

【美】
安东尼奥·加西亚·马丁内斯

(Antonio
García
Martínez) 著

杨建超 译

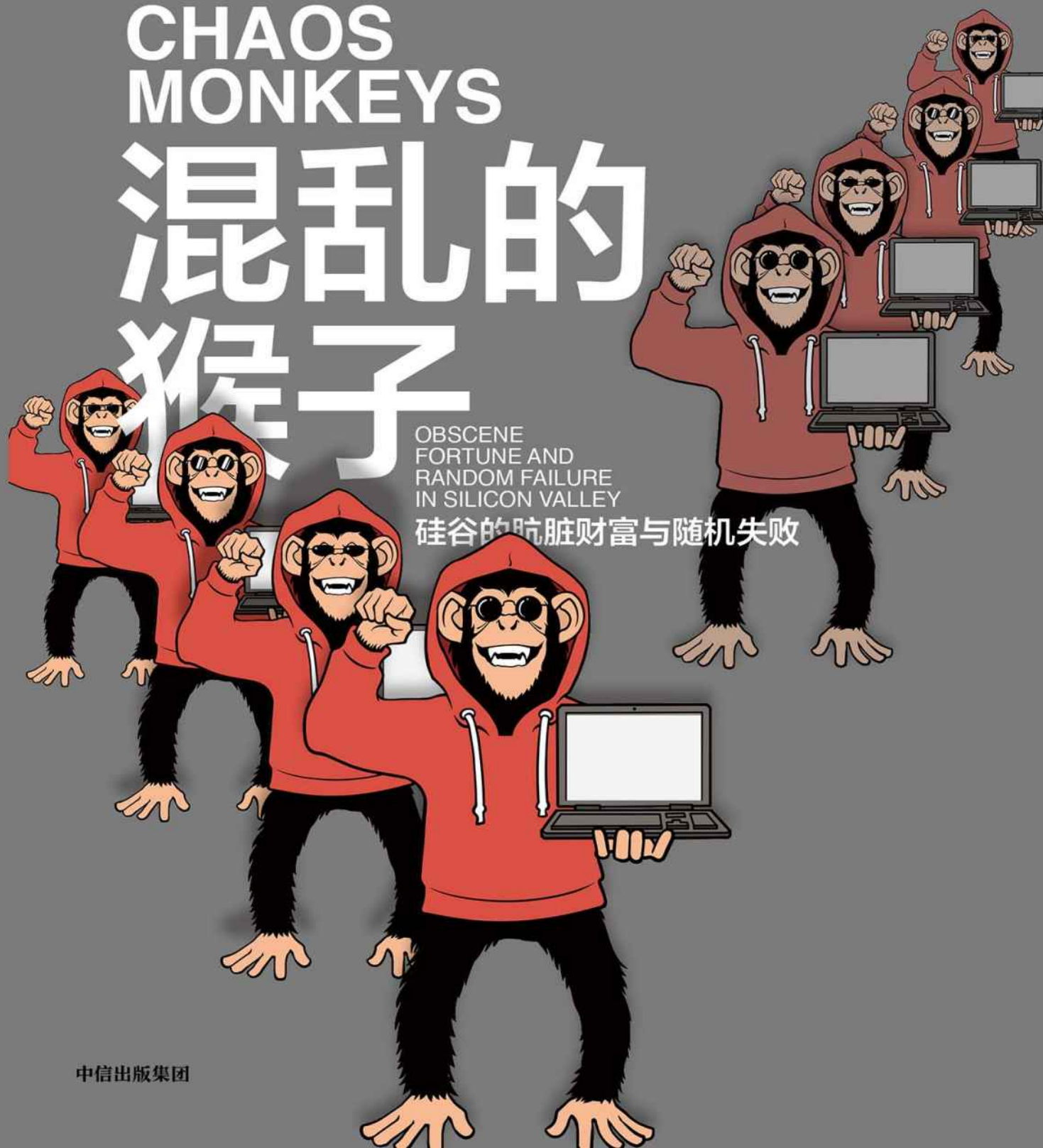
『硅谷异教徒』的成名之作

可能是Facebook高层
不想看到的一本书

CHAOS MONKEYS 混乱的 猴子

OBSCENE
FORTUNE AND
RANDOM FAILURE
IN SILICON VALLEY

硅谷的肮脏财富与随机失败



混乱的猴子

[美] 安东尼奥·加西亚·马丁内斯 著

杨建超 译

中信出版集团

目录

前言 小径分岔的花园

01 扰乱宁静

资本主义的收尸人

人类注意力的交易所

学会游泳

抛弃沉船

02 伪随机性

让我看到你上战场的表情

创业就像是婚姻，只是没有性爱

速度作为一种特性

演示日

与风投天使们的密会

硅谷的沙石之丘

绕着越来越大的圈子打转

永不退缩！

狗屎三明治

胜利

发布！

约会@Twitter

谁胆小谁输

赞了你一下

戳了你一下

[小径分岔的多种未来](#)

[转发Twitter不代表认可](#)

[虚线](#)

[最后一局](#)

[03 Facebook：快速行动，打破成规](#)

[新兵训练营](#)

[产品按摩师](#)

[Google必须毁灭](#)

[踮起脚尖，一跃而下](#)

[百发百中](#)

[一朝被蛇咬，十年怕井绳](#)

[广告执法者](#)

[隐私权和自恋](#)

[我们是野蛮人么？](#)

[哦，死亡](#)

[被束缚在机器里的猛兽](#)

[上市](#)

[当飞碟没有出现](#)

[为了增长而增长](#)

[伟大的觉醒](#)

[门口的野蛮人](#)

[IPA > IPO](#)

[IPO：重新评估](#)

[高频交易员](#)

[直面Facebook](#)

[微软耸耸肩](#)

[为了Facebook的荣耀](#)

[再见了，Facebook](#)

[混乱的损失](#)

[尾声 人类一规划，上帝就发笑](#)

[致谢](#)

[后记](#)

致我所有的敌人：
没有你们我就无法完成此书。

我把本书献给佐薇·阿亚拉和诺厄·佩拉约，我“发布”的最后两个还在运行的“产品”。

最后，致拉谢尔·卡伊多：
许下的承诺就是债务。

本书记录的事件，除了纽约部分和后记部分以外，均发生于约2010年3月至2014年10月之间，旧金山湾区附近。书中所述内容全部基于邮件存档、当时的Facebook（脸书）帖子、短信、推文以及博客文章。所有引自电子邮件、短信或Facebook消息的对话，均为逐字引用。日常对话或者电话记录则重建自我个人的回忆。虽然这些重建内容无法做到完全准确，但我已尽最大努力还原每个场景的精神和意义。对于那些认为我扭曲了事实的当事人，我邀请你写下你自己对当时事件的回忆。通过共同努力，我们也许可以达成一个大家都同意的“谎言”，再称之为我们的“历史”。

注：为保护真正有罪的人，某些姓名已被刻意隐去。

前言

小径分岔的花园

若造物主创立天地之时我能在场，我必将善意地提醒他多注意世间万物的秩序。

——阿方索十世（Alfonso X），“智者”，卡斯蒂利亚王国国王

2012年4月13日 星期五

在Facebook高层领导所在的办公区里，摆放着一堆毫不起眼的桌子。这堆桌子和园区16号楼内其他像灌木篱墙一样的办公桌没什么区别，只有旁边一堆属于山姆·莱辛（Sam Lessin，扎克伯格的一位副手）的运动用品比较起眼。类似的办公桌在这栋L形建筑的两端无限延伸，仿佛看不到尽头。这里的室内装饰风格是典型的硅谷科技风：工业风粗毛地毯，天花板上裸露的通风管道和喷有防火涂料的钢筋，员工自制的古怪的装置艺术。一面壮观的乐高墙上满是员工创作的像素画，另一面墙上贴着由内部打印店制作的隐晦的乔治·奥威尔式招贴画。

在16号楼L形的转角处，就是被称为“水族箱”的Facebook权力中心——扎克伯格的玻璃办公室。这间房间向主庭院凸出，每天路过这里去吃午饭的Facebook员工都可以顺路一瞥他

们名满天下的大老板在忙些什么。据说这间办公室的玻璃可以防弹。“水族箱”的入口处是临时的门厅，放有几张沙发和一些时髦的茶几读物。带着各种想法不断来访Facebook的“谋士”就在这里等待被接见。他们从来不会翻阅茶几上的读物，因为他们总是忙于对自己的幻灯片或作品小样做最后的润色。再远一点是一间迷你厨房，和遍布园区的其他茶水间一样，这里储备了大量的柠檬味佳得乐——扎克伯格的指定饮品。

在Facebook园区内部，地理方位就代表着命运，你和扎克伯格的物理距离代表着你的重要性。在L形建筑的外围，排列着Facebook五位事业部主管专用的会议室。扎克伯格的“邻居”包括：谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg），Facebook的明星COO（首席运营官）；工程总监安德鲁·“博兹”·博斯沃思（Andrew “Boz” Bosworth），动态消息（News Feed）的缔造者；以及CTO（首席技术官）迈克·斯科洛普夫（Mike Schroepfer）等。这天下午，当我从中庭大步走入这片区域时，他们都不在自己的办公桌前。

不同于Facebook面向用户的大部分产品团队，当时的广告部就像一条穿过的内裤一样，被扔在一臂之遥的另一栋楼里。虽然这一情况后来有所改观，广告部最终占领了扎克伯格和谢丽尔工位旁边的黄金地段，但那是很久以后的事了。我在Facebook期间，每次被叫去和高管开会，都必须先下楼再从一楼穿过中庭。

这条Facebook的“香榭丽舍大道”由水泥地砖铺成，足有100英尺^[1]长，是中庭的主要组成部分。它的中间嵌着4个巨大

的字母——H、A、C、K（hack意为“黑客”）。字母的大小和角度设计得正好可以让它从Google（谷歌）地图的园区卫星图像里被辨认出来，这很符合黑客文化作为Facebook最高信条的地位。

我今天的任务是来和扎克伯格开会，开会地点就在谢丽尔的会议室——“报喜屋”（Only Good News）。我一直没弄明白他们为何给会议室起这样一个名字。绕过高管区那一堆运动器材，我进入了这间玻璃盒子般的会议室。会议室内有一张狭长的白色桌子，桌子两边放着昂贵的艾龙（Aeron）办公椅。一面墙上挂有平板电视，另一面墙上挂着白板。除了两个最重要的人物以外，计划中的与会者均已就座。

广告部的产品总监戈库尔·拉贾拉姆（Gokul Rajaram）——我的老板，正沉浸于他一贯焦虑不安的小心思里。我进来时，他花了一微秒的时间把眼皮从他永不离手的手机上抬起来，看了我一眼。戈库尔旁边坐的是布赖恩·博兰（Brian Boland），一个剃着寸头且即将秃顶的男人。他看起来像是在大学里练过摔跤的人，舒适的大公司生活令他越发愚钝。博兰负责广告产品营销，他们团队的主要工作是为我们的广告产品编造各种高级的概念，然后再让销售团队依靠这些概念把广告产品卖给广告主。

心不在焉地玩着手机的是格雷格·巴德罗斯（Greg Badros），他之前在Google工作，目前在Facebook负责搜索和广告，但对这两块工作他似乎都不是特别上心。马克·拉布金（Mark Rabkin）是广告部的工程经理，同时也是最早参与广告

业务的工程师之一。他是当时在职级和工作态度方面都与我最接近的人。加入Facebook后，我和他有过多密切合作。他长得有点像俄罗斯领导人弗拉基米尔·普京。埃利奥特·施拉格（Elliot Schrage）坐在靠近桌子右后方的老位置上。他有一个听起来很厉害但又模糊不清的头衔，总之他是帮谢丽尔处理所有事务的军师。50多岁的他穿着纽扣领衬衫和商务休闲裤，在一群只穿抓绒卫衣和牛仔裤的技术人员里显得格格不入。他很容易被认作来自东海岸某个呆板律师事务所的资深律师，在加入Google和追随谢丽尔之前，他也确实是那样的人。

我在谢丽尔的亲信们对面找了个位子坐下，打开公司发的苹果笔记本电脑，紧张地准备起今天会议的讲稿。这次会议的目的是向扎克伯格介绍我新想到的三个定向广告方案，其中包括一项有可能帮助公司实现赢利的重大举措。

谢丽尔的全能行政助理卡米尔·哈特（Camille Hart）正对着笔记本电脑敲来敲去，引得与会者侧目。

“费希尔在哪儿？”谢丽尔推门进来，边问边大步走到她在最里面的位子坐下。

和埃利奥特·施拉格一样，戴维·费希尔（David Fischer）也是谢丽尔从Google挖来的心腹。没有他们俩同时在场，任何会议都是无法开始的。于是卡米尔·哈特冲出门去寻找费希尔。

其他人大都保持沉默，继续玩着手机或电脑。博兰和谢丽尔小声讨论着我们正要讲的幻灯片。一般来说，每当有什么新想法时，我们都会预先向谢丽尔汇报，再根据她的意见调整向扎克伯格传递的信息，尽最大可能让其变得更具吸引力。所有面向扎克伯格的广告相关的会议，都需要这种“把东西嚼碎了用勺子喂”的过程。原因很简单：当时扎克伯格并不关心广告。我想，这些会议对他来说更像是他作为CEO（首席执行官）不得不面对的苦差事，而非其他什么。加入Facebook广告部这一年以来，我在广告部办公楼附近只见过这位以微管理著称的创始人兼CEO一次：当时他正围着楼绕圈圈——为了达到日行一万步的健康目标。这和我从Facebook面向用户的产品经理那儿听到的传闻形成了鲜明对比，那些产品经理口中总是不乏为扎克伯格看重的产品工作过的人如何被耀眼的“聚光灯”炙烤的故事。

在这个会前会议里，谢丽尔提出了好几点关于如何更好地展示这些方案的建议。显然，她对自己的老板知根知底。在为既有权势又难对付的男人担当守门人和牧羊人这两个角色方面，她有着非常出色的履历。不管是作为美国财政部前部长拉里·萨默斯（Larry Summers）的幕僚长，还是作为扎克伯格的COO，她都游刃有余。她能在Facebook这种大型组织反复无常、变幻多端的公司政治氛围中左右逢源，并且知道如何向扎克伯格说话最有效，这一切都令她成为Facebook广告部当之无愧的事实领导。当关于Facebook如何赢利的讨论日益激烈甚至极端化的时候，这样的会议可以说是谢丽尔领导下的小型“最高法院”。这里是相互冲突的观点唯一有希望达成和解的地方。

费希尔走了进来。他瘦削、利落，是全Facebook发型最精致的男人。他是谢丽尔之前在美国财政部的下属之一，其职业生涯开始于《美国新闻与世界报道》。后来，像许多Facebook资深员工一样，他也加入过Google。作为在Facebook主管销售和运营的副总裁，他为谢丽尔打理整个销售部门。我在公司的那几年，极少听他说过什么超出“大公司陈词滥调”和MBA（工商管理硕士）课程理论以外的东西。（没错，他是斯坦福商学院2012届MBA毕业生。）

和大家打了一圈儿招呼后，费希尔在谢丽尔左侧靠近桌子前方的位子坐下，正对着施拉格。行政助理卡米尔的任务完成了，她满足地退出了会议室。

悄无声息地，扎克伯格走进会议室，眼睛盯着手机。他在施拉格旁边的空位上坐下。会议终于可以正式开始了。

谢丽尔先开口：“马克，我们最近有一些关于广告的新想法。”

没错，谢丽尔，这不过又是一些“新想法”而已。

Facebook在几个月前公布了想要上市的想法，IPO（首次公开募股）已经是箭在弦上。就在这个我们敞开胸怀邀请投资人审视的时候，营收增长却在放缓，甚至可以说已停滞不前。公司费力打造的新一代社交媒体营销的神话正遭受着广告主前所未有的高度怀疑。多位广告主在公开场合质疑在Facebook花钱到底能不能获得应有的回报，因为至少从他们已有的投入来

看，回报率很低。公司耗时一整年打造的巨型产品“开放图谱”（Open Graph）以及基于这个项目的赢利衍生品“赞助商动态”（Sponsored Stories），在广告市场的表现相当糟糕。公司高管召唤来广告团队，要求我们尽快想一些可以推动公司营收增长的点子。这就是Facebook，产品创意都来自基层，而非高层管理人员：出点子的人也许是某位灵光乍现的工程师，也有可能是经常和你打交道的能言善辩的产品经理。

今天的会议日程里有三个新的产品构想，每一个都与其他两个大不相同。第一个产品和Facebook的点赞按钮有关。点赞按钮这个无处不在的社交插件采集到了用户在浏览器里的行为数据，它不仅增加了使用Facebook的乐趣，还可以赚钱。

我先科普一点技术方面的知识：当你打开一个网页，你所看到的一切（以及你看不到的很大一部分）并非来自你输入的“.com”域名背后的公司。现代互联网的一个特点就是，网页总是由来自不同地方的不同元素组成的。而浏览器加载的所有东西，不管你喜不喜欢，都会通过一个叫cookie（浏览器缓存）的东西在你的机器上留下印记，记录你的个人信息。

Facebook点赞和分享按钮的受欢迎程度，意味着至少在美国这样的成熟市场，Facebook的触角触及了差不多半个互联网。当你在广袤的互联网海洋里遨游时，不管你是上Zappos（电商网站）买鞋，还是在《纽约时报》的网站上看新闻，Facebook都可以看到你，它就像城市街道里无处不在的监控摄像头一样。Facebook的使用条款目前禁止将相关数据商用，但现在有个大胆的提案建议免除这条自缚手脚的条款。虽

然这些数据听起来威力强大，但是我们并没有必胜的把握，毕竟它们的真实价值还从未得到过验证。

对于Facebook数据的价值，我还是有一点发言权的。刚加入Facebook，我就成了它的第一位负责定向广告业务的产品经理。我的工作是在法律允许的范围内，尽一切可能把Facebook的用户数据转化成现金，这个听起来简单直接的任务其实比想象中困难得多。我和定向广告团队花了好几个月的时间测试、研究了Facebook上几乎所有的用户数据——帖子、签到、网页分享、朋友关系、点赞记录等任何可能有助于精准广告投放的内容。这些尝试无一例外地失败了，没有任何一项数据表现出可以带来实质性营收增长的潜力。我们不得不痛苦地得出结论：虽然Facebook坐拥近乎无限的用户数据，但是这些数据的商业价值极为有限。社交插件采集的数据，即使其覆盖面再广、规模再大，很有可能也只是无用的信息而已。

另外两个在会议上被讨论的产品构想在商业层面上更为激进，在法律上也有很大的风险。这种激进从侧面反映了当时形势的严峻。这两个产品都计划把Facebook的广告体验与Facebook以外的数据对接。当时，Facebook广告只使用了内部数据，而这两个提议都提出把外部数据（比如用户的浏览历史、线上甚至线下的购物记录）也接入进来。一直以来，Facebook都是一个有围墙的花园，广告主无法在Facebook上使用自己的数据，也无法在其他地方利用Facebook的数据。在数据方面，Facebook就像是互联网生态系统之外的一座孤岛，所有数据都完全由自己独立控制。通过两种不同的技术机制（一

种基本上继续使用现有广告系统，另一种则复杂得多），我们的产品最终会在这个数据的鸿沟上搭起一座桥。在抽象层面上，那两个提议相差无几；在具体实现和商业运作层面上，它们大相径庭。相应地，在通过这两种技术机制进入广告市场时，我们的配套措施也将完全不同。

扎克伯格和谢丽尔讨厌看投到大屏幕上的幻灯片，所以已经有人把我准备的材料打印出来并认真装订好了。博兰把前几个月的辩论和会议记录以列表形式整理好并放在材料的第一页。这一页纸成了这次会议期间唯一被人读过的东西。我所有的那些详细的技术示意图和印有我对数据流及外部连接点深入探讨的文件，都成了废纸——正如我所预料的那样。谢丽尔不关心技术细节，扎克伯格也没耐心听人解释。我不止一次在Facebook观察到一个现象，这也应该是所有大型组织，包括企业和政府机构，都存在的问题：一个可能影响几千位员工和决定好几亿美元收入的高层决策，竟然是靠直觉做出来的。影响高层直觉的可能是某个历史遗留的公司政治问题，也可能是某些人的口才，而口才就是指他们说服繁忙、没耐心甚至不感兴趣的决策者的能力。

博兰轻描淡写地讲了一遍列表页的内容，并没有提起诸多同事就隐私和法律问题进行的无数个小时的争论。广告已经可以让扎克伯格打哈欠了，要是再塞进去一点关于隐私的问题，他必然会在艾龙办公椅上昏睡过去。只要扎克伯格高兴就好，法律问题由我们来解决。

“所以你们觉得点赞插件的数据能帮我们赚更多的钱，是吗？”扎克伯格问道。

博兰和戈库尔看着我，以一种暗示会场上职级最低但是掌握信息最全的人（也就是真正干活儿的产品经理）上场的眼神，希望我对此发表看法。[\[2\]](#)

我的脑子像冬天的破卡车一样卡壳了，怎么样都点不着火。“这个……分情况……能不能成功变现取决于很多因素，我们还没有做过A/B测试，因为这在法律方面确实有风险。但这些数据至少在某种意义上是挺特殊的。当然了，点赞按钮的数据到底是不是和我们设想的一样，也是很值得研究的问题，因为——”

“你可以回答我的问题吗？”扎克伯格打断我，不耐烦地问道。

焦虑带来专注。

“根据我们近期的经验，我认为具体的数字不会很惊人。”我面无表情地回复道。

一片沉默。大家都在等着看扎克伯格怎么说。

“这件事可以做，但不要点赞按钮。”他终于开口了。整个房间的人都在回味这句话。

“所以重定向^[3]广告可以做，但不要社交插件？”谢丽尔重复道，语气更像是向扎克伯格询问而非确认。

“没错。”

以上就是扎克伯格对这件事的全部点评。

仍然悬而未决的是，对于另外两个提议，Facebook应该选哪一个。一年以后，也是在这间会议室里，差不多同样的几个人终于在这个问题上做出了决定。Facebook让人恼火地花了整整一年才下定决心。当最终的决定来临之时，我被迫离开了那里，Facebook接下来许多年的营收计划都因为那个决定而改变了。

但在当时，那个星期五的下午，我内心是飘飘然的。之前两个月的精心策划终于有了希望。我们终于可以着手建立我提议的这个充满魔力的重定向广告系统了，一旦互联网上的两大数据流——Facebook和Facebook以外的世界——结合起来，一切都将因此而改变。

我看了一眼戈库尔，他还在半睡半醒的状态。谢丽尔把会议推向了下一项议程。这是她和扎克伯格与整个广告团队的每周会议，每个产品的评审时间都被压缩到15分钟。其他产品经理在简报阶段就进入了会议室，等待着他们发言的机会。尽可能静悄悄地，我从装有弹簧底座的艾龙办公椅上起身，溜出了房间。我的行军令已到手。

^[1] 1英尺=0.304 8米。——编者注

[2] Facebook当时已初具规模，但依然是一个相对扁平的组织。粗略地说，广告部有三种不同的等级。首先是资深管理层，这一层级的成员每天有开不完的会，查阅邮件就是他们的休闲活动。他们在扎克伯格、谢丽尔和其他所有人中间形成一个中层管理骨干团队，这个团队包括戈库尔、博兰、巴德罗斯以及这间会议室里的大部分人。其次是产品和工程师团队，这就是大部分时间都待在开发部这层楼研究用户和产品的黑客，我也是其中一员。我们可以说是真正做出东西来的人。最后是一小部分销售和运营人员，他们占据了园区里那些最偏僻的办公楼以及同样偏僻的海外办公室。这是最低的一个等级，虽然他们名义上是Facebook面向世界的门面，而且名片上还印着诸如“Facebook EMEA（欧洲、中东和非洲地区）主管”之类的高级头衔。但对于产品如何搭建，他们是说不上话的，那些头衔不过是为了看起来好看罢了。

[3] 重定向（retargeting）这一广告术语指的是依据用户网页浏览记录展示广告的技术。简单来说，这种技术多少有点“狡诈”，它会把你在亚马逊或者别的什么电商网站上浏览过的产品重新展示在你的面前。而我们在这次会议上讨论的内容，并非简单地在广告里展示你看过的一件产品，而是包含更复杂的逻辑，比如根据你在网站A、B、C，甚至线下实体商店的操作记录预测你在网站D上的行为。

01

扰乱宁静

人类生活痛苦和混乱的一个主要的根源，似乎是人们过分看重一种永久状况与另一种永久状况之间的差异。贪欲的根源是过分看重贫困与富有之间的差异，野心的根源是过分看重私人身份和社会地位之间的差异，虚荣的根源是过分看重默默无闻和声名远播之间的差异。受到这些过度的激情影响的人，不仅在个人的实际处境中是悲惨的，而且还经常为了达到他愚蠢的目的而扰乱社会的秩序。

——亚当·斯密，《道德情操论》

资本主义的收尸人

商业信用是现代社会的产物，它最完美的形式只属于世界上最开化的、政府最精明的国家。它供养了军队，武装了海军，超越了数字本身的原始作用力，在智慧、财富和管理有序的工业基础上，搭建起国家的骄傲。

——丹尼尔·韦伯斯特（Daniel Webster），美国参议院演讲
1834年3月18日^[1]

2007年11月

“嘿！信用指数是怎么回事？”

我从4台铺满代码的蓝色显示器屏幕前抬起头，这个金融方阵内的东西只有少部分人能看得懂，但它的产物维持着整个世界的运行。说话者是乔纳森·曼（Jonathan Mann），或者按交易部这层楼的人对他的叫法，就是“JMann”。他肩上挎着高尔夫球杆袋，双臂垂至球杆袋底部，一副亵渎金融之神的模样。

信用利差，即全球大企业的FICO（费埃哲）评分，正在“爆炸”，这意味着整个世界对金融业的信心在萎缩。^[2]把这一情形比作耶稣受难也不为过。

“不清楚，我们会继续观察，JMann。”我答道，眼睛几乎没有从4台显示器上离开。他用充满血丝的眼睛盯了我一会儿，然后回到了自己那个拥有更多显示器的座位上。

JMann负责维护高盛的交易信用指数，他的工作基本上就是整合一些大公司的证券产品，这些产品和共同基金类似。与股票世界不同，信用世界的价格不是由企业未来价值的模糊征兆决定的，而是由人们对企业在未来倒闭的概率的预估决定的。在信用交易这片土地上，只有葬礼，没有婚礼或新生儿受洗。我们以死亡下注，赌这个或那个公司会生存还是死亡，就像沉迷于赌博的收尸人。

JMann关心的信用指数不是我真正关注的问题。通用汽车、西南航空、福特汽车才是我关注的东西。我越过屏幕看了看查理·麦加雷（Charlie McGarraugh），他是耶鲁大学数学系毕业的高才生，负责航空和汽车公司的交易，我是为他做量化分析的仆人。我们为深奥的金融衍生品建立复杂的定价模型，维护着一条干净的数据流，这让我们对这个严酷无情的世界有更清楚的认识，并以此获取我们的奖金。今天，他像往常一样，一起床就满头大汗地大声向楼层里或者电话那头的人高喊着报价。他的初级交易员罗布·杰克逊（Rob Jackson）坐在旁边，将交易一笔笔录入风险控制系统。一笔笔交易被我写的代码消化，产出定价模型，这些模型帮助交易员在这个充满风险的世界中游走，创造更多交易。

在对市场充分信任的情况下，美国联合航空公司债券的价格是多少？该死的查理·麦加雷说是多少就是多少。他是为高

盛操作航空公司信用的“做市商”（market maker）。作为公众眼里的金融经纪人，他既是市场的导流器，也是市场的驯兽师。他既被完全不受他控制的市场力量不断冲击，又能用他自己掠夺性的设计来扭曲市场。

两年以来，查理一直下注于美国汽车工业的衰退以及几家航空公司的倒闭。距离捡一个超级大便宜，我们总是差一次福特平托车式的安全召回事故，或连续几个月的航空燃油价格高企。可想而知，如果一架美国联合航空公司的客机坠入山谷的消息在他的新闻客户端闪过，查理苍白的脸上一定会浮现出撒旦般的微笑。通过我的代码，这样的事情一旦发生，他马上就能看到我们将因此赚多少钱。然而，虽然面对不断扩大的房地产信贷危机，但是汽车业与航空业依然保持着相当高的信用。该死的飞机继续在天上飞着，燃料价格依旧在低位，也没有人意识到2008年款的庞蒂亚克Vibe车型有多差劲。

在这层楼里，每一个人的身上都充满了挥之不去的恐惧与贪婪，但即使是在这样的环境里，理性也会偶尔降临。这就像是一个无可救药的酒鬼在又一次宿醉之后，头昏脑涨地看到沾满呕吐物的床单，不禁问自己：“我这是怎么了？为什么我要这样作践自己？我的人性去哪儿了？”

加入高盛时，我刚刚结束了在加州大学伯克利分校手忙脚乱的5年物理学博士生涯。上学期间，我的博士津贴高达每年19000美元（税前）。

高盛公司2005年的平均年薪是521 000美元。这是包括每一位拿高盛工资条的交易员、销售员、投资银行家、秘书、送信员、擦鞋工以及擦窗工人在内的平均年薪。毕业时很多东西我都扔了，但有一个东西我没有忘记从我狗窝一样的学生宿舍中收走——迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）写的《说谎者的扑克牌》，这是一本关于华尔街投资游戏的经典参考书。

我加入高盛时的工作是？

我是高盛公司信用交易部负责定价的量化分析师^[3]。也就是说，我要为全球最大的信用交易系统每天买卖的海量信用衍生品做数学模型和定价策略分析，稍后我再说衍生品是什么。对高盛来说，它是什么并不重要，谁来做比较重要。

高盛相对于华尔街其他银行有一点特殊，它基本完好地保留了合伙人管理的架构。每一位新员工理论上都受雇于一位特定的合伙人，相当于他的“马仔”。于当时的我而言，那位封建领主是一位矮个儿、秃顶、眼神骇人的，有着奇怪的《圣经》人物名字的伊莱沙·威塞尔（Elisha Wiesel）。这位伊莱沙正是著名作家、大屠杀幸存者埃利·威塞尔（Elie Wiesel）的独子。他父亲把自己在集中营里的恐怖经历写成了《夜》（*Night*），这本书是全美国许多高中生的必读书目之一。这位曾获诺贝尔和平奖的父亲也许是一位杰出的公共知识分子，他的儿子却是个不折不扣的恶毒且贪婪的小人。^[4]

伊莱沙的“大副”，也就是我那时的老板，和我是同乡。我和这位老板都来自佛罗里达州，但他毕业于加州理工大学的

数学系。他就是瑞安·麦科维（Ryan McCorvie），或按内部通信系统里人人都有的三个字母的缩写，也叫RTM。他个子很高，手臂纤细，身材瘦削却有圆滚滚的肚子。其个人特色之一是前臂上的无穷大符号（ ∞ ）文身。在高盛工作期间，他总是竭尽全力遮住这个文身。[\[5\]](#)

这出好戏里还有几个其他角色。

交易员虽然机智而狡猾，但他们的技术能力和注意力可以覆盖的范围，与一个喝多了红牛饮料和吃多了“快活牧场”糖果的多动症小孩没什么两样。他们与高盛和其他竞争对手公司的交易员进行交易，发布价格，买卖证券及衍生品，既要保持自己的账面数字健康，也要用公司的钱投下恰当的赌注。他们的工作就像是在一辆高速行驶的列车顶上跳踢踏舞，同时抛接冒着火星的链锯。

销售员是完完全全的工具性角色，他们的集体智商也就只有两位数。他们唯一的任务是讨好并吸引潜在客户，展示出一副看起来对市场和交易成竹在胸的腔调，然后偷溜出去从交易员那儿为客户的某一笔交易讨要一个特殊价格。

至于量化分析师，人称策略分析师，或者高盛内部称呼的“策略”，又是怎样的人呢？他们大多数是像我一样失败的科学家，为了金钱出卖自己。他们在研究了多年相对论和量子物理之后，突然发现自己正被一个叫“交易员”的挥舞着高尔夫球杆的大猩猩死盯着问“信用指数是怎么回事”。我们释放量化分析的魔力，为古老的买卖方式带来现代计算机的“新鲜

的祝福”。但是，把精巧的模型和运算速度飞快的计算机交到交易员手上，就像把手枪和烈酒同时交给青春期男孩。量化分析师是给枪装子弹的人，同时他们也要看着点交易员，保证交易员不要把子弹射到自己脚上。

虽然是整出戏里不可或缺的角色，我们量化分析师却没有收获应得的尊重。事实上，我们可以说是交易员养的狗。任何一位对自己诚实的量化分析师都会勇于承认这一点。我们是如此依赖于交易员的收益，以至于有些人的双膝已经跪出了老茧。

我们唯一可以闪亮登场的时刻是在某些极其棘手的交易出现的时候。已经被搞得晕头转向的交易员会扔过来一大摞债务合约，请求帮忙。浏览这些文件就像是观看劣质色情片的近景镜头：你无法辨别镜头的朝向，也不知道画面中出现的到底是什么玩意儿，以及更重要的，这该死的是谁和谁。对这些合约的量化分析，就是详细列举未来的风险和备选方案，其实到最后这也没那么重要。最后的解决方案通常是一位宾夕法尼亚大学毕业的曲棍球手通过电话对一位康奈尔大学毕业的曲棍球手提出的价格表示同意，然后两人马上进入各自的下一笔交易。

量化分析师就像是性狂欢派对上的阉人，或者是几乎每一部有关“二战”的好莱坞电影里都会出现的英国人——他们不过是为了增加一些异国情调和老派的优雅，对剧情发展根本没什么作用（除了在帮好人挡子弹的时刻）。

在这里工作也不是没有回报。当博斯^[6]油画里的末日景象降临金融市场之时，高盛的每一位列兵、卫官、将军都会抛开等级之间的嫌隙，摆出共同为贪婪的欲望奋斗的团结方阵。和华尔街上几乎所有其他投行不一样，高盛真的把每个部门、每个资产类别的风险系数都精确计算到小数点后5位。几乎把全部身家都搭在高盛股价上的合伙人会召开一个又一个紧急会议，全力挽救即将沉没的大船。在各种骚乱（包括《说谎者的扑克牌》描述的戏剧性的斗争）之中，我从未见过任何一位高盛人失去冷静超过两秒。我们虽流了血，别人却已战死。我能够在前排见证这场属于我们这一代人的金融大戏，也算是三生有幸。

衍生品是什么？好，我马上为你造一个出来。我刚刚在一张纸上签下了我的名字。如果我的作品得以扬名——多亏了正在读这本书的你以及千千万万善良的读者，那么这张带有我签名的纸就会变得很值钱，幸运的话，也许能值好几千美元。但是，只是但是，如果我死的时候依然默默无闻，那么这个签名的价值就基本上为零——也许比零还要少，毕竟还得有人来销毁它。关于衍生品，你只需记住这一点：衍生品的价值并不来自它所代表的事物本身，而是来自很多其他因素。在上述例子里，这个其他因素即我死后作为作家的知名度。另一个重要的问题是，这份衍生出来的价值最高和最低能达到多少？如果最高和最低之间的范围很宽，银行家就称其为“高杠杆”状态。这个签名的价值可能是零，也可能是好几千美元。即使我成功了，支撑签名价值的我的写作水平也仅会在一个相对较小的范

围内波动，但由于不朽的文学作品面世的随机性，这份衍生品的价格是真的很有可能爬上高位的（或者低至零）。

那CDS（credit-default swap，信用违约掉期）又是什么？CDS和汽车保险差不多，只不过它承保的不是一堆被叫作汽车的玻璃和钢铁，而是一大堆借出款项。设想有个没事干的混蛋用钥匙刮伤了你的车。维修费500美元，保险公司帮你出。如果是车被偷了呢？保险条款规定你可以得到全款赔付。CDS的基本理念与此类似。你购买某人的债券就相当于借给了他一点钱，如果他不还钱或者只还一部分怎么办？如果你买了CDS，卖给你CDS的人就会赔偿你拿不回来的那部分。

但是，两者相似的部分仅此而已。

与汽车保险不同的是，任何人都可以用你的汽车的名义拿到CDS报价和条款，即使他或她实际上不拥有这辆车的任何一个零部件。也就是说，除车主以外的人也能给车买保险。他们不仅能从别人那里买保险，还能自己卖保险，即自己开一家小型的政府雇员保险公司，并提供赔付。如果风险问题导致市场上保险的总体价格高到令人难以承受，此时贪婪的玩家就会出现，表示他们乐于以更低的价格把保险卖给你。也许因为他们知道你喜欢把车停进车库，所以哪怕你住在一个危险的社区，实际上你的车也是安全的，过高的保费对你来说完全没有必要。但也有另一种可能：这些人自己就是偷车贼，而且正打算偷你的车。他们既想偷走你的车，又想用失车事件骗取保险公司的赔付。所以他们在偷车前会从别人那里买保险。华尔街也做这种事。

英语里的“信用”一词是“credit”，它源自拉丁词汇“credere”的第三人称单数现在时形式。这个拉丁词意为“选择相信”。这可以说是金融世界里最特别也最有趣的现象了。类似的“选择相信”的倾向在人类生活的方方面面都能看到：你老婆也许背叛了你，但你选择信任她；你在网上商店买的东西可能永远不会发货，但你依然相信它。信用衍生品就是专门针对企业实体，把这种信任明确地以金融合同的形式写在纸上，包装起来。与其他证券产品，比如说IBM（国际商业机器公司）的股票或者原油期货不同，信用衍生品甚至不是某件实物的理论价值。它是一件完全看不见摸不着的东西的预期价值，而这种预期价值建立在某项未来的义务得以完成的概率之上。

我刚进入科技界的时候，人们总是问我，为什么要从华尔街转行到广告技术领域。问这个问题的人肯定对这两个行业都不懂，否则答案是很明显的。一直以来，我的工作都没有变：给人类的期望值定价——不管是对通用汽车的债券，还是对Zappos上被人收藏的鞋。两者之间的差异对我来说是无关紧要的，唯一不同的是所涉及金钱的数额。

2006年初，因为一个我很快忘掉的原因，我走进了位于布罗德街85号高盛总部的利率交易部。扑面而来的是令人反胃的快餐油脂的气味。在两整排的工位上，本应坐着的是精神集中地对着电话报代码的交易员，现在却是一群吵闹的穿着靓丽的21世纪百货^[7]高级西装的“小朋友”。围着他们的成堆成堆的员工（穿着明显不是从21世纪百货买来的西装），就像一群跃

跃跃欲试地准备执行私刑的暴民。艾伦·布拉齐尔（Alan Brazil）是高盛公司负责按揭贷款战略的董事总经理，他正在发放一个个用纸包着的看起来很油腻的东西，就像是第一次世界大战的某位司令员在上战场前给士兵发放弹药。

这当然就是著名的吃白城堡汉堡^[8]大赛。

忘掉那些500万美元起的交易吧，人们现在正忙着赌哪一位高盛“小跟班”能够在一小时内吞下最多的白城堡汉堡。下注的方式是典型的拉斯韦加斯风格，赌的是每位参赛选手在不呕吐的情况下，最多能吃掉高于或者低于多少数量的汉堡。围观的人群完美地展示了被激活的贪欲，他们张牙舞爪地高声叫喊着。严肃的交易员互相比画着，然后把下注情况都记在本子上。这个场面和他们执行那些百万美元级别的交易时没什么两样。

大家最青睐的选手是一名叫里奇·罗森布拉姆（Rich Rosenblum）的年轻分析师，他使用了日本籍“大胃王”小林尊的比赛技巧来吃这些汉堡。这个技巧是把汉堡先劈成两半，然后把那两坨面包和油脂的混合物放到水杯里浸湿，以方便下咽。^[9]

不被看好的是一位来自普林斯顿大学的金发女实习生。她看起来只有一打汉堡那么重。她的身边围了一圈她的朋友，他们争抢着在旁边的下注本上写下与她的体型毫不匹配的大额下注。这是因为他们对她在普林斯顿饮食俱乐部的秘史有所了解，这真是内幕交易的极佳范例。

金发女生果然发威了！在众人诧异的目光下，她飞快地吃下15个汉堡，直逼第20个，马上就要赶上目前领先的里奇了。然而，意想不到的事情发生了：她旁边那个看起来早就受不了了的亚裔胖小孩突然喷出一块块已被嚼碎的汉堡。身经百战的汉堡大赛教父艾伦·布拉齐尔飞一般地跳起来，抓过一个塑料垃圾桶，接住了秽物。金发女生的支持者非常明白，在这场大赛中风险和机遇并存，他们开始疯狂地手舞足蹈起来，希望把她的注意力从旁边的呕吐物上移开。如果让她看到对手狂吐不止，必然会造成连锁反应！艾伦明智地护送亚裔小孩和垃圾桶离开，让其他人继续比赛。里奇·罗森布拉姆最后吃掉了26个汉堡，成功夺冠；普林斯顿大学的金发女生也吃下了超出预期的汉堡数量，达到了内幕交易团伙获胜所需要的数量。计时结束时，这群人爆发出疯狂的欢呼声，然后同样迅速地，人群四散开来，所有人又都回到电话交易或者风险报告中去了。接下来一整天，这层楼闻起来都像快餐店的厨房一样。但是，资本主义的车轮没有停止向前。[\[10\]](#)

当然了，汉堡并不是唯一可以拿来打赌的东西。分析师还会被要求参加俯卧撑比赛，人们同样下注某人做的俯卧撑数会不会超过或低于某个数字。于是，当你拿着资本主义交代的重要任务走进这层楼的时候，你会偶尔撞见一位分析师和一位身材极佳的销售部副总经理正满脸通红，拼尽全力地做他们第237个俯卧撑。被汗水浸湿的衬衫贴在他们背上，周围下注的人在呐喊助威。

每个星期五下午，为了打破周末前人们萎靡不振的状态，交易部会一起玩一个有趣的游戏。所有人把自己的工牌扔进一个袋子里，然后拿出20美元至100美元不等的现金（职级越高的人贡献越多）。首席交易员会一个个把工牌从袋子里拿出来，喊出工牌上的名字。最后一个被拿出来的人将赢得奖池中的全部奖金。这个游戏严格遵循“赢家通吃”的规则，只有一个人能拿走最后的大奖。当工牌只剩下最后20个的时候，事情就变得好玩了：大家开始围在一起做交易。工牌还在袋子里的人售卖自己得奖的希望给出价最高的人，这样他就可以提前套现并规避风险。合理的价格计算起来很简单：如果奖池中有2 000美元，并且还剩10个工牌，那么一个工牌的价格就是 $2\,000 \div 10 = 200$ 美元。然而，真实的交易往往并不是这样的。实际的成交价总是会有溢价，而且越接近最终开奖（袋子里工牌越少），溢价的百分比就越高。从人的心理来说，人们总是倾向于不理性地为潜在的大笔收益买单，而且收益的可能性越高，人们愿意付出的价格也越高。这里还有一个结构性的作用力：现在是纽约市的星期五下午，所有人都十分需要可以在周末挥霍的现金。因为用的是交易部同事的钱，米其林一星店的牛排吃起来会更香。赢家如果最后没有把自己的工牌卖掉的话，将拿走厚厚一摞20美元和100美元面额的现金，而其他所有人只能拿回自己的工牌。到下午5点时，整层楼都人去楼空。

颇具讽刺意味的是，华尔街其实提供了无尽的享乐。人们全身心投入地、无拘无束地大胆追求收益，这像极了年轻人对待性爱的态度：它是你唯一思考的事情，也是你唯一想思考的事情。但是大公司的礼节还是要遵守的。别忘了，我们可是在

为上帝工作（上帝显然也在做高盛的工作）。所以，在某个周五下午竞争尤其激烈的俯卧撑和工牌大奖赛后，整层楼的员工都收到了一封关于公共场所礼节的邮件。其主旨是赌博在交易部是不被允许的。这让我想起《奇爱博士》里乔治·斯科特饰演的角色在五角大楼的主控室与俄罗斯外交官摔跤的场景。他们受到了斥责：“先生们，请不要在这里打架。这里可是战情室！”

在华尔街期间，我有幸见识了一场史诗级大转变的尾巴。我在衍生品市场的角色，只允许我远观这一转变，但它的影响是深远的，也和我们的故事有一些关系。

在2000年9月，远早于这里记录的事情发生的时间，高盛收购了一家有着几十年历史的公司SLK。SLK是一家老牌股票经纪公司和做市商，主营业务是公开交易的股票和期权。他们雇用了一支庞大的交易员队伍，就是那些穿着彩色夹克衫在芝加哥商品交易所大厅里对着彼此胡乱比画的人。几百位交易员用着由两位程序员编写的、跑在少数几台机器上的期权定价基础模型。

到2007年，这几百位交易员都不见了。取而代之的是两位交易员、20位建模和维护模型的程序员以及几百台运转极快的计算机。你会问为什么在交易所依然能看到那些穿彩色夹克衫的人呢？他们就像自然历史博物馆里的恐龙模型一样，只是摆在那里好看罢了。实际上，他们早已被交易所附近昂贵的闪烁着指示灯的方盒子所替代。这些机器被尽可能放在离交易发生

地最近的地方，用世界上你能买到、租到并埋到地下的最短的线缆连接。

在这个新世界里，唯一的速度限制来自摩尔定律和爱因斯坦的相对论：商业逻辑运行的最快速度取决于芯片在不烧毁的前提下能够达到的最快数学运算速度以及光纤里的光脉冲速度。重要的是，发生在SLK的事不是某种技术创新淘汰掉传统职业的陈词滥调，而是即将改变全世界的大趋势的前兆。未来，任何一个有意义的决定都将通过计算机之间的通信来做出，而人类只需要参与逻辑本身的编写。金融业最先看到了这一创新的重要性，因为牵涉的利益巨大，在计算性能上增加任何一点优势都意味着极高的收益。

硅谷风险投资人马克·安德森（Marc Andreessen）曾做出一个值得引用的论断：“未来只有两种类型的工作——人类告诉计算机怎么做以及计算机告诉人类怎么做。”从华尔街我们仅可以看到第一类工作的模糊形态。下一个在金钱和技术方面能够发生如此惊人变化的领域将是互联网广告（虽然当时的我还没有意识到这一点）。在这之后，是交通、住宿、外卖等行业。把这一理论推而广之，计算将不再仅仅是用来填充人类工作流程的工具，比如会计师的计算器。将来我们要用人来填充已基本全部交给计算机的工作流程，比如Uber（优步）司机，但我们现在先不说这个。

这里还有另一堂课。

从人到机器的转变主要发生在股票领域。在金融世界里，和债券相关的部分由于各种原因依然是一个原始的“大喊大叫式市场”，这里的交易依赖于人与人之间的沟通，不管是通过电话还是即时消息系统。资本在这里的流通速度取决于人类舌头弹跳的速度和键盘上手指敲击的速度。其中一大半原因是大公司的债券组成非常复杂多样。像通用汽车这样的大企业往往有好几百种甚至上千种不同的债券产品在市场上流通。简而言之，这些东西没有经济学家所讲的“可互换性”，不像1/4英寸[\[11\]](#)的螺钉长度或瓶盖直径一样可以互相交换尺寸。

信用衍生品的情况就不一样了。针对通用汽车公司债务违约的保护，显然只是针对某一次事件的保障。唯一可变的是保障期限的长短。但就连这个可变的保障期限也有标准时长，比如三个月或三年。还是以车险打比方，保险公司为你的“老爷车”评估保费时，不可能把这辆车的所有特征组合——颜色、车轮型号、是否曾经被改装以及车里的汽车香水等都考虑进去。他们只关心厂家、型号、生产年份、车辆的位置以及你要投保的金额。如果仔细研究，你会发现市场上总共加起来也就那么两三百种汽车保险。CDS产品也差不多。

那为什么不把CDS放到交易所公开交易呢，就像Google的股票那样？2008年金融危机时也不是没有人问过这个问题。当时的内部传言是政府会利用这次危机加强对金融市场的监管。高盛曾短暂地考虑过主动进行一些自我监管，把所有交易都放入交易所的公开市场。它最终决定不这样做的理由和我后来在Facebook听到的理由几乎如出一辙：市场上占支配地位的领先

者依靠信息不对等足以操控市场价格，而不用只是接受市场价格，这些领先者缺乏增加透明度的动力。证券的买卖差价（bid-ask spread）——高盛买入和卖出同一个金融产品的价差，对信用衍生品来说十分重要。高盛只需把一页纸从左手传到右手，让自己从风险的买方摇身一变为卖方，就能大赚一笔。在证券交易所公开交易固然能增加总体成交量和相应的佣金，但一个开放的信用市场会削弱高盛独占的信息优势，使它卷入激烈的竞争之中，更不用提接受严格的金融监督了。即使开放可以把市场做大，高盛也宁愿舒服地独占一块小市场，它不想沦落为大市场里的一位普通玩家。因此，许多市场可以说是很低效的，而低效的原因恰恰是它对市场目前的控制者有利，哪怕这只是短期的利益。

正如我之后观察到的那样，华尔街和硅谷有着惊人的相似之处。

我羡慕有宗教信仰的人。他们的内心生活是多么恬静美好。如果你是基督徒，凡事照福音行事即能得到救赎；如果你是正统犹太教徒，只要每天穿上黑衣，戴上宽边帽，在613条戒律前打钩，就可以平静而安详地等待弥赛亚的降临。当你在夜深人静时凝望星空，也不会突然哀叹存在的意义到底是什么。

华尔街比宗教还简单。你作为人的全部价值只需一个数字来定义：年底老板向你揭晓的年终奖金额。华尔街的薪水都是这个模式：基本工资当然也过得去，但年终奖才是真正的大头儿。这份奖金的额度非常灵活，从零至基本工资の数倍不等。

因此，每年12月中旬，交易部所有人都在合伙人办公室外排好队，就像圣诞夜弥撒上排队领圣餐的人一样，等待着从华尔街的大餐桌上掰下来一小块面包屑。一整年的血汗与泪水，在这一刻有了意义。整个纽约的经济都会受到这些奖金的鼓舞。

如果没有这个数字，你作为纽约市上等人的地位也就随即失去。你在汉普顿的房子，在上东区的复式公寓，孩子三万美元一年的学前教育，你都可以对它们说拜拜了。这就是为什么华尔街有蟑螂屋一样的魔力：你好，欢迎，请进，进来了就别想出去。在你享受过几轮奖金的洗礼，习惯了每年1月中旬银行账户上飙升的数字之后，你将很难想象没有这些钱的生活。这正是华尔街的银行高管喜闻乐见的事情。如果在华尔街投行工作的人是条狗，作为其身份的标志，它也会炫耀套在脖子上的名贵项圈和绳子，却不知道其真正的作用是什么。在这个世界里，我的项圈不算很名贵，但已足够把我的脖子拴牢。

这个关于犬科动物的比喻是有一天我在茶歇时间阅读《纽约时报》时想到的。《纽约时报》的商业板块在我这个活跃的市场参与者看来是如此过时和反应迟钝，它还不如叫历史板块。所以我能在上面瞧见一条关于硅谷的创业公司获得新投资的新闻也算是奇迹。与发生在华尔街的令人压抑的新闻相比，这个调性积极的标题看起来就像是闪烁不停的霓虹灯。新闻里引用了Adchemy公司（一家在线广告技术公司）CEO的话，这家公司刚刚拿到第三轮融资。这条新闻是关于运用数学知识做广告的。我浏览了这家公司的网站，发现一个叫“研究科学

家” 的职位。我一时间心血来潮，几乎像是决定参军或者文身的男人一样，把我的简历发了过去。然后我就完全忘了这回事。

一个星期以后，Adchemy公司负责招聘的人打电话邀请我去加州面试。反正我除了围观资本主义的大塌方也没有什么事做，就接受了邀请。几天之后，我回到了我三年前离开的旧金山湾区。也许是因为我根本就不上心，严苛的面试过程对我来说反而很轻松。我和一位名叫戴维·考恰克（David Kauchak）的刚毕业的博士抽到了有关生日悖论的概率问题，和研究副总裁一起在一整面白板墙上写满了冗长的算式。我唯一还清楚记得的事是我在租车行弄到了一台福特野马，那磨人的面试结束时是下午6点，离我的回程航班起飞还有整整三个小时。

于是我终于开始去实现我此次旧金山之行的真正目的：我匆忙赶到教会区，把租来的车停在了这个多少有点不太平的社区，去时代精神酒吧点了一杯血腥玛丽。[\[12\]](#)它还是和我记忆中的一样完美。一口气喝下这一品托的伏特加、泡椒水、番茄汁和大量芥末粉组成的混合物，吞下腌四季豆和两颗橄榄，我跳上了我的福特野马，以最快的速度向机场驶去。Adchemy公司已经被我完全抛在脑后。

一周之后，Adchemy公司打来电话，正式邀请我加入。当时，资本主义世界正命悬一线，至少在即将成为我前同事的高盛同事们看来是这样。直觉告诉我，与世隔绝的科技世界将成为末日来临时唯一的避难所。于是我一边在高盛的交易中心用私人电话与Adchemy公司讨价还价，一边看着如银河般迷人的曼

哈顿天际线，感觉自己就像是正在下沉的船上唯一在为救生筏吹气的人，而其他人只会使劲往外舀水和大喊“遵命，船长”！

离职的前一周，我与高盛唯一不那么浑蛋的一位高级职员吃了顿饭。斯科特·温斯坦（Scott Weinstein）曾短暂地当过我的老板。他曾领导电力能源的交易团队和CDS量化分析团队，我作为后者的一员，曾在他手下战战兢兢地建过模型、评估过风险。他在高盛工作的时间已经超过20年，比同属董事总经理这一层级的大部分人都年长10岁左右，但他从来没有混到过合伙人的位置。由于毛细血管的问题或者是吸烟的习惯，他一激动，整张脸就会呈现出番茄般的红色，而他在大部分时间里都很激动。再加上他水桶般的身材和喜欢停顿但语速极快的略带东海岸口音的说话方式，你会觉得他随时会爆发出马丁·斯科塞斯^[13]式的暴力行为。他或许是我在整个交易部这层楼认识的唯一真诚的人。

我们坐在高盛总部47楼的餐厅里，望着曼哈顿下城和纽约港的360度全景，聊了聊这场金融界末日事件诱发的高盛内部的各种奇事。最后，我们终于尴尬地聊到我要离职这件事。在高盛，我不过是牛屁股后面的一只小苍蝇，但至少在我自己的小圈子里，我离开“战场”加入远在加州的不靠谱的创业公司这件事，还是有人关心的。大部分人都觉得我疯了。

“你难道从来没有想过离开这样的大公司，冒险做点自己喜欢的事吗？”我问斯科特，同时指了指我们身边蜂群一样的

金融民工们。这些拿着叉子搅拌沙拉的“小蜜蜂”一吃完饭就得回到他们的“蜂巢”里去。

他说：“我父母开过一家小公司，我亲眼见过他们为此承受的种种压力……各种沉浮不定。生活的不确定性让他们过得非常艰难。我完全无法想象自己也经历那样的生活。高盛虽然有不完美的地方，但是至少一时半会儿不会倒下。我不想过没有安全感的生活。”

几个月后，斯科特·温斯坦在高盛20多年的职业生涯戛然而止。他谢幕的舞台是银行信贷部，即在这次金融业大溃败中受到最大重创的部门之一。当时，银行信贷部的气氛十分紧张，斯科特和首席交易员的一次争吵逐渐升级成两人之间的敌对关系，最终以斯科特被解雇收场。斯科特很快在另一家银行找到一个差不多的职位，但追求安全感的忠诚员工被解雇这件事的讽刺意味令我始终耿耿于怀。

以我在创业公司和大公司这几年的经历来说，包括或者说尤其是在Facebook的经历，我总是尽量让自己更多地投入到变幻莫测的市场、运气、用户之中，不想为无聊的办公室政治浪费时间。那些积极比拼自己受欢迎程度的人往往资质平庸，他们赢得成功的唯一手段是欺瞒并做足表面功夫。斯科特·温斯坦的不幸遭遇对我来说是他（或者其他所有人）给我的最好提醒。可惜我在极度危险的境地下却忘了这个提醒。

这次午餐后的一个星期，在处理掉与我当时女友合租的公寓里的个人物品之后，我跳上一辆折顶敞篷宝马轿车，朝着日

落的方向开去。6天之后，我来到了加州，开始我全新的冒险。

[1] 这条引言的一个版本被镌刻在曼哈顿市中心穆迪大厦的铜制门上。穆迪是一家信用评级机构，它面对大银行表现出的无能被认为对次贷危机负有部分责任。

[2] 信用利差（credit spread），也称为质量利差（quality spread），是指除了信用等级不同，其他所有方面都相同的两种债券收益率之间的差额，它代表了仅仅用于补偿信用风险而增加的收益率。FICO是位于美国加利福尼亚州圣何塞的一家数据咨询公司，其信用评级模型被几乎所有美国银行和信用社采用，以评估客户的信用水平。——译者注

[3] 量化分析师（quant）这个词来自英文量化（quantitative），是对某一类交易员的称呼。他们是运用流体力学或者概率论知识的金融工程师。这些纯粹的数学知识被用来赚取肮脏的金钱。现在这些工程师已经完全攻占了华尔街和金融业的其他领域，就好像高速运转的高频交易世界没有他们就无法存在似的。高盛公司的常务董事伊曼纽尔·德曼（Emanuel Derman）在他的经典之作《宽客人生》里对这些人的世界有过最权威的记录。

[4] 对于喜欢幸灾乐祸的读者，生活总是不会让你失望的：2008年末，美国史上最大的庞氏骗局麦道夫丑闻爆发，埃利·威塞尔人道主义基金会的所有资产正是由麦道夫打理的。埃利的儿子、我的大老板伊莱沙是这家基金会的财务部长。这让我想起那个你岳母把你新买的保时捷开下悬崖的笑话。真让人心情复杂啊。我很遗憾看到这样一个有意义的基金会遭受损失，但一想到这件事给伊莱沙·威塞尔带来的冲击，我就不禁要拍手称快了。

[5] 嘿，喜欢幸灾乐祸的读者，这里还有更多故事呢！我的前老板RTM，截至2016年1月，依然处于取保候审状态。罪名是性侵未成年人。他被指控在一所公立学校猥亵年轻女学生。当然了，未定罪之前我们要做无罪推定。可倒是有一人确实被定了罪。我之前服务过的一位交易员马特·泰勒（Matt Taylor）被戴上了手铐。他耍了点流氓手段，瞒过高盛的风险控制系统和我（他的量化分析师），在操作公开交易的债券时违规超额交易，他拿公司几十亿的资金去冒险，既为冲高回报率也为了拿更高的年终奖。他在联邦监狱里蹲了一段时间，现在在佛罗里达州经营一家泳池清洁公司。我的华尔街同事们还真是“优秀”啊。

[6] 耶罗尼米斯·波斯（Hieronymus Bosch），15世纪的荷兰画家，其画作精巧复杂，多用恶魔、半人半兽，甚至机械形象展现人的邪恶，他被认为是20世纪超现

实主义的启发者之一。——译者注

[7] 21世纪百货是一个备受欢迎的逆潮流而行的折扣商店，刚好位于曼哈顿金融区北部边界之外。其唯一亮点是40美元一件的男士商务衬衫，但你必须在现场试穿（小心别被衣领上的别针扎到）。

[8] 白城堡汉堡（White Castle Burgers），主要在美国中西部和纽约都会区经营的汉堡店。——译者注

[9] 小林尊是一个体型并不魁梧的日本男人。他曾经是多项主要速食大赛的世界纪录保持者。他发明了这里描述的创新速食技巧。2009年他在纽约“纳森吃热狗大赛”上用10分钟吃下了64个热狗。

[10] 这位对汉堡有惊人消化力的里奇·罗森布拉姆后来怎样了呢？他留在高盛并最终升任董事总经理，成为管理原油期货的高级交易员。资本主义是不会亏待真正的有才之人的。

[11] 1英寸=2.54厘米。——编者注

[12] 时代精神（Zeitgeist）这家酒吧，如果你能允许我使用一个有些极客的比喻，它就像是《星球大战》里的塔图因酒馆。这里的马桶可能会让你染上乙肝病毒，但在阳光明媚的周六下午，那里的啤酒花园是全旧金山最棒的休闲场所。

[13] 马丁·斯科塞斯（Martin Scorsese），美国著名电影导演，他的电影以暴力描写和大量粗口闻名。——译者注

人类注意力的交易所

夺人眼球也是一种资本，它发展到一定程度就成为典型。

——居伊·德波（Guy Debord），《景观社会》

2008年4月24日

“从100开始倒数，每次减7个数字。”克莱因警官命令道。她脚穿漆皮鞋，身高约5英尺2英寸。我试着不去看她的制服和胸口的警徽。我一片混沌的脑子也是有点不中用了。

“100，93，86，79，72，65，58，51，44，37，30，23，16，9，2……要开始数负数吗？”我认真地问。作为多年以数学谋生的人，我可以一晚上这样不停数数，哪怕在酩酊大醉的情况下。

“教育程度？”克莱因警官问我。

我认为这个问题意图明显。

有些警官确实喜欢仗着手里的警官证欺负人。然而，大部分警官不过是极简版摩尼教二元论的信奉者罢了。在他们眼里，每个人的本质都非好即坏。作为宣誓守护秩序的人，他们保护高贵的公民及其财产免受暴徒和盗贼的侵犯；他们从糟糠

里筛出道德的米粒，从正直的市民中挑出有罪之人。做出这种判断是他们的使命和工作，他们的背后是资助他们制服和警车的偏远小镇人民。要获得他们的仁慈，你必须表现出自己本质上是个好人，只是暂时迷失了方向，只要有人稍微拉你一把，你就能走上正途。

于是我就这样做了。

“我是个博士。其实，您应该能看到我的同事就在旁边。我们在附近一家拿了投资的创业公司工作。刚才是我们公司的聚会。我的职位是研究科学家。”我解释着，手指向正走出来围观新同事被警察逮捕的一小队Adchemy员工。我试着往身上喷了一点受人尊敬的香水。

克莱因警官犹豫地站着。

然后她的助手，一位脖子很粗的当代“公牛”尤金·康纳[\[1\]](#)——这位现在出现在很多警察暴力视频里的象征警察原始权威的人物，走了过来。

“先生，你能往这里面吹一口气吗？”他递过来一个白色塑料管，就好像里面装着我刚才喝的龙舌兰似的。

答案即将揭晓……

“0.91。”“公牛”报出数字。

真该死。这个淘金之州允许的酒后开车血液酒精含量上限是0.8。我需要找到合理的借口。

每个星期四，Adchemy最年轻、最没有家庭羁绊的一群人组成的一个不稳定的“细胞核”，流窜于湾区各处餐馆酒吧喝酒享乐。我在波希米亚式的博士生活期间和腐朽的华尔街生活期间已经享受过足够多的酒精的乐趣，感受过了酒精对肝脏的伤害，也赢得了一点也许不值得骄傲的爱喝酒的名声。但新公司的这些喝酒活动会让人失去理性，人们每次都要喝到天昏地暗。这样的后果就是周五一整天和至少半个周六都不得不荒废掉。这是我第一次参加这种活动，我事先盘算好的“理性饮酒计划”在我与一位漂亮的亚裔同事亲热过后马上土崩瓦解。又喝了一轮龙舌兰之后，我们在卫生间继续亲热了一番，之后的事情我当时就不知道了，现在也想不起来。天旋地转中，我注意到我的研究员同事戴夫，这个狡猾的浑蛋，带着亚裔女同事溜了出去。被拉丁人强烈的占有欲驱使着，我不甘受辱，跑进夜色中寻找我的“猎物”。我依稀看到他们往城市的方向去了，便加快脚步想要追上，但我在圣马特奥市中心无尽的广告灯光中迷失了方向。往回退了几步，我看到我的宝马3系折顶敞篷轿车。这辆车曾载我穿越一望无际的玉米地，路过有紫色奇景的高山，从东海岸文明一路来到这个四季如春的承载着创业者噩梦的地方。我担心它会遭受某种无法解释的伤害，于是决定把它开到离我们玩乐的酒吧更近的地方，虽然酒吧的具体位置对我来说也是模糊的。我发动引擎，踩下离合器，车辆开始移动。

我出生在南加州，那里的所有人都会被造物主赋予了一项神圣的不言自明的权利——开车掉头。^[2]湾区所在的加州北部，规矩要多一些。我开到第三街时违章掉了个头，想开回酒吧。因为这个动作，闪烁的红蓝色警灯光包围了我。

“公牛”尤金·康纳的表情并没有变成我所预料的那种同时包含高兴和鄙视的讪笑。

“接下来怎么处理，警官？”我问他。

“你的酒精含量已经超过加州的酒驾线，你不应该开车。”他不带感情地说道。

我的头脑飞速地旋转着：我的血液酒精含量超标了，但没有超太多。如果我表现得像个无赖小人，并且坚持去警察局做血液检查（加州法律给我的权利），他将不得不逮捕我，把我塞进警车，拉去警察局。然后他们得拿出设备准备血检。等真正抽血时，我的血液酒精浓度必定已经低于限值，他们不能把我怎么样，但是他会因为我这次莫名其妙的酒驾事件浪费两个小时，一晚上就被夜班毁掉。

赌一把吧。反正我也没什么可失去的。

“不如我在这里和我的同事们等一个小时左右，直到我的酒精浓度降下来再开？”

“如果我同意了，你肯定会直接回到车里继续开走。”

有进步。之前我是一名被极度鄙视的罪犯，现在我们可以讨价还价了。

“这样，警官，不如我叫一辆出租车，您看着我上车，这事就算解决了，您也早点回家休息？”我提出另一个解决方案。

粗脖子警官思考了一会儿，点了点头。

当时没有Uber，叫出租车依然要打电话。嘟……嘟……嘟……快接通啊！在他们改变主意之前。专接醉鬼的出租车终于到了，我向围成一圈的Adchemy同事和两位警官挥了挥手，上车离开。花费80美元之后，我回到了我在旧金山科尔谷的公寓。这座常年凉风习习的维多利亚式建筑现在由我和另外两名嬉皮士女生合租。

在经历了一个星期的硅谷生活之后，我学会了一点：要做一名成功的创业者，你得学会以弱者的姿态去谈判。很快，我就遇到了比说服警察允许我搭出租车更棘手的情景。如果你来创业，你一定也会遇到。

第二天早上，我感到的不是宿醉的头痛，而是依然有一丝醉意。当天中午公司有一场全员会议，即公司全员参加的一个用来通报近期计划和介绍新员工的会议，CEO穆尔蒂·努卡拉（Murthy Nukala）会发表讲话给大家“打鸡血”。这个会我必须参加，不然就有被同事报告成失踪人口的风险，我还可能被说成是一个不能喝酒的懦夫。花了130美元打车，晒足阳光之

后，我回到昨晚我“战胜法治”的地方，又站在了我的巴伐利亚骏马旁。^[3]15分钟后，我终于赶上全体会议，只迟到了尚不为过的5分钟。

我走入会场时，人群的一个角落发出低语，表达对我还能活着回来且没有坐牢的惊讶与嘲笑。这天早上公司里的流言传送带必定十分繁忙。我看起来可能也和我自己感觉到的一样无精打采。穆尔蒂开始了他每周一次的慷慨陈词，资本主义的车轮继续不停地前行。

每一种新的媒体形式最开始都在模拟过去。第一个广播节目不过是人们通过电波读书或者表演乐器，根本没有智能音效和剪辑技巧。第一个电视节目只是基于电台节目的知识竞赛，唯一的影像是参赛者的上半身镜头，没有精巧的摇臂镜头和跳切，只有一张搭配声音的说话的面孔。

互联网广告有类似的返祖对象——报纸广告。第一份报纸广告刊登在1836年的巴黎《新闻报》上，那是法国第一份廉价报纸。广告最初的作用是帮助降低报纸定价，以提升订阅量。这个策略很成功，其他报纸也迅速跟进。报纸广告通常位于常规内容下方或旁边的方框中，粗大的边框内部是同样具有识别性的浮夸大字。

这听起来是不是很像你最近在《纽约时报》官网上看到的广告？

当然了，广告业不是唯一存在这种现象的地方。航空飞行器之所以叫“太空飞船”，既因为它们和航海用的船非常相似，也因为太空旅行所需要的数学和工程知识或多或少来自航海。这一有机的模拟进化过程，不过是人类这种疯狂的智慧生物不断尝试创造一个又一个高科技玩具的必然结果。

类似地，市场人员把网站和手机应用程序称为媒体，这个古色古香的词让人联想起广告发端时期的油印墨水。媒体只不过是帮助广告位吸引眼球的机构，不管是通过普利策奖水平的新闻报道，还是通过让你发射愤怒的小鸟攻击一群怒气冲冲的猪。在互联网广告早期，媒体的作用十分强大，权力也很大。在20世纪第一个10年，像雅虎这样的网站都拥有一支庞大的广告销售队伍（现在某些报纸依然有这样的团队），他们直接向广告主兜售网站上那些图片或文字的小方块。传真和电子邮件满天飞，仅为卖出一条“发稿单”。这个词是行业黑话，也是一个绝妙的双关语。有针对性的广告几乎是不可能实现的，广告主最多只能要求广告出现在某个特定的页面（比如电影板块）。分析和归因（谁看见什么广告并最终购买了什么）几乎不存在。互联网广告和高速公路广告牌的唯一区别就是，做互联网广告时你不需要把一张纸真的贴到那里去。

2008年，这一切都变了。而这也是为什么像我这样的华尔街量化分析师能出现在Adchemy。一家叫精确传媒（Right Media）的公司，开始允许广告主按照用户在某个网站上的不同行为把用户划分到特定的分组，比如按照用户是否曾把某个商品放入购物车来分组。作为第一家在线上世界与某个特定媒体

进行实时数据同步的公司，精确传媒甚至允许你给来自你网站（或任何其他地方）的用户打上标签，稍后再找到他们。2007年，精确传媒被雅虎收购后开发了第一款“程序化”媒体购买服务。“程序化”的意思是媒体资源可以由计算机之间的对话直接控制，不再需要人类通过电话推销和下单。并且，广告主还可以指定按特定用户年龄、性别和地区投放广告。在媒体上卖广告不再是把内容装进汽车板块或房地产板块下面的方框里，而是成为一种随时随地追踪某个特定用户的技术。所有这些被广告主和媒体共同生产、存储和利用的数据，给了我这种曾经给信用衍生品定价的人发挥的空间，只不过我要处理的不再是信用，而是被打包的人的注意力。

还有一些别的事情也正在发生。

在媒体圈，钱只是可有可无的弹药，数据才是力量。新的程序化广告技术让单独定位和追踪每一次广告展示和每一位用户成为可能。广告界的话语权掌握者不可避免地由媒体变为广告主——前者拥有客户的“眼球”，后者购买这些“眼球”。如果广告主拥有的数据（客户购买或浏览过某种产品），比媒体拥有的数据（你是否正在浏览雅虎的汽车板块，或者你是否可能是一位居住在俄亥俄州的35岁男性）更重要，那么有定价权和决定市场需求的人就成了广告主，而非媒体。事实证明，这种“第一手”资料（亚马逊这种公司掌握的资料）比几乎所有媒体数据都要宝贵。Facebook在2011年痛苦地意识到了这一点，当时的故事构成了本书最富戏剧性的高潮。

这场变革对媒体市场来说几乎是颠覆性的。以受众优化和可靠性的名义，媒体几乎失去了话语权，成为广告主和各层中间商的仆人。如果媒体再不学会用精巧的定向投放和效果追踪武装自己，那这个世界一定会吃了媒体。无数投机倒把者和数据领域的江湖郎中跳出来兜售他们的万灵丹。这也是为什么即便高贵如《纽约时报》这样的媒体也愿意付费购买供应方技术、数据管理解决方案以及各种可以吸引广告商的技术。当然，一些有实力也有戒心的媒体，比如Facebook和Google，自己就有非常独特的资源，不肯接受被人如此公开地套利，于是选择或多或少地掌控那些能带来广告资金的技术与业务。

这就是线上广告的工作原理：金钱以广告的形式转化成像素与电子，在用户的脑海里留下零星的印象，经过再多几次点击和更多的电子传输以后，这些印象重新变成钱。我们的唯一目标就是让后面那堆钱比前面那堆更高，越高越好。

就是这样。

不管是品牌营销人员斥巨资宣传全新宝马X5，还是游戏开发者引诱玩家用真实的钱购买虚拟产品，或是骗子在网上兜售护士文凭，它们之间唯一的区别在于，达到不同目的需要的时间不同，即注意力和行动之间的时间间隔有差异。如果这个时间差很短，比如说引导你网购一件衬衣，这一过程就叫“直接反应”或者“直效广告”（direct response，简称DR）。如果这个时间差很长，比如说让你相信如果没有贵得要死的巴宝莉外套温暖你，冬天肯定让你难以忍受，那这就叫“品牌广告”。请注意，两者的最终目的其实是一样的：让你花你可能

没有的钱买你可能不需要的东西。对前一种广告来说，用户行为的痕迹很容易追踪，因为所谓“转化”^[4]通常发生在线上，且常常刚好发生在你点了某个特定广告之后。后一种广告往往牵涉多种媒体，比如超级碗期间的电视广告、互联网上的互动页面、直邮传单、免费钥匙链以及天知道还有什么东西。这些投入带来的转化往往发生在第一次媒体曝光很久之后，而且经常发生在线下的实体空间之中，比如汽车经销商那里。追踪和归因都会更加困难，既因为牵涉媒体众多，也因为初始曝光和最终交易之间的间隔实在太长，很可能长达几个月甚至几年。就是因为这样，品牌广告的预算虽然比直效广告高得多，但这些钱往往花得很随便，受众几乎没有细分，事后也没有追踪分析。[书籍分 享V信shufoufou]

以上就是你所需要了解的关于广告业的全部了。剩下的技术细节都是些广告公司自吹自擂的废话。你已经正式和那几位控制媒体世界的广告大亨知道的一样多了。

但有件事你可能不知道：每次你登录Facebook、ESPN体育网站或别的什么网站，你都在搅动一大团金钱、数据和像素的混合物。这涉及海底光纤、世上最先进的数据库技术以及贪婪的陌生人已经知道的关于你的一切。

我是说每一次！

这一神奇的过程叫“实时竞价”，我们稍后会谈到其中的技术细节。就目前而言，你可以想象，每次打开CNN（美国有线电视新闻网），你大脑里的一些细胞就被标上了价格，挂在股

票交易所出售。想象一下：人的注意力一点点地被拿来交易，如同千百万股通用汽车公司的股票一样，每天被交易几十亿次。

还记得SLK吗？高盛收购的老式股票交易公司。还记得它的交易员是如何消失的吗？这家公司的雇员在几年之内从几百位交易员加两位程序员变成了20位程序员加两位交易员。同样的事情在2009年左右开始在媒体世界发生，到本书写作时，这场变革已达到顶峰。

作为这种转变的一部分，Adchemy最后尝试过但失败了的一次努力正好和实时竞价系统有关。马修·麦凯琴（Matthew McEachen）是Adchemy最好的工程师之一，他和我一起搭建了与Google庞大的广告交易系统通信的实时竞价引擎。Google这个系统在线上媒体界的地位，等同于纽约证券交易所在金融市场的地位。我们的引擎能以每秒10万多次请求的速度向这个交易中心提交报价。我们做这个系统，完全是为了让穆尔蒂能向潜在的合作方吹嘘我们是一家实时广告竞价公司。和Adchemy的许多项目一样，这一技术最终也被扔掉了，但我从中收获的知识（通过钻研Google实时竞价接口的技术文档和让代码跑通Google严格的测试流程所学到的东西），使我在多年以后加入Facebook时，比他们毫无头绪的产品团队领先了好几光年。

如果你当时告诉我，有一天我会为Google广告交易所最大的竞争对手（Facebook广告交易所）撰写技术文档和进行接入测试，我肯定不信。因为在当年那些黑暗的岁月里，我离可以胜任这项工作还很远很远。

[1] “公牛”尤金·康纳，美国黑人平权运动时期的保守派白人政治家。在担任亚拉巴马州伯明翰市选公共安全负责人（相当于警察局长）期间，他曾以武力阻止非裔美国人的非暴力示威，并逮捕了大量年轻学生。——译者注

[2] 虽然我在迈阿密古巴人流放地长大，我的出生地却是南加州。所以我比硅谷里大部分居民都更有资格自称加州人。

[3] 巴伐利亚骏马指宝马轿车，因为宝马公司的全称是“巴伐利亚机械制造厂”。——译者注

[4] 市场人员口中的“转化”意指一次成功的售卖，而摩门教徒用这个词来指称人的灵魂获得救赎。

学会游泳

一场空洞的露天历史剧，一出舞台剧，漫无目的的羊群和牛群，一根被扔在狗群里的骨头，一点被丢进鱼塘的面包屑，辛苦劳作的蚂蚁，受了惊吓快速逃跑的老鼠，被线绳牵引跳动的木偶——这就是生活。

面对这一切，你必须要保持镇定，不要心怀鄙夷，也不要忘了人存在的价值永远不会大过他野心的价值。

——马可·奥勒留（Marcus Aurelius），《沉思录》

2010年2月

最先抛弃沉船的不是老鼠，而是懂得如何游泳的船员。

到2010年2月，种种迹象毫无疑问地表明，Adchemy就是一场彻头彻尾的失败，一次为了穆尔蒂虚妄的个人野心而制造的大型献祭。现实生活很有教育意义，但是学费也太高昂了。

公司有麻烦的第一个迹象连外人也能看到，任何有一点人生经验的创业公司员工都会警觉：除了穆尔蒂以外，公司的早期员工全都离开了公司。每一位其他创始人和早期员工都已离开。正如库尔特·冯内古特在《蓝胡子》里所写的，永远不要相信一场大屠杀的幸存者，除非你知道他为了活下来都做过些什么。对于Adchemy这个案例，穆尔蒂不仅仅是幸存者，更是大屠杀的始作俑者。

创业公司官网的“团队”页面会把前联合创始人和前员工清理掉。在这个公司自己撰写的官方历史里，只会提到当前领导层。一些叙事也会被修改，从而使现有团队里的所有人看起来都是百里挑一的精英。他们过人的集体智慧马上就要带领公司一飞冲天了。这些谎言会被当成全公司的集体共识灌输给你。只有小心地登录CrunchBase^[1]进行查证，或者发邮件给相关的职场联系人，你才有可能听到完整的故事。永远不要为大屠杀的幸存者或始作俑者工作。不然你会后悔的。

第二个迹象是，这家公司正在赚钱，并且赚了很多。是的，你没看错，正在赢利是另一项很能说明Adchemy存在问题的迹象，这种迹象在创业公司里并不多见。Adchemy当时的主打产品是用来减少人工的广告自动投放软件。硅谷科技圈有一个说法叫“吃自己的狗粮”，意即使用你自己做的产品。^[2]Adchemy公司就养了一支营销团队，用自家产品为互联网上的一些灰色产业进行“客户开发”。Adchemy本身不卖东西，但它帮卖东西的人投广告，寻找潜在客户，然后再把客户的资料转卖给这些机构。比如卖给Quicken寻找抵押贷款的客户，给凤凰城大学寻求在线教育的客户（光是听到这两个名字我就恶心）。^[3]这一业务每个月能给Adchemy带来约600万美元的进账。正如信托基金只会让瘾君子的沉沦持续更久，让他更痛苦，一家有现金流但是产品停止进化的公司早晚都会死掉，只不过有钱可以让它们装模作样地撑一阵子，但在这一过程中，死亡也会变得越来越无法逃脱。如果他们在维持公司的同时能积极探索核心业务之外的盈利点，这倒也不失为一个解决方案，但这一方案稍有不慎就会走偏，管理层必须高度自制，确保公司全体能齐心协

力。而穆尔蒂就像是已经海洛因成瘾的实验室小白鼠，总是忍不住撞击那个释放毒品的控制杆，再也无法停下来。

第三个迹象是，Adchemy的实际产品没有一位真正的用户。如果你看到一家公司的季度报告里只是列出一系列新合作厂商的标志，公司宣称它们都是Beta版的测试用户，将来随时会蜂拥而至来送钱，那你绝对要小心了。^[4]一个季度如此还好，但如果一年以来每个季度都换一批新的Beta用户，并且没有任何一位曾经的Beta用户转变为签署正式合同的固定客户，那么这一切就都是虚假繁荣。你看到的不过是公司销售团队正在联系的潜在顾客列表的图标版罢了。

公司患有晚期癌症的最后一条迹象听起来有点反直觉：员工们异常忠诚。

尽管穆尔蒂的管理能力有限，但Adchemy的200多位员工里依然有很大一部分对他和公司十分忠诚。其中许多人是非常有才华的专业人才，只要他们愿意，换工作易如反掌。但他们选择了忍受糟糕的管理和不公正的待遇。穆尔蒂的任性脾气是传奇性的，他经常羞辱员工，有时候还毫无正当理由地开除他们。有一次，他莫名其妙地朝我扔过来一个橄榄球，当时我正站在一面落地玻璃前，不得不接住球，结果弄伤了我的手指。事后他公开嘲笑了我好几个月。而这一切仅仅是因为他觉得好玩！^[5]然而很多员工非常认可这家公司，甚至还自己出钱把期权换成了公司股票。这会花掉他们大部分积蓄，如果公司做不成，一切都会打水漂。^[6]即使在离职或者被开除以后，Adchemy的前员工也经常组织聚会，继续喝酒聊天，仿佛开同学会一

样。请记住：如果你加入的那家公司留住员工的策略是培养他们的斯德哥尔摩综合征，那你就加入了一家错误的公司。

圣人奥古斯丁认为升上天堂的最佳途径是找到前往地狱的路，然后远离它。亲爱的读者，我已经为你们走了够多的错误道路了，请千万吸取我的教训。

如果人人都相信一个幻觉，比如民主或者宗教，那么它就成了真理，至少比随便什么人的脑子里天马行空的火花要真实。如果你认为自己是下一位比尔·盖茨或者埃隆·马斯克（Elon Musk），只是还没得到大家认可，那你就会在所有地方看到不公。你给自己的价值一个定位，但是社会给了你另一个。你对自己的认识和社会对你的评价之间有巨大差距，这造成了你所感受到的不公平。将这份差距乘以你的自尊心，你就得到了足以驱动你逐梦创业圈所需要的愤怒。

带着这种充满愤怒的状态，我开始准备我们的Y Combinator（美国知名创业孵化器）申请。

有两名Adchemy员工和我关系还不错，随后几个月里我们讨论了创业点子。一位是之前提到过的马修·麦凯琴，也叫MRM（他全名的缩写），我们一起搭建过实时竞价引擎。他是公司里最资深也最有生产力的工程师。他作为首席工程师，我作为研究科学家，合作过很多次。另一位是阿吉里斯·齐姆尼斯（Argyris Zymnis），一位刚刚从斯坦福大学某著名人工智能实验室毕业的高才生。他是Adchemy冉冉升起的一颗新星，既因为他在机器学习方面的造诣，也因为他高超的编程技术。

然而，除了午餐时间的对话和星期日莫名其妙的电话聊天外，我们并没有清晰的商业计划。在某个犯拖延症的星期一，我决定读一篇保罗·格雷厄姆（Paul Graham）的文章。保罗，创投圈人称“PG”，在互联网的早期创建了一个叫Viaweb的在线商城建站工具。1997年，Viaweb被雅虎以4 000万美元的价格收购，并最终演变成雅虎购物。获得财务自由的保罗·格雷厄姆在硅谷创办了另一家更有影响力的机构——Y Combinator（下文简称YC）。^[7]YC每年举办两次创业公司“训练营”，每次持续三个月。经过精挑细选的几十家有望成功的创业公司会得到一小笔钱，并被要求在三个月后交付产品。^[8]有些团队来的时候可能什么都没有，只有几行胡乱hack^[9]出来的代码和一个点子；另一些公司已经融到了钱，带着一系列实际的问题来寻求解决方案。三个月之后，他们会在所谓的“演示日”（Demo Day）展示自己的产品，湾区风险投资人^[10]的日历上基本上都有这个重要活动。

PG作为创业布道师，在创业者的心目中有着十分崇高的地位。他大概是除了马克·安德森以外，唯一拥有优美文风的科技界人士。他清晰易懂的文章不带任何自我色彩或装腔作势，可以作为科技爱好者的创业指南。他有哲学和形式逻辑方面的背景，其结构缜密的专题写作常令人想起经典的直言三段论，这些文字读起来就像苏格拉底语录一般。他能轻松拆解多轮融资、雇用人才、现金流、产品开发等话题，游刃有余。

我忘了他的文章目录网址，于是在浏览器里输入“ycombinator.com”。这个极简主义的网站上有一张极客站

在橙色墙面前的照片、几个媒体链接以及一个诱人的链接：“现在申请创业资金，截止日期：2010年3月3日。”

怎么这么巧？

想法1：我们应该申请。

想法2：今天已经3月1号了。

当天下午，我做了一个引诱潜在合伙人放弃稳定工作陪我创业的经典举动（你也可以这样做）：我给了阿吉里斯一份打印出来的PG的博客文章《如何开始创业》（*How to Start a Startup*）。这篇文章简直是让人上瘾的创业入门毒品。

在接下来的两天时间里，我们偷偷摸摸地在办公室或者干脆溜去附近的咖啡馆准备创业方案。大部分文字内容由我执笔。

写作是什么？

写作就是我作为作者，把脑子里的想法通过语言的艺术传递到你脑子里的过程。但是人类创造语言不是为了发出信息，而是为了接收信息。我要传递的想法常常是站不住脚的，你并不能根据我对这个想法的激情做判断，而是要利用你自己思想的完美与敏锐做判断。因此我们不吝称赞最优秀的骗子为“善于表达的人”，因为他们可以让听众和读者爱上投射进他们脑海的想法。这一过程是让男人开出巨额支票，让女人脱掉衣服，让大众阅读并追随你的最主要步骤。你需要的只是词语，

即一堆按照特定语法和文化品位组装起来的文字。细想起来这不禁令人赞叹。

我的两位队友已经开始搭建一个简单的可以用来展示的样品了，就好像我们已经通过了竞争激烈的初选，收到了去YC合伙人面前演示的邀请。

工作分工已经开始明确。我的队友对于写代码让电脑做困难的事很在行。我的特长在于用语言让别人做困难的事以及找到值得我们下注的地方。他们不完全信任YC这套玩法：资金微薄，却要让出一大部分股份，没有什么明显的好处（对他们来说）。而我则像虔诚的教徒信任上帝一样，完全相信这对我们的未来至关重要。事实证明我的决定非常英明。

那我们的点子到底是什么？

简单回答：这不重要。

和所有最精明的早期投资人一样，YC更看重我们组成了一个什么样的团队，而非我们可能想出来的那些不着边际的点子。后者其实只是用来评估前者质量的，其本身并没有什么价值。

不相信我？你觉得你的想法很值钱是吗？

那试试去兜售它吧，看你能卖到什么价钱。没人执行的点子，或者没有一个出色的团队来执行的点子，就像是屁股和意见——人人都有。

同时，有两件事可以马上向风险投资人（或者任何一位科技业人士）证明你是创业“菜鸟”：第一，宣布你现在想“低调”一点，也就是说，你的点子的潜在价值实在太大了，你必须继续保持神秘；第二，要求别人在和你谈判前先签好保密协议。为了免去大家的麻烦，你还不如在额头处写上“失败者”三个字。一位硅谷圣人曾经说过，只要你的点子足够好，没有人能把它偷去。你要担心的是如何让更多人接受它。

不过，为了方便叙述，我还是说一下我们的点子吧。

市场营销领域一直存在的一大挑战是：线上和线下世界之间的鸿沟。你在互联网上的行为和你的数字人格，与你在线下购买了什么东西是完全无关的。这两份数据流极少有交汇的时候。试想，如果广告商知道你在本地沃尔玛超市买了超大包装的纸尿裤，他们会给你看什么线上广告？相应地，如果你正在网上搜索某件特别的电子产品，如果有人告诉你这玩意儿在你家门口的百思买（Best Buy）就能买到，你还会愿意等两三天后才寄到的快递吗？所以，我们打算给本地商户做一个应用程序，让他们只要扫一扫产品条码就能自动生成线上广告，告诉附近的人这东西在线下有售。

下面是一点创业学基本常识。

不管什么时候，如果有人告诉你一个创业点子，请先问一个简单的问题：这个点子要成功，需要发生多少奇迹？如果答案是不需要任何奇迹，那么摆在你面前的不是一个创业项目，而是平常的商业行为，比如开一家洗衣店或者搞货运。对于这

样的项目，你只需要一点点本金和有限的运作，就能在一个供需合理的市场里赢利。

对创业来说，奇迹是必需品，并且是特定数量的奇迹。

大多数成功的创业公司只仰仗一个奇迹。对Airbnb（爱彼迎）来说，这个奇迹是人们愿意把家里的空房间或者周末度假屋拿来接待陌生人，这是用户行为的奇迹；对Google来说，这个奇迹是创造出好用程度远超同时期竞争对手的搜索服务，这是技术上的奇迹；对Uber或者Instacart^[11]来说，这个奇迹是有足够多的人愿意通过网站或手机来购买线下世界的服务，这是消费者服务流程的奇迹；对Slack^[12]来说，这个奇迹是让人们像和女朋友聊天一样工作，这是商业事务流程的奇迹。

对大多数面向消费者的应用来说，这个奇迹很简单：让用户使用你的应用程序，然后找到他们在使用键盘或触屏与你交互时最能帮你创造财富的时机。那也是Facebook的奇迹——让全美国所有大学生都加入他们的平台。Facebook当然要解决很多技术难题才能支撑用户的增长，不然他们也无法活到现在，但那不是他们成功的原因。这种独一无二的不可复制的奇迹，让投资消费者应用看起来像是在买彩票。它真的就是一个基于用户增长的赢率极低的幸运大转盘而已。

垃圾创业想法的一大特性就是它的成功需要至少两个奇迹。我们的点子不巧正属于这一类。我们需要实现以下《圣经》级别的奇迹：

- 小商户必须使用我们的产品来管理所有的推广工作。

- 我们必须解决如何用手机高效扫描条形码的问题。
[\[13\]](#)

- 我们必须生成一个全面的零售商品数据库，其中包含商品的价格、客户评分、型号等数据。

- 我们必须依据商品数据库自动生成广告。

- 我们必须设计一个世界上最好用的、哪怕是不懂营销的人来用也能上手的、面向小商户的市场营销管理流程。

以上有5项奇迹，而它们还仅仅是开始（更不要提那些实务中的挑战，比如融资、创始人之间的协调等）。这让我们至少需要比一般人多完成4项奇迹，其中任何一项都可能耗去一家刚拿到投资的创业公司的全部精力。事实上，我可以为每一项都列出两三家已经在相关方面有所尝试的公司。仅靠三个既没人脉也没资本的战战兢兢的年轻人，怎么可能搞定这全部5项挑战？YC面试之后，虽然我们自负且天真，但还是迅速意识到了这样做不现实。这也是为什么我们后来迈出了创业公司的经典一步：转型。

“转型”这个词绝对是最重要的创业圈术语之一，值得我花一点时间详细说明。在每一篇《连线》（*Wired*）或者《快公司》（*Fast Company*）杂志语气暧昧的报道（关于某创业公司如何理所当然地征服全世界）中，这个词总会出现不止一次。

“转型”这个词的英文是“pivot”，字面意思是“支点”，本意是一个让人想起芭蕾舞演员“半转身”的动作，一个精致、刻意但又不失优雅的衔接动作。在现实生活中，创业公司的转型没有一个是不会慌乱的，其慌乱程度可以和泰坦尼克号乘客发现最后一艘还有空位的救生筏的情景相提并论。它甚至可以重复多次：我们的最终产品在内部被命名为“J计划”，这暗示了我们自“A计划”以来已经尝试过的方案数量。但不管怎样，我亲爱的读者，我们转型了。万岁！

不过现在就讲述这一切还太早。怎么转型是在我们与PG来回讨论无数次后才开始变得清晰的。现在，我们得先赢得和他见面的权利。

说回我在Adchemy旷工准备YC申请的事。如果我对YC和PG文章的解读是正确的，那么一位典型的YC创业者将是一名爱搞破坏的无政府主义者，拥有冷血的执行能力和不可一世的奇思妙想，就像是掌握了一定科学技术的12岁小男孩那样。他会找出被大众忽视的商业机会或技术潜能，用上一点自己的小聪明，然后愉快地赞美自己干扰或破坏相关产业的行为引发的后果。

以此为标准，我们是这样回答YC申请书里我最喜欢的一个问题的：[\[14\]](#)。

你都“黑”过哪些（非计算机的）系统？

我曾经对Craigslist（克雷格列表）上的在线交友广告做过一次“中间人攻击”。我在上面分别发布了女找男

和男找女的广告，然后把我通过女找男广告收到的男性发来的邮件，当作回复发给响应了男找女广告的女性。我作为中间人操作了一段时间，然后把他们的电子邮件转到了彼此的真实邮箱地址。最后两个人应该是结婚了，因为自从我把邮件导向他们的真实邮箱后，就再也没有收到过他们的邮件。

然后我们又回答了很多其他问题。

描述我们最初想法的“一句话广告语”来自我的个人历史：我们正在打造一个“广告业的高盛”。这当然是一句浮夸的话。这样一种句式——“X的Y”，也是经典的YC考虑问题的方式。X和Y是两件大众熟知的寻常事物，但两者的组合是新颖而有趣的。PG甚至在他的一篇介绍如何吸引投资人的文章里推荐过这一修辞手法。现在这种说法已经极其泛滥了，但和所有流行句式一样，它有过自己的辉煌时光，曾被几乎所有派系的人接受。现在你也能时不时听到这样的叫法：“单车出行领域的Uber”“男士内裤领域的Netflix（网飞）”等。这是一个只需一句话就能让你怪异的高科技服务立马被人理解的方式，哪怕人们只是一知半解。

虽然我们都在拼尽全力准备赶在截止日期之前提交申请，但队友们并不完全认可YC。他们的想法在参加完第一次YC会议后才发生了变化。在这次会议上，PG发表了一场激情洋溢的演说。即使是在那些犹疑的Adchemy岁月中，我也知道，如果我们能加入YC，一切都将会不一样。

再说了，这是有奖赏的，而且要获奖很难。每次有什么高档俱乐部要接收新会员，我就拼了命想要加入，但哪怕最终拿到会员资格，我也不一定会真的加入。毕竟，用著名“哲学家”格鲁乔·马克斯（Groucho Marx）的话来说，一个愿意接收我这种俗人的俱乐部又能高档到哪儿去？[\[15\]](#)

如果2010年3月7日这天晚上，你正好站在奥克兰宽街和麦克阿瑟大道交会处的街角，你会看到一个奇怪的场景。一名大肚子孕妇痛苦地弯着腰，几乎无法走路，正被一位留着山羊胡的高个子男人半扶半拖着前行。这名孕妇连站都站不稳，在最后100多米的路程里，她不得不多次停下来，要么靠着男人，要么靠在某个固定的物体上休息一会儿。每走10步路，她就会停下，完全弯下腰来，大口大口地喘气。与此同时，男人留意着车辆，搀扶着他的女伴，不让她跌倒，还拖着一个大拉杆箱，艰难地往急诊入口走去。这位山羊胡男人就是我。这名孕妇是一位来自伦敦的前衍生品交易员。

她已怀孕37周。

而我们彼此认识才39周。在我们继续之前，请允许我回溯一小段往事。

“生活就是你正在计划其他事情的时候，突然有事发生了。”如果哪天你在某个线上交友资料里看到这句话，请一定小心了，你可能正在开始一场改变你人生轨迹的约会！我是在搜索关键词“航海”时找到这位英国交易员的。关键词搜索

（如“物理”“博士”“啤酒”）是一种让我找到十分稀有的和我有共同话题约会对象的手段。

当时的线上交友平台各有各的特色用户。Craigslist的用户大都是伴游、住在费利蒙的胖女人以及连环杀手。OkCupid（约会应用）上都是住教会区的身无分文的嬉皮士女孩。Match（约会网站）上是热衷于挑男人选丈夫这一传统活动的职业女性。你需要选好你的受众，并为她们量身定做广告文案。我的广告文案里重点提到了航海和户外冒险，只字未提换尿布或者送孩子上幼儿园。我这多少也算是用真相打动人吧。

她有略显斯拉夫模样的颧骨和猫一样的眼睛。Match上的资料照片是她站在一艘船的舵柄旁。对我来说，这直接让她的吸引力翻了五番。私信带来了一次晚餐约会，晚餐后我们又约了一次充满戏剧性的郊游。在一个周五的晚上，她穿着靓丽的职业装出现在我的船坞。我的独桅帆船莫克夏号正停在岸上，当时我正忙于检修加固，准备来一次远距离离岸航行。浑身沾满灰尘和油污的我邀请她上了船。沿着12英尺长的晃动的梯子，她爬上了莫克夏号的甲板。船的龙骨很深，你必须爬梯子才能从地面来到甲板。

然后是一场浪漫的反转。

当周周末，一个四肢修长、身材魁梧的男人把他的船停在了我的船位旁。他向我走了过来，然后我们开始聊关于船的事。他是南非人，谈话时带点自负。但是我们相处得极好，还

一起到附近一家有着红白桌布的意大利餐厅，就着啤酒和比萨继续聊了聊我们关于船的话题。

这真是命运的安排，他其实是英国交易员的前男友，近期刚刚不客气地甩了她。这可不得了啊。后来我从英国交易员那儿得知，他们曾经试过要小孩，虽然当时也没有结婚。多次的失败尝试让英国交易员以为她自己是不孕的。

喝酒吹牛时间结束，我和他回到各自的船上开始工作。我正在给船底上漆时，仰头望见我新认识的这位南非朋友正在跟一位身材火辣的女孩聊天。我只看到她穿着紧身牛仔裤。当时我对她身体的各个部位还了解不多，所以并没有认出是她。当然了，她就是英国交易员，她只是顺道来看看我修船的进度。考虑到当时东湾只有这一个可以全面整修帆船的船坞，对她来说，撞见这位旧情人也不是完全不可能的巧合。

被我和她前男友快速建立的友谊吓到，她决定结束这份正在萌芽的爱情。然后一周以后她又改变了主意。我和她与她的好友一起吃了早午餐。我拿出最得体的社交礼仪，通过了她的朋友们的考察。接下来她邀请我去她家吃晚餐。当我拿着一瓶酒面带微笑地出现在她家门口时，为我开门的她明显化过妆，喷了香水，还穿着迷人的连衣裙。门打开的那一瞬间，我就知道我拥有了她。

每一段现代的浪漫结合，都以持续好几周的性爱狂欢开始。我们自然也不例外。但令人稍感意外的是，英国交易员在床上居然是喜欢被支配的那一位。这实在与她坚毅的外在不

符。在女人们看来，我交往过的所有女朋友都是聪明、有野心、独立的那一类。甚至直到最近一位，都远比我成功和有钱。然而，当生理需求来临时，女人们闺房里发生的事却像极了画家弗拉戈纳尔（Jean-Honoré Fragonard）的《门闩》：一位表情沉醉的女仆，半推半就地，用力拽着野兽般狂野的情人的臂膀，而情人正迫不及待地插上房间的门闩。

这场由幽会演变而来的恋爱关系，发生在英国交易员用公司搬家津贴买下的一处低调的老平房里。和她比起来，电视节目《老房改造》的主持人鲍勃·维拉（Bob Vila）显得特别没意思。她把一个房间里原本嵌在墙里的华丽定制书架拆下来，装到了另一个房间。以前的地板也统统被拆掉，她亲自用钉枪一块一块换成了全新的硬木地板。整栋房子唯一适合居住的房间是厨房（里面有保养良好的非常漂亮的硬木吧台）。她的床就是一个便宜的泡沫床垫，大概只有一个超大号卫生巾那么宽。卧室的墙像是被撕开了，露出墙体内部的骨架。早上洗澡必须去唯一可用的那间卫生间，它的窗户上没有玻璃，只有一层塑料布。一个长了霉点的淋浴间和一个孤单的白色马桶，是这个看起来就像花园储物间的地方唯一有文明世界影子的东西。精子与卵子结合的地方，如果不是前面提到的泡沫床垫，就是厨房的硬木吧台。

两代人以前，她家属于俄罗斯沙皇时期某富有犹太家族的一支。因为看到墙上的革命标语，一家人逃到了英国。家族的另一支搬到了中国，在哈尔滨建立起一个商人家族。她家在英国的这支出人意料地成了有地产的士绅阶级，在贝德弗德郡经

营一个农场。她的一位舅姥爷受封贵族爵位，一位隔代表兄发现了青霉素，这位表兄和亚历山大·弗莱明爵士分享了诺贝尔医学奖。

在她十几岁时，她父亲决定举家移民美国。刚来的时候她家经历了一段经济上的困难时期，那是一段她很不愿意谈论的历史。突然间不再属于有钱人的她，在佛蒙特大学乡间的红砖灰瓦建筑里提前念完了大学。花旗银行的实习经历帮助她在德意志银行找到一份工作，又过了几年，她成为德意志银行的一名股票衍生品交易员，一个人在大城市伦敦打拼，和霸道的纨绔子弟们打交道。

她有一双狂野的绿色眼眸，如果贴近观察，你还会发现她虹膜上特殊的红点，这让人想起《国家地理》杂志封面图片上那位阿富汗女孩。她个性坚毅，为人粗犷，她的性格和她的皮肤一样粗糙。她拥有多年在世界上各大艰苦地区背包旅行和工作的经历。她肩膀宽阔，身高一米八二，如果穿上高跟鞋比我还高，非常有威慑力。

湾区大部分女人都软弱、娇惯、天真，自称见识过全世界，但其实都是在说谎。她们是自以为是的女权主义者，永远想证明自己的独立，现实却是，如果哪一天瘟疫来袭或者外来者入侵，她们刚好就是你想拿来换取一盒子弹或者一小桶汽油的那种负担。

而英国交易员不一样。世界末日来临时她将是你可信的盟友。她能承担一切工作，不管是木工、牧马，还是用猎枪从背

后袭击别人，她统统做得到。总而言之，如果要为你的“基因马车”选一匹骏马，桀骜不驯的她绝对是不二之选。这也是为什么在7月那个周六早午餐约会上，看到她非同寻常地不耐烦时，我并没有感到我应有的那种紧张。当时，她抱怨恶心想吐且有点头晕。

也许有点太随意了，我边捡起放在她沙发上的本地报纸边提议道：“那就还是买个试纸测一测吧。”现在回想起来，这个反应似乎有点不够体贴。

和所有只想速战速决而没有严格遵循安全性爱规定的男人们一样，我也算害怕过很多次了。已经有4位女士曾泪眼婆娑地出现在我面前，告诉我两周前的欢愉让她“错过了这个月的日子”（基本上和我说“我错过了巴士”是一个用法）。然后，最后总是有惊无险。在第三次以后，你只想说：“听着，女士，除非你抱过来一个长得像我的哭哭啼啼的小婴儿，否则我们没什么好谈的。”

她马上就能满足我的这个要求了。

“这个，我已经找医生看过了。”她的回复非常迅速。

这个悠闲的周六早午餐约会突然被蒙上了一层严肃的阴影。

“啊……然后呢？”

“我怀孕了。”

轰！

这可是一条人命啊。

糟糕了，我想。

我几乎能听到上帝在天穹爽朗的笑声。生活就是你正在计划其他事情的时候，突然有事发生了。

按照英国交易员的说法，她听医生说出这个消息时，流下了幸福的泪水，而且她之所以去看医生不过是例行检查罢了。呵，我信你才怪。我看了一眼她的眼睛，她坚毅的绿色眼睛——我知道这个孩子一定会来到这个世界。

更多的是因为我残存的天主教徒自罪心理和作为西班牙裔的骑士精神，而非出于我对英国交易员的真爱，我把教会区那间波希米亚风格的公寓房间转租了出去，搬进了她建筑工地一般的家。我得试着适应一下这种守规矩的育儿生活。

如果你要跳进深渊，请头朝下。

在急诊室的担架床上晕过去的英国交易员正在出血。血流在她的大腿间，绘出蜘蛛网的形状，看着她我也越来越紧张。护士们在她旁边转着圈，就像外国邮局里心不在焉的工作人员那样，聊着文书工作和天气。

生孩子的进度是以厘米计算的。开口已达7厘米：上麻药已太迟，传统的深呼吸法也已经没用。准备看戏吧。

我建议所有喜欢哲学的人来见证一下人类的生产过程。在这里，一股无法阻挡的力量被一层无法移动的物体挡住了路，双方都不肯退让。现代医药对这对血肉铸成的冤家无法施展有效的调解。我面前血淋淋的场面和100年前我祖母在西班牙北部农村的烛光中生产的场面没什么两样，唯一的区别可能是今天的护士们会时不时打开几袋塑料包装的矿物油，淋在那一坨上下起伏的无比肿胀的物质上。

这一过程足以让人双手紧握，大汗淋漓。撕心裂肺的尖叫声不时响起，回荡在整个妇产区，护士们费力关上的厚厚的产房门也无法阻挡它。我不禁开始悄悄地想象，这一场景在《广告狂人》的时代里会是怎样的，那时的男人们应该会焦虑地踱着步，或在另一个房间抽着烟，等待这痛苦的结束。

两个小时的战斗之后，老肉体带来一个鲜活的沾着血的新生命。佐薇·阿亚拉（Zoe Ayala）来到了这个世界。

我被赋予了剪脐带的神圣使命，但我觉得这个任务就像是某种不正当的离别礼物。这成人指头般粗细的、有着深紫色内核和黄色薄膜的绳索，滑到我的小剪刀下。随着一声令人满意的清脆响声，我切断了母亲和孩子之间最后的肉体联系。

佐薇发出强有力的哭声。护士把她抱到不锈钢体重秤上，两个明亮的取暖灯照着她，这就像是麦当劳炸薯条的工作站。身长和体重量好后，护士把佐薇放入厚厚的棉布毯子里，像卷饼一样把她包起来。然后护士把这个“宝宝卷饼”放到了我怀里。

佐薇第一次停止了号哭。紧紧包裹的襁褓一定在那一瞬间让她以为自己又回到了母亲温暖的子宫。她看起来是如此弱小，根本还没有准备好迎接这个冰冷残酷的世界。

打败了所有不利条件，我们获得了去YC面试的机会。一封简短的邮件中附着一个十分简洁的日程预约工具的链接，我们的冒险即将展开。

我抢到最后一个面试日3月29日的最后一个面试时间，押宝于常见的选战策略——要么成为选票上第一个名字，要么成为最后一个。当我们出现在YC总部（位于山景城一处毫不起眼的工业用地）时，已经是星期天下午快结束的时候了。

没有任何欢迎仪式，我们被直接带到了面试室，4位YC合伙人坐在一张桌子后面，像极了等待听审的军事纪律委员会成员。PG当然在场，他的妻子杰西卡·利文斯顿（Jessica Livingston）也在。杰西卡也是YC合伙人之一，她出版过一本书叫《创业者实战》（*Founders at Work*），深度采访了一系列全球最成功的创业者。这本书可以说是创业圈无政府主义者撰写个人回忆录和创业指南的模板手册。我非常享受阅读这本书，如果想蹚创业这摊浑水，你也应该读一读。

罗伯特·塔潘·莫里斯（Robert Tappan Morris）也在场（PG一般叫他RTM）。这个人就是一本行走的计算机历史书。1988年，他创造了史上第一个蠕虫病毒，并因此受到刑事指控，这成为依据当时刚刚通过的反计算机诈骗法定罪的第一案。之后，他和PG一起创办了Viaweb，卖掉这家公司的钱成了

YC的原始资本。目前，他是麻省理工学院计算机系的教授，但他依然会参与YC的决策。PG对他的评价简单而绝对：“RTM从来不会错。”

特雷弗·布莱克韦尔（Trevor Blackwell），另一位Viaweb联合创始人，是第4位也是最后一位YC合伙人。他同时是一家叫Anybots的机器人公司的创始人。YC的办公地点就在他们公司租下来的楼里。随着YC的扩张，Anybots这栋楼里越来越多的空间转租给了YC。围绕YC办公区的Anybots实验室里的设施，就像是电影《终结者》里的道具，实验室里有形似“天网”的机器人设备，看起来就像是随时能活过来一样。

“你们想做广告业的高盛是吧？”我们一进门，PG就直截了当地问。

这是一个突兀的开始，但我依然试图照我们的原计划行事。前30秒我来介绍我们的想法，剩下的时间用来展示产品原型——我们好几个不眠之夜的成果。

我只说了15秒左右，PG就开始发问了。

PG：“那你们怎么把线上点击和线下商店里的人联系起来？”

还没等我们说完一个答案，特雷弗又插进来一个新的问题：“你说在美国广告很贵是什么意思？”

RTM：“你们打算怎么知道扫出的商品有哪些在售呢？”

PG：“那怎样才能让客户再次付费？”

没完没了。我们中的一个人会尝试回答一个问题，但还没等我们结束，下一个问题就来了。于是我们又开始应付另一个提问者。

不知道的人还以为这是一群政治立场各异的醉鬼在热烈讨论巴以冲突和中东问题呢。这样的节奏一直持续到了最后。每时每刻总是有两三组对话同时进行。

我不仅要在没人应答时跳出来接话，还要为队友不够严密的答案打圆场。同时我也留意着我左边那个倒计时器。这个超大的计时器很像是你在体育赛事上见到的东西，从我们进门起，它就一刻不停地从10分钟倒数，直到0秒。10分钟就是我们拥有的全部时间。期间，杰西卡一句话都没有说，全程在最边上面无表情地打量我们。

又问了几个来回之后，时间到了。产品原型根本没有机会得到展示。

“我们讨论一下，今天之内给你们答复。” PG终于宣布道。

就这样了。

现在回头看，这应该是我生命中最重要10分钟。

站在面试室门外，我们沉浸在令人想吐的集体失败感里。然后我们意外撞见了数据分析公司Mixpanel的创始人之一。Mixpanel是从YC毕业的成功公司之一，前景一片光明。YC校友经常来观战，既是给申请人加油打气，也是作为过来人透露一些关于面试过程的小贴士。但Mixpanel这位创始人做了完全相反的事，他像PG他们一样，反驳我们的观点，攻击我们的营销计划和商业模式。

被虐了两轮之后，我们已站在了自杀的边缘。

“该死的！走，喝酒。”我提议道。

“好，走！”阿吉里斯响应我。

MRM则是个喜欢在受伤时蜷成一只刺猬的人，他选择回家和孩子们待在一起。

我和阿吉里斯去的是当时全硅谷唯一一家像样的啤酒酒吧。这家名叫玫瑰与王冠的英格兰小酒吧空间狭小但还算舒适，屋里挂着足球队的三角旗，电视上常年播放英超联赛。它位于帕洛阿尔托，斯坦福大学的一小群嬉皮士研究生是它的常客。谢天谢地这里很少会有那些总是喜欢穿A & F（美国休闲服饰品牌）的风投圈小年轻。

我刚把一杯维森啤酒拿到手，正在狭小的啤酒花园里搜索空位，电话响了。一个陌生号码。

“我是YC的保罗·格雷厄姆。我们愿意投资你们。”震惊！难以想象。

“啊……那……好……我们还有个合伙人现在不在，也许应该先问问他。”

回答错误！

像傻瓜一样，我们还没有下定决心全身心投入。我的队友们，尤其是MRM，不是很相信YC这套玩法。

“你还要先问他？”

“我5分钟后打给你。”

写回忆录这件事的一大尴尬之处在于，当你像历史学者一样翻看过去的私人文字、短信和邮件记录时，你想起自己曾经做过的那些事，会突然意识到，所谓年轻而完美的你其实是个彻头彻尾的蠢货。年长的你如果能回到过去，在年轻的你身边耳语，你发表的将不会是赞美和鼓励的言语，而只会是辱骂、批评和焦急的警告。

我告诉阿吉里斯这个消息，并在他问出第一个问题后让他闭嘴。我要先打电话给MRM。

“你好。”他接了电话，背景音似乎是一场正在进行的体育比赛。他的孩子们在踢足球。

“兄弟，YC要投我们了，你加入吗？”

说服他其实是花了些功夫的。如果没记错的话，我甚至说这只是临时的决定，不合适的话可以随时退出。再打回给PG时，我被转接到了他的语言信箱。我吓坏了，生怕这个机会就这样溜走。以尽量平和的语调，我在语言信箱留言里接受了他的投资，然后又发了封邮件给哈吉特·塔格（Harjeet Taggar），一位帮我们安排面试的YC校友。

星期天下午，玫瑰与王冠酒吧慵懒的人群默不作声地看着我向英国交易员报告这个好消息。我们不仅逃出了Adchemy这条马上就要被撕成碎片的小船，还跳上了一艘正在路过的巨轮。

[1] CrunchBase是关于硅谷各家公司的创立、投融资历史以及管理层变动的数据库。它的母公司TechCrunch是一家专职报道硅谷新闻的八卦媒体。

[2] “吃自己的狗粮”（Dogfooding）这一说法据说来自20世纪80年代的微软。其诞生和当时的一支阿尔波狗粮广告有关，广告里罗恩·格林（Lorne Greene，20世纪60年代的美国西部剧《大淘金》的主演）对着镜头向可能还有疑虑的公众表示他家的狗也吃阿尔波狗粮。因此“吃自己的狗粮”在硅谷成了“使用自家产品”的同义词，顺便带有一点给自家产品背书的意味。

[3] 前者是抵押再融资公司，专门寻找已经还不起贷款的人当客户；后者是专做成人教育的营利性网校，售卖护士学和犯罪学之类的学位。——译者注

[4] 再介绍几个创业圈名词：新产品一般会有两个最初版本，Alpha版和Beta版。Alpha版是非常不完善的版本，极有可能存在很多漏洞。Beta版稍微好一点，可能修复了一些明显的问题，但依然算是早期的测试版本。Beta用户是产品的早期用户，但他们所用的产品已经和生产环境里将要运行的版本差不多了。

[5] 他折断了我的左手无名指，靠近指根的最后一小节。在棒球运动中这种伤很常见，叫“槌状指”，受伤的末节指骨很难自己伸直或弯曲。在和Adchemy最后一次发生冲突（我马上会讲到这里）期间，我经常用另一只手摆弄这根手指，仅为在谈判间隙感受一下其中的隐痛，痛感提醒我为什么要如此抗争。

[6] 创业公司员工如果在“清偿事件”（比如公司上市或者被收购）发生之前离开，将有一段时期（通常是90天）使用他们的股票期权，即以较低价格购买限定数额的公司股票。虽然这一价格往往低于预期上市价，但员工仍然会耗费一笔不少的钱财，因此也有人选择不行权。超过行权期后，不管之前你在这家公司工作多久，这些期权都将作废。这对他们也算是损失。因为创业公司雇人的模式就是这样：你付出劳动力和时间换取投资公司的权利。投资的价格通常以公司上一次融资时的每股价格计算，就像风投资本入股时一样。工资加上期权才是你的真实酬劳。因此，许多员工离职后都会为要不要拿出这一大笔钱而纠结。如果你不是从一开始就认定这家公司值得投资，那还接受这样的薪酬制度，你就是在犯傻。一般来说，创业公司所付的现金工资都远低于市场价。

[7] Y Combinator这个名字来自神奇的数学世界。不那么严谨地说，它是递归函数的一种，是一种可以接受自身为参数的函数。我猜PG选这个名字的用意是说，Y Combinator将成为一家生产更多创业公司的创业公司。它也的确做到了这一点。

[8] 这个数字在2010年是30多家，不过到2015年已经快接近100家。

[9] hack这个词在大众眼里的含义是非法侵入并破坏计算机系统，这仅仅是它的第二层意思。它的主要含义是以粗糙的手法而非精巧的技艺搭建系统和软件。“我hack掉一台老Windows主机来跑苹果的OS X操作系统。”一位黑客可能会如此谈论某次特别有趣的黑客经历，这也被称为kludge（凑合的解决方案）。

[10] 风险投资人（venture capitalists, VC）是创业赌场里的下注者。其投资水平可能从创业早期不到一辆新车的价钱，到后期多轮融资后的几千万甚至上亿美元不等。

[11] Instacart，一家创办于2012年的本地杂货配送网站。——译者注

[12] Slack，一个用于企业内部协作的即时通信软件。——译者注

[13] 2010年左右，条形码读取问题依然没有得到妥善解决。没过多久，一家叫RedLaser（红色激光）的公司解决了它，而eBay（易贝）立马收购了这家公司。

[14] 冷知识：YC校友是所有新一届YC申请书的第一批读者，也就是第一层过滤机制。阅读这些申请书时，我总会特别关注这个问题，并把他看成候选人是否适合创业的一个指标。每当我看到这个问题被留空时，鼠标就会开始向“拒绝”按钮移

动；而如果有人填了“我从来没有黑过任何系统，也绝不会干非法的事”，那我会毫不犹豫地点击“拒绝”按钮，比正在抢答的电视知识竞赛选手还要快。

[15] 格鲁乔·马克斯是活跃于20世纪30年代到60年代的美国喜剧演员，以主持知识竞赛节目《以命相搏》（*You Bet Your Life*）闻名。这句话出自他发给比弗利山庄一个俱乐部的电报，原话为：“请接收我的退会申请。我并不要属于一个愿意接收我的俱乐部。”

抛弃沉船

不管是谁，如果他们沒有革命的基因，沒有革命的血脉，沒有把自己奉獻給偉大革命事業的勇氣、信念和智慧，就讓他們離開吧！我們不需要他們！我們不需要他們！

——菲德爾·卡斯特羅（Fidel Castro），
1980年5月在古巴馬里埃爾的講話

2010年4月23日

另一條關於創業的建議：如果你從一家創業公司離開的過程讓人想起民主德國人民翻越柏林牆或者古巴人試圖劫持飛往邁阿密的航班，那你應該像那些民主德國人民或古巴人一樣，為自己有機會離開而欣喜若狂。

我們決定一起去找穆爾蒂提辭職，抱著一點要形成共同戰線的心理。沒有任何預警地，我們隨便找了個借口，走進了他的辦公室。我不記得是誰先開口的，很可能是我，但當我們宣布將離開Adchemy去創業時，穆爾蒂發怒了，氣急敗壞地訓斥我們，大肆批判我們是多麼天真的蠢貨。

“投資合約上最重要的是哪5件事？我打賭你們一個也說不出來。”他發出挑戰，眼睛直盯着我。

商业合作和公司经营方面的书我也是读过一点的，但现在可不是检测我不牢靠的商业知识的时候。而穆尔蒂还只是刚刚发作。

“你们要知道，你们去见风险投资人，人家会做的第一件事就是打电话给我，”他边说边拿起他的电话，“我会告诉他们我的真实看法，你们不是一群做公司的人。你们不知道自己在做什么，你们既不聪明也不坚强。”他这样一口气不停说了得有5分钟。

马克·吐温有一句非常鼓舞人的名言：小人总是贬低你的抱负，而伟大的人会让你觉得你也可以伟大。穆尔蒂毋庸置疑是个小人。在被他如此批判之后，我们都开始有点怀疑自己的决定——虽然最后这个决定成了我们所有人此生做过的最正确的决定。垂着肩膀耷拉着头，我们走出他的玻璃办公室。

在接下来一周里，我们面对的是Adchemy方面持续不断的骚扰，MRM和阿吉里斯的境况尤甚。这不是没有原因的。代码仓库的统计显示，Adchemy至少有一半代码是MRM写的。作为第11号员工，他是每一个产品团队的奠基人，是大家族的长者，更是最受信赖的工程师。他知道所有秘密脚本该如何运行，能找出任意一个系统深处的功能区块。他参与了这家公司几乎所有产品的开发，为那些拍脑袋想出来的、随机的、没什么关联的、没人用的、没法变现的功能写了数十万行代码。

和所有欺软怕硬的人一样，穆尔蒂及其党羽能嗅到人的软弱，就像鲨鱼能嗅到水里鲜血的气息一样。在我们三人中，MRM

的财务状况最不自由，他有两个孩子要养，妻子全职在家，房子贷款也还没还完。他还是对这家公司投入最多的人。公司向他大肆渲染未来创业的不确定性及其风险，劝他不要放弃自己在Adchemy所建立的这一切。为了留住他，他们提出给他更多股票。但所有这些手段都没能动摇MRM离开的决心，他经受住了考验。

而他们挽留我的努力就比较简单了，基本上只有我与新工程副总裁钱德尔·萨尔纳（Chander Sarna）的一次令人尴尬的谈话而已。

钱德尔那时刚刚从社交网站Friendster离职加入Adchemy。他宣称自己在Friendster的快速成长阶段解决了很多技术难题。他从这家行将就木的社交网络公司带来一小队工程师，这群人成了他“黑帮”的核心。他的管理手段基本上就是恐吓。一身不合身的涤纶Polo运动套装上印着从20世纪70年代末偷来的花纹，他让我想起印度德里的康诺特广场上无所事事的“突突车”司机。这些司机专门宰游客，光是把你拉到伯哈尔干吉就要价100卢比（约10元人民币）。

听从去他办公室报到的通知，我在他的办公桌前找了个位子坐下。南湾明亮的午后阳光从万里无云的天空倾泻而下，透过他的窗户射入室内。

“安东尼奥，你是对薪水有什么不满意吗？这个我们可以谈。”钱德尔用浓重的印度口音问我。

“没什么好谈的。”

“那你为什么想离开呢？”他问我，脸上做出慈父一般的关切表情。

我这个人最大的缺点就是喜欢有话直说。

“因为我们没有产品，没有客户。Adchemy做的东西连一个愿意付费的客户都没有。”

听见这话，钱德尔突然从座位上站起来。

“我们当然有付费客户。”他说，手指着显示器上一张幻灯片。这张列满商标的幻灯片来自穆尔蒂最近举办的季度誓师大会。“你凭什么这么说！？”他嗫嚅道。

我没有回答，眼睛望向他背后福斯特城和圣马特奥大桥的风景。

“我想做一番自己的事业。”最后我给出了一个不那么有争议的理由。

“听着，你一点都不了解创业，”他开始了，开始发表关于我们这群新手是如何一无所知的长篇大论，最后，他摆出一个和解的姿态，“MRM那边，是有一些问题，但我们在看有没有什么办法可以做一些改进……”

MRM和钱德尔两个人完全没法相处。MRM对中立的技术真理有发自内心的热忱和忠诚，这让他与热爱权力和控制的钱德尔

产生了严重冲突。MRM对每一个人，从实习生到CTO，都同样坦诚相待。他只服从理性和数据。钱德尔则像普鲁士将军对待士兵一样，要求下属都对他毕恭毕敬。当然，同时你也要对穆尔蒂忠贞不贰、卑躬屈膝。因为钱德尔，公司已经失去了一位十分能干的数据分析主管，其他人也差不多快走了。

他讲完这番打击我们的话后，和我尴尬地对视了一会儿。然后他突然抬起手来，示意我可以离开了。我出门的时候，这个平日里上蹿下跳的小个子男人甚至连站都没有站起来。

当时的场景被完整地汇报给了穆尔蒂。接下来几天，管理层非常小心地把我排除在所有产品团队的会议之外。他们大概是怕我伺机传播“Adchemy无可用品”的危险理论吧。

如此剑拔弩张地过了一周之后，我们离职的事基本上算是尘埃落定。穆尔蒂和钱德尔对我和MRM用尽各种手段，但都无功而返。我们在几天之后就能离开了。

阿吉里斯就没有那么幸运了。和许多垂死挣扎的创业公司一样，穆尔蒂正在准备又一个产品。经过一系列类似的产品赌博之后，这一次新产品一定会改写Adchemy的命运（“这一次不一样”）。阿吉里斯的算法工作是这场救命一搏的绝对核心，他的离开意味着新产品要么推迟要么必须取消。为了挽留人才，Adchemy放出的最后一支冷箭利用了阿吉里斯不是美国公民的身份。

美国的移民签证系统制造了大量契约制奴隶和没有人身自由的劳工。这种中世纪传统在美利坚合众国有着悠久的历史。美国独立战争以前，英属殖民地有超过半数欧洲移民是契约奴仆的身份。在欧洲，看不到未来的穷人孩子和年轻人会出卖自己的劳动力数十年，以交换一个乘船来美国的机会。在公开的交易市场，雇主从“蛇头”手里买来人口，把他们当用人一样使用，或者强迫他们成为某项技术的学徒。仆人是像奴隶一样被买卖的，他们也会像奴隶一样遭到包括鞭笞在内的体罚。没有主人的许可，他们也不能结婚。卖身契约受法律保护，逃跑的仆人会被抓住再还给主人。如果女性仆人怀孕，合约会被延长，以补偿主人损失的时间。合约结束后，仆人会得到一小笔“自由金”，从而在新家园找寻属于自己的财富。

从某种意义上说，这一制度在硅谷依然存在。

对于大部分技术人才，移民美国的可行路径只有一个：著名的H-1B签证（特殊专业人员/临时工作签证）。这个每年只有少量名额的签证是数十万外国人追寻美国梦的入场券，签发年限从三年到六年不等。H-1B签证允许这些人证明自己对美国的价值并最终申请永久居民身份，即人们常说的“绿卡”。

和那些在船边等待购买仆人的主人一样，科技公司雇用外国员工需要支付一笔不菲的资金。很多公司，尤其是小型创业公司，不愿意这么麻烦，所以总是倾向于雇用美国公民。这种大家都心照不宣的本国人优先政策其实可能涉嫌就业歧视。大公司知道自己能活久一点，有时间收回这笔投资，才会愿意雇用外国人，所以它们才是这一奴役制度的真正受益者。不那么

令人兴奋的大公司，比如甲骨文、英特尔、高通、IBM等，很难再吸引到最优秀的美国人，就通过这个渠道雇用了大量外国工程师。按小时人工收取高额费用的咨询公司，比如埃森哲和德勤，也“绑架”了大批外国劳动力。这群人不能辞职，因为他们一旦失去工作就要面临被遣返的风险。他们的雇主按照H-1B签证规定的工资下限给他们最低的薪水，再靠高额的咨询费赚得盆满钵满。签证壁垒人为地制造了这些公司在人才市场上的霸主地位。对该签证的持有者来说，这一交易实在是糟糕透了，但即便如此，他们也宁愿忍受5年或更久职业发展的停滞和资本的剥削，就为了拿一张进入科技领域第一世界的门票。门票到手之后，所有人都会马上抛弃他们在这几家大公司战舰上的桨位。但别担心，总会有新人替补接位。

严格来讲，H-1B签证是临时的非移民签证。因此，这种折磨人的移民过程其实是不合法的。但包括美国政府在内，所有人都因此获利——一个H-1B签证要好几千美元申请费。这一整套系统充满了制度化的谎言、政治阴谋和被刻意无视的非法运作。这样的美国居然还能保有科技产业，也算是一个奇迹了。

我们是如此莽撞地就踏入了这个脚镣叮当响、卖家高声喊的奴隶交易世界。阿吉里斯在加入我们还没有命名的公司之前，必须先有工作签证。啊不，先别管工作了，如果Adchemy现在终止和他的雇佣关系，他甚至无法继续待在美国。移民法规定，失去雇主的H-1B签证持有者必须在几天之内就离开美国。

[1]感谢你对美国科技产业的贡献，肮脏的外国人，现在请滚蛋吧！

我们有解决办法吗？

阿吉里斯，一位骄傲的希腊人，这时候展现了他作为南欧人令人钦佩的钻法律空子的天赋。他交往了许久的土耳其女友西姆拉是斯坦福大学博士生，持F-1学生签证。如果他们结婚，阿吉里斯就能拿F-2学生配偶签证并继续留在美国。虽然在法律上他依然不能工作，但总比被遣返要好。

那唯一要解决的问题，就是阿吉里斯的个人问题了。

西姆拉答应得非常爽快，虽然所谓的婚礼不过是在市政厅举行的简短仪式，毫无社交意义上婚礼的样子。我提议举办的单身派对也被否决了。希腊人与土耳其人的结合，打破了可以追溯至希罗多德时期的几千年来的地缘政治冲突。我们也避免了失去第三位合伙人。

然而我们犯了一个愚蠢的错误。

眼看我们在Adchemy的最后一周即将结束，穆尔蒂和钱德尔把阿吉里斯叫到办公室，试着“软化”他，在他的脑海里播放暗无天日的末日景象：

阿吉里斯，不要为了疯狂的冒险抛弃你的未来。现在正是Adchemy最需要你的时刻，阿吉里斯，你就忍心这样抛弃我们吗？

一旦离开Adchemy，你的H-1B签证就失效了，你会被赶出美国的。你在这里所做的一切也都不属于你了，阿吉

里斯。

阿吉里斯尽自己最大的努力抵御着这样的骚扰。但他们所说的最后一点击中了他，他不禁脱口而出：“签证不是问题。我老婆会帮我拿F - 2签证的。你们别想吓我！”

这让钱德尔和穆尔蒂竖起了耳朵。在咨询了公司的法务人员后，他们告诉阿吉里斯，用F - 2签证工作是违法的。和所有科技公司的法务人员一样，钱德尔和穆尔蒂的法律顾问精通美国移民法。

严格来说，事实并非完全如此。F - 2签证持有者在美合法居留期间是可以成为美国公司的投资人的（阿吉里斯马上就能符合这个条件了，因为创始人通常能以极低的价格购买股份来“投资”）。而且由于我们几乎没什么钱，不会给自己发工资，阿吉里斯也就没有正式地“工作”。和很多创业公司的外国创始人一样，虽然他们为这个国家的经济和科技发展做出了无比重大的贡献，但在我们给阿吉里斯办好H - 1B签证以前，他依然要生活在法律的灰色地带。

但Adchemy的人可不管这些。

作为奉公守法的优秀企业公民，Adchemy的人认为自己有义务——义务！——通知移民局，他们的前员工正打算违犯移民法（再次重申，从技术上来说我们并没有违法）。

没有人愿意被告到移民局去，是吧？

想想吧，一家拥有几百号员工的背靠风投资本的科技公司，很有希望可以上市的公司，居然威胁把阿吉里斯告到人人避之不及的美国移民和海关执法局（ICE）去。这个政府机构会逮捕和羁押非法移民，然后把他们送上第二天一早就离开美国的飞机。“ICE”（意为“冰”）这一缩写恰如其分地表达了它冷冰冰的威严。Adchemy成功地要挟了阿吉里斯，正如加州中央谷地摘水果的工头胁迫非法入境的农场工人一样。

更具讽刺意味的是，穆尔蒂·努卡拉和钱德尔·萨尔纳本身就是经济移民，他们离开家乡印度来美国也不过只比阿吉里斯早了几年而已。他们两位都亲身经历过美国签证系统，忍受了H-1B签证的枷锁，以讨雇主欢心为生。但现在呢，曾经的奴隶摇身一变成为奴隶主，便拿着签证之鞭开始打人了。

勇敢的阿吉里斯——我们再怎么赞美他也不为过，终于受够了这种有损尊严的待遇。他没有认输，而是选择鼓起勇气，最后一次走进Adchemy的办公室，直接告诉他们，要告的话请随便！于是这件事就这样告一段落。Adchemy到底有没有打阿吉里斯的小报告？我们永远不会知道。但很快，只要等我们用即将创办的新公司为阿吉里斯重新办好工作签证，他们打不打小报告也无所谓了。

在最后一天的最后一小时里，大圣人MRM决定去穆尔蒂的办公室说再见。他在这家公司投入了4年的时间，看着它从狭小的共享办公空间的一部分成长到独占高端写字楼的一整层楼。我在紧急出口的楼梯处无奈地等他，避免撞见前同事。

10分钟之后，他出来了，表情有点呆滞，或者说震惊。

“他连看都没看我一眼。”

他可怜地看着我，声音有点哽咽。我一度以为他会哭出来。

“他什么也没说，也没有和我握手。”

马修·麦凯琴，Adchemy最优秀、最有生产力的工程师，临走之前依然是为Adchemy贡献最多代码的人，他受到的待遇还不如一位临时聘用的门卫。这个世界如此辜负这些善良、勤奋、天真的工程师，真是不可思议。那些油腔滑调的企业家诱骗他们加入创业公司，又在不需要时把他们一脚踢开。每一位乔布斯背后都有一位沃兹尼亚克。我不敢断言我对MRM来说不是这样的人，因为多多少少我也对他做着同样的事。他现在只不过是把穆尔蒂换成我罢了。

工程师写代码的时候很聪明，分析人类动机时却如此愚钝。他们真应该少读一些尼尔·斯蒂芬森（Neal Stephenson）的科幻小说，多读一点莎士比亚和帕特里夏·海史密斯（Patricia Highsmith）的作品。

没时间讨论哲学问题了。我们已经是孤注一掷。

“咱们赶快离开这鬼地方吧。”我迫不及待地推开紧急出口的门。我们飞奔下楼，从5楼一直不停地跑到底楼，逃离这场噩梦。但是之后，Adchemy依然成了我们身边挥之不去的阴影。

对商业世界有所了解的读者此刻应该在嘲笑我们的天真吧。我们以为自己在反抗权力，却又在见证企业家的无情和当权者的手段时产生了学童般的敬畏。

问题在于，我们仨从来没有见过香肠是怎样做成的。^[2]我们从未有机会亲手翘起世界的杠杆，就连轻轻地碰一次都没有。

现实是，硅谷的资本主义规则其实很简单：

投资人是钱比时间更多的人，

员工是时间比钱更多的人，

创业者只不过是把二者连接起来的中间人。

创业就是用别人的钱来做实验。

市场营销就像性爱，只有失败者才会为其买单。

企业文化就是不明说的行动。

这世上没有真正的规矩，只有律法。

成功意味着一切罪恶都能洗脱。

向你泄密的人，也泄露你的秘密。

精英主义是我们用来装点门面的宣传。

贪婪和虚荣是中产阶级社会的两大原动力。

大部分管理者都是无能的，纯靠不作为和玩弄公司政治来维持自己的工作。

诉讼不过是企业实体在照本宣科的冲突叙事中做出的昂贵的假动作。

资本主义是一出道德丧尽的闹剧。这出戏中的每一个演员——投资人、雇员、企业家、消费者——都是同谋。

不过这有什么啊！还是你手里闪亮的苹果手机更重要，对吧？当时的我们，对以上现实还一无所知。但很快我们就都懂了。

[1] 美国政府后来修改了这一规定，从2017年1月7日起，所有工作类签证持有人在被解雇后都将得到60天的宽限期。——译者注

[2] 作者在此处戏仿了这样一句话：“法律就像香肠，没有人知道它是怎么做成的。”人们普遍认为这句话出自德意志帝国首任宰相俾斯麦。——译者注

02

伪随机性

伪随机性是指一个过程似乎是随机的，但实际上不是。伪随机序列可以体现统计意义上的随机性，但往往由完全固定的流程生成。这种流程比真正的随机更好操作，并且有可以被重复的优点。只要采用相同的流程，你就能得到完全一样的数字。因此伪随机序列常被用来在软件开发过程中生成测试数据。

——维基百科“伪随机性”词条

让我看到你上战场的表情

如果你们这群废物能够完成新兵训练，活着离开我这座岛，你们就会变成武器，成为死神的追随者。但在这一天到来之前，你们都只是垃圾。你们是地球上最低等的生物。你们他妈的甚至不能算人类。你们不过是一堆胡乱拼凑而成的水陆两栖垃圾！

——海军陆战队三等士官长哈特曼，
李·厄米（R. Lee Ermey）饰，《全金属外壳》[\[1\]](#)

2010年6月

下面谈谈YC是怎样运作的。

被选中的创业者有三个月的时间，他们每周都要和创业圈大佬吃一次晚餐。这些晚餐不是让人放松的社交场合，而是充满竞争的让创业者展示产品小样的时间。在一种革命友谊和同病相怜的气氛里，创业者试着要把彼此比下去：不断推进的开发进度，上升的用户增长曲线以及最新拿到的投资。这种每周一次的小停顿给总是混乱无比的创业之旅带来了些许秩序。在常人难以忍受的辛苦劳作和巨大压力面前，这样的喘息机会是很受欢迎的。

在这些晚餐会上，我一般尽量坐在最前排，以便近距离观察演讲者。

玛丽萨·迈耶（Marissa Mayer）^[2]讲话时手上动作很多，语速也特别快。她是唯一一位入场时把她在Google的“经纪人”也带来的人。

里德·霍夫曼（Reid Hoffman）^[3]，身宽体胖，声音洪亮，讲话有帝王气，仿佛背后统领着千军万马一般。他分享了很多关于PayPal（贝宝）的传奇故事，LinkedIn（领英）的创立过程以及和微软开战的历史。他是我当时见过的最优秀的演讲者，听他讲话总能让你有豁然开朗、醍醐灌顶之感。

此外，Gmail（谷歌邮箱）和Yahoo Mail（雅虎邮箱）的开创者，红杉资本和Google Ventures（谷歌风投）的合伙人，Airbnb、Eventbrite（在线活动策划服务平台）、Groupon（高朋，团购网站）等明星初创企业的创始人，也都用各自在科技界摸爬滚打的经验向我们侃侃而谈。

晚餐的食物，PG礼貌地称之为“浓浆浇饭”：一堆用偶尔难以下咽偶尔还算美味的随机食材乱炖出来的盖浇饭。PG或者另一位合伙人会亲自盛饭，创业者排成一条蜿蜒的长队领饭，如同大萧条时期的难民。YC的主办公区有一个完整的厨房，传言这种“浓浆”是PG亲手烹制的，或者至少在YC创立之初是这样的。用豌豆和某不知名的鱼类做成的奶黄色“浓浆”尤其恶心。那几周可真难受啊。就算拿微波炉热一桶糍糊，那都会比这东西好吃。大家一致觉得，肉丸配意面是我们在YC吃过的最好吃的东西（平时的东西有多难吃可见一斑）。

不过确实，我们不是来这里吃饭的，甚至也不是为了享受与名人交流的机会。

YC真正的卖点在于：接触YC合伙人，进入YC创业者网络，收获将来对你有用的名声以及参加“演示日”。

随着故事的发展，YC伙伴的价值会变得越来越清晰。

YC创业者网络的价值在于YC孵化的公司组成了一个私有的微缩版科技世界。外面的人常把这个网络叫“YC帮”。

“帮”不是什么好词。它让人想起穿阿迪达斯服饰的俄罗斯青年——大口灌着伏特加，冲着随用随扔的预付费手机大吼大叫，然后转头用沙哑的斯拉夫嗓音对彼此低声细语。YC内部存在这种集体防卫的情绪，而且我们也确实懂得如何在遭遇威胁时进入防御阵势。

然而，真实的网络效应其实是这样的：YC孵化器每年诞生很多新的公司。使用YC公司提供的技术，你几乎可以重建这个互联网时代80%的面向消费者的技术和基础设施技术。不管什么需求，无论是系统监控、移动开发，还是市场营销（“你听说过我们的产品AdGrok吗？”），你都能从YC拿到解决方案。作为YC大家庭的一部分，你可以享受到非常低廉的价格和最贴心的服务。你也可以放心，不管你做什么产品，都能立马拥有一批聪明且有耐心的用户。YC网络里的兄弟公司总是会优先选择你，而非外面的竞争对手。去融资时，你还能把那些已经出名的兄弟公司放到客户列表里炫耀。这种吃YC自产“狗粮”的倾向是自上而下推动

的。我可以打赌，如果YC有一天投资了航空公司，PG肯定会只坐那家公司的飞机。

至于那些对将来有用的名声，马上你就会知道我说的是怎么了。

那我们在YC到底做了什么产品呢？

要解释明白这件事，我至少得先给你补一补有关线上媒体的知识。我保证，等我从教书育人的讲台上下来，接下来的内容将全部和金钱、性与死亡有关。

Google那时是如何做到每年收入70亿美元的？要知道，这个数目比当时卢森堡或白俄罗斯全国GDP（国内生产总值）还要多。因为它创建了一个神奇的网站，叫Google搜索。人们通过这个网站告诉Google自己想要什么：“尼康D300相机”“在线护理学位”“亚特兰大离婚律师”。三到四个词的短语，代表着他们迫切需要被满足的欲望和一个个等着被打开的钱包。Google广告总是出现在购买发生前的最后时刻，在欲望的巅峰邀请你点击。你每点它们一次，Google的收款机就咔嚓一响。

Google甚至不用费心去评估每个搜索词条的广告价值以对其定价。它只需要在搜索行为发生时，把每个词条拿出来“拍卖”即可。每天都有几十亿次关键词拍卖事件发生。广告主针对不同关键词上传广告内容，告诉Google自己愿意出的最高价钱。Google把广告主的出价和人们点击该广告的概率相乘，然后展示乘积结果最高的广告。

也许直接印钱都比这件事难一些。

那么，这个系统里有多少个搜索词条，或者用Google的话来说，有多少个“关键词”呢？

1989年出版的《牛津英语词典（第二版）》收录了291 000个词条。世界上最大的单一语言词典是一本荷兰语词典，它足足有50 000页，收录了431 000个词条。但这两个词条量在搜索引擎营销人员需要维护的关键词列表面前，都是小巫见大巫。这些人是商业世界的词典编纂专家。与股票组合经理人一样，搜索引擎营销人员维护着一个资产组合，追踪每一项投资的理论价值和当前价值。他们管理着一个百科全书似的词条列表，词条后面标记着不同的金额，这些金额会根据每个词条的实际表现不断调整。这个列表里可能有好几百万个关键词，它看起来大概是表2.1这样的。

表2.1

关键词	每次点击付费	每次点击收入
“雷诺市离婚律师”	\$1.45	\$0.90
“内华达；便宜；离婚”	\$0.75	\$1.10
“内华达；离婚律师”	\$5.55	\$2.75

和股票市场上经典的低买高卖一样，搜索引擎营销人员像打理盆栽一样精心整理和修剪出一个关键词列表。对表现好的关键词就多买一点，对表现不好的就少投入些。如果每次点击带来的收入超过获得点击的成本，这个关键词就能多分配到一点预算，给Google的报价就会提高，从而带来更多点击，反之则降低预算、报价和点击量。收入与成本的比值被称为“广告投入回报率”，它是市场营销人员在所有媒体上都经常用到的基本指标。例如，上表中“内华达；便宜；离婚”的“广告投入回报率”是 $\$1.10 \div \$0.75 - 1 = 47\%$ 。也就是说，通过这个关键词所带来的点击，我每付给Google 1美元，就能得到1.47美元的回报——至少根据历史数据的估计是如此。快给这个词增加点预算吧。

这个至关重要的繁忙系统，就是为什么Google的年收入比某些欧洲国家的GDP还高。是不是也没什么不得了的？现在你知道

的已经和世界上最优秀的搜索引擎营销人员一样多了。

再讲一个有趣而无用的“冷知识”，你知道英语里最贵的广告单词是什么吗？2011年左右，也许到现在也是，全球关键词竞价产生的最贵英文单词是“mesothelioma”（间皮瘤）。这个拗口的词是指一种罕见的肺部疾病，多发于前石棉厂工人身上。多亏了一系列针对前雇主的集团诉讼和不菲的胜诉佣金，这个词的报价被抬到了每次点击90美元。想惩罚一下那些狡猾的律师吗？搜索“mesothelioma”这个词，然后随便点一些广告吧。每点击一次，你就几乎从一位律师口袋里抽走一张百元大钞。

这类关键词尽管价格惊人，但毕竟是十分小众的市场。那么，在流量相对较高的搜索广告市场里，最昂贵的Google关键词又是什么呢？这个排名时有变化，但前10位永远被以下词语或其组合占据：保险、贷款、按揭、分级、信用、律师……这些行业是Google的印钞机，它们支持了安卓手机、Chrome浏览器、自动驾驶汽车、天上飞的Wi-Fi（无线上网）气球以及Google各种古怪的、极客式的、带慈善性质的东西。

许多传统行业也是这样的。麦当劳之类的连锁餐厅总会有一些业绩突出的门店，坐落于繁忙而租金高昂的地段。汽车厂商总会有一些卖得特别好的车型，如福特Fusion和雪佛兰羚羊。对Google来说，“保险”和“贷款”这种关键词就相当于它的“人气车型”，是为它造钱无数的旗舰关键词。Google是一个建立在单词和短语碎片基础上的科技帝国。作为消费者的你可能感受不到，但Google设定的关键词排序和拍卖规则可以决定价值数十亿美元的公司和产业的命运。作为买家兴趣的守门人，Google是几

乎所有基于互联网开展的业务的入口。如果作为企业主的你不好好打点Google，它就可以把你关在门外。这样的事不是没有发生过。

那我们对这个问题的切入点在哪里呢？

很简单。Google赚到的那些堆成金山的钱，很大一部分不是直接从Google提供的简陋的广告购买工具那儿流向Google的。那些产品对有经验的营销人员来说，有点太原始了。一些中间人公司（类似于股票经纪人）为那些每年花好几百万美元预算购买Google关键词的企业开发了功能更加丰富的工具。但是，对于小企业主，比如在Etsy（一个网络商店平台）上卖手工珠宝的设计师或者个体户水管工来说，他们没有类似的工具可用。Google粗糙的广告购买工具对他们来说实在太复杂了，关键词竞价排名的变化也太快了。现在的情形就像是金融业只有高盛这样的大投行，而没有嘉信银行这种服务普通人的机构。由于Google的主要收入来源并非小企业主，它既没有耐心也没有内部文化的动力来为小企业主搭建简单易用的工具。它提供的工具都复杂得吓人，而且还很低效。这里亟待解决的是类似于上网服务“最后一公里”的问题。粗笨的光纤线缆提供了数据的快速通道，但要让用户在家里也能流畅地在线观看电视剧，还需要解决光纤入户这个技术问题。我们做的就是连接这“最后一公里”的工具，目标是让小企业也能在Google上放心地花钱，而不会好不容易下定决心尝试一次线上广告，就被错误的关键词选择和不明就里的竞价耗光了预算。

我们的竞争对手有很多。

一家叫Clickable的公司（现已倒闭）要解决和我们类似的问题，已经融资了3 200万美元，投资人都是广告圈著名机构。另一家公司Lexity（现已倒闭）的创始人是前雅虎高管，已经融资600万美元。还有一家叫Trada的公司（现已倒闭）解决这个问题的方式比较特别。他们尝试引入众包，搭建一个人才市场，希望为广告主方便地找到能帮他们管理Google搜索广告的人。他们得到了1 900万美元融资，投资人甚至还包括Google Ventures，也就是Trada要合作的公司Google的风投部门。

很多创业公司都将折戟在这个领域。我们当时还不知道，但在打通Google和小企业之间的“最后一公里”这件事上，没有人能成功。直到今天，这依然是一个悬而未决的问题。虽然科技圈总是宣扬“动手解决”的态度，但不是每个问题都能通过工程手段解决的。不过，当然了，这并不意味着你不能想一套方案出来卖钱。

依据YC创业攻略，我们在YC总部旁远离旧金山繁华都市诱惑的地方开始了创业生活。我在卡斯特罗大街（山景城的主要街道）往西三个街区以外的地方找了间便宜的单间公寓作为办公室。如果不是有Google总部，山景城不过是101号公路和旧金山与圣何塞之间加州铁路沿线的又一个城镇罢了。比起光鲜的帕洛阿尔托和门洛帕克，这里有更多的廉价集市和劳动者人群。这里还有一批除Google以外的其他创业公司以及一家叫芬威克韦斯特的律师事务所。很不幸，接下来我们和这家律师事务所颇有一些瓜葛。山景城的正中心是红石咖啡馆，它也许是整个旧金山半岛上最有黑客和创业气息的咖啡馆。它那像武器一般的充满糖和咖啡因的摩卡咖啡陪伴我们熬过了接下来最难的几个星期。^[4]

彼时的我刚好从旧金山教会区的单身公寓搬出来，要搬去和英国交易员以及小佐薇一起住（当时我们的关系虽然脆弱但仍有希望），正好有一些家具需要处理。于是我们很快在公司总部配备了一张软沙发床，一个摆放得像蒂华纳妓院的床垫以及三张我们从家得宝买来的用廉价室内门和锯木架做成的桌子。YC给的那一点点钱，我们用来买了电脑设备，包括几台显示器和我两位队友的新电脑。一切安置妥当，就让我们开始编程到死吧！

第一周，阿吉里斯和Adchemy的恩怨还没了结，于是MRM和我在两面4×8英寸的巨大白板（家得宝卖11.99美元一个！）上草绘了我们公司AdGrok的主打产品GrokBar的原型图。[\[5\]](#)

关于GrokBar的第一次讨论，还要追溯到4月16日我们还在Adchemy时我发给两位伙伴的邮件。GrokBar这个名字无耻地借用了已经停止服务的DiggBar工具。DiggBar是Digg.com推出的一个常驻于用户浏览器窗口的网页工具条，它让人们可以方便地“Digg”（挖）网上的内容（这有点像早期的Facebook点赞）。DiggBar使“Digg”和对网页发表评论成为用户日常浏览网页体验的一部分，站长不必在网页引入特殊代码，用户也不需要把URL（统一资源定位符）复制粘贴到Digg.com。它让你在网上时不管去哪里，都能顺便看一眼大家对当前内容的看法。

早期的GrokBar与DiggBar十分相像，它在用户浏览他们自己的线上商店时全程跟踪。固定在浏览器窗口顶端的这个小巧的工具条相对来说不是很突兀。工具条上会展示一些你正在运行的Google广告的统计数据。当你浏览线上商店的不同页面时，这些统计数据会因浏览的产品不同而变化，方便你清晰地看到哪些

Google广告给你带来了购买以及你为了获得这个购买花了多少钱。和DiggBar展示好友评论及点赞数一样，GrokBar会向你展示Google如何为你的产品页面带来浏览，人们搜索了哪个关键词以及你为了让你的网站出现在搜索结果中花了多少钱。当然了，这个工具条只在你浏览自己的线上商店或公司网站时才会出现。

那这东西要怎么卖出去呢？

很多创业公司之所以选择中小企业市场，是因为他们觉得小企业主太好骗了。卖东西给大企业非常难，销售周期特别长，而且大公司往往会（明智地）抗拒创业期的小公司。所以创业公司把目光投向那对德高望重的老夫妻，每一位美国政治家都莫名崇敬的美国精神的基石——“老爹”和“老妈”^[6]。没错，“老爹老妈们”确实更有可能至少尝试一次你的产品，他们平常所用的软件和服务往往质量堪忧，你很容易把它们比下去。但是，“老爹老妈们”是极其喜怒无常的一群人，就算觉得你的服务有用，他们也未必会继续订阅。用户留存是一个很大的问题。再加上你每笔成功的销售最多只能赚到50~100美元的月费，这点还不够塞牙缝的钱意味着任何形式的高级定制推销服务都很难规模化，哪怕创始人拿着再低的工资也不行。既然你早晚得考虑规模化的问题，那就要么和已经与中小企业关系很好的机构（比如客户关系管理软件Salesforce或者新闻报纸的广告部门）合作，要么在已经成熟的小商户平台上搭建你的业务，如果技术条件允许的话。

我们这个团队几乎没有任何与人成功合作的经历，在搭建新东西方面也只是一般般。不过这都是后话了。还是先回到山景城

橡树街那个愚蠢的单间公寓，看看三个吓得要死的家伙如何拼命踩水自救吧。

[1] 本节小标题也出自这部电影的这个角色之口。——译者注

[2] 玛丽萨·迈耶是雅虎2012—2017年的CEO，被普遍认为应该为雅虎近年的衰落负责。本文记录的事件发生时，她是Google搜索产品的副总裁。——译者注

[3] 里德·霍夫曼是LinkedIn联合创始人，曾任PayPal董事会成员和COO，亦参与了Facebook的融资。——译者注

[4] 另一家有名的创业咖啡馆是位于帕洛阿尔托的Coupa咖啡馆。你可以在那里与投资人会谈，和合伙人共商大计，观赏帕洛阿尔托的美女（大部分都是斯坦福大学的本科生）。

[5] 当然了，当时我们的公司还不叫AdGrok这个名字。我们想出来的第一个名字，也就是写在YC申请书上的名字，叫Vendiamo（意大利语“咱们来卖吧”）。第二个（糟糕的）名字很短命，叫AdShag，这个名字受到英国交易员的启发。她说：“如果你把这个创业办公室改造成shag（性爱）窝点，我会杀了你。”（从根本上说，“shag”其实是一种长得像鸬鹚的海鸟。）AdGrok这个名字是MRM想出来的，然后就再也没变过。“Grok”当然出自硬科幻作家罗伯特·海因莱因（Robert A. Heinlein），现在它是一个黑客用语，意为“深入理解”。

[6] “老爹”和“老妈”（Mom and Pop）通常是指由夫妻共同经营的小店。美国政治家在选举时喜欢强调自己对小企业的支持，常常光顾各种夫妻小店以示亲民。——译者注

创业就像是婚姻，只是没有性爱^[1]

战事来临之际，你有什么兵就带什么兵上战场。你不会想要把他们留到以后再用。

——唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld），
谈及伊拉克战争（2003）

2010年5月

和人生一样，创业中最重要的决定是挑选伴侣。这件事决定了接下来的一切。如果有合适的团队，无人能与你为敌，你们必将披荆斩棘，赢得最后的胜利。但如果加入错误的团队，内部矛盾产生的速度可能会比外部挑战来临的速度还要快，到时候固然人人都有一死，你的死亡却实际上变成了一场自杀。

创业合伙人之间的关系远远超越了寻常大公司中典型的职场关系。有时候人们说商场如战场，创业伙伴就是战友，这种比喻听起来有点夸张——没有人真的在挡子弹、炸碉堡，但创业合伙人确实拥有并肩作战的革命情谊和在同一个壕沟里蹲过的那种亲密。除了坐在你身边的这个傻瓜以外，没有人相信你做的事情。你不成功，他就与你一起成仁。你们共同的梦想是鼓舞你们前进的唯一动力。你们同坐同起，一起工作、发飙，尽此生最大的努力，实现你们最完美也最不成熟的想法。

你最后会变得有多了解你的创业伙伴呢？

我对我队友的了解，已经到了一走进我们公寓的卫生间我就能闻出上次是谁用了马桶的地步。这个拥有经典的20世纪80年代风格水磨石地面和碎花墙砖的卫生间，是我们三个承受了莫大压力的男人每天释放自我的场所。MRM吃素，拉的屎闻起来有杂草味，像田里的堆肥。阿吉里斯的味道更接近普通的人类，没有那么复杂，臭得简单而直接。

只要在一起的时间够久，你将变得比你合伙人的母亲和密友更了解他们。所以在考察应该拉哪个同事入伙申请YC时，请考虑清楚这一点。

你可能会说，这可真是让人感动啊，但钱要怎么分，职位又怎么分配呢？

这是个好问题。这也应该是你与未来合伙人需要讨论的第一个问题。

然而和以往一样，我们这群缺乏经验的蠢货犯了所有第一次创业的人都会犯的经典错误：我们把股份平分了。很公平，是吧？

但这带来了以下问题：在AdGrok，所有重大议题都变成“你说的可以，我说的也可以”的集体决定。对于细微的产品调整和不痛不痒的日常杂务来说，这没什么，但对于战略愿景和公司文化这种大问题，这样做是致命的。比如说，如果我们在产品开发后期才意识到此路不通，需要转型（创业公司很可能会遇到这种情况），这个时候我们更不可能达成共识了！

而且这些集体决定不是基于数据的看着报表和图表理性讨论出来的结果。相反，它们可能只是某个人凭直觉做出的莽撞的试探性选择，类似于暴风雨中的船长或者市场快速波动期的华尔街交易员做出的选择。你可能做出错误的决定，但不做决定又不行，因为在生死的一念之间，不做决定必死无疑。

简而言之，AdGrok创始人之间的互动极其低效且无用，而这在很大程度上是因为我们平分了股份和随之而来的权力。更糟糕的是，因为我们有三个人，所以通常会出现二对一的局面。就我个人来说，有段时间我的观点和阿吉里斯很接近，和MRM相左，在另一些事情上又变成我联合MRM反对阿吉里斯。这简直令人抓狂。

亲爱的读者朋友，请从我们的错误中吸取教训吧！

理性的情况应该是这样：要么你和你的创业合伙人已经拥有了瓦肯星人一样的心灵感应能力^[2]，你们的大脑已经因为共同的生命体验，比如一起参军或者在困境中打拼的经历，融合到了一起；要么就还是确立一个总负责人吧。除此之外，别无他法。

那职位问题怎么说？

创业早期唯一有用的职位是CEO，其他职位都毫无意义。你要是喜欢，就算叫自己“宇宙超级无敌大总监”也没人管你。创业公司都是温和的独裁政体，就像海盗船一样，创业公司分配战利品时超乎预期地公平，相应地，创业公司在分配所有权

以及责任时的平等性也远超传统公司。但是，就算是海盗船也有船长。创业公司的船长基本得靠行政命令治理公司。当然了，这些命令也不会太离谱。除此之外，他还仰仗两件事治理公司，一件是当代办公场所必备的零食、水果之类的肤浅福利，一件是所有配得上其收入水平的员工都能轻易在别的地方找到工作。但他不管怎么说也是统治者。如果大家真的对他失去了信任，其他创始人（以及更重要的，董事会成员）可以叛变，密谋把他从CEO的位子上赶下去。但直到这一天到来之前，CEO才是最终拍板的人。哪怕这是一家早期的创业公司，其他人就算争论得再面红耳赤，到最后也是CEO说了算。你要么接受这一点，要么就不要蹚这摊浑水。

我们第一次和PG私聊时，发生了以下对话。当时我们正绕着位于山景城工业区的YC办公楼散步，我十分焦虑地分享了我们对于到底要建什么东西举棋不定的感受。在最开始那段时间，我们几乎每天都在忙着“产品转型”。

我讲了10分钟后，他让我停下。

“我觉得你们现在的问题是没有一个明确的领导，”他指了指我，继续说，“听起来好像你是领导，但你们还是自己先想清楚比较好。”

我已经是名义上的CEO了，但只得到了两位伙伴有限的支持。尤其是MRM，他一直觉得工作年限在科技公司也是有意义的（我还在上高中时，他就工作了）。这次与PG的谈话，应该可以巩固我作为CEO的地位。

在同期的YC校友里，我们见过太多类似的故事。基于我对“YC帮”的忠诚，我不会透露他们的名字，但我可以提供一个数字：在大概30家公司里，仅我知道的就有6家发生了激烈的夺权斗争。他们要么是因为团队成员不和造成产品开发寸步难行，要么是内部政变后一些创始人被赶走。这简直是某些第三世界国家政府的翻版。PG目光敏锐，能从一次项目演示或第一次谈话（比如和我们这次）里就看出问题。有一个我印象特别深刻的案例，两位创始人我都认识，他们之间的矛盾难以避免地爆发时，两个人已经共同创业一年之久，也拿到了几笔融资，而且公司眼看着就要被收购。虽然最后的结果对两人来说都不算坏，但他们真的应该早点谈妥一切。就像PG说的，找一个领导！

请承认他或她对你的权威。不喜欢吗？觉得你来当船长会更出色？那就滚出去办一家你自己的公司吧。什么，这太野蛮了？等一下我们好好谈谈那些最成功的科技公司，价值几十亿美元的公司，是如何决定领导层的。

那么，和我并肩作战的队友们又是怎样的人呢？

马修·麦凯琴是一位真正的工程师，他可以讲清楚几乎所有技术话题，从硬件驱动里的奥义，到苹果最近一次OS X系统升级的细枝末节。他是那种不管之前在做什么，只要看到悬荡的路灯杆广告牌就会停下来，拿出瑞士军刀把它修好的人。只要技术允许，他就会用技术的手段解决问题。在设计上他也是一把好手，我们的第一版商标、网站、名片，都出自他手。凡是要用到一点设计技巧的地方，都由他搞定。

但不好的一点是，他高估了自己对AdGrok的重要性，开始觉得自己是我们做的所有事情的核心动力。毕竟，在技术方面他是最资深的。但是选什么数据库这种事不是创业公司日常运作的全部，阿吉里斯和我也以我们的方式为团队做出了贡献（他在技术方面，我在其他所有方面）。[\[3\]](#)更糟糕的是，和大部分在生产线工作久了的工程师一样，他太习惯于被诱人的技术问题转移精力，所以他花费了大量精力排查一些无关大局的技术错误，改进我们的基础架构中某些不那么重要的部分。

尽管他已经在技术领域工作多年，但他童子军一样的世界观和幼稚的商业及政治观点让我觉得他像是大学本科还没毕业的实习生。他的情绪也经常起伏不定，而他又必须高高兴兴才能好好工作。让他保持高兴，既包括允许他随时和家里联系，看看老婆孩子在干什么，也包括让好斗的阿吉里斯不要去惹他。如果他被人惹得不高兴甚至生气了，他的生产力就会下降。不幸的是，我们三个大部分时间都在不高兴甚至生气。

阿吉里斯是毕业于斯坦福大学的博士生，出自一个非常有名的机器学习实验室，是一名真正的技术骑士。他有能力完成包括设计一整套算法和管理服务器配置文件在内的所有事情（这两件事他都很乐意做）。对早期的创业公司来说，他简直是完美人选。一位真正的全栈工程师，可以处理所有问题。在Adchemy当工程师是他从学校毕业后的第一份工作，在追随我们加入AdGrok之前，他在Adchemy还没干满一年，因此他身上还保留了许多年轻人的能量。

然而，阿吉里斯也是一个情绪不受控制的易怒好斗的人，争强好胜时他可以到出手打人的地步。我有时候挺能理解他的，因为同样的批评也适用于我。我们的日常状态里就有那种黑暗的拉丁/地中海式的情绪，但我至少（在某种程度上）会承认这种情绪在古板的盎格鲁-撒克逊世界是行不通的。大部分时候，阿吉里斯的发言只会让会议的讨论升温，却不能把讨论加深。不止一次地，一场原本可以很有建设性的谈话因为他突然发脾气戛然而止。我们就像是某些用自制炸弹把一整条街变成冒着烟的废墟的人，我们从震惊中反应过来，才发现了自己的残肢断臂。阿吉里斯和我随时都能吵起来，但因为疯狂的拉丁文化，我们很快就会忘记争吵，下班照样一起去喝酒。但是，这种强烈的情绪对MRM来说有更严重也更持久的影响，会令他感到持续烦躁。所以他有时候宁愿回家静一静，躲过不友好的气氛（而这只会让阿吉里斯和我更加生气）。

阿吉里斯倾向于按照自己的喜好来决定每天做什么事情。MRM作为CTO和技术上最有经验的人，理应站出来安排阿吉里斯工作的重心，但他没有胆量做这件事，最后就变成，常常得由我来出面向阿吉里斯发号施令。这样的对抗让所有人都不开心，也严重伤害了士气。[书籍分 享V信shufoufou]

除此之外可能更严重的是，他们二人经常为琐事吵起来。我可一点都不想充当调停者的角色。两个成年人应该懂得怎样处理好同事关系，让大家安心工作！

刚开始创业的人都以为最大的挑战是技术问题。实际上，技术问题反而最好解决，除非你真的很无能或者研究的是非常

尖端的人类科技——比如把人类送上火星之类的。技术问题不是问题，创业公司遇到的所有难题都是人的问题。人的问题最难解决，因为有时候我们根本没有解决方案，更不要说有直接可用的软件解决方案了。创业就是心理咨询互助小组的一场实验。作为CEO，你既是主管实验的心理咨询师，也是需要接受治疗的患者。

YC合伙人之一杰夫·罗尔斯顿（Geoff Ralston）曾告诉我们：“人不会真正改变，他们只是成了更好的演员。”

在AdGrok即将面对的所有生死存亡的挑战中，最终杀死我们的，不是外部敌人，而是我们各自的本性，是我们每天早上在镜子中见到的那个人。

[1] 这句话出自PG，这也许是对创业合伙人关系最令人难忘的描述了：“你们就像是结了婚，但是一点好处没捞到，只有无尽的烦恼。”

[2] 瓦肯星是科幻剧《星际迷航》（*Star Trek*）中的一个星球。瓦肯星人拥有特别的心灵感应能力，能够通过触摸他人脸部实现心灵相通，分享对方的意识、经验、技艺及知识。——译者注

[3] 在角色方面需要说明的是，一开始我们三人或多或少都写点代码，MRM因为经验丰富，理所当然是技术方面的主导。随着时间的推移，MRM变成了CTO，阿吉里斯成了全栈工程师，而我则变成CEO兼“那个去便利店买午餐和保证房租按时缴纳的人”。这个演变过程不是什么值得我骄傲的事：一天，在我又一次提交了有问题的代码，弄坏代码仓库之后，他们俩修改了我的密码，剥夺了我提交代码的权利。从此，我正式成了一名CEO（Chief Email Officer，首席电子邮件官）。我的工作重心也就完全转向代码以外的事了。

速度作为一种特性

如果所有事情看起来都在你掌控之中，那就是你还不够快。

——马里奥·安德烈蒂（Mario Andretti），
世界一级方程式锦标赛赛车手

2010年7月

焦虑的自我怀疑散发出恼人的腐烂气味，能让你丧失一切信心，你满脑子想的只有：“我真的可以活过来吗？”

作为检验他们的投资是否明智的第一步，YC宣布要举行一个原型日（Prototype Day），每个YC队伍都要简短地展示他们正在开发的产品小样，YC以此敦促我们进一步加快产品开发进度。对当时的AdGrok来说，“原型”一词简直太慷慨了，我们的应用几乎不可用。我们还没有任何一个“生产版本”。^[1]唯一运作起来的版本指向“localhost: 3000”^[2]，可见我们的技术是多么不成熟。我们所有的一切基本上就是一堆跑在机器上的随机代码。

每个队伍有90秒的时间来展示他们的进度并向其他团队介绍自己。活动举办场所就是每周互联网大佬们来慷慨陈词的地方。一台投影仪射向正门旁边的墙，等待上场的队伍坐在他们平常参加晚餐会时坐的长凳上。一部分队伍展示了很成熟的产

品，一部分队伍的产品看起来还处在早期开发阶段，但没有人的进度比我们更落后。

我还没反应过来，就轮到我们上台了。我连上笔记本电脑，在浏览器中打开我们粗陋的工具，然后向后退了几步，准备面对观众开始讲话。结果我一不小心被投影仪的电源线绊住，一下子把它从墙上扯了下来，投影仪旋转着被拖到了桌子另一边。我自己也差一点摔倒。屏幕熄灭，整个房间陷入黑暗之中，AdGrok全体人员开始手忙脚乱地试图把投影仪接回来。等投影仪重新接好以后，我们只剩下10秒时间，其中大概5秒可以用来演示产品。我们的第一次亮相就是一场彻头彻尾的灾难。

活动结束后，我的合伙人好好训斥了我一顿，我也真心开始怀疑我们（尤其是我本人）到底有没有能力做好这件事。带着家里死了人一样的表情，我们回到了我们的狗窝。

这就是创业游戏教会我的事。

还记得高中校园里那群受欢迎的学生吗？他们总是大家注意力的中心，身边围绕着啦啦队的美女，一副人生赢家的样子。还记得你5年之后回到老家，遇见戴着胸牌、穿着浅蓝色牛津纺衬衫在沃尔玛当驻场经理的他吗？或者他可能已经与某位啦啦队员结了婚，生了三个孩子，她胖了60磅^[3]，他们一家人依旧住在破败的郊区房子里，过着拥有远大抱负的你下决心逃离的无聊生活。又或者这样一个不那么凄惨的结局：申请大学时拿出震慑所有人的丰富课外活动履历的、在毕业典礼上发言

的优秀毕业生，10年之后也加入了你所在的知名大公司，做着和你一模一样的工作。

创业公司的社交圈也差不多是这样的。

下面以我们同期的一家公司为例。在我讲述他们的故事之前，我想先声明一下，我喜欢这家公司，认识他们的创始人，并且直到现在我还在用他们尚存的产品，这是一个非常有用的产品。我在这里不是要讽刺这些朋友，只是想引用他们的故事作为一个常见现象的例子罢了。

目前为止，原型日最优秀的展示，来自一家叫Rapportive的公司，该公司由他们长相精致的CEO拉胡尔·沃赫拉（Rahul Vohra）领导，此人身上有一种只属于讲英国口音的印度人才有的古板与做作。他的公司已经得到了几笔十分可观的投资，发布了一个成功的产品，收获了大量媒体报道和业界关注。他们到底来这儿干吗的？我边看拉胡尔进行他无可挑剔的演示边想着。他展示的不是原型，而是可以拿来寻求A轮融资的完整产品。他们的工具可以瞬间完成追踪一个人的任务。它能帮你找出你的邮件收件人在银河系所有社交网络上的足迹。和AdGrok类似，Rapportive的产品会在你打开电子邮件时把额外的信息插入你的浏览器，作为人际交往和销售沟通中的一点小提醒。

仅仅两年之后（剧透预警！），我成了Facebook仅有的几位负责搭建其造钱机器的产品经理之一。Rapportive享受完了它的风光时刻，正在寻找一个软着陆的机会。我把拉胡尔介绍给了Facebook的企业发展部门。Facebook决定不出手，但

LinkedIn发了善心。和我们一样，Rapportive通过被“收购-招安”（acqui-hire）结束了创业。

有一则犹太传说，讲一个非常虔诚的国王命令他的大学士为他制作一个既可以让骄傲的人虚心，也可以让不幸的人舒心的法器。在四处遍寻之后，大学士询问了一位当地的珠宝商，为国王带回一只镌刻了文字的戒指。国王拿过戒指，凑近了看，只见上面写着：“一切都会过去。”是的，当你在为自己陷入困境而神伤，对同辈与竞争对手一时的成功艳羡不已，又或者因难得的市场胜利而欣喜若狂时，请记住，这一切很快都会过去，而且会比你以为的快很多。

对创业公司来说，媒体的关注就像性爱，它只有两种：好的和更好的。创业者永远不愿意他们的公司被媒体无视。到目前为止，我们在媒体上的痕迹为零。对早期的创业公司来说，包装和内在一样重要。是时候溅起一些水花了。

当队友离开我们的狗窝后，我一个人留在了这个空空如也、遍地垃圾的单间公寓，背景音是楼上吵闹的印度人举办的又一个神秘社交派对。我沉思着，在充满划痕的地板上来回踱步。我们的第一篇公关稿能击中的最大的“痛点”可能是哪一个？除了纽约人膨胀满溢的自负和自爱，还能是什么？啊哈，创业之神露出了满意的微笑！

一点背景：在前一天的晚餐会上，超级天使投资人罗纳德·康韦（Ronald Conway）说纽约创业圈令他印象深刻。PG也随口讲过类似的话。但基于我在高盛时期的记忆，我个人认为纽

纽约的创业环境在每一方面都是糟糕透顶的：风投很少，投机文化而非创造的文化横行，华尔街抢走了最优秀的人才（我离开华尔街加入创业公司时，人们脸上露出不可言传的窃笑）。任何觉得纽约能给予创业公司丰富滋养的人，肯定都没在那里生活过。PG是我们的天才大师，但和许多聪明的大脑一样，他偶尔也会犯离谱的错误，而这就是其中之一。

灵感女神发疯似的亲吻我。我想到了很多，并开始一个一个把它们记录下来。恰到好处的脚注之后，紧接着的是好玩的逸事，再来一点近似诽谤的过度简化。队友们不在的两个晚上，我都在奋笔疾书。文章终于完成。请看：

开源与闭源

整个纽约的经济都有赖于信息的垄断。华尔街银行之所以日进斗金，是因为他们掌握了市场上他们所交易的产品所有动态。图书经纪人因为掌握了联系出版机构的渠道，才能从那些未来的作家身上套利。地产经纪人（仅限租房经纪人，不包括买房中介）每签一份租房合同就拿15%的佣金。他只不过是告诉你哪儿有空闲房源，就能顺走你两个月的工资（至少5 000美元）。

在纽约，这些垄断者稳坐如山。

但在旧金山，人们拒绝付给“地产皮条客”两个月的工资：他们发明了Craigslist，让这些人失去市场。

我还能插入点什么劲爆的内容来吸引点击呢？现在全国都在讨论的话题还有哪些呢？

对了！

除了我的前雇主还能有谁？那只触角无处不在的吸血章鱼，伟大的资本主义怪兽：高盛集团。所有人都会为投石砸死高盛而欢呼。可以想见，如果有人能从内部分享高盛生活的细节，人们的兴趣将有多大。这将是一场充分挑动所有人神经的、无比壮观的神秘禁忌揭露大会。

纽约科技圈和高盛生活，是我们首次尝试企业公关写作（或者用那个恶心的市场营销术语来讲——“内容营销”）的两大切入点。

一则广为传播的公关神话宣称，选择在星期几发表讯息至关重要。媒体圈的“炸裂”程度取决于你的新闻在行业中产生的影响力。因此，你需要在消息发布后留几个完整的工作日，让圈内的回响发酵。星期一太早，因为所有人要么还在倒时差，要么还宿醉未醒，或者刚从周末昏昏沉沉的状态里苏醒，忙于跟进上周滞留的邮件和会议。如果晚至周四，人们就已经开始计划周末该干什么了。有人可能会早点下班，享受当周第一个醉酒时刻。周五则是用来埋葬新闻而不是宣布新闻的。只有宣布裁员消息和发布难看的业绩报告时，你才该选周五。

我们在周二发布了这篇文章，留给互联网最多的时间去发酵。我们的文章会传到互联网的每一个角落，从吃穿住行都依

赖网络的“电子人”，到堪萨斯州的老奶奶，所有人都会看到。

太平洋标准时间早上9点左右，我点开了互联网上那个尊贵的小角落——Hacker News（黑客新闻，一个关于黑客和创业的社会化新闻网站）。这是一个由YC打理的类似于Reddit（一个社交新闻站点）的留言板，被称为“技术宅男”的《时尚》杂志。这里奇怪地聚集了痴迷技术的超级极客、招摇过市的YC创业者以及一种神奇的人：同时拥有失落情绪和高人一等姿态的装腔作势者——“创业妄想家”。我贴上我的文章链接，叫了几位好友前来“顶帖”，制造一点最初的热度。几分钟之内，它就成了Hacker News上排名第一的文章，受到了全世界严肃的（和不那么严肃的）青年技术人员的审视。然后有个人发了一条Twitter（推特）提到我们，事情变得一发不可收拾。

罗伯特·斯考伯（Robert Scoble）是一位在技术圈拥有伟大力量的神秘人物。他是那种来自上一世代的，或者更直白一点，来自“科技侏罗纪”的白到发亮的老年白人。因为他参加的各种会议，结交的各种人，为玩过的玩物写过的评论以及常年不停歇的推文，他已深深卷入了硅谷的生态系统。正式来说，当时他好像受雇于一家硬件创业公司，但那只不过是他身上最无趣的一点罢了。他对新科技近乎谄媚的态度虽然有点令人厌倦，但至少从本质上来看他似乎是个好人，而且众多硅谷大佬都关注了他的Twitter。用那个会让我恶心得晕倒的词来说，他是一位“科技影响力人物”，一个发一条推文就能救活或者灭掉一家公司的人。我们的文章被斯考伯在Twitter上推荐

了。这当然是件好事，但出现了一个问题：我们的博客服务器没能承受住暴涨的访问量，宕机了。

AdGrok总部陷入了完全的恐慌之中！

阿吉里斯和我紧张地站在MRM背后，看他试着登录博客服务器。天真的我们只租用了一台亚马逊云主机来搭建我们的博客服务。在此之前，我们每天只有零星的访问量。现在，MRM甚至没办法登录进去，大到夸张的流量严重阻塞了CPU（中央处理器）和网络连接。在沉默之中，你几乎能够听见三个人同时收紧括约肌的声音。Twitter提醒如雪片般涌来：人们疯狂地转发，点开我们网站的人数呈指数级增长。但来这里的人只能一无所获，因为服务器拒绝返回我用生花妙笔写出的博文的网页代码。这些被文章吸引过来的人没有一个被留下来研究我们的产品。需要说明的是，我们仍然在封闭测试阶段，还没有一个可以开放给公众使用的产品。我们当时设想的是，先让外界知道我们的存在，暂时不打算给大家用我们的产品。而且，我们根本没有料到这篇文章会如此成功。如果我们想得到，绝对会多做准备的。我们至少会想要，你懂的，让那些被吸引到我们网站上的人试用一下产品。

啊！

终于，MRM在命令行连接上了远程的博客服务器。敲了几行执行得异常缓慢的命令之后，他把博客内容复制到其他几台很快生成的亚马逊云主机上，然后立刻把潮水般的流量导向了新

机器。MRM啊，我们无所不能的工程师救世主！有需要的话，他一定也能让Linux系统在烤面包机上跑起来！

我用自己的电脑访问了我们的博客，以确保问题得到解决。谢天谢地，现在，我们可以坐下来，礼貌地回复那些赞美我们的推文，并与出言不逊的人辩论了。积极回应有助于保持帖子的热度。Hacker News上的帖子很快就积攒了几十条，最终几百条评论，好的坏的都有。两种评论对我们来说都很有用。热闹过后，我们最终收获了几千个注册用户。那些正在崛起的“标题党”科技门户，比如Business Insider（商业内幕），无耻照搬了整篇文章最吸引人眼球的几段话，做了好几篇专题文章，沾我们公关势头的光。电视节目《20/20》的一位制片人从纽约打来电话。Business Insider的一位与艳星考特尼·科姆斯托克（Courtney Comstock）同名的记者也打了个电话给我，询问更多关于纽约创业圈的问题（她后来也采访了我在高盛的经历并据此写了篇报道）。斯德哥尔摩的一个技术大会邀请我去演讲，差旅费报销。有人把这篇文章发给著名的纽约投资人克里斯·狄克逊（Chris Dixon），问他怎么看。社交网络的小山坡上唱响了AdGrok之声，让我感觉自己就像是《奇爱博士》快结束时的斯利姆·皮肯斯（Slim Pickens）：哼着牛仔歌谣，挥舞着牛仔帽，坐着原子弹冲向地面，兴奋地等着美丽蘑菇云的盛开。

作为吸引访客的策略，这次事件的效果比我们想象中还要好。AdGrok的流量有了指数级的增长，就像是斐波那契的兔子[\[4\]](#)。我们一天之内收获了5万次页面浏览量。对于《大西洋月

刊》（*The Atlantic*），这可能不算什么，但对于一家创业公司，这个数字算是非常厉害了。要知道，就在前一天，我们的页面浏览量，大概……只有几十次。（如果当时的我们有受虐倾向，打开了服务器访问日志，就会发现，那几十次浏览量里大概有一半来自AdGrok内部或我们的家人。）

经验告诉我们，应该趁热打铁。

我们的“弹药库”里还有第二篇关于高盛的文章。我在那篇关于纽约科技圈的文章后面附上了高盛文章的链接，但是很少有人传播这第二篇。公关海啸在星期三顺利达到顶峰，并且在接下来一个星期里继续维持了热度。但到第二周的星期一，公众的注意力就会被吸引到其他有趣的文章上，我们得想办法重新点燃大家的激情。

这篇以及接下来一系列超级火爆的博客文章，足以令AdGrok在创业地图上留下名字（如果还不够让它在消费者心中留下印象的话）。每隔三到四个星期，一团从“人类思想的下水道”（即我的大脑）散发出来的气体，就会把我们推上Hacker News的首页，再次搅动技术世界的不安和嘈杂。直到AdGrok快关门的那段时间，“高盛”“滚蛋钱”[\[5\]](#)之类的流行词汇依然能为我们的网站带来搜索词流量（我曾写过一篇文章，讨论“滚蛋钱”这一大部分人都难以企及的目标）。这可以让MRM难受到不行了。但是我可没看到5万人每天排队等着用我们的产品，我们必须吸引一切可以抓住的眼球。

基于使用亚马逊云服务的失败教训以及后面好几次服务器宕机的经历，MRM提议我们应该不定期地进行“混乱的猴子”（chaos monkey）测试。“混乱的猴子”是一个Netflix开发的开源软件，用于检测网站的韧性，即网站在随意点击下出现错误的可能性（比如出现我刚才提到的博客服务器宕机事件的可能性）。

要理解“混乱的猴子”这个名字，你可以想象一只泼猴大闹数据中心的场景。这是一个装着空调的、各种机器指示灯不停闪烁的仓库，里面有支撑起Google和Facebook级业务的服务器。猴子四处拔插头、砸机器，把数据中心搅了个底儿朝天。软件版“混乱的猴子”做的是同样的事情，只不过是在虚拟世界里。它会随机关停不定数量的一部分机器和进程。你要接受的挑战是，让你的目标服务（不管是Facebook即时消息，还是Google的Gmail）在猴子的折磨下撑住不宕机。

从符号意义上来说，科技创业者就是整个社会中“混乱的猴子”。他们到处“拔插头”，搅乱了人们的出行方式（Uber）、住宿方式（Airbnb），甚至约会的方式（Tinder）。一个又一个产业被风投资本支持的胆大妄为的软件推倒。硅谷就是一个收留“混乱的猴子”的动物园，猴子的数量只会增、不会减。风投资本爆炸式地增长，猴子永远不会缺香蕉。但全社会面临的问题是，我们在这群“混乱的猴子”的攻击下能支撑多久？在这一过程中，人类又将付出怎样的代价？

[1] “生产版本”（Production）这一术语指的是已发布的真正可以运转的软件版本。它是用户和外部世界看到的版本。“开发版本”（Development）是指还不稳定的，还在某位开发者电脑上的正在被修改的软件，它正在运行的最后一行代码可能是程序员几秒钟前才刚刚敲进去的。从“开发”环境到“生产”环境，这是新产品发布的必经之路。

[2] “localhost”是指向你本地主机的路径名，“3000”是端口号。在互联网地址协议里，这是跑在你自己机器上的服务的代号。在“生产”环境里，你的服务应该跑在一个远程主机上，并且可以被所有人访问。

[3] 1磅 \approx 453.592 4克。——编者注

[4] 意大利人斐波那契描述兔子生长时用上了所谓的“斐波那契数列”，其中数列的第 n 项是之前两项之和。——译者注

[5] “滚蛋钱”是你对任何一个人说“给我滚蛋”所需要的钱的数量，即在旧金山或者西雅图这样的宜居城市过一种经济上独立的中产阶级生活所需要的钱的数量。在这本书结束以前，我会再次讨论这个问题。拿到“滚蛋钱”的机会曾经离我们如此近，我们却与它失之交臂。也许我们以后再也没有这样的机会了。

演示日^[1]

世界上只有你能卖钱的东西才是对你最有用的。

——阿瑟·米勒（Arthur Miller），《推销员之死》

2010年8月26日

不管乐不乐意，我们的一生总会面临各种考验：一场关乎未来的入学考试，一次在大导演面前的试演，一次高难度的工作面试等。有时候，我们甚至不知道自己正站在人生的十字路口：与未来伴侣的第一次约会，横祸来临前的瞬间……

YC的演示日就是这样一个转折性事件。

在人生的轮盘上，你掷下那枚小白球，焦虑地等待最后赢家或输家的揭晓。如果你本来就是占尽先机的局内人，那么请尽情享受你的特权吧；如果你像我一样无权无势，必然会希望人生的轮盘能越转越大。加入YC的我们倒是已经来到了这个大轮盘前，但小白球最终落在哪里，我们还不知道。

演示日的游戏规则如下：本批YC训练营里一共有30多家创业公司，每家拥有两分半的时间向齐聚一堂的硅谷风险投资界精英展示自己的产品和激动人心的商业模式。由于YC办公场所的空间实在有限，演示被分成了三批，每一批面对不同的投资人，按与会者的重要性降序排列（即红杉资本在第一批，康卡

斯特风险投资在最后一批)。[2]每个团队的演示顺序由抽签决定，整个演示马拉松将持续约两个小时，中间有两次休息。

为了锻炼创业者，也为了让大家心里有数，演示日之前有两次预演：一次面向训练营里的其他团队，另一次面向扮演风险投资角色的YC校友。很多校友本来就已经是投资人了，所以这两次预演也算是半排练半实战。这个过程能帮助创业者找到演示过程中较明显的纰漏，缓解许多创业者（包括我）严重的舞台恐惧症。YC创业者在技术和创新方面英勇无畏，但到了与人性艺术联系更紧密的市场营销和自我推介方面，就有点胆怯了。这一两次排练是我们去面对手里真正攥着钞票的人之前必须经历的实战训练。

演示日其实有点名不副实。当天，很少有人能拿出真正的产品小样。因为严格的时间限制，演示一个面向潜在用户（消费者、广告商等）的完整产品是不可能的。即使你能做完这个产品，大多数投资人对技术的兴趣也不会超过他们对商业的兴趣。所以，除非你的技术真的很神奇，演示产品就是浪费时间。

我来说一说我们面向内部观众的第一次演习。

我已经事先在脑海里把上台演讲的过程练了千百遍，以致多年之后我还能在梦中重现整个过程。所以真正在台上的我反而很淡定。AdGrok的卖点很简单：Google的关键词竞价广告是一条源源不断地带着外面的财富流向Google的大河，而这条大河的很大一部分还完全没有被人利用起来。我们要做的，就是

在它流经的地方修筑大坝。即使只是修在支流上，其中蕴藏的巨大势能也足以满足一家创业公司的胃口。

也许是出于好玩，也许是为了让我们知道什么样的演示才算好，第一次排练后，YC管理团队通过匿名投票选出了最佳卖点团队。AdGrok得了第二名，仅次于在原型日就用完成度极高的产品震撼了我的Rapportive。真是今非昔比呀，上次我还是一个滑稽得像卓别林一样被电源线绊倒的傻瓜，卖弄着一个不存在的产品。

1996年夏天，我在西班牙潘普洛纳和斗牛奔跑。海明威完全夸大了斗牛这件事。首先，根本就没有“带着牛跑”这回事。潘普洛纳有个全城欢庆的节日，以这座城市的主保圣人命名，叫“圣费尔明节”，斗牛只是一系列庆祝活动中无关紧要的一小部分。为了把牛从城郊的畜栏赶到斗牛场，天性不切实际的西班牙人决定让牛自由狂奔，穿城而过。出于同样典型的西班牙冲动，当地年轻男子决定在牛前奔跑以展示自己的男子气概。几百年后，这一活动演变成了堕落的欧洲年轻人的一种狂欢方式。

比人还高的木制防护栏沿着街道排列，构成活动路线的几何图案。早上8点一到，警察就开始清理沿街的醉鬼和游客，必要的时候不惜动用警棍。整个活动路线只有一个开放的入口，位于靠近市政厅的地方。所有想要参与奔跑的人都得从这里进入。入口关闭以后，留在里面的人是生是死就只能全靠自己了。在接下来的10分钟里，没有人会试图救你。在这条粗粝的卵石街道上，既不存在上帝，也不存在法律。

我站在现场，忍受着公牛被放出来之前那难熬的10分钟。空气让人感觉焦灼而压抑，世界仿佛慢了下来，如同充满颗粒的黑白影像一般，你的脑子里开始循环播放肯尼迪遇刺的画面，一场严峻的冒险近在眼前。一群成年男子面如死灰地站立着，思考着他们生命的有限性——这很可能是他们此生第一次想这个问题。一小部分人看起来对即将到来的大战兴奋不已，另一些人则忙于做最后时刻的准备，舒展身体，或者说，为了舒展大脑而舒展身体。很快，牛蹄撞击卵石地面的咔嗒声响起，我们开始为了自己的性命而狂奔。

你也许会说我在夸大其词，但演示日那天的我等在YC办公室门外的感觉，几乎和我在西班牙这天一模一样。当时的天气热得反常，气温高达38摄氏度，YC支起了一个临时的遮阳帐篷。

我们在排练时犯了个小错误，提前穿上了AdGrok的定制T恤，暴露了我们的秘密武器。演示日当天，每个团队都穿上了匆忙下单买到的印有自己公司标志的T恤。由于大家都有自己的主题色，现在这个焦躁不安的人群里全是两三人一组，按颜色区分的队伍：一群病恹恹的极客组成的几十个微型黑帮。人们在热浪下懒洋洋地徘徊着，等候上场，默念或者与队友说着台词，背靠着桌子捣鼓电脑和手机，或者直接瘫倒在了地上，静候着那个逃不掉的时刻。

终于等到我们进入“准备上场”的小棚子里，YC的CFO（首席财务官），一个在任何时候都兴高采烈的英国人科斯蒂（Kirsty），把话筒递给了我们。给上一个演示的礼节性掌声淡下来之后，我走上了讲台。负责在笔记本电脑上播放幻灯片

的人向我示意了一下，我像是刚注射了一管可卡因一样快速进入正题。一个个截屏飞过：所有当前客户的商标，增长率，700亿美元的市场，Google只是第一步，还有我们趁人不注意塞进去的一张半裸女人的图片引发了全场恰到好处的笑声（一家女士内衣公司在用AdGrok销售高级乳罩）。整个过程完全和计划中一样，没有任何意外，甚至比排练时还要好。如果在AdGrok上场前投资人已经昏昏欲睡，看完我们的演讲，他们肯定已经睡意全无。两分半之后，顺利结束。

然后是耐心等待。

这个紧锣密鼓的演示过程穿插着一些为了拯救膀胱而设的休息时间，在此期间，创业者被释放到硅谷风投大佬中间兜售自己的产品。活动现场总共有大概150名创业者以及每个分组里至少同等数量的投资人，所以随着活动进行，每次休息时间一到，现场各个角落都是人挤人，肩并肩。

这片翻滚的人海里有穿着牛仔裤、印有公司标志的T恤的20几岁年轻极客，还有身着正装衬衣和西服便裤的有钱白人男性（他们真的几乎全是有钱白人男性）。所有人都在与人交际，同时向着所有方向说话和倾听。你要想挪地方就必须用手肘从两人、三人、四人，甚至更多人围成的聊天圈子里开出一条道来。这是一个杂糅了人类贪欲和油腔滑调的谈话技巧的混乱场面，有野心的人想用野心换来金钱，有钱人想用钱换来将来更多的钱。那是我此生经历过的最激动人心也最令人心惊的几个小时，在接下来好几个星期甚至好几个月的时间里，这种混乱不安的气氛一直挥之不去。

[1] 原文D-Day，原是指诺曼底登陆的日子，后来被用来指代所有军事行动的
执行日。在这里D-Day也可以被看作Demo Day（演示日）的缩写。——译者注

[2] 从2015年起，YC租用了计算机历史博物馆的大型露天剧院，多轮演示成为
历史。同时，随着YC的壮大，现在每批训练营已经有数百家公司。

与风投天使们的密会

呀，他与天使角力，并且得胜；他哀哭，向他求恩。

——《圣经·何西阿书》，12：4

2010年9月

“就是这儿了，它应该在我们眼前才对。”

“我没看到。”

“地图上就标在这儿，是这儿没错。”我有点绝望地重复道。

“给他们打电话吧。”MRM提议说。

“我的天！5点过5分。我们迟到了。”

我们无可挽回地意识到，自己第一次与投资人见面就迷路了。迷路了，而且已经迟到了。会面的地点安排在洛斯阿尔托斯的一家星巴克，这里是围绕著名的中心城市帕洛阿尔托和圣何塞的南湾郊区城市方格中的一块。每块城市方格都有独立的门牌号规则和街道格局，直角栅格里随机穿插着一些城市规划者为了让那些灰泥粉刷的丑陋房屋看起来更“有机”而规划的毫不实用的蜿蜒道路。我们要去的地方是“洛斯阿尔托斯乡村俱乐部北边的星巴克”，这个乡村俱乐部是投资人每天下午三

四点钟锻炼身体的地方。当我们满怀信心地从AdGrok总部出发时，完全没有料到Google地图会给我们指错方向。

MRM开着他的本田雅阁家庭轿车，我在前面用Google地图导航，没有想到Google地图这么不靠谱。

带着越来越不安的情绪，我拨通了星巴克的电话，像傻瓜一样望着路边的街道牌，问他们是不是在这条街上。

“啊，对……地图说我们已经到了，但好像还没有到。我们在二号街上。抱歉……”

可恶！

“跟拉塞尔说我们会迟到很久，看能不能改期吧。”我对MRM说。他是一开始的联系人。

我们和AdGrok传奇里最重要的两位投资人的关系就是这样开始的。后来，在一位投资人已经给了我们一些钱以后，我们得知当时他不仅对我们的无能感到厌烦，而且还很生气。差一点他就要把我们“拉黑”了；如果他真这样做了，这本书也就到此结束了。

那么，那个救了我们一命的人是谁呢？

拉塞尔·西格尔曼（Russel Siegelman），一位完美代表了硅谷科技业的典型的老派天使投资人。现在的一批“假天使”能和这些“老天使”共存于世，令许多人都不胜唏嘘。

麻省理工学院本科，哈佛大学MBA毕业，头戴哈佛商学院“贝克学者”光环的他，曾在微软有过长久的职业履历。^[1]他领导了MSN和Salon.com的诞生。前者是类似于雅虎的门户网站和邮箱服务，在整个门户网站世界被Facebook摧毁之前，它有过自己的风光时刻。之后拉塞尔在凯鹏华盈待了10年，这是和红杉资本同级别的顶尖风投公司（缩写为KPCB，圈内人常叫它Kleiner）。在代表凯鹏华盈投资了多家公司并成为其董事会成员之后，拉塞尔把全部精力转移到了私人天使投资——当然了，除了他参与专业骑行运动的精力。每一位除了钱和时间什么都没有的硅谷巨富都会花大量时间钻研一些健康而无用的技能，比如公路骑行和风筝冲浪之类的。拉塞尔体格健壮，肌肉发达，脂肪量低，就像战时精锐部队的士兵。阿吉里斯和我一致认为他就像以色列国防军的伞兵：值得信赖，有威慑力，令人不可小觑。“以色列伞兵”是他的正式绰号。

拉塞尔用自己的钱投资，所以无须听命于任何个人或机构，只需要对自己一个人负责就够了。如果你能让他的钱翻一番，他会很高兴；如果能翻三番，他将高兴极了；如果还能更多，那就再好不过了。但如果公司看起来好像快撑不下去了，他会想要把钱要回去，而不是一笔勾销。拉塞尔是那种在第一次互联网浪潮时给甲骨文、太阳微系统（Sun Microsystems）和eBay这些公司开出第一张支票的人。那个年代的天使投资人在人们眼中真的就是长着翅膀从天而降、可以助力你的商业冒险、让你一飞冲天的超自然生物。他们是理性的，只求一点还算可以的回报，不会要求几百倍的投资回报率。他们也很专一，因为你不是他们拿别人的钱投了50家公司来均摊风险用

的。他们拿出自己的钱来参与这种商业游戏，而这钱也来自同样的游戏。

基于他的老派作风，我们在拿到投资之前接受了十分全面但有点没有章法的调查。他找了一些从事搜索营销业务的朋友，让他们帮忙看看我们是不是真的懂我们在做什么。他还把我们规划的线路图给另一些朋友看了看，以了解行业里的大玩家（比如Facebook）是不是已经在做类似的事。他个人和我打过几通很长的电话，相互试探和品味对方的风格，互相斟酌彼此的性格和作风，看有没有希望顺利磨合。

幸运的是，我们在演示日前一天就联系到了拉塞尔（虽然我们的第一次面谈由于Google地图的误导而泡汤），并且已经与他和他的助手面谈过很多次。也就是说，在我们与其他投资人接触之前，前面说的那些调查就已经开始进行了。我们很快发现，时机就是一切，如果我们没有提前好几周勾搭上拉塞尔（然后他再来勾搭我们），我们很有可能就失去了这位最主要的投资人和一位能让我们起死回生的天使。

在通过他匆匆安排的种种考验之后，他邀请我到位于帕洛阿尔托老城的家里。^[2]即便在已经很尊贵的帕洛阿尔托市，也有多个级别的阶级划分。老帕洛阿尔托是硅谷传统精英居住的地方。史蒂夫·乔布斯和Google联合创始人拉里·佩奇（Larry Page）都曾在老帕洛阿尔托居住过。林荫庇护的宽阔街道两旁藏着典雅的都铎风、工匠式或者仿西班牙风的豪宅，这些豪宅常常都由围墙包围，由花园植物点缀（YC领袖PG也住在这样的房子里）。这些地块令人意外地低调——帕洛阿尔托

并非一直都是超级富豪聚居的飞地，事实上，它远远不是。如果需要大片房产，你应该搬到阿瑟顿或者伍德赛德那种更偏远的郊区去。很多硅谷精英的家庭壮大之后也确实会这样做。

拉塞尔位于圣丽塔大道的宅邸没有让人失望。那是一栋翻新过的工匠式宅邸，布满了山墙和弧形窗，墙体上点缀着昂贵的石头和木制装饰。拉塞尔在前门迎接我，穿着他的日常便服，一件旧T恤和短裤，看起来就像（可能也确实是）刚刚结束了一场长时间骑行。房子内部富丽堂皇，有很高的拱顶。可能是因为房子外面有一部分被厚厚的阔叶植物覆盖，这个巨大的拱顶空间颇让人感到有些意外。

我们经过拉塞尔的办公室，办公室里是密集如亚马孙丛林的硬木家具，绕过一个巨大的旋转式楼梯，我们来到了开放的起居室空间。拉塞尔的儿子正在旁边的小休息室里打游戏，我冲他笑了一下，算是打了招呼。拉塞尔领我在餐桌前坐下，他坐主位，我坐桌子边的某个角落。我们开始讨论这次交易的细节。这是我们投资人和创业者相亲程序中的第三次约会（也许你要抱怨我怎么又把融资比作求偶），正是应该决定要不要出手的时刻。

“那你们计划的封顶估值是多少呢，要融多少钱？”

啊，封顶估值！拉塞尔终于要和我聊正事了。

这个数字是第一次融资的早期创业公司最为看重的数字。它值得我们仔细介绍一下。

创业是拿别人的钱来做商业实验。

支持这场实验的资金是这样来的：第一笔钱叫种子轮投资，就像播种一颗神圣的红杉树种子，等它发芽。一般来说，这笔钱来自熟识的朋友或家人，或者拉塞尔这样的天使投资人，又或者克里斯·萨卡（Chris Sacca，我们很快会说到他）这样的“假天使”。AdGrok这样的小企业和通用汽车这样的巨型公司都会通过债券和股份换取投资。创业公司拿到的第一笔钱通常是以债务形式记录在案的，这有点反直觉，也不太符合实际，因为这笔账不是借多少就得还多少的真正的欠款。

所有处于创业初期的公司，除了那些一开始就筹集了超大笔资金的公司，都会把债务融资处理成所谓的“可转换债券”。尽管名字花哨，但它本质上不过是一种基于名义利率的债务。如果公司被收购或筹到了更多的钱，这笔债券可以转换成公司的股权，这样投资者就从债权人摇身一变成为公司股份的实际持有者。这听起来复杂，其实很简单。简单来说就是：我“借”给你10万美元开公司，如果你从别的地方拿到另一笔资金，那我应该得到价值10万美元的股份，不论到时候公司的股价是多少。

下面是一个简单的例子。注意，其中用到的数字只是为了解释方便，不代表现实世界。

投资人给了你一张10万美元的支票，作为创业启动资金。一年以后，你的产品和用户量达到某个里程碑，你以1 000万美元的估值融到了100万美元（这是种子轮后第一笔融资的典型金

额，我们叫它“A轮”）。于是，那笔10万美元的原始债务转换成了公司的股票。估值1 000万美元，投资人投了10万美元，因此投资人拥有这家公司1%的股份。

从投资人的角度看，这实际上是有问题的。假设你是一家泡沫高潮时期最热门的初创企业，外界给了你一个非常疯狂的估值，比如说1亿美元。那我们可怜的天使投资人就只能拥有你公司0.1%的股份。也就是说，公司做得越好，早期投资人拿到的就越少。虽然说（理论上）他保证能拿到与后续投资人相同的股票价格，但这其实是对他所承担的风险无比错误的定价，因为他在很早之前就花了钱，而那时这家公司失败的可能性要大得多。

于是就有了投资人的好朋友：封顶估值。这个数额规定了在引入更多资金之际，计算之前投资人的可转换股份时，公司估值的上限。在之前的例子里，如果我们为10万美元的投资设一个300万美元的封顶估值，那么，即使这家公司后来融资时实际估值为1 000万美元，这位天使投资人获得的股份也能达到 $10 \text{万} \div 300 \text{万} = 3.3\%$ ，远远超过没有上限的情况下算出来的1%。天使投资人换取股份的实际股价将基于估值上限（而非实际估值）确定，这就意味着相对于其他投资人，他用非常大的折扣购买了相同的股份。因此，这个封顶估值，就算没有在合同里明说，也从实质上被认为是天使投资人在写支票那一刻对这家创业公司的估值。刚起步的创业者时常有意无意提起这个封顶估值，就好像他们的公司真的值这个价钱一样。事实上，这不过是一次模拟运算的输入变量罢了，未来如何，还有待检验。

以股份而非债务的形式为创业提供资金，又是另一套不一样的玩法。可转换债券在谈判时，是没有一个大家都公认的估值的。你可以像四处采集花粉的蜜蜂一样，在不同投资人之间飞来飞去，谈出不同的封顶估值，不会有人对你提出异议。但是，如果用定额股份来交易，则需要有一个所有人都同意的每股价格及总共可交易股数。每一位股权所有人和投资人都必须在合同上签字。一般来说，这样的融资轮次会有一位领投者，由当前轮投资最多的人或机构担当。他们会帮助你联系其他人进行跟投。在这一过程中，合同之类的法律工作更复杂，也更昂贵。然后银行忙活一阵子，你就发财了。打个不恰当的比方，兜售带封顶估值的债券就像是一个一个地勾引5个女人，而按股权融资则相当于说服5个女人同时和你上床。后面这项任务显然比前者困难得多。[\[3\]](#)

为什么人们如此沉迷于封顶估值或真实估值？除了像炫耀阳具一样吹嘘大小以外，这个数字还有什么意义吗？有的。因为每个创业者都有一个巨大的敌人，一个藏在每张资产结构表[\[4\]](#)里的恶棍，一个慢慢带来凋敝和衰败的魔鬼：股权稀释！这和一个很明显的事实相关——每家公司都是一块巨大而诱人的芝士蛋糕。一开始，你和合伙人可能拥有蛋糕的90%（另外10%预留给了未来的员工，成为期权池），每当你融到一笔钱，属于创始人的那块蛋糕就变小一点。在同等投资的情况下，你的估值（包括封顶估值）越高，投资人能拿走的就越少。每一轮后续融资时你都要拿一点蛋糕出来，不管投资人怎样参与这一过程，通过债务也好，股权也好。所以每位创业者都十分努力地想把估值做得尽可能高。推高估值就意味着可以给卖出的那

一块蛋糕更高的定价，或者说把它切小一点。要拿到同样的钱，价格越高，需要交出的蛋糕就越小。

在帕洛阿尔托迷人财富的温柔包围下，拉塞尔和我坐在他餐桌旁谈判的正是AdGrok这块芝士蛋糕的价格——一个决定一切的假设性估值。在2010年夏天，对一家被YC看中的精英创业团队来说，600万美元是一个还不错的封顶估值。800万美元左右就算极好了，只有Hipmunk这种非常轰动的公司才能拿到。Hipmunk是一家旅游公司，一位Reddit创始人的第二个创业项目，它得到了接近这个数字的估值。我们这批YC校友封顶估值的中游（我们所处的等级）在300万到400万美元之间。这次餐桌谈话发生时，演示日已经圆满结束，我们正与多位投资人接洽。根据我探到的口风，我相信至少我们做到300万美元是没有问题的，可能还可以更多。于是我这样回答了他关于融资的问题：“拉塞尔，我们想按400万美元的封顶估值来筹集40万到75万美元。我知道我们谈到过300万美元，但我认为其他投资人现在不是按这个数字来打算的。”用自己的钱下注的拉塞尔对这个消息表示震惊。

“这可真是有意思了。”

一片安静。

“你和其他投资人定下来的时候通知我……”

然后他慢慢地摇了摇头。

在创业游戏中，我少有的派得上用场的个人技能之一是我检测人类弱点的能力。人类的弱点就像是粘在鞋子上的新鲜狗屎一样，那味道可以穿越整个房间，而我可以闻到它。拉塞尔的犹疑和若有所思的摇头动作清楚地告诉我：如果好好推一把，他是可以按400万美元封顶估值来投资的。现在我们只需要给他一点紧迫感。

很快，情况也确实更紧迫了——不过那并没有如我们所愿地把估值推得更高。

AdGrok的另一位重要投资人是“以色列伞兵”的完全对立面。他就是克里斯·萨卡，他当时是，现在也是硅谷最著名的天使投资人。张扬的个性，鲜明的观点，社交媒体的红人，Google比较早期的员工，Twitter和Uber的早期投资人，他是初创投资领域仅有的六七位明星投资人之一。当他那闪着24K金之光的名字出现在你的资产结构表里，将激发那个十足重要但又难以实现的奇迹：吸引其他没骨气的投资人跟投。那些人只要看到他的名字就要跪下。和拉塞尔不同，他不用自己的钱投资，至少不全是用他自己的钱。在他那个等级的投资人阶层里，那些微型风投基金管理着2 000万到4 000万美元的资金，而这些资金多来自那些不想亲自筛选公司和参与投资游戏的科技界其他有钱人。克里斯·萨卡这种职业投资人虽然看起来很厉害，但其实也是在为别人打工，而且还有不止一位老板。所有那些给他们钱让他们投资的人都是老板。如果这些基金不能产生丰厚的收益，那他们就只能回去做独立的个人天使投资人了（如果他们自己的钱还有剩余的话）。

演示日那天，我一走下讲台萨卡就给我发了邮件。“我喜欢”是他邮件的标题，邮件正文提到了他的Google背景以及他对我们正在做的东西的理解。

萨卡后来会成为故事的核心人物，但是我们只有一次面对面谈话，而且还是演示日一周以后由他提出来的。这一周的延迟是因为他住在湖畔滑雪胜地特拉基镇。他家坐落在距离旧金山三个小时车程的太浩湖旁有如天堂般的高山里。年轻的创业者在那边租房子住，年长有钱的投资人（比如萨卡）则在那儿买了房子。

我们见面的地方在砖房咖啡馆，一家奇怪的矮矮的西部主题两层楼酒吧餐厅。它位于旧金山市场街南区的核心地带，是硅谷人士密谋融资和收购事宜常去的一个地方。它旁边就是人们请客户吃饭才会来的精品牛排餐厅“亚历山大”（人们在这里挥霍享用新鲜的黑松露菲力牛排）。一个街区以外就是旧金山的创业宇宙中心南方公园。

阿吉里斯坚持要参加这次“化缘之旅”，尽管我努力想让他和MRM远离这闹心的要钱过程。我们进去的时候萨卡已经到了。他穿着一件西部主题的牛仔衫，坐在一个有硬木靠背的卡座里，非常符合他在社交媒体上体现出的人格特征（也和今天这个会面地点非常搭）。他做了一个要站起来和我们握手的样子，然后我们三个人挤进卡座，开始谈正事。

就像当初YC面试时一样，阿吉里斯和我轮番上阵应对萨卡，向他传播如今已演练多次的AdGrok“福音”。不到一个半

小时之后，萨卡宣布：“我加入！”至此会议基本上就结束了。就是这么简单。

双方站起来准备离开，萨卡冲向门口，快速左转沿楼梯走上了二楼。我们信步走出餐厅，有点难以相信这一切怎么这么简单。在门口我们遇到了所罗门·海克思（Solomon Hykes），我们同一批的YC创业者。我们匆忙地问候了几句，有点愚蠢地宣布了我们在这里和萨卡见面。“我也是。”他说着，跳跃着走上去往二楼的楼梯。

在开始或者结束与某位知名投资人的会晤时撞见YC同学的场景是这种会议的常态。那感觉就像是所有人都在参加一场活动地点遍布整个湾区的速配活动，从旧金山的咖啡馆到门洛帕克的会议室。所有人都急于找到可以令配对成功的共通点，然后（需要的话）再进行下一次会面，或者（在可能的条件下）写一张支票。

对我们来说，至少在那一刻，这是一次胜利。更重要的是，这次胜利让我们跑在了融资竞赛的前列。萨卡已被我们收入囊中，我们的资产结构表上有了一个金光闪闪的名字。但我们还得向更多的钱进军，如果我们想真正成功的话。

[1] 哈佛商学院有“贝克学者”，斯坦福大学有“阿尔杰·米勒学者”，它们是在你MBA学位蛋糕上撒的又一层糖霜。只有毕业时成绩排名前10%的人才能享此殊荣。这些人认真对待MBA课程，真心觉得上课内容是有用的，而不像别人一样觉得精英MBA的唯一价值就是进入精挑细选的社交网络和获得职业生涯重新起飞的机会（至少就斯坦福大学来说，每年7万美元学费的价值确实在这里）。这样的人通常会进入风投公司——自制力很强、野心很大但缺少才华的人的终极归宿。

[2] 帕洛阿尔托在西班牙语里意为“高棍子”，指的是一棵千年红杉树，它是西班牙当年殖民加利福尼亚州时修建的皇家道路上的地标。这条路现在成为他们建立的所有曾经的教区（现在的城市）的主动脉。这棵树依然矗立在帕洛阿尔托主城区几个街区以外的地方，离斯坦福大学咫尺之遥。

[3] 这个有关女人的比喻也就仅限于此了。和女人不同，你能勾搭到越多的投资人，其他人就越愿意加入。这是科技投资人随大溜儿本性的一种体现，他们中大部分人既不懂科技也不懂投资。

[4] 资产结构表是一份详细列出资本配置结构的表格，其中列出了股份持有人都包括谁（投资人、创始人、员工），他们都持有多少股份。这是一家公司最重要的文件之一。表格上每位成员都会把自己的持股比例铭记于心，包括小数点后的数字。

硅谷的沙石之丘

夏洛克：从人身上割下来的一磅肉，它的价值可以比得上一磅羊肉、牛肉或是山羊肉吗？我为了博得他的好感，才向他卖这样一个交情；要是他愿意接受我的条件，很好，否则就算了。千万请你们不要误会我这一番诚意。

安东尼奥：好的，夏洛克，我愿意签约。

——威廉·莎士比亚，《威尼斯商人》

2010年9月

说到威尼斯人，我们知道的关于现代银行业的几乎一切都源自文艺复兴早期至中期的意大利北部城邦。当时的银行家们是犹太人，其中大部分是1492年被西班牙天主教双王驱逐出境的塞法迪犹太人。教廷禁止基督徒放贷，这无异于让犹太人在借贷方面占据垄断地位，给了他们一笔意外之财。但他们后来也受到迫害，被要求穿戴特别的标记，被禁止拥有土地和从事贸易活动，并且不能在城里居住。到了1516年，犹太人提供的服务实在太有用了，威尼斯总督才考虑允许他们住到城里来。他们被安顿在城内一块肮脏的、被金属废渣覆盖的地块——Ghetto Nuovo（意为“铸造厂”，指称这块区域曾经的主人所留下的一堆堆废渣）。夜里，犹太人被关在Ghetto Nuovo里；白天，他们从事借贷交易。若不是为了借钱，基督徒们才不会来到这个所有人都避之不及的地方。

当代硅谷的“ghetto”^[1]是沙丘路。不过不像从前的威尼斯，这里的有钱人并没有被围墙围住。沙丘路是一条蜿蜒的双车道黑色街道，从帕洛阿尔托一直延伸到门洛帕克。在这片毫不起眼的郊区风景里，挤满了手里提着笔记本电脑、心里想着神秘点子的未来创业者。

纽约人有一个古老的玩笑话，说华尔街始于一座墓园，止于一条河。^[2]硅谷这里也有类似的象征意义：沙丘路的起点是一个商场，终点是一台粒子加速器。商场即斯坦福购物中心，一个服务于高端消费者的郊区地标，建造在原属于前参议员利兰·斯坦福（Leland Stanford）的一个葡萄酒园的地块上。“二战”以后，在从科技巨浪里大发横财之前，斯坦福大学是一所坐吃山空的二流学校，只能通过出租土地来纾解财务上的困难。这个商场就是那个年代的产物。骄傲地与硅谷最高不可攀的学术机构并肩矗立的它，绝妙地提醒着我们，是什么样的价值观在支撑着硅谷（以及斯坦福大学的学生和教职员工）。

至于那台粒子加速器，全称为“斯坦福直线加速器中心”，简称SLAC。由于风险投资人和斯坦福大学的有钱校友更喜欢为未来的Google，而非为未来的诺贝尔奖得主提供资金（SLAC也的确有一些诺贝尔奖得主），这一设施的运转资金由美国能源部提供。粒子加速通道沿着沙丘路，从280号州际公路下面，一直延伸到圣克鲁斯群山（硅谷的西部边界）的山脚下。

最后，附近还有一个高端风月场所：沙丘路瑰丽酒店，一家位于SLAC和沙丘路280号州际公路交叉处的豪华餐饮酒店综合体。沙丘路的星期四夜晚是有名的“美洲狮之夜”，届时许多孤独的年长女人（以及按钟点收费的年轻女人）齐聚一堂，引诱住在沙丘路上的富人。

所以你看，沙丘路上有各式各样努力的人和出卖自己的人，他们全都想从那位开着奥迪R8的有钱人口袋里讨几文钱。而我不过是又一个无足轻重的野心家罢了。

我们接触的第一家大型风险投资机构是红杉资本。这家公司创立于1972年，创始人唐·瓦伦丁（Don Valentine）本人就来自第一代硅谷企业之一——仙童半导体公司^[3]。红杉资本毋庸置疑是王者中的王者，整个风投圈的领头羊。

这次会面是我们与马克·登普斯特（Mark Dempster）初步接洽后的结果，他是红杉负责与YC联系的市场拓展合伙人。我们这批训练营开始后的几个星期，YC曾举办一次“红杉日”活动，由此可见这家创业孵化加速器与大型风投公司的关系有多么紧密。“红杉日”前一天，我曾提醒队友们，明天要见的可是硅谷最大的风投公司，最好不要在代码库里瞎搞。毫不意外地，他们显然没明白我的意思，提交了一些代码变更，导致在我笔记本电脑上的本地代码无法运行（毕竟，他们要争分夺秒赶快把AdGrok做起来）。在与红杉约定的时间到来的前一分钟，我才发现这一情况，AdGrok在我的浏览器里突然无法加载。冲着电话向MRM愤怒地咆哮了一番后，我收到一封带有我们产品截图的邮件，只能拿图片让红杉过个眼瘾了。

见面时，我使出了我作为绝望的销售员的浑身解数，加入了很多聪明的说法和上下飞舞的手势（因为我拿不出别的东西）。但有时候一对二也能让你赢走奖池里的所有现金。登普斯特对我们的点子颇为欣赏，帮我们安排了一场在红杉总部举行的更为正式的投标会议。届时，他的风险合伙人，曾给Dropbox（多宝箱）带去第一笔实质性投资的布赖恩·施赖埃尔（Bryan Schreier）也会参加。

现在我的队友们已经意识到对方是多么重要了，于是也想加入这次会议，看看伟大的红杉到底为什么伟大。

这不是一个好主意。通常，应该由CEO或者最巧舌如簧的只管筹钱的创始人去融资，而且只要他一人出面。融资是一出类似于拉美肥皂剧的歌剧级的大戏。你应该让公司远离那些噪声，不惜一切代价地把那些毫无意义的苦难留给你自己（或某个专门负责此事的人）。

红杉资本坐落于沙丘路，路上有众多水泥浇筑的、用木头装饰的、带开放式庭院的、规则的两层楼建筑。这些房子点缀在斯坦福大学和280号州际公路之间的斜坡上，藏身于修剪整齐的植被中。这里给人低调而高效的印象，帕洛阿尔托超级自然的舒适气候使这里如同天堂一般。不知道的话，你还会以为这里是某家全国性保险公司乏味的集团总部，或者洛杉矶郊区中等富裕社区里一所高中的教学楼。

然而，建筑物内部的装饰十分优美。那是加州特色的现代极简风格：黑色硬木桌子，奶黄色木地板上新打的蜡熠熠发

光，会议室椅子裸露的钢管和浅色布料对比强烈，嵌入墙壁和天花板的卤素灯照亮所有地方。这个设计似乎是要模拟《星际迷航：下一代》里“进取号”的舰桥。

前台小姐美丽到令人惊讶，我是指“感觉自己在去纽约时装周途中迷了路”的那种美。她们要了我们的名字，把我们领到一间会议室。然后我看到了墙上挂着的东西。

那是真正夺目的毋庸置疑的炫耀之作，它们的存在足以让这里成为一座博物馆。每一面墙上都挂满了裱起来的公司标志和每轮融资的纪念碑。

纪念碑是刻着字的廉价有机玻璃方块，上面记录着一笔又一笔在美国企业界备受瞩目的投融资交易。在华尔街，这样的有机玻璃方块常被用于记录股票或者债券的上市（比如一次IPO或者新债券的发售）。有时候可笑有时候严肃地，这样的有机玻璃方块还会被用于装点投资银行家的桌面。在硅谷，这个不存在讽刺的地方，它们被人认真对待，铺满了每一家极为成功的风投公司的墙面。在这里，那个纪念Google第一笔2 500万美元融资的纪念碑散发出神圣光辉，有如墨西哥城巴西利卡教堂那幅瓜达卢普圣母的画像。每个宗教都需要神迹和让大众崇拜的显圣故事；资本主义的奇迹不需要神圣的遗迹，只需要一只纳斯达克股票的代号即可。

苹果、雅达利（Atari）、Google、甲骨文、雅虎、YouTube（优兔）、Zappos、PayPal、Instagram、Airbnb、Dropbox、LinkedIn——所有这些企业的标志被挂在巨大的相框

里。这就是一座关于无往不胜的美式资本主义的、歌颂企业赢家的迷你卢浮宫。走在这座神殿里，我们激动不已，满心期望我们也能和这些传奇比肩。

前台小姐把我们安排在一间会议室里，我们三个人紧张地等待着，没有人说话，不知道接下来会发生什么。不一会儿，布赖恩出现了。他光彩照人，面容俊朗，发型得体，有着标准的风险投资人形象。这是他的部分履历：贝拉明预科学校（位于圣何塞，和我上的学校一样，是一所耶稣会男校），普林斯顿大学，摩根士丹利，Google，然后是红杉资本。他全身上下散发着贵族般的从容，夹杂些许狼性企业家的精明（也许是装出来的，也许不是），这几乎是所有高端风险投资人必备的气质。我们给他演示了目前的AdGrok产品（这次可以实际使用了），阐述了我们的愿景和这个市场的机会。他礼貌地倾听着，时不时安静地点点头，偶尔问一些很在点子上的问题。由于之前在Google做过“在线销售与运营”的工作，它能立马理解其中牵涉的市场难题。

最终，红杉资本没有投资我们，据说是因为他们已经投资了一个名叫Kenshoo的竞品公司。这是一家位于以色列的公司，他们要做的搜索引擎营销工具多少和我们的有些类似。用红杉给我们的电子邮件里的话来讲，他们希望在他们投资的公司之间留出足够的“空白”。这是真相之一，也可能是一个礼貌的谎言。不管怎样，红杉在整个沟通过程中都十分及时、礼貌、周密。他们最后甚至介绍了几位对我们以后很有用的人。在风险投资界，甚至在日常生活里，往往是那些无能且没有安全感

的人才表现得很混账；有能力的人和成功的人，更不用说那些行业公认的最优秀的人，总能从长远考虑。你永远不知道下一个Airbnb会从哪里诞生。

投资银行家有他们的高尔夫球，华尔街交易员有壁球，而新晋风投和创业科技精英有风筝冲浪。这项运动结合了放风筝与冲浪，玩法是让玩家在一条漂浮的滑板上站稳，并被一条长度有如一架小型飞机机翼的U形风筝牵引。飘忽不定的风向有把你带向无人岛的危险。和大部分贵族运动一样，参与这项运动需要大量昂贵的设备和精挑细选的活动场所。在硅谷，这个场所一般是克里西菲尔德公园，旧金山最傲慢的社区马里纳区里的一个海滨公园。

当我开着我约40英尺长的独桅帆船路过这片区域时，总是有种冲动，想要转入风筝冲浪人士活动的水域，绑架几位风投资本家。他们在北美最大的天然风道前来回画着Z字形，不远处是各种游艇和集装箱轮船。偶尔，会有人因为劳累或者被风筝线缠住而落水，然后抱紧海面上的浮标求生。路过的船只就会伸出援手，免得这位全身湿透的科技界精英被淹死或者被偶尔出没于金门大桥入口附近的大白鲨吃掉。

很自然地，硅谷精英有一项完全围绕着风筝冲浪展开的社交聚会。查尔斯河风险投资公司的高级风险投资人比尔·泰（Bill Tai）和一位职业风筝冲浪选手苏西·马伊（Susi Mai）共同举办了一个在夏威夷召开的有着滑稽名字的风筝冲浪活动营：MaiTai。和硅谷所有事情一样，这个活动融入了一定的嬉皮士精神、回归自然的超验主义（这个活动营资助了几家

海洋慈善组织）、美国人对体育运动的痴迷以及企业家骗钱的精神。

和东海岸的游艇俱乐部不同，MaiTai的入场权并非由出身或银行存款把守，而是由参与者的社会资本、个人品牌以及某种难以描述的“酷劲儿”决定的。最后这一项一般意味着你需要成为你所在行业的“思想领袖”。和这儿的许多其他事情一样，只要你能让别人接受你贩卖的任何货币替代物，硅谷就永远都会有你的一席之地。我认识几位参加过MaiTai的人，他们正是这种金枪不倒的硅谷玩家，在投资和融资之间游刃有余，总是同时投资着一家创业公司，当着另一家创业公司的顾问，或者给二者牵线搭桥做交易，这完美体现了他们所在世界的紧密联系。

掀起“MaiTai旋风”的比尔·泰也在我们招募融资的目标之列。在演示日的讲台上慷慨陈词之际，我注意到了坐在第一排最右边那位深色头发的人。政治家在面向人群演讲时，喜欢锁定一位听众，专对着他说话，既是为了让讯息更有力，也是为了让传达更专注。我做了同样的事情，目光一直锁定在这个人身上，并把他疯狂记笔记的行为看作对我们的赞许。后来我知道这个人叫乔治·扎卡里（George Zachary），查尔斯河风险投资公司里比尔·泰的搭档之一。在演示日后人头攒动的盛大场面里，我找到了他，他邀请AdGrok去查尔斯河风险投资公司里再做一次演示。我的小伙伴们那天也没闲着，从乔治的搭档比尔那里也拿到了一份邀请。

所以我就去了。此时此刻我早已对一切驾轻就熟，滔滔不绝起来就像是第100次登台表演一段早已背得滚瓜烂熟的独白一样。在我回答完一些常见问题后，坐在我正对面的比尔·泰直视着我的双眼问道：“如果微软现在出价5 000万美元收购你们，怎么办？你们会卖吗？”

这个问题把我脑子里的脚本撕得粉碎，令我一时哑口无言。一想到微软要出5 000万美元买下我们三个家伙和不过几千行的代码，我就忍不住要笑出声来，但我的超我意识努力想把这冲动压制下去，所以，这体现在我脸上就成了一种讪笑的表情。

“这个啊，比尔……你知道的……摆在我们面前的是一个非常巨大的市场……哈！我们是真的很想解决Google这个最后一公里问题……所以……”

这该死的讪笑一直挥之不去，不管我多么努力想摆脱它。呵呵呵的笑声在这个表情之下酝酿着，就像是马上要被煮开的水。

“所以，说真的……我们面前是一个远远超过5 000万美元的市场……再说了，谁会想为微软工作呀？哈……呵呵……”

他们不会有人是从微软出来的吧，该死。

在控制自己不笑出声之余，我没有脑力思考他们的背景。

回答错误，你个蠢货。

屋内一阵凉风吹过。带着一种纠结的表情，我又语无伦次地瞎扯了一会儿，最终决定放弃。“好吧，我们会很快做出决定，今天晚上请注意查收邮件。”扎卡里最后说道。然后他们和我握了握手，把我送出了门。

正如他们所承诺的，一封简短而直接的拒信当晚如期而至。然而，比尔·泰关于收购的问题最后被证明是有先见之明的。

演示日那天我走下YC讲台时，有两位投资人立马找到我们。一位是前面提到的克里斯·萨卡，另一位是本·纳拉辛（Ben Narasin）。后者几乎是在我一走下台就马上站起来穿过人群来追我的。略微有些尴尬地站在YC办公室门外，我向他更详细地介绍了一下我们的项目，他全神贯注地仔细聆听，偶尔提一些简短的问题，显示出非常真诚的投资兴趣。

纳拉辛身材较瘦，个头略小，戴一副圆框眼镜，眼睛是明亮的蓝色，一头卷曲的短发。他穿着工作装：休闲衬衣，白色或卡其色的棉质便裤，军装里才有的那种滑扣腰带，以及当然少不了的蓝色Sperry帆船鞋，没穿袜子。在我们和他相处的接下来几个月时间里，我从来没有见他穿过别的什么。

他有力而快速的说话方式让人以为他是纽约人，但其实他来自南方的亚特兰大，上大学时搬到波士顿，之后出于对时尚的兴趣才去了纽约。20世纪90年代末，第一次互联网泡沫刚开始的时候，他是Fashionmall.com的创始人和最大的股东。这家公司为高端服饰零售商提供网上店面。当年，电子商务在人们

心目中还是一件和广义相对论差不多的突破性创举。他抢在泡沫破灭之前把公司送上股市，套取了巨额现金。之后他便进入半退休状态，过上了有钱又有品味的社会名流的普通生活，成了一名点评美食和美酒作家。

突然有一天，他来到了狂野的西部，开始投资一些公司。目前他在一家叫作三相点资本的风投公司负责开拓种子轮投资的业务。从某种程度上来说，三相点是风投圈的一个异类，因为他们的主业是为那些有实际现金需求（比如雇用一队卡车）的公司提供债务融资（也就是说你需要还这笔钱！）。他们直到最近才进入股权投资游戏——嘿，所有厉害的人都在玩儿，我银行账户上还有点钱，干吗不加入呢？他们招来纳拉辛领导种子投资业务并物色合适的交易。于是，在演示日当天和我们即兴聊过之后，纳拉辛邀请我去给他的投资助理也做一场演示。

我在这里讲一下风投资本家的职称和等级。

风投资本家给自己发明了很多光鲜的称呼：“助理”（associate），“首席”（principal），“分析师”（analyst），“合伙人”（partner），“执行合伙人”（operating partner），“管理合伙人”（manager partner），“主管合伙人”（general partner）等。各个职位之间最重要的区别就是赚取“利差”的能力。简单来说，利差即一家风投公司投出去的资金所能获得的潜在收益。

从创业者的角度来看，这一切不过是噪声而已。真正重要的是，你面前这张微笑的脸，这个穿白衬衣外面套半拉链羊毛衫的人，能否在周一的合伙人会议上为你背书，说服有决定权的合伙人同意与你进行交易。投资公司里其他所有人都只是点缀而已，就像那位漂亮的前台接待一样。

嫌麻烦的话，你可以直接问那位有模有样的投资人：“你有最终决定权吗？”如果他有一丁点儿的躲闪和犹豫，那和你打交道的就是一个没什么实权的侍从（哪怕他表现得不像）。他或她的唯一作用就是帮你联系真正掌握权力的人，其他的一切都只是比泔水还不重要的东西。如果你的目标是一张真正的投资支票的话，见到这样的人请绕道。甚至有人会说，你根本就不该接受那些不能正面回答上述问题的人的会议邀请（而这也是YC的重要建议之一）。你不过是在浪费自己的时间罢了。

说回我们的故事。

这是我的又一场沙丘路“风投秀”演出。拐入又一个由两层楼通用办公建筑组成的园区，我把我那辆快要报废的宝马折顶敞篷车停在了一堆丰田普锐斯、保时捷和特斯拉中间。

进入室内以后，我的眼睛不得不对幽冷的黑暗做出调整。前台接待绝对不及红杉的超模水准，可以说更像是牙医诊所的水平。当时的我对风投界还不太了解，不知道这是好事还是坏事。以沙丘路的标准来看，这里的装饰太暗了：大量的黑色大理石瓷砖，灰色地毯以及形状各异的黑色桌子。我被领到一间大会议室一个人等着，这里很可能就是合伙人星期一早上开会

的地方。整个办公室气氛非常安静，几乎没有一点声音。我甚至连电脑风扇或者通风系统的声音也听不到。这就是风投公司的办公室最令人震撼的地方之一：即便是在下午一两点钟，办公室也绝对地沉寂着，就像一座空旷的博物馆或图书馆。

纳拉辛的助理出现了：印度人，某美国院校MBA毕业，典型的入门级风投者。碰巧我们有一些共同的职业联系人，从他们那里听到过对方一些好话。这充分说明了在硅谷维护人际关系网的重要性。这和华尔街很不一样，那里的职业关系网更像是在你一出生时就决定了的：从纽约州拉伊市有钱人的子宫里呱呱坠地，按部就班进入安多弗中学、耶鲁大学，然后拥有在或不在高盛过完一生的权利。在硅谷，人的阶级更不稳定也更随意。任何在加州丰富多彩的人群里拥有几位肤浅的朋友，写过几篇博客，发表了一些高见，在社交媒体上被人称赞过几句的人，就是像哈佛终极俱乐部^[4]成员一样的精英了。当然，你也同样容易失去你的地位，而这是东岸精英不必担心的事。这就是硅谷声望与能量的长竹竿，所有人都可以试着爬上去，但没有人敢保证你不会跌下来。

在纳拉辛助理面前的这次演示，几乎只是做做样子而已。在另一番尽职调查之后，纳拉辛同意把我们拿到周一的合伙人会议上讨论。这可非同小可。周一的合伙人会议控制着整个风投科技界舞动的节奏。这样的会议通常长达四五个小时，可以从早上一直持续到下午三四点钟，午餐时间会稍有休息。风投合伙人的一切事务都要在这个会议上解决：现有投资组合的近况更新，由负责相关公司的合伙人（他们可能有也可能没有董

事会席位）提供；创业者受邀进行演示，度过很有可能是他们生命中最重要的一小时；新的潜在交易被拿出来讨论。因为和我们的交易只是一笔种子投资，不过是些小钱，所以我（很庆幸地）不必亲自来到这些“高贵的大人”面前演示。

风险投资人说“行”通常是很快的，而“不行”就往往来得很慢——如果他们肯说的话。如果周一会议上合伙人反响良好，通常当天晚上我们就能收到电话或者邮件。但如果他们没有被打动，就有可能会在当周的某一天再发邮件给我们，而我们能做的只有等待。

[1] “ghetto”这个词的词源多有争议，主流解释是它源自意大利语“gettare”，意为“丢弃”，即铸造厂丢弃金属废渣的地方。“ghetto”这个词后来也被指称犹太人居住区，并进一步衍生出贫民窟之意。——译者注

[2] 华尔街横跨8个街区，两端分别是纽约三一教堂和伊斯特河。三一教堂也是一块墓地，埋葬有汉密尔顿等美国早期历史名人。——译者注

[3] 仙童半导体公司在美国科技史上有着传奇地位。其创始人，诺贝尔奖得主威廉·肖克莱（William Shockley），是电子时代最核心的元件晶体管的发明人。这家公司最著名的事迹是招募并惹恼了后来打造出英特尔公司的团队。肖克莱的职业生涯以一场关于种族歧视和优生学的争论结束。他的一个很有名的举动是把自己的精子捐给了一家只收录公认的天才和奥林匹克选手的精子银行。至他去世之时，他已成为一位生活苦涩破碎的、声誉全毁的、与所有家人和同事疏远的人；他的孩子们还是通过报纸上的讣告才知道他去世的消息。亲爱的读者朋友，请不要来硅谷寻找理智。

[4] 哈佛终极俱乐部（Harvard Final Clubs）是哈佛大学里类似于兄弟会的终身会员制社交组织，因为通常要快毕业才能加入而得名。——译者注

绕着越来越大的圈子打转^[1]

我们都在永不停歇的命运飞轮里旋转，并乐于让尊者降为卑，卑者升为尊。你大可以照你的意愿往上爬；如果游戏规则要你掉下来，请不要抱怨不公平。

——波爱修斯（Boethius），《哲学的慰藉》

2010年9月10日

我们坐在阿吉里斯教会区公寓的客厅里庆祝演示日的圆满结束，正是在这里，我们做出了第一个最终被扔掉的产品原型。正是这个不能用的原型开启了我们的YC大冒险。啤酒已经喝完，我们依然沉浸在令人恍惚的创业高潮里，在欣喜若狂和惴惴不安之间摇摆不定。

然后我的电话响了。

“你好，我是罗杰·科尔（Rodger Cole）。”

罗杰是硅谷最大的三家律师事务所之一芬威克韦斯特的合伙人。通过一些我马上会解释的小伎俩，我们很神奇地让他答应了代理我们，并且为了这份代理权，他还得付钱给我们。

律师突然来电从来不是一件好事。我从阿吉里斯的宜家椅直起身来，提高了警觉。

“我很遗憾地告诉你，今天Adchemy在圣克拉拉县法院对你们提起了诉讼。”

作为我们记录在案的律师，罗杰收到了法庭文件。“我马上把诉状发给你们。”

我打开邮箱，看到如下内容：

加利福尼亚州圣克拉拉县高等法院

Adchemy股份有限公司

诉

安德鲁·加西亚·马丁内斯^[2]

马修·麦凯琴

阿吉里欧斯·齐姆尼斯

电子矿公司（经营别名：AdGrok）

窃取商业机密；违反合同；

故意扰乱合同关系；

破坏忠实义务及禁令救济

那一连串粗体大字的罪名列表，包含了硅谷员工可能犯下的所有可以被起诉的罪行。它们基本上都和窃取知识产权有关。由于AdGrok所处的付费搜索营销领域与Adchemy的业务有那么一丝丝重叠，我们的前雇主就有了起诉我们的理由。不过，这在很大程度上还是因为穆尔蒂的小心眼儿。

我们之前不是没有收到过警告。Adchemy几周前发来带着仇恨的邮件，威胁性地引用劳动合同上的限制条款，揭开了这场公司间诉讼战的序幕。我们对此的回应是先联系上芬威克韦斯特再说，这也是为什么法庭文件发到了罗杰那里。我一直期望Adchemy的动作能慢一点，好让我们有时间完成演示日融资。作为终身马基雅维利信徒的我，不禁想起《君主论》里的一段名言：“战争从来都在所难免，推迟战争只会增加某一方的优势而已。”我曾以为可以推迟这场战争，给我们带来优势，但我显然低估了穆尔蒂的报复心。

最令人震惊的是，起诉书上列出了我们个人的名字。这意味着我们无法躲在公司后面，以公司的名义应战。面对这场针对个人的诉讼，一旦败诉，我们三人都将破产。

WSGR是硅谷最昂贵也最不可小觑的律师事务所，它承接了这项打官司干掉我们的任务。此刻，我们的银行账户上只有大概2 000美元。而硅谷，顶级律师每小时收费800美元左右。摆脱这场麻烦的唯一方法就是快点融到钱，然后用钱来保卫自己。但是，狡猾而残忍的穆尔蒂精心挑选了对我们来说最糟糕的时刻提起诉讼：YC演示日刚刚结束，我们的融资能力正处于巅峰的时刻。现在，这点拼命赢来的优势也没有了。

我们真的快完蛋了。

我是一个灾难思考家。我喜欢世界末日和僵尸入侵主题的电影。《疯狂的麦克斯2：公路勇士》可能是我最喜欢的动作片，《惊变28天》的排名与它不相上下。我不知道这是不是反

映出我对全人类深深的厌恶，抑或仅仅是对无政府状态和社会崩溃的偏爱。不管怎样，我总是期待着最坏的事情发生。

我是这样看待这场一触即发的法律大战对AdGrok的影响的：

MRM，一个有家要养的男人，是不会有胆量打持久战的，他会退出，然后找一份普通工作。想一想吧：他的银行账户里只有一点点钱，而且在创立AdGrok的过程中，那点钱也已经花得差不多了。除了拥有一栋普普通通的房子的部分所有权以外，他可以说是什么都没有。如果我们输掉官司，被关了起来，他全家都会受苦。空手道课，学校郊游，甚至连他们住的房子都得放弃。全家将遭受毁灭性的打击。

如果他真的退出呢？

阿吉里斯和我会坚持下去，他负责技术上的事情，我负责其他。如果我们没有筹集到足够资金的运气，我会开动我写博客和做营销的技能，在舆论上打击Adchemy。以我通过评论纽约科技圈、高盛公司等诸如此类的东西积攒下来的人气，我有自信可以马上召集好几千位读者，而且他们中的大部分都是爱好八卦新闻的硅谷局内人。如此卑鄙的法律斗争绝对可以吸引一群叽叽喳喳讨论不停的好事者。我们将公布每一份法律文件里的每一条荒谬的指控。

如果这样做也没有用，局势依然对我们不利，那我们该怎么办？

别忘了，我们个人在被告名单上，因此我们个人必须承担将来的全部赔付责任。争议里所谓被盗的Adchemy知识产权，实际上尽管不值一文，也是耗费了成百上千万美元开发出来的，法庭会认定它至少值同等价钱。民事侵权的赔偿将彻底击垮我们。比击垮我们更惨，我们将债台高筑。我们在硅谷的名声会无可避免地受到损害，所有人都会以为我们是窃取商业机密的小偷，像躲着性犯罪者一样避之不及。找工作无望，我们将没有办法赔偿任何判定的损失。

末日降临之际，阿吉里斯可以跳上逃往希腊的飞机，彻底把美利坚甩在脑后，永远不回来。法院的判决不会一直跟着他到希腊去。

那我呢？

我已经切断了身后通往华尔街和高盛职位的退路，再回去是不可能的。英国交易员可以照顾好佐薇，但我自己在可以预见的将来将一贫如洗。

我真正的恐惧，一个我一直没有和队友们分享过的恐惧，其实是怕穆尔蒂出于他狂暴的控制欲，会以令人难以拒绝的丰厚条件邀请我的队友们回去。他们会抛弃我的。

事实上，在一封他们发过来的法律恐吓信里，穆尔蒂提到过欢迎MRM和阿吉里斯回到Adchemy（并且当然完全没有提我的名字），就像他俩是迷途的羔羊。但是他从来没有开出一个特别的条件，或者用任何个人方式来争取他们回归。考虑到MRM和

阿吉里斯出走时遭受的不公正待遇，就算他有诚心，这事能不能成也还是未知数。但不管怎样，穆尔蒂手里的枪子弹已经上膛，在消灭掉整个AdGrok之前他是不会罢手的。而正是在这里，他犯了个严重的错误。

《孙子兵法》云：“归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫。”聪明的将领总是会对手留一条生路的。穆尔蒂对我们的疯狂围剿没有给我们留生路。走投无路之下，即便是最玩世不恭的人也会奋战到底，尤其是如果斗争的实际成本，或者说潜在的损失，已经由别人承担了。

事实证明，我的担心是多余的。MRM坚持了下来。他把他全家（包括那些我和阿吉里斯总觉得让他分心了的孩子）的未来都寄托在了AdGrok上。别看他平日里做什么事情总是战战兢兢的，但他其实才是这件事里最勇敢的人。他付出了一切，没有回头。虽说我常常对MRM感到厌烦，但他是我们三个人里承担风险最多的人。我不会忘了这一点。

阿吉里斯也很坚定。正如他在Adchemy威胁把他报告给移民局时表现的那样，我们的希腊-阿根廷裔博士拿出了男人该有的样子，无畏地在已经触礁的AdGrok之船上尽到了自己的职责。

下面这条关键的建议对所有创业公司都有用：也许你满怀信心地踏入市场，在突然遭遇和巨人们的官司大战或者直接竞争时，你会觉得自己不过是一只微不足道的蝼蚁，但实际情况可能是，这些大公司比你怕他们还要怕你。

首先，他们战斗的意志没有你强烈。他们的员工只能算是雇佣兵，对于公司的利益并没有特别在乎，同时大型组织分散的责任制度和虚弱的情感维系也让他们缺乏战斗力。对你来说是殊死一战的事情，对他们来说不过是普通的一天里的又一项任务而已。来对付你的可能只是一个对自己做的产品已经感到厌烦的工程师，或者一名工作早已饱和的法务人员，她平日里想得更多的是下一次期权交易日是什么时候，而不是和你打官司。

其次，大公司必须精心维护它们价值连城的品牌形象。有时候即使像你这样的小公司，也可以对其品牌形象造成致命的伤害。在硅谷这个很注意外在的、紧密联结的生态系统里，这一点尤为重要。

美国人依然热爱弱者。到时候你会惊讶地发现，这种敢作敢为的创业者挑战可恶的既得利益者的故事是多么容易赢得支持者。

只要你们保持足够的内部团结，坚定共同的目标，维持基本的生活标准，你们就能激怒、拖垮、打败任何想要摧毁你们的公司。没有东西可失去的人往往拥有什么都阻挡不了的决心。

在我们宣布离开后不久，Adchemy的一位早期投资人和领导者突然意外辞世。^[3]拉吉夫·穆特瓦尼（Rajeev Motwani），斯坦福大学的传奇计算机教授，指导了无数的学生和创业者，

其中包括Google的创始人。他是Adchemy拿来装点门面的荣誉顾问，穆尔蒂对他的死表现出极大的悲痛。

在用各种强硬手段逼迫我们不要离开之后，穆尔蒂就像实施家暴后买花回家寻求妻子原谅的丈夫一样，主动送给我们一个礼物，他把硅谷最有权力的律师之一，芬威克韦斯特的特德·王（Ted Wang）介绍给了我们。在一片混乱里，穆尔蒂宣称这份离别赠礼是为了向死去的穆特瓦尼致敬。说这话时他甚至眼睛都有点湿润了。

我马上就给特德打了个电话，向他传达我们对牵线人穆尔蒂的恐惧。我不相信穆尔蒂会这么容易就让我们走。

特德果然是一位精明且见多识广的硅谷人。从我们刚接触的日子起，他就为我们该如何与穆尔蒂打交道提供了很多明智的建议。当这场冲突三个月后升级为全面诉讼时，他毫不犹豫地带领芬威克韦斯特投入战斗。这一方面是因为他看到了创业公司AdGrok的价值，另一方面是因为他对穆尔蒂违反硅谷不成文的规矩感到愤怒。大公司不可以随心所欲地起诉小公司。这是创业场上的霸凌现象，特德·王不会坐视不管。

法律的子弹开始飞来飞去，特德把我们介绍给了另一位芬威克韦斯特合伙人，罗杰·科尔。科尔是芬威克韦斯特的诉讼律师，真正战斗在法律前线的战士。

他不是你想象的那种神气活现的法律角斗士。一贯沉着冷静、深思熟虑的举止让他在我们这里得到了一个外号——殡仪

员。

不过，我们在钱方面还有点小问题。特德喜欢我们，但还没喜欢到愿意为我们免费服务的地步。特德和殡仪员每人的每小时报价是600~700美元。但我们与特德建立起来的友谊可谓千金难买，我们作为可怜底层人民的这一角色也同样珍贵。不管怎么样，我们得坚定地指望着这两点。

事情的发展后来证明，如果没有芬威克韦斯特，我们根本不知道如何在法庭上为自己辩护。要说穆尔蒂因为一时的仁慈而受到惩罚，那只能算是轻描淡写。这里的教训就是，如果你想当一个极端利己的反社会小人，那就坏人当到底，把你的敌人杀个痛快。不要给他们一根骨头，然后指望等以后有了麻烦时再干掉他们。他们很可能会把那根骨头变成武器。

[1] 标题原文为：Turning and Turning in the Widening Gyre。它出自诗人叶芝的《基督再临》。原文语境为：“绕着越来越大的圈子打转，猎鹰听不见放鹰人的呼唤……”——译者注

[2] 是的，我的名字安东尼奥被可耻地盎格鲁化成“安德鲁”，阿吉里斯的名字也被拼错成“阿吉里欧斯”。

[3] 烟民穆特瓦尼和他的妻子及两个孩子住在阿瑟顿。这天深夜，他出去抽了支烟。第二天早上，他妻子发现他淹死在家里的小游泳池里。没有人知道他到底是不小心跌落还是突然想游泳自己跳了下去。验尸官从他的体内检出了极高的酒精含量。

永不退缩！[\[1\]](#)

在这人世间，只有在平等的力量之间我们才能谈论权力。强者将尽行其所能为，弱者必忍其所必受。

——修昔底德（Thucydides），《伯罗奔尼撒战争史》

2010年10月

在官司缠身的情况下寻求融资，无异于穿着一件印有“我有艾滋病，你呢？”的T恤走进单身酒吧。你会有什么胜算。

这种事情你没办法向投资人隐瞒，当然你也可以推迟一点告诉他们——直到他们贪婪的小签字笔悬在合同签名栏上快要落笔的那一刻再扔下这枚重磅炸弹，祈求他们别尖叫着离开。带着万分沮丧的心情，我无奈地给和我们谈过且已接近成交的所有投资人打了一圈电话，告诉他们这个坏消息。许多人选择退出。

一些人有条件地留了下来，要求我们告知更多关于这场官司和潜在花费的细节。我们尽量轻描淡写——这只是做生意的成本嘛！他们依然要求知道细节。于是我不得不把他们转接给殡仪员先生，他会向他们解释实际情况，我就等着看他们会不会回我电话即可。

值得我永生感激的拉塞尔和萨卡在这样的麻烦面前没有退缩。他们两人口头承诺了最多的投资额。拉塞尔是这轮融资的领投人，开出了最大的一张支票；萨卡的大名帮我们吸引了其他人的兴趣。不过，作为混迹过华尔街的人，我清楚地知道，就算我们能拿到这些投资，官司带来的风险也会体现在投资合同的条款里。

为了估算具体损失，以便（在必要的时候）向投资人做出说明，我让殡仪员预估了整个应诉流程具体会有哪些步骤以及每一步对应的花销。最后的数字十分惊人。在庭审开始前，我们就要花费足足50万美元，庭审中和结束后还需要另外50万美元。全部加起来，走完整个诉讼过程可能将花费150万美元左右，包括执行判决和最终结案。这一切将持续18个月时间。

作为一名合格的未来CEO，我做了一张表格。毕竟，数据表里出真相。

我列出了对我们未来一年正常支出的估计，包括每一步的法务支出和相应时间点（6个月时间用来准备证据，12个月时间用来庭审等）。出来创业，不自信一点是不行的，所以依据最近产品发布后市场的反应和用户量及营收增长的数字，我把未来的营收也算了进来。最后，我给我们的现金存款画了一张折线图，以时间点作为横坐标。看着这张图，我陷入了沉思。

这张图让人想起每次空难发生时新闻报纸上的配图：飞机先是平稳飞行一阵子，然后突然开始下降——是引擎失效还是驾驶员失误呢？接着是一段几乎垂直地直冲地面的下坠过程，

最终结果是一个燃烧着的被燃油浸润的大洞，甩出烧焦的衣物和人体部件。

不管我给营收、支出、法务费用带入怎样的数字，AdGrok这架飞机都不可能一直在天上飞。^[2]即使没有官司悬在头顶，这也是一场冒险，但至少我们还有一些出路。我试了很多办法改变这张烧钱的数据表（我管它叫“死亡倒计时”），无论如何也看不到凭借我们融到的区区四五十万美元熬过这场官司的希望。每个月光是法务支出就是两万美元，加上工资和日常开销，我们最多能熬9个月到一年。

我没有把这些估算给我的队友们看，那只会徒增他们的烦恼罢了。我也没有说给投资人听。如果让他们知道，AdGrok必然死定了。

所以我撒了个谎。

我大幅调低了殡仪员估算的法务支出数字，同时将我们预期的发布时间提前到下个月，这样就能立马产生营收。这个日期是不现实的，因为我的伙伴们还在不断修改产品。增长率也被我吹嘘到了一个不合理的高度。毫无疑问这是一种欺骗，是最恶劣的做假账行为。但不这样做我们现在就只能放弃，而投降不在我的考虑范围内。

我到现在都无法相信投资人会相信我的数字，但他们确实信了。

主动提出领投本轮的拉塞尔对于我们能否渡过这一难关至关重要。我给出的估算似乎尤为令他安心。他要么是自愿无视，要么是被我一个接一个的电话烦透了。令我十分惊讶的是，他甚至提出继续由他领投，不过得设定200万美元的封顶估值上限，而非之前早餐会上我和他说的400万美元。而且，由于他实在不想投资给一具将死之躯，他投资的前提是我们必须从其他投资人那里另外找到至少20万美元。所以说，如果能拿到他和其他人的钱，至少50万美元的备战资金就有着落了。

拉塞尔提出的条件给了我们一线生机。只要把估值减半，我们就可以融到足够的钱，把这件事继续下去，而不用把自己饿死。我们不得不在种子轮就售出过多的股份（约22%），这可能给将来的A轮融资带来困难。投资人不喜欢前一轮投资者已经买走了公司的一大部分，因为这要么意味着他们在当前轮只能买到更少股份，要么意味着创始人必须放弃更多股份给投资人，而这会降低他们把公司做好的积极性。并且，投资人喜欢在打钱给你的时候感觉到他们才是你的主人，知道还有另外一群人揪着你的小辫子，会削弱他们的这份快感。

此时此刻，A轮融资的挑战还处于“我们乐于解决的问题”这一分类下。如果我们能坚持到那一步，必然可以想出一些办法。现在担心这件事，就像是已经确诊癌症晚期的人还在担心胆固醇过高。我们现在的的问题是，去哪里找这剩下的20万美元以及怎么降低打官司的花费。要么和芬威克韦斯特谈一个更低的价格，要么把穆尔蒂一步搞定。

钱这方面，我只要说服萨卡把投资从10万美元增加到20万美元就成了。我们也可以邀请更多投资人。我们说了一切该说的，做了一切该做的，对各个投资人逐个击破，百般夸大事情的紧迫性。最后，两种解决方案都多少用到了。萨卡开出了一张更大的支票，我们也拉到了更多人入伙。

请允许我简短地离题片刻，给你看看科技界的人有多疯癫。

还记得本·纳拉辛吗，那个只穿帆船鞋且不穿袜子的人？最后，他帮助我们通过了三相点合伙人会议的审议。在种子轮，帮风投公司找到项目的风险投资人不仅会拿公司的钱来投资，也常常会投一笔自己的钱进去。所以，在三相点转账给我们之前，纳拉辛决定给我们写一张支票。也许是被他在美食和美酒方面的造诣激发，我提出在Lo1ó餐厅会面。这是一家专做融合菜的创意餐厅，菜品都是全球餐饮的跨文化联姻。吃着土耳其与墨西哥风味小食，坐在色彩斑斓如万花筒的媚俗装潢下，我收到了这轮融资的唯一一张纸质支票。但是对纳拉辛来说，事情永远不会那么简单。在半个小时滔滔不绝的连篇妙语之后，他突然意识到自己没有带支票簿。

“啊，等等……我应该有一张备用支票。”

他从卡其色裤子里掏出一个看起来很旧的钱包，开始在里面搜索。他找到了一张褪色的皱皱巴巴的软纸片——这是他钱包里长期存放的一张支票，以备在没有现金或现金不够的情况下救急。

“支票抬头要怎么写来着？”

这张支票的账户开在嘉信银行，毋庸置疑这就是他用来打理自己小金库的账户，说不定他还偶尔买一些上市公司的股票。

“电子矿股份有限公司。”我回答道。这是我们注册的公司名字（我们用来对外营销的名字后来改过好几次）。

想想看，是什么样的人才会用一张皱巴巴的支票开出5万美元啊。

在我颤抖的小手接过这笔巨款时，纳拉辛顺手指给我看他钱包里的小孩照片。在他寻找那张“保释专用”支票时，他的家庭照片也被翻出来摆在吧台上。

“看……这些小家伙才是你们的老板。”

他继续发表了一番父亲的骄傲陈词。我看着同在现场的MRM，希望他不要说出什么不得体的话。

终于结束了，我们走出餐厅，走进教会区的臭味和阳光之中。

“哼，我的孩子才是我老板。”MRM说。

MRM当然会说这话。和许多实干型工程师一样，这个男人不会撒谎，也理解不了社交场景的微妙。我很高兴他管住了自己的舌头30秒。

AdGrok的篝火堆现在有了更多柴火。

另一笔小钱来自一个神秘而有意思的源头。

我在YC演示日那天发现了这个人。当时我正在YC的庭院里瞎逛，他修长的体形、得体的欧式衬衣和昂贵的发型令他在一大堆灾难性的着装中脱颖而出。我的猜测是正确的：这位克里斯·凯尔（Chris Kile）来自《音乐之声》的故乡瑞士，他是私密的家族基金ACE的代表。他唯一肯告诉我的是，这笔钱来自埃及一家移动通信企业，或者至少他们跟外人是这样说的。我能确定的是，真正转账的时候，我们微不足道的对公账户收到的是来自瑞士楚格一家私人银行的汇款。而楚格是非洲独裁者、拉美毒梟、俄罗斯寡头、黎巴嫩军火商们退休的地方。但作为20世纪80年代在迈阿密长大的古巴小孩，我有什么好说的呢？一点点红不会让钞票变得不够绿。这给我们的篝火堆再添了一把柴火。

这就是全部4组在听闻官司闹剧之后还愿意留下来帮助我们的投资人。我们最终融到约50万美元。当时的创业市场还不像现在这样火热，但即使是在当年，这个数字也不算大。不过真打起仗来，不管有多少弹药，你也要硬着头皮上……

你可别忘了，这一切都建立在一个谎言上。即使全部现金都打入我们的账户，我们也不可能活过这场诉讼。现在这些钱不过是让我们再残喘一阵子罢了。

我们有什么办法可以降低打官司的开销吗？

我向特德·王这样的高端律师们询问了一下哪里有更便宜的法律服务。每一家热门律师事务所手头都有一张廉价律师的列表，他们通常是一些曾经服务于这家律师事务所的还算不错的个体户律师。他们出来单干的原因，要么是已经对大律师事务所没什么利用价值，要么是没能做到合伙人级别，但他们的业务能力一般是让人放心的。他们的每小时报价在400美元左右，而非大律师事务所通常的六七百美元。我和这些个体户律师聊了聊。他们像那些帮你处理超速罚单的律师一样锱铢必较和不择手段。他们不接受以股份抵账，也不在乎所谓的创业生态系统。

不行，我们得说服特德·王帮我们才行。

有一个老掉牙的数学笑话，说一位好色的法国数学家同时有一名妻子和一名情人。他是怎么找到时间工作的呢？很简单，他告诉他的妻子他和情人在一起，告诉情人他和妻子在一起，而实际上他待在办公室证明定理。我在AdGrok做的事情多少和这有点类似：我跟律师说我们已经融到钱了，飞黄腾达指日可待，要不我们拿股份来支付你的酬劳？然后我告诉投资人没什么好担心的，因为法务方面的支出无足轻重，而且律师不会来找我们要现金。同时，阿吉里斯和MRM在办公室写着代码。

玩笑开起来很轻松，实际做起来并不简单。

我们的钱有着落了，可特德·王依然不愿意接受用股份抵账的方案。他觉得自己光是考虑一下这个想法，就是被拉塞尔占了便宜（当然，他也确实是）。

这变成了一场激烈尖刻的电话游戏。我一个又一个的电话分别打给拉塞尔和特德，每次他们听起来都比对方更愤怒，不肯让步分毫。

“嗨，特德，我是安东尼奥，”当时我正在阿拉梅达第九街英国交易员的平房旁边焦虑地来回踱步，“现在的情况是，投资人已经就位，我们也已经拿到维持公司运作的钱了，但这点钱不够我们支付您的律师费。”

“我是绝对不可能自己出钱打一场官司，让那些有钱人伺机赢利的。”

还有什么好说的呢。

终于，通过一点狡猾、贪婪，再加上一点简单的执拗，我们终于说服了芬威克韦斯特接受AdGrok的一部分股份，作为帮我们辩护的报酬。

他们向我们预收了25万美元的法律服务费（以贷款的形式），换取了我们1%的股份和一点点期权。对我们来说，这笔交易太赚了。如果官司输掉，公司倒闭，我们一分钱都不用出。如果官司打赢了，我们只需交出公司股权的一小部分，不用损失控制权，可以继续战斗到天明了。天哪，就算让我们交出一半股份，我们也会答应呀！

这笔交易对芬威克韦斯特更不好的一点是，如果我们逃过这次诉讼之劫，缓过气来把用户量和营收都做上去了，那我们完全可以选择从将来的营收或者新一轮融资里拿一部分钱，以

现金支付芬威克韦斯特的这笔账单。因为不像某些债券或者抵押贷款，提前付清法律服务费并不会受到什么惩罚，理论上我们可以用现金买回他们的股份。由于芬威克韦斯特拿到的股份依据的是我们的当前估值，所以这无异于从一位早期投资人手里以当初投资时的原始股价买回股份。

也就是说，我们以25万美元的价格卖给芬威克韦斯特一张中奖概率为1比100万的彩票，并且奖池金额也是25万美元……在最好的情况下，他们可以不赚不亏；在最坏的情况下，我们也不会欠他们什么，但他们为我们付出的劳动都将变成免费的馈赠。我量化分析师的脑袋被这笔风险和收益完全不成比例的交易震惊了。这就好像是物理定律完全失效，一头大象在我眼前站在一根筷子尖上跳起了芭蕾。这笔交易的条款对芬威克韦斯特来说实在太糟糕了，我们理想主义的法律救世主也真是慷慨。

好吧，高盛人可以成为任何人，但不是任何人都可以成为高盛人，不是吗？

“特德，太感谢你这个提议了。我们非常乐意接受你们提出的条款。请尽快把意向书发给我。”

成交。

现在我们的银行账户里有足够的钱来支付薪水、房租、服务器，法律方面也有人伸出了援手。AdGrok渡过了第一个生死难关，但更多艰险还在后面。

是时候和穆尔蒂做一个了结了。

一定有比创业公司更邪恶的利用反社会行为赚钱的方式。如果你知道更好的手段，请告诉我。

微软是如何赢得桌面操作系统的垄断地位，创造出百亿美元的财富，为自己奠定下几十年不倒的科技霸权的呢？

简单来说，这就是因为比尔·盖茨来自富裕的西雅图贵族阶层。在20世纪80年代早期，他母亲是联合劝募会执行委员会的成员，当时IBM的CEO约翰·奥佩尔（John Opel）同样也是其中一员。这让她儿子威廉·亨利·盖茨三世（比尔·盖茨的全名）得以有机会坐下来和IBM的人讨论给IBM全新的划时代产品IBM个人电脑提供一个编译器。实际上，IBM当时想要的是一个操作系统，一堆管理内存和程序运行的核心代码。盖茨刚刚创立的公司微软，还没有做出一个完整的操作系统。于是他老实地向IBM举荐了一个叫加里·希达尔（Gary Kildall）的人。在那个计算机还在靠卖硬件赚钱的年代，加里·希达尔可谓计算机操作系统领域的先驱。在一个广为流传的传奇故事里，IBM的代表来敲他办公室门的时候，希达尔刚好开着他的私人飞机出门去了。他老婆（也是这家公司的商务经理）拒绝在IBM苛刻的保密条款上签字，把他们打发了回去。吃了闭门羹的IBM不得不回去继续找盖茨咨询操作系统的问题。盖茨察觉到了商机，承诺给他们造一个出来，然后在西雅图当地雇用了一位程序员，做了一份希达尔操作系统的克隆版，命名为QDOS（Quick and Dirty Operating System，意为又快又脏的操作系统）。他们把这个系统放到IBM个人电脑里时，将其重命名为DOS（Disk

Operating System，磁盘操作系统）。盖茨准确地预计到，别的硬件公司一定会学习IBM把软硬件分开打包的做法，所以他把这份抄来的操作系统的版权控制在自己手中。结果就是，计算机世界开始了从“固定硬件不同软件”向“固定软件不同硬件”时代的转变。这一全新时代创造的财富当然都落入了盖茨和微软的囊中，而非IBM的口袋里。

这个授权协议造就了我们现在所知道的微软，一家提供当代办公室蝼蚁们所有必备软件的公司：文字处理，浏览器，日历……至于希达尔么，IBM最后扔给了他一根骨头，让他把他的（原始版）操作系统交出来和微软竞争，但一切都太晚了，这个操作系统相比之下也没什么亮点，最后无人问津。

时间快进35年。盖茨现在成了巡游非洲的大慈善家，尝试凭一己之力根治疟疾。希达尔最后沉迷于酒精，在52岁时离奇地死在加州蒙特雷一家摩托车手酒吧里——也许是因为酒后斗殴。引用巴尔扎克的话来说就是：“来路不明的巨额神秘财富背后，必然隐藏着精心掩饰的罪行。”

那史蒂夫·乔布斯呢？

就算只是照着他翔实的传记简要地介绍一下他的罪行，这本书剩下的篇幅也不够用呢。

在这里我摘取一则有代表性的逸事。1975年，史蒂夫·乔布斯还是一个浑身臭烘烘的嬉皮士（这不是修辞手法，是真的臭），他刚从一次印度的宗教朝圣之旅归来，在雅达利做低级

别的技术工作。他是一个自大且消极的存在，能惹得周围每一个人都生气。只有一个人例外，那就是雅达利的CEO诺兰·布什内尔（Nolan Bushnell），他被乔布斯广博的智慧打动，令乔布斯免于被解雇的命运。布什内尔当时希望把《乓》（*Pong*）这款具有划时代意义的双人电子游戏改造成单人版本。这个单人版本最终被叫作《越狱》（*Breakout*），年纪大一点的读者肯定有印象。当年，一款新游戏需要同时配套硬件和软件，而且硬件比软件重要。布什内尔悬赏700美元，寻找可以设计出支持这款游戏的软硬件组合的人。由于当年计算机芯片非常昂贵，他同时也提出，如果电路板上需要的芯片数量比以前少，也会有奖励——每减少一枚芯片，就能获得额外的1 000美元。

乔布斯劝说最后成为苹果合伙人的史蒂夫·沃兹尼亚克（简称“沃兹”）接下了这个活儿，并让他在4天之内就完成，以方便乔布斯的社交日程（他当时计划去一处乌托邦公社摘苹果）。沃兹昏天黑地地干着，乔布斯则做一些人工检测电路设计的工作。他们赶上了截止日期。然而，乔布斯从来没有向沃兹提起过那些奖金。他只给了沃兹350美元，坑了他的合作者，然后用坑来的钱支持自己的生活方式。

史蒂夫·乔布斯具有波涛暗涌的野心、对权力坚定不移的向往以及一般人所不能及的自恋。从和他工作过的人的各种证言里看，他不过是一个品位还不错的平庸的工程师罢了，但他懂得如何发现别人身上他没有的才华，如何收揽他们为他拼命工作，同时他也知道怎样对抗竞争对手。这样说起来，他可以

算是创业公司优秀CEO中的杰出典范了，尽管人们不经常从这个角度看他。

哦，那扎克伯格呢？

现在这已经是公开的秘密了，Facebook这个点子（倒不是说这个点子本身能值多少钱）是从一群常春藤纨绔子弟（他们现在也是有名的天使投资人）那儿偷来的。他们找到扎克伯格，让他帮忙做一个网站。他做了，然后发现自己还蛮喜欢这个点子的，就带着点子和代码跑了。最终，Facebook向上述常春藤子弟赔偿了好几千万美元（这个数目就庭外和解来说算是很慷慨了）。[\[3\]](#)

让我们从盖茨和乔布斯的宏大叙事里走出来吧。

你得相信我这一点，基本上在每家早期创业公司的故事里，都有像我们这样一两剂见不得人的“猛料”：一个接一个电话搞定的在法律上不留痕迹的暗室交易，对投资人和创始伙伴的欺瞒与背叛，给员工画大饼让他们几乎免费给你打工（比如Adchemy）。我描述的AdGrok黑历史——别担心，还有很多黑料没抖出来——不是什么奇怪的特例，而是绝对的常态。科技创业这个圈子，别看它自我吹嘘得多么透明，产生的创新是多么有原则，拒绝穿正装上班是多么的反文化和反僵化思维，本质上其实没什么进步思想。这个圈子的成员像是维多利亚时期的淑女一样，精心化妆打扮，呵护着自己的公共形象，拒绝承认任何与其想向外界推广的形象有悖的事实。当然，这个圈子不会比传统行业和政治圈更黑暗，但肯定也光明不到哪儿去。

对AdGrok来说，这意味着任何诡计花招都是可以理解的。在创业这场游戏里，没有固定的规则，只有法律的限制，而法律也执行得不严格。毕竟，胜者为王，成功可以抵消所有的罪恶。盖茨和乔布斯经历过了，其他无数创业者也一样会有这种经历。

我们抱怨过大卫用投石索杀死巨人歌利亚吗？[\[4\]](#)

[\[1\]](#) 标题原文为西班牙语“¡No Pasarán!”，字面意思为“不可通过”，是防御时表示战决心的一句口号，曾被用于一次反法西斯示威活动，后来也经常出现在各种政治运动中。——译者注

[\[2\]](#) 硅谷有一个俗气的说法：创业就像是悬崖上跳下并在降落的过程中造一架飞机。这个悬崖有多高，你死前能残喘多久，完全取决于你融到多少钱。对我们来说，在这个过程中还有人拿高射炮攻击我们。

[\[3\]](#) 温克勒沃什（Winklevoss）双胞胎兄弟是Facebook最初想法的创意人，纽约州贵族的继承人，两人皆为奥运会级划船手，看起来就像是从《007》小说里走出来的人物。他们对这份赔偿不太满意，坚持上诉并宣称Facebook从他们那儿偷走的资产应该和Facebook当初的股票总额价值相当。法庭表示不同意。

[\[4\]](#) 大卫与歌利亚的故事记载于《圣经·旧约》之《撒母耳记》。非利士人攻打以色列，非利士的巨人歌利亚每日前来嘲笑以色列人，大卫迎战，以耶和华之名打败了歌利亚。打败巨人的大卫后来成为英勇的象征。——译者注

狗屎三明治^[1]

创业就像是一边吃着玻璃，一边望向死亡的深渊。

——埃隆·马斯克，PayPal、特斯拉和SpaceX太空探索公司创始人

2010年10月

Adchemy正拿着法律之枪抵着我们的脑袋。芬威克韦斯特给了我们一把属于我们自己的枪，但现实情况是，我们没有这个时间（或者金钱）举着枪跟他们耗下去。唯一能取得胜利的办法是，我们默默找到穆尔蒂的命根子，用一把冰凉锋利的刀子抵住它，直到他看见理性的光辉。既然不采取行动我们就要公司倒闭、个人破产，那我们随便做点什么都是可以接受的。

不管多大型的科技公司，都有两个软肋：它们的投资人和潜在的商务伙伴。即使最执拗的公司老板也多少会听投资人的话——既因为私人感情，也因为投资人在董事会通常有投票权。如果创始人在融资阶段实力不够，可能出现董事比CEO还有实权的局面。CEO必须照有投票权的董事会成员的脸色行事。这也是为什么有时候董事会可以开除CEO，就像议会制民主制度下的首相可能被议会用不信任投票罢免一样。如果你的工作有赖于他人高兴与否，即使你的名片上印着“CEO”三个字母，你也

无法摆脱你脖子上的项圈，你的主人不高兴了随时可以拉一下这个项圈上的绳子。

另一个软肋是潜在的商务伙伴。发布新产品是一回事，完成交易是另一回事，而后者才是创业公司走上创收正轨的征兆。如果你的产品是企业软件，比如像Adchemy那样，那你可能每年只要谈成几笔大交易就能“续命”了。如果你们能从交易升级为“伙伴关系”就更好了。这种（通常）存在于大公司和另一家较小公司之间的关系，如同联姻，它建立在由贪欲、长期战略和一定程度的互相诱惑组成的脆弱根基上。法务纠纷之类的负面事件，不管多么轻微，都会驱散维持这份关系的魔力，让力量更强的一方逃之夭夭。即使是资产10亿美元级别的大公司，也会惧怕公众批判的目光和司法的泥沼。

那么，我们知道穆尔蒂命根子在哪儿了。

现在开始磨刀。

一位Adchemy现员工在和我们喝酒时无意间透露Adchemy正在和微软协商一笔极为重要的交易。这可新鲜了。在此之前，我们的推销员穆尔蒂迷惑住的唯一一个大客户是埃森哲。Adchemy正在经历巨额亏损，完全没有希望再创造出能超越它的“客户开发”业务的新产品来创收。为了让骗局继续，穆尔蒂必须拉一些新客户，而且必须是大客户。他必须得到500万美元级别的合同，或者更高级别的合同。微软明显是一个选项，因为他们的搜索引擎必应也迫切希望能从大怪兽Google那儿抢走一些广告主和用户。基于我们在Adchemy见证过的展示广告的

大失败，很明显，穆尔蒂想把注意力转向更成熟的搜索市场。这可能是他在商业上的最后一个赌注了。穆尔蒂希望能利用微软在搜索业务上的自卑心理，在财务上喘一口气。我们得想法子跟微软搭上话才行。

第二把刀，我们转向了风险投资人。Adchemy获得的风险投资来自两家绝对的一线蓝筹大厂：八月资本和梅菲尔德基金。这两家公司和Adchemy打交道的合伙人，分别是八月资本的约翰·约翰逊（John Johnston），他这个盎格鲁-撒克逊白人新教徒的名字完美匹配了他的外表和身世；以及梅菲尔德基金的约根·达拉尔（Yogen Dalal），他是硅谷董事会里常见的那种毕业于印度理工学院和斯坦福大学的人。我们能和这些硅谷职业选手说上话，要多亏了席卷硅谷的投资浪潮，现在的投资活动实在太活跃了。

原因如下：传统上，早期创业公司的资金全都是要么来自创业者的个人财富（朋友和家人），要么来自商业“天使们”。最初的天使投资人常常是白手起家的有钱人，他们或出于个人兴趣或为了收益，四处打探还在萌芽期的公司。

大部分公司在创业早期就死掉了。那些成功者要到A轮融资时才算筹到第一笔真正有分量的资金。到时候，涉及的金额就很大了，常以百万美元计，即使对非常有钱的个人来说，这也不是小数目。历史上，大部分专业风投资本不会在种子阶段介入，有些机构甚至不考虑任何早期轮次（包括A轮）。坐拥几亿美元外部资金的风投大师们才不肯浪费时间写一张微不足道的5万美元的支票。[\[2\]](#)

2010年左右，随着科技泡沫不断膨胀到我们今天所看到的惊人高度，事情起了变化。Google的发迹和一大批硅谷并购案催生了一批非常有钱的硅谷玩家。在硅谷这种充满天才的自我延续精神的地方，财富希望创造出更多的科技财富，这使市场上充斥了大量早期天使资本，其富余程度几乎令人感到尴尬。这些专门寻找创业公司的有钱人不仅投自己的钱，还筹集了一些2 000万~4 000万美元级别的小基金，以增加投资时的筹码。那些以前写2万美元支票的天使，现在可以轻松写出20万美元或更多（比如我们的贵人萨卡）的支票。与此同时，YC这种创业加速器的普及和人们对创业者这一职业的普遍接受，意味着许多技能过人的工程师和产品人员选择略过去大公司历练这一步，直接开始创造激动人心的新产品。亚马逊云服务这种按需选购、即刻可用的计算资源，以及Ruby on Rails这种开箱即用的Web开发框架，意味着新创意比以往任何时候都更容易被实践。还有一些创业者并不亲自动手掘金，而是选择生产铲子，为创新带来了更多、更复杂的软件设施。比如Parse（云计算平台）这样的后台服务，它们加速着创业公司指数级大爆炸的过程。

所有这些变化的后果是现在的种子轮融资已经可以接近以前A轮的规模。一家创立只有两个月的公司靠着CEO的三寸不烂之舌筹到200万美元的种子投资已经不是什么新鲜事。在快节奏的营销和技术研发的推动下，创业公司每半年就能达到一个里程碑，开始又一轮融资。随着这么多不同规模和等级的资金等着来投资，现在最优秀的创业者开始挑选起投资人来，而非相反。许多投资人发现自己已处于无项目可投的尴尬境地。由于

一些投资合同规定当前轮次的投资人对下一轮融资享有优先投资权，以及某些投资人和创业者之间一直保持了良好的私人关系，你要挤进好多人排着队参与的A轮融资，就必须在种子轮抢占先机。这份焦虑感在后面的轮次中也是同样存在的。从前那些喜欢说“小伙子，等你准备要A轮或B轮融资的时候再来找我”的风险投资人，基本上已经和热门公司绝缘了，因为这些公司的创始人还在狗窝一样的办公室里写代码时，就已经有投资人围在他们屁股后面转了。像梅菲尔德和八月这样的大型基金也知道这一点，所以它们也开始拓展种子轮的业务。它们并不是真的为了买下某个创业公司的一小部分（哪怕用一整天来写这些小额投资支票，它们也投不完基金里所有的钱），而是为了在将来真正的融资轮次里有一席之地。

这也终于引出我最后想说的话：在风险投资人的日常工作里，最重要的不是钱，而是交易流。能不能在前排考察Uber或Airbnb的未来，是一流风险投资人和普通风险投资人之间的最大区别。YC在吸引最优秀的创业者方面惊人的成功履历令它几乎垄断了硅谷最好的投融资交易流。正如干旱农业地区的水资源供应，谁控制了水源最上游的闸门，谁就控制了一切——YC演示日就是这个水闸。因此，所有想来围观YC演示日活动的有权有势的风险投资人，都必须给一个穿拖鞋的高个子男人跪下。这个男人憎恶废话，笔耕不辍，名叫PG，毫无疑问，他是人类历史上最精明的科技投资人。在那段令人绝望的日子里，PG是我们在生死存亡问题里挣扎时求助的第一人。

和所有父母一样，PG假装平等地爱着他的创业公司小孩。而现实是，有些公司会得到他更多的关注。我们知道他的爱是有条件的，所以并不确定他会不会愿意帮助AdGrok，尤其是我们的问题还如此棘手和烦人。毕竟，我们只是我们这批创业者里面中等水平的选手罢了，不像Hipmunk或InDinero（财务分析软件公司）那样可以飞得很高。

我们的担心是多余的。即使我们是大家族里最弱小的私生子小不点儿，“PG老爸”也会拼尽全力保护我们。在一个被尔虞我诈和肤浅的人际关系统治的世界里，再没有比在工作场合见证真正的忠诚更让人感到震撼的了。PG调动了整个YC网络的资源来帮助我们。

这一切听起来是如此不可思议，因为我一直以为PG只是一位慈爱而有学问的老教授似的人物，他每天的任务就是写写关于创业的文章，主持创业者晚餐会，偶尔写几张支票。没有比这错得更离谱的了。YC其实是创业场上十分记仇的重量级选手。它记得每一个曾经欺负旗下公司的投资人和每一个散播过YC坏话的人。这些人会被YC拉入投资交易的黑名单，或者被YC的创业者自动屏蔽。这一政策的执行几乎不会考虑投资机构的规模和它们在硅谷的影响力。已经有不止一位自以为是的风险投资人被训斥得说不出话来，或者在投资谈判中被得到PG提醒的创业者拒之门外。

这就是残酷的现实：要在这个世界上获得影响力，你就必须懂得如何回报你的朋友，惩戒你的敌人。

所以当我们得知PG向穆尔蒂发了封邮件讨论这件事的时候，我们松了一口气。穆尔蒂这个人，在Adchemy员工面前有多残暴，在有求于外人时就有多谄媚。他在回信里称颂PG的成就，宣称自己是YC多年以来的忠实信徒。那是一封十分冗长而不着边际的邮件（我没有被抄送，但是PG转发给了我）。

终于，PG给我发了封邮件：“星期六来我家商议此事。一个人来，不要带其他人，也不要告诉他们你要来。”

另一条关于创业的小贴士：

每当你遇到压力大、费时间、风险高的挑战时，请把公司里的其他人从混乱里隔离开来。他们很可能不仅帮不上什么忙，反而还会被不确定的未来所影响，在你最需要生产力的时候无心工作。不管外面的世界多么血雨腥风——被人起诉、缺钱，甚至“僵尸”来袭，都不要干扰公司里的人，免得这些破事总是占据内部议事日程的顶部。

我来到PG位于帕洛阿尔托的府邸，这是一处新西班牙风格的建筑，加州的建筑师对这种风格青睐有加。斯坦福大学的校园就是一个极佳范例。

这地方看起来没有正门。我绕着房子转了一圈，寻找可以敲的门。我找到了一个微微敞开的小门，旁边有一辆自行车随意地靠在墙上，车把手上挂着一个头盔。尝试性地，我推开门走了进去。

PG，硅谷最成功的科技投资人，穿着他的标准制服——一身破破烂烂的橙色Polo衫、卡其色短裤和勃肯牌凉鞋（没有穿袜子），从一间巨大的厨房里走了出来。说真的，我从来没见过这个男人穿其他服饰。

几句简短的寒暄后，PG进入正题：“我去了一趟威尔逊索西尼^[3]……可能我是第一个骑着自行车出现在那里的人。”

我几乎可以想象PG踏着他的勃肯鞋，微微冒着汗，和他见到的第一个人说：“我们需要谈谈AdGrok这个事情。”

在谈话进一步深入之前，PG的老婆杰西卡走出来讨论午餐吃什么。她也是YC合伙人之一。接着，他们之间发生了一点小争吵：到底是谁吃了剩下的意大利面，为什么它不见了，谁本来打算下午再吃。PG看起来略微有些不快。

我转头望向一边，假装给他们一点隐私，但我心里我已经被逗乐了。原来即便是YC合伙人也会为谁吃了剩饭而拌嘴啊。

午餐风波不了了之，PG拿出了他的反Adchemy作战计划。简单来说就是：YC去找Adchemy的投资人表达不满，宣告如果此事得不到解决，YC就再也不会与他们合作了。以我对PG的了解，他不仅会把他们拒于演示日门外，还会劝从YC走出来的公司都不要接受这些基金的投资。刚从YC毕业的公司，大部分或者说很多都有投资人排队等着投资，剥夺一两个投资人的投资权对那家创业公司来说完全不会有什么影响。毕竟，谁会在乎最后写支票的是谁啊？不管是八月资本还是红杉资本的钱，不都是

钱吗？也就是说，那些基金将失去YC这里全部的投资机会。正如我前面所说，无法投资早期轮次也意味着它们将来很可能无法参与回报率更高的后续轮次。

我笑了笑，想象着当PG向梅菲尔德基金和八月资本的合伙人念出这份严正警告时他们语无伦次、嗫嗫嚅嚅的样子。为了那个叫AdGrok的麻烦鬼，YC居然不惜和硅谷投资圈最赫赫有名的两大风投公司绝交。读者朋友们，这对你来说可能不算什么，毕竟在正常的21世纪经济生活里，互惠互利和睚眦必报都是维护社会秩序的重要手段。但在硅谷这个人人被迫参与残酷的人气竞赛的地方，真有人肯为你撑腰——而且是让重要人物滚蛋那种撑腰——是很罕见的，这可能比篝火中的一片雪花还要易逝。

我不停地向PG道谢，他悠闲地走回厨房吃他的午饭去了。

我决定不跟队友们说这件事。如果PG出手也不能解决这个问题，他们肯定会更加失望的。

各就各位，刀已被架在了穆尔蒂的命根子上。


关于第二把刀，我需要多解释一点。巧的是，它也涉及另一位未来的YC领导者。不过，当时他和我一样，还只是一位创业者，一位非常出色的创业者。

YC一直在不断尝试各种新活动和机制来优化创业者的体验，为创业者提供更加完善的创业指导，或者更丰富的交际与筹款活动。其中有一项活动叫天使日。我们的YC之旅进行到一

半时，我们突然收到一封邮件，公告YC从此有了所谓的天使日。活动形式是微缩版的演示日，由我们向一群经过YC精挑细选并认证的精英投资人展示我们的产品。和才艺表演类似，这些投资人会投票选出自己最想深入了解的队伍。票数统计完以后，两位天使会被指派给我们，帮助我们准备最后的融资演示。我们分配到的是两位非常有名的硅谷人：让 - 弗朗索瓦·“杰夫”·克拉维耶（Jean-Francois “Jeff” Clavier）和山姆·奥尔特曼（Sam Altman）。

山姆·奥尔特曼是目前YC的实际领导者。他赢得了PG的信任，并把他一手建立的YC打理成了一个充满生命力的可持续扩张的机构。2010年，他还是Loopt的CEO和创始人，Loopt是一家基于地理位置签到的探索性产品公司。当时，Foursquare（一个基于用户定位的社交网络公司）还没有开始走下坡路，Facebook也还没有加入签到功能。

当时，Loopt依然是一个地理位置应用领域的玩家。山姆每周会从他繁忙的日程里抽出一个小时时间，通常是周五下午五六点钟，来回答我的任何问题。每次我们都是随意聊天，没有固定议程。我的队友们参加了第一次的谈话后，就再也没来过。我觉得他们可能有点怕他，而且也应该怕。PG有篇文章写的是优秀的创始人身上应该具备的特征，他是这样描述山姆的：“如果你把他扔到食人族的岛上，5年以后再看，你会发现他成了那里的国王。”

这话我信，我的队友们也信。山姆在AdGrok的正式绰号是“曼森之眼”，这个短语出自电视剧《黑道家族》的人物托尼·索普拉诺（Tony Soprano）之口，他用这个短语描述让他心里发毛的来自变态对手的锐利眼神。这个绰号有点无礼，也不是很公平，山姆是非常有能力的运营官，也是所有YC公司的忠实朋友。 图像

我是一个高度紧张，说话很快，每时每刻都被咖啡因、恐惧和贪婪支配的人。但是山姆比起我来只会有过之无不及。在和他聊了一个小时以后，我开始查找最近的啤酒酒吧。身高一米七的他，体形精瘦，永远含胸耸肩，一双蓝眼睛明亮而有力。和他的会面通常从他主导的一个话题A开始，然后他突然转向话题B，同时思考着话题C。其间，他的手和双眼也没停下，他要么用手机发短信，要么扫视笔记本电脑屏幕。我们讨论的话题包括融资策略的具体操作、投资条款清单的注意事项、股权稀释的常见错误，偶尔他也会极为关切地询问我们团队的士气，尽管每当被问到要不要投资AdGrok时他总是躲躲闪闪的。我很期待这些周五下午的谈话。它们就像是周末来临之前你需要跳过的最后一个火圈——虽然那些日子里我们也没什么周末。

Adchemy风暴出现在地平线上时，我觉得我和山姆的关系已经好到可以让他在这件事情上给我们一些建议的地步。于是我给他发了一封热忱的邮件，提到他似乎和Adchemy的阿喀琉斯之踵——微软投资部高层——颇有联系。那段时间我疯狂地寻找着任何能帮我和微软搭上线的人，甚至不惜去LinkedIn追踪那

些给我发邮件的猎头和人力资源顾问。绝望之余，我发现山姆和微软的人似乎有联系。山姆正是那种散布于硅谷各地，连接所有人的核心节点。只要认识他，你和任何重要人士之间就只剩下不到两个人的距离了。

山姆告诉我他会尽力帮忙，然后什么废话也没有地挂掉了电话。

一周之后，我正开车行驶在280号公路上，看到他的电话号码在我的手机上闪烁。我把车靠边停了下来，山姆·奥尔特曼可不是你在时速80英里^[4]时能应付的人。

“我和××谈过了，他是Adchemy在微软的商务拓展联系人。他向我保证，他已经在一次和Adchemy的会议上提到过AdGrok的问题。他明确地告诉Adchemy，在和微软寻求交易期间卷入诉讼之争是不明智的。”

我几乎连电话也握不稳了。这正是我们需要的用来放在穆尔蒂床上的“被斩首的马头”。穆尔蒂现在已走投无路，现金快要花光，手头也没有任何一个有希望规模化的新产品（连一个雏形也没有），他急需微软这笔钱来缓解财务和营销投入上的窘境。黄鼠狼般狡猾的穆尔蒂有极强的自救本能，他应该有足够的理智意识到，他不值得为了摧毁AdGrok而让Adchemy同归于尽。如果微软的商务团队确实发出了关于AdGrok的警告，Adchemy是绝对不可能把官司继续下去的。这对它来说无异于自杀。

“山姆，我都不知道该怎么谢谢你。”

“不用谢。”

咔——通话结束。

要确认PG给我们的帮助是否有效果，就没有那么直接了。我们的一位投资人朋友因为一件不相关的事拜访了梅菲尔德基金。因为大多数风投公司的办公室都是开放式的，所有会议室和合伙人空间都面向宽敞明亮、日照充足的中央区域，他看到硅谷名人约根·达拉尔，即Adchemy投资项目的管理合伙人，在一间会议室里和穆尔蒂进行着一场看起来很紧张的谈话。对Adchemy这个阶段的公司来说，董事会议或者管理顾问咨询会（并不是说穆尔蒂会接受任何人的建议）应该在Adchemy，而不是在梅菲尔德举行。PG的干预似乎已经奏效，Adchemy的投资人已经开始向穆尔蒂施加压力，要用道义（以及金钱）上的理由劝Adchemy放弃诉讼。

一开始我们是如此慌张，仿佛无法避免的溃败就在眼前，现在反而是Adchemy被AdGrok堵到了墙角。

一方面，强大的硅谷律政精英正帮我们打着一场传统的法律战，种种迹象显示我们有足够的资源撑完整场诉讼。殡仪员向圣克拉拉县法院提交了措辞犀利的辩护意见，逐一驳斥了Adchemy的主张，并声明我们愿意提交外部审计过的代码以证清白。与此同时，令人痛苦的取证过程也开始了（这一过程伤神伤心，费时耗力，恐怕连穆尔蒂本人也会深受其苦）。

另一方面，穆尔蒂的金主们很可能正对他破口大骂，叫他赶快停止这种愚蠢的行为，要求他尊重硅谷不成文的规定，不要轻率地向襁褓中的创业公司挑起代价高昂的战争。要是PG真的决定把这些玩弄“钱术”的人从演示日的圣坛驱逐下去，他们未来的交易流将遭受难以估量的打击，他们安家立命的根本会因为穆尔蒂的破事而受到牵连。而且，话说回来，你这不争气的Adchemy，为什么没有把心思花在帮我们赚钱上，反而还有空来打官司？

最后，穆尔蒂急需挽留的下一位重大伙伴向他发出警告，要想达成这笔交易，就必须先解决AdGrok这堆破事。这已经是他作为陷入困境的创业公司领导者，可以打出的最后一张牌了。

我是多么想看一眼穆尔蒂纠结我们两家公司关系时的表情啊。为此我宁愿交出AdGrok一半的股票。

创业最需要什么素质？

答案显然不是高智商。

我在加州大学伯克利分校的物理博士班里属于拖后腿的那1/3。我的博士资格考试考了三次才过。我认识的大部分创业者当然都是足够狡猾而机敏的，但和那些我在学术界遇到的被认证过的天才比起来，他们应该没什么机会赢得菲尔兹奖或者诺贝尔奖。

技术方面的技能显然也不是最重要的。我的编程技能十分拙劣，能照着成熟产品捣鼓出一个粗糙的原型就算不错了。一些创业者在编程方面技艺超群，但我怀疑他们中的大多数也并非当年计算机专业最优秀的学生（如果他们真接受过这方面的科班训练的话）。

独特的产品 and 市场眼光也不是最重要的。任何一个体验过Google广告购买工具超过5分钟且意识到这破玩意儿每年居然可以创造700亿美元财富的人，都能发现AdGrok这种产品的价值。某些创业点子确实具有前瞻性，比如Airbnb，但很多其他的产品，比如Dropbox，不过是把已有技术运用到极致罢了。

以我有限的经验来看，以下两大特点可以把各等级的成功创业者与普通创业者区分开来，包括从AdGrok这样毫无存在感的小公司到SpaceX这样的划时代的变革者。

第一，不惜放弃一切，全力以赴做一件事且仅做这一件事的能力。创业期间，我的生活起居都是围绕AdGrok展开的。因为专心打造AdGrok，我是在山景城的狗窝里从Skype（一款即时通信软件）视频窗口里看着我女儿长大的。除了技术圈喝酒聊天的活动以外，我没有其他社交生活。在这些活动里，我只会穿着AdGrok公司的T恤和一堆我不关心的人瞎扯一堆没用的技术话题。我没有任何业余爱好或者户外活动，除了偶尔去一下健身房。那艘我花了两年的周末时间和大量金钱改造的帆船，在加州的阳光下慢慢凋敝。除了科技相关内容，我不再阅读任何其他东西。电影完全不在考虑范围之内。女人？虽然说名义上

我依然和英国交易员相处，但我的男根在解剖学上已经和我的尾椎骨无异：一块从远古时代退化来的软骨残留。

第二，承受和忍耐无限量破事的能力。在我的成长过程中，我始终有一个年长我10岁的“施虐狂”姐姐毫无保留地给予我无休止的关爱——以奚落和虐待的方式。我的父亲不管在任何方面都有极强的控制欲。我在一所天主教男校里度过了多年，那里充斥着粗暴的霸凌者和冷漠的牧师。我在一座物价高昂的城市里做了6年身无分文的穷学生。接下来的3年我又在华尔街竞争最为激烈的交易大厅里，亲眼看见了有史以来最大型的金融市场灾难。总而言之，在白领苦力可以想象的范围内，没有什么是我无法长期忍受的。

也许你要问我为什么要给创业泼冷水。创业公司里总还是有些好玩的事情的吧？

那是自然，创业者的生活里总有那么几个瞬间让你觉得自己已经站上世界之巅。比如你刚和一位受人尊敬的投资人谈妥了一笔你此生见过的最大金额的交易，然后“轰”的一声，这笔巨款结结实实地落在你原本空空如也的银行账户里。比如你发布的新产品或者写的博客文章一下子“火”了，你成为科技圈人人谈论的对象。但这样的时刻发生的概率实在远远少于那无数次揪心的自我怀疑、令人恶心的焦虑不安和无尽的辛苦劳作。如果你和合伙人的关系还不错，那么你们的同志情谊会成为支撑你的动力。事实上，和在体育运动或战争中一样，不让伙伴失望的强烈欲望常常是支撑你继续下去的唯一动力。如果没有合伙人，或者你们还算不上一个兄弟连，那维持这整个结

构不倒的东西，就只剩下单纯、执着和不服输的精神了。你每天早上醒来，被各种破事鞭笞，第二天起来又重复同样的过程。

然而，虽然狂人般的专注力在成年后很难培养，但我们需要的这种人格特征——你叫它毅力也好，坚韧也好，是可以后天习得的。如果你觉得自己身上缺乏这种力量，试试骑车横穿美国，扬帆跨越大洋，或者去参加海军陆战队。去做任何可以唤醒你体内忍耐力的活动。要不就直接投入战斗吧，你很可能会为自己感到惊喜。

顺便提醒一下，敌人对你来说也是很有用的。虽然爱是一种很美好的情感，但更多帝国的建立、典籍的书写、正义的伸张、战斗的胜利、野心的实现，来自你面对敌人时产生的生死存亡的忧虑，或者来自复仇的欲望——那种想要证明别人错得离谱的冲动。爱很伟大，但恐惧更持久。

[1] 这个令人难忘的说法来自硅谷著名律师特德·王。在我们的官司大战开战前，他立下誓言：“我们是不会吃狗屎三明治的！”实际结果与他所愿的相去甚远。

[2] 局内人管外部资金叫“LPs”，即“limited partners”（有限合伙人）。外部资金通常是数额巨大的家族基金（想想Google创始人和沃尔顿家族）、投资组合和社保基金。作为总体上偏保守的大规模投资策略的一部分，他们会拿一部分钱进行投机性的高回报率投资。这些基金之所以叫有限合伙人，是因为尽管那张大支票是他们支付的，但（名义上）他们对最终投资决定没有任何影响，而且合同也规定了他们必须做长期投资，不能很快提现。

[3] 威尔逊索西尼（Wilson Sonsini），中文一般简称威尔逊律师事务所，它是全球领先的主营创业公司法律顾问服务的律师事务所，在全球14个城市（包括北京和上海）有办公室。——译者注

[4] 1英里 \approx 1.609 3千米。——编者注

胜利

生命中没有比逃过敌人的子弹更让人兴奋的事了。

——温斯顿·丘吉尔，《马拉坎德野战军纪实》

2011年2月

10月底，Adchemy的语气已经从恶狠狠的凌辱转变成了突兀的和解。不请自来地，我们收到了一封即刻撤诉的提议。

次年2月，除了律师费还没结以外，整件事基本上算是了结了。我们签署了一些象征性的协议：滑稽地像小孩子过家家一样重申我们在Adchemy时签过的离职条件依然有效。芬威克韦斯特留存了一份我们代码仓库的拷贝。我们发给这些律师的是一个他们可能都不知道怎样在其Windows电脑上打开的压缩包。如果他们有心检查一下的话，说不定会发现10 GB（吉字节）的色情视频。为了更好玩儿，我们甚至加密了文件内容。不会真的有人去读这些正式存档的AdGrok代码的。

在终止诉讼的正式法律文件签署完毕之后，我给穆尔蒂发去了一封炫耀性的邮件。在此之后我和他还有另一次职场上的往来，私底下则完全不会再有交集。[\[1\]](#)

除了对我父亲，我可能还从来没有如此恨过一个人。西班牙语有个说法：活得久一点，你就能看见敌人的送葬队伍经过

你门口。此时距离穆尔蒂的葬礼还有几年，但我确实等到了。2014年，Adchemy终于彻底地垮台，以一种可怜的需要掩饰失败的方式：在融了多达1.3亿美元之后，这家公司消失于一次实为转售的“并购”。^[2]许多购买了Adchemy期权的员工因为相信公司最终会成功而失去了大量积蓄。他们的斯德哥尔摩综合征一直持续到最后一刻。

穆尔蒂将理所当然地被众人遗忘。在硅谷历史里他唯一能留名的章节就是这一段，这段我为他书写的故事。

至于AdGrok和我的队友们，我们是时候考虑一次真正的发布了。

在AdGrok熬过生死难关之际，我和英国交易员的关系变得越来越紧张，彼此摩擦不断。我受不了她颐指气使的神气和僵硬的上嘴唇了。与她和小公主佐薇生活在一起，不像上演波希米亚式家庭情景喜剧，反而更像是在女王的军队里服役。实际上，她哥哥正好是英国军队的一名士官，而且是近卫步兵团的，就是那些穿着红色军礼服和熊皮高帽在白金汉宫外面吸引游客眼球的家伙。这个家里的一切都非常英式：皮姆酒、周日烧烤，早餐必备马麦酱，假日必备百果馅饼。不论何时女王在BBC（英国广播公司）发表爱国演讲，她都要锁定收看。

英国交易员要完全掌控这个家的航向，这没有问题，但一山容不得二虎，既然她想要包揽领导角色，那她可以一个人生活。

回忆起来就像是昨天一样，我到现在还记得这个冉冉升起的传奇家庭的最终结局是如何变得清晰起来的。那是一个星期六的早晨，一次难得的逃离创业泥潭、喘息一下的机会。NPR（美国国家公共广播电台）正在播放《汽车杂谈》，我要么在做煎饼，要么在煎鸡蛋。空气中那种稳定而安逸的感觉，在我的生命中是如此难得，像早晨明亮的日光一样晃动着，也像它一样转瞬即逝。

英国交易员和佐薇在后院来回溜达，视察番茄园，或者也有可能是鸡舍。我踏出后门，门在身后啪的一声自动关上，英国交易员拉着小佐薇朝屋内走去。我还没起床她们就在外面玩耍（昨晚我又在旧金山熬到很晚），此刻是我这天第一眼见到佐薇。随着婴儿时期逐渐进入尾声，她的海蓝色的眼睛正慢慢地变成棕色，蓬乱的头发也是棕色的，脸上总是挂着顽皮的笑颜，虽然现在她还只是一个小不点儿。她欢快地朝我所在的方向抛来一个大大的微笑，生命中的一切都无法与之媲美。我忍不住微笑起来，是那种谁也不能让你停下来的微笑。

“你见到我的时候，已经不会再对我这样笑了。”英国交易员打趣道，抱着佐薇和我擦肩而过，走进屋内。

她说的没错。我之所以还不时出现在阿拉梅达，唯一原因就是那个棕色头发的小可爱。很快，就连这个理由也不够支撑我了。

2010年底，当我们和Adchemy的纷争即将谢幕之际，我在这个英国人的营房里已经住够了，终于决定向英国交易员宣布了

我要离开这里，也离开她。

这个消息激起了你能想象到的所有激烈情绪。在惯例的争吵与斗争以后，我在旧金山找了一处别人转租的复式公寓。这一年，我的生活一直处于急速前进的状态（生孩子、翻新房屋、打官司、创业，而且这大部分都是计划外的事），但这最后一次争吵比以往任何时候的都更加激烈。

我公布抛弃我大后方的最晚的日子是12月1日。我会把我不多的个人物品全都搬到波特雷罗山，专心投入刚刚从法务纠纷里解放出来的创业公司。12月3日，我回到这座房子收拾留下的个人物品，与英国交易员完成了我们关系的最终章，那种一半是激情一半是怀旧的自我放纵，就像许多刚分手的情侣都会做的那样。

时间快进两个月，2011年2月，AdGrok正沉浸在终于结束了与Adchemy之战的喜悦中，恶作剧般地一项项完成和解协议上规定的法律义务，英国交易员突然毫无预兆地告诉我她又怀孕了。我拿着日历计算了一下，她的受孕日期正好是12月我去搬东西的那次，我们在各自独守空房之后，于分手前有了最后一次肉体上的纠葛。几句简短的争辩之后，英国交易员向我传达了 she 要把孩子留下来的决定，也不管我有什么想法。

我突然觉得，这次受精试验——以及上一次，是英国交易员计划好的，是她作为一名什么都有唯独缺少男性伴侣的职业女性对抗更年期的备用方案。而我被温暖的笑脸和大腿的弧线诱骗，不明不白就当爸爸。这简直是书本上最古老的诡计。

在这人世间，我们要么被别人的阴谋所骗，要么成为骗别人的人。唯一的希望就是我们骗人计划的收益能超过我们掉入其他人的陷阱造成的损失。照这个速度，我得做好每创业一次就生个小孩的准备。

所以，这个事情会对AdGrok产生什么影响呢？

我的第一反应是不要告诉我的队友。他们会比我还有压力的，而我需要他们保持警觉和高效，专注于我们已逐渐成形的产品。我的第二个想法是，有什么不得了的呢？反正我已经处在没过脖颈的风险之中，用华尔街量化分析师的术语来说就是，我们的回报系数已经完全是二进制变量了：要么我们获得极大的成功，拿到百万美元的奖赏，要么我们充满耻辱地失败，不成功，便成仁。

在如此混乱的情况下，再加一个小孩又有什么不同呢？我不仅拥有了继承人，还能拥有一个备用继承人。一点冗余而已，不管是在技术领域，还是在传宗接代方面，这都不是什么坏事。

[1] 在命运巧妙而合理的安排下，我加入Facebook后不久，Adchemy也找到Facebook兜售自己的产品。戈库尔知道我在这家公司工作过，就把电子邮件转发给我，让我决定Adchemy是否值得Facebook深入接触。基于我的严谨分析，Facebook决定不再搭理他们。

[2] 2011年9月，Adchemy得到了微软、八月资本和梅菲尔德基金一共6 100万美元的E轮投资。公开资料显示，Adchemy的实际总融资额为1.19亿美元。约三年后的2014年5月，Adchemy被沃尔玛收购了。据传收购价在3 000万到4 000万美元之间。——译者注

发布！

我发现，有些男人就像运动场上差劲的跑者，喜欢在快要抵达目标时放弃。正是在那个时刻，他的对手们锁定了胜利。

——波利比乌斯（Polybius），《历史》

2011年3月

距离我们被YC选中即将满一周年，这是公司注册后的第11个月，AdGrok的第一个生产版本发布后的第8个月，我们融到钱的第7个月，以及我们正式将穆尔蒂埋葬在属于他的粪坑的第2个月。

产品发布对我们来说更像是一次公关活动，而非技术事件。我们的网站已经公开运行一段时间了，也吸引了一些付费用户。在最近这次更新中，我的队友们添加了一些新功能，但就像那些老是跳出来叫你更新的手机应用程序一样，我们其实并没有做什么了不起的功能。我的工作是为这次常规更新更具新闻价值。科技媒体在报道添丁、丧葬、联姻、意外伤害这几种事情上可能比普通媒体还要积极——与之相对应的是：谈妥新一轮融资，又一家创业公司倒闭（越惨越好），新并购案，以及令人感到难堪的丑闻，比如创始人之间不和或者性骚扰投诉。

用乔恩·邦德（Jon Bond，一位我们曾接触过的广告人）的话来说：“市场营销就像性爱，只有失败者才会为其买单。”这一回，我们就当了次失败者。我们聘用了一家公关公司帮我们美化媒体形象。他们为我们安排了一系列没完没了的采访，而且全都是《互联网零售》《直销新闻》这种“高大上”的出版物。就像是一位被洗脑的满洲候选人，我一遍又一遍地以我的三寸不烂之舌吹嘘即将上线的新功能。所有这一切都经历了一个“封锁期”（这个封锁比起针对古巴的贸易禁令可没意思多了）^[1]——基本就是一个经常不被遵守的承诺，即媒体承诺新闻稿将在某个特定时间统一发布。就像积雨云一下子释放它存储的大量雨水和电能一样，这样做是为了激起一次可以持续自我发酵的爆炸式的媒体关注，毕竟互联网最喜欢干的事就是互相引用。

媒体采访已经安排妥当，新功能也准备好可以上线，3月第二周成为天然的最佳发布时机。我们想让媒体曝光有时间产生回响，所以选在周一发布。

但是有一个问题：星期一，3月7日，是佐薇的一周岁生日。这天距我们拿到第一笔投资差不多刚好一年，佐薇是我们那次糟糕透顶的YC面试前一天晚上出生的。和以往一样，当创业和其他事情产生冲突的时候，总是创业优先。反正小佐薇也不会记得她的第一个生日。再说了，如果我们能好好做成AdGrok这笔买卖，说不定17年后她上哈佛大学的学费就有着落了。亲爱的佐薇，如果你看到了这里，请接受我迟来的歉意。

星期一，队友们扣响了扳机，新代码正式发布到线上。记者也发表了他们精心编辑过的新闻稿。一小批新用户注册了我们的服务，触发了一系列需要我们轮流处理的客服请求：“我想关联Google账号，但总是无法成功……”多亏了花钱买来的新闻，AdGrok在科技地图上弱弱地活跃了几天时间。发布！

YC的老巢里有一块白板，上面有一幅已经褪色的画，正对着主餐厅兼会议厅。画上是有一个X轴和Y轴组成的L形坐标系，以及一条歪歪扭扭的曲线，从左至右记录了时间的流逝。从零点开始，这条曲线有一次急速的跃升，到达一个标记为“发布！”的高点，然后突然就下降到一个几乎占据了整张图宽度的平台期。这段很长的平缓的直线后面是一点点缓慢而微弱的上升，但曲线马上又开始下降（标签文本：“错误配置的分析代码”）。接着是一段稳定的上升期，直到终点“并购”。发布的顶点和缓慢的上升期之间巨大而无聊的空白被大号字体警示性地标记为“绝望谷底”。

试着把你自己代入创业者的想法：你费尽心力做出一个产品，也许还拿到一点风险投资人的钱。你的产品发布了，收获了一波关注，创业引擎的每个汽缸都在铿锵作响。你打开追踪产品使用情况的分析面板，数据告诉你外面好像有人山人海的感兴趣的用户到处点击和使用你努力弄上线的每一个功能。

然后几个星期过去。

媒体的注意力转移到其他新鲜有趣的事上。你的报表看起来就像心脏病患者的心电图。注册用户数的增速放缓，回到了

产品正式发布前的涓涓细流的状态。

如果你是新手，你会对成功的创业模式怀有天真的幻想。人类都喜欢有一点秩序和意义：一出戏的第二幕必然要和第一幕有关联。好人总是能最终获胜，坏人总是会被惩罚。如果我们在《财富》杂志封面上看到Dropbox的CEO德鲁·休斯敦（Drew Houston）这样的企业家笑脸盈盈，我们会以为：（a）能登上杂志封面，他一定很厉害；（b）他肯定做了很多理智的决定，一定是一次又一次成功才把他送上现在这个位置。

然而，这种童话般的幻想在你发布过一个产品后都会破灭。你投入好几个月的时间，把全部职业生涯都押宝在这个产品上，兴奋了一阵子之后，你突然意识到你的产品实际上是多么畸形而拙劣啊。这一危机足以杀死90%已经熬过诸多困境的创业公司——创始人闹矛盾啦，写不出代码啦，融不到资啦……这是一条无人可以跨越的鸿沟，也是TechCrunch之类的科技业小报上每一篇失败创业故事背后的核心思想。每当哪家看起来势不可当的创业公司突然宣布停止运营，要向投资人退还剩余投资时，这些媒体就会拼凑出一篇《××起底》之类的文章。公司创始人和管理层不堪忍受绝望谷底，像在令人生畏的沙漠中迷了路的英国探险家一样，放弃了努力，接受了死亡的命运，就是这样。

这种失败，当然了，并不仅仅是因为创业者没有毅力。还有可能是因为选择以免费服务吸引用户购买付费服务的公司，没有首先找到吸引一大批免费用户的方法。也有可能是本来已有大量用户的服务类公司不知道如何扩大规模（比如，家政服

务不能招到和留住高质量的保洁人员）。走不出谷底的原因有无数种，但基本上都和扩大付费用户基数和可服务范围有关。

那解决办法是什么？

用现在流行的话来说，你需要找到所谓的“产品 - 市场融合点”，说白了就是你得做一些人们愿意付费的东西。做好这件事实际上还挺困难的，因为在要求别人付费以前，你是不知道他们愿不愿意付费的。如果你做的事情真的很创新，那你也没有任何历史数据可以参考。幸运的是，软件行业的迭代非常快（不像实体工厂，我们不需要更新机器设备），只要你的起点大概对了，最终产品就不会差到哪里去，这有点像是靠连续猜答案解一个方程式。迭代越快，我们就能更快地接近那个神秘的完美融合点。如此每一步都伴随着薪水的支付、服务器的开销和时间的流逝。当你银行账户的余额变成零时，这个游戏就结束了。我们输了。不过，如果我们与那个完美的“产品 - 市场融合点”足够接近，吸引到了足够多的用户付费，可以维持产品运转和迭代（以及获取新用户）的开销，我们至少在财务上不至于崩溃。还记得那个过气的说法吗？创业就像跳下悬崖的同时造一架飞机？保持所谓的“营收运转率”为一个正值，就像终于给飞机装上机翼，点燃了引擎，看着这架新奇的装置在空中保持飞行高度（也不管它的做工有多么糟糕）。

根据我们的营收和用户量数据，AdGrok距离这个节点还非常遥远。在我们眼前的，是日复一日的一望无际的绝望谷底。

[1] 这里的“封锁期”和“贸易禁令”都用了embargo一词。因为embargo通常指贸易禁令，所以作者在这里提到古巴。——译者注

约会@Twitter

着迷和沉沦这两个元素的结合，对我们当前讨论的爱来说至关重要。它们的结合并不是简单的共存；它们不是被人为地摆在一起，一个挨着另一个，而是一个从另一个而来，然后又反过来哺育那一个的关系。那是因为着迷而沉沦的爱。

——何塞·加塞特（Jose Gasset），《关于爱》

2011年3月17日 星期四

永远不要无视可以开出大额支票的人。

我的AdGrok博客有一个相对较小但十分忠诚的读者群，其中一位是名叫杰西卡·韦里利（Jessica Verrilli，Twitter账号：@jess）的颇有影响力的Twitter早期员工。杰西卡是这家日趋强大的社交媒体巨擘的公众形象人物之一。她看起来似乎永远和Twitter创始人杰克·多尔西（Jack Dorsey）和埃文·威廉姆斯（Evan Williams）及他们的一帮副手一起，飘在备受瞩目的Twitter名流的天空里。

去年11月，在读了我们一篇尤为成功的博客之后，她在Twitter上和我私信聊了几句。这个三月，我们人工制造的围绕产品发布的热度引发了一些回响，这传到了她的耳朵里。她邀请我去Twitter的办公室吃午饭。

按我和任何人见面前的习惯，我对杰西卡做了一点背景调查。就算是办公室午餐会这样随意的拜访，我也不会忘了做调查。

再来一点关于创业的培训吧：

在走进任何会议之前，你都应该已经对对方的一切公开信息都了如指掌；如果你做不到这一点，那就等着失败吧。用爱默生和《真人快打3》游戏启动画面上的话来讲：“没有任何知识不是力量。”这句话在人际交往方面尤为正确。也就是说，你至少要把对方的Facebook、Twitter和LinkedIn都翻个遍。顺便提醒一下，对于你所在行业的所有玩家，你也应该早就做好类似调查。研究一下他们经过美化和包装的履历表背后有什么潜台词：在一家公司待了还不到一年说明他们没有拿到第一年股权，这意味着要么他本人很糟糕，要么这家公司很糟糕，又或者两者都很糟糕。刚好4年之后离职意味着他们是硅谷勤恳工作的老黄牛，每天打卡上班，没有人来换班就绝不离岗。

你们有共同的朋友或联系人吗？他们认识的人是你为了职业发展才认识的狐朋狗友，还是你确实很尊敬的人？和马基雅维利时代一样，现在一个人在别人眼中的形象依然和他身边围绕什么样的人息息相关。

他们平时去哪儿活动？是去廉价的小餐馆还是高档餐厅？他们是不是长着一副和谋杀恺撒的卡西乌斯一样看起来“清瘦而饥饿的脸”，混迹在昏暗的墨西哥餐厅，或者靠方便面和代餐粉度日？下面这种人是真正危险的那一类：他们活得像是有

组织的犯罪集团的枪手，像游击队员，像海上的水手——吃着难吃的食物，住着廉价而脏乱的临时住所，对生活品质毫无要求。^[1]这种人的危险之处在于，他们没有什么可以被敌人剥夺的东西。他们是否经常在Benu、Saison和Quince等高档餐厅签到？如果这种人在财务上不独立，那他们就只是无害的工具而已，为了吃到蘑菇酱安康鱼和果皮蒸鲍鱼，他们什么都肯干。

他们在不同时期的照片里看起来感觉如何？是否气色红润、健康有型？他们有没有穿着印有公司品牌标志的紧身骑行装在风景优美的35号公路上和同事的合影？他们是否稳定地保持了工作与生活的平衡？比如每周固定两小时健身，星期四晚上总有约会？他们是不是看起来就像曾被一条蓝鲸吞掉，然后花了三天时间在它的消化系统里遨游？

完全的投入，和无条件的爱一样，才是值得你重视的类型。那种热爱骑行与约会的人，永远不会为公司或理想付出一切。他们不过是一帮安于现状的布尔乔亚而已，即使他们头顶着类似于“破坏性创新者”这样的头衔。他们要么以乏善可陈的博客文章闻名，要么靠写出一书架充满商学院废话的书闻名。那些看起来无家可归的人，反而才是真正愿意为创业付出一切的人，除非面对死亡和牢狱之灾，否则没有什么能让他们停下来。

他们看起来像是美国的精英统治阶层吗？他们是否来自以下美国特权阶级的“群岛”：马里兰州舍维沙斯、伊利诺伊州内特卡、加利福尼亚州蒂伯龙、纽约州斯卡斯代尔，又或者加利福尼亚州维塞利亚、华盛顿州奇曼康？他们上的高中是不是

以某位总统或者宇航员命名？他们的学校名字里面是不是带有“日间”或者“预科”字样，又或者被冠以某个宗教相关的或者典型盎格鲁-撒克逊人的名字？如果是，那么他们就是在玩一个漫长的为自己逐渐累积社会资本和个人品牌的游戏，就像蚂蚁为冬天储备食物。他们是如何进入备受呵护的科技界精英阶层的？是坐着上层人士的观光巴士，从常春藤名校一路挤进咨询或金融界，耗尽了气力，还是从偏远山区一路打拼，靠着无畏的努力和速战速决才在这里拥有自己的一席之地？后一种人令人敬畏，至于前一种人……没什么了不起的。

在和这些能决定你未来财务状况和子女命运的人见面前，你最好变得比他们的母亲还要了解他们。他们要什么，是钱还是权力？是以不同形式获得社会认可，还是只要个人生活舒适就行了？了解这些，你将能准确预估他们90%的最终行动。

什么，这些偷偷摸摸的调研让你感觉怪怪的，甚至不道德？我要说明一下，这些可都是公开的记录。做这样的调查，你没有触犯任何法律。

说回AdGrok与Twitter的第一次约会。

杰西卡，当时Twitter企业发展部的唯一成员，曾代表斯坦福大学参加全国大学生运动员协会长曲棍球第一梯队的比赛。她在西雅图长大，父亲是西雅图的一位内科医生。她家住在华盛顿湖旁边一座拥有5个卧室、3个卫生间的房子里，一个有钱人的社区。这也能解释为什么她上的高中名字里有“预科”二字。好吧，西海岸的士绅阶级。如果你想知道的话，社交网站

记录还显示，她在和一位Twitter工程师约会。这位工程师（剧透预警！）正是接下来会面试我的人。

当时Twitter的办公室还在一座不起眼的不是很高的办公楼里，位于福尔瑟姆街上，在第三街和第四街之间，离AdGrok只有几个街区的距离。我选择步行前往。沿着一条风景如画的路线，我进入一条背阴小巷，穿过布兰南街，路过一家菲律宾共济会教堂（在旧金山，你时不时会见到这种神奇的前科技时代文明的遗迹），来到南方公园正中心线的位置。

作为都市沙漠中的一块绿洲，南方公园能让你想起伦敦某些社区里小而幽静的公园。这不是巧合。19世纪50年代修建的南方公园，正是模仿了伦敦那种舒适的联排公寓和公园的城市规划。

一条环形公路围住了这个草地茂密，带树木、长椅和一小块不怎么和谐的儿童游乐场的公园（之所以不和谐是因为这片社区方圆500米内没有一个小孩子）。2011年，这附近是旧金山创业浪潮的中心，创业公司的标志从四周建筑物二楼的窗户里不断探出头来，也出现在午餐时间成群结队外出觅食的程序员的T恤上。一些设计和建筑公司，在不断上涨的租金的压力下，依然顽强地活了下来。是它们在20世纪90年代科技潮爆发之前赶走了这里的流浪汉和瘾君子，士绅化了整个市场街南区。[\[2\]](#)

我来到了第三街和福尔瑟姆街的交叉路口。下一个路口就是旧金山现代艺术博物馆。那里没有什么令人激动的永久收藏品，但由瑞士建筑师马里奥·博塔（Mario Botta）设计的这座

建筑本身非常漂亮。这座博物馆是旧金山为数不多的严肃艺术场所；除了它和旧金山交响乐团以外，这座城市就是个文化沙漠。但有了Google谁还需要画家高更呢？

旧金山现代艺术博物馆对面是以旧金山前市长乔治·莫斯克尼（George Moscone）命名的莫斯克尼中心。1978年，他在位于市政厅的办公室里被人刺杀，一同遇害的还有加州第一位公开同性恋身份的民选官员哈维·米尔克（Harvey Milk）。莫斯克尼中心是一座巨大的跨越两个街区的综合体，你能想到的几乎所有主要的科技会议都在这里举行。甲骨文、苹果、Salesforce、Google都在这里举办过产品发布会。一些小众的垂直行业会议，比如GDC（游戏开发者大会）、JavaOne（编程语言Java大会）和RSA（网络安全大会）也都在这里举行。如果你加入科技行业，总有一天你肯定也会挂着系带上印着公司名字的胸卡走进这些安排紧凑的资本主义大会演里，在演讲舞台上的新产品发布、亲民的“炉边夜话”和临时搭建的宣传棚之间应接不暇。

我左转进入福尔瑟姆街，在这条街上走了一半后进入了位于福尔瑟姆街795号一栋平庸的浇灌混凝土大楼的毫不起眼的大厅里。Twitter当时只有两层楼，但是将来它会入驻其他大楼，它正处于逐渐扩张之中。穿着制服的保安守在前台，这里一共设置了两层安检：第一层在底楼，你在这里会拿到一个写着你名字的胸牌，并被带到通往指定楼层的指定电梯；到达指定楼层后，楼上的前台会收走你在大厅领的胸牌，再给你一张Twitter的出入卡。这张卡片上印着一个会随时间褪色的戳记，

几小时之后这个戳记就会消失不见，以免有人留存此卡重复使用。这样的安保措施对于声名在外的大型创业公司来说是标配，作用在于防止记者和狂热的信徒闯进办公室偷拍办公区域或者偷听秘密谈话。在一种人们会穿电子游戏中的衣服出现在正式会议的文化里，安保问题在尚有一点自知之明的科技公司里是少有的会被严肃对待的事情之一。

基于礼节，我被要求在一份保密协议上签字。这份协议要求我不得泄露任何在Twitter的内部见闻，不管是技术问题还是对某个人的观察，我甚至连茶水间壁纸的款式也不能说，否则就算违法。

然后我等待着。一些看起来穿着过分精致、神情紧张的人也和我一起等着，他们可能是等待面试的求职者。我们面前的茶几上放着几本厚厚的大开本咖啡桌读物，一本是关于数据科学新世界的充满艺术气息的巨著，一本是风光摄影集。整个前台区域由雅致的再生木材板装饰，Twitter小鸟的形象无处不在，甚至在前台旁边茶水间里的优雅黑色咖啡杯上也能看到。

杰西卡出现了，她看起来和网上的资料照片一模一样，脸上始终挂着微笑，浑身充满能量和感染人的热情，一看就是长期运动的人，她体内的内啡肽值肯定已经达到人类极限。

“午饭前先转一圈怎么样？”她提议道。

我怎么好意思拒绝呢？穿过办公区，我们绕远路往餐厅方向走去。

就办公空间来说，Twitter符合一家旧金山成功创业公司的标准。长排的共享书桌上散布着每位员工在科技公司的基本装备：巨大的显示器、艾龙牌人体工程学座椅、零星的几本书和一些个人物品。Loft风格的天花板露出清水混凝土，一捆捆亮蓝色网线沿着铸铁材质的水管伸向远方，还有刻意做旧的钢木家具。合成材料制成的假雄鹿头以及那些噩梦场景般的鸟群——不是Twitter的标志小鸟，而是真正亨特·汤普森（Hunter S. Thompson）式的迷幻场景——通常由不同色阶的蓝色蜡笔画在光秃秃的墙上。公司的餐厅延续了这种扬扬自得的装饰风格，但此刻我已经找不到别的可爱的方式来描述你在高档家居店能见到的东西了，所以你可以自行想象。

后来我得知，Twitter创始人兼CEO埃文·威廉姆斯的老婆——萨拉·莫里什奇（Sara Morishige）就是一手打造了这家公司一致的设计风格的人。那些所有人只会称兄道弟的科技公司，可做不出这么连贯的设计。

Twitter此时约有400名员工，以大科技公司的标准来说，这算是相对较小的规模。他们的营收几乎可以忽略不计，尽管如此，餐厅里依然摆放着流行的健康食物，从自制烟熏牛肉三明治这种家常食物，到轻煎金枪鱼配绿色蔬菜这种更洋气的食物，一应俱全。我随便选了个离我最近的位子坐下。

我向杰西卡简单推销了一下AdGrok，并描述了一番我们成功的产品发布和未来的规划。我们愉快地交换了一点关于我的博客文章的意见，她是这个博客的忠实读者。我们之所以认识，就是因为她在看到一篇广为传播的博客文章后在Twitter上关注了我，我报之以相互关注，并和她私信聊了几句。

在这次有礼貌但没成果的午餐会快结束的时候，那个最终帮Twitter赚了很多钱的男人出现了，这次幸运的邂逅开启了接下来的一系列重要事件。高个子，发型和着装都很精致，即使在这家比普通公司更看重外表的公司里，亚当·贝恩（Adam Bain）也十分耀眼。他是Twitter刚刚从福克斯传媒集团挖来的高管，此刻正是大家八卦的对象。他领导了默多克的新闻帝国在数字时代追求赢利的所有努力。在这样一个满是死飞自行车和刻意做旧的木工的世界，他是负责看管收款机的成年人。

杰西卡向我们介绍了彼此。

“所以你们在做什么来着？”他问我，看来他打算从他一天的宝贵时间里匀出一分钟给我。

这让我突然一慌，我才想起我没有把装有AdGrok的笔记本电脑带过来，所以没办法现场演示我们的产品。

太失败了！

随时做好收盘的准备啊，蠢货。

但我也不是没有解决办法。

MRM，我们充满无限创造力的工程师，懂得如何用6种不同的方式挖掘同一段代码的价值。他为GrokBar编写了一个由AdGrok自己托管的演示网站，这样我们的产品就能在任何机器上演示，包括平板电脑和手机。

“我能用你的笔记本来演示一下吗？”我问道，指了指他半合拢的笔记本电脑。他像拖着一条儿童安全毯一样地随身带着它，就像你常见的经理级高管们会做的那样。

“当然。”

拿过来贝恩的电脑，我向他演示了GrokBar的主要功能，指给他看上面华丽的绩效图表和迷你折线图，所有这些都能在浏览我们的样板电商网站时优雅地自动更新。然后，我用了大量营销界的甜言蜜语来总结产品的现实状况，好让这一次推销更容易下咽。这次巧遇就这样结束了，他接着去开他的下一个会议。

杰西卡送我出门，一直送到前台。我走出门的时候，门口的保安像是夜总会门口收拾醉汉的门卫一样，毫不客气地收走了我印有自动褪色墨水的胸牌。

回到AdGrok办公室，阿吉里斯正在一个人辛勤地工作。MRM最近频繁选择在家工作，这已经让人感到有些不安了。他说这样可以省下从他的海边小镇到办公室的通勤时间。他总是有各种各样的借口，但我和阿吉里斯都不怎么信他（阿吉里斯尤为不信）。绝望之谷中似乎已经出现了第一个受害者。

“和杰西卡的午餐进行得怎么样啊？”阿吉里斯心不在焉地问道，盯着屏幕连头也没有抬。

我站到阿吉里斯身边吸引他的注意力。“你觉得咱们把公司卖给Twitter怎么样？”

2011年3月22日 星期二

午餐会后，杰西卡发来一封邮件，正式把我介绍给Twitter的两位重要人物：凯文·韦尔（Kevin Weil）和亚历克斯·罗特（Alex Roetter），两位都是新近成立的广告团队的工程师。第一次和杰西卡见面时我对这家公司产生的奇妙好感显然获得了回报。在介绍我时，她说我是值得他们二位马上聊一聊的“大牛”。

希望我在这本书里的多次澄清已经说得足够清楚，我的科技业职业生涯可一点也不牛。我那有限的成功不过是一系列的机缘巧合，外加必要的时候我可以义无反顾地当一个小人罢了。之所以要在这里再次强调，我是想说明，大公司对小公司如滚雪球般增长的兴趣，像极了人们在面对新感情、新爱好、新房子或者新车时失去理智的沉迷。的确，是勾引你的人在那里搔首弄姿，但最终做决定要不要发起并购交易的还是你自己呀。

和凯文友好的邮件往来带来了又一场午餐会，这次是和整个团队。AdGrok总部全员出动，离开我们的狗窝来到了Twitter，大家都有点紧张，不知道迎接我们的是什么。经过同

样严密的安检，我们坐在了Twitter主餐厅里的一张圆桌旁边，身边是繁忙的午餐人群。

凯文·韦尔是哈佛学院的最优等毕业生。和我一样，在坐上科技行业这辆过山车之前，他放弃了读到一半的物理学博士学位（但他在斯坦福大学读博）。亚历克斯·罗特在Google工作多年，曾是AdSense^[3]的创始成员。两位都是广告团队的“直线经理”，即科技公司真正指挥地面部队作战的人。他们二位和AdGrok的小伙子们一接上头，话题就很快转向AdGrok目前面临的技术挑战：如何扩展我们的后端，以及最重要的，如何和Google有时候极为烦琐的广告API打交道。我的队友们分享了他们和Google广告系统文档里没有记录的各种怪异细节打交道的经历。

API的全称是“应用程序接口”，指一家公司对外开放的一系列函数和子程序，以方便外部机构在其服务的基础上搭建属于它们自己的第三方服务。

例如，Twitter的API允许开发者做一个工具来采集你所有的推文，然后优雅而实用地展示它们的影响力数据（例如，转发和收藏数）。就现实意义来说，API就是隶属于不同公司的计算机彼此通信的方式。就广告系统来说，它是第三方开发者为有经验的营销人员搭建广告管理工具的基础。Google和Facebook这些大型广告平台的原生界面因为主要面向小广告主，所以常常太简单，不够有用。于是广告API就成为非常重要的赢利策略，因为很大一批收入都不得不通过API流入。故事进行到这里，Twitter还没有广告API。它甚至都没什么广告，仅

仅在一年前发布了“推广推文”而已。外界普遍猜测它早晚会的开发一个广告API，凯文的工作重心似乎证实了这一点。

突然，坐在我右边的凯文打断了这些技术闲聊，看向我说：“也许你们应该为此加入我们。”

“加入你们？怎么加入？”我问道。

“比如我们把你们买下来啊。”凯文微笑着回答。

虽然和杰西卡的午餐会后我多少对此有点预感，但当一位Twitter工程师真正开口说出这个提议时，这感觉还是很不一样。

“那我们就得好好谈谈了，凯文。”我回应说，趁着我还能说出话来。

回到AdGrok的小窝，我们坐下来仔细回味了一下这件事。这可是我们第一次在半严肃的语境下听到“收购”这个词。作为彻头彻尾的新手，我们对这样的事情自然毫无经验，所以我决定把这个消息告诉一些我们信任的，或者至少知道接下来该怎么办的人。

第一封邮件我写给了PG。和预想中一样，他不看好整件事情，认为这是一种干扰，建议我们直接无视它，然后学会说不。他是对的，任何只要还过得去的创业公司在成名的路上都会收到几个收购邀请。我用“邀请”这个词其实是不太准确的。一些公司会提出收购的可能性，但通常来说整个过程不过

是一个占用创业者时间来调查其公司的借口罢了。大公司通过和创业公司互动来了解市场的最新动向，以防范被新兴玩家突袭的风险。PG私下里还建议我最好不要让队友们知道任何有关收购的接触。

然后，我给萨卡也发了条消息。

此刻AdGrok和萨卡的关系已经冷却了很多，我却不知道这是为什么。Adchemy之战开始的那段时间，我们和他还有一些邮件往来，之后他就没声音了。他无视了我们发去的所有邮件，包括我们希望他帮忙给我们和他的前雇主Google牵线的请求，以及一些其他的事情。萨卡对AdGrok来说就像是一个不存在的人。在这一点上，拉塞尔与纳拉辛和他很不一样。他们每周甚至每天都和我们有交流，甚至还出席了我们第一次在业界会议上的公开亮相，来给我们加油打气。

不过这一情况马上就会得到改变。

在我给他发去消息的几分钟内，萨卡给我打来电话，问我发生了什么事。我告诉了他这份凭空出现的收购邀约。他挂断电话，过了一会儿又打了过来，告诉我们他打探到了关于这次午餐会的实情：很明显凯文只是一高兴说漏了嘴，根本还没有人正式同意这场潜在的并购案。

接下来的几个星期里，萨卡随时会打来电话，常常是从出租车后座上打过来的，他甚至还会在凌晨两点发来短信。我们对他突然回心转意的行为感到迷惑不解，也不是很乐意就这样

把我们的命运交到现在这样专横的他的手里。虽然我们融资期间他帮了不少忙，但现在他想要的信任已经超出了他之前对我们的付出，尤其是在我们最努力、最需要人信任的时候。萨卡是一位职业投资人，要帮别人管理投资，肯定有他自己的事要忙。这和拉塞尔·西格尔曼这样的投资人很不一样，更不要说和我们了。

还有一个细节我之前提到过，不知道你还记不记得：克里斯·萨卡是Twitter最大的持股人之一。他投得很早，据传后来还有几次增投。华尔街传说他曾帮助摩根大通在2011年2月从Twitter的创始人和员工手里通过私下交易买走了10%的股份，以（相对来说）惊人的每股21美元的高价。萨卡可以说是Twitter的人，随时随地叫卖着这家公司的股份，掌握着每一条关于Twitter的最新八卦。

如果要找一个人来引导我们走下一步，萨卡再适合不过了。但问题是，我们可以相信他吗？

2011年3月23日 星期三

“听说你们的午餐会进行得还不错？要不要再过来见见亚当·贝恩？”我们与凯文和亚历克斯的会面结束不久，杰西卡就发消息来问我。

这自然是一个让我们无法拒绝的邀请。

第二天，再次通过了Twitter严格的安检，走过了咖啡桌读物、紧张的面试者和昂贵的室内装饰之后，我又一次见到杰西

卡。

她带我走了约莫30来步，把我安顿在一间会议室里，让我稍事等待。

她的快速消失清楚地表明，这是我和亚当的一次“让我认识你”会议。

20分钟过去了。我开始有点不耐烦。我从来没有为一杯啤酒等这么久，更不要说为等人开会了。

“嘿！”亚当·贝恩开口叫我，他的头从门口探进来。

他来了，只探了半个身子进来，用手抵住身后的玻璃门不让它关闭。

“Lady Gaga（美国女歌手）来了！”他以一种青少年“粉丝”蠢萌的语气说着。他的手指向过道尽头的大型阶梯式演讲区，一大群Twitter员工正聚集在那里。

谁是他妈的Lady Gaga？

声明一下：在流行文化方面，我很有可能是你见过的最老土的人。我从来不看任何与“电视”二字沾边的东西。我从不听你们听的所谓的“音乐”（我管它叫噪声）。对我来说，周五晚上最让人兴奋的活动是一边喝比利时修道院啤酒一边惆怅地阅读米歇尔·维勒贝克（Michel Houellebecq）的小说。可

以的话，来一次辛苦的床上运动也不是什么坏事，但我与其他人类的文化交流也就仅限于此了。

而且，由于和引擎与枪支打交道太多，我的听力不太好。我有严重的耳鸣，耳朵里总是有一个高音连续不断地在响，这已经成为我日常生活的背景音。最后，很早我就从我的姨姥姥兼钢琴老师那里痛苦地了解到，我完全无法区分音调。

总而言之，对于目前市场上有哪些跳舞的猴子在娱乐大众，我一无所知。

我对亚当回以那种没听懂笑话的人的礼貌微笑。

亚当在狭窄的会议桌旁正对着我的椅子上坐下。在之后的45分钟里，他向我阐述了他对Twitter应该怎样赢利的看法，以及整个公司当时在这方面的理解。

我不得不说他把想法讲得很透彻。就像那些最优秀的推销员一样，他说话圆滑但又不会让人觉得油腔滑调。

这次长达一小时的会议给我的印象是，如果有人可以从每周几十亿条推文这块大石头里挤出什么钱的话，那这个人就是亚当·贝恩——这当然也获得了历史的证实。

剧透预警！如果你喜欢悬念、陀思妥耶夫斯基以及/或者渐进式的角色发展，请不要继续阅读。

我的Facebook上的一半好友，之所以我还留着他们，仅仅是因为我想看看当年我对他们是什么样的人和他们的未来将怎样发展的推测是不是正确的。这包括我很早之前认识的高中同学或前同事。我把他们从时间线里屏蔽了——我不需要每周看到他们的小狗或小孩的照片，但每隔一两年，当某个褪色的回忆突然又闪现在我脑海里的时候，我就会打开Facebook，翻看他们的最新动态。你曾经暗恋过的女孩最后嫁给了谁？那个喜欢装腔作势的同学有没有成为你预感中他会成为的谄媚的小白领？

以我这个事后诸葛亮的智慧，我可以为你提供你刚刚认识的这群Twitter人在这类问题上的答案。

凯文·韦尔成了Twitter的产品总监，为Twitter规划产品愿景和路线图。亚历克斯·罗特成了工程总监，掌管这家科技公司的引擎室以及其中一排排忙碌地敲着代码的工程师。

亚当·贝恩当上了COO，负责公司日常事务和销售部门。杰西卡·韦里利获得企业发展总监一职，手握行军令和一大本支票簿，到处寻找可以被收购的技术和人才。

一家公司该做什么样的产品（产品部高级副总裁），怎么做这些产品（工程部高级副总裁），产品做好后怎么运营（COO），以及收购哪些其他公司（企业发展）：这些都是一家大型科技公司最核心的职能部门。我们在2011年那短短48小时内见过的广告团队成员，在2015年，全部成为Twitter的领导核心。

这听起来似乎不可思议，但其实不难理解。

如果一家科技公司的商业模式是在面向用户的产品上别扭地强行插卖广告，那他们的广告团队往往会是整个公司里最弱的部门。广告被看作必要的恶，营销也不是一件可爱的事，所以那些才华横溢的应届毕业生不会想要加入。充满抱负的CEO不在乎赚钱，只在乎用户体验。他们靠盯着统计用户行为的控制面板，而不是营收报表来管理公司。能让随时命悬一线的产品使用量再度活跃起来的大胆设想总是被一路绿灯放行，甚至能得到CEO钦点的资源。与此同时，就像是保姆无奈地追着顽皮的小孩，广告团队被动地围绕着在产品开发过程中形成的设想，绞尽脑汁思考怎么才能用它们赚钱。

但Twitter不一样。他们的广告部门其实是这个组织内部最有活力、最自信，也最忙碌的团队。Twitter的核心产品这么多年一直没什么变化，但广告团队已经不紧不慢地上线了许多新产品。他们有时候慢竞争对手（如Facebook）一步，有时候快人一步，但总是在马不停蹄地做事。另外，广告部也推动公司管理层做出了几个野心十足（大到惊人）的广告技术领域的收购决定。

这样的广告团队能成为全公司的领导者，不管这在以消费者为核心的互联网公司多么独树一帜。这也不是什么特别令人意外的事。

2011年3月25日 星期五

当Twitter发给我们那份创业阴谋的必备文档——企业合作保密协议时，事情才算进入了正轨。这样的文件相当于商务往来领域的Snapchat（色拉布）消息：你可以瞅一眼，但看完之后这条消息就应该从你脑海里永远抹去（或者至少不要让别人看见）。

这件事越来越真实了，我们需要找个律师。不是殡仪员或者特德·王那种诉讼律师——我们也不想再度测试他们二位的慷慨度了，我们需要的是一位精于企业治理之礼仪的律师。

碰巧的是，几周前，我刚好有点担心我们公司的法律文件。公司注册的手续是我自己办理的，因为我没法指望队友们来处理现实生活中的任务——房租、工资或任何需要和官僚体制打交道的事情。但是，当然了，我自己也不完全清楚我做了什么。我用YC提供的默认模板表格，在金考快印店把所有文件传真了出去。从预注册公司名到收到特拉华州的确认，整件事大概只花了我两个小时。假如我们真的能坚持到A轮融资或者被收购，法律方面的事务还是得再理顺一些才行，不然如果我不小心漏掉什么，最终影响到交易就不好了。

很久以前，我们有幸结识了Twitter收购的第一家公司Mixer Labs（搅拌机实验室）的创始人。这是一家基于地理定位技术的创业公司，其有一位创始人埃拉德·吉尔（Elad Gil）是YC投资人之一，也是著名博客作者。他对早期创业游戏雄辩的论述和深入的见解，常令我击节赞叹。另一位创始人叫奥斯曼·拉腊基（Othman Laraki），曾经是Google的产品经理，当时是Twitter业务增长团队的一员。两位后来在Twitter

都升到了副总裁的职位，也都在企业并购和创业领域有丰富的经验和精明的智慧。他们也是创业圈社会资本的热心交易者，曾多次抽时间免费为我们提供咨询和建议。

通过他们，我们又认识了米切尔·朱克利（Mitchell Zuklie），他是硅谷十分重要的奥睿律师事务所的一位大人物。一通热情无比的电话后，他安排他的初级合伙人哈罗德·余（Harold Yu）为我们做了一次法律体检。^[4]当然了，这次服务是免费的。和硅谷其他最优秀的律师事务所一样，他们喜欢放长线钓大鱼，是“首次免费”这种商业模式的坚定贯彻者。他们十分清楚我们接下来要用到很多价格高昂的法律服务，所以不需要任何别的说明，只要有熟人把我们介绍给他们，再加上YC的名号，仅仅在与我聊了半个小时之后，他们就决定礼貌地请求我把注册公司的文件发给他们。后面一个星期里，我和余打了无数个小时的免费电话，讨论我们的法律体检报告。

方便的是，米切尔·朱克利和奥睿也是Mixer Labs的公司法律顾问。因此，他们对充满机关算计的并购业务可谓驾轻就熟，对于Twitter的玩法尤为有经验。他们真是完美的律师人选。下面我再对创业新人提一点小建议：不要在律师费上省钱。签大合同或者进行并购谈判时的一点小失误，就可能给你造成好几百万美元的损失。那足以决定你是和超模女友在西班牙海岛度假，还是去拿一个在甲骨文当产品经理的安慰奖（在那里你的交通补贴也要交税！）。拿起你能买到的最好的法律武器，如果买不起，你可以试图说服他们接受金钱以外的东西

作为报酬。律师们法律学得好并不代表他们在商业方面也很聪明，你尽管用花言巧语引诱他们吧，只要他们肯为你干活。

我给奥睿发去那份保密协议，让他们看看虚实。也许这只是一份模板文件，但它是我们收到的第一份公司间保密协议。信任是好，但充分的验证也必不可少——别忘了在床底下藏一把上了膛的枪。

回顾一下16—19世纪的欧亚政治，想想看今天和历史已经是多么不同。

那时候，西欧文明尚未取得支配全世界的地位，阿拉伯世界也还没有急速衰落。不要忘了，直到1683年土耳其炮兵还能把维也纳当作演练的目标。是最后时刻组成的防御同盟才把阿拉伯人阻挡在巴伐利亚门外。欧洲国家曾经寻求潜在的亚洲盟友来对付别的欧洲国家——比如1807年拿破仑治下的法国联合伊朗对付英国，其他中东政权也多次参与欧洲事务。现在人们对这一切可是连想都不敢想。

在这个世界里，欧洲国家与伟大的中东大国，比如奥斯曼帝国和波斯帝国，是平起平坐的关系。其中不可避免地充斥着外交上的惺惺作态和两面三刀。在这场壮观的文明与文明的大对抗里，有一个重要角色，那就是被称为“卓戈官”的译员们。他们不仅仅是译员，也是文化的媒人。他们时常为了达到某个特别的外交目的有选择性地（甚至故意错误地）翻译来往之信函（而通信双方对此一无所知）。因为他们，奥斯曼朴特（奥斯曼帝国的最高会议）以宗主国的语气向维多利亚女王发

出的颐指气使的问候，被转述成说给尊贵的伙伴听的语气缓和的外交辞令。当维多利亚女王以傲慢的语气回信时，“卓戈官”也会加上一层东方君主期待听到的屈从感。

当然，如果涉及签署合约，事情就变得复杂了。因为问题不再是改一改语气就能解决的，而是涉及对于地缘政治之实质影响。这时候，“卓戈官”和他们的手下会发现自己已深陷错综复杂的麻烦之中。虽然合约文件本身可以按照约定使用任何一种外交语言来签署，但当用合约订立者的母语翻译给双方时，合约就可能出现两个模棱两可的甚至不一致的版本。

所以你看，我们有两种类型的翻译错误：为了促成交易而故意制造的错误，那其实是一种外交的润滑剂；另一种是因为翻译工作的复杂性而产生的错误，这种错误更为严重，因为双方可能因此怀疑自己是不是同意了不同的事情。

硅谷和这个世界几乎完全一样，我们也有自己的“卓戈官”。

当一笔交易真正开始运作时，事情会多出来一些约翰·勒卡雷式的神秘感。每一笔交易都同时存在两个交流渠道：一个是正式的渠道，它常以邮件和附件的形式存在，连接的是创业公司的创始人和提出收购邀约的公司的企业发展团队，偶尔也会包括相关产品团队；另一个是非正式的秘密渠道。我一时想不到更好的词来描述它，我们姑且就叫它“密谋”。

这样的密谋要么通过电话，要么当面进行，从来不下邮件或消息记录。补充一个法律小知识，在加州，通电话的时候录音是非法的，一般来说这样的录音既不能作为司法证据提供给法庭，也不能用于发起针对刑事犯罪的搜查令。所以一旦密谋开始，在这样一个99.9%的通信需求都可以通过电子邮件、短信、社交媒体这些异步渠道满足的创业世界里，人们突然就回归了传统，每次沟通都要躲在紧闭门窗的会议室里轻声细语地打电话。这其实是一个你马上就要发财的征兆，因为与之相反，如果你们还在用邮件沟通的话，交易实际上还八字没一撇呢。

密谋渠道的部分情节类似于冷战背景的谍战剧，也部分类似于你在四年级时向全班宣布你要在第六节体育课后亲吻贝姬·沃克，人群交头接耳、传言四起的情形。随着事件的不断推进，这出戏越来越幼稚，最终让你相信（说得好像已经在创业路上走了这么远的你还需要更多证据一样），人类，即使是经济条件上已达到相当高度的精英人类，实际上都是没有安全感的小朋友，扮演着不符合自己本性的大人的角色。

如果这是在华尔街，一旦涉及上市公司，我们这些即将被收购的创业者、创业公司员工和投资人，卷入了这样一个盘根错节的给特定的人打电话的游戏，传播内部信息，且抱有明显的获取私利的企图（不管所谓私利是实际的现金还是个人影响力），那此刻的我们肯定已经锒铛入狱，或者至少被起诉了。然而从一开始我们就明白，在硅谷，没有人会管这些，在这里这一切都太普遍了。你在一笔交易里的角色，要么是参与其

中，要么是没有参与。如果害怕因为违反保密协议而被开除，那就别参与这笔交易。但这里没有人站在道德高地鄙视你，也没有任何法律规定你不能这样做。

鉴于我们进入了一个道德的灰色地带，在这里我有必要引入一个本回忆录中第一位、也是唯一一位“复合角色”。我刚才已经点名了几位Twitter内部人士，其他没有点到名的一些人也曾参与这笔交易。如果人人都有罪，那么就没有人有罪。因此，从现在开始，任何曾向我们透露信息的Twitter内部人士或其他利益相关者，不论他们是出于人情还是单纯想完成这笔交易，抑或出于一些我们无法揣测的私人原因，我都将给他们一个共同的名字——“深推”（Deep Tweet）。

是的，深推。

深推给了我们现在内部公认的Twitter的实际估值，以及它最近以何种条件融到巨款，我们获得的股份占Twitter可以拿出来交易的总额的多少，董事会内部是如何工作的，为什么Twitter会给外面的人一种可怕的完全失控的印象（答案：因为他们内部确实完全失控了）。董事会和管理层的斗争，通常以无用的董事会会议的形式呈现，其间每一位叫得出名字的董事会成员都带着他们的随从和跟班。埃文·威廉姆斯和比兹·斯通（Biz Stone）都已不再过问具体事务（事实上，两人都在两个月以后离开了Twitter）。^[5]产品副总裁贾森·戈德曼（Jason Goldman）离职后产品部门群龙无首。Twitter有每一个突然经历意想不到的高速增长的科技公司都会遇到的内部管理的混乱，然后他们再悄悄把这些问题埋藏起来不让外部世界

看到，对外继续保持完美无瑕的形象，随时准备诱导记者陷入叙事谬误的陷阱。^[6]

道德高尚的读者们可能要问了，这样做公平吗？

很遗憾，创业这场游戏并没有昆斯伯里侯爵^[7]制定的比赛规则。创业者们，你们就像歌利亚眼前的大卫，1948年阿以战争期间刚刚建国的以色列，阿拉莫战役时的克洛科特^[8]，温泉关战役时的斯巴达人^[9]。请尽管选一个你最喜欢的绝望的、寡不敌众的比喻：故事的主角就是你。若要按纯粹理性，创业公司都应该在诞生前就死掉才对。所以，如果打算收购你们的公司里有人受了委屈，在酒吧喝酒时被你搭上话，透露了一些小秘密，你应该为他再买一杯酒，把耳朵靠近一点仔细聆听。你不能放弃每一个可以利用的机会。

为体现本地特色，这些与深推的会面，都在哪里举行呢？除了那些无法追踪的电话记录以外，我们偶尔也会见面聊。其中一个见面地点是哈里森街的地震中心咖啡馆，位于第三街和第四街之间。

有意思的是，它旁边就是一家公立精神病诊所，里面住着有严重精神问题或毒瘾的人。它的另一边是市场街南区的全食超市，里面有收入过高的信息技术从业者（也包括为你写作本书的谦卑的笔者）最爱的健康有机食品。当你沿着哈里森街来到地震中心咖啡馆，如果是从西边来，你会撞见创业公司的嬉皮士们豪掷6美元买一瓶有机芦笋汁；如果是从东边来，你会撞见神志不清的病人们以为法国斗牛犬在策划天大的阴谋杀死他

们。一般情况下，由于这里流行颓靡的审美风格，你并不能马上分辨谁是科技界的嬉皮士，谁是无家可归的瘾君子。（不过没心没肺的市场街南区老手会开玩笑地告诉你，用安卓手机的是无家可归者，用苹果手机的是科技界人士。）

地震中心咖啡馆对深推来说是个不错的选择，因为它其实是一个非官方的Twitter办公室以外专属Twitter员工的咖啡馆。当时的Twitter总部就在这家咖啡馆正后方的福尔瑟姆街上。咖啡馆的后门可以直达Twitter办公室，所以你的线人可以无所顾忌地在这里等待你的到来。你可以点一份和我的灵魂一样黑暗的西海岸烘焙咖啡，身边围绕着硅谷常见的阿斯伯格综合征人群——专注地敲着苹果电脑的程序员，和深推进行一场深入灵魂的亲密交流，讨论你如何在科技丛林里披荆斩棘。

不知道你还记不记得我描述过的地理信息，整个旧金山的创业圈，全部位于市场街南区第一至第八街，和国王街至市场街之间。这是一块被爆破拆毁的工业区，直到20世纪90年代末，零星点缀于此的廉价旅馆还被瘾君子们占据。现在，这里是全球科技行业的练兵场。

停下来想一想，这遍布人类排泄物的街道为全球扩张的科技业提供了多么肥沃的土壤。Twitter为政治上的不满情绪和极端主义提供了传播平台，国家领导人因丑闻而下台，一些中东国家的政府被暴力推翻，整个地区变得动荡不堪。

作为本地创业公司的Airbnb也在这里起飞，现在连巴塞罗那和柏林的房地产业也受到冲击。这些城市拥有200多年历史的

布尔乔亚之财富，承受住了佛朗哥和美国空军轰炸机的蹂躏，却被一群住在高价翻修的旧工厂里的野心勃勃的极客和设计师玩弄于股掌之间。

如果Uber这样的本地应用做大，巴黎和墨西哥城的出租车司机会发生暴动，从车窗里扔出砖块来。若Uber最终获胜，马德里出租车司机的老婆们将坐在家里哭泣，不知道下一顿饭要从哪里来。

这就是顶级科技从业者不达目的誓不罢休的企业家精神最严肃认真的体现。如果你也想加入这场战斗，你最好做好从熊屁股上咬下一块肉的准备。[\[10\]](#)

[\[1\]](#) 山姆·奥尔特曼，AdGrok曾经的导师和YC现任主席，就是这样的人。创办Loopt期间，他曾经因为吃了太多方便面而患上了败血症。你知道要忍受营养不良多久你才会患败血症吗？他从前是，现在也是个危险的瘦子。

[\[2\]](#) 和西方历史以耶稣诞生为分界线类似，旧金山历史上的所有事件都可以按照是发生在科技潮来临之前还是之后来划分。餐馆和酒吧之所以常有人光顾（且在终于因高涨的租金而关门时被人们缅怀），不是因为它们真的有多么出众，而是因为通过它们，我们可以追溯人人喊打的科技人群来临之前的历史。

[\[3\]](#) AdSense是Google军火库里第二赚钱的产品，仅次于AdWords。还记得你在Google搜索结果页右边（以及上方）看到的小块文字广告吗？AdSense就是在Google搜索结果页以外的地方展示这种广告。它可以出现在互联网上的任何地方，其他网站只要引用Google的一小段代码即可。它是穷人们的广告网络，就连教你织毛衣的博客也能参与。虽然单个网站赚的钱很少，但这累积起来对Google来说也是一笔不小的流水。

[\[4\]](#) 忙碌的硅谷生活里有一个令人惊讶的细节：让硅谷这台造钱机器持续运转的是一支包括了律师、会计、工程师、公关、职业经理人和伙伴管理人员在内的庞大

队伍，而你不用亲自和他们见面就能调动他们中的任何一位。历史上和AdGrok打过交道的人，我见过面的大概也就一半，其他人都只存在于电话或者邮件中。

[5] 两人都是Twitter的联合创始人。埃文·威廉姆斯曾在2008—2010年间担任CEO，比兹·斯通与另一合伙人杰克·多尔西共同拥有发明Twitter的专利，曾担任Twitter的创意总监。——译者注

[6] 这是我此生中第一次（也是最后一次）引用纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）的话：“叙事谬误指出了我们在尝试厘清事情来龙去脉时总是想编织某种解释的冲动——或者等价地，强加逻辑上的关联，为各种关系画上箭头。当这种倾向加强了对某一事物的印象时，就可能带来麻烦。”这个谬误在所有估值高达十几亿甚至上百亿美元的创业公司身上都能找到。

[7] 昆斯伯里侯爵（Marquess of Queensberry）于1900年制定了拳击比赛的规则。他规定3分钟为一个回合，以及打倒后10秒内起不来就算被击败。——译者注

[8] 克洛科特（Davy Crockett）于1836年领导了得克萨斯争取从墨西哥独立的阿拉莫战役，当时他率领一支250人的军队被超过1 300名墨西哥士兵包围，最终战败并被处死。——译者注

[9] 温泉关战役是波斯与古希腊城邦之战中的一场战役，电影《斯巴达三百勇士》的故事即基于此。——译者注

[10] 这个说法当然是在向迈克尔·刘易斯的《说谎者的扑克牌》致敬。这本书的主角，大恶棍约翰·古特弗罗因德（John Gutfreund）曾说，如果谁想在所罗门兄弟（华尔街历史上的著名投行）工作，他就必须每天早上都做好“从熊屁股上咬下一块肉”的准备。

谁胆小谁输

我问你，成年男子跑来跑去就为击中一个球，这正常吗？扑克牌才是唯一适合成年男子的活动。你以手里的牌对抗所有人，所有人也以他们手里的牌对抗你。团队合作？真的有人通过团队合作发过财吗？通往财富的路只有一条，那就是击败这些斗胆与你作对的人。

——威廉·萨默塞特·毛姆（William Somerset Maugham），《同花顺》

2011年3月27日 星期日

“虽然这有损我作为Twitter员工的利益，但我还是要建议你，试试看能不能把你们公司搞来拍卖吧。”深推在我耳边低语，正当这场并购派对即将开场之际。

作为CEO，我有最大化股东利益的信托义务，而最大的股东，当然就是我自己了。“信托”（fiduciary）这个词有意思。它来自拉丁语“fiduciarius”，意为“有约束力的信任”。法律上，这个词表示一方受另一方之托以其名义行事，受托方享有完全的代理权和绝对的信任。实践中，每当CEO说某件事是他们的“信托义务”时，他们其实是在给自己颁发一个道德的许可证，为自己陷害他人的行为放行。而这，当然了，正是我即将对Twitter展开的行动。

为什么要这么着急？

一旦我们和Twitter的进展超过了探索阶段，假设他们真的很想收购我们，那他们就会开出一份条款清单。随附还有一份停售合同，这将意味着我们任何有目的的兜售行为必须停止。停售条款可能是一份单独的合同，也可能写在条款清单里，它规定待售公司在收购谈判和尽职调查期间不得再与其他有意向的机构交涉。禁止期一般为60天，法庭会对这种约定给予支持，也会对违约行为进行处罚。这个条款是为了让待售公司，至少在双方正式坐下来认真讨价还价期间，暂停自我兜售之行为，以免徒增更多变数。

深推的建议是及时而准确的。要想从Twitter手上拿到有价值的报价，我们必须马上展开行动。事实上，现在才开始已经有点晚了，因为任何其他有意向的公司都很难比这份突然掉在我们面前的Twitter大礼包更积极。

我敲遍了硅谷里每一扇可以敲的门，踏遍了每一个我找得到介绍人和大部分我找不到介绍人的地方，就为把公司卖出去。我向每一个我认识的Google员工求介绍，甚至还找到了拉塞尔，以寻求向Google并购部门的人演示的机会。我问了萨卡，结果被他无视。后来我们明白了，他是那种“只看自己账本”的人。^[1]直到最后，我们也没有从Google收到任何回复，连一封电子邮件也没有——尽管我们的产品完全建立在他们的产品基础之上。

我找到了微软的创业布道师，一位叫作乔尔·弗拉努西克（Joel Franusic）的小企业奇迹创造者。他把我们介绍给了雷德蒙德（微软总部所在地）的并购团队。他们回复了，我们抽时间在第二周给他们做了一次远程演示。

然后，当然了，还有Facebook。

有一件事没有逃过我的法眼：在我们这批YC创业者里，有一家公司的创始CEO现在已经加入Facebook。这家公司叫Whereoscope，它做的一个追踪用户位置的移动应用可以用于社交目的，比如说分享位置给你的女朋友，它也可以服务于市场上那些多疑的人，比如青少年的父母。这位CEO叫米克·约翰逊（Mick Johnson），他在YC最登峰造极的成就是在演示日的视频里亲自出演，用空手道斩断了一块煤渣砖。他让我想起《无发无天》里年轻的罗素·克劳，他们不仅长得像，姿态也像（如果你看过这部电影，这应该会让你感到恐惧）。[\[2\]](#)

我想起有一天Whereoscope突然就消失得无影无踪，虽然确实有人传言他们在进行一场神秘的交易。最终的结局是，突然之间不知为何，约翰逊奇迹般地再次现身，摇身一变成了Facebook的产品经理。

我给他发了封邮件，使出了足以令任何贪婪的公司产生兴趣的魔法配方。我告诉他有人正在和我们“接触”，我们需要立即和Facebook相关产品团队的人谈一谈，免得Facebook错失如此良机。他把我介绍给了广告苍穹里一颗耀眼的明星——戈库尔·拉贾拉姆——那个后来全方位深度地影响了我的男人。

2011年3月29日 星期二

场景：在深藏于Twitter内部的一间足以令人产生幽闭恐惧症的小会议室里，杰西卡·韦里利和凯文·托（Kevin Thau，Twitter商务拓展部副总裁），与我面对面坐着，他们看起来有点尴尬。我有一种不祥的预感。

当时的情况是这样的。

克里斯·萨卡，基于他无限的交易智慧，告诉Twitter我们手上现在有其他的收购邀约。这是一个无耻的谎言。但是，如果Twitter现在给我们开出条款清单，我们几乎可以肯定能引来另一个邀约。所以你看，这并不真的是一个谎言，只是一个还没有发生的事实罢了。只要对方肯信，这件事就算是真的。“好戏成真”的剧情每天都在硅谷上演。

结果就是，Twitter感受到了火烧屁股般的迫切，想要抓紧时间完成交易。我向他们宣布（受PG建议我无视收购邀请的邮件所启发），如果他们开出的最初条款没有足够的诚意，我们会连配合尽职调查的动力都没有。而且，自从我和亚当·贝恩上周三有了浪漫的“约会”，我也意识到还是早点见到条款清单比较好。杰西卡其实也答应过上周五会出一个数字。

但Twitter没有做到他们答应的事。我们只拿到那份让我们向奥睿寻求帮助的模板式保密协议，除此之外别无他物。我为此还向萨卡发了点牢骚，他向我们保证过条款清单很快就能拿

到，并且“不会是胡扯的数字”，是绝对可以打动我们的“好交易”。

在和杰西卡沟通时，我一直带着一种快要失去耐心的无奈和轻微的恼怒情绪，同时也继续寻找着任何可以拿来抬高价格的机会，比如另一个收购邀约。尽管我的紧迫感是假的，但Twitter确实欠我们一个答复。不管行还是不行，至少回个话吧，最好能把多少钱这个问题也说清楚了。现在这个会议正是他们为自己辩解的机会。

她用一段简短的开场白解释了一下他们的周一例会并不如我们期望中的那样顺利，然后甩出下面这个数字：“我们考虑在500万美元这个档次成交。”

她直勾勾地看着我的眼睛。凯文坐在她旁边不说话。

我思考了片刻。这离我们期待中的价位也差得太远了。500万美元只比我们和Adchemy打官司之前进行融资时的估值高一点点。理论上这个数字应该翻一番才行。

在一段得体的停顿之后，我回复说：“我需要先跟我的合伙人和投资人谈一谈。”

互相道过别过后，我走出了Twitter的大门。用自动消失墨水写的胸牌在我身上只挂了不到10分钟。在距离不到100米的地方，我在Twitter背后的小巷里给萨卡打了个电话。从某种意义上来说，他没有做到他答应的事。他许诺过Twitter很快会给出

条款清单。电话里他听到这个消息时表现得义愤填膺，发誓稍后会再打给我。

挂掉与萨卡的电话后，我躲在小巷里，左右看了一圈儿，确保没有我认识的Twitter员工在附近，然后开始检查我的邮件和日历。

前一天，Facebook发来邮件，邀请我去面见他们的广告团队。这将是我们在他们的部分领导层面前第一次正式演示。看来米克给戈库尔做的介绍收到了成效。就在今天早上，戈库尔的助手刚好确认了会议时间：明天下午我们就得登台。

这次，我将确保要让Twitter真的必须抓紧时间了。我沿着第三街往南走回AdGrok，这条Twitter和AdGrok之间的路已经被我走了无数回。

500万美元！想想看呐。真是一笔巨款。

真的吗？

打官司之前，我们是按照400万美元的封顶估值（名义估值）来融资的。就在这笔交易进行的过程中，刚从YC毕业的新创业公司基本上也能按超过500万美元的估值融到钱。在硅谷通过并购获取工程师的市场价，从每位50万美元到200万美元不等。这包括（有可能需要）4年才能兑换的全部期权成本。现金薪水在每年9万到15万美元之间（只够支付房租和啤酒钱），并不包含在这个总额报价里。

所以，Twitter用500万美元买来三位员工和将来可以随意使用的知识产权，以及YC的光环和我们杰出的博客所呈现的“思想领导力”，这笔交易也太便宜了。我们牺牲了财务和精神上的稳定，才换来要再等4年才能到手的约每人区区100万美元。

但是，我能想象我的队友们会心甘情愿地接受这笔交易，也许他们的伴侣也会表示支持。不过他们会有非常不一样的理由。对阿吉里斯来说，这笔钱意味着他可以在雅典买一套公寓，然后实现与他的新婚妻子西姆拉开一家黑胶唱片店兼咖啡馆的梦想。他家里其实本来就挺有钱的，但这意味着他可以在经济上更独立，并在毕业后短短几年就达成这个成就。

对MRM来说，这笔钱可以帮他还清房贷，支付孩子们上空手道培训班的费用，他甚至还能存下孩子们上大学的学费。这将是他们勤奋但报酬一直一般般的长期职业生涯里最大的一笔收入。AdGrok最开始发不出薪水的那几个月，耗光了他的积蓄。现在这笔钱将带来翻天覆地的变化。

那对我们的投资人呢？他们那边又怎么算呢？

在估值较低的种子轮，我们已经卖掉了22%的股份。如果这笔交易按比例分配，他们能分到大概100万美元（税前）。鉴于他们总共也只投了不到50万美元，满打满算可以说他们有100%的回报率。他们的钱在6个月内翻了一番。对任何诚实的人来说，这都是一笔不错的收益。

但我们有一些投资人可不这样看。这也是我之前提到的传统天使投资人和现代小型风投机构的区别。对拉塞尔来说，他拿自己的钱投资，在一个满是精明赌徒的市场中只身作战，这样的收益对他来说已经不错了。他能拿到他该得的收益，可能是现金，也可能是Twitter的股票（如果他们选择以此交易的话），他可以卖掉他的股票，再投资其他公司，这会继续提高他的收益，虽然偶尔也可能得忍受一些损失。

萨卡对这些潜在交易的态度则非常不同。这也是为什么萨卡，或者说所有其他的风险投资人，总是会逼迫你模仿他扭曲的投资组合里那些目标价达到十倍回报的公司，哪怕这样意味着要接受更多完全失败的风险。两倍回报对于有限合伙人来说还不够诱人，也不是他们一开始把钱交给萨卡所期望的结果。

创业者和投资人对风险的预期经常会出现严重错位。我讨厌用体育做比喻，但下面这个比喻可以解释这个重点：大部分风险投资人都在玩一种只有在进攻时击出全垒打才能得分的棒球比赛。他们才不管你是否会陷入屈辱或穷困，是否会被三振出局，也不管你是不是击出一记漂亮的平直球，稳稳拿下第二名。对他们来说，三振出局和上垒都一样没有意义。所以，他们会一直逼迫你“朝围栏击球”^[3]，也不管你的对手有多强大。

这种要么赢得所有，要么失去全部的路数，是由他们的基金结构决定的。风险投资人（或者类似萨卡这种所谓的天使投资人）每收到一笔注资，都会预先计划好要用它做几笔投资。除非曾经投过的公司需要再次融资且这笔注资确实还有剩余，

否则他们一般不会追加投资。所以大部分投出去的钱对他们来说就像是射出去的箭，“一射出去就忘了”。这笔投资的最终收益完全取决于最初的投资决定。这和对冲基金之类的普通基金很不一样，那些普通基金的经理可以把某笔还不错的交易带来的收益拿来再投资，让整个基金像雪球一样越滚越大。风险投资人不能在退出一家公司之际把赚到的钱再投入另一家公司。^[4]这就是硅谷一直被这种“不成功，便成仁”的策略推动的根本原因，也是为什么创业者都在逼迫自己，要么成长为下一个Airbnb，要么放弃一切。那些不肯玩这个游戏的企业家，创造出可以长期持续赢利但扩张缓慢的商业模式，被大家嘲笑为“生活方式业务”，这个词在风险投资人那里可以算是脏话。创业者自己当然很高兴能拥有一台每年持续以低税率分红的形式吐出现金的造钱机器，这样他们就能专注于滑雪或者吉他演奏之类的消遣活动了。但是，他们的投资人会恨死他们的。创业者会因此损失一些社交资本，给他可能需要的下一次融资带来麻烦。

就个人来说，我对萨卡，职业投资人萨卡，几乎肯定反对这笔交易感到欣喜。这样我就不用自己出面打击队友们了。虽然当时我可能全部身家还不到5 000美元，但对于一家9个月大、拥有3位员工和一大堆代码的公司，500万美元真的太少了。我们这个阶段的公司的市场价远不止于此，作为从高盛出来的量化分析师，我是不会接受低于市场价的交易的。

如果单凭我一个人，我肯定是说不过我的队友和拉塞尔的。但是萨卡——吵闹、坚持己见的萨卡——可以说服他们放

弃这笔交易。

[1] “只看自己账本”（only talks his book）是华尔街人的说法。这种人公开地只关心自己当前管理的资产的盈亏，自私地只为自己的收益摇旗呐喊，从来不为别人提供半点哪怕是心不在焉的分析或建议。彭博新闻社和CNBC（一个全球性财经有线电视卫星新闻台）上那些财经分析师就经常受到这样的批评，因为他们只会推荐某只或某几只和他们自己有关的股票。

[2] 在电影《无发无天》（*Romper Stomper*）中，罗素·克劳（Russell Crowe）扮演一名信奉纳粹主义的光头党成员。克劳和这位CEO都是澳大利亚人，电影故事也发生在澳大利亚墨尔本市。——译者注

[3] “朝围栏击球”是指击球手为打出全垒打用尽全力朝着围栏挥棒。这句话在俗语中表示匆忙之中努力实现一个野心很大的目标。——译者注

[4] 这也不是绝对的。市面上也有少量的一些所谓“常青基金”，它们每年既接收新投资人资金的注入，也会吸收之前的投资创造的收益为本金。

赞了你一下

你打发人去窥探我赐给以色列人的迦南地，他们每支派中要打发一个人，这些人都要做首领的。

——《圣经·民数记》，13：2

2011年3月30日 星期三

Facebook总部入口处的双扇滑动门上印着“黑客”一词，它就像大教堂门楣上的雕花，只不过它不是关于最后的晚餐上基督的审判，而是关于一个有关匠心和创造的使命的。

这栋建筑本身是一个普通的商业空间，同散落于旧金山湾区南部的其他大型仓库和办公建筑没什么区别。这里就是被人们叫作“硅谷”的地方。光从图片上看，你会以为这是一家光纤厂或者卫星公司，而非一家成功地填补了全人类深不见底的连接与分享欲望的社交媒体公司。

经过这扇“黑客”之门，你的目光会被你右手边的显示屏上Facebook全球新增好友关系的实时动画吸引。每当有人在Facebook上接受一个好友请求，一条细细的白线就会连接起这两位用户的地理位置。显示屏里的地球看起来像是被外星蜘蛛覆盖了一层巨大的网，这张网每隔几秒钟就变换形状，持续不停，无休无止。

我们在前台签署了礼节性的保密协议，换到胸牌，紧张地在接待区转着圈儿，看着员工、应聘者 and 外部伙伴步履不停。通往内部圣殿的入口处有一扇需要刷卡才能打开的磁力锁玻璃门。一位安保人员警觉地在旁边守着，防止又一位企图尾随别人或者趁门还没关完强行闯入的人。和在Twitter一样，一大群新闻从业者和狂热分子都想进去一探究竟，但是只有官方选中的人才会获批。我们是否配享有这个特权，正是今天我们来这里要决定的事。

戈库尔的助手引领我们走进似乎是这栋楼中央大厅的地方，这里的一条宽阔的走廊中间摆放着呈十字交叉的办公桌和艾龙牌人体工程学座椅。右边是“Facebook墙”，这面长墙上展示着密密麻麻的访客签名，从远处看已几乎是一抹漆黑。正厅后方和两边开有天窗，四周的墙面全是纯白色，整个空间明亮而通透。涂有清漆的水泥地面上铺着一些橡胶方砖，让这里看起来就像装修到一半的厂房——很可能它也确实是。

今天和我们见面的最重要人物是阿明·佐方农（Amin Zoufonoun），Facebook的企业发展总监。他刚刚被Facebook从Google挖过来，这是他在Facebook的第一周。作为制造交易的老手，他在Google期间执行了几十笔甚至上百笔并购交易，可以说是硅谷最高产的公司买手。

几乎同等重要的还有本次会议的指定主持人金康星（Kang-Xing Jin），2006年就加入Facebook的老员工，他是当年Facebook从扎克伯格辍学的母校哈佛大学招收的一批毕业生之一。此刻他是Facebook广告团队的工程经理。最终他会成为帮

助Facebook实现赢利的关键人物之一，尽管当时的我们还没有预料到这一点。

“叫我KX，或者康星，就像‘威斯康星’里的‘康星’那样发音，那里是我的老家。”他表现出善意，脸上光速般闪过一个笑容。平日里这张脸大部分时间都面无表情。我猜他当时最多也就二十八九岁，身材瘦小，戴着细边方框眼镜，看人时很专注。

房间里的其他人还有安巴尔·庞萨里（Ambar Pansari），广告API的产品经理，他的部门是Facebook生产线上和我们这样的广告买方产品最相关的部门。同时出席的还有尼普恩·马图尔（Nipun Mathur），Facebook API项目的产品运营经理。他是和我打过交道的人，在此之前我曾多次向他讨要某些API的访问权限。

开场白十分简短。我把手伸进会议桌中间凹进去的小洞里寻找显示器的转接头。苹果笔记本的电源线、联想的电源线、投影仪连接线，全都塞在这个耗子窝里。各种视频输出口的转接头被尼龙扎带固定在投影仪的线缆上，以防它们乱跑。

我挑出可以用的那一个，把它插入我贴着AdGrok贴纸的苹果电脑，我调动起脑海里那早已背得滚瓜烂熟的演示流程。我们漂亮的折线图毫不费力地载入，Google广告关键词和相应的报价、相关广告都完美呈现，我充满自信地导航到正在实际运行的合作伙伴的网站上，这家网站靠卖智能手机壳赚了几百万美元，我几乎已经能背出他们网站的产品目录。Facebook一干

人等似乎还算满意，KX看起来尤为兴奋。人们脸上的微笑一直没有停，房间里洋溢着喜庆的气氛，就好像有人刚刚分享了一个好笑的笑话或者一个大家都喜爱的老故事。

一位参会者问我们觉得这些技术可以被用在Facebook什么地方——这时候阿明跳了出来，戳破了这逐渐升温的友爱泡沫。他提醒道，我们之所以出现在这里，不过是因为我们牵涉一些外部利益。省略掉废话，他直视我的眼睛，故作严肃地问我们还在和哪些公司接触。当时的感觉很有意思。一贯严肃的KX给了我们轻浮的微笑，而阿明刚好相反，原本和蔼可亲的他突然严肃起来，展现出深不可测的城府。

“我想你应该猜得到是谁，阿明。”我指了指屏幕，Google的搜索关键词依然在GrokBar里熠熠生辉。

“啊……”他一边眉毛挑了起来。

“和你一样，阿明，我们也想成为未来的一部分，而不是留在过去。”我继续说道，试图把此情此景和他三天前离开了山景城的搜索公司这个故事联系起来。

他的表情恢复到做生意的人特有的和蔼可亲。

他吃下了我临场发挥的诱饵。我让他以为我们已经拿到了Google的报价。我很想说这是我提前计划好的，但事实上这段表演完全是即兴发挥。当时我只有一个并不十分确定的狡猾想法：有时候X公司怕Y公司，Y公司怕Z公司，但科技圈没有人不怕Google。

阿明最近刚离开这家搜索引擎巨头加入Facebook，这对此有非常重大的意义：不管是谁（阿明这种肯定是被挖走的高管尤甚）跳槽到对手公司，都会在身后留下一个恶劣的印象。他以前工作过的团队里的每一个人都会自动提高警觉，至少在接下来好几个星期以内，他们不会与他随意分享最新的工作动态，虽然这种跨公司跨职位的分享在业内其实也是人们加强联系的一种手段。结果就是，因为Google短期之内不会愿意跟他搭话，阿明没有回Google刺探消息的渠道，自然也就无从知晓他们在做什么（或者没做什么）。这让他轻易就能被一家完全基于Google的服务做产品的公司（比如我们）的虚张声势唬住。我即兴发挥的这句话，要为接下来发生的事承担至少一半的责任。

演出结束，观众起身离场，迈向他们的下一个会场。出门时，阿明把我拉到一旁，向我保证我们很快就会再见面。

在加州大道，Facebook的“黑客”之门外约30米的地方，AdGrok团队再度集结，坐在AdGrok专属的移动会议室（MRM的本田雅阁轿车）里。我们还欠萨卡一个电话，我应该跟他讨论一下Twitter之前的口头报价。我向队友们提议，先不要跟萨卡说两分钟前结束的Facebook会议。

目前来看，萨卡在这笔交易里的角色将不仅仅是一名顾问，他还会成为一名可以影响事情发展方向的选手（不管是往好还是往坏的方向）。从他对Twitter热情洋溢的推广来看，他很明确地希望我们达成某个结果，天知道如果让他知道Facebook也有意了，他会干涉这笔交易到什么程度。Facebook

人有一半是从Google出来的，他很可能认识其中多位，因为他自己就是一位高调的前Google人。队友们认可我这个提议。虽然和萨卡通话的过程中，我们正盯着不到10米外的游客们常常拿来合影的Facebook加利福尼亚大道南1601号门牌，但有关这次Facebook之旅的消息，我们将只字不提。

当天早上，萨卡已经给我们发了一封邮件，开头是这样的：“这个价格你们想都不要想。”然后他气愤地给出了如下理由：“我们的合作可不是为了卖一个比今天大部分融资前估值^[1]都要低的价格。”

我以为他会在电话里发飙，已经咬紧牙关做好了准备。结果，他出人意料地平静，更多是在试探我们三个对这件事的想法。我给了一个模棱两可的答案，因为我好像没有什么合理的借口打击队友们对这笔交易的热情。简单来说，我选择躲在萨卡身后，免得队友们觉得我是坏人。

狡猾的萨卡察觉到我的软弱。一挂断电话，他就给我发来一条条愤怒的短信，斥责我怎么甘愿接受如此之低的价格。他提出马上和拉塞尔打个电话，因为他怀疑我们是受到拉塞尔的鼓励才认真考虑这笔交易的。开车回旧金山的路上，我给拉塞尔打了个电话，提议集体打电话讨论一下这笔交易。（之前向萨卡报告了Twitter的报价之后，我也通知了拉塞尔，他听到这个消息确实比较高兴。）

我们趁晚高峰来临前驶离101公路之际，我已安排好一次拉塞尔、萨卡和AdGrok全体成员参加的电话会议。在AdGrok全球

总部的地下车库里，我们召开了这个会议。我坐在副驾驶座，MRM在驾驶座，阿吉里斯坐在后面，金主们在他们各自电话的听筒那边。

整场会议完全是萨卡一个人的表演，真的。用一种比前面的短信和邮件稍微和缓一些的语气，他力图证明为什么我们应该暂时切断与Twitter的一切联系，直到他们开出一个更合理的价格。

在如此攻势之下，拉塞尔和我的队友们都接受了他的提议，我不置可否。现在，Twitter这笔交易被暂时束之高阁，直到这家公司肯吐出更多现金。

好戏散场，我们回到办公室。当晚我写了三封邮件。一封写给萨卡，是低声下气的道歉信，我向他再次保证我本人并不认可这笔交易，我们肯定会回绝它。我还为队友们说了点好话，因为我觉得萨卡对他们的批评有点不公平。我告诉萨卡，他们二人的专长是做东西，而不是玩心理战。

第二封信充满冗长且啰唆的外交辞令，收件人是杰西卡，我向她明确表示我们对于这笔500万美元的交易并不感兴趣。为了继续吊她胃口，我礼貌地提醒了我们这边还有很多事情要做，没有精力来讨论一笔不可能的交易。

最后一封信，我写给了Facebook。

当晚早些时候，信守承诺的阿明已经给了我们回复，把我介绍给了他负责处理交易运作细节的下属戴尔·德维（Dale

Dwelle)。我们顺利通过了第一重考验，我们的团队和产品都在Facebook那里留下了好印象。考虑到另一位（刚刚被我拒绝的）神秘买家所带来的紧迫性，Facebook愿意加快收购流程。他们问我们愿意在星期五，也就是不到48小时之后，再来参加一场一整天的面试吗？我回答说愿意，顺便询问了更多关于面试官的信息。我们需要再来一次针对面试官的全面的背景调查，正如和Twitter的人见面前一样。“朋友们，再来一次，让我们向缺口冲去吧，再来一次……”^[2]这次，对面是Facebook。

^[1] 融资前估值（pre-money valuation）简称“pre”，是投资人把钱打进公司账户前创业公司的估值。融资后估值叫“post”，是你把他们的支票兑现后公司的估值。例如，按1 000万美元的pre融到100万美元，意味着你有1 100万美元的post，即账面价值加上手头的现金。由于融资金额相对于总估值常常很大（在早期轮次你常需要卖出公司股份的20% 之多），区分带现金和不带现金的估值很有必要。

^[2] 这句话出自莎士比亚戏剧《亨利五世》。——译者注

戳了你一下

如果你只能有一件擅长的事情，请擅长撒谎……因为一旦你擅长撒谎，你就擅长所有事情。

——Twitter用户@gselevator，2013年7月25日

2011年4月1日 星期五

想知道被Facebook这种公司收购是怎样的体验吗？

整个流程如下：由于收购早期创业公司更多是为了“招聘”而不是“收购”，Facebook看上的公司的每一位员工都必须经过常规招聘流程，和你自己单独来应聘别无二致。你们的团队打包一起来应聘，只会牵涉多一些的经济问题罢了。工人们有工会这样的组织，它赋予工人们一种叫作“集体议价”的魔力。现在，成为热门创业公司的一分子就相当于加入了工会，你入会后唯一需要履行的义务是在创业期间付出你的一切。同志们，欢迎来到新时代的集体主义。不过，通过捆绑人才，你们确实获得了宝贵的议价资本。如果不喜欢这个价格，那一切都免谈。

如果你读到现在还没有睡着的话，可能会问：“要是有人面试没过怎么办？”这个嘛，你的问题有点超前了。先来看看每位AdGrok人在Facebook表现得怎么样吧。

不管你是从谁那里拿到的面试邀请，一定记得面试前一天找他要一份面试官名字的列表。这样你就能像一位图书馆管理员乖巧的小儿子一样，做足功课，跟踪每一位面试官的线上足迹。[\[1\]](#)

为什么要做这些？

因为不管是哪种面试，特别困难的技术或工程上的面试也好，胡扯的产品经理职位的面试也好，真正的挑战很简单：要么你完全无能，在被问到问题的时候连一个可能的正确答案也想不出，要么你还不至于这么弱，两三种解法还是能想到的，其中的任何一个解法都可能是正确的，而这由面试官定夺。这世上只有在数学推论和物理实验里才有真理，在其他地方就全看人们的主观想法了。一旦某种意见成为主流，就会被冠以言过其实的大写的“真理”二字。所以，你需要斟酌你身处的环境里公认的真理是什么。你可以通过阅读肢体语言，研究你的对手长期浸淫于何种智力染缸（如果有的话），来做到这一点。有了这些信息以后，你再从你想到的两三个答案里选一个他们最可能喜欢的。

让我停一停做一点解释，然后我们再继续。

这些面试还有另一个更微妙的目的。如果你有幸得到这份工作，那么这一天你承受的折磨实际上就是一种入会仪式，就像请求加入黑帮的小青年会被现成员集体殴打一样。这一过程十分怪异，但它让你产生归属感，从此建立起与团队的紧密联系。这对于你将来的实际工作是会很有用的。每一位面试官都

会记住他或她帮忙领进门的被证明很有价值的员工。公司方面也很看重这一体验，并且一直在寻找让面试更有挑战和吸引人才之间的微妙平衡。网络上到处都是各色人等撰写的关于苹果、Google和Facebook这些旗舰公司怪异的面试过程的博客文章，以及对整个过程是否公平、残酷或者无厘头的评价。在很大程度上，一家公司的面试过程是它的门面。

让我们回到正题上来。

我的第一位面试官是阿隆·阿米特（Alon Amit）。他是以色列人（从名字就能看出来），在耶路撒冷拿到数学博士学位后加入Google，最终来到Facebook。和所有三十来岁的以色列男性一样，他矮小敦实、秃顶，表情冷峻如硬木胶合板。不过，就像每一位出生在以色列的犹太人一样，随着我用回答逐渐证明了我不是一个蠢货，他也变得温柔起来。他提议我们去室外继续，于是我们一左一右挨着坐在一张长凳上，迷离地望着Facebook后院的一个似乎永远无人使用的孤单的排球场，完成了后面的聊天。

下一位是罗希特·达万（Rohit Dhawan），也来自Google。他讲话时思维清晰，身上充满自信，明显让人感觉他很确信自己对本领域知识的掌握（他是从常春藤名校宾夕法尼亚大学毕业的，所以这也难怪）。他考察的角度是我的分析能力，问了我那个赫赫有名的物理学家费米（Enrico Fermi）提出的关于芝加哥有多少钢琴调音师的智力题。他的版本是如何估算任意时刻天空中的飞机数量。回答这个问题需要大致估计一下机场的数量和每天的航班数，然后做一点维度分析，得到

一个和现实接近的量级数字。这个问题我们不到10分钟就聊完了。

让我发表一点关于量化科学的看法：现实中的大部分人都可以把自己喂饱、让自己穿暖、娱乐好自己，却很少有人能说出经得起仔细推敲的合理论点，从三段论推导出结论，或者理解一个数学推理。在任何领域进行量化研究，感觉都像是在全世界的人都呆坐在电视机前机械地一边换台一边吃着奥利奥饼干时，你却在海军新兵训练营里受训。你其实不用害怕这里的俯卧撑测试。尽管智力测验已成为国际性科技公司拿来作为筛选人才进入精英阶层的手段，但只要你理解了问题空间，就没什么好担心的。所以，各位，如果你立志成为物理学家或者数学家，请不要担心，当你从长长的学术隧道里走出来时，你依然会比大部分人优秀很多。

接下来的半个小时，我们舒服地坐在会议室里的两张椅子上聊了聊宝马汽车：3系与5系各有什么优点，升级到M系是否值得（我的观点——值得）。

再然后是贾里德·摩根斯顿（Jared Morgenstern）。这是我第一次与一位真正的Facebook资深员工交锋。正如Facebook初创团队的许多成员一样，他也是哈佛大学的毕业生，因为受够了收购他创办的社交网站的大公司里的无聊生活，他在2006年加入了Facebook。扎克伯格怂恿他成了Facebook设计团队最早期的成员之一。他四肢修长强健，进门来一句废话也没有，立马让我为Facebook设计一款音乐应用。尽管我在设计方面的

直觉仅限于每天早上找到两只差不多能配成一对的袜子，这个问题还是被我糊弄过去了。

然后作为一个检测我智力的随机测试，他让我解释一下“摇一摇配对”的原理。为什么用户只需同时摇一摇，两个手机就能互相通信？他看到了我简历上的物理学相关经历，所以想试探一下我的智力水平。毫不例外地，你怎样兜售自己，就会怎样被人挑选。这个问题对我来说很简单，和与罗希特的面试一样，这一场也很快结束了。[\[2\]](#)

当时我能模糊地感觉到，这每一场面试都是为了检验出一位理想的Facebook产品经理必备的一些原始技能。雷达图上有5个角，我刚刚从“设计能力”这个角走出来，还剩下一两个需要完成。

每一轮面试前，负责招聘的人会在指定时间出现，领我到下一个房间。我认为他们让我在这么多房间中换来换去的原因可能是我们的面试安排得太紧急了。在这个过程中我也趁机打量了一下周围的环境。对于一家已经如此成熟的公司来说，这里看起来（以及闻起来）依然像AdGrok这种早期公司临时搭建的庇护所。毫不起眼的桌子堆在一起形成一个个杂乱的办公岛，各种线缆四处随意延伸，放咖啡杯的碟子上放着吃剩的食物，地毯破旧且带着污渍，酒瓶子堆在看起来像是某些团队独享的吧台旁。这些人真是明目张胆地不把职业安全健康管理局放在眼里。

下一位盘问我的人是贾斯汀·谢弗（Justin Shaffer）。他比我还高，大概有1米95的样子，有一头浓密的大波浪卷发和看起来像是三天没有刮的胡子茬儿。他和我握了握手，屁股还没沾到椅子就开始问我关于AdGrok的问题。你们有多少用户？营收如何？未来打算怎么优化？下一步是什么？等等。我感觉自己像是又一次接受了投资人一对一的拷问，并且我得求他买下我们整个公司似的（某种意义上来说这也确实是我的目的）。

接受酷刑的过程中，我开始察觉到一丝有如劣质须后水的傲慢气息。后来我知道这是他的作为FoZ（Friend of Zuck，扎克伯格的朋友）的地位使然，而我天生对这种东西过敏。看来，有些过敏是越受刺激就越严重。

但他看起来不算笨，问的也都是标准的创业福音书里的问题，而我早已把这些经文背得滚瓜烂熟。我通过面试前的调查发现，他自己也是几年前通过被收购进入Facebook的。更早之前，他在美国职业棒球大联盟的新媒体部门工作。他在纽约创立了一个小而精的团队，最终被Facebook跨越美洲大陆揽入麾下。

他的一系列问题终于问完了，我们两人全程都是用时速120英里一般的语速在说话，这场互相证明自我的比赛不到半小时就结束了。“聊得不错！”他一宣布完就冲出门去了。

现在回想起来，我意识到他当时应该是在嗅探硅谷文化里最常被滥用、肯定也是最有罪的概念之一：文化契合度。文化

契合度就像天主教三位一体概念里的圣灵，神秘而不可触摸，令人难以想象，更难以定义，但对获得科技公司的工作来说又至关重要。理论上，它的作用是衡量应聘者在团队合作、产品开发风格以及大目标（“一个更加开放和联系得更紧密的世界”）方面与公司的契合程度。因为，在自视甚高的科技公司看来，他们的“企业文化”是独一无二的，就像亚马孙丛林里的部落一样不可侵犯，盛赞就是支起他们天价估值的根本。所以，候选人与这种文化的契合度就变得比什么都更重要。仅仅会熟练使用C++编程语言是不够的，你还得在思想上和精神上和他们融合。

然而，在现实情况里，文化契合度通常是这样来评估的：

一个可能毁了每周欢乐畅饮时光的女性候选人？文化不契合。

一个讲话小声的印度或中国工程师，可以安静写代码，但身上没有美国人天然自带的像蓝色牛仔裤一样普遍的自我中心主义？文化不契合。

自学成才，毕业于一个你从来没有听说过的学校？没有哈佛大学或者斯坦福大学毕业生毫不费力的傲劲儿？文化不契合。

类似的理由还有很多。

谢弗机关枪似的问题和趾高气扬的态度让我觉得不安。我怀疑我没有通过他的考察，我特别需要出去透个气。这一整天

我都在一连串窄小、灰暗、闻起来一股腐臭味的房间里被审问。这关塔那摩监狱般的氛围令人十分疲倦。尽管我在进来时已经接受了国家安全局级别的安检，后来我还是每次都像装着炸弹的烫手山芋一样被小心翼翼地交接给下一位面试官。下一位面试官迟迟没有出现。美酒与美食自然不属于面试流程的一部分，所以我走出门，想找一些能吃的东西。

走过看起来上次清洗还是在里根时代的地毯，我找到了一个微型厨房。架子上唯一长得像真实食物的东西是一罐金宝汤。我打开它，把它倒进一个马克杯里。囫圇吞下这杯温热的糊状物，我去了趟男厕所。厕所倒是很近，就在这个厨房旁边。我冲到小便池，解开拉链，释放我的膀胱，脑子里想的是菲德尔·卡斯特罗的脸。与此同时，我注意到有敲键盘的声音。这是一个很小的卫生间，小到足以令人产生幽闭恐惧症。它有两个隔间、两个洗手池和两个小便池。在其中一个隔间里，某位裤子褪到膝盖处的绅士，正坐在马桶上敲击他的笔记本电脑键盘。听声音那不像是在和女朋友聊天。不是的。那位绅士连续不断地敲击了20秒，停顿2秒思考片刻，又加上几行代码，然后按下在Emacs之类的编辑器里保存文件的快捷键组合。这样抑扬顿挫的声音我是不会听错的；过去6年里，我的耳边全是这个声音。这家伙拉屎的时候也在全力写代码。

我自己的任务完成了，走向洗手池。水龙头旁边的两个大桶里装满了一次性牙刷和小管牙膏。我看了一眼垃圾桶，里面有几张被人扔掉的牙刷包装。真的有人经常用这些牙刷！这里

的人拉屎的时候也要敲代码，工作的地方还提供牙刷。我开始对他们更感兴趣了。

不敢多做逗留，我回到我的会议室兼酷刑室，等候最后一位面试官。结果他是戈库尔本人。

当时，戈库尔·拉贾拉姆是广告技术方面传奇性的权威人士。作为大家口中的AdSense教父，这个仅次于AdWords的Google第二大广告金矿方面的专家，戈库尔是各种行业会议的常客，也几乎是所有叫得上名号的广告科技公司的顾问或投资人。

他也是通过一次小型的收购加入Facebook的，尽管那段创业经历其实只能算他在Google和Facebook之间短暂的间隔年罢了。印度理工学院毕业，拥有美国MBA学位，他是你能遇到的标准的印度裔科技从业者。这种人才可能是印度这个国家仅次于钢铁和塔塔汽车最值钱的出口商品了。

“如果我们雇用了你，你在Facebook广告第一个想要改变的地方是什么？”

戈库尔在讲开场白方面的深厚造诣，大概和一位外交官差不多。

“我会搭建一个转化率跟踪系统，很难相信你们居然还没有这样的系统。”

转化率跟踪系统是一种能告诉你每个广告对转化率（或者用营销人员的话来说——“销售量”）有多少提升的软件。它让你可以基于市场表现进一步优化营销行为。没有转化率跟踪的广告系统就像是没有后视镜的汽车——不对，可能它连挡风玻璃和车窗也没有。这对你自己和其他人都很危险。这件事从未被重视，也从侧面说明了Facebook的广告管理层是多么的不接地气。

从戈库尔的微笑来看，这显然是一个……正确答案！

对话基于此继续进行，我们最后谈到了Facebook广告系统值得改进的多个方面，以及整个公司需要做什么事情来处理这些问题。

那个有点轻佻的戈库尔——很快我就知道他好像总是有点轻佻，护送我出门。队友们和我今天是分开行动的，考虑到我们在不同时间到达这里，我们应该也是不同时间结束，我独自回到了AdGrok的狗窝。回去后，我们交流了一下彼此的体验。MRM和阿吉里斯没有给出什么正面的评价。事实上，这家公司法西斯式的折磨很显然碰到了他们身上错误的神经。他们从来没有真正喜欢过Facebook，不论是其产品还是这家公司本身。这在我们参加他们的开发人员活动时就很明显了。这一整天的捉弄可一点也没有激起他们的好感。

[1] 是的，我母亲是一位图书馆管理员。上高中以前，图书馆就是属于我的托儿所。不然你以为那些波利比乌斯的引用来自哪儿，《名人名言大全》吗？

[2] 如果你还在好奇答案，下面是一点提示：世界上有太多人同时在摇手机了，即使把全球定位系统的坐标拿来作为估计用户位置的信号都不够精准。当用户给手机配对时，他们需要拿手机“碰”向对方的手机，就好像两个手机之间连着弹簧。如果它们之间真的连着弹簧，类似于一个谐振子系统，那这两部手机里的加速计会是什么读数？

小径分岔的多种未来

天国好比一个王为他儿子摆设娶亲的宴席……王进来观看宾客，见那里有一个没有穿礼服的，就问他说：“朋友，你到这里来怎么不穿礼服呢？”那人无言以对。于是王对使唤的人说：“捆起他的手脚来，把他丢到外边的黑暗里；在那里他必要哀哭切齿了。”因为被召的人多，选上的人少。

——《圣经·马太福音》

2011年4月5日 星期二

1 000万美元。

Twitter终于正式重新加入游戏。他们开出了一个真正的价格。虽然还没看到正式的条款清单（魔鬼总是藏在细节里），但很显然Twitter已经终于接受了2011年科技泡沫的（不）理性思维。我们以守为攻的战术取得了成效。就连萨卡和我也无法否认这是一个非常诱人的报价。

当我正沉醉在这份兴奋与喜悦之中时，电话响了。“你好，安东尼奥！”

现在是下午6点半，这是我等候多时的阿明的电话。我们在Facebook的面试反馈来了。

“是这样，我和我们的工程师聊过了，拿到了最终的反馈。”

如果艾伦·索金（Aaron Sorkin）来把这个故事改编成电影，这时候就该响起越来越紧张的小提琴声。

“很抱歉我们决定不继续推进和AdGrok的交易。这边对阿吉里斯和MRM的反馈比较复杂，所以目前可能还不是合适的时机。”

该死的！

创业的朋友们，准备好在你已经挂彩的脸上再挨一脚吧。

“为了帮助AdGrok改进，您能透露一下具体的反馈是什么吗？”我无礼地说。

阿明换成那种语速略快的紧张神秘的语气，仿佛他藏身在灌木丛里。我猜，他当时肯定在一个关上门的会议室里。接着他义务指点了我们一二。阿吉里斯有被聘用的可能，但MRM绝对不行。显然，MRM是一位有才华的工程师，但他并不符合Facebook对伟大工程师的非常明确的设想。另外，这里还有一堵“文化契合度”的墙隔在中间。

那天的面试后，我就想MRM和Facebook合作，大概会和加州大学伯克利分校的嬉皮士学生与海军侦察队的狙击手合作一样不协调。我的看法是对的。

“很遗憾听到这个消息，阿明。多谢你和Facebook所有人为这件事付出的时间。”

“等等。那只是给工程师们的反馈，我们给你的反馈不是这样的。我们希望你能加入Facebook广告团队。你收到的反馈非常出色，所有人都认为你是一位极为出色的候选人。”

我的脑子空白了片刻。当你不知道怎么做的时候，尽量圆滑一点，给事情留一些余地。“这样的话……阿明，你知道的，我现在还需要操心AdGrok和我们与另一家公司的交易。我得先考虑考虑。”

“考虑一下吧。但我想说的是，我们真的非常希望你能加入Facebook。”

我猛地抬起头看向我们的办公室窗户。接电话时，我把自己隔离在了阳台上，为了有一点隐私。阿吉里斯在室内，皱着眉头看着我。他像我一样迫切需要一个答案。我举起两根手指头，做出“两分钟”的口型，告诉他我需要更多一点时间。他点点头，回到了他的屏幕前。

我他妈的到底该怎么办？不能告诉我的队友这个消息，至少现在不能。

偷偷摸摸地，我做出好像是调整接电话的姿势的样子，挂断了电话，然后拨通了英国交易员的电话。虽然几个月前我已经搬出来，我们也算正式分手了，但我们还时常保持联系。毕

竟，她是我两个孩子的妈妈，她也乐于继续收听AdGrok的传奇故事。

“嘿，有什么事？”

“来，帮我出出主意。Facebook不想要他们两个人，但是想要我。阿吉里斯现在正在这儿。我不知道该怎么办了。”

石油业从业者英国交易员和科技业一点瓜葛也没有，也几乎无从知晓个中玄妙。但她有一个非常善于解读职场人性的头脑。而且，鉴于我这个人完全视大部分人性或道德边界为无物，她可以对我的行为提供基于主流价值观的安全检查。

“别告诉他们。这会毁了他们的自信。你得先想一个可以稳住他们的方法。”

我们的对话又继续了几个回合，我向她描述更多细节，她给我分享她的看法。

我看了看我的表。已经快7点了。再过几分钟，阿吉里斯就会冲出门去和他的妻子西姆拉欢度二人时光。如果我在阳台上多停留几分钟，他就会离开办公室，我可以不理睬他们发来的邮件，这样我就有一晚上的时间好好想一想。

英国交易员继续和我对话，阿吉里斯接到一个来自西姆拉的电话，离开的时候朝我挥了挥手，表情里带着担忧。

我长舒了一口气，挂断了和英国交易员的电话，收好装着我的创业材料的邮差包和笔记本电脑，以防阿吉里斯再回来。

下面给你们上一堂生动的历史课：

1961年左右，阿根廷的革命家切·格瓦拉先生（其头像常常被不懂事的嬉皮士们拿来印在T恤上做装饰），在古巴签署了一系列针对政治异议者的死刑令。正当古巴政府在电视上像播放“超级碗”比赛一样播放这些人的行刑画面时，我的父母逃离了古巴。和许多逃难的古巴人一样，他们离开的时候还是孩子，无依无靠，在慌乱之中被父母塞上了最后的离开古巴的航班。他们的父母（准确地）觉察到“铁幕”即将取道加勒比海覆盖整个古巴上空。

44磅重的行李就是他们带走的全部。里面包括一切生活之所需。

对我祖母来说，相比于我的父母，离开古巴是一件困难得多的事。但她从这44磅行李重量里分了5磅给一件对她来说不可或缺的物件：她沉重的坚硬如金刚石的多米诺骨牌。^[1]最高点数是双九而非双六（古巴是唯一以此为标准的国家），牌背漆成绿色，整套牌被装在一个坚固而简单的木匣子里。这副多米诺骨牌是我们与那个被革命撕裂和被冷战所困的世界之间唯一的联系。那个木匣子里藏满了回忆。它让人想起坐在走廊上看见的日落，朋友之间温暖的谈话，深夜喝下的黑如墨水的咖啡，以及落牌时清脆的咔嗒声。

那现在这副多米诺骨牌去哪儿了呢？

在柜子里吃灰呢。多谢了 Zynga（社交游戏公司）、Facebook和其他一些公司，我妈这样的古巴裔老人现在也都忙着玩《开心农场》这些社交游戏，哪还有空坐在牌桌前捣鼓费了天大的力气从古巴偷运出来的多米诺骨牌啊。光是点一点那些99美分的粉红拖拉机和1.99美元的花奶牛就够打发时间了。

Facebook让古巴老太太也开始玩电子游戏了！而且她还掏了钱！

这个奇迹值得仔细回味。

其实不只古巴老太太如此。

2010年12月，Zynga发布了一款《开心农场》的克隆游戏，名叫《开心城市》。这个游戏是对另一个聪明得多的游戏《模拟人生》的低智商抄袭，却在一个月内累积了一亿名用户！

一亿名用户！

什么也不会像《开心城市》这么快流行起来。Facebook制造热点的速度不得不令人佩服。

另一个数据点：为了更有希望赢得Facebook的欢心，过去几个月里我一直订阅着Facebook的Google Alerts^[2]。一条新闻格外吸引我的注意。2010年10月，佛罗里达州的一位母亲把她的婴儿摇死了，仅仅因为小孩的哭声干扰到了她玩《开心农

场》。一位母亲亲手毁掉了亿万年的进化历史赋予她的爱子女的本能，仅仅因为某个愚蠢游戏推送的Facebook提醒。一个可以让妈妈亲手杀掉自己小孩的产品，只要不算违法，是不可能失败的。Facebook是合法的精神鸦片，而且销售网络覆盖整个互联网。这样的公司如果有一天想卖鞋，那还不是易如反掌。Twitter是个挺可爱的产品，但没有人曾因它而死，尽管那位叫Lady Gaga的小姐在上面叫得卖力。

Facebook才是未来。

但是Twitter已经给AdGrok开了一个非常有诚意的报价，而Facebook还没有给我任何实际的许诺。

一边是你坐在装修精致的办公室里工作，骑着上千美元的死飞单车，和无组织的、时不时搞出“宕机鲸”的嬉皮士在一起；[\[3\]](#)一边是你穿着帽衫，手执天命，连拉屎的时候都要写代码，跟兄弟会男生在一起。选哪个？可不可以两个都要？

另一个关于科技人生的真相：所有那些宣称硅谷只看才华的人，都是通过与才华无关的手段（比如机缘巧合、特权阶级的会员身份，或者某个完全不敢公之于众的阴谋），获利的既得利益者。因为幸运女神从未眷顾过我，我也没有什么特权可依赖，那我就只能靠阴谋了。

运作一笔联合Facebook和Twitter的交易，就像让早泄的男人和性冷淡的女人同时达到高潮——几乎不可能，我随时有功亏一篑的危险，必须特别小心。

之前的故事里我们提到了米克·约翰逊。几个月前他的公司从我们这一届YC班级里神秘地消失了，然后他本人神奇地重新出现在Facebook内部。是他向Facebook广告部引荐了我们，拉开了这场肥皂剧的大幕。

我俩都喜欢苦啤酒，在奶泡咖啡馆^[4]喝下几品脱啤酒后，他和我分享了一点他那家公司的秘密。

他和他的合伙人（澳大利亚人詹姆斯）合作过很长一段时间。他们在移动行业打拼多年，一直在寻找一个可以长期做下去的项目。在经历了两年每月只赚2 000美元（或更少）的生活后，詹姆斯不干了。詹姆斯和他的女朋友相处得越来越认真，开始对创业生活感到厌倦。詹姆斯和米克决定卖掉公司。于是米克鼓起勇气，踏入人才收购市场。他们向所有人推销自己，经历了一大批公司的并购流程：Twitter、Zynga、Google、Facebook以及一些小一点的公司。

他们与Zynga和Twitter谈得最长远，Twitter则给出一个买下整个公司的提议。米克对Twitter不是很感兴趣，不想为它工作。在四处找了点关系后，米克得到了Facebook的接待。他们让米克和詹姆斯经历了整个并购流程的折磨，然后回过头来给了米克一份工作，只给了米克。Zynga也给了一个报价，但是这是买下整个公司的价格。当时他们手上有三个选择。听起来是不是很耳熟？

接下来就是一个错综复杂的尴尬谈判。反复的讨价还价和争执不休能让索马里海盗索要赎金的过程都显得井然有序。结

局是，米克加入Facebook，Zynga要走了詹姆斯和公司。最大的问题是，Zynga和Facebook都必须为这笔交易做点妥协，然而双方都不愿为了达成交易而推高这笔混合交易的总价，变相补偿对方。它们觉得自己被一个也不是特别喜欢的公司困在了零和博弈里。最后的条款细节我一直没有得到米克的确认，但他们好像是用一种古怪的混合了现金和两家公司不同生效时间的期权的方式，付清了投资人该有的回报。

后来我了解到，我的情况其实并不特殊，虽然也不会常有人对这种情况进行讨论。那些有能力收购和消化其他公司的企业只会对他们想要的东西下注。你带着一个团队过来，他们扫一眼，然后告诉你：“我们只要A和B两个人，C我不要，你们的技术什么的我们也不需要。”他们给你开出一个一次性付款的价格，你要么选择再找别人买剩下的东西，要么自己出钱买断合伙人股份，要么狠心抛弃那个没人要的C，然后完成交易。收购方——比如Facebook和Google就经常这样干，他们关心的只是每个工程师（或产品经理）的单价，而不是最后的总价。他们当然也不在乎你的投资人能拿到多少钱。许多早期团队被收购的时候都是这种情况。

以下两个原因让我把米克的例子铭记于心。

第一，他真正做过这件事。他已经在硅谷的领头羊公司里转了一圈儿，让它们彼此竞价，最终达成了一笔让他和他的合伙人都满意的交易。他熬过了Zynga犹疑不定的危险时期，那时就连他个人与Facebook的交易都可能落空。他做到了就连保罗·格雷厄姆都想不到甚至建议他不要做的事。凭借高超的技

术，他打好了一手烂牌。他的公司没有做出什么名堂，融到的一小点钱也都花光了。如果这次交易最终折戟，他将一无所有。他唯一的真正实力就在于把Zynga和Facebook关进同一个房间，让它们打起来。

第二个值得我把他的例子作为指南的原因是，我很喜欢米克这个人。在这样一个到处都是脾气大、不合群、自以为是、孤芳自赏的创业者的城市，他让人觉得他是一个真实的人，一个值得信赖的朋友。从我的这笔交易中他拿不到任何好处，他之所以还愿意帮助我，完全是出于同是天涯创业者的革命情谊。

到我们的酒杯快见底时，我得出结论，米克可以搞定的交易，我也可以。

不过这需要付出什么代价呢？

AdGrok大戏过去很长一段时间以后，我从一位东海岸科技从业者那儿听到一个对西海岸科技圈态度问题的完美总结：“他们就像没有记性似的。那里可真是一片‘无状态机’的热土。”

一点点背景：“状态”是一个术语，指的是程序或者函数运行时存在内存里的一段数据。“状态机”是一种计算时用的抽象模型，计算过程在这些抽象模型之间转换。每个状态由一组特定的指令或数据定义，各个状态之间因为一些外部刺激而发生转换。所以，一个无状态机，就是只依据某些指令做出简

单的响应，完全不考虑历史状态的机器，就像是一个有健忘症的人。我们这位东海岸人士挖苦的就是，加州人都是一群不会记仇和抱怨的怪胎，不管别人多么厚颜无耻，做了多么过分的事。相应地，他们也不会特别记得回报别人给他们的慷慨帮助。

每一个新来加州的人最终都会懂得，人们对他所说的那句肤浅的充满阳光气息的“嗨”其实是“你去死吧，我不在乎”。这对你有利也有弊。如果你答应去他们的婚礼最后没去，他们不会记恨你，但他们在去上瑜伽冥想课的路上，也不会介意从无家可归的人身上跨过去。在这个社会里，所有男人女人都住在自我满足的泡泡里，家庭或宗教中的传统价值观已经失去意义，外部的社会力量也基本上烦不到他们，比如收入不平等和叙利亚内战之类的。“轻松点，兄弟”被抬到生活哲学的高度。总体而言，硅谷的态度就是一种被自私高度强化的大胆的反社会状态，这里的人们表面上在追求某种所谓的“为了公益”的进步主义原则，或者集体推进改善人类生活的科技，但真相其实是，大家都只是在资本主义的棱镜里追求持续的自我发展罢了：一群拿着资产配置表和期权协议的嬉皮士。

那么，硅谷人怎样看待我的背叛呢？为了达到目的我要做出多少牺牲？

我断定，资本主义的嬉皮士是会再次接纳我的，只要我能取得一点点基本的成功。无状态机持续地运转，吃进人和金钱，吐出各种产品。他们将十分乐于把我也搅拌进去。

2011年4月6日 星期三

自创业以来，我第一次决定欺骗我的队友。

和许多这样的谎言一样，我撒谎的借口是：这样做可以把整体收益最大化。我的创业伙伴现在早已被各种波折压得喘不过气来，我们的未来全都押注在一个可能顷刻崩塌的非常脆弱的并购交易上。如果让他们知道Twitter真的已经是他们唯一的希望，他们会感到无法呼吸的。作为CEO，我有义务把这份压力内化，就让它消耗我一个人而不是全公司吧。

这个理由是不是让人无法反驳？

还有一点就是，我们还不知道Facebook到底是不是认真的。上帝保佑，至少先给我发一封聘用意向书吧。这天早上我给戈库尔打了个电话，告诉他Facebook对我的兴趣令我感到非常荣幸，但我需要看到具体的聘用意向书，才好考虑如何跟另一边谈判怎么给我自由。

不过，今天应该属于Twitter。

每次收购都有一个可以叫作“尽职调查”的环节。它既涵盖技术上的检验，也包括法律上的审查，为的是确保买方公司拿到手的确实是它们想要的东西。在技术方面，这意味着买方公司要研究被收购公司的“技术栈”，即产品背后支撑整个用户界面和后端服务的技术之列表。这个过程可能会详细到买方坐下来和创业公司的工程师一行一行对代码。在这个年代，亚马逊云服务和各种开箱即用的后端模块让任何略懂一二的傻瓜

都能搭建起可以做点什么的网页应用。早期创业公司里懂得规划和应付大规模增长的人非常稀有，但是对于一家大型的快速成长的公司，最重要的就是如何规模化。等待团队的技术能力从青春懵懂蜕变为成熟稳健，即便对大公司来说，也是一个太漫长的过程。

作为第一步，Twitter邀请我们去做一次技术上的汇报，听众是一群直接汇报给凯文·韦尔的工程师。我们花了紧张而磕磕绊绊的一小时，和Twitter广告部门的高级工程师们关在一个小房间里，过了一遍支撑起AdGrok运行的后端代码。虽然我这里用的是代表整个公司的“我们”，但这场演出其实完全是我的队友们在主导。我已经太久没碰过AdGrok的代码，要让我说我也说不出个什么所以然来。这场会议进行得还算成功，我们和Twitter的交流已经深入到如此地步，这意味着这场AdGrok的冒险已经没有什么回头路可走了。

“听着，我们得快点决定到底要不要卖掉公司。”一走出Twitter办公室，我就对队友说道。

我们坐在南方公园的野餐桌上，他们俩在我对面。这里也是Twitter这个点子于2006年诞生的地方。当时Twitter的创始人们就在这个公园的某个斜坡上举行了一次头脑风暴会议。这可真够讽刺的。

在一段尴尬的沉默和垂头丧气地对着绿色的桌面进行了一番深入研究后，我们终于开口说话。可能是第一次，我正面质问了队友们为什么自从正式上线以来我们就再没有发布过什么

新功能，为什么我们团队在技术方面的投入似乎越来越弱？我感到AdGrok的技术部分和其他部分之间（即他们和我之间）时不时会竖起一堵墙，我需要确认一下他们是不是也有同样的感觉。

他们没有反驳我。

MRM本人似乎已经放弃了，他已经好几个星期没有推送任何新代码。阿吉里斯和我聊过几句，但截至目前，我对此采取的行动不过是在他迟到的早晨打电话叫他快点滚过来。阿吉里斯做了他该做的事，但他们二位已经失去了在思想上合二为一的协调性，即那种从我们住进山景城的破烂公寓的第一天起就为AdGrok的开发提供着动力的默契。开发团队是科技公司的引擎。如果他们俩没法合作了，我们也就完了。如果引擎不能回归正常的工作状态，那我们最好趁还有机会的时候赶快把公司卖出去。

我看了看他们两个，他们看起来疲惫且焦虑，一副已经受够了这个创业游戏的样子。他们同意我们应该将这笔交易进行到底。我们必须把AdGrok卖给Twitter，别无其他选择。

[1] 对普通美国人来说，如果你玩过多米诺骨牌，会觉得它只是小朋友在幼儿园玩的不需要动脑子的游戏。美式玩法和古巴玩法的关系，就像是扎金花和桥牌之间的关系。两种游戏可能用的是同一种牌，多米诺骨牌或扑克牌，但实际的玩法完全不一样。

[2] Google Alerts是Google的新闻订阅服务，以邮件的形式推荐关于某个关键词的新网页。——译者注

[3] 这本书里的大部分记录，都只反映事件发生当时的情况（或者外人眼里的情况）。这一段也不例外。现在的Twitter已经和2011年的Twitter大不一样了。

[4] 奶泡咖啡馆（Creamery）是旧金山创业咖啡馆极品之中的极品。你可以在这里筹到风险投资人的钱，找到工程师和商业伙伴，再当场把公司卖给大公司的高管，在你咖啡凉掉之前。

转发Twitter不代表认可

如果你想追求一位漂亮女人，先讨好她难看的姊妹。

——西班牙谚语

2011年4月3日 星期三

我并非硅谷第一位面试一家自己其实没兴趣加入的公司的人，但我的情况多少也算特殊。我要帮助队友赢取Twitter的芳心，促成这笔并购交易，这样我才能立即抽身而出，加入Facebook。

和Facebook一样，我们在Twitter也经历了一整天的面试考验。我的伙伴被工程师面试，我被产品经理面试。我从杰西卡那里拿到一张面试官名单，用来做了我们惯常的调查。

有趣的是，Twitter安排了先前被收购的创业者来面试我们这些新创业者。面试我的人里，有一半来自Twitter有史以来的第二笔，亦即最近一笔收购。DabbleDB是创建于加拿大的一家数据库公司，于2010年6月被Twitter收购。他们的创始人里有两位会面试我，我的队友们分别分到一位该公司的创始人，剩下的面试官全都是Twitter自己的工程师。

我们又一次穿过南方公园来到Twitter，再次领取印有自动消失墨水的胸牌。就像是审讯犯罪集团一般，我们即刻被拆散

开来，被领到不同的房间。

我感觉到了压力，但那是间接的压力——我为我的队友而紧张。如果我表现得不好，受苦的是他们，不是我。当然了，现实一点来说，我肯定也不会安然度过，所以这场面试对我和对他们一样重要。在没有给我的队友找好下家的情况下，哪怕是在总是很混乱的科技圈，我也不可能抛弃AdGrok。就算在这片无状态机的热土上，抛弃队友那种程度的心狠手辣也太过分了。不，我必须帮他们跨过这条终点线。

这天面试的具体情形我已记不太清，只记得某个DabbleDB工程师说过的一句话。在巨大压力下回答完那些面试问题后，我问他：“那你最喜欢Twitter的是哪一点？”

这时候，我和他已经熟络了起来，于是他微微笑地点了点头，回答道：“这个嘛，你知道的，Facebook和Google这样的公司会把早餐、午餐、晚餐全都给你包了。但在Twitter这里，公司只包早餐和午餐。”

我心里为他感到一阵尴尬。所以这地方的最大卖点就是没人会工作到很晚？所以员工可以享受所谓工作与生活之间的平衡？[\[1\]](#)我报以微笑，让这和谐的气氛继续下去。但他这句评价比其他任何事情都更加坚定了我的决定。我才不会为了一个6点以后就拒绝干活的公司放弃我职业生涯里最重要的一次上升的机会。

几小时后，队友和我在AdGrok重新碰头。过去的几天里，我们一直在为Twitter这件事做准备，兴奋地设想着未来成功的Twitter广告产品会是什么样子。他们二位情绪相对高昂，似乎这次面试很让他们满意。

现在说这些像是给我自己找借口，但在这一刻我真的确信了让我去Facebook，让他们去Twitter是对AdGrok来说最好的结局。

不过这里有一个让人恼火的细节：我得向他们宣布有关Facebook的消息，我得告诉他们我不会跟随他们去Twitter。正如前面所说，我对他们撒了谎，我说Facebook把我们都拒绝了，包括他们也包括我。一开始撒这个谎是因为我的惶恐和软弱，但后来我仔细想过，真实情况可能会给他们带来巨大的压力，影响到他们面试Twitter的表现。如果他们去不了Twitter，那我也去不了Facebook了。为了大局着想，撒一个小小的善意的谎还是很有必要的。但是，真相总有揭晓的那一天，而这一天正越来越近。

2011年4月14日 星期四

杰西卡发来一封邮件，标题：“电话会议”；参会者：她和凯文·韦尔。

中了！

请记住：如果你们还在继续打电话，那交易就还在继续推进。电话代表接受，邮件表示拒绝。

我走出办公室，在汤森街上接了这个电话。

杰西卡用殷切的语气在电话接通的两秒之内就告诉了我需要知道的一切。Twitter这次是真的决定买下AdGrok了。她承诺24小时之内给出详细的条款清单。虽然他们以前也说过这话，但这次我选择相信他们。有一个迹象可以证明这一点：杰西卡后来又打给了我，问我关于股权结构的细节。这意味着他们已经在考虑投资人和创业者该怎么分账了，被收购公司的股权结构对于交易是一个非常重要的高级参数。

是时候和队友们摊牌了。从道义上来说，我也没有任何继续这种欺骗的理由了。

西班牙有一种独特的绘画风格，叫作desengaño。这个词的字面意思是“反诡计”，更好一点的翻译是“幻想破灭”，或者更啰唆一点叫“揭晓残酷的真相”。desengaño绘画的常见主题是人类日常种种劣迹被揭露的瞬间：一位年轻人撞见他的爱人与他最好的朋友偷情，一位商人撞见他的合伙人挪用公款，等等。这些画作将日常生活升华为艺术，以达到一定的教益目的。画中的主人公（被骗的人）常带有夸张的表情，一副被人背叛后情绪即将爆发的模样，似乎接下来马上就会发生对道德的纠偏行动，比如一场必须拼个你死我活的决斗，或者给骗子戴上镣铐，押着他们来一次充满耻辱的游街。

我祈求这天下午AdGrok办公室的场景千万不要激烈到引起这些西班牙画师的注意。

“嘿，我们得谈谈。”我向背对着我的队友们说道。他们回过头来，一脸疑惑的样子。想到我们一起经历过的起起伏伏，他们可能觉得又有人要跟我们打官司了，或者我其实是变性人之类的。

“是这样的，还记得我跟你们说Facebook拒绝了我們吗？其实，他们并没有完全拒绝……”

我继续说着，逐步讲清现在的情形：我和Facebook谈到什么程度了，以及我为什么瞒了他们两个星期。

办公室一片死寂。之后他们的反应比我想象中要善解人意许多。

“你知道吗，其实我一直觉得Facebook那边的情况比你告诉我们的要复杂。”阿吉里斯说道，出人意料地平静。

炸弹的引线已被拆除，或者至少已被引爆，我继续向他们解释了为什么我觉得自己应该去Facebook，以及为什么我有各种理由相信只要我们努力就一定能达成这笔联合交易，这么说的時候我心里其实也没底。

我的看法并没得到完全的认可。他们开始慌张起来，认为如果Twitter发现得不到包括我在内的AdGrok的全部，这笔交易肯定就危险了。当时的AdGrok集体慌乱并不是有史以来最严重的，但那也足以令我们回想起以往更恐怖的时刻。

迭戈^[2]，快来画你的画吧！

他们试着劝说我在Twitter这笔交易里，但这无济于事。我没有尝试反驳他们，以免发生争执，令局面变得不可收拾。我只是简单地告诉他们，我去Facebook已是既定事实，这并不是一个需要有集体共识的决定。他们放弃了劝说，面容沮丧地回到了他们铺满了代码的显示屏前。

在与Twitter正式开始谈判之前，我们再也没有讨论这件事。空气里一直有一股前途未卜的不安气息。和以往一样，我总是会找到办法把本来简单的局势复杂化，把相对安全的事情变得危险。

[1] 和其他事情一样，这个情况只在当时成立。现在的Twitter当然也提供晚餐。

[2] 迭戈·委拉斯开兹（Diego Velazquez）是文艺复兴后期的西班牙画家，他的代表作《宫女》以其复杂的构图成为西方绘画中被分析与研究得最多的作品之一。——译者注

虚线

快，快一点，更快一点，直到狂飙的速度带来的兴奋感超过你对死亡的恐惧。

——据称出自亨特·汤普森

2011年4月15日 星期五

在我们的共享办公空间里的诸多创业公司中，有许多已达成远远超过AdGrok的成就。其中一家公司叫作Getaround。套用创业公司自我推介时最喜欢用的“X的Y”这种说法，Getaround是私家车里的Airbnb。通过在车内安装一个控制车门开关的微型电子设备，你可以把你的私家车放到一个面向消费者的网站上供人搜索、筛选和租用。租车的人按小时付费，Getaround抽些提成，你则可以利用平日里的闲置资产赚一些钱。这和Airbnb出租闲置房屋的道理是一样的。

在这出有如巴西肥皂剧的科技创业大戏进行到一半时，同在创业的一位旅伴马特·蒂尔曼（Matt Tillman）正和我谋划着找点乐子。我注意到Getaround的一些投资人，毫无疑问出于“吃自家狗粮”的目的，把他们自己的车放到了Getaround网站上。其中有两辆十分诱人的跑车，一辆特斯拉Roadster和一辆保时捷911，它们也在网上自由供人租用。蒂尔曼拥有多项堕落的爱好，其中一项是赛车，他是一位经验丰富的业余车手，

曾多次受邀代表不同队伍参加热闹的北加州赛车圈的各种比赛。

我向蒂尔曼提议租下这两辆跑车，以深切体验与研究创业圈的现状。他回复说，不如比赛看谁先开到斯廷森海滩。我预订了那辆特斯拉，收到了一封包含取车时间和地点的邮件。

取车时，两位我认识的Getaround创始团队成员已经在那儿等着了。整个过程被他们搞得很隆重，他们亲自领我来到车前，并亲自交给我钥匙。

蒂尔曼在和我碰面之后宣布“输的买单”。他没能预订到保时捷，取而代之的是一辆Mini Cooper S。对于我们即将驶上的刮着大风的蜿蜒坡道来说，这个选择还不错。出城以前，我们还要在拥挤的车流中抢红绿灯，这辆车也能胜任。再加上蒂尔曼半专业的驾驶技能，这场比赛还算公平。

从旧金山到金门大桥的路上，我暂时领先一小段距离。特斯拉火箭般的加速度在抢占车流间隙时尤为有用。和汽油车不同，电动车引擎的每分钟转速范围非常之广，且转动时提供的动力也十分稳定，这意味着它们不需要变速器。特斯拉之于汽车，相当于死飞之于普通自行车，而且这辆死飞还装有仿生学脚踏板。所以，特斯拉不用换挡，没有启动间隔，也没有把时速从零加速至120英里时可能会产生的抖动。剩下的只有无尽的不断猛冲的快感，爽到好像违反物理定律。

不过蒂尔曼可不是省油的灯。而且，在拥挤的车流里，更强的引擎动力并无用武之地。最重要的是超车技巧、在车辆中穿行的勇气，以及利用好每次车流短暂停留的敏锐。等到我们终于离开拥有8车道的101号公路，开上前往斯廷森的1号高速时，我仅仅领先一个车身。尽管有猛兽般的引擎，但特斯拉并不完美：超级电池令车身十分沉重，即使它小巧得几乎装不下我；同时它也存在转弯时转向不足的问题。我沉醉于在脑海里点评这辆车，完全没有注意到蒂尔曼正准备超车。当我发现他开车从我左边闪过时，即使是特斯拉也无法立刻达到可以阻挡其超车的加速度。所以现在我被堵在他的车尾巴后面了！

该死！

输的感觉比死还糟糕，但我现在毫无办法。去往斯廷森的路是出了名的蜿蜒狭窄，路边都是悬崖陡坡，稍有不慎就会万劫不复。超车是不用想了，况且特斯拉转弯不力且加速超快，我很难在周五下午拥挤的车流里控制好它。

终于，抵达穆里海滩时，在距离斯廷森只有几英里的地方，我看到一处（违法的）空隙。前方有约100米的直路。如果突然有车从左边车道出现，我们俩会死于一次猛烈而昂贵的撞击。趁蒂尔曼不注意，我鬼鬼祟祟地跨过双黄线，把特斯拉的车头对准车道，踩下油门进入超速驾驶模式。请法庭记录，2011年4月15日（报税日），当地时间下午三点左右，有人不负责任地以时速接近三位数的速度在错误的车道上闪电般地穿过穆里海滩。整个小镇在特斯拉的小车窗里浮现的时间可能不超过三秒。

蒂尔曼现在输定了。前方的道路没有超车道，路中间也没有虚线，剩下的路段又都是平缓的弯道而非山间的U形弯道，他再也没有机会可以超过这辆特斯拉了。

哈！

几分钟后，我在斯廷森的沙里淘金餐厅停下来。一群骑自行车的当地小孩立马围了过来，对着火红色的特斯拉叫个不停。电池显示电量只剩下1/4左右，控制面板上不停闪烁着我看不懂的警告信息。不管它了。在我和蒂尔曼闹够了，消费了足量的啤酒与生蚝后，我们开始打道回府。

我不确信这点电量能不能保证我顺利回到旧金山，在进入伦巴底街之前，我都开得跟一位老太婆似的。在那里我遇到一辆敞篷保时捷911，两个进气口透露出这是一辆加装了涡轮增压器的版本。在我们眼前的是一辆真正的赛车。旧金山是一个充满了胆小鬼的城市，所以你很难遇到一场够厉害的街道赛车游戏。保时捷的驾驶员看起来年长且大腹便便，但是一身行头很不便宜，我猜他来自房地产业或者某个老男孩企业家俱乐部，比如广告公司之类的。电动车没法用发动机的轰鸣声发起挑战，所以我也没期待他有什么反应，路过他时我直接开了过去。

他看到我过来了。在我做出动作的一瞬间，他也踩下油门。比赛开始了。伦巴底街上的车辆很多，但并没有堵着不动。每一次遇到红绿灯前都是一场短程高速赛车，特斯拉和保时捷就这样穿行于下班高峰期默默蛰伏于通勤路上的劳动人民

之间。看来这个老浑蛋驾驶技术不错，而且他明显已经是街头斗车的老手了。等我们抵达三车道伦巴底街的尽头时，我还落后他两三个车身的距离。黄灯亮了，他冲了过去，而我面前的“老黄牛”决定停下。被堵在后面，我大势已去。保时捷带着嘹亮如吸尘器的引擎声转弯并消失在凡内斯大道深处。

赢了一场比赛之后，总还会有下一场。总会有人开比你好的车，是吧？这个老家伙很清楚这一点，这也是他为什么要和我这种自以为是的年轻人交手。他可能有老婆、孩子、房产以及所有那些布尔乔亚的物质享受，但当他从后视镜瞧见挑战者那一刻，他就把这一切都抛在脑后，只为再听一点橡胶摩擦的吱吱声。他冒着失去一切成就的风险，犯下了危险驾驶的重罪，置自己与他人于危险之中，就为了“炫耀速度”（加州刑法典对此罪的命名）。不过这没有什么要紧的。如果每次遇到挑战者都选择拒绝，他可能永远也买不起保时捷。亲爱的读者，你学会了吗？

回到莫斯克尼中心地下的停车场，Getaround的几位负责人已经在那儿等着了。他们十分好奇我是如何在三小时内把一辆充满电的特斯拉用到完全没电的。毕竟，我只开了50英里（正常行驶距离应该在200英里以上）。

致 Getaround 的 CEO 杰西卡·斯科尔皮奥（Jessica Scorpio）：如果你读到了这里，请接受我严重迟到的歉意。

等我回到电脑前，脑子也清醒了一点，等待我的是两封邮件：一封来自Twitter的凯文·托，另一封来自戈库尔，两封都

带有附件。

2011年4月16日 星期六

“你跟我说你没有参与这份欺负我们投资人的交易？！”

我差不多得把电话拿得离开耳朵一段距离。萨卡刚看完我转发的Twitter发来的条款清单。

我紧张地走在我日常的减压路线上，沿着阿拉梅达英国交易员房子前的第九街来来回回。此时我已经搬回到她和佐薇的家里。这个决定可能不是很明智。

“萨卡，我真的完全没有参与。这是我见到的第一份真正的合同。”

Twitter对萨卡实在是太不上心了，以致他们做出的第一份条款清单极大地偏向了创业者。这也是为什么硅谷最著名的投资人现在对我大吼大叫。

萨卡真的有必要如此生气吗？

Twitter终于做到了他们承诺的事，把整笔交易做到了1000万美元。然而，分给投资人的部分不是按照资产配置表算下来应该给到的200万美元，而是只有区区100万美元。

我很快会了解到，这其实是一种惯用招数。你对公司整体开出一个价格，然后只分配给投资人一小部分，剩下的大头全都做成被收购员工的雇佣劳动成本。科技媒体可能报道一家公

司被卖了几百万美元，但实际上的购买支出可能只有几十万美元。收购价格的90%都变成了创业者丰厚的签约奖金或高额期权。不用我们敦促，Twitter就会做出这样一个称我们心意的安排。

萨卡有权对Twitter表示愤怒，但他严重高估了我的知识和技能。我是如此无知，一直天真地以为投资人和创业者会完全按比例分配Twitter最终的收购价，即按照在资产配置表里的持股比例来清算。我完全不知道在真实世界的交易里，被十分委婉地称为“照顾”投资人的做法，可以因创业者和出价公司的密谋和冲动而大不一样。

真实情况是这样的：收购方可以说他们一点也不关心投资人和未来雇员之间怎么分配财富。正如我们前面讨论的，他们在乎的是每一个高价值员工（工程师和产品经理等）分别要花他们多少钱。只要这个价格够合理，付款的方式（现金和股票的比例）也符合他们的偏好，那这笔交易就是可行的。正式谈判的时候，每家收购方公司对每一位未来员工都有一个心理上的目标价格。你作为谈判者的工作，就是让实际成交价在你力所能及的范围内无限接近这个目标价格。

然而，创业者在考虑这个问题的时候，想法就多一点了。这种小规模的交易可能没法改变你的人生，给你足够的钱。等你安定下来，在收购你的公司里待满年限，行使完他们给你的期权，你可能还需要再次踏上创业旅程。你会再次需要融资，再次投身创业生态圈。如果你拿走了投资人应得的东西，别人是会知道的。而且，你可能已经和投资人培养起了合理的深厚

感情。毕竟，在没有人相信你的时候，是他们站到了你身边。比如萨卡，如果没有他，我们的公司可能都卖不出去。所以说，创业者要做一个棘手的道德选择。他们可以选择回报投资人，感恩他们付出的时间和金钱，但这样做无异于自掏腰包买个心安。创业公司的并购交易进行到后期，基本上就成为投资人与创业者之间的零和博弈。

为了让你们感受一下收购方对投资人是多么一视同仁，请回忆一下，萨卡可是坊间传言仅次于Twitter创始人们的Twitter第二大持股人，同时也是这家公司的一位积极的鼓吹者。他帮忙安排了Twitter的上一轮融资，而且大家都知道，他还给Twitter内部的持股人和华尔街观察家牵线搭桥。请别误会，有这样的人对Twitter来说当然是好事，因为这让他们的员工，大多数已经在Twitter干了许多年的员工，可以在IPO之前套取一点流动资金。许多知名创业公司都有类似的二级市场。这种市场的存在充分说明，在当前的科技泡沫里，华尔街投资人与创业者和创业公司员工之间的权力天平已经明显偏向创业者和创业公司员工一方。

AdGrok这笔交易对萨卡来说不过是口袋里的零花钱罢了（对于Twitter也是），但是事关面子，姿态很重要。所以萨卡是有理由愤怒的。虽然他的钱在6个月内翻了一番，但这对萨卡（或者他的有限合伙人）来说还不够好。而且，更坏的还在后面。

“萨卡，还有一件事。现在看来，Facebook好像想招我进去，但这和Twitter这笔交易无关。他们不想要我们公司的其他

部分，只想要我。”

沉默。

“你说什么？”

“嗯。我还不知道该不该答应他们，但Facebook确实想要我加入。”

很明显，这是一个厚颜无耻的谎言。

“你觉得Twitter会怎样看待这件事？他们会愿意接受没有我的AdGrok吗？”

“你他妈的疯了吗！你会搅黄整笔交易的！他们当然不会接受没有你的AdGrok。你简直是……简直……”

他挂了电话。我们后来再也没有说过话。

然后是Facebook这边。

金融世界里有一个所谓“复制投资组合”的说法。你现在有一堆股票、债券、衍生品，请据此再造一批收益相当的投资组合，但是要使用不同的资产。这样的投资组合通常由量化分析师计算出来，目的是从一只股票的上涨势头里赚钱，但是投资人又不必承担这家公司已经被分析到极限的资产负债表下所埋藏的风险（即所谓的“股权置换”）。

Facebook这边，我试图让戈库尔按照Twitter这笔交易里我的收益复制一个投资组合出来。事实上，我很直白地告诉（骗）他，我是断然不会接受一个低于Twitter给出的价格的报酬的。Facebook没有让我失望。按Facebook上市前的公允股价，每股32美元左右，他们开出的薪酬组合价值约为230万美元，这和一切尘埃落定之后，我所拥有的25%的AdGrok股份可以分给我的钱差不多。这应该已经算他们可以开出的最高价格了。

这份诚意让我当场下定决心做出那个已经酝酿了好几天的决定。我要加入这帮“帽衫仔”。但我们得想办法让Twitter这边继续。目前看起来，我们对Twitter这笔交易很有把握，就算是没有了我，它应该也能完成。现在正是出击的最佳时机。

“戈库尔，这是安东尼奥。”

有这样一笔大交易在手，我没必要担心周六早上吵醒人家。

“我收到你发来的正式聘用意向书了。谢谢你。我想我们应该可以继续讨论接下来的事情了。”

“棒极了！我们真的非常期待你的加入。请尽快把你签好字的意向书发给我。”

口头上的好消息令人鼓舞，但签在虚线上的名字才让世界真正运转起来。

“我会记得的，戈库尔。”

就这样定了。AdGrok的剧情即将落幕。

2011年4月18日 星期一

在正午这个最容易产生戏剧冲突的时刻，我们与Twitter的交易团队召开了他们开出条款清单后的第一次会议。

上周六，一和戈库尔确认我的决定，我就通知了队友们。他们对这个消息并不感到惊讶。即便有不高兴，他们也都藏了起来，尽管我通过电话仍然能从他们的声音里听到一丝恐惧。

走在第三街前往Twitter的路上，我们最后演练了一遍我们的作战计划。我将在会议一开始的几分钟内宣布我不再参与这笔交易。之后的一切讨论也就没有必要带上我。我不会告诉他们我要去哪儿，然后找合适的机会离开房间。其间我会尽量平稳地把CEO的权杖交接给MRM，告诉他们从此以后他才是AdGrok的联系人。

实际发生的事和我们设想的完全不同。

杰西卡在接待区再次迎接了我们，引领我们进了一间会议室。屋内已坐好总是在场的凯文·托，以及一位新的参与者萨蒂亚·帕特尔（Satya Patel），Twitter新近招聘的产品总监。当天早上，萨蒂亚提前对我伸出了橄榄枝，邀请我有空找他喝杯咖啡或啤酒，然而我不得不在一个小时之后就尴尬地推

迟赴约。作为曾经的Google员工和某家投资了Twitter的风投公司的合伙人，他是硅谷冉冉升起的一颗巨星。

这些“权力人士”参加的会议通常自带搞笑的戏剧张力。所有AdGrok的人在一排坐下，Twitter的人则整齐地坐在正对面，好像1973年美越外交使团进行和平谈判一样。所有人就座后，我开始表演我们剧本里的第一场，第一幕。

“这样……我觉得我们今天要讨论的应该是接下来会继续怎样的交易，而不是之前都有过什么讨论。我必须很抱歉地告诉各位……我本人应该不会再参与AdGrok和贵公司的这笔交易了。我已经决定加入另外一家公司。从现在起，我们讨论的对象将只包括阿吉里斯和MRM，他们仍然愿意加入你们。”

杰西卡张大着嘴巴看着我，就好像刚刚吞下一只大黄蜂。凯文和往常一样面无表情。萨蒂亚是第一个开口说话的，以一种略微躁怒的语气说：“所以你想告诉我们你要脱离这笔交易？”

“是的。”我回复道，点头确认这个已经被强调的重点。

“好吧……”这次是杰西卡发出声音，“我们得商量一下再给你们答复。”

不用再浪费时间，整个Twitter团队站了起来，强迫我们离开。带着尴尬的表情和低垂的目光，AdGrok团队逃离了Twitter办公室。我甚至不觉得有任何Twitter的人送我们出门。

回到街上，我从队友们的表情看出来，如果打死我可以改变他们的命运的话，他们肯定不惜出手。

最后一局

后来我查看我手所经营的一切，和我劳碌所成就的事。谁知都是虚空，都是捕风，在日光之下毫无益处。

——《圣经·传道书》，2：11

2011年4月18日 星期一 下午2点

回到办公室，队友们假装还要回去写代码，但他们的心思肯定在别处。我刚刚下了一招置他们于不利境地的险棋，这在很大程度上只是因为我固执地想要加入Facebook。同样的固执曾帮我们融到了钱，抵御了法庭上的敌人，现在则很有可能摧毁我们流血流汗创造的一切。

不到半小时，Twitter就打电话过来了。MRM接的电话——我已经不用参与整个程序了。我只坐在旁边静静地欣赏这一刻。两位队友都挤在MRM开着免提模式的电话前，仔细倾听杰西卡·韦里利说出的每一个字。MRM拿笔写下重要的交易数字，然后向杰西卡重复一遍进行确认。

哇……他们开出的价格是500万美元还有余，比我预想中的高出非常非常多。这和一周前萨卡和我力劝两位队友不要接受的价格一模一样。

巨兽Twitter这盘棋下得非常保守。他们在我扔下明显意味着我们内部矛盾重重的重磅贬值炸弹之后，半个小时就回了电话。如果他们够大胆，就应该把AdGrok晾上几天，无视我们的任何邮件和电话，让我的队友们在恐惧和焦虑里煎熬。经过那样的冷暴力，他们只需开出一张20美元的星巴克礼品卡，就能把AdGrok全员收入囊中。然而，他们半小时之内就回了话，还给出一个和最开始讨论时一模一样的价格。Twitter就像那种总是虚张声势不断叫牌的德州扑克玩家，技术奇烂无比。我的队友们能拿到比他们期望的更多的钱，以一个他们本来就愿意接受的价格。这笔交易就要完成了，尽管交易双方都笨拙无能。AdGrok算是死了：我的队友们和Twitter在商量葬礼的价格。

然后我感觉到一阵刺痛。

现在的我只有邮箱里躺着的一封Facebook聘用意向书，以及戈库尔保证这个意向会继续执行的口头承诺。我刚刚在Twitter的头上拉了泡屎，然后又把它糊到了Twitter最大的股东之一克里斯·萨卡的脸上。我的队友们现在迫不及待要收下这笔钱，也没什么能阻止他们这样做；他们可以接受Twitter开出的任何条件，不管我是否是其中一分子（很可能我不是）。我需要立刻接受Facebook的聘用，但是在此之前，我还得找一个劳动合同方面的专家律师来为我把把关。

硅谷的劳动合同是如此复杂，每次微型收购招来的每一个人都涉及现金、期权、股票、知识产权协议的不同组合，以致有一大群这方面的律师可以帮你谈判，把你卖个好价钱。

我给曾经和我们说过话的每位律师都打了电话——芬威克韦斯特、奥睿以及便宜的曾帮我们审合同的律师。我让他们给一些推荐。

不到半小时，我就为自己聘用了一位全新的劳动律师。“我现在有一份聘用意向书，不知道该不该签。我们公司的其他部分被一家竞争对手买走了，我是CEO和创始人。你需要些什么资料？”

“我需要你的聘用意向书，你和现雇主的股份认购协议以及你的雇佣合同。”她简洁地回复道。这时候，我的队友们正跑来跑去，在公司文件里翻个不停，紧张地接着电话，处理交易的细节。我则在用我们那台慢悠悠的、不时卡顿的扫描仪扫描海量的文件，偶尔也出去接一个我自己的电话。

办公司里有一种世界末日马上来临、侵略者马上要入侵的气氛，这很像1979年美国驻德黑兰大使馆伊朗人质事件发生前的最后几分钟。一个小组正在把重要的信息传给保密渠道，另一个小组正在搜集、扫描、销毁文件，策划怎样才能顺利逃脱。

一个小时后，我的律师终于回了邮件。“你必须马上接受Facebook这份工作，并且签约之前必须从AdGrok离职，不然你就违背了两份合同里的竞业禁止协议条款。”

时钟指向下午2点45分。

我立马给阿明在Facebook企业发展部门的手下打了个电话，询问他最迟会待到多晚。硅谷里做公司间交易的人和小镇上的银行家一样，有着宽松的日程安排。他说他5点钟下班。

我必须赶上3点07分开往帕洛阿尔托的火车能及时见到他。我坚决不能允许这笔未完成的交易过夜。

队友们低着头，讨论交易——和我没有关系的交易的某个方面。我没有打扰他们，而是抓起我的自行车头盔，走出了这间我曾经工作过、忧心过，偶尔还睡过的办公室。

在开车前一分钟我坐上了火车。在火车上，我开始在苹果手机上撰写离职信。一小时过后，我踩着我那嘎吱作响的自行车，飞奔在帕洛阿尔托的加利福尼亚大道上，回到了Facebook的“黑客”标志前。我在手机上已经写好辞职信，在见到Facebook企业发展部员工从玻璃门里探出脑袋的那一刻，我按下了“发送”键。

有那么5分钟，我是一位没有工作的流浪汉。阿明·佐方农的下属戴尔·德维和我小叙了一下，然而整个过程我心里都在默念：“快点啊，快让我填那些该死的表单！”合同签好后，他送我出门。

AdGrok，我们亲手创造的宝贝，这一刻已名存实亡。这漫长的一年以来，站在加利福尼亚下午的阳光底下，我第一次感到无事可做。

这笔交易最终成为一件令报道我们的硅谷科技记者们有点疑惑的事——直到今天我还被不时问到与之相关的问题。简单来说，当时的情况是：我是个彻头彻尾的傻瓜，这笔交易做得极为糟糕，是不明不白糊弄过去的，我完全不懂算计，只有虚张声势和沾沾自喜的无知。

大师级剧本则会这样写：

我持续与两边同时进行秘密的谈判，为了榨干最后一点可以利用的资源，尽可能地提前支取Twitter给出的报酬——可能是通过添加一条单一事件触发加速的条款^[1]，也可能是通过要求提前支付大量现金。然后接受Twitter的交易，并且在入职第一天就辞职，等提前支付的现金一到手就离开，直接走进Facebook的大门。我甚至还可以做倒卖套利的事，即我同时签下Facebook和Twitter的合同，先在Facebook办理停薪留职，然后等待从Twitter离职。这么做当然是对两份合同里的竞业禁止协议条款明目张胆的违背。但只有Twitter会觉得这是个问题，就像所有成功的骗局一样，受骗者已经耻辱到没有脸面再公开发起一场诉讼了，所以选择让员工们闭嘴。^[2]这个计划只有一个不合理的地方——要做到这一点，就得把合伙人也蒙在鼓里。因为他们是不愿意帮我拿一个更好的待遇的，我分得的越多，他们拿到的就越少。玩弄你的投资人和收购者只是这个大都市里的日常人生，但欺骗你的合伙人，那些和你一起流血流汗经历创业艰辛的人，就是真正的小人所为了。

为什么我要在即将成为Twitter员工的前一刻还继续欺骗他们，掩盖我想要加入Facebook的意图？请记住这个简单的事

实：我们在AdGrok工龄只有10个月，所有的创始人都在等待行权日。^[3]是的，尽管顶着“创始人”这样有分量的头衔，我们三个其实一无所有。

为什么会这样？请仔细想一下。每位创业者可能拥有公司20%~40%的股份。这和融资阶段需要转让的股份大致相当或比那稍多一点。如果每位创业者都从第一天开始就持有这些股份，那他们对公司就是一种潜在的威胁。假如他们中的任何人因为和其他人有矛盾离开了公司（或者被大家逼走），那这个公司就完蛋了，因为这意味着现在一名心怀怨恨的外人持有了公司很大一部分股份。投资人是不会愿意投资这样的公司的，他们认为这个外人手上有和他们一样的股份。所以，即便是做得比较成功的公司，该公司的创业者们也要等待行权日到来，其股份才能生效。一年之后，他们通常能拿到其名义上拥有的股份的1/4，大公司对普通员工的安排就是如此。

事实是，就算我是一手打造了AdGrok的CEO，我也不拥有它的任何部分。没有，一股也没有。我的队友们也没有。每一位早期创业者都是这样的。所以，要从AdGrok的交易里获利，我至少还得再待两个月，等这笔交易收尾。

结果到最后，AdGrok对我来说不过是一场漫长的、压力巨大的Facebook工作面试（同样，对我的队友们来说它就是Twitter工作的面试）。我们都宣称我们“卖掉”了AdGrok，现实情况却是，AdGrok不过是一个帮我们获得工作机会的跳板，是最后在大公司的工作才给了我们财务上的回报。如果没有创办AdGrok，直接去面试的话，我们要么通不过，要么拿不到同

等级的薪水。大公司的企业发展部门，至少就他们日常处理的小公司并购案来说，不过是一个支票簿更厚的被神化了的招聘部门罢了。这是被收购公司里的那些热衷于拔高自己的创业者常常忘了提及的一个小细节。

如果我执行了最优策略，那创办AdGrok获得的回报可能将比我最后实际拿到的要高好几十万甚至几百万美元。而且，Twitter可能为我提供的额外现金和股票，将有助于抵消我全盘押注Facebook所带来的风险。

道德，在科技的库房里存放道德，确实是一件极为昂贵的爱好。

[1] “单一事件触发加速”的意思是，你还没有行权的股份会在某个提前约定好的单一事件的触发下都发给你，比如说公司被收购或者与其他公司合并。在我们的案例里，这意味着我可以在加入Twitter的那一刻就依据我在AdGrok的服务年限马上兑现一部分Twitter股份，而不用从零开始计算在Twitter的服务年限。

[2] 现实也确实是这样，我的背叛被TechCrunch报道后，Twitter有一封内部邮件试图掩盖我的退出所带来的尴尬，免得破坏了公司庆祝第三次收购的喜庆气氛。

[3] 创业公司员工通常享有优先购买（或免费获得）某些股份的权利，但必须在公司待满一定的服务年限。只有在“行权”时，员工才能实际获得这部分股权。
——译者注

03

Facebook：快速行动，打破成规

Facebook创立时并不是想做一家企业。它的创立是为了践行一项社会使命——让这个世界更加开放，更加紧密相连。

——马克·扎克伯格，Facebook首次公开募股文件
(2012年)

新兵训练营

一旦跨越门槛，英雄便进入一种形相怪异而流动不定的梦境，他必须在此通过一连串的试炼。此时，英雄在进入这个领域前所遇到的超自然救援者的忠告、护身符和秘密代理人，都帮助了他。启程进入试炼之地，只是代表着在启蒙这条漫长且非常危险的路径上初期征战时刻的开端。现在龙怪已被斩杀，英雄也已一次又一次地通过艰难的障碍。此时，英雄将会享受无可抑制的狂喜，短暂瞥见乐土的时光。

——约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell），《千面英雄》

2011年4月25日

在搬到一座有如城中之城的办公园区之前，Facebook只有两栋位于帕洛阿尔托市中心以南、斯坦福大学以东的办公楼。一栋在加利福尼亚大道上，里面有扎克伯格、工程师团队、广告团队以及所有创造实际产品的人。第二栋位于另一条主干道旁的佩奇米尔路上，里面有销售、法务、行政等维持Facebook这台机器运转的非技术部门。一队白色小巴班车在两栋办公楼间穿梭，Facebook员工偶尔也会步行这半英里的距离，就当锻炼身体，或者晒太阳。

长达一天的入职培训被安排在这座非技术人员的楼里。那我就坐一下开往佩奇米尔路的白色班车吧。这个会议室叫“乒”（没错，旁边的会议室就叫“乒”），房间很大，显然是专门给人演讲用的。后墙那里有一个升起的讲台，狭长的桌子如同一排排树篱一样从左至右排列。按照平日里的习惯，我挑了个前面的位子坐下，正在演讲者的鼻子底下，这样我才好捕捉每个重点，做出正确解读。

一位人力资源顾问出来讲了一段介绍性的废话，紧接着就是第一位演讲者登场。他是我的大老板、Facebook产品总监：克里斯·考克斯（Chris Cox）。

考克斯有瑞恩·高斯林或约翰尼·德普那么帅气，温柔中透着男人味，专为女性朋友定制。每次他出席一个什么Facebook的公关活动，Twitter上就总会有人哇啦哇啦大呼“好帅好帅”，这已经成为Facebook内部的一个固定笑点。他能言善道，并懂得如何充分利用这一特长，向公众编织围绕Facebook和媒体未来的一个个诱人的故事。将他安排为新人培训的第一位演讲者，显然是为了向我们展示我们被选中参与构建的伟大蓝图。

“什么是Facebook？帮我下一个定义。”他一出场就向下面一张张期待的面孔发出挑战。

“一个社交网络。”

“错！完全不是。”

他环视了一圈，等待别的回答。

一位年轻而有朝气的实习生以十分精准的用词脱口而出：“你的私人报纸。”这让我几乎以为她是考克斯请来的托儿。

“没错！Facebook是我每天都应该阅读和思考的新闻源，每天为我定制新鲜内容。”

然后他套用了那个硅谷人士常常使用的比喻：把一件产品说成某种先前科技的历史性延续，这款产品其实是一场凯歌高奏的大行军里一定会发生的最终篇章。广播电视是面向大众消费的去个性化媒体，对于它诞生的时代，它是革命性的，但总还是缺了点什么。那些更专注也更碎片化的媒体——比如主题杂志《人车志》，比如有专门板块报道你所在社区的本地报纸——继续推动了新闻个性化的趋势。Facebook则是现代媒体真正想要达到的终极目标。

Facebook是专属于你的《纽约时报》，你的私人频道，供你阅读也供你写作。不管你是硅谷的风险投资人，华尔街的银行家，还是田地里的印度农民，每个人都可以像扭动老式电视机的旋钮一样进入朋友的资讯频道，每个人都生活在这个由个人社交网络构建的世界中。一篇《华尔街日报》的新闻报道进入你的视野，这不过是你浏览友人动态的附加物：你的朋友弗雷德分享了它，你的另一个朋友安迪发表了评论，你的老婆把它发给了她的朋友。这就是Facebook新员工在培训第一天所认识的世界：一个被人际关系网络，而非新闻报纸和图书，更非

政府和宗教所定义的世界。你和你的朋友重新定义了什么是名声，什么是社会价值，什么东西可以在接下来一整天占据你永不休息的灵长类大脑。

安迪·沃霍尔（Andy Warhol）错了。将来，我们并不需要15分钟的名气；我们每个人都会全天24小时是15个人眼里的名人。这将成为这个世界新的运转模式，即便大家也许还没有意识到这一点。Facebook的员工（我们这群人，这幸运的一小群人）知道这一天即将到来，并且有幸可以参与它的建设。

这个卖点效果很好，听众小朋友们都非常受鼓舞。任务完成，考克斯的脸上闪过一个青春偶像似的微笑，然后迅速消失在了讲台背后。他这一天无疑还有许多会议要参加。我猜想这大概是考克斯每两周就要参加的一次活动，为的是给新人们加油打气。整个流程已经被他演练到如同国王对国民演讲般熟练而自然。Facebook显然不吝于给大家安排最好的表演。

下一位演讲者是佩德拉姆·克雅尼（Pedram Keyani），网站完整性团队的工程主管。网站完整性是Facebook的内部用语，我后来才知道其真实含义：这是帮助Facebook抵御垃圾信息、色情账号、机器人以及各种恶意用户的安全团队。佩德拉姆是Facebook赖以传递其独特企业文化和价值观的管道之一。他组织了每两个月一次的黑客马拉松活动，即工程师想一些奇怪的点子，然后一起通宵写代码实现这些点子的活动。其中很多点子最后都成了成功的产品（Facebook视频^[1]即其中之一）。从Google开始，许多科技公司都建立起工程优先的文化，黑客马拉松就是这种文化的产物，它不仅仅是工程师通宵

写代码和蹭吃劣质中餐的借口，也是Facebook式盛会的动员大会。我后来知道，Facebook一些地方办公室也会毫无意义地举办此类活动，即便那里并没有工程师。这些工程异教徒举办这些活动，既是为了庆祝公司“自己动手做”的文化，也是为了体现出每个人对公司的忠诚和对突破性创新的渴望。

佩德拉姆今天来的目的是向我们阐述这些价值观。我们已从传道者考克斯那里听到了产品人员才想得出来的激动人心的洗脑宣传，现在是时候从一线工程师那里听听怎样才能实现考克斯说的愿景了。实现这些愿景正是工程师的职责所在。

佩德拉姆高大魁梧，穿着Facebook的T恤衫，一看就经常健身，他以一种威吓的语气命令我们：“不管你从之前的工作里学到了什么，不管你喜欢玩办公室政治或者染上了别的什么坏毛病，统统不要带到Facebook来。”

佩德拉姆进一步以一万分的激情描绘了Facebook这个全新的世界。在这里真理是唯一重要的东西，无私的合作是基本法则（“不要担心被人抢功”），每个人都是Facebook的“主人翁”（理论上说是这样，但财务上另当别论）。

这就是Facebook及其入职培训的精明之处。来到Facebook的新员工就像是刚刚登上埃利斯岛的移民^[2]，把他们曾经所处的古老过时的文化留在了身后，取而代之的是全新的Facebook文化。新人入职的体验被刻意设计成与移民归化时人们站在美国国旗和政府官员面前许下庄严誓言的那一刻类似。这已经接近于宗教的狂热了，而且大家还非常真诚地相信字面上的一

切。即使是在这样一个满溢着不可一世的鄙视情绪的世界里，我也从来没有听谁抱怨过Facebook及其价值观一个字——不论是在入职培训期间还是接下来几年里。正如在美国人心中“我们的军队”、母爱和宪法三样东西神圣而不可侵犯，在Facebook，有些东西是被供在神坛上的，没有人胆敢拿它们开玩笑。

在我们这个缺乏超然价值观的后历史发达世界里，供奉诸神的神庙就如同朝鲜的杂货铺一样空空如也，Facebook这种公司中的法西斯主义很容易让人着迷。除了摆在面前的全新iPhone和MacBook（苹果笔记本电脑），我们还领到了一个电脑包，里面只装了一样东西：一件印有Klavika字体的Facebook标志的T恤衫。每天，至少有一半Facebook员工都穿着这件衣服，很多人第一次（在Facebook上）发他们小孩照片的时候甚至会给孩子也穿上一件。纳粹德国曾有一个总穿褐色制服的冲锋队，又叫作褐衫队，我们全体Facebook员工都是社交媒体时代褐衫队的一员。褐衫队在这里是蓝衫队。

愤世嫉俗是懒惰者最后的收容所。我之所以描述这种专制倾向，不是为了卖弄廉价的嘲讽，不是要证明我是一个不可一世、谁讲话都不听的浑蛋嬉皮士，而是因为我当时真心实意地被这种文化吸引了，正如当时在“兵”会议室里坐在我旁边的人那样，我甚至可能更沉迷。自埃及金字塔建成起，人类对不朽工程——那些散发出超越我们个人之意义的工程——的渴望就一直没有变过。现在唯一的不同是这个圣地的性质以及到达那里的方法。

在聆听完考克斯的比喻和佩德拉姆严苛的命令后，我们稍微休息了片刻。

实习生围拢成一团，看起来他们好像认识彼此。我猜他们应该是加州大学伯克利分校、斯坦福大学、麻省理工学院或者别的什么学校的校友。想象一下，你是一个19岁的本科生，生活中的全部活动都不同比例地受到Facebook、Twitter、Instagram等社交媒体的影响，突然有一天，你进入了社交媒体怪兽的肚子里，并有幸在其中工作。如果我在这个年纪能有这种机会，一定会逢人便说，就算你拿密封胶带贴住我的嘴巴也不能让我停下来。

“兵”门外的微型厨房是散布于园区内的众多微型厨房之一。说它们小，只是和供应一日三餐的公司食堂的厨房相比而已；它们也不是真的厨房，因为你不能在这里做饭。这里只供应会让你犯高血压或者得糖尿病的包装食品——那些有轻度自我毁灭倾向的大学生们的主食。我当时还没有意识到，Facebook在纵容员工方面正全面接近Google，厨房里的食物变得越来越“高大上”：士力架被换成了三角巧克力，多力多滋薯片被正宗的辣味印度小吃代替。

咖啡的品质也得到了改进。普通的烘焙咖啡被从教会区开始流行起来的本土菲尔兹咖啡店的咖啡代替。我走的时候，园区里已经有了一个非常棒的菲尔兹连锁店，它不仅是人们补充咖啡因的地方，也是进行社交聚会和非正式会议的场所。不过那是很久以后的事了。

血糖浓度得到提升之后，我们回到“兵”会议室。

正前方的一把椅子上安静地坐着一名印度人模样的卷发男人。此人不需要别人来介绍，因为他就算在Facebook以外也是个名人，知名度远高过佩德拉姆甚至考克斯。他就是缔造了Facebook之成功的最重要人物之一——查玛斯·帕里哈皮提亚（Chamath Palihapitiya）。他领导的用户增长团队，通过鼓励用户添加好友等措施给Facebook带来了大量新用户，使Facebook从一个主要由大学生构成的小型网络成长为一个拥有接近10亿用户的全球性社交工具。

他也是一位竞技扑克牌爱好者，主持了硅谷最为传奇的家庭扑克牌局。全明星阵容的各路投资人和企业家是牌局的常客，职业扑克选手和一些体育明星也会偶尔参加。在查玛斯的故事里，扑克牌总是必不可少的部分，我曾多次听说他在这方面的传奇。他对扑克牌的痴迷也许正好体现了他鲨鱼般好斗的性格。

某次，在玩了一晚上的大赌注扑克牌之后，查玛斯赢走了5万美元。他决定犒劳一下自己，买一辆德国产的座驾。他来到宝马车经销商处，销售员不想搭理这位衣着朴素的年轻人，也拒绝让他试车。于是查玛斯去了街对面的奔驰店。奔驰店员没有无视他，他当即用现金全款买了辆车。然后他开着那辆全新的奔驰车回到了宝马门店，找到那位曾经无视他的销售员，让他看看他失去了怎样一张订单。查玛斯就是这样一个人。

“听我说，我们不是来这里浪费时间的。既然你们已经来到Facebook，你们将有很多事要做。”

他在入职培训上滔滔不绝的讲话绵里藏针。“制造影响力”“把问题放在心上”“比完美更重要的是完成”等，各种激励员工的口号贴满了办公室的每一个角落。很快，我们会发现，就连我们桌子上的显示器上也贴着这些标语，生怕我们忘了似的。这些理念就是查玛斯冗长而不着边际的讲话的真正主旨。他的讲话里夹杂着许多脏字，有华尔街场内交易员特有的机关枪似的说话节奏——他在年轻时曾经从事过这个职业。

“所以尽管放手去做吧。”他总结道，结束了其长达20分钟的威吓。

整个过程中查玛斯一动不动，直直地坐着，双手紧紧握住椅子。他站起来离开讲台之时，目光也没有在任何人身上停留。

所有人都有点被吓住了，就像是电影在最后几秒钟突然出现剧情大逆转，观众全都惊得哑口无言，静静看着片尾字幕的滚动。

下一节课的主讲人不再是Facebook的传奇创业者，而是古板而官方的公司行为规范守护者——人力资源部员工。两位人力资源顾问登上讲台，一左一右坐下，一男一女，好像他们说的话题必须两个性别都出场才能讨论一样。

人力资源顾问给我们讲的第一课是Facebook一直以来都痴迷的东西——保密。

正如耶稣向他的使徒传道一样，Facebook经常会以寓言故事的形式传授它的企业文化。人力资源顾问在这里讲了一则关于失足员工向科技媒体泄露一个即将发布的新产品的寓言故事。扎克伯格对此事的回应是一封发送给全体员工的邮件，标题是“请辞职”。任何人看到这样标题的邮件出现在自己收件箱里都会为之一惊。那天在“兵”会议室里，人力资源顾问把这封邮件投影在墙上，逐字逐句念了出来。邮件要求泄露消息的人即刻辞职，并且严厉谴责了他的道德水平，指出他做的事是对整个团队的背叛。这则故事生动地刻画了一位不愿原谅败家子的严厉父亲的形象，其教育意义是清楚的：如果有谁胆敢背叛Facebook，就不要怪保安像对付午夜快餐店里捣乱的醉汉一样把你架出去。

上完这极具教育意义的一课，紧随其后的是学习下一个重点——自觉。

作为除了美国国家安全局（NSA）之外全世界最大的个人信息集散地，Facebook内部充满了滥用权力的风险——疑神疑鬼的员工监控妻子的账号，不知好歹的实习生偷窥明星的私人消息——这不仅仅是不道德的，更重要的是，这种事一旦被曝光，就将成为一场极大的令人难堪的公关灾难。人们会像防毒品一样对这个叫Facebook的服务保持警觉，因为它本来也确实像毒品——它引诱你分享自己最私人的人生体验，但你在潜意识里对它依然感到厌恶与畏惧。如果不对员工要求最严格

的“自觉”，用户赐给那个深蓝色方框的调度他们人生的权力，很快就会被毫不犹豫地收回去。

我个人就听说过不止一位同事栽在这件事上。他们被抓到在没有正当理由的情况下查看用户资料，这种行为在“一秒内”就被制止了，因为有人叫来了保安。就是这么简单：就算你只是试一下，我们也会抓到你，然后你会被立即扫地出门，我们还得请人清理你留在桌上的还温热着的咖啡。

人们在聆听这一切时一直沉默不语，最多偶尔有人小声抱怨或与旁边的同事低语。第一位讲者鼓舞人心的话语还在耳旁回荡，而这段人力资源顾问的培训就像是你在结束了一场尤为欢乐祥和的派对之后，开车回家的路上遇到了查酒驾的警察。警察看起来很和蔼，偶尔有些严厉，但那是因为他们要照章办事。

然后，是火辣的职场性骚扰话题。有点出人意料的是，这一段由男性人力资源顾问主持。他站了起来，开始对着我们这群新员工讲话。

我们可以先想象一下Facebook办公室内的景象：填满整座办公楼的是年轻气盛、感情无能的极客男性，间或点缀着可能占总人数10%左右的年轻女性。能出什么事呢？

相比于严格规范两性之间可能涉及的法律问题，Facebook更喜欢讲明一些基本的政策方针。小心翼翼但毫不含糊地，我们的人力资源顾问先生声明：追求同事，可以，但如果对方拒

绝过你一次，那就不要再提了。只是问一声她愿不愿意和你约会，你的机会就算用完了，自此之后你的任何轻浮举动都可能受到惩处。

“所以每个人只有一次射门的机会，是吗？”我心想。那我们可得好好把握这次机会。

接下来的警告则是针对女士们的。我们极具权威的男性人力资源顾问，在他的女搭档偶尔的帮衬下，开始了一场关于女性应该避免穿着“令人分心”的衣物来上班的演说。后来我也听说，这里的主管真的会时不时把女下属拉到一边，就其穿衣问题提出严正的警告。我们广告部也有这样的案例：一位看起来只有16岁的实习生总是穿超短裤来上班——这已经不得体到有点可笑了，但是作为成年人的我们对此百般禁忌，也是同样好笑。

最后的最后……要流氓！

我们入职的时候需要签署很多奇怪的协议。其中有一份免责声明，免去了Facebook对于办公室里发生的淫秽言行的任何连带责任。在Facebook工作期间，我们见到或听到的任何言行，都不能作为向法庭提起诉讼的依据。当时我并不确定这是否包括，比如说路过同事工位时瞟到他屏幕上播放的“小黄片”，或者残存的兄弟会文化偶尔催生的一个提及阳具的笑话，又或者有人在“欢乐时光”喝到不省人事，全身上下只剩内裤。

“我们不想创造一种每天都有人来找人力资源部抱怨的文化。如果有人说了什么让你觉得不合适的话，你应该当场指出来。在理性情况下，这事就算结了，你也继续回去工作。”演出终于结束。我们抓起新人礼物袋、笔记本电脑和新手机，迫不及待地离开了这里。回到我在广告部的全新工位，我打开了电脑。

电脑里已经有两封邮件等着我了。一封是例行公事的“欢迎加入Facebook”。另一封来自一个任务追踪系统，告诉我有几个bug（漏洞）正等着我来修复。和所有工程师一样，虽然我实际的职位是产品经理，但我也必须经历所谓的“工程师训练营”——一个为期6周的课程，旨在帮助你从N00b^[3]转变为一位真正的Facebook工程师。这个训练营采取的是淘汰机制，可以让管理层提早发现潜在的招聘失误。通过学习包括前端代码、后端架构以及所有相关中间层在内的速成课程，我们对Facebook做事的方式会有更多了解。这家公司喜欢自行研发其技术栈内几乎所有的组件。当然，他们偶尔也会使用开源语言或工具，但它们往往也经过深度定制，反而更像是Facebook自家的东西。即使是经验最丰富的工程师也可能有完全不同的背景，因此很有必要向所有新员工灌输“唯一正确的执行方式”。刚走出校门的应届毕业生对真实世界里的工程团队如何打造产品一无所知，这个训练营正好把他们的整个技术世界观锻造成Facebook想要的样子。许多年后，即使已经换到别的公司工作，他们也会带着从Facebook学来的偏见和态度，好像那是神启一般。那些以前在Google，现在来到Facebook的人也是这样带着Google的印记的。

我有5个bug要修复。然而我连PHP（超文本预处理器）代码的语法都不知道。PHP是Facebook前端系统所使用的语言，它的语法和开发环境是出了名的难用，如今还在使用它的公司已经寥寥无几。Facebook之所以用PHP，仅仅是因为当年在哈佛大学的扎克伯格选了它而已。

按照线上文档的指引，我成功搭建好了开发服务器。我将在这台机器上开发代码，它就像是我个人的沙盒。然后我把当前版本的整个Facebook主代码仓库拉到本地，开始在编辑器里浏览。

所以弄出这么多事就是玩这个是吧？

为了好玩，我把“赞”按钮上的文字改成了“干”，保存好代码之后按下浏览器的刷新按钮。现在我有自己私人版本的Facebook。没错，现在我可以“干”翻互联网上的任何东西。

“制造影响力，财富青睐胆大的人。”

我正在这条道路上勇往直前。

[1] 一个成为Facebook传奇的故事称，扎克伯格一开始其实拒绝了Facebook视频这个点子。工程师无视他的指令，把自己关在小黑屋里花了好几天完成了它，并忤逆扎克伯格的旨意发布了这个产品。现在，Facebook视频是仅次于Google旗下YouTube的全球第二大视频分享网站。

[2] 埃利斯岛（Ellis Island）是纽约港内的一个人工岛屿，与自由女神像的所在地自由岛相邻。埃利斯岛在1892年至1954年期间是移民管理局的所在地，曾是许多欧洲移民第一次踏上美国国土的地方。——译者注

[3] “N00b”是指代“新手”或“新人”的黑客用语。在程序员的线上论坛里，这个词代表着对那些明显水平不济之人的尖刻鄙视。在Facebook，这个词被用来不冷不热地称呼新员工。

产品按摩师

所以，一位君主若能统御他的国家，那他就会被世人敬仰，他所采用的手段也总被认为是光荣的。因为群氓总会被事物的外表和事件的结果所诱惑，而这世间尽是群氓。

——尼科洛·马基雅维利（Niccolo Machiavelli），
《君主论》

2011年6月[\[1\]](#)

所以Facebook招我做什么来着？


我的正式头衔是“产品经理”，下文简称PM。

虽然PM这个角色普遍存在于各种规模的科技公司里，但它实际上和名义上的职责在不同公司差别很大。PM做什么事情可以从多个角度说明一家公司是怎样研发产品的。有些公司会设置不同的职位，比如在微软，PM叫“项目经理”。在Palantir，即亿万富翁彼得·蒂尔（Peter Thiel）创办的神秘国防情报软件公司，他们管PM叫“产品领航员”，这听起来有点过分浪漫了。

不管叫什么吧，这个PM，到底是做什么的呢？

MBA风格的职位简介里会把它说成是“产品CEO”，因为商学院的那些家伙最喜欢缩略词组成的职位名称了。很多公司也是这样定义这个职位的，所以不能说这个说法完全错误，但它多少有点夸大了这项工作的光鲜亮丽。

对这项工作一个更符合实际的描述是“大便伞”。你可以想象一下上帝发起《圣经》里描写的那种复仇，让源源不断的腹泻物从天上倾盆而下，这就是你作为一个PM，在不管是创业公司还是在Facebook这种备受瞩目的、复杂的大型组织里，需要应付的场景。你，我亲爱的PM，是你团队里工程师们公用的仆人，你要为伏案疯狂敲击键盘的他们撑起一把巨大而沉重的“大便伞”。

依据这个职位的定义，你的任务是完成除了在键盘上敲代码以外的所有事。这既包括在和隐私与法务团队无休无止的会议上，字斟句酌地解释你的产品，并证明这个产品符合那些过时的法律要求；也包括向一屋子笑嘻嘻的无脑销售人员推介你的产品，告诉他们怎么去拉客户，为你的宝贝产品拉来肯付真金白银的买家；还包括和其他PM百般讨价还价，让他们答应某个产品变更或者匀一个工程师资源给你。这也意味着在高层次会议上向高管推介产品，像玩最高等级的俄罗斯方块一样，把迅速下落的产品方块嵌入他们心里还未定型的企业发展蓝图里。它同时还意味着保卫你的团队不被其他来求你帮忙的PM掠夺，这些PM有时还可能为了自己的产品请求你降低你们产品的规划里某些元素的优先级。 图像

作为一名PM，如果你能说服工程师完全照你的想法打造产品，那你就是千金难买的人才。如果做不到，那你就成了一位失去兵权的独裁者。就算你有联合国或者教会的支持（即管理层安排你当主管）也没用，起义军早晚会把你拉上刑场。在Facebook广告团队，最糟糕的景象就是PM失去了工程师的信任。名义上这些PM掌管着某个产品领域，但他们就像已经失去领地的流亡政府一样，顶着一个有名无实的头衔，没事儿给人发发邮件和路线图，却无任何产出。

对内，这是一个有失尊严的、让人不得不卑躬屈膝的工作。

对外，这就完全是另一回事了。

作为一名Facebook的PM，你就像一个阿富汗军阀或者海盗船船长：外人都敬你三分，你对于他们整个公司和行业来说都是祸害；其实，你几乎无法控制手下那一小队工程师，他们离叛变总是只有一步之遥。在Facebook外的世界看来，你的工作是轻松的：随便发一封只有两句话的邮件，你就能让任何一家公司的高管立马出现在Facebook接待区等你。我自己就这样召唤过许多创业公司高管。他们一见我就噼里啪啦抖出各种恭维话，哪怕我不仅迟到了而且还冷冰冰地要求他们完整演示其产品功能，讲清其商业模式。然而，45分钟的会议之后，我依然让他们空手而归。

Facebook是每个人床上一只重达800磅的大猩猩。只要能说服大猩猩做点什么，你就可以吸引所有人的注意。Facebook的

PM里那些最软弱无能的人总以为这种力量来自他们个人。那装模作样的样子实在令人难以忍受，但他们存在于产品管理大军的每个层级中。最糟糕的是，Facebook现阶段的强大又让这些人比平时更加高调和张扬。

我具体负责什么产品呢？

我的新使命是Facebook广告系统的“广告定向”功能。定向是广告主用来定义广告受众的一系列数据和工具。它可以是人口统计特征（如30岁至40岁的女性）、地理位置（佛罗里达州萨拉索塔市周边5公里范围内的人），也可以是基于Facebook资料页的数据（有没有小孩；比如，是否属于“妈妈”这个分组）。

形象一点来说，广告定向就像把数据的车轮开上财富的公路。借用一个物理学概念做类比，压力是单位面积承受的作用力，类似地，可变现流量就是单位像素代表的的数据：屏幕广告位上每个像素块承载的数据越多，这个广告就越值钱。广告定向就是如何向每个像素块增加数据量的学问，是让单纯的数据输入变成真金白银的巫术。

由于好的数据越多，钱就越多，衡量Facebook每个广告收益的过程就变成研究这个数据——现金的转换过程进行得是否顺利。为了研究这个问题，在我真正开始上班的第一个星期，我打开了公司的营收报表系统。这个系统由一系列内部网站组成，只对高层管理人员和广告部员工开放。每个人只能访问和他的工作相关的部分，因为公司的收入是非常敏感的数据。虽

然具体日期还不明确，但那时所有人都知道Facebook早晚会上市，所以外面的人十分渴望一窥这些内部数字。

所有营收报表界面都是黑色背景，配黄色或白色文字，像极了你在华尔街交易大厅见到的彭博终端机。你可以按地理位置、广告产品、时间和日期等各种与广告系统的日常运作息息相关的属性来筛选和过滤数据和图表。

我打开了最上层的总图表。后来我了解到，Facebook在所有业务领域都有一个宏观报表，不管是广告、用户增长或者其他什么东西。体现成功与否的关键指标数据总是以黄色大字显示在屏幕左上角。每月活跃用户数（Facebook最重要的指标）、每日营收、移动用户数——所有那些体现你参与的Facebook业务的健康指标——就在那儿，不允许你反对或质疑。

等等！什么？

我又看了一眼，确认自己没有把报表细化到变现最少的荒凉国度。然后我又点了下刷新。

没用。这个可怜的数字——抱歉由于法律原因我无法向你分享这个数字——真的是Facebook广告的平均CPM^[2]。

这简直就是一坨狗屎。谁能想到Facebook的变现收入，这备受吹捧的“互联网的未来”，会如此之低？这大概是最糟糕的赚钱方式了，和在你的《星球大战》博客上放置Google联盟广告有的一拼。

要说我受到了惊吓，绝不是小题大做。我放弃了自己的公司，向Twitter典当了我的合伙人，接受了大公司的入职培训……就为了这个？和许多Facebook之外的人一样，我并不知道Facebook怎么赚钱。折服于外面传闻的营收总数（在20亿美元级别），我原本以为Facebook广告展示的单价会远远高于我看到的数字。

现实和我的预期完全相反。2013年以前，如果你想知道Facebook靠什么赚钱，答案很简单：再小的数字乘以10亿也是一个超级大的数字。单就CPM来说，Facebook的赢利模式和Google比起来简直是个笑话，但是用户数就是一切。Facebook就像是海洛因、碳水化合物或者每周的薪水：Facebook就是这么令人欲罢不能。

也许讲一个例子会让你更明白：Facebook当时的移动应用就响应速度来说十分糟糕（在某些发展中国家，首页的平均加载速度可能超过90秒）。尽管如此，依然有许多人每天在Facebook上浪费好几个小时，每一次点击或者评论之后都愿意耐心等待足足一分钟……他们忘却了身边的人和事，妻子恳求的眼神，孩子们殷切地吸引他们注意力的举动。那盯着屏幕的一双双眼睛，在好几个小时的时间里，慢慢变成了便宜的广告，如同雨滴汇流成河，为Facebook带来稳定的收入。这就是2011年夏天Facebook办公室里免费食品的资金来源。

我第一天上班得到的第二点收获，就和钱没有什么关系了，它主要和人有关。

我加入时，Facebook广告部的人事安排是这样的：30多位工程师外加1位设计师负责十几个产品，这些产品按照几个大的领域分组，由6位PM照看，我是其中之一。这一整个“欢乐马戏团”都由我的老板戈库尔·拉贾拉姆管理。他能够同时写三封邮件和开两个会——一个面对面会议，一个Skype或者手机上的电话会议。

戈库尔是广告部名义上的产品负责人，这意味着他是那个决定Facebook广告产品建设总体方向的“产品按摩师”。同时，他也管理其他PM，当时那是一帮各自为营的不听话的家伙。

当时的Facebook欠缺一个大的广告策略，有的只是一个大概的感觉，一种集体情绪，就像仅有一块倾斜的地板把人们往某个方向引领。在这种氛围中，我们广告定向和相关联的团队——例如广告优化，即面试我的那个以色列人带的团队——做起事来随心所欲，日常工作里全是心血来潮的路线图和产品点子。在如此空洞的混乱中产生了许多有意思的和激动人心的点子，但也产生了许多稀奇古怪的无用的点子。关于Facebook的神话大都未被数据证实，它们要么围绕着Facebook分享功能的神奇价值，要么关注如何扩大你Facebook页面的受众群。

正如每个PM都会配一个产品营销经理——为产品编造营销故事的人，产品营销部门也有一个戈库尔这样的人物。布赖恩·博兰，我之前提到过的也参加了与扎克伯格那次会议的人，就坐在戈库尔旁边，管理着不断壮大的产品营销经理部队（Facebook内部称他们为PMM）。一位PMM总是和一位PM配对，

市场和产品就像对对得和对对的[\[3\]](#)一样不可分割。Facebook广告部所有团队都有对应的PMM。销售等级森严，人员散布于全球几十个区域的办公室。在总部这边，他们坐在距广告产品团队仅一臂之遥的地方。整个销售部都由谢丽尔从Google带来的良将之一——戴维·费希尔领导。除了费希尔这条直达谢丽尔的渠道以外，销售部完全抱着一种下游消费者的心态：不管产品部门开发出什么产品，他们都只管从博兰手下某个PMM那里领取消化好的卖点说明。

加入Facebook之前，我只在一家大公司里工作过，那就是高盛。那是一个十分与众不同的地方，我在那里学到的东西对我现在所处的公司政治气氛几乎毫无帮助。我最终将非常了解戈库尔和博兰这类人物的个性，因为我工作的一半内容都是尝试操纵他们的情绪和观感（虽然大部分时候我是徒劳的）。

每位对Facebook产品做过贡献的人都向一位戈库尔或者博兰这样的人物汇报：PM（包括我）向戈库尔，PMM向博兰，工程师向管他们的工程经理，然后工程经理再向KX（广告部工程主管）汇报。不管是好是坏，总之这样的等级制度维持了广告部的运行。

在现实中，这种大部分未经编排的舞蹈要如何上台演出呢？

Facebook的广告产品经理，在戈库尔的安排下，每周有一个PM沟通会。当时，每次开会大概能来6到8人，会上大家主要是回顾每周各自都做了什么事情。这是带一点炫耀和竞争性质

的，多少有点像YC的晚餐会。每个人最好都能展示出他负责的那块Facebook广告蛋糕在继续高速增长。我每周在参加这个戈库尔主持的小型演示日前，都会在心里预演我要说什么以及怎么说。

此外，还有一个PM的每月例会，目的是营造某种联结整个公司的内聚力。会议由克里斯·考克斯主持（除了他还能有谁）。你应该还记得，他是入职培训时万众敬仰的Facebook产品总监。通过巧妙的推销，这个会议把YC演示日的精神发扬到公司级别上——每次都有当时最受欢迎的PM在这里登台，收获大量掌声。每次会上都会颁发一个名为“杰出产品管理奖”^[4]的团队奖项，由全体PM投票产生。考克斯鼓掌的方式很特别：他会用抽打的方式拍掌，所以每拍一次，手掌都发出很大的声响。这也提醒着屋里其他人赶快跟着鼓掌。

广告部门的使命其实很简单：赚更多的钱，但不要激怒用户。Facebook变现的业务依然停留在一个次要地位，面向消费者的早期创业公司通常都会做此选择。除此之外，CEO本人对肮脏的钱财也十分厌恶。就像有耐心的妈妈跟在破坏欲极强的婴儿屁股后面捡拾他随手乱扔的玩具，广告部的任务是想办法从这家面向用户的公司发布的一切东西里变出钱来。那些产品在设计的时候可没考虑怎么赚钱。好的时候，它可能基于一项增加用户黏度的研究；坏的时候，它也许不过是伟大领袖扎克伯格最新听说的或者他自己想出来的又一个具有“前瞻性”的产品点子。广告部总是被迫尝试把这些产品一个个变成现金，不论最终能否成功。在这样的模式下打造企业，就像是用在家具

商场里随便挑选的零部件来建造一座房子：如果你够幸运或者资源够多，你也许能够成功，但更大的可能是你最终建成的是一座没人想要的房子。2012年中期之前的Facebook广告，正好处于这样一个境地。

这就是上市前夕的Facebook PM的光荣人生。

基于我在广告部和人聊天搜集到的信息和这些我不得不参加的公司会议，我开始觉得自己进入了一个平行宇宙，一个出乎我预料的社交媒体的迷离时空^[5]。所以，我又做起了我最擅长的的工作，在Facebook和LinkedIn上窥探每个员工的背景，看我可能还要再待一段时间的这家公司究竟是由何种人构成的。

很明显，广告部的所有人——我是说所有人——从来没有在任何一家广告公司工作过。唯一的例外是那几位从Google来的，他们可能在媒体那边做过一点技术工作。

这个情况十分诡异，原因有二：其一，广告科技圈是一个混乱的世界，每个广告PM或者工程师的简历上都或多或少有在别的广告创业公司工作的经历；其二，这个世界同时有点排外，外面的人很少敢进来，里面的人也很少出去。一种奇怪的行业忠诚感把他们困在了这个把像素转换成金钱的行当里。

广告部所有人似乎都通过了Facebook对其能力和价值观的考察，但对外面的广告界的情况，他们几乎一无所知（除了前面提到的几位前Google员工）。更奇怪的是，好像人人都对此

不以为意。他们不知道他们不知道的是什么，而且这不成为一个问题，而是一项特色。

从某种意义上来说，这是好事，因为广告界有一种围绕过时的模式和产品创意自我欣赏的倾向：最大化点击率，在电影预告片前自动播放视频广告，定位“车辆意向人”（想买车的人）。他们不管在哪里都是旧调重弹。Facebook想要成为付费媒体的新范式，打破一切规则和模式。但是，我的老天爷啊，有人听说过定向广告是基于用户购买历史和浏览过的产品目录的吗？

没有。

把自己封闭起来的文化总是疯狂沉迷于自己的独特性，Facebook的广告部基本上就处于这样一种状态。但就像在华尔街一样，即使最清楚证券真实价值的人也无法对抗市场的意愿，你是没法和全世界作对的，所以大家也都得过且过了。

最终，这种漫无头绪的状态通过“事关公司命运”的两大产品的大起大落到达完美巅峰：一个是开放图谱，另一个是用它来赚钱的姊妹产品，赞助商动态。在后面的章节中我会详细介绍它们。

但是，正如我在评价Twitter时所声明的一样，以上评价有一个明确的限定条件：这些负面描写以及接下来可能出现的更负面的内容，都仅在当时为真（或至少在当时的我的眼里看来为真）。科技公司，哪怕是相对较大的公司，都是不断变化的

野兽。它们改头换面的速度很快。正是这种自我修复的能力，让Facebook能够快速适应风云变幻的外部环境，克服错误的产品决策带来的恶劣影响。这一特质挽救了过去的Facebook，也将助它抵御未来的凶险。在2011年一整年和2012年大部分时间里，Facebook的广告产品基本上是废物，就算是最糊涂的广告主也能感觉出它没用。对大部分认真想要冲业绩的市场营销人员来说，Facebook的广告没有任何价值，某些烦人的游戏公司例外。那时Facebook广告业务的现金流水十分可悲，广告部本身也小得可怜，报价管理工具充满各种bug，十分难用。

但是Facebook很快就变聪明了，非常快。

到2013年早期，公司已准确地找到自己的价值所在。然而这和2011年前后广告团队内部热议的烦琐规划毫无关系，也和面向公众发布的旨在从大广告客户口袋里掏钱的宣传材料搭不上边。现在的Facebook可以说的确拥有了线上广告的未来。它是如何从广告圈的狗熊变成英雄的，就是我下面要讲的故事的关键。

[1] 细心的读者会发现我们跳过了两个月时间。签下Facebook以后，我马上参加了前一章描述的新员工入职培训，然后申请了停薪留职，等待我的队友们完成AdGrok的交易。正式收购的流程，即便交易额很小，也需要几个星期的法律和技术上的尽职调查。如果我开始在Facebook公开工作，硅谷回音壁里就会传播AdGrok要么快不行了要么会被Facebook买下的谣言，威胁到它和Twitter脆弱的交易。因此，在社交场合我必须表现成我依然是AdGrok的CEO（“所以你创业进展怎么样了？”“额……”）。大部分时间我都躲在我的小船里，因为我没有别的地方可去，一个实际上身无分文的假百万富翁。

[2] CPM即“cost per mile”（每千次成本），指广告每展示1 000次的价格。这相当于媒体的每平方英尺广告位的价格。

[3] 对对得和对对的 (Twiddledee and Twiddledum) 是《爱丽丝梦游仙境》里一对胖胖的双胞胎。——译者注

[4] 我得过一次这个奖，它表彰了我在应对爱尔兰数据隐私审查方面所做的工作。这件事非常重要，我马上就会详细说它。和许多奖项背后的故事一样，我不认为在这件事上我干得多出色——我做过许多其他更有意义的事情，却没有得到应有的奖赏。

[5] 《迷离时空》(Twilight Zone)，或译“阴阳魔界”“迷离境界”，是一部诞生于20世纪50年代末的美国科幻悬疑和心理惊悚类电视剧集，20世纪八九十年代曾被多次翻拍和添加续集。其对流行文化产生了重要影响，于是迷离时空这个词也常被用于指代一种令人难以置信的状态。——译者注

Google必须毁灭^[1]

如果仅靠自己，天才产生原创思想，将如女人自体受孕一样稀有。外部环境对于天才的成熟必不可少，正如所有胎儿都需要一位父亲。

——叔本华（Arthur Schopenhauer），“论天才”，
《文学的艺术》

2011年6月

马克·扎克伯格是一位天才。

但他不是夸张的虚构电影《社交网络》（*The Social Network*）里刻画的自闭症式的天才。现在的人都以为天才就是能力过人、认知敏锐的怪人，但这一当代定义其实已经消解了天才这个词的本来含义。

不过我也不认为扎克伯格是史蒂夫·乔布斯那样的产品天才。所有认为他是产品天才的人都得先解释一下Facebook后院里埋葬的一个个失败产品。还记得“Facebook Home”吗？这是一款于2013年盛大发布的安卓手机个性化桌面，当时扎克伯格还和HTC（宏达电子公司）的CEO同台亮相，但这个产品很快就让后者失望了。还有他2012年押宝超文本5.0的惨痛教训呢？这个决策导致在很长一段时间里Facebook的移动应用都严重卡顿。又或者Facebook的第一版搜索功能？所谓的自然语言搜索

只支持英语，只有在查找你朋友的单身女性朋友时才有用，这一功能最终也惨遭下线。^[2]那个叫Paper（报纸）的独立应用就是对Flipboard（红板报）的无耻抄袭。^[3]还有一堆我叫不出名字的产品，虽然耗费了大量资源去开发，但还未面世就因为扎克伯格改变了主意而胎死腹中。

如果说他是一位产品天才，那就意味着有一系列机缘巧合在对抗他的神圣伟力。

不，我认为他是一位传统意义上的天才。他似乎被一位超自然的守护神鼓舞和指引着。神为他创造良好的成长环境，更让他身边充满了辅佐他的能人。类似的天才还有：托马斯·杰斐逊、拿破仑、亚历山大·汉密尔顿……吉米·琼斯（Jim Jones）、L. 罗恩·贺伯特（L. Ron Hubbard）、约瑟夫·史密斯（Joseph Smith）。这些天才怀抱着救世愿景，虽然这愿景反复无常又缺乏细节，但他们呈现出的是一个令人兴奋且让人奋不顾身的新世界。如果你只是对未来有疯狂的设想，那你充其量算是个疯子；如果你还能说服一群人相信你的愿景，那你就是领袖。通过把愿景植入门徒心中，天才扎克伯格创立了一门宗教。所有Facebook的早期员工都有一个“看见光”的时刻，他们在那一刻突然意识到Facebook并不是MySpace（聚友网）那一类可怜的小圈子社交网络，而是一个给人以完全不同的人性体验的梦。最新皈依的信徒为前辈描述的扎克伯格主义折服，以饱满的热情加入Facebook的战斗，这样的热情又感染了下一批新的尽责、聪明、果敢的工程师和设计师。

然后是他创造的公司文化。

很多看起来很“酷”的硅谷公司都有“工程师第一”的文化，但是Facebook在这方面可以说做到了极致。工程师控制了一切，而且只要你写出的代码没有（经常）出故障，你就是公司的宝贝。颠覆一切的黑客精神支配着一切。很早以前，佐治亚州立大学的一位叫克里斯·帕特南（Chris Putnam）的小毛孩搞了一个把Facebook主页变得像MySpace一样的病毒。MySpace当时还是社交媒体绝对的王者。这个病毒后来开始干坏事，删除用户数据。Facebook的联合创始人达斯汀·莫斯科维茨（Dustin Moskovitz）非但没有煽动FBI（美国联邦调查局）来调查帕特南，反而还邀请他来面试，给了他一份工作。帕特南之后成为Facebook最出名的也最爱拍桌子的工程师之一。这是一种独特的海盗精神：只要你可以快速把东西做完，没有人会在乎你的学习背景或者在传统法律意义上的道德问题。黑客精神比一切都重要。

正是这种文化让这些23岁就年薪50万美元的年轻人无视眼前这个只要有钞票到处都能找到乐子的城市，心甘情愿被拴在办公园区里每天工作14个小时。他们的一日三餐都在这里解决，有时还睡在里面，每天不是写代码、审查代码，就是在Facebook内部群组里讨论产品。公司上市那天——Facebook的胜利日——在周五晚上8点，广告部工位上还坐满了忙碌的工程师。要知道在那一刻，这里所有人都已身价不菲，有些人连“滚蛋钱”都赚够了，但他们依然在写代码，在他们的期权已变成真正现金的那一天。

在Facebook，你加入公司的那天是个值得庆贺的日子，就像福音派基督徒庆祝他们的受洗日或者新美国公民庆祝他们在国旗下宣誓的那一天一样。这个日子叫作Faceversary^[4]（不是开玩笑），你所有的同事都会抢着在你的Facebook上（不然还有哪里）留下祝福的话，正如普通人祝贺朋友生日一样。通常，公司或你的同事还会订购一束艳俗的花束放在你的座位上给你惊喜，花束中间一定还会有数字2或者其他数字形状的气球。当有人离开Facebook（通常是在气球的数字变成4或5的时候），所有人都表现得好像这个人要死了一样。仿佛你要离开现在这个宇宙，去往另一个宇宙（可是他们无法想象另一个宇宙比现在这个更好）。你在Facebook的墓碑，是发在Facebook上的一张你有些破损的工牌照片。按照惯例，伴随这张照片的还有一段声泪俱下的“自杀遗言”兼写给自己的“墓志铭”。在这条消息发出后的一分钟内，你就会收到好几百个赞和留言。

那些逝去的人，心里其实也不好过。你一离开Facebook，就离开了员工专用的Facebook网络，这意味着所有那些内部群组的帖子（公司密信）你都看不到了。你在Facebook发布的内容对其他Facebook员工的可见度也大大降低（他们每天24小时都泡在Facebook上）。你的Facebook动态消息——你在这个世界唯一的社交窗口，突然冷清了下来，更新速度比蜗牛还慢。几乎同时，会有人把你拉入前员工的秘密群组，一个前员工讨论公司的堕落之地。

让我们暂停片刻，想想这一切：好斗的工程师文化，对工作全情投入的风气，对伟大理想怀抱的宗教似的狂热。犬儒主义者读到扎克伯格或者其他高管所谓的创造“更开放和连接更紧密的世界”的宣言时，会感叹说：“哦，多么深情的废话。”批评家每次看到Facebook上线一个新功能或者和谁有了合作时，会揣测Facebook肯定又在想办法赚钱。

他们错了。

Facebook遍地都是坚守信念的人，他们真的真的真的不是为了钱而工作。在地球上每一个男人、女人、小孩的目光都被那个带Facebook标志的蓝色窗口锁定前，他们永远不会停歇。如果细想一下，这事儿可比单纯的贪婪要吓人多了。对于贪婪的人，总有一个价钱可以收买他，他要做什么也都是可预料的。但真正的狂热分子呢？他不会被任何价钱收买，你也搞不明白他疯狂的想法会把他和他的追随者带到什么地方。

这就是马克·艾略特·扎克伯格和他创建的公司。

2011年6月，Google发布了一款明显抄袭Facebook的产品Google Plus（Google+）。这款令人厌烦的产品被捆绑到其他Google产品上，比如Gmail和YouTube，旨在整合用户在不同Google服务中的线上身份，就像Facebook整合了大部分用户在整个互联网上的身份一样。鉴于只要你使用Google，Google Plus的登录按钮基本上在哪儿都能找到，这个产品形成网络指数级增长的可能性是非常大的。而且，这款产品本身其实还不错，某些地方甚至做得比Facebook更好。照片分享功能更好

用，对专业摄影师更友好，大部分界面元素也更简洁大方。另外，它还有一大额外优点：没有广告。Google可以用它从付费搜索产品AdWords这座金矿赚到的钱补贴Google Plus。这是垄断型企业典型的“用一只手洗另一只手”的策略，比如20世纪90年代微软就用从Windows赚到的利润补贴IE浏览器，最终击垮了网景公司。全面控制了搜索行业的Google，有大笔的钱可以用来把社交媒体收入囊中。

这个突然的举动多少有点出人意料。Google多年以来是出了名的不屑于Facebook，搜索的垄断地位为Google筑造了一道坚固防线，让它一直以为自己坚不可摧。但随着Google昂贵的人才持续不断地单向流入Facebook，且这一现象没有停下来的迹象，损失惨重的Google变得紧张起来。公司就像国家：人们用脚（迁入或迁出）投票。Google开始执行一个策略，任何Google想要的人，只要拿到Facebook的录用信，Google马上会给一个更好的待遇。这个政策一出，当然导致一大批Google员工开始去Facebook面试，只为拿一个和Google谈判加薪的筹码。但也有许多人真的就这样离开了。Facebook里的前Google员工有点像罗马帝国崛起初期的希腊人：他们带来了许多文明和科技文化，但世界最后的主宰者显然不会是他们。

Google Plus是Google终于注意到Facebook后与后者产生的正面对抗——招揽人才用的攻心计和技术会议上的相互挖苦已经不管用了。它的出现令Facebook内部炸开了锅。扎克伯格把它看作事关Facebook生死存亡的威胁，可以和1961年的古巴导弹危机相提并论。这是敌人在向我们控制的领地发起攻击，这

令扎克伯格感到前所未有的不安。他宣布Facebook全员进入“禁闭状态”（Lockdown），这是我在Facebook期间的第一次，也是最后一次禁闭。新员工都听到了必要的解释：所谓禁闭是Facebook很早以来就有的应对危机的传统——在危机解除以前，所有人都不能离开办公室。不管这是竞争对手带来的危机，还是技术上的挑战。

你可能会问，这个禁闭正式宣布的时候有什么特别的吗？Google Plus发布那天，我们在下午1点45分收到一封邮件，让我们到“水族箱”旁集合。具体一点来说，邮件要求我们到一个写着“禁闭”的牌子下集合。“水族箱”上方的玻璃上竖起了一块霓虹灯牌，看起来就像是汽车旅馆“已无空房”的标牌。全公司都在楼下集结后，标牌亮了起来，预示接下来有事要发生。

扎克伯格通常不是一个很好的演说者。他演讲语速太快，语言对他来说似乎只是表意工具，敏捷的思维令他没有时间在演讲中加入华丽的比喻。这基本上就是极客的说话习惯，那种每天开着4个显示屏写代码的人说的英语。他在讲台上姿态僵硬，与观众也很疏远，却一直保持着一种坚毅到有点变态的眼神。那表情可以让任何与他四目对视的人——通常是某个参加严苛的产品评审会的可怜员工——感到不安。在《财富》或者《时代周刊》杂志封面上，他也是那副表情。那直视的眼神很容易让人觉得他是可怖的怪人。这种不成功的第一印象，加上电影《社交网络》里的不实刻画，大概要为人们对Facebook的

动机不断提出质疑负一半责任。其实扎克伯格偶尔也会有妙语连珠的魅力时刻，十分惊艳。

2011年的禁闭演讲并不是那样的时刻。整场演说完全即兴，发生地点在高管们的一排办公桌旁的开放空间里。Facebook每一位工程师、设计师和PM都凝神屏气地挤在周围，让人联想起一位将军在战场上对士兵们讲话的情景。

他告诉我们，从现在起，争夺用户之战将变成一个零和游戏，且更加针锋相对。Google发布了一款竞争性的产品，一方得势，就意味着另一方势必要有损失。在这样一个全世界都在测试Facebook和Google版社交网络哪一个更好用的时刻，我们必须严阵以待。他模糊地暗示我们，在面对新竞争对手时，做任何产品改动都要三思。他真正想说的，其实是我们每个人都必须在网站可靠性、用户体验和网站速度方面对自己提出更高的要求。

这家公司一直以来都奉行“不求完美，只求完成”（Done is better than perfect），以及“完美是成功的敌人”（Perfect is the enemy of the good），扎克伯格说这话代表之前的做法需要改变，以往为了快速发展而无视质量的问题需要获得足够重视。以往每当Facebook经历一些难堪的程序错误或宕机时，扎克伯格也会时不时拿出“把你的房间打扫干净”那种家长式的唠叨。

接着，他又陆续甩出一系列老生常谈。快结束时，他突然话锋一转，引用了一则他在哈佛大学或者更早之前学到的典

故。“你们知道吗，我最喜欢的一位罗马演说家的每一次演讲都以下面这句话结尾：迦太基必须毁灭。不知为何，我现在想起了这句话。”说到这里他停了下来，因为听众发出一阵笑声。

他提到的那位演说家，当然了，就是老加图，罗马著名的执政官。他竭力鼓吹必须对罗马的首要威胁迦太基进行毁灭性打击，并最终促使罗马发动了第三次布匿战争。据说，他的每次演讲都以这句话结尾，不管讲话的主题是什么。

迦太基必须毁灭！

扎克伯格的演讲从家长式的说教变成了下战书。他每提一次Google可能给我们带来的威胁，戏剧冲突就增加一分。整场演讲以欢呼和掌声结束。每个人离开的时候都有了不惜入侵波兰般的决心。这可真是一场鼓动人心的表演啊。迦太基必须毁灭！

Facebook 模拟研究实验室（Facebook Analog Research Laboratory）立马站了出来，他们设计了一张海报，上面以加粗的字体印着“迦太基必须毁灭”，文字下方是一个抽象的百夫长头盔。这个临时的印刷店负责制作各式各样的海报和宣传品。他们的作品常常是在晚上或者周末偷偷摸摸地贴出来的，令人联想起苏联的地下印刷厂。大多数作品的艺术性是极高的，创作者懂得如何灵活运用“二战”时期宣传海报的机械印刷技术以及现代的互联网设计语言，最后还会加上一些复古风格的图标。他们是Facebook的宣传部，坐落于一座没有启用的

仓库，在其诞生初期没有任何官方的批准或预算。这样一个地方，可以说在多重意义上体现了Facebook的价值观：充满反抗精神却又十分认可公司军队一样的纪律。

迦太基海报很快铺满了整个园区，也以同样快的速度被人偷回家。接着是人事宣布餐厅在周末也会开放，人们认真地提出从帕洛阿尔托到旧金山的班车应该加开周末班次。这就把Facebook变成了一家每周7天都上班的公司；不过就算班车不开，员工也应该继续来上班。出于对少数有家庭的员工的妥协，公司提出允许其家人前来园区探望，并在食堂用餐。这样孩子们至少能在周末下午见上爸爸一眼（是的，大部分有小孩的员工是男性）。英国交易员和佐薇也来过，同其他许多家属一起。这一天，你能看到一群群穿着Facebook帽衫的员工在室外与他们的妻儿共享一个小时的天伦之乐，然后又继续回去上班。

Facebook内部群组冒出许多剖析Google Plus每个元素的帖子。该产品发布当天，我注意到广告部有一位名叫保罗·亚当斯（Paul Adams）的PM在一个小会议室里和扎克伯格及几位高管开会。大家都知道，在“叛变”至Facebook前，他曾是Google Plus的一个PM。现在这个产品已经发布，他不再受保密条款的限制，于是Facebook让他向管理层报告一下该产品公开部分的方方面面。

Facebook不是在闹着玩儿。这是全面的战争。

我决定做一点敌情侦查。一个周日早上，在去上班的路上，我跳过101号公路在帕洛阿尔托的出口，在山景城下了高速。我开车沿着海岸线公园进入Google总部所在的园区。彩色的Google标志四处可见，笨重的Google自行车被随手扔在院子里。我曾经来这里找过朋友，知道工程师的大楼在哪里。到达目的地后，我审视了一圈停车场。

空空如也。整个停车场空空如也。

真有意思。

我重新开上101号公路往北，回到Facebook。

在加利福尼亚大道的办公楼前，我费了好大劲儿才找到一个停车位。停车场已经满了。

哪家公司要殊死一搏，一目了然。

迦太基必须毁灭！

[1] 原文是Google delenda est，仿写自Carthago delenda est（迦太基必须毁灭），后者是古罗马共和国主战派政治家老加图常说的一句话。北非城邦古迦太基于第三次布匿战争之后被罗马灭国。——译者注

[2] “住在旧金山的我朋友的女性朋友”是那段时间Facebook上最流行的一类搜索词。这个功能已经下线，Facebook的搜索功能在此之后也得到极大的改进。

[3] 一手打造Paper和其他几个失败应用的内部孵化中心“创意实验室”，本意是为了寻回初创企业的创新热情。2015年12月，这个实验室被解散。

[4] Faceversary这个词来自Facebook+anniversary（周年纪念日）。——译者注

踮起脚尖，一跃而下

当我要跳入深渊时，我定会选择踮起脚尖一跃而下。
我会因不断下降的高度而感到心满意足，并发现其中的美。

——陀思妥耶夫斯基（Fyodor Dostoyevsky），《卡拉马佐夫兄弟》

2011年8月

马上就要发布我在Facebook的第一款产品了。

我加入Facebook之时，恰逢一个叫作Kitten（小猫）的项目刚刚启动，其内容和我作为广告定向PM的工作职责十分匹配。和“scuba”（浮潜），“radar”（雷达），“laser”（激光）这些名字类似，“Kitten”最初也是一个首字母缩略词，后来逐渐也没人记得它本来的全称是什么了；现在这个名字的含义很直接——Facebook当前使用的话题提取技术。“话题提取”是一个很重要但是听起来又不够“酷”的人工智能问题，它撑起了互联网科技很大一片天地（比如Google搜索），却从来没有得到无人驾驶汽车这种更具未来感的技术的关注。简单来说，话题提取就是用计算机程序把杂乱无章的人类文本——比如短消息、网页、社交媒体上的帖文——映射到一系列有语义的分类之下。比如，你发表的状

态“老虎在美国公开赛上打的那记小鸟球可真漂亮啊”，会被自动映射到“老虎伍兹”“高尔夫”“美国公开赛”的分类下。真实的人类语言里充满了讽刺、拼写错误、俚语、多义词、双关等，机器要读懂这一切非常困难。快速把一段用户生成的内容划分到合适的分类中，需要高超的技巧。广告这边的需求是，我们想把所有“点赞”过老虎伍兹的主页或者分享过高尔夫球文章的人，归到“高尔夫”这一目标群组，这样高尔夫相关的广告商就能找到他们。

下面是我的亲身经历：我在Facebook做的第一个产品决策和Kitten有关。我上班的第一周，就被指派主持广告定向团队的周会，参会者包括十几位工程师、产品运营以及其他团队的PM。当时我毫无头绪，幸运的是，团队运作的惯性多少推动了会议的进行，我们一一讨论了之前的代班PM列出来的议题。突然，所有人的眼睛都转向我——一个产品细节让大家产生了分歧，需要有人来拍板。

被讨论的问题是：这些从网页标题和用户行为里聪明地提取出来的新式定位词，应该怎样通过广告受众管理界面展示给广告主？Facebook已经以文本字符串的形式展示了兴趣定位，如“足球”“时尚”等；我们需要一种新的形式呈现这些特殊的超级关键词，这些词往往可以代表几十个甚至上百个相关的意义类别。

团队里有一些人觉得应该完全删掉原来的关键词，强迫所有广告主采用这个全新的还未经过验证的技术。这会带来巨大的运营挑战，因为广告主估计一时半会儿还无法适应这个新功

能。其他人想的是把这当成一个已有的关键词以外的新功能，在用户界面上通过设计或者别的什么形式加以区分。

我很快意识到，无论是在产品团队内部各执己见的派系中间调停，还是向迷失在底层技术细节里的工程师传达最终用户的声音，做裁判基本上就是PM这个角色日常工作内容的核心所在。看着十几双齐齐望向我的眼睛，没有任何犹疑地，我提议：保留之前的关键词功能。Facebook有超过20%的收入来自这些关键词，把它们全都导向一个结果未知的新用法是站不住脚的。至于区分的标志，就用井号吧，像Twitter话题一样。用户在看到“#高尔夫#”时已经能习惯性地理解它是一个和高尔夫相关的高度抽象符号；我们也可以利用一下Twitter铺好的路嘛。而且，这也有点好笑——Twitter话题在Facebook上成了可买卖的商品。

这显然是偷师了刚刚被我无礼拒绝了的公司所创造的功能。这件事亦会成为接下来好几个月甚至好几年内我们团队里的黑色笑话。

我的提议在会议室内酝酿了一会儿，大家最终点头表示认可。几十万坐拥庞大广告预算的广告客户现在可以直接输入“#嘻哈音乐#”代替“埃米纳姆”+“50美分”+“德雷克”等一长串他们需要费时费力来筛选的关键词列表。要做出这个列表并定位到他们需要的受众，他们可能需要花大价钱进行大量的试错。用户界面不需要大的修改（Facebook的设计资源是出了名的紧缺），这意味着我们可以很快上线，也无须担心突然的大改动会带来的挑战。我们只需使出吃奶的劲儿叫卖这些新的广

告定向话题，训练用户爱上这个新功能，再抛弃已经融入他们发布Facebook广告工作流程的过时的关键词选项。现在我们就等着产品营销部门给合作伙伴和大广告客户洗脑，让他们相信“#动作电影#”是继民主和抗生素以来最伟大的发明了。

我才加入Facebook两天，就已经开始给Facebook引进外面的东西了。

这个决定可能听起来没什么，就工作任务的安排来讲，它也确实不是什么大事。以下这些任务才是PM日常工作的价值所在：在多种实现方式中平衡技术难度和开发速度，为工程师的任务制定优先级，揣摩变化莫测的用户感受，满足新产品的营销需求……主流媒体和非技术行业的普通人总是只关注风光无限的旗舰新品。满脸骄傲的乔布斯在舞台上宣布全新iPhone的那一刻，所有人都兴奋得如同猪猡听到泔水桶哐当作响。然而奏响硅谷前进的节奏、带来科技进步的律动的，是生产会议室里的PM或工程团队，他们就像每部伟大的战争电影里带领队伍战斗的排长一样，探索应该造什么产品，如何造以及造成之后怎么出售。成千上万这样的小团队遍布硅谷的各个角落，是他们推动了技术的真正发展。

至8月上旬，我加入Facebook两个月之际，Kitten差不多可以发布了。就像是写好一本书下定决心付梓，如何选择合适的产品发布时机是一门艺术，做得不好的时候，就像是在酒醉时抛硬币。有时候你还没有完全做好一个产品，只是暂时不想再改进它，想赶紧拉它出去遛遛。PM要么必须在没有耐心的工程师急切地想让全世界见证他的杰作时踩下刹车，要么与之相

反，鞭策信奉完美主义的工程师赶快结束摆弄代码，先引入一些真实用户看下效果。总的来说，不管是在创业公司还是Facebook这种狼性公司，人们对新品发布在文化上存有偏见。完美常常是成功的敌人，Facebook办公室的墙上四处贴着的海报也在不停高喊：不求完美，只求完成。很少有公司是因为太快发布产品而死掉的；最坏的情况也不过是你经历了一场一次性的尴尬情景（比如iPhone的第一版自带的地图应用）。然而，因为错过发布时机而死掉的公司数不胜数。他们没有胆量发布半成品，被困在怀疑、犹豫和优柔寡断中不得翻身。生活是这样，做生意也应该如此：做点什么总比什么都不做好。

想到这一点，我们就把Kitten的发布日期定在了2011年8月1日。产品营销团队编织着诱人的文案和故事，PM（我）跑来跑去告诉大家有大事即将发生，工程师偷偷摸摸地进行着最后的改动（很可能都没有告诉我这个PM）。然后，在一个美好的早晨，一位Kitten的工程师解除了新广告定向系统的内测封禁，现在除了Facebook的员工，Facebook所有的广告主也能看到全新的话题标签定向功能，开始在上面投钱了。[\[1\]](#)当天晚些时候，新的定向广告也开始分发给所有用户，我们的“小猫”终于出门撒欢儿去了。

发布过程中也有一些小波折，系统出现了一个微小的技术性程序错误，还有一两个团队没有及时收到通知，但总体而言，这样一个影响Facebook 1/5收入的大功能的发布过程还算顺利。虽说这次胜利和我的个人技能只有一点点关联，我依然受到了广告部领导的表扬——因为我在加入Facebook短短几个

星期内就上线了这样一个突破性的新功能。也就是说，我为自己“攒了一点人品”：我成功上线了一个市场上似乎有需求的新产品，调动了一个尊重我做出的产品决策的工程师队伍，我们有明确的迭代优化方案，有明确的指标来衡量产品效果。简单来说，这就是Facebook对一位合格的PM的要求。

关于上面的最后一点，衡量产品效果（对广告部来说这意味着一个又一个以美元符号为前缀的数字），我们做了一个控制面板，以折线图展示每种定向广告给Facebook带来的收入波动。包括Kitten和之前的基本关键词，一些广义定向（例如母亲或商务旅行者）以及性别和地理位置这样的基本属性，这个控制面板基本可以捕获这个新的定向工具对广告商投入所带来的全部影响。

制作这样一个全体团队成员都关注的指标报表的行为在Facebook非常普遍。PM十分看重这些计分卡，上面的数字成为他们入睡前想的最后一件事和醒来后想到的第一件事，他们把上面的数字铭记于心，包括小数点后的位数。请谨慎选择折线图代表的指标，因为不管那代表什么，一位优秀的PM都会使出全力把它变成指向右上角的上升折线。

你在控制面板里考核的是什麼，你做的就是什麼，所以请小心定义你的考核指标。

上线之后，Kitten就变成了Facebook广告的香肠搅拌机，消化吸收各种用户行为，从短消息到帖文，再到分享链接的内容，所有这一切都被转化成各式各样的定向主题。每当有新的

用户数据产生，广告定向团队就会试着拿它们与之前的定向主题配方做比较，测试新的输入（例如用户签到）是否可以改善用户看到的广告。在这里“改善”指更好的广告表现（点击率及其他），目的是获得更高的广告收入。

随着时间的推移，这部分工作变得更加系统化，并被命名为“乔利佐计划”（Project Chorizo）。^[2]我甚至在显示器上挂了一根真正的西班牙香肠，作为我们全情投入的象征。定向团队下定决心深入挖掘每一个Facebook用户行为数据的潜在价值。

乔利佐计划的最终效果和我第一次看到的Facebook营收概览报表一样让人气馁。我们花了好几个月的精力，把不同数据塞进话题生成系统，派发给Facebook上最精明的营销人员，帮他们找到广告受众，最终也没有任何用户数据可以改善我们能观察到的任何广告表现指标。这意味着那些想要找到有定向需求用户的广告主，比如想找到有买车意向用户的广告主，并不能从Facebook上发生的那些关于汽车的对话里得到什么好处。这就好像我们把满满一火车的肉牛送进屠宰场，最终只生产出一根小得可怜的香肠。这实在令人难以接受，我对Facebook的信仰开始受到了挑战（不管你信不信，我当时确实对Facebook宣称的它在用户数据领域的独特优势深信不疑）。

许多关于这个我新近加入的“宗教”的神秘传说，许多我曾经深信不疑的理念，最终都将被我个人的真实经历冲散。

^[1] Facebook是一家对外产品内部使用率很高的公司，所以经常把员工来拿做小白鼠。Facebook有非常简单易用的把产品功能限定在内部使用（即所谓内测）的开

关。

[\[2\]](#) 乔利佐是一种带辣味的西班牙香肠。——译者注

百发百中^[1]

他们站得这么远，连大象也打不中的。

——约翰·塞奇威克将军（John Sedgwick）

在斯巴萨维利亚战役被邦联军狙击手击中身亡前夕，1864
年

为什么用Facebook的数据赚钱就这么难呢？

下面这个比喻可以帮助你更好地理解Facebook以及它所面临的数据变现的挑战。想象一下你在一个美国大城市中心的一家嘈杂繁忙的酒吧里。有的人在和朋友交谈，有的人也许正在结识新朋友，有的人在玩尴尬的自拍，还有的人在勾搭美女帅哥等。Facebook就是这样一家酒吧，它也可以是欧洲大陆上任何一家其他酒吧，中东地区任何一家繁忙的咖啡屋以及拉丁美洲的任何一家咖啡馆。Facebook是闹哄哄的供全人类交谈、八卦、调情、分享和创造体验的大集市。

现在，你拥有这里发生的每一段对话的脚本和每个人的匿名ID（身份标识号）。你知道他们是谁以及他们和谁谈过话。基本上这就是你作为Facebook广告定向团队的PM可以掌握的内容。

听起来信息量很大，是吧？

其实并没有。问问你自己，当你和朋友们坐在你们最爱的苍蝇馆子黏糊糊的桌子旁聊天时，你们的对话里出现过多少次和商业有关的东西？如果全世界每一家大品牌的首席营销官和每个商人都在你身后偷听你们的谈话，他们有多大概率会听到有用的信息？碰巧，我对这个概率十分了解。我加入Facebook之后做过的最早的几个调研中就包括这个问题。

简短的答案是“几乎没什么可能”。没有人会像这样讲话：“我真的非常喜欢今天试穿过的阿迪达斯波士顿5跑步鞋。我觉得你也应该买一双。”（阿迪达斯！快来！趁着他朋友现在最脆弱的时候强化一下你的品牌价值！）也没有人会说一些可以被机器完美解析的短语，如“我需要一张7月13日去，7月28日返回波士顿的机票，希望票价不要高于350美元。”（猫途鹰！该你登场了！）

就算对话里真的出现了有商业价值的内容，事情也没那么简单。我几乎可以向你保证，当“奥巴马”三个字出现在一条消息或者帖文里时——这相当于一个周五晚上发生在亚拉巴马州某酒吧内的一段谈话——有一半以上的概率它是跟在“去你妈的”几个字后面。所以，你应该不会想把这类人归到“#民主党#”分类，^[2]除非你希望他在浏览Facebook的时候被笑嘻嘻的奥巴马的照片淹没，然后疯狂点击关闭按钮^[3]。结果就是，由于收到太多负面反馈，奥巴马的广告投不出去，他的账号管理人员就会来问你为什么他们的广告预算怎么都花不出去。你有苦说不出，因为这是你自己的问题，于是你就开始憎恨亚拉巴

马州每一位“红脖子选民”，也恨奥巴马竞选团队的人为什么要这么关心他们的广告统计数字。

哦，你说无视所有关键词前面带“去你妈的”几个字的对话？真是一个聪明的主意。那这条消息呢：“奥巴马总统可真是位伟人啊！”后面再跟着一个假笑的表情。当然了，你的程序是读不懂这个假笑的。这就没办法了。据我所知，还没有人写出来一个叫“人类嘲讽”的功能模块，可以用来标记这些阴阳怪气的表述。而互联网上充斥着的讥讽、谎言、烂俗的谐音和双关，比在高中啦啦队员的聚会里还多。

哦，还有，你得为世界上所有语言都解决这个问题，因为Facebook是一家国际公司。不知道你的提格雷尼亚语^[4]水平怎么样？

如果你问一位Facebook员工他为什么为这家公司工作，第一答案必然是“规模”“数量级”——都和Facebook拥有的几十亿名用户相关。除了广告产品，面向用户的业务部门随便上线一个什么功能或产品，仅仅因为它挂靠在Facebook旗下，立马就能吸引好几亿的用户，也不管它是不是个失败的产品（Facebook在这方面异常地大胆，已经发布了不知道多少个失败的产品）。这样的规模，可能除了Google以外，全世界都很难找到第二家。这个用户数远超任何创业公司可能达到的量级。在创业公司，就算你努力工作、运气不俗，最后能达到的可能也就区区几万的用户量。

然而，当你做广告时，这个规模对你来说就变成一种负担。从戈库尔的管理哲学“做不大就不要做”中，你可以找到端倪。我们所有人的任务就是想出那个突破性的、可以和Google AdWords比肩的点子，一个可以从根本上改变Facebook命运的商业模式。考虑到现在Facebook的营收已经不错了，要在收入报表里留下你的印记是一件非常困难的事。

大家提出过无数的点子，它们大多出自好心的工程师或销售人员，其中也包括我们定向团队的成员。这些点子大都只针对特定类别的广告主的需求，也许至多能带来2 000万美元的收入和5 000万名用户。这对创业公司来说是一个不得了数字，但对一家大公司来说，这个规模的额外收入真不值得耗费精力去实现。

按国会选区划分用户，允许竞选广告按选区投放呢？

不做。这听起来不错，但当时政治广告在Facebook上的规模还相对较小，而且大选要每4年才会举办一次。

依据西班牙语人名字典，结合在美国境内发送的西语聊天信息，建立一个“西语裔用户群”，让广告商可以有针对性地向这一正在崛起的购买力群体投放西语广告呢？

不做。这个群体没有看起来那么大，也有实验数据显示西语广告的参与度并没有增加。有些用户看到这些广告会觉得愉快，另一些反而会感到困惑而不去点击。

使用地理定位数据判断用户是否在远途旅行之中，然后把用户归类到“有旅行需求”的分组（有钱的商务旅行客户，需要档次更高的机票和酒店信息）呢？

还是不做！可能导致地理信息数据不可靠的因素有很多，这里我不细讲。仅靠这一个条件，是很难筛选出那些持有公司提供的美国运通卡、喜欢坐商务舱和住高级酒店的客户的。

就算所有这些点子都管用（别忘了以上只是我们讨论过的众多点子里的一小部分），他们在财务上的影响力依然很小。Facebook早年的营收几乎每年都会翻番，2016年左右也有每年30%的增长。要做出值得作为PM的你喝庆功酒的增长率，你至少得以5%为目标。也就是说，假设公司年收入20亿美元，你每年至少要为公司多增加1亿美元的收入——这大概是两三个高盛公司这一级别的华尔街交易员每年的产出。在你贡献的增长率之上，再加上优化带来的5%，用户自然增长带来的20%以及别的什么新产品带来的5%，Facebook就能有个好年头了。但是，这意味着启用一个点子的标准非常之高。一个程序化的、全平台的，可能听起来有点无趣的点子（比如，第一版Kitten所做的仅仅是对用户“赞”过的主页和个人资料里填写的兴趣爱好进行更好的归类），往往比那些更机灵更有趣的点子（比如，基于政治倾向的定位）有更大的影响力。作为PM的你，和投资经理类似，在面对一个又一个新点子时，往往要对一组点子下注，而能否成为赢家，就要看你的直觉准不准了。在这一过程中，我已然全盘接受了Facebook的宣言“相信你的直觉”。我完全不知道自己在干什么，看得出来，其他PM也不知道他们在

干什么。我们都是骑驴看唱本——走着瞧，只不过有些人比另一些人做得更有技巧性罢了。

[1] “百发百中”是美国海军陆战队侦查狙击队（一个精英射击队伍）的座右铭。这也是大多数有道德的猎人的行动指南。

[2] 奥巴马是民主党总统，亚拉巴马州是民主党的对手共和党占上风的州。——译者注

[3] Facebook广告右上角有一个下拉菜单，其中有一个关闭按钮，用户可以在此留下负面反馈。Facebook会使用这个数据过滤广告。

[4] 提格雷尼亚语（Tigrinya），是非洲国家厄立特里亚和埃塞俄比亚部分地区使用的语言。——译者注

一朝被蛇咬，十年怕井绳

有谁在俯视孩子的睡容时，不曾思绪飘浮，遥想来日他如何看着自己冰冷的脸庞？

有谁在母亲吻上自己的眼睛时，不曾揣想当年父亲追求母亲时，被她亲吻是何感触？

——但丁·加百利·罗塞蒂（Dante Gabriel Rossetti），《生命之殿》

2011年9月3日

一般认为，生二胎比生第一胎要轻松多了。就算依然有风险，你也知道风险在哪里，不会有想要控制一切的妄想。该来的总会来的——脐带可能绕在胎儿脖子上——但你也帮不了什么忙。

由于我已经搬出英国交易员的房子，暂住在旧金山市里一处别人转租的公寓里，我是通过电话才得知她要生产的消息的。我马不停蹄地赶到了上次为她接生的奥克兰凯撒医院。然而，和那次不同，这次生产并没有在一集《纸牌屋》的时间内结束，而是变成了我一直都很害怕的苦等。

在30个小时的紧张和无眠之后，我有了一个儿子。

英国交易员和我就孩子的名字问题再次发生了互不相让的争吵，正如我们给女儿取名佐薇·阿亚拉时一样。要找到一个同时兼具犹太和西裔特色的名字，对男孩来说是不可能的，所以我们的谈判迅速演变成彼此不肯妥协的个人偏好间的较量。

然后是割包皮的问题。英国交易员的犹太传统要求要做，但她本人立场并不坚定。我朝我儿子的“小弟弟”看了一眼，突然震惊于割包皮这个想法。

你想对它做什么来着？

我以我对名字的投票权交换了对割包皮手术的完全决定权（但是我依然保留对中间名的全部权利）。英国交易员选择了她最爱的名字——诺厄。我还算喜欢这个名字，因为它既和《圣经》相关，也包含“造船者”这样的含义。

我选了佩拉约作为中间名，这个名字出自公元8世纪西哥特人的一位圣人。他开启了西班牙长达7个世纪的对伊斯兰统治的反抗。就这样诺厄·佩拉约来到了这个世界，我成了一名男孩和一名女孩的父亲。

我父亲给我的建议，大概和这本书里的建议差不多，基本上都是明确地告诉你这一生中不要去干什么事情，而这些基本上全都被我无视了。不过偶尔，他也有洞察秋毫的睿智，在我如同郊外荒地般枯燥的童年生活里留下一些具有指导意义的珍宝。

其中有一个珍贵的建议和当时迈阿密激增的毒品交易有关。那是充满活力的20世纪80年代，贩毒在迈阿密还是一个半可行的职业选项。但做这行不是长久之计，尤其对有家有室的男人来说。我们松散的社交圈子里就有几位朋友从事这一职业，包括一位邻居。

“去当个毒贩（marimbero^[1]），你个人面临风险倒还是次要的，重要的是他们会盯上你的家人。他们随时会来找你。”他边说边用手指着我。

大家都知道，如果有谁搞砸了一次交易或者错过了一批货，那些毒梟，尤其是哥伦比亚来的那些野蛮人，就会找到你的家人，掳走你的女儿或儿子，然后一根一根把他们的手指头砍下来寄给你，直到你偿清他们的损失。我父亲继续从事着他利润相对较低的房屋买卖事业，我的手指头也保持了完好无损。

当我看着我眼前的新生儿和生下他的女人，这段记忆开始在我的脑海里浮现。和英国交易员的浪漫之火在我心中还有余温，如有必要可以重新点燃。但是，这意味着布尔乔亚式家庭生活的全面回归，财务、贷款、昂贵的学校，安定的生活带来的一切限制就全都回来了。对我来说，只有什么都不需要的男人才是真正自由的。在我财务自由（即拥有“滚蛋钱”）或者成为一个稳定赢利的企业的老板之前，我只是一个被工作契约捆绑的奴隶，哪怕工资也许还不错。期权等待期给我带来的束缚，丝毫不亚于给孩子换尿布或者付学费。

兼顾在Facebook的工作和父亲身份意味着要做出不小的牺牲，这就像是成为一名迈阿密毒梟，至少对我来说是这样。当然，工资高是不错，人总是喜欢按照自己的收入水平来调节生活水准，所以你将一直被你的行业和雇主控制。这让我想起在高盛的日子，我身边都是把自己典当给昂贵生活方式的职场精英——历史在这里又重演了一遍。当我想不出新的广告定向策略时，Facebook虽然不会砍下小佐薇的手指头寄给我，但他们完全有能力让我的舒适生活就此停步。这样的话，佐薇每月高达2 500美元的幼儿园学费就没了着落。我真的想成为《推销员之死》里的威利·罗曼吗？不开心地工作一天后回到家，喝一杯啤酒，再看看小佐薇的眼睛，就突然觉得一切都是值得的？第二天继续满身怨气地（再次）忍受老板的无理要求？想想如果我每月的对账单里再多出一份湾区房贷，几次帕洛阿尔托晚餐约会和两份幼儿园学费，会发生什么情况？

我所有30岁以上的Facebook同事都是这样被Facebook绑在船上的。Facebook说“跳”，他们唯一会问的是“多高”。于是他们跳了，嘴里默念公司的《圣经》，也不管前方是刀山还是火海，留下身后穿着印有公司标志的连体衣的新生儿和Facebook上被其他奴隶同事点赞好几百次的照片。

你毫无疑问会觉得我这样的观点很自私，这样的咆哮不过是一个自私的浑蛋在为他的自我中心主义开脱。也许你是对的。但是，我在一位我十分憎恶的暴君式父亲的管教下长大，无时无刻不梦想着逃离他的压迫，现在要我再把自己奉献给另一位君主，这让我感觉极其糟糕。我做不到，哪怕面前脆弱的

新生儿诺厄激发着我作为父亲的本能，哪怕机灵可爱的小佐薇充满了魅力。

英国交易员和我以一种非正式的方式达成了一个赡养协议，以加利福尼亚州儿童福利推荐水平为基础。和内战时富人给平民一点钱让他们顶替自己去上前线一样，我花钱卸下了作为父亲的责任，主要是害怕随责任而来的对个人自由的束缚。我保留了探视权，但鉴于我和英国交易员跌宕起伏的“双边关系”，那只是有条件的探视权。这个安排让人很不好受，但反正我也很怀疑自己当好父亲的能力（英国交易员也怀疑）。依据我自己的经验，没有父亲总比有一个糟糕的父亲要好。

而且就居家环境来说，我当时还在旧金山教会区的一系列出租屋里搬来搬去，不过很快住宿的事情就解决了。我用Facebook提前支付给我的现金买了一艘37英尺（约11米）长的帆船。这艘船不知为何停在巴尔的摩，我用卡车拉着它横跨整个美国回到了奥克兰，又在船坞里花了好几个月时间重新组装才放它下水。我在旧金山湾区最南边的一处船只停靠点为它找了个固定位置，就在Facebook以北几英里的红木城。每天，我就从这个迈阿密大佬波西米亚风格的小家里骑自行车去上班。正如前文所述，我住进帆船的决定并不来自我想要特立独行的冲动，更多是出自对与帆船生活相反的中产阶级生活方式的本能抗拒。我总觉得，如果有一艘船等着我，Facebook就没有办法那样严密地控制我的生活。浩瀚的大海随时在等待和召唤着我，在我耳边低语，叫我解开缆绳离开码头。

再说了，在湾区，你到哪里去找月租金700美元的房子？

[1] “marimbero”是迈阿密古巴人指称大毒贩的俚语，和另一个更常见的词“narco”（毒梟）是一个意思。基于已不可考的来源，“la marimba”是指毒品交易这整个行业的俚语（迈阿密在其中有不可忽视的一席之地）。有趣的是，在标准西班牙语（以及英语）里，“marimba”指的是南非常见的一种形似木琴的乐器。这在我刚从迈阿密“搬到”美利坚合众国时（即开始上大学时），给我造成了不小的困扰：有位业余音乐人告诉我他非常喜欢“muh-rim-huh”，惊得我说不出话来。

广告执法者^[1]

这星球上有三个全世界通用的符号：美元符号\$、咪咪以及足球。

——波·布朗森（Po Bronson），《圣昆丁的比赛日》

2011年11月1日

2011年最后几个星期，Facebook依然在Google Plus的阴影下和自己较着劲儿。Google发布的初始数据非常亮眼，据称用户数已经达到好几个亿，这是每一位Facebook人最可怕的噩梦：山景城的那家公司所拥有的庞大工程师力量，正要以多欺少，让我们败下阵来。更别提他们依然占据着全世界的互联网默认主页了。

在职业上，我已完全被同化了（至少公开场合来看是如此）。我每天上班的工作服已经演变成牛仔裤、T恤衫和Facebook拉链开衫，这套装束即使以Facebook普通员工的标准来看也太醒目了。^[2]在工作上，我继续执行着我愚公移山似的任务——回收利用各种可用的用户数据，试图提高我们那点可怜的点击率。这时候Facebook广告还只是页面右下方的角落里一小块丑陋的邮票大小的图文方块，大多数用户会忽略它们。当时，在用户动态消息内插入商业内容的想法依然被看作危险

的异端，有修养的人根本就不会提起它。在广告分发过程中利用外部数据也同样被认为是有辱斯文，从来没有人认真考虑过这样做。

在这样一个混乱时期，IPO之前制定的关于营收和产品的纪律还没到位，Facebook广告产品团队继续在戈库尔领导的无序节奏中亦步亦趋。PM的手上经常会莫名其妙多出来其他人因为离职、被开除或者被调到其他团队去而留下来的产品，也不管接手人是否有资质领导那个团队，或者相关产品是否有存在的必要。在这段产品大轮转的时期里，我接下了广告审核与质量管理团队，同时广告定向团队也继续归我管。广告审核与质量管理这个名字听起来和国土安全部一样高级，这个团队也坐拥一定的实权，但每天依然存在一些因为无能而掩耳盗铃的行为。和那些保卫我们国土的高贵灵魂类似，广告审核组（简称）是Facebook广告的看守者，正是他们揪出了那些低俗、骗点击、诈骗钱财的各式各样不入流的小伎俩。

广告审核组有两位超负荷工作的工程师，从反欺诈专员用来审核广告的前端用户界面，到向最终用户派送广告的精巧的机器学习算法，这些代码都是由他们来写的。位于得克萨斯州奥斯汀和印度班加罗尔的风控和反欺诈团队也有赖于他们的工作。这些审核广告的专员都接受了专门的培训，用肉眼从由算法预先处理和筛选的图片里挑出真正违反Facebook广告政策的内容。有些违规内容比较温和，比如在图片上塞入耸人听闻的广告文案来吸引眼球。有些则简直太狡猾了。一个著名案例是，一家以色列美甲沙龙曾经以一张剃得非常干净的女性阴部

的图片做广告。那个位置实在太光滑平整，已经有点抽象了，审核员没能看出来它是什么。

对于这种情况，广告审核就变成了由普通用户亲自参与的众包。全球各地愤怒的“卫道士们”会点击广告右上角那个关闭按钮，然后留下让他们义愤填膺的反馈意见。我们的软件系统会计算负面反馈率，按照投诉原因的严重性来分配权重（误导、冒犯或性暗示），然后触发人工审核。广告被拒之后，这张图片在广告系统里所有的版本都会下线，这样可以把人工干预做到最小，避免重复劳动。

然后，不择手段的广告主还有一点诡计就是，他们会重新处理图片，如微调颜色或者焦点，这样如果只是按比特信息比较图片，这张已经被标注为违规的图片就成了一张新图片，从而可以再次被发布。通过在比特层级修改图片，他们逃脱了过滤器的筛查，哪怕图片本身在人类肉眼看起来和原来差不多。为了对抗广告主的这些小把戏，用来比较图片和判定违规的软件必须实现模糊匹配。我们训练了一些机器学习的模型来发现广告文案中明显涉嫌诈骗的内容，比如“免费iPad（苹果平板电脑）”。人工审核平台的用户界面也在不断完善，这样审核专员的工作就会轻松和高效一点，我们也就不用再雇用更多昂贵的人类员工。

管理这个流程对于任何想在Facebook历史里留下印记的人来说都是一个苦差事。我后面花了好几个月的时间找理由摆脱它。但在此之前，我必须担当起这个广告警察局门面的职务，完善Facebook的这条安检防线。

广告审核和质量管理在组织架构上隶属于产品和工程事业部，但是服务对象是销售和运营部门，后者是谢丽尔的封地。谢丽尔这个人，当然了，可不仅仅是扎克伯格的军师和广告团队在公司高层中的线人，她还是这个庞大而等级复杂的组织的领导者。这里的人名和职位总是在不停变换，而且分散在不同的地理位置。他们既包括与可口可乐签下大额广告合约的高级广告经理，也包括负责删除虚假账号的初级运营人员。可以说，这里像极了Facebook这台造钱机器的锅炉房或者工人劳作的厂房。谢丽尔就是这里说一不二的督工。

每个季度谢丽尔都会安排一次巨型会议来炫耀工程人员给营销人员制作的各种好用的工具，以此体现工程与运营团队的合作是多么亲密无间。谢丽尔在管理上的造诣在这些会议上得到了充分体现。当她面对集结于此的诸多下属分支机构负责人崇拜的目光时，总能表现得游刃有余。她能从别人的一段即兴发言中感受到其中微妙的心理暗示，也能一眼看到某个被人长期忽视的问题；她让所有人的声音都有机会被倾听，但又不会给某一个声音太多注意力； she 会把偶尔冒出来的无关紧要的冲突压下去，保证会议可以继续顺利进行。这个女人非常清楚如何控制一屋子大人物和这些大人物强烈的自尊。

会议举行地点是“纸盒缺纸”会议室^[3]，这个大会议室只有在参会人员众多或者有最高级别的领导参加时才会启用。谢丽尔坐在足球场般大小的会议桌的正中间，她的右手边坐着唐·福尔（Don Faul）。福尔曾经是海军陆战队的一位排长，也曾领导Google的线上运营团队，即维持Google广告机器非技术

层面事务运转的纯人工部门。他长得像是魁梧版的唐·德雷柏[4]。

我在临近桌子尾部的地方坐下，靠近投影机的幕布。房间里很快开始被一个又一个三人一组的组合填满：PM、工程经理以及运营经理。马克·拉布金是我的工程经理，他是Facebook广告部最资深的工程师之一，很快他就会成为对整个公司都很重要的人。然后是戴维·克卢恩（David Clune），“奥斯汀广告警察局”的运营负责人，我接下来要演示的幻灯片里他做的工作最多。

这次“谢丽尔秀”的开场演出由一位叫作丹·鲁宾斯坦（Dan Rubinstein）的PM带来。丹有伍迪·艾伦的气质——矮小、瘦、不起眼，但没有他那种焦躁感。他也来自Google，似乎是一位传统类型的PM，总爱记很多笔记，每次周报都按时发送。他在用户运营部工作，即充当管理Facebook用户的警察，相当于把我在广告这边做的事换成以用户为对象。你有没有想过为什么你的动态消息里从来没有出现过任何形式的色情消息或者露骨的图片？因为我们有一个用户运营团队专门负责从用户每天上传的几十亿张照片里，大海捞针般地挑出那些冒犯性的图片。

此刻，丹正在屏幕上演示一个做这件事的工具：这个网页应用一打开就是一大堆用户上传的照片，用户内容编辑轻松地点击一下就可以清理图片，如拔除花园里的杂草一般简单。被清理的图片连同它那些有细微颜色变化或者被剪裁过的版本将永世不得翻身——有经验的垃圾信息发布者和不规矩的广告主

常常利用以上手段规避反垃圾系统。在会议室内的众人面前，丹点击了一张小猫图片——小猫显然代表的是他们通常需要过滤的色情图片——然后这只小猫以及这张图片的其他版本统统消失了。点击，拉黑，刷新，点击、拉黑、刷新。女士们先生们，一台运行流畅的杀猫机器！

谢丽尔突然插话道：“所以，为什么是猫？”丹被问得不知所措，呆呆地看着谢丽尔，显得十分困惑。

“为什么要用小猫来代表有问题的图片？”

丹平淡地回答：“我们只是用小猫来做演示，因为真正有问题的图片……您知道的……不太适宜公共场合。”“也是，”谢丽尔说，“但是为什么要用小猫，而不是其他东西？”你几乎可以听见所有人同时在脑海里问同样一个问题：“对啊，为什么是猫？”

丹抬头看了眼屏幕，就好像第一次见到这些猫的图片似的。然后，他转头看着谢丽尔，小心翼翼地回答道：“这个……因为是做演示，所以我们没有用真正有问题的图片……所以我们的工程师决定用小猫。因为，你知道的……小猫也叫作pu——”

说到这儿他自觉地停了下来，但他差一点在谢丽尔·桑德伯格，《向前一步》的女王面前，脱口而出pussy^[5]这个词。

“懂了！”她咳嗽了几声。然后深深吸了一口气，就像是加载骂人的蓄力槽，“如果你们团队里有一位女性，她是绝对

不可能同意使用这组照片做演示的。我认为你应该马上换掉它们！”

谢丽尔机关枪式的发言还未结束，丹就低下头，疯狂地在他的小笔记本上记下笔记。马上更换小猫图片！我猜他肯定这样写。他看起来就像是一个犯了错正被大人责骂的40岁小孩。

我在心里快要笑死了。你能感受到屋子里每个人身上都翻腾出来的尴尬和憋笑的难受。这是前所未有的老板发飙和PM犯傻的场景。给谢丽尔演示小猫过滤器。神奇！

丹战战兢兢地完成后面的演示，是时候该我上场了。有如此前车之鉴，要搞砸事情是很难的。我快速地过了一遍幻灯片，重点留在关于钱的部分：一张展示了我们审核的广告数和所用人工工时的图表。前者是一个向上的曲线，并且指向右上角（更多广告）；后者平稳向下（更少昂贵的人工）。广告审核团队运转良好。剩下其他人的演示我都是睡过去的，然后一有机会我就溜走了。

广告审核是Facebook肩负着的守卫全球1/4互联网流量安全这一伟大使命的诸多团队之一。我们要防范骗子、小贩、色情业从业者、性狩猎者、暴力犯罪者和所有你能想到的人类渣滓。虽然这是一项崇高且艰巨的任务（尽管我本人对此提不起兴趣），但前线的战士们一直待在幕后，不为公众所知。就像所有警察局或间谍机构一样，Facebook安全团队的失败总是能吸引大量注意力，但他们的成功鲜有人歌颂。你会抱怨你朋友喂母乳的照片被封杀，却不会注意到你的动态消息里从没有出

现过色情信息。这是一个无人言谢的工作，只有那些像牧羊犬般正直或者像《嗜血法医》中德克斯特一样自己就是不羁的黑帽子黑客^[6]的人，才会感兴趣。

我们隐姓埋名的社会卫士确实有一间摆放战利品的陈列室：一个名叫“头皮@Facebook”的内部群组。这里像摆放动物标本一样陈列着各种罪犯——Facebook安全团队配合执法部门抓住的性侵者、尾随者、打老婆的人等。这里面诡异的地方在于，人们会贴出犯罪嫌疑人的Facebook头像，再附加一段炫耀式的描述，即这些“变态”都是怎样被抓住的以及当地执法部门与Facebook进行了怎样的合作。于是Facebook员工的动态消息里时不时会出现一张纵欲与堕落的罪犯面孔：一个来自菲律宾或者阿肯色州的男人如何试图勾引14岁少女见面的实录，最后一两句话说明他已经落入法网。

那为什么Facebook没有对外宣扬这些维护社会和谐的功效呢？

我这里没有官方答案，但我可以稍微揣摩一下。如果Facebook公开这些努力打击犯罪的工作，人们可能会把那个蓝色方框的窗口和现实生活中四处狩猎的变态们联系在一起。至少现在看来，很多人和Facebook还是一种很模糊的关系。

想象新闻里出现这样一个标题：“Facebook本月令36名淫贼落网。”威斯康星州某位40来岁、戴眼镜、盘着头、手里拽着珍珠项链的家庭主妇就会对她丈夫说：“亲爱的，我就知道我们应该禁止梅根用那什么Facebook，上面到处都是变态。”

这当然十分荒谬。没人会因为罪犯使用移动网络密谋犯罪就要求关闭AT&T（美国电话电报公司），或者因为恐怖分子寄了一个炸弹包裹就觉得应该加强对美国邮政的监管。不过，对一般公众来说，Facebook不过是可有可无的玩具，称不上是维持社会运转的基础设施。所以，只要他们看到Facebook有一丝窝藏罪犯的迹象，就会毫不犹豫地同意把这个公司关掉。

就像美国中央情报局不会到处宣扬他们又用无人机让某个不毛之地的一辆车化为灰烬，成功阻止了一起潜在的恐怖袭击，Facebook为用户安全做了那么多事都一直默默无闻，也不过是不想让大家看到人性最坏的一面罢了。你尽可以因为你的某篇帖子被错误标记为垃圾信息而大肆埋怨，但也请你想一想Facebook安全团队里这些为了守卫用户安全而奉献自己的极客吧。他们抓住的坏人数量很可能并不少于你当地的执法部门（甚至可能更多），却从未因此收到过一句来自用户的感谢。就这一次，为你在Facebook上的体验而惊叹吧，惊叹于它居然没有一丝色情、仇恨、诈骗等人性的黑暗面，惊叹于这套只要小几百人维护就能全天24小时守护几十亿名用户线上体验的系统以及这些系统背后出色的专业技能。

[1] 原题Ads Five-Oh，借用自罪案剧集《天堂执法者》（*Hawaii Five-0*）。——译者注

[2] 有一次万圣节，本·雷斯曼（Ben Reesman），一位广告部工程师（我们稍后会再提到他），穿成我这个样子，作为他的万圣节装束。他选的做旧牛仔裤和开衫简直神了。当然，我的Facebook上至今还留着一张我和他的对比照。

[3] Facebook某一区域内的会议室会按照同一主题来命名。这些名字常常是带有玩笑性质的“混搭”，比如混合词或采用飞白的修辞手法。例如，一个《星球大

战》和酒精饮料的主题制造出了下面这些名字：Jar Jar Drinks（Jar Jar Binks，星球大战人物），Sith on the Beach（Sith，星球大战里的反派组织），以及（我的最爱）It’s a Trappe！（Trappe是一种啤酒，此句出自星球大战台词It’s a trap! 即这是一个陷阱!）。这里，“PC Load Letter”的意思是“纸盒需装载打印纸”（Paper cassette load letter），它本来是某些老式激光打印机的故障提示语。在经典喜剧电影《上班一条虫》（*Office Space*）里，这个故障曾刺激一群员工愤怒地砸碎了打印机。我想（虽然不确定）这附近的会议室大概也是同样的主题。

[4] 唐·德雷柏，美剧《广告狂人》里的角色，广告公司创意总监。——译者注

[5] pussy，意为小奶猫，也是指代女性阴部的不雅俚语。——译者注

[6] 黑帽子黑客是指做坏事的黑客，对应的是白帽子黑客，即帮企业排查安全漏洞的黑客。——译者注

隐私权和自恋

正当他（那喀索斯）俯首饮水时，他在水中看见了一个美男子的形象，并立刻对其产生爱慕之情。他爱上了这个没有实体的影像，他把水中的影子当作鲜活的生命来热爱。

愚蠢的青年啊，你又为何要如此徒劳地追求瞬息即逝的幻象呢？只要你转过身去，你爱慕的对象就消失了。吸引着你目光的不过是你自己形体的倒影罢了。它随你而来，因你而停歇；它没有生命，只要你离去，它也就消失无影。

——奥维德（Ovid），《变形记》

2011年12月

如果说我在Facebook的生活显得混乱而漫无目的，那也是因为它本来就很随机和难以预测。

不要以为Facebook PM的生活就是坐在行业龙头的办公室里指点江山，更多的时候，我们是在被各种外部和内部的力量不断捶打。外部力量包括来自Google的从不间断的阴谋诡计，广告市场的竞争对Facebook营销层面的影响以及Facebook社交媒体的未来愿景（比如青少年还用Facebook吗）。

内部力量包括身处戈库尔领地的我在即兴指定的人事和产品层级中不断波动的个人地位以及我所管理和照看的产品能否成功（或者至少快一点死去）的命运。

就我个人而言，还要面临一项特别的作用力。我的团队一直在半盲的状态下在法律的雷区里全速奔跑，我们被鼓励做这样的事，并美其名曰创新的风险成本。我在Facebook的整个职业生涯里，几乎每天都在和Facebook隐私和法律部门纠缠与辩论我们能做什么，不能做什么。我需要打消他们在法律上的顾虑，和他们一起寻找可以支撑我们进一步掠夺用户数据（或至少可以被拿来当作挡箭牌）的法律依据。

然而，有一天，在产品这边还没怎么催促的情况下，这种对抗升级为“做还是死亡”的两难境地——在Facebook向统治互联网的目标大踏步前进的道路上，这样的抉择数不胜数。

华尔街交易员生活里比较特殊的一点是要对货币价值快速地重新校准。所有事情（无论是盈利还是亏损）都以100万美元为单位来衡量，并通常被称作“一块”（用以指代100万个单位的美元基础货币的市场行话）。比如“今天和希腊的交易我们损失了10块”，“约翰尼今年居然拿了两块奖金”。一个20倍于美国家庭收入中位数的数目被当作最基本的计数单位。在这个量级上，如果你要更精确一点，就得用小数点才行。

Facebook有幸享受着类似的尴尬财富，只不过是在用户数量上，而非美元金额上。我从来没有听过类似“块”这样的量词，但每次测试什么新功能，几百万用户就好像是牌局上一两

美元的筹码一样，在产品组和测试组之间被甩来甩去。赢得百万用户对任何一家面向消费者的创业公司来说都是重要的里程碑，但对Facebook来说，那不过是日常讨论使用的基本单位。

作为地理上的边缘地带，新西兰常被用作面向用户的新产品的试验田。作为试验田，它简直完美：英语是其主要语言，社交图谱相对独立（即大部分的好友关系都位于新西兰国内），以及老实说，没人会关注发生在这里的新闻。这意味着任何关于Facebook新功能的八卦或者报道被泄露到其真实的目标市场（美国和欧洲）的机会非常小。Aotearoa是新西兰在毛利语里的原名，你可以把它粗略地翻译成“Facebook试验田”。于是，这个被青山绿水覆盖，坐拥美不胜收的峡湾和清澈见底的高山湖泊的国家，就有机会首先尝试住在门洛帕克的某位23岁Facebook工程师随便捣鼓出来的天马行空的产品。

（免费书享分更多搜索@雅书.）

当然了，在广告这边，情况就很不一样了。正如我们之前讨论过的，从帮我们赚钱这个角度来说，并非所有用户都生而平等。Facebook绝大部分收入来自美国和欧洲市场，相比之下其他国家就像一条条小溪流。不成熟的广告市场、孵化之中的电商基础设施以及较低的社会总体财富，意味着任何新的优化技巧或定向数据能对这些国家产生的影响都极小。于是，广告团队会把Facebook用户群里属于有钱广告市场的部分单独拿出来，扔到不同版本的广告系统里，测试新功能的影响，就像临床上试验新药物的药效一样。^[1]衡量广告表现需要关注的指标包括点击率——一个对用户兴趣的粗略估算，但更有说服力的

指标是下游的成交量，它来自用户点击广告后购买产品的行为。然而，Facebook通常拿不到这种转化数据，因为当时Facebook没有转化追踪系统。

另外一个也很重要但和金钱完全无关的指标是总体用户活跃度。因为你可不想无休止的广告把用户都吓跑了，用户活跃度和变现率之间常常是一个零和博弈，很难找到理想的平衡点。

所有这些指标——点击率、实际收益、活跃度等——在经过一段时间后，会被拿去进行测试组和普通组之间的比较。测试的功能用户量越大，你等待的时间就越短，因为所谓的“数据速率”也更高。然后就要宣布这项产品的微调是成功还是失败，如果成功就把它推送给100%的用户群，如果失败就重来或者放弃。Facebook广告部同时转动的产品盘子是如此之多，以致随时都会有为数不少的用户无意之间成为被测试的对象，尽管每一个单独的测试组规模可能很小。

对于同时进行太多的测试，一直有一种担忧的声音，有人说这可能会影响用户体验，并对Facebook傲人的业绩造成负面影响。因此，可以用来被测试的用户数量常常有一个上限。工程师会私底下交易自己手头的用户群，来测试各自的新功能。他们沟通时用的当然是百分比，但是如果你把这些百分比转换成实际数目，就能体会到这些讨价还价的规模到底有多大了。

“这样吧，我给你比利时，但是你得让给我捷克或者危地马拉。”

“别，这肯定不够的，兄弟。我想明天能出结果，所以至少需要一个马来西亚。”

以上并不是真实发生的对话，他们也不会用国家名来交易，但他们提到的用户数百分比大约就相当于这些国家的人口规模。这就是最普通的日常测试所涉及的规模。而测试的内容，不过是把广告图片放大5个像素这种琐碎的细节。

作为广告团队的一员，我也第一次被卷入了一场关于隐私的闹剧之中。爱尔兰是欧盟官方认定的管理Facebook数据和隐私政策的地方。其数据保护机构当时正在对Facebook的广告定向行为进行一场透彻的摸底调查。我作为广告定向业务的PM兼“大便伞”，一部分职责就是应付这些政府机关。每当那个叫加里的人打来电话或发来会议请求，都是我和他沟通——很显然，他们的数据保护办公室好像只有他一个人。

这样一个曾经被天主教文化压抑和经历了土豆饥荒的国家，是如何演变成Facebook这个大型私人数据集合的监管者的？这是一则发人深省的故事。20世纪90年代中期“凯尔特之虎”崛起以及随之而来的房地产泡沫破灭之后，爱尔兰政府以各种政策积极地鼓励美国公司在都柏林设立它们的欧洲总部。爱尔兰有税收优惠（企业税非常之低），高学历且殷切地渴望有工作的人才以及合理的法律框架。所有这一切带来的结果就是都柏林东部的海滨地带完全被美国科技公司所占领。包括Facebook、Google、Airbnb在内的公司，都在这边崭新的高楼大厦里设有销售和运营团队（以及少量其他部门）。Facebook有好几层楼的办公室，每一层都用欧盟某个国家的国旗装饰，

标记着相关国家的销售和运营团队所在的位置。有人开玩笑说Facebook的都柏林办公室是欧盟的诺亚方舟：如果欧洲大陆在什么大灾难中毁灭了，这一面面国旗下成双结对的男女足以让人口恢复。是的，我们有可以配对的人口，因为这里办公室的性别比例十分接近现实生活，而不像Facebook总部那艘母舰，上面只有没完没了的香肠派对^[2]。

鉴于Facebook在欧盟内是一家注册于爱尔兰的公司实体，我们与无处不在的工作清闲的欧盟官僚机构达成的协议是，Facebook的数据和隐私政策（主要）由爱尔兰来监管。虽然这片大陆连一家服务全球消费者的本土互联网公司都没有，但欧洲保留了控制那些（美国的）国际公司如何经营的权力。

所以，爱尔兰，这个只有450万人口，甚至不够作为一个Facebook测试组的国家，掌管着我们在欧洲的数据库。我们得随时安抚他们。这一次，爱尔兰和Facebook出人意料地决定公开这次隐私审查的结果，任何人都能在网上看到这份官方报告的结论。这个结论的核心是，Facebook正在把玩的某些广告定向技术，虽然还未完全成型，也必须在审验期结束以前——也就是12月底——停止运作。我们有两个星期的时间来解决这个问题，以保证我们在用户数据方面的运作完全符合爱尔兰政府的要求。

因为相关的代码和数据量实在过于庞杂，我找到了Facebook广告的祖父级人物严荣（Rong Yan），询问我们是否还在运行这些我们已经同意中止的广告定向技术。那时严荣已经在Facebook工作了整整两年时间，他对Facebook广告系统的

发言在众人眼里就是铁律。他坚决否认了我们有积极运行这些技术的行为，顶多以前有过一些实验。得到满意答复的我，向爱尔兰方面和广告业务高管做出保证，关于我们协议里的这一点，没有什么好担心的。

未来的PM们，请听好，这是一个深刻的教训：

你需要懂技术的最主要原因，不是让你去参与一个系统的技术决策；如果你参与了，那你的工作方向就找错了。事实上，你学技术是为了能看出来工程师有没有在忽悠你。这种事可是经常发生。有时候这只是沟通不畅、记性不好或者想当然（工程师和普通人一样有这种倾向）造成的意外情况（比如严荣这次），有时候工程师则有更隐秘的动机，要么是因为不同意产品方向而默默地抗拒（“那会挤爆我们的服务器”），要么仅仅是因为懒（“这东西根本不可能做出来”）。PM需要对这些试图杀死一个产品的断言有基本的判断力。

与爱尔兰政府约定的最后期限到了，Facebook在这一天必须完成所有必要的修改。我对于自己在这次Facebook隐私数据整风运动中的角色也颇为满意——我总算做出了自己应有的贡献。一点偏执的瘙痒，甚至是某种超越感知的刺痛感，让我不禁怀疑起我们到底有没有覆盖到所有场景，尽管我已经和工程师团队就此沟通过无数次。毕竟，我已经把刀架在脖子上向爱尔兰数据监管部门和Facebook管理层做了保证，广告定向团队的所有动作都完全符合我们约定的限制框架的要求，他们也都相信了我。

随着那种刺痛感越来越强烈，我打开了一个命令行终端窗口（那种你在电影里经常看到黑客使用的界面），尝试远程连接到一台Facebook服务器上。

我对广告系统后台的了解足够我登录和在不同的机器中徜徉。广告定向相关的数据表定义了Facebook广告系统所使用的受众分组，是用户眼球和一笔笔广告收益之间的逻辑黏合剂。如果定向逻辑背后的数据表出现了不一致（例如，某个表里有几行数据莫名其妙消失了），广告定向功能就会失效，一些Facebook页面可能会停止展示广告。

请注意：是否存在这种广告定向并不是问题——Facebook对爱尔兰方面一直都完全透明——唯一的问题是这种定向手段在我们约定好的日期和时间之后是否还会继续存在。此刻，距离这一截止时间只有两三个小时，如果我对时区的计算正确的话。

在2011年这个本来令人充满睡意的圣诞前夜，广告团队的新办公区空空如也，只有一位工程师葛宏（Hong Ge）还在坚守。我们刚刚从加利福尼亚大道那栋灰蒙蒙的办公楼里搬离，稍后我再细说这件事。

葛宏是Facebook最注重着装的男人，他的着装和公司里一水儿的帽衫牛仔裤形成了美学上的鲜明对比。在Facebook，帽衫加牛仔裤简直是公司的制服，不光找不到女朋友的男“码农”会这样穿，甚至某些女员工也会这样穿。他的修身西服和华丽的Polo衫，总让我想起香港动作电影里的英雄。在我的想

象中，他以一系列漂亮的回旋踢干掉满屋子的打手，救出了女主角，拿回装有秘密文件的公文包，然后开着法拉利离开现场，来到Facebook，坐在电脑前开始写广告系统的代码。

“嘿，宏……你能过来看一下我要跑的这些东西吗？我不想搞出什么问题来。这事还挺重要的。”

那不过是一行简单的命令，甚至可以说是常规操作，如果它不是运行在线上生产环境并且直接牵涉几十亿美元的现金流的话。而且我已经好几年没有写过SQL（结构化查询语言）语句了。要是这行命令搞砸了，马上就是一个SEV1（一级严重性）的bug。不管是谁值班，他都会被从床上、马桶上、度假海滩上或者酒醉的迷糊状态里叫过来，开始手忙脚乱地抢救即将倾覆的Facebook大船。

你是一个PM：责任重大，能力有限。认了吧。

我输入了update table set（一个SQL语句）……永久删除了所有可能与被禁的定向手段相关的记录。

“这样没问题吧，宏？”

宏透过他的设计师眼镜审视了我的命令行片刻。“对！看起来没什么问题……”我深吸了一口气，心里默默向代码之神祷告，按下回车键。

办公室里的灯光闪了一闪。

好吧，其实灯光没有闪。但我的心至少漏跳了一拍。几分钟过去，我扫了一眼实时仪表盘上的数字，世界依然和平。我们总算没有把Facebook的造钱机器弄短路了。

“很好！”宏说完就回到了自己的桌子前。

哈！去你的爱尔兰人，去你的爱尔兰数据保护专员。我关掉我的笔记本电脑，留下宏一人坚守。是时候去玫瑰与王冠酒吧来一杯啤酒了。

“Facebook向我展示了一个广告，可我对它一点也不感兴趣。他们的广告定向实在糟糕透了。”又或者：“Facebook刚刚给我看了一个美甲店的广告，巧的是，我昨天才做了指甲，发了短信跟我朋友说这事。他们是在监控我的短信吗？还是在通过卫星图追踪我？”

你有多少次听人说起过类似的问题？

真实情况是，Facebook并没有向你展示任何东西。

人们对广告常常有一些误解。Facebook不过是一个内容分发系统罢了，类似于以前的电话交换机，靠送达消息来赚钱。消息可以派送至相对模糊的地址（例如，俄亥俄州35岁的男性），也可以派送至明确的地址（如，刚刚在Zappos网站上买了某双鞋子的人）。但在这两种情形下，Facebook都不负责用户和消息配对的规则，顶多决定一下广告展示的频率，以及如果有两个广告以你为目标受众，你此时应该看到哪一个等这类次要的问题。这样说起来，Facebook广告和电话及邮件也就没

什么两样。我们都收到过营利性的垃圾邮件和推销电话，然而，没人会因为收到一封关于阴茎增大术的邮件就去责怪Google为什么要提供Gmail，对吗？你也不会因为一通推销电话打扰了你观看《权力的游戏》就责怪电信公司。这里面唯一的区别是，人们在打电话和写邮件时，几乎没有人会做广告。就像是还没懂得客体永久性的婴儿，那些抱怨Facebook的人一看到广告和Facebook的商标出现在同一个页面里，就认为它们一定全都有联系。一旦移除了广告，他们甚至不会再想起这事。当然了，他们真正该思考的，是这些广告为什么会以他们为受众以及广告主（而非Facebook）对他们有多了解。

事实上，Facebook是最不需要他们担心的事，甚至可以说是这场大战中唯一关心用户的那一方。毫不意外地，那些喜欢抱怨广告内容与自己无关的人，也会在广告太精准时发牢骚说这样太恐怖了。这些人里稍微懂点技术的还会开启广告拦截软件，并且奔走呼号，反对商家采集更多的数据来改善广告的相关性。如果他们有机会自己运营一个内容发布平台，或者在一家每周7天每天24小时不间断为全世界人类提供数字化社交生活的公司工作，他们就能意识到浏览器里这个带蓝色方框的标签页背后是需要人工支持的。它当然不可能是完全免费的。广告拦截无异于偷窃，或至少等同于强闯收费站。

噢，也别跟我说你宁愿向Facebook付费也不愿意看到广告。我们甚至不知道Facebook应该收你多少钱。广告竞价和根据关注度而变化的动态市场正是为了解决这个问题而存在的。设定一笔使用费就像是IBM宣布它会给每一位想买它股票的投资

者一个专属价格，而非让股票交易所里的开放市场来规定股价。广告是绝大多数内容发布平台唯一可行的商业模式，只有少数自产内容的精英媒体——《经济学人》和《华尔街日报》等——才有资格向读者收费。如果你还想自由地通过互联网与世界交流，忍一忍广告吧。

隐私问题之于Facebook就好比是核武器之于伊朗：这一头顶永远挥之不去的乌云，让所有外人哪怕并不了解情况也十分关切，我每一次与外部人士的对话都以此开始。Facebook怎么用你的数据来赚钱俨然已经成为每一家爱管闲事的非营利性机构和政府官僚的忧虑，所以我的日常工作里有至少1/4的时间花在了思考法律问题以及同Facebook隐私团队制定政策方针上。如果某项产品功能改变了Facebook利用用户数据的方式（作为一名合格的PM，你总是在不断寻找数据利用方式的边界），那你将很有可能受限于Facebook的数据政策。数据政策的变动需要协调各方共同策划，严肃有如奥斯卡奖评选。就算10亿名用户中没有一人会去读他们确认同意的用户协议，这件事也不可掉以轻心。毕竟，这世上的律师们肯定是读过了，而他们才是那份文档的真正目标读者。

不过这也没什么大不了的。现实是这些新出现的数据隐私问题几乎没有任何司法先例可循，法律上的真空也被一些自己陪自己玩的“标准机构”填充。他们名义上负责施合理性的秩序，实际上只能提供一部分指导方案。因此，就产品而言，Facebook和每一家有能力控制其用户协议条款的主要广告商（比如Google和苹果）一样，都是边走边看。

觉得这有点荒谬？别急。

多亏了2009年的一场隐私大戏，扎克伯格公开保证，将来任何关于数据政策的变动都会交由用户投票决定！所以，当我们放弃了从Facebook特有数据这个金矿中淘金，大规模扩展广告团队对数据的使用时，是时候来一次公投了。是的，公投。这是数字世界里的民主，Facebook国的公民们！

于是，2011年末Facebook举行了一次大选。选票上的政策之一是……永久废除选举。民主也包括选择放弃民主的自由。询问普通人对数据政策变更的看法相当于问他们对新修税法条款的看法：没有人真正明白那些庞大而复杂的政策，因此他们理所当然地会选择维持现状，以免陷入对未知的忧虑。对Facebook来说，好在早先提出这一民主程序时有一项附带条款——只有超过30%的用户参与了投票，票选结果才有约束力。2011年时，Facebook已经有超过10亿名用户，这就意味着大约3亿名用户需要参与投票——几乎三倍于最近一次美国总统大选的投票人数。这件事发生的机会渺茫，但谁知道呢？如果关于猫的视频可以走红，毫无意义地宣告“我的数据我做主”的线上活动可以像流感一样每年横扫一次Facebook，那投个票又有什么不可能的呢？

然而我们其实没必要担心。有关新政策的提案遭到了压倒性的失败：90%的投票者表示反对Facebook赖以生存的新数据政策。但是……几乎没什么人投票，投票人数和30%的用户数比起来差远了。因此，投票结果被“纳入仔细考量”，即“被我们无视”。还好我们无视了它。否则Facebook现在的麻烦就大

了。我们后来发布的多项拯救了公司的产品，无一不违反了之前的数据政策。

就算熬过了这么多关卡，安排好了每一个法律上的小细节，我们仍然需要处理围绕隐私的公共关系问题。这些问题常常有着最令人挠头的多样性。让我给你举一个例子，以下内容挑选自我对早期Facebook的记忆。

有段时间，我总是不停收到Facebook公关团队发来的消息提醒，因为《洛杉矶时报》或者别的什么人找到了他们，询问关于我们广告定向功能的问题。PM总是处于问题传递链的最终端。认了吧，我的PM们。

故事通常这样开始：一名记者，或者她的某一条“线索”，看到她丈夫的表兄的大学舍友上传了一张自己穿着旧金山49人队队服的照片之后，在Facebook上看到了旧金山49人队的广告。所以Facebook是在用上传的照片来做广告定向投放吗？

这就像是我被指控和斯嘉丽·约翰逊生了一个私生子。我倒希望人们真的有理由这样怀疑我呢。

你仔细想想这件事。我们得从某张劣质的手机照片上认出来橄榄球队服，并确认与其精准相关且有商业价值的主题（例如49人队），然后再把它指定给你的家族/社交圈里有共同兴趣的人，仅仅依靠你在Facebook上随意分享的信息。这将是一项难度有如登月的图像识别和机器学习的大工程。Facebook的广

告定向是如此简单，光是想一想我就觉得这很荒谬了。然而不管我否认多少次，也不能阻止那些记者发表这类言论。

真正的答案，当然了，其实是那个周末有一场49人队的比赛。这既能解释他的表兄上传穿队服的照片，也能解释49人队经纪公司发布受众广泛的营销广告。

这里面的一大误解是，人们似乎以为那些一旦公之于众就会让他们感到尴尬或者痛苦的数据，或者只要一想到它可能落入他人手中就心惊的数据，是有商业价值的。听着，假设Facebook有下面这样一个视频：你正和一只活泼的德国牧羊犬兽交，狗背上写着你的身份证号银行账户及密码，视频的旁白正以低沉的嗓音叙述着你从童年到青少年时期埋藏最深、最黑暗的秘密……然而你知道吗？没有广告主会对这个感兴趣的。他们感兴趣的，是你昨天晚上在Netflix上看了哪部电影，你的亚马逊购物车里有什么东西，你在百思买上停留过的每一个商品页面，你上一次买车是什么时候（以及买了什么车）。他们也对你用的是什么移动设备和浏览器感兴趣，想知道你都浏览过什么网站，这样他们就能在所有可能的设备上安插追踪代码。你在Facebook上分享的那些东西——你和情妇甜蜜的无聊时光、你在沙发上醉酒瘫睡的样子、你神秘的布朗尼蛋糕配方——几乎没有任何商业价值。所以就算把Facebook公司想成最坏的坏蛋，它拿着你的数据也没什么用。

Facebook并没有出卖你的数据，相反，它还在买入你的数据。Facebook通过为广告商提供服务来激励他们向Facebook提供你在Facebook以外产生的数据。事实上，很快你将看到，

Facebook其实是人类历史上最谨慎的用户数据守护者。它如同一个黑洞，这里的数据只进不出。

Facebook的所有技术都是按照这个原则设计的，并且永远不会改变。如果你停下来想一想，就会发现，对Facebook来说，交出用户数据，不管是向任何人，以任何价格，都是一件无异于自杀的蠢事。你也将会意识到，“Facebook出卖你的数据”这一流行观点是多么的不堪一击。

[1] 这种把用户划分进不同分组来测试的做法叫A/B测试，它在大部分互联网应用和网站上都很常见。对一家谨慎而勤勉的公司来说，任何改动都会经过这样的测试，不管是产品功能上的变动，还是代码对服务器性能的优化。

[2] 暗示男性太多。——译者注

我们是野蛮人么？

把自己变成野兽的人将无须忍受生而为人的痛苦。

——萨缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）

2011年12月15日

如同寄居蟹一样，成功的公司不断成长，便需要不断寻找越来越大的壳。

2011年末，加利福尼亚大道1601号已经有些拥挤了。广告部这边已经人挤人，整栋楼看起来也是快用废了的感觉。对繁忙的科技公司来说，这样的情况是很常见的。所有人都太关注真正重要的指标，而对角落的地毯上那摊看起来像是双尸命案遗留物的东西视若无睹（其实只是没被清理干净“欢乐时光”呕吐物）。会议室里弥漫着一股汗味，因为太多人在里面熬夜和睡觉。食堂拥挤得有如施粥处。

Facebook的大佬们决定，我们需要搬家，而他们选中的“新耶路撒冷”就在曾经的科技业巨头太阳微系统公司的遗址所在地。鉴于该园区的残败景象，整个公司将分批搬入，工程团队是最后一批。

当我们搬家的日子终于来临时，理所当然地，没有一个人准备好，尽管好几个星期前，负责组织这次远征的行政部就

所有人发了邮件提醒。4点半左右，我们收到了最后通牒（5点整之前必须全部搬离现在的办公楼），整个办公室乱成了一锅粥。

人们开始把他们长期积攒起来的各种杂物塞进纸箱。一开始是桌上的私人物品。如果你在Facebook待过一段时间，你的桌上会有大量的书籍、古怪的女朋友照片、不知道哪里来的毛绒玩具、营销大会上收集到的马克杯或鼠标垫之类的纪念品，又或者是你在户外团队建设活动中拿到的随便什么玩意儿。然后是属于团队的玩具，包括滑板或者软弹枪之类的东西。接着还有如苔藓一样遍布整个Facebook产品部办公区的装饰物：模拟研究实验室生产的海报、恶搞物件，比如工程师用胶合板为他们的经理制作的祭坛（是的，他们真的有这种东西），以及小团体内部私藏的酒柜。

突然之间，人们开始搜刮所有东西，装东西的容器也不再仅限于纸箱子了。墙上的装饰画、会议室名牌等都被扒拉下来，装进笔记本包、垃圾袋或任何他们打算拿回家的东西里。

事情有点失去了控制。艾琳·丘尔顿（Aileen Cureton），广告团队唯一的行政专员（当时是整个团队共用的一位行政专员，而不像现在这样每位经理都配一位），站了起来，尽她最大的努力，以海军陆战队操练军士的语气，向狂暴的人群发出怒吼，让他们马上放下正在掠夺的所有赃物。她的怒吼被大家完全无视了。不到一刻钟，整间办公室都被搜刮干净。

我曾经历过几次真正的暴力游行和动乱（多亏了20世纪90年代末我在西班牙巴斯克地区的游学经历），所以我并不认为眼前的混乱会演变成烧汽车、橡皮子弹横飞这样严重的群体性暴力事件，但它显然是美国企业文化在21世纪早期最明显的衰落征兆。

然后我有了一个主意。

扎克伯格和高管们的办公室旁边有一系列会议室，这些会议室以这栋办公楼启用之际用户向Facebook“倾斜”的国家命名，其中包括西语裔祖国母亲，我的人民的故乡。这片“总统府”附近的地区应该是“革命烈火”最后烧到的地方吧？那块门牌也许还在等着我……

穿过一群混乱的掠夺者，我在路上碰到了米克·约翰逊，他是曾帮助我开启Facebook人生，并在私底下给过我很多建议的YC战友。他的脸上带着笑意，手里拿着“澳大利亚”门牌。我赶紧加快脚步，走过走廊，来到这一系列的会议室前。迎接我的是一个又一个被匆忙撕开的光秃秃的胶条。几乎所有会议室的门牌都已经被人拿走了。

还好我要找的那间还没有。

我亮出随身携带的切绳刀，用刀尖抵在会议室的石膏板墙面上，把门牌撬了下来。我把门牌藏进裤子里，再用Facebook抓绒衣盖住，像极了偷商场东西的人。顶着艾琳的狂怒，我安全地回到了广告团队区域。

当所有人都一个个离开，骚乱终于平息了。我回到了我的船上，把“西班牙”门牌装在了右边的一溜舷窗旁。它明黄色的大企业无趣感和无衬线字体调和了船体红木和雪松木的温润棕色。每一次人生体验总得要有所收获吧，哪怕它只是用一把陈旧的切绳刀从墙上撬下来的门牌。

不知出于什么原因，Facebook对办公室涂鸦一直有迷恋之情。早些年间，创业公司Facebook的斯文加利^[1]，扎克伯格当时的顾问和Facebook的临时CEO——肖恩·帕克（Sean Parker）（《社交网络》中贾斯汀·汀布莱克扮演的他令人过目难忘）邀请了一位著名涂鸦艺术家大卫·乔伊（David Choe），在Facebook位于帕洛阿尔托的第一间办公室墙上画下了性爱主题的壁画。据称，原始设计稿比实际作品还要夸张。现在，许多年过去了，这位艺术家再次受邀装饰新园区接待处和会议区的那一整面光秃秃的白色石膏墙——我以为，从某种程度上说，这是对接下来出现的尴尬局面的调解。

我们在新工位安顿下来的两三个星期后，毫无预警地，扎克伯格宣布我们员工将亲自装饰公司新占领的这片园区。

显然，新园区需要增加一点个性化的东西。主庭院仍然处于施工状态，走廊墙面上只有匆忙挂上去的装饰画，整体看起来有很明显的“刚搬入的新家”的感觉。老办公室虽然有它的不好，但至少看起来像是有人住过的，有一点家的感觉，就像一张你不忍心扔掉的坐垫已经凹下去的旧沙发。办公室的硬件条件毋庸置疑得到了提升，这种焕然一新和精致豪华的感觉，有诱发大公司富贵病的危险。扎克伯格通知，我们每个人可以

去领喷漆罐、画笔和颜料，在园区里任何地方留下我们的印记……创造艺术品！考虑到搬家时我们表现出的流氓行为，做这个决定的人实在是对我们有点过于放心了。

约定的这一天到了，可以装满一家家得宝所有货架的颜料和画具被分发到了每一座建筑的公共区域。当时正好是下班时间，人们刚刚从一天的会议或者敲代码的工作里解放出来，正在想待会儿是要去健身房锻炼还是去食堂吃晚饭。既然除了扎克伯格让我们创作艺术品这一命令以外也没什么工作需要做了，大家都用成捆成堆的画笔和颜料武装起自己，开始了自我发挥。

毫无疑问，现场一片混乱。

这是一群毫无美术才能的极客第一次面对洁白无瑕的涂鸦墙。他们开始在走廊的墙面上画起可悲的火柴棍小人和巨大的思维气泡，气泡里是关于Facebook文化的老掉牙的笑话。他们还画了鲜花和动物的简笔画，就是那种只有画这种画的三岁小孩的父母才会觉得好看的画。除此之外，还有一些口号标语，这些只有厕所涂鸦智力水平的标语，出现在各种莫名其妙的地方。

一位年纪较大的男子，毫无疑问是一位有着冗长的LinkedIn资料并在圣马特奥贷款买了房的工程主管，牵着他小孩的手，让小孩用喷漆在纯白的走廊墙面上画了一条长长的红线，就像是汉泽尔与格莱特在森林里沿路留下面包屑^[2]。

一位雄心满满的工程师在园区里最繁忙的路段之一，即广告和用户增长团队中间川流不息的公共广场上，架起了画室。他手里拿着一页打印出来的漫画作为参考，正着手绘制超人举着拳头从一团几何图案里飞出来的样子。他像优秀的壁画师一样仔细地打好了线稿，然后草草上完色就突然离开了。这幅大作的构图和米开朗基罗的《最后的审判》有些类似，主角都扭动着身体在天上飞。

有些团队已经一举跃入产品开发模式，正围绕某一个中心主题设想伟大的艺术愿景。PM负责处理后勤问题，如分发胶带、记号笔和图案模板；工程师则做着实际的绘画工作。这个场景可以说是Facebook产品开发过程的一个缩影了。其中一个团队绘制了一个巨大的独角兽的头，看起来就像是算法生成的复杂的平面填充图背景。这些作品才是这次活动中仅有的能与“艺术”二字沾上边的东西。

这场骚乱持续了整整两天。

这一周的周末，扎克伯格又发出了另一封收件人为Facebook全部员工的邮件（也有可能是在人人都加入了的Facebook内部通用群组发了一个帖子），内容摘要如下：我对你们报以信任，以为你们会创造艺术，然而你们这群家伙不过是在搞破坏。这话一点也不假。现在这地方看起来就像是旧金山教会区的一条小巷，而不是世界上最有前途的创业公司的办公室。更糟糕的是，教会区至少还有一些真正称得上史诗级的壁画艺术；而Facebook办公室看起来就像是刚刚被炸平的巴西贫民窟。

据扎克伯格自己称，他花了两天时间巡视整个Facebook园区，给每一处需要被处理的地方做记号。他没有撒谎。周一我们回来的时候，厚厚的蓝色胶带已经盖住了所有失败的艺术努力，又或者说愉快的破坏行动？扎克伯格用掉了至少10卷这样的胶带。

紧接着，Facebook元老之一、公司文化的守卫者罗迪·林赛（Roddy Lindsay），在代码审阅系统里加入了一条评论宏指令。代码审阅工具是Facebook工程师感知世界和他们90%工作内容的渠道，他们在这里提交代码供团队审阅，并与人热烈地辩论，和常见的线上论坛几乎没什么两样。宏指令即极客专属表情包，这是一些有趣或者有教益的动图，常常和一些搞笑的网络走红事件有关。系统里有好几百条这样的宏指令，它们已经成为工程师发表评论时的暗语，既能用来鼓励他人大胆上线新功能，也能用来鄙视代码提交者的水平。于是，在那段时间里，只要你输入“蓝色胶带”，就会出现一张蓝色胶带覆盖墙面的图片，表示某段代码需要被删掉，以维护代码仓库的美观和整洁。

这就是你所面对的Facebook文化：无数大胆的、有违常规的实验，大部分都失败了，只有小部分能取得巨大的成功。紧随失败的是制度化的纠错过程，经验教训都被内化成企业文化的一部分。这些糟糕透顶的壁画和蓝色胶带，同点赞按钮（以及“灯塔”项目^[3]）一起，构成了Facebook精神的核心。

^[1] 斯文加利（Svengali），英国小说家、插画家乔治·杜·莫里耶之小说《软帽子》（*Trilby*）里的人物。小说里斯文加利通过催眠使一位年轻的英国女孩成

为著名歌手，而斯文加利则成为摆布和控制有才华人士的人的代名词。——译者注

[2] 汉泽尔与格莱特是格林童话《糖果屋》里的人物。他们每次进入森林会沿路留下面包屑以免迷路。——译者注

[3] “灯塔”项目（Beacon）是Facebook产品历史上最具象征意义的失败项目。该项目发布于2007年，彼时（过度的）线上分享还未成为常态，“灯塔”会将你的网页浏览历史自动发布到时间线上。常被引用的一个灾难性案例是，一名男子在网上搜寻订婚戒指，结果他的未婚妻通过Facebook发现了他求婚的打算。真是令人尴尬！“灯塔”引发了一场集团诉讼，很快就被关停了。Facebook老园区里有一系列以欠考虑的灾难性产品命名的会议室：东南亚陆上战争（Land War in Southeast Asia）、小刀战火枪（Knife to a Gun Fight），以及——“灯塔”！

哦，死亡

“这是多么辉煌的时刻啊，但我有一种可怕的不祥之感，总有一天，我自己的国家也会遭受同样的劫难。”你很难找到比这更忧国忧民的感慨了。在刚刚取得了最伟大的胜利，敌国哀鸿遍野的时刻，他居然开始反思自己的处境，并担心起可能的形势逆转；即使在一帆风顺的时候，他也能意识到风云变幻。这样的人，可以说是一个伟大而完美的人，一个不会被历史遗忘的人。

——波利比乌斯（Polybius），《历史》

2012年1月

前面提到过，刚刚被我们弄花的新园区曾经是历史上有名的科技巨擘——太阳微系统公司的驻地。虽然已经是很久远的历史了，但该公司曾经生产了支撑整个互联网运转的大部分服务器。不管是运行在世界各地的高速（高价）网页服务器集群，还是工程师和科学家桌面上的高性能计算机，都是由太阳微系统公司制造的。科学家和工程师正是用这些电脑提供的全面的软件开发套件创造了更多的互联网科技产品。在21世纪最开始的几年，太阳几乎是科技繁荣的同义词。然而，它开始不思上进，当运行在普通硬件上的Linux操作系统成为大部分明智的科技公司（包括Google）的选择时，太阳没有顺应局势，最终消失在历史的浪潮中。

我们刚搬到门洛帕克的园区时，太阳微系统公司的标志在很多会议室的门上和公共空间里都能找到。不仅没人去把它们清理掉，扎克伯格还命令保留下一部分。它们的存在就像是一句“公司皆有一死”，无时无刻不在提醒公司员工，Facebook有一天也有可能走向灭亡，最终只剩下商标和纪念品留在世上。

这些“化石”里面最大的一块正好藏在Facebook标志以及旁边巨大的蓝色点赞拇指雕塑后面。这块地方周围全天聚集着前来拍照的游客。在这个Facebook唯一面向公众的标志背后，有一个和台球桌一样大的公司标志，它曾经代表着光鲜新奇的数字未来，如今却破败得有如某些历史文物。Facebook搬来时，原来的标志没有被替换掉，管理层决定只是把它翻过来，甚至也不上漆或者把背面蒙上。它的上面写着“太阳微系统公司”，外加一个用四个S字母拼成的四边形标志。这个标志曾经出现在你所加载的所有网页的上方。

一切都是不可避免的。拖垮太阳的也有可能会搞垮我们。所以，迅速行动，打破成规！扎克伯格的言下之意大家都懂。也许就算是那无处不在的点赞按钮，有一天也会变成像雪莱笔下奥兹曼迪亚斯（Ozymandias）雕像底座的铭文一样的存在，被未来的诗人当作奋斗路上傲慢的慨叹，被遗忘、被抛弃。

每天早上我都从我停在红木城的帆船骑行6英里到新园区上班。具体来说，新园区坐落在旧金山湾区南部湿软的潮汐沼泽的一块人造陆地上。我这一路的景色并不像听起来那样优美：先是在港口城市红木城的采石场灰尘里骑2英里，然后再在卡车

的轰鸣声中穿过一个没落的海滨社区，最后才（终于）能在沼泽地保护区里骑上2英里（如果水藻正在旺盛地繁育，这里会有露营地厕所的味道）。

刷卡进入园区大门，把自行车挂上总是很拥挤的车架，就该是冲澡时间了。洗澡间对Facebook的人口规模来说有点太小了，而且里面也没有配备真正的更衣柜。因此，专业骑手会把他们滑稽的弹力紧身裤挂在毛巾架上，并且故意翻面晾着，让汗津津的裆部透透气……

像我一样住在船上的人并不多见。这家公司的员工一半是来自郊区的传统人士（年纪偏大，已婚，已育），多住在旧金山半岛上的近郊住宅区，比如门洛帕克或山景城，具体住在哪则和他们加入Facebook的年限和积累的财富多少有关。另一半（年轻的、刚出校门的）员工则住在旧金山市里那些时髦而昂贵的街区。他们坐公司提供的班车上下班。是的，Facebook有一队大巴车，每天穿行30英里，把员工从旧金山拉到门洛帕克，或者从帕洛阿尔托市中心拉回旧金山。

这些大巴车是湾区日常生活（以及——恕我斗胆——其整个经济体系）的象征。它们是那些反抗湾区科技公司的抗议者经常锁定的一个目标。他们甚至还有偶尔来砸这些大巴车车窗的癖好。在这个社会中，一类人可以享用某一类物品和服务，而另一类挂着科技公司工牌的人则可以享受另一类完全不同的东西。

设想你自己是硅谷里的一位上班族：你在教会区（现在是嬉皮士社区，曾经是墨西哥穷人的社区）24街和瓦伦西亚大街的路口。洁白的大型客车（刻意没有画公司标志）正和摇摇晃晃的旧金山市属公交抢着巴士站台。一队巴士专为处于人上人阶层的旧金山居民提供服务，车上有着舒适的座椅和免费Wi-Fi。另一队是给无产阶级的，车上至少有一位大小便失禁的流浪汉正对着他旁边的整辆车上唯一的空座说着胡话。但是！可别掉以轻心。因为至少有三家公司在这里运营着自家车队，你得小心别上错车了（做起来可没说起来容易，因为毕竟从外表上看这些公司的大巴车并没有什么区别）。一旦上错，你可能会被载往Google或者Genentech（基因泰克公司）。当然了，这种事确实发生过，而且经常发生。如果Facebook的班车被外人渗透，就会有人在Facebook通勤小组上发帖报告在车上发现了Google的间谍，让大家小声说话，并把手机屏幕遮好。至于这些间谍最后怎么样了，我不太清楚。但如果谁告诉我，随时都有负责招聘的人力资源顾问像国际航班上的便衣空警一样藏在车上等着挖人，我一点也不会感到惊讶。

有时候我会在旧金山住一段时间（这取决于和女朋友有没有闹别扭），就需要在这里等车。等车的时候我个人的一项娱乐活动就是猜面前这一群群等车的人分别来自哪家公司。时间长了，脑子里就会形成一个定式：Google的人年纪更大，看起来也更像书呆子（你还可以通过留意他们工牌上幼稚的五颜六色的球形图案来作弊），而Facebook的人则更年轻时尚一些。一坐上车，你就会在车辆的颠簸中开始处理这一天必须处理

掉的邮件（如果你是工程师，就开始写当天你需要写的代码），同时期望不要遇上早上9点龟速向南前进的拥堵车流。

一进入Facebook乐园，这个接下来12小时你都不会离开的地方，你就前往食堂排队领取今天你可以在园区享用的免费三餐的第一餐。如果你是PM，你很有可能会边看邮件边狼吞虎咽，为15分钟后的第一场会议做准备。你每天的第一场会议可能被安排在6点至12点之间的任意时刻，此外一般还有两到三场临时会议。掌握了你和同事日常生活节奏的微软日历会通过公司配发的iPhone不时向你发出语音提醒。日历里的空隙被拼命抢夺，它们像“一战”期间巴掌大小的无人区一样宝贵。如果有会议改期或取消，只要你的日历一腾出空白时间，就会有人向你发出会议邀请，把它重新填上（我们有内部工具可以辅助填补日历里的这些空白）。

有人开玩笑说，在Facebook工作的一大好处是，你不用解释为什么你一天到晚都泡在Facebook上。除了调试迭代产品，Facebook内部很多协调性事务也要通过Facebook网站本身来完成。每一个产品团队都有自己的Facebook群组，有时候还不止一个，每一个“利益相关方”又会组成次一级的群组（例如，销售、营销以及开发）。[\[1\]](#)

噗！

这是定义Facebook文化的内部笑话之一。如果你蠢到不锁屏就离开你的电脑，那你的同事就获得了打开你的浏览器（总

是有至少两三个标签页是Facebook页面）并使用你的Facebook账号任意发布状态的权利。

从你的桌面（一张和扎克伯格的桌面一模一样的普通白色桌面）望出去，你会看到什么？产品团队一般以PM和工程经理为中心聚集在一起；广告部所在的楼层似乎总是在向别的楼层和通道扩散，就像一床由碎布拼成的被子。你像是大厦里的一只工蚁一样，清楚地知道从你的工位前往三至四个你经常合作的伙伴那里的路线。高级经理坐在单独的一组座位里，紧挨着广告部的头儿（这里经常换人）。这就是你作为一名PM的根据地了。

有人说，童年终结于我们意识到自己也会死的那一刻。创业公司也存在一个类似的成熟时刻，这常常发生在公司实现了大规模的扩张之后，创始人突然意识到他们的宝贝已经脱离了作为一个组织机构的婴幼儿时期。

为什么Facebook和Twitter要收购小到可怜的创业公司，比如AdGrok？我们已经讨论过为什么企业的并购交易基本上是硅谷过热的人才市场里的另一种招聘模式。但这里还有另一项动机：通过向公司的基因中注入这些创业者的勇气与活力，企业内部文化就能被重新激活，为其增加一些在平时招聘的人才（即，聪明而顺从的工程类专业毕业生）里找不到的特质。这就像澳大利亚人故意让品种优良的欧洲犬与当地野狗杂交，以获得聪明的体形修长的澳大利亚牧羊犬。

除了极少数例外，这些创业公司的产品都会被收购它们的公司吃得一干二净。但这些创业公司的创始人和早期员工，拥有在资源十分贫乏的条件下凭空创造有价值的产品的能力，可以把他们对技术的热情和对产品的大胆无畏注入后来这家几乎已经忘记初心的举步维艰的企业。

至少理论上是这样的。

虽然很多这样被收购来的创业者在Facebook也打出了自己的一片天地，但他们要么从扎克伯格那里得到了极大的自由发挥的空间（例如Instagram团队），要么不情愿地学会了适应新环境，收敛住了一些创业时期的野性。那两者皆未达成的人呢……我们稍后再聊他们。

一开始，这一切对我来说并不明朗；相反，因为身上“成功”创业者的光环，我拥有极丰富的初始社交资本。所有人都把我当作一位正在庆祝胜利的冠军来对待。但是在心里，我感觉自己就像是一个海难幸存者：身上又冷又湿，双手发抖，肩上围着一条红十字会的毛毯，心里的困惑翻江倒海。我他妈到底经历了什么？我是怎样从狂野而不受控制的正在沉没的AdGrok破船来到这充斥着免费汉堡和任务宣言的大公司的，这是一个难解之谜。但是创业公司的首要法则对于像Facebook这种节奏快、竞争激烈的工作环境同样适用：假装你属于这里，即使事实并不如此。

一天早上，所有员工一上班就发现他们的桌上各放了一本以4×6比例装订好的红皮书。书名为《Facebook创始之初并不

是为了成为一家公司》。这一振聋发聩的宣言最终也被扎克伯格放进Facebook的IPO文件里。设计精良的书里是关于公司价值观的沉思，包含大量经典的Facebook办公室舞台定妆照（比如工程师在沙发上醉得不省人事），从Facebook历史里挖出的鼓舞人心的小物件（一张早期Facebook员工围坐在朴素的餐桌前的照片），以及一些略显烂俗的“鸡汤”日历图库照片（比如一张超大广角的星空图）。至于内容，要么是描写更加详细的Facebook传说（有一次，工程师让记者相信了Facebook会开发一个“传真”按钮，让你把照片传真给别人），要么是字体上精心设计过的Facebook版本的福音语录（“行动迅速者方可继承这片土地”[\[2\]](#)；“我们不是为了赚钱而构建服务，而是为了构建服务才想赚钱”）。

倒数第二页集中体现了这本“红宝书”的精神。该页以无衬线字体在对比鲜明的黑色背景上写道：

如果我们不去做可以杀死Facebook的东西，其他人就会去做。

“拥抱变化”是远远不够的。这种精神必须深深植入我们的内心，谈论它都是多余的。互联网不是一个友善的地方。无法与时俱进的事物都不配拥有遗迹，它们的下场是尸骨无存。

记住这一点，Facebook的将士们。

这家公司在用1 000种不同的方式提醒着员工失败的代价是什么。Facebook对死亡的警觉可以媲美那些追求长生不老的人。但是，死亡并不激发恐惧，只不过是在提醒人们要自律才能避免陷入走投无路的窘境。我从来没有，以后也一直没有见过哪家公司是如此疯狂地向员工灌输自己的原始价值观的。这里就像是独立日这天的美国，每一天都是。

我们的工作从来没有结束，
越快越好，
你无所畏惧的时候会怎么做？
这趟旅程我们只完成了1%。

就像是天真的新员工一样，我将这些价值观铭记于心。也像其他新员工一样，我到后来才意识到，Facebook的现实情况远比这些口号复杂得多。

[1] Facebook有一整套只有自己员工才能访问、点赞和评论的内部版本。它的功能和办公通信软件Facebook at Work非常相似，基本上就是一个以Facebook界面为基础的面向企业的协作软件。

[2] 原文是The quick shall inherit the earth，这句话改编自The meek shall inherit the earth meaning（温顺者方可继承土地），《马修福音》。——译者注

被束缚在机器里的猛兽

把时光填满，这便是幸福和真谛；把时光填满，不要为懊悔留下一丝空隙。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson），《经验》

2012年1月

在赛车场里赛车是一项令人兴奋的消遣。

你有一辆高性能跑车，平日里只能在车来车往且坑洼不平的城市街道上飙车，有一天你突然开上了路面平整、弯道的角度和坡度都堪称完美的赛道，并且这里还允许你开足马力。赛车的性质使然，你总是要么油门踩到底，要么刹车踩到底；要么加速过弯，要么漂移过弯。没有了警察和开着丰田雅阁低速行驶的老奶奶让你分心，你可以完全专注于你的车、赛道和转弯时产生的离心力。如果你能达到心流状态，你就能体验到那种人、车和物理世界的升华与融合，甚至觉得你已经脱离你自己，进入一种点状的意识状态。你的肌腱一直在发力，神经高度紧绷，你像一头被束缚在机器里的猛兽，没有过去，没有未来，只有时速130英里的那一瞬间。

再加上其他二十几位满脑子电机的兽性败类与你在赛道上一同飞驰，你能在十圈之内直达你头脑中的那条红线。当你终

于离开赛道回到候场区，过热的赛车散发着刹车和离合器烧焦的味道，你全身被汗水浸湿的衣服贴在皮肤上，然后你双手颤抖着摘下驾驶员手套。肾上腺素直冲你脑门，令你想起第一次坐飞机或者第一次真正做爱的时刻。

然后你开车回家。

大脑运作的机理已被重新调节，因此你默认就把油门踩到底，进入似乎还挺舒服的巡航速度……每小时110英里。你嗖嗖嗖地超过了右边车道上的一辆辆同行者，突然被迫踩下刹车，因为某位很随意的家伙正在以——噢，我的仪表盘是在撒谎吗——80英里的时速前行，这个速度比限制时速快10英里。然后你环顾四周观察你的新驾驶环境，身边的一切都慢了下来，你的车仿佛爬行一般。你不敢相信这是时速80英里。你感到愤懑。

就这点破速度，谁会出车祸啊？

我甚至可以用胶带固定住方向盘，然后睡觉，最后也依然可以回家。

这些蠢货没有一个会开车的，全都应该被吊销执照。还有，限速至少应该在时速100英里。

你意识到在刚过去的几个小时里，你活在与大部分人不同的世界里，现在你回到了这个运转速度比树懒还慢的世界里。

这就是从创业公司加入大公司的感觉。

哪怕是Facebook这样一家已经进入中年时期却依然维持着快速行动、随时上线文化的企业也是如此，虽然它十分特殊和令人钦佩，但也仅相当于一条德国的高速公路，而不是赛道。工程师可以无视扎克伯格的意愿发布Facebook视频的日子早已一去不复返了。大多数车辆在限速下行驶，大量大卡车占据了最右车道，一小批经过挑选的驾驶员全速行驶在最左边的车道（他们的“免限速金牌”由扎克伯格亲自颁发，而且也只有扎克伯格能颁发，任何其他人想要以这样的速度超车都得冒着丢工作的风险）。

另一些运转一般的公司可能更像是美国的高速公路：建造的时候一切都好好的，但如今被一系列问题所困扰，从路面年久失修到驾驶员不按车道行驶，不一而足。乡巴佬的加长轿车占着最左边的车道，以45英里的时速堵塞交通；那位开着丰田速霸的老兄从右边不断加塞，半个车身压在了紧急停车道上；中间车道的大货车，时速也就比其他车快个大约2公里。

当你从一家创业公司加入苹果或Google，你就像是（其实确实也是）坐上了每天早上101号公路上向南行驶的通勤车辆：多多少少会向前移动，但基本上与其他车辆无异——大家都会在要变道时打信号灯，一起遵守规矩，不去占用高容量车道，想方设法绕开驾驶习惯不好的车辆。

在最坏的情况下（在甲骨文公司），你的大公司就像是上下班高峰时期新德里的帕哈甘吉社区：一场由三轮车、出租车、货车、行人以及牛一起混合而成的梦魇。所有人都想去个什么地方，喇叭声和人声也越来越响，但就是没人能走得动。

早在刚加入Facebook的几个月后，我就感觉到了自己不断增长的无聊感和失落感（仪表盘上显示的速度一直未超过中位数）。广告部的产品开发进度缓慢。广告定向团队继续尝试着从已经干瘪的数据柠檬里挤出汁来，戈库尔继续冷酷无情地掌管着广告团队，但又不给出任何方向上的指引。Facebook成员都无可争议地有胜任他们各自工作的能力，但他们毕竟不是我在过去的创业生涯里见过的赛车选手。看起来，我一直在等着去别的什么地方。鉴于科技公司的薪酬机制，我实际上也确实是在等待。

硅谷的人是这样领工资的：和大部分员工一样，我有一个授予日历，它决定了我期权到手的速度和节奏。也和大部分员工一样，我的年限是4年，其中第一年结束时领取1/4，之后每个财季再每次领取1/16。你的净值（尤其是如果你像我一样，大部分身价来自所属公司的股票），看起来就像是一幅阶梯图，你以渐进的形式迅速累积财富。尽管之前AdGrok的交易一波三折，我拿到的也只是模板式的员工合同。只不过因为我有收购－雇用的谈判砝码，把戈库尔推向了与Twitter进行人才争夺战的境地，所以我合同上的数字才会高一点而已。不管怎样，我得耐心地等待我的期权到手。在Facebook以外的不那么激情饱满的公司里，这一过程被戏称为“VIP”（vesting in peace），即在平静中授予。

我的一大失误是没有意识到，一位没有耐心的创业者，一个沉迷于离合器烧焦的气味和引擎的轰隆声的人，是不可能平静地等完4年的授予周期的（那些提出这份合同的企业家肯定早

已料到这一点，这些浑蛋）。你最多只可能在那儿待够两年，于是你只能拿到你账面资金的一半（如果是股票，而非期权，还得再折一半，因为税务局对硅谷薪酬保留着不合理的落后规定）。这样一来，这笔交易看起来也不怎么样了，是吧？

为了跟踪进度，我在MacBook上安装了一个倒计时的小工具，显示还有多久才会到我的第一个授予日（我已经无法想象自己在此之后还留在这里）。这个时钟按日期、小时、分钟呈现，我时不时就去看它一眼，尤其是在某次特别艰难的带着大企业废话连篇、踟蹰不前之臭毛病的会议之后。

有人说，空闲的头脑是魔鬼的游乐场。因此，像某些PM一样，我开始认真地放纵自己于尝试与我的产品营销经理上床的事业中来。

PMMess^[1]，我们姑且这样叫她，从上到下都由错落有致的贝塞尔曲线组成：凸起，凹陷，然后再次凸起，一条令你无法移走目光的直立的波浪线。和Facebook（甚至整个湾区）的大部分女性不同，她很会穿衣。20世纪40年代风格的从脖子覆盖到膝盖的紧身连衣裙，是她最常见的衣着。一头金发映衬着橄榄色的皮肤，蓝色的眸子在一张娃娃脸上如同耀眼的明珠。

她对电子邮件的遣词造句和单词拼写有迷人的完美主义倾向，尽管Facebook企业内部的沟通总是全无文法可言。我们就CPM到底是首字母缩写还是单字缩写，以及我在回复某一封枯燥乏味的业务邮件时所使用的修辞手法究竟是转喻还是隐喻，进行了调情式的争论。

和我一样，PMMess也会在一轮轮以乙醇为主题的自我毁灭中放飞自我。这常常以在一定程度上放任自己的肉体而收场。她这样的行为，有好几次我也参与其中，尽管每次在酒吧旁边亲热最多也只到了“可在父母指导下欣赏”的程度。是时候完成这笔交易了。

当年，Facebook的星期五下午有一种欢乐时光的感觉。扎克伯格会举行他面向全公司的问答会，员工们会提前投好票，问他们的总司令一些问题。^[2]我偶尔也会参加，看得票数最高的问题是什么（问题都被发在一个Facebook内部群组里），然后我就会快速冲向那桶他们提供的不知道是什么的饮品旁牛饮，赶在那些23岁的帽衫大部队来临之前。广告部的人也会三三两两晃悠过来，如果天气不错的话，就在某张室外野餐长凳上挤坐成一排：马克·拉布金、菲济·西莫（Fidji Simo，当时是一名市场营销，后来转成产品经理）、布赖恩·博兰等，他们是当年广告部少有的你会真正想和他喝上一杯的人。

这些非正式的庭院鬼混会上，有一支尤为耀眼的队伍——广告产品的营销团队。这支队伍属于广告部，但又不在博兰帮派的控制之下。当时他们的领导是麦克·福克斯（Mike Fox），一位很好说话的中西部人。他们在Facebook组织架构里的角色很有意思。抛开所有社交媒体的前卫和自命不凡，他们依然深入阿肯色州的本顿维尔、密歇根州的奥本山这样的地方，去说服制造和销售实体物件的厂家（比如，沃尔玛和克莱斯勒）在Facebook上花钱。向通用汽车的CEO贩卖Facebook广告，就像是教亚马孙雨林里的部落怎么设置一个时钟收音机：

做也能做到，只要你懂得如果用他们的语言和被他们奉为真理的古怪方法论把这件事说明白。福克斯和他的小伙伴们，道格·弗里斯比（Doug Frisbie）、丹·特雷托拉（Dan Tretola）以及加仑·伯克（Galyn Burke）就是Facebook派往这些充满警觉的肉制品和钢铁业巨擘的密使。

福克斯团队会参加每一场欢乐时光。PMMess是市场营销队伍里经常出现的同伙之一。在扎克伯格举行问答会的食堂外的野餐桌旁热身以后，流动的人群把骚乱带去了另一个地方。

目的地是“浪荡女人”酒吧，人们在这个Facebook临时搭建起的酒吧文化发扬地尽情释放。这里的内饰看起来就像是位于艾奥瓦州得梅因的一家厄尔克斯会^[3]俱乐部。墙上贴着过气的20世纪70年代明星的签名照，吧台是塑料的。从加利福尼亚大道搬过来后，10号楼的员工们已经让这家店重新充满了活力。10号楼在园区里一排弧形楼群的尽头；那里是Facebook正式的入口和接待处，同时也是一些事务性团队，如行政和法务团队的所在地。其作为接待大厅以及非工程团队所在地的身份，意味着每周五的晚上7点，这里会比莫哈韦沙漠还要荒芜。福克斯团队的人和PMMess此刻已经有些醉意了，我们一群人霸占了整个酒吧。抱着找到一些和问答会上喝的大路货不一样的酒水的想法，我打开冰柜，发现了一瓶没有开封的雷鸟——廉价酒里的极品。我的天，我只是听说过它，还从来没有见过实物。其他酒水看起来都十分劣质。我甚至怀疑这个酒吧是不是一个概念艺术，而非真正让人们买醉的地方。

然而，这里真正让人沉醉的，是穿着紧身连衣裙的PMMess。我忘了当时用了什么诡计，反正我成功地把她从人群中引开，在旁边一排排没有人的座位里挑了张桌子坐下。在酒精的作用下，色心很容易就被勾起，突然之间隐私也变成了一种奢侈。我们的身体继续贴在一起，我伸出手，推开几英尺外那堵墙上的一扇神秘之门。门后是一间杂物间，里面储藏着清洁用品和Facebook生活的残渣：宣传海报、极客玩具以及包装箱。

我轻轻把她和我一起拖进这个房间，关上门，继续战斗。

PMMess比我矮一头半，所以我们的姿势稍微有点扭曲。因为这里伸手不见五指，我们一点方向感也没有，于是我伸出一只手按在左边的墙上以保持平衡。

我与她背后的乳罩搭扣较着劲。这是一场邪恶的赢家通吃的战斗，是两个人争夺列宁格勒的拉锯战。PMMess并没有反抗，但是“维多利亚的秘密”在反抗。我单手解乳罩的技术已经明显生疏了。不幸的是，似乎还有东西绊住了我的脚，可能是延长线缆，也可能是硬纸箱。

她尝起来很甜，也带着一点欢乐时光提供的啤酒的微苦（她也是一位啤酒爱好者）。

我又被一条线缆缠住了。快滚开！

有什么东西咔嗒作响，我失去了部分平衡，把重心从绊住的那只脚上移开来。

胜利属于人民！

胸罩终于放弃了抵抗。

是时候直捣国会大厦了！不妨先把头埋进她的事业线里。因为黑暗及我们之间过于亲密的距离，这更像是我用头在撞她。我的前额率先抵达她的胸骨，导致我俩都略微失去了平衡。她往后抵到了墙上，我弯下了腰。

我他妈肯定踩进了一只桶或者一个纸箱子里。如果我继续向前一步，肯定会像卡通人物一样摔得很滑稽。仿佛摩擦力在这个宇宙中并不存在，我整个人会像发射炮弹一样冲出门去，广告团队的所有人都会看见我滚来滚去，还要配上夸张的音效，更别忘了裸露着半个胸的产品营销经理。我决定收敛一点，不去冒这个险。

我俩合作启动的欲望引擎还在持续转动，但我并不觉得它的转速达到了可以尝试肉体融合的地步。哪怕是我，也不可能会考虑在Facebook保洁间里的性爱。

事情没有过火，而是逐渐平息了下来。情欲的刹车发挥了作用，我推开门，确认了没有被人捉住的风险。我小心翼翼地把重心挪到那只没有被困住的脚上，先退了出去，几秒钟之后PMMess也出来了。

回到十步开外的人群里，大家并没有察觉我们离开过，也没有人对我们的回归表示疑惑。这不过是又一个普通的

Facebook欢乐时光。我看看PMMess，她猫一样的眼睛里带着暖意和同谋者的欢愉。

在“浪荡女人”酒吧的欢乐时光结束后，我们抛弃了市场营销的一帮人，回到广告部所在的区域，溜达到了最近刚刚竣工的庭院，在那条诡异的长凳和矮墙旁停了下来，继续我们的拥吻。就职场智慧来说，这样是不明智的，好在现在已经是星期五晚上10点钟，就算是在Facebook，人也都走光了。我们的行为也不会给我们带来什么真正的不良后果（除了被广告部的同事们八卦一下以外）。

在这个时间点或酒醉程度上，如果这种场景发生在教会区瓦伦西亚大街上，通常会以更有运动量的结局收场。然而，我俩最终都各自回到了自己的座位，表现出了理智努力的专业人士应有的素质。

哪怕在课外活动方面，Facebook也无法带来赛道上的刺激。

[1] PMM是产品营销经理的缩写，ess是表女性的后缀。——译者注

[2] 周五下午快下班前的公司级别的会议，几乎快成为硅谷公司的标配了。在Google，这种会议被叫作“TGIF”（Thank God It's Friday，即星期五终于来了），不过现在他们把它移到了周四举行，由于时差的关系，要照顾全球其他地区的同事。在Twitter这被叫作下午茶时间，他们会提供散装畅饮的红茶饮料。根据最近的消息，他们一共提供三种茶。这些会议是高层直接与普通员工对话的机会，他们向大家解释管理链顶端都发生了什么事，也回应一些公司内流传的八卦或新闻（一家公司只要还在运作，各种流言就一定是少不了的）。

[3] 厄尔克斯会（Elks）是类似于扶轮社的一家有宗教性质的兄弟会组织，现在其成员也包括女性。——译者注

上市

特权阶级越有权势，就越宣称自己没有特权，并且还会使用自己的特权来强化这个观点。

——居伊·德波（Guy Debord），《景观社会》

2012年2月1日

扎克伯格发来的电子邮件总是会让人打个激灵。通常来说，他更喜欢用Facebook Messenger（即时通信软件）发消息，所以电子邮件总是意味着有什么严肃的事情出了问题。今天早上，指令的第一句话是：不要向外透露这封邮件的内容，不然“Sec”就会来找你麻烦。这让人不禁更加紧张起来。

所谓“Sec”，当然了，是我们内部的安全职能机构，专门负责抓捕那些偷看用户资料或者泄露机密信息的人。就像是民主德国的国家安全局“史塔西”一样，所有在其管辖区域内的人都知道自己被监视着。

邮件要求我们下午4点到“帐篷”集合。由于园区的主庭院还在建设中，Facebook在一个橄榄球场大小的停车场上支起了一个传教集会时用的那种巨大的帐篷，作为公司全体集会的会议大厅。人群在下午4点55分开始向帐篷聚集，来聆听我们的宗教先知的布道。像往常一样，我到得较晚，在后排找了个位子坐下。

扎克伯格首先宣布，公司已正式提交了上市申请书。人们不禁发出欢呼声，但很快就被压制了下去。然后，有点不着边际地，他警告我们上市也意味着公众对我们会有更多审视，其中将不乏想看笑话的人。而这，是全身上下武装着骄傲和自尊的Facebook人不曾经受过的考验。

考虑到可能会令我们分心的股价和《华尔街日报》可能发表的曲解我们的服务的言论，扎克伯格想要传达一条重要信息：坚持我们的使命！

我在两个离众人有点距离的人背后坐下，仔细一看，发现他们是克里斯·考克斯，整个Facebook的产品总监，以及内奥米·格雷特（Naomi Gleit），从哈佛大学毕业的Facebook第29号员工，众人皆知的当前仅次于扎克伯格服务年限的老员工。

内奥米专注地浏览笔记本电脑上的网页，偶尔和考克斯快速说几句话，几乎没怎么听扎克伯格的演讲。我瞥了一眼她的屏幕。她正在看一封邮件，邮件里有几个链接，她把它们一个一个点开，变成浏览器里一个又一个新标签页。点击马拉松完成后，她开始慢慢地从一个标签页换到另一个标签页，以房产估价员的目光在上面逗留。这是一些房产项目的介绍页，每个页面代表一处旧金山的房产。看清楚一处项目的地址后，我打开我的MacBook，在我们伟大的竞争对手——Google的网站上搜索了这个地址。那是钻石高地一处还算不错但并不特别的地段——一处广受欢迎的安静社区，很多科技界人士安家于此。看来卖方的中介在Google上花了不少心思，有关这处房产的信息很好找到。那是后现代解构主义对维多利亚范式的重新定义：

全黑的石头、做旧的实木、灰暗的镀锌铁皮以及凸窗之类的抽象古典符号，但总体来说它是一个不对称的大怪物。网站报价：240万美元。

“上市期间我们必须继续保持专注。”我们的社交媒体大王说道。

每一家超级成功的科技公司都经历过这样一个劝诫员工不要因为潜在的股价而分心的挣扎期。Facebook这样的公司很特别的一点是，员工之间的财富持续存在着巨大差异。快速发展的公司聘用了很多新人，给他们开出的工资也不低，但比起留下来的老员工，这些新人的报酬并不能达到改变人生轨迹的程度。

在一个完全被消费主义左右的社会里，有钱的Facebook人和没钱的Facebook人讨论钱的问题，就像是瑞典的无政府主义者和“伊斯兰国”战士讨论政治哲学问题。所以规矩就是，一定不要在公开场合谈论这个问题。但偷偷摸摸的讨论当然是有的。其中一个小组（我敢肯定这样的组有很多个）叫作“NR250”，基本上就是一群人一起商量怎么当有钱人。组名是“New Rich”（新富阶级）的缩写，数字250表示这个群组最开始只包括前250位员工——至少传言是这样讲的（此刻这个组里的成员应该已经不仅仅只有早期员工了）。是的，他们不管从何种定义来看都是新贵阶层，而且根据各路小道消息（不止一位成员曾经给我透露过里面的八卦），他们的种种做派也很符合新贵阶层的身份。比如，怎样以有限责任公司的名义购买土地以防止别人查到你在囤积封闭的庄园用地，夏威夷茂宜岛

哪家度假村最好，怎样预订或者租赁私人飞机，哪个银行的高端信用卡最好等。但是在Facebook园区内，关于这些话题你一个子也听不到。

从日常生活方面来看，正如著名的Google女按摩师邦尼·布朗（Bonnie Brown）在她的自传里所描述的公司内财富两极分化一样：常常是坐在相邻座位上的两人形成鲜明对比。一人在显示器上查看当地电影院的放映时间，另一人在预订周末去伯利兹的机票。可以想象一下，下周一早上他们俩的闲聊会是什么样子。

然而，这些属于统治阶级的人却无比努力地否认自己的存在。当然了，如果你问南方白人有关种族的问题，他们必然会坚定地宣称南方是种族平权的楷模。英国的上层阶级则会宣扬他们国家是以才为先的楷模。在这里我要强忍着恶心，用一下“特权”这个词，虽然我自己并不是社会正义战士。这些特权阶级的人永远都意识不到自己的特权。就像鱼儿意识不到它们在水里，Facebook的贵族们也难以理解他们在公司等级体系里令人骄傲的地位。

这样的态度有着现实意义的后果。很长一段时间，Facebook都没有行业内的标准福利，比如401(k)匹配^[1]之类的。英国交易员曾经问过我Facebook有没有养老保险，当时我就开玩笑说，IPO就是我们的养老保险。只不过，当然了，并不是所有人都能享受到这个福利。后来加入的员工（包括我）不会在公司上市之际收获足以改变命运的财富。Facebook最后同意了匹配个人的退休金贡献，但是内部对此话题的激烈辩论

反映出有产者和更有产者之间存在尖锐矛盾。有些人不懂问题出在哪里（更有产者），有些人则在担心如何还清他们上斯坦福大学的助学贷款和能否买下位于圣马特奥的一所甚至有点普通的房子（有产者，或者有一点产者）。

一个有趣的现象是，不那么有钱的人全情投入在这个系统上，哪怕在这一新的社会秩序里，他们并不是受益人。新员工被热情和无知裹挟着前进，但中层管理级别的更资深的员工对现实情况心知肚明。他们知道他们过得还算不错，但那些比他们在职时间更久的上司，也许能力并没有更强，过的却是一种完全不一样的生活。

这是一次对马克思主义经济学的充分阐释：资本家向他们的管理阶层灌输财产权理念，但是他们依然把控着大部分劳动成果，因为他们不过是要找一个理由让管理层一起来压迫被剥削的无产阶级罢了，而经理和员工之间的共性远远大于他们任何一方和高级领导层之间的共性。哪怕是摇旗呐喊得最欢的Facebook（或亚马逊，或Google）中层经理，如果是在公司进入成熟期后加入的，都十分清楚他们拿到手的和早期员工及创始人（公司真正的主人）的比起来，可以说是一文不值。然而这些经理选择了和他们的老板们站在一起，与那些真正每日与他们并肩作战的人做斗争。你可以尽管评判马克思主义，但其对于科技时代资产阶级的描述可谓一针见血。

公司是这样，国家亦如此：全国范围内的政治对话常常忽略有钱人和紧巴巴过日子的普通人在社会经济方面的巨大鸿沟。Facebook不过是美利坚合众国的缩影罢了。

专注于我们的使命！

[\[1\]](#) 401(k) 是一条法律条款，为美国私人企业最主要的养老金制度，员工可在一定范围内自由选择缴纳比例。所谓401(k) 匹配即企业按照员工缴纳的比例贡献等额养老金，员工缴得越多，企业也缴得越多。——译者注

当飞碟没有出现

固执己见的人很难被改变。你说你不同意，他会走开。给他摆出事实和图表，他会质疑你的信息来源。运用逻辑来说服他，他不会懂你的点在哪里。

——利昂·费斯汀格（Leon Festinger）等，《当预言落空》

2012年3月

1956年，社会学家利昂·费斯汀格发表了一份具有里程碑意义的研究，关于一个由芝加哥家庭主妇桃乐丝·玛丁（Dorothy Martin）创建的邪教。玛丁自称接收到了来自住在不同“震动平面”的外星生命体的信息，然后她靠无意识的自动书写将这些信息记录了下来。她的信息预测1954年12月21日会有一场大洪水摧毁整个美国，而这个邪教先知的追随者们会被外星人用飞船接走，然后被放到所谓的更高平面上，因为他们都是经过了特别挑选的人。

随着邪教教徒的数量越来越多，大洪水之日也越来越近了，教徒们开始辞掉工作，放任自己的房产荒芜、事业衰败，疏远不信教的家人，一心等待世界末日的到来。当那一天真正到来时，并没有飞碟出现，预测的大灾难也没有发生，但这些教徒并没有失去信心。相反，这段经历更加坚定了他们的信

念，让他们围绕着错误信念形成了一个紧密的联盟。直到今天，这个邪教的残留依然存在。

这份研究打下了费斯汀格“认知失调”理论的基础。所谓“认知失调”，即当现实情况与人深信不疑的某个信念有出入时，会导致人的心理紧张。这个理论的重点是，人类出于本能想要避免这种不舒服，会尽量避开加重这种情绪的情景，或者无视那些会加深他们的内心与现实间矛盾的数据。

注意：下列详细阐述并不是针对Facebook的无情嘲讽，我从中并未获得幸灾乐祸的快感。这个案例研究讲的是，哪怕很聪明的公司也可能暂时发疯，并在市场预期和盲目自信的双重压力下，相信传说与飞碟。每一家大公司都曾经神志不清地搞出过一些愚蠢的产品，只有当现实终于撞上幻觉时，人们才会幡然醒悟。下面我将要讲述的是Facebook的一次伟大而荒唐的变现计划，它第一次向市场营销科技的世界发起的进攻以及其彻头彻尾的失败。

这次行动的原计划，至少表面上看起来，是不错的。

让我们把时间倒回到2010年，当时的Facebook还是你用来追踪前男友和未来男朋友的产品，和现在是非常不一样的。那时候，Facebook的版图还十分简单：移动应用用户量小，应用本身充满了bug且运行缓慢。商户主页是Facebook上唯一由官方批准的商业表达。每个主页仅仅是一张简单的个性化资料页，对应一个品牌或商户（别忘了，我们现在享用的数据丰富而全面的时间线功能那时候还没有上线）。其他人的内容要出现在

你的动态消息里，唯一途径是你的好友发表了帖子，非好友在某张照片上标记了你，或者你点赞过的某个主页发布了一条广受欢迎的内容。你不可以通过付钱来进入用户的动态消息栏。页面上几乎没有广告，即使有，它也只会在页面右下方不起眼的角落里，并且只有邮票大小，它们通常都是惹人厌或者和当前页面毫不相关的东西，比如游戏或者电话套餐之类附加值低的产品。你在Facebook上能进行的唯一操作是点赞。玩游戏或者用Spotify（声田）听音乐都还是以后的事情。互联网其他地方也没有点赞按钮可以像现在这样把你的情绪瞬间传送到你（和你的朋友）在Facebook的动态消息里。

Facebook——或者说，扎克伯格本人——认为动态消息是互联网上神圣不可侵犯的领地，不能让那些肮脏的金钱玷污了它的清白。那Facebook要怎样赚钱呢？有两个方法。这两个方法分别反映了广告世界高度分化的两极。

广告商，即那些位于纽约的商业品位的守卫者以及那些被高薪聘请去大笔花钱的人，他们说服了许多著名品牌花钱购买Facebook上它们主页的点赞数。星巴克（谢丽尔是董事会成员）或者巴宝莉（羊毛衫可以卖到4 000美元一件）这样的公司经常性地花费上千万美元给它们的主页购买500万个赞。Facebook的销售人员会像天主教牧师传道一样吹捧点赞数的神奇魔力，它能让面包与酒变成血与肉。然而，从来没有人解释过点赞数将如何转换成现实中的销售额。这是Facebook神教的追随者们不得不无条件接受的一条无人理解的神秘设定。任何想要衡量二者关系的举动，都类似于用碳同位素测量都灵裹尸

布^[1]，会干扰和破坏那里的灵性与磁场，所以请闭上嘴乖乖付钱吧。

你应该还记得“直接反应广告商”，就是那些想要向你卖毛衣或者明天飞往波士顿机票的广告主，当时他们在Facebook上很没有存在感。Facebook的广告定向系统非常弱，没有人能通过Facebook直接出售任何东西（除了前面说的点赞数）。唯一有效利用了Facebook广告系统的直接营销商是Facebook游戏平台上的开发者（比如游戏公司Zynga）。在Facebook“兴趣”定向的巨大噪声里，实际上还是有一点有用信号的，狡黠的市场运营人员在运作了几千个广告、花掉上百万美元的广告费后，把它们挖掘了出来。例如，一家大型游戏公司发现，喜欢某些特定能量饮料的人对于黑帮火拼类游戏的转化率尤其高。可以说，Monster（怪物）这样的能量饮料背后往往有一位沉迷于打打杀杀的黑帮类游戏的脑子不怎么好使的年轻男性。在社交游戏的黄金年代，这类游戏十分流行，但如今几乎已经无人记起。这是Facebook版本的“啤酒和尿不湿”^[2]的故事，市场营销人员爱极了其中明显而有趣的联系。不过，不仅随机广告的表现差到极致，Facebook广告的用户互动率也低得可怜，远低于互联网上好好做过用户定向的同类广告（虽然Facebook里没有任何人承认过这一点，至少在公开场合没有）。

与此同时，Facebook的核心产品围绕搜索和平台两大部门启动了一系列大胆的举措，扎克伯格给了这两个部门广告部从来没有享受过的自由。就像是被邀请参加有钱人家花园聚会的

穷亲戚一样，广告部呆呆地站在角落里，周围的一切热闹都与它无关，它紧张、不自信，为自己身上破破烂烂的外套感到难堪，却又不能把它扔掉。[\[3\]](#)

所以，公司下的这个伟大的赌注是什么呢？

这个项目涉及一个从名字听不出来是干什么的产品——开放图谱。该产品的第一个版本发布于我入职Facebook之前一年举行的Facebook开发者大会F8[\[4\]](#)。后来的版本向Facebook的词语表里添加了除去点赞以外的更多动作：“播放”“收听”“收看”“购买”等。这些词被用来表述你在互联网上的一切动作。“安东尼奥在Spotify上收听了瓦克斯·泰勒（Wax Taylor）的歌曲《只有一次》。”与其用点赞表达某种模糊的情绪，Facebook用户现在可以向世界广播他们的一切行动。外部开发者会帮助Facebook把这些新的语法集成到他们的产品中去，而开发者们获得的好处是为其产品增加了所谓的“社交功能”，从而有机会更快地流行起来。这些外部开发者（Spotify这样的音乐播放服务、《华盛顿邮报》这样的媒体机构）的数据被毫无保留地传送给了Facebook；作为交换，他们的产品获得了在动态消息里出现的机会，为他们的内容和服务带来更多用户。

至少我们的梦想是这样的。

而这个产品的变现途径几乎和你的想象相反。数据挖掘和售卖数据并不是重点。用Google的Adwords（推广内容出现在普通搜索结果的旁边）来做类比，开放图谱的部分内容会被“放

大传播”，出现在更多用户的动态消息里。Zynga理论上可以花钱放大帖子的传播，让Facebook的用户，也就是你，和他们的产品与内容产生更多互动。你看到的内容本来就是你理论上可以看到的，只不过你有更大的可能性看到它们罢了。每当用户看到或者点击所谓“赞助商动态”，广告主就会被收一次钱。赞助商动态就是我们用来赚钱的产品。

请记住：在当时，只有当别人赞了你的主页，然后你发布了一点东西，你的商业内容才有可能出现在对方的动态消息里。赞助商动态这个产品只不过是给了你的帖子一丁点推力，让它们有更多一点的机会出现在适当受众的信息流前列（而这些用户本来就已经给你点过赞了）。当然了，不仅仅是点赞。你玩的《开心农场》，在Spotify上听的某一首歌曲，在Socialcam（一个早就被人遗忘的视频网站）上看的视频，可以说你在Facebook甚至Facebook以外做的任何事，都被Facebook的合作伙伴拿来加入这个产品中。最终，这将包括你在互联网上进行的所有操作，从吃了一个比萨到和你的老婆做爱（好吧，也许这个不可以）。然后这一切的相关广告内容都可以被Facebook的广告系统“放大传播”。听起来很美好不是吗？

赞助商动态是典型的站不住脚的“两步奇迹”创业设想。奇迹一：全世界所有公司都集成了你的产品，并因为一些并不可靠的好处把他们的数据都给你。奇迹二：这些公司的营销人员甘愿放弃他们旧的工作流程和成功的传奇，来采用你的新范式（一个未被证明也无法被证明有效的模式），仅仅因为你

Facebook开口要求了。于是，像所有其他“两步奇迹”创业设想一样，这几乎注定要失败。

然而，这并没有阻止广告团队的步伐。

虽然Facebook已经举办F8开发者大会很多年了（举办或者不举办这场大会被人们看作衡量Facebook平台和开发者生态系统健康程度的一个指标），Facebook却从来没有举办过一场针对市场营销的正式会议。第一场也是最后一场这种大会，采用了一个很没有创意的缩略词——FMC（Facebook Marketing Conference，即Facebook营销大会）。2012年2月，这场大会在广告界圣城纽约市举行，正当赞助商动态的大戏达到高潮（或者说，低谷）之际。

一场大型华丽的盛会（你可以设想一下苹果产品发布会，甚至摇滚演唱会，它最后确实也有摇滚表演）的地址，在明明有那么多选择的情况下，选在了位于曼哈顿上西区的美国自然历史博物馆，毗邻中央公园。奇怪的是，核心产品的工程师和PM，比如我，在这里没有什么戏份（这场大戏完全由营销经理和销售人员主导）。我们被分配到的是一些无聊的杂务，比如给来宾签到之类的。

“对的，参加Facebook大会的请到这边刷名牌签到”这句话，我在那天对各种不知道什么控股公司的老总们说了很多遍。这是一群靠低效地花别人的钱来赚钱的人。

这场大会有着超出Facebook正常水平的排场。

会场有一段灯光很暗的“时光走廊”，参会者可以通过刷名牌来验明身份。你的Facebook用户账号已和你的会议注册信息相关联。刷卡之后，墙上的一排显示器就会点亮，演示新近发布的“时间线”产品。就像是临死前的闪念一样，你全部的一生，从远到近，会全部浮现在屏幕上，比如你和朋友在一起的照片、你的结婚照、迎接家里新成员的照片等。人们对此赞赏不已，毕竟谁会不爱一场关于自己的电影节呢？于是他们在时间线上分享这一刻，简要描述刚才见到的这一切，为这一产品再添一把火。

Facebook的产品营销经理和销售人员与品牌的营销负责人和广告公司总经理聊得欢快，我实在受不了会场里的油腔滑调，幽幽地退了出来，开始探索黑夜中的博物馆。

自然历史博物馆是那种老派的19世纪地标性建筑，满是充满教益的陈列品和动物标本。一间间的大厅里摆放着电影发明之前的各种手工制品，互联网时代的影响就更找不到了。这里有一些自然景观的微缩模型，看起来就像是非洲的塞伦盖蒂大草原和南美洲的阿塔卡马沙漠，里面有豺狼、牛羚和一对看起来已被人类驯养的犀牛。我在想，这些东西到底能吸引人们多久的注意力。为了一点微薄的收入，博物馆把自己庄严雄伟的建筑出租给了Facebook。而Facebook，则忙着在参会者有限的注意力时间段里，向他们灌输尽量多的东西。

谢丽尔本人在这场自娱自乐的大会上做了主题演讲。她花了45分钟讲解一些很容易被遗忘的关于Facebook的陈词滥调。演讲的内容是什么对大家来说都不重要了，重要的是能在现场

见到谢丽尔本人。这会让你有见到奥普拉·温弗瑞一样的兴奋感，也不枉你大老远打车从曼哈顿中城来上西区一趟。

谢丽尔之后是相对来说不那么出名的保罗·亚当斯，他是广告团队的一位PM。亚当斯正在树立自己作为社交媒体美丽新时代的马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的威望。他已经发表了一部著作，名为《小圈子·大社交》。和格拉德威尔一样，他从社会科学的研究里用心挑选了一些半新半旧的与关系网络有关的结论，然后编织出一整套全面覆盖未来世界的传媒与消费主义的理论，再切成点心一样的小块，以适应广告媒体买家们的脑容量。书中的主要结论是：新观点和新产品通过不断变化的社会影响网络来传播，发现这些网络，利用好友对彼此的影响，就能让你的声音被人听到，让你的产品被人注意到。这个理论完美契合了“开放图谱 - 赞助商动态”的幻想。Facebook上一支带着你朋友头像的诡异小广告，就是你所需要的能让客户狠下心出手购买一辆6万美元的宝马3系M运动版汽车的秘密武器。

当然，如果保罗本人是真正信了Facebook这套说辞，而非想着用这些理论卖书和塑造个人品牌的话，那他可错得离谱了。就连Facebook自己的研究也证明了这一点。刚好在这次会议召开之前，Facebook的研究团队发表了一篇比较用户在不同社交情境下点击行为的论文。这些正是Facebook当下想要拿来卖给在这里齐聚一堂的广告公司“大牛们”的东西。[\[5\]](#)他们的结论是，严格来说，确实有一点点正面影响，但是整体上缺乏令人兴奋的信号。

根据Facebook研究团队的结论，加入社交情境的广告（即，给文字广告添加类似“你的朋友小强对此点了赞”的信息），相较于没有你朋友笑脸的类似广告，点击率提高了40% ~ 60%。这听起来似乎很多，当然也确实比没有要好。然而，在现实中，这样的结果并不是什么好事。Facebook广告当时的点击率十分低，主要因为广告定向做得实在太差。平均点击率是0.05%，如果你能达到0.11%，客户肯定会高兴得一定要请你去市场街南区的“亚历山大”吃松露牛排。甚至和普通展示广告相比，Facebook广告的转化率也可以忽略不计。就连最不懂定向的广告（例如，那种蠢到极致的“快来打猴子”类的假游戏广告）都有至少0.1%的点击率。使用一手数据的丰富且有创意的优质定向广告，点击率则可以达到1%甚至更高。这就意味着，如果你认真算过账的话（很多Facebook的广告主并没有仔细算这笔账），Facebook广告的表现也就是市场上其他平台的5%。因此，60%的增长固然好，但比起真正炙手可热的定向广告，那不过是死水表面泛起的一点微澜罢了。Facebook把未来赢利的期望都放在了一个只能稍微提高一些点击率的计划上，然后还不知道目的是什么。Facebook研究团队的文章提到了一系列实验中无法解释的结果。我审阅了这篇论文的早期版本和基本结果，因此十分清楚围绕社交情境的这些吹捧到底是多么不切实际。

当然，我并不是唯一看出问题的人。Facebook的广告合作伙伴，一些为客户制作和管理广告的独立公司，比Facebook广告系统的创造者还要了解Facebook广告。在和这些合作伙伴开的一个个会议中，他们会不断地不失体面地提醒我们，他们那

里并没有看到新的赞助商动态对广告表现有任何实质性的帮助。这些伙伴公司承受了来自Facebook的巨大销售压力。和以往一样，Facebook广告部的产品都是被硬塞给他们的，然后他们再硬塞给广告商。由于Facebook广告一直没有做出这些人真正要求的东西，广告部发布的一切新产品都有点为了养肥鹅肝而给鹅死命灌食的意味：来，张嘴，吃！[\[6\]](#)

然而，我想再强调一下，虽然我们姑且可以承认赞助商动态能带来广告表现的提升（它们在Facebook数据科学团队创造的完美测试条件之外居然还能产生影响），但考虑到真实的广告推广中本来就有很多噪声，它们的效果看起来并不显著。因此伙伴公司很难说服广告主在这个新的看起来很美好的东西上投钱。Facebook的对策呢，是告诉他们把鹅脖子再捏紧一点，灌食的管子插得再深一点。

尽管有这么多信号表明这件事不仅会失败，而且连根本上的方向都错了，我们还是出现在了这里，举行这场盛大的FMC表演：保罗·亚当斯站在台上，背后是风格化的社交网络图形，就像《巴顿将军》里站在巨幅美国国旗前滔滔不绝的乔治·C. 斯科特一样。亚当斯给媒体精英灌输着他们在即将到来的社交媒体大战中的伟大爱国任务。我能做的只有四处张望，看着这些全神贯注的面孔，他们如此容易被欺骗，我感到难以置信。就科技行业的产品营销策略来说，历史悠久的弗利特街[\[7\]](#)上广为流传的这句口号可以将其一语道破：永远不要让事实妨碍好故事。

闭幕晚会在博物馆又大又空的海洋生物展厅举行。大厅的四周挂满了迷人的海洋生物标本，但是它们被大家完全无视了，包括头顶一个实物大小的蓝鲸模型。Facebook的销售大军就在这里和微醺的纽约媒体精英相谈甚欢。突然，艾莉西亚·凯斯（Alicia Keys）和一架钢琴出现在展厅的一侧，好像从天而降一般。此时派对进入了高潮，就连Facebook的人也停下假装售卖什么东西的努力。我当时不知道这个叫凯斯的家伙是谁，也不明白为什么每一位销售都兴奋地扭来扭去。一大群人总是会激起我一触即发的反人类情绪。当人群变得越来越躁动，我溜了出来，坐进一辆Uber。等我回到位于熨斗区的爱斯酒店，我的Facebook动态消息里出现了一百来张一模一样的照片：聚光灯下，一个女人坐在钢琴旁，她的头顶上有一只蓝鲸，周围围着一大群欢呼雀跃的人。“简直不能更完美了。”这群社交媒体的乌合之众甚至用同样的话语来描述此刻。对于做着无聊的低薪工作的销售来说，每天的生活可以说就是不断背诵一部他们注定无法出演的电影的剧本，而这样的时刻正是吸引他们来Facebook工作的原因——所有人最后都有机会演出。

我们现在很容易看出赞助商动态这个产品的不合理之处。但是邪教似的产品开发理念所带来的狂热与煎熬会给人眼前蒙上一层雾气。当你身处雾气之中时，是很难意识到问题所在的。雾气会降低眼睛的可视距离，但是近处的一切看起来好像又很正常。只有从远处，雾气以外的地方，你才能看清那一团雾气有多严重。广告部里的所有人（从谢丽尔到广告部从

Google新挖来的高层领导们，再到我这样的盯生产线的PM）从来没有抱怨过这个完全不可理喻的商业模型。

布赖恩·博兰是当时负责广告产品营销的副总裁，营销团队里类似于戈库尔的角色，他的桌子上曾有一大瓶凯歌香槟，上面贴着一张便利贴，上面预言着“赞助商动态贡献10%的收入”。Facebook有过许多最终失败或中途放弃的冒险，博兰就是这次冒险中引领我们向盲目的目标进发的人。赞助商动态的目标是到2011年底，贡献Facebook至少10%的收入。然而，这个数字我们从来没有接近过。我在想那瓶酒最终去哪儿了。我猜博兰偷偷地把它拿回了家，边喝边思考所有那些恳切的邮件和客户的方案。

作为一起思考“接下来到底该怎么办”行动的一部分，我参加了一长串谢丽尔主导的会议。谢丽尔在广告部组织结构里的身份很有意思。当时，她那个叫作“报喜屋”的会议室（这个名字很快就会变得有点讽刺）是调解广告部所有内部纷争的上诉法庭（当时我们内部的分歧可谓不计其数）。因为扎克伯格几乎把所有关于产品变现的工作都外包给了谢丽尔，她就成了社交媒体耶稣基督亲任的宗座代牧，扎克伯格国王钦点的皇家总督。她对他的领导唯命是从，尽全力制订方案，最大化他的利益。这是价值几十亿美元的技能，而她做得比谁都好。

2012年3月的一个阳光明媚的日子，广告部的高级指挥官们，外加一些相关的PM，包括你们谦卑的通信员我，齐聚于谢丽尔的虎穴，讨论越来越差的营收情况。现在离IPO只剩下几个月时间了。预计的收入增长与市场根据之前泄露的Facebook营

收数据所做的预测相差甚远。此前，Facebook的收入基本上每年翻一番。赞助商动态是肯定成不了了，能拿得出手的其他东西也不过是更多关于Facebook主页和品牌“粉丝”神奇效应的童话。这些童话一直以来效果都还算不错，至少吸引了一些全世界品牌营销预算最大的顾客（巴宝莉、福特、星巴克、宝马等）来买一些他们不知道有什么用的点赞数。他们花钱的唯一作用可能就是使他们获得往用户动态消息里塞广告的权利。

临近会议结束，谢丽尔厉声说：“就这样吧！星巴克不可能每年都花上千万美元来买赞。没有人会这样做了！”

她当然是正确的。买赞狂欢正式结束了。营收增长磕磕绊绊。如果Facebook再不发明一些新玩意儿，我们就要完蛋了。

[1] 都灵裹尸布（Shroud of Turin），保存在意大利都灵主教座堂的一块印有男性脸部面容及全身正反两面痕迹的麻布。1988年，英国牛津、瑞士苏黎世和美国亚利桑那州图森市的三家著名实验室曾对其进行放射性碳定年法测试。——译者注

[2] “啤酒和尿不湿”是一个广为流传的市场营销传说。据说，一家大型零售商聘请了一位统计学家去研究不同产品购买行为之间的关联。然后可不得了了，我们的大科学家发现啤酒和尿不湿总是经常出现在同一个购物车里，星期五晚饭时间以前尤甚。这是为什么呢？因为下班回家的丈夫们会在开车回家的路上给妻子捎几片尿不湿，顺便拿几瓶啤酒犒赏自己，准备迎接婴幼儿在家里制造的混乱。和大部分民间传说一样，这很可能是杜撰的，但也或多或少揭示了一些真理。

[3] 和这本书里的其他描写一样，这段话只在所述的时间节点成立。我们的穷亲戚广告部，马上就会中一张大彩票（或者说，找到给中奖彩票发钱的资金），不必再躲在酒水区发呆。不过这中间还有一些故事要讲。

[4] F8这个名字来自工程师在黑客马拉松期间奉献的8小时。黑客马拉松是是公司范围的编程大赛，Facebook有很多不着边际的（成功）产品出自这项活动。

[5] 这篇论文题为《社交影响和社交广告：基于现场实验的证据》（*Social Influence in Social Advertising: Evidence from Field Experiments*），最终发表在计算机学会的电商会议上，作者为Eytan Bakshy, Dean Eckles, Rong Yan和Itamar Rosenn。Facebook的数据科学团队绝对是业界顶尖的。其成员既包括已经功成名就的学者，也包括年轻有为、热血沸腾、等不及要一头扎进Facebook海量专有数据中去的博士们。数据研究团队的文章，包括这一篇，都经过了审慎的实验，常常揭露出关于社交媒体的各种忽悠的真相——这些忽悠很多就来自Facebook本身。

[6] 汽车业先驱亨利·福特的一句名言充分体现了这种对待顾客的态度。这句真实性存疑的话被许多人在提到“愿景”时引用：“如果我问我的顾客需要什么，他们会说‘跑得更快的马’。”故事的中心思想是，真正有远见的产品领袖可以想清楚用户真正需要什么，哪怕用户本人并没有什么概念。Facebook广告在这个集体幻觉下运作了多年，直到今天也多少受其影响。

[7] 弗利特街（Fleet Street）是伦敦著名的媒体业聚集的街道，一直到20世纪80年代都是传统上英国媒体的总部。——译者注

为了增长而增长

癌细胞的意识形态就是为了增长而增长。

——爱德华·艾比（Edward Abbey），《旷野旅人》

2012年3月

突然出现的营收困境制造了许多“野兽”，也带来了一些“美女”。我在戈库尔手下的命运一贯如此，这次分给我的是一头产品怪兽——一个即使在我们脸皮越来越厚的年代也显得分外地欠考虑和令人难以理解的创收计划。这个计划的特别之处在于，它让我与Facebook最重要的一组人产生了直接联系，也直接把我拉到了他们的对立面。Facebook之所以能取得辐射全人类的成功，这个团队可是最大的功臣。

这个团队的名字叫作“增长”。

我们的生命中有三件不可避免的事：死亡、税收和Facebook的用户增长。

广告团队把用户转换成钱。增长团队把钱转换成用户。二者一起构成Facebook的阴阳平衡。相应地，自从我们从加利福尼亚大道搬到新办公区，这两个团队就分别占据了17号楼的两翼位置。

整个Facebook最优秀的市场营销人员，不是在广告团队，而是在增长团队。比如亚历克斯·舒尔茨（Alex Shultz），他是一个体格健壮、光头、声音洪亮、眼神吓人的英国人。布赖恩·皮普格拉斯（Brian Piepgrass），一个说话轻柔，总是在微笑的大学没有毕业的加拿大人，但是他管理着每年上百万美元的营销预算。这些人懂得所有的技巧。在广告部还没人听说过实时广告交易的时候，增长团队就已经用它运作重定向广告了。针对那些几乎快要注册Facebook但因为网上的众多诱惑而点到别的地方的用户，这些广告会提醒他们回来完成注册。

增长团队利用了每一个可以利用的心理学工具，每一个视觉上的戏法，把一双双眼球转化成一个个Facebook用户ID。和最优秀的直复营销者一样，他们计算点击率和转化率的时候精确到小数点后三位，并且维护着一个全面的用户行为数据库。不管是基于斯金纳的操作条件反射还是巴甫洛夫的经典条件反射，总之他们找到了一个向用户发送Facebook站内活动（比如有人@你，或者你朋友发了新帖子）提醒邮件的最优频次，以获得最优的回应。他们会和移动运营商谈合作，来优化那些数据服务速度很慢的国家的用户体验。

增长团队维护着一张世界地图，这张地图长得有点像桌游《大战役》进行到后期的世界版图，上面同步演示Facebook已经称霸了全球哪些地域。增长团队每天都情绪高昂地努力要给那些未被标记的国家也涂上Facebook蓝。一个接一个地，地球上每一个国家都将被他们无休止的诚恳布道所打动，社交网络

空间里的其他选手（Hi5、Orkut、MySpace）也一个接一个地，像某些奇特的海鸟一般消失在了人们的记忆里。

事实上，Facebook是如此成功，它的触角几乎延伸到了地球上的角角落落。思考以下数字：2016年，互联网上大约有30亿人，这个数字指的是任何类型的网络数据、文本、浏览器、社交媒体等接触到的人口。其中6亿人在中国，他们基本上访问不到Facebook。在俄罗斯，多亏了Vkontakte（一般简称Vk）等社交网站的模仿者，Facebook从这个国家的9 000万名网民里，也只分到了很小的一部分，不过我们还是有可能取得最终胜利的。这么说来，总共有23.5亿成熟人口可供Facebook采摘。

在那些永远与网络连接、热闹非凡的社会阶层中，Facebook似乎无处不在。但对于稍微有点壁垒的互联网用户群体，Facebook就不那么通用了。例如，在美国这个Facebook最成熟也最有黏性的市场中，只有3/4的互联网用户活跃在Facebook上。在其他国家，这一比例更低。所以在大部分市场Facebook就算做到极致也无法俘获所有用户。让我们（非常乐观地）假设Facebook可以在所有国家都达到和美国一样的渗透率。减去中国和俄罗斯，再刨除25%永远不会注册或停留的用户（依据美国已经达到的比例），Facebook还剩下18亿的潜在用户。这就是所有人了。

2015年，Facebook宣布拥有14.4亿注册用户。根据公开的2014年数据，Facebook的年增长率为13%，而这个增长速度正在下降。如果2016年的增长率能保持同等水平，就意味着剩下的

用户只够完成未来一年的增长目标。然后这就到头了：Facebook用光了互联网上的所有人。

要解决这个问题，Facebook可以造更多的人（很难），或者把更多的人接入互联网。所以Facebook搞了个“Internet.org”，这是一个意义模糊的、带有公共精神的、多少有点争议性的运动。Facebook在印度尝试给所有人提供免费互联网，巴西和非洲也在计划之中。2014年初，Facebook收购了英国航空企业Ascenta。这家企业的特长是制造太阳能无人机。Facebook计划在多个发展中国家放飞这种带Wi-Fi的无人机，免费为更多的人提供互联网服务。你能想象，由碳纤维复合材料制成的超轻无人机在非洲草原上空不断盘旋，赶着牛羊的当地人拿出手机查看Facebook消息动态的情景吗？

Facebook等不及发展中国家自行获得第一世界标准的互联网，所以他们必须为这些国家做这件事，用在发达国家赚到的广告营收去补贴这支新的航空队伍的研发和生产。假以时日，一旦用户多起来，就能够将其变现，无一例外。钱总是追随眼球而来，即使有时候来得很慢。

最终，俄罗斯、伊朗、印度、巴西以及非洲的一部分地区全部都会接受增长团队耐心的布道。然后，马克·扎克伯格，像印度河上年轻的亚历山大大帝一样，将会为了没有更多地方可以征服而掉眼泪。

这些听起来还是有点不接地气，那我再讲一个关于广告团队和增长团队之间对立统一的真实故事。

我在Facebook管理的各种奇怪产品里，有一个尤其能说明问题。让我们先快进一下。“登出体验”（简称LOX）是Facebook在2012年IPO以前最绝望的那段“我们实在太惨了，得马上再赚点钱”的时间里做出来的东西。

这玩意儿就是，当你登出Facebook的时候，看到的将不再是常规的Facebook登录/注册页面，而是看起来和你自己的Facebook个人主页上半部分差不多的一个页面，包括题图和头部信息栏。我们打算做的，就是把这部分空间卖给最有钱也最愚蠢的那些广告主，那些在数字媒体时代吃老本的后进生——品牌营销人员。品牌营销人员和政治家一样，领着薪水花别人的钱。他们名义上的任务是提升“品牌知名度”（这个轻飘飘的半无形的东西，能让你在终于拿到奖金或得到晋升后出手购买一只价值一万美元的劳力士潜水表）。

另一组可能对此同样感到兴奋的营销人员是好莱坞的各家广告公司，它们总有一些反人类犯罪片需要发行和宣传。“登出体验”是Facebook把潜在客户送到他们手上的尝试，类似于某些网站上的大条幅或全屏广告。

“LOX”这个名字来自斯科特·夏皮罗（Scott Shapiro）的天才营销创意，基于Facebook以鸟和鱼命名广告产品的传统。^[1]可以说这项产品也算是一种“腌制”Facebook的形式（即，你即使登出也能看到常规的Facebook页面），Facebook三文鱼变成了Facebook盐渍三文鱼，一个新产品就这样诞生了。

这主意就是唯利是图了点儿，有什么问题吗？

能有什么问题呢？

我们广告团队的人完全没有意识到登出页面对Facebook来说有多重要。

一点背景：在大部分发展中国家，人们没有家庭电脑，他们的手机也都是非智能机（当然了，这一点在慢慢改观）。所以和去巴西或者印度背包旅行的西方人一样，人们都是在网吧或者用其他公共电脑上网。他们登录以后，在一个小时内以某种频率刷一刷Facebook，然后登出。于是他们在公共电脑里留下了Facebook的登出界面，而这也是全世界所有浏览器上出现频率最高的页面。真的，你走进全世界任何一家图书馆或者咖啡馆，大部分屏幕都会闪烁着Facebook的蓝色。这些国家的大部分新Facebook用户都是这样在公共场合第一次了解到Facebook的；这种流行度也会帮助老用户更容易地回到Facebook。这一点是我们广告部的人在一开始完全没有想到的。

要了解广告团队和增长团队之间的对立统一，你需要懂得这一点：能够吸引用户使用的产品不一定赚钱，反之亦然。事实上，大部分时候它们甚至可以说是反相关的，你要么采取手段增加用户参与度，要么赚钱，不要妄想两者兼得。

LOX这个产品的提出，基本上意味着要封掉Facebook用户增长最重要的入口，换来电影《宿醉3》提供的几十万美元广告

费。对增长团队来说，这是一个极其不合理的交易，如果不是因为IPO这个小细节，这件事根本谈都不用谈。

这显然会导致我们和增长团队召开一系列紧张的会议。与会者包括前面说到的死脑筋亚历克斯·舒尔茨（我其实还蛮喜欢这个人的，也跟他挺合得来），以及前面提到过的增长团队的资深成员内奥米·格雷特。他们表达了强烈的愤怒，就好像我们在提议杀掉他们解救下来的流浪犬，然后把它们像卖鸡翅膀一样卖掉，以供养我们下一个创造营收的业务模型。他们好像无法量化让我们偶尔接管一下登出页面的实际成本。公平一点来说，这是我们给他们强加的需求，这个问题也微妙复杂难以回答，而且他们手头必然有比帮助广告部更重要的问题要管。但是坦白来说，要明确衡量现金收入 and 用户增长之间的权衡是不可能的。最终，他们的愤怒和个人势力（增长团队的人一直都很有话语权），在这场斗争中占据了上风。

这场广告团队和增长团队拉锯战的最终结果是，我们只可以在部分国家运营LOX，也就是在那些增长已经打败其他所有社交媒体玩家的市场。对于战事依然焦灼的市场，我们不会运营LOX。因此，我们的销售账簿（由身负想出LOX这个好名字之荣耀的斯科特·夏皮罗管理）上只包括美国这种Facebook已经大获全胜的国家。但在巴西这样的国家就没有LOX，因为Google可怜的早期社交媒体网站Orkut还尸骨未寒。这种营收和增长之间无休止的拔河比赛我不小心加入了这一次，从此，只要有机会我就会心甘情愿放弃。几周之后，我们发布了LOX，销售团队开始了售卖，我自己则再也没有碰过它。

[1] LOX即盐渍三文鱼。——译者注

伟大的觉醒

它又叫众人，无论大小、贫富，自主的、为奴的，都在右手上或是在额上受一个印记。除了那受印记、有了兽名或有兽名数目的，都不得做买卖。

——《启示录》，13：16-17

2012年3月

小孩子学会的第一件事是什么？我们教给宠物的第一件事是什么？是什么能让我们从任何遐想中即刻脱离出来，哪怕我们想得再投入？

名字。

道理很简单，但是细想一下你就会觉得很神奇：你说一个特殊的词语，听的人就转过头来把他们的注意力转向你。不由自主却又如此自然，这几乎就是对“自我意识”的定义：我知道我是谁，有人叫我，我会做出回应。名字就是我们如何表达自己的核心所在。每一本语言教科书都会以“我的名字是……”这样的模拟对话开头。名字是我们个人身份的核心，再也没有比丢掉名字更丧失人性的事了，不管是因为政治迫害还是锒铛入狱。用无感情的数字代替人的名字，是十分残酷的行为。没有了名字，我们就不是我们了。

现代广告可以说就是有选择地叫人名字，这也是为什么它们是如此原始。有意思吧？我们以为特别不一样的各种营销渠道之间实际上只存在着的一处差别：怎么叫目标群体的名字。广告的任务就是不断叫人名字，等人响应，只不过有些机制很有效，有些机制效果很差罢了。

那这些名字是什么呢？

在直邮广告的世界里，那是我们附在第三类邮件上的邮政地址。例如，如果百货零售商店Bed Bath & Beyond想要我考虑一下他们的八折优惠券，他们会叫我：

安东尼奥·加西亚·马丁内斯

克劳伦斯公馆13栋1号

加利福尼亚州，旧金山市

邮编：94107

如果要在我的移动设备上找到我，我的名字是：

38400000-8cf0-11bd-b23e-10b96e40000d

在笔记本电脑上，我的名字是：

07J6yJPMB9juT0war.AWXGQnGPA1MCmThgb9wN-
4vLOUpg.BUUtWg.rg.FTN.0.AWUxZtUf

这是Facebook重定向广告使用的cookie，它被用来根据你在浏览器里的记录为你推送定向广告。

这可能不是很好理解，但每一个这样的字串都对应了大量关于我们个人行为的数据：我们浏览过的每一个网站，我们在线下商店买的许多东西，我们曾经使用过的每一个应用程序和我们在其中进行的操作。[\[1\]](#)

不过，这些字串和与它们相关联的数据的生命周期就很重要了。我们在现实生活中搬家的频率低于我们（或者系统清理软件）清空浏览器cookie的频率。换设备的频率大概在二者之间，这也是为什么移动设备上的数据隐私问题比桌面系统上的数据隐私问题面临更多挑战。[\[2\]](#)

市场营销领域当前最大的挑战，令Facebook、Google、亚马逊和苹果投入了几百亿美元和无止尽的谋划的问题，是如何把不同类型的名字联系到一起，以及由谁来控制和管理这些联系。就是这个问题。这场争夺用户身份、广告定向和流量归因的数字权利的博弈，和前面说的道德问题比起来，都只是偶尔能看看的边角料。

移动、桌面和线下：每一位营销人员都在追逐关于用户的这三个不完整的虚幻画像，就像是已经被打晕的拳击手看到三重影子，于是奋力地向每个方向击出重拳。但是，在这一切背后，是一个个真实的人：一个充满了需求、渴望和焦虑的个体，他们的先祖从石器时代进化而来，历经猎手与采集者身份的变换和饥寒与饱暖的轮替。现在，仅仅是一眨眼工夫，摆在他们面前的是无数闪烁的荧幕和高度优化的刺激。你还能怪这些可怜的野兽疯狂点击《糖果粉碎传奇》游戏吗？又或者在一些他们不需要的东西上浪费他们没有的资源？这里面真正亟待

解决的挑战是，如何为一个不安的大脑协调好所有这些不同的名字。这是我们在2012年想清楚的事。这也是为什么Facebook投入了超乎寻常的时间、精力和人力，启动了迄今为止最大的一次广告相关的收购。被收购的公司叫Atlas（很快，Facebook还会投入更多）。

那在实际操作中这功能有什么用呢？

比方说你在上班时浏览了百货商店Target的网站，但是不想当场下单，因为你老板就在旁边，此时甩出信用卡来支付会显得有点尴尬。使用Facebook提供的桌面至手机的身份关联服务，Target就可以知道你在回家路上正在用智能手机玩游戏。然后如果它有几秒钟时间接管你的移动应用体验，比如在你通过一个新的关卡的时候闪出“插播式广告”，提醒你回来完成购物。这种召唤将内化进你的潜意识，于是在你回到家重新坐到个人电脑前时，可能就会想起那个你本来打算买的东西。利用Facebook提供的设备关联功能，广告主可以在三个平台上知道你是谁：工作用笔记本电脑、移动设备以及家用个人电脑。

又或者，更神奇的是，这个身份系统还能在一个星期后你走进一家实体店时发挥作用。你用你的信用卡付款，而申请卡片时你已经输入了家庭住址和手机号。使用我们稍后会说到的“数据打通”技术，Target把现实中的你和你的浏览器与移动设备关联，形成了一个完整的在线与离线融合的消费者画像。

然后呢？

这笔销售记录（不管你是从线上网站还是线下商店购买）就会被当作那份移动媒体付费广告的功劳。通过这个跨设备的身份连接系统，广告主就能清楚地了解哪一个媒体渠道最终影响了消费。广告服务商，即那个在你玩的手机游戏里给你展示广告的公司，也能清楚地知道是哪一套闪烁的像素，这世界最虚幻的东西，让你花掉了实实在在的钞票。突然之间，游戏开发商售卖的这些手机广告变得特别有价值。

好像有点老大哥在看着你的意思，你可能会觉得。

但是现如今谁才是真正的大哥？

Facebook还是Google？不，根本不是。美国国家安全局和斯诺登揭发的监控型政府？也许吧，如果你经常上些“圣战”网站的话。美国联邦调查局和中央情报局的各个分支？是，也不是。他们花了10年才抓住本·拉登，关闭网上的毒品交易也是因为毒品交易网站“丝路”的创始人自己犯下了愚蠢错误。

我认为，现代社会的大哥实际上是一些你从来没听说过名字的公司，包括Acxiom、Experian、Epsilon、Merkle、Neustart等。这些是自20世纪六七十年代直效营销肇始之际就开始追踪所有美国消费者行为的公司。他们知道你的名字、住址、手机号、电子邮件、教育程度、大概收入、家庭成员的数量、年龄和消费习惯以及你属于哪个消费者群体。甚至在互联网诞生以前，他们就已经在积累这些信息。

这还不是全部。

他们还从大部分大型零售商那里读取所谓客户关系管理（CRM）的数据，里面有几乎每一位客户的“犯罪记录”，对他们来说，数据是神圣的。他们补全任何不全面的数据，生成更加准确的个人资料，划分用于线上线下的细分群体，然后再用这些分类从他们无穷无尽的用户数据库里找到相同类型的人。和现在已经开放的民主德国的国家安全局“史塔西”的档案文件不同，除了极少数特例，没有人能查看这些数据。

这一切都重要吗？

我们所在的社会里，你的文化、宗教，甚至政治立场都被你的消费习惯所代替（“热爱足球的妈妈”“iPad一代”“热爱赛车的老爸”）。事实上，Nielsen（尼尔森）这样的市场监测和数据分析公司一直在维护一个详细的消费者描述框架，包括家庭大小、教育程度、收入水平、居住情况等在内的多种维度。每个细分群体都有一些颇有意思的名字，比如“郊区中年人”和“乡下闲人”。这套系统叫“PRIZM细分”，这些细分群体形成了一种关于消费者行为的预测，据称可以帮助营销人员针对不同人群特征制订激励方案。

你消费故你在。这些公司帮非互联网商业实体打点一切。说实话，在这个资本主义世界，除了消费行为，你的其他信息对他们来说根本没什么价值。想想看，下列哪条信息出现在你老家的广告牌上会让你心惊？是过去10年你的投票记录，还是你在沃尔玛（或亚马逊）的全部购物记录？

答案不言自明。

这样一个全国性的监控体系，一个完全不受政府机构监管和法律法规管制的系统，是如何一直存在的呢？邮政。女士们先生们，没错，就是那些卖邮票的人。

听好了。

依据美国邮政局自己披露的数据，直邮广告的邮资，仅仅邮资，就为邮政贡献了超过170亿美元的营收。如果不是靠这笔收入，它早就该破产了。如果算上整个直邮行业，如设计、印刷、定向数据管理等，你的邮箱里那些一定会被你扔掉的垃圾邮件，是一个年产值至少500亿美元的行业。

要知道，Google每年的全部收入也就只是刚刚超过这个数字。2014年，线上营销业者在展示广告（即Google和Facebook以外的互联网广告）上花了大约190亿美元。因此，线下零售业的边线区域有几乎一个Google、三个互联网或三个Facebook的钱等着我们去开拓。

花一秒钟仔细想想，尤其是如果你也像我一样，活在混乱无序的像素与电子组成的当代数字生活里。要做直邮广告，你需要砍掉一棵树，把它做成纸，雇用一位设计师，印制一些好看的内容，把它稳妥地包装好或者放进一个信封里，然后按0.2美元一封的批发价付钱给邮局来寄送它。好好算一下。这会花掉你大约1 000美元的CPM。大多数在线媒体广告的CPM是1美元

或者1美元出头。这就意味着在线广告的成本只是线下邮件的千分之一，却能收获差不多的营销回报。

问一下你自己：你最近一次从在线广告点过去买了什么东西，不管频率有多么的低，是什么时候？你上一次回复实体邮件推销又是什么时候？

没错。

所以我们有一堵500亿美元的钞票墙等着被送进数字媒体的时空，如果我们能找到一个办法把它背后的大量数据转换为人们的线上身份的话。

这件事正在发生，一步一步地。

用来描述这个巫术的术语是“数据打通”，原理如下：Datalogix、Nuestar和LiveRamp这样的数据公司从网络上的各种渠道购买用户的私人信息，如名字和电子邮件地址等。这些渠道包括二流社交网络（Hi5或者Orkut）、新闻邮件组、相亲网站等任何出现在用户浏览器里的东西。这就意味着这些从事数据打通业务的公司会存下你正在浏览的页面的信息，不论你在线上发送邮件还是用网页登录账号。这些信息足够他们向你的浏览器注入一个cookie或者读取一个已经存在的cookie。因为他们从简报里知道了你用来读新闻邮件的地址是agm@gmail.com，从相亲网站Match.com上知道了你的注册名是安东尼奥·加西亚·马丁内斯，他们知道怎么把浏览器cookie和多种多样的个人信息联系起来。这些私人信息被存在数据库

里，并与浏览器cookie相关联，形成一架从真实世界通往浏览器里的你的桥梁。你的私人信息可能是以哈希^[3]的形式存储的，但这只是表面上的隐私保护；如果大家都用同样的方法生成哈希，怎么存也就不重要了。

然后，这种cookie和个人信息之间的关联，每天都被卖给任何愿意付钱购买的人，无数次。使用前面的描述字符串，我们可以把某人的物理地址、电话号码和正式名字映射到一台在线设备上：原子的世界变成了比特的世界，反之亦然。

这为什么重要呢？

你可以认为，Facebook和Google只不过是效率更高的邮局罢了。它们靠派送消息赚钱。如果提出要求，它们甚至还能给你回执。它们与邮局唯一不同的是用来派送的地址。在我们这个被媒介充斥的时代，我们的Facebook账号或者Google账号已经变成比我们的名字或物理地址更容易找到我们的方式。我可以不花任何钱（相对来说）就闪瞎你的双眼，如果我知道你的Facebook账号的话。但是，你的名字和住址对我来说没有什么用，除非我可以以它们为关键词从数据库查询你过去几十年的购买行为。这种操作确实可行，这也是除了大公司做事情的惯性以外，Acxion和Epsilon等公司也能继续存在的原因。

Facebook参与的“数据打通”就更有意思了。Facebook和Acxiom、Datalogix之类的公司，通过哈希魔法对比了用户的私人数据（其中并没有真实的用户个人信息被分享给彼此），把

通用的Facebook用户账号和Acxiom、Datalogix、Epsilon等提供的对应账号联结到了一起。

Facebook和Google比起传统的数据打通方来说有两大优势：他们拥有更多关于你的个人信息，他们可以看到你在网上的一切活动。2012年诞生的Facebook自定义受众功能的匹配率（线上可以找到的线下人格的比例）高达90%。这意味着市场营销人员通过自定义受众定向发布广告给100个用户，Facebook就能找到其中90个。在充斥着不确定因素的广告世界里，这个比例高得惊人。

Facebook、Google和其他公司拿到了所有营销人员渴望的圣杯：给互联网上每一位消费者一个拥有高度权威的、持久的、不可变的假名。更妙的是，他们还把这个假名和现实中的消费者人格相关联，比如那个凌晨两点在埃尔塞里托的Target超市里出现，要买卫生棉或半打啤酒的睡眠惺忪的人。

顺便提一下，这一切都是公开信息，在Facebook产品发布的新闻稿里都有详细记录。只不过大家都不太懂，也没人认真想这个问题罢了。也许我们确实应该讨论一下。

以上冗长的专题论述就是我对数字营销相对直白和清晰的解释，希望你能同意我所说的。但是，Facebook得出这些结论的过程可一点都不直白和清晰。事实上，这个最终变成给Facebook在数字时代攻城掠地提供战略性指导的全局规划，经历了整整一年的热烈讨论，无数次的会议，几十家广告公司的

参与，全速猛冲和一开始就转变了方向的产品开发，才得以形成。

有一张很受欢迎的Facebook海报曾说过，在这里每过一天都像是过了一个星期。这是实话。Facebook的工作氛围是如此热烈，当你（每天）晚上10点终于下班时，你会觉得自己好像熬过了5个工作日。每过一个月就像是过了一年。那过了一年呢？你可以自己想象。

产品上直接负责Facebook数字营销愿景的人是布赖恩·博兰、马克·拉布金、马修·瓦格斯（Mathew Varghese）、布赖恩·罗森塔尔（Brian Rosenthal）和我。我们也得到了本·雷斯曼、哈力·曼尼卡尔尼卡（Hari Manikarnika）和加里·吴（Gary Wu）等工程师的大力协助，他们都在我带领的一个团队里工作，我们尝试了用一种新颖的手段解决身份合并问题。在解释我们具体做了什么之前，我想我有必要先描述一下这些团队成员的特征。

博兰我们已经认识了。他此时是广告部的产品营销总监，很快就会升任广告技术副总裁。

拉布金是个有趣的角色。他的苏联犹太裔父母是勃列日涅夫时代美国收割的前苏联科技人才。他自己也是Facebook广告部冉冉升起的一颗工程管理新星。我们曾在他管理广告基础设施团队时有过短暂合作，因为广告基础设施对于广告定向至关重要，经过多次产品上的合作，我们建立了亲密的关系。所有野心勃勃的男人都要么想要取悦他们的父亲，要么想揍父亲一

顿。拉布金属于前者，他十分在意别人对他工作的评价，为了取悦他父亲才读了研究生，并且从根本上觉得这一切都理所当然。我则属于后者，最终也因此和拉布金分道扬镳（当然了，我们对于Facebook管理层也各有态度）。

瓦格斯拥有电子工程博士学位，曾在Google当PM，和数据打过很多交道。丰富的人生阅历让他对Facebook那些偏狭的破事儿有着极强的免疫力。随着我被其他产品占去了太多时间，他最终从我手上接管了广告定向团队。

罗森塔尔是定向团队内的一位能力极强、极好说话的工程师经理。他后来管理了这次构思过程中诞生的两个工程师团队。他代表着Facebook工程师文化最优秀的一面：不敬权威但尊重同事，恃才但不傲物，有抱负但不自大。

我们是怎样最终走上正确的轨道的呢？用了Facebook搞明白所有问题的方式：开各种目的可疑的会议，从潜在的收购对象和商业伙伴那里套取信息，然后尝试寻找让外部世界为我所用的手段。巧的是，这也是所有有点江湖地位的大公司都会采取的方式。

我和前面提到的几个人排列组合，再加上一两个产品营销经理或者工程师，拜访或者会见了这个领域的所有公司。我是说所有。一些公司，比如Turn和MediaMath，已经为广告公司开发出了很优秀的广告购买技术——产品界面看起来就是F-16战斗机的控制面板。他们耐心地给我们演示了每一个技术和商业方面的细节。第三方定向数据的市场领导者、数据中介

BlueKai，用图表向我们演示了他们每条数据管道。Acxion和Epsilon则帮助我们理解了他们如何存储全世界这么多的消费者信息，以及怎样利用这些数据判断定向广告的准确性。

这个领域的技术公司都极其聪明，甚至比Facebook更懂如何利用Facebook的数据赚钱。在和他们最开始的接触中，我们（自认为）小心翼翼地问了一些有倾向性的和对我们有益的问题，这些公司都十分耐心地一一解答。我在不止一个场合，从一个眼神或者不经意的评论里感觉到，他们对我们的无知感到难以置信。我敢肯定，等他们回到办公室，肯定会好好嘲笑一番我们愚蠢的问题。但谁让我们是Facebook呢，他们仍然不得不面带微笑地在每一场会议里用美好的心情准时迎接我们。

直邮广告世界里的传统公司对技术的了解就少得多了。我现在还记得我们与Experian^[4]的第一次见面。他们完全不知道为什么要和我们见面，我也敢肯定博兰或者罗布·丹尼尔（Rob Daniel，我们的商务拓展同事）一开始肯定没有找对人。反正他们最后派来的是一个资历尚浅的商务团队。Facebook考虑的是一个史诗级的数据融合项目，派这样的人来明显是一个浪费彼此时间的错误。但我们还是出席了这场会议。这支吓人的直邮广告业长枪的尖锐枪头由两个人组成：一位是叫作卡门的令人愉悦、仪态端庄的女人，另一位是我忘了名字的头发凌乱、一身皱巴巴衣装的男人。卡门怀里抱了一个大盒子。

需要说明一下，Experian总部在伊利诺伊州的肖姆伯格（芝加哥外遥远的郊区，我也是查了地图才知道），他们专门从中部飞过来开这次会议。

“我给你们带来了这些。希望你们喜欢！”卡门把大盒子推到我的手里，然后一股令人反胃的植物起酥油的味道突然钻进我的鼻孔。“啊……这些是？”我问她，脸上挂着尴尬的微笑。

“酥饼（cookies）！”卡门说。她看起来像是一位热爱烘焙的女性。“啊哈……”我回答道，低头看着手里的盒子。

那是一个红白条纹的盒子，上面印着一家当地面包店的名字。看起来像是一家会制作法式玛德莲蛋糕的中西部小镇机构。“舒尔茨面包店，始创于1929年”，类似这样。

为了缓和尴尬的气氛，我冒险幽默了一下：“我还以为是应该由我们提供cookies……”

卡门和“皱巴巴”男士看着我，礼貌地微笑着，显然没有听懂我的笑话。Experian和Facebook现在要讨论的合作关系，只能是Experian个人数据和Facebook cookie数据的相互交换（因为Facebook看得到你打开的每一个浏览器页面）。Experian带来的是你在物理世界的一切购买行为和你的名字、电子邮件和家庭住址。Facebook能拿出手的则是你的线上记录，所以我说，浏览器cookie。但是，他们没有听懂这句话……以及接下来的会议中讨论的大部分内容。

面对已经建立起一个王国的久经风霜的广告技术专家们，圈养在Facebook花园里的我们相对来说有点摸不着头脑。然而

这些直邮业的人也和我们生活在不同的世界里。Facebook像是在二者之间，要同时往两个方向生长。

[1] 再给你一个关于大公司生活的花边新闻：虽然这里提到的我们关于个人身份的愿景是集体智慧，但是Facebook身份是同一个人的不同名字，Facebook是服务全球的消息传送者，这一比喻是由我提出的。我第一次提到这个比喻是在很早以前的一张幻灯片里。在不久之后和谢丽尔的一次会议里，博兰——谢丽尔永远最忠诚的仆人，从一封群发邮件里拿走我的幻灯片，换上了他自己的个人信息（包括他自己在阿瑟顿的家庭住址），为谢丽尔演示了我们的这一愿景。我当时不知道是该哭还是该笑，因为博兰演示的时候我也在场（他当然也没有在演示开始时提到我的名字）。多么埋头苦干的中层经理！多么过人的诡计！

[2] 这些数据在设备上存储的时间越久，用户和立法者就越担心。就移动设备来说，用来追踪和定向你的设备ID（大多数时候）是固定的，它和你手头的物理设备相关联。如果Facebook不小心把你喜欢坎耶·韦斯特（Kanye West）或者你是一位34岁男性的事实泄露出去，这个数据将和你的设备ID关联，被不怀好心的外人永远利用。而浏览器cookie一般至多只会留存几个星期，所以威胁相对较小。

[3] 哈希是互联网上一个十分重要的计算机科学成果。简单来说，它是一个将任意内容稳定地对应到一段数字输出的函数。它是一个隐秘的、防泄露的对比数据的方式，但它又不至于让你失去该有的好处。你可以检查两个ID是不是同一个人，而无须知道ID背后具体是谁。你可以把它想象成数据的安全套：动作依然发生，但是没有多余的数据被分享出去。

[4] 你可能知道Experian是决定美国人财务可靠度的三大信用记录公司之一。然而，信用记录只是其业务之一，而且是相对较小的业务。他们的另一业务是在记录你的信用时追踪你的所有购买行为。

门口的野蛮人

耶和华晓谕约书亚说：“看哪，我已经把耶利哥和耶利哥的王，并大能的勇士，都交在你手中。你们的一切兵丁要围绕这城，一日围绕一次，六日都要这样行。七个祭司要拿七个羊角走在约柜前。到第七日，你们要绕城七次，祭司也要吹角。”

“他们吹的角声拖长，你们听见角声，众百姓要大声呼喊，城墙就必塌陷，各人都要往前直上。”

——《约书亚记》，6：2-5

2012年3月13日

对于Facebook应该如何最终加入外面真正的广告定向世界，如何抵抗即将到来的营收惨剧，我有自己的想法。

当时的现实是，Facebook的广告系统非常落后、笨重，运行缓慢还容易出错。如果你把它想象成以前广告科技的投胎转世，那它上辈子肯定是2007年的雅虎——就实际上的数据价值和定向能力来说的话。如果当时的扎克伯格对广告系统有一丁点儿了解（他很大程度上不了解），他肯定会对Facebook广告系统技术之原始感到羞愧，更不要说其赚钱能力了。就像我之前说的，任何事情乘以10亿都是一个大数字，所以Facebook赚的钱也不算少，但是如果你随便找一个广告技术领域的创业

者，询问他们对2012年年中的Facebook广告有什么看法，他们肯定会忍不住发笑。

当然了，Facebook内部对这种情况可以说是一点认知都没有。Facebook广告部不知道他们不知道的事情。整个公司就像是一个被惯坏的“富二代”：没有什么技能，但是要继承的东西很多，所以大家都不得不搭理他，也不管他的主意有多愚蠢。

采用外部广告世界刻薄的说法，多年以来，Facebook和外面的数据源一直没有丝毫联系，没有任何追踪或者归因去了解广告表现的能力。现在，我们提议，利用现有这些线上数据，让1/4的互联网流量可以被定向广告触及。你看过或者买过的所有产品，你的在线阅读或者浏览习惯产生的所有记录，都将变成你以后的Facebook体验的一部分。

有两种方法可以达成这个目标。

第一种方法最终被定名为“自定义受众”（Custom Audiences，简称CA），它是对现有广告系统的一次升级。和前面说过的“数据打通”类似，这个功能帮助广告主把名字、地址和电子邮件之类的线下数据和Facebook账号对应起来。它最初只做了这一件事，但很快就承担起比原计划多得多的任务。

第二种就更有趣了。Facebook交易所（Facebook Exchange），或者简称为FBX^[1]，写下了我们一步步赢得数字媒体世界的最终篇章：建立一个实时的交易所，一个用户一个用

户地，一次展示一次展示地，连接起全世界的广告数据和人们在Facebook上的体验。

那么这一切要如何操作呢？

对于CA，广告主需要上传一个包含用户电子邮件、电话号码、姓名等个人身份信息的列表，然后再手动配置一个定向群组（比如“上个月购买过某件东西的人”）。Facebook这边的技术，粗糙得就好像是用回收别人剩下的二手货做出来的，运行缓慢且经常崩溃。

FBX则更像是网民注意力的交易所，每天几十亿次地把人类的欲望实时转换成金钱。利用FBX实时将外部数据流引向整个Facebook，我们可以从定位两年前不小心给Jay-Z点了个赞的人，变成定位刚刚在Zappos上选了三双鞋子的人，在网上看了篇关于新款马自达汽车的人，或者刚在eBay完成购物的人。就是这么简单！

Facebook很需要——真的很需要！——一个实时交易系统。

这种规模的大动作必然得先经过Facebook广告业务最高级别领导的批准。因此我们必须向高管兜售一个他们根本不懂，甚至完全没有听说过的系统。级别带来的无知，常常给企业做决定带来更多的风险。因此，领导者至少得愿意聆听和尝试理解手下传递给他们的信息。现在我们很难相信，但当时的

Facebook几乎没有人懂广告重定向。唯一的例外可能是增长团队，但是他们活在自己的世界里。

我将成为这个产品的头号内部推手，并从Facebook内部的各种混乱中抽调资源和促成共识。我还会负责组织会议并确保每次会议该来的人都得来。但我们还需要有一个外部的人来传递市场的声音。这个人既要能对广告自动投放业务的逻辑知根知底，也要有不流于俗套的推销能力和必要的技术储备，还要有能力劝服Facebook的工程师和PM。在广告界找这样一个既知识渊博又值得信赖的人物，就像是在地狱里找雪球一样困难。然而，我想起了一个人。

扎克·柯尔琉斯（Zach Coelius）是硅谷广告圈里比较有个性角色之一。他是一位来自明尼苏达州的中西部人，2005年开始在旧金山地区声名鹊起，因为与有钱的天使投资人们玩赌注极高的扑克牌而闻名硅谷风投圈。他不仅打牌赢了他们的钱，下了牌桌还从他们手里以投资的名义要走了更多的钱。他和他的姐姐靠着一些当下热门但是没意义的概念做了一个公司，但是在2006年，他感觉到广告界的风向正在发生转变。他几乎和其他一些后来成为他竞争对手的公司不约而同地在此时涉足广告界，创办了所谓的“需求方平台”（demand-side platform, DSP）：一个复杂的类似于股票交易的广告购买技术，为广告买家提供一个连接广告交易所的界面。

我当时几乎不认识柯尔琉斯，和他仅有过一次接触，但就那一次已足以令我印象深刻。我还在AdGrok的时候，会参加一个由市场街南区早期创业公司人士轮流坐庄的牌局。我们每两

周玩一次，下注都比较小。当时正是德州扑克最流行的时候，几乎所有牌局都在玩儿这个。我们也不例外。每位玩家首先拿两张牌，然后再从桌上的公共牌里轮流领取下一张，直到手里有五张牌。

这天，两张桌子旁的十几位技术极客玩得正酣。一头棕发的他走了进来，身着鲜红色的T恤衫，上面印着夺目的公司名称“TRIGGIT”。他在两张桌子中间找了个位置坐下，也不跟人打招呼，就开始在两边各领了一手牌。他玩得十分激进，扑克迷们管这种人叫“放任且攻击性强的选手”（loose aggressive）——经常跟注，每注还投很多。好好一个社交娱乐的休闲游戏被他搞成了街头斗殴。我躲掉了大部分来势汹汹的混战，直到我手上拿到两张A。偷瞄了其他人的表情后，我决定放长线钓大鱼。我没有狠狠地下注，虽然说这副好牌肯定承担得起。这样做是为了避免把其他玩家吓跑，这样我才有可能赢他们更多的钱。感受到场上整体的弱势，红衣男子重重地掷下一叠筹码，继续凶猛地下注。我决定收线，跟进并加注了一笔不小的数目，看他还要不要继续斗。柯尔琉斯看了我一眼，最后决定弃牌。其他人也都没有跟进。我收起桌上（不算多）的筹码，心里暗自为放长线钓大鱼的策略之英明而感到高兴。然后我半开玩笑地问他，为什么要突然决定放弃。

“因为你手上有很好的牌。从你看牌的瞬间我就知道了。”他回答道。

我把两张A翻起来让桌上的人看。“没错。”我说，对于被他看穿既感到有点尴尬又觉得不可思议。

此刻，我当然已经把这个人 and 那个名字联系起来，知道眼前这个红衣男子是谁了。那一刻，我想起AdGrok的主要投资人，拉塞尔·西格尔曼曾经在不经意间提起过：他也投了TRIGGIT，但是被这个公司好强的CEO在后面几轮排挤了出去。根据这层关系，我向柯尔琉斯提起我们有个共同的投资人^[2]，装作不知道他的叛逆。他漫不经心地纠正了我，拉塞尔是他的“前”投资人，然后我们开始聊广告的事。

快进两年，他成了我唯一认识的做实时广告的人。如果他看穿我，肯定也能看穿坐在Facebook会议桌另一边的待宰的鱼^[3]。我小心翼翼地Facebook广告部的高管们紧张的日程里扒拉出一个小时大家都有空的时间，找他们脾气很大的助理约了一个会议，邀请柯尔琉斯来给这帮Facebook的贵族做宣讲。

会议开始前5分钟，我亲自请来了尊贵的与会者们：KX（广告部工程主管）、赫格曼（Hegeman，广告优化团队的传奇领袖）、博兰、拉布金以及一批工程师。Facebook会议的到场率就像是冰毒贩子下决心金盆洗手一样不可信，所以有时候有人拉一拉遛狗绳还是很有必要的。

柯尔琉斯贡献了非常精彩的演出。整整一个小时，他令广告部的管理团队目瞪口呆，全程叹服于电脑程序化广告下单的潜力和覆盖面，这对直销和品牌形象广告商两者都存在的巨大价值。这是将来作为上市公司的Facebook正需要的一袭华服。我们跳过了老套的销售演示，转而专注于那些“酷炫”的实时数据和相应的实时决策系统（对于工程师占多数的管理团队，就是要这样）。柯尔琉斯还在白板上做了一些基于商业案例的

解释性图示，最后会议在少有的热烈氛围中结束。整个通常对Facebook以外的广告世界毫不感兴趣的管理团队，突然就都兴奋了起来。

接下来几天，我充分利用了这突然迸发出的热情，做出了一整个产品说明和业务案例，再次强调了Facebook（终于！）进入真正的广告定向领域的必要性。这就像是YC的演示日再次重演，只不过这次的观众是Facebook的产品和工程师领导，结果也更加成功。


2012年5月4日

5周！我们要在5周之内做出Facebook自己的实时广告交易所。6月15日是第二季度的最后一天。如果我们能赶在那之前上线，就能把新系统的收入记在第三季度的账上。而第三季度是我们IPO之后第一个完整的季度，如果广告主对新产品反应良好，我们第四季度的表现会更好。第四季度一直是一个很重要的季度，因为每一家零售商都会投入巨额广告费迎接圣诞购物季的到来。这个时间线非常紧张，但我们别无选择。

在柯尔琉斯演示之后，赞助商动态就算是寿终正寝了。公司也不再对Facebook自带的神奇光环有更多幻想。

我领到了三位工程师来完成这项宏大的任务。

本·雷斯曼看起来像是那种在洛杉矶处理几百万美元房地产交易的人，而不是一个为Facebook不断扩张、需求越来越多的广告基础设施拾掇复杂的后端代码的人。他提交了FBX的第一

行代码，令Facebook存储的数据可以映射到广告受众的别名（这是你，Facebook用户的昵称），很快我们就会每天几十亿次地叫这些名字。他是一位骄傲的brogrammer（brother+programmer，程序员兄弟）——这是一群受过良好教育的、社交能力超群的、会写PHP或C++的兄弟会男生，随时维持高标准的着装和个人卫生水平，仿佛自己依然是弗吉尼亚大学兄弟会里的一位大三学生。^[4]在很多层面上，他和人们一说起程序员就会想到的邋遢的地下室生物是对立面。你可以把他想象成瘦版的学过计算机的《动物屋》^[5]里面约翰·贝鲁西（John Belushi）扮演的布鲁托（也许还可以加一副200美元的墨镜）。代码、打球、女人，依次是他每日生活的重点。这反映出一个现实：写代码这项活动，已远非社交失败者们的避难所，而是成为甚至连橄榄球队长也乐在其中的获得社会流动机会和精英地位的康庄大道。只要有赚钱和赢得社会地位的机会，渴望权势的男人们从来不会缺席，不管要做的事是什么。 图像

Facebook对于“程序员兄弟”这个词的诞生有重要的贡献。一位叫作尼克·希洛克（Nick Schrock）的Facebook高级工程师创建了一个叫“编程兄弟”（Brogramming）的Facebook页，收获了大量追随者，甚至包括Facebook以外的人。其兄弟会性质的一大体现是，他们曾经戏谑性地把Facebook使用条款（一则相当严肃的总是不断被讨论和重写的法律文件）以“程序员兄弟”的语言改写，并公开发表在了网上。（例句：“我们非常关心你的隐私，所以我们写下这个文件。好好读一下，这样你才能知道我们都拿你发布的屁话干了些什么蠢事。”）

科技生态系统及其记录者，如科技媒体TechCrunch，对女性在科技行业的糟糕处境总是痛心疾首，开始大叫这种文化是多么的腐朽堕落。（一些爱开玩笑的内部人士很有帮助地提议建一个女性版“编程兄弟”专页，就叫“hogrammers”，或者礼貌一点，叫“brogrammettes”，意为“编程姊妹”。[\[6\]](#)）

Facebook变得成熟和“严肃”的一大标志是，CTO强行要求希洛克删掉了这个页面，因为有人认为它涉嫌性别歧视和对女性不友好。我们（至少雷斯曼和我）都对Facebook居然删掉他的工程师最特别的文化创造之一而感到失望。

第二位加入FBX的猛士是哈力。

曼尼卡尔尼卡，昵称哈力，是唯一在我入职Facebook之前就和我有过合作的Facebook工程师。它曾在雅虎工作，后来加入了现在被人嫌弃的搜索营销软件公司Adchemy。在我辞职创业之前，他和我在一些搜索相关的项目上曾有过短暂合作。当他也意识到Adchemy是一艘沉船时，我在AdGrok的前合伙人们和我都试图拉他入伙：阿吉里斯和MRM想把他挖到Twitter，我则是要把他拉到Facebook。我与他和他妻子豪饮了16个小时，从“时代精神”酒吧开始，并最终以我穿着警察制服在凌晨4点钟参加教会区的一个变装派对结束，我说服了他来到Facebook。从别人的盘子里偷来的食物果然更可口啊，在挖人游戏里打败我的前合伙人给了我极大的乐趣。

最后是加里。

加里·吴在我刚加入Facebook和广告定向团队的时候就和我有过合作。他身材偏瘦，大部分时间都很安静，但是讨论起技术问题来又很情绪高昂和固执己见。我在Facebook见证过的唯一一次响彻整个房间的争吵，就来自加里和一位把他惹毛了的俄罗斯工程师。加里对他的工作十分上心，我和团队成员提出的任何关于技术或者产品的提议都得经过他的首肯。在我们每天的晨会上，当我们列举每个人的任务和当前进度的时候，他就会眯着眼睛，变得格外专注，然后常常在别人还没有说完时就插话发表一通噼里啪啦口音很重的评论。加里是一个严厉但是必要的安全阀，尤其对广告系统有十分全面的了解。

这就是我的队伍。我仿佛又回到了在YC的日子，只不过这次为Facebook服务的压力大得让人有点喘不过气来。FBX项目被取名为“猫头鹰计划”。因为这将是Facebook的广告主第一次可以像夜里藏在粮仓旁捉老鼠的猫头鹰一样，偷偷地定向到特定用户。于是我把这个项目献给鸮形目下的伟大猎手猫头鹰。

顺便说一下，我给原版CA也取了个名字，因为我是它的第一位PM。也许是因为我已经有点厌烦它了，我叫它“秃鹫”，因为它以市场营销领域最低端的原料——线下收集的邮箱列表为生。布赖恩·罗森塔尔，CA的工程经理，把它升级成了“雄鹰”。猫头鹰和雄鹰，是帮助Facebook踏足真正的广告定向世界的两位猎手，也是两位造钱的老大哥。

作为一名什么事都得管的PM，为了鼓舞士气，我从亚马逊订购了一只实物大小的猫头鹰模型。这本来是一个用来吓跑鸽子的模型，雷斯曼给它取名“猫头鹰小追”。我们把它放在了

FBX办公区的窗户旁。它有一个太阳能电池板，用以驱动头的转动，这样可能吓跑其他鸟类的效果会好一些吧。为了保持办公室阴凉，窗户用的是有色玻璃，窗外的庭院也很小，所以它的太阳能电池板常常供电不足。这就导致猫头鹰的头只会偶尔转动，而且常常在某些奇怪的时刻突然转起来，一不小心就把附近的人吓一大跳。

然而，FBX系统的实际要求，可比这只为了团队建设而存在的滑稽的假猫头鹰严肃多了。

FBX不仅仅是一个新的广告功能，它还是一套与Facebook现有广告体系平行的全新系统。Facebook交易所将拥有单独的数据存储，内含几十亿条数据，全面反映我们针对外部世界的各种数据做的接入和联通。FBX的代码本身也将和Facebook广告的已有代码完全不同。这些代码要与全世界的各种机器通信，实时处理竞价和广告信息，并对竞价快速做出反应。每天将会有几百亿次这样的通信，每秒钟将会有几十万次请求。每个广告的制作和上传都将与众不同，广告主终于可以针对每一位用户的每一次广告体验进行细致的优化，做一些之前完全不可能做到的事。广告统计做的是一项无聊的数豆子的任务，它主要用于追踪预算流向，为了广告主和他们的会计部门，它必须单独存在。这还没算上一系列监控这只巨兽健康状况的各种内部工具和报表面板。我们需要保证每次竞价都得到处理，保证我们的合作伙伴不会被太多竞价的请求拖垮。

商务方面，我们（更确切地说，“我们PM”）需要找到广告软件公司当合作伙伴，用一系列文档、标准和集成测试培训

他们。我们得教会他们一些销售上的话术，好让他们去游说客户，并让客户相信新奇的FBX是值得投入一些预算的。在这一切之上，我们还必须做出一个对广告主来说接入门槛最低、路障最少的产品。这不是一个简单的任务。因为各种各样的原因，Facebook当前拥有一个和标准化的广告交易所完全不一样的广告环境。广告内容本身不一样，Facebook对数据泄露的限制不一样，这个交易所的运作方式也和普通的广告交易所完全不一样。在短短两个月的时间里，我们为Facebook从头打造了另外一条营收渠道，并且是在几乎没有任何管理层资源支持的情况下。同时，我们还要诱骗FBX的合作方去哄广告客户花钱，让客户错误地相信FBX是公司应该长期投入的事。

问题的实质是：我已向广告部的领导们许诺，我们2012年的营收必将超过1亿美元，因为上市之初的几个季度，财报得好看一点。面对这么大个事情，我才只拿到这么些资源。让好戏开始吧。

[1] FBX这个名字是我在设想和酝酿这个产品最焦头烂额的那个月的某一天半夜2点想出来的。我想起某个江湖偏方说名字里带X的牌子容易被人记住。另外，这也是对AdX（Google广告交易所）的一次不怀好意的借用。

[2] 对创业者来说，有共同的投资人就像是两家人结了姻亲。大家没有血缘关系，但是有共同联系人，最后可能互相介绍新的投资人或者建立合作关系。

[3] “鱼”就是牌桌上比较笨或者占弱势的一方。更有经验的玩家会利用他们。就像是大家经常说的，如果你环顾四周没有发现蠢货，那你自己就是那个蠢货。

[4] 公平点说，尽管穿着时尚，雷斯曼其实一点也不像兄弟会男生。他没有正经上过高中，因为一些意料之外的情况，大学也没有念完。他出众的编程能力完全是自学的，他过人的才干都是天生的。就像是赫尔曼·麦尔维尔（Herman Melville）

笔下的人物，他把他过去经历的一些事情以二进制码（只有1和0）的形式文在了手臂上，作为一种秘密的记录。

[5] 《动物屋》（*Animal House*），1978年的美国校园喜剧电影。——译者注

[6] ho-是表女性的前缀，有贬义；-ette是表女性的后缀，因为词缀太长，组成的词常常比较奇怪，所以带有一定幽默意味。——译者注

IPA > IPO

人对自己的限制越多，他离无限的距离就越近。这些人虽然看起来与世界格格不入，但他们像白蚁一样钻入自己的身体，构建了一个奇怪但是无比独立的微缩世界。

——斯蒂芬·茨威格（Stefan Zweig），《象棋的故事》

2012年5月17日

该给吉米打电话了。

吉米是我在威洛斯杂货铺的啤酒交易接头人。这家位于门洛帕克的本地家族经营的杂货铺开辟出一条生意红火的精酿啤酒零售业务，抵挡住了连锁巨头全食超市的进攻。其所在的威洛路，起点位于闪着24克拉钻彩的帕洛阿尔托城边，然后相继经过有着同样金色招牌的门洛帕克，和肯·克西（Ken Kesey）曾经工作过的一家老兵医院。这家医院就是《飞越疯人院》里疯人院的原型。之后就像一场海外探险之旅一样，威洛路陆续穿过东帕洛阿尔托和曾有着湾区最高谋杀率的贫民聚集地[当地的两所学校分别以美国著名社会活动家凯撒·查韦斯（César Chávez）和非裔美国宇航员荣·麦克奈尔（Ron McNair）命名]，在Facebook大门前巨大的随时有游客聚集的点赞按钮前结束。

和所有真正的商人一样，吉米任何时候都会接听电话。星期五半夜12点半想打给他？没问题的。怎么付钱？别管了……先拿好你的酒，下次来店里再说吧。

当时的情况是这样：Facebook终于要上市了。这意味着Facebook的股票将第一次在纳斯达克进行交易。当年，在股票交易所还是一处挤满交易员的物理空间的时候，每天都会有一声开市钟来代表新一天的开始。为了重现这一旧时代的辉煌，每当有重要的新公司上市，纳斯达克就会准备一场敲钟仪式，敲响一只纯装饰性的钟，并在纽约时代广场上直播这一激动人心的时刻。广告屏下熙熙攘攘的游客莫不驻足观望。

不过，扎克伯格有不一样的想法。

西装笔挺地出现在纽约，对这样一家改变了历史进程的公司来说，算是有失身份了。不，IPO的仪式必须在Facebook举行。

没错，扎克伯格和Facebook的高级指挥官想要把他们在科技圈的升仙仪式放在Facebook自己的院子里举行。这就像是拿破仑打破公元10世纪以来的传统，坚持在巴黎行宫的后院，而非兰斯大教堂，举行他的加冕仪式。更绝的是，就像拿破仑可以从教皇手上夺过查理曼大帝的皇冠，为自己和妻子约瑟芬加冕一样，Facebook也不需要来自纳斯达克或者华尔街的祷祝。扎克伯格打算自己主持整场仪式，站在他最爱的“水族箱”旁边，自己按下敲响开市钟的按钮。

从这一刻起，Facebook就会有一个面向公众的股票价格。那些不像扎克伯格般拥有狂热使命感的员工，或者身价数字里还没有三个逗号的员工，会变得软弱，开始为那个频繁波动的数字操心。为了防止大家太专注在首发当天的股价上，Facebook的领导们宣布，上市前夜将举行一场黑客马拉松。这里的理论是，如果大家前一天花了一整晚做黑客马拉松项目，那第二天肯定昏昏欲睡，没什么精力关注股价了。和大量说来好听的Facebook理论一样，现实往往比理论复杂得多。不过这是他们当时的打算。

作为一名只会写电子邮件的没用的PM，对于这次上市前夜的热身赛，我能参与的事情有限，只能加一点料让它变得更加热闹。我永远也忘不了，有一次，我在办公室自酿了啤酒，然后决定招募一群人一起为IPO的庆祝活动生产一批备用。^[1]我的自酿啤酒工具保持完好，正放在FBX的座位下。我们升级了广告部的饮酒设施，我还为团队买了一个真正的啤酒龙头和一台啤酒保鲜机，并在里面装满了本地产的IPA（印度淡色艾尔啤酒）和各式各样的比利时瓶装啤酒。自酿啤酒的首要准则：只有喝着酒你才能酿酒。

大日子终于来了。这天晚上，我在庭院正中间、园区内唯一通宵开放的咖啡馆前，支起了啤酒摊。那个巨大的冒着热气的酿酒桶和下面冒着熊熊火苗的炉子，吸引了不少人的注意。扎克伯格路过此地的时候看了我们一眼，摇了摇头，无可奈何地走进了咖啡馆。博兰和我因为在CA功能上的亲密合作，正享受着一段短暂的友谊，他留下来给我帮忙。PMMess也在旁边招

呼着，但她对我的热情显然已经冷却了，就算和她关系微妙的老板博兰在场，也于事无补。

我为来来往往的广告部员工，甚至其他部门的Facebook人斟满美酒。在这一刻，空气中充满了嘉年华般的温暖，人性得到了升华，人们对彼此敞开心扉，共同庆贺着宇宙的恩宠，进行着两足灵长类动物之间的深刻交流。

然后啤酒不够喝了。

正在酿造的啤酒还要好一会儿才能好（我们想都不会想再用Facebook糟糕的供水系统做冷却），而啤酒短缺可是了不得的大罪。于是我给吉米打了个电话。确认好货源后，我问博兰能不能帮忙开车，因为在酒精里游历过比利时以后，我看东西已经有重影了。

我爬进了他那辆破旧的沃尔沃旅行车里，车内棕黄色的皮革由于经历了太多小孩和周末足球赛之旅的摧残，已经磨破了好些地方。里面看起来就像是很多来不及吃饭的人曾经拿着自己的食物坐过这辆车。为了打破同处一个密闭空间的尴尬，我有点突然地问他家住哪儿。“阿瑟顿。”他回答道。这是谢丽尔以及其他真正的科技界大佬居住的社区。“租的房子。”他马上又加了句，可能是看到了我崇拜的表情。

当面对一个不怎么让人享受的社交场景时（大部分时候都是），我就会变成知名访谈记者特里·格罗斯（Terry Gross）。

“你是怎么从微软来到Facebook的？”

“谢丽尔招我过来的。她说服了我。”

啊。这就解释了为什么他的双唇如此紧贴她的屁股。

“怎么说服你的？”

“这个啊，她基本上是这样跟我说的：‘你看，要么我现在就把你请来Facebook，你直接在我手下工作，要么一年以后你再来，为替代了你拿下这个职位的人工作。’她就这样说服了我。”

呵呵，典型的谢丽尔·桑德伯格式的狡黠。所以这就是吸引博兰这样的人的策略：许诺一个让他们觉得错过了会可惜的职业阶梯。

等我拿到了一份博兰的非正式简历，我们已抵达威洛斯杂货铺。有那么一瞬间，我似乎体会到了拥有一间自己的酒吧或餐厅的好处，那些无所事事的富人就经常这么干。你可以直接走进去，随便拿你想要的——博兰和我差不多就是这样做的。凌晨1点的威洛斯里只有在最后一刻买卫生棉和尿不湿的顾客，我们大摇大摆地走了进去，报出吉米的名字。就像我们是这地方的老板一样，我们一把抱起一大桶他们最好的IPA，扔到沃尔沃的后座上，飞驰回了公司。

快进两个小时。

第二桶啤酒也正式消耗干净。一开始的贪杯所带来的飓风般的醉酒状态现在逐渐趋于平静。要假装这是一场有效率的黑客马拉松，已经越来越站不住脚。称其为“黑客的办法”，是一种自欺欺人的做法：现在公司已经如此壮大，大部分员工根本没有能力“黑”出任何东西，工程师的数量早就被大量其他工种的员工比下去了。通常情况下，这些不是黑客的人会自行消失，远离极客们的深夜狂欢。但是这次可是上市前夕的派对，没有人想错过。所以每一位销售员、管理员、行政专员以及IT支持人员，都留下来直到凌晨，然后无事可做地瞎逛。公司当然没有提前给我们准备任何有节日气氛或者音乐性的活动。Facebook的斯巴达精神压抑了任何庆祝活动，哪怕是在公司登上巅峰的时刻。今夜之后，这里许多人都会摇身一变成为百万富翁。Facebook许诺给他们的股票期权将变成实实在在的可流动资金。^[2]在任何正常的公司，人们都会做一些疯狂的事情来庆祝。但Facebook人不这样。公司的组织纪律依然维持得很好。

再快进两个小时。现在是早上5点钟。

我想过要不要回船上睡一觉，但又怕错过了重要时刻。正当我在园区来回走动以保持清醒时，我再次遇到了博兰，这次他手握一瓶陈酿了12年的麦芽威士忌。他和PMMess在位于广告和用户增长团队中间的一块开放区域闲聊。这里有几张桌子，旁边的墙上还留着创意喷绘之夜工程师画的那幅超人的半成品。

他们邀请我加入。虽然我对威士忌并不感兴趣，但拒绝他们也未免太不礼貌了。所以平日里根本不可能聚到一起的我们仨，就这样在这里打发大事发生前的最后一小时时光。一位路过的前广告部工程师后来发来一张我的照片：照片里我神情恍惚，衣衫不整，挂着两个大大的黑眼圈，手里还握着纸杯。当时我穿着印有Facebook标志的拉链卫衣，但卫衣下面露出了AdGrok的旧T恤。

此时的我处于半梦半醒状态。我们刚刚花了无数个小时尝试发布FBX，我在睡眠时间上的欠账已经难以估量。但血红的加利福尼亚朝阳正带来新的一天！激动人心的一刻越来越近了！

我们都在外面踱着步，人群开始聚集。一夜之间，行政部搭起了一座有如摇滚演唱会的舞台，脚手架上支起了一块足球场大小的银幕，四周装饰着彩灯。银幕下方是一个塔形玻璃演讲台，玻璃上嵌有扎克伯格将会按下的开启上市公司纪元的按钮。演讲台背后高挂着三个象征着这数十亿美元商业帝国的令人不得安宁的通知图标：紧挨着的俩小人（新的好友请求）、对话气泡（短消息）以及地球图标（赞和评论）。这三大支柱在Facebook内部被称作“珍宝”（the jewels），它们常驻于Facebook的每一个页面，不管是移动版还是桌面版。这些图标上不时冒出的红色通知数字现在已然成为全世界通用的操作条件反射的强化刺激。舞台上的效果正是为了重现一个Facebook页面。

随着黎明的到来，庭院里的人越来越多，很快就到了比肩接踵的地步。欢欣鼓舞的情绪被重新点燃，嗡嗡作响的人群八

卦着彼此心中的期望，不时发出欢呼声。靠近演讲台的人开始明显地骚动起来，很快，Facebook的管理层一一登台：扎克伯格、谢丽尔、戴维·费希尔、埃利奥特·施拉格、佩德拉姆·克雅尼、克里斯·考克斯（克雅尼和考克斯都在我的新人培训上讲过话）、贾维尔·奥利万（Javier Olivan，用户增长团队的领导）、格雷格·巴德罗斯（当时广告部的领导）等。

现在是清晨6点25分，历史即将被改写。

和政客的选举造势晚会一样，台上的画面也被同步投射到大银幕上，好让庭院里所有人都能跟上节奏。纳斯达克的一位密使身穿Facebook T恤，介绍扎克伯格为“Facebook的远见家”，就好像他真的需要人介绍似的。

不知何处而来的一个响亮的女声宣布，此刻此景也同时在纽约时代广场直播。显然，中国游客们和“裸体牛仔”合影时，他们头顶的巨型广告牌正在播放我们这里的画面。

人群稍微安静了下来，扎克伯格拿起话筒：“再过几分钟，我将敲响开市钟，我们所有人也将回去继续工作。”

永远专注于我们的使命！

扎克伯格发表了几句庆祝性的讲话，但在人群的欢呼声中，你几乎听不清他说了什么。没有肉眼可见的时钟令倒计时更加富有悬念，因为你不知道那一刻会在何时到来。终于，台上的人不知从哪里收到了那充满魔力的信号，开始齐声倒数，5、4、3、2、1！

扎克伯格举掌用力拍下面前的玻璃板，几乎要震翻整个现场。音箱开始播放怀旧的火警声。所有人欢呼雀跃，如同跨年之夜。台上集结的大人物们开始集体拥抱。所有人都举起手机拍下了同样的照片。我们创造了历史！Facebook上市了！我们活在这一刻，亲眼见证了这一刻；我们的朋友只能嫉妒，我们的孙子孙女只能在我们讲这个故事时发挥想象！有多少人能有机会成为比个人伟大的历史的一部分，享受片刻不为个人存亡殚精竭虑的安心？人们通常可耻如私刑现场激愤的群氓，有时候英勇如诺曼底登陆的士兵，很少会像上市时这般收益满满。

人们脸上挂着喜不自禁的笑容，寻找自己的朋友和队友合影，记录下这一时刻。员工们给了这次体验最高级的赞美，把它放到了Facebook时间线的“重大人生经历”里。通常，只有出生或者结婚这样的喜事才能受此殊荣。那是时间线上一块巨大的空间，只放有一个大标题和一张照片，就像是报纸上登载的阿波罗号宇航员漫步月球的新闻头条。标题为“Facebook上市”，附加一句话点评，如“此生仅此一次的机会”或者“一代人仅此一家的公司”。

丘吉尔曾在国会演讲上指出：“民主是一种糟糕的政府组织方式，但是人类尝试过的其他所有方式更加糟糕。”

同样，资本主义是一种糟糕的管理生产的方式，只不过其他方式还要更糟糕。我们应该接受这个现实，而不是把它同瑜伽和约翰·奥利弗一起，变成蓝州的“世俗化宗教”。[\[3\]](#)

我为什么对资本主义抱有怨念？因为它让所有东西都不再神圣，它在这个美丽的世界中大肆掠夺，将世界改造成了一个庸俗的市场。让一切事物——不管是女人、朋友帮的忙或者一件艺术品——变得廉价的最快的方式，就是给它贴上价格标签。资本主义的本质正是如此，一位忙碌的杂货店老板拿着他的价签器——咔嚓！咔嚓！——鸡蛋：4.1美元；Sightglass咖啡店的咖啡：5美元；教会区一处破旧的一室一厅公寓：月租金5 000美元。

我夸张了吗？

停下来想想这场IPO仪式到底是为了什么。Facebook的股份将第一次有一个公开的价格。所有的欢呼和盛典都意味着，举着价签器的市场的大手伸了过来——咔嚓！Facebook：每股38美元。然后所有人都为之狂喜。这是科技业的一个高光时刻，也是我们这些人“一生仅此一次”的大事。在后现代社会之前，只有源自古代的神圣仪式、战争胜利或者通过共同的歌曲、舞蹈等艺术直接体验了有意义的文化，才会引起人们的狂欢。而现在，不过是因为被贴上了价格标签，我们就兴奋异常难以自己，我们一生的劳作也都有了意义。这是所有创业家燃烧的野心：有一天，创造一家全社会认可的值得被贴上价格标签的企业。

自由民主的资本主义的死胡同，这就是在文明的黄昏里，我们仅余的真实价值观，或者至少在西方文明的前沿加利福尼亚州是如此。为聪明的人变得富有而鼓掌吧，期望你也是其中一员。

在他们的私有化文化中的意义已轰然崩塌的情况下，这样一个世界里的参与者竟会如火人节（Burning Man）的信徒一样，为了营造虚假的重要性而制造一场仪式。这难道不令人惊奇吗？我们应该为他们诉诸人的身份和不同的消费模式而感到惊奇吗？他们就像是Facebook的广告定向系统里搬出来的一样：“千禧一代小众青年”“都市妈妈”“郊区富人”。

奥特嘉·伊·加塞特（Ortega y Gasset）曾写过：“人们在悲剧里扮演角色，因为他们不相信现实的文明世界里悲剧的真实性。”IPO这样的悲情剧本注定会失去颜色，因为人们迟早会感受到真正的悲剧的召唤，那些被诗人们以诗句记录下来的，或者由父亲传给儿子的悲剧。在庭院里欢呼的人群不可避免会有后代，那些后代真的会有一天跪在他们的膝下，动情地问：“爷爷，Facebook上市那天是什么样的呀？”就像前几代人询问关于诺曼底的故事或者西线战事结束的过程？

我很怀疑。即使身为这场伪弥撒的亲历者，我所感受到的短暂的兴奋也迅速被疲劳和慢慢涌起的宿醉所取代。我在想，如果公司文化已经无法再制造类似的大场面，到最后会变成什么样子。

我回船上补了个觉。当我下午重新回去上班时，我以为园区里会没什么人。结果，在广告部所在的楼层上，我看到所有人都兢兢业业地在工位上工作，就好像早上什么事也没发生过一样。扎克伯格神教“回去工作”的号召得到了所有人的响应。

为了象征性地对扎克伯格竖起中指，我打开Google财经看了下股价。看起来，纳斯达克在开市时出了差池（尽管他们在庭院里的表演分外出色），Facebook的股票直到东部时间11点才开始交易。官方开盘价是每股42美元左右，收盘价是38美元。波澜不惊的一天，虽然有点反直觉，但这其实是件好事。

虽然因为封闭期我还有好几个月才能开始卖股票，但现在这些真实的、价格会随着市场上下波动的股票，确实象征着我真正的薪资。

所以我到底多有钱呢？

Facebook一开始答应给我的是75 000股，分4年兑现，外加175 000美元的年薪。我经过讨价还价，把其中5 000股提前变成了现金，用来还信用卡、买了辆新车（并骄傲地上了车牌号ADGROK）以及买下我现在住的帆船——所有这些加起来大概20万美元。

这样我还剩下70 000股。

假设我个人和公司都有名义上的绩效（我们年终奖的算法是用个人绩效评定乘以代表公司整体表现的系数，这个系数由扎克伯格多少有些专断地选定），我能拿到7%~15%不等的现金奖励（这不是华尔街）。此外，还有额外的股权激励：绩效还行的话，大概会有小几千股。如果我晋升至高位，或者真正开始爬上职业阶梯的高处，这个数字会大得多。

这样的话，按照上市时的价格，算下来就是：

$38 \text{ 美元/股} \times (70\,000 \text{ 股} \div 4 \text{ 年} + 3\,000 \text{ 股年终股票奖励}) + (175\,000 \text{ 美元年薪} + 17\,500 \text{ 美元现金年终奖}) = 971\,500 \text{ 美元/年}$

不到100万美元。

看起来很多是吗？其实不是。

要知道，所有这一切都会被当作普通收入缴税，包括我得等一年才能拿到的股票。联邦税务局对科技行业的薪资可谓毫不留情。所以我这样一个平日里最大开支仅仅是比利时啤酒和航海用具的人，每年能拿到手的大概也就55万美元，或者说12倍于当时美国家庭收入的中位数。

这在旧金山也就算中产阶级的尾巴吧。如果你的伴侣也拿着科技行业的工资，那你们每年到手的收入可以接近七位数。这足以让你们在这个全美国最贵的城市之一过上正常的（但谈不上上流的）生活。这意味着我和我假想中的伴侣可以买得起房子，不过仍然需要贷款，毕竟诺伊谷的普通公寓价格已经在150万美元左右（想买还可以的独栋房屋？那你需要支付300万美元以上）。这意味着我们的孩子可以上私立学校，免受公立学校的折磨。这意味着周末的太浩湖之旅，圣诞节的出国旅行，或者一年也许能去几次夏威夷。这也意味着每三年给老婆换一辆全新的宝马X5，或者给我自己置办一台特斯拉S。

不过也就这样了。如果我失去Facebook的工作，就得跟这一切说拜拜。已经上市的公司不会开出这样的价码，早期公司

只会给你一堆充满风险的文件。

个人财富的曲线上只有两个转折点，两个改变你人生的转折点。一个是之前提到的“滚蛋钱”，另一个是更高一级的“全世界都给我滚蛋钱”。

在你拿到第一层次的“滚蛋钱”之前，你得精打细算手上的所有股票和奖金，纠结这几十万美元到底应该买些什么东西。我称所有那些你斤斤计较的小钱为“不缺钱上限”。如果你以前只是在花6美元再来一瓶啤酒时从不多想（相信我，我有过就连花这个钱也需要三思的时候），那么现在你花60美元在Anchor & Hope餐厅吃一顿昂贵的三文鱼午餐也可以眼都不眨一下了。如果从前你会犹豫要不要花50美元买一个好像没什么用的玩物，现在你可以连想都不用想就扔下500美元换一台新手机或者微型投影仪。就像是曾在什么物价飞涨的国家中生活过一样，你潜意识里对10美元的认知现在得要100美元才能唤起。能够引起你关注的小数点俨然往后挪了一位（或者更多位）。除非超过了1 000美元，否则你根本不会考虑价钱这回事。

“不缺钱上限”的波动变化是只有穷人们才会陷入的桎梏。真正的变化发生在你登上了财富阶梯的第一级之后。“滚蛋钱”就是作为创业者的你自己真的收支平衡了，也意味着你终于不再受外部力量约束了。好好想象一下这个转折点。

Facebook上市那天，坐在电脑前看着股价的我并没有意识到这一点。但很快我就醒悟了。我不仅目睹了自己财富的迅速变化（虽然还不到“滚蛋钱”的地步），也看到了身边人的变

化，从那些有点荒谬的晚宴（比如每人点两份牛排和超过四位数的人均消费），到停车场上如雨后春笋般冒出来的保时捷、科尔维特甚至限量版法拉利。Facebook的空气里确实弥漫起腐朽堕落的气息，尽管公司一再倡导节俭。

不过那是以后的事了。现在的情形是，我好像终于可以开始过一种不仅仅是维持生计的生活了，银行里不再只有些小钱。我迫不及待地翻开了我苹果电脑里的倒计时程序——我把它设定在了我入职一周年，可以正式拿到股票的日子。两个月以后，7月15日，我就能拿到1/4的股票。不能比这更快了。

哦，我们前一晚酿的啤酒怎么样了？我将它命名为“IPO IPA”。就像是这场IPO仪式一样，它有一点点令人失望，比不上“淋湿扎克伯格桌子的IPA”。两周以后，我们终于把这一桶也喝光了，不过那更像是为了完成任务，而不是我们真的喜欢。不知为什么，以伟大革命情谊的名义合作、带着淋湿CEO桌子带来的欢喜的人们，酿出了比牵强附会的IPO庆祝仪式上更美味的酒。

[1] 真人真事：在我搬进帆船之前，得找个地方存放我的酿酒装备。所以我把它放在了Facebook的办公室里。后来有一次黑客马拉松，在其他精酿啤酒爱好者的帮助下，我让这套容积5加仑的酿酒设备派上了用场——当时的我们已经消耗了相当可观的一批比利时艾尔啤酒存货。啤酒煮熟之后需要冷却，于是我们把设备上粗大的铜管接在了16号楼二楼厨房的水龙头上。大楼保安一脸慌张地冲进来告诉我们，在二楼厨房的正下方，扎克伯格（以及其他所有高管）的座位上，下起了雨。显然，这是由于我们的高压冷却装置压爆了厨房的管道。我们勇敢的酿酒专家们此刻正处于极致的微醺状态，不为其所动，坚持完成了酿造过程，然后把那一大罐啤酒放在广告部的区域发酵。当日早上4点左右，酒醒了一半的我突然想起自己作为这个部门PM的职责，向扎克伯格发了封道歉信，并保证用一瓶我们自己酿造的啤酒补偿他。后来我们的胡闹并未受到任何惩罚，我也一直欠着扎克伯格这瓶啤酒。因为我们用一只小酒桶把酒

装了起来，并在一小时以内喝光了它。这酒是真的好喝。“快速行动，打破成规”——哪怕你“打破”的是管道。

[2] 准确来说，这个说法不完全对。上市之后有一个锁定期（通常来说是180天，有时候更短），在此期间，所有员工都不能合法地售卖他们的股票。这就意味着他们必须焦躁地看着公司股票，即他们的身家财产，起起伏伏，毫无办法。

[3] 支持民主党自由派和进步主义的州叫作“蓝州”，因为蓝色是民主党的代表色。约翰·奥利弗（John Oliver）是脱口秀主持人，自由派的著名代表。作者此处暗指自由派只在信仰上同意资本主义，在行动上却推行与资本主义相悖的高税收、高福利的政策。——译者注

IPO：重新评估

价格，和所有事物一样，围绕最小抵抗线波动。怎么做最容易，它就怎么做。

——埃德温·勒菲弗（Edwin Lefèvre），《股票大作手回忆录》

2012年5月18日

对于本次IPO的新闻报道，甚至包括那些理论上很懂行的科技和财经媒体的报道，也都提醒着人们这是一堂艰难的人生课：有人以写关于钱的头条为生，就有人在赚大钱。“Facebook IPO大败北”，《财富》杂志宣布；“马克·扎克伯格的巨大失误”，《福布斯》的文章读来振聋发聩；“Facebook上市首日表现令人失望”，《风投脉搏》（*VentureBeat*）庄重地感慨——作为硅谷内参之一，他们本应该更懂行才对。

与这些头条所宣告的相反，Facebook的IPO并不是一场灾难。它毋庸置疑是财经史上最成功的科技公司IPO。如果你不明白为什么，那你就不懂IPO到底是怎么回事。请继续阅读下文。

到底什么是IPO？一家公司决定将其股份里“浮动”的部分放到公开市场，并允许员工和创始人卖掉个人股份，以回报他们多年以来的服务，同时也帮助公司财务获取更多可以存到银

行的现金。大型投资银行（比如我的前雇主高盛）组建了一个辛迪加（“黑帮”可能是表达更准确的词汇），从Facebook手上买到那些股票，然后转卖给资本市场上感兴趣的人，通常通过派出销售大军向有钱的客户和机构投资者兜售。这个辛迪加要么保证一个价格（包销），要么许诺尽全力卖出最好价格（尽力推销）。在前一种情况中，银行承担了真正的操作风险，如果开市那天股价不“涨停”，他们就会亏损。为了缓解这种风险，银行会劝说准上市公司接受一个较低的预期股价，然后与此同时激情满满地向最有实力的买家进行推销，抬高真正的市场价格。所以，如果你以为上市当日股价的上升是因为员工们的振臂欢呼和市场上超乎预期的兴趣，那你就太天真了。和《卡萨布兰卡》里的雷诺局长一样，华尔街的银行家们非常震惊。非常！震惊！——他们刚刚做弊的市场，最后居然给了Facebook一个远低于他们预期的价格。

为了说明大部分的IPO都有暗箱操作，让我们问自己一个问题：在金融世界里，还有其他场景是由银行负责指定（初始的）公平市场价格的吗？并且这已经形成了常规？

其实是有的。那就是每天早上，当几千只股票同时开始公开交易的时候。每天早上IBM第一笔交易的价格是如何设定的？在交易员和交易大厅还有用的年代，负责交易那只股票的专员会衡量市场上的买入和卖出兴趣，计算一个合理的“中间价”。然后他们挂出比开市时价格稍低的买入价，和稍高的卖出价，通过每笔交易中产生的微小的买卖差价来保持资产流动性。现代的电子化交易所已经用计算机算法替代了这一手动过

程，但原理还是一样的。开市时，根据前一天大量交易微调的价格，变成一笔笔真实的交易，推动股票在市场参与者中易手。你什么时候见过美国股市一天涨或者跌20%~30%？几乎没有，对吧？除了灾难性事件，比如市场崩溃或者“9·11”事件，这样的情况几乎不可能发生。

要知道，华尔街的银行家在他们的资金面临风险和声誉有可能受损的时候，可是拥有非常高超的掌控市场秩序的能力的。如果他们突然没有办法让新上市的股票当天就以20%涨停，所有人都会觉得奇怪吧？不得不承认很多时候估值是会有误差的，但他们总是会低估上市第一天的最终价格，然后自己大赚一笔，而不是高估了价格给自己造成损失，这难道都是巧合吗？

Facebook把惯常的IPO剧本撕得稀巴烂。

发行价42美元，收盘时报38.37美元。财经媒体怨声载道，银行家们则被好好地坑了一笔。

有关定价的谈判是远远超出我所在的工资等级员工能参与的活动，所以我不也知道Facebook当时的首席财务官戴维·伊博斯曼（David Ebersman），是如何强迫或哄骗华尔街银行给出这个足够高的公平市价的。但是他或者Facebook这边不管是谁参与了这件事，都应该拿诺贝尔经济学奖。他们甚至挤压了银行家们的费用。是的，除了通过明目张胆的价格操纵对你的利益巧取豪夺以外，银行还会通过收取服务费进一步压榨你。

而负责Facebook上市的辛迪加答应只收取1%的服务费，远低于业界7%的平均水平。

当媒体集体嘲讽这次“灾难性IPO”时，公司内部完全是一派大获全胜的心情。Facebook上市了，没有被银行家生吞活剥，现在公司账上有成堆的现金，可以用来招揽最优秀的工程师，收购正在崛起的竞争对手，以及比竞争对手投入更多资源在产品研发上。所有这一切都几乎无须稀释现有持股人（也就是我们这些员工）的利益。

Facebook IPO教会我们这样一件事：当你看到“某某股票成功上市，交易首日股价涨停”这样的新闻标题时，应该对这家公司的创始人和员工们表示同情，因为他们被人彻头彻尾地玩弄了一把，银行家和他们有钱的客户又大赚了一笔。还好这样的事情没有发生在Facebook身上。

高频交易员

我从来没有害怕过那些在城市中间建立市场的人，他们只会在那里撒谎并互相欺骗。

——希罗多德（Herodotus），《历史》

2012年6月15日

120毫秒，人类眨一次眼所需时长的1/3。

这就是我们目前关心的时长。FBX的合作方必须在这个时间内响应广告交易所的请求，返回一个竞价和相应广告。这个拍卖过程每天会发生500亿次，或者说每秒钟50万次。响应时间只要再长一点就会影响到Facebook页面的加载速度了。如果你在给扎克伯格做上线演示时，你的FBX广告加载速度比页面上其他内容慢了那么一点点，或者更糟糕地，拖累了整个页面的加载速度，那么你很快就可以去Dropbox工作了，记得离开的时候小心别让Facebook的门扇到你的屁股。

这120毫秒还包括网络延迟，即数据从Facebook的服务器传出，经过互联网抵达FBX合作方服务器，然后再传回来，总共所需要的时间。

这给我们造成了严重的似乎无法克服的技术挑战。虽然Facebook服务于全球市场，但当时我们在北卡罗来纳州、加利

福尼亚州和俄勒冈州没有数据中心。欧洲市场的营销人员和他们堆积如山的数据必须和美国这边的服务器通信，而且东西海岸的服务器都可能被访问到。为了评估这个时间限制的可行性，我算了一下从北卡罗来纳州到阿姆斯特丹（许多欧洲科技公司在此租用数据中心的服务器）的直线距离。光速（299 792 458米/秒）是很快，但还不够快。数据从Facebook的机器到广告商单程需要23毫秒，如果不考虑路由时间和光纤线缆潜在的丢包损失的话。现实哪有可能这么简单。如果是东海岸的机器发一个“ping”请求，一个更现实的估算是单程60毫秒。这是一个无法突破的基于相对论的极限。所以在我还在公司的那段时间里，我们丢失了很多在欧洲赚钱的机会。因为大量这样的请求都超时了，FBX也就无从参与竞价。

如果你读过迈克尔·刘易斯描写高频股票交易的《高频交易员》（*Flash Boys*），你可能还记得那家他用作引子的在纽约和芝加哥之间建设光纤电缆的对冲基金。通过让两大金融中心之间数据传输速度比普通互联网快几毫秒，他们可以比其他高频交易机构更能抢占一丝先机。据传，这条光纤线路的造价是3亿美元，由此可知这里面油水有多大。

你将会看到，我用华尔街和程序化广告媒体来做类比，并不是仅仅基于个人历史原因。这二者之间的对比也反映了商业和技术的现实。FBX是广告媒体的“高频交易员”，它以光速交易着海量的人类注意力。每次你在Facebook上打开一个新页面，光学信号就会发射到全球几百台严阵以待的机器上，像是一队皇家吹号手一样，宣布你近在咫尺。

那么，如果那些横跨半个地球的竞价请求没有淹没在大西洋的海底光缆里，它们的最终命运会是什么呢？那些每天收听几十亿这种请求的人被称为DSP，这些随时监控你的人可以说就是实时广告媒体世界里的股票交易员。他们为那些想要向你卖东西的广告主或者代理公司工作。DSP会迅速拆包竞价请求，并在他们自己的数据库查询关于你的一切：你曾经浏览过的网站、你加入购物车却没有买的东西、你搜索的机票。他们随时在线，构建于时下最先进的经过高度优化的数据库之上，能在几十毫秒之内返回需要的内容。很多相关数据甚至不会直接透露给广告主。大部分公司只需租用有商业价值的网站上的一小部分网页，只要足够让他们能一窥你的浏览器并知道你是谁就好了。这些数据中间商会把你放到广告定向的细分人群中（比如，“有旅行意向者”，即马上要花钱订酒店的人），然后把你作为“第三方数据”卖给商户。因为每个人在网站浏览器上都有一个假名，又由于Facebook、Google以及其他所有人都能接触到你的浏览器，这些数据就能用来给你发送定向广告。这一切都是匿名的（只要你在Facebook上的身份数据不被泄露），但它包括了你的所有线上活动。所有这些活动最终变成广告绞肉机为你生产定制香肠时的调料，然后这些数据再以每秒钟几百万次的频率被交易（也不管你知不知道或者喜不喜欢）。

接着，Facebook广告交易所产生的实时的、毫秒级别的竞价流入常规的广告拍卖流程，和没有使用FBX的广告主们竞争。某种意义上，Facebook相当于背靠自己网站上的大数据，成了广告交易平台里另一家DSP，就如同股市里多了一名股票交易

员。不同之处在于，Facebook广告系统的其他部分使用的是Facebook的自有数据，而FBX广告主，不论参与竞价的人有多少，都只能使用他们在Facebook以外的世界里采集到的数据。因为Facebook广告系统和外部世界现在都会收到来自FBX的请求，我们相当于把外部广告商和Facebook自己放到了同一个起跑线上。谁的广告最好（或竞价最高），谁就获胜。

我认为本来就该如此，但Facebook觉得这是一个bug。

FBX有一个令人无法释怀的原罪：它允许外部机构使用Facebook广告机器的所有优化和定向功能，令他们可以选择谁可以看到广告，在哪里看到以及广告展示的频率，就像Facebook自己可以做到的一样。这种外部参与者和Facebook平起平坐的设定是广告部管理层所不能容忍的。虽然Facebook的数据在各种场合被吹捧上了天，管理层们还是非常抵触和外部数据公平竞争，因为他们很清楚自己可能会输。现实也基本上是如此：FBX广告主竞投的价格通常比内部广告系统的报价要高得多，这意味着FBX广告主更能赢得用户的注意力。不难理解他们为什么肯出高价：因为他们知道你刚刚浏览过一个手提包，或者上个星期刚买了包尿不湿；而Facebook只知道你曾经在一年前给金·凯瑞的主页点了赞。同是30美元的千次展现成本，谁的广告竞价更容易推动销量呢？[\[1\]](#)

请注意：FBX本身并没有神奇的地方。它不过是一个比较精致的管道罢了。重点在于，通过实时交易打通Facebook广告连结外部世界数据的管道，是把这些数据引入Facebook的最快也最直接的方法。CA也可以把同样的数据引入Facebook，但是任

何以研究精准定位为生的广告公司或业务部门都是不会想用Facebook那套笨拙的基础设施的。用一个也许不恰当的类比，CA和FBX比起来，就像是传真对电子邮件一样。我们当然应该期待硅谷最有野心的公司承认自动化广告交易这一不可逆转的历史趋势，以及为了赶上这一趋势相关团队已经取得的技术上的领先。

“快速行动，打破成规！”他们说。

“幸运眷顾大胆的人！”海报上写着。

但是，在这里我可耻地犯了一个过于天真的错误。作为一个在和Facebook接触的第一个小时之内就察觉到Facebook与高盛相似之处的人，我居然完全忘了我从后者那里学到的教训。在考虑流量变现时，Facebook根本没有兴趣实现真正的创新。它喜欢它的传真。和所有大公司一样，Facebook想要的一直都是获得价格上的垄断地位以及保持信息不对等，而非推动真正的创新。当Facebook和外部世界玩一场游戏时，它永远都会使用做过手脚的骰子。

回想一下2008年的信贷危机给高盛带来多么大的冲击。高盛本可以轻松地进行技术性调整，把信用衍生品转到交易所公开交易，那样既增加交易量也增加透明度，还能甩掉监管部门的注意力。但是高盛怎么可能把它很多基于信息不对称的优势拱手于人？很多交易的流向，只有高盛可以看到。高盛会放弃自己几乎可以任意设定贷款定价的能力、其股票经纪人紧密的

网络以及为了自身利益操控市场的权力，转而提供一个公开市场吗？

当然不会了。所以在同等情形下，Facebook也不会。

然而6月15日那天，我没有想到这一点。那一天，FBX终于产生了第一单成功的竞价。合作伙伴是FBX比较偏好的那几家之一，TellApart^[2]。我们终于做到了——我们终于搭建起一个平行于Facebook的广告交易系统。这花了我们5周的开发时间以及差不多2个月的产品规划时间。FBX团队里一片欢欣鼓舞。那只叫“小追”的猫头鹰终于可以被放出去抓它虎视眈眈已久的老鼠了。最开始的交易量当然不怎么样，接下来6个月时间，我们的重心都放在如何尽快扩大竞价的规模和增加现金流上，希望FBX成为整个Facebook赢利的最大原动力。然而，最终，我们跑得实在太快了，FBX的影响终于大到让嗜血的管理层下决心砍掉它。从诞生那一刻起，FBX就在为自己的生存而斗争。

^[1] 这不是说FBX对Facebook营收的贡献和竞价的差异一样突出。和大多数在线广告竞价系统一样，Facebook实行的是“第二价格”的拍卖机制。这里面的经济学原理需要博士水平才说得清楚，但这基本上意味着你真正支付的是第二高的报价，而不是你自己报的最高价格。运用一点数学知识，你会发现这是一套更为行之有效的价格发现机制。要真正提高总收入，你得保证竞价的密度，尽量让每次广告展示都达到“出清价格”，才能推动总体价格的上升。如果竞价不够密集，那些超高报价对于提升底价就没有什么意义。所以我们的目标是提升FBX外部参与者的竞价兴趣和Facebook投放到市场上的广告库存的重合度。整个FBX团队日思夜想的都是这件事。

^[2] TellApart是FBX合作伙伴列表里比较出色的几家公司之一，在2015年居然神奇地被Twitter收购了。

直面Facebook

总有一天，野牛也会俯首就轭的。

——威廉·莎士比亚，《无事生非》

2012年10月9日

对Facebook来说，2012年末是一段值得回味的时光。一夜之间，Facebook从作为创业公司的婴幼儿时期迈入了作为大公司的成年阶段，筹备上市这段短暂的青葱岁月，成为永远不会再来的回忆。

那时候是什么感觉？

哔！

微软日历，这个残酷的任务管理工具，提醒我马上有一个会议。自从6月FBX面向一小部分合作伙伴上线以来，我们开始尽量接入更多的合作伙伴。每一个额外的合作方都是一群额外的广告主，即更多的钱和预算，对我来说则意味着在为FBX撑腰时更有底气。

每次这种和准FBX合作方的会议都可以归纳成我和他们的产品团队见见面，然后以命令的口气告诉他们需要怎么做——兄弟，你最好跟我说你都听懂了，不然请从Facebook这条船上滚

下去。我们可以请你来也可以请你回去。这样的手段多多少少还挺管用的，尤其是在一开始，所有外部合作方都因为自己是第一批或者第二批被邀请的对象而备感荣幸。

除了亚马逊。

我们和亚马逊的关系一直以来都不太稳固，但很有战略意义。维护这个关系的重要性超过了我作为PM兜售FBX初夜权的控制力。手机上的微软日历提醒我的正是和他们的会议。愤懑地哼了一声，我赶紧放下手头的一切，准备起来。

套用一下帕麦斯顿子爵阁下（Lord Palmerston）关于伟大国家的论述：像Facebook这样的公司，既没有永远的盟友也没有永远的敌人。只有利益才是永恒的。虽然拥有各种合作伙伴项目，但Facebook其实并没有什么伙伴公司，更别说真正的朋友了。对Facebook来说，这世上要么是足以威胁它生存的恐怖敌人（这样的敌人仅有少数几个），要么是方便的时候可以暂时结盟的公司。Facebook对你的友好总是附带条件的，只有愚蠢至极的公司才会觉得Facebook对他们的好是理所应当的。

亚马逊显然是前一类公司。

杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）是一位疯狂的领导者，在实现他设想的世界以前，他是不会停下脚步的。并且，靠着威逼利诱、思想激励等手段，他吸引了一整支军队来实现他的设想。当扎克伯格望向西雅图的贝佐斯、山景城的拉里·佩奇，或者库比蒂诺的（已故的）史蒂夫·乔布斯时，他看到的不仅

仅是科技公司的CEO，他还在这些人的身上看到了自己，而这是很吓人的。其他科技或者媒体世界的玩家可能会在智力上或者工程能力上被赶超，或者被兼并和收购。但这些A类玩家不会。面对亚马逊或Google，Facebook大军必须全员集结、严阵以待，向这两个能力相当且CEO同等好斗的敌人宣战（迦太基必须毁灭！）

（Twitter甚至不值得进入这一世界观。它只能算作让人分心的东西。扎克伯格曾经不留情面地嘲笑这家公司是“开进金矿的小丑车”。那一次可能也是Facebook人最后一次想起这家公司。）

所以，实力大公司之间的商务拓展总是一次次堪比裁军条约谈判的磨人过程：大量内部的隆重仪式、无休无止的会议、拥挤的谈判桌以及一点一点极微小的谈判进度。当合同终于敲定时，律师们又会来回改个没完，用红线划掉并驳回一个又一个条款。

这么做当然是有足够理由的。这些公司不用问都非常聪明，考虑问题都是以几十年为维度，而不像大部分科技公司，只思考最近几年的事情。它们也有必要的资源去推动自己的项目按计划执行，而不必在意Facebook怎么想。哦，还有，虽然我们都假装和彼此是朋友，但谁也不会蠢到真的信以为真。

和亚马逊的会议进行得不错，至少我和工程师和产品人员聊得还行。与我们合作的团队叫作A9^[1]，是亚马逊的子公司之一，专门负责这一电商巨头的搜索和广告技术。在实际操作

中，它相当于亚马逊自有的DSP。亚马逊可以通过这个“交易所”购买互联网上任何地方的广告，吸引你回到亚马逊完成购物。亚马逊每年在广告上花费好几亿美元，如果能把他们带到FBX来，那将是很大一笔收入。自然，A9是会开发FBX技术的团队，正如它们已经为Google交易所做到的那样。

亚马逊的工程师敏锐、博学，对程序化广告投放的世界了如指掌。他们立马就明白了我想要说服他们把其复杂的工具建到我们的新平台上，这样Facebook就能和Google争夺他们无尽的广告预算了。

然后负责商务拓展的人参与了进来。

A9的负责人是马特·巴特尔斯（Matt Battles），在这次三小时的会议（以及后面的其他会议）里，他表现得像是乔治·杜·莫里耶笔下的斯文加利，理解着这次由我们提议的合作里所有重要的技术和产品细节，又摆出一副不置可否和对整件事都持谨慎和怀疑态度的样子。这一切看起来都很刻意，似乎是想告诉我们这件事对Facebook可比对亚马逊更重要（也许真的是这样）。

Facebook这边负责商务拓展的人也是负责亚马逊合作关系的专职经理^[2]，他拒绝臣服于这种虚张声势的姿态。双方都展现了从自己公司角度出发的审视与怀疑。两边都问了很多关于数据会怎么使用以及会不会被对方公司偷偷回收利用的难题。Facebook会不会记录亚马逊的广告都展示给了谁，并使用这些数据？亚马逊广告的表现会不会被用在Facebook优化点击率的

模型中，哪怕只是作为弱相关的、次要的数据？Facebook则要知道，这些用户级别的广告展示数据会深入到亚马逊服务器的哪一部分？亚马逊网站上的推荐商品里会不会突然出现用户在Facebook上表示过兴趣的广告商品。两位巨人谨慎地兜圈子，谁也不愿意放开握在身后的武器去握对方的手。

这样的对峙持续了……好几个月。在无数次会议和合同谈判之后，亚马逊终于还是加入了FBX，他们花的钱给永远不够好看的FBX营收报表增添了一抹亮色。

那么，Facebook另一家风头强劲的对手Google又怎么说呢？围绕Google Plus一开始有许多令人忧心的消息，因为大家可以越来越清楚地感觉到，Google这次向社交媒体的进军，并不是一次敷衍了事地想要消灭一个讨厌的暴发户的行动。过去一年，从媒体和Google员工那儿慢慢泄露的消息表明，Google内部所有产品都在转向Google Plus。甚至他们的搜索业务——当时以及目前互联网上流量最大的目的地，也被拉了进来。据称，Google会为搜索添加社交相关的功能，搜索结果会依据你在Google Plus上的联系人而变化，你分享的所有东西（照片、文章，甚至和朋友的聊天记录）都会被用来增强Google已经十分强大的搜索算法。

这很让人震惊，对Google员工来说尤甚。搜索是这家公司安身立命的根本，是圣地之中的圣地，是取代了图书馆和百科全书的传播人类所有知识的神谕。

多方消息表明，这件事引发了极大的内部震荡（在防止内部资料泄露的信息安全方面，Google做得显然不如Facebook）。2012年1月，在一次全公司的问答会上，Google创始人拉里·佩奇坚定地指明了这个方向，平息了内部抵抗，发出了给全Google所有人的最后通牒。

“这是我们前进的方向——一个统一的、漂亮的、囊括所有东西的产品。如果你不理解我们为什么要这么做，那你可能更适合去其他地方工作。”

在如此强势的上层压力下，Google产品的重要性很快就变成只用一个唯一的指标来衡量——它对Google的社交愿景有多大贡献？基于这个指标，产品要么被抛弃，要么被重组。

为了帮新产品吸引媒体的注意力，Google公布了令人叹服的使用量数据。2012年9月，Google宣布这一服务已经有4亿注册用户以及1亿活跃用户。Facebook此时还不到10亿用户，并且之前花了4年才达成1亿用户的里程碑，而Google仅仅用了1年就达成了。这在Facebook内部激起了一波接近恐慌的情绪，但是战场上的真实情况其实和Google想让我们相信的很不一样。

这场竞赛令我们的搜索引擎大鳄如此慌乱不安，Facebook带来的威胁让他们感到了陌生的生存焦虑，放弃了他们惯有的清醒和基于数据这样的基本工程产物的客观性。他们开始制造虚假的用户量数据来讨好外部世界，以及（毋庸置疑地）恐吓Facebook。

一开始大家是很重视这些数据的（毕竟，Google可以在短时间内提升新产品使用人数，这并不是什么荒唐的事），但是过了一段时间以后，即使是Facebook内部人士这样敏感的人（更不要说外面的人了）也意识到Google是在虚报数据，就像安永会计师事务所的会计在收入报告上造假一样。不同人对“使用”这个词有不同的定义，Google把它定义成只要在任何Google页面上点击过Google Plus按钮，他就算是一个“用户”。考虑到一夜之间，Google常规的用户体验流程里如雨后春笋般冒出了无数Google Plus按钮，你可以说只要用户在Google页面上检查了邮件或者上传了一张个人照片就能被当作Google Plus用户。而真实情况是，Google Plus的用户很少发表内容或者与内容互动，更没有经常访问。他们并没有像药物实验里的小白鼠一样，不断回来撬动那支可以滴下可卡因水的控制杆（而在Facebook，他们会）。

还有一件事可以进一步激发我们的战斗热情（以及内部吐槽）。Google Plus的门面是Facebook人最鄙视的那一类人。维克·冈多特拉（Vic Gundotra），他是前微软高管，在微软爬上高位之后，跳槽到了Google。是他向拉里·佩奇灌输了连绵的恐惧，获得Google Plus的立项许可，也是他领导了这次心急火燎的自上而下的革命（这在Google很常见），野心勃勃地要求在100天内发布这个波及面甚广的产品。

此人身上散发着令人厌恶的谄媚。他在各种媒体采访和Google赞助的活动里极尽所能地推介Google Plus。最令Facebook人感到受辱的是，他在这些公开言论里总是滴水不漏

地刻意避免提到Facebook这个社交媒体的庞然大物，就好像我们作为令他登上Google金字塔顶端的唯一原因，竟完全不存在一样。就像是奥威尔式的撰稿人精心挑选用词和建立感知，以符合一种完全不存在的虚拟现实，Google从来不会在任何公开言论里提及Facebook这只大象的存在。“社交网络是为了社交，”冈多特拉缓缓道来，“圈子是为了和对的人交流。”他继续说起Google圈子（Google Circles），这个产品是一种整理社交联系人的方式，是对Facebook早已抛弃的“联系人列表”功能的无耻抄袭。

在Facebook，冈多特拉成了奥威尔《1984》里的艾曼纽·戈斯坦（Emmanuel Goldstein）一样的存在。在Facebook内部群组里，他成了经常被人批驳和嘲讽的对象。每当有人张贴一则关于他又在鼓吹Google的报道，就会掀起一场社交网络上的“两分钟仇恨”。这已经不再仅仅是公司之间的斗争了，许多Facebook人已将自己和公司的身份融为了一体，公司的敌人就是自己的敌人，公司代表了他们自己（或者反过来说也成立）。

“戈库尔，我这里只有三个人，但我要创造一整套平台和业务，在几个月内取得千万美元级别的收入。”[\[3\]](#)

在一次和戈库尔的一对一会议快结束时，我提出了以上抗议。戈库尔是我名义上的主管，我基本上每周都和他私聊一下，虽然在那些混乱的日子里，他所谓的管理大部分时候只有象征意义。

“好了，安东尼奥！现在就像是电影《斯巴达300勇士》里的情况，你是斯巴达人。斯巴达人，兄弟！你可以的。”

戈库尔提到的是那部由弗兰克·米勒（Frank Miller）的漫画改编的电影。上映有几年了，但是在极客圈里一直很受欢迎。电影描写了公元前4世纪希腊和波斯战争早期的故事，带有一些现代超级英雄美学的色彩。

“戈库尔，你知道斯巴达人在温泉关死得很惨，对吧？”

他摇了摇头，望向一边，没有说话，就像他以往不得不面对尴尬的现实时表现的一样。我们来到了他的站立办公桌前。桌上放着一台没有用过的显示器，显然，戈库尔没有插上电源的耐心。我们的周会就这样结束了。

我回到FBX的老巢，面对团队，拿不出一丁点新的资源。虽然FBX已经有了一个“开门红”，公众和媒体也对这个产品表示出极大兴趣，但Facebook不愿意投入更多的人力。现在我们只有两位工程师和一些兼职的支持人员。这在外人眼里看起来可能有点奇怪，但其实是和当时的Facebook精神相一致的。FBX，虽然有漂亮的初始成绩，在我看来也有希望成为Facebook未来广告定向业务的核心，但在很多人眼里，它只是为了提高营收而选择的权宜之计。一切不过是为了让IPO之后的财务报表看起来好看一点。在我一年多的游说期间，我上面的管理层没有一位真正理解实时程序化广告交易技术的重要性，更不要说积极支持了。而此时，广告世界的很大一部分都已经充分使用了这一技术。由于它可以立马产生新的营收，戈库尔和拉布金提供

了一些不冷不热的支持，唯产品马首是瞻的销售部门也没有抗拒。我天真地以为，只要我能让FBX成长为一个10亿美元级别的业务，我就能让倔强（甚至假装无知）的Facebook管理层看到他们错过了多么巨大的机会。观念的风向标也会就此转向。[\[4\]](#)

当然了，这个想法错得离谱。你可以用钱说话，但在Facebook，只有把钱放在一个更大的大家都接受的说法下才有用。

就像是在AdGrok的日子里一样，我为工程师们挡住了这些政治上的喧嚣，表现得就好像我们设想的这些美好功能（很多已经实现，并申请了专利）总有一天会见到光明。

然而真实情况是，我们在对抗全世界，对抗Facebook管理层。

做人还是做事，我应该如何抉择？[\[5\]](#)

人偶尔需要面对人生的岔口。

一条路指向做事，这个人将对他的组织和他的世界产生影响。坚持他的价值和愿景，和帮助实现这一愿景的人站在一起。他必须在所有人都怀疑他的时候相信自己，而作为回报，他得到的是挥之不去的来自职场圈子的嘲讽。他既得不到上级的喜欢，也得不到墨守成规的同辈们的礼貌性称赞。但他有可能，只是有可能，是对的。他将创造出拥有永久价值的东西，这种东西会超越所有组织中平庸的共识，甚至具有破坏性。

另一条路指向做人。这个人能收获的称心如意的产品是，作为组织的人才，他会因为一条条地遵循了价值观中的琐碎美德而赢得一些肤浅的赞许。他会收获同辈们的掌声。然而，他会惊讶地发现，官方的赞许几乎并不能带来真正值得人记住的产品，更不能推动组织整体事业的前进。

我当然是有选择的。不能说我没有。

我有出路，并且可以马上退出FBX项目。

我只需要闭嘴、低头，在FBX之后默默接过上面交给我的东西，不管是不是垃圾产品，只要按照Facebook的指定剧本，当好一个合格的PM就可以了。如果那些产品碰巧“成功”了，我的职业生涯甚至有可能焕发第二春。在快速僵化的Facebook文化下，随波逐流就能过得很好。

此外，这里还有一些真正的筹码。

我不得不考虑牵涉的股票数量，在本书写作时（2015年底）Facebook的股价相比于我从AdGrok加入时已经差不多翻了4番。我有两个小孩，孩子妈妈朝九晚五的工作只够勉强养活他们。她作为伦敦股票交易员的日子已经一去不复返了，现在她的薪水和普通大公司的MBA员工没什么区别。我每个月会依照加州的生活标准给一点赡养费，但只有等到Facebook的股票变现，我才付得起将来的私立高中和斯坦福大学的学费。不然佐薇和诺厄就得像我一样，从面向经济舱的后门偷偷溜进这个国家的精英阶层。

再变出一个创业公司是不太现实了，要发财只能等我的Facebook股票开花结果。而这些股票的价值，在很大程度上有赖于这个我疯狂投入的FBX项目能否成功。但是自大、虚荣和固执让节制的愿望和判断力统统丧失。是的，虽然在我面前有重重阻碍，但我的本能反应和以往一样：双倍下注，加筹码。

就像伯伊德上校一样，我选择做一番事业，而不是成为什么了不起的人。我把自己的名誉和FBX这艘大船绑在一起，不论它要开向哪里，也不管我要付出什么代价。

2013年1月16日

这就很尴尬了。

宏盟集团（Omnicom，世界上最大的广告公司之一）的高层领导，正坐在17号楼一张长长的会议桌的另一边。

我们这边坐着Facebook广告部的高级领导，一般只有这种重量级的访客才能把他们召集到一块。负责新生事物FBX和CA产品线的经理和工程师（马修·瓦格斯、我、我们仅有的工程师）也在座。这两个产品最近吸引了不少外部的注意。

整个媒体世界被4家广告代理（所谓的控股公司）统治，它们旗下拥有几百家大大小小的广告公司。所有这些公司的收入加起来有好几百亿美元，他们能控制或影响的广告费就更多了。这些浑蛋才是真正强大的，他们是站在金字塔顶端趾高气扬的媒体大佬。他们就像是奥林匹亚山上的宙斯，朝着四面八方降下一道道广告费做成的闪电，即刻就能点亮一家发行机构

或者一个媒体渠道。Facebook花了许多年默默吸引他们的注意力，甚至在纽约专门安排了一个团队，负责向这些金主兜售我们相对较新的、还未被验证的媒介。

这些年来，这些兜售的努力都围绕着生命周期短暂的Facebook专页和点赞功能。现在有了CA和FBX，这些广告代理的耳朵终于竖了起来。突然之间，这让他们使用自己的数据在Facebook上定向投放广告成为可能。他们可以自己追踪效果，向其客户证明广告的价值，进而让客户投入更多广告开支，推动媒体的车轮更欢快地前行。

会议桌的尽头是乔希·雅各布斯（Josh Jacobs），他是宏盟集团“交易平台”Accuen的负责人。没错，程序化媒体交易和交易所类的实时市场气贯长虹，让笨拙的老派代理公司都为此开办了专门的业务单元，开始像华尔街一样运作。这些人是广告代理世界的大脑（如果那个世界有大脑的话），他们非常精明和懂行。

“所以FBX什么时候才会有身份匹配功能？”坐在雅各布斯右边的他的一位副手问道。

此人一身西装革履，这在Facebook园区里就像袋鼠一样罕见。他是宏盟商业帝国里为客户运营重定向广告的分支机构的头儿。

我才不要回答这个已经在Facebook内部挣扎数月之久的棘手问题。戈库尔作为在场的高级产品负责人，接下了这个问

题。

“我们内部此刻正在对此进行非常详细的讨论，但目前来说，我们还没有做出一个全公司都接受的关于未来方向的决定。”

啊……还真是坦诚啊。我可以把我的Facebook卫衣烧掉了。

这个明显无法令人满意的回答导致了尴尬的沉默。这些穿着定制西装、手工皮鞋，戴着笨重的名表的东海岸广告大佬，静静地坐在那里，望着我们这些穿着连帽衫和运动鞋的懒散之辈。我们在等待他们的回答。

但他们没有回答。

过去6个月，Facebook内部就CA和FBX的方向进行了激烈的辩论。这次辩论的核心我在前文中提到过一些，基本上可以总结如下：在Facebook踏入外部数据的未知世界时（桌面浏览记录、移动应用的安装记录、线下购买记录等），是应该搭建一个开放的系统，在广告主把他们的数据接入Facebook的同时，维护Facebook的用户隐私并防止数据泄露到外部世界，还是像以前一样，尽可能自己实现所有的广告管理工具栈，即使这意味着产品更难用，以及把除终端广告主以外的几乎所有市场参与者都排除在外？[\[6\]](#)两者的区别，就这一辩论中最重要的议题——广告营收来说，是非常巨大的。

博兰支持完全“封闭”的工具栈。这个方向意味着我们要扩展CA这个产品，然后花上好几年时间搭建和完善配套功能。这也意味着广告主需要几年时间来适应，因为他们通常来说会更偏好独立的广告发布和管理工具，这样就不用只依赖于Facebook（或者其他公司）一家发布平台。并且哪怕只是因为惯性，他们也不会倾向于使用这套工具，因为当时席卷线上广告市场的实时购买技术正迅速成为广告定向的主流范式，而FBX才是顺应这一潮流的产品。

宏盟集团和他们财大气粗的广告客户们想要的是他们口中所谓的“数据可携带权”。也就是说，他们可以自由地在任何地方使用他们宝贵的一手数据或者花大价钱买来的第三方数据，不管是在Facebook上还是在《纽约时报》上。如果Facebook选择搭建一座摇摇欲坠的技术大厦，然后通过这些技术限制对Facebook的广告位库存的访问，那么Facebook就有效地维护了已经小心呵护好几年的围墙花园。这会重新封上我们用FBX在围墙上敲开的一条缝隙，而这条缝隙才是外界兴奋地来和我们会面的原因。

要让世界上像宏盟这样精明的广告主采用博兰的封闭工具栈，唯一的办法就是用Facebook的用户身份和跨设备数据给他们创造更多的收益，多到可以让他们忽略这个难用的工具。然而Facebook独一无二的用户身份到底有多少价值，我们还不知道，所以这里存在很大风险。

另一条路是所谓“开放”的工具栈，也就是FBX团队（即，我，其实也只有我）大力倡导的解决方案。通过搭建和不断增

长的市场标准相一致的技术，我们可以几乎瞬间接入无限多的广告主。FBX团队已经半保密地开发（但是还没有上线）了可以向浏览器和移动设备安全地暴露Facebook用户身份的基本技术。我在好几个月前就开始请求Facebook管理层，要求在这方面做点投入。

再用我们可能已经过度使用的金融圈做比喻，你可以把Facebook想象成类似富达（Fidelity）这样的大型金融服务公司。Facebook的“封闭”工具栈运作方式如下：Facebook不仅想提供自家特色的共同基金、股票和债券投资，还想自己运行一个让经纪人买卖这些理财产品的交易所。同时，它也会开发维护用来登录和进行交易的股票交易工具，以及这套投资平台上的整个金融系统——银行、储蓄卡、信用卡等。如果你想要购买Facebook发行的投资基金，那你拥有的所有产品，从信用卡到退休金账户都会被打上Facebook的标签，并且只能和其他带有Facebook标签的产品交易。Facebook将维护一个自己的金融世界，和你之前用的嘉信银行或美国银行等机构完全隔离。

在这个Facebook拥有并运营的金融世界里，如果你还想利用你积累的资本购买Facebook基金以外的东西呢？Facebook最终会允许你这样做，但是仅限你通过它的交易所和购买工具去做。你可以买几股Google或者通用汽车的股票，但是你依然需要登录Facebook的购买平台进行操作。

这样做可行吗？

这个，不好说。如果Facebook的投资产品有独树一帜的超高回报率，并且使用Facebook平台能够增强你购买外部股票和债券的能力（相比于使用其他手段购买这些产品而言）。那么，可以，人们会甘愿忍受把他们的金融生活全搬到Facebook乐园来的麻烦。他们甚至甘愿承担这种“把鸡蛋放进同一个篮子”的风险。（当你把所有财务细节和数据都放到Facebook里来之后，你逃离这头怪兽另起炉灶的机会可就大大受限了。）

从技术层面来讲，这个解决方案也会产生很大影响。继续我们刚才的比喻，Facebook在技术上就像是某种地方性信用合作社，虽然偏居于内布拉斯加州奥马哈这种小地方，却有足以比肩美国银行的存款量。如果要与整个金融世界相抗衡，它必须提供一家银行可以提供的所有服务，而搭建这些服务是需要时间的，哪怕Facebook拥有非人的工程效率。

从营收方面来讲，这意味着这一整套身份管理系统的价值在近几年之内都无法变现。这套复杂的系统，只有等全部组件都组装完成后才能体现出真正的价值。CA有什么意义呢，如果你只能在Facebook上使用它完美的以个人为中心的定向功能，而且在互联网其他地方只能干瞪眼？如果Facebook有一套广告服务器（我稍后再来解释这是什么），但是只服务于Facebook，谁理你啊？广告主依然需要维护以前的广告服务器来和Google或者别的公司在互联网上的其他广告位对接。这个让Facebook在互联网所有地方闪闪发光的伟大愿景，需要多年的努力才有可能实现。

相比之下，一套开放方案的价值却可以立马实现。如果FBX可以访问我们为CA开发的用户身份匹配功能以及移动设备的广告位库存，那么我们的交易所就能成为互联网上一处主要的线上身份“清算中心”。我们冥思苦想的关于用户身份的一切，我连篇累牍向你解释的和用户线上以及线下姓名相关的那些东西，将有希望在几周之内实现，而这全都是因为FBX与生俱来的开放性和标准化。创造这一切的，不过是三位工程师和一位自命不凡的PM，而非每次相关会议都抢尽风头的一屋子聒噪的大公司小丑。

当然，公平一点来说，支持“封闭”方案的一方如果成功了，Facebook神奇地让全世界都相信了Facebook乐园的美好，大家都加入了Facebook自己的广告系统，那么Facebook将占据一个无法撼动的支配性地位。所以下面这个问题才是这次辩论的核心所在：Facebook广告的表现和用户身份数据的潜力足够让全世界放弃其他广告方案加入Facebook吗？如果不能，那么封闭方案就是“赞助商动态第二”，飞碟又一次没有出现。

这一关于开放和封闭的辩论持续了很长时间，消耗了大量电力来传送一封封言辞激烈的电子邮件。其间，你谦卑的笔者在提到某些受人敬重的广告部领导时，用了一些可能有点冒犯的语句，为将来不可收拾的冲突埋下了仇恨的种子。[\[7\]](#)但是此刻，那些电子邮件里的辩论正在被粗暴地来回击打，躺在我们和宏盟集团开会时偷偷刷新的收件箱里。

此时，有一个人，虽然没有来参加这次和宏盟的会议，却越来越多地令广告部感知到了他的存在。他的出现完全改变了

Facebook广告业务的面貌。在我介绍这个改变一切的角色以前，你需要了解关于Facebook文化的一大关键特点。我们之前对此有一点探讨，但说得还不够详细。

不管是从核心架构还是运作方式来讲，Facebook都是一个拿破仑式的帝国。就像许多哄闹的宫廷政治一样，在与对手你争我夺的过程中，你离帝王的远近决定了你的社会地位。只要你有幸入选Facebook年轻帝王的核心圈子，你的产品就会因为不言自明的皇家祝福而自带制度性的先天优势：工程师资源是为你而留的，其他产品要么取消要么暂停，更重要的是，你将成为帝国灿烂光华里得以永续的固定资产。哪怕你的产品最终失败了（Facebook的核心大臣们可没少搞出胎死腹中或者先天畸形的后代），你也可以继续骄傲地掌舵，发出耀眼的光辉，享受丝毫无损的声望。扎克伯格膝下有几位这样的“王子”：布莱克·罗斯（Blake Ross）、贾斯汀·沙弗尔（Justin Shaffer）、山姆·莱辛以及许多我这种在广告世界里的平民只可远观的人物。

幸运的是，Facebook本身就能报道发生在Facebook里的权谋斗争：员工们近乎疯狂地使用Facebook，意味着每一位扎克伯格看上的新人，每一次在In-N-Out汉堡店举行的皇家庆功宴，都能被所有人看到。就像在酒吧的高脚凳上翻阅八卦小报追踪皇家新闻的英国人一样，Facebook的普罗大众会把所有跻身Facebook贵族的人添加为好友或关注。他们的鼻子和额头贴在玻璃上，目不转睛地观看宫斗大戏。

其中最受宠爱的王子之一，是安德鲁·“博兹”·波斯沃思，曾经帮助过扎克伯格的哈佛大学助教。据传他在北卡罗来纳州的一个牧场里长大。他身材高大，光头，双臂都有文身，曾是哈佛大学跆拳道队的一员，且随着年龄的增长越发健硕。在参与广告业务以前，他是第一版“动态消息”的主力工程师——每次和人第一次见面，他都不会忘了提到这一点。他是扎克伯格第一个来做广告产品的朋友，大家都很清楚，他的到来是为了厘清巴德罗斯和戈库尔治下因为迷失方向而造成的混乱。

在这件事上，博兹绝对是最适合的人选。自从他接过权杖，广告团队乃至Facebook的整体财务情况，都因为他的果断和权威而受益。我之前应该说得够明白，从2011—2013年，Facebook的赢利策略最大的特点就是没有策略（已经失败的赞助商动态实验除外）。就像是威廉·戈尔丁（William Golding）的小说《蝇王》里的英国小学生一样，陷入无政府状态的PM和工程师不得不自己保护自己，不用等多久就会有一块大石头砸向最孱弱的小胖子，一个腐烂的猪头欢快地登场。博兹就像是在书中杀戮的高潮时出现的英国海军军官：已经堕落成原始野蛮人的男孩们，从崩溃边缘突然清醒过来，决定重返文明世界。

这差不多就是2013年初发生的事。博兹开始参加广告团队的会议，并最终开始主持这些会议。突然之间，广告部门的决定可以不再经过谢丽尔警长的首肯，因为我们有了自己的主心骨，属于我们自己的扎克伯格的牧师。

但是引入贵族制度也不是没有缺点。

说起来好笑，博兹一反Facebook的所有传统，用他自己的名字命名了他的私人会议室：“博兹时刻”（LiveBoz）。这个房间里没有你在其他会议室常常能见到的人体工学椅和长长的会议桌，取而代之的是符合他个人品位的充满男人味的沙发和茶几。正是在这里，我们进行了倒数第二次，也是最激烈的一次关于产品方向的争吵。他似乎还有一个专业的摄影师团队，像狗仔队一样跟拍他的私人生活，你可以在他的Facebook时间线上看到那些照片，不知道的人还以为是婚礼相册或者好莱坞电影的首映礼（大部分时候名人只有他一个）。

在凯瑟琳·洛斯（Katherine Losse）写的一本有点平庸的关于早期Facebook的回忆录《男孩国王》（*The Boy Kings*）里，她描写了一群来自哈佛大学的小集团分子。他们都是核心雇员，并进而成为Facebook的骨干。从多方报道来看，早期的Facebook处在一种兄弟会的氛围里，四处散发出年轻男性的荷尔蒙。一位哈佛帮派成员曾习惯性地多次威胁工程师，如果他们的工作做得不好，他就会“用拳头打他们的脸”。基于和一位老Facebook人的详细探讨，据我猜测，这个人就是博兹。

州官可以放火，百姓不能点灯。上等人可以做的事，下等人就不要想了。

博兹也许在Facebook算是上等人，但他不是一个好的广告人。他在寻找盈利点这件事上可谓一无所知。这也没什么大不了，Facebook广告部以外的大部分人都不知道也不关心

Facebook是怎么赚钱来为他们的免费食物和班车买单的。大部分人都安于现状，巴不得把这一问题甩给广告团队和谢丽尔来解决，自己只要种好上面分配的一亩三分地就好了。

为了让博兹尽快上手，我们邀请他和产品营销及PM一起和客户见面。从某种意义上来说，这样做是有点荒谬的。除了扎克伯格给的信任，他没有任何资历来做这件事。

但退一步讲，我这又是在骗谁呢？广告技术罢了，又不是航天工程。任何一个足够聪明的技术人，有一点学习（甚至创造）新技术和商业模式的实战经验，都能很快学到足够多的上层基础知识，做出（大多数时候）正确的决定——尤其是如果你有一整个团队放慢脚步来训练你的话。就这样，自2012年末起，博兹越来越多地参与到广告的策略和大型电子邮件辩论赛里来。虽然一开始不怎么发言，但在他掌握了广告这个新课题和目前的政治版图后，很快他就变得直言不讳。

不过，在此之前，Facebook广告在博兰的英明领导下遇到了一个突然的、完全出人意料的、改变了一切的惊天时刻。

[1] A9是一个“字母数缩写词”，取自“算法”（Algorithms）这个词（A+剩下的9个字母）。这样的拼写方式在硅谷颇为流行。之所以取这个名字是因为亚马逊要靠复杂的电脑指令才能在量化营销这一新世界里取得成功。顶级风投公司a16z的名字，即“A(ndreessen Horowi)z”也类似。这种别扭的缩写一定让某些患有深度强迫症的极客舒服很多吧。

[2] 重要的合作伙伴（苹果、亚马逊、开发了《开心农场》的Zynga等）在Facebook有固定的专职联系人，就像是美国国务院向外国派送的外交官一样。他们存在的价值不仅是在（经常）敌对的外部势力面前代表Facebook的立场，也是为了让常常在云里雾里的Facebook看清外部公司的利益所在。他们还帮助其他公司读懂

Facebook错综复杂的内部政治，以期达到某种互利共赢的目标。这些大使们会变得对他们负责的外部势力知根知底，有些甚至达到完全融入的地步（就像是在一个国家待太久的外交官一样），开始把外部势力的利益看得跟Facebook的一样重要。

[3] 大多数科技产品，至少在互联网这边，发布的时候都是半成品。即所谓MVP，意为最小可用产品。这是一种仅提供最基础的功能但仍然称得上是一个产品的交付物。对FBX来说，这意味着实时交易管用，我们设计的基本的广告购买协议和实时的拍卖能够协同工作，但是所有那些用来管理这头猛兽的监控工具、错误原因排查工具和错误报警服务都还没开发好。我们设想的更高级的功能，比如说跨浏览器身份配对，也还没做。所有这些都在产品发布后的9月间陆续开发完成了，靠着一个超额工作非常多的工程师（哈力）和一个实习生。

[4] 我花了两个月时间说服戈库尔和博兰相信，FBX从设计上杜绝了Facebook数据“泄露”的问题，安抚他们对数据隐私毫无根据的担忧。我想，在Facebook里，除了FBX团队的人，大概没有人懂得FBX的广告交易机制到底是怎么回事，可能连抽象层面的理解也没有。

[5] 学习过美国军事史的人可能会知道这句著名空军飞行员和冲突理论专家约翰·伯伊德上校（John Boyd）的名言。他争强好胜和固执己见的性格引起了军队高层对他本能的反感，以致他从未获得过高于上校的头衔，哪怕他对美国军事战略发展做出过杰出贡献。他的军事理论直到现在还在被传授，他的数学分析辅助了包括F-15、F-16和A-10在内的一系列传奇战斗机的设计。不过，空军也从未正式否定过他，他做了24年的飞行员和军官。

[6] “栈”这个词有点技术黑话的意味。它可以用来指称和一个产品基础结构相关的所有技术。这个名字点明了软件工程的本质就是把很多东西堆在一起形成“栈”。也就是说，这个词包括你看到的用户界面、你看不到的连接数据库的“技术胶水”以及数据库技术本身。另一个经常被提及的栈是网络技术栈：浏览器渲染通过HTTP协议获得HTML代码，而HTTP建立在TCP（传输控制协议）之上，TCP又建立在IP（互联网协议）之上，IP则必须通过你的Wi-Fi路由器和光纤连接发送。广告栈是一个更错综复杂的精巧组合，包括广告交易、优化、定向、广告服务器以及追踪分析。当你在白板上画出架构图时，它看起来就像是一台鲁布·戈德堡机械（Rube Goldberg machine）——你在《猫和老鼠》里经常见到的充满各种机关的巧妙而无用的装置。

[7] 我可以举个例子说一下这种事需要用到的虚伪说辞：封闭愿景的倡导者博兰，后来透过Facebook公关部门审核通过的文章说这“不是关于封闭和开放的问题，而是怎么融合的问题”。他的收件箱里可是有好几百封邮件的标题里一清二楚地写着“封闭”和“开放”两个词（其中许多是由我亲自撰写的）。

微软耸耸肩

阿特拉斯那魁梧的身躯，全都变成了石头。他的胡须和头发变成森林，他的手臂和肩膀变成悬崖，他的头颅变成山峰，他的骨骼变成石头。他身体的每一部分都在生长，直到他变成一座高山，直到天空和星星在他的肩膀上安眠。

——托马斯·布尔芬奇（Thomas Bulfinch），《布尔芬奇讲神话传说》

2013年2月28日

知道马尔科姆·麦克莱恩（Malcom McLean）是谁吗？

我猜你不知道。但这个男人对我们经济的影响比20世纪的任何人都要大。

麦克莱恩是多式联运集装箱的发明人。所谓联运集装箱就是那些从中国运过来的堆得比楼房还高的金属箱子。这些箱子的绝妙之处在于，它们将运输货物的全部流程都标准化到了8×8×40这一比例尺寸的盒子里。生产商将货品装到8英尺宽的可以直接塞进货箱的托盘上。在铁路上这些货箱变成火车车厢。当抵达海港时，人们只需用巨大的起重机把整只箱子都搬上船，就可以转运货品。全世界每一个现代化的海港都能处理它们。这些箱子像乐高积木一样堆在船上，来到下一个港口，

被卸到卡车上，运往各自的目的地。一切都是通用的：不管是在新加坡还是奥克兰的船坞，通过魔法般的集装箱化，货品便可以迅速装载或卸载。多式联运集装箱令全球化供应链成为可能。

这和广告有什么关系？

现代数码广告现在也有了集装箱化的盒子，或者说，一系列盒子。在桌面广告市场，我们有互联网广告局（Internet Advertising Bureau，缩写为IAB）的广告单元；在移动设备上，我们有无线营销协会（Mobile Marketing Association，缩写为MMA）的广告单元。这些广告单元都有以像素为单位的标准大小——在桌面上，我们有728×90，300×250等尺寸的条幅广告，在移动设备上，又有另一些尺寸。

和货运业一样，这些标准尺寸意味着今天运行在Time.com上的广告明天也可以被投放在雅虎财经或者《纽约时报》的网站上。它们也意味着能节省不少围绕广告的技术上的体力活：所有为闪烁的像素提供素材的广告服务器都支持这些标准尺寸。可以按平台、广告尺寸、页面位置等维度分析数据的软件也都默认你用的是标准尺寸。这些尺寸是付费媒体界的集装箱，而且大部分时候，它们很管用。

但是，有些船会觉得自己太大或者太重要而不肯接收这些集装箱——要么是因为觉得这些箱子放在甲板上不好看，要么是觉得搞运输对他们来说只是副业，不是使命。所以如果想让

他们帮忙运点什么东西，你突然之间就不得不重新把你的东西拆开，然后装进另外的尺寸未知的箱子里。

这种情况被我们广告界礼貌性地称为“原生广告格式”。这几艘船包括Google搜索、Facebook和Twitter。要么因为它们自诞生之初就一鸣惊人，可以只关注用户不关注赢利（Facebook和Twitter）；要么因为它们就是想反抗标准，因为它们有那个资本（Google搜索）。总而言之，标准广告在这里无用武之地。

采用原生格式给这些平台带来了两大难题，尤其是对想要将传统广告交易也纳入库存的公司来说（Facebook正在通过FBX做这件事，Twitter也开始通过MoPub做一些尝试）。这两大难题是：第一，很明显，广告创意方面的麻烦，即视觉上原生广告和标准化广告有不一样的效果；第二，也许没那么明显，广告分发和统计的问题。我认为，围绕第二点的斗争，将决定谁能成为未来的广告霸主。

那么，广告服务器重要在哪里？

第一眼看上去，它们似乎无关大局。继续拿前面提到（至此可能有点牵强）的海运做类比，它们不就相当于把集装箱搬来搬去的起重机吗？非也，实际上，它们的角色比这重要得多。

注意：广告主不信任广告代理，广告代理不信任它们的交易部门，交易部门不信任买广告的软件，开发买方软件的公司

又不信任交易所（因为平台以外很难验证广告真实的投放和点击情况）。唯一让这个缺乏信任的世界保持真诚的方法就是搞一个大家都事先认可的真相来源。广告服务器正是这样权威的存在。如果市场营销人员想要触及美国东部的100万人口，在星期四下午4点到10点向每人展示至多4次同样的广告（这是电影广告最喜欢的时间段，因为新电影通常在周五上映），然后广告服务器告诉他们广告就是这样投放的，那这些市场人员就会心满意足了。广告服务器并非仅仅是按需求返回像素图片的数据服务器，它也是决定什么东西在何时何地以什么频率分发给谁的审计系统。

这还只是提供给没什么追求的只会广撒网的品牌营销人员的服务。对于想要追踪广告表现的营销人员（比如在线零售商）来说，广告服务器反馈的指标更让他们提心吊胆，因为这些数字不仅决定了他们广告预算的规模，更是他们计算广告回报率的基础。

下面以一则技术性的小故事来说明问题：

你在高速公路上开过车吗？见到过路边的广告牌吧？“麦当劳，4英里后右拐！”就算你没有主动消耗脑细胞处理袭击视网膜的图像，你的潜意识——你好的坏的欲望的摇篮，也已经记住了它。

4英里后，当你看到金色拱门的标志时，你会更有冲动停下来纵容自己大快朵颐。那块广告牌对你临时起意的行动起到了

促进作用。那如果没有这个广告牌呢？潜在的顾客会少买多少个汉堡？这个数字可能很小，但也是可以衡量的。

在线上世界，你提前看到广告牌叫作“展示到达”（viewthrough）：实际上看到了广告，但是没有立刻采取行动。你看到金拱门后离开高速公路叫作“点击到达”（clickthrough）：营销提示换来客户的立刻行动。展示到达和点击到达的相对价值是一个很微妙的指标衡量问题，我们在此不做过多讨论。不过，请用片刻时间想象一下，知道这两个指标对于需要做出以下选择的人是多么有用——到底是应该买更多广告牌，还是花钱开更多的店或让店面更吸引人眼球？

在一个我们知道人们都很饿而且我们可以自由选择在哪里开麦当劳的世界中，我们宁愿花更多的钱在房租和店铺装修上，因为那些饥饿无助的人总会来找我们。比如，我们可以建在棒球场旁或者商场的美食广场上。这些地方不需要到处都有广告牌。我们知道人们很饿，也知道他们会在哪里聚集，我们只需要花钱出现在那里就好了。

而在一个我们不知道人们饿不饿的世界中，如果广告既能成为诱惑也能被当作资讯，那么我们会把广告贴得到处都是，以期把顾客们吸引到店里来，不管他们到底饿不饿。我们在制造需求，而非利用它。大多数高速公路正是这样，每英里有一块广告牌，每30英里有一些商店。

这个区别有那么重要吗？

Google以搜索起家，他们的用户需求很简单：输入一个请求，得到一些答案。Google要做的只是引导用户来到店铺门前。一次来自Google的点击价值巨大，但也很贵（所以Google才这么有钱）。但一次展示到达的价值几乎可以忽略不计。事实上，它的价值是如此微小，如果你的搜索查询没什么商业价值，Google甚至不会给你看广告——大多数时候他们宁愿给你一张空的广告牌。对大约一半的查询Google不会显示任何广告。你可以自己试一下。对Google来说，宣称展示到达也有价值会被人笑话，会被认为是在骗广告费。所以，他们的服务器只计算广告点击量。官方帮助文档里也明确提醒“点击比展示更重要”，每一个使用示例都在强调这一点。

与之相反，Facebook则更看重展示到达的数量。因为Facebook并没有关于你实际意图的真实数据（即不知道你想要什么），所以没有办法利用你的欲望，而只能尝试创造它。所以在Facebook算账时，展示到达十分受重视。它会记下所有曾在你的信息流里一闪而过的图像（及视频），然后以此邀功，哪怕你没有点击过它们。

让我们再深入一些。Facebook上每个点赞的真正价值是什么？分享文章呢？发表评论呢？它们都有各自的价值。就像是之前提到的展示到达，这些东西也许有增量价值，但没有价值。如果你的网站制造的是海量的点赞（而非点击），那你需要一个可以计算点赞数的广告服务器。在2013年早期，我们缺少的正是这样一个服务。

此时，关于FBX的辩论仍在继续，我越来越觉得这场斗争已经进入“严阵以待，战斗到最后一人”的白热化阶段。我选择加倍投入到FBX中去，自愿放弃越来越没用的定向广告团队（他们依然在陡然地寻找可以挖掘和开放给广告主的数据），把管理它的责任转移给了另一位PM。

我也不再负责CA这个产品。

这一步走得并不好，现在回想起来，放弃CA是一个有点短视的决定。我是如此坚信FBX未来会成功。如果我们能让FBX迅速扩大规模，超过CA的增长，那我就能扭转Facebook管理层的观念，让他们看到势不可当的程序化广告的未来，对此我从未怀疑过。

然而，在2012年末，戈库尔已经意识到，继续让我管理CA无异于让黄鼠狼去修建鸡舍。往坏了想，我会故意忽略这个任务（偶尔我也确实会）；往好了想，我会为CA设定一些有后门和逃生舱的技术，然后在FBX里回收利用——这个方案其实非常完美。对我来说，CA唯一有用的地方就在于它通过姓名、住址、电话、电子邮件等信息把用户线上和线下身份融合的独特能力。我费了好大力气想要给FBX也加上类似功能，却总是被无情拒绝。[\[1\]](#)

在剥夺我权力这件事上，博兰自然也没少参与。他和我在CA将来应该在广告定向中承担什么样的角色这个问题上存在巨大分歧，我们在抄送给整个广告业务高层（包括谢丽尔）的邮件里吵得不可开交，长篇累牍地铺陈各自的愿景。我是唯一对

博兰的愿景表示反对的人。由于CA是他提议的心肝宝贝，要做的是FBX明显可以做得更好的事——打通外部数据和Facebook广告的连接，那让我继续担任它的PM显然是不太合适的。永远不要低估那些嘴巴闭得比括约肌还紧的中层经理。

然后，博兰突然给整个Facebook抛来一个曲线球。他最近神秘地去了几趟西雅图。Facebook在西雅图的办公室规模很小，而且大部分是工程部门。博兰几乎从来不和工程师打交道，所以这很奇怪。

接着，突然有一天，我们被告知Facebook正在和微软谈判，要收购Atlas，这是一个一直被Google DoubleClick（面向平台的网络广告服务商）踩在脚下的广告服务器。

当消息传到广告团队这边，几位曾经和外部广告世界打过（或深或浅）交道的PM，立马跑到IT部请求借用一台Windows电脑，看我们要买的东西到底长什么样。虽然让人难以置信，但当时的微软Atlas只能在某些特定版本的IE浏览器上使用。不幸的是，和复古服饰不一样，古老的用户界面并不会重新变得流行起来。这东西是如此过时和难用，连专业的广告从业者也会在它令人费解的使用流程里迷失。但是多亏了入行早和多年的积累，它依然有20%的市场份额和几千家除微软以外的平台。这些用户才是真正值得收购的资产。

毫不意外地，这笔交易完全是由博兰和他在微软的前同事搞出来的。在本章节早些时候，我已说过，广告服务器是我们宏大的Facebook广告技术栈的基石，他现在搞出这样一笔交

易，无异于在“封闭”对抗“开放”的天平一端，放下了另一块大石头。

由于据说Atlas也在与另一家从事程序化广告业务的大型广告科技企业谈判收购事宜，这笔交易进行得很匆忙。在大部分人听说之前，早已生米煮成熟饭。在2月底和Atlas的谈判快结束时，格雷格·巴德罗斯（名义上的广告业务负责人）才向所有资深员工和PM发出一封全员通告，并举行了一次“有什么话现在就讲，不然请闭嘴”的研讨会来解释这次联姻。

广告部所有重要人物都聚集在一间大会议室里。看着这四五十位只能站着的人，你能感觉到广告团队这些年的成长之快。两年前的一次类似会议的参会人员甚至连一间中型会议室也填不满，更不要说这间大会议室了。

负责监督合同细节的人一条条地向大家朗读主要条款的摘要，我在这里就不多花時間了，因为这些细节与我们无关，我也不想收到Facebook法务的仇恨邮件。然后，巴德罗斯简单介绍一下Atlas的历史，提到微软是如何在2007年花62亿美元巨款收购了一家叫作aQuantive的公司——这家公司的业务涉及当时所有的广告技术。然后，按照典型的微软风格，他们没能利用好这次巨额的收购，放任aQuantive的业务一个一个地烂掉，最后只有Atlas活了下来，并最终在广告界站稳脚跟。不过，现在微软已经不想要它了。

然后，巴德罗斯以两个财务数字总结了這個凄慘的故事：“所以微软在2007年以62亿美元买下了这家公司，然后扔

掉了其中61亿美元。”

有人忍不住大声喊出一个明显的问题：“等一下，那Atlas在这里面值多少钱呢？”

巴德罗斯回应道：“我刚要说。1亿美元——这剩下的1亿美元就是Atlas。我们要买的也就是这部分业务。”

会议室里响起一阵令人不安的笑声，Facebook广告的管理团队开始消化这个消息：我们在捡微软吃剩下的东西。这一尴尬的事实提醒着大家，谁才是科技世界真正有钱的大佬。Facebook迄今为止在广告技术方面最大的投入，不过是微软那边的一个零头。

在这次会议上没有人提出坚决的异议，之后很快，Facebook真的打败了另外一家感兴趣的买家，这笔交易成为公开的新闻（或者被选择性地泄露了出去）。

许多Facebook以外的人都小声表达着对这笔交易的疑问，不明白为什么我们要买这块无人用心维护的过时技术。虽然这笔交易是从博兰和他在微软的老友们那儿搞出来的，我却不怎么觉得这是件坏事，至少不一定是。或多或少地，Facebook算是打入了展示广告领域，在此之前它只是广告业者在空闲时才会想起来的东西。

当然了，对并购案来说，收购的时候花多少钱并不重要，重要的是买回来以后你还要花多少钱。Facebook在接下来很长一段时间里，都需要去维护和管理堆积如山的过时代码（和写

出这些代码的垃圾程序员）。它需要偿还的技术债务无疑是巨大的。^[2]要让“焕然一新”的Atlas重新上线并真正为Facebook所用，那将是两年多以后的事了。

但别担心，Facebook终于有了自己的广告服务器，现在只需要说服所有人都来使用它。

^[1] 以防有人感到困惑，我在此稍微解释一下数据匹配。在CA里，广告主可以上传一个姓名列表（可能多达几百万条数据），然后以此建立一个巨大的广告定向组合来运行广告。而FBX的数据匹配，是说每个用户都有一个固定假名，每次请求Facebook都会返回这个假名，实时交易的参与方就能用这个假名请求向你展示广告。CA是给一座城市里所有人都展示同一条通用的消息；FBX则可以给城市里每一个人发送专门为其定制的消息。换一个说法，二者的区别就像是断头台和解剖刀之间的区别。在你想做一些事情（比如切除肿瘤）时，这两个工具自然会有不一样的结果。

^[2] 技术债务（technical debt）是软件开发领域经常出现的一个概念。想象一下工程师每做一次快速而简陋的修复（那种有一天很有可能垮掉然后需要再次修复的补丁），他就借走了一点将来的工程开发时间。所有这些都被记在一本看不见账簿上。工程师可以现在借一点时间，保证列车的顺利运行，但是总有一天账单会到期，常常还带有利息。

为了Facebook的荣耀^[1]

世事的起伏本来是波浪式的，人们要是能够趁着高潮一往直前，一定可以功成名就；要是不能把握时机，就终身要蹭蹬，一事无成。

我们现在正在满潮的海上漂浮，倘不能顺水行舟，我们的事业就会一败涂地。

——威廉·莎士比亚，《裘利斯·凯撒》

2013年3月18日

博兹不再是广告团队里对什么都一知半解的客人，他不再像游客一样旁听我们的会议，而是正式成为我们的领导。巴德罗斯已经被调离。博兹表现得就像他拥有这个地方一样（当然了，这好像也没错）。博兹接手广告业务不仅仅是组织架构图上无关紧要的变动，也是我们正在见证的广告部时空连续体沿着一个单一维度的彻底重新洗牌。这个维度的两端是“博兹喜欢你”和“被解雇”。对大部分广告部的同事来说，你在这个连续体的哪一端还是未知数。我也不知道我会被放到哪里。

可能是为了对此做出决定，博兹要求和我来一次一对一会议，虽然名义上我并不直接向他汇报。还没等我反应过来，我已经在一个小小的会议室的一张小桌子前和他面对面坐着了，我目不转睛地盯着他双臂的刺青。他的右手臂上是加州地图，

左手手腕上环绕着一圈拉丁语字母“veritas”（意为“真理”，也是哈佛大学校训的一部分）。

当然了，此刻我早已翻遍他的Facebook页面，了解了从他的婴幼儿时期一直到他在哈佛大学的岁月。多亏了Facebook话题，我有幸读到了他从北卡罗来纳州农村到哈佛大学再到Facebook的动人自传。我也得以一窥他的管理哲学，或者说他公开展示的管理理念。他显然是那种严厉但是公正，并且为自己的坚毅和正直而骄傲的人。毕竟，他的身体上写着“真理”两个字。

而在我看来，物理课本以外的“真理”非常稀缺，尤其是在科技行业。我还发现，那些总是宣扬自己追随真理的人，通常不过是在用一系列粉饰过的谎言自欺欺人。

我和博兹的谈话很快转向了我在广告团队的角色定位。在Facebook，绩效评估每半年一次，分别于每年2月和8月进行，你得发掘你的政治天才，尽量让最喜欢你的人给你写评价，不让最看不上你的人来写。

“安东尼奥，你可真是一个很矛盾的人啊。我看了你的组员和你的上司对你的评价。他们的意见完全相反啊。有的人很喜欢你，也有人特别讨厌你。”

哈，还用你说。

就算不用跟我说，我也能想象大家都写了什么：雷斯曼、哈力、加里和FBX团队的其他人肯定会极力称赞我的专注和管理

产品的领导力。戈库尔和博兰那边肯定会抱怨我口不择言、以下犯上、自作聪明、傲慢无礼以及对当下Facebook战略不负责任的批评。

“没错，博兹。我在这儿交了些朋友，也树立起了敌人。但我的目标一直很明确，给Facebook带来最好的广告系统。”

这句话完全出自真心，没有一丁点儿虚情假意。我几乎已经记不起来在来Facebook之前我的生活是什么状态，把全部生活都搬到公司也意味着巨大的牺牲：忽略了对两个孩子的照顾，辜负了两位女性宝贵的爱意^[2]，让两艘船因疏于维护烂在船坞里，放弃了在办公园区以外所有的智识或者休闲娱乐生活，全都因为我对Facebook愿景的投入。不要被我在本书中对Facebook不留情面的抱怨所欺骗了；每一个愤世嫉俗的人心里都住着一个伤心的理想主义者。如果我现在的批评太尖刻，那也是因为我曾经将自己全身心地奉献给Facebook，就像坠入地狱之前的天使路西法一样，甚至更甚。

我们继续讨论了一下困扰着我们所有人的“开放”还是“封闭”的问题。虽然他在这件事上依然模棱两可，但坚决地表达了会马上做一个了断的意思。他的选择将终结笼罩在广告部每个前瞻性决定上的不确定性。这就像古老的德尔斐神谕一样，你可以认为它是好事，也可以认为它是坏事。

然后，我们站起来，在小桌子旁握了握手。这次会议有那种黑帮火拼前双方头领碰面的意味，他要么会放出杀手，要么

会提出一个我无法拒绝的提议。我不喜欢这样的感觉，一点也不。

2013年4月4日

博兹，又上线了。这次在“博兹时刻”。

在场人员包括所有参与了2013年Facebook大辩论的人：博兰、戈库尔、瓦格斯、博兹、斯科特·夏皮罗和我。此次会议的目的是给博兹提供一个可以交给谢丽尔的最终意见。过去几个月里，我们和谢丽尔有过好几次大张旗鼓的“最终”会议，却一直没有定论。

在博兹充满男人味的室内装饰的激发下，这次会议很快演变成一次男人之间比谁尿得高的比赛。

“CA现在比FBX先进得多。”博兰先开始。

呵呵，可不是吗，浑蛋。一直都是我、斯科特、哈力三个人对抗你直接管理或间接影响的Facebook销售和运营团队，再加上维护定向系统及其API的团队，这些人都在支持CA，而我的手头上只有一个工程师。FBX能跑起来已经是一个奇迹了。

抛开我对这场不公平的比赛的憎恶不算，博兰也是错的，错的原因有些微妙，他可能还不能理解。

“那是因为你把CA的收入直接当成了新的增长。我认为这个看法站不住脚。你在CA的后台里看到的收入并不是真实的收

入。如果真要比的话，CA的收入至少要折半。”我反驳道。

博兰和我怒目相对，博兹作为管理者和中间人说了几句调解的话。

现在的情况是：过去几个月，FBX和CA自去年夏天上线以来一直齐头并进，以差不多的速度保持增长，但自12月起，CA的收入突然明显高过FBX一截——至少在指导我们的营收报表上看起来是这样。这背后是有原因的。

就像我之前提到的，FBX所面临的技术挑战远比CA更大。我们正在做的是一套全新的广告基础设施，而CA不过是沿着现有的Facebook定向技术的轨道安全滑行，回收利用很多已经存在的定向逻辑。我很清楚这一点，因为过去一年我一直在做这件事情。虽然技术过时，但它是对Facebook的API和界面里已有基本功能的一次扩展，意味着Facebook上的广告商现在可以轻松开始在上面投钱。他们可以直接通过Facebook的广告购买界面（在这方面FBX尚没有类似工具）或者合作伙伴的第三方广告购买工具来操作。Facebook已主动向合作伙伴施压，要求他们支持CA功能。

FBX的目的是和外部广告世界无缝对接，但侧重点在实时交易，所以在技术和适配方面有一些问题是在所难免的。我在前面解释过，FBX和标准的程式化交易流程还有点不一样，比如，我们需要支持特殊的广告大小和格式。为了将Facebook独自进化的广告系统嵌入重定向广告的工业标准，FBX团队进行了许多艰苦卓绝的尝试。累死累活好几个月以后，我们成功实现了大

部分功能，甚至还申请了好几项专利，但是Facebook文化对于这种追随市场需求进行渐进式开发的工作方式没有什么耐心。

而且，你得尝试理解广告主的心理以及他们非此即彼的分类法。当时（甚至现在），广告预算都是按照渠道（电视、广播、Facebook、Google、广告牌等）来分配的，就好像是政府按照花名册给人民一张张发放粮票一样。虽然CA和FBX售卖的广告基本上是同一类型，即面向网络消费者的重定向广告，但是广告主在CA花的钱会被算到Facebook这个渠道上。因此，不管是从商业方面还是技术方面考虑，负责花钱的广告代理商都可以更容易地几乎无痛地转向CA。

而FBX这边就完全是另一番景象了：我们竞争的是本来分配给Google渠道的预算，因为目前为止大部分的重定向广告都是在他们的AdX实时广告交易平台上发生的。这本是件好事，因为所有在FBX上花的钱对Facebook来说都是真正的增长。也就是说，FBX的收入是本来不会给到Facebook的钱。而且，能从大家都讨厌的Google那儿分一杯羹，这让钱闻起来更香了！“新的预算=新的收入！”这才是此刻Facebook遵循的指导原则。事实上，找到真正的“新增长点”是Facebook所有新广告产品都面临的挑战。行，你的后台显示有几百万美元的收入，但其中有多少是广告主本来就要花在Facebook的钱？如果你的新产品只是把同样的广告预算从一个篮子搬到另一个篮子里，那它就没有必要上线。这就是为什么博兰的数字是不诚实的夸大。其中每1美元中至多有50美分是新钱，剩下的不过是广告主不管怎样都会花在Facebook上的预算。

FBX带来的是100%的纯增长，这一点对管理层很有吸引力，但是，就像我刚才说的，这也意味着我们需要说服Zappos或者其他需要做营销的电商网站，不管是直接联系我们，还是通过中间商代理，让他们明确地把预留给其他实时广告渠道的预算分配一点给Facebook。这也意味着广告主必须为我们平台的广告位设计专门的素材，对于一条还未被批准的渠道，这又是额外的成本。当前的零售商们全都上过Facebook的当，他们肯定到现在还记得Facebook在他们那儿的灾难性表现。因为圣诞购物季和第四季度的表现能够决定大部分零售商的生死，他们一般不会想在这段时间实验不熟悉的新东西。因此，零售商们在第四季度多投入的广告开销大部分都被CA拿去了，而FBX只得到很少一部分。这也是为什么FBX开始落后于CA。这个结果让我在“博兹时刻”的牌局中占了下风。

我当时在想，如果我每天能多出100万美元的收入来让博兰闭嘴，这次会议应该很快就能结束吧。

可惜我没有。不过，希望还是有的。FBX正在迅速恢复，因为我们在2013年发布了一系列易于上手的新功能。现在第一季度的增长已十分强劲。CA则在经历了强劲的第四季度后，再次显露出疲态。博兰的团队没有发布任何有实际意义的新功能，除了优化一下后端，让系统更快以外。仅仅说“我的表现还不算特别坏”可不是什么好的销售技巧。

经过了双方的激辩，这个会议迅速演化成平常那种没有固定结论的大公司仪式，博兹重申他的底线：我们需要尽快得出

结论。他发誓会听取在座每一位的意见，然后给谢丽尔做出一份正式的推荐。谢丽尔可能自己做决定，也可能让他决定。

让我们先停下来思考片刻。

你见过了无数杰出的工程师和产品人才来来去去，负责招聘的人力资源顾问为你从每一家顶尖学校挑选了最优秀的毕业生。你在这个实力强大、占据市场领先地位的组织中拥有特权地位，这意味着你可以看到所有市场趋势和竞争对手的行动，你的人际网络里全是有权有势的人。你可以让任何公司高管出现在你面前，为你卑躬屈膝地展示产品，所以你知道行业里发生的所有事，甚至详细到那些创新产品里的可点击按钮为什么选这种颜色。

结果你却在这儿，嘴巴翘得像个管道法兰，随时准备贴到权势阶级的屁股上去。你像拉磨的牛一样埋头苦干，为大公司的面包厂磨出面粉。

为什么会是这样？

我来告诉你为什么。

因为你毫无疑问是你的组织里最胆小、最没有创新精神的人。因为在你所处的充满机会的环境里，有抱负和能力的人已经离开，去追求那些机会了。他们就像是炖汤时不断被撇去的浮沫，经过多年的净化，锅里只剩下你这种浮不上来的人了。从大公司A换到大公司B并没有什么本质区别，因为就算不升职，你至少也是平级移动。你学会了在大公司最重要的是避免被开

除或裁员，以及怎么让自己看起来对公司的使命很重要。你掌握了“向上管理”的技巧，控制好你上面的人对你的感觉和看法。你认真对待反馈，并保证大家看到你对反馈意见采取了迅速的行动。如果有下属，你会在公司内为他们的职业发展加油助威（并且让他们知道），然后试着把他们也改造成你的模样，成为一个对公司有用并且有用性得到认可的人。在所有组织机构（除了那些最变态的）里，你下属的成功会让你很有面子，那也将带来属于你自己的成功。你精心维护与平级管理干部的同盟关系和友谊，尤其是那些可以帮助你推进商业规划的部门经理，比如销售和商务拓展。当组织内出现一位效率低下的无能成员时，你不会当着他们的面骂他们蠢蛋或开除他们（你有权利的话），而是选择向他们的经理表达意见，然后再尽量不去招惹他们的无能。如果他们的无能并不直接影响你或你的团队，你只会望向一边，专注在你真正有话语权的问题上。

你是中层管理人员——公司创始人与底层员工中间的连接层。前者充满梦想并愿意冒险，后者虽然追随这个宗教，但更多的是把它当作一份工作。是你让后者第一次尝到企业文化和人事权威的滋味。

如果你比大部分的中层经理（比如，戈库尔）都聪明，那你会以一种对自己和公司都有好处的方式经营自己的个人品牌，但是又要刻意保持低调，免得有人说你太过张扬。如果树立品牌失败了，那你名片上的公司标志就是你最重要的资产，

你得随时随地把它充分利用起来，在你用另一个（但愿会更好的）标志替换掉它以前。

以上就是“博兹时刻”正在发生的这次会议的参与者：企业贵族博兹先生，万年中层博兰以及极其讨人厌的、总是很自信的、通过收购招聘来的“搅屎棍”创业者我。光是看到这份名单，你就能猜到会议结果如何。

2013年4月12日

以下场景发生在“报喜屋”会议室。

我们又回到了原点，但情势已经大不一样。参会者几乎没有变——戈库尔、博兰、拉布金、谢丽尔，再加一个博兹。我已经打出了我手上所有可用的牌。FBX的开发速度已经是我们在有限的资源下可以达到的最快速度了。我们也已经连哄带骗地让FBX的合作方在这一新平台上花的钱到达了极限。我也使出浑身解数，试着用我曾经打动过投资人和合伙人的个人魅力，说服广告团队的其他成员支持这个他们可能都不懂的愿景。

这是好的方面。

不好的是，我最近很不听戈库尔的话，或多或少地拒绝执行他指派给我的让我从FBX分心的鸡肋项目。我成了广告团队内部越来越令人难以忍受的小混混，因为我胆敢在这个越来越无法容忍多样性的文化里推进一个违背主流意见的议程。

虽然FBX称得上一次成功，我的工作也被赞誉为四两拨千斤的壮举，但此刻这间房里曾经的FBX“粉丝”没有一位愿意用他们在Facebook的社会资本为FBX的未来背书。他们对于牵涉甚广的程序化广告的大方向更是不置可否。如果谢丽尔同意把目前仅限CA使用的数据关联方案也开放给FBX使用，或者把移动设备上的广告位库存（后来主宰Facebook整体营收的大头儿）也放到FBX里来，那我们还有得聊。假设FBX继续以现在的速度健康地增长，它最终的收入将令CA相形见绌，不管是就真实增长的收入还是后台报表上的数字而言。如果谢丽尔不同意，那就意味着FBX和它相关的一切的终结——这一技术本身、我们已经申请的创新专利、我们抢占到手的广告预算、FBX合作方花在接入这一系统上的精力以及支撑这一切的伟大愿景全都会消失不见。我们投下了所有的筹码，只等翻开这最后一张牌。

“你要先开始吗，博兹？”谢丽尔向坐在我对面的博兹挥手示意。

“我和CA团队及FBX团队的每一位相关同事都聊过了，我的结论是我们不应该向FBX开放身份匹配功能，CA这边可以继续。我个人的建议是这样的。”

看来这个会议不会开很长了。

“这里所有人都参与了讨论，对吧？”谢丽尔环视一圈在座的人。我们都点了点头。

“这样的话，博兹，如果你真这么觉得，我们就照你说的做吧。”我抬头看着博兹的眼睛，他把目光转向一边。

所有人都一动不动，没有人说话。经历了数月的讨论，我很难相信现在真的有定论了。谢丽尔最后又加了几句话，仿佛是要将神志不清的我们扇醒：“那就这样吧。CA的东西不会加到FBX去。移动设备上的广告库存也不会。我们保持现状，在CA上继续实验身份匹配。”

我望向窗外通向庭院的小径以及那个指向云霄的、巨大的“HACK”标志，它像一座神圣的戒碑一样耸立着。

唔，我已经尽我所能hack（也有砍的意思）过了。

此刻的我已经没有心思聆听接下来的结语，在这之后大家开始起身离开。没什么好讨论的了。戈库尔朝我的方向望了一眼，但在与我四目相对后他马上转向了一边，飞快地离开了房间。在我有力气去找他之前，他已离开了这座楼。

我心不在焉地踱回FBX的办公区，或者说，曾经属于FBX的区域。

这个寄托了我在Facebook全部职业生涯的产品，现在正式进入等死阶段。

两年里第二次，我在下午三四点钟走出办公室，不知道接下来该干什么。

[1] Ad maiorem Dei gloriam（意为“愈显主荣”）是天主教耶稣会的一句座右铭。耶稣会是天主教信仰的中坚力量，是他们在背后操纵着天主教的一切，从17世纪巴拉圭保卫传教士的战争（罗伯特·德尼罗的电影《教会》对此有生动描述），到对包括笛卡尔和副司令马科斯在内的先贤和盲流的教育。直到今天，他们还运营着一个全球性的大学网络，包括乔治城大学、波士顿学院、福特汉姆大学等，以及横跨欧洲、拉丁美洲和美国的许多高中，教育着从硅谷到智利首都圣地亚哥的精英们。菲德尔·卡斯特罗和我是同一所耶稣会学校毕业的（卡斯特罗掌权之后关闭了这所学校，但20世纪60年代流亡的古巴人在迈阿密重建了它）。我上学时每天都要在许多作业本的页眉处签上“AMDG”四个字母。

[2] 除了真心实意爱过我的英国交易员，还有一位以色列心理学家。为了保留隐私，目前为止我几乎没有提到过这段感情。但我在Facebook期间和这位精神科医生、前专业摄影师和以色列国防军战士有过一段激情的浪漫史。我在Facebook的最后一年一直住在她位于帕洛阿尔托狭小的单人公寓里。这段感情因为我工作太忙有过许多次激烈的分分合合，在我辞职后又经历了一段缓慢、熬人的过程，最后以分手告终。

再见了，Facebook

每一位漂亮女人背后，都有一位已经厌倦了她的男人。

——拉丁美洲谚语

2013年4月12日当天晚些时候

Facebook的股权是按季度兑现的。也就是说，每年1月、4月、7月和10月的15日，我会收到我全部股权激励的1/12。在生效日前一天离职，你就错过了一个季度的奖励。在生效日后一天入职，你也会错过一个季度的奖励。这样一笔一笔付账的方式有点奇怪，也很让人不爽，尤其是如果每一笔款项都是美国家庭收入中位数的三倍。错过一天，你就错过了一个正常美国城市房子的首付（当然，旧金山除外）。

我的苹果电脑应用里的倒计时时钟刚好记录下我在Facebook已经待了整整两年时间。我的下一个（很有可能也是最后一个）即将到来的股权兑现日是4月15日（报税日！）可惜，自今天起，Facebook就正式不再欢迎我了。几个月前，我也已经失去了耐心，是时候说再见了。

在这个马上要抽身离开的时刻，我得格外小心，确保擦干净掉落在Facebook餐桌上的每一片面包屑。我对戈库尔的不信任比我对他的憎恶程度要深得多，所以我需要时刻预防最后时

刻的鬼把戏。戈库尔对待FBX和我一直以来都不冷不热，虽然提供了一些支持，但就像每一位中层经理一样，他的忠诚只属于有权力的人。而且，别看他总是带着傻傻的热情，其实他心里精明得很。你永远不知道魔鬼藏在哪里。既然现在我对他没有用了，他要突然拆我的台也不是不可能的。

和谢丽尔的会议结束后我就离开了公司，然后发邮件给戈库尔，告诉他我星期一想休假一天。休假的时候他没法开除我。我不确定股权是在当天开始的时候兑现还是结束的时候兑现，而星期一正好是4月15日。我宁愿多等24小时，让那些股票静静地躺在我银行账户后再辞职。

辞职的时候会不会闹得很难看？这也不好说，所以我最好在周末把桌子收拾一下。不止一位Facebook员工曾经一到公司就被赶了出去。没有必要让大家看到一位离职员工悲伤地把公司的马克杯装进纸箱的样子。我用两个大塑料袋搬走了所有东西，只留下笔记本电脑在桌上。

那个装过两次自酿啤酒和无数次外购啤酒的啤酒保鲜机，我要带走。我开来一辆破烂得就像是塔利班会用来做汽车炸弹的二手丰田塔科马皮卡，让车倒对正门口。我用小推车把啤酒保鲜机运了过来，所幸似乎没有惊动保安。然后我费了一番功夫把保鲜机搬上货舱。到目前为止一切顺利。

星期二这天，股票已经躺在我的银行账户里了。没什么好等待的了，我最后一次来到Facebook总部（我们内部称其为MPK，这是其所在城市门洛帕克的缩写）。

现在还剩一个笔记本电脑上数据安全性的问题。

Facebook的IT政策令人吃惊地宽松。虽然使用Dropbox、印象笔记，甚至Google Apps这些不安全的应用都是被明令禁止的，但是所有人都在用，包括高级领导层。当然，使用它们在官方看来仍然是违规行为。是时候销毁证据了。

我开始清理所有私人文件，然后对其中一些使用了“清空垃圾桶”功能。比起仅仅从文件目录里把文件删除，这个功能还能用随机数据在磁盘上覆盖掉它们，基本上封死了恢复数据的可能性。

为何要如此小心？我的电脑上没有一丁点儿可能涉及违法行为的记录。但是我已经学会了，就算你没有犯错也可能被起诉。别看那些海报画得漂亮，这家公司其实根本不在乎我，一旦有必要的話会毫不犹豫地把我像捏虫子一样捏死。

删除正在进行中，我最后一次看了一眼FBX的营收报表。营收报表，这个小婊子！这些控制了我过去一年全部人生的数字。看着它们，我笑了。我们即将按时完成我们第二个大的收入里程碑。

别跟我说我没有帮Facebook赚到钱！

这时，戈库尔在Facebook Messenger上找我。我和他的一对一谈话安排在下午4点，现在正好4点过2分。

“你还来我们的一对一会议吗？”

这可真是奇怪。戈库尔是出了名的爱开会迟到，而且他一直以来都对和下属的一对一会议持很无所谓的态度。我经常因为一些急事或者别的什么原因错过这些会议，他从来没有提醒过我。

我回到擦除硬盘的进度条窗口。70%，80%，90%，完成。

我一把关上电脑，向楼梯走去。

马丁·斯科塞斯的电影《好家伙》里有一个著名场景：乔·佩西扮演的汤米即将功成名就。“功成名就”的意思是晋升为黑帮圣坛的一员，成为一个所有地下犯罪分子都不敢动的人。这是非常珍贵的荣耀，只颁发给那些从黑帮政治里一步一步打拼上来的纯种意大利人。

汤米来到老板的房子，大家都来拍他的肩膀表示祝贺，他紧张地和人们说个不停，表达着毕业/获奖前的喜悦。汤米被带进仪式现场——房间里空空如也。正当他反应过来这是一个陷阱时，一颗子弹打穿了他的额头，他随即倒在了血泊之中。他过去犯了太多的罪孽，所以才够“功成名就”，但他知道的也太多，没有人肯放他走。

我这一生还从来没有被开除过，但如果极端的事情真的要发生，我想这一定会和电影里的这一场景类似。我没有错得很离谱。

我的“汤米时刻”是我看到和戈库尔一起出现在会议室的还有一位漂亮姐姐。妈的。戈库尔，你这个卑鄙小人，居然还

想不让我辞职。

Facebook里很少有标准意义上的美女。这一少数群体也很少在办公室穿裙子或高跟鞋展露她们的女人味。会议室里出现一位容貌出众的女性，就像是一把38毫米口径的左轮手枪一样，象征着死亡的到来。

戈库尔冲我尴尬地笑了笑，一等我坐下就闪了出去。

我看向桌子对面。如果她的美貌是为了让我放松警惕的话，那她还得更明显的乳沟或者个人魅力。我盯着她，听她朗读她的脚本。

“我们提供一笔离职补偿金……”

此处她故意压低了嗓音，像一位专业的语言艺术家（比如销售员和政治家）一样，搞得神神秘秘的，想要和你拉近关系。“我们很少向员工提供这样的福利……”

她拿出一份看起来像合同的文件放在桌上。

“非贬低条款”……3万美元……自本文件签订起一年内，你不得……

哈！

我看出来他们的把戏了。这完全就是戈库尔的手笔，拥有像马路上被碾死的臭鼬一样明显的味道。凭着我对夸张批评的热爱以及出众的文笔，戈库尔知道，我只要提笔写下关于

Facebook的文章，一定会吸引来不少注意力。所以他决定贿赂我，让我保持沉默。这份额外的闭嘴协议可以增强Facebook将来在必要时起诉我的能力。

我的过分小心并不意味着他们不会算计我，还好我把硬盘都清理干净了。

我差一点跟人力资源顾问小姐说，把这份贿赂协议卷起来塞到你屁眼里去。理智战胜了冲动。“我会想一想的。”我说，然后把桌子上的那份协议又推回到她那边去。

剩下的就是标准的人力资源模板了：归还所有的Facebook硬件设备，离职后不得招揽Facebook员工以及转让所有的Facebook知识产权……

是，是。我帮你想的那些点子，我找来的帮我干活的工程师，都是你的了。拿去吧。

走出会议室时，人力资源顾问小姐和我碰巧撞见了一位FBX合作方公司的员工。我曾经跟Facebook广告部的管理团队提过我们应该挖这个人，并且亲自向她吹嘘Facebook光明的前景。她紧张地看了我一眼，我微笑地说了句“嗨”，她就被另一位人力资源顾问领去了面试的房间。

“你知道吗，你走的时候不应该跟Facebook员工告别的。这会给你带来麻烦。”我的人力资源顾问小姐提醒我。

“刚才是我帮Facebook挖来面试的合作方员工。”我不客气地回复道。

这位人力资源顾问可不是很聪明——Facebook员工才不会带着访客名牌在别人陪伴下走进来。

我们来到了我的工位上。多亏我周末的清理，这里现在终于第一次一尘不染了。除了我的笔记本电脑，桌面上什么都没有。

“你的电脑呢？”

“就这儿。”我边说边指向桌子。

“你的手机呢？”

“我忘在家里了。”

“嗯，那你的工牌呢？”

“也忘在家里了。”

我当然没有忘掉任何东西。工牌可以给我苹果店的永久折扣。手机我还没来得及清理。

她不安地来回踱着步子，高跟鞋咔嗒作响。我们在我的工位旁待了大概有30秒钟。她看起来就像是已经演完了剧本上所有内容，不知道下一步怎么办，正等待导演的指示。

“那我们走吧？”我向她伸出了援手，打破了尴尬的局面，我们回头向楼梯走去。出去的时候她好像还和我握了下手。

我本来就打算快点离开，所以我的“乡下人保时捷”——福特野马GT——正停在大门边上的访客停车位，紧挨着谢丽尔安排的“准妈妈”停车位（这个车位一般都空着）。坐在离刚才“斯科塞斯案发现场”不过30米开外的地方，我和戈库尔在Facebook上聊了起来。

安东尼奥·加西亚·马丁内斯（下午4点25分）：你可真会先发制人啊，戈库尔。我确实打算辞职了。

戈库尔·拉贾拉姆：你找到下家了吗？

安东尼奥·加西亚·马丁内斯（下午4点32分）：现在的我已经不会给别人打工了，我宁愿自己开公司。你要来投资吗？

戈库尔·拉贾拉姆（下午5点11分）：利益冲突。[\[1\]](#)

安东尼奥·加西亚·马丁内斯（下午5点12分）：我差不多可以向你保证，不会和广告有关的。

戈库尔·拉贾拉姆：我很高兴你想自己去创业。你会是一位优秀的创业者。

安东尼奥·加西亚·马丁内斯：相信我，我已经厌倦了每天都在想怎么让人点击广告。

戈库尔·拉贾拉姆（下午5点13分）：啊，这样的话，等你差不多定下来做什么的时候咱们再聊吧。

安东尼奥·加西亚·马丁内斯：没问题。你不会介意我从你这儿借几个人吧？

戈库尔·拉贾拉姆（下午5点29分）：别忘了禁止招揽条款！

当我和戈库尔开最后一个玩笑的时候，博兹给我发来消息。他已经知道了我离职的事情。这件事是需要他事先批准的（如果不是他直接煽风点火的话）。显然在那次一对一的会议中，我没有得到我应该去讨好的人物的欢心。这一次，让我陷入困境的同一种语言并不能帮我摆脱困境。

和博兹的Facebook私信聊天无聊而愚蠢，不值得在这里重复。我甚至不懂他为何要来找我。

我并不是唯一被博兹的“大刀”砍倒的人。戈库尔自己也在两个月后离开了公司。剩下的PM里也有数位离职。

我发动了“乡下人保时捷”的V8引擎，享受着它低吼的声音，最后一次望了一眼停车场。右转弯离开园区，我的车头向着海湾公路开去。这条公路上0.25英里长的无人区和以往一样让人无法抗拒。我把油门踩到底，把变速箱的转速提到极限，开始享受这不可思议的工程上不够精致、动力上又过于强大的赛车。因为速度太快，车头好像飘了起来，车尾开始滑行。我的车嘶吼着超过那些开普锐斯和奥迪的雅皮士，直冲上高速路，冲出——终于冲出——Facebook的影响力范围。

[1] 这有可能是撒谎。戈库尔在广告技术领域的投资，比整个硅谷其他风险投资加起来还要多。就像情景喜剧里反复出现的老把戏，我经常发现戈库尔签好字的顾问合同被随意落在广告部公共打印机旁。他简直比维也纳会议上的奥地利代表梅特涅还有更多的效忠者和交织不清的利益冲突。不过，所有这些投资都必须经过Facebook利益冲突委员会的审批，他们也完全有权利阻止交易的进行。有可能是在公司上市后委员会变得更保守和严格了，也有可能是他在调戏我。戈库尔可没少干这种事。

混乱的损失

战场失利算什么？

我们并未失去所有：不可征服的意志，热切的复仇心，不灭的憎恨，以及不投降不屈服的勇气。

——约翰·弥尔顿（John Milton），《失乐园》

2013年9月9日

我和雷斯曼（曾经的FBX工程师和战友）一起度过的夜晚通常都会演变成被酒精和狂躁支配的放浪形骸：到最后，你不是进了急诊室或看守所，就是和一整个排的浪荡小姐挤进一辆豪华轿车。

前戏开始于他雅皮士风格的豪华公寓。他住的地方叫派拉蒙，位于市场街南区，和附近的NEMA（他后来搬到了这里）、林孔山一号等公寓大楼组成了一片豪华住宅区。这些大楼在周边的低矮仓库和一些维多利亚式建筑的衬托下分外显眼。创业者的生活就是工作，所以在离办公室只有几步路远的地方居住，或者在离家只需步行的地方办公，是每一位创业公司CEO的奢侈享受。通勤这件事只有小人物们才会做。

亚历克斯·加特瑞尔（Alex Gartrell）和我手挽着手，像小女孩一样在街上欢快地边走边唱一些我现在已经不记得是什么的歌。加特瑞尔是来自中西部的一名大汉，靠着奖学金进了

卡耐基 - 梅隆大学，就读于全美最顶尖的计算机系之一。他是Facebook负责基础架构的工程师，也是这些都市酒会的常客。

你看到了蹦蹦跳跳、大声高歌的两个男人，突然，“噗！”

我的脚发出一声像绳子被突然拉直的声音。我走不了路了。同行的人继续走着，而我单脚跳到一只消防栓旁边，也不管它的尖顶让我的屁股多不舒服，我坐了上去，等着走在人群后面的以色列心理学家来拯救我。

第二天，急诊室医生给出了一个令人伤感的象征我年纪大了的诊断：我的足底筋膜断了。那是连接足弓的软组织，是人体运动的减震器和弹簧。判决结果：卧床休养8个星期。

在我被迫静养了2个星期之后，科技圈出了一条大新闻。Twitter收购了世界上最大和最先进的移动广告交易所MoPub。

我和MoPub是打过交道的。Facebook两年前曾经像对待每一家成功的初创公司一样，带着含糊不清的态度考察过他们。我面试过他们的CEO吉姆·佩恩（Jim Payne），职位是PM。Facebook最后没有收购MoPub，但我对他印象深刻。第一次接触的一年以后，当FBX正火力全开时，我不止一次地敲开MoPub的大门，和吉姆以及他的产品总监赫尔曼·杨（Herman Yang）讨论产品问题。当时我还傻傻地相信，我可以说服Facebook把移动设备的广告位库存也放到FBX来。MoPub懂得如何运作一个交

易所，也比世界上任何一个组织都了解移动广告数据和定向广告方面的深奥细节。

Twitter收购MoPub的原因再明显不过了——他们在做我费尽心思努力想让Facebook做的事。把他们的社交网络和实时交易系统结合起来，这基本上就是Twitter版本的FBX。鉴于这次收购令人惊掉下巴的价格（以当时Twitter的股价估计，泄露出来的价格是3.5亿美元），这一决定绝对有大领导们参与。FBX团队和我设想的伟大愿景：安全地开放实时的广告定向数据，以一个方案解决所有的线上身份结合问题，带给广告主前所未有的控制权以及让广告分发和定向更具灵活性，同时还能保证Facebook的长期战略资产（比如用户数据和与广告主的关系）不受影响……有人真的要去做了。

除了抱怨脚伤和在沙发干坐着以外无所事事的我，花了两天时间写下了我对这次收购的思考。要不是因为和雷斯曼这个混乱的猴子之神及他的混混朋友出游让我成了病号，我可能还没有时间去想这件事。

我的文章发表在Medium（一个个新鲜时尚的技术人“意见领导力”平台），并获得了巨大成功。显然，Twitter和MoPub的内部也在传阅。这笔交易的决定性人物，比如亚当·贝恩和吉姆·佩恩，转推了这篇文章。也就是说，他们手下低至初级销售员的所有人，也在四处分享。

看来被我说中了，Twitter想用MoPub的技术搭建进化版的FBX。鉴于收购本身的敏感性以及被联邦贸易委员会进行反垄断

调查的可能性，公司高层不能公开就他们交易的原因或接下来的计划发表评论。但是，他们当然可以把人们的注意力引向一篇外部人士写的极富洞见的评论。他们也这样做了。我花了三天时间在沙发上手忙脚乱地处理社交媒体上的混乱——转推、评论、澄清、新关注——所有这些人类在自己的思想雷达上发现新坐标点时引起的喧闹，其亮斑总是转瞬即逝的。

这个出人意料的开头使我心生一计。我依然保存着进行AdGrok谈判时凯文·韦尔和亚当·贝恩的电子邮件地址。自从我退出AdGrok交易后我们就没有再联系过；我觉得Twitter的人应该都当我已经死了吧。我在Twitter的内线告诉我，迪克·科斯托洛（Dick Costolo，Twitter当时的CEO）在AdGrok交易期间，甚至给全公司发过一封邮件，将我的叛逃解释成我有胆小的性格缺陷。

带着一些惶恐不安，我给亚当和凯文写了一封求和信，恭喜他们的天才交易。最坏的情况是，我被无视。最好的情况是，我得到一次全新的机会。亚当回复了我，提议在Twitter见一面。

所以，在AdGrok闹剧的仅仅两年之后，我来到了Twitter位于第九街和市场街的新办公室。不断壮大的Twitter，其员工数已经超过了它位于福尔瑟姆街的办公室的容量。和旧金山市总是精神分裂和无能的市政府吵了一段时间以后，Twitter还是决定留在旧金山市界内，尽管市政府像万圣节“不给糖就捣蛋”一样地把员工的股票期权当作普通收入征税的威胁依然存在。新办公室在旧金山城市风光最不堪入目的地段（田德隆

区)的正南方。有Twitter在这儿坐镇，随之而来的雅皮士/嬉皮士服务，比如高端咖啡、精酿啤酒和宽敞的复式公寓必然等不及要服务Twitter及其员工了。当地人已经开始把这个贫民窟戏称为“推德隆区”。有那么多等着IPO的创业公司，旧金山哪里还需要老城改造运动和将就可用的城市规划啊。

我在脖子上挂上名牌，和亚当·贝恩的助手在接待区打了个招呼，然后就被带进了一间会议室。透过会议室的窗户，我偷偷寻找这两个我两年前说过话的男人在哪儿。那一次，我费力讨好他们和他们的公司，他们回报以好感，最后却被我傲慢地拒绝。

这次会面将会很有意思。

我们礼貌地握手。脸上带着笑意，亚当和凯文坐在圆桌的另一边，我背后是会议室的标配白板，他们背后是直达屋顶的落地窗，窗外是工程师的工位。

在一个小时的时间里，我解释了Twitter因为收购MoPub可能遇到的所有技术、法律和商业问题。不敢说全都是我的功劳，但当时的我对于怎么把一个实时交易系统嵌入拥有亿级用户的社交网络平台，可以算是世界级的专家。对于这一任务，没有人懂得比我更多——因为我曾是世上唯一在做这件事的团队的领头人。

哦，我可以告诉Twitter该怎么做……只需背诵我最近记忆里的脚本即可。

我跳了起来，站到白板前，开始解释Twitter广告系统和MoPub之间的数据流程。这和Facebook广告系统和FBX之间的数据流动类似。如何跨设备清理重复的用户身份，如何在开放广告定向的同时防止数据泄露，我向他们介绍了我们在Facebook创建和规划的所有复杂事务。白板黑字，清楚记录了Twitter在未来该如何赚钱。代表数据流向的箭头和代表用户的唯一ID，铺满了整面墙大小的白板。在用政治手段操纵博兰和费希尔这种狡猾的马屁精方面，我可能不够优秀，但解释一下怎么搭建广告产品我还是可以的。等我讲完，凯文和亚当一声不吭地坐在桌子另一边，消化这些内容。

为了能有第二次约会，你得露一点肉。如果不知道露多少，就多一点。

在我准备走回前台的时候，我们握了握手。在门口，和以前一样烦人的门卫又收走了我的名牌。

过了几天，凯文发邮件邀请我作为顾问加入Twitter。这一切都要在秘密中进行，不能让外界知道。如果被媒体问起，Twitter将不得不承认我是顾问，不然的话，绝对不要我向外界透露一个字。我要做的就是每两周和他们的PM秘密地开一次会。这些PM会负责整合Twitter和MoPub。虽然我会领工资，但是并没有公司ID和邮箱地址，或者任何其他与Twitter有官方联系的东西。每次，我依然必须作为访客从前门进入，忍受Twitter办公楼低效的前台和门卫所带来的小麻烦。

听起来不错。但是，和以前一样，先给我一个报价再说。

Twitter很快就给了一个数目。这已经不再是两年前那家花一个月才能拿出条款清单的公司了。他们开出的酬劳是每季度1000股，按当时Twitter上市前的股价40美元一股算，大约相当于年薪16万美元。这一切只需要我偶尔出现在Twitter办公室，谈一谈我对实时广告购买的看法。

突然有一天，你也成了你讨厌的那种人，然后还在想自己是怎么走到这一步的。我混进了顾问这个圈子，虽然钱不多，但也是只需出现就能赚到真金白银的人。硅谷有一整个阶层的人都是这样的，他们每天不需要工作，只靠当顾问就能活得很好。这也算是精英主义的一种好处啊。

不过，还有一些小问题要解决。

仅仅几个月前，我还在帮Twitter最大的竞争对手Facebook搭建完全一模一样的东西。我依然受Facebook的保密协议约束，不得向外界透露任何有关我在Facebook工作的信息。

而且，我也是Facebook最大的赢利伙伴Nanigans的顾问和即将上任的产品副总裁。Nanigans公司是向饥渴的Facebook机器运输金子的最大管道之一。他们和Facebook有紧密合作，帮助Facebook广告添加一些新功能，然后通过他们精细的购买工具把这些功能开放给拥有高额预算的金主们使用。就Facebook可能与外界达成的合作关系来说，它和Nanigans的关系可以说是最紧密的了。

如果你感到好奇，这难道不是我在报仇？那你就猜对了。这个复仇计划是把花在Facebook上的开销尽量多地转移到其他渠道上去。可以说这比穆尔蒂的报复心还要强烈。我在Nanigans的任务是领导产品团队搭建一个实时购买工具，用来买入Google和Twitter MoPub上的广告，从而令公司提供的服务更加多样，也不用那么依赖Facebook。理智地说，站到买卖天平的另一边的确是一件令人着迷的事——搭一套买方技术，让它和我自己搭建的卖方技术通信。但是，真正让我心动的是，这件事会把我曾经从Google搬到Facebook的那些钱（通过FBX），又搬回Google去，幸好Nanigans（以及它手上一大批财大气粗的广告主）现在有能力在其他地方买广告了。“我们只会破坏我们取代的东西。” [\[1\]](#)

在如此错综复杂的利益关系下，从Facebook家族跳到Twitter去（同时还通过Nanigans在名义上保持和Facebook的关系）并不是一个轻松的决定。相关利害方，不管是Facebook还是Nanigans，都不会感到高兴。Twitter让我做的事情只差一点就算是破坏保密协议，且不管怎么看都是叛变前雇主。“只差一点”，这就是硅谷运作的方式。

我没怎么谈判就签下了这份工作，并给凯文·韦尔发邮件表达了我对Twitter的期待。他以同样兴奋的态度回应，提议了一个和Twitter广告产品团队见面的时间。

就这样，在无情地拒绝Twitter并加入Facebook的两年以后，我开始违背Facebook的利益为Twitter工作。同时，我也在为Facebook的广告伙伴和最大的一条现金流工作。

这就是所谓的“无状态机”的乐土。

[\[1\]](#) 这句话出自拿破仑三世。他推翻了法兰西第二共和国，并以法兰西第二帝国取而代之。

尾声

人类一规划，上帝就发笑

最有把握的希望，往往终于失望。

——威廉·莎士比亚，《终成眷属》

2016年1月

所以最终的结局是怎样的呢？

2013年，关于Facebook广告的大辩论无疾而终，或者说，这场辩论只是为将来的长期战略打下了基础，而非对当下的短期战术产生影响。

疾风暴雨过后，真正拯救了Facebook季报的金矿，一扫上市后股价阴霾的，不是CA或FBX。另一个代号为“Neko”的产品才是真正的救世主。那是Facebook广告在手忙脚乱的上市准备期间发布的，除CA和FBX以外唯一一个真正创新的产品。和许多其他点子一样，这个产品本身，不过是将两个迥然不同的领域联系起来：Facebook越来越让人沉迷的动态消息和Facebook移动应用（而非桌面网站）上的广告位。是的，用户打开手机看到的信息流广告救了Facebook。

搞出这个名堂的PM有一个拗口的名字：菲济·西莫。她是我的两位办公室老婆之一（没错，在公司我信仰摩门教），加入Facebook广告时她只是一位地位低下的产品营销专员。^[1]她很快就凭借出色的才干爬上了Facebook的职场阶梯，转岗为PM，开始与广告部以外的人打交道，引起了全公司更多人（包括扎克伯格）的注意。她是西西里意大利人和法国人的混血。后者意味着黑人血统、定制时装和高过酒吧高脚凳的高跟鞋；前者意味着令人生畏的政治手段。从几百年的西西里部族恩怨中训练出来的才干在Facebook的管理文化里找到了用武之地。

和许多成功的产品一样，信息流广告的成功来自一波谁也没有料到的海啸式的潮流。至少，谁也没有料到它会来得这么快、这么急。这波浪潮来自移动设备使用量的增长。在2013年的几个月的时间里，移动设备突然成为占据最多Facebook使用时间的平台。这一形势上的变化完全扭转了Facebook的赢利策略，令之前的所有决定都变得无关紧要，或者降为次要的考虑。

现在回想起来，我们很容易看到Facebook为什么能在移动端获得成功。第一大原因：数据。

桌面上的浏览器和它的cookie池（那个连数据中介和Facebook这样的第三方也能读取和写入数据的地方）意味着很多人都在窥探着网页浏览器里的数据。全世界的数据中介和运作定向广告的人都知道你在二手车网站上挂了一辆二手车，或者在购票软件里搜索了一部电影。

在移动设备上的浏览器通常不接受第三方cookie，也就是说，除了《纽约时报》，没有人能读取或者记录你在NYTimes.com上都看了哪些文章。这和桌面浏览器里的混乱局面大不相同。而且，移动浏览器通常没有对唯一设备ID的访问权限，而我们接下来会看到，这个设备ID才是移动广告世界里真正可靠的用户身份。

第二大原因，原生应用作为核心移动体验的巨大胜利。

这样想：从数据角度（而不是技术角度）来看，移动应用就像是一家公司给自己开发的专用浏览器，好让你在移动设备上也体验他们的网站。你的手机上可能有好几百个这样的专用浏览器，你用它们来看书、买菜或者享受其他服务。然而，在桌面端，你用Chrome和Safari（或者其他几个有限的浏览器选择）浏览成千上万个网站。你在同一个浏览器cookie池里留下的数据将被千万人取得，并以数不清的方式被转卖掉。在移动应用里，这样的数据沼泽并不存在，所有数据都被隔离在产生数据的应用里。不管你是在《糖果传奇》升到47级，在Redfin房产软件上搜索了房子，还是在亚马逊的移动电商应用上买了什么东西，这些数据都只存在于相关的应用里，绝不会离开。也就是说在移动设备上，至少从数据角度来说，你只需要和一些固定的应用保持直接联系。这里没有数据中间商插足。

如果你了解移动数据是怎样存储的话，以下事实其实有点反直觉：每一个移动设备都有一个固定的唯一设备ID，它和你握在手上的物理硬件相关联。^[2]理论上，营销人员可以卖掉所

有数据，并将这些数据和你的设备ID关联，然后在Facebook或者移动广告交易所上利用它们给你推定向广告。

因为两个原因，这种事没有发生。第一，苹果这样的公司对于自己的平台有独占的控制权。应用程序都需要经过审核才能进入苹果的应用商店，在审查时，苹果可以限制你对充满魔力的设备ID的使用。^[3]总的来说，苹果显示出非常坚定的保护用户的决心（史蒂夫·乔布斯出了名的对广告不感兴趣，甚至可以说带有敌意），随时准备阻挠二级市场买卖定向数据。

第二，应用开发者也总是护着自己的数据，不愿意把它们分享出去。他们宁愿自己从中找盈利点，也不愿通过卖掉它们来追求短期收益。毕竟，一旦放出去，竞争对手可能也买得到这些数据。

以上关于数据的详细讨论总结起来就是：虽然我对Facebook的数据价值的质疑在桌面端仍然成立，但在移动领域，情况毫无疑问大不一样。在桌面端，当Facebook举着点赞数出现时，一个成熟的大部分人都认可的数据市场已经存在了；而在移动端，定向数据非常稀缺，就算有，质量也不高。就连基本的年龄和性别信息也能让一直在摸着石头过河的移动营销人员高兴得跳起来。在Facebook发布其自IPO以来唯一真正创新的产品（Facebook受众网络）时，市场也确实是如此反应的。

受众网络（Audience Network），简称AN。这个产品很容易理解，它不过是由Facebook数据驱动的、跑在Facebook之外

的其他应用程序上的Facebook广告。也就是说，它是检验Facebook数据价值的最直接的方式。

这些广告活动的表现，不管是从广告主看重的点击率来说，还是从内容平台看重的实际CPM价值来说，都很好。这说明在这个大家都是瞎子的移动数据领域，独眼龙Facebook可以称王。

Facebook能在移动端取得成功的第二个宏观原因，再一次反映出桌面世界和移动世界之间巨大的结构性鸿沟：在桌面端，即使是《纽约时报》这样领先的媒体，也很难找到好的盈利点，他们总是在不断尝试各种“付费墙”来挽救他们流失的纸质版订阅用户。因此，高质量的媒体常常需要依靠广告来补贴其在数字时代还未成型的商业模式。对广告主来说，这意味着即使是《名利场》和《纽约时报》这种顶级媒体的广告位，也可以很容易地买到。

在移动设备上，领先的移动应用（大多数是游戏公司或者几大移动电商）都很懂怎么从用户那儿赚钱。他们通过信息把关以及苹果应用商店提供的便捷的支付服务把用户变现（例如，“用3.99美元下载完整版游戏”，不喜欢的话就忽略它）。同时，做移动应用的人整体上也更懂如何让用户付费。当转向数字出版的报业人士还在使劲擦手上的油墨，想要搞懂互联网时，业界领先的游戏公司已经在计算他们用户的CAC和LTV，[\[4\]](#)并且能够精确到小数点后三位了。结果就是，只有那些垃圾到没有用户肯付费的免费游戏或者二线社交媒体才会把变现任务外包给已有的网络和交易所，靠广告来赚点钱。例如，

很长一段时间以来，在世界上最大的移动广告交易所里，你可以购买到的广告资源最多的移动应用是Grindr，这是一个到处都是饥渴的半裸男人的社交软件。你想让你的牙齿美白剂广告出现在那里吗？我想你应该不想。

另外，你应该也留意到了，移动平台上的广告要么小而不和谐（比如，那些屏幕底部闪烁的横幅阻碍了你滚动页面），要么大而烦人（比如，占据整个屏幕的插播式广告）。

所有这些都意味着，虽然在桌面上有采用通用格式的高质量媒体可以和Facebook一决高下，但在移动端，Facebook真的没什么竞争对手。非侵入式但有设计感的广告，出现在来自你朋友的有机内容中间，成为Facebook流畅的用户体验的一部分，享受着用户全神贯注的注意力，拥有高到吓人的参与率（在Facebook动态消息中的广告点击率可以轻松达到整数百分比以上），谁会不想要来一份？相比于其他玩家，Facebook在移动端可以说有着先天的优势。

以上两个要素，即数据、高质量的广告格式和位置，帮助Facebook牢牢占据了移动广告领头羊的位子。在可预见的将来，我们很难相信有谁能挑战Facebook的地位。

当然了，这些马后炮的分析都是现在说起来容易。在2013年的春天，“开放”和“封闭”大辩论的巅峰之际，自然是没有人能看到这个结果的，虽然当时所有可能的收入增长点都被拿出来激烈地争论过。直到移动浪潮席卷全球之际，也没有人意识到这一点。

Facebook于2013年6月发布的第二季度报告里有两个亮点刺激了Facebook股价的飙升。第一，移动端的活跃用户量相比去年同期增长了50%；第二，更重要的是，移动端的收入相比去年几乎翻了一番。这意味着Facebook不仅成功跃进万众期待的移动时代（在这个时代，人类所有活动都将转移到各种设备上），而且还学会了怎么在其中挣钱，这说明这次跃进不会伤及Facebook的赢利能力。

这一切是怎么发生的呢？

Facebook正缓慢地将移动端的动态消息开放给广告，把这一块曾经不可染指的宝地拿来公开拍卖。从2013年开始，Facebook逐渐加大了变现的力度，开放了越来越多的广告位。随之而来的是收入的稳定增长，每次季报都超出华尔街的预期，股价也越来越高。

广告位就像房地产，Facebook现在就像是西进运动时期刚刚买下路易斯安那州的美国。身强体壮的拓荒者在名义上有组织的政府的控制下，竞相去往夕阳的方向淘金。

多位当时的内线告诉我，这个战略有一个令人担忧的地方：出卖动态消息的行为必须得有个限度，到时候Facebook又该怎么办呢？内部甚至专门有人预测这个时刻何时会来。当广告的拓荒者抵达太平洋海岸——这个广告新大陆最西边的尽头时，他们会意识到这次土地和财富暴涨的运动已经结束了。

但是，又一次地，意想不到的事发生了。

Facebook的营收在移动广告完全渗入普通用户的移动体验之后依然没有停止增长。因为出色的表现，越来越多的广告主想要购买现在已变得相对稀缺的广告位。多亏了广告优化团队在工程上的不断突破，以及信息流广告等产品带来的新数据，Facebook越来越懂如何在移动设备上派送广告。单纯依靠数学上的优化，就能带来营收增长。感受到未来的大趋势之后，Facebook重组了整个广告团队，把更多的重心放到移动端，目标是榨取每一个广告主（不管大小）可以花在移动广告上的每一分钱。这样转眼之间发生的重新定位曾经不止一次救了Facebook的命。Facebook人应该为此感到骄傲。没有多少如此规模的上市公司能成功完成这样重大而突然的转变。

即使在Facebook已经迅速成长为一家以移动端为绝对重心的公司，以及这片新大陆上每一个像素的地产都卖给了出价最高的买家以后，Facebook的收入依然在继续增长。这不仅让投资人高兴，也让股价继续升高。但是，在2013年初，谢丽尔的会议室里那些男人之间的撒尿比赛正值高潮的时候，所有这一切都还很不明朗（别管Facebook现在怎么说）。

然而，这就是在硅谷收获成功的法则：你实验10个点子，大部分时候这些点子基于随机猜想、一点点关键产品研究以及你的文化所尊崇的某种特别的迷思。其中7个点子都惨烈地失败了，你停止继续在上面投入，迅速把它们扫进历史的垃圾堆。有两个点子表现还不错，原因或多或少和你想的一样，但它们并没有为你带来爆炸性的成功。只有一个点子，因为一些你事先没想到的原因，创造了足以改变一切的巨大成功。健忘的科

技媒体只知道按照套路编织虚伪的成功故事，假装那种弹无虚发的完美故事真的存在：产品点子一开始就经过了深思熟虑，后来的技术执行更是完美无瑕且毫无犹疑。本来是瞎了一只眼睛的将死之人被馅饼砸中，在他们笔下，故事就变成了充满自信的预言家施行了一次无人可挡的计谋。世界赐予你一个天才的称号，你也开始表现得像一个天才一样。当下一次用户数或者收入的危机袭来，你重复那个实验，在硅谷的大赌桌上扔下代表你产品的那套骰子。然后有一天，你找不到可以解决危机的办法，庄家拿走了你剩下的筹码，于是你完蛋了。公司倒闭，公司的标志进入博物馆，提醒大家企业的生命也是有限的。然后所有人都开始好奇这样一个公认的天才怎么可能会失败呢，不禁感慨起才华的易逝。

Facebook的这样一天也总会到来的。从某种程度上说，它已经来了，只是Facebook用钱解决了它。

2012年，一个叫作Instagram的照片分享软件让扎克伯格看到了一个他从来没有见过的东西——一条指数式上升的用户增长曲线，它让人想起Facebook早期的增长曲线。在经历了一整个周末的谈判之后，Facebook斥资10亿美元，从Twitter CEO杰克·多尔西的手上抢下了这个应用。据报道，杰克已经花了好几个月时间试图打动Instagram的CEO凯文·希斯特罗姆（Kevin Systrom）。

2013年，另一个应用也拥有类似的令人害怕的增长曲线。它的用户数甚至比Instagram的还要多。WhatsApp（瓦次艾普），这个在美国没什么知名度的应用在海外市场上却几乎是

短信和即时通信的同义词。它靠一个相对来说很小的团队和一个功能非常基本的应用，建立起国际性的通信帝国。其独特的卖点是你的手机号就是你的用户身份。^[5]和对待Instagram的方法一样，扎克伯格以个人魅力说服了WhatsApp的创始人兼CEO简·库姆（Jan Koum），以惊人的190亿美元在2014年10月收购了这家公司。^[6]这两个应用——一个是嬉皮士风格，以彩色滤镜和照片分享为卖点；一个功能简单呆板，针对的是对价格敏感且短信价格高昂的市场，代表了经常被那些大公司忽视的全新市场方向。WhatsApp和Instagram都被卖给了Facebook，但总有一天，会有下一个新的应用席卷全球，带来人类通过电波沟通的全新范式。而它的创始人，可能拥有和扎克伯格本人一样的固执和骄傲。这次，Facebook将无法靠金钱摆平一切，它必须给自己找一条出路，一条要危险得多的路。

那FBX最后怎么样了昵，我们这出戏里最宝贝的宝贝？

在我的Facebook生涯快结束时，FBX的营收才刚刚显示出爆炸式增长的迹象。我离开之后，它继续大跨步前进，到2014年初已经实现约5亿美元的收入——所有这些^[7]都是实打实的新收入。也就是说，FBX是Facebook历史上增长最快的新营收产品，仅次于价值10亿美元的动态消息大金矿。而且，FBX在开发最活跃的时期也只用了屈指可数的几位员工，而信息流广告组织了一个小部队来创建和维护。

除了用（现在）几乎为零的工程成本为Facebook带来堆积如山的收入，FBX这棵摇钱树还是Facebook面向持续壮大的程序化广告世界的一扇窗口。这个开在Facebook围墙上的小口，让

广告团队拥有了解读竞争对手并据此开发产品替代它们的能力，就像高盛可以看到所有买卖订单一样。然而，通过有选择地开放跨设备身份匹配和移动设备上的广告位（Facebook广告世界里的珍宝），Facebook诱惑广告主使用其笨重的替代产品，而不是更受大家欢迎的FBX实时交易技术。尽管面临持续不断的敌意，FBX还是坚强地活了下来。至少现在，它的赢利能力和战略意义还很强，足以抵御广告部的博兰和博兹们的辱没。

我现在在此做出以下预测，只为将来打某些人的脸：总有一天，Facebook将不得不全心全意地支持这套程序化交易系统，让它处理所有的Facebook广告位。他们现在处于技术史上错误的一边，人类欲望和线上资本主义的实时互动还将继续。

连华尔街都看到了这一点。还记得金融危机后的高盛是怎样在斟酌后还是决定拒绝在交易所里进行CDS交易这一金融衍生品市场不可抗拒的变革的吗？2013年，高盛终于和美国洲际交易所合作，允许客户通过美国洲际交易所清算欧洲的CDS交易。美国洲际交易所是一家先锋性的期货交易平台，你可以在上面交易从飞机燃油到橙汁的任何东西。希望有一天，Facebook也能变成像高盛一样创新的领导者。

那Facebook最伟大的敌人Google及其无耻的抄袭之作Google Plus以及和“迦太基必须毁灭”相关的东西，又怎样了呢？

至2014年4月，Google和Facebook之间的布匿战争正式结束了。

扎克伯格没能像罗马对迦太基一样，把Google烧成灰，抢走Google员工的妻儿为奴，在Google前总部的土地里撒盐令其寸草不生……但Google的败北确实被科技圈看作一次声誉扫地的落败。

Google Plus的门面担当维克·冈多特拉突然宣布离开公司，这是Google发出的投降信号。在Facebook内部还有人发出了一条题为“叮咚！巫师死了”的欢庆帖文，大家都因为一大威胁的消除长舒了一口气。

维克的离开是一个明显的信号：Google已经放弃在社交方面做任何挣扎，接受了被一家他们曾经忽略甚至完全蔑视的公司打败的现实。这一消息后来得到了进一步确认：Google同时宣布，许多Google Plus的产品团队，例如聊天应用Google圈子和图片分享应用Google相册，会被并入Google的移动操作系统安卓的团队。Google给的说法是，Google Plus不是一个“产品”，而是要变成一个“平台”，即一种可以增强多个Google产品用户体验的通用性工具。

这就像是说他们的军队并没有撤退，而是以退为进。Facebook所有人都能看穿他们试图保全面子的文字游戏。Google Plus完蛋了，Facebook胜利了。一致对外的马车阵大获全胜。

好了，关于这些穿蓝色卫衣的家伙，我们说的已经够多了。Twitter那群人呢？

2016年1月，本书即将完成之际，Twitter又发生了一次高层震荡。Twitter的高层震荡就像是某些专制政权的宫廷政变一样频繁。凯文·韦尔和亚历克斯·罗特（我们AdGrok交易一开始的联系人）已经分别升到了负责公司两大引擎——工程部和产品部——的地位。这次，他们双双离开了Twitter，一起走的还有一些其他高级领导。稍微有点出人意料地，韦尔跑去了Instagram这家Facebook的子公司做产品总监。Twitter的用户数此刻已经危险地停滞不前，他却跳槽去了Twitter最明显的竞争对手那里。亚当·贝恩继续留任Twitter的首席运营官。杰西卡，那个点燃整个AdGrok大戏的女人，继续在Twitter负责商务拓展工作，像是囤积番茄罐头一样收购公司和人才。硅谷的无状态机继续自行运转着。

那我曾经的AdGrok战友呢？

截至2016年3月，他们仍然是Twitter的工程师，早就完全拿到了属于他们的4年期股权。从当时交易的数目来看，要知道他们拿到的可是有更多税收优惠的期权，而且在上市锁定期后，Twitter的股价已经达到了50美元一股，再加上作为绩效优良的员工，他们肯定拿到了更多股权奖励，他们现在应该已经非常富有了。

MRM再也不用担心还房贷和孩子上学的问题，终于过上了他在科技圈前20年的打拼没能带给他的舒适生活。

至于阿吉里斯，只要他愿意，他可以回雅典实现他开黑胶唱片店兼咖啡馆的梦想，甚至更多。西姆拉和他很快有了小

孩，他们在旧金山和雅典都买了公寓，过着旧金山科技人士常见的特权生活。

我们依然会偶尔聊聊天。我和阿吉里斯聊得比和MRM多，但你也读了前文，这应该不算奇怪。他们最终原谅了我给那笔交易带来的麻烦。毕竟，他们依然从中受益颇丰。

那我自己呢？

相比之下，我几乎一无所有。

别忘了，Facebook给我的是限制性股票，我需要按照普通收入来缴税。

还有，和Twitter不一样，Facebook上市之后，虽然估价一开始达到38美元一股的高价，但接下来一年都在30美元一股左右徘徊，偶尔甚至跌到18美元一股的低谷。这次上市对担心股票被稀释的员工和内部人士来说是好事，但对于等待套现走人、远离硅谷这个大赌场的人（比如我），就不那么友好了。因为有锁定期的限制，内部人士在上市后的好几个月内都不能卖掉他们的股票。当我终于可以卖的时候，Facebook的股价是20美元一股。但是，我需要以38美元一股的股价按最高边际税率（加州的个人所得税很高）来纳税。如果我以这个更低的价格出售股票，无异于要为一部分我根本没有赚到过的钱缴税。我的悲惨境地简直就是第一次科技泡沫的浓缩版：在股价高涨时缴了税，然后不得不在股价低迷时出售股票。

我从Facebook的股票里几乎看不到我用AdGrok换来的期望价值。所有那三年的挣扎和数不清的每天工作16小时的日子，不管是为了AdGrok还是为了Facebook（你根本无法想象我有多讨厌那段时光），换来的几乎是一场空。你瞧，我的队友们和我在财务上可真是有非常不一样的未来。

这里面有一些是因为我已详述的科技业薪酬体系的变幻莫测，以及上市公司股价正常的起伏波动。但其中主要原因，还是我在两年内被Facebook这台机器嚼了个一干二净，而我的队友们在风光旖旎的Twitter嬉皮士农场——这个我当初费尽心思千辛万苦才逃离的农场，欢跳着享受了4年。我这一切努力换来的却是一群不懂知恩图报的人在我给他们造了一台印钞机之后的无情拒绝。是谁说人世间没有报应这回事的？

说到不公平的报应，命运很快又跟我开了个玩笑，没有这次事件，你也不会看到这本书。2014年夏天，我的母亲突然被检查出肝癌。我眼看着她一开始很缓慢地，然后很突然地死去。来自坟墓的一阵微风吹醒了我一些年轻时的梦想。它们本已在我的脑海里被束之高阁，现在被拭去了灰尘，又重新焕发出原有的光彩。我终止了所有工作，卖掉所有东西，专心于两件费心费力的事：一是你手中捧着的这本书。书的底稿来自相应事件发生时的记录，但把它们整理成一本书，花费了我一整年的反复书写和编辑；二是驾驶一艘小船独自环游世界。这是一个我小时候的梦想。那时的我，白天在迈阿密的比斯开湾驾驶我的“乐观号”小帆船，晚上阅读罗宾·李·格雷厄姆（Robin Lee Graham）的冒险故事。格雷厄姆是一位美国海

员，他在1970年用一艘狭小的24英尺的帆船“鸽子号”完成了一次单人环球航行，成为世界上最年轻的完成这一壮举的人。

为了完成这个梦想，在我终于存够了最低限额的钱时，我曾经购买过两艘以这次远行为目的的船。而这两艘船都在这本书记录的事件发生期间，被我忽视，烂在了船坞里。第一次是在AdGrok时期，第二次是在Facebook期间。这两艘船都被我卖了，不仅是为了挽回损失，更是为了掩盖我因为疏于维护它们和放弃个人抱负而产生的羞愧感。

母亲去世后不久，我买下一艘结实的约40英尺长的独桅帆船。这艘船没有重蹈其前任们的覆辙。我把它当成亲生女儿一样，将其命名为阿亚拉——第一位进入旧金山湾的欧洲人的名字。在2015年的大部分时间里，我不是趴在电脑前进行马拉松式的写作，就是在阿亚拉的甲板上，安装或者修理一个又一个昂贵的航海装备。引用以色列国父西奥多·赫茨尔（Theodor Herzl）的话来说：“如果你想完成它，那它就不是梦想；如果你不想完成它，那它将一直是梦想。”把梦想变成现实是身为创业者或PM的使命。这一次，我终于可以实现自己的梦想，而不是纯粹为了完成工作或者获得财富而努力。

所以，我在这个命运的舞台上向诸君鞠躬致谢。就让我消失在太平洋翻腾的海浪里，永远不要再回来。很快，我们将只剩下这一个远离社交网络战争的避难所。

于华盛顿州，虎鲸岛

[1] 西莫自己也在办公室搞一妻多夫制。众人皆知，她会主动跟Facebook所有冉冉升起的政治新星搞好关系，非常公开地花时间与他们社交互动（当然了，还要全都记录在Facebook上）。就像是煤厂用来检测瓦斯的金丝雀，她流动性极强的社交圈子能让你一眼就看出广告部最红的人是谁。

[2] “技术洁癖”肯定会讨厌我这个简化的说法，那我就再做一点澄清：严格来讲，这个设备ID（在苹果的世界里叫作IDFA，或者ID for Advertising，即广告对象ID）其实是软件生成的一串数字和字母（例如，“236A005B-700F-4889-B9CE-999EAB2B605D”）。它和你的手机相关联，同一部手机上的所有应用拿到的都是相同的ID。最开始，这个参数是不可变的。但在2012年，因为日益凸显的隐私问题，规则发生了变化。现在，它由软件生成，这样如果你想的话，就可以重新生成一个ID来终止广告追踪。但就大部分场景下的应用来说，这个ID和印在你手机主板上的序列号没有什么区别。

[3] 提交审核后，苹果会检查应用实际在做什么，调用了哪些方法，包括获取设备的IDFA数。如果你用一种看起来不可接受的方法利用了这个函数，那么你的应用将被驳回，而且通常原因不明（苹果的规定故意模棱两可，这样他们就拥有最大的裁量权）。这种由一位玩家通过任意裁断来统治所有人的做法，是在现代科技里很少见的阻塞点。

[4] CAC，“customer acquisition cost”，即用户获取成本；LTV，“lifetime value”，即生命周期价值。前者是让用户下载并登录你的应用的营销成本，后者是你在用户使用你的应用期间能从他/她身上赚到的钱。如果LTV对CAC的比例大于1，那么你作为应用开发商就是成功的，因为你赚的钱比你花的钱多（如果忽略掉开发和服务器的成本，并且假设这个“生命周期”不是很长的话）。所有的移动营销人员就算把自己的小孩名字忘了，也不能忘了这两个词。

[5] 这个半刻意半意外的天才决定有着双重意义。第一，它将安全和用户运营的责任（例如，标记发送垃圾信息的假用户、验证忘记密码的用户身份）完全外包给了通信公司（例如，AT&T）。建立和维护人到电话号码的映射关系本来就是通信公司的本职工作。第二，这意味着用户增长团队的核心业务——让用户和其他用户建立联系——变得无比简单：从用户的手机上获得所有联系人列表，然后让这个用户自动成为他/她所有联系人的朋友（不用再像Facebook一样，向你塞一些劝你添加失联的老同学为好友的假广告）。据说，之所以抛弃业界通用的自选用户名+密码的方案，是因为WhatsApp的创始人兼CEO简·库姆，总是忘记他的Skype密码，所以想要一个免密码登录的解决方案。

[6] 一篇感动硅谷的新闻写道，简·库姆在他的乌克兰移民家庭曾经常领取食品券的社会福利办公室门口，签下了这笔上百亿美元交易的文件。这种传奇故事温暖了科技自由主义者（technolibertarian）的内心，擦亮了他们艰苦奋斗的资本主义品牌（几乎是基于硅谷礼数的必要环节），显示出精英领导体制的公正性。

[7] 这是我的内线泄露给我的数字。根据Facebook广告系统的增长客户预算的流向、动态消息中和FBX相关的帖子的抽样占比等数据建模，你就可以估计出FBX的体量，建模得出的结果与上述数字大致相同。

致谢

感谢英国交易员，谢谢你不仅承担了大部分养育我们孩子的责任，而且还在我最困难的时刻提供了宝贵的建议。非常可惜，有时候一个家庭就像一艘船一样，只能有一位船长。

谢谢以色列心理学家，陪我一起度过占据本书一半篇幅的漫长的Facebook苦难岁月。没有你的温暖帮助，我不会活过那炼狱般的煎熬。我想借用古籍中的句子来赞美你：“才德的妇人谁能得着呢？她的价值远胜过红宝石。她开口就发智慧，她舌上有仁慈的法则。”你无穷无尽的仁慈值得一个更好的人来享受。

最后一位我要感谢的伴侣是法国建筑师。是她第一个阅读了本书的草稿，在我与截稿日期做斗争时非常耐心地独自待产。我猜你所忍受的这一切正如你祖国的作家让·拉辛（Jean Racine）所写：“为什么要在制造这么多甜蜜的回忆之后，明明这样关心我的他，却背叛了我？噢！我实在太爱他了，根本恨不起来。”

致我们永远起伏不定的爱与恨，愿你们永远如此热烈，如此令人着迷。

人们常说，人生是一场马拉松，不是短跑比赛。而这本书两样都是。这本书从合同签订到出版，只花了10个月时间。和AdGrok从创立到卖掉的时间一样。这一快到有点危险的过程要

多谢我的经纪人斯隆·哈里斯（Sloan Harris）。谢谢她从混乱的初稿里看到了希望。

谢谢哈珀柯林斯出版社的詹妮弗·巴斯（Jennifer Barth），我的编辑。谢谢她优雅而博学地处理我无节制的修辞和长句子。没有她的“巨大的”帮助（其中包括删掉几十处“巨大的”这个词），《混乱的猴子》将失去至少一半的可读性。

如果说《混乱的猴子》有一个戏剧性的诞生过程，那一定是源于凯特·李（Kate Lee）在看到关于AdGrok的热门博客文章后，发邮件建议我应该写一本书。Google把那封邮件误判为垃圾邮件，我是在不抱希望地寻找另一封被拦截的邮件时才看到它的。如果我没有发现它，那你也不会看到眼前这些文字。多谢凯特·李一开始的鼓励，多年以来的温柔敦促以及编辑一些我早期的Medium文章（这些文章里的部分内容已被收入此书）。在她的呵护下，一篇篇引人注目的博客文章才成了一本书。

写作本身发生在许多地方，从硅谷到巴塞罗那，从柏林到华盛顿州的虎鲸岛。在硅谷的时候，我通常是在所记录的事件发生时就愤怒地奋笔疾书；而在其他地方，则是好几个月或几年后，我经过更多思考之后的随意书写。

我要特别向太平洋西北部地区的圣胡安群岛这顶桂冠上的翡翠——虎鲸岛——致敬。它的美是如此迷人，这个马蹄形的避风港是作家理想的隐居地：峻峭的山峰、碧绿的森林、波光

粼粼的水面和热情的当地人。请永远不要改变，虎鲸岛，你是我们这个后现代互联网时代每一种病变的解药。

我特别要感谢华盛顿州贝灵厄姆阿斯兰精酿公司的酿酒大神们。你们的Batch 15 IPA陪我度过了太平洋西北部冬季的一个个阴暗潮湿的下雨天。这本书的大部分是在那段时间里写成的。没有这些啤酒神秘的青柠味，《混乱的猴子》将只有现在的一半长和一半有趣。

我希望我可以感谢硅谷的整个生态系统：投资人、科技媒体、律师、内线、顾问以及各式各样我在这本书里歌颂和抹黑了的人。但我们就别装模作样了：我们的关系纯粹是利益驱动的，不过是你利用我、我利用你罢了。有人说过，最完美的交易是双方离开时都觉得自己有些吃亏。向我们完美的交易致敬！

多谢马修·麦凯琴和阿吉里斯·齐姆尼斯，和我一起创业、一起奋斗的同志。我早就跟你们说，这个YC的事情会很不得了。

谢谢保罗·格雷厄姆、杰西卡·利文斯顿、山姆·奥尔特曼以及所有参与AdGrok传奇的YC合伙人和创业者。在硅谷这个充斥着无边的贪婪和虚伪的机会主义的世界里，你们是我遇到的真正对朋友忠诚和坚持理想主义的人。

最后，谢谢我在Facebook的前同事们，谢谢你们在本书中出色的演出，谢谢你们陪我度过生命中的两年时间。你们中的

许多人在本书出版后肯定会想要和我绝交。但别忘了：唯一比被人说闲话更坏的事，是没有人说你闲话。你觉得人们在未来，比如说在2116年，会怎么评价Facebook呢？在你点下“删除好友”按钮前，还请好好想想这个问题。

后记

2018年5月

我这一生没有当过多少次反主流的预言家，所以难得享受一次这样幸灾乐祸的时刻：你看，早告诉过你了。

最近的几个月在Facebook密集发生的几乎所有的丑闻都在这本回忆录的某个章节或段落里有所体现。

让我们回顾一下：

英国政治咨询公司“剑桥分析”（Cambridge Analytica）恶意利用Facebook开放平台的数据，而这一开放平台本身是否是2010年前后一个投资巨大的失败实验呢？本书在“当飞碟没有出现”一章讨论过这个问题，同时我也讨论了Facebook试图利用它赢利的努力。

公众深信不疑的所谓的“人口统计学”定向广告——剑桥分析的另一卖点——我在“伟大的觉醒”一章中，将它视作没用的品牌营销工具进行过讨论。

政治新闻网站ProPublica大惊小怪地报道，说Facebook按兴趣定向的工具里，除了一堆无关痛痒的垃圾词汇，还有几个骂人的脏字。因为这是我在Facebook发布的第一个产品，所以“踮起脚尖，一跃而下”一章对它有详细的记录。

从某种意义上来说并不准确的俄罗斯网络水军购买定向广告、误导美国选民的故事呢？Facebook仰仗的广告审查系统，是一个小心翼翼地融合了人工干预和自动化软件的系统，后者我曾参与过，我在“广告执法者”一章中对其一一进行了解释。

扎克伯格在国会听证会上对公司的业务和法务表现出的无知和无所谓呢？我在“Google必须毁灭”一章花了很长的篇幅讨论。

就连德高望重的《华尔街日报》也气喘吁吁、迫不及待地报道了Facebook神秘的“反性骚扰”政策：被同一异性拒绝一次后再追求的人，就会被人力资源顾问关“小黑屋”（见“新兵训练营”一章）。

所以，从《混乱的猴子》首次出版至今，具体都发生了哪些事情？所有这些关于剑桥分析的噪声（真的大部分都是噪声），背后的真相是什么？

剑桥分析，和许多其他公司一样，是Facebook围墙花园边缘的寄生虫，以帮助其他想要采访Facebook用户但不知道怎么做的人为生。由于他们都是狡猾的中间人（正如许多类似的助纣为虐者一样），他们找到了剑桥大学一个利用Facebook用户民意调查进行学术研究的科研中心。具体的细节我们还不清楚，但故事梗概大概是他们贿赂了一个研究员，让他在Facebook开发平台（类似于苹果的应用商店）上发布了另一个调查问卷，然后利用这些投票数据构建了一个政治倾向模型。

通过回答一系列问题，约30万名Facebook用户的资料被采集分析，并被按照学术界最新的理论建立了性格模型。剑桥分析也利用了Facebook当时对平台数据相对宽松的限制，不仅搜刮了所有回答过问卷的用户的资料，还采集了他们的朋友的个人信息。

所有这些建模和偷数据的行为，都是为了找出Facebook用户更容易有何种政治倾向。以用户资料的数据为武装，剑桥分析可以尝试在广告系统里发布相应的定向广告。

听明白了吗？剑桥分析做的事是诱骗用户参加问卷调查（同时赋予它访问他们数据的权限），搜刮他们的数据，和用户揭晓的政治倾向信息做对比，然后利用偷来的Facebook资料数据给用户发送定向广告。

在我们开始以阴谋论对其进行解释之前，先回头看一看。这种定向广告，再说一遍，所谓的“人口统计学”，相当缺乏实证数据的支持。他们从用户调查问卷里推导出的星座学（比如“偏外向”和“有神经过敏倾向”这种人的性格模型）必须和“支持特朗普”这种政治倾向联系起来，然后他们再通过Facebook用户资料给这些神经过敏的人定向发送广告。这是一个基于模型的模型的模型，全程依赖于各种估算。细心的读者会记得我在“百发百中”一章里说过，按特定用户的兴趣准确定位是多么困难，更不用说按人格特征这种模糊的抽象概念了。

剑桥分析只占到特朗普全部媒体预算里相对较小的一部分，但这并没有阻止傲慢的英国人穿着高档西服极力夸大自己的能力，就连硅谷的梦想家也甘拜下风。在广告科技领域，即使你的没用，它也能卖出去。

Facebook需要为这次“剑桥分析门”负责任吗？当然，而且不止为一个方面负责。据报道，他们在2015年就发现了这家公司恶意采集Facebook平台数据，但Facebook并没有直接封禁他们，而是让他们保证所有用户数据已经全部被删除。显然事情并未如Facebook所愿。

而且从全局来看，Facebook早就应该关掉开放平台。在《混乱的猴子》里我详细说过，Facebook开放平台的开放图谱产品是一个失败的赌注，对公司和用户来说都已经没什么价值了。要知道，每当一个开放平台向第三方开发者开放用户数据，总会出现数据泄露。看看你的智能手机，看到那些应用图标了吗？我敢打赌它们中很大一部分，甚至绝大部分都或多或少违反了苹果和Google的使用条款，以多种手段侵犯了你的隐私，不管是不小心的还是故意的（移动广告定向市场中存在一个很大的欣欣向荣的二级数据市场）。但是这个活跃的生态系统提供的创新应用功能（Uber、Airbnb、Snapchat以及Facebook自己）让数据意外泄露或者恶意被盗成为可以被接受的风险。Facebook开放平台从未带来这样的好处，因为自从Spotify很早以前把“你的朋友正在听……”这种动态消息接入以后，就再没什么人用过它。Facebook很早以前就应该把开放平台关闭^[1]，他们应该为自己的不作为感到羞耻。

那特朗普到底是怎么赢得大选的呢？

我猜，最主要的原因，其实是特朗普团队更懂得如何用Facebook进行营销。这一点可以从Facebook泄露出来的信息和特朗普营销团队自己的声明里得到验证。

特朗普Facebook工作的背后主使人布拉德·帕斯卡莱（Brad Parscale），曾公开表示，他们极为深度地利用了CA的定向功能和共和党政治机器送给他们的所有一手数据，以及从数据中介那里买来的第三方数据。换句话说，他们确实和这世界上每家亚马逊或Zappos一样，无休无止地利用和回收他们能够接触的一切用户数据，只不过在政治选举中，用户是捐款人和选民。

另外，特朗普竞选委员会还利用了一个很受欢迎却鲜为人知的Facebook产品：类似受众（Lookalike Audiences）。这个工具以你提供的CA为种子用户，使用Facebook社交关系图和Facebook了解的用户之间的相似度，将这些种子用户扩展为一个更大的用户集合。背后的理念是如果一个人在Facebook上看起来和你相似，他的消费兴趣也很可能和你一样。因为如果商品零售店Bed Bath & Beyond知道你喜欢高级的浴室毛巾（或者共和党知道你喜欢特朗普），在Facebook看来，和你类似的用户也会喜欢类似的毛巾。不夸张地说，这个功能好像还挺有用，受到了各类广告主的普遍欢迎。

根据彭博社挖到的一项Facebook内部调查，特朗普竞选委员会在竞选期间运作了近600万种不同的广告，而希拉里团队投

过的广告数量只是这个数字的1/100。和所有精明的营销人员一样，特朗普团队会针对每一位消费者不断优化要传达的信息，并通过迭代实验不同的广告创意，寻找传播效率最高的像素块，将它扔到你的动态消息里。

特朗普的数字帮手帕斯卡莱说过一句令人难忘的话：“我一直不明白为什么政治界人士觉得这东西很神奇。这和商业广告没什么区别，只不过名字比较高级而已。”

简而言之，特朗普在营销方面胜过了希拉里，而且优势极大。

但那些俄罗斯网络水军和“互联网研究中心”（Internet Research Agency）[\[2\]](#)又怎么说呢？

根据Facebook的数字，“互联网研究中心”花掉的广告费（约10万美元），就互联网营销的标准来说，实在是微不足道。这点钱还不够你卖一包口香糖的。就不用广告的运营来说，俄罗斯人的宣传得到了更广泛的传播，相应的数字看起来会很大，但效果其实可能也不怎么样。别忘了，每天Facebook上都有几十亿名用户同时消费各种信息，每年可能有几万亿篇帖文发布。就算按照Facebook承认的数字，俄罗斯人发布了几千万篇帖子，其数量可能也不到选举期间Facebook上贴文总数的1%。

进一步扰乱事实的是，大多数观察家喜欢犯一个错误，即把某个摇摆州（如俄亥俄州，它只有几万张选票）的摇摆县投

出的决定性选票，和Facebook广告可以触及的用户数量相比。他们想象了一个虚幻的场景，特朗普有如外科手术医生般精准地找到了决定性选民并说服了他们。这就好像是有两位马拉松选手已经肩并肩跑了26英里，全程全力以赴把自己逼到极限。当终于有一位比另一位领先一秒钟冲过了终点线，你说“看，如果我最后推你一把你就能赢的”，完全无视在两个多小时里赢家是如何一步一步取得那一点点一秒钟的优势的。所谓的恰如其分的广告刚刚好送达完美受众的故事，真的只是幻想而已。从事件发生的先后来说，这也是不可能的：选举之前，没有人知道哪些县的一小群选民会成为决定性力量，所以你一开始就没有办法精准定位到他们。但如果本来对复杂的广告定向领域一窍不通的业余评论员们突然对其产生兴趣，这种事就“成真”了。

这场闹剧中最好笑的是，不管涉及的小人是“互联网研究中心”还是剑桥分析，最不懂广告的那些人反而最相信广告的“超能力”。反而是那些最懂广告的人，比如说实际的广告从业者，对剑桥分析宣称的“魔弹”保持最高度的怀疑。最终，特朗普赢得选举是因为更多人愿意在Facebook上（免费！）分享他的消息，他不需要俄罗斯人暗箱操作，只需要大家都能利用的Facebook广告工具。他的胜利就是这么简单。

现在回想起来，既然Facebook数据隐私这枚炸弹早已引爆，关于《混乱的猴子》的出版时机，我意识到以下两件事：

1. 2016年，大多数人，包括（以及尤其是）主流媒体，对于Facebook在政治竞选中的角色都不甚了解，也就没法问出《混乱的猴子》里如此多令人满意的答案可以回答的问题。

2. 这些人也没有兴趣了解Facebook的角色，直到特朗普出现。

客观地讲，《混乱的猴子》（不幸地）没有展示出足够有预见性的领域，正是Facebook对政治的影响。在2012年IPO前那段混乱的日子里，政治并不是一件我们在设计Facebook的数据和定向工具路线图时花了很多时间考虑的事情。CA这种工具，目的是把关于你的所有已知的商业信息和你的Facebook用户ID联系起来，是为了卖给你鞋子和肥皂，而不是向你推销特朗普或英国脱欧。Facebook收入最好的年份，那个刚开始发布现在被广泛讨论的绝妙定向工具的时间点（后来Facebook就再没发布过什么真正创新的广告产品了），正好是一个总统大选年。然而，我只是很模糊地记得政治广告曾经作为潜在的买家被提起过，而且是在大家绝望地四处寻找和挖掘潜在广告主时被提起的。政治家真是无可救药地落伍，可以说是最后一个意识到Facebook能量的大广告客户群体。

所以这就是Facebook现在遭受如此疯狂围攻的根本原因：在移动游戏和电子商务的商业世界里流行多年的营销工具和技术，终于被在任何事情上都很落伍的竞选营销人员用起来了。准确来说，是因为一方用得比另一方更好，或者更准确来说，

被错误的一方用得更好，至少从我们左倾的主流媒体那儿看来是如此。[\[3\]](#)

至少在美国，普通消费者，不管是故意地还是下意识地，给了商家很多卖东西的自由，但在把一位极不受欢迎的总统送上宝座这件事上，大家的想法就很不一样了。资本主义让每一段关系和生活中的每一次选择都变成一个市场营销问题：我们对着社交媒体上的朋友经营自己的个人品牌，在交友软件Tinder上左滑右滑来找对象。但是当待售产品是政治家时，我们对消费型资本主义的热情突然就没那么高涨了。让谁拿到核弹控制器不是一个可以轻易做出的选择。就连Facebook也同意这一点。2017年9月，扎克伯格亲自宣布，Facebook将对政治广告的投放人进行更严格的审查，也会披露更多关于政治广告的信息。

考虑到以上情况，我知道这样说让我看起来有点像一个愤世嫉俗的无情的市场营销人员，但是围绕着Facebook的这些无止境的争吵造成的最可能的长期影响是，Facebook广告营收将得到巨大增长。当所有人都高喊Facebook威胁了一系列重要的选举时，2020年选举的广告预算将毋庸置疑超出2012年微薄的支出很多倍，甚至超过特朗普/希拉里2016年花掉的比较健康的数目。不管针对这一系列事件会出台何种法律法规（我其实还挺支持某些针对竞选广告的立法提议的），2016年Facebook“选举门”给Facebook带来的都将是一个更大的政治广告销售团队，它将从渴望权力的选举候选人那儿挤出更多广

告预算。到2020年选举年，Facebook对我们的政治生活将拥有更加直接的影响。

看到大家对广告这么有热情，我现在想戳破这个泡沫了。

对Facebook和西方自由民主传统可能终结的危险来说，我认为广告并不是最紧迫的问题。到最后，广告总归是一个明显可以解决的问题。广告主的数量相比于Facebook可以影响的用户基数，实在是太小了。抽象的挥之不去的言论自由原则并没有面临危险，而Facebook完全可以独断专行，以砍掉部分营收的代价从严审查政治广告。胆敢违反我们的规定？关了你的账号，给老子滚。给我们耍手段？老子的手段比你的多了去了。我还在公司的时候，这大概就是广告警察们的态度，Facebook的探长们现在不过是要多覆盖一个领域，而且有比以前多得多的资源可以把这件事做好。扎克伯格已经宣布再多雇用5 000名运营人员来更好地审查Facebook上的内容——这是一个巨大的数字，我在2011年加入时，全公司员工总数还不到这个数字的一半。

Facebook这个故事里真正重要的部分是有机。我们作为一个物种，已经内化了对于自定义和定向化媒体的一些期许，与此同时也在这同一家媒体上外化我们的私人生活。回到过去是不可能了。在后启蒙时代的自由民主里长大的人相信言论自由是不可侵犯的权利；后Facebook时代的人同样相信他有活在属于自己的现实里的权利。这个“现实”的目标是强化他的世界观，并不惜扭曲事实来讨好他的偏见。认知失调，人类意识的阿喀琉斯之踵，是当我们面对与我们的世界观相悖的事实证

据时，不仅拒绝接受，而且还更加坚定我们原本想法的一种心理障碍。为每一位用户创造一个媒体资讯的安全空间，是Facebook成长为市值几千亿美元企业的奥秘所在，而我们还不清楚Facebook用户是否真的想要离开这个舒适的空间，虽然全世界都在喊着“快做点什么”。

那么，在Facebook每天都要发布新代码的情况下，我们应该怎样处理一个改变起来比生物进化还缓慢的人类心理缺陷呢？历史可以给我们一些经验吗？

很多人，包括我，都曾把纸质媒体拿来和互联网时代的智能手机做比较。如果这个比较成立，那么我们现在经历的就是属于我们这个时代的三十年战争^[4]，一次痛苦的两败俱伤的冲突，这最终将在现实和意识形态的地图上都只留下两个颜色中的一个，原本有原则的分裂总有一天也会被比现在世俗得多的权力的野心所滥用。不知怎么的，当古登堡和他的小伙伴出现，人类终于解决了书写和思想传播的问题，令它们不再被与世隔绝的僧侣和教会指派的教士垄断。那次革命涉及长达几个世纪的围绕编辑、学术规范、新闻事实、能力效率各异的出版行业守门人等话题的规范的建立过程。使用活字将墨压在纸上是一项伟大的技术创新，它也在这中间发挥了关键作用，但真正让革命活跃起来的，是向全世界分发那些薄薄的木浆制品的系统。^[5]

除了高高在上的知识分子精英之外，历史上的那个系统对我们大部分人来说都已经无关紧要了。然而，互联网这个系统，一个让所有蠢货发表的任何东西都能马上传播到全世界的

系统，正是一个所有蠢货（和不那么蠢的机会主义者）都会在其中瞎说话的系统。技术人员对这个信息过载问题的解决方案是算法——说白了不过是使用逻辑步骤，可能再加一点数学公式的配方。由于我们的大脑当然不可能解析所有那些鱼龙混杂的内容，我们在Facebook上或网上别的什么地方的朋友，决定提供一个算法来帮我们给这些内容排序。先随便猜一下我们喜欢什么，然后根据我们的反应做出更多的猜测，这些算法模型在接收到新数据时升级，于是我们进入了一个由Google、Facebook和类似机构调度的基于全世界内容的迭代。每次模型升级和训练数据都在我们眼前过滤现实的镜片上又贴了一层奇怪颜色的膜，以致我们都忘了在戴上社交媒体的有色眼镜之前，我们眼里的世界是什么样了（你还记得上一次看特德·科佩尔的《夜线》^[6]是什么时候吗？我还有模糊的印象）。

我们给了这些公司这样做的许可证，我管它叫“算法通行证”。20多年来这一直是它们的借口，如果你问起来，他们大概会这样说：“我们帮你过滤全世界的信息，作为交换，不管你看到什么都不可以让我们承担任何责任。如果你看到了你不喜欢（或者非法）的东西，那也是旁边那些研究人工智能的书呆子写的代码在作怪。”（镜头转向工业风装修的挂着软弹玩具枪的办公室。）

这不是我作为作家的文学创作，这是现实的法律。《数字千年版权法》（Digital Millennium Copyright Act）的安全港条款规定了YouTube不用为用户上传的“伊斯兰国”视频或者受版权保护的流行歌曲负责。所有人都触手可及的内容创作工

具，让我们从《纽约时报》及其傲娇的口号“所有值得印刷的新闻”（All the News That's Fit to Print）那儿，一下子跳到一场社交媒体受欢迎度的比拼，人人都在拼了命“保持相关度”。

从消费的角度来说，编辑整理和算法排序之间的本质区别在于，前者是理想化的配方，后者是不考虑道德问题的迎合。编辑是告诉你多吃蔬菜的人，带给你关于也门战争背后盘根错节的政治和种族逻辑的全方位报道。而算法是，你要多少糖和脂肪，它就给你多少，每天喂给你的都是金·卡戴珊的翘臀照和特朗普又和人吵架了这种薯条式新闻。就连最浪荡的媒体垃圾也能挤爆我们叮叮叮响个不停的手机，当消费资讯过度的我们暂时清醒了一会儿，要求回归理性时，我们一抬头却突然发现特朗普笑嘻嘻地站在总统演讲台上。

这也是2018年4月初在扎克伯格和Facebook的国会公审上发生的事。其中有一个十分令人印象深刻的场景：扎克伯格被一位参议员问起，Facebook是否应该为用户在他的平台上看到的内容负责。此时的扎克伯格已经接受了美国参议院连续几小时的拷问，他马上按下了脑海里的“播放键”，说出早已事先备好的答案——“Facebook是一家技术公司”。参议员进一步逼问他，他的回答开始偏离常见的脚本：

扎克伯格：我认为我们是一家技术公司，因为我们的主要工作是创造技术和产品。

参议员沙利文（共和党，阿肯色州）：但你说过你们也为内容负责，也就是说……

扎克伯格：没错。

参议员沙利文：……你们其实也可以算出版机构，对吗？

扎克伯格：这个嘛，我同意我们要为内容负责，但我们并不生产内容。

你几乎可以感受到，他也为自己话里难以调和的矛盾纠结不堪，同时也为自己在美国公众面前的这次坦白将为公司带来接下来好几年的法律问题懊恼不已。全世界在要求扎克伯格公开接受他实际上已经担任的工作——世界所有媒体内容的总编辑，但是他完全不想要这份工作（我们也不应该想给他这份工作）。这是不同的世界在一句所有人都能听见的话里相撞，我们却在期待这次历史性的撞击灾难能改善现状。

在我看来，要走出现在这个僵局，我们只有两个真正的解决方案，两个方案的场景都不涉及让扎克伯格荣登“全球线上真相仲裁者”的位置。

第一个场景是新一代网民崛起，他们是自出生起就接受触摸屏和碎片化数字媒体滋养的一代，可以镇定地徜徉于这个喧嚣的世界。这种镇定是我们这些纸书时代的“老恐龙”永远无法拥有的。那会是一个不一样的世界，一个万众敬仰的专家和编辑完全绝迹的世界，一个万物转瞬即逝但也更民主的世界——被网络放大的谣言和道听途说的小道消息被当作真相传播

（它们的另一个名字是“假新闻”），只有算法才能裁决它们。

从某种意义上说，这是一种向过去的急速倒退。在古登堡发明活字印刷术之前，大部分人都生活在一个所有资讯都靠口口相传的没有文字的旋涡里，媒体生态只包括口头交接的琐事和部族传说。现在，和往常一样，一些有先见之明的学者看到了这一天会再次到来，他们把这次全新的媒体中世纪化过程命名为“第二次口口相传”（Secondary Orality）和“古登堡右括号”（the Gutenberg Parenthesis，因为古登堡打开了文字纪元的左括号，赋予全社会读写能力，而扎克伯格的Facebook基本上终结了这一时代）。^[7]在时代终结的痛苦中，总会有人突然有一天想起逻辑这回事，在它还未完全消失时想起它的好。然后他们就会回头来重新审视Facebook。

另一个更有希望的但是也更不容易出现的场景是，我们集体决定站起来反抗科技压迫，叫出一声“停”！我们努力爬出社交媒体的兔子洞，一路爬一路填，等爬出来就把它堵上。我们把智能手机当垃圾扔掉，重新拿出蠢笨的功能机，恢复新闻编辑和百科全书作家的社会地位，驱使我们的科学家和工程师把技术热情投入其他方向。这样的操作在人类历史上并不常见，但也不是完全没有过。彼得·蒂尔曾经打趣道：“他们说我们可以开飞行汽车，结果现在我们只能发140个字的Twitter。”这是他在挖苦式地驳斥当前一切围绕互联网的大趋势（尽管他本人曾靠投资Facebook大赚了一笔）。那个上天入地的未来可以重新成为可能，只要我们想明白如何去推动相关

领域的创新，而不是让发明另一个照片分享软件的人获取巨额财富并登上杂志封面。也许，这还能行得通。

让我再说明白点，我认为我们正在进入一个全新的媒体中世纪化的时期。我们已经走得太远，不可能扔下一切重新开始了。我最近不得不向一位20多岁的青年解释什么是电话答录机（那个有两盒磁带和一排巨大按钮的笨重机器），因为它出现在了一部老电影里。如果我还得向她解释什么是图书馆书目卡、复写纸、微缩胶片或者胶卷相机，她肯定都不会相信这样的东西曾经存在过。不，我们已经铺好了床，并且躺在了上面（幸好还没躺着等死）。逻辑……趁着它还存在，好好享受它吧。

有意思的是，这无休无止的关于Facebook的大辩论，取决于两个相互关联但又截然相反的话题。第一个是Facebook公司对公共空间和发生在其中的辩论与决策过程的影响（我们在前文已讨论过）。第二个话题是关于我们的私人空间的，即我们内心的信念和理性最神圣的栖居地。

隐私不过是一场幻觉，这是一个我们最近才发明的用来欺骗社会的概念。在陌生人中间作为陌生人生活，在个人事务方面拥有不可侵犯的权利，甚至连政府都不得干预，这其实是一个相对较新的概念。我们现在习惯于把隐私放在生活的中心，把它看作一个“必需品”，然而，和浪漫的爱情一样，几千年来，没有它人类也都活得好好的。

现代含义的“隐私”第一次出现在我们的词汇表里，是在1814年。第一则针对它的严肃法理论述出现在1890年，作者为路易斯·布兰戴斯（Louis Brandeis）——他的《论隐私权》现在被众人奉为圭臬。碰巧的是，这篇文章正好催生自当时还是新兴事物的全国性新闻报纸和摄影。人们突然对隐私产生的兴趣和随之而来的法理上的辩护，是工业化、城市快速增长和局部社会分崩离析的结果。从前，地区性的社会结构缠绕甚至吞噬了社会里的每一个人，所有人都在一系列固定的期望和可能性中生活。当这一保护性（以及限制性）的结构突然消失，人人都需要在他们即将迁往的匿名化的、监控越来越多的世界里找到一个避难所。

然而，在人类进化过来的由猎人主导的部落里，或者在大部分西方人直到最近还居住其间的小城镇中，没有隐私的概念。如果你试着向非洲卡拉哈里沙漠的部落或者18世纪的法国乡间居民解释什么是隐私，他们不可能听得懂你在说什么。和陌生人见面是件特别值得纪念的事情，平日里打交道的人他们肯定早已知根知底。大多数文化都曾经历过没有现代隐私概念的时期，其中大多数直到现在还没有。

关于隐私的所有这些思考来自我的一次顿悟，一次值得详细解释和阐释的顿悟。

细心的读者应该还记得《混乱的猴子》致谢部分对虎鲸岛社区的感谢极为崇高的赞颂。它是位于华盛顿州西北角萨利希海的深蓝色海水上升起的一颗翠绿的宝石。我隐居在这里撰写我的回忆录，也是在这里，我爱上了它以狂风吹拂的石头海岛

为家的古怪社区——有点嬉皮士，有点“红脖子”，总是特别有趣。

紧张的截稿日期高悬在我头顶，一门心思对Facebook^[8]的斟酌正值高潮，我小心翼翼地闯入了这个紧密联系的社区，一个被潮湿、阴暗的冬天联结得更紧密的社区。作为一名迈阿密郊区的小孩，我背负了你常见的美国奋斗者无依无靠漂泊不定的履历——中西部大学、伯克利、纽约、旧金山、柏林。“社区”对我来说一直是一个政治家口中因为重复过太多次而显得肮脏的陈词滥调，或者是只有感情浓烈的加州人才会说的装腔作势的词。但是虎鲸岛是真实的，我第一次感受到了社区的感觉。事实上，刚刚经历了多年被旧金山科技圈原子化碎片世界包裹的感觉（那里的人就算相隔5米远也宁愿用手机短消息交流），这感觉对于我是一种启迪。

不过，一开始，我并不能理解这里的岛民为什么似乎不使用Facebook甚至智能手机。离开Facebook多年以后，即便经历了残忍的背叛——而且是在我被奴役着帮他们在定向广告赚了成堆成堆的现金之后，我依然“流着蓝色的血液”。对我来说，每天使用Facebook就像是吃维生素或者锻炼身体一样自然，是每个人每天都应该做的事。

但很快我就理解了。

一进酒吧就自动有熟悉你的人来服务，因为你能去的酒吧也就那么一两家。每次见到什么人，都要聊个十分钟，最近你们的共同朋友又有什么新鲜事——一个随时开启的真人版动态

消息。这里没有隐私：所有人都知道醉酒的、偷情的和奸夫是谁。消息传递得比Wi-Fi信号还快，我曾遇到过一个完全陌生的人，他却已经知道了我是谁以及我在这儿做什么（类似于网络约会时查探了对方的Facebook资料）。在这儿，Facebook哪里还有什么用啊？

对很多在城市里待惯了的人来说，世外桃源的乡村生活对他们来说可能不算是田园牧歌，反而更可能令他们感到窒息。实际上，我们所有人内心深处都在渴望一种社区感，而我们不管怎样总会找到属于自己的那个角落。即使你们这些都市硬汉，也都为自己打造了一个由老同学、前同事或现同事组成的类似归宿地的场所，如果中间有一些空隙，肯定也都用社交媒体填补上了。如果一个平台能提供一种社区感（Facebook的诞生正是为了成为线下社区的替代品），那缺乏隐私也就不是什么大问题了。人类会交出自己的一切来填充生活的空虚和解答对存在意义的怀疑，尤其是在这样一个充满了空虚和怀疑的世界。如果一套模拟系统能给人真实的体验，那它就能成功。到最后，除了媒体精英、无所事事的欧洲官僚以及靠此吃饭的职业活动家，没有人会真的关心隐私问题。[\[9\]](#)

2017年4月，扎克伯格罕见地发表了一篇长达6 000字的宣言，和他平日里过于寡淡的帖子相比，这篇文章还挺值得一读。他非常不谦虚地承认，Facebook填补了由于教堂、工会、共济会分会以及其他曾作为美国公民生活核心的地方性组织消失而形成的社交中心的真空。这些获得重生的公共论坛，以抽

象的Facebook群组形式存在，且常驻于人们的手机中，不再被距离或国籍的烦人边界所限制。

然而，这个“Facebook作为社区的一种形式”的状况也不是没有问题，正是在智能手机般的社区逐渐偏离现实世界社区的过程中，我们遭遇了现代社会的病状。首先是滥用问题。Facebook之于真实社区就像是色情片之于真实的性爱：一种便宜的、数字化的模拟，专门服务于那些没法做得更好的人。不幸的是，在两种场景下，过度使用模拟工具都会让你的脑子不知道怎么重新体验真实。但我们只能拿到模拟的东西，所以就这样了吧。

其次是所谓“非对称风险”（skin in the game）问题。[\[10\]](#)社交媒体已经让自命不凡的道德上的虚荣和法不责众的网络暴力成为每个人最喜爱的业余爱好。但在真正的社区里，发表言论是会有后果的，说话的人要么必须做出行动，要么道歉并补偿。在Twitter上被你骂作傻子的人并不会出现在你常去的超市里，结账时排在你前面，或者和你一道在学校门口等着接小孩。在一个真实的社区里，这种事会发生，而这让你有所忌惮。这就是为什么虽然线上的假社区在社会结构和政治层面上让这个世界越来越分裂，但在真实社区里民主依然有生命力。

下面就让我们看看地理位置问题。地理位置在Facebook社区是一种功能，但在现实中，它是个大麻烦。我们口袋里那一小片薄薄的玻璃、金属和硅基芯片组成的物件，就是属于我们的移动的虎鲸岛，我们关心的邓巴数联系人都会被放在了这个方便携带的小东西里。[\[11\]](#)但那个不可触摸的网络可以远远超越空

间甚至时间（比如说我已经过世的朋友，会永远地存在其中）。我亲自挑选的社交网络不一定会真正反映统治我生活的其他组织机构：我的政府、邻居，甚至国家。

换句话说，我们线上的政治参与的边界足以超出古老的、传统的地理边界。新边界无视地图上的不同色块，这些曾经代表一组组通用价值观、法律和身份认同的色块。这场围绕Facebook的激烈争论，其实只不过是传统上沿地形起伏进行治理的国家的部落板块在重新排列的过程中引发的一场地震。这也是为什么这么多西方民主社会的公民开始思考他们政治立场上的“他者”，那些名义上和他们是同胞的“他者”。他们问自己：“这些人都是从哪儿来的？我为什么要和他们分享我的政治权利？”

然而，线上部落和现已过时的政治联盟之间的紧张关系还会继续，直到我们要么按照线上部落重新绘制物理边界（比如，英国脱欧，美国几个大州吵吵嚷嚷要脱离联邦），要么通过某种方式学会收敛一下我们的线上人格（希望不大）。

支持立法限制Facebook的人，辩称Facebook是如同水电的基础设施，因此也应该按基础设施来规划，他们不是完全没有道理。我们现在已经离不开我们的网络身份，正如我们离不开水和电。

有点反直觉地，真正可以找到某种奢侈的社区感的人，要么非常有钱，可以住在一个经过互相挑选的群体组成的社区

中，按照自己的方式生活；要么非常贫穷，需要在现实生活中彼此扶持才能生存。

还有别的替代方案吗？

有些人会选择退回原始生活，重新采用人类早期的生活方式：创立有机农场，开办民兵组织或者隐修者的“圣本笃选项”（Benedict Option）[\[12\]](#)。肯定会有人选择逃离。但是就像我们即将面临的社会功能障碍一样，大多数人将被迫接受一个对从前那些原始生活的廉价抄袭。在那里，Facebook会继续作为一个精神支柱存在着，成为社交上非常脆弱的原子化人群的鸦片和随时可能溃烂的社会创伤上面的一个遮羞的创可贴。

扎克伯格这位天才拥有一个正确的愿景：“一个更加开放和紧密连接的世界。”意志坚定的他也有充分的能力令其变成现实。他对Facebook只是暂时有用的论断也是正确的，我们的社会需要一个更好的替代品。Facebook会为那些周遭世界正在被摧毁的人们提供一个临时的社区，哪怕它同时也是那些毁灭世界的人的扩音筒。最终，哪一边会获胜，我们还不得而知。

[\[1\]](#) 本文写作期间，出于对当下丑闻的响应，Facebook终于采取了行动。第三方可以访问到的用户数据将极大受限。许多研究人员和开发者已经开始抱怨，现在的Facebook真变成一个围墙高筑的花园了，而它本来有义务分享更多。据此我们可以证明“Facebook政策反应通用定理”：不管Facebook选择了两条道路中的哪一条，总会有一群人冲你愤愤不平、高声抱怨。

[\[2\]](#) “互联网研究中心”是一家位于俄罗斯圣彼得堡的网络舆情控制机构。
——译者注

[3] 不止一位保守派政治评论家指出，奥巴马竞选委员会在2012年大选时以类似手段利用了Facebook开放平台。当时，奥巴马竞选委员会在通过Facebook招募志愿者的同时，拉取了他们的好友列表（正如剑桥分析所做的那样），这本质上也是通过他们来揣测好友的政治倾向。虽然没有用这些数据发布定向广告，但他们利用采集到的信息励志愿者去劝说可能偏向奥巴马的朋友给奥巴马投票。奥巴马的支持者辩解说这是更小的恶，因为志愿者知道自己在做什么。也许恶是更小，但在被影响者不知情的情况下利用Facebook数据营销这一点上，奥巴马竞选委员会和剑桥分析是完全类似的。

[4] 三十年战争是由神圣罗马帝国的内战演变而成的一次大规模欧洲国家混战，也是历史上第一次全欧洲大战。——译者注

[5] 像每一位合格的科技从业者一样，我也考虑过用颠覆传统的自出版形式来发布《混乱的猴子》，但我很快意识到，只有一家声名在外的纽约出版商才能施展这个终极魔法：将实体书放上书店的书架。在我们精致的科技生活里，只有将一本实体书抱在怀里，你才能感受到他超越物理意义的重量。（至少现在，我还有这种感觉。）

[6] 《夜线》（*Nightline with Ted Koppel*），美国广播公司的著名夜间新闻节目。主持人特德·科佩尔在1980—2005年间主持该节目。——译者注

[7] “第二次口口相传”是指我们的新媒体对话实质上是重返现代文明之前没有文化的思维模式，由媒体理论家、耶稣会牧师瓦尔特·J. 翁（Walter J. Ong, S. J.）提出。“古登堡右括号”出自盎格鲁-丹麦裔英语文学教授托马斯·佩蒂特（Thomas Pettitt）。尽管（甚至可能因为）他们来自学术界，他们关于这个主题的论文和当前的媒体大变革息息相关，十分准确地描写了我们退化至石器时代的大脑是如何适应这个充斥着闪烁的屏幕的世界的。

[8] 这里的“Facebook”是个购物袋或者储藏袋，什么都能往里装，我用一家公司的名字来捕捉一个普遍现象。扎克伯格可能会完蛋，Facebook会消失，追随MySpace而去，但我想说的其实是我们拥有的所有线上虚拟社交身份：Facebook，虚拟现实头像或者别的任何东西。

[9] 事情的关键在于观察人们的具体行动，而不是他们宣称自己看重什么。还记得过去几个月Facebook应用是如何突然爬升至安卓应用商店榜首的吗？“删除Facebook”的话题火了的当天，所有人都靠抛弃Facebook来表达自己的愤怒。他们删

掉了Facebook……然后第二天马上又下载了回来，就像是怕得肺癌的人只休息了一天就又要去买了一整条过滤嘴香烟。

[10] 特别认真的读者会发现，尽管我在《混乱的猴子》的脚注里说过我再也不会，但我现在又一次引用了旁人无法效仿（也无法忍受）的纳西姆·尼古拉斯·塔勒布。

[11] 邓巴数（Dunbar's Number）是人类大脑可以处理的社交关系总数，通常被认为在150人左右。这个理论由英国人类学家罗宾·邓巴（Robin Dunbar）在研究了灵长类动物（包括人类）后提出。许多社科研究表明，没错，不管我们在Facebook有多少好友，我们真实的社交圈子依然受邓巴数所限。

[12] 圣本笃选项，由著名保守派作家、编辑（同时也是正统基督教徒）罗德·德雷埃尔（Rod Dreher）在一本书中提出，指的是传统主义的基督徒应该选择抛弃（后）现代生活，活在一个封闭的社区里。这是他们对其眼中腐朽而堕落的社会的一次积极反抗。这不是传统意义上的修行，但是受到了本笃会和他们排斥社会行为的启发。

图书在版编目（CIP）数据

混乱的猴子 /（美）安东尼奥·加西亚·马丁内斯著；杨建超译. -- 北京：中信出版社，2019.8

书名原文：Chaos Monkeys: Obscene Fortune and Random Failure in Silicon Valley

ISBN 978-7-5217-0715-1

I. ①混… II. ①安… ②杨… III. ①网络公司—企业管理—经验—美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第124172号

Chaos Monkeys: Obscene Fortune and Random Failure in Silicon Valley
by Antonio García Martínez

Copyright © 2016 by Antonio García Martínez

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

混乱的猴子

著者：〔美〕安东尼奥·加西亚·马丁内斯

译者：杨建超

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：429千字

版次：2019年8月第1版

京权图字：01 - 2019 - 2764

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978 - 7 - 5217 - 0715 - 1

版权所有·侵权必究

Table of Contents

[扉页](#)

[目录](#)

[前言 小径分岔的花园](#)

[01 扰乱宁静](#)

[资本主义的收尸人](#)

[人类注意力的交易所](#)

[学会游泳](#)

[抛弃沉船](#)

[02 伪随机性](#)

[让我看到你上战场的表情](#)

[创业就像是婚姻，只是没有性爱](#)

[速度作为一种特性](#)

[演示日](#)

[与风投天使们的密会](#)

[硅谷的沙石之丘](#)

[绕着越来越大的圈子打转](#)

[永不退缩！](#)

[狗屎三明治](#)

[胜利](#)

发布！

约会@Twitter

谁胆小谁输

赞了你一下

戳了你一下

小径分岔的多种未来

转发Twitter不代表认可

虚线

最后一局

03 Facebook：快速行动，打破成规

新兵训练营

产品按摩师

Google必须毁灭

踮起脚尖，一跃而下

百发百中

一朝被蛇咬，十年怕井绳

广告执法者

隐私权和自恋

我们是野蛮人么？

哦，死亡

被束缚在机器里的猛兽

上市

当飞碟没有出现

为了增长而增长

[伟大的觉醒](#)

[门口的野蛮人](#)

[IPA > IPO](#)

[IPO：重新评估](#)

[高频交易员](#)

[直面Facebook](#)

[微软耸耸肩](#)

[为了 Facebook 的荣耀](#)

[再见了，Facebook](#)

[混乱的损失](#)

[尾声 人类一规划，上帝就发笑](#)

[致谢](#)

[后记](#)

[版权页](#)