

微软

揭秘软件帝国之因特网奋斗史——轰动的事件，高超的技巧



网络

攻略

从视窗到因特网



(美) 保罗·
安德鲁斯 著
翼然 译



机械工业出版社
China Machine Press

How the Web Was Won: How Bill Gates and His
Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire

微软网络攻略

从视窗到因特网

(美) 保罗·安德鲁斯 著

翼然 译

How the Web Was Won: How Bill Gates and His
Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire



机械工业出版社
China Machine Press

Paul Andrews: How the Web Was Won: How Bill Gates and His Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire

Copyright©1999 by Paul Andrews

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright©2001 by China Machine Press

Published by arrangement with The Bedford Book Works through Arts & Licensing International Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版通过 Arts & Licensing International Inc., USA 公司由 The Bedford Book Works 授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 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: 01-2000-3151

图书在版编目 (CIP) 数据

微软网络攻略: 从视窗到因特网/ (美) 安德鲁斯著; 翼然译. — 北京: 机械工业出版社, 2001

书名原文: How the Web Was Won: How Bill Gates and His Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire

ISBN 7-111-08927-8

I. 微... II. ①安... ②翼... III. 因特网—概况 IV. TP393.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 031687 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: 曲春艳

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2001 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 16.75 印张

定价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

NAI 100102

在每一封电子邮件里，我们都在讨论生与死。

——比尔·盖茨

我们信奉开放标准、视窗的威力以及这两者的结合所带给人们使用信息的方法。我们必须进行艰苦的奋斗。在线服务派别比我们更得到比尔的认可，但是我们相信自己，我们坚持自己的观点，并且努力向前推进，并不断向前推进。最终，所有的工作都得到了回报。我们认为因特网应该属于视窗，事实证明我们是正确的。

——布拉德·西尔弗伯格

说 起比尔·盖茨和微软公司，当今世界恐怕无人不知，无人不晓。一旦离开微软公司的各种产品，我们这些从事信息行业的人简直就不知所措了。而比尔·盖茨如何领导微软取得一个又一个的成功，这其中的秘密值得当今业界的弄潮儿们从多方面进行深入研究和体会。

作为一位从事计算机行业多年的工作人员，我目睹了微软从DOS操作系统发展到Windows操作系统，再发展到一统网络行业天下的过程，对此深有体会。一步步走向成功的微软，一直是我心中的楷模。但是作为一个旁观者，没有置身微软内部，是难以对其有全面了解并汲取其精华的。一个偶然的的机会，我得到张渝涓小姐的推荐，阅读了本书，之后感触颇深。本书作者深入到微软内部，在很多情况下也深入到其竞争对手内部，以非常详实的第一手资料，对微软战略部署转向网络，并取得成功的过程进行了深入记述和剖析。书中生动地讲述了成功和失败的典型商业案例，以及各商业战役中主力战将之间的宏谋大略。在张渝涓小姐

的建议下，我将此书翻译成中文，奉献给广大中文读者，使国内同仁有机会从本书作者的角度，对微软和比尔·盖茨的成功秘诀得窥一斑。

由于书中有关盖茨、微软以及其他各方面的文化及背景知识实在难以一一考证，所以译本中难免会出现一些疏漏，请读者谅解并批评指正。

本书即将出版，在此我向帮助和支持本书出版的各位朋友表示谢意。首先感谢我的太太李琳，她在本书翻译过程中，花费诸多不眠之夜对译稿进行认真修订，提出了很多重要修改意见，本书能够在较短时间成稿，她做出了很大贡献。感谢李永锡和李航同志，他们作为译稿最早的读者，为本书最后定稿提出了很多有益建议。感谢于丽根小姐为本译稿所做的录入整理工作，感谢朱英、卢宏生、蒋烈辉、郑卫华、李媛、杨建新、汪崇学、王静茹等同志在本书翻译过程中提供的各种帮助。

此外，我还要对北京华章图文信息有限公司的张渝涓小姐和本书的编辑王颖女士在本书出版过程中负责的各项事宜表示真挚感谢。

翼然

2000年3月14日

前言

本书通过最直接参加者的经历讲述了微软在因特网崛起的故事。在这场空前的历史转变背后有很多名字和面孔，是他们创造并推动了这一切的发生，他们就是微软的梦想家、领头人、实干家们。人们大量的注意力都集中于因特网的繁荣，而对其中谁是微软的参加者，他们的目的和动机是什么，贡献是什么，以及他们怎样推动公司取得胜利，外界人士仍然不甚了解。

由于最初人们都认为微软加入因特网这场盛会已经太晚了，所以它在因特网上的成功就成为更具吸引力的传奇。20 世纪 90 年代初，因特网的网民们都把微软排除在因特网世界之外，他们说这个软件业巨人是如此无能、心胸狭窄且太私有化，所以他“没法进入网络”。微软自己也一直没有为改变公众形象而做出什么努力。直到 1995 年 12 月 7 日，在导致美国卷入第二次世界大战的日军袭击珍珠港事件一年一度的纪念日上，比尔·盖茨才对分析家和媒体发表了一个全面的因特网战略宣言。

微软仅用两年的时间就有效地改变了它在因特网的形象，以

致美国司法部被迫把微软送上反垄断指控的法庭，这一行动引起了后来在 1998 年 5 月 18 日立案以针对该公司的调查和涉及范围更广的《舍曼法案》(Sherman Act) 的法律诉讼。

这项诉讼更加证实了微软在因特网上强大且势不可阻的影响，然而它没法解释微软向因特网战略转型的技术性细节。所有这些指控、反指控、宣誓证词、直接指证、备忘录以及电子邮件，对于微软如何实现其本世纪的商业政变，始终没有勾画出一幅清晰的图像。

这个故事通过展示组成微软核心的一群理想主义者对公众蔑视和团体惰性的抗争，以及在推动微软“拥抱并扩展”因特网的过程中人与人之间的斗争，详尽地讲述了他们的希望和理想。在面对质疑、不妥协的对立以及误解时，他们的坚持不懈构成了一个典型的反叛现状和惯例的典范。他们成功地抓住要点以及将事业向前推进的事实，体现了他们所为之工作的公司，也同样体现了他们个人自身的不可否认的权利与责任。

我在 10 年前为《西雅图时报》(*Seattle Times*) 的周日版撰写了一篇题为《高利润掩盖下的血汗工厂》的文章，并从那时开始研究微软文化，后来，和斯蒂芬·马内斯 (Stephen Manes) 一起合著了一本于 1993 年出版的传记文学，把比尔·盖茨和他的“精明强干的伙计们”的发迹过程编撰成了一个编年史《盖茨：微软的显贵如何再造行业并成为全美首富》(*Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry and Made Himself the Richest Man in America*)。过去 10 年来我为《西雅图时报》写作的很多文章都专注于微软独特的炼金术上。不管人们对微软的印象如何，它将继续成为本世

纪迷人的奇迹，并且可以肯定，它还将会是下一世纪的奇迹。

《微软网络攻略：从视窗到因特网》是一本独立的纪实文学，它可以让你通过眼睛、耳朵以及其中主角的声音了解到微软的因特网故事。人们可能会关心“这个故事的另一方面”，这就偏离了本书的主题，这个主题就在于研究微软怎样抓住一个新兴市场，并在这个高度竞争、不断发展的行业领域内如何面对生死威胁进行抵御，以深层次地探究出其运行机制和意识形态。我希望读者们在理解是什么激发了微软之后，更好地对这家公司所面临的指责的合理性做出自己的判断。在步入一个新的千禧年之际，通过对微软在因特网的浮现过程中个人层次的发掘，我希望能够透露给大家一点儿我对技术和人类精神的深入体会。

比 尔·盖茨 (Bill Gates): 微软创立者之一, 1990 年提出“信息在你的指尖上”, 这一前景预测是微软产生因特网意识的温床。

史蒂夫·鲍尔默 (Steve Ballmer): 微软的第二号领导, 鲍尔默在给微软执行经理的一封具有战略意义的电子邮件中, 最早发起了关于要把 Windows 和因特网合并的讨论。

布拉德·西尔弗伯格 (Brad Silverberg): 20 世纪 90 年代 Windows 主管, 西尔弗伯格推动了早期的网络浏览和微软操作系统的集成。

约翰·路德维格 (John Ludwig): 这是微软的一位幕后操纵者, 他为微软的 Windows 带来了网络和因特网的实用知识。

杰·阿拉德 (J Allard): 微软最早的因特网理想主义者, 在 Windows 和因特网的融合过程中阿拉德推动了很多“管道”方面的工作, 后来又领导了微软在网络服务器方面的尝试。

史蒂文·西诺夫斯基 (Steven Sinofsky): 在做盖茨的技术助手

的时候，西诺夫斯基向微软的主席揭示了因特网的潜力，尤其是在出版方面，后来他协助了微软的 Office 和网络的融合。

本·斯立夫卡 (Ben Slivka)：是他建造了微软的浏览器 (IE)，并且指挥了公司后来的 Java 开发。

彼得·帕塞 (Peter Pathe)：微软的第一个因特网产品“Word 助手”是帕塞的杰作。

保罗·马里茨 (Paul Maritz)：20 世纪 90 年代微软操作系统的战场指挥，他在这里还作为微软浏览器和 Java 技术的一个关键的战略家出现。

托马斯·里尔登 (Thomas Reardon)：在使 Windows 作为一个网络操作系统能和 Novell 的 NetWare 相兼容的努力中，里尔登负责并完成了技术上的突破，他推动了早期的浏览器和因特网的战略。

伯纳德·阿布巴 (Bernard Aboba)：《在线用户百科全书》(The Online User's Encyclopedia) 的作者，阿布巴推动了微软网络在线服务，也称为 MSN。

鲍勃·马格利亚 (Bob Muglia)：在 1996 年 ~ 1997 年的困难时期，负责微软与太阳微系统公司和 Java 的脆弱关系的重任就落在了他的肩上。

吉姆·奥尔欣 (Jim Allchin)：很早就为微软的网络产品对因特网的兼容性而奋斗，后来负责 WindowsNT，使之成为协作和因特网的动力之源。

布拉德·蔡斯 (Brad Chase)：这是“另一位布拉德”，蔡斯和西尔弗伯格一起推动了 Windows 和因特网的市场发展。

拉斯·西格尔曼 (Russ Siegelman): 微软网络在线服务的缔造者, 西格尔曼不得不以一种不情愿的方式磕磕碰碰地服务于公司的网络在线和因特网战略。

丹·罗森 (Dan Rosen): 这位前 AT&T 的执行经理试图使微软和网景合作, 但却卷入了因特网和软件业内迄今最大的一场战争。

目录

译者序.....	4
前言	6
人物表.....	9

第一部分 洞察

序幕 思考.....	3
------------	---

一封“要思考什么”的电子邮件传遍微软上下，自此，微软从 Windows 进军网络的征途开始了。

第 1 章 梦 魔	14
-----------------	----

静谧的海滩，一只海鸥的叫声将盖茨从梦魇中惊醒，围绕着 IAYF，一个新世界的秩序正在微软中显现。

第 2 章 年 轻 人	41
-------------------	----

TCP/IP 协议这副重担落在一个 22 岁的年轻人肩上，面对挑战他的理想是：让妈妈走进网络世界。

第 3 章 激 情	60
-----------------	----

“离婚！IBM 和微软在 OS/2 上分道扬镳。”在与 IBM 的微妙关

系中，充满激情的鲍尔默用双臂环抱住了蓝色巨人。

第4章 做大事 79

盖茨的信念就是要做大事。如果你能带来一套做大事的方法，那么就放手去做吧！

第二部分 动员

第5章 鼓动者 109

拥抱！扩展！创新！

第6章 派别 138

微软内部已树立起两个阵营，在战略方向问题上造成的紧张空气已经让每个人的心弦都绷得紧紧的。

第7章 争鸣 167

究竟谁能挤上花车，是西格尔曼的在线服务，还是阿拉德的因特网呢？

第8章 牺牲者 194

因特网和在线服务又给了盖茨一次机会，展示如何用两手同时博弈。

第9章 蓝色 222

沉重的打击——美国在线兼并图书链接，此时看“蓝色”的帕塞如何应对。

第 10 章 创 新 250

微软的革新主义就是把已经存在的技术比其原来的创造者推行得更远。

第三部分 实施

第 11 章 电 脑 迷 283

对于电脑迷来说，网络就是上帝，他们吃饭、呼吸、睡觉都依赖计算机。微软中心就有这样一位电脑迷。

第 12 章 南 非 人 313

大家都将注意力投向 Mosaic 的时候，“南非人”马里茨却已看到网景潜在的危险。

第 13 章 超级战车 344

1995 年 7 月 14 日的巴士底日，Windows95 按时交付。庆祝的狂欢开始了。

第 14 章 珍 珠 港 371

珍珠港日盖茨的演说，正式宣告了微软网络平台战略，这是微软的反击，软件帝国不会和因特网斗争，它要加入因特网。

第 15 章 另一个布拉德 402

与美国在线这个宿敌交锋的紧张时刻，驾驶微软这艘航空母舰加速前进的是两位布拉德。

第 16 章 “上帝保佑盖茨!” 435

上帝不站在强大的狮子一边，而是站在能射中目标的人一边。

微软正是这样的巨人。

第 17 章 Java 之争 467

将“Java 从太阳的掌握中解放出来。”微软发起一场行业范围内的圣战。

尾声 危机 493

盖茨是世界上最富有的人，微软是世界上最有价值的公司，可不管盖茨向哪儿看，他都是看见危机，危机后面还是危机……

资料来源 503**致谢 506****附录：微软因特网发展的重要事件 510**

第一部分

洞察