

成功管理者丛书

为什么会成功

与十五位资讯霸主真情对话

拉玛·加格 / 拉斐尔·欧兹 / 著
(香港)海燕图书公司 / 译

史提夫·贾伯、安迪·葛洛夫、比尔·盖兹、麦克·戴尔、比尔·惠烈、王嘉廉、T·J罗杰、史迪夫·凯斯、高登·巫庞克、史考特·库克、珊蒂·克特丝、约翰·华纳克、崔普·霍金斯、艾德·麦克肯·欧森



中国城市出版社

·成功管理者丛书·

为什么会成功

——与十五位资讯霸主真情对话

拉玛·加格/拉斐尔·欧兹/著

(香港)海燕图书公司/译

中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

为什么会成功:与十五位资讯霸主真情对话/(美)加格,(美)欧兹著;海燕图书公司译,一北京:中国城市出版社,1999.2

(成功管理者丛书)

ISBN 7-5074-1101-X

I. 为… II. ①加… ②欧… III. 信息-服务业-企业管理-经验-世界. IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 02288 号.

本书由(香港)海燕图书公司授权出版发行

原名 In the Company of Giants

©Rama D. Jager & Rafael Ortiz

©1999 年中文简体字版专有权属中国城市出版社

Published by arrangement with China City Publishing House

McGraw-Hill. INC

责任编辑 钱雨竹

责任设计编辑 王质麒

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013

电话 64235833 64281366 传真 64238264

经销 新华书店

印刷 唐山新华彩印厂

字数 800 千字 印张 38.875

开本 850×1168(毫米) 1/32

印次 1999 年 2 月第 1 版 1999 年 2 月第 1 次印刷

印数 0001-5000 套 定价 84.00 元(全五册)

·版权所有、翻版必究·

为什么会成功



与十五位资讯霸主真情对话

本书包含了十五位雄踞世界的资讯霸主：苹果电脑的史提夫·贾伯、微软的比尔·盖兹、英特尔的安迪·葛洛夫、惠普科技的比尔·惠烈、组合国际电脑的王嘉廉、戴尔电脑的麦克·戴尔、迪吉多的肯欧森及视算科技的艾德·麦克肯等。且看他们如何建立一个改变世界生活的资讯王国。

在即将来临的二十一世纪，我们可以预见资讯科技结合通讯及电子技术的趋势正排山倒海而来。然而不管科技将如何地改变人类的生活，在电脑高科技这个快速变化、竞争激烈的行业，企业得以屹立不倒的原因很多，不论是来自于了解顾客的需求、拥有优秀的人才、开发出创新的产品，或因为领导人的管理风格，但毫无疑问最重要的还是来自于“人”。本书两位作者采访了十几位高科技公司的领导人，通过问答的方式显示出不同的领导风格及创业理念。

本书不只解读成功者如何直面大环境技术变迁的冲击，更深入群雄的内心与生活，展现他们卓越的洞察力与处事的智慧。相信在这里，你可以预见资讯新时代的未来，也可以亲身感受这些企业家兼具知性与感性的真情对话。

作者简介

拉玛·加格，拥有史丹佛大学MBA及西北大学的生物工程学位。目前与他人合伙创立MCard健康资讯技术公司，并担任总裁与执行长职位。该公司首度研发携带式的医疗记录装置。

拉斐尔·欧兹，史丹佛大学企管硕士，曾任职于苹果电脑及ROM，担任产品行销的工作。目前在硅谷一家新创立的Onlive技术公司担任产品管理的职务。

ISBN 7-5074-1101-X



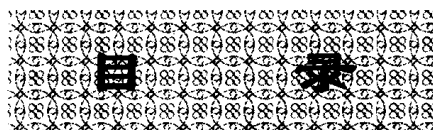
9 787507 411010 >

McGraw-Hill
全球智慧中文化

总策划 / 东方五千年文化

ISBN 7-5074-1101-X/F · 310

全套5本定价：84.00元(每册定价：16.80元)



导论 点沙成金	(1)
1 史提夫·贾伯——苹果电脑、Next Software 以及 Pixar 给我最好的人才、产品、目标,其余免谈	(8)
2 T·J·罗杰——丝柏半导体 重要的远景来自于一般大众	(26)
3 高登·巫庞克——Symantec 品牌与团队	(46)
4 史迪夫·凯斯——美国线上服务 笨! 没别的,就是消费者三个字	(63)
5 史考特·库克——直觉公司 笨! 没别的,就是消费者三个字(第二部)	(76)
6 珊蒂·克特丝——ASK 全力以赴吧!	(90)
7 约翰·华纳克/查尔斯·葛斯基——Adobe Systems 论合伙	(103)
8 麦克·戴尔——戴尔电脑 扩展德州势力	(120)
9 王嘉廉——组合国际电脑公司 纽约式管理	(133)

为什么会成功

- 10 比尔·盖茨——微软
百万雄师的领导人 (151)
- 11 安迪·葛洛夫——英特尔
战壕里的移民 (171)
- 12 崔普·霍金斯——电子艺术公司/3DO
创意——一种终极游戏 (187)
- 13 艾迪·麦克肯——视算科技公司
沉思式管理 (204)
- 14 肯·欧森——迪吉多电脑公司
革新的影响 (222)
- 15 比尔·惠烈——惠普科技
人是最重要的 (240)

〈导论〉

点沙成金

高科技产业简史

1984年1月2日,约有一亿的民众从电视上看到第二十八届超级杯,洛杉矶突击者队以38:9的成绩击败华盛顿红人队的这场比赛。在球赛中小型娱乐节目出现的广告虽小,却也在这一刻进入到观众的客厅里,许许多多的人都看到了。

其中一则广告从此不曾再出现,却更凸显了它的独特,以及其所受到的全国注目。

在这支广告里,灰色的、已经被洗脑的生化人正向着巨大邪恶的老大哥(隐射IBM)逼近,激动地宣称着“所有人都遵循单一的标准”。在这个阴影之下,你一眼就可以看出一名未受洗脑的女人,对着老大哥所投射出来的影像进行猛烈的攻击。结果,虚伪的神话粉碎了,受压迫的大众获得了新的自由。这个是由欧威廉(Orwellian)广告公司所制作超现实手法的广告,以下面这句话作为结尾,“1月24日,苹果电脑将推出麦金塔电脑(Macintosh),而1984将不再只是‘1984’”。

这的确是一次非凡的成功,这个广告推销了IBM中心电脑观之外的另一个选择,同时也开启了苹果电脑公司新一代的个人电脑——苹果麦金塔。

为什么会成功

虽然麦金塔的成功部分归因于这个广告,但终究还是要归功于苹果电脑的主席史提夫·贾伯。那一年,贾伯在加州库普提诺(Cupertino)举行的年度股东会议上正式发表麦金塔。他就像是个电视主持人一样,揭开这台以图形及桌面式的界面接受使用者指令,且使用者可用选项式指令进行操作的麦金塔电脑的面纱。这的确是一次成功的出击。因为它再也不需要晦涩的键盘指令,再也没有堆成像鼠窝一样的大堆电线与排线了。

如同曾经参加那场令人感动的股东会议的朋友所说:“你没办法了解那天听众席上的高昂情绪。你要知道那里挤满了上百个因为 Lisa(苹果电脑最初以图形界面所作的尝试)的失败仍旧耿耿于怀的苹果电脑员工,以及几十位来自纽约尖酸刻薄的分析家,一起见证了这场发表会。我可以这么说,当会议结束时,每个人都激动地起身欢呼。会场里没有一个人是不受到感动的。”

贾伯和本书中其他的人,都创造了一鸣惊人的企业。他们的秘诀是什么?这一切全凭运气吗?虽然运气无疑在所有的风险中占有一席之地,但是能够在这复杂、灵活的资讯业界开创一家或多家公司也是需要有点天赋的。的确,想想 5 年内有 9 成的新兴公司创业失败的事实,就让我们更能够了解到本书所访谈的企业巨人,所凭借的不只是运气而已;或者说,他们创造了自己的运气;他们的公司掌握了几乎 1 千亿美元的年收入。

如同工业时代有其当代的工业巨子一样,资讯时代不免也向世人夸示他们心目中的神话,即这些白手起家的大企业家。本章将简略地描述当代美国资讯产业以及一手塑造这个产业的企业人。我们希望经由带领读者进入这些与生活息息相关的电脑背后所发生的故事,将这一产业惊人的成功与其领导者加以呈现。

七十年代中期,加州圣塔·克拉拉(Stanta Clara)的果园在建设公司猛烈的游说与利诱下低头了。新兴的公司与新造就出来的百万富翁挤满了整个矽谷与波士顿城外 Route 128 区。这是一道美

国资本主义新纪元的曙光，一股新的淘金热潮。

但是这股淘金热不同于以往：年轻的投机者不再竞相地从地底下萃取贵重的金属，取而代之的是把沙中的基本物质砂，转变成比黄金更具价值的微晶片的制造元件。其他有着点石成金般洞察力的人，则利用这些微晶片巧妙地负载冗长、隐秘的讯息，将自古至今都是耗时、手工的行政工作自动化。

要具体传达出电脑对我们每日生活工作所造成的影响程度，并不是件容易的事。英特尔的创办人之一高登·莫尔（Gordon Moore），以著名的“莫尔定律”（Moore's Law）来形容这个现象。这个定律说明每一片微处理器里的晶片数量及其计算能力，每 18 个月会增加一倍。

要说明这一点，只要想一想七十年代拥有简单计算能力的 IBM 价值百万美元的大型主机，如今变成可以塞进口袋的掌上型计算机就可以了解。就是这种不可思议的发展，使全球商业产生了前所未有的改变。“莫尔定律”在此完全应验。

具有讽刺意味的是，许多成功的企业家并非由统御世界的伟大计划培育出来的，而是来自为人所放弃的，那种只有令人全面受挫以及环境充满愚昧和谄媚的平庸公司。

IMB 的精神之父汤姆斯·华特生（Thomas Watson, Sr）的遭遇就是这样一个例子。在他职业生涯的早期，遭到当时任职公司行事风格充满嫉妒和专横的主管开除；之后，他无所畏惧地创设了一家有前景的卡片制表公司，在他严格训练与独断的风格之下，带领公司发展至不可思议的高点，主宰了早期的电脑工业，为 IBM 的股东创造了巨额的财富。在 1954 年的股东会议上，华特生说了下面这段话：

你在 1914 年所购买的 1 百股，价值是 2750 美元……今天这些相当于 3114 股，其市场总值为 102 万 9177 美元，加上在这期间以现金支付的股利共计 11 万 7356 美元，总计 120 万 6533 美元……。

为什么会成功

更绝妙的讽刺是,IBM的成功也促使竞争者出现:一个任职于IBM防御部门,参与联合电脑发展计划的MIT年轻研究生。IBM保守的官僚体系与运算方式,促使他发展出一套自己的运算看法——基本上他相信每个人都希望自己能够去使用电脑的键盘、屏幕,而不是把控制权全部交给电脑系统的操作员。这个年轻人就是·肯欧森(Ken Olsen),他为下一时代的电子计算与迷你电脑奠定了基础。除了因为相当小的体积而得名,以及它不需要特殊的空调设备即可运作外,迷你电脑的售价也非常低,迪吉多的10万美元的替代系统价值,相较于IBM动辄上百万美元的硬件设备可说是相当的实惠。迪吉多的快速窜升成功地使欧森和下赌注在他身上的资本家以及幸运的投资人赚进了数百万美元。

迪吉多的跃升激励了无数的仿效者与竞争者。就在迪吉多电脑公司成立的22年后,启发了就读于西雅图湖滨中学一个12岁小男孩的想像力,这个小男孩就是比尔·盖兹。引领他进入电脑世界的正是迪吉多电脑公司所制造的PDP-8电脑。

尽管表面上似乎有着无穷尽的机会等待着一个前景远大的电脑工业之开展,但是在发展初期仍然有许多的障碍。与人共同发明电晶体(置于单独一片锗上面的一种小型化的真空管,亦即后来矽晶片的前身)的诺贝尔奖得主威廉·史考利(William Shockley)就是经商失败最著名的例子。

早先所有的电脑都是利用真空管技术来制作资讯的处理器。最早发展的电脑当中之一,称为ENIAC是一座重30吨、占地1500平方尺、不可信赖的大怪物。有了威廉·史考利所发明的半导体(与其公司同名)的技术之后,就可以利用成千上万的微小电路制造出短小精悍但威力强大的电脑。

然而威廉·史考利物理学家的技术并不保证就可以转化为管理能力。短短几年,他的公司便陷入年轻聪明工程师变节的困境之中。这群变节者中的罗伯·诺伊斯(Robert Noyce)与高登

·莫尔(Cordon Moore)掌握了一群工程师,共同创立了费查半导体公司(Fairchild Semiconductor)。

矛盾的是,费查虽然身为半导体技术标准的设立者,这个角色在日后证明也是促成自我毁灭的因素。因为许多充满憧憬的研发人员都离开,各自去建立自己的公司。罗伯·诺伊斯与高登·莫尔再度劳燕分飞之后,与一位出生于匈牙利的物理学家安迪·葛洛夫一起创建了英特尔(INTEgrated ELectronics)。那个时期,许多在矽谷设立的公司其渊源均可溯及费查。

英特尔最早推出的产品是功能提升的记忆晶片。之后,他们设计了一种把电脑主要处理器的所有电路都放进单一晶片的方法。英特尔公司慢慢才了解到这项成就的重要性;不过最后他们终究把事业的焦点完全放在这项技术上,将他们成功生产出来的“微处理器”销售给世界最大的个人电脑制造商,也奠定并累积其在业界的优势。

在1975年一月号的《大众电子》(Popular Electronics)杂志上,被大多数人所忽略的消息,预示了初具雏型的下一代电脑的来临:一套为业余者可负担得起的,并可自行组装并用来做简单运算的套装电脑。在这套名为阿尔它(Altair)的电脑背后的是一位企业家艾德·罗伯(Ed Roberts)。他的公司MITS很聪明地借助英特尔的微处理器发展之力,整合Intel 8080,作为其低价电脑的大脑。

从整个外观来看,小小的阿尔它只是一个黑色的盒子,装有告知使用者电脑正在运转中会内烁的红灯,但还没有键盘与屏幕。阿尔它吸引了东西两岸年轻人对个人电脑潜力充满想像的目光。就在这台机器推出不久,还是大学生的比尔·盖兹和他的伙伴保罗·艾伦(Paul Allen)就开始疯狂地为阿尔它作业系统撰写可用的程式,提供使用这台机器的人执行更多功能的能力,而不只是操弄让指示灯闪烁与否的开关而已。

在此同时,旧金山湾区郊外的年轻工程师、黑客与各式各样的

为什么会成功

人都沉浸在电脑的拆装、组合与分享想法的次文化中。Homebrew Computer Club 就是在这个环境之下堪称最为完整的一个组织。那里有许多热衷人士在研究阿尔它和比尔·盖兹的软件,彼此竞争,发展他们本身的电脑。于是制造出许多的机器,有些用的是自己的软件,有的则盗用比尔·盖兹的作品。这其中没有几个人视这项发展为赚钱的契机。

七十年代早期,全录(Xerox)是企业成功的典范,该公司管理模式正确地指出,要成为业界的领袖必须拥有技术优势与发展领导力。该公司开始在史丹佛大学的后院建立领导世界的研究中心。而其著名的帕罗奥图研究中心(Palo Alto Research Center)即为所有相关机构所敬称的 Xerox PARC。

尽管 PARC 在电脑方面的研究工作可以说是居于相当杰出的领导地位,但是当创举离开 PARC 的大门,让别人来投资时,却显现出反商业活动的态度。PARC 以图型式的电脑作业系统做领导,直接影响了自现代电脑纪元以来所出现最具影响力与价值的两项技术:苹果电脑在麦金塔的发展以及微软所开发的视窗作业系统。

那么未来商店里卖的会是什么呢?九十年代已经带给电脑纪元新的展望。企业家的新典范就是要掌握住利用电脑与其他东西联结的这个观念。其中最重要的是沟通与资讯共享的观念,如此一来就可以大大增加它们对使用者的价值。美国线上(America Online)的创立者史迪夫·凯斯(Steve Case)在 1985 年就看到了这一点,他当时创造了一种专门的服务,让使用者在一个私人的社区环境中,以配备数据机的电脑传递资讯给他人,或自同地区的市镇厅市告栏上取回资讯。史迪夫·凯斯所投资的美国线上公司,在网际网路迅速风行之前几年就已开始成长。网际网路即网路中的网路,最早是由军方所设计,让研究人员用来彼此互通讯息之用。当网路商业化来临之后,许多公司了解到经由电脑做低成本的远距

通讯的价值。美国线上和现今其他数百家的公司就把目标放在这一全新展望的产业中赚取利润。

虽然这股在资本主义兴盛撑腰下的创业风如雨后春笋般迅速萌芽,我们仍然要看看网际网路的出现到底是增强了这些巨人对电脑世界的掌握,抑或重新发掘出全新时代的成功企业家与领导者。不论如何,我们相信你将会发现与美国伟大企业家的真情对话兼具知识性与娱乐性,也是我们的体会与感想。

1 史提夫·贾伯

苹果电脑、Next Software 以及 Pixar

▲给我最好的人才、产品、目标，其余免谈。

史提夫·贾伯(Steve Jobs)就是从大学辍学、远走印度追寻纯粹与启蒙，之后返回美国，创立苹果电脑的那个年轻人。对于印度教的涉猎，是否就是这位只有微薄资金和技术的 20 岁年轻人成功的关键呢？

也许吧！贾伯高中时代的死党史提夫·华兹尼克(Steve Wozniak)，一个不折不扣的杰出修补高手和工程师，在青少年时代开始就一起合作过好几个“案子”，包括侵入电话公司的网路、写电脑游戏等。然而一直以來，他们各自的任務仍然划分得很清楚：华兹尼克主要负责产品的设计与建立，贾伯则致力去找客户、合作者以及零件。最后这些案子都只成就了别人，对自己没什么好处。于是贾伯在 1976 年说服华兹尼克把他的精力投入一场合伙关系，这就是苹果电脑的诞生。

在当时，许多的创业家不是缺钱就是缺乏经商的经验，因此面临众多挑战，包括取得财源以及招募到一批能够仅仅为一个理念就来上班的人员。然而贾伯不断地吸引供应商与零售商以低价供应苹果电脑，并扩张其信用。贾伯对仪容装扮的漠视却未表现在

工作热诚上。反之,他的积极态度使他与许多工程师、行销公司以及资本家结下了善缘,建立了互助的脉络。

华兹尼克惊人的工程绝技加上贾伯坚定的野心,苹果的主流电脑 Apple II 开始如火如荼地大卖起来。随着 Apple II 所带来的巨大利润,公司迅速成长;媒体的注意力于是转向矽谷的超级业务员;史提夫·贾伯,也成为 1982 年的《时代》杂志(Time)封面人物。

贾伯在电脑界中最知名的就是领导苹果团队,大胆研发今日为数百万人所使用的电脑——苹果麦金塔。在著名的 Xerox PARC 展示电脑原型机期间,贾伯与苹果的员对这部以图示及下拉式选项显示其作业系统,甚至让使用者对只以一个小小的滑轮装置(滑鼠)就可发出指令的电脑非常惊讶。这一展示对苹果团队所产生的冲击是不可忽视的,贾伯于是紧急重写苹果下一台电脑 Lisa 的计划,以融入 Xerox PARC 电脑原型机革命性的创意与逻辑。以最简单的方式来说,Lisa 可以说是麦金塔之母。以美国为目标,Lisa 这部威力强大的电脑原本预计是可以大大超过其竞争者的,但是其一万美元的重量级标价,却使得其市场的开拓窒碍难行。

这个时候,贾伯找来了百事可乐的行销主管约翰·史考利(John Sculley)来担任苹果电脑的执行长。贾伯的职责则转向领导产品,开发出可说是小型的 Lisa,代号麦金塔。贾伯的工作热诚与管理风格使得麦金塔小组保持着高度的工作热情:一口气做下来就是好几个月;每周工作七十几个小时;这样的工作模式已成为典范。而他们令人不可思议的工作理念,说明了这份工作的重要性;即以救世主自居的信心,相信麦金塔将不只是改变资讯界,也将改变全世界。

然而,在苹果向以前的客户以及雅痞族推销麦金塔后,却发现销售量不如预期的好。且这家创立九年的公司内部出现了意见不合的状况。曾经是伙伴的贾伯和史考利变成了死对头,各自企图以强烈的手段铲除对方。在手腕上较为机灵敏捷的史考利赢得了

为什么会成功

这一场战争，于是贾伯被迫退出。

贾伯很快地带了几个苹果的关键人物离开了公司，开创了 NeXT，这是他二度掀起电脑革命的宣告。经过一连串令人失望的硬件开发，NeXT 终于在 1996 年向世人夸耀其约 6000 万美元的年收入。对于一家软件公司来说这个成果已是相当可观，但对期望这不只是另一场把戏以及亿万美元收入的人来说是令人失望的。

贾伯仍然继续变魔术。1996 年底，这场在矽谷上演的肥皂剧发生了一次急转直下的反讽情节，苹果电脑决定以四亿美元买下 NeXT。这是为什么呢？苹果电脑在 1996 年以前一直拼命改造其作业系统以及提升落后的销售量。它需要一个新的远景，于是它在许许多多潜力无穷的公司中选择了 NeXT 来开展这个新视野。媒体报导对这项并购案背后的理由有不少臆测，许多评论家对于苹果的这项策略也有所批评，毕竟 NeXT 在过去的 4 年当中仅一次公布了年收益，而且市场占有率远远落后。NeXT 与贾伯是否有助于拯救苹果电脑呢？我们只能拭目以待了。

命运很少会一再显现千载难逢的成功契机给创业家。但是贾伯却打算推翻这个态势。一直想进入电脑动画界的贾伯购并了卢卡斯影业公司 (Lucasfilm) 的一个电脑绘图部门，将其重新命名为 Pixar，并协助带领它成功地开发出一部电脑制作的电影《玩具总动员》(Toy Story)。Pixar 股票的挂牌上市，使得贾伯的财产总值已超过五亿美元。

总之，不可否认地，贾伯建立了一家位于加州市郊、由一群足以真正改变世界，及具有无比动力与天分的人们组成的小公司。

于是我们与贾伯便在位于加州红木市 (Redwood City) 的 NeXT 公司总部会面了。

你一定得对某些事情充满热情才行！

您认为长久以来，您带进苹果电脑、NeXT 以及 Pixar 的是什么样的天赋？

我想应该是我一直都能看出哪些人是既优秀又可以一起工作的人。我曾经参与的大部分工作都无法由一两个人，甚至三四个人来完成。有些人可以把一件工作做得非常好，像米开朗基罗；但像半导体和 747 飞机这类制造工作，就需要像一个军队这么多的人一起做才行。为了要把这种一个人无法完成的事做得好，一定得找到优秀的人才。

这种洞察力的关键就在我们日常生活中大多数的事情之中，普通与最优秀品质之间的比例几乎都是 2:1。比如，把纽约最好的计程车与普通的计程车较量一番的话，可能可以省掉 20% 的时间。但以电脑来说，最好的 PC 和普通的 PC 之间可能就有 30% 的差距。

但是，在我最初感兴趣的硬件设计领域里，我注意到普通人与最优秀的人之间，其能力的差异高达 50 倍甚至 100 倍。由此，可以充分了解追求精英的原因。这就是我们所做的——建立一个 A 级精英团队强过一个庞大的 B 级与 C 级团队好几倍。这就是我一直做的。

所以您认为你的专长在于识才与任人？

不只是如此，任用之后必须要建立一种环境，让员工觉得周围的同事都是和自己一样拥有专才的人，而自己的工作超越个人的，是有着巨大的影响力与强烈清楚的远景等等。招募新人的工作通常无法独力完成，所以我创立了共同招募新人的制度，而且建