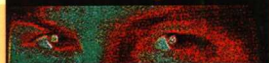


獨家授權中文版

電腦金童

NeXT

STEVE JOBS



& THE NeXT

BIG THING

RANDALL E. STROSS

風雲再起

謝幸靜◎譯

藍道爾·E·史特洛斯◎著

係路出版社

經營管理叢書 53

經營管理叢書 53

電腦金童

Next 網路雲再起



藍道爾·E·史特洛斯◎著
謝幸靜◎譯

條路出版社

創業風雲錄 21 經營管理叢書 ⑤3

電腦金童 NeXT 風雲再起

原書名 / *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*

原作者 / *Randall E. Stross.*

譯者 / 謝幸靜

出版者 / 絲路出版社

地址 台北市(10638)信義路三段一三四巷九四號一樓

電話 (〇二)七〇四一一二三

傳真 (〇二)七五五五三〇五

郵撥 一三六〇八三六二

發行部 / 地址 中和市宜安路一巷一二號

電話 (〇二)九四七九〇〇八

傳真 (〇二)九四七九〇一〇

初版 / 一九九七年四月

定價 / 新台幣三五〇元

"Copyright © 1993 by Randall E. Stross. Chinese language edition arranged with Ellen

Levine Literary Agency, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc."

本書透過大蘋果著作權代理有限公司取得中文獨家授權。

行政院新聞局局版臺業字第四一二八號

版權所有・翻印必究

(缺頁、破損、倒裝 請寄回更換)



NeXT的存在，全拜蘋果電腦成功所激發的靈感。一九八五年，史提夫·約布離開蘋果電腦公司，自行創立新的電腦公司，一切從零開始。公司名稱「NeXT」（下一個）指的是約布再一次下注，意味再造歷史以獻給這個美好世界的下一件大事。期間，世人偶而會從新聞媒體…或是從專為傳媒所安排的一些發表會上聽到他及他公司的消息。但是，八年過去了，約布的野心之火還是如往常般熊熊燃燒，但是我們仍然沒有看到另一個奇蹟的出現。報導NeXT消息的記者經常忘記NeXT是於何時創立的，甚至一直到了一九九二年，還有人會不小心的說NeXT是一間成立二、三年的公司，而約布也樂得不加加以更正。人們對於NeXT無法再造像蘋果時代一樣輝煌歷史的失敗所知越少，他就越可以將人們的注意力轉移到NeXT的未來，清澈無瑕，永遠閃耀著絢麗的光芒。

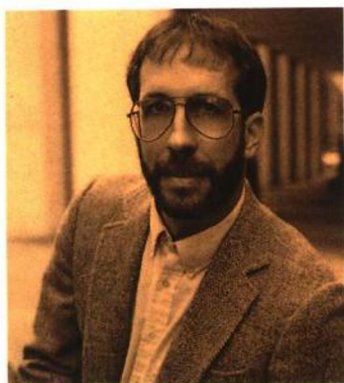
史提夫·約布的故事就像是商業界的傳奇。約布，一個大學的休學生和他的朋友史提夫·渥茲尼克如何在一九七〇年代末期，在約布家的車庫開創了蘋果電腦的歷史，第一部受人歡迎的個人電腦——蘋果二號如何在一九八〇年達到一億二千萬美元的年銷售額。一九八二年，當時才二十七歲的史提夫·約布如何名列富比士雜誌上四百位最有錢的美國人。一九八五年，這位愛幻想的年輕人，如何因為發覺自己與蘋果電腦的同事理念不合而離職，並立誓開拓NeXT的新未來，在最新最複雜，且必定會賺大錢的科技製造上。

NeXT的故事之所以這麼有趣，是因為許多人任其擺布，任史提夫·約布開口，提供他們的金錢、事業及聲望。整個公司的大部份資金並非來自史提夫·約布，而是從別人的口袋中得到的…在NeXT整個營運過程中，一連串錯誤的商業判斷所產生的糾葛，在本書中有著令人震撼的敘述，它可以說是企業史上代價最昂貴的一項錯誤。

然而，正如同藍道爾·E·史特洛斯有趣、兼具娛樂性及教育性的描述中所告訴我們的——我們可以知道所有的真象。而最重要的是，他告訴我們一些和由NeXT發表或是受約布個人魅力所影響的報章雜誌報導相反的一些事實。約布領導一個瀕臨倒閉邊緣的公司，其中

耗費了二億五千萬美元及許許多多人的忠誠，但是公司沒有「一分一毫」的回收，以對這些投資者有所交代。

本書的故事相當發人深思，其中所涵蓋的人物包含比爾·蓋茲、羅斯·裴洛和喬治·路卡斯，以及佳能、IBM、全錄、企業園地和威廉莫利斯經紀公司。但其中最重要的是，它是有關一個人如何一直控制大眾、媒體及那些我們認為很精明的生意人，以爭取現在正影響我們的一個行業及技術的領導權，足以使人心生警惕。



◎作者簡介◎

藍道爾·E·史特洛斯

生於一九五四年，在史丹福大學研究所時，開始接觸電腦。一九八二年獲歷史學的博士學位。他先前出版過三本書，其中中國商店中的牛一書，被商業週刊提名為一九九一年十本最佳的商業書籍。他和他的妻子瑪琳·席漢及二個小孩住在加州的梅洛公園市。

封面設計 ● 達民一派工作室 (02) 3253379

出版導言

人類因夢想而偉大這句話不斷地在歷史上應證，回顧20世紀獲得實現的人類夢想，更是多得不勝枚舉。化夢想為可能的人，除了要有新奇大膽的假設，超越常人的幻想力，更要有鍥而不捨的毅力，其中毅力則是必要條件，若無毅力的支撐，千頭萬緒所引來排山倒海的失敗，會讓你覺得自己只是個愚公移山的傻子，而不是改造歷史的前瞻者。

本社精選推出「創業風雲錄」系列，希望藉著引進世上著名的成功典籍，讓讀者能綜合整理出成功的集合要素，進而提昇全民生產力，創造另一成功的中國奇蹟。「大時代傳奇」系列更記載了近代中國前仆後繼的革命思潮中翻滾的人物風華。另有「電腦王國系列」、「談判系列」、「HOW TO系列」、「管理系列」、「溝通系列」數種不同套書組合以滿足您對知的探索，對事的練達以及對人的掌握。

目錄

前言
004

1 波羅·阿圖研究中心的遊戲
041

2 預期的聲望
069

3 年輕企業家的公司
099

4 裴洛的魔術
125

5 隧道論
157

6 各式各樣的競賽
189

14	13	12	11	10	9	8	7
達爾文先生，歡迎來到拉斯維加斯	再一次再生	巫毒經濟	再生	雲霄飛車	好萊塢	學者與財源	發表會
433	401	373	341	309	281	253	225

前言

有如白色花瓣的細雨每天下著，成千上萬被印刷出來的新聞事件，攪昏了新聞和雜誌的編輯。每則報導都擠滿了經過包裝修飾的佳音，而這正是各個公司最希望傳達給群眾的資訊，因此所有的報導都充斥著這些華而不實的喜訊。底下有一則摘錄自一九九三年一月二十五日的新聞標題：

NeXT公司九二年獲利

一九九二年北美洲銷售量提昇到36%

這則新聞是由NeXT電腦公司公佈，這是一家很小的電腦公司，但卻是由出名的企業家，也就是蘋果電腦公司的共同創辦人——史提夫·約布所領導的。

NeXT公司成立，大部份因循蘋果電腦公司的例子。當史提夫於一九八五年離開蘋果電腦開始創立另一家電腦公司的時候，「下一個」(next)這個名詞提供史提夫·約布下一個指令去實體化他的歷史，並將此「下一個大事」(next big thing)貢獻給這個愉悅的世界。很快的，全世界經由報導，或是傳媒戲劇般的傳頌知道了他和他的公司。但是八年的時間過去了，史提夫的野心還是一如往昔，然而下一個企業的奇蹟卻始終都沒有實現。負責採訪NeXT公司的記者總是忘記了NeXT公司成立的確實日期，甚至到了一九九二年還有人指出NeXT是個剛成立一、三年的新公司，而史提夫也樂得任這個錯誤持續的存在而不去指正它。如果人們少去注意他想將早期在蘋果公司的成功實例重新在NeXT公司施展卻遭到失敗命運的事實，那麼他就可引導更多的注意力指向NeXT公司的未來發展——一個清澈、不褪色、永遠明亮可行的未來。

史提夫想塑造出一個可與蘋果公司相競爭的企圖，使得他一再的謀畫，一再的犯錯，同時也一再的招惹禍端。是什麼使人覺得有關NeXT公司的故事特別引人好奇呢？那就是史提夫如何騙得投資人提供他們的資金、人生歷練和名譽聲望，來追隨史提夫·約布尋求他的理想。這個公司絕大部份的資金，並非來自史提夫·約布本人，而是其他的人。這些沉入NeXT冒險事業的投資金額，造就了本書，只是故事的情節並沒有按照史提夫

所希望的結果來發展——超過二億五千萬美元的投資金額白白的消失在Next公司，而沒有任何一分錢的回饋，就如同本書往後所闡述的，由於一連串陰霾的企業誤判，使得Next公司成爲企業史上虧損最嚴重的公司。雖然如此，史提夫仍然自我誇頌其對Next公司的期望，直到一九九三年一月底，新聞報導刊載相關消息時，他還要求各新聞傳播媒體多注意最近有關銷售佳績的新聞，那就是一九九二年全年銷售金額達到一億四千萬美元，他同時吹噓一九九二年第四季，Next公司第一次出現盈餘。由此推斷，很顯然的這家公司實際上已經走入困境。再就另一點來說，這份新聞報導隱瞞了幾個重要的事實。首先它並沒有明白揭示盈餘的金額，這種遺漏無異宣示了一家公司的財務健全狀況。事實上，Next公司盈餘的報導只是想讓世人去注意一個帳目的幻象，以及爲了拒絕支付貸款利息做爲藉口罷了——它實際上在這一季仍然是虧損的。Next公司並沒有公佈這一年它虧損四千萬美元，同樣的它也沒有公佈電腦銷售數量，一項統計數字顯示，類似的電腦公司依慣例都會公佈當季以及年度銷售結果。任何人都知道要瞭解一家公司的決策，並非只注意它在一九九二年單一年度的電腦銷售量就可以掌握，況且Next公司自一九八五年成立以來，累積的電腦銷售量只達到五萬台而已。這七年的電腦總銷售量只等於蘋果公司早期一九九三年任何一天的銷售數量。

如果在NeXT公司內所有的事情都如報導所說的進行順遂的話，那麼有一點值得去懷疑的是，過去一年在史提夫底下的九個副總裁中，至少有七人以上被炒魷魚或自行離職，而在許多專案計畫中留下尚未補足的空缺。（商業週刊揶揄的說：「最後離開NeXT的董事，是否可以請你將燈光熄掉？」）儘管NeXT公司內部有那麼多的經理人員離去，以及其他負面的不利證據，史提夫總是能夠一如往昔的聲明自己的清白。並辯說公司的運轉都在掌握之中。他宣稱：「事情將會進行得比以往那一段時間更佳。」在他的談話當中，他理所當然的告訴大眾，只需要注意這些經過篩選的報導就可以了。

就在這個時候，有個謠言被傳述著，那就是NeXT公司將關閉它的工廠，而將所有的資金投入自身電腦所衍生出來的軟體販賣。尤其是硬體執行副總——瑞典·裴基最近的調職，和指定繼承人的缺席，更增加了NeXT公司可能關閉的臆測。當記者問到相關的問題時，史提夫承認在可見的未來會有某些改變。然而在報導的最後，有一段似乎是無關緊要的談話，吸引了某些不必要的關心。這一段談話是爲了將公司介紹給不熟悉的大眾而報導的，它解釋說NeXT電腦公司是一個設計和販賣某些被稱爲NeXTSTEP軟體的公司，這種自我闡述的方式，並不像它在過去所慣用的樣版一般，直到目前爲止，這家公司在報導中，都將自己定位在「設計、製造和販賣專業工作站」一系列比其他個

人電腦功能更強、價格更昂貴的電腦。早期它甚至將公司名稱由NeXT公司改為NeXT電腦公司，來強化它的主要產品。所有過去數年間，它所吹噓的一億四千萬美金營業額，也都是由販賣電腦及其售後服務所賺來的，但是很例外的，NeXT公司本身促使NeXT-STEP軟體跳脫電腦機器，成為單獨的體系。像這樣，隱藏在這些外表不值得一看的文件末段之報導，很顯然的表明了這個曾是公司存在目的以及公司最基本的製造商品已經消失了。

當大家質疑這篇報導末段所代表的意義時，NeXT公司連忙做了一連串的否認：「NeXT公司並未放棄它的硬體產品，各位，絕對沒有，本公司沒有這方面的計畫。」（這位NeXT公司的女發言人，也就是那位在幾天前否認瑞曲·裴基已經辭職，卻又在幾天後公開承認的同一位。）NeXT公司經營階層對於最近或即將發生的改變做出如上信誓旦旦的否認，以及有關利潤的宣告，不僅愚弄了社會大眾，同時也欺騙了公司的員工。因此，刊登於二月九日星期四的一則報導，幾乎使大部份的人大吃一驚，那就是——公司即將放棄電腦的製造，同時解雇五百名員工中的三百三十人，不僅裁撤了製造和設計部門，同時也裁撤銷售、市場和管理部門。大部份受到驚嚇的員工都是由同一管道得到如此可怕而且惡劣的消息——來自收音機的報導。所有被解雇的和殘存的員工都將這天視為「黑

色的星期四」。

曾經有人讚頌NeXT公司公關部門的厚顏無恥：一會兒宣稱公司的企業結構健全，獲利甚多，一會兒又宣稱放棄公司唯一的收入來源部門，同時裁減了公司百分之六十的生產力，然後再度以很平靜而無辜的口吻聲稱它只是「強調」它的宣示罷了。而史提夫·約布對於這點並沒有提出任何解釋，也沒有很明確根本的改進方針。他很直接的引導大家的注意力指向——未來——，他以一種機緣的方式招呼員工，企圖帶領NeXT進入軟體公司的「前位」排序中。因為潮流永遠是對的（尚待更深的觀察）。

依據史提夫的說法，NeXT又再度做好成功的準備了，只是現在的NeXT卻是一個「沒有生產力」的公司，同時在它的軟體方面也沒有確定的「訂單管道」。很不幸的，NeXT公司的軟體尚未做好銷售的準備，而這也不是幾個月的時間就可以完成的。這個公司所發展出來的NEXTSTEP軟體是依附在它本身的電腦硬體上，並不適用於其他品牌的電腦。當然它的不相容性是造成NeXT公司銷售業績不佳的主因，但最初史提夫卻認為這是他的「策略優勢」，整整花了數年的時間，他才願意承認那是一個問題點。因此他下了一道遲來的命令，重寫NEXTSTEP軟體，這個龐大的作業卻是基於英代爾公司的微處理器來處理的，以便使他的軟體能夠相容於IBM公司的個人電腦。但是這個作業距

離完成卻是遙不可及，甚至到一九九三年夏末，可以應用於英代爾電腦的NEXTSTEP軟體也都還沒有準備就緒。當史提夫決定放棄電腦生產的同時，他當然必須加緊速度公佈新軟體完成的進度計劃，他宣稱的完成日期是五月二十五日，也就是NEXT公司主辦的貿易展覽會——NEXTWORLD國際商展——開幕當天。

即使是在加速的進行改變，NEXT公司發覺自己仍然處於令人厭棄的困境中。這家公司在替代產品英代爾軟體尚未做好銷售前，就已經把電腦事業排除在公司之外。這段時期他們所能提供的，就只有原本在自己公司電腦運作的舊軟體版本了，他們唯一的顧客群就是那些擁有能夠實際操作電腦的人——這些人在購買電腦時，就已附贈這些軟體。NEXT公司歷經了八年的時間，嘗試過各種可以轉變的窘境——數個月之內，沒有任何一種足以生存的產品量產。

儘管可能遭遇到很多困難的挫折，史提夫依然令人迷惘的充滿活力。《財富雜誌》的記者柏哲得供認說：「很難去分析史提夫究竟是一個陰險偽善的生意人，還是一個很誠實的空想者。」史提夫預言重新改變的NEXT公司將可以解救這個世界——從他所謂的「軟體壟斷」中解救出來，同時他那集中在軟體的決策，不僅僅是單一公司的改變，甚至將是整個工業的改變。

在「黑色星期四」過後的一個星期，史提夫參加了海灣地區NeXT集團的一個會議，他刷掉了將NeXT公司軟體許可權發給微軟公司的建議。他表示，那種建議沒有什麼意義，而且還會幫助敵人。史提夫的第二號發言人——彼得·范·邱仁柏格也以譏諷的口吻指出，如果有人認為以一個微弱的NeXT公司去和微軟公司競爭是荒謬的話，那這個人就是懦夫。范·邱仁柏格說出他在英國電訊事業確立壟斷的一個成功經驗；他說他很喜歡以一種「同情、關注和敏捷」的方式去挖掘這些失敗者的長處。史提夫也支持同樣的論調，同時他還相信某些人告訴他的話——不相信NeXT能夠佔領微軟公司原有的市場之說法，是一種錯誤的判斷。

史提夫所說的話，很容易誘使別人忘了這個公司在投入美金二億五千萬的資金時，有經過審慎的評估，而在成立當時，它在工作站市場的佔有率也只有2%而已，並且一直都沒有任何單季盈餘出現，不僅如此，公司本身也一直提不出有效的辦法來解決這個事實，在這些激烈變化的聲明之後數個星期，史提夫迫使他的接班人，也就是他親手培植的副總裁——范·邱仁柏格離開公司。爲了與微軟公司抗衡，史提夫堅持獨立作戰，擔任獨一無二的決策人。

如此故作勇武的姿態誘發了異於常態的注意。如果大家的焦點沒有擺在史提夫·約

佈個人身上，那怕是旁觀者持疑的態度，甚或是對他在發明上付之闕如的興趣更甚於他所擁有的財富，他將無法完成任何事情，他似乎已經迷失於輝煌事蹟的過往中。這種混雜著欺騙與神秘的迷惑，提醒我們，無論何時我們所看到的，都是一個個擁有巨大財富的同伴。當我們擬視史提夫·約布的臉孔時，雖然感覺上他依舊年輕，但是那種極為大衆化的臉孔，卻常常令人在認識他時感到吃驚。埃弗·史考特·菲茲傑瑞德是錯誤的，所有的財富都是不相同的，或者至少每個人在財富的顯現上並不盡相似。不管我們多麼的期待，我們都無法確實的掌握是否能夠聚積一個不可預知的財富？而在史提夫的例子中，以他那種敏感的年紀更是如此。

到底人在年輕時期即擁有龐大的財富，對純樸的內心影響有多大？在史提夫的例子中，這點是值得令人深思的。同樣地，比爾·蓋茲這個「微軟壟斷」的幕後操控者（參考本社出版之電腦小霸王——微軟成功之路），也喜歡史提夫在帶領個人電腦工業進入一個非常短暫的歷史性時刻中所扮演的重要角色。他們個人財富的累積改變了美國的經濟，似乎金錢的定義已從固定的形態、龐大的空間，和一種有形的資產，轉變成很短暫的持有、快速的過時，和一種智慧型的物質。其中足以代表這種改變的有兩位電腦百萬富翁，很巧合的他們都放棄了大學教育，而在高度科技工業領域追求他們的商業財富，沒有受