

史蒂夫·乔布斯、埃隆·马斯克、彼得·蒂尔、特拉维斯·卡拉尼克……
这些人为什么会批量产生于硅谷？

硅谷模式

来自世界互联网中心的启示

[德] 克里斯托弗·克斯 (Christoph Keese) ◎ 著

顾牧 李朔 张文珺 ◎ 译

SILICON
VALLEY

Was Aus Dem Mächtigsten Tal Der Welt Auf Uns Zukommt

从计算机时代到互联网时代再到分享经济时代，
为什么硅谷可以引领世界创新100年？



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

硅谷模式

来自世界互联网中心的启示

[德] 克里斯托弗·克斯 (Christoph Keese) ◎ 著
顾牧 李朔 张文珺 ◎ 译

SILICON
VALLEY

Was Aus Dem Mächtigsten
Tal Der Welt Auf Uns Zukommt

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

硅谷模式：来自世界互联网中心的启示 / (德) 克里斯托弗·克斯 (Christoph Keese) 著；顾牧，李朔，张文珺译. — 北京：人民邮电出版社，2017.3

ISBN 978-7-115-44974-0

I. ①硅… II. ①克… ②顾… ③李… ④张… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—管理模式—美国
IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第029808号

内 容 提 要

硅谷的地理环境是怎样的？硅谷人有什么样的气质？硅谷里的企业有什么样的职场文化？在硅谷生活的人们需要面临什么样的压力？硅谷里的企业和精英对未来有什么构想？硅谷内外的差距有多大？这种差距主要体现在哪些方面？本书为你一一解答。

《硅谷模式》由德国知名媒体人克里斯托弗·克斯倾情打造。作者从硅谷的地理环境、社会财富、文化现状及未来发展等角度，详细介绍了硅谷为什么能够成为现代互联网企业的中心，全球化、互联网化和高速经济是怎样聚集在硅谷的；同时也阐述了互联网时代，硅谷里的企业和精英们对未来的构想和规划。行云流水般的文字，发人深思的语言，严密流畅的逻辑，为读者清晰地勾勒出了一幅有关硅谷现在和未来的图景。

本书适合创业者、投资者以及对硅谷现象感兴趣的读者阅读。

◆ 著 [德]克里斯托弗·克斯 (Christoph Keese)

译 顾 牧 李 朔 张文珺

责任编辑 贾淑艳

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：19.5

2017年3月第1版

字数：248千字

2017年3月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2015-5658号

定价：69.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

译者序

“硅谷”，这个笼罩着无数神秘光环的名字如今在许多人的心目中已成为高科技和财富的代名词。世界上访问量最大的 6 家网站中有 5 家落户在这里——Facebook、谷歌、YouTube、雅虎、维基；许多互联网巨擘也选择将总部设在这里，比如甲骨文、苹果和英特尔；同时，这里还是名校斯坦福大学的所在地。这里每年进行的风险投资额高达 150 亿美元，硅谷聚集的百万和亿万富翁之多更是超过了美国其他任何一个地区。这种成功在美国国内乃至全世界都引起了一股效仿之潮，人们建起了“第二硅谷”“日本硅谷”“韩国硅谷”“中关村硅谷”，希望能够复制硅谷的成功模式。

那么，究竟是什么原因使硅谷这个原本不起眼的地方变得如此强大呢？为什么只有硅谷敢做世人之不敢做，能为天下之不能为？正是带着这样的问题，本书作者克里斯托弗·克斯来到了集众多传说于一身的硅谷，希望能够揭开硅谷模式成功的深层原因。

克里斯托弗·克斯生于 1964 年，是德国著名记者、时事评论员，曾任《周日世界报》和《德国金融时报》主编，现任施普林格集团执行副总裁。2013 年，克斯受施普林格出版社的委托前往硅谷调查研究数字化及其对媒体行业产生的影响。在硅谷的半年里，他走访了众多的企业家、发明家、投资者以及斯坦福大学和加州大学伯克利分校的教授，收集了大量的一手资料，并将所听所感所想一一记录下来，汇集成书。

本书包括三个主要部分。在前两部分中，作者从硅谷的历史和特殊的氛围讲起，继而谈到了这里独特的工作和交流方式，集教学科研与企业孵化器为一身的斯坦福大学的与众不同，以技术为主导的文化，以颠覆性创新为基础的商业模式，以及硅谷模式对速度的追求、硅谷投资者的冒险精神等，一层层抽丝剥茧，将硅谷传说的实际内涵清楚地展现在读者面前。不过，作者并没有局限在硅谷发展模式积极的一面上，而是尝试以辩证的视角，全面考量这一发展模式可能产生的后果。在本书的第三部分，作者以谷歌为例，详细地剖析了网络 and 平台的发展对我们生活的方方面面可能产生的影响，并展望了数字化发展趋势的未来。

可以说，《硅谷模式》是一部以典型的德国视角审视美国成功故事的著作，字里行间，处处体现出德意志民族典型的“忧患意识”和“批评精神”。曾经站在技术发展最前沿的德国已经开始意识到自己所面临的危机，并且已经有一部分人开始积极地寻求应对之法。只是在克里斯托弗·克斯看来，人们的行动力度和速度都还远远不够。而这或许正是《硅谷模式》一书的用意所在：对德国乃至欧洲起到警醒的作用，同时也希望人们在复制硅谷模式的时候，能够趋利避害，不重复美国曾经犯过的错误。

从内容上看，《硅谷模式》是一部非常严肃的社科著作，但是在语言上却丝毫没有德国社科著作常见的晦涩。作者像讲故事一样，对硅谷的种种娓娓道来，因此，即便是对高新科技和经济领域不甚了解的读者，也不会产生阅读障碍。

语言上的浅显易懂并没有妨碍本书内容上的深度。这部著作不但信息量大，而且还包含了众多独到的分析。正因如此，本书在2014年一经出版，即受到众多媒体和读者的好评，在德国亚马逊的销售榜单上高居前列，短短一年时间，便发行到了第五版。西北广播电台的弗里德尔·波特称这本书是一部“无与伦比的优秀著作”，是“所有希望了解德国数字化发展前景

的人的必读书”。德国联邦能源事务和经济部长希格玛·加布里埃尔指出，数字化将会“对工作、生活、社会和政治等方方面面都产生深刻的影响。我们必须想好应对之策。这本书给我们提供了许多重要的信息和启示”。

《硅谷模式》虽然是从德国的视角解读现代社会中的数字化发展，但面对数字化所带来的深刻变化的并不只是德国，也不只是欧洲，而是全球各个角落的所有人。从这个意义上看，《硅谷模式》这部著作对于中国和中国读者同样有很大的借鉴意义和实用价值。正如书中所引用的惠普前首席执行官卡莉·费奥莉娜的话：“所有能数字化的，全都数字化了。”数字化是我们每个人共同面对的问题，也是每个人都必须思考的问题。

书中的某些观点，特别是在第三部分中对于谷歌的分析，或许有偏颇之嫌。虽然在书的前言中，克斯说自己“会努力保持中立、客观，用不偏不倚的态度叙述”，因为“谷歌同时也是我们很看重的商业伙伴。我们的关系大概就是所谓的‘敌友’——既是敌人又是朋友”，但仍有批评意见认为，作者片面地夸大了谷歌发展模式的负面作用，并未能做到真正的客观和公允。至于我们究竟应该用什么态度看待谷歌这个数字化时代的典型产物，作者的观点归根结底只能代表一家之言，相信每一位读者在阅读之后，都会有自己的判断。能够引起读者的思考与讨论，对于一部著作而言又何尝不是一件幸事。

顾牧

2016年夏，北京

前言

从某个角度看，我们就像是过去在矿井里充当瓦斯监测器的金丝雀，是首当其冲的战场。而跟在我们身后的所有人，都正在制造能够数字化的产品。

—— 彼得·盖布瑞尔，英国音乐家

2013 年，我和夫人以及我们的三个孩子在位于硅谷中心的帕罗阿图市生活了六个月。我受阿克塞尔·施普林格出版社的委托去硅谷调查研究数字化以及它对媒体行业产生的影响，与我共同完成这项任务的还有《图片报》主编凯·狄克曼、施普林格集团负责广告营销的媒体关系部主管彼得·维滕贝格以及由施普林格集团控股的比价网站 Idealo 的创始人马丁·辛纳。调查开始的时候，大家心有不服：欧洲居然在这一领域失去了世界领先的地位。为什么 21 世纪的核心技术不是在欧洲产生呢？之前几乎所有的技术突破都来自欧洲：望远镜、显微镜、铁路、汽车、青霉素、无线电、广播、电视、电脑，这还只是其中的一些例子。而现如今欧洲在数字化这个当今时代最重要的领域却远远落后于其他国家。我们不仅没有创立谷歌、Facebook、苹果、Twitter 这些公司，而且我们也确实没有能力去创立这些公司。它们不仅仅是天赋过人的大学生们灵光一现的结果，还是一种独特文化的产物。这种文化如今被模糊地概括在“硅谷”这个概念之下，它已经飞速地发展成为数字化时代的领跑者。生活在互联网革命时代的德国有些像是生活在 19 世纪

的里斯本：尽管生活条件安逸，但是却远离发展的中心，被甩在了工业革命的后头。我们欧洲人抱着友好而开放的态度，看着美国加利福尼亚人创造新的革新文化，并且取得了史无前例的技术突破和极速发展；看着那里的一代天赋过人的技术人员创立公司，并创造了数百万个工作岗位（而在我们这里，传统公司的雇佣关系依旧普遍被视为榜样和典范）；看着几十亿美元的风险资本流入它们的国民经济发展中，并从根本上使其得以更新；看着加利福尼亚州卷走欧洲的财富；看着加利福尼亚州的企业在我们生活中不可或缺的那些市场上步步推进，并利用性能卓越的产品和巧妙的策略占据越来越多的市场份额；看着它们推行自己对权利和法律的理解；看着它们成为这个数字化世界的主宰；看着它们决定什么是流行，什么是过时，互联网应该是什么样子、不应该是什样子，那里适用哪些法律、不适用哪些法律。已故的《法兰克福汇报》发行人弗兰克·施尔玛赫曾经一针见血地指出：互联网之于人类智慧，就如同蒸汽机解放了人类的体力一样，它将人类智慧放大到无穷。这对于我们生活的不同领域意味着什么呢？关于此话题的讨论正在硅谷激烈地进行着，而在我们这里它才刚开始。长期以来，欧洲人就根本没打算参与这场讨论，没有了解最新的动态，没有自觉地维护自己的利益。这一切似乎都才刚刚开始有所改变，而这种改变如今已迫在眉睫。本书的目的正是要促进这种改变。

如果针对硅谷写一个起诉书，可能会容易很多，然而我们不会这么轻易地下结论。硅谷思想比表面看上去要复杂和深奥。“一切皆有可能”和道德并不是一对简单的矛盾体，即使是那些为国家安全局设计程序的人，我们也并不能简单地说他们不道德。他们对道德有自己的理解，这就是“一切皆有可能”的原则。如果想要真正理解硅谷，那么就需要深入了解这种思想。只有认识到这种文化的矛盾性和多样性，并且尝试通过其价值观、动机以及行为

准则去理解它，对它的探讨才有意义。因此，我尽量用放松的心态去接近硅谷，指出这里的机遇和风险，权衡利弊，特别是探讨这种发展对我们意味着什么以及我们可以如何应对。

硅谷是一个地理意义上的地方，是与我们欧洲相对的另一极，是在世界另一端充满异域风情的地方，但同时它也是一个全新世界的代号。本书同时涉及了它的这两个方面：作为具体地方存在的硅谷，以及这个地方的精神。如今，只要是有新新人类活动的地方，就会有硅谷的精神在游荡。每一个去到硅谷的人都会感到一种压力，他将面对自己的希望与恐惧。刚开始，他会对任何事情都感到惊奇，而且有些东西要过一段时间之后才能理解，我刚来这里的时候就是这样。因此，在这本书中，我也会讲述我在硅谷的亲身体验。本书的一部分采用了报道的形式，之后的内容主要是对数据、发展趋势和一些预测的客观分析。

在涉及谷歌公司的内容中，我可能会有所保留。因为我的委托方与谷歌公司之间存在一系列法律纠纷，内容涉及著作权以及谷歌公司对市场垄断地位的滥用。而我的工作又与这些案子有较大的关系。但是，在本书中我会努力保持中立、客观，用不偏不倚的态度叙述。这对于我来说并不困难，因为谷歌同时也是我们很看重的商业伙伴。我们的关系大概就是所谓的“敌友”——既是敌人又是朋友。我们的调查研究非常有意义，而且也很有必要。每一次划时代的技术革新都会使社会面对一些根本性的问题，发明铁路、蒸汽机、电话、飞机、核能之后都是如此。关于未来的不同观点之间的激烈交锋，人们只有进行坦诚的交流才能够保证社会在接受新事物的同时，不抛弃基本的社会准则。我们如今要做的无非就是这个。

目 录

第一部分 走近硅谷

有创意的人聚集的地方，智慧和金钱总是能碰撞出火花。在硅谷，这样的火花四处闪烁，因为它是一个 IT 精英聚集的山谷。

第一章 一个不想成为首都的首都 \\003

硅谷聚集了世界上的精尖科技。但在这个互联网中心，大家却喜欢对自己的重要性避而不谈。让我们走近这个世界上最为强大的山谷。

第二章 帕罗阿图：智慧与金钱的爆炸性组合 \\009

空气中散发着变革的气息：一个位置偏僻的小型大学城是如何成为 21 世纪的时代中心的？为什么这里的人总是质疑一切一直以来被公认的东西呢？

计算机行业使帕罗阿图释放出巨大的魔力 \\013

在这里，程序员用知识推动社会变革 \\015

城市居民注重生活质量，公民素质很高 \\017

虽说产生了很多伟大的变革，但很少吹嘘自己 \\019

这里的交通差强人意 \\020

这里是一个安静而充满魔力的地方 \\022

第三章 见者才有份的职场文化 \\025

个人参与是一种义务，虚拟交流是不受欢迎的。在硅谷，人们非常重视人与人之间的近距离交流。

工作很重视亲密交流 \\028

工作氛围宽松自由 \\030

硅谷的熟人圈子发展模式 \\032

来自德国的天才小子卡塔林·沃斯 \\037

在谈话之初就坦诚地交流商业秘密 \\040

第四章 斯坦福大学的贡献与争议 \\043

斯坦福大学是硅谷的雏形和孵化器。那些优秀人才来到这里，在良好的环境下学习。他们中的许多人成功地建立了自己的公司。有时候这也会引发猜疑：斯坦福到底还是不是一所大学？

斯坦福大学创造的成就 \\044

斯坦福大学的由来 \\048

来自外界的质疑 \\050

学生对创业与学业的权衡 \\052

创业训练列入该大学的教学计划，鼓励创业 \\054

从专业选择到社团活动都为创业提供支持 \\059

沙丘路上的风险投资 \\061

建在学校内的创业中心 \\063

第五章 硅谷的两极分化 \065

在这个狭小的地方，亿万富翁和升斗小民一起工作，硅谷是世界上贫富差距最明显的一个地区。

旧金山的两极分化 \066

硅谷的高物价和高房价 \070

网络科技对其他人的影响 \074

第二部分 硅谷文化

崇尚技术，推行颠覆性创新，发展高速经济，推崇冒险文化，这就是硅谷。敢于突破极限，敢于迎接挑战，你才能在硅谷生存。

第六章 技术崇拜 \079

在硅谷，大权在握的是工程师而不是商人。人们只接受艰巨的任务，并且挑战越艰巨越好。往往是前景黯淡的项目最终创造了最为丰厚的利润。在这里，财富的产生是具有偶然性的。

创造精神引发产品需求 \080

创业者成功的三个关键特质 \083

硅谷倡导的“转向”精神 \086

初创企业在创新领域优于知名大企业 \087

创业的本质是解决现实问题 \090

评价创意的标准是创意自身的价值 \092

为什么只有硅谷能赋予创业者发明家的激情 \095

第七章 创新无边界 \097

硅谷成功的秘诀叫作“颠覆性创新”。在发现老牌公司商业模式的缺陷这一点上，无人可与硅谷比肩。硅谷人一旦发现其弱点，便似猛虎扑食一般对其发起攻势，并往往能取得最后的胜利。

颠覆性创新与创新者的窘境 \098

为什么行业内的公司无法产生颠覆性创新 \101

颠覆性创新从市场的低端开始向高端进攻 \103

汽车行业的颠覆者：谷歌自动驾驶汽车 \109

第八章 解密“硅谷速度” \111

德国人做事总是力求完美，即便达到完美需要花费大量时间。但在加利福尼亚人们遵循的却是另一种模式，硅谷的公司甚至会直接将试制品推向市场。客户成为伙伴，帮助厂商进一步改善产品。这种模式使硅谷“奔跑”起来，并将其他对手甩在身后。

是什么成就了硅谷速度 \112

莱斯“最简可行产品”模式 \116

硅谷的专业创业环境 \124

第九章 冒险文化 \127

十家初创企业中，九家都会以失败告终，但这并没有阻止投资人的热情。他们的目标是彻底颠覆这个世界，即便这个目标只在少数情况下能够实现，他们的付出也是值得的。这些投资人精心策划的冒险行为将给世界带来一场又一场的革命。

初创公司的创始人倾其所有去创业 \128

风险投资者赋予初创公司非常高的估值	\\132
风投对初创公司的估值方法	\\134
沙丘路上的风投基金企业	\\138
创业者如何防止投资者稀释股权	\\140
以创业公司股份为担保的信贷行业	\\145
德国风险投资业的落后制约着初创企业的发展	\\147
德国风投行业的滞后	\\150

第三部分 硅谷的辉煌

将一切数字化，互联网垄断企业形成权力中心，工作成为随时随处可取用的产品，人类被上传到云端并成为不死的数据，硅谷正在规划一幅我们不敢想象的蓝图。

第十章 不改变即失败 \\157

能数字化的都数字化了。在未来，汽车、飞机和冰箱都只不过是些没有盈利空间的铁皮壳子而已。借网络效应之力，中介者成为真正的赢家。

主动寻求变革的钢铁巨头	\\158
硅谷对德国钢铁贸易平台的启示	\\160
未来交易环节中最挣钱的将是平台	\\163
网络平台对原创者的利益损害	\\168
出版业数字化的创新模式	\\170
数字化的后果	\\171
互联网企业将导致大批传统行业员工失业	\\177

互联网对金融行业的颠覆	\\178
数据是现代经济中最强大的资源	\\181

第十一章 网络时代下的垄断与自由 \\185

网络有一个危险的副作用：形成垄断，形成控制全世界市场的公司。虽然这些公司并不会永远存在，但是总会有新的垄断中心取代它们。这个对于经济和社会的影响难以估量。

谷歌与德国的交恶	\\186
硅谷的互联网垄断企业正在形成权力中心	\\187
网络效应造就了互联网企业的势力	\\190
有网络效应的地方竞争迟早会消亡	\\195
谷歌是如何捍卫其垄断地位的	\\197
如何在垄断中进行搜索	\\203
谷歌用户个人隐私的渗透	\\209
互联网的自由将窒息而死	\\216

第十二章 数字化劳务平台的崛起 \\219

硅谷无意间也引起了劳动力市场上翻天覆地的变化。我们的工作成为随时随处可取用的产品。在未来，平台将决定我们什么时候为谁做什么事情。机遇？是的。我们会变得更自由。但是却要付出失去安全感的代价。

劳动力市场的数字化革命	\\220
数字化的劳务市场	\\222
劳务平台的优劣势分析	\\224

劳务平台发展的理论依据——控制论	\\226
数字化劳务平台的运行模式	\\229
数字化劳务平台的结果是损害所有人的收入	\\230
机器将战胜人类吗	\\232
对数字化劳务平台的管控	\\234

第十三章 秘密无处遁形的时代 \\237

用不了多久，我们所做所想的一切都会进入云端，文化交流实时性就此开始。硅谷构思的是一个数字化的世界精神，而我们都很难从中逃脱。

互联网可以提供信息，却提供不了智慧	\\240
科技使交流变得非常便利	\\241
万物相联的互联网未来世界	\\243
我们真的想要一个没有秘密的世界吗	\\246
控制论与浪漫主义之争	\\247

第十四章 奇点：将人上传到云端 \\251

硅谷野心勃勃的计划名字叫“奇点”。有预言家认为，人类被上传到云端并成为不死的数据，这只是时间问题。万事皆有可能的狂妄碰上了集权社会。

奇点大学的神秘之处	\\253
将人类思想重新进行编程	\\255
GNR 革命	\\258
网络集权主义	\\259

金融领域的革新 \\265

交通方面的革新 \\267

第四部分 我们该何去何从

从各个角度分析德国与硅谷的差距，然后迎头赶上，这才是有“新想法的国度”需要做的事。我们需要清醒起来了。

第十五章 硅谷对德国的启示 \\271

我们要考虑德国为什么没能成为这次互联网革命的中心；未来的孩子们应该具备什么样的能力，才能在发生了天翻地覆变化的环境中站稳脚跟。

数字化对教育提出的挑战 \\273

如何在企业中鼓励创新 \\282

出版行业面临的数字化挑战 \\284

政府如何防止垄断的产生 \\290

致谢 \\293