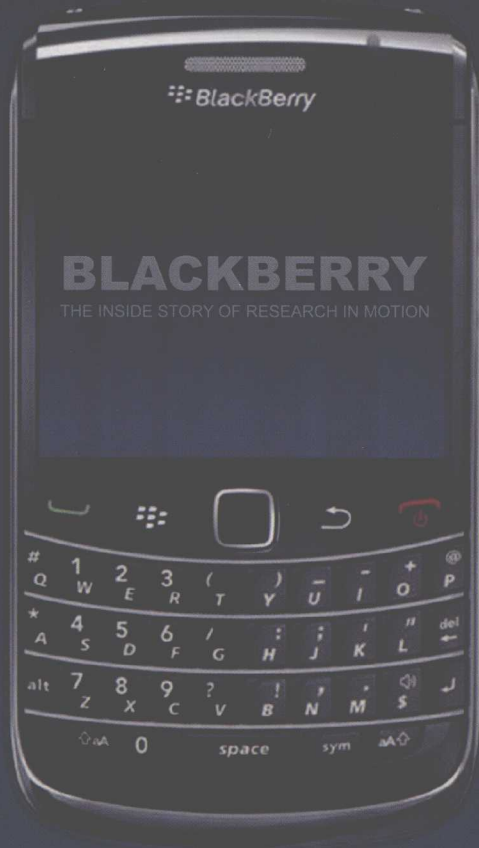


黑莓风暴

RIM鲜为人知的故事

(美) Rod McQueen 著
王庆 等译



美国总统奥巴马说：“我的生活，不能没有它。”

全世界最有影响力的女人之一奥普拉·温弗瑞说：“它是我的最爱。”

美国最具影响力的《商业周刊》评论道：“没有黑莓就没有生活。”

RIM公司联合CEO吉姆·巴尔斯利和迈克·拉扎里迪斯作序推荐。

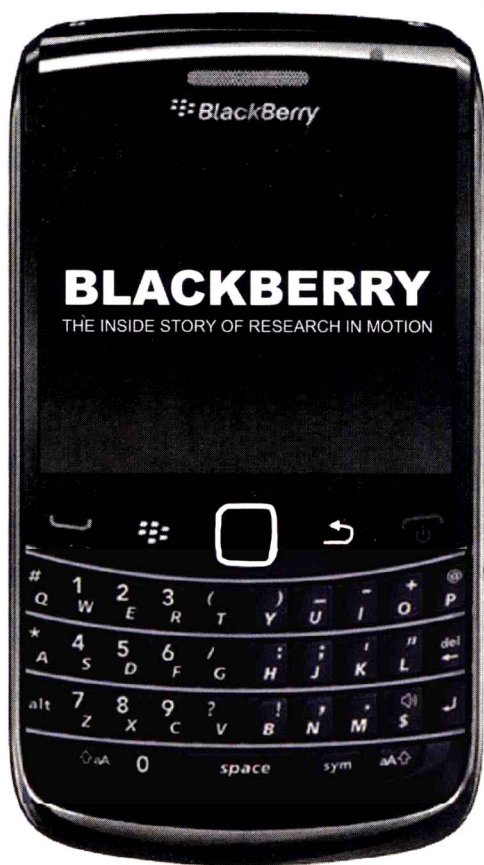


机械工业出版社
China Machine Press

黑莓风暴

RIM鲜为人知的故事

(美) Rod McQueen 著
王庆 等译



机械工业出版社
China Machine Press

加拿大 RIM 公司是世界上最有价值的科技公司之一。本书详细介绍了 RIM 公司的两位创始人吉姆·巴尔斯利和迈克·拉扎里迪斯从童年到创立 RIM 公司直至成功的经历,同时展示了黑莓手机这个让人喜爱的品牌的孕育、成长与成功。本书不仅详细探索了 RIM 公司的发展历程,更展示了它是如何用激情来坚持和延续自己对创新和商业执行力的高傲追求。从本书中可以获得发展公司的战略性眼光,应对外部压力的能力以及创新、拼搏的企业精神等。

本书是一本生动的现实教材,适合创业者、企业家、决策者阅读。

BLACKBERRY: THE INSIDE STORY OF RESEARCH IN MOTION by ROD MCQUEEN

Copyright: © 2010

This edition arranged with KEY PORTER LIMITED

through BIG APPLE TUTTLE - MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2011 China Machine Press (HZ)

All rights reserved.

本书中文简体字版由 KEY PORTER LIMITED 通过 BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY 授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-7532

图书在版编目(CIP)数据

黑莓风暴: RIM 鲜为人知的故事 / (美) 麦奎因 (McQueen, R.) 著; 王庆等译.
—北京: 机械工业出版社, 2011. 6

(IT 文化系列丛书)

书名原文: BLACKBERRY: THE INSIDE STORY OF RESEARCH IN MOTION

ISBN 978-7-111-33076-9

I. 黑… II. ①麦… ②王… III. 移动通信 - 电子工业 - 工业企业管理 - 经验 - 美国
IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 006059 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 秦 健

北京京北印刷有限公司印刷

2011 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-33076-9

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

译者序

提起黑莓手机，大家并不陌生，其酷似草莓籽的全键盘外观更是深入人心。

在“9·11”事件中，美国通信设备几乎全线瘫痪，但美国副总统切尼使用的是黑莓手机，该手机能够成功地进行无线互联，随时随地接收关于灾难现场的实时信息。随后，这个便携式电子邮件设备很快成为企业高管、咨询顾问和每个华尔街商人的常备电子产品。截止目前，RIM公司已卖出超过1亿部黑莓，占据了近一半的无线商务电子邮件业务市场。

1984年，RIM公司依靠15 000美元的贷款成立，2010年收入大约是150亿美元。2009年，《财富》把RIM公司列为全球100家增长最快的公司的第一名。《加拿大商业》杂志把RIM公司列为2009年度“科技100佳”的第一名，它的市值比其他99家公司的公开交易额加起来的两倍还要多，这也凸显了RIM公司在加拿大的科技尖兵地位。

本书以传记体的形式详细介绍了加拿大RIM公司的两位创始人吉姆·巴尔斯利和迈克·拉扎里迪斯从童年到创立RIM公司直至成功的经过，展示了黑莓手机这个受人喜爱的产品的孕育、成长与成功的过程。本书不仅详细探索了RIM公司的发展历程，更展示了它如何用激情来坚持和延续自己对创新和商业执行能力的高傲追求。

在翻译本书的过程中，我们总是被RIM公司的战略性眼光所吸引。对如今的很多创业者和企业家来说，本书无疑是一本生动的现实教材，从中可以发现公司的战略性眼光，决策者应对外部压力的能力以及创新、拼搏的企业精神，等等。

IV

本书力争以通俗流畅的语言再现原著的精彩，但由于译者水平有限，难免存在某些疏漏之处，恳请读者不吝赐教。

本书中文版出版过程中，得到 RIM 中国公司的谢国睿、李彤、李洁玲、萨莎、彭瑞心的大力支持和帮助，特此表示衷心感谢！

序 言

创业精神是一个公司在市场上成功的基石。加拿大 RIM (Research In Motion) 公司在其前 25 年的发展历程里充满了创业精神, 本书将清晰地展示它的首创、技术、创新、拼搏、风险和回报等各个方面。

当然, RIM 的成长不是一朝一夕的事, 而是许多人多年来共同努力的结果。这些年来, 我们一直经营着这家小规模、创新的、业绩良好的公司, 并坚守自己的商业原则和技术原则。随着时间推移, 公司越来越壮大, 越来越多的人加入了我们, 但 RIM 公司的创业精神始终如一。

在 20 世纪 80 年代后期, RIM 公司是世界上最早专注于开发无线数据处理技术的公司之一, 它很快确定重点发展该领域, 并将其所有资源投入占据该行业领先地位的建设中去。在当时, 大部分无线行业都自然地集中到了蓬勃发展的手机市场上, 但无线数据部分还未开发, 市场很小, 而且面临着艰难的技术工程挑战。尽管如此, RIM 还是抓住了这个机遇, 它专注于此, 一步一步地向前发展。

正因为 RIM 公司集中于无线数据的开发, 才有了无线数据和电子邮件网关、无线调制解调器和双向寻呼机的发展, 才有了之后的黑莓无线电子邮件方案, 才有了如今令人难以置信的智能手机市场。

1999 年, RIM 公司在北美推出了黑莓之后, 黑莓一直是北美市场最畅销的智能手机品牌。如今, 黑莓智能手机在全球的销量已经超过了 7 500 万台, RIM 公司及其合作伙伴提供的黑莓产品和服务遍及 170 多个国家。

可以想象到, 公司在发展的道路上遇到过很多波折, 一路上时而平坦

时而坑坑洼洼。但是能在这个行业工作，我们仍然感到无比荣幸；RIM 公司能有这么多优秀的人才，我们也心怀感激。为了更加完整地记录这段创业时光里的许多重要事件和转折点，众多相关人士为本书作出了贡献。

1984 年，RIM 公司因学生创业而建立。如今，它已经发展成了拥有 12 000 多名员工的国际大公司，并且是世界上最有价值的科技品牌之一。在此，我们感谢您对 RIM 公司的关注和支持，并希望您能喜欢这本书。

——联合 CEO 吉姆·巴尔斯利和迈克·拉扎里迪斯

目 录

译者序

序言

引言	1
第1章 早年回忆	9
第2章 学生创业	23
第3章 无线的世界	39
第4章 划分责任	54
第5章 图森 (Tucson) 和秀罗 (Show Low)	66
第6章 在悖论中成功	78
第7章 上市	91
第8章 成为百万富翁	106
第9章 黑莓的诞生	120
第10章 占据曼哈顿	135
第11章 实现梦想	148
第12章 家庭价值观	164
第13章 专利改革的榜样	174
第14章 全球扩张	189
第15章 无价之宝: Pearl	202
第16章 展望未来	215

引言

迈克·拉扎里迪斯是 RIM 公司的创始人兼联合 CEO，他发明的黑莓无论在家庭还是在证券交易所都大名鼎鼎。2009 年 7 月，RIM 公司召开了年度股东会议，迈克充满自信地走到麦克风前，他看得出与会的股东们都是快乐的投资者。公司的市值（股票数目乘以每股的价格）是 430 亿美元，是主要竞争对手摩托罗拉公司的 4 倍。摩托罗拉公司创建于 1928 年，比 RIM 早半个世纪，而 RIM 是由两个人在 1984 年借钱创办的。6 个月前金融风暴席卷全球，但现在 RIM 公司股票的价格已经恢复到 75 美元，这是金融风暴期间股票价格平均水平的两倍多。（除非特别指出，本书所有数据均以美元计。）

拉扎里迪斯被认为是一个难得的商业天才，而且正处在他商业生涯的巅峰时期。“每天都能与很多专家一起工作，我觉得很荣幸。”他所说的专家指的是 12 000 多名 RIM 员工，其中包括 5 000 名研发人员，而在 1997 年，公司的员工总数仅有 100 人。“我们知道，之所以我们的公司能长期发展下去，是因为我们始终关注我们的客户质量，保证产品的可靠性和我们提供给电信运营商、企业、IT 管理者和用户的利益。只要遵循这些原则，我们会持续地发展下去，”他说。这种策略执行得非常好，到 2009 年年底，公司已经出售了 7 500 万部黑莓智能手机，而 2008 年年底时总销售额仅为 2009 年年底时的一半。随着 RIM 公司逐渐成为世界人民的第一选择，黑莓占据了美国智能手机市场 51% 的市场份额，占据了全球 21%

的市场份额。

和拉扎里迪斯一样，RIM 的另一位联合 CEO 吉姆·巴尔斯利也具有过人的智慧和热情。在年会上，他和拉扎里迪斯拥有同等的地位，他们共同向股东讲述 RIM 新一年的成功。巴尔斯利总结了在过去的一年里公司创造的收入和盈利增长、公司的业务和客户在全球的扩张，以及新产品和成功产品的数目，并因此感谢员工们所作出的贡献。尽管 RIM 的发展如日中天，但巴尔斯利似乎比以往任何时候都对未来的发展更充满信心。他以棒球比赛作比喻，说：“我们正处在一个 9 局比赛的第二局或第三局。”

RIM 公司已经成为加拿大最有价值的技术公司，它的年收入已经达到了 150 亿美元，5 年收入增长率达到了 910%，这么高的增长率通常只会在公司创办初期出现。事实上，《财富》把 RIM 公司列为 2009 年全球 100 家增长最快的公司的第一名。《加拿大商业》杂志把 RIM 公司列为 2009 年度“科技 100 佳”的第一名，它的市值比其他 99 家公司的公开交易额加起来的两倍还要多，这也凸显了 RIM 在加拿大的科技尖兵地位。根据明略行在 2009 年进行的一项品牌调查表明，黑莓品牌的价值在过去一年里增长了 390%，现在黑莓品牌价值 280 亿美元，它的品牌价值在世界上排名第 16 名，在北美地区排名第 10 位。在 10 年的时间里，黑莓从鲜为人知变得广受欢迎，它的价值超过了诸如 Intel、亚马逊、美国运通、迪士尼和百事等许多世人皆知的品牌。

RIM 并不像某些公司那样，成功后就躺在名声上睡大觉而止步不前，它仍在积极快速地创新。去年 RIM 发布了一系列新产品——Bold 系列、Curve 系列、Pearl 系列、Storm 系列和 Tour 系列——在接下来的时间里会有更多的产品面市。“这些是图片设计，”拉扎里迪斯告诉股东，“它们展现了市场的创造力。越来越多的人被这些产品吸引：他们了解到这些产品的内涵。它们不仅仅能实现随身电邮（允许信息的自动传输），还实现了多媒体和多任务功能。它们是神奇的手机，虽然轻巧却集成了可用性极高

的功能。”

在 1998 年，RIM 只是通过加拿大和美国的两家运营商销售一种传呼机。而在 2009 年的夏天，RIM 通过 170 个国家的 530 多个运营商和合作伙伴发布了几十款产品。不仅如此，RIM 在全球的黑莓基础设施组成了世界上最大的专用计算网络。由于这个全球性的网络，超过三分之一的黑莓用户来自 RIM 的原产地北美以外。从 1999 年黑莓面市起，5 年内黑莓用户的数量达到了 100 万。现在，每个月都有超过 100 万的新用户加入。和公司发展前期依靠大企业客户不同，现在超过半数的黑莓用户来自消费者和中小型企业。

RIM 公司的总部位于安大略省的滑铁卢市，这是一个有着 10 万人口的大学城，往东一个小时的车程就到了多伦多，门诺派教徒最先来到这块肥沃的土地上，直到现在人们还能在乡间小道上看到他们驾驶着四轮马车驰骋。在时间的长河里，这里的制造业和北美地区其他发展城市里的企业一样，经历了盛极而衰的发展历程。轮胎行业和电视机制造企业逐渐取代了纽扣制造商和皮革作坊等行业。

高科技是新的兴奋剂。双子城市基奇纳——滑铁卢是所谓技术三角区的一部分，三角区还包括了附近的剑桥和圭尔夫，这个三角区的总人口大约是 50 万。和其他的高科技公司诸如 Open Text 公司、Sandvine 公司、ATS、COM DEV、Dalsa 和 Descartes 相比，RIM 是目前最大的公司，它的资产比当地 14 家高科技公司公开总交易额的 90% 还多。

但是，还有更重要的原因使 RIM 脱颖而出。在加拿大的整个历史上，只有寥寥无几的制造公司成功地打造出国际品牌，其中有 19 世纪的 Massey-Ferguson 公司以及 20 世纪的巴塔、Bombardier 公司、麦格纳和昙花一现的 Nortel Networks 公司。黑莓是新世纪里第一个以巨人的姿态出现在世界舞台上的加拿大品牌。

即使是举行年度会议的地点也能引起人们的共鸣，两个地方都具有重大的历史意义，特别是对 RIM 的两位联合 CEO 吉姆·巴尔斯利和迈克·拉扎里迪斯而言。年度会议在由拉扎里迪斯创办的 Perimeter 研究所和由巴尔斯利创办的智囊机构国际治理创新中心（CIGI）轮流举行。该智囊机构的前身是西格拉姆公司（Joseph E. Seagram and Sons Ltd）用来存放陈年威士忌的仓库。1928 年，萨姆·布朗夫曼收购了这个地方，他推出的施格兰 VO 享誉市面好几十年，但到了 1997 年，家族的第三代艾格·布朗夫曼放弃了酒水生意而转向多媒体和娱乐，使得家族的资产减少了四分之三。

2001 年，巴尔斯利买下了这个威士忌仓库并捐赠 2 000 万加元创办了国际治理创新中心。截至 2009 年中期，巴尔斯利的总投资超过了 1.6 亿加元，其中 5 000 万加元用于修建 3.5 英亩的位于国际治理创新中心旁的巴尔斯利国际事务学院，5 700 万加元用于创办巴尔斯利高级研究中心。

沿着厄尔布大街步行 5 分钟，就到了 Perimeter 理论物理研究所，这是一栋有光滑的玻璃幕墙的摩天大楼。多亏了 RIM 的联合 CEO 迈克·拉扎里迪斯在 2000 年其职业生涯中发起的不同寻常的举动而募集来的 1 亿加元善款，80 多位物理学家才能在这里苦苦思索宇宙的未来。2008 年，拉扎里迪斯追加了 5 000 万加元，这使他在 Perimeter 理论物理研究所的捐款达到了 1.5 亿加元。滑铁卢大学的量子计算研究所也得到了拉扎里迪斯的 1 亿加元的捐款。

RIM 对所在地的贡献主要体现在 4 个方面，滑铁卢大学的校长大卫·约翰斯顿总结道：“首先，RIM 在合作项目中，聘用了大量的学生；其次，对技术的交流起到了很大的促进作用；然后，他们捐助的财富极大地帮助了社区和学校；最后，吉姆、迈克以及他们的同事对社区博爱的投资和对研究机构的领导作用功勋卓著。”

除了对本地区的影响，RIM 还是国际证券投资组织的重要成员。在 2009 年 6 月 30 日，RIM 约有 70% 的股份被 800 家投资机构持有，这些投

资机构的背后是不计其数的散户。持有 RIM 公司最多股份的是位于丹佛的 Janus 资本集团和位于波士顿的 Fidelity 投资集团，它们分别持有大约 5% 的股份，道明资产管理有限公司和 Barclays 国际投资公司的股票持有量紧随其后。截至 2009 年 6 月 30 日，这 4 家公司总共持有 RIM 17% 的股份。

和很多在发展过程中大量出售股票来吸引更多的合作者、谋取增长或对自己进行奖励的企业家不同，拉扎里迪斯和巴尔斯利一直都是最大的股东。在 2009 年 10 月，拉扎里迪斯持有 3 320 万股股票，巴尔斯利持有 3 370 万股股票，这意味着他们每人的股票价值大约是 25 亿加元，他们共持有公司大约 12% 的股份。

虽然这两位企业家的年龄相同（他们都出生于 1961 年），巴尔斯利只比拉扎里迪斯早出生 5 个星期，但他们却是截然不同的两个人。拉扎里迪斯出生在土耳其，在 1966 年随父母移民到加拿大安大略省的温莎市，年幼的拉扎里迪斯喜欢呆在家里的地下室里焊接电子元器件。巴尔斯利出生在安大略省的锡福斯，在安大略省的另一边彼得伯勒长大，在他 7 岁的时候就开始挨家挨户出售精美的贺卡来赚取零花钱。拉扎里迪斯从大学辍学来创办 RIM，巴尔斯利则拥有一个贸易专业的学士学位、一个注册会计师的证书和一个哈佛大学的 MBA 学位。

拉扎里迪斯有 6 英尺高，重 210 磅，有着银色的头发，他的房间独具特色和风格。巴尔斯利站起来不到 6 英尺，体重虽然有 190 磅，但看起来却要瘦小很多，也许这样他才能到达他人无法到达的地方。拉扎里迪斯安静且理智，巴尔斯利活力无限且富于领袖气质。他们都喜爱充实且平静的生活。他们能够高效地完成工作并保证每天都有空闲时间，他们高度重视家庭生活。拉扎里迪斯喜欢在闲暇的时间里读书和思考，他能够安静地呆在房间里享受他富有创造力的思绪。巴尔斯利经常参加各种体育活动，包括骑脚踏车兜风和打冰球，他对社交活动和私人消遣都很感兴趣。

他们带给 RIM 截然不同的力量，正因为他们是如此的不同，他们才能

在 17 年的联合 CEO 生涯中精准地工作。巴尔斯利负责公司的策略、业务发展和财务，他沉醉于给 RIM 带来更广泛的运营空间时的成功感觉。“我想我在抓住机会的关键部分方面有过人的天赋，我会花大量的时间来保证公司的主要精力都放在最重要的事情上面。我也注意把工作的重点放到发掘并培养新的合作关系上来。这也是我们公司一直以来的商业计划”，巴尔斯利说。

拉扎里迪斯是一个富于创新精神的梦想家，他在企业上获得的成功让人惊叹不已。“在当今快节奏的生活中，在你连续 12 次掷出两个 6 点之后，你应该好好想一想到底发生了什么。解决问题的途径有很多种。当事情第一次发生时，也许你会认为是运气罢了；第二次发生也许是巧合；第三次的时候你就要好好思考。在第六次甚至第七次之后你就接受它了”，他说。

他们性格中的不同点可以从他们各自的办公室中摆放的物品来进一步体现。拉扎里迪斯有一个阿夫罗箭式（Avro Arrow）战斗机的木质模型，阿夫罗箭式超音速飞机计划被加拿大政府在 1957 年强制取消，这个模型展示了加拿大的工业力量，也提醒了他丧失机会的可惜。巴尔斯利有一个玻璃盒子，里面保存着一把由 Barenaked Ladies 乐队成员亲笔签名的电吉他。可见，他是一个很爱玩的人，并且只要有机会，他就会出去逛。“他们俩正好互补。吉姆更喜欢商务这一方面，像运营和交易。早年的他在称为‘多伦多金融街’的海湾街一直风风火火，哪里都能看到他的影子。他的性格注定了鲜有人能望其项背，” Rogers 通信公司前任副总裁，现在供职于 Telus 电信公司的大卫·尼勒说。大卫看过太多因为私心无法满足而分道扬镳的场景。“在现阶段，他们会经常在‘我们’和‘我’之间权衡，对迈克和吉姆来说，他们在‘我’这一块要求的很少，他们更多考虑的是‘我们’”。

拉扎里迪斯已经在自己的企业里工作了四分之一世纪，但是他对自

己正在做的工作依然保持着高度的热情。“迈克就像一个为了玩具疯狂的小孩。每次我在展会上遇到他，他都会把我拉到一边，向我展示最新的产品，他的一颦一笑都和产品息息相关”，位于加利福尼亚的美国电信的资深咨询师安迪·塞伯尔德说，“迈克所做的一切并非是为了钱。而是为了‘继这个平台之后我还能做什么，怎样才能让它更加美妙’，他会持续工作下去。”

巴尔斯利把自己在 RIM 的工作比作和全世界的冲浪者一起比赛。“商界就像是一个有着三重或是四重波浪的海滩。你在一道汹涌的波涛上面稳住身形，但是在你的身后却是一道没有什么力道的波浪，所有的波浪都是相互关联着的，波浪一重接着一重，你需要知道的是虽然它们表面上是分离的，但它们实际上是相关联的。迈克和我也是相关联的，虽然我们在海面上冲浪，但是我们并不是波浪的掌控者，我们也无法掌控。所有能做的就是找准自己的方向然后尽量协调好自己的动作。”

好了，冲浪到此为止。根据无线电情报组织 2009 年的调查，世界范围内共有 40 亿移动电话服务用户，到 2013 年这个数目会上升到 60 亿。“我欣赏 RIM 的一点就是他们瞄准了一个大市场。这个市场里面有很多的机遇。这在任何背景下都是一个全球市场”，投资银行 Genuity Capital 的技术分析师狄巴克·乔布拉说。“对一个公司而言，发现一个有着几十亿收益的商机非常困难。RIM 是一个有机会收入达 300 亿美元的公司。我们需要更多这样的公司，它们的员工是非常有魄力的人，他们对自己的工作充满了热情。”

理念和承诺使 RIM 和其他高科技公司不同。“他们很聪明而且好学。他们坚信人们需要一个小巧的、可以放进口袋的、能够收发信息的全键盘设备，”艾伦·瑞特说，他是这一领域最早也是最重要的专家之一。1988 年，瑞特发布了第一期关于无线通信的实事分析报告“Mobile Data Report”，现在他在马里兰的切维蔡斯经营着自己的咨询公司。“这是一个一

针见血的理念。迈克·拉扎里迪斯拥有天才的技术头脑和专业的技术知识，这些优势使他能够成功地维持这一理念。”

“渐渐地，这个机器会普及到每个人，”法国作家安东尼·德·埃克写道，他是《The Little Prince》一书的作者。他写的是人们怎样习惯新技术，采用的例子是火车，但是他的描述用在黑莓上面也非常合适，这种无线便携设备已经从方兴未艾发展到掀起一场文化革命。在它的发展道路上，它改变了无数人的日常生活习惯，以至于人们给了它一个昵称——“Crack Berry”——来自于一种使人上瘾的高纯度药物可卡因的趣称。这个昵称的应用范围非常广。在2006年，韦氏词典把它评选为“年度新词”。

RIM的道路才刚刚开始。“我们看到不可计数的机会和策略。我们就在氧气层的上方，”巴尔斯利在年度会议上对股东开玩笑说。拉扎里迪斯接着说：“黑莓的革命会继续并不断加速。我们的客户会成百上千倍地增加部署我们的设备。敬请期待。”

早年回忆

1961 年，迈克·拉扎里迪斯出生了。1964 年，他的叔叔保罗安排父亲尼克、母亲多萝西和迈克离开了土耳其，和先前去往德国的保罗一家团聚。“我的父母有很多理由选择离开。首先那里的生活很艰辛，其次就是强制兵役‘军训’。父亲曾在土耳其的军队中度过了一段艰难的岁月。他觉得为了自己的孩子，必须逃离这一切。因为国籍和文化上的差异，邻里之间经常会发生暴力事件，不过我不记得任何细节。对我而言，离开土耳其就是一次冒险，是一件特别的事情。”

德国为尼克提供了一个成为一个模具制造工的机会。他们在德国南部租了一栋房子的二楼，迈克的妈妈在家里制作硬纸盒帽子和气球。迈克年纪太小而无法去上学，他只好自己找一些事情做。住在一楼的房东很讨厌喧闹的小孩，所以迈克学会了静静地玩耍并学会了发明创造。他记得有人告诉过他黑胶唱片的凹槽能发出美妙的音乐，于是他玩乐高积木、一个纸杯、一个别针和一个用橡皮筋驱动的大浅盘做出了一个留声机。“它可以发出声音，”他说，“虽然它不能播放高保真的音乐，但它的确可以发出声音。家里的每个人都觉得这个东西还算不错，直到最后他们发现我毁掉了所有的唱片。”

自从房东抱怨后，他玩电动火车的时间也变少了。“只有我答应不发动火车，我才能玩这个电动火车。这样的话还有什么乐趣？我不得不用手