

《福布斯》评选的“20世纪最具影响力的20部商业书籍”之一

美国《新闻周刊》年度最佳畅销书

你可以把这本书当小说来读，作者迈克尔·刘易斯

新近本世纪最有影响力的商业书籍

本书中，作者以幽默、辛辣、生动的笔调，

为读者描绘了一幅硅谷精英阶层的真实图景。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

将世界甩在身后。

[美] 迈克尔·刘易斯◎著

硅谷精英阶层的真实图景

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

列入各大商学院的必读书目。

本书不仅是一部商业传记，更是一部关于人性的

深刻剖析。书中那些著名的商业领袖，

包括施乐、SGS、CAPE和MADISON

公司，成为连续创建3家市值超过10亿美元公司

的“连续创业者”。这本书也多次被

《说谎者的扑克牌》作者经典力作
再现创意横行财富飙涨的硅谷沸腾年代

他们创造了“这个星球有史以来大量的合法财富”，
他们无时无刻不在引领着社会的革新和变化，
他们从不遵循世人的既定思维和行为方式，
他们选择终生与创造新事物的痛苦相伴，
他们是一群将世界甩在身后的人。

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

Baidu 百度一下 你就知道
将世界甩在身后 百度搜索

将世界 甩在身后。

[美] 迈克尔·刘易斯 ◎ 著
刘宁 ◎ 译



图书在版编目 (CIP) 数据

将世界甩在身后 / (美) 刘易斯著; 刘宁译. —北京: 中信出版社, 2008.7

书名原文: The New New Thing

ISBN 978-7-5086-1198-3

I. 将… II. ① 刘… ② 刘… III. ① 克拉克, J.-生平事迹 ② 高技术产业-企业管理-经验-美国

IV. K837.125.38 F279.712.44

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第073896号

THE NEW NEW THING: A Silicon Valley Story by Michael Lewis

Copyright © 2000 by Michael Lewis

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with Writers House, LLC.

ALL RIGHTS RESERVED.

将世界甩在身后

JIANG SHIJIE SHUAI ZAI SHENHOU

著 者: [美] 迈克尔·刘易斯

译 者: 刘 宁

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.75 字 数: 224 千字

版 次: 2008年8月第1版 印 次: 2008年8月第1次印刷

京权图字: 01-2007-3718

书 号: ISBN 978-7-5086-1198-3/F · 1363

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

Preface

这是一本关于经济王国前沿阵地的书。为了使读者对此书有一个大概的认识，我认为，最好的方法也许是向读者解释一下，我为什么要不辞辛苦地去写这本书。

像20世纪80年代中期的华尔街一样，20世纪90年代后半期的硅谷使人们再次感到自己站在了世界之巅，因为硅谷是许多重大革新的策源地。时至1994年4月4日（美国网景公司成立的那一天），硅谷已成为人们所熟知的众多高科技企业——特别是计算机企业的原发地。一时间，位于美国旧金山南部的硅谷使整个社会发生了翻天覆地的变化。互联网就像特洛伊木马，藏匿于其中的高科技一瞬间便占领了所有市场，不管这些地方之前对高科技如何排斥。在许多地方，原先的格局被层出不穷的新公司、新技术和新组织形式所打破，华尔街便是如此。事先，没有人能想到有人会因为这场变革而身价倍增。在这方面，硅谷让20世纪80年代的华尔街都相形见绌。但是，迄今为止，还没有人准确计算过硅谷到底创造了多少财富，也许是数千亿美元，甚至数万亿美元。总而言之，正如一名当地投资家所说的那样，硅谷创造了“这个星球上有史以来最大量的合法财富”。

硅谷创造的财富只是我所感兴趣的一个方面。我确实认

为（并不是为了写这本书才这么认为）在硅谷给人们带来的诸多财富中，对新技术的追求和创新集中反映了美国人的思想内核。美利坚合众国占据了地球上一块非常奇特的地盘，在这块地盘上，新事物不断出现，物质生活极大丰富，有能源，有自由，人们的生活瞬息万变。硅谷之于美国，恰如美国之于世界。它不像美国大都会艺术博物馆那般富有文化底蕴，但却如赌城拉斯韦加斯那样为美国所独有。它使我们区别于别人而成为自己。

生活在硅谷这片神奇土地上的人们也颇有些与众不同，他们中的许多人在20世纪90年代实现了发家致富的梦想，正如20世纪80年代的华尔街人和19世纪60年代的伦敦人。但是，这些人只有在硅谷，只有在那个特殊的时代才能发迹，因为他们就是为这段历史而生的，他们天生便是打拼于经济王国前沿的斗士；而反过来，这段历史和这块前沿阵地也为他们提供了唾手可得的机遇。时势把他们打造成创造社会和技术变革的人，他们是新事物的创造者。

奇怪的是，创造了这一历史上最伟大的经济繁荣佳话之一的核心人物们却说不清楚自己从事的到底是一项什么事业。如果一个人要缔造一种新思想或者创造一项新技术，这一思想或技术能够使他致富，并能对整个产业界造成混乱，使寻常百姓惊讶地说“我的上帝，这全变了”，那么他所从事的事业便既不能被称为“科学”，也不能被严肃的思想家称为“思想”。如果不是他挣了大钱，他甚至连商人也算不上，至少不能被正统的商人们所认可。他可能会自称为“企业家”，但由于这一词语遭到了滥用，已失去了其本来的意义。因此，人们实在找不出一个合适的名词为他和这项事业命名。我第一次发现这个问题，是我看到一个身家数十亿美元的人正试图填写一份很简单的调查表，而对于“职业”这一栏，他却不知如何填写，因为他的行当还没有名字。研究员？不，他始终下不了笔。

尽管他的行当没有名字，但这的确是一种技术、一种思想和一种商业存在——“新新事物”！要说明什么是新新事物，比说明这一行当本身更难。它不一定是一项新发明，也不一定是一种新思想。新新事物是“一种随时都会引起市场热切关注的概念，人们对这一概念接受起来有一定困难，但一旦接受，将会给这个世界带来革命性的变化”。

新新事物的践行者从不遵循这个社会中的人们的既定思维和行事方式，而是上下求索，孜孜以求。要寻找新新事物，必须要有足够的技术或资金实力。令人匪夷所思的是，研究新新事物的过程会使人产生一种复杂的情感——一个中滋味就在嘴边，却苦于找不到合适的词语。对大多数人来讲，在取得成功之后，他们往往会犒劳一下自己，瘫坐在椅子上，再也不去想那些恼人的事情。但是，探索新新事物的人却不是这样，他不会懒懒地坐在椅子上，他需要继续探索。他宁可选择终生与适度的自寻烦恼为伴，整日使自己保持一种对未来茫然与向往的状态。经济的发展颇有些讽刺意味，它每一次给人们带来的更高一级的享受，而这些享受都出自于那些不愿过多享受的人们之手。

从一开始研究硅谷，我便知道，我需要理清一个过程：这么多令人艳羡不已的财富到底是如何创造出来的。实际上，“这个星球有史以来创造出的最大量的合法财富”直接来自于新新事物。当你问：“整个经济是如何发展的？”你实际上是在问：“是谁推动了整个经济的前进？”信不信由你，硅谷内外，总有人以探求新新事物为己任。他们也许并不是我们这个时代的典型，但他们却代表一种另类的力量，他们加速了这个社会的变化和革新。他们与硅谷的关系恰如硅谷和美国的关系，是他们无时无刻不在幕后影响着现代社会的方方面面。

在本书中，我辗转迂回地描写了（这是我认为唯一可能的叙述方式）一个极有天赋、在某种程度上对硅谷和整个美国经济都起了推动作用的人物。为了写这本书，我不得不整日与他那些研究工作为伴。我希望你们也会对他的研究工作感兴趣。不管怎样，我希望在读此书的过程中，你们能够被一种充满悬念的感觉所主导。因为这个人物的创业历程不像仪仗队接受检阅时那样一板一眼，倒像是游击队搞零星伏击。资本主义的重大事件再也不会只在设施体面的办公室里面发生，它们可能会在看上去最不可思议的地方发生，比如说大西洋腹地的一艘船上。

本书展示了主人公的冒险历程，尽管他本人也许并不以为然。他的历险故事使人们不禁要问下一步会发生什么（仿佛在激励主人公继续探索下去），我无从知晓，连他自己也不知道。

目 录

Contents

前 言 IX

第一章 第一艘用计算机操纵的帆船 1

克拉克骨子里对改变环境的热情，是他创立每一家新公司的基础。现在，他又要用他的热情去改造一艘船。

第二章 特立独行的新秩序缔造者 11

老派的关于财富创造的经济学理论——财富来源于积蓄、投资、人们的正直或是政府的适度支付等——已经不能解释发生在硅谷的这一切。

第三章 箱子里的商业秘史 25

他曾经是一个无所畏惧、胡搅蛮缠的家伙，被看做是当时年轻人的负面榜样。但他证明了，要想在美国成就一番事业，就必须从学会对前辈不恭开始。

第四章 无组织的商业怪杰 35

硅谷孕育出了许多货真价实的怪杰，他们倾向于无政府主义，喜欢用自己的双手去创造财富和权力，他们已经成为这个星球上最让人艳羡不已的商人。然而，按照“有组织的人”的标准，他们连“社会人”都算不上。

第五章 实现新新事物的时代功臣 53

克拉克自己说过的一句话也许最能说明问题：只有那些发现新新事物并使其成为现实的人才能获得成功；那些帮助实现这一目标的工程师也功不可没；而那些金融家、公司发言人和等着坐享其成的人则毫无寸功可言。

第六章 到哪里挣下一个10亿美元？ 73

克拉克开始考虑如何使自己再挣到另外一个10亿美元，这10亿美元不能拱手让给比尔·盖茨。而实际上，他考虑的问题是“在微软还没来得及注意到我要做什么之前，如何能闪电般地再赚上10亿美元”。

第七章 向美国医疗卫生业开刀 85

很明显，任何懂得美国医疗卫生制度运作机制的人绝不敢妄言对其进行改革。克拉克不懂这一运作机制，但正因为如此，他才认为，自己对该制度缺乏了解恰恰是一个巨大的心理优势，他才能宣称将“掀起一场美国医疗卫生制度的改革”。

第八章 实现理念的国际纵队 97

这六名印度人、两名意大利人、一名日本人和一名比利时人没有太多的工作经验和广博的知识面，但他们有自信、有野心，他们有一种将科学技术强加给别人的信念。他们坚信，他们可以把世界打造成他们所期待的样子。

第九章 靠不住的“未来之家” 117

计算机天才史蒂夫认为，这艘帆船说白了就是一个不稳定因素的组合体，处处都是陷阱和圈套。他认为要实现控制周围环境的目的，计算机是一种不太保险的工具，就像一把铧头松动的铁锹。对于计算机编程的神秘性和不确定性，他几乎丧失了耐心。

第十章 当航海天才遇见计算机天才 127

艾伦天生就是个航海天才。他的丰富经验和敏锐洞察力是计算机所无法匹敌的。他与计算机的关系恰如当年的国际象棋大师卡斯帕罗夫和电脑“深蓝”之间的关系。因此，面对这帮克拉克雇来实现帆船计算机化的技术天才，他丝毫不掩饰对他们的取笑。

第十一章 互联网事业的“鸡”和“猪” 137

克拉克认为，喜欢冒险的人可以被分作两类——鸡和猪。鸡被人榨取了利益，而猪则贡献出了自己的生命。如果你从事的是一项极具价值的事业，那么你需要的便是很多头猪。

第十二章 谁是新金融运动的领袖？ 145

他的“短浅目光”代表着一大批硅谷创业者对待财富的态度，这也正是硅谷获得巨大成功的主要原因之一。在人类历史上，正是这些技术人员将自己拥有的一切全部投入到新技术的研究中，并且一再将更多的资金投入 to 更新的技术中。

第十三章 中断的资本主义食物链 161

克拉克告诉我：“我做不了风险投资家，因为我天生不是风险投资家；我也做不了经理人，因为我天生不是经理人。我能做的就是给他们开路。”因此，克拉克在硅谷的角色便一下子再清晰不过了：他是创造故事的人。

第十四章 网景与微软的反垄断之战 175

历史上最大规模的反垄断案开庭了。美国的司法系统将决定如何补偿一个致力于追求新新事物的人。这不过是克拉克又一次将悬崖边上的一块石头推下去，然后若无其事地看其引发一场山崩。

第十五章 “太阳神”起航 191

技术的变革并不是轻而易举的事情，它通常会改变人们互相之间或者人与环境之间的交流方式。发明了汽车，人们便可以更多地出行；发明了空调，人们便可以更多地去南方旅游；而“太阳神”号的起航则很好地反映出技术变革初期所带来的社会秩序的混乱。

第十六章 在搏击中安全抵达 207

“从内心深处来说，这艘帆船能够航行，我已经很吃惊了。”说完，克拉克笑着回到自己的房间。这便是一个技术专家的思想压力。他知道，很多时候，技术也有失败的时候。但是，他意识到，他的职责便是要使其成功。

第十七章 为梦想再次出发 221

来自CNBC的摄影师赶到港口，希望能够采访克拉克，并且听一听他对自己成为世界上创立三家价值数十亿美元高科技公司的第一人有何感想。然而，他们却不知道，克拉克已经在全身心地为创立第四家这样的公司而努力了。

第十八章 巨富一族的myCFO 233

克拉克的目的并不仅仅是创立一家新公司，而是要创立一种金融体制。这种金融体制对于传统的金融体制，将是一个极大的威胁。那些在myCFO结识的人将成为一股与传统金融组织叫板的力量。

第十九章 梦想开始的地方 245

克拉克的母亲黑兹尔说，她对儿子杰出事业的了解大多来自杂志。她难以相信，杂志里的这个男人就是自己当年拉扯大的那个男孩。她永远也弄不明白，儿子怎么会成为这样一个大人物。

尾 声 251

致 谢 253

第一章

第一艘用计算机操纵的帆船

克拉克骨子里对改变环境的热情，是他创立每一家新公司的基础。现在，他又要用他的热情去改造一艘船。

吉姆·克拉克的计划让人心里没底，因为他的计划是到北海去检验帆船的性能，然后驾驶它横穿大西洋。如果一切顺利的话，帆船将用6天的时间航行到加纳利群岛，然后再用10天的时间到达加勒比海。我见过克拉克身处多种情况，知道他经受过各种考验，我确信我了解他和他所擅长的事情。但是要进行为期16天的远洋航行，在船上的人们互相之间充满猜疑的情况下，实在令人心里没底。这艘将要横跨大西洋的“太阳神”号帆船搭载了7名船员和三名计算机程序员，以及克拉克还有我。

为什么吉姆·克拉克如此值得研究，这是另外一件事情，我很快将在后面提到。现在，我只想说，克拉克骨子里的怪异使他影响了整个世界。为了实现一个美好的愿望，甚至只是没来由地突发奇想，克拉克便可使人们的生活发生天翻地覆的变化。奇怪的是，据克拉克自己讲，他最想做的事情莫过于抬高双脚好好休息。但实际上，他从来都没有闲下来，因为一旦闲下来，他的内心将焦躁不已，他将坐立不安。他总是喜欢考虑如何改变这个世界上需要改变的某些人和某些事。他的这艘新船便是一个例证。

我认为，克拉克如此深入人们的记忆，主要是因为他创立了网景公司，使互联网得以迅猛发展，并在资本主义发展史上写下了浓墨重彩的一笔。也许人们在某些资料的脚注里会看到，克拉克出身贫寒，高中辍学，最后成为坐拥三四十亿美元的大亨，甚至有些地方会提到他对新新事物有敏锐的嗅觉。但根据我的理解，所有这些都只是表面现象，都只是他身上最显而易见的东西。毕竟，在当今这个世界，许多人的资产都已超过了10亿美元，但是，这些人中的大部分已不再能引起我们的兴趣，在这一点上你得相信我。

阿姆斯特丹郊外运河上的深水区，停泊着几艘重型油船和拖船。无论

是游艇驾驶员还是我，都不知道如何将我们的游艇停泊在这些林立的工业船舶之间。这实在不是一个看风景的好地方。最后，驾驶员回过头来问我要去哪里，我回答说我在寻找一艘能够带我远航的帆船。他笑了，但他笑的方式好像是在向人们证明他听出了别人的幽默。荷兰人经常会这样，他们似乎生怕被别人误认为是德国人，因此便努力去发现生活中的乐子，即使实际上并没有什么好笑的地方。如果你告诉一个荷兰人说你家的狗刚刚死去，他会假装以为你要高深莫测地幽它一默。正因为如此，当我告诉他我要到北海去远航时，他便笑了。时值12月初，风速达到了每小时35英里，北海的海浪也汹涌澎湃。冬季的北海不适于任何类型的帆船航行。游艇驾驶员以明显区别于德国人的方式大声说“航行比赛”，然后便放声大笑，好像他领会了我的笑话并回敬了我一个。我对他说：“对！”他只是继续大笑着。

我们曾一度迷失了方向，然后我们便发现了远处地平线上那根高而笔直的白色桅杆，这根桅杆使我们找回了方向。五颜六色的信号旗在灰暗天空的映衬下迎风飘扬，人们远在5英里之外便能看到它们。大家甚至都有些不敢相信自己的眼睛。直到这时，游艇驾驶员才停止了笑声。

三分钟之后，我们上了帆船的甲板，站在蓝色草体字的船名“太阳神”旁边。看得出，这名驾驶员懂一些帆船知识，因为他很快就叫出了它“单桅帆船”的学名，用以区别“双桅帆船”。他问我：“这艘单桅帆船有多长？”我回答说：“157英尺^①。”“这可是我听说过的最长的单桅帆船。”他说。我告诉他，它是迄今为止人类造出的最大的一艘单桅帆船。他的目光从船体移到了桅杆，从桅杆移到了横梁，又从横梁移到了船帆。船帆完全展开，其面积足可以盖住一个橄榄球场。驾驶员问：“需要多少人去操作船帆？”我回答道：“理论上不需要任何人。”

荷兰人又一次笑了，但笑得有些紧张，好像在盘算，自己的笑是被别人认为像德国人还是被认为像傻子。直到我告诉他，整条船不需要一名船员，完全可以通过计算机控制时，他的笑声才又恢复了自信。在他看来，

① 1英尺约为0.305米，157英尺约为48米。——编者注

整件事情都成了笑话。

第一次北海试航的那天早上，当我到达时，沃尔特·胡斯曼正站在甲板上。沃尔特便是制造“太阳神”号的造船厂的主人。此刻，他身上穿着的雨衣正往下滴着融化的雪水，羊毛帽子压在两只耳朵上，下颚缩进深色的皮大衣里，其标志性的荷兰人的肩膀往下耷拉着，像忙碌了一天的通勤人员。他看上去仿佛要被融化一样。我站在他身后，听见他自言自语地嘟囔个不停。后来，我才知道，沃尔特前天晚上没有睡觉，他整夜盯着天花板，不住地担心。

我问他：“你过去在帆船试航时，遇到过的最糟糕的天气是怎样的？”

“没有比这更糟的了。”他回答说。然后，他又叹了口气说：“不想遇见什么就偏遇见什么。”

尽管经常处于这种悲观的情绪中，但沃尔特还是找到了一个走出忧虑、变得开朗的方法：只要他说服自己，明天会比今天更糟糕，那么当明天果真更糟时，也就处之泰然了。他仍保留着荷兰人的习惯，总喜欢笑对别人告诉他的话，以防别人幽他一默。但是，他的笑里面带着勉强和不快。他已年近70岁，心脏已脆弱不堪，但他浓重的忧虑气息却蔓延开来。谁又能责怪他呢？现在，他的命运已经交给“太阳神”号了。而目前等待“太阳神”号的，是一场仅次于“泰坦尼克”号曾经遭遇的大风浪。

当然，在沃尔特看来，离开胡斯曼造船厂的每一艘船都有可能发生海难。沃尔特、沃尔特的父亲以及沃尔特的祖父苦心经营了几十年造船厂，他们获得了人们的赞誉，人们甚至认为他们是世界上手艺最好的造船匠。每当沃尔特送一艘新船下水，造船厂的声誉便会又上一个台阶。但是这次，情况却有些不一样。

“克拉克去哪儿了？”我问。

“在计算机后面。”沃尔特说，“他一坐到计算机后面，便什么都顾不上了。”

沃尔特说得很对。克拉克在创造一个新的世界。

就在那个寒气逼人的12月的一天早上，“太阳神”号默默起航了。如此悄无声息，甚至连程序员都没有注意到它的起航。这三名年轻的程序员

是吉姆·克拉克从硅谷派到北海去的，他们致力于协助克拉克把这艘新船打造成一台漂浮在海上的巨型计算机。他们都是三十多岁的小伙子，各个身怀绝技。在船上，他们每人都有一个衣橱，但里面除了T恤衫和牛仔裤，别无他物。说起来，他们都已是克拉克硅谷图形公司（SGI）的元老了。他们在甲板下面不停地敲着键盘，然后爬上甲板，查看一下工作成效。看上去，连他们自己都不太相信“太阳神”号能够在大海上劈波斩浪。

对这些技术奇才来讲，驾驶舱是实现他们梦想的地方。在驾驶舱，一名经验丰富的水手会发现许多熟悉的玩意儿——雷达、声呐、无线电、GPS等。驾驶舱里有四台大型平板电脑显示器。这三名年轻人坐在显示器前，不停地按键操作。过了没多久，就听见他们发出轻轻的叹息声，这意味着，计算机又出了问题。其中一台显示器上显示的是荷兰地图，地图主要范围是我们目前所在地点周围方圆大约20平方英里的区域。地图上，一艘微缩的“太阳神”号正在静静行驶着，看上去像是在计算机游戏里一样。但是，按照计算机上这幅地图的指示，我们正在跨越的是一片农场，并且正在驶向一座飞机场。而实际上，“太阳神”号正行驶在一条狭窄的运河上，位于计算机地图上显示位置东面3英里。如果哪位船长使用这台计算机驾驶“太阳神”号，那么他会认为这艘船正在全速驶向一座航空瞭望塔。

我走出房间，来到甲板上，发现艾伦·普赖尔面前的计算机显示屏上也出现了同一幅地图。艾伦被克拉克任命为“太阳神”号的船长，他毕业于一所历史悠久的学校，曾经参加过惠特布莱德环球帆船比赛，并驾驶一艘破落不堪的帆船获奖。现在，艾伦看上去面容憔悴，再加上风吹日晒，使他看上去也像自己以前那艘帆船一样破落不堪。实际上，艾伦并不相信帆船能够由计算机来驾驶。他两眼呆望着前方，似乎随时都在担心着与一艘冷不丁穿越运河的渡船相撞。当我问他，我们的船位怎么会跑到麦地里去时，他说：“别拿这个来烦我，是计算机出了问题。”毫无疑问，这整个就是一个计算机错误，而他却不甘心承认这一点。

然后，我又回到了驾驶舱。程序员们疯狂地敲了一通键盘，地图上我们的船终于又回到了水面上。但是，史蒂夫·海（主程序员）仍是一脸的

疑惑，他的目光来回打量着运河的两岸，同时注视着显示器上“太阳神”号行驶的地图。看上去，计算机上的所有测量工具都不够精确。使用这些测量工具的船长们（艾伦·普赖尔当时拒绝使用）将不仅会认为船只正穿越麦地，而且连行驶方向都是错误的。不知什么原因，一台显示器上的一个红灯不停地闪着，并提示：危险！危险！危险！

史蒂夫不由得使劲捶了捶几个按钮。按照计算机的显示，我们已经搁浅了。最后，史蒂夫无奈地说：“实在太不幸了，怎么会这样。”

确实如此。就在几个小时之前，气象人员预计，航行条件为四级，这意味着：风速较低，为20节；浪高约6英尺。然而，还没等我们驶出运河并通过入海口进入北海，这一预测结果便已经不可信了。船上的风速表已停在了50节的读数上——因为在编程时没有设定更高的风速。

当我们驶出入海口，进入一个港湾时，我们终于明白为什么沃尔特·胡斯曼会不住地自言自语了。高达15英尺的海浪拍打着海岸，溅起的浪花飞向30英尺的高空，吞噬着浪头上飞舞的雪花。刺骨的寒风使劲地吹，风速高达每小时70英里。突然间，我们的船开始剧烈摇晃，所有人都紧盯着显示器看究竟发生了什么。程序员们爬出驾驶舱，来到了甲板上。艾伦和沃尔特站在风雪里，周围还有许多其他人：12名造船厂工人、7名船员、克拉克的两名荷兰朋友、一名摄影师，以及一组前来报道世界上首次运用计算机控制航海的德国电视台的工作人员。唯独不见的却是克拉克，当然，了解克拉克的人都知道，他总是来无影去无踪。他早晚会现身，不过是在人们不希望他出现的时候。

“这个鬼天气，刮这么大风！”沃尔特·胡斯曼自顾自地大声嚷嚷着，“这不是在考验我们的船，这简直是在折磨人！”他满腹怨气地看了艾伦一眼，艾伦也瞥了他一眼。他们都清楚，比起别的困难，天气还只算是小问题。

“太阳神”号驶过海港之后，它的命运便只能交给疯狂的北海了。过了没多久，我们的船便被一股股远大于其动力的力量包围了，“太阳神”号的伟大被瞬间摧毁了。一阵阵半螺旋状的海浪一会儿把我们推向了右边，一会儿又把我们甩到左边。我们的船一会儿陷入海沟，一会儿又会被海浪突然顶上去，然后再次旋转起来。只见那名德国调音师跪着爬到船边，吐

个不停，好像是某个程序员按了计算机上的某个键，命令他呕吐一样。他一边在甲板上俯身呕吐，一边却把麦克风举向天空，以便能捕捉到周围恶劣环境中的噪音。克拉克的一名荷兰朋友不禁笑道：“唉，德国人啊，从不对工作挑肥拣瘦。”

然而，德国调音师的反应只是个开始。仅过了一分半钟，一名荷兰造船工人便倚到安全绳上，把一个小时前吃下去的圣尼克蛋糕吐了出来。一分钟之后，荷兰人的两名负责监控引擎的同事也吐了起来。又过了几分钟，三名在前甲板工作的船员也跑过来，加入了呕吐的行列。最后，德国电视台工作组的其他人也相继开始呕吐起来。就这样，“太阳神”号升上去，转起来，冲下去，停下来……周而复始。仅过了20分钟，就有8个人撑不住了。那些没有呕吐的人好像被逗乐了，他们围着船长，靠在绳子上，相对大笑不止。

最后，艾伦决定降低引擎的速度，并升起船帆。首先，他按下按钮，计算机发出指令升起船帆（这是计算机第一次做这个动作）。桅杆被缓缓推出，船帆开始随之上升，在狂风肆虐下“啪啪”作响，一直升到倒数第二根展布器。“太阳神”号仅是主帆的展开面积就有5 600平方英尺^①，比一个足球场的1/4还要大，算得上是世界上最大的船帆了。据估计，这一船帆能够承受11吨重的风力，也就是说，作用在绳索上的力相当于绳索下面吊着一块重达11吨的钢坯。绳索事先已经过强度试验。“风太大了，不能把帆全打开！”艾伦向沃尔特喊道。沃尔特认真地点了点头。

直到我们撑起船帆，关闭引擎之后，才由衷体会到了蒸汽引擎的发明带给人类的福祉。现在，没有了引擎的驱动，“太阳神”号把自己全部交给了更为狂野、更为原始的自然力。巨浪袭来，一片片浪花拍打着船体，使刚才的半螺旋运动成了全螺旋运动。那8名狂吐不止的家伙又吐了起来。这一次，其他人也已经无心看笑话了。一个巨浪打过来，劈到了甲板上，两名荷兰造船工人立足不稳，被打到了船头上。如果不是他们系着安全绳，他们早已被冲入了大海。三名程序员紧抓栏杆，竭力不去回想他们怎么会

^① 1平方英尺约为0.092 9平方米，5 600平方英尺约为520平方米。——编者注