

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

为什么会成功：

与十五位资讯霸主真情对话



为什么会成功与十五位资讯霸主真情对话

导论 点沙成金

高科技产业简史

1984年1月2日，约有一亿的民众从电视上看到第二十八届超级杯，洛杉矶突击者队以38：9的成绩击败华盛顿红人队的这场比赛。在球赛中小型娱乐节目出现的广告虽小，却也在这一刻进入到观众的客厅里，许许多多的人都看到了。

其中一则广告从此不曾再出现，却更凸显了它的独特，以及其所受到的全国注目。

在这支广告里，灰色的、已经被洗脑的生化人正向着巨大邪恶的老大哥（隐射IBM）逼近，激动地宣称着“所有人都遵循单一的标准”。在这个阴影之下，你一眼就可以看出一名未受洗脑的女人，对着老大哥所投射出来的影像进行猛烈的攻击。结果，虚伪的神话粉碎了，受压迫的大众获得了新的自由。这个是由欧威廉（Orwellian）广告公司所制作超现实手法的广告，以下面这句话作为结尾，“1月24日，苹果电脑将推出麦金塔电脑（Macintosh），而1984将不再只是‘1984’”。

这的确是一次非凡的成功，这个广告推销了IBM中心电脑观之外的另一个选择，同时也开启了苹果电脑公司新一代的个人电脑——苹果麦金塔。

虽然麦金塔的成功部分归因于这个广告，但终究还是要归功于苹果电脑的主席史提夫·贾伯。那一年，贾伯在加州库普提诺（Cupertino）举行的年度股东会议上正式发表麦金塔。他就像是个电视主持人一样，揭开这台以图形及桌面式的界面接受使用者指令，且使用者可用选项式指令进行操作的麦金塔电脑的面纱。这的确是一次成功的出击。因为它再也不需要晦涩的键盘指令，再也没有堆成像鼠窝一样的大堆电线与排线了。

如同曾经参加那场令人感动的股东会议的朋友所说：“你没办法了解那天听众席上的高昂情绪。你要知道那里挤满了上百个因为Lisa（苹果电脑最初以图形界面所作的尝试）的失败仍旧耿耿于怀的苹果电脑员工，以及几十位来自纽约尖酸刻薄的分析家，一起见证了这场发表会。我可以这么说，当会议结束时，每个人都激动地起身欢呼。会场里没有一个人是不受到感动的。”

贾伯和本书中其他的人，都创造了一鸣惊人的企业。他们的秘诀是什么？这一切全凭运气吗？虽然运气无疑在所有的风险中占有一席之地，但是能够在这复杂、灵活的资讯业界开创一家或多家公司也是需要有点天赋的。的确，想想5年内有9成的新兴公司创业失败的事实，就让我们更能够了解到本书所访谈的企业巨人，所凭借的不只是运气而已；或者说，他们创造了自己的运气；他们的公司掌握了几乎1千亿美元的年收入。

如同工业时代有其当代的工业巨子一样，资讯时代不免也向世人夸示他们心目中的神话，即这些白手起家的大企业家。本章将简略地描述当代美国资讯产业以及一手塑造这个产业的企业人。我们希望经由带领读者进入这些与生活息息相关的电脑背后所发生的故事，将这一产业惊人的成功与其领导者加以呈现。

七十年代中期，加州圣塔·克拉拉（Santa Clara）的果园在建设公司猛烈的游说与利诱下低头了。新兴的公司与新造就出来的百万富翁挤满了整

个矽谷与波士顿城外 Route 128 区。这是一道美国资本主义新纪元的曙光，一股新的淘金热潮。

但是这股淘金热不同于以往：年轻的投机者不再竞相地从地底下萃取贵重的金属，取而代之的是把沙中的基本物质矽，转变成比黄金更具价值的微晶片的制造元件。其他有着点石成金般洞察力的人，则利用这些微晶片巧妙地负载冗长、隐秘的讯息，将自古至今都是耗时、手工的行政工作自动化。

要具体传达出电脑对我们每日生活工作所造成的影响程度，并不是件容易的事。英特尔的创办人之一高登·莫尔（Gordon Moore），以著名的“莫尔定律”（Moore's Law）来形容这个现象。这个定律说明每一片微处理器里的晶片数量及其计算能力，每 18 个月会增加一倍。

要说明这一点，只要想一想七十年代拥有简单计算能力的 IBM 价值百万美元的大型主机，如今变成可以塞进口袋的掌上型计算机就可以了解。就是这种不可思议的发展，使全球商业产生了前所未有的改变。“莫尔定律”在此完全应验。

具有讽刺意味的是，许多成功的企业家并非由统御世界的伟大计划培育出来的，而是来自为人所放弃的，那种只有令人全面受挫以及环境充满愚昧和谄媚的平庸公司。

IBM 的精神之父汤姆斯·华特生（Thomas Watson, Sr）的遭遇就是这样一个例子。在他职业生涯的早期，遭到当时任职公司行事风格充满嫉妒和专横的主管开除；之后，他无所畏惧地创设了一家有前景的卡片制表公司，在他严格训练与独断的风格之下，带领公司发展至不可思议的高点，主宰了早期的电脑工业，为 IBM 的股东创造了巨额的财富。在 1954 年的股东会议上，华特生说了下面这段话：

你在 1914 年所购买的 1 百股，价值是 2750 美元……今天这些相当于 3114 股，其市场总值为 102 万 9177 美元，加上在这期间以现金支付的股利共计 11 万 7356 美元，总计 120 万 6533 美元……。

更绝妙的讽刺是，IBM 的成功也促使竞争者出现：一个任职于 IBM 防御部门，参与联合电脑发展计划的 MIT 年轻研究生。IBM 保守的官僚体系与运算方式，促使他发展出一套自己的运算看法——基本上他相信每个人都希望自己能够去使用电脑的键盘、屏幕，而不是把控制权全部交给电脑系统的操作员。这个年轻人就是·肯欧森（Ken Olsen），他为下一时代的电子计算与迷你电脑奠定了基础。除了因为相当小的体积而得名，以及它不需要特殊的空调设备即可运作外，迷你电脑的售价也非常低，迪吉多的 10 万美元的替代系统价值，相较于 IBM 动辄上百万美元的硬件设备可说是相当的实惠。迪吉多的快速窜升成功地为欧森和下赌注在他身上的资本家以及幸运的投资人赚进了数百万美元。

迪吉多的跃升激励了无数的仿效者与竞争者。就在迪吉多电脑公司成立的 22 年后，启发了就读于西雅图湖滨中学一个 12 岁小男孩的想像力，这个小男孩就是比尔·盖兹。引领他进入电脑世界的正是迪吉多电脑公司所制造的 PDP-8 电脑。

尽管表面上似乎有着无穷尽的机会等待着一个前景远大的电脑工业之开展，但是在发展初期仍然有许多的障碍。与人共同发明电晶体（置于单独一片锗上面的一种小型化的真空管，亦即后来矽晶片的前身）的诺贝尔奖得主威廉·史考利（William Shockley）就是经商失败最著名的例子。

早先所有的电脑都是利用真空管技术来制作资讯的处理器。最早发展的电脑当中之一，称为 ENIAC 是一座重 30 吨、占地 1500 平方尺、不可信赖的大怪物。有了威廉·史考利所发明的半导体（与其公司同名）的技术之后，就可以利用成千上万的微小电路制造出短小精悍但威力强大的电脑。

然而威廉·史考利物理学家的技术并不保证就可以转化为管理能力的天赋。短短几年，他的公司便陷入年轻聪明工程师变节的困境之中。这群变节者中的罗伯·诺伊斯（Robert Noyce）与高登·莫尔（Gordon Moore）掌握了一群工程师，共同创立了费查半导体公司（Fairchild Semiconductor）。

矛盾的是，费查虽然身为半导体技术标准的设立者，这个角色在日后证明也是促成自我毁灭的因素。因为许多充满憧憬的研发人员都离开，各自去建立自己的公司。罗伯·诺伊斯与高登·莫尔再度劳燕分飞之后，与一位出生于匈牙利的物理学家安迪·葛洛夫一起创建了英特尔（INTEgrated ELEctronics）。那个时期，许多在矽谷设立的公司其渊源均可溯及费查。

英特尔最早推出的产品是功能提升的记忆晶片。之后，他们设计了一种把电脑主要处理器的所有电路都放进单一晶片的方法。英特尔公司慢慢才了解到这项成就的重要性；不过最后他们终究把事业的焦点完全放在这项技术上，将他们成功生产出来的“微处理器”销售给世界最大的个人电脑制造商，也奠定并累积其在业界的优势。

在 1975 年一月号的《大众电子》（Popular Electronics）杂志上，被大多数人所忽略的消息，预示了初具雏型的下一代电脑的来临：一套为业余者可负担得起的，并可自行组装并用来做简单运算的套装电脑。在这套名为阿尔它（Altair）的电脑背后的是一位企业家艾德·罗伯（Ed Roberts）。他的公司 MITS 很聪明地借助英特尔的微处理器发展之力，整合 Intel 8080，作为其低价电脑的大脑。

从整个外观来看，小小的阿尔它只是一个黑色的盒子，装有告知使用者电脑正在运转中会内烁的红灯，但还没有键盘与屏幕。阿尔它吸引了东西两岸年轻人对个人电脑潜力充满想像的目光。就在这台机器推出不久，还是大学生的比尔·盖兹和他的伙伴保罗·艾伦（Paul Allen）就开始疯狂地为阿尔它作业系统撰写可用的程式，提供使用这台机器的人执行更多功能的能力，而不只是操弄让指示灯闪烁与否的开关而已。

在此同时，旧金山湾区郊外的年轻工程师、黑客与各色各样的人都沉浸在电脑的拆装、组合与分享想法的次文化中。HomebrewComputer Club 就是在这个环境之下堪称最为完整的一个组织。那里有许多热衷人士在研究阿尔它和比尔·盖兹的软件，彼此竞争，发展他们本身的电脑。于是制造出许多的机器，有些用的是自己的软件，有的则盗用比尔·盖兹的作品。这其中没有几个人视这项发展为赚钱的契机。

七十年代早期，全录（Xerox）是企业成功的典范，该公司管理模式正确地指出，要成为业界的领袖必须拥有技术优势与发展领导力。该公司开始在史丹佛大学的后院建立领导世界的研究中心。而其著名的帕罗奥图研究中心（Palo Alto Research Center）即为所有相关机构所敬称的 Xerox PARC。

尽管 PARC 在电脑方面的研究工作可以说是居于相当杰出的领导地位，但是当创举离开 PARC 的大门，让别人来投资时，却显现出反商业活动的态度。PARC 以图型式的电脑作业系统做领导，直接影响了自现代电脑纪元以来所出现最具影响力与价值的两项技术：苹果电脑在麦金塔的发展以及微软所开发

的视窗作业系统。

那么未来商店里卖的会是什么呢？九十年代已经带给电脑纪元新的展望。企业家的新典范就是要掌握住利用电脑与其他东西联结的这个观念。其中最重要的是沟通与资讯共享的观念，如此一来就可以大大增加它们对使用者的价值。美国线上（AmericaOnline）的创立者史迪夫·凯斯（Steve Case）在 1985 年就看到了这一点，他当时创造了一种专门的服务，让使用者在一个私人的社区环境中，以配备数据机的电脑传递资讯给他人，或自同地区的市镇厅市告栏上取回资讯。史迪夫·凯斯所投资的美国线上公司，在网际网路迅速风行之前几年就已开始成长。网际网路即网路中的网路，最早是由军方所设计，让研究人员用来彼此互通讯息之用。当网路商业化来临之后，许多公司了解到经由电脑做低成本的远距通讯的价值。美国线上和现今其他数百家的公司就把目标放在这一全新展望的产业中赚取利润。

虽然这股在资本主义兴盛撑腰下的创业风如雨后春笋般迅速萌芽，我们仍然要看看网际网路的出现到底是增强了这些巨人对电脑世界的掌握，抑或重新发掘出全新时代的成功企业家与领导者。不论如何，我们相信你将会发现与美国伟大企业家的真情对话兼具知识性与娱乐性，也是我们的体会与感想。

1 史提夫·贾伯 苹果电脑、Next Software 以及 Pixar

给我最好的人才、产品、目标，其余免谈。

史提夫·贾伯 (Steve Jobs) 就是从大学辍学、远走印度追寻纯粹与启蒙，之后返回美国，创立苹果电脑的那个年轻人。对于印度教的涉猎，是否就是这位只有微薄资金和技术的 20 岁年轻人成功的关键呢？

也许吧！贾伯高中时代的死党史提夫·华兹尼克 (Steve Wozniak)，一个不折不扣的杰出修补高手和工程师，在青少年时代开始就一起合作过好几个“案子”，包括侵入电话公司的网路、写电脑游戏等。然而一直以来，他们各自的任务仍然划分得很清楚：华兹尼克主要负责产品的设计与建立，贾伯则致力去找客户、合作者以及零件。最后这些案子都只成就了别人，对自己没什么好处。于是贾伯在 1976 年说服华兹尼克把他的精力投入一场合伙关系，这就是苹果电脑的诞生。

在当时，许多的创业家不是缺钱就是缺乏经商的经验，因此面临众多挑战，包括取得财源以及招募到一批能够仅仅为一个理念就来上班的人员。然而贾伯不断地吸引供应商与零售商以低价供应苹果电脑，并扩张其信用。贾伯对仪容装扮的漠视却未表现在工作热诚上。反之，他的积极态度使他与许多工程师、行销公司以及资本家结下了善缘，建立了互助的脉络。

华兹尼克惊人的工程绝技加上贾伯坚定的野心，苹果的主流电脑 Apple 开始如火如荼地大卖起来。随着 Apple 所带来的巨大利润，公司迅速成长；媒体的注意力于是转向矽谷的超级业务员；史提夫·贾伯，也成为 1982 年的《时代》杂志 (Time) 封面人物。

贾伯在电脑界中最知名的就是领导苹果团队，大胆研发今日为数百万人所使用的电脑——苹果麦金塔。在著名的 Xerox PARC 展示电脑原型机期间，贾伯与苹果的员对这部以图示及下拉式选项显示其作业系统，甚至让使用者对只以一个小小的滑轮装置（滑鼠）就可发出指令的电脑非常惊讶。这一展示对苹果团队所产生的冲击是不可忽视的，贾伯于是紧急重写苹果下一台电脑 Lisa 的计划，以融入 Xerox PARC 电脑原型机革命性的创意与逻辑。以最简单的方式来说，Lisa 可以说是麦金塔之母。以美国为目标，Lisa 这部威力强大的电脑原本预计是可以大大超过其竞争者的，但是其一万万美元的重量级标价，却使得其市场的开拓窒碍难行。

这个时候，贾伯找来了百事可乐的行销主管约翰·史考利 (John Sculley) 来担任苹果电脑的执行长。贾伯的职责则转向领导产品，开发出可说是小型的 Lisa，代号麦金塔。贾伯的工作热诚与管理风格使得麦金塔小组保持着高度的工作热情：一口气做下来就是好几个月；每周工作七十几个小时；这样的工作模式已成为典范。而他们令人不可思议的工作理念，说明了这份工作的重要性；即以救世主自居的信心，相信麦金塔将不只是改变资讯界，也将改变全世界。

然而，在苹果向以前的客户以及雅痞族推销麦金塔后，却发现销售量不如预期的好。且这家创立九年的公司内部出现了意见不合的状况。曾经是伙伴的贾伯和史考利变成了死对头，各自企图以强烈的手段铲除对方。在手腕上较为机灵敏捷的史考利赢得了这一场战争，于是贾伯被迫退出。

贾伯很快地带了几个苹果的关键人物离开了公司，开创了 NeXT，这是他

二度掀起电脑革命的宣告。经过一连串令人失望的硬件开发，NeXT 终于在 1996 年向世人夸耀其约 6000 万美元的年收入。对于一家软件公司来说这个成果已是相当可观，但对期望这不只是另一场把戏以及亿万美元收入的人来说是令人失望的。

贾伯仍然继续变魔术。1996 年底，这场在矽谷上演的肥皂剧发生了一次急转直下的反讽情节，苹果电脑决定以四亿美元买下 NeXT。这是为什么呢？苹果电脑在 1996 年以前一直拼命改造其作业系统以及提升落后的销售量。它需要一个新的远景，于是它在许许多多潜力无穷的公司中选择了 NeXT 来开展这个新视野。媒体报导对这项并购案背后的理由有不少臆测，许多评论家对于苹果的这项策略也有所批评，毕竟 NeXT 在过去的 4 年当中仅一次公布了年收益，而且市场占有率远远落后。NeXT 与贾伯是否有助于拯救苹果电脑呢？我们只能拭目以待了。

命运很少会一再显现千载难逢的成功契机给创业家。但是贾伯却打算推翻这个态势。一直想进入电脑动画界的贾伯购并了卢卡斯影业公司（Lucasfilm）的一个电脑绘图部门，将其重新命名为 Pixar，并协助带领它成功地开发出一部电脑制作的电影《玩具总动员》（Toy Story）。Pixar 股票的挂牌上市，使得贾伯的财产总值已超过五亿美元。

总之，不可否认地，贾伯建立了一家位于加州市郊、由一群足以真正改变世界，及具有无比动力与天分的人们组成的小公司。

于是我们与贾伯便在位于加州红木市（Redwood City）的 NeXT 公司总部会面了。

你一定得对某些事情充满热情才行！

您认为长久以来，您带进苹果电脑、NeXT 以及 Pixar 的是什么样的天赋？

我想应该是我一直都能看出哪些人是既优秀又可以一起工作的人。我曾经参与的大部分工作都无法由一两个人，甚至三四个人来完成。有些人可以把一件工作做得非常好，像米开朗基罗；但像半导体和 747 飞机这类制造工作，就需要像一个军队这么多的人一起做才行。为了要把这种一个人无法完成的事做得好，一定得找到优秀的人才。

这种洞察力的关键就在我们日常生活中大多数的事情之中，普通与最优秀品质之间的比例几乎都是 2：1。比如，把纽约最好的计程车与普通的计程车较量一番的话，可能可以省掉 20% 的时间。但以电脑来说，最好的 PC 和普通的 PC 之间可能就有 30% 的差距。

但是，在我最初感兴趣的硬件设计领域里，我注意到普通人与最优秀的人之间，其能力的差异高达 50 倍甚至 100 倍。由此，可以充分了解追求精英的原因。这就是我们所做的——建立一个 A 级精英团队强过一个庞大的 B 级与 C 级团队好几倍。这就是我一直在做的。

所以您认为你的专长在于识才与任人？

不只是如此，任用之后必须要建立一种环境，让员工觉得周围的同事都是和自己一样拥有专才的人，而自己的工作超越个人的，是有着巨大的影响力与强烈清楚的远景等等。招募新人的工作通常无法独力完成，所以我创立了共同招募新人的制度，而且建立一种招募 A 级人才是最佳策略的文化。

任何一个应征者都会和公司各部门至少一打以上的人面谈，而非仅限于可能进入的部门。这样一来许多 A 级员工便能广泛接触到公司，感受到公司支持他们的文化。而任何一个现任的员工也都可以否决应征者的。

这似乎是非常耗时的工作？

的确是。我们就曾有个面谈，十个员工里就有九个认为这位应征者是极为优秀的人选，但是一个员工真的觉得他有问题，结果我们就没有雇用他，这个过程是艰辛的，非常地耗时，其间如果没有处理好也可能导致真正的问题产生。但是整体来说，这是一个很好的方法。

但是，一般来说在创业期间，管理者应该没有太多时间可以花在招募新人上？

我完全反对这种说法。我认为这是最重要的工作。假设你是自行创业，而你需要找一个合伙人。你一定会花很多时间在寻找这个合伙人，不是吗？因为他将占有你们公司一半的份量。那你为什么花比这更少的时间去寻找占有公司 1/3、1/4 甚至 1/5 份量的人呢？刚创业时，最先录用的十个人将决定公司的成败；而每一个人都是这家公司的 1/10。所以你为什么不该花时间去找到所有顶级的精英呢？如果 10 个人当中有 3 个人不是这么好，那你为什么要让你公司里 30% 的人不够好呢？小公司对于顶级人才的依赖要比大公司大得多。

以这种方式招募人才，难道不会占去产品上市的时间吗？您怎么面对产品迅速上市的需求？

最好要拥有好的人才，否则产品就无法快速上市。不然，就算想尽办法快速地推出产品后，却因品质粗糙，没有人卖它。好品质是没有捷径的，因为品质来自于人才。也许捷径是有的，但是我还不够聪明到可以找到它。

即使现在，我仍然花 1/5 的时间做招募人才的工作。我每周花一天的时间协助这项工作。这是你要做的最重要工作之一。

如果寻找顶级人才是如此的重要，那么您是如何分辨出谁才是顶尖人才？

这是很困难的问题。总结起来有两个途径。如果应征者曾经在某处工作一段时间，那么你必须去检视他的成果。有些人的履历表写得非常好，把自己说得好多好多，但是背后却没有真正的工作成果。他们无法指出自己曾经在某个突破性或成功的产品中扮演过主要的角色。总而言之，这些成果会引导你找到你要的人。事实上这就是我寻觅顶级人才的方式。我观察杰出的工作成果，然后找出谁才是其中的功臣。

但是有时候年轻人还没有机会得到具有影响力的职位去创造这样的成果。所以这时候你就必须评估他的潜力。这当然就更困难了，但是潜力主要的特质在于聪明才智以及能够快速学习的能力。动机与热诚也占很大一部分，努力工作的态度也可以弥补不少。

当你在任用新人时，其实就像在丢骰子下赌注。不论如何，你都只有一个小时的时间去评估你的人选。我最多花一个小时的时间与应征者面谈，然后提出是否雇用这个人的建议。其他人也会做出建议，所以我不是唯一的一个，但是我还是得投出我的这一票。最后还是需要用到直觉；而当你雇用过更多的新人以及观察他们的表现后，这个直觉会愈准确。有些你以为不错的人事实上却表现得不如预期，你可以察觉到那是什么原因。如果再稍加研究一下，你可能会说：“我以为这个人会做得不错的，但是我似乎高估了他。”

或者是“我原本没想到这个人会有这么好的表现，但是他做到了，原因是……”当你用人有一段时间之后，你内心的直觉会越来越好，而且日渐精准。

时间久了，我在面谈当中挖掘新人方面也越来越精准。比如，我常常会在面谈的过程当中故意搅乱对方，批评他们先前的工作。我会事先做一些功课，了解他们在做些什么，然后说：“我的老天，这可真是颗炸弹呀！一项白痴产品呀！你为什么会把精力花在那种事情上？”我实在不该在你的书里说这些的，但是在面谈当中，最糟糕的就是应征者同意我的说法，并且还点头称是。

我要找的人是那种马上回嘴说：“你这就大错特错了，原因是……”我想要看到人在压力下，是否就此退缩，还是对于自己过去的工作充满坚定的说服力、信念以及荣誉感。偶而在面谈当中真正激怒某人，看看他的反应如何也是不错的方法。如果你的公司崇尚实力主义，拥有热诚澎湃的员工，那么你的公司里必定充满了争论。应征者如果是属于不能忍受在压力下良性争论的人，他们可能无法在这种环境下有良好的表现。

您提到不论产品上市时间如何，觅得良才有其绝对的重要性。但是当您创立苹果电脑的时候，似乎只是尽可能快速地雇用新人？

苹果电脑早期仅致力于雇用对于任何事都比自己懂得多的人，这并不困难，因为我们当时懂得不多。且问题并不在于是否能找到比我们懂得更多的人，而在于我们学习得很快，过不久就懂得比他们多了；因此我们可能会提出一些他们从来没有真正思考过的，也无法回答的问题。

这是比较难的地方，因为有时候我们雇用了好的人才，但是他们却没有能力跟上我们的快速成长。在任何一个年轻的公司里，观察不断改变的同时你也学到更多。人必须能够精心配合，并且能够真正从不同的观点看事情。如果只有囿于自身的观点，事情就会比较困难了。

您所谓只是囿于自身的观点是什么意思？

我举个例子给你听。苹果电脑之所以成功的原因之一是因为我们建立了（电脑）经销商管道。这种经销商管道在苹果电脑成立之前是不存在的。而苹果对这个经销商管道所做的一件事是，在经销商事实上信用状况未达到标准的情况下，以扩大经销商信用的方式，达到对财务的支援。

所以我们一直在扩张信用。当经销商破产时，我们便以成本吸收其货品，而这也是建立经销管道的成本之一。很快地我们就了解到，如果能够把产品迅速地送到经销商手中，那么他们就不必囤积一大堆库存，我们也就不会有那么多赊账的状况出现。所以我们在全中国好几个地方建立了大型的配销中心，经销商可以在一天之内就拿到我们送去的产品。这个做法使得经销商不再需要囤积库存，我们也不必再扩大其信用。

在这套系统建立之后，我曾经问过佛列德·史密斯（Fred Smith，联邦快递的执行长）在两天内把麦金塔电脑直接从配销仓库送到全国各地的消费者手中需要多少费用。他想了一下，算一算，然后说大约 27 美元。于是我回到苹果，分析目前的配销系统，这次一算，我们的产品从工厂到消费者手中大约要花三个星期的时间。更糟的是，我们发现要花上 57 美元的成本。

所以我向公司建议完全废除目前的配销仓库，让联邦快递直接在工厂取件，并且把我们的电脑连接到联邦快递的输送系统，以省去文书作业，让产品在四十八小时之内就从工厂送到消费者手中。这样一来我们就可以减少数

以百计的工作量以及一大堆的电脑系统、砖墙水泥，而仍然可以让消费者在三个礼拜内拿到产品。但是我的建议被否定了，因为他们无法改变自己的观点。

是不是可以再解释一下您所谓他们无法改变自己的观点的意思？

嗯，一般来说，因为人们从来没有真正了解，或是忘记自己到底在做的究竟是什么，也就是什么才是真正对他们有益处的。我们的配销中心忘了其实他们真正要做的事是要把产品更快速地从苹果送到消费者的手中，却总是觉得还有许多其他的事情要做，比如与消费者的人际关系之类的啦。这些事情取代了部分销售的功能，变成一团混乱。结果，资讯业界终究走向了邮购。戴尔电脑就是依此模式建立的。苹果电脑本来可以比戴尔电脑更早这样做的。

但是人通常很少去思考自己在做什么或为什么做这件事情。他们这样做只是因为一向都是这样做的，而且它行得通。然而，如果成长快速，并且要与某些大公司对抗，这种思考模式是行不通的。你必须真正地跳出来思考，也必须能够完全转换观点。

除了要找对人才之外，您也说过建立公司的环境是很重要的。管理阶层要如何为年轻的公司创造适当的环境与文化？

当然，惠普公司已经为现代智慧财产型的公司立下了典范。他们做得非常好，让我们其他人只要建立在其基础上。我会以一种不同于他们以往的方式来解释。这里大部分的公司都创造了智慧财产，纯粹为智慧财产公司。有些公司则不一样，例如英特尔就有数 10 亿美元放在工厂上，但是大部分的公司可没有。

矽谷大部分公司的成败在于拥有突破性的点子以及去实现这些点子的能力。实现与否就在于你是否拥有优秀的人才，清楚知道要设计哪类型软件。当你主要的产品基本上都是磁碟或线上的位元时，你最重要的资产是人力资源而非金钱。而且由于求过于供，你必须提供这些人比薪资与股票购买权更多的东西。你必须赋予他们做重大决策的能力，让他们成为公司核心的一员。这种参与感会驱使工作的趣味大大地增加。

比如，你要员工在你不知情的状况下为公司做出重大决定。他们最好能够了解公司大部分的资讯，所以最好建立开放的沟通政策，这样员工才可以掌握全局，否则他们将会在没有正确资讯的情况下做出重大的决定。如果是这样就太逊色了。一般来说，科技公司都很开放。他们大都是以实力主义而非阶级系统在运作。如果有真正的人才，而你不接受他的意见，他们就会离开，转到愿意接受他们意见的地方去。

当你把老板看作是教练而不是老板的时候，阶级系统便有不同的意义。如果在矽谷，你就是你自己的老板，因为你并没有签订合约。矽谷和某些产业一样，不使用合约。如果你不喜欢一家公司的做事方法，而且够优秀的话，那么任何时间都可以离开到其他公司去。事实上，猎头公司每个礼拜都会打电话给你，而你只要打个电话，就可以离开那家公司了。由优秀人才组成的，且由智慧财产驱动的企业里，其权力结构整个是颠倒的。企业执行长是力量最薄弱的；力量最大的是炙手可热的个人贡献者。他们纯粹贡献个人力量，但是他们比任何人都有力量，因为他们设计产品。

我现在是有一点夸张，事实上中阶的管理者特别的重要，因为是他们雇用与培养这些聪明绝顶的人才。但即使说传统的企业金字塔完全被翻转，也并不算过分扭曲事实，而这也是应该走的方向。矽谷开创了许多公司进入下

一世纪所需要的经营方式，那时将有愈来愈多的公司，其收益是纯智慧财产。

这一点从理论的立场来看是满不错的。但是从实务的观点来说，那又代表了什么意义呢？资讯开放以及“掌握全局”是否意味着一个优秀的程式设计师可以随时走进你的办公室打开您的档案柜吗？

不，那样做是不适当的，因为那是对个人的不尊重，我也是一个人呀！它真正的意义在于员工可以知道许多事情。我们每月一次把大家聚在一起，告诉大家所有正在进行中的事。现在有愈来愈多的公司在这样做，当然不这样做的也不少。

您也要求员工投入其中并提出建议？

当然，这是经常有的。我们会站起来说：“刚刚失去的这张订单的原因是什么？”或者，“刚刚赢得三张订单。新产品成长的原因是什么？旧产品滞销的原因又是什么？”

什么话都可以说，不管是好消息或是坏消息。我们也一起讨论策略。有一年我们离开公司两天，也把整个公司甚至连接待人员一起带离，因为我们发现他们也应该知道公司的状况。我们把整年所有的事情重新对焦、统整一次，包括公司的策略、方向、加强之处及下年度的计划。我们同时在那些会议里煽风点火。这要花很多很多的钱，但是却非常值得。

我们已经谈过您能为公司引进优秀人才的这项才能。您觉得自己在管理上的弱点是什么？

我不知道。每个人都是不一样的，有优点也有缺点。

许多时候，优点与弱点就像是硬币的两面。在某种状况里是优点的，在别的状况里却是弱点，然而人却常常无法转换。谈优点与弱点是很困难的，因为它们几乎是一体两面。

我的优点可能是我总是以自由艺术与人文的角度来看科技。因此我常常将其他领域的洞见带进科技界，把科技界推向这个方向。麦金塔的桌上出版系统就是这样的一个例子，麦金塔电脑里比例完美的字形间隔，还有它的易于使用都是。麦金塔上所有桌上出版的东西都源自于书本，那种印刷体裁的丰富感是资讯界里没有人懂的。我想另外一个优点是，我相当善于评断人，此外有让人为一个共识凝聚在一起的能力。

那么，您的善于识才以及自由艺术的优点，在什么时候反而变成了您的弱点呢？

在某些状况下，我的弱点是太过理想主义了。永远要求“最好的”，往往就无法容忍“还不错”的状况。有时候当我应该要求只是“还不错”，我还是会要求要“最好的”，结果反而什么也不能达成或甚至更倒退。我总是不够聪明，能够完全知道什么时候该要求到最好，什么时候该要求到还不错。有时候我会被“可以做到”与“可能做到”、“循序渐进地做”与“全力冲刺去做”这样的事情所蒙蔽。在理想与现实之间找到一个平衡点仍然是我应该多加注意的。

你总是要求最好的，且以极为非凡的领导魅力发掘出优秀人才而广负盛名。您是如何激励您的员工的？

嗯，我想是工作本身激励员工的。有时候我会希望那是因为我的关系，但却不是。我的责任就是确保工作达到该达到的水准，以及让员工能够尽其所能地超越自我。但是真正激励员工的还是工作本身。那才是把他们连结在一起的关键。

可是以麦金塔的例子来说，你也得到员工巨大的付出。撇开工作的类型不说，不是每个人都可以激励出这种付出。

我也不确定是否要把此归诸于个人领导魅力。不过执行长的工作有一部分就是去吸引、恳求，有时候是胁迫，用任何方法，让员工以更宽广、更深入的方向去看事情，并且把工作做得比自己认为可以做到的程度还要更好。

当他们已经使尽全力而你还觉得不够的时候，就直接告诉他们：“这样还不够好。我知道你们可以而且必须做得更好。就是现在，回去把它做好。”

你必须小心翼翼地玩这场牌戏。你的决策必须是正确的，因为你正在搅乱他们的生活。这就是工作的一部分，最后，你所创造的环境、工作伙伴及工作本身之间是息息相关的。如果你和许多麦金塔小组谈过话，即使从我们卖出产品到现在已经有十几年的时间了，大部分的人仍然会告诉你，那段研发麦金塔的工作期间是他们一生当中最有意义的经验。如果我们从未推出一项产品，他们就不会这么说。麦金塔经验并不同于与一群有趣的人去露营，也不只是一场激励人心的演讲；它是一项每个人都投入心力的产品，是表达深切的感谢，向全世界展现的产品。

所以到最后，工作才是维系员工热诚的主要原因。这也就是为什么选择非常重要的事情去做是最关键的，要激励人去做碗早餐的麦片，这种简单的事反而是非常困难的。它必须是一件值得去做的工作。

我们在此换个话题。创业投资人在开创新事业所扮演的角色是什么？

从前创业投资人对一家公司的帮助很大。他们可以说是老师。

帮助会比现在更大吗？

是的。理由非常简单，以前的创业投资人都是经营者，或者主管部分商业事务。唐·范伦提诺（Don Valentine）就是在担任国家半导体（National Semiconductor）的行销副总裁时成为创业投资人的。创业投资人就是为那些成功创立的公司做基础工作，投入的专长与经验不下于其所投入的金钱。

但是这项工业发展得太快，以至于超越了具有这种才干的人的成长能力。现在许多创业投资人都没有那些经验，他们只带钱来投资。不是钱不重要，而是现在事情已经很不一样了。我听说创业投资人聚在一起争辩着是否要换执行长；那不是他们应该讨论的，他们应该要去帮助企业成功。

那么，如果您今天是一个没有钱的年轻创业人，你还会去找他们吗？

如果你想要开创一个事业，而你还年轻，最好的办法就是去找一个曾经创业过的人，一个有经验与专才并且在寻找小额投资的人。如果这个人刚好是个创业投资人，就找个创业投资者。如果这个人刚好是个私人投资人，那就找个私人投资者。如果这个人刚好是来自成功的企业也愿意投资一点，那就让他投资。他们如何称呼自己并无伤大雅，重要的是他们有经验。

如果有人对创业有兴趣，您会给他什么忠告？

很多人这样问：“我想要开一家公司，我该做些什么？”而我提出的第一个问题总是：“你所热爱的是什么？你开的公司想要做的是什麼？”他们大都答说：“不知道”。我给他们的建议是，去找份工作让自己忙碌起来，直到你找到答案为止。你一定得要对某些事情热衷才行。不能只因为你想要开公司，就去开了一家公司。几乎我所知道的每家公司都是因为没有人相信他的想法，最后才不得不自己开公司。苹果电脑就是这么成立的。还有Pixar和英特尔也都是。你必须对自己的想法充满热情，强烈感受到愿意为它冒险

的心情。如果你只是想要拥有一家小公司的话，那就算了吧。

这是件工程浩大的事情，随时都要耗尽心力。我所做过最困难的事莫过于开公司这件事了。它也是极有趣的事，但却也是最为困难的，如果你对自己的目标或开公司的理由不够热衷的话，终将会放弃。但是你会看不开，所以一定要对自己想要的东西有强烈的感受。

即使是开间面包厂也是如此吗？

是哪一行并不重要，有很成功的面包厂，也有很成功的半导体公司，哪一行都行，这真的没有太大的关系。重要的是你知道自己一定得做这行生意，而且可以比其他人做得更好。你必须真正的渴望成功，因为那可是工程浩大的事，特别是在草创的阶段。

是什么原因让您一直持续下去？您可以多花点时间陪家人的。

我每天都去 Pixar 和 NeXT。我去那里有两个原因：第一，因为这两家公司实在都好；第二，因为这里面的人都非常优秀；我整天就是和这些顶尖的人才在一起。这就是我这样做的原因。

然而我正在尝试过比较均衡的生活。因为我有两个孩子，我当然要少工作几个小时，并且减少旅行。如果你找不到平衡点，你就不会组织家庭，要不然你可能会错过它。保持平衡向来就是一种挑战。

谈到 Pixar，您对于软件和动画工业有何看法，哪里相似？哪里相异？

嗯，两种产品的周期不同。

除了 Pixar 之外，我这一生所做过的每一件事几乎都是为了 Apple，你再也找不到第三者了。你不可能在 10 年内把麦金塔做起来。我所从事过的技术现在已经沉淀，成为建立其他技术的基础，就像麦金塔所提升的是当时的文化。现在，视窗已经拿到了指挥棒，准备取而代之。同样地，将来它也会被取代。

相反地，Pixar 能够随着每一代儿童的文化自我更新。《白雪公主》的录影带在两年前上市，并且卖了超过两千万套。而它已经有 60 多年的历史了。我认为在六十年之内人们也会像现在看《白雪公主》一样看《玩具总动员》。从现在起同样的电影可以一看 60 年或 100 年，这件事是很耐人寻味的。

谈到麦金塔电脑，我想稍微谈一下约翰·史考利这个人。您曾经在私下与公开场合表达对他的不满，到目前为止，您甚至宣称是他把苹果电脑给毁了。

是的，他的确是。

那么换成是您会有什么不同的作法？您和他的不同又是在哪里？只是因为开放授权作业系统，或开放相容性这些问题吗？

不，这个问题深刻得多。

多年以来，苹果一直要把电脑带给每一个人。这是一场个人电脑的革命，关系的是产品以及使用者的经验。一些很有智慧的人曾经教过我，如果你把公司的客户、产品与策略管理好，那么盈余就会跟着增加。但是如果你只管着公司的盈余，忘却了其他，你终究会碰壁，因为你会看不到目标。

在苹果电脑里，高层管理基本上变得非常腐败，在很多方面来说是由约翰·史考利开始的。也就是在目标上开始腐败，变得非常利益取向，不再重视产品与客户。同时在利益上开始腐败、自私，公司养了过多宾士车、专用飞机以及办公大楼。我不能说是谁，但是我想如果有人去探究的话，一定会

发现有贪污的情事发生。在那之前，苹果曾经是一个非常民主、平等的地方，没有人拥有宽阔的办公室，没有人是养尊处优的胖猫。

这场毁灭当中最重要的部分在于整个公司的价值变了。他们把原先制造世界最好的电脑的信念变成了对赚钱的信念，真是令人费解。也就是由于这一点，以及大多数制造突破性产品人员的快速离开摧毁了苹果。

也有许多新人加入了苹果。但这就像在火箭发射前才登上火箭，却想像自己是制造火箭的人，其实他们只是旅客而已。这些旅客都相信自己就是火箭的制造者。这在公司还不需 要打造一艘新的火箭之前还没什么关系。然而苹果已经走到了这一步，却无法打造出新的火箭。他们尝试做出了“牛顿”。却是一次惨败，仍然在原来那一艘火箭上打转。早在数年前就需要再造一艘了，但是公司里并不存在足以让他们知道要如何建造火箭的文化。

整体来说，苹果过去拥有一套非常好的价值基础，其中很多是由惠普所立下的典范。我们仿效了许多他们的做法，并且尝试奠基其上。我们的价值在于建造出世界顶尖的电脑，当这些价值变成了“制造电脑的原因是为了要赚很多的钱”，许多事情便在晦暗不明的情形下有所改变了。在过去的价值中发亮的人不会在现在的价值下发亮，因为发亮的是另一组人。这些改变后的价值观最明显的不同在于，从前我们希望尽可能多的人能使用我们的电脑，虽然不称做市场占有率，但是它的确是。

在我看来，苹果最大的错误不在于她是否在八十年代晚期将技术授权给别人。苹果最大的错误在于她变得无比的贪婪。苹果把产品的价格标得老高，不去追求市场占有率，为 PC 工业撑起了一把巨大的保护伞。我们本来就不是要走这一途的。我们之所以建立麦金塔工厂就是希望有一天能够把它的价格降到 1000 美元，但是相反地，他们却卖得贵得不得了。如果苹果关心的是电脑的使用者而非每年赚进四亿美元，我想苹果现在可能会有 35% 的市场占有率。

那才是我们所在乎的。一个拥有优秀人才的组织必定会随着上层的意思自我调整价值观。有些人只适合某种价值观，一旦碰到此一价值观的改变，他就会离开。然后其他的人会进来。5 年之内你就可以把一个组织大大地改变。苹果在这方面出了一些问题；他们任用了许多二流人才，一个接着一个进来。

谈到伟大的产品，您认为这个产业下一个伟大的产品会是什么？它的远景又如何？

老实说，我一点都不知道。

你现在可以看到的就是一个大趋势。这个趋势就是电脑将会从一个主要属于计算的装置变成通讯装置。我们已经知道这就要来临了。网际网路现在的规模远远超出想像。但是它到底意味着什么呢？我也不知道。网际网路早在更亲切的全球资讯网（WWW）之前就已经存在了，可是全球资讯网还是一个非常简单的东西。我认为可以突破的空间还很大。当这个突破达成时，可能也会像现在的全球资讯网一样快速风行，意即 5 年之内事情就会有很大的转变。但是要具体说出那是什么是非常困难的。

2 T·J·罗杰 丝柏半导体

重要的远景来自于一般大众

T·J·罗杰 (Thurman J. Rodgers) 是丝柏半导体公司 (Cypress Semiconductor) 的创始人、执行长兼总裁。总部在加州圣荷西的丝柏半导体公司是一个国际性的积体电路 (如晶片) 供应商, 其市场范围包括高性能的电脑、通讯器材、各种仪器与军事系统。

T·J·罗杰 (即大家所熟知的 T·J·), 毕业于达特茅斯学院 (Dartmouth College)。当年他曾代表毕业生致词, 主修物理与化学双学位。而后获得史丹佛大学的赫兹 (Hertz) 奖学金, 并于 1975 年取得电子工程的博士学位。当罗杰还在史丹佛的时候, 他发明并且取得垂直金属氧化半导体的技术与专利, 并在稍后卖给 AMI (American Microsystems)。1975 年到 1978 年间他领导 AMI 的 MOS 记忆体设计小组, 之后转往超软半导体公司。领导静态的 RAM 产品小组。

由于不满 AMD 的管理 T·J·在 1983 年创立了丝柏。4 年之后, 该公司就上市了。目前年盈收超过六亿美元, 员工超过 1500 个。

丝柏财务上的成功要归功于公司的文化。罗杰将在其后详细解释丝柏引为基础的五项核心价值。而他本身也以在丝柏灌输这些价值为荣, 曾经为《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 写过几篇文章以及《无籍口管理》一书 (No Excuses Management) 来专论这个主题。

称罗杰为矽谷最杰出的执行长, 的确名副其实。不论谈的是有关移民政策、工作场所的多元化种族或者是丝柏的竞争对手等话题, 他都非常简洁直接地发表他的意见, 有些人也许会觉得不太喜欢, 但有的人则觉得这样是够爽快坦诚。

最近发生的一个小插曲是这样的, 罗杰收到一封天主教修女的来信, 要求他用多元种族来组织丝柏的董事会。于是他在《华尔街日报》(Wall Street Journal) 刊登了长达六页的回信, 率直地告诉这位桃乐丝修女, 他不需要她的建议。

我们与罗杰在丝柏的总部会面。在摆设不多却严谨的办公室里, 唯一一件价值不菲的陈设是一尊立在书橱旁, 拓荒时期勇敢的牛仔骑在扭背反抗的野马身上的雕像。

公司规模那么大了还输给别人, 一定是把事情都搞砸了

您为什么离开 AMD, 自己开公司?

事实上我妈妈也曾经这样问我, 并且重述问题的负面意义: “你现在已经身处疯狂的竞争之中了, 在 AMD 你可以稳当地扶摇直上, 为什么要放弃这个明确的机会而去开公司呢?”

我从大学毕业后就想要自己开公司。我要在 35 岁以前开一家自己的公司, 这是我在 21 岁时立下的人生目标之一。人们到底为什么要自己开公司呢? 创业者的标准答案都是因为受到挫折。当你眼睁睁看着一家经营不善的公司时, 你心里明白它还可以更好。

就像是新上任的国会议员, 发现原来其他议员其实也不怎么样。突然间, 你知道可以去开创比现在所在的位置更重大的事业。这一点才是最重要的原因。

是否一定要有原创性的想法呢？

不必，我觉得有这种想法全都是胡说。如果你观察一下惠普，他们最早的两个产品是自动冲水便池与保龄球固定辅助器，这些东西几乎没有什么独特的想法。在我们的情况来说，可以说是有，也可以说是没有。

我们的计划是要以一项技术优势的产品：记忆体，也就是 RAM，来打败大公司。我是一个技术人员。我拥有史丹佛大学电子工程的博士学位，我的专长在电晶体学。还在 AMD 的时候，我就看到了 CMOS（用来制造积体电路，或称之为晶片的互补型金属氧化半导体处理的技术）。

当我 1974 年还在史丹佛读书的时候，CMOS 就已经有 10 年的历史了。我是因为和早期研究 CMOS 的成员之一共处一室而了解到，这无疑是未来的技术。早在 1974 年我就知道这件事将会发生。1979 的我已经知道要如何去做，然而由于完全不了解技术部主管所做出的内部政策，让我在 AMD 时无法实现这件事。

在观察整个半导体工业后，我估量我可以用速度快两倍的记忆体打进市场，开创极佳的机会。虽然速度比原来快两倍，却只要一半的电力，而其晶片体积也比原来小一半。如果你花两块钱的成本去做，而我可以做到花一块钱去做，然后卖 8 块钱，这么一来我就赢了。

我已经完全知道要怎么去做，而且断定日本人也在 1979 年，几乎同一个时候在做同样的事情。当时美国的半导体工业真的很弱，有势力的公司如英特尔和 AMD 却都很骄傲。他们已经到了一个高峰，不再那么努力，随时就有更为优秀的技术可以取代他们。

这件事就快要水到渠成了。我看到了这点，日本人也看到了这点。于是我就跳进去，开始打击市场上原有的产品。我们在技术上的一击是非常日本式的，同时拥有非常好的制作，而且一直都保持得很好。所以这不是什么特别的创见。

如果 CMOS 是一项较好的技术，为什么 AMD 不做？

我到 AMD 帮他们发展 NMOS（N 型金属氧化物半导体）的技术。NMOS 可说是半个 CMOS 了。我发现 CMOS 没有理由速度这么慢，它可以非常快。突然间，我看到以最少且便宜的技术开发最快速技术的这片远景。我向他们说明了这个想法，于是 AMD 找了一组人来做 CMOS 的研究与发展。那些人都是些政策白痴，他们的顶头上司则很低能，有很长的时间一直搞砸了他们的工作。

我来解释他们为什么会搞砸。我当时写了四页的笔记解释他们在技术上为什么没有击中目标。基本上他们只是英特尔的应声虫。英特尔也曾经做过同样的事，结果搞砸了。AMD 也就这么假设：连英特尔都做不到，他们也做不到。于是这场争论就变成是权力与势力之争，而非电晶体、电子以及兆分之一秒与兆分之一法拉（Pico-Farads）的技术之争。这就激怒了我。

我曾经在 NMOS 小组里非常地成功。我为 AMD 发展了一笔 2500 万美元的记忆体生意，一直表现得很好。在我主持那个小组时，我们取得了更高的市场占有率。但是他们却拒绝让我去做 CMOS。就在我决定离开之后，才因为 CMOS 的一再失败而让 CMOS 小组归我领导。

这个时候，我想要拆散这个我不太喜欢的小党派。然而他们却不允许我以自己的方式来管理这个小组。所以我和部属发生了技术上的争论，他们威胁我如果不照他们的意思做的话，他们就要去向“爸爸”告状（AMD 的总裁杰瑞桑德，Jerry Sanders）。你可曾想过身价 10 亿美元以上、花这么多钱

在研究开发上的公司会这么不可理喻。它应该可以把小公司压得死死的，就像捏死一只虫一样。但是很多大公司仍像以往一样压不死小公司，所以一定是有哪里出了错了。公司规模这么大还会输给别人，就一定是把很多事情都搞砸了。这就是当时 AMD 内部的情况。

您是否认为丝柏之所以能够以一个小公司去与竞争者交手的原因就在于，英特尔与 AMD 在技术上不够纯熟？

他们不是不够纯熟，而是只会把一些事情搞砸。AMD 在整个八十年代的早期都在煎熬当中，并不是没有做出 CMOS。桑德晚了好几年才涉及 CMOS，完全是因为我刚才所说的；如果他基于我的专长让我来主导这件事的话，老早就做出 CMOS 了，可以早赚几年的大钱，可是他没有这么做，因为他不是技术人员，他不了解。他层层授权，一连串地下命令给下面的人做决定，而下头的家伙也一样不了解。我没有那么长的生命可以再耗下去。他们不是不够纯熟，而是可悲的。这就是为什么日本人打败他们的原因。

现在他们很有能力了，才能把日本人再打回去。基本上无能的公司就会被打倒，跟 MITI、政府补助或其他什么狗屁都没有关系。为了公司信誉、AMD 决定不能输给日本人。他们开始改变，开始改善品质以及做统计过程控制。我不能说和日本人做得一样好，但由于他们在发明上的优势，在制造的差异上也就无关紧要，而这个优势却是日本人所没有的。

您对产品革新有何不同的看法？相较于 AMD，丝柏如何更能听取员工对于好产品的构想？

这是个好问题。人们会提供我认为不好的构想，有些还就此离职去追求其它。AMD 与丝柏的差异在于，我有无参与其中。在丝柏，我亲自参与评估新技术的发展。我是个科技瘾君子，了解科技是推动这个产业的手。和刚刚提到的 AMD 例子不同，我不把科技视为一种威胁，反而把它看成是一种机会，所以我会亲身投入其中。

在丝柏则是一种相反的状况。实际上我们研发部的副总裁本身就是研究与发展的制造者。他的薪水多寡要看他是否把技术商品化。在此同时，我坐在房间里说：“这是个好主意。我们何不不做这个或做那个？”研发部副总裁则坐在那里想着：“天呀！他又要叫我去做什么冒险的事了？”我是那股致力于把更多技术带进这家公司的力量，也是让这些事情实现的最高行政主管。

我对于新构想的态度非常开放，除了为这家公司里每一项新产品与技术做评估，每周花三个钟头在一场开放的论坛里，其中有制造人员、行销人员、应用工程师、生产总经理以及技术设计人员。在这里我们听取从四面八方来的各种产品提案。如果你得到赞同，你就一路顺风了。通过的条件不会像：“哇！这真是个好主意，我们就花个百来万来做吧！”这么简单，当然如果你有个很好的点子，愿意来参加这个会议，并且经得起一些严格的考验，那么就可以实现你的构想了。

1992 年下滑的销售量迫使您不得不打破 100% 美国制造的原则。您把制造厂移至泰国，这是否明显意味着把制造移至海外是对的？

这个答案非常明显，公司内部的争论结果是大家都反对我，好像我是这件事的坏人。那么，1992 年的问题出在哪里呢？

首先，我们拥有一套全美国的策略。所谓全美国的策略意思就是说在美国进行制造。我们也有一套利基产品策略，拥有五千种产品/套装组合；同时

我们也做很多军方的生意，所以我反对这项决定。但把制造留在美国，每年要增加 1700 万美元的成本。

从我们创立这家公司以来，如果美国这套策略还划算的话，公司可能已经获利三成了。我们当时这么说：“我们一直做得很好，如果可以不要始终都背负美国制造的这个包袱的话，还可做得更好。”问题是出在自动化的竞争。当我花时薪 12 美元请两个人来操作机器人，泰国可以只花时薪 1 美元请好几个人来做。这是第一点。

第二点是全世界都走向海外去做组装与测试，因为这是属于低阶的技术，在哪里做都可以。我所说的是高阶塑胶铸模技术，基本上这只是把塑胶融化，然后倒在模型里而已。

当这个产业移至海外，东方世界就取得组装与测试的核心技术，美国则退居其后。如果我不同意把制造厂迁移海外，我不只在劳工成本上失利，还要对抗远东地区的管理文化。他们已经发展出在美国从来没听过的统计过程控制作为管理技术支援。最后我终于被董事会逼到了尽头，放弃了全美国策略。

您真的遭到董事会的逼迫吗？

是的。他们给我很大的压力。

是董事会促成这项决定的吗？

我们的董事会都是些国家半导体的大老，他们在全世界都有设厂的经验，很清楚该怎么做，且给我很大的压力。我一直把它推掉。那时我们的获利率是 23%。

那他们到底要我做什么呢？穿过马路，走进厂房，然后去说：“四百位的员工，恭喜你们了！你们做得很好，我们的获利已经打破记录了。但是破记录还不够，我要请你们停止工作，这样我才可以迁移到海外去赚更多的钱。”然后我会看着董事们说：“为什么你们其中一个人不去说，因为我并不很赞成这件事。”回想起来，他们完全是对的。从经济的观点去想，全美国策略是很愚蠢的。你没办法与世界的经济潮流唱反调。

这种事的确从来没发生过。

许多国家都做不到，更不用说是企业了。现在我又更深入地研究过，全美国策略和我基本的经济原则是相违背的。我的原则是世界上没有安全的避风港，唯一安全的避风港是能力。做事情的能力，也就是知识。

知识就等于金钱。这很简单。当你不能以自信与知识去判断事情，而他人却能够以更便宜而有效的方式做相同的工作时，你应该让他去做，而自己去做了解又擅长的事。

第二点是在成功打败了那些痴肥傲慢的大公司之后，我们却更进一步地重蹈覆辙：我们得意地读着自己的剪报。

我把所有的剪报贴在墙上，然后变得骄傲起来。制造上，我们在 1992 年以前把 1983 年的品质改进至 1985 年的品质，而那些先前被我们一脚踢开的家伙，则一路从 1985 年提升到 1992 年的品质。有一天我突然醒来，发现英特尔与 AMD 已经不再是那么好欺负的了。

制造上落后是一个文化问题。因为我们对制造的态度是，“我们是丝柏，怎么会落后？”丝柏无法忍受听到“我们落后了，我们受到打击，我们必须改变。”最后只好找人来帮我们改头换面。

现在您几乎已经看尽了每家半导体公司在某些点上的挣扎，您有没

有最欣赏的一个？

微米科技（Micron Technology），因为我是一个搞制造与技术的人。不说英特尔是骇人的，因为事实上他们发明了个人电脑等等。但是我就是喜欢微米。

我以前有全美国策略的问题，解决这个问题很简单。我永远也不会忘记一个副总裁对我说：“即使我们已尽了全力去改善效率，每年仍会落后对手好几百万美元，而且我们再也承担不起这样的损失。”

我马上就想通了。“好，你是对的，我们一定要改变。”所以5年后我们改变了。前1/4阶段，我们拆掉了组装模子的50个测试仪器，一次拆一个，并且确定他们组装完成，7天之后在泰国就能运作。现在我可以做出比任何日本公司更便宜的RAM。也许微米可以做得更便宜，也许不可以。但是我相信我们可以做到。日本人已经被逼得要退出SRAM的市场了。

有多便宜呢？而且，是从什么时候开始的？

从1985年开始。那是一个危机，公司需要转型成世界性的企业，一个在制造的水准上不断提升与学习的公司。现在我们已经做出更多样化的产品。7天后，第一批试产RAM会从印度的设计中心邦加洛（Bangalore）起飞。我们将在密西西比的设计中心训练他们，看看他们能不能做RAMs。我们现在正在做各种各样的变化。

看来您似乎身处在极具吸引力的行业，有许多的困难与障碍要去克服。

这是真的。从某些方面来说，它是残酷的。因为只要你连续3年稍微跟不上一点点，你就不必再玩了，这期间的差异可以小到只有2%上下。但是一旦你可以在那个世界生存，你就需要改变，并且要与你的竞争者比赛改变的速度，然后你所说的真理会更容易成真。

现在我们正在买回自己价值5000万美元的股票，因为华尔街并不了解这点。大众开始害怕，他们也搞错了方向。从今天开始一年内，我会买下自己公司价值五千万的股票，然后以一亿美元卖回到华尔街。我将会赚到5千万美元，因为我了解这一行，他们不了解。

知识就是金钱。他们的方向有很大的错误。此一工业今年是1460亿元。五年前是500亿，十年前是170亿，而在十五年以前大约是40亿。在15年之间由40亿变成了1500亿。到了公元2000年，我们期待达到3500亿美元。

想像一下。到了2005年，这个数字就要达到8500亿，在10年间成长6倍。当我多增加五种顶尖的产业，就有比原本丝柏大上6倍的工业。所以我完全同意你所说的，半导体就要登上国王的宝座了。我们朝着晶片工业的时代走，蚕食很大部分的系统工业。第一个打倒的就是个人电脑工业。我看见晶片工业庞大的成长，也发现此一产业中的制造零件变得非常重要。

未来主导半导体工业的是什么？是SRAMs，还是快闪记忆体（flash memory）？

我已经不再以产品的观点来看市场了。如果你回顾过去10年的半导体工业，什么才是最重要的呢？是变化。

主要是能够生产数百万的晶片，把它们结合在一起作成有用的东西，并且必须有足够的弹性用不同的技术做出不同的产品。丝柏会有一两个或更多的领导技术，以防SRAM的业务由于某种原因而疲软；有了这些特殊的技术，

我们才不至于因为只专注于一个小利以致挨饿受冻。

我们能够把沙变成数百万种晶片之类的东西，这就是丝柏；今天还包含 SRAMs 在内，未来却不见得。这将会是一场渐进的、至少三五年的改变。它不会急转直下。如果 SRAMs 真的是每况愈下，也许有几年我们会稍微受损，但不会因而倒闭。

您真的是很有钱。是什么原因让您一直留在丝柏的？

我有三个选择。曾经有人邀我去参选国会议员，而且还是和诺曼莫内塔（Norm Manetta）这个民主党的蹩脚死猎头打擂台，但是我把它回绝了。当我是一个财富创造者时，为什么要成为一个没有附加价值、甚或附加负面价值的财富分配者呢？

当我有能力经营一家半导体公司时，我为什么要每天跑去华府和那些政治低能儿打交道呢？我只用了 4 千万美元建立丝柏，干嘛不好好做？我干嘛不拿 4 千万美金去开一家属于自己的公司，搞一个价值两亿美元的 IPO（初次公开发行股票），并拥有 60% 的股票？这不是好多了？这可是比尔盖兹级的天文数字了。

我不知道。我已经有够多的钱去买一辆比我开了两年的本田雅阁还要好的车子，但是我并不想要。如果有了一部比较好的车子，为了上班而需要把它操个半死，飞奔于停车场之间，我会觉得很难过。我大都不这么用钱的，所以不需要更多的钱。我已经有钱了，为什么不去做更大的事业？为什么我不像乔治·费雪（George Fisher）一样？他是一个博士，是个聪明人。我可以等著名公司如柯达（Kodak）一蹶不振时，来取而代之，看看我可不可以扭转它的劣势。

丝柏在公元 2000 年就要成为 20 亿的公司了，到了 2005 年我们将成为 25 亿以上的公司。如果我还能再稳坐十年现在的位置，我就还可以主导这么一家大公司，况且这里的人都是我自己的班底，没有必要进入一家新的公司去整治它，还得去和层层官僚周旋，或派部门里的人去纽约。

到底什么才是了不起的工作呢？当美国总统吗？想想看那活受罪的体罚。假设我去做这份工作，就必须被迫在全美国做竞选活动，忍受隐私被揭发，和竞选对手做无谓的竞争，并且还要向媒体磕头。

而且还有某些异议团体？

对。这样一来我必须去做一些威胁生命的决定：我是否要拿烟商的钱？我是否要拿美国审判律师协会的钱？美国人讨厌政客，所以连带也讨厌总统。看看美国总统和诽谤流言的密切关系，还有他所面对的那些无理的问题。他要去忍受这些垃圾，这是很可怕的，但是他做到了。他容许这些事情，但是他们却讨厌他。一般说来，不只克林顿如此，只要是总统全都如此。

公司的人并不讨厌我，他们了解我的立场，自愿来到这里。自愿来这里和我一起工作的人，彼此都感到很愉快。这就是我们还在这里的原因。再者你必须让别人知道为什么人们要在这里。这抽丝剥茧后的核心价值才是真正的原因所在。然后你说：“我来这里是要成为一个搞 SRAM 的人吗？”如果你是那种不希望一生的工作在五年之后可能就没有了的人，那就对不起；如果是自问：“我来这里是要成为一个搞晶片的家伙吗？”这就对了，或者“我们是否制造了世界最好的晶片？”答案是肯定的。

谈谈文化、价值与远景在贵公司的角色？

我经由柯林与波拉斯〔Jim Collins 与 Jerry Porras，是《永续经营：

成功企业的眼界》的作者），发现一点有关公司文化的结论：拥有一套核心价值的重要性。

他们叙述了一种建立公司核心价值与文化的方法学。过去，核心价值已经被巫医、心理医生、穿健康鞋的人、风行世界的健康食品主义者这类人定义成每家公司都要有其自尊。自尊在此意即“说的好、好好说、大家随时都很快乐”直到你离开为止。

柯林与波拉斯把核心价值简化成一种可以投入的客观方法。你知道，在过去这种文化是真实的，其力量庞大，而且有效果。在我们公司里的核心价值之一是：“我们说实话。”这是一个绝对的核心价值。如果你想要被踢出公司的大门，你只要变成讨厌鬼、骗子、政客，那么马上就会变成一个不受欢迎的人。

远景与价值什么时候开始对丝柏是很重要的？

1992年后。这是在1992年“发现自己”当中的一次改善运动。1992年我们原先的计划清楚地定位在成为一家高科技公司。我们的晶片要做得更小更快，并且比其他人的做得更好；我们要瞄准我们的竞争对手，然后把他们干掉。但是我们在1992年失去了优势，因为这份最适合我们的工作虽然让我们赚到两亿五千万美元的盈收，却也让我们停滞不前。在我们人手严重不足下，妨碍了制造、销售以及行销工作。

即使我们的员工再怎么努力，他们都没能做好工作。我要求高品质工作的结果就是经常与员工有所差距。我们在财务上有问题，所以负担不起建立资源所需的资金。基本上我们必须改变一些利基点。

有人说：“如果我们不制造世界最快的晶片，那我们算什么？”我一直不断在提出经营计划，一直述说我们做的是什麼，为什么要这么做，谁是我们的竞争对手，而且我也一直得到公司没有远景的回应。这可真的把我惹火了，因为我一直都在述说我们将要做些什麼。但是这却不能取代远景。有一天我收到一个没听过的史丹佛教授吉姆·柯林斯（Jim Collins）从史丹佛寄来的一包东西。那包东西在我的公事包里摆了两个月，然后我才把它打开来看。里面有一段出现在《现代启示录》这部电影的对白。你看过这部片子吗？

看过了。

这是一部很沉重的电影。马龙·白兰度曾经有一段话谈到远景，这一段对远景的启发是在他看透了天上的云那一刹那所说的：“它就像一颗钻石的子弹正中地打在我两眼之间。”

我看着它说：“这就对了。这就是那颗钻石子弹。”

起先我跟着巫医走进了这个感官的世界。当你踏进这个领域，它就充满了巫医。突然之间，我看到一个客观的、终极的，以事实、知识和理性来定义自我的方法，就是“无关价值的”：它并不支持任何一套价值。你不需要去看 Tom Peters 的书里面所说的，如果你做了什麼什麼，你的公司就会成功等等这些没用的东西。在柯林和波勒斯的书里，你自我定义，好的公司知道如何为自己定位。这才是那本书里最重要的讯息。

所以，我们公司的五项核心价值是：

我们要赢。

丝柏人是最优秀的。

我们“做有益于丝柏的事”。

没有任何借口，我们一定达成目标。

我们不是店面，只制造我们卖的东西。

核心价值第一条：我们充满竞争力，我们乐于竞争。我们的竞争者如安迪·葛洛夫（Andy Grove），是不能等闲视之的，我们曾经犯过一次错。同样地，也不能轻视杰瑞·桑德，当时我们以为他只是一个小小的推销员。你猜结果怎样？杰瑞·桑德仍然屹立不倒，AMD 现在是一家 20 亿美元的公司了。

1993 年，我们的财务人员提出了一个问题：“我们怎么可能再赢。我们 1992 年才被痛宰，怎么去赢人家？我们还在复原当中，还不知道会不会恢复到原来那样杰出，还是变成另外一家公司。”事实上，我们当时的营运状况背离了其中的核心价值。所以，决定把它换成另一种说法：“我们不容失败。”

如果“赢”不成为一种核心价值，那么你就有借口说：“这是常有的事呀！”二流表现会搞砸一切，直到你被收买或开除。但是如果“赢”是一种核心价值，那么对于违背核心价值就有刻骨铭心的反应，就跟说谎一样。如果知道有人对你说谎，你是不会容忍的，你会把他们叫来面对质。因此我们不容失败。

对照我们的核心价值，可以说自己无时无刻都做得很好吗？完全不能。丝柏有没有工作不力的人呢？可能有一些。我可以告诉你丝柏不太能接受不努力工作的人。就像连续三个晚上在八点才下班的人，碰到前天下午四点半离开的人会问说：“嗨！我们何不在今天晚上回去之前把事情做完再走？”

这是文化本身所造成的。也是我们处理实际效能与核心价值之间差异的做法。我们与世界上最优秀的产品与技术齐头并进。其实我们要与之交手的是那些日本的大公司，当中的每一个人都成就不凡。

一般都说半导体业将会像汽车工业一样走向合并，变成只有几家大厂。这真是胡扯。现在半导体业有两百家公司。上次我看了一下，大家在谈论的那些引人注目的公司全都是新起之秀。

就像 NexGen 和 C-Cubed。

NexGen 的杰瑞·布劳哈（Jerry Blowhard）（AMD 的杰瑞·桑德，购并了 NexGen）是热衷谈论业界合并的主要人物。他就是那种为了缓解公司财务问题去并购一家新兴公司的人。他花了盈收 45 倍的价钱去买下这一家新兴公司，哇！这个我喜欢。

我们是为个人创造赢的环境，所以认可的不是小组团队，而是个人。我希望这个远景将来有可能和我前面提到“我们要赢”这个远景相提并论，但是我总结出损益表和资产负债表是两个我们最有力的评量工具。我真的这样相信，不管在什么时间或什么情况下，我所有的小型红利计划都比损益表还差。

实施小型红利计划时，我发现其实并不需要这么做。这就像是喂饱那些饥饿的人只是为了让自己感觉好一些。结果诱发的反而是不必工作。你很快的就会发现奖励不工作作风的结果，一开始想要满足与帮助几百个人，最后要资助的可能是几百万人。我在这里常常看到这些无心插柳的结果。所以我决定让它简单一点：让每个人都能了解与处理损益表。

核心价值第二条：丝柏人是最优秀的。这是每次开会时大家告诉我的第一件事。丝柏人是聪明与认真工作的。我们不容许推诿事情。我们说实话、不找借口，也重视知识的细节、逻辑与理性。

相反地，我们为公司里的政客感到悲哀。你马上就可以分辨出你的对手是不是政客，即使是在你不熟悉的事情上。只要去问一个简单的问题，就会

得到不合逻辑的回应。当你发出一连串的逻辑问题时，你是在划定一个范围；很快地对方会针对这里面的问题去回答。当你要把他钉在这个范围里的时候，他就会马上跳走了。于是你又开始划出一个新范围。当你划到第三个范围时，会突然惊觉你面对的是一个政客。

政客都是狂热份子；他们有特定的目标，有一种理念、一套信仰。你的信仰可以是基督教、可以是政治正确性，也可以是自由政治，任何一套不需要资料在背后佐证的事情，你就是相信它。一旦从这个观点来看，你就会试着把全世界都塞在你的信念里。

但是电子不会了解这些。他们不懂什么是信仰。他们只了解实体与物理定律。所以资讯业的人如果从信仰的观点来看事情，他就倒楣了。比如“美国万岁”这句话是一种信仰，它的背后没有什么东西支持。当你的信仰没有根植在基础上，你就糟了。

核心价值第三条：我们“做有益于丝柏的事”。这不是说我们连周末都睡在这里，而是你就是公司的老板之一；我们发股票给员工，而且年年都发。由于与员工共享，所以我们每年都拥有最高的股权分配率，约达 6%。

不管他们做的是什么呢？

是的，不管他们是在什么工作岗位上。我们的股票很特殊，但是每个人至少都有一点，所以大家都在注意股票行情。

他们很关心。

没错。所以我们选择要赢得漂亮。我们奖励个人主动出击。只要你做得好，你就会得到信任。我们对员工是忠心又公平的。

核心价值第四条：我们一定达成目标。我们设定积极的量化目标。在各个部分设定积极的量化目标，并且达成目标；这是我们对数字化的崇拜。

在比较“软性”的部分，像是行销或是人事上，要设定什么样的量化目标？

我可以告诉你首先要通过的是收益，也就是在我们 14 条生产线中的每一条、每一个地区经理的销售成功率。我可以告诉你他过去什么卖得好，什么卖得不好，还有许许多多其他的数据。我可以到赋税部门，一条一条地告诉你我们如何利用帕雷托（Pareto）理论降低赋税率。

我还可以到人力资源部门向你展示我们在训练方面所作的测量工具。我们一再把目标量化，设定改善的目标，又将目标与自身做比较，然后不断努力。这是日本式的持续改善（Kaizen）的数据版。我们整个公司都是这样。

如果不这么做，就会有一个没有目标方向的员工不断地问：“这是什么？我是谁？我为什么在这里？我在做些什么？”所以我们不断地改进，目标总是愈来愈高。比如，我们一直都在追踪记录每一个员工的年收入，作为改善的参考。于是我们碰到一个问题，就是副总裁为什么不选择花 10 万美元去雇用一个重量级的老经验，却反而去雇用两个研究生，然后再花一大堆时间去训练他们。那么在员工每人年收入比方面不就要多算一个人？也许他不应该这么做，即使这两个研究生的薪水可能会比一个重量级老经验还少。虽然现在我们已经采用新的衡量标准，但是我们仍然持续做这份追踪报告，因为所有的半导体公司都会拿它来互相比较，现在我们要看的是每一块钱的收入当中有多少是间接成本。

我们的成本是世界上最低廉的。我们不能忍受浪费。这和曾任职于大公司的我们所看到的大量浪费是不同的。

跟您在 AMD 的经验一样吗？

AMD 一直多灾多难。当由于裁员导致内伤深重的时候，他们的董事会都是乖乖牌。我们没有乖乖牌董事。董事会经常给我压力，而我会乐于接受。比如，我把事情搞砸了，坚持我们只在美国做制造，而忽视事实的存在，这时敲醒我就是他们的工作。杰瑞的董事会却是另一种做法，他们让杰瑞完全照自己的意思做事情。

有一种我没有求证的说法是，杰瑞在北加州和南加州都各有一位司机和保镖。他在两个地方都有一辆 Rolls 或 Bentley。有人要求他放弃其中一处的座车，可是被他拒绝了。这件事是发生在 AMD 生意掉到谷底的时候。

那是公司的车吗？

是的。是公司的车，公司的保镖和公司的司机。那时正值杰瑞一年一度到法国的里维耶拉海岸度一个礼拜的长假。我们的一个董事第一次带儿子去欧洲，刚好走过坎内（Cannes）港口。他们看到这般配备法拉利双引擎的超级游艇正要出航去兜风。杰瑞和他的女儿及老婆（俩人年纪相仿）在船尾，还有其他的美女围绕着他。当然，AMD 的董事也受邀其中，整个假期他们都在小岛四周漫游。

我也听说过，但尚未求证，这笔花费是以业务费用呈报的。我们公司不会这么做。我们很强调这不是我们的行事风格。

核心价值第五条：我们制造我们卖的东西。我们喜欢制造东西。基本上我们以自己的技术与产品为荣。我们的设计极为优秀，相较于一般矽谷的烂公司，我们的设计师可谓训练极佳。我们喜欢制造东西，也喜欢大量生产，并且保证品质优良。

虽然我不能告诉你丝柏代表的就是品质，但是我可以告诉你我们对数字与逻辑的着迷，使产品维持在高品质。在 AT & T 13 个最喜欢的厂商当中，我们品质排名第一，也是唯一年收益不到 10 亿美元的公司。

您曾说过不太在意品质，但是也说“我们制造世界最好的晶片”。您的意思是不是说品质其实是您努力的结果？

我说的是，我们没有“我们就是品质”这样的文化。假如我们把福特小小的标语变成我们的核心价值之一。

或者说激发为一个核心价值。例如，你向一个在福特组装线上的员工走去并且对他说：“你在这里做什么？”他不会说：“我们每秒钟打造出一辆车。”而是说：“品质第一。”这是激励他的东西，因为他真正把这件事视为第一优先。品质在这个例子里是平均生产品质，与较为广义的全面品质管理中企业品质的观念有所不同。

但是如果你问我的员工在做什么，他们会说：“我们在制造世界成本最低的晶片，是世界最抢手的电晶体。我们所制造的 RAM，其速度比任何人的都要快。我们所制造的 RAM，其晶片比任何人的都要小。我们可以将产品贩卖到世界各地的各种市场，不论以任何价格都会比竞争对手赚取更好的利润。”他们会说的是这些事情，但是不会说：“注重高品质的制造是我们最重要的事。”这不是我们原始的想法。不过，我们的作法所产生的结果就是高品质的产品。

3 高登·巫庞克 Symantec

品牌与团队

高登·巫庞克 (Gordon Eubanks) 是软件公司 Symantec Corporation 的总裁暨执行长。Symantec 以创作 Norton Utilities 最为著名，但是也开发其他桌上型电脑软件产品，包括程式语言以及通讯工具。

巫庞克的执行长之路是曲折的。虽然童年时期的他对于电子并没有特别感兴趣，但是他还记得童年时期曾经梦想过有一天能够拥有一部电脑——这在五十年代后期是件几近妄想的事。最后他决定进入奥克拉荷马州立大学修习工程学，并于 1968 年取得电子工程科学的学士学位。

1970 年到 1979 年，巫庞克在美国海军服役，担任海军陆战队军官。服役于潜艇的期间，成了他津津乐道的《猎杀红色十月》的场景之一；虽然他们从未偷过苏联的潜艇，却非常喜爱这段海军生涯。他认为那是一种高压管理的环境，其关键在于责任。这种责任感后来却发展成他同事口中一种渴望成功的强烈驱动力。

当巫庞克还是海军研究所电脑科学硕士候选人时，必须选择一位论文指导教授。他所选择的是有企图心且最具传奇性的盖瑞·金德 (Gary Kildall)。他是数位研究公司 (Digital Research) 的创始人与 CPM 作业系统的发明人。

在与金德共事期间，巫庞克为金德的 CPM 作业系统创造了 E-BASIC 程式语言。EBASIC 是 CPM 作业系统早期所广泛使用的 BASIC 语言工具之一，后来发展成为 CBASIC，是个人电脑早期最成功的商业程式语言之一。

把软件工业描述成“二十世纪最伟大的机会之一”的巫庞克，创立了编辑系统公司，他的第一项主要产品就是 CBASIC。这家公司尚称成功，后来巫庞克把它卖给了数位研究公司，并且成为数位研究公司的副总裁之一。

由于不满数位研究公司的管理，巫庞克于 1983 年再度离开，与一位史丹佛商学院的教授丹尼斯·高勒曼 (Dennis Coleman) 共同创立了 C&E (Coleman & Eubanks) 软件公司。1984 年 C&E 买下了 Symantec，从那时起到现在，巫庞克一直担任 Symantec 的总裁。

Symantec 之所以发展成一家有 5 亿美元资产的公司，原因之一是来自巫庞克的大肚王策略；经由并购二十几家公司，Symantec 得以获得许多顶尖的人才与产品，并灵活运用于产品线的多样化。

Symantec 的另一项策略则是和微软有密切的伙伴关系。未曾加入过矽谷的“我们讨厌比尔盖兹”俱乐部，巫庞克与 Symantec 非常熟练于利用与微软的良好关系来研发一些可以补充微软不足的产品。因为发展工具软件需要非常深入了解作业系统，Symantec 和微软的研发人员密切地共事，以确保产品可相互操作。微软的研发人员会告知 Symantec 微软当今作业系统将来预期的改变，Symantec 便随之调整其软件。

巫庞克是受访的执行总裁当中最平易近人、最实际的一位。不用技术用语或是流行的管理口号。巫庞克的原则很简单：就是制造对消费者有附加价值的产品。

我们与巫庞克会面的地点是在 Symantec 位于加州库帕提诺 (Cupertino) 的全球总部。

我不认为所有公司的根基都必须建立在一个创新的想法上。

有一个观念是商学院致力摒除的，就是必须有一个创新的想法才能开创自己的事业。请问您相信这一点吗？

我想很少公司是基于一个创新的想法而成立的。事实上我从来没听说过这种事，因为这有点好笑。大多数的公司是在增加附加价值的想法下所创立的。你该做的是把这些价值带给消费者。

我想建立一家公司的基本方法，就是当一项新科技可以让你以比过去更廉价的方式制造东西，如此一来不是把市场扩大（如传真机），就是接收现有的客户基础，因为基本上你的东西比较便宜。所以，比如迷你电脑工业并不是一个创新的想法，只是我们可以以大型主机十分之一的价钱做出电脑，并且把它销售到新的市场、新的区域，让大家实现以前做不到的事。

所以我不认为所有的公司必须建立在一个创新的想法上。你要能够做到的是为消费者增加价值。我们公司的建立是基于现有的桌上出版软件未能有效服务消费者，于是我们创造了一个产品叫做 Q & A，整合公司现有产品线 PFS 的各项功能成为一套组合。其实我们是把三种不同的产品整合在一起以改善其功能。

有一次我与佛列德·吉伯森 (Fred Gibbons) 和伊斯特·戴森 (Esther Dyson) 散步到帕罗奥图附近的一个市集。我走进一家书店，然后跟佛列德说：“我的天！居然没有一本有关 PFS 的书。”佛列德转向我说：“如果真的有的话，我就要把我们的文案人员开除掉。你为什么需要书呢？我们的产品很简单啊，一点都不复杂的。”

突然间，我灵光乍现。消费者并非想要功能过低与过于简单的东西。他们要的是可以跟着成长的东西。在今天看来很复杂的东西在明天可能就已经是理所当然的，而消费者希望你的产品能够配合他们的系统。我也认为出版关于产品的书籍并不意味着该产品不够完善，反而是有助于产品市场的建立。佛列德比我还懂得市场行销，但我觉得他这个观念不对。

所以我是愈来愈清楚透彻了，如果有人可以做出一个产品，除了保有其原来的功能之外又新增更丰富的功能的话，那么人们便可以跟着这项产品一起成长，而不会转向使用其他的产品。这就是我们公司的根本想法，经由整合原来的产品与其他的产品，增加对消费者的价值。

所以大多数的公司并非建立在完全创新的想法之上。不论如何，今天绝对不会再有人因为和比尔·盖兹做同样的事而致富了。比尔·盖兹曾在一次演讲当中说过一件事，其大意是：“机会从来不会缺乏，但是眼前的机会不会再重复，因为我们已经做过了。所谓机会就是去尝试新的、没做过的事。”

这两种观念似乎是互相矛盾的，但要看你在市场上的位置而定。今天在软件界，愈来愈好的试算表没有什么太大的机会，但在 1981 年，这样的试算表却有大好的机会。Visi Calc 原本是所向无敌的试算表，后来被 Lotus 1-2-3 三振出局，而 Lotus 1-2-3 基本上也被 Microsoft Excel 所取代。但是，有时候越来越好也有不灵光的时候。

因此，真正的重点不在于是否有创新的想法，而在于这个想法对消费者是否有价值。转换品牌或产品的代价是否值得？产品的整个形态是否优秀到可以改变消费者的信念？

刚开始创业时，我会实际去寻求确实有此需求的地区。最危险的通常是那些未曾被尝试过的事，因为“没有人做过的”经常意味着“没有人要”。而且说“没有人做过的”通常都不是真的，真正的意思通常是“以前都没成

功过”。

而“以前都没成功过”可能是因为执行不当而非点子不佳。许多人都赞誉菲力普·康（Phillipe Kahn，宝兰公司 Borland 的创立者与前任执行长）的 Turbo Pascal，好像他就是这个低价套装程式语言的原创者。事实不然，在 Turbo Pascal 之前还有一个 Pascal 程式也是在同一个价位，但那是个很糟糕的产品，所以失败了。而康的产品就真的很好。我要表达的重点是你必须要拥有更有价值的商品，而且不论是对消费或任何人来说都是一样。

您如何认定什么才是对消费者有价值的？

消费者会决定什么对他们是有价值的。一旦消费者决定之后，要去动摇他们是非常困难的。

所以挑选下一个成功的产品完全是碰运气了？

不是的。我想你可以作一些研究、利用直觉和花点时间和消费者相处，这完全不是碰运气的事。但是成功的产品可以满足消费者的需求。如果你打算取代某些产品，那么无论如何，新产品必须增加某些价值。不管怎么说，一定得对消费者有真正的价值才行。

消费者是聪明的——就从这里开始。我们试着要把公司建立在这样一个事实上，那就是：消费者是真的很聪明，且大多数会做出合理的决定，并分辨得出现实的真假。

最后你总得给他们有价值的东西。明白可见的，新奇的东西没办法长久贩卖。像宠物石，以前有一段时间你走到哪里都看得到这类东西，现在你可能一个也买不到。

那么对于消费者不知道自己想要的是什麼，而我们创造了他们不知道的东西，一旦他们看到了就会买的这种想法，您有何看法？

所有的事情都是有连续性的。不管我们谈的是什麼问题，都有其极限的条件。在数学上，你必须很注意条件范围。人都有处理条件范围的倾向。消费者不知道自己想要的是什麼就属于这一种例子。

事实上如果要建立你的事业，最可能成功的方法就是去迎合消费者的需求。了解一下宝龄公司（Procter & Gamble）发明漱口水的例子，就知道他们是如何想到口臭这个字眼，又是如何说服人们有口臭的问题，而他们的漱口水便是解决之道。他们做得很好。

虽然大多时候机会并不出现在消费者所不知道的东西上。在行销上有这么一句名言：你要不就是去说服消费者说他有病然后给他解药，要不就是卖解药给他因为他知道自己有病。我想最好专心去做那种消费者自己知道问题所在，然后你提供他们解决之道的这种生意，风险会比较小；因为在前一个状况里，你必须真正确定你可以说服他们是有病的，而你有解药。在矽谷有很多人试过这个方法，结果发现消费者并非真正有毛病，因此也就不真正需要解药。

我们的董事之一常说：“要做你卖得出去的东西，不要卖你做得出来的东西。”

您为什么决定自己出来创业？只是为了替消费者创造价值吗？为什么不就留在数位研究公司？

因为数位研究公司就要倒了；他们不当的管理无法稳住公司，也没有赢的意志，不过这又是另外一回事了。我是在这个领域出身的。以前也开过公司。那时对于能够写程式使其变成一个产品的人来说，有许多无法抗拒的大

好机会，于是我想“有何不可呢？”刚好当时可以说天时与地利，当然还非常幸运。如果现在有人有意愿与动力想要成功，外面还有很多的机会，特别是软件业。

可是你一定要有创造成功的个人特质。有些人想要成为团队的一员而不愿做决策。不过我喜欢做决策。这个礼拜一晚上我看了一场足球赛，是迈阿密队的比赛。他们在目标线的举动很明显的是教练在指挥，但是四分卫把其他的球员叫去了边线，播报员于是说：“很明显，看来四分卫想要自己表现一下。”我从来没想到足球里面可以有这样的选择权，但是我自己想：“好耶！有人想要出头了。”

不是每个人都会这么做的。为了要开一家公司，你必须愿意出头并且要喜欢出头。我喜欢那种不用去看着某人说：“你想我该做些什么呢？”的这种不确定。当你的事业在刚起步的时候，也就是这么回事；没有整体的动力与基础建设去引导你，你必须做决策，决定要做什么、用什么方法去做，用什么样的人。有些人并不乐于做这些事情。这并不表示就是不好的，这只是个别差异。不同的人喜欢不同的事物。要开一家公司，你必须能够在模糊不定的状况下做事情。以史考特·库克（Scott Cook，Intuit 直觉公司的创立者与董事长）为例，有好几次他的公司几乎就快要失败了。我在史考特创业时就认识他了。那时他有一个想法，也一直坚守着这个想法，即使在一片模糊不定的状况中，也都能够坚持住。

Symantec 也有好几次不知道发不发出薪水。记得有一次我们是以股票代替薪水，我现在还保留有那时所换发的凭证。重点是你要愿意去做这种事情，这是其中的一面。另外一面是你一定要有增加消费者价值的观念。第三件事则是你一定要有动力。软件业是一种会成长且关乎市场占有率的行业。其他就没什么关系了。

软件业是一个总利润百分之八十的生意。要把软件公司踢出商场是很困难的。它是杀不死的，就像电影里的怪物。世上永远都没有足够的木桩与大蒜，能够把软件公司从商场中歼灭，余烬会继续燃烧着，因为它所需要的资金很少。在软件业里最重要的是动力，市场占有率与年收益的成长就是从这里幻化出来的。

能够使公司成功地从大处着眼的是人才、过程、产品以及热情。关于人才与产品，你必须要有顶尖的人才与优秀的产品，而且每个人都有热情的信念。但是在你开始要建立一家公司时，你必须在热情与过程之间保持平衡，否则公司将会发生内部分裂的情形。

您所谓的过程是什么意思？

我所指的是当公司规模逐渐扩大时能够让公司运作的系统。这就像建一间平房和建一栋五层楼的房子，所需要的地基是不同的。如果你想要建一栋一百层楼的房子，不会在第三层楼时才去决定如何打地基，必须老早就想好要打造的是哪种地基。

评估制度是另外一种解释方法。拥有一套评估的系统对于建立公司真的很重要。评估一家大公司的这套系统就是它的过程。而最重要的过程之一就是雇用顶尖的人才。

可否举一个属于 Symantec 的例子？

早先当这栋建筑里只有十五个人的时候，每个人都在用电子邮件。当大家都在问：“我们为什么要这样做？”我们就把电子邮件变成了公司的文化。

如今电子邮件对我们来说是很重要的。我们老早在电子邮件风行之前就开始使用它了。然后随着公司的成长，使用的人也愈来愈多，这套通讯系统也不断扩充以容纳更多的员工。

如果你只有热情，那就毁了。看看苹果电脑的状况。热情依旧，但是过程不足。当时没有人看出 Apple 会是公司的主要收入来源。现在回想起来，这是很清楚的。

想想看，你根本没办法把今天的网际网路拿来作一番合理的讨论。你就是没办法。在一、两年之内，有些公司会倒掉，除了那些对消费者有附加价值的公司。以后每个人都会说：“喔，对呀！那太明显了嘛！”但是现在你就是没办法理性地去讨论它，短时间内热情仍会压倒理性。

公司成立之初的另外一个重要过程是，找到真正可以耐得住时间考验的优秀人才。我们有一位非常优秀的财务长叫做包柏·戴克（Bob Dykes）。他和我们在一起做了好几年。当我们雇用他的时候，我们并不是在找一个公司规模达 5 千万美元的财务长，而是在找一个拥有 10 亿美元规模的公司的财务长。我们要找的是愿意看透这一点的人，这就是不一样的地方。

我常常听到创业投资人说他们想要找一个真正优秀的创业行销人才。我不知道那是什么意思。你想要的应该是一个能担当规模达 11 亿美元公司的优秀资深经理人。如果没有这种眼界，那你就不算是矽谷的人。根基要打好，就是这么回事，因为你需要能够一路上处理企业成长的人才，而一家公司最糟糕的事就是不断有空降部队，说得好听是因为旧有人才无法成长，要不就是公司一直在“扩大”。把我搞得快要疯掉的就是这些东西。

总而言之，最好一开始就找到真正优秀的人才，然后以他们为基础。即使我们这么小型的公司，几乎一律由内部提拔。我们不会从外面聘请资深人才，而是去大专院校征才。我们的政策是雇用刚毕业的新人，然后在公司内部进行提拔。这是一些草创时期的公司一定要铭记在心的过程范例。

您如何找到适合的人才？

你要找的不只是聪明的人才，还要找那种愿意随着公司规模成长（打从 5 个人到 1 千人）的人。而且你一定要找到有这种眼界的人，通常这种人也是最难管理的。理论上，我们不应该雇用包柏·戴克，因为虽然他意志坚强，也可能极不易管理，但是你必须雇用可以预见公司未来走向的人才。

典型的创业故事是几个人在自己的车库里创立了电脑公司。但是就拿苹果电脑来说，如果没有像马库拉（A.C. “Mike” Markku-Ia，苹果电脑前董事长与总裁，苹果最早期的员工与股东之一）这样对于所谓公司是什么样子有点概念，以及了解人力资源与财务状况的人，也做不出什么事业来。一般来说，你是没办法马上就学飞的。现在创业的人不一定要有那些经验，但是你好愿意去外面学点经验。

提到对于能使企业成长的人才需求，您是如何让好的构想能够在公司里不断涌现？

我们有产品群策小组一起运作，只要他们的市场占有率提升，就能拥有很大的自治权。他们可以创造把我们导入新方向的产品。假设今天你是一个经理人，对我提出一套计划，如果它可以让你的年收入计划超收，到达一定的金额的话，我就会嘉奖你，让你的本薪三级跳。而只要你提出的是百分之百的年收入与百分之百的利润，你就可以拥有很大的自主权去决定以什么方式达成它。

关于创业最常重复的一句话是：“如果我有钱，我就自己创业……”。以 C & E 来说，您卖掉之前的公司已经赚了很多钱。

如果有人这样对我说，我的回答会是：“是呀！如果我给你很多钱去花，你就会花钱。”这有什么了不起呢？花钱又不需要有多高的天分。如果什么东西都是免费的，那我会得到更多。这就像影集《破晓时刻》有一集所演的情节，有一个人死后到了天堂，一切都是这么完美：他玩撞球，所有的色球都进洞，没有一点差错。最后他觉得很沮丧，自言自语说：“我人在天堂，可是我快要被弄疯了。”字幕打出来的当然是说他搞错了，他根本就不在天堂！

如果你有好的构想，钱就在那里。这完全要看你的产品。我觉得“我弄不到钱”是一种借口。我承认，集资不是很容易。我敲过许多人的门，结果几乎被每一个人回绝掉。虽然如此，这还是好的，因为当我见到他们时，我就告诉他们我已经赚了多少钱。但是投资人都对钱的多寡很认真；对于像克莱纳（一家投资公司）这些人来说，我们真可以说是一记全垒打。不过这实在是个很大胆的尝试，我想对他们来说也是。

你要知道这其中的重点就在于构想的取得与贩卖。如果你有适当的想法，而且可以卖得出去，最后你就会得到机会。软件业在过去可说是最好的生意，因为只需要非常低的资金。

我当时真的被每一个人回绝掉，除了丹佛（Denver）的马斯特（Masters Fund）公司。最初只有一个人投资 C & E。然后克莱纳也进来了，因为 Symantec 就要混不下去了，他要我们去买下 Symantec。所以我们就把它接手过来，因此而得到克莱纳更多的资金。我去和矽谷的每一个人谈。结果我真的在沙丘圆环的沙丘路（是世界上最大的创业投资公司的集中地）买了一间房子。就是这一点，我有了钱。不同的是我能够慢慢来，我并不需要一份工作。

但是我还是要自己创业，而且也知道很多最成功者在创业时不一定有钱。有些人就是不想创业。这是一段非常没有组织的、模糊不清的过程，有许多不确定性，而你就是那个要做所有决策的人。每天早上你要决定是要去敲克莱纳的门还是曼菲得公司（Mayfield）的门。会有什么答案？在成功之前你必须被回绝很多次。

不管是在美国还是在矽谷，好的构想很少会得不到资助。说真的，这是一个欢迎、鼓励创业人，并且拥有各种机会的社会。这里有一大堆愿意帮助创业的人成功。

关于集资，我的另一个建议是去找最好的创业投资人，并且给予他们较多的股票。不管哪一天我都会接受克莱纳最差的条件。他们有像约翰·道尔（John Doerr）这样的人。这样做的效果难以言喻。有人告诉我说：“我在三家公司找能够成为合作的伙伴，而我选了这家是因为这样我损失得比较少。”这完全是死脑筋的想法，就好像当胜利都以几何级数回收时，你还在看线性的差异。你要做的是把线性成长变成几何级数的成长。我常说要找约翰·道尔，最好的人有他之所以最好的理由：他们在做平均成功机会的追踪记录上还比二流的创业投资人高出极多。

在矽谷，钱不是问题。我对于哀号找不到钱的人一点都不同情。当你拿得到钱时，一定要去找最好的。

您谈到很多优秀人才与优秀员工。您的购并策略如何配合您对优秀

人才的需求？如果购并的公司里有好的人才，您如何找到他们？

我们要找的是能够为公司赢得市场的优秀产品，如果他们没有什么天赋，是不可能做得到这样的成绩的。每一家公司里都可能有非常优秀的人才。如果你识才并且给他们成功的机会，对于公司的发展会有很大的帮助。

其实 Symantec 不只是一家公司，它就像一座大熔炉，是由许多不同公司的人才所组成的。这个比喻有点好笑，但是 Symantec 的优点就好比是美国，充满企图心、来自不同地区、带着不同的观点的人们组成了这个国家。当我们进行并购时，我们便接收了核心产品的工作团队，把他们集中在一起。

大多数的公司在达到 5 亿美元的规模时都拥有相当广大的产品线。我们制造桌上型电脑的软件以及其所依附的网路软件。我们做的就是这些东西，其中有很多的综效。

我们过去为了要动摇这么一个庞然大物的形象真的吃尽了苦头，也曾经为此而有些许罪恶感。于是我们从 Q & A 这项产品开始，然后再次决定并购与否。在某方面来说，怎样对我才是恰当的，就变得非常清楚，特别是微软将会主导生产力软件产业一事。他们也许不会和我们面对面竞争，但是我们决定转向工具类产品。我们的转变很成功，但是后来演变成工具软件业是随着作业系统与网路的变化周期一起循环的。于是我们非常认真去观察工具、网路与通讯，这三种东西是我们真正投入的所在。在我们的产品线上有许许多多的综效与技术分享。我们并不去做很多可以做得出来的产品，我们其实非常专一。

但是很不幸的是，这一点却让我们在华尔街失利。华尔街鼓励投机，因为他们了解这个东西。他们想知道什么是热门的、谁是当红炸子鸡，然后买进；他们也想知道什么已经过时了，谁是昨日黄花，然后脱手。

所以我们有可能看到一套 Norton 出品的游戏软件喽？

大概不会。我们肯定不会把 Norton 的品牌挂在游戏软件上。我们已经做过许多品牌名称的研究。以 Norton 来说，这个品牌走的是有深度且小范围的路线。很多人说：“就直接把 Norton 贴上，取代所有 Symantec 的产品。”这可就大错特错了，我要保护 Norton 这个品牌，Norton 这一线品牌的延伸要非常小心翼翼。这里可是真的有彼得诺顿（Peter Norton）这么一个人存在的。但总比贝蒂夸克（Betty Crocker）要好得多。

我想谈一谈你们和微软的关系。为什么微软不干脆把你们产品的功能直接放进他们自己的产品里呢？

他们已经这样做了。

那你们不怕被推离这个市场？

不会。未必真的会如此。我们做的生意是在增加作业系统的价值，而这是目前需求最大的软件生意。我们为智慧型使用者增加价值。拥有和微软密切合作的庞大基础建设，这对竞争而言也是一大阻碍。在試算表市场却没有太多的阻碍，因为他们都使用相同的 APIs（Application Programming Interfaces 程式产生介面），这些都是很公开的。无论如何工具软件都是深入作业系统内部运作的，是很复杂的工作，需要我和作业系统的开发小组之间有相当的交情才行。这不是麦克·梅宝（Mike Maples，微软的资深管理人员）可以加以规定的事情，而是发生在公司软低阶层里。他们没办法与许多不同公司有所往来。这就是对彼此竞争的一大阻碍。

没错，但是这并不能阻止微软把你们软件的功能纳入他们自己的产

品之内啊？

是不能。但是他们并没有动机这样做。这么做对他们来说没有投资报酬率，因为他们必须支援整个市场，我们则把重点市场放在合理的那一部分。以防毒功能为例，微软在 DOS6.0 放进了防病毒功能，在 Windows 95 就把它拿掉了。现在防病毒市场开始起飞，对双方来说都有好处。

这样的安排是否造成微软对 Symantec 有很大的钳制力量？它可以常常与其他公司合作。

我想理论上是如此，但是很难看得出这样做的动机。而且要培养这样的关系不是一两天的事。这些业务的问题，就像你坐在商学院的圆形教室里所学习到的一样：做生意不像是操作每个地方都连结得很好的机器，你按这个开关时，另外一个开关就会如预料地在掌握之中。

公司组织事实上是很不相同的。当你做了某件事时，可能会发生跟你预料中完全不一样的事情。微软没有办法直接跟它的员工说：“忘掉那些交情吧，我们要给 Symantec 难堪。”很多人可能会觉得不太公平，所以我們也会比他们的管理阶层更早知道这回事。

微软并不像许多人所想的是一个邪恶帝国。事实上他们是非常殷实的生意人。这是我们与微软合作的原因。从另一方面来说，苹果电脑有一个问题，就是它好像每个礼拜都有新的策略和阴谋在进行。人生苦短，哪有时间去忍受这些鬼话。微软所经营的是一个扎实的事业。他们很诚实。你可以信任他们，相信他们所说的话。

这好像不是现在一般的看法。

这倒是事实。

那微软的系统软件做得和苹果的这么类似，您又怎么说呢？

第一种系统都很类似，它们也都各有优点。

那 UNIX 呢？

UNIX 类似而分散。虽然大家都在谈开放 UNIX，事实上是有各种不同类似的版本。现在在这一行里最困扰我的是大家都在想着如何打倒微软，而不是想着如何去帮助消费者。如果大家都能够只专注于对消费者有益的事，事情自然会很顺利。

微软的时代终将来临。我的意思是说，没有人是所向无敌的。在技术竞争如此快速的行业里，会有人花这么多的时间在微软身上是满好笑的事。微软和掌控整个系统的罗伯·拜伦（RobberBarons）不一样。他们拥有许多的工厂与铁路优先权，你没办法和他们竞争的。

两者之间差太多了。我倒觉得专卖权在这个环境里真的是很不错，因为它提供消费者各种标准；专卖权最终随着技术发展的脚步一起打入市场，创造一种平稳的状况。

平稳？

例如，IBM 是大型主机的无敌手。但是他们错失掉迷你电脑。迪吉多和通用资料公司（DATA General）相互竞争的结果，造就了后来在 PC 上无人能比的专卖势力。

我想微软过分受到注目了。每次有人想要打败它时，反而害了自己。让我们真正把心放在消费者的需求上，不要再去针对微软，这样的模式会好得多。

很多人说创业的成功主要归功于运气，矽谷里有天赋的人那么多，

但却只有少数几个人能像您一样成为执行长。

首先，我想你不应该先假设成为执行长是一个最重要的目的
您不这么认为吗？

我本身是喜欢这份工作的，但是不一定每个人都会喜欢这份工作。你以为杰瑞·莱司(Jerry Rice)一开始就想要当一个四分卫吗？你以为史提夫·杨(Steve Young)一开始就希望自己是一个接球员吗？优秀的人才是可以做不同的事情的。

再者，机会是主导人生的力量，特别是在团队里。

在团队里？

优秀的人才可以做得很好。但可以多好就实在得靠机运了。

比尔·盖兹真的比别人更聪明吗？我怀疑连他自己都不这么想。但是他非常努力地工作。他拥有强烈企图心、专心一致、够魄力、具竞争力的、有偏执狂以及不接受否定的答案等所有成功的特质。但是对于每一个经营者来说，有太多拥有和你相同才华与能力的人不见得会得到天时与地利的机会。

我以前在海军潜艇服役时，他们送我去读电脑科学的硕士班。我想学士后的生活对我来说很轻松。但是我想要比较刺激的东西，所以选择一位严格的论文指导教授——曾钻研微电脑的盖瑞·金德(Gary Kildall)，也才成就今天的我们。

在我去敲盖瑞的门那天，他可能不在办公室。或者可能跟我说过他不想收论文指导的学生，反正什么事情都可能会发生。相信有些事是注定的，但是在另一方面来说，就算机会平等，有些人可能表现得比其他人好。

所以机运是很重要的，但同时我也认为，了解执行长之间的共同点——能够在不确定的世界里、或在没有完整的资讯下作决策的能力是非常重要的。这就像在海军里一样，最令人兴奋的事就是能够驾着潜水艇到处跑，你就是艇长，在一个没有完美答案的世界里做决策。我认为，这在某方面来说和做生意是一样的。你有一个终极目标，却没有很多的导引让你知道如何去达成，这一点我喜欢！

4 史迪夫·凯斯 美国线上服务

笨！没别的，就是消费者三个字。（第一部）

史迪夫·凯斯（Steve Case）以前是卖洗发精的。倒不是那种挨家挨户的推销员，而是在宝龄（Procter & Gamble）负责洗发精与牙膏的营销策略研究。37岁的史迪夫·凯斯毕业于威廉学院（Williams College），拥有人文艺术学位，为受访的企业巨人中最年轻的执行长。与史考特·库克一样，凯斯对于一个产品的想法非常坚定，并且坚持他的理念直到成功为止。对库克来说，这个想法是理财辅助软件。但对凯斯来说这个想法就是线上互动服务。

什么是线上互动服务呢？只要是曾经上网际网路遨游或用过美国线上服务（America Online，简称 AOL）的人都知道。互动服务可以让使用者传送并处理重要的资讯或“内容”给电脑的使用者。例如，AOL 的客户可以下载股价指数、预订飞机票、阅读如《新闻周刊》（Newsweek）和《时代》（Time）等大众喜爱的杂志，甚至可以和 AOL 其他的客户聊聊下一集的 Oprah 节目内容。这些服务是“互动的”，因为使用者可以要求处理自己要用的特定资料。

提供“内容”变成一个大生意。在网际网路提供内容的公司数量呈几何级数的爆炸性成长。那么 AOL 和网际网路有什么不同呢？凯斯很高兴做解释。首先，AOL 容易使用得多。其介面可以让使用者很容易上线，且很快就可以找到由 AOL 的员工精选后放上去的内容。其次，AOL 花了上百万的成本在直接邮寄与广告上，以建立品牌形象。你从邮件里拿到的软碟片都是大手笔促销活动的一小部分。这种营销策略后来证明非常有效。AOL 已经成为世界最大的一家商业性线上服务公司，拥有上百万的订户。位于维吉尼亚州的 AOL，在世界各地拥有超过五千名的员工，1995 年的年收入达 3 亿 5 千万美元。

然而 AOL 的成功不是一夕之间的事。1985 年由凯斯与人合作成立的 AOL 也曾经历过一段长时间的奋斗。其转折点始于凯斯开始与 PC 的制造商合作，将他的服务与制造商所卖的电脑结合，期望消费者会因而上线。果然不出所料，于是 AOL 生意便开始兴隆起来。

现在 AOL 正在扩大其海外据点的线上服务，如德国以及其他国际性的线上服务供应商。但是，由于美国只有十分之一的家庭使用线上服务，凯斯认为 AOL 在美国本土的成长空间仍然相当的大。

我们是在 AOL 位于维吉尼亚州瑞斯堂（Reston, Virginia）的新总部和史迪夫·凯斯会面。

技术导向的市场在跨出大步之前，必须要酝酿一段时间

谈谈你们发迹的过程是什么样的情形。经过这十年，现在您心里仍历历在目的事情是什么？

AOL 开始于 1985 年，但是我真正对线上服务有兴趣是在 1970 年底。1983 年我进入维吉尼亚一家以线上电玩为主要业务的公司。1983 年那个时候，阿达利（Atari）电玩曾经风靡一时，那个时候有 PC 的人还不多。

对于只要装一个数据机在游戏机上就可以变成一个互动的终端极，我觉得这真是个好主意，所以我就去了这家公司。这个点子真的很不错，但是时势变得很差，我们新推出的电玩产品进入市场时刚好碰到阿达利的电玩市场

垮掉了，所以我们公司就无法运作了。

但是我与那里工作的一些人在 1985 年共同创立了 AOL。那时我们吸收到适量的资金，大约是 100 万美元。

1985 年，我们所做最重要的一件事情就是与 Commodore 签订经销与行销合约。Commodore 64 在当时是家用电脑的盟主，我们认为，如果能够拥有一个像 Commodore 的行销伙伴，会减少许多市场风险以及开发新公司的费用。我们和 Commodore 签了一份合约，Commodore 答应让我们的服务与他们 Commodore 64 电脑及数据机一起随机搭售。Commodore 5 万多个客户让我们第二年就打破了损益平衡，我们因而了解到必须继续这样做。

所以，我们去找了苹果电脑，说服他们签同样的合约。然后再去 Tandy 问他们：“你们愿不愿意也加入我们呀？”他们同意了。所以公司开始前五年的时间都花在与 PC 的制造业者结盟，首先是 Commodore、再来是苹果电脑、然后是 Tandy，最后是 IBM。我们基本上是借由这些合作伙伴的市场行销战打出了知名度，在每一种电脑品牌上创造了线上服务的自有品牌。

大概一直要到五年前，公司才独立起来，并且拥有许多的人才与技术。那时我们开始建立 AOL 为自有品牌，把那些分散的品牌集结在 AOL 之下。事实上这是渐进的过程，也是典型的自食其力。就这样一点点的资金以及一个远大的理想，然后瞄准市场的每个部分，并与 PC 制造商结盟，以此降低许多财务的门槛以及市场风险，我们的成功就是这样来的。

您今天的成功是不容置疑的，因为您目前拥有 6 百万的客户，但是过去有好几年的时间里，贵公司的成长并没有这么快，您认为什么样的陷阱是可以避免的？

成长缓慢的原因多数是出在市场时机的问题。很多技术导向的市场在跨出一大步之前必须要等待一段时间，通常是十年。对于大多数有趣的技术，像图形使用者介面或是多媒体，也花了十年的时间才把他们结合在一起。

不管怎样，在早先的几年我们一定会成长得很慢。此外真正阻碍成长的关键在于资金的束缚。那时我们还是一个只有几个人的小公司，在银行里有一点钱，但不是很多。

当我们在 1985 年成立公司时，竞争对象都是资金充裕的大公司，特别是 IBM、希尔斯百货公司（Sears）以及哥伦比亚广播公司（CBS）。回想以前，只有一点点的资金在那时可能是对我们最有利的事，因为它迫使我们必须更敏捷，必须以打游击战一样的行销方式，才能提供大家都喜欢的服务。我们必须要靠口耳相传，找出灵巧的方式与各式各样的公司合作，以达到更高的效率。假如那时候有人给我们更多资金的话，可能不见得是件好事。

从行销的角度来看，您是再聪明不过了？

对，从某些角度来看，这好像是十八岁就成名的摇滚明星，无法以三十五岁的能力来处理成名这件事。一夕成名是很困难的。我们这一路走来，对于学习非常渴求，也曾犯过无数的错误，但是仍然相当默默无闻。我们在成为目光的焦点之前已经学到许多重要的教训。我对那些受到全世界瞩目的公司感到有些可惜，因为他们实在没有成长的机会。

对于最近上市的许多网路公司，您是否也持同样的想法呢？

当然，但是这是好消息也是坏消息。好消息是你开了一家公司，一年之后它变得很值钱，然后大家都很兴奋，但是公司也因此而引来许多舆论压力。

对于某些公司来说，特别是网景，就转变得非常完美。他们借由一个时

机创造了一个品牌，现在则借由这个品牌打进了网际网路。

但是同样也有坏消息的例子。许多新成立的公司在他们还未真正成功前已经意识到成功。他们拥有一些令人注目的想法，但是所赚取的年收入却很少，甚至没有利润。有时候，有人就会问：“东西在哪里？你们做了什么？”我想这对他们来说是很困难的。我不确定这到底是好或不好。不过这与我们自食其力与一点一滴建立的经验是不同的。

如果把 AOL 从以前到现在的订户数量画成图表，看起来就像一把曲棍球杆。

大家常常在谈这种状况，可是事实上这样的事情从来就没有发生过。但是在我们来说，的确是如此。

那么在那个转折点到底发生了什么事情？重要的关键是什么？

是发生许多事情。其中有一些和市场的发展有关。我们在两三年前才真正向前跨了一大步。即使我们已经居于第三位，仅次于 CompuServe 与 Prodigy，部分的原因仍是因为我们有了更好的产品，受到大众高度的欢迎及非常好的口碑。我们更加积极地与行销结合，并且建立本身的基础建设以处理我们所创造出的需求。

我们也从前几年不景气的竞争者中获利。Prodigy 由于 IBM 与希尔斯百货之间对于投资或卖掉争论了好几年，所以缺乏一个明确的方向。甚至 CompuServe 也受制于 H&R Block，因为 H&R Block 只把它视为赚钱的摇钱树，而不愿意对它做积极投资。

但是，最重要的还是拥有一个更好的产品。就行销来说在订阅这行里，我们所能做的就是让人们来尝试这项服务。我在宝龄学到的一件事是，行销做得太好只会让一个坏的产品死得更快。你不能逼消费者每个月都要付钱给你，但是你可以鼓励所有的人去做一次尝试，特别是免费的。这就是我们所尝试的策略。

如果消费者不喜欢你所提供的服务，再过几年便不再付钱给你。所以你的服务一定要非常好，而且要非常吸引人，其他的都是其次了。

您主要的竞争对手是哪些？几年前您曾提到微软。现在有人认为 AT & T 才是您最大的威胁。

这个很难说。有趣的是，如果你回顾过去十年，我们从前推断最大的竞争者已经跌跤了。每一年回顾过去的十年，都有某些人被认为会进入并主宰这个市场，但是这些人每一年都在变。

比如三年前，大家都在说，互动电视即将成为主流，而线上服务只是一个过度的行业，所以 TCI 那些人才会去推展互动电视。而两年前，主流的说法则是，媒体公司会去做这些尝试。于是 Time Warner 开发了 Pathfinder，Rupert Murdoch 则带来了 Delphi，媒体那时可说是乱成一片。

到了一年前，微软主宰了整个市场。

今日的老生常谈则是电话公司会主宰市场，因为他们将会提供如同 AT & T、Pacific Bell 或电缆公司一样低廉的网路门道。但是这些事情并不如期出现。部分的原因是大公司过分重视大型的记者会或讯息的发布，反而较少花心思去致力创造出能让成千上万的消费者深深喜爱的产品或服务。他们过分自以为是，以为获得那一大块市场是上天特许的。任何公司必定要动员起来才会赚钱。在这个市场里，没有人会帮你。所以今天很难去预测往后几年内谁将会是我们的竞争对手；有一些被视为竞争者的公司，事实上可能

变成我们的合作伙伴，AT & T 就是。

如果有人要和我们竞争，他们必须要有能让主要的电脑使用者，拥有一个更容易使用、好用、有趣或者更容易买得起的经验。如果不这么做，那他们就不具备竞争力，不管他们所引进的是什么品牌，或者砸了多少钱进去。Prodigy 已经证明砸钱并不能就此保住这笔生意。在过去的十年里，许多大公司与主要品牌都曾经在这一行进进出出。

您是如何击退竞争对手的？

我们总是对整个大局有比较清楚的看法。比如我们一直把焦点集中在消费市场上，在此同时，有些我们的竞争者则是在企业市场与消费市场之间三心二意。

我们一直强调，在消费市场上，你必须创造容易使用、有趣味性且可以负担得起的服务，如果消费者喜欢你的服务，你就会有所发展，否则就免谈。核心概念就是创造一个更引人注目的消费者经验，让消费者逃不出你的手掌心，其余的事都属细枝末节。

这个东西必须非常精彩，精彩到消费者会出去告诉他们的邻居和亲朋好友，让他们也去上线。这就是我们的核心所在，即便我们有很多以联盟之类的方式作为战术或投机的策略，终究也是殊途同归，有同样的目的。最后我们会创造出一个数千万人的主流市场，而 AOL 就是这个卓越的品牌。

由于目前只有三分之一的美国人使用 PC，AOL 是否有可能随时转到不同的媒体上？

我们并不担心传送的系统。AOL 是一种互动的经验，一种激荡成千上万消费者想像力的经验。我们不是那么在意它是透过 PC、PDA (personal digital assistant，个人数位助理，如苹果的牛顿，Newton) 或视讯盒。当技术渐渐成为主流时，会有更简单、更廉价的上线装置。我确信这点是会发生的。现在就已经有迹可循了。

100 年前的人们说：“我看不出来为什么有人会需要用电话。”的确，电话使用率是花了好几十年的时间才拉高的。同样的事情也发生在七十年代末与八十年代初的传真机上。现在互动服务正在经历相同模式的革命。

我们相信大多数的人将会使用这项服务，因为线上互动服务基本上可以改善人们的生活。早在 1985 年，只有我们认为互动服务将成为消费者的杀手级应用软件。我们那时候觉得其实没有那么多的人会用打字机，很少的消费者会需要一套资料库软件，但是每个人都会买东西，都喜欢认识其他人，而且都喜欢接收资讯或看电视。

这些都可以由更有效率的互动服务来做。所以，这可能要等上一段时间，但是它终将成为主流。我们致力于这件事已经超过十年了，并且还会持续做下去，因为我们还很年轻。

未来您是否会开发应用软件？假如可能的话，我们是否会看到 AOL 的文书处理软件与試算表？

不一定。这要看你说的是什么意思。我们相信的是如果把工作做得很好，会有更多的消费者会在正式场合使用 AOL。我们要 AOL 在其他的方面也成为他们主要的节选中心，不只是在线上服务方面，所以就这点来说我们是很愿意尽可能地加强 AOL 环境内的功能。比如，我们的观点是，对支付帐单有兴趣的人，最好让他在 AOL 上就可以拥有一套支付帐单的应用软件，而不必把 AOL 关起来再载入 Quicken。

同时，我看不出一套 AOL 试算表有什么特殊的价值。我们在 AOL 有内建试算表和绘图技术，但是是集中性的。比如，如果你进入我们的个人财务区查看股价的记录，马上就可以看到它变化的曲线图。基本上这个绘图功能是内建在 AOL 里，让你能够把线上资讯内容带进生活当中。

在我们访谈的执行长当中，只有您和史考特·库克两位是没有技术背景的。这一点是否会妨碍了您？

我不把它看做是妨碍。这反而可能更有帮助，因为我和史考特·库克（直觉公司的创立者以及 Quicken 的开发者）两个人很类似，以前都有任职宝龄的经验，所以基本上我们两个人都在尝试建立主流的消费者服务。借用一句前几年克林顿选战当中的话：“笨！没别的，就是消费者三个字”。这就是全部了，所有其它的事情都是殊途同归。

所以你们从来不会这么想：“也许我们能更了解这个新兴的技术，公司可能会更成功”。

我不这么认为。我们拥有非常聪明的人才，这是毋庸置疑的。我们通常能够看到一些死角，这是身为市场领导者的好处之一。市场领导者一定要像磁铁般吸收各种想法，所以当别人来敲门正式介绍自己的新点子时，我们是不会感到惊讶的。

您在很年轻时就创立了 AOL。身为经理人、企业家与执行长，您的弱点是什么？又是如何弥补的？

主要的重点是去达成目标，而不是其所需经过的步骤。我对经营大公司的细节并不感兴趣。但这是游戏的一部分，你必须去玩。我所感兴趣的是帮助与接触成千上万人的生活，以及创立永久品牌 AOL 这样的机会。不过不是每天都找得到这么多令人兴趣盎然的事情。

另一个连带的弱点是缺乏耐性。我希望事事在当下就解决。我不喜欢永远开不完的会、谈不完的事，或者把人力耗在同一件事上。我要的是马上行动，一般来说这样做是适当的。但是有的时候，结构是很有帮助的，特别是当事情变化快速，而你拥有 5000 名员工，你必须确定能够清楚传达出明确的讯息。

只要引进一组世界级的经营团队，这些事很容易就可以摆平了。这个方法真的很有效，这也是我们过去几年里做得很成功的地方。我们寻求优秀人才的最佳策略，就是购并那些拥有举足轻重地位的执行长的公司。

谈一点有关 AOL 的社会责任吧。我有一个十几岁的堂弟，他经由 AOL 上线进入一些儿童不宜的聊天室。要如何处理这样的事情呢？

其实基于多元化与言论的自由，我们一直是赋予每个会员，特别是父母更大的掌控权为子女挑选适当的资讯。例如，我们在 AOL 上有提供给父母的控制设定，但父母可以决定 AOL 或是网际网路上哪些部分是不想让他们孩子看到的。他们可以为每一个小孩确实地做到最好的保护。所以如果父母想要阻止他们进入所有的聊天室或某些聊天室、所有的网站或某些网站，都可以做得到。

我们不认为应该扮演上帝的角色，去为不同的家庭、社区甚至国家决定什么是适当的，什么是不适当的。我们必须要了解这一新媒体的一个重要特性就是它是互动与参与的，跟基本上是由一小群编辑或制作人来决定每个人该读什么与看什么的传统媒体是大异其趣的。

但是我们也不认为过分开放是恰当的。

虽然是由父母掌控，但问题是许多使用者都是小孩子，而他们经常比父母还要了解这些技术。

我想这是很平常的。但是我认为父母应该对于家庭里所发生的事负责。如果父母把他们的责任丢给学校、政府或是 AOL 之类的企业，这是很可悲的。父母必须对他们成长中的孩子负起责任，因为每一位父母对于什么才适当有不同的原则。唯一的选择是让政府拥有广泛的检查制度，有其他国家这么做，也就是由政府来决定什么是你该看的与不该看的，这实在是勇无谋的作法。

在社会上，人们有各种选择。有些规则是人们想要去遵守的，如果有人不遵守，就会有所处罚。在 AOL 我们提供会员一些交战守则。如果有人做了我们认为不当的事情，我们会采取行动，包括把他赶出 AOL 等。但是我们认为主要的责任还是在于会员本身，特别是对小孩子上线的责任。我们打算成为全国成千上万个钥匙儿的父母。这不是我们的专利，也不应该这么做。

您如何兼顾经营者与父母的责任？在工作与家庭生活之间取得平衡是最近相当热门的一个话题。您的作法如何？

这点是有一些困难，但是我不相信这个问题能够单纯地归因于某件事情上。我的作法是找出可以控制的时间和空间。我所做的事情大部分都可以带着走，不必一定要常常出现在某一个定点，我很多的工作都是用电话完成的。比如下个礼拜我要带孩子们去我出生成长的地方——夏威夷，在那里呆十天。通常我就是要比孩子们早起一、两个小时，在办公室里打几通电话或是看一些电子邮件。

那么您每周平均工作几个小时？

我没有真正去算过，因为工作永远都在那里。这跟去大溪地不一样，到了大溪地我就完全与世隔绝了。如果有什么问题的话，我就会去处理这件事，不然就不会。

20 小时、40 小时还是 80 小时？

几小时并不重要。大概是介于 60 到 80 小时之间吧。

您的工作伦理是否随着公司的发展而有所改变？

那倒不尽然。你是否还对于自己所做的事情始终怀抱着热诚，这点才比较有影响。我相信如果有一天因为有了新的挑战而感到无聊时，就会有所不同了。我做这件事是因为我想做，不是因为我必须去做。

您认为下一个技术新契机在哪里？

这股大潮流将会推动互动服务进入主流市场。它在未来十年的重要性将会像过去十年的软件。长期来说，借由这个媒体提供原版、独特的内容以建立新品牌的人将会有很好的远景。

但是如果以为内容就是王牌，那就太天真了。如果你的内容是真正具原创性，并且与有份量的支页相连结，才有可能成为王牌。现在上线取得原创内容的门槛很低，因为任何人都可以建立一个网站，然后有一大串的分支。意思就是说网路上将会有数百万个网站。

消费者并不需要数百万个网站。他们并不想在点选“运动”这一项时，一下子出现 1 万 8 千个运动网站。消费者并不是这样利用这些服务的。他们信赖那些提供包装、提供最高品质及他们最感兴趣内容的人的服务，所以我认为加上一个节选器对于这些支页是非常重要的观念。这将会是往后几年里最大的一项课题。

对于想要自己成立互动服务公司的人，您有什么样的建议？

最重要的一点可能是你必须去做你所喜欢与真正热爱、同时对你而言也是最重要的事情。做一段长期的观察，并且要真的有耐心。这是一条崎岖不平的路，障碍永远都会有，而因为大家都在这个特殊的市场里，期待着不可能实现的东西，所以障碍只会更多。

如果你把眼光放远，终究会像龟兔赛跑的故事一样，有机会到达终点线。但是如果只是追逐热潮，只求快速成功，不管是急着公开发行，或是快速成交，迟早都会出问题的。

5 史考特·库克 直觉公司

笨！没别的，就是消费者三个字。（第二部）

史考特·库克（Scott Cook）为了成为终身的电脑软件开发者所做的准备，便是到宝龄的产品行销部工作。别笑！库克和 AOL 的执行长史迪夫凯斯都肯定宝龄的经验提供了他们在这快速多变的市场创造出领先的消费性软件产品所需具备的行销机智。

库克的公司——直觉（Intuit）以极受欢迎的个人财务软件 Quicken 而著称，也有供应税务准备软件（TurboTax），并且建立了一个庞大的线上银行。

在直觉公司创立的十年之间，每年都以超过 5 亿美元的盈收为傲，它也可能是唯一一家公司向强大的微软叫战并且获胜的公司。

库克这顶新软件的点子是某一天坐在晚饭餐桌前时，突然涌现出来的，后来的成切也让他得以实现企业家之梦。有一天晚上，库克看到他太太在整理帐单，于是他开始描绘出一套真正实用的互动式应用软件，可以很神奇地厘清错综复杂的支票与活期存款帐户。产生这个灵感后，库克马上就开始规划出一套经营计划，然后逛到史丹佛工程系去贴一张告示，寻找愿意为新成立的公司写一些程式的学生。一个在校园闲逛的电脑科学系学生普罗士（Tom Proulx）看到他贴的内容，一个合作关系就这样产生了。

公司要寻到财源不是很简单。库克在无数的创业基金公司里进进又出出，没有一家公司对他有兴趣。但是基于大家对他的信任，库克的家人与朋友倾尽他们的存款来资助他。

这项投资后来证明是值得的，直觉的产品终于获得市场的认同并且主宰了整个市场，超过一千两百万的人使用 Quicken。直觉强烈的消费者导向文化是来自于库克的行销背景，也让他们公司有别于其他大多数技术导向的软件公司。

在微软决定要并购这个难缠的对手之后，直觉变成家喻户晓的名字。这也使得司法部门再次动员起来控制微软的独占规模，并且真正去执行。司法部门证明这个挥动斧头的怪物对比尔·盖兹的威胁太大，因而破坏了微软与库克的协定；库克刚开始对于这件事很失望，现在他说这个结果对直觉是最有利的。

直觉现在正致力于扩张其霸权到线上银行。它已经和全世界许多的财务机构签约，承诺解决让许多消费者感到头痛的支票账户与活存帐户的神秘黑洞。

直觉的总部位于加州的山景（Mountain View）。我们的访问是在直觉园区中心户外的一张长椅上进行的。

对于企业来说，最怕的就是有太多创始者的影子。

谈谈早期的直觉。据传您曾经为了筹措资金，找过三十家以上创业投资公司，结果都遭到回绝。

实际上大概是二十几家。

为什么会这么困难呢？您似乎有很好的条件不是吗？

我们也以为对创业投资公司来说，提供资金给我们一定是既简单又有趣的决定，因为我们已经做了很多市场调查，而且也实地做了消费者的研究。

我们了解当时市场上竞争的产品问题，也已经做出了自己的产品。有了完美的经营计划以及实用的产品，让我们以为不难去筹措资金。

但是天啊！我们错了，而且是 180 度的大错误。我们甚至丧失了与大多数的创业投资公司再次会面的机会。原因之一是我们的管理小组没有这一行业的经验。我之前只是个推销员（库克在宝龄时是负责 Crisco 的行销），而我的合伙人还是一个学生。另外一个理由是，投资者基本上对这个生意没有信心。事实上，那时有些报纸与杂志偶而会出现一些文章，反对为处理存折与食谱购买电脑。还有另外一个理由是，我们的产品是一种消费性产品，而那时候大多数的创业投资公司都投资在工业产品上，投资者不习惯这种全然不同的消费性产品，这一点是合理的，你不应该把钱投资在令自己不安的生意上。我也想过，基本上他们不相信电脑进入家庭会有市场。这四个理由可能就足以埋没许多很不错的想法。

您是否就快要相信他们所说的是对的？

没有。我们拥有市场资料并且研究过消费者，知道我们所做的就是消费者所需要的。只是不知道要怎么样让他们来购买，也一直以为我们要用创业基金来解决这个问题。这的确是个问题。

事业成功的关键就在于彻底了解你的消费者。我们的方案要比消费决策的标准好得多。我们最大的恐惧在于如果没有钱，竞争者会洞悉我们所做的，发现我们的产品很优秀而加以仿冒。要是有任何竞争者举起一根小指来与我们竞争，我们就完了。我们有很长一段时间都非常虚弱。竞争需要的店面、时机、金钱还有品牌，我们一样也没有。

令尊是不是把他的退休金都借给了您？

这是真正的创业故事。在这个国家只有非常少数的创业家是由创投基金所支持，可能只有 1% 吧，其他 99% 的人从来也没有为他们的事业拿到创业基金。我用掉了自己的退休存款、向父母亲借贷，然后利用信贷限额。银行也发明了一种好东西叫做信贷额度，他们不管这笔钱是要做什么用的。

我们常常没有钱可领，一开始还支薪，再后来就不得不喊停了。公司里有人建议去找一些认识的人做一些小额的投资，结果我们得到他的岳父，和以前老板的投资。我们向创业投资公司拿两百万美元，另外则从一些小额的投资者拿到了 15.1 万美元，远比我们所期望的还要少。这代表了整个经营计划的改变，但是这个投资管道在往后半年仍保持开放。没有了这些投资，就没有今天的我们。

对于寻求财源的企业家，您会给他们什么样的建议？

财源实在不是最重要的问题。如果你有很好的事业、了解你的消费者，也知道你所做的是市场上最优秀的，这些才是赢的条件。但是如果你的点子很糟糕，再多的财源也没办法使情况转好。取得财源是必须的，但是我不会把重心放在这里，而是会放在彻底了解消费者上。

像 Quicken 这样的产品，您是如何把市场调查做得很好？

这要看你问的是哪些问题。

我们必须要了解家庭的理财习惯与态度，而找出这些资讯的唯一方法就是去和他们谈话。所以我会自己打电话，也让我的弟媳帮我打电话给许多家庭。我们去询问收入较高的消费者的理财计算习惯，他们是当时唯一会购买电脑的人。这种作法真正让我们对人们实际处理财务的行为、他们喜欢与不喜欢的事建立了相当深刻的了解。我们也研究过行为资料。很明显地，一谈

到理财时，每个人都希望尽可能不那么麻烦。谁会喜欢付账单和写支票呢？

企业可以突破的关键在于，消费者真正想要的，在技术上也可以达成；这个交集才是真正的保证。市面上有许多技术高超，但消费者却不要的东西。相反的，我知道我可以卖你穿了会飞起来的鞋子，但是我却没有制造的技术。

所谓人们的需求是什么意思呢？人们不会告诉你他们想要什么；要是这么简单的话，就不需要行销部门了。消费者对于自身的需求往往也说不上来，因为一般来说他们对不常见的事物并不了解。他们会给你一个答案，但未必是正确答案。你必须了解他们基本的动机与态度，我的方法是去运用各种技巧。有关行为研究的资料是很有用的；这也是为什么要有实验室的原因。我们利用这种种资料去了解消费者真正的行为，找出真正支持我们想法的，以及被当时市场完全忽略掉的，可以表达出人们需求的资料。

令人惊讶的是，许多公司，特别是技术导向的公司，经常只把焦点放在技术上，而忽略消费者真正的需求。

巫庞克曾经回想起一句古老的行销名言：你要不就是去说服消费者说他有病然后给他解药，要不就是卖解药给他因为他知道自己有病。

他们说不出自己需要的是什麼，特别对于一个新玩意儿来说更是如此。当你所说的是一种新产品时，就算直接去问消费者，他们也很难说得清楚。你必须要从他们根本的嗜好与日常生活中找出答案。

比如，二十年代没有人会说自己需要收听广播的娱乐。那时的人们就是无法想像有这种事情。当时在匹兹堡有一群企业家专注于这项新的广播技术。那个时候，该项技术尚未找到真正的用途，只因为技术人员重视的是技术，而非了解消费者的需求。在匹兹堡的这群企业家思考到这一点，如果他们只把收音机的一半，即接收器而非转换器，卖给每一个人，如果他们只做单向传送而非双向传送，如果他们播送娱乐节目，由广告来支付这些费用，那么听众就可以免费收听节目，哇！这样一定会有很多人都想要。

这就是广告革新所引起的技术突破，并且改变我们生活的真实例子。如果那些企业家到处去询问人们是否想要从收音机听音乐，人们都会说不想。但是如果你了解人们基本上是喜欢娱乐的，尤其又是免费的，就有机会吸引许多关键的基本客户。

技术人员常常引用麦金塔为例，说明真正的革新是不需要消费者的回馈的。

麦金塔的客户回馈是非常大的。大家都看得出来，那时候其他的电脑相当难用，站在一个消费者的立场，根本不必告诉消费者电脑有多难使用，这是连白痴都知道的事。

但是你不能说麦金塔是一项完全创新的发明，因为他从 XeroxPARC 借用太多的东西了。但它了解如何包装技术，创造商业上的成功，可以说是一个非常好的商业化革新的例子。全录什么都有，但就是无法创造商业上的成功。

但是您早期主张的重点——消费者的分析、专案研究和回馈的重要，并非麦金塔的一部分。

而这一点几乎要把他们毁了。他们是有所收获，但没能建立一个量大的市场。合作的市场要求的是有多种变化的产品架构。坦白说，苹果不去聆听消费者声音的传统已经困扰他们十年了。在微软，你可以看到的是一个时时聆听消费者的回应，从中学习与耕耘的公司。这是微软为什么终究可以在苹果自己的领域里超越苹果的原因之一。

我和苹果与微软都共事过，他们之间有很大的不同。苹果的文化是孤僻的。他们不和市场对话，普遍对于外面发生什么事都不太清楚。

我记得在一次会面里，我们试图要引起苹果对于藉由我们的产品来帮助家庭决定购买电脑的方案感到兴趣时，与会的三个苹果人员，很清楚地就可知道哪一位是资深人员，他对于消费者购买电脑的困难非常了解，另外两个人则未曾接触过市场。会面结束后我们交换名片，我发现那个真正了解状况的人居然是个暑期实习生，什么都不知道才是真正的苹果人。

对于没有足够的行销预算去做深入调查的新兴公司，您有什么样的建议？

你不需要有行销预算，最重要是让你的员工去和消费者对话。这花不了多少钱，只有电话费而已。最不好的就是让市调公司帮你做调查，然后就只得到一堆数字。最重要的是你和研究人员能够和消费者对话。

〔这个时候，直觉公司个人财务组的副总裁艾瑞克·唐（EricDunn）从我们旁边经过中庭，库克叫住她。〕

艾瑞克，过去几年你的工程师有多少人直接拜访过消费者，或是经由电话做访谈？

〔艾瑞克：80%以上吧！可能接近 100%。〕

这对于一个矽谷的公司来说是非常高的比例。

这是最重要的事。刚开始，我们在市场研究上没花什么钱，因为我们只是让我们的人花时间在电话上做消费者的访谈，花时间和他们工作，花时间观察他们的使用测试情形，总而言之，就是坐在那里把这些资料记录下来。

好，但是除了早期的市场研究，直觉曾经考虑经由银行来销售 Quicken 的产品。是不是因为出自绝望才让你们把广告的目标直接指向消费者？

不尽然。我们所处的是一个竞争者花上百万的费用在促销产品的产业。而我们没有钱。其中一个竞争者甚至在两年内就损失超过 7 百万美元，而我们连 20 万美元都筹不到。我们曾经和金融机构合作过一段时间，但是我们知道人们都是去电脑专卖店购买软件的，因此我们必须找出方法去突破那个通路，否则仍然还是一个小公司。

就在那时候，我们学会了如何善用直效广告。而这又产生了另外一个问题，也就是公司必须要了解自己擅长的主要能力是什么。一般来说，一定要有一两件事是你真正擅长的，才能有所成长与兴旺，而那时在这一点上，我们必须经由广告来产生需求。因为没办法负担全国成千上百的商店销售力，于是我们找人来教我们直效广告。我们对公司一直做不大已经感到厌烦，如果不成长，就干脆收手不做。我们把和金融机构合作所存下来的钱全部投入广告。然后安排一个经销商来运送产品，这一招是有效的。但是如果产品设计得不好，这一切都没有用，而除非我们了解消费者，否则产品不可能设计得好。

一家公司成长的真正关键在于建立一个可以重复的过程，让这个过程成为公司的文化，员工便得以借此复制成功经验。如果你无法不断重复成功，当然你就会累死。让公司成长最重要的事就是建立这样的文化与人才，如此他们就可以自行成功。了解创业人与创立公司的区别是很重要的。创业人往往很习惯自己做决定，到最后他什么都做了，除了创立公司这件事之外。除了创业者本身之外，公司里没有人感觉得到是在创业，因为创业者一直在告

诉别人要做什么。身为一个创业人，除非你能复制自己，否则你无法维持公司的成长，意即公司里的其他员工也必须变成创业者的角色来推动业务的发展，因为人往往会囿于成见。我自己就非常严重。

我和比尔坎贝（Bill Campbell，直觉现任的执行长）最重要的任务就在于提升公司的价值与人才。我们所能留下来的就是，当我们不在人世时，公司仍能够持续地繁荣与成长，以更广泛更重要的方式去应用这些原则。

请提供我们一个有关直觉员工如何经由转化这些原则创造出成功产品的实例。

以 Quickbooks（直觉针对企业界所设计的产品）为例，在企业的会计市场里我们重复了 Quicken 在消费性产品市场所做的是。首先，由一组人去了解消费者的需求。我们发现，当时的会计软件完全误解了大多数小型企业的主要需求。基于这一点，我们发明了一种新的产品，但是却在引介产品时，为很大的缺陷所困扰。你知道这件事吗？

不知道。

这件事很有趣。会计软件可以说是 PC 里最古老的一种软件类别，而我们才刚刚开始进入这个市场。

我举的这个例子与市场的成长无关。有些人认为由于我的宝龄背景，让我只重视公关和广告之类的事情。这里要说的就是，这些事情是多么有用。我在 1992 年进入了这个已有二十几个竞争对手的会计软件业，那时有些人以 49 块美金销售整套的会计软件，而我们的产品价格为 99 美元，在没有价格优势下把产品引进市场。在没有一个知名的品牌或新奇的促销方式下，我们做广告，但是我们的第一个广告很差劲。那是我们做过最差劲的广告。我可以这么说是因为那是我帮忙拟出来的。之后我们让一家广告公司做另一个广告，结果它变成公司历史上最烂的广告。那两页昂贵的彩色广告只招来了四个人的回应。

那个广告很难看吗？

没错。那个广告是以《国家询问报》（National Inquirer）的格式做的，上面有一个秃头的女士和一个在弹簧单高跷上的家庭。广告公司认为会计是非常无趣的，必须要抓住大众的目光，才能吸引他们来阅读。

这则广告真是一场灾难。不只如此，我们的产品还有瑕疵，会使资料不见。你花了一个星期录入资料，忽然间就不见了。如果你一开始就出错，就会一路错下去。

但是我们看看市场占有率。产品推出的第一个月就领先全国的会计软件，而且一直保持第一，这就像刚推出一种新的饮料，不久它就像可口可乐一样风行，让人难以置信又难以了解。但是很明显的，这绝不是先前那个广告促销的功劳。重点是我们很重视产品与服务；我们真的拥有非常体贴的服务。

产品的供应有两个部分，即客户服务与产品本身。我们之所以成功的原因只有一个，那就是我们对于客户行为基本上有深入的了解，而这一点是竞争者所忽略的。这就是一个复制成功过程的例子，它使得整个组织里的其他人可以跟随。

您如何把这些价值慢慢灌输给员工？是否只是靠雇用聪明的人才？

部分是如此。对于企业来说，最可怕的是摆脱不掉创始者的影子。这不像生小孩，你可以怪罪到遗传上；公司里所有的人都是你请来的。他们跟随

你的领导，如果他们不照你的方法工作，错在你不在他们。这全看你了，看你这个创始人、企业家要如何创造你要的公司文化。员工从你的行为学习到的比从你的言语学到的还多，因此，你必须树立让他们可以遵循并产生内化的行为典范。

《Ihc.》杂志曾经打电话给我说他们要写一篇文章，谈论在这个混乱的世界里一个企业为了生存，必须具备的骗人伎俩以及必须走的捷径。我跟他们说你不要去想这些有的没有的，我完全不同意这个前提。如果你真的要走捷径，你会把公司和员工教育成认同欺骗的作法，并且相信那就是你致胜的方法；那么你过去所创造的丰硕成果，就算再多也抵不过你现在所种下的恶果。在我看来，唯一的方法就是树立你想要员工去仿效的行为典范，这也同样适用于决策的订立；如果要你的员工去做资料库的决策，你就必须树立这样的典范。当员工无法做决策而需要你指示时，你不能只说：“我想应该是……，就这样做吧！”对于创业型企业家来说是很好，但是你却是在示范及鼓励突发奇想的决策模式，就像苹果电脑的作法一样。

我们转到企业竞争的话题来。每个人都举直觉作为小公司如何与像微软这样的大公司竞争，且仍占上风的例子。这是怎么一回事呢？

我不知道，我们一直都和比我们大的公司相互竞争。因为创业者必须由零开始，所以我会说，几乎所有的创业者，由其定义来说，都是在与比自己大的公司竞争。我也不太知道。

但是微软也非常重视它的客户啊！

他们做得很好。

而且好像和你们一样很执着。有鉴于此，你们之间特色的分别在哪里？

他们是一家好公司。我很尊敬他们，很清楚，我们愿意和他们联手。你就是必须狂热地专注于提供客户最好的产品，以及采用所能发现的最好意见。我们很重视的一点就是“找出最好的”，要最好的人才与最棒的想法，不管他们在哪里；公司里最年轻的人常常会是新点子的最佳来源。

但是，就像您之前所说的，只要有一个比你们大得多的竞争者举起它们的小指，直觉就会成为历史了。事实上，他们就是没有这个能耐嘛！

为什么没有一家会计软件公司看出，有2/3的小型企业不学会计是因为他们不知道会计可以救他们一命？这些人就是那种会把一般分类帐误以为二次世界大战英雄的客户。

所以竞争者从来没想到这个疑点，而您想到了？

到我看得出来为止是这样了。最重要的是要把客户放在第一位。我们发出红利时，我告诉员工，这个支票是来自直觉，但是钱可是来自我们的客户。我们所有的钱都来自他们。

我讲一个简单的例子给你听，看看客户重视的是什么。话说有一个疯狂的爆破者，把我和比尔·坎贝的办公室炸掉了。我们的客户会在乎这件事吗？不会。他们不会知道，也不在乎。但从另外一方面来说，如果这个疯子炸了其中一个客户服务中心的电话系统的话，在两分钟内客户就会知道，五分钟内他们就会很关心这件事。所以谁才是比较重要的呢？如果你在一架飞机上，你真的会在乎这家飞机公司的执行长在做什么吗？不太会吧。你真正在乎的是机上人员的服务如何。这就是商业的真相，同时也凸显出优秀人才的重要性。

管理者的工作就是营造这种环境，让好的人才对他们所做的事情感到兴致勃勃。这样的兴致勃勃让他们把工作做得很好。这样的兴致勃勃也会让他们和朋友说直觉是个工作的好地方，这时候你才知道你做的是对的。

只因为重视客户就能打败微软，这个答案让人感到不甚满意。您是否用了什么奇招？

我们经常学习，然后把所学极快速地转化到产品上。在这场竞赛中没有什么神奇妙招，因为如果有的话，其他人也会用，这可是没有专利权的。

您如何雇用高效率的客户调查人才？

这是比较属于文化层面而非雇用技巧的事。你要雇用对于你所做的事情感到兴致勃勃的人才，但是你必须保证工作本身能让他们兴致勃勃。一旦员工进来这里，公司的价值观是允许他们去学习真正重要的事情。雇用人才是很简单的事情，因为外面有许多想做大事的优秀人才，只是许多公司挡住他们的去路。告诉每个人去做什么的创业人，不会让人感受到自主权、责任感或是自己领导企业的乐趣。优秀的人会想要这样做。他们知道他们有很好的点子，他们不想听命行事；他们想要领导，坦白说，也该让他们来领导。

如果是他们在领导，那么您如何定义您现在的工作？

如果你去问我们的员工是如何定义我的工作，一定会很有趣。在某方面来说，我的员工就是我的客户。我的工作就是让他们尽可能更有效率、更具产能以及更加成功。所以他们才是该来评估我的表现的人。

您想他们会如何定义您呢？

我想他们会说我是提供大方向、开放管道以及下达难缠指示的人。如果加上比尔·坎贝，那么他们可能还会加上营造一个致胜的组织、去除摩擦，以及最终要让人能够以超越自己想像中可以达到的速度成长等这几项任务。

全力以赴吧！

在现今的电脑业界里，很难找得到自行创立科技公司，并且发展成功的女性。在这个由男性掌控的本世纪七十年代里，有这样成就的女性更是几乎前所未闻。而珊蒂·克特丝（Sandy Kurtzig）就是仅知的一位。当时她将一些制品卖给大型制造商来抚养两个儿子。如果我们一定要选一个字眼来形容这位建立了 4.5 亿美元公司的创业家的话，不用怀疑，那就是“大胆”二字。

克特丝对电脑的兴趣开始于 UCLA 读大二的时候。整个夏天她在大学的电脑中心实习。尽管没有写程式的能力，她依然沉浸于试图解决她的第一个功课上——标出 Eastern 集团广播（Easternbloc radio）电波跳离电离层的位置。

已经拥有硕士学位的克特丝，就因为对比学术界更刺激的事物有一种渴望，放弃了史丹佛大学的航空工程博士学位。1971 年她为奇异公司销售租用电脑时数的账户。那个时候，大多数的企业都买不起自己的大型主机，而是以租用别人电脑时数的方式来代替。

在一次对潜在客户的销售拜访时，她自己的新公司 ASK 就此诞生了。这位客户是一个通讯设备制造商，需要专属的软件以追踪存货、物料单和订货记录。经过一番考虑，克特丝同意撰写这个软件，且辞掉工作。而后她收到一千两百美元的酬劳，一笔不高的报酬，却是个好的开始。

克特丝发现其他的制造商也迫切需要这套叫做 MANMAN 的软件来做制造管理。于是 ASK 就随着其产品线与其客户群的扩大而日益壮大。

任何成长中的公司的创业家不可避免地都要面对是否要把事业卖给更大的企业，或是自行经营的抉择。克特丝在 1976 年面临到这个抉择，那时惠普提出要以 100 万美元买下 ASK 的软件版权。当年克特丝的谈判对手是年轻的艾德麦克肯〔Ed McCracken，后来成为视算科技公司（Silicon Graphics）领导人〕，麦克肯并不怎么看好这个向惠普之外寻求撰写程式人才的远景，而两人之间的冷淡关系也无济于事。于是，克特丝拒绝外援，比以往更加努力工作，决心展现她年轻小公司的优异程式撰写能力，把小小的 ASK 推向业界的领导者。的确！惠普在套装制造软件的供应上，从未达到像 ASK 这么成功过。

对于 ASK 大放异彩有了信心后，克特丝于 1985 年辞去执行长的职务，专心抚养她的两个儿子，但仍继续担任董事长直到 1989 年，当时公司的年收益已超过 1.8 亿美元。退休不到一年，ASK 的董事说服她再度出任执行长，领导公司走过日益汹涌的波涛。

克特丝将公司重新定位成资料库供应者，并且，在 1992 年，提升公司的年收益到 4.5 亿美元。这次，她觉得公司已经上轨道了，于是退休下来让专业管理人去接手。二年之后，ASK 被王嘉廉（Charles Wang）的组合国际电脑公司（Computer Associates，简称 CA）并购，成为该公司并购策略的一部分。现在所有 ASK 的产品都贴上 CA 的标签。

我们和克特丝在她位于加州曼侬公园（Menlo Park）沙丘路（Sand Hill Road）上的私人办公室会面，这里是大多数矽谷最顶尖的创业基金公司的所在地。她的办公室无疑是我们访谈过装饰最华丽的一个，展现出来的是精致

与财富。我们的访谈是在休闲地品尝盛在高雅瓷杯里的咖啡中进行的。

有多少次你看着市场上的产品，说：我曾经也有过这样的点子。

您创立一家公司的方法颇为特别，谈一谈这个过程好吗？

我的公司是从我公寓的第二间卧室开始的，刚开始只是兼差。不像其他拥有一大笔资金的创业者，我的公司是以两千美元起家，我完全没有任何建立一个5亿美元规模公司的宏伟计划。我只是想让我的父母抱孙子，因为对于他们想抱孙子这件事情，已经快要让我疯狂了。我想让头脑保持灵活，因此我可以一边带小孩，一边做补贴家用的事，也可以一边动动头脑。所以刚开始这只是我在第二间卧室里兼差的工作。

当时我看了许多商业期刊，知道美国的制造公司是整个工业界产能最低的。我就猜测那是因为这些制造公司只把电脑用在员工薪资账册上。支付员工薪资是很重要，但是我认为电脑可以为制造公司提供更多的服务。就像我的第一个客户对我说的：“我很需要一个可以帮我追踪库存和及时提供制造资讯的东西。”于是我想其他的制造业者可能也有很多类似的需求。在我为第一位客户开发完成第一套系列软件之后，我开始到第二家公司去问他们：“我可以帮你们把制造作业电脑化吗？”

就因为这一点，您开始散发传单宣传你们提供的服务？

对。第二家公司跟我说：“我们也需要整编我们的制造作业，并且作库存追踪，但是我们和你所做过的第一家公司有很大的不同。你做过的东西在这里完全不适用。”我说：“那么，请告诉我你们公司的状况。”然后努力聆听他们的问题；最后我发现，尽管客户们自认彼此非常不同，事实上问题却是非常类似的。

我以帮第一个客户所写的东西为基础，将所有与第二个客户之间细微的差别处加强改善。当然我对第二个客户仍是收取从无到有的整套开发费用，因为他认为自己是独一无二的。我不想阻止他这么想。在我为第二家公司安装此软件时，他们觉得很高兴。之后我到了第三家公司，又发生同样的情形。这个客户也对我说：“我们和别人可是很不一样的喔！我们之所以会成功是因为我们所有的做法和别人都不同。”我听了他们的问题，再度发现相似的地方比相异的地方多得多，即使他们的确有些做法很特别。

再一次地，我用我那套基础产品来加以美化与改善，也使我们成为第一家真正开发标准化软件而非专用软件的公司。在那个时候，将软件标准化被认为是相当革命性的。我们开始为微电脑的市场开发标准化软件，特别针对制造业这个部分，也就是在制造业的财务与制造应用软件。这就是我们公司刚开始的情形。

关键就在于你要聆听客户的问题，然后把软件设计出来。所有的买卖和收账的事由我一人全包。但是有两种情况发生了。首先，我从来不认为自己是最好的程式设计师，但我的长处在于了解写一个程式需要的是什么，可以和技能高超的程式设计师沟通某个程式需要什么。同时经由与客户的沟通，对于他的制造过程做充分地了解，转化他所说的，以软件设计的问题来思考。我就有能力向程式设计师表达需求。我最擅长的就是找出问题，把问题转达给技术人员，并且对双方都有足够的了解。我也是那种事必躬亲的人，即使我不是学商的，刚开始所有的笔记工作都是我自己做的。

在发展公司当中，我彻底了解公司的大小事情，所以当我开始招募新人时，很快就可以知道他们是在跟我打马虎眼，还是在好好工作。

不管是投资或储蓄金钱，我都事必躬亲。我觉得这就是“如果你要进厨房就不要怕热”这么回事。你不应该要员工去做任何你自己都不愿做的事。所以我会需要长时间工作，但是我从来不会说“给我叫一些人来做这些事情”，然后就放手不管。我会很投入，同时我也知道自己没办法什么事都做。所以在找人的时候，也明白他们不会完全依照我的行事方式，但是即使他们只做到了 90%，许多事情也会做得比我还要好。我能做的就是这么多了。

所以我很乐意授予员工责任与权力，让他们去运作。我只需要授权就可以了。我一直认为基本上人都是好的。

这是很好的想法。它的特别之处在那里？

它和这里许多公司所持的态度是不一样的。有很多的老板害怕雇用到好的人才。我却觉得就是这些在我身边的好人，才让我有好的形象。雇用好的人才绝对对我没有威胁。在我看来，能够取代自己的人才是我想要雇用的。

我很重视把公司股票过度外卖，因为他们会觉得他们再也控制不了公司了。如果你真的要开创一间大公司，且期望事业成功，不管实际上是不是你在经营，首要之务便是找出最优秀的人才。如果你真的很行，每个人都会遵从你的管理。否则就让别人来管理，帮你致富。

在您来说，一切都在您的掌控之下吧！

是的，但是这和掌控一切没关系。我从来没想过“这个公司会变成多有钱？”这类问题，我没有任何创业资本家的资金援助，这有好也有坏。这意味着在没有任何人可以指点我的情形下，我可以犯下每一个错误，永远都不必对谁说抱歉。成败在自己身上，会死的是我不是别人。我想这一点让我犯下许多的错误。

刚开始的时候，不会有人给我创业资金。因为第一，我是一个女性。第二，我的产品是软件，在那个时代，软件是不值钱的，一切进行困顿。现在我的做法就会不一样了，但是之所以做法不同，是因为今天的我和我的地位已经有所不同，如果再回到当时的话，我可能还是会那样做。就像我以前所说的，在没有金钱的外援下尽其所能地做，因为刚开始开发软件的时候并不需要很多的钱。于是在我们公司的股票上市时，我仍然拥有百分之九十的股权。

在我第一次提供股票购买权给员工时，他们把它贴在布告栏上当作射飞镖的箭靶。有一年感恩节 ASK 送火鸡给员工，员工并不喜欢，所以下一个感恩节，我就给他们一些股票。然而他们觉得这比火鸡还糟糕。有人说：“这可真是蠢呀！给股票”或“这张纸算什么呀！太荒谬了。”我们的律师说当股票购买权从布告栏拆下来时，他就知道 ASK 是真正一家公司。和你谈过的大部分受访者，在那时都没有太多的钱。好日子和坏日子我们都曾经走过。

对于现在的管理者您在意的是什么？

我担心现在很多的管理者无法处理逆境。这个周末的报纸上有一则报导关于突然攀升的房价。这里的每个人都变得更加富有是件好事，但是这些都只是台面上的财富。许多在矽谷开公司的人根本没有处理市场起起落落的经验。

您是说他们缺乏坚忍不拔的性格？

他们不知道自己是不是坚忍不拔。他们从来都不必面对这件事，只需要不断拓展市场。

有些人以为市场不会走衰。史提夫·贾伯曾说电脑业将会有爆炸性

的发展，意味着这个现象现在才刚刚开始。

我不是说他们都不好，但是这么多公司都呈倍数的成长并不值得。我认为这必须根据对公司未来成长率的期望而定。所以假设你的成长倍数是 30，那么投资者便会期待你每年成长 30%，而这只是大概的估算。

如果一张股票以本益比 60 倍卖出，你想这家公司在未来每年都会成长 60% 吗？如果你必须雇用新人，即使当应征者老早就在那里排队等候，不需要你去约谈他们，你也不可能建立一个以此比率长久成长的公司。你可以从一百万成长到两百万，这是 100% 的成长。两百万到三百万实际上是 50% 的成长，但你就是不能成长那么快。如果公司的成长无法永远维持目前市场期望的成长率，这是很不切实际的。事实上你的成长率可能没办法超过 25% 或 30% 太多。去看看英特尔和惠普，这两家公司都是以这样的比率在成长，他们的本益比在十几或是二十多一点。这样优秀的公司是我可以投资并且在晚上能够安心睡觉的公司。他们的本益比大概都在市场的平均值。

我们来谈 ASK。ASK 早期曾经接到惠普的买断提案。当时您是如何决定不卖的？

那是一桩很奇怪的交易。惠普知道软件对于制造业来说有远景，也知道我们的软件可以帮助他们卖掉很多硬体，这主要是因为他们几年来一直试图要打进波音公司（Boeing）都失败。通过资料公司（Data General）和迪吉多（DEC）远远超越他们。然而当时我们这家默默无闻的小公司却和波音公司有一笔很大的交易；我们的软件于是就变成惠普和波音公司最初展开的关系。在惠普卖给波音公司价值数百万的区域网路与硬件时，发现我们的软件是其中的关键；但是我们本身不够大，不能跟着惠普到处跑。

艾德·麦克肯（那时候是在惠普的协商小组，现任视算科技公司执行长）是这次协商中唯一我一点都不敢恭维的人。他曾说，老实说这桩交易没有达成是件好事，因为 ASK 后来是这么地成功。惠普和 ASK 基本上在购买软件或并购公司上有过协议。他们心里有一个价钱，我心里则有另一个价钱，是他们的两倍。对我来说这都是很大的数字。当我们和麦克肯与保罗·艾利（Paul Ely，当时惠普的副总裁）进行最后一场假谈判时，麦克肯开始说话了：“不知道我们为什么要这个小角色做什么。我们优秀出色的惠普工程师完全可以自己写出所有这些软件。”他们没有及时打断这段话。我怀疑这是麦克肯要让浮出台面的价钱降低的一个策略，还是他是真的这样觉得。我说：“你们在 9 个月之内是写不出这套软件的。”艾利说：“不管有没有你，我们都要在 9 个月内写出这套软件。我们要的只是软件。你们为什么就不来帮惠普设计软件呢？”

我回答说：“你们在 9 个月内做不到这件事。那起码要花上 3 年的时间。”就这样，与惠普的谈判就此结束！当然，他们后来花了不只 3 年的时间，而 ASK 在这场竞赛中仍然保持领先。应用软件的开发需要不断地改善与增强，因此使得竞争者很难进入。我们后来成为惠普最大的电脑买主，虽然我们没有把软件带进惠普，但却说服他们我们愿意 OEM（Original Equipment Manufacturer）基本上是在技术供应商的产品上加上另一家公司的商标与产品名称，然后再贩卖的安排。）他们的硬件，因为我们也在做所有销售的工作。这也是一次很巧妙的安排，因为直到那时，OEM 代表的都是硬件的 OEM，意即以硬件为附加价值而我们的附加价值是软件。那个时候，软件从未被认为是附加价值。

为此，我们双方都深受感动，毕竟惠普是一个优秀的公司。我们选择为惠普的机器写程式，有部分的原因是偶然的，部分则是他们就在我们的后院，对我们的成功很重要。他们是如此优秀又出色的公司，他们要求公平。

如果当时麦克肯答应了您的要求，您会接受吗？

如果他们愿意出两百万美元，会的，我绝对会接受。一旦你不知道未来会如何，就不会对你造成伤害。在这一点上，两百万元已超出我所能想像的。

运气在 ASK 的成功上扮演什么样的角色？在您来说它是主导的力量，还是只有技巧呢？

有一次阿尔苏格（Al Shugart，磁碟机制造商希捷的创始人与执行长）在和我一起发表演说的时候嘲弄我。他大概是这么说的：“运气比你妈妈还重要，珊蒂等一下会和大家谈谈这一点。”运气所扮演的角色一直是这个半岛内的笑话，但是我觉得运气是你自己创造的。

我觉得运气就是能够把握机会。机会到处都有。好的构想也数以百万计，但是只有能够把握住好的构想与抓住机会的人，才能让所谓的运气浮现。当市场出现一个机会时，你是否就是幸运的家伙呢？我认为要能把握住它才是关键所在。出色的点子很多，那些以出色的点子建立公司并使它有所不同的人，当然能分享到成功的丰硕。

有多少次你看到市场上的产品，而说“我曾经也有过这样的点子”呢？这种事情每天都会发生。你真的必须要全力以赴，真正投入生意中才行。

您认为自己是那种动机强烈，在每个重要关头都能够把握机会的人吗？

我过去是这样的。

您认定自己是一个愿意冒极高风险的人吗？

我不把它们看成是极高的风险。我想没有任何一个创业者会说他们所做的是一项极大的风险；大多数的人会告诉你，他们之所以这样做的许多原因。当你一无所有的时候，也没有什么好损失的，因为你还称不上失败。这是为什么创业者可以东山再起的原因。

因为他们已经成功了，要冒的风险更大了是吗？

一旦成功了，习惯吃牛排的人，不会再想去吃汉堡的。为了要创业，你必须愿意去亲身体会。即使吉姆·克拉克（Jim Clark）不是网景（Netscape）的发起人，却是他发掘了这些拥有技术的聪明人。这是你必须做的。或者像 Pixar 的史提夫·贾伯，当他看到了一个产品，觉得这个点子很不错，然后就资助它。这是你可以成功且东山再起的唯一方式，因为你需要渴望冒险又愿意冒险的人。

成立 ASK 之后，您的生活是什么样子？您是否因为自己投入太多而迷失在工作当中？

我的例子有点不同。原先做这个事业的念头是为了建立一个家庭，以及拥有一份兼职的工作。自从我一天工作二十个小时后，在这点上我显然并不算太成功。但是为了成功，我想每天都必须工作二十个小时才行。此外我有百分之六十五的业务是在美国之外，所以我常常需要出差。如果我愿意，可以随时回到工作岗位，但是却没有办法让时间倒流，花更多时间陪伴我的孩子。我希望刻在我墓碑上的是“安迪与肯尼之母”，而不是“矽谷之母”或“MANMAN 之母”。

我两度离开 ASK 是因为想把时间留给孩子。很幸运地，孩子们都成长得

很好，至少到目前为止是这样子的。那真是一段非常享受的时光。对于创业人来说，要把公司交付给别人是很困难的，因为很少有把公司交付给别人之后真正成功的例子。我想苹果电脑之所以会分裂，是因为没有研发出新的产品。除了失败的“牛顿”之外，他们最后一次开发出好的产品是史提夫·贾伯还在时。

但是惠普却在比尔·惠烈与大卫·普克离开后顺利地发展计划。

是的。惠普在过去和现在都很不寻常；至今都一直维持着惠烈与普克所建立的文化。我想如果比尔·盖兹离开微软，公司还可以维持一段时间，但是你就不会想要长期持有微软的股票。我想英特尔的传承就做得不错，因为安迪·葛洛夫和高登·莫尔现在都还在，等他们两个人退休之后会发生什么状况倒是很耐人寻味的。你所采访的创业人都建立了他们自己的文化。无论如何，执行长的主要工作便是建立公司的文化。选择进入这些公司，即选择了生活在这个文化之内。以惠普为例，你可以看到它的公司文化弥漫在整个机构里，不管你走到世界哪一个角落都一样。后来来了一位我同样喜欢的新任执行长约翰·杨（John Yong），他灌输给员工的，和以前惠烈与普克所建立的文化不太相同。

所以，我的确是思念这家公司，而且我对于它制造好产品、提供良好客户服务，以及是一个工作的好环境等这些名声，深深引以为荣。但是从另外一方面来说，人生除了 ASK 和每天工作十八至二十个小时之外，还有更重要的事情。

如果您东山再起，再度创业，您还会回到制造管理软件这条路吗？还是阅读一些专业期刊，考虑进入其他产业？

我还会再做制造业软件吗？不会，但理由不见得对。我不会如此做，乃是因为我对这一行感到厌烦了。在这行做了二十几年了，但是我想技术的转变仍然还有无穷的空间。过去，我们成功地从大型主机转变到迷你电脑。现在的转变则是从迷你电脑到主从架构、从阶层式资料库到关联式资料库、从指令式使用者界面到图形使用者界面（GUI，如苹果的麦金塔或微软的 Windows）。这个市场上还有难以计数的机会。有一些新兴的电脑公司已经做得很好。比起过去，今天在制造业软件的机会可能还要多得多。所以我的回答是，我已经对它厌烦了，很可能不会再做同样的事情，但是我认为这个市场里还是有很多的机会。此外，我对其他的市场也很有兴趣，其中一个就是健康资讯系统的软件，也同样因为市场以及这一行本身的转变，而有一片繁荣的市场远景，造成所有几年前写的软件现在都没用了。

我给即将创业的人的首要建议就是：全力以赴。最重要的几件事是：

相信自己。如果你都不相信自己，没有人会相信你。如果你对自己的想法没有信心，也就没办法好好表达自己的想法。

让自己置身于优秀的人才之中。组织一支优秀的团队，不要害怕与人分享荣耀、责任与权力。创业的过程是很辛苦的，且在公司逐渐扩大时，工作也不会有所缩减，只是工作内容会有所不同。

愿意犯错。但必须比你的竞争者少犯点错误。

不要被你的成功蒙蔽了。当我们的股票上市，突然间我们就在一夜之间获得成功，成为半岛上的天之骄子。然而我们却花了六、七年的努力，每天工作二十小时，才成就了这一夕的成功。

你仍旧是创业时的自己。到邮局你仍旧要排队，穿裤子时仍旧是一次先

穿进一脚。别为了他人一时认为你很了不起，而冲昏了头了。如果你真被冲昏了头，当事业碰到问题时，你可能无法做出妥善的处理。

论合伙

两个人合伙创业可能比一个人独立创业还要来得困难。不管是能力、金钱与自尊，几乎都难免会将原先两人如胶似漆的关系撕裂开来。有时，搭伙是顶巧妙且互利的策略，但是更常造成的是对事业经营的潜在伤害。除了惠普的惠烈和普克，与英特尔的高登·莫尔和安迪·葛洛夫之外，再没有人能够像 Adobe 的合伙创建人约翰·华纳克（John Warnock）和查尔斯·葛斯基（Charles Geschke）如此经得起技术创业的困难重重，达到密切合作的效率。

葛斯基于 1978 年聘用华纳克进入著名的 Xerox PARC。他们的研究源自于先进的绘图能力，并在其后领导绘图标准的发展。

过去以来，个人电脑的研发人员与使用者一直遭遇文件列印的困难挑战。研发人员必须为市场上的每一种印表机撰写不同的软件，使用者则经常无法使萤幕字型一模一样地列印在纸上，这是一个令人发狂的问题。

华纳克和葛斯基解决了这个问题，他们创造出一套连接印表机与电脑的软件，让使用者可以马上印出文字与图案，也就是这项技术帮助了八十年代“桌上出版”工业的兴起。

就像许多其他由 PARC 出来的创新微电脑技术，全录看不见他们在这项技术的商业价值。经由他人的说服，华纳克和葛斯基决定自立门户。

他们与苹果电脑的史提夫·贾伯安排了一次会晤，然后就引领麦金塔的研发计划，为新电脑找出最新的展示方法。据说贾伯开出了一百万美元引进他们的软件，也就是著名的 PostScript，并邀他们加入苹果；他们犹豫一下后回绝了。于是 Adobe Systems 就此诞生。

Adobe 经由不断开发更优秀的技术，并购互补性产品的公司，以及相当微妙地游走在苹果与微软两家利益相争的大公司之间，来提升其 PostScript 的专利权。今日 Adobe 的目标是打破年收益 10 亿美元。然而，网际路对资讯业的冲击正在重整 Adobe 的版图。对于一家以专业品质文件为本业的企业来说，网路空间的无纸世界对于 Adobe 的继续成长与健全造成了某些威胁。

华纳克和葛斯基之间的相似点同样也在外表与举止上显现出来。两人的年龄都在 55 岁左右、都留着胡子，连头发都是灰色的，看起来像是那种很谦虚的工程博士。担任董事长兼执行长的华纳克常常被外人形容成两人当中的技术人员。担任总经理的葛斯基则以专精于业务与企业的行销方面而著名。

我们和这两位在华纳克朴素的一楼办公室里会面，访谈将对这两位巨人如何把来自专业合作的友谊转化为主导桌上出版的力量有更进一步的了解。

事实上，我的创业只是一个意外。

在 Adobe 开始创立的时候，已经有两个很大的竞争者，也就是微软与苹果。而你们必须在他们的利害之间取得平衡。你们是怎么做到的？

华纳克：我们是怎么做到的？在 Post Script 的授权上，苹果想要取得这个机会。所以早期 Post Script 的授权对于苹果来说，互补性意义多于竞争性意义，而这也为他们开启了桌上出版的事业。当他们变得更强大，其他人也进入市场时，我们才开始把 Post Script 授权给更具竞争性的公司。

在 1984 到 1985 年间，我们和微软的关系非常好。比尔·盖兹是一个很

亲切的人，而且也有朋友在微软工作。

同时，我们也和苹果的史提夫·贾伯有良好的关系。麦金塔刚上市的时候，即使苹果的“1984”广告片似乎把麦金塔和PC间的关系视作非常激烈的竞争，当时市场上并没有相当重的火药味，而这种气氛是从苹果那边来的，不是微软。

葛斯基：Adobe 在早期的时候，大家都建议我们要追随最大的电脑制造商。我们不但没这样做，还去找需要我们帮忙建立市场地位的苹果电脑。借由建立在资讯业的小工业，然后我们就可以去找像IBM和惠普这样的公司。

所以你们的明确政策是去找比较小的、尚未成气候的公司合作？

葛斯基：是的。我们也了解到，除非把自己变成很强的技术商，否则在与IBM或惠普之类的公司协商实际的授权同意时，会处在一个很弱势的地位，并且可能无法为公司创造足够的价值。

华纳克：能够对具有潜力的合作伙伴说：“我们和苹果之间有丰厚利润的业务往来。如果你想要我们授权给你，最好开出一样的条件。”是很重要的。如果我们一开始就向市场发射散弹枪，是不可能有这么强势的谈判筹码的。

这项技术的基础是在两位都还在Xerox PARC任职时所开发的。PARC是以优秀的研究中心著称，但却不能将其技术实现。这是你们离职的原因吗？

葛斯基：这个问题可以分为两个部分。在许多有关XeroxPARC的著作中，都把这个责任完完全全归咎于全录的管理。事实上，管理的确该负部分责任，但不是全部。首先，全录的管理阶层没有技术背景，即使很多人都将之视为一家技术公司。管理部门的人大都来自于业务、行销或财务界。来到PARC时，他们的身体语言就是双手交叉于胸前，摆出一副“我不跟你谈这些”的姿态；你可以了解到，那是一种防卫的策略。你能责怪全录管理阶层的，只是他们对产品的不了解。另外，把我们这些研究人员的责任都推得一干二净也是极不公平的；在那里我们都很希望全录能成功，却低估在一个机构内推销一个构想的实际困难。离开全录之后，我们更加了解到这件事的困难程度。身为研究小组的成员，我们从未接受过这方面的培养、启发与训练。结果就是，什么事也没发生。

技术是跟着人走的。你不能只因为这是这么好的主意，就此把它弃置墙边，而只期望其他的工程组捡起来去经营它。

华纳克：我在1978年进入全录。

葛斯基：任用约翰是我最好的决定。

华纳克：我们离开全录时，查尔斯已经在全录呆了十年，我则呆了四年。我曾经经历数次创业，来到全录研究中心使我大开眼界。我说：“天呀！这是世界上做研究最好的所在了。”而它的确是。优秀的设备优秀的人才。你在Xerox PARC一年所学的可以抵上在其他地方五年所学，这是很难令人置信的，但是，在一些和资深的管理人员谈过话后，我很清楚地了解到，从研究组织到产品世界之间没有路径，也不存在这样的机制。基本上全录并未建立这个研究中心与公司其他部分之间的沟通管道；在谈到我们时会说：“这些人会发明东西。”制造部分与研究组织之间的文化差异就像黑夜与白昼一样分明。而且研究人员不会想要——

葛斯基：——弄脏他们的手。

一家公司如何下传这种事态？

葛斯基：我倒对找出如何不演变成这样态度的方法比较感兴趣。

华纳克：我想这是很明显的。全录是一家影印机公司。它有的是现金，也拥有授权和专利权的保护。它是当时全世界唯一的一家影印机公司，拥有非常先进的计划，他们常说：“我们该如何处理这些现金？最好用它来投资未来。别担心文化层面，只管把大笔金钱投资在我们的未来吧！”PARC就是这样成立的。

葛斯基：在我们拥有一个非常成功的产品时，都会面临挣扎。要你把资金投资在成功的产品，除非你能够预言新的东西至少会和目前的产品一样成功，否则要下投资的决策是很难的。况且，要看出下一笔好几十亿的生意在那里不容易，不如同时做几个上千万的业务，再来看哪一个会脱颖而出还比较妥当。然而这就是使我们有所挣扎的问题所在。我们只有一些数亿美元的产品线，但是就是没办法把所有的资源都投进这些业务里。我们必须开创新的事业。因此我们就开发了像ACrobat的产品，并且利用在其他事业所获得的利润，转而投资在新的事业里。

华纳克：但是组织的文化必须是团结的。拥有一个无法与现实连接的研究机构，就某方面来说是注定要失败的。

葛斯基：我们拥有可以称之为研究小组的“先进技术研究小组”(Advance Technology Group)。但是这些人经常针对一项产品技术的特殊部分做研究，一路跟着产品直到上市，然后他们再次回到开发小组。这是我们刻意在研究小组与产品小组之间，维持易于沟通的管道。

所以在“先进技术研究小组”里的研究人员不会就此放手给产品开发部门的人？

不会。

成功创业的证明之一就是顺应市场状况的能力。在您首度规划事业计划时，是想要创造一个印刷事业。你做了哪些调整？

华纳克：事实上这是我们最早的事业计划，然后有了第二个；又有了第三个……。

葛斯基：我们从来不曾真正写出第三个计划。

华纳克：我们口头谈出了第一个计划，也就是创立印刷与出版的服务局。我们认为许多公司都需要印刷品，因此可以结合电脑与雷射印表机来接下公司所需的印刷工作。

葛斯基：我们要成立PIP(Postal Instant Press)。

只是单一店面吗？

葛斯基、华纳克：是一个连锁系统。

葛斯基：而我们对所有相关的事情完全不了解。

华纳克：对。比尔·汉伯特(Bill Hambrecht，旧金山的一家投资银行Hambrecht & Quist的人)说得正中下怀：“你们对这一行完全不了解。这是要靠实际经验、需要胼手胝足、身体力行的行业。你们不适合走那一行的。

葛斯基：我们只有自己的两撇胡子。

华纳克：汉伯特说，“你们要去找能利用这项技术的东西，你们技术人员。”我们说，“这个没问题。”当时的雷射印表机并不便宜，大概是两万美元一台，升阳(Sun)的工作站才刚刚推出。我们想这下大有机会，借着把升阳工作站和两万美元一台的雷射印表机结合在一起，提出公司行号在

列印上的解决方案。在 1982 年就有六家公司已经在试图成为此一行业的典范：包括 Interleaf、Xyvision、Tekest、Qubix、Viewtec 以及 Kamex 等。

这些公司现在不都已经杳无踪影了吗？

葛斯基：Interleaf 还存在。

华纳克：Xyvision 也可能还在。Kamex 则被杜邦并吞。实际上，这六家公司有相同的创业计划。

葛斯基：这就是为什么集资会这么简单了。如果你是独自实行一种产品或服务的构想，往往比较难以取得资金。

华纳克：那一个计划我们总共集结了两百五十万美元。然后请了一位负责业务与行销的副总裁，并开始进行 Post Script 的技术开发。后来我们接到声名大噪的史提夫·贾伯打来的电话。

葛斯基：老实说，我们也接到过高登·贝尔（Gordon Bell，迪吉多电脑公司的工程副总裁）的电话。他也有和史提夫相同的问题。

华纳克：高登·贝尔来访的时候说：“我们迪吉多在驱动镭射印表机的计划上，可能已经花费了一千到一千五百万美元，但是没有任何成果。这是一次彻底的失败。你们知道怎样做。你们真的应该把技术授权给其他公司。”

葛斯基：我们回说，“当然，谢谢你的好意。但是我们要做的是电脑。

那个时候大家都在做电脑。

华纳克：然后我们接到史提夫的电话，他说：“我们可以把你的技术放入印表机，然后以麦金克来驱动它。”这引起了我们的注意。我们发现如果我们做的是授权 Post Script 的生意，就不必做制造或是扩展大型销售的事。基本上可以只单纯地收取软件的版权费用。我们的业务主管说：“各位，这不是已经很清楚了吗？你们只要花三分之二的力气，且只需要管理技术就行！”

葛斯基：意思就是钱赚得比较少，但是赚得轻松——利润相差百分之九十几。

华纳克：而且不需要成本的销售。这是公司最初四个月的状况。

您回绝了贾伯提出的百万美元的挖墙角条件？

华纳克：事实上他提出的是五百万美元。他想要买下整个公司。

葛斯基：在协商签约的期间，他每个月都会打一次电话，然后说：“弄这些合约实在太麻烦了。干脆我就请你来怎么样？”

谈谈和贾伯合作的经验。常常会有关于他“领袖魅力”的传说。

华纳克：这是真的，一点都没错，他是天生的伟大领导者之一。我从没看过像他一样可以如此激励人心的人。

葛斯基：如果不是贾伯，我们今天也不会有这些对话了。他不只履行了我们之间的协定，并且提供苹果内部的开发资源给我们。

苹果的人意识到一点，他们正在做的是销售比麦金塔电脑还要贵两倍的印表机。我记得一次与当时行销主管麦克·莫雷（Mike Muray）以及开发主管包柏·贝维（Bob Belleville）举行的缠斗会议。他们大致是告诉我们，我们的计划将不见天日。他们离开的时候，我打电话给史提夫，告诉他我们听到苹果决定不做这项产品的消息，他说：“没这回事，我们要做。”在大多数苹果的资深管理人都认为这太疯狂的情况下，是他的魄力把这个产品推进市场的。

华纳克：这是一个很棒的故事。有天我接到这通电话。（对方提高声调

的说)“嗨!我是史提夫·贾伯。我听说你们在做一些很棒的东西,我们想来看一看。”于是我们说,“好极了!”史提夫来跟我们说:“我们尝试做这件事已经好几年了,可是什么也没做出来。现在我们要做的是找出如何把你们的技术放入我们的机器上的方法。”

葛斯基:我们在本地的 Good Earth 餐厅用早餐,那也是他说出最早的一些想法的地方。

华纳克:我们谈到有关并购、合作的事,也促成一段友谊的形成。他开出两百五十万美元收购公司 20% 的股份,多加一百万美元版权费。

我记得在与苹果签约的典礼上,见到了苹果的执行长约翰·史考利、董事阿尔·艾司坦得(Al Eisenstadt)与史提夫。艾司坦得说:“请容我直说。我们现在要给这家默默无闻、成立不到一年的公司 100 万美元,加上两百五十万美元的现金。在无法保证他们能履行合约的情况下,只是纯粹基于对他们的信赖,我们就要这么做了吗?”史提夫说:“是的,没错。”就这样他们为准备 1985 年推出的新产品,在我们身上投资金钱。

谈一谈 Adobe 的成长。这个过程中有很多是经由并购。整合 AdIus 的时候,你们放在文化议题上的注意力有多少?

葛斯基:很多。

华纳克:事实上 AdIus 的文化和 Adobe 的不太一样。

葛斯基:特别是在资深管理阶层。

华纳克:的确是不一样。这是一个困难的问题。分开经营两个公司,然后再找出可以共同合作之处的决策也不奏效。你必须采取许多功夫,才能将并购的公司文化融入母公司的文化里。

葛斯基:我们挑选了两位最年轻、最有能力的经理移师到西雅图,就是为了让他们亲自介绍 Adobe 的文化。

两家公司文化真正的差异点在哪里?

华纳克: AdIus 的执行长保罗·伯纳德(Paul Brainerd)把一些公司买了下来,但是还让它们保留不同的单位,有不同的行销部门和不同的业务部门。他们自给自足也自负盈亏。我想当你买下像这样的小公司,一般来说都会失败。在 Aldus,我们却继承了这些小公司。

请问是否都是依据公司的大小来合并?

华纳克:是的。是根据员工数,完全不是看收益性。

如果您们的资深管理小组合不来,如何让他们彼此合作?

我们没有合不来。惠普前任执行长约翰·杨说的,如果你买一家公司,要先把最低阶层的管理人员剔除。

这会很困难吗?

华纳克:不会。他们有很多遣散费。我们只保留一个负责欧洲业务的,非常有价值的员工。

葛斯基:我们选择性地留住一些人才。要达成必要的整合,这几乎是没有什么其他的办法了。这不是因为员工不够聪明或能力不够,只是因为他们习惯于资深管理的位置,突然间变成扮演相当轻的角色,很难留住他们。

您可以用比较合乎人性的做法。约翰听起来似乎是个强悍的人,但他不是。他是一只胆小猫。

华纳克:CA 买下一家公司的态度是很残忍的。他们直接进去接管,然后把人换掉。他们这么说:“好了各位,你们这些人留下,其他的人可以走了。”

Aldus 思考事情的方法和我们不一样。他们说我们不可能做到使 Page Maker 做到 25% 的未税利润。然而我们在前几季就已经做到了。

葛斯基：其实这只是对业务的看法不同。

葛斯基：从业务、资源以及各方面的提升来看，我会说与 Aldus 的合并已经完成了。但仍残留些许不同的文化，不过正在逐渐减少当中。

谈一谈你们今天身为一个大公司所面临的挑战。

葛斯基：你说的是我们高涨的股票吗？

我们都知道随着网际网路而来的大转变。你们感受到了吗？

葛斯基：是的。我想在这股大转变中，比起业界里其他人来说，我们具有较佳的位置去获利。我知道《商业周刊》(BusinessWeek) 花了很长的时间告诉你，微软是如何把它全部整理出来的。但是我们过去二年，已经在整理分类了。我们投资 Acrobat，就是希望全世界都能转向资讯传送电子化。对于网际网路，我们和其他人同样没有神奇的知识，也无法赶上它成长的速度。但是绝对不是没来由的运气，我们所投资的技术是可以提升网际网路的。

华纳克：我完全同意查尔斯。网际网路完全就是资讯的移动、交换与流通。

你们对于公司的共同管理方法很特别。除了大卫·普克与比尔·惠烈的合伙关系外，你们两个是我们所访谈的巨人当中，唯一一直都合作良好的伙伴。你们的秘诀在哪里？

华纳克：不知道我们两个谁能够说得出来。

葛斯基：就像我前面所说的，任用约翰是我最好的决定。打从我见到他开始，我们就对彼此的学识能力、诚实的本性、合宜的举止，以及个人与事业生活所遵循的原则非常敬重。我们的合伙关系是出于偶然，实在没办法靠征人的方法。结果，我们到今天已经认识彼此几乎 20 年了，从来没有发生过严重的争执，却不表示我们的意见总是一致的。我相信偶尔仍会伤了彼此的自尊，但是我们的友谊是如此地重要，值得让我们把自尊放在一边。

华纳克：如果我不在，我完全信任查尔斯对公司所作的任何决策。

葛斯基：因此，我们在工作之外也能够过着理性中庸的生活。我们两个都结婚三十几年了，拥有美满的婚姻生活，对我来说那是比什么都重要的，但是我们之间的友谊是很不同的。

华纳克：在开创公司时，基本上就决定我们的报酬永远一样多。

葛斯基：事实上我比约翰拿的钱多一点点，因为我大他一岁，保险费比较高……，我想大概是每年比他多一百元美金吧。

华纳克：我们真的彼此互补。对于公司的经营管理理念也从来没有太大的差异。

从来没有吗？

从来没有。

一次也没有？

华纳克：一次也没有。如果是重要的价值，我们通常会一起评估。

所以你们的秘诀在于不把每个小决定变成大对立？

葛斯基：一旦我们其中之一所作的决定，另一个可能有不同的做法，这时就必须判断这件事是否重要到需要发生冲突。

华纳克：我不会没有问过我的伙伴就做出一个重要的决定。

葛斯基：如果这个决定听起来不太好，我们会稍稍改变决定。关键在于：

你不会随便做决定，然后再期盼别人为你的决定背书。

可以举例子说明你们是如何分配职务的吗？

华纳克：我们两个人都做自己喜欢的事。

这样做不会造成重复吗？

葛斯基：是有重复的部分。

华纳克：有重复，但是就像我所说的，我做决定不会不先问过他，他也是。如果做了重复的事，在事先都会取得一致的意见。如果说有什么意见相左的情形，很可能都是关于个人对于人事的看法不同。我可能会比查尔斯更喜欢谁，或者他比我更喜欢某人。

葛斯基：大家一直很想要找出我们之间做什么不同的事。所以他们就说约翰是搞技术的，我呢？就是生意人了。这根本就是胡扯。但是，如果这种说法会让他们感觉好些，那好，就这样子吧。

约翰倾向于产品的设计，而我的专注力则比约翰还强一些。一个在 Adobe 的笑话是说，如果要引起约翰的注意的话，你必须带着槌子和钉子，把他的鞋子钉在地板上，否则他会走掉。当然，我们有不一样的个性。我们不是同一个人。但是我们两个人在客户面前都表现得很好，也花很多时间在巡视各地的公司。每年我巡视在日本的公司三或四次，比约翰多一点点。约翰则花较多的时间在与工程人员研究新技术上。

所以，我们之间是互补的。但是当压力来的时候，如果有需要，我们完全可以取代彼此的工作。

华纳克：想要把我们分开，挑拨我们的员工总是失败的。

你们两个人看起来不像是那种典型的创业者。你们同为博士、Xerox PARC 的研究人员，而目比大多数的创业者年纪都来得大……

葛斯基：我可以把胡子刮掉，看起来就年轻多了吧？

撇开外表来说，你们认为自己是创业者吗？

葛斯基：大家都称我们为创业者。我自己不这么想。我不觉得自己是一个生意人，即使我知道自己是。我不想这样区分自己。

是什么原因让您一直留在 Adobe 工作？

葛斯基：我每天去上班是因为我可以与一群能够影响且改变世界的人一起工作。这是我的动机。如果当美国总统会引起我的动机，也许我会去竞选，即使我永远都不会选上。事实上能够成为创业家只是一个意外。

记得在 Xerox PARC 最令人挫折的事，是不能把伟大的技术介绍到全世界。这是使我们大多数人离开的原因。

非常沮丧吗？

葛斯基：我们做出了很棒的产品，但是没有人用。

华纳克：这就有一点像是诗人写了一些东西却没人欣赏一样。就像“哇！有几百万人在使用我设计的程式耶！”，大多数程式设计人员的动机都是来自于对市场的影响力。

葛斯基：当第一次有人张开双手对我说：“我要握你的手，因为你们的产品改变了我的生命”的时候，是我得到过最大的成就感。我不知道这种感觉是否来自创业家的精神，这是到目前为止，最令我感动的一件事。

华纳克：钱和所有的物质都很好，但是这都不是我们创立 Adobe 的原因。金钱的多寡不过是衡量出事业经营得多好，以及在市场上的影响力。

但是如果你们开创一个事业是为了要改变世界，你们大可以接受史提

夫·贾伯开出的条件，避免掉所有自行创业的风险。

葛斯基：我的观念是，对全世界都有用的技术不应该被单一的机构所把持。我们必须发行所做的东西，必须让业界广泛地采用。印刷出版业只占大多数国家国民生产毛额的 10% 到 15%。所以我觉得一家公司能把技术扩展到至广的说法是不切实际的。

华纳克：我们也只能跳出全录这个完全糟蹋了世界顶尖技术的地方，但也不能保证苹果就不会糟蹋东西。那个时候我们只是想要尝试做不一样的事情。

你们已经有这么大的成就。你们会给现在的创业者什么样的建议？

华纳克：和以前董事长所给我们的一样。他说：“如果你的公司在成长，它就会碰到各式各样成长停顿的状况。你的主要目标就是要成长，让自己被炒鱿鱼。”换句话说，就是停止目前的工作，让自己成长到下一个阶段，这样别人才会接任你过去做的工作。另外一个说法是当你遇到瓶颈时，要能够自觉到，并且有效地委任其他人去接手。我想有 99% 的公司创始人都会碰钉子，因为他们没有做这个移转，反而留在公司里继续掌控。

葛斯基：另外一个建议是雇用比你聪明的人。

华纳克：有一则管理的信念是这样说的，经理人的工作并不是要成为老板。经理人是监督者，是要让他手下的人经由沟通来解决问题，而不需要去告诉他们该做什么，激发出他们最好的表现，并且能够加倍发挥出他们的力量。Adobe 的文化不是凡事要我告诉你去做的那种威权、专制与阶级分明的地方。我们大多数的成功来自于知道如何提升员工的经理人。

葛斯基：另外一点我要提供给创业者的建议是，去雇用真正能够完成工作的终结者。能够预想你要达成的是什麼，以及去奖励实际卖出产品的人是非常重要的。许多创业者的一再失败是因为他们总是处于虚无飘渺的想法之中，没有真正落实。

追求梦幻的理想总是吸引人的。

葛斯基：当然。这在某些文化里是受到鼓励的。

您有什么方法可以看出谁是工作终结者、谁又不是？

葛斯基：多半是靠经验。首先，我们比较喜欢雇用本来就认识的人。我们不会因为我们可以付他们较低的薪水而雇用年轻人。我们雇用我们认为最优秀的人。

华纳克：胡子都变灰了的老手及经验丰富的专业人员。

葛斯基：早期我们的人都来自全录式 ARPA (Advance Research Projects Agency)，特别是工程人员。

运气在你们的成功中占多大的部分？

华纳克：非常大。

葛斯基：在我们刚开始做这家公司的时候，我们不知道史提夫贾伯，不知道麦金塔，不知道佳能 (Canon) 就要推出一款低价的镭射印表机，更不知道电脑的记忆体会降价。我们没见过保罗·伯纳德。我们不知道这所有的事情。不过，我们有一个点子，而且很幸运地能够适时将它们全都结合在一起。

华纳克：刚开始创业的时候，重要的不只是天时与地利，更重要的是，去为两年后的市场开发上市的产品，而不是着眼目前市场开发产品。如果你刚好在创业阶段，首度出击就是能在市场热卖，创造成功的产品是很幸运的。接下来就是要如何打下你的根基为未来作准备。因此，你必须要有能够对于

市场动态有洞察力与眼光的优秀人才。有很多公司是单一产品公司，他们有一次成功的出击、成长，然后就不见了。

葛斯基：聪明与努力工作成功的必备条件，但还是不够的。

8 麦克·戴尔 戴尔电脑

扩展德州势力

19岁那年，麦克·戴尔（Michael Dell）放弃德州大学的学业，决定建立自己的电脑公司。这位年轻的大学新人没有选择成为一个医生、律师或工程师，却选择放弃学业以便能够“与IBM竞争”。这会是一个年少冲动的错误决定吗？

也许戴尔决定放弃学业是为了要做他喜爱的事：成为一个创业人。创业精神从戴尔童年开始就是他内在的一部分。12岁的时候，他就想出了拍卖邮票的方法，让自己赚了1000美元。高三的时候，更以卖报纸赚得的1.8万元现金买了一部BMW。回想过去，大多数人都会同意戴尔做的决定是对的；在创业的第一年，公司销售量已高达美金600万元，全都是来自卖电脑的所得。

然而麦克·戴尔卖电脑的方式有些独特，是直接把电脑卖给客户，也就是他不用展示室来促销电脑，而是经由电话来销售或在宿舍的房间卖，而且可能还穿着睡衣。事实上，戴尔是直销的先驱者之一。在公司刚起步的时候，电脑经销商是顾客购买电脑的主要管道。但戴尔改革了这样的购物习惯，消费者可经由电话来购买电脑。如此一来，公司可以减少开支来赚取更高的利润，并且可提供比零售商更好的交易给消费者。

这样做的结果使公司猛然成长。由1984年的6百万美元开始，在1987年成长为6900万美元，1991年就达到5.46亿美元。戴尔一心想要成长、成长，不停地成长下去。但是当这个巨大的豆茎开始攀升到一个令人昏眩的高度时，奇怪的事情发生了，根据戴尔的说法，公司“碰到了瓶颈”。

戴尔电脑开始解决这个问题。财务主管辞职，问题出在会计作业。更重要的是，由于沟通与计划的不良，戴尔全面停止所有膝上型电脑的生产线。黑暗的确笼罩着戴尔电脑，其股价从1993年1月的49美元一路掉到7月的16美元。戴尔把这些问题归咎于“成长过快”：一味地成长却未打下对应如此快速成长的健全基础。

戴尔自豪于此错误的领悟，并迅速改变公司的经营理念。结果戴尔电脑快速复苏，今天仍旧是稳居PC产业的领导者之一。戴尔电脑1996年的年收益为5300万美元，现有员工超过8000人。

出于时间的考虑，我们通过电话访问麦克·戴尔。

当你在做公司决策与经营事业时，与你是22、42或82岁没关系。

您是本书当中最年轻的一位。比在商场中交手的人年轻许多，这一点是否曾经困扰过您？

不会，这从来不是个问题。我想原因之一是，你访问过的那些人成就都高于我。所以在技术产业来说，年轻人经营一家公司并没有什么特别的。

目前这种事情在某些国家已很少发生了。比如，在日本，年龄是一种令人尊敬的、智慧的表征。所以在日本，25岁的人当执行长，一定是哪里出错了。你一定会得到许多异样的眼光。

但是我自己一直认为当你在做公司决策与经营事业时，与你是22、42或82岁没关系。我们只是在做生意而已。

但是在您经营事业的期间，一定会碰到别人对您这么年轻在作决策上的能力提出质疑的状况。您是如何处理这样的事情呢？

基本上我不理他们。

（笑）但是如果他们是您的客户，而您又必须要说服他们——

啊！客户中从来没有发生这种情形。供应商也不会。我确信人们会在背后问说：“怎么样，这个小子如何？”但是这种事情不会再发生了，因为现在我已经是个老家伙了。（戴尔现年 32 岁）

您在宿舍卖电脑时，是很类似于典型的车库创业；很显然地，您当时并没有成为 PC 领导厂商的伟大计划。是哪一点让您了解到您有潜力创造一个非常庞大的事业，而这是您离开学校的理由吗？

记得我有个可以一个月卖出超过 100 万美元电脑的机会，且我知道这是个容易达成的目标，没有太多困难。把这一点再结合我所看到的高利润、但服务却很差的零售商，如雨后春笋般在各村镇出现的情形，恰巧提供了一个机会。

我私下的想法是先将焦点放在经济，然后是顾客，最后才是产品。这与这一行里传统的次序，先产品、再顾客、最后才是经济的顺序相反，但这个想法长久以来一直是我们的基础。

决定离开学校时，是否有绝对的信心能每月卖出 100 万美元的电脑？或者，是一种冒险？

我不认为这对我是一种冒险，因为我已经赚到很多的钱；对我来说这是一件相当简单的工作。如果说可能发生最糟的状况，就是发现了什么我不懂的东西，那我大可以回到学校去。

事实上，我想对我来说，留在学校反而是比较大的冒险，万一这个机会在我还在学校时就消失的话。

所以您会对在学业与创业之间抉择的学生提出同样的建议吗？您会不会就告诉他们，可以以后再回去念书？

这是个很大的问题。有好几次我对此问题做了同样的回答，也就是：如果我要来告诉你的话，那么你就更不知道要怎么做了。

我这样说的理由是因为我曾经参加这类的“创业会谈”，有人问我：“麦克，告诉我该怎么做。”于是我就告诉他说：“如果一定得要我来告诉你的话，那么你就更不知道要怎么做了。”

这种事情没有一定的准则。这关乎个人的决定，你必须有自己的信念，如果你没有，那么你就做不成。而如果有自己的信念，就会知道要怎么做，不必我来告诉你。

我们来谈谈直销的模式。早先您的竞争对手为什么没有采用这种方式？他们很清楚地看到您降低总开销以提供客户更好的价钱，进而赚了那么多钱。为什么他们的反应这么迟钝？

嗯，我想很大的可能是他们低估这种经营模式，甚至到今天还是如此。如果去看商业刊物的资料，你会看到各种这样的现象。比如，大概是在 1988 年的《商业周刊》，有一篇报导戴尔股票将要上市的文章。有一位著名的产业导师说，他不觉得我们的成长会超过 1 亿 5 千万美元的销售量。以现在来说，这大概是我们两天订单的总值（他笑着说）。

很多人根本就误解我们过去所做的。我记得罗德佳宁（Rod Canion，康柏 Compaq 的创始人）告诉《PC 杂志》的人说，他不和所谓的“车库公司”竞争。这是一段很棒的引言。

所以他们可能是对戴尔的经营模式感到俗不可耐，再来可能是与消

费者没那么亲近，不了解他们的需求。

没错。和消费者遥遥相对绝对是死路一条。很多人都认为他们的客户是经销商！这一点一直让我很惊讶。

当您在雇用新进管理人员时，您着重的是什么样的条件？

从公司成立以来，我们每个月都会雇用一名资深人员，而这完全是根据业务与新的市场规模的需要。

他必须是对资料与事实有掌控力的人，也就是对工作有实务经验，强烈重视成就感以及正直的人，能够知道什么时候可以冒险，什么时候不应该。

如果经验是重要的，那么如果今天一个年轻的麦克·戴尔去找您，告诉您他想要成为你们资深小组的一员，这是不是根本就不可能，因为他没有任何可供证明的资历？

喔，我是不可能去为一家公司工作的！（全部的人都在笑）我从来不曾想像自己在一家公司内工作。目前经营一家公司对我来说是很快乐的事，我喜欢创造东西，参与决策，这里有太多事情等着我去做。但是，如果我今天19岁，我可能还是会去开创另外一个事业，而不会进入一家公司工作。

您19岁以前那些拍卖邮票与报纸的纪录，足以让我们相信您会这么做。您认为自己是一个创业者吗？

当然。但是有时候却意味着你并非建立者或开发者。我想我已经走过了一些发展的阶段，相对于事业的草创时期，我已经能得心应手地处理企业的建设与成长。但是同时也了解到我们必须一直创造新事物，因为商场是如此地变化多端。

您超群的技能之一是销售。您认为推销技巧是不是可以被挖掘开发，还是您认为自己一直是很好的推销员？

嗯，一般说来我可能不是好推销员，如果是的话，我应该可以卖任何东西。我想我所擅长的是传达东西真正的价值（戴尔笑着说），而不只是卖东西。

如果您擅长的是“传达东西真正的价值”，您认为这种技能是否可以被开发？如果可以的话，那要如何开发？

我想这就像是分享热情与刺激感。我一直都相信，在事业里，刺激感是非常有价值的，也是能够开发的泉源。比如，公司的内部要激励员工，让他们感觉兴奋，只要问他们：“你们有几次机会能够参与企业的创造？有几次机会参与这么成功的企业创造？”

这可以学习吗？当然。可以借由实例和角色典范这类事情。我确信这其中一定还有一些基因的影响，但是我认为大部分我所学的是周遭的人对我的作用。包括客户在内。

如果你认为我是带着周全的计划进入这一行的，以为我们知道自己在未来十二年会做什么事，且所有的事情都已经胸有成竹，只待放手去做，那你就错了。我们犯过许多的错误。但是很快就纠正那些错误，我们很少重蹈覆辙。即使有，都不至于错得太离谱。

谈到错误，有人认为戴尔之前在笔记型电脑的失败，以及过度快速成长的结果，可能是戴尔电脑公司历史上最大的试练。回顾当时，身为一个经理人该如何做才是对整个状况比较好，您又从中学到什么？

我知道的确有成长太快这种事，也曾经问过一些没有经历过这种现象的供应商，以及和我们有来往的人，就像打从好几年前起就常听他们发表看法

一样地问他们：“你想你们有可能成长太快速了吗？”

他们不会跟你说不可能。只有自己去经历才能了解。我们一年成长 127%。我的照片被登在《财星》(Fortune) 杂志的封面上，一个 127% 的杂志偶像。这是一种致命的东西。在撞到墙壁前不会知道有问题会发生，但当你在这么快的速度下撞上墙壁，就会被撞得四散纷飞。同时，以这个案例来说，再多的成长并不会有所帮助，反而只是让人感到更加困惑而已。那个时候我们的基础建设才刚刚要全面追上来。

所以我想我们不同的作法就是以基础建设来平衡成长。现金流动是我们的商业模式，如周边的基础建设，最后就是建立强大的内部审计能力。这可不是你在高中里学的那一套。(所有的人都笑了)

这是我在大学预科所学的。我的意思是，我在大学时选修过总体经济学，我想我大概记得要买低卖高这回事。

回首过去，您可会后悔没拿到学士学位？

没有，一点都不会。我正在受一个很棒的教育。虽然没拿到学位，但是我学到很多，同时也在成长；而经商提供我的是每天学习各种新事物的机会。

您谈到很多您不想要为成长而成长。如果是这样的话，那么您对于戴尔电脑成功的尺度是什么。

当然，即使我们说不要为成长而成长，我们仍是胜过所有的对手。我们真正想要的是结合稳定上升的利润与现金流通的成长。以第一次购买的消费者为例，你是可以低价销售许多电脑给他们，也可以不赚一分钱地去做这件事。这可不是一件经济上的回馈或好玩的事——

比如说 Packard Bell。对我们来说经济上的回馈和有趣是同样的一件事。我们想做可以赚钱的生意，只是一味成长而没有为我们的股东、客户以及员工创造有价值的事业，我们不认为这是一种负责任的经营态度。

在我们访谈的人当中，大多数都说当他们的公司遭遇到快速的冲击时，就会出现撤换公司执行长的呼声。您曾经碰到过这个问题吗？

那倒没有。我不记得有任何人在外面交头接耳或发生这类的事情。为什么会这样可能是因为我们非常快速且积极地找出问题、沟通问题以及提出问题。

我们会非常主动地说：“好，我们搞砸了。我们犯了不该犯的错误。我们真不该这样做。我们将要修正它，并料想将有什么状况发生。”

于是，我们更进一步超越了修复计划，让员工能够主动提出这样的事情。如果只是很顽固地说：“喔！这是因为市场、经济、不景气、意外……”这些都是借口。

当一个企业出错时，只要看看领导人是谁。这是我的信念。去承认我们的错误，承认搞砸了事情，在公司内内外外一直很主动地提出问题；这个过程里，管理小组得到很大的支持。

有人曾经观察，发现戴尔和康柏做得这么好，是因为这些公司彼此之间非常竞争，因为每家公司都设定了其竞争对手。在我们发生问题的一年以前，康柏有过类似的经验。而其中有一件事启发了我，也就是——十二个月之后，大家完全忘记康柏之前所发生的问题，就像它从不曾发生过一样。所以我知道我们必须要做的一件事就是去整顿这些问题，不然十二个月之后，没有人会想起这些事情。结果事实就是这样。

关于 PC 的未来，我们访谈到的几家公司执行长谈到网路电脑将成为

标准的家庭配备，以及 PC 将因不易使用而逐渐消失。即使是您自己也曾提过电脑的安装与使用都太困难了。您认为网路电脑对戴尔的未来会是一种威胁吗？

嗯，我想网路电脑或是视讯盒，随便你要怎么称呼，在我们看来完完全全都不可能成为 PC 的替代品。这种针对需要使用空间异于 PC、低应用性与低弹性配备的人而发明的东西，在市场上日益增加。

对一家公司来说，你有两种电脑使用者：定点的或机动的。如果你的是一台网路电脑，而你所处的是一个机动的环境，像是在飞机上，那么你就没有这种福分去使用它了，因为没有办法连接。也因它本身没有储存与处理的功能，所以你不能在飞机上、火车上或汽车里使用网路电脑。

除了那些含有上述功能的网路电脑，或有处理器，有些看起来就像是低阶的 PC，事实上它们的价格和低阶的 PC 价格一样高，这就造成整个问题：“你们一开始为什么要去做这些事呢？”

另外一个问题是，如果使用者想把资料储存在较大的伺服器上，势必要多花钱的。如果你是企业使用者，网路电脑和 PC 你都有，你就必须做两次这样的申请，这都会增加成本。

然后你还有频宽的问题。传统光碟的容量是 500 个百万位元，而你所传送的资料量却是非常庞大的。

不如这样说吧。如果你有一个网路，在今天来说大概是 10 个百万位元的网路。把微软的 Powerpoint 放到一台机器上，然后试着从另外一台机器经由网路来执行看看。结果只能说是还可以啦，你会宁愿放在自己的硬碟里，但是它还是会发挥功能。现在降低十倍，到 1 个百万位元的网路上去试验。当然这完全无法办到的。你可能宁愿自己挖一条运河。如果你再降低十倍，用 128 个千位元的 ISDN 线。经由一条 ISDN 线，那可就完全没有机会去传送这种量的资料了。

所以问题是许多的运算是属于复杂的资料与图形。你去到虚拟杂货店里，你的孩子想要迪士尼最新电影的 CD-ROM，如果你没有高频宽的互动，是没办法传送这么巨量的资料的。

我从来没有碰过上网的使用者会突然发现他现在上网需要用功能较低的电脑。事实上，情况刚好完全相反。只要你上了网路，就需要更高的性能、更快的网路连线速度和更大的萤幕。

接下来我就给你一个挑战。拿出你的网路电脑，打上 www.disney.com。这是一个很受欢迎的网站。你将会发现那个站上有大量的资料是以 PC 为中心的，如果没有 PC，你就没有办法使用。

我想现在所发生的真正状况并不是网路电脑就要取代 PC。而是视算科技公司、甲骨文 (Oracle)、升阳以及 IBM 全都担心的一件事，即 Windows NT 的到来。当 Windows NT 成功时，它会对这四家公司产生巨大的伤害，因此这只是用来转移这个竞争性议题的烟幕。

想想看，当你在 Windows NT 双 CPU 的 Pentium Pro 工作站，拿到 3D 绘图的结构动态研究以及参数式技术的软件，基本上你已打击到视算科技公司与升阳的心脏了。当 Windows NT 成功时，SQL Server 也就跟着成功，并且拥有甲骨文资料库 80%—90% 的功能，却只有其 1/10 的售价。此外，多处理器可扩充的 Pentium 处理伺服器也跟着成功，这一来便直指着 IBM 企业的电脑事业。

我认为这才是真正的议题所在。

那么，关于简化的论调又是如何呢？美国人一直不想要复杂的机器，但是现在的电脑真的很复杂。一组视讯盒用起来就简单多了。

我想容易使用的论点是有其根据的，而且这也是整个产业必须去强调的，因为 PC 不该像现在这么难使用、难处理。这也正是我们一直努力的方向。这就是这个问题的答案，而不会是网路电脑。

在您的职业生涯里，哪一刻最让您感到骄傲？

嗯，好像每天都值得骄傲。每一个时期我们都设定了目标，并且打破自己的纪录。有一件事我个人觉得很骄傲，或者说是很高兴在澳洲、新加坡、马来西亚或泰国的戴尔电脑，有些真正有创意的人把我们这种简单的经营模式引进一个全新的国家里，在完全靠这套经营模式的力量下，居然非常成功。这对我来说是非常值得骄傲的时刻。

从 19 岁身为执行长到现在，您的角色有何变化？责任上是否有很大的转变？

公司刚开始的前几年，我主导公司大大小小的事，以这种规模的公司来说，这种情形是常见的。当公司开始成长，我逐渐将重点摆在聘请优秀人才以及让公司走上轨道，最后就发展成为推动公司决策的角色，协助设定成效的目标、帮助开展整个组织、选择合作伙伴、观察整个产业以及宏观地去了解客户在做些什么等。从没有别人在旁协助，所以什么事都得自己做，一直有更多有趣的、订定策略之类的工作，一路就这样走了过来。

在某方面来说，我现在的工作比以前要轻松多了，因为现在我有很多优秀的人才。十年前我们还在成长中挣扎。当你没有优秀的人才时，事情可是困难得多了，因为你没办法信赖他们。现在问题来了，就有优秀的人才去解决，甚至不必我亲自参与。真是太美好了。

假如您要给想要像您一样自己创业的年轻人（包括我们两个人在内）一些建议的话，最重要的是什么？

我会说一定要重视优秀人才的雇用，并且要向他们学习。新成立的公司所面临的挑战之一就是，你无法真正了解什么才是正确的策略，因而必须做很多测试与实验以便于调整策略，找出重心所在。所以要勤做实验，一旦发现怎么做比较好，就把你的焦点放在这上面，仔细推敲。

在你的目标与能力所及之处求取平衡。我们常常发现自己想要做超出能力的事。今天，我们仍然有许许多多的机会是超出我们能力可及的。这时候我们会在一个房间里集合，然后说：“好，我们今年要做些什么新颖不同的事。”于是我们会在一张表上列出 25 个项目，把其中的 22 个划掉，留待明年再讨论，只因为我们不可能做到。

这也适用于一个刚创立的公司吗？

对刚创立的公司，你面临的是扩展视野，找寻可行事物的挑战。以我们来说，这 25 件事可能都会为我们带来超过 30% 的投资报酬率，而且都是有利润的、低风险的好主意。我们已经除掉不可行的事了。在你刚创业时，你并不能全然了解这些。所以当你实验的速度愈快，尽早除掉那些行不通的事，而保留那些可以做的事，就愈快走向成功的经营模式。

9 王嘉廉 组合国际电脑公司

纽约式管理

组合国际电脑公司 (Computer Associates, 简称 CA) 不是一家汽车公司, 也不是一家家电制造商或航空公司。

CA 就是组合国际电脑公司, 也许是因为 CA 并不在先进的矽谷, 而是位于沉寂的纽约艾伦迪亚 (Islandia)。

或许因为 CA 主要销售的是毫不起眼的商用软件, 是企业用来连接电脑与处理大量数字的程式, 一般人从来没听过也不需要的软件。但是 CA 的软件卖相很好。《财星》杂志的前 500 大公司几乎全都采用 CA 的软件。CA 也因此从一个微不足道的小公司发展成一个势力遍及全球、年收入 45 亿美元 (1998)、拥有遍布全世界一万名员工的企业。

1976 年王嘉廉 (Charles Wang) 与罗斯亚兹 (Russ Artzt) 这两位皇后学院 (Queens College) 相识的哥儿们创立了 CA。他们的第一个主要产品是 CA Sort, 一种可在 IBM 电脑上搜寻资料, 而速度比 IBM 本身的软件还快的搜寻软件。但是王嘉廉和罗斯亚兹并不是自己写程式, 而是在 1974 年, 从一家位于瑞士也叫做 CA 的公司购买其销售权。王嘉廉卖掉了许多套的 CA Sort, 以致在两年内就能买下其在瑞士的母公司。

然而, 向来以他的粗鲁、急躁以及极具侵略性而闻名的王嘉廉, 实在不能说是一个平易近人的推销员。在他的领导下, CA 采取了大胃王的策略, 在 20 年的历史里总共买下了 60 家公司。CA 同时在业界也以其非常“客观”(近于冷漠) 而著名, 比如说对于新买下了公司就很残忍; 把新买下的公司里上千名的员工解雇, 因而不免遭到媒体的强烈批评。

不过撇开对他的批评, 王嘉廉仍然让人印象深刻, 不只是因为他的成就, 同时也因为他的白手起家。

王嘉廉生长于中国的上海。他的父亲是一位著名的法官, 在共产革命之后, 举家飞往美国, 并且在纽约皇后区 (Queens) 定居下来。虽然是自由了, 但是他们也不再富有。王嘉廉当时 8 岁, 一个英文字都不认得。在他成长的期间, 也像其他的美国移民一样经历了种族歧视。王嘉廉的中国血统可以解释部分原因。

还有他的口音。在东岸居住了这么多年之后, 当我们谈话时, 首先引起我的注意的就是他那夹杂些微中国式鼻音的浓浓纽约口音。但是, 很快地当我们谈到 “goin' hungry” (感到饥饿)、 “managin' people” (管理人才)、 “leadin' the industry” (领导业界) (译注: 纽约口音习惯省略结尾 ing 当中的 g 这个音) 时, 我们了解到在眼前的是一位地道的、精明的纽约商人, 其傲人的成就令人欣赏。

我们与王嘉廉是在 CA 位于纽约艾伦迪亚的全球总部会面。

管理不只是去告诉别人去做什么, 而是要以身作则。

谈谈 CA 的创业历程。除了用信用卡代替创业基金之外, 在您心中最活生生的事件是什么?

其实没有什么特别的, 不过就是一种过程。罗斯和我凑在一起想做一些事情。每次我们只要想到某件事可能怎么做会比较好时, 我们就动手, 如此而已。

其实我们过一天算一天，没有什么远大的计划。在拥有小小的生存空间后，才能想到未来，但是如果你今天都过不了，就没有未来可言。

常常有人问我们：“在刚开始的时候，你们的远景是什么？”我们的远景？就是付得出下个星期的薪水。这可是我们的大远景，这种痛苦每个礼拜总要来那么一下。手中抓到什么就做什么。这可能对嘴里念着：“喔，我的天呀，你们居然没有一套经营计划？！”的 MBA 学生来说，不是个好建议。

的确，我就是没有计划。只是自己想做些不一样的事情，而且可以做得比较好，就是这样。而这就是没有创业基金美好的部分，因为——

除了自己，不必向谁报告。

您在创业之初向当时 CA 的瑞士公司买下 CA Sort 的销售权。谈谈这之间的过程。当初您确知那是一套可以大卖的热门产品吗？如果是，那么是怎么知道的？

我们彻头彻尾地想过，一个草创的公司能够去做、去卖的主要产品需要符合哪些准则。我一点都不想要去找顾问咨商，因为你懂的，他们跟妓女没什么两样，律师也是。他们贩卖的是他们的时间。

我想要有一样主产品。那时候我们有一些产品，但主力是一套专为 VM 的作业系统所写的产品。问题是 VM 的使用群很小。

所以我们了解到我们要的是一种大家都可以使用的东西。其次，也是一种不需要去说服使用者，而使用者就会去使用的东西。我不想像个传教士，挨家挨户推销自家品牌的圣经。第三，我们要的是可以经由电话来销售的东西，因为那时候根本没本钱到处跑。

所以我们在想什么样的产品能够符合这些条件，结果我们选中了系统工具。系统工具如磁带库（tape library）与磁碟管理员（disk managers），都可增强作业系统的功能。然而除了搜寻功能之外，使用者并不确定是否需要其他系统工具的功能；那个时候，有 25% 的运算时间都是花在搜寻上，而使用者本身也很清楚。

当时在欧洲有一套非常成功的搜寻产品 CA Sort，负责行销的则是一家完全不知系统工具为何物的瑞士公司，因为他们的市场是一个异于系统工具的市场，而我们真的很想取得 CA Sort。

最后，我们采取迂回的方式才得到它。首先我们拿到 CA（瑞士的母公司）另外一个叫做 CA EarI 的产品销售权，然而与 CA EarI 直接面对面竞争的是一套名为 Easytrieve 的强大套装软件。我们也知道自己永远都卖不好 CA EarI，因为你就是很难去和 Easytrieve 竞争；他们拥有强大的销售力，我们则除了我之外，就再也没有半个人了。所以只好把 CA EarI 的使用手册重新好好编写一番，再重新包装。

然而也就因为如此，欧洲人对我们有非常深刻的印象，于是他们说：“啊！真正了解如何销售软件产品的人就在这里。为什么我们不把 CA Sort 给他们做呢？”这就是我们公司创立的经过。

过去您购买 CA Sort 的迂回战术的确是奏效了，但是如果重头再来一遍，您的作法还会是一样的吗？

这是一个很困难的问题，你知道，我不必重来一次。

老实说，我不知道。这种事情真的别无选择。这个问题就像到底是去募集资金好，还是自食其力好。在软件产业来说，我想自食其力会比较好。因为当他们把钱砸在这些年轻的孩子身上时往往会碰到的一个问题就是，他们

不了解没饭吃到底是什么滋味。

他们不了解当你面对发薪时的挣扎，而总是用在悠雅的商学院里所学到的办法做事，但对当时的我们来说，公司还存活着就很庆幸了。你了解吗？他们对饿肚子没有概念。

例如，以前我们有一间印刷室，有时候我还得轮晚班。你永远也不会看到一个 MBA 的家伙；我无意冒犯 MBA（大家都笑了），但是你就是找不到一个 MBA 去做这些事。为什么？因为他是拿薪水的，反正公司钱多嘛，而那不是他的工作。然而这是错误的。

所以您是说刚开始资金太多会影响——

文化——

——打从第一天开始？

完全正确。例如，我们都会顺手接电话，即使来电不是找我们的。今天如果我经过一张桌子旁边，然后电话响了，我就会去接电话，即使那不是我的桌子，因为我们希望自己是小而优秀，这是我们成功的所在。管理不只是去告诉别人去做什么，而是要以身作则，这也是乐趣的所在；如果一开始就募集资金，大伙会失去这个乐趣，所以如果还有重新选择的机会，我会选择自食其力。

对于如何挑选人才进入工作小组，您会给我们什么样的建议？

如果你要亲自领军的话，我想首先你要做的是，把你的优点与弱点列出来，然后去找能和你产生互补的人才。

你真的必须规划出自己擅长的、喜欢的事情。然后找那些在不擅长的事上可以做得很好的人来弥补自己的不足。

这个过程有些部分是很现实与客观的。你不能过分自大地说自己事事擅长。就像是一个球队里的球员一样，有些人可以胜任球场上的每一个位置，但总是无法同时兼顾。所以你要为自己选一个对球队来说最有利的位

置。以 CA 的例子来说，罗斯是最早和我一起创业的人，但是在财务上帮助我们前进的则是我的弟弟。他打算待三年把我们整顿好，让 CA 的股票上市等等。他对于软件则完全没有兴趣。13 年后他退休了。

所以你身旁必须有和你互补的优秀人才。例如桑杰（SanjayKumar，CA 的总经理）就是极为聪明的一个人。他的天赋异禀让他可以经营这里任何一家公司。桑杰现在做很多的行政工作。但是他是一个典型的技术人，这一点和我一样。他了解饿肚子是怎么回事且人际关系很好。所以当我们在找人的时候，看中的是他最优秀的天赋。

不过你真的需要观察你的工作成员是否有我所谓的“CA 的心”，即一颗相信公司的心。我跟员工说，不要把他们的事业赌注在一种产品或一份特殊的工作上，而要在公司上，我之所以保证不会有解雇与失和的情形，这全是因为一旦你把赌注押在我身上，那么我就必须要给你一种感觉，那就是“嘿，我们和你是同一国的。”

目前我们正值重新训练 CA 所有员工的期间，因为随着网际网路的产生，整个知识基础有了巨大的转变。重新训练 CA 的员工，就要花这里每个人一个礼拜的时间。

所有人都要去上这些课程，是不可思议的。大多数的公司不会这样做。因为我了解现在是重建基础的时候了。有人就问我们是不是发生什么问题。我们没有发生问题，但是在还不必去重建基础的时候，那才正是去重建的时

候。否则到时候就得另外挑一个委婉的说法，美其名曰“再造工程”。

您开头的时候说，在挑选行政人才时，您会衡量自己身为一个执行长的优点与缺点。您的优缺点各是什么呢？先从缺点开始讲好吗？

我不喜欢行政部分的工作，我非常不擅长。我讨厌死那些事情。常常因为太直接又粗率地有话直说，包柏（Bob Gordon，CA 公关部的副总经理）经常要替我挡掉那些媒体。

我不喜欢别人拐弯抹角的，不要别人帮我重新整理事情，只要展示给我好与坏的一面就可以了。我已经是个成人了，我可以接受坏消息，但是请直接告诉我。如果你开始长篇大论，那么我永远也不会信任你。在此方面来说，我就不是最佳的第一线人员，我自己明白这就是一个缺点。

我真的很没耐性。关于股票分析之类的事，包柏知道用桑杰，因为他在这方面很在行，也比较有耐性。很难令人相信我没什么耐性。但我就是无法忍受那些垃圾。把用来争论什么可以做，什么不可做的时间去做事情，已经完成一半了。

有时我忘记自己可以与 CA 员工见面的时间很短。在他来见我的 20 分钟内，可能因我的一句话：“你这是在乱搞什么呀？这全是垃圾！”就可能打击他的整个事业生涯，这个可怜的家伙最后回家哭泣。在我打击了他的事业生涯后，我可能忘记整件事。这是另一个缺点。在需要圆滑一点的时候，我可不是最温顺的人，所以我身边就需要比我擅长处理这些事情的人。

我们必须以团队合作的方式工作，以互补彼此的不足。这里没有自尊、自大这回事。

例如，开会时我们只是坐下来讨论，而不会有一大堆经费。在 CA 有一条著名的规则，如果和王嘉廉开会时，你准备了一大套议程，那么你可就有麻烦了。我们很可能根本不用那套议程。我知道会议的目的是什么，而我要的是单刀直入，不需要那些背景的东西。如果我不知道的话，我就会问。

那么您的优点呢？

我喜欢和人一起工作，喜欢看别人做事成功。如果有人对我或是我的工作小组说，没有人能做到什么事，那么我会马上回他说：“喔！是吗？你看着吧！”于是拼命去做。我们喜欢挑战。所以我想我的优点之一是看见一个点子后，把人找齐了，然后要他们专心一致地去完成，在工作本身令人感到振奋时，又多付薪水给他们。

我们拥有世界顶尖的人才，而且做最有趣的事。我曾与许多位执行长共事，更确信我们拥有最大的乐趣。有一次当我在谈一桩巨大的并购案时，同时有两间会议室在使用。当我们这一组人在尖叫与大笑的同时，你在另外一间会议室却可以听到回纹针掉在地上的声音。他们都以为我们出了什么问题，其实我们正在享受美好的时光。

您说过好几次，“话说出来就算数”是最重要的事情

——

是的。

为什么您对这件事感觉这么强烈？这件事又是如何发生的？

在我小时候，大概是快十几岁的时候，我父亲把我放到一面镜子前面。他和我一起站在那里，然后他说：“看看你自己。”他没有对我吼叫，只是以一种温和的态度对我说，毕竟他是一个教授。

他说：“看看你自己。你看到了什么？”

我很聪明地回答说：“我看到您在里面啊。”哈哈。（大家都笑了）

“不是，不是”他说，“你看到了什么？”

于是我说：“我看到了一个反射。不是折射，是反射。”哈哈。（大家又笑了）

然后他变得非常严肃起来，我还记得当时的对话。

他说：“看，看着……当你看着自己的时候，里面唯一的一个人就是你说出的话。你说出的话就是你。不管发生什么事，你说出的话是你必须一起共同生活的。这才是最重要的事情。”

这些话让我停了下来。它让我真正去思考。

我不需要别人抽丝剥茧地说：“我当时想要说的是……”喔，如果你当时想要说什么，就说吧。如果你当时真想要说什么，那个时候为什么不说？

我讨厌别人讲话的时候还带有先决条件，“在各种可能性与状况下，如果明天一切都很顺利，如果出太阳，如果米老鼠没死的话，那么就会怎样怎样。”拜托，你就直接告诉我什么事是不会发生的吧。

不要给自己那么多借口。就算发生了也没什么大不了的。但是，我可不需要这些垃圾，在你说这类事情的时候，我不知道要怎么去衡量这件事，不知道你有什么把握。所以，我告诉别人，如果你一旦这么说，那么就要遵守诺言，而且要有话直说。就是这样。

在 CA 的历史里，您的正直何时面临最大的考验？是辛苦挣扎于支付员工薪资的时候，还是在领导公司起飞那一刻？

我从来不觉得有什么考验。我不会那样想。我想如果你真的会想到那些，那就有问题了。当你许下诺言，话说出去了，你就要照做，就是这么回事。

即使有人说：“但是你们什么合约都没签呀！”也没关系。

例如，有一次我本来要买下 Foxpro（一套现在由微软经营的资料库软件）。有个家伙来到这里，和我握过手、谈过细节。等他回去后却打电话给我说，他的律师说因为我们并没有签下任何合约，所以不算达成协议。

于是我告诉他：“你说的对，大卫，你是对的。我们没有达成什么协定。但是，你真的应该再跟你的律师确认一下。有一种东西就叫做口头协议。但是，我只是要你知道我们什么协定也没有。你绝对没错。”

如果不是白纸黑字，那我们所说的就什么都不算了吗？字签对地方了吗？所签的字是真的吗？得了吧。

你是因为讨厌他才这样说的。

我不想和这种人共事。当你与狼为伍时，只会惹来一身跳蚤。

谈谈购并吧。CA 在购并上向来是以无情的裁员而著称。您对这种名声有什么解释吗？

我有很多话要说。

首先你必须要了解整个 CA 的策略是在于内部发展、购并以及整合。媒体对于购并的部分总是比较迷恋，因为这是人性。没有人会关心整合的问题。

购并会碰到人的问题，所以大家似乎只重视这一点。但是这实在是一体三面的策略。少了其中一面，我们就完了，就做不成了。

从公关的观点来说，购并显然还有更好的方法。我的公关人员批评我的策略有缺失。但是对我来说，CA 俨然已经发展出购并的典范。

你要知道我们购并六十几家公司，其中有 50 家来找我们是因为他们已经到了破产的边缘，就快要消失了，只有采取激烈的手段一途。我个人相信在

购并了一家公司的时候，应该在一两天之内，或者至少是一个礼拜之内让他们知道去留，知道在这里是否有前途。

如果你在这里还大有可为，那你就跟其他 CA 的员工没两样。就是这样。如果你在这里没有什么前途，那就必须被遣散。如果 CA 还不确定你的去留，那么在你停留在这里的期间可以领取 25% 的额外津贴，同时我们会帮你在 CA 里找一个职位。我就是这样告诉大家的。

我需要两个行销部门吗？大概不必吧。我需要两个会计部门吗？不需要。我需要两个法务部门吗？当然不需要。我们只留下核心的技术人员。业务人员呢，谁要就拿去吧，我们不在乎。只要给他们一点好处，他们就跑了。但是我们留住大部分的技术人员、支援人员以及开发人员。

在购并进行期间最难过的时刻，当然就是去告诉被购并公司的员工，公司状况不稳定以及他们就要被购并的处境。他们也知道麻烦来了。身为一个购并者，当你去到那里时，真正想要做到的就是受到爱戴。这个时候你要像一个白马王子般地走进来，答—答—答……（他们笑了起来），然后说你们好。

你跟他们实话实说，却惹来一堆报上的恶评。我们被媒体剿杀，因为所有被裁的人都拿起话筒，打电话给媒体，却不知道自己对留下来的同事做了什么。

所以，当我的公关人员说：“为什么不像其他公司的作法一样，让大家都留下来。”嗯，如果我需要大家，我会告诉他们，他们就会留下来。这个没问题。我们曾经购并过欧洲的公司，在欧洲我们没有办公室，所以每一个人都留下来了。他们问我：“为什么不仿效雷劲公司（Legent）的作法？在他们进行第一次整合的时候，有两个总公司；我们也可以有两个总公司呀。”

放屁。谁需要两个总公司呀？如果雷劲公司又购并了另外一家公司，那么他们就有三个总公司、三个人事部门、三个法务部门。好，那你一开始为什么要购并他们呢？什么意思，难道你是软件界的 K-Mart（美国大型平价商场名，专卖一些品质普通的便宜货）吗？（他们又笑了起来。）

我觉得当你知道一名员工在 CA 并没有前途的时候，却还在他身上投资是不对的。对他们来说，投资在一个没有未来的事业也是不对的。所以我马上就让他们明白。对啦，我们是可以把时间拉长，试个半年或九个月，但是到那时候你想想会发生什么事；整个 CA 的组织与文化会被破坏。所有的员工只好等着下一次的裁员。

一旦这个循环一开始，你只要看看 IBM 就知道了：每个人都在观望着新的遣散计划，担心“我的薪水里是不是包括了这些？我是不是一直都有保障？”所以我们就采取强硬的手段，让每一个人马上就知道结果，于是就免不了遭到媒体的围剿。但是一旦要去购并什么，一定有理由；如果当所有的人留下来是真的有效用的时候，我也不会有意见。

大家常常把很多购并失败的例子归咎于文化的差异。您似乎从一开始就考虑到了，且尽力消弥文化的差异，是吧？

对的。这里没有文化差异。在这期间，这里只有一种文化：那就是 CA 的文化。

有人问我们要如何去融合这两种文化。告诉你，我并没有在融合什么文化，是我购并了你。看看你下个月的薪水袋，我打赌左上角写着的绝对是 CA。

被购并是很痛苦的。所以在被购并的公司大会上，我总是告诉他们的员

工：“我要你们回家去，在你的心里面把工作辞了。我要你在心理上辞掉工作，冷静下来，然后在 CA 展开新的工作。”因为如果不这样说，将来会浪费一大堆时间去解决“我们公司有这项福利，CA 却没有”这类的抱怨。

那么谈谈在 UCELE 的一般员工。如果是您，是如何判断要怎么进行下去？您会查阅他的履历表吗？或者看他在工作团队的位置吗？有哪些步骤？

好，我们是这样做的。基本上我们会找他们现在的经理来，为部属打分数。

高层经理人吗？

对，高层的，只要管理十个或十个以上的人都是。我们就这样帮他的这组人打分数。

根据能力吗？

不是。不是根据能力，是根据一个简单的准则；我们会问他们的经理：“如果今天要创业，你第一个会用哪一个人？如果今天我要你缩减人员，你第一个要让谁走？”

如果有十个这样的部门，找出这样的十个人，现在你对这家公司就会有一个比较清楚的概念。然后我把过去两年的公司组织表拿来摊在桌上，可以看出最近变动的有谁，停滞不前的是谁，你知道的，你就是会看到有的人老是挂个什么助理、谁的助理、或什么特别助理和特别顾问等等之类的职称；当你看了这些资料后，大概可以知道这个家伙做错了什么，最好多留意他一点。

然后就让我的人去和每个人面谈。

每个人吗？

每个人。这就是我们所谓的“前检”（headcheck），因为他们在这次面谈中要充分表现实力。我们用 15—20 分钟，就只是坐下来谈一谈，之后对他们就有深刻的印象。如果有什么差错的话，我们会比较容易知道。

谁负责去面谈？

在 CA，很多很有经验的资深经理以前就已经做过。

你们是怎么在一两天之内完成所有工作？

我就是能很快地完成，以前就曾如此做过。只要安排好办公室和面谈时间，整个系统、所有的评分、事情都经过电脑化，就这样建构出 CA 所需求的方式。我们感觉很好。而且，被我们购并的大部分公司都真的过于膨胀。

您在《新科技观》（Techno Vision）一书抱怨过的一件事是关于客户控制，也就是像 IBM 这样的大公司迫使他们的客户必须要依赖他们。CA 对于客户是否也有这样的情形吗？

当然。我们必须如此，也应该如此，同时也希望可以把这方面做得很成功。唯一的不同是除了 CA 的平台之外，我们的客户控制（account control）是不偏向任何一个特定的平台的。如果你愿意，你可以使用惠普、IBM、Solaris 或 Windows 的，都没有关系。

在客户控制的目标上是没有什么问题的。但是最后就看你是不是能做到了。我们坚信做得到，不过别人就不这样了。因为重点就是你必须说得到、做得到，这就是不一样的地方。

每家公司都在努力做客户控制，我们也不例外。微软也是一样。比尔·盖兹以为全世界的人都会朝向 Windows。我想也许会吧，但是不会发生在我们

有生之年。他以为在他有生之年会完成此事，但愿他会活得比我久（大家都笑了）。

曾经有一位电视记者要您谈谈自己的成功，您当时谈到起因在一家餐厅里发生的一个事件。可以谈谈那件事吗？

喔，那个记者问我在什么情况下自觉成功了，这时首先在我心里涌现的就是曾经在某家餐厅里发生的一幕。当人正值年轻还在奋斗的时候，必须很小心花钱；还记得年轻的时候，我曾为了在汤和开胃菜之间作选择而挣扎。我没有能力两种都吃。

于是当我在餐厅的某一个角落时，我对自己说：“嘿，我再也不必去挣扎是要点汤还是开胃菜。我不在乎了。”就是那一刻。喔！如果说那是成功的标准的话，好，就是这样子。

那是您成功的标准之一吗？

你所谓成功的意思是什么？

那您所谓成功的意思是什么？

从某方面来说，人从来不会成功。你应该对你所做的事情随时保持某种警觉。由这点来说，这占了我一生当中大部分的时间。我成功的标准就是和我最亲近的朋友一起去做我想做的事。

我们的团队是无懈可击的；我们一起度过了美好的时光，一起笑、一起唱歌，做什么事都在一起。我的身边充满了优秀的人，所拥有的乐趣从刚开始到现在都没变，所以我成功了。如果以这点来看我一直是成功的，现在还是如此。

像您这样成功的人必须把时间大量投入职业生涯。是否曾经因此在维持个人生活平衡上有了冲突？

没有。基本上我的个人生活是很重要的。一个人的生活有两面；一是个人，一是事业。我跟所有人说，当你的个人生活发生危机的时候，必须暂时放开事业一阵子去处理那些事情；可能是你的孩子生病了，必须留在家里等等。这没什么大不了的。

有时候我们为了把案子做出来，必须要留到很晚。所以你必须两者之间取得平衡。我没办法对我的人，特别是研究开发部门的人说，你就把脑子关掉吧。

但是我爱我的家庭，会尽可能地花很多时间和他们在一起。我旅行的时候带着他们一起去，以把握这段时间。第一个孩子是我自己带大的，不会有太多男人有机会把自己的女儿带大，所以，我知道保持平衡的意义。

特别是在矽谷，有很多公司的员工几乎随时随地都在工作。您对这些经理人员有什么样的建议？

我只能告诉他们，在我身上有用的，可能不适合他们。但是，我是那种会走下楼到研发部门的人；举个例子好了，就说晚上八点吧！也许还更晚一点。我会突然走到某人正在使用的终端机前，把它关掉，然后说：“晚安！”

然后，再走到下一台面前，又动手关掉，说：“晚安！希望你存档了！”（笑声）之后一排一排地走下去，把他们都叫回家。我知道做专案的辛苦，我知道他们在残害自己。所以，在接下来的那个礼拜，我会跟他们说：“这个礼拜三、礼拜五、礼拜六和礼拜天不要让我看到你的脸。”我不要看见你还待在这个办公室里加班。

所以，保持平衡是很重要的，我时常这样教我的经理。我给你一点免费

的建议是——兄弟们：当你有了小孩，你的付出就值得了。多花点时间陪他们，他们很快就长大了。

我曾在某人的退休会，问他为什么要离开。他说：“我儿子去年来找我借车钥匙，我连他会开车都不知道，这件事让我恍然大悟。”所以让我给你一点建议——多花点时间陪陪孩子吧。

到最后，你知道吗？我们赚多少钱没什么关系，重要的是我们走过这段旅程，你会很希望这段旅程是真正充实的。金钱只是衡量成就的一小部分，可以给你较多的选择，但是你最好能够很愉快地走过这段旅程。不要只为了小小的金钱就把自己出卖了。

我常常跟我的员工说这些。如果你想去另外一家公司，理由是他们的薪水比较高，那你把它找出来；如果我们还是做不到的话，那就全心全意地祝你好运。

最后，你最好对自己所做的事情都能感到高兴和有趣。否则，这趟旅程就不好玩了。

你要自己去编辑它，不是吗？（每个人都笑了）

这其中的乐趣有部分是来自 CA 为员工提供“额外”福利，如提供日间托儿中心或供应免费早餐。那么在一家公司的发展中，该在什么时候开始实施这种“额外”的福利？

我们一开始就这样做了。刚开始没有日间托儿中心，但是供应早餐。我以前都和员工一起打球，我们就是这样开始的；这可不是故意要笼络人心，只是碰巧喜欢在一起。

日间托儿中心则是我们搬到这栋大楼之前 10 年到 12 年就想要做的，但是公司的律师一直警告我有关责任的问题。所以，最后我们要建这个地方时，我跟建筑师说要盖一个日间托儿中心。

我的律师马上就告诉我，我不能那样做。于是我告诉他，我们就是要有这个日间托儿中心，而你的工作就是要负责保护我，我不用得到你的同意，但他就是不了解。这并没有违法，而我就是要这样做。

我只是在建立一种气氛，如果能够身为父母的员工免除另一个忧虑，那么他们就会更好，只是这样。

您刚才说走进办公室把终端机关掉，让员工停止工作的故事，这是否表示员工很难向您表达意见，也很难反过来督促您？

喔，我倒希望可以困难一点。我们很开放，您不必先约定就可以见到我，每个人都像龙卷风一样突然就来了，所以这不是大问题。我也不认为这是很困难的，因为员工一旦发现你对他们是如此刁难的话，反而会更尊敬你、更喜欢你。

如果有人一直说我想听的话，那么我会告诉他们：“如果你和我的意见总是一样的，那么我们其中之一就是多余的，不过那个人不会是我。现在你了解了吧。”他们都明白。

您说过真正重要的是旅程。您的旅程给了您什么样的启发？

如果我对世界有所影响，可以做一些让世界变得更好的事，然后又可以从其中获得很好的报酬，就是最快乐的了。

这跟有没有达到什么，或成为世界最大软件公司都没有关系。有人说我们过去是世界最大的软件公司，但是现在微软已经超越我们了。

是吗？那又怎样。

我们从来没说过我们一定要是最大的。我只要尽力做到最好，就是这样。我们要成为最照顾客户、最照顾员工、最照顾股东并且最胜任愉快的软件公司。

如果我们能做到这些事，那就很好了。

10 比尔·盖兹 微软

百万雄师的领导人

你是否曾经投资 1 万美元在位于西雅图，当时刚挂牌上市，名为 MSFT 软件公司的股票上？如果你保留了这些股票，那么在 1996 年这些股票的价值至少达到 1 百万美元以上，整整成长了 1 百倍的投资收益就这样漂亮地进了你的口袋。

而如果你真的够幸运，曾经掏腰包投资设立这家公司的话，那么你的收益净值可能已经超过两亿美元，够酷吧！

只是比尔·盖兹（Bill Gates）究竟是何许人也？

表面上我们都对他的事迹时有所闻。他是世界首富；全世界 90% 的个人电脑里用的是他公司所开发出来的作业系统，他的公司力量强大到美国政府于 1995 年要调查其公司是否违反反托拉斯法。

然而，比尔·盖兹到底还是一个肩负公司成败的生意人，他不只要销售软件、规划产品策略、照顾将近两万名员工，还要满足眼前期望甚高的股东。就这样一路走来，比尔·盖兹成立了这么一家拥有聪明才智、天资卓越又积极进取的人所集结而成的公司，目标是实际掌握统驭每一个他们看上眼的市场。不论比尔·盖兹利用了哪些管理技巧、管理观念甚或心理机制，它们都发挥了效用。

当我们见到这位不折不扣、白手起家的人时，最想要探讨与深入了解的就是，他是如何做到的：一个 19 岁从大学辍学的年轻人，在新墨西哥州阿布魁克（Albuquerque）开设了一家公司，并且把它变成了价值 8 千万美元的软件公司，他肯定做对了什么；问题是，那究竟是什么呢？

有人说到盖兹嗜读当代伟人传记的这项人格特质；包括拿破仑与通用汽车的阿佛·列德史龙（Alfred Sloan）等等许多当代的伟人在内。盖兹会阅读这些传记并不令人感到意外，也许成为领导者最好的方法之一，便是了解其他的领导者是如何成功的。

当盖兹和他的合伙人保罗·艾伦（Paul Allen）决定要成立一家名“微软”（Micro Soft）的公司时，保罗主张公司初期要在电脑制造与软件开发两方面双管齐下。毕竟，当时大家都是这么做的，一般的想法是经由掌握这两项技术来锁定客户，电脑系统的供应者即可保有其基本的客户。然而心中这样盘算的公司有如过江之鲫，真正幸存下来的却只有几家而已。目前大多数成功的公司都是把主力放在硬件或是软件，除了要做得很好之外，还要把其他的公司打败；微软就是这样的一家公司。虽然如此，在此之前，比尔·盖兹、保罗·艾伦和微软公司已经度过了好几年日以继夜地打拼数百万甚至数千万美元企业的辛勤日子，就像苹果电脑的史提夫·贾伯和奥斯本电脑的亚当·奥斯本（Adam Osborne）。在艾伦说服了盖兹共同为 MITS 的电脑阿尔它（Altair）撰写作业系统之后，更进一步让罗伯相信他们一定会成功。不用说，人们开始用了这套可以让电脑执行一些基本工作的软件之后，阿尔它电脑的销售量便一路窜升。其中盖兹最早拟出一份与 MITS 签订的合约，为日后软件的授权立下了标竿；这份合约中只给予 MITS 电脑随机出货的权利，微软本身则保留软件的经销大权。此一软件授权模式至今仍为业界的主流。

后来微软把 BASIC 授权给 MITS 的众多竞争者，因此而激怒了罗伯与其母

公司波泰公司 (Pertec)。罗伯自法院取得了防止盖兹从其核心产品赚取收益的一份禁令。虽然如此，打官司的结果全都有利于微软，盖兹很幸运地没有因此输掉他的公司。微软的存款帮助它安然度过了公司正值发展潜力的时期。

微软早年为当时市场上几乎所有的平台撰写 FORTRAN 和 COBOL。然而大部分都失败了。试问今天还有谁记得 Quick Pascal、SoftCard 或甚至是最近才消失的 Microsoft Bob 之类的东西呢？虽然如此，在这个有 90% 以上的公司在刚创业五年内即失败的产业里，微软却有相当出色的表现。

当一家创业公司就要开始展翅高飞时，许多的危险便早已横在创业人的面前了。其一便是自以为天才，觉得自己可以胜任“远景与管理的大计”，其二是认为要从《财星》杂志中前 500 位的大公司里找专业的经理人才来管理公司；结果只见这些经验老到的人把公司越搞越糟了。这两点比尔·盖兹都避开了。1982 年由于察觉到微软内部的管理不甚稳定，于是盖兹向外寻求拥有扎实管理经验的人才来为其导正作业流程。他自一家位于奥瑞冈州，名为太克的公司聘请了吉姆·唐尼 (Jim Towne) 来担任这项工作。不到一年，盖兹便将他解雇，在他再度向外求才并找到钟雪莱 (Jon Shirley) 之前，盖兹自己重回总裁的职位。钟雪莱是前任檀迪公司 (Tandy) 执行长，他在此后任职微软的 7 年当中，将微软带进《财星》杂志前 5 百大企业的排名之内。

对于某些企业家来说，能够在股票市场上达到资金通畅与稳固是难以抗拒的。现在有许多营收贫弱、无实质利润的公司借由向公开市场吸金而自我膨胀。这些新兴公司被现金与投资入冲昏了头，反而因此失去了求生存的渴望，平白浪费掉能够迎头赶上竞争的优势。相反地，微软在创立之后蛰伏了 10 年的时间，在其股票公开上市前，其年营收已高达 1.4 亿美元。然而盖兹比任何人都明白，这一切还只是序幕而已。

到目前为止，在微软所开发的产品当中，最具挑战性的是盖兹所定下的新世代作业系统开发计划。它将拥有像麦金塔电脑一样强大的图形式桌面图示，但利用的却是拥有广大装机量、使用以耐操闻名的 MS DOS 为作业系统的 IBM 相容电脑。对于微软是否有权开发这套与苹果电脑类似的系统，有很多人表示反对；唯一清楚的是：在这项计划最后终于在两年之后的 1985 年打开市场之前，包括盖兹在内的每一个人几乎都对这项计划的规模丧失信心。

盖兹的工作哲学和他的聪明才智一样令人印象深刻。关于他在电脑前睡着，醒来后又能马上从刚才停下来的地方继续下去的故事早已成为传奇。这样连续多年日以继夜的工作状况，通常也都是导致执行长们冠状动脉硬化的健康杀手。也许是盖兹的年轻让他免于这种命运。我们很想知道他是否已经放慢了他的脚步，如果是的话，是否意味着其竞争意志有任何软化的现象。

人都偏好挑战，然而微软却已经很久不再处于挑战者的位置。由于 PC 的发展，上网 (全球资讯网 WWW) 遨游成了市场最热门的新技术。理由很简单，一部电脑只要能连接上世界上任何其他电脑，就可以取得难以想像的大量资讯；因此当新一代的创业公司正在眼前相互较劲时，学者专家们宣称这些新的网路技术将降低电脑对作业系统的需求度，微软就是一例。

人们对网际网路充满高涨情绪的状况，不禁让比尔·盖兹和微软仿佛回到当年他们在阿布魁克，只有 10 名员工时的窘况。虽然他自己已经有好几年不写程式了，但是他必须对微软超过两百名的技术人员做严格的评估，避免让微软变成了像微软员工以穿着上面写着“IBM：软弱有如小猫，聪明有如一

袋铁锤”的 T 恤来戏弄 IBM 一样，变成一个电脑界既笨拙又死脑筋的大怪兽。

当我们见到盖兹时，他刚刚结束一连串差劲的访谈。他在矽谷的敌人做了一件好事，那就是把网际网路描绘成取代微软矽谷霸主地位的东西（这是他们自己都做不到的事），于是媒体便穷凶恶极地不断直接质疑微软的生存能力。总之，我们怀疑盖兹会不会像对待康妮钟（Connie Chung，一名记者）一样，在我们发出第一个难题之后，干脆就把我们一脚踢出去。

我的工作是世界上最好的工作。

当微软刚成立的时候，一般人都认为要双管齐下制造电脑和软件。您如何断然选定以制造软件为主？

PC 工业是一场硬件与软件之间的分裂。但是在这场分裂中还有另外一个层次才是关键所在：那就是硬件系统与晶片。真正改变运算技术的是微处理器技术这项奇妙的发明。当微软刚开始的时候，电脑公司的工作是设计电脑、开发电路以及设计指令；而在今天的电脑工业里，则以晶片工业发展得最好。这并不是注定如此的，事实上迪吉多可以把他们的架构放进晶片里，而他们也差一点就要做到了。

现在回首过去，事情其实是很简单的。早年的微处理器公司有很多；我们当时为七种不同的晶片撰写 BASIC；但是并不涵盖市场上所有的晶片。很明显的，晶片公司将研发出品质最好的晶片，并且能够发挥所需要的功能。如果有很多的硬件公司都使用这些晶片，那软件呢？保罗和我都懂得如何撰写软件。这是我们钟爱也是自认可以投入的事情，不论是写作业系统、程式语言或应用程式都可以。

迪吉多并不向外面购买软件，或向别人买一套作业系统或编译器，这些东西都由他们自己内部开发。所以我们没办法开一家卖软件给迪吉多或 IBM 的软件贩卖公司。我们的机会在于一个经过完全重新洗牌的工业，即英特尔所努力的部分，而我们可以供应软件给许多系统公司。一开始我们拥有各式各样的客户，因为当时电脑界的分类比现在丰富得多，其种类之多令人咋舌。当时大概有三十几家处理器制造商，我们曾经把 BASIC Interpreter 授权给 27 家或 30 家厂商，现在他们都不见踪影了。“一般功能的 PC”（general-PC）取代了他们。

不过，你完全正确。投入经营软件公司的洞见是一个关键，像王嘉廉、迪吉多及 IBM，虽然拥有很多软件专才却没有看到这一点。他们不把软件技术当成一个主要的事业。一个事业的发展当然要花一段很长的时间，我们当时也有很多竞争者，不过他们也和我们一样都是刚创业的公司。

所以决定开一家纯粹的软件公司是基于您个人对软件的偏好喽？

没那么简单。保罗非常擅长硬件，他在这方面比我了解得多。事实上，保罗想要做的是硬件公司。我们为这件事起过很大的争执。我高三那年，和保罗都在 TRW 工作，我们那时的大问题就是到底该不该自己成立一家公司？那时候苹果还不存在，而 MITS 则还在做火箭模型和测量系统。我跟保罗说英特尔的 8008 处理器还不够强大，我们还不应该开公司。后来 8080 出来了，很明显地功能强大许多，比迪吉多的 PDP8 迷你电脑更胜一筹，而且可以做的事多得令人惊讶。于是保罗又再度尝试：“那么就拿 8080 来作一台电脑吧。

由于我不是那么懂硬件，于是就去推动软件。后来保罗也改变主意，跑去 MITS 工作。

保罗和我一起写出了 BASIC，这是我们第一个产品。大约是一年半之后，

才全职的投入，可是我们早年的客户数量可以说多到你不相信。其中很多都破产了，但其中有许多都是在制造各式各样不同电脑的公司。有几年，我们几乎有一半的营收都来自日本。我们的销售方法是：“如果你需要写公司内部软件，如果你的工程预算固定是多少，那么微软的价钱会比你梦想的一半还少，而且远比你能做到的还要好。”以此和公司内部的工程预算竞争。当 Radio Shack 公司制造他们的第一台电脑时，所面临的问题就是：公司内部使用的价钱是多少？

您的卖点是比别人优秀？

对。就算 Radio Shack 自己有软件，从我们这边拿到的软件还是要比他们自己做的要强大得多。但是那时候没有一个标准的概念。于是我们开始推动这个标准。我们找来人民电脑（People's Computer Company）的包柏·阿柏契（Bob Albrecht），以及奥斯本电脑的奥斯本之类的人物来为我们的 BASIC 写程式，并且加以出版。这些人都是当年名噪一时的人物。

各式各样的电脑都伴随应用软件而出现。当人们开始说：“嗨，我的应用软件需要微软的 BASIC”的时候，就是我开始收取权利金的时候了，而不只是赚取一种固定的价格。最后我们知道自己已经拥有足够份量的品牌地位，可以纯粹收取版权费。

让我们来谈谈您已经建立稳固市场的阶段。微软一直等到营收超过一亿美元之后才公开上市，这个作法相当特别，换做是今天您会有什么不同的作法？

软件业是一个很特殊的行业，在开发上不太需要大量的资金。虽然我们有很多客户都倒闭了，但是我们头一年真可以说是赚现金赚到翻了；换句话说，我们有很大的犯错空间。我一直希望能够在银行里存一笔钱，这样如果有一整年都没有人付我们钱的话，也没关系。1978 年后，我已经可以做到这点。

1981 年我们决定出一个发放股票购买权给大量员工的计划，1983 年时我想：“我要利用董事会找一些有经验的生意人，看看他们有什么建议。”于是我创立了一个由地方上的商界领袖与一位创业投资人组成的董事会。投资人当然对微软非常有兴趣。所以我们花了很多时间和他们在一起，特别是认识了 TBI（一家地方上的创业投资公司）的戴夫·马瓜特（Dave Marquardt），而这件事让我们学到很多。我们跟马瓜特说：“你就假装当六个月的董事，我们要看看你是不是真的可以帮忙找到能够做出生意的人。”我们都很喜欢这个办法，于是戴夫加入了董事会，并且以一百万美元买公司百分之五的股份。我们受益于他们所带来的刺激，不过他们所带来的的确是如假包换的生意经。那些地方上的商界领袖没有一个人购买公司的股份，因为他们对创业资金没兴趣。

我们有足够的股票购买权流通在外，因此也必须开始登记资料。如果你的股票业绩不好，你会得到非常浮动的股价，所以我们必须卖掉一些股份，以创造一些流动性。我们那时公开上市只是因为那套股票购买权的计划，而公开上市所得到的钱都存在银行里，包括这些和那笔 2300 万美元以及另外的 50 亿美元。如果我必须重来一次的话，可能会采取像 UPS 的作法，用一个买卖的公式来避免上市的必要，保持为纯粹的内部市场，经由一个公式来带动价格。这个作法可以避免一些上市的浮动与费用。并不是我们的经验不好，但是回想起来，我可能会选择其他的途径。

在创业之初，您其实可以避免掉的陷阱是哪些？

过去有张每年都更新的备忘录，就叫做微软 10 大错误，我会让这 10 大错误去刺激大家谈论公司未来的课题。有许多错误是和我们早该进入却擦身而过的市场相关的，我们已经尽其所能地做，但是往往也受限于可雇用的员工人数、要处理的种种事情以及确保实现我们所做过的承诺；我们真的很努力，希望打破雇用新人的速度限制，我和史提夫·巴摩（Steve Ballmer，微软行销副总）唯一的一次意见不合是在他刚进公司的时候，那时我们有 25 个人。他说：“我们还要再雇用约 50 个人，来掌握这所有的机会。”我说：“不行，我们负担不起。”然后他说：“但那是必须的。”我就是不能同意，但是后来我想了一天，然后就跟他说：“好吧，你就尽快把这些人找来，但必须都是优秀的人才，等你头脑清楚时我再和你谈这件事。”现在我们拥有 1.8 万名员工，优秀的人才仍然是主要条件。

好几次我们真的没有实际评估计划的复杂性；也有几个案子我们在雇用的员工品质上做了让步。虽然我们的确有几次草率低估了我们的人员，不过现在已经没什么大关系了；就如同我们在拍卖会上出了一个价买一样东西，之后发现其实只要出原先的两成就可可以得标。不过，这没什么重要的就是了。

在微软开始走上轨道之后，您决定聘用吉姆·唐尼担任微软第一任总经理，引进一些专业的管理；那后来为什么只让他做了几个月而已？

一直到他走的那天，保罗·艾伦和我都合伙负责公司所有产品与技术的决策。保罗是一个梦想家，没有保罗就不会有微软，但是到了史提夫·巴摩来了之后，便成了我主要的事业伙伴。保罗参与所有主要的决策，但是在组织与开发管理的方面则是由史提夫和我一起负责。这是一个很大的挑战，因为我们所需求的能力超过了我们能力所及。要如何决定该做的是什，关键就在于不把自己视为一家服务公司，而必须是一家制造公司。我们开始成立一个消费产品部门，直接把软件销售给使用者。建立零售管道，亦即在全球建立经销点、支援点与制造点这类事情是很复杂的，而我们认为有这方面经验的人，会知道应该怎么做比较好。

我们天真地以为有很多人可以告诉我们以前作法的缺失。吉姆·唐尼在太克公司曾管理过 1.2 万人、500 种不同的产品，该公司规模是我们的 50 倍。我们理所当然地以为这最多不过是件说服某人加入我们这个小公司这么一件事。但是吉姆和我们这个环境不是很合，但很微妙的是，史提夫和我却是非常非常好的朋友。吉姆夹在史提夫和我之间，所以我从来都不能对史提夫批评吉姆，因为我只希望事情都能顺利进行。8 个月之后，吉姆甚至都不理睬他的电脑了，这根本就不是互相适合的。

我们后来聘请了钟雪莱，他恰恰是我们心目中属意的人选。见多识广的他，对于我们的成长有很大的帮助。他热爱这行，也很实际。他可以融入我们之中，与史提夫和我三个人一起经营这个公司，而我们三个人也都很喜欢一起工作。

贵公司素有积极追求机会的名声。一位微软的员工告诉我，在这里激励人心的力量就是要赢、赢、赢。现在公司已经如此有成，您如何去维持这样强烈的动机？

我觉得说要赢、赢、赢是不好的。我不会说这种话，也从来没有对员工说过这句话。如果没有好的产品，是永远都不会赢的。在微软，我们把竞争者当作我们该如何做的捷径。我们之所以会做得好是因为我们视自己为挑战

者，愿意把眼光放远一点；我们选用优秀的人才，这些都是我们成功的关键。我们很清楚必须要提出比 IBM 还要更好的企业解决方案，比甲骨文更好的资料库，比升阳性能更强大的机器，而这一切都不可能在一夜之间就全部实现了；这是一场长期抗战。我们会去思考：我们有进步吗？该怎样衡量进步？我们从来不缅怀自己过去成功的事迹，谈的总是眼前永无止境的挑战。我们定下各种挑战，而终点总是在遥远的未来。你永远都不会在微软的会议上听到有人说：“我们一定会赢！”或“我们过去得到什么胜利”之类的话，因为这些话都有其局限性。

这就是您管理一个有着两万名员工公司的方法吗？

大公司要维持高度杰出的状况不是容易的事，多半选用优秀人才，确认自己拥有一个长远的目标，就成了例行的工作。微软是为了撰写伟大的软件而设立的；我们只知道有关软件产品方面要如何用人、如何管理以及如何全球化。因此我们的方法可能就不适用于其他的行业。这是一个你可以找到热衷于追求完美的人，一个你可以创造出很大的回馈循环，作为行事指标的行业；有很多的使用者会乐意告知他们的作法是怎样的。

在这里，你可以设计安排，让开发人员得知很多使用者意见；你可以提出我们以往做得不够好的来检讨，看看是其他哪些公司做得好。我们所创造出的是一个热爱撰写优秀软件的公司，并且有许多优秀的人在维护这个价值。如果我们分心去做别的事情，我不认为我们可以维持得住。微软就是为一个很特别的远见所成立的。

在哪方面，微软还可以更好？

这就要看我们的行动有多快了。我们的成功让我们成长并且找到许多在资料库、绘图、演讲方面有眼光的人，这些都让我们认为未来将大有可为。以企业运算的例子来说，现在人们愿意使用有我们软件的 PC 技术来运作他们最主要的系统。在这方面，我们还要继续，这是一笔很大的生意。我很满意进展的速度，但是要做的还很多。你可以用许多不同的方式去观察我们的公司，包括：

产品线的全面革新

我们如何开发与聘用人才

我们的财务成果

我们的市场占有率

我和公司里任何小组会面时，主要谈的都是我认为他们还可做得更好的事，只有一小部分是有关过去做得不错的事，但不可能花太多时间在那上面。就今日个人电脑的价格来说还是太高，安装还是过于困难。我们必须努力让个人电脑的售价降低，让电脑更普及。我们大力致力于绘图与影像，并且引进一种统一物件模式去浏览与储存资料。这在电脑科学上是一个深层的问题，一个非常非常深层的问题。现在有太多的资料储存方式，有档案系统、讯息系统、目录系统、资料库系统以及将上述各系统作最好运作的各种不同的软件，就是没有人将之简化。当你对一家小型企业说：“嗨！装一台伺服器吧！”他们不会分别去买一套资料库、一套邮件系统、一套通讯套装软件，阅读过手册，一一安装好之后，再一套一套学习如何个别地使用。他们需要的是一个事例性的东西，藏有各种不同的功能。以市场潜力来说，这一切都在我们眼前，个人电脑的功能将会大大地提升。以后将会出现一种可以随身携带的皮夹式设计；输入的方法也会变得更好。光是为了达到让每一个家庭

里都有一台电脑的目标，就已经有许多工程浩大的软件等待完成。

以您个人来说，还有哪方面可以更好？

所有成功的公司都是由一个团队合作经营的，我很幸运地能和这些进来帮助我的人生活在一起。我喜欢和产品小组的人一起专注工作。我大约有 1/3 的时间外出与客户会面，另外大多数的时间我和产品小组的人会面，还有 1/6 的时间则用来做除此之外其他的杂事。如何管理业务部门，确保那些评鉴系统是真正深入到个人的层次并且鼓励适当的行为呢？在史提夫·巴摩谈到他想怎么做时，我会坐在那里，但那不是我的专长。我们如何以广告来传达讯息？我大概了解我们长期以来的方向。也一直在确定大家跟得上未来的讯息。但是我并不擅长那些事情。即使在技术方面，学习新事物对我来说都是很有趣的，当我想要了解我们正在进行的非同步传输模式（一种新的高速连线标准），就会请专家来跟我说明这些事情。而我所做的只是花两个礼拜在“思考的工作”上，阅读那些聪明人给我的资料，随时注意这些部分有没有任何连贯性。我是一个非常重视产品的执行长。这就是我工作时间的分配，也是说最高层的管理阶层里必须要有人从管理的角度、销售与行销的角度以及财务的角度来看事情，而这些便是团队工作的关键。

我们可否转而谈谈微软的下一个大挑战，也就是开发网际网路产品？有些人认为网际网路的兴起会使得像微软这类作业系统的需求降到最低？

我们是一个软件公司，我们认为软件仍然有价值。告诉你以后会没有作业系统的人是在跟你玩文字游戏，作业系统处理的仍然是机器内部的东西。你可以把一个浏览器[如网景公司的领航员（Netscape Navigator）或微软公司的探险家（Internet Explorer）]变成一个作业系统。也可以把一个语言的执行时间变成一个作业系统，但事实上那个应用软件执行于其上的，取得安全认证以及储存管理的东西才叫做作业系统，所以将来还是会有作业系统。如果你碰到过有人跟你说微软将来不会卖作业系统，而你相信他的话，那么你应该迅速处理掉微软的股票，这是赚 5500 亿美元的大好机会，如果出版商同意的话，你应该把这个放在书的封面。

这是一个竞争激烈的市场，我很高兴这些人喜欢自己的产品。他们可能两种软件都想卖，好让你们都掏钱去买。我今天不是要来谈我们产品的。如果你认为以后没有人会再做文书处理软件了，我想那是不买微软股票的另外一个理由。真的，以后也许再也没有人要做文书处理了。也许电子邮件不再那么有趣了，我们是必须要去发掘这些。不过不管你和谁谈过，我都远比他们乐观。

显然这些竞争者很注意你们，但这对于微软在矽谷公司之间所盛传的经营上不正派的恶名并没有帮助。为什么会有这种说法存在？

我从来没听过这件事。也许是你们参与了某些矽谷的事。我不知道，我从来没有听说过任何有关我们不正派的批评。

高登·巫庞克曾说许多想要打败微软的公司，不如把精神花在改善自己的产品上。也许这是微软的积极让他们说出这些话。

我们和高登合作过许多事情。成功的公司之所以会成功，是因为他们在员工与客户的处理上有长远的计划。消费者之所以购买这个产品也是因为这家公司的关系。如果他们知道这套软件将会出新的版本，也会有客户支援的服务，而且可以实现他们想做的事，他们才会购买。这完全是由于公司声誉

的关系。

以用人这件事来说，我们是如何雇用到这些人才的呢？是靠口碑。大家都说在这里工作很好。股票的价值对于员工、客户、股东以及社会大众都有巨大的影响，并且也反映出公司的长远计划和实力。我们在任何事上从来没有发生争吵，因为我们只管往前走，如此而已。这个问题倒是让我很吃惊，真的。

什么是积极呢？销售一个好的产品，是积极。降低产品价格让更多人都可以买得起，是积极。这些都是好事情，包括制造好的产品、接听所有的电话、和使用者见面、雇用聪明的人才。这就是我们事业的全部。

以和 IBM 的关系来说，双方都极为受益，而我们之间仍然还有很多互利的关系。他们是我们继康柏电脑公司之后的第二大客户。他们决定不和我们一起做作业系统，而去走自己的路，这当然不是我们的选择。IBM 甚至还保留当年我们曾参与开发时使用的旧名称。

贵公司的确卖出了很多的产品。您认为微软惊人的成长何时会停滞？

我常说，即使有了长远的计划，业务仍不免会有起落的循环。虽然还没有发生，但是坦白说，我们的获利率呈现不稳定的成长，我们很清楚这一点。但是，如果你的观点正确的话，降低通讯成本与运算成本是会产生巨大价值的。简单地说，好的软件将会更具价值。唯一的问题是我们如何在软件的发行上保持领先地位。在这方面我们当然自觉能力不差，只是不可能再达到像早些年的高成长率。去问那些分析家，你会发现我们是观点最保守的公司。我们总是跟分析家说：“不要建议买我们的股票。我们卖的是软件，不是股票。降低你的获利预测，再更保守一点。”哄抬股价可不在我们长远的计划之内。

很快你就会看到我们在升级上就要面临一个大的周期。我们的营收会持续地比以前少。Windows 95 是一个大的升级循环，而在我们达到下一个同样巨大的升级周期之前，还需要维持 2—3 年。我们公司有着不可限量的未来，是全美国最有价值的公司之一，我想这反映出大众对我们、以及对我们软件的性能所持的乐观态度。

微软的股票升值对员工是极有利的。如果获利率下滑，您在留住或招募员工上会发生问题吗？

曾经在失败的公司待过的人，对于这方面很有经验。我们所雇用的许多经理人才都有这样的背景。我曾经说过“成功”实在是一个差劲的老师。我们订定了巨大的挑战与极高的目标，却总是达不到那些目标。在这家公司多的是可以犯错的机会，也是一个可以检讨错误的环境。我们的员工从许多的计划中学习，他们看得到事情的正反面。当然，在公司遭遇到困难的时候，你就可以知道谁有办法找出正确的方法去解决问题。这对公司是好事，而我也期待如此。反正，对我们来说，没什么事是多么十万火急的。

在公司刚开始的时候，您的工作量极大，现在是否减少了呢？

我工作时间很长，但不比过去长，当然我也不期望其他人像我一样这么努力工作。我的工作是世界上最好的工作，而且很有变化：到各处旅行、探访客户。我看过各式各样的产品小组，非常的刺激。我的工作时间还是很长。

您一天工作十二到十四小时吧？

没有。我很少会工作超过这个时数。偶尔我会工作到十四个小时，但是

大部分的时间不超过十二小时。周末时，我也很少超过八小时。有时周末我会去度假。

公司在刚成立的时候，全都靠一个人。即使现在似乎还是如此吗？

不尽然。我们公司在银行里有 50 亿美元。

但是只有钱是不够的。

不够什么？

不足以维持成长与动力。如果今天您离开微软，微软的架构够稳吗？

这就要看了。他们必须挑选一个人来经营公司。谁知道？搞不好这个人可以做得更好。对于一家公司来说，撤换执行长是很冒险的。在大多数执行长里我算是年轻的，也比大部分人更投入工作。没有人能够引起我对其他工作或活动的兴趣，所以我们不太可能去面对更换执行长的挑战。但是挑选一个新领导人对于公司的确是一项挑战。谁知道新任的执行长会做些什么？

我们有许许多多的优秀人才。当媒体透过一个人或少数人来描绘出一家公司时，实在是过于草率和简化，完全误解了实际的状况。

想想你最喜欢的微软产品是什么。创造这些产品时，我并没有参与太多的程式编写或设计。我帮忙做的是创造一套让大家可以管理他自己产品的系统，一旦他们非常了解如何使用那些产品，这些产品就会成为他们公司真正的有价值的资产。

今天您在微软的执行长角色，与早期有何不同？

刚创业时的关键是要写出适当的程式，但是渐渐地我必须卖软件、撰写合约书，还要学习如何雇用人才，确定他们真能写出好的程式。我现在的工作就不同。现在我不写程式了，直接与我共事的人没有一个在写程式的，虽然仍有几个。其实一路走来，其中的变化是很大的，但因为这是一个渐进的过程，我很能乐在其中。总有一些是你必须学习以及找出如何才会做得更好的方法。我和许多现在已经不复听闻的人之间最大的不同是，他们对于下一阶段的需求，以及随着需求变换合宜的角色就是没那么有兴趣。以我创立了一家公司，之后经营了 21 年来说，令人惊讶的是这件事其实没有想像中平常。我想这跟人对于能否随着成功来弹性调适有关，其中的干扰总是很多的，或者也与他们是否喜欢担任执行长所要面对的新工作有关吧。

您会给现在想要创业的企业家什么样的建议？

我们创立微软的时候，丝毫没有要把它发展成一个大公司的想法。是我们所看到的远景预示了它将成为一个大公司，但是我们还是用最谦卑的态度，一步一步地来。之所以选择这个领域切入，是因为我们喜欢，而且对此很兴奋。在技术界，成就伟大成功的机会不只是屈指可数，优秀公司有数以千计的机会获得巨大的成功，只要拥有一切适当的孕育环境，包括：要能够创新、能够发掘优秀人才，有好的概念以及让一切运作的经济能力。

我一向排斥“企业家”这个字眼，因为这暗示着我是先成为企业家，其次才是软件的创造者。我并不曾说过：“噢，我想要开一家公司。那我要开什么样的公司呢？饼干公司？面包公司？还是软件公司呢？”这样的话，完全不是如此。我自己是一个软件工程师，而我决定要找一群人来一起工作。这群人经过一段时间的成长，创造出愈来愈多的软件产品，一同为推进这个目标而采取所有必要的措施。企业家一词对我来说是个抽象的概念。我想真正抱着创业想法而去做的人大概都有所成就吧。我是很认真的，不过也可能不是这样。我怀疑这本书里受访的这些人有几个真正自诩为企业家。我认为

他们大多不会这么想。

在这行里已经耕耘很久的人好像都不太喜欢这个用词。

对。这其中一定有什么原因。如果“企业家”指的是热爱经商的，那这群人就可以算是。但如果指的是“想到自己将成为大企业之一，每天就会过得很兴奋”这个就行不通了。你必须能够享受每天的工作并且乐于全力以赴。你当然可以以长远的眼光来安排如何管理技术、员工与客户，而且如果一切都很稳健地发展，那么长期的策略终将有所回报。不论你的远景是什么，都可以发展成适当的规模。许多人想要把本质上很小的远景变成比本身发展性还要大的东西，这是很困难的。或许是因为他们阅读了许多有关要如何赢的书，一直想着自己会变得多么强的原因吧。但就算只是销售优良的产品，也是一件很好的事情啊。我不在乎你有多强，这有什么意义呢？很多文章老是喜欢玩弄一些如何让自己变成强人、如何与人竞争，或是一些口号等等。软件开发是关乎数以万计细节的事业。你一定得要找到乐于应付那些细节的人才来做这些工作，然后能够互相交流，才是这个事业趣味的地方。

在当今的资讯界里，您会建议去开创的是哪一部分？以今天来说，要建立一家以开发个人电脑作业系统的公司是很困难的。

已经有人在这样做了。基本上网景公司的想法就是要把浏览器变成一个作业系统。其仿效者也很多。这是一个奋力一搏的作法。不论何时，真正成功的作业系统为数有限。有些人会成功，更多人则会以内容为重，或向上下游发展。

如果你想要写出伟大的软件，最好是能跟一群非常优秀，曾做过各种不同产品的人一起工作。如果真想要成为一个伟大的软件开发人员，你就必须累积自己的经验。身边没有任何资深人员一起工作，而只是想着要成为世界级的伟大软件开发之一……我想这未免有点太过看重技巧了吧。

所以如果您现在才要开始创业，会选择一个霰弹式的方法来开发产品喽？

在不同的时机，事情要怎么做是很难说的。我以前差一点就要选择数学这一行，也曾想过要走生理心理学，或者经济学？这个领域的了解还不够多，可能也满不错的。然而我一辈子却都在玩软件。但是在数学这方面，我知道“嘿！这不是一块未开发的处女地，在这里你做得再好也不会得到很大的回馈的。”然而软件则是“喂！等一下，我们可以做出比这些好上十倍的东西”，是这样一个随着个人电脑而滋生的机会与远景，让我能够把所有朋友找来一起工作。如果你想要成为一个优秀的软件开发，就要与优秀的软件开发者为伍。从我13岁开始钻研微电脑软件，做过许多工作。逐渐地我成为一个相当不错的软件开发，但是我仍然要求优秀的开发人员帮我看程式，指出哪些地方可以更好，还可以有什么变化。如此我便可再进入一个新的境界。微软刚开始的时候，在我们彼此的友情之间产生了许多考验：“你可以把这个程式再改得严谨点吗？你可以改写得更好吗？”这是一个需要伟大技巧的时代，是个不一样的世界。

我当时可以选择的路很多，而且都可以走得很高兴。

11 安迪·葛洛夫 英特尔

战壕里的移民

星期二早上 8 点，大约有 120 双眼睛像镭射光一般，集中在一位刚踏进教室的史丹佛商学院教授身上。那时是我们商学院二年级刚开学的时候，在这堂特别的课程里，我们的教授是安迪·葛洛夫（Andy），也就是英特尔这所规模达数十亿美元的、跻身世界最大公司之一的董事长与执行长。商学院里有关他的固执、对于慢动作的厌恶，以及斯巴达式教学的传言满天飞，当他的学生是又爱又怕。

我必须承认当时我还真有点被他吓到，可能是折服于其卓越非凡的成就吧；但安迪·葛洛夫是一个真正脚踏实地的人，而且非常地亲切。他和比尔·惠烈（Bill Hewlett）可以说是本书的“号召者”，其他的执行长只要一听到葛洛夫和惠烈也接受本书访问，取得与他们访谈的机会突然间变得简单得令人难以置信。

生于 1936 年匈牙利布达佩斯的安迪·葛洛夫，是一个移民自匈牙利的奶品商之子，在学校时常涉猎歌剧和新闻工作。1956 年苏维埃入侵匈牙利之后，他父亲的事业被“国营化”，葛洛夫逃到一条满载难民的船上，最后在纽约靠岸，当时他口袋里只有 20 块钱。在踏上美国土地的 3 年后，葛洛夫以当服务生半工半读的方式，以第一名成绩取得纽约市立学院化学工程的学位。3 年之后，获得加州柏克莱大学的博士学位，并且发挥他写作的专长，写了一本《半导体设备的物理与技术》，该书在今天仍被视为是引导学生认识半导体工程的入门用书。

离开柏克莱之后，葛洛夫为高登·莫尔与罗伯·诺伊斯工作，他们两位是世界最早的半导体公司之一——费查摄影仪器公司，后来改名为费查半导体公司的创立者。由于对于费查半导体公司的迟缓进步不满，诺伊斯和莫尔转而创立英特尔（INTEgrated ELEc-tronics），也把葛洛夫带去领导研发部门。1976 年一次对研发部门的人员精简之后，葛洛夫成为业务总裁（COO）。1979 年，他曾发动攻势，预计在一年内从摩托罗拉公司（Motorola）手中抢夺两千个新客户。事实上英特尔最后共计赢得 2500 个客户，IBM 便是其中之一。

1982 年 IBM 要英特尔供应其 8088 微处理器，作为 IBM 进入微电脑业界之 IBM-PC 的大脑。极具讽刺意味的是，英特尔早在 1971 年即开发微处理器，并取得专利，但是并没有期待会有多大的需求量。

然而 1985 年时，个人电脑并没有很大的出货量。英特尔把自己定位成“记忆体公司”，然而其记忆体业务却一直在消退中。日本的晶片制造商把价钱压得很低，因而打败了他们在美国的竞争对手，攻下一大片原先由英特尔打下的江山。由于日本公司猛烈的攻击，业界龙头的英特尔，连续有一年半的时间都在亏损当中，同业里有许多人甚至怀疑英特尔是否还能生存下去。在数位高级主管的反对声浪中，葛洛夫削减了 DRAM 的生意和上千名的员工。由于不愿意让公司再度陷入相同的难关，葛洛夫让英特尔几近疯狂地投入微处理器的战场之中，也孕育出该公司今天的文化。的确，英特尔大门上的那句“只有疯狂的人才能生存”（Only the Paranoid Survive，同时也是葛洛夫一本著作的名称，中文译作《10 倍速时代》）正点出了目前英特尔的文化。

英特尔的营收随着个人电脑工业的兴盛而成长，其微处理器的设计迅速地成为业界开发新型电脑与新兴软件的重要标准。今天，“Intel Inside”（本机使用英特尔微处理器）的字眼已经成为许多美国人赖以评断电脑品质的标准了，此举已连带为英特尔带来了高达 80% 的市场占有率。

尽管，英特尔已经掌握微处理器的市场而没有任何放松的迹象，葛洛夫仍然没有沾沾自喜于其成就而就此松懈。英特尔把营收中非常大的一部分花在研发上。继续疯狂行径的葛洛夫，依旧视这一行及其竞争者如洪水猛兽。英特尔和其竞争者，其中最著名的就有 AMD（Advanced Micro Devices 美商超微半导体公司），经常利用棒球策略在法庭上相斗。他们最新的点子就是去模仿英特尔。“因为他们没办法在市场上赢过我们，就想要在法庭与媒体上打击我们。”然而，撇开争论的内容不说，英特尔已能够防止小型竞争者把生意抢走，纵使 AMD 一直都想突破 10% 的微处理器市场。

尽管竞争激烈，葛洛夫仍然在史丹佛商学院教授高科技策略管理课程，此外他也是一个多产作家，著有《英代尔管理之道》（High Output Management）、《人人都是管理者》（One-on-One with Andy Grove）以及《10 倍速时代》。

我们与安迪·葛洛夫在加州山景（Mountain View）一家很受欢迎的哈比司餐厅（Hobee's）共进早餐。

今天我们所忽略的，极可能是明天最重要的事。

身为企业家以及大公司的经理，你自认本身的长才为何？

我郑重地声明一点：我从来没有视自己为企业家，即使在今天我都不这样看待自己。在英特尔，包柏·诺伊斯与高登·莫尔两人才是企业家。莫尔本身对于“企业家”这个字眼也不怎么喜欢，他在演讲当中会形容自己是一个意外的企业家。

但是，对于包柏来说就不是这样了，他真的就像一个企业家，而我只是搭便车而已。这个情况后来有所改变，但是隔了很久才发生。早期我的期望只是成为这家新公司研发部门的主管。我在费查半导体所做的就是研发，从来没想过自己要去完全不同的事情。但是当我成为英特尔经营管理的一份子时，我的企图心很快地转向，而这也是这 20 年来所做的事。我帮助英特尔从刚创业的规模，扩展成一个中型规模的公司，过程很困难，但是开创的部分我并没有参与。

为什么很困难？

嗯，就像你到处看得到的，每个人都可以开一家公司，制造一种产品。但是，要让一家公司变成能够自给自足的单位，有其本身的方式、习惯以及组织，这可就不简单了。把员工完全由工作取向转变到过程取向的心理状态是很困难的，特别是这些人是受到刚创业公司的吸引而来的。

所以对于你所定义的，亦即一个人创立一家公司，然后看到了一个商机的企业家角色，我不觉得合适；我甚至认为自己连这一点资格都没有。我是一个研究人员，但是一旦开始把公司的架构视为一个组织，我就变得更为投入。

所以如果包柏·诺伊斯没有离开费查半导体，您可能也不会离开喽？

我所追随的人是高登。在费查半导体时事实上是为高登工作的，当时我不是那么喜欢包柏。我认识他，他高我两阶，后来比较了解他，但是那时我看到了他的弱点。费查半导体内部有很多问题，包柏不太喜欢经营一个充满

争议与麻烦的公司；当公司有点失控时，他就变得有些被动，因此当时我不是很尊敬他。所以当高登要离开时，我马上就自愿跟他一起走。后来，我发现包柏也要离开，反而有点迟疑起来。这实在不合常理，因为那时的包柏是非常受到敬重的。

您提到英特尔是召集陌生人一起工作的公司，也因此造成公司在刚开始时的一些困难。回顾过去，您认为在这方面有什么困难是当初可以避免的呢？

没有。困难是有的，可是我不知道要怎么去避免。首先，造成影响的原因并不在于彼此是否认识。陌生感是维持了一阵子，但真正的原因不是因为彼此不认识，而是没有任何游戏规则。没有人很清楚地知道要做什么。之后，可能包括我在内的很多人就开始发展出一种阶层，彼此产生不合理的互相推挤状况，而这对于想要推动一些事情的人来说是很不恰当的。事实上，我认为英特尔的第一年与之后的历史比较起来，是较具政治斗争的，比较玩手段的，至少在资深的管理层是如此，不是你想像得到的。

那么您是如何把这些相互竞争的状况转变成团结的凝聚力？这是自然产生的，还是刻意塑造出来的文化？

（停住很长一段时间）这个回答很难不涉及私人立场。我没有什么宏伟的理论模式，只能说在一些幸运的公司里会出现某种运作的方式。在英特尔呢，则有了某些极具影响力的方法。

例如，我和我们的首任行销经理相处得不太好，我负责的是营运管理，又不能花很多精力在行销上。我们彼此猜忌争斗，三年之后我们找了一位新的行销经理，这是一个重大的突破，因为他和我一开始就很合得来。我必须要承认这是因为在相处中没有个性上的冲突。但是谁知道呢？也许是因为他进公司时，公司大致的状况已经慢慢形成了。如果他是公司刚开始时进来的话，我们可能还是会有冲突，也不一定。

很多问题出在他们都是非常个人与自我中心的。我是以我的观点来说这些 25 年前的事情。这些故事似乎凸显我过去做得还算不错，而其他人则没那么好。但是，我认为我们整个历史就是像这样。

反正，那次特别的人际冲突对我来说是最严重的一个，但绝不是唯一的一个。我们也有非常卖力工作到濒临崩溃的人。在你年届三十时碰到这种事……那可不是一个理想的创业状况。

英特尔所面临最重要的生死关头是什么？是当 IBM 决定使用你们产品的时候吗？

最重要的关头是在我们第一个成功产品 1103，也就是第一个 DRAM 上市时，由于 DRAMs 的制造与测试都非常困难，所以很难生产，于是我们从其中学习到全新的事物——一套新的程度、新的产品、新的测试，以及新的客户。客户的大型主记忆体非常需要它。我们不玩计算机这玩意儿；我们玩的是记忆体，这真的是一段艰辛的岁月。

以上大概是我插手公司刚刚创业那段时间发生的过程和事件。在我们第一个新产品刚出来的时候，没有一家公司像我们这么成功，那时我们还是一个新创立的公司。之后我们开始制造 1103，结果相当成功。我们今天所熟知的英特尔系统就在那里出现。如果我们把它搞砸了，就可能会踏进一个完全不同的轨道；可能还是可以生存下来，但是随着 1103 的推出市场，英特尔才算真正地诞生了。

您是否一开始就认定 1103 是要走的方向？这是英特尔主要计划的一部分吗？

不是这样的，当时我们发现 1103 会是个很有魅力的产品。在生产的一年，必须将之系统化，原先根本没有什么大计划，结果塑造出这个形式。由于我们把钱都用光了，因此就把产品和技术授权给一家加拿大公司。在七十年代初期，事情要比现在单纯且随意得多。就在这段期间，微处理器诞生了，但在当时这只是一个有趣的想法，并不算是什么大事，因此没有引起全面的注意。

微处理器是因应客户需求而做出来的吧？

是的。显然我们并不了解其重要性。

您是否认为自己并不了解许多技术的重要性？

这是有可能的。今天我们所忽略的，极可能是明天最重要的事。

重要的是要知道，许多重大企业的决策就像英特尔转向微处理器发展一样，并不是这么简单明了的。回想起来或许是如此，但是当你往前看时，就不尽然了。如果你在报纸上看过苹果电脑的报导，就知道他们的经历和我们相当类似。对于苹果来说，除了他们正面临困境这一事实之外，没有一件事是很简单明了的；该怎么去处理困难也很模糊。如果你找来本书中访谈过的三四个人，然后发给每个人一张白纸，要他们回答“如果我是苹果电脑的执行长，我会……”，每个人的答案都会不一样的。

这就像 1985 年的英特尔。如果你去向 5 个人征询他们对公司走向的意见，可能会得到五个不同的答案。现在回想起来，我们知道 386 是怎么回事，但是直到 386 以前，微处理器并非真的很重要。我们的新产品很复杂。1985 年——推出 386 之前，我们投身进入微处理器这一产品时，也不确定能不能成功。那时候英特尔微处理器的事业远比记忆体的事业小。所以一切都是很晦暗的，决定走这条路并不明确。

你刚才问到 IBM 采用我们产品的事。当时我并不认为这是一件多重要的事，而我相信英特尔里也没有人这么想。

但是，历史就在这里改写了：我们的 PC 十周年庆典才过没几年，而英特尔的报纸采访了一些相关的人士。突然之间，大家都忆起了当时为了推出的微处理器所举行的庆祝活动有多么盛大了。当时我一定是去度假了，一点都没有什么庆祝之类的印象。386 是不错，但是你要知道，IBM 认为全部 PC 的产量是 20 万。一开始他们就认为这个计划太过乐观，而我们又如何能够比 IBM 自己更了解 IBM 在 PC 上会获得怎样的成功呢？

因此，在当时这并不是件什么大不了的事。重要的是他们在一年之后又找上我们，但与 PC 无关，这次他们想要买下英特尔。

但是他们手上的确握有股份。

我们曾经为这件事挣扎过，不知道到底要不要答应他们。因为某些理由，我们举行了一场辩论：到底该不该答应呢？最后我们决定答应下来，然而这件事却转变成像没事一般；他们不曾和我们一起做相关的投资，也把我们公司的股票卖掉了。那是一个笑话，所谓的“长期投资”，也就是几年之后为了挽救获利，他们就趁股价上涨时把股票卖掉，所以这件事就变成无足轻重了。但在当时确实是一件大事。突然间为了一项重大的宣布，我要飞往纽约与 IBM 的董事长会面。这样一件大事，后来却变得不值一提。那年是 1982 年。

但是，重要的里程碑是在于 DRAM 的案子（从 DRAMs 跳到微处理器）。那次的危机也打造出英特尔现今的样貌。几乎所有管理阶层的人都认为就快要没戏唱了。这就是偏执狂及其他文化的由来；在英特尔你可以遇到许多当时一起经历这段岁月的人。

当时我父亲在英特尔后来关掉的圣塔库兹（Santa Cruz）厂工作。

他是做什么工作的？

我不知道，我们还小，从来不知道爸爸在做些什么。

我不清楚。

所以当您决定裁掉 1/3 的员工时，显然是很困难的事。这样的决定是如何产生的？

嗯，我们从来都没有在突然之间马上就裁掉 1/3 的员工。我们一次裁掉 10%，分 3 次裁。我们并不想这么做。高登说过这么一句话：“我们一定要确定裁掉的人够多，这样才能一次解决。”我答说，当然。

我们试着这样做，不过是勉强地完成，而业绩很明显的下降了。没有人想到我们的营收会一路下滑。大家都以为已经到达最低点了。

所以我们开始烦恼如何判断该让哪一个人走路这类细节，因为还是不够多，所以我们就继续裁员。先前提到的那段过渡期造就我们成为一家公司：有员工、有组织、行事正确而且完善。但是在必须要裁员的时候，我们也是一样很认真的；从员工的立场来看这样做是否正确，怎么做最好就怎么做。你爸爸有没有被裁员呢？

有。

那我们的对话会有一点怪怪的了。当时业界流行依年资裁员，从最晚进公司的先裁起。而其中的理由是，除非你用这种方式裁员，否则就让工会得到介入的机会，他们会说：“我们来告诉你怎样做才对。”但我非常强烈地反对这点。我们在七〇年代曾经裁员过，对于一家小公司来说，那次的裁员不算小，而人事部门的人希望可以非常有系统地完成这件事。我很倾向于以能力来作为裁员的依据，但是事实上我们并没有这么做，只是嘴巴说说，因为这实在是太复杂了。到了 1985 年，我们采用绩效评估的方法裁员，以过去可衡量的记录做为考核绩效的基础，并将其系统化制成各种等级表格等。这是一种折衷办法。我们决定要以绩效为基础，如果平手比资历，但必须能够客观，这样子一旦哪天有人质疑的时候，我知道我拥有的是一套设计完备的系统。我们花了非常多的时间在这上面。记得第一次裁员是在奥瑞冈（Oregon），那时我一个名字一个名字地确认，名单上有好几百个名字，大部分的人我都不认识，但是我要确定我们的确按照自己所说的方式进行，我们对裁员非常重视。

1982 年，我们的事业有些动摇，当时其他企业也都在进行裁员。很幸运地我们认为那只是一个暂时的现象，后来发现我们是对的。我们决定停止雇用新人，并且实施各种别出心裁的制度，像是要员工每周多工作 10 小时，以便达到所谓“125%的解决方案”。我的确降低了费用，并且拉长员工每天的工作时间。这样进行了 6 个月之后，我们为员工举办了一个大型的舞会。之后在遭遇到另外一次不稳定的状况时，我们采取减薪 10% 的方式。所以说，我们试过很多不同的方法。

其实我们很反对裁员，因为那个时候到处都在裁员。管理阶层丝毫不考虑其他的作法。我们则想要建立一套解决的办法，不把员工当成一项费用项

目来看待。我们真的试过，看看能不能不要裁员，但是在 1985 年，我们已经没办法了。事实上，圣塔库兹厂并没有让我操很多心，我真正的烦恼是巴贝多（Barbados）厂，一个以制造记忆体为主的组装工厂。巴贝多那个地方没有其他产业，只有我们一家而已。那是一个休闲度假的地方，你不会跑去度假胜地早上起来还折棉被，也不会跑去那里为英特尔工作。在那里设厂实在是一件很愚蠢的事，非常难经营，但是到 1985 年，状况还算不错。在整个巴贝多岛上没有任何工业在此发展的历史，所以我必须去教育每个人。从工厂经理开始一个一个的教，直到一切都上轨道，整个厂子相当不错，甚至他们自己也觉得很骄傲。这件事还很出名。

因此裁员这件事可以说是我们公司一步步走向成熟的重要关键。

所以如果要您选择雇用在先，然后等时机不好的时候再裁员，或者人员雇用不定，却让他们尽其所能地为公司工作，您会选择哪一种作法？

我会选择后者。我个人非常强烈的想法是，公司不能再像从前那样裁员了。我对这件事至今仍然记忆犹新。

也许您所在的这一产业会让您永远不必再去做那种决定了，这似乎是一个相当不错的产业。您可曾见过半导体业的衰退？

嗯，1985 年的时候的确低落过。那时出现各种关于半导体贸易协定的争论。当时我们的产业体质并不算太好，没有 PC 工业来支撑。我不认为半导体是一个好的产业，也不认为它是个简单的产业，它其实是很困难的。看看和我们竞争的对手。没和三星（Samsung）交手过，你是不会了解什么叫做竞争。我们的竞争对手都非常地积极。

那么您最担心的竞争者是谁？

没有所谓最担心的竞争者，因为以我们来说竞争不是重点。重要的是，从完全的 PC 工业到网路电脑业的导向改变，是极为复杂的。其实我最害怕的，可能是电脑业进入下一阶段的过程。每当微处理器的能力变得不如先前重要时，对我们来说就是代表着生意的损失超过在竞争上的损失。对竞争者来说，威胁不明显，还相当好过。这股不断提升的潮流控制着整个业界。竞争者对我们有没有造成影响就看这股潮流了。

或者说是一种提升需求的方法。

对，我们必须引发对自身的需求。

我们换一个话题吧！您为什么要在史丹佛教书呢？

很简单，因为我喜欢。我一直都是喜欢教书的。在担任工程师的时候，以及在英特尔转型成较具系统化管理的那段期间都一直执掌教鞭。我开始教授在英特尔施行的管理制度，这些也集结成《英特尔管理之道》这本书。

我喜欢交流。哈佛曾经做过一个英特尔的个案研究。我知道这件事，也去讲过课。我满喜欢这样的。不过我没有每年都回哈佛讲课，所以就和史丹佛接洽。那里是一个可以尝试新点子的实验室，个案研究让你可以完全思考一个特殊的产业，这些过程后来对我在了解网际网路的互动性以及全球资讯网（WWW）之类的事情上很有帮助。以前我没有真正学习过与之相关的任何新知，但是为了教学所做的准备的的确对自己的帮助很大。这是我去教书的第二个理由。

除了英特尔以外，您还撰写管理专栏，并在史丹佛大学教书，身为英特尔的执行长，您是如何运用时间的？目前的工作时数比以前多还是少？

这倒没有什么太大的变化。我花很多时间在思考这个产业上。这个产业对其他所有的产业均有所冲击，比如电信业，过去我一点也不关心电信业，现在它变得更为重要了。国际事件也相当重要。另外，现在的媒体业就像几年前的电信业一样还不成气候，但是它的重要性则是愈来愈高了。我们网罗媒体界数位化技术的人才，撷取他们在 PC 上努力的成果。这就是我们的工作。

所以我必须要看报纸，即使里面没有提到英特尔，没有任何和英特尔相关的文章。在这里面我所思考的是整个世界，少数才是英特尔本身。所以我的一天是怎样过的呢？早上 8 点开始工作到晚上 7 点结束。其余的则是在家里做。

您每周工作 7 天吗？

没有，一个礼拜 5 天。周末的时间里，可能还会工作个 3 到 5 个小时吧。不是行政工作，而是一些在本周没有做的事情。我已经不再过问很多行政的工作了，由葛瑞格·贝瑞特（Craig Barrett，英特尔的总裁）负责这些事。我发现自己以前写过很多例子的绩效报告，但几年前就洗手不干这事了。我要做真正想做的事情，但是想做的事情加起来比我所能安排进来的事要多得多。这是一个问题。我今年就要 60 岁了，可能很快就必须要停手了。10 年前，我曾经说过要在 55 岁时退休，我不想拖得太久。

现在的半导体业不是一个年轻的博士花一点钱就有希望创业成功的行业吧？

不可能只花一点钱。

是很多钱。如果现在要创业，您会建议年轻人选择什么行业？是半导体吗？

关于创业，第一点，我不能把它视为一个最后的结果。创业对我来说是要达成最终目标的方法之一。很多商学院的朋友跑来问我说：“嗨，安迪，我想要创业，想要创造另一个英特尔，我该怎么做？”

这样根本是行不通的。反而是应该先弄清楚自己想做什么，比如说半导体记忆体，假如你真的非常想要做半导体，可是现况不允许，于是你就自行创业，不然就会始终耿耿于怀。只有这种人，才能看到很多以前没有的机会。

如果你问的是，假如今天我是一个年轻人，会选择什么领域的话，我可能会选择投入遗传学或生物科技的领域。我对这两个领域懂得不多，但吸引我的重点是，如果可以应用电脑计算的能力，甚至加入半导体技术于基因的准备与建立上，将会是一个新的拓展领域。我一向喜欢搞技术的结合。

我看到了将遗传或生物科技与资讯技术结合并相辅相成的可能，这样的结合将非常先进且威力强大。电子计算工具的力量是相当强大的。这个想法也很有力。软件的设计、半导体技术都已经很先进，而遗传学这个目前仍然相当粗浅的领域，则有点像是五十年代的半导体业。所以我会比较想走这一条路。如果我必须再回学校读书的话，我会修电脑科学与遗传学的双学位。我不知道我到底会怎么做，但是一定会这两种主题的结合。

你曾经为《华尔街日报》写了一篇关于移民对美国未来的重要性的文章。您认为移民如何帮助英特尔？

我们在圣塔克拉拉厂（Santa Clara）的技术人员有一半都是亚洲人。这点是毫无疑问的。在其他地区的比率没有这么高，在奥瑞冈可能只占 20%。

我们公司是由各种移民组织而成的。发现 EPROMs 的就是一位以色列人。

你会提起这篇文章是很有趣的。我固定撰写的管理专栏从来没有得到任何回响。但是这篇文章的回应是难以想像的，电子邮件一封接一封地寄来。我得到许多的回响，有一封只有一行，另外一封洋洋洒洒地写了三大页的想法。

这是为什么呢？

我也不知道。你是在问一个更大的问题吗？

现在社会上弥漫着金瑞契（Cingrich）所提出的第 187 号法案的想法，形成一种不能包容的气氛，虽然这可能还只是少数人的立场，但是此种态度似乎比以前还要普遍。

对我来说这是很不可思议的，我们国家在财务上有这么大的问题，却还有人只把目标放在怪罪那些需要补助的人。这让我很反感，真的。身为一个移民，我在这里未曾有过不好的经历；从来没有人刁难我，也从来没有人勉强过我什么。这些从来都不是问题。最后我也变成一个骄傲的美国人。我从来没有回去过匈牙利，但是对我祖国的爱还是分毫未减。但是我不喜欢看到这种事情的发展。你知道这个国家里的每一种潮流都来自加州。我还不能说目前这已经蔚为一股主流，但是加州有个 187 号法案就已经足以成为一种潮流了。

您本身是不是可以做些什么来改变这种情势呢？

我所能做最重要的事情，可能就是用一套好的方法来经营英特尔。你知道，英特尔是一个很大的组织。除了英特尔之外，我所能做的是少之又少。你可以把英特尔的 4.5 万名员工乘以 4 倍，把员工及其家属以及客户都包含在影响所及之内，这就是我在我的工作岗位上可以做的；从这个观点来说，将可以影响到数十万人，这样的人数可就不算少了。

创意——一种终极游戏

1985 年前的阿达利一直都陷入财务危机当中。当时，曾经一度颇受欢迎的 ActiVision 游戏系统已经过时了，而数以百计的、在跳蚤市场般的环境当中工作的开发人员却非常渴望把他们的游戏卖给消费者，一个在当时并不存在的市场。保守的人都不认为这是一个开创电玩卡匣公司的好时机。而崔普·霍金斯 (TriPHawkins) 当时却这么做了，结果他不仅在 135 个竞争者中脱颖而出，无疑地还将电子艺术公司 (Electronic Arts, 简称 EA) 变成电玩软件开发业界的龙头老大。

据说身为企业家的霍金斯多年来也是一个电玩的狂热爱好者。他在就读哈佛大学时，就写了一套颇富想像力的足球游戏，虽然这次他失败了，并赔上他父亲投资的 5000 美元资金。但这件事显然并没有困扰他，霍金斯仍旧沉浸在电玩的研究里，最后以“第三次世界大战的电脑模式”取得策略与应用电玩理论的学位。

在史丹佛念 MBA 时，当时正在做电玩市场研究的霍金斯遇见了麦克·马库拉 (Mike Markkula)。马库拉正在为他所投资创立的苹果电脑寻找一个扎实的团队；他说服霍金斯毕业之后到苹果电脑工作。作为苹果电脑的第 68 位员工，霍金斯的目的是打开苹果产品在商业市场的通路。

尽管苹果十分成功，霍金斯仍然在 1982 年一取得属于他的价值 750 万美元的股票购买权后，就离开了苹果电脑，出来开创自己的事业。

仔细估量过电玩业的爆炸性特质之后，霍金斯打算创立的是有别于市场上只靠热门产品大赚一次就无疾而终的公司。而他的 EA 用了好莱坞媒体制作的工作室形态：称专案经理为制作人，软件游戏设计师为艺术家，并且赋予这些有才华的创意人员工作所需的工具、尊严以及自由。

一连串成功的产品不断地推出，虽然市场上混乱地并存着各式各样的硬件标准，但是任天堂 (Nintendo) 与 Sega 两者的出现主导了整个业界。霍金斯对后者大量下注，并且从中获利。EA 夸口其年收益超过 6 亿美元，好一个电玩软件界的巨人。霍金斯个人的财富则大约已经高达两亿美元。

40 岁不到就已经是一个成功的企业家与业界龙头的霍金斯，对于能够顺利地驾驭 EA 走向稳定的成长、进入新兴的市场，并且获得业界的敬重或许感到心满意足。但是在 1993 年，霍金斯却采取了相当不寻常的举动，任命了 EA 的继承者后随即离开，另外开创他在家用电脑游戏的下一个新事业——3DO 公司。这家公司的目标在于开发其本身的游戏机，并将这方面的技术授权给世界各地的公司。

由于包括任天堂、Sega、新力 (Sony) 以及飞利浦 (Philips) 在内的许多大公司的出现，使得霍金斯这两次的尝试因而更形复杂，他所新发表的业界硬件标准，以及从中获取的利益并未引起所有大公司的注意。

擅长于协商的霍金斯，最初取得美国电话暨电报公司 (AT&T)、松下电器 (Matsushita)、金星 (Goldstar)、MCA 以及时代华纳 (Time-Warner) 这些公司的支持。虽然如此，还相当年轻的 3DO，其成功还有待未来的印证。

在这次访谈进行的数月之前，霍金斯在大众媒体上已经声名远播，《告示牌》(Billboard) 杂志为他冠上“交际大师”之名，在一项非正式的研究

中,《时人》(People)杂志则将其列为世界最优秀的50人之一。

也许是对谄媚的一种反弹,记者对于3DO的报导反倒变得比较挑剔,批评3DO虽然已经公开上市,但却没有赚钱;甚至有人预言该公司很快就会倒闭了。

就在这个时候,我们在离NeXT不远的3DO公司总部进行了这次的访谈,了解这个以电玩盛名的公司其背后的创造力。

真正的企业家要富有创意,创业不是为了赚钱,而是因为他没有其他选择。

拥有一个全新的想法对于创业有多重要?

我想这可以从两方面来看,你可以基于一个新的点子来创业,或者只是基于一个既有的点子而创业。显然这就像开一家新的餐厅一样,除了你之外还有很多别的餐厅,于是新点子可能就是与众不同的地方了。和同业的一般作法比较起来,你可以有完全不同的作法。

但是开一家餐厅没什么稀奇的呀?

是呀。但是我们通常看不到一点,就是我们往往听到许多成功的故事,却未曾听过失败的例子。我则因为已经长期观察许多公司改组的状况,所以知道在我这行的成功率有多低。也许其中总有些幸运的人能够靠一己之力而努力成功,但是幸运创业成功的机会却只有1%而已。而在100件产品里,既优秀又具原创性的产品可能也只有一件。如果稍加观察失败率,在100个案例里失败的99个案例当中也有不少是原创性产品的。在娱乐媒体业来说,很难预先看出哪种产品最受欢迎,哪种不是。就这一点来说,整个娱乐媒体业都是如此。

我对于自力更生的创业方法从来就不感兴趣。点子一定要够好,我才创业,然后我要确定所有的东西都是第一流的:第一流的资金、第一流的顾问以及第一流的管理团队。我没有理由在这些事情上冒险。以第一流的方式创业会为你创造更大的成功机会。

谈谈您视EA的电玩程式设计师为艺术家的这个理念。

事实上EA有三大理念,这点只是其中之一。我们不只是将电玩程式设计师视为艺术家,更将他们视为创意人。更正确地说,我们把营造创意过程的方法带进了原本只着重工程方法的领域;这个方法改变了招募、管理及奖励创意人员的风格,也变成一种更制式化的产品处理方法,像饼干模子一样,制造出好的东西与产品。在音乐界你不可能买到一张和弦走调的唱片。在软件界,你买到的任何产品却几乎都是二流的。因此我们做的是“为什么不像其他专业娱乐界一样对待有才华的人呢?”这是第一个想法。第二个想法是直销。到那个时候为止,一直都没有人尝试过直销的方式,大家都是透过经销的方式。利用直销可以让所有的产品打出自己的空间,因而可以将我们对单一热门产品的依赖降到最低。

所以这个方法的特点就在于供应多样的产品以提升零售通路是吗?

是的。我们的第三个想法是技术的提升。在那个时候,没有人对于技术的发展有一套规划方法。我们是第一个投资建立这方面的系统——几乎是一个工作室的规模。试着去想像,如果没有录音设备,没有专业的工作配备,没有合成器,什么该有的东西都没有,搞音乐这一行的生活该会是什么样子呢?我们建立了我们所谓的艺术家工作站,这是一个用来创造由各种不同格式组合产品的系统。此举可以让我们在缺乏标准规格的状况下能够更有效

率。

所以 EA 其实是三种理念的组合——创造性程序方法、直接销售以及技术提升。如果把这个组合视为一种策略，你就会了解你必须要花比较多的资金，并且保证要达到某种程度的市场占有率，否则整个模式就会失败。这就像要让一架 747 飞机升空一样，要有足够的信心加上爬升得够高才会飞得起来。一旦飞机离了地，就要能够把旅客送到目的地。我们大多数的竞争者并没有将这三大策略纳入，最多不到两三个吧。如果只做了三大策略的其中一部分，我们可能会因为不平衡而失败。

这是一个很有意思的方法。您在一开始就了解到这些了吗？那时你们已经有一百三十五个竞争者，而且在电玩业的起步算是相当晚。

我们的经营计划做得相当清楚。我要说的是，降低风险的关键在于找到正确适当的策略。在我们来说，正确的策略就是把这三个元素组合起来，决定我们需要多少钱来实行这个策略。我们募集的钱超过竞争者所募集的数目。我们大部分的竞争者都是白手起家的公司。博得邦公司（Broderbund）是少数吸收创投资金的一家公司，到 1982 年为止，他们已经募集了好几百万美元，但是他们并没有把它花掉。我们是第一个以资金为策略的公司。好玩的是，人们常常会说管理风险就是少花一点钱，不要太过主动，要少做点事。

所以事实上，有太多竞争者向您证明了资金状况良好的公司是很有机会的？

是的。现在我们又回到了创业精神的主题上了。要成为一个企业家，一定要记住：真正的企业家要富有创意。创意人创业不是为了赚钱，而是因为他们无从选择，必须完成它。所以，一个企业家不会坐在那里眼睛瞪着竞争者，心想是不是可以打倒他们，这样子是不会有有一个客观理性的处理过程。你必须对自己的发明具有一定的信心，因为总有太多你不知道的事情会出错。如果你事先就知道一切可能，以一个理智的人来说，一开始你就不会投入了。

在创立 EA 之前，您是否做过市场调查？

我做得够多了。在大学时，我就有了 EA 的构想，之后在苹果电脑工作也是为了要达到这个目的。我知道自己不会永远都待在苹果，也知道在创立一个软件公司以前，首先必须要有可以执行软件的硬件。所以我帮忙建立此一设备的市场，并且从别人身上学习如何经营事业。我很惊讶我居然在苹果电脑待这么久，整整 4 年。时间过得真快，1975 年我告诉自己，要在 1982 年创立自己的公司。在 1982 年到来的时候，我觉得有一点慢了，因为当时已经有其他公司存在了，像博得邦公司老早就成立了。他们倒没做出什么，但是我肯定是落后的。幸好，我可以见到业界任何一位想见的人。于是和一位年轻的电玩迷一起帮忙创立了一家叫做 SSI 的小型电玩公司。而我印证了成立 EA 是正确的，是在我去看西岸电脑大展的时候。很明显的，许多创意人根本不懂做生意的事，我知道我可以做的就是这个部分。

回忆过去，哪件事在今日您可能会有不同的作法？

当时业界突然产生了重大的典范移转：任天堂的前身“阿达利”倒闭了。那段时间很难熬，因为“阿达利”的倒闭使得很多人放弃了这行。

阿达利当时可以说是电玩的同义词。

没错。一家消费产品公司的经济困境会这么引起注目是很不寻常的。许多消费者都不再购买，因为电玩突然变得不流行了。该次倒闭彻底使这一工

业沉寂了好几年。我们应该早在这股潮流产生前两年就创业；我们建了一艘船，但却在浪潮消退的时候才航行；不论早两年或是晚两年发动，都会容易得多，但这种事总是很难预期的。

针对这一点来说好了，这个市场正逐渐在萎缩中，刚创立公司的您会怎么做？

这就是企业家与执行总裁不同的地方了，大多数的企业家不了解如何经营一个事业。经营事业要极具常识与胆识。除此之外就不需要太多其他的特质。

大多数的企业家是缺乏常识的。他们也许对发明很有胆识。但是对于像裁员这类的事情就不尽然了，因为大多数的企业家都是乐观主义者。我们真正要寻求的是一个能够在乐观与悲观之间取得适当平衡的管理团队；你必须很小心地保住你的资源。一般来说，典型的企业家对于一件错误的事情总是乐观的，但这也常常出现打高空的预测——“我们就快要做起来了……再维持几个月，我们就快成功了。”真是鬼话。从来就没有一个企业家真正做到，或只是稍微接近他的预言。只要经历过几次这种经验，你就会知道，创业投资人也会知道，大家大概也都知道如何去应付这种事情了。

我很高兴自己是一个好的执行者，这是因为我经历过一连串的危机状况；我对于被贴上传统企业家的标签并不感兴趣。大多数的新公司若不是一开始就每况愈下直到失败为止，要不就是开始成长，最后企业家终究因为无法管理公司而遭致下台的命运。或者是公司稳定成长了一段时间，但是企业家仍不知如何建立管理团队。最常见的是这些年轻的公司一开始就发展得很快，感觉就像一次大战时的双翼飞机想一下子就飞得像喷射机一样快，结果当然就是折损双翼了。

您是否认为 MBA 提供了您所需要的技能？

我在 MBA 修过最有价值的课大概是“人际互动”。其次则是解释净现值的财管，其他的就很难说有什么帮助。当然也学过有关成本会计的技术性细节以及会计系统的运作，但是这些我在大学时就可以学到。现在回想起来，如果我没有进入史丹佛，我就可以早两年入行，情况也不会糟到哪里去，因为那是相当精彩的两年。就像当时一样，我在商学院二年级时实际上已经拥有一份全职的工作，我就是等不及了，各式各样的事情都在发生当中，我不想缺席，我要参与其中。我在商学院一年级的那年春天就开始做市场调查与顾问专案。

所以 MBA 对您来说没有什么帮助喽？

就像我说过的，创业是创造性的事，你必须要有宏观的思考，必须能够以不同的眼光看事情，想出不凡的点子；不只是在产品与公司，而是有创意地经营事业的方法，如果你要经营一个成功的事业，有许多一般性的技能是必须的，但是大部分来说不外乎就是常识与胆识。你必须面对现实。

如果你去问 100 位中级主管，你会发现大部分的人没有能力去辨别他的部属当中哪一个是没有绩效的，另一件则是降低工作量的时机。一般人都无法应付冲突或坏消息，但是坦白说，如果你不能面对坏消息，只有失败一途。我的意思不是说你必须要以批评的文化为基础，但是如果你不了解状况，你是学不了多少东西的。这些都不是你在学校必须学习、可以学到，或老师可以教你的事情。

许多商学院傲慢无比。我在史丹佛修过一门销售团体管理的课，教的是

如何管理一个 400 人的销售团体，但是我却修不到一门有关如何销售的课。我必须到校外，像美国管理协会（American Management Association）才能学到一门有关销售的课程。公开演讲这门课的情形也是一样。有太多太多生活所需要的基本技能，是史丹佛商学院这类地方不会教给你的。

那么商学院的价值何在？

他们会教你一些秘方。我绝对不会从像 McKinsey 或 Bain & Company 这类顾问公司雇用史丹佛或哈佛的 MBA。那些全是唬人的，根本没用，他们帮不了我的。也许他们可以帮助一家对于本身的事业完全没有头绪的《财星》杂志前五百大公司。但是你无法跟我说，那些刚踏出校门的小伙子可以告诉我，在我所经营的事业当中，连我自己都没注意到的事物。如果情况真的是这样的话，天啊，那我就真的糟透了。如果我真的需要这种帮助的话，那我有多惨哪？

有人说他们提供的是一种让人安心的管理。

对。有时候这只是一种手段。有时候大公司必须去名校外面排队抢学生，以便证明他们要做的事的正当性。

您提到胆识为在险恶环境中求生存的必须特质。可否举一个严重威胁到 EA，几乎致 EA 于死地的例子？

这种状况一直都有。刚开始的七年就是这样度过的。

您是如何应变的呢？

例如，在那 7 年当中，我们在 3 次不同的状况下有了 3 次的裁员。有几次我们察觉到有必要关闭一些我们才刚开始经营的公司。处理这些危机是一个经营者最重要且必须要有的技能；这也可能是许多人最重要的技能。你一定得富于谋略。常识、胆识再加上创造力就等于富于谋略。这是一种洞察真相的能力。首先第一步就是要收集资料，最好要能掌握状况。第二步就是要分析资料并找出错误，以及错误的原因。然后你最好要有勇气去修正它，而且是马上修正。有些公司之所以失败是因为他们不去研究到底出了什么问题，对于发生的事情没有一个适度的概念。有些公司则了解事情的状况，但是不愿去相信，只是抱持着怀疑的态度。剩下的公司也可能是了解状况，却不敢面对。

对我来说，这就是所谓谋略的全部：收集资料、分析资料、判断错误、马上找出一个修正问题的创新方法，然后就去做。这是非常可怕、压力也非常大的事。裁员可一点都不好玩。关闭自己所开设的公司也不是件好玩的事。我们在日本的第一个公司于营运一年后关闭。有点像“老天爷！我们在这里半点头绪都没有。走吧！让我们离开这里，离开这个岛吧！没搞清楚之前别再回来这里了”的味道。

如果你的执行人员不能尽到本身的责任，你一定要能够当机立断，让他们走路。以前我们曾经找了一个人来主导行销事务。我当时以为他很优秀，他有很好的学习经历，也自认为很行，但是三个月之后我们不得不开除他。所以还是那句老话，你必须要有认清真相的能力。

EA 刚开始的状况很糟，您是如何扭转它的劣势的呢？

如同我前面所说的那股潮流已经过去。我们在第一个月达到了预期的目标。第二个月就落后了，第三个月落后得更多，第四个月我们进行了一次裁员。在缩减经费、放下身段、努力保存现金之后，这些措施大大地改善了恶劣的情势。我们看哪个主管没有确实尽到责任的，就让他们下台。我们重

组，并开除没有生产力的业务人员，像这样一个公司的执行长将会花相当多的时间在整顿每一个部门上。你可能无法随时负担得起一整个工作团队。所以，执行长负责的不只一个部门。

你们负担不起—整个工作团队吗？

这是我的看法，因为你负担不起那样的花费。EA 可以说是很典型的，除了该做的事情之外，我通常还多兼三份工作。在公司规模小且在成长中，就只能这样了。之后，当公司愈来愈大，有需要保护的资产时，就可以负担得起聘请一位具策略性，纯粹判断如何提升与捍卫资产的执行长。刚开始时，你只是使尽全力向前冲。这样自我投入有个好处，因为你可以知道事情是如何完成的。这比聘请别人来做这些工作容易得多，因为你真正了解其间不同的需求，也容易运作。在创业的过程中最有价值的事情之一，就是在建立事业的过程中事必躬亲。我指的不是拥有权力，或是一直在背后监视员工，我只是不想让自己不知道发生了什么状况。

我们在 EA 的销售与行销上有许多争议。我们必须想出如何才能创造更高盈收的方法。这便是小公司必须经历的状况：知道如何真正去创造盈收的成长。你可以想出好几打赚钱的点子。

您能够与许多大公司有关联关系。是否表示您善于协商？

我不认为自己善于协商，我倒认为那只是一种达到目的方法。

您把新近投资的 3DO 公司股份均分给松下电器和 AT & T，此举是否会危及您的自主权？

不会。公司的控管终究和所有权没有太大的关系。当然，除非你是一个子公司，而一家公司只有一套管理偏好，那么他们就会觉得你属于他们，必然要在他们的羽翼之下生长。但是如果没有人有这样的立场，那么问题就在于这些合作伙伴能否联合起来否决管理政策。这种状况适用于每家公司的执行长。如果你胡搞瞎搞，他们可以把你开除掉，这是董事会主要的工作；如果你表现不错，管理得有效率，董事会就会支持你。这不是太大的问题。

所以在 3DO 来说，这点不是什么大问题吧？

是的。即使大多数的 3DO 董事都有自己所偏好的公司发展计划，但比起 EA 的董事会，他们在发展公司策略上帮助更多。

EA 的董事会只是一群独立的董事成员，比较难要求他们支援公司的需求；或许特别是这一群人吧，要他们去了解这个行业以及接受该做的事是比较困难的。一个典型的例子是：光是说服 EA 的董事我们必须移到 Sega 的平台上，就花了我好一段时间。同样的，一般判断会说：“这听起来挺冒险的，他们会告你的。”但是如果我们当初没有移到 Sega，今天 EA 会在哪里呢？一定还是个微不足道的小公司。老实说，我并不太喜欢说服一大堆人去做该做的事。

如果你很强烈地察觉到一个策略，就必须找到一个说服别人支持它的方法。这是一项不做一阵子你就不会了解的事。如果你是个好执行长，你的部分职责就是要聪明点，比任何人先看清事情的真相。如果做不到这点，你还会好到哪里去？如果连这个都做不到，你还当什么执行长？意思是如果我找到了问题的所在以及解决问题的对策，很可能我早就比其他人看清这一切了。

所以您必须说服 EA 的董事裁员的必要？

如果你向董事会说要裁员，他们会很支持。一般来说，管理通常就是花

钱和雇人。如果执行长跟董事会说他搞砸了，要缩减经费、裁员，这表示事情一定很严重了。全体董事会说，“只要不是什么大刀阔斧的都可以”，这时就可以照一般程序去做了。

谈到这里我要请教，为什么您是 EA 最好的执行长？

EA 是一个非凡的组合，因为显然在经营领域里存在着许多创新的成分。我是一个有创造性的人，而且知道如何管理创造性人才以及创造性过程。因为真心喜欢这个产品，我也会投身其中。个人对于产品有一种特殊感情是很有帮助的。再者，我是一个很优秀的生意人。不论经营任何事业这一点都是必备的，但是当你去看自 1980 年以来的资讯业界，你会发现很多成功的公司常常是随着市场成长而来的。例如，当我在苹果电脑的时候，都一致认为我们才是成功的关键，事实上却不是。我们只是很幸运地处在在那个天时地利的时刻。当时资讯业才刚要起飞。那是我一生当中唯一一次能有那样的因缘机会。也只有在稍后，当你开始发现事情并非总是如此顺利的时候，你才感觉到那是一种幸运。许多公司都曾经经历过这种成长，突然之间媒体上便出现了有关经营者是如何天才的文章。然后，事情终究也有马失前蹄的时候，首度出错之后，突然间也开始亏损。这种市场成长的模式常常会掩盖了事实上很平庸的企业管理或策略。

在电玩界，整个八十年代都是很艰难的时期。没有人能够停下来喘息。淘汰率非常地高。事实上，新成立的一百三十五家公司当中，只有十家左右在五、六年后还在。公司的变动相当惊人。

可否谈谈身为一家声誉卓著的公司经营者所要面对的头痛问题。与像 AT & T 这类大型合作伙伴共事是否有什么困难？

的确，AT & T 已经成为我们合作伙伴当中最可怕的梦魇了。一般人都以为：“大公司嘛！一定是稳定又牢靠。”可是，他们经常改变方针，而且说不做就不做，毫不留情。事实上，EA 和松下电器是 3DO 一开始真正主要的投资者。我们以为给予公平的待遇，就可以拉拢他们为合作伙伴，但是这个想法并没有真正实现。没有做到是因为大部分的公司是依据其损益表而营运的，所以像 EA 这样的合作伙伴所真正关心的是每季的盈收、利润以及授权条款。

您对创业投资人的看法又是如何呢？

EA 是一个由创投公司投资设立的企业。我们与三家主要的创投公司往来，他们对我们可以说贡献良多。我的创投基金经验是，绝对只和第一流的创投专家往来；如果他们要成为董事的话，我也只要第一流的人物。但是，当他们想要接手公司的时候，我并没有答应他们。1987 年时我们发生了很多问题，必须面对产品转型以及过度膨胀的课题。于是我们裁员，关掉一些业务，重新对焦，并且发展新的成长策略。直到 1988 年春为止，董事会和创业投资人都感到相当紧张。

好玩的是，当他们在那里惊慌的时候，EA 其实已经把事情解决了一半了。该有的补救我们已经做了一半，只是不到六个月结果不会显现出来。那是唯一一次董事会认为应该要叫我走路，并且想找别人来替代我。有些人在那种情况下可能会逆来顺受，但是我觉得这样做对公司不利，所以我比谁都还要强悍地赖在那儿。当创业投资人想要撤换董事以便让我下台时，我肯定能让他们做不到。当然其中有些得运用手腕，不过有些则是让他们确信我的做法是有益于公司的，并且仍然能够尽我所能地保持彼此之间最好的关系。

创业投资人的缺点是，有时他们自以为知道怎样做才是对公司最好的，事实却不然。他们习惯某种程度的公司绩效与管理。常常在他们想要接手并换掉主事者时，可能会是正确的抉择。但是当他们犯错的时候，却不愿意去承认。如果他们开除了一位执行长，而所带进来的新人又把事情给搞砸的话，他们会说：“反正换成别人也是一样。”喔，也许这个人以前从没有发生过这种情形。不过谁知道呢？我在这里不是要为谁辩护，但是我知道创业投资人以为把我弄走就是解决之道的想法绝对是错误的，而且事情发生至今的结果，他们现在也会同意这个评断。

在开创 3DO 的时候，我就不想再去经历那种折磨了。因此选择克来纳帕金公司（创业投资公司）有两个理由。首先维诺德·郝思勒（Vinod Khosla 创业投资人）可能会比其他的创业投资人还要敬业 10 倍。他的加入会给我们带来莫大的好处，因为他是一个执行与策略的智囊人物以及优秀的协商者，而且他会花时间帮助你。其他人就不会这么做。很多创业投资人只是银行家，只在董事会上出现一下而已。维诺德认同我们想要做的事，本身也有很强烈的兴趣。第二点，我不希望 3DO 的状况是每一个董事都有自己的意见，所以也就不会在乎公司是否赚钱。但是从另外一方面来说，只有公司赚钱，创业投资人才会赚钱。这是一个很好的影响。虽然团体的影响从未真正困扰过 3DO，我想这主要是因为参与其中的个人都是具有高水准的吧！

您事业成功的关键是什么？

是手段。很单纯。

你必须要知道，资本家的资本主义已经不再像经济法则里所说的那样了。不再只是创造一个更好的产品；不再是如何更有效率地提供比你的竞争者更好的产品那样的观念了。现在做生意就象一个放大的大富翁游戏。在你和资本家谈到他们想要做的事情时，会发现他们并不想要创造成功的公司或产品。他们期望的是一种可以掌控市场占有率的局面，而且坦白说是想要以不合法的、但是政府似乎又不太在乎的手段来推动。大家的看法都是这样。现在在这一行的许多公司都在谈论：“要如何弄到这块大饼，并且让情况对自己有利，以便从中赚到更多的利润。”请不要误解我，我无意违法；这不是我的看法，而是那些创业投资人的看法。他们就是使出各种赚钱的手段就是了。

果真如此的话，您会给缺乏取得大笔资金管道的创业家什么样的建议？

这个问题有几种不同的办法。首先要注意的是，真正的创业家不需要别人去告诉他要创业，他们会直接就放手去做。我曾经问过一位创业投资人唐恩·范伦提（Don Valentine），看他有没有办法在所得赋税上获得特别待遇，他说：“没这回事，这对我的生意没有什么差别。”我说：“天呀！为什么呢？”他说：“首先，有限的合伙资金是各自独立且免税的，是闲钱。其次，所得利润的不同一点都不会影响到企业家的作为。”他说得对，完全正确。

所以，一个真正的企业家会直接去做；没有人可以让他们放弃。真正的企业家要能够找到一个好的律师，要能客观地拟定好的计划、找到好的工作团队，并且确保这个团队拥有走向成功的技能。但是另一方面来说，对大多数的企业家你无法干涉他们什么。他们对于事情要如何进行自有主张。他们必须从自己所犯的错误当中学习，谁要是真能从错误中学习并且适应的，就会是成功的那一个。

对于那些心想自行创立公司，但却没有一个独特的产品构想或远景的人还有第二个办法。这个办法会有很多困难。也许只适合受过适当训练以及有正确经营概念的人。我记得有一家与 EA 同时成立的，也是创投公司投资的，由两位曾经任职波士顿顾问群的哈佛商学院毕业生所建立的斯宾内克公司（Spinnaker）。他们所用的方法是先做研究之后再决定要进入哪一行。从一开始的时候我就想，算了吧，他们死定了。他们从来都没找出如何赚钱的方法。公司现在还在，但是已经不成气候了。这家公司从头到尾什么都没有做出来。但是当时他们却能够从那些相信以此种方式能创业的人那里募集到足够的资金。

以您个人来说，在维持私人生活与创业工作之间的平衡上有什么心得？

我的心得是，要在家庭生活与事业之间取得协调是件很困难的事，很多人试过但都失败了。我的前一次婚姻部分是因为对方想要开创自己的公司而结合。当时这个状况的确在双方产生了一些知性上的吸引力，但是却不必然保证是一个长期稳定的关系。我们后来再也没见过面。

现在要取得平衡还是一样困难，但是当我的事情很忙的时候，我太太和我仍会事先排定约会，并且不会更改。我的建议是，找一个愿意支持你及你的事业的人，否则宁可自己一个人。

13 艾德·麦克肯 视算科技公司

沉思式管理

艾德·麦克肯 (Ed McCracken) 是视算科技公司 (Silicon Graphics, Inc., 简称 SGI) 的董事长与执行长 (编注: 麦克肯 1998 年初已卸任, 现为 SGI 顾问), 这是一家设计与制造虚拟电脑产品的公司。虽然这家公司是以创造出如电影《侏罗纪公园》(Jurassic Park) 以及《阿甘正传》(Forrest Gump) 当中逼真惊人的场景技术著称, 但是 SGI 产品主要的销售对象除了娱乐界之外, 还包括汽车业、航天工业、制药业以及石油工业等非娱乐事业。

成立于 1982 年的 SGI, 是由一名史丹佛大学的电子工程教授吉姆·克拉克 (Jim Clark) 率领其他六名研究生所共同创立的。克拉克当时设计了一个微处理器, 能够非常快速地在电脑显示 3D 立体图形, 让科学家可以模拟出复杂的自然现象。虽然当时这个市场很小, 但是公司的成长快速, 并且为汽车设计、电影特效以及分子 DNA 的模拟注入了革命性的技术。艾德·麦克肯在惠普工作了 16 年之后, 于 1984 年加入 SGI 担任总裁与执行长; 克拉克则于 1994 年离开 SGI, 自创网景公司 (Netscape), 以其广受大众欢迎的网际网路软件“领航员” (Navigator) 而著称。

艾德·麦克肯生长于爱荷华州的一个农场。他的父亲是一个谷类农业专家, 曾经于威廉潘学院求学 (William Penn College), 但却因为没有钱而只好回家乡。艾德·麦克肯记忆中的家庭生活经常贫穷到无以为继, 他们家是一个自给自足的农场, 家里买不起任何不是自己生产的东西。打从 10 岁起, 艾德·麦克肯就开始养牛参加比赛来存钱。

艾德·麦克肯的正式教育在一所只有一个房间的乡村学校展开。一位名为依里夫·刘 (Illiff Leu) 的高中老师曾经鼓励他发展在电子方面的兴趣, 于是日后他在爱荷华州立大学求学时便以此为主修。(他曾于 1992 年捐赠了好几百万美元给母校) 1968 年取得史丹佛企管学位之后, 成为惠普电脑系统小组的总经理, 直到 1984 年才离开惠普转往 SGI。

说话温文儒雅、声调低沉的艾德·麦克肯一点都不符合一般执行长典型的性情外向与大牌脾气。在这一片浑沌的电脑业界, 艾德·麦克肯以沉思的方法来促进直觉, 借此激发出自身的创造力。

这股创造力无疑地助长了 SGI 的营收; 在他领导的 10 年之前, 艾德·麦克肯眼看着营收从 5 千 3 百万美元成长到超过 150 亿美元。今天 SGI 在全世界拥有 5 千名以上的员工。虽然 SGI 的股票表现不差, 但是该公司仍然数次遭到股东控告, 麦克肯称这些官司是“勒索与敲诈”, 他曾经因此在国会作证以推动保护法令。

如同他们自己说的, “好玩”可说是 SGI 非常重要的一部分。其总公司内部到处可见乒乓球桌以及饮料自动贩卖机, 会议室的名称甚至以曾使用 SGI 技术的电影来命名的。该公司曾赞助过高空弹跳活动与对嘴歌唱比赛, 并且还曾经为遭合并的部门举行同欢会。

就与客户亲近的工作观来推论, 艾德·麦克肯觉得长期的产品计划是有风险的。他的名言是: “我们不做长期计划; 事实上, 我们想要让所谓的长期计划从此绝迹。”这样才可以让公司将新的功能纳入产品当中, 迅速适应与接受这个快速变迁又难以预测的资讯业。

在快速变迁的虚拟电脑业界，未来仍然是不明朗。很多人相信互动节目中不论是随选视讯或是随时依意愿下载电视节目，都将会是多媒体工业的一个重要部分。然而消费者会选用 PC 还是电视来观赏这些网际节目（cyber-programming）仍然是一个问题。SGI 已经在佛罗里达州的奥兰多（Orlando）为互动电视投下赌注，也是全美第一个在这方面的尝试。

由于相当热心于公共事物上，艾德·麦克肯在 1993 年被克林顿总统任命为“国家资讯基础建设会”（NIIA）的联合主席。NIIA 负责提供政府有关资讯高速公路的建议，并且发表一些具争议性的议题，例如电子商务（electronic commerce）与隐私权等——当今网际网路上提供了从炸弹的制造到恐怖组织等各种与多元化资讯相关的重要公共政策议题。

不论如何，如果资讯高速公路在未来仍然通行全美国的话，艾德·麦克肯认为适当地给予美国儿童有关资讯高速公路的教育是必要的。他的结论是：“学生在今日的电脑文化当中很少或完全没有接触到正当行为的讯息。”为此 NIIA 曾经于 1996 年发起一个“网络时代”（Net Day）的计划，将数以百计的小学与中学连上网际网路。

这次的访谈是在 SGI 位于加州山景的全球总部进行的。

事必躬亲的执行长是很愚蠢的。

来 SGI 之前，您在惠普已经非常成功了；是什么原因让您离开惠普呢？

我想其中有些是私人的因素。我在惠普只带领一个部门的时候，真的觉得很愉快。我的工作效率很高。然后，也因为很成功，公司于是就把它打散成好几个部门，而我在惠普就变成有一点“不上不下”，夹在公司管理层峰与部门员工之间。

接着，我发现自己不太喜欢那份工作，我变得非常没有效率。在真心想要多学一点，希望可以多专注于外部而非内部的情况下，我喜欢与客户互动的环境，也喜欢技术，除此之外我都不太喜欢。

所以当 SGI 来找我的时候，有个机会让我过来和一些人见见面，看看这家公司的附加价值在哪里。转换到这个全新的跑道并没有花我太多考虑的时间，没多久我就过来了。

在惠普时，您是否不太满意自己在管理上的成长与进步？

当我进入惠普时，我以为自己最多只会在那里待五年。后来在惠普，各方面对我来说都一年比一年更好，所以要离开是有点难的；而且我当时也乐在其中，只是各方面的变化对我来说是这么地快速，要离开是很难的。

在和其他执行长所作的访谈当中，我们耳闻许多对于惠普文化的看法。您认为自己是否会把一些惠普的文化带进 SGI？

有一部分吧。我在惠普学到很多，那是一个学习的好地方，我学到许多有关核心价值的事情。有人认为 SGI 的文化有点像惠普，这是因为我们的文化原本就源自惠普。但是两者也有相当不一样的地方，例如我们对于取得领导地位这方面的观念就比较强烈，而这种想法在惠普并不太盛行。

您为什么会这样认为呢？为什么您觉得 SGI 比惠普积极呢？

嗯，我想这可能是因为我们在不同时代成长的关系吧。惠烈与普克都是很好的人，他们出生于二次大战的年代，拥有不同的价值观，可能更重视公司对于个人的责任。

而我们所生长的是一个资讯的时代，每个人对自己负责，不需要公司为

他们负太多的责任。而且矽谷里有这么多的工业，如果你在这里不成功，可以出去再做其他的尝试。也就是，不要求你一辈子都待在 SGI 工作。但是惠普核心价值的观念可能要你终身都在惠普工作，然而这却不是新世界的想法。

加上资讯业的变化快速，在一片还是混沌的状况，且剧烈变迁的时代下，你必须能够迅速决策，实现决策，完成工作。这是很重要的。同时不惦记旧时代也是很重要的，否则你就死定了。

所以，当风险愈增加，时间愈不够用。在惠普，我真的觉得可以努力工作，使得每个为我工作的人都很成功，但是在这里我们没有那么多时间；如果有人没办法尽到该尽的责任，身为他们的主管，就是没时间去管。所以这里的文化更积极得多。不幸的是，在资讯业界你是无所遁形的。

回顾过去，从惠普到 SGI 您认为自己会有什么不同的做法吗？

依照我的想法是不会有不同的。我几乎从来没有回头过，也不会试着重温旧梦。而且 SGI 是一个真正成功的经验。如果必须要重来一次，我想我还是会幸运地做相同的选择。

在我上任的时候，这里真是一片混乱。我们拥有优秀的人才与技术。他们做了一个的确是好的研究计划，但是产品则行不通，而我们还有 100 位员工要养。最糟的是整个公司里只有两三个人知道公司正面临了危机。他们不让其他人知道，说是怕会打击士气。

当然，首先我就召开一个全公司的大会，向大家解释整个现金的状况，我们能选择的不外乎是来个大裁员，要不就是赶快把钱存够并及时地设计出第二代的产品，才可以真正解决问题。

过去的就让它过去吧。结果，我们在 6 个月内设计出第二代的产品，没有裁掉任何一个人，计划每个月花 50 万美元。但为了以防万一，我们又向外募集了 1000 万美元，在我们初次公开发行股票（IPO）之前，实际上没有动用到这笔钱。

之后我们存活下来了。可是现在有很多人都喜欢这种全公司的大会，我们发展出了一种分享讯息、无所隐瞒，让每个人都参与解决方案的文化。

您认为分享讯息可以说是 SGI 的文化之一！

没错，是其中的一部分。我想所谓一个资讯时代的公司整体观念就是，能够极尽强化全公司各部门的联系；这样当部门在做决策时，会以大局为考虑，决策也会比较迅速有效。

您如何能确保发出的讯息能够正确无误地传达至各部门？当讯息经过五六层的传递之后，真实性可能只有原先的 80%，这就产生问题了。

喔，我们不会透过一层又一层的方式来沟通，而是直接沟通的。你一定找得到各种直接沟通的方式，不管是经由网页、电子邮件或任何其他的方式。我们公司正在这样做。

我的意思是说，我们不用五十年代的那种传统方式，由一个人带一群人，以此类推，下面的人再带下面的人。

这里的每个人都在学习，将不了解的东西作分析，努力了解其运作方式及优缺点。最后，大家再来分享同一份资料。

据我所知，您曾经表示军方对你们在技术上的扩展颇有助力，但是现在这个角色似乎换成好莱坞了。

是呀。好莱坞对于我们的未来的确占有重要的地位；我想我们之所以吸

引好莱坞的原因有两点，一是我们都很喜欢这份工作，而且所有的员工也都很喜欢；另一点则是好莱坞充满了对现今技术不满足的人。

打从公司刚开始的时候，就开始面临了一些批评，其中之一就是：“这种先进技术，费用这么昂贵，可是有谁会需要呢？只要一台 PC 就无所不能了。”

这种话他们已经不断地说了 12 年了。好莱坞的人更是了然于心，他们知道这种事情不是 PC 就可以做的。我们的市场倾向于锁定了解这个事实的这群人，因为他们才是促进技术发展的人。

我们曾经试着描绘出您的领导特色，大致来说是不摆架子的、善于分析的及谦虚的。（大家都笑了出来）我去听了您最近的一次演讲，您大概说了七八次“我不知道。”我觉得您跟某某人实在很不一样。

史考特吗？

（又是一片笑声）不说名字了，我觉得这是很特别的——

——你知道执行长吗？事必躬亲，想要什么事都一把抓的执行长是很愚蠢的。一个人是不可能无所不知，也不可能掌控所有事情的。在这个资讯时代的组织里，你要让部门里的人了解所有与他们切身工作相关的事情。

我们是不断在学习的组织。所以，如果你自认什么事情都知道，你就学不到什么，那么你可能不属于 SGI。我们公司的策略是比别人抢先了解什么是新的技术典范。要能够去学习，最优秀的技术人员与最好的客户也必须在学习的模式之下运作。

学习的成果是在将所了解的新方法放进现有的技术，直接做在晶片上，可能的话，比其他的竞争者早五年推出市场。这就给了你 50% 的获利，让你花 20% 在研发费用、20% 在销售，以及获致革新的方法。

那么有哪些新的典范呢？

从很特别的变形（morphing）、图样比对、绘图、网站的重要性，到普通人就可以用编辑软件做平行处理等，范围相当广泛。但是，我们至少比竞争者还要早上五年，就一直持续引进这类的技术与系统。

在您必须不断引进这些新技术时，同时还要保持公司的成长，您是如何找到适当的人才的？最近您聘用了很多的新人，其间您表示不希望这是一次“庸才入侵”的状况。您要如何做到这点的呢？

当你雇用很多人的时候，是有可能会出错的。但是一般说来，我想我们做得很好。结论是这件事很耗时间。本来并没有计划让主管们在招募人员上介入太多，以免他们没有什么时间做自己的工作。我们发现，在从 30% 成长到 35%，与 40% 成长到 50% 之间有非常大的变化。这个变化看似简单，但事实上不然，因为当公司以 30% 成长时，所有的回馈都是自然产生的。但是如果你想要达到成长 40% 或 50% 的话，就真的要很努力了，而身为一个主管，所能努力去做的也只是一小部分而已。我们现在正在解决一些这样的问题。我们已经从应征者中挑出一些人来，并全力把他们整合起来。

我们现在已经放慢脚步。调整核心组织，使整个公司变得更积极，并且比半年前还顺。

你们在过去的几年里有相当杰出的成长。SGI 的成功有几分是靠运气吗？我们所访问过的执行长有几位觉得成功全都是靠运气。您相信吗？

喔，我当然相信，不管你是叫它做因缘机会或是什么，在很多事情里，

运气都占有一席之地。我生长于爱华的一个农场。我很欣赏农人的精神，在于他们非常认真努力的工作，然后其他的就听天由命了。有几年丰收。几年歉收。这也不完全是你的责任。重要的是你做了什么，而不问结果是什么。

但是，我想我们确实拥有许多真正优秀的人才，这是在其他公司没有看到的。所以再加上我们具革命性的点子，就足以把这一行改头换面了。

每个招募雇用进来的人，似乎也提供了新的机会。在几乎是出乎意料的情况下雇用了多工处理(multiprocessing)小组。有一段资讯业正濒临萧条的时候，包括矽谷在内，每年都有一些公司倒闭或濒临倒闭，我们因而能够趁机介入挖走5%的顶尖人才，让这些新人挟带着新技术进入SGI。

事实上，对我们来说这可能才是最幸运的一件事了。不过过去的两年就不是这样了，我们必须到校园里去征才，因为现在资讯工业非常壮大。事实上当电脑业还没那么兴盛的时候，我们就做得已不错了，而现在大家都做得很好，都在成长中，而且都很成功。

当情况变成适者生存的时候，实际上只雇用优秀的人还是不够的，还要取得更多的市场占有率。要取得市场占有率是很困难的，我们正在努力中，但是现在大家每年的成长率为15—20%，而我们则是每年成长30%，因此就更难了。如果别人零成长，而我们可以成长30%，自然就好多了。

谈谈您与众不同的管理风格。有很多媒体报导描述您是沉静、内向，这与我们访问过的多数执行长特质不同。您认为您的领导风格之所以会成功的原因何在？

对我来说，不论担任执行长或各级主管，最重要的是要去认清自我，然后把自己带进工作当中。成功经理人的典型有很多，不限于哪一种，我希望这本书能够真正表现出这一点。最重要的是要认清自我，发扬这点在工作之中，而能够觉得悠游自在。

所以我、史考特和安迪，都是在工作中投入自己的真性情，而且可能都做得还不错，这样就很好。我太太和麦克雷(Michael Ray，任教于史丹佛商学院的教授)一起在商学院里教授领导风格的课程，里面谈到九种不同的领导风格。我就觉得内容很好。其中最重要的是，你必须发展出自己的领导风格。

这和我们以前在商学院学的不一样，那时候的课程只教一种领导风格。我们听到的全是杰克·威尔逊(Jack Welch)；大家都想要变成像他一样，嗯，足够愚蠢吧！事实上我们全都和他不一样。

您认为有某种领导风格是适合创业家的吗？而您的领导风格是属于这类的吗？

你知道吗？这点我很怀疑。我觉得我真正擅长的是当我有了一个点子，然后和一个真正的创业家一起做，就是像吉姆·克拉克这样的人，这种人在矽谷到处都是；在开始形成小团队后，我可以真的很投入，愈做愈大，一路发展下去。这种事我已经在惠普及这里做过很多遍。我真的很喜欢做这些事情。但我会是那种和一群人在车库里一起创业的人吗？可能不是。我可能不会这样做。

为什么？

我想我可能会觉得很无聊。

无聊？！

我不会从里面得到太大的刺激吧。我会觉得很无聊。

我们之前谈过您带进 SGI 的技术与资产。您觉得在 SGI 没做到的是
什么？缺乏什么样的技术？要如何弥补呢？

我想您已经提过了一些了。我是很安静、内向的人，我喜欢玩一些想法。
我心里知道什么是该走的方向，但对去实现它则没有太大的兴趣。所以自己
周围充满着对实现、完成计划诸如此类事情有高度兴趣的人，因为反正我就
是不适合做那些事。

再说一次，我想经理人必须要了解自己，不要什么事都自己去做。他们
必须让自己身边充满能够和他互补的人，而不是和他一样的人。

现在我们要请教一些比较难回答的问题了——

——已经很难了。

我记得有一次听演讲，您谈到与股东打官司的事。基本上您说有很
多官司是非常不公平的，因为不论在时间或劳力上，都会耗费太多公司
成本，所以公司不得不和解。但是您怎么解释原告对你们的看法呢？他
们觉得你们这些人真的是——

——骗子。

对。你们没有让股东了解整个事情，而他们是有权知道的，因为你
们是为他们工作的人。

我的意思是，我不能想像矽谷里的每一位执行长都是骗子。我想矽谷里
的每一家公司几乎都打过几次官司，如惠普、英特尔还有我们。当某家公司
被告，做成了一个大和解之后，拿到钱的不是那些个别的股东。真正从其中
赚取暴利的是比尔·拉利奇（Bill Learch，一位著名的原告律师）和他的朋
友们，真是令人难以置信。所以这对他们来说是一笔大生意。

听说他们的生意在最近法令限制股东诉讼之后已经减少很多。

喔，多少减少点吧。我只是想表明我的立场。4 年前，我对这些事情真
是烦透了。我们花了几万块把第一个官司和解掉了，但那也是我们最后一次
和解的官司。从那时候起，我们决定抗争到底。我到参议院作证，在这个
问题上表现得很积极。众议院和参议院都通过了，克林顿却把它否决，让我
很失望，不过他们又驳回他的否决。

您认为克林顿为什么会否决？

这个你就要去问他了。但是原告律师事实上在民主党里是很活跃的。在
我所认识的华府民主党员里没有人没收过这些原告律师的大笔献金的。

所以我认为政治是现实的。克林顿并没有太费力去争取这个被驳回的案
子，事实上依我看，他一个电话也没打。所以要驳回这个否决案是很简单的。
不过我知道，他们可能私下有些协议吧。

但是，这对我来说是一个大问题。我曾经努力说服所认识的每家公司的
执行长不要再做任何的和解，鼓励他们奋战到底。我们已经这样做了，所以
想要再从我们这里捞钱已经没那么容易了。

80%投资者的资金都是来自退休基金和法人。他们也不喜欢这种事情，
也很明白这些官司也不会为他们的投资带来报酬，而且一般来说，我们的长
期投资者都从我们的股票上赚到很多的钱，而且长久以来一直都如此。所以，
我就是不太能容忍这种事情。

您认为这些官司会影响你们与客户的关系吗？

不会，这不会影响生意，但是肯定会影响我们和拉利奇的关系。事实上，
他最近又告我们了，即使是在法令颁布之后。所以我们成了他们的一个箭靶，

我们知道这会发生的，事实上以前就发生过。

您提到 SGI 不太做长期的计划。和别家公司比起来，这可说是相当不同的作法。

我想比起很多人，这里有些人会想得更长远。我的意思是说，去想像 2000 年或 2005 年的市场，努力去了解新的典范，试着去计划这些点子，了解事情将会如何发展。

但就是不要陷在里面了。所以我们试着在长期计划与难以抉择的事上有个限度。把长期思考的重点放在有关核心能力以及符合市场的技术方向；在策略上尽量做短期的思考，让每一个决策在施行前的最后一分钟都是开放的。而一旦做出了决策，接着就可以迅速实施。

以长远来说，SGI 一直很积极推动互动电视，现在在 PC 与视讯盒之间则出现了明显的界线。您认为 SGI 未来的走向是什么？您认为我们将会选择 PC 还是电视游乐器？

我想我们会两种都做。

我个人这么认为，从我看到的家用电脑市场资料来说，就我所知有 PC 的家庭大约占三分之一，这个在去年并没有增加多少。我认为家用电脑已经在家用市场碰了钉子，要让 PC 的使用率达到 50% 的人口几乎是不可能的。所以有 1/3 的家庭将拥有多台 PC·麦金塔电脑或其他。

但是我认为剩下的人口，也就是三分之二的人口将不会使用 PC，除非 PC 变成了一种家电用品：一种戴着面具的 PC，也许会变成电视或什么东西。所以，到目前为止，非 PC 的家用市场是比较大的市场，而目前占据这些家庭里的是电视游乐器；但是这种状况将会逐渐被互动电视与网路所取代——你将会把你的电视换成一台网路终端机，那时这个市场可就大得多了。

所以我相信，随着技术发展愈来愈快速，从现在到 2010 年，任何市场的价格与性能的改变将会以千倍计。这将不会是受限于某种特定的模式。换句话说，PC 市场的垄断将在往后的 10 年或 20 年内慢慢地被打破。如果你问我将怎样打破它，我也不知道。但是它将会被打破，因为将来那段时间就是不会再使用那种模式。情况太混乱了。消费性电子产品将会是打破它的事物之一。

所以您认为以后将会是 PC 或互动电视的世界？还有，人们是否可以用电视来做文书处理？

有谁会想要用电视来做文书处理呢？所以，我所说的那 2/3 的人口是不需要做文书处理的。

即使在未来也这样吗？

对，在未来的 10 年、20 年内。对我们来说这是难以想像的，但是，有 2/3 的人口是不做文书处理的。他们要的是坐下来，喝瓶啤酒，然后看电视。这对他们更具吸引力；这样很好，否则他们就只想坐在那里玩电视游乐器。

这是为什么我一直在领导 NIIA 的“美国顾问委员会”（U.S. Advisory Council）的原因。克林顿政府一直非常支持在幼稚园到 12 二年级的教学当中使用新科技。我认为这可以改变一切。我们可以教育从幼稚园到 12 年级，这些将来要进入社会的学生，他们将会有不同以往的特质，同时也将会促进全国步入资讯时代。

可以稍微谈谈“网路时代”（Net Day）吗？处在这么混乱的市场里，有那么多具有潜力的竞争者，令人惊讶的是您一直都这么投入其中。

为什么呢？

我想有一部分是想要改变这 2/3 的人口。我认为这是解决一个国家贫富不均的唯一方法。这并不太是一个经济的问题，而是谁接受这些——

——知识与教育。

对。我想史丹佛曾经谈论过“技术优势家庭的儿童”，以及他们在 21 世纪时所占的优势。所以，唯一的办法就是让全国的每一个人有一个公平的起点，这才是我们所相信的；在我们的国家里不相信齐头式的平等，我们相信机会的平等，而要提供人民平等的机会，唯一的办法就是积极地引进这种技术进入学校，这样大家才有机会接触什么是网路、什么是电脑。我希望这成为教育过程中的标准之一。

但是，这是很花钱的。“美国顾问委员会”会提拨 3% 的教育预算，在未来的五年内把这种技术引进学校。3% 的教育预算是一大笔的钱。这笔钱要分成四个部分去用：网路费用、电脑费用、教师训练费用以及教学内容的费用。

而“网路时代”负责的是其中很大的一部分：网路费用。实际的工作就是连接学校之间的线路。但我们还有另外三个半的部分。也依旧是很花钱的。所以，有很多人批评“网路时代”，认为“这根本不是答案。他们只是把学校连接起来而已。”

当然，这不是答案，但是如果这样做能够节省一半教育预算的话，不是很好吗？如果又能把社区动员起来共同改善学校，不也很好吗？

所以，我认为这是很好的。我们公司主要致力于矽谷里较弱势的学校，帮忙做连线的工作。我们很乐意这样做，而并非就只是把工作完成而已，更要加速行动。所以在未来的 5 年或 10 年内，我们将试着把还没连线的学校通通连接起来。

那关于内容的部分呢？学校连上网际网路之后，让小孩子能够接触到网路上一些美好的事，但是也可能看到一些不该看的东西。您认为网路上应该要有检查制度或类似的制度存在吗？

我不知道这个问题的答案是什么。我认为一直谈论这件棘手的事情是不适当的，也可能是违宪的。另一方面，我想，认为网路上不该有任何限制的网路族，也是抱持着鸵鸟心态，避而不谈。因为社会对于儿童上网的责任，和报纸、电台等其他类型的大众传播媒体应该是一样的。

问题是我们有一个新的典范、新的沟通方式，以及一大群从来没有用过网际网路的国会议员，而他们的工作是删除和这个新族群相关的法令。所以，我想我们这些网路族很担心这一点，因为这些人根本不了解，却有权通过限制网路族的法案。

但是从另一方面来看，我认为如果有一组了解网路的立法者，仍旧还是会通过一些相关的网路规则吧。现在也有很多各式各样的过滤方式可以让学校使用网际网路，而不必担心受到色情或其他有害事物的侵扰。所以我认为在学校使用这项技术倒不一定要用上检查制度。

如果您是个想要创业的年轻人，您会投入哪一个领域？

网页内容。我认为这在未来 20 或 30 年内大有可为。这是许多创业资金投入的领域，不管是网页或是任何其他方面的内容。这是一个很好的机会。我在创业投资界的朋友告诉我，他们看到很多新的生意点子都是来自 26 岁以下的人，而这些点子全都和网页内容有关，而不是网页工具之类的。我也认

为一般来说网页内容是真的很热门，和其他相比的话，网页内容的需求会是最大的。

您谈到需要在家庭生活与工作之间取得平衡。您是怎么做到的？还有，如果我们两个想要创业的话，您会给我们什么建议？

你知道吗？我无从回答起。我想重要的是你要真的觉得很快乐，如果你真的很快乐，我想你的家庭生活一定也会好得多。在工作上也是一样。

这是很微妙的事，没有明确的答案。我不确定有答案，但是你一定要用心去做。最后，做这种工作的人并不会与家人分开或工作过度，我做这份工作是因为我喜欢。

如果我真的把工作和家庭完全分开，我就必须过两种生活，也得在其间取得平衡。如果有办法把它们结合起来变成一种生活，那就会比较好了。有些事情可以与生活和旅行的行程表结合起来，有些就不能。但是我没有完整的答案，我还在学习取得平衡当中。

不过我也发现如果没有选择完全进入目前的技术革新当中，我也会不快乐。因为我从参与现今的电脑环境里得到很多刺激。

所以您觉得投入科技界有助于您的家庭生活？

我快活多了。我可以全部放弃掉，但是我会变成一个不快乐的人。也许我可以花更多时间和家人在一起，但是品质不会这么好。

革新的影响

《财星》杂志盛赞他为美国最成功的企业家。未经他授权的自传则常称他为“终极企业家”。他的公司 17 年以来一直维持着 25—40% 的成长。在他的巅峰时期，以 DEC 著称的迪吉多电脑公司 (Digital Equipment Corporation) 拥有 12 万名员工，年收入超过 140 亿美元。他就是肯·欧森 (Ken Olsen)，也就是迪吉多这家公司的创立者、总裁以及 35 年以来的领航员，而这个 1957 年在麻塞诸塞州的一个小镇上创立的小公司，到了 1992 年肯·欧森离开的时候，已经发展成相当庞大的企业。

连规模不及迪吉多 1/4 的企业执行长都会引起大家的注意了，欧森理应和其他全美著名的企业家一样为大众所熟悉。但是他谦虚以及不喜与媒体接触的性格使得除了亲近他的同事之外，其他人要了解他比较难。

欧森于 1952 年取得麻省理工学院 (MIT) 的电子工程硕士学位。在 MIT 的林肯实验室参与一项与 IBM 合作发展的计划之后，欧森便在其中看到了一个机会，可以创造出完全不同于 IBM 封闭式架构的电脑。1957 年他和同事哈蓝·安德森 (Harlan Anderson) 去找在创投业属于教父级人物的乔治·多瑞特 (Georges Doriot)，寻求 7 万美元的创业基金。

迪吉多的第一台电脑是 PDP-1。虽然它还足以支持公司的开销，但是随后生产的电脑如 PDP4 和 PDP6 等却相继失败。PDP8 的产生是一个非常辛苦的过程，但是迪吉多电脑公司成功地传达了一个相当先进的观念，那就是使用者自己拥有电脑的必要，这样使用者才能够自行使用自己的终端机和键盘来执行工作，而不必忍受必须请求拥有 IBM 设备的资料处理中心的管理员来帮忙的麻烦。

到了七十年代中期，由迪吉多所打造出来的迷你电脑市场上，已经充满了 70 个以上的竞争者了。在迪吉多技术上的领域地位逐渐地衰微时，IBM 才察觉到迷你电脑市场的机会，并且发展出自己的一套系统。虽然由原任职迪吉多副主管的艾德·卡斯楚 (Ed De Castro) 出去所创立的通用资料公司 (Data General) 也相当成功，后来迪吉多仍旧再一次地以 VAX 重新取得新一代电脑的领导地位。VAX 让迪吉多又屹立了 10 年，并且也实现了处处有电脑的预言，至少一般公司里已经是这样了。

多数的企业家大都懂得早早就放手，聘请专业的经理人来指导刚刚成立的新事业。然而即使在七十年代中，公司正面临危机的时候，欧森仍然是独自在种种挑战中存活过来，到了八十年代他更是一举把公司推向另一个高峰。但是到了 1992 年，迪吉多的财务状况看起来很羸弱，到那时为止，公司已经多次尝试进入 PC 市场，但是后来却又都决定放弃。欧森对于新兴的 PC 工业之轻视早已为媒体所大肆报导。每当有人问及下一波电脑潮流的问题时，欧森都答说：“任何人都没有理由在自己家里摆一台电脑。”他这一则对于新兴市场所下的评断，多年来已成为该公司自大与言行不当的象征。

但是无论如何，欧森仍然是一位很成功的当代企业家，即使有些与众不同，他仍旧足以列入企业巨人之列。

迪吉多是一家拥有多项创举的公司，曾经创行过各种特别的经营策略，包括让销售人员领固定薪资而不采用 IBM 所偏好的佣金制。该公司达到最高

峰的时候，其独特的经营手法被盛赞为具有革命性的效率。当该公司逐渐走下坡路时，批评家和员工却抱怨工作重复、委员会管理不善，还有一片混乱的状况。

从文化的观点来看，迪吉多可以反映出欧森特立独行且不可预料的性情。迪吉多是 IBM 的死对头，虽然这个棒子在八十年代交到了苹果电脑的手中，但是它却是相当朴实地，几乎完全避免在电视与电台上做广告。总而言之，迪吉多最重要的一些观念无疑地都可以溯及欧森本人。

我们与这位不喜欢媒体的大个子，在他新创立的先进模组解决方案公司（Advanced Modular Solutions，位于麻州乡下巴可斯伯夫 Boxborough）的办公室里进行访谈。

你最好假设一般的通论都不是对的。

您是您那个年代最为成功的创业家。请问您成功的秘诀是什么？

我今年秋天受邀向好几个团体演讲创业之道。我在当中提出过一点，当今商学院的目标是要教人成为创业家。我觉得这是一个严重的错误，因为人一旦习惯自己当老板，之后要他去做团队工作就会很困难了，可以说是不可能的。想要从商学院一毕业就直接当老板的人，跃过了体验为别人工作的好处，这似乎不是最好的做法。

我的建议是先去为别人工作，学习如何成为团队工作的一员，这听起来好像很简单，但是在现在这个世界，成为工作团队的一员是很怪异的。在这之后，你再去学习成为一个领导者，否则，就不要尝试去经营事业。三流的商学院从来不训练人该如何领导，他们只教你当老板的时候一定要果断，即使你什么都不懂。

有一位同时任教于西点军校和哈佛的人写了一篇文章比较这两所学校的教育系统。他写道，其中一个总是不断对问题提出质疑，而且从不妥协，这里所指的是哈佛；另外一个则是重视纪律与军队式的管理。他并没有明确论断说哈佛的方法比较好。其实这两种方法都需要，不论是哈佛、麻省理工学院还是史丹佛。如果要从商，只有学术背景是没什么太大用处的，但是花太多时间在军队里也是没什么用处，最好应该要兼具这两种背景。在军队里可以学到学术界里完全受到忽视的领导能力，给人的印象可能是上对下的管理，但军队并不是靠这个在运作的。

我以前当过水手。其实一艘船就好比一个事业，由船长决定船行驶的方向，但是一艘船是由几个部分和群队所组成，每一个部分都相当独立，并且各司其职。这种态度很好，而且是全船上下都一致的。如果这艘船没有达成任务，可能全船的人都会殉职，但是有一件事情是很肯定的，错误不会是在部门成员。因为没有人会去管船长有没有怠忽职守，也没有人会去代替船长烦恼船该行驶什么方向。

所以是因为强烈的责任感才得以维持高绩效喽？

不只是责任感而已。即使全船里没有别人知道那特殊的任务是什么，小组的人员仍然知道如何好好地去完成他们的工作。企业也需要这种模式。会说“全部由我决定”的经理人是愚蠢的，根本就是傻瓜。

我们可以再进一步讨论这个模式吗？您是如何把这种观念灌输给水手或员工的？

我会用一个迪吉多的故事来说明。

迪吉多是以七万美元起家的。七万美元的好处是你可以清楚地看到每一

分钱是怎么花掉的。我们有一个二十人的委员会，我是主席，也是心中唯一有损益表的人，因为大家都充满花钱的点子，比如像印刷纸板火柴的封面之类很“聪明”的营销做法。而我一直跟他们说不行，让他们感到很沮丧，于是他们跑去跟董事会说：“欧森是一个独裁者。”这是真的，因为如果我们接受了所有的提议，把钱花下去，那将会什么也不利。

我们的另外一个问题是员工不够聪明。他们什么都不知道。到我们成为1400万美元的公司时，问题就来了。我到波士顿去找美国研究创业投资公司（American Research）的多瑞特，告诉他有必要做一些措施，因为我们没能把事情掌控好。我认为我们可以把自己卖给新格公司（Singer）。他没有特别的感伤，董事也没有，因为当时我们很赚钱而且成长快速。之后，我们的获利下降。从那天起我宣布我们是一家新的公司了，现在所遵循的是艾尔·史龙（Al Sloan，通用汽车前执行长）的模式。史龙把他的公司打散成数个事业单位，并且让管理工作各自独立。我从那时起宣布公司改变成5个事业单位。大家的反应很不好，很多人辞职，绝对没有夸张。有一个很能干的家伙说：“我33岁，我才不会去接受一个30岁的人的命令。”公司里像他这样子的人不只一个。他们回家跟自己的老婆说他们被降级了，其实这是不可能的，因为基本上不是每一个人都可以被降级的。董事会则是抵死不从。有一位介绍我认识艾尔·史龙的董事跟我说他会控告公司欺骗。而多瑞特则说：“欧森，不管你怎么做，我都会支持你；但是你要记住，从来没有人这样做而成功的。”

我衷心地追随史龙。至今，我想迪吉多的董事还是不了解这套模式。他们会说：“欧森真是好玩，真正的经理人什么事都自己做决定。”

我处境的孤立一点都不夸大。但是奇迹发生了。如果你观察那次决定之后，迪吉多的成长与获利状况，你会陆陆续续发现，我们的成长加速，这是一个如假包换的奇迹。突然之间，我不再是可怕的独裁者了，因为我现在的职责可是要去挑剔每个主管；那些过去被视为很笨的人现在个个都成了天才。那些过去愚蠢到令人失望的人，却为迪吉多打下了成功的基础。你看出这个秘诀了吗？我一定得告诉你，否则你不会注意到，我的天才就在于诚心地追随史龙，放手让下面的人去做。当多瑞特说这种经营模式在过去从未成功过时，我就知道，那是因为那些高层主管无法完全放手让下面的人自己去做。

即使是在上位的人，也没有人能够聪明到了解所有的事情。同样地，也没有人有能力能够为每个人做任何事。而问题就是在于能够了解自己并非全能，且不能做所有决策的人很少。很少董事能了解这点，因为对他们来说，理想的主管就是衣着光鲜体面、说话得体并且决策果断。他们都喜欢这套，电视上常常都可以看到这种画面。

所以您的管理秘诀真的只是借自史龙？

奇异的杰克威尔许说他是从我的几场演讲当中得到灵感的，我不知道这是不是真的。现在惠普遵循这个模式且做得相当不错。有人说他们是从我这里把这个方法拿去的。我当然否认。艾尔·史龙才是源头。

这段公司改组期间，可以说是迪吉多历史上的紧要关头，有趣的是当时您的员工认为公司是失败的。

不对。他们根本没意识到这一切。

但是他们不是对这件事感到不悦吗？

他们没有那么不高兴。他们有高度的自由，但是却无从比较起。我很清楚我们出状况了。而新系统的力量，就在于让做决策的人感受到他们的任何一丝作为都会牵动到损益表。

我只能用“阵痛”来形容这个做预算的过程。我们先把钱交出来，因为经理们对于一份可行的预算与计划有权力和责任。迪吉多就是这样造就出来的。不过缺点是员工一有好的表现，就骄傲起来了，整个系统就会在这个时候分裂。这个系统靠的就是这份挣扎与阵痛。多瑞特过去常说：“晚上祈祷的时候，也为库存祈祷一下吧。”

为库存的哪一方面祈祷？

就是库存呀，因为库存无论太多或太少都是大问题。要是我就会说：“晚上祈祷的时候，也为损益表祈祷一下吧。”那可是成功的秘密喔！当你钱赚多了的时候，就会松懈下来，事业也就是在这个时候崩溃的。

您认为迪吉多是在什么时候发生这种状况？

七十年代晚期。

那在那之前呢？

在那之前，大致说来都相当顺利。我们的经营方式奏效，因为事业单位的主管和他们的业务关系密切，他们很清楚产品是怎么卖出去的。

但是这种经营方式却产生了一些其他的问题。由于受到经济的压力，我们的员工做出的是同类的产品。多数公司即使没有不同的事业单位，产品仍然因地区而不同。由于我们的员工全都对经济感兴趣，于是就做出了类似的产品。这表示他们开了很多的会，做过很多讨论。有人批评迪吉多员工花在讨论的那些时间是非常浪费的。每当讨论令人沮丧时，结果就是又做出同类的产品。

当我跟大家说：“晚上祈祷的时候，也为损益表祈祷一下吧”的时候，我还补上了一句：“如果你祈祷的是你的试算表的话，是不会有反应的。”试算表只会毁了大家。

试算表的引进在企业管理上被视为相当重要的新工具。为什么会有杀伤力呢？

因为大家开始相信这套，但是在商业的世界里，所有数据都是没用的东西。

为什么会这样呢？

大家都相信电脑一定不会有错。但是我在迪吉多从来都不看财务报表。

回头谈谈您刚才所说关于员工太过骄傲于自己的成功而伤了公司的问题。

运动员、演员、政客甚至是牧师，这些人的成功都持续不了多久。

您是如何避免掉入陷阱的？

我没有避免掉，而且是大大的失败。但是我相信解决的办法就在会计系统里。如果我们有贯彻维护会计系统的原则，就可以事先知道我们当时做得有多好或多差。连董事也变得心情松懈，因为利润实在很高。在七十年代后期、八十年代早期的时候，成功已经降临到大家的头上，我就是没办法扭转态势。我们有5年没有推出新产品，公司花了5年的时间引进各种措施和官样文章来避免瑕疵品的产生，但是却没做出任何新产品。我就问：“为什么不做新产品呢？”我所得到的回答却是：“弄个新产品得花个两年的时间，干嘛现在应当开始做？”没有新的产品，公司慢慢就会败坏，利润就消失了。

那时也发生了一件有趣的事。所有的副总裁都辞职了。他们说是我把他们开除了，但事实上是他们自己辞职的。于是《波士顿地球报》（Boston Globe）便称迪吉多的末日来临了。有趣的是，那些副总裁没有一个自己创业成功的。他们在迪吉多之所以表现优异，实在是因为这里是一个互相支援的环境。

他们当中的确有不少尝试自己创业。

的确不少。他们以为自己是全世界最优秀的经理人；以为迪吉多是因为有他们才成功的，新公司也由于他们的出任而成功。迪吉多的管理阶层有一套看法，认为公司之所以成功是因为他们在这里的缘故。我没办法控制这个看法。

我所要传达的讯息是，以事业单位为经营事业的法则，有一部分就是不要自己居功。小时候我曾听过一则寓言，一只乌龟要两只鸭子咬着一根棒子，而他自己则咬住棒子的中央，这样他就能飞起来。然而当中有一只鸭子说：“这招很聪明，我怀疑这是谁想出来的办法？”乌龟忍不住开口说：“是我。”结果他就掉下去了。这是说千万不要这么爱表现。

所以您成功的秘诀就是不去声张自己的成功？

可以说是如此，我必须很清楚大伙是不是都负起本身的职责，会计系统也会有助于他们负起责任的。

迪吉多的企业文化是如何去加强这种责任感的呢？

我说不上来，约略谈一下好了。可以说很像是一种团队精神、家族精神、一股很强大的力量。据我了解，团队工作的信任精神对于一家公司来说是非常重要的，而对我们公司来说，这份情义可以说已经到了“彼此相爱”的地步了。例如，有一次飓风侵袭我们在波多黎各的设备，好多迪吉多人都跑来帮忙。我们每天都要开一架 DC-3 到那里去，留在这里的人则送了一大堆的苹果。

有一次一个同事得了重病，三个月后他死于癌症。大伙一听到这个消息，二话不说就直接请假到医院去探望他。这是一种家的感觉，你很清楚该怎么做。

之后当所有的人（包括欧森在内）都被辞退了的时候，令《纽约时报》（The New York Times）感到惊讶的是，以前任职迪吉多的员工彼此都还保持联络。现在世界各地都有老同事联谊会。

您如何灌输那种共同体的感觉？

我不知道，但是这种感觉遍布全世界的迪吉多。我们在日本有两千人，感觉就好像一个布道会，大家都像一家人一样。

这是很有趣的。当组织的每个人都彼此信任时，就很少有人不老实。当完全相互信任成为理所当然时，你就是相信每一个人，这种感觉很棒。当然，偶尔会出现一些卑鄙的人。

您如何处理这些卑鄙的人呢？

我从来也没碰到过一个。

对企业家来说，要在工作与家庭压力之间取得平衡一向是一个大问题。您已经在这行工作超过 30 年。您是如何在家庭生活与工作生涯之间取得平衡呢？

这点绝对需要去努力的。我给大家的建议是，如果你要学习成为一位经理人，你就要负起上教堂与参与社区活动的责任。事实上这和我是怎么进入

企业界的故事有关。那时我还是 MIT 的工程师，心里有好多好多想做的事情。我在波士顿的一间老教堂做礼拜，那个时候似乎只有老年人才会去那里，在那一间充满老人的教堂里就只有我这么一个 30 岁的年轻人。他们建议我多看书，多学习。于是我马上去迪克森图书馆找出所有关于企业管理的书。那是我第一次接触到管理学说，就这样我被带进了企业界。在我看书学习时，所努力的是让它日后更成功，而在当水手以及担任 MIT 的工程师时，所努力的则是要让环境变得更有趣。

您如何让经营事业变得有趣？

在 MIT 之前，我在 IBM 呆了一年，当时我为电脑设计了一个回路，但是我从来没有告诉过别人。我只是把它介绍给大家，让大家觉得很兴奋。在迪吉多我也常常做一些不为人知的事情，后来让大家觉得很高兴。我不需要功劳来带给我兴奋感；这种领导观念的确有助于企业，成功的人总是有办法让大家高兴的。

回到均衡私人生活的问题上，您如何安排足够的时间给家庭？

我就是会特别去注意这点，刻意推掉许多活动。我曾担任过好几家公司的董事，我都推掉这方面的事。我非常注重和家人相处的时间。以前我常常比家人早起来完成工作，现在我仍然比别人早起。我就是不喜欢让那段时间这样白白过去了；这中间的秘诀就在于我要在安静、没有人打扰的时候独自工作，有时候可能是清晨 3 点钟。这样就没有人会说你根本没有时间给家人。

可否谈谈另一个有趣的做法——您决定要采用的业务人员无佣金制？

这么说吧，一般大众所相信的那套几乎都是不对的。董事会里也没有人能了解这套无佣金制背后的想法，他们什么都不了解。

我说这全看你是怎么看待业务人员的。如果你认为他是一个专业人员，你要他表现得像专业人员，那么就要把他当作专业人员来对待：“你的工作既然是销售。你的成就感就应该来自于你的专业。”问题是管理部门不能接受完全无佣金制的计划，因此他们在中间还是偷渡了一些佣金办法。光是解释这套计划便需要一本很厚的说明书。实际上给业务员的讯息就会变成是：“说明书的内容要记住，首先要多了解其中的规则，其次才是产品。”你可以看见其中的坏处。管理部门在这方面就是放不了手，于是就变得愈来愈复杂，就像申报所得税一样。

总有很多人来找我说：“我有一个产品卖不掉。咱们弄个暂时的佣金计划吧。”我会说：“省省吧，你永远只会制造这些没用的产品。你花了一大堆的佣金，结果卖给人家的又都是一些垃圾，根本不符合消费者的需求。”

花这种佣金在卖一些烂货上只会把事情搞砸了。按件计酬也是一样。我有一个朋友是伐木工人，他赚了不少钱。我打电话问他：“我受邀演讲关于抽佣计划以及按件计酬的主题。按件计酬的方式在伐木业一定行得通吧，因为那不就是看你伐了多少树木就付你多少钱。”他听到我这番话就突然生气起来。按件计酬制实施之后，有一家公司的伐木工人就开始在伐木场里不停地奔波，并且极尽所能地快速伐木，以便获得更高的酬劳。结果按件计酬的公司必须辞退所有的伐木工人，因为危险性实在太高了，公司付不起意外保险费。

许多人都有这种天真、愚蠢的想法，以为每个人都会很爱钱，这也是一般人的想法。当我离开迪吉多时，整个公司理所当然地投向佣金制的怀抱；

我也了解销售手册实在太大本了，而且也太复杂了。

一般人对于佣金制的想法是：“哇！好一个用人的机会！”这种想要利用人的态度是错误的，结果一定会很可怕。

所以您创造无佣金计划时，是想要用什么来激励业务人员呢？

就只是“您是一个专业人员，我们希望你的举止像是一个专业人的”这句话。

那么您是如何把这种动机灌输给他们的？

喔，不不不，你讲话的口气就像个操纵者一样。

但是您应该希望他们能够以本身的专业工作为荣吧？

对。

您认为激励员工的力量是什么？

总有一些人是受到权力、忌妒心与报复心理的驱使。我在迪吉多的最后几年并没有好好把这些影响去除掉。大多数的人都希望能够以自己的工作为荣。如果你用这种方式鼓励他们，他们就会真的以自己的工作为荣。如此在每天都要工作的情况，所做的工作是否有用与成功，这种满足感是非常重要的。一般来说，人会比较喜欢被期待是诚实的，最后你就可以看出不同层次的人。大部分的人会为积极的理由而工作，拒绝一些霸道的酬庸计划。

能否谈谈您在迪吉多最后的几年，以及当时所经历的困难？

我得小心点，因为我并不想公开批评还在里面工作的人。请记住我们迪吉多主要的目标并不是要制造最快速的电脑。我们从来都没做出最快速的电脑，因为我们对客户的保证是未来的电脑使用的是和以前一样的软件。这一点为我们吸引了许多追随者，同时也意味着我们不能使用最新流行的软件。

这个目标是为了要保护客户的投资而订下的。

对，我们也建立了大型的服务网络。我们的训练部门比许多大学的规模还大，甚至可以说是相当庞大。如果把训练部门当作是行销工具，你能够想像客户花一两个礼拜的时间，付出相当于大学的学费来听你讲授有关产品的课程吗？这可不是用行销手段就可以办到的。客户几乎是蜂拥而来。在股票市场 and 董事会来说，这些看起来像是迪吉多的浪费。分析家和董事则说我们的目标应该是尽量减少人力成本。苹果电脑可能就是业界当中最擅长此道者；苹果不做製造、销售、服务，也不与客户接触。

我们接受大量的顾问工作，这方面的收入颇丰，利润很高，这种工作就没有什么库存或其他的成本问题。客户都很喜欢我们的服务。业务员随时都可以帮忙客户。我们几乎在每家大客户的公司里都设有办公室，大家也都互相认识，因为我们也是他们公司很重要的一部分。此外我们在福特汽车公司里有一个办公室，就好像我们拥有福特汽车公司一样。在贝尔实验室也是一样，因为他们信任我们。对于那些出身商学院的人来说，我们的经营模式太过复杂；一个好的经营模式不外乎就是推出产品、努力卖光，然后再专心做下一个产品，整个业界都是以这个模式在经营。所以你可以了解为什么董事会会说：“迪吉多有 11 万名员工，却只有 140 亿的生意。大概要裁掉一半员工，才差不多。”

是他们要您这样做的吗？

是的。把一半的员工裁掉，包给别人做。这样做是最能迎合华尔街投资人所想要的。

谈谈您长期担任执行长的心情吧，是什么样的力量激励您不停地工

作，甚至在您离开长期任职的迪吉多之后，又创立了一家新公司？

这有点复杂。这种满足感不是来自别人的看法或是别人对这份工作的了解，而是一种内在的东西，一种看到结果的满足，即使没有人知道你的成就。

很多人说肯·欧森失败了，他不知道大型主机已死，PC 即将窜位；即使全世界都肯定这个事实，他们仍然坚信大型主机仍然会永远存在。

对于这项指控我只能说是愚蠢的。除此之外，我工作最大的动机就是能够看到东西做出来了。我仍然花很多时间设计设备，可以做一些别人几乎没办法的事情。由于我在制作工具、物理、化学以及其他方面有一点点基础，我很喜欢把这些都结合在一起，焚膏继晷地一直玩下去。

为什么这些能够打动您呢？

当人年纪渐渐大了，超过一般退休年龄时，你还能想出什么比拥有一份刺激的工作更好的事情吗？坐在椅子上看电视或打高尔夫球等，在成就感上的排名可不会太高的。

媒体说您在迪吉多做得太久了。一个经理人或是企业家应该在什么样的时机离开工作岗位？

这要考虑很多因素，当他感到厌烦了、当工作不再有趣时，或是当他真的是失败了。我当时担负的任务是向全世界展示商业运算的可行性。迪吉多的员工就是不好意思让我这个老人去做这件事；最不幸的是他们终究毁了 VAX。所以很少有人能够了解商业运算的重要。大型主机每天都稳定地在执行工作，没有人会注意到它，但它却是目前为止最便宜的运算方式，PC 则是最昂贵的。

电脑科学的愚蠢在于，如果你到任何有教电脑科学的学校里去问：“当今运算问题的解决之道是什么？”他们就会答说：“解决之道就在于有更快速的网路、更快速的 PC 和可供查询其相关资料的大型资料库，然后制作成图表。”

听起来是很美好，但是当今许多公司之所以出问题就是因为这种想法。五六年前，我也是因为这种想法而被贴上了年纪太大，不再适合经营下去的标签。大家都知道 PC 将会主导全世界，然而再清楚不过的是，你绝不会让 PC 去担负任何重要的工作，而五六年前的 PC 比起今天要好得太多。

就像其他公司一样，迪吉多也有出去自行创业的背叛者。最有名的就是艾德·卡斯楚和他的“通用资料公司”。您如何把这类情况减至最少？

我和他现在朋友了。已经很久了，也不觉得受伤害。这类的事情已经是司空见惯。奇妙的是我们决定不去控告他们，也不表达任何意见，并且很少对外公开评论。回想起来这真是一个明智的决定，控告他们会要拖个几年，很伤心。嫉妒对人有很不好的影响，它把人的心肝都咬走了，只因为有人对你不好，你就去报复、寻仇，这是一种毁灭性的行为。其中的智慧就在于不要追着问题跑，并且把辩护的冲动控制好。

这需要很大的自制力。

这是必然的。嫉妒和辩护并不是最好的态度，你必须要以做得比别人还要好来赢得生意，这才是你应该要特别努力的地方。

有人觉得“如果欧森的态度是这样的话，我们何不就来利用他。”所以偶尔我们也会把某些人扭送法庭。通常都是告一些小事情，像是房地产之类的，或是发现他们在利用我的时候。但是我们没有像你所说的情况那样做，

那不晓得要拖到什么时候。

所以您是说您没办法防止员工把公司的智慧财产拿去开自己的公司？

是的，没办法。你要知道这也是做生意的一部分。有些事情你就是没办法，只好就和他们共存。你可能会生气一阵子，但是这样并没有什么帮助。

艾德不久前来找我。我们甚至已经不太记得那件事了。他拥有一架喷射机，也曾邀请我和他一起去飞行。这样好多了，能够不去记恨别人实在是好多了，常常记恨的人一定会觉得很痛苦。

您的职业生涯这么漫长，有什么后悔的事吗？

有。你可以猜得到，我想到很多我应该要在迪吉多最后 10 年里做但未做的事情。那段日子一直很有趣、满足且令人兴奋，但我通常对于自己的弱点和错误要比对成功来得敏感得多。从某方面来说，这是健康的，如果你对自己的缺点视而不见，那就麻烦了。我不太去想迪吉多的成功，我每天都想做一些新的事情。

只有在你意识到需要学习的时候，你才会学习。如果你觉得自己已经很伟大了，那你也完了。

您曾经有过这种感觉吗？后悔吗？

没有。我本身有科学和基督教的背景。科学的传统是要你很清楚思考，这样你才不会觉得自己很伟大。而传统基督教的观念是，不管今天事情是怎样的，你都没有理由可以骄傲。圣保罗说：“没有付出哪来获得？就算你有付出，又凭什么这么骄傲？”

不管你认为自己擅长什么，那都只是表象。没有什么事情是可以非常擅长到彻彻底底地了解的。当你取得电脑科学学位或是商学位时，他们告诉你：“现在你什么都知道了，你再也不需要读别的书了。”我相信他们一定这样说，因为我看到很多人的态度都是这样。这种态度和科学与传统基督教观念是完全背道而驰的，显然也是很很不聪明的。

有些人并不了解，设计一套财务系统、一个组织、一个回路或一张电脑图几乎是相同的事情，他们都能产生相同的满足感，但还是有太多的理由应该谦虚，因为你不知道的事情还很多。

事业的成功是很短暂的，其中还有人和市场的因素。只遵循某人的学说而没有经过思考的人可能会遗漏这些事情，能够先知先觉是很令人满足的。如果你想要从别人身上学习到不同的事情，你就必须要谦虚。很多人都掉进了断章取义的陷阱。你最好假设，一般的通论都是不对的。

人是最重要的

比尔·惠烈 (Bill Hewlett) 与大卫·普克 (Dave Packard) 可以说是矽谷真正的前辈。不只是因为他们创立了一家现今在全世界拥有 10 万名员工的大公司，且被视为工业之父，更是因为他们所创造的是一家拥有独特价值观的公司，一家善待员工、真正关心员工福利的公司。他们所创造的企业管风格不仅是矽谷其他公司，也是世界企业的典范。然而，即使如今已经 84 的惠烈仍然谦逊地不愿接受对其贡献一致的推崇与肯定。也许这才是他的传奇所在吧！

比尔·惠烈 1912 年生于密西根州的安亚柏 (Ann Arbor, Michigan)，但是他的一生大部分是在旧金山度过的。惠烈的父亲是一位医生，曾经任教于史丹佛医学院，他在惠烈 12 岁那年因脑瘤去世。惠烈常追忆过去说，如果他的父亲还在世的话，他可能会选择走医生这条路。但是他没有这么做，他选择成为一位工程师。

比尔·惠烈在 1930 年的秋天认识了大卫·普克，当时他们才刚成为史丹佛大学的新鲜人。在佛列德·特曼 (Fred Terman) 教授不断的鼓励与带领之下，惠烈、普克和他们的两个朋友，艾德·波特 (Ed Porter) 与巴尼·奥利佛 (Barney Oliver) 在自己的家里创立了一个小公司。1937 年 8 月 23 日，惠烈和普克召开了他们第一次的经营会议，研拟出“初步的公司计划与暂时的工作计划”。1939 年，他们正式开始了合伙的关系，并且以丢铜板来决定新公司的名称顺序，结果由惠烈拔得头筹。

不久之后，惠烈和普克在帕罗奥图 (Palo Alto) 找到了一栋两层楼的房子，并且决定把它租下来；这栋房子有一间车库，惠烈和普克决定把它当做工作室。如今这间车库已经成为加州著名的历史地标，以“矽谷的诞生地”而闻名于世。

相较于当代的经营策略来说，惠烈和普克刚开始的经营方法可以说是毫无策略可言；他们把工程转包出去给别人做，制造客户订做的机械装置，如保龄球道的违规警示器以及当地一所天文观测台所订购的马达控制器。

但是，不久他们就发现惠烈所发明的音频振荡器在医疗、警报以及地球物理学上的应用颇有商品化的潜力。这是惠普第一个主要的产品，很快地它就卖得很好，公司于是就像野火燎原一般迅速地成长。1957 年，惠普公开上市，其不断创新的信念使得惠普稳健地开发出各式各样的产品线，直到今天惠普所制造出的产品种类已达数千种。

然而，在惠普成长的路途当中，惠烈和普克一直信守对员工的承诺。他们发展出一套被称之为“惠普风范”的价值观，强调该公司对创新发明、客户至上的努力与执着，以及对员工的生活与工作环境上的照顾。如今“惠普风范”已经成为许多位在矽谷与全世界各地公司的典范。

对于惠普让矽谷成为世界创业活动的领导龙头、工作机会的创造以及技术革新等方面的贡献，倒也不是说有多么了不起，但是惠普的成功大部分要归功于比尔惠烈，他的谦逊、慷慨以及对员工福利的真诚关心，使得他成为一个真正的传奇人物，也成为后进主管的典范。

这次的访谈是在惠烈先生位于加州波特拉谷 (Portola Valley) 的家中

进行的。

人总是记得自己的成功，而不是失败。

谈谈您和佛列德·特曼教授的关系吧。您是在什么样的动机下接受他的建议，跨出创业一大步？

我们几个人在大学里是无线电工程课的同班同学。那一门课分成火腿无线电组（ham radio operators）和非火腿无线电组（non-ham radio operators）。大卫还有我的好朋友艾德·波特和我都是火腿无线电组。不久之后，大卫就继续钻研有关这一领域的研究所课程。

你要知道那个时候可是 1939 年，没什么人会想要创业，可是我们也几乎没有工作可做，我想这可能是年轻人比较乐观的关系吧。我们受过很好的训练，也觉得该找份工作，但却不知法律顾问工作在哪里。

很多人说创业一定要有个完全创新的想法才行，您同意这个说法吗？您曾经研制出许多特殊的产品，这些想法是如何产生的呢？

最初我们根本没什么创新的想法，只觉得有生意就做。刚开始的时候，大部分都是承包工程来做，什么样的工程都有，零零星星做了一些案子。我自己曾经制造了一个音频振荡器，于是我们就写了一封信散发至全国各地寻找买主，令人惊讶的是我们真的接到了一些订单。我想是无线电工程这门课给了我们电子工程方面发展的机会。

大卫负责行销工作，我负责制造。因此他才是创业家，而我只是做事情的人。

当您成立了自己的公司时，您是否担心会有竞争者？

当我们还在承包工程时，并没有太多的竞争者。一直到我们进入了示波器和振荡器的领域之前，也都没有太多的竞争者出现。当时在波士顿有一家叫做通用无线电（General Radio）的公司，老板是个很帮忙的人，他说“通用无线电公司需要有竞争者。”他不只鼓励我们，还给了我们一些建议，是一个很特别的竞争者。

由于惠普的成功，所以在其历史里曾犯过的错误经常会被忽略了。惠普有犯过任何错误吗？如果您要给那些想自行创业的人有关如何避免陷阱的建议，您会提出什么样的忠告？

人总是记得自己的成功，而不是失败。

怎么说呢？从车库到电脑之间并不是一条坦途，这是很大的一步。虽然在机械上是一大步，但我们可是一步一脚印走过来的。我们之所以走到这个方向是为了适应客户的需求；刚开始，他们需要的是仪器，之后需要的是电脑，他们需要什么我们就做什么。所以了解客户的需求，然后再去满足他们是很重要的。

你曾经中途离开惠普一段时间投效在战场上。此举可曾影响到您在公司里的角色？

当年我离开的时候，公司只有 15 个人，到我回来的时候，公司已经扩充到 250 个人了。

所以，普克先生显然做得不错。

是呀！但是，大部分的员工都还有在外面兼差。所以，战争过后，我们把员工缩减至八十人。那可真是个容易的决定。

那么，您的做法是？

我想我能做的就是去想想自己的立场，如果我不让一些人走的话，那么

公司就会走向破产，而且公司也不可能去资助每个人。这样做顺便可以帮公司过滤出最优秀的人才，并且只用公司真正需要的人。除此之外，公司还可以学到如何彻底地运用与激发人才，这并不是说要压榨他们，而是去创造一个他们喜欢的工作环境。

谈谈惠普的文化吧！矽谷的每个人都崇尚惠普的文化，其中有部分是来自于“惠普风范”。您是如何立下所选择的目标？需要一段长期酝酿的过程吗？

我们有个管理团队，在一个冬天我们跑到索诺马（Sonoma）去，在那里的整个周末都在谈有关公司的事。就在那个时候，我们立下了公司的目标，并且一一仔细地分析过。但是，其中大部分其实都是些常识。像是客户至上、没有利润将导致公司倒闭等等，只是把一些常识写下来而已。

我们曾经访问过肯恩欧斯曼，ROLM 的创立者之一，他就把 ROLM 的文化归功于您和“惠普风范”。在五十年代中期，整个多种族的、前卫的员工政策都算是相当另类的。

当时大卫和我在公司做过各式各样的事情，例如做簿记、确保产品效用、发展新的点子等等。那些和我们并肩工作的人真的不是员工，而是我们的朋友。所以，了解他们对于公司的感觉是很重要的。对我们来说，能够善待所有的员工，让他们都能乐于工作是很重要的。

有一次有一个员工生病，必须请假，并且需要钱支付医药费。我们当时讨论了这个状况，并且决定应该由公司负担这些费用。但是后来我们觉得“这种事情是经常会发生的，公司应该帮员工负担。”所以，我们决定为所有的员工投保健康险。（惠普是最早实行员工健保的公司之一。）

所以，基本上我们帮助我们的员工，他们也会帮助我们。

谈谈管理阶层过分集权的问题吧。1990 年，您和普克先生觉得公司变得过于中央集权化，所以你们又再回去重新建立新的训练。你们是怎么知道公司变得过度中央集权化呢？

整个系统就是不胜负荷了。你想想，当你必须经过五道关卡才能聘请到一位新的秘书时，光是这些开销就可以毁了我们，我们是担不起这样做的。那个时候普克和我已经退休，但是我们看到了这种现象，觉得“这真是太荒谬了！这样怎么执行决策呢。这个系统一定出问题了。”所以，我们又回去了，把决策时间缩短，把一大堆不必要的关卡拿掉。

您用人的指导原则是什么？

我们那个时候没有商学院。事实上我们只有两种员工，一种是技术人员，我们很努力地了解彼此，互补彼此之不足。例如，巴尼·奥力佛是一个杰出的科学家，而尼尔·艾德（Noel Eldred）是一个优秀的管理人员，所以很明显地每个人的专长不一样。

您在 1960 与 1970 年代领导惠普。身为一个主管，您觉得您的能耐在哪里？

喔，我是向大卫学的，大卫和我很合得来。刚开始我实在只是一个搞技术的人。而大卫则是一个优秀的主管。

我们不能接受“和大卫合得来”这个答案。（全场都笑了）

说真的，您觉得您的能耐是什么？

大概是善解人意吧。

你了解吗？我们是在最萧条的时代成长的。用人不是因为他们有技术，

而是因为他们肯做、肯努力，我们要和他们一起分享利润。惠普是最早开始与员工分享利润的公司之一。

我们是真的很关心员工，这和钱没有什么关系，重要的是让员工知道我们是关心他们的，比如说当员工家中添一个新生儿时，就致赠一条毯子，或是在紧急的时候给予帮助，总之用什么方式都可以。

像我们就曾经举办过七千人的员工野餐会，大卫和我们会帮忙弄吃的；有一个家伙总是抱怨东西太好吃了。

于是，我们决定请他吃一些鞋皮。（他们大笑起来。）

后来，他告诉我们那是他吃过最好吃的食物了。（大家笑得更大声了）

在惠普工作时，您如何兼顾到家庭生活？

嗯，我的第一任太太是学科学的，所以我们的话题常常在科学上绕。我有五个优秀的孩子，还有十几个孙儿。有一天，我太太问我：“你知道我们在晚饭餐桌上的谈话不知不觉地教了多少东西给孩子们吗？”

但是，即使如此我还是很努力工作，也尽可能地花时间陪家人。

有人说企业家要在惠普里工作似乎很困难，因为这里是一个强调团队的环境。对于这点，您觉得如何？

这是真的，很不幸，但却是事实。这些人很优秀，但是他们就是没办法适应这个模式。

您认为这对公司有害处吗？

当然，但是对公司的帮助也很大。当一个年轻人刚进公司的时候，他会很快学到公司的一切，因为在这里大家都愿意花时间和他相处、帮助他，这对公司是很有帮助的。

整合在创业的过程当中是否很重要？

完全正确。没有整合，公司肯定会失败。

您会给我们这样的人什么样的创业建议？

反正，你一定把每一个员工结成团队。只要他们结成了团队，公司就会有成功的机会，否则就会失败。把员工结成团队的最好办法就是让他们知道你很关心他们。

谈谈您的慈善事业。您与您的基金会捐献了大量的金钱给各个慈善团体，对于一家公司来说，这样做是否很重要？

一旦成功，财富就积愈多。但是多年来，我一直勤俭持家。我的孩子们都上公立学校，就像其他的孩子一样地长大，我们不想让财富显得那么重要。但是，我们也在观察整个世界所面临的问题，我们发现可以用钱将一些事情做得很好，不过这里指的是利用个人的财富。以公司来说，如果可以负担得起的话，那么真的应该有一些慈善的计划，因为这对社会有帮助。但是，如果这样做会让你破产的话，就免了。

当我们在写这本书的时候，有一位教授说创业之成功全都是靠运气，您同意吗？

喔，不能说完全是，但是的确有很大部分是靠运气，我们获得了天时与地利，也很幸运有优秀的老师和教练，惠普并不是开路先锋，这个领域本来就有很多人在研究，而我们从无数的人们身上学习到了许多。

