

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

会见比尔先生



序 幕

会见比尔先生

完了吗？

也许吧，如果这位技术产业界最有实力的人 1993 年 5 月 11 日对史蒂夫·凯斯所言不是在开玩笑的话。

“我可以购买你们的 20% 或者干脆把你们全买下。”比尔·盖茨用最理智和最平稳的声调开始他的谈话。他的声调完全是公事公办式的，既非怒气冲天，也不咄咄逼人。这位软件巨头、微软公司富有传奇色彩的缔造者之一在摇椅上一边晃一边谈着；双手轻轻碰在一起，呈圆球状。这个姿势（它在以后的几年里更为远近闻名）对一个坐在那间狭小的塞满东西的屋子的人来说倒是有点隐隐约约的惬意，盖茨全然一副满腹经纶的圣人要对聚集在他面前聆听教诲的愚人们面授机宜的模样。

真的吗？

“我可以购买你们的 20% 或者干脆把你们全买下，”盖茨说。“否则我会亲自上阵杀进这个行当把你们全埋葬了。”

脸庞圆圆、稚气未褪的史蒂夫·凯斯紧紧盯着说话的人，他知道这是一道破产令，这样的圣旨，像他那样小规模并且在技术领域奋力拼搏才崭露头角的新企业在被钱多得烫手的微软注意到后都会接到的。

有多少前途无量的企业家被邀请到华盛顿州西雅图以东只需半小时车程的雷德蒙德镇郊野那座绿树成荫的微软宅院后听到同样的话？他们可能坐在离盖茨办公室不远的这个没有窗子的灰色会议室里，接受那寒气逼人的现实如同刺骨的冷水兜头而下，这种威胁恫吓会很快使他们如梦初醒，然后俯首听命。通常，都是微软的一个低级官员来发布这一生杀令。皇帝本人（这个数字化时代的人精）只不过是控制自己臣民的生育高峰。

凯斯尊重盖茨，而且他以自己的逻辑思维方式明白，盖茨并不是在明目张胆地恐吓和威胁。他只不过是进行一种文明的甚至带有点哲学味的猜测，来断言凯斯和别人花费近十年心血建成的这样一个资金不丰、人员不足、仍在商海中苦苦挣扎着的企业的命运。那些年头，该公司的问题简直成堆：资金告急、计划失灵，曾有多少次差一点使得员工对继续奋战失去信心。

凯斯明白，他日夜操劳、推动企业一步步向前，这本身就是奇迹。他领导着一个曾多次濒临绝境的企业，那种在危机时的急救式管理已经成为公司文化不可缺少的特征。除了来自那些唯利是图并追求快捷效益的资本家们的鞭撻之外，还有来自债权人集团的上门逼债。一连串曾被看好的远大设想被市场的现实无情地粉碎。而且还要费尽心机，时刻不断变换花样，适应这一尚属未定的产业中顾客的需求。

由于受到市场风云的千变万化以及渺茫前途的不断困扰，凯斯可谓如履薄冰。他恰似从一块行将沉没的浮冰上跳到另一块上，极力不使自己的企业航船在资本主义的滚滚波涛中葬身于冰冷的大海深处。

不过，凯斯的公司还未沉没。一年前，该公司成功地集资 1000 万美元（是由于别人把他的公司实力估计了个出乎意料的 7000 万美元），这笔钱被用来扩大自己那小小的市场份额。可是，他的公司又遭到第三次打击，被腰缠万贯的竞争对手组成的大军所围攻，其他更具实力的新秀对它的威胁也迫在眉

睫。

可是，凯斯和他的一班人马创造的奇迹至少足以令盖茨垂涎三尺。是否需要当识时务的俊杰，见好就收，归顺到虎视眈眈的微软帐下？因为在计算机产业界里的许多人，甚至凯斯自己的雇员们，都模仿《星球大战》中那个邪恶帝国的终极武器，把微软称为“取命星”。在整个宇宙里，任何一家小公司，只要它的对手是微软，实在是凶多吉少，没有人敢在它身上押宝。

如果他们拿上微软无疑会给他们的大把大把钞票，宣布自己取得了一场胜利而就此收兵，会有人真的在乎吗？他们完全可以春风满面地凯旋到北弗吉尼亚的总部。如果他们衣锦还乡之时口袋里的钱比人们估计的还要多，那有什么不光彩的？凯斯完全可以放心地说，他们自己尽最大努力奋斗了一番，只不过现在该那些大孩子们出场了，大孩子们本来就是这样的。他和别人苦心经营创建的这个小企业将只不过是一种新媒体极早期历史上一个不起眼的脚注而已。

会有人真的对一个叫做美国在线的公司有哪怕一丝一毫的留恋吗？

“我可以购买你们的 20% 或者干脆把你们全买下，” 比尔·盖茨 1993 年 5 月 11 日对史蒂夫·凯斯说。“否则我会亲自上阵杀进这个行当把你们全埋葬了。”

完了吗？

第一章 煤矿里的金丝雀

真相：无人知道。

而且，因为最常见的情况下他们不知道自己不知道，所以没有人会告诉你真相。

有些人不知道，是因为他们抱的希望太大，有时候则是因为他们野心太大。有些人愚蠢得简直像榆木疙瘩，要不就有点聪明得过了头。

但是在因特网这个新世界里，没有人知道真相是因为所有的人和所有的东西都是新生的。

这就是史蒂夫·凯斯为什么能在1997年5月8日与其他100多位主要领导骨干在西雅图市出现。他们乘坐的游艇正在华盛顿湖静静的水面上朝比尔·盖茨那幢2万平方英尺（约1860平方米）、造价4000万美元的豪宅开去。

如果你这些年来注意到华尔街上各种各样的满腹经纶的权威专家，见多识广的记者，武断无比的技术顾问们，以及硅谷里那些暴躁易怒、动辄说不的人们，凯斯的确不应该坐在那里。计算机在线服务商——美国在线公司这个他一手创办的世界第一——只差一小步便会落入深渊。

挽歌可是一直唱个不停：AOL根本不算什么。AOL已经成为历史。AOL寿终正寝了。

但是凯斯这个也许你见过的最活跃的公司僵尸还是没有倒下，他在与美国航空公司总裁克兰德尔（Robert Crandall）聊天，与一帮微软高层领导干部闲谈，还在开着戈尔（Al Gore）副总统的玩笑。

在贝尔维尤，凯斯能够看清不远处盖茨那座玻璃木料相间的豪华宫殿，正在湖边加紧施工，那儿有一个丰盛的宴会等着他们。让他们见识一下盖茨给自己建造的大名鼎鼎的高技术行宫，正是微软一手安排的光彩夺目的两日首席执行官（CEO）“技术最高级会谈”的高潮。整天是没完没了的讲话。现在，大鲑鱼宴会在等待着他们。

当坐着要人们的小游艇由保安船队护卫着在团结湖上游戈到凯斯戏称为“比尔的圣西米恩”[赫斯特（William Randolph Hearst）以此给自己树碑立传]¹这个地方时，这位AOL的主人感到有点奇怪。

他受到邀请感到很高兴，可是他觉得确实不大对劲儿。他对微软的财务主管马费伊（Greg Maffei）以及该公司的其他官员们说，他觉得自己像个深入敌占区的间谍。他开他们的玩笑，问是否应该把自己见识到的微软的零星机密都记录下来，装在一个瓶子里面从游艇的那一边送走。可是他内心是在认认真真地琢磨：自己还没有倒下，是不是根本就不该来这里。盖茨曾对他说过这也许就是AOL的终结，此事距今不是才4年光景吗？

盖茨，这个以其对微软的杰出领导和追求到的巨额财富而与洛克菲勒（John D. Rockefeller）齐名的美国商业巨头，确实打错了算盘。

当他们之间1993年的会谈无果而终后，盖茨着手开发了他发誓要有的自己的在线服务。但是，试验了2年花掉数亿美元的资金后，盖茨的微软网络

¹ 圣西米恩是美国报业巨头赫斯特（1863~1951）于1922年建造的巨大的西班牙式城堡，1958年收归国有，辟为州立赫斯特—圣西米恩历史纪念地。——译者

(Microsoft Network) 还是没有盖过 AOL。AOL 现在实力大增，是以往的 4 倍，真是今非昔比。

目前还真的没有人能盖过它。

这一点也不假：在 20 世纪的最后 10 年间，一种全新的媒体——通过个人计算机的网上在线通信——诞生了。它被誉为又一个惊天动地的技术革新，与电话、收音机和电视机共享殊荣。

在美国商业史上还没有任何一个几乎靠白手起家的企业能一下子吸引数百万消费者的注意力和想象力，大把地赚钱，而且一跃进入美国商业的龙头老大行列。但是自从 20 世纪 90 年代初因特网和在线服务业出现以来，这种情况却的确发生了。而在诸多力争在网络空间里割据一块领地建造自己王国的公司中，没有任何一家能比得上 AOL。

像可口可乐成为妇孺皆知的与加糖苏打汽水相联系的一个名牌那样，这个蓬勃发展的新媒体的商标是 AOL。自从 10 年前成立以来，该公司已由一个不起眼的面向少年儿童的游戏开发商，发展成为一家收入超 10 亿美元的大型企业。它已经逐渐发展成为大多数美国人上因特网的途径。它在全球拥有上千万用户，其“发行量”远远大于美国任何一家大报。

但它又是一个危机四伏的公司。来自四面八方数不清的挑战使 AOL 像是沿着悬崖边滑旱冰，让人心都快要跳到嗓子眼上。很多观察家早就预言过，AOL 的好日子是兔子尾巴长不了。1993 年，他们宣称 AOL 的实力根本无法与计算服务公司 (Compu Serve) 和神奇公司 (Prodigy) (美国大公司的大腕们支持的网上在线服务) 相抗衡。1994 年，他们还是认为 AOL 问题太多、规模太小而无法争取多少客户。1995 年，他们宣布 AOL 在与微软的正面交锋中将不堪一击。1996 年，他们宣告 AOL 在因特网的万维网 (World Wide Web) 与日俱增的攻势下将彻底垮台。直到 1997 年，他们还是信誓旦旦地肯定，AOL 将因为一连串的经营失策而成为自己的掘墓人。

想把 AOL 一口吞掉的还有很多很多：有占据有线通信业的电话公司，有拥有丰富内容的大型媒体集团，还有遍地开花的打价格战的因特网通信业供应商。

从 1996 年春开始，美国在线受到的打击日益严重：股票狂跌使得 AOL 的市场价值一下子损失掉 2/3；一股网上的“退出”浪潮显示了无休止的客户的危险性；仅仅 4 个月后一位高层管理官员的离任出走给 AOL 造成了铁打营盘流水兵的企业文化；企业法人和经营计划的又一次重大改组；重新结算的财务报告显示，AOL 根本没有任何盈利；调价的举措使得订阅客户猛增，但是把很多潜在客户关在门外；没完没了的围绕价格、上网和股票价值问题的诉讼。

代表公司形象的凯斯，被人们称作邋遢鬼、华而不实的推销商、胡说八道的骗子、不折不扣的大傻瓜。

可是，凯斯并没有倒下。实际上凯斯早已成为因特网上的拉斯普廷 (Rasputin)，没有人能够给他致命一击。这些年来，AOL 获得的绰号都围绕同一个主题：网络空间的蟑螂，数字化的吸血鬼，网上在线世界的病死鬼。

“有朝一日，网络空间的历史将会写成一部预言 AOL 灭亡的通鉴。”《联

俄国西伯利亚农民“神医”，因医治了王子的病而成为沙皇尼古拉二世和皇后亚历山德拉的宠臣。——

网》杂志曾说道。“从那些因为美国在线对毫无道理可言的控告无动于衷而认为它注定要栽跟头的说法来看，美国在线无疑是网络空间这个煤矿里的金丝雀。”

到了1997年春，美国在线的股票再次上涨，在夏秋两季的低潮中它的价格竟然翻了一番。注册客户数字稳步达到1000万的黄金大关，公司开始盈利，这一腾飞着实让华尔街大大松了一口气。

不过，事情总是没有一帆风顺的，新的磨难又开始露头。由于新的低价格政策，美国在线无法吸引广告客户的雄厚资金来应付自己扶摇直上的开销。由于难以找到新的客户，AOL就无法按照自己的设想壮大实力。AOL的专有设计语言，使之不能吸引人们拥向网络所亟需的流行内容。更有甚者：MTV的奠基者皮特曼（Bob Pittman）这位凯斯聘用的AOL新任主管，正在筹划一场政变，图谋取代凯斯。

AOL根本不算什么。AOL已经成为历史。AOL寿终正寝了。

在那天的CEO会议上，比尔·盖茨提到确保一个公司“数字神经系统”良好状态的重要性问题。

“会议、文书工作、信息工作人员的管理方式、贮存信息的方式——我的看法是：随着技术以令人难以置信的速度突飞猛进，现在可以建立一个更能作出灵活反应的神经系统。”盖茨高谈阔论道。

如果是这样的话，如果你把这些不甚了了的噪声全灌进耳朵去的话，美国在线的神经系统简直是在患突发性高血压。但是，你从史蒂夫·凯斯身上却看不出来。凯斯这个人由于能超人般地遇事不惊，且能在强大压力面前处之泰然甚至无动于衷而被他的雇员们称作“铜墙铁壁”。他实际上是个内向害羞的男人，身处最新潮的通信革命的前沿阵地，他不善于逢场作戏，没有那种左右逢源的非凡技能。但是凯斯他那若无其事的风格为自己赢得了在线世界里冷漠高傲和桀骜不驯的名声。

但是，10多年来在凯斯自己的脑际弹奏着的是另一首圣歌，多年的风风雨雨中，这首圣歌把这个不和谐的痛苦根源掩盖得严严实实。

歌声一遍又一遍地回响着；它唱的是：美国在线AOL将无处不在。

凯斯梦想，总有一天，总有某种办法，美国在线AOL将进入美国人的私人书房、起居室、厨房、办公室，以及商业街。而且经营着大多数因特网公司的精英们——那些对这一前景表示怀疑的人以及那些数次断言他的公司将倒闭的人——不但大错特错而且将又一次大跌眼镜。

凯斯怎么知道这一切呢？

他不知道。

没有人知道。

但是当他在晚霞夕照的太平洋西北上漂流时，有一件事情是沉稳冷静的史蒂夫·凯斯知道的。

征程才刚刚起步。

第二章 焉知他们何处来

死亡与诞生

给比尔·冯·迈斯特(Bill Von Meister)送葬的人们根本不懂史蒂夫·凯斯在谈什么。

凯斯是1995年5月20日来到弗吉尼亚的大瀑布城参加为冯·迈斯特举行的非正式纪念活动的。冯·迈斯特在诊断出身患急性恶性黑素瘤6个月后去世。这个病最终把他那不可一世的脾气给交待了。

冯·迈斯特的朋友和家人邀请所有记得他的人在葬礼上讲话。能记得他的人可是太多了。在其半个世纪的搏杀中,比尔·冯·迈斯特在这个世界上可谓杀倒了太大的一片,人们怎能不记得。

有些人谈到冯·迈斯特爱开快车、喜饮名酒、宠爱情女和寻欢作乐。

有些人回忆他在那在疾病面前毫不屈服的乐观性格,回忆当癌症把他那健壮如牛的躯体一点一点吞噬掉时他那毫不示弱的顽强意志。

有些人回忆他那创立新企业的满腔热忱,以及他善于使用自己的智慧创建新的技术和通信公司的才能。

还有些人禁不住回忆起冯·迈斯特的阴暗面。迫使他多年前就开始疗养并且从未真正解决的老问题——嗜酒如命;一生中每当从一个项目跳到另一个项目时无情的喋喋不休;还有他处理自己业务和个人生活上的平庸无能。

“他是我认识的人中最有人情味的人,”他的一个业务副手西格尔(Stu Segal)说。“他的缺点从来不遮遮掩掩——就摆在光天化日下,大家都看得见,看得明白。”

聚集在冯·迈斯特精心设计的宅院后院的那群人一致点头称是。这就是他们记忆中的比尔,也许是他们永远也不会忘记的比尔。

接着,史蒂夫·凯斯开始讲话,他讲的全是些鲜为人知的事情。没有比尔·冯·迈斯特,就不会有美国在线。

美国在线?这倒是冯·迈斯特一家人感到奇怪的。因为他们认为,比尔开创的很多企业中大多数都亏得一塌糊涂。AOL不是世界上目前最大的、资产数十亿美元的在线消费服务商吗?

可是,冯·迈斯特临死时不但身无分文,而且债台高筑,巨额医疗费账单以及逼上门来催还抵押贷款的人们一批接着一批,他根本无法实现他早已规划好的一个个宏伟构想。

的确,当天的本地报纸《华盛顿邮报》刊登他的讣告时,将其排在第四版上的地铁栏中,列于第四位,紧跟在一个知名医生、一个画廊老板和一个教会领袖的死讯后面。

“威廉·F·冯·迈斯特,53岁,本地一位通信企业家,数家高科技企业和咨询公司的创建者和首席执行官,5月18日在大瀑布城死于癌症,”这就是讣告的一部分。

但是没有一处提到AOL。

就这样,比尔·冯·迈斯特无声无息地从这个世界上消失,被人们遗忘了。只有聚集在他家后院花园这个圈子里面的人们,在这个阳光明媚的星期六下午所说的话,才使他们想起来世界上曾经有过他这个人。

想到这里,谢里夫(Marc Seriff)觉得无比惆怅。他来到这里,是因为

他像凯斯一样，其生活由于冯·迈斯特而发生了翻天覆地的变化。20世纪80年代初，是他把他们俩带进一个名叫控制电视录像公司（Control Video Corporation，简称CVC）的公司里面来的。正是CVC这个多灾多难，九死一生，连谢里夫也数不清经历了多少次侥幸脱险的企业那点星星之火，点燃了AOL这片大草原。

但这位已成为AOL首席技术专家的谢里夫好久未能见到比尔了。自从他的导师被CVC的投资者们排挤出局，使得自己前途渺茫以来，他便从未见到过冯·迈斯特。当然市场上的重大风云变幻不能责怪冯·迈斯特，冯·迈斯特还是要为此承担不少责任：他用天上掉馅饼的幻想，毫无节制的开销，以及缺乏长远眼光和不顾公司的具体业务，而把公司给毁了。

冯·迈斯特奔向新的项目，一如既往地那么乐观。尽管谢里夫和凯斯通过在CVC的废墟上崛起的这家公司接二连三赚了上千万美元成为大富豪，但冯·迈斯特从未说过一句对AOL不利的话，从未说过他没有从其门生的努力中也获得过好处。冯·迈斯特一直在玩着游戏的启动程序，仅仅是为了好玩而已，CVC只不过是旅途中的又一站。

谢里夫几个月前就听说冯·迈斯特病了，但他以为不会有什么事儿，比尔会一笑了之的小毛病吧。这期间他肯定会有更加新奇的想法，速度更快的新型汽车，更为开心的笑声。所以，比尔走得如此匆匆，着实让谢里夫感到意外。

当其他人在追忆冯·迈斯特的作为对他们生活的好处的时候，谢里夫深感不安，因为这场悼念活动使他认识到他拥有对这个人的感激之情。冯·迈斯特把他从迷失于一家大公司的状况中拯救出来，教会他不一定要在安身立命与功成名就之间做出选择。

尽管冯·迈斯特早在AOL发展壮大前就离开了，谢里夫还是明白，他们的辉煌历程始于冯·迈斯特足下，不仅仅是技术上的进展，而是形成这么一支多年来把AOL管理得如此出色的精兵强将队伍。

聚集在这里的人们，除了他和史蒂夫·凯斯，还有谁意识到这些呢？

在悼念活动进行的同时，不远处，AOL正在给自己的1800名员工举行一年一度的野餐会。这些人所供职的是一家拥有将近300万美国客户的公司。自从公司发展壮大后，谢里夫就不再去参加聚会了。这时候的他知道，那边参加聚会的人们，有不少人甚至根本就不知道被他奉为AOL“精神之父”的那个人的名字。

在悼念仪式上，凯斯满怀深情地追诉，把这个情况讲出来。但是谢里夫早就料到，要是给AOL的普通员工提到冯·迈斯特这个名字，肯定会遭到他们的冷遇和白眼。

的确，比尔·冯·迈斯特简直就像是活的幽灵——是每一个与AOL同呼吸共命运的人们灵魂的一部分，他是一个永远不显真身的无形精神。

这一点是肯定的：正是在比尔·冯·迈斯特的精神之火的小小余烬中，AOL诞生了。

比利的早年

比尔的父亲F·W·冯·迈斯特是皇帝威廉二世（Wilhelm II）的教子，其母埃莉诺拉·科洛雷多-曼斯菲尔德（Eleanora Collaredo Mannsfeld）是

一位女伯爵。由于比尔·冯·迈斯特后来主持了不少公司的业务都把公司葬送掉了，所以有些人认为，这并非偶然：他父亲当年就是在制造十分背运的“兴登堡”号齐柏林飞艇的那家德国公司担任驻美国代表的。

“比利”，这个家中的长子 1942 年 2 月 21 日生于纽约。他父亲算得上是个企业家；随着 30 年代末“兴登堡”号的坠毁，他在齐柏林公司也无法干下去，之后 F·W·冯·迈斯特搞了一个又一个项目，最后建起了一个化学品公司。

这个企业很成功，使他能够在新泽西州林木茂密的郊区和一大家人过上十分殷实的生活。比利是个宠惯大的孩子，从小就对修修补补感兴趣。上高中时，他创造了一个自己后来为之奋斗了一生的公司的名字：创业（Creative Associates）。

比利看来是很有创造性的。

例如，有一年过圣诞节，他设计了一个复杂的拉线和滑轮装置，如果圣诞老人从前门进来，便会启动装置把他的卧室门打开。

还有一个电子装置，叫做“爸爸的茶师”，放置在冯·迈斯特厨房里的冰箱顶部。F·W·冯·迈斯特回家时，车上的一个信号装置会启动红灯和闹铃，通知全家人及时准备好茶水，等待一家之主的到来。

与他爸爸那强烈的欧洲式性格相比，比利是家里人人知晓的彼得·潘（Peter Pan），爱玩具，爱设计新把戏，会在生活中寻找乐趣。早些时候，他对赛车和冒险性运动着了迷。但是比利在十多岁时遇到人生最大的不幸，他母亲患乳腺癌去世。“那对他的打击可太大了”，他姐姐娜拉（Nora）回忆道。“我想是这样的，有时候他这个人愉快乐观的性格正是对待痛苦的最好反应，他做事情简直就像是什么也没有发生过，以此来掩饰少年丧母给他带来的巨大痛苦。”

在马萨诸塞州米德尔塞克斯学校高中部以及在瑞士的一个附设在一所精修学校里的后寄宿学校期间，他把大部分时间用来赛车和滑雪。他毕业后进入了华盛顿特区的乔治敦大学。在这里他很快就以自己的恶作剧和交际形象闻名，所以在乔治敦呆不下去了，尽管他说服了附近的美利坚大学录取他读商业专业硕士研究生。他对弟弟彼得（Peter）说，他要干就干大事。

“我要摘出点名堂来，”比利·冯·迈斯特说。“你只管等着瞧好了。”

不择手段的冯·迈斯特

获得硕士学位后，冯·迈斯特开始了他的漫游式生活；这种生活方式中贯穿的一条主线是他对逐渐壮大的电信设备开发有着强烈的兴趣。随着大批技术的突然问世，从计算机到传真机再到无线电，冯·迈斯特开始以长远的眼光去开发更新、更好、更廉价的信息传输方式。

他最初在西部联盟公司（Western Union）做顾问。在这里他开发了一种叫做“电邮”（Telemail）的早期产品，这是一种把邮件传真并且发送给用户的一种非同寻常的信息传递方式。这可以使该公司在传统拳头产品的基础上如虎添翼。

到了 27 岁时，冯·迈斯特还是四处漂流，居无定所。1969 年他开创了

一个名叫高级研究公司 (Advanced Research Corporation) 的企业。其产品包括“灯光警报”和“射线警报”。前者是一种光电设置，值夜班的人只要通过窗子照一下便会打开店里的灯，后者是父母装在电视机上面用来监视孩子受辐射程度的。

这种想象的东西，一方面既有很大用处又异想天开，另一方面也确实令人神往。整天捉摸这些东西正是冯·迈斯特的生活风格。他已经在方兴未艾的通信技术这块天地里面拥有花衣吹笛人 的美誉。

他膀大腰圆、体格健壮，红彤彤的脸膛，乌黑的头发总是垂下来耷拉在眼睛上面。人倒是没有什么好看的，他常常这样说自己，可是冯·迈斯特身上有一种独特的魅力，会像催眠术那样使人们为他着迷。他天生就善于与人交谈，好像什么东西都懂，无论是电影、葡萄酒还是到外地旅游，无所不知。他喜欢金首饰、鲜亮的条纹衬衫、深色航空墨镜。比尔·冯·迈斯特喜欢的东西可真不少，胃口也实在是大得惊人。

与潜在的投资者们一场接一场打网球时，他总是叼着个烟卷吸着，直到把对手们累得筋疲力尽他才开始谈业务。或者他会抓住一个风险资本家，用自己新购置的法拉利或者波尔谢轿车载上他以 140 英里 (约 225 千米) 的时速绕华盛顿的环行公路疾驶，一边兜风一边大谈自己的经商设想，直到同车而行的那位作出让步并同意投资才肯罢休。他会一口气吞下大块大块的牛排，喝下他喜爱的陈酿葡萄酒，总是为大家付账。每当他购置越来越大的新宅时，总要不惜重金举办豪华聚会热闹一番。

日子好过时，他会大把大把地花钱。当没有钱可乱花时，冯迈斯特便会老老实实精打细算，不知疲倦地追求下一个新目标。

“真是胜人一筹！”每当他从收编来的各种技术人员那儿或者通过阅读大量专业刊物刚刚认识的技术人员那儿听到有关新技术时，他总是要这么感叹。加里·阿伦 (Gary Arlen) 是华盛顿一个技术顾问和作家。他早些时候认识了冯·迈斯特。这位作家干脆把他称作“不择手段的冯·迈斯特”，拿这位行情看涨的企业家开个亲昵的玩笑。“他这个人总是比别人看得远，新点子天天有，新财路天天开，新机会天天来，新路子不断，新奇得别人连想也没有想过，”阿伦回忆道。“他简直就是这个本来乏味至极的世界上一个丰富多彩的巡回马戏团。”

冯·迈斯特的新点子并非全不现实。当他寻找技术来支持他最低造价的长途电话线这一构想时，遇到一个名叫佩泽 (Alan Peyser) 的技术员，他正在华盛顿地区的一家公司搞这个技术。

冯·迈斯特的设想很简单：用中央计算机控制的专用开关来提高公司长途电话业务的管理。他保证可以给企业节省 20% 的开支。这就是冯·迈斯特超人的远见所在，他可以在激烈竞争的电信市场上预见到未来赚钱的热门业务。

带着帮助公司有效地控制他们的通信费用的想法，冯·迈斯特和佩泽在 1975 年建立了 TDX 系统公司，为蒙哥马利的沃德零售连锁店和马里奥特饭店公司等单位供货。他们的想法吸引了设在伦敦的有线与无线股份有限公司，使该公司为之投资 50 万美元。

可是冯·迈斯特很快便把投资人的钱花得干干净净，并且把 TDX 的日常

管理搞得一塌糊涂。当需要更多资金时，有线与无线公司的进一步投资控制了该企业，最后买断了冯·迈斯特那将近 70 万美元占 24% 的股权，迫使他离开公司。佩泽留了下来，并且升到总裁的位置，后来建立了一家年收入 10 亿美元的美国公司，现在称作有线与无线公司 (Cable & Wireless Inc.)。

可是冯·迈斯特并没有慢慢地等待。1978 年，他又有不少好点子了，例如用调频波段的副载波技术为公司发送信息，比方杂货店之间价格变化或者银行支票数据之类。这个计划也出了些问题，但是，从此冯·迈斯特迷上了信息传输，很快便改变了自己的奋斗目标。在调研过程中，他注意到一家叫做 Compu-Serv (后来叫做 CompuServe 并被 H&R Block 公司所拥有) 的计算机时间共享公司的产品。人家 1969 年就开始干了。

同时，全国各地大型报业公司由于害怕读者数量下降，加上它们又对新的技术进步很感兴趣，因此开始试验一种称为“信息视传”(videotex) 的技术。这是通过各种各样仍然处于试制阶段的技术把信息用电子方式传送出去的装置。这些使用的新技术最有名的是 Knight-Ridder 报业连锁集团所使用的“观子”(Viewtron)。

其他主要大企业也开始参与，包括全国性电报公司，他们正在测试各种能够向用户提供交互式电视的技术。也许最重要的是，渴望开发新财源的电话公司也摩拳擦掌准备参与交互技术领域的角逐。

“我们的目标是开辟新局面，为全球信息市场提供甚至几年前都看不到的服务，”美国电话电报公司(AT&T) 总裁埃林豪斯(William Ellinghaus) 当时说。“不仅仅是要搞电话或者说是电信业务，而是要搞所有形式的移动信息业务——不管是声音、数据，还是图象——把它们由这个国家的任何一个地方推向世界任何一隅。”

多半精力要集中在企业的客户身上。但是冯·迈斯特认为他要开发的技术将会被用在他称之为“家用信息设施”的业务上。结合他在 TDX 时就研究的最低造价的电话管理技术、廉价的计算机计时系统以及大量亟待处理的数据，冯·迈斯特认为他能够把预定机票、订餐、金融信息以及任何其他东西发送到人们家里。

冯·迈斯特给它起了一个简朴的名字：源泉(Source)。它表示事物的源头，一种新媒体的开端，创造活动的发源地。它实际上就是后来的 AOL 的先驱，也就是第一家面向普通客户的在线服务。

随着开始收集信息，冯·迈斯特热火朝天地开张了业务。虽然当时的美国人拥有的家用电脑数量不多，冯·迈斯特却已经构想出了一幅蓝图，即制造和销售一种体积小、价格低廉的终端，使之与他的“源泉”接通。

“我要扔掉剃刀，只出售刀片，”他信心十足地对他的一个工程师达雷特(Clay Durrett) 说。“靠卖刀片我们会发大财的。”

这个比喻有点过了头，因为冯·迈斯特的锋芒的确太厉害。为了把梦想变成现实，他在千方百计筹措资金时，紧紧缠住陶布(Jack Taub) 不放，终于使这位华盛顿的投资商设法为该公司搞到了数百万美元的贷款。可是冯·迈斯特的合作经营很快出现了危机。到 1979 年 10 月时，陶布把他赶出门外，理由是冯·迈斯特负债累累，几乎连一点现金也没有剩下。陶布还起诉冯·迈斯特，罪名是经营不当。

“大把大把的钱像水一样地流走了。我接管的时候，公司的问题成堆，简直快把我逼疯了，”陶布对当时《华盛顿邮报》的一位记者讲。“比尔·冯·迈

斯特是个搞企业的鬼才，可是他不会掌握火候。”办公室太豪华，雇员队伍太庞大，还有冯·迈斯特那活跃的思维中层出不穷的鬼点子，研究和开发都要花过多的钱。

起初，冯·迈斯特离开时没有谈任何条件，因为没有什么值得谈的。

但不到一年时间，陶布设法吸引了读者文摘公司(Reader's Digest Inc.)的兴趣。该公司同意出资300万美元买下“源泉”51%的投资股本。“婴儿终于从保育箱里面出来，开始蹒跚学步了。”1980年9月23日，陶布这样说道。

但并不完全是这样。两天以后，冯·迈斯特重新露面，得到一纸法院指令禁止这笔交易。他要求裁决他在公司的32%的红利。里士满的一个美国地区法院法官在12月份同意了他的请求，最后，读者文摘公司付给冯·迈斯特将近100万美元购买他的控制权。冯·迈斯特正需要这笔钱。他已经全力以赴在搞另一个项目：把高保真录音棚效果的音乐通过卫星和电缆传送到用户家里。他把这称为“家居音乐商店”。

这样一个雄心勃勃的项目，其技术是由冯·迈斯特游说撮合的三人技术小组承担的，他们是达雷特、海因里希(Ray Heinrich)和年轻的程序员谢里夫。

谢里夫年仅33岁就已经是一个相当老练的技术专家了。他在政府投资的网络——因特网的前身ARPANET项目上干过。他当时已经跳槽与ARPANET之父罗伯茨(Larry Roberts)合作启动另外一个项目。罗伯茨是一个项目的负责人，攻关目标是把被称作为“电信网”(Telenet)的数据网络商业化。Telenet开张后被一个大型电信公司GTE购买。冯·迈斯特的“源泉”曾经从Telenet那里购买过过剩数据网络处理时间，并从“源泉”上了解到罗伯茨。正是在这个地方，谢里夫遇到了冯·迈斯特。那是1980年，当时他正在Telenet为罗伯茨做咨询工作。

冯·迈斯特很快就感染了谢里夫。当谢里夫在GTE受命承担一项单调的行政工作时，冯·迈斯特请他帮忙设计“家居音乐商店”的技术，他欣然接受。

“这样坐在桌子前，到头来是什么成果也搞不出来的，”知人善用的冯·迈斯特召唤道。

“他这个人野性十足，”谢里夫当时对自己的朋友说。“我正好需要点敢闯敢干带点儿野性的味道。”

“家居音乐商店”真的很野。不论从哪个方面看，既庞大又有挑战性。为了启动业务，冯·迈斯特先要征得唱片公司同意提供流行音乐的原声录音。他接着把材料编排处理成不同的包装，用计算机把声音进行数字化编码，然后发射到卫星上去。全国各地的有线网站会从卫星上接收，并向一个个用户发送。在自己家里，用户只需要一个解码和再编码装置，就可以在模拟立体声上播放音乐。

冯·迈斯特计划建立5个收听站，2个录音站，再建1个让客户试收听。每个月收费在6.95~9.95美元。如果顾客想购买录音，冯·迈斯特将打20%~60%的折扣。

在光盘并不普及及得足以超过磁带和唱片为人们提供高质量音响的时代，这个想法是破天荒的，也是迷人的，甚至有点儿性感。这种富于幻想的主张，想把它放弃，根本办不到。

“我们认为比尔的确疯了，”达雷特说。“不过我们还是要跟他干，因为我们感到一定会有名堂的。”

有一段时间，冯·迈斯特好像马上就要成功了。他立即与大型唱片公司签订意向书。他还有争取投资商的本事，把70年代歌坛巨星奥斯蒙德(Osmond)家族的关也给攻下来了。最后奥斯蒙德家族同意让冯·迈斯特利用他们在犹他州的奥莱姆设立的现场录音棚，并用它来建立上连卫星的设备。

对谢里夫来说，这完全是疯狂的做法，不论是冯·迈斯特到皑皑白雪覆盖着的山下那原始风貌中的奥斯蒙德豪宅去登门拜访，还是在华尔街召开记者招待会为这一新兴业务大肆宣传，都有些不可思议。

但这种完全属于冯·迈斯特独特风格的浮华宣传，还是证明打错了算盘：它使音乐发行商与零售商感到他们的业务会有灭顶之灾。几个星期之内，在音乐唱片录制业的“圣经”杂志《广告牌》上刊登了一整版来自Waxic Maxie连锁店的来信，声称冯·迈斯特的计划将会把整个录制产业毁掉。

私下里，越来越多的告状信飞到唱片公司。这些零售商及其他音乐产业的中间商说，如果那样的发行计划启动的话，他们的饭碗将全给砸了。立竿见影，当华纳兄弟公司决定撤资以谋他图时，家居音乐商店所受的打击是致命的。没有流行音乐，就没有什么生意可做了。

达雷特创出了一种新型的电子产品后居然找不到出路，他急得快要发疯了。“这是一项最尖端的技术，可是派不上用场，”他说。

“这件事情像幽灵一样，把他们吓坏了，”西格尔说，他与冯·迈斯特联手经营家居音乐商店之前就是从事音乐产业的。“这是个非常超前的想法。”的确，今天的唱片业想尽一切办法通过因特网传送信号的做法，基本上就是冯·迈斯特当年提出来的设想。

不过，跟以往一样，冯·迈斯特的这一设想有些超越了时代，更大大超越了自己的财力。

围着蔷薇丛再跑一圈

冯·迈斯特仍然不灰心丧气。当他的手下受到挫折后在华盛顿闹市区的琼摩餐厅聚集起来时，比尔下一步的计划已经想成熟了。

“咱们围着蔷薇丛再跑一圈吧，”他举起一杯威士忌酒说道。“我们怎么能够把掌握的东西派上用场并且用我们现有的东西搞出点新玩意儿来呢？”

于是，他在餐巾布的背面勾画出他们出台的该项新技术的另一种用途，这是他们通过一点一点积累、一步一步总结搞出来的。

“电视游戏可是个热门，”华纳公司的一位经理不假思索地说道，也就是在这次会上该公司与冯·迈斯特彻底解除了合同。由于此人感到事情到了这一步，有点不好交待，便答应让华纳公司的一个附属机构阿塔里公司(Atari)的管理人员与冯·迈斯特继续合作“为什么不放弃音乐而用你的技术传送电视游戏呢？”

真的，为什么不能呢？电视游戏也由于受阿塔里2600游戏操作台数以百万计的销售量刺激，在1981年和1982年的销售势头特别好。看来销售势头还会更好；每个美国男孩似乎突然间决定需要一个游戏操纵杆和很多游戏卡来玩。冯·迈斯特认为，潜在的消费者需要能够比传统方式更快地得到大量

材料以供挑选。

阿塔里公司没有接受冯·迈斯特的计划，因为他们在搞自己的新发送系统，叫做阿塔里特尔（Ataritel），代号猎鹰计划。但冯·迈斯特仍然认为，通过建造一个与阿塔里游戏杆匹配的传送系统，使用现有的电话线，便可以大展宏图。

他要销售这种服务并不需要征得阿塔里公司的准许，因此冯迈斯特决定另找合作伙伴。他在1982年1月到消费者电子产品展示会（CES）上寻找合作的可能。这次展示会在拉斯韦加斯举行，这个地方云集了本行业所有的东西；这里谈成的是一笔笔大买卖，这里出现的也是一个个首次亮相的新玩艺。

冯·迈斯特在那里漫游着，突然发现一家摊位在展销一种叫做影像（Imagic）的新电视游戏启动程序。这是由一个名叫格拉布（Bill Grubb）的前任阿塔里公司营销副总裁创建的。迈斯特与格拉布谈了起来。格拉布似乎有点兴趣，他告诉冯·迈斯特，展示会结束后与他联系。

加利福尼亚影像公司的萨拉脱加（Saratoga）分公司是当年电子产品展示会上引人注目的一家公司，由有名的硅谷风险资本公司克莱纳—珀金斯—考菲尔德和拜尔斯（Kleiner, Perkins, Caufield & Byers）等支持着。该公司创建于1981年，运行的第一年销售额一跃达到8300万美元。影像公司的“魔鬼攻击”游戏成了电子产品展示会上的最热门货。

冯·迈斯特穷追猛打，不断地给影像公司打电话。格拉布最后派出年仅23岁的工程副总裁多尔蒂（Brian Dougherty）参加春季在加利福尼亚州罗斯加托斯镇举行的餐会。由于事先没有指望会有什么大的收获，多尔蒂出乎意料地发现，冯·迈斯特的想法深深地吸引了他。他感到不枉此行，遇到了“集巴纳姆（P. T. Barnum）和技术专家于一身的”最完美组合。

发送电视游戏是开始时的话题，可是在宴会结束前，冯·迈斯特已经大谈起软件、新闻、电子邮件、网上聊天、订票、定房间以及一个人所需要的任何信息。“源泉”公司只是一个开端，冯·迈斯特对这个小伙子说。我们现在要加上电视游戏正在开发的图表，还要加上令人兴奋的东西。他说电视游戏只不过是“特洛伊木马”，是进入寻常美国家庭的一个手段。只要他们买了，就由不得他们。

“这是必然的，”比尔·冯·迈斯特说。“这是前无古人的大买卖。”

多尔蒂真的给套上了。“我们得动手干才是，”他催促格拉布道。“这可是前途无量啊。”格拉布也是这么看的：影像将会有一个新的发行渠道，并可以在新的媒体领域成为最早的投资者。

“这是战略性的投资，因为游戏的零售期最多只有两个月，”格拉布推测道。可冯·迈斯特的计划有很长远的前景，及时发行游戏的渠道又可以测试市场刺激游戏玩家的胃口。他与自己的两个投资商联系，他们是克莱纳公司元老考菲尔德（Frank Caufield）和设在旧金山的投资公司汉姆布拉赫特和奎斯特（Hambrecht & Quist），后者由一个咄咄逼人的年轻银行家丹尼尔·凯斯三世（Daniel Case）做代表。

丹·凯斯很早便出名了。在中学阶段，他成绩全优，并任班长。从普林斯顿大学毕业时他获得大学优秀生联谊会（Phi Beta Kappa）会员资格，紧

巴纳姆（1810~1891），美国游艺节目演出经理人。——译者

这是三个希腊语字母 BK 的英语写法，意思是“哲学为人生指南”。——译者

接着又获得享誉全国的罗德奖学金。他是个口才极好的英俊小伙子，看上去那么年轻活泼有朝气，简直让人难以相信。以他瘦小的身材、开朗的性格，这位朝气蓬勃的凯斯在汉姆布拉赫特公司很快便出类拔萃，一举成为公司缔造者比尔·汉姆布拉赫特（Bill Hambrecht）的得力干将。

但他在开展业务方面与大多数人一样，成绩不是很突出。冯·迈斯特提供的设想正给了他一个绝好的机会。对满怀抱负的丹·凯斯来说，这笔买卖很值得做。

丹·凯斯曾说过，他和考菲尔德都认为这项投资决定是不必动脑子的。“阿塔里公司在家用通信设施上根基最深。”他说，“这里的想法是，我们可以利用已安装上的基础设施来开拓一个更为赚钱的商业概念。”

凯斯、考菲尔德和格拉布商定，每人投资 10 万美元。冯·迈斯特还说服 Citicorp 公司的风险投资主管米德尔马斯（George Middlemas）再投资 10 万美元。到 1982 年秋季时，CVC 已经在弗吉尼亚的维也纳镇上一个汽车销售行后面开办了一连串小型业务点。

他们都知道冯·迈斯特的名声不佳。“比尔是一个杰出的技术天才，但他也是个空想家，不善于经营和理财，”凯斯说。“我们对他管理重大事务和资金预算有不少担忧，他得拿出点儿真本事才行。”

可是冯·迈斯特紧紧地吸引住了丹·凯斯，就像他使其他很多人着了魔一样。对一个易受影响的年轻银行家来说，冯·迈斯特是个经典的企业家形象，思想活跃，有个人魅力而且富有远见。

更重要的是，凯斯和其他人皆认为冯·迈斯特是实实在在地干着正经事情。偏执狂与清醒的生意头脑没有什么两样，都是促进做出许多风险投资决策的动力。所以他们也不甘落后，不愿眼看着热情奔放的冯·迈斯特拉到了那么多投资而无动于衷。

“这是电视游戏的黄金季节，即使我们是在蛮干一气，一个大孩子也会关起门来把自己的意见发送出去，冯·迈斯特正是你要找的那些人之一，”米德尔马斯说。“我们可是注意到这点了。”

当米德尔马斯向一位好友说起他要给冯·迈斯特投资的事时，朋友用开玩笑的口吻向他劝告道：“只要不叫他老坐在机场头等舱休息室里，你就会没事的。”

风险资本家们惊喜地发现，在以后的几个月里，冯·迈斯特把这些启动资金还是用得很有分寸，吸引了不少能干的市场管理、营销和工程方面的人来 CVC 大干。

“结果，这 40 万美元是我所见到的使用效率最高的，”丹·凯斯说。使他吃惊的是，冯·迈斯特使每一个为他担忧的投资者放下了心。因此，他们决定进一步注入资金。

眼下需要的，是能够为 1983 年拉斯韦加斯电子产品展示会拿出一个吸引人的漂亮玩艺。冯·迈斯特和他的队伍[包括达雷特、西格尔和另一个长期合作伙伴、市场管理专家约翰·克尔（John Kerr）]已经研制出了一个“游戏在线大师模板”的原型，这是一个可以附接在阿塔里 2600 型游戏杆上的装置。专利软件将会使用户能够下载电视游戏，用信用卡付费，然后玩一定次数，直到关机时被清洗掉。

为了创出名声，冯·迈斯特在有名的特罗皮卡纳饭店租了一个房间，雇了几个性感的女演员，进行抽彩，买一个小金条。在屋内，一个活跃的广告

在表演着一个尚不存在的产品，一个叫做“游戏在线司令”的人物督促一个玩腻了的美国家庭开始上网，享受欢乐时光。

冯·迈斯特在福布斯 (Malcolm Forbes) 的鼓动下，甚至用开拓市场的专款购买了一个热气球。他把“游戏在线”的名字打在上面，把气球拴在饭店门前。

冯·迈斯特派出去的巡回演出队伍很成功。大批人涌进了他的套房里，“游戏在线”的订单从四面八方纷至沓来。风险资本家们感到一个热门产品即将出笼。受冯·迈斯特思想的启发，他们也开始忙活了起来。

“大款们坐在后排只有咽唾液的份儿了，”克尔说。“比尔这下可要发了。”

拉斯韦加斯万岁

屋子后面一位兴致勃勃的旁观者，是一个不动声色的 24 岁小伙子。他对冯·迈斯特要推出的产品可是有不少兴趣。他是冯·迈斯特的“源泉”公司的积极用户，同时也是未来学家托夫勒 (Alvin Toffler) 的狂热崇拜者。托夫勒是《第三次浪潮》的作者，他曾描绘了一个新兴的用电子手段连接起来的社区正在改变世界的场景。

这个小伙子从未在电子消费品业中干过，但辉煌的前景激起了他的兴致，也许是因为他对自己手中的工作越来越感到无聊所致。他在一家大型公司的一个中层市场部里混日子，而这家公司又坐落在全国中心城市里最无聊的一个城市：堪萨斯州的威奇托。后来有人问起他，当一个人向威奇托挺进时应该干些什么，他的尖酸回答是：“踏上加速器，永远不回头。”

在拉斯韦加斯的宾馆房间，当大家看着冯·迈斯特兴致十足地构织他的新交互式世界神话时，史蒂芬·麦康奈尔·凯斯 (Stephen McConnell Case) 就是这么干的。

这个世界简直令人陶醉，他心里想。

凯斯这个满腹经纶性格内向的人，天生就是说得少看得多，还真需要点刺激才行。他高高的身材，乌黑的头发，初出茅庐、血气方刚，不免带着些稚气。他看上去像典型的那种少年得志青云直上的管理官员。他没干几年就发现，事业并不很顺。他曾在百事可乐的必胜客分店当过几年中层经理。在这之前，他在美国最大的消费品公司宝洁公司 (Procter & Gamble) 当过助理品牌经理。

他的履历与其他许多来自郊区家庭的大学生一样，唯一不同的是他在更有异域风情的夏威夷的檀香山长大。他的家庭是几代人以前迁移到那儿去的。他的身上一方面有定居在热带气候条件下进行零售的中西部人的血统，另一方面有德裔制糖商的血脉。

凯斯的父母都生在夏威夷。他们是在加利福尼亚上学时认识的。他的父亲丹，是檀香山岛上头号制糖和菠萝公司的代表律师。他的母亲卡罗尔 (Carol)，是普纳豪学校的小学教师。那是一所私立学校，丹夫妇把 4 个孩子都送往该校。女儿是老大，收养的，名叫卡林 (Carin)。下面 3 个都是男孩：丹、史蒂夫和杰夫 (Jeff)。

凯斯家里的生活可是上层人家里的。他们参加幼童军、少年棒球联赛和集邮等活动。“史蒂夫一贯是个好孩子，自己管理自己，从不要人操心。”

卡罗尔说，“他会静静地观看每个人……我想你会说这也许是流静水深。”

他的沉静性情与活泼外向的哥哥丹形成反差。兄弟俩只相差 13 个月，从小就难舍难分。健谈而瘦小的丹总是领头出主意，办事有板有眼、稳重谨慎的史蒂夫总是跟在兄长屁股后面跑。

10 多岁时，在“凯斯企业团”的招牌下，这对兄弟办了不少企业，从柠檬水销售点到发行杂志的小打小闹，样样都干过。丹很精明，天生是个推销的干才，所以总是打头阵；而史蒂夫总是在后台出谋划策。他们喜欢把自己的寝室称作“办公室”，卡罗尔常发现史蒂夫在打字机上敲啊敲，直至深夜。

后来，局外人不解地问道，这两个成绩斐然的兄弟是不是有手足间的竞争。不过如果有的话，也没有什么利害冲突。这对兄弟长期以来一直互相配合帮助。“在我们成长的过程中，我们哥俩既是亲密伙伴又是竞争对手，我猜想，”丹说，“可史蒂夫总是巧妙地避免在同一件事情上明显地竞争。”

例如，为了超过丹在网球运动上的优势，史蒂夫另辟蹊径选择了自己的项目，包括摄影、新闻采访和音乐业务。在中学时代，他就是校刊的编辑。17 岁的时候，他又撰写音乐评论文章，并给《青年园地》投一些特写稿。《青年园地》是在夏威夷青少年中发行的一种读物。

内向的弟弟凯斯被音乐业深深地迷住了。他喜欢那种坐在音乐会现场或者到处奔波采访摇滚乐明星给自己带来的兴奋和陶醉。当他到了考虑上大学的年龄时，他的第一冲动性选择就是洛杉矶市的西方学院，这样的话，就可以有机会接近大型演出。他的父母认为音乐业“疯疯癫癫”，坚决反对他的志愿。凯斯最终决定上他父亲的母校——威廉斯学院。这是坐落在马萨诸塞州东北角的一所大学。

在威廉斯学院，他继续钻研音乐经营业务。他担任学校文艺委员会主席，当过乐队指挥，还在学生办的电台上当过音乐唱片播放员。在这里他一点也没有了以前那种腼腆性格，他还组织了自己的乐队：大篷车队。这个名字是受当时的“汽车队”乐队的激发取定的。照着“艺人”乐队的名字，他又成立了个乐队，名叫“老家伙”。

他是个中等偏下的学生，选的课程大都是政治学方面的，也有其他学科的课程。他最不喜欢的课是计算机编程。凯斯憎恨那些打卡程序以及会把清醒人搞糊涂的技术性语句。只有一件事情使他觉得有意思，那就是学校的计算机能使他与别的地方的人通话。“这种远距离的连接简直就像法术，”凯斯记得。“只有这对我影响最大，其他都不过是电脑武士。”

凯斯对使用技术进行人际交往的兴趣越来越浓厚，这激发他在 1980 年春季应聘纽约的 J·沃尔特·汤普森（J. Walter Thompson）公司的一份广告策划职位。“我坚信，通信领域的技术进步正在彻底改变我们的生活方式，”21 岁的凯斯写道。“电信技术上的革新（尤其是交互式双向通信系统）将会让我们的电视机（当然是大屏幕的啦！）变成信息线，变成报纸、学校、计算机、公民投票机以及目录检索工具。”

他没有得到这份广告策划工作，在申请宝洁公司精英人才计划中的市场管理人员培训时也遭到拒绝。宝洁公司是辛辛那提一家制造和包装汰渍洗衣粉及佳洁士牙膏等消费品的公司。在没有获得培训资格后，凯斯自费飞往宝洁公司总部参加另一次面试。他被录用为助理品牌经理。

没过多久，凯斯就直逼宝洁公司市场经理的宝座，公司上下皆认为他是品牌管理的中心人物。他废寝忘食地钻研，开发和销售了许多产品，包括一

种叫做“Abound！”的即擦即用护发素。这种产品有一个非常响亮的口号：“一块方巾，包你满意！”在这之后，他又参加另一个攻关课题，试图振兴行将灭亡的Lilt家用耐久品。

凯斯很佩服宝洁公司不断进取的品牌意识，为他们的各项具体措施惊叹不已。宝洁公司通过把市场开拓和广告促销相结合，与用户建立起良好的个人关系，让他们成为该公司产品的忠实用户。佳洁士牙膏的用户发展到只选用佳洁士的程度，哪怕用原配方换个包装他们也不愿意。正确经营品牌产品，让他们为整个这一类的产品打下了基础，即使面对市场上的激烈竞争。

但是凯斯发现，公司里的一些惰性行为使他越来越懊恼。因为这种惰性行为足以毁掉任何一个大企业，一个个按部就班的建议、没完没了的备忘录、翻来覆去的规划会议，以及管理人员之间互不通气、各行其是的思维方式。这样一来，只听见雷声，总不见下雨，什么事也没有个很快的结果，而且没有一点灵活性。

当必胜客让凯斯去担任“新产品开发经理”时，凯斯发现这正是个机会。头衔倒不那么吸引人，只是凯斯负责要想办法弄出新的比萨饼加料和其他新的玩艺促销比萨饼而已。这个任务可不轻松：任何新的操作步骤都得简单易行，要能使成千上万个必胜客店里毫无经验的员工按同一个程序重复操作。凯斯借这个机会在全国各个小比萨饼店里巡回，亲口品尝，检验这些地方做得怎么样。

对一个单身小伙子来说，生活是够寂寞的，尤其是他在威奇托这个偏僻的地方而自己的朋友们却在纽约和旧金山大赚其钱。在很多个无事可干的夜里，凯斯决定把他几个月前买的Kaypro计算机与“源泉”连接起来。这可是他听说过的唯一一家在线服务商。

他花了好几个星期才配置好计算机与“源泉”接通。“这简直就像爬珠穆朗玛峰，我真的想不通为什么这么费劲，”凯斯说。“可当我最终登陆并发现坐在威奇托可怜的小公寓里便能与全国所有人连接起来，那才让人心醉呢。”

1983年，当凯斯站在特罗皮卡纳饭店的客房里，聆听着冯·迈斯特讲述自己的在线王国梦想时，他很快明白冯·迈斯特就是“源泉”的创建人。当时他的心情与这是完全一样的。

史蒂夫是哥哥丹邀请到交易会上来的。当哥哥的认为，弟弟该换一下环境了。丹建议道，也许你在这次交易会上能为你的“市场开拓集团”抓到点什么机遇呢。这个集团是史蒂夫与宝洁公司的一个朋友刚开业不久的一家销售咨询公司。凯斯把在必胜客上完班的业余时间都用来开展咨询，同时还希望能争取到一些客户为他们扬扬名。留一个威奇托的地址，肯定不会给人留下什么印象。于是凯斯设计了一套信笺纸，上面是名声更大的一个旧金山地址。他的邮件先寄到加利福尼亚邮局，再由这家邮局寄回他堪萨斯的家里。

但生意并不兴隆。于是，丹给史蒂夫和他在宝洁公司的朋友弄了些免费入场券，让他们在距商业区不远的一家廉价旅馆与他挤在一个房间里。他还告诉弟弟，冯·迈斯特在展示会期间要举行一次晚宴，他们可以去找机会。

晚宴上，史蒂夫·凯斯与比尔·冯·迈斯特相遇，他们一见如故，立即攀谈起来。他们开始讨论一些理论问题，如怎样销售游戏在线设备以及消费市场会出现哪些情况来刺激交互服务的用户。但他们俩都认为，这个新媒体一定会出现，一定会把世界变个样。

晚宴中途，在上洗手间的当儿，冯·迈斯特与丹·凯斯聊起来。

“我把史蒂夫弄来做顾问，你不介意吧？”

丹·凯斯认为几杯酒下肚的冯·迈斯特有点头脑发昏，因而是闹着玩的，也许正要拉他投资呢。不过冯·迈斯特确实需要人开拓消费市场，于是他认为这个想法不错。

“那就弄来吧，”丹·凯斯说。“不过，我们是兄弟俩，可别把我也拉进去。”

很快，史蒂夫得到一个“下凯斯”的绰号，而丹则得到“上凯斯”的雅称。

