

COMPETING ON INTERNET TIME

网际搏杀

网景微软的生死之争

[美]迈克尔·卡苏曼诺 大卫·约菲 著

Michael A. Cusumano David B. Yoffie

以我之长克敌之短的
网络世界中企业生存之道

WWW...



...MMM



中国标准出版社

科文(香港)出版有限公司

STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H. K.)

科文西方工商管理经典文库·信息经济系列

网 际 搏 杀

网景微软的生死之争

Competing On Internet Time

**Lessons From NETSCAPE And Its Battle With
MICROSOFT**

[美] 迈克尔·卡苏曼诺 (Michael A. Cusumano) 著
大卫·约菲 (David B. Yoffie)

北京科文国际信息技术有限公司 供稿

李永明 译

中 国 标 准 出 版 社

科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记: 图字 01-1999-3816 号

图书在版编目 (CIP) 数据

国际搏杀:网景微软的生死之争/(美)卡苏曼诺(Cusumano, M. A.), (美)约菲(Yoffie, D. B.)著;李永明译. —北京:中国标准出版社, 2000. 2

书名原文:Competing on Internet Time
ISBN 7-5066-2167-3

I. 网… I. ①卡… ②约… ③李… III. 计算机
网络-企业管理 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 02975 号

Competing on Internet Time

Original English language edition Copyright ©1998 BY MICHAEL A.
CUSUMANO & DAVID B. YOFFIE

Simplified Chinese characters edition arranged with
THE FREE PRESS, a division of SIMON & SCHUSTER INC
Through Big Apple Tuttle-Mori China. And
Beijing International Rights Agency

中文简体字版版权©1999 科文(香港)出版有限公司
中国标准出版社

中国简体字版权经北京版权代理有限公司代理

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层
邮政编码: 100011 电话: 64203023

北京市京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 15.375 字数 342 千字
2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2167-3/F·048

印数 1—10 000 定价 28.00 元

序

本书一始，要回溯到斯坦福大学校园里一次随随便便的午餐，那是1996年2月一个阳光明媚、心情愉快的午后，我们在户外用泰国餐。此前，迈克尔·卡苏曼诺放下麻省理工学院斯洛恩管理学院的课程，到帕罗奥托的太阳微系统公司“爪哇软件部(JavaSoft)”去看望几个人。当时，他在考虑，互联网快速和无法预料的节奏，会对处在前沿的一些软件组织的产品计划与开发过程产生怎样的影响，比如像爪哇软件部、微软和网景公司。他打电话跟家乡的一位同事大卫·约菲聊起来，因为大卫专门从事高技术公司的战略研究，而且正好临时住在西海岸。

约菲那学期得到哈佛商学院的例行休假。他正在访问斯坦福，并着手研究微软公司的MSN（微软网络 Microsoft Network）。这个东西虽然前景不妙，但当时还是专有的在线网络。他每周还花一天时间到英特尔总公司去看那里的内部运作，他是那里的董事，也是那里的研究人员。与卡苏曼诺共进午餐的那阵子，他刚刚写完《数字聚合时代的竞争》一书。至于他的下一个项目，他的兴趣主要在了解，其他一些公司是如何面对科技的大旋涡的。在一个有超快个人计算机、宽带通令网络和快速扩展的互联网的时候，科技就形成了这么一个大旋涡。两位作者交换了一些笔记，然后决定，如果找到一个好题目，就合作写一本书。他们自1985年起就彼此认识了，当时，卡苏曼诺是哈佛商务

院的博士后研究员，约菲是一位副教授。几年以前，约菲曾请卡苏曼诺为《数字聚合时代的竞争》写一篇有关微软开发软件的论文，而卡苏曼诺也曾请约菲为《微软秘密》当读者和评论人。

同时，太阳公司的爪哇软件部 (Javasoft) 也正处在公关活动迅速发展的中途，可是，当时那个集团还很小，非常年轻。爪哇很重要，可是，重要到了何等程度？当时还没有战略和方法来分析它。该集团还在猜测怎么办，如何着手的问题。太阳公司的经理们好像不想让管理学校的先生们拿显微镜来照自己。卡苏曼诺回到了麻省理工学院，继续写他的一本论汽车业产品开发的书。同时，约菲也继续在斯坦福的校园里深居简出，完成一系列论微软的 MSN 和苹果公司的案例的书，另外还写了若干论数字聚合的文章。

与本书有直接关系的下一个事件发生在 1996 年的 11 月。网景的创始人之一马克·安德里森在麻省理工大学做了一次讲演。卡苏曼诺带着几名研究生听了演讲，其中一个还带了一部录音机（那盘带子实在是无价之宝，因为安德里森是在互联网时代讲话）。网景当然是互联网时代相当重要的一个东西。该公司在发明未来的一个大部头，以破天荒的速度在成长，同时还在创建很复杂的软件产品，并在想办法干掉已经觉醒的一个巨人——微软。卡苏曼诺在 1997 年 2 月给安德里森写了一封信，建议说，他和网景也许对做一本书有些兴趣。这本书有点像《微软秘密》，但会更集中精力于互联网时代会如何影响公司进行产品开发的方法。安德里森的办公室将该信交给了苏珊·安松妮，她是网景的出版关系部经理。她很喜欢这个点子。她的老板，就是罗衫·西诺，也很欣赏这个主意。网景的经理们同意了。卡苏曼诺和约菲又谈了话，

并使该项目扩大到包括网景的战略和它在扩大组织时所面对的一些问题。这个点子继续向前发展。

接下来的一步，就是1997年7月在网景的山景总部见面。开始的几次见面中，总裁和首席执行官吉姆·巴克斯戴尔参加了。卡苏曼诺和约菲仍然得说服他，说该书是一部好书，应该做。他曾读过《微软秘密》，但不能肯定他希望向竞争对手暴露本公司如此多的内幕。他们争辩说，网景实际上已经开始了向企业软件市场的进攻。为了做到这一点，公司得有可信度。如果网景从战略上来讲真的将其战略、技术和操作落实在行动中，那么，公司将这个消息透露出去是好事而不是坏事。另外，卡苏曼诺和约菲指出，公司通常会跟作者一样，在经历某种深度研究的时候，会对自己有所裨益。他们会了解很多自己干得好的事情，哪些地方犯了错误。因此，如果网景的事情并不是干得对的，那它也应该学会一些东西。不管怎么说，作者坚持认为，人人都会有兴趣知道，“互联网时代”到底真的是不是件大事情。

巴克斯戴尔同意了，而且让作者感到放心的是，会见仍然在继续。不过，他们问的第一个问题，也许太直接，因此而让他差点乱了方寸：“当我们从现在起花一年半的时间完成本书时，网景为什么还会存在着？”下面是巴克斯戴尔给出的部分答案：

为什么还在？对不起……我们大家是不是来点咖啡还是什么的？……呃，公司一小，人们脑袋里就总想着这些事。微软刚开始的时候，它怎么能与IBM斗呢？联邦快递刚开始的时候，他们怎么与空运公司和联合包裹服务公司斗？小公司有弊也有利。英国怎么打败西班牙的无敌舰队的？因为他们的船更小，更快，更灵活。你

还得靠一点点精神，一点点士气。事实上，我们公司在全国出名的速度，可谓是公司历史上前无古人的，那就是我们的策略之一。大多数公司之所以不见了，第一和最重要的是他们从来得不到舞票。他们无法挤进去卖点什么。我们现在总接到邀请，互联网上的每一个大点的软件都请我们去投标，那就是我们的市场。

本书的其余部分，全都基于对吉姆·巴克斯戴尔、马克·安德里森，还有另外40名左右当前或者以前的网景经理、执行人、工程师和1997年7月至1998年9月在网景的其他雇员的深度采访（具体人员及日期见书后所列采访表）。作者还采访了其他公司的另外十几名经理、执行人以及工程师，包括微软、英特尔、戴尔和CNET。大多数采访持续了一个小时，不过，有些人作者采访了两次，包括巴克斯戴尔和安德里森。他们记录并打印出那些采访录，并包括了很多引言，以放在书中合适为宜，以使读者能够产生对话感和证据感。另外，作者还浏览了网景公司在网上公布的数千页论网景产品和政策的文件。作者还广泛地利用了论述该公司及该产业的出版物，如后面的脚注所示。

网景要求卡苏曼诺和约菲签署一项非扩散协议。这就给了该公司一项权利，以防止作者暴露他们在采访中，或者在访问网景办公室时有可能听到的一些机密消息。它也鼓励人们要坦率，因为他们知道，他们将有可能会看看并批准使用他们的引言。后来，作者将书稿交付出版社之前，网景的人看了最后的成稿。从网景得到的几乎所有的评论，都只有年代上的，或者其他确实的信息需要纠正，或者只需要对引言做极小的弥补。网景接受采访的人大多数都同意本书中的解释。一位高级经理告诉作者说：“你们很强

硬,但也公平。”网景的人并没有想办法对本书进行某种编辑权力上面的控制,尽管有某些部分他们可能不愿本书引用。

两位作者之所以写作这么一本书,因为他们发现自己受到这么一个题目的吸引:互联网时代的竞争。任何想知道极成功和不平常的公司、技术革新和高科技市场给经理们、工程师们和企业家们提出的挑战的人,都可能会有同样的兴趣。

读者并不需要了解很多关于计算机和软件的知识才能明白本书所说的一些话题。书中各章主要讲战略、管理和组织上的一些话题,科技方面反而讲得很少,不过,对互联网的初步了解当然会帮助读者体会到变化的节奏,还有各公司每天在互联网上竞争和生存时,所面对的一些技术和战略上的议题。对普通读者不太熟悉的一些技术用语都会在合适的章节里予以讲解。读者还可以按照索引来确定缩略语的定义或者意义。

读者还必须明白,本书并不总是按时间顺序来讲网景和微软之间的战斗故事的。每一个章节都有不同的话题。第二章和第三章讲网景启动的故事,还有他们练习我们称之为“柔道策略”的一些活动,这涉及他们与微软在几个层面上的斗争。第四章和第五章进而深谈通过产品设计和软件开发实施柔道战技术的事情,旨在增大针对竞争的杠杆效果,以及使工程技术组织动作更快,更有灵活性。第六章是结论,以便普通读者从故事当中吸取一些教训。

鸣 谢

首先，我们希望感谢网景总裁吉姆·巴克斯戴尔授权我们写作本书。他的合作是不可或缺的。我们还意识到，把自己和自己的组织拿出来放在显微镜下照，这是需要相当大的勇气的，虽然，毫无疑问，敢扎起架子来与微软分庭抗礼是需要更大的勇气。第二，我们也想感谢马克·安德里森，是他传递了写作本书的建议书，并且还花了好几个小时两次接受我们的采访。一个如此年轻的执行人，让外界的人来仔细打量他的决定和行动，那是需要相当大的勇气的。其次，我们想感谢苏珊·安松妮，她是网景出版关系部的经理，还有她的老板罗衫·西诺。罗衫从一开始便是该项目极富热情的支持者，虽然最初有些小心行事。她有许多次机会可以挥动如椽大笔，一把勾掉本项目而使其再也不见天日。她支持本项目时，的确是担了一些风险的，因为我们从中收集到很多潜在的敏感信息。

我们还得感谢许多当前和过去在网景工作的经理、执行人、工程师和其他同意参与本项目，并慷慨奉献其宝贵时间的员工，我们已经在本书后面的采访表中列出了他们的尊姓大名和采访时间。

在网景之外，许多高级执行人、经理和工程师们给了我们很多真知灼见，让我们更好地理解网景和微软的操作，以及在两家公司工作时，各是怎样的一番滋味。还有他们对浏览器、服务器

和门户大战的看法。在此，我们特别想对英特尔公司的董事长安迪·格鲁夫、戴尔计算机公司的首席执行官迈克尔·戴尔、微软总裁斯迪夫·波尔默、CNET 的首席执行官哈尔西·明诺、网景的董事约翰·杜尔和美国助理总检察长乔尔·克莱恩表示感谢，谢谢他们在百忙之中抽时间会见我们，并与我们分享一些信息。

我们还想把特别的一份谢忱献给玛丽·奎克，她是哈佛商学院的研究助理，花了无数小时时间在互联网上翻找并分析有关网景和微软的一切材料，给我们送来大量文章，起草一些建议，还编写了一些材料，并阅读和编辑了全部手稿——而且不止一次。她是个很让人愉快的共事人，对本书项目的贡献车载船装，感人至深。

我们还请网景公司接受过我们采访的人，以及大批的同事、学生和正在硅谷操练的朋友们阅读过本书手稿，并提修改意见和改进方法，对此，两位作者尤觉义债高筑。恨篇幅寔涩，不能一一提及，此番愧疚，终莫可道其于万一。

我们曾将本书各章节内容张布于形形色色之讲座与研讨会，对于参与各会，并就所涉材料不吝赐教的学长、同道，以及组织各会的机构，本作者亦深表谢意。

迈克尔·卡苏曼诺

大卫·约菲

1998 年 9 月

目 录

序	(IV)
---------	--------

鸣谢	(IX)
----------	--------

第一章 前言	(1)
--------------	-------

因特网时代的竞争

因特网时代 因特网时代的竞争 网景公司及它
与微软的斗争 本书安排

第二章 创立公司	(21)
----------------	--------

构想、人与组织

构想后面的人 网络的力量 万用接口的许诺
开放标准的需要 实施过程中的灵活性 1995 年：因
特网年 1996 年：内联网年 1997 年：外联网年 1998
年：回到公众因特网 网景的新构想 网景构想回顾
聘用经验丰富、了解因特网和信息科技的经理 获取你
不能通过雇用得到的天才、专业知识和经验 雇用立即
可以上路跑起来的人 经验是一把双刃剑 为几十亿
美元的公司建立制度 通过分权和工作小组来管理公
司成长 将战略策划与战术计划混在一起 创建一个
虚拟的营销组织 创建一个虚拟的产品测试组织 创
建一个虚拟的财务组织 利用合伙人创建一个平台

网景合伙人战略回顾 作为未来合伙人的网景

第三章 竞争战略 (121)

利用柔道术将对手的强势化为弱势

柔道战略的概念 围绕利用移动来避开冲突建立一门哲学 进入新的产品,重新定义竞争空间 创建竞争者无法模仿的定价模式 步入避开竞争者优势的新行销方法 进入刚刚出现的领域:内联网和外联网 移动的危险 微软的灵活性:欢迎,然后扩展 微软的灵活性:牺牲一个孩子救助另一个孩子 网景的战术灵活性 网景从不屈服的战略 使对手的安装基础成为你自己的长处 将对手专注的重点变成自己的长处 将对手在科技上的控制力转化成自己的优势 应该小心,杠杆作用也可能会触及自身 从柔道到角逐战略 从角逐到标准战略

第四章 设计战略 (212)

通过跨平台技巧实现的杠杆作用

跨平台的困难 跨平台设计技巧 平衡跨平台设计与专对某些平台的设计 跨平台组件和抽取层 跨平台设计受到的惩罚 对 Java 的乐观主义和失望 因特网时代的模块结构 导航者/通信器产品及项目的演化 重组客户软件的问题 客户软件技术策略方面的变化 平衡结构与新特性方面的工作 客户软件商业模式的变化 共享组件的战略 成立做共用组件的部

门 把核心技术重新铺到各产品小组 客户软件和服务器组的平行开发 通过 Mozilla. org 平行开发

第五章 发展战略 (309)

灵活、快速和“适度放松控制”

方法优先的演化 从“黑客”文化到企业软件 微软公司的同步与稳定 网景公司的同步与稳定 测试及开发人员比率的争论 网景的测试战略 客户软件测试评估 服务器测试评估 测试自动化的虚幻目标 网景的β版测试革命 太多β发布,越来越少的反馈 在公司内部使用公司产品得到的反馈 其他产品及方法改进举措

第六章 因特网时代的竞争 (415)

从网景和微软得出的教训

柔道技巧之一:快速扑向新产品和新市场 柔道技巧之二:战略及其实施中的灵活性 柔道技巧之三:利用杠杆的所有支点 因特网时代竞争中不可做的事情 网景及未来

附录 1 网景大事纪 (456)

附录 2 网景产品 (468)

附录 3 采访录 (471)

第一章

前 言

因特网时代的竞争

人类世界时常来一次技术革命，从而改变人类生活和彼此交往的方式。古代初人类经历过农业、灌溉以及土木工程的兴起，这些发展导致城市与城市文化的创建。中世纪的各民族体验到印刷机的发明，这门技术使书籍、杂志、报纸，还有印刷的字——信息——无处不在。早期的现代欧洲人率先进行工业革命，并在现代科学和工程技术上领先一步。新的发明，比如引擎和工厂，以机械器具和非动物的力量替代了动物和人类的劳作。然后，技术在19世纪中叶以后获得长足进步，世界在相对较短的时间内，接二连三地看到了一系列新器具的出现，电报、电话、无线电、汽车、飞机、电视和计算机——这还只是提及人们知道得多一些的通信和交通方面的发明。

如今，我们有了因特网。因特网是计算机的网络，数千万台计算机，大大小小的计算机，遍布全世界。说得更准确些，它是网络中的网络，基于一套软件技术，可以驱动计算机硬件发送、接收以闪电速度在世界范围的电子高速公路上快速移动的信息“包”，并使其定位。因特网已经发动了一场技术革命，改变了个人和组织生活及相互交往的方式。想像一下，人们把印刷机的力量（还有地球上的大部分报纸和杂志）与电报、电话、无线电、电

视和计算机的力量和速度结合在一起。再使这个结合品很容易使用，而且让大众也用起来便宜。那么，你就有了将因特网的潜在用途以最有用的形式表现出来的可能性，那就是世界范围的网络（简称万维网）。

因特网和世界范围的网络，加上浏览器作为用户的界面，正在使大众传播和大众网络科技发生一场革命，这样说并不夸张。因特网有可能，也很容易在几乎一瞬间将每一台计算工具与每一个数据库，和每一个能够使用通信工具（电话、电缆、卫星等）的人连接起来。结果，因特网就使大多数传统的组织，从美国国内税收服务署，到你当地的杂货店，都来了一个面貌一新的变化。数万家大大小小的公司都建立了网站，通过这些网站，你就可以购买货物和服务，或者收到宝贵（和不那么宝贵）的信息。这意味着，消费者可以在因特网上做普通的事情，比如订购杂货或者图书，并且寻找股票价格。他们也可以做复杂得多的事情，比如安排理想的行程，得到投资或者医疗建议，或者举行录像会议，与世界各地的人共享文件。对于工业化世界的任何一个人，对于处在发展中国家的许多人，进入这个信息和服务的巨大宝库的门户已经打开。其成本往往只是一台个人计算机的价格，或者是更廉价的装置，比如手持计算机，电视机顶盒，或者新的网络计算机，以及一条当地的电话线，还有每月几元钱。

因特网时代

为理解因特网上的管理与竞争方面的含义，我们从网景总公司的经验中抽出了一些教训，这是历史上成长最快的软件公司。

1994年,网景公司在舞台上进行了爆炸性的表演之后,它就成了网络的代名词。一年之后,网景公司获得更大的名声,虽然不是自己想要的名声,因为微软公司这家专门制造软件的世界最大软件公司,向网景发出了生死挑战。这两家公司都是为了争夺对因特网上一些关键产品的控制权。一个是浏览器,它可以为用户提供连接因特网的图形界面;另一个是服务器,它是一种特别的软件程序,在一些高性能的PC机和主机上运行,而且发送或者“服务”信息(包括图片和声音)给浏览者。还有就是门户,也就是像Yahoo!和AOL.com(美国在线)一样的网址,它们将一些信息积聚在一起,并成为用户冲浪的起始点。

看起来很难相信,网景和万维网10年以前甚至都不存在,而且,因特网也还只是个令人好奇。但并没有多少人知道的东西。因特网是在60年代开始的,当时用作一个神秘的网络,用来连接大学和政府计算机。科学家希望交换数据和电子邮件。政府官员希望能够在核战争引起传统的通信器材失灵时进行联系。约在20年前,因特网就是在这个小圈子里流传的东西。接着,1989年,日内瓦郊外的欧洲粒子物理研究室(CERN)的一位英国研究员迪姆·本纳·李编制了一个方法,可以让科学家们更方便地利用因特网来共享信息。本纳·李确定了网络的核心元素——一个形成文本的方法(超级文本标志语言,或者叫HTML),一种通信标准(超级文本转换协议,或者叫HTTP),还有一个定址方案,以确定网址(统一资源确定器,或者叫URL)。然后,他又做了一个最原始的浏览器。1993年,伊利诺伊大学的一批在国立超级计算应用中心(NCSA)学习的学生接过了本纳·李的发明,把图形和多媒体特性加进浏览器,并使其在大众市场计算平台上运行,

比如视窗和麦金托什。结果就产生了 Mosaic 导航器,这是一种极流行的玩具和信息接入工具。今天所有的大多数浏览器,包括网景的导航器及微软的因特网探索者,都是从 NCSA 的 Mosaic 那里承袭来的。

Mosaic 引发了一场革新风潮,并导致越来越多的字母竞赛。跟因特网相关的人们不得不学习很多新概念,几乎每天都要学一些新词。除开 HTTP 和 HTML 之外,还有两个早期的标准可以确定因特网如何发送和接受信息,那就是 FTP (文件传输协议) 和 TCP/IP (传输控制协议/因特网协议)。别的许多标准也很快出现,用于发送数据和影像图片以及因特网上的电话交流。这些技术的快速出现就是一个证明,说明网络有无穷的动力。不过,更重要的证据是以因特网为基础的软件和服务在几年功夫内的爆炸性发展。一些公司利用网上的技术,很快便成长为有数百名,甚至上千名员工的企业,收入很快以数亿美元计,且还有数十亿美元的市场价值。“因特网未来”一直在成倍成倍地增长,速度之快,使行业内的一些经理对我们说,他们无法有把握地预测,不知道应该开发什么样的产品,不知道应该使产品具备什么样的特性,不知道应该使用什么样的技术,也不知道哪些客户会提前 6 个月或者一年来购买他们的产品。不过,一些公司想开发出来的许多产品,比如新的操作系统、浏览器、服务器或者群组软件,以及一些比如电子邮件和电子公告板之类的应用软件,都需要至少 18 个月或者更长时间来设计、制造和测试。

以前的生活可不是这样的! 在过去的几十年内,许多公司总喜欢称赞长期计划的好处——看到未来 5 年或者 10 年。与今天相比,厂家也是花一些时间来做产品开发的。比如,微软启动了