

# 硅谷企业文化：世纪转折中的反思

杨小凤 编译

(中国青年政治学院 外语教研中心,北京 100089)

**摘要:**美国的硅谷和128大道曾以世界高新产业区著称于世,20世纪90年代以后却只有硅谷蒸蒸日上,其根本原因在于制度环境和文化背景的不同。创新理念、竞争与合作方式、市场拉动以及新思想的开发等,打造了硅谷企业的竞争优势,而128大道的企业运作方式和文化特征则相对保守和封闭。

**关键词:**硅谷;企业文化;128大道

**中图分类号:** G112:F016      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1002-8919(2001)05-0095-05

## Reflection on the industrial culture in Silicon Valley at the turning point of new century

YANG Xiao-feng

(Research and Teaching Center of Foreign Languages, China Youth College for Political Science, Beijing 100089, China)

**Abstract:** Both Silicon Valley and Avenue 128 in America are well known to the world for their role of industrializing high technology. However, Silicon Valley alone keeps a rapid growth since 1990s. The true reason for such a situation consists in the differences in their respective institutional environment and cultural background. The competitive prestige for Silicon Valley comes from their industrial efforts such as those of continuously creating new concepts, emphasizing on competition and cooperation, directly facing market, and so on. In contrast, the operating mode and cultural features for Avenue 128 are relatively conservative and closed.

**Key words:** Silicon Valley; industrial culture; Avenue 128

20世纪70年代,位于美国东海岸的128大道(波士顿地区)和西海岸的硅谷(加利福尼亚地区),均以世界高新产业园区的“执牛耳者”并驾齐驱地著称于世。令人好奇的是,这两个在大学和军费开支方面有着共同起点的区域,在进入20世纪90年代之后,结果迥然

不同:128大道兴衰未卜,硅谷却蒸蒸日上。其中的原因何在,备受各地区决策者和业内人士的关注。

美国学者安德烈·德柏克<sup>①</sup>和另外一名学者约瑟夫·怀斯<sup>②</sup>经过长期的观察和研究,对这一奇特经济现象的深层原因做出了令人信服的解释:发生这一差异

**收稿日期:** 2001-02-10

**作者简介:** 杨小凤(1961-),女,河北玉田人,中国青年政治学院外语教学与研究中心副教授,主要研究外语教学法及翻译。

<sup>①</sup>安德烈·德柏克:1979年从美国的中西部地区来到硅谷。时任圣大克拉罗大学西威商学院院长。后来,又先后担任了两个技术公司的董事长和董事会主席,同时为多个公司做咨询工作。1998年从商学院院长的职位退下来后,又重新执教,开设MBA“管理创新学”课程。这些学生大部分来自于硅谷科技区各公司的职业经理。

<sup>②</sup>约瑟夫·怀斯:1972年至1978年在麻萨诸塞州的日尔蒙特生活和工作。之后,离开麻州去威斯康辛州大学学习组织社会学,并完成了哲学博士学位。继之,在128大道的瓦尔珊市教书。1982年以来相继在这个地区的高科技公司里作咨询和培训工作。他的许多MBA学生在东岸硅谷高科技公司里作职业经理。

的根本原因在于制度环境和文化背景的不同。真正使硅谷运行的是一群年轻的技术领袖。“创新理念高于一切”，使硅谷成为一个盛产直觉符号、鼓励发明创造的地方。硅谷之所以最终成为赢家，在于它通过不断转换竞争和合作方式来维系自身的优势。相比而言，128大道的企业运作方式和文化特征相对保守和封闭。“不靠背景而以自己能力成功”、“共同分享成功带来的利益”、“不定的事业之路”，构成了独一无二的硅谷文化景观。创新过程最大的变化莫过于“市场拉动”。而“市场拉动”仅仅靠技术吸引创新者去创新的时代已经过去。新思想的开发，要胜过新技术的开发。技术领袖和企业政治家（企业领袖）需要的是一种伙伴关系，而非雇佣关系。技术领袖和企业领袖的融合互补是打造企业竞争优势的重要筹码。硅谷文化是不易复制的，而不易复制的文化是企业保持活力、区域持续发展的永久动力。

约瑟夫和安得烈对硅谷文化的研究特别是对硅谷和波士顿128大道科技区的比较研究已有十多年了。这篇文章是在两位研究员谈话的基础上整理出来的。编译该文章的目的是为我国企业提供可资借鉴的经验。

安得烈·德柏克：我可以谈谈硅谷的执行官们，但是我更想谈的是那些创新的核心人物。他们都是年轻人，有男有女。他们学过科学、工程学、生物学，受过财务、市场营销等商业辅助功能的训练。他们每天花费全部精力致力于项目创新，并使创新推入市场。

如果你是来自于其他国家的观光客，旁听一般硅谷公司的创新小组会议，你马上就会有真实的感受，你会为这些人充满青春活力感到吃惊。硅谷项目组都是由二三十岁的年轻人统领着。巨大的风险，巨大的预算都是由这些肩负着创新使命的年轻人承担着。而这时他们正处在技术创新的最高峰，他们能和大学所学的最新知识相结合。现在我还记得第一次到硅谷时是多么的吃惊。一个头发花白、举止优雅、穿着丝制套装的高级执行官带着我去和他的主要技术骨干、工程师见面。我想我会和一个相当高级的工程小组会面。但是，恰恰相反，当我走进会议室时，满屋里的人都好像是刚从麦迪逊大学、威斯康辛大学或伯克利学院等等不同大学来的大学生。有的好像刚从加里福尼亚人类考骨挖掘现场来。他们身穿蓝色牛仔褲、黄卡其布制服、开领衬衫、平底布鞋。把头发束成马尾……说实话这是一群穿着随便的年轻人。

现在硅谷企业的氛围仍然是轻松的，或者是学院

式的。你可能还会发现会议室桌子下面还有一条狗。经常在商业新闻发布会上看到的硅谷好像由一部分高级执行官指挥的情景是不真实的，真正使硅谷运行的是一群年轻的技术领袖。

这些人的语言很有特点：既很口语化又很有技术味道。房间四周展示的大量的清晰的图表、计划。这些图表就是工作文件，好像占绝对优势，没有结构完整、严谨的文字和文件。硅谷是一个盛产直觉符号的地方。因为人们正创造着未来，在发明创造的早期酝酿阶段，直觉总是用不准确的符号来表示的，你还可能会被人们面对困难时的那种从容所感动，这是一群精力充沛的年轻人聚集地。他们的肤色、国籍、性别不同，但他们能用尖锐同时又冷静的语言沟通，交流彼此对待问题的看法。每个人都有不同的想法，这个地方新的创意总是受到人们的尊重。新的思想在被尊重和鼓励下产生了，出现了。如果现行的方法被证明是有效的同时又是经济的，这群人会寻找相关特性的东西与之结合，使之变成更新的方法。如果现存的方法被认为是相反的，那么他们就会坚决反对使用这个方法。

要创新，要变化，要和最新的东西结合，要达到具有潜力的设计，要有新的方法，这些“理念高于一切的承诺”使得硅谷变成了一个很特殊的地方。硅谷视自己为未来的保育箱，硅谷创造出来的财富得和这些把过去变成一钱不值的人联系在一起，而这些人创造财富的速度很快，甚至比竞争本身还快得多。

如果你旁听一个典型的硅谷项目小组会议，你马上就能看到和听到相互矛盾的硅谷文化：

1. 年轻但总是怀疑他们的前辈创造出来的解决问题的方法。

2. 观点各异。因为大多数技术领袖都来自不同的地方，有两个特征能说明这个问题：其一，1,100名MBA中，持有452个不同大学的不同学位证书。其二，硅谷的首席执行官们公开主张对受过技术培训的技术工人要扩大其移民人数，要加大对技术工人的培训力度。

3. 贪玩和不拘形式。创新来自于不同思想的碰撞。新的思想的自然结合引发了创新，这种创新的产生是自然的，而不是人为的选择。和选择经理、团队领袖一样，这种自然的占主导地位的企业文化特征决定了被选择的对象并不是因为他能够统帅或指导下属，或是他的技术很好，而是因为在判断问题时比别人都准确，同时能拿出各种不同的意见和想法，这些意见和想法对解决问题是至关重要的。

4. 对时间和速度的渴求。工作时间长，工作到很晚，工作效率高，工作得很投入。在尖端的边缘学科方

面,他们将产品推入市场。同时解决许多人都想解决的问题:价格低廉。

## 二

约瑟夫·怀斯:硅谷和 128 大道形成了鲜明的对比,其各自的经历提示了建立在地区网络基础上的工业体系比那些依赖于各自的试验和研究,在各自的公司里独立运作的模式要更加灵活,技术上更有活力。通过不断地转换竞争和合作方式,通过不同的生产商之间相互学习相互调整各自的需求,硅谷持续不断地再创造着自己。相反,128 大道那种隔离的、自给自足的组织结构阻碍了它的调整,在一定的范围内把技术变化的进程分解了。这种现象在 90 年代初期有所表现,到 1999 年它迅速地影响了整个麻萨诸塞州。至少两种主要趋势是同时发生的。

1. 128 大道在某种程度上说已变成了硅谷兴旺发达的殖民地了。突出的表现是 90 年代末发生在加利福尼亚的 Ascend Communication of Alameda 公司收买麻萨诸塞州马堡市云层电脑公司、圣约瑟的 Cisco 公司准备收买贝德福的美国(Internet)英特尔公司等一系列购并行为。对于这些收购,人们对 128 大道的伤感情绪是不一样的。公平地说我所接触的这个行业中的大部分首席执行官们都认为公司移主,某种程度上公司领导由西岸母公司人员替代,这种现实是不可避免的。一个有影响力的经营负责人对我说,“被别人收买了,然后活下去,总比不发展要好。”水涨船高,起死回生,有人认为近年来硅谷和 128 大道互相盘绕。因此这种紧密关系是分不开的,硅谷的软件,硅谷的冒险资本,硅谷的领导层的能力正在为那些想寻求国内和全球扩张的麻萨诸塞州的公司提供了新的市场,带来了新的分配体系,帮助其成长。说实在的 128 大道并没有形成硅谷的企业文化,它是东部硅谷。

2. 正在发生和正在改变麻州高科技企业文化的文化景观是企业之间的国际互联网的开发。波士顿现在充满了新科技巨人以替代那些笨重的企业,1997 年大波士顿区就吸收了 83 亿美元的风险资金,仅次于硅谷,排名第二。众多小公司的出现和崛起是本土经济发展的关键,它使失业率下降了 4%,现在有 2,500 多家软件公司、国际互联网公司和相互影响的技术公司,这些公司为本州 12 万人提供了就业岗位。Lycos, Firefly Network, Ziplink 是这些新崛起的巨人中的典范。

## 三

安得烈·德柏克:对这个问题我们再回到硅谷来谈一谈。我以前提到的硅谷文化是如何在硅谷的企业里

得到加强的?有一系列加强企业文化的做法,我的学生认为这些做法对于维持这种环境是非常关键的,抑或是具有决定性意义的。

### 1. 不靠背景而靠自己能力成功的人

在硅谷技术领袖当中,很难找到比这些不靠背景而以自己能力获得成功的人更高尚的了。我有些学生,他们外表并不吸引人,由于英语是第二外语,他们语法很弱,社交方面很不在行,表面的印象是他们和这个社会格格不入。然而在硅谷,他们却能够主持最重要的课题项目,掌握着最好的技术资源。

在硅谷,创意的质量,创造性解决问题的意愿,突破技术难题的能力,这些才是备受推崇的。我曾经注意观察了一些高级执行官们在报告会上全神贯注地倾听年轻的天才们演讲,他们展示的形式可能是粗糙的,但是他们技术创意的质量却是一流的。正是后者的多种多样和创意的独特才吸引了人们的注意力。正像一个冒险资本家所说的:“我不介意这些天才们是怎么包装的。”

### 2. 共同分享成功带来的利益

在硅谷有一种风气,那就是那些创造了工作和努力工作的人共同分享他们创造出来的财富。利益并不是仅仅指具有区分职位级别的功能和另加工资。实际上硅谷大部分公司企业都是平级结构(很少有级别)。相反,股票、完成项目的奖金和其他形式的赢利是硅谷最常见的货币。我的许多学生参与项目使公司赚钱了,他们发现他们持有的股票比他们的年薪要好好几倍。硅谷在分享创造出来的财富时是很慷慨的。

### 3. 不定的事业之路

每一个季期,我都问我的学生打算怎样拓展他们的事业。大多数人都希望在他们现在的公司干三四年。大约有 1/3 的人想要在未来的 10 年内建立自己的企业,并担任企业的领袖。大多数人想在研究性的公司,像 Hewlet Parkard 这样的公司,或因特耐特,或比较小的刚建立的企业间,交替选择他们的职业。所有的人都希望在未来五年之内,在重大技术问题上有所突破,要么在固定的公司里做跨国公司企业家,要么在新的中小企业里做一把手。所有的人都把自己看成了整个硅谷的雇工,而不是单一个公司或企业的打工仔。

技术天才在各公司之间流动这一现象是硅谷文化中独一无二的文化特征之一。来自于其他地区的首席执行官们开始把这种流动看成是不忠诚。后来他们认识到忠诚是针对某一个特定的革新任务。硅谷忠诚的道德准则是一个人必须在一个任务结束或完成后才能离开。或者要等彻底结束或者要等到从逻辑上讲任务脱手之后。我的一个学生这样表述道:“一个重要大课

题结束或接近完成时,对这个行业或对我个人的职业来讲,都该重新寻找在什么地方我们才能发挥更大的社会效益。目前的公司里完成一个项目就意味着该公司已从我身上得到了最多的他们想要得到的东西,而我也从中学到了重要的知识,从经验中获取了教训。如果另有一个很适合我又具有一个创造性的项目在等待着我去完成,那么我不愿意在一个地方等二三年重复干着同一件工作。我就会转到另一家公司去干,在那儿我可能会学到更多,贡献会更大。”

当然,这种流动的负面效应就是知识产权的基本原则受到挑战。除去由于利益保护带来的直接冲突之外,一方面是重要岗位的专业人才的永久的缺乏;一方面又是对于专业人才的迫切需求。硅谷地区的知识基础准确地说是由于这些流动的劳动技术工人在各大公司之间相互渗透而形成的。

每个公司都有这样可资借鉴的故事,有的人通过突破技术难题,自己创办了公司。在硅谷只要存在着利益分享,同时又允许专业员人流动,精力充沛的年轻人就会发现硅谷是一个激动人心的地方,当然他们也要付出代价:要付出很多的时间,要顶着时间的压力,要面临着失败的危险。

约瑟夫·怀斯:128大道高科技企业文化和硅谷文化是非常不同的。硅谷的企业文化被人认为是扩大技术革新的保育箱。波士顿和128大道地区的企业文化是新兴产业和传统工业的综合体。既有保护性企业又有先进材料的加工生产,既有大学也有学院;既有电话生产工厂又有语音设备工厂,既有电讯设备生产又有通讯网络和服务,既有银行又有其他的财政服务设施,既有生物科技、制药又有来料加工或组装,传统的生产运输部门,这种成熟行业和新兴的企业呈混合状态并存,不同企业之间的企业文化也会持续共存。在很大程度上,像我在80年代初所描述的那样,128大道科技区反映出一种多少有些保守的地区文化现象。

我们班学生的表现也证明了这一点。尽管我的MBA班的学生有10%~15%在高新技术企业工作,但是在班里仅通过听他们讲话,或观察他们,或和他们共同活动,我不会知道他们在大公司里工作。在最近的一次课上,我要求他们做描述两种企业模式的报告,一种是新兴企业组织模式,一种是传统企业的组织模式。新模式描述的是硅谷企业组织特征。传统模式描述的是传统企业的组织安排和企业运作。大约有一半的学生说他们能确认并辨别出新的模式,当我要求他们确认他们自己的企业模式时,那些说他们能确认出新模式的人中,1/3是在高新企业工作的。说明新英格兰式的精神也就是所说的清教徒式的文化在这里仍起

作用。当然,这里不乏创新、大生产、创造力,然而新英格兰式的严谨,清教徒模式的文化这里也有。

## 四

安得烈·德柏克:对创新过程可行性研究和利用有限的资源支持这个研究有很多简单的方法。对创新过程和可行性研究是非官僚的和回顾性研究,它能帮助和鼓励创新而不是阻碍创新或使创新变得更困难。许多企业都已经认识到支持这种开发是非常重要的。在这个时候考虑研究创新过程还不如考虑对新思想的开发。开发新思想的重要性,要胜过企业目前的发展。

接下来通常是前瞻性的研究即包括第一步的设计测试研究和第二部的以消费者满意为中心的市场运作研究。最后由企业决定是完成该创新以突破重大技术难题,还是先暂停下来等市场时机成熟了再完成创新,投入市场,或是将知识技术资本转移给新兴的企业或其他企业。这个过程是持久的,在这个框架下,我想就硅谷工作的MBA学生们提供的创新个案,研究过去五年里创新过程的变化。也许最大的变化就是“市场拉动”。“市场拉动”仅仅靠技术吸引创新者去创新的季节已过去了。

在日益激烈的技术竞争中,有一种感觉那就是现在市场的容纳量大了。所以市场拉动在整个技术革新可行性研究方面就占了很大的比重。另外,为了获得市场份额,第二步的研究在前瞻性研究中就变成了至关重要的。就是在这阶段,公司和消费者真正结合起来共同完善设计。在第二步的实验阶段,技术公司和消费者之间的界限变得模糊了,因为共同设计的最终产品是两者结合的象征。在共同设计开发的过程中,以后的服务和技术要求就更加明确了。

像你们看到的一样,技术公司里其他相关产品的支持和技术服务是许多公司发展的一个重要因素,消费者需要一流的设备和强大的技术支持。他们只注意产品本身,不会为搞清楚所购买的技术产品的工作原理而分心。总而言之,市场拉动和关注消费售后服务现在和技术创新是一样重要的,因此这些因素必须在创新过程中加以考虑。

## 五

约瑟夫·怀斯:我们再谈谈硅谷在过去10年中对领袖人物的需求有没有变化。当然,领袖人物应该具备多方面的能力,而这种能力要经过长年的锻炼才能取得。例如洞察力、交际能力、领导别人的能力,同时还要具有廉洁、乐观、坚韧等性格。作为一种变化,我要强调的是现在对双重领袖的接受和需求。过去人们一开始是把

技术科技领袖与企业领袖联系到一起的。现在已经很清楚了,技术领袖和企业政治家(企业领袖)需要的是一种伙伴关系。通过有经验的负责经营的企业政治家们运作,企业获得初步的市场成功之后,就把这些技术领袖甩掉,现在已经不是那个时代了。现在企业需要资本化,需要早期的管理,扩大生产,扩大市场份额,需要建立世界一流的董事会。在经营策略配合上,从一开始的创新阶段,就需要企业领袖和技术领袖一起合作。也许更早一些,企业领袖和技术领袖的这种合作伙伴关系就确立了。两领袖人物之间相互吸引、相互适应的这种敏感的合作伙伴关系从开始就对两个领袖人物提出了挑战。过去这种挑战会被推迟到很晚以后才出现。因为两个领袖人物之间的关系被看作是雇佣关系而不是伙伴关系。比较成熟的企业需要技术领袖,而这些技术领袖必须了解企业的压力和挑战,能和企业合作,那些具有创新意识的企业领袖对技术领袖们的需求也要很敏感。在这方面双方要有互相承认的互补作用。过去那种不成熟的角色转移现象没有了。

约瑟夫·怀斯:我补充两点。首先,由于互联网的发展和新软件的使用风险已经把技术领袖和高科技企业融合在一起了。而富有经验和成熟的企业领袖在许多方面对年轻的技术领袖都是补充。正像你所说的,我也注意到了双方应该有一种相互承认的补充作用。年轻的技术领袖们的创造力和社会推动力正在和那些具有丰富企业经验的成熟的企业领袖们相融合。正像一个高科技技术顾问跟我说的那样:现在新建的公司或正在准备第二次创业的公司把他们的眼光都集中在那些富有的、具有创新意识的年轻一代身上,而不是只关注自己和自己的企业。第二点就是在未来的发展道路上,128大道和硅谷企业的领袖构成必将会进入多地区的网络资源化以实现全球的竞争,这种现象正在发生。引述以下两段,以证明这种趋势:萨克森尼安是研究区域和地区经济的,她总结说:“在90年代地区经济政策可能和宏观经济政策一样都是很重要的,都能促进行业竞争。128大道和硅谷所面临的挑战从广义上讲反映了美国地区和美国工业所面临的挑战。美国工业中的大部分产业需要克服独立的经济政策思想的禁锢。那些大生产式的过时的企业结构模式也要改一改了,对这些旧工业地区应该建立分散的工作体系以鼓励合作和竞争。即使是那些据称有网络体系的较新的工业地区也需要进一步改善和地方的关系,以利于发扬合作竞争的优势。”硅谷传奇式的冒险资本家 John Doerry 说:“在新的理想王国里,发明创造和由此带来的社会变化不会再会留在这些天才们的地下室里了。硅谷

是一个有计划创新体制,这个由人类创造的从未有过的快速变化体制从一开始就是为创新设计的。”

“我们的目标就是通过建立合作的优势为硅谷最终建立竞争的优势,把硅谷从企业家的乐园转变成企业的家园。”

麻州高技术委员会董事长 Howard Foley 始终主张社会经济政策要为高科技的潜在增长服务,并为此而不懈地努力,没有买得起的房子,没有税收,没有教育、交通等相关的政策,地区经济不可能支持技术的增长,地区不可能具有吸引力。我们的经验就是128大道继续为硅谷和其他的投资者提供一个更好的投资环境,这个地区有更丰富更广泛的资源配置,这有利于新技术的增长。如果说硅谷是新技术的领头羊,那么128大道将是生产和分配上的合作伙伴,同样也是为未来世纪全球市场提供新产品和新技术的伙伴。

## 六

安得烈·德柏克:我们谈话就要结束,我想用一个人们常问的问题作为谈话的结束语:“硅谷的经验可以传授给其他地区吗?”依我看,答案还不止“Yes”或“No”这么简单。硅谷的特色不是那么容易复制的,这些特色中应该把美国的西部文化包括在内,那就是它永远强调试验性,它对高风险感兴趣,对环境快速变化很适应,同时具有在这样的环境下取得成功,能够致富的个性特征,同时它具有从这个群体中选择自己的领袖人物的特性。另外它具有强大的地区工业链优势,还有相关行业支持(如各种供应商、完善的风险资本家,特殊设备的供应商等)。其中最主要的一点是有自己选出来的领袖人物。正像三家硅谷公司的创始人,“天使乐队”投资公司集团的创始人 Robert Lorenzini 在上课时谈到的那样:冒险家们彼此之间的相互摩擦,心理上相互补充援助比其他的都重要,这不仅是受过教育有各种证书的问题。我要寻找的人应该是这样的:“面对风险,面对诸多问题,面对剧烈的变化仍能睡大觉的人。”

所以说你能够模仿重复我们描述的这些结构或过程,但最终你应该有愿意在你构建的房子里能够生活得很舒服的人,硅谷不是有很多文化的地区,而敢于冒险是其他地方最难模仿的一个特征。很显然在硅谷以外的其他公司或企业中可能创造这种文化,但是更经常的是我能听到这样的声音。(特别是我给硅谷以外的公司中的管理层做报告时,或共同和他们探讨这些问题的时候。)“安德烈,你可以谈论那些住在别的星球上的外星人,我们不会在我们的企业里那样干,而且我也很庆幸我没有那样做,那不是我们想要的生活方式。”

(责任编辑:王俊华)