

世界大企业家传记

【美】吉姆·卡尔顿 著
JIM CARLTON

APPLE



苹果公司

THE INSIDE STORY OF
INTRIGUE, EGOMANIA,
AND BUSINESS BLUNDERS

兴衰内幕

朱贵冬 杨芳 等译

开端

光辉岁月

许可证之争

崇高的集体

工程师们的困境

让·路易斯·加西

柴油机的毁灭

色平德勒

飞越天矩

另谋出路

斯卡利的滑铁卢

新掌门人

进军PowerPC芯片

从强力麦金托什走上悬崖

飞越天矩

另谋出路

斯卡利的滑铁卢

新掌门人

进军PowerPC芯片

柴油机的毁灭

色平德勒

使命：不可能完成

创建者归来

不同思维

斯卡利的滑铁卢

新掌门人

进军PowerPC芯片

从强力麦金托什走上悬崖

柴油机的毁灭

色平德勒的最后一班

使命：不可能完成

创建者归来

不同思维

从强力麦金托什走上悬崖

新华出版社

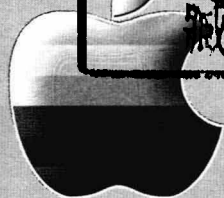
苹果公司兴衰内幕

【美】吉 姆·卡尔顿 著

JIM CARLTON

朱贵冬 杨 芳 等译 / 王全斌 纪 涛 校

江苏工业学院图书馆
藏书章



新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

苹果公司兴衰内幕 / (美) 卡尔顿著; 朱贵冬等译. - 北京: 新华出版社, 1999.4.

书名原文: Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders

ISBN 7-5011-4363-3

I. 苹… II. ①卡…②朱… III. 电子计算机工业 - 企业管理 - 经验 - 美国 IV. F471.266.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (99) 第 06427 号

Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders

Copyright © 1997 by Jim Carlton

Chinese translation copyright © 1999 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd. (USA)

Copyright licensed by Arts & Licensing International Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权属新华出版社

苹果公司兴衰内幕

[美] 吉姆·卡尔顿 著

朱贵冬 杨 芳 等译

王全斌 纪 涛 校

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开本 19.375 印张 插页 2 张 450 千字

1999 年 6 月第一版 1999 年 6 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4363-3/F·632 定价: 36.00 元

前 言

沉默表示同意。

——奥利弗·戈德史密斯

为了帮助士兵在训练中学习，美国陆军采用训练后再温习的方法，其目标是为了回答以下三个问题：

发生了什么事？

它为什么发生？

我们如何才能保持实力并扬长避短？

任何一个想要在商界生存并发展的公司都需要采用这样一种训练后再温习的模式。为了总结过去并反败为胜，提出并且回答这三个问题是非常关键的，不管这样做有多痛苦。本书的很多章节对苹果电脑迷来说读来是很痛苦的，但我们又很幸运，因为苹果电脑存在的前 20 年完全是一个典型的训练后再温习的实例。（当然，公正的说，把和微软的竞争当作一种练习是有点残酷）。

我不能为本书中每个故事的确切性作担保，但卡尔顿至少已回答了头两个问题：发生了什么事？它为什么发生？至于第三个问题，我们如何才能保持实力并扬长避短，则不在本书讨论范围之内。尽管这个问题很难回答，我还是想要试一试：

• 建立一支主要目标是为顾客或职员服务的董事会和管理队

伍。这些决策人必须对他们所扮演的角色满意，有深厚的专业知识并且眼界开阔。正如您将要看到的，苹果公司的历史上充斥着那些把个人日程放在第一位的决策人。坦白地说，这支决策者队伍应有比尔·盖茨式惊人的深广眼光，同时又不放弃苹果公司的使这个世界更美好的理想目标。

• 食如鸟，排如象。鸟类每天摄入的食物占它体重的一半，而大象每天的排泄量是 165 磅。苹果公司需要像小鸟那样进食，不断吸收新知识：听取顾客的意见和建议，参加贸易展览会，开发有竞争力的产品等等。苹果公司也需要像大象那样排泄：推广所吸收的知识，创立开明的标准，并不遗余力地去取得各项技术的许可证。我个人还从来没有见过哪个公司因为太开明而遭受失败。

• 抓住特色部分而不是市场份额。让我们假想一个图形，用纵轴代表苹果公司提供服务的独特能力，用横轴代表这种服务对顾客而言的价值，苹果公司要做的是抓住那些能够提供具有很高价值的独特服务。这样的例子有很多：教育，出版，多媒体以及其他许多形式。如果苹果公司在这些部分做得很好，那么它总的市场份额也会随之水涨船高——但它不能靠企图满足所有人的所有需要来追求市场份额。

• 不要让那些笨蛋把你挤垮。或许，更直截了当，像乔·史迪耳威尔将军所说的——不要让那些混蛋把你挤垮。比如，我还是坚守一个纯真的信念，就是世上有许多这样的人，他们乐意品味（并购买）精美、迷人、漂亮的产品。苹果公司的角色，是领导而不是适应，是创新而不是跟随，是恰到好处而不是凑合过

关。

有人可能要问，一个苹果公司的雇员（至少还是个苹果公司的传道者^①的头呢）怎么能够为这样一本暴露苹果公司内幕的书写前言呢？我反对这种看法并想反问，为什么一个苹果公司的传道者，一个热爱苹果公司的雇员，不能为这样一本书写前言呢？

传道主义的核心就是促成有利的变化。这些令人难堪、让人泄气有时甚至有些骇人听闻的内幕必须公诸天下，因为我们必须制止这类丑行，以恢复苹果公司的领导地位。从这种意义上来说，卡尔顿在帮苹果公司及其顾客的大忙。

这并不是说只有苹果公司和电脑界的发烧友才应该读这本书，其实，任何从事高速发展事业的人都能从苹果公司的是非成败中学到很多东西。你要么现在花几十块钱买这本书，要么将来花几百万元买教训。

本书中有坏蛋，同时也有英雄。让我们为英雄们喝彩，因为不管人们怎么说，苹果电脑确实改变了世界。虽然对所有认真读这本书的人来说，谁是英雄显而易见，但是我还是想在这里谈一下个人的一些看法：

• 那些创造出非凡的产品、编成非凡的程序、提供了非凡服务的众多的苹果普通员工才是真正的英雄；

• 那些使个人电脑能真正用起来的第三方开发者们才是真正的英雄^②；

① 指为苹果公司联络软件开发商的职员——译注。

② 指为电脑商配套服务的软件开发商等——译注。

• 那些因曾经见过，故知道一定有更好的方式来发展苹果的忠实用户才是真正的英雄。

这些人是苹果电脑的力量源泉——不管是在过去、现在还是在将来。至于苹果公司的未来，我想借用军队的一个术语：让我们“再操练一次”。

盖伊·川崎

苹果公司的首席传道者



录

前	言		(1)
第 一 章	开 端		(1)
第 二 章	光辉岁月		(25)
第 三 章	许可证之争		(49)
第 四 章	“崇高的集体”		(85)
第 五 章	工程师们的困境		(113)
第 六 章	让·路易斯·加西的失势		(149)
第 七 章	飞越天堑		(185)
第 八 章	另谋出路		(221)
第 九 章	斯卡利的滑铁卢		(263)
第 十 章	新掌门人		(305)
第十一章	进军 PowerPC 芯片		(337)
第十二章	从强力麦金托什走上悬崖		(373)
第十三章	“柴油机”的毁灭		(411)

第十四章	斯平德勒的最后一班岗	(447)
第十五章	使命：不可能完成	(493)
第十六章	创建者归来	(529)
第十七章	不同思维	(571)
尾 声		(595)
译者的话		(610)

第一章

开 端

1993年6月17日下午，加州硅谷。蜿蜒的柏油公路咝咝冒烟，气温已经上升到了华氏96度，比平时高出将近20度。硅谷临近旧金山，背倚着一座高耸的山脉，座落在山脉靠海的一边；大山为硅谷拦下了来自太平洋上空凉爽、湿润的气流。

在旧金山湾地区，像这样灼天的热浪是不常见的。通常，高压带停留在太平洋上空，为硅谷带来宜人的海风。这次，高压带移动到了内华达州附近，干燥而炎热的气流便顺着山势而下。在当地，人们称这为“邪魔风”，因为导入这股气流的山脉叫迪艾布罗山。“迪艾布罗”源于西班牙语，意指邪恶，这股干燥的气流常能引发灾难性的大火，给整个地区带来一场浩劫。称它为“邪魔风”，倒也恰如其分。

同一个下午，硅谷卡珀提那社区的苹果电脑公司总部，装着空调的走廊里，凉风习习，可另一股不祥之风却在这里刮起。80年代刚刚过去。在过去的十年中，苹果公司从车库起家，以令人眩目的发展速度，一跃成为美国经济复兴的象征，并成为信息时代的急先锋。这个杰作出自于长发神童史蒂夫·乔布斯之手，他与从大学退学的伙伴史蒂夫·沃兹尼克联手合作，推出了第一台“大众化”的计算机，破天荒地将计算机从冷冰冰的商用领域解放出来，把它交到普通人的手中。

然而现在，乔布斯早已不在苹果公司了。在一次“政变”之

后，乔布斯含恨离去，而他从前的良师益友——约翰·斯卡利，独自一人留在了苹果公司的上位上。今天，当约翰·斯卡利坐在他的朋友，财务总经理乔·格拉齐亚那的办公室中时，更感到了一种从未有过的孤独。办公室位于一幢叫德·安扎 7 号的四层建筑物的顶层，大楼在阳光下闪着微光。此刻，斯卡利正在琢磨董事会会在隔壁的会议室里召开秘密会议的原因。90 年代起步不顺。苹果公司在激烈的竞争下，利润直线下滑。它那些稀奇古怪的研究项目也无一成功。特别是本季度，危机严重地凸现出来，这次特殊的董事会议就是在这样的情况下召开的。

“乔，你认为他们会在那里讨论些什么呢？”斯卡利问，语气中透着不安。斯卡利是苹果公司的董事会主席兼总经理，已成为名闻全球的人物，他与许多首脑人物和电影明星都有着密切的私人关系。作为世界上最振奋人心的工业中最著名的代言人，斯卡利经常登上商业杂志的封面，对于他的讲话，人们往往趋之若鹜。53 岁的斯卡利思路仍像年轻人一样活跃，但为一个十年内飞速发展的公司所付出的操劳，仍然在他身上留下了岁月的痕迹。每天，斯卡利仍旧在黄昏以前慢跑数英里，保持着强壮而匀称的体形，但他的头发已灰白，皱纹也爬上了额头。

乔的办公室可以俯瞰西边圣特·克鲁兹山的沿海景色。乔高个而肤色黝黑，闲暇时热衷于参加老爷车比赛，此刻，他正斜倚在椅子中，回过头来看了老板一眼，回答道：“约翰，他们不可能赶你走的，那再愚蠢不过了。”

董事会议从早晨开始，已经令人心焦地开了好几个小时。最后，一名叫迈克的董事，即迈克·马库勒，让斯卡利的一位助手请他进来。马库勒好吸烟，是个百万富翁，他出资与乔布斯和沃兹尼尔克一同创建了苹果公司。斯卡利步入会议室，随手关上了门，此刻他意识到，出席会议的四个董事谁也没有抬头望他一眼。门外的助手们竭力想听出些什么，但只能隐约听到从屋子里

传出的低沉的话音。仅仅过了一会，门重新打开，斯卡利步履沉重地走出来，脸色惨白。斯卡利回到他自己的办公室，这里装有和同层其他经理办公室一样的玻璃幕墙。斯卡利瘫坐在椅子上，向他的下属宣布了一个坏消息：在担任了总经理十年以后，他顷刻间被解职了。

不仅如此，董事会还告知他，他可以继续担任苹果的主席，但这个职位毫无权力可言，形同傀儡。斯卡利必须向所有的人报告他的所作所为，包括他以前的下属：迈克尔·斯平德勒。此前，德裔斯平德勒一直是斯卡利所信赖的得力干将，他负责管理苹果公司日常运转这一苦差事。至少，斯卡利认为他可以信赖斯平德勒。斯平德勒身材高大，声音粗哑，他精力充沛，以至于人们都叫他“柴油机”。“柴油机”偶尔也会没油了，不堪重负。有时他累得就蜷缩在沙发上或桌子底下睡着了。而苹果公司董事会正是任命此人来接替斯卡利的总经理职位，将苹果电脑的未来放在他的厚掌之中。苹果公司和计算机行业已成为种种变革的催化剂，而现在对它们自身而言，也都处在一个十字路口。

事情最后以将斯卡利撵走而告终。这是传统公司绝少有的戏剧性场面和阴谋。但苹果就从未假扮成其他任何公司，相反，它对墨守陈规的公司嗤之以鼻。这不过是其办公室里新的一天的开始，在其漫长的如同肥皂剧中的故事一般喧闹的历史当中，亦不过是另一个令人心碎时刻的开始罢了。苹果与其他任何公司截然不同，因为它的领导者和员工一直都认为他们在为一种事业而工作，肩负着向全球各个角落推广计算机技术的使命。实际上，苹果也已经这样做了，甚至于史蒂夫·乔布斯，当他几乎是单枪匹马地创建个人电脑工业时，也没有预见到这一点。而当时，美国正处于充斥着迪斯科的吉米·卡特时代。

二十年以后，个人电脑的的确确已经风行于世。它外观上与乔布斯在苹果所帮助设计的机器极为相像。身处旧金山的人们可

以端坐在电脑前，在舒适的家中处理电子邮件，甚至可以同时和位于巴西、阿富汗或中国素不相识的陌生人一起玩电子游戏。全世界的办公室工作人员已告别了铅笔、打字机独霸天下的时代。现在他们可以通过键盘和鼠标，使用他们自己的电脑来写报告，准备演示材料，阅览图书馆文件，甚至可以时不时趁机玩玩设计周全的单人纸牌游戏。对于孩子们来说，学习不再象以往那么单调乏味，孩子们通过寓教于乐的电脑游戏，学习如何阅读，写作和做算术题。

简而言之，因为有了个人电脑的缘故，世界变得更小，也更容易理解了。苹果公司开创了这一时代，但糟糕的是，它在改变世界的同时，却不曾跟上时代的脉搏。

现在几乎所有个人电脑都有着与麦金托什——苹果公司具有传奇色彩的电脑——一样使人难以忘怀的风格。麦金托什是第一种将方便易用的图标和下拉式菜单带给大众的电脑。1984年，在板球超级赛中，苹果插播了一个令人难忘的广告，麦金托什首度推出。与其它所有的个人电脑相比，十年来麦金托什保持着技术上的领先优势。几乎所有其它的个人电脑都强迫用户用密码打开一个程序。而在麦金托什上，你仅须一手持鼠标，让一个小箭头点取屏幕上的一个图形框，然后双击它即可。这些操作是如此简单明了，甚至一个小孩几分钟内也能学会使用麦金托什，而不必去翻阅什么使用手册。麦金托什正是乔布斯所期望的“大众化”的计算机。

麦金托什确实要继续席卷全世界。但却要以另一种面貌出现。今天的个人电脑十有八九都运行着微软的软件，而这个计算机界巨人大获成功的视窗操作系统正是攫取了麦金托什的风格。90年代中期，麦金托什在全世界桌面电脑的市场份额停滞于不到十个百分点，而其后果是苹果本身陷入了令人震惊的困境。几乎是一夜之间，一个曾为庞大的新兴工业的诞生作出巨大

贡献，改变了几百万人生活的公司，似乎就要被扫地出门了。

那时，斯平德勒已经担任了苹果公司的总经理。但1996年1月，他自己也面临被解雇的局面了。尽管苹果公司在80年代获得了飞速发展，但在90年代整个公司却奄奄一息。这与其说是戏剧性的变化，不如说是悲惨的结局。1995年圣诞节期间，对于斯平德勒和苹果公司而言，一切都变得一团糟，因为麦金托什的销售突然枯竭了，公司里堆满了卖不出去的机器。1996年一月份，苹果为此共损失了6900万美元，并且看不到丝毫好转的迹象。该公司在个人电脑市场上所占的份额和股票价格均双双下跌。而雪上加霜的是，一家叫太阳微系统的公司跃跃欲试，企图以低价收购苹果。苹果这艘巨舰正在沉没，其船长也不能幸免于难。

几个月以前，就已有迹象表明斯平德勒会有麻烦。1995年，公司内外要求斯平德勒下台的呼声逐渐高了起来。斯平德勒从不爱听别人的意见。当然他现在也不准备去理睬上述抱怨。但当人们逐渐得知，这次滞销给苹果造成的惨痛的财务打击时，斯平德勒的位置就保不住了。并且他身体又犯病了，本来斯平德勒计划要参加旧金山的麦金托什世界年度展示会，但他后来仓促取消了在该会上的所有活动。与原计划相反，他呆在卡珀提那的办公室中，缩成一团，宽阔的胸膛上别着心脏监视仪。

1996年1月23日，在一次充满火药味的股东大会上，盛怒的投资者叫嚷着要斯平德勒去死。在苹果那幢颇具未来风格的研究开发中心一个剧场里，一位投资者从他的座位上站起来，坚决地要求道：“斯平德勒先生，你该走了！”此刻的斯平德勒正孤无助地站在台上，双肩颓然，如同一个正在受着校长责备的小学生。他也确实是个差劲的学生。这次会后不久，斯平德勒终于被解除了一切职务。

1996年1月，董事会拒绝了太阳公司一次带有屈辱性的低

价收购意向，转而求助于他本身的一个成员，吉尔伯·艾美利奥，指望他能够使苹果公司起死回生。吉尔伯·艾美利奥曾对一些陷入困境的小公司进行过成功的改组。这为他在硅谷中赢得了回春妙手的声誉。艾美利奥为人严谨，他对纪律的坚持正是苹果所急需的。当他以苹果新一任总经理的身份在新闻界面前首次露面时，艾美利奥坚定不移的宣布：苹果的危机是“可以解决的”。艾美利奥具有哲学博士的头衔，拥有 16 项专利，起用他，对于伤痕累累的苹果公司来说，似乎是一剂良方。但他来得时机不对。实际上，在艾美利奥执掌苹果 17 个月后，苹果公司又出现了 16 亿美元的巨额亏损，其市场份额也大幅下降。于是他亦被董事会无情地解职了。在这之前，有一伙人已开始策划又一个阴谋，企图收购苹果，他们当中包括一名夸夸其谈的硅谷巨富和一位沙特阿拉伯王子。

技术工业的发展是如此地迅速，以致于哪个竞争者一旦停顿，它就会被永远地抛在后面。比如苹果公司，迟至艾美利奥执掌大权之后，才着手开发呈爆炸性发展的互联网技术。而其它所有公司都已经在这方面做了一年多的工作。苹果引以为豪的在技术革新中的领先地位受到了严重的威胁。微软不仅拥有了全部技术，而且已经赶了上来，甚至在互联网战略方面已经走在了苹果公司的前面。这对苹果来说将是潜在的致命一击。因为这意味着人们在购买电脑时，苹果的麦金托什机相形之下又缺了一条值得购买的原因。1997 年年初，苹果在全球个人电脑市场的份额缩小至 3.1%。苹果公司快垮了。

苹果公司是计算机革命充满魅力和激动人心的缩影。而它为生存所做的苦苦挣扎却令人不忍目睹，看着它就仿佛看到自己心目中的体育英雄身患重病而陷入困境一样。《商业周刊》在它的封面上悲哀地登出了“美国偶像的凋落”的标题。《幸福》杂志刊登了描述苹果衰落的长文，文章开篇写道：“这够让人伤心的

了。”整个硅谷，甚至连同苹果的竞争对手们，也加入到它们卡珀提那弟兄们当中，深深地叹息一个时代的即将结束。特里普·霍金斯，曾是苹果公司的经理，他后来离开了苹果在硅谷经营自己的公司。他的话道出了大家的心声：“一家对计算机工业有如此之多贡献的公司，真不该倒闭。”

苹果从如此辉煌的顶点摔下来，其过程充满戏剧性。在 80 年代的大多数日子里，苹果不负众望，成为硅谷中前所未有的明星企业，人人都想从中分一杯羹。投资者排成长龙争购苹果的股票；刚出校门的工程师们拿出他们微薄的积蓄作为旅费，前往圣地卡珀提那，加入已在那儿的成千上百人，就只为有一个能在苹果工作的机会。有时他们就在接待处的门厅外露宿，希望能碰上一次面试的机会。世界上的其它人，则以一种敬畏的目光注视着苹果电脑所能完成的神奇的一切。

“那是一块充满希望的土地”，彼得·布莱特说道。他是一个软件开发商，曾从他的祖国澳大利亚不远万里来到硅谷，身临其境地感受苹果的革命。“当时有这么一种说法：一个初出茅庐的技术公司正在利用所有的机会创业。你得去朝圣，去看看它。”

事情还得从史蒂夫·乔布斯说起。乔布斯富有冲劲，英俊而又妄自尊大，他默许并硬逼着开发人员开发一种最终能为大众所使用的计算机投放市场。乔布斯其实算不上一个技术专家，他真正拥有的是无可比拟的魅力。乔布斯留着齐肩的黑色长发，长相酷似摇滚歌星，并有能和他们媲美的平和的台风。当乔布斯出场时，计算机业余爱好者们如痴如醉。他站在台上，有时着牛仔装和衬衣，卷着袖子，有时穿着西服，打着蝴蝶结，带着微笑，仿佛一个君主在环视着他的臣民，直至他举手示意时，整个场面才安静下来。

在小范围的聚会中，史蒂夫·乔布斯对于人们具有同样迷人的魅力。1980 年春天，苹果公司在附近的斯坦福大学校园里举

行了一次职业介绍会。这次介绍会充分地体现了这点。“当时我们正坐在一个屋子里，一个穿着背心加蓝色牛仔褲的家伙走进来，就像我们学生中的一员。”迈克·默里回忆道，默里现为微软人力资源部副总裁。“他没有理会正在做介绍的三个苹果公司的工作人员，径直坐在一张桌子上，说道：‘嘿，我是史蒂夫·乔布斯，你们想谈些什么呢？’他的态度让我兴奋不已，事实上，我后来砍掉了不少课程。当天返回宿舍后我查到苹果公司电话号码，打过去后，我说道：‘贵公司有一位叫史蒂夫的家伙。暑期我想跟他打工。’”默里后来成为苹果公司麦金托什分部市场经理。

这就是史蒂夫·乔布斯，他使得个人电脑大众化，并赋予其个性，尽管他并非发明人。第一种广为使用的个人电脑是阿尔塔尔机，1975年新墨西哥州阿尔伯克基市的米茨公司将它列入邮购目录。这个公司现在已不存在了。阿尔塔尔机是一种相当原始的设备，做不了什么真正的事情，直至一个十几岁的电脑黑客比尔·盖茨及他的好友保罗·艾伦开发出一种程序设计语言后，阿尔塔尔才能执行一些基本的任务。比尔·盖茨和保罗·艾伦后来创建了微软公司。

1975年，乔布斯沉浸在迷茫之中，不知道在高中毕业后，应选择怎样的生活道路。乔布斯就读的高中位于卡珀提那，那是一处充满田园风光的郊区，沐浴在硅谷明媚的阳光下，位于旧金山雾堤以南大约40英里处。乔布斯漫游了印度，并在奥利根的一个公社农场呆了一阵，然后回到硅谷，开始培养电子方面的兴趣。乔布斯成为阿尔塔尔公司的电子游戏程序员。在上班的间隙里，他参加了加州门罗公园的晚间聚会。这个聚会名叫“自组计算机俱乐部”，由一群业余爱好者组成。当一个与会者携带了一台真正的阿尔塔尔机来时，乔布斯正好在场。其他聚会者把这原始的机器当作一种新玩意儿，而乔布斯却从中看到了赚钱的好机