



迈克尔·莫里茨

曾经的《时代》周刊记者
乔布斯口中的“苹果历史学家”
如今的红杉资本合伙人
全球公认的“风投教父”

穿越苹果三十年

重返小王国

乔布斯如何改变世界

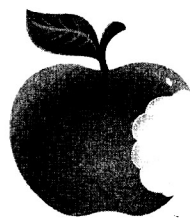
[美] 迈克尔·莫里茨◎著 梁卿◎译

RETURN TO THE LITTLE KINGDOM

STEVE JOBS, THE CREATION OF APPLE, AND HOW IT CHANGED THE WORLD



中信出版社·CHINACITICPRESS



重返小王国

乔布斯如何改变世界

RETURN TO
THE LITTLE KINGDOM

STEVE JOBS: THE CREATION OF APPLE AND HOW IT CHANGED THE WORLD

[美] 迈克尔·莫里茨◎著 梁 卿◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

重返小王国：乔布斯如何改变世界 / (美) 莫里茨著；梁卿译. —北京：中信出版社，2010.12

书名原文：Return to the Little Kingdom: Steve Jobs, The Creation of Apple, and How It Changed the World

ISBN 978-7-5086-2488-4

I. 重… II. ①莫… ②梁… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 213400 号

Return to the Little Kingdom: Steve Jobs, The Creation of Apple, and How It Changed the World by Michael Moritz

Copyright © 1984, 2009 by Michael Moritz

Published by arrangement with the Overlook Press through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Chinese (Simplified Characters) edition copyright © 2010 by China CITIC Press

All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

重返小王国——乔布斯如何改变世界

CHONGFAN XIAOWANGGUO

著 者：[美] 迈克尔·莫里茨

译 者：梁 卿

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 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：18.25 字 数：290 千字

版 次：2010 年 12 月第 1 版 印 次：2010 年 12 月第 1 次印刷

京权图字：01-2010-1763

书 号：ISBN 978-7-5086-2488-4 / F·2166

定 价：46.00 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：010-84849283

服务传真：010-84849000

前言
Return To
The Little Kingdom

《时代》周刊又在循例评选年度人物，我不由地想起 30 多年前的一件事。当年就是一篇与年度人物相关的报道让我与一个人结怨。1982 年初，我担任《时代》周刊驻旧金山记者，其时正在休假，杂志社的编辑决定把电脑评选为当年的年度“人物”。那期杂志的选题都与电脑有关，其中有我写的一篇苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯的小传。正是这篇小传给我惹上了麻烦。

我和乔布斯之间很难说谁对《时代》周刊的报道更生气。乔布斯不满意我对他的刻画，愤愤不平，他的反应我可以理解：在他看来，他的坦诚相告遭到我的肆意践踏。我也气不打一处来，因为我为撰写苹果公司的创办和发展史不辞辛苦地收集到的资料，被纽约的某编辑用捕风捉影的八卦稀释、过滤和荼毒，此人多年的本职是演绎摇滚乐圈内大起大落的轶事。乔布斯毫不掩饰他的愤怒，他在我家的留言机上留下好几条声讨短讯。可以理解，他从此禁止我踏进苹果电脑公司，还禁止他势力范围内的人跟我说话。

此番经历让我下定决心，从今以后，我绝不再参与我无法掌控自己命运的工作，也不再执行可能授人以柄的任务。我休假期满，出版了著作《小王国：苹果电脑的内幕》(*the Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer*)。我想，这本书与惨遭删改的杂志文章不同，它对年轻的史蒂夫·乔布斯的描述可谓公允。我尽到了对《时代》周刊的职责，抓住机会在它的专业出版部门成立伊始，

成为仅有的两名作者之一，若干年以后（我早已转行进入风投界），该部门被道琼斯公司收购。

30 多年过去了，我时常对机缘巧合、造化弄人发出感慨。是命运的拨弄把我和乔布斯扯上关系。当年我若不是 20 出头，《时代》周刊也许不会把我派驻到旧金山。在旧金山，我邂逅了创办电脑、软件和生物技术公司的一代同龄人。我若没有遇到乔布斯，就不会结识苹果公司的早期投资人、红杉资本（Sequoia Capital）的创办者唐·瓦伦丁（Don Valentine）。我若不认识唐，也许根本无从由一名记者变成红杉资本帝国下的一个小枝杈。我若没有撰写苹果公司的故事，痴迷于它早期的传奇经历（当时尚无人涉足），就绝不会苦苦思索造就一家企业的天时地利。我若没有在 20 世纪 80 年代中期涉足风险投资，就绝对没有理由享受日后从天而降的好运。我若没有邂逅乔布斯和唐，也绝不会理解，为什么最好的做法是开动脑筋，独辟蹊径。

乔布斯从小在加利福尼亚的洛斯拉图斯（Los Altos）长大，我深信他在青涩年华时绝对想不到，有朝一日他将掌管一家企业，从 Google 地图上看，这家企业的总部与他曾经就读的中学相距 1.6 英里，隔 3 条街道；这家公司自 1996 年起，售出价值 2 亿美元的 iPod、10 亿美元的 iTunes 歌曲、2 600 万美元的 iPhone 和 6 000 万美元的电脑，他的照片将 12 次荣登《财富》杂志的封面，几乎像捎带一般，他单枪匹马，筹资缔造了电脑动画公司皮克斯（Pixar），发行了 10 部广受好评的电影，累计票房收入超过 50 亿美元。这些机缘巧合何以造就了他，也许连他本人也感到匪夷所思：他在日后成为硅谷的地区度过了童年；苹果公司的联合创始人斯蒂芬·沃兹尼克（Stephen Wozniak）是他的童年好友；他在早年流行的电脑游戏 Pong 的制造商雅达利（Atari）公司打过暑期工，当过实验室研究员；雅达利的老板诺兰·布什内尔（Nolan Bushnell）向唐·瓦伦丁融了资；诺兰又把乔布斯推到唐身边。这些都是偶然洒在他人生道路上的面包屑。

如今，我在投资银行业摸爬滚打近 25 个春秋，渐渐认识到，我希望用更为成熟的视角看待乔布斯事业上取得的辉煌成就——他的成就不输最杰出的美国人，包括依然健在和已经辞世的。

乔布斯是苹果公司的 CEO，更重要的是（虽然他的名片上没写），他是苹果

的缔造者之一。苹果的发展史表明，创业者与 CEO 看似只有一步之遥，实则相去甚远。CEO 多为按部就班的培养和教育的产物。创业者，至少他们当中的佼佼者，却是桀骜不驯、不可遏止的天性爆发的结果。我认识不少创业家，乔布斯最引人着迷。把现代的电子产品变成了炙手可热的潮物，他是当仁不让的第一人。

乔布斯始终具有不断追问的诗人的灵魂——他跟我们芸芸众生有些隔膜，很早就开始走自己的路。如果他出生的时代早一些，也许会一路趴货车追寻自己的命运。他和苹果公司为导演马丁·斯科塞斯（Martin Scorsese）作担保，拍摄了引人入胜的鲍勃·迪伦（Bob Dylan）人物传记片《迷途之家》（*No Direction Home*），这个插曲绝非无缘无故。乔布斯是养子，他的养父母心地善良，却家资欠丰。他看上了里德大学，这所学校在聪明爱思考的青少年心目中独具魅力；20 世纪 70 年代，它更是为那些想在伍德斯托克音乐节上大出风头的孩子们量身打造的大学。里德的书法课强化了他的美感意识，直到如今，其影响还在苹果的产品和广告设计中清晰可辨。

乔布斯的批评者说他脾气坏、顽固、倔强、喜怒无常。可是，请你给我举个反例，在哪个时代、有哪个人取得了卓越的成就，却没有这些性格特点，且不是完美主义者。人们口中乔布斯的毛病还有喜欢恶搞、精于算计、疑心重等等。但他是个执著、说服力强、让人不知不觉放下戒备的推销员。在我熟悉的人当中，只有他有魄力把一款平常不过的产品的广告（一只无线鼠标），贴满了全美国的公交车站。但他也有另一面，几十年前，他怀着爱心多次前往医院探视一位中风的 CEO；前不久，他又苦口婆心地向硅谷的晚辈 CEO 们吐露肺腑箴言。

我涉足风险投资的时候，苹果的董事会辞退了乔布斯，换了一位来自东海岸的循规蹈矩之辈。乔布斯以他特有的个性，卖掉了在红杉资本持有的苹果公司的全部股份，只留了一股。我们摇着头目睹他一手缔造了日后的 NeXT 公司。他以高额估价向投资人【包括罗斯·佩罗特（Ross Perot）】筹资。我记得去过那家公司的总部，那里到处流露岌岌可危、随时可能一败涂地的迹象。大堂张贴着保罗·兰德（Paul Rand）设计的标识，还有一截浮动式楼梯，它是我们今天可以在不少苹果专卖店见到的楼梯的雏形。

NeXT 把乔布斯从习以为常的环境中连根拔起。他想把电脑卖给大公司，可

是大公司不为产品的内在魅力所打动。当时，与想要转行做电脑的消费品公司不同，电脑公司由于软件和芯片方面的技术专长，渐渐显出得天独厚的优势。在这个大背景下，NeXT 的举措也意味着乔布斯偏离了消费品企业的真髓。乔布斯在 NeXT 继续奋斗，如果换做是一个意志薄弱的人，很可能早已举手投降。后来，当公司显露死亡的不祥之兆，似乎连他也将一同被埋入历史的尘埃，只能为这段历史留下一个小小的注脚。

12 年过去了，如今，我们很难想象苹果在 1996 年年底收购 NeXT 以后所处的困境，那是一次破釜沉舟的求生之举。硅谷有些人见多了业内的起起落落，早已见怪不怪，看到乔布斯把 NeXT 卖了 4 亿多美元，也不由地暗自叹服，虽然 NeXT 只卖掉了 5 万多台电脑。乔布斯又回归苹果，经过这番商业逆境的洗礼，他成熟了。

许多人熟知苹果公司起死回生的故事。但他们可能有所不知，它的故事几乎别无先例。可曾有过一位创始人像苹果公司的乔布斯一样，在遭受无情驱逐以后又卷土重来，大刀阔斧地率领企业扭亏为盈？力挽狂澜在任何情况下都殊非易事，高科技企业尤甚。说乔布斯两度创立苹果公司并不是夸大其词，而且，第二次他完全是单枪匹马。

读者若想对乔布斯这个人有更多了解，建议大家登陆 YouTube，看看他 2005 年向斯坦福大学毕业生发表的演说，这次针对青年学子的讲话可谓直抒胸臆，有感而发。他传达了许多感悟，其中包括，我们每个人都有机会给世界留下自己的印记，都有机会超越平庸，最重要的，都有机会走自己的路。讲到最后，他借用《地球索引》(*the Whole Earth Catalog*) 最后一期封底的格言，告诫莘莘学子要“永不满足”(Stay Hungry. Stay Foolish.)。我发现，这句话对想要一生从事小企业投资的人(比如我自己)也是诚挚的忠告。

迈克尔·莫里茨

2009 年于旧金山

目 录
Return To
The Little Kingdom

前言 / VII

引言 / 1

海湾新城 / 11

超级机密的太空间谍 / 15

汽化器与传声器 / 25

奶油苏打水电脑 / 29

导体 / 47

小小蓝盒子 / 53

蜜糖与坚果 / 67

噪音盒子 / 81

斯坦利 · 泽布 · 赞斯堪尼茨基 / 93

对了一半 / 109

屡起波折 / 127

目 录
Return To
The Little Kingdom

梅赛德斯与克尔维特 / 139

好一块主板 / 153

达标 / 161

最好的推销员 / 179

滥竽充数 / 199

白金信用卡 / 223

欢迎 IBM，诚心诚意—— / 241

结束语 / 267

致谢 / 281

引言

Return To
The Little Kingdom

书写企业发展史是危险的工作。企业跟人一样，表象与实质往往存在分歧。企业和人都有天然的冲动，想以自己最好的一面示人；而企业，尤其是大型企业，更比单个的人投入更多的时间和金钱维护外在形象。打广告的目的是描述企业及其产品，使其笼罩在迷人的光环下。公关公司负责发布新闻稿，维护与记者的关系，处理棘手的问题。它们恭敬殷勤地取悦证券分析师、银行家和经纪人，使其在股市上对自己的股票给予适当的关注。

所以，尚未进入公众视线的企业自有其魅力。他们不用理会联邦机构或股东（这些人只喜欢精心策划的有名气的企业）的约束。小公司的创办者和经营者往往比大公司更容易仗义执言，也不会煞费苦心、坐立不安地保守企业的秘密。公司刚刚创办，他们多半对抬升知名度求之不得。刊登在大报和知名杂志上的报道受题材所限，往往篇幅短小，对小公司发展过程中诸多方面的细节含糊其辞，一笔带过，读者求新求异的心理也容易淡化对它的批评。到了正式撰写企业的发展史时，创业初年的细枝末节往往早已湮灭。早年艰辛的创业之路被神化，即便想要客观叙述，也容易歪曲事实变成杜撰。聪明人说，这就是怀旧。怀旧不等于事实。所以，在企业的创办者和老员工已经去世，或者往事渐渐淡化为遥远的记忆以后，再回顾它的发展史，是一件颇费斟酌的事。

公司规模不大的时候很好描写，一旦它从车库或单间办公室搬出来，就变得

面目模糊起来。员工遍布全国各地和海内外的厂房和仓库，你必须把东鳞西爪、一星半点的印象收集起来，拼凑成一幅完整的图景。资料的庞杂无序已然是个障碍，还有实际操作困难。想要搞清楚一家美国大公司的基调和本质，好似整理高尔基的小说素材。有些故事是从心碎的难民口中听来的，再创根问底就比较麻烦。难民很难取得旅游签证，很容易摸熟官方的规定，不可能随处活动而不被跟踪，稍有不慎就可能被驱逐出境。

说来可怜，位于加利福尼亚某个角落的小公司，接二连三发展成了大公司，给写书人增加了不少困难。此前 30 年间，圣荷西和旧金山的果园被夷为平地，几十家公司拔地而起，成了今天的硅谷。这些公司的发迹大多与电子产品有关。它们发展迅猛，以至于人们很容易想当然地以为，是梅子和杏的果核结出了丰硕的果实。十几年来，微电子的发展从导弹头演变成台式电脑。这些公司吸引了政客这一通常的寄生阶层，管理顾问和记者也急不可待地想为困扰其他行业的病症找到治疗方案。

在一定意义上，人们对这些公司的普遍印象都来自歪曲的幻想。它们的经营方式被认为是不拘一格的；工作环境轻松随意，员工天才的头脑享受工作的每一刻。它们的创办者被认为与员工分享财富，传统公司的毒瘤，即森严的等级和严重的官僚习气在这里被一扫而空。我们被告知，公司的首脑人物允许下属随便出入自己的办公室，除小偷和执拗分子外轻易不肯解雇一个人。专事公关的老手说，这些公司由想象力过人而且喜欢冒险的精英创办。他们推出新产品时胸有成竹、十拿九稳，就像亨利·凯泽（Henry Kaiser）当年推出“自由轮”（Liberty ship）那般豪气十足；* 开发新一代芯片或制造运行速度更快的电脑，无一例外被描述成命中注定、志在必得的产物。他们开口必谈上帝的召唤、国家的使命或者先驱精神。

如此神化最典型的例子莫过于硅谷早熟的产儿苹果电脑公司。8 年来，它从家里的客厅起步，发展到年销售额过 10 亿美元，股票市值总额高达 25 亿美元。

* 亨利·凯泽（Henry Kaiser），他的大笔投资为美国西部提供了能源、道路、桥梁以及工作机会，改变了美国西部的面貌。此外，他向员工提供健康保险催生了美国的健康保险制度。——译者注

它跻身“《财富》500强企业”所花的时间，比《财富》杂志编录过的任何一家创业公司都少，而在美国前100家工业企业中，它在创办前10年内倒闭的可能性也最大。它的两位股东据说位居美国富豪前400名之列，而它的员工有100多名身价过百万美元。用普通的标准看，苹果的成就足以让硅谷的其他公司相形见绌。它比早几十年创办的企业规模大，它自主研发和推出新产品，它没有寻求业内大亨的扶持。

我酝酿写作这本书时，苹果已经发展成了一家大公司。苹果2代家用电脑取得巨大成功，公司也在奋力迎接双重挑战：一方面研制推出新机型，一方面与行业巨头、总公司设在纽约州阿蒙克市的IBM积极竞争。随着家用电脑行业的快速成熟，苹果的早期岁月很快进入了民歌和传说故事中。众多早年勉强立足的同类小公司被飞快地抛在道路两侧，成为行业领袖的可谓凤毛麟角，苹果就是一个代表。

我想，我把重点放在一家小公司，放弃把握多家企业的尝试，可以以小见大，更好地了解硅谷，洞察一个全新的工业门类的发端，透析小公司的生命轨迹。我好奇表象与实质是否一致，公开申明与私底下的作为是否契合。我希望把重点放在苹果上市以前的情形，探究孕育了它的创始人的社会氛围，考察他们的性格对公司有何影响。退一步，我也想揭开几个寻常问题的答案：为什么成功？何时成功？如何成功？“合适的时间，合适的地点”准确地解答了苹果成功的部分原因，可是，还有几十乃至上百人，也在同样的时间和地点创办了家用电脑公司，却遭遇失败，这又怎么解释？

有几个月，我在苹果公司享有一定范围内的自由。我获准出席各种会议，观察新电脑的研制进程。但是，我1982年看在眼里公司，与1977年拥挤的车库小作坊判然有别。为此，我把苹果公司各个阶段的简略叙述在书里作了穿插。这本书不是正式授权的对苹果电脑的描述，也不自称是精确的史实。除了其向外界发布的资料，我没有别的渠道获取苹果公司的内部文件。书中简略述及的人物南希·罗杰斯(Nancy Rogers)是真人化名，还有几个人要么早已离开公司，要么头衔发生变化。我没过多久就发现，写书描述一家正在发展的企业，描述一个变化迅疾、令人目不暇接的行业，至少有一点和研制电脑颇为类似：如果把每一处改动、每个巧妙的新创意添加进去，两者都能做得更好。可是我也和电脑工程师

一样，必须加紧行动，按时交付产品。那么，下面就是苹果赚到第一桶金的发展之路。

SB

“我们能用你的盛会交货吗？”乔布斯问。

几方阔大的法式落地玻璃窗沐浴着加利福尼亚的阳光。阳光洒落进来，正是秋天，一道道斜射的亮光在凌乱堆放的公文包、挎包、背包和吉他盒上面舞动跳跃。这些行李的主人围坐在石砌的壁炉前，倚在宽大笔直的半圆形靠背椅里。60多张面孔大半正处于年龄不确的阶段，大致在20出头、30不到的样子。1/3是女职员。他们大多穿着不分性别的统一行头：牛仔裤、T恤衫、圆领背心和跑鞋。间或几个大腹便便的人，偶尔有几缕花白头发，戴眼镜的居多。有的没刮胡子，有的睡眠惺忪。几顶蓝边的涤纶棒球帽上印有一只苹果被啃了一口的剪影，旁边有黑色的字母标识“麦金塔部门”（MACINTOSH DIVISION）。

这群人的前排，铁桌边上坐着一个瘦削的高个子，30岁不到。他身穿格子衬衫、发白的牛仔裤和磨破的跑鞋，左手腕戴一只细方块电子表。他的手指长而瘦，指甲被啃得有些秃，油亮的黑发精心作了打理，两侧鬓角修得整整齐齐。他眨了眨深陷的褐色眼珠，好像隐形眼镜把眼睛刺痛了似的。他面色白皙，鼻子又尖又挺，左脸显得柔和俏皮，右脸略显凶狠阴郁。他就是史蒂夫·乔布斯，苹果电脑公司的董事会主席和创办者，也是麦金塔部门的总负责人。

在座等着听他讲话的都是这个新成立的部门的员工。他们坐大巴从苹果公司位于加利福尼亚库珀蒂诺（Cupertino）的总部，翻过几座松柏苍翠的山岭，来到太平洋岸边这处周末短途出游的度假胜地，准备休整两天。休息区是木头搭建的独立公寓，屋顶竖起笔直的烟囱。木头经常年风吹雨打，已变成灰白色。楼群散布在沙丘和挺拔茂盛的野草间。在明媚的晨光照耀下，这伙人聚在一起，组成了一家年轻的电脑公司常见的不受拘束的骨干。这里有秘书和实验室研究员，有硬件和软件工程师，有营销、制造、财务和人事部门的工作人员，有专门负责起草说明书的。有几名新员工是初次跟同事见面，有几个是从所谓的“个人电脑系统”（Personal Computer Systems）部（该部门生产苹果2代和3代电脑）调过来的，

还有几名员工在“家庭办公系统部”(Personal Office Systems Division)干过,它准备推出一款叫丽萨(Lisa)的电脑,卖给企业。麦金塔部门有时也叫Mac,它没有正式命名,前途未卜。而这款Mac电脑,在某种意义上,是公司的一个孤儿。

乔布斯开口说话了,他语调平缓,一字一顿。“在座的各位,”他说,“是苹果的精英。在这里,我们把最优秀的人才汇聚一堂,必须干一番事业,做一件多数人没做过的事:我们要拿出一样产品。”他敏捷地一跃,跨到一块黑板前。黑板上贴着一沓乳白色的大纸,纸上用稚拙的笔迹写着一行字。乔布斯指着这一行字。这句话已经成了他的口头禅。“拿不出产品,就不算完工。”他念道,“我们要做的具体事务数都数不过来。6个月前,谁也不相信我们能做到。现在,他们相信我们能行。我们知道,丽萨能卖掉不少,不过苹果的未来在于Mac。”他掀起一张纸,翻到第二页,念道:“绝不妥协。”提到计划推出这款电脑的日期,他说,“宁可延期,也不要推出错误的产品。”他停顿片刻又说,“不过,我们不会延期。”接着他又翻过一页,大声朗读:“过程就是回报。”他展望未来说:“从今天起再过5年,你回想现在,心里会想:‘当年真是美好的岁月。’你们知道,”他把嗓门提高半个八度,“这个部门是苹果最好的部门。就像3年前的苹果。如果我们保持这种纯洁性,招聘合适的新人,它还是个工作的好地方。”

乔布斯把一只白色的破塑料袋拖到桌边,袋子垂在他的膝盖上,然后用成竹在胸的口气说:“大家想不想看一样好东西?”袋口露出一个样子好似大开本记事簿的东西。打开毛毡包裹的外壳,原来是一台电脑样机。它的显示屏占一半,键盘占一半。“这是我的梦想,”乔布斯说,“我梦想我们在80年代中后期能够生产这样的东西。我们的Mac 1代和Mac 2代还做不到,到Mac 3代就可以做到了。它将成为Mac系列电脑的极品。”

德比·科尔曼(Debi Coleman)是麦金塔部门的财务总管,她对往事比前景兴趣更浓,像孩子想听一个熟悉的睡前故事一般,她催促乔布斯给新员工讲一讲,他怎么把奥斯本电脑公司(Osborne Computers)的老板噎得哑口无言(奥斯本的笔记本电脑一度侵蚀了苹果的销售)。“给我们讲讲你跟亚当·奥斯本(Adam Osborne)是怎么说的。”她提议道。乔布斯不情愿地耸了耸肩,等到吊足了大家的胃口,才开口讲起了事情的原委。“亚当·奥斯本一直跟苹果过不去。他一而再、

再而三地刺探，问我们什么时候推出丽萨。然后又拿 Mac 开涮。‘这款 Mac 我们久仰大名，怎么还不见它的影子？它到底是真是假？’他实在把我惹烦了，我就对他说：‘亚当，Mac 实在是一款好电脑，即便它把你的电脑公司挤垮，你也想跑出去给你的孩子们买一台。’”

一群人一会儿在室内开会，一会儿走到户外，在被阳光晒得暖烘烘的草地上讨论问题。几个人在纸箱子里翻来找去，他们身穿 T 恤衫，胸前印有硕大的公司名，字体轻快飞扬。这次休整似乎兼有忏悔和群体心理治疗的特点，欢声笑语中略感紧张压抑。不过，出席过前几次例会的老前辈说，这一次的气氛还算轻松低调的。几名程序员嘀咕说，他们倒宁愿留在库珀蒂诺继续上班。现在呢，却只能懒洋洋地躺在草地上，听小组其他成员汇报工作。

有几个人百无聊赖，吃几口果盘里的水果和零食，把饮料罐捏扁。黑头发、长着酒窝的营销人员迈克尔·默里（Michael Murray）戴着反光墨镜，哗啦哗啦地翻着行业报表，给大家播放销售业绩和市场份额的幻灯片。他请大家想一想，一边是 IBM、施乐（Xerox）和惠普（Hewlett-Packard）等同行制造的较为昂贵的办公电脑，一边是雅达利、德州仪器（Texas Instrument）和 Commodore 生产的价格低廉的家用电脑，Mac 夹在中间该怎么推出。“我们有一款产品本该卖 5 000 美元，但我们有个奇招，可以把它卖到低于 2 000 美元。我们要重新定义全体电脑用户的预期。”有人问，Mac 的销售会对苹果的办公电脑丽萨有何影响。丽萨是较为复杂高端的电脑，当初的市场理念就跟现在的 Mac 一样。

“问题就在这里，”默里承认说，“我们可以说，丽萨作为练手产品对苹果很有好处。我们可以把原因归结为经验不足，卖掉几十台就行了。”

“丽萨要非常棒，非常成功，”乔布斯坚定地插了一句，“它要在头 6 个月卖掉 12 000 台，头一年卖掉 50 000 台。”

营销人员说起各种花样翻新的促销手段。他们说，把几百台 Mac 卖给或者捐给声誉良好的大学院校非常重要。

“为什么不把 Mac 卖给秘书？”乔安娜·霍夫曼（Joanna Hoffman）说。她是个神态快活的女人，带一点儿外国口音。

“我们不希望企业觉得这款电脑是文字处理机。”默里反驳道。

“这个问题好解决，”霍夫曼回答道，“我们可以对秘书说：‘这是你成长为地区合伙人的好机会。’”

大家讨论怎么提高海外市场的销售。“我们的高科技可以吸引日本人，”霍夫曼指出，“我们在这儿，他们想成功根本没戏；他们在那儿，我们要在他们那儿成功。”

“我们在日本做得很好，近期才略有下滑，”比尔·费尔南德斯（Bill Fernandez），一名瘦得像麻秆的研究员用尖细的声音磕磕巴巴地说。

克里斯·埃斯皮诺萨（Chris Espinosa）是负责编写电脑操作说明书的团队经理，他穿着拖鞋在人群前面晃来晃去。他刚满21岁。他翻开红色的小本子写了几个字，大声说道：“你们误了一次盛会。”

“我听说有免费的酸饮料。”人群中有人冒出一句。

“外面就有便宜卖的。”埃斯皮诺萨呵呵笑着说。

“我们能用你的盛会交货吗？”乔布斯尖锐地问了一句。

埃斯皮诺萨脸上一阵红一阵白，赶快言归正传。他对大家说，他招不到编写说明书的合格人选，他的手下还需要添几台Mac样机作参考，苹果的制图部门不能满足他的几点要求。“我们想把说明书编得漂亮，”他说，“让顾客读过以后，会因为它看着精美，把它收在书架上。”

讨论会不时被打断，人们一会儿喝咖啡，一会儿在海滩漫步，一会儿又在草地上扔飞碟、打扑克牌。时间飞逝，不觉到了晚霞满天的黄昏。晚餐摆在一张长条餐桌上，餐桌跟食堂的杂乱完全是不同的光景。每张小桌都摆放着整扎的金粉黛尔、赤霞珠和霞多丽葡萄酒，不过大家吃面包比喝酒多。吃过晚饭，一位神态庄重、酷似牙医的人，头发花白稀疏，戴着厚厚的眼镜，给大家表演了在电脑圈内堪称卡巴莱的歌舞节目。他在正式场合穿的长袖衬衫外，套了件Mac部门的T恤衫。此人名叫本·罗森（Ben Rosen），原是享有一定声誉的华尔街电子行业分析师，兢兢业业地出版一份资讯全面、文笔活泼的通讯，也主持个人电脑年会，后来转行当了风险投资人。他在作电脑公司的投资前，人们对他的意见可谓言听计从。

在Mac部门，罗森担任非正式的观察员，说说俏皮话，不时支个招儿，透露

一些业内的风向和动态。他简略地总结了一下苹果的几家竞争对手，颇为不屑地称得州仪器是“适合商学院案例教学的公司”，想了想觉得不合适，又补充说：“它们声称3个星期以后要推出几乎与IBM兼容的电脑。”

“什么价格？”乔布斯问。

“比同类产品低20%。”罗森答道。

谈到廉价的家用电脑，他提到了Commodore：“我听说了Commodore的几条消息，可以透露给友好人士。你对这家公司了解得越多，就越难保持乐观。”

罗森讲到IBM的情况时，人群中心不在焉的响动停止了，IBM的个人电脑一直对苹果构成严峻的竞争。“苹果最该担心的一个问题，”罗森指出，“是IBM的未来。”他承认，前不久他去参观IBM位于博卡拉顿（Boca Raton）的个人电脑总部，深受震动。他描述了据他判断IBM即将推出3款新电脑的计划。然后，他环顾房间，说：“这是苹果电脑最重要的业务。Mac是你们最有力的进攻和防御武器。我没见过有什么东西可以跟它相比。”他故作神秘地提起业内的另一条传闻：“华尔街正风传，IBM要跟苹果合并。”

“IBM说过他们不卖。”兰迪·威金顿（Randy Wigginton），一名年轻的金发程序员立刻回答。

Mac部门的成员开始提问。有人问罗森对苹果股票的走势怎么看。有人急于了解个人电脑软件公司什么时候销售过亿。还有人颇具战略眼光，问他怎么才能让电脑经销商为Mac在日益拥挤的货架上腾出空间。

“我们有个近在眼前的问题，”乔布斯在后排对罗森说。“我们要给Mac定一个名字。不能叫它Mac、苹果5代、罗森1代什么的。Mac给你印象最深的是什么？”

“公司要是投入3000万美元给它打广告，”罗森说，“Mac这个名字听起来就会响当当的。”

罗森的发言是个小插曲。Mac相关各部门的经理们要挨个发言。听他们讲话，相当于有人领你把一家电脑公司大致参观了一圈，各种专业的说明让人头昏脑涨。简明扼要的发言不时被阵阵掌声打断，那是大家听到了好消息或者出乎意料的内情。工程经理鲍勃·贝尔维尔（Bob Belleville）是一名说话轻声细语的工程师，