

ThinkPad之于联想，是完美的赌注？是梦魇的开始？还是创新的引爆点？

E

R

T

Y

U

I

O

P

S

D

F

G

H

J

K

L

X

C

V

B

N

M

<

>

,

.

Alt

[美] 史蒂夫·哈姆◎著

张晓林 乔雁◎译

Alt

完美竞技

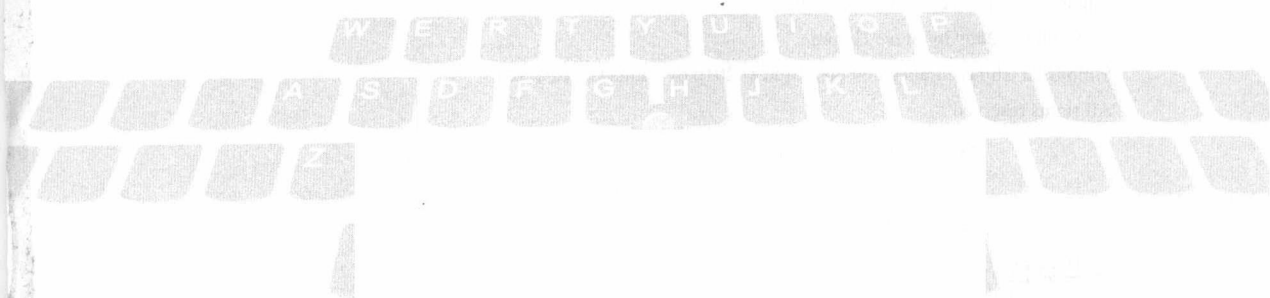
THE RACE FOR PERFECT

解读“笔记本”巨头
如何竞争
如何创造历史



中信出版社·CHINACITICPRESS

完美竞技



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

完美竞技 / (美) 哈姆著; 张晓林, 乔雁译. —北京: 中信出版社, 2010.5

书名原文: The Race for Perfect

ISBN 978-7-5086-1984-2

I. 完… II. ①哈… ②张… ③乔… III. 电子计算机工业—工业企业管理—研究—世界

IV.F416.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 050499 号

The Race for Perfect by Steve Hamm

Copyright © 2009 by Steve Hamm

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

All rights reserved

完美竞技

WANMEI JINGJI

著 者: [美] 史蒂夫·哈姆

译 者: 张晓林 乔 雁

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.25 字 数: 236 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-1041

书 号: ISBN 978-7-5086-1984-2/F · 1936

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。

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

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

谨以此书献给我的妻子莉萨和我的儿子丹尼尔；献给我故去的母亲玛丽安·哈姆；献给我的父亲J·R·哈姆，他是一位工程师和农场主。

工程师、科学家和艺术家创造了价值，而其他人只是在运用这些价值。

——英特尔公司联合创始人罗伯特·诺伊斯

在最早出现的商用便携式电脑中，有一款可以说近乎完美，其美国版本被称为“天迪 TRS-80 Model 100”，不过这款电脑的痴迷者喜欢把它简称为“Trash 80”。我就是痴迷者之一。

1983年，天迪公司（Tandy）推出了Trash 80笔记本电脑，并通过美国电子产品零售商RadioShack进行连锁销售，电脑爱好者和报社记者如获至宝，竞相购买。当时，大多数个人电脑还都是如同野餐冷藏柜般大小的庞然大物，而Trash 80却能够轻而易举地放进小背包或者公文包中带往任何地方，这是一款名副其实的移动文字处理器。它拥有米色塑料外壳，大小为8×11英寸（203×280毫米），厚度为2英寸（50.8毫米），重量不足4磅（1.8公斤）；配有全尺寸键盘和可显示8行文档的狭长显示屏；内置调制解调器，可通过电话线将文字信息传递给另外一台电脑；采用4节AA电池供电，可持续使用8小时。然而，就是这样一款电脑，价格却只有700美元。

Trash 80简约、高效，是20世纪80年代先进技术的杰作。与绝大多数伟大的工具一样，它在某一方面非常出众。我认为，正是Trash 80激发了我对移动计算设备浓厚的兴趣。在过去的这些年里，这种兴趣还只不过是一种淡淡的情感，而如今，这份情感令我魂牵梦绕，最终成就了本书。

本书讲述了计算机业内几位才华横溢的人物的一些内幕故事，讲述了他们40年来在移动计算设备的设计、制造和销售方面所付出的惊人努力。其实，这本书就是我对这些新机器的灵魂进行的一次探索之旅。我对特蕾西·基德尔（Tracy Kidder）1981年的伟大著作《新机器的灵魂》（*The Soul of a New*

Machine) 满怀感激之情, 那本书讲述的是通用数据公司的微型计算设备开发项目。移动计算设备的研发历程始于1968年, 源于一位刚刚走出校门的大学生艾伦·凯(Alan Kay)的设想, 他想要为孩子们制造一款便携式个人电脑。20世纪80年代初, 移动计算设备的开发仍在继续, 计算机领域的先驱们研制出了手提行李箱般大小的可携带式电脑。之后, 笔记本电脑出现, Palm Pilot这样的个人数字助理诞生, 再有就是黑莓和iPhone等智能手机面世。移动计算设备的发展历程绝非一帆风顺的, 而是充满了艰辛坎坷。确切地说, 这更像是一场角逐, 既可以说是一场马拉松比赛, 又可以说是系列短跑比赛, 各个设计团队在竞争中争相推出一个又一个更为出色的产品。虽然设计师和工程师不断将最新技术植入更加小巧的计算设备中, 价值上千亿美元的移动计算设备行业未来的发展仍旧扑朔迷离。

本书对移动计算设备的发展历程进行了描述。我并不打算记录下其发展历程中的每一次峰回路转和每一项技术突破, 相反, 我将着重讲述一些著名的成功案例和失败案例, 以及个人电脑面世之前就已开始并且至今仍在继续的探索故事。这一探索中需要克服的技术难关, 丝毫不亚于美国为登月壮举所付出的努力。登月之旅是人类历经漫长旅程、穿越难以置信的恶劣环境、最终进入外层空间的过程; 而移动计算设备的研发则是人类运用各种新奇技术, 将房间般大小的庞然大物不断压缩, 直至可以放入公文包或者口袋中, 可以说是向内部空间进军的旅程。除此之外, 本书还表明, 移动计算设备的设计与制造事实上已经成为一种全球化现象, 它不仅能够促进经济发展, 而且能够为地球上任何角落的人们赋予激情和动力。

本书集中展现了业界精英为创造最具个性化的移动计算设备, 而在发明、研制、设计和销售等各个环节所付出的努力。本书会让你更深刻地认识到, 个人电脑增强了人类的能力, 它使我们获得了更强的记忆能力、数字处理能力和沟通交往能力, 而这些能力, 单靠我们自己的头脑和声音是无法取得的。无论是笔记本电脑还是智能手机, 只要它们向前发展一步, 就会使我们在工

作中获得更大程度的解放，使我们无论身处何地都可以彼此保持联系。

从本质上讲，便携式计算设备的故事与人类古老历史上的其他创造活动并无二致，无论是苹果 iPhone 这种令人爱不释手的电子发明，还是像泰姬陵那样的宏伟宫殿，本质上都是对设计完美事物的探索和努力。而本书所探讨的，正是创新的本质。书中刻画了那些创造新事物的人物，描述了他们如何形成新产品的创意，回顾了他们从设计、制造到将新产品推向市场的整个过程。

便携式计算设备真的都是那么完美无缺吗？宽宏大量、不拘小节的用户也许会说是的。事实上，许多精心设计的产品都曾经令使用者欣喜不已，这其中包括第一代苹果 PowerBook 笔记本电脑、几款 IBM 公司的 ThinkPad 笔记本电脑，进行个人信息管理的个人数字助理（PDA）、黑莓手机和苹果 iPhone。可如果仔细想来，你会发现，PowerBook 存在电力不足的问题；ThinkPad 总是受制于对微软 Windows 操作系统的依赖；黑莓手机的键盘被压缩得过于狭小，拇指粗大或者需要书写较长电子邮件的人使用起来很不方便；最初推出的 iPhone 的音乐存储空间小得可怜，无线上网速度非常缓慢。许多移动产品往往都是在一两个方面非常卓越，而当工程师试图将各种性能集成到一起时，事情往往变得一团糟。

Trash 80 存在一些令人烦恼的缺点，其中之一就是数据传输系统。你可以在电话听筒上加装一套声频调制解调器，这样，调制解调器就可以用代码方式向远程计算机传输文件。从理论上讲，这套系统无懈可击，不过在实践中，却常常令人大失所望。由于这样或那样的原因，数据传输经常会半途抛锚，有时需要花费大量时间才能重新使数据传输顺利进行。

1987 年，我在拉斯韦加斯进行采访报道，使用 Trash 80 传输文件，那种感受可以说是欢欣与郁闷参半。当时，我供职于《纽黑文纪事报》（*New Haven Register*），前往拉斯韦加斯对国际购物中心理事会的年度会议进行采访，出席会议的都是购物中心的开发商和零售商。如同那个年代许多其他的

年轻记者一样，我也是荒诞派记者亨特·S·汤普森的忠实拥趸，他曾在《拉斯韦加斯的恐惧与憎恨》（*Fear and Loathing in Las Vegas*）一书中，描绘了一幅富有迷幻色彩、令人难以忘怀的美国沙漠绿洲图景。就这样，我来到了拉斯韦加斯，整日出入于赌场中，在花8.95美元就可以填饱肚子的小餐馆就餐，与几位《纽黑文纪事报》出手阔绰的赌客流连于赌桌间。赶写新闻报道时，我经常在古老的山德酒店的游泳池边找一张桌子坐下来，把Trash 80摆在面前，品着美态鸡尾酒，顿时，文思如泉涌，稿件如行云流水般一气呵成。但是，每当我完成稿件，回到我楼上的房间去传送稿件时，就如同中了魔咒，一切都变得不那么顺畅了。我经常是在房间里花上几个小时，跪在电话旁，一遍又一遍地向康涅狄格州的编辑部传送那仅仅1 000字的倒霉稿件。

尽管有时Trash 80令人恼火，但还不至于导致人们对其制造商的抱怨，因为在那个年代，他们是在尝试创造全新的东西。这款电脑出自日本杰出企业家、京瓷株式会社创始人兼总裁稻盛和夫（Kazuo Inamori）的创意。20世纪50年代，稻盛和夫正值壮年，为实现日本经济复苏并发展成为经济强国作出了自己应有的贡献。1959年，27岁的稻盛和夫创办了京瓷株式会社，最初专门制造陶瓷，到20世纪80年代初，公司已经发展成为大型企业集团。稻盛和夫非常善于寻找新的商业机会。1981年，在从美国返回日本的航班上，他碰巧坐在时任微软副总裁的西和彦（Kazuhiko Nishi）旁边。在攀谈中，西和彦说起了微软公司有关便携式电脑市场潜力方面一些令人兴奋的事情。回来后，稻盛和夫决定制造一款便携式电脑。诚然，1982年京瓷株式会社在日本推出的首款便携式电脑存在着这样那样的缺陷，但它出现的重要意义在于，唤醒了消费者和整个计算机行业对移动计算设备巨大潜力的认识。微软创始人比尔·盖茨曾经称Trash 80一直是他最喜欢的电脑，这在很大程度上是因为这是他为之编写大量软件的最后一款电脑。“这是第一款具备移动计算潜力的电脑。”比尔·盖茨这样说道。

从那时起，设计出比以往更好的移动设备成为大批技术专家的不懈追

求，许多人为此殚精竭虑，耗尽心血。在筹备撰写本书的过程中，我采访过数十位工程师、设计师和企业家，他们中的大多数人都认为，自己对移动计算设备的兴趣用“迷恋”来形容毫不为过。他们数十年如一日，克服重重困难，追寻自己的梦想，甚至达到了无法自拔的程度。现任惠普首席设计师的萨姆·卢森特（Sam Lucente）曾于20世纪90年代在IBM工作，他设计了早期的几款便携式电脑。他说：“我一直致力于对完美的移动电脑的追求，它就像一项难以捉摸的大奖，因为技术和人总在不断地发展变化。”

在移动计算设备行业中，许多人如同虔诚的朝圣者一样，在追求完美的征途中奉献了自己的一切，约翰·艾伦比（John Ellenby）便是其中的一位。20世纪70年代，他在著名的施乐帕洛阿尔托研究中心担任经理，后来研发了GRiD Compass电脑，这是最早的便携式电脑之一。1982年，当GRiD系列笔记本电脑问世时，他已经40多岁。时光飞逝，2008年，艾伦比已经67岁，但他仍然奋斗在追求尽善尽美的便携式电脑的道路上。他的GeoVector公司在日本推出了一项革命性的全新的移动计算服务，客户只要将智能手机指向某个建筑物，就可以浏览有关这个建筑物的各种信息，这是因为手机内安装了全球定位系统和指南针，比如，将手机指向一家夜总会，就能了解当天晚上表演节目的相关情况。

我想如果不是本书介绍，很少有人知道艾伦比的名字。同样，人们对移动计算设备领域其他很多先驱们也知之甚少。如同科学和数学领域一样，计算机科学的发展进步也是无法与过去完全割裂开来的。每一位工程师、设计师和梦想家所取得的成就，都是建立在以往发明和探索的基础之上的。因此，认为移动计算设备领域取得的伟大飞跃只是少数人的功劳，只不过是一种自欺欺人的认识，既不准确，也不公正。我始终认为，成就的取得是大家智慧与汗水的结晶。

尽管如此，为本书确立一个研究对象也是非常重要的。为此，我选择了自始至终全程跟踪一个现代移动计算项目，用它的故事作为全书的主线。

2006年夏，联想公司开始形成ThinkPad X300笔记本电脑的设计创意；2008年2月底，产品正式投放市场。之前的2005年，联想公司收购了IBM公司的个人电脑部，成为当时世界第四大个人电脑公司。联想董事会主席杨元庆之所以收购IBM公司的个人电脑部，主要是看中了IBM公司拥有声誉良好的ThinkPad笔记本电脑生产线。ThinkPad研发团队主要由日本和美国的设计师、工程师和市场营销人员组成，正是他们创造出了ThinkPad X300，这足以表明，联想具有非凡的创新能力。

联想ThinkPad X300是一款非常优秀的笔记本电脑。2008年2月，当我第一次把它拿在手中，它那简约的外形就给我留下了深刻印象，厚度只有0.75~0.93英寸（19~23.6毫米），重量只有大约3磅（1.36公斤），轻得简直令人难以置信。然而，它却具有你所期待的笔记本电脑所具有的最先进的特征，比如固态硬盘驱动器、超薄DVD光驱、适合各种无线通信的无线网卡等。

联想ThinkPad X300已经大大超越了当今普通的笔记本电脑，特别是对于需要频繁乘坐飞机的行政官员和到处奔波的记者来说，这款电脑很可能是最合适的选择。不过，它也不是十全十美的，将近3 000美元的价位，对于包括我在内的许多人来说还是过于昂贵，如果不是这样的话，将会有更多人愿意购买它。因此，从艾伦·凯当初梦想制造便携式电脑至今，40多年来人们追求完美的努力仍在继续。我敢肯定，在今后的日子里，对完美的追求仍不会间断。

The Race
For
Perfect
目录

前言 IX

第一章 探索 1

把电脑装进信封 2

个人电脑时代 5

“数字炼金术” 9

便携 11

第二章 伟大的遗产 17

艾伦·凯的梦想 18

纽曼！纽曼！ 22

“我想让它尽可能小” 26

艾伦比的修行 33

第三章 康柏与苹果之争 45

康柏前传 46

一个领导者的诞生 50

苹果的惨败时刻 55

低调回归 58

光环重现 64

第四章 ThinkPad 67

“黑色雪茄烟盒” 68

混血实验 72

“小红点”的秘密 77

巨头崛起 81

隐忧 84

蝴蝶之死 88

未完的创意 93

第五章 杨元庆的梦想 99

不可预知的交易 100

关键时刻 103

未雨绸缪 106

收购ThinkPad 108

“分而治之” 112

第六章 “小太刀” Kodachi 117

转折点 118

使命 122

分歧 125

整合 129

舍弃 132

亮相 134

延迟 137

疑虑 142

行动日 143

第七章 真正的竞技 147

无法掌控的命运 150

不可忽视的力量 156

Wi-Fi时刻 159

最长的一年 160

最后的障碍 167

创意工厂 170

慌乱中的幸福 173

第八章 有创意地烧钱 179

心理恐怖战术 181

奥运法宝? 184

新旅程 190

决不妥协 192

第九章 变得更小? 199

乔布斯的目标 201

“牛顿的苹果” 204

漫长的道路 218

谁愿意和微软捆在一起? 220

领航的Palm 224

黑莓入侵 230

第十章 新时代 237

惊艳者iPhone 238

疯狂的手机 242

便携还是智能? 247

第十一章 便携式未来 253

“电脑应该消失” 255

最大的挑战 258

移动 260

买得起的诺基亚 263

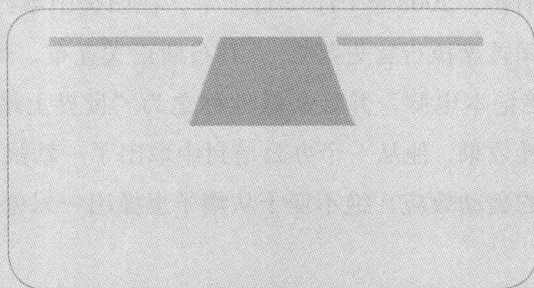
为了每个孩子都有一台笔记本电脑 266

后记 274

THE RACE FOR PERFECT

第一章 探索

设计和创意真的很重要吗？



把电脑装进信封

2008年1月15日，午餐时间刚过，北卡罗来纳州莫里斯维尔郊区的联想办公大楼里，就像是拉响了四级火险警报，负责笔记本电脑业务的高级副总裁彼得·霍腾休斯(Peter Hortensius)急匆匆地冲进2号楼第四层的隔间里，朝着秘书喊道：“菲莉丝，快给我拿一个办公信封来！”菲莉丝·阿林顿-麦吉(Phyllis Arrington-McGee)翻遍了整个文件柜，终于找到了一个信封，急忙递给了正在紧张等候的霍腾休斯和笔记本电脑市场营销总监萨姆·杜西(Sam Dusi)。霍腾休斯从桌上拿起一款黑色的、外形纤巧的ThinkPad X300笔记本电脑，塞进信封中，随之大声喊道：“能装下，能装下！”

这就是全球市场竞争最激烈的笔记本电脑领域的一个鲜活场景。霍腾休斯的焦虑事出有因。2008年1月15日上午，在旧金山举行的苹果公司年度会议上，苹果公司首席执行官史蒂夫·乔布斯正式宣布，苹果公司推出最新的MacBook Air笔记本电脑，并且骄傲地称之为“世界上最薄的笔记本电脑”。为了追求戏剧性效果，他从一个办公信封中取出了一款银色超薄笔记本电脑。这一惊人之举的轰动效应，绝不亚于从帽子里抓出一只兔子来。

乔布斯的炫耀举动险些对联想公司造成毁灭性打击。联想公司从2006年6月开始研发ThinkPad X300,并且恰好定于2008年1月15日上午开始在中国深圳的一家工厂投入生产。而与MacBook Air不谋而合的是,联想公司的ThinkPad X300原本也打算凭借其轻巧的外形产生轰动效应。因此,尽管ThinkPad X300主要面向商务用户,而MacBook Air的用户定位为普通用户,但MacBook Air的推出仍然抢尽了风头,将ThinkPad X300置于不利的处境。正因为如此,ThinkPad X300同样能够装入办公信封中,才使得霍腾休斯略感宽慰。

同样感到宽慰的还有联想公司负责企业形象设计的戴维·希尔(David Hill),研发一款超薄且优雅的高端笔记本电脑正是他的创意。信封事件后,希尔碰巧来到霍腾休斯的办公室,当他看到杜西拍摄的把ThinkPad X300从信封中拿出的照片时,不由得笑了起来。那么,希尔对MacBook Air有何感想呢?几天后,他这样说道:“我不太喜欢银色的电脑,银色会显得很低俗,我从来不穿银色的外套。”

信封事件后,大家开始明白苹果公司的MacBook Air不会对联想公司的ThinkPad X300造成直接威胁。联想公司推出的这款电脑,不但外形厚薄程度与MacBook Air相差无几,而且重量更轻,最轻的一款只有2.9磅;而与MacBook Air不同的是,ThinkPad X300运用了笔记本电脑行家所需要的所有先进技术,包括高亮显示器、可供观看电影的超薄DVD光驱、采用芯片而非旋转磁盘制成的固态硬盘驱动器、5个不同的无线网卡。在此之前,我们对有关MacBook Air的评论了解不多,但也可以看出,即使像乔布斯这样的强势人物,也无法做到事事成功。不到3天,有关联想公司ThinkPad X300的消息开始出现在互联网上,一些知名度较高的电脑配件商在博客上还对两者进行比较,认为ThinkPad X300不会输给MacBook Air。

ThinkPad X300对于联想公司的意义绝非普通笔记本电脑所能比的。公司投入了大量创新资源和资金用于ThinkPad X300的研发,并对它寄予了厚