

硅谷巨人

汤姆·珀金斯自传

VALLEY BOY:
THE
EDUCATION
OF
TOM
PERKINS

(美) 汤姆·珀金斯
Tom Perkins

● 这是一本充满内幕的自传。

● 他一直是美国商界最神秘的、最传奇的人物之一。

● 他是硅谷风投界的元老，以推动互联网产业革命著称。他创办的
NACB（凯鹏华盈）已成为美国最大的风险投资公司之一，它投资
创立了Google、Amazon、美国在线、康柏、飞利浦电气公司、金
泰克、网景等许多美国最知名的公司。

● 他是惠普公司前董事会成员，他的辞职令惠普「电话门」丑闻公之
于众，引发惠普高层人事「地震」。惠普前两任CEO邓恩和菲奥莉
娜分别指控珀金斯策划了他们的辞职，事实到底是怎么样的呢？

● 他是美国著名浪漫小说家丹尼拉·斯蒂尔的第五任丈夫，二人的分
分合合一直是引人关注的焦点，是什么造成了这一切的呢？



他是不断创新的人
他是一直跑在最前面的人



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

内容简介：

这是一本充满内幕的自传，作者汤姆·珀金斯是一位知名的风险投资家，硅谷和生物工程的先驱，美国最成功的商人之一。

汤姆·珀金斯以其特异的想法和点石成金的能力闻名于世，他一直是商界最神秘的人物之一。但他的命运在2006年出现了突然的转折，为了抗议惠普公司不光彩的泄漏调查事件的“可疑的道德水准和可疑的合法性”，他辞去了在该公司董事会的职务。在这部富于洞察力的回忆录中，珀金斯回忆了这一段以及他生命中其他的插曲，既有生活方面的，又有工作方面的，包括他参与创造美国的很多行业的故事，这些行业是几十年前人们都想象不到的。

1957年珀金斯开始在惠普公司工作，他在这家公司的职业生涯包括市场营销、实验室研究，并成为该公司火箭般增长的电脑业务的首位进取心十足的总经理。他是激光技术的先驱，白手起家创立了一家盈利良好的公司，后来合并到光谱物理公司（Spectra-Physics）。他是金泰克公司（Genentech）14年的董事长，是硅谷风投公司KPC&B（Kleiner Perkins Caufield & Byers）的创始人，是应用材料公司（Applied Materials）、康柏（Compaq）、康宁玻璃公司（Corning Glass）、飞利浦电气公司（Philips Electronics）、新闻集团（NewsCorp）等众多公司的董事。珀金斯从来没有离开过风口浪尖。



封面照片由作者友情提供

摄影：鲁斯·菲舍拉

汤姆·珀金斯 于1972年联合创立了顶尖风险投资公司KPC&B。这家公司发起、投资了许多美国最知名的公司——比如美国在线（AOL），网景（Netscape），亚马逊（Amazon）和谷歌（Google）。更近的一段时间他在惠普公司的所有变革当中扮演重要角色。他居住在旧金山地区。

全国各省市新华书店、书城

网上书店 www.dangdang.com
www.joyo.com
www.bol.com.cn
www.99read.com 均有售



策划人：刘燕
装帧设计：牛晶

K837.125.38

26

汤姆·珀金斯自传

硅谷巨人

VALLEY BOY:
THE
EDUCATION
OF
TOM
PERKINS

(美) 汤姆·珀金斯
Tom Perkins



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

硅谷巨人/(美)珀金斯著;杨新兵译.

—北京:中国青年出版社, 2008

ISBN 978-7-5006-8358-2

I. 硅… II. ①珀… ②杨… III. 珀金斯, T.—传记

IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 103458 号

Valley Boy: The Education of Tom Perkins

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Youth Press

Original English Language Edition Copyright © 2007 by Gotham Books,

a member of Penguin Group (USA) Inc.

All rights reserved.

Including the right of reproduction in whole or in part in any form.

硅谷巨人:汤姆·珀金斯自传

作 者: [美] 汤姆·珀金斯

译 者: 杨新兵

责任编辑: 刘 燕

美术编辑: 牛 晶

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文图书有限公司

电 话: 010-65518035/65516873

网 址: www.cyb.com.cn www.antguy.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2008 年 8 月第 1 版

印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880×1230 1/20

字 数: 220 千字

印 张: 12

书 号: ISBN 978-7-5006-8358-2

定 价: 36.00 元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516875

010-65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

第 1 章	005
我与惠普半世情缘的终结：惠普“电话门”事件浮出水面始末	
第 2 章	023
我生命中的阴影：因过失杀人被审讯	
第 3 章	041
我的第一次创业经历：创立大学实验室公司	
第 4 章	065
我职业生涯中最具挑战性的一段插曲：到惠普帕洛阿图分部做营销经理	
第 5 章	079
我一生的钟爱：发掘老爷车，或许只有亨利·福特在汽车上面挣得比我多	
第 6 章	089
我的风险投资之路：成立凯鹏的故事	
第 7 章	113
我的成功团队：凯鹏的发展——从 K&P 到 KPC&B	
第 8 章	129
我担任的最有争议的位置：旧金山芭蕾舞剧团聘任委员会主席	

第 9 章 147

我的一次惨败的航海比赛经历：准备和团队精神是最重要的

第 10 章 161

我的第二次婚姻：我和著名小说家丹尼拉·斯蒂尔的故事

第 11 章 181

我经历过的最好的也是最坏的风险投资项目：一个能成就终生的项目终结了一条生命

第 12 章 193

我的小说：《单身顶级富翁》

第 13 章 207

我的偶像：帕特立克·奥布廉

第 14 章 217

前生，我肯定是水手：世界上最大的私人帆船马耳他猎鹰号的诞生

结束语 237

第 1 章

我与惠普半世情缘的终结：

惠普“电话门”事件浮出水面始末

Sometimes in Cat and Mouse, the Mouse Wins!

—Even If She Doesn't Play the HP Way

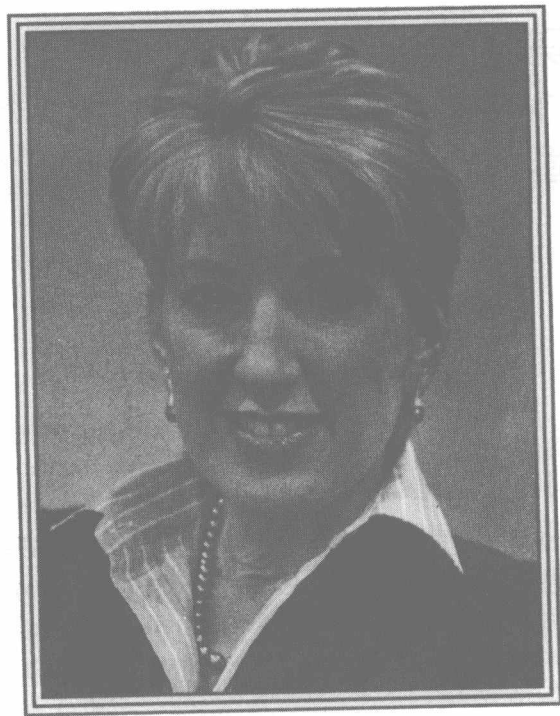
董事会大多是相当呆板的，公司越大越是这样。休利特-帕卡德（惠普）公司非常大，是世界上最大的公司之一。因此，在 2005 年初，该公司董事会一致同意请我回去的时候，我并没有什么兴奋的期待。但我很快发现，我这匹老战马是被召回参加最后一次战斗的——战斗结束后，他们发现这匹马跟往常一样要吃太多草料，而且会跟往常一样到处排泄——等一下！我的故事讲得太快了。

我在这家公司的经历要从几十年前说起，稍后我会讲到我直接为大卫·帕卡德和比尔·休利特工作的经历。尽管我已经从惠普公司辞职三次，两次以童工的身份，一次以董事的身份，我还是喜爱这个地方。我从没有想过要在 2006 年 5 月从暴怒的董事会离开。

那是一个典型的帕罗阿图市(Palo Alto)才有的好天气。董事会会议跟往常一样枯燥而中庸，但会议桌旁的气氛非常紧张。我们这些董事刚刚经历一场战斗，到处是丑陋的伤痕。我最初在 2001 年惠普收购康柏的时候加入董事会。康柏是凯鹏(Kleiner & Perkins)投资过的公司，我是康柏的董事。这次并购是一场恶战，由惠普“著名”的首席执行官卡莉·费奥莉娜指挥。

卡莉跟我的第一次见面刚好在合并前，地点是伍德赛德的乡村酒馆，那是一个著名的谈生意的地方。晚饭过程中，我同意如果合并顺利的话加入新惠普的董事会，这个决定代表了包括我在内的康柏

股东,和几位原康柏董事一起走进“新”惠普的未来。



卡莉·费奥莉娜,惠普公司前任首席执行官

卡莉是一个明星:自信的人格,四射的魅力,还有最优秀的头脑。那次晚饭上我建议新董事会成立一个技术委员会,有点类似审计委员会,但主要是监管合并后的公司每年将花在研发上的近 50 亿美元资金。她喜欢这个主意——开行业之先河——并且让我做这个新委员会的主席。

这次收购花去了惠普公司 190 亿美元,是高科技历史上最大的并购。不仅大卫和比尔的后代憎恨它——他们投票反对合并,却输掉了这场势均力敌的战斗(在这次战斗中,卡莉出现了少有的公关失言,诋毁沃尔特·休利特,然后是在惠普的董事会上称他只是“一位学者兼音乐家”)——而且华尔街上的人们也大多憎恨它。惠普创办人的家族成员们不喜欢通过发行新股收购康柏从而稀释他们的所有权的

想法——他们认为惠普自己能够做得很好——华尔街则非常清楚高科技领域的并购实际上都失败了。他们不相信协同作用是可以实现的。“9·11”以后，股票果然下跌了。

但是我站在康柏这一边，一直在尽最大努力帮助卡莉。放眼全球，康柏弱的地方就是惠普强的地方，反之亦然。它们的产品线也没有太多的重叠，甚至连个人电脑都可以实现无缝对接。惠普在普通消费者市场上有突出的地方，康柏在企业用户上比较突出。当然，在个人电脑领域，戴尔正在利用互联网上的戴尔直销引擎击溃这两家公司。

卡莉是英勇无畏的。作为董事长和首席执行官，她任命康柏的前任首席执行官迈克尔·卡普拉斯(Michael Capellas)为总裁兼首席运营官。他们一起制定了互不干扰的产品路标图，并创建了两个巨大的营销机构。他们开始从重叠的业务和逐渐显现的规模经济中，挤出巨额的节省(以数十亿美元计)。然而恐怖袭击之后的世界经济衰退让市场减速，延迟了华尔街期待的结果的到来。两位执行官面临来自员工、投资人和董事会的巨大压力。

迈克尔和卡莉开始就合作地相当好，他们的决定得到了很好的执行。我很惊奇并高兴地发现，这两个机构的文化很快融合在一起，不久就很难分辨一个员工当初来自哪个公司。而且，新公司很大数量的高层职位被来自康柏的管理人员占据。这就像是巨大、年迈并且超级保守的惠普公司和著名的“惠普方式”被注入了新的“德克萨斯活力”DNA。

但是高层的蜜月开始降温了。在我看来，迈克尔很难扮演老二的角色。我还看到，卡莉非常努力地让这个架构发挥作用。一点也不夸张，我花了好几个小时的时间，给迈克尔打电话，并跟他面谈，恳求他留在这个职位上——我希望能说服他，在公司内部管理方面他非常出色，而卡莉在跟外界沟通方面同样优秀——但是我失败了。仅仅大约6个月以后他就辞职了。然而他已经为这次并购最终取得的成功打下了很好的基础。

关于卡莉的离职原因，我最初是通过我们之间的一次谈话才有

所了解,话题是找另一个执行官来替代麦克尔分担她的任务。然而她选择了自己“继承”他的责任。尽管她经常鼓励董事们“参与”战略和重要决策的讨论,在我看来,她很清楚地让我们知道,我们的意见在运营和组织层面是不受欢迎的。并且,卡莉在运行一种高度复杂的矩阵式组织架构,我认为它很笨重。人们不清楚自己的职责。如果你能够理解那份组织架构图,你就会发现最近被破解的拓扑学中的德刚·庞加莱猜想(Poincare's conjecture)就像小孩的游戏一样简单。

在接下来的3年里,也就是从2001年到2003年底——那段时间我不寻求连任董事——取得了很大成就。技术委员会成为了主要的决策影响力量。我们发起了一个项目,授权使用惠普的专利和知识产权组合,这样,我们开始有了IBM公司要用一个稍大的组合才能取得的收入。这项被忽略多年的潜力,可能在不久的将来为公司每年贡献数亿美元的净利润。

或许更重要的是,我们鼓励管理层启动了针对微处理器附加和替代资源的长期程序——惠普是世界上最大的此类设备的消费者——因此为惠普的收入中加入了更多利润,让惠普摆脱了主要的卖主。

2004年我不在董事会。我没有跟卡莉争论到了退休年龄以后继续留任的问题。她可能对我产生了“董事疲劳”——这在她的自传中表述得相当清楚,所以我不知道卡莉和她的董事们之间的进展了。10月份,一位(来自合并前的老惠普的)朋友访问了我在英格兰的家,我们泛泛地谈了一些惠普的事情。他问我是否可以考虑重新加入,我的回答是,如果得到一致邀请的话,我会考虑的。

12月份,邀请函来了,我跟包括卡莉在内的几位董事求证,他们一致确认董事会是欢迎我回去的。我以观察员的身份参加了1月初的第一次会议,当我走进会议室的时候,卡莉用一个大大的微笑和一个拥抱欢迎我的归来。

直到这次会议,我才知道董事会和卡莉在公司的方向上正进行斗争。关于以后几周发生的事情已经有很多描述了。很多这样的描述是

不正确的,董事个人投票的过程还要保密。我认为,董事会最不愿意做的是让卡莉离开。我相信董事们希望她能够成功,同时希望她能就如何重组业务以及如何解决公司面临的诸多问题拿出更具体的方针。

这次会议之前,一个由3名董事组成的代表团正式跟她会晤,检讨一些具体的要求,我不在其中。我听说他们被她“王顾左右而言他”了。我没有直接的证据证明她是否这样做了,但是她可能重申了自己的信念,就像3年以前对我说的那样,即董事会无权干涉公司管理的具体事务。我不知道卡莉,或者就这一问题而言任何首席执行官,是否完全清楚董事会的确切角色。议会和公众可能认为它应该保证公司遵纪守法。这当然是重要的,但我同样相信董事会也像船的舵:离开它的掌控事情会错得一塌糊涂。我认为董事会是应该积极介入公司事务的。

这段时间,公司高层的失和引起了媒体关注。首先是《华尔街日报》,然后是《商业周刊》、《财富》,不久很多其他媒体都进行了报道。新闻界兴奋不已。消息肯定来自不同的渠道,可能来自一些董事本人。卡莉完全有理由对这些文章发脾气,有些文章好像是专门来动摇她的地位的。

最后,董事会召开了一个特别会议,我参加了。卡莉也参加了,我肯定她并不情愿。我们想尽办法躲开媒体,甚至连预定酒店都是用的假名。会议一片混乱,我想大家都会同意这么描述。我相信我这匹战马被召回董事会是用来坚定大家的决心的,同时采取果断措施寻找一位新的首席执行官,如果卡莉不肯做出一点董事会希望看到的改变的话。我同意这种观点。而且在讨论过程中,很明显多数人同意这是正确的做法,这其中是不包括我的投票的。但是关于时间问题大家就不这么一致了。最后的决定是要卡莉辞职,任命首席财务官鲍勃·韦曼(Bob Wayman)担任首席执行官。我们还没有回到家,这次会议的部分内容就已经被披露了。

一位董事在此次会议之前因为不相关的原因辞职,会后不久另一位董事辞职,部分因为不同意会议的决定。在留下来的这些人当

中,存在着未挑明的严重分歧。有必要选出一位新的董事长来代替卡莉,并且尽快找到一位新的首席执行官。我认为帕蒂·杜恩(Pattie Dunn)董事行事一直非常谨慎以确保董事会在这些实践中遵守规则和程序,所以我支持她当选董事长。董事会委派她、嘉伊·奇沃斯(Jay Keyworth)博士和我负责寻找并招聘一位新的首席执行官。我们宣布这个过程会持续6个月的时间。我们三个人之间则设定了一个不超过6到8周的目标,希望缩短动荡期。

帕蒂在合并之前很多年就是惠普的董事。她在巴克里斯银行有着出色的组合投资管理背景,掌管过投资人1万亿美元的资产。杜恩在大型高科技企业的生产、科技、营销、人力资源以及运营方面都没有经验。但是她在卡莉事件中能帮助每个人关注流程的细节,程序和监控流程成了她选择的专长。她好像是一个“中立者”。有人会说,如果有1.5的后视力,她不是董事长的合理人选。而另一位,嘉伊·奇沃斯已经当了20多年的董事了,是大卫·帕卡德一手提上来的。他是核物理学的博士,曾经在拉斯阿拉莫斯实验室(那是造原子弹的地方)负责物理方面的事情,曾任里根总统的科学顾问,对战略防御行动(“星球大战”)有过很大贡献,这个项目经常被认为促进了苏联的解体。嘉伊深度参与了惠普公司的各个层面,在我看来,他是最重要的一位董事。

在顶级招聘大师,拉塞尔雷诺尔兹公司的安德烈·雷德蒙德的帮助下,我们三个很快列出了一个梦幻候选人的名单。我们很满意地发现,管理美国最大公司之一的诱惑让我们的大多数目标人选走出茅庐跟我们对话(在保密的条件下),尽管惠普存在着低成长与低利润率的问题。我们三个几乎把所有的精力都放在这件事情上,几个星期以后我们认为自己的瞄准水平是一流的。

这期间,我一位在纽约从事金融工作的朋友问我马克·赫德是否在我们的名单上。这位朋友强烈推荐他,说他在扭转国家现金注册公司(National Cash Register company)的过程中干得很漂亮,让华尔街非常满意。那是一家相对较小的公司,年收入80亿美元。

我们已经在跟我们的顶级候选人一起在美国飞来飞去了，把他们介绍给惠普董事会的其他成员，希望董事们能够百分百参与此事。我们很自信我们关注的这些人就是我们的选择。我需要指出的是我们的名单上有两个非常有实力的内部候选人，他们也得到了充分的关注。我很得意已经在一份不长的名单上有了理想的人选，所以在安排马克·赫德到我旧金山的办公室里面试的时候我基本上是不情愿的。帕蒂和嘉伊参加了面试。

简单地说，在一个半小时以内，马克剥夺了所有其他候选人的机会。他做了功课。根据公开的信息以及证券交易委员会提供的信息，他以惊人的洞察力分析了惠普的问题和前景。此外，他还给出了一个方案，用来快速高效地解决问题。当他离开我的办公室的时候，我们三个相视而笑，几乎同时脱口而出，“他就是我们要找的人！”

我们很快带他去见其他董事会成员并开始协商合同。马克的处境很不利，因为他在国家现金注册公司的董事会不知道他在考虑加入惠普。他对自己的公司和董事会很忠诚，他希望在消息走漏之前跟公司讲清楚。我们做到了，非常惊险——国家现金注册公司的董事会刚给他送上临别祝福，几个小时后他加入惠普的消息就被媒体得到了。一场潜在的灾难被紧急避免，因为没有他的董事会点头，马克不会接受我们的邀请的。泄漏问题再次成为了我们要共同面对的问题。



现在回想起来，我只能惊诧于惠普董事会寻找并雇佣马克·赫德的速度和效率。他已经完成了他定下的大部分目标。这次合并通过马克的管理技能得以实施，证明了卡莉的愿景取得了战略性胜利。在惠普的损益表上，收入增加了数百亿，利润增加了数十亿。股票价格变成了合并前的低点的三倍，成为了道琼斯指数中上涨最快的品种。

这样的—个董事会在外界看来应该是不可战胜的，但到最后，在我看来，它变得失去作用并开始自我毁灭。怎么会这样呢？可能我要承

担大部分责任。我认识到,董事会的某些思考方式就是帕蒂·杜恩和汤姆·珀金斯之间猫捉老鼠的游戏,直到最后可怕的大爆炸。可能的情况是,我们两个是最需要紧密合作的岗位上两个最不合适的搭档。

我认为帕蒂应该是一位“行动主义”的主席,应该深度介入公司的战略,扮演一个非常忙碌的角色,就像我在三家纽交所上市公司(坦登,金泰克以及阿克松)中的角色。所以我说服其他董事,在杜恩(创行业纪录的)基本年薪的基础上另外多付给她10万美金,希望她成为一个参与型的主席。我能够这样做,是因为帕蒂让我担任董事会提名与监管委员会主任——一个小有影响但是没太大影响的职位。

在我看来,支持杜恩是我的一个错误。杜恩平时安静如鼠,却有着钢铁般的意志。我很快发现,她的愿景跟我的没有丝毫关系。猫与老鼠可以创造性地共存吗?我认为她太局限于生意的法律层面。我看那句老掉牙的话在很多董事会议室里都很适用:如果甲板上的椅子摆放得很整齐,那么大家肯定是在泰坦尼克号上。座位上有很多咨询师、顾问和律师要发表意见,你只须提问就可以了——在惠普我们从他们那里听到很多东西。萨班斯法案(Sarbanes-Oxley)的出台会鼓励这种思维方式。这是安然案和其他丑闻之后国会要求的一个复杂的披露和保证法案。

萨班斯法案让很多公司咬牙切齿,牢骚满腹。在我看来,新规定是对问题的过激反应——萨班斯法案最有力最有效的部分是要求首席执行官签署财务报表并负刑事责任。面对国会滥用职权,美国企业界也只能埋怨自己了。不幸的是,如果得到许可,萨班斯法案将会主导董事会所做的一切。然而一天下来,萨班斯法案不会增加每股收益,也不会提升股价。在我看来,如果一家公司的董事会主席对萨班斯法案的倾向越来越强烈,虽然是形式重于内容,这对股东来讲不是什么好消息。提升投资者价值才是最重要的。

杜恩和珀金斯的会面,包括私下的和董事会上的,变得越来越仇视,对其他董事来讲可能还有点好玩。我发现主要的分歧总是出现在议程上。我们应该把大家的时间花在什么上面?对帕蒂来讲,讨论完

善公司章程是一件很有意义的事情,至少我相信她是这么感觉的。对我来讲,我们从来都没有花足够的时间关注大方向:如何刺激销售,增加利润,加强管理,以及如何更好地跟 IBM 和戴尔公司竞争,这是两个非常难对付的挑战者,给他们一点点机会,他们就会抢了我们的饭碗。

帕蒂告诉我,技术委员会正在取代董事会的其他功能,事实上确实是这样,如果战略也被当作董事会的功能的话。我们通过向所有董事会成员开放这个委员会解决了这个问题,大家都有兴趣加入。帕蒂和我在每一件事情上都不能达成一致。我想把硅谷有创业经历的人请进董事会,她倾向于那些来自大公司,在华尔街有些名气的人选。她告诉其他董事我对硅谷有着“亲情”。

我们有些冲突非常有趣。帕蒂向我要一本我的小说的样书,《单身顶级富翁》,这是一部讽刺现实电视节目的书。我的书桌上有一大摞,理所当然地签了一本送给她。几个星期后,在迎接美林公司首席执行官斯坦·奥尼尔的鸡尾酒会上我们又见面了。斯坦正跟我聊天,帕蒂走过来加入了谈话。我问她,“你喜欢我的书吗?”她根本无法回答。她一脸苦相站在那里,然后开始轻轻发抖。过了好长的一段尴尬时间,斯坦捅了下我的肋骨说,“汤姆,我想你已经得到答案了!”据我所知,帕蒂有着不同的幽默感。这本书对公司治理的改善只字未提,所以她可能会认为它很枯燥,读它是浪费时间。

这些只是表面上的事情。董事会上的紧张局势,自从卡莉的离职创伤以来,从来没有解决或者缓解过。或许没人能够完成这个目标。它们就像水下的礁石,平时看不到,退潮时就很危险。2006 年的 1 月,潮水退去了。

又出现了一次泄漏事件。这一次跟以往每次都不一样,影响完全是负面的。在计算机网站 CNET.com 上的披露完全是正面的。这次设计显然是要包装惠普公司首席执行官和最高战略规划师马克的风格和内涵。文章中没有新的信息,只是对过去披露的信息的重述,这篇文章的任何内容都没有被其他媒体转载。但是有充分的信息表明它

的唯一来源是一位董事。这篇文章应该给出这位董事的名字作为信息来源,但是它没有,而且它也没有得到授权。

帕蒂抓住了这件事,我也要弄清楚。她把寻找“泄密者”当成了她的内阁的主要任务。她给我的电子邮件使用了这样的标题,“把测谎器派上用场!”她跟我讨论了泄密和测谎器的问题,因为我是提名和监管委员会主任,这种事情应该由我来管。我自愿做一个测谎试验,在我看来这是一件好玩的事情,至少是一次有趣的经历,可能在我将来的小说里会用到。她郑重地考虑了这件事情,但她的专家建议她这种测试是不可靠的,所以我就失去了这次机会。她的决定或许受到了如果这条新闻泄漏的话,董事测谎器检查肯定会带来的负面报道的影响。

在接下来的几个月里帕蒂反复地告诉我,她在“处理这件事情”。我没有认真考虑它的真正含义。我猜测她可能正在跟董事们逐一交谈,简单地问一些泄漏事件的问题。现在回想起来,我认为杜恩怀疑CNET.com上的那篇文章的来源是我、奇沃斯或者迪克·哈克本(Dick Hackborn)董事,我们三位是重点参与战略的董事。我们是那种硅谷“密友”,我认为帕蒂很高兴我们这些人离开董事会,因为我们都在努力帮她在新董事会主席的位置上找到方向。我认为她觉察到了这种指引。卡莉·费奥莉娜想到,她可能想利用对泄漏事件的调查除掉我们中的一个或几个,可能是想找到一种方法按她的意志重组董事会。

4月份前后,我们在我的办公室里会晤,她说,“我快找到答案了。”这是第一次我就泄漏事件跟她进行认真的讨论。我记得曾说过上次的泄漏完全是良性的,泄露者可能受了误导,但她/他的出发点是想帮助公司,我根本不想知道这个人是谁。我相信所有的董事会成员都是有用的。泄漏事件发生在几个月之前,后来就没有什么事情了。还有——最重要的——如果她找出了这个人,她和我应该跟这位董事进行“线下”交谈,榨出一个道歉和一个下不为例的承诺,然后我们就该放手了。我们不应该把这个名字向董事会公布。我们不能,绝对不能,给已然承受着压力的董事们带来进一步的伤害。我认为帕蒂