

MICROSOFT INSIDE STORY OF BUSINESS ERRORS

十年蹉跎

微软王朝危机

姜洪军◎著

乔布斯去世前最挂念的对手
比尔·盖茨淡出微软内幕揭秘

甲骨文CEO埃里森曾说

罗马帝国都会垮掉，凭什么微软不会？

美国司法部泰山压顶
谷歌小子釜底抽薪
被放虎归山的苹果咄咄逼人
一代大师盖茨急流勇退
微软何去何从？

MICROSOFT
INSIDE STORY
OF
BUSINESS ERRORS

十年蹉跎

微软王朝危机

姜洪军◎著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书通过揭秘微软进入21世纪10年来的发展历程,透视其走下成功巅峰的内在原因,剖析其所面对的强大的外在挑战。

20世纪末,微软在这个星球上的科技产业中独步天下,其创始人比尔·盖茨被视为信息技术革命的代表及科技创新的灵魂人物。然而,微软在应对互联网浪潮时,进退失据。盖茨主导下的微软在完成对网景公司的“绞杀”后,被美国司法部反垄断枪口的准星锁定,差点被一分为二,盖茨也因此退居二线,此后微软在经营及科技创新上渐趋保守。目前,在高端商业应用软件市场,微软遭到老对手IBM和甲骨文的强烈狙击;在消费电子市场,微软被自己放虎归山的苹果多次击败;在网络搜索和智能手机操作系统上,微软苦苦追赶谷歌;在网络社交领域,微软发力很早,却被Facebook等后起之秀甩在身后;在云计算方面,微软也遭遇系列新生代对手的顽强挑战……

本书不仅可看作IT产业发展的普及读物,亦可视为云谲波诡的科技界商战史,更可供管理者在运营企业时借鉴参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

十年蹉跎:微软王朝危机/姜洪军著. —北京:科学出版社, 2012
ISBN 978-7-03-033155-7

I. ①十… II. ①姜… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—概况—美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第269878号

责任编辑:刘俊来 徐 蕊 / 责任校对:包志虹
责任印制:张克忠 / 封面设计:王建敏

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京九天志诚印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年1月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2012年1月第一次印刷 印张:18

字数:230 000

定价:36.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



Inside story of business errors

目 录

1 引子：乔布斯的遗言

5 第1章 网景：互联网门口第一滴血

“在我30多年的商场生涯中，还从未听到过这么露骨的暗示：要么你退出竞争，要么被竞争者逼上死路。”网景公司CEO巴克斯德尔回忆1995年6月与微软的一次会晤。

25 第2章 美国在线：生死狙击

“我可以把你们的股份买下20%，也可以买下全部。我还可以亲自操刀，把你（的公司）送上西天。”比尔·盖茨与美国在线CEO凯斯第一次会面时说。

47 第3章 微软：反垄断利剑下的颤栗

法庭审理期间，一位名叫丹·罗森的微软人“吐出非常独出心裁的谎言”，以至于控方律师博伊斯对他的叫嚣无动于衷，任他表演。另一个微软证人鲍勃·玛格里亚“不停地、荒谬地空论，以至于激起了杰克逊法官莫名的怒火。”杰克逊法官最后怒吼：“不！不！住口！”

75 第4章
Sun：日落前的炙烤

Sun公司CEO麦克尼利表示：“当鲍尔默称我是疯子的时候，我当做是一种恭维。”当然，麦克尼利也以自己的方式恭维微软，他在一次公开演示时试图让他的狗在微软的标识上撒尿。

95 第5章
Linux：快乐河狸松动王朝基石

2001年，微软CEO鲍尔默在公开场合称：“从知识产权保护的角度来看，Linux就是一种癌症，会吸附到它触碰过的一切东西身上。”

115 第6章
搜索迷局

据媒体报道，2004年年底的一天，鲍尔默暴怒地说：“该死的埃里克·施密特，改天我会给他颜色瞧瞧，以前我就修理过他，现在还要让他再吃苦头。我将会把他和同在谷歌的那群乌龟王八蛋撕成碎片！”

139 第7章
Vista大败局

2007年4月，一家媒体发表了一篇文章《Vista搞笑漏洞：“用嘴”就能攻击系统》，一时传为笑谈。文章称：“该漏洞存在于Vista的语音识别过程中，黑客可以向目标系统发送‘复制’、‘删除’或‘关机’等语音命令。”

157

第8章

未拼成的音乐版图

在微软高管的邮件往复中，大卫·寇尔还说：“等到苹果将此音乐商店移植到 Windows 上时，我们就真正被干掉了。”大卫不幸言中，苹果还真像他所说的那样，将触角从苹果电脑伸到了采用微软 Windows 操作系统的 PC 世界，从而切到了微软的蛋糕。

175

第9章

网景遗孤复仇

曾任微软副总裁的李开复回忆：“一个产品队伍一旦失去了假想敌，就会松懈，盖茨和鲍尔默也会撤回对它的投资和支持。比如说，微软 IE 击败网景之后，微软就降低了投资，致使它的浏览器多年没有再进步，直到又出现了‘火狐’这个敌人，才又开始振作。”火狐就是网景的“遗孤”。

191

第10章

平板电脑做嫁衣

“微软从来没有形成一个真正鼓励创新的机制。”在苹果 iPad 成功推出后，前微软副总裁迪克·布拉斯在《纽约时报》上分析为什么这个成功的产品没有出现在微软，“尽管微软有全世界最大的实验室，尽管有三名而不是一名首席技术官，但微软的公司文化让那些有远见的思想家们的努力一次次化为泡影”。

209 第11章 社交沙场屡败屡战

“下一个比尔·盖茨很快就会出现，可能就在这个大厅里。”2004年的一天，盖茨回到母校哈佛大学做演讲时预言说。聚精会神听着盖茨演讲的学弟学妹中，就有Facebook的创始人马克·扎克伯格，当时他刚创立这个社交网站不久，后来扎克伯格被誉为“盖茨第二”。

221 第12章 蹉跎于智能手机市场

在协议签署前，鲍尔默试图亲自飞往诺基亚总部，以表明微软的诚意。但由于大雪和大雾，他的私人飞机无法在赫尔辛基降落，因此迫降斯德哥尔摩，随后搭乘当地一架商务飞机前往赫尔辛基。

243 第13章 英特尔的异心

鲍尔默别有深意地表示：“现在，Windows将全面兼容ARM架构。”ARM是英特尔如鲠在喉的对手。当时有分析人士指出，微软此番动作是Wintel联盟破裂过程中的关键性事件。风险投资家让·路易·嘉塞评价：“这是一个很深的裂缝。”

255 第14章 “我们要快乐地消灭软件工业”

“该广告标志着微软在新10年的绝望。事实上，该广告围绕价格和返利展开，这只是一家没有任何优秀产品的企业采取的绝望策略。”Salesforce首席营销官肯德尔·柯林斯说。

269

第15章

尾声：回光返照还是中兴之火？

“Windows已经错过了重塑辉煌的时机。市场环境已经变了！”Elevation Partners分析师罗杰·麦克纳米称，计算需求正在向iPad和智能手机等设备转移。

275

后 记



Inside story of business errors

引子：乔布斯的遗言

“要指出微软的不足很容易。他们显然已经丧失了统治地位，变得基本上无关紧要。”

苹果创始人史蒂夫·乔布斯在最后的光阴里，曾完成了一篇自述，在点评众多对手的段落里，给予了微软最多的笔墨，言语中多有批评，有些甚至可以说是用词刻薄。许多人认为这会让微软的联合创始人比尔·盖茨很尴尬，因为当时乔布斯对自己的家人、朋友、员工乃至自己生平对手多用词宽厚，知名作家、乔布斯的妹妹莫娜·辛普森曾说，“临终时，他语调温柔，饱含歉意。他为即将离我们而去而难过”。但似乎不包括盖茨和他的微软。

不过，盖茨却透过乔布斯尖刻的言辞看到了他对自己和微软的一种复杂的淳淳之情，一种充满了“亮瑜之争”味道的情感。乔布斯此前曾说，“一旦你离去，你就属于整个世界”。因此他是以一种典型的乔布斯方式在劝谕盖茨和微软，同时也暗诫苹果同仁。

2011年10月底，针对乔布斯给自己留下的批评，盖茨表示：“我尊敬乔布斯，我们曾共同工作，互相促进，即使互为竞争者。所以，对这一切我并不感到困扰。”

盖茨显然悟透了乔布斯给自己留下的偈语，不过他也辩解：“苹果的产品曾因定价太高，不能在市场上生存。而微软以大量生产产品，并拥有高端和低端各种价格的产品而取胜，因为我们与许多其他公司合作，并不容易。所以，有时候乔布斯感到陷入困境——他感到他们是好人而我们是坏人。在这一点上我非常理解他。”

但盖茨说的是10年前微软处于巅峰时期的景象，在乔布斯去世前，苹果早已超越微软，或者说科技时代发展的步伐已超越了微软，曾经辉煌一时的微软王朝正逐渐衰落。

乔布斯认为问题出在微软的企业文化风格，或者说基因上，“他们很擅长商业运营，在产品创新研发方面从未有过应有的野心。比尔（盖茨）喜欢把自己说成是做产品的人，但他真的不是，他是个商人。他认为赢得业务比做出伟大的产品更重要……微软的基因里从来没有人文精神和艺术气质。”

野村控股科技行业分析师里克·谢兰德非常认可乔布斯的说法，他称，微软已经被塑造成了盖茨和鲍尔默的形象，使得微软文化更青睐于具备理性思考能力的高管和工程师，但乔布斯领导下的苹果则刚好相反。“这的确反映了盖茨和鲍尔默的个性，他们更倾向于逻辑思考。正如乔布斯所说，这是一个风格问题。”谢兰德说，“微软的基因更偏向左脑，它需要补充一些右脑元素。”

谢兰德认为，“微软在消费领域一直都没有展现出苹果那样的创新力”，微软现在需要一些艺术元素，也就是借助右脑来推动创造力和创新力。

但微软的问题不仅仅是缺少艺术元素，作为巨型公司，它实际上陷入了《创新者的窘境》一书作者克莱顿·克里斯坦森所描绘的创新窘境中。

克莱顿认为，创新型的技术分为延续性技术和破坏性技术，延续性技术的不断更新会让强者恒强，但是破坏性技术则给市场带来与以往截然不同的价值主张。1997年，当《创新者的窘境》出版时，克莱顿仅仅是哈佛商学院的助理教授，此书一出，就确立了他在创新技术管理领域的权威地位。盖茨说：“自从克莱顿提出破坏性理论后，出现在我桌子上的每一份提案都自称是‘破坏

性的’。”

但知易行难，进入21世纪后，微软在应对平板电脑、搜索、社交网络、移动互联网等领域出现的破坏性创新技术时，表现得并不好。

乔布斯也称自己深受《创新者的窘境》的影响，苹果在iPod、iPhone、iPad研发上实践了该理论，结果表现不错，可在社交网络领域的表现差强人意，其Ping社交网络战略就以失败收场，让乔布斯饮恨。从骨子里讲，苹果和微软都属于计算机及网络产业的第一代公司，谷歌属于第三代公司，而Facebook、Twitter则属于三代以后的企业。虽然苹果、微软都在进化，其中苹果进化得要比微软好，但其发展模式都受到包括谷歌、Facebook等中生代、新生代公司强有力的挑战。

乔布斯是在苹果公司第二次辉煌的巅峰时刻故去，他在最后的自述中说：“我想苹果已经经受住了时间的检验。它曾有过起起伏伏，但如今仍然走在时代的前沿。”

不过，在此前2011年3月的iPad 2发布会上，乔布斯说PC的地位正在发生重大的变化，“这样的变化或许会让一些人感到不安，比如你我这样从PC世界当中走来的人。我们之所以感到不安，是因为我们很长时间以来已经习惯了和PC作伴。”

“惊涛隐隐遥天际”，乔布斯在生命的最后时刻已经深深地感受到了这一点，新一代的技术革命浪潮正在兴起，以酷为杀手的苹果在失去这位毕生追求完美的领导人之后，将走向何方？

最可能发生的结果是苹果沦为第二个微软：公司规模可能会继续扩大，利润也不错，但无法引导创新的潮流，乔布斯第一次离开苹果公司后就发生过这种现象。

所以微软过去10年中的蹉跎历程是苹果最好的前车之鉴，甚至

可能是其绕不开的宿命窠臼。从这个角度来看，很容易理解乔布斯为什么在自述里对微软给予了那么大的关注，正所谓“爱之深，恨之切”。因为微软不仅是苹果早年的合作伙伴、后期的竞争对手，更重要的是它们互为镜像。

因此，分析微软王朝在过去10余年中的发展历程，对苹果公司乃至整个科技产业未来的走向有着清晰的指引作用和借鉴作用。



Inside story of business errors

第1章

网景：互联网门口第一滴血

“在我30多年的商场生涯中，还从未听到过这么露骨的暗示：要么你退出竞争，要么被竞争者逼上死路。”网景公司CEO巴克斯德尔回忆1995年6月与微软的一次会晤。

王朝的化外之民

“Windows 3.0和Windows 3.1的成功使微软在操作系统方面处于主导地位，他们做生意的方式继续使电脑领域臭气熏天。” *Bad Boy Ballmer*的作者Fredric Alan Maxwell曾这样点评1992年前后的微软。

“很多人打比喻说与比尔·盖茨竞争就像玩实心球，我会说它更像刀战。”做数据压缩的Stac公司总裁加里·W. 克洛说。曾任Novell CEO的莱·诺达则这样评价盖茨和他的心腹史蒂夫·鲍尔默，“一个允诺你天堂，另一个为你准备墓地”。

美国《商业周刊》曾指出：“对于竞争对手来说，让微软更友好、更善良就像让老虎吃素一样难，这一点在鲍尔默身上体现得更为明显。”

不仅仅是克洛和诺达在抱怨微软给他们带去的巨大压力，Go笔输入公司创始人杰瑞·卡普兰也称被微软以合作的幌子给“涮”了。当时有位市场分析人士对卡普兰说，“很简单，你上当受骗了。他们算计好你没有追究他们的必需资金。”

在加州硅谷的一次会议上，盖茨演讲后是提问时间，一位美国工程师站起来对盖茨说：“我正在找工作，我工作过的两间公司都被贵公司挤垮了，因为贵公司发觉我们的产品很有前途。我有一个很可爱的小女儿，她的梦想是有一个小沙池和一付小千秋。我不敢奢望有您那种豪宅，只想买一间带一个小后院的房子。小女儿问我，什么时候我们才能买房子？我告诉她，要等到我有稳定的收入

银行才肯贷款给我们。我来开会前，小女儿嘱咐我向您问清楚，什么产品是您肯定不会去做的，以便我选工作。”

3Com创始人鲍勃·梅特卡夫评价曾与自己合作过的盖茨，“这个世界将是他的，只要还有任何东西不在他的控制之下，他将不遗余力……”

不过1992年，还真有不在盖茨控制下的领域，那就是伊利诺伊大学的马克·安德森的电脑桌面。安德森当时被伊利诺伊大学的电脑应用中心聘为临时工作人员。当时的互联网非常简陋，只有文本，没有图像、声音，更没有色彩，要通过一个原始界面进入，操作起来非常繁琐。“为了获得网上信息，你得期待自己成为一个火箭科学家。”安德森说。

安德森向他的主管提出建议，设计一种使用简便的浏览程序，以便联网资料的检索有序化。安德森的主管同意了，他们又招了几个程序员做帮手，花了六周时间开发出了浏览程序。

英国诗人萨缪尔·约翰逊说：“天才，就是聚集、结合、放大和激活的能量。”安德森就是激活互联网的一股能量。

1993年初，安德森开发的浏览程序被命名为“Mosaic（马赛克）”。他把马赛克放在互联网上供人免费使用，仅仅数周，全球数十万用户下载了该程序，一年内，用户超过200万。

“一个如此不同、如此有用的应用程序，可能从零开始创造一个新行业。”1993年12月《纽约时报》对马赛克软件评价说。这篇文章提到伊利诺伊大学的贡献，但丝毫没有提及安德森。安德森意识到大学电脑应用中心会把马赛克据为己有，他不想干为人做嫁衣的事，因此在大学毕业后决意离开，到硅谷的一家小公司打工。

几个月后，他突然收到一封电子邮件，说：“你可能没听说过我，我是SGI的创建人，现已辞职，准备开一家新公司，你有兴趣过

来谈谈吗？”这是吉姆·克拉克博士发来的。

克拉克曾于1982年创立了SGI公司。后来，SGI董事会像苹果公司驱逐乔布斯那样，把克拉克赶了出来。克拉克悻悻地说：“我感觉好像有人从我的生命中抽走了激情。”不过，克拉克很快振作了起来，他有句名言：“要报复欺凌你的那些人，最好的办法是持续获得更大的成功。”

克拉克看出马赛克浏览器的前景，准备从变卖SGI股票的收入中拿出一部分投资安德森的马赛克。

战略咨询顾问迈克尔·卡米说：“管理者自己必须每天并且不断地感觉到变化的脉搏……他们应当有强烈的好奇心，观察事件，分析趋势，寻找变化的线索，并将线索转化为机遇。”显然，克拉克具备这样的能力。

此时的盖茨和鲍尔默尚未关注到安德森和他的马赛克，但是，鲍尔默有一个长期养成的习惯让他开始接近这个未来的重要目标，这个习惯就是定期与他的母校哈佛大学保持联系。1993年年底，他又一次进入哈佛大学，听着师弟师妹们热议“伟大的互联网”。随后，他给盖茨和微软高管写了一封电子邮件，他说：“我感觉到人们应该从中洞察到机会，我星期一与同学们交谈时，他们都认为以某种方式发邮件到芝加哥是很酷的。你们认为怎么样？”

小荷才露尖尖角

“据说，拿破仑说过‘与其要一个聪明的将军，不如要一个幸运的将军’。就克拉克而言，我认为他两者兼而有之。他那种将技术、营销和商业融合在一起的能力是无与伦比的。”安德森与50多岁的克拉克一见如故。

1994年4月，克拉克掏出400万美元，两人合伙在加州创建了马赛克公司。安德森随后火速赶回母校，把原来的马赛克开发小组成员招至麾下。开发小组的成员似乎早就盼着这一天，成员之一的约翰·米特豪瑟说：“我们就像一群水管工人，如果要造一栋大房子，你必须要有位伟大的建筑师。安德森告诉我们，浴室应该建在哪里。”

在此前后，伊利诺伊大学将原来的浏览器技术转让给了一家名叫Spy Glass的公司。马赛克的名字不能用了，于是安德森、克拉克的公司更名为网景公司（Netscape），新浏览器的名字被定为Navigator（领航员）。

1994年夏天，克拉克在芝加哥国际机场候机时，遇到Spy Glass公司的总裁道格拉斯·考柏斯，兴奋的克拉克说：“我们要跟微软决一高下。”克拉克显然过早地暴露了自己的战略意图，Spy Glass公司获悉后准备从鹬蚌相争中渔利。Spy Glass公司计划把马赛克技术卖给微软，起初得到的答复是断然回绝，考柏斯说：“不出所料，微软讲‘我们自己会做的。’”

1994年10月13日，网景的Navigator浏览器成功开发完成，然后迅速发到网上，结果不到1个小时就被下载了数以千计的拷贝，比原来的马赛克快10倍。

在网景开发团队的喜悦气氛里，老到的克拉克听到了一条让他心头一紧的消息：微软最后决定购买Spy Glass公司的浏览器技术许可证。安德森不以为然，因为Spy Glass拥有的技术是以他们两年前开发的版本为基础的改良版，根本不能望今天网景之项背。

但克拉克在SGI时就认识到微软的强大攻击力，于是决定给以前曾联系过的微软高管写封电子邮件。在邮件中，克拉克恭维微软的影响力很强大，表示网景没想挑战微软。接着他表示：“但我们网景