

书仓藏书

<http://www.shucang.com>

三双鞋 - 美捷步(zappos)总裁谢家华自述

[美]谢家华

内容简介

本书是“美捷步”(zappos)首席执行官谢家华创造奇迹的心路历程与商业哲学的精华萃取,分享了他在商场与生活中得到的宝贵经验与教训。从儿时创办蚯蚓养殖场到大学经营比萨生意,从“链接交换”公司到“美捷步”品牌,本书将谢家华的个人传记与其公司传奇的商业史完美结合,不仅打造了一套利润、激情和目标渐次递进的独特商业模式,更揭示了成功路上起决定作用的真正秘密:奉上幸福。。

声明

本书内容系书仓用户从网络中收集，利用书仓在线制作、转换服务生成，存放于书仓，仅供个人收藏、学习使用。

其制作、收藏者承诺不把此内容用于商业用途。

也请借阅者勿公开传播以及应用于商业用途。

书仓网仅止为个人或者机构提供在线内容制作、转换、存储等服务。

书仓网上所有非 epubsys 帐号下的内容均为个人使用行为。



书仓 (shucang.com) , 旨在为阅读者弥合数字时代电子化阅读中的各种障碍 , 从而让个人获得随时、随地、随意阅读与拥有数字内容的惬意体验。

目前, 书仓网提供的功能有 :

1、在线的电子书报**制作**工具 ; 2、在线电子书**转换** ; 3、在线电子书、文章**存储**分享 ; 4、在线**阅读** ; 5、**手机在线**阅读 ; 6、支持各种不同阅读软件、阅读器的电子书**下载** ;

可以处理的格式包括 epub、mobi、chm、txt、doc、pdf 等。

在线版 : <http://www.shucang.com>

手机版 : <http://shucang.com/m>

目录版 : <http://www.shucang.com/s/index.php>

注 : 比如 iphone/itouch 的 stanza , 已经把书仓放在默认书库中 , 如果没有看到 , 可以手工添加目录版地址。

第一部分

<三双鞋：美捷步总裁谢家华自述>

第一部分 第 1 节：奉上幸福(1)

奉上幸福

《三双鞋》6月初在美国公开发行后，佳评如潮，并立刻登上亚马逊《今日美国》、《纽约时报》等知名排行榜榜首，而且历久不衰，至今仍然保持前五名。更可喜的是，在短短两个月内，已经有包括中、日、韩、越以及欧洲、南美等十多种语言的译本也相继筹划出版。

家华在华裔家庭成长的背景使他从小就受到美国华人社区的关注。全美发行量最大的华语报纸《世界日报》更是很早就开始追踪报道他在音乐、电脑、慈善、创业等不同领域的出色表现。其中有一次，《世界日报》以《菩萨心肠天才脑》为题，誉家华为“中国金头脑”，并对他的成长过程做了一次全版的介绍。

在他把自己创办的链接交换公司卖给微软后不久，二十四岁的家华成为全美畅销书《华裔网路英雄传奇》的封面人物，并被定位为新一代企业家的代表。与此同时，家华在英文主流媒体的曝光也越来越频繁。

《三双鞋》英文版上市后，台湾的《商业周刊》专程到拉斯维加斯家华公司的总部采访他，并且赶在八月间，以《36岁鞋王传奇》为题，推出长达22页的封面故事报道，介绍家华及他一手提升并最终卖给亚马逊的美捷步(zappos)公司。去年，该杂志就曾以《滑鼠百亿商圈》为题，阐述家华关于幸福和财富的理念。

现在，如果上谷歌网站搜索家华的英文名 tonyhsieh，可以找到40多万条相关报道。以《三双鞋》的英文名 deliveringhappiness 为关键词，更是能找到170多万条。如果上百度网搜索谢家华的中文名，也能找到近9万条。

有趣的是，绝大部分的报道都聚焦在他事业的成功上，只有少数人意识到家华写这本书的初衷是希望他人能够汲取自己的经验，及早认清来到这个世界的使命，并且意识到只要能够时时与人分享快乐、奉上幸福，其他要（或者不要）追求的财富、名誉自然会出现。

我作为家华的父亲，有幸从一开始就接触到此书的初稿。当时就觉得此书不同于一般自传，也不像一本教条式的商业书。家华没有找人捉刀，他只是采用原始资料，扼要地写出一些经历与心路历程，希望能够透过这本书，帮助他人少走些弯路。

虽然《三双鞋》被归类为商业励志类作品，读者主要是年轻一代，但也有许多为父母者对家华的童年及青少年的成长过程特别感兴趣。随着中文版的面世，负责出版的编辑希望我能从一个父亲的角度与读者分享一些多年来与家华互动的细节及心得，并提供家华早期的照片。对于这个要求，我受宠若惊。不过想到能够借此抛砖引玉，引来更多的父母分享他们养育子女的宝贵经验，我就欣然接受了。

第 1 节：奉上幸福(1)

<三双鞋：美捷步总裁谢家华自述>

第一部分 第 1 节：奉上幸福(1)

奉上幸福

《三双鞋》6 月初在美国公开发行后，佳评如潮，并立刻登上亚马逊《今日美国》、《纽约时报》等知名排行榜榜首，而且历久不衰，至今仍然保持前五名。更可喜的是，在短短两个月内，已经有包括中、日、韩、越以及欧洲、南美等十多种语言的译本也相继筹划出版。

家华在华裔家庭成长的背景使他从小就受到美国华人社区的关注。全美发行量最大的华语报纸《世界日报》更是很早就开始追踪报道他在音乐、电脑、慈善、创业等不同领域的出色表现。其中有一次，《世界日报》以《菩萨心肠天才脑》为题，誉家华为“中国金头脑”，并对他的成长过程做了一次全版的介绍。

在他把自己创办的链接交换公司卖给微软后不久，二十四岁的家华成为全美畅销书《华裔网路英雄传奇》的封面人物，并被定位为新一代企业家的代表。与此同时，家华在英文主流媒体的曝光也越来越频繁。

《三双鞋》英文版上市后，台湾的《商业周刊》专程到拉斯维加斯家华公司的总部采访他，并且赶在八月间，以《36 岁鞋王传奇》为题，推出长达 22 页的封面故事报道，介绍家华及他一手提升并最终卖给亚马逊的美捷步（zappos）公司。去年，该杂志就曾以《滑鼠百亿商圈》为题，阐述家华关于幸福和财富的理念。

现在，如果上谷歌网站搜索家华的英文名 tonyhsieh，可以找到 40 多万条相关报道。以《三双鞋》的英文名 deliveringhappiness 为关键词，更是能找到 170 多万条。如果上百度网搜索谢家华的中文名，也能找到近 9 万条。

有趣的是，绝大部分的报道都聚焦在他事业的成功上，只有少数人意识到家华写这本书的初衷是希望他人能够汲取自己的经验，及早认清来到这个世界的使命，并且意识到只要能够时时与人分享快乐、奉上幸福，其他要（或者不要）追求的财富、名誉自然会出现。

我作为家华的父亲，有幸从一开始就接触到此书的初稿。当时就觉得此书不同于一般自传，也不像一本教条式的商业书。家华没有找人捉刀，他只是采用原始资料，扼要地写出一些经历与心路历程，希望能够透过这本书，帮助他人少走些弯路。

虽然《三双鞋》被归类为商业励志类作品，读者主要是年轻一代，但也有许多为父母者对家华的童年及青少年的成长过程特别感兴趣。随着中文版的面世，负责出版的编辑希望我能从一个父亲的角度与读者分享一些多年来与家华互动的细节及心得，并提供家华早期的照片。对于这个要求，我受宠若惊。不过想到能够借此抛砖引玉，引来更多的父母分享他们养育子女的宝贵经验，我就欣然接受了。

第 2 节：奉上幸福(2)

第一部分 第 2 节：奉上幸福(2)

毋庸置疑，天时、地利、人和再加上他个人坚持不懈的努力，塑造了今日的家华。

家华在书中提到了一些他童年、青少年时期的回忆与感受。在我于中英文版本之间来回游走的几个月里，那些描述不断勾起我一些渐忘的往事。与妻谈起并翻阅旧资料后，更重拾了许多早已封存的记忆。

妻与我都是在台湾完成大学教育后，在美国先后取得博士学位的。表面上我们的求学历程相似，可学习的方式实际南辕北辙。妻是个乖乖女，从来不缺课，随堂笔记更是巨细靡遗。我则是热衷课外活动，经常跷课，是考前总“临时抱佛脚”的调皮生。回想起来，这些差异在养育下一代时，不但没有冲突，反而达到了互补的效果。

其实妻与我一路走来，大都是摸着石头过河，并没有什么特别的计划。我们只是尽量给孩子们安排多元的活动，鼓励他们进行多方面尝试，并且也尊重并支持他们最终的选择。因为这些活动也是我们自己感兴趣的东西，所以我们都积极参与，与他们一起学习。除了出差在外、身不由己的时候，我们几乎亲身参与了他们每一次的练习或比赛，见证了他们成长的过程。

家华从小就展现了强烈的好奇心。小学一年级时，老师抱怨他总是干扰课堂秩序。于是一个周末，我们带他到市立图书馆。没想到他竟然安静地看了两个小时的书，离开时还与管理员商量，破例借走近百本书回家。那以后，上图书馆成了我们家周末的重要活动之一。多年来家华也继续保持着读书的习惯。

家华不仅自己喜欢读书，还喜欢把好书介绍给别人。本书中提到，后来他在公司里成立图书馆，里面摆满了他喜欢的书，任由员工及每日川流不息的访客免费带回家阅读。每年美国国庆日，家华总是在家里亲自烤肉招待邻居、员工及任何慕名而来的陌生人。家华来者不拒，唯一的要求是每一位客人必须带来一本书，放在他家的图书馆里与大家共享。

小学二年级时，正值个人电脑开始兴起，我们让他参加了家附近青年会举办的一个电脑营，他第一次离家在外住了一个星期。回家后，我们送了他一台个人电脑。几个星期后，他自己编程，设计了一个游戏，并邀请我们与他比赛。这以后，他与电脑就再也分不开了。初中时，他写了一个 10000 多条指令的电子布告栏系统 (bbs)。高中时，

他在学校教授电脑编程。大学时，包括家华在内的三人小组，在全球 1000 多个学校代表队的激烈竞争中，获得了电脑程式编写的世界冠军。

三年级开学后不久，老师要求与家长会谈。原来家华在教室里又坐不住了。只不过这次，老师已经请学校的心理辅导员对他作了一个简单的评估。结论一目了然，他们一致建议家华跳级。于是我们开了一个家庭会议，妻与我明确地告诉家华，他必须自己做出最后的决定。我们也告诉他，无论最后的决定是什么，我们都会全力地支持他。经过两个星期的考虑，他毅然接受了挑战。

第 3 节：奉上幸福(3)

第一部分 第 3 节：奉上幸福(3)

因为他对逻辑思考的投入，我开始向他介绍自己一直喜爱的桥牌，并且不久后与他搭档参加家附近的一些公开赛。那段时间，我们经常在一起讨论牌局，很少谈学校的功课。后来更发展到一起学习国际象棋，每周去一次棋社。一般棋友下棋都是步步为营，搭建好防御工事后再策划出击。家华却发展出一套不按常理、不惜代价、出奇制胜的兵法。小学四年级的暑假，他报名参加了旧金山湾区的青少年国际象棋大赛。

多年后，家华又一头栽入了扑克的世界中。就像他对其他事物的态度一样，他深入研究了扑克的游戏规则后，发展了一套自己的作战方针，然后开始积极地出入加州及拉斯维加斯赌场的棋牌室，以实践验证理论。书中也提到后来他如何把棋牌室里的经验规则应用到创业上，并收到良好的效果。

魔术也曾深深地吸引过家华。练习桥牌之余，他开始运用纸牌上数字变化的规律与逻辑，自创一些戏法。后来更进一步搜集资料，学习一些其他技巧，并在朋友聚会时表演。在书里家华提到，大学时与另一位同学商谈魔术表演的往事，这位同学后来成为他创建第一个公司时的得力伙伴。

家华 4 岁时，妻就带他到青年会学习游泳。进小学后，他参加了社区的游泳队一直到毕业。后来又先后参加了足球队与少年棒球队。有一年，他对少年童子军产生了浓厚的兴趣，暑假时与队友到深山野营了一星期。回家时身上挂满了奖章，表彰他在各式考验体魄、互助、求生技能等活动中的杰出表现。高中时，他参加了越野队与击剑队。

冬天，我们全家常一起到太浩湖滑雪。家华喜欢从山顶上笔直快速下冲。有一次，他不慎倒栽进一个被降雪虚掩的小坑。幸亏他的雪具勾住了坑里的一颗小树，否则后果难以想象。没想到好不容易把他救出来，他竟然立刻回到山顶，全程滑完那条他一直想要征服的雪道。家华对达成目标的这份坚持，在书内描述他攀登非洲最高峰乞力马扎罗的章节中，将再度呈现出来。

在那个还没有手机的年代，家华曾沉迷于无线电通讯。在取得业余执照后不久，有一次我们登上一个滑雪场的最高峰后，他竟不慌不忙地从背包里拿出了通讯器材，用摩尔斯电码向发烧友发出最新的讯息，令周围滑雪客不禁莞尔。

多年后，家华决定挑战马拉松，并且在赛前 6 个月就开始积极准备。百忙中，他每天清晨 5 点就在家附近的一个小山坡练跑。妻与我觉得这是一个亲子的机会，于是

也都报名参加了。不同的是，家华从中领悟到跑马拉松与创业的关联，而我却彻底迷上了跑步，在两年内跑了包括波士顿、北京等地的 10 余个全程或半程马拉松。

第 4 节：奉上幸福(4)

第一部分 第 4 节：奉上幸福(4)

妻出生于一个音乐世家，年轻时经常在各种场合独奏钢琴或为人伴奏。虽然从未想要孩子们成为音乐家，但我们深信音乐有助于陶冶孩子的性情。家华的两个弟弟后来先后成为高中里交响乐团的首席小提琴手。家华练习乐器的兴致并不高，可是他对音乐的领悟力与创造力却非常强。有一次我们几家好友聚会，他目睹了其他孩子们的乐器演奏后，竟然即兴在钢琴上弹了一首他自编的曲子。在书里，他也提到了锐舞派对上的音乐对他日后人生定向的冲击。

虽然孩子们都是在美国出生的，但妻与我对于保持中国文化一直非常坚持。在孩子们小时候，我们会周末送他们上中文学校。为了提升他们的学习兴趣，我也加入了义工的行列，并担任过一年的校长。虽说当时有点排斥，但他们上了大学后，都主动选修中文的课程。至今，我们与孩子们的口语沟通仍然全部是中文。早期，《世界日报》访问家华时，他也一律用中文回答。

有一次家华从美国东岸经芝加哥转机回旧金山时，见到一位英语不很灵光的中国人正在满头大汗地设法与美联航的职员沟通。家华用中文了解了情况后，向美联航的职员解释，并协助那位初抵美国的同胞及时转机。事后，美联航赠送给家华一张 50 美元的优惠券表示感谢。

也许受了学习中文的影响，家华高中时一口气选修了法文、西班牙文、日文、拉丁文以及一些电脑编程语言，同时还自修了摩尔斯电码。大学时，又选修了美国标准手语。事实上，自小学跳级以后，家华就慢慢变得比较内向了，与人的口语交谈并不多。可是开口时却常有让人折服的独到见解。

我在大学担任全校学生联合会主席时经常有机会上台演说。可能是这个原因，在家华高中时，我曾极力鼓吹他加入学校的辩论队。当时他并不喜欢，不久就退出了。可是谁又能预见，多年后他竟会接到世界各地不计其数的演讲邀约。也因此，他开始鞭策自己练习演说，并在书中分享了演讲的心路历程。

家华从小就有一颗慈悲的心。有一次在湖边看别人垂钓，目睹鱼儿上钩的一幕后就问，“那鱼儿疼吗？”妻在医疗界工作时，每年圣诞节前为病人组织一次筹款联欢活动，孩子们也顺理成章地上台献艺。有一年，我们意外地在报纸上看到记者对家华的专访。原来妈妈为病人的奉献引起了他的恻隐之心，于是他到邮局边摆了一个摊子，为路人制

作徽章，然后把所得全数捐给医院的基金。至于他是怎么学会制作徽章的，在书里有交待。

大学时，有一次妻到学校探望家华。一起外出时，妻惊奇地发现路边的许多流浪汉都与他打招呼。细问之下才知道，家华经常在宿舍做些意大利糕饼之类的东西与他们分享。后来家华更进一步，加入了一个叫做"守护天使"的组织，深夜在马路上巡逻，保障行人与流浪汉的安全。在书中第一部分，家华也忆及此事。

第 5 节：奉上幸福(5)

第一部分 第 5 节：奉上幸福(5)

家华刚刚上大学、妻送他到学校后，立即陪他买了一个大电视。开学后不久，他会打电话回家，问问葱油鸡怎么做之类的问题。然而随着时间的推移，家华开始向我们介绍最新的电影、值得一读的畅销书或者我们从未听过的网络浏览器等。他与我们的互动，慢慢地演变成朋友的关系。

家华大三时与室友在宿舍开了一个小吃店。先是卖汉堡，后来改卖利润较高的比萨。那年我到学校探望家华，还陪他一起到校外某超市进货。多年后家华创办公司时，妻与我更是帮他经营一个餐厅。这是后话，在书中有更详尽的描述。

目睹家华在学业上优异的表现，妻与我认为他攻读博士应该如探囊取物，易如反掌。但是家华有自己的想法。他高中、大学时已经很少正式在课堂上学习，因此认为上研究所是在浪费青春。虽然想法不同，我们尊重并全力支持他的选择。我们有时打趣：家华与比尔·盖兹进了同一所大学，同一个科系。不同的是，比尔大二时就辍学创业，家华却在学校里“蹉跎”了四年的光阴。

家华大学毕业后，创办链接交换公司时，我正好外调，全家搬到了北京。那时中美之间的长途电话非常昂贵。于是家华把刚刚萌芽、他也才开始接触的万维网介绍给我们。在他帮忙设置后，我们很快就能在网络上聊天。后来雅虎等网站相继出现，家华又把电子邮件介绍过来。此后，我们之间的联系就更通畅了。那时我突然意识到，家华已经不仅仅是妻与我的好友，慢慢地，他蜕变成我们的导师了。

妻与我从北京搬回美国后不久，家华就把链接交换公司卖给了微软。本以为他会像其他一些共同打拼的朋友一样，从此安逸终老。岂料几个月后他又一头栽进了另一个叫作创投孵化器的庞大项目。

家华当时的构思是鼓动一批志同道合的朋友搬进旧金山城中心的一栋大楼。他与另一位伙伴则在楼下成立一个大家共同创业的办公室及一个员工餐厅。因为大楼内已经有了电影院及现代化的健身房，所以理论上员工们可以不出大楼就把工作与生活融合在一起。书内对一些细节有更详细的描述。

这个构思很快得到许多朋友的回应并最终付诸实施。唯一的问题是，谁来策划并运作这个餐厅。由于没有找到合适的人选，家华征询了我们的意见。为了弥补上次他创业我们不在身边的遗憾，我辞掉了在跨国公司经营 20 多年得来的经理职位，进入了一个

我从来没有接触过、完全没有经验的领域。不久之后，妻也搁置了她多年的心理专业，一同加入了。

当时有很多朋友认为我们昏了头，力劝我们深思。我岳母更是直言，她实在不懂为什么两个博士会放弃好不容易闯出来的一片天，去经营自己完全外行的餐厅。虽然那餐厅后来并没有为我们日进斗金，但多年后，妻与我谈起这些往事，仍然庆幸当初的选择。

第 6 节：奉上幸福(6)

第一部分 第 6 节：奉上幸福(6)

那 4 年让我们与家华保持了近距离的接触。因为家华打造链接交换的那几年，我们虽然凭借当时最先进的科技保持联系，也不时回美国探望他的进展，却总有隔靴搔痒之感。这次却不同了。妻与我为了方便经营餐厅，也搬到了楼上的一间公寓，与家华比邻而居。因为餐厅是员工们聚会休闲的场所，于是我们近水楼台，与他们也都混得很熟。

后来因为书中详述的种种，家华结束了大楼内的所有业务，带领公司全体员工搬到拉斯维加斯，餐厅随之结束营业。此时，公司的迅速发展亟需专人打点与中国有关的业务，我便顺理成章地肩负起这方面的责任，开始穿梭于中美两地，直到现在。

公务上的繁忙并没有稍减家华与我们的亲情互动。除了平日电话联系、节日家庭聚会之外，妻与我经常参加公司的各种联欢。每隔两三个星期，我们也一定与他在公司附近的星巴克单独见面，闲聊家常。像过去一样，他仍然不时向我们介绍一些新的观念或产品，无不使我们获益良多。

因为与家华及公司里年轻人频繁的互动，我们在心态上感觉年轻许多，生活也变得更加多姿多彩，身体更是因此保持着较大的活动量，竟不知老之将至。这些都是我们始料不及的。

汲取链接交换惨痛的经验，家华在经营美捷步时非常注重公司文化。在书内他详细解说了美捷步文化的发展史与内涵，并且提出 10 大核心价值观。有趣的是，虽然我们在家从来没有把类似的价值观写出来或者挂在嘴上，但妻与我反思，觉得家华本人就是在这样的价值观环境里长大的。也正因为如此，家华提出把生活与工作融为一体、创造双赢的理念，我也觉得是自然地水到渠成。

家华对公司文化的极端重视表现在许多方面。比方说，公司绝不考虑雇用专业技术水平高、但在文化上与大家格格不入的人。还有，每年对员工表现的评估，文化与专业的贡献各占一半。因为大家对公司文化的深入理解，所以近 2000 名员工就像一家人一样，不断分享在一起工作与生活的乐趣。

由于对十大价值观的执着，家华交友的对象非常广泛，而且从不因特定目的刻意选择交往的朋友。奇妙的是，许多他偶然相逢的朋友，多年后会在关键时刻出现，并协助他更上一层楼。也有些人像我们一样，经常在家华左右观察、欣赏、向他学习并因为他潜移默化的影响，过着更幸福的生活。

家华对幸福科学的钻研本来纯属个人兴趣。在博览群书后，他发现了追求幸福与经营事业间的一些关系。与此同时，也通过对分形体物理现象的观察，领悟到获得成功的一些规律。经过深思，他在这本书中不仅架构了一个高瞻远瞩的愿景，更指出了一条通往利润、激情与使命的道路。而且他进一步地挑战读者，积极地实践这个理念，争取去改变世界，让明天更美好。

家华的书对妻我两人都造成了极大的震撼。通过这本书，我们对他有了更深刻的了解，对自己余生的使命也有了更明确的方向。更重要的是，这本书给了我们一个新的平台，让我们与家华的互动更为亲密。

由于读者对《三双鞋》的反响热烈，家华决定用另一种方式，更进一步地推广他关于幸福的理念。就在中文版面世前，家华的团队打造了一个幸福巴士，开始了一次历时3个月、全程超过10000公里的周游美国幸福之旅。沿途他们安排了一系列与读者互动的活动，也邀请有兴趣的读者，与他们一起搭乘巴士。

想要继续追踪家华吗？那就和近200万其他人一样，通过微博或facebook与家华交个朋友吧。联系方式详见书的附录。妻与我就是用这个方法与家华保持密切联系的。

对于渴望子女幸福、成功的父母们，我诚挚地建议，在看完此书后，把它送给子女吧。如果在孩子读完后，能够找些时间与他们交换心得，也许还能增进亲情，为自己带来更多的幸福呢。

谢传刚

2010年8月

第 7 节：自序(1)

第一部分 第 7 节：自序(1)

自序

知道和行动是两个不同的概念——

墨菲斯，《黑客帝国》

我出生至今大部分时间都在创业。我想这是因为我一直喜欢创新和探索，然后把一路上学来的教训运用到新的事业和个人生活中。

1996 年，我和朋友共同创办了"链接交换公司" (linkexchange)，然后于 1998 年以 2.65 亿美元的价格把公司卖给了微软。

1999 年，我以顾问和投资者的身份参与了"美捷步" (zappos) 的工作，接着成了首席执行官。我们从 1999 年的销售额为 0 发展到年销售额超过 10 亿美元。

2009 年，亚马逊以 12 亿美元的价格收购了美捷步。

从局外人的角度来看，这两家公司都是一夜间蜚声世界，其实一路走来，我犯了很多错误，也得到了很多教训，无数哲学和方法都因此在实践中得以磨炼出来。

我是个酷爱读书的人。在美捷步，我们鼓励员工阅读公司图书馆的书，来帮助他们提升自身和专业上的能力。不得不承认，有很多书影响了美捷步人的思维，让我们达到了今天的境界。

因此，我决定写这本书来帮助人们避免我所犯过的错误，我也希望它更可以鼓励那些想摒弃旧思想、开创新道路的创业者。

本书的结构

这本书分三个部分。

第一部分的标题是"利润"。大致是我成长的经历以及我最后踏入美捷步的故事。有些是我早期创业的历险故事，有些则是关于年轻时的反抗常规与特立独行。

第二部分"利润与激情"主要以商务为核心,包括很多我们美捷步信赖和遵循的重要哲学。我也分享了一些我们至今还在使用的珍贵电子邮件和内部文档。

第 8 节：自序(2)

第一部分 第 8 节：自序(2)

第三部分的标题为"利润、激情和使命"。它概括了我们如何使美捷步公司在各方面更上一层楼，也希望这部分提供的方法能够激发你的智慧与行动，把自己的事业推向更高峰。

这本书的用意既不是来详述美捷步公司，或者任何我曾参与过的事业的历史，也不是一部完全的自传。因此，我并没有试图提及所有在我人生中有重大帮助或者重要影响的人（如果提到的话，读者们将会有太多名字要记）。这本书的重点旨在谈论我在事业和生活中寻找幸福的途径。

最后，如果你读的是英文原版，你可能会注意到一些不太符合英语语法的句子。除了将第三方对本书的贡献标示出来之外，我没有找任何人代笔完成写作。我不是一个专业的作家，有时候我会故意做些让我的高中英语老师哭笑不得的事情，比如说把一个介词放在句子的最后。我这样做，一方面是因为我想让大家知道我平常的讲话方式，另一方面是因为我想"惹恼"我所有的高中英语老师们（其实我很感激他们）。

虽然没有找人代笔，但我非常感激很多在幕后以反馈、建议和鼓励等种种方式来帮助我的人。这里没有足够的篇幅把他们一一列出，不过我要特别提到我的老朋友兼后盾林爱伦。她是这个项目的主任，负责组织整本书从开始到完成的过程，她收集并协助我编写了许多第三方的文献。有些文献在这本书里会提到，还有许多在网上 www.deliveringhappinessbook.com 可以找到。

推荐序

三双鞋两个字一颗心

毕胜

乐淘鞋城 ceo

今年五月，乐淘完成第二轮融资的第二天，我的助理 eric 从纽约给我快递来一本书，"deliveringhappiness"，作者是谢家华（tonyhsieh），美捷步公司（zappos）的 ceo。书的扉页上，家华写了一句话给乐淘——liveinthewow。这本书把我的思绪扯回到 2008 年 9 月，乐淘正处在初次选型失误的艰难转型之中。

彼时，我正在和乐淘副总裁陈虎一起出差寻找方向的痛苦选择中，对"国际行情"基本一无所知的我们，想从中国特色的电子商务产业中杀出一条血路来。拉开电子商务前 10 大类目，多方选择之后，基于最简单的三个原因，定了鞋子作为乐淘后来的主营方向：库房摆放简单，因为鞋盒都是标准的；不用模特拍摄，因为我曾经为某服装品牌友情客串过模特，5 个小时拍了 2 套服装，痛苦之极；最后也是最重要的，鞋子是每个人的必需品。

下决心开足马力狂奔的时候，红杉资本的投资人孙谦找到了我，说红杉在美国投资了一个叫作美捷步的公司，希望在中国也能投资一个网上卖鞋的公司。由于乐淘账面资金充裕，没有接受红杉资本的投资，但是因此与美捷步有了"一听之缘"。在获得了美捷步各个阶段的发展数字之后，我开始了为期 2 个月的对美捷步顶礼膜拜般的狂热研究，并试图探寻其精华。不是美国所有的商业模式照搬到中国就能成功，我们花了很长时间，要根据中国的具体商业环境，如物流体系、网上支付等，确定中国用户最需要的乐淘服务体系，感谢红杉资本的朋友带来了如此有价值的信息。

第 9 节：自序(3)

第一部分 第 9 节：自序(3)

虽然仅凭表面研究并不能了解美捷步的服务真谛，但就像《九阳真经》一样，只言片语便足以开山立派。其中"买鞋不合适，退换免运费"的乐淘退换政策，便是原样引进，也成就了乐淘初期的口碑；而乐淘针对国内网上支付体系的现状，提供的"货到付款"支付模式，更是受到了新用户的高度赞赏。而原版的"美捷步服务真经"，还是在前不久美捷步的国际业务负责人谢传刚（richardhsieh）先生携夫人一起来乐淘访问，在我们面前揭开了面纱。谢先生的另外一个身份，是家华的父亲。知子莫若父，除了为家华的成就骄傲外，谢先生更加详细地为我们介绍了家华树立美捷步理念的初衷和美捷步文化的精髓。

美捷步，以其特有的服务成就了一种文化，三双鞋是美捷步服务的一个条款，它作为一个符号、一个服务体系的象征，为用户带去的是便利和愉悦。你买一双鞋，我送三双试，这是一种做大事的魄力和底气，更体现了为用户着想的周到与贴心。虽然成本因此而翻倍，但是换来的，是用户的极致的体验和真心的忠诚。谢先生说，作为译者，他本来建议这本书翻译为《奉上幸福》，问我对国内的书名《三双鞋》有何看法，我一眼就喜欢上了这个书名，就像力证某个人是慈善家，不如直接讲他一年捐了 10 个亿来得有说服力一样。数字，永远是力透纸背的表达。虽然英文的两个字"delivering happiness"意境深远，但是中文的《三双鞋》更引人入胜，《三双鞋》奉上的不仅仅是幸福，传递的不仅仅是快乐，更是手捧的一颗真心。仅仅这一条，便构筑了全球无数电子商务公司无法企及的标准。

先得其形，后得其神。在凭借服务创新领先鞋类 b2c 之后，乐淘开始深入追寻鞋这种商品，与文化类的书籍、音像制品以及功能类的 3c 产品的差别所在。消费者在购鞋时候的心态，不同品牌的鞋子蕴含的文化调性，消费者购鞋时脑海里对使用时快乐的预期，都让我们体会到，在消费者看到和得到这双鞋的过程中，应该给予他们更多的快乐体验。而这些，必须由一群同样觉得快乐的员工去完成。所以，我给乐淘董事会提出的准则是：员工第一。只有员工快乐服务，才能向消费者传递同样的信心与愉悦。

书中自有黄金屋，美捷步的文化在美国如何创立，并逐渐扩大它的影响，远非一纸浅薄的序言能够概述。相信创业者读之，能体会那份未经后期加工的酸甜苦辣，为自己的创业增一份胆气和决心；从事服务业者读之，会领悟到如何将服务变成一种为人津津乐道的文化，为自己的事业加多一份思考、一次定位；有成者读之，会生出如何在有生之年为别人创造价值的诸多感慨，为自己的人生目标调校准星。一以蔽之，很多美捷步之谜将在《三双鞋》中一一解开，且听谢家华娓娓道来。

第 10 节：自序(4)

第一部分 第 10 节：自序(4)

从五月份开始读本书英文版，囿于英文水平，理解难免不彻，但在头脑中，要将乐淘打造成中国的快乐网购终极体验站的想法却更加清晰了。希望美国出了美捷步，中国能出个乐淘，去成就一种具有别样风情和体验的网络购鞋文化。

据 richard 讲，现在美捷步的总部已经成了拉斯维加斯的一个景观，全球做服务业的开明之士均前去探访，因为银行业，酒店业和旅游业，无不想从中获取为用户创造价值的更多灵感，并以此为基础来优化自身。美捷步俨然成了全球服务业者心目中的麦加。

非常荣幸，十天后，我和乐淘 cto 李勇将应邀到访美捷步美国总部，怀着一颗崇敬之心，赴美国取经，期盼乐淘能为用户做的更多。更加期盼中文版《三双鞋》早日上市，为读者奉上一颗真心，传递多样快乐。

毕胜

2010 年 9 月 25 日

"乐淘杯"《三双鞋》有奖读书活动启事

为了推动"三双鞋"文化在中国企业界和青年人中的广泛传播与分享，同时答谢各大企业和广大读者对"乐淘鞋城（www.letao.com）"的厚爱，我社联合乐淘网特举办主题为"奉上幸福——我心目中的商业价值观"有奖读书活动。

来稿要求：

1. 读者在阅读本书后结合自己对"奉上幸福"价值观的认识，对自己所了解的人和事的感悟，采取一事一评一议的方式撰写文章。

2. 体裁以夹叙夹议的评论、随笔、散文体裁为主。

3. 文章要求言简意赅、富有寓意，字数限定在 3000 字以内。

参加方法：发电子邮件至 inkrain@vip.sina.com，邮件主题注明 [乐淘杯《三双鞋》有奖读书活动] 字样。

奖项设置如下：

一等奖 1 名：乐淘网现金券 1000 元；

二等奖 2 名：乐淘网现金券 500 元；

三等奖 3 名：乐淘网现金券 300 元。

最佳组织奖 10 名。奖励积极组织参与本次活动的企业。每家企业奖励《三双鞋》50 本。

征稿起止时间：2010 年 11 月 1 日～2011 年 1 月 31 日

注：

1.读者撰写文章，读者享有著作权，中华工商联合出版社有限责任公司和北京乐淘文化发展有限公司享有各类媒体营销转载权和内部学习使用权，不再向读者支付稿酬；

2.本次活动的解释权归中华工商联合出版社有限责任公司和北京乐淘文化发展有限公司（www.letao.com）。

第 11 节：引言追逐梦想

第一部分 第 11 节：引言 追逐梦想

引言

追逐梦想

wow！我自言自语。

大厅里挤满了人。我站在员工大会的主席台上，看着 700 多名美捷步员工站在那儿欢呼鼓掌，很多人流下了幸福的泪水。

48 小时前，我们向全世界宣布，亚马逊决定收购我们。对其他人来说，这不过是一笔金钱交易。新闻头条写着这样的标题"亚马逊以近 10 亿美元的价格收购了美捷步"，"亚马逊有史以来最大的收购案"以及"在美捷步交易中，每人赚了多少钱"。

在 1998 年 11 月，我和朋友共同创建的"链接交换公司"在经营两年半后以 2.65 亿美元的价格卖给了微软。现在，2009 年 6 月，在美捷步 10 周年庆典后不久，我以首席执行官的身份，宣布了亚马逊将收购美捷步（这个收购将在接下来的几个月内以股票和现金的方式完成，届时，成交总价值将达 12 亿美元）。这两个收购案看起来十分相似，它们每年都创造了 1 亿美元的价值。在外人看来，这只不过是历史以更大的规模重演了一次罢了。

事实远非如此。

对于在大厅里的所有人来说，我们知道，这不仅仅是一笔金钱交易。因为我们一起建立了一个包含利润、激情和使命的事业；我们也知道这甚至不仅仅是建立一个事业，而是给包括我们自己在内的每一个人，打造出一个称得上幸福的生活方式。

时间在我站在台上的那一刻停止。大厅里大家迸发的情感使我不禁回想起 10 年前我第一次参加的锐舞派对，数以千计的人在舞池里和谐地律动，感受彼此的活力。正是参加锐舞派对的那群人，基于和平(peace)、爱(love)、团结(unity)和尊重(respect)，也就是 plur 这四条核心价值观，走到了一起。

在美捷步，我们一起创造出了属于自己的 10 条核心价值观。这些价值观把我们紧紧地连接在一起，是引导我们走上这条成功之路的重要组成部分。

环视众人，我意识到每个人都通过不同的道路来到这里，而这些道路现在却都在这里神奇地交会了。我意识到对于我来说，我的路远在美捷步，甚至远在"链接交换"之前就开始了。我想到了我参与过的不同事业，我人生中出现过的所有的人和我的所有冒险经历。我想起了我犯过的错误和受过的教训。我回想起大学，回想起高中、初中，还有小学。

大厅里所有的目光都聚焦到我身上，我努力回想，究竟是何时开始追逐自己的梦的呢？虽然我十分肯定自己并没有濒临生死边缘，但往事却在眼前一幕幕闪现。在大厅里的活力消散之前，在时间重新启动之前我极力回溯自己逐梦的道路，想搞清楚它究竟是从哪里开始的.....

接着，就在回到现实的一刹那，我终于恍然：我的道路开始于一个蚯蚓养殖场。

第 12 节：第一章寻求利润(1)

第一部分 第 12 节：第一章 寻求利润(1)

第一部分利润

第一章寻求利润

首先，他们忽视你，然后他们嘲笑你，接着他们打击你，最后你赢了——

甘地

蚯蚓养殖场

我敢肯定，在我 9 岁的时候，甘地一定不知道我是谁。同样，那时我也一定不认识他。但是如果甘地知道我的抱负，懂得我童年的梦想就是大量繁殖和出售蚯蚓来赚取大笔财富的话，他可能会用同样的话鼓励我，争取成为世界上最大的蚯蚓经销商。

不幸的是，甘地并没有到我家来，给我明智的建议和智慧。相反，在我 9 岁生日那天，我告诉我的父母，希望他们开车载我到我家以北约 1 小时车程的苏诺玛县，去拜访那里的一个当时全国最大的蚯蚓经销商。他们并不知道，我正在暗谋成为他们最大的竞争对手。

我的父母花了 33.45 美元买了一盒保证装有 100 多条蚯蚓的烂泥。我记得在书上看到过，如果把一条蚯蚓截成两段，每段都会再重新长成一条新蚯蚓。这听起来真的很酷，但工作量似乎大了些，于是我想出了另外一个更好的办法：我在后院建造了一个"蚯蚓盒"，类似一个底部有很多铁丝网的沙盒，只是我没有填沙，而是放些泥巴在里面，然后上面撒上那 100 多条蚯蚓，让它们自由地爬来爬去，繁殖后代。

每天，我都会把几个生鸡蛋的蛋黄倒在我的蚯蚓养殖场上面，我深信这样可以让蚯蚓繁殖得更快，因为我听说有些职业运动员会喝生鸡蛋当早餐。虽然我的父母不相信销售蚯蚓会给我带来我梦想的财富，但他们还是允许我每天继续用蛋黄喂养我的蚯蚓。我想，他们允许我这样做的唯一原因是，蛋黄的胆固醇含量很高，如果蚯蚓吃了蛋黄，就意味着我和我的弟弟们只能吃低胆固醇的蛋清了。我妈妈总是要确保我们不吃那些会让我们体内胆固醇过高的食物，我想可能是因为她在当地报纸上，看到了一些让她整夜不得安宁的有关胆固醇的报道。

为期 30 天的生蛋黄营养大餐之后，我决定看看我的蚯蚓们有何进展。于是我挖开蚯蚓养殖场，查看是否已经有新的蚯蚓幼虫出生。不幸的是，我非但没有找到任何蚯蚓幼虫，更糟糕的是，连那些原有的蚯蚓也找不到了。我花了一个小时仔细检查我的"蚯蚓盒"里面的每一寸泥土，直到不得不相信所有的蚯蚓都不见了。它们显然是通过盒子底部的铁丝网逃走了，或者是被生蛋黄招引过来的小鸟给吃掉了。

我指望能迅速成长的蚯蚓帝国就此夭折了。作为掩饰，我告诉我的父母，当一个蚯蚓养殖场的主人是一件很无聊的事，但实际上，我觉得失败带给我的感觉很糟糕。如果爱迪生仍然在世的话，也许他可以到我家来，用他对失败的看法鼓励我：

我在通往成功的道路上摔了一跤——

爱迪生

可能他一直在忙着其他的事情吧，因为就像甘地一样，爱迪生也从来没有到访过我家，也许，他们两个正忙着交往，才导致无法分身吧。

成长

我的父母从中国台湾移民到美国，进入伊利诺伊大学的研究所。在那里他们相爱，结婚。尽管我出生在伊利诺伊州，但是我对那里唯一的记忆就是从 12 英尺的跳板上跳下来抓萤火虫。早期的记忆总是很模糊的，但是我相信从跳板上跳落和抓萤火虫，一定是两个完全不同的记忆的拼接，因为一个两岁的小孩在半空中去抓一只萤火虫简直就是天方夜谭。

第 13 节：第一章寻求利润(2)

第一部分 第 13 节：第一章 寻求利润(2)

当我 5 岁的时候，我父亲在加州找到了一份工作，所以我们全家迁到旧金山北边，金门大桥对面的马林县，住在卢卡斯山谷。我家距"太空漫游"牧场约有 20 分钟的车程。那里是因导演《星球大战》系列电影而闻名的乔治·卢卡斯居住并运作他电影事业的地方。

我的父母是典型的亚裔父母。爸爸是雪佛龙公司的化学工程师（译者注：后来从事与中国有关业务），我的妈妈是一位社会工作者（译者注：后来取得心理学博士学位，从事临床脑神经心理工作）。他们对我以及我的两个弟弟在学术方面寄予了很高的期望。家培比我小两岁，而最小的弟弟家齐在我们搬到加州 4 年后出生。

住在马林的亚裔家庭并不多，于是我的父母设法与所有的 10 个亚裔家庭取得了联系。我们定期聚会，所有的家长和孩子们带拿手的料理菜来一起分享，然后一起休憩。餐后孩子们聚在一起看电视，大人们就在另一个房间里聊天，互相吹嘘炫耀自己孩子的成绩。这不过是亚洲文化的一部分：孩子们取得的成就是许多家长们标榜自己成功和地位的奖杯。我们是他们最终的计分卡。

有 3 类成就是亚裔父母们最为在意的。

第一类是学术上的成就：得高分，获奖励，或者公开表扬，取得优秀的大学入学会考（sat）成绩或成为学校数学队的队员。最重要的是，你的孩子可以进入哪一所大学就读，而进哈佛是最享有盛誉的殊荣。

第二类是职业上的成就：成为一名医生或获得博士学位被看作是最高的成就，因为这意味着你可以从普通的"谢先生"变成受人尊敬的"谢博士"或者"谢医生"。

第三类是乐器的掌握：几乎所有的亚裔孩子都被迫学习钢琴或小提琴，或两者兼而有之。在每次聚会的晚餐结束后，孩子们必须在所有的家长面前当众表演。这表面上是为了娱乐大家，实际上却是家长们互相评比孩子的一种方式。

就像其他亚裔父母一样，我的父母在我的成长过程中对我相当严格，要求我在这 3 个领域都能出类拔萃。我每个星期只能看 1 个小时的电视，所有的课程成绩都要拿到"a"，我的初中和高中似乎是在不断的大学入学会考的模拟考试中度过的。大学入学会

考其实是高中毕业申请大学时的一次标准测试，通常只在高中快结束的时候考一次。可是我父母在我六年级时就要我开始准备这个考试。

在初中时，我一共学习了 4 种不同的乐器：钢琴、小提琴、小喇叭和法国圆号。在校期间，周一到周五我每天要练习每种乐器各半个小时，周末的时候每种就要练习 1 个小时。暑假时，我每天也要每种乐器练习 1 个小时。我认为对于想要在暑假体验"假"那一部分内容的孩子们来说，这种要求应该被归类为一种残酷且不同寻常的惩罚手段。

第 14 节：第一章寻求利润(3)

第一部分 第 14 节：第一章 寻求利润(3)

通常"上有政策,下有对策",我找到了一个不影响我享受周末和暑假生活的好办法。早上 6 点,当我父母还在熟睡的时候,我就起床,然后到楼下的钢琴旁边(当然,实际上我不是去弹琴的),用一台录音机播出我先前已经录好的将近 1 个小时的钢琴曲段。之后,7 点钟的时候,我会回到我的房间里,锁上门,继续用录音机播出一个小时的小提琴曲。这段时间,我就会悠然自得地阅读我喜欢的杂志《男孩的生活》。

你可以想象,我的钢琴老师和小提琴老师在我每周上课的时候,多么地无法理解我为什么一点进步都没有。我想他们可能认为我是个禀赋迟钝的学生。从我的角度来看,我实在看不出学习所有这些乐器,能给我带来任何好处(希望我妈妈读到这里的时候不会抓狂,也许我应该把上钢琴和小提琴课所交的学费偿还给她)。

我的父母,尤其是我妈妈,对我寄予了很高的期望,希望我可以学医或者拿个博士学位。他们认为正规教育是最重要的事情,但是对我而言,把我人生的前 25 年都预先规划好,实在是太死板、太沉闷了。

我更感兴趣的是经营我自己的事业,并想出不同的方法赚钱。在我成长的过程中,我的父母总是告诉我不要担心赚钱的事,这样我才可以专心学习功课。他们说愿意支付我所有的教育费用,直到我拿到医生或博士学位为止,还说会给我买任何我想要的衣服。他们很幸运,因为我从来不追求时尚,所以也没有要求太多时髦的衣服。

我总是幻想着我能赚很多钱,因为对我来说,金钱意味着以后我可以自由地去做任何我想做的事情。在未来的某一天拥有属于自己的公司的创业想法也意味着,我可以按自己的方式过创造性的生活。

小学时我就甩卖过车库的旧货。当我把我父母车库里的旧货都拿出来卖完以后,我问一个朋友,我们可不可以把他家的车库旧货也清出来卖掉。我们把从他家车库拿出来旧物在车道上陈列出来,做了一些柠檬水,然后让她穿了一套小女孩的衣服,使她看起来比实际年龄小了 5 岁。当时的想法是,即使人们什么旧货都不买,至少他们会买一些柠檬水喝。最终的结果是,我们卖柠檬水赚的钱比我们卖车库旧货赚的钱还多一些。

在初中时,我寻找其他方式来赚钱。我承包了一条送报纸的路线,但是不久后发现,雇用"独立承包商"骑自行车送报纸,事实上是当地报社钻"童工法"漏洞的一种策略。经过计算,我终于知道我每个小时的报酬只有 2 美元。

于是我放弃了送报，决定自己出版快报。每一期大概有 20 页，都是我自己写的一些故事、字谜和笑话。我把我的快报用明亮的橘黄色纸张印刷出来，并将它命名为《大火鸡》，每本标价 5 美元。我卖了 4 本给我学校的同学。我琢磨着，我要么就多结交一些买得起我快报的朋友，要么就要找一些新的收入渠道。所以后来我剪头发的时候，我给理发师看了我的《大火鸡》，问他是否愿意花 20 美元在下次的快报上面购买一整页的广告。

第 15 节：第一章寻求利润(4)

第一部分 第 15 节：第一章 寻求利润(4)

当他说他愿意的时候，我就知道自己找对门路了。我只要再去争取四则广告，就可以赚进 100 美元。这比我这辈子见过的钱还要多。第一笔生意成功以后，我信心满满地走进理发店隔壁的商店，问他们愿不愿意在下一个即将风靡全国，或至少全县的快报上刊登广告。

所有人都非常礼貌地拒绝了我。几周以后，我出版了第二期《大火鸡》，但是这次，只卖出了两本。

无奈之下，我决定停刊。因为这太难了，而且我的朋友们把他们的午餐钱都花光了。

我和我的弟弟家培每个月都会期待最新一期《男孩的生活》杂志出刊，然后一页一页从头到尾地读完它。我最爱的部分是最后几页的分类广告，里面有一些我从未听过但感觉非常了不起的产品，我知道终有一天我一定会拥有它们。里面还有各种各样的魔术技巧和新奇的商品（很长一段时间里，我一直以为“新奇”的意思是“非常酷”），包括一套能把真空吸尘器变成一个微型气垫船的组件。

然而最吸引我的还是杂志背面的整页广告，上面展示了各种各样的奖品，只要你可以卖掉一些贺卡，就可以得到它们。看起来似乎很容易：只要挨家挨户地去推销一些圣诞贺卡（广告里已经说了，这是每个人都需要的），挣够点数，就可以用这些点数交换我不曾拥有但非常想要的滑板或其他玩具。

因此我决定订购一些贺卡样本和一本目录，这些东西一个星期就到货了。那时候还是暑假，所以我有充分的时间挨家挨户去走访，第一站是我隔壁的邻居家。

我把那份印有各式各样圣诞卡片的目录展示给开门的阿姨看，她告诉我现在还是八月份，还没有到准备圣诞卡片的时候。我觉得她说得很有道理。想要在八月出售圣诞卡是有点愚蠢。所以那第一站也成了我的最后一站。

我回家后仔细思考，希望可以想到一个不太受季节影响的经营模式。

小学时候，我有一个好朋友，名字叫古斯塔夫。我们经常在一起，到彼此的家里玩，编排些短剧给我们的父母看，互相学习彼此的一些密语和暗号，每个星期我们都会在对方家里过夜一次。

有一次我在他家玩，他借给我一本书，名叫《孩子的免费物品》。那是一本有史以来最伟大的书。里面有几百种提供给孩子们的免费或者价值不超过 1 美元的东西，像免费的地图，50 美分的笔，免费的保险杠贴纸，以及各式产品的免费样品。所有的产品，你只需要写一封信邮寄到他们的通信地址处，附上一个"sase"（后来我了解到这是"邮资已付，有回邮地址的信封"的缩写）和他们所要求的不超过 1 美元的付款就可以了。我和古斯塔夫把这本书从头到尾看了一遍，然后订购了一些我们觉得很酷的东西。

第 16 节：第一章寻求利润(5)

第一部分 第 16 节：第一章 寻求利润(5)

在我那次为期十分钟的圣诞贺卡推销生涯后，我回家再度仔细地阅读了《男孩的生活》杂志内的分类广告，看到了一套售价 50 美元的徽章制作装备的广告。这套装备可以让你把任何照片或纸张变换成一个带有别针的、可以别在衬衫上的照片徽章，每一个徽章的材料成本只有 25 美分。

我到我的书架前翻出了那本我借了好几年一直没还给古斯塔夫的书，仔细查看有没有任何公司提供制作照片徽章的服务，结果是一个也没有。

我兴奋地立刻给那本书的出版商写了一封信，假装我已经是徽章制作行业里的人，希望他们考虑把我的服务列入这本书明年的版本内。为了使自己看起来更像在经营一项合法的生意，我在我的通信地址里特意加上了"fsfk 部门"的字样。其实 fsfk 是《孩子的免费物品》这本书名的缩写代号。我的服务是让孩子们寄给我一张照片，一个有回邮地址、贴好邮票的信封和 1 美元，我负责把它变成一个带有别针的照片徽章，然后放在寄来的信封里回寄给他们。我的每个订单的利润是 75 美分。

两个月后，我收到了出版商的回信，他们说我的请求获得了同意，该服务将被列入这本书的下一版本内。我跟父母说我需要借钱买下那套价值 50 美元的徽章制作装备，外加 50 美元买一些零件，但是我收到前 100 份订单以后，就会把钱还给他们。

我想，实际上我父母并不相信我能收到 100 份订单。他们对我说过的如果我卖掉 100 本《大火鸡》或者成功出售 100 张贺卡能赚到多少钱那样的故事耳熟能详。但是所幸，在学校里我依然能拿高分，所以我想他们会允许我购买这个徽章制作装备和零件，作为取得好成绩的一种奖励。

两个月后，我收到了那本书的新版本。看到我家的地址在一本真正的书上用铅字印刷出来，感觉实在很不错。我把这本书拿给爸妈看了，然后焦急地等待第一份订单的到来。

我们小区的邮差通常都是走同一条路线分发邮件。我们家靠近一座小山的底部，而他的邮件投递路线是从马路对面的底部开始，上山，回转，然后再回到山下。所以每次我听到街道那边传来邮差的车声，我就知道 12 分钟后信件就会送达我家，这时我会站在门口等待邮差的到来。通常这会发生在下午 1：36 左右。

这本书出版两星期后，我收到了第一份订单。我打开信封，里面是一张 12 岁女孩的照片，她穿着红色的格子呢裙，抱着一只法国卷毛狗。更重要的是，里面还有一张 1 美元的钞票。我终于正式开始做生意了！我把这张照片做成了一个徽章，然后放在那已写好回邮地址、贴好邮票的信封里寄回去了。那天晚上，我把这件事告诉了父母。我想他们为我竟然得到了一份订单感到有点惊奇。我把那 1 美元给了他们，并在我的日志里写下我的债务已减少到了 99 美元。

第 17 节：第一章寻求利润(6)

第一部分 第 17 节：第一章 寻求利润(6)

第二天，我收到了两份订单，一夜之间营业额就翻了一倍。在接下来的一个月，有时我一天会收到 10 个订单。第一个月底时，我已经赚了 200 美元。我还清了所有的债务，这对一个初中生来说，收入已经很可观了，但是为了做徽章，我每天要花上 1 个小时。在家庭作业太多的日子里，我没有时间做徽章，只好把订单全部堆积到周末再做。周末时，我不得不花上 4~5 小时做徽章。赚钱很爽，但是周末被迫待在家里的滋味实在难受，是该升级用 300 美元买个半自动徽章机，来提高效率和生产力的时候了。

在初中时，我的徽章生意每个月都能给我带来 200 美元的稳定收入。我想这件事带给我最大的启发就是，不需要面对面交谈，通过邮件订单也可以做很成功的生意。

偶尔，当我忙得不可开交的时候，我会把一些业务转给我的弟弟们去做。在我初中毕业前，我开始厌烦每天不停地做徽章了，所以我决定把这笔生意转给我的弟弟家培。我的想法是，迟早我会开创另一个让我更有激情的邮购业务。

当时我并不知道这个徽章业务以后会变成一个家族企业。几年后，家培把这笔生意转给了我最小的弟弟家齐。又过了几年，我们取消了那本书内的广告并结束了这个业务，因为我父亲得到了一个晋升的机会，必须搬家到香港，他把我妈妈和家齐也带去了。家里再也没有兄弟姐妹可以接管这个生意了。

回首往事，我觉得我们需要一个更好的后续计划。

拨号寻金

我记得高中入学的第一天，我的感觉与初中最后一天没什么不同。这与我料想的有很大差距，我猜可能是因为我的内心一直以为，自己会突然感觉到长大许多，变得更成熟，因为现在我是高中生了，生活一定会突然改变。

有一天，当我在学校图书馆闲逛的时候，我发现了隐藏在图书馆后边的计算机实验室，碰到了计算机科学老师戈尔小姐，她建议我报名参加她的帕斯卡计算机语言课程。我以前从来没有听说过帕斯卡计算机语言。她告诉我这是一种编程语言，选修这门课可以帮我为参加全国计算机科学的高阶考试（ap）做准备。我不知道什么是高阶考试，只知道那会对我申请大学有一点帮助。在初中时，我曾经自学过一些“基础”（basic）的计算机编程，并乐在其中，所以我决定选修帕斯卡计算机语言课程。

我很喜欢上这门课，后来我把午餐和课余时间都耗在计算机实验室内。当时我并不知道，两年后我会在学校的暑期班教授帕斯卡计算机语言课程。实验室里还有其他几位常客，后来我们经常在一起讨论问题。

我们进入了一个 bbs 的世界，它是"电子布告栏系统"的缩写。实验室里面有一台计算机连接了一个调制解调器，那是一个可以连接到本地电话线的特殊装置。有了这个调制解调器，一台计算机就可以连接到其他计算机，并和他们交流。

第 18 节：第一章寻求利润(7)

第一部分 第 18 节：第一章 寻求利润(7)

我们有一份电话号码名单，可以用本地电话接通各种不同的 bbs 电子布告栏系统，这就和楼下公共休息区的学生们使用的软木公告板一样：任何人都可以留言、张贴广告，开始一个话题，下载文件，或参与各种不同议题的辩论。这是克雷名单（译者注：craigslist，美国知名分类广告网站）的早期版本。

我们不久就发现这台计算机和电话线并不限于接通本地电话，所以我们开始打长途电话到全国各地的电子布告栏系统。居然可以和远在西雅图、纽约和迈阿密的陌生人一起讨论，实在是件很奇妙的事，就好像突然进入了一个闻所未闻的神奇世界。

有一天，戈尔女士离开实验室去午餐时，有人提议把调制解调器从墙上的插孔里拔出来，然后插上一个普通的电话试试。我们不确定这样做会不会有用，但是当我们拿起电话的听筒时，我们听到了拨号的声音。现在我们就可以免费任意拨打我们想要拨打的电话了。只是我们还真不知道可以用这新发现的秘密武器打给谁。

我问大家有没有听说过 976 起头的电话号码，因为我在电视上见过形形色色的 976 号码广告。例如，你可花 99 美分致电《976 笑话》，听当天的笑话。因此我们试打了《976 笑话》，听到了 1 个，却并不怎么好笑。我们重拨了 1 次，希望可以听到 1 个更好笑的笑话，不过每次听到的都是一样的。回想起来，我想这是有道理的，因为那些笑话本来就是每日 1 则，而不是每分钟 1 则。

于是我们开始胡乱地拨打一些 976 起头的号码，看看能听到什么。其中我们试过的一个号码是《976 性感》，里面有一段自动录音说本次通话计费是每分钟 2.99 美元，而且服务对象只限成年人。录音还提到，如果我不满 21 周岁，就必须把电话立即挂断。

我当然不会这样轻易地挂掉电话，因为我的好奇心被激发了起来。

一个女人接了电话，然后开始用一种很挑逗的口吻对我说，“嘿，”她说，“你现在热情如火吗？”

wow，这听起来比通过计算机连接到纽约的一些电子布告栏系统有意思多了。一个崭新的世界向我敞开了大门。

“嗯，是的。”我用尽可能低沉的声音说道。

突然，那个挑逗的声音变成了愠怒的口吻，让我想起了我的几何老师在我上课迟到时数落我的语气。

"你满 21 岁了吗？"她怀疑地问道。很明显我最低沉的声音还是不够低沉。青春期在人的一生中是一个很尴尬的阶段。

我深深地吸了一口气。"是啊，当然。"我信心十足地说。

"那好，你哪一年出生的？"

我完全措手不及地被揭穿，很明显，我的反应速度不够快到可以骗过她。这场戏已经唱完了。

第 19 节：第一章寻求利润(8)

第一部分 第 19 节：第一章 寻求利润(8)

"21 年前！"我喊道，然后迅速挂断了电话。我和我的朋友们忍不住都大笑起来。几分钟后，我们计算了一下，然后都练习了能够很自信地说出我们出生于 1966 年。我们只是想确保下次不再犯同样的错误。

在接下来的几个星期，我们一个小组的人每天午餐时间就在计算机实验室里集合，轮流拨打《976 性感》号码。我们只能在午餐时间打，因为只有那个时候戈尔小姐才不会在实验室里。我们是一个秘密俱乐部，而且这个"实验室午餐"俱乐部的第一条戒律就是不允许对外人谈论这个俱乐部。

没有人知道我们在做什么。

然后有一天，我们午餐时间聚会的时候，对戈尔小姐怎么还没有离开去吃午饭感到很奇怪。也许是她还有一些事情没做完吧，所以我们决定先一边用计算机拨打一些电子布告栏，一边等她离开。

"嘿，各位？"戈尔小姐问道，我们都看着她，"你们中有人用电话拨打过'976-7399'吗？我刚刚拿到电话清单，上面显示有超过 300 个电话是通过调制解调器打到那个号码上的。我刚才试着打了这个电话，但是对方并不是计算机声音。"

我们面面相觑，然后看着她。我确定我们一定都像罪人似的，但是我们都记得"实验室午餐"俱乐部的第一条戒律，所以我们只是看着她，然后无辜地耸了耸肩。

"肯定有什么事情搞错了。"戈尔小姐推断道，"我会打电话到电话公司，要求他们减掉这些费用。不可能有人能拨打这么多电话。"其实，她没想到我们真的具有超人的能力。

计算机实验室的"午餐俱乐部"也从此寿终正寝了。

古典经济

除了计算机实验室的恶作剧外，我在高中时一直尽量接触各种有趣的事情。我的想法是，我看待事情的角度越多越好。

我选修了很多外国语言课程，包括法语、西班牙语、日语，甚至拉丁语。针对体育学分的要求，我选择了击剑课，而并非传统的体育项目（可是说老实话，部分原因在于击剑课每个星期只有一次）。此外，我选择用爵士钢琴课来满足音乐学分的要求，用写生绘画课来应付艺术学分的规定。另外，我参加了国际象棋社团和电子社团，在那里我学到了莫尔斯电码，并成为了一名合格的业余无线电操作员。

为了满足社区服务的要求，我在当地的一个剧院当义工，帮忙把那个地方变成了一个巨大的鬼屋。在万圣节那个星期，我自愿担任导游，每位游客捐款 15 元就可以有一个 20 分钟的鬼屋之旅。

能够参与剧场，尤其是幕后的工作，的确是我很享受的事情。我是我们高中里许多舞台表演的灯光师，甚至在一次才艺表演中上台和朋友一起表演了魔术。我高中时候早期的领薪工作之一就是为当地的一个社区剧院操作聚光灯（剧场术语称为“跟踪聚光灯”）。这些活动是很有吸引力的，我参与其中只抱着单纯的目的：让人们体验一次美妙的情感旅程，留下最纯粹的记忆。

第 20 节：第一章寻求利润(9)

第一部分 第 20 节：第一章 寻求利润(9)

固定的课程表，漫天的家庭作业，这种生活方式开始让我感到疲惫，所以我决定依照课程是否会影响我的时间安排，而不是课程本身来决定如何选课。有一年，我成功地安排了我的课程，使我每星期二只要上一堂课就可以离校。我也开始和老师们讨价还价，只要我考试能拿到好成绩，就可以不必上课。

至于家庭作业，我会尽量找到一些创新的方法来避免做苦功。比如莎士比亚文学课，我们有一个作业是写一首十四行诗。十四行诗必须用抑扬格五音步写出它的诗句，也就是说，每行诗都要交替使用抑扬音，同时保持某些押韵的模式。这一切对我似乎太复杂了。所以我决定提交一份十四行的莫尔斯电码，整首诗全是由点和破折号构成。

我知道，我要么就是"优秀"，要么就是"不及格"，一切都随老师的心情而定。幸运的是，我的老师居然决定给我一个大大的"优秀"。我想当时我学到的是，即使在学校里，偶尔冒险和跳出框架式的思维也是值得的。

我高中时候有一次不愉快的经历是我被指责偷窃别人的午餐卡，那是我们自助餐厅通用的一张类似信用卡的东西。我不确定别人的卡片是怎么到我的口袋里来的，我能够猜测的就是，收银员可能前一天不小心把别人的午餐卡递给我了。不管怎样，我最终出席了一个由校长和几位老师组成，类似一个小陪审团的司法委员会。

他们给我针对案子进行辩解的机会，但是实际上我真的无从辩解，因为我根本就不知道别人的午餐卡是怎么出现在我的口袋里的。我盲目地相信，只要我说出实情，一切就水落石出，于是我就那样做了。但是结果却是，没有一个人相信我，我被停学一天，并被记过，我为我没有犯的罪服了刑。

我从这次经历中得到的教训是，有时只有真相还不够，把真相表达出来和真相本身一样重要。很讽刺的是，我们学校的校训居然是出自诗人济慈在《希腊古瓷颂》中的一句话——"真理即美，美即真理"。

那一天我觉得一点都不美丽。

除了参加学校的有关活动，我在高中时的最大精力集中在怎样能够赚更多的钱上。我曾经被卢卡斯电影公司雇用为视频游戏的测试员。他们付我每小时 6 美元的报酬，

让我玩《夺兵奇宝 3：圣战奇兵》这类视频游戏。这是一个很有趣的工作，但是每小时只能赚 6 美元。所以在报酬更高的工作出现时，我就毫不犹豫地立刻跳槽了。

在高中最后一年的时候，我曾经在一个叫 gdi 的公司做过计算器编程方面的工作。这个工作每小时付我 15 美元，对于一个高中生来说，这种收入已经很不错了。实际的工作是开发一种可以让政府机构和小型企业不用在纸上填表，而是用计算机填表的软件。

第 21 节：第一章寻求利润(10)

第一部分 第 21 节：第一章 寻求利润(10)

为了自娱，我偶尔会捉弄我的老板，他是一位满头银发，带有浓重口音的法国男人。他喜欢喝茶，所以经常会到我桌子旁的微波炉里放一杯水，启动微波炉后就转身回到他的办公室，因为他不想在这里为了开水等上三分钟。然后过一会儿，他会回来泡茶。

有一次，他一离开，我就立马关掉了微波炉。我老板几分钟之后回来，注意到水依然是冷的，以为是自己忘了启动微波炉。他重新把微波炉设置到三分钟后就离开了。

他一走，我又把微波炉关了。当他第二次回来的时候，看到水照样还是冷的，小声嘀咕着，“微波炉可能坏掉了”。我使劲控制着自己，不让自己笑出声来。

他决定最后一次尝试加热他的水，为了确保万无一失，这次他把时间设置到了五分钟。离开时，他带着困惑与受挫的表情。

当他再回来打开微波炉的时候，惊叫起来：“这是什么？”然后他开始大笑。他环顾四周，看到每个人脸上都带着罪恶感，因为我们每个人都参与了这个恶作剧。他拿起茶杯，让所有人看到我之前做的好事。

茶杯里装满了冰块。

办公室里的每个人都开始捧腹大笑。我想大家已经很久没有笑得这么厉害了。真高兴能看到，办公室里一个小小的搞笑就可以提高很多人的情绪。

我也很庆幸那天我没有被解雇。

尽管我在 gdi 公司赚了很多钱，但是我仍然怀恋过去以邮件订单方式制作徽章的生意，尤其是怀恋每次等待邮差出现在我家时的那份激动和期盼的心情。我想，当时卖给我徽章制造设备的公司现在一定也成了一个很成功的邮购公司吧，因为我曾经在《男孩的生活》杂志内页的分类广告上订购了他们的产品。

所以我想，我应该继续卖点什么。因为我在闲暇时读过一些魔术书，我突然想到我可以出售一套让硬币看起来好像可以穿过一个橡皮片的魔术表演。实际上这是一个很酷的魔术，每一个看过我表演的人都会目瞪口呆，想知道究竟是怎么回事。除了硬币，

1 个杯子, 1 个橡皮圈, 唯一需要的道具是一块乳胶, 而且我发觉牙医使用同样的东西, 叫做"牙齿坝"。

我做了一些研究, 发现如果我大量购买的话, 可以以每个低于 20 美分的价格买到牙齿坝。在《男孩的生活》杂志的内页刊登一则分类广告要 800 美元, 所以如果我只把这个魔术标价为每套 10 美元, 我只要收到 80 个订单, 就可以收回本钱了。

这看起来似乎太简单了, 因为我的徽章生意最终实现了每月 200~300 个订单, 而我肯定《男孩的生活》的读者比《孩子的免费物品》要多得多。而且, 这个魔术表演比照片徽章更吸引人。有 200 个订单, 我的成本只有 40 美元, 那样我就可以净赚 1160 美元。有 300 个订单的话, 我的净利润就是 2140 美元。我发现了出售高单价和高利润商品的美妙。

第 22 节：第一章寻求利润(11)

第一部分 第 22 节：第一章 寻求利润(11)

我付给《男孩的生活》杂志的 800 美元广告费几乎是我两个星期的收入，但是我把这看做一项投资。尽管我的广告在杂志上刊登出来需要一段时间，而客户的订单更是需要好几个月才能到，但是我有耐心，把它完全当成是长期的投资。

经过了一段似乎是无尽期的等待之后，邮差终于带着那本印有我的广告的杂志出现了。广告放的位置很不错，一个星期之后我就收到了第一份订单。那几乎是我赚得最容易的 10 美元，然后我热切地期盼着我的下一份订单。

然而，收到下一份订单的那一天却从来没有到来。

那第一份订单也是我魔术表演生意中获得的最后一份订单。从我成功的徽章生意角度来看，我以为我已经是锐不可当的邮件订单之王，谁知我只是一时幸运而已。

我谦逊地学到了一个有价值的教训。而且具有讽刺意味的是，我刚刚在我的希腊历史课上学到"狂妄自大"这个词，它的意思是"过度的自信或骄傲"，而且它最终导致了許多希腊英雄的垮台。

我也意识到把所有的赌注孤注一掷，却失败了，是一件极端痛苦的事情。现在我仔细想了想，我下的赌注远远超过了当年那个蚯蚓养殖场的投资。

800 美元实际上相当于 24 个蚯蚓养殖场了。

大学

我申请了布朗大学、加州大学柏克莱分校、斯坦福大学、麻省理工学院、普林斯顿大学、康奈尔大学、耶鲁大学和哈佛大学。这些大学都录取了我。我的首选是布朗大学，因为它有广告系，我觉得比起任何其他大学的科系来说，这个科系与商务更有关联。

然而，我的父母觉得我应该选择哈佛，因为它最有名气，特别在亚裔社区享有盛誉，于是，我去了哈佛。

我在哈佛买的第一件东西是 1 台电视机。我再也不会受到父母亲一个星期只让我看 1 小时电视的限制了。现在有了自由，我每天都看足 4 个小时的电视。我发现我看

电视时，宿舍里其他学生在忙着搞恶作剧，比如把女生厕所里面的厕纸都拿走，或者把辅导员的浴缸变成一个大茶叶缸（我们的辅导员一点儿都不觉得那很好笑）。

我精心筹划，以便只在周一、周三和周五的上午 9 点到下午 1 点间上课，周二和周四则可以完全休息。理论上这是个好主意，但是因为我是一个夜猫子，最后竟演变成一个 48 小时的作息表，先是 32 小时的连续清醒，然后在 16 小时里连续睡觉。

在上课的日子里，上午 8 点的闹钟是最不受欢迎的声音。我会不停地按掉闹钟，告诉自己可以逃掉这门课，然后找别的同学抄抄笔记就可以了。接着，1 个小时后，我会以同样的理由说服自己，继续逃掉第二节课。到该上第三节课的时候，我会觉得反正都逃了两节课了，再逃一节也无所谓。最后，我会觉得，三节课都逃了，上最后一节课也没意思。为了上一节课而起床就太不值得了。

第 23 节：第一章寻求利润(12)

第一部分 第 23 节：第一章 寻求利润(12)

所以，基本上来说，我在大一时没有上过一节课。因为我从未正点起过床，我连澡都懒得洗，也不愿走到餐厅去吃午饭。结果是我每天都吃很多泡面，观看电视上每一集肥皂剧《我们生活的日子》。

我大一时的大部分时间都用来和一同住在卡纳迪 a 宿舍的朋友们一起玩。我们一起看电视，玩视频游戏，也聊了许多。受我出版《大火鸡》的启发，我创立了《卡纳迪 a 快讯》。我们是由 15 个核心人物组成的一个不可分割的整体。我们中的大多数人再也没有和外界其他人交朋友。大学 4 年我们都形影不离。

就像高中时那样，我虽然在大学不是很用功，但是课业分数仍然很高。我选修的课程包括美国手语、语言学、中文普通话（我已经从父母那里学了不少）等。为了达到学校的要求，我还选修了圣经的课程。好处是，家庭作业并不在这门课的成绩评定中占据分数，因此我也从未上过课；坏处是我的学期成绩会完全由期末考试决定，而我却完全没有准备，因为我从来都没有打开过这学期规定要看完的教科书。我想我在大学里学会的最糟糕的技能就是拖延时间。

在考试前两周，教授列出了 100 个可能要考的题目并告诉我们，考试时会随机选取 5 题，而我们每个人必须写出一些关于这 5 个课题的段落。

我不可能在两周内读完一个学期要读的书，但我也不想不及格。

有人说，需要是发明之母。在哈佛我们可以用计算机进入许多类似我高中时玩过的 bbs 系统的电子新闻社。我在其中的一个新闻社发布了一条信息，邀请所有正在哈佛上圣经课的学生们加入一个有史以来最大的学习小组，因为这个小组是一个线上的虚拟小组。

对那些有兴趣参加的人，我会在 100 个考题中分配 3 题给他们去进行深入的研究。每个学生都必须像期末考试那样，把他们针对那 3 个考题写的段落用电子邮件发给我。我会把每个学生发过来的材料整理后影印出来，然后以 20 美元的价格出售。只有对 3 个考题有贡献的人才有资格购买。

结果是很多人有兴趣参加，所以实际上我每个考题都收到了多种答案。我从来没有看过书也没有写过任何心得，但我却有一份有史以来最完整的学习指南，而且每个人都

觉得很有用。我额外的收获是最后还赚了点钱。我们的校刊《深红人》（译者注：深红是代表哈佛的颜色）报道了这个学习小组的实验，我也顺利地通过了期末考试。

这一次，我发现了群众力量的伟大。

我在大学经历了很多的第一次。

我参加了影视协会，我们租用影片在学校的礼堂播放并卖票赚钱。我参观了一个朋友的农场，在那里，我白天学会了挤牛奶，晚上却在学滑冰时摔伤了下巴，缝了几针。我真不知道到底是挤牛奶还是急诊室的缝针对我的精神创伤更大。

第 24 节：第一章寻求利润(13)

第一部分 第 24 节：第一章 寻求利润(13)

我在当地广播电台赢得了生平第一场音乐会的门票，去看了知名乐团 u2 的巡回演唱会。我在上学时打过很多不同种类的工，包括在哈佛调酒师学院学习 4 小时，并得到调酒师资格证书后，在一个盛大的婚礼上担任调酒师。我也在各种不同的单位做过计算机编程的工作，其中包括哈佛学生会、斯宾纳克软件公司，以及微软的暑假培训班等。

我也曾在一家叫做 bbn 的公司工作，在那里开发的一些技术后来成为了国际互联网的支柱。bbn 公司和很多政府机构都订有合约，所以公司调查了我的背景，然后给了我一个能够接触机密的级别，这个级别仅低于能接触最高机密的级别。显然，有些政府机密是高到连接触这种机密的级别叫什么名字都是要保密的。

我在 bbn 工作的大部分时间，都必须通过使用不同密码和电子卡的多层保安，进入一个很大，而且完全隔离的房间。我被禁止带进或带出任何东西，特别是电子产品以及任何形式的电子媒体和电子存储器。

有一年夏天，我决定从剑桥过河到波士顿探访。不知怎么回事，我经过了波士顿"守护天使"的总部，这是一个阻止街头犯罪的组织。后来我加入了他们的行列，在波士顿的地铁和暗巷里做了几个月的巡逻员。

别人给我取了个绰号叫"机密"。起先我以为是因为我跟人谈过我 bbn 工作的机密级别，后来才知道，原来他们是要称我为"大内密探"。

在大三、大四的时候，我意识到自己非常怀念开创事业的感觉。于是，我接管了位于我宿舍楼下的"昆希宅院"小吃部。我们宿舍住了大约 300 名学生，这个小吃部正是学生们深夜时喜欢聚在一起，玩桌上足球和弹球，并吃夜宵的地方。

我的一个名叫衫杰的室友与我共同经营这个小吃部。我们要自己决定菜单及价格，从供应商那里订货，雇用员工，偶尔还要自己烹饪食物。

那时，有一条城市法规禁止学校附近开快餐店，因此我决定乘地铁去最近的麦当劳。我和那里的经理商谈后，他卖给我 100 个冷冻的麦当劳肉饼和面包，然后我把它们塞进一部出租车带回到宿舍。这样的工作周而复始，持续了两个月。因为校内没有麦当劳，所以我把在校外价值 1 美元的汉堡以 3 美元的价格卖出。

渐渐地,我又厌倦了天天都跑麦当劳,于是我想看看是否能把小吃部转换成比萨店。我知道比萨利润很高。一个大比萨的成本只要 2 美元,而卖价可以达到 10 美元(外加一些配料的话就会超过 10 美元),如果分块出售的话,赚的钱会更多。经过调查我发现,要开一家比萨店,首先需投资 2000 美元买一个比萨饼烤箱。但在我看来,这是值得冒险的,所以我鼓足勇气写了张 2000 美元的支票。

第 25 节：第一章寻求利润(14)

第一部分 第 25 节：第一章 寻求利润(14)

我还想把这个小吃部变成大家聚会的场所，因此我花了很多个晚上把音乐电视台的节目录制到录像带里，而且一旦有广告就跳过录制，要知道，这可是 tivo 产品（译者注：一种可以自动去除广告的录像机）问世前的时代啊。小吃部播放的音乐录像带很受欢迎，加上我们不断推出新的比萨，我们的销售额很快就达到了一年前的 3 倍，2000 美元的投资在两个月内就回本了。

在经营比萨店时，我认识了林君叡，他最后成了美捷步的首席财务官和首席运营官。君叡事实上是我最大的客人，他每晚都会来我店里点一份大号的辣香肠比萨。

在大学时，我们给君叡取了两个外号：“垃圾箱”和“怪物”。他得到这些外号是因为每次我们一群人去吃饭（通常我们会 10 个人一起去一家叫做“孔家馆”的中国饭店），他总是把别人碗里剩的东西全部一扫光。我很庆幸我在宿舍里不必和他共享一个洗手间。

所以，我对君叡每晚都来买比萨一点都不感到惊奇。但是有时，仅仅隔几个小时，他又会来要一个大号的辣香肠比萨。当时我就在想：wow！这个男生真能吃。

几年后我发现，原来君叡是把比萨带上楼，然后分块卖给他的室友。真是精明！我想，这就是后来我们雇用他在美捷步担任首席财政官和首席运营官的原因吧。

几年前我们做了些计算，发现虽然我做比萨的生意赚的钱总额比君叡多，但他每小时的盈利是我的 10 倍（他所承担的风险也少得多。小吃部有一次被盗了 2000 美元，导致年底时，我发现我每小时只净赚 2 美元）。当时我真没想到，我们的比萨交易竟播下了我们后来一起经营好几个上百万美元生意的种子。

即将毕业的时候，衫杰向我介绍了一个叫做“万维网”的东西。当时我觉得这很有趣，不过也并没有很在意。

几乎所有的大四学生，包括我自己在内，都希望能在毕业前找到一份合适的工作。全国有很多的公司和企业都派了招聘人员到哈佛大学，这样，我们就不必到校外去参加面试。

我的许多室友们都申请那些像银行、管理顾问之类的热门工作。我觉得这些工作都十分的无聊，而且我听说这类工作的上班时间每天竟高达 16 小时。

所以衫杰和我决定主要与技术公司面谈。我的目标是找一个收入高的工作。我不太关心工作的具体内容，也不在乎为哪家公司工作，公司文化如何，或者工作地点在哪里。

我只想找个收入高而且轻松的工作。

第二部分

第二部分 第 26 节：第二章 有得必有失(1)

第二章有得必有失

现实世界

衫杰和我都在甲骨文公司找到了工作。

我收到好几个工作的聘书，但是接受甲骨文的工作是很容易决定的。这不仅因为他们给我很好的薪水（年薪 4 万美元对于在 1995 年大学刚毕业，开始第一份工作的人来说，已经是很不错的待遇了），而且还因为他们帮我支付费用，把我在大学期间积攒起来的一些杂七杂八的东西运送到加州。在新员工培训期间，他们还为我和衫杰提供了几个星期在公司的免费住宿。

我想我已经成功了，因为我听说进大学的主要目的就是找到一份待遇最好的工作，我想这方面我已经赢了。我把自己的工作与其他室友找到的工作进行了比较，结果很明显，衫杰和我比他们其中任何一个人赚的钱都更多。

几个月后，我和衫杰一起参加了甲骨文公司的新员工培训课程，这是一个为期三周的课程，一起培训的还有 20 个和我们一样刚刚走出大学校门的毕业生。这三个星期过得飞快，它基本上是一个数据库编程课程的速成班，我们有一些非常有挑战性和令人兴奋的项目，我真的觉得学到了很多，也交了很多新朋友，当然，最重要的是赚了很多钱。在培训课程结束的时候，我开始期待着早点见到我的老板，开始我的新工作。

其实我并不知道我将要做什么或者是期待着什么，我甚至从来没有研究过甲骨文公司的事情。我只知道，我在上大学的时候，他们派人到学校与我面谈时，对我的成绩单印象深刻。他们实际上根本不知道我是谁，我对他们其实也一无所知。我仅仅知道我是个“软件工程师”，而他们会付给我 4 万美元的工资。

我在甲骨文公司真正工作的第一天，他们带我到我的办公桌前，并告诉我今后的工作内容和任务是什么。基本上，我要做的是技术上的质量保证和一些回归测试。我不知道那是什么意思，但是那并不重要。我开始赚大钱，并且在一个星期内，我了解到这 4 万美元其实很容易赚。

每天我要做的事情只是运行几个测试。大概需要花 5 分钟设置一个测试，然后花 3 小时运行这个完全自动化的测试。在此期间，我只是坐在旁边等待测试的完成。所以我一天最多只能运行两个或三个测试。我也意识到，没有人记录我什么时候来或者离开办公室。事实上，我想根本没有人知道我是谁。

在我工作的第一个月，我感到非常幸运。因为我简直不敢相信，在几乎没有花费任何工夫的情况下，他们竟然付给我这么多报酬。我和衫杰找到了一个离办公室只有 7 分钟路程的公寓，于是我们再次成为了室友。

不到一个星期，我就确定了自己的日常工作作息表：

10：00am——出现在我的办公桌旁

10：05am——开始运行其中一个测试

10：10am——检查我的电子邮件，给我在培训课上交的朋友们发邮件

11：30am——回家吃午饭

12：30pm——睡个午觉

1：45pm——回到办公室

2：00pm——开始运行另一个测试

2：05pm——检查我的电子邮件，给我在培训课上交的朋友们回复邮件

4：00pm——回家

我觉得我很幸运，因为我有一个这么轻松的作息表，而衫杰通常在晚上 7 点前是不会回家的。我偶尔问起他的工作情况，他就会耸耸肩，说一些“还好，没什么令人兴奋的事”之类的话。

第 26 节：第二章有得必有失(1)

第二部分 第 26 节：第二章 有得必有失(1)

第二章有得必有失

现实世界

衫杰和我都在甲骨文公司找到了工作。

我收到好几个工作的聘书，但是接受甲骨文的工作是很容易决定的。这不仅因为他们给我很好的薪水（年薪 4 万美元对于在 1995 年大学刚毕业，开始第一份工作的人来说，已经是很不错的待遇了），而且还因为他们帮我支付费用，把我在大学期间积攒起来的一些杂七杂八的东西运送到加州。在新员工培训期间，他们还为我和衫杰提供了几个星期在公司的免费住宿。

我想我已经成功了，因为我听说进大学的主要目的就是找到一份待遇最好的工作，我想这方面我已经赢了。我把自己的工作与其他室友找到的工作进行了比较，结果很明显，衫杰和我比他们其中任何一个人赚的钱都更多。

几个月后，我和衫杰一起参加了甲骨文公司的新员工培训课程，这是一个为期三周的课程，一起培训的还有 20 个和我们一样刚刚走出大学校门的毕业生。这三个星期过得飞快，它基本上是一个数据库编程课程的速成班，我们有一些非常有挑战性和令人兴奋的项目，我真的觉得学到了很多，也交了很多新朋友，当然，最重要的是赚了很多钱。在培训课程结束的时候，我开始期待着早点见到我的老板，开始我的新工作。

其实我并不知道我将要做什么或者是期待着什么，我甚至从来没有研究过甲骨文公司的事情。我只知道，我在上大学的时候，他们派人到学校与我面谈时，对我的成绩单印象深刻。他们实际上根本不知道我是谁，我对他们其实也一无所知。我仅仅知道我是个“软件工程师”，而他们会付给我 4 万美元的工资。

我在甲骨文公司真正工作的第一天，他们带我到我的办公桌前，并告诉我今后的工作内容和任务是什么。基本上，我要做的是技术上的质量保证和一些回归测试。我不知道那是什么意思，但是那并不重要。我开始赚大钱，并且在一个星期内，我了解到这 4 万美元其实很容易赚。

每天我要做的事情只是运行几个测试。大概需要花 5 分钟设置一个测试，然后花 3 小时运行这个完全自动化的测试。在此期间，我只是坐在旁边等待测试的完成。所以我一天最多只能运行两个或三个测试。我也意识到，没有人记录我什么时候来或者离开办公室。事实上，我想根本没有人知道我是谁。

在我工作的第一个月，我感到非常幸运。因为我简直不敢相信，在几乎没有花费任何工夫的情况下，他们竟然付给我这么多报酬。我和衫杰找到了一个离办公室只有 7 分钟路程的公寓，于是我们再次成为了室友。

不到一个星期，我就确定了自己的日常工作作息表：

10：00am——出现在我的办公桌旁

10：05am——开始运行其中一个测试

10：10am——检查我的电子邮件，给我在培训课上交的朋友们发邮件

11：30am——回家吃午饭

12：30pm——睡个午觉

1：45pm——回到办公室

2：00pm——开始运行另一个测试

2：05pm——检查我的电子邮件，给我在培训课上交的朋友们回复邮件

4：00pm——回家

我觉得我很幸运，因为我有一个这么轻松的作息表，而衫杰通常在晚上 7 点前是不会回家的。我偶尔问起他的工作情况，他就会耸耸肩，说一些“还好，没什么令人兴奋的事”之类的话。

第 27 节：第二章有得必有失(2)

第二部分 第 27 节：第二章 有得必有失(2)

我告诉他我的工作实际上也不是那么令人兴奋,但是也许我们可以一起在晚上和周末做一些有趣的事情来消遣。那个叫"万维网"的东西开始变得越来越流行。衫杰在图像设计方面的确很有造诣,所以也许我们可以从事一个副业,为别的公司设计网站。

创办我们自己的生意听起来是个有趣的主意。我们决定把自己的公司命名为"互联网营销解决方案"(internetmarketingsolutions),或者简称为ims。我们创建了自己的网站,申请了我们公寓的第二条电话线,并且去金客打印店(kinko's)制作了一些专用的商业名片,我们共同的创业事业就只欠东风了。

我们大致有个如何寻找客户的计划:首先,我们可以去接触当地的商会,给他们免费提供网站架设服务。然后,我们可以告诉所有的当地商号,本地的商会已经是我们的客户了(避免提及他们并没有支付我们任何费用的事实),尽可能地与这些商号签约,然后钱就会滚滚而来。

所以首要的事情,我们必须要让商会同意我们帮他们架设网站。虽然我们并不要求任何金钱回报,但这是我第一次通过电话向陌生人推销东西,也是我第一次面对面的推销。我跟他们约了下午12:30会面,这个时间与我在甲骨文公司的作息时间没有冲突。

约定见面的这天,我很紧张。我从来没有成功推销过其他东西,但是我知道我的任务就是要说服他们,他们需要一个网站,而且我们正是他们最佳的合作伙伴。我知道形象很重要,所以当我在上午11:30离开甲骨文去吃午餐的时候,先回了趟家,让我在几个月前毕业典礼上穿过的西装和戴过的领带重新派上用场。然后我确认自己已经准备好足够的名片,也带了几天前衫杰制作并打印好的关于我们情况的小册子。

尽管我很紧张,但是会议进行得很顺利,他们最能接受的一件事就是我们所提供的一切帮助都是免费的。在接下来的几个星期,我的午餐时间变得越来越长,大部分时间都在与商会交流,确定他们对我们的创作感到满意。衫杰晚上的工作时间变得越来越长,事实上是他在通宵为商会建立网站。我负责销售和客服,他负责产品 and 设计,我们配合得很好。

不到一个月,商会的网站就投入使用了,然后我们就开始寻找付费客户,而其中的第一个目标就是小山谷购物中心,它是我们住的这条街上最大的购物中心。我们认为这是一个很好的选择,因为如果我们能把它签约成功,我们就可以与这个购物中心里的每

个商户接触，告诉他们我们已经和小山谷购物中心签订了合同，这样他们也会跟我们签约。

接下来的几个月，我待在甲骨文公司办公室的时间越来越少，因为我不断地与小山谷购物中心以及一些其他小商号见面。最终，我们说服购物中心支付我们 2000 美元，让我们为他们设计、管理和操作他们的网站。

第 28 节：第二章有得必有失(3)

第二部分 第 28 节：第二章 有得必有失(3)

我们成功了！我们有了第一个真正付费的客户。我们可以辞去甲骨文无聊和缺乏成就感的工作，全心投入我们自己的事业了。

我们认定这就是我们要做的事情。

我打算向甲骨文公司的老板辞职的那个早晨，我的心情一直忐忑不安。在迟疑了半个小时后，我终于鼓足勇气走向他的办公室。我已经准备好要告诉他这个决定。透过他办公室的窗户，他抬起头看到我正朝他走来，我们有了一次眼神接触，我可以感觉到我的心跳得越来越快。然后他转移了目光，我看了看他的办公室，才意识到他正在会见客人，所以在那时，我无法告诉他我的决定。我突然感觉到很轻松，于是继续向前，走过他的办公室，假装我只是去走廊另一边的洗手间。

所以我洗了下手，然后在洗手间里等了几分钟，使我看起来就像真的用过洗手间一样。然后我又经过老板的办公室回到我的办公桌，花了半个小时给我的朋友们发送邮件。我估计半个小时他们应该能开完会了，但是为了确保他们的会议已经结束，我又等了 15 分钟，然后再次朝着老板的办公室走去。

由于某种原因，我比上次还要紧张。我想可能是因为我还不确定他是否还在跟之前的那个人开会，如果他们还在会议中，那我就不得不再次假装去洗手间，这样他很可能会怀疑我是不是膀胱或胃出现了严重的问题，他也很有可能想为什么我这么古怪，不用自己小隔间附近的洗手间，而非要跑到他办公室附近的洗手间。可能他还会琢磨，是不是我隔间附近的洗手间坏掉了或者出现了什么问题。我非常肯定这些想法一定会出现在他的脑海里，所以我努力说服自己这无关紧要，因为不管怎么样，这就是我待在这里的最后一天。尽管如此，我的脑海中还不停地出现这样的念头：10 年之后，他能记得的所有关于我的事情就是，我在很短的时间里，跑到老远的地方上很多次洗手间。这可真是糟糕的印象啊！

所以我决心确保他对我的最后记忆不是“那个总是往洗手间跑的奇怪家伙”。我想要直接走进他的办公室，了结这件事情。于是我向前出发，然后告诉自己现在已经没有退路了。为了确保我们不会再出现像之前一样尴尬的眼神接触，这次我靠着墙边走，这样他就不可能在远处看到我朝他走来。我的心怦怦直跳，这次他办公室的门是开着的，我终于站在了门口，正视房间，准备告诉他我要辞职。

但是房间里面没人。

这是史上最艰难的一次辞职。我猜想他可能又去开会或者是去吃午餐了，所以我也决定去吃午饭。我准备在下午的时候尝试第三次辞职。

我叹了口气然后转身，正好撞到我老板身上，他就在我的身后。

第 29 节：第二章有得必有失(4)

第二部分 第 29 节：第二章 有得必有失(4)

他说："家华？你是在找我吗？"

我对此毫无心理准备，我正想着要去墨西哥快餐店订一份什么样的超值套餐。由于感到慌乱和意外，我匆匆忙忙地用含糊的声音说了句"不，对不起"，然后以最快的速度离开，以避免更多的疑心。

在墨西哥快餐店，我做了两个重大的决定。我决定尝试下他们的双层塔科超值套餐，这对我的胃来说可以起到安定的效果。同时我也决定明天再去辞职，显然，今天出师不利。

那天下午当我回到办公室，我感到更加放松了，因为我知道我不必去处理辞职的事情。我前往小隔间附近的洗手间，看到一块布告牌，上面写着"此洗手间正在清理，请使用别处的洗手间"——指的正是我老板办公室附近的那个洗手间。

幸运的是，我已经十分熟悉那个洗手间的位置了，所以我就直接走过去。当我快要到达的时候，我看到老板独自在办公室里，门是大敞开的，我冲动地决定，我要把这事做个了结，所以还没来得及多想，我已经强迫自己走进了他的办公室。

我问他："你现在有时间吗？"我关上门，坐在他的对面。现在我已经再也不能回头了。

我紧张地说："我.....决定辞职。"我在甲骨文只工作了 5 个月，也没有取得任何成绩。我不知道老板会怎么想。我担心他会因为我没有在甲骨文待很长时间就决定离开而感到失望。或许他早就知道我总是在吃午餐和休息上花费很长时间，所以对我的离职暗暗窃喜。又或者他根本就无所谓我的存在。他只花了 3 秒钟来回答，我却觉得像是过了 3 分钟。

"wow！你肯定是加入了一个新创的公司了！这真是令人兴奋的机会啊！"他像是真的为我感到高兴和激动。他以为我将要加入一个获得数百万美元风险投资资金的公司。

我没有勇气告诉他，我只是觉得在甲骨文的工作很无趣，而且我需要更多的时间来电话推销我和衫杰在我们的宿舍创办的网站设计生意。按我们现在的进度，我们赚到的钱比在甲骨文少多了。

但是我们想经营自己的事业，掌握自己的命运。这跟金钱无关，只是因为我们不会再感到无聊了。我和衫杰现在已经正式辞职，准备翻开生命里一个新的篇章。我们不知道它将引领我们到哪里，但是不管到哪里，这都比感到无聊和缺乏成就感要好得多。

我们已经准备好去冒险了。

创业

结果，我们一直等待会发生在自己身上的冒险却并没有发生。最终我们闲坐在公寓里，偶尔做做网页设计，每过一小段时间就出去试着招徕更多的生意。

到第一个星期快结束的时候，我终于明白其实我们对网页设计都缺乏激情。我们热衷于拥有并经营属于自己的公司，但是现实并没有理想那么有趣。

第 30 节：第二章有得必有失(5)

第二部分 第 30 节：第二章 有得必有失(5)

我的父母并不赞成我在还没想好下一步要做什么的情况下，就辞掉了甲骨文的工作。当我告诉父亲，我和衫杰正计划创立一个网页设计公司时，他说这听起来似乎不可能成为一个有规模的大公司。现在，我和衫杰已经开始思考我们离开甲骨文的决定是否正确了。

接下来的几个星期相当艰难，甚至有点令人绝望。我们开始上网打发时间自娱。衫杰大白天钻进壁橱里打盹儿，而这也只有第一次看到时有点好笑。我们开始有点神经失常了。

幸运的是，我们还有足够的积蓄，那是大学时候工作赚到的，所以我们在年底前不用担心付不出房租。我们不知道我们想要做什么，但是我们已经知道我们不想干的事了。我们不愿在甲骨文工作，也不想再做任何网页设计的工作，不愿再打任何推销的电话，更不想过无聊的生活。

所以，我们花了好几个昼夜思考下一个伟大的网络公司的构想，但是没有任何好点子找上门来。有一个周末，因为无聊至极，我们决定写一个计算器程序来测试一个构想，开始的时候我们叫它“网络链接交换”(internetlinkexchange, ile)，后来干脆简化为“链接交换”(linkexchange)。

“链接交换”的概念极其简单。如果你拥有一个网页，就可以免费注册使用我们的服务。一经注册，你只要在你的网页上输入代码，你的网页上就会自动出现一些广告横幅。

每次有网络游客进入你的网页看到了其中一条广告横幅，你就可以获得半个积分。所以，如果每天有 1000 个人点击进入你的网页，你就可以得到 500 个积分。有了这 500 个积分，你的网页就可以在链接交换网络系统内做 500 次免费的广告，而那剩下的 500 个积分就进入了我们的库存。因此，这对于那些没有广告预算的网站来说，是一种很好的免费提升曝光度的方法。当时的构想是随着时间的推移，链接交换会逐渐成长，等我们的广告库存积累到足够多时，希望能把它们卖给大公司。

我和衫杰花了一个周末完成了进行我们这个试验所需要的计算机程序，然后发邮件给我们平日最喜爱的 50 个小网站，问他们愿不愿意帮忙测试一下我们新的服务。

令我们惊喜的是，超过一半的网站在 24 小时内参与测试了这项新的服务。当人们浏览了他们的网站并看到那些广告横幅后，有关链接交换系统的消息很快就传开了。不到一星期，我们就认识到，这个最初只是为了打发无聊时间的计划绝对有潜力变成一项大事业。于是我们决定投入全部精力，把链接交换做成一个成功的业务。

接下来的 5 个月一晃就过去了。每天，都会有越来越多的网站注册这项服务。我们还没有急着要赚钱，只是集中精力去扩大链接交换的规模。我们很开心，能够创造并提供这样一个迅速成长，而且他人似乎也很喜欢用的服务。

第 31 节：第二章有得必有失(6)

第二部分 第 31 节：第二章 有得必有失(6)

我和衫杰没日没夜地工作，设计计算机程序占据了我們一半的时间，另一半时间里我们则在回复客户的邮件。我们尽可能迅速地回复每一位客户，通常不会超过 10 分钟，人们总是很惊讶我们的反应如此之快。

终于有一天，全靠我们自己处理所有的邮件已经成了我们不能承受的负担，有一个外地来玩的朋友决定帮帮我们，结果他就再也没有离开过。对于我们来说，这一切是如此的神奇有趣，如同做梦一样。我们只是明白现在正在往大事业的方向前行，却不知道结果到底会怎样。那些日子过得很混乱，连每天是星期几我们都搞不清楚。

1996 年 8 月的某天，我们接到了一个叫蓝尼的人打来的电话。他从纽约打来，说想要买些我们"链接交换"的广告，还顺便提出收购我们公司的想法。我和衫杰同意那个周末在旧金山与他共进晚餐。

我们在东尼·罗马餐厅见了面，那是一个以各式各样肋排为特色菜的连锁店。他自我介绍是"大脚"，显然这既是他公司的名字，也是他的绰号。蓝尼点了一杯咖啡鸡尾酒，所以我点了同样的饮料。但是衫杰却没有选择这个，因为大学时有一夜（后来被我们的室友戏称为"咖啡鸡尾酒之夜"），他喝了太多的咖啡鸡尾酒，然后就不停地在室友们共用的厕所里呕吐，自那时起，他就开始讨厌咖啡鸡尾酒了。

蓝尼说想和我们做一笔交易：大脚公司愿意出 100 万美元现金和股票，收购我们的"链接交换"公司。这笔交易的另一个条件是，他希望我们都搬到纽约，去大脚公司上班。我和衫杰震惊地对视了一眼。"链接交换"只诞生了 5 个月，现在却有个机会以 100 万美元把它卖掉。这个消息可以说是我们人生的一次转折。我们告诉蓝尼需要几天的时间考虑考虑，但其实，我的脑袋里蹦出来的单词只有一个，那就是，wow！

到底该怎么做？我和衫杰第二天商量了一整日。我们非常确信未来的"链接交换"一定非常有潜力发展得比现在更强大，但是一下子拒绝这么多的财富实在是个很艰难的抉择。所以我们决定告诉蓝尼，我们要 200 万美元现金才肯卖。这样，我和衫杰两人就能在仅仅工作 5 个月后，每人得到 100 万美元的报酬。我曾在哪里读到过：如果你不担心谈判的结果，也不害怕协商破裂，你在谈判中就处于最优势的地位。冲着这 200 万美元，无论这笔交易成功与否，我都会非常的高兴。

结果，蓝尼认为我们的公司并不值 200 万美元（我也认为他没有 200 万美元的资产），所以我们决定各走各的，但是保持联系。

"这可是个千载难逢的机会。"蓝尼说，"我这辈子赚过很多钱，但是也曾因为没有及时拿走桌上的现金，赌输了而损失了很多钱。祝你们好运。"

第 32 节：第二章有得必有失(7)

第二部分 第 32 节：第二章 有得必有失(7)

我和衫杰比以往更有动力，一定要确保"链接交换"取得成功。我们必须证明，是蓝尼错了。

随着越来越多的人注册加入我们的服务，我们意识到，无论是回复客户邮件还是计算机编程方面，我们都需要添加人手。除了说服外地来玩的朋友留下来帮助我们回邮件外，我们同时开始寻找更多的计算机程序员。

记得大学时候，我曾经参加过一次国际计算机程序设计比赛。每个大学派出由本校三名最优秀的计算机程序员组成的队伍参加比赛，与其他大学的参赛队展开竞争。我的参赛小组获得了那场比赛的冠军。哈迪是我们参赛小组的另一成员，我决定和他联系，看看他是否有兴趣加入"链接交换"。

大学时，我就知道哈迪对魔术很感兴趣，所以我们曾简短地讨论过要不要一起在大学的圆形露天剧场表演一场魔术秀，赚些外快。那时，我们也许想成为下一个大卫·科波菲尔（译者注：美国著名魔术师），但是因为太忙了，最终我们什么都没干。

联系到哈迪的时候，我问他是否感兴趣加入我们的"链接交换"公司，我给了他所有关于我们如何迅速成长的背景资料，被我们拒绝的 100 万美元收购计划，以及一切令人激动的事情。他说这些听起来真的是很令人激动，但是他现在在西雅图的微软公司工作，为了与网景浏览器（netscapebrowser）竞争，正忙于领导一个小组研发一种叫做 internetexplorer 的网络浏览器，所以恐怕现在不能加入我们。

但是，他跟我说他有一个和他长得非常像、行为也很像的双胞胎兄弟。他说，他们两个相似到，大学期间如果有一个人太忙，不能参加工作面试时，另一个就会代替对方去参加。我在想他们是否也曾冒充对方去参加相亲。

"那么.....你是想要我们雇用你的替身....."我问道。

"是啊。"

"那个你们彼此代替对方去参加面试的故事是真的吗？"

"是的。"

"好，听起来不错。你的双胞胎兄弟叫什么？"

"阿里。"

在我们的公寓见了阿里一面后，我和衫杰决定让他成为我们"链接交换"的第三个伙伴，我们在旧金山开设了正式的办公室。每个人开始聘用各自的朋友加入公司，然后他们就一个接一个地来了。

那一年的 12 月，"链接交换"已经拥有了 25 名员工，绝大部分是我们的朋友。就在那个月，雅虎的共同创始人杨致远说要见我们。不久之前，雅虎公司刚刚成功地举行了备受瞩目的首次公开募股活动，市值高达 10 亿美元。杨致远是那场网络狂潮的典型代表，所以对能与这样一位网络名人见面感到非常兴奋。我们希望和雅虎做一些广告方面的交易来加速我们的成长。

第 33 节：第二章有得必有失(8)

第二部分 第 33 节：第二章 有得必有失(8)

结果，杨致远对广告交易并不感兴趣，他感兴趣的是收购我们，这让我们多少有点意外。因为他们公司开发部的人员都休假去了，因此我们约定，等到 1 月份他们假期结束时再进行第二次面谈。

新年过后，他来到我们的旧公寓，告诉衫杰、阿里和我他大概愿意支付给我们的收购金额。

2000 万美元。

我使尽全身力气克制住自己的战栗，尽可能让自己显得平静如常。我脑海里的第一个感觉又是，wow！第二个闪过的念头是“幸好 5 个月之前我们没有把公司卖给蓝尼”。我告诉杨致远，我们会考虑，在几天之内给他答复。这简直是历史重演，只是金额更大了，而且大了许多。

接下来的几天我一直焦虑不安。我们把这一切告知了其他的员工，而衫杰、阿里和我将做最后的决定。如果我们拿了这 2000 万美元，我下半辈子就再不需要工作了。

作为一个思想实验，我把有了这笔钱后想做的事情列了一个清单：

- 我可以在旧金山买一套公寓。那样我就有了一个真正属于自己的家，而不用再和别人合租了。

- 我要买一个大屏幕的电视机，安装一套家庭影院。

- 我可以随时到拉斯维加斯、纽约、迈阿密和洛杉矶这些地方度个小假（长周末）。

- 我要买一台新的计算机。

- 我要创建另一家公司，因为我实在太热衷于经营发展自己的事业了。

我很惊讶我的清单居然这么短，而且似乎很难再加进去一些其他的构想。想想那些我以前挣到的钱，我实际上已经有能力买电视机和计算机，或度个小假。我只是从来没有这样做过。

我现在已经在经营一个我感兴趣的公司。如果卖掉这个我喜欢的公司，然后再用那些钱创立一个我同样喜欢的公司，似乎是有点笨。除了不能购买房子而须租用公寓外，我想我现在已经有足够的能力买任何我想要的东西了。

蓝尼的话在我的脑海里不断地盘旋着："这是你千载难逢的机会。"我心里明白，即使我们失败了，试图把握这个机会也是没错的。这比在 23 岁就拥有一套公寓重要得多。拥有私人房产可以再缓一缓。

我跟衫杰和阿里说了一下我的想法，他们不约而同地做出了和我一样的决定。我们还年轻，我们仍然经得起冒险。

第二天，我们召开公司会议宣布了我的决定。

"大家都知道，我们收到了雅虎收购我们公司的条件，我们想了好几天，考虑要不要接受这次收购。"我开门见山地说。你可以想象房间里的紧张气氛。

"我们决定拒绝他们所提的条件。"

我环顾四周，惊奇地发现大家似乎都松了一口气。"我们现在活在一个非常时代。"我说，"网络世界正在爆炸性地发展。像网景、易趣、亚马逊和雅虎这些公司，正在改变人类的历史。能在如此短的时间内出现这么多成功的公司是前所未有的，我们也有机会使我们公司成为它们中的一员，创造属于我们自己的时代。"

第 34 节：第二章有得必有失(9)

第二部分 第 34 节：第二章 有得必有失(9)

不知道为什么，因为某种原因，我越来越兴奋。我的声音开始颤抖。我必须说完最后一句话，然后结束会议，否则我一定会哭出来：

"1997 年再也不会重现在我们的眼前了。"

我们正在与世界竞争，而且我们一定要赢。

我对接下来的几个月印象很模糊。好像冥冥中有一个人正在监督着我们，确保我们都不会犯错。曾经投资雅虎的红杉风险投资基金的麦克·莫里兹成了我们董事会的一员，并投资 300 万美元，持有公司 20% 的股份。越来越多的网站注册使用我们的服务，我们也开始与一些大的广告客户签约来为公司创造收入。我们雇佣了许多很聪明又有激情的员工（很多是我们现有员工的朋友），我们在一起都很开心，那种感觉如同站在世界之巅。

我不清楚是怎样开始的，但是在"链接交换"我们有一个有趣的传统。每个月，我都会发一封邮件给全体员工，告知他们公司将要举办一次重要会议，届时将有重要的投资人和股东出席，所以那天每个人都要穿西装、打领带。

除了那些最近才被聘进公司的新员工，几乎每个人都知道这不是一次真正的业务会议，他们也不需要穿西装、打领带。这样做的真正原因只是为了欢迎并捉弄上个月才加入我们"链接交换"的所有新同事。

所以，每个月会有一天，新来的同事都衣着笔挺地出现在办公室。那时候，他们才意识到自己已经成了全公司的笑料。在下午的会议中，所有的新员工都被召集起来，在大家面前完成一些尴尬的任务。

红杉风险投资基金投资后，我们要求麦克出席我们新同事的入职会议，并把他和上个月才来的 6 位新同事一起叫到台上。

每个人都做完自我介绍后，我告诉他们为了对麦克的出席表示敬意，请大家和着即将播放的曲子一起跳舞。

如果你曾在媒体上看到关于麦克·莫里兹的介绍，你就会知道他常常被誉为一位聪明内向、英国专业记者出身的风险投资家。所以每个人看到他在台上和新来的同事们站在一起都很激动。有人拿出一个立体音箱，打开开关，然后大家一起鼓掌欢呼。音乐开始了，是玛卡莲娜（译者注：一种配合西班牙音乐摆动手臂和臀部的排舞）。

我实在是找不出什么好词可以形容看到麦克被迫跳玛卡莲娜舞的场面。那真是我见到的最奇怪的场景之一。大家都欢呼着，笑翻了。歌曲结束的时候，我已经笑得泪流满面。

我环顾四周这一张张欢乐的脸，自己想想，完全不敢相信这一切是真的。不仅仅是麦克跳玛卡莲娜的动作，还有整个屋子里开心的人们，还有这一年来发生的一切，都不像是真的。

第 35 节：第二章有得必有失(10)

第二部分 第 35 节：第二章 有得必有失(10)

借用电影《风月俏佳人》(prettywoman)中的一句话，我感觉我生活在童话世界中。

快速成长

红杉提供的资金一到账，我就马上和在大学里经常向我买比萨的君叡取得了联系，问他是否愿意全职加入我们。当时他正在斯坦福大学攻读统计学博士学位。对于我来说，这是世界上排名第二的最无聊事情了(最无聊的是在晚上根本辨不清颜色的时候等待油漆晾干)。

在过去的两年里，我一直在思考哪些事业我们可以一起做。起初我想和君叡一起在斯坦福大学校园内开家"地铁三明治"连锁店。当时在美国，"地铁"是发展最快的连锁店之一，部分原因在于加盟和开办费用较低。其实君叡认真考虑过与我合作，可是终究因为当时斯坦福大学不允许在校园内进行商业活动而作罢。

当我和衫杰共同创办"链接交换"时，我问过君叡是否要加入我们。他当时觉得有风险，并且担心父母会因为他辍学而抓狂。所以我们决定保持联系，他也不时充当我们的顾问。

然而这次，君叡更加能接受这个想法。我想是因为他知道红杉为我们提供了 300 万美元的资金，而追逐博士学位也不是他的目标。于是，君叡于 1997 年全职加入我们并担任了财务副总裁。

之后的 17 个月，我们都睡得很少。我们以极快的速度向前发展，更是尽可能快地雇用新人。我们已经把有朋友关系的人都雇用光了。所以我们开始雇用任何"活着的，没坐过 6 个月以上牢"的人。

我们租用办公的那层楼已经不够用了，于是我们又扩张到其他楼层。我们甚至在纽约和芝加哥都设立了销售办事处。走在办公区时，发现很多陌生的面孔会让人感觉很奇妙，好像每周都有新人来，而我不仅不知道他们的名字，他们的工作，就连他们的脸我也认不出。每当我在办公大楼里走上走下，都不能肯定我遇到的人到底是"链接交换"的员工呢，还是在这座大楼的其他公司工作。

当时我觉得这不见得是件坏事,因为我们分辨不出员工的根本原因在于公司的高速发展,而我们全天候处于兴奋状态。但是现在回想起来,这对于即将发生的事情其实是个很大的预警。

简单地说,我们根本没有意识到我们本应该更加注重公司的文化。在第一年,我们雇用了一些朋友和一些喜欢把事情变得有趣和令人兴奋的人。不经意间,我们创造了一个大家都喜爱的公司文化。

但当公司人数超过了 25 人后,我们在雇用员工时犯了一个错误,让别有目的的人加入了公司。好处是我们雇用的人都十分聪明、有激情;坏处是他们动力的源泉是为了赚大钱和为自己的事业铺路。他们只想在"链接交换"公司辛苦工作几年后跳槽到另一家公司。或者,如果一切顺利的话,赚笔大钱然后退休。我们公司不断发展,也不断地招人,最后在 1998 年时我们员工超过了 100 人。

第 36 节：第二章有得必有失(11)

第二部分 第 36 节：第二章 有得必有失(11)

有一天，我把闹钟按了 6 次之后才起床，当我正想按第 7 次时，突然想到些事情。上次我按了这么多次闹钟的时候，是我不想去甲骨文上班的日子，而现在这事又发生了。不同的是这次我是不想去"链接交换"上班。

这对我来说真是个奇怪的念头。我是"链接交换"的创始人之一，可我竟然再也不想在这个地方工作了。过去并不是这样的啊！就在一年半前我还对员工发表了《1997 不会再现》的演讲。事情怎么变得这么快？发生了什么事？我们怎么把一个"我为人人，人人为我"的团队环境变成了现在这个追求权力、地位和充满流言蜚语的地方？

仔细回想过去这一年，我竟找不出我们是从何时起开始走下坡路的，我又是从何时起对这一切失去了兴趣的。我也不能说出，是公司里的哪一个人一手造成了公司文化的崩溃。

这感觉就好像是被 1000 个小伤慢慢凌迟，又好像是中国式水刑，只会缓慢置人于死地。每一次错误的雇用都是可以忍受，没什么大不了的，但一点一滴，一天一天积累起来就变成了一个酷刑。

我不确定自己能做些什么。我不再去想它，因为我们有更加急迫的事情需要处理：经济形势不好（和我并不太理解的俄罗斯货币问题与长期资本的崩溃有关），公司如果突然之间失去收入，就没有足够的流动资金支持它继续运转。我们已经开始准备用上市的方法来募集更多的资金，但是俄罗斯货币的烂摊子使我们的这一计划在短期内无法实行。我们需要筹措到下一轮资金以防经济变得更加萧条，否则，我们在年底前就会破产。

在过去的两年里，我们和雅虎、网景和微软都建立了很好的合作关系。这些公司对我们正在从事的工作都很有兴趣，愿意和我们探讨战略联盟的机会（我从未真正明白战略联盟的含义以及它和普通伙伴关系的差异，但人们都觉得这样说显得比较明智，所以我们经常使用这个短语）。

让我们惊奇的是，这三个公司都有兴趣参与下一轮投资。更加令人吃惊的是，网景和微软都表示对直接收购我们公司更有兴趣。

我们声称，自己的价格底线是 2.5 亿美元，我不知道这个数字是怎么想出来的，但是我觉得这个价格很好，而且网景和微软都想继续谈下去，我认为这是个很好的迹象。

最后他们开始竞标。

微软提出了 2.65 亿美元的高价，但有个附加条件。他们希望衫杰、阿里和我至少要在公司多待 12 个月。如果我留下并待满一年，就可以带着 4000 万美元离开。如果我中途离职，就必须放弃那笔收入的 120%。

虽然我对"链接交换"已经失去了兴趣，但我思量，自己可以继续待上一年，因为我的确想拥有这笔收入，而只需做非常少量的工作就能确保不被解雇。

第 37 节：第二章有得必有失(12)

第二部分 第 37 节：第二章 有得必有失(12)

待在公司无所事事，这样的例子在硅谷收购案中十分常见。事实上，还有个专门的词来形容这样的创业者，那就是"宁静收入"。

和微软展开磋商几周后，我们签订了协议。和微软的其他收购案相比，收购"链接交换"的速度快得史无前例，虽然在幕后有些内部的勾心斗角。

不用提及太多细节（保护那些有愧的人），这件事给我在为人处世上上了生动的一课。一旦涉及大量金钱，人的本性就会一一显露出来。我见识到某些贪婪的人，他们在公司被收购前不久刚刚加入，却试图为自己的利益就个人合同进行私下谈判，完全置公司其他员工的利益于不顾。为了谋取一己之利，有些人上演了很多场闹剧。

我个人决定远离这些闹剧。在我脑子里，只能确定一件事，那就是卖掉公司是正确的决定。因为我知道我再也不想和这些人共事下去。我只是不得不在这里再坚持 12 个月。

1998 年 11 月某日，衫杰和我在离"链接交换"不远的一家餐馆吃午饭。两个星期前，媒体已经报道了这个收购案，但是这场交易还没有完成。我们吃完饭时，君叡打电话告诉我，这项交易已经正式完成。

我看着衫杰，告诉他这个消息，我说"交易完成了"。我们俩都没有感到兴奋。我知道，外面的人一定会猜想我们会高兴地上蹿下跳，但相反地，我们却有一种冷漠与解脱的感觉。对"链接交换"的激情在很久以前就消失了，我们现在只要麻木地待在那儿，坚持完 12 个月就可以了。

"我想我们还是回公司去吧。"我说。

"好的。"

我们默默地回去。

自动巡航

赌博就是赌博。如果我赌输了，我就要付出代价。

大学毕业那天，我的朋友们和我打赌。他们赌我在 10 年内会成为一个百万富翁，如果他们赢了，我们就一起去搭游轮旅游，并且由我支付所有人的旅费。如果他们输了，我们还是要一起去旅游，但我的旅费将由他们共同支付。对我来说，这好像是个双赢的局面：要么我将成为一个百万富翁，要么我将得到一次免费的游轮旅游。无论哪一种情况，我都会很开心。所以我就跟他们赌了。

现在是兑现承诺的时候。

1999 年初，我们一起飞到佛罗里达去参加一次为期 3 天的巴哈马群岛游轮旅行。我决定邀请一些我的其他朋友，所以一行共有约 15 个人。我以前从来没有搭游轮旅游过，看到这么大的船感到有点吃惊。船上有一个夜总会，10 个酒吧，很多游泳池，还有五个自助餐厅。我们非常开心地一起喝酒、吃东西、参加舞会。然后再喝酒、再吃东西、再参加舞会。那就像一个小型的大学重聚会，没有任何无聊的成分。

第 38 节：第二章有得必有失(13)

第二部分 第 38 节：第二章 有得必有失(13)

我们决定在夜总会里通宵喝酒、跳舞，以此度过旅程的最后一晚。在参加这次旅行的所有朋友眼里，我就是成功和幸福的象征。我的朋友说我看起来更加自信了，并祝贺我把公司卖给了微软。

凌晨 1 点时，dj 宣布酒吧和夜总会要打烊了。当每个人在夜晚即将结束之前都冲过去点最后一杯酒时，为了避开人流，我站在那里一动不动地陷入沉思。如果 4 年前有人说我将会成为一个百万富翁并在游轮上庆祝，我是不会相信的。然而在觥筹交错中，在一片音乐声与欢呼声、祝酒声夹杂的纷乱里，一个问题突然浮现在脑海中，这个问题也是在和微软的交易正式完成后，我和衫杰在回公司的路上一直思考的，那就是：我们下一步要做什么？

接下来还有一连串的问题：成功是什么？幸福是什么？我要追求的又是什么？

我仍然没有答案。于是我去酒吧点了一杯伏特加，和衫杰干杯。想着答案迟早会水落石出的。

那次游轮旅游后，我感觉自己处于一种机械的状态：晚起床、在公司露面几个小时、查收邮件，然后早早地回家。有时候，我会干脆不去公司。

我有很多闲暇时间，但不知道该怎么来安排。

我也因此有很多时间思考。我已经拥有了一切我想要的东西：房子、计算机、大屏幕的电视机、家庭影院以及计算机。我开始每隔一个周末都去拉斯维加斯玩扑克牌。我不是为了赢钱，就是想搞清楚如何能战胜这个游戏。扑克是赌场里唯一只和桌上的其他玩家玩，而不和发牌人玩的游戏。只要你比桌上其他玩家更胜一筹的话，从长远的角度看，你就会是赢家。

但是我把大部分空闲的时间都用在思考上。我不需要更多的钱，所以它对我有什么好处？我根本花不完身边的钱。为什么我要待在微软领取那“宁静收入”？是为了有更多的钱？

我把我一生的最开心的时刻都列举出来，然后发现这些时刻都与钱无关。我发现创新发明让我开心；和朋友联系、彻夜长谈让我开心；初中时和一群朋友在万圣节恶作剧

并外出讨糖吃让我开心；游泳之后吃一个烤土豆让我开心；吃腌酱瓜让我感到开心（我至今不知道为什么我会感到开心，我想是因为它的美味，还有我喜欢说"腌酱瓜"这个词）。

我觉得我们都被社会和文化轻易地洗脑了，我们停止思考，错误地认为金钱代表着成功和幸福，其实，能够享受人生才是真正的幸福。

我想到我是如何地享受创造、发展、做我热衷的事情。特别是随着互联网的飞速发展，我本来就没有足够的时间把每个想法都付诸行动，现在却在这里浪费时间、浪费生命，只为等待更多的钱，而我已经有足够的钱让我过完这辈子了。

我停止思考，然后对自己说：

"1999 年已经过去了，你接下来会做些什么呢？"

我已经知道答案了。在那一刻，我选择做真正的自己，放弃那些把我困在微软的钱。

几天后，我回到办公室，用电子邮件递出了我的辞呈，然后离开了公司。我不是很清楚我要去做些什么，但我知道我不会去做什么。我不会坐下来让时间流逝，等着世界把我抛弃。别人觉得我放弃那些钱简直是疯了。不错，做出那个决定是有点惊世骇俗，但我相信是个正确的抉择。

那时候我没有认识到，这是我生命的一个转折点。我决定停止追求金钱，开始追求激情。

我已经为我生命的下一章做好了准备。

第 39 节：第三章多元化(1)

第二部分 第 39 节：第三章 多元化(1)

第三章多元化

新的冒险

"现在该如何是好呢？"

我们许多人都在同一时间离开"链接交换"，而且都在努力想要回答同样的问题。我们刚刚因为把公司出售给微软赚了很多钱，现在该是享受劳动成果的时候了。

但是我们很多人并没有想出很好的答案。

我回想起我童年时的幻想。我想像詹姆斯·邦德那样为美国中央情报局工作，我想成为一个机器人发明家，想在墨西哥快餐店和电影院的楼上寻得一处住所。

现在，我已经不再想成为一名情报员或是机器人发明家，但是能够住在电影院楼上对我来说仍然具有吸引力。幸运的是，一天我开车兜风时，偶然看到 amc 电影公司，它位于旧金山市中心凡纳斯大道 1000 号。那里开放了一个新的大型电影剧院群，共有 14 个之多。就在剧院大厅的正上方，有 53 个全新的阁楼即将上市出售。当我得知有一个墨西哥快餐店离这里不到两条街的时候，我知道这就像个"神启"。这将是我未来的家。

我了解到，房地产开发商已经实际接管了整个街区，通过把两座建筑物连接在一起，才创造出了这个空间。除了电影院和阁楼，还有一个健身房，一块指定用来开办餐厅的区域，以及一些尚未出租的商业空间。

我把这个地方的相关消息告诉了其他前"链接交换"的员工。我回想起在大学时我们组成的形影不离的小圈子。现在，我们可以构建一个完全属于自己的成人版大学宿舍，成立自己的社团。这是一个让我们创造我们自己世界的大好机会。简直完美极了！

我们的成员陆续地搬进了阁楼，君叡最终住在离我两户的地方。等到大家都已经搬进来的时候，我们已经共同拥有了这栋楼内阁楼的 20%，并控制了业主委员会 40% 的董事席位。这就像是我们正在玩现实版的大富翁游戏。穿着睡衣就能散步到朋友的住所或是到电影院去，再也没有什么事情妙到可以与之媲美了。

第 40 节：第三章多元化(2)

第二部分 第 40 节：第三章 多元化(2)

在我们陆续搬往新家的过程中，我和君馥决定开创一个投资基金，我们的一个朋友在大学时曾养了只宠物青蛙，她挑战我们是否胆敢把这只基金及创投孵化器命名为"青蛙风险"。

当然，我们这样做了。

我们最终从前链接交换的员工那里募集到 2700 万美元，并开始与许多不同的公司会面。我们决定把其中的一个一居室阁楼变成我们的办公室，并在里面装上几部计算机和电话。

一天，我收到了一个名叫尼克的人在我语音信箱内的留言，他说他刚刚创建了一个名叫"鞋址" (shoesite) 的网站。他的想法是建立一个卖鞋的亚马逊，打造世界上最大的网上鞋店。

对我来说，这是个"糟糕的"互联网想法的典型代表，其他在网上销售宠物食品和家具的网站都已损失惨重，在我看来，没有人会愿意放弃试穿而跑到网上去购买鞋子。

我正要删除这个留言的时候，突然听到尼克提及了一些统计数字：鞋业在美国是一个 400 亿美元的产业，而且这个产业的 5% 已经是通过纸上目录邮购的，这也是该行业增长最快的部分。

我做了些速算，意识到 5% 也就等于 20 亿美元。人们是否愿意放弃试穿而在网上购买鞋子的想法已经不大重要了，重要的是消费者已经这样做了，他们通过邮政系统购买鞋子，那么，假想网络销售有一天至少能达到邮购水平应是合情合理的。于是君馥和我决定至少应该和这位尼克见个面。

我们和尼克在我们的阁楼进行了一次非正式的见面。他打扮得很随兴，穿着沙滩裤和 t 恤衫，看起来就像仍然在上大学，只是利用午餐时间顺便到我们这里来聊聊天。

我们并没有假装我们真的有个办公室，尼克也没有假装除了一个想法之外他还有其他的東西，但是他对这个机会充满了激情是确定无疑的。尼克告诉我们他几年前刚刚从大学毕业。

尼克把他的整个提案总结成三句话：

(1) 鞋业在美国是一个 400 亿美元的产业，其中 5% 已经通过邮购进行。

(2) 电子商务很可能会持续增长。

(3) 人们在可预见的将来很可能仍会继续穿鞋子。

君叡问："你有在鞋业工作的经验吗？"

尼克回答说："没有。但是几个月前我去了在拉斯维加斯的鞋展，有些人觉得我的想法挺有意思。"

我说："也许你应该找个对鞋业有经验的人。"

尼克回答说："是的。听起来是个好主意。"

我们决定保持联系，并且同意一旦尼克找到在鞋业有工作经验的人加入公司之后，我们就安排下一次会面。我还建议尼克为公司想另外一个名字，因为叫"鞋址"似乎过于一般，也限制了以后扩大产品的种类。

第 41 节：第三章多元化(3)

第二部分 第 41 节：第三章 多元化(3)

我的初始想法是怎样诞生的——

尼克

我记得当时心想：买一双鞋子应该并不难。

从一个商店到另一个商店，从一个购物中心到另一个购物中心，我都没有找到一双适合自己的鞋。这并不是因为我住在美国的某个偏僻的小城。如果我在旧金山湾区都不能找到一双心仪的鞋子，我想不管住在哪里，人们都可能遇到这种麻烦。

那个时候，网上仅仅有一些家庭式经营的网站，但那并没有让买鞋变得更容易。因此我想，为什么不能在网上开辟一个单独的空间，让人们能够在里面找到他们喜欢又合脚，并且几天内就能送到他们家门口的鞋子呢？这只是个很简单的想法，为什么没有人这么去做呢？

我一直认为这是个很好的主意，直到我发现问题出在——这其实并不简单。鞋业是非常分散的行业，而且技术水平也不高。如果我能想出办法在各鞋店之间创建一个网络，就可能会成为解决方案。

我订下"鞋址"这个网络域名。随着网站的建立，我唯一还需要的东西就是——鞋子。

我前往本地的鞋店，拍下他们货品的照片，然后放到网上去。每当有人在网站上购买货品，我就去商店把它买下然后寄给他们。

作为技术的一大信徒，我找不到一个更简单的方法去做这事了。

但是这已经起了作用。人们开始买鞋了。我对于制鞋行业如何运作没有丝毫的头绪，但是我知道我上道了。尽管我从来没有通过邮购去购买过一双鞋，但统计数据证明已经有很多人这么做了。我停止思考，因为我知道这是个很好的想法，并开始相信它。不管怎么样，我都要让它实现。

几个星期后，尼克联系了我们，说他想要开一次午餐会议。他找到了一个名叫弗雷德的人，弗雷德在诺思通（nordstrom）的男鞋部门工作，他说只要能够在亲朋好友

的小笔资金之外筹措到另外一笔资金的话，他就有兴趣加入这个公司。尼克也问我，把公司命名为"zapos"怎么样，这个词来源于 zapatos，在西班牙语中是"鞋子"的意思。我告诉他应该在这个词里多加一个 p，这样的话，人们就不至于会因为发音错误而说成 zay-pos 了。

就这样，美捷步（zappos）这个名字诞生了。

几天后，我和君叡在梅尔——一个离我们的住处只有一个街区，具有 20 世纪 50 年代风格的餐厅，见到了尼克和弗雷德。当我们谈到美捷步公司的前景时，我尽力让自己不要因为弗雷德与电影巨星尼古拉斯·凯奇长得极其相似而分散我的注意力。弗雷德是一个 33 岁的高大男人，简直就是尼古拉斯·凯奇的翻版。

我点了份火鸡奶酪三明治，外加一碗鸡汤面。弗雷德点了份火鸡汉堡包。在 10 年之后，我和弗雷德重返梅尔，点了相同的食物来庆祝我们相识 10 周年。

第 42 节：第三章多元化(4)

第二部分 第 42 节：第三章 多元化(4)

尼克介绍了网站在过去几个星期里取得的成就。他们每星期已经有了 2000 美元的订单，并且这个数字还在增长。他们没有赚到钱，因为每次收到订单之后，尼克就会跑到当地的商店买下商品，然后寄给客户。尼克架设这个网站只是想证实人们确实愿意在网上买鞋。

表面看来，鞋业中有数千种不同的品牌。真正的商务理念就是要和其中的数百个品牌建立合作关系，让每一个品牌供应商把他们仓库里面的货品提供给美捷步。美捷步可以在网上获得客户订单，把这些订单传送给每个品牌的供应商，然后由他们直接把这些货品运送给美捷步的客户。

这就是为人们熟知的"第三方出货"关系，尽管这在其他产业中已经存在，但是还没有出现在鞋业中。尼克和弗雷德希望他们可以在下一次鞋展中说服那些品牌商进行第三方出货，这样的话，美捷步就不用担心会有存货而需要建立仓库了。

弗雷德告诉我们，他已经在诺思通爬升了 8 年，刚买了套房子，也刚有了第一个孩子。他知道加入美捷步存在很大的风险，不过，只要"青蛙风险"能够为公司提供种子基金，他已经做好了冒险的准备。

我和君叡互相看着对方。尼克和弗雷德正是我们要找的人。我们不知道这个卖鞋的想法能否成功，但是很显然他们已经充满了激情，愿意为此赌一把。

我们决定向美捷步投入资金，以便能招募更多的员工，并将工资发放到年底。我们的想法是：如果公司在年底前进展顺利的话，美捷步就可以从像红杉一样的创投公司得到一大笔钱。我们相信，既然红杉能在"链接交换"的 300 万美元投资中获利超过 5000 万美元，他们肯定会愿意为我和君叡组建的公司再赌一次。

在种子投资一个星期后，弗雷德辞去了他在诺思通的工作，成为美捷步公司的一名正式员工，他和尼克在第二天就前往在拉斯维加斯举行的鞋展。

我以美捷步员工身份参加的第一次鞋展——

弗雷德

成为美捷步员工的第 2 天，我就前往拉斯维加斯参加世界鞋业协会 (wsa) 举办的鞋展。也不知道我们是怎么想的，我们在没有准备任何幻灯片讲稿和推销资料的情况下，只带着一张纸和一个想法到了那里。

接下来的 4 天里，我们和 80 个不同的品牌供应商会谈，最终只有 3 家答应和我们合作。这个数字并不乐观，但是也不在意料之外。因为我们在推广一个新的理念，就是让品牌供应商直接从他们的库存里发货给客户。

与他们的交谈确实令我学到了不少东西，因为他们问到了很多实际的问题，比如说 "你们怎样配送？谁为你们提供配送？你们怎么处理退货？"

第 43 节：第三章多元化(5)

第二部分 第 43 节：第三章 多元化(5)

交谈结束后，我们至少知道了很多之前压根没听说也没考虑到的事情。我们回到宾馆吃午饭，问自己需要做些什么。

我们开始打电话给陌生人。我们给敦豪 (dhl) 优比速 (ups) 和联邦快递 (fedex) 等快递公司留了言。经过焦急的等待，我们最终得到了一个回复。ups 是唯一给我们回电的，事实证明它也是我们唯一需要的。他们从一开始就相信我们，现在还是我们忠诚的合作伙伴。

回顾过去，我们有很多时候都是通过这种方式成长的。我们会把各种想法往墙上扔过去，看看它们会不会粘上去，然后把它们组合起来，变成事实。

在投资后的头几个月，我和君馥没有把过多的精力投入到美捷步。我们忙于会见其他那些寻找种子投资的公司。在一年内，我们进行了 27 个不同的投资。每两个星期左右，我们会与包括美捷步在内的这些公司接触，监督一下他们的进展。

这个转变对我来说有点奇怪，因为作为投资者我们不用参与公司的日常事务。一旦我们进行了投资，只需偶尔向那些需要咨询的人提供些帮助，但是公司的大部分事情由他们自己管理。

我慢慢觉得这些投资生意很无聊，所以开始寻找其他事情来打发时间。我想找一些既有趣又具有挑战性的事情来做。

就在这个时候，我发现了扑克。

扑克

大学时候我曾玩过一阵子扑克，但是和许多人一样，我只是把它当做一种娱乐性质的游戏，从没想到过去认真研究。1999 年，扑克还不是一种主流竞技活动。大多数人都没听说过世界扑克大赛，像 espn 这样的电视网也不会向大众转播这样的比赛。

一天晚上我失眠了，于是随便浏览了一个网站，那是一个专门为经常玩扑克的人建造的网络社区中心。我被里面免费提供的众多关于玩扑克的分析和信息所吸引，整夜都在研究各种各样关于扑克运算的文章。

和大多数人一样，我原本认为玩扑克就是赌运气，尔虞我诈，还要察言观色。但是现在我明白，从长远的角度看，对于有限额德州扑克（当时在各大赌场最流行的一种扑克）来说，这些因素一点儿都不存在。事实上，每一场及每一轮的赌局都有一个依据“赔率”计算出来的正确玩法（“赔率”是指赌注、桌上的筹码以及能赢得赌局的统计概率间的比率）。

除了扑克，在几乎所有典型赌场里的赌局中，玩家都处于不利地位，最终的赢家总是赌场。我被扑克迷住了，因为玩扑克的时候，你不是在和赌场比拼，而是在和其他的玩家竞争。赌场只是向每场牌局的玩家收取服务费而已（通常是从每局的赢家那里收取）。

在赌场里，每张扑克桌有 10 个玩家的座位。只要其中至少一位玩家（通常有好几位）没有使用最佳的数学方法，其他那些用正确玩法的玩家就会成为最终的赢家。

第 44 节：第三章多元化(6)

第二部分 第 44 节：第三章 多元化(6)

实际上，学会有限额德州扑克背后的基本运算并不是很难。我买了一本叫做《有限额德州扑克》的书开始研究，而且为了实践我在书上学到的内容，我每周都会去加州的棋牌室好几次（尽管加州是一个禁赌州，棋牌室依然被允许存在，因为玩扑克不是与赌场赌钱）。几个星期之内，我感觉我已经掌握了有限额德州扑克背后的运算规则。

理解有限额德州扑克背后的计算技巧，然后和那些从没有学过的玩家赌博，就好像一枚硬币掉到地上，正面朝上的概率变成三分之一，背面朝上的概率变成三分之二，而学过计算的玩家总被允许把赌注放在背面朝上的一方。

在任何一次抛硬币的游戏中，我可能会输。但是如果我 1000 次把赌注押在背面朝上的话，最终我就有超过 99.99% 的概率获胜。

同样地，和赌场玩轮盘赌或者 21 点的时候，你就好像被迫把赌注押在正面朝上一样：即使你可能在某一次抛硬币游戏中获胜，如果你这样赌 1000 次，最终还是有 99.99% 的概率会失败。

玩扑克最有趣的事情是要严守纪律，不把“正确的决定”和“个别结果”搞混，而这正是大多数扑克玩家常犯的错误。如果他们赢了一局，就以为自己下对了赌注，反之如果输了，就认为自己下错了赌注。这就好像硬币落地有三分之一的概率正面朝上，当看到一次硬币落地正面朝上（个别结果）时，就改变策略开始押注在正面，而根据计算的正确玩法是，不论前面一次硬币落地时哪一面朝上，总是把赌注押在背面朝上这种情况（正确的决定）。

开始的几个月，我发现扑克不仅有趣，而且充满挑战性。我通过读书和实际操练不断地学习，也开始注意到一流的扑克战术和卓越的商业战略之间的共同点，尤其是在区分短期思维（把注意力集中在个别赌局的输赢）和长期思维（确保使用正确的战略决策）的时候。

我发现商场和扑克有许多相似之处后，列出了一些我从扑克中学到，可以应用于商场上的教训：

评估市场机会

- 选择牌桌是你可以做的最重要的决策。
- 如果你发现在现在的牌桌上很难取胜，可以换个牌桌。
- 如果竞争者太多（有些不按牌理出牌或者没有经验的），即使你是最优秀的，也难以取胜。

市场开发和品牌化

- 大智若愚，百折不挠，懂得适时虚张声势。
- 你的"品牌"很重要。
- 对人们津津乐道的关于你的故事进行加工。

财务

- 总是做好准备应对可能出现的最坏情况。
- 赢得局数最多的玩家不一定是最后赢得最多的玩家。
- 从来没有失手的玩家一定不是最后赢得最多的玩家。

第 45 节：第三章多元化(7)

第二部分 第 45 节：第三章 多元化(7)

- 要追求高预期值，而不是低风险。
- 确保有足够的资金能支付游戏费用及须承担的风险。
- 只玩你输得起的游戏。
- 记住这是一场持久战。你可能在短期内失败或者成功，但只有最终的结局才算数。

战略

- 不要玩你一窍不通的游戏，即使你看到很多人在这场游戏中赚到很多钱。
- 在赌注不大的时候就弄明白游戏是怎么玩的。
- 不要作弊。从长远角度看，作弊者都是输家。
- 坚持你的原则。
- 随着游戏的动态变化随时调整你的游戏风格，灵活点。
- 耐心点，想得远些。
- 最有耐力、最能专注的玩家通常是赢家。
- 与其他玩家有所区别，与其他人反向行事。
- 空怀希望并不是一个好计划。
- 别让自己走歪了。休息一下，四处转转，或者干脆那一夜不玩了会更划算。

不断地学习

- 自我教育。看书及向过来人学习。

- 从实践中学习。理论很好，但是经验是无可取代的。
- 把自己置于高手的圈子里，向他们学习。
- 赢了一把，并不意味着你很优秀，或者你没有什么可学的了。你可能只是运气好。
- 不要害怕征求建议。

文化

- 你必须爱上这个游戏。只有和它朝夕共处，你才能变得更好。
- 不要狂妄自大，华而不实。因为人外有人。
- 态度要和蔼，要广交朋友，毕竟这只是个小圈子。
- 与他人分享你所学到的。
- 超越你现在正在参与的游戏，寻找更多的机会。你永远不知道会遇到谁，包括毕生的挚友或商场的伙伴。
- 玩得开心。如果目的不仅在于赚钱，那事情会变得更有趣。

除了记得要着眼于长远发展外，我从扑克中学到的最大的商业教训是怎样在游戏中做出最重要的决定。回想起来虽然简单，我那时却花了 6 个月的时间才弄明白。

通过阅读扑克方面的书籍和进行实战演练，我花了很多时间试图明确一旦自己坐在赌桌前应该采取怎样的战术。然而最终我才弄明白，其实在坐上赌桌之前，游戏早已开始了。

在一个赌场的扑克游戏房间里，通常有不同的赌桌供我们选择。每个赌桌都有不同的赌注、不同的玩家，还有因为玩家的来来往往、喜怒哀乐而引起的动态变化。

我领悟到我能做的最重要的决策就是选择哪张赌桌去坐下来，这也包括要知道什么时候该换个赌桌。我从一本书上看到，1 个有经验的玩家和 9 个筋疲力尽但是手上拥有很多筹码的普通玩家坐在一张桌上赌博，比和 9 个集中精力但是手上筹码并不是很多的高手玩家在一起赌博，能赢到的钱多达 10 倍。

第 46 节：第三章多元化(8)

第二部分 第 46 节：第三章 多元化(8)

在商场上，对于一个创业者或者首席执行官来说，最重要的决策就是一开始决定涉足何种商业领域。如果进入了一个错误的行业，或者这个行业市场太小，那么无论把它发展得多么完美，都不能改变大局。

想象一下你是最高效的生产 7 个指头的手套的厂家。你提供了最好的选择、最佳的服务、最优惠的价格——但是很遗憾，你的产品市场不够广阔，因此你也维持不了多久。

或者，如果你选择了一个与沃尔玛这样有经验的竞争对手直接抗衡的行业，玩他们正在玩的游戏（例如以更低的价格出售和他们一样的产品），那么你的下场很可能就是被市场淘汰。

在扑克游戏室里，我只能选择坐在哪个赌桌上。但是在商场上，我意识到我不必去选择现有的赌桌。我可以自创一个，或者把已经有的变大（或者，就像在扑克游戏室里一样，我可以选择不断变换赌桌）。

我意识到，任何行业无论它的前景有多大，总有一个更大的市场可以使赌桌变得更大。当西南航空公司初创的时候，他们没有把自己的市场目标局限于已经存在的飞行旅客，尽管其他的航空公司都是这么做的。相反，他们设想他们潜在的服务对象是那些目前乘坐灰狗长途汽车或者火车的旅客，而且他们围绕这个来设计自己的业务。随后推出了廉价的短途航班，而不是追随其他航空公司正在使用的更普遍的“轴辐式空运系统”。他们让旅客不需要花费很多就能很容易地改变航班，而且尽可能地让飞机到达机场后尽快再度起飞。他们成功了，因为他们没有选择所有航空公司都聚集的同一张桌子玩牌，而是去了另一张赌桌。

后来的几个月，我从扑克牌游戏里学到了很多，但是最后我逐渐厌倦了在加州的棋牌室里玩牌。部分原因在于，我逐渐发现每次都是同样的玩家聚集在那里，而且很多人把自己的全部时间都花在扑克上，他们无所事事，或者只是想赢得当月的房租钱。我花了几个月时间学习和练习了有限额德州扑克的运算规则之后，渐渐觉得这种牌变得越来越机械化，也越来越缺少挑战性了。

因此，我周末开始飞往拉斯维加斯，那里的游戏更有趣。我见到了很多各式各样背景的人。大多数不是住在拉斯维加斯，很多人是全职经营自己的企业。扑克只是他们偶尔玩玩的一种娱乐游戏而已。

我再也没有去过加州的棋牌室了。虽然我这一生还会继续玩扑克，但它已经不再是我生活的重点。我离成为一个世界级的扑克玩家还差得很远，但是我想我已经从这个游戏中学到了足够的经验，我要开始做些其他的事情了。对我来说，扑克游戏的目标不再是赚钱或者提升我的扑克技巧。以后玩扑克的目的只是和朋友们一起放松，见一些有趣的人，增加一些人际关系而已。

第 47 节：第三章多元化(9)

第二部分 第 47 节：第三章 多元化(9)

至此我明白了，无论是在牌场、商场，还是人生中，我们常常很容易沉迷于自己现在正在做的事，而经常忘记我们还有选择桌子的机会。从心理学的角度解释就是，人很难克服所有的惰性。如果没有自觉的、经过深思熟虑的努力，惰性常常会占据上风。

于是我迫使自己再一次思考，我人生的目标究竟是什么。我问自己想实现些什么，想要做些什么，是否该换张桌子了。从我的扑克牌游戏经历中我知道，换桌子永远不嫌迟。

同时我意识到，我已经掌握了扑克的基本技巧，却仍然没完没了地在赌场里浪费我的大好光阴，是没有任何意义的。我意识到我需要做一些更有成就感的事情，或许这已经不是我该玩的游戏了。跟扑克厮混了整个夏天之后，我认为是该做一些新鲜事的时候了。

换个桌子的时候到了。

涉足

在冥想苦思下一步该做什么的同时，我涉足了许多不同的领域。我尝试了投资和短期投机交易，在股票市场买了一些我对其一无所知的公司的股票，最终赔了不少钱。然后我决定投资一部叫做《云中圣诞》的电影，在电影里还扮演一个小配角，结果也赔了不少钱。

这些都是很昂贵的教训，但我想我从中学到的是，投资在自己一窍不通的行业，自己无法控制或施加影响的公司，或者不认识、不能信任的人身上，真是很愚蠢的想法。

随着时间的推移，我也一直在反问自己为什么盲目地投资。我的目标是什么？赚钱吗？那说不通啊，因为我离开微软的时候就放弃了好多钱。

我意识到短期投机交易和投资并不能满足我。我感觉一事无成，好像在赌钱一样，总是处于不利的位置，因为我把钱投入了我一点儿都不了解的领域。最终我决定，收回我所有的股票投资，去做一些更有意义的事情。

我每一两个星期就会去美捷步见见员工，给些建议（尤其是技术方面的）。只有少数几个人在美捷步工作，但是这个小团队正在取得很大的进展。

我和君叡把美捷步介绍给了红杉的麦克，然后举行了第一次会议。我们感觉很好，美捷步团队对他们所做的一切充满激情，进步也很快。我和君叡在写给红杉的介绍信中曾大力夸奖过美捷步。我们告诉美捷步的员工，那次会议与其说是一次展示，不如说只是一个形式。因为上一次对“链接交换”的投资，让红杉的 300 万美元变成了 5000 万美元——基本上仅仅 17 个月就让他们钱增加了 17 倍。我和君叡已经有了信誉。我们认为，请求红杉投资几百万美元给美捷步只是小菜一碟。

接下来发生的事——

弗雷德

情况不容乐观。已经是 12 月 10 号了，我们必须在 15 号以前筹到钱，只有 5 天的时间去筹集资金，否则美捷步就完蛋了。

第 48 节：第三章多元化(10)

第二部分 第 48 节：第三章 多元化(10)

当时我在纽约，在每一个鞋展上推销美捷步，寻求更多的品牌与我们签约。我们忙乱地做了所能做的一切，等着尼克的电话告诉我们美捷步能否存活下来。

当他告诉我红杉决定不投资的时候，我正在一个餐馆吃晚饭。我是走到餐馆外面去接电话的。当我回到餐桌时，服务员不小心泼了一杯水到我的裤子上。我别无选择，只能苦笑，真是"屋漏偏遇连阴雨"啊。

回到加州后，我和尼克试着给更多的创投公司打电话，希望可以筹集到资金，但是没有人愿意投资。15 号那天下午，公司的 12 名员工聚集在一起，做了大多数人都会做的事——到附近的墨西哥酒吧喝一杯用龙舌兰酒调配的鸡尾酒。

我们知道自己尽了最大的努力，而且过程很好，只不过，结果失败了而已。几杯酒下肚，大概 4 点多钟的时候，我们回到了办公室，开始清理自己的东西。

当听到红杉不愿意投资美捷步的消息时，我和君叡都有点惊讶。我们与红杉联系，想了解发生了什么事，或者哪里弄错了。他们说以这么小的一个团队，能够在只运转了几个月后，创造出这样的成绩，确实很惊人。但是红杉还没有信心它的发展会超越一个局限的领域。他们要看到公司更多的进展和成长，所以建议我们几个月之后再与之联络。

我们对"青蛙风险"最初的计划是在每个公司做个小小的种子投资，然后几个月之后把它们转给其他像红杉这样的大型风险创投公司。所以在美捷步这件事上我们有点不知所措。要么我们就从"青蛙风险"再拿一部分钱来投资，要么美捷步就垮了。

让美捷步就此倒闭，是符合我们最初的投资策略和哲学的，就是分散投资到许多不同的网络公司，预期有三分之一会赚钱，三分之一会打平，另外的三分之一则倒闭。美捷步很明显属于最后一种情况。

"关于美捷步，你想怎么办？"君叡问道，"我们今天必须做个决定了。他们剩下的现金只够再维持几天，红杉最少还要等上几个月才有可能投资。他们想看到更多的进展再说。"

"如果我们几个月内有进展，他们真的会投资吗？"我问道。

"不一定。"君叡回答，"但是有可能。我想这确实是一次冒险。我们可以投资给美捷步下几个月需要的资金，直到再次与红杉会谈，希望那个时候红杉会决定投资。但是如果他们仍不投资的话，我们又会陷入和现在一样的困境，而那个时候我们的创投基金就将所剩无几了。"

这确实是一个很棘手的决定。如果我们决定投入更多的资金给美捷步，也就意味着不能在其他公司投资了。

"这确实是较大的风险。就像把所有的鸡蛋放进一个篮子里一样，"我说，"但是我喜欢这里的同事们。他们很有激情，而且很有决心，他们也不像是只为了追求速成的财富。实际上，他们感兴趣的是公司长远的发展。"

第 49 节：第三章多元化(11)

第二部分 第 49 节：第三章 多元化(11)

"好吧，如果你觉得我们应该把更多的资金投入美捷步，那么就真的应该花更多的时间和他们一起努力，保护我们的投资。"君叡说，"我们要把他们搬到我们的创投孵化器里。"

当初作为我们投资策略的一部分，我和君叡决定成立"青蛙创投孵化器"，以便为网络公司提供办公空间和服务。这样我们就可以更近距离地和创投孵化器里的公司一起工作。

因为我们居住的这栋大楼还有很多商业空间可以出租，我和君叡与房东谈过后，决定包下剩余的空间。我们的计划是把其中一部分变成创投孵化器的办公空间，另一部分则建为餐馆。这样，我们和我们要孵化的公司人员就都不需要走出这栋大楼了。我们可以工作更长时间，可以更加努力。

问题是创投孵化器的办公空间还在建造中。

"哦，是吗？我认为是个好主意，但是几个月之内，创投孵化器还不能准备好。"我说，"而这几个月是关键时期。它决定着公司的命运。"

"那么你要怎么办呢？"君叡问我。

我想了想所有可行的方案。

"这个周末我要举行生日聚会，再过两个星期就是新年了。让他们在新年后搬进我的阁楼吧。我们在楼下的创投孵化器竣工之前，先把我的阁楼转换成办公室。"

"听起来不错。"

电话——

弗雷德

正当我们打包的时候，接到了一个意想不到的电话。是家华打来的。他决定再投入 3 到 4 个月的资金。但有两个条件：

"你们必须搬到我在旧金山的阁楼，并且我要参与更多的公司事务。"之前，我们只需每周给家华发送一份销售报告，他和君叡也只参观过公司一次。我们都忙着做自己的事情。但是他在电话里的态度明显表明，他觉得美捷步潜力很大。

我们很容易就做出了决定。

我们收拾家当从东湾的小城埃默里维尔搬到他在旧金山的阁楼。在接下来的 12 个月里，家华每次会投入公司运营 4 个月所需的资金。我们都不知道 4 个月后是否还会有工作。只有到最后一天，他才会决定这个投资是否值得。对我们来说幸运的是，他觉得是值得的。因此我们坚持不懈地为了维持 4 个月的循环做出努力，想看看我们是否能获得更多的氧气来维持下一轮 4 个月的呼吸，然后我们就再继续努力地工作。

我们整年都在忙碌着。

我和"红牛"的友谊——

谢家华

我在各行各业都有朋友。有些朋友我喜欢和他们一起泡吧；有些朋友我喜欢和他们一起看电影；有些朋友我喜欢和他们一起工作；有些朋友我喜欢和他们一起爬山；有些朋友我喜欢和他们一起写作，偶尔讨论一下哪些介词不能用来结束句子。

第 50 节：第三章多元化(12)

第二部分 第 50 节：第三章 多元化(12)

和"红牛"的友谊是我这一生中维持最长的友谊之一。最近我们一起庆祝了我们的十周年纪念日。当初我们是在旧金山闹市区的一个夜总会相识的(一个共同的朋友把红牛饮料介绍给我)，那晚我们跳舞跳得很开心。之后，我们的活动跳出了夜总会，变得越来越丰富。

不论我到哪里，做什么事，包括在酒吧饮酒、看电影、在办公室工作或爬山，"红牛"总是我最忠实的伴侣。事实上，我在写这篇文章的时候正在喝红牛。坐在我旁边一起写作的朋友们都不能理解为什么我要写我和"红牛"的友谊。

我想是因为很难找到一个在你大部分生活中，随时都能陪伴左右，给你鼎力支持的好伴侣。如果你能找到这样一个伴侣，能陪你一起吃早餐和晚餐，让你在午饭后回到办公室保持激情，帮你在马拉松最后几英里还能保持体力，也使你无论有没有喝点小酒都能感到享受——这是非常难得的。

对我而言，这份友谊值得永存。

连通性

我的生日聚会就要到了，我希望这次的生日聚会和以前的都有所不同。我想全力以赴地去办好它。

几个月前，我和高中的一些朋友重新联系上了，就像大学生活那样，我们大约 15 个人，每周都会一起出去玩几次。起初，这都是没有目的也没有计划的。只是因为我们有好几个人住在同一栋楼里，因此常不约而同地聚在一起，后来，这种情况变得越来越频繁。

有时我们会在某人的阁楼里鬼混，有时我们会一起去夜总会或锐舞派对。慢慢地我们发展了自己的社团，我们的大楼变成了我们的朋友以及朋友的朋友会聚的中枢。不知不觉地，我们创造并发展了自己的"部落"，而我的阁楼就成了经常聚会的场所。

随着组织的发展，我意识到建立新的友谊，并且加深新兴成员间的联系，能够使我们感觉到安稳以及对未来的激情。这种连通性让我们更加开心，也让我们怀念起大学的

日子。这是我们毕业之后不知不觉失去的东西，直到偶然间重建起来，才发觉自己对它是多么地怀念。

我提醒自己不要再忘记这样一个人们都真诚地相互关心、彼此照顾的"部落"。对于我来说，连通性——朋友的数目和友谊的深度——是构成我幸福的一个主要因素，因此我很感激这个"部落"。我办大型生日聚会不是为我自己，生日只是个借口。我想把几个月精心策划的生日派对作为礼物送给我们这个"部落"。

自从卖了"链接交换"以后，我就一直坚持一种信念，那就是体验比物质更加重要。大多数人都认为我会去买个昂贵的小轿车，但我对自己小小的日本车已经感到非常满意。

我住在这栋楼 7 层一间 1400 平方英尺的阁楼上，几个月前我发现那栋楼的 8 层有一间 3800 英尺的顶层阁楼出售。单元号码是 810。

第 51 节：第三章多元化(13)

第二部分 第 51 节：第三章 多元化(13)

我不想搬，但是当我看到 810 号阁楼的平面图时，我知道我必须买下它，让它成为我们部落新的聚集地。那地方只有一个卧室，剩下 3000 英尺的空间，是个开派对的好地方。

我买下了 810 号阁楼，不是想拥有更多的房产，也不是想投资。我是为了更好地设计我们的聚会与派对。拥有这个阁楼最终可以带给我们更多的体验。

历经和其他两个人的竞标，我买到了 810。我按自己的想法开始装修这个阁楼。在大学时，每周和同学们一起看电视剧《六人行》（friends）已经成为我们每周的固定活动。我记得《六人行》里面的演员都会到当地的一个名为“中央津贴”（译者注：原文 centralperk 与纽约中央公园 centralpark 谐音）的咖啡店聚会并结交其他朋友。我要把 810 变成我们“部落”的私家“中央津贴”。所以我们必须为 810 号阁楼取个听起来酷酷的名字，不能只叫它 810。

我想象着我的朋友们星期日一起到 810 喝香槟、吃早午饭；想象着在俱乐部、酒吧或锐舞派对玩了一夜后在 810 继续聚集。我想把 810 变成我私人的夜总会。810 的第一场正式派对将在 1999 年 12 月 11 日星期六举行。午夜 12 点，我将会满 26 岁。我的生日将会是 810 正式开幕的最好借口。

我准备了大量的红牛。

我为开生日派对准备了好几个星期。我们的“部落”在我生日前的几个月里参加了很多次锐舞派对。我想起年初时我参加第一个派对时，并不知道那是什么。我只知道他们播放了许多技术和电子音乐。我去过很多夜总会，他们也都播放同一类型的音乐。我记得那些音乐都很烦人，不明白为什么所有的俱乐部的大房间似乎都喜欢播放这样的音乐。没有歌词，只是不断地重复着拍子。我根本感觉不到电子音乐的吸引力。

听说又要放同类型的音乐，我就不太想去参加那个在一个大仓库里举行的派对了。但是因为我们“部落”所有的人都想去，所以我决定跟他们去凑个热闹。

那是一个很偏僻很空旷的大仓库。仓库外停着数以百计的轿车，我们在外面排队等待时，都能听到电子音乐不断地砰砰响着。我偷偷地琢磨，我们到底要在这儿待多久。等待了 20 分钟后，我们终于进了仓库。

这以后的体验彻底改变了我的看法。

激光光束在有着 10 个美式足球场大的仓库里四射。烟雾器制造了一种梦幻的神秘感，每个人都面朝着 dj，随着音乐节奏一齐扭动。红牛的罐子扔得满地都是，墙上和天花板上的荧光装饰物被照得绚丽多彩，就像是从外星球传输过来的一样。

仅仅是因为在这庞大的仓库里有装饰品、黑色的灯、烟雾器和激光光束吗？这种场面，这个时刻，是其他的东西让我全身上下都感到一种从未有过的情绪波动。我不知道这种感觉是什么，也不清楚为什么会有这种感觉。

第 52 节：第三章多元化(14)

第二部分 第 52 节：第三章 多元化(14)

我试着分析这种场所和我喜欢的、播放我熟悉的电台歌曲的夜总会有什么区别。没错，这种布置，这种激光光束，非常酷；而且，这是我见过最大的挤满了舞者的房间。但这些都无法解释我所产生的那种感到敬畏，难以言说的情绪。作为我们之中最有逻辑感、最有理智的人，我很意外被那压倒性的灵性所感染——不是宗教的那种灵性，而是那种与所有在场的人以及整个宇宙密切连接的灵性。

当我不带任何评判性地环视仓库里的一切，我发现自己正在欣赏场地内表现着真正的自我、随着音乐舞动的每一个人。

当我试着具体分析，想搞清楚到底是怎么回事的时候，我意识到这里的舞蹈和我经常在夜总会看到的那种舞蹈是不同的。这里，人们没有自我意识，不在意自己的舞蹈是否被关注，而在夜总会，每一次跳舞都像是在做一次表演。在夜总会，人们都有自己的舞伴，在这儿，每个人都对着站在高台上的 dj 跳舞，仿佛他在赐给人们力量，受到每个人的崇拜。

整个房子感觉像是一个有数千人的巨大的联合部落。dj 就是这个部落的酋长。似乎不是人在跟着音乐跳舞，更像是音乐在人潮中涌动。这个没有歌词的电子节奏就是把每个人统一在一起的心跳。每个人的意识似乎都消失了，取而代之的是一个整体意识。就像一群鸟看起来是一个整体，而不是无数个体一样。在这个仓库里的每个人都有着共同的目标，那就是为这个锐舞派对的共同体验出份力。

当时我不明白，但 10 年后，我终于明白关于幸福的科学研究其实可以证实，人们只要能够在形体上协调一致，把自己置身于一个更大的集体中（因此会暂时失去自我），就会感受到更大的幸福。人们在几万年前就开始有类似的经历，而这种锐舞派对呈现的只是它的现代版而已。

那一瞬间，我彻底顿悟了。我突然领略到了电子音乐的魅力所在。我不能以我听收音机里音乐的方式来欣赏电子音乐。我必须像现在一样，让自己完全融入这种情调中，必须自己体会。

就在那一刻，我体会到了，我觉醒了，我也蜕变了。

过了这么多年，我终于明白了音乐所表达的含义。

憧憬

我们"部落"后来一起去过很多锐舞派对，有些很大，有成千上万人，有些较小，只有 50 来人。我对锐舞派对的团体和文化了解得更深了。我学到了 plur 是"和平（ peace ）、爱（ love ）、团结（ unity ）和尊重（ respect ）"的缩写，而这正是人们在锐舞派对和生活中应该表现出来的精神。

在锐舞派对上，去接触一个完全陌生的人，并和他们交谈是很正常的。不像是在酒吧和夜总会，最明显的行为就是男孩试着去和女孩搭讪。在锐舞派对上，人们只是纯粹地想相互认识，而没有其他目的。

第 53 节：第三章多元化(15)

第二部分 第 53 节：第三章 多元化(15)

plur 的精神和锐舞派对的文化在锐舞派对之外也深深地感染了我。对我来说，这表示无论人们的长相和背景如何，都可以交往。每一次和任何人在任何地方的交往都是一个学习新知识的机会。从本质上来讲，我们都是人，但是一旦涉及商业、政治和社会地位，我们就很容易忽视人的本性。而锐舞派对的文化提醒我们，只要能够互相欣赏对方的人性本质，这个世界就能变得更好。

此后，无论我在哪里，无论他们是谁，我总是学着很轻松地和一些陌生人交谈。我后来在给伊万卡·川普所写的《让工作和生活双赢的王牌》（thetrumpcard：playingtowininworkandlife）一书中记录了我是如何把这个策略运用到商业上的。

节选自伊万卡·川普的书

我个人不是很喜欢"商业聚会"这种场合。几乎在所有的这种场合，目的都像是四处走动，去见人，去交换名片，希望能够碰上在商业上能帮助你，而你也能以某种方式提供回报的人。基本上，我避免参与此类场合，我也很少随身携带名片。

相反地，我喜欢和人交朋友，纯粹是因为他们是普通人，我不在乎他们在商界的地位，也不在乎他们是否属于商界。我相信每个人都有他的有趣之处，我们只需要搞清楚他们的有趣之处在哪里。其实我更喜欢和那些不在商界的人打交道，因为他们似乎总是可以提供独到的见解，也因为远离商界，我们的关系会更加单纯。

有趣的是，如果你能对你所遇到的人表现出真正的兴趣，纯粹地只想和他建立友谊，而不是想从那人身上谋取利润，早晚会有一些对你的生意或生活有帮助的事情发生。

我不知道为什么会这样，但是好像在和某些人交往两三年以后，有些好事就会自然发生。但是在建立联系之前，你完全不能预测未来会发生什么事情。比如说你一个朋友的妹妹的邻居刚刚被雇用为一家公司的副总，而你一直在试图和这个公司取得联系；或者你两年前见到的一个人，他最新的网球搭档就是你公司某一职位的最佳人选，而这一职位已经空缺长达 6 个月之久。

美捷步已经有超过 10 年的历史了，从 1999 年的销售额为 0 开始发展，到 2008 年超过 10 亿美元。回顾公司历史上的主要转折点，好像大多数是幸运的产物。许多我们不可能预知的事情发生了，但是这些事情正是我们两三年前建立的关系带来的结果。

所以我建议大家，不要用传统的商业观念来建立关系，而是要更多地建立并加深友谊，因为友谊本身就是一种回报。你交友的范围越广，你以后在私人和商业上能得到的帮助就越多。你不知道这些帮助到底是什么，但是如果你的友谊单纯，两三年后，这种帮助就会神奇地表现出来。

第 54 节：第三章多元化(16)

第二部分 第 54 节：第三章 多元化(16)

我希望我的 26 岁生日派对能体现出我在狂锐舞对中经历过的积极能量。所以在之前的几个星期，我尽我所能确保它是一个值得纪念的夜晚。我在网上商店疯狂采购，买了些烟雾机、彩色灯、灯光控制器、激光器、迪斯科舞会用品、黑色灯、荧光灯装饰品，以及一些用来悬挂灯和激光灯的灯架。我想重新营造一种缩小版的仓库狂锐舞对的气氛。

大约有 100 人参加了我的生日派对。我在电梯前搭起了标着"810"字样的牌子，加上一些指向派对阁楼的箭头标记。我们"部落"中一个成员的表亲看着标志问道："什么是 bio？"（译者注：生物），其他人都笑了。这正是我们在寻找的名字，于是我们决定从此以后把这个派对阁楼叫做"bio 俱乐部"。

我的生日宴会顺利地开始了。我学到的最重要一课就是：不要在派对上提供葡萄，因为第二天早晨，整个厨房的地板上会铺满掉到地上被踩碎的葡萄，而且已经给地板染了色。看起来就像是我在经营一个葡萄园，而不是 bio 俱乐部。我在心里暗记，在我的新年派对上一定不再提供水果。

bio 俱乐部的口碑迅速蔓延，之后数百人参加了我的新年派对。从电梯那儿到阁楼入口排了长长的一队。到凌晨 3 点钟，派对上大部分的客人都离开了，只剩下大约 30 个人，所以我决定把烟雾机加速，好让整个阁楼都充满烟雾。

突然，闪光灯开始不断闪烁，伴随着一声刺耳的警报。隔了一阵子，我才搞清楚噪声是从哪里来的，发生了什么事情：烟雾机输出的浓厚烟雾引发了不只我阁楼内的，而是整栋大楼的烟雾报警器。当时是凌晨 3 点，火灾报警器已经在所有的单位持续响起，自动语音广播指示大家马上撤离大楼。

我迅速关掉烟雾机，然后打开所有的窗户。几分钟后烟雾消散，但是已经太迟了。我听到了汽笛的声音，从窗外看出去，发现两辆闪着灯的消防车正向我们大楼驶来。

几分钟后，3 名消防员出现在门口。我向他们解释发生了什么事情，然后给他们展示了烟雾机和激光器设备。当他们意识到这栋大楼事实上并没有处于火灾危险中，他们开始大笑，祝我们新年快乐后离开了大楼。我很高兴没有被捕。

我如释重负地叹了口气，把头探出窗外，注视着消防员进入他们在楼下的消防车。消防车的灯依旧闪烁着。

突然我听到一位女士的声音，她说："这太神奇了！是你创造了这一切。"

我看了看是谁在说话，但是我不认识她。她有一头金发和一双蓝眼，也正把头探出窗外，惊奇地看着楼下消防车闪烁的灯光。

我说："是啊，他们对这件事的态度相当好。我还在担心他们会生我的气呢，特别是在这新年之际。"

第 55 节：第三章多元化(17)

第二部分 第 55 节：第三章 多元化(17)

她说："我的意思不是这个，我是指发生的整件事情。"她转过身，指向派对上剩下的人们说，"你可以做你想做的任何事，但是你选择创造一种可以让人们终生难忘的体验。"

我说："是的，我想当这里的其他住户发现他们必须在半夜撤离这栋大楼的原因后，会对我很不满，他们很可能也可能会永远记住这个夜晚。"

她笑着说："哦，不要太担心这些了。这只是个意外。你可以把它归咎于千年虫(y2k)故障或什么的。我现在就能知道报纸标题：烟雾机出差错了！"

我也笑着对她说："你相信再过几天，这整个地方会变成一个办公室吗？"

她注视着我的眼睛。我仍然能听到背景音乐，但是剩下的世界像是都消失了一样。我不知道这个女孩是谁，但是不管怎么样，在这一瞬间，宇宙把我们联结在一起，而我会永远记住这一幕。

她轻声地说："想象，创造，并相信自己的世界，而这世界也会围绕着你转，就像你今晚所做的一样。"

她倾身对我耳语道："新年快乐。"

然后她一言不发，转身离开了。

创业孵化器

她的话语犹在耳旁："想象，创造，并相信自己的世界。"

尽管和"部落"的朋友们在一起让我感到很开心，但我仍十分想要创造些东西，仅仅是坐在一旁投资是很无聊的事情。而创办"青蛙风险"创业孵化器，对于打造我自己的世界来说是一个很重要的环节。

除了为我们以后创业孵化器的办公地点签订租赁合同外，我和君叡还在同一栋楼中租了一间餐厅，并将它命名为"青蛙风险"餐厅。

我的父母已经从海外搬回来了，他们自愿在未来的数年里经营这个餐厅。餐厅的菜肴都是以网络公司的名字命名的。大家最喜欢的菜肴之一是阿克迈（译者注：知名网络公司）炒饭。

这样，我们在同一栋建筑内有了餐厅、健身房、电影院、办公室及许多间阁楼。我们聘请了几位员工来运作创业孵化器。

一切处于进行中，我们正在创建属于自己的世界。

随着美捷步全体员工迁入我们的大楼（最初是在改装后的派对阁楼，然后进驻到创业孵化器的办公室），我开始在公司里投入越来越多的时间。

慢慢地，我参加的锐舞派对变得越来越商业化，那些活动也开始更像是为了赚钱，而不是传播 plur 文化。这些派对开始吸引不同类型的人群，而且人们在活动时的态度也开始转变了。

没有 bio 俱乐部作为大家的集会点，我们建立的"部落"慢慢开始分散了。起初，大家因为一个共同的目标而绑在一起：那就是构建一个社区。初期是令人兴奋的，因为每天都可以看到社区的成长和壮大。

第 56 节：第三章多元化(18)

第二部分 第 56 节：第三章 多元化(18)

但是除了一起闲逛和开派对外，我们缺乏一个可供大家分享的目标。人们仍然保持着联系，但是没有努力的方向，也没有一个类似"中央津贴"咖啡店的聚会场所，我们部落的成员开始专注于发生在他们生活中的其他事情上。一些人开始努力寻找真正的激情所在，试图把精力集中在比开派对更棒的事情上。

我就是其中的一员。

我一直对规划和举办派对充满激情，因为我真的很喜欢构建和创造不同的体验和回忆。我喜欢看人们的反应，听到他们走进与众不同的派对时发出的"wow"的声音。最令我欣慰的是：在夜晚结束的时候或者第二天，人们过来对我说，这个夜晚是多么的不可思议。

但是不论我对这些事情的激情有多高，我并没有把策划派对看作是我的全职工作。我只是把它想象成我可以全情投入的一个爱好而已，我需要寻找一些能让我投入全部时间去做的更有意义的事情。

有人说新奇的事物最能催情。用初期投资去资助新的思想和新的公司的确是件令人振奋的事情，但在短短一段时间内，我和君馥就进行了 27 次投资，而现在已经没有资金了。如果没有更多的投资资本，我们就不能加入其他的新公司，作为一名投资者的兴奋感也因此很快冷却下来。

当时，我们听到的所有想法似乎都很杰出，所以钱用得很快（10 年以后我们发现，在我们投资的大部分公司里，我们获得的平均利润很少，从基金中获得的绝大多数利润都来自美捷步。风险投资就像玩扑克，真正能赢钱的人并不是那些赢得最多把的人。2009 年底，我们发放了超过初期资金 5.8 倍的回报给我们的投资者，使得"青蛙风险"成为自 1999 年以来表现最出色的基金之一）。

在 2000 年 4 月，迅速飙升的网络公司股票开始在股票市场崩盘，造成了整个硅谷的恐慌。许多公司破产了，那些我们指望能继续为我们所投资的公司提供后续资金的风险投资者开始削减预算，拒绝向几乎所有我们投资的公司提供更多的资金。

一些公司搬进了我们新的创投孵化器办公，但是因为没有了更多的基金，他们停止付款，在几个月后也破产了。

最后，美捷步成为唯一坚持下来的公司，而我们对短期内再有新的公司搬进来的前景并不乐观。对于我们的基金、创投孵化器和美捷步，这是个艰难的时刻。

我和君叡开始时有一个雄伟的目标，那就是建立自己的第二只基金，力争拥有 1 亿美元。我们准备好了所有的文件，也问了那些我们原始基金的投资人，是否愿意再投资到我们的第二个基金里。

第一个基金使我们在很短的时间里认识了很多有趣的公司和人。作为基金的总经理，我们想让所有人都能够加入我们。我们非常享受那种不断地了解新公司、见到新人、听取新想法，然后进行新投资的感觉。

第 57 节：第三章多元化(19)

第二部分 第 57 节：第三章 多元化(19)

问题在于一旦做出投资，我们的大部分时间就要花在帮助那些没有盈利、无法筹集更多风险资本的公司上，来维持它们的运转。

我们认为最好的选择就是建立第二只基金。如果我们能筹集 1 亿美元，就能够为第一个基金资助的公司提供下一轮的资金，让他们的运转得以延续，进入到下一个阶段。

我们发了封邮件给以前的投资者，看看他们有多少人有兴趣加入我们，然后焦急地等待着他们的回答。

结果是，没有一个人有兴趣。我们筹集到的资金为 0。

直到此时，我并没有为大批网络公司的倒闭而担心。尽管"链接交换"从企业文化的观点看并不是个好的经历，但在财政上却是个成功的例子。我和君叡用我们卖掉"链接交换"所取得的信誉，筹措了包含 2700 万美元的第一只基金，所以很自然地，我们预计自己筹措第二只基金不会太难。

但我们错了。

我开始自我怀疑。我不知道"链接交换"是否仅仅是运气的结果。难道那只是一家在正确的时间、正确的地点靠运气成为赢家的网络公司？

我和君叡继续和红杉公司的麦克在美捷步的事情上保持联系，尽管美捷步已经取得了进展，但红杉仍然对投资没有兴趣。

我深信美捷步成功的可能性很高。我觉得需要证明给自己和红杉看一看："链接交换"财务上的成功绝不是侥幸，也不只是运气好。我想要向全世界证明我可以再度成功。

所以我决定舍弃自己作为投资者和顾问的角色，重新扮演一名创业者。那一年的晚些时候，我全心投入了美捷步，并决定美捷步就是我设想要建立的世界，也将会是我信仰的世界。

我过去几个月的探索终于结束了。我找到了至少在接下来的几年我将要集中精力去做的事。我重拾了自己的激情。

我豪情满怀地想要证明所有人都是错的。

微博座右铭

●比起因为机会太少造成的严重饥荒，一个优秀的公司更可能死于机会太多而造成的消化不良——

帕卡德定律 (packard'slaw)

●你无法让波浪停止，但是你可以学会冲浪——

乔·卡巴金 (jonkabat-zinn)

●昨晚上跟朋友一起讲鬼故事。现在怀疑那些鬼是否也围着营火在讲人的故事？

●敢于做事只会暂时基础不稳，而完全不敢则会迷失自我——

索伦·克尔凯郭尔 (sorenkiekegaard)

●要谦虚："在初学者心里有无穷的可能性，在专家的心里却不多。"——

铃木俊隆 (shunryusuzuki)

