

极限超速

微软争霸网际网路

Overdrive

Bill Gates and the Race to Control Cyberspace

by James Wallace

詹姆斯·华理士 著

叔君 译

一九九七《富比士》排行榜位居第一名,资产净值跨越 360 亿美元,美国最钦佩的人排行远远超过克林顿的电脑业“绿色巨人”比尔·盖茨争霸网际网路内幕:

极限超速

Overdrive

詹姆斯·华里士(James Wallace)著
汤淑君 译

兰州大学出版社

责任编辑:均 益

封面设计:李 洋

极 限 超 速

(美)詹姆斯·华理士 著

汤淑君 译

兰州大学出版社出版发行

兰州新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 14 印张 300 千字

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN 7—311—00960—4/K·111

定价:22.80 元

〈专文推荐〉

发人深省的微软传奇

八十年代,微软在 IBM 相容 PC 风行的风潮带动下,成为世人进入个人电脑世界的“门槛”。无论是软硬體设备供应商,或是个人使用者,大部分均需透过微软所提供的软体,执行个人电脑上的各种基本功能。

在个人电脑的大量普及下,微软以“绿色巨人”的封号,取代了主宰全球电脑世界多年的“蓝色巨人——IBM”,成为科技产业的龙头公司。微软的传奇,不仅吸引了全球科技界人士的目光,微软多年来“卡位”与“蚕食鲸吞”的策略,更成了管理、科学界最动人的活生生教材。

不留余地的产业肉搏战

历经十几年的产业丛林战争,微软不仅未见疲态,包括视窗系列的新软体、网际网路上的种种行销策略,真是令人目不暇给之外,也令人惊恐于微软之外的软体世界,是否真正存在其他软体公司存活的空间。在本书中,我们可以看

到微软与网威(Novell)的商战中,产业资源强取豪夺的惊险过程,看到透过政治资源的角力,微软如何在反托拉斯的压力下全身而退,也看到微软力图运用好莱坞的资源,创造一个多媒体的网路世界。

我们从微软许多成功的故事中可以发现,微软总裁比尔·盖兹扮演了关键性角色,专注、专业,加上毫不留情的产业竞争策略,比尔·盖兹为微软披荆斩棘,开拓出一条事业经营的坦途。然而在比尔·盖兹之外,微软快速成长,但又具弹性的组织形态,无疑也是微软成功的关键。

就像英代尔总裁安迪·葛罗夫在《十倍速时代》一书中所提到的——“唯有偏执狂才能生存”的科技产业经营警句一般,在微软觊觎的产业领域,比尔·盖兹的睡榻之侧显然不容他入鼾睡。在网威等软体公司总裁眼中,比尔·盖兹就像一个贪得无厌的产业资源掠夺者一般,一再成为弱肉强食世界中,最令人咬牙切齿的赢家。然而,无可否认比尔·盖兹超越常人的经营视野,更是微软之所以能够屡次杀出重围的关键,事业经营者对于事业领域的真正理解与掌握,将对公司的营运绩效产生决定性影响,相信我们可以从微软的成功经验中获得许多印证。

事实上,微软内部除了比尔·盖兹这个超级明星之外,随时因技术、市场发展需要而成立的“任务小组”,更发挥了承先启后的关键效果。无论是发展微软网路或视窗系列的产品,微软因时、因地制宜的组织管理形态,无疑已经成为许多新兴公司的效法的典范。在过去工业化时代中,每一个人、每一条生产线都能够在事先审慎的规划下逐一落实。

但在资讯化社会中,多元化的产业经营形态,瞬息万变的技术不断推陈出新,我们已经无法以过去的组织形态,面对许多未知的未来。如何管理组织内部的“缓冲能量”,显然也已经成为科技事业经营者不可或缺的管理能力。

网际网路——产业竞争的决战点

就像比尔·盖茨崇拜达文西,不惜代价购买达文西的真迹一般,微软在网际网路兴起后,不惜代价的想掌握网际网路上的兵家必争之地。自从网景公司的浏览器在网际网路市场上取得明显的领先地位后,微软一直视网景为眼中钉,因此从一九九六年夏季起,即推出一个整合视窗九五与浏览器的软体,微软希望利用作业系统软体夹带网路软体,以创造微软在网际网路上的影响力。

在微软尝试购并网景不成后,微软与网景在网际网路上的战争正式进入白热化阶段,未来双方决胜的关键将在于相关应用程式的多寡,以及资料、题材提供者的支持程度而定。微软不计成本的行销手法,的确已经对网景造成莫大威胁,但网景在市场上仍有一定的领先地位,且在网际网路上的作业平台也并非仅有视窗系列产品而已,微软如何在跨平台作业系统上,持续推出能符合市场需要的产品,也将是微软与网景市场争霸战中,最关键的一次战役。

实现一切可能的梦想

在科技的世界里,似乎一切梦想都将成为可能。在“大者恆大”的理论中,微软以全球化的行销手法,推出视窗系列产品的大手笔做法,似乎让有心经营软体市场的人士望而却步。

然而,许多产业界人士都相信,未来让微软这类主宰全球市场的“巨人”公司走向衰亡之路的,必将是一些名不见经传的小公司。网际网路与网景公司的兴起,让微软胆颤心惊,谁知道下一个世际的新技术中,哪种会真正颠覆产业价值,创造全新的事业经营环境。已经成为巨人的微软,能否一再通过产业的考验,继续成为市场赢家?大部分的人也许都会认同,微软就像 IBM 一般,终将会为新兴的公司所取代。但无可否认地,微软创造了资讯化时代一个最成功的典范,微软的成功故事,也将永远为世人歌颂。

序

这项计划始于一九九六年春,出版商约翰·威利公司(John Wiley & Sons)要求我更新我前一本与吉姆·艾利克森(Jim Erickson)合写的书《壮志凌霄》(Hard Drive)。但我不久就发现,自一九九二年《壮志凌霄》出版以来,已发生太多事,因此有必要写另一本书,详述网际网路(Internet)的兴起和微软的因应方式。

和《壮志凌霄》的情况一样,微软并未协助这本书的研究。该公司不满意《壮志凌霄》——那本书被美国地方法院法官史坦利·史伯金(Stanley Sporkin)引述,用来驳回微软与美国司法部一九九四年议定的反托拉斯同意法令。结果,微软又花了好几个月打官司,直到史伯金的裁决被推翻为止。

尽管微软表面上拒绝提供这本书任何援助,该公司某些员工和主管仍同意接受非正式访谈。本书未列出他们的大名,但他们明白所指何人,我感谢他们协助我讲这个故事。

但我要把最特别的谢意献给我的编辑,约翰·威利公司

的汉娜·莲(Hana Lane)女士。她给我希望和鼓励。由于我多次赶不上截稿期限,或许她的预期寿命因此缩短了不少。

若不是约翰·威利公司其他朋友不厌其烦地努力,本书不可能写成。他们包括:总编辑马希亚·撒姆尔(Marcia Samuels)、制作部主任伊莉沙白·杜柏(Elizabeth Doble),以及自始至终都保持冷静给予本书全力支援的发行人盖瑞·海尔费利克(Gerry Helferich)。

开始写《极限超速》时,我正为一本有关宝兰(Borland International)国际公司菲利普·康恩(Philippe Kahn)的书作研究。那项计划被这本书叉开了,但之前菲利普拨出大约五十个小时的时间供我访问。那些访谈提供关于电脑工业的宝贵见解与资讯,我把那些访谈所得的相关材料收录在本书里。我感激的不只是他的协助,还因他待我很亲切,尤其是我不得不告诉他必须停止写他的书,转而写另一本书描述其死对头——比尔·盖兹——的时候。

最后,我想感谢两位在我生命中十分亲近的人:琳达·莫尔(Linda Moore)和贾姬·林斯坎(Jackie Lincecum)。琳达协助我熬过写这本书时的两次低潮。贾姬不辞劳苦地写访问记录,尽管她另有全职工作。更重要的是,她给我的爱、友谊和支持,没有这些,我可能早已迷失自我。

詹姆斯·毕理士

西雅图,一九九七年二月

目 录

发人深省的微软传奇 / 黄钦勇	(1)
序	(5)
前 言	(1)
战争前奏曲	
第一章	(13)
前方之路	
第二章	(31)
反托拉斯官员	
第三章	(85)
网际网路初级班	

第四章		(137)
	光棍大亨娶太太	
第五章		(169)
	小子迎战巨人	
第六章		(223)
	睡狮觉醒	
第七章		(277)
	只谈网路	
结 尾		(337)

战争前奏曲

前言

盖茨爆发怒火

马戏团领班比尔·盖茨变得愈来愈急躁。微软（Microsot）绿油油的草坪上已搭起巨大白色帐篷，为的是这场狂热的马戏表演——众所周知的视窗九五（Windows 95）发表会。帐篷下，这场号称世上最盛大演出的彩排，进行得并不顺利。经过几周来空前的大肆宣传，这个全球仿佛都在谈论的日子只差几小时就要来临，而这正是演练发表日脚本的最后机会。

次日早晨，一九九五年八月二十四日，二千五百多位以上的新闻记者、工业巨子、特别来宾以及盖茨的亲友，将群聚在这座偌大的帐篷里，倾听微软董事长发表一篇如今听来已是陈腔滥调的演说，讲的是视窗九五如何改变这个世界。美国四十二个城市和全世界主要首都无数的观众，也会透过卫星电视转播观看。微软在这场电脑工业史

极限超速

上规模最大也最热闹的产品发表会上，已投资超过二亿五千万美元——要命！这是历来消费产品最盛大豪华的行销演出，超越新可口可乐或首届超级杯的盛况。但最后预演时，一连串技术上的小毛病，把盖茨气疯了。

也许唯一没被盖茨吼叫的人是谐星杰·雷诺（Jay Leno），他受重金礼聘为视窗九五盛会里的神秘来宾。可怜的雷诺。这位下巴方正的《今夜节目》（Tonight Show）主持人，正努力在第二天早晨之前学会用电脑。至少盖茨对雷诺展现罕见的耐性，解释滑鼠怎么摆、如何按。

但某些惹麻烦的配备就没那么幸运了。舞台上那部电脑开始出问题时，盖茨一度厌恶大叫：“喂他气得抽起鼠标垫，把它丢到到讲台上。不远处，一位获准在发表会数小时前压力紧绷之际，幕后采访盖茨的《今日美国报》（USA Today）记者匆匆地记笔记。

盖茨叱责某技术人员：“你这里的萤幕设定错误！”

傍晚时，雷诺已大喊吃不消。

雷诺走出帐篷时针对电脑讥嘲一番说：“我来的时候是电脑文盲，现在我离去时形同电脑智障。”

其他待在帐篷里的人无一能幸免于盖茨的怒火，特别是他的电视提词器故障时。但是要到他观看一支为次日表演特别准备的促销录影带时，他的愤怒才终于爆发出来。

盖茨对视窗九五行销经理布莱德·蔡斯（Brad Chase）大吼：“这支录影带胡扯一通！”

盖茨尤其对一个场景很不高兴，其中，某记者开玩笑地问一位主管，视窗九五能否改善他的性生活。影片里的

这句对白逗得帐篷里的少数观众哈哈大笑，盖茨却不觉得好笑。他绝没想到竟会有人试着把视窗九五和人类的性生活联想在一起（当然，没人敢跟盖茨说，他的公司为视窗九五宣传所花的两亿五千万美元，已经使它与太阳底下的一切事物结合起来）。

他火冒三丈地对蔡斯说：“我们在此处表达应该严肃！”

盖茨决定再看一次录影带。离影片结束还很早，不悦的表情扫过他的脸庞，展露一整天来的紧张压力，也表达他的裁决。

盖茨抱怨说：“我宁可什么都没有，也不要那样！”他随即离去，准备接受英国国家广播公司（BBC）一位女主播的访问。

巴菲特传授绝招

这场访谈是当天他最后一次在媒体上露面。他们提前十二小时左右，从当天早晨八点半开始，当时盖茨已结束第一回合媒体访问，三小时内完成十四家电视台的访问。那使他那周的媒体访问总数高达二十九次，包括《今日》（Today），《早安，美国》（Good Morning America），和《赖利·金现场秀》（Larry King Live）。结束那批访问后，在走向微软第八大楼他的办公室吃午餐的途中，他向《今日美国报》记者解释这些访问的价值。

他对记者说：“我必须问，那值得我拨出六分钟的时间

间吗？唔，那些节目都各有五万到十万名观众。所以那是杠杆原理运用得当的时间。”

杠杆原理运用得当的时间。这是媒体关系的一个概念，盖茨约一年前从好友华伦·巴菲特（Warren Buffett）那儿学来的。两人参加共同的朋友《华盛顿邮报》（Washington Post）社论版编辑，也是盖茨西雅图同乡美格·葛林菲尔德（Meg Greenfield）举行的宴会。盖茨在葛林菲尔德坐落于班桥岛（Bainbridge Island）——隔着普吉湾（Puget Sound）与西雅图相望——的住家草坪玩槌球，无意中听见巴菲特谈起他在所罗门兄弟公司（Salomon Brothers）交易丑闻事件中应付媒体的方法。盖茨手持长柄球槌走向巴菲特。

盖茨问：“你有请媒体顾问吗？”

巴菲特对好友说：“你只要把他们召集到一个房间，然后跟他们讲话就好了。”

那一周内，盖茨首度邀请西雅图媒体到他的办公室，接受一对一专访。

视窗九五摇滚派对

为推出视窗九五，盖茨已邀请世界各地大约五百位新闻记者和数十位电视工作人员，到微软设于西雅图东方林木茂密的郊区雷德蒙（Redmond）的公司场地赴宴。他们来自三十余国：从拉脱亚和土库曼到芬兰、法国到澳洲都有。他们来自报纸和电视网，从专业刊物到主流刊物，都

以不可计量的免费宣传，为微软倾力而出的广告推波助澜，成为直接脱胎换骨自六十年代的摇滚乐盛会，电脑工业的联谊会伍兹塔克（Woodstock）。

所有这些努力，换来的是有缺陷的软件升级，晚了两年多才上市的一千五百万行电脑码。

微软付了数百万美元取得滚石（Rolling Stones）合唱团的歌“启动我”（Start MeUp）的使用权，作为视窗九五的正式广告歌曲。在英国，整片田野都被画上视窗九五多彩多姿的商标，吸引空中翱翔的飞机注意。微软甚至买下《伦敦时报》（Times of London）整个广告版面，并计划在产品推出当天赠阅一百五十万份，头版下方横批写着：“视九五。好得就连《时报》都免费。”在澳洲，载货船上一个四层楼高、上面覆满视窗九五商标的箱子将被拖到雪梨港，此外，还有舞者在街头表演。所有在推出当天诞生的婴儿都可获赠一套免费的视窗九五。在多伦多，一幅五百尺宽的视窗九五宣传旗帜将在一千八百尺高的国有加拿大国塔（Canadian National Tower）的一侧飘扬。在菲律宾，第一份运抵该国的这套新作业系统将献给慕斯总统（President Fidel Ramos）。在波兰，微软代表计划以潜水艇载运新闻记者下水，以体验没有窗户的世界会是如何。在纽约市，微软这个软件业巨人花钱使一百零二层楼高的帝国大厦（Empire State Building）浑身布满视窗九五的色彩。就连“杜恩斯伯利”（Doonesbury）连环图画也在视窗九五推出当周，以这套新的电脑作业系统为主题。

微软公司占地两百七十英亩的场地，这是个媒体与宣

传马戏团最佳的背景。摩天轮为这个场地外观转型，添上画龙点睛的一笔。一望无际的草坪缀以十五个大型白帐篷，最大的被用来容纳两千五百位受到特别邀请的贵宾。其他超过一万名来宾也收到微软以外单位发给的参加证。其他十四座帐篷将挤满软件公司的主管，解说他们设计用来搭配视窗九五使用的应用软件。百余家软件公司已登记参加。

午夜抢购长龙

尽管推出时间正式订为八月二十四日星期四早上十一点，但早在盖茨与雷诺在大帐篷里做最后彩排而大发雷霆前，这场派对就已展开。

为使消费者相信是必须拥有的产品，微软用精明的行销方法，宣称视窗九五在九五在八月二十四日当地时间午夜十二时零一分之前不得发售。从东岸到西岸，货架上摆满视窗九五软件的零售商店决定在午夜开门，一群群消费者深受行销宣传刺激，迫不及待地想成为第一批购得这套号称宇宙有史以来最棒软件产品的人。电脑连锁店电脑美国公司（Comp USA）安排全国八十六家门市破天荒营业到午夜以后，并且提供免费披萨给所有顾客，以及给购买视窗九五者美国航空公司（American Airlines）机票的折价优惠。

在纽西兰这个最先迎接新的一天的英语系国家，一到午夜，第一份视窗九五软件的买主是奥克兰（Auckland）