

这里是硅谷，地球上最具创新力的地方！

[美] 黛博拉·佩里·皮肖内◎著

Deborah Perry Piscione

罗成◎译

这里改变世界

硅谷成功创新之谜

What Everyone Else
Can Learn from
the Innovation Capital of
the World

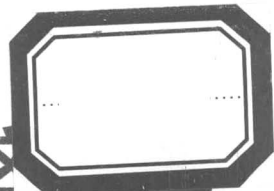
SECRETS OF SILICON VALLEY

Enter

这里，有
苹果 谷歌 雅虎 英特尔 甲骨文 思科 惠普 赛门铁克 YouTube Adobe
Facebook Twitter
这里，走出了
史蒂夫·乔布斯 比尔·盖茨 马克·扎克伯格 谢丽尔·桑德伯格
杨致远 拉里·埃里森 拉里·佩奇



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



SILICON
VALLEY

What
Everyone
Else
Can
Learn
from
the
Innovation
Capital
of
the
World

这里改变世界

硅谷成功创新之谜

「美」黛博拉·佩里·皮肖内◎著 罗成◎译
Deborah Perry Piscione

图书在版编目 (CIP) 数据

这里改变世界：硅谷成功创新之谜 / (美) 皮肖内著；罗成译。

—北京：中信出版社，2013.11

书名原文：Secrets of Silicon Valley: What Everyone Else Can Learn from the Innovation Capital of the World

ISBN 978-7-5086-4237-6

I. ①这…II. ①皮… ②罗… III. ①电子计算机工业-工业企业-经济史-美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第217922号

Secrets of Silicon Valley

Copyright © 2013 by Deborah Perry Piscione

Published by arrangement with St. Martin's Press, LLC. All rights reserved. Simplified Chinese

translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

这里改变世界：硅谷成功创新之谜

著者：[美]黛博拉·佩里·皮肖内

译者：罗成

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：北京诚信伟业印刷有限公司

开本：787mm×1092mm 1/16

印张：17.5 字数：230千字

版次：2013年11月第1版

印次：2013年11月第1次印刷

京权图字：01-2013-4575

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5086-4237-6/F·3012

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：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

2014年
第1期



SECRETS
OF
SILICON
VALLEY

What
Everyone
Else Can
Learn
from the
Innovation
Capital of
the
World

目 录

01

从东海岸到西海岸 /001

导 言 /002

欢迎来到硅谷 /006

寻找机遇 /014

回归真性的文化冲击 /017

第一章 硅谷，让世界瞩目 /020

指数式的变革 /023

“创业个体”的崛起 /031

第二章 硅谷，让世人好奇 /036

斯坦福大学的由来 /037

真空管的诞生 /038

墨菲特联邦机场的前世今生 /040

“硅谷之父”弗雷德里克·特尔曼 /044

电子产业的发展 /046

肖克利半导体实验室 /048

企业派生文化 /052

风险资本的壮大 /053

这里是硅谷 /054

02

硅谷的生态系统和文化氛围 /057

导 言 /058

第三章 一所大学：斯坦福 /063

帕洛阿尔托“擎天木” /064

“谷歌”由此诞生 /068

别具匠心的“方庭” /072

恍如置身天堂 /079

第四章 锐意进取的硅谷人 /081

太空竞赛与人才竞争 /083

通往成功之路 /085

众多的南亚裔业界领袖 /087

第五章 硅谷独特的创新周期 /092

创新之火生生不息 /095

激烈的争论 /096

创新者思维的奥秘 /099

硅谷的创新标杆 /100

预见未来 /102

3D打印的前景 /103

生物技术的未来 /104

知识产权改革之路 /107

第六章 真实的硅谷创业者 /116

“一夜暴富”只是神话 /118

硅谷创业者的真实特质 /120

硅谷创业者的四种类型	/125
第七章 硅谷商业模式独到之处	/131
上市热潮为何退去	/132
先创造价值，再赚钱	/134
神奇的硅谷元素	/136
不断变革的潮流	/138
扁平化管理	/139
从谷歌一窥不可思议的员工福利	/140
第八章 沙山路的投资家	/147
“风险投资之父”乔治斯·多里奥特	/151
风险投资在硅谷的发轫之路	/151
风投大本营沙山路	/153
风险投资的游戏规则	/154
风险投资的困境：备受争议的投资条款和回报率	/157
不同的人，不同的答案	/159
天使投资的复苏	/160
改变游戏规则的大众融资	/162
第九章 硅谷的服务行业	/164
与众不同的律师事务所	/166
全力助推企业成长的硅谷银行	/167
世界一流的会计师事务所	/169
“非典型”的投资银行	/170
坚持“设计思维”的设计顾问公司	/171
全方位助力的企业孵化器	/173
目光锐利的猎头公司	/174
第十章 揭秘硅谷的交际场所	/176
硅谷巨子的聚会地标	/178

第十一章 梦想的生活方式	/192
宜人的气候	/194
呵护健康的保健服务	/195
丰富多彩的户外活动	/196
“从农场到餐桌”的农夫市场计划	/201
对自然资源的可持续保护	/202
第十二章 硅谷下一代的成长环境	/205
与生俱来的竞争优势	/207
不可或缺的家庭启蒙教育	/208
“以玩为主”的宾幼儿园	/210
尊重兴趣的努埃瓦学校	/212
孕育“下一代爱因斯坦”的哈克学校	/214
培养未来的创新者	/216
从小接触 21 世纪的工作	/219
泰尔创业奖	/222
后记 硅谷模式能否复制？	/225
硅谷模式能否复制？	/227
世界其他地区的创业生态系统	/230
追赶创新的步伐	/239
结语	/241
致谢	/243
注释	/247

SECRETS OF SILICON VALLEY

01

从东海岸到西海岸

What
Everyone
Else
Can
Learn
from
the
Innovation
Capital
of
the
World

导 言

大约6年前，在丈夫的劝说下，我抛下了我们在华盛顿的政界生活，随他一同迁往气候宜人的加州。

此前，我在华盛顿已经生活了将近18年，我的身份也已深深融入这座城市之中。1989年1月3日，我第一天到国会山上班，就赶上了老布什总统的就职典礼，当时我和同事大卫·里韦拉（David Rivera）一起坐在会场的第4排（如今的里韦拉已是国会议员，同时还是佛罗里达州颇具影响力的捐赠人）。也是在那个周末，我生平第一次参加了总统就职宴会。会上，时任国务卿的詹姆斯·贝克（James Baker）竟然亲自走上前来同我握手，随后又和我的上司、参议员康尼·麦克会面，祝贺他成功当选。接下来的几周，麦克先生在办公室接见了不少专程来访的名人，其中既有罗伯特·雷德福和秀兰·邓波儿等明星大腕，也有一些世界500强的高管。而我也有幸见到了他们每一个人。对于一位职场新人来说，这样的经历着实令人兴奋。

我在念大学的时候，曾在伦敦待过一个学期，从此就对外交政策的政治动态产生了极大的兴趣。因此，当众议员伊利安娜·罗斯-莱赫蒂宁在佛罗里达州第18选区的特别选举中胜出，并随后竞逐众议院外事委员会席位时，

她并没有花多大力气，就说服我从参议院转到了众议院工作。就这样，我成了一名立法助理，主要负责处理前苏联移民案，通过向戈尔巴乔夫政府施压，帮助俄籍犹太人移民海外。此外，我还负责回复选民的来信，并不时写些“致同事书”和评论文章，甚至去演讲。一有机会，我还会代表国会前往以色列，就美方提供住房贷款担保一事，与该国领导人进行磋商。那时，我只有24岁，对最为根本的人权事业有着满腔热情。另一方面，国会山的工作经历也让我很快明白权力的含义，以及权力与门路的关系。我丝毫不看重这份17 000美元的月薪，我更重视的是能有直接接触决策者的机会，以及希望我的电话能得到及时回复。

那段时间，我白天在国会山工作，晚上去乔治城大学攻读国际事务和经济学的研究生课程。为了获得经济学博士学位，我拼命学习，简直到了废寝忘食的地步。不过，乔治城大学要求博士生必须是全日制，而我却不能抛下手头的工作。在国会山工作3年之后，我受白宫之邀，在老布什政府就任政治任命^①职位。然而，我在美国国务院的这份工作只维持了短短的9个月——因为老布什总统在竞选连任时失败了，而我也必须接受忠诚调查。1993年1月20日，也就是克林顿总统就职的当天，我收到了解雇通知。

在这个漫长的间歇期，我给自己放了大假，去巴西旅游。在那里，我得以抛开自己的A型性格^②，全身心浸透在巴西文化之中。这里有令人难忘的美味佳肴、五彩缤纷的生活、自由的氛围。但更重要的是，我接触到了一种完

① 政治任命 (political appointee) 是美国驻外大使中的一个职务类别，是帮助总统选举募款或为选举献金的人士，总统入主白宫后将任命他们为驻外大使。——编者注

② A型性格：这类性格的人争强好胜，生活节奏快，敢于挑战困难，对任何事情都有一种不满足感。——译者注

全不同的生活，一种清贫而又快乐的生活。在米纳斯吉拉斯州的一些城市里，我遇到了无数过着这种生活的人：他们一日三餐朝不保夕，可言行举止却惊人地雍容文雅。

后来，我又去了向往已久的亚马逊河流域。同行的除了我的旅伴，还有我们雇用的一位亚马逊印第安人向导。第一天夜里，我好不容易按捺住在那里露营的喜悦，却发现一群蟑螂飞扑而来。夜深之后，一条蟒蛇趁我熟睡时，贴着我的身子，从我们的敞篷船上游过。第二天夜里，我们三人又被一条狂暴的鳄鱼穷追不舍。整个路途充满了惊险和刺激，但这也让我认识到，自己有着冷静应对逆境的能力。自从在这次旅途中摘下手表之后，我至今再也没有戴过。巴西之旅让我明白了生命的意义，也帮助我找到了此后的人生目标。

1993年6月，我终究还是回到了华盛顿，开始寻找有意义的工作。然而面对萧条的经济形势，我只能勉强做起一份游说的工作。说实话，我对很多游说的议题并不怎么感兴趣，比如金融衍生品这类东西。

几年后，还在克林顿总统任期内，莱温斯基丑闻逐渐浮出水面，此时我接受了共和党全国委员会的邀请，成为一名电视评论员。经过几天的准备，我在微软全国广播公司（MSNBC）的节目上首次亮相。在短短几周之内，我就已在多场电视评论节目中发表看法，进行辩论，辩论对手不乏学界领袖和政界名流，比如哈佛教授艾伦·德休韦兹（Alan Dershowitz）、辛普森杀妻案^①的检控官玛西亚·克拉克（Marcia Clark）以及前任劳工部长罗伯特·赖克（Robert Reich）。之后，我开始在美国有线电视新闻网（CNN）沃尔夫·布利策（Wolf Blitzer）的节目中评论政治和外交政策。这是一次让

^① 辛普森杀妻案：1994年美式橄榄球运动员O·J·辛普森被控谋杀其前妻和另一男子的刑事案件。——译者注

我极为欣喜的机会，因为在他的节目中，你必须深刻领悟辩论的意义，而又无须为发型和服饰烦恼。此外，我还同朱莉安娜·马尔维克斯（Julianne Malveaux）博士合著了一本畅销书——《民主党人和共和党人在十大妇女问题上的立场》。

踏入媒体行业之后，我花了将近10年的时间，将自己塑造为“大电视”时代的媒体人。在此期间，我与很多业界名流共事过，其中不仅有制片人、经纪人和经理人，也有演讲教练和时尚顾问。小布什总统就职典礼当天，加拿大广播公司（CBC）对此进行了直播，而这个节目正是我和电视明星亨利·钱普（Henry Champ）一同主持的。那是一个寒冷的雨天，我们在录制现场站了好几个小时，而直播间里却没有暖气（原本是应该有的）。不过我并没有抱怨，因为能够报道这个历史性的时刻，我已经觉得非常幸运。做完节目后，亨利对我说：“你很适合当一名战地记者。”不过他并不知道，这番话却让我开始反思。当我忍受了如此多唇枪舌剑的电视节目录制之后，面对这种“战地一般的环境”，我已经变得有点麻木不仁。最终我也意识到，辩论节目的收视率更多地取决于争论的歇斯底里，而不是节目的真正内涵。因此，尽管公司正在为我打造我个人的节目，我却再也无法从中找到人生价值。于是，我辞职了。

想要在国内政坛及媒体行业这些竞争激烈的世界打拼，你必须牢记这样一条生存法则：“得意时务必谨慎，因为失意时你不知道会撞上谁。”这就意味着你必须深谙兵法，必须在对手最脆弱的时候直攻要害。那时，我就是靠政治斗争谋生。除此以外，我并没有其他谋生手段。不过，那是在我移居世界创新之都硅谷之前。

欢迎来到硅谷

2006年6月10日，我和丈夫带着我们尚在蹒跚学步的双胞胎儿子来到硅谷，并在加州北部的洛斯阿尔托斯安顿下来。这是一座阳光灿烂的小城，空气中弥漫着醉人的浓浓花香，令人感觉仿佛置身天堂。不过，我们此前在弗吉尼亚州麦克莱恩市的大房子足有4000平方英尺，而硅谷的这个小小的新家只有1334平方英尺，这难免让我们有些感伤。况且，这样一套小房子就花了我们上百万。如果只是我和丈夫两个人住，新家的面积倒也够大。可是我们的两个孩子只有16个月大，走起路来还摇摇晃晃，当他们四处溜达的时候，整个小屋都会回荡着他们小脚丫噼噼啪啪的声音。硅谷几乎没有什么蚊虫，空气也不潮湿，只可惜没有中央空调。所以那年7月，即便热浪持续了整整一周，我们也只能过着没有空调的日子。

当时，我对硅谷基本一无所知。此前我从来没有来过硅谷，在我的印象中，加州的自然环境、文化氛围和生活品位都很不错，所以我一直想着有一天能在这里定居。不过幸好，我的朋友埃德·赫斯特是在硅谷长大的。他曾和我在布什总统任期内的白宫共事，也曾给我讲过旧金山湾区的地理情况：“如果把这片地区看作包围着旧金山湾区的一个半岛，那么硅谷就在半岛西部。”我在政界还有一个朋友——丽莎·盖博，她的丈夫吉姆在苹果公司任职的时候就小有名气，后来又成为了卫星广播筹备初期的合伙创始人，所以他在硅谷的人脉很广。他把我移居硅谷的事告诉了当地的朋友。而让我惊讶的是，很多人都给我回了话，而且好像每个人在表示欢迎之后，都会这样问道：“我能为你做些什么吗？”

为了对旧金山湾区的经济有更好的了解，我对“硅谷”做了一番调查，

结果发现这里简直是世界创新的大本营。不过当时，即便身处硅谷，我依旧认为华盛顿才是世界的中心。我家方圆 10 英里内，就有不少著名的科技、数码媒体和社交媒体公司把总部设在这里，比如苹果、Facebook、谷歌、YouTube、Twitter、雅虎、惠普、英特尔、eBay、应用材料、瞻博网络（Juniper Networks）、Adobe、思科、甲骨文、赛门铁克等。我第一次驾车在这一带兜风的时候，我一面打量着各个公司园区，一面寻思着那些庄重正统、巍然屹立的公司大楼怎么都消失了。相反，这一片片园区的布局都很松散自由。至于谷歌园区，它那五颜六色、趣味盎然的样子很难让人肃然起敬。

初来硅谷，你要尽快适应的不仅是这里充足的阳光，还有这里独特的文化、生活方式，以及这里人与自然的开放氛围。硅谷人有一套共同的处世态度、目标、价值观念和行为方式，所以这里不同于我曾经居住过或长时间待过的任何城市，比如迈阿密、伦敦、华盛顿和纽约。你或许会认为：先不说硅谷所创造的惊人财富，单论这里的人在专业领域取得的如此巨大的成就，硅谷的商业氛围想必非常紧张。然而在很多方面，事实恰恰相反。竞争自然会有，不过与华盛顿和纽约的商业环境所不同的是，在硅谷，你可以轻易摆脱那种紧张气氛。硅谷有很多这样的人：他们信奉悠闲的生活方式，所以即便是在办公场合，他们也很喜欢穿休闲服装；而且，他们对等级森严的交流模式一向嗤之以鼻。尽管他们对待生活和工作都非常认真，但他们却能保持清新的个性和令人振奋的意志力。

硅谷人亲切友善，不仅喜欢与人攀谈，而且还非常乐于助人。只不过，一开始我们并不适应，因为在美国东部，即便在同一栋楼里互为邻居，彼此也可能好几年不说一句话。可在硅谷，不管我走到哪里，都会有人和我

交谈，有时是在银行，有时是在杂货铺，有时是在干洗店。一次，我和丈夫赶着去开会，可车子却在路上抛了锚。正当我们焦急万分的时候，汽车修理公司的员工约翰·弗朗西斯奇在接到我们的电话后，不仅表示愿意在那里等候拖车，还主动提出替我们垫付拖车费。还有一次正值流感高发期，我打电话给山景城的心意比萨店订比萨。电话那一头的女子听出我有些鼻塞，于是主动提出要在送比萨的时候，去药店替我买点感冒药。还有我们的邻居，尽管他自己坐着轮椅行动不便，可不管我们在不在家，他都坚持要替我们倒垃圾。

不过一开始，我们还是非常警惕，因为我们当时并不理解当地人的行为。很多人都会随意地与我们攀谈，而且好像对我们的话很感兴趣。他们经常会这样问道：“你想要见见谁？”（他们口中的“谁”要么是重要的风险投资家，要么是知名的大公司高管。）驾车的人一旦认为前方有人要过马路，就会立即停车。而在工作日，不少职业人士竟然会去骑车、跑步，或到山间散步，可从年龄来看，他们应该正处于干事业的黄金时期。有好几个月，我和丈夫都在相互问同一个问题：“他们到底怎么谋生啊？”对于硅谷人的生活方式，我们那时的看法还很幼稚。

另外，每次看到《洛斯阿尔托斯城之声》(Los Altos Towne Crier) 的“每日警讯”，我都会觉得不可思议。这里面全是些琐碎的内容，比如：“学院大道 400 街区有条狗没拴狗绳”，“根据举报，艾尔蒙特路有人放音乐的声音太大”，或是“青松大道 300 街区，路上有辆被遗弃的自行车”……我觉得很是不解：难道这里没有华盛顿司空见惯的扫毒行动、飞车枪手和白领腐败现象？

刚到这里的时候，就有人告诉我们：硅谷的人容易结识，却又很难了

解。对此，我无比赞同。如果一定要我形容硅谷人的典型特征，那么我会说：来这里的大多数人都怀揣着某个想法，并且梦想着能将这个想法变成产品。这样的激情往往会让他们全心投入，甚至痴迷成狂。不过即便内心充满斗志，他们仍然会时刻面带微笑，见谁都会热情问候一声，而且非常热心助人。

我的叔叔在移居硅谷之前，曾在华尔街工作。他这样对我说过：硅谷是一个“非常昂贵的乡村俱乐部”。他指的不仅是高昂的生活费用，更是一种无价的幸福生活。而带来这种幸福的，除了宜人的气候，还有友善的人们。在硅谷生活6年多后，我终于明白了这番话的含义：这里聚集着很多远见家、创新者、风险投资家、会计师、学者和律师，硅谷就是他们的“俱乐部”。他们组成了一个紧密而开放的生态系统，而这一系统造就了无与伦比的硅谷。

硅谷有着自己独特的“方言”，新来的人最好要尽快学会这套方言。我来硅谷之前，从未听说过“风险资本”，更不用说“条款清单”^①、“投资前/后”^②、“市值表”、“开放源码”^③、“b2b”^④、“b2c”^⑤、“HTML”^⑥等。如果你的孩子在这里上学，你想要和其他的家长交谈，就需要一本讲解硅谷独特文化和

① 条款清单 (term sheet)：以清单的方式列出商业协议条款的文件，常用于风险投资协议。——译者注

② 投资前/后 (pre/post money)：通常用于风险投资的估值，“投资前估值”和“投资后估值”。——译者注

③ 开放源码 (open source)：简称“开源”，用于描述源码可以被公众使用的软件。此类软件的使用、修改和发行不受许可证的限制。——译者注

④ b2b：企业对企业的电子商务。——译者注

⑤ b2c：企业对消费者的电子商务。——译者注

⑥ HTML：超文本标记语言，是用于描述网页文档的一种标记语言。——译者注