

全球畅销图书文库 · 财经系列

QUANQIUCHANGXIAOTUSHUWENKU · CAIJINXILIE

[美]杰里·卡普兰 著

胡苏云 赵敏 金彩红 郭莉 黄烨 译

硅谷传奇

四川人民出版社

(川)新登字 001 号

Start Up: A silicon Valley Adventure
Copyright © 1995 by Jerry Kaplan

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright ©
by Sichuan People's Publishing House
Published by arrangement
with International Creative Management, Inc.
through Arts & Licensing International, Inc., USA
ALL RIGHTS RESERVED

责任编辑：何朝霞
封面设计：周靖明
技术设计：何 华

全球畅销图书文库·财经系列

硅谷传奇

[美] 杰里·卡普兰 著
胡苏云 赵 敏 等译

四川人民出版社出版发行（成都盐道街3号）
新华书店经销
西南建筑设计研究院印刷厂印刷

开本 850 × 1168mm 1/32 印张 11.625 插页 4 字数 250 千
1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 7—220—04437—2/F·436

定价：17.00 元

序

一下，又一下，槌子终于落了下来。拍卖会结束了。最后一批作废的个人电脑，技术人员的一些什物以及这家罹难的公司之船上的其他一些残骸最终清理完毕，被一件件地卖给了一群到处搜罗东西开始其冒险的朝气蓬勃的企业家们。还有几位像海底游鱼一样在一大堆电子笔、平面显示器及塑料玩意儿中游来荡去，仔细挑选着这家已亡故公司的产品：用一支笔而不是用键盘操作的手提式电脑。

对我们这些曾寄希望于这一全新概念的人来说，这场拍卖会好像亵渎了我们神圣的东西，就像眼看着那些盗墓者们为了找到值钱的东西挖掘尸骨一样。但我这位亲自创办这公司的人很清楚，我们的热情和想法已远远超越了其主人，已在硅谷扎下了根。GO 股份有限公司及其子公司 EO 没能找到其合适的市场，但笔录式电脑却仍和以往一样充满了无穷的魅力。

当然，我仍不得不接受这最后的事实：GO 结束了。六年的心血，无尽的工作，7500 万美元的资金，这一切都一去不

复返了。假如统计数据真有那么重要的话，这一故事到此也就结束了。但在这故事背后有一段在茫茫公司海洋中的人生写照，记录着其主人毫无畏惧地为玩创造之游戏而不断投注的经历。其目标是为建立新型的公司，使之成为能产生大量产品、工作和财富的有魔力的发动机。这一目标源于一个非常激进的想法，这一想法力量如此强大，足以激励民众，吸引投资，将全社会的精力都集中到改进人们工作和游戏的方式上来。但这一故事也有黯然的一面，它警示给年轻的公司，如果时机不对，技术太富有投机性而市场又没有准备好将会发生什么问题。

在获胜的竞拍者收拾其拍到的东西时，我意识到 GO 公司的历史可以追溯到 1987 年其成立前的好几年，1979 年初的一天。我从宾夕法尼亚大学我的博士论文导师那里第一次认识到科学进步的真相。

乔西博士是一位腼腆的印第安人，秃顶闪着亮光，有时讲话有点结巴。他在人工智能方面成就卓著，享有很高声誉。我们每周会面一次讨论我的论题，这与其说是学术讨论，倒不如说是会诊。大部分时间他就坐在那儿，瞅着我在黑板跟前为一些问题绞尽脑汁。每当我实在情绪低落时，他会意味深长地鼓励我：“你该明白，你没有错。”

过去的几个月我一直被计算语言中某个模糊的问题困扰着。一天，我向乔西博士解释说我已将图书馆翻了个遍，但仍未找到一点线索。

“杰里，也许你该换个方式。”

“什么方式？”

他指了指墙上的钟。这钟是圆的，没有任何数字，只有从指针的所指看清时间。“现在几点？”

“四点半。”我想他大概就是说我们的会面时间结束了。然而，他走了过去，将钟向右转了十五度。”

“现在几点？”在新的位置，虽然钟看上去和以前一样，但指针位置变了。

“七点四十五分。”

“你能肯定吗？将钟转一下并没改变时间，是不是？”他说的有道理，但我还是明白不了其中的含义。“它表示四点半是因为有人赋予了它这一含义。墙上本来只有一个钟面及两根指针，而你看到的却是时间。”我仍然没弄明白。他叹了口气接着说：“刚才发生的一切意味着你已步入人类知识屋檐的边缘。到目前为止，你一直生活在一个充满别人为你设定好了的思想和概念的世界中。你也该给这屋檐添砖加瓦了。如果你的瓦布局不错，别人就会很容易在你周围加上他的。”

“您是说我一直苦苦寻求的答案需要我自己创造？”

他释然。“别信他妈的科学是对真理的客观探索之类的话。不是这样的。科学家也需要有政治家的技巧。对某个事物进行定义，引导好所引起的辨认，并竭力劝说人们用你的眼光去看问题。这是一场斗争。如果你是第一个发现者，”——他又指了指钟——“你应该说出别人将看到的東西。”

回去的路上，我感觉茅塞顿开。进屋以后，我给乔西博士打电话急切地告诉他我的想法。我听得到他在黑板前计算时粉笔的唰唰声。沉默良久，他最后说：“漂亮。现在你要做的就

是把它写下来然后离开这儿。我没什么可教你的了。”

嘿，我想，他肯定又在装傻，这是他赞赏我的见解时惯用的伎俩。我忙说：“行了，根本不是这回事。”

“还有一件事。”他突然变得严肃起来。

“什么？”

“记住，想法延续的时间要比人类及事物更长。假如你不深入研究下去，你的想法就会化为乌有。”

他讲的没错。

目 录

序	(1)
第一章 设想	(1)
第二章 交易	(21)
第三章 公司	(39)
第四章 筹资	(66)
第五章 客户	(95)
第六章 建议	(113)
第七章 合作者	(137)
第八章 声明	(172)
第九章 战争	(200)
第十章 拖延	(231)
第十一章 转变	(248)
第十二章 泡影	(282)
第十三章 逆转	(303)

第十四章 摊牌.....	(327)
后记.....	(358)

第一章 设想

“这是战争剩余物质吗？”

“嗯？”

出租车司机可没有注意到这些。我们的车子在波士顿郊外一条狭窄、颠簸不平的道路上行驶着，汽车的每一次震颤都像是一颗炸弹在附近炸开了。车门上写着褐红色的标志，“老兵出租车”。司机六十多岁，是反战争年代的过来人——灰短的胡须，牛皮筋扎的马尾发式，戴一顶哥萨克帽，帽檐下翻以抵御二月的严寒。我计划上午九点整在汉斯康机场与米切尔·卡波会面，取出他的新玩具，一架私人飞机。从莲花开发公司的剑桥办公室出发到机场，估计用不了半个小时，但我却迷了路，迟到了。莲花公司是他在五年前，即1982年成立的。米切尔已表明他要立刻动身，以便我们能及时赶到旧金山处理他的午间约定。

不经意间，道路变得宽阔起来。红绿灯的出现意味着我们又重新回到了文明世界。通向巴特勒航空终点站的道路环绕着

机场伸展，终点站内停放着几架私人飞机。经人指点，我们穿过一个不起眼的小门驶入机场。几架小型飞机和一架单人飞机停落在旅客登机处，无序停放的飞机就像是公用饮水洞口外的动物，彼此保持着安全的距离。米切尔那辆深灰色的 1984 年产的奥迪轿车就停在我们前面，他正在从尾箱里取出行李箱和背带包，此刻，我才放下心来。

那架没有标记的单人飞机喷上了不伦不类的棕色和沙岩色，机身中间是一条四五级的狭窄舷梯。两名身着呆板深蓝色制服的大汉配戴肩章和帽子，站在舷梯的两旁。他们在迎接从豪华大轿车里出来的新老板——世界上最大的独立软件公司的缔造者。他们紧张地注视着两位身着牛仔裤，双肩挎包，朝他们走来的年轻人。

“帮个忙行不？”米切尔大吼了一声。两名大汉愣了片刻，意识到这位衬衣下摆露在滑雪衣外面的年轻人就是他们的老板时，他们赶忙上前接过了我们的行李。

“早上好，卡波先生，”其中的一位机务员打了个招呼。

“叫我米切尔好了。这位是杰里，他今天要搭个便车，我们的车子漏油了。”

米切尔被他自己的玩笑逗乐了。这架飞机飞行的开支每小时高达一千多美元，其中大部分是高级航空汽油的耗费。两位机务员不大相信地对视了一下，随即自我介绍说他们是正副飞行员。

我们爬上了舷梯，眼前是一个窄小的、管形的机仓，机仓是用深棕色的墙布和木条加以装饰的，就像一个微型的老式的男子俱乐部。中间是狭窄的过道，仅有一人之高，右边摆放四

张椅子，而左边只有两张，之后是一张足够一人躺下的长沙发。我猜想长沙发搁在那儿是为飞机主人和哪位乘客的艳遇而准备的——就是随机搭载一张小型卡车后箱里安设的席梦思。作为一名忠实于家庭的男子，米切尔会把它当一张休息的床。而我，作为一名单身汉，更愿意把它和可能的艳遇联系起来。还有一个定做的配有酒瓶架的餐柜，摆放着先前主人喜欢的各式各样的烈酒——一个储藏间，其主人在落泊前曾尽情享用。柜子里还有几包古巴雪茄和扑克牌。

“把这些东西扔掉，”米切尔说道，“弄几瓶可口可乐和几包无糖口香糖来就行了。”

飞行员面无表情地点头答应了。

我与米切尔初次相遇是在1984年，当时他不在作通告的情况下踱进了我的办公室。并问我对家用电脑而言，人的智商意味着什么。他问这样的问题是合乎逻辑的。早在这之前的5年，我就获得了哲学博士学位。

1979年，我从宾夕法尼亚毕业后，就考入了斯坦福大学的研究院。斯坦福具有国家级俱乐部的特色，它从各个开放的窗口都能引入研究补助金。读了几年研究生，我靠打零工维持自己的生计。我觉得自己已魂归天堂。那是梦一般的工作，我实际上没有什么责任感，只是想象一些感兴趣的东西，尔后把我的观点记下来。由于缺乏评判成功的实质性标准，那些职位稳定的计算机科学系的教授们就采用有选择余地的办法来体现他们的自我价值。其主要的手段是暗中争斗和搜集学术头衔。过了大约一年半的田园诗的生活之后，我得出了一个结论，即

在充满活力的 28 岁时退休是不利于身体健康的。

早在 1981 年，每个人好像都在开公司，我不期也碰上了加入一家新智能公司的机遇，该公司名为技术知识公司，是由一帮斯坦福大学的教授组建的。它研制了一套专家系统和电脑程序。利用从人类专家那里搜集来的知识解决复杂的问题，就像诊断尚不明了的癌症成因一样。

适应了学术的环境，研究员自在地开展他的工作。标志性地被称为 LISP 机器。很显然，这就是围绕它们所爆发的家用电脑革命的代表。LISP 机器是典型的细微而无价值的事物。它主要由政府出资制造，销售给政府的研究工程。价格昂贵，性能卓越的 LISP 计算机对家用电脑而言，就像 F-15 喷气式战斗机和索斯纳飞机相比一样。

经过大约两年的努力，我觉得在家用电脑上花较少的钱也能取得相似的成果。因此，我占用了一台 IBM 家用电脑。并利用业余时间编写程序。过了几个月，我就有一批前景看好的样机。更为巧合的是，就在此刻米切尔前来造访，提出了他的问题。

我们立刻开始讨论如何设计一个灵活的数据来处理个人信息——笔记、设想、制表、电话留言等等——而不是公用的帐单、储存清单记录。米切尔交给我一份协商合同。计划把这些设想转变为产品，要我直接与他及另一位名叫艾德·比拉夫的科学家进行合作。我可以在位于斯坦福西面的绿树成荫的山坡上的家中工作，只须偶尔到剑桥的莲花公司办公室造访一下就行。

在随后一年左右的时间里，我长期一人生活、工作。只有

我的猫和女友格里特·P. 斯巴兹陪伴着我。这就是我持久恋爱的惟一证明。意识到广泛的人际交流会使我受益颇多，我便将我的技术知识股份抛售。在旧金山“畸形的”隆伯特大街买了一套公寓。沿着鹅卵石地标不断前来的观光客使我觉得自己走出了原始生活，踏上了人类河流的河岸，而猫则喜欢这种额外关怀。

我每月去一趟波士顿，我就莲花公司的项目和米切尔、艾德紧密合作。我们的努力换来新一套程序的问世。我们称之为个人信息经理或 PIM。项目即将成功之际，我们正式将产品命名为莲花记事册。1987 年 2 月，我搭乘米切尔的新飞机飞回旧金山，向他表示我们将在最后时刻给产品增加附加的性能。

一上飞机，米切尔就开始清点他的行李。到处都是背包、公文包。这实际就是一次充满个人爱好的旅行——和各种各样的计算机、手提电话、编组器、充电器、接合器、绳索、备用电池、最新的工业周刊、计算机杂志及报纸一起的旅行。我想知道这是否就是米切尔需要私人飞机的原因所在——在公共航班上清点这些行李像做恶梦一般。把自己舒适地在电子城堡中安置好之后，他脱去了滑雪衣，露出那套商标式服装：一件正宗的夏威夷衬衫（白色基底）、宽大的牛仔裤。米切尔长得高大，将近 6 英尺，步履如男孩一般轻松。一头黑发，只是鬓角处的一缕灰发显示着他已 36 岁。他那两颗稍显歪斜的门牙使他看来有少许土拨鼠的样子。但比起他的热情和勤奋，这些都是次要的。我发现由于匆忙登机，他已经出汗了。

虽然我的头发更灰白一些，但我看起来像是小米切尔。我

们身高一样，只是我比他轻 20 磅。一样宽松的牛仔裤——为柏拉图式的 GQ 理想而精工制作，不是亚伯拉罕的儿子——腰部以下弯曲，背后宽大下坠。我衬衣的最底部纽扣特地留在皮带之外，使其底部可以随意飘摆，露出一截肉躯。和米切尔一样，我不断地在与我的体重较量。这一代价太高——我付不起保持中年丈夫标准体形的开支，我恐怕永远成不了那样的丈夫。

我们在前面的两张椅子上坐了下来。

“把你的椅子往后推直，系紧你的安全带，降低重心。”米切尔一脸假严肃地向我建议。

随后的几分钟里，我们逐一地重复民用航班所必须履行的程序。不久我们歇斯底里地狂笑起来。飞行员肯定以为我们是疯子。滑行了一段距离，飞机腾空而起，急剧往上攀升。静坐在那里看着远去的大地，我们有一种庄严的感觉。

飞机刚进入水平飞行，米切尔就拖出了他的最新发明——最轻的、功能最大的便携式电脑。这是台了不起的计算机，型号为康柏 286，它把最新一代台式计算机的功能全部输入到一个只有缝纫机大的盒子里。数据化设计的 286 可不是随意挑选出来的，它意味着该产品机芯中拥有一块编码为 80286 的微处理器芯片，它是由英特尔公司设计研制的。

80 年代中期，计算机鉴赏家就对以质朴的语言取代计算机语言抱有浓厚的兴趣，这是有意义的提议。学习使用计算机——而不是设计一台计算机——需要和学钢琴一样，付出同样多的努力，以及相似的与生俱来的天赋。它吸引了那些在处理繁杂的人际关系方面有困难的人，这些人更偏爱具有可预料和

有耐心机器的公司，这种对计算机的热衷带来的是有价值的技能和友谊，从前那些孤家寡人忽然发现他们已被一个善解人意的社会所接受，比起面对面的交流，这些人觉得通过电子邮件交流更加舒服。现在他们可以把尴尬掩饰在 CPU、RAMs 和 Modem 里。低级的滑稽演员摇身一变成了潇洒的男士。

秘密语言是通向俱乐部的钥匙，就像每一代儿童用来区分同类朋友和不知内情的成年人的隐语。它使得这个层次的成员觉得与众不同，比他人更加聪明，普通人缺乏计算机知识的窘境只会加深他们的这种感觉。仅仅知道计算机的型号是无助于你加入这个秘密团体的，你必须懂得如何讲这种语言。80286 要读成八十、二和八十六，而不能读成八一零一二一八一六，或是其他什么形式。欢迎您到俱乐部来。

“对不起，”米切尔说道。“我要更新我的笔记了。”他掏摸口袋，从里面找出几张纸片。其中有一些黄色小相片，一些是从回形针装订的袋装笔记上撕下的几页纸，甚至还有餐巾纸和口香糖纸之类的东西。米切尔喜欢记笔记，他会把所听到每个意思的设想、建议统统记录下来。你永远无法得知他什么时候会制造出书写工具，或是使用身边的书写工具和废纸片。在一个特别激动的时刻，我曾看到他撕下《纽约时报》的一角做笔记纸。

有意识地收集五花八门的设想、电话号码以及建议者的姓名是米切尔的一大爱好。这就难怪他那么致力于莲花记事本电脑了——他自己就急需这种产品。他增加了康柏 (Compaq) 286 的功能，当电脑开始长时间地启动程序时，他则在一旁焦急地等待。

米切尔眨着眼，吹着口哨，极不耐烦地踏着脚。当记事册电脑最终开始运行后，他就以一个秘书的熟练程度往电脑里输入他所收集的各种记录。

“你知道，这可是真正的难题。它的耗时是我整理笔记所需时间的两倍。我希望找到一种跳过纸张，直接地把这些材料输入到电脑中去的方法。”

这听起来好像是在对我发起挑战。

“米切尔你看，真正的问题是你能把便携式电脑设计得多小多轻。”

“是啊，什么是最大的部件呢？”

我思索了片刻，“驱动器是一个问题，它们每个有两磅重，电源和电池也有几磅重。整个显示器远不止这些，两块玻璃也相当重，键盘虽不重，但它体积很大。”

米切尔补充说：“你不可能把它压缩得太小，否则你就无法正常打字了。小于一定的尺寸，你就不是打字，而是不得不用手指进行拨弄了。难怪袋装的编组器令人讨厌，它们只不过是长得过于肥笨的计算器，你只能往里面输一些姓名和电话号码。”他指的是夏普奇才机那样的小玩意。除了做算术题之外，你还能输入少量的信息。人们一时冲动购买了这种产品，不久人们肯定会将它扔进抽屉里，直到电池泄漏。

“键盘是可以做得精致一些的，就像一本平展的书。但是除了键盘”，我补充说：“你还应设计一种平展的显示器，把所有的电子原件都装配在它后面的那块板上，也可再加入一块扁平得像三明治一样的电池。除了光盘外，你还可以用 SRAM 来储存数据”。SRAM 是指静态随机存取记忆，它就像一个普通

的电脑存储器，但是它耗电要少得多。关机后它只需极少的电能来维持它的记忆。

“有趣的是，原则上你没有必要装填和存入资料，你只管让程序运行，不停地装填资料。”米切尔开始谈及这个问题。实际上我们俩都在空想，但对前景的想象是生意场上最有趣的话题。随着每周都取得的技术突破——容量更大体积更小的光盘，运行更佳的微处理器、更密集的记忆芯片——谁都可以将这些部件组装起来，创出一种新的产品或营造出一块新的市场。“但是问题还在于键盘。”米切尔对此念念不忘。

“问题还不仅于此，你想做记录时，有时会觉得它不太实用。”我摆动双手，好像在想象的键盘上敲打似的。”你必须把电脑移低一点，好使双手自由敲打。”

米切尔接着我的思路说：“开会时，这也是个问题，开会时推进器格格作响，分散人们的注意力。”

我们的讨论仍在持续，这时飞行员进仓打断了我们的探讨。他端着一只塑料托盘，上面放着半块三明治，一些切好的蔬菜和一瓶饮料。“不想喝点吗？”他问道。

我俩对视了一下，这才意识到今天没有享用牛排、雏鸡或是小吃的机会了。那可是只须披上塑料围巾，我们就可享用到低各式的浸汁肉条，边用餐边享受小酒店传来的甜美乐曲。

午餐后我打了个盹，米切尔紧凑的工作方式及碳水化合物的作用，使我觉得有点疲劳。而我在睡觉时常常会想出一些金点子。

米切尔·卡波当时和许多失业而精力充沛的年轻人一样，