

IBM

hp
invent

硅谷之光

intel

(美)大卫·卡普兰/著 刘骏杰/译

Microsoft



ORACLE

Netscape

YAHOO!

Google

ook

中国商业出版社

IBM



硅谷之光

(美)大卫·卡普兰/著 刘骏杰/译



Microsoft



ORACLE

Netscape

YAHOO!

Google

Facebook

中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

硅谷之光 / (美)卡普兰著；刘骏杰译. —北京：
中国商业出版社，2012.11
ISBN 978-7-5044-7907-5

I. ①硅… II. ①卡… ②刘… III. ①电子计算机工
业—工业企业—经济史—美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第260113号

版权登记号：01-2012-8622

THE SILICON BOYS AND THEIR VALLEY OF DREAMS

by David A. Kaplan

Copyright © 1999 by David A. Kaplan

All rights reserved.

责任编辑：王彦

中国商业出版社出版发行

010-63033100 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京慧美印刷有限公司

* * * * *

710毫米×1000毫米 1/16开 19印张 203千字

2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

定价：39.80元

* * * * *

（如有印装质量问题可更换）

推荐序

在中国的创业投资圈里，“硅谷”是个绕不开的词，似乎它带有某种魔力。不少创业者向别人说起自己的项目，会说像“硅谷的某某某”。毫无疑问，那里是很多创意的源头；而若换成批评者的角度，就带有恨铁不成钢的味道：“为什么我们这儿不能诞生原创性的创新？就是因为没有学到硅谷的精髓，只知道简单复制。”

硅谷的确颇有其神奇之处：几十年来，它一直引领全球的科技创业浪潮；加上与华尔街的结合，又催生出一个个财富神话，其影响力早已超出创业投资的小圈子，成为社会大众的话题之一。从最早于车库中诞生的半导体公司惠普，到个人电脑时代最

重要的几家公司如英特尔、苹果、思科、甲骨文，再到学生宿舍里创办的网络巨头们如网景、雅虎、谷歌、Facebook，硅谷就像一个“流动的圣节”，每隔三五年自我进化一次，并为全世界送出一批改变世界同时创造巨额财富的明星公司。

关于苹果、谷歌和Facebook，中国的读者已不陌生。但遗憾的是，迄今国内尚无一本以硅谷为主角，系统讲述其风云流变的著作。而以我的阅读范围所及，这样的书在美国其实也不多见。究其原因，大概因为每家公司各自的传奇都够丰富，想一览无余并不容易，而能以史家眼光将许许多多亿万富翁还原到一套科技族谱里，就更难。

以此为标准，我手中大卫·卡普兰所撰写的这本《硅谷之光》算得上难得的佳作。它不仅相对系统地梳理了硅谷诞生至2000年以前的断代史，也翔实刻画了一些创造硅谷历史的人：肖克利、乔布斯、埃里森、约翰·杜尔、马克·安德森……虽然本书成书于1999年，与当下的移动互联网时代仿佛隔了一个世纪那么久远，但读起来依然引人入胜，丝毫没有“时差”。卡普兰的难得之处在于，他没有刻意去塑造所谓的“创业英雄”“财富神话”，只是记录了一位位有血有肉的、活生生的人，写下了他们的喜怒哀乐。而且，与多数传记不同，卡普兰最终还原的并非某一个人，而是一种生态：乔布斯这样的创业者，盖茨这样的竞争者，约翰·杜尔这样的投资人，特曼这样的老师……他们是怎么在一个方圆百里的空间里共同创造一段又一段璀璨而惊心动魄的历史的。

如果仅以成王败寇的结果论，书中涉及的一些人和公司已经被他们所创造的历史所遗忘：据说几年前，Facebook的创始人扎克伯格曾问网景创始人马克·安德森，“网景究竟是做什么的公司？”而像特曼、肖克利、基尔代尔这些名字，更是从未被外人所熟知。但看过这本书你就会了解，与其说硅谷是优胜劣汰的杀戮战场，不如说它是薪火相传的理想国。每一代硅谷人都试图找到他们那个时代的“圣杯”，从晶体管到个人电脑，从路由器到浏览器，从搜索引擎到社交网络，下一代人又会在上一代人的肩膀上再进一步。而且，因为地理意义上的硅谷并不大，当地人享受着一种小国寡民似的群落血缘：乔布斯少年时期曾受到惠普创始人、英特尔创始人的教益，而当他功成名就，他又会跑去网景的办公室直言对方有哪些弊病。

因此，这本书所能呈现的不仅是硅谷的历史，更是硅谷的精神。正如书中主角之一约翰·杜尔的那句名言所说：“硅谷是一种思维状态”，它混合了大胆梦想、竭力创造、不畏失败、燃烧青春等诸多元素。一旦你在精神层面触及了硅谷的本质，无论你在硅谷，还是在北京、特拉维夫或班加罗尔，你都会从中获得给养。

看看历史，想想现在，不论我们是18岁还是80岁，不论我们是在创业或是做别的事情，不妨停下来问问自己的内心，有没有为了自己的梦想拼搏一把，即便是失败了，又如何？未来会告诉我们，为梦想而拼搏过，不会后悔。追寻梦想的生命，充满意义，从来不会晚。

目录

第一章 硅谷的诞生

- 硅谷的两大原则：“我们不为赚钱”“我们容忍犯错” // 002
- 硅谷之父特曼：任何实验有一天都可能成为金矿 // 005
- “惠普之道”：金钱虽然重要，但有些东西是更宝贵的，比如员工的价值 // 008
- 晶体管的诞生——硅谷之所以叫“硅”谷 // 013
- “晶体管之父”肖克利：电脑来了 // 016
- 任何追逐梦想的人，最终都会来到加州 // 020
- 仙童：硅谷第一家极客公司 // 026

第二章 硅谷的成形

- 仙童半导体公司——硅谷的人才摇篮 // 034
- 仙童败落开启英特尔芯片之门 // 038
- 英特尔：芯片进化带来千万财富 // 044
- 摩尔定律：信息技术进步神速 // 049
- 半导体材料“硅”成就“硅谷”的名号 // 052
- 硅谷的先知肖克利——煮熟的鸭子飞了 // 053

第三章 电脑的先驱

- 沃兹与乔布斯：对电脑的热爱走到一起 // 058
- 电子游戏的先行者雅达利：辉煌之后是败落 // 065
- 苹果诞生了 // 070
- 苹果电脑：从一只烤箱里爆发的革命 // 077
- 麦金塔电脑带来苹果最辉煌的时刻 // 082
- 谁主苹果沉浮——乔布斯？斯卡利？还是哪位大佬？ // 084
- 加里·基尔代尔——电脑操作系统的先驱 // 089
- 基尔代尔一时大意，成就了盖茨的微软系统统领天下 // 094
- 比尔·盖茨：拥有白鲨的本能，但比它更冷血 // 098

第四章 软件的英雄角逐

- 比尔·盖茨VS拉里·埃里森，全球最大两家软件公司的角逐 // 104
- 拉里·埃里森 要创立一家属于自己的软件公司 // 106
- 埃里森的“后硅时代”新态度 就要财富和权力 // 111
- IBM的教训 创意的重点是执行，而不只是概念 // 116
- 甲骨文从百万美元宝贝变成亿万美元巨人 // 118
- 甲骨文股价狂跌，迅速致富背后的财务危机 // 126
- 甲骨文的东山再起 网络电脑新时代 // 129
- 技术与信仰并不是敌人，而是姐妹 // 133

第五章 统治硅谷的经济之手

- 风险投资 统治硅谷经济的无形之手 // 136
- 硅谷最强的投资机构KPCB 我们要改变世界 // 139
- 风险投资从涓涓细流到浩浩江河 // 141
- 钱在东岸，但西岸的硅谷蕴藏着商机 // 142
- 汤姆·珀金斯 给惠普好狠斗勇的力量 // 146
- 风险投资公司KP的诞生 我们只投资会成功的公司 // 150
- 克莱纳与珀金斯 与其让资金都输在梦想上，不如加倍投资给平庸的商品 // 152
- KP的准则 “有钱就拿” “有时候恐慌是正确的反应” // 155
- 新角色的加入让KPCB完成最终进化 // 161

第六章 风投之王

——约翰·多尔和他的KPCB

- “创投教父”约翰·多尔 // 168
- 多尔神话，好像指挥着一条企业家流水线生产线 // 170
- KPCB的首要定律 预先识别风险并解决问题 // 172
- KPCB的投资，76%的失败率 // 175
- KPCB合伙人上亿美元的创富设计 // 180
- KPCB魔力 “没有任何人会拒绝” // 184
- 内部收益率，具有艺术性的经济术语 // 186
- 多尔无所不能，KPCB也如此 // 188

第七章 网景时代

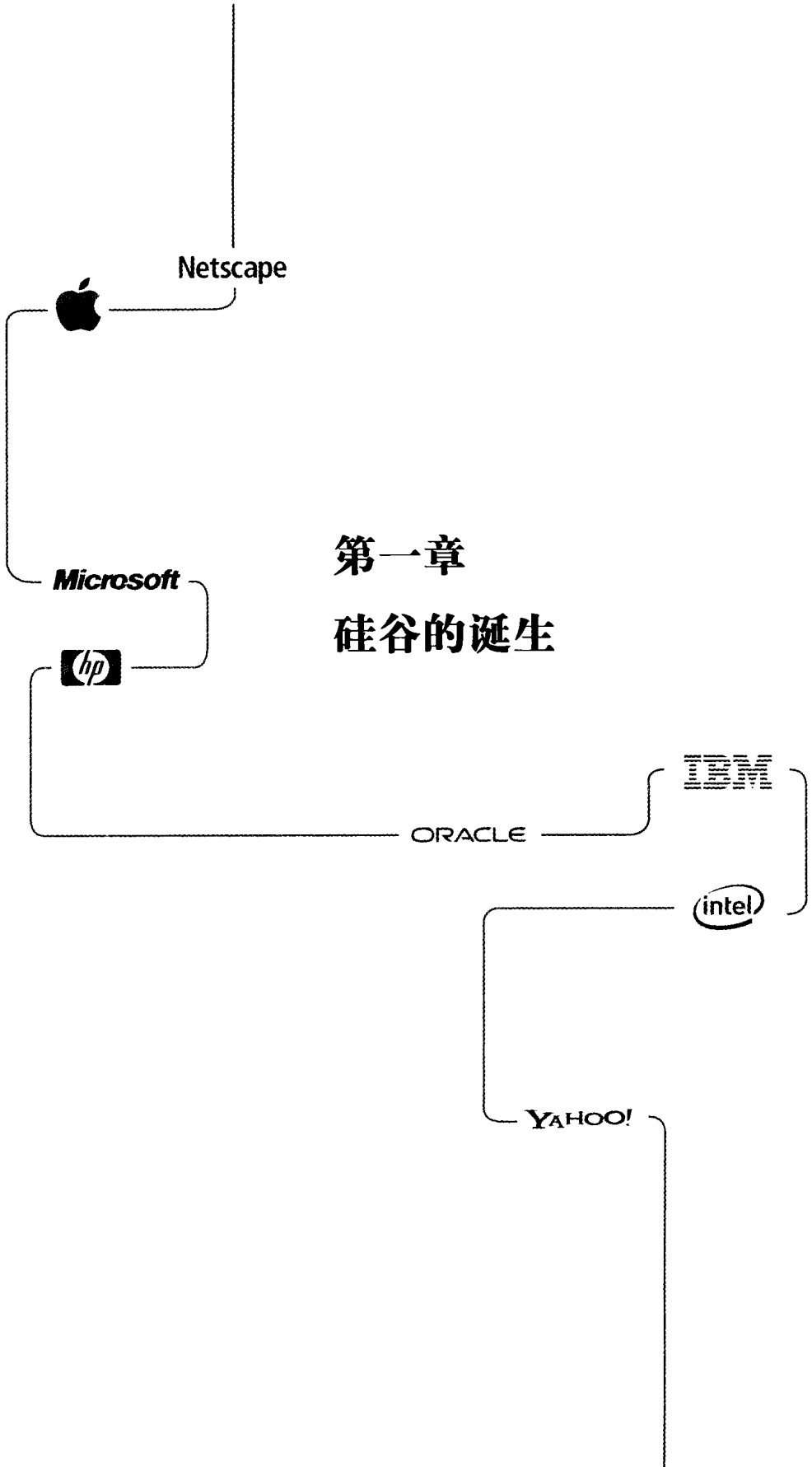
- 从Mosaic到网景大爆发：始终无法赢利 // 198
- KPCB投资网景 // 205
- 今天的穷人，明天的亿万富翁，成败完全取决于你的想法以及机会 // 210
- 网景上市了——黄金王国出现了 // 213
- 网景的未来：你可以做到多大？你什么时候会倒闭？ // 218

第八章 微软，“一家邪恶的公司”

- 当小鹿斑比遇见哥斯拉 // 224
- 微软来硅谷定居了 // 225
- 微软宣战——消灭竞争者网景 // 227
- 微软、网景的“浏览器战争” // 238
- 微软用免费软件赢了 // 242
- 你无法否认微软在互联网领域的成功 // 247
- 微软遭遇反垄断诉讼 // 253
- 美国在线收购网景 // 260

第九章 你雅虎了吗？

- 雅虎使人疯狂 // 268
- 雅虎把网站分类目录和搜索引擎结合在一起 // 269
- 雅虎越来越受欢迎，赢得了红杉资本的青睐（只要你有足够的广告受众，不在乎你用什么呈现方式） // 273
- Yahoo.com诞生！这是个人电脑时代之后最伟大的网址 // 278
- 雅虎上市了 // 281
- 雅虎开启了一种漂亮的商业模式——连接互联网 // 285
- 雅虎，股票中的“巴斯光年” // 289



Netscape

Microsoft



ORACLE

IBM



YAHOO!

第一章 硅谷的诞生

硅谷的两大原则：“我们不为赚钱”“我们容忍犯错”

要说硅谷并不在乎自身的发展历史，那可就错了。

对于一个曾经被称为“快乐之谷”的地方来说，昔日圣塔克拉拉郡游乐场的风采（有许多果园、罐头工厂以及烘干室），早已被科技产品取代了。以前这儿有猪、羊，还有小丑，奶牛的奶水也很充足，但今日的游乐场却只能靠电子版的约德尔山歌^①（好像学鸟叫那样）以及比尔·盖茨模仿秀来吸引四周的极客了。与其谈论历史，硅谷更喜欢炫耀近期的最新成就。尽管过去可能创造了许多传奇和经验，但同时也暴露出各种错误。要知道，硅谷人可是不喜欢承认错误的。在20世纪80年代中期，美国半导体行业因日本的竞争而出现大幅亏损，当时的头条新闻里将这个地方称为“死亡之谷”。但如今在广告版面众多的《圣何塞信使报》（*San Jose Mercury News*）上你绝对找不到当年的任何痕迹，它现在将自己定位为“硅谷人的报纸”。

在硅谷排名第二的原则是“我们容忍犯错”（对了，排名第一的是“我们不为赚钱”），这是一种推崇冒险的企业家精神。比如说，约翰·多尔（John Doerr）^②总是很喜欢炫耀自己因为投资了网景

① 约德尔（Yodel），是流行于古代瑞士和奥地利山民之间的一种山歌，是传统音乐中最具特色的一种山歌唱法，源于瑞士阿尔卑斯山区牧民呼唤羊群、牛群的喊叫声。

② 知名风险投资人，本书对他的故事将有详细讲述。

与亚马逊而获得的暴利，但当提到Dynabook（20世纪80年代末创建的笔记本电脑公司）这家损失巨大、成为《华尔街日报》头条负面新闻主角的公司时，他可是连眼睛都不会眨，表现依然镇定自若。当然，这一部分是缘于狡黠的公关需要，另一部分则是因为硅谷人最著名的“忘性”。

在帕洛阿尔托市（Palo Alto）中心钱宁街和爱默生街的街角处，有一块看上去边缘残缺、斑驳陆离的石匾，上面写着：

电子研究实验大楼

原联邦电报公司（*Federal Telegraph Company*）实验室与工厂旧址，该公司于1909年由西里尔·埃尔维尔（*Cyril F. Elwell*）创建。他与两名助手以及真空三极管的发明者李·德·福雷斯特博士（*Dr. Lee de Forest*）^①一起，于1911~1913年间在这里设计了第一款真空管扬声器与振荡器。

这个电子市场里，不仅有咖啡馆，还有售价6.95美元的极点牌小狗混合饼干，上面贴着印有“包装精致，附送骨形饼干和刀具”字样的标签。在这样的环境中，这块匾额恐怕是硅谷唯一用来纪念过去时光的物件了。福雷斯特是硅谷早期的传奇人物之一，他长着一对招风耳，成天忙忙碌碌，非常热心。为了庆祝自己70岁的生日，他在1943年登上了内华达山脉的最高峰——海拔4 417米的惠特

^① 李·德·福雷斯特（1873—1961），1906年发明了三极管，一生有300项发明专利，有“电子管之父”之称。

尼山。做癌症手术之前，他听见医生说要用一种叫电干燥术的方法来移除自己的肿瘤，即便这时已躺在手术台上，还不忘介绍一下：

“这种方法俗称热线，是我在1907年发明的……”正是因为福雷斯特发明了真空管扬声器，电子时代才得以诞生。通过首次在不需要机械开关的情况下调整电流，福雷斯特的“尝试”促进了后来无线电通信、长途电话、雷达以及电视的发展，尽管某家电话公司的高管一度讽刺他说：“福雷斯特，你不如把全国所有的无线电设备都搬到这里来慢慢研究吧。”但直到40年后，晶体管的发明才让真空管扬声器相形失色。斯坦福大学地处帕洛阿尔托，这个原本的穷乡僻壤现在也成了无线电实验的中心。

联邦电报公司是这里的第一家新公司，是当时最好的企业之一。公司聘请的都是斯坦福大学最优秀的电子工程毕业生，它在第一次世界大战中为美国海军提供了通信服务。斯坦福大学的第一任校长戴维·斯塔尔·乔丹（David Starr Jordan）以一笔500美元的投资，帮助这家公司顺利启动。首次无线广播就于1909年在硅谷开始了。“呼叫圣何塞”（San Jose Calling）是今日湾区KCBS电台的先驱。当时有一个名叫弗雷德里克·特曼（Frederick Terman）的听众，他是斯坦福大学一位心理学教授的孩子，后来成为开辟硅谷的众多中西部人士之一。就像汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe）^①后来所形容的，类似特曼这样的来自小城镇的工程师家庭或书香世家的孩子，在脱离了美国东部的传统文化之后，想象力有了很大

^① 汤姆·沃尔夫（1931—），美国作家、记者，于20世纪60到70年代开启了美国的新闻运动，被誉为“新新闻学之父”

突破。在他之前的托马斯·爱迪生，就来自密歇根州休伦港。此后的20世纪也涌现出一些同样背景的人，包括：来自艾奥瓦州康瑟尔布拉夫斯市的福雷斯特；来自帕洛阿尔托市的威廉·肖克利（William Shockley）；来自威斯康星州麦迪逊市的约翰·巴丁（John Bardeen）；来自华盛顿州托纳斯基特市的沃尔特·布拉顿（Walter Brattain）；来自堪萨斯州大本德市的杰克·基尔比（Jack Kilby）；来自蒙大拿州大瀑布市的莱斯特·霍根（Lester Hogan）；来自加利福尼亚州佩斯卡德罗市的戈登·摩尔（Gordon Moore）；以及来自艾奥瓦州登马克市的罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）。这些人不仅是技术专家，还是科学家。

硅谷之父特曼：任何实验有一天都可能成为金矿

出身书香世家的特曼生于1900年。他的父亲刘易斯（Lewis）开发了著名的斯坦福-比奈智力量表^①。特曼只用了3年的时间就读完了小学。就像帕洛阿尔托市其他的男孩一样，他也着迷于无线电，并且和赫伯特·胡佛^②总统的儿子一起造出了一部业余的无线电发射器。特曼后来到了联邦电报公司兼差，并且于1920年在斯坦

① 这种智力测试方法是刘易斯于1916年对比奈-西蒙量表进行修订而成的，此后又经过若干次修订。

② 赫伯特·胡佛（Herbert Clark Hoover，1874—1964），于1929年3月~1933年3月间担任美国总统。

福大学获得了化学学士学位。接着他去了麻省理工学院，在范内瓦·布什（Vannevar Bush）^① 的手下攻读电子工程系博士，布什教授在第二次世界大战后促成国家科学基金会（NSF）和高级研究规划署（ARPA）等科研机构的设立。就像美国东部人经常会去欧洲一样，当时老土的美国西部人跑到东部接受专业培训是很常见的事儿。特曼本来是可以一直待在麻省理工的，但他有一次在回到西岸的家后，染上肺结核而不得不留在那里。后来，斯坦福大学工程系的系主任在1924年聘请他去管理一个新成立的无线电通信实验室，该实验室位于园区某个阁楼。在短短几年之内，甚至连词典中都还没有“电子”这个词的时候，他就已经撰写了有关无线电工程的著名教科书。

和福雷斯特不同的是，特曼几乎没有怎么去享受生活，比如北加州灿烂的阳光和丰富的娱乐。他是一个拘谨简朴的人，周日从不休息，全年也不休假，甚至连偶尔打次桥牌都觉得是堕落。从某种角度来说，他不但是现代众多企业的始祖，更是今日这些杰出人士的模范（至少在优先认股权出现前是这样的）。特曼教授从不穿T恤或是拖鞋，并且由于戴着角质架眼镜以及社交能力笨拙，从来也不会有人将他误认为是电影明星。

作为杰出的学者，特曼身边聚集了许多电子方面的人才。通过他自己的实际经历，以及麻省理工学院与类似托马斯·爱迪生和亚

^① 范内瓦·布什（1890—1974），他拥有6个不同学位，与曼哈顿计划、硅谷的诞生、星球大战计划、互联网等重大事件都有千丝万缕的联系，有“信息时代的教父”之美誉。

历山大·格雷厄姆·贝尔这样的发明家合作的案例，即使是在大萧条的年代，特曼仍然会鼓励学生在本地公司工作，或者也可以考虑自己创业。作为他授课的一部分，特曼会带学生去参观一些新公司，比如费罗·法恩斯沃斯^①（Philo Farnsworth）在旧金山设立的电视实验室法恩斯沃斯电视股份有限公司。在第二次世界大战结束后，他获得了大量由联邦政府资助的项目，并且以高薪承包给工程系，继而打造了一个现代式的技术学者团队，让他们在象牙塔与企业工作坊之间自由地发挥。特曼称自己招募人才的宗旨为“打造卓越的尖塔”。在这一过程中，他也使斯坦福大学成了高科技人才的孵化器。学校里的科学家清楚地知道，任何实验都可能有一天成为金矿。在20世纪70年代末至80年代初，硅谷的三个高科技巨人——太阳公司^②（Sun）、思科（Cisco）以及硅谷图形公司（SGI）都诞生于玛格丽特·杰克斯科研大楼^③。SGI的创始人吉姆·克拉克（Jim Clark）是当时最出色的企业家，后来在1995年又靠自己创立的网景赚了大钱。思科提供对互联网来说至关重要的网络通信系统。太阳公司则推出了被称为“工作站”的超强台式计算机。加州大学伯克利分校（UCLA）在孵化新公司方面一直无法超越斯坦福大学。

特曼非常不喜欢学校里众多高才生要去美国东部找工作的想法。接下来的25年里，在成为斯坦福大学工程系系主任、教务长

① 费罗·法恩斯沃斯（1906—1971），美国发明家，电视机的发明者之一，他和贝尔德、斯弗罗金各自独立发明了电视机。

② 太阳公司于2009年被甲骨文公司收购。

③ 这座大楼是当时斯坦福大学计算机系的主楼，SGI诞生于该楼二层，太阳公司诞生于四层，而思科则诞生于地下室。

以及副校长之前，特曼培育了一整代的工程师，一批被他描述为“电子怪人”的男生，他们“对真空管的兴趣和对女生的兴趣一样大”。尽管新一代的企业家和科学家可能会更出名一些，但特曼依然被视为“硅谷之父”。他的两个最为成功的晚辈后来创立了一家名为惠普的公司。

“惠普之道”：金钱虽然重要，但有些东西是更宝贵的，比如员工的价值

特曼在1933年春季邀请了身高超过一米九的斯坦福大三学生戴维·帕卡德（David Packard）来就读无线电工程的研究生课程。帕卡德当时在电子学方面根本没什么基础，但他偶尔会去大学的业余无线电工作站，特曼就是在那里认识他的。虽然层次不同，但两个人都是无线电爱好者。帕卡德在校园里认识了一位朋友，名叫比尔·休利特（Bill Hewlett）。两人有许多相似之处，在少年时代还都有研究爆炸物的喜好，帕卡德畸形的左手大拇指，就是当年失败的实验与有限医疗条件造成的后果。

他们俩在大一时就认识了，并且也同时选修了许多数学课和科学课。出生于科罗拉多州普韦布洛（一个印第安人村庄）的帕卡德当时已经决定要成为一名电子工程师；而作为一名旧金山医生的孩子，休利特还不确定将来要干什么，但因为他喜欢火车模型，所以选择了电子工程系。每当被问到为什么会选择这一行时，他总是会