

米钢◎编著

硅谷为什么



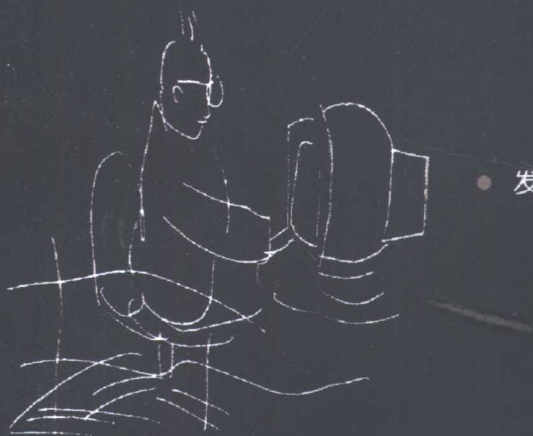
GUIGUWEISHENME

硅谷

WHY

为什么

- 硅谷改变世界
- 硅谷的鳄鱼不吃鸟
- 文明的耻辱：电脑作主
- 你的电脑听话不
- 比钱更富有的感觉
- 比机器更强大的人际
- 发电子邮件：关系越近越好



中华工商联合出版社

硅谷为什么

米 钢 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:孟 斌

封面设计:叶向东

图书在版编目(CIP)数据

硅谷为什么/米钢编著. - 北京:中华工商联合出版社,
2000.1

ISBN 7-80100-626-7

I.硅… II.米… III.企业文化-研究-美国 IV.F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 01775 号

中华工商联合出版社出版发行

北京市东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京市通州新华印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 9.75 230 千字

2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN 7-80100-626-7/F·227

定价:18.80 元

目 录

第一章 硅谷改变世界——技术？文化？

- 第一节 技术与文化 /1
- 第二节 新企业文化与旧企业文化 /7
- 第三节 微处理器：不都是我惹的祸 /17
- 第四节 这世界变化快，你可以看明白 /22
- 第五节 硅谷文化的起源：最古老又最年轻的
硅谷公司 /33
- 第六节 文化是什么：是价值观还是思维方式？ /35
- 第七节 现代拿破仑的八大误区 /38
- 第八节 电子精英的八大颠倒 /45

第二章 永别了，武器！

- 第一节 硅谷的鳄鱼不吃鸟 /57
- 第二节 玩战火者必自焚 /60

- 第三节 实例:面对网络市场的 Digital 和 Novell /71
- 第四节 八仙过海,各显神通 /79
- 第五节 长江后浪推前浪 /85
- 第六节 你好我好大家好 /88
- 第七节 您的公司怎么样? /92

第三章 苏醒吧,机器!

- 第一节 比有钱更富有的感觉 /97
- 第二节 比机器更强大的人际关系 /101
- 第三节 小男孩和大机器的较量 /105
- 第四节 还是面对面感觉好 /113
- 第五节 爸爸工作的地方比幼儿园好玩! /116
- 第六节 真假慈悲 /120
- 第七节 照照自己吧! /123

第四章 公司经理:掀起你的盖头来

- 第一节 盖茨的钱也是服务得来的 /127
- 第二节 军队的钱是打仗消耗的 /130
- 第三节 离心结构和链条结构:惠普和 Digital /136
- 第四节 无为而治最有为 /142
- 第五节 有争乃同最无争 /147
- 第六节 大而短小算真大 /151
- 第七节 做做题,动动脑 /155

第五章 公司员工:半个月亮爬上来

- 第一节 每个人都可以是精英 /159
- 第二节 没有人真的是孩子 /162
- 第三节 进军硅谷:牛眼无粪,宏碁有棋 /167
- 第四节 起死回生的老王安 /170
- 第五节 不待扬鞭自奋蹄 /174
- 第六节 巧立名目一扫光 /180
- 第七节 巧妙破除老习惯 /182
- 第八节 关心关心自己吧! /185

第六章 妹妹你大胆地往前走!

- 第一节 前景中的现在:怕,并快乐着 /189
- 第二节 后怕中的当前:干,并害怕着 /192
- 第三节 康柏的康复靠什么 /201
- 第四节 荣辱与共无欺言 /205
- 第五节 同甘共苦奔前程 /208
- 第六节 有功必奖,强调理想 /212
- 第七节 轻重缓急,我心不移 /214
- 第八节 看看自己大胆不 /216

第七章 越变越好看,不变最难堪

- 第一节 好风凭借力,风来我成长 /221
- 第二节 树静风不止,飘摇必折枝 /223
- 第三节 霍尼韦尔:利润与人员一起裁减 /229

- 第四节 从长计议,从小做起 /235
- 第五节 今日嫁鸡,明日随狗 /238
- 第六节 广泛参与,迅速决策 /242
- 第七节 怀最好希望,作最坏打算 /244
- 第八节 您害怕变化吗? /246

第八章 电脑我所用,岂敢将我弄

- 第一节 机器是文明时代的奴仆 /251
- 第二节 文明的耻辱:电脑作主 /253
- 第三节 重提三颗豌豆的可笑故事 /261
- 第四节 看电子邮件:“屏幕”越平越好 /267
- 第五节 发电子邮件:关系越近越好 /271
- 第六节 做好信息社会的“环保” /273
- 第七节 您的电脑乖不乖? /276

第九章 挣钱快乐不如快乐挣钱

- 第一节 快乐而勤奋的硅谷 /281
- 第二节 辛苦而沮丧的传统公司 /285
- 第三节 快乐人自忙,柔弱胜刚强 /287
- 第四节 苹果圆复缺,勤苦变暴虐 /291
- 第五节 生命在于运动,工作在于游戏 /295
- 第六节 穿什么:一个不必重视的重要问题 /297
- 第七节 家庭:工作乐趣的持久渊源 /301
- 第八节 您快乐吗? /303

第一章 硅谷改变世界——技术？文化？

第一节 技术与文化

都说“硅谷改变了世界”。然而这句话的意思仅仅是说硅谷促使大家用键盘代替了笔、用电子邮件代替了信封、用自动控制系统代替了机械传动流水线、用电子商务代替了洽谈订货会吗？

这个问题似乎提得很愚蠢，因为事实就是这样。然而就是这样吗？是不是还有更多的东西？以至于在这更多的东西上面，这些变化反而显得不重要了、表面化了？

让我们先来看一个有关电子邮件的研讨会。这是一个真实的故事。从中我们可以得到上述问题的答案：

时间是 1992 年，电子邮件的初步推广阶段。地点是波士顿。在一个讨论小组中有来自 IBM、Digital 和王安的代表（这最后一个公司王安，对于我们现在的中国人来说显得那

么古老，像是史前侏罗纪时代的恐龙公司。它为什么落后，为什么被人遗忘，本书后文将有详细评说）。这三个公司正是电子邮件起步阶段的三个弄潮儿、先锋派。当时基于 PC 机上的邮件，如莲花（Lotus）公司的邮件产品 cc，差不多被吃掉了所有的市场份额，已经处于被排挤出局的边缘。相比之下，这三个公司却拥有稳固的客户基础。

这三个代表穿着精致讲究无可挑剔的毛料套装，坐得板板正正，面容白净，头发油滑，活像一个豆荚里排列整齐的三颗豌豆。他们的随从人员也装扮得像一个模子里倒出来的一样：整洁，然而没有个性。他们向客户所作的宣传承诺也如出一辙：

“电子邮件无疑会大大提高贵公司的运转效率，极大地提高贵公司的生产率。”

“公司命令可以更快地传达下去。”

“管理人员可以更好地管理员工。”

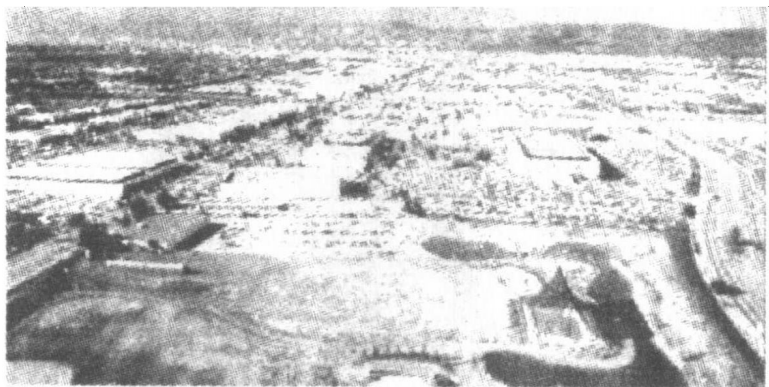
“繁重的文本文书可以大大减轻。”

“大笔大笔的费用可以节省下来。”

在座的听众多为身着传统服装的计算机专家，他们都曾为 IBM、Digital 或王安公司的软件开发贡献过各自的力量。当三粒豌豆分别复述了一遍大致相同的台词之后，小组主席开始征求下面听众的意见。只有少数几个人举手，提了几个无关紧要的问题。接下来便是沉默——是那种在会议的结束时刻令人暗喜的沉默，当然这沉默不是反面的、敌意的。可是豌豆们过于乐观地估计了形势：正当小组主席准备宣布结束这次讨论的时候，一个坐在最后排的小伙子不知趣儿地举起了他的手。我们不得不承认这位哥儿们太出格了，与整个



比尔·盖茨说：“我要赢！”结果他真的赢了。



硅谷——电脑创世纪

会场的气氛不太协调，因为他穿着牛仔裤、T恤衫和网球运动鞋。

“我有一两个问题，”他说。

来自 IBM 公司的那粒豌豆很体面而宽容地微笑了：“说吧，小伙子。”

“你们使用自己的产品吗？”

IBM 豌豆扫视了一眼环绕在他周围的 IBM 豌豆们，这些豌豆们油光闪亮的脑袋都点着，都很自信体面的样子，同时含着一丝忍俊不禁、同时又不易觉察的微笑。那是一种鄙夷不屑：这不知深浅的毛小子！

于是大豌豆不紧不慢地发话了，眼睛斜瞥着毛小子：“噢，为什么不用呢？当然啦，我们绝不会把自己都不用的产品卖给我们的客户。”

小伙子摇摇头：“那好，既然如你们所说，电子邮件果真能极大地提高雇员的工作效率和产品产量，以及能为公司创造一个优势竞争地位，那为什么 IBM、Digital 和王安三大贵公司的年收入一掉再掉，掉进了茅坑？”请记住那是在 1992 年，那一年这三个公司正陷在深深的财政泥潭中不能自拔。

这故事讲得是够啰嗦的了，然而笔者是有意为之的。每一个细节都不是多余的，每一个细节里面都蕴含着大量的问题和奥秘。硅谷公司成功的秘诀在哪里，被时代淘汰掉的公司为什么失败？一滴水反映太阳的光辉，一滴尿溶解出氨气的臭味。从一个公司员工代表的衣着、言行、举止，从员工与员工之间的关系，从员工与公司的机器之间的关系，等等，可以看出一个公司的经营理念、经营方式，他的用人制

度、产品开发策略，市场营销方向，等等等等，总而言之，可以看出这个公司的文化。

是的，文化。我们说惯了“西方文化”、“中国传统文化”、“网络文化”这样的大词，但我们往往忽视了，就在一个公司里也有自己的文化，也有必要有意地建设自己公司的良好文化。

从刚才那个故事，我们看出 IBM、Digital 和王安三个公司的文化：那便是掺杂了高科技的传统工业文化。我们可以戏称之为整齐划一的“豌豆文化”或“工业军事文化”。

哦，是的，是的，这有什么不对呢？穿得整整齐齐，体体面面，生意才好做哇。高科技手段运用得越多，就能越有效地管理员工，监督每个雇员、每个岗位的工作进度嘛！

可是你如何回答那位牛仔青年的问题：“为什么采用了高科技的贵公司掉进了茅坑？”

IBM 后来确实又东山再起了，但这得益于它后来认清和摆脱了传统工业文化，自觉转换了其经营理念，以至于成为“硅谷商业文化”的优秀样板之一。Digital 也并不是太糟糕，然而王安呢？那位在 80 年代称雄一时的大王呢？如今还有谁记起？

技术真的有那么大力量吗？为什么发明和运用了最新技术，然后还是垮了。可见纯粹技术本身并没有什么神力。神奇的只是人及其文化。斧子多么快没用，要有樵夫才能用来砍柴，比尔·盖茨拿起它来只会伤着自己的脑门儿。倒过来也是一样，电脑多么快没用，要等比尔·盖茨来了才能用它发挥难以想像的好作用，若是一个老樵夫来摆弄电脑，一斧子劈下去不电着才怪呢。

这话并非是不着边际的玩笑。事实上像王安这样奉行传统工业文化的公司对于电脑的使用造成的不良影响，要比电着手严重得多。详细的事实留到后面再讲。在本书的开篇，笔者只想点出一两个耐人寻味的细节，供读者朋友咂摸咂摸：

“提高……运转效率。”

“……更好地管理员工、监督岗位。”

“公司的命令可以很好地传达下去。”

如果你觉得这些说法很正常、自然，而你同时也在“忙着”商务（Business），那你可太有必要耐着性子把这本书读完了。因为笔者通过对硅谷成功公司的分析观察，觉得这些说法太成问题了，简直就是某些公司走向失败的罪恶之源。

同时本书还将从正面指出成功的公司为什么成功的原因。刚才说“多快的电脑要等比尔·盖茨来了才能发挥好作用”，这话并不是说 Windows 无可替代——Unix 和 Linux 不是正在排挤它吗？而是说微软倡导的经营理念、管理方式、企业文化，是全新的、不可替代的。这也就是开篇所提问题的答案：硅谷改变了世界，不只是用它的技术，更主要的是用它的企业文化。

第二节 新企业文化与旧企业文化

那么什么是硅谷成功公司倡导的全新企业文化，它有什么特征，它有何历史渊源？让我们先来看一位 18 岁大学新生的故事，从中也许能找到启迪。

15年前，也就是1984年，对于美国人来说是一个激动人心的年份：里根当选总统、美国的航天飞机进行了具有历史意义的第一次航天飞行。

然而在1984年的美国，高高飞翔的还不只是航天飞机。在1984年，蓝色巨人IBM公司完全控制了计算机工业——这是地球上最富于希望和前途的产业。当时的IBM正当鼎盛壮年，简直如日中天，势不可挡。它拥有一大批忠实的客户。人们流传一句谚语最有说服力地说明了当时IBM在消费者心目中的地位：“没有人因为买了IBM电脑而被炒鱿鱼。”这句话的意思是说你要是为公司采购设备，选IBM产品肯定不会惹老板不高兴。IBM拥有所有令人望而生畏的竞争武器装备：它拥有超过足够的资金，可以随时武装任何一支队伍，去占领任何一个市场。IBM拥有一支富于传奇性的经理队伍：它拥有的MBA“单位人头数”超过当时任何一个公司。在《财富》杂志的排名上，IBM一直高居前列。这些既有的成绩都不算，最让别的公司望而生畏、无限后怕的是，当时IBM刚刚生产出个人电脑（PC），而这种新玩意注定要成为将来世界上最主流的电脑产品，乃至成为所有同类产品的标准。

然而在这个伟大的1984年，在这么多激动人心的伟大事业之中，谁也没有注意到有那么一位18岁的少年平生第一次走进了大学校园。因为这实在是太不起眼了，每年有多少这样的事情发生呢？激动吗？当然，他的父母因此引起的激动肯定会超过得知IBM PC出厂的消息时引起的感受。然而除了他的父母之外，没有人在意一个18岁小伙子进大学。可是令人意料不到的是，正是IBM倒首先要在意这位大学

新生了：因为正是他进大学后不久，就开始威胁到工业巨子 IBM 在电脑市场上不可一世的地位了。我们都知道一个大一新生是什么样子，任何在大学里呆过两年以上的人都可以毫不费劲地向另外一个人指出：“看，那是个新来的！”比如说，最明显的标志是穿着印有“××中学”的校服，或者背着“文革”时代的黄帆布书包等等——当然这说的是中国的大学新生啦。至于美国，而且是 1984 年的美国，据笔者从地摊上买到的旧版 Reader's Digest（《读者文摘》）上翻到的短文和照片来看，15 年前的美国大一新生大约是流行在鼻子上吊一个金属环——当然这个环儿也谈不上纯金或白金啦，顶多是银的，甚至是镀银的，在麦当劳多刷一天盘子或少去麦当劳吃一天饭就能买到一个的那种小玩意儿。拉扯这些闲杂事儿是为了提醒读者注意：我们这里关注的这个天才少年在他刚进大学的时候，满脑子想的也无非是如何在他的鼻子上穿一个孔。这样的印象有助于发现这个小故事的真实意义。

像绝大多数大学新生一样，这位年轻人最烦恼的事情不过是星期六晚上该做什么。应该说 he 当时那一次的选择就决定了今后 he 一辈子每个周末该做什么事情：he 决定了自己的事业，he 办了一个公司。13 年后，这个公司——戴尔电脑公司——卖出的个人电脑与 IBM 公司卖出的个人电脑一样多。它成长为一个拥有 8000 雇员的大企业，而同时 IBM 却不得不裁减掉它的半数员工。更重要的是，许多工业分析家认为，戴尔电脑公司决定着 PC 行业的步伐进度，因为这个公司在设计、制造以及销售等各个方面的创新之举，往往令其他公司只有对之作出反应的份儿。

故事讲得是很精彩，事实上关于米歇尔·戴尔以及戴尔电脑公司兴起的传奇故事，被人们讲得已经够多了。然而很少有人认真想过：为什么？凭什么？试想：当时的 IBM 拥有一切发展企业的要素：巨大的产值，忠诚不二的广大客户，数额惊人、来源广大的资本，规模宏大的管理体系，不可置信的热销产品。而相比之下，米歇尔·戴尔没有收入、没有客户、没有资金、没有经验、没有市场形象、没有可以称得上属于自己的产品……一句话，就像崔健唱的那样：一无所有。然而，无论如何，戴尔赢了。

双方的情况摆在眼前就是这样，一目了然。毫无问题吗？有——

第一个问题：究竟是什么使得一个乳臭未干的大一新生在面对世界最强大的电脑公司的时候，却取得了不可置信的成功？

第二个问题：“戴尔经验”可不可学？如果可学，它又在多大程度上能够帮助您的公司取得类似戴尔电脑的巨大成功？

这些问题是至关重要的。因为那些使得戴尔电脑取得成功的经验，据笔者看来，其实适用于任何公司的成长——甚至包括电脑行业之外的任何公司，只要它还想在将来被人称为“跟得上时代步伐”的话。再说，事实上在现代信息社会，已经有很多很多企业，从一个海岸到另一个海岸，从一个大陆到另一个大陆的无数新型企业，都正在使用着戴尔式的管理方式，创造着、加强着这种新型的企业文化。它们代表了一种管理方式和商业文化上的革新：人们正在用一种新的方式来管理企业组织和建立课题小组，这便是硅谷里的成