

一本来自美国高新技术产业界的读物

李彦宏 著

硅谷商战



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

一本来自美国高新技术产业界的读物

硅谷商战

李彦宏 著

清华大学出版社

本书描绘了1994年以来在硅谷这个世界闻名的美国高科技产业区，几家著名大企业（微软、网景、太阳、圣言、美国在线……）间展开的商业竞争。这里有围绕浏览器的明争暗斗；有网景从创业到被兼并的风风雨雨；有Java的异军突起；上网服务的你争我夺和美国在线的种种商业手段；有在联邦法院内微软和对手们的唇枪舌战；有比尔·盖茨、巴克斯代尔、曼克尼里等精英人物的精彩表现，最后，作者还向您展示了硅谷的成功之路。

本书无论对于政策研究者、企业决策者、风险投资家、银行总裁、经理董事，还是对于信息总管、技术开发人员，均为难得的滋补佳肴，乃至网络新媒体的观潮人或普通平民百姓也是饭后茶余的有趣读物。

本书采用了章回小说的形式，但并不是小说，而是真实的激烈商战，所涉及的人物都是用的真名。

版权所有，翻印必究。

**本书封面贴有清华大学激光防伪标签，
无标签者不得销售。**

书名：硅谷商战

作者：李彦宏 内页插图：杨建生

出版者：清华大学出版社（北京清华大学校内）

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者：清华大学印刷厂

发行者：新华书店总店北京科技发行所

开本：787×960 1/32 印张：9.25 字数：131千字

版次：1999年1月第1版 1999年1月第1次印刷

书号：ISBN 7-302-03327-7/TP·1791

印数：00001~10000 定价：18.80元



为新媒体时代而欢呼

非常荣幸地向大家推荐李彦宏先生的最新作品。

在硅谷——这个信息技术的最前线，李彦宏先生用生动的笔触向我们描绘了惊心动魄、风云突变的现代商战。这里有新技术、新概念的形象说明，有商业运作、风险投资的成功案例，有痛失街亭的风雨危城，有山穷水尽后的柳暗花明，有劫后余生的东山再起，有运筹帷幄、决胜千里的市场争斗，有翻手为云、覆手为雨的袖里乾坤，有谈判桌上的斗智斗勇，有大法庭后的刀光剑影……这一切在李先生的笔下如明珠落盘，颗颗晶莹剔透，串串妙不可言，令读者仁者见仁智者见智，可谓开卷有益。相信无论对于政策研究者、企业决策者、风险投资家、执行总裁、经理董事，还是对信息总管、技术开发人员、网络“大虾”和猫边“小虫”均为难得的滋补佳肴，乃至网络新媒体的观潮人或普通平民百姓也是茶余饭后的有趣读物。

李彦宏先生是卓有成效的优秀网络工程师，热情关心祖国的网络技术发展，对历史战略和现代商业、金融运作特别是对于建设中国硅谷，规范技术竞争与投资市场环境，把握稍纵即逝的网络



新媒体革命时代有着独到的见解。

因特网作为未来时代的根本标志，是 20 世纪最大的技术创造，是世界历史上最大的社会革命，告示着新媒体时代的来临。曾为瀛海威始作佣者的我，在有幸了解并首先拜读李彦宏先生的作品，即为其优美的文笔和跌宕起伏的情节描述所吸引，立即约请李彦宏先生完成本书。

最后，再次感谢李彦宏先生和徐培忠、陈克强老师为本书所做的辛勤劳动，更为新媒体时代在中国的来临而欢呼。

借哲人的箴言结束我简短的荐引：

智慧者领导潮流，勇敢者追赶潮流，失败者无视潮流。

随波逐流的是死鱼，只有活鱼是逆流而动的。
愿您是那逆流前进的智慧者！

组稿编辑：张朝阳 于清华园

1998 年 12 月



自序

自90年代初美国政府允许因特网商业化以来，精明的硅谷高科技企业连同一些电脑界的有识之士凭着他们敏锐的嗅觉，以各自在技术、人才、金钱等方面的优势，在信息高速公路市场上合纵联横，跑马圈地，巧取豪夺，争取最大限度的市场占有率，进而在新一轮商业竞争中立于不败之地。本书真实地记述了这场惊心动魄、异彩纷呈的市场争夺战，其中包括网景公司的发家史及其与微软公司的浏览器大战；雅虎、美国在线等公司的暴富，以及由搜索引擎、网上服务发展成的电子媒体战；太阳公司的Java保卫战和国际商用机器公司、圣言公司与微软公司的网络计算机争霸战等等。激烈的竞争不仅导致了电脑和网络技术的突飞猛进，也使得传统的商业竞争规则不再适用，而谁能最早掌握新的高战规则，谁就能拥有信息时代的控制权。本书不仅有助于读者了解信息技术的最新发展，更适合于企业管理人员在商业运作中参考。

我是一名工程师，平时极少写大块儿头的文章，写得最多的是电子邮件，而且多年来一直是写英文。那么为什么要写《硅谷商战》这本书呢？这





要从1993年我第一次与美国的计算机工业界接触说起。

我在美国读的是计算机专业，出国前总听人说中国人在美国学校里成绩如何如何好，美国人如何如何笨，所以对学习上的困难没有足够的估计。后来发现，在计算机专业里，很多美国学生也很厉害，即使成绩不见得比你好，编程序的能力和玩电脑的手腕儿真是让人叹为观止。

计算机这一行很实用，所以即使在90年代初美国经济不景气的时候，外国人也能找到工作。我在学校里待了一年多之后，也逐渐产生了出去闯一闯的念头。美国的暑假很长，在学校里也没什么意思，正好可以去碰碰运气。

我在因特网上看了不少招工广告，于是胡乱地发了一些自己的简历。没想到很快就有人回复，向我要导师的推荐信。这是一个实习的工作，公司的英文名字是Matsushita，他们做的正好是我在学校的研究课题，我一听大喜，因为这样我就不需要放弃正在读的



学位，而正式的工作则都需要立即放弃学业的。况且中国学生拿到暑期实习的机会并不多。然而一平静下来问题就出来了：我的

导师在光学字符识别(OCR)这一行是权威，其实他



暑假也指望我能留在学校帮他做些研究工作。暑假因为能全职做研究，所以待遇也是平时的两倍。而Matsushita这个名字我从来没有听说过，以导师的身份，他会牺牲自己的利益，为我去这样的地方而写推荐信吗？

但是我是多么想出去看看外面的世界呀！思来想去，还是决定硬着头皮去跟导师讲，说有一家小公司想让我去做暑期实习，人家要导师的推荐信。导师问是哪一家公司，我于是说出了Matsushita这个拗口的名字，没想到导师说他知道这家公司，而且欣然同意为我写推荐信。我当时就想，导师真不愧为学术权威，连这样的小公司他都知道。

我要去做实习的消息很快在中国留学生中传开了，当时我并没有要为自己的工资保密意识，所以很多人都知道我要去的公司给实习生多少钱了。同等条件下这家公司给的待遇之高闻所未闻。有趣的是当我的同屋——一位从香港来的学生问我是去哪家公司时，我又只好重复了一遍那个拗口的名字，香港朋友大惊：“你不知道这家公司？这是大名鼎鼎的日本松下呀！”原来如此，日文被译成英文后读起来非常拗口，而且与中文的念法风马牛不相及，我那时初到美国，不谙此道，真是让





我闹了大笑话。不过这下导师为什么知道他们，他们为什么出大价钱来招实习生等等全都顺理成章了。

我在位于普林斯顿的松下信息技术研究所一呆就是三个多月，这三个多月对我后来职业道路的选择起了至关重要的作用。这家研究所成立时间并不长，这里的人都是高薪从各地挖来的，每年招的实习生，也都是美国各名牌大学计算机系的博士研究生。这是松下在北美唯一的一个计算机技术研发中心，松下虽是日本公司，这里却没有一个日本人。

工业界的气氛与学校大不一样，虽然都是在搞研究。学校里研究的基本上是一些长期课题，问题早就提出来了，大家花很多精力去慢慢寻找方向，多年来总是在研究同样的问题，希望能从理论上解释那些问题。公司里则偏重于发现问题、提出问题，所以松下的很多研究项目都是我在学校里从来没有想过的问题，这些问题的解决办法也许并不难，但是问题本身被提出来却非常有意思。我一下子就被这种“耍小聪明”式的研究吸引住了，我喜欢提出问题胜于解决问题。



普林斯顿是一个宁静美丽的小城，著名的普林斯顿大学曾经养育了爱因斯坦等大科学家，同时这里也是工业界、尤其是IT (Information Technology, 信息技术) 工业界



的一个研究基地,许多公司都在这里设有研究开发中心。松下的工作环境非常舒适,一进门,大厅里是一片室内花园,树木有的有三层楼那么高。工作之余,就在这个花园里坐着,翻翻报纸。他们订的报纸主要是《华尔街日报》,这也有明显的工业界倾向,我们在学校里很少有人看这种报纸。

《华尔街日报》常常会有一些有关中国经济发展的文章,那时候很吸引我,我知道祖国在变,经济在迅速地发展,但是作为一个学计算机的人,我对IT方面的文章也很感兴趣,有些大块头的文章现在记忆还很深刻,其中有一篇是关于微软的盖茨(Bill Gates)是如何打败电脑巨头IBM的,文章里讲到盖茨访问IBM时看到公司里的东西多年都未变时,他意识到IBM已经落后了。文章还讲到在一年一度的拉斯维加斯Comdex会议上,盖茨如何公开反叛,向IBM挑战,而只有当事情发生了之后,IBM的管理阶层才意识到微软原来已经有实力不跟着IBM的指挥棒转了。文章讲的事情基本上都是商业方面的策略性问题。这使我逐渐意识到,高科技产业的竞争,其实技术本身并不是唯一的决定性因素,商战策略才是真正决胜千里的关键。



IBM 动用 3000 名工程师、



花费数年才开发出来的操作系统 OS2，虽然从技术上讲超过微软的视窗系统很多，但是、微机操作系统市场已被微软占去，再想夺回来已经是不可能的了。以 IBM 的财力、物力和先进技术，当时却对小小的微软公司束手无策，这是一个非常有趣的现象，使我后来慢慢觉得也许自己不应该把全部精力花在纯粹的科学研究或技术开发上，否则即使开发出好的产品也不见得能被社会所接受。

《华尔街日报》上另一篇长文我也记忆犹新，文章讲的是信息高速公路，这是我第一次接触这个概念，一方面这个名词对我来说很新鲜，另一方面它所包含的内容与我做的东西非常相关。《华尔街日报》把信息高速公路时代描写得非常诱人，我看完之后真是觉得生逢其时。

暑假结束后我又回到了学校，松下对我做的工作很满意，决定让我回校后继续为他们兼职工作，主要是把暑假做的研究写出来发表。这一研究成果先是在一次国际学术会议上宣讲，后来得到一位该领域泰山

北斗式的人物的赏识，经修改后发表在我们这一行最权威的刊物上。



我在暑期实习的时候，研究生只读了一年半，能写出这样级

别的论文，对以后的博士论文会非常有帮助。按照导



师的说法，如果不出意外，松下会在我毕业的时候雇用我，松下信息技术试验室的起薪是很高的，导师的话自然对我产生很大的影响。我对学校里的研究课题逐渐失去了兴趣，或者说对纯学术研究失去了兴趣，真正能让我感觉好的不是在最好的学术期刊上发表多少篇论文，而是我做的东西有多少人需要、多少人用得着。说白了就是我是一块工程师的料，而不是一个科学家的料。

1994年暑假之前，我接到华尔街一家小公司（其实是道·琼斯的子公司）的聘书，要我立即去工作。那时候，我们这些留学生中有一股风气，就是读博士的一旦找到工作就会放弃学业，拿一个硕士文凭就走人。起先我以为自己不会这样，也曾回绝了硅谷一些公司的工作机会，这种作法在当时的中国留学生中也很罕见。然而这家华尔街的小公司很特别，老板非常聪明，当年曾进了美国西屋奖的决赛圈，到白宫去面见总统。公司里的人对我非常热情，老板对我的研究也非常欣赏，而且他虽然是公司的总裁，却对学术研究有很深的造诣，所以我们谈得非常投机，大有相见恨晚的感觉。罢！罢！罢！士为知己者死，我就最后下了决心离开学校，接受了这家公司所谓“高级顾问”的职位。





一晃就是三年半，这段时间我做的是金融信息系统，每天都跟那些实时更新的金融新闻打交道。我对IT行业的公司特别有兴趣，每天都读很多这方面的消息，也常常跟同事们讨论业界发生的大事。这段经历为我撰写本书打下了很好的基础。本书讲的事情基本上都是1994年以后发生的，很多事情当时在我脑海里留下了很深的印象，所以现在写出来觉得很顺畅，甚至有不吐不快的感觉。

VIII

我从1994年底开始接触万维网(Web)，当时很快就上了瘾。好在我们当时在给《华尔街日报》做网站，所以在万维网上浏览就是我工作的一部分，无可厚非。后来我离开了华尔街，来到硅谷，加盟搜索引擎Infoseek。这下我的“做大家都需要的东西”的理想算是有了用武之地。现在，每天看着数百万人在使用自己设计的东西，心里真是有说不出的满足感。

硅谷的中国工程师很多，平常大家聚在一起，自然免不了要谈谈各自的公司、业界的情况，谁谁又通过员工股权(Employee stock options)赚了钱，别墅



买到山上去了之类的事情。当然大家最关心的还是哪家公司的股票有可能涨。硅谷虽说是靠高科技吃饭的，但真正决定股票升降的还是各家的商战策略，所以写一本“硅谷商战”的



书的主意也就形成了。

我的住所离网景公司很近，有时候晚上吃完饭到那里去散步，看着一栋栋的办公楼拔地而起，尘土飞扬的建筑工地变成漂亮的网景工业园区，又让我一次次地感叹信息经济的魔力。在寸土寸金的硅谷中心地带，这样的新楼一直在不断地出现，以至于这里的人认为所有这一切都是理所当然的。最近微软又耗巨资在我所住的山景城购买了一大片土地，准备在它的两个宿敌——太阳微系统公司总部和网景公司总部之间建立一个微软工业园，届时，“硅谷商战”必然又会好戏连台。

这本书虽然写的是历史事实，我也尽量地保持客观中立的态度，然而每一个人都会或多或少有某种倾向性，比如我的“邻居”网景虽然现在并不是很景气，我却对它的成长过程赞美有余，批评不足；再如我供职的公司 Infoseek，在本书中就有较多的描述，这自然跟我对网络服务、搜索引擎等方面比较熟悉有关系。

这本书是按时间顺序写的，基本上覆盖 1994 年浏览器兴起后不到 5 年的因特网商战历史，本想起名叫《因特网商战》，后来



觉得这样叫有点不妥，有可能让人理解成传统工业如



何利用因特网进行商战。《硅谷商战》则明确表明是讲高科技公司，讲知识经济的最前沿。虽然采用了章回小说的形式，但我应该声明的是，这本书绝不是小说，没有任何虚构，涉及的人物也都用的真名。

本书写作过程中得到了很多朋友的鼓励和支持，特别是清华大学的张朝阳先生，他最先表示出了对本书的兴趣，为本书的写作提供了很多方便。同时我对本书的责任编辑陈克强教授、徐培忠编审非常感谢，他们为本书的修改提出了许多宝贵的意见。最应该感谢的是我的妻子马东敏，没有她的支持和理解，我是不可能写这本书的，没有她的帮助，我也不可能在不耽误本职工作的情况下，在短时间内完成这本书。

最后希望读者朋友为这本书多提意见，以便再版时能够做相应的修正。

李彦宏

美国·加州·山景城

1998年11月



目录

自序

- 第一回 安德森初闯硅谷 克拉克慧眼识才
- 第二回 华尔街新星照耀 西雅图阴雨连绵
- 第三回 闭门造车 Oak 受挫 借尸还魂 Java 重生
- 第四回 写一次“跑”遍天下 开赌局二虎对决
- 第五回 领航员踌躇满志 探索者卧薪尝胆
- 第六回 上网服务烽烟骤起 美国在线渐成赢家
- 第七回 浏览器后院起火 内部网三足鼎立
- 第八回 搜索引擎难索盈利 网景主页苦撑危局
- 第九回 邪恶帝国寸土必争 曼克尼里步步为营
- 第十回 扑朔迷离新媒体 点石成金杨致远
- 第十一回 告微软太阳自危 争 Java 惠普入局
- 第十二回 媒体大腕跑马圈地 网络之门笑傲江湖
- 第十三回 乔布斯“改变思路” 安德森铤而走险
- 第十四回 白宫绯闻网络商机 世纪审判微软论剑
- 第十五回 风险投资任劳任怨 信息经济超越硅谷