

新经济规则

硅谷新生代重新洗牌

[美]卡伦·索斯威克 著

SILICON
GOLD
RUSH

本书向读者揭示了作为世界上最具创新和进取精神的新商业创造中心的硅谷的奥秘

A + 2 = 99



88 = 6 - ♠



中国标准出版社

科文(香港)出版有限公司

STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H. K.)

科文西方工商管理经典文库·信息经济系列

新经济规则

Silicon Gold Rush

硅谷新生代重新洗牌

[美]卡伦·索斯威克 (Karen Southwick) 著

北京科文国略信息技术公司 供稿

孟祥成 苑冰 张愉 译

张天赐 校

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记:图字 01-1999-2945 号

图书在版编目(CIP)数据

新经济规则/(美)索斯威克(Southwick,K.)著;孟祥成
等译.-北京:中国标准出版社,2000.1
(科文西方工商管理经典文库)
ISBN 7-5066-2050-2

I. 新… II. ①索… ②孟… ③苑… ④张… III. 高技术
产业-企业管理-经验-美国 IV. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 61328 号

Silicon Gold Rush

Original Edition ISBN 0-471-24646-8

Copyright ©1999 by Upside magazine. All rights reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY
JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND
Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the
Written permission of John Wiley & Sons Inc.

Publishing by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

中文简体字版版权 ©1999 科文(香港)出版有限公司
中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045 电话:68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦

邮政编码:100011 电话:64203023

北京市化学工业出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 7.875 字数 174 千字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2050-2/F·034

印数 1—15000 定价 19.00 元

序

“准备，射击，最后瞄准！”——高科技产业的新哲学

在这本书中，卡伦·索斯威克把众多声音汇集成一曲交响乐，音符下跳动的是“硅谷”的核心理念中所特有的可怕的紧迫感。

每日每时，这种不断向前的疯狂速度和变化感统治着高技术产业。这也是本书中所描写的每个公司唯一共有的个性。硅谷的这种“可怕的紧迫感”一旦流入你的血脉，就永远不会消失，在硅谷的风险资本银行家身上有，在创业企业家身上有，在技术开发人员身上有，服务供应商身上也有。

但是问题出现了，高技术产业的客户们却没有这种感觉。硅谷企业的客户，像服务客户、商业顾客和家庭消费者等，从来不会这样匆忙，也没有那种疯狂追求速度的紧迫感。因此，高技术产业和最终为购买其产品而掏钱的人的前进步伐并非协调一致，他们之间存在着巨大差距。

这就使我们不得不对硅谷企业的经营管理模式提出一些问题：如果高科技产品的生产和消费者之间存在着这么大的差距，这些硅谷企业在经营管理上为什么会如此成功？它们又是如何取得成功的呢？更重要的问题在于，这是经营管理方法的暂时性的改变，还是对传统经营模式的永久变革？这本书就为读者提供了找到答案的方法。整个世界对高科技企业经营管理模式变革所作的反应和技术产业未来的走向将对未来几十年的经济产生重大的影

响。

首先让我们从一些简单的问题开始看这种变革。

传统企业总说：“顾客永远是正确的。”

错了！

当对现有技术进行改进时，客户的需求是产品开发的好导向。但当产品是一项创新时，我们需要更新主要系统，而且这将会“改变我们已知的世界”时，就不能再遵循顾客的要求了。

当潜在用户被问到他们对创新产品的评价时，回答总会是说“太好了！”，

但真要掏钱买创新产品时，顾客却纷纷退却。这两种用户的不同反应对硅谷的“新贵”们都没有任何指导意义。因为第二代硅谷企业在产品上花费了大量的时间，它已经抛弃了从稳步研制、市场检验到开发新市场的传统经营模式，而是四处宣扬它的“预备，射击，最后瞄准！”的新经营哲学。通过一些值得纪念的故事，《新经济规则》向你展示了这种模式是如何发挥作用的。

但“预备，射击，最后瞄准！”之后，他们究竟能有多么准呢？令人惊奇的是，它相当准确，当然只是在真正的革新领域。因为在这一领域中面临的挑战是开始时没有明确的目标或方向。唯一有帮助的是你自己设计的轨道，你越快地进入轨道越好，无论它的方向多么错误。只有在开始后，顾客对你的产品才能做出有意义的反应，这样你才能够知道如何调整自己的轨道以切实满足他们的需要。

但这并不是放之四海皆准的越洋“航线”，只是在高科技中心硅谷、波士顿、西雅图等地的“急流中乘筏”。

但是到了海洋之中，面对传统商业的广阔世界，即对现有系

统进行不断改善的领域，这一模式就失去了作用。在将来的几十年中，硅谷面临的将是来自这一领域的挑战。

在造就市场和利用市场资本方面，地球上没有其他地方比硅谷更为成功。但这两点都需要高瞻远瞩，都意味着你可以把今天的股市价值转化为明天实现的竞争优势上。硅谷的公司在创造强有力的竞争优势方面无人能比。如果市场估价可信的话，这种竞争优势在未来的6年、8年、10年中将给他们带来高于平均水平的回报率。

我相信硅谷的这种优势将会永远持续下去，只要蕴育这些优势的文化能发展成为长久不变的经营模式。

在此稍做停顿。因为我本人并不喜欢硅谷的紧迫感，不喜欢它的过分紧密的通讯方式，不喜欢它对年轻、信息、流行和炒作的过度强调。我感觉到梭罗、爱默生、惠特曼和狄金森正在向我们大声疾呼，试图让我们离开将与某物相撞的轨道。

与什么相撞呢，我也不清楚，但我为之担忧。

这就是本书的重要性之所在。我们确实处在一场淘金热之中。好运的确限制了人们的选择，在前往苏特金矿的路上你不能懈怠，否则到了那里就找不到多少宝藏了。

与150年前一样，你的步伐为形势所迫。而这种步伐所带来的就是财富聚集的新模式，合作与竞争的新方法，招聘、管理和留住员工的新招，构想就业关系的新思路。我认为在增长过快的市场中，这些新方法刚刚起步，所以与技术产业相关的人应该对此留心和学习。

当然，我们仍有许多马上要做的事，但有一点是肯定的：对这些新哲学采取观望、鄙视、拒之千里的态度，只会带来失败。商

场如同球场，西岸的硅谷“新贵”们已经发起进攻，东岸和世界上的其他传统经营模式就必须接纳，对其做出反应，而不是排斥。

了解并思考本书中的观点就是我们很好的起点，但每一种经济模式必须用自己的语言来诠释书中的观点，把新内容融汇于传统力量之中。我们不需要“硅谷草原”、“硅谷森林”、“硅谷马路”，我们需要忘掉硅，我们需要的是元素周期表中的一些新元素。正如硅谷权威们常借用的一句毕加索的名言所说：“伟大的艺术家从不抄袭，只是剽窃！”

最后我要说，对于我们这些居住和工作在硅谷的人来说，这本书就是一本现金支票。

书中描述的是正在发生的事，如果你还不了解它们，赶快学。如果你认为自己已经知道了，并感到有些厌烦，最好能平心静气地再重新看看此书，因为硅谷仍会产生许许多多的奇迹。

杰佛里·摩尔

加州圣马特奥市 The Chasm Group 咨询公司主席，Mohr David-ow 投资公司股东。著作有：《穿越峡谷》、《飓风之中》和《猩猩的游戏：高科技产业赢家投资指南》。

内 容 提 要

新 淘 金 热

1848年1月，在加利福尼亚州科罗马镇附近的美利坚河发现了天然金块，几十年后这一发现的影响依然存在。它的影响不仅是开采这一种珍贵金属本身所带来的财富（全部矿藏总价值达20多亿美元），更大的影响在于围绕金矿开采，带动了一系列相关产业的形成，包括设备供应商、合伙人、顾问、销售商、试金者等，它甚至加速了加州的成立。

同样重要的是，淘金热萌发了一种新观念——运气、勤劳加技术能够迅速发财。

成千上万未来的百万富翁们从世界各地涌入了加州。但只有极少数人真正发了财，因为他们发现实际工作比预期的要苦得多，而且个人发财的机会实在太小了。

150年后的1998年，我们又在经历着同样疯狂的商业行为，即围绕数字化革命的主要因素“硅”所形成的高科技产业、公司和市场。我称之为“硅谷淘金热”。它同样发源于加利福尼亚，以旧金山南部的硅谷为中心，向外扩散到西雅图、波士顿、纽约和德克萨斯的奥斯汀。

正如当年的加州淘金热开拓了一个全新的市场并创造了一种全新的思想一样，硅谷淘金热改变了美国（和全球）的工业面

貌,并随之生成一系列相关的配套产业和商机。更为重要的是,参与硅谷淘金的公司运用了新的组织结构和运作方式,与统治了传统企业经营管理多年的传统模式截然不同。

这些从硅谷起家的公司,从最小的新手到他们的始祖惠普公司,都深深地影响了传统的经营模式,迫使他们去考虑并采纳这种新的经营方式。如今,到处都能看到老公司和传统工业中的企业在采用硅谷的组织结构、经营策略和运作方式。

换言之,技术型企业不仅给他们所涉足的市场带来了变革,也改变了整个世界的经营方法。

我通过讲述 23 个硅谷的新兴高技术企业的故事,探析了这些公司新的结构、战略和方法。出于各种原因,我首先选择了一家新成立的公司 CrossWorlds 软件公司作为本书的主角,你会了解高科技产业倍受瞩目的诸多原因。其中包括资金的寻求,风光的开业典礼,从设计、生产到把产品卖到顾客手中的狂热过程,在实际动作之前利用自我推销和新闻炒作大造声势的“宣传周期”,形形色色的人物,不同寻常的工作环境,高风险和高利润,迅猛的增长,不断面临的失败、变动、被收购兼并、破产等风险。

过去十几年里,我作为《旧金山记事报》和《上流》杂志的商业栏目作家一直在关注着硅谷和其中的公司。一次次走访各公司,采访公司内外的重要人物,研究他们的过去、现在和前景。

综合了这些年的所见所闻和对这 23 家公司负责人及一些著名商业科技观察家的采访,我写成了这本书。共分 10 章和一个总结,每章围绕一个重点,都是这些公司共有的问题,并与科技产业之外的企业经营与组织结构紧密相关。

● 第一章 通过一家新公司的开业典礼介绍了硅谷

的整体环境，及其规模、范围、潜力和价值。

- 第二章 在高科技企业中，首席执行官 CEO 的职能变化与传统公司的首席执行官职能上的不同。
- 第三章 小公司的创业精神和发展战略。
- 第四章 大公司的矛盾：大规模的生产与保持创业早期特有的小公司的精神、弹性和速度之间如何平衡。
- 第五章 技术企业与市场动态。
- 第六章 奇特而美妙的“宣传周期”。如今，“炒作”已超越了原有的新闻报道、商业表演、特别节目和广告等方式，要找到新的方法让合资伙伴、顾客和著名人物参与塑造企业形象，扩大影响。
- 第七章 顾客与技术企业的发展和市场营销。
- 第八章 技术企业的内部结构和运作过程。企业文化的内含远比总部大楼的色彩或寝室里嬉戏的宠物要深远得多，它包括公司员工的自我认识，员工关系的组成、定义与管理。
- 第九章 科技产业中最为复杂的问题：兼并与联盟。
- 第十章 科技产业并不是常胜不败的，也有公司走错了路，现在正努力转回正轨。有半数以上的新兴技术企业夭折。最常落到科技企业头上的灾难是什么？它们如何才能增加存活的机会呢？
- 结论 用我们得到的结论再次审视第一章介绍的新公司。

本书写给高科技和非科技产业的总裁、经理和观察家们，因

为全球的商业活动都卷入了高科技企业带来的这场热潮之中。这场热潮与计算机和相关的软件、服务有直接联系，它把通讯、客户影响和销售挪到了最新的梦想之地“因特网”上，它起源于科技企业给全世界带来的惊人而普遍的变革和创新。

我由衷的希望你能感受到本书中奔涌的兴奋之情，并能从中受益。

卡伦·索斯威克

目 录

第一章 新星的诞生 (1)

“我们也要进入天堂”。这里的天堂当然指的是微软、网景和 Cisco Systems 这些公司监守的地域。它们开发了强大的技术，开拓了新市场，产生了数百亿美元的市场价值和税收，创造了成千上万的就业机会，使上千名员工和投资者成为百万富翁，甚至改变了商业经营的模式。

飞速疾驰	(4)
平等的竞技场	(8)
预备，射击，瞄准！	(9)
员工为首	(10)
激光般的强度	(13)
一个高科技公司的成功史	(14)
技术企业之父	(16)
网络的兴起	(18)
专家意见	(20)

第二章 领导一个高科技公司 (22)

技术产业的问题在于，它是由一批被远景所包围的聪明人士建立的，而缺少相应的管理人才来洞见上述弊端。

如果你从创始人成为总裁，你就上了一个台阶。买管理经验容易，买远见就难了。

正如高科技界的其他一切一样，领导层的更迭要比传统企业来得更为迅速。

点燃网络之火	(26)
不利因素	(28)
输入新鲜血液	(31)
稳固的开始	(32)
平稳的过渡	(34)
成熟与朝气	(37)
给总裁打分	(39)
小结	(40)
第三章 新兴公司的灵魂——小的价值	(42)

高科技产业中存在一个悖论：小公司都极力发展壮大，而大公司都极力从小处着眼。

技术产业中人们一个普遍的观点是，大企业挣大钱，而小公司则更具创新性、灵活性和趣味性。很多人向我坦陈，他们加入或者开创公司是因为在创业公司中他们感到最快乐。因此，有才华的程序开发员、市场营销员和经理源源不断地从大公司涌向小公司。

拿出钱来	(44)
远大前程	(47)
成功的渴望	(50)
惠普式的要求	(52)

跨越海洋的电子邮件	(55)
小结	(59)
高层观点	(60)
第四章 还是大一点好——保持平衡	(63)
<p>作为其战略的一部分，站稳脚跟的高科技公司愿意保持着小公司的文化，但他们发现这也难以做到，因为大公司的组织要求和收入要求显然不同于小公司，更不用说空间要求了。</p> <p>技术产业的成功与规模相关，或者更准确的说法是与公司“临界质量”有关。</p> <p>在这样一个快速变动的产业中保持静止不动就等于把自己囿于一个生物学上的死角：一个不再进化的物种终将被淘汰。</p>	
以人为本	(65)
戴夫的商业行业规则	(67)
下一代人	(71)
随企业领袖的更换而不断发展	(71)
好奇的婴儿！与 Cisco 一起阔步前进	(75)
小结	(80)
来自最高层的观点	(81)
戴夫商业行业规范	(83)
第五章 新市场——高技术的“圈地运动”	(89)

技术的发展变化如此迅速，尤其在因特网领域，高科技

企业公司的运作就如同淘金的矿主一样,根据自己的推测、本能或希望来申明自己的市场占有范围。

“如果你是一家创业公司,发现了大公司所忽略了的市场,并先行进入,那么在新企业声明“圈地”之后,大公司会有一段时间思考如何与新企业争夺新“圈地”又不致于削弱它现有的基础;而小企业则不断进行革新,当这些大伙计赶上来时,当时的创业公司早已占据了40%的市场。”

创造一个市场:搜索因特网收益	(92)
选择合适的领域:开发薄弱市场	(96)
跳过声明	(99)
专家意见	(101)
通过出售到达顶峰	(104)
来自另一星球的故事:利他主义的创业者	(106)
来自高层的观点	(109)
小结	(112)

第六章 宣传炒作——赢得心理认同 (115)

在今天的高科技舞台上,感觉领先于现实,人们的心理认同程度——对公司未来的成功至关重要,英特尔就是众所周知的心理认同操作大师。

今天,一个技术创业者与其说是一个技术专家不如说更应像是一个广告节目主持人,能够在牛排投入烤炉之前就想到它将发出的滋滋声。

培养实力人物	(117)
做市场领袖	(119)

寻找可以依靠的合伙人	(124)
成为权威——创造一项标准	(126)
下一代心理认同：进入因特网	(129)
小结	(130)
专家意见	(130)
第七章 发展方向——与用户需求共舞	(134)
今天最坚定的怀疑论者或许就是明天最好的顾客。	
真正的突破性产品必须跃过消费者的需要而进入一个梦想王国。	
我们知道西贝尔系统公司是完全以顾客为中心的——如此彻底以致于它的会议厅都分别以各大顾客的名字而命名。	
顾客是上帝	(137)
给你的产品洗个澡	(140)
迭代过程	(143)
感受他们的痛苦	(146)
顾客所不知道的	(148)
高层观点	(150)
小结	(152)
第八章 人·人才·留住人才	(155)

假如金钱不再是留住人才的法宝，那什么才是呢？

“你必须让手下人产生一种机不可失、失不再来的感觉。”

许多高科技公司站稳脚跟以后，通常进入一个徘徊阶段。创业的那种原始的冲动逐渐衰退了。此时只有那种等着公司

上市后兑现股票认购权的期待才使他们继续打起精神。

成长的过程	(158)
宣布任务	(159)
跬谷中的小屋	(161)
持久力	(164)
百万美元的工商管理硕士	(166)
高科技金字塔	(168)
小结	(171)
专家意见	(172)

第九章 兼并与联合——选择恰当的合伙人 (175)

高科技产品必须相辅相成，硬件与软件、操作系统与互联网浏览器、电脑与路由器配套使用。因此该行业中的公司盘根错节，形成复杂的关系网，前一天两家公司还在竞争，第二天就要以某种联合形式进行合作。

我们必须重新认识“兼并”——如今能把自己兜售出去是挺光彩的一件事。

朋友、合伙人和竞争对手	(178)
重新认识兼并	(180)
Cisco 人	(181)
进退维谷	(184)
兼并战略：越多越快乐	(185)
财源滚滚	(188)
惠普方式：不！	(190)
小结	(192)