

[美] 珍妮弗·艾斯琼 (Jennifer Edstrom) 马林·埃勒 (Marlin Eller) / 著

比尔·盖茨 的野蛮兵团

比尔·盖茨带领他手下的野蛮人，挥舞起棍棒，侵入对手的城池中“烧杀抢掠”……

BARBARIANS LED
BY BILL GATES

Microsoft from the Inside:
How the World's Richest
Corporation Wield Its Power



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

[美] 珍妮弗·艾斯琼 马林·埃勒/著

比尔·盖茨 的野蛮兵团

赵湘桂/译

BARBARIANS LED BY BILL GATES

Microsoft from the Inside:
How the World's Richest
Corporation Wield Its Power



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

比尔·盖茨的野蛮兵团/[美] 艾斯琼等著; 赵湘桂译. —北京: 中信出版社, 2003.9

书名原文: Barbarians Led by Bill Gates

ISBN 7-80073-948-1

I. 比… II. ① 艾… ② 赵… III. ① 电子计算机工业-工业企业管理-经验-美国 ② 盖茨,

B.一生平事迹 IV. ① F471.266 ② K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第083925号

Barbarians Led by Bill Gates

Copyright © 1998 by Jennifer Edstrom and Marlin Eller

Chinese (Simplified Characters Only) Trade paperback Copyright © 2003 by CITIC

Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

比尔·盖茨的野蛮兵团

BI'ER GAICI DE YEMAN BINGTUAN

著 者: [美] 珍妮弗·艾斯琼 马林·埃勒

译 者: 赵湘桂

责任编辑: 王正文 李潜虞

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 179千字

版 次: 2003年11月第1版 印 次: 2003年11月第1次印刷

京权图字: 01-2003-1720

书 号: ISBN 7-80073-948-1/F · 598

定 价: 21.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

献给

卡特林，我灵魂的伙伴

——珍妮弗·艾斯琼

献给

玛格丽特和埃尔登，我的父母

——马林·埃勒

事实上，我惟一的抱怨是：对于我，还没有人能写出一本令人满意的书。我并不喜欢现有的那些书中有关我的描述，那简直是难以置信的歪曲。更糟的是，他们没有捕捉住那些激动人心的瞬间和有趣的故事。例如，在那些艰难的抉择中，为什么会出现这些结果，哪些是由于运气的原因，哪些又是缘于技巧？

——比尔·盖茨



致谢

成百上千万微软的软件遍及全球，而且我敢打赌，如果你对微软不是有所了解，你是不会有兴趣读这本书的。我对微软的熟悉则与各位大不相同。当微软只有不到100个员工时，我就已经是其中的一名工程师了。在接下来的13年中，我一直在微软担任软件工程师和经理，与它共同成长。经过多年的发展，微软已经今非昔比了，现在它甚至每天都要聘用好几个新人。1995年我离开的时候，微软已经拥有两万多名员工，并仍然在扩张，它的冲击和影响还在继续。

在微软的时候，我目睹了公众对其观感的变迁。开始时，微软默默无闻，大家对它的反应是“没听说过”；后来它成了暴发户，大家开始羡慕；现如今微软已经成为了一个“巨无霸”，令人感到可怕又讨厌。作为一个当事人，多年来，看报纸和听分析家的评论，那感觉就像在听自己的录音一样，感觉十分奇妙。我不禁要问自己：“事实真是我听到的那样吗？我的声音真的有那么刺耳吗？”

身处公司的核心，我和战友们亲身经历的情况与外界对微软的看法截然不同。对外人对微软的看法是毁誉参半，然而这种看法马上又被权威人士批评，认为有失偏颇，最后形成了各种各样的谣言和猜疑。

虽然谣言和猜疑的存在也有一定的合理性，但我觉得，向大众传播的新闻都太简洁太整齐，常常以点代面，因此不可能体现微软杂乱无章的本质。他们总是寻求各种因果关系，因而常常将微软的成功归因于马基雅维里（Machiavellian，1469-1527，意大利文艺复兴时期的政治思想家，他主张君主应摆脱道德和神学的束缚，不择手段地使用权术，以巩固自己的地位——译者注）式的英明而不是出于侥幸。他们总是以为，微软高明的领导者绘制发展的蓝图，并小心谨慎地驾驶

着他们的油轮，让它安全通过每一个险峻的海峡。其实在自己人的眼里，那惊险的过程更像是在漂流，随时会传来这样的叫喊声：“噢，天啊，前面有巨大的岩石，大家向左靠！哦，不，错了，是在另一边！”

本书旨在对外人的看法进行某种程度的纠正。有关内容的选择的确是为了与公众对微软的普遍认识进行对比，但是我希望人们不要将这份内幕报导错误地看成是我企图要为微软开脱。我的初衷只是想加深或者改变你对微软的认识，使你认识到，真相绝非一个简单的故事可以概括，它更像呆伯特（美国漫画家斯科特·亚当斯创造的卡通形象——译者注）一类的卡通书里的情节。可想而知，一个拥有两万多人的巨型企业的种种经历不是任何一个单独的纪实作品就可以涵盖的。个中滋味，还需读者自己品味。

本书得以完成，得到了许多人的大力协助。许多人无偿地提供了大量资料和见解，并协助文稿的整理和删改工作。这些人包括编辑、父母、朋友、微软的同事、家人和亲戚，在此无法一一列举。我深怕遗漏对本书有重大贡献的人，在此，只能简单说声“谢谢大家”来表达我的万分谢意。

最后还要感谢各位亲爱的读者。如果没有成百上千万的顾客，如果不是你们愿意买我们的软件，使用它，砸烂它，诅咒它——投入你们的时间和金钱，一起分享这场微机革命所带来的种种奇迹和挫折，那么世界上将不会有微软，不会有传奇，也不会有听众。你们才是真正的阳光，是你们让微软如鲜花般盛开和成长，我衷心地感谢你们。

——马林·埃勒，于华盛顿州西雅图

我第一次遇到马林·埃勒是在1994年，那时我正在写一篇关于视频压缩技术的文章。当时微软的公关部门安排我采访埃勒。之后不久，他说他想写一本关于微软内幕的书。后来发生的事已成历史，在此就



不一一详述了。埃勒本来想以第一人称写一本自传，但后来我们决定把叙述者改为第三人称，不过仍把马林·埃勒作为书中的中心人物。这样一来，我们既能表达自己的看法，又能把在撰写过程中对许多人的采访也纳入本书。我要特别感谢马林·埃勒，是他给了我这个很好的机会。几年来，他总能接受我的采访，并帮我校订书稿，澄清事实，还引荐我结识了许多微软内部的资深人士。

和马林一样，我也可以说是对微软了解甚深，不过是从不同的角度。我的母亲1982年加入微软，掌管其公关部门；目前她继续通过自己的华艾公关顾问公司（Waggener Edstrom）负责微软的公共事务。我从13岁开始，就生活在微软的氛围之中，亲眼看见盖茨从一个无人青睐的书呆子脱胎成一个具有崇高威望的成功人士。但与埃勒不同，我从没有机会与那些真正使微软扬名的人结识，反倒是经常置身于微软的高层领导人之间。我参加了微软的无数次典礼，包括领导人的婚礼、新产品的发布会，以及与盖茨的晚餐等等。通过本书你将会看到不同的人从不同的角度对微软的看法将会有多么大的不同。

我要感谢所有参与写作的微软的工程师们，是他们拿出宝贵的时间，毫无保留地向我讲述他们的故事，耐心地讲解微软内部的运行情况，并向我提供了诸多帮助。

感谢我的母亲，尽管她不太赞成，但还是鼓励我去写。

裘芮公司（Currid & Company）的谢里尔·裘芮在整个成书过程中提供了必不可少的灵感、鼓励和支持；还有特德·朱利安，他提出了许多独到的分析和见解，在此一并致谢。

另外我还要感谢鲍勃·洛尔施和CRH公司的罗兰·汉森。

汉森提供了许多生动的细节，对长期以来我提出的无数问题表现了极大的耐心，对此我表示万分感谢。

特别要感谢凯瑟琳·沃伦博士和霍莉·哈伯德·普雷斯顿，她们杰出的编辑才能和鉴赏力对本书起了巨大的作用。约翰·多米尼在本



书筹备时期也提供了帮助，让我始终感激不尽。

感谢我们的代理商约翰·布罗克曼，感谢他的辛劳，替我们找到了这样优秀的编辑和出版商。

最崇高的敬意要献给我们的编辑威廉·帕特里克，他是亨利·霍尔特公司（Henry Holt and Company）最伟大的语言艺术大师，他依据本书的主旨锤炼了本书，并付出了无数的时间、热情，耐心地指导和支持我们，给本书增加了幽默感，为本书画下了完美的句号。

——珍妮弗·艾斯琼，于俄勒冈州波特兰

序

吉姆·克拉克（Jim Clark）看着电脑屏幕上的数据表，满意地笑了。这位52岁的网景通讯公司（Netscape Communications Corp.）总裁和创始人刚刚从他的首席财务官处拿到季度财务报表。1996年的财务状况不仅仅是好，而且是相当好。

克拉克往椅背上一靠，专注地盯着销售额：3.462亿美元，比起1995年有428%的惊人增长。这对于1994年刚成立的网景而言是非常了不起的业绩；当然，这也震惊了整个华尔街。自从1995年8月公开首次上市以来，网景的股票价格已经骤升了3倍，到1996年底其股票市值已超过50亿美元。克拉克个人拥有的股票价值已达10亿美元左右，这对一个在得克萨斯州贫民窟长大的孩子来说的确已是天文数字了。

这时克拉克桌上的电话响了，接线员通知他季度电话会议就要开始了。大约有100多位华尔街的股票分析家们等着向克拉克道贺呢。

事已至此，即使是长期以来支持微软的高盛投资银行（Goldman Sachs）也将其股票推荐表中微软的名字换成了网景。高盛的分析师们都把网景看做网络科技的新领袖。如今轮到比尔·盖茨和他的同仁们变成追赶者了。他们落到如此地步是有原因的，盖茨1995年12月时还在微软的简报上大放厥词说“网络浏览器不是什么了不起的软件”，现在他该为此付出代价了。

就在吉姆·克拉克准备向华尔街展示其1996年的公司财务报表的时候，美国人对于闪过屏幕底端的百事可乐（Pepsi）网址www.pepsi.com早已习以为常了。他们也很习惯在网景浏览器的地址栏中输入网址，无论是百事的网址或是其他上千个不同的网址。美国人已经开始疯狂地登



录互联网，网景则占领了83%的互联网浏览器的市场，微软仅以可怜的8%名列第二。

具有讽刺意味的是，微软原本可以在这个市场上占有优势，可惜当初对这个充满宝藏的互联网市场熟视无睹。

目 录

致谢	IX
序	XIII
1. 盖茨挥舞棍棒	1
2. 行销魔法	15
3. 盖茨的麦金托什机之梦	39
4. 急行军之旅	53
5. 一切为了IBM	65
6. 暗度陈仓	83
7. 跟IBM分道扬镳	93
8. 手写输入之战	109
9. 决战时刻	125
10. 让梦想成真	141
11. 挺进孟斐斯	157
12. 避开子弹	175
13. Windows 95——威力无穷	183
14. 齐心协力战法庭	201
跋	223

1.

盖茨挥舞棍棒

微软是一家年轻的公司，还不够成熟，还不能够兼顾公众的利益和市场的道德。

——美国地方法院法官斯坦利·斯波金（Stanley Sporkin）



内森·迈佛德（Nathan Myhrvold）一边在键盘上快速地飞舞着他粗胖的手指，一边盯着他21英寸的电脑屏幕。绝大多数的微软工程师都会被他的打字神技折服，而且迈佛德不是一个普通的电脑黑客，他还是一名物理学博士，曾在剑桥和斯蒂芬·霍金一起研究过重力的量子场论。他也是盖茨亲手提拔的技术创新工作的负责人，负责主导微软未来的发展方向。无论是对高科技产品还是美食，迈佛德总是喜欢享受最新的和最好的；在1986年他自己的公司被微软吞并前，这一习惯就已经养成了。

迈佛德打完他的最新一份公司内部备忘录“消费者信息的形式与协议”（Formats and Protocols for Consumer Information）以后，执行了电脑拼字检查。迈佛德的打字速度神乎其神。他老早就拒绝使用老式的QWERTY键盘，这种键盘经过特殊设计，可以防止人们在打字速度加快时卡键；他使用的是1936年设计的DVORAK键盘，这使得他的打字速度快了一倍。

而且迈佛德的打字量也大得惊人。

这份备忘录分发的名单包括人们最熟悉的那几个家伙：比尔·盖茨、迈克·梅普尔斯（Mike Maples）、保罗·马里兹（Paul Maritz）、查尔斯·西门伊（Charles Simonyi）和一些资深工程师，例如马林·埃勒和默里·萨金特（Murray Sargent）。这份备忘录一共要分发给44个人，它将改变公司的发展方向。

嘱咐秘书分发文件之后，迈佛德径直走进了埃勒的办公室。埃勒的办公室与他的办公室仅隔两个房间。他们都在9号楼，从那儿向外望可以看见微软园的中央喷泉。埃勒是一个才华横溢的软件工程师，但也是一个相当固执的人。他在迈佛德之前很多年就已经加入微软了，他有着老派人特有的理性的怀疑主义精神。

“马林，你的人手够了没有？”迈佛德问道。

埃勒停止打字，从17英寸的电脑屏幕前抬起头，说：“啊哈，是



的，谢谢你把戈登·惠滕（Gordon Whitten）派到我们小组。”

内森笑了笑。戈登·惠滕也是一个绝顶聪明的保守派，并且跟埃勒一样不服从管理。迈佛德认为他们是完美的一对。希望这样一来，他们可以针尖对麦芒，斗个你死我活。

迈佛德转身向门口走去，准备离开。

“对了，”他转头说道，“有空看一下我的备忘录吧，里面规划了你们小组的工作任务。”

埃勒听了之后，若有所思。

迈佛德的备忘录就像是一份内部的宣传海报，很大程度上是为了推销他的想法，主要是想说服盖茨相信他所谈的科技发展方向有很好的投资前景。这份备忘录也像一个警示牌，告诉其他主管人员，远离他的领地。上面写着“这是我的小组的事情，我们会全权处理”。备忘录中还暗示了微软要提高警惕，防范同行业的竞争者。

迈佛德所撰写的备忘录经常能在微软一石激起千层浪，像埃勒这样的软件工程师每次看到它时都对它咬牙切齿。因为他的备忘录的跨度总是几十年，谈到许多在未来才会出现和实现的技术。迈佛德的有些想法可以说是创见，其余的则只能称为异想天开。迈佛德见多识广，阅读广泛，但并不总是深思熟虑。那些看过迈佛德的备忘录的人通常分不清哪些是真实和可能的，哪些只是纯粹的科幻小说。迈佛德看起来并不十分关心其中的分别，这使得他的备忘录更加具有危险性，因为你很难跟这种非理性的人争论。你怎么能证明他所说的十年以后才会发生的事情是对还是错呢？

埃勒没有理由惧怕这样的备忘录，他的小组所进行的开发工作无可挑剔，所以迈佛德的苛刻要求不能改变什么。

埃勒离开他的办公室，沿着走廊向9号大楼的中央走去。所有微软的大楼都是X形的。文具室、收发室和咖啡间都在X形中间的交汇处。这样的设计是仿效IBM的做法，这样能够更好地采光，使有窗口



的办公室的数目达到最大化。

埃勒从冰箱中抽出一罐可乐（这是微软为它的11 000多名员工免费提供的），然后朝着收发室走去。他放下可乐，从自己的信箱中取出邮件，转身离开。邮件最上面就是迈佛德的备忘录，看起来很厚。

埃勒走回他的办公室，才几分钟的时间，桌上那堆文件好像又厚了许多。说实话，他更喜欢公司内部的电子邮件系统，这样他可以随时删除各种垃圾邮件和备忘录，不必让自己的文件夹和垃圾桶充满垃圾文件。他每天早上花两个小时浏览上百封电子邮件，但11点钟一到，他会直接按“delete”键删除邮件。埃勒认为，如果邮件真的很重要，发信者会再发一次。

埃勒坐在桌旁，将迈佛德长达12页的备忘录迅速浏览了一遍。这份备忘录描述了一个以电视与电脑的结合为代表的新兴市场，还谈到微软应采取什么行动才能巩固在这一市场的统治地位。实际上，这并不是迈佛德一个人的先见之明，而是集体智慧的结晶。只不过迈佛德有时间将这一观点经过系统整理后写出来。而且，公司内部只有少数几个他这号的人才会有秘书，可以帮他复印和分发文件。

埃勒把他的黑色贝雷帽往后推了推，低头喝了一口可乐。即便是在夏天他也会戴上这个标志性的帽子，使自己的秃脑门不受阳光的照射。冬天他会留起大胡子，夏天则把胡子刮掉，满脸清爽，露出可爱的笑容。他舔了舔手指，将备忘录翻到第4页，上面详细描述了埃勒正在进行的技术研究。

埃勒属于高端消费类技术研究小组（advanced consumer technology，简称ACT），它是迈佛德新近成立的一个部门。盖茨决定要成立高端消费类技术研究小组是想把微软建成第一家有专门研究高端技术的部门的软件公司。这个部门有两大任务：第一，研究和开发Windows操作系统的附加产品；第二，这个部门将吸收一部分微软的令人无法容忍的高额利润，从而避免政府的进一步审查（这一目的也是分析家经常猜测的）。



从1988年开始,各地的检察官早已将微软视为巨型的垄断企业立案跟踪,恐怕它的势力越来越大,最终难以收拾。

高端消费类技术研究小组最初努力的方向是互动电视和低带宽在线服务,还有其他宽带互联网应用软件的开发。迈佛德的手里同时有好几个很好的计划,但最现实的是备忘录里提到的低带宽互联网战略。

一个月前,当迈佛德手持指示棒,在白色屏幕上指点江山,规划他的种种构想时,马林就说:“低带宽将会是最赚钱的行当。”

迈佛德一边用手抓着胡须,一边点头表示赞同。不管他真正是怎么想的,至少,埃勒将他的点头理解为赞同。

低带宽的概念就是用电话线把电脑连起来,通过标准协议在网上世界交换信息,以形成一个万维网(World Wide Web,简称WWW)。不过,1992年的时候,微软和世界上的任何其他地方都不存在万维网。

虽然如此,现在,由微软来建立一个人人可以采用的网上标准协议的时机已经成熟。如此一来,微软就可以拥有随之而来的所有网络应用软件的标准,这样就占领了一个市场先机。

这应该是盖茨的拿手好戏,毕竟,他是标准化的鼻祖。20世纪70年代中期以前,盖茨还没加入电脑界的时候,世界上同时存在着各种各样的操作系统,他们采用不同的编程语言,相互之间没有共同点,所以无法交流。盖茨最早表现出来的天才是将不同的语言统一成BASIC程序语言。

接下来,在10年之间,微软又故伎重演。使电脑操作图像化,用Windows给操作系统制定了全新的标准。所以微软对网络做出同样的动作并不是什么新鲜事。正如迈佛德在他的备忘录里提到的,微软已经有了将网络图像化的理念: