



(美) 迈克尔·德拉蒙德 著 朱正茂 梁文英 译

微软帝国叛逆

[解读微软企业文化
——冲突中求存]

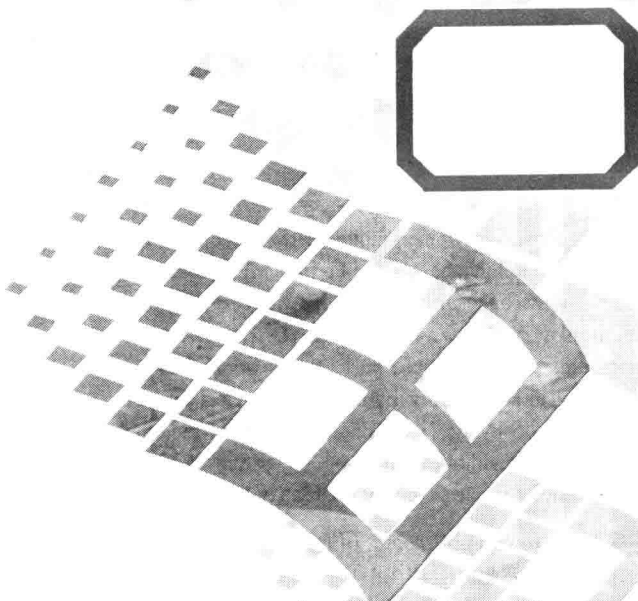
How
Three
Software
Warriors
Started
a Revolution
Behind
the Walls of
Fortress
Microsoft

Renegades
of the Empire



机械工业出版社
China Machine Press





微软帝国叛逆

Renegades of the Empire

*How Three Software Warriors Started a Revolution
Behind the Walls of Fortress Microsoft*

BA210/11
(美) 迈克尔·德拉蒙德 著 朱正茂 梁文英 译



机械工业出版社
China Machine Press

Michael Drummond: Renegades of the Empire: How Three Software Warriors Started a Revolution Behind the Walls of Fortress Microsoft.

Copyright © 1999 by Michael Drummond. All rights reserved.
Published arrangement with Crown Publishers. Through Arts & Licensing International, Inc., USA. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher. Authorized edition for sale in the P.R. China only.

本书中文简体字版由Crown Publishers公司通过Arts & Licensing International, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-0265

图书在版编目(CIP)数据

微软帝国叛逆/(美)德拉蒙德著;朱正茂,梁文英译.-北京:机械工业出版社,2001

书名原文: Renegades of the Empire: How Three Software Warriors Started a Revolution Behind the Walls of Fortress Microsoft

ISBN 7-111-09036-5

I. 微… II. ①德… ②朱… ③梁… III. 电子计算机工业-工业企业 企业管理-经验-美国 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第035255号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王颖 版式设计:陈子平

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年8月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·13.625印张

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

企业文化是企业的灵魂，良好的企业文化是企业生存和发展的原动力，是区别于竞争对手的最根本标志。那么，什么是企业文化？企业之歌？企业标识？企业口号？这些只是企业文化的外在表现。企业文化是企业内部成员的共同价值观念体系，它表现为企业的风格，它以企业宗旨、企业理念的形式得到精炼和概括。因此，企业文化在企业的发展观上，表达了企业成员对推动企业前进的因素的共识，在行为方式上，规定了应该做什么，不应做什么，使各成员的价值取向、行为模式趋于一致。那么微软的企业文化是什么呢？“冲突文化”是微软文化的核心。在微软，每一个开发小组开始开发的软件产品也许互不相同，但是随着软件升级、功能增强，软件之间就会发生重叠，这就产生了冲突。池子里的水有限，需求却无止境，这就必须有一种解决冲突的方法。在微软，这种方法的依据就是达尔文的适者生存理论，强者获得资源的最大化配置，强者的产品得到布道，弱者被替代，弱者的产品被取消或兼并。微软信奉这样一条理论：在微软能够生存下来的产品必定能够在高科技市场的竞争中站稳脚跟。因此，在微软，人员更替和部门重组是经常发生的事情。盖茨是“冲突”的始作俑者，他常说的一句话就是“你的想法很愚昧”，其实他并不了解你的想法，他只是在制造压力，看你的反应是否机敏迅速、富有攻击力。本文的3位主人公就是这种文化的传播者，也受到这种文化所带来的冲击。当然，冲

突文化并不适合所有的企业，特别对于受儒家思想影响甚深的亚洲企业来说，精诚团结才是弘扬的主旋律。当然，虽然我们不能“全盘西化”，但其中有益的东西还是值得借鉴。不过，本书也给读者留下一个疑点，那就是微软这个生存链怎样保持其“生态平衡”，以平稳驶过20多年的风浪。

提到微软，不能不说它的垄断案。微软在1975年诞生之时，仅有一种产品，3名员工，年收入仅有16 000美元，然而谁能料到，几乎是突然间，它由一株小草飞速成长为一棵参天大树，并且强大得令人瞠目结舌。一家不起眼的小公司在20年后一跃成为风靡全世界的巨型高科技公司，拥有产品200多种，雇员17 800名，年收入达130亿美元。直到今天，它仍然稳坐软件业头一把交椅，这不能不说是一个奇迹。奇迹的背后，我们可以发现，微软利用其在操作系统的垄断地位侵占其他领域，排挤、收买对手，从而在办公用品、多媒体、网络浏览器等等方面形成了新的垄断。一边是微软高歌猛进的场景，另一边是同行惨遭涂炭凄凉的场景。但树大招风，本书涉及到的就有微软与苹果公司的多媒体技术之争、GUI之争，微软与IBM的OS/2之争，微软与英特尔的NSP之争，以及最为激烈的微软与网景的浏览器之争。俗话说“饿虎还怕群狼”，微软过于张扬的行为最终导致了上世纪最为著名的一起反垄断诉讼案。本书也记录了这起诉讼案的一段历程，虽然本书在最终判决前出版，但它还是为读者昭示出微软所犯下的几个致命错误：

1. 不该惹法官生气

1998年初，一个阴冷的冬天，微软的律师们自雷德蒙德出发，来到法官托马斯·彭菲尔德·杰克逊面前。在早已传得沸沸扬扬的跨世纪反垄断案中，杰克逊要求微软将其万维网浏览器从Windows 95中剥离。微软则声称，从技术角度讲，这不可能。但为服从法官的命令，它生产了一批不带浏览器的Windows 95，可这批产品未免太老，许多还没摆上货架，便被淘汰出局。另一个不配浏览器的版本也是支离破碎，翻来复去就是一条条重复的错误信息。微软坚持，服从法官命令的惟一途径便是提供“有缺陷”的产品，法官因而大为恼火，微软也为此付出了昂贵的代价。

从那时起，法官便有心挫败微软。在最早的一次冲突中，微软提交了一份法律文件，质疑司法委员会“是否有软件设计的常识”。后来，高院否决了杰克逊的裁决，并告诉他，陪审团不应该成为软件设计师。这对微软来说，是一个暂时性的胜利。在此，我们不妨回顾一下，是什么原因导致了今天的判决。事实上，自微软犯下这个错误，就已经注定了最终的结局。

2. 毫不妥协的“坏脾气”

就浏览器之争，微软一再坚持浏览器是操作系统的一部分，不可分离；并坚持将它与Windows 95捆绑、与Windows 98集成。针对指控，微软一意孤行，我行我素，自然触犯了众怒。

在沸沸扬扬的微软垄断案中，至少还有两点应该引起注意。首先，分拆微软能否真正消除其所在领域的市场垄断？

其次，在微软垄断案中，美国政府到底扮演了什么样的角色？第一点是担心垄断案的了结是否能让最终消费者受益；第二点则怀疑美国政府的所作所为是否是真正意义的“路见不平，拔刀相助”？总之，在这场官司中，除了微软与其对手的市场之争，还包括着企业与政府权力的影响力之争。

本书的3位“动物男孩”正是在这种复杂的内外环境下，演绎着自己的传奇……

参加本书翻译的同志还有：康乐、周乐平、高英明、董强、湛洪继、梁文权、朱风华、钟惠、朱风妹、韩云雪。

谨以此书献给我的父亲！

朱正茂 梁文英

2001年3月9日

致 谢

一天晚上，酒足饭饱之后，我和微软前任福音传道士阿利斯泰尔·班克斯（Alistair Banks）一起乘他的船，准备快速穿越华盛顿湖，对艾里克·恩斯特龙（Eric Engstrom）位于湖滨的家进行一次“登陆”袭击。恩斯特龙是本书中的主要人物之一，班克斯需要他提供本书中所记录的一些事件的情况。在午夜突然对别人家进行“袭击”，而且还是通过水路，看上去着实危险，但班克斯是英国人，英国人拥有世代相袭的良好海战传统。但是历史却对我们开了一个玩笑，班克斯船上的引擎发生了故障，我们的阴谋未能得逞。生活经常这样作弄人，我们的经验和阅历永远是处于发展中，我们的目的地常由于一些不起眼的小事（比如这次就因为一个活塞环发生了故障）最终产生偏差。同样，本书的起源可以追溯到一些看上去毫不相干的事件，这些事件使我从家乡圣地亚哥来到太平洋西北海岸，再到俄亥俄州西南部城市代顿，然后又回到太平洋西北海岸，那儿是微软的所在地。我们可以把微软比喻成一个培养器皿，正是在这个容器中，诞生了本书所要论述的诸多人物、事件。闲话少说，言归正传，在正文前，我得感谢那些曾经影响过或帮助过我的人。

“鹅妈妈”（鹅妈妈指《鹅妈妈摇篮曲》的想像作者，该书是一本童谣集，18世纪在伦敦首次发表。——译者注）式的玛里琳·约翰逊（Marilyn Johnson）是我的精神导师，十几年来我们情同母子，是她告诉我宇宙是广袤无垠的。在本书印刷之

前，她离开了这个世界，但我能感觉到，她那无形的爱就像一只手引导我完成这本书的创作。

所有的事情都可以追本溯源，这本书也不例外。如果一定要在概念上确定一个日期，我想应该是1992年6月份的某一天，那天我被位于圣地亚哥郊区的一家无足轻重的小日报社解雇了，也就是说我丧失了报道事实的权力。不过，正如他们所说，我获得了自由。我得感谢前任市长和以前的出版社，正是他们不经意的安排，将我派到远在1500英里以外的北方。在那儿，我最终进入了戴尔·伯纳（Dell Burner）的视野，他是我的编辑，供职于《每日新闻》（*Daily News*）报社，该报社位于华盛顿州朗维尤市。在谈话当中，戴尔告诉我一个伟大的故事应该有很多现实意义。

后来，在田纳西州首府纳什维尔举行的一次新闻杂志会议上，我遇到了大名鼎鼎的普利策奖获得者约翰·埃里克森（John Erickson），埃里克森供职于《代顿每日新闻》（*Dayton Daily News*），做编辑工作。他吸收我成为报社新成员，他们一家人使我全家在这块陌生的土地上有种宾至如归的感觉。假如没有埃里克森的信任，我就没有机会结识保罗·肖尔茨（Paul Scholz），肖尔茨是个热心肠的人，同时也是一个业务熟练的技术主管。他问我是否有兴趣写一本关于微软内幕的书，这就好比有人在我家门前台阶上倒了400磅柠檬汁，我所能做的就是去品尝它的滋味。不过别误会，如果没有肖尔茨最初从微软动物男孩组处获得首肯，这个故事也许永远不会透露出来，或者不会由我来讲述这个故事。

正是他们组成了我的致谢名单。他们于百忙之中抽出时间接受我的访谈，有时候他们得忍受甚至长达几个小时的漫漫长谈。

我的朋友克里斯（Chris）和莎莉·诺里德（Sally Norred）使我节省了到西雅图短期旅行的花费，他们敞开家门热情地招待我，让我过得舒适并坚持不要任何回报，我希望他们和他们新生的孩子劳伊（Louie）幸福快乐。

同样，我要深深感谢我的母亲贝蒂·肯沃西（Betty Kenworthy），正是她同意我全家使用她漂亮的居室作为我写作的地方。要特别感谢我的祖父母马乔里（Marjorie）和拉里·菲茨帕特里克（Larry Fitzpatrick），因为他们经常为我祈祷，也特别感谢特里萨·托里斯（Teresa Torres），作为全家的保姆，她是一位道德高尚的人。

在写作过程中，我还得到了许多人的幕后支持，一些人从未谋面，他们留下的或是电话留言，或是短短的几行文字。这其中包括黛安娜·格鲁伯（Diana Gruber）和迈克·凯利根（Mike Kelleghan）。感谢他们让我理解了前所未有的神奇的计算机游戏世界。

我的经纪人詹姆斯·里维（James Levine），帮助我修改最初的提案，对我，他一直是个不知疲倦的拥护者。不管他身在何处，对于我的要求，他总是毫无怨言地迅速做出答复。布鲁斯·巴纳（Bruce Buehner），我们相识几十年，他一直视我为最好的朋友（他也是我最好的朋友），我从他那儿获得了精神上的支持。

我在皇冠（Crown）出版社的第一个编辑是富有魅力的艾萨·潘德（Ayesha Pande），在这本书的创作初期，他给予我很重要的支持，而清道夫式的鲍勃·梅克（Bob Mecoy）编辑则通过脚注这种形式向本书提出了他的建议。

最后，我要把我的爱，当然绝不是最少的，献给我的妻子艾莉森·雅克（Alison Jacques），她的支持使我在创作过程中有了依靠，并使这段时间变得很有意义。18个月的时间里，我们一起度过了信用卡债务、汽车撞毁、家庭悲剧以及其他各种各样令人恐怖的事情，我们称它为“黑暗之谷”，创作完成后，这些事情还经常原封不动地浮现在脑海里。艾莉森同时也是我的富有见解的第一位编辑，在我将文稿送至纽约之前，艾莉森确保我的稿件文通句顺。

另外，我要感谢我的女儿哈珀·罗斯（Harper Rose），本书第1章的名称就是她给取的，她的弟弟伊莱（Eli）和他们的叔叔里克（Rick），我也一并感谢。



迈克尔·德拉蒙德

科技商务方面的作家，供职于《圣地亚哥联合论坛》，多次获得国家及地方新闻界奖项，包括最佳纪实报告和编辑奖，现居住在圣地亚哥。

译者序

引言 时势造英雄

1

一家迅速崛起的公司打破了西雅图古老市郊的宁静。短短十几年里，其员工由1000多名增加到20 000多名，规模由一条街发展为50个工商区，它拥有华盛顿州第二大的短程运输车队，造就了无数的百万富翁……这就是比尔·盖茨的微软——世界上最成功的高科技公司。

第1章 亚历克斯进入仙境

7

一个没上过中学的“坏脾气讨厌鬼”如何能进入微软帝国，并创造一个又一个科技神话？亚历克斯·圣约翰，年轻的计算机天才，他因非凡的天分引起微软的注意，但进入帝国大门之前迎接他的将是长达11小时的“严酷”考验……

第2章 令人讨厌的三重唱

31

微软有许多创新技术，其中一些诞生在一间举重房。相信吗，这里有个三人联盟，该联盟将改变整个计算机游戏产业。他们是：“加拿大编程猴子”克雷格·艾斯勒、“丛林天才”艾里克·恩斯特龙、新人亚历克斯·

圣约翰。他们被称为“动物男孩组”，他们将成为帝国的叛逆英雄。

第3章 福音传道士的起飞

47

1991年，比尔·盖茨四面楚歌：竞争对手的指责，美国政府的调查，与蓝色巨人的合作失败……此时的盖茨需要一些能冲锋陷阵的勇士，他们是微软的福音传道士，动物男孩组也在这一行列。

第4章 内部斗争

63

圣约翰激怒了美国最富有的人！是保持沉默还是予以反击？幸运的是，微软恰恰欣赏那些据理力争的人。第一次，他在微软引起了摩擦（以后还有很多），他赢得了信任、尊重和威信。

第5章 动物男孩组

89

动物男孩都有令人愤恨的怪癖、残忍的直率、对权威不感冒。他们为达目的不惜任何代价；他们知道如何伪装保护自己；他们善于操纵他人，化解危机。

第6章 超越“爆心投影点”

121

铺天盖地的宣传，Windows 95的闪亮登场，滚石乐队开出天价，“让我开始”成为

微软的宣传曲。

第7章 克林姆，新的亚瑟王神剑

155

“互联网浪潮”席卷微软，动物男孩放眼网络空间，他们的新目标：为网络带来高品质的3维图像。

第8章 圣约翰的滑铁卢

183

圣约翰有了新创意：迫使微软解雇他。他的自杀行动：向帝国内部的敌人开炮。他如愿以偿，他自由了。

第9章 邀请加入一场“革命”

203

克林姆将使网络发生翻天覆地的变化，这里有风险、有机会、有回报，这里有最酷的技术，这里前景未卜。

第10章 帝国雇佣兵

221

一家只有4位雇员的小公司已濒于破产，谁曾想一年后它成长为等级度为3的微软站点承建商，全世界仅有的两家克林姆技术公司之一。先进的技术加上聪明的战略，它引起了巨人的注意，加入到浏览器大战中。

第11章 伟大的比尔对老大哥

237

微软买了反托拉斯保险——与苹果联姻。

这消息掀起轩然大波：有人愤怒，因为微软再次全面胜利；有人欢喜，因为华尔街上苹果股票飞涨。

第12章 这不是母亲使用的浏览器

265

让你的网络站点与众不同是个巨大挑战，克林姆能做到这一点，只是运行它的高端计算机尚未诞生，人们会支持这项技术吗？

第13章 施加压力

291

克林姆的复苏揭示了微软帝国的达尔文主义——适者生存。只有能捍卫自己，才能生存繁衍。如果一项技术能在微软内部生存，那它定能在外部高科技市场的残酷竞争中求存。

第14章 这个操作系统，政府不希望你拥有

313

Windows 98发布当天，政府发动了战争。盖茨称这是美国的倒退、用户的倒退、计算机业的倒退，政府称这是阻止微软将“黑手”伸向互联网。究竟孰是孰非？

第15章 循环不息的西西弗斯

335

克林姆市场支持渐少，恩斯特龙开始唱独角戏，为挽回局面，克林姆摩托车诞生，快速、闪耀、功能卓越，这是克林姆的象征。

第16章 白皮书

357

尽管强敌林立，微软仍然胜诉。正如某位著名法官所说：“对于成功的竞争者，应该鼓励他继续竞争，而不是当其成功后，掐断他继续成长的势头。”

第17章 奥兰多，电话铃响起

367

微软涉嫌压制苹果，恩斯特龙卷入诉讼，他向着20世纪最大规模反垄断战斗的前线飞速前进。

第18章 GOD.COM

379

恩斯特龙进入12证人名单，他的名字出现在各种媒体——他出名了。

第19章 再次突围

389

微软再次重组，克林姆又现危机，但未来总会好起来，IE4.0发布之时，圣约翰微笑了……

后序 致所有我爱的敌人

407

恩斯特龙，20世纪90年代在微软制造了如此之多的麻烦，曾被认为是帝国的叛逆，现在却成为公司最好的证人，这真是天大的讽刺！