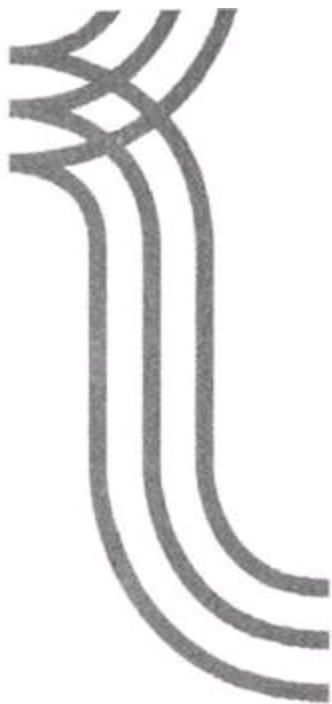




浪潮之巅

吴军 著

JUST { PUB



JUST { PUB

浪潮之巅

On Top of Tides

吴军 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

近一百多年来，总有一些公司很幸运地、有意识或无意识地站在技术革命的浪尖之上。在长达十年甚至几十年的时间里，它们代表着科技的浪潮，直到下一波浪潮的来临。从19 世纪末算起，AT&T公司、IBM 公司、苹果公司、英特尔公司、微软公司、思科公司、雅虎公司和 Google 公司都先后被幸运地推到了浪尖。虽然，它们来自不同的领域，中间有些已经衰落或正在衰落，但是它们都极度辉煌过。本书系统地介绍了这些公司成功的本质原因及科技工业一百多年的发展。在这些公司兴衰的背后，有着它必然的规律。本书不仅讲述科技工业的历史，更重在揭示它的规律性。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP) 数据

浪潮之巅/吴军著. —北京: 电子工业出版社. 2011.8

ISBN 978-7-121-13951-2

I.①浪... II.①吴... III.① IT 产业—企业管理—美国IV① F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第129739号

责任编辑:李影

特约编辑:周绚

印 刷:

三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮 编: 100036

开 本: 720 x 1000 1/ 16

印 张: 36

字 数: 510千字

印 次: 2011年10月第4次印刷

印 数: 6000册

定 价: 55.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn. 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。服务热线:(010) 88258888

作者简介

吴军博士，毕业于清华大学计算机系(本科)、电子工程系(硕士)和美国约翰·霍普金斯大学计算机科学系(博士)。在清华大学和约翰·霍普金斯大学期间，吴军博士致力于语音识别、自然语言处理，特别是统计语言模型的研究。他曾获得1995年全国人机语音智能接口会议的最佳论文奖和2000年Eurospeech的最佳论文奖。

吴军博士于2002年加入Google公司。在Google，他和Amit Singhal(Google工程研究院院士，世界著名搜索专家)、Matt Cutts(Google作弊官方发言人)等三位同事一起开创了网络搜索反作弊的研究领域，并因此获得Google工程奖。2003年，他和Google全球架构的总工程师朱会灿博士等共同成立了中日韩文搜索部门。吴军博士是当前Google中日韩文搜索算法的主要设计者。在Google期间，他还领导了许多研发项目，包括许多与中文相关的产品和自然语言处理的项目，并得到了当时公司首席执行官埃里克·施密特和创始人谢尔盖·布林的高度评价，此外，他还在谷歌黑板报上发表了《数学之美》系列博客。

2010年Google中国战略调整后，吴军、Google图片搜索创始人朱会灿、Google中国工程研究院副院长颜伟鹏加入腾讯，吴军成为腾讯副总裁和搜索业务负责人。

2012年5月，腾讯搜索业务进行了极大调整。6月，吴军离职腾讯，重回Google。

序言

李开复

最早看到吴军博士的《浪潮之巅》，是在Google黑板报上。2007年，任Google资深研究员的吴军，应邀为Google黑板报撰写文章，介绍他对互联网和IT业界兴衰变化的观察和思考。由于文章篇幅较长，被单列为“浪潮之巅”栏目分次刊出。设立该栏目的直接收获就是，Google黑板报随后人气大增，增加了大批的追随者。作为《浪潮之巅》的最早一批读者，我当时就感觉，这个系列完全应该编纂成书，如今，这个感觉变成了现实。

对于吴军，我比较熟悉，因为在语音识别领域，我们都有着共同的研究兴趣，并曾作为同事有过很多交流。吴军在清华大学获得学士和硕士学位，在美国约翰·霍普金斯大学获得计算机博士学位，致力于语音识别、自然语言处理等领域的研究。我在2005年加入Google时，吴军已经在那里工作多年。他在Google期间参与主持了许多研发项目，并在国内外发表过数十篇论文、获得和申请了近十项美国和国际专利。

我认识很多顶尖的工程师，但具备强大叙事能力的优秀工程师，我认识的可以说是凤毛麟角，而吴军是其中之一。从AT&T、微软、Google、思科等引领整个时代浪潮的公司历史叙述，到硅谷之所以成为科技中心所依靠的天时、地利、人和因素，再到科技公司发展壮大过程中风险投资、银行、产业规律各自扮演的角色，以及新时代背景下金融危机和云计算（CloudComputing）为科技产业带来的冲击和革命……虽然每个人的观点不尽相同，但是通过这本书中看似波澜不惊的行文，你会读出一个从事互联网行业十多年的“老行家”个人独到的见解，以及一个身处“浪潮”中的“弄潮儿”的切身体会。

作为“兼才”，《浪潮之巅》恰恰因此具备了两方面的优势。首先，作为一位曾每天与程序、算法、科研打交道的Google最优秀的研究员，势必能更客观地描述那些科技公司的兴衰得失，不会人云亦云，更不至于离题万里；第二，作为一位拥有写作天赋的工程师，吴军能够确保文章的有趣与可读，不会容忍自己的作品成为一本呆板的教科书式读物。

《浪潮之巅》又不仅是一部提供“快乐阅读”的大公司商业史，它融汇了作者多年来的所见所闻，更包含了大量的独立思考与独特见解。这份心血，不仅是他个人的天赋使然，也是他始终在研究领域孜孜不倦的成果。

值得一提的是，吴军的文章，没有将目光局限在大洋彼岸，内容上也不仅是停留在对若干巨头企业的探查。作者试图从整个产业链上向读者揭示科技公司的运作规律，并通过大量的调研与观察，客观分析中国本土企业在这次科技浪潮中的地位与影响。实际上，作者吴军本人也已离开了Google，目前正在一家中国著名互联网公司担任其核心业务的领军人物。

《浪潮之巅》不是一本历史书，因为书中着力描述的，很多尚在普及或将要发生，比如微博与云计算，又比如对下一代互联网科技产业浪潮的判断和预测。从文字中可以看出，作者对科技、对创新、对互联网都充满“虔诚”信仰，并为之激情四射。

我想，对所有身处并热爱高科技行业的人来说，对所有渴望创新、欣赏创新的中国创业者来说，《浪潮之巅》都是一本可读性很强的作品，足以做到“开卷有益”！

2011年4月于北京创新工场

前言 有幸见证历史

近一百多年来，总有一些公司很幸运地、有意识或无意识地站在技术革命的浪尖之上。一旦处在了那个位置，即使不做任何事，也可以随着波浪顺顺当当地向前漂十年，甚至更长的时间。在这十几年到几十年间，它们代表着科技的浪潮，直到下一波浪潮的来临。

从一百多年前算起，AT&T公司、IBM公司、苹果（Apple）公司、英特尔（Intel）公司、微软（Microsoft）公司、思科（Cisco）公司、雅虎（Yahoo）公司和Google公司，也许还有接下来的Facebook公司，都先后被幸运地推到了浪尖。虽然，它们来自不同的领域，中间有些已经衰落或正在衰落，但是它们都极度辉煌过。它们都曾经是全球性的帝国，统治着自己所在的产业。

这些公司里面大大小小的人在外人看来都是时代的幸运儿。因为，虽然对于一个公司来讲，赶上一次浪潮不能保证它长盛不衰；但是，对于一个人来讲，一生赶上这样一次浪潮就足够了。对于一个弄潮的年轻人来讲，最幸运的莫过于赶上一波大潮。

加拿大作家格拉德威尔（Gradwell）在《异类》（Outliers）一书中介绍了这样一个事实：在人类历史上最富有的75人中，有1/5出生在1830~1840年的美国，其中包括大家熟知的钢铁大王卡内基和石油大王洛克菲勒。

这一不符合统计规律的现象的背后有着其必然性，他们都在自己年富力强（30~40岁）时，赶上了美国内战后的工业革命浪潮。这是人类历史上产生实业巨子的高峰年代。而第二个高峰年代就是从上世纪50年代末到70年代初的20年间，出现了苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯

（Steve Jobs）、微软公司创始人比尔·盖茨（Bill Gates）、太阳公司的创始人安迪·贝托谢姆（Andy Bechtolsheim）和比尔·乔伊（Bill Joy）、戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔（Michael Dell）、Google的创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）等，因为他们在自己年富力强时幸运地赶上了信息革命的大潮。而这恰恰发生在我们现在这个时代，我们每一个人都有幸亲历了信息革命的历史。

要预测未来是很难的，但是看看过去和现在，我们也许能悟出一些道理。我希望将我这些年来看到的和听到的人和事拿出来与大家分享。帮助读者，尤其是年轻的读者，对当今世界科技产业的发展有系统的了解。我会谈一谈我对每次浪潮的看法，对上述每个公司的看法，以及对其中关键人物的认识。在极度商业化的今天，科技的进步和商机是分不

开的。因此，我也要提到间接影响到科技浪潮的风险投资公司，诸如KPCB和红杉资本（Sequoia Capital），以及百年来为科技捧场的投资银行，例如高盛（Goldman Sachs），等等。

本书最初应崔瑾女士的约稿，以博客的形式在Google黑板报上连载。Just-Pub出版团队负责人周筠女士读后一直在热情地向读者推荐，并且后来和我约稿出版实体书。这前前后后有三四年的跨度，信息技术（Information Technologies，简称IT）产业的世界格局也发生了较大的变化，因此，这次在出版实体书时，我不仅补齐了全部的章节，也对原有章节进行了大规模的修改。书中适当地保留了一些章节的原貌，以帮助读者了解我的思考过程。

本书的结构有些独特，经常是介绍完一些公司后，中间穿插着一些其他的话题。一些媒体的朋友问我为什么这样组织全书？原因是为了帮助读者理解一些公司的决策的原因和它们的商业模式，必须提前介绍和它们相关的IT产业的一些规律。比如，在介绍英特尔公司和微软公司时，就一定会谈及半导体行业的摩尔定律和微机时代的WinTel体系¹，以及由此产生的微机时代IT产业的生态链。我们在后面分析其他公司时，又会多次提到这个生态链，因此必须在英特尔/微软之后，其他章节之前对IT的一些规律先做介绍。而对于影响科技公司业务和发展的幕后推动力，包括投资银行和风投公司，也必须在谈及一些公司的决策前先对其做一番介绍。因此，这本书在章节上做了一些特殊的安排。但是，全书基本还是按照时间顺序展开，也就是从AT&T和IBM这两个百年老店讲起，到微机时代，再到互联网时代，以及现在的云计算和互联网2.0时代。

在我写作的过程中，得到了很多人的帮助和鼓励，包括李开复博士、崔瑾女士、周筠女士、Google和腾讯的数百名年轻人，以及成千上万名的博客读者。Google北京的工程师吴根清、宿华和单久龙先生帮助我校对了部分章节，在此我对他们表示衷心的感谢。尤其需要感谢的是我的妻子张彦女士和我的母亲朱秀珍女士，她们不仅是我博客的第一读者，而且在我写作中给予我不断的鼓励和帮助。

吴军

2011年5月于深圳腾讯公司

附：作者发表于Google黑板报上的前言

编者按：当吴军跟我谈起想写这个《浪潮之巅》系列的时候，心中吃了一惊也有很多感动。吃惊是因为在我的印象中，吴军是谷歌的研究员、是《数学之美》的作者、是一个科学家，很难想象关注学术领域的他对商业领域也有着自己的观察。感动是因为收到第一篇文章，通读下来，感觉这些故事编纂起来出一本书也不为过！但他却投给我们这个“小小”的黑板报。读完文章受益颇丰，所以迫不及待的想分享给大家，希望大家能够喜欢。同时，也要借这短短的文字表达对吴军的谢意。最后，因为文章篇幅比较长，只能分几次刊出，为了帮助大家阅读和查找方便，我们单列了“浪潮之巅”栏目以期能够解决分次刊出带来的困扰。

近一百多年来，总有一些公司很幸运地、有意识或者无意识地站在技术革命的浪尖之上。一旦处在了那个位置，即使不做任何事，也可以随着波浪顺顺当当地向前漂个十年甚至更长的时间。在这十几年间，它们代表着科技的浪潮，直到下一波浪潮的来临。

从一百年前算起，AT&T公司、IBM公司、苹果公司(Apple)、英特尔(Intel)公司、微软(Microsoft)公司、思科公司(Cisco)公司、雅虎(Yahoo)公司和谷歌(Google)公司都先后被幸运地推到了浪尖。虽然，它们来自不同的领域，中间有些已经衰落或者正在衰落，但是它们都极度辉煌过。它们都曾经是全球性的帝国，统治着自己所在的产业。

这些公司里面大大小小的人在外人看来都是时代的幸运儿。因为，虽然对于一个公司来讲，赶上一次浪潮不能保证它长盛不衰；但是，对于一个人来讲，一生赶上这样一次浪潮就足够了。对于一个弄潮的年轻人来讲，最幸运的莫过于赶上一波大潮。要预测未来是很难的，但是看看过去和现在，我们也许能悟出一些道理。我愿意借谷歌黑板报的空间，将我这些年来看到的和听到的人和事拿出来与大家分享。我会谈一谈我对每次浪潮的看法，对上述每个公司的看法，以及对其中关键人物的认识。在极度商业化的今天，科技的进步和商机是分不开的。因此，我也要提到间接影响到科技浪潮的风险投资公司，诸如 KPCB 和红杉风投 (Sequoia) 以及百年来为科技捧场的投资银行，例如高盛 (Goldman Sachs) 等等。

Google（谷歌）研究员吴军

2007年7月17日下午 07:45:00

目录

简介

内容简介

作者简介

序言

前言 有幸见证历史

目录

第1章 帝国的余辉：AT&T

1.1 百年帝国

1.2 几度繁荣

1.3 利令智昏

1.4 外来冲击

第2章 蓝色巨人：IBM

2.1 赶上机械革命的最后一次浪潮

2.2 领导电子技术革命的浪潮

2.3 错过全球信息化的大潮

2.4 他也是做（芯）片的

2.5 保守的创新者

2.6 内部的优胜略汰

结束语

第3章 “水果”公司的复兴：乔布斯和苹果公司

3.1 传奇小子

3.2 迷失方向

3.3 再创辉煌

3.4 大难不死

结束语

第4章 计算机工业的生态链

4.1 摩尔定理（Moore's Law）

4.2 安迪-比尔定理 (Andy and Bill's Law)

4.3 反摩尔定理 (Reverse Moore's Law)

第5章 奔腾的芯：英特尔—Intel

5.1 时势造英雄

5.2 英特尔摩托罗拉之战

5.3 指令集之争

5.4 英特尔和 AMD 的关系

5.5 天步艰难

结束语

第6章 IT业的罗马帝国：微软—Microsoft

6.1 双雄会

6.2 亡羊补牢

6.3 人民战争

6.4 帝国的诞生

6.5 当世拿破仑

6.6 条顿堡之战

6.7 客厅争夺战

结束语

第7章 互联网的金门大桥：思科

7.1 好风凭借力

7.2 持续发展的绝招

7.3 竞争者

7.4 诺威格定理的宿命

第8章 英名不朽：杨致远、菲洛和雅虎公司

8.1 当世福特

8.2 流量、流量、流量

8.3 成也萧何、败也萧何

8.4 既生瑜何生亮

8.5 红巨星

结束语

第9章 硅谷的见证人：惠普公司

9.1 昔日硅谷之星

9.2 有争议的生死抉择

9.3 最有争议的CEO

9.4 亚洲制造的冲击

9.5 峰回路转

第10章 没落的贵族：摩托罗拉

10.1 二战的品牌

10.2 黄金时代

10.3 基因决定定理

10.4 铱星计划

10.5 全线溃败

10.6 回天乏力

结束语

第11章 硅谷的另一面

11.1 成王败寇

11.2 嗜血的地方

11.3 机会均等

11.4 硅含量不断降低

11.5 亘古而常青

结束语

第12章 短暂的春秋：与机会失之交臂的公司

12.1 太阳公司（Sun Microsystems）

12.2 Novell公司

12.3 网景公司（Netscape）

12.4 Real Networks

结束语

第13章 幕后的英雄：风险投资（Venture Capital）

- 13.1 风投的起源
- 13.2 风投的结构
- 13.3 风投的过程
- 13.4 投资的决策和公司的估价
- 13.5 风投的角色
- 13.6 著名的风投公司

结束语

第14章 信息产业的规律性

- 14.1 70-20-10律
- 14.2 诺威格定理
- 14.3 基因决定定理

结束语

第15章 高科技公司的摇篮：斯坦福大学

- 15.1 充满传奇的大学
- 15.2 硅谷的支柱
- 15.3 纽曼+洪堡的教育模式
- 15.4 创业的孵化器

结束语

第16章 科技公司的吹鼓手：投资银行

前言 有幸见证历史

- 16.1 华尔街和美国的金融体系
- 16.3 科技公司的上市过程
- 16.4 成也萧何、败也萧何
- 16.5 华尔街与微软、雅虎和Google的三国演义

结束语

第17章 挑战者：Google 公司

- 17.1 历史上最轰动的IPO
- 17.2 早期岁月
- 17.3 商业模式

- 17.4 个人英雄主义和群众路线
- 17.5 绝代双骄
- 17.6 感谢上帝，今天是星期五(TGIF)
- 17.7 不作恶
- 17.8 不败的神话
- 17.9 秘密军团
- 17.10 云计算和数据中心
- 17.11 Google 的新气象
- 17.12 3G 时代
- 17.13 进攻，永远是最好的防守

结束语

第18章 成功的转基因：诺基亚、3M、GE

- 18.1 从木工厂到手机之王（诺基亚 Nokia）
- 18.2 道琼斯的常青树（3M）
- 18.3 世界最大的联合体（GE）

结束语

第19章 印钞机：最佳的商业模式

- 19.1 Google的广告系统
- 19.2 Ebay和亚马逊的在线市场
- 19.3 戴尔的虚拟工厂

结束语

第20章 互联网2.0

- 20.1 互联网的前世今生
- 20.2 互联网2.0的特征
- 20.3 著名的互联网2.0公司
- 20.4 是革命还是泡沫

结束语

第21章 金融风暴的冲击

- 21.1 金融危机的成因

21.2 瑞雪兆丰年：优胜劣汰

21.3 潜在的商机到处都是

21.4 格局的变迁

结束语

第22 章云计算

22.1 云计算的起源

22.2 云计算的本质

22.3 云计算的核心技术和工程

22.4 对IT 产业链的颠覆

结束语

第23 章下一个Google

23.1 千亿俱乐部

23.2 岁岁年年人不同

23.3 新领域

23.4 关注亚太地区

结束语

后记

附录

编书者说（oxen）

再编书者说（lbear）

勘误

第1章 帝国的余辉：AT&T

1.1 百年帝国



图1-1弗伦翰公园日落

上面的图片是在九十年代拍摄的美国新泽西州弗伦翰公园 (Florham Park) 日落的照片。弗伦翰公园占地十几平方公里，大多是芳草地和森林，在森林中央，是一片中等规模的临湖的工业园——这是笔者见到的最美丽的工业园。在那里，每天都能看到天鹅在湖中悠闲地游荡，不时可以见到野鹿出没。这里原是石油巨头埃克森美孚 (Exxon-Mobil) 的地产，1996 年，这里来了一个新主人——美国电报和电话公司 (AT&T) 实验室。1995 年，如日中天的 AT&T 公司重组，分裂成 AT&T、朗讯和 NCR 三家公司。AT&T 下属的举世闻名的科研机构贝尔实验室也被一分为二。朗讯公司获得了一半的科研机构和贝尔实验室的名称。划归 AT&T 的一半研究室组成了 AT&T 实验室 (后来更名为香农实验室)，从原来的茉莉山 (Murray Hills) 搬到了弗伦翰公园。在那里，出过十一位诺贝尔奖获得者的 AT&T 实验室，像一颗进入晚年的恒星，爆发出极强的、但也是最后的光辉，然后就迅速的暗淡下来。十年后 AT&T 和朗讯公司分别被 SBC 公司和法国的阿尔卡特公司并购。十年前，我在 AT&T 实验室实习，当时大家的情绪都很高，实验室的气氛很像今天的谷歌。不少人的座位旁都放着上面这张美丽的夕阳照。现在想起来，它似乎预示着一个帝国的黄昏。

说起美国电话和电报公司，即 AT&T 公司，在美国乃至在世界上几乎无人不知、无人不晓。该公司由电话之父亚历山大·贝尔创立于

1877 年。电话的发明和 AT&T 公司的建立，第一次实现了人类的远程实时的交互通信（虽然电报比电话出现的早，但它不是事实交互通信），并且使得平民百姓受益。从 AT&T 创立的第一天起，它就是龙头老大，直到它被收购的那一天。但是，AT&T 的扩展速度远比今天的人想象得慢得多。它用了十五年 (1892) 才将生意从纽约地区扩展到美国中部芝加哥地区（当时从纽约到芝加哥一分钟的通话费是两美元一分钟，而当时的一美元的购买力相当于今天的五十美元。今天在美国打国际长途，也不过十美分一分钟）。三十八年后 (1915)，它的生意扩展到全国（但是从纽约到旧金山的电话费高达七美元一分钟）。四十八年后的 1927，AT&T 的长途电话业务扩展到欧洲。

一九二五年，AT&T 公司成立的研发机构贝尔实验室。贝尔实验室是历史最大的、最成功的私有实验室。由于 AT&T 公司从电信业获得了巨大的垄断利润，它拿出了产值的百分之三用于贝尔实验室的研发工作。（在很长时间里，贝尔实验室的人总是用不需为经费发愁这一条理由来吸引优秀的科学家到该实验室工作）这使得贝尔实验室不仅在通信领域长期执牛耳，而且在射电天文学、晶体管和半导体、计算机科学等领域领先于世界。它著名的发明除电话本身外，还包括射电天文望远镜、晶体管、电子交换机、计算机的 Unix 操作系统和 C 语言等等。此外，贝尔实验室还发现了电子的波动性，发明了信息论，发射了第一颗通信卫星，铺设了第一条商用光纤。在相当长的时间内，贝尔实验室不仅仅是信息领域科学家的首选工作单位，也是基础研究领域学者趋之若鹜的地方。那个时代进入贝尔实验室的人是很幸运的。如果是个人物，他可以成为业界的领袖，甚至得到诺贝尔奖、香农奖或者图灵奖。即使是一般的研究员和工程师，也会有很好的收入、可靠的退休保障以及受人尊重的社会地位。

AT&T 在很长时间内垄断美国并且（通过北电）控制加拿大的电话业务。一九八四年，根据联邦反垄断法的要求，AT&T 的市话业务被分出去，根据地区划分成七个小的贝尔公司。七家小贝尔公司从事市话业务，而 AT&T 公司从事长途电话业务和通信设备的制造。贝尔实验室划给了 AT&T，从贝尔实验室分出一部分，称为贝尔核心 (Bell Core)，划给七家小贝尔公司。不久，贝尔核心因为七个和尚无水喝，很快就推出了历史舞台，这当然是后话了。

现在，大多数人认为，这是 AT&T 走向衰落的开始。但我认为，AT&T 并没有因此而伤筋动骨。事实上，在接下来的十年里，AT&T 的业务得到长足的发展。虽然丢掉了市话服务，但是，它作为一个通信设备供应商，依然是市话通信设备几乎唯一的供货商。而且，虽然有 MCI

和 Sprint 两个长途电话竞争者，AT&T 仍然控制着美国大部分市场，利润十分可观，足以维持贝尔实验室高额的研发费用，使得 AT&T 在通信和半导体技术上仍然领先于世界。到一九九四年，它的营业额达到近七百亿美元，大致等同于今天它和 SBC 合并后的总营业额。

这一年，贝尔实验室的总裁梅毅强 (John Mayer) 博士率大规模的代表团访华，国家主席江泽民亲自接见了他们，足以说明对 AT&T 的重视。中国国家主席接见一个公司下属机构的总裁，这次可能是空前绝后的。AT&T 当时可以说风光到了顶点。

既然一九八四年那次分家并没有使 AT&T 公司伤筋动骨，那么又是什么原因造成了它的衰落呢？

敬请期待第二节《几度繁荣》、第三节《利令智昏》和第四节《外来冲击》

1.2 几度繁荣

一九九五年，可以说是 AT&T 公司的顶峰，接下来短短的十年，它便分崩离析，不复存在了。AT&T 不紧不慢地向上走过了百年，才爬到顶点，走下坡路却只要十年时间。（注：今天的 AT&T 是由当年小贝尔公司之一的西南贝尔公司几次以小吃大合并出的类似于水电公司的设施服务公司，这类公司在美国统统称为 utility 公司，毫无技术可言。）其实，从一九九五年起的这十来年间，AT&T 本来有两次绝佳的发展机遇，2000 年前后的网络革命，和从九十年代中期延续至今的无线通信的飞跃。AT&T 不仅没有利用好机会，反而在这两场变革中丢了性命。

AT&T 一百年来发展得很健康。虽然一百年来它一直受反垄断法的约束。但是，美国政府司法部并没有真正要过它的命，每一次反垄断其实是帮助 AT&T 修枝剪叶然后让它发展得更好。我们今天谈论作为美国仅有的两个被反垄断法拆分的公司之一的 AT&T 公司时，不能不看看 AT&T 的垄断地位是怎样形成的。（注：另一个被拆分的公司是美孚石油。）

在 AT&T 成立时，它的电话技术受专利保护，因此，它前十几年的发展一帆风顺。但是，早在 1895 年，它的专利技术就无效了。一夜之间，美国冒出了六千多家电话公司。我们以后还会提到，上个世纪初，美国还曾经有无数的汽车公司。十年内，美国的电话装机数量从两百万户增加到三千万户。这时，AT&T 通过领先的技术和成功的商业收购，很快扫平了所有的竞争对手。到上个世纪初，AT&T 几乎垄断了美国的电信业，并且在海外有很多的业务。1916 年，AT&T 成为道琼斯

20 种工业指数中的一家公司。（注 1：道琼斯工业指数早期包括 20 家上市公司，后来扩大到三十家。这三十家公司是美国支柱产业的大公司。因此道琼斯又成为蓝筹股— blue chips，因为蓝色的筹码是赌局中面值最大的筹码。注 2：AT&T 一直在道琼斯指数中，直到前几年被 SBC 代替。2005 年 SBC 并购了 AT&T 公司后，继承了 AT&T 的名称。但是这个 AT&T 不是以前的 AT&T）今天，这 20 家公司只有通用电气还在道琼斯指数中。

但是 AT&T 的麻烦也伴随着公司的发展而来，美国政府司法部盯上了它。1913 年，根据司法部的金斯堡（Kingsburg）协议，AT&T 不得不收敛一下它的扩张。1925 年，它甚至将除加拿大以外电信业务分离，专注于美国市场。这次收缩歪打正着，使它成功地在 1929-1933 年的大萧条中存活下来。可以想象，如果当初 AT&T 的摊子铺得太大，躲过经济危机的可能性会小得多。事实上，很多道琼斯工业指数中的公司都没有逃过那次经济危机。大萧条后，AT&T 公司恢复得很快，二战后，美国的电话普及率达到百分之五十。贝尔实验室也是成果倍出。最值得一提的是，在二战中，贝尔实验室的天才青年科学家香农提出的信息论。信息论是整个现代通信的基础。到五十年代，AT&T 发展到美国政府司法部不得不管一管的地步了。1956 年，AT&T 和司法部达成协议，再次限制了一下自己的行为。反垄断法逼着 AT&T 靠科技进步来提升自己的实力。因此，AT&T 巩固了自己在技术上的领先地位。1948 年，AT&T 实现商用的微波通信，1962 年，它发射了第一颗商用通信卫星。尽管有些小的竞争者存在，它们无法撼动 AT&T 的根基。

在很长的时间里，美国国际长途电话的价钱不是由市场决定的，而是由 AT&T 和美国联邦通信委员会（FCC）谈判决定的，定价是三美元一分钟。AT&T 计算价钱的方法听起来很合理——铺设光缆和电缆需要多少钱，购买设备需要多少钱，研发需要多少钱，雇接线员需要多少钱等等，所以只有一分钟三美元才能不亏损。但是事实上，到 2002 年，当国际长途电话费降到平均一分钟只有三十美分时，AT&T 仍然有 1/3 的毛利润。

到了八十年代，美国司法部不得不再次对 AT&T 公司提起反垄断诉讼。这次，美国政府终于打赢了旷日持久的官司，这才导致了 AT&T 1984 年的第一次分家。这次反垄断的官司，不过是替 AT&T 这棵大树剪剪枝。剪完枝后，AT&T 公司反而发展得更健康。十年后，AT&T 又如日中天了。当时，AT&T 不仅在传统的电话业务上，而且在兴起的网络和移动通信方面，都处于世界领先地位。

1.3 利令智昏

排除了反垄断对 AT&T 衰落的原因，我们就得从其他地方找原因。

一九九五年，AT&T 走到了一个分水岭。从一九九四年起，美国经济全面复苏，从下面斯坦普 500 指数走向图中可以看出，美国股市从 1995 年起开始暴涨，直到两千年底。

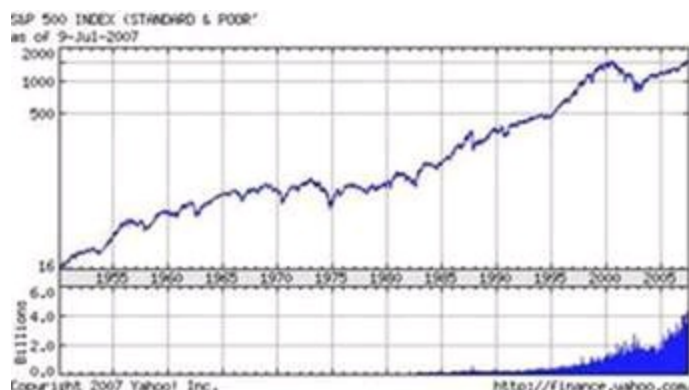


图1-2 AT&T斯坦普500指数走向

这时，AT&T 设备制造部门的执行官们短视地提出分家的建议。他们的理由似乎有道理，因为 AT&T 和另外两家长途电话公司 MCI 和 Sprint 是竞争关系，后者拒绝购买 AT&T 的电话设备，如果成立一家独立的设备公司，就可以做 MCI 和 Sprint 的生意了。但是这种一次性的销售增长显然对一个公司长期增长意思不大。这一点 AT&T 无数的管理者和员工都看到了。我亲身经历了 AT&T 的那次分家。1996 年夏天，贝尔实验室一分为二，大家从茉莉山的大楼里搬到弗伦翰工业园，天天谈的就是分家的事。很多人觉得，设备部门为了 MCI 和 Sprint 的市场，离开收入和利润都很稳定的 AT&T 可能得不偿失。几年后他们的预言不幸言中。但是在当时，即使 AT&T 的高管意识到这一点，他们对公司也没有绝对的控制。AT&T 几个执行官们手上的股票远不如华尔街投资银行控制的多。说句不好听的，AT&T 的总裁们并不真正拥有公司。他们之中不乏有远见者，但是根本左右不了董事会。更何况公司的长期利益和他们没有太大关系。如果能在任期内狠狠捞一把，何乐而不为呢？作为华尔街的投资公司，他们关心的是手中的股票何时能翻番。一九九五年正是一个机会，整个股市长势很好，在这时将设备制造部门和电信服务部门分开，那么前者的股票一定会飞涨。华尔街看到了这一点，公司的老总们懂得这一点，公司大量拥有股权的员工们也明白这一点。本来大家都是明白人，但是利令智昏。一场杀鸡取卵的分家就开始了。

AT&T 将分为三个部分，从事电信业务的 AT&T，从事设备制造业

务的朗讯 Lucent 和从事计算机业务的NCR。NCR 较小，我们姑且不必提它。朗讯从 AT&T 中分离，绝对是世界电信史上第一件大事。一九九六年二月朗讯公司由华尔街最有名的投资银行摩根斯坦利（Morgan Stanley）领衔上市，筹集现金三十亿美元，成为当时历史上最大的上市行动，也是迄今为止第十一大上市活动。朗讯上市时，市值达一百八十亿元。

和预期的一样，MCI 和 Sprint 果然来买朗讯的设备了。朗讯的销售额比原来作为 AT&T 一部分时有了明显的增长。不久，股价就翻番暴涨，而同期 AT&T 公司的股票还按着原来不快的速度慢慢地爬，这正应了华尔街和大家的预想。华尔街的人大发了，朗讯的高官们中发乐，有股权的员工小发了。1999 年，我在一个会议上见到不少贝尔实验室的科学家，谈到股票时，他们一个个意气风发，人人都洋溢着笑容。在 2000 年的股市泡沫破灭以前，朗讯的股票四年长了十三倍，市值达两千四百四十亿美元。

但是，这些科学家们也隐隐地感到一些危机。原来的贝尔实验室因为有大靠山，从来不发愁自己的经费。现在，朗讯的利润不足以养活有两万人的巨型实验室，开始要求那里的科学家和工程师开发能尽快赚钱的研究上来。（我在以后会谈到大实验室的弊端）贝尔实验室此时已不是过去以研究为主的地方了，它的创新能力不复存在，从一九九五年至今，贝尔实验室没有再搞出轰动世界的发明。本来，AT&T 的电信服务和设备制造相辅相成，是个双赢的组合。分家对双方长远的发展都没有好处。AT&T 和朗讯的衰落都从这时起。

从 MCI 和 Sprint 带来的销售额增长几乎是一次性的。华尔街在预测朗讯盈利时，已经把这笔收入计算进去了。朗讯的股票要继续增长，它的销售额和利润就必须不断超过华尔街的预期。（注：一般来讲，一个公司当前的股价，已经反映了当前和几年后的盈利能力。如果想让股价快速增长，公司的盈利就必须高于大家的预期）朗讯其实根本做不到这一点。为了能支撑得住一个高股价，朗讯走了一步后来被证明是败笔的险棋。在互联网泡沫时代，有无数的中小公司在兴起、大公司在膨胀，朗讯决定“促销”它的电信设备。具体做法是由朗讯借钱给各公司来买朗讯的设备。只要设备运出朗讯，它就在每季度财务报表中，计入销售额。如果仔细读它的财报，人们可以发现朗讯总有一笔很大的“应收款项”，这笔钱其实从未进到朗讯公司。到了两千年互联网泡沫破裂后，借钱买设备的公司统统倒闭，朗讯的这笔“应收款项”一下子变成了净亏损。2001 年，朗讯公司不得不关闭贝尔实验室的几乎全部研究部门。只是象征性的留下了一两个实验室，以保住贝尔实验室这块招牌。

这次裁员，使得世界上很多一流的科学家失业。朗讯由苟延残喘了几年终于被法国的阿尔卡特并购。并购时的市值还不到 1996 年上市时的水平，只有它自己峰值时的二十分之一。今天，贝尔实验室的牌子还在，只是联系地址已经到了法国。

AT&T 的景观比朗讯略好些。它有相对稳定的利润很高的长途电话收入以及发展得很快的移动通信业务，因此在分家的前几年继续支撑并且扩大了它的实验室。因为没有抢到贝尔实验室这个牌子，AT&T 以信息论发明人香农的名字命名了它的实验室。这时互联网的崛起和无线通信的普及对 AT&T 的核心业务开始形成威胁。但是，AT&T 在这两方面以及快速发展的宽带电视业务上都很强。本来，AT&T 最有资格成为这些新领域的老大，就像它成功地从有线通信扩展到微波通信一样。但是短视彻底毁了它。

在两千年前后，短线投资者发现最快的挣钱方法不是把一个企业搞好，而是炒作和包装上市。将公司的一部分拆了卖无疑挣钱最快。于是 AT&T 决定一拆四，分成长途电话，移动电话，企业服务和宽带四个公司。其中最大的手笔是将移动部门单独上市。一九九九年五月，AT&T 移动（AT&T wireless）在华尔街最好的投资公司高盛（Goldman Sachs）的帮助下挂牌上市，募集到现金一百亿美元。这是人类历史上迄今最大的上市行动。当时 AT&T 的董事和执行官们给出了一些冠冕堂皇的理由拆分后对发展如何有利，但其实，用 AT&T 实验室的一位主管的话说，原因只有一个字——贪婪（greedy）。AT&T 在一次性得到一笔横财时，也失去了立足于电信业的竞争能力，因为它所剩的只有一个收入不断下滑的传统长途电话业务。同时，香农实验室萎缩到 1996 年成立时的规模。2001 年发生的 9.11 恐怖袭击，AT&T 在纽约的很多设备被毁，而它几乎拿不出修复设备的钱。半年后，AT&T 的香农实验室也几乎解散了。在 AT&T 实验室解散前，它的主管拉里·拉宾纳（Larry Rabinar）博士已经预感到情况不妙了，他很有人情味地为他的老部下们安排了出路，然后自己退离了香农实验室第一把手的岗位。身为美国工程院院士的拉宾纳，无论是学术水平还是管理水平，在世界上都是首屈一指，但是他根本无力扭转 AT&T 实验室的困境。这也许是命运。

1.4 外来冲击

如果说终结 AT&T 帝国的内因是华尔街和 AT&T 自己的贪婪和短视，那么互联网的兴起从外界彻底击垮了这个帝国。在互联网兴起以前，固定电话几乎是人类唯一的交互通信手段，因此，只要在这个产业中占领一席之地，即使不做任何事，也可以由着它的波浪推着前进。

AT&T一百年来就是这样。它不紧不慢地发展着，还有很多失败的投资，但这些丝毫伤害不到它。也不能阻止它一次又一次的形成垄断。

互联网兴起后，情况就不同了。当人们有一个不要钱的实时通信方式后，就无人为一分钟三美元的国际长途买单了。以前，人们查找任何商业信息都离不开电话本。现在有了互联网，人们更多地从网上查找信息。为了促销，所有的长途电话公司不得不通过降价来维持生意。我十几年前到美国时，从美国到中国的长途电话费是一美元一分钟，现在电话卡打国际长途只有两美分一分钟。

随着互联网崛起的是移动电话业务。本来，AT&T 在此领域是领先的，借着移动电话业务，它可以在当今的通信业一拼。（谷歌不少优秀的科学家和工程师都来自于 AT&T，包括 Unix 操作系统和 C 语言的发明人汤普生——Ken Thompson）但是，当 AT&T 自断左右臂后，一切都变得不可能了。

互联网对朗讯的冲击也是同样的。在互联网时代，世界上对数据交换设备的需求渐渐超过对语音交换设备的需求。前者是新兴公司思科（Cisco）的长项，而后者才是朗讯的强项。思科战胜朗讯，又成为一股不可阻挡的潮流。

互联网的崛起，对原贝尔实验室研究的影响也是巨大的。比如，语音的自动识别，曾经被认为是人类最伟大的梦想之一，现在随着电话时代的过去变得不重要了。今天，世界上主要的语音识别公司只剩下 Nuance 一家，美国整个语音识别市场的规模一年不到五亿美元，相当于谷歌两个星期的收入。而同时，世界上对文字处理、图像处理技术的需求随着互联网的普及不断增加。

在工业史上，一种新技术代替旧的技术是不以人的意志为转移的。人生最幸运之事就是发现和顺应这个潮流。投资大师巴菲特在谈到上个世纪初他父亲失败的投资时讲，那时有许多汽车公司，大家不知道投哪个好，但是有一点投资者应该看到，马车工业要完蛋了。巴菲特为他的父亲没有注意到这一点而感到遗憾。今天，互联网虽然还不能完全代替固定电话，但是前者已经大大挤压了后者的发展空间，因为它可以提供更灵活，更丰富，而且更便宜的通信手段。

回顾 AT&T 百年历史，几乎每个人都为这个百年老店的衰落而遗憾。它曾经是电话业的代名词，而它的贝尔实验室曾经是创新的代名词，现在这一切已成为历史。我和很多 AT&T 的主管和科学家们聊过此事，大家普遍认为 AT&T 的每一个大的决定，在当时的情况下都很难避免，即使知道它是错的。上个世纪 90 年代，AT&T 已经不属于一

个人，一个机构，没有人对它的十年百年后的发展着想。（我们以后还会多次看到，当一个公司没有人对它有控制时，它的长期发展就会有问题）从华尔街，到它的高管和员工，大都希望从它身上更快地捞一笔。以前，美国政府多次要求拆散 AT&T 而做不到，但是从十年前起，它自行地把自己拆了卖。这样，它不但不能把握过去十年信息革命的机会，反而将自己葬送在互联网的浪潮中。

下一章，我们将介绍蓝色巨人（IBM）

第2章 蓝色巨人：IBM

国际商用机器公司，即 IBM 公司和蓝色有不解之缘。因为它的徽标是蓝色的，人们常常把这个计算机界的领导者称为蓝色巨人。一九九七年，IBM 的超级计算机深蓝（Deep Blue）和有史以来最神奇的国际象棋世界冠军卡斯帕罗夫展开了六盘人机大战。半年前，IBM 的计算机侥幸地赢了卡斯帕罗夫一盘，但是被卡斯帕罗夫连扳了三盘。仅仅半年后，IBM 的深蓝计算机各方面性能都提高了一个数量级，“棋艺”也大大提高，而卡斯帕罗夫的棋艺不可能在半年里有明显提高。人机大战六盘，深蓝最终以 3.5 比 2.5 胜出，这是人类历史上计算机第一次在国际象棋六番棋中战胜人类的世界冠军。几百万棋迷通过互联网观看了比赛的实况，十几亿人收看了它的电视新闻。IBM 在全世界掀起了一阵蓝色旋风。

IBM 公司可能是世界上为数不多的成功地逃过历次经济危机，并且在历次技术革命中成功转型的公司。在很多人的印象中，IBM 仅仅是一个大型计算机制造商，并且在微机 and 互联网越来越普及的今天，它已经过气了。其实 IBM 并没有这么简单，它至今仍然是世界上最大的服务公司（consulting company），第二大软件公司，第二大数据库公司。IBM 有当今工业界最大的实验室 IBM Research（虽然其规模只有贝尔实验室全盛时期的十分之一），是世界上第一专利申请大户（以后我们还要讲 IBM 对专利的态度），它还是世界上最大的开源（Open Source）的 Linux 服务器生产厂商。

IBM 能成为科技界的常青树，要归功于它的二字秘诀——保守。毫无疑问，保守使得 IBM 失去了无数发展机会，但是也让它能专注于最重要的事，并因此而立于不败之地。

2.1 赶上机械革命的最后一次浪潮

机械革命从三百年前开始到第二次世界大战结束，一般认为其高峰是十九世纪末期。当时很多人认为机械可以代替一切，就如同今天不少人认为计算机可以代替一切一样。IBM 就是在那个背景下成立的。IBM 成立于 1924 年，由老托马斯华生（Thomas J. Watson）创建。但是，IBM 和外界一般都把它的历史向前推进三十年到十九世纪末。在那时，还没有任何电子计算设备，但是经济生活中确有大量的报表处理和科学计算的需要。因此，美国一个叫霍勒里斯（Hollerith）的统计学家就发明了机械的自动制表机。那是一种大小和形状都很像立式钢琴的机器。（见附图）霍勒里斯成立了一个自动制表机的公司，并为美国国

家统计局服务，使得统计工作的效力大大提高。上个世纪初，几个做办公仪器诸如计算尺、打表机等等的公司合并成一家大公司。老托马斯·华生则成为了合并后的公司的总裁。十年后，他将该公司正式改组成立了IBM。

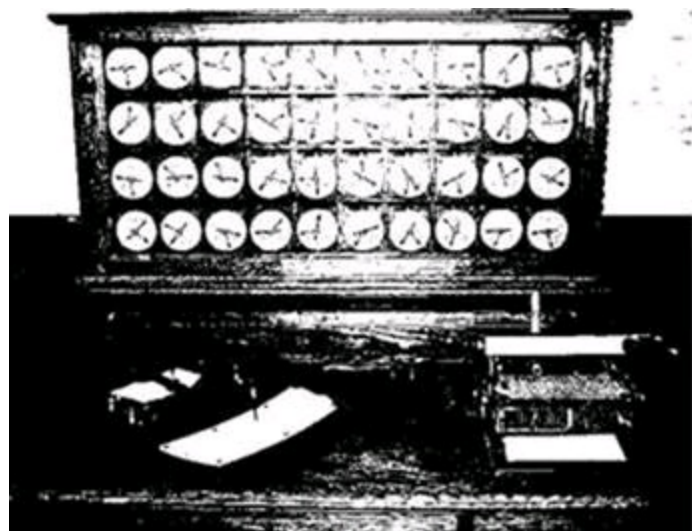


图2-1机械的自动制表机

华生父子对 IBM 的影响是巨大的。一个公司创始者的灵魂常常会永久地留在这个公司，即使他们已经离去。我们在以后介绍苹果公司和其它公司时，还会看到这一点。早期的 IBM，产品主要是一些用于管理的机械诸如打孔机，制表机等等，服务对象是政府部门和公司。IBM 从那时起，就锁定了政府部门和企事业单位为它的主要客户，直到今天。很多人奇怪为什么第一个开发出主流 PC（即以英特尔处理器和微软操作系统为核心的 PC）的 IBM 没有成为 PC 之王。实际上，它的基因决定了它不可能领导以个人用户为核心的 PC 产业。以后我们还会仔细地分析这一点。

IBM 成立后不久就遇到了资本主义历史上最大的经济危机——1929 年到 1933 年的大萧条。在很多公司关门，客户大量减少的情况下，IBM 能存活下来，可以说是个奇迹。华生的经营和管理才能在这段时间起了关键的作用。当 IBM 逃过一劫后，它接下来的路在长时间内很平坦。随着经济的恢复，办公机械的市场开始复苏。尤其是罗斯福的新政，雇用的大量的政府工作人员。政府对制表机的需求大大增加。除了正常的生意，IBM 还将它的打孔机，制表机等等设备大量地卖给了德国纳粹政府。IBM 从没有回避这段不光彩的历史。

但是，二战前后毕竟只剩下了是机械时代的余辉。IBM 光靠卖办公机器很难有持续的发展，因此它未雨绸缪，也在找出路。正巧赶上了二

次大战，以制造精密机械见长的 IBM 马上把它的生产线民用转军用，制造出著名的勃郎宁自动步枪和 M1 冲锋枪（见附图）。这些是美军二战时的主力武器（见附图）。随着战争的发展，有大量的军事数据需要处理。IBM 的制表机大量地卖给了美国军方。IBM 也从此和美国军方建立了良好的关系。IBM 为军方研制了世界上第一台继电器式的计算机。注意，它和真正的电子计算机有很大的不同。此外，IBM 还间接地参与了研制原子弹的曼哈顿计划。



图2-2勃郎宁自动步枪和M1冲锋枪



图2-3美军二战时的主力武器

二战后，整个世界都在重建之中，对所有工业品的需求都在增加。尤其是杜鲁门总统完成了美国的社会保障制度后，有大量的统计工作需要制表机等机械。这一切都对 IBM 的核心业务给予了强有力的支持。IBM 很轻易地再将军用生产线转民用。但是，如果 IBM 仅仅满足于卖机械，我们今天可能就听不到它的名字了。

我们可以将第二次世界大战作为机械时代和电子时代的分水岭。二战后，IBM 显然面临着两种选择，是继续发展它的电动机械制表机，还是发展新兴的电子工业。在 IBM 里，这两派争执不下，而代表人物恰恰是华生父子。老华生认为电子的东西不可靠，世界上至今还有不少人持老华生的观点。而小华生则坚持电子工业是今后的发展趋势。这场争

论终于以小华生的胜利而告终。1952 年，小华生成为 IBM 的新总裁。IBM 从此开始领导电子技术革命的浪潮。

敬请期待第二节《领导电子技术革命的浪潮》第三节《错过全球信息化的大潮》第四节《他也是做（芯）片的》第五节《保守的创新者》和第六节《内部的优胜略汰》

2.2 领导电子技术革命的浪潮

如果说 IBM 在上一次的机械革命中不过是一个幸运的追随者，它在从二战结束开始的电子技术革命中完全是一位领导者。电子计算机和 IBM 的名字是分不开的，就如同电话和 AT&T 分不开一样。一方面，IBM 因为有了计算机得以持续发展了半个世纪，另一方面，计算机因为有 IBM 的推广，才从科学计算应用到商业领域和人们的日常生活。

在我们谈论 IBM 和计算机关系时，让我们先来回顾一下电子计算机发明的背景和过程。

有一位先哲说过，社会的需求对科技进步的作用要超过十所大学。计算机就是在这个背景下被发明的。美国研制计算机的直接目的是在第二次世界大战时为军方计算弹道的轨迹。在流体力学中，计算量常常大到手工的计算尺无法计算的地步，因此，对通用计算机的需求就产生了。在计算机的研制过程中有无数的科学家和工程师作出了卓越的贡献，但是最主要的三个人应当是冯·诺伊曼（Von Neumann，看过美国电影《美丽人生》，和中国电视剧《暗算》的人应该对他有印象）——见附图、毛奇莱（John Mouchly）和艾科特（Presper Eckert），应该讲冯·诺伊曼是今天运行程序的电子计算机系统结构（architecture）的主要提出者，这个被称为冯·诺伊曼的系统结构影响至今。毛奇莱和艾科特是世界上第一台电子计算机埃尼亚克（ENIAC）研制的总负责人（很遗憾，它其实并不是今天计算机的祖先，因为它不能加载程序，指令要重复地输入进去）在研制世界上第一台现代计算机 EDVAC 的设计方案时，他们三个人共同参与了，最后由冯·诺伊曼起草并交给了军方，军方的负责人拿到方案后随手在上面写上了冯·诺伊曼的名字，从此毛奇莱和艾科特的贡献就被淡忘了。后来，毛奇莱和艾科特认为计算机的产权应该属于他们自己而不是他们所在的单位宾西法尼亚大学。两个人和大学闹翻了，出来成立了世界上第一个计算机公司——艾科特—毛奇莱公司。该公司研制出一种叫 UNIVAC 的计算机，提供给美国统计局和军方用。但是因为艾科特和毛奇莱都是不会经营的学者，很快他们的公司就赔钱关门了。



图2-4冯·诺伊曼

IBM 的小华生看到了计算机在今后社会中将扮演一个非常重要的角色，他决定投资发展计算机，并请来冯·诺伊曼做顾问。IBM 还请来了很多工程师，并且把麻省理工学院作为它强大的技术支持。小华生将 IBM 的研发经费从他父亲时代的 3% 增加到 9%。到六十年代，IBM 生产出著名的 IBM360 为止，IBM 在计算机研制和生产上的总投入高达 50 亿美元，相当于整个马歇尔计划的三分之一。小华生上台后短短五年，就将 IBM 的营业额提高了三倍。在小华生执掌 IBM 的二十年里，IBM 的平均年增长率高达 30%，这在世界上可能是绝无仅有的，他的父亲也没有做到这一点。

在我个人看来，小华生对世界最大的贡献不是将 IBM 变成一个非常成功的公司，而是将计算机从政府部门和军方推广到民间，将它的功能由科学计算变成商用。这两条使得计算机得以在公司、学校和各种组织机构中普及起来。十几年前，当计算机在中国还不很普及时，如果做一次民意调查计算机是干什么的？我想，八九成的被调查者都会认为计算机是用于科学计算的。而实际上，世界上并没有那么多的题目需要计算。如果将计算机局限于科学计算，它就不会像今天这样普及。当然，今天我们知道计算机可以单纯用于存储信息、处理表格和文字、编辑和打印文章。但是在五十年前，能够看到这一点是非常了不起的。小华生

看到了这一点，这一方面是他天才的地方，另一方面是 IBM 长期制造表格处理机械的公司，了解这方面的需求。

IBM 从它开始做计算机起，基本上遵循性能优先与价格和集中式服务的原则。高性能的，服务于多用户的主机一直是 IBM 硬件制造的重点，直到近十年来才略有转变。IBM 的许多大型机，成为了计算机系统结构设计的经典之作，而且生命期特别长，有点像波音公司的客机。其中最著名的有六十年代的 IBM360/370 系列和七八十年代的 IBM4300 系列。当时的售价都在百万美元以上，而性能还不如现在一台个人电脑。但是，这些计算机的设计思想，仍然是计算机设计者的必修内容。

由于计算机五十年前的造价高得惊人，除了政府部门和军方，只有大的银行和跨国公司才用得起。银行里有大量的简单的计算，主要是账目上的加加减减，不需要复杂的函数功能，比如三角函数、指数对数函数等等。因此，就需要有一种专门处理大量数据简单运算的程序语言。六七十年代的主流高级程序语言 COBOL 就在这个背景下诞生了。COBOL 的全名为面向商业的通用语言（Common Business Oriented Language）顾名思义，它是针对商业数据处理的程序语言。虽然 COBOL 不是由 IBM 制定的，但是，IBM 对它的影响是巨大的，因为制定它的六人委员会中，有两个是 IBM 的人。COBOL 语言在上个世纪六七十年代，是世界上最流行的程序语言，但是会写 COBOL 程序的人很少，因此他们的收入远比今天的软件工程师要高得多。这在某种程度上鼓励了年轻人进入计算机软件的领域。IBM 的研究水平很高，还参与了很多标准的制定，因此，它在商业竞争中，同时扮演着运动员和裁判员的双重角色。从五十年代到八十年代初，IBM 在计算机领域基本上是独孤求败。

在计算机发展史的前三十年里，IBM 在商业上只有一个轻量级的竞争对手——数字设备公司（DEC）。由于 IBM 的大型机实在太贵，中小公司和学校根本用不起，市场上就有了对相对廉价低性能小型计算机的需求，DEC 公司应运而生。在很长时间里，虽然两个公司在竞争，但是基本上井水不犯河水，因为计算机市场远没有饱和，完全可以容纳两个竞争者。在这三十年里，两个公司发展的如鱼得水。基本上可以说是 IBM 领导着浪潮，DEC 跟上步伐。

IBM 如果说还有什么对手的话，那就是美国政府司法部。在美国从来没有过国王，美国人也不允许在一个商业领域出现一个国王。当垄断产生以后，司法部就会出面以反垄断的名义起诉那个垄断公司。从七十年代初到八十年代初，美国司法部和 IBM 打了十年的反垄断官司，两家最终于 1982 年和解。一般认为，这是 IBM 的胜利。但是，IBM 也为

此付出了很大的代价。我认为主要有两方面，第一，IBM 分出了一部分服务部门，让它们成为独立的公司；第二，IBM 必须公开一些技术，从而导致了后来无数 IBM-PC 兼容机公司的出现。

应该讲，IBM 在第二次世界大战后，成功地领导了计算机技术的革命。它使得计算机从政府走向社会，从单纯的科学计算走向商业。它顺应着计算机革命的大潮一漂就是三十年。由于有高额垄断利润，IBM 给员工的薪水、福利和退休金都很丰厚。在二战后很长时间里，它是人们找工作是最向往的公司之一。它甚至有从不裁员的神话，直到上世纪八九十年代它陷入困境时才不得不第一次裁员。

2.3 错过全球信息化的大潮

如果要把计算机工业的历史划分阶段的话，那么，1976 年可以作为一个分水岭。这一年，没有读完大学的天才史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在车库里整出了世界上第一台可以商业化的个人电脑 Apple-I。在硅谷很多公司才创业时因为资金有限，常常租用租金便宜的民房甚至是它们的车库来办公，这几乎是硅谷特有的现象，苹果起家时也不例外。"蓝色巨人"在这次信息革命浪潮中步子开始并不慢。1973 年从小华生接手 IBM 的新总裁凯利（Frank Cary）在花了大量时间去应付美国司法部提出的反垄断诉讼的同时，密切注视着新技术的发展。对于个人电脑，IBM 观望了几年。这对 IBM 这样一个大公司来讲是非常有必要的。我们前面讲过，IBM 成功的秘诀是保守，它基本上是不见兔子不撒鹰。如果苹果公司失败了，IBM 不需要做任何事情。如果前者成功了，IBM 依靠它强大的技术储备完全可以后发制人。我们在前面已经提到，IBM 其实是第二家做计算机的公司。我们以后还会看到很多大公司用这种方法对付小公司的例子。四年后，凯利决定开发个人电脑。

也许是不想惹人注意，也许是没有太重视这件事，IBM 没有让它力量最强的华生实验室（T.J. Watson Labs）来做这件事，而是将它交给了 IBM 在佛罗里达的一个十几人的小组。为了最快地研制出一台 PC，这个只有十几人的小组不得不打破以前自己开发计算机全部软硬件的习惯，采用了英特尔公司 8088 芯片作为该电脑的处理单元，同时委托独立软件公司为它配置各种软件。这样，仅一年时间，IBM-PC 就问世了。虽然第一批 IBM-PC 的性能只有现在个人电脑的万分之一，但是，它比苹果公司的 Apple 系列已经好很多了，而且对当时的字处理，编程等应用已经足够了。因此，它很受欢迎，当年就卖掉 10 万台，占领了四分之三的微机市场。IBM 在和苹果的竞争中真可谓是后发先至。直到今天，IBM PC 还是个人电脑的代名词。

如果当时问大家以后谁会是个人电脑时代的领导者，十有八九的人

会回答 IBM。事实上，当时《时代周刊》就评选 IBM PC 为二十世纪最伟大的产品。《华尔街日报》也高度评价了 IBM 的这一贡献。但是，现在我们知道，个人电脑时代的最终领导者是微软和英特尔，而不是 IBM。随着 2005 年 IBM 将个人电脑部门卖给了中国的联想公司，IBM 彻底退出了个人电脑的舞台。

是什么原因造成了 IBM 的这个结果呢？虽然原因很多，但最主要的有三个：IBM 的基因，反垄断的后遗症以及微软的崛起。

先谈谈 IBM 的基因。IBM 无论是在老华生执掌的机械时代，还是在小华生接管的电子时代，它的客户群基本上是政府部门、军方、银行、大企业和科研院校，它从来没有过经营终端消费型产品（consumer products）的经验，也看不上这类产品。以往，IBM 卖计算机的方式是和大客户签大合同。八十年代的计算机，除非是专业人员，没有人玩得转。因此，IBM 从来将计算机和服务绑在一起卖，至今也是如此。IBM 一旦签下一个大型机销售的合同，不但可以直接进帐上百万美元，而且每年还可以收销售价 10% 左右的服务费。等客户需要更新计算机时，十有八九还得向 IBM 购买。这样，它每谈下一个合同，就可以坐地收钱了。因此，虽然 IBM PC 在外面的反应很好，在公司内部反应却冷淡。IBM PC 第一年的营业额大约是两亿美元，只相当于 IBM 当时营业额的 1% 左右，而利润还不如谈下一个大合同。要知道，卖掉十万台 PC 可比谈一个大型机合同费劲儿多了。因此，IBM 不可能把 PC 事业上升到公司的战略高度来考虑。

1982 年，IBM 和美国司法部在反垄断官司中达成和解。和解的一个条件是，IBM 得允许竞争对手的发展。如果不是 PC 机的出现，这个条件对 IBM 没有什么实质作用，因为过去一个公司要向开发计算机，必须是硬件、软件和服务一起做，这个门槛是很高的。但是，有了 PC 以后，情况就不同了。因为 IBM PC 的主要部件，如处理器芯片、磁盘驱动器、显示器和键盘等等，或者本身是第三家公司提供的、或者很容易制造，而它的操作系统 DOS 又是微软的。因此，IBM PC 很容易仿制。IBM PC 唯一一个操作系统的内核 BIOS 是自己的，但是很容易地就被破解了。在短短地几年间，IBM PC 的兼容机入雨后春笋般地冒了出来。如果不是反垄断的限制，IBM 可以阻止这些公司使用自己的技术进入市场，或者直接收购其中的佼佼者。但是，有了反垄断的限制后，它对此也只能睁一只眼，闭一只眼。一方面，自己不愿意下功夫做 PC，另一方面无法阻止别人做 PC，IBM 只好看着康柏（Compaq），戴尔（Dell）等公司作大了。

第三个原因也不能忽视，如果说在过去的三十年里，IBM 是独孤求

败，笑傲江湖，现在它真正的对手比尔·盖茨出生了。我总是对人讲，盖茨是我们这个时代的拿破仑。在我们生活的这个和平年代，不可能出现汗尼拔和凯撒那样的攻城掠池的军事统帅，但是会在商业这个没有硝烟的战场上出现纵横捭阖的巨人，而比尔·盖茨就是科技界的第一人。

当时 IBM 为了以最快速度推出 PC，连操作系统都懒得自己开发，而是向其他公司招标。IBM 先找到了 DR 公司（Digital Research），因为价钱没谈好，只好作罢。盖茨看到了机会，他空手套白狼，用七万五千美元买来的磁盘操作系统（DOS），转手卖给了 IBM。盖茨的聪明之处在于，他没有让 IBM 买断 DOS，而是从每台 IBM PC 中收一笔不太起眼的版权费。而且，IBM 和微软签的协议有个很小的漏洞，没有说清楚微软是否可以将 DOS 再卖给别人。盖茨后来抓住了这个空子，将 DOS 到处卖，IBM 很不高兴，告了微软好几次。因为在大家看来这是以大欺小，IBM 得不到别人的同情，从来没有赢过。（在美国，以大欺小的官司常常很难赢，而且即使赢了，也不可能得到太多的赔偿，因为小公司没有什么油水可榨）。IBM 原来认为 PC 机赚钱的部分是几千块钱的硬件，而不是几十块钱的软件，后来发现满不是这么回事。由于兼容机的出现，IBM 沦为了众多 PC 制造商之一，利润受到竞争的限制。而所有微机的操作系统只有一种，虽然每份操作系统现在还挣不了多少钱，将来的前途不可限量。显然，微软已经占据了有利的位置。因此，IBM 决定和微软共同开发微机的新的操作系统 OS/2，共同来开发微机的软件市场。如果是别人，也许就乐于当 IBM 的一个合作伙伴了。但是，盖茨可不是一般的人，他的心志非常高远，他不会允许别人动微机软件这块大蛋糕，虽然此时的微软的规模远没法和 IBM 相比。盖茨明修栈道，暗渡陈仓，一方面和 IBM 合作开发 OS/2，挣了一点短期的钱，另一方面下大力气开发视窗操作系统（Windows）。当视窗 3.1 研制出来的时候，微软帝国也就形成了。十几年后，硅谷一位最成功的 CEO 讲，凡是和微软合作的公司，最后都没有好结果。IBM 也许是其中第一个吃亏者。

应该讲，虽然 IBM 最先研制出今天通用的个人电脑，但是在从八十年代开始的信息革命中，IBM 不情愿地成为了落伍者。同时，一个新的霸主微软横空出世。到八十年代末，由于微机性能每十八个月就翻一番，微机慢慢开始胜任以前一些必须要大型机才能做的工作。这样，微机开始危及到大型机的市场。IBM 出现了严重的亏损，有史以来第一次开始大规模裁员。这段时期，是 IBM 历史上最艰难的时期。当时有人猜测 IBM 是否会倒闭。

2.4 他也是做（芯）片的

如果在 IBM 做一个民意调查，谁是对 IBM 贡献最大的人，那么除了华生父子外，一定是路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）。1993 年，从未在 IBM 工作过的郭士纳受命危难，出任 IBM 的首席执行官。他成功地完成了 IBM 从一个计算机硬件制造公司到一个以服务 and 软件为核心的服务性公司的转变，复兴了这个百年老店，并开创了 IBM 的十年持续发展。郭士纳原来是一家食品公司的总裁，再以前任职于美国信用卡公司运通公司，根本不懂计算机。在英语中，计算机的芯片和土豆片是一个词——chip，因此，大家就开他的玩笑说，他也是做（芯）片的，但是是土豆芯片（He also made chips, but potato chips）这句话原先是嘲笑他的话，以后成为他传奇的象征。没有高科技公司工作经验的郭士纳在世界上最大的高科技公司创造了一个神话。

郭士纳上台后第一件事就是对 IBM 进行大规模改组。IBM 由于长期处于计算机产业的垄断地位，从上到下都习惯于高福利得舒适环境。机构庞大、官僚主义、人浮于事和内耗严重等等，总之繁荣的背后危机四伏。因此，一旦进入群雄逐鹿的信息革命时代，IBM 这个被郭士纳比喻成大象的公司就开始跟不上对手的步伐了。

IBM 里面的人常常讲这么一个故事，在 IBM 公司，如果要把一个纸箱子从二楼搬到三楼，需要多长时间。这件本来几分钟就能办成的事，在 IBM 需要几个月。原因是，要搬动一个箱子，你要先打报告，然后经过层层审批；审批后，审批报告再层层向下落实，最后交给替 IBM 搬家的搬运公司。在搬运公司的任务单上，上个月的任务可能还没有完成呢，现在提交的任务单一个月以后能完成就不错了。这样，搬动一个纸箱花几个月时间一点也不奇怪。

郭士纳像个高明的医生，开始一直千疮百孔的 IBM。他的第一招用他自己的话讲是将 IBM 溶解掉，通俗地讲，就是开源节流。他首先裁掉了一些冗余的部门和一些毫无前途的项目。包括我们前面提到的操作系统 OS/2 的项目。这样，人员相应减少了，费用自然降低了。但是，短时间内增加收入不是一件容易的事。郭士纳的做法是卖掉一些资产。如果去过 IBM Almaden 实验室的人都会发现，那座非常豪华的大楼非常不对称，似乎只盖了一半。事实上的确如此，IBM 当时盖了一半没钱了，就留下了这座烂尾楼（见附图）。而且，郭士纳还想把盖好的这一半卖掉，只是这座楼盖得实在太贵，在九十年代初美国经济不景气时，没有公司买得起，它才得以留在 IBM。郭士纳事后讲，这些裁撤部门和卖资产的决定，不仅是他在 IBM，也是他一生中最艰难的决定。



图2-5 IBM Almaden实验室所在大楼

接下来，他对公司的一些机构和制度进行改革。首先，他不声不响地将分出去的一些服务公司买回来（那时 IBM 快破产了，美国政府不反对它将服务公司买回来），然后将 IBM 的硬件制造、软件开发和服务合成一体。对比几乎同时代 AT&T 将公司拆分的做法，郭士纳完全是反其道而行之。他的目的是打造一只 IT 服务业的航空母舰。在公司内部，它引入竞争机制，一个项目可能有多个组背靠背地开发。为了防止互相拆台、加强合作，郭士纳将每个人的退休金和全公司的、而不是以前的各部门的效益挂钩。

在研究方面，郭士纳将研发经费从营业额的 9% 降到 6%。以前的 IBM 实验室很像贝尔实验室，有不少理论研究，郭士纳砍掉了一些偏重于理论而没有效益的研究，并且将研究和开发结合起来。一旦一个研究项目可以实用了，他就将整个研究组从实验室挪到产品部门。到后期，他甚至要求 IBM 的所有的研究员必须从产品项目中挣一定的工资。这种做法无疑很快地将研究转化成产品。但是这样做无疑会影响 IBM 长线研究和基础研究，为了弥补这方面的损失，IBM 加强了和大学的合作，在几十所大学开展了科研合作或者是设立了奖学金。

在郭士纳的领导下，IBM 很快走出了困境。IBM 将自己确立为一个服务型的技术公司，并将自己的用户群定位在企业级，而放弃了自己不在行的终端消费者市场。以往，在争夺低端企业用户的竞争中，IBM 并没有优势，因为它的产品太贵。在郭士纳任期的最后几年里，IBM 开始大力推广廉价的开源的 Linux 服务器。IBM 的产品头一次比竞争对手便宜了。经过十年的努力，郭士纳完成了对 IBM 的改造，确立了 IBM 在针对各种规模企业的计算机产品和服务上的优势地位。今天，IBM 成为了世界上最大的开源操作系统 Linux 服务器的生产商。上个世纪九十年代，IBM 和 AT&T 走了两条截然相反的路。AT&T 是将一个好好的公司拆散卖掉，IBM 则是将分出去的公司整合回来，打造了一个从硬件

到软件到服务一条龙的航空母舰。今天看来，无疑是 IBM 的路走对了。从下面 IBM 股票的走势图中可以看出，从 1993 年下半年起，IBM 的业绩突飞猛进地发展。在郭士纳担任 CEO 十年间，IBM 的股票长了十倍。（见插图）今天，郭士纳虽然已经不再担任 IBM 的 CEO 了，但是，IBM 依然沿着他确立的方向发展。从 IBM 和 AT&T 的不同结果可以看出一个有远见的经营者和一群贪婪的短期投机者在管理水平上的差别。



图2-6 IBM股票的走势图

2.5 保守的创新者

IBM 在经营上相当的保守，它一直固守自己的核心领域，很谨慎地开拓新的领域。从机械的制表机到大型计算机，到今天的 Linux 开源服务器，IBM 始终牢牢地控制者美国政府部门、军队、大公司和银行的业务，即使它生产的笔记本电脑，也是针对公司用户而不是个人用户的。在同档次的笔记本电脑中，它的价格比其他厂家的要贵很多，因此个人很少自己掏腰包购买 IBM 笔记本。IBM 在自己一些非核心领域也常常处于领先地位，但是它也不轻易在那些领域快速膨胀。比如，它在很长时间里在存储技术、数字通信技术、半导体芯片设计和制造技术上都领先于世界，但是我们很少看到 IBM 花大力气开拓这些市场。保守的好处是不容易轻易出错，因为像 IBM 这样服务于美国乃至世界各国核心部门的公司，产品上出一点错就会造成不可弥补的损失，要知道美国主要银行对计算机系统的要求是一年宕机时间不能超过五分钟。IBM 这种保守的做法让大客户们很放心，因此，即使它的产品和服务比别人贵，政府和公司还是很愿意，或者说不愿不用 IBM 的。

从技术上讲，IBM 是一个极富创新的公司。几十年来，如果说在工业界哪个实验室有资格和贝尔实验室相提并论，恐怕只有 IBM 实验室了。1945 年，IBM 在纽约开设了第一个实验室，这就是后来的华生（T.J. Watson）实验室，几年后，它在硅谷开设了第二个实验室。今

天，它在全球有十一个实验室。五十年代，IBM 发明了计算机的硬盘和 FORTRAN 编程语言。六十年代，IBM 发明了现在通用的计算机内存（DRAM），提出了现在广泛使用的关系型数据库（Relational Database）。七十年代以来 IBM 的重大发明和发现包括今天通信中使用最广泛的 BCJR 算法，简指指令（RISC）的工作站，硬币大小的微型硬盘（用于照相机等设备），以及后来获得诺贝尔奖的可以看见原子的显微镜。至今，IBM 在计算机技术的很多领域都是非常领先的。比如，它为 Sony 游戏机设计的八核处理器，是今天英特尔双核处理器性能的十倍。不过，IBM 的主要发明都和计算机有关，这一点上，它区别于研究范围广泛的 AT&T 的贝尔实验室。

IBM 一直是美国专利大户，每年都有几千个。尤其是贝尔实验室分家以后，IBM 成了专利申请的老大。IBM 十分鼓励员工申请专利，每申请一个专利，员工不仅能得到一笔不错的奖金，还可以计点，记够一定的点数，对员工的涨工资乃至提级都有好处。我曾经问 IBM Almaden 实验室 DB2 的实验室主任，IBM 如何衡量一个研究员的工作，他告诉我有三条衡量标准：发表论文、申请专利和产品化。因此可以看出专利申请在 IBM 的重要性。

在美国，申请专利的目的一般有两种，第一种是保证自己不被别人告侵权，即防御性的。一个公司发明一种东西后，为了防止其它公司和个人将来声称什么不合理的要求，通过申请专利来保护自己。第二种是进攻性的，一个公司申请一些可能以后有用的但是自己未必使用的专利，专门来告别人侵权。IBM 的专利很多是后一种。IBM 每年花上亿美元，养了一支庞大的知识产权方面的律师队伍，专门去告那些可能侵犯它们专利的公司，每年 IBM 从专利费上挣来的钱是十亿美元左右。这显然是一个非常赚钱的买卖。IBM T.J.Watson 实验室的一位主任很骄傲地告诉我，不要看 IBM 在微机市场上远远落后于 Dell 和惠普等公司，它们每年要向我们交很多的专利费！

IBM 实验室迄今为止有两次大的变动。一次是在 1993 年郭士纳上台后大量削减研究经费，很多人离开了 IBM 去华尔街。其中很多人，主要是一些数学很强的科学家，去了后来最成功的对冲基金（Hedge Fund）文艺复兴技术公司（Renaissance Technologies），并撑起了半个公司。可见科学和金融也是相通的。文艺复兴公司迄今为止二十年平均投资回报率为每年 37%，在世界上是独一无二的，而且远远超过股神巴菲特的旗舰公司伯克希尔-哈撒韦（Berkshire Hathaway）。这二十年来，两个公司的总回报率分别是 200 倍和 20 倍，而标普 500 指数是 6 倍。IBM 实验室第二次大变动是在最近几年。现在，IBM 的很多研究

员只能从研究项目中拿到一大半而不是全部的工资，另一小半必须通过参加产品项目而获得，因此一些单纯搞研究的科学家不得不离开。对 IBM 的这种政策，仁者见仁、智者见智。IBM 的目的是非常清楚的，科研必须和产品相结合。

2.6 内部的优胜略汰

如果看一看 IBM 这五年来的业绩，你会发现 IBM 的年收入五年来只涨了 13%（从 810 亿到 910 亿），而利润却涨了 4 倍（从二十三亿到九十五亿）。原因是，IBM 不断地淘汰不挣钱或者挣钱少的部门，扩充利润高的部门。2002 年，IBM 将效益不好的硬盘部门以三十亿美元的价格卖给了日本的日立公司。2004 年底，IBM 将它的笔记本电脑部门以十七亿五千万的价格卖给了中国的联想公司。其中，十二亿五千万是现金交易（由联想付给 IBM），另外五个亿是联想以 19% 的股权交换。也就是说，在当时，IBM 认为联想公司值二十六亿美元。再以前，IBM 也类似地出售过一些部门。

我们且不去管 IBM 和日立的交易，来看看 IBM 和联想的交易，因为这是中国公司第一次收购美国著名公司的部门。当时，不少人觉得联想能收购 IBM 的笔记本部门说明中国国力增强了，扬眉吐气了；一些人担心联想是否能消化的了 IBM 这个部门，因为这个部门在亏损。显然，这笔生意能做成是因为 IBM 卖有卖的道理，而联想买有买的道理。

我没有联想这些年来经营情况的数据，但是有 IBM 历年的财报。让我们先来看一看 IBM 的情况。下表是我从 IBM 提交给美国证券会的年度汇报表中摘要出来的。其中很多小项目，比如一次性收入和支出等等，我都省略了。

	2004 年	2006 年
总收入	963 亿	914 亿
毛利润	360 亿	383 亿
毛利率	37.3%	41.9%
成本	607 亿	531 亿
管理市场	201 亿	203 亿
研发	59 亿	61 亿
税后纯利	75 亿	95 亿

图2-7 IBM经营情况表

从表中我们可以看出，出卖了笔记本部门后，IBM 的总收入有小幅下降，但是利润有明显的提高，因为成本大幅下降。管理、市场开拓、

研发等费用基本持平。税后的利润增加了 1/4 以上。在卖掉笔记本部门后，IBM 用所得到的现金几次购回自己的股票，因此公司总股票数量减少，每股利润的提升要明显快于税后利润的增长。显然，IBM 在卖掉亏损的笔记本部门后，甩掉了一个包袱，同时它得以集中精力在它的服务业上，使利润大幅提高，同时也回报了投资者。

那么，联想购买 IBM 笔记本部门是否亏了呢？虽然我没有看过联想这几年的营收情况，但是我认为联想当年的决定是非常正确的。有两条原因当时所有的人都已经看到。第一，IBM 笔记本 Thinkpad 是笔记本电脑的第一品牌，联想买下这个品牌就可以直接在全球各地销售自己品牌的电脑，而不是为美日公司组装机。有时，即使花很多时间和金钱，也不一定能创出一个世界级的品牌。联想这次一步到位。第二，当时联想笔记本电脑在世界市场上销量不过 2%，这个市场份额无足轻重，根本无法和 Dell、惠普等公司竞争。当时 IBM 有 5% 的市场份额，两家加起来大约有 7%，这个份额在世界上可以进前五名，和美日公司就有一拼了。当然，几乎所有人都有一个疑问，联想是否能将 IBM 亏损的笔记本部门扭亏为盈。

对笔记本行业进行一些分析和研究，可以看出这种可能性是很大的。我想，联想之所以愿意收购，必然是三思而行后看到了这一点。事实上，IBM 笔记本部门的毛利润大约是四分之一，远远大于 Dell 的 19% 和也高于惠普的 23%。但是，IBM 笔记本在亏损，而惠普还有 7% 左右的税后利润，主要原因是 IBM 非生产性成本，即管理、市场和研发的费用太高，占了总收入的 27%。IBM 在财务上，是将全公司的这些费用平摊到各个部门，IBM 除笔记本以外的其他部门，毛利润均在 40% 以上，扣除非生产性成本，还十分盈利。但是，笔记本部门就变成亏损的了。IBM 是很难扭转笔记本部门的亏损局面，因为整个公司盈利太好，从上倒下没有精打细算的习惯。但是，联想应该很容易扭亏为盈，因为中国的人工便宜，很容易将管理和研发的费用降下来。再不济，联想的非生产性成本也不会比惠普高吧。总的来讲，IBM 和联想的这次交易应该是双赢的。

IBM 就是这样，时不时地调整内部结构，将一些非核心的、长期效益不好的部门卖掉，同时扩大核心的利润高的生意。

结束语

IBM 在百年来历次技术革命中得以生存和发展，自有其生存之道。它在技术上不断在开拓和发展，以领导和跟随技术潮流；在经营上，死死守住自己核心的政府、军队企事业部门的市场，对进入新的市场非常谨慎。迄今为止，它成功地完成了两次重大的转型，从机械制造到计算

机制造，再从计算机制造到服务。它错过了以微机和互联网为核心的技术浪潮，这很大程度上是由于它的基因所决定的。今天，它仍然是世界上人数最多、营业额和利润最高的技术公司。在可以预见的未来，它会随着科技发展的浪潮顺顺当当地发展，直到下一次大的技术革命。

第3章 “水果”公司的复兴：乔布斯和苹果公司

看过汤姆·汉克斯主演的电影“阿甘正传”的读者，也许还记得那么一个镜头。傻人有傻福的阿甘最后捧着一张印有苹果公司标志的纸说，我买了一个水果公司的股票，有人说我这一辈不用再为钱发愁了。那是九十年代初的电影，导演挑中了苹果公司，因为它的股票确实在几年间涨了十倍。

几年前，我在硅谷的库帕蒂诺市（Cupertino）找房子，有一次来到了一个办公楼和公寓混杂的社区，那里到处是各种颜色的、被咬了一口的苹果标志。那里就是今天大名鼎鼎的 iPod 和 iPhone 的制造者苹果公司的总部了。那时苹果公司还不太景气，想把办公楼租给刚刚开始腾飞的 Google（谷歌）。幸好这笔生意没有谈成，否则，那片狭小的社区无论如何是容不下当今两个发展最快的公司。

生于六七十年代的人，可能对世界上最早的个人电脑苹果机还有印象。而生于八九十年代的人，可能对很酷的 iPod 影响更深。苹果最初是便宜的低端品牌，现在成了高端的时尚品牌，这看似矛盾的两方面，通过苹果的创始人史蒂夫·乔布斯很好地结合了起来。

3.1 传奇小子

在硅谷，可能没有人比史蒂夫·乔布斯更具有传奇色彩了。乔布斯可能是美国工程院唯一一个没有在大学读完一年书的院士。比尔·盖茨虽然没有大学毕业，毕竟正儿八经地上了两年。乔布斯只读了半年大学，又旁听了一段时间，然后就彻底离开了学校。他入选院士的原因是“开创和发展个人电脑工业”（For contributions to creation and development of the personal computer industry）。

乔布斯的生母是一名年轻的未婚在校研究生，因为自己无法在读书的同时带孩子，她决定将乔布斯送给别人收养。她非常希望找一个有大学学历的人家。先开始，她找了一对律师夫妇，但是那对夫妇想要个女孩。就这样，乔布斯就被送到了他的养父母家。但是，乔布斯的生母后来发现不仅他的养母不是大学毕业生，养父甚至连中学都没有毕业，于是她拒绝在最后的收养文件上签字。后来，乔布斯的养父母许诺日后一定送他上大学，他的生母也就答应了。

乔布斯高中毕业后进了一所学费很贵的私立大学。他贫困的养父母倾其所有的积蓄为他付了大学学费。读了半年，乔布斯一方面觉得学非所用，另一方面不忍心花掉养父母一辈子的积蓄，就退了学。但是，他

并没有离开学校，开始旁听他感兴趣的、将来可能对他有用的课。乔布斯没有收入，靠在同学宿舍地板上蹭块地方睡觉，同时靠捡玻璃瓶、可乐罐挣点小钱。每星期天，为了吃一顿施舍的饭，他要走十公里到一个教堂去。当时，乔布斯只做自己想做的事。他所在的大学书法很有名，他也迷上了书法。虽然当时他还不知道书法以后有什么用，但是后来事实证明，乔布斯的艺术修养使得苹果公司所有的产品设计得非常漂亮。比如，以前的计算机字体很单调，乔布斯在设计苹果的 Macintosh 计算机时，一下子想到了当年漂亮的书法，为这种个人电脑设计了很漂亮的界面和字体。

1976 年，乔布斯二十岁时，和斯蒂芬·沃兹尼克（Steve Wozniak）以及韦恩（Wayne）三人在车库里办起了苹果公司，研制个人微机。后来韦恩退出，只剩下乔布斯和沃兹两人。当时一台计算机少说要上万美元，即使价钱降几倍也不可能进入老百姓家。在每一次技术革命中，新技术必须比老的有数量级的进步才能站住脚。乔布斯很清楚这一点，他必须让计算机价钱降几十倍、甚至上百倍才会有人要。为了降低成本，Apple-I 除了有一个带键盘的主机之外，什么外设都没有。但是，它有一个可以接家用电视的视频口，和一个接盒式录音机的接口，保证数据和程序可以存在一般的录音带上。而电视机和录音机在美国几乎家家都有。同年，两人研制出了世界上第一台通用的个人电脑 Apple-I。老百姓花上几百美元就可以买到。十年后，中国的电子工业部主持清华大学等几家单位攻关，研制出了被称为中华学习机的 Apple 的兼容机，当时售价也只有 400 人民币，而当时一台 IBM PC 要两万人民币，所以中华学习机不到两年就卖掉了十万台，超过其它微机同期在中国销售的总和。很遗憾，中国的这家公司，也是我工作的公司，非常不会经营，作风上很像个政府机关而不是商业公司，从来就没有发展起来。当然这是题外话了。

最早的苹果机实际上做不了什么事，只能让学计算机的孩子练习一下简单的编程和玩一点简单的诸如警察抓小偷的游戏。苹果机的操作也很不方便，一般老百姓是不会喜欢用它的。因此，它象征性的意义远比它实际意义要大得多，那就是计算机可以进入家庭。以前，DEC 的总裁认为，计算机进入家庭是最不切实际的假想。现在，乔布斯和他的同事做到了这一点。DEC 为他们的傲慢与偏见付出了代价。个人电脑的出现，强有力地冲击了 DEC 的小型机市场，1988 年，长期亏损的 DEC 终于支撑不下去了，被个人电脑公司康柏（Compaq）收购。乔布斯很清楚，像早期苹果机这样的玩具是无法让广大消费者长期喜欢的。事实上，当 IBM 推出了一款真正能用的 PC 后，一下就抢掉了苹果四分之三

的市场。因此，乔布斯开始致力于研制一种真正能用的个人计算机。1984 年，第二代苹果机麦金托什（Macintosh）诞生了。

麦金托什是世界上第一种可以买得到的、拥有交互式图形界面并且使用鼠标的个人电脑。它的硬件部分性能略优于同期的 IBM PC 机，而它的操作系统领先当时 IBM-PC 的操作系统 DOS 整整一代。后者是命令行式的操作系统，用户必须记住所有的操作命令才能用计算机。今天，当我们已经习惯了使用交互式图形界面的 Windows 时，如果要我们退回到 DOS，我们会觉得很别扭。麦金托什和 IBM-PC 当年的差别就有 Windows 和 DOS 那么大。除了界面上的差别，麦金托什操作系统在内存管理上有 DOS 不可比拟的优势，因为后者实际可用的内存始终局限在 640K，而前者没有任何限制。麦金托什一出来就卖得很好，因此无论从技术上讲还是从商业上讲，都是一个巨大的成功。

谈到麦金托什，必须提两点，第一，它的交互式图形窗口界面最早是从施乐（Xerox）公司帕洛阿图（Palo Alto，斯坦福大学所在地）实验室（Parc）研制出来的。帕洛阿图实验室可能是世界上最有创新同时也是最不会将发明创造变成商品的地方。它另一个改变了世界但是没有为施乐带来任何好处的发明是今天每个人都用的以太网。虽然苹果公司在图形界面用于操作系统上做出了卓越的贡献，但由于它毕竟最先由施乐发明，因此苹果在后来对微软的官司上并没有赚到便宜。第二，苹果走了一条封闭的道路，它不允许别人造兼容机，以便独吞 PC 市场。如果苹果开放了麦金托什的硬件技术，允许其他硬件厂商进入市场，我们今天可能使用的就不是 IBM PC 系列，而是苹果系列了。但是，因为苹果可能在硬件上竞争不过兼容机厂商，因此它只能扮演一个像微软一样的以操作系统为核心的软件公司角色。这时，两种系列的个人电脑胜负的关键就要看苹果和微软在操作系统上的决斗了。在没有兼容机帮忙的情况下，苹果无法挑战微软，虽然它努力试过，但最终败了下来。

到 1985 年为止，苹果发展顺利，拥有四千员工，股票市值高达 20 亿美元。乔布斯个人也很顺利，名利双收。但接下来，乔布斯遇到了别人一辈子可能都不会遇到的两件事——被别人赶出了自己创办的公司，然后又去鬼门关走了一遭。而苹果公司，也开始进入了长达十五年的低谷。

3.2 迷失方向

1983 年，乔布斯说服了百事可乐公司的总裁斯库利（John Sculley）到苹果出任 CEO。斯库利以前在百事可乐工作了十几年，并成功地推广了百事可乐的品牌。以前，人们普遍认为可口可乐就是比其它的可乐好喝。斯库利发现大家有先入之见，他采用了双盲对比评测

——发给大量测试者两瓶没有标签的可乐。结果更多的人认为百事好喝，斯库利打赢了市场之战。乔布斯请他来为苹果开拓市场，并负责苹果日常工作，自己则退出第一线专注于麦金托什的技术。如果说斯库利是统筹全局的宰相，乔布斯则是运筹帷幄的元帅。

斯库利一到苹果就试图让苹果成为 PC 机市场的主流。为了迎合市场的需要，斯库利在苹果搞出了无数种机型，同时提高了销售价格，将利润用来发展苹果新的成长点—Newton PDA（苹果的牛顿 PDA），最早的掌上机。乔布斯和斯库利头一年合作得很好；第二年，将相就开始失和了。乔布斯和斯库利之争持续了一年多，董事会最后站在了斯库利的一边。1985 年，斯库利胜利了，同时乔布斯被踢出他自己创办的苹果公司。那一年，乔布斯刚三十岁。一般的创业者三十岁时还未必能创建自己的公司，乔布斯这一年已经被自己的公司开除了。乔布斯一气之下，卖掉了他所有的苹果的股票。当时工作站很红火，乔布斯创立了一个做工作站的公司 NeXT，不是很成功。NeXT 工作站的图形功能很强，使得乔布斯想在动画制作上发展。于是他用五百万美元买下了电影“星球大战”导演卢卡斯创办的一个极不成功的动画制作室，并把它重构成一个用图形工作站做动画的工作室 Pixar 公司，这是今天世界上最好的动画工作室，后来被迪斯尼公司以七十四亿美元的高价收购，很多很好的动画片都是 Pixar 制作的。事实上，乔布斯从 Pixar 挣到的钱比他从苹果挣的还多。

斯库利在赶走乔布斯以后，让麦金托什顺着个人电脑的技术潮流向前飘了七八年。斯库利很清楚，以苹果领先的技术，即使不做任何事，也可以挣十年钱。他始终致力于开发新产品，努力为公司找新的成长点。但始终不得要领。到后来，不太大的苹果公司居然有上千个项目，大大小小的各级经理，为了提高自己的地位，到处招兵买马，上新项目。这些项目中，90% 都是没用的。事实证明，所有的项目中最后只有苹果新的操作系统是成功的。就连斯库利寄予厚望的牛顿 PDA 也没有形成什么气候。苹果的股票九十年代开始是上升的，这就是电影中的阿甘觉得持有了苹果的股票就不用为钱发愁的原因。如果那个电影晚拍几年，导演就不得不找另一家公司的股票给阿甘了。在斯库利当政的后期，麦金托什的市场占有率渐渐被微软挤得越来越小，而摊子却越铺越大，苹果公司开始亏损，斯库利不得不下台。斯库利的两个继任者也是回天无力。苹果被微软打得一塌糊涂，差点被卖给 IBM 和太阳公司（Sun Microsystems），但这两公司谁也看不上苹果这个市场不断萎缩的 PC 制造商。如果卖成了，今天大家就没有 iPod 了。

九十年代，苹果和微软还未就 Windows 侵权苹果的操作系统一

事，打那好几年的官司。在微软推出 Windows 3.1 以后，IBM PC 机的用户也可以享受图形界面了，苹果的市场迅速萎缩。苹果公司将微软告上了法庭，因为 Windows 的很多创意实实在在是复制苹果的操作系统。在法庭上，微软的盖茨指出苹果的窗口式图形界面也是抄施乐的。盖茨说，凭什么你能破窗而入去施乐拿东西，我不可以从门里走到你那里拿东西呢？最后，法庭还是以 Windows 和苹果的操作系统虽然长得像，但不是一个东西为由，驳回了苹果的要求。那时硅谷的公司不但在商业竞争中被微软压着一头，连打官司也打不赢微软，十几年来硅谷一直梦想着有一个可以和微软抗衡并且占到上风的公司。

1998 年，苹果走投无路的董事会不得不把他们十三年前赶走的乔布斯请回来，执掌用乔布斯的话说“底下有个大洞的船”。在美国，董事会赶走一个公司创始人的情况虽然不常见，但还是发生过的。但是，再把那个被赶走的创始人请回来执掌公司，不仅以前没听说过，以后也很难再有。

3.3 再创辉煌

苹果董事会起先对乔布斯的能力也没谱，便给了他一个临时 CEO 的职务。乔布斯也不在乎这个，他甚至答应一年只拿一块钱的工资。毕竟苹果公司是他的亲儿子，只要让他回苹果就什么都好说。我和硅谷很多创业者聊过，发现他们对自己的公司，哪怕再小的公司，在感情上也象对自己的孩子一样亲。乔布斯上台后推出了一些样子很酷的 PC 机，那时苹果机已经比 IBM 兼容机贵了很多，成了高端的产品，用户主要是很多搞艺术的人——他们很喜欢苹果优于其它个人电脑的图形功能——和一些赶时髦的学生和专业人士。乔布斯自己也更像一个才华横溢的艺术家，而不是一个严谨的工程师。既然苹果在微机领域已经不可能替代兼容机和微软的地位了，他干脆往高端发展，讲究性能、品味和时尚。慢慢地，苹果的产品成了时尚的东西。

乔布斯的运气很好，一上台就赶上了网络泡沫时代，那时什么公司的业绩都上涨，苹果也跟着上涨。由于苹果已经将自己定位在很窄的高端市场，就避免了与微软、戴尔和惠普的竞争。加上微软当时正被反垄断官司搞得焦头烂额，也无暇顾及苹果这个小弟弟了。苹果在乔布斯接手的两年里恢复得不错，董事会也在一年后将乔布斯扶正，任命他为正式的 CEO。

好景不长，随着网络泡沫的破碎，苹果公司的发展面临再次受到阻碍的可能。当然只要它老实地固守自己的高端市场，随着经济的复苏，苹果还会慢慢好起来，成为高端 PC 的制造商。如果只是这样的话，苹果就不值得我们在此大写特写了；而乔布斯也就不是乔布斯了。

乔布斯的超人之处在于他善于学习，并且能把得准时代的脉搏。经过十几年磨练的乔布斯已经不是当年那个毛头小伙子了。他已经认识到了苹果封闭式的软硬件，从成本上讲，无法和微软加兼容机竞争，也无法为用户提供丰富的应用软件。乔布斯做了两件事，他在苹果的微机中逐渐采用了英特尔的通用处理器，同时采用 Free BSD 作新的苹果操作系统的内核。这样相对开放的体系使得全社会大量有兴趣的开源工程师很容易地为苹果开发软件。但是，至关重要的是如何为苹果找到 PC 以外的成长点，实际上，他已经接受了当年斯库利的观点。

斯库利明白新成长点的重要，但是他没有找到，苹果历任 CEO 都想做这件事而没有做到的。斯库利搞的个人助理想法不错，但是时机不成熟，因为那时无论是手机、电话还是互联网都没有发展起来，很少有人愿意花几百美元买一个无法联网的高级记事本。因此，这个产品的市场即使存在，也不过是一个很窄的市场，这样的产品不可能掀起一个潮流。斯库利的运气不太好，因为在他执掌苹果的年代，移动通信和互联网还没有发展起来以前，除了微机的发展形成了一种潮流，没有别的潮流。虽然苹果本来有可能成为微机领域的领导者，但它封闭式的做法，使得它战胜微软的可能性几乎是零。乔布斯比较幸运，他再次接掌苹果时，已经进入了到了网络泡沫时代。雅虎似乎代表了一种潮流，很多公司在跟随着雅虎，但事实证明，他们都面对着网络泡沫而且因此会面临严重的危机。乔布斯在网络泡沫时代，能高屋建瓴，不去趟互联网这滩浑水，而是看到了网络大潮下面真正的金沙。

上个世纪最后的十年，以互联网和多媒体技术为核心的一场技术革命开始了。互联网是信息传播的渠道，多媒体技术则提供了数字化的信息源。原来的录音带和录像带很快被激光唱盘和 DVD 代替，随着声音和图像压缩技术的出现，这些数字化了的音乐和录像很容易在互联网上传播。到九十年代末，互联网上充斥了各种盗版的音乐和电影。以前，音乐唱盘属于一个垄断的暴利行业，这个行业的一位朋友告诉我，音乐 CD 平均一张十美元左右，而除去版税后的制作成本总共只有十几美分到几十美分，视批量而定。现在网上有了不要钱的，音乐下载很快占整个互联网流量的四分之一，广大网民一下子学会了听下载的音乐、看下载的录像。同时，市场上出现了一些小的音乐播放器，但做的都不是很理想。虽然唱片公司集体告赢了帮助提供盗版音乐的 Napster 公司，盗版的音乐和录像很快从互联网中消失了。但是，用户用一个小播放器听音乐和歌曲的习惯已经养成了。

乔布斯看到了两点最重要的事实，第一，虽然已经有了不少播放器，但是做的都不好，尤其是当音乐数量多了以后，查找和管理都很

难。要知道，从一千首歌里面顺序找到自己想听的可能要花几分钟时间。另外，要把自己以前买的几十张 CD 上的歌倒到播放器上更是麻烦；第二，广大用户已经习惯戴着耳机从播放器中听歌而不是随身带着便携的 CD 唱机和几十张光盘。因此，它不需要花钱和时间培养出一个市场。基于这两点的考虑，乔布斯决定开发被称为 iPod 的音乐和录像播放器。

苹果公司很好地解决了上面提到的两个技术问题。他们在播放器上设计了一个用手转圈划的音乐查找手段，使用户可以非常快地找到自己要听的歌。同时他们设计了一种叫 iTunes 的软件装在个人电脑上，可以自动地把电脑上和光盘中的歌曲音乐传到 iPod 中。另外，iPod 的电池一次充电后的可播放的时间高达十个小时，比以往的各种播放器都长得多。同时，苹果 iPod 的外观设计非常漂亮，所以，从它在 2001 年一推出来，就很受爱听音乐的年轻人喜欢。仅一年，iPod 的销售就突破一亿美元。又过了一年多，iPod 的销售额接近 10 亿美元，占公司营业额的 15%。去年，iPod 的销售额近八十亿美元，占整个苹果收入的四成。苹果公司的股票从 2003 年的最低点开始，至今已经涨了 20 倍。今天，iPod 已经不仅仅是一个简单的播放器，而是一个不小的产业。不同的厂家，从音箱生产厂到汽车公司，都在主动为 iPod 设计和制造各种配套产品，比如音箱、耳机、汽车音响，甚至是皮套等等。就有点像有无数软件公司在微软的操作系统上主动开发应用程序。神奇小子乔布斯终于再现辉煌。

3.4 大难不死

从 2004 年到 2006 年，乔布斯和苹果都经历的两场大的劫难，但都奇迹般地生存下来。

2004 年，乔布斯患上癌症，医生估计他最多还能活 3 到 6 个月。医生建议他回去把一切都安排好，其实就是在暗示他“准备后事”。医生马上给他做了手术，很幸运的是，那是一种少见的可治愈的恶性肿瘤。手术后，他很快就好了。这次经历，使乔布斯对死亡有了真正的认识。他认为，死亡推动着生命进化和变迁，旧的不去，新的不来。现在，新的人和新的技术，在不久的将来，也会逐渐成为旧的，也会被淘汰。苹果没有沉浸在 iPod 的成功中，加紧了新品的开发。

苹果公司这两年也不太顺，经历了产品受阻和期权风波。

华尔街总是期望上市公司不断创造营收的奇迹。为了获得进一步增长，在垄断了播放器市场后，2003 年苹果开始寻求在高额利润的音乐市场上分一杯羹。世界上整个音乐市场当时被五家大的唱片公司百代

(EMI)、环球(Universal)包括下属的宝丽金、华纳兄弟(Warner Brothers)、Sony 和 BMG 垄断。后两家今天已经合并。这五家基本上各自签约不同的艺术家、各卖各的音乐，共同维持着一个高利润的市场。大部分听众可能都有一个体验，就是每个人可能只喜欢一张唱片中的一两首曲子而不是全部，但是，买 CD 时必须整张 CD 一起买。苹果建议唱片公司和它一起开发音乐付费下载市场，把一个专辑拆成一首首的曲子来卖，这样听众可以只选择自己喜欢的来下载。这个主意当然很好，问题是唱片公司和苹果如何分成，当然谁都想多得一些。乔布斯是个非常优秀的谈判高手，他把在价格上最强硬的 Sony 放在最后，他和其它四家公司共同达成了协议，Sony 只好就范，否则就永远被隔离在广大的 iPod 用户群以外。苹果推出音乐付费下载以来，下载量远比想象的要增长得慢。整个 2006 年，苹果公司在股市上的表现都不好，这时，苹果又爆出了期权风波，更是雪上加霜。关于这个风波媒体上报道很多，大致情况如下：

想了解美国的高科技公司，必须了解它的股票期权制度。在传统的公司里，一个员工的收入和福利包括奖金和退休金等现金。一般员工并不拥有公司的一部分。很多高科技公司，为了将员工的利益和公司的前途绑在一起，发给员工一些股票的期权(Stock Option)。所谓期权就是在一定时间，比如十年内，按一定价格，比如当前市场价购买股票的权利。获得期权的员工，会对公司有主人翁的责任感。如果公司的股票上涨，那么拥有股票期权的人可以以过去低的价格买进股票，即所谓的 exercise，然后以现在高的价钱卖出，从中赚到差价。股权只有当公司股票不断上涨时才有意义。遗憾的是，没有一个公司的股票只涨不落，因此股权有时会变得毫无意义。一些公司为了让股权变得有意义，在中间做手脚，修改股权授予时间，用最低的价钱将股票授予管理层和员工。苹果公司就是在这件事上栽了跟头。2006 年，美国证监会开始调查苹果公司这一行为。经过长期调查，证监会掌握了确凿的证据，苹果公司终于低头了，并交了罚款。最后，苹果公司首席财务官安德森(Fred Anderson)为此受罚。

从后来的情况发展看，这位被解雇的财务官觉得委屈，跑到《华尔街日报》去鸣冤。乔布斯一手对付证监会的调查，一手开发新品。2006 年底，苹果公司推出了 Apple TV。Apple TV 不是任何意义上的电视机，而是一个豆腐块大小的计算机，这个盒子可以存储几千小时的音乐或者几十小时的电影。它一头可以和互联网连接，下载音乐和电影，另一头，和家里的电视机和音响连接，播放出环绕立体声、高清晰度的音像。别小看了这个价格和 iPod 差不多的豆腐块，它很有可能成为未来

每一个家庭客厅的娱乐中心。很多人认为，在个人电脑之后，家庭的娱乐中心将成为一个新的产业。事实上，十年前，盖茨在他的"未来之路"中预言音像制品将数字化，可以根据用户特殊需求下载并存在一个服务器中，这个服务器可以管理和控制所有的家电。现在盖茨的这个梦想快实现了，但是却让苹果抢先了一步。现在，在这个领域有三个候选者，苹果、微软和 Sony，后两者靠各自的游戏机作为家庭娱乐中心。苹果拥有最大的 iPod 用户群，微软有很强的技术储备，Sony 有领先的蓝光（Blu-Ray）DVD 技术，谁能笑到最后还不知道。

苹果的第二个新的拳头产品就是前不久刚上市的 iPhone 手机。我有幸在第一时间目睹和试用了这个革命性的产品。说实话，这是我见到的最好的手机。它已经超出一个普通的手机加 iPod 播放器，它具有了一个完整的、联网的计算机和一般电视机的主要功能。用它上网查邮件和冲浪的体验和用一般手机是不同的。至于其它很酷的功能，各种新闻已经有了很多报道，我就不再赘述了。虽然它六百美元的价格实在贵了点，但是根据电器十八个月降一半价钱的规律，iPhone 很有可能成为今后普及的手机，成为苹果即 iPod 以后新的成长点，它甚至会冲击传统的手机行业。

如果稍微比较一下苹果十年前的产品和现在的产品，我们很容易发现，苹果早已经不是一个单纯的个人电脑生产厂商，因为它有大量类似家电的产品，比如 iPod、Apple TV 和 iPhone。因此，一些专家认为，苹果正在从计算机公司像家电公司过度。但是，这些产品和传统的家电又不一样，每样东西都给人耳目一新的感觉，让人看了后，不由地发出感慨——原来这东西还可以这么玩儿。今天，苹果已经成为一种时尚家电的品牌。如果要问什么是创新，这就是创新！

结束语

三十年来，苹果公司经历了从波峰到低谷再回到浪尖之巅的过程。它的兴衰和它创始人的沉浮完全重合。从苹果公司诞生到它开发出麦金托什，可以认为是它的第一个发展期，麦金托什的出现，使得它领先于微软而站在了浪尖上。中间的近二十年，苹果到了几乎被人遗忘的地步。好在它像艺术家一般的创新的灵魂未死，并且在它的创始人再次归来之后，得到再生和升华。乔布斯送给年轻人两句话，永远渴望、大智若愚（Stay Hungry. Stay Foolish），愿与诸君共勉。

第4章 计算机工业的生态链

整个信息技术（Information Technologies，简称 IT）产业包括很多领域、很多环节，这些环节之间都是互相关联的。和世界上任何事物同样，IT 产业也是不断变化和发展并且有着它自身发展规律的。这些规律，被 IT 领域的人总结成一些定理，称为 IT 定理（IT Laws）。我们结合一些具体的例子，分几次介绍这些定理。在这一章中，我们将介绍摩尔定理、安迪-比尔定理和反摩尔定理。这三个定理和在一起，描述了 IT 产业中最重要的组成部分——计算机行业的发展的规律。

4.1 摩尔定理（Moore's Law）

科技行业流传着很多关于比尔·盖茨的故事，其中一个是他和通用汽车公司老板之间的对话。盖茨说，如果汽车工业能够像计算机领域一样发展，那么今天，买一辆汽车只需要 25 美元，一升汽油能跑四百公里。通用汽车老板反击盖茨的话我们暂且不论，这个故事至少说明计算机和整个 IT 行业的发展比传统工业要快得多。

最早看到这个现象的是英特尔公司的创始人戈登·摩尔（Gordon Moore）博士。早在 1965 年，他就提出，在至少十年内，集成电路的集成度会每两年翻一番。后来，大家把这个周期缩短到十八个月。现在，每十八个月，计算机等 IT 产品的性能会翻一番；或者说相同性能的计算机等 IT 产品，每十八个月价钱会降一半。虽然，这个发展速度令人难以置信，但几十年来 IT 行业的发展始终遵循着摩尔定理预测的速度。

一九四五年，世界上第一台电子计算机 ENIAC 的速度是能在一秒种完成 5000 次定点的加减法运算。这个三十米长、两米多高的庞然大物，重 27 吨，耗电十五万瓦。今天，使用英特尔酷睿的个人电脑计算速度是每秒 500 亿次浮点运算，至少是 ENIAC 的一千万倍，体积耗电量就更不用比了。而当今（2007 年 6 月）世界上最快的计算机 IBM 的蓝色基因（BlueGene/L），速度高达每秒钟三百六十七万亿次浮点运算，是 ENIAC 的七百三十四亿倍，正好是每二十个月翻一番，和摩尔定理的预测大致相同。尽管计算机的速度如此，存储容量的增长更快，大约每十五个月就翻一番。1976 年，苹果计算机的软盘驱动器容量为 160KB，大约能存下 80 页的中文书。今天，同样价钱的台式个人电脑硬盘容量可以到 500GB，是当时苹果机的三百万倍，可以存得下北京大学图书馆藏书的全部文字部分。不仅如此，这十几年来，网络的传播速度也几乎是按摩尔定理预测的速度在增长。十三年前，我有幸成为中国

第一批上网的用户，那时还是通过高能物理所到斯坦福大学线性加速实验室的一根专用线路和互联网相联，当时电话调制解调器的速度是 2.4K，如果下载谷歌拼音输入法需要八个小时。现在，商用的 ADSL 通过同样一根电话线可以做到 10M 的传输率，是十三年前的四千倍，几乎每年翻一番，下载谷歌拼音只要十秒钟左右。在世界经济的前五大行业中，即金融、信息技术（IT）、医疗和制药、能源和日用消费品，只有 IT 一个行业可以以持续翻番的速度进步。

人们多次怀疑摩尔定理还能适用多少年，就连摩尔本人一开始也只认为 IT 领域可以按这么高的速度发展十年。而事实上，从二战后至今，IT 领域的技术进步一直是每一到两年翻一番，至今看不到停下来的迹象。在人类的文明史上，没有任何一个其它行业做到了这一点。因此，IT 行业必然有它的特殊性。

和任何其它商品相比，IT 产品的制造所需的原材料非常少，成本几乎是零。以半导体行业为例，一个英特尔的酷睿双核处理器集成了二点九亿个晶体管，三十年前的英特尔 8086 处理器仅有三万个晶体管。虽然二者的集成度相差近一万倍，但是所消耗的原材料差不太多。IT 行业硬件的制造成本主要是制造设备的成本。据半导体设备制造商 Applied Materials 公司介绍，建一条能生产 65 纳米工艺酷睿双核芯片的生产线，总投资在 20 到 40 亿美元。去年，英特尔公司的研发费用为六十亿美元。当然，我们不能将它全部算到酷睿的头上，但是英特尔平均一年也未必能研制出一个酷睿这样的产品，所以它的研发费用应当和英特尔一年的预算相当。假如我们将这两项成本平摊到前一亿片酷睿处理器中，平均每片要摊上近一百美元。这样，当英特尔公司收回生产线和研发两项主要成本后，酷睿处理器就可以大幅度降价。去年英特尔处理器销量在两亿片左右，因此，一种新的处理器收回成本的时间不会超过一年半。通常，用户可以看到，一般新的处理器发布一年半以后，价格会开始大幅下调。当然，英特尔的新品此时也已经在研发中。

摩尔定理主导着 IT 行业的发展。首先，为了能使摩尔定理成立，IT 公司必须在比较短的时间内完成下一代产品的开发。这就要求，IT 公司在研发上必须投入大量的资金，这使得每个产品的市场不会有太多的竞争者。在美国，主要 IT 市场大都只有一大一小两个主要竞争者。比如，在计算机处理器芯片方面，只有英特尔和 AMD；在高端系统和服务方面，只有 IBM 和太阳；在个人电脑方面，是惠普和戴尔（戴尔这个有点奇怪，它的研发投入大么？）。其次，由于有了强有力的硬件支持，以前想都不敢想的应用会不断涌现。比如，二十年前，将高清晰度电影（1920 x 1080 分辨率）数字化的计算量连 IBM 的大型机也无法

胜任；现在，一台笔记本大小的 Sony 游戏机就可以做到。这就为一些新兴公司的诞生创造了条件。比如，在十年前，不会有人去想办一个 YouTube 这样的公司，因为那时候网络的速度无法满足在网上看录像的要求；现在 YouTube 已经融入了老百姓的生活。同样，现在的研发必须针对多年后的市场。我们不妨往后看十年，如果我现在提出十年后每家上网的速度将提高一千倍，也许有人觉得我疯了。事实上，这是一个完全能够达到的目标。如果做到了这一点，我们每个家庭可以同时点播三部高清晰度、环绕立体声的电影，在三个不同的电视机上收看。还可以随时快进和跳跃到下一章节，在任何时候停下来后，下次可以接着看。在看三部电影的同时，我们可以把自己的照片、录像和文件等信息存到一个在线的服务器上，从家里访问起来就如同存在自己本机上一样快。这并不是我自己杜撰出来的幻想，而是思科（Cisco）和微软等公司实施的 IP TV 的计划。再次，现有的 IT 公司必须有办法消除摩尔定理带来的不利因素，即每十八个月价格降一半。这一点，我们在接下来的两节中在讨论。

4.2 安迪-比尔定理（Andy and Bill's Law）

摩尔定理给所有的计算机消费者带来一个希望，如果我今天嫌计算机太贵买不起，那么我等十八个月就可以用一半的价钱来买。要真是这样的话，计算机的销售量就上不去了。需要买计算机的人会多等几个月，已经有计算机的人也没有动力更新计算机。其它的 IT 产品也是如此。

事实上，在过去的二十年里，世界上的个人微机销量在持续增长。2004 年，英特尔公司估计，五年内，即到 2009 年，世界上 PC（包括个人机和小型服务器）的销量会增长 60%，远远高于经济的增长。那么，是什么动力促使人们不断地更新自己的硬件呢？IT 界把它总结成安迪-比尔定理，即比尔要拿走安迪所给的（What Andy gives, Bill takes away）。

安迪是原英特尔公司 CEO 安迪·格鲁夫（Andy Grove），比尔就是微软的创始人比尔·盖茨。在过去的二十年里，英特尔处理器的速度每十八个月翻一番，计算机内存和硬盘的容量以更快的速度在增长。但是，微软的操作系统等应用软件越来越慢，也越做越大。所以，现在的计算机虽然比十年前快了一百倍，运行软件感觉上还是和以前差不多。而且，过去整个视窗操作系统不过十几兆大小，现在要几千兆，应用软件也是如此。虽然新的软件功能比以前的版本强了一些，但是，增加的功能绝对不是和它的大小成比例的。因此，一台十年前的计算机能装多少应用程序，现在的也不过装这么多，虽然硬盘的容量增加了一千倍。

更糟糕的是，用户发现，如果不更新计算机，现在很多新的软件就用不了，连上网也是个问题。而十年前买得起的车却照样可以跑。

这种现象，乍一看是微软在和大家做对。实际上，盖茨本人和其它厂商也不想把操作系统和应用程序搞得这么大。据了解，盖茨本人多次说，他过去搞得 BASIC 只有几十 K，你们（微软工程师们）搞一个 .NET 就要几百兆，其中一定可以优化。当然，我们知道微软现在的 .NET 比二十年前的 BASIC 功能要强的多，但是否强了一万倍，恐怕没有人这么认为。这说明，现在软件开发人员不再像二十年前那样精打细算了。我们知道，当年的 BASIC 解释器是用汇编语言写成的，精炼得不能再精炼了，否则在早期的 IBM-PC 上根本运行不了。但是，要求软件工程师使用汇编语言编程，工作效率是极低的，而且写出的程序可读性很差，不符合软件工程的要求。今天，由于有了足够的硬件资源，软件工程师做事情更讲究自己的工作效率，程序的规范化和可读性等等。另外，由于人工成本的提高，为了节省软件工程师写程序和调程序的时间，编程的语言越来越好用，同时效率却越来越低。比如，今天的 Java 就比 C++ 效率低得多，C++ 又比二十年前的 C 效率低。因此，即使是同样功能的软件，今天的比昨天的占用硬件资源多是一件在所难免的事。

虽然用户很是烦恼新的软件把硬件提升所带来的好处几乎全部用光，但是在 IT 领域，各个硬件厂商恰恰是靠软件开发商用光自己提供的硬件资源得以生存。举个例子，到去年上半年为止，因为微软新的操作系统 Vista 迟迟不能面市，从英特尔到惠普、戴尔等整机厂商，再到 Marvell 和 Seagate 等外设厂商，全部销售都受到很大的影响，因为用户没有更新计算机的需求。这些公司的股票不同程度地下跌了 20% 到 40%。去年底，微软千呼万唤始出来的 Vista 终于上市了，当然微软自己的业绩和股票马上得到提升，萧条了一年多的英特尔也在今年初扭转的颓势，当然惠普和戴尔也同时得到增长。今年，这三家公司的股票都有大幅度上涨。接下来不出意外的话，该轮到硬盘、内存和其它计算机芯片的厂商开始复苏了。Vista 相比前一个版本 XP，也许多提供了 20% 的功能，但是它的内存使用几乎要翻两番，CPU 使用要翻一番，这样，除非是新机器，否则无法运行 Vista。当然，用户可以选择使用原来的操作系统 XP，但是很快的，微软和其它软件开发商会逐渐减少对 XP 系统的支持，这样就逼着用户更新机器。

我们可以看出，个人电脑工业整个的生态链是这样的：以微软为首的软件开发商吃掉硬件提升带来的全部好处，迫使用户更新机器让惠普和戴尔等公司收益，而这些整机生产厂再向英特尔这样的半导体厂订货

购买新的芯片、同时向 Seagate 等外设厂购买新的外设。在这中间，各家的利润先后得到相应的提升，股票也随着增长。各个硬件半导体和外设公司再将利润投入研发，按照摩尔定理制定的速度，提升硬件性能，为微软下一步更新软件、吃掉硬件性能做准备。华尔街的投资者都知道，如果微软的开发速度比预期的慢，软件的业绩不好，那么就一定不能买英特尔等公司的股票了。

对用户来讲，现在买一台能用的计算机和十年前买一台当时能用的计算机，花出去的钱是差不多的，如果不是“中国制造”效应的影响，还会因为通货膨胀略有提高。（这句话是不是应该是这样：如果不是“中国制造”效应的影响，对用户来讲，现在买一台能用的计算机和十年前买一台当时能用的计算机，花出去的钱是差不多的，甚至还会因为通货膨胀略有提高。原来的意思是现在同原来没有什么差别，因为我自己感觉是便宜了。修改后的结果是因为中国制造，现在比原来便宜了。）当然，微软和其它软件开发商在吃掉大部分硬件提升好处的同时，或多或少地会给用户带来一些新东西。

如果说在美国，始于二十年前的信息革命是基于个人电脑和互联网的，那么在亚洲，主流则是手机和移动通信。今天的手机一般都有两个处理器，一个数字信号处理器（DSP）和一个与微机处理器类似的通用处理器（CPU）今天，一个中档手机的计算性能，超过了五年前的个人微机，而且还按着摩尔定理预计的速度在增长。虽然在手机行业，并没有一个类似微软的通用操作系统公司存在，但是手机制造商自己、运营商和增值服务商加在一起起到了微软的作用。它们在提供新的但是越来越消耗资源的服务，使得用户不得不几年更新一次手机。

就这样，安迪-比尔定理把原本属于耐用消费品的电脑、手机等商品变成了消耗性商品，刺激着整个 IT 领域的发展。

4.3 反摩尔定理（Reverse Moore's Law）

Google（谷歌）的 CEO 埃里克·施密特在一次采访中指出，如果你反过来看摩尔定理，一个 IT 公司如果今天和十八个月前卖掉同样多的、同样的产品，它的营业额就要降一半。IT 界把它称为反摩尔定理。反摩尔定理对于所有的 IT 公司来讲，都是非常可悲的，因为一个 IT 公司花了同样的劳动，却只得到以前一半的收入。反摩尔定理逼着所有的硬件设备公司必须赶上摩尔定理规定的更新速度。事实上，所有的硬件和设备生产厂活得都是非常辛苦的。下表中列举了各个领域最大的公司今天的股值和他们最高值地比例。

IBM: 82%.

CISCO: 40%

Intel: 33%

AMD: 30%

Marvel: 60%

HP: 70%

Dell: 35%

Sun Microsystems: 10%

Motorola: 33%

这里面，除了 IBM 不单纯是硬件厂商，而有很强的服务和软件收入得以将股票维持在较高的水平，其余的公司和它们最好水平相去甚远。而今天，美国股市几乎是在历史最高点。这说明，以硬件为主的公司因为反摩尔定理的影响，生计之艰难。如果有兴趣读一读这些公司财报的话，就会发现，这些公司的发展波动性很大，一旦不能做到摩尔定理规定的发展速度，它们的盈利情况就会一落千丈。有的公司甚至会有灭顶之灾，比如十年前很红火的 SGI 公司。即使今天它们发展的不错，却不能保证十年以后仍然能拥有翻番进步，因此，投资大师巴菲特从来不投这些 IT 公司。

事实上，反摩尔定理积极的一面更为重要，它促成科技领域质的进步，并为新兴公司提供生存和发展的可能。和所有事物的发展一样，IT 领域的技术进步也有量变和质变两种。比如说，同一种处理器在系统结构（Architecture）没有太大变化，而只是主频提高了，这种进步就是量变的进步。当处理器由十六位上升到三十二位，再到六十四位时，就有了小的质变。如果哪一天能用到纳米技术或者生物技术，那么就做到了质的飞跃，半导体的集成度会有上百倍的提高。为了赶上摩尔定理预测的发展速度，光靠量变是不够的。每一种技术，过不了多少年，量变的潜力就会被挖掘光，这时就必须要有革命性的创造发明诞生。

在科技进步量变的过程中，新的小公司是无法和老的大公司竞争的，因为后者在老的技术方面有无以伦比的优势。比如，木工厂出身的诺基亚在老式的模拟手机上是无法和传统的通信设备老大摩托罗拉竞争的。但是，在抓住质变机遇上，有些小公司会做得比大公司更好而后来居上，因为它们没有包袱，也比大公司灵活。这也是硅谷出现了众多的新技术公司的原因。

十三年前，我最早上网时用的是一个 2.4千波特率（Kbps）的调制解调器。两年后，我的一个同学，中国最早的互联网公司东方网景的创

始人送了我一个当时最新的 14.4 Kbps 的调制解调器，我马上感觉速度快多了。由于我们今天数字电话传输率本身限制在 64Kbps，因此调制解调器的传输率最多到 56Kbps，所以到 1995 年，我的几个同事就预言用电话线上网速度超不过这个极限。如果停留在用传统的方法对调制解调器提速，确实要不了几年摩尔定理就不适用了。但是到了九十年代，出现了 DSL 技术，可以将电话线上的数据传输速度提高近二百倍。DSL 技术虽然最早由贝尔核心实验室发表，但真正把它变为实用技术的是斯坦福大学的约翰·查菲教授。查菲教授三十几岁就成为了 IEEE 的资深会员（Fellow），刚四十岁就成为了美国工程院院士。1991 年，他带着自己的几个学生，办起了一家做 DSL 的小公司 Amati。1997 年，他把 Amati 公司以四亿美元的高价卖给了德州仪器（TI）。这是硅谷新技术公司典型的成功案例。在调制解调器发展的量变阶段，就不会有 Amati 这样的小公司出现，即使出现了，也无法和德州仪器竞争。但是，一旦调制解调器速度接近原有的极限时，能够突破这个极限的新兴公司就有机会登上历史的舞台。

反摩尔定理使得 IT 行业不可能像石油工业或者是飞机制造业那样只追求量变，而必须不断寻找革命性的创造发明。因为任何一个技术发展赶不上摩尔定理要求的公司，用不了几年就会被淘汰。大公司们，除了要保持很高的研发投入，还要时刻注意周围和自己相关的新技术的发展，经常收购有革命性新技术的小公司。它们甚至出钱投资一些有希望的小公司。在这方面，最典型的代表是思科公司，它在过去的二十年里，买回了很多自己投资的小公司。

反摩尔定理同时使得新兴的小公司有可能在发展新技术方面和大公司处在同一个起跑线上。如果小公司办得成功，可以像 Amati 那样被大公司并购（这对创始人、投资者以及所有的员工都是件好事）。甚至它们也有可能取代原有大公司在各自领域中的地位。例如，在通信芯片设计上，广通（BroadCom）和 Marvell 在很大程度上已经取代了原来的朗讯的半导体部门，甚至是英特尔公司在相应领域的业务。

当然，办公司是需要钱的，而且谁也不能保证对一个新兴公司的投资一定能够得到收益。有些愿意冒风险而追求高回报的投资家将钱凑在一起，交给既懂得理财又懂得技术的专业人士打理，投给有希望的公司和个人，这就渐渐形成了美国的风险投资机制。办好一个高科技公司还需要有既志同道合又愿意承担风险的专业人才，他们对部分拥有一个公司比相对高的工资更感兴趣，因此就有了高科技公司员工的期权制度。

IT 行业发展至今，自有它的生存发展之道。它没有因为价格的不断下降而萎缩，而是越来越兴旺。我们以后还会陆续介绍它的发展规律。

第5章 奔腾的芯：英特尔—Intel

在美国西海岸旧金山到圣荷西市（San Jose）之间，围绕着旧金山海湾有几十公里长，几公里宽的峡谷，通常称为硅谷。（在图中绿线圈出来的部分）那里之所以叫硅谷并不是因为它生产硅，而是它有很多是使用硅的半导体公司，包括全世界最大的半导体公司英特尔公司。全世界一大半的计算机都是用它的中央处理器（CPU），它对我们日常生活的影响是很少有公司可以匹敌的。我们在上一章介绍了摩尔定理和安迪-盖茨定理，其中摩尔是英特尔公司的创始人，而安迪·格罗夫是第四个加入英特尔并把英特尔公司真正发展成世界上最大的半导体公司的CEO。今天，英特尔已经有近十万人，年产值达三百六十亿美元，市值高达一千四百亿美元。三十多年来，英特尔公司成功的关键首先是搭上了个人电脑革命的浪潮，尤其是有微软这个强势的伙伴；第二，它三十年来严格按照它的创始人预言的惊人的高速度在为全世界PC机用户提高着处理器的性能，用它自己的话讲，它给了每台微机一个奔腾的芯。

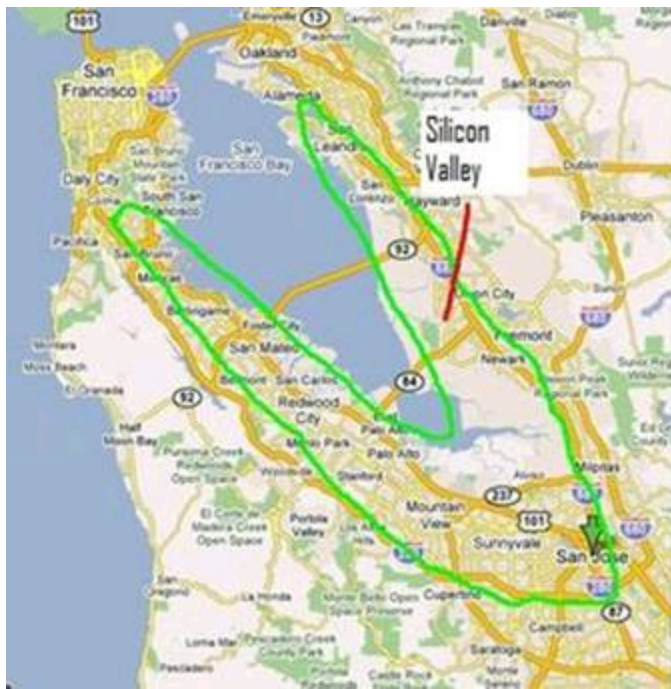


图5-1硅谷位置图

5.1 时势造英雄

英特尔公司由戈登·摩尔（Gordon E. Moore）和罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）于1968年创立于硅谷。此前，摩尔和诺伊斯在1956年还和另外六个人一起创办了仙童（Fairchild）半导体公司。同IBM、

DEC 和惠普等公司相比，英特尔在很长时间内只能算是一个婴儿。说它是婴儿有两方面含义，第一，它是个人数少、生意小的小公司，第二，在八十年代以前，几乎所有的计算机公司如 IBM、DEC 都是自己设计中央处理器，因此这些计算机公司代表了处理器设计和制造的最高水平，而英特尔生产的是性能低的微处理器，是用来补充大计算机公司看不上的低端市场。单纯从性能上讲，英特尔八十年代的处理器还比不上 IBM 七十年代的，但是，它的处理器大家用得起，不是阳春白雪。即使在七十年代末，英特尔公司生产出了著名的十六位 8086 处理器，大家仍然将它看成小弟弟。在很长时间内，英特尔的产品被认为是低性能、低价格。虽然它的性价比很高，但并不是尖端产品。

虽然 8086 是我们今天所有 IBM PC 处理器的祖宗，但是，当时连英特尔自己也没有预测到它的重用性。当时英特尔公司对 8086 并没有一个明确的市场定位，只是想尽可能多地促销。IBM 只不过是英特尔当时众多大大小小的客户之一。1981 年，IBM 为了短平快地搞出 PC，也懒得自己设计处理器，拿来英特尔的 8086 就直接用上了。这一下子，英特尔一举成名。1982 年，英特尔搞出了和 8086 完全兼容的第二代 PC 处理器 80286，用在了 IBM PC/AT 上。由于 IBM 无法阻止别人造兼容机，随着 1985 年康柏（Compaq）造出了世界上第一台 IBM PC 的兼容机，兼容机厂商就像雨后春笋般在全世界冒了出来。这些兼容机硬件不径相同，但是为了和 IBM PC 兼容，处理器都得是英特尔公司的。下图是整个个人电脑工业的生态链。

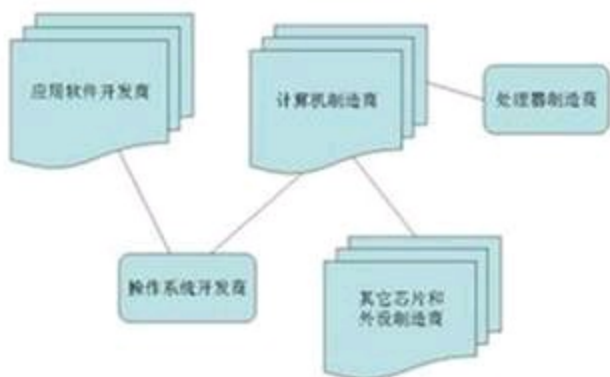


图5-2个人电脑工业的生态链

可以看出在这个生态链中，只有作为操作系统开发商的微软和作为处理器制造商的英特尔处于一个不可替代的地位。因此，英特尔的崛起就成为历史的必然。这正是时势造英雄。

当然，虽然信息革命的浪潮将英特尔推上了前沿，英特尔还必须有能力来领导计算机处理器的技术革命。英特尔的 CEO 安迪·格罗夫在机会和挑战面前，最终证明了英特尔是王者。英特尔起步的八十年代恰恰是日本的十年，当时日本股市的总市值占了全世界的一半，日本东京附近的房地产总值相当于半个美国的房市总值。世界上最大的三个半导体公司都在日本，PC 里面日本芯片一度占到数量的 60%（注意：不是价格的 60%）。以至于日本有些政治家盲目自大，认为日本到了全面挑战美国的时候，全世界都在怀疑美国在半导体技术上是否会落后于日本。但是冷静地分析一下全世界半导体市场就会发现，日本的半导体工业集中在技术含量低的芯片上，如存储器等芯片（即内存），而全世界高端的芯片工业，如计算机处理器和通信的数字信号处理器全部在美国。八十年代，英特尔果断地停掉了它的内存业务，将这个市场完全让给了日本人，从此专心做处理器。当时日本半导体公司在全世界挣了很多钱，日本一片欢呼，认为它们打败了美国人。其实，这不过是英特尔等美国公司弃子求势的一招棋。1985 年，英特尔公司继摩托罗拉后，第二个研制出 32 位的微处理器 80386，开始扩大它在整个半导体工业的市场份额。这个芯片的研制费用超过三亿美元，虽然远远低于现在英特尔新的处理器芯片的研制成本，但在当时确实是一场豪赌，这笔研制费超过中国当时在一个五年计划中对半导体科研全部投入的好几倍。英特尔靠 80386 完成了对 IBM PC 兼容机市场一统江湖的伟业。

接下来到了 1989 年，英特尔推出了从 80386 到奔腾处理器的过渡产品 80486，它其实是 80386 加一个浮点处理器 80387 以及缓存（Cache）。靠 80486 的销售，英特尔超过所有的日本半导体公司，坐上了半导体行业的头把交椅。顺便说句题外话，今天日本的股市不到 1990 年 40% 的水平，可是美国却涨了五倍。1993 年，英特尔公司推出奔腾处理器。从奔腾起，英特尔公司不再以数字命名它的产品了，但是在工业界和学术界，大家仍然习惯性地吧英特尔的处理器称为 x86 系列。

奔腾的诞生，使英特尔甩掉了只会做低性能处理器的帽子。由于奔腾处理器的速度已经达到工作站处理器的水平，高端的微机从那时起，开始取代低性能的图形工作站。到今天，即使是最早生产工作站的太阳公司和世界上最大的计算机公司 IBM 以及以前从不使用英特尔处理器的苹果公司，都开始在自己的计算机中使用英特尔的或者和英特尔兼容的处理器了。现在，英特尔已经垄断了计算机处理器市场。

5.2 英特尔摩托罗拉之战

资金密集型的日本半导体公司终究不可能是技术密集型的英特尔公

司的对手。英特尔公司迄今唯一遇到的重量级对手只有八十年代的摩托罗拉。正如同罗马帝国的崛起是通过在布匿战争中打败原有的霸主迦太基而完成的，英特尔的崛起是靠击败老牌半导体公司摩托罗拉而实现的。摩托罗拉成立于 1928 年，早在二战期间，它就是美军无线通信的供应商。从六十年代起，它在通信和集成电路方面领先于世界。摩托罗拉比英特尔早两年推出在小数运算性能上五倍好于 8086 的 16 位微处理器 68000。68000 这个名字是以它集成的晶体管数目六万八千个而获得的。而 8086 只有不到三万个晶体管。当时，不少工作站包括惠普、太阳和已经不存在的阿波罗等等都采用的是摩托罗拉的处理器。在英特尔搞出 80286 的同一年（1982 年），摩托罗拉推出了在性能上明显好于 80286 的 68010，继续作为当时主要工作站的处理器。据说英特尔为了和摩托罗拉竞争在型号上耍了个小花招，英特尔公司第二代处理器本来应该命名为 80186，但是英特尔将这个编号留给了一个不重要的输入输出处理芯片，而将它的系列处理器的编号一下跳到 80286，不懂技术的人还以为英特尔的处理器比摩托罗拉高一代。在 32 位微处理器的较量中，摩托罗拉在技术上和推出的时间上完全占了上风，它接下来的 68020 明显好于英特尔的 80386，除了被用于主要的工作站上，68020 还并被苹果选为麦金托什的处理器。

这时，英特尔公司从外部得到了强援。由于 IBM PC 兼容机的逐步普及，技术上相对落后的英特尔反而占了更多的市场份额。虽然，摩托罗拉后来又推出了对应于英特尔 80486 的 68030，但是，这时各个工作站公司都开始开发自己减指令（RISC）的处理器，摩托罗拉只剩下苹果一个用户便很难和英特尔竞争了。几年后，摩托罗拉干脆自己也加入了 RISC 的行列做起 PowerPC，十年后，随着苹果也开始使用英特尔的处理器，摩托罗拉彻底推出了微机处理器市场。

摩托罗拉并没有败在技术和资金上，八十年代以前，摩托罗拉在资金、技术各方面都明显强于英特尔。在很长时间里，它的处理器从性能上讲要优于英特尔的同类产品。摩托罗拉之败，首先是外界微软的因素，即英特尔有了微软这个没有签约的同盟军。但是，摩托罗拉自己在商业、管理和市场诸方面也有很多失误。如果摩托罗拉自己经营得当，它今天应该能通过精简指令集的处理器守住工作站和苹果的市场。

要分析摩托罗拉之败，我们不妨来比较一下英特尔和摩托罗拉这两个公司。首先，这是两个不同时代的公司。总部在美国中部伊利诺斯州的摩托罗拉虽然也是一个高技术公司，也经历了八十年代的信息革命，但是它的作态完全还是五六十年代的传统的公司。虽然摩托罗拉对雇员在工资和福利上待遇不错，但是公司和员工，基本上还是传统的雇佣关

系，公司内部管理层次较多，大部分员工基本上没有多少股票期权。因此，公司的业绩和员工的利益关系不大。英特尔公司则是一典型的硅谷公司。每个员工的工作强度比摩托罗拉要大很多，但是每个人平均的股票期权也多很多。硅谷几个比较好的学区的房子，不少被英特尔公司的早期员工买走了，而这些房子靠工资是一辈子也买不起的。几年前，美国历史频道（History Channel）在节目中评论了中日甲午战争。美国的历史学家认为，这是两个不同时代军队之间的战争，虽然双方武器相差不多，战争的结果不会有任何悬念，因为一个在专制的农业时代后期的军队很难打赢一个兴起的工业化国家的军队。英特尔和摩托罗拉之间的竞争也是如此。

第二，两个公司的统帅水平相去甚远。英特尔公司八九十年代的CEO 格罗夫虽然是学者出身，同时也是微机时代最优秀的领导者和管理者，他几次被评为世界上最好的CEO。摩托罗拉公司由加尔文（Galvin）兄弟创办，公司六十年代传到了儿子手里，八九十年代传到了孙子手里，是个典型的家族公司。俗话说富不过三代，这话果然应验在加尔文家族上，三代人可以说是一代不如一代。孙子辈的克里斯托弗·加尔文虽然是被“选成”CEO的，但是如果他不姓加尔文，他永远不可能是摩托罗拉的CEO，甚至进不了工业界的高层。

在业务上，半导体只是摩托罗拉的一个部门，而微机处理器又只是其半导体部门的一项业务，可是它对于英特尔来讲却是全部。因此，摩托罗拉即使完全退出微机处理器市场也不过是损失一些地盘，而英特尔一旦失败，则会面临灭顶之灾。一般来讲，华尔街总是希望一个上市公司有尽可能多的而不是单一的收入来源，摩托罗拉确实是这么做的，它曾经在计算机的处理器、通信的数字信号处理器、对讲机、BP 机、手机和电视接收器等很多领域发展。结果每个领域都很难做大。英特尔公司做事情非常专注，直到今天，它一直集中精力于个人微机的处理器上。每一代产品的研发都是集中大量的人力和资金，每一次都是只能成功不能失败。这就像一把散线和一股绳，一把散线很容易被一股绳扯断。因此，专注的英特尔最终把计算机处理器的业务做得很大、很好，而业务多元化的摩托罗拉最后除了在微机处理器上败给了英特尔，在手机上碰到了诺基亚，在信号处理器（DSP）上又败给了德州仪器

（TI）。很多人问我雅虎有没有可能在搜索领域赶上谷歌，我明确地回答——没有，因为雅虎不可能专注在这个领域。有时，一个好的公司不能完全按华尔街的意愿办事。

如果时光可以倒流，让摩托罗拉和英特尔当时换个个儿，即 IBM PC 采用摩托罗拉的处理器，而将服务器厂家和苹果交给英特尔。那么

二十年发展下来，摩托罗拉也很难成为半导体领域的老大，因为它内部的问题没法解决。

5.3 指令集之争

英特尔在微软的帮助下，在商业上打赢了对摩托罗拉一战。在接下来的十年里，它在技术上又和全世界打了一战。

当今的计算机系统结构可以根据指令集合分成复杂指令（CISC）和简单指令（RISC）两种。一个计算机的程序最终要变成一系列指令才能在处理器上运行。每个处理器的指令集不相同。有些处理器在设计时候，尽可能地实现各种各样、功能齐全的指令，这包括早期 IBM 和 DEC 的全部计算机，今天的英特尔和 AMD 的处理器等等。采用复杂指令系统的处理器芯片的好处是它可以实现很复杂的指令，但是它存在主要问题有两个，第一，设计复杂，实现同样的性能需要的集成度高；第二，由于每个指令执行时间不一样长，处理器内部各个部分很难流水作业，处理器会出现不必要的等待。除此之外，还有一个过去不是问题现在是问题的缺陷，就是复杂指令芯片高集成度带来的高功耗。

针对复杂指令的处理器在上述两个不足之处，八十年代，计算机科学家们提出了基于精简指令集的处理器设计思想，其代表人物是现任斯坦福大学校长、美国科学院、工程学院和文理学院三院院士轩尼诗

（John Hennessy）教授和加大伯克利分校著名的计算机教授派特森（David Patterson）院士。精简指令系统只保留很少的常用指令并将一条复杂的指令用几条简单的指令代替。基于精简指令集的设计思想是计算机发展史上的一次革命，它使得计算机处理器的设计得到很大简化，同时由于精简指令集的处理器可以保证每条指令执行时间相同，处理器内各部分可以很好地流水作业，处理器速度可以比同时期的基于复杂指令的处理器要来得快。精简指令集的处理器包括很多工作站的处理器和现在最快的 Sony PS/3 游戏机的微处理器 PS/3-Cell。

虽然复杂指令和精简指令的处理器各有千秋，但是在学术界几乎一边倒地认为复杂指令集的设计过时了，精简指令集是先进的。尤其是美国所有大学计算机原理和计算机系统结构两门课全是用轩尼诗和派特森合写的教科书。在很长时间里，书中以介绍轩尼诗自己设计的 MIPS 精简指令芯片为主。同时，IEEE 和 ACM 系统结构的论文也以精简指令为主。英特尔设计 8086 时还没有精简指令的芯片，否则我想，英特尔很可能会采用这种技术，而不是复杂指令系统。而一旦走上了复杂指令这条不归路，英特尔为了和 8086 完全兼容，在以后的 80286 和 80386 中必须继续使用复杂指令系统。在八十年代中后期，不少精简指令的处理器做出来了，包括轩尼诗设计的 MIPS，后来用于 SGI 工作站，以及派

特森设计的 RISC，后来用于 IBM 的工作站。精简指令芯片的速度当时比的复杂指令的要快得多。

到了八十年代末，英特尔面临一个选择，是继续设计和以前 x86 兼容的芯片还是转到精简指令的道路上去。如果转到精简指令的道路上，英特尔的市场优势会荡然无存；如果坚持走复杂指令的道路，它就必须逆着全世界处理器发展潮流前进。在这个问题上，英特尔处理的很理智。首先，英特尔必须维护它通过 x86 系列芯片在微处理器市场上确立的领先地位；但是，万一复杂指令的处理器发展到头了，而精简指令代表了未来的发展方向，它也不能坐以待毙。英特尔在推出过渡型复杂指令集的处理器 80486 的同时，推出了基于精简指令集的 80860。这个产品事实证明不很成功，显然，市场的倾向说明了用户对兼容性的要求比性能更重要。因此，英特尔在精简指令上推出 80960 后，就停止了这方面的工作，而专心做“技术落后”的复杂指令系列。在整个九十年代，工业界只有英特尔一家坚持开发复杂指令集的处理器，对抗着整个处理器工业。

应该讲英特尔在精简指令处理器的工作没有白花，它在奔腾及以后的处理器设计上吸取了 RISC 的长处，使得处理器内部流水线的效率提高很多。由于英特尔每一种 PC 机处理器的销量都超过同时代所有的工作站处理器销量的总和，它可以在每个处理器的开发上投入比任何一种精简指令处理器多的多的研发经费和人力，这样，英特尔通过高强度的投入，保证了它处理器性能提升得比精简指令还要快。而在精简指令阵营，九十年代五大工作站厂家太阳、SGI、IBM、DEC 和 HP 各自为战，每家都生产自己的精简指令处理器，加上摩托罗拉为苹果生产的 PowerPC，六家瓜分一个市场，最后谁也做不大、做不好。到了 2000 年前后，各家的处理器都做不下去了，或者全部或者部分地开始采用英特尔的产品了。而最早的精简指令的 MIPS 处理器现在几乎没有人用了。轩尼诗和派特森作为两个负责任的科学家，将英特尔处理器加入到自己编的教科书中，以免大学生们再去学习 MIPS 这样的恐龙。

英特尔经过十年努力终于打赢了对精简指令集的处理器之战。需要强调的是，英特尔不是靠技术，而是靠市场打赢的此战。英特尔的表现在很多地方很值得圈点。首先，英特尔坚持自己系列产品的兼容性，即保证以往的软件程序肯定能在新的处理器上运行。这样时间一长，用户便积累了很多在英特尔处理器上运行的软件。每次处理器升级，用户原来的软件都能使，非常方便。因此大家就不愿意轻易更换其它厂家的处理器，即使那些处理器更快。而其它处理器生产厂家这点做的都没有英特尔好，它们常常每过几年就重起炉灶，害得用户以前很多软件不能用

了，必须花钱买新的。时间一长，用户就换烦了。第二，英特尔利用规模经济的优势，大强度投入研发，让业界普遍看衰的复杂指令集处理器一代代更新。在九十年代初，英特尔的 x86 系列和精简指令集的处理器相比在实数运算上要略逊一筹。但是，英特尔十几年来坚持不懈地努力，后来居上，而其它厂商因为各自市场不够大，每一个单独的处理器芯片的投入远远不如英特尔，因此反倒落在了后面。与其说英特尔战胜其它厂商，不如说它把竞争对手熬死了。第三，英特尔并没有拒绝新技术，它也曾经研制出两个不错的精简指令的处理器，只是看到它们前途不好时，立即停掉了它们。第四，英特尔运气很好，在精简指令处理器阵营中，群龙无首。这一战，看似英特尔单挑诸多处理器领域的老大。但是，这几家做精简指令处理器的公司因为彼此在工作站方面是竞争对手，自然不会用对手的产品，而且各自为战，互相拆台打价格战，最后，太阳公司和 IBM 倒是把其他几家工作站公司全收拾了，但自己也无力和英特尔竞争了，现在这两家自己也用上了英特尔的芯片。本来，摩托罗拉最有可能一统精简指令处理器的天下和英特尔分庭抗礼，因为它本身不做工作站，而各个工作站厂商原本都是用它的 68000 系列处理器，但是摩托罗拉自己不争气。原因我们前面已经分析过了。

5.4 英特尔和 AMD 的关系

我们在前面提到摩托罗拉公司时用了"英特尔和摩托罗拉之战"的说法，因为，那对于英特尔来讲确实是一场十分凶险的战争，当时摩托罗拉无论在技术还是财力上都略胜一筹。如果英特尔一步走错，它今天就不会存在了。英特尔和诸多精简指令处理器公司之战，可以说有惊无险，因为英特尔已经是内有实力，外有强援。而今天，英特尔和 AMD 之间争夺市场的竞争我个人认为不是一个重量级对手之间的比赛，因此算不上是战争。我想，如果不是反垄断法的约束，英特尔很可能已经把 AMD 击垮或者收购了。另外，英特尔和 AMD 的关系基本上是既联合又斗争。

AMD 不同于英特尔以往的对手，它从来没有另起炉灶做一种和英特尔不同的芯片，而是不断推出和英特尔兼容的、更便宜的替代品。AMD 的这种做法和它的基因很有关系。AMD 从血缘来讲应该是英特尔的族弟，因为它也是从仙童半导体分出来的，也在硅谷，只比英特尔晚几年，而且也和英特尔一样，从半导体存储器做起。和其它处理器公司不同，AMD 的创始人是搞销售出身的，而一般技术公司创始人都是技术出身。AMD 的这种基因决定了它不是自己会做什么就做什么，而是市场导向的，市场需要什么就做什么。在 AMD 创建不久，它就成功地解刨了英特尔的一个八位处理器芯片。八十年代，由于 IBM 采购的原

则是必须有两个以上的公司参加竞标，所以在很长的时间里，Intel 主动让 AMD 帮它生产芯片卖给 IBM 等公司。

到了 1986 年，英特尔不想让 AMD 生产刚刚问世的 80386，可能是想独占 80386 的利润吧，于是开始毁约。AMD 拿出过去的合同请求仲裁，仲裁的结果是 AMD 可以生产 80386。这下子英特尔不干了，上诉到加州高等法院，这个官司打了好几年，但是法院基本上维持了仲裁的结果。AMD 于是便名正言顺地克隆起英特尔的处理器芯片了。当时微机生产厂家，例如康柏为了同英特尔的压价，开始少量采购 AMD 的芯片。几年后，英特尔再次控告 AMD 公司盗用它花几亿美元买来的多媒体处理的 MMX 技术，AMD 做了让步达成和解。在整个九十年代，英特尔和 AMD 虽然打打闹闹但是，它们在开拓 x86 市场，对抗精简指令集的工作站芯片方面利益是一致的。因此它们在市场上的依存要多于竞争。

两千年后美国经济进入低谷，精简指令的工作站的市场一落千丈，太阳公司的股票跌掉了百分之九十几。放眼处理器市场，全是英特尔和 AMD 的天下了。AMD 这次主动出击，利用它提早开发出 64 位处理器的优势，率先在高端市场挑战英特尔，并一举拿下了服务器市场的不少份额。前几年，因为微软迟迟不能推出新的操作系统 Vista，因此个人用户没有动力去更新微机；而同时，因为互联网的发展，网络服务器市场增长很快，对 64 位高端处理器芯片需求大增。这样在几年里，AMD 的业绩不断上涨，一度占有 40% 左右的处理器市场，并且挑起和英特尔的价格战。AMD 同时在全世界各地，状告英特尔的垄断行为。到去年年初，AMD 不仅在业绩达到顶峰，而且在对英特尔的反垄断官司上也颇有收获，欧盟等国开始约束英特尔。这样一来，英特尔就不能太小觑 AMD 这个小兄弟了。它决定给 AMD 一些颜色看看。在接下来的一年里，英特尔千呼万唤始出来的酷睿双核处理器终于面世了，性能高于 AMD 同类产品，英特尔重新恢复了它在产品上的领先地位。同时，英特尔在过去的几年里将生产线移到费用比硅谷低得多的俄罗冈州和亚利桑那州，以降低成本，然后，英特尔开始回应价格战。价格战的结果是，英特尔的利润率受到了一些影响，但是 AMD 则从盈利到大幅度亏损。英特尔重新夺回了处理器市场的主动权。现在，两家都是采用 65 纳米的半导体技术。在未来的几年里，英特尔因为在最新的 45 纳米技术上明显领先于 AMD，并且已经开始研发集成度更高的 32 纳米的芯片，它将对 AMD 保持绝对的优势。

我认为，总的来讲，英特尔并没有想彻底把 AMD 打死。因为留着 AMD 对它利大于弊。首先，它避免了反垄断的很多麻烦。今天 AMD

的股值只有英特尔的 5%，后者靠手中的现金就足以买下前者。但是，英特尔不能这么做，否则会有反垄断的大麻烦。其次，留着 AMD 这个对手对英特尔自身的技术进步有好处。柳宗元在他的“敌戒”一文中指出，“秦有六国，兢兢以强；六国既除，訑訑乃亡”。这条规律对于英特尔也适用。英特尔从 1979 年至今，将处理器速度，（如果以小数运算速度来衡量），提高了二十五万倍。如果没有诸多竞争对手的话，它是做不到这一点的。现在它的主要对手只有 AMD 了，从激励自己的角度讲也许要留着它，毕竟，AMD 在技术上不象当年的摩托罗拉和 IBM 那么让英特尔头疼。流传着这么一个玩笑，英特尔的人一天遇到了 AMD 的同行，便说，你们新的处理器什么时候才能做出来，等你们做出来了，我们才会有新的事做。

5.5 天步艰难

谷歌研究院院长、美国“人工智能”教科书的作者彼得·诺威格博士有一句很经典的话在业界广为流传：当一个公司的市场份额超过 50% 以后，就不用再想去将市场份额翻番了。言下之意，这个公司就必须去挖掘新的成长点了。在 2000 年后，英特尔公司就是处于这样一个定位。现在，它已经基本上垄断了通用处理器的市场，今后如何发展是它必须考虑的问题。

虽然英特尔在整个半导体工业中仍然只占了一小块，但是，很多市场，尤其是低端的市场、比如存储器市场英特尔是进不去的，也没有必要进去，因此它的成长空间并没有想象的那么大。英特尔的特长是在处理器和与 PC 相关的芯片制造上，因此它很容易往这两个市场发展。但是，迄今为止，它在微机处理器之外的芯片开发上不很成功。比如，前几年，它花了好几个亿开发 PC 的外围芯片，最后以失败告终，现在不得不采用 Marvell 公司的芯片集（chip set）。除了计算机，现在许多电器和机械产品都需要用到处理器，比如，一辆中高档的奔驰轿车里面有上百个各种有计算功能的芯片，而手机对处理器芯片的需求就更不用说了。英特尔一度进入了高端手机处理器的市场，但是，由于英特尔公司开发费用太高，这个部门一直亏损，不得不于去年卖给了 Marvell 公司。至此，英特尔公司在微机处理器以外的努力全部失败。

英特尔公司的商业模式历来是靠大投入大批量来挣钱，同一代的芯片，英特尔的销量可是太阳公司的十倍甚至更多，因此，它可以花几倍于其他公司的经费来开发一个芯片。但是，当一种芯片市场较小时，英特尔公司很难做到盈利。现在，这是它面临的最大问题。

英特尔公司要做的第二件事就是防止开发精简指令集处理器公司例如 IBM 的死灰复燃。虽然在个人微机的市场上，英特尔 x86 系列的处

理器在很长的时间内是不可替代的，因为有微软在操作系统中为它保驾。但是在服务器市场却不一定，因为，现在服务器主要的操作系统是开源的 Linux，而 Linux 在什么处理器上都可以运行，因此只要有一种处理器各方面性能明显优于英特尔的，购买服务器的客户就会考虑采用非英特尔的处理器。在能源紧缺的今天，服务器厂家对处理器最关心的已经不单单是速度，而是单位能耗下的速度。现在，一个酷睿处理器如果昼夜不停使用，一年的耗电量已经等同于它的价格。因此，今后处理器设计必须考虑能耗。虽然这两年英特尔已经开始重视这个问题，但是总的来讲，英特尔复杂指令的芯片不如精简指令的处理器设计简单，相对比较难做到低能耗。这样，精简指令集的处理器，有可能在服务器市场上和英特尔一争，虽然这不会动摇英特尔的根基。我个人认为，在个人微机以外，今后最重要的市场是游戏机市场。现在的游戏机早已不单单是为玩游戏设计的了，它们成为每个家庭的娱乐中心。IBM 等公司至少在目前在这个领域是领先的。IBM 已经垄断了任天堂、Sony 和微软三大游戏机的处理器市场。实际上，现在这些采用精简指令处理器的游戏机无论是从计算速度还是图形功能上讲，都已经超过了基于英特尔处理器的个人电脑。如果下一次技术革命发生在每个家庭的客厅，那么，IBM 无疑已经拔了头筹。

英特尔虽然雄霸个人电脑处理器市场，但随着个人微机市场的饱和，它远景不容乐观。从某种程度上讲，它是反摩尔定理最大的受害者，因为处理器的价格在不断下降。同时，它在新市场的开拓上举步艰难，很难摆脱“诺威格效应”的阴影。好在英特尔同时也是安迪-比尔定理的直接受益者，在可以预见的将来，它的发展很大程度上必须依赖于微软等公司软件的更新。

结束语

在个人微机时代，组装甚至制造微机是一件非常容易的事，连我本人都攒PC机卖过。因此，二十几年来，出现了无数的微机品牌，小到中关村攒出来的自己贴牌子的兼容机，大到占世界绝大部分市场的所谓品牌机，如戴尔、惠普和联想。虽然这些计算机配置和性能大相庭径，但是它们都使用微软的操作系统和英特尔系列的处理器。从这个角度讲，微机时代的领导者只有两个，软件方面的微软和硬件方面的英特尔。有人甚至把 PC 机行业称为英特尔/微软体制。

英特尔对世界最大的贡献在于，它证明了处理器公司可以独立于计算机整机公司而存在。在英特尔以前，所有计算机公司都必须自己设计处理器，这使得计算机成本很高，而且无法普及。英特尔不断地为全世界的各种用户提供廉价的、越来越好的处理器，直接地使个人微机得以

普及。它大投入、大批量的做法成为当今半导体工业的典范。它无疑是过去二十年信息革命大潮中最成功的公司之一，但是今后除非它能找到新的成长点，否则它会随着 PC 时代的过去而进入自己平和的中老年期。

第6章 IT业的罗马帝国：微软—Microsoft

2000年夏天，我和同事正在横跨欧亚的伊斯坦布尔参加一个大型学术会议，回到旅馆，看见电视里居然说起了英语而不是当地的土耳其语。仔细一看，微软董事会主席威廉.盖茨三世，也就是我们常说的比尔盖茨，穿着便装，表情严肃地发表着电视讲话。原来，历时持久的美国司法部控告微软一案终于有了初审结果。司法部经过多年调查取证，终于找到了足够的、多达146页的关于微软垄断和不正当竞争的证据（详见<http://www.usdoj.gov/atr/cases/f3800/msjudgex.htm>）。法庭裁定，微软的垄断行为已经违法了反垄断法，并构成对苹果，太阳，网景，莲花，Real Networks，Linux等公司的威胁，作为补救，将强制地把微软拆成两个公司，一个操作系统的公司和一个经营其它软件的公司。当天，微软的股票狂跌掉了一半，市值从五千亿美元缩水到不到三千亿，从此便停留在了两到三千亿的水平。在第二天晚上的千人酒会上，除了微软以外的所有人对这个结果都很高兴。这说明微软的垄断行为确实犯了众怒。

在整个IT领域，微软永远是所有公司最可怕的敌人。微软靠它在操作系统上的垄断地位和无比雄厚的财力在计算机领域几乎是无往不胜。二十几年来，微软作为计算机领域生态链最上层的一个环节一方面刺激着整个计算机领域的发展，另一方面微软扼杀了无数具有创新的大大小小的公司。今天，它仍然是世界上现金最多的公司并且是市值最高的科技公司。微软里面有无数传奇人物，而它的创始人和董事会主席盖茨自己就是一个传奇故事。它们的故事早已在全世界流传，我就不在这里赘述了。我只想介绍一下盖茨和微软是如何抓住和利用信息革命带来的机遇，建成一个IT帝国的。

6.1 双雄会

1981年，在硅谷的库帕蒂罗市苹果公司的总部，举行了一次微机领域的世纪双雄会。事业正蒸蒸日上的苹果公司的创始人史蒂夫.乔布斯邀请了刚刚拿下IBMPC操作系统合同的微软公司创始人比尔.盖茨洽谈合作事宜。乔布斯给盖茨看了新设计的麦金托什个人电脑以及漂亮的基于图形界面的操作系统。还沉浸于拿下IBM大合同的盖茨一下子给镇呆了。这种基于图形界面加上一个小小的鼠标的操作系统比他们的DOS不知道要强多少倍，前者使得计算机的操作比以前方便了许多。盖茨马上意识到，眼前这种虽然还不完善的操作系统代表了今后的趋势，而微软当时产品线上所有的东西都显得寒酸而落后。那一年，乔布斯和盖茨都

是二十六岁。虽然两个人都是科技工业界的新星，但是没有人意识到未来年产值万亿美元的个人电脑工业，将由这两个人来争天下。正春风得意的乔布斯当时并不了解盖茨这个人，他只是知道微软做事情蛮快蛮好，请盖茨来的目的是让微软替苹果开发应用软件。如果时光能倒流，乔布斯一定不会举行这次双雄会，因为后来大家都知道盖茨和微软是不会甘居人下的，他们一旦瞄上哪个领域，哪些领域原有的公司的灾难就不远了。乔布斯在这次会晤中显得很傲慢，因为他有麦金托什这个宝贝在手。而在合作的谈判上，出了名的谈判高手乔布斯又斤斤计较。

这两点都让盖茨很不喜欢乔布斯，但他还是促成了交易，他答应为苹果开发三种应用软件，因为他对这种图形界面的操作系统本身感兴趣。

在计算机领域双雄的第一次交手中，乔布斯在合同上得到了一些小便宜，但是，盖茨才是真正的胜利者。二十六岁的乔布斯虽然是科技奇才，但是当时毕竟阅历和经验都不足。他太大意了，他无论如何不会想到在他面前这个衣着随便，带着永远擦不干净的厚厚的眼镜的计算机虫，日后几乎要了苹果的命。当时，在乔布斯眼里，微软不过是一个靠卖BASIC起家、阴错阳差拿到IBM合同的小小的软件公司（连它的名字都是微软件），无论如何不能和他那个开创了整个微机工业的苹果相比。我们无法得知微软1981财政年度的收入，因为它在1986年上市时只公布了1984年以后的财政情况。但是可以肯定，微软当时的收入是微乎其微的，因为即使是在高速发展了几年后的1984年，微软已经为世界上80%微机提供操作系统时，它的营业额不过区区一亿美元。直到1990年微软发布Windows3.0并称为软件霸主时，它的营业额才达到苹果同时期的五分之一。乔布斯不是神仙，很难料到比自己小得多的微软以后会威胁到自己。

毫无疑问，乔布斯不经意的错误等于告诉了盖茨今后个人微机操作系统发展的方向。我想，如果乔布斯年龄大上个二十岁，他不会犯这个简单的错误。我在学校的老板贾里尼克院士以前在IBM当任要职，因此我们经常去IBM作报告，每次去以前贾里尼克都要确认我们报告的每一页内容是已经公开发表过的。原因很简单，IBM有世界上最好的科学家和工程师，他们可以用比你还快的速度将你还没有发表的想法实现、申请专利并发表。在这次双雄会上，乔布斯犯下的错误有两方面，首先，他自己没有意识到操作系统在今后整个微机工业中的重要性，否则他不会过早地给别人看他还没上市的设计；第二，也是更重要的，他给谁看都可以，就是不该给盖茨这个人看。

乔布斯和盖茨都意识到了微机及其相关工业将是一个大产业，事实

证明这确实是一个万亿美元的大产业。我们在前面已经分析过，计算机工业比任何行业都容易出现垄断公司。乔布斯和盖茨都想做垄断者，但是他们的方式不同。前者是想做原来IBM那样的垄断者，从硬件到软件全部垄断，这后来证明是行不通的。而盖茨天才之处在于，它在微机工业刚刚开始的时候，就意识到只要垄断了操作系统，就间接垄断了整个行业，因为操作系统和别的软件不同，是在买计算机时预装好了的，一般用户没有选择权。而其它的软件用户则有选择权。

所有的应用软件又必须在操作系统下开发。因此，操作系统必然会在自由竞争后，率先出现赢者通吃的垄断局面。二十年前，IBM、微软和苹果三个公司都有垄断微机操作系统的可能性。

另外三个公司Novell，太阳和Oracle也有可能从中分到一杯羹。二十年后的结果是微软一家独大，不仅后三家公司设想的网络操作系统没有成功，IBM和苹果这两个曾经"雇佣"了微软的公司，也都被当年的店小二打的落花流水。虽然说条条道路通罗马，但是成为罗马帝国的路只要一条，就看谁能找对了。

让盖茨和乔布斯生于同一时代是一件很遗憾的事，因为他们两个人注定要有一人成为失败者。在技术嗅觉上，乔布斯好于盖茨，但是，在商业眼光和经营上，盖茨要强于乔布斯。

6.2 亡羊补牢

盖茨回到微软后，向人们展示了苹果的东西，大家一下子被麦金托什的图形操作系统迷住了，而且接受苹果开发任务的工程师们很高兴地在麦金托什的操作系统下工作。此时，盖茨的心情更加沉重了。一方面，在他面前是随着计算机进入家庭而带来的无限的商机、美好的未来，另一方面，是很大的在这次技术革命中被淘汰的危险性。盖茨一向看重连接用户和计算机系统的操作系统，知道它比其他任何一种应用软件更容易重要，也容易形成垄断。但是现在，乔布斯的苹果在新的操作系统软件方面抢到了先机，而施舍给他的微软的三个无足轻重的应用软件。

盖茨采取了亡羊补牢的措施，他知道要在短时间内在操作系统上赶上苹果已经不可能了，微软只能先减小苹果麦金托什对微机市场，尤其是操作系统市场的冲击，赢得时间，然后再迎头赶上。盖茨从来是个置于死地而后生的人，早在哈佛大学读书时，他就是这样。那一年他刚上大二，从一本杂志上看到一篇介绍Altair公司微处理器的文章，于是就给该公司老板写了封信说他们为贵公司的微处理器写了个BASIC语言的解释器，这样用户就可以在Altair的处理器上使用BASIC编程了。其

实，当时这个解释器完全是盖茨杜撰出来的。Altair公司倒很认真，要来看看盖茨的东西。盖茨和艾伦等人居然在几星期内赶制出来了一个。Altair公司对盖茨等人的工作很满意，干脆雇了艾伦。几个月后，艾伦说服了盖茨退学，全时办起了自己的公司微软。六年后，盖茨再次被苹果公司逼到角上，他不甘心在这次千载难逢的计算机革命中当一个配角，而必须夺得操作系统的控制权。盖茨作了非常正确的战略布局，事实表明，盖茨当时在诸多环节中如果走错一步，微软都难以成为日后的霸主。

首先，他兑现对苹果的承诺，开发麦金托什上的应用软件。整个开发工作进展缓慢，盖茨暗暗高兴，这说明在麦金托什上开发应用程序比在DOS下难。这些工作对微软了解苹果，并为自己今后开发图形操作系统都很有用。第二，他答应了IBM一起开发新的操作系统OS/2的合作。显然，IBM此目的是想从微软手里夺回自己PC机操作系统的控制权，但是微软还是答应了，因为这样一来可以借助IBM的力量锻炼队伍，二来可以制约苹果，但是，微软在推广OS/2上并不卖力。最关键的是第三步棋，微软暗地里偷偷地、非常低调的学习苹果悄悄开发Windows。并抛出了两个玩具版Windows 1.0和2.0，这两个必须依靠DOS的版本很不成功。当时，没有人认为微软能做好图形界面加鼠标的操作系统。盖茨暗地里却请了很多高手来助阵，包括施乐公司最早做图形界面的一些人，当时最好的操作系统VMS的主持人David Neil Cutler以及操作系统著名专家Jim Allchin等。Jim Allchin当时对微软的技术根本瞧不上，他说，你们微软的东西是世界上最烂的。盖茨倒很大度，回答说，正因为它们很烂，才要请你来把它们做好。最后，盖茨的诚意和微软的股票期权打动了Allchin。

完成了在研发上的布局，盖茨要在市场上尽可能用它落后的DOS坚持到微软新一代操作系统开发出来。微软的做法概括起来是两句话，薄利多销和来者不拒。1980年，盖茨把他在哈佛认识的同学史蒂夫·鲍尔默请来做微软的CEO。如果说盖茨是微软这条巨轮的船长，那么鲍尔默则是开船的大副。鲍尔默到了后，把公司管理得正规起来，他为微软制定了后来证明是非常有效的营销方案。微软将BASIC免费提供给IBM，同时已近乎免费的价格，即每个拷贝5美元，将DOS预装在IBMPC机上，这个价钱便宜得大家连盗版都懒得盗。（也正是这些原因，微软早期软件销量大但是不很挣钱。）但是，微软用这些条件换回了DOS的销售权。

我们在"蓝色巨人"一章中讲过，IBM心思根本不在微机上的，也没有意识到这个合同最终使得IBM失去了对微机操作系统的控制权。免费

的BASIC和五美元预装的DOS其实是微软的一个钓饵，它是为了吸引软件公司和计算机爱好者在上面开发出各种各样的软件，使用户产生对微软的依赖。在众多应用软件公司中，莲花公司（Lotus）的制表软件1-2-3最为成功，几乎每台IBM PC微机上都装了一份，这使得在很长的时间里，开发应用软件的莲花公司居然比开发操作系统的微软还大。

但是，DOS的缺陷是任何搞计算机的人都一眼能看得见的。它是一个非常小非常简单的操作系统，甚至算不上严格意义上的操作系统，因为它没有操作系统的一些基本功能比如进程的管理。最早的IBM PC因为硬件速度较慢，内存较少，使用DOS未尝不可。但是，随着硬件速度的提高，DOS的问题马上就显示出来了。首先，它不能直接访问640KB以上的内存，因为它当时就只是为内存特别小的微处理器设计的。第二，它在任务管理上完全是串行的，像现在一边听歌一边上网这种事在DOS上永远做不到。尤其是等到32位的处理器80386出来，DOS就大大的限制了硬件性能的发挥。作为技术出身的盖茨很明白这一点，但是他别无选择。在很长一段时间内，微软必须全力推广技术上已经非常落后的DOS，而且还大张旗鼓地对根本没有前途的DOS做了几次非实质性升级，这样可以争取时间。微软的这种做法其实很冒风险，因为它是在用大刀长矛死死抵抗着苹果和以及后来IBM（OS/2）的洋枪洋炮。

但是这一次，微软居然打赢了。微软是怎样创造奇迹的呢？

6.3 人民战争

一位日本围棋国手讲过，高手过人取胜之道，就在于抓住对手的失误。乔布斯在双雄会上的失误虽然严重，但还不是致命的，因为微软最终花了九年时间才做好图形界面加鼠标的操作系统视窗，即Windows，期间苹果本来还很有机会，但是一步致命的败棋使它断送了原来的好局。乔布斯和盖茨一样，都是卧榻之旁不容他人安睡的垄断者，但是乔布斯和他的继任者功利之心太急了一点。在微机工业这盘大棋中，苹果是抢实地，而微软是先造势再破实空。结果是，苹果好处抢得快，微软大局布得好。

苹果在开局中抢到了先机，它自己对苹果系列的微机软硬件都有控制，而微软和IBM在PC上的合作是貌合神离。即使在软件方面，苹果也在操作系统上领先微软整整一代。但是，领先下的苹果犯了一个致命的错误--走封闭式道路和纯技术路线。当IBM因为反垄断的限制，不得不容忍兼容机厂家克隆自己的产品并抢走越来越多市场时，苹果正在为自己没有遇到同样的麻烦而高兴。在微软以前，软件是不能直接挣钱的，因为都是在卖硬件时送给用户的。这样，软件的价值必须通过硬件销售才能体现出来，也许是处于这种考虑，苹果始终坚持软件硬件一起卖。

苹果拒绝开发自己麦金托什计算机技术的结果，客观上把所有的想从微机市场分一杯羹的兼容机厂商推给了IBM和微软。从八十年代中期起，世界硬件市场的格局从苹果对IBM一下子变成了苹果对IBM加上所有的兼容机。开始，苹果这种劣势还不明显，因为它的系列市场占有率还很高。但是由于IBM PC的开放性特点和信息工业全球化的效应，使得IBM兼容机越做越便宜，市场占有率越来越高，DOS在操作系统占有率上便领先于苹果。

如果二十年前苹果开放了兼容机市场，那么微软能否在操作系统中胜出就很难说，因为后者整整比前者落后了近十年。

如果说苹果抢到了天时，那么，微软通过开放、兼容和廉价则夺回了地势。微软一方面将操作系统以近乎免费的价钱提供给PC制造商。虽然盖茨从来对盗版深恶痛绝，并且早在1975年就写了"给玩家的公开信"指责那些使用盗版软件人，但是盖茨在成为操作系统领域霸主之前，对盗版居然睁一只眼闭一只眼。在另一头，微软在建成它的软件帝国前，对应用软件厂家以支持和合作为主。一种操作系统成功与否，最终要看上面有多少既有用又廉价的应用软件。微软在很长时间里，都是靠第三方开发应用软件。因此，一度出现了很大的微机应用软件公司，如莲花公司、做字处理的WordPerfect和编程工具的Borland。而苹果则一切要靠自己做，虽然莲花公司也试图帮助苹果在麦金托什上开发一个字处理和制表软件Jazz，但是由于麦金托什兼容性问题，这个软件难用。莲花公司甚至自己自嘲地说，第一个月，我们卖出去了几百万份Jazz，但是第二个月，用户却退回来了比卖出去的还多的拷贝，因为它十分令人失望，以至于用户把盗版的也退回来了。苹果另外一个不容忽视的失误就是兼容性。苹果的产品和其它微机不兼容就不用说了，就是它自己内部也不兼容。苹果的麦金托什和早期的苹果在硬件和操作系统上不兼容，当然可以认为早期的苹果机比麦金托什落后很多而后者不必要考虑兼容问题。但是后来的Power PC和麦金托什还是在硬件上不兼容。这样不仅使软件开发商无可是从，更使得用户的一遍遍花钱买新的软件（至今苹果机的软件都IBM系列的PC机的软件贵得多）。而微软在很长时间里能打的牌就是DOS兼容性这一张，但是更能赢得用户的心。这样有了兼容机厂商和应用软件开发商，更重要是用户的支持，微软就等于在和苹果打人民战争，虽然它的在长达九年的时间里只有DOS这个大刀长矛，却靠广大的用户基础占住了脚。

苹果失去地利的一个更深层的原因是它在某种程度上违反了信息领域的摩尔定理和安迪-

比尔定理。整个计算机工业的规模上万亿美元，绝不是一家公司能

吃得下的。诚然在这个领域生态链的不同环节需要垄断，但是各个环节之间需要互相扶持。尤其是在九十年代以后，整个计算机工业形成这样一种默契，由软件更新带动硬件更新。在更新软件时，软件公司先得到发展，但是，旧的硬件很快会显得性能不够。这时，用户不是抱怨软件做的不好，而是去更新硬件。这才使得诸多硬件公司得以快速发展速度，众人拾材火焰才能高。苹果既做硬件又做软件，很难平衡两者的速度。软件做得太快了硬件就跟不上，硬件做的太快了有没有合适的软件可用。在历史上，苹果有几款计算机一推出来时速度就已经落后了；还有几款比如早期PowerPC推出来时速度奇快但没有什么应用软件可用。另外，要用户每几年更新一次计算机价钱不能太贵，苹果机的价钱大部分时候是IBM PC兼容机的两倍以上，一般个人用户用不起。概括地讲，一个公司再强也拗不过客观规律。

微软夺得了地利，抵消了苹果的天时的优势，接下来双方就看人和了。我们在前面介绍苹果时提到，八十年代中期在苹果内部，创始人乔布斯和CEO斯库利打的一塌糊涂，各个部门的经理各自为战搞出成干个大大小小的项目。反观微软，自从盖茨把鲍尔默请来，就将日常事务全权交给后者处理。虽然鲍尔默脾气暴躁，但是和盖茨合作的很好，使得盖茨有精力考虑战略问题。在八十年代末到两千年这段日子里，微软基本上是人才净流入，而苹果从上到下都不稳定。虽然大家都知道人才的重要性，但是至少从表面上看，盖茨比较礼贤下士，而苹果比较傲士。

到1990年，微软经过Windows1.0和2.0的失败终于迎来了成功的Windows3.0和接下来持续使用了很长时间的Windows3.1（在中国版本号是Window3.2中文版），在短短几个月里，它的销量就超过了IBMOS/2多年来的全部销量。Windows3.1对苹果的打击是致命的。而苹果当时正处在历史上最混乱的时期，竟然组织不起一次有效的反击便一溃千里。微软终于靠十年的人民战争夺得了微机操作系统的统治地位。

6.4 帝国的诞生

Windows 3.0（以及其后生命更长的更新版本Windows 3.1）的出现具有划时代的意义。首先，它使得广大PC机用户在使用计算机时，再也不用记住并且敲入几十条很难记住的命令，而是简单地点击图标就能操作计算机，这对于计算机的普及起了至关重要的作用。其次，它突破了DOS在使用计算机资源上的限制，使得所有的软件开发商可以最大程度的利用硬件资源，开发出各种各样的软件，同时，大大刺激了硬件开发商提高硬件性能的动力。最后一点非常重要，它使得整个计算机工业的生态链从此定型，而这个生态链的上端是微软。苹果的麦金托什虽然早有了图形界面但是它的用户群太少，没有形成气候。至此，微软在软

件业的垄断地位便形成了，一个新的帝国从此诞生。到1997年，微软的市值首度超过IBM，虽然当时微软一年的营业额还不到IBM一个季度的，但是华尔街很看好微软，认为它代表着未来。

垄断操作系统只是盖茨营建IT帝国的第一步。微软在一统操作系统的天下后，已经没有后顾之忧了，便接连打出三记重拳，干净利落地消灭了莲花公司，WordPerfect公司和网络界新星网景（Netscape）公司，夺得了利润最大的几个应用软件市场。这三记重拳和它给苹果的打击一样，都是转市场优势为技术优势。微软靠它拥有操作系统的便利条件，率先推出基于Windows版的办公软件Excel和Words。而莲花公司和WordPerfect公司得等到微软操作系统做得差不多的时候才能起步开发新品，因此战争还没有开始就注定要失败。

微软对网景一战则是网络浏览器领域的生死战，在这场无硝烟的战争中，盖茨作为微软的统帅，表现出了超人的胆识、魄力和指挥艺术。这场战争，对以后的互联网格局产生了深远的影响。这时一场经典之战，因为以后所有不可避免要和微软冲突的公司，都研究了网景公司的教训。现在，让我们来回顾一下这场战争的过程。

九十年代，互联网开始兴起，急需一个通用的网络浏览器，1994年安德森和克拉克成立了网景公司并于同年推出了图形界面的网络浏览器"网景浏览器"软件。"网景浏览器"一推出就大受欢迎，不到一年就卖出几百万份。盖茨开始没有注意到它的重要性，把它当成了一种一般的应用软件。但是，当同时将网景浏览器展示给盖茨时，盖茨马上意识到它的重要性。微软之所以得以控制整个微机行业，在于它控制了人们使用计算机时无法绕过的接口-操作系统。现在，网景控制了人们通向互联网的接口，这意味着如果微软不能将它夺回来，将来在互联网上就会受制于人。盖茨意识到微软已经在这个领域落后了，他首先想购买网景，但是被网景拒绝。微软于是马上派人去和网景公司谈判合作事宜，而盖茨一直在遥控谈判。微软的条件苛刻，包括注资网景并且进入董事会。网景现在面对两难的问题，如果答应微软从此就受制于人，而且以前和微软合作的IBM和苹果都没有好结果，反之，不答应微软这可能像莲花公司和WordPerfect一样面临灭顶之灾。

最后，网景选择了和微软一拼，因为它觉得至少目前它还有技术和市场上的优势。后来证明这种技术上的优势根本不可靠，这也是我将技术排在形成垄断的三个条件之外的原因。

1995年，仅成立了一年的网景公司就挂牌上市了，在华尔街的追捧下，网景的股票当天从28美元涨到75美元，以后一直上涨。相反，华尔街对微软能否在互联网上占领一席之地表示怀疑。同年十一月，高盛公

司将微软的股票从买入下调到持有，微软的股票应声而下。十二月七日，日本偷袭珍珠港的日子，盖茨在微软宣布向互联网进军。盖茨把微软当时的处境比成被日本打败的美国舰队。盖茨让很多工程师立即停掉手里的工作，不管做到那个阶段，然后全力投入微软浏览器IE的开发。盖茨的这种魄力我以后只在佩奇和布林身上又看到过一次，而在世界上找不到第三次。很快，微软的IE浏览器就问世了，但是功能上远不如网景的。盖茨动用了他的杀招-和Windows捆绑，免费提供给用户。很快，网景就被垄断了操作系统的微软用这种非技术，非正常竞争的手段打败。微软终于取得了用户到网络的控制权，从此，微软帝国形成，再也没有一个公司可以在客户软件上挑战微软了。盖茨剩下的唯一一件事就是去向美国政府司法部解释清楚他行为的合法性。

对微软最初的反垄断诉讼很早就开始的。1991年联邦贸易委员会就发现微软开始通过它在操作系统的垄断地位进行非正当竞争，但是该委员会最后在对微软是否有滥用垄断的非正当竞争一事表决时二比二没得出结论。1993年美国司法部开始调查微软的垄断行为，第二年，微软同意不在Windows上捆绑销售微软其它的软件而和司法部达成和解，显然，微软在Windows中捆绑IE的做法违反了当时的协议，但是，盖茨否认微软是个垄断公司，并且狡辩说IE不是一个单独的软件，而是Windows的一个功能。

美国司法部状告微软垄断行为的反垄断诉讼正式拉开序幕。1997年，美国参议员举行了听证会，盖茨和网景的CEO巴克斯代尔、太阳公司CEO麦克尼利、DELL的创始人戴尔等IT领域的巨头出席作证。会上，当盖茨反复强调微软没有在软件行业形成垄断时，巴克斯代尔说，请在做的各位中没有用微软的产品的人举手。整个会场没人举手。巴克斯代尔再次强调，请按我说的做，结果还是没人举手。巴克斯代尔说，先生们，看多了吧，百分之百，这就是垄断，这足够说明问题了。

很遗憾，网景公司虽然得到了大家普遍的同情，但是，它没有等到法院对微软的裁决结果就支撑不下去了。几乎所有人都认为，网景的失败是不可避免的。多年后，佩奇在总结网景教训时为网景找到了一个可以在微软垄断的压力下生存的办法，我们在介绍佩奇时再讲。

不久之后，微软又用同样捆绑播放器的办法打败了做媒体浏览器RealPlayer的Real Network公司。而微软的反垄断官司也在一直打着。2000年，司法部对微软的反垄断官司终于有了初审结果，这就是我们在本章开始是介绍的那一幕。后来，微软向最高法院提出上述。

最高法院拒绝听证，将案子转移到联邦上诉法院。2000年底，共和党候选人布什以微弱的优势击败和硅谷关系良好的民主党候选人戈尔当

选总统，和共和党关系密切的微软得以翻案。

当然，以布什为首的共和党政府不会找微软的麻烦。虽然微软在欧盟、韩国和美国十几个州输掉了反垄断官司，但是这些外国和地方政府除了对微软罚款，无法拆分该公司。至今，没有任何公司可以撼动微软在自己领域的垄断地位。

6.5 当世拿破仑

拿破仑说过，一头狮子带领的一群羊，能打过由一只羊带领的一群狮子。事实上，拿破仑手下名将如云，像拉纳、贝尔纳多特、缪纳和圣吕西尔等人是一群狮子而不是绵羊，而他自己则是一只领头狮。微软人才济济，盖茨则是领头狮，他对内统领群雄，对外无往不利，对微软帝国的建立起了至关重要的作用。世界上对他的褒贬同样的多，那么他是一个什么样的人呢？如果用最简练的语言概括他就是两个字--平衡。

盖茨首先做到了保守和冒险的平衡。盖茨和苹果争霸操作系统时，采用了最保守的做法，靠落后的DOS，靠十年的持久战取胜。如果盖茨冒冒失失地，大张旗鼓地开发宣传图形操作系统，那么，不但事倍功半，就连应用软件开发商和用户都会对微软失去信心。我们以后会看到，雅虎前CEO塞缪尔是如何大张旗鼓地吹嘘雅虎的新项目帕拿马，从而断送雅虎的。另一方面，盖茨在起家时，包括微软成立后的十几年里，一直惯用冒险的空手套白狼的手法抢的先机。1980年，盖茨到IBM去推广自己作的BASIC解释器，在那里了解到IBM需要一种微机的操作系统。盖茨给IBM推荐了DR公司，但是DR和IBM公司在价钱上谈不拢。IBM又回过头来问盖茨是否可以做类似DR-DOS的东西，盖茨非常聪明地从西雅图计算机产品公司SCP买下了DOS，但是没有讲其实是IBM要，所以买价只有区区七万五千美元（也有说是五万元）。而盖茨再卖给IBM时，只收版权费，不卖源代码。这样盖茨就控制了微机的操作系统。盖茨以后干脆多次打擦边球，仿制甚至抄袭别人的东西，使用这种做法使得微软避免了很多漫无目的的研究和不必要的失败，因为别的公司已经把成功的经验和失败的教训告诉了他。显而易见，微软的Windows像苹果麦金托什操作系统，Mediaplayer和RealPlayer相似，Office和Lotus的1-2-3以及WordPerfect的字处理软件也十分相像。在硅谷，微软一直有抄袭者的骂名，但是这不妨碍微软继续。盖茨这种我行我素的做法带来的负面负面影响也是很大的。

微软在工业界的声誉很差，很多公司还一次又一次地告微软的侵权行为，微软为此赔了不少钱。下表是近几年来微软在知识产权上超过一亿美元的赔偿：获赔偿公司

金额（美元）

太阳19.5亿

IBM 8.5亿

美国在线 7.5亿

苹果2.5亿

DR Dos 5亿

Novell5.3亿

Gateway 1.5亿

Eolas5.3亿

InterTrust4.4亿

AT&T 未透露

除此以外，微软还有很多至今未了结的索赔超过一亿美元的大官司。据不完全统计，微软这些年来为侵权和垄断赔偿了一百亿美元左右。这个对别人来讲是天文数字的金额对微软来说不过是九牛一毛，它一年的纯利就远比这个数目多得多。也许是年龄大了的影响，盖茨在退居二线的前几年，做事已经平和了许多，微软空手空手套白狼的事情基本上不做了，对知识产权也重视多了。

盖茨是个既心比天高却又脚踏实地的人。绝大多数人办公司是为了将公司卖掉，很少有人想把公司办成一个百年老店。但是盖茨不同，他志向远大，即使在微软还很小时，他就努力将它按百年老店来办。我们已经看到他通过控制操作系统来垄断微机行业的雄心和远见。

但是，办起事来，他又非常脚踏实地。在管理上，微软比硅谷的公司严格的多，在人事关系基本上是严格的自顶向下的树状结构，和硅谷公司松散的结构完全不同。在经营上，微软很少花钱做没用的东西。虽然微软的很多产品并不成功，但是，即使这些产品在开发时，其商业前景也是经过严格论证的。微软从不会像苹果那样，搞出有用无用的一大堆项目。在这一点上，华尔街很喜欢微软，因为它能保证高利润。另外，盖茨和华尔街合作很默契，每次报业绩时，微软每股的利润总是略高于华尔街预期一两美分，然后让华尔街替它把股票抬上去。

因此，它的股票从上市到2000年都涨到很好，几乎年年翻番。

从生意经上讲，盖茨深知赚大钱和赚小钱的关系。盖茨和他的忘年交投资大师巴菲特做法相同，他们都是从每一个人身上挣或多或少的一笔钱，而不是从富人身上狠宰一刀了事。

要知道，世界上最挣钱的汽车公司是生产大众型汽车的丰田公司而不是生产跑车的法拉利和豪华车的劳斯莱斯，事实上后者因为亏损已经被卖给了宝马。巴菲特投资的公司，都是像保洁（P&G）和强生

（Johnson & Johnson）这样生产每个人日常要用的东西。盖茨读过巴菲特的每一封给波克夏·哈萨韦股东的信，我无法判断盖茨的是和巴菲特不谋而合还是在学习后者。

总之，盖茨做的每一件事，都是针对全世界所有人的，这样才能达到聚沙成塔的效果。

不简单的事，盖茨能把公益和私利平衡的很好。盖茨不满足仅仅当一个IT工业的领袖，他的雄心是改变世界，而实现他改变世界的理想的工具则是盖茨基金会。有不少人以为盖茨是世界上最大的慈善家，如果单从每年捐赠的钱数讲，盖茨基金会在这几年确实经常排在世界第一。但是，盖茨这种做法难道不也是出于私心么？这里面的问题比较复杂，我们必须先了解一下美国的遗产法、税法和慈善基金会的相关法律。

美国不鼓励从父辈继承巨额遗产而不劳而获的作法，因此美国的遗产税高得吓人。虽然遗产税率时高时低，但大致在45%左右，而华盛顿州，因为没有州一级的收入税，为了保证州政府税收，它额外征收高达20%州遗产税。也就是说，如果盖茨将财富直接传给孩子，交完遗产税后，几乎去掉了百分之六十。美国对投资收入也征收很高的资产增值税，税率从15%到35%不等。如果盖茨卖掉自己手里长期持有的微软股票卖掉，他将缴纳15%的资产增值税，如果他兑现短期的投资所得，则要交高达35%联邦税，而在克林顿时代更高达38%。我们不妨为盖茨算一笔账，如果他将自己的股票卖掉转给孩子，那么，一个亿只剩下 $1 \times (1-45\%) \times (1-20\%) \times (1-15\%) = 37\%$ ，即三千七百万。假如我们将这三千七百万拿去投资，按每年10%的投资回报算（这在美国是一个合理的数），每年投资收入按平均交30%的税率缴税，那么，到三十年后盖茨的孩子将获得2.8亿美元。

如果想少缴税，而将财产尽可能多地留给孩子，唯一的办法是将财产捐给自己的慈善基金会。这样做可以免除三种税，第一次买股票的资产增值税，遗产税和每年的投资增值税。

在向自己的基金会捐财产时，还能再抵消40%的工资等所得税。考虑到盖茨的工资奖金收入和捐到他自己的基金会的股票相比是九牛一毛，暂且不考虑他抵税的部分。美国法律同时规定所有的慈善基金会每年必须捐出5%的财产，这就是每年盖茨基金会会捐出一些钱的原因。

现在我们再来看看盖茨把钱捐给了他自己的基金会后，每一亿财产

能为孩子留多少钱。我们仍然假定，该基金会的投资回报是每年10%，扣除捐出的5%还剩下5%。现在该基金会自始至终就不用交任何税了，三十年下来，这一个亿的本金增值到4.3亿，同时还向社会捐出了3.3亿。盖茨不但多留给孩子1.5亿，还通过这3.3亿美元的捐赠博得的慈善家的美名，真可谓名利双收。那么，这里面一定有吃亏者，那就是山姆大叔，因为它没有从世界首富转到自己的基金会的这笔巨额财富中收到一个铜板的税。在美国税收问题上，通常有两种观点，一种认为很多公益事业，比如公立学校，必须由政府出面才能办成办，因此应该把税收上来交给政府，民主党人大多持这种观点，比如总统候选人希拉里·克林顿。另一种观点认为，政府办事效率低下，浪费纳税人的钱，甚至回用于不必要的战争，因此应该少缴税，而每个公民各尽所能靠捐助来完成公益事业，共和党人很多持这种观点。盖茨在政治上倾向与共和党。

根据法律，作为盖茨家族的后代或者遗嘱受益人，可以世代地控制盖茨基金会。

根据法律，盖茨基金会每年不得不捐出5%。2006年为例，它的财产达334亿美元，它实际捐出15.6亿美元(其中巴菲特给他的16亿美元因为年初未到帐而无须捐出5%)。2005和2004年，它的财产分别为291亿和288亿，捐出去的钱分别为13.6亿和12.5亿，大约是5%（这里面因为年初年底资产额会上下浮动，实际捐赠略小于5%）。公平地讲，盖茨基金会为世界卫生教育事业还是做了不少贡献的，它从成立至今累计捐出了超过一百亿美元的现金和实物。但是另一方面，我们也应该看到，盖茨和那些真正的将毕生积蓄无条件捐给他人而不是自己的基金会的那些真正的慈善家是不同的。我很敬重投资大师巴菲特，他毕生生活简朴，老了以后，只给自己的孩子的基金会留下不到财产的5%，而把几乎全部的财富，一笔超过三百亿美元的巨款无条件地捐给了盖茨基金会。盖茨基金会只不过是盖茨通过它来实现自己改良世界的理想的机构，以及将财富传给子孙万代的避税港。盖茨很会兼顾慈善事业和他自己家族利益的关系。

如果说乔布斯是锋芒毕露，聪明写在脸上；盖茨就是一个平衡木冠军，聪明藏在肚子里。

无疑，后者比前者更可怕。

6.6 条顿堡之战

我时常把苹果公司比作希腊，微软比作罗马。众所周知，希腊是欧洲文明的摇篮，孕育着繁荣的文化、科学和艺术。苹果是微机的首创

者，是微机工业文化的发源地。罗马从希腊学到了很多東西，然后打败了老师，它建设强大的帝国和美丽的城市，但它的创新并不多。

微软则很像罗马，它从苹果学会了很多東西，并打败了苹果。罗马帝国的崛起和微软帝国的形成正好差了两千年。而微软和罗马帝国还有一个惊人相似之处是，他们的扩张止于它们的缔造者。

让我们随着时空隧道，回到两千年前。公元9年，罗马帝国的缔造者奥古斯都大帝已经统治罗马四十多年了。罗马帝国疆土辽阔，国内繁荣富庶、歌舞升平，外纳万邦来朝。罗马帝国已经占尽的地中海之滨的领土，再要扩张就要向北夺取日耳曼人的地盘了。而当时的日耳曼人不过是一个落后的蛮族。这一年，日耳曼人开始发难，罗马帝国派大军出征，但是在条顿堡（Teutoburg）森林被日耳曼人全歼，至此，罗马帝国的扩张结束。罗马帝国以后还不断地打胜仗，但是其疆土的没有超过奥古斯都时代。条顿堡森林之战后，虽然罗马举国上下要求复仇的呼声很高，但是，年迈的奥古斯都已经没有当年打败安东尼（埃及艳后的情人）的雄心，居然忍下了这口气。更要命的是，数年后，奥古斯都在罗马征兵，原先勇武的罗马人竟无人应征。

现在让我们再回到现实。整个九十年代可以说是微软的十年，在这十年里，整个硅谷大大小小数不清的公司被微软打到。盖茨更是驰骋商场，鲜有敌手。但是，为了保证公司持续发展，在垄断了整个微机软件行业后，微软也必须找到新的成长点，否则华尔街不会在追捧它的股票。很明显，全球下一个金矿就是互联网。当微软打败网景时，杨致远和费罗（David Filo）已经把雅虎建成全球最热门的网站。到九十年代末，盖茨腾出手来，成立了MSN，大举进军互联网市场。

和强大的微软比，雅虎很像日耳曼这个小小的蛮族。但恰恰是年轻的雅虎成功地阻击了微软，使得后者远离互联网领域。雅虎的兴衰我们以后还会专门提到，现在，让我们看看雅虎是成功地阻击微软的扩张。

雅虎在微软和网景争斗时，抢到了门户网站的先机，并率先为大家提供免费电子邮件Email的服务。微软打败网景和Real Network等公司的绝招是免费提供和对手竞争的产品。但是这一招对雅虎不灵，因为雅虎的服务本身就是免费的。网景和RealNetwork这样制作微机客户端软件的公司不收软件的钱是活不下去的，而雅虎找到了一个新的商务模式，即让内容的提供商出钱（早期要把新闻放到雅虎上是要向雅虎交钱的）并且为大的公司做品牌广告。

在广告业中，讲究门当户对，即名牌的东西一定要在最好的媒体上做广告。雅虎作为最早的、影响力最大的门户网站，无疑是大公司最愿

意投放广告的地方。有了广告收入，雅虎不断地推出许许多多免费服务，除电子邮件外，还有找工作的，看股票的，天气预报，买飞机票的等等。在雅虎的带领下，依靠风险投资公司的支持和华尔街的追捧，所有的互联网公司都采用雅虎的免费模式。微软思路还停留在微机时代，开始还试图从每个家庭收一笔联网费。结果使得MSN的用户数目远远落在了雅虎的后面。为了和雅虎竞争，MSN卖下了Hotmail试图直接买一些用户，但是，微软犯了个错误，它花了很大精力将Hotmail的服务器又原来Unix 的改成不适合管理千百万用户的Windows NT，后来又不得不改回Unix，这样白白浪费了时间。

总的来讲，微软的脑筋还停留在一份份卖软件的微机时代，在开拓网络服务方面亦步亦趋。

这再次印证了微软的基因决定了它不容易适应互联网时代。

从人员来讲，微软的很多员工，尤其是老员工享受之日久，动力大不如从前，正好比奥古斯都大帝后期罗马的公民们。在Redmond微软总部，下午六点以后停车场就空空荡荡。而在雅虎，几乎每个人都工作的通宵达旦。华尔街在雅虎和微软之争中帮了雅虎很大的忙。由于雅虎各种服务是免费的，收入并不高，利润更少的可怜。但是，华尔街认定雅虎代表未来，将雅虎的股票追捧的很高，一度市盈率到达1000/1，也就是说它的股价是每股盈利的一千倍。

而当时，公司增发期权不计入成本。因此，雅虎不断地增发期权给员工，而只需付给员工很少的现金工资。员工手中的股票期权，在华尔街的炒作下，以火箭速度往上涨。在互联网泡沫破裂前进入雅虎的员工，在2000年时，绝大多数在纸面上都是百万富翁。因此，雅虎人的士气高的不得了。可以说没有华尔街的帮助，小小的雅虎是抵挡不住微软MSN的攻击的。

等到互联网泡沫崩溃，雅虎的营销和股票一落千丈，自然无力阻击微软了，但它已完成了自己的历史使命。而微软因为美国经济不景气也暂时没有扩张。现在回过头看，微软那时恰恰错过了进军互联网最好的时机。那时没有一个公司在财力上可以和微软相比。微软坐拥数百亿美元的现金，而且每个季度还产生数十亿美元的利润，完全有能力打造一个网络帝国。

另一方面，很多公司开始整部门整部门地裁员，本来正是收购人才和技术的好机会，但是微软按兵不动。其中原因很多，主要的有四条。首先，微软已经不是当年那个礼贤下士的公司了，变得对人才和技术都很傲慢，微软人才开始流失。第二，它毕竟因为反垄断官司在身，在公

司收购上多少有些限制，以至于在收购搜索公司Inktomi和在线广告公司Overture上被雅虎抢了先。第三，长期以来，鲍尔默和华尔街合作很好，为了迎合华尔街，微软总是把财报搞得漂漂亮亮的，因此，它不愿意大量长线投资新技术项目，这会使得利润和现金流入下降。

这一点，巴菲特做的比很多公司老板要高明的多，有远见的多。他从不管华尔街说什么，只要是看准了的事就只争朝夕的做起来。虽然有时他的公司波克夏哈萨韦业绩在短时间里会受很大影响，但是长远地看，波克夏哈萨韦的业绩是无公司可比的。第四，互联网泡沫后，谁也吃不准互联网是否能挣钱，微软也不例外。根据接近盖茨的人讲，盖茨甚至到了Google上市前，还认为开源的Linux是微软的主要对手，而不觉得Google能成多大气候。他的下属问他对Google的看法，他觉得一两个部门就能搞定Google。

我非常喜欢黑格尔地一句话：凡是现实的都是合理的，凡是合理的都是现实的。(All that is real is rational; and all that is rational is real.)虽然这句话常常被误解成为当今不合理的现实来开脱，其实，如果我们动态地看待现实性和合理性，可以把这句话理解成，现在存在的现象，当初产生它的时候必然有产生它的原因和理由。如果这个理由将来不存在了，终究有一天它也会消亡。微软称雄于微机时代，自有它的合理性。但是，到了网络时代，显示改变了，微软再次称雄的合理性也就没有了。

6.7 客厅争夺战

如果说微软至今在互联网上举步迟缓，它在另一个新的领域来时却非常凶猛，那就是游戏机领域。游戏机原本是比个人电脑简单的多，而且功能有限的计算机。并且和微机工业没有什么交集。九十年代以前，它基本是日本厂家任天堂（低端）和索尼（高端）的天下。本来，微软虽然做一些微机上的游戏，却不涉足游戏机市场。但是，从1997年起，微软大举进军小小的游戏机市场。这回微软无法免费提供游戏机，但是它使用了类似的倾销策略，逼得对手打价格战而无利可图。由于任天堂和索尼在游戏数量上有长期积累，微软没有能像它击败软件对手那样只用一回合就胜出，但是微软的倾销策略还是见到了收效，它在游戏上的营业额从2002年开始的二十亿美元，上升到2007年财政年度的六十亿美元。（微软2007年财政年度到六月结束，而不是十二月，所以它的年度财报已经提交证监会了。）但是至今为止，微软在游戏机方面一直在赔钱，2007年，微软在这方面赔了十八亿美元。这种商业做派很不符合微软务实的特点。另外，游戏机不同于微机，并不是所有家庭，也不是各个年龄档的人都玩游戏。即使是玩游戏的人，也不可能天天玩，所以微

软推广游戏机的目的一定是醉翁之意不在酒。

但是随着游戏机发展的趋向和微软其它研究项目，尤其是VoIP的逐步展开，微软原先的战略目的初见端倪。微软打造的游戏机可不是过去简单玩游戏的小玩意，而是一个功能强大的计算机，它是一个工具，微软要把它变成家庭娱乐中心，从而控制每一个家庭的娱乐活动。

统计表明，老百姓在休闲娱乐上花时间最多的还是在自家的客厅看电视，而且从几岁的小孩到七八十岁的老人，都会经常看电视。根据巴菲特的投资原则，要想赚大钱，就要在这些方面开拓市场，事实上巴菲特本人就曾经控制过电视网。

以往看电视的模式是电视台放什么，观众看什么，虽然观众可以选择频道，但是不能把明天放的电影挪到今天看。如果错过了一条新闻，也很难再补看一遍。电影更是如此，电影几乎从不重播旧的电影。而新的电影如果买不到票，只能等几天再说了。现在，美国已经出现了一些按每次收看付费的电视服务，但是仍然是电视台播什么观众看什么，因为无法做到对不同用户（按IP区分）传送不同节目，另外，在电视台，无法和用户进行交互（比如观众要暂停去喝杯水）。在电影院更不能要求放电影的暂停一会儿。

但是，随着家庭网络带宽的提高，我们在几年后，可以坐在家中，在任何时候从全世界几万部电影中，几百万电视节目中点播自己想看的电影和电视。那时，我们可以想看什么看什么，想什么时候看就什么看，想停就停，想快进就快进，今天看不完明天接着看，十年前的新闻也何以找出来回顾。虽然要做到这一点，还有些技术问题要解决，但是条件基本上成熟了。

首先，我们每家的带宽要提高一百倍，这件事用不了十年一定能做到，第二，在每个居民区，必须有一台像缓冲存储器似的设备存储收看频率最高的电影电视，这个设备还必须能做到对看相同节目的用户只送出一份以节省带宽，这是思科的特长。在每个人家，必须有一个娱乐中心，它既能提供观众和电影电视服务器的接口和控制功能，又能输出高清晰度、环绕立体声音响的视频和音频信号。而后者，便是微软要争夺的目标。垄断了这个娱乐中心，将比垄断操作系统带来多得多的利润，因为这种被称为“根据需求来观看”模式，是按照每个观众每次观看收费的。现在，微软的软件不过是每个人每几年买一份，将来如果微软真的能控制每个家庭的客厅，它将每天从每个观众身上挣一笔钱。现在在美国，每点播一个电影和节目收费从三四美元到十美元不等，即使微软从中分得亿美元，我们假设每个家庭一周看两个节目，微软一年从一个家庭身上就能挣得一百美元，相当于每年卖给一个家庭两份操作系统。

（注：微软通过在微机上预装操作系统的收费比零售价低得多，大致在五十美元这个量级。）我们前面提到，盖茨是一个心比天高的人，他的野心常常超出一般人的想象。

我们不妨看一看微软在VoIP（在互联网上传播语音）上做的工作。如果到Google搜索一下"Microsoft VoIP"，可以得到一亿三千万条结果。我们可以看到，微软已经在做VoIP的电话和VoIP的服务器，以及基于互联网和个人IP的娱乐等等各种各样的东西，甚至它整个Live 部门的工作都可以直接为基于IP的所有应用而服务。现在我们终于明白了微软争夺小小游戏机市场的动机。如果微软的想法得以实现，它将改变整个电影电视和其它娱乐业的生态链。

而微软将再次做到这个生态链的龙头位置。

现在，在家庭娱乐中心的竞争中微软遇到了两个强劲的对手，苹果和索尼。苹果从音乐到视频，它在用户数量上占了先机，因为它上亿的iPod使用者都可能使用苹果的Apple TV这个娱乐中心，在媒体供应商方面，苹果和全世界主要的传媒公司已经签下分成的协议。索尼一方面是传媒公司，另一方面有最好的游戏机PS/3，它不但有十倍于一般微机的计算和图形功能，还有最新的蓝光DVD（Blu-Ray）、1080p宽银幕电影效果的视频输出和5.1环绕立体声音频输出的游戏机已经具备了一个娱乐中心的所有必要条件，更重要的是索尼联合了几乎全部的电器厂家助阵，走了以前开放式的道路。微软这一次在技术上明显落后于索尼，而且偏偏选择了走以前苹果封闭式的路，至今它只有东芝一个同盟军。此外，拥有YouTube的Google也可能成为一匹黑马。因此，鹿死谁手现在还无法料定。

结束语

微软只用了短短的十几年就建成了一个IT帝国，而以前AT&T和IBM则用了半个世纪才办成同样的事。不仅如此，微软促成了整个微机工业的生态链，并且作为龙头引导者计算机工业快速发展。同时，它又通过垄断扼杀了无数富有创新的公司。如果不是反垄断法的约束和雅虎以及后来的Google在互联网领域对微软成功的阻击，我们很难想象有任何力量能阻止它的扩张。它的缔造者盖茨是我们迄今看到的在IT领域最有野心、最有执行力的统帅。

进入新的世纪以来，微软的行动明显放慢，它的扩张一再受阻。但是，个人微机的这次浪潮还没有过去，处在其浪潮之巅的微软即使不做任何事，仍然是世界上最赚钱的公司。它始终是所有公司最可怕的竞争对手。它能否成功地第二次创业，很大程度上取决于客厅信息化是否能

形成下一次技术革命的浪潮，而它又是否能在客厅争夺战中最终胜出。

第7章 互联网的金门大桥：思科

1994 年初，我的同事清华的李星教授告诉我当时教育部副部长韦钰提出要教育科研机构建立互联网，这便是中国互联网的开始。很快中国派了一个代表团包括吴建平、李星等中国最早研究互联网的学者到美国考察互联网、并且考察生产互联网设备，主要是路由器（Router）的公司。当时很快就定下了美国思科（Cisco）公司的设备，并且很快到了货。很短的时间，中国自己最早的互联网就在大学里诞生了（虽然高能所更早连到了互联网上，但是那实际上是美国斯坦福大学线性加速器实验室的一个子网）当时，几乎没有人知道这个思科公司，即使今天由于思科公司的产品不直接面向用户，知道它的人也远不如知道麦当劳的多，尽管思科有麦当劳的三倍大。但是，如果告诉大家，没有思科和同类公司生产的路由器就没有今天的互联网，那么大家就知道思科在我們生活中的作用了。思科是一个标准的网络时代弄潮儿，随着互联网的出现而兴，随着其泡沫的破碎而一度衰落。在 2000 年，思科曾经在一瞬间超过微软，成为世界上股值最高的公司（五千四百亿美元），那时思科股票一天的交易额超过当时整个中国股市。911 以后，它的股票一度缩水 85%。那年，思科的 CEO 钱伯斯宣布了思科历史上唯一一次大裁员，同时他将自己的工资降到每年一美元，成为世界上工资最低的 CEO。这种做法一度被传为佳话，并纷纷为那些愿意和公司同甘共苦的老板们效仿。几年后的今天，思科已走出低谷，并且成为世界最大的设备制造公司。

7.1 好风凭借力

和惠普、太阳、雅虎、谷歌等公司一样，思科是一个标准的斯坦福公司。斯坦福各个系都有自己联网的计算中心，网络之间通过一种叫路由器的设备连接。八十年代初，斯坦福两个不同系的计算中心主管里奥纳多·波萨克（Leonard Bosack）和桑迪·勒纳（Sandy Lerner）好上了。上面是事实，下面则是广泛流传的谣言。两个人要在计算机上互相写情书，由于各自管理的网络不同，设备又是乱七八糟，什么厂家的、什么协议的都有，互不兼容，情书传递起来很不方便，于是两人干脆发明了一种能支持各种网络服务器、各种网络协议的路由器。于是思科赖以生存的“多协议路由器”便诞生了。

听到这个谣言的人绝大多数都信以为真，因为它不仅夹杂着很多事实，而且合情合理。虽然，网络早有了，美国很多大学、公司和政府部门从七十年代起就开始使用局域网了，连接网络的路由器也早有了。但

是，由于不同网络设备厂家采用的网络协议，每个公司都要推广自己采用的协议，没有公司愿意为其它公司做路由器。在互联网还没有普及时，这个问题不大，因为一个单位内部的网络基本上会采用相同的协议。在 1984 年，互联网还没有兴起，因此各个网络公司如 IBM 并没有注意到这种多协议路由器的重要性。

波萨克和勒纳后来结为了夫妇。夫妇两人非常聪明而勤奋，但是更非常幸运。在他们创办了思科公司的一年前，即 1983 年，美国自然科学基金会（NSF）刚刚投资建设了连接各个大学和美国几个超级计算机中心的广义网 NSFNet，即今天的互联网雏形。当时建设 NSFNet 的目的是让科研人员不需要出差到超级计算机中心就能通过远程登录而使用那些超级计算机。而思科创建的一年后，即 1985 年 NSFNet 就开始和商业网络对接。由于各大学、各公司的网络采用的协议不同，使用的设备也不同，因此对多协议路由器的需求一下子产生了。正在这时，1986 年思科推出第一款产品，连市场都不用开拓，就用于了刚刚起步的互联网。思科 Cisco 是旧金山英文名字 San Francisco 的最后五个字母，思科公司的图标正是旧金山的金门大桥，创始人的意思是要建起连接不同网络的桥梁。这对夫妇恐怕开始也没有想到以后思科能变成世界上最大的设备制造商。倒是硅谷著名的风险投资公司红杉风投（Sequoia Capital）看中了这个市场将来的潜力，给这对年轻夫妇投了资。红杉风投投资喜欢投给年轻的穷人，因为越是穷人越有成功的欲望和拼搏精神。红杉果然没有看错，到 1990 年，思科就成功地上市。

和我们前面介绍过的从 AT&T 到微软的各公司相比，思科的发展是最一帆风顺的。思科早期成功的关键在于它的两个创始人在最合适的时机创办了一个世界上最需要的公司。假如思科早创立两年，它可能还在市场还没有起来时就烧完了它的投资而关门了，反过来也一样，如果它迟了两年，就可能被别的公司占了先机。在思科还是一个小公司时，各大计算机公司各自有自己很大的市场，它们首先想的是在网络市场上打败对手们而不是研制包容各公司网络产品的路由器，因此，没有公司和思科争夺多协议路由器的市场。而等到互联网兴起时，思科已经占据了路由器市场的领先地位。

思科的幸运正好和以朗讯为代表的传统电信公司的不幸互补，互联网的兴起，使得世界上数据传输量急剧增加，而语音通话量下降。下图是从 1996 年到 2002 年世界数据通信量和语音通信量的对比，单位是 Gb/s。

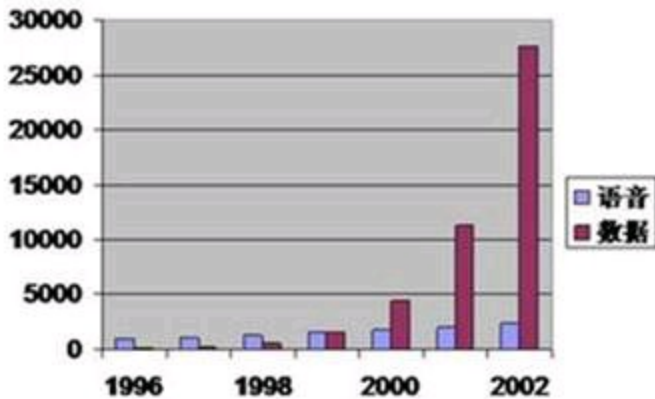


图7-1世界数据通信量和语音通信量数据图

在中国，固定电话市话的通话从 2005 年起甚至出现了下降。据中国信息产业部发布的统计数据，2005 年 1-11 月，固定电话本地通话时长比 2004 年同期增长 0.1%。信产部方面同时表示，固定本地电话通话量的增长中，小灵通通话量比去年同期增长 22.0%，所占比例从去年同期的 20.5% 上升到 25.0%。这实际上意味着传统的固定电话本地通话量实际上为负增长。而 2006 年对比 2005 年，市话的通话量进一步下降。这当然一方面是因为手机得以快速普及，另一方面数据传输抢了语音传输的市场。

第一章“帝国的余辉”登出来后，有一些朗讯的朋友和我争辩认为他们公司还在发展，并不只有余辉。我讲，你们是在发展，而且从语音通信量上看，不到十年增加了一倍多也不算慢，但是语音通信在整个世界通信量中的比重从占统治地位降到一个附庸地位。全世界能花在通信设备上的钱数几乎是一个常数（以每年几个百分点增长），而越来越多的钱花在了数据通信设备例如思科的设备，而不是传统的程控交换机上，（更何况思科也在抢交换机的市场）。虽然朗讯也可以做类似思科用于互联网的产品，但是，它们在技术上已经没有了优势，在资金上严重短缺。思科扣除债务拥有一百六十亿美元的现金，而其他电信设备制造商如阿尔卡特/朗讯、北电等等，扣除债务后是零现金或者是负数。因此，思科自从诞生，就处在了一个想不挣钱都难的行业，而朗讯则进入一个神仙也没办法的时代。

思科幸运地站到了互联网革命的浪潮之巅，在互联网革命大潮的推动下，思科上市后仍然能保持强劲的增长势头。当然，思科能坐稳网络设备供应商的头把交椅，很大程度上取决于它非常特殊的文化。

7.2 持续发展的绝招

思科上市后，两个创始人马上成了亿万富翁。思科今天的股价，是

上市时的500倍。它早期的员工，只要在理财上不要太冒险，比如在互联网泡沫时代买了很多网络垃圾股（当时叫网络概念股），也成了千万富翁或者百万富翁。这些人在富有了以后很多会选择离开公司去创业或者干脆退休。事实上，思科的两个创始人自己已经选择了这条路，离开了公司。

一个成功的公司的早期员工是非常宝贵的财富。他们一般是一些非常爱冒险的人，否则他们不会选择加入新开办的甚至是还没有投资的小公司，他们技术和能力非常强，常常每个人可以独挡一面，因为早期的公司要求员工什么都得能干。他们同时对新技术非常敏感，否则他们在众多新兴公司中就不会挑选中那些日后成功的。但是，他们也有他们的弱点。他们虽然善于开创，但不善于或者不愿意守成，而后者对于一个大公司发展至关重要。他们做事快，但是不够精细，因为在公司很小时，抢时间比什么都重要。因此在公司发展到一定阶段，他们会和新的管理层发生冲突——新的主管会觉得他们不好管。这就如同打江山的人未必能治理江山。这些员工很可能自己出去开公司。而即使留在公司的这些早期员工已经腰缠万贯，原先的动力也要大打折扣。因此，如何留住早期员工，并且调动他们的积极性，便成为了每一个上市的科技公司的难题。

另外，一个公司大到一定程度后，每个人的贡献就不容易体现出来，大锅饭现象几乎是全世界的通病。一些员工虽然有很好的想法，也懒得费功夫去推动它，因为自己多花几倍的时间和精力最多能多得百分之几的奖金。偶尔出来一两个人试图推动一下，又会发现在大公司里阻力很大。因此，有些员工一旦有了好的想法，宁可自己出来创业，也不愿贡献给自己的公司。这两个问题在硅谷普遍存在，而思科是这些问题解决得最好的公司。

思科的办法很像在大航海时代西班牙和葡萄牙国王对待探险者的做法。那时，包括哥伦布和麦哲伦在内的很多航海家都得到了王室的资助。这些冒险者，很多是亡命之徒，其航海的目的并不是为了名垂青史，而是为了实实在在的利益。他们和王室达成一种协议，一旦发现新的岛屿和陆地，则以西班牙或者葡萄牙王室的名义宣布这些土地归国王所有，同时国王封这些发现者为那个岛屿或者土地的总督，并授予他们征税的权力。这样一来，西班牙和葡萄牙王国的疆土就得以扩大。思科具体的做法是，如果公司里有人愿意自己创业，公司又觉得他们做的东西是好东西，就让他们留在公司内部创业而不要到外面去折腾，而思科会作为投资者而不再是管理者来对待这些创业的人。一旦这些小公司成功了，思科有优先权把它们买回来，思科的地盘就得到扩大。而这些独

立的小公司的创办者和员工，又可以得到很高的回报。这样本来想离开思科出去创业的人也就不麻烦了，接着上自己的班，只是名以上换了一家公司。当然，如果这些小公司没办好关门了，那么思科除了赔上一些风险投资的钱，没有额外的负担。这种做法不仅调动了各种员工尤其是早期员工的积极性，也避免这些员工将来成为自己的对手或者加入对手的阵营。

思科自己公布的从 1993 年起的收购超过百起，这没有包括很多小的收购。以 1999 年思科七十亿美元的天价收购 Cerent 公司为例。后者本身就是由思科前副总裁 Bhadare 创办的，从事互联网上数据传输设备制造的公司，并且在早期得到思科一千三百万美元的投资。Cerent 的技术和产品显然是思科所要的。事实上，从思科分出来的这些小公司比其它创业的公司更容易被思科收购。因为，一方面这些创始人最清楚思科要什么技术和产品，也最了解思科本身的产品以便为思科量身定做。另一方面，他们容易得到风险投资的支持，因为风投公司能看的清它们投的公司将来出路在哪里——卖回给思科。所以，在硅谷一些想通过新兴公司发财上市和收购财的人，当看不准哪个公司有发财相时，简单的办法就是加入那些思科人，尤其是思科高管和技术骨干开的小公司。这一招在千禧年的前几年颇为灵验，当然这些弄潮儿还得让人家公司看得上。

在思科，人们经常会遇见自己“二进宫”甚者“三进宫”的同事。一个员工因为转到思科支持的小公司，从名上讲暂时不算思科员工了，但是随着思科收购回那个小公司，这个员工再次“加入”思科了。这个员工出去转了几年，回到原来的位置，但是却腰缠万贯了。

思科通过这种做法，基本上垄断了互联网路由器和其它重要设备的技术。因为一旦有更新更好的技术出现，思科总是能有钱买回来。如果说微软是赤裸裸地直接垄断市场，那么思科则是通过技术间接垄断了互联网设备的市场。在一般人印象中，硬件生产厂家的利润不会太高，但是思科的毛利却高达 65%。不仅在整个 IT 领域大公司里排第二位，仅次于微软的 80%，而且远远高于一般人想象的高利润的石油工业（35%）。这种高利润只有处于垄断地位的公司才能做到。

大家也许会问，既然思科这种办法证明有效，为什么别的公司学不来。当然这一方面因为并非所有公司的领袖都有思科 CEO 钱伯斯（John Chambers）的胸怀和远见卓识，更重要的是思科的基因使然。思科自己的创建就是用了两个创始人的职务发明。斯坦福大学当时虽然很想独占“多协议路由器”的发明，但是最终很开明地和两个发明人共享了这项技术。当然思科上市后，波萨克和勒纳为斯坦福捐了很多钱，除

此外斯坦福还拥有很多思科的股票，因此斯坦福和波萨克和勒纳通过思科的到了双赢。正是如此，思科能做到宽容员工用自己职务发明开办公司。另外，思科员工的发明，一般很难单独成为一种产品，而必须应用到现有网络通信系统或设备中，因此它们最好的出路就是卖给思科。所以，思科倒是不怕这些小公司将反了天。

托尔斯泰讲，幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。在信息工业中，这句话要反过来讲，成功的公司各有各的绝招，失败的公司倒是有不少共同之处。思科这种成功的做法，一般的公司是抄不来的。

7.3 竞争者

如果说微软是善于便市场优势为技术优势，思科则是反过来，它通过自己的研发和收购，变技术优势为市场优势。虽然华尔街把阿尔卡特-朗讯和加拿大的北电也算做了思科的竞争者，其实这两个以程控交换机见长的公司和思科不完全处在同一个领域，基本上威胁不到思科。而且思科一家的市值超过其它传统通信设备公司的总和。

思科真正的竞争对只有一假一真两个。让我们先来看看假的——**Juniper Networks**。这个公司基本上是思科的影子公司，相当于 AMD 对英特尔的地位。Juniper 的产品定位在高端，而不像思科从小到 IP 电话机，大到高端路由器都做。虽然 Juniper 是在产品上和思科最相似的公司，但是它的营业额只有思科的 7%，2006 年分别为二十五亿和三百五十亿美元。这还是在 Juniper 并购了和它规模同样大的防火墙厂商 Netscreen 公司以后，而它的市值现在还不到思科的 5%，分别为八十亿美元和一千九百亿美元。思科留着这个竞争对手主要是处于反垄断的考虑。因为有了 Juniper，思科省了很多反垄断法带来的麻烦。而且，美国很多政府部门和大公司在采购时要求必须从两个以上的厂家中挑选，因此，思科为了做生意以必须允许 Juniper 的存在。否则，以思科手上的现金，就可以把 Juniper 买三次了。虽然 Juniper 宣称自己存在的理由是技术好，但是，它这些年增长并不比思科更快，因此更深层的原因是思科必须放它一马。

思科真正的对手是中国的小弟弟华为。作为中国民族工业的代表，华为在中国几乎家喻户晓，虽然大部分人并不关心它做的路由器产品。因此，在这里也就不赘述华为的故事和成功经验了。作为一个民营企业，华为虽然得到了政府的一些帮助，但是，它能够发展起来它一开办就定了一个高起点、还靠私营企业的高效率和员工的勤劳。华为公司比思科成立晚四年，早于 Juniper 八年。华为创办时起点就很高，当时邮电部下面的一些研究所还在和 AT&T 等跨国公司谈二流技术的转让和

合作，任正非直接就定位当时国际上最先进的技术，并且短短几年就开发出了当时具有国际先进水平的 08 程控交换机。2006 年，华为的销售额已经到达 650 亿人民币，大约 90 亿美元，是 Juniper 的两倍。值得一提的是华为销售额的三分之二来自海外，这和房地产销售因泡沫经济的虚高有很大的不同，因为前者是实实在在的业绩。因此，华为已经成为思科在世界上主要的竞争对手。

虽然目前华为的市场占有率按营业额计算只有思科的四分之一，但是前途不可限量。这不仅因为华为以比思科更快的速度发展，更重要的是华为将思科拖入了“中国制造”效应的阴影中，这是后者极不愿意的。我们在以后会专门讨论“中国制造”的效应。它基本的影响是，当一个原本只能在美欧生产的产品，经过一段时间则可以过渡到日本和韩国，进而落脚于中国。美欧公司能赚钱的时间只有从美国到中国这段时间差，以前这段时间可以长达数十年，现在只有几年。一旦一项产品可以由中国制造，那么它的利润空间就会薄到让美欧公司退出市场。现在，思科和华为的竞争就是在这种阴影笼罩下。因为华为已经可以生产和思科匹敌但是价格便宜许多的低端网络设备，因此，思科相应产品的利润已经被华为封顶。思科内部存在一个和 IBM 类似的问题，一些部门虽然毛利率相比整个行业并不低，但是扣除研发、市场和管理等费用，就成为亏损部门。在华尔街的压力下，它不得不放弃这些低利润的产品。当然，思科在高端产品和新产品上的优势是华为短期内无法相比的，但是，如果一个公司只剩下高端产品，那么它就在也不能成为全行业的垄断者。

令思科烦恼的是，华为这个“小公司”追赶自己的速度快的惊人，这主要是因为华为比思科灵活得多。在思科，一个产品从立项、设计、开发到测试然后上市，每一个过程都严格而复杂，而华为相对简单得多。这种现象不仅存在于思科和华为的竞争，反映在很多跨国公司和中国本土公司的竞争中，包括在互联网行业。跨国公司采用相对保守的策略是合理的，它们只要做到比其它跨国公司发展得更快就可以了，但是千万不能出错，这样，华尔街最满意。但是，当它们遇到不按常规出牌的公司，以前是日本的，现在是中国公司时，就显得节奏跟不上了。

华为可能是中国目前在 IT 行业唯一可以和世界上的行业老大竞争的公司，这很大程度上因为华为从公司结构和经营上已经和美欧上市公司没有什么差别，同时华为有一位了不起的统帅任正非。任正非，作为一个创造者和巨人（Builder and Titan）2005 被时代周刊评为世界上 100 个最有影响的人物。它不仅是中国唯一作为创造者和巨人上榜的人，也是全世界除美国以外绝不仅有的几个人之一。华为唯一要注意的是避免

亚洲家族企业从兴到衰的宿命。

当然，华为近期还不可能动摇思科的根本。这一两年得益于以互联网公司的兴起，已经走出了 2001 年的谷底销售直线上升。这里，我们在一次看到安迪-比尔定理的作用。在互联网行业，服务型公司谷歌和雅虎等会先起步，然后带动网络设备公司的业绩。从股票表现看，从 2003 年到去年，谷歌的股票率先增长，思科和 Juniper 公司有个滞后，从去年起开始恢复。我们从图中可以看到，思科的股票走势和谷歌吻合的非常好。

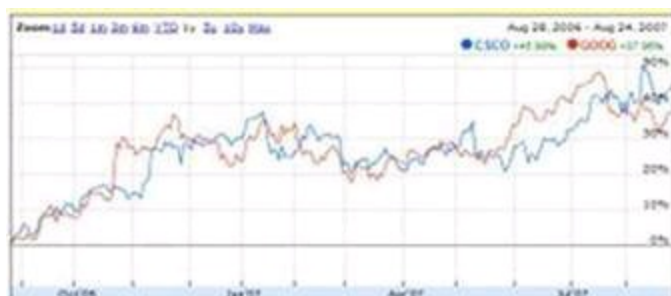


图7-2思科和谷歌股票走势图

相反，思科和传统电信业则不太吻合。下图是思科和电信业大头 Verizon 的股票走势对比



图7-3思科和Verizon股票走势图

目前，互联网的发展依然方兴未艾，只要思科不做蠢事，今后几年它完全可以乘着互联网第二次革命的浪潮顺利地发展。但是，再往后会怎么样呢？

7.4 诺威格定理的宿命

谷歌研究院院长彼得·诺威格博士说，当一个公司的市场占有率超过 50% 以后，就不要再指望在市场占有率上翻番了。这句话在信息工业界广为流传。这是一个很朴素的道理，但是常常被一些公司领导者忽视。在互联网泡沫时代，太阳公司占有了觉得部分工作站市场，市值一度超过一千亿美元。但是，它还在盲目扩大试图在工作站和服务器的上进

一步开拓市场，结果，一旦经济进入低谷，工作站和服务市场迅速收缩，即使它占到 100% 的市场份额也无济于事，事实上，太阳公司的市值蒸发了 90% 多。

思科公司现在面临同样的问题。即使它占据了全部路由器市场，它也很难使公司在成长一倍。而且，由于反摩尔定理的作用，它的营业额并不能因为多买了一些设备而常比例的提升。因此，除非它能开拓出新的市场，否则会成为下一个朗讯。要摆脱诺威格定理的宿命，就必须找到和原有市场等规模甚至是更大的新市场。

思科的舵手钱伯斯很早就未雨绸缪了。思科大强度投入 VoIP (Voice on IP)，即用互联网打电话的业务，包括收购了这个领域颇有名气的 Linksys 公司。同时，思科进军存储设备和服务业务，并且也收购了一些相应的公司，为它的 VoIP 战略做策应。以前，在电话时代，世界上的信息通信主要依靠电话线，每个人或者家庭在那个时代的标识符就是电话号码。当然这些电话线不是乱七八糟搅在一起的，而是通过交换机连接的。到了互联网时代，更多的信息是通过互联网传播的，正如像在前面语音通信和数据通信量对比图中所反映的那样。这时，每个人和家庭的表示是 IP 地址，当然，网络路由器代替了原来程控交换机的地位。思科也代替了朗讯的地位。事实上，由于现在互联网的带宽远远超过了过去电话网络的带宽，因此，通过互联网传递语音完全有可能。这样世界上就不需要传统的电话网了，一切可以通过互联网进行。思科公司自己已经使用 IP 电话多年来，但是在全世界普及还需要时间。同时，有一些技术问题要解决，比如电话通过互联网上传播的延时问题，虽然这个问题随着网络速度越来越快而变得不是很明显。Skype 公司已经提供了全球的免费通过互联网的电话服务，但是和思科要做的真正的取代传统电话的 IP 电话还有很大差距。Skype 为了保证一个电话语音数据包能及时地传递到对方，它会将该包复制多份通过互联网上的多条线路进行传送，这种霸道的做法效率其实非常低，比传统电话的传输效率还低得多。只是 Skype 滥用了互联网免费这样点，实际上是让铺设互联网的电信公司变相为它买单。

电话能在互联网上传，有线电视也可以通过互联网传播。事实上，很多家庭已经使用了有线电视，其线路完全可以用于打电话和上网，当然要进行一些改造。这其中商业的难度比技术上大，因为这些联入家庭的电缆控制住在有限电视公司手里。但是不管怎样，从技术上讲一条高速电缆线完全处理电视、电话和上网三件事，这一切则通过类似于 VoIP 的技术来实现。让我们不妨来看一看思科为大家设计的远景。张家是个典型的四口之家，晚上上高中的儿子要看橄榄球赛，但是他回家

时球赛已经开始了半小时，但是他还是想从头看起。上小学的女儿要看今天同学介绍的最近电视台不会播放的卡通片，父母要看玩昨天看来一半的斯皮尔伯格的电影。这些要求以前是做不到的。现在好了，儿子在电视机前设置了一下比赛的进度，电视台按晚半小时的进度专门为他传来橄榄球比赛。女儿在电视机前搜索到那个卡通片，在遥控器上选择了播放按钮，电视机中就开始播放她想看的卡通了。中间有几个害怕的场面，她采用快进功能就跳了过去，以前她必须捂着眼睛等这些画面过去。父母看电影时从昨天看来一半的地方开始，中间接了朋友的一个电话，他们就让电影停了五分钟，五分钟后，电视台从他们中断的地方继续播放。张家已经很久没有买 DVD 了，因为它们想看的東西在互联网上都有，而且影像效果完全是电影院的效果。张家接电话时，没有用现在的那种固定电话，而是用一个蓝牙耳机通过家里的网络路由器实现的。看完电影后，女儿要把自己度假的 100 张一千万像素的照片传到网上去和同学们共享，她只等了两分钟就完成了。这件事，以前想都不用想，现在由于宽带互联网的飞速发展和 VoIP 以及类似技术的出现，在十年以内应该能成为现实。当每个家庭上网的速度达到现在 DSL 的一百倍，即每秒钟 100 Mbps，那么每个家庭可以同时收看三部高清晰度电影，每部需要 25 Mbps 的带宽，剩下來的四分之一可用于电话，浏览互联网，玩游戏，上传下传照片等等。由于每家有自己的 IP，因此传媒公司可以根据 IP 为每个家庭提供不同的节目。由于互联网的交互性，用户可以自己控制影像节目的播放，一个电影今天看不完可以明天接着看，漏掉一段新闻可以重播，一场比赛因为时间不合适可以以后补看。这些节目不需要录下来存在自己家，而是放在网络存储服务器上。

在这样一个宽频的互联网世界里，一切通信都通过 X on IP 来实现。那么思科又将在其中扮演一个什么角色呢？首先，它现有产品的需求量会继续增长，而且，思科的一些现在市场还不大的产品比如网络存储服务器，需求量将大大增加。因为要通过互联网技术来提供家庭的娱乐服务，必须将影视的内容存储在本地的一些存储服务器上。

在 VoIP 和网络上影视传输设备领域，思科最有可能成为这个市场的领头羊，这样它就可以在互联网浪潮之后，再次搭上宽带通信革命的浪潮。往更长远看，思科如果能走 IBM 的道路，即不断淘汰它利润低的低端产品，将市场主动让给华为等“中国制造”的公司，保守地开拓新领域的成长点，就有可能做到长盛不衰。否则，如果它一意固守现有的市场，则很难摆脱诺威格定理的宿命，将成为下一个朗讯。

第8章 英名不朽：杨致远、菲洛和雅虎公司

一百年后，如果人们只记得两个对互联网贡献最大的人，那么这两个人很可能是杨致远和费罗（David Filo）。他们对世界的贡献远不止是创建了世界上最大的互联网门户网站雅虎公司，更重要的是制定下了互联网这个行业全世界至今遵守的游戏规则--开放、免费和盈利。

正是因为他们的贡献，我们得以从互联网上免费得到各种信息，并且用它来传递信息，分享信息，我们的生活因此得以改变。也许一百年后雅虎公司会不再存在，但是人们会把他们和爱迪生、贝尔和福特相提并论。

8.1 当世福特

是谁发明了现代内燃机的汽车这个问题的答案至今有争议。因为，德国的戴姆勒和奔驰率先发明了使用内燃机的汽车，但是是三个轮子的。十几年后，美国的福特发明了T型车，即今天汽车的雏形，因此有些人认为福特是汽车的始祖。在这个问题上，美国人和德国人都倾向于维护自己的祖先。公平地讲，奔驰发明汽车早于福特，但是福特是真正开创世界汽车工业并使它进入千家万户的人。奔驰和戴姆勒，以及德国另一个汽车业先驱迈巴克（Maybach）是为富人制造汽车的。现在已属于戴姆勒.奔驰公司的迈巴克汽车更是比劳斯莱斯更贵的汽车。

英国的汽车业先驱罗尔斯和罗伊斯（Rolls and Royce，即劳斯莱斯的两个创始人）更是把汽车做成奢侈品。即使到了二十世纪三十年代，五百美元一辆的福特汽车已经进入千家万户，德国著名汽车设计师保时捷博士仍然立志于打造最完美的汽车而不是大众化的。如果不是福特做到了让汽车成为老百姓买得起的商品，汽车工业的发展可能会滞后很多。因此，把福特当作汽车工业的第一人一点也不过分。

一个产业早期领导者选定的商业模式对这个产业几乎是决定性的。雅虎不是第一家从事互联网服务的门户网站，美国在线的网络业务在雅虎开始以前就有了，和雅虎类似的Excite 比它稍早一些，Lycos和Infoseek和它同时。但是，雅虎是确定互联网行业商业模式的公司，并且是主流免费门户网站的真正代表。如果不是雅虎，互联网很可能像汽车一样在相当长时间里很可能成为有钱人的奢侈品。

互联网早在雅虎以前就存在了十年，它最初是由美国自然科学基金会出钱，为美国大学的教授和在校学生提供的特权。互联网上免费的内容少的可怜而且杂乱无章。而访问一些联网的数据库费则是高的惊人，

而且要按每次搜索计费。在中国，教授和研究生们在查询国外论文以前，要专门学习如何选择关键词、作者名、领域名称以使用最短的联网时间、最少的搜索次数找到自己想要的东西。随着通信事业的发展，互联网向公众开发成为不可阻挡的潮流。

虽然以前在校的学生和教授们上网是免费的，但是美国自然科学基金会和各国政府不可能替所有的使用者买单。而且一项事业要飞速发展不可能光靠政府投资，得靠全社会的力量。因此，当互联网开始面向公众时，用什么商业模式维持互联网运营的费用就决定了互联网的方向。

当雅虎还在斯坦福大学的实验室里时，美国在线（AOL）已经开始发展它的付费拨号用户了，它像收电话费一样，每月二十美元外加一些莫名其妙的费用，比如不打招呼就从你的信用卡上划走五十美元然后给你即一本没用的书。即使如此，美国在线在互联网初期阶段发展得很快，它至今还有几千万用户。在中国，我的同学龚海峰等人办起了一个中国版的美国在线-东方网景。按这种模式发展下去，互联网很难得到迅速普及。有线电视比互联网早发展几十年，但至今全世界只有三亿用户，不到互联网用户的三分之一（参见<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>）。即使经过很多年，互联网采用美国在线的商业模式发展起来，它至多不过是家庭的第二种电话，很难带来以后的商业革命。美国在线这种商业模式不是孤立的，至今，AT&T和Verizon还企图像控制电话网一样控制互联网。很幸运的是，有了后来的雅虎，美国在线那种像发展有线电视那样发展互联网的做法就没有的市场。

雅虎及其追随者们，不仅把互联网办成了开放、免费和盈利的，而且刺激了电子商务的诞生。

为什么雅虎能够把互联网办成开放和免费的呢？因为它的创始人杨致远和大卫费罗一开始搞互联网就不是为了盈利，而美国在线进军互联网时明确地要挣钱。杨致远和费罗本来不是学习网络的，但他们和另一个同学搞起雅虎完全是出于对互联网有非比寻常的兴趣。1994年，三个人乘着教授去学术休假一年的机会，悄悄放下手上的研究工作，开始为互联网做一个分类整理和查询网站的软件，这就是后来的雅虎。这个工具放在斯坦福大学校园网上免费使用，互联网用户发现通过雅虎可以找到网站自己要去的网站或者有用的信息。这样，大家在上网时，先去雅虎，再从雅虎进入别的网站。这样，门户网站的概念就诞生了，雅虎的流量像火箭一样上窜。网景公司发现这个现象以后，便来找雅虎合作，网景公司在自己的浏览器上加了一个连到雅虎的图标，这样，雅虎的流量增长得就更快了。很快，斯坦福大学服务器和网络就处理不了日益增

长的流量了。只好请杨致远和费罗等人把雅虎搬走，这时，网景公司送了雅虎一个服务器，雅虎公司就正式成立了，这是1995年的事。另外说句题外话，当时和杨致远、费罗共同做雅虎的第三人，这时拿不定主意，他觉得他们三个人乘老板不在私自搞起雅虎已经有点不太合适，再退学去办公司就更不合适了，于是选择了留在学校。如果将世界上最郁闷的人排个队，他一定名列前茅。正如我们在前言中所说，一个人一辈子赶上一次大潮就足以慰平生了，但是他错过了。

有了独立的公司，经费就是一个问题。杨致远找到了红杉风投，就是投资思科的那家风险投资公司，并成功地融资两百万美元。几年后，红杉风投又成功地投资Google。和美国在线不同，雅虎所有的服务都是免费的，它在网络泡沫破碎以前，甚至在美国主要的都市提供免费的拨号入网服务。雅虎为全世界的人提供免费的电子邮件业务，虽然它后来的CEO塞缪尔（Terry Semual）试图对邮箱收费。雅虎的搜索引擎（采用Inktomi的技术）和网站目录向全世界开放，无条件的为全世界的网页建立索引。而此时，美国在线却采用了电话公司注册AOL索引词的方式来查找公司。（有些读者也许并不熟悉美国的电话号码注册方法，一个公司为了方便消费者记住自己的电话，常常用公司的名称做电话号码，比如AT&T的服务电话是1-800-CALL-ATT，用户可以通过电话键盘上的字母对应出数字，即1-800-2255-288。一个公司要取得这个和自己公司名字相同的号码，必须向电话公司去买。）过去使用美国在线的用户不仅要必须记住公司的网址，还得记住它们在美国在线的注册词，直到AOL2002年采用Google 的搜索引擎为止。如果我们将互联网产业和微机产业做一个对比，那么美国在线相当于封闭的苹果而雅虎相当于微软，电话公司则相当于微机硬件厂商。美国在线同时扮演微机制造商和操作系统制造商两个角色，因为它看来，门户网站要挣钱就必须收取上网费，如同软件必须通过硬件挣钱一样。而雅虎只是把互联网的门户做好，上网费的钱交给电话和宽带公司去挣。在Google成为主流搜索引擎以前很长的时间里，大量的用户通过雅虎这个门户访问网络，因此门户网站在某种程度上起到了操作系统的作用。事实证明雅虎是对的，由于反摩尔定理的作用和竞争的影响，上网费这笔钱是越挣越少，就如同微机厂商的利润越来越薄一样，而门户网站（后来过渡到搜索引擎）的钱却越挣越多。

由于雅虎这种开放和免费的商业模式，使得雅虎流量呈几何级数增长，两百万很快就花完了。雅虎再次从日本最大的风投软银（Softbank）融资，软银开始只占了雅虎的5%，但是后来它在雅虎快上市时，发现这个公司前途无量，强行将股份占到了近30%，并且在雅虎

上市后，它没有抛售雅虎的股票而是增持雅虎的股票，使得它一度占了雅虎近40%的股份，成为雅虎第一大股东。1996年，成立仅一年的雅虎在纳斯达克挂牌上市，当天股价从13美元暴涨到33美元。各大媒体争先报道了雅虎上市的盛况，雅虎一下成了互联网的第一品牌。而杨致远和费罗也双双进入亿万富翁的行列。

雅虎的做法为全世界互联网公司树立了榜样。Excite, Lycos和Infoseek等公司纷纷效仿雅虎的做法，一年中，各种门户网站相继出现，两年后，中国的三大门户网站也成立了。而同时，采用美国在线商业模式的东方网景开始亏损并被出售。从1994年到2000年，可以说是互联网的航海时代。各类网站也相继出现，每个政府部门，学校，公司到每个人都在建立自己的网页，原来通过各种报纸传递的信息，通过网页也更快的速度传播出去。互联网上的内容几何级数上涨，人类真正进入了信息爆炸的时代。作为大航海时代首先发现新大陆的雅虎，在这次革命中功不可没。首先订下了互联网这个行业的游戏规则--开放、免费和盈利（这一点我们下面要专门讲），制止了美国在线和同类公司试图把互联网办成新的电话网的企图，这种模式刺激起电子商务。其次，如我们在前面介绍微软时所提到的，它成功地阻击了微软垄断互联网的企图，使得互联网大大小小的公司可以不依靠其他IT行业而独立生存和发展。

8.2 流量、流量、流量

在2000年，如果要问"什么对互联网公司最为重要"，百分之百（而不是百分之九十九）的人都会回答"流量"（traffic）。如果再问什么第二重要，得到的回答是一样的，还是"流量"。

那时，所有的网站都在关心每天吸引多少人来上网，上网时在这个网站上总共花了多少时间，而不是每天挣了多少钱。现在我们知道，这显然是对流量的误解，但是，当时全世界对互联网的理解都是如此。为什么当时互联网公司只注重流量呢？这得从雅虎的商业模型和它早期的成功说起。

虽然杨致远和费罗在斯坦福创办雅虎时没有过多考虑如何挣钱，而是把精力放在了怎么把雅虎办好上，但是当雅虎成为一个独立的公司时，杨致远就不能不考虑这个问题了。这不仅仅关系到雅虎是否能发展下去，更关系到整个互联网免费的午餐是否能行得通，因为最终必须有人为互联网的运营和发展买单。我们已经提到了，这笔钱不外乎有三种来源：第一是靠政府，其实就是靠税收。这样做看上去是可以免费，但是实际上是每个纳税人掏腰包，而且可能掏的不少，不管是否上网，而且政府机构办事一般都要比私营公司成本高而且效率低；第二是靠每一

个上网的人，按时间计费，这实际上事实上就是美国在线的做法，它把互联网变成了另一个电话网；第三个办法就是把互联网自己从最初的非赢利性质变成盈利的，刺激电子商务的发展，从电子商务和广告中挣钱来维护和运营互联网，从而做到用户上网免费，这就是互联网泡沫破碎前人们所说的"互联网的免费午餐"。现在证明了，第三条道是能走通的，虽然在2000年后互联网遇到一些短期困难时，全世界都在怀疑互联网是否真的能做到免费。

杨致远是一位技术和商业兼修的人才，他很快想到了通过为大公司做广告挣钱的好办法。

在美国，整个广告市场规模大约是一年一千五百亿美元，也就是说花在每个美国人身上的广告费高达五百美元之多。而一个商家吸引一个新客户的成本高达十美元左右。传统的广告业是按每一千次显示收钱的。比如在报纸上做一版广告，每一千次收费五百美元，报纸的发行量为一百万份，那么广告公司就得付给报纸五十万美元。在电视上、杂志上做广告也是如此。

在美国，报纸的订费只占其收入的小头，广告费是大头，有些报纸甚至是免费的。杨致远完完全全照搬了报纸的等传统媒体广告的商业模型，即免费服务，然后用广告费养活自己并发展。在报业，发行量最重要，换到互联网行业，就变成了网站的流量。在互联网发展的初期，网站的流量严重不足，即使在今天，雅虎首页的广告也很难抢得到，因此，把流量做上去成了雅虎的首要目的。要想让网站的流量提高，关键是要有好的内容，能吸引用户。雅虎在很长时间里就是这样做的，它一心一意地把自己办成互联网上最好的媒体，外界也一直以一个媒体公司看待雅虎，这显然是一条正确的道路。随着流量的增长，雅虎的营业额也以前所未有的速度增长。从1996年到2006年，雅虎的营业额增长了260倍，从两千多万增长到六十多亿。而同期，IBM和微软的营业额分别增长了20%和10倍。这也就是直到去年，华尔街一直追捧雅虎的原因。

当然要想超过华尔街的预期，就必须以更快的速度提高流量，这已经是雅虎不可能依靠自身发展做的到了，因此它开始收购流量大的公司，比如1999年，它通过换股的方式以36亿美元的高价外加10美元的期权收购了流量很大的GeoCity。

所有互联网公司都看到了流量的重要性，并且很快都复制了雅虎的商业模式。但是，这些二三流互联网公司却没有一个像雅虎那样盈利。当时大家还没有意识到"不是所有的流量都是平等的"。2000年以前，电子商务实际上销售额并不高，能拿出的广告费少的可怜。因此，互联网

的广告费只能靠挣世界五百强的大公司的"品牌"广告费。在广告业，做品牌广告有个不成文的约定俗成，非常讲究门当户对，即拥有一流品牌的公司必须在第一流的媒体上做广告，即使一个二流媒体有着同样的观众群，那个公司也不能在上面做广告，因为那会影响自己的品牌。所以，那些做品牌广告的公司永远都不会在二三流网站上做广告。这种结果导致了2000年前出来雅虎外，几乎没有什么公司挣到了品牌广告的钱。至今，像保洁（P&G）公司虽然每年花70多亿做品牌广告，但是从未在二流网站上花过一分钱。

本来，办公司是为了盈利。松下幸之助说过，一个产品如果不能盈利，就是对人类的犯罪，因为它浪费了人力和物力，它们原来可以用在更有意义的事情上。在上一次互联网泡沫的疯狂年代，松下这种睿智而朴素的观点被看成是过时的了。无数风险投资的钱投到新兴的互联网公司中，不管这些公司是否有前途。绝大多数公司根本不可能盈利，它们的创始人甚至没有打算让它们盈利，他们第一考虑的是如何诱使风投投资，第二是如何卖给一个冤大头的下家。稍微负责一点的创始人还考虑怎么也要创造出一点产值，但是大多数创业者连产值都不考虑，觉得只有有了流量就有了一切，今天仍然有人持这种观点。网络泡沫破碎后，葛优主演了一部电影《大腕》，里面反映了当时这种误解和狂热。影片中一位搞网站的人疯了以后还和别人吹只要流量上去了，网站就值个几百万。对流量的片面追求，导致了各个网站不重视内容，互联网的垃圾网页迅速泛滥。在整个互联网广告的总收入没有大幅提高的情况下，流量的增加只能导致每一千次浏览能挣的钱越来越少。各个网站在亏损后，不是去提高内容的质量而是更加疯狂地插入广告，并且发明的弹出式广告，试图从不大的在线广告市场分到相对大的一份，这样就陷入一种恶性循环。个别冷静的投资大师，包括巴菲特，发现这种趋势越来越背离了经济学的原理，但是他们的声音在互联网泡沫的喧嚣声中轻微得听不到。一些所谓的经济学家和投机者鼓吹所谓的网络时代的新经济，为这种反常现象寻找理论基础。

雅虎开始的发展还很理性，但是到了2000年前后，也加入到疯狂者的行列。我们没有看到在2000年前雅虎在技术上有什么投入有什么创新，倒是看到很多疯狂的收购。1999年，雅虎以50亿美元的高价买下了现达拉斯小牛队老板库班的Broadcast.com公司。该公司以后每年只为雅虎创造出两千万美元的产值，更不用说是利润了。即使其利润率为100%，雅虎也要等两百年才能收回成本。这些现在看来是不能再荒唐的事，当时大家觉得很正常。最过分的是一个找工作的网站叫Collegehire，即大学招聘的意思，只要你将你的简历登到它的数据库

中，就可以得到亚马逊一百美元的购货卷。雅虎对网络泡沫的形成起到了推波助澜的作用。虽然它自己没有直接烧投资者的钱，但是无数小网络公司都是靠烧钱在维持，这如同抱薪救火，薪不尽火不灭。到2000年大选后，终于没有新的投入进来了，互联网泡沫应声而灭。雅虎公司虽然和这些烧钱的公司不同，但是也受到巨大的冲击，它的营业额有史以来第一次下降，股值蒸发了百分之九十多。

雅虎一开始就很重视互联网公司的盈利问题，它通过增加流量提高营业额的做法也是对的。但是，对整个互联网的狂热不是雅虎能控制得了。大量片面最求流量的公司的出现，使得流量变得很不值钱，而且差点毁了整个互联网开放和免费的模式。好在雅虎的基础很好，它度过的艰难的2001年，第二年就开始复苏了。

8.3 成也萧何、败也萧何

在雅虎的复苏过程中，两个人起了关键的作用--新的CEO塞缪尔（Terry Samuel）和首席财务官德克尔（Sue Decker）。德克尔女士虽然年纪不大，在华尔街已经颇有些名头，她可以称得上是一位控制预算的专家。2001年，雅虎出现了亏损。这一年，百分之九十几的互联网公司都维持不下去了。雅虎如果不能很快扭亏为赢前景也很渺茫。德克尔用一种简单而有效的方法使雅虎渡过了难关。她对公司所有项目按照投入产出比排一个序，把那些亏损的项目责令按期扭亏为赢。在这期间，公司对那些项目没有新的投入，这实际上就是让那些项目死掉。期限一到，德克尔就毫不犹豫地裁撤掉那些项目。雅虎的在线支付、竞拍、购物等项目就是那时裁撤掉的。德克尔的这种休克疗法马上控制住公司的预算，完成了截流。接下来开源的任务就交给了新上任的CEO塞缪尔了。

塞缪尔原来是时代华纳公司下属的华纳兄弟电影公司两个共同CEO之一，从资历上看，他并不足以胜任互联网领袖雅虎公司CEO的职务，后来事实证明了这一点。但是，雅虎的董事会看上了它在传统媒体公司的经验，高价聘请他来主持雅虎的工作。在很长时间里，雅虎一直视自己为传媒公司，而不是简单的互联网公司（在美国成为DotCom公司）。总的来讲，塞缪尔的思维基本上停留在传统传媒行业。他刚到雅虎时，对互联网公司如何增加收入没有明确的方向，只是按照传统传媒公司所有服务都有收费的做法，开始对雅虎的各项服务设计收费方法，比如100M的收费电子邮箱。即使在雅虎已经盈利不错的2003年，他还试图向被雅虎索引的网站收费。幸好他的这种破坏杨致远和费罗让网络开放和免费初衷的想法最终没有得到实现。这时，塞缪尔抓住了一个偶然的机会，为雅虎开辟了新财源。

当时维持不下去的GoTo公司变身成了Overture，想出了一种在搜索结果中竞价排名的方法。Overture自己不提供搜索服务，就找到了雅虎。塞缪尔正不知道怎么从搜索的流量中挣钱，就抱着试一试的心里答应了Overture。很快，搜索竞价排名给雅虎带来了巨大的财富，精明的塞缪尔暗地里已经决定买下Overture。但是，雅虎当时只有八十亿美元的市值，而Overture 的股价高达三十亿美元，两家公司合并后，后者要占到近三分之一的股权，塞缪尔觉得太贵了。两家公司断断续续谈了很久没有结果。但是，塞缪尔已经决定在进军搜索市场，他当机立断地抢在微软明白过来以前以极低的价钱买下了被Google打得奄奄一息、但是仍然有完整的搜索引擎并为MSN服务的Inktomi公司。微软的傲慢使得它丧失了进军互联网的良机。雅虎购买Inktomi时还有一个小插曲。2002年的一天，雅虎的员工突然听到窗外一阵喧嚣，大家挤到窗口一看，来了一辆立了一个大牌子的巨大卡车，上面印着Google几个大字。当时雅虎和Google还是合作伙伴，雅虎的员工都莫名其妙Google来捣什么乱，仔细再一看在Google 底下有Inktomi几个很小的字，还有一句大意是"让我们回来"的话。原来是Inktomi的人来向雅虎传递一个在Google高压下希望投到雅虎怀抱。不久，雅虎收购了Inktomi。在此时，Overture买下了老牌搜索引擎Alta Vista，自己雄心勃勃地做起搜索，但是，在Google几次重击下，Overture的市场迅速收缩，股价一落千丈。塞缪尔这时出手，顺利以一个很低的价钱买下了Overture，从此完成了雅虎独立于Google进军搜索市场的布局。2002到2003年，是互联网产业大洗牌的年代，雅虎通过十几亿美元收购了除Google和Ask Jeeves以外的所有的搜索引擎和拥有数十万广告商的Overture。应该讲，塞缪尔商业收购是非常成功的。塞缪尔在扩展雅虎新的市场，使雅虎扭亏为盈方面功不可没。依靠搜索广告的收入，到2005年，雅虎业绩达到顶峰，而塞缪尔也成为当时美国收入最高的CEO。

水满则溢，月满则亏，一个公司的发展有波峰和低谷本来是一件很正常的事。但是，雅虎在2004-2005年的波峰呆了没有两个季度就跌入了谷底，作为CEO的塞缪尔当负主要责任。

雅虎的收入靠传统的品牌广告和在线搜索广告。前者是媒体品牌的竞争，不仅是Google，而且任何网站都无法在这方面和雅虎竞争。后者是技术的竞争，是Google的强项。塞缪尔看到搜索广告的前景后，决定在搜索上和新起的Google在搜索技术上一拼，夺回搜索之王。这种错误的扩张将刚刚复苏的雅虎推到了不必要的危机中。塞缪尔和所有人一样，知道雅虎的搜索和从Overture买来的广告系统都比不上Google的同类产品，因此迅速扩充工程部门追赶Google，他甚至建立起以研究为主

的雅虎研究院，并请来很多专家。但是虽然工程师们夜以继日地工作，但是新的广告系统始终出不来。塞缪尔先后换了三个工程的副总裁，最终只搞出来一个让所有人大失所望的Panama广告系统。而在雅虎有优势的品牌广告方面，塞缪尔没有做任何重要的事情。塞缪尔盲目的扩张，挤压了雅虎的利润空间，并把雅虎变成了一个既不是技术公司，又不是媒体公司的四不象的怪物。

本来，如果塞缪尔这时候能知其雄守其雌，也不至于让雅虎的业绩持续下滑。他在遇到阻力后，不但没有能够停止无谓的扩张，而是文过饰非，忽悠投资者，犯下了他致命的错误，这最终断送了他的职业生涯，也使得华尔街抛弃了雅虎。早在2004年，雅虎的盈利增长已经达不到华尔街的预期。它靠大量抛售Google股票创造了虚高的盈利，这虽然骗不了华尔街的职业投资者，但是能骗得广大的散户。这样，2005年雅虎基本上维持了股价。从2006年初开始，雅虎抛完了Google的股票，业绩下滑，已经达不到华尔街的预期了，如果此时塞缪尔承认雅虎的困难和问题，并且将精力花在雅虎在行的品牌广告上，虽然暂时会有些困难，但是可以保证雅虎的长期稳定的发展。可是，塞缪尔每个季度在没有达到华尔街预期的财报出来后，总厚着脸皮讲"我们这个季度又很成功"，然后吹嘘他精心打造的Panama广告系统，仿佛这样系统一旦出来，雅虎就能从Google手里夺回广告搜索广告市场，投资者只好一次次相信他。雅虎的股票连着几个季度总是先跌后涨。跌是因为它没达到华尔街预期，涨是因为塞缪尔用虚无缥缈的Panama广告系统给投资者打气。下表显示了雅虎近六个季度财报公布后，股票的走向。

雅虎股票 2005~2007 年近 6 个季度走向

	10 天内下滑幅度	10 天后回涨幅度
07Q1	-15%	13%
06Q4	-7%	11%
06Q3	-7%	19%
06Q2	-22%	18%
06Q1	0%	7%
05Q4	-20%	0%

图8-1雅虎股票走向图

等到Panama广告系统在延期了两个季度终于出来后，雅虎的广告收

益根本没有质的提高时，塞缪尔又表示该系统需要有一些时间才能见效，一个季度后，雅虎再次未达到华尔街预期，塞缪尔再次表示要半年以上的运行时间才能看出效果，这时，傻子也能看出其中的问题了。被塞缪尔忽悠了两年的投资者终于忍无可忍，把他轰下台了。

塞缪尔走了，留下了一个千疮百孔的雅虎。他的继任者首席财务官德克尔虽然是一位财务高手，但是对互联网行业的认识实在难以恭维。她留给所有投资者的一个笑柄是创下了出售Google股票的最低价。作为Google的投资者，雅虎拥有相当多的Google原始股，包括Google上市前又给了雅虎两百七十万股。德克尔居然以低于Google上市价（85美元）的价钱82.62美元在Google上市前私下卖给了投资公司。这个低价始终没有人能接近过。这件事本身不仅说明德克尔对互联网市场一点感觉没有，而且作为公司第一把手的大局观很差。出身华尔街的德克尔应该深知投资公司为了降低风险常用的对冲（hedge）手段。在具体到Google的股票上，雅虎的做法应当是持有，因为如果Google失败，股票跌到零，雅虎在整个互联网就没有了对手，损失掉Google的股票无非是小的局部损失，但赢得的是整个互联网。反过来，如果Google股价倍增，说明相对来讲雅虎业绩在下降，这时再卖掉Google的股票可以成倍的得到现金，再回来和Google竞争（如果雅虎把Google的股票持有到今天，超过40亿美元，这笔钱比雅虎从成立至今运营利润总和还多50%）。现在，雅虎交到了德克尔手里，它的前景堪忧。

我们前面提到的IT行业的浪尖上的公司，除了后来分崩离析的AT&T，每家都有最优秀的领导人，比如IBM的郭士纳、微软的盖茨和鲍尔默、英特尔的格罗夫和思科的钱伯斯。但是，雅虎现在却一位这样的领袖。

8.4 既生瑜何生亮

如果没有Google，几乎可以肯定雅虎今天会雄霸互联网，即使在搜索领域，它可能也是的王者。很遗憾的是，雅虎有点生不逢时，正当它走出互联网泡沫崩溃带来的阴影开始回升时，遇到了当今IT界最强悍的对手Google。曾几何时，雅虎已经称霸互联网并成功地抗击了微软的进攻，Google还只是一个几个人的小公司。但是，公司的大小不能完全保证今后竞争的结果；而公司的基因起得作用更多。

雅虎和我们前面介绍的从AT&T到思科所有的公司都不同，那些公司无一不是业界技术上的领袖，而雅虎从来不是。我们至今不知道雅虎有哪一项重要的发明。雅虎从它诞生开始就一直提供网页搜索服务，但是直到2003年它收购了Inktomi，雅虎自己不曾做过搜索，虽然它的搜索服务很多人在使用。在雅虎搜索的背后先是Inktomi的搜索引擎，2000-

2004年改成了Google的。雅虎崇尚传统媒体的那种手工编辑工作而不是用计算机自动处理信息。早在1999年，我就和雅虎的人探讨过用计算机对文本自动分类来建立雅虎的目录系统，但是得到的答复是雅虎试过一些自动的方法，发现总有一些分错的网页，于是坚持手工地将成千上万的网站分类。这和一个技术公司的态度完全不同，一个技术公司，无论是过去的AT&T，还是现在的Google，都会尽可能地采用技术而不是人工来解决问题，当然所有的技术都有自己的局限性和不足，一个崇尚技术的公司的态度是解决这些问题而不是倒退到手工操作。至今，雅虎仍然会手工地调整搜索结果，和Google完全用计算机排名不同。

塞缪尔看到了雅虎在技术上的缺陷，试图把它重塑造成一个技术公司，但是这又谈何容易。让它和当今最有活力的技术公司Google拼技术更是勉为其难。Google对技术的重视是全世界有目共睹的。作为美国工程院院士的拉里.佩奇和埃里克.施密特，以及Google另一个创始人布林本身就是技术专家。在Google，工程师的地位非常高，最高级别的写程序的工程师可以享受全球副总裁的待遇，这一点不仅在雅虎办不到，可能世界上也没有几个公司能做到。

世界上没有一个公司不强调对技术的重视，但是，有的公司是挂在嘴边，只有少数的公司落在实处，Google显然是后者。作为一个技术人员，他是否愿意为自己的公司尽全力，很多程度上取决于他是否被重视了。重视一方面体现在收入上，另一方面体现在他在公司有多少发言权。当然一个公司总的发言权是个常数，技术部门的发言权大了，必然有的部门就没有什么发言权了。在很多传统的公司，包括雅虎，相对来讲市场部门、产品部门的发言权较大，而工程部门的发言权较小。而Google是反其道而行之。为了提高工程师们的工作效率，Google在很多小事上想得很周到，比如Google的每个工程师可以得到两个崭新的24英寸的液晶显示器和一个高性能的主机，外加一个最新的笔记本电脑。而我的一个朋友一年前加入雅虎时，被分配给了一个屏幕闪动不停的老式的显示器，工作效率一下就低了很多。我们在前面介绍微软和英特尔时，看到了转商业优势为技术优势的例子，而Google战胜雅虎则是转技术优势为商业优势的范例。

本来，雅虎有自己的长项，它有世界上最大的用户群，它的内容做的很好，可以说是互联网传媒方面的纽约时报和华尔街日报。由于有了这两点，很多世界五百强的大公司愿意在雅虎网页上放品牌广告。这点优势是包括Google在内的任何网站无法相比的。我们在前面提到，广告业有个不成文的规矩，一流的品牌一定要在对应的媒体上做广告。比如可口可乐永要找最好的媒体做广告，以表明它是饮料工业第一品牌。而

Google的长处是在搜索结果中做广告，这是针对中小商家，和雅虎最初的市场没有冲突。本来，雅虎的市场比Google大得多，因为品牌广告在广告业中占主导地位，像保洁和强生（Johnson&Johnson）这样的公司，一年要花近百亿美元打造自己各种产品的品牌。比如保洁创出了上百个名牌，包括我们熟知的海飞丝、潘婷、汰渍洗衣粉、吉列、玉兰油、佳洁士牙膏和Oral-B的牙刷，等等，还包括我们以为是独立品牌但是属于保洁的产品，比如鳄鱼（LACOSTE）、Hugo, Boss和Escada等。强生等公司创出这些牌子固然不宜，维护这些名牌则靠的是不断在一流媒体上花钱做广告。因此，品牌广告这份蛋糕本来足够被雅虎吃的了，它完全可以避开Google，甚至和Google结盟共同开拓互联网市场。但是塞缪尔没有选择把蛋糕做大，而是挑起了不必要的、毫无获胜希望的竞争，使雅虎现在回到基本盘都不很容易。

两个公司在技术上的竞争，除了人的竞争，就是执行力的竞争。Google由于它宽松的工作环境很对技术人员的胃口，不仅使得它在人才的争夺战上有别的公司无法比拟的优势，而且使得它的效率比同类公司要高。大公司提高效率不仅仅是提供一些免费午餐这么简单，首先要能打破山头，打破部门界限，协调合作。Google一方面是世界单位面积博士最集中的地方，它对雅虎有无法比拟的人才优势，另一方面在将研究结果转化成产品上，也是被认为是全世界做的最有效的，因为它的科研和开发部门本身就是合一的。雅虎花很大力气打造了研究部门，但是采用了过去贝尔实验室那种科研和开发分家的做法。科研人员有时甚至无法从产品部门拿到真实的数据做实验。

雅虎的领军人物杨致远无疑是一位互联网领域的奇才，从某种程度上讲，他开创了整个互联网产业。但是佩奇和布林无论是在商业上还是在技术上都是两位天才，在短短几年内让Google后来居上成为互联网之王。下图是从2000年起两个公司的业绩比较（单位：百万美元）。

Google的营业额和利润原来只是雅虎的零头，但是它以前所未有的速度增长，到2006年已经把雅虎远远甩在了后面。IT领域是一个赢着通吃的世界，2007年两个公司的差距继续拉大。

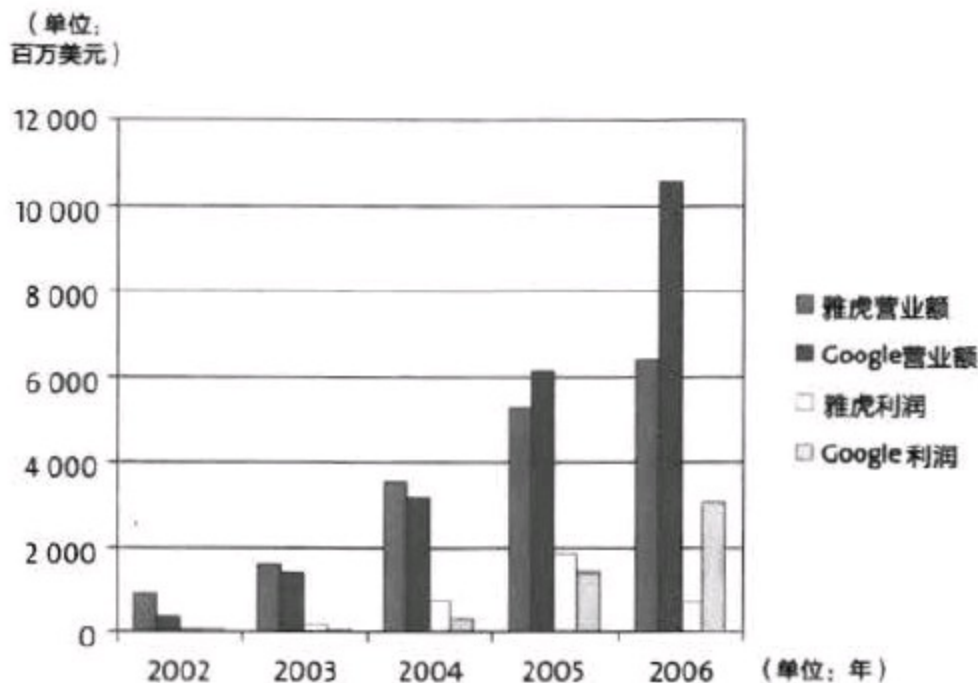


图8-2雅虎和Google2000~2006年营业额与利润比较况

8.5 红巨星

雅虎的前景如何呢？我常常把现在的雅虎比喻成红巨星。

天文物理中描述了一种称为红巨星的天体，它是暮年的行星。它有两个特点，首先是体积大，比原来的体积大几万亿倍，当太阳变成红巨星时，它的直径将延伸到地球和火星之间。

当然，由于行星的质量没有增加，它的密度非常低。第二，它的温度比以前低了很多，呈暗红色，因此称作红巨星。因为红巨星密度太低，它引力场已经不能吸引自己全部的物质，因此每时每刻它都有很多物质抛撒到宇宙中。

红巨星不只存在于宇宙中，在工业也有。在硅谷流传这一个笑话，一个跨国公司的CEO 在年终总结成绩时讲，我们近几年来公司总的才智（tenant）翻了一番，员工人数增加了十几倍。毫无疑问，这个公司可以称为红巨星了。2006年底，雅虎高管加林胡（Garlinghouse）发表了关于雅虎的所谓"花生酱宣言"。他指出：

1. 雅虎摊子铺得太大。对于每个人都想做一切事情并扮演所有角色。每个项目蜻蜓点水，资源薄薄地摊了一大片，就像抹花生酱。公司里各自为政，很少为一个清晰明了的战略进行合作，而是为所有权、策略和战术争论不休。

2. 整个组织内大量的资源浪费。我们现在处在一个极其官僚的组织架构内--虽然它在创立时是出于好意。对于许许多多员工而言，都可以找到一个在职责上高度雷同与重叠的同事。

3. 缺少决策能力，因为没有清晰的权力划分，使得决策要么无法制定，要么错失良机。

因为没有明晰而专注的眼光，没有将权力划分清楚，我们没有制定决策的宏观视角。

这个"花生酱宣言"其实已经向大家表明雅虎现在已经进入红巨星阶段，即一个光合热已经消耗的差不多的暮年阶段。整个媒体对花生酱宣言的态度几乎是一边倒的叫好。塞缪尔领导下的雅虎的发言人往自己脸上贴金，说这代表了公司开放的文化，而回避了问题所在。

我们仔细看看雅虎的产品线就会发现，它除了不太挣钱的雅虎电子邮件在用户数量上是世界第一位意外，其它的服务全部是老二和老三：搜索第二，IM第三，找工作第二，旅游订票第三等等。每一个项目都要花掉很多的人力和资源。它让我们想起八十年代业务分散的摩托罗拉。而它的命运也很可能和摩托罗拉相同。雅虎的高层实际上拒绝了加林胡的建议--

缩短战线，大量裁员。CEO塞缪尔直到被赶下台的一个月前，还在用它毫无希望的Panama 广告系统误导投资者，但终究没有逃过辞职的命运。

雅虎接替塞缪尔的民意上是创始人杨致远，实际工作应该是由首席财务官德克尔主持。

我们前面提到，德克尔能裁减开支，在短期内提高雅虎的利润，但是她对互联网技术其实一窍不通，很难想象她能领导雅虎迎接新的互联网革命。何况现在随着互联网2.0的兴起，雅虎要对付的对手已经远不止Google一家。几家新兴的互联网2.0的公司，如Facebook和Myspace，也在侵蚀雅虎的地盘。雅虎现在就像一个进入了暮年的红巨星，它的光和热越来越弱，而且还在不断失去物质。

现在雅虎剩下的机会并不多了，它的创始人杨致远和费罗只控制着公司不到10%的股份，而它最大的两家股东是投资公司Legg Mason和Capital Research and Management Company，各占8.7%和7.6%左右，剩下的也大部分控制在华尔街手里，如果雅虎业绩进一步下滑，华尔街很可能要求出售雅虎以收回它们的投资。对华尔街来讲，并不在乎谁是互联网的主宰，利润对它们来讲是第一位的。事实上，微软已经和雅虎恰谈过收购问题了。

但是，如果雅虎换一种思维方式，回到它传统的传媒领域，在技术上和Google合作，则很可以作为一个强势的媒体公司屹立在互联网界。事实上，如果雅虎裁撤掉整个搜索引擎和搜索广告部门（可能占雅虎人数的四分之一和设备的一半），回到四年前，由Google提供这两项服务，雅虎从广告分成中得到的收入远比自己做产生的收入还多。（今年二季度，Google从自己网站上得到的搜索广告收入为二十五亿美元，雅虎的搜索量按Nelson和Comscore的估计大约是Google的三分之一到一半，但是其搜索广告收入不到Google的五分之一）。这样，雅虎不仅可以大幅增加收入，还可以消减近一半的开销，从此转危为安。今天，互联网广告只占整个广告业收入的不到10%，增长的空间很大，并且正在以很快的速度发展，这个市场完全可以容纳雅虎和Google两个公司。

结束语

也许五年后，雅虎作为一个独立的公司会不复存在，虽然这听起来有点危言耸听，但的确很可能。更可能的是，雅虎作为一个互联网媒体公司，而不是技术公司，回到它原来的核心领域。不论是哪一种结果，杨致远和费罗作为整个互联网领域的开拓者将永远地被载入史册。

第9章 硅谷的见证人：惠普公司

2002 年三月的一天，一个豪华的车队浩浩荡荡地来到当时世界第二大微机制造商康柏（Compaq）公司的总部。凯莉·菲奥莉娜——当年惠普（Hewlett-Packard）公司高调的女 CEO，像女皇一样，在一群大小官员的众星捧月下，走进康柏公司的总部，接受她在一片反对声中购来的康柏公司。这一天是菲奥莉娜一生中荣耀到了极点的一天。据康柏的员工回忆，菲奥莉娜当时态度高傲、不可一世，完全是以一个胜利者受降的姿态。

短短三年后，菲奥莉娜黯然离开 HP。她一系列错误的决定和她平庸的管理才能将硅谷历史上第一个巨星惠普推到了悬崖边。好在一年后，惠普在新 CEO 马克·赫德（Mark Hurd）的领导下，从戴尔（DELL）公司手中重新夺回世界微机厂商的头把交椅。但是惠普性质已经由一个高科技公司变成了一个以家电为主的消费电子公司了。

虽然惠普从来没有领导过哪次技术革命的浪潮，但是作为硅谷最早的公司，惠普见证了硅谷发展的全过程，从无到有，从硬件到软件，惠普的历史从某种程度上讲就是硅谷历史的缩影。

9.1 昔日硅谷之星

没有任何公司比惠普更能代表硅谷的神话了。1934 年，斯坦福的两个毕业生休伊特（Hewlett）和派克特（Packard）躺在斯坦福的草坪上憧憬着这大萧条（Great Depression）过后的美景。两个打算办一个电子公司，至于这个公司的名字应该叫 Hewlett-Packard 还是该叫 Packard-Hewlett，两个人决定抛硬币看运气，最后结果是 Hewlett 赢了，便有了 HP 这个名字。但是，直到 1939 年这个公司才正式成立，创办资金只有区区 500 美元，公司的主要业务是示波器的电子仪器。经过二次大战，惠普得到了发展。这时一个机遇使得惠普、硅谷和斯坦福同时兴起。

二战后斯坦福大学遇到财政困难，斯坦福有 8000 多英亩的土地，相当于十多个颐和园大小，而它真正需要使用的土地可能连十分之一都不到，至今斯坦福荒着的土地仍然地占一大半。但是根据斯坦福夫妇的遗嘱，大学的土地是不能出售的，因此，无法直接从闲置的土地上挣钱。后来有一个叫特尔曼的教授想出了一个办法，他仔细研究了斯坦福的遗嘱，发现上面没有禁止斯坦福把地租出去。于是，斯坦福就拿出一片土地，办起了斯坦福工业园（Stanford Industrial Park），惠普公司成为进驻工业园的第一批公司。惠普公司的从这里起步，生意得到了长足的发

展，很多公司也随着进驻斯坦福工业园。到了计算机时代，由于这些公司大多从事和半导体有关的技术，从此这里便被称为硅谷。而斯坦福大学，不但度过了难关，而且从六十年代起，一跃成为世界顶尖名校。惠普则成为硅谷神话的典型代表。

几十年来，惠普和斯坦福互相提携，堪称厂校合作的典范。惠普从斯坦福获得了无数优秀毕业生，同时在财政上给予斯坦福极大的支持。就是在很长时间里，惠普是斯坦福最大的捐助者，包括帕克特捐给斯坦福电子工程系的系馆。

到九十年代前期，惠普的业务稳步发展、进入高峰，从示波器、信号发生器等各种电子仪器和昂贵的医疗仪器如核磁共振，惠普都是质量和技术的卓越代表。六十年代，惠普进入小型计算机领域，八十年代进入激光打印机和喷墨打印机行业，它还是喷墨打印机的发明公司。九十年代，惠普进入微机市场。整整五十年，惠普的发展都一帆风顺。如果在九十年代初问一问硅谷最有名的公司是哪一家，十个人中有十个会回答惠普。当时，惠普是很多斯坦福学生首选的工作公司。顺带提一句，惠普是最早进入中国计算机市场的公司之一。

九十年代后期，惠普经历了不很成功的转型，这个曾经辉煌的硅谷巨星渐渐黯淡下来了。今天，在斯坦福孕育出的众多公司中，大家很难将惠普和思科、英特尔和谷歌排在一起。如果没有奇迹发生，以后它的前景依然黯淡。

当然，有些人会觉得我把现在全世界营业额最高的计算机公司（今天的惠普营业额仍然比 IBM 高）说成是前景黯淡的昔日黄花有点危言耸听。但是如果看看下面两张图表，就不难看出其中的道理。



图9-1通用电气GE经营情况曲线图

图中的蓝线代表公司的营业额，红线代表纯利润，单位都是百万美

元，而黄线部分代表利润率。上面这个公司除了在两千年后经济衰退时营业额有过下滑外，一直保持增长，而纯利润更是直线上升，利润率从十几年前的 6-8%（图中扩大了十倍）增加到现在的 10-12%。实际上，2000 年该公司营业额下滑是因为它卖掉了一些效益不好的部门，而利润并没有影响。按照巴菲特的投资理论，这个公司的股票可以购进并长期持有。

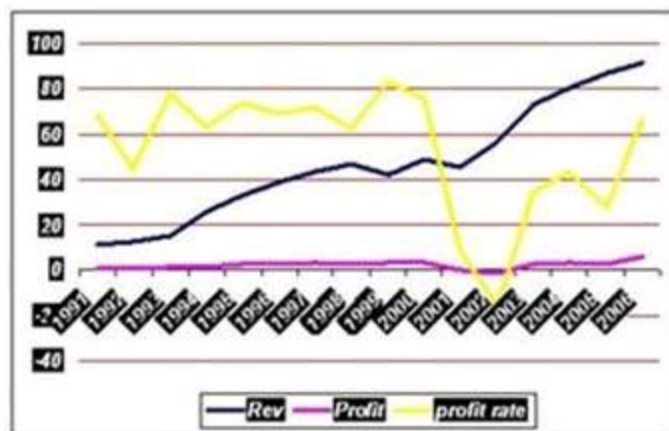


图9-2惠普经营情况曲线图

现在让我们来看看这个公司，1999年以前，它基本上和第一个公司的曲线吻合，虽然它的利润率相对较低。但是，2000 年以后，它的营业额虽然基本上是直线增长，却有两次小的滑坡。糟糕的是它的盈利却忽高忽低。它的利润率不仅没有上升，还略有下降，而且一直在 10% 一下。因此，这家公司的盈利能力值得怀疑。如果我们再了解到它 2002 年到 2003 年营业额猛增是因为买下了一家很多的公司，那么我们对这家公司自身发展的能力就更怀疑了。根据巴菲特的观点，这种忽上忽下的公司不能投，因为它保不齐哪天就会垮掉。

现在让我们来看看谜底，这到底是哪两家公司。第一家是通用电气 GE，第二家是惠普，这是世界上电子行业两家最大的企业。考虑到GE 不能算一个纯粹的IT公司，那么惠普可以坐上 IT 行业营业额的头把交椅。本来作为世界上最大的微机厂商，惠普本来应该是微机革命的最大获利者，但是这近二十年来它走到摇摇欲坠。其原因何在？

9.2 有争议的生死抉择

惠普衰落的原因大致有两个，领导者的错误和“日本/中国制造”的冲击。

进入九十年代，个人微机在美国开始普及，整个市场增长很快。惠普靠着原有的小型机的客户和市场的经验，很容易地进入了微机市场。

由于它的传统用户是中小公司和学校，惠普没有花太大气力就打开了大学，研究所和中小公司的微机市场。惠普实际上已经悄悄地从仪器制造向计算机工业转型了，并于 1989 年和 1995 年它先后买下了两家计算机公司阿波罗和 Convex，当然它只是为了要两者的市场，然后将这两家公司原有的客户换上惠普自己的小型机和工作站。到九十年代中期，惠普成为集科学仪器、医疗仪器和计算机产品于一身的巨无霸型的公司，并且随着美国经济的快速发展而达到顶峰。那时，惠普是全世界仅次于 IBM 的第二大计算机和仪器制造商，它的产品线甚至比 IBM 还长，小到计算器、万用表之类的产品，大到最复杂的民用医疗仪器核磁共振机。计算机本来只是惠普长长的产品线上的一种产品，只是到了九十年代由于计算机工业的发展，计算机部门包括其外设的营业额超过了整个惠普的一半，才格外引人注目。

但是，正是由于惠普的产品线太长，惠普内部非常混乱，进一步发展包袱很重。而且，惠普很多产品之间毫不相干，无法形成优势互补。因此，为了今后的发展，惠普必须在产品上进行调整。在上个世纪九十年代，公司调整和重组的最简单、经济上最合算的做法就是将一些部门从公司剥离出去单独上市。惠普选择了这种做法。接下来的问题就是卖哪个部门。

一般来讲，公司会卖出利润率低的、对自己没有用的，前景不好的部门并买进对公司长远发展有帮助的公司，比如郭士纳领导下的 IBM 就是这样。但是，惠普接下来的发展史上最大的两次拆分和并购，却是反其道而行之，因此科技界和华尔街至今很有争议。而这两次交易都和惠普的前任 CEO 凯丽·菲奥莉娜有关。事后诸葛亮的人对她领导公司的能力很是怀疑。实际上，第一次公司重组，即将赖以起家的仪器部门（即现在的安捷伦公司）剥离上市，并不是菲奥莉娜决定的，因为董事会在她来惠普以前就做决定了。但是由于是菲奥莉娜实施的，因此很多人把这笔帐记到了她的头上。第二次是和江河日下而且亏损的康柏公司合并，这件事是菲奥莉娜在包括休伊特家族和派克特家族在内诸多反对声中促成的。我个人认为第一次剥离安捷伦现在看来并不错，因为事实证明安捷伦发展的不好，但是和康柏合并必要性不大。

让我们回到 1999 年，看一看决定惠普命运的两次拆分和并购。1999 年时，惠普的产品线分成三个方向：传统的科学仪器，比如万用表示波器；医疗仪器，比如核磁共振；计算机及其外设。我们不妨看一看惠普在这三个领域的前景。

	科学仪器	医疗仪器	计算机及外设
市场规模	小	大	大
发展速度	慢	中等	快
利润率	中等	高	低
竞争程度	一般	一般	激烈
主要对手	日本公司，如松下、 夏普等	通用电气、西门子、 飞利浦	IBM、戴尔、康柏、 太阳、佳能、爱普生
商业门槛	中等	高	低
惠普竞争力	较强	较强	一般

图9-3惠普三个领域前景分析表

在第一个领域，惠普有技术上的优势，它的竞争对手主要是日本公司，后者追赶得很快，而且日本的产品在价格有优势。这个领域发展平稳，利润率稳定，但是市场规模不大，因此，卖掉它顺理成章。医疗仪器这个行业利润丰厚，由于门槛很高，新的公司很难进入，因此相对竞争不是很激烈，惠普在全世界真正的对手只有通用电器（GE）一家。

（在核磁共振上，德国和日本的公司品质上比美国公司的要差一些。）但是成长不是很快，尤其是新的技术和设备都要经过FDA认证才能生产销售，因此研发周期极长。从情理上讲，惠普应该保留这个利润丰厚的部门，因为历来公司都是剥离利润低的部门而保留利润高的。但是，GE 这个对手可不是一般的对手，上百年来，它是世界上少有的常青树，而它的核磁共振机是惠普永远无法超越的。因此，惠普把它的医疗仪器部门分出去也许不是一个坏的决定。事实证明，今天的安捷伦确实无法赶超 GE 的医疗仪器部门。

最后，让我们看看惠普在计算机领域的状况。惠普从七十年代起，惠普成功地进入了计算机市场。这个行业在过去的二十年里成长很快，但竞争激烈，利润率低。在计算机领域，惠普有很多竞争对手，从早期的 IBM、DEC 到后来的 Sun 和 Dell。进入这个领域的技术和商业门槛并不高，很容易有新的公司挤进来。比如苹果和Dell很快就从无到有，在计算机硬件领域占了很大的地盘。显然，惠普是在赌计算机工业的发展速度，用发展速度来弥补利润率上的损失。但是，惠普公司也许忽略了反摩尔定理的作用，一个计算机硬件公司必须发展超过摩尔定理规定的速度才有意义，否则，利润将一天天萎缩。因此，这种赌博的效果至今有争议。

惠普赌的另一个拳头产品是它的打印机。惠普决定采用吉列的商业模式——通过廉价的刀架挣高价刀片的钱，它打算廉价卖打印机，然后高价卖墨盒。惠普的市场战略家们当然仔细算过这笔帐，但是，它们低估了日本制造的效应。至今，惠普在打印机市场上一直受爱普生和佳能的威胁。

应该讲，1999 年的惠普虽然大，但是并不强。这有点像中国战国时候的楚国。惠普的董事会当然希望把惠普搞得强大。它必须决定分出去哪个部门，保留哪个部门。医疗仪器部门虽然利润率高，但是在GE 的打压下发展有限，经过长期酝酿，才决定将科学仪器和医疗仪器部门都分出去，成立一个新的公司安捷伦，然后新的惠普好集中精力于计算机行业。这么大的公司重组当然要有个有经验的人来执行，惠普公司董事会看中了菲奥莉娜拆分和并购公司的经验，破例选择了她出任硅谷最老的惠普公司的 CEO，来实施安捷伦上市的事宜。

9.3 最有争议的CEO

很多人认为凯丽·菲奥莉娜是惠普历史上最差的 CEO。这点我不敢肯定，但是，毫无疑问，菲奥莉娜是惠普历史上最有争议、也是最出风头的 CEO。作为一位职业女性，在五年内拆掉了世界上两个最大的科技公司（AT&T和惠普），又主持了两次巨大的商业合并（朗讯和飞利浦的合资，惠普和康柏的并购），菲奥莉娜的功绩或者罪过已经是任何职业经理人很难比拟的了。因此菲奥莉娜无疑是媒体的关注的对象，当然她自己也喜欢在媒体上出风头。

菲奥莉娜从AT&T最底层做起，仅仅十五年就成为 AT&T 的高级副总裁，应该是有过人之处。也许当年惠普就是考虑了这一点才请她来当 CEO 的，但事实证明，菲奥莉娜的过人之处也许只是好表现自己，让外界和上司注意到她。1995 年，她成为 AT&T 的执行副总裁并主管了 AT&T 和朗讯分家事宜。分家后，她成为了朗讯的第二把手。接下来，她主持了朗讯和飞利浦的合资公司，这家双方投资六十亿美元的合资公司连个响都没有听见就失败了。1998 年，菲奥莉娜被财富周刊评为全世界商业界最有权力的女性。第二年，当惠普要找个人来拆分仪器部门时，自然而然地想到了她。有六十年历史的惠普迎来了它的首位也是迄今唯一的一位女性 CEO。

1999 年 6 月菲奥莉娜一上任，就将仪器部门剥离上市，从此，世界上多出了一个安捷伦公司。那正是美国股市最疯狂的年代，安捷伦的股价从最初的每股 19-22 美元，提升到 26-28 美元，并最终在上市前的一瞬间定在 30 美元，融资近二十亿美元。11 月 17 号，安捷伦在纽约股票交易所挂牌上市，当天就疯长了 40%，市值达 200 亿美元（超过

今天的 130 亿美元），其中八成以上的股票掌握在惠普手里。当时荒唐的是，惠普的股票当天也狂涨了 13%。这种现象在投资大师巴菲特看来是很荒唐的，安捷伦疯涨，说明惠普卖赔了，惠普应该跌才是。但是，在 1999 年那个股市疯狂的年代，这种不理性的事情总是发生。到目前为止，菲奥莉娜的工作一切正常。

惠普从安捷伦的上市得到了一笔可观的现金，这笔现金帮助惠普渡过了几年后的难关。现在，菲奥莉娜必须拿出真本事把瘦身了的惠普搞好。很遗憾在她的领导下，惠普的核心业务是王小二过年，一年不如一年。它在工作站的业务上远远落后于太阳公司，后来干脆退出了竞争。在微机领域，它离领先者 Dell 的差距越来越大，而且毫无扭转迹象。在打印机业务中，它卖打印机挣墨盒的如意算盘根本打不响，（我们在后面还要分析其原因）。在打印机市场上，惠普虽然是世界上最大的公司，但是市场份额却不断被日本公司佳能和爱普生蚕食。

要夺回市场份额，最根本的办法是改造自身，提高竞争力，IBM 的郭士纳和英特尔的格罗夫，包括惠普后来的 CEO 赫德就是这么做的。但是，这需要有真本事。而最简单、最快的方法是买市场，即买入一家公司。菲奥莉娜是公司并购的行家里手，她看中了当时还占微机市场份额第二、但是江河日下的康柏公司。菲奥莉娜的提议遭到了包括惠普两个创始人家族在内的反对。不少股东担心本来已经盈利不佳的惠普，再背上一个亏损的康柏，最终将拖垮惠普。当时 Dell 占美国微机市场的 31%，而康柏加惠普占 37%。菲奥莉娜的如意算盘是通过合并打造世界最大的微机公司，形成对戴尔的优势。其实，惠普在和 Dell 的竞争中处于劣势的根本原因在于，惠普的问题是资金周转不够快。Dell 的资金一年大约可以周转两次以上，而惠普只有一次。也就是说，即使 Dell 的利润率只有惠普的一半，它也可以获得和后者相同的利润。这样，Dell 计算机降价的空间就很大，很容易占领市场。显然收购康柏并不能解决这个问题。

菲奥莉娜的并购方案在董事会里遭到了 H 和 P 这两个家族第二代的一致反对。为了使方案得到通过，就得要全体股东大会的同意了。菲奥莉娜做了很多工作动员中小股东投票，促使这项提议通过，最后股东们以 51% 对 48% 批准了收购康柏的决定。在这 51% 的赞同票中，有相当比例是菲奥莉娜拉来的票。2001 年，911 前夕，这项惠普历史上最大的二百五十亿美元的收购交易终于完成。由于华尔街对此普遍不看好，新惠普在交易完成的当天股票下挫近 20%。几天后 911 的恐怖袭击发生了，美国经济形势急转直下。新惠普的生意一落千丈。2002 年，惠普出现十几年来的首次巨额亏损。

并入康柏后，惠普并没有得到想象中的康柏加惠普的市场份额，在市场份额最低的 2002-2003 年，它而只勉强维持了康柏原有的份额。在商业史上，类似的事情时常发生，两个在竞争中处于劣势的公司合并后，不仅没有得到累加的市场份额，而且只达到两者合并前少的那份。原因很简单，在竞争中处于劣势的公司必定有它经营管理的问题。如果这些问题得不到解决，合并后问题会翻倍，在竞争中会更加处于劣势，从而进一步丢失市场份额。这就好比几块煤放在一起是一堆煤，而不是能发亮的钻石。菲奥莉娜领导下的惠普公司本来已经问题多多，再加上一个问题更多的康柏，成堆的问题早已超出了她的能力所能处理的。本来，菲奥莉娜应该集中精力解决内部的问题，如果她有能力强解决这些问题的话。但是，好大喜功的她选择了一条急功近利的道路一下走进的死胡同。菲奥莉娜在她的自传中为这次合并进行了长篇的辩解，并且攻击休伊特家族和帕克特家族，并怪罪媒体。但是民众并没有买账，事实上愤怒的股民在合并后的几天就把她告上了法庭。

在菲奥莉娜执掌惠普的接下来的五年间，菲奥莉娜从一个科技公司变成了一个电器公司。它原本是和 GE、IBM 以及 Sun 这样的科技公司竞争，现在它蜕变为和 Dell、索尼、佳能和爱普生一类的低利润普通电器公司。在菲奥莉娜的任期中，她个人频频在各种媒体中亮相，（当然，她解释为媒体找她。）但是惠普这个硅谷最有历史的公司正渐渐被人遗忘。它在个人机领域输给了 Dell，在数码相机上输给了佳能、尼康和索尼，在打印机上输给了爱普生和佳能，可以说是一败涂地。

9.4 亚洲制造的冲击

菲奥莉娜当时的另一个指望是，卖打印机后一劳永逸地挣墨盒钱。这个策略也没有行得通，这里面有除了技术和商业的因素，还有更深层的原因，就是来自亚洲制造的冲击。现在，中国制造似乎成为了一个时髦的词，因为中国为世界生产从玩具、服装到家电等各种消费品，甚至包括 Burberry 和 Armani 在内的奢侈品。但是，这里我想讲的亚洲制造并不是指欧美在亚洲进行外包加工（比如台湾的郭台铭），而是指像亚洲人自己的公司在一些产业上彻底替代欧美公司，比如丰田、本田代替通用汽车和福特，联想替代 IBM 等等。很不幸，惠普是亚洲冲击的牺牲者。

二战后的信息技术，大多起源于美国，而硅谷更是世界创新的中心。尽管 2000 年硅谷收到互联网泡沫崩溃打击最大，但是，它依然是信息技术和（以 Genentech 为代表的）生物技术创新的中心，但是，和二战以前不同，每一项起源于欧美的新技术，用不了多久就会被日本人、后来还有韩国人和中国人掌握。于是，一种技术出来后，欧美公司

在没有亚洲竞争对手时，可以打一个时间差，挣一个高额利润。以前，这个时间差有几十年，现在已经缩短到几年甚至更短。比如，五十年前日本的日立和松下等公司造出可以媲美惠普的示波器花了十几年的时间，而到了八九十年代，佳能仿制出惠普的喷墨打印机几乎没有花任何时间。这样一来，惠普等公司就不得不和亚洲公司面对面的竞争了。

在九十年代末，随着数码相机的普及，高质量喷墨相机的市场迅速增长，但是由于有佳能和爱普生等日本公司加入竞争，喷墨打印机的利润被大大压缩了。一台高质量的彩色喷墨打印机本身的价格不过一百美元上下。因此，靠卖打印机显然挣不了几个钱。惠普最初将打印机墨盒的价钱定的很高，一套墨盒大约是打印机价钱的一半。这便是吉列通过刮胡子刀架挣刀片钱的做法。但是，惠普的墨盒和吉列的刀片有个很大的区别。刮胡子刀片是一分价钱一分货，吉列的刀片比廉价低质量的确实好不少，而且刮胡子刀片是一种特殊的商品，对它的马虎不得，用一个劣质刀片刮破脸可不是件好玩的事。因此，大众会首选吉列刀片。打印机墨盒则不同，惠普的墨盒本身就是由中国的 OEM 厂生产的，它和兼容的墨盒在使用上没有什么差别，但是价钱上却差出了五到十倍，因此很多人不去买惠普所谓的原装墨盒而使用兼容的。后来惠普禁止兼容墨盒的出售，但是佳能和爱普生没有禁止，于是人们干脆连惠普的打印机也不买了。在喷墨打印机刚出来时，惠普是统治这个市场，而现在，虽然它还是这个领域最大的厂商，但是在世界的份额只剩下百分之四十几了。

亚洲制造的影响不仅仅在于限制利润率，而且还在于亚洲公司参与制定商业模式和游戏规则。如果没有佳能和爱普生等亚洲的竞争者，惠普或许还有可能采用吉列的商业模式一劳永逸地挣钱。现在，它不仅要和日本公司面对面的竞争，去挣打印机本身那点蝇头小利，而且一劳永逸挣墨盒钱的财路也被断了。为了抵消亚洲制造的冲击，欧美公司十分鼓励和支持代加工即 OEM 似的亚洲制造，这样可以降低它们的成本，但是会千方百计阻挠亚洲公司打自己的品牌，因为这样会对它们产生威胁。可以这样讲，美国公司很喜欢 OEM 大王郭台铭，不太喜欢松下幸之助和华为的任正非。

从 2003 、2004 年起，整个硅谷开始复苏，很多公司回到并超过 2000 年的水平。但是，惠普一点没有好转的迹象。华尔街不断看空惠普的股票，忍无可忍的股东们终于决定赶走毫无建树的菲奥莉娜。根据美国公司的惯例，惠普提供给她一笔丰厚的退休金，然后由她自己提出辞职，这样大家面子上都好看。菲奥莉娜临走还从惠普投资者手中拿走了上亿美元的现金和股票。但是，股东们宁可花钱请她走。菲奥莉娜离

职的当天，惠普的股票大涨了 10%。这是一次惨痛的教训，它说明如果一个公司不能挑选好掌舵人，以后替换掉他成本也是很高的。

9.5 峰回路转

惠普新的舵手是马克·赫德。他上任前大家对是否能扭转惠普这个老、大、难的公司也心里没底。也难怪，九十年代以前，惠普的高利润很高，节奏慢一些也没关系，惠普的很多老员工已经习惯了不紧不慢的做事方式。这种样子显然很难在竞争激烈的微机市场上生存。在产品上，惠普和竞争对手相比一点优势也没有。两年后，雄辩的事实证明，作风直截了当的赫德正是医治惠普的良医。赫德很少花时间做那些漂漂亮亮的 Powerpoint 投影胶片，而是直接在白板上写写画画。赫德很少讲大道理，从来是用数字说话。他做一小时报告，常常要引用几十个数字，平均一分钟一个。

赫德一上任就对惠普进行了大刀阔斧的改革，他首先裁撤了水平很高但是对惠普用处不大的研究部门。惠普的研究院历史久远，除了惠普自己早期的各个研究所，还包括从康柏继承下来的原来 DEC 的研究院。后者曾经是美国仅次于 IBM 研究院的计算机研究院。惠普研究院包括有图灵奖得主在内的许多著名科学家。但是，既然惠普已经成为了一个家电公司，那么养这么多科学家的必要性就不大了，因此赫德果断地裁撤了该部门。同时，赫德对其它部门也进行了相应的瘦身，惠普一共裁员一万五千人。同时，为了减少动荡，赫德基本维持了公司2004年的架构，即分成服务业（TSG）、个人电脑（PSG）和打印设备（ISG）三个主要部门，（当然还有一些小的独立部门）。

赫德做的第二件事是从 Dell 手中夺回 PC 机的市场占有率。赫德采取了和 Dell 直销模式相反的代销方法。以前，Dell 靠直销大大降低了流通渠道的成本，使 Dell 成为美国最廉价的品牌机。Dell 的直销方式至今被认为是它成功的经验。惠普并购康柏后，很长时间里试图抄 Dell 的模式，但是做得不成功，反而有点邯郸学步的味道。赫德知道别人成功的经验对自己未必合适，因此选择了适合自己的代销模式。以前，计算机类的

电子产品主要是由 Circuit City 和百思买（Bestbuy）这样的电器连锁店代销。这些店会提供一般百货店没有的对于大电器的售后服务。可是，今天 PC 机基本上是开机就能用，报废以前不会坏，不需要什么服务。惠普后来加强了和美国最大的零售商沃尔玛以及最大的会员店 Costco 的合作，将惠普的 PC 机直接放到这两家店的货架上。在短短的几个季度内，惠普的市场占有率就超过 Dell，居世界第一位。

惠普的另一大业务是打印机，针对数码照片的普及，惠普干脆推出了很多专门打印照片的专用彩色喷墨打印机。这种打印机只有一本三十二开的字典大小，不需要联入计算机，就可以从照相机或者内存卡上直接打印 4x6 寸的高分辨率、高质量照片，非常方便。这些打印机销路很好。同时，惠普针对专业打印社，推出了多种宽幅高分辨率打印机。经过努力，惠普基本上扭转了打印机市场份额下滑的颓势。

我们在前面提到，惠普衰退有两个原因，一是前任领导的能力问题，二是它身处的电器行业受亚洲制造的冲击。现在，惠普的第一个问题解决了。赫德显然是一位称职的领导，在他的领导下，惠普经过一年左右的努力，利润率几乎翻了一番，公司的股票也涨了一倍。惠普又重新走上了稳步发展的正轨。但是，现在的惠普已经从一家科技公司变成了世界上最大的家电公司之一。它在计算机服务领域的增长远没有它在制造业增长快。但是，另一个结症显然不是谁能解决的。计算机制造业受反摩尔定理的制约，同时受到亚洲，这里主要是日本公司的冲击，日子不会很好过。对于投资者来讲，这也许并不是件好事。因为现在计算机和电器制造业的利润不仅低而且极不稳

定。下图是这五年来，家电行业股票（包括索尼、松下和美国的一些电器公司等）和大盘走势的对比，从图中我们可以看出，家电行业的股票（蓝线）不仅回报不如大盘（红线），而且忽上忽下像做过山车一样，这是投资者最不喜欢的。



图9-4家电行业股票和大盘走势图

更糟糕的是，惠普已经被打上了消费电子公司的标记，这样对于向往创新的工程师和科学家来说，惠普就不再是他们工作的首选了，这对惠普的长期发展不利。在接下来的几年里，受到安迪-比尔定理的影响，为了运行Windows Vista，惠普的计算机卖得不错，表明上看它的业绩还会不错，但是它的市场份额，尤其是海外市场的份额会受亚洲制造的蚕食，前景不是很美妙。

惠普虽然是一个大公司，但是它从来没有领导过哪次技术浪潮。因

此，它开创出一个新行业的可能性不大。（它不同于苹果，后者从来就有创新的基因，因此可以完成从微机到 iPod 再到iPhone 的过渡。前者则很难转型。）它是当年以半导体和计算机硬件为核心时代的硅谷的代表，而今天的硅谷，半导体已经变得越来越不重要了。惠普已经不能代表今天硅谷的潮流了，这也是我在开始时讲惠普是黯淡了的巨星的原因。

第10章 没落的贵族：摩托罗拉

美国过去未曾有过贵族，今后也不会有。无论是巨富盖茨或者是年轻美貌、聪明而富有的女继承人伊万卡.特朗普都不是任何意义上的贵族。实际上贵族这个词在整个西方本身就是一个没落的词汇，虽然在东方一些人或许沉迷在贵族梦中。但是，贵族在历史上曾经实实在在地出现过。如果我们认为公司之中也有所谓的贵族，摩托罗拉无疑可以算是一个。

曾几何时，摩托罗拉就是无线通信的代名词，同时它还是技术和品质的结晶。甚至就在二十年前，摩托罗拉还在嘲笑日本品质的代表索尼，认为后者的质量只配做体育用品。今天，虽然摩托罗拉的产品从品质上讲仍然傲视同类产品，但是就像一个戴着假发拿着手杖的贵族，怎么也无法融入时尚的潮流。

10.1 二战的品牌

下面这张图是从美国军方网站上找到的，大部分读者应该第一次见到这张照片。但是，大家对它一定是似曾相识，因为这是美军在各种媒体，尤其是在电影中，通信兵最经典的形象。这位战士身上背的是摩托罗拉的 SCR300 背负式跳频步话机。它是一个可调谐的高频调频通信设备，重十六公斤，有效通讯距离十六公里左右。六十年前，摩托罗拉的牌子随着美军传播到全世界。



图10-1美军背SCR300背负式跳频步话机照片

摩托罗拉公司原名加尔文制造公司（Galvin Manufacturing Corp），创立于 1928 年，由创始人之一的保罗.加尔文的名字命名。它最早是生产汽车里的收音机的，摩托罗拉则是这种收音机的品牌。摩托罗拉一词

Motorola 的前五个字母 Motor 表示汽车，ola 是美国很多商品名称喜欢用的后缀，比如可口可乐 Coca Cola 。二战前，美国军方已经认识到无线电通信的重要性，开始研制便携式无线通信工具，并且自己研制出一款报话机（Walkie Talkie）SCR-194 。但是非常笨重，不很适用。摩托罗拉的一些工程师参与了这项研究。1940年，摩托罗拉研制出真正用于战场的报话机，就是上面照片中的 SCR300 。1942 年，摩托罗拉公司再接再厉，研制出“手提式”的对讲机（Handy Talkie）SCR-536 。见下图：



图10-2美军用"手提式"的对讲机SCR-536照片

这个超级“大哥大”重四公斤，在开阔地带通信范围一公里半，在树林中只有三百米。即使如此，那时美军的通信装备也高出其它国家一大截。从这一系列军用设备可以看出，摩托罗拉在无线电通信方面的实力很强，它的调频技术和天线技术都是领先于世界的。同时，作为美国军方和政府部门的供应商，摩托罗拉产品的稳定性和鲁棒性

（Robustness）都很好。这从某种程度上讲是摩托罗拉产品的基因。至今，很多摩托罗拉的产品仍然如此。我经常看到这类报道，在一个荒郊野外出了车祸，大家都拿出手机呼救，最后只有摩托罗拉的手机能打出去。但是，很多事情是双刃剑，过分注重技术和品质使得摩托罗拉在商业上的灵活性远不如诺基亚和三星等竞争对手。

二战后，摩托罗拉作为品牌名气越拉越大，人们一说起无线通信就首先会想到摩托罗拉。直到二十年前，摩托罗拉一直垄断这个市场，从对讲机、早期的手机，即大哥大，到九十年代初风靡中国，城市里人手一个，万元户腰里一排的 BP 机。人们甚至忘了它公司的名称加尔文制造公司，于是，1947 年公司干脆改名摩托罗拉，由此可见当年摩托罗拉名头之响。这种事情在大公司里并不少见，几天前，松下公司也把它

的名字从创始人松下幸之助的名字 **Matsushita** 改为了品牌的名字 **Panasonic**。当然这是题外话了。

10.2 黄金时代

从二战后到九十年代初，可以讲是摩托罗拉红火的年代。摩托罗拉在模拟无线通信方面有任何公司都无法比拟的技术优势，并且创造出多项世界第一。美国通信界对通信有一种通用的分类方法，即分为：有线单向（如闭路电视）、有线双向（如电话）、无线单向（如收音机）和无线双向（如手机电话和 **WIFI**）四种。长期以来，直到十几年前，**AT&T** 一直是有线通信之王，**RCA** 是无线单向通信的老大，而摩托罗拉是不折不扣的无线双向通信的霸主。我们从前一节可以看到，摩托罗拉的核心业务都和双向的无线通信有关。

1946 年，摩托罗拉发明了汽车电话。看过鲍嘉和赫本演的“**Sabrina** (龙凤配)”的读者可能对这种产品有印象，影片中作为大公司董事长 **Linus** 从纽约长岛家中出发，一上汽车便通过汽车电话向远在曼哈顿的公司同事下达指示。很遗憾的是，汽车电话一直都是富人的奢侈品，它还没得到普及，就被手机电话代替了。十二年后，摩托罗拉发明了基于汽车的对讲机，它在美国被警察、出租车公司和各种运输公司广泛使用，直到九十年代末被手机电话取代（除了警察还在用）。在 2000 以前各国的警匪片中，我们经常看到此产品。

1963 年对摩托罗拉来讲是一个值得纪念的年份。这一年，摩托罗拉发明了世界上第一个长方形的彩电显像管，而且它迅速成为了行业标准。（在此之前，**RCA** 生产的彩电荧幕是圆形的。请看这个图片）



图10-3 RCA生产的彩电

1967 年，摩托罗拉生产出美国第一台全晶体管彩色电视机——以前的彩电或多或少还有些电子管。这件事对摩托罗拉影响很大，以前摩托罗拉虽然在技术上领先于世界，但是产品除了汽车里的收音机都不是民用的。彩色显像管的发明，标志着摩托罗拉有能力进入了民用市场并且将业务的重点转向民用。但遗憾的是，摩托罗拉在家电市场初期的尝试不很成功，到 1974 年，它不得不将彩电业务卖给了日本的松下公司。今天，很少有人知道摩托罗拉对彩电工业的贡献。

在六七十年代，摩托罗拉完全能经历的起在彩电上的失败，因为它领先于世界的技术太多了。到八十年代，摩托罗拉进入蓬勃发展的十年，它的业务也由无线通信扩展到计算机的半导体芯片。1979 年，摩托罗拉成功地推出 68000 通用微处理器，它因设计的集成度为 68000 个晶体管而得名（虽然实际集成度为 70000 个）。它的地址总线（Address Bus）宽度为奇特的 24 位，可以管理 16 MB 的内存，因此它成为所有小型机和工作站的首选芯片。而同期英特尔的处理器其实比它落后半代，后者 16 位的地址宽度只能管理 64K 的内存。

八十年代，随着数字信号处理的发展，出现了对专用的数字信号处理芯片（DSP）的需求，该产品也因运而生。德州仪器（TI）、AT&T

和摩托罗拉在八十年代初先后推出了 TSM，DSP 和 M56K 三大系列产品，这个市场发展的如此之快，给摩托罗拉带来了一个新的金矿。今天，以 DSP 为核心加上外围通信的手机核心芯片仍然是全世界销量最大，最赚钱的半导体芯片（因为每个手机中必须有一个这样的芯）。

当然，摩托罗拉对世界最大的贡献是它在八十年代初发明的民用蜂窝式移动电话，也就是早期说的大哥大，现在说的手机。大家公认摩托罗拉是当今手机通信的发明公司，虽然 AT&T 声称它的无绳电话比摩托罗拉的手机早，但是大家知道无绳电话和手机电话是两回事。由于 AT&T 扎根于有线通信，不自觉地会抵触无线通信。移动电话刚起步时，AT&T 预计到 2000 年全球不超过一百万用户，这个估计比后来 2000 年时的实际数目小了一百倍。所以，AT&T 自然不会把重点放在移动通信上。而摩托罗拉正相反，它在有线通信上不可能有作为，就自然而然地押宝在移动通信上，领导和推动了移动通信的潮流。

到九十年代初，摩托罗拉在移动通信、数字信号处理和计算机处理器三个领域都是世界上技术最强的 player。更难能可贵的是，它的产品声誉极好。我最早接触摩托罗拉的产品是在八十年代末，一些海关的朋友向我介绍他们的摩托罗拉对讲机。那些对讲机可以在钢铁包围的大货轮货舱里和岸上的同事通话，这是任何其他同类产品做不到的。1990 年，摩托罗拉的营业额超过一百亿美元，在 IT 公司中仅次于 IBM 和 AT&T。如果摩托罗拉能通吃三大市场，它无疑将是今天世界上最大的 IT 公司。即使它能垄断其中一个，也是一个巨无霸的公司。很遗憾，它一个也没做好，这个通信革命的领导者被自己掀起的技术浪潮淘汰了。原因何在呢？

10.3 基因决定定理

作为移动通信的领导者，摩托罗拉自然地垄断了第一代移动通信市场。第一代移动通信是基于模拟信号的，天线技术和模拟信号处理技术的水平决定了产品的好坏。而产品的外观式样根本不用考虑。在技术方面，没有公司能挑战摩托罗拉。因此，摩托罗拉的手机虽然卖的贵（那时在中国一个好的手机要两万元），仍然占领了世界百分之七十的市场。其它公司要想和摩托罗拉竞争，只能寄希望于下一代了。

在第二代移动通信刚开始时，欧洲联合起来了。以往欧盟各国只能算是松散的联盟，在技术上很难单独和美国抗衡。即使搞出一个不同于美国的行业标准，也很难在世界上占主导，比如彩电的 PAL 制式。近二十年来，欧洲独立于美国单独行事的意识越来越强，同时吸取了各自为战的失败教训。明显加强了内部的合作。终于在第二代移动通信上超越了美国。

1982 年欧洲邮电管理委员会 European Conference of Postal and Telecommunications Administrations (CEPT)提出了数字移动通信的标准 Groupe Spécial Mobile, 简称 GSM。后来这个标准流行于世, 欧洲又把它改称为 Global System for Mobile communications, 因此很多人以讹传讹误以为 GSM 是后者的缩写。1989 年, 该标准被提交到欧洲电信标准局, 第二年便成为欧洲后来乃至成为世界的第二代移动通信标准。GSM 的技术核心是时分多址技术 (TDMA), 即将每个无线频率均匀地分给八个 (或者十六个) 手机用户, 每个用户交互地占用八分之一的信道时间。(注: 人们通话时, 语音直接的间歇时间其实很长, 只有语音编码做的合理, 就可以几个用户共用一个信道。) GSM 实现简单, 在成为欧洲标准的第二年, 即 1991 年, 就由爱立信和一家芬兰公司架设了第一个 GSM 的移动通信网。两年后, 包括中国在内的四十多个国家采用 GSM 标准, 今天, GSM 占世界手机用户的 80%, 据称达 20 亿用户。

在欧洲人行动的同时, 美国人并没有闲着, 他们似乎比欧洲人更努力。整个欧洲只搞出一个标准, 而只有欧洲人口三分之一的美国居然搞出了三个数字通信的标准, 其中两个和 GSM 一样是基于 TDMA 的标准, 而第三个是很先进的码分多址 CDMA 标准。(以后有功夫再介绍 CDMA, 这里就不赘述了。) 结果就不用说了, 美国注定在第二代移动通信标准上注定失败。

美国在标准之争上的失败间接影响的摩托罗拉手机今后的竞争力。当然, 在标准上失败并不意味着摩托罗拉在手机市场上会失败, 就像不拥有任何标准的三星公司照样在手机上抢到了世界市场的一席之地。摩托罗拉失去手机市场统治地位的原因还必须从自身找。这里面既有无法抗拒的命运捉弄, 也有人为的因素。

两年前, 我和李开复博士等人多次谈论科技公司的兴衰, 我们一致认为一个公司的基因常常决定它今后的命运, 比如 IBM 很难成为一个微机公司一样。摩托罗拉也是一样, 它的基因决定了它在数字移动通信中很难维持它原来在模拟手机上的市场占有率。摩托罗拉并不是没有看出数字手机将来必将代替模拟手机, 而是很不情愿看到这件事发生。作为第一代移动通信的最大收益者, 摩托罗拉要尽可能地延长模拟手机的生命期, 推迟数字手机的普及, 因为它总不希望自己掘自己的墓。如果过早地放弃模拟手机, 就等于放弃已经开采出来的金矿, 而自降身价和诺基亚的公司一同从零开始。尤其在刚开始时, 数字手机的语音质量还远不如摩托罗拉砖头大小的大哥大, 更使摩托罗拉高估了模拟手机的生命期。和所有大公司一样, 在摩托罗拉也是最挣钱的部门嗓门最大, 开发数字手机的部门当然不容易盖过正在挣钱的模拟手机部门, 因此, 摩

摩托罗拉虽然在数字手机研发上并不落后，但是，进展缓慢。一旦各个竞争对手推出各种各样小巧的数字手机时，摩托罗拉才发现自己慢了半拍。

当然，以摩托罗拉技术和市场的优势赶上这半步照说应该不难，但是，摩托罗拉另一根基因使得它很难适应新的市场竞争。在模拟通信设备市场上，技术占有至关重要的位置，其它方面，比如方便性，外观都不重要。而且模拟电子技术很大程度上靠积累，后进入市场的公司很难一年两年赶上。玩过发烧音响的读者知道，音响的数字设备，比如播放机，各个牌子差异不是很大，而模拟部分比如喇叭不同厂家的差异有天壤之别。日本的 SONY 和先锋至今做不出美国 Harman Kardon 和 Infinity 那种高质量的喇叭。在摩托罗拉内部，很长时间里，也许直到今天，技术决定论一直占主导。在数字电子技术占统治地位的今天，各个厂家之间在技术上的差异其实很小，这一点差别远远不足以让用户选择或不选择某个品牌的产品。相反，功能、可操作性、外观等非技术因素反而比技术更重要。在这些方面，摩托罗拉远远比不过诺基亚和亚洲的对手。我一些在摩托罗拉的朋友常常很看不上诺基亚和三星等公司的做法“他们换一个机壳或者颜色就算是一款新手机”，但是，用户还真的很买后者这种做法的帐。

公平地讲，摩托罗拉的手机仍然是同类手机中信号最好，最可靠的，作为只用手机打电话的我，在使用过各个厂家的手机后，还是最推崇摩托罗拉的。但是，在亚洲，手机不仅仅是一个电话，它是个人通信的平台，是生活的一部分，甚至有人在上面镶上钻石作为身份的象征。（这有点像两百年前欧洲人的手杖，其实不是为了支撑身体。）在满足后者需求上，诺基亚和以三星为首的亚洲做到更好。

如果说基因决定性多少有些宿命论，那么人为的因素也加速了摩托罗拉的衰落。我们在介绍英特尔一章中介绍过，在科技工业发展最快的八九十年代，摩托罗拉的第三代家族领导人卡尔文三世没有能力在这个大时代中纵横捭阖，开拓疆土。摩托罗拉本来在手机、计算机处理器和数字处理器（DSP）三个领域均处于领先地位，前景不可限量。但是卡尔文实在没有能力将三个庞大的部门十几万人管理好，虽然他没有犯什么大的错误，但是他平平庸庸。也许，在五十年前，一个只需要守成的年代他可以坐稳他的位置，但是在上个世纪末那个一个英雄辈出、拒绝平庸的年代，盖茨、乔布斯、郭士纳、格罗夫、钱伯斯和通用电气的杰克·韦尔奇等人都在同场角逐，任何公司都在逆水行舟，不进则退。除了卡尔文，摩托罗拉的整个管理层也有责任，他们低估了摩尔定理的作用。虽然数字手机在一开始还比不上模拟手机，但这并不能说它要很长

时间才能威胁模拟手机的地位。事实上，由于半导体技术按指数的速度发展，手机数字化比摩托罗拉高管们想象的时间表来得早得多，使得摩托罗拉几十年来积累的模拟技术变得无关紧要，市场的优势顿失。

本来，摩托罗拉是最有资格领导移动通信大潮的，很遗憾，它只踏上了一个浪尖就被木工厂出身的诺基亚超过了。

10.4 铱星计划

世界科技史上最了不起的、最可惜的、也许也是最失败的项目之一就是摩托罗拉牵头的铱星计划。

为了夺得对世界移动通信市场的主动权，并实现在世界任何地方使用无线手机通信，以摩托罗拉为首的美国一些公司在政府的帮助下，于1987年提出的新一代卫星移动通信星座系统。我们知道，当今的移动通信最终要通过通信卫星来传输信息，为了保证在任何时候卫星能够收发信号，卫星必须保持和地球的相对位置不变。所有的同步通信卫星都必须挂在离地球三万多公里高的赤道上空。同时在地面建立很多卫星基站来联络手机和卫星。如果一个地方没有基站，比如沙哈拉沙漠里，那么手机就没有信号，无法使用。铱星计划和传统的同步通信卫星系统不同，新的设计是由77颗低卫星组成一个覆盖全球的卫星系统。每个卫星比同步通信卫星小得多，重量在600-700公斤左右，每颗卫星有三千多个信道，可以和手机直接通信（当然还要互相通信）。因此，它可以保证在地球任何地点实现移动通信。由于金属元素铱有77个电子，这项计划就被称为了铱星计划，虽然后来卫星的总数降到了66个。

这是一个非常宏伟而超前的计划，它最大的技术特点是通过卫星与卫星之间的传输来实现全球通信，相当于把地面蜂窝移动系统搬到了天上。从技术讲，铱星系统是相当了不起的，它采用星际链路。在极地，66颗卫星要汇成一个点，又要避免碰撞，难度很高。从管理上讲，它又是一个完整的独立网，呼叫、计费等管理是独立于各个国家通信网的。（这种独立计费再后来给它的运营带来很大麻烦。）低轨道卫星与目前使用的同步轨道卫星通信系统比较有两大优势：首先，因为轨道低，只有几百公里，信息损耗小，这样才可能实现手机到卫星的直接通信。我们现在的任何手机都不可能和三万公里以外的同步卫星直接通信；第二，由于不需要专门的地面基站，可以在地球上任何地点进行通信。1991年摩托罗拉公司联合了好几家投资公司，正式启动了“铱星计划”。1996年，第一颗铱星上天；1998年整个系统顺利投入商业运营。美国历史上最懂科技的副总统戈尔第一个使用铱卫系统进行了通话。此前，铱星公司已经上市了，铱星公司的股票在短短的一年内大涨了四倍。铱星系统被美国《大众科学》杂志评为年度全球最佳产品之一。铱

星计划开始了个人卫星通信的新时代。

从技术角度看，铱星移动通信系统是非常成功的。这是真正的科技精品。我常常想，我们这些被称为高科技公司的互联网公司做到的东西和铱星系统相比，简直就像是玩具。铱星系统在研发中，有许多重大的技术发明。应该说整个铱星计划从确立、运筹和实施都是非常成功的。但是，在商业上，从投资的角度讲，它却是个彻头彻尾的失败。这个项目投资高达五六十亿美元，每年的维护费又是几亿美元。除了摩托罗拉等公司提供的投资和发行股票筹集的资金外，铱星公司还举借债三十亿美元的债务，每月光是利息就达几千万。为了支付高额的费用，铱星公司只能将手机的价钱订在五千美元一付，每分钟的通话费定在每分钟三美元。这样，铱星公司的用户群就大大减小。直到去年，它才有二十万用户，还不及苹果iPhone一个月发展的用户多。

铱星系统投入商业运行不到一年，1999年8月13日铱星公司就向纽约联邦法院提出了破产保护。半年后的2000年3月18日，铱星公司正式破产。铱星成了美丽的流星。66颗卫星在天上自己飞了几年，终于于2001年被一家私募基金公司（Private Equity）以两千五百万美元的低价买下。不到铱星整个投资是六十亿美元的1%。作为一个与摩托罗拉无关的私营公司，铱星居然起死回生，去年实现近三亿美元的营业额和五千万的利润。（注：这里的利润是按美国会计结算方式计算出来的，盈利并不代表现金流是正数。）

铱星计划是通信史上一个流星，一个美丽的故事（A Beautiful Story）。摩托罗拉公司很聪明地利用其技术优势吸引了全世界的眼球。该计划一出炉就引起世人的广泛注目，也赢得了风险投资家的青睐。摩托罗拉为此自己拿出了十亿美元，同时钓鱼似的从投资公司拿到近五十亿美元，从而大大降低了自身风险。但是，在商业运作上，摩托罗拉做得很不成功。首先，市场分析现在看来就有问题，成本过高导致用户数量不可能达到预计的盈利所必需的规模。而成本过高的原因又是技术选择的失误造成的。摩托罗拉长期以来都是一个了不起的技术公司，它长于技术，但是过分相信技术的作用。铱星计划在技术上是无与伦比的，但是，过于超前市场的技术不仅导致成本过高，而且维护费用也是巨大的。另外，引入风投本身的弊端在项目的后期凸显出来，那就是投资者为了收回投资，过早将铱星系统投入商用，当时这个系统通话的可靠性和清晰度很差，数据传输速率也仅有 2.4Kps，因此除了打电话没法做任何事，这使得潜在的用户大失所望。概况来讲，就是铱星计划太超前了，它开业的前两个季度，在全球只有一万个用户，而当初市场的分析去乐观地预计，仅在中国就能有这个数的十倍。在后期商业运作

上。铱星公司问题很多，最终导致银行停止贷款、部分股东撤回投资，并导致公司在股市上停盘的致命打击。

10.5 全线溃败

铱星计划对摩托罗拉的打击远不止十亿美元。在摩托罗拉启动铱星计划时，GSM 还没有在世界上占统治地位，美国 and 包括中国在内的很多国家还吃不准技术上更好的 CDMA 是否会很快替代掉 GSM。但是，摩托罗拉由于把精力分散到了铱星上，不仅失去了和诺基亚竞争的最佳时机，而且还把一些市场丢给了三星、LG 等更新的电子公司。

当然，仅仅这一次失败、甚至在整个手机领域的失败还不至于把世界第一的无线通信公司搞垮。但是，摩托罗拉几乎同时在所有的战线上全面崩溃，便一下跌入了谷底。

在计算机处理器业务上，摩托罗拉经过多年的努力，还是最终败给了英特尔。摩托罗拉和英特尔之争在前面已经提到，我们就不再赘述了。值得强调的是，从一开始直到几年前摩托罗拉把它的半导体业务卖掉，摩托罗拉在处理器技术和产品性能上从来没有输给过英特尔，但是在商业竞争中，光有技术显然是不行的。

在数字信号处理器上，摩托罗拉最终没有竞争过老对手德州仪器。如果说中央处理器（CPU）是计算机的大脑，数字信号处理器则是我们今天手机、数字电视等产品的大脑。它在国民经济和人们生活中的重要性可想而知。

谈到数字信号处理器，业界的人都会首先想到德州仪器公司（TI）。德州仪器公司历史和摩托罗拉差不多长，经历也类似，从给军方提供无线电产品起家。八十年代初，即 AT&T 之后，TI 和摩托罗拉几乎同时推出了自己的 DSP，TSM320 系列和 M56000 系列。德州仪器的第一代 TSM320C2X 是十六位定点处理器，在精度上略显不足，由于是定点处理器，所有的浮点计算要由编程人员改为定点实现，使用也不是很方便。摩托罗拉的 M56000 系列一开始就是 24 位，精度对于当时的应用绰绰有余，应该讲性能在 TI 产品之上。但是，学过计算机编程的人可能都知道，这种不伦不类的 24 位处理方式使用起来会很别扭。很快德州仪器推出了三十二位的 TSM320C3X 系列，虽然价钱较摩托罗拉的 DSP 贵，但是由于在 32 位处理器上开发产品容易，因此大家还是喜欢用 TI 的 DSP。由于摩尔定理的作用，摩托罗拉 M56000 在价格上的优势越来越不明显，而它在开发成本上的劣势渐渐显示出来，在 DSP 上，它与 TI 的差距一天天拉大。我至今搞不懂为什么摩托罗拉要做上不着天、下不着地的 24 位 DSP。也许是它考虑到客户购买的成本，但

却忽视了客户使用的方便性。说得重一点，摩托罗拉低估了摩尔定理的作用，过分看重制造成本而忽视了开发成本：前者随着时间的推移而降低，后者则增加，因此它的产品从发展的角度看略逊于 TI。另外提一句，摩托罗拉的中央处理器 68K 系列中早期的产品也是这种不伦不类的 24 位总线。

随着半导体的集成度的提高，TI 等公司将手机外围电路的芯片和 DSP 集成在一起，现在的手机主要芯片只剩下一个。TI 很像计算机领域的英特尔公司，它自己不做手机，而是像许许多多手机厂商提供核心芯片，它通过其领先的 DSP 技术，牢牢站住了世界中高端手机市场的半壁江山。摩托罗拉的战线则拉得很长，从手机芯片到手机整机一条龙。如果内部合作的好，这种做法成本固然低。但是，加尔文不是通用电气的韦尔奇，没有能力整合这么大的公司，其芯片部门和整机部门像两个单独的公司，没有足够的沟通，反而使得产品开发周期变长。摩托罗拉和德州仪器在手机芯片上的差距是渐渐拉开的，就如同它和英特尔在处理器上的竞争是慢慢失败的一样。但是，当这种差距达到一定程度后，就不可能逆转了。到 2004 年，加尔文下台时，其半导体部门被迫分离出去单独上市，就是现在的 Freescale。后来 Freescale 的业绩依然不佳，只好被私募基金（Private Equity）买了去，这当然是后话了。

摩托罗拉长期以来形成了高工资，高福利的大锅饭，员工干好干坏差别不大。摩托罗拉的本意是想避免员工之间不必要的攀比，每个人都有一个宽松自在的环境安心工作。这是四五十年前大公司吸引人才的方式，欧洲公司至今还采用这种办法。但是这不太适合喜欢冒险的美国人。八九十年代以来，美国的科技公司为了调动知识型员工的积极性，很多采用的股票期权制（我们以后再详细介绍）。而摩托罗拉公司很晚都没有采用这种福利，直到今天，摩托罗拉公司给员工的期权依然数量很少。这不能不说是受摩托罗拉的传统管理方式所限。因此，很多人把摩托罗拉看成一个去养老的公司而不是一个创业的公司。

摩托罗拉另一个问题是管理混乱，内斗多。虽然这是上市大公司的通病，但摩托罗拉在同行业公司中问题更严重些。大公司在竞争中，不需要做到十全十美，只要比对手好一点点就行了，而摩托罗拉却恰恰比英特尔和 TI 差了一点。时间一长，就露出了败相。

10.6 回天乏力

2001 年美国网络泡沫破裂，科技股 Nasdaq 崩盘，这对本来已经开始走下坡路的摩托罗拉更是雪上加霜，它的股票从 2000 年的 50 多美元跌到 2003 年的不足 8 美元。（注释：2000 年摩托罗拉有一次 1:2 的分股，分股前的股价超过 100 美元。）2003 年 9 月，摩托罗拉创始人

保罗·加尔文的孙子克里斯托弗·加尔文不得不离开摩托罗拉董事长的职位，摩托罗拉从此结束了家族企业的历史。

像惠普那样换一个 CEO 就能翻盘的事不是总能发生的。加尔文的继任者 Zander 可没有惠普新 CEO 赫德的本事和运气，虽然他上任时提出夺回手机占有率的口号。和跨国公司大多数受命危难的继任者一样，Zander 上台后进行了公司重组，大规模裁员，公司的利润保住了，股价也上来了。同时，他把半导体部门分出去上市，专心于手机业务。但是，在管理公司方面，他并没有显示出过人的本领。办事效率依然不高、内斗明显，产品开发速度上居然赶不上后来居上的三星公司。三星每几个月就能推出一款手机，而摩托罗拉半年都不能定义清楚一款新的手机。不仅如此，摩托罗拉每成功上市一款手机，就有更多款的手机半途而废。因此，摩托罗拉手机的设计成本极高。

摩托罗拉至今都看不起三星和诺基亚不重视核心技术、只在外型和功能上搞花架子的做法。摩托罗拉一直认为技术和质量是产品的关键，因此我说它是 IT 业的一个贵族。这当然没有错，但是远不够。今天，至少在手机行业，各个公司产品在硬件技术上差不到哪去，设计一款手机的硬件和当年在中关村攒一台 PC 一样容易。现在的手机里面没有几个芯片，而且核心的只有一个，只要到 TI 去买就可以了。（这也是为什么中国有无数手机品牌的原因。）因此手机的质量都不是唯一决定市场的因素。另一方面，今天所有手机的质量比二十年前都有很大的提高，今天质量差的手机也比二十年前质量好的手机质量更好，也就是说质量差的手机也凑合能用。要想在今天的手机市场上（尤其是在亚洲）站稳脚，功能、外观的设计和含量及技术含量同样重要，商业和市场的开拓更是不可偏废，在这些方面，摩托罗拉和后进入手机市场的公司几乎处在同一个起跑线上。

摩托罗拉早在七、八年前就看到统一手机操作系统平台的重要性。十年前，摩托罗拉和所有手机厂家的每一款手机都有自己独特的硬件和软件，开发工作重复性很高，手机应用程序之间也互不兼容。摩托罗拉试图打造一个通用的操作系统作为它今后手机开发的统一的平台。这个想法本来不错，但是摩托罗拉选错了平台，选中了 Java。它从太阳公司请来了一位主管 Java 开发的副总裁主管手机通用操作系统的开发，同时摩托罗拉公司雇佣很多 Java 工程师来开发这个平台。但是，Java 有一个无法克服的先天不足，就是速度太慢。2004 年，该平台原型开发出来时，公司发现其速度只有实时速度的几分之一，即使硬件速度按照摩尔定理预测的速度增长，这个操作系统在几年内也无法实现实时。因此摩托罗拉不得不放弃该平台。此后，摩托罗拉又试图开发基于

Linux 的通用平台，但是由于内耗，进展也不顺利。而此时，Andy Robin 的小团队已经在 Linux 手机平台上取得了巨大的突破，这个团队不久便被 Google 收购，成为今天全世界开源的手机平台 Android 的原型。摩托罗拉由于执行力不足，终于失去了统一手机操作系统平台的最佳机会。

摩托罗拉做手机二十年，至今没有一款手机能称得上“Cool”-酷的。Zander 在这方面也没有苹果公司乔布斯的天赋。苹果公司虽然是最晚进入手机市场的，却做出了今天最好的手机。在开拓市场方面，Zander 能想出的提高市场占有率唯一有效的手段就是打价格战。一时间，这个饮鸩止渴的办法确实提高了摩托罗拉的市场占有率。但是，由于摩托罗拉手机的利润本身就比诺基亚薄，降价空间有限，两年后，当摩托罗拉再无利润可降时，内部的低效率、管理混乱的问题还没来得及解决，摩托罗拉的市场占有率已经开始慢慢地下滑。当了四年 CEO 的 Zander 就不得不离职了。

摩托罗拉没有惠普的运气，它至今还没有找到一位合适的领导人。新的 CEO 至今没有找到拯救摩托罗拉的灵丹妙药。据华尔街日报报道，摩托罗拉居然想出出售最重要的手机部门的馊主意。但是，居然没有公司愿意接手，可见摩托罗拉手机部门内部问题之严重。

摩托罗拉的救星也许在中国。摩托罗拉二十年前在中国的投资就非常成功，其中国公司是摩托罗拉海外最大、营业额最高的分公司，而且是促成摩托罗拉和中国政府以及工业界全面合作的桥梁。据华尔街日报报道，就在摩托罗拉试图出售手机部门最艰难的时候，摩托罗拉和几家中国公司签下了扩大合作的协议，这在生产和市场或许会有转机。但是，这些合作只是远水，是否能解摩托罗拉的近渴还不可知。

结束语

摩托罗拉作为世界无线（移动）通信的先驱和领导者，可以说开创了整个产业。遗憾的是，它只领导了移动通信的第一波浪潮，就被对手赶上并超过。此后，由于技术路线错误，执行力不足，失去了利用技术优势夺回市场的可能性。摩托罗拉曾经跨通信和计算机两大领域之间，甚至很有同时成为计算机和通信业霸主的可能。退一步讲，只要它在计算机中央处理器 CPU，通信的数字处理器 DSP 或者手机任何一个领域站稳脚，就能顺着计算机革命或者通信革命的大潮前进，立于不败之地。但是，其领导人无力领导这样一个庞大的公司，反而使公司没有专攻的方向，在各条战线上同时失利。

摩托罗拉和 AT&T 衰落的原因正好相反。AT&T 由于没有一个能

控股的股东，没有人觉得公司是自己的，并为它的长远利益考虑，于是董事会的短视和贪婪断送了它。而摩托罗拉相反，一直由卡尔文家族控制，卡尔文三世很想把它办成百年老店，当然不会出现 AT&T 拆了卖的败家子行为，但是他心有余而力不足，无能力迎接信息革命的挑战。因此，摩托罗拉这个贵族式的公司不可避免地没落了。如果当初摩托罗拉的领袖是盖茨或者通用电气的韦尔奇，它也许就不会是今天这个结局了。我在前面多次强调公司领导人对公司发展的重要性，摩托罗拉的兴衰就是一个很好的例子。

君子之泽，五世而斩，对一个贵族家族式的公司也是如此。虽然摩托罗拉衰落了，但是它几十年来造福于我们这个世界。没有它，我们也许要晚用几年手机，没有它和英特尔的竞争，我们的计算机也许没有今天这么快。

第11章 硅谷的另一面

1828 年、1835 年和 1842 年在美国加州圣地亚哥、旧金山和洛杉矶先后发现了金矿，并从此开始了美国西部的淘金热。到第二次世界大战前，加州黄金产量达到高峰，每年四十吨，接近于全世界有史以来黄金总量的千分之一。旧金山也因此而得名。但是，从对世界经济的影响和对人类进步的贡献来看，加州的淘金热远比不了二战后在旧金山湾区掀起的科技淘金浪潮。只是，这一次浪潮的核心元素不是地球上储量稀有的金子，而是储量第二大的元素，即土壤、沙子和玻璃的主要成分“硅”。它是半导体工业的核心元素。旧金山湾区从领导世界半导体工业开始，扩大到整个科技工业。从此，这里有了一个新的名称——硅谷。

硅谷对外面很多人来讲是一个神秘而令人向往的地方。我在写这一章以前问过很多没有到过硅谷的人，“你觉得硅谷是个什么样的地方？”大部分人觉得，硅谷是科技之都、创新的地方、发财的地方，国际多元化的社区，气候最好的地方（注：硅谷地区确实四季如春）等等，也有个别人讲，硅谷是冒险家的乐园。这些看法都正确，而且在很多书里和媒体中一直是这样介绍硅谷的，因此我们不必在此赘述了。这里，我只想介绍一下硅谷的另一面，使读者对这个神奇的地方有个全面的了解。

11.1 成王败寇

在过去的五十年里，美国百分之三、四十的风险投资投到了只占国土面积万分之五的硅谷地区，并且让硅谷创造了无数的神话。在这里，大约每十天便有一家公司上市。美国前一百强的公司中，硅谷占了四成，包括 IT 领域的领军公司惠普、英特尔、苹果、太阳、思科、雅虎、Google（谷歌）和现在很红的 YouTube、Facebook，以及生物领域的基因科技（Genentech）。当然世界上最大的风险投机公司 KPCB、红杉风投和很多大的投资公司也在硅谷。硅谷还拥有世界上顶级专业数量排名前两名的大学斯坦福大学和伯克利加大（UC Berkeley）。

硅谷的气候属地中海式气候、四季如春，是世界上最宜居的地方之一。全球只有五个不大的地区有这样好的气候。同时硅谷是世界上文化最多元化的地区，是世界上各种族人民相处最和睦的地区，其中第一和第二代移民占人口的一半以上。正是靠各民族人民的聪明智慧和勤劳勇敢，硅谷地区几十年来是世界上经济成长最快的地方。加州占美国经济总量（GDP）的六分之一，其中大部分来自于硅谷。2005 年，硅谷

明星公司谷歌的员工贡献了全加州税收增幅的八分之一。我们可以毫不夸张地讲，硅谷是世界上最富传奇色彩的科技之都，对世界科技和经济的发展做出了无与伦比的贡献。

正是由于硅谷在科技领域的成功，也造就了无数百万富翁甚至亿万富翁。一些年轻人在短短几年间就做出了他们前辈一辈子没有完成的发明创造——从集成电路、个人微机、以太网、Unix 操作系统、磁盘阵列、鼠标、图形工作站到网络浏览器（Web Browser）、关系型数据库、视窗软件、Java 程序语言、全电动力跑车等等。作为回报，他们聚集的财富超过欧美一些名门望族几代人的积累。在去年美国富豪榜上，前五位（共有六人，其中第五名是并列的）有一半来自于硅谷。很多人津津乐道好莱坞比佛利山庄的豪宅，其实无论在规模和价值上，它们与硅谷旁边的 Atherton 的豪宅相比都是小巫见大巫。

无数的图书、报纸、电视和今天的互联网，讲述着这样一个关于硅谷的故事：“有两、三个辍学的大学生（最好是斯坦福的），有一天在车库里甚至是不经意发明了一个什么东东，马上来了几个（没头没脑的）风投资本家，随手给了他们几百万美元。两年后，这几个年轻人办起的 burnmoney.com 公司就上市了，华尔街欣喜若狂，也不管它有没有盈利，当天就把它的股价炒了三倍，这几个创始人一夜之间成了亿万富翁，跟着他们喝汤的员工们也个个成为了百万富翁。接下来，他们盖起百万千万的豪宅、开上保时捷甚至法拉利的跑车。每个人又甩手给母校盖了栋大楼，于是张三李四王五的大楼就到处都是了。”我不能说这种宣传的事没有发生过。事实上，它还不止一次发生过，只是这种的几率比中六合彩大奖的概率大不了多少，但绝对比被汽车撞死的概率小很多。（事实上，世界上死于交通事故的人数高达一百二十万，但靠创业发财的可没有这么多。）在硅谷，赶上上述这样机会的人，被称作中了“硅谷六合彩”（Silicon Valley Lottery）的幸运儿。虽然事情发生的可能性很小，但是榜样的力量是无穷的，这种故事的新闻效应很大。媒体和华尔街乐于塑造出一个个传奇人物和公司。二三十年前年轻人的偶像是乔布斯，后来是 Netscape 的吉姆·克拉克（Jim Clark）和雅虎的杨致远和费罗。这十年是谷歌的佩奇和布林，以后可能是 Facebook 的马克·祖克伯格（Marc ZuckerBerg）。这些成功人士的传奇点燃了年轻人心中创业的梦想，就如同好莱坞的明星带来了无数少男少女的明星梦一样。这正是风险投资资本家和华尔街所希望的。只有越来越多的人加入这种创业的游戏，投资者才能有好的项目投资。

我的周围便聚集着许许多多憧憬着创业成功又无所畏惧的年轻人。他们朝气蓬勃又聪明肯干。由于种种原因，我时常需要认真地倾听他们

创业的计划。坦率地将，我对这些沉溺于创业梦想的人泼凉水的时候多于鼓励的时候。虽然我知道他们更需要鼓励，但是在硅谷这个环境中，他们已经得到了无数的鼓励。因此，我觉得不必要的客套和言不由衷的鼓励可能会促使他们更加飘飘然，这样他们不仅血本全无，而且会失去赖以生存的条件。毕竟，硅谷的竞争太残酷了，成功的机会太低了。我有时会开玩笑地说“如果你不相信这辈子会被汽车撞死，为什么相信能中硅谷大奖？后者的可能性更小。”他们会开玩笑地说：“也许是利令智昏吧。”

我们不妨看看创业成功的可能性。据统计，即使是在网络泡沫高峰、创业最容易的 2000 年，创业的小公司（Startups）最终能成功的或者上市或者被收购的，不过百分之二到三而已。绝大多数都夭折了，这些创业者也就默默无闻了。人们从来就是只记得住英雄的名字。网络泡沫破碎以后，我在谷歌面试过很多创业者(他们有一个好听的名字叫某某公司的创始人)，他们不乏很聪明、专业知识扎实，又很有干劲的人，这些优点远远不能保证他们能成为成功的企业家。但是，其中很多人不适合创业。

一个小公司要想成功，有很多因素必须同时具备。

- 首先，创始人很重要。任何梦想家都不足以成事，因为所有的成功者都是实干家。看过《三国演义》的人都知道，书中有两类聪明人，一类是曹操、司马懿那样的领袖人物，另一类是出点子的谋臣，像郭嘉、诸葛亮。办公司需要的是前一种人。创业者还必须精力过人，因为他们必须能熬得住几年每天在简陋的车库里工作 16-20 小时的苦日子。他们又必须是多面手，因为在创业初期他们必须干所有的脏活。著名的语音技术公司 Nuance 的共同创始人麦克·科恩（Mike Cohen）博士跟我讲，创业是一件极麻烦的事，创办一家公司的初期，小到安装一个传真机这种杂事都得自己干。成功的创业者必须有一个小而精的好团队，里面每个人都得不计较个人得失，同甘共苦，否则成则争功，败则互相推诿。在技术上，他们必须有自己的金刚钻，他们的技术必须是不容易被别人学会和模仿的。如果看到雅虎挣钱，就去搞网站，那基本上可以肯定是要失败的。

- 但是光有好的团体和技术又远远不够，他们有商业头脑而且必须找到一个能盈利的商业模式（Business Model）。Ebay 和谷歌的成功很重要地在于它们很早就找到的好的商业模式。但是找到一个好的商业模式有时比发明一项技术更难，即使最有经验的风险投资专家在这上面也经常栽跟头。成功投资谷歌、太阳和 Ebay 等公司的风投之王 KPCB 也在毫无市场前景的、很酷的产品“Segway”上浪费了几千万。（我在后面

的章节中会说明为什么 Segway 没有出路。) 我一直不看好 Web 2.0 的原因也是它们至今没有好的商业模式。

- 再接下来是判断力和执行力。通常，办起一个公司并不难，把它从小做到大，并且做到盈利就不容易。在这个过程中有很多路要走，不免要遇到数不清的岔路，任何一次错误的选择都可能使原本看上去不错的公司运营不下去而关门大吉，因为小公司对抗大公司时是不能有任何一次失误的。执行力是保证正确的决定能够最终实现的因素。判断力和执行力很大程度上来自于经验。创业的年轻人天生具有非凡的判断力和执行力不容易，为了保证一个起步良好的公司能够成功，一般风险投资家在投资的同时，要为公司寻找一位专业的 CEO，就是这个目的。

- 真正具备这些条件已经很不容易了。而一个初创公司的成功很大程度上还要看外部环境好不好，很多很有前途的公司因为创办的时机不对，也会随着经济大环境的衰退而夭折。比如 2000 年成立的公司就鲜有成功的。这样，能生存下来的公司就凤毛麟角了。

- 最后，也是最重要的，创业者必须有好运气。世界上最大的防火墙公司 Netscreen 共同创始人柯岩博士对我讲，创业成功的关键是要有运气。

当一个小公司成功上市后，股票能涨上去的又只有百分之二到三。大部分公司上市后股价平平，甚至不如上市价（即在中国常说的原始股价）。远的不说，就说最近两年中国在美国上市的两家很不错的半导体公司，中星微电子和展讯现在的价钱都不到上市时的一半。就连世界上最大的私募基金（Private Equity）公司黑石（BlackStone），上市半年后的股价也只有上市时的一半（用中国股民的话讲叫跌穿发行价）。更糟糕的情况是上市不久因无法持续盈利或者达不到预期盈利，就不得不再下市，或者被私募基金买掉。比如著名的硬盘制造商 Seagate 和美国最大的网上旅行社 Orbitz.com。其实，中国现在如日中天的网易公司，也曾经被 Nasdaq 勒令下市。根据美国证监会的规定，一个公司上市后员工（包括创始人自己）的股票在 180 天以后才能卖。因此，一个公司上市 180 天后，股价会大跌，因为员工能卖股票使得该公司股票可能供大于求。因此，通过创业成功能发大财的人终究是极少数。

创业的过程本身是异乎寻常的艰辛。即使最后成功了，回首起来也是险情不断。一位非常成功的创业者和我们讲，他和他的合伙人在前一家公司挣到了不小的一笔钱，就创办了自己的公司。很快，两人上百万的积蓄就烧完了，他们艰难到用信用卡买设备，每月勉强支付信用卡的利息。他们的运气很好，在这个时候找到了风险投资，融资几千万，但是，仅仅一年又烧得差不多了。好在当时两家垄断性跨国公司不惜成

本地相互竞争，使他们渔翁得利，得以以一个很好的价钱（十几亿美元）被其中一家收购。但是，回想起来，成败就在一线之间。

硅谷汇集了美国三、四成的风险投资，每天硅谷都有成百上千的公司成立，但同时又有成百上千的公司关门。对于那些失败的公司，大家并不关心，甚至无人知道它们的存在。即使很多曾经辉煌过的公司，像网景公司、SGI 公司，人们很快也就忘却了它们。在这些成千上万家硅谷的公司中，最终创造出了一些像思科、谷歌那样的传奇故事。仿佛间在硅谷办一个公司就能成一个。岂不知，一将功成万骨枯，无数失败的公司在为少数几个成功者做分母。

上面这些问题是每个科技创业者在决定辞职或者退学创业前必须认真考虑的。

11.2 嗜血的地方

读者也许会觉得我用的标题有些恐怖，但事实如此。

在硅谷，首先工作时间超长。我第一次去硅谷的 IBM Almaden 研究中心时，接待我的一位科学家在陪我吃完晚饭八点多以后又回到实验室干活去了。在那之前，我刚访问过 IBM 在纽约的华生实验室，记得那里晚上是没有人上班的。因此，我颇为惊讶地问他，是否今天有什么重要的事情必须完成。他告诉我，他几乎天天如此。虽然同样是 IBM 的雇员，在加州的人实际工作量顶得上美国东部两个人的工作。后来我才知道，加州那些小公司员工比 IBM 的工作时间还要长、负担还有重。

美国的公司从理论上讲不鼓励加班，从法律上讲也不能要求正式雇员加班。对于按小时付薪水的合同工，加班要给加班费。但是正式员工如果自己想加班，是没有加班费的。我并不确定全美国 IT 行业的员工每周的平均工作时间，也许是四十小时左右吧，因为法律规定如此。在美国东部和南部，IT 行业的从业者每周工作很少能超过这个数。但是在加州，绝大部分科技公司的员工每周工作时间都远不止四十小时。即使是在我们前几章已经提到过的一些大跨国公司里，很多人经常周末要去加班。在小公司里，尤其是还没有上市的小公司，大家每周工作七八十小时甚至一百小时是很正常的事。日本人号称工作时间长，但和硅谷比只是小巫见大巫。更何况在日本，大家是没事做耗着不回家，而硅谷大家是有干不完的活。虽然硅谷工程师的薪水比美国同行要多百分之二十左右，但是，每小时实际收入其实要低得多。更何况，人一天只有二十四小时，工作时间太长，自己可以自由支配的时间就少了，生活质量就下降了。从这个角度讲，硅谷不是很好的生活的地方。这倒不是雇主不

想对员工更好些，事实上加州的法律比其他州更倾向于保护雇员的利益，但是公司之间激励竞争的大环境使然。所有人，上至公司最高管理层，下至新入职的普通员工，在这样紧张环境下不得不加班加点地工作。

当然，如果只是工作时间长一些，还可以忍受。硅谷失业的压力要比美国其它地区大得多。到了经济不好的年头，这里的失业率会率先攀升上去。记得网络泡沫破碎后的两年，在硅谷中心的圣塔克拉拉县（惠普、Google、英特尔、苹果、Yahoo、Ebay、微软、太阳等公司都在该县），失业率高达百分之七，远高于全国百分之五的平均水平，这还只是有资格领救济的美国公民和永久居民（即拿绿卡的），并不包括很多持有 H1B 工作签证的人。很多人一年以上找不到工作，被迫离开硅谷，有的去了美国东部，很多移民回到自己的祖国。中国海归的高潮就是从那时开始的。很多人为了使技术不荒废，宁可不要工资工作。（在硅谷，如果雇人的公司发现一个申请者半年以上没有工作，就会很不愿意雇佣这些人，因为公司会觉得这个申请者要么技术已经荒废、要么自身条件不强，否则为什么半年还找不到工作。）我的一个朋友在 2002 年创立了一个小公司，打出招人的广告，讲明是没有工资的。（当然，用了一个好听的说法叫“合伙创业”，可以得到一些可能有意义，也可能是废纸的股票）居然在短短的几天里收到上百份简历，其中很多是水平超出要求的（Over Qualified）工程师。即使有工作的人，也会担心什么时候裁员裁到自己头上。很多时候，不是个人本事济不济的问题，而是整个部门被裁掉甚至整个公司关门。覆巢之下无完卵。

阿巴度（Claudio Abbado）指挥的音乐会、多明戈的歌剧或者看莫斯科大芭蕾舞团的演出，不过几十到一百美元。而在硅谷，这种文化生活是根本没有的。硅谷人最常去的解压度假的地方只有塔户湖（Lake Tahoe）的滑雪场和拉斯维加斯的赌馆。

由于生活所迫，硅谷的人在外人眼里都相对急功近利和唯利是图。在硅谷不提供股票期权的公司，几乎找不到技术人员。按规定，一个雇员工作满一年就能按期权的价钱买下股票（这个过程叫 Exercise），因此形成了一种在某公司工作满一年，拿到股票期权立刻走人，再到第二家、第三家公司的风气。如果说风险投资是通过分散投资来降低成本，那么很多硅谷雇员这是分散他们的生命来期望有朝一日在一家公司能中上硅谷彩券。在硅谷一两年换一个工作是很正常的，员工也就没有忠诚度可言。这不是个人的问题和错误，是生活压力使然。

硅谷就是这样一个“嗜血”的地方。坦率地讲，硅谷的生活质量达不到美国的平均水平。但是，几十年来总有无数的年轻人把这里当作开拓

自己事业的首选地，因为它给人机会和梦想。

11.3 机会均等

硅谷能成为科技之都，而且长盛不衰，必有它高明之处。其中最关键的一条是保证机会均等。任何人、任何国家和制度都无法保证我们的社会绝对公平，（事实上也没有必要追求绝对公平。）但是，一个好的制度要保证每个人有均等的机会。

硅谷是一个到处可见权威却从不相信权威的地方。这里不仅有像约翰·轩尼诗（John Henessey 斯坦福校长，RISC 处理器系统结构的发明人之一）那样的科技界泰斗、拉里·埃里森（Larry Ellison 甲骨文的总裁）和乔布斯那样的出类拔萃的工业界领袖，还有被称为风投之王的约翰·多尔（John Doeer KPCB 的合伙人）和迈克尔·莫里斯（Michael Moritz 红杉风投的合伙人）。这里集中了近百名诺贝尔奖、图灵奖和香农奖的获奖者。各国科学院和工程院院士多如牛毛。如果你开车在路上抛锚了，停下来帮助你的好心人可能就是一个大人物。（谷歌工程部门第一副总裁阿兰·尤斯塔斯就在路边帮助过人。）

但是，硅谷却从不迷信权威。任何人要想在这里获得成功，都得真刀真枪地拿出真本事干出个样子。在美国很多地方，尤其是传统产业中，普遍看中甚至过于看重个人的经历（Resume）而不是做事情的本领。比如一个毕业生要想到位于美国东部的 IBM 华生实验室或者以前的贝尔实验室搞研究，必须出身于有些名望的实验室，有导师和教授们的推荐。（在日本公司更是如此）大公司雇用主管或者资深职务的员工，首先要看简历上的经验和头衔。这种做法当然有合理的一面，但是即使再真实的简历，也不免有夸大其辞的部分，更何况简历上的经历只是一个人以前做过什么而不是今后能做什么。在硅谷谋职，简历固然重要，但是个人的本事（包括和人打交道的软本领）才是各个公司真正看中的。由于每个公司产品的压力很大，同行业公司之间的淘汰率很高，硅谷的公司需要的不是指手画脚的权威而是实实在在干事情的人。硅谷几十年经验证明，那些初出茅庐能干具体事情的年轻人，可能比一个经验丰富但是已经眼高手低的权威对公司更有用。很多人向我抱怨过谷歌在招人时忽视以前的工作经历。其实，这是一个误解。和大部分的硅谷公司一样，谷歌更相信自己的通过面试得到的判断而不是简历和推荐信，所以，在招人的时候，总喜欢考一考。不管面试者名气多大，水平多高，过不了考试也是白搭。我的一个在美国顶级的计算机系当教授的同学，先推荐了他的一个学生来谷歌应聘，结果录用了。后来他自己来，谷歌要考和他的学生考的类似的题目，他反而没有考过，虽然我们很为他感到可惜，但是也没有办法。这位教授很不服气，对我讲，我的

学生远不如我你们却要了，我发表过那么多论文，拿到过那么多基金你们却不要，说明你们的眼光有问题。我承认他讲的很有道理，但是，不能为一个人坏了规矩。从谷歌和 Ebay 以及无数硅谷公司成功的经验看，这种不迷信权威，公平对待每一个人的做法总体上是对的。它确实有时候使得公司和一位称职的权威失之交臂，但是使得硅谷的公司能更多地吸收新鲜血液，充满了活力。

不仅公司不迷信权威，硅谷的个人也是如此。一个年轻的工程师，很少会因为 IBM 或者斯坦福的专家说了该怎么做就循规蹈矩，而是会不断挑战传统寻找新的办法。在公司内部，职位高的人不能以权压人而必须以理服人。了解谷歌这样公司的人都知道老板并不好当。在硅谷各公司内部，虽然也有等级之分，但是已经比传统行业的公司要好很多了。更重要的是，公司内部的升迁和毕业学校、学历、工龄长短很少有直接关系。因此，硅谷常常有一个怪现象，约翰原来在某个公司是比尔的老板，几年后，两个人先后来到另一家公司，比尔经过努力成了约翰的老板。我的一个朋友通过他在学校里的师兄介绍加入了某个硅谷的大公司，而他的这个师兄是这家大公司的元老。我的这位朋友非常努力，半年后就当上了他师兄的老板。这种不拘一格用人才的做法使得硅谷公司在全世界具有最强的竞争力。

对创业者来讲，资历固然有用，但就重要性而言远排不进前几位。名气大、职位高的创业者经验丰富、交际广，容易找到钱和市场，但是闯劲远不如初出茅庐的牛犊那么足。在风险投资家看来，一个人的能力，包括处理人际关系的“软”能力（Soft Skills）是决定创业成败的关键。一个人的职位只代表过去，而财富和地位有时反而成为创业的负担。这也是为什么硅谷很多著名的公司如思科、苹果、Yahoo 和谷歌，包括中国人创办的 Netscreen 和 Webex 都是原来默默无名的年轻人办成的，但是却很少听说那个成功公司是一位原某公司老总办的。

自古英雄出少年，这是风险投资家们普遍承认的事实。红杉风投的投资家们和我谈过他们选择投资对象的原则，其中一条就是创业者一定要有饥渴感（Hungry）。很难想象一个腰缠万贯的富翁能比一个急于脱离贫困现状的辍学生更有把公司办好的可能。因为前者办公司不过是为了锦上添花而后者则是要置于死地而后生。这就是乔布斯勉励年轻人要保持饥渴感（Keep Hungry）的原因。关于风险投资家如何选择投资对象我以后还会详述。因此资深创业者和毫无经验的年轻人各有优势，但是机会均等。硅谷各个层次的成功者几乎无一例外是靠自己的双手从零干起，获得成功的。

机会均等的另一方面表现在行行出状元。一百六十年前旧金山是淘

金者的天下，一位叫李维·施特劳斯的德国人（Levi Strauss）也从纽约跑到这里来淘金。来了以后他发现淘金的人已经过剩了，于是他捡起了他原来布料商和裁缝的老本行，用做帐篷的帆布为淘金者做结实的工作服，这就是现在世界上最有名的 Levi's 牛仔裤。一百多年过去了，当年淘金者的踪迹已经找不到了，而 Levi's 牛仔裤今天仍然风靡全球。

五十年前，在旧日废弃的金矿上人们开始挖掘新的金矿——IT 金矿。和老一代的开拓者一样，真正靠淘金发财的人并不多。但是在硅谷这一片年轻的土地上，只要肯干，在各行各业都会有成功的机会。

由于有一些淘到金子的“冒险家”——科技新贵，就产生了替他们打理财务的需求，今天旧金山和硅谷就成为投资银行最集中的地区之一。除了我们以后要专门提到的风险投资，这里的个人财富管理（Private Wealth Management）业务也很发达。比如著名的投资银行高盛公司（Goldman Sachs），有超过 10% 的个人财富管理经理人都在硅谷，使硅谷成为全球仅次于其纽约总部的第二大分公司。由于硅谷房价很高，房屋交易金额大，而且硅谷人口流动性大，房屋交易数量多，早就出一大批房地产中介商，其中干得出色的，收入比一个上市公司的老总要多得多。据著名房地产中介商 Bill Gorman 自己讲，他十几年累计交易了八亿美元的房屋。按照美国标准的百分之三的佣金计算，他累计收入高达两千四百万美元，超过很多上市公司的老总。有趣的是很多从事金融和房地产业的人是 IT 出身的工程师。他们发现硅谷的 IT 行业已经人满为患，改行去从事其他工作，反而比原来当工程师甚至公司主管要成功得多。

即便不在像金融和房地产这样高利润的行业工作，只要努力，一样能事业成功。我们不妨看看这样两个例子。我的一位朋友刚刚装修完新家，替他装地板的是一位华裔老板。他没读过大学，中学毕业就给别人打工当学徒，但是他非常爱钻研，人也勤快，很快就成为装地板的行家里手。几年后自己出来单干，开始接一些小活儿。由于他价钱便宜质量好，很快活就多得做不过来了，于是他雇了一些工人，业务便发展起来了。他通过高薪（和 IT 从业人员差不多）招技术熟练的地板工，所以一直质量很好，慢慢地，开始接到大公司的合同，事业发展很快。即使在现在美国房地产不景气，很多装修公司没有生意的情况下，他手上的合同仍然多得做不过来。第二个例子是我自己的园丁，一位墨西哥移民。他开始只是一个人给人除草收拾院子。由于他为人热情，乐于助人（比如经常用自己的卡车替主顾运送大件商品），又守信用，他的雇主们就把他推荐给朋友用。很快他就接收不了新的主雇了，于是他把他的弟弟接来帮忙，两个人除了替人除草收拾院子，便开始做一些简单的房

屋修缮和庭院规划(Landscape)工作。渐渐他就积累起一些财富，雇了一些帮手，开办了一个小的庭院规划的公司。在房价很高的硅谷，也买上了房子，实现了他的美国梦。

想反，如果一个人不能脚踏实地做点实实在在的事情，即便名气再大，才高八斗，在硅谷也很难混下去。大多数时候，硅谷公司需要的是能真正做事情的人，而不太看重那些不能带来实际效益的名气。在2000年，由于互联网泡沫导致硅谷过度繁荣，几乎所有的公司都找不到人，那时找工作很大程度上凭一张嘴。很多经常跳槽而不脚踏实地做事的人跳来跳去跳到一个主管的位置。2001年以后，用人不当的公司很多倒闭或被迫大量裁员，真正的高手或者还呆在原来的公司，或者被别的公司录用，或者转到了学术界。而一大群各个级别的混混都到了“人才市场”上待价而沽。这些人中很多原本是技术精英和管理人才，但是一旦养尊处优时间长了，名不符实了，便很难再在硅谷生存了。偶尔会有一两个小公司到那里去找人做事，常常一下子围上一大堆人。如果问他们会做什么，大部分给你的答案都相同，“如果你给我一个团队，我一定能替你管好。”这里面虽然不乏真正的管理者，但是很多是眼高手低的高手。招人的公司显然不傻，它们需要干活的而不是养老的。

硅谷相对于美国其它地方是机会最多也是最均等的。因此虽然这里工作压力大，竞争激烈，还是不断有人愿意来。全世界很多国家想学习硅谷建立自己的科技园，但是至今没有一个能像硅谷这么成功的。我想这些科技园的管理者们，也许首先应该问问自己是否为创业者提供了同等的机会，还是将人按照财富、经历、名气预先分为了三六九等。（我对一些科技园按照学历、职称引进人才和投资额招商很不以为然。）自古英雄不问出处，今天落魄的学子可能就是明天业界的领袖。

11.4 硅含量不断降低

旧金山湾区之所以得名硅谷是因为早期这里的公司大多数是半导体公司或者计算机硬件公司。我们前面介绍的惠普公司虽然不能算是一家半导体公司，但它是计算机和仪器等硬件为主的公司，可以算是硅谷早期主流公司的代表。但是，最早诞生于硅谷的真正的半导体公司是仙童半导体（Fairchild Semiconductor）。

今天知道仙童公司的人已经不多了，但它在半导体历史上占据着独一无二的地位。仙童半导体公司是从夏克利半导体（Shockley Semiconductor）“叛逃”的科技史上著名的“八叛徒”（Traitorous Eight）创办的。其中最有名的是后来英特尔公司的创始人、摩尔定理的提出者戈登·摩尔和集成电路的发明人罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）。仙童

半导体公司在五十年代末制造出世界第一个商用半导体集成电路。（注释：对于是谁第一个发明集成电路，现在仍有争议，德州仪器公司的专利比仙童的早，但是，仙童是世界上第一个做出了实用产品的）尽管现在仙童公司早已江河日下了，但是每一个计算机用户一定知道它的两个孩子——英特尔公司和 AMD 公司。

自仙童以后，在旧金山湾区诞生了许许多多的半导体公司，包括今天世界上最大的半导体公司英特尔，旧金山湾区从此赢得了硅谷之名。直到八十年代，半导体和计算机硬件一直是硅谷的支柱产业，其中著名的半导体公司还有国家半导体和 Maxim 等公司，而中小公司就更是不可计数了。在九十年代前，硅谷著名的大公司有：惠普，英特尔，Sun, SGI, IBM (Almaden)，甲骨文 (Oracle)，苹果，3Com, Seagate, AMD, 国家半导体 (National Semiconductor)。其中只有 Oracle 是以计算机软件和服务为主的公司，IBM 的 Almaden 实验室基本上是一半软件 (DB2) 一半硬件 (存储设备)，其余都是半导体公司或者计算机硬件公司。这段时间可以称得上是硅谷半导体公司的黄金时代。

但是九十年代后，虽然硅谷的半导体业还在发展，新的半导体公司还在诞生，但是，半导体在硅谷经济中的比重已经大大不如以前了。2000 年后，硅谷最大的公司是思科，谷歌，英特尔，IBM，甲骨文，苹果，惠普，雅虎，基因科技 (Genentech) 和 Ebay。其中谷歌，雅虎和 Ebay 是互联网公司，IBM 将存储设备部门卖给了日立公司后在 Almaden 是一个纯软件和服务的公司，而基因科技干脆就不是 IT 科技公司，而是世界上最大的生物制药公司。它们都和半导体毫无关系。即使是英特尔，也已经将其工厂迁到美国其它州以及海外，它甚至逐步将研发部门迁到费用低廉的亚利桑那和俄罗冈州。进入二十一世纪后，硅谷在世界经济和科研上的地位有增无减，半导体在全世界经济中所占的分量仍然在增加，只是硅谷的核心产业越来越远离半导体了。

造成硅谷半导体衰退的直接原因有两个，首先是反摩尔定理的效应。由于半导体的价格每十八个月降一半，当一个公司研制出来一个新的芯片以后，它不能指望像制药公司那样随着销量的上升而不断增加利润，因为用不了多少时间，这个芯片的利润就薄得必须淘汰了。整个半导体工业天天都在为利润率发愁。从这个角度讲，半导体工业很难在费用高的硅谷长期发展。我们前面提到，硅谷是一个拒绝平庸的地方，当一个行业的利润率无法维持硅谷高昂的费用时，它就必须搬出硅谷。

其次是“亚洲制造”效应，由于硅谷靠半导体和计算机硬件起飞，在七十年代它便聚集了很多半导体和计算机硬件的专家和工程师。同时，

也促进了斯坦福大学和伯克利加大电机工程系的发展。这些人或者从仙童等第一代半导体公司跑出来，或者离开斯坦福和伯克利，开始了第二轮的半导体公司和计算机硬件公司的创业。其中的代表者包括开发和制造 RISC 处理器的 MIPS 公司，Sun 公司和 SGI 公司，以及 LSI 等中大等规模的公司。这些公司大部分还是由美国人为主创办。在第二代公司中有大量亚裔的工程师和主管。他们通过第二轮半导体的创业，积累了财富和经验，其中一些人后来成为世界第三轮半导体公司创业的中流砥柱。等到有大量亚裔专家出来再创办半导体和计算机公司时，他们很容易将制造甚至设计部门移到成本比美国低很多的东亚尤其是中国台湾，而只在硅谷保留科研部门。这时期最有代表性的包括当今世界上最大的显卡公司 Nvidia。其创始人黄仁勋，生于台湾，毕业于斯坦福，任职于 LSI 和 AMD，然后创办 Nvidia。这时在硅谷半导体时代创业最经典的例子。当硬件制造业移到台湾后，半导体业的整体利润就被大大地压缩了，从此改变了半导体和计算机硬件行业的游戏规则。于是以前的半导体公司为了竞争的需要都纷纷将工厂外移。到后来，大家发现一些低端的设计亦可以拿到台湾去做，硅谷的硅含量就越来越低了。

硅谷兴起于半导体工业，三十年前，硅谷就是半导体的同义词。但是现在半导体工业在硅谷的比重在不断下降。世界上很多城市因为一个产业而兴起，比如德国的鲁尔兴起于采煤和炼钢、美国的匹兹堡和底特律分别靠钢铁业和汽车业发达，但是，随着这些工业的饱和和衰落，相应的城市也渐渐衰落了。二十年前，当半导体公司开始离开硅谷时，不少人也怀疑过是否早晚有一天硅谷会步匹兹堡和底特律的后尘，二十年过去了，这种因产业变革带来的地域性衰退并没有在硅谷发生。事实上，没有了半导体，硅谷反而更加繁荣了。

硅谷没有了硅，那么留下了什么呢？

11.5 亘古而常青

中国二十几年前有一本叫《神鞭》的小说，现在可能已经没有人记得了。小说讲述了一个发生在清朝末年的故事。主人公傻二从小练就了神奇的辫子功夫，在冷兵器时代他罕有敌手。后来他参加了义和团，在和拿着洋枪洋炮的八国联军和假洋鬼子的对抗中一败涂地。劫后余生的傻二剪掉了辫子，练就了百步穿杨的神枪法，并用他的枪惩戒了汉奸。他对别人讲：“辫子没有了，神留下。”硅谷也是一样，或者说半导体并不是硅谷真正的本质。硅谷的灵魂是创新。硅没有了，创新的灵魂留下了，它保证了硅谷的繁荣和发展。

我很喜欢德国一位诗人讲过的一句话：亘古而常青的昨天永远是过去，也永远会再来。这句话描述硅谷再合适不过了。当仙童和英特尔的

神话已经成为过眼云烟时，在硅谷开创半导体公司的热浪仍然随着惯性持续了一段时间，但是英特尔那样的神话并没有重现，以后也很难有新的半导体公司能做到英特尔的规模。虽然有些投资者为自己错过英特尔的机会而惋惜，但是，人们很快在硅谷找到了新的金矿——软件业。

在信息时代，微软向全世界证明了计算机软件可以独立于计算机硬件系统成为一个赚钱的行业。同时（在企业级市场上）证明这一点的，就是甲骨文公司。在甲骨文和微软以前，计算机软件必须随着计算机硬件一起出售，无论是大型机公司 IBM，还是小型机公司 DEC 和惠普都是如此。而 IBM 公司的商业模式以前是，今天仍然是硬件、软件加服务的捆绑销售。过去要想用 IBM 的系统，必须买 IBM 的硬件，外加每年百分之十左右的高额服务费，它的软件不单卖。甲骨文公司尝试了一种新的商业模式，并很快获得成功。这种商业模式今天说起来简单得不能再简单了，就是一次性卖软件的使用权，而这在当时是对 IBM 商业模式颠覆性的革命。这样用户不再需要每年向 IBM 等公司缴纳高额的服务费了。甲骨文公司看中了当时市场最大的数据库软件，开发出和 IBM 相抗衡的 SQL 数据库系统，很快靠“卖软件”的方式占领了市场，并且仅仅依靠数据库系统一种应用软件就成为了世界上第二大软件公司。后来就连 IBM 也学着甲骨文卖软件了。甲骨文成功后，硅谷很多人纷纷效仿办起了各种各样的软件公司，包括很成功的做 Photoshop 的 Adobe 和财务软件 Turbo Tax 的 Intuit（Google 的邻居）。虽然很多基于 PC 的应用软件的公司都不断的被微软挤垮，但是总是不断有新的冒出来并且成长壮大。而企业级的软件公司由于和微软的冲突较少，更容易生存下来。

当计算机软件创业的浪潮尚未完全平息时，互联网又在硅谷兴起了。我们已经介绍了和互联网有关的思科公司，今后还会介绍 Google 和 Ebay，这里就不再赘述互联网的发展了。值得一提的是，以 Google 和 Yahoo 代表的互联网公司，颠覆了以微软代表的软件公司向每一个终端用户（End User）收钱的商业模式。而通过在线广告的收入保证终端用户可以免费享受以前的付费服务。除了当今世界上最大的 Google、Ebay 和 Yahoo 三家互联网公司在硅谷外，世界上三家最大的 Web2.0 公司中的两家，YouTube 和 Facebook 也在这里。（另外一家 Myspace 在好莱坞。）

在硅谷的人，不论是投资者还是创业者，已经习惯了这种快速的产业变迁，人们不断在寻找着下一个思科、下一个 Google。其实，硅谷的创新并不局限于 IT 领域。生物科技无疑是硅谷另一个亮点。今天的硅谷，也是世界上新兴生物公司最集中的地方。硅谷拥有美国前十名的

医学院中的两所——旧金山加大医学院和斯坦福医学院，以及世界上最好的化学系伯克利加大化学系。再加上充足的风投资金，便为创办生物和医药公司创造了条件。当然，硅谷人的创业热情在其中起了决定性作用，否则哈佛大学和约翰霍普金斯大学周围应该有很多的生物公司才对。

创办一家生物公司要比一般的 IT 公司更难，这主要是因为美国食品与药品管理局（US Food and Drug Administration，简称 FDA）的限制，使得一项生物科技的发明很难在短时间即几年内变成产品和利润。所以，创办生物公司投入大、周期长。但是，在冒险家乐园的硅谷，仍然有很多人坚韧不拔地在生物科技领域艰苦地创业，它们中间不乏成功者。最典型的就是基因科技公司。该公司成立于一九七五年，早期，它依托于旧金山加大医学院，专门研究和生产抗癌药品比如 Avastin 和 Rituxan。今天基因科技已经是世界上最大的生物药品公司，有一万多名员工，包括无数杰出的科学家，市值达八百亿美元。并且，在 Google 以前，它是全美最好的雇主。

基因科技的成功经验很值得大书特书。但是，由于它不属于我们整个系列讨论的范围，我没有把它单独成章。但是，透过基因科技，我们可以看到硅谷的灵魂所在，因此我们简要介绍一下这家大家也许并不熟悉的公司。

在介绍基因科技之前，我们有必要先介绍一下美国医药市场的简单情况，这样才能理解基因科技公司的商业模式和经营方式。在美国，除了像西洋参和卵磷脂那样的保健品外，药品分为两类，一类是处方药比如抗生素，另一类是非处方药比如治感冒的泰诺。前者利润当然远远高于后者，而其中又以有专利的新药最挣钱。比如基因科研一共只有十种药品在市场上销售，每种药销售额最低的每年也有几亿美元，最高的 Avastin 年销售额近三十亿美元。美国专利法保证二十年内新药的知识产权。也就是说在这二十年里，一种有效的新药可以非常挣钱，而过了专利期，其它厂家可以仿制时，它的利润就一落千丈了。而新药的研制投入是非常巨大的，但是其生产的成本可以忽略不计，（甚至盗版的成本都很低）。在这一点上制药业非常像软件工业。（实际上，世界上药品的盗版甚至比软件盗版来的严重。）虽然药品市场没有反摩尔定理限制它的利润逼着医药公司发明新药，但是专利法起到了同样的作用，它既保护发明，又防止个人和公司长期垄断发明。如果一个公司旧的支柱药品专利到期了，而新的专利药品还没有跟上来，这个公司的业绩就会一落千丈。两年前默尔克（Merck）公司便是如此。因此，制药公司的竞争关键是创新的和科研效率的竞争。

照理讲，药品是一个规模非常大的行业，应该有很多新的公司冒出来才对。但是，美国食品和药品管理局 FDA 人为造成了这个行业极高的门槛。根据 FDA 的规定，所有处方药和用于临床的医疗仪器甚至是治疗方法的临床试验，都必须得到 FDA 的许可，更不用说在市场上销售了。而这些许可证是极难拿到的，要进行无数对比试验并且要尽可能了解和降低所有可能的副作用。FDA 的初衷很好，因为人命关天不能不仔细，但是这也使得小公司几乎无法进入处方新药的市场。其直接结果就是保护了原有的大公司利益和垄断性利润。（一种观点是，大制药公司通过 FDA 维护自己现有利益。）传统大的制药公司诸如辉瑞（Pfizer）和默尔克（Merck）的研究部门很像三十年前的贝尔实验室，一个科学家进去一干就是一辈子。而这些公司的高额垄断利润也养得起这些科学家。当然，人浮于事、效率低下和官僚主义在里面也屡见不鲜。由于 FDA 的保护，创业的小公司要打破原有制药公司的垄断是件很难的。这就是我们很难看到小的生物公司成功的原因。

而以创新著称的硅谷却敢于挑战传统。基因科技公司的崛起，打破了传统制药业平静的水面，创造了一个神话。相对于有一百五十年历史的辉瑞制药（它的伟哥闻名于世）和一百多年历史的默尔克相比，有三十年历史的基因科技只能算小孙子。虽然它今天的销售额只有辉瑞的四分之一，但是却以每年百分之二三十的速度发展，而辉瑞制药基本上处于停滞状态，营业额时高时低，因此基因科技超过辉瑞只是时间问题。基因科技在早期阶段，无论从财力、人力以及和 FDA 的关系都无法和辉瑞等公司相比。它成功的关键就在于创新和执着。和生产上百种药品和保健品的辉瑞公司不同，基因科技公司只能集中于少数抗癌特效药，并保证每一种年销售额均在亿元以上。为了防止专利到期而带来的利润锐减，基因科技将销售额的百分之二十，去年是二十三亿美元投入到新药的研制上。在它现在的研发产品线上，有十四种药和治疗方法已经进入了上市前最后的阶段，十五种药和治疗方法进入了研制的第二阶段，十三种处于初期阶段。可以说今后若干年，基因公司产品线上会源源不断地推出新药，替代慢慢专利到期的旧药成为新的成长点。

创新必须依靠技术实力。和 Google 一样，基因科技也是世界上单位办公面积博士密度最高的公司。就连它的七名董事中都有五名博士，九名执行官中也有六名博士。基因科技里的科学家在同行中是佼佼者，在公司内部地位也很高。基因科技是我读过的上百个大公司年度报告中唯一介绍其所有资深科学家（Staff Scientists）的公司。当然，技术只是保证公司成功的诸多必要条件之一，但远不充分。要保证创新，公司的体制非常重要。这就如同一个国家，它的体制决定了它的发展。在传统

的制药公司辉瑞制药，它是一个从日用品（这个部门最近卖给了强生公司）到最赚钱的药什么都做得巨无霸医药公司，它在全美国最赚钱的十个药中占有四席，它每年用于新药的研发经费也高达八十亿美元，足足基因科技的四倍，但是它的研发效率却是主要医药公司中最低的，它那些挣钱的药主要是靠购买专利获得的，而不是自己开发的。（因为 FDA 设置的门槛，一个大学的研究室和小公司很难拿到 FDA 的许可证，所以采用将专利卖给大制药公司的做法。）这倒不是辉瑞科学家的水平不如基因科技，也不是他们不够努力。只有公司体制好，像辉瑞这么有钱的公司不愁找不到最好的科学家，只有有一个良好的知识转化成技术再成产品的有效途径以及公平的分配制度，不愁这些科学家开发不出好药。遗憾的是辉瑞旧式的体制恰恰做不到这一点，而基因科技完全按照IT公司的模式经营，却做到了这一点。

创新是在竞争中立于不败之地的保障，这任何国家任何领导人都懂得的道理。很多国家都投了大量的资金建造自己类似硅谷的科技园，以鼓励创新，但鲜有成功的。主要是因为其它地方很难再复制硅谷的天时（二战后 IT 工业的发展）、地利（背靠斯坦福和伯克利）和人和。而这其中，人和是最重要的，它就是在硅谷发展起来的新型的生产关系。这是硅谷在全世界最特殊的地方，并充分保障了创新。在生产关系中，在以科技为主的行业，生产资料的作用微乎其微，像微软和 Google 这样的公司，除去现金后，资产占不到市值的十分之一。那么人的作用就是关键，具体讲就是利润的分配方式和人与人的关系。科技公司的期权制保证了各级雇员除了工资以外，可以从公司的利润中分到一杯羹。因此，他们的利益和公司的利益息息相关。硅谷科技公司（包括基因科技等生物公司）在上市前，一般员工的股权可以占到公司的百分之十到十五。也就是说像 Google、英特尔和思科这样规模的公司，每家都有几十亿美元的财富掌握在员工手中。员工从股票上的收益可以大于自己的工资，这就是大家拼命干活的动力。在人与人、雇员与雇主的关系上，硅谷的环境是对发挥员工创造性最有利的。公司内上下级之间虽然有等级的差异但是彼此是互相尊重的。（有些时候，一个优秀员工的级别和收入可能比他的直接上级还要高。）这样大家在一起共事就会觉得相对“舒服”一些，每个人都容易安心做好份内的事，而不是必须勾心斗角往上爬。硅谷的基因科技和 Google 在最近的好几年中，被评为全美国最适合工作的公司。硅谷公司对员工的约束也很宽松，一般不会阻止员工跳槽，更不会因此打官司。甚至当员工利用职务之便搞发明创造（只要不是偷技术）然后出去创业，硅谷公司（包括各研究所）也不会像美国其它地方公司追究得那么厉害的，而一般采用入股的方式做到双赢。思科创始人和斯坦福之间就是这样解决了知识产权问题。我们可以毫不

夸张地讲，硅谷的主流生产关系是世界上最先进的，这也正是保障了硅谷的创造力长盛不衰的原因。

结束语

今天，旧金山附近恐怕已经找不到一块金矿石了，“旧金山”这个名字只能代表它过去的历史。也许有一天，硅谷没剩下一家半导体公司，那时大家会说这里曾经有过半导体工业。但是它绝不会像底特律和匹兹堡那样从此衰落下去，而仍然会是世界科技之都，因为硅没有了而创新留下来了。硅谷的竞争仍然会很激烈，不断会有旧的公司消亡，旧的产业衰退，又不断会有新的公司创立和成长，新的产业诞生和繁荣。硅谷过去是、今天是明天还是年轻人梦开始的地方。

第12章 短暂的春秋：与机会失之交臂的公司

奥地利著名传记作家茨威格在他的《人类的群星闪耀时》一书中写道“一个真正的具有世界历史意义的时刻——一个人类的群星闪耀时刻出现以前，必然会有漫长的岁月无谓地流逝而去，在这种关键的时刻，那些平时慢慢悠悠顺序发生和并列发生的事，都压缩在这样一个决定一切的短暂时刻表现出来。这一时刻对世代作出不可改变的決定，它決定着一个人的生死、一个民族的存亡甚至整个人类的命运。”

“在人类在命运降临的伟大瞬间，市民的一切美德——小心、顺从、勤勉、谨慎，都无济于事，它始终只要求天才人物，并且将他造就成不朽的形象。命运鄙视地把畏首畏尾的人拒之门外。命运——这世上的另一位神，只愿意用热烈的双臂把勇敢者高高举起，送上英雄们的天堂。”（节选自“三联版”舒昌善译本）

在二十世纪八九十年代，就是一个科技工业史上群星闪耀的时代。在以前 AT&T 和 IBM 的时代需要半个世纪才能发生的事，可能在这十年里一下就发生并结束了。在这个大时代，有很多公司原本有可能成为信息工业的王者，但是却最终与机会失之交臂。这些公司，不论当初多么辉煌，当它开始走下坡路时，被人遗忘的速度比它衰落的速度更快。今天，我们不妨回过头来看一看这些失落或者已经消失的争霸者，毕竟他们曾经在信息产业呼风唤雨过。这里，我们将介绍太阳公司（Sun Microsystems）、Novell 公司、网景（Netscape）公司和 Real Networks 公司。其中关于太阳公司的篇幅最长，因为它相对的影响力最大。网景公司的知名度曾经也很大，但是由于它和微软的浏览器之争的历史已广为人知，我们只是简要回顾一下这段历史，重点探讨一下它是否存在胜出微软的可能。Novell 公司和 Real Networks 公司的名气要小些，但是它们的的确确有过成为IT行业巨头的可能性和机遇，只是因为一些原因和命运失之交臂。

12.1 太阳公司（Sun Microsystems）

12.1.1 昔日的辉煌

从斯坦福大学孵化出的高科技公司首推太阳公司（Sun Microsystems），它也是最早进入中国市场并直接与中国政府开展技术合作的计算机公司。在 2001 年的高峰期，太阳公司在全球拥有五万雇员，市值超过两千亿美元，不仅是它今天市值的三十多倍，而且远远超过今天市值排名第二的 Google 的一千七百亿美元、和排名第三的 IBM 的一千六百亿美元。它的办公面积超过五十个足球场（四十五万平方

米），并且还有十几个足球场大小的办公楼正在建设中。太阳公司不仅打败了包括 IBM 在内的全部工作站（Work Station）和小型机（Mini Computer）公司，而且依靠它的 Solaris（一种Unix）和风靡世界的 Java 程序语言，成为在操作系统上最有可能挑战微软的公司。太阳公司不乏能人，它不仅为 Google 培养了 CEO 埃里克.施密特和首任工程部副总裁韦恩.罗森（Wayne Rosen），并且在一定程度上奠定了今天 Google 工程部门的基础。

但是，今天的太阳公司，不仅人数规模、市场股值、办公面积远不能和当年相比（能人都走了，办公楼也卖了，股票一落千丈），而且彻底退出了 IT 领域霸主之争。太阳公司从 1982 年成立到 2000 年达到顶峰用了近二十年时间，而走下坡路只用了一年，足以令经营者为戒。

太阳公司名称的由来很多人不知道，它其实是斯坦福大学校园网（Stanford University Network）的首字母缩写。当安迪.贝克托森 Andy Bechtolsheim（我们以后介绍 Google 时还会提到他）还是斯坦福大学研究生时，他设计出一种“三个百万”的小型图形计算机，称作图形工作站（Graphic Work Station）。这“三个百万”是指每秒一百万次的运算速度（现在微机的万分之一）、一百万字节的内存（今天 PC 的千分之一）和一百万象素的图形显示器（比今天的微机显示器低、比手机高）。但是，这在当时已经是很先进的了。贝克托森采用了摩托罗拉 68000 处理器，并用了一种当时很先进的内存管理器芯片来支持虚拟内存。和一般微机不同，网络功能是其必选项。贝克托森开发出原型机 Sun-1 后，便于 1982 年和斯科特.马可尼里（Scott McNealy）等斯坦福毕业生从学校出来创办了太阳公司。马可尼里担任了公司的 CEO，直到两年前退休。半年后，公司便盈利了。这是我知道的最快实现盈利的科技公司。四年后的 1986 年，太阳公司在纳斯达克挂牌上市，当时的股票代码是 SUNW，即太阳工作站的缩写，而不是今天的 JAVA。

太阳工作站早期采用摩托罗拉公司的中央处理器。1985 年，太阳公司研制出自己的 SPARC 减指指令（RISC）处理器，将工组站性能提高了一大截，并且保证了工作站在对 DEC 和 HP 小型机的竞争中最终胜出。在九十年代前很长的时间里，太阳公司的竞争对手是小型机公司和 SGI 等图形工作站公司，虽然在具体的商业竞争中，太阳和 DEC 等公司互有胜负，但是太阳总的来讲是无往不利。太阳公司的胜利，实际上是基于 Unix 服务器和工作站的系统对传统集中式中小型机（以 DEC、HP 为代表）和终端系统的胜利。前者淘汰后者是计算机和网络技术发展的必然趋势。

但是，太阳公司远没有当年 AT&T 和 IBM 那样的好运气，后者一

个主流产品可以销售十几年。而太阳公司崛起的时候正是信息革命的大时代，一切技术革命的周期都被大大地缩短了。九十年代以来随着微机的发展，基于微机的网络系统占领了中小企业很大的市场。虽然早在 80 年代，3Com 和 Novell 就在推广它们基于微机的以太网系统，但是他们的业务和太阳没有太大的重复，因此不会威胁太阳公司的发展。到九十年代后期，情况发生了根本性的变化。在硬件上，高端微机在计算速度上已经不逊色于低端工作站，但价钱便宜了很多。在软件上，微软公司推出 Windows NT 后，有了企业级（enterprise）的网络操作系统解决方案。这样，高端微机取代低端工作站和小型机进入企业级市场的时机就成熟了，企业级的霸主的争夺战就在微软和太阳之间展开了。

太阳公司的位置非常像微机争霸战中的苹果公司。它有自己的硬件和操作系统，但是它缺乏应用软件。太阳的 Star Office 至今恐怕除了它自己没有其它象样的公司在用。而微软只做软件，而且只做操作系统（Windows NT），数据库 SQL Server 和办公软件（Office）等少数但同时是至关重要的软件。这三种软件是一个企业必不可少的。

这次争霸对微软来讲比它和苹果的竞争要轻松的多，首先，1995 年的微软已经不是八十年代初的小公司了，它当时已经成为历史上罕有的高成长、高利润公司。有了钱，一个有雄心的企业家就能找到自己想要的人。比如盖茨甚至为了照顾那些不愿意搬家的数据库专家，在他们现有的城市设立研发办公室。这是微软早期在和苹果竞争时根本做不到的；其次，微软已经在微机领域形成了垄断，并且它很善于将垄断的优势扩展（Leverage）到其它领域——非计算机专业的用户接受微软的 Windows NT 操作系统比接受太阳的 Solaris 要容易得多，因为大家在自己家的微机上使用 NT 没有什么区别的 Windows 3.1 和 Windows 95；第三，在应用软件开发上，微软更多地依靠第三方，而太阳和苹果一样，经常不得不自己开发。（苹果公司也曾面临同样的问题。）我们知道，一种操作系统是否能推广，关键看上面有多少应用软件可用。微软 Windows NT 上的应用软件比太阳 Solaris 多得多。最后，也是最关键的，就是人的因素。我们不能不承认，微软的管理团队是当时世界上 IT 领域最好的，比尔盖茨当年也是最棒的工业界领袖。

反观太阳公司，它的操作系统 Solaris 在技术上比 Windows NT 有明显的优势。我们在这里跳过技术上的细节，因为把它讲清楚需要花很大的篇幅。事实证明，包括 Solaris 在内的各种 Unix 操作系统比 Windows NT 能更好地利用计算机资源，尤其是当计算机系统庞大、用户数量巨大增加时。1997 年，微软买下了 Hotmail 后，花了很大力气想把后者的电子邮件服务系统从它原有的两种 Unix（FreeBSD 和 Solaris）操作系统

移植到微软自己的 Windows NT 下，居然没有成功，因为 Windows NT 管理这么多服务器和用户并不方便。但是，这件事微软又必须做，否则它无法说服企业级客户购买自己的操作系统。于是，微软花了更大的力气，终于把 Hotmail 移植到 NT 后来的版本 Windows 2000 上。但是据说其中某些功能仍然由 Unix 来完成。太阳公司版的 Unix，即 Solaris 是所有商业版中最可靠最完善的版本。太阳和微软之争，其实就是企业级的操作系统之争。对太阳来讲，取胜的关键在于是否能将它在 Unix 上的技术优势转换为市场优势。

马可尼里领导的太阳公司在很长时间里甚至没有看出决战操作系统的重要性，这样太阳公司和微软公司的竞赛还没有开始就先输了第一回合。这倒不是马可尼里无能，而是马可尼里等人的“思维”锁定在卖硬件上了。虽然太阳公司的工作站当年每台要上万美元、服务器要十万美元，但是比 DEC 的小型机和 IBM 的大型机便宜多了。在九十年代末由于互联网的兴起，太阳公司的服务器和工作站销路太好了、太挣钱了。虽然太阳公司的中小企业市场份额不断被微软/英特尔联盟侵蚀，但是它也在不断占领原来 DEC 和 HP 小型机的市场并有足够的处女地可以开发。因此，它的整体业务还在不断扩大。这很像十六世纪的西班牙王国，虽然它的无敌舰队已经被英国人打败了，并失去了海上霸主的地位，但是由于世界上可殖民的处女地仍然很多，支撑着这个海上老二繁荣了两个世纪，直到十九世纪全世界再无殖民地可开拓时，西班牙早期埋下的危机才表现出来。当然，衰落要比繁荣来得快，在很短时间内，西班牙从欧洲的富国沦为穷国。太阳公司也是如此。从 1986 年到 2001 年，太阳公司的营业额从 2.1 亿美元涨到 183 亿美元，成长率高达平均每年 36%，能连续十五年保持这样高速度发展，只有微软、英特尔和思科曾经做到过。在这种情形下，很少能有人冷静地看到高速发展背后的危机。太阳公司当时不自觉地满足于捏 SGI、DEC 和 HP 这些软柿子、并沉溺于在硬件市场上的胜利，忽视了来自微软的威胁。但当 2000 年互联网泡沫破碎时，它以服务器和工作站为主的硬件业务便急转直下。2002 财政年度（到 2002 年六月），它的营业额就比前一年跌掉了三成，并且从前一年盈利九亿美元跌到亏损五亿美元。太阳公司找不到稳定的利润来源和新的成长点，从此太阳公司便江河日下，一下从硅谷最值钱的公司沦为人均市值最低的公司。

12.1.2 错失良机

在太阳公司，至少有两个人从中吸取了教训，就是后来成为 Google CEO 的施密特和太阳现在的 CEO 强纳森·施瓦茨（Jonathon Schwartz）。施密特当时是太阳公司主管软件的副总裁，他从太阳失败

的教训中总结出了反摩尔定理，我们已经介绍过。施密特认识到依靠硬件的利润是不断下降的，而 IT 服务业的利润则是恒定的（并随着通货膨胀而略有增加）。如果说施密特是理论家，施瓦茨则是实践家，后者着手太阳公司从硬件制造商到IT服务的转型。遗憾的是，当时马可尼里领导的太阳公司没有看到、也很难看到这一点。

事实证明，微软虽然是IT史上最可怕对手，但是并非无懈可击。历史上甲骨文 (Oracle)、Intuit(Turbo Tax)、Adobe 和 Yahoo 以及今天的 Google 都在自己的领域打败了微软。微软虽然有世界上最好的计算机科学家和软件工程师，但是，它的产品在技术上很少领先于竞争对手，它更多的是靠商业优势取胜。上述公司看到了它们和微软竞争的关键所在，利用技术优势固守自己的领域，不给微软可乘之机，并最终胜出。九十年代时，Unix 相比 Windows NT 在中小企业的业务上占优势。各种版本的 Unix，包括开源的 Linux 都有自己稳定的客户。

太阳应该做的第一件事便是利用它在 Unix 上的主导地位，或联合、或兼并其它 Unix 服务器厂商共同对付微软并稳守中大型企业市场。它至少可以在操作系统上和微软分庭抗礼。至今，Windows 的服务器在很多业务上还无法取代 Unix 的位置。但是太阳公司当年带头在 Unix 阵营里窝里斗，根本没有把精力转到和微软的竞争上。

太阳公司该做的第二件事就是改变商业模式开源 Solaris，从卖操作系统变成提供服务。要知道，一份 Solaris 操作系统不过两三百美元，但是 IT 领域一小时的服务就能收这么多钱。但是，太阳公司以硬件业务（而不是服务业务）为主的商业模式使得它不可能开源 Solaris，因为它主要的钱来自于硬件。（正是这个道理，苹果也不可能把它的 iPhone 操作系统开源。）我在前面的章节中经常提到基因决定的理论，有些读者认为我是宿命论。但事实证明绝大部分公司包括很多伟大的公司都很难逃脱这个宿命。（也有一些例外的，以后我们会介绍这些例外的公司，比如通用电气 GE 公司和 3M 公司。）而相反，以服务为主的 IBM 公司倒反而比较早地加入了开源 Linux 的行列。2000 年以后，由于高档微机已经达到了工作站的计算速度，价钱又便宜很多，IBM 靠开源 Linux 服务器从对太阳公司的价格劣势变成了价格优势。等到 2004 年，太阳公司明白了这个道理，将 Solaris 开源，IBM 已经抢到了先机，成为 Unix 市场的最大服务商。

马可尼里非常重视研发，太阳公司先后开发出 Sparc 系列处理器和 workstation、Solaris 操作系统，这些产品为太阳公司带来了可观的利润。但是太阳公司最有意义的发明是至今没有给太阳公司带来什么经济效益的 Java 程序语言。太阳公司第三个遗憾之处就是没有能将 Java 间接地转

化成利润。

让我们来简要地回顾一下 Java 诞生的背景。九十年代以前，世界上的计算机要么不联网，要么在企业内部自己联网。可以被公众共享的内容和资源是很有限的。每个单位内部的计算机系统只要自己统一就好了。当互联网蓬勃发展起来的时候，不同计算机之间共享信息和资源的需求就产生了。这时，需要一种跨不同硬件和不同操作系统的新型平台（Platform），在这个平台上实现人机交流。一九九五年五月太阳公司发表了 Java 高级程序语言，由于它不需要和硬件相关的编译器，正好适合这个需求。（注释：大多数高级语言的程序在运行前需要根据不同的计算机进行编译，然后才能运行。Java 的程序不需要编译，而是在运行时边解释边运行。这样 Java 的程序就不受计算平台限制，在互联网兴起后，特别适合在互联网上编程。）可以说 Java 诞生的时机非常好，它给太阳公司提供了一个取代操作系统公司（主要是微软）主导计算机领域的可能性。下面这张附图表示在网络时代以前，操作系统公司如何通过操作系统来统一不同的硬件，控制用户。这时的计算机工业的皇冠属于操作系统公司。

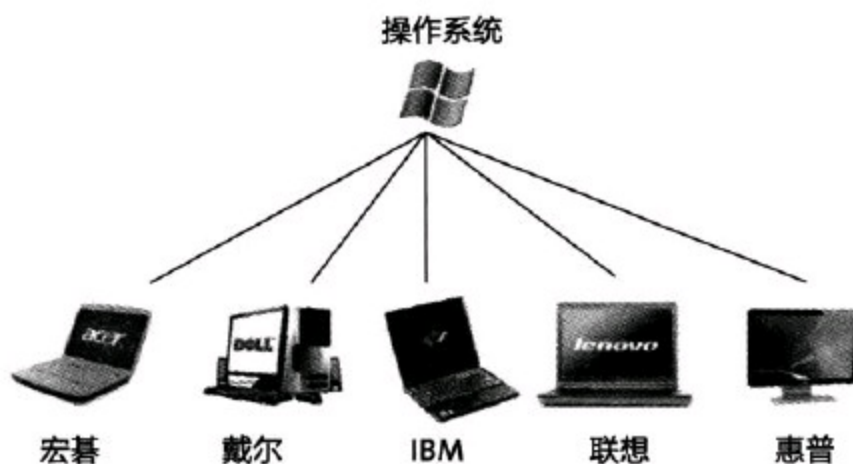


图12-1微机时代的统治者是操作系统

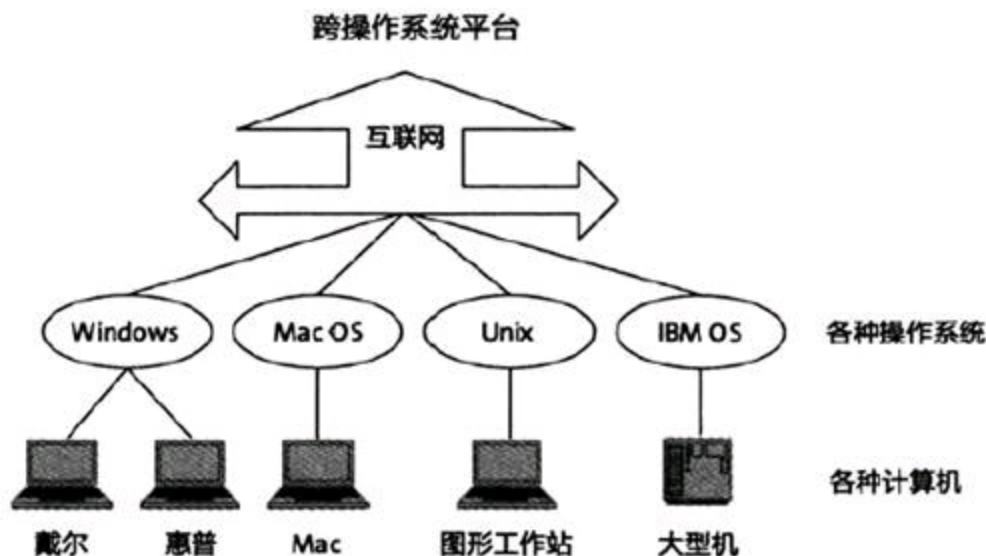


图12-2太阳公司的如意算盘

而这张图，则是在互联网时代通过跨操作系统的平台控制用户的新构想。这时，控制跨操作系统平台的公司有可能成为新的王者。

马可尼里看到了这一点。在 Java 出来以后，太阳公司便赔钱作了大力推广，仅三个月后，网景公司就决定采用 Java。由于 Java 是新一代的面向目标（Object Oriented）的程序语言，并且有不受操作系统限制、对网络功能有很强的支持、可以在本地计算机上运行远程程序的优点，加上对终端用户是免费的，Java 一下就推广开了。很快甲骨文公司、Borland 公司、SGI 公司、Adobe 公司、IBM 公司、AT&T 公司和英特尔公司也加入了 Java 的同盟军。

但是，太阳公司通过 Java 实现跨操作系统平台的梦想至今没有实现。用华尔街的话讲，就是 Java 是赔钱赚吆喝。赚到吆喝后怎么挣钱，太阳公司至今不知道。我接触过太阳公司的很多人，他们大多抱怨 Java 这种免费的东西无法挣钱。我觉得主要还是看人，设想如果 Java 当初掌握在盖茨手里，他一定能玩出无数的名堂。

事实上，微软很眼馋 Java 这个宝贝，1996 年它不得不向太阳公司购买 Java 的授权（License）。太阳公司当初的想法是通过微软推广 Java，合同也是这样签的。但是，微软有自己的算盘，并没有依照合同向用户提供用 Java 开发的产品，而是通过太阳的技术，搞自己的类似产品。更有甚者，根据后来法庭的判定，微软误导 Java 开发者、阻碍他们开发兼容太阳公司 Java 技术的产品，以达到打压 Java 的目的。为了满足在互联网上建立网站和开发应用程序的需求，太阳搞出了相应的基于 Java 的 JSP 开发环境，微软则争锋相对，搞出了基于自己的 Visual

Basic 的 ASP 技术。鉴于微软利用它在操作系统领域的垄断地位打压太阳公司，后者不得不于 1997 年 10 月向美国加州地方法院起诉微软，指控后者违反了两公司就Java技术所签定的合同，并要求微软公司停止侵犯Java兼容标准。这场官司后来升级，又和微软的反垄断官司扯到一起。2001 年，太阳公司打赢了这场旷日持久的官司，获得微软公司高达十亿美元的赔偿。但是，微软已经获得了更大的市场占有率。

虽然 ASP 和 JSP 的授权费本身对双方的直接收入并不重要，但对计算机服务器市场格局的影响却是很大的。在九十年代末，全世界计算机服务器市场以前所未有的速度发展。这一方面是受美国和中国经济发展的带动（在过去的近二十年里，这两个国家贡献了全球 GDP 净增值的一半），另一方面，是靠全世界互联网的兴起。几乎每一个公司都必须有自己的网站，都必须购买运行网站的服务器，或者租用专业数据中心的服务器。不论是自己维护网站，还是租用数据中心，都会刺激服务器市场的极速发展。全世界网站对外的接口基本上非 ASP 即 JSP，前者使用的操作系统就是微软的操作系统，使用的服务器是 Dell 和 HP 等微机厂商的服务器；后者对应的操作系统主要是 Unix，使用的服务器则是太阳、SGI 和 IBM 等工作站和服务器厂商的产品。2000 年以前，整个服务器市场不仅发展快，而且似乎看不到饱和的迹象，甚至发生过 IBM 公司购买太阳公司服务器的荒唐事。由于两种服务器市场都能得到发展，太阳公司的业绩和 ASP 与 JSP 之争无关。但是 2000 年后，网络泡沫破碎，绝大多数不盈利的 .com 公司都关门了，存活下来的公司也急刹车似的停止了采购。服务器市场突然低迷，服务器市场成了一个零和的游戏。Windows 的服务器多卖一些，太阳公司的硬件产品销路就不畅。这样，太阳公司在短短一年间便从巅峰跌到谷底。下图是太阳公司股票在 2000 年前后的走势。

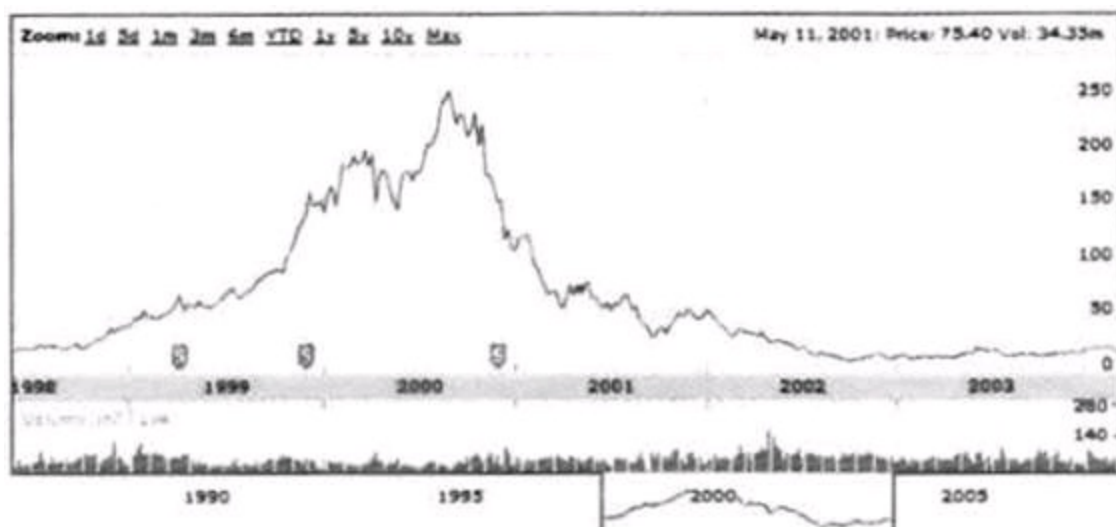


图12-3太阳公司的股票走势（数据来源：Google Fiance）

太阳公司与微软公司的操作系统和互联网平台之争失败的后果至此才看出来。更可怕的是，即使在 Unix 服务器市场，以IBM为首的基于开源 Linux 的廉价服务器超过了太阳公司的 Solaris 服务器。太阳公司前门拒狼、后门驱虎，苦不堪言。在 2003 年，Windows 服务器的市场占有率和 Unix 的服务器基本上平分秋色（当然，销售额还是后者大一些）。这一年，太阳公司亏损高达三十四亿美元，人们甚至怀疑它是否能作为一个独立的公司生存下去。太阳公司终于意识到通过开源提高 Solaris 服务器市场占有率的重要性，但是为时已晚。2006 年，在太阳公司工作了二十多年的创始人，硬件出身的马可尼里辞去了 CEO 的职务，软件出身的舒瓦茨接任。舒瓦茨进行了大规模裁员，并且卖掉了不少房地产，终于将太阳公司扭亏为盈。同时他将太阳公司从硬件制造商转变成软件开发和服务商。太阳公司服务业收入从 2001 年的 16% 上升到 2007 年的 37%。舒瓦茨是太阳公司里面开源的创导者，在他担任第二把手 COO 时就开放了 Solaris。这些举措使得太阳公司市场占有率有所回升，同时 IT 服务给太阳公司带来了强劲的现金流。现在，太阳公司生存是没有问题了，但是它已经沦为一个二流公司，永远地失去了与微软和 IBM 分庭抗礼的机会。

12.1.3 历史的回放

太阳和微软之争已经成为了历史。其中的经验教训却值得科技公司总结。太阳公司首先输在人上（或者说人才体制上）。马可尼里有心打造一个跨平台的系统控制企业级的网络，但是太阳公司从上到下的执行力不足以完成这一历史使命。马可尼里绝不是庸才，但也不是天才。在马可尼里领导下的太阳公司效率之低在硅谷公司中是有了名的。太阳公司不缺乏英才，但是它平庸而大锅饭式的管理实际上是在进行劣胜优汰。太阳公司很多人离开后都比在太阳干得出色得多，其中包括 Google 的 CEO 施密特和 Juniper 的共同创始人 Bjorn Liencre 以及 Google 早期很多资深的工程师。在太阳公司担任过副总裁的 Google 前副第一总裁罗森·韦恩讲，在人才竞争中最厉害的一招是从对手那里挖到好的人，而同时必须让它把那些低于平均水平的人全留下来。不幸的是太阳公司自己替对手做到了这一点。太阳公司的很多人居然以加入微软为荣，这足以说明了太阳公司在管理上的问题。当大量杰出人才离开、同时公司业绩大幅下滑时，马可尼里没有果断地大量裁员。他总给自己一个借口，我们好不容易招到这么多人（在网络泡沫时代，找工程师是很难的），如果现在裁掉冗员，万一市场好起来，我从哪里去招人。事实上，马可尼里担心的“万一”永远没有出现。虽然后来随着美国经济的复

苏，太阳公司的业务有所好转，但是至今没有回到它 2001 财政年度（2000年 7 月到 2001 年 6 月）的水平（183 亿美元的营业额）。而且，世界对信息科技行业的需求发生了变化，马可尼里储备的那些人才（很多是硬件和系统的人才）的知识结构已经过时了。

太阳公司犯下的第二个致命错误就是没有将太阳与微软的操作系统之争和互联网开发工具之争放在和 HP、DEC 等服务器公司市场争夺之上。这导致了前面提到的严重后果。在太阳公司 2001 年向美国证监会提交的财报中，太阳公司在投资风险因素（Risk Factors）一章中把 IBM、惠普和康柏作为头等竞争者，写在第一段，而把微软放在次要的地位写在第二段。而且只是把它和微软的竞争作为工作站和 PC 机简单的竞争来对待。原文如下：

Our competitors are some of the largest, most successful companies in the world. They include International Business Machines Corporation (IBM), Hewlett-Packard Company (HP), Compaq Computer Corporation (Compaq), and EMC Corporation (EMC).

We also compete with systems manufacturers and resellers of systems based on microprocessors from Intel Corporation (Intel) and the Windows family of operating systems software from Microsoft Corporation (Microsoft). These competitors include Dell Computer Corporation (Dell), HP, and Compaq, in addition.....

2005 年，太阳对微软有了新的认识，把它放在了和 IBM 等服务器公司同一段里，但是仍然把系统制造商 IBM 和 HP 写在第一句话中，微软写在二句话中。今年，也就是舒瓦茨上任的第二年，太阳公司终于意识到微软的威胁，把微软写到了和 IBM 公司同一句话中。并且在接下来，它首先提到了微软的操作系统和 Linux 操作系统。然后才提到计算机服务商。它提到 IBM 和惠普时，不再把它们作为计算机制造商的竞争对手而是作为服务商。原文如下：

Our competitors are some of the largest, most successful companies in the world. They include IBM, Dell, HP, EMC, Fujitsu, HDS, the Fujitsu-Siemens joint venture, Microsoft and Intel. We compete with (i) systems manufacturers and resellers of systems based on microprocessors from Intel, the Windows family of operating systems software from Microsoft and the Linux family of operating systems software from Red Hat and others, as well as (ii) companies that focus on providing support and maintenance services for computer systems and storage products.

但是，也就是在这一年，基于 Windows 的服务器市场的销售额终于超过了 Unix 的销售额（177亿美元对 175 亿美元），而且这个趋势至今没有逆转。

如果太阳公司在十年前能意识到操作系统、互联网开发工具和IT服务业的重要性，今天的计算机工业界可能就是微软、IBM 和太阳三足鼎立的局面。十年前，Unix 操作系统在企业级用户中的优势如此巨大，连微软都不得不开发一个自己的 Unix（十六位微机上的 Lenix）。当 Unix 的工作站公司和相关的软件和硬件公司如雨后春笋一样在全世界出现时，它们需要一个领袖和微软竞争，而太阳公司是最佳选择。太阳公司的正确做法是联合、兼并和扶助大大小小的 Unix 软硬件公司，同时开源 Solaris，而不是打压其他 Unix 公司。也许 Google 从太阳的失败中吸取了教训，和以往大多数网站都希望其它网站关门自己独大不同，Google 一直在帮助其它网站共同发展，分享利润，它的同盟军包括 AOL、Ask Jeeves 在内的上百万个网站和网上销售商，这样它在和微软的竞争中至今处于不败之地，因为后者不是简简单单地与 Google 竞争而是与半个互联网业在竞争。如果太阳公司能做好 Unix 软硬件公司的领袖，那么今天的企业级计算机市场很可能就是太阳的天下了。

如果说不得不和微软竞争是太阳公司的不幸，但是后者并非没有过机会。遗憾的是，太阳没有抓住一瞬即逝的机会，终于功败垂成。

这正应了茨威格的话，“在命运降临的伟大瞬间，市民的一切美德——小心、顺从、勤勉、谨慎，都无济于事，它始终只要求天才人物，并且将他造就成不朽的形象。命运鄙视地把畏首畏尾的人拒之门外。命运——这世上的另一位神，只愿意用热烈的双臂把勇敢者高高举起，送上英雄们的天堂。”

12.2 Novell公司

今天的年轻人可能很多都没有听说过 Novell 公司，但是它曾经和太阳公司一样，一度有希望在操作系统方面和微软抗衡，但是终因时运不济，败在了微软手下。

12.2.1 局域网的微软

要谈 Novell 公司，不可避免地要先介绍 3COM 公司。

在微机出现的前几年，用户大多是对立用户——彼此的计算机互不通消息。个人微机只不过是为了满足个人娱乐（比如游戏）、学习、文字处理、日常管理和简单的工业控制等需求。在商业企业中（比如银行）使用的联网的计算机系统几乎无一例外是由中央主机（Main Frame）加外围终端构成——所有计算都是由中央主机完成，而外围终

端不过是输入和显示设备。中央主机采用分时的操作系统，同时为众多终端用户服务。在八十年代初期以前，没有人打算用微机取代大型计算机系统。

但是，就在 1979 年，发生了一件当时没有引起人们关注，但对今后计算机发展有深远影响的事。那一年，施乐公司举世闻名的帕洛阿图实验室（Xerox PARC）的几个发明了以太网（Ethernet）的科学家创办了 3Com 公司，开发出以太网的适配器（Adaptor），俗称网卡。虽然 3COM 最早是为 IBM 和 DEC 等公司的大小型中央主机设计网络适配器，但是，随着微机的普及，3COM 公司很快就将生意扩展到主机领域。

到了八十年代中期，IBM-PC/AT 及其兼容的个人微机在很多任务中已经能取代原有 DEC PDP 和 VAX 等小型机的地位，而且微机的性价比比小型机高一个数量级以上。如果能将微机联网，共享数据和硬件资源，它们就可以取代小型机系统。遗憾的是，微机最初设计时根本没有考虑资源共享，网络功能是零。3COM 公司的以太网服务器和适配器弥补了微机的这个不足，解决了微机的联网问题。以前的 VAX 或者 HP 小型机系统基本上是下图的架构：

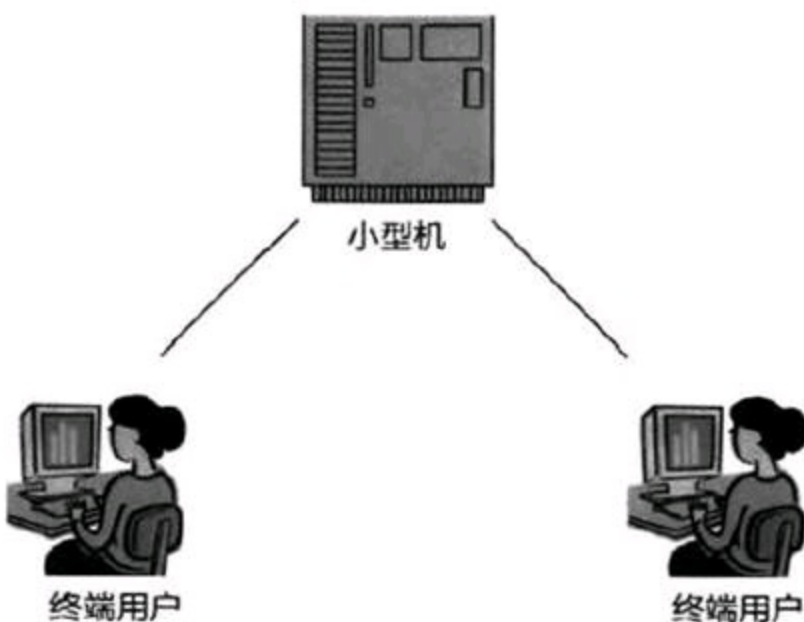


图12-3早期微机联机图

资源和数据是集中管理，所有的计算、存储和打印由小型机完成。它的好处是信息是共享的，但是成本非常高，对于一个几十人的小型企业，基本上用不起 VAX 小型机加终端的计算机系统。我记得在八十年代中期，一个 20~40 个用户的 VAX 系统需要花费近二百万人民币。除

了硬件的投入，小型机系统还需要专门的机房和管理人员，这些管理人员必须经过硬件公司的培训。虽然小型机速度不慢，但是它的计算速度摊到每个用户上并不快。小型机是整个系统的中心，如果它出现了任何问题，这个系统都无法工作。微机联网后，在很多时候可以代替小型机，它的架构是这样的：

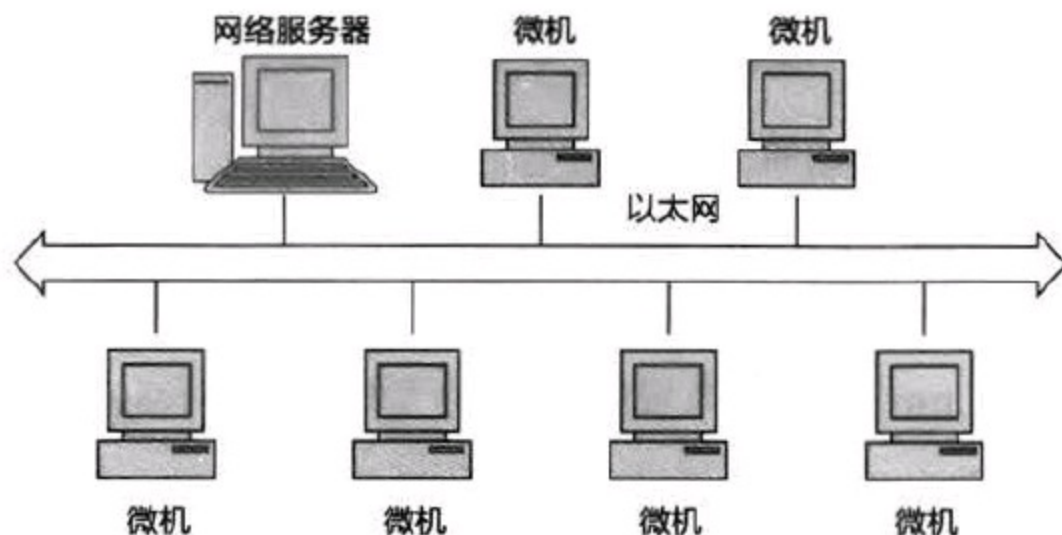


图12-4微机联网结构图

在这样一个被称为微机局域网（PC LAN）的系统中，有一台网络服务器，它通常是一台高性能的微机，当然也可以是小型机和工作站，它主要是用来管理网络和存储共享的数据并为微机之间交换数据作为桥梁。计算基本上是在微机上完成，部分不愿意共享的文件也可以保存在本地微机上。由于每台微机有自己的独立性，网络服务器即使出了问题，微机也可以单机工作。虽然每台微机不如小型机快，但几十台微机的总计算能力超过小型机。而且，能够完成同样功能的系统，微机局域网相比之下要便宜得多，在八十年代中期，这样一个 40 台微机的系统硬件投入只有六七十万人民币。而且，微机系统不需要专门的管理员，运营成本也低。总的来讲这种基于微机局域网的计算机系统相比小型机来说，在大多数应用中优点多于缺点。所以，从八十年代中期起，微机局域网代替小型机系统成为不可逆转的趋势。（这也是 DEC 公司后来关门的原因。）

3COM 公司虽然搞出了微机局域网，但是该公司目标不明确，它从网络适配器、网络服务器到网络操作系统都做。这也许是因为它创立于八十年代初，那时 IT 行业最挣钱的还是硬件，所以 3COM 公司实际是以硬件为主，软件为辅。即使当它在网络上失败以后，它仍然习惯性地以硬件为主，买下了生产掌上个人助理系统 Palm Pilot 的母公司 US

Robotics。由于以太网的标准是公开的，它的适配器没有什么难做的，谁都可以做。而以太网的网络服务器实际上就是一个高端 PC，任何 PC 厂商都可以做，因此，在 3COM 公司出现后，各种兼容的网卡和网络服务器就出现了，这个时候微机局域网市场像微机市场一样混乱而且竞争激烈。其实，微机局域网中最关键的技术是网络操作系统。在这方面也需要一个类似微软的公司来统一它，Novell 公司便应运而生了。

Novell 公司也是诞生于 1979 年。但是它成为网络公司并且改名为 Novell 是 1983 年的事，这时，3COM 已经是局域网方面的大哥大了。Novell 公司进入网络领域后目标一直很明确——专攻操作系统。如果说 3COM 在微机局域网领域的地位有点像苹果在微机领域中的地位，那么可以把 Novell 对应于微软。

Novell 公司搞了一个叫 NOS (Network Operating System) 的操作系统，对应于微软的 DOS。它采用和微软 MSDOS 同源的 DRDOS，因此它的网络操作系统实际上可以完全独立于微软的软件运行，同时又和微软的 DOS 兼容。虽然 Novell 后来买了一家网卡公司也做点硬件，但是它的精力一直放在网络操作系统上。随着 Novell 的网络操作系统在微机局域网上越来越流行，它处在了一个和微软同样的有利位置：不管用户使用哪一个牌子的 PC 和网络硬件，都可以使用 Novell 的操作系统。Novell 网络操作系统不仅自己安装十分容易，而且建立一个局域网的工程也简单到非专业人员看看说明书也可以做。一个没学过计算机的人看着别人干两次就会了。读者如果曾在九十年代初在中关村转过一两圈，就能记起当时任何一家两三人的小公司都会在自己的业务上写上“网络安装”等字样。很快，Novell 的操作系统在局域网上就像 DOS 在微机上一样普及。从八十年代到九十年代初期，Novell 公司成长得一番风顺，不仅很快超过了 3COM 公司，到 1990 年，它几乎垄断了整个微机局域网操作系统的市场，营业额接近微软（九亿美元对微软的十一亿美元）。因为微机联网已经成为了一种趋势，而且微机的局域网比基于 Unix 服务器、工作站和 TCP/IP 协议的网络在中小企业中更有前途，Novell 公司很有可能成为另一个微软——它可能垄断企业级的操作系统。在接下来的五年中，Novell 仍然靠着浪潮的惯性，以每年 20% 的速度增长到 1995 年。那一年 Novell 的营业额超过二十亿美元，相当于微软同年 40% 的水平。现在回过头来看，Novell 这五年的业务虽然不断增长，但是，它的进步还是远远落后于微软。

12.2.2 操作系统之败

显然，微软不可能看着 Novell 做大，但是，直到 1994 年以前，它们的竞争并不引人注目。由于微软当时的核心业务还是以个人微机的操

作系统和办公软件为主，它和 Novell 的业务不是太重合，它们之间的共同利益甚至大于它们的矛盾。在当时，一个企业在安装网络时有两个主要选择，基于各个版本的 UNIX 和 TCP/IP 协议的局域网，或者基于 Novell 的 NOS 的局域网。前者在用户看来是 UNIX，后者是 DOS。虽然 Novell 采用的是 DRDOS，但是用户使用起来和微软的 MSDOS 一模一样，对程序开发者来讲也是一样。Novell 无疑是在帮助微软和 UNIX 争夺企业级的市场。当时，微软在网络操作系统上毫无可圈点之处，它甚至临时性地选择了 IBM 的 OS/2 LAN Server 来抵消 Novell 在网络上的优势，但是 OS/2 LAN Server 从来就没有成为过一种主流的网络操作系统。

1993 年和 1994 年，正如日中天的 Novell 进行了两次对公司业务颇有影响的并购。第一次是从 AT&T 购买了 UNIX 的版权，显示 Novell 进军 UNIX 企业市场的决心，从那以后直到今天，Novell 的网络操作系统有了服务于 UNIX 工作站的版本。但是，Novell 没有直接推 UNIX，说明 Novell 的技术路线方向明确，并没有像一些失败的公司那样左右摇摆；第二件事是收购被微软打垮的字处理软件 Word Perfect，和 Borland 公司的一个制表软件，表明了 Novell 进军办公软件市场的决心。后一次收购后来一直有争议，很多人认为 Novell 不务正业（网络操作系统），胡乱扩张，导致它在网络操作系统上失去了对微软的优势。我个人倒觉得 Novell 的做法并没有大错。当年，Novell 在微机局域网操作系统市场上已经占了百分之七十几的份额，按照诺威格宿命的讲法，无法再让市场占有率翻番了，必须开拓新的成长点。从企业级操作系统进入企业级办公软件是一件很自然的事。事实上，微软的 Office 办公软件从企业中挣的钱一直比从个人身上挣的钱多，这证明 Novell 的切入点是对的。今天的 Google 也是由在线服务进而进入在线办公软件市场。只是，当微软有了字处理软件 Words 和制表软件 Excel 以后，市场上很难再容纳第二家办公软件。不仅是 Novell，太阳公司和 IBM 都试图进入企业的办公软件市场，但都被微软挡在了门外。

从 1995 年起，微软和 Novell 之争起了质的变化。微软一年前推出的 Windows NT 对 Novell 的影响开始显现出来了。用户已经从 DOS 转向了 Windows，Novell 的操作系统对微软的 Windows NT 几乎没有优势可言。很难想象一个局域网在其网络服务器上安装 Novell 的操作系统，同时在联网的微机上使用 Windows。显然从服务器到微机一律采用微软的 Windows 是更好的办法，这时胜利的天平开始向微软倾斜，并成为不可逆转的趋势。

1995 年以后，Novell 仍然不断在提升自己的产品，并且在技术上

做得很好。它的网络操作系统支持所有主要的计算机（运行 Windows 的 PC、UNIX 工作站和苹果的 PC 以及 IBM 的大型机），为采用多个厂家计算机的复杂的网络系统提供了高性能的统一的平台。Novell 的操作系统既可以用专用服务器，也可以用任何一种 PC 机作为服务器，而且它支持无盘工作站（和微机），适合经费不宽裕的学校的教学实验室和小企业。但是这些特色都无法抵消微软在微机操作系统上的优势。事实上，没有多少企业需要将五花八门的计算机连起来，因为大部分企业在建立自己网络时都会有一个规划。无盘工作站随着硬件价格的降低变得越来越没有人要。微软只是老老实实在地将微机联好，这就解决了百分之八九十的问题，微软吃住了这百分之八九十的市场就能统治企业级网络操作系统了。

与其它和微软竞争的失败者相比，Novell 在和微软的竞争中几乎没有犯错误。如果说它有什么不足的话，可能在执行力上比盖茨领导的微软有所欠缺。但是，胜利者只能有一个，只要微软垄断微机操作系统，Novell 在操作系统上输给微软便是注定了的。Novell 无疑知道微软的垄断是阻碍它发展的根本原因，因此在 2000 年美国司法部对微软反垄断的官司中，它是最重要的证人。2000 年初审判判决决定将微软一拆为二，Novell 原本可以喘口气，但是，2001 年布什上台后为微软翻了案，Novell 从此掉进了永无天日的深渊。虽然后来 Novell 把 Linux 介绍给了它 NetWare 的用户，并把 NetWare 与 Linux 结合起来，总算活了下来，但是已经在网络市场上降到二流的地位。NetWare 从企业的视野中消失，只是时间的问题。

12.3 网景公司（Netscape）

在科技工业史上乃至整个工业史上，能超过微软发展速度并盖过它的风头的公司屈指可数。能否超越微软，哪怕暂时地超越微软也就成为了伟大公司的试金石。网景公司是少数曾经盖过微软风头的公司之一。

12.3.1 昙花一现

网景公司和微软网络浏览器（Web Browser）之争已经成为 IT 史上最为人津津乐道的话题，我们只在这里简要地提一两句，就不再详述了。

九十年代，互联网开始兴起，急需一个通用的网络浏览器，1994 年安德森和克拉克成立了网景公司并于同年推出了图形界面的网络浏览器“网景浏览器”软件。“网景浏览器”一推出就大受欢迎，不到一年就卖出几百万份。1995 年，仅成立了一年的网景公司就挂牌上市了，在华尔街的追捧下，网景的股票当天从 28 美元涨到 75 美元，以后一直上

涨，速度超过了早期的微软。虽然网景公司已经被炒得很红火，盖茨还根本没有注意到网络浏览器的重要性，虽然他的顾问们一再提醒他。也许，盖茨最初只是把浏览器当成了一种一般的应用软件，这样的话微软当然不用太在意。相反，华尔街倒是对微软在互联网领域犹豫不前表示不满。同年 11 月，高盛公司将微软的股票从买入下调到持有，微软的股票应声而下。

当同事们再次将网景浏览器展示给盖茨时，盖茨意识到了它的重要性。微软之所以得以控制整个微机行业，在于它控制了人们使用计算机时无法绕过的接口——操作系统。现在，网景控制了人们通向互联网的接口，这意味着如果微软不能将它夺回来，将来在互联网上就会受制于人。盖茨意识到微软已经在这个领域落后了，他首先想购买网景，但是被网景拒绝。微软于是马上派人去和网景公司谈判合作事宜，而盖茨一直在遥控谈判。微软的条件苛刻，包括注资网景并且进入董事会。网景现在面对两难的问题，如果答应微软从此就受制于人，而且以前和微软合作的 IBM 和苹果都没有好结果，反之，不答应微软，就可能像莲花公司和 WordPerfect 一样面临灭顶之灾。最后，网景选择了和微软一拼，因为它觉得至少目前它还有技术和市场上的优势。后来证明这种技术上的优势根本不可靠，这也是我将技术排在形成垄断的三个条件之外的原因。在微软方面，它也正式向网景公司宣战。

1995 年 12 月 7 日，日本偷袭珍珠港的周年纪念日，盖茨宣布向互联网进军。盖茨把微软当时的处境比成被日本打败的美国舰队。盖茨通知很多工程师，不管做到哪个阶段，立即停掉手里的工作，然后全力投入微软浏览器 IE 的开发。盖茨的这种魄力我以后只在佩奇和布林身上又看到过一次，在世界上找不到第三次。很快，微软的 IE 浏览器就问世了，但是功能上远不如网景。盖茨动用了他的杀招——和 Windows 捆绑，免费提供给用户。由于在技术上和网景公司的 Netscape 差距太大，IE1.0 和 2.0 在市场上对网景的威胁还不是太明显。但是 IE 的成长率实际已经超过 Netscape 了。

1997 年是个转折年。那年十月，微软发布了性能稳定的 IE4.0。不知是为了重视硅谷的用户和人才，还是为了向网景示威，发布会在远离微软总部的硅谷重镇旧金山举行。当天夜里，微软的员工还跑到网景公司偷营劫寨，将一块大大的 IE 标识放到了网景公司总部楼前的草坪上。这种恶作剧一般是十几二十岁的工科大学生玩的把戏，比如 MIT 的学生曾经在哈佛和耶鲁的橄榄球赛场中爆出 MIT 的标志，康奈尔的学生曾经在万圣节把一个几十斤重的大南瓜插到了学校塔楼的尖顶上。一个大公司的员工玩这种恶作剧还很少，难怪网景公司的发言人也给逗乐

了。

IE4.0 非常接近当时的 Netscape 了，在一些性能上甚至各有千秋。这时捆绑的作用突然间显现出来，用户不再下载即使是免费的 Netscape 了。网景就被垄断了操作系统的微软用这种非技术、非正常竞争的手段打败。微软终于取得了从用户到网络的控制权，从此，微软帝国形成，再也没有一个公司可以在客户软件上挑战微软了。盖茨剩下的唯一一件事就是去向美国政府司法部解释清楚他的行为的合法性。

虽然对微软反垄断调查早在 1991 年就开始了，但是这一次美国司法部动了真格。1991 年的那一次，联邦贸易委员会发现微软开始通过它在操作系统的垄断地位进行非正当竞争，但是该委员会最后在对微软是否有滥用垄断优势非正当竞争一事表决时，以二比二的投票没得出结论，案子也就不了了之。这一次，微软违反反垄断协议的证据确凿，因为根据 1994 年微软和美国司法部达成的和解协议，微软同意不在 Windows 上捆绑销售其它的微软软件。现在，微软在 Windows 中捆绑了 IE。网景公司当然不依不饶。但是，盖茨狡辩说 IE 不是一个单独的软件，而是 Windows 的一个功能。虽然对于用户来讲，是单独软件还是一个功能在使用上没有区别，但是在法庭上，这就决定了一场世纪官司的胜败。

美国司法部状告微软垄断行为的反垄断诉讼正式拉开序幕。1997 年，美国参议员举行了听证会，盖茨和网景的 CEO 巴克斯代尔、太阳公司 CEO 马可尼里、DELL 的创始人戴尔等 IT 领域的巨头出席作证。会上，当盖茨反复强调微软没有在软件行业形成垄断时，巴克斯代尔说，请在座的各位中没有用微软产品的人举手。整个会场没人举手。巴克斯代尔再次强调，请按我说的做，结果还是没人举手。巴克斯代尔说，先生们，看到了吧，百分之百，这就是垄断，这足够说明问题了。

很遗憾，网景公司虽然得到了大家普遍的同情，但是，它还没有等到法院对微软的裁决结果下来就支撑不下去了。几乎所有人都认为，网景的失败是不可避免的。

多年后，佩奇在总结网景教训时为网景找到了一个可以在微软垄断的压力下生存的办法，虽然是马后炮，但是应该是有效的。

12.3.2 佩奇的解决办法

在 Google 上市以后，华尔街一度担心 Google 是否会重复网景公司的先例，最终被微软靠捆绑手段击败。Google 的共同创始人拉里·佩奇在一次会上谈到了这个问题，他的观点颇有新意而又切实可行。

佩奇的原话我已经记不清了，大意是讲，几乎所有的人都认为网景

公司在微软捆绑推广自己的浏览器IE后，注定难逃破产的厄运。当然，微软这种非常规的竞争方法很厉害，但是，网景公司也有自己的问题，否则它有可能在微软的压力下生存并发展。网景公司在它的浏览器畅销到网络用户时，没有居安思危，它没有注意去控制互联网的内容，这样一来它失去了保护自己和反击微软的可能性。本来它最有可能成为雅虎。

这里我根据我的理解，解释一下佩奇的话。首先网景没有居安思危。让我们先回到 1995 年。当微软开始开发自己的浏览器时，网景公司并没有意识到这件事对自己颠覆性的威胁。这也难怪，因为以往微软击败 WordPerfect 和莲花公司时，只是利用了自己拥有 Windows 的优势，而没有赤裸裸地在商业竞争中采用免费的倾销方式。网景当时在技术上明显领先于微软，因为微软早期的 IE1.0 和 2.0 简直就像是大学生做的课程设计，有无数的 Bug，经常死机，兼容性差，还有很多安全性漏洞。即使是在微软抢走了大部分浏览器市场的头几年里，网景的 Netscape 仍然比微软的好一些。网景公司当时利润率很高，它认为即使将来打价格战，它也未见得输（它没想到微软把售价压到零）。

事实证明，网景在技术上的优势是根本靠不住的。我们在前面的章节中已经多次介绍了技术领先的产品在商业上失败的例子。网景公司可能没有想到，用户对于网络浏览器根本没有忠诚度可言——对大多数用户来讲，只要给他一个免费的、预装的浏览器，就够用了。在这种情况下用户的流失，要比在一般商业竞争中快得多。1997 年，当微软员工将IE的标识放到网景公司门前时，网景公司员工马上回敬了微软，把它换成了自己的标识，并且写上网景 72、微软 18，表示两个公司当时的市场份额。

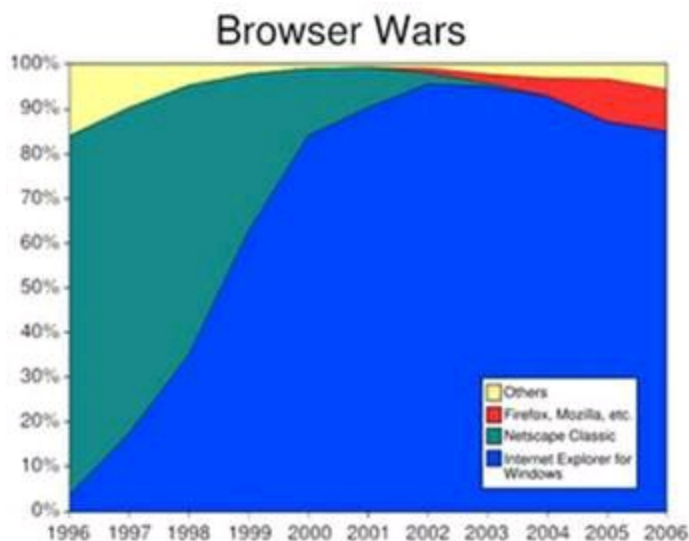


图12-5网景和微软市场份额变化趋势图

但是，网景这个四倍于微软的市场占有率如此不可靠，以至于仅仅一年半以后，微软就超过了网景公司的市场份额。

第二，网景公司的商业模式还停留在卖软件上。这是微软成功的商业模式，但是不能直接套用到别的公司头上。事实上，当 Windows95 出来以后，就再也没有出现任何一个世界级的基于 PC 机的软件公司。现在 PC 世界里仅存活下来的几个世界级的软件公司赛门铁克（Symantec）、Adobe 和 Intuit 都出现在 Windows95 以前（1982 年、1987 年和 1988 年）。当微软垄断了微机操作系统以后，就没有像样的软件公司上市并生存下来。原因很简单，如果在微机领域还存在全球性的机遇，那么微软一定不会放过并且将挤垮全部的主要竞争者（Meaningful Players）。网景公司要想逃脱这一厄运，就必须改变商业模式。在 1995 年，没有哪家公司比网景更有希望成为今天的雅虎。

回顾 1995 年，全世界互联网的内容虽然并不多，但是居然没有一个公司将互联网上杂乱无章的内容组织起来。雅虎居然能够靠手工组织和索引互联网的内容运作，可见互联网之小、组织互联网内容之容易。当网景公司搞出 Netscape 浏览器时，杨致远和费罗还在学习 HTTP 的协议。即使最初网景看不到索引和组织互联网内容的重要性，但是到 1994 年底，当雅虎的流量首次达到一百万次访问时，网景也应该意识到这一点了。如果那时候网景公司走门户网站（Portal）之路，没有人能阻挡它成为后来的雅虎。也许是浏览器卖得太好了，网景没有采取行动。当雅虎公司成立后，网景公司多多少少看到了雅虎的价值，便为雅虎提供了服务器，却没有去高价收购它（或者自己搞一个）。网景公司甚至没有意识到当初它自己浏览器缺省的启动页面设置的价值，轻易就把它给了 Yahoo，以至于用户一开机就知道 Yahoo，轻易养大了后者。我不知道如果时光倒流，网景的巴克斯代尔是否会将公司打造成门户网站，但是，如果让今天的佩奇接手当年的网景，他一定会的。

第三，和微软这样实力雄厚、雄心勃勃而执行力奇高的公司竞争，必须有办法顶得住微软的轮番进攻，并且有二次、三次的反击能力。除了上面提到的抢先控制互联网的内容外，另一个主要的方法就是联合 PC 制造厂商预装 Netscape。这一商业手段的可行性后来已经被 Google 和雅虎证明了。一年前，微软在新的 IE 中将 MSN 的搜索设定为缺省搜索引擎，试图在再次利用捆绑的优势挤垮雅虎和 Google。但是，雅虎和 Google 防到了微软这招，分别在世界前两大微机厂商惠普和戴尔的电脑出厂前预装了自己的搜索工具条，在一定程度上抵消了微软捆绑搜索的影响。十几年前，在微机中预装软件的成本比现在还低很多，而网景的

浏览器当年是最受欢迎的 PC 软件之一，因此网景公司是不难说服微机厂商付费预装它的浏览器的。

第四，网景公司虽然在抓用户，抓的却是买网景公司软件的用户而不是真正使用互联网的用户。当时正处在互联网发展的初期，一个免费的邮箱对互联网用户有很大吸引力。Hotmail 就是靠这一点，便取得了当时互联网全部流量的一半，这是 Hotmail 的创始人杰克·史密斯亲口对我讲的。1997 年，微软以四亿美元的价钱收购 Hotmail 时，它已经有了近千万的用户，是当年最大的互联网用户群。如果网景公司能先下手为强，收购 Hotmail，它在日后和微软竞争的力量对比上就会发生质的变化。

作为网民上网必不可少的浏览器的发明者，网景公司本来可以成为互联网的领头羊，就像 2000 年的雅虎和今天的 Google。再不济也可以像 Adobe 和赛门铁克等公司那样成为一个领域的主要厂商（Major Player）。但是，网景公司只辉煌了短短的几年便从人们的视线中消失了。网景公司的衰亡固然是微软垄断的造成的，但是，它也有免于厄运的机会，只是自己没有把握好。

网景公司后来被美国在线收购，在互联网上几乎没有任何影响力了。但是它成为了 Google 的老师，而它的这个学生避免了重蹈覆辙。从这一点讲，网景公司也是薪尽火传了。

12.4 Real Networks

当苹果公司的 iPod 以高科技精品的面貌上市，并风靡全球时，便有行家指出 iPod 其实并不是什么高科技新品，而是一个翻版的 MP3 播放器。MP3 音乐和播放器大家都很熟悉，它们在 iPod 出现前好几年就有了，而且最初搞 MP3 音乐的公司也不是苹果。

MP3 是当今在互联网上传播音乐的最通用的媒体格式。它的历史十分“悠久”，可以追述到 1979 年 AT&T 贝尔实验室搞的一些语音压缩算法。到了 1991 年，德国弗劳恩霍夫（Fraunhofer）应用研究所和 AT&T 贝尔实验室基于上述研究成果，提出了一种将高保真激光唱盘质量的音乐做成有损失压缩的音频压缩标准 Audio Layer 3，简称 MP3。采用 MP3 数据格式的音乐质量比激光唱盘的质量要差一些，但是数据文件大小小了一个数量级。在互联网兴起以前，这种音频压缩方法并没有广泛应用。1995 年，弗劳恩霍夫基于 MP3 格式推出了在 Windows 操作系统下运行的世界上第一个 MP3 播放器 WinPlay3。当互联网兴起后，大家发现音乐经过压缩后，在互联网上传播成为可能。在 MP3 以后，又出现了各种各样的原理相同的音频文件压缩方法。

1995年，微软的一位高管罗伯特·o·格雷斯从微软出来，创办了Real Networks公司。它一方面开发为互联网服务的通用音频和视频播放器，另一方面为媒体公司，比如NBC提供将节目放到互联网上的服务。该公司的播放器是跨平台的，能支持所有现有的音频和视频压缩格式，并且做到一边下载，一边播放（而不是下载完了再播放）。它还可以根据网路速度的快慢调整音频和视频质量（网路越快，质量越高）。

Real Networks早期非常成功，创办的当年就推出了它的1.0播放器，并且在互联网上转播了NBA的篮球比赛。在接下来的两年里，Real Networks每半年就推出一些新产品和服务。

但是，到了90年代末，随着微软在播放器市场上地位的加强，Real Networks的发展越来越受到制约。和微软的IE一样，其媒体播放器MediaPlayer也是随Windows操作系统免费提供的。很快，微软的MediaPlayer就超过了RealPlayer，一举夺得市场占有率第一，这里面盗版的Windows也为微软抢夺播放器的市场份额做出了"巨大的贡献"。有了免费的播放器，很少有人会花四十美元下载一个功能差不多的RealPlayer了（Real Networks通常把它旧的播放器让用户免费下载，但是它的功能不全，它最新的播放器在美国总是要\$39.99，至今如此）。

当然，由于专利的限制，有些格式的媒体不能用微软的MediaPlayer播放，必须用RealPlayer 付费版播放，但是，如果哪家媒体公司选择了这种格式，观众和听众数必然少而又少，久而久之，这种不能通用的媒体格式便自然而然地趋于淘汰。到2000年，网络上绝大多数媒体都采用微软播放器可以播放的格式。这样，微软利用免费捆绑的MediaPlayer，控制了广大用户计算机上的播放器，进而渐渐控制了互联网上的媒体文件格式。

微软从1998年起在播放器上挑战RealNetworks，到2000年前后便夺取了RealPlayer 一半的市场份额（Nelson和Comscore等第三方市场研究公司发布的播放器市场的占有率数据大相径庭，我们这里只能给出一个大致估计。），到了2002年，两家公司便平分秋色了。两年后，RealPlayer的占有率只有微软MediaPlayer的一半不到。以后逐年减少，到去年占不到播放器市场的20%。



Real Networks源于微软又被微软打败。虽然它的境遇和网景公司有些相似，但是，两家公司失败的原因不尽相同。网景公司是被动地死守浏览器市场，但是在微软捆绑的打击下节节败退，最后无险可守，从此从人们的视线中消失了。Real Networks也许因为是微软自己人办的公司，谙熟微软的竞争之道，所以一开始就不断在找退路，它在做播放器的同时，提供了多项基于互联网的广播和电视服务。Real Networks通过向互联网用户收费订阅费（Subscription Fee）挣钱，同时在广播和电视中插播一些广告。除此之外，它还有音乐付费收听和视频付费收看等等。比如在网上听歌每月十三美元，网上玩游戏每月十美元。由于Real Networks比较早进入服务市场，同时服务市场又一直是微软的弱项，它在失去了播放器软件市场后，终于守住了网络音频和视频服务的市场。服务性收入在Real Networks的营业额中份额，最初是空白，但是逐年增加，去年2007年达到了83%。（见下图）

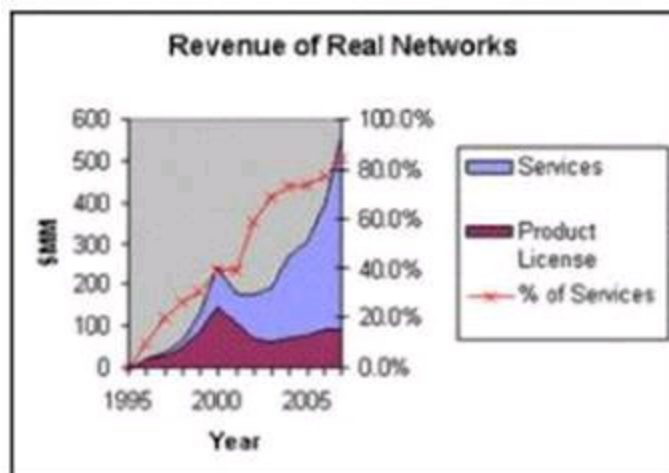


图12-7 Real Networks营业额趋势图

靠着付费服务的收入，RealNetworks挺过了从2000年到2002年的互联网最艰难的时期，得以生存下来。但是Real Networks的营业额始终没有回到2000年的水平。华尔街对它已经很不看好。它的股价从2000年初的90多美元降到2001年3美元的最低点，虽然现在恢复到6美元，也不过是当年的零头而已。今天，RealPlayer退出了一流公司的行列，但是，在互联网历史上，Real Networks的贡献不可磨灭。它使得音乐在互联网上广泛传播（当然这里面Napster的贡献也很大）。在网络泡沫破碎前（2000年），音乐占整个互联网流量的第二位。

其实，RealNetworks有一个更好的办法来抵御微软的竞争，就是走后来苹果iPod的道路，推出自己的便携式媒体播放器。也许是因为Real Networks源于微软，不知不觉地采用了卖软件的商业模式，而没有想到做一个专门的类似iPod的消费电子产品。也许是因为当Napster打输了和唱片公司的官司后，RealNetworks看不到网上音乐市场的前景，便把精力集中在将新闻等电视节目搬到网络上。遗憾的是，美国广大观众至今仍然习惯于在大屏幕电视上看新闻而不是到计算机的小屏幕上看豆腐块大的视频。至于听歌，大家还是习惯将音乐下载到自己的PC机、iPod和手机上听，而不是通过互联网整天连到RealNetworks的服务器上听。因此Real Networks的订户数量一直涨不上去，它的商业模式便如同一条死胡同，越走越窄。

Real Networks在和微软竞争中幸存下来，已属不易。而它的前景却依然堪忧。首先，由于苹果iPod的热卖和它的免费的iTunes在PC机播放器市场上的强势地位，RealPlayer的市场份额以更快的速度下降。早晚有一天Real Networks将不得不把它完整版的播放器免费提供出去。iTunes下载业务还将蚕食掉Real Networks已所剩不多的付费下载。其

次，YouTube 的免费服务对Real Networks的付费订阅冲击很大（其实，Real Networks自己成为YouTube 并不难，但是要求Real Networks在2000年时推出一个类似YouTube的网站不太现实，因为那时候宽带上网并不普及。Real Networks在开始时没有采用YouTube的在线服务方式，那么以后它就很难更改其商业模式了。我们在上一章提到，创业的大环境常常决定了一个公司的成败发展，Real Networks和YouTube失之交臂就说明了这一点。）Real Networks作为早期互联网音乐、视频播放器和服务业的霸主，本来最有资格得到苹果现在在便携式媒体播放器的统治地位。如果Real Networks能看到并做到这一点，它和微软的竞争成败都无伤大局。但是，它错失了那次、也是唯一的一次不太容易把握的良机，从此便将领导音乐时尚潮流的使命拱手让给了苹果公司。这也许是一流的苹果公司和二流的Real Networks之间的差距。

结束语

从太阳公司到Real Networks，都在短短的几年到十几年时间里走过了从无到有，再到顶点然后迅速衰落的过程。虽然它们最终败在了微软的手下，但是它们的衰退很大程度上是自己的原因（Novell自身的原因少一些）。如果它们能找到真正适合自己发展的方向，它们就能在与微软的竞争中立于不败之地，或者竞争的成败甚至都不是很重要。这些公司对我们这个世界作出了巨大的贡献，它们改变了我们的生活方式。另一方面，这些曾经辉煌的公司薪尽火传。今天苹果公司的iPod和iTunes就有Real Networks播放器和在线下载的影子。今天Google的云计算在某种程度上实现了当年Novell（和Oracle）的网络PC。网景的浏览器已经是历史，但今天蓬勃发展起来的火狐（Firefox）可以说是它的翻版。历史不会简单的重复，失败是成功之母，IT行业的精英们不仅没有再犯前人的错误，而且做得比前人更好。从这两个方面讲，我们都应该感谢这些只有短暂光辉的公司。

第13章 幕后的英雄：风险投资（Venture Capital）

任何一个公司的创办都离不开资金。传统上创业资金的合法来源只有两种渠道：一种是靠积累（比如继承遗产或者是自己多年的积蓄），第二种是靠借贷（比如从家人、亲戚和朋友那里凑钱，或者从银行抵押贷款）。如果要求创业者将自己一辈子的积蓄全部拿出来创业，很多人可能会知难而退，更何况最喜欢创业的年轻人恰恰是积蓄最少的群体。从银行贷款必须要有财产可抵押，对于有房子的人来讲最值钱的就是房子，但是房子一旦抵押出去很可能赎不回来，自己便无家可归了，而且不是人人都有房子可抵押。因此，年轻人要通过这两种传统的方法获得创业资金很不容易。这样，资金就成了创业的瓶颈。在很多国家，包括几乎整个欧洲，很少能看到新的公司兴起，原因就是没有人愿意提供创业的资金。

美国是一个富于冒险精神的年轻的国度。二战后，尤其是六十年代后，一些愿意以高风险换取高回报的投资人发明了一种非常规的投资方式——风险投资（Venture Capital Investment, or VC），在中国又简称风投。风险投资和以往需要有抵押的贷款有本质上的不同之处。风险投资不需要抵押，也不需要偿还。如果投资成功，风投资本家将获得几倍、几十倍甚至上百倍的回报，如果不成功，钱就打水漂了。对创业者来讲，使用风险投资创业即使失败，也不会背上债务。这样就使得年轻人创业成为可能。几十年来，这种投资方式总的来讲非常成功，硅谷在创造科技公司神话的同时，也创造出另一种神话——投资的神话。

13.1 风投的起源

哲学家黑格尔讲：“凡是现实的都是合理的；凡是合理的都是现实的。”（All that is real is rational, and all that is rational is real.）这句话在恩格斯的《反杜林论》中成为最有进步意义的话。任何事情都有它发生、存在和发展的理由，当然如果这个理由不成立了，它终究就会消亡。风投在六十年代后（而不是二战以前）在美国（而不是世界其它国家）蓬勃兴起有它的社会基础。

第二次世界大战后，美国取代英国主导了世界的金融业，在二战后的较长时间里，美国是资本的净输出国，比其它国家有多得多的资本可以进行投资。传统的投资方法是将资本投入到股市上去（Public Equity）或者购买债券（Bonds，比如国债）。前者一百多年来的回报率平均是百分之七左右，后者就更低了（美国国债的回报率是百分之五左右）。要想获得更大的投资收益，过去的办法只有投入到未上市流通

的企业中去（Private Equity）。由于吃过 1929 年到 1933 年经济大萧条的亏，美国政府在很长时间内严格限制银行的各种炒作行为。直到七十年代时，闲余资本只能进行投资，很难用于金融炒作。我们今天看到的许多纯金融的一些游戏，比如对冲基金（Hedge Funds），那都是八十年代以后的事了。

而对私有企业的投资大致有两种，一种是收买长期盈利看好但暂时遇到困难的企业，比如投资大师巴菲特经常做的就是这件事，他很成功的案例是在美国大保险公司 Geico（原名政府雇员保险公司，Government Employee Insurance Company）快要破产时，百分之百地以超低价收购了该公司，并将其扭亏为盈，从而获得了几十倍的收益；另一种是投资到一个新的小技术公司中，将它做大上市或者被其它公司收购。后者就是风险投资的对象。

和抵押贷款不同，风险投资是无抵押的，一旦投资失败就血本全无。因此，风投资本家必须有办法确认接受投资的人是老老实实用这笔钱创业的实业家，而不是卷了钱就跑了的骗子（事实上，风险投资钱被骗的事件还时有发生）。第二次世界大战后，经过罗斯福和杜鲁门两任总统的努力，美国建立起了完善的社会保险制度（Social Security System）和信用制度（Credit System），使得美国整个社会都建立在信用（Credit）这一基础之上。每个人（和每个公司）都有一个信用记录，通过其社会保险号可以查到。美国社会对一个人最初的假定都是清白和诚实的（Innocent and Honest），但是只要发现某个人有一次不诚实的行为，这个人的信用就完蛋了——再不会有任何银行借给他钱，而他的话也永远不能成为法庭上的证据。也就是说，一个人在诚信上犯了错误，改了也不是好人。全美国有了这样的信用基础，银行就敢把钱在没有抵押的情况下借出去，投资人也敢把钱交给一无所有的创业者去创业。不仅如此，只要创业者是真正的人才，严格按合同去执行，尽了最大努力，即使失败了，风投公司以后还会愿意给他投资。美国人不怕失败，也宽容失败者。大家普遍相信失败是成功之母，这一点在世界其它国家很难做到（当然，如果创业者是以创业为名骗取投资，他今后的路便全被堵死了）。美国工业化时间长，商业发达，和商业有关的法律健全，也容易保护风险投资。

相比其他发达国家而言，美国是一个年轻的移民国家，很多美国人是第一代移民，爱冒险，而且想象力丰富，乐于通过创业来提升自己的社会和经济地位。美国的大学总体水平领先于世界，并且在理论研究和应用研究方面平衡得比较好，容易做出能够产业化的发明创造。这两条加在一起，使得风险投资人可以很方便的发掘到好的投资项目和人才。

上述这一切原因凑到一起，就形成了风险投资出现和发展的环境。

高回报的投资一定伴随着高风险，但反过来高风险常常并不能带来高回报。任何一种长期赚大钱的金融投资必须有它内在的动力做保证。股票长期来讲总是呈上涨趋势，因为全世界经济在发展。风险投资也是一样，它内在的推动力就是科技的不断发展进步。由于新的行业会不断取代老的行业在世界经济中的地位，专门投资新兴行业和技术的风险投资从长期来讲回报必定高于股市。因此风险投资看上去风险大，但是并不是赌博，它和私募基金都是至今为止收益最高的投资方式（回报率分别在 15% 和 20% 上下）。正是鉴于它的高回报，不断有人和单位（Institute）愿意将越来越多的钱放到风险投资基金中去，比如斯坦福大学将其退休基金的很大一部分放到在风投公司 KPCB 去投资。近三十年来，风投基金越滚越大，从早期的一年几万美元，到 2006 年的每季度六七十亿美元。由于风投公司不公开财务报告，很难准确了解美国风投的准确规模，但是普遍估计 2007 年的美国的风投基金规模大约是二三百亿美元。现在，美国自己已经消化不了全部的风投资本了，因此这些年美国大的风投公司也开始在海外投资，其中相当大一部分投在了中国和印度（欧洲的风投至今仍然很少）。

从财务和税务上讲，风险投资和传统的私募基金（以下简称私募基金）类似，但是它们的投资对象和方式完全不同。私募的投资对象大多数是拥有大量不动产和很强的现金流（Cash Flow）的传统上市企业，这些企业所在的市场被看好，但是这些企业因为管理问题，不能盈利。私募基金收购这些企业，首先让它下市，然后采用换管理层、大量裁员、出售不动产等方式，几年内将它扭亏为盈。这时或者让它再上市，比如高盛收购汉堡王（Burger King）后再次上市；或者将它出售，比如 Hellman & Friedman 基金收购双击广告公司 Double Click，重组后卖给 Google。运作私募基金要求能够准确估价一个问题重重的公司、具有高超的谈判技巧和资金运作本领，但是最关键的是要能摆平劳工问题，其中最重要的是蓝领的工人和工会（因为私募基金一旦收购一个公司，第一件事就是卖掉不良资产和大规模裁员）。从这个角度上讲，私募基金是在和魔鬼打交道，但他们是更厉害的魔鬼。

风险投资则相反，他们是和世界上最聪明的人打交道，同时他们又是更聪明的人。风险投资的关键是能够准确评估一项技术，并预见未来科技的发展趋势。所以有人讲，风险投资是世界上最好的行业。

要了解风投首先要了解它的结构和运作方式，然后了解风投的结构和决策过程。

13.2 风投的结构

风险投资基金（Venture Capital Funds）主要有两个来源：机构（Institutes）和非常有钱的个人。比如哈佛大学和斯坦福大学的基金会就属于前者。当然，为了让投资者放心，风险投资公司自己也会拿出些钱一起投资。

风险投资基金一般是由风险投资公司出面，邀集包括自己在内的不超过 499 位投资者（和投资法人），组成一个有限责任公司（Limited Liability Company, LLC）。为了避税，在美国融资的基金一般注册在特拉华州，在世界上其它地区融资的基金注册在开曼群岛（Cayman Islands）或者是巴哈马(Bahamas)等无企业税的国家和地区（如果读者创业时遇到一个注册在加州或纽约的美国基金，那一定是遇到骗子了）。为什么不能超过 499 人呢？因为根据美国法律规定，一旦一个公司的股东超过五百人，就必须像上市公司那样公布自己的财务情况和经营情况。而风险投资公司不希望外界了解自己投资的去处和资金的运作，以及在所投资公司所占的股份等细节，一般选择不公开财务和经营情况，因此股东不能超过五百人。每一轮基金融资开始时，风投公司要到特拉华等地注册相应的有限责任公司，在注册文件中必须说好最高的融资金额、投资的去处和目的。风险投资公司会定一个最低投资额，作为每个投资人参与这一期投资的条件。比如红杉风投一期融资常常超过十亿美元，它会要求每个投资人至少投入两百万美元。显然，这只有机构和非常富有的个人才能拿得出。

风险投资公司每一次融资便成立一个有限责任公司，它的寿命从资金到位开始（Close Fund）到所有投资项目要么收回投资、要么关门结束，通常需要十年时间，前几年是投入，后几年是收回投资。一个风险投资公司通常定期融资，成立一期期的风险基金。基金为全体投资人共同拥有。风险投资公司自己扮演一个称作总合伙人的角色（General Partner），其它投资者称为有限合伙人（Limited Partner）。总合伙人除了拿出一定资金外，同时管理这一轮风险基金。有限合伙人参与分享投资回报但是不参加基金的决策和管理。这种所有权和管理权的分离，能保证总投资人能够独立地、不受外界干扰地进行投资。为了监督总投资人的商业操作和财务，风投基金要雇一个独立的财务审计顾问和总律师（Attorney in General），这两个人（或者公司）不参与决策。风险投资比炒股要凶险得多，一旦出错，基本上是血本无归。为了减少和避免错误的决策，同时替有限合伙人监督总投资人的投资和资本运作，一个风投基金需要有一个董事会（Board of Directors）或者顾问委员会(Board of Advisors)。这些董事和顾问们要么是商业界和科技界的精英，要么是其它风险投资公司的投资人。他们会参与每次投资的决策，但是决定由

总投资人来做。

风险投资基金的总合伙人的法人代表和基金经理们一般都是非常懂技术的人，很多人是技术精英出身，很多人自己还成功创办过科技公司。比如被称为世界风投之王的约翰·多尔（John Doerr）原来是英特尔公司的工程师。中国最大最好的两个风投公司北光（Northern Light）和赛伯乐（Cybernaut）的创始人以前都是非常成功的企业家。比如创办北极光创投的邓峰和柯岩博士，原来是世界上最大的网络防火墙公司 Netscreen 的创始人，同时是网络安全的专家。赛伯乐的创始人朱敏博士是世界上最大的电话电视会议技术和服务公司 Webex 的创始人。为了确保对最先进技术地了解，风险投资公司会招很多技术精英，同时还会请外面的技术顾问，比如斯坦福大学的教授，一起来帮助评估每一项投资。

风险投资基金一旦进入被投的公司后，就变成了该公司的股份。如果该公司关门了，相对于公司创始人和一般员工，风投基金可以优先把公司财产变卖后的钱拿回去。但是，这时能拿回的钱通常比零多不了多少。如果投资的公司上市或者被收购，那么合伙人或者直接以现金的方式回收投资，或者获得可流通的股票。这两种方式各有利弊，都有可能被采用。前者一般针对较小的基金和较少的投资，总合伙人会在被投资的公司上市或者被收购后的某一个时间（一般是在解禁期 Lock Period 以后）将该基金所拥有的全部股票卖掉，将收入分给各个合伙人。这样基金管理的成本较低。但是，如果基金占得股份较大，比如风险投资在很多半导体公司中常常占到股份的一半以上，这种做法就行不通了。因为上市后统统卖掉其拥有的股票，该公司的股价会一落千丈。这时，风险投资的总合伙人必须将股票直接付给每个合伙人，由每个合伙人自己定夺如何出售股票。这么一来，就避免了股票被同时抛售的可能性。虽然这么做基金管理的成本（主要是财务上的成本）增加了不少，但是大的风投公司必须这么做，比如 KPCB 和红杉风投在 Google 上市 180 天后，各自拥有几十亿美元 Google 股票，如果这些股票一下子涌到股市上，就会造成 Google 股票的大跌，于是两家风投将股票分给了有限合伙人，由他们自行处理。事实上大部分合伙人并没有抛售，结果 Google 的股票在 180 天后不降反涨。

为了降低风险，一轮风投基金必须要投十几家到几十家公司。当然，为了投十家公司，基金经理可能需要考察几百家公司，这笔运作的费用不是个小数，必须由有限合伙人出，一般占整个基金的 2%。风投公司总合伙人为了挣钱，还要从有限合伙人赚到的钱中提取一部分利润，一般是基本利润（比如 8%）以上部分的 20%。比如某个风投基金

平均每年赚了 20% 的利润，总合伙人将提取 $(20\%-8\%) \times 20\% = 2.4\%$ ，外加 2% 的管理费共 4.4%，而有限合伙人得到的回报其实只有 15.6%，只相当于总回报的四分之三。因此，风投公司的收费其实是非常高昂的。

管理风投基金的风投公司本身也是个 LLC，其最高管理者就是风投公司的合伙人了（Partner）。风投公司本身不会有什么 CEO、总裁之类的头衔（有这些头衔的风投公司一定是冒牌货），风投公司的合伙人不仅在风投公司内部地位崇高，而且在科技界呼风唤雨，比如 KPCB 的合伙人约翰·多尔就是 Google、太阳、亚马逊等多家上市公司和更多未上市公司的董事。在风投刚刚进入中国时，发生过这样一件趣事。在一次风险投资研讨会上，来了很多公司的 CEO、总裁等“贵宾”，礼仪小姐一看这些人的职务，便把他们请到前排入座。后来来了一位客人，礼仪小姐一打听是什么合伙人，便把他安排到后面一个不起眼的角落里就座。这位合伙人没说什么就在后排坐下了。结果那些 CEO 和总裁们看他坐到了最后，谁都不敢往前面坐了，因为这些 CEO 和总裁们所在的公司都是他投资的，而他们的职位也是他任命的。由此可见风投合伙人在业界的影响。

大的风险投资公司每一轮融资的资金都很多，比如红杉风投一轮基金动辄十几亿美元，如果每家公司只投资一两百万美元，一来没有这么多公司可供投资，二来即使有，总合伙人要在几年里审查几千几万家公司的，也是明显不现实的，因此它们每一笔投资不能太小；而另一方面，新成立的公司本身都很小，尤其是初期，它们只需要融资几十万甚至几万美元就可以了，大风险投资公司就不会参与。对于这些公司的投资就由一类特殊的风险投资商——天使投资人来完成。

天使投资（Angel Investment）本质上是早期风险投资。天使投资人，简称天使，常常是这样一些有钱人：他们很多人以前成功地创办了公司，对技术很敏锐，又不愿意再辛辛苦苦创业了，希望出钱让别人干。在硅谷这样的人很多，他们的想法就是“不愿意当总（经理），只肯当董（事）”。

一些天使投资人独立寻找项目，进行投资，但是更多的情况是几个人凑到一起组成一个小的有限责任公司 LLC 或者有限合伙关系（Limited Partnership，简称 LP），通常称作天使投资社 Angel Firm 来共同投资。天使投资社的经营管理方法千差万别，有的是大家把钱凑在一起，共同投资；有的是每个人自己选项目各自投资，同时介绍给社里，社里会加倍投入（Match）该天使投资人所投金额。其实，约翰·多尔和麦克·莫利兹投资 Google 就是采用这种策略，他们两人每人从自

己口袋里拿出一些钱投给Google，同时他们所在的KPCB和红杉风投拿出同样（可能更多）的钱也投到了 Google 上。当然，有些天使投资社管理更灵活，当某个天使投资人投资一个公司后，其他合伙人可以选择跟进（Follow），也可以不跟进（Pass），没有什么义务，大家坐到一起只是为了讨论一下问题而已，共同使用一个律师和会计。

了解了风险投资的管理结构，接下来让我们看看天使投资人和风险投资公司是如何投资的。

13.3 风投的过程

风险投资的过程其实就是一个科技公司创办的过程。在美国，一个新兴的科技公司（Startups）的创业过程通常是这样的：来自思科公司的工程师山姆和IBM公司的工程师强尼发明了一种无线通信的技术，当然这种技术和他们所在公司的核心业务无关，两人觉得这种技术很有商业前景，他们就写了个专利草案，又花五万美元找了个专利律师，向美国专利局递交了专利申请（关键之一，知识产权很重要）。两个人下班后以及周末的所有时间全泡在山姆家的车库里用模拟软件 Matlab 进行模拟，证明这种技术可以将无线通信速度提高五十倍（关键之二，是否有数量级的提高是衡量一项新技术是革命性的还是革新性的关键。）两个人想了好几种应用，比如代替现有的计算机 Wifi，或者用到手机上，于是在原有的专利上又添加了两个补充性专利。强尼和山姆于是拿着自己做的 Powerpoint 投影胶片、实验结果和专利申请材料到处找投资者，在碰了七八次壁以后，找到了山姆原来的老板，思科早期雇员亚平。亚平从思科发了财后不再当技术主管了，自己和几个志同道合的有钱人一起在做天使投资人。亚平和不下百十来个创业者谈过投资，对新技术眼光颇为敏锐，发现山姆和强尼的技术很有独到之处，但是因为山姆和强尼讲不清楚这种技术的具体商业前景在哪里，建议他们找一个精通商业的人制定一个商业计划 Business Plan（关键之三，商业计划很重要）。

强尼找到做市场和销售的朋友迪克，并向迪克大致介绍了自己的发明，希望迪克加盟共同开发市场。迪克觉得和这两个人谈得来，愿意共同创业。这时出现了第一次股权分配问题。

到目前为止，所有的工作都是山姆和强尼做的，两个人各占未来公司的 50% 股权和投票权。迪克加盟后，三个人商定，如果迪克制定出一个商业计划书，他将获得 20% 的股权，山姆和强尼将减持到 40%。迪克经过调查发现，山姆和强尼的发明在高清晰度家庭娱乐中心的前景十分可观，于是制定了可行的商业计划书，并得到了 20% 的股权。三个人到目前为止对今后公司的所有权见下表。

合伙人	股权
山姆	40%
强尼	40%
迪克	20%

图13-1某公司初始股权分配表

三个人再次找到亚平，亚平请他的朋友，斯坦福大学电机工程系的查理曼教授作了评估，证实了山姆等人的技术是先进的并有相当的复杂度，而且有专利保护，别人不易抄袭模仿。亚平觉得可以投资了，他和他的天使投资团觉得山姆、强尼和迪克的工作到目前为止值（未融资前）一百五十万美元，而三个创业者觉得他们的工作值二百五十万，最后商定定价二百万（注：对公司的估价方法有按融资前估价，即 **Pre-Money**，和融资后估价，即 **Post-Money** 两种。从本质上讲，这两种方法是一样的，我们这里的估计都以 **Pre-Money** 来计算）。亚平和他的投资团投入五十万，占到股份的 20%。同时，亚平提出下列要求：

- 1.亚平要成为董事会成员；
- 2.山姆、强尼和迪克三人必须从原有公司辞职，全职为新公司工作。并且在没有新的投资进来以前，三个人的工资不得高于每月四千美元；
- 3.山姆等三人的股票必须按月在今后的四年里逐步获得（**Vested**），而不是在公司成立时立即获得。这样如果其中有人离开了，他只能得到一部分股票；
- 4.如果有新的任何融资行为必须通知亚平的天使投资团。

现在山姆等人就必须正式成立公司了。为了将来融资和开展业务方便起见，他们在特拉华州注册了赛通科技有限公司。山姆任董事会主席、迪克和亚平任董事。山姆任总裁，强尼任主管技术的副总裁兼首席技术官，迪克任主管市场和营销的副总裁。三个人均为共同创始人。公司注册股票一千五百万股，内部核算价格每股二十美分。

在亚平投资后（的那一瞬间），该公司的内部估计已经从两百万增加到二百五十万，以每股二十美分计算，所有股东的股票只占到 1250 万股（ $250\text{万}/0.2=1250\text{万}$ ）。那么为什么会多出来 250 万股，它们并没有相应的资金或者技术做抵押，这些股票的存在实际上稀释了（**Dilute**）所有股东的股权。为什么公司自己要印这些空头钞票呢？因为它们必须留出来给下面的用途：

- 1.由于山姆等人的工资很低，他们将根据自己的贡献，拿到一部分股票作为补偿；
- 2.公司正式成立后需要雇人，需要给员工发股票期权；
- 3.公司还有一些重要的成员没有进来，包括 CEO，他们将获得相当数量的股票。

现在，该公司各位股东股权如下：

股东	股数 (万) / (股权)	价值 (万)
山姆	400 (27%)	80
强尼	400 (27%)	80
迪克	200 (13%)	40
亚平的天使投资团	250 (17%)	50
未分配	250 (17%)	0

图13-2某公司第一轮融资后股权分配表

接下来，山姆等人辞去以前的职务，全职创业。公司很成功，半年后做出了产品的原型（Prototype）。但是，50 万投资已经花完了，公司也发展到 20 多人。250 万股票也用去了 150 万股。这时，他们必须再融资。由于该公司前景可观，终于得到了红杉风投的青睐。红杉风投为该公司作价 1500 万美元，这时，该公司的股票每股值 1 美元了，比亚平投资时涨了四倍。红杉同意投资 500 万美元，占 25%，这样总股数增加到 2000 万股。同时，红杉风投将委派一人到该公司董事会任职。山姆等人还答应，由红杉风投帮助寻找一位职业经理人做公司的正式 CEO。双方还商定，融资后再稀释 5%，即 100 万股，为以后的员工发期权。现在该公司股权如下：

股东	股数 (万)	股权	价值 (万)
山姆	415	20%	415
强尼	410	20%	410
迪克	210	10%	210
亚平	250	12%	250
其他员工	115	5%	115
红杉风投	500	24%	500
未分配	200	9%	0

图13-3某公司第二轮融资后股权分配表

读者也许已经注意到，红杉风投现在已经成为了最大的股东。

两年后，该公司的样品研制成功，并获得东芝公司的订单，同时请到了前博通公司的 COO 比尔出任 CEO。比尔进入了董事会，并以每股三美元的价钱获得 100 万股的期权。当然新来的员工也用去一些未分配的股票。这时该公司的股价其实比红杉风投投资时，已经涨了两倍。比尔到任后，公司进一步发展，但是仍然没有盈利。于是，董事会决定再一次融资，由红杉风投领头协同另两家风投投资一千五百万。公司在投

资时作价一亿五百万，即每股五美元。现在，该公司股权变为：

股东	股数(万)	股权	价值(万)
山姆	415	17%	2075
强尼	410	16%	2050
迪克	210	9%	1050
亚平	250	11%	1250
其他员工	155	6%	775
红杉风投	650	27%	3250
比尔	100	4%	500
其它风投	150	6%	750
未分配	60	3%	0

图13-4某公司第三轮融资后股权分配图

这时，投资者的股份已占到 44%，和创始人相对，即拥有了一半左右的控制权。又过了两年，该公司开始盈利，并在高盛的帮助下增发六百万股，在纳斯达克上市，上市时原始股定价每股 25 美元。这样，一个科技公司在 VC 的帮助下便创办成功了。上市后，该公司总市值大约七亿五千万美元。该公司股权如下：

股东	股数(万)	股权	价值(万)
山姆	415	14%	10375
强尼	410	14%	10250
迪克	210	7%	5250
亚平	250	8%	6250
其他员工	195	6%	4875
红杉风投	650	22%	16250
比尔	100	3%	2500
其它风投	150	5%	3750
高盛和税民	600	20%	15000
未分配	20	1%	500

图13-5某公司上市后股权分配图

这时，创始人山姆等人成了充满传奇色彩的亿万富翁，其员工共持有价值近五千万美元的股票，不少也成了百万富翁。但是，山姆等全体公司员工只持有 44% 的股份，公司的所有权的大部分从创始人和员工手里转移到投资者手中。一般来讲，一个创始人在公司上市时还能握有 10% 的股份已经很不错了。

作为最早的投资人，亚平的天使投资团收益最高，高达一百二十四倍。红杉风投的第一轮获利二十四倍，第二轮和其它两家风投均获利四倍。显然，越早投资一个有希望的公司获利越大，当然，失败的可能性也越大。一般大的风投基金都会按一定比例投入到不同发展阶段的公司，这样既保证基本的回报，也保证有得到几十倍回报的机会。

我不厌其烦地计算每一个阶段创始人和投资人的股权和价值，是想为那些想求助于风险投资创业的人提供一个参考。我遇到了许多创业者，他们在接触投资人时几乎毫无融资的经验，有些漫天要价，有些把自己贬得一钱不值。我们从这个例子中可以看到，风险投资必须是渐进的，在每一个阶段需要多少钱投入多少钱，这样对投资者和创业者都有

好处。对投资者来讲，没有任何一家投资商会在刚开始时就把今后五年的开销全包了的，这样风险太大。对创业者来讲，早期的公司股价都不会高，过早大量融资会使得自己的股权占得太低，自己不但在经济上不划算，而且还会失去对公司的控制，甚至在创业的一半就被投资人赶走。在上面的例子中，天使投资人和风投一共投入两千零五十万美元，在上市前占到 43%，三个创始人和其他员工占 57%。如果在最初公司估价只有两百万时就融资两千多万，到上市前，投资方将占股份的 80% 以上，而创始人和员工占不到 20%。

上面的情况是一个简化得不能再简化的投资过程，任何一个成功的投资都会比它复杂得多。比如，通常天使投资人可能是几家而不是一家，很多人都会要求坐到董事会里去，这样在真正风险投资公司投资时，董事会已经变得很庞大。在这种情况下，风投公司通常会以当时合理的股价（Fair Market Value）从天使投资人手中买回股权，并把他们统统从董事会中请出去。否则每次开董事会坐着一屋子大大小小的股东，大家七嘴八舌，还怎么讨论问题。大部分天使投资人也愿意兑现他们的投资收益，以降低自己的投资风险。

上面这个例子是一个非常理想的情况，该公司的发展一帆风顺，每一轮估价都比前一轮高，实际情况可能并非如此。不少公司在某一轮风险投资资金用完的时候，业绩上并没有太大的起色，下一轮融资时估价还会下降。我的一个朋友曾经在这样一家半导体公司工作，他们花掉了近亿美元的投资仍然不能使公司盈利，这样必须继续融资，新的风投公司给的估价只有前一次估价的三十分之一，但是创始人和以前的投资人不得不接受这个估价，以避免公司关门，那样他们的投资一分钱也拿不回来。

13.4 投资的决策和公司的估价

我们在上一节中举了一个风投投资的例子，在这个例子中，我们忽略了两个关键性的问题：风险投资公司如何决定是否投资一个公司（或者一个产业），以及如何决定一个小公司的价值。这两个问题要回答清楚需要专门写一本书，因为每一次投资的情况都不相同，前一次投资的案例通常不能用到下一次。因此，这里我们简单介绍一下一些投资和估价的原则。

我们从上面的例子可以看出，风投常常是分阶段的，可以有天使投资阶段、第一轮和后一轮（或者后几轮）。天使投资阶段的不确定性最大，甚至无章可循，很多成功天使投资回想起来都不知道是如何成功的，包括开始投资 Google 的一些天使投资人都搞不清楚 Google 是干什么的。我的一位朋友是世界上该领域最大的公司的创始人之一，该公司

先在纳斯达克上市，后来又以几十亿美元的高价卖掉。这位共同创始人对我讲，他们创业的第一笔钱，是从一个台湾的天使投资人那里拿到的五十万美元。这个投资人根本就不是IT领域的人，也搞不懂他们要干什么，最后请了一位相面先生给他们三个人看了看相，这三个人身材高大，面相也不错，于是那位投资人就投资了。当该公司以几十亿美元的高价被收购时，这位天使投资人也许应该感谢那位相面先生，为她带来了上百倍的投资收益。

正是因为这种不确定性，很多大的风险投资公司都跳过这一轮。一些更加保守的风投基金只参加最后一轮的投资。有些清清楚楚地说明在下面几种情况下不投资：

1. 不盈利的不投，
2. 增长不稳定的不投，
3. 公司达不到一定规模的不投，

甚至有些风投基金只投已经有了十二到二十四个月内上市计划的公司。当然，到了这一步，常常是融资的公司挑选风投了，能在这一步拿到合同的风投要么是在IT界关系很广的公司，要么是很有名的公司，以至于新兴公司上市时要借助它们的名头。通常，当股民们看到某家将要上市的公司是 KPCB 或者红杉风投投资的，他们会积极认购该公司上市发行（IPO）的股票。

比较复杂的是中间的情况。让我们来看两个我遇到的真实的例子，读者就会对风投的决策过程和股价方法有了解。

一位世界名牌大学的学生发明了一种手机上的软件，非常有用，他在网上让人免费下载试用，然后在试用期满后向愿意继续使用的用户收一些钱，这样几年他也挣了十来万美元。他想成立一家公司把这个软件做大做强。他找到一家风投，正巧这个风投基金的总合伙人是我的朋友，就拉我一起和这个创业者面谈。我们仔细听了他的介绍并且看了他的软件。投资人承认他是个有能力的年轻人，软件也是个好软件，但是不投资。投资人给他算了一笔账。这种手机上的软件要想推广必须在手机出厂时预装，一般来讲，虽然这种软件的零售价可以高达十美元以上，但是手机厂商出的预装费不会超过一毛钱，假定为八美分。通常一个领域在稳定的竞争期会有三个竞争者，不妨假设这个创业者能跻身于三强并排到老二。在软件业中，一般前三名的市场份额是 60%、20% 和 10%（剩下 10% 给其它的竞争者），那么在很理想的情况下，这位创业者可以拿到全世界 20% 的手机市场的预装权。我们不妨假设全世界手机一年销售十亿部，他可以拿到两亿部的预装权，即一年两千万美元的

营业额。读者可能会觉得两千万美元是个不小的数目，但实际上在风投眼里却没有多少，在美国一个工程师一年的开销就要二十万美元。世界上有四五个国家近十个主要手机生产厂家，要想拿下这 20% 的市场需要一家一家谈。手机的软件不像个人计算机的软件，有了漏洞（Bug）在网上发布一个补丁自动就补上了，手机软件出了问题有时要将手机回收，因此手机厂商测试时间很长，拿下一个手机合同一般要 18 个月的时间，因此这款软件的销售成本是很高的。我们不妨假设这个小公司的纯利润率有 15%（已经不低了），那么它一年的利润是二百四十万美元，虽然读者觉得一年挣几百万美元已经不错了，但是因为这个生意不可能成长很快（取决于手机市场的成长），在股市上市盈率（P/E 值）平均也就是 20 倍，那么这个公司的市值最多最多不超过五千万美元。一个价值不超过一亿美元的公司是无法在美国上市的，因此这个公司还没有创办，它无法上市的命运就已经注定了。这位同学失败的原因不在技术上，不在他个人的能力，而是题目没有选好。风投喜欢的是所谓的十亿美元的生意（Billion Dollar Business）。最后，我做风投的朋友建议这位同学找找天使投资人，因为这样一件事做好了还是有利可图的，也许会有天使投资人喜欢投资。

风投由于是高风险的，自然要追求高回报。每当创业者向我介绍他们的发明时，我问的第一个问题就是：“你怎么保证把一块钱变成五十块”。虽然风险投资最终的回报远没有几十倍，但是，投资者每一次投资都会把回报率定在几十倍以上（上面那个手机软件显然达不到几十倍的回报）。因此我这第一句话通常就难倒了一多半创业者。大部分人听到这句话的反应是：“要这么高的回报？是否太贪了？两年有个三五倍不就不好了吗？”一般传统的投资几年有个三五倍的回报确实已经很不错了，但是由于风投失败的可能性太大，它必须把回报率定得非常高才能收回整体投资。据我一位做风投的朋友讲，红杉风投当年投资 Google 的那轮风投基金高达十几亿美元，只有 Google 一家投资成功了，如果 Google 的回报率在一百以下，整轮基金仍是亏损的。从另一方面看，对风投来讲几十倍的投资回报是完全可及的。五十年代早期风投 AR&DC 投资 DEC，回报是五千倍（\$70,000 到 \$355,000,000），KPCB 和红杉风投投资 Google 是五百倍（一千万到五十亿美元），而 Google 的第一个天使投资人安迪·贝克尔森的回报超过万倍（十万美元到今天的十五亿美元）。

要做到高回报必须首先选对题目。一个好的创业题目最要紧的是具有新颖性，通常是别人没想到的，而不是别人已经做成功的。很多创业者喜欢模仿，虽然这样也有成功的可能，却不可能为风投挣到几十上百

倍的投资回报。比如中国九十年代出现了很多做 DVD 机的厂家，早期的几家挣到了钱，后面的几百家都没挣到什么钱；其次，创业的题目不能和主流公司的主要业务撞车。九十年代时，风投公司对软件公司的创业者问的第一个问题是“你要做的事情，微软有没有可能做？”这是一个无法回答的问题。如果回答“可能”，那么风投基金的总合伙人接下来就会说“既然微软会做，你们就不必做了。”如果回答是“不会”，那么总合伙人又会说“既然微软不做，看来没必要做，你们做它干什么？”二零零零年后，风投公司还是对软件和互联网的创业者问这个问题，只是微软变成了 Google。这个例子说明，如果创业的项目和微软和 Google 这样的公司的业务有可能撞车，那么失败的可能性极大。

除此之外，一个好的题目还必须具备以下几个条件：

1. 这个项目一旦做成，要有现成的市场，而且容易横向扩展（Leverage）。

这里面要说几句“现成市场”的重要性，因为一个新兴公司不可能等好几年时间，等市场培养成熟才开始销售。事实上有很多失败的例子是技术、产品都很好，但市场条件不成熟。比如当年甲骨文搞的网络 PC，从创意到产品都不错，但是当时既没有普及高速上网，更没有强大的数据中心，因此失败了。直到十年后的今天，Google 提出“云计算”的概念并建立了全球相联的超级数据中心，拉里·埃里森的这个梦想才可能成为现实。但是，没有一个小公司能等得起十年。

横向扩展是指产品一旦做出了，很容易低成本的复制并扩展到相关领域。微软的技术就很好横向扩展，一个软件做成了想复制多少份就复制多少份。太阳能光电转换的硅片就无法横向扩展，因为它要用到制造半导体芯片的设备，成本很高，而且不可能无限制扩大规模，因为全世界半导体制造的剩余能力有限。

2. 今后的商业发展在较长时间内会以几何级数增长。

我们前面介绍的手机软件的项目就不具备这个特点，因为它的增长被手机的增长限制死了。

3. 必须具有革命性。

我通常把科技进步和新的商业模式分成进化（Evolution）和革命（Revolution）两种，虽然它们的英文单词只差一个字母，意义可差远了。创业必须要有革命性的技术或者革命性的商业模式。

现在，让我们看一个好的例子——PayPal，它具备上述好题目所必需的条件。首先，它的市场非常大。世界上每年的商业交易额在数十万

亿美元，其中现金占了将近一半，信用卡占四分之一；其次，它的市场条件成熟了。随着网上交易的发展，现金和支票交易显然不现实，只能使用信用卡，其交易方式如下：

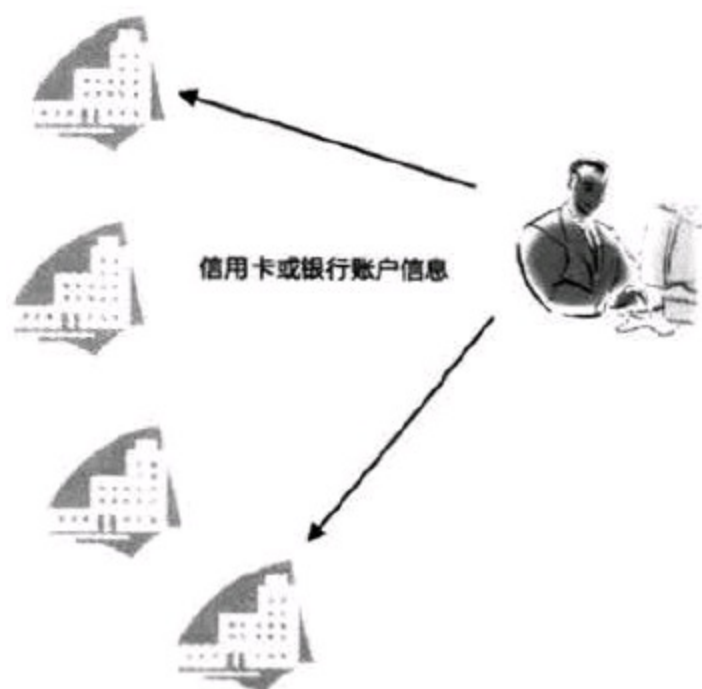


图13-6信用卡进行网上交易图

而信用卡在网上使用经常发生被盗事件（比如商家是钓鱼的奸商，一旦获得买家信用卡信息，就会滥用其信用卡），安全性有问题。因此，需要一种方便的网上支付方式。

PayPal 的想法很好，由它来统一管理所有人的信用卡或者银行帐号，商家不能直接得到买家的帐号信息。交易时，商家将交易的内容告知 PayPal，并通过 PayPal 向买家要钱，买家确认后，授权 PayPal 将货款交给商家，商家无法得知买家信用卡和银行账户信息。而且，PayPal 要求商家和买家提供并确认真实的地址和身份，尽量避免欺诈行为。对于五百美元以下的交易，PayPal 为付款方提供保险，如果付款方被骗，PayPal 将偿还付款方损失，由它去追款。PayPal 的商业模型如下：



图13-7 PayPal的商业模型

这种付款方式要安全得多，其好处是易见的，当网上购物的发展起来后，其推广的条件便具备了，不需要培养市场。而每年十几万亿美元的交易，对 PayPal 来说几乎是无穷大的发展空间，尽管 PayPal 现在每年以 30-40% 的高速度发展，到 2007 年仍然只有 40 亿美元左右的交易额，发展空间很大。所以 PayPal 这个题目是一个可以在很长时间内高速发展的生意。PayPal 在技术上虽然没有什么独到之处，但是它的商业模式却是革命性的。

风投公司一旦确定什么生意、什么公司可以投资，接下来的问题就是如何估价一家投资对象了。和投资股市不同，风险投资的对象大多没有利润甚至没有营业额可言，其估价不能按照传统的市盈率（P/E值）或者折扣现金流（Discounted Cash Flow）来衡量，关键是看今后几年该公司发展的前景以及看到目前为止该公司发展到哪一步了。和投资股市另一个不同之处，新创公司因为没有什么业绩可以衡量，创始人和早期员工的素质就变得很关键。一般来讲，一些 High Profile 的创始人，比如思科公司的资深雇员和斯坦福的教授，创办的公司容易获得较高的股价。

风险投资公司一旦将资金投入一个新创的公司后，它的投资任务还远没有完成，从某种角度上讲，它才刚刚开始。

13.5 风投的角色

对风险投资家来讲，最理想的情况是能当一个甩手掌柜：把钱投到一家公司，不闻不问，几年后几十倍的利润拿回来。这种情况对于天使投资确实发生过，比如有一个从洛杉矶募集资金的天使投资团将钱投入了早期的 Google，等 Google 上市时，该投资团的合伙人，包括 NBA 明星奥尼尔、加州州长施瓦辛格和一些好莱坞明星，稀里糊涂地就挣到了一大笔钱。对于比较大的风险投资，反而很少发生。大多数办公司的人的经验总有局限性，尤其是 IT 行业的创始人大多是技术出身，没有商业经验和“门路”（在美国，门路和在中国一样重要）。风投公司就必须帮助那些创始人把自己投资的公司办好。毕竟，他们已经在一条船上了。

风投公司介入一个新兴公司后的第一个角色就是做顾问。这个顾问不仅需要在大方向比如商业上给予建议，而且还要在很多小的方面帮助创始人少走弯路。我在前一章“硅谷的另一面”中提到，创办一个小公司会遇到形形色色的问题，而创始人常常缺乏处理这些问题的经验，这时风投公司（坐在被投资公司董事会席上的那个人）就必须帮忙了。我的一位朋友原来是苹果公司副总裁、乔布斯的朋友，现在是活跃的投资人，他给我讲了下面一个例子。

留心各大公司图标（Logo）的读者也许会注意到，几乎所有大公司的图标和名称字体都是一种简单的颜色设计，尤其是在二十年前。至今很少有公司像 Google 那样使用明暗分明的彩色图标。我的这位朋友告诉我，这主要有两个原因：首先，彩色印刷比单色（和套色，比如普通黑字套蓝色）印刷要贵得多，公司初办，必须本着能省一点是一点的原则，如果一个公司所有的文件和名片都采用彩色印刷，办公成本将增加；第二，也是更重要的，所有的传真机和绝大部分复印件都是黑白的，印有彩色图标的公司传真不仅不可能像原来彩色的那样好看，而且有些颜色可能还印不清楚。这样不仅让商业伙伴感到糊涂，还不容易给客户留下深刻印象。他告诉我，很多年轻的创始人喜欢为自己公司设计漂亮的彩色图标，实际宣传效果并不好。比如下面一个漂亮的彩色图标：



图13-8某公司彩色图标

当我在不同复印件上拷贝时，得到两个颇为不同的黑白复印件。不仅原来精心设计的丰富色彩在传真文件中看不到，而且每次黑白复印件深浅不同，反而会让商业伙伴和客户糊涂。



图13-9彩色图标黑白效果1



图13-10彩色图标黑白效果2

下面是 IBM 和 AT&T 公司早期的图标，它们避免了复印和传真可能带来的迷惑。



图13-11 IBM图标



图13-12 AT&T图标

当然，上面只是一个小的例子。风投介入一个新兴公司后，可以帮助创业者少走很多弯路，总的来讲好的风投是创业者的伙伴。

当然，风投不可能替公司管理日常事务。这就有必要替公司找一个职业经理人来当 CEO（当然，如果风投公司觉得某个创始人有希望成为 CEO，一般会同意创始人兼 CEO 的职位）。每个风投基金投资的公司都有十几到几十家，要找到几十个 CEO 也并非容易的事。因此，有影响的老牌风投公司实际上手里总攥着一把 CEO 候选人。这些人要么是有经验的职业经理人，要么是该公司以前投资过的公司的创始人和执行官。风险投资家给有能力的创始人投资的一个重要原因就是锁定和他的长期关系。如果后者创业成功固然好，万一失败了，风投资本家在合适的时候会把他派到自己投资的公司来替自己掌管该公司日常事务。一个风投公司要想成功，光有钱，有眼光还远远不够，还要储备许多能代表自己出去管理公司的人才。这也是著名风险投资公司比小投资公司容易成功的原因之一，前者手中攥着更多更好的管理人才。

风投公司首先会帮助被投资的公司开展业务。自己开公司的人都知道，一个默默无闻的小公司向大客户推销产品时，可能摸不对门路。这时，“联系”广泛的风投公司会帮自己投资的小公司牵线搭桥。越是大的

风险投资公司越容易做到这一点。风投公司还会为小公司请来非常成功的销售人才，这些人靠无名小公司创始人的面子是请不来的。风投广泛的关系网对小公司更大的帮助是，它们还会帮助小公司找到买主（下家）。这对于那些不可能上市的公司尤其重要。比如，KPCB 早期成功地投资太阳公司后，就一直在太阳公司的董事会里，利用这个方便之处，KPCB 把它自己后来投的很多小公司卖给了太阳，这些小公司对太阳是否有用就不得而知了，但是，投资者的钱是收回来了，创业者的努力也得到了客观的回报。在这一类未上市公司收购案中，最著名的当属 Google 收购 YouTube 一事。两家公司都是由红杉风投投资，著名投资人莫利兹同时担任两家公司董事。YouTube 能成功地卖给 Google，红杉风投作用不小。风投行业经过几十年的发展，就形成了一种马太效应。越是成功的风投公司，投资成功上市的越多，它们以后投资的公司相对越容易上市、再不济也容易被收购。因此，大多数想去小公司发财的人，选择公司很重要的一个原则就是看它幕后的风投公司的知名度。Google 在很早的时候就已经是求职者眼中的热门公司了，固然有它许多成功之处和吸引人的办法，以及创始人的魅力，但是还有非常重要的一条就是它是第一家 KPCB 和红杉风投在同一轮一起投资的公司，在此以前，这两家风投从不同时投一家公司。

风投是新兴公司的朋友和帮手，因为它们和创始人的基本利益是一致的。但是通常也有利益冲突的时候。任何一个公司的创办都不是一帆风顺的，当一个被投资公司可能前景不妙时，如果投资者对它是控股的，可能会选择马上关闭该公司或者贱卖掉，以免血本无归。这样，创始人就白忙了一场，因此创始人一定会倾向于继续挺下去，这时就看谁控制的股权，更准确的讲是投票权（Voting Power）多了。当一家公司开始盈利有了起色时，风投会倾向于马上上市收回投资，而一些创始人则希望将公司做得更大后再上市。投资人和创始人闹得不欢而散的例子也时常发生，投资人甚至会威胁赶走创始人。

创业者和投资者的关系对于成功的创业至关重要。首先，创始人总是在前台扮演着主角，风投在幕后是辅助者。如果投资者站到了前台，要么说明创始人太无能，要么说明投资人手伸的太长，不管是哪一种情况，公司都办不好；其次，创业者和投资者的关系是长期的，甚至是一辈子的。对投资者来讲，投资的另一个目的是发现并招揽人才。对投资人来讲，创业者能一次成功当然是最好的，但是，非常有能力能干事的创始人也会因为时运不济而失败，这时投资者如果认定创始人是个人才，将来还会为他的其它项目投资，或者将他派到新的公司去掌舵。因此，对创业者来讲，虽然风险投资的钱不需要偿还，但是，拿了投资者

的钱就必须使出吃奶的力气尽力将公司做好，以获得投资者的青睐。一些短视的创业者把风投公司当作一次性免费提款机，只拿钱而不承担应尽的义务，实际上便永远地断了自己的后路。和很多行业不同，不同风险公司的投资家们一般会经常通消息，一个人一旦在风投圈子里失去了信用，基本上一辈子就失去了获得风投资金再创业的可能。

13.6 著名的风投公司

就像华尔街已经等同于美国金融业一样，在创业者眼里“沙丘路”（Sand Hill Road）便是风险投资公司的代名词。沙丘路位于硅谷北部的门罗公园市（Menlo Park），斯坦福大学向北一个高速路的出口处。它只有两三公里长，却有十几家大型风险投资公司。在纳斯达克上市的科技公司至少有一半是由这条街上的风险投资公司投资的。其中最著名的包括红杉资本（Sequoia Capital，在中国称作红杉风投）、KPCB（Kleiner, Perkins, Caufield & Byers）、NEA（New Enterprise Associates）、Mayfield 等等。NEA 虽然诞生于美国“古城”巴尔的摩，但经营活动主要在硅谷，它投资了五百家左右的公司，其中三分之一上市，三分之一被收购，投资准确性远远高于同行。它同时是中国的极光创投的后备公司（backing company）。Mayfield 是最早的风险投资公司之一，它的传奇之处在于成功投资了世界上最大的两家生物公司基因科技（Genentech）公司和 Amgen 公司（这两家公司占全世界生物公司总市值的一半左右）。除此之外，它还成功投资了康柏、3COM、SGI 和 SanDisk 等科技公司。而所有风投公司中，最值得大书特书的便是红杉风投和 KPCB 了。

13.6.1 红杉风投

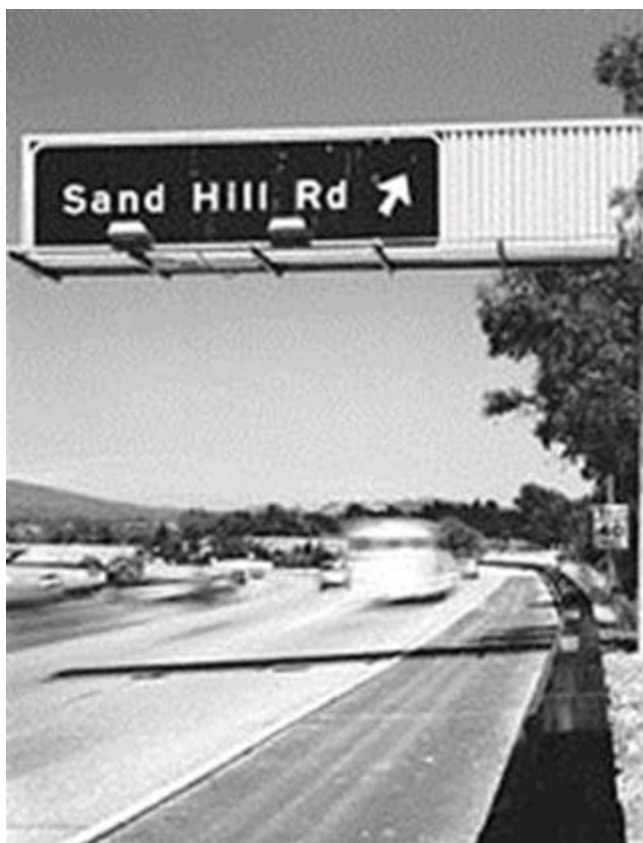


图13-13沙丘路

Sequoia 是加州的一种红杉树，它是地球上最大的（可能也是最长寿的）生物。这种红杉树可以高达一百米，直径八米，寿命长达两千两百年。1972 年，投资家唐纳德·凡伦汀（Don Valentine）在硅谷创立了一家风险投资公司，以加州特有的红杉树命名，即 Sequoia Capital。该公司进入中国后，取名红杉风投。

红杉风投是迄今为止最大、最成功的风险投资公司。它投资成功的公司占整个纳斯达克上市公司市值的十分之一以上，包括苹果公司、Google 公司、思科公司、甲骨文公司、Yahoo 公司、网景公司和 YouTube 等 IT 巨头和知名公司。它在美国、中国、印度和以色列有大约五十名合伙人，包括公司的创始人凡伦汀和因为成功投资 Google 而被称为风投之王的麦克·莫利兹（Michael Moritz）。

红杉风投的投资对象覆盖各个发展阶段的未上市公司，从最早期到马上就要上市的公司。红杉风投内部将这些公司分成三类：

·种子孵化阶段（Seed Stage）。这种公司通常只有几个创始人和一些发明，要做的东西还没有做出来，有时公司还没有成立，处于天使投资人投资的阶段。红杉风投投资思科时，思科就处于这个阶段，产品还

没搞出来；

·早期阶段（Early Stage）。这种公司通常已经证明了自己的概念和技术，已经做出了产品，但是在商业上还没有成功，当初它投资 Google 时，Google 就处于这个阶段。当时 Google.com 已经有不少流量了，但是还没有挣钱；

·发展阶段（Growth Stage）。这时公司已经有了营业额，甚至有了利润，但是，为了发展，还需要更多的资金。这个阶段的投资属于锦上添花，而非雪中送炭。

红杉风投在每个阶段的投资额差一个数量级，分别为十到一百万、一百万到一千万和一千万到五千万。

相比其它的风投，红杉风投更喜欢投快速发展的公司（而不是快速盈利的），即使它的风险较大。苹果、Google、Yahoo 等公司都具备这个特点。那么如何判定一个公司是否有发展潜力呢？根据我对红杉风投的了解，它大致有两个标准：

第一、被投公司的技术必须有跳变（用红杉风投自己的话讲叫做 Sudden Change），就是我常说的质变或者革命。当然，如何判断一个技术是真的革命性进步还只是一般的革新，需要专业人士帮助把关。由于红杉风投名气大，联系广，很容易找到很好的专家；

第二、被投公司最好处在一个别人没有尝试过的行业，即是第一个吃螃蟹的人。比如在苹果以前，微机行业是一片空白，在 Yahoo 以前，互联网还没有门户网站。这样的投资方式风险很大，因为以前无人能证明新的领域有商业潜力，当然，回报也高。这种投资要求总合伙人的眼光要很准。相对来讲，红杉风投的合伙人经历的事情较多，眼光还是不错的。

对于想找投资的新创业的公司，红杉风投有一些基本要求：

1.公司的业务要能几句话就讲得清楚。红杉风投的投资人会给你一张名片，看你能不能在名牌背面的一点点地方写清楚。显然，一个连创始人自己也说不清楚的业务将来很难向别人推销。

2.就像我前面讲的那样，如果该公司的生意不是十亿美元的生意，就不用上门了。

3.公司的项目（发明、产品）带给客户的好处必须一目了然。

4.要有绝活，这就不用多说了。

5.公司的业务是花小钱就能作成大生意的。比如说当初投资思科，是因为它不需要雇几个人就能搞定路由器的设计。让红杉风投投资一个

钢铁厂，它是绝对不干的。

对于创始人，红杉风投也有一些基本要求：

- 1.思路开阔，脑瓜灵活，能证明自己比对手强。
- 2.公司和创始人的基因要好。当然这里不是指生物基因。红杉风投认为，一个公司的基因在成立的三个月中形成，优秀创始人才能吸引优秀的团队，优秀的团队才能奠定好的公司的基础。
- 3.动作快，因为只有这样才能打败现有的大公司。刚刚创办的小公司和跨国公司竞争无异于婴儿和巨人交战，要想赢必须快速灵活。

有志创业的读者可以记住红杉风投的联系方式：

美国3000 Sand Hill Road 4-180, Menlo Park, CA 94025 电话:
650.854.3927, 传真: 650.854.2977

中国北京朝阳区霄云路 36 号国航大厦 2408 室，邮编 100027

中国上海南京西路 1366，恒隆广场二座 2808 室，邮编 200040

找红杉风投前，创业者要准备好一份材料，包括：

- 1.公司目的（一句话讲清楚）。
- 2.要解决的问题和解决办法，尤其要说清楚该方法对用户有什么好处。
- 3.要分析为什么现在创业，即证明市场已经成熟。
- 4.市场规模，再强调一遍，没有十亿美元的市场不要找红杉。
- 5.对手分析，必须知己知彼。
- 6.产品及开发计划。
- 7.商业模式，其重要性就不多讲了。
- 8.创始人及团队介绍，如果创始人背景不够强，可以拉上一些名人做董事。
- 9.最后，也是最重要的一想要多少钱，为什么，怎么花。

13.6.2 KPCB

在风投行业，能和红杉风投分庭对抗的只有同是在 1972 年成立的 KPCB 了。KPCB 是它的四个创始人 Kleiner、Perkins、Caufield 和 Byers 名字的首字母。近年来，它甚至有超过红杉风投之势。

KPCB 成功投资了太阳公司、美国在线（AOL）、康柏电脑、基因科技、Google、Ebay、亚马逊（Amazon）和网景等著名公司。它投资

的科技公司占 Nasdaq 前一百家的十分之一。KPCB 投资效率之高让人瞠目结舌。它最成功的投资包括：

- 1999 年以每股大约 0.5 美元的价钱投资 Google 一千二百五十万美元，这笔投资的回报今天近千倍；

- 1994 年，投资网景四百万美元获得其 25% 的股权，回报 250 倍（以网景公司卖给美国在线的价钱计算）；

- 1997 年投资 Cerent 八百万美元，仅两年后当思科收购 Cerent 后这笔投资获利二十亿美元，也是 250 倍。这可能也是它收回大规模投资最快的一次；

- 1996 年投资亚马逊八百万美元，获得后者 12% 的股权，这笔投资的回报也有两、三百倍。

它早期成功的投资，包括对太阳公司和康柏电脑等公司的投资回报率不低于上述案例，只是美国证监会没有提供在线的记录，无法计算那些投资准确的回报。从这些成功投资的案例可以看出，风投公司追求五十倍的回报完全是可以做到的。

KPCB 另一个特点就是合伙人知名度极高、联系极广，除了活跃的投资人约翰多尔和布鲁克·贝叶斯（KPCB 中的 B），还包括美国前副总统戈尔、前国务卿鲍威尔和太阳公司的共同创始人 Bill Joy 等人。KPCB 利用他们在政府和工业界的影响，培养新的产业。比如鉴于戈尔同时担任了苹果公司的董事，KPCB 专门设立了一项培养苹果 iPhone 软件开发公司的一亿美元的基金。考虑到今后全球对绿色能源的需求，KPCB 又支持戈尔担任主席的投资绿色能源的基金，并且专门集资四亿美元建立了专门的基金。KPCB 通过这种方式，在美国政府制定能源政策时施加影响。KPCB 的这种做法是一般风险投资公司学不到的。

除了绿色能源外，KPCB 主要的投资集中在IT和生命科学领域。在IT领域，KPCB 将重点放在下面六个方向：

- 通信

- 消费者产品（比如网络社区）

- 企业级产品（比如企业数据管理）

- 信息安全

- 半导体

- 无线通信

想创业的读者可以从中找找好的创业题目。

作为世界上最大、最成功的风险投资公司。KPCB 依然保守着“礼贤下士”的好传统。KPCB 的合伙人，包括多尔本人，经常去斯坦福大学的“投资角”参加研讨会。多尔本人对年轻的创业者保证，他一定会读这些创业者写给他的创业计划书和 Email，虽然他可能没有时间一一回复。KPCB对创业者的要求和红杉风投差不多，要找 KPCB 的准备工作也和找红杉风投相似，我们就不再赘述了。中国是 KPCB 在美国本土外唯一有办公室的国家，它在北京和上海设有分部，联系地址是：

北京 100738

北京东长安街一号东方广场 C 座 503-504 房间

上海 200031

淮海中路 1010 嘉华中心 2505

最后补充一点，除了红杉风投和 KPCB，日本的软银集团（Soft Bank）是亚洲最著名的风投公司，它成功地投资了雅虎和阿里巴巴，并且控股日本雅虎。IDG 虽然在美国没有太大的名气，但是它最早进入中国市场，在中国反而比红杉风投和 KPCB 成功。

结束语

虽然风险投资的目的是追求高利润，但这些高利润是它们应得的报酬。我对风险投资家的敬意远远高于对华尔街，因为风险投资对社会有很大的正面影响，而华尔街经常会起负面作用（最近美国的金融危机和油价暴涨就是华尔街造成的）。风险投资通常是创业者雪中送炭，不管创业成功与否，它们都在促进技术进步和产业结构的更新。而华尔街做的事，常常是将一个口袋里的钱放到另一个口袋里，并从中攫取巨大的财富。

风险投资者是创业者幕后的帮手，但是他们不能代替创业者到前台去表演。创业的关键还在创业者自己。

第14章 信息产业的规律性

我们在前面介绍了信息科技产业的生态链。这一章是它的姊妹篇，我们将介绍信息产业的其它规律。其实很多观点我在前面的章节中已经提到过了，这里再系统地介绍它们，帮助我们更好地了解整个信息科技产业的变迁的内在原因。

14.1 70-20-10律

我们在介绍风险投资的那一章中，介绍了一个科技公司如何从无到有的诞生过程。我们在这一章介绍一个科技公司成熟后的变迁过程。

原苹果公司 CEO 斯库利（就是那位把乔布斯从苹果赶走的 CEO）在失败地离开苹果后，写了一本书《奥德赛：从百事可乐到苹果》，总结了他在苹果的经验教训。在书中，他不经意地发表了许多关于商业竞争的观点。虽然公司的竞争和自然界的竞争大不相同，斯库利却用自然界的竞争来比喻商业的竞争，使得不熟悉商业的人更容易理解它。虽然我不太同意他将社会现象和自然现象等同起来，但是非常赞同他的一个观点，我就把它进一步扩展成 70-20-10 律。

让我们顺着斯库利的思路，看看信息科技领域和自然界的一些共性：当某个领域发展成熟后（而不是群雄争霸时期），一般在全球容不下三个以上的主要竞争者。这个行业一定有一个老大，斯库利把它比喻成一个猴王，它是这个行业的主导者。毫无疑问，它虽然想顺顺当当地统领好整个行业，就像猴王想让猴子们永远臣服一样，但是，它一定会遇到一两个主要的挑战者，也就是老二（也许还有一个老三）。剩下的一大群小商家，就像一大群猴子。老大是这个领域的主导者，不仅占据着超过一半，通常是百分之六七十的市场，并且制定了这个领域的游戏规则。老二有自己稳定的百分之二三十的市场份额，有时也会挑战老大并给老大一些颜色看看，但是总的来讲是受老大欺负的时间多。剩下的一群小猴子数量虽然多，但是却只能占到百分之十甚至更少的市场，它们基本上唯老大马首是瞻。老大总是密切注视着老二，并时不时地打压它，防止它做大。老大和老二通常都不会太在意剩下的小企业，这样就让这一群小的企业能有挣一些小钱的地方。这里面的百分比数字 70、20 和 10 是我加的，因为信息产业大公司之间的市场份额大抵如此。

在我们熟知的微机领域，微软无疑是老大，苹果是老二（当然，现在的苹果和斯库利时代不同了，它已经不完全是计算机公司了）。微软控制着微机的操作系统，于是几乎所有的软件硬件开发商都必须跟在微

软的后面开发应用产品，因此微软的地位就相当于猴王。苹果有时能够挑战一下微软，把自己的市场占有率提高一两个百分点，但是，总的来讲它在微机领域一直受微软的打压。剩下来的公司，不仅很难挑战微软的霸主地位，和苹果也差得很远，因此要么替微软赚吆喝，比如各种小的兼容机公司；要么就避开微软闷头挣自己的小钱，比如应用软件开发商 Adobe、Intuit 和赛门铁克等，日子也过得下去。

在微机处理器领域英特尔是老大，以前的老二摩托罗拉已经被英特尔逐出了微机处理器行业，现在由 AMD 坐第二把交椅。虽然 AMD 偶尔能从英特尔手里抢一些市场份额，但是基本上是在英特尔的阴影下发展，它的产品必须和英特尔兼容。这是华尔街对 AMD 总体并不看好的主要原因。由于在这个领域一个公司必须有足够的销量才能立住脚，因此现在连第三家做处理器的公司都没有了，一群小的半导体公司都在围着英特尔转，做微机里各种各样的其它芯片。在这个领域，英特尔是游戏规则的制定者，任何一个公司都无法抛开英特尔自己另搞一套，否则便是自寻灭亡。

在其它领域，情况相似。在网络路由器领域思科是老大、Juniper 是老二；在互联网领域 Google 是老大、雅虎是老二。在 IT 服务领域，IBM 是老大，惠普和太阳是老二、老三。虽然每个领域的领头羊占得市场份额不尽相同，但是通常都是比其他所有公司的总和还多。

当一个市场还处在群雄争霸的时期，一个商业模式适合这个市场，并且在技术上、管理上和市场上综合占优势的公司，无疑最有可能成为竞争的最终胜利者，并成为行业的领头羊。当市场上一旦诞生了一个新的猴王，它就成为了这个市场规则的制定者和解释者，这时，市场就不可逆转地向着有利于这个主导者的方向发展。其它公司即使在技术上、管理上或者其它方面有一点优势，都不足以抵消主导者在规则制定和解释方面的优势。靠着制定和解释规则，在很短的时间里这个王者就占了这个领域在全世界的大部分市场。

让我们通过微软和苹果的例子，来了解一下制定规则的作用。当微软占领了 95% 的微机操作系统市场份额后，软件开发商专门开发苹果软件意味着什么？意味着设计和生产一种只能在 5% 的公路上跑的汽车。几天前我和圣地亚哥加州大学一位研究计算机安全的教授讨论信息安全的问题。我们在谈到以往的基于 Unix 内核的操作系统，比如苹果的 OS，通常比微软的安全时，他向我介绍说，新的微软操作系统 Vista 现在已经比苹果的操作系统和 Linux 安全得多（我多少有点惊讶）。但是，微软的 Vista 仍然比苹果的操作系统容易受到攻击，因为后者的数量（或者说市场占有率）太小，以至于制造计算机病毒和间谍软件（

Spyware) 的人“懒得”去攻击苹果的计算机。这对苹果公司和苹果的用户是一条悲哀的好消息，它说明微软在操作系统上的统治地位多么强，就连造毒者都必须造微软的毒。事实上，苹果在早期一直标榜自己的产品在技术上和性能上比微软的强，现在连它自己都不觉得这是卖点了，另辟蹊径地追求酷了。

当整个行业都开始遵守微软制定的规则时，全社会就出现了各种各样靠微软吃饭的人。有编写、翻译、出版和销售 Windows 编程书的人（只要到各个书店科技图书的柜台前看一看有多少这类的书就有体会了），还有从事各种微软软件培训或者微软证书考试复习的“专家”（只要在媒体上看看有多少这种广告就行了）。大家还能举出很多类似的例子。改变微机行业的规则意味着这些从业人员的失业，他们就会首先跳出来反对新的规则并且力挺微软。这样，微软在微机领域的王位就变得几乎无法撼动了，至少不是在技术上能撼动的。同样的道理，Google 也养活了无数做网站优化的人——这些人把各种网站优化成最适合 Google 的排名。如果一夜之间出来一个新的搜索引擎要挑战 Google，不论它是否比 Google 好，这些人马上会出来反对。即使像思科公司那种不直接和终端用户打交道的公司，对社会的影响也远不止是卖一些网络路由器那么简单。当一个思科的证书成为求职的敲门砖时，整个行业的从业人员不可避免地必须掌握其相关技术，你可以想象这时思科的地位便稳如泰山。甲骨文的情况也和思科类似。

在通信领域，规则比技术更有利于一个公司占领市场。随着奥运会的召开和苹果第二代电话 iPhone 的推出，第三代手机又成了一个热门的话题。主导第三代手机技术的公司不是热门的 iPhone 制造商苹果公司，也不是今天最大的手机厂商诺基亚，而是曝光率并不高的高通公司（QualComm）。我们可以毫不夸张地讲，高通公司是第三代手机和无线通信的规则制定者。虽然第三代无线通信的技术 CDMA 早在越战时就为美军使用，并且全世界掌握该技术的人非常多，但是将 CDMA 用于手机通信的最早解决方案（CDMA2000）是由高通公司提出的。CDMA2000 很快便成为了国际标准。高通公司通过专利保护几乎堵死了任何绕过其专利的解决方案，进而达到了主导 3G 手机市场的目的。高通公司做事一向很霸道，专利费极其昂贵，它向每一个手机收四到八美元，超过一部手机所有芯片能带来的利润。这就逼着日本、欧洲和中国不得不搞出了自己的 CDMA 标准 WCDMA（日本和欧洲）和 TD-SCDMA（中国）（后来美国又加进了一个 WiMax，这样全球共四个标准，但是现在大部分人认为 WiMax 属于第四代 4G 的标准）。这些后来的标准在技术上超过了高通公司的 CDMA2000 解决方案。但是，

整个 3G 市场仍然被高通抢了先机。一方面，高通的 CDMA2000 以两倍于 WCDMA 的速度发展，另一方面高通公司在 WCDMA 中抢占了专利总数的大约 30%，而且是最关键的专利（具体数字不是很准确，大致在这个范围）。欧洲以诺基亚公司为首的工业界也拥有大量 WCDMA 的专利，它们联合了高通公司的竞争对手博通公司（BroadCom）试图挑战高通的权威。高通公司采用擒贼擒王的办法先制住诺基亚，和后者打了很多年专利官司。最后，高通公司威胁不再做 WCDMA 的芯片，这样它将以 WCDMA 专利的净拥有者身份阻止诺基亚进入 3G 市场。这是一个两败俱伤的做法，但是高通公司输得起，因为它已经拥有了很大的 3G 市场，而诺基亚既不能绕过高通公司的专利进入 3G 市场，也不能从此放弃 3G 这个新兴的市场，它根本输不起。结果诺基亚不得不低头，今年七月二十五日，两家公司达成和解，高通公司将专利费做了下调。即使下调后，诺基亚仍将支付给高通公司巨额的专利费（细节没有公布，据估计诺基亚在今后十五年内，每部手机仍将付给高通几美元），高通公司从此将在 WCDMA 市场上唱主角。当天原本是高通公司公布业绩的日子，高通公司临时通知媒体业绩公布时间将推迟几小时，敏感的华尔街已经感觉到高通公司很可能搞定了诺基亚，股价在盘后大幅上涨。果然，几个小时后高通公司公布业绩时宣布了这个好消息，股价猛涨了近 20%。而它的竞争对手博通公司的股价则一落千丈，标志着整个行业挑战高通的失败。虽然在欧洲、日本和中国，各自的手机厂家和运营商占有先天之利，但是其 3G 无线通信至今依然在高通公司的阴影下运作，因为后者的标准已经成为行业普遍遵守的规则。中国政府已经投入了数千亿人民币扶植自己的标准，但现在看来阻止高通主导中国市场的可能性微乎其微。除非欧洲、日本和中国的政府进行强制性干预，高通公司制定的 3G 的游戏规则将越来越强化。

虽然微软在操作系统市场的优势和高通在 3G 市场的垄断是极端的例子，但是，即使在一般情况下，在一个成熟的市场上占有主导地位的公司仍然能独占 60-70% 的市场。在处理器市场上，英特尔一年有近 400 亿的销售额，而第二名 AMD 仅有 60 亿。在网络设备市场上，思科销售额高达 400 亿，是它的对手华为（100 亿）和 Juniper（40 亿）总和的三倍。

IT 领域的这种特有现象，在传统工业中很难看到。在石油领域，尽管埃克森美孚（Exxon Mobil）每年有高达四千亿美元的营业额和同样高的市值，它在全世界石油市场连 10% 的份额也占不到。在汽车工业中，无论是昔日的霸主通用汽车还是新科状元丰田汽车，近三十年来也从来没有占有过世界市场的 20%。在金融、日用品、零售业等诸多领域也

是如此。因此在这些领域并不存在一个主导公司，各个竞争对手之间应该说是各有千秋。

为什么在信息产业的公司比传统工业的容易形成主导优势呢？这里面有两个关键的原因。首先是不同的成本在这两种工业中占得比例相差太大。传统行业研发成本低，但各种制造成本和销售成本是非常高的。研发成本可以通过规模经济来抵消，而制造成本则不能。传统工业扩大一千倍生意通常意味着同时增加几百倍的成本。以石油工业为例，最主要的成本是获得油田的成本。由于地缘政治的影响，美国的埃克森美孚公司获得俄国油田开采权的成本要比英国石油公司（BP）和英荷壳牌（Shell）高得多。因此埃克森美孚到一定规模后进一步扩展的成本就非常高。在汽车工业中，制造成本（还不包括研制、市场和销售）占汽车售价的一大半，即使销售额增加了一倍，也提高不了多少利润率。总的来讲，一个汽车公司要扩大一倍营业额，基本上意味着公司规模要扩大一倍，建大一倍的工厂，雇多一倍的人。这时公司就不可能有它规模小的时候效率高，利润率甚至可能下降。因此它扩张到一定规模后也会慢下来。

科技领域则大不相同，制造的成本只占营业额的很小一部分而研发成本占大多数。对微软和甲骨文来讲，制造一份软件拷贝的成本和一百万份没有什么区别。因此，这两家软件公司的毛利润率高达 80% 以上。即使是以硬件销售为主的思科公司和英特尔公司，毛利润率也高达 60% 和 50%。而在传统行业的通用汽车公司 GM，2007 年的毛利润率不到 10%，就连世界上效益最好的丰田公司也不过 15% 左右。如果单看毛利率，科技公司的利润率可以用“惊人的暴利”来形容了。但是，科技公司的产品研发成本摊到每个产品上并不低。如果能扩大一倍的市场，就能将这部分主要的成本降一半。这时候一个科技公司并不需要更多的雇员，效率依然保持不变，总的利润率就上去了。

虽然生物制药公司和信息科技公司一样有着低制造成本的特点，但是世界上没有一种万灵药能治所有的病，甚至对于同一种病也不存在一种药能医治所有的人，因此就有很多大的生物制药公司并存。它们每个公司专门研制针对不同疾病的药物。因此前面所讲的主导性的公司在生物制药领域并不存在。

其次，信息产品的生态链各环节之间的耦合性非常强。一个个人计算机用户一旦使用 Windows，在上面安装了各种软件。即使一个竞争对手推出了十倍好用的操作系统，他也很难转而采用新的操作系统。同理，一个大公司或者政府部门，一旦选择了微软的操作系统，就很难放弃。当一个操作系统开始在市场上领先竞争对手，在整个生态链中它的

下家就越来越多，在其操作系统上可用的软件就越来越多，使得其他孤军奋战的竞争者很难赢。这样主导的科技公司就很快占领了全球市场。在传统工业的生态链中，这种耦合关系非常弱。一个汽车公司这一次选择了米其林（**Michelin**）的轮胎，下次完全可以选择火石（**Firestone**）的。而对于客户也是一样，某运输公司这次买了一批福特的汽车，下次如果通用的好，它可以马上换成通用的。

再次，不同用户对传统商品比如汽车的品味不同，对性能的要求也不同，使得它很难做到赢者通吃。一百年前，亨利福特试图用一种汽车（T型车）统一市场，事实证明这是行不通的。即使是日用品，有人喜欢强生（**Johnson & Johnson**）的，有人喜欢保洁（**P&G**）的，因为它们不太可比。对于科技产品，虽然不同公司的同类产品可能有所不同，但是，这些区别不足以左右主流用户的选择。对于主流的用户来讲，科技产品的性能指标是硬性的，好就是好，不好就是不好。因此基本的功能、合理的价钱和良好的服务是他们选择一种科技产品的原则。没有人有意思科的路由器和华为的路由器哪个外观更好看，也没有多少人清楚微软的制表软件和莲花公司的有多大区别。这使得科技公司很容易做到强者愈强，直到赢者通吃。

信息科技公司通常用很短的时间就达到了传统公司半个世纪才能达到的市场规模。英特尔和微软从上市起用了十年的时间确立了它们在微机领域的霸主地位，并达到百亿产值，而思科上市后只用了五年左右的时间就主导了网络硬件的市场，并达到百亿产值。**Google**更是在上市的第二年就超过了雅虎一跃成互联网的老大，第三个年头就进入了百亿俱乐部。

虽然理论上讲，取得市场主导地位的公司可以通过恶性竞争和收购几乎百分之百地占领一个市场，但是当它占到 60-80% 的市场时，它的扩张基本上就到头了。这里面固然有作为第二名（和第三名）的公司在某个局部领域（**Niche Market**）做得比主导公司好的原因，比如苹果的图形界面和动画制作软件对艺术家来讲远比微软的同类产品好，更主要的是各大科技公司自觉遵守的风险控制原则和美国联邦政府对商业垄断行为的严格限制。

作为一种技术产品下家的公司，比如惠普和戴尔是英特尔的下家，为了保证自己的长期货源不会被一家公司所垄断，通常会按一定比例同时采购两个上家的产品，即使一个上家给出的条件比另一个好。因此，我们看到惠普、戴尔和联想等公司总是既卖采用英特尔 **CPU** 的计算机，也卖 **AMD** 的。有些时候，一种产品无法同时选用两个公司的器件，比如苹果的 **iPhone** 每一代只能有一种处理器芯片。这时，公司就

会在这一代产品中选某个供货商的，下一代选它竞争对手的。大部分公司和政府部门在大宗采购的选型中，常常是这一次选择公司甲的（比如思科的），下次选择公司乙的（比如 Juniper 的）。

当一个主导公司非常强势，上述方法也无法阻止其垄断的形成时，竞争对手只好求助于美国的司法部和欧盟的反托拉斯委员会出面解决问题了。因此，聪明的主导者会让出一些市场给第二、三名，以免惹上反垄断的麻烦。通常 70% 是一个魔法数字。一个主导者愿意强调自己是行业的领导者，这样可以给投资者和用户信心，但是永远会否认自己有垄断地位，以免给自己找麻烦。它们在提交到证监会和其它政府部门的官方文件中甚至会列举一些小的不能再小的竞争对手，表示自己在公平竞争。比如微软在 2008 财政年度的年报中，居然把盈利只有它二百分之一的 Earthlink 公司（估计 99% 的中国读者都没听说过这家小公司）列为它的竞争对手写入到它给证监会的文件中。

这样，在多方面扶植下，尤其是IT业界人为的帮助下，扶植出一个能稍微制约主导公司的老二（或者还有老三），它甚至可能占到 20 - 30% 的市场。再剩下的一点市场就给众多小公司去瓜分了。

读者们也许已经在思考：当一个主导公司一直占领某个市场 70% 的份额，并且对第二名保持一定优势时，它岂不是将这个市场变成了它的万世基业了么？实际情况并非如此，随着产业的变革，一个主导公司不可能靠着吃老本而成为百年老店。在道琼斯工业指数中最早的三十家公司，现在只有五六家还在今天的三十家列表中。在科技工业领域，一些内在的规律加速了它的新陈代谢。

14.2 诺威格定理

Google 研究院主任、美国计算机协会（ACM）资深会员（Fellow，中文有些地方翻译成会士）、人工智能专家彼得·诺威格博士（Peter Norvig）讲，当一个公司的市场占有率超过 50% 后，就无法再使市场占有率翻番了。这几乎是任何人都懂的大白话，但是却道出了许多跨国公司兴衰的根源。

和人一样，一个公司也有成长的青少年期、稳定的中年期和衰退的老年期。当一个公司刚刚兴起时，它很有朝气，又有领先的技术，市场占有率却很小。整个世界对它来讲几乎是无限大，它只要干好自己的事，就能不断占领市场，以几何级数成长，根本不用担心成长的空间的问题。用辛弃疾的话讲，就是少年不识愁滋味。但是，当它占领了大部分市场时，它的成长就受制于整个行业的发展了。而华尔街依然期望着这个新兴公司不断创造奇迹。这时候，该公司就必须寻找新的成长点，

才能不断超越华尔街的预期，公司就不得不天天为营收忙碌（如果达不到预期会怎么样，我们以后会谈到它的严重后果）。和传统的工业不一样，一个科技公司非常容易早熟，可能用不了几年就成长到饱和状态。

让我们通过 Google 的例子来看一看科技公司达到饱和状态是多么的快。在山景城 Google 总部四十二号大楼二楼的墙上有一张一米高、几米宽的大图，它是参观 Google 必看的一景。图上画的是从 1999 年来到 2004 年 Google 上市时为止 Google 搜索流量的增长。那是一张非常漂亮的以几何级数增长的曲线。图上横向是时间，纵向是搜索量。从 1999 年到 2000 年，搜索量增加了十倍，曲线的顶部就要突破了纸的高度，因此不得不将曲线的比例缩小十倍。但是，很快，几个月翻一番的增长速度又使得曲线不得不此按比例再缩小十倍，如此几次，直到 2004 年 Google 上市后不能再公开自己的流量为止。

Google 刚成立时每天只有几万次的搜索量，这个数量即使涨一万倍也不会对市场有很大影响。拉里·佩奇亲口对我们讲，他最初的梦想不过是把 Google 办成一个盈利上亿美元的公司。但是，Google 的发展比佩奇自己的梦想还要快得多。Google 成立后没有多长时间，搜索量就涨了上百倍，达到百万级。当时 Google 主管工程的副总裁乌尔斯·霍尔茨（Urs Hoelzle）还专门发了封庆贺的 Email。当时 Google 只有个位数的服务器，霍尔茨需要自己监管这些服务器。没过两年，Google 的搜索量又长了百倍，Google 自己也长成了一个婴儿巨人（Baby Giant）。到 2002 年，它不仅成为世界上最流行的搜索引擎，而且同时为世界上最大的两个门户网站雅虎和美国在线提供搜索服务，估计占到了全球流量的一半。在 1998 年到 2002 年这四年间，Google 的增长主要靠抢占市场份额而获得。但当 Google 签下了和美国在线的搜索合作合同后，全世界几乎就剩不下大的市场份额可以占领了。这时，新加入 Google 不久的诺威格指出了上述朴素而又经典的定理。所幸的是，Google 的整个管理层已经未雨绸缪地看到了危机。Google 从搜索广告进军和内容相关的网络广告（Ad Sense for Content）就是从那时开始的。今天，后者的营业额已经占到 Google 整个营业额的三分之一。

今天，刚十岁的 Google，在全球搜索市场的占有率已经超过了 50%（根据 Comscore, Nelsen 和 Hitwise 等第三方公司提供的数据）。Google 从搜索业务带来的营业额的增长很大程度上已经受制于整个互联网上商业的增长。Google 的增长率也由早年的每年翻番，到前年 2006 年的 70%，去年 2007 年的 50% 和今年统计到第二季度的 30%。因此，这个时候像 Google 这样的公司发展的关键是开拓新的增长点。

对于在一个全球某个领域占主导地位的公司来讲，如果不能较早地

预见到市场的饱和性（或者回避这个问题）是很危险的。当年朗讯公司已经占了美国程控交换机市场的大半江山，它依然梦想着在这个已经开始萎缩的市场上做到快速成长。这当然是不可能的，朗讯公司采用回避问题的方式，自己创造出一个实际上并不存在的虚拟市场：它将设备卖给根本还不上钱的公司。从短期效果看，朗讯公司向外公布的营业额上去了，虽然一大笔钱还只以应收款项出现在它的财务报表上，实际并没有进账。但是当 2000 年后这些钱真的收不回来的时候，朗讯公司就彻底垮掉了（同样的错误非科技公司也会犯，以世界第一大银行花旗银行为首的金融公司为了达到高速成长的目的，贷款给根本无法还贷的客户，导致几千亿美元的贷款成了坏账不得不报亏损，而且这个黑洞至今看不到底）。

诺威格定理决定了在一个市场占有主导地位的公司必须不断开拓新的财源，才能做到长盛不衰。到目前为止，开拓新的财源有效的途径只有两条，而胡乱的尝试倒有无数多种。被证明是可行的途径包括“扩展”（Leverage）现有业务和转型。Google 从基于搜索的 Adwords 广告扩展到基于内容的 Adsense 广告，微软从操作系统软件 Windows 扩展到应用软件 Office，都属于成功的扩展。而 GE 从一个电器公司转型到一个传媒和金融公司则是成功的转型。扩展适用于在自己特定的领域的业务趋向于饱和，而更大的相关领域还有很大扩张空间时，比如搜索广告趋于饱和，而整个互联网广告市场的潜力依然很大时，才有扩展的可能。后者适合于整个大的行业发展已经饱和，扩展的空间已经不存在时。

扩展是一个公司把它现有的技术和商业优势用到相关的市场上去。我们不妨再以 Google 为例看一看一个成功的公司如何通过扩展的办法来摆脱诺威格定理的宿命。Google 在广告业的技术优势是它的广告系统投放准确率好而且高度自动化，它的商业优势在于它是全世界最大的广告商网络之一。有心于 Google 动态的读者可能已经注意到，Google 在两年前收购视频网站 YouTube，一年前收购可用于 YouTube 广告的双击公司（DoubleClick）。与此同时，Google 于 2007 年牵头成立了基于开源 Linux 的手机联盟，代号为 Android。所有人都看出这是 Google 将业务从互联网扩张到手机的信号。有些评论认为 Google 这几年没有专注自己的核心业务，过于注重扩张。但是，如果仔细分析就会发现 Google 的扩张实际依然围着互联网广告业务进行，而且从技术上讲，无论是 YouTube 上的视频广告，还是手机上相应的广告，都还只是 Google 现有技术相邻领域的推广。Google 的广告投放技术既然能用于互联网，改造后就有可能用于传统媒体。Google 已经有了众多的广告

商，他们以前通过 Google 在互联网上做广告，以后也有可能通过 Google 在传统媒体和新的工具（比如手机）上做广告。显然，Google 的所做所为没有超过原有的广告工业。它并没有致力于像 Apple 那样开发消费电子产品，或者经营 NBC 那样的传统媒体。扩展的前提是相近领域有可扩展的空间，Google 的情况正好符合这个前提，所以它采取扩展的策略。

在工业史上，这种成功的扩展非常之多，比如微软从微机的操作系统软件扩展到微机的应用软件，惠普从小型机扩展到微机，迪斯尼从少儿动画片扩展到传统影视和娱乐等等。扩展可以最大程度地利用公司原有的经验和优势，使得它们在新的领域很快地站住脚。但是，当一个行业已经进入老年期，无从扩展时，这个领域领头的公司要想继续发展甚至只是生存，就不得不转型了。

转型做起来要比扩展难的多。在工业史上，转型失败的例子比成功的多很多。首先，转型的大方向就不容易找。其次，即使转型时找准了方向，但是在执行过程中失败的可能性仍然很大。在失败的例子中，最经典的例子是美国通用汽车公司向电子和航空领域失败的转型。

大家都知道通用汽车公司是美国最大的汽车公司，占美国一半以上的汽车市场，并且在半个多世纪里一直是世界上销售额最大的公司，直到近二十年开始走下坡路为止。但是，可能很少有人知道通用汽车公司在电子和航天领域一度有过比较成功的经历，并且一度是全球卫星制造业的领头羊，因为通用汽车的这些部门今天已经不存在了。在很多美国读者可能家里使用的是 DirecTV 的卫星电视服务，这是美国乃至全球最大的卫星电视网。而 DirecTV 过去不过是通用汽车电子部门休斯电子公司下面的一个部门而已。

进入上个世纪八十年代以后，美国的汽车工业几乎无发展可言了。不用说高速成长，就连维持现有的利润都成为奢想。一九八五年，还没有江河日下的通用汽车迈出了正确的一步，以五十亿美元的价钱成功地收购了休斯航空公司（Hughes Aircraft），并和自己的电子部门德尔克电子公司（Delco Electronics）合并成休斯电子公司。休斯电子公司很快成为了全世界卫星制造和卫星通信的龙头老大。年长的读者也许记得，1990 年中国长城运载火箭的第一次商业发射就是为休斯公司发射了亚洲一号通信卫星。从此以后，中国长城运载火箭多次将休斯公司为世界各国制造的卫星发射升空。从九十年代起，休斯公司一直是通信卫星制造的全球主导公司之一。1994 年，休斯电子公司推出了卫星电视服务 DirectTV，并在合并了泛美卫星的电视服务后，成为全球最大的卫星电视服务商。同时，休斯公司还是美国四大雷达制造商之一（其余三家是

洛克希德·马丁、雷神和诺思罗普·格鲁曼），因此经常收到美国政府和军方的大额订单。除此以外，休斯公司还是世界上最大的企业级卫星通信服务业务的提供商，它的客户包括沃尔玛等众多跨国公司，这些公司为了实现全球各部门之间的通信，采用休斯公司基于卫星通信的服务。毫无疑问，当通用汽车公司自己的业务陷入困境时，休斯电子的业务却蒸蒸日上。

九十年代后，美国汽车制造业受到日本公司（主要是丰田和本田）的冲击，江河日下。这本来正好是通用汽车公司出售汽车品牌（比如它的凯迪拉克当年还是很值钱的牌子），转型到电子和航天领域的好时候，但是，通用汽车却做出了相反的决定，不断出售赚钱的电子部门，用获得的现金来补贴它毫无翻身希望的汽车制造，这无异于杀鸡取卵。一九九七年，通用汽车将休斯公司的国防工业部门，包括飞机和雷达技术部门卖给了军火商雷神公司（Raytheon），2000年，又将卫星制造业务卖给了波音公司，从此，我们就再也没有听说长城火箭发射休斯卫星的新闻了。2003年，通用汽车将休斯剩余的部门包括最大的业务DirectTV卫星电视卖给了默多克的新闻集团（News Corp），作价仅二百亿美元。至此，通用汽车从世界卫星和通信技术领域彻底消失了。

新闻集团收购休斯公司后，只留下了DirecTV卫星电视服务，而将其它一些小电子部门，包括为企业提供卫星通信服务的休斯网络系统陆续地卖掉。然后将DirecTV重新上市，现在仅这一部分市值就高达三百多亿美元，而且盈利可观。而通用公司自己，经过了几次输血，仍然不死不活，现在市值只有不到六十亿美元（今年第二季度亏损了一百五十亿美元），也就是当年它子公司休斯电子一个部门DirecTV今天价值的五分之一。通用汽车失败的根源在它根深蒂固的思维方式：它一直认定自己是个汽车公司，一定就要以汽车公司为主。这好比在围棋盘上，通用汽车有一条经营了很长时间却已经没有气的大龙，和一片布局完美可扩展空间大的实空，通用汽车总是舍不得牺牲掉自己经营多年的大龙而错误地放弃前景看好的实空，最后满盘皆输。

成功的转型是失之东隅、收之桑榆，比如通用电气就经常干这种事。在这种乾坤大挪移的过程中，一个公司的根子或者说基因需要改变。而改变公司的基因和改变人的基因一样困难。我们在下一节中会介绍基因决定定理，我们可以看到一个公司的基因几乎决定了它转型的失败是必然的，成功反而是偶然的。当然，这些奇迹却又总时不时地发生。

一个公司开拓新财源失败的尝试多如牛毛，我们也就不一一列举了。最常见也是最糟糕的情况是，一个公司找不到新的市场，眼睛只局

限于现有市场，而且总觉得别的公司盘子里的蛋糕比自己的大，以自己的劣势去争夺别人盘中之餐。就好比国际象棋冠军卡斯帕罗夫想在高尔夫球场上战胜老虎伍兹一样，成功的可能性微乎其微。由于精力分散，这些公司有时反而可能丢掉了自己的优势。一旦大的经济环境不好，公司的扩展会全部失败，甚至丢掉了自己的基本盘导致破产。

每当我们回过头来评价一个公司兴衰时，我们并不难找到原因。但是，作为当时的决策当事人，在当时的环境中很难做出完全正确的判断。即使看清了方向，也常常很难执行自己的意图。为什么一个公司转型就那么难呢？

14.3 基因决定定理

对上一节最后一个问题，最好的答案就是四个字“基因使然”。当我在前面的章节提到基因对一个公司发展的决定作用时，一些读者觉得我是在宣扬宿命论。遗憾的是，现实是很残酷的。一个公司可以不相信基因的决定性，但是最终无法摆脱它的影响。

我和李开复以及许多优秀的管理者探讨过为什么一个公司进入成熟期以后，很难在新的领域获得成功。最后的结论是，一个在某个领域特别成功的大公司一定已经被优化得非常适应这个市场，它的文化、做事方式、商业模式、市场定位等等已经非常适应，甚至过分适应自己传统的市场。这使得该公司获得成功的内在因素会渐渐地、深深地植入该公司，可以讲是这个公司的基因。当这个公司在海外发展分公司时，它首先会将这基因带到新的地方，克隆出一个新的公司。微软在中国的分公司一定还是微软的风格，中国的谷歌一定继承了 Google 的文化。同时，它们又都像美国公司，而不是日本公司。类似地，当这个公司开拓新领域时，它也会按照自己的基因克隆出一个新的部门。遗憾的是，适应现有市场的基因未必适合一个新的市场。

当一个公司还没有占到市场的 50%，并且在高速发展时，它不会涉及到转型的问题。一个非常成功的跨国企业需要转型时，都是在它的发展非常成熟以后，就好比人到了中年。这时，一个公司和一个人一样，改变起来是非常困难的。尤其当它涉足一个过去它不熟悉的领域，就好比一个已经养尊处优的四十岁的人重新走入课堂去和一群二十岁的年轻人一起从头开始读书，学习起来比没有负担的年轻公司要难得多。更何况，年轻的公司没有退路只有向前进，而成熟的公司总有它传统的业务可以依赖，一旦遇到问题就可能退缩。

我们在“蓝色巨人 IBM”一章中提出，以大型机、系统和服务为核心的 IBM 公司很难在 PC 机市场成功。当 IBM 继苹果之后推出 PC，当

年就卖出十万台，实现销售额一亿多美元左右，并实现盈利，这在商业史上是空前的成功。但是，这一亿多美元还抵不上 IBM 接几个花旗银行计算机系统的合同。IBM 的商业模式是将长期的服务捆绑到系统销售中，至今依然如此。应该讲，IBM 的商业模式是一个很好的模式。但是，习惯于这种一劳永逸商业模式和市场的 IBM，很难像推销家电那样辛辛苦苦地推销个人计算机。在 IBM 公司内部，负责大型计算机业务和银行软件业务的部门的销售额和盈利几乎在所有年头都占 IBM 的主要部分，这些部门在公司内部的发言权要比 PC 部门高得多。不要以为成功的跨国公司内部是铁板一块，大家都是为了公司的利益，实际上大公司内部为了部门的利益也时常争得你死我活。如果 IBM 公司将重点转移到 PC 上，首先在公司内部就通不过。在对外竞争上，IBM 早期主要的竞争对手康柏无退路可言，只好全力以赴去拼搏。而 IBM 在 PC 机市场上每遇到一点挫折就退回来一点，发展顺利时就往前多前进一点，如此反反复复。好在 IBM 的 PC 业务和它的核心业务并不冲突，因此，它的 PC 部门才得以一直存在了二十多年，直到前几年卖给联想。

一旦新的业务和公司传统业务冲突时，一些公司甚至会牺牲掉新的业务。我的一位邻居原来是贝尔实验室一位资深的科学家，他给我讲过一个发生在贝尔实验室里面很荒唐的故事。几十年前，贝尔实验室的一个小组研制出一种传真技术，比当时世界上最快的传真机传真速度还快十倍，但是这个项目居然被停掉了。原因是 AT&T 认为它会使得自己的话费业务收入下降。显然这个小部门的主管在 AT&T 里面的发言权无法和电话服务部门的人相比。今天，美国整个传真机市场由日本公司垄断。这个例子当然是比较极端的情况，但是，这一类事情当年在 AT&T 内部确实非常多。即使今天，我们依然能在其它公司看到类似的情况。

很多读者问我为什么微软的 MSN 部门十几年了还不能盈利，而 Yahoo 和 Google 都没用几年就开始盈利而且发展得比 MSN 好。这其中的根本原因是微软的商业模式是以出售客户端软件为主，不适合互联网那种以广告收入来提供免费服务的新的商业模式。和 IBM 的情况不同，免费的服务和微软的商业模式相冲突，可以想象，如果微软把它的 Office 软件免费提供出去，它的业绩马上就一落千丈。不但它自己内部的 Office 部门不会愿意，就连华尔街也不会答应（我们在以后的章节会介绍华尔街对上市公司业务的间接但是巨大的影响）。作为投资者，华尔街最希望看到的是 IBM 安心做它的系统和服务，微软老老实实卖 PC 软件，Google 和雅虎来负责互联网。全世界这些领域的商业规模基本上是个常数，互相争来争去只有各家利润变薄，股价下跌。在微软内部，

MSN 的发言权相比它的操作系统部门和办公软件部门的发言权低得多。为了解决这个问题，微软去年将 MSN 划归最有权威的操作系统部门，但是随着这两个部门的最高执行官凯文·约翰逊跳槽到 Juniper 当 CEO，微软又将把它们分开。很难想象 MSN 新的掌舵人在微软内部的发言权能超过操作系统和 Office 部门的领导。

同一个市场在不同的公司眼里是完全不同的东西。个人微机在苹果公司的眼里和在微软的眼里完全不同。严格地讲，苹果其实不能算是一个计算机公司，而是一个注重创新的消费电子产品公司。在苹果眼中，计算机不过是新的电子产品的一种，当然苹果要把它做得越新、越酷越好。在这个前提下，苹果公司为工程师创造一个宽松的环境来鼓励创新，其产品经理重视产品的品位。这些都是苹果基因中好的部分。当然，任何事情都是两方面的，过于宽松的环境可能造成许多无谓的探索，做了很多对用户没有帮助的事。只注重产品的时尚，可能忽略用户的基本需求。一个典型的例子就是苹果的一键鼠标，虽然很酷，但是毕竟没有微软的两键/三键鼠标好用。上个世纪八十年代，当麦金托什已经做得非常好、领先运行微软 DOS 的 IBM-PC 机整整一代时，乔布斯领导下的苹果仍然还在想方设法地在上加功能，最后把当初世界上最好的 PC 机麦金托什搞得越来越封闭，使得它在和微软的竞争中差点死掉。而盖茨对 PC 机的理解和苹果完全不同，在他看来计算机是一种改变人们生活的工具，并且把“让计算机普及到每一个家庭”作为自己的使命，所以微软关心的是如何让产品改变人们生活。对微软来讲，功能比时尚更重要，因此它开发 Windows 的过程是一个严格的自顶向下的过程。一个大的团队负责一组菜单里的功能，里面每一个小的团队负责其中一个功能。在这种严格的分工下，人的创新就受到限制，但是却保证了产品朴实无华、能按时开发出来，能满足用户的需求。

一个公司的产品和服务可能随着市场的变化不断改变，但是公司的基因却很难改变。也许会有读者认为苹果从 PC 机，到 iPod，再到 iPhone 已经成功地转型了，苹果的基因变了。从表面上看确实如此，苹果公司变化了很多。但是它内在的地方一点也没有变。虽然从 PC 到 iPod 再到 iPhone 完全是不同的市场，但是苹果的商业模式一点都没有改变。作为一个富于创新的消费电子产品公司，和其它同类公司一样，硬件、软件必须作为整体一起出售，不能拆开卖，软件的价值必须通过硬件的销售而实现。所以虽然苹果十几年前吃过自我封闭的亏，十几年后当苹果推出 iPod 时，它还是相对封闭的产品，它必须用苹果自己的一套 iTunes 软件才能从 PC 上将音乐和视频装到 iPod 中。到今天，苹果又推出了全世界最酷的手机 iPhone，仍然是一个封闭的系统。有读者问

我，既然 iPhone 操作系统的核心也是开源 Unix 的，为什么它不搞一个开放系统的手机联盟？原因很简单，因为这不是苹果的商业模式。苹果的基因决定它必须通过硬件挣软件的钱。创新是苹果最关键的基因，否则它存在的意义就不大了。至于在什么地方创新，苹果并不关心。只要在 PC 机上还有创新的余地，它就不会放弃这个市场。它从两年前推出的 iMac 桌面一体机，到今年推出的 MacBook Air 超薄笔记本，无一不是让人耳目一新产品。因此，苹果还是苹果，它不因为做了 iPod 就变成了 Sony，做了手机就变成了诺基亚。

最近，随着 Google 基于 Android 开源操作系统的智能手机问世。世界上最大的手机厂商诺基亚宣布它可能会开放它智能手机的操作系统 Symbian。但是，我个人预测诺基亚这件事做不成，或者说做不彻底。它会开放一些源代码，目的是让别人为它做软件，而不是帮助别人做兼容诺基亚的手机。因为选择后面这条路，就断了它自己的财路。诺基亚和微软不同，后者本身不做手机硬件，靠单纯卖手机操作系统挣钱，世界上采用它的操作系统的手机商家越多越好。诺基亚在手机领域相当于二十年前苹果在微机领域一样，归根结底还是要靠手机本身挣钱，别的牌子的手机卖多了它自己的就卖少了。这也是由于诺基亚作为手机厂商的基因使然。Google 则不同，它从来没有想去挣硬件的钱，而只是希望人们通过硬件来使用它的搜索。因此，它希望采用它的 Android 手机操作系统的制造商越多越好。由于诺基亚和 Google 的基因不同，商业模式不同，在手机领域的做法就会不同，当然最后的结果也会不同。

在 IT 领域内部转基因尚且如此之难，从非 IT 领域进入 IT 领域更是难上加难。我们现在很好理解为什么通用汽车公司始终摆脱不掉“发展汽车工业”这一个固定的思维模式了。虽然在八十年代通用汽车进入电子和通信领域后已经有了一个很好的布局，却不可避免地陷入自己给自己套的紧箍咒，无法自拔。

一个公司的基因并不向人的基因那样（在显微镜下）看得见摸得着。它是一个公司在市场竞争中进化出来的适应该市场的企业文化（做事方式）、管理方法、产品市场定位、商业模式和营销方式等等。一个公司在早期，一切还是一张白纸的时候，其基因还有改变的可能。红杉风投认为一个公司的基因在创办的一个月后就定型了，这也许有些夸张，但是一个成型的公司改变基因的可能却是非常小。越是以前成功的公司越是容易相信自己固有的基因是最优秀的。

公司的基因的决定作用如此之大，使得很多跨国公司都无法通过改变基因来逃脱诺威格宿命的厄运。这其实对整个工业界乃至我们这个世界是一件好事。就像自然界的任何事物都是从生到死不断发展的一样，

一个公司、一个产业也应该如此。人类的文明和技术是不断进步的，旧的不去新的不来，只有清除掉阻碍我们进步的那些庞大的恐龙，才能为人类提供新的发展空间。从这个角度讲，一个昔日跨国公司的衰亡，也许是它为我们这个社会做的最后一次贡献。

当然世界之大必然能够出现一些成功改良自己基因，并成功转型的公司。我们在后面的章节中会介绍诺基亚如何从一个木工厂变为全球最大的手机厂商，通用电气如何从一个电子公司变成一个以银行业为主的跨行业的商业巨子，以及 3M 公司如何成为一个综合领域的常青树。

结束语

在一个新的信息技术产业刚刚形成时，它总是有多个可以互相抗衡的竞争者。但是，一旦有一家主导公司出现，它就可能成为该行业游戏规则的制定者，并把它变成在商业上难以抵消的优势，迅速占领全球市场。在信息工业产业，这个过程通常比我们想象的快得多。但是，一旦一个公司占有全球一大半市场时，它就不得不寻找新的成长点。而这时的跨国公司已经不是当年那个朝气蓬勃的公司了，它固有的基因使得它的转型十分艰难。如果它能够幸运的转型成功，它将再次获得新生，否则就会被技术革命的浪潮淘汰。

科学技术无疑是我们这个时代推动社会前进的主要动力。一次次技术革命的浪潮造就出站在它的浪尖上的成功者，埋没掉赶不上大潮的失败者。

第15章 高科技公司的摇篮：斯坦福大学

硅谷的兴起很大程度上是靠斯坦福大学多方位的支持。很多当今世界上 IT 领域的领头公司都是由斯坦福大学的学生和教授创办的。它们包括惠普公司、思科公司、太阳公司、雅虎公司、Google（谷歌）公司、英特尔公司、制造处理器和工作站的 MIPS 和 SGI 公司、世界最大的显卡公司 Nvidia、世界最大的视频电话会议公司 Webex 等，另外在非科技领域还有著名的耐克（Nike）公司。此外，微软的 CEO 史蒂夫·鲍尔默和前董事会共同主席 Jim Allchin 也毕业于斯坦福。斯坦福在商业界和科技界创下的这种奇迹是世界上任何其它的一流大学都无法比拟的。为什么斯坦福大学能创造这样的奇迹呢？这要从它的发展、它的文化说起。

15.1 充满传奇的大学

关于斯坦福大学的各种传奇故事在互联网上广为流传，有些是真的，有些是杜撰出来的。其中最流毒深远的讹传是这样的：

有两个乡巴佬夫妇，找到哈佛大学，提出为哈佛捐一栋大楼。哈佛大学的校长很傲慢地说，捐一栋楼要一百万，然后三句两句地便把这对老夫妇打发走了。这对老夫妇一边走一边唠叨，才一百万，才一百万。他们有一个亿要捐，于是便干脆自己捐了所大学，就是今天的斯坦福大学。

这个讹传被翻译成各种文字，广为流传，以至于斯坦福大学不得不在自己的网站上辟谣。其实，这个故事里面的漏洞很多，首先，了解斯坦福历史的人都知道老斯坦福（Leland Stanford Sr.）是加州的铁路大王，曾经担任过加州州长、美国联邦参议员，属于精英阶层（Elite Class），绝不是什么乡巴佬；我们在后面还会介绍到他的夫人也是一位了不起的女性。第二，在十九世纪，一亿是一个天文数字，一百万美元也是一个非常大的财富。美国最大的银行花旗银行到一九三几年，存款才达到几千万美元。直到斯坦福大学创办的二十年前，美国有史以来最大的一笔捐赠不过七百万美元，它建立起了约翰霍普金斯大学和霍普金斯医学院。在老斯坦福的捐款中现金只有一千多万，这已经是当时美国最大的捐款了。老斯坦福的捐赠中最值钱的是八千多英亩的土地。当年加州属于“蛮夷之地”，土地值不了什么钱，但是现在斯坦福所处的帕洛阿图市是世界上土地最贵的地方，这些土地的地价涨了不止万倍。第三，哈佛大学和美国所有的大学对捐助者从来都是非常殷勤的。坦率地讲，比中国的大学要殷勤得多，不会怠慢任何慈善家。这是美国大学能

得到巨额捐助的重要原因之一。

关于斯坦福大学真实的故事是这样的。老里兰德·斯坦福夫妇把他们唯一的孩子小里兰德·斯坦福（Leland Stanford Jr.）送到欧洲旅行，孩子在欧洲不幸去世。斯坦福夫妇很伤心，后来决定用自己全部的财富（大约几千万美元，相当于今天的十亿美元。）为全加州的孩子（Children of California，而不是传说中的全美国的孩子或者全世界的孩子）建立一所大学，纪念他们自己的孩子。这所大学被命名为小里兰德·斯坦福大学（Leland Stanford Junior University），简称斯坦福大学。

1885 年斯坦福大学注册成立，两年后举行了奠基仪式，1891 年正式招收学生。共有五百名左右的学生，只有十五名教授，其中一半来自康奈尔大学。在这首批学生中，产生了一位后来美国的总统胡佛。（就是那位被评为最差的、把美国带进 1929-1933 年大萧条的总统。但是斯坦福仍然很为他感到自豪，建立了著名的胡佛研究中心）虽然斯坦福是一所私立大学，但是它在早期的时候不收学费，直到二十世纪三十年代经济大萧条时期学校财政上难以维持为止。

斯坦福大学的创办过程非常不顺利。斯坦福开课的两年后，老斯坦福与世长辞了，整个经营和管理大学的任务就落到了他的遗孀简·斯坦福的身上。当时整个美国经济情况不好，斯坦福夫妇的财产被冻结了。（我估计要么当时美国财产法关于信托财产方面不健全，要么斯坦福夫妇没有把他们的财产转到自己信托 Living Trust 下面。这种情况现在在美国不会发生）校长乔丹（Jordan）和学校其他顾问建议简·斯坦福关掉斯坦福大学，至少等危机过去再说。这时，简·斯坦福才想到她丈夫身前买了一笔人寿保险，她可以从中每年获得一万美元的年金。这一万美元大抵相当于她以前贵族式生活的开销。简·斯坦福立即开始省吃俭用，将她家里原来的十七个管家和仆人减少到三个，每年的开销减少到三百五十美元，相当于一个普通大学教授一家的生活费。她将剩余的近万元全部交给了校长乔丹用于维持学校的运转。从斯坦福夫人身上我们看到一位真正慈善家的美德。慈善不是在富有以后拿出自己的闲钱来沽名钓誉，更不是以此来为自己做软广告，慈善是在自己哪怕也很困难的时候都在帮助社会的一种善行。

靠斯坦福夫人的年金补贴学校毕竟不能使学校长期维持下去。斯坦福夫人亲自动身去了首都华盛顿，向当时美国的总统克里夫兰寻求帮助。最终，美国最高法院解冻了斯坦福夫妇在他们铁路公司的资产。斯坦福夫人当即将这些资产卖掉，将全部的一千一百万美元交给了学校的董事会。斯坦福大学早期最艰难的六年终于熬过去了。乔丹校长赞扬道：“这时期，整个学校的命运完全靠一个善良妇女的爱心来维系。”今

天，不仅是几十万斯坦福校友，我们所有的人都应该感谢斯坦福夫人。她用她的爱心，靠她坚韧不拔的毅力开创出一所改变世界的大学。

关于斯坦福大学的第二个讹传就是说斯坦福原来被称作西部的哈佛，后来办的超过了哈佛，结果现在哈佛被称为东部的斯坦福。且不说斯坦福有没有全面超过哈佛，作为全球第一知名大学的哈佛再不济也不会称自己为东部的斯坦福。同样，心比天高的斯坦福根本不以成为什么西部的哈佛而自豪。事实上，斯坦福公共关系的负责人在接待清华大学代表团时自豪地讲，斯坦福等于哈佛加麻省理工学院（MIT）。虽然斯坦福的这种说法让人觉得有些狂傲，但是确实有它的道理。

首先，斯坦福大学在专业设置上覆盖了哈佛大学和麻省理工学院的合集。在美国大学里有个普遍的看法（也许是偏见），“哈佛的人能写不能算，麻省的人能算不能写”，反映出哈佛侧重文科而麻省侧重理工科。（实际上哈佛有世界上最好的数学和物理学专业。）而斯坦福的人文理兼修。在美国一个大学的综合排名其实没有什么意义，关键看专业的好坏。美国最热门的专业首推医学，然后是法律、工程和商业。一个学校的历史专业或者政治学专业再好，在社会上也没有什么影响。斯坦福大学是美国唯一一个在这四大热门领域都名列前茅的学校。它的商学院和哈佛商学院长期以来并列美国第一，它的法学院仅次于耶鲁大学排在第二，它的工学院仅次于麻省理工也是第二名，斯坦福医学院也在美国前十名。和斯坦福相比，美国其它大学都显得有些缺胳膊少腿：哈佛和耶鲁的工科很弱，普林斯顿和麻省理工没有医学院和法学院。

第二在办学理念上，斯坦福集哈佛大学和麻省理工学院之长于一身。斯坦福既强调素质教育，又强调专业教育。事实证明，全面发展有助于斯坦福大学培养出全才，而全才是作为业界领袖的必要条件。我们在后面的章节中还要详述这一点。

斯坦福的校园被认为是美国三个最美的校园之一，另外两个是康奈尔和普林斯顿。斯坦福人从不掩饰对自己学校的自豪感，甚至从教授到学生经常拿其它名校开玩笑。下面是斯坦福电机工程系教授出的真实的考试题。某个公司希望设计一种符合 A、B、C 和 D 等条件的数字滤波器，他们找到了麻省理工学院，麻省理工学院的教师不会，你能帮助他们设计这样的滤波器吗？我想麻省理工学院的人看了这个考题一定不会舒服。斯坦福人骄傲自有他们骄傲的本钱，除了出了这么多的实业家，孵化了很多跨国公司，斯坦福大学的学术水平更是闻名于世。它有十六位在职的诺贝尔奖获得者（其中一半是经济学奖）和几十位获得诺贝尔奖的毕业生。除此之外，它还有七位数学领域最高的终身成就奖沃尔夫奖得主（注：数学领域的最高奖当属菲尔兹奖，但是它只授予三十五岁

以下的学者，而沃尔夫奖一般授予成就卓著的数学家泰斗们。），四位新闻最高奖普利策奖得主，有一百三十多名美国科学院院士，八十多名美国工程院院士。它的毕业生在全世界各行各业中执牛耳。

在美国众多大学中，有一百年历史的斯坦福大学历史谈不上悠久。且不说和有将近四百年历史的哈佛大学比，就是和它的邻居加州大学伯克利分校比，斯坦福大学起步也算很晚的。在斯坦福大学诞生后的头五十年里，它根本排不进美国一流大学的行列，更不要说和哈佛大学竞争了。到二战后，斯坦福大学已经入不敷出，出现严重的财政危机了。美国的私立大学完全靠自己筹款，政府并不提供一分钱，再好的私立大学如果经营不善，都可能面临办不下去的危险。著名的麻省理工学院在历史上就出现过非常严重的财政危机，最后是靠它无数事业有成而又关心母校的校友捐助度过了难关。斯坦福大学当时还没有这么多富有的校友可以依靠，它最大的一笔财富就是斯坦福夫妇留下的八千英亩（三十二平方公里）相当于两个澳门大小的土地，而大学的中心校园占地不到其十分之一。（斯坦福大学至今荒地多于使用的土地）第二次世界大战后，美国的电子工业发展很快，由于和亚洲的联系比二战前紧密了很多，加州新兴的电子工业和航空工业成为了加州的经济支柱。很多公司有意从斯坦福大学购买土地，但是斯坦福夫妇的遗嘱规定学校永远不许出售土地。这样，斯坦福大学眼睁睁地看着自己的地荒着而无法发挥作用帮助学校渡过难关。

帮助斯坦福大学解决这个问题的是它的一位教授弗里德里克·特曼，他后来被称为硅谷之父。他仔细研究了斯坦福夫妇的遗嘱，发现里面没有限制大学出租土地，于是他兴奋地声称找到了解决问题的秘密武器——建立斯坦福科技园，科技园向外面的公司出租土地 99 年。在这 99 年里租用土地的公司有彻底的使用权，按自己的意愿建筑自己的公司。消息一传出，马上有很多公司表示了兴趣，并很快和学校签属了租约。1953 年，第一批公司，包括大名鼎鼎的柯达公司、通用电气、夏克利晶体管公司（后来诞生出集成电路的先驱仙童公司）、洛克希德公司（美国最大的军火商）和惠普公司进驻了斯坦福科技园。对斯坦福而言，这件事的影响非常深远，它不仅解决了斯坦福的财政问题，并且成为斯坦福跨入世界一流大学的契机。对外界而言，它促成了硅谷的形成。



图15-1 1953年硅谷第一栋房子

15.2 硅谷的支柱

美国和世界先后出现过很多的技术公司聚集地。但是一旦某个或者某一批大的公司开始走下坡路，这里的科技发展就开始渐渐落伍。早期的科技公司，比如 AT&T 和 IBM 集中在纽约附近，但是在这两个公司之后，不再有这个量级的公司出现。波士顿附近，尤其是 128 号公路两旁曾经有过一些向 DEC 那样的大公司和不少颇具发展潜力的公司，但是随着老的公司衰退，新的公司始终不能形成规模。这个地区很难对世界信息产业产生大的影响。硅谷能够半个世纪长盛不衰，一个原因是得益于亚太经济的发展，另一个重要原因是靠斯坦福大学不断向硅谷注入新的技术。

很多人奇怪拥有哈佛大学和麻省理工学院的波士顿为什么只能诞生一些小公司而出不来大的跨国公司。一个重要原因是斯坦福大学的办学方法和美国东部的名校有很大的不同。斯坦福不是简单地把哈佛大学和麻省理工学院的专业叠加，从波士顿搬到了加州，而是根据加州的情况办了一所全新的学校。只要同时在斯坦福大学和美国东部哈佛、普林斯顿等名校呆过一段时间就能强烈地体会它们之间的巨大差异。

在众多差异中，最重要的是开放性。我这里讲的开放性不是指校门二十四小时打开任人进出，这个要求太低了。所有美国的大学，包括西点陆军学院和安纳波利斯（Annapolis）海军学院都是没有围墙任所有的参观者开车自由进出。我这里讲的开放性是指一个大学在各方面，从教学到科研到生活融入了当地的社区。不论是生活在田园般的普林斯顿和康奈尔，还是大都市里的哈佛和哥伦比亚，你能明显感觉你置身于象牙塔中。一个学生不需要任何交通工具，因为他们大部分时间和中国大学围墙里的学生一样，过着三点一线的生活。而教授，则是传道、授业、解惑加上做自己的研究。而生活在斯坦福，从教授到学生都很难有置身于象牙塔的感觉。

斯坦福大学的这种开放性首先是生存的需要。斯坦福大学在地域上

远离美国的政治中心，导致了它从政府获得的研究经费占整个学校经费的比例远远落后于东部的著名大学。以工学院为例，斯坦福大学和它的老对头麻省理工学院规模相当，但是前者从政府获得的经费只有后者的一半左右。如果读者仔细研究一下美国顶尖大学的地理位置和政府经费的关系就会发现，大学来自联邦政府的研究经费与它到华盛顿特区的距离成反比。政府资助的研究经费对很多教授来讲并不是很容易申请。首先要写很长的申请报告，然后一轮一轮地通过评审。在评审过程中，要花很多精力去和经费的主管人员以及同行评审人做公关。在美国申请经费和在中国拿钱一样，人际关系很重要。一些教授经常请主管经费的自然科学基金会 NSF、DARPA 和国防部（DOD）的主管们参观实验室和参加自己的学术报告。而这些政府官员们要到斯坦福听一次报告可不是一件容易的事。这样，这些离政府部门近的大学自然就近水楼台先得月。斯坦福远在加州，当然就很吃亏。因此，斯坦福一些已经提上终身教职并且不缺经费的教授到后来甚至懒得写申请了。

作为一个大学教授，能从政府拿到大笔研究经费当然是可喜可贺的事。和从工业界拿经费相比，拿政府的经费有很多好处。首先，美国政府的资助一般来讲强度较高，在这一点上各国政府都一样，无需格外说明。从美国政府拿科研经费，除非像研制哈伯天文望远镜这类特殊的项目，很少需要做具体的系统，只需要进行方法研究，最后交一份研究报告就可以了。在这一点上美国政府和中国政府有很大的不同，拿美国政府的研究经费容易交帐得多。比如搞语音识别研究，在中国拿了八六三的大额经费要做识别系统，而在美国只需要用计算机实现自己的算法，证明其有效即可。很少有教授会像李开复博士那样真正开发一个语音识别系统。（美国从来没有中国的科研鉴定会。）NSF 和 DARPA 等政府的科研主管机构这样做是很有道理的，它为教授们省去了很多做演示系统的时间和精力，让科学家们能够把精力完全集中于研究本身。这是美国能够在科技上长期领先于世界，并且几乎每年都有人获得诺贝尔奖的原因。毫无疑问，很多大学教授，乐于接受这样的项目，他们既可以专注于做学问、多发表论文，又可以有稳定的经济来源。（美国大学教授的暑假三个月的工资要从自己的科研经费中出。）一些成名已久影响力很大的教授，更是可以轻而易举地拿到长期大额的政府合同，比如我已经多次提到的著名语音识别和自然语言处理专家贾里尼克教授便是如此，他的经费常常是系里其它教授经费的总和。久而久之，他们和政府互相产生了极大的依赖，自己把自己关在象牙塔里。

但是，凡事有一利就可能有一弊。美国政府的 NSF 和 DARPA 等科研经费一般资助的都是工业界不愿意支持的基础研究项目，比如基础

科学、生命科学和材料科学的许多项目。这些研究课题在短期内不可能产生任何商业价值，有些可能永远没有商业价值，由政府出钱来资助这些项目对于一个国家的长远发展是非常必要的。一旦某个项目有了商业价值，并且可以由公司资助时，政府会渐渐减少并且最终停止对这些课题的资助，因为政府（纳税人的代表）认为没有必要和工业界做重复的事，更没有必要和工业界竞争。在这一点上，美国政府和中国政府与日本政府有很大的不同。比如说美国政府几乎没有对搜索技术研究的资助，因为它是一个已经开始盈利的技术。几周前我接待了一个中国政府代表团参观 Google，在最后的提问时间，一位官员问美国是否对 Google 这样的高科技公司在政策上和资金上给予扶植和照顾，在场的 Google 副总裁回答，她觉得 Google 作为一个非常盈利的公司，既不应该也没有必要从政府得到特殊的关照。需要政府帮助的是那些小而且不容易盈利的公司，比如太阳能公司。

即使是在工程领域，政府资助的研究项目常常是非常尖端而且可能的应用面非常窄，有时发表的论文都没有几个人真正愿意读，更不用说有商业意义了。贾里尼克教授讽刺这种现象是“除了论文的评审者，没有人会去读这些论文”。美国对政府研究经费管理很严，严格禁止拿一个项目的经费去资助自己其它研究项目，即使经费有结余，教授们也不可能用它来研究有实际应用意义的课题。于是，拿了足够多政府经费的教授通常也就不去研究应用课题了，更不要说自己去开办公司了。久而久之，在美国东部的著名大学里就营造了一种清高的风气，大家比谁获得的政府经费多，谁的研究论文出的多，谁的研究成果理论水平高。教授们的做事方式又直接影响了他们的学生。这些学校的博士生们在学校时做实验、写论文，毕业以后接着当教授或者去大公司的实验室做研究员。麻省理工学院和斯坦福大学有美国最好的电机工程系和计算机系，但是麻省当教授的博士毕业生比例比斯坦福高得多。从做学问的角度讲这完全是对的，但是这种研究对创业帮助不大。

斯坦福大学远离联邦政府，从政府得到的经费相对比东部的名校少，这也不足为奇。但是，斯坦福大学守着硅谷，从工业界拿的钱比任何一个同样规模的东部大学不知多多少倍。从公司拿钱一般来讲强度不会有政府那么大，而且还要做很多具体的事。有些公司支持的研究项目甚至无法发表高质量的论文。所以美国东部名校的很多资金充足的教授不屑于和工业界打交道。

但是，从工业界拿钱的好处也是很多的。最显而易见的好处在于无论是教授还是他们的学生都可以通过接工业界的项目锻炼解决实际问题的本领。凡是和导师接过公司项目的读者对这点都会有所体会。这样用

工业界的钱，斯坦福就培养和锻炼了很多技术上的全才，他们从设计并实现一种产品到项目管理都得到了锻炼。但是如果仅仅是这一点好处，不过是把原来可能当教授的年轻人培养成了高级工程师和技术主管，而不是工业界领袖和创业者。其实和工业界保持联系并且为工业界做研究对于创业来讲，最大的好处在于能够看清产业发展的方向并且找到新的机会。这个潜在的好处对于年轻的学生甚至比资深的教授们更明显，因为年轻人更愿意尝试。美国虽然在从科学技术向产品转化方面做得比其它国家好一点，但是仍然明显存在着工业界和学术界相脱节的现象，这不仅表现在大学研究的课题脱离实际，也表现在工业界在遇到问题时找不到答案，而能够紧密联系这两头的斯坦福大学的师生常常就起到了重要的桥梁作用。在斯坦福这种例子很多，比如像思科早期路由器的开发，它本身是一个工程性强但学术性弱的题目，MIT 一般是不会碰这个题目的。但是，一般的网络设备制造公司因为局限于现有产品也不会动脑筋去发明一个通用的路由器，这样波萨克和勒纳的机会就来了，他们发明了一种通用的路由器，并且因此而创办了思科公司。再比如 DSL 的发明和应用也是一个很好的例子。虽然用于 DSL 的编码方法早被贝尔实验室发明了，大家不过是发表几篇论文制定一些标准而已。而同时工业界生产调制解调器的厂家还在为将传输率从 14.4K 提高到 28.8K 费脑筋，它们本身没有可能做到质的提高。在贝尔实验室工作过的约翰·查菲，当时还是斯坦福年轻的助理教授，他看到并抓住了这个机会。后来成为美国最年轻的工程院院士的查菲，当时已经是信道编码的世界级专家，他比工业界的任何研究员都有更高的理论水平，同时他一直接受工业界研究经费，比绝大多数教授更会做实际的东西。在理论上查菲完善了 DSL 的编码方法并且把它变成了一种国际标准，同时，查菲教授带着他的学生办起了 Avanta 公司，真正实现了 DSL 取代拨号上网这一跨时代的变革。

在斯坦福大学这类的例子非常多。大学对教授办公司非常理解和支持。只要一个教授能完成教学任务，并且发表足够多像样的论文，斯坦福并不限制它的教授到外面的公司兼职，甚至在一段时间里全时离开学校创办公司或者在公司里担任要职。斯坦福大学校长约翰·轩尼诗本人就是最好的例子。八十年代他在发明了精简指令集（RISC）的处理器 MIPS 后，便合伙创办了 MIPS 公司。在以后的多年里，他将主要精力集中在办公司上，而不是在斯坦福的教课和搞研究。几年后，MIPS 公司在纳斯达克上市，后来又卖给了它最大的客户 SGI 公司。轩尼诗本人才从工业界抽身出来，回到斯坦福担任了工学院院长。经过在工业界的一番闯荡，轩尼诗成为了难得的管理人才。几年后，他开始担任斯坦福的校长直到今天。现在，轩尼诗仍然是 Google、思科和另一家上市公司

Atheros 的董事。

开放校园的真正含义在于像斯坦福那样，让大学融入社会。开放是斯坦福的“本”，而厂校结合是它的“用”。后者保证了大学开放校园的具体实施。

北美的很多工科好的大学，比如美国麻省理工学院、加州大学伯克利分校和加拿大的滑铁卢大学都强调厂校结合。麻省理工学院为了让学生获得工业界的知识，和 AT&T 等大公司建立了共同培养学生的计划（program），进入该计划的学生要在 AT&T 工作一年（四个暑假），作为回报 AT&T 公司支付该学生的学费，美国不少大学有这种类似于奖学金的计划。这对于进入这些培养计划的学生来讲当然是两全其美的好事，既解决了昂贵的学费问题（注释：美国私立大学学费是中等收入家庭无法承受的），又得到了很好的工业界工作经验，将来无论是去工业界还是继续读研究生都大有好处。但是，这种松耦合的结合对大学和公司的直接帮助都不是很大。对于学校来讲主要的好处不过是大公司替它资助了一些学生，同时替它承担了一部分职业教育的义务，但是学生们在公司做的题目和学校通常毫无关系，这种合作对于学校的科研帮助非常有限。对于公司来讲，虽然有了从名牌学校优先选择优秀学生的有利条件，并且这些学生工作后进入角色会比同龄人快一点。但是，这些学生，大部分是本科生，毕业以后并不一定要去赞助他们的公司工作。在实习期间，他们也根本不可能为公司带来什么新的思想和技术。

斯坦福和硅谷的厂校结合要超出麻省理工学院的大学许多。斯坦福不仅在技术上、而且在人才的培养上给予了硅谷公司直接的帮助。在技术上的帮助反映在大量优秀的教授直接到硅谷的公司任职和研究这些公司的科研项目，我们在前面已经介绍过了。在人才上的帮助首先反映在大学一直在为硅谷各个公司的技术和管理人才进行继续教育。硅谷公司多数的工程师并没有硕士学位，不少人在工作中发现自己的专业水平需要提升，斯坦福大学为这些人提供了非常方便的进修计划，他们可以每学期在大学修一两门研究生的课程，这样三到五年就能拿到一个硕士学位，有的人甚至一边在公司全职上班，一边利用业余时间在全职工作条件下获得博士学位的好办法。当然，如果有人不想拿学位只想听一两门课也是可以的。硅谷的公司深知职业培训的重要，一般都会在时间上和经济上鼓励员工追求更高的学位。为了方便硅谷员工修课，斯坦福大学有很好的远程教育网络。学生不必到课堂上听课，可以在家里电视机前上课。斯坦福几乎所有的课程都通过有线电视向校园和硅谷实时转播，它自己的学生也没有必要到教室去。很多人一学期没有踏进教室照样学

得很好。万一上课的时间和上班的事情有冲突，在职的学生可以在课后到图书馆借出课程的录像补习。我不知道世界上是否有其它大学为周围的公司的员工提供了如此方便的职业教育机会。

在斯坦福读在职博士的硅谷员工通常比刚刚本科毕业的学生更容易找到有意义的研究课题，因为一方面他们有工业界的经历，知道哪些课题今后对自己帮助大，另一方面，他们有一定的经济基础不需要靠教授的助学金生活，他们更看重教授的研究方向和水平而不是他们手上的钱。（对于没钱的刚毕业的学生，常常要为了争取奖学金而牺牲自己的兴趣。）世界各国的博士生都面临同样一个问题，花了四五年甚至更长时间研究的课题毕业以后可能没有用途，因为博士生不完全有选择课题的自由，有时也太不了解学校以外的社会。这个问题对于那些在硅谷工作过的博士学生一般不存在。这使得斯坦福高级人才培养的效果非常好。

斯坦福大学也为硅谷和工业界培养了很多管理人才。有八名诺贝尔奖获得者的斯坦福商学院在美国和哈佛商学院齐名。硅谷很多优秀的年轻人在公司工作一段时间后到那里去充电。为了方便日理万机的公司负责人也能到商学院进修 MBA 的学位，斯坦福除了有一般的 MBA 课程外还提供了专门给公司执行官们开设的 EMBA 课程。

当然，从斯坦福拿任何一个学位都不是一件容易的事。美国有句话，“哈佛难进，麻省难出”。而斯坦福大学实际上是既难进又难出，它对学生一贯采用严进严出的做法。有人认为只要给斯坦福捐一大笔钱就能“混”进学校，这个想法完全错误。因为斯坦福并不缺钱，而且不会为了钱去砸自己的牌子。（哈佛等大学同样杜绝这种达不到要求的学生入学）根据斯坦福大学官方网站公布的数据，它本科生的四年毕业率只有 75% 左右，即使到第六年，毕业率也只有 95%。也就是说有四分之一的学生四年内完成不了本科学位，有百分之五的斯坦福本科生最后拿不到学位。这个淘汰率比中国最好的大学不知道要高多少。斯坦福的博士生淘汰率就更高了，很多人读了几年因为无法通过博士资格考试

（Qualification Exam）不得不拿个硕士学位走人。以它的电机工程系为例，每年大约有一半的学生要被资格考试刷掉，当然每个人有两次机会。

除了为硅谷提供技术支持和培养人才外，斯坦福在帮助硅谷转型方面贡献很大。八十年代以前，硅谷的支柱产业是半导体。八十年代以来，从斯坦福孕育出的思科公司、太阳公司和 SGI 公司（太阳公司在九十年代的主要竞争者），推动了整个硅谷从半导体到硬件系统的转型。九十年代末，诞生于斯坦福的雅虎和 Google 以及无数小的互联网公司

掀起了互联网的热潮，实现了硅谷的又一次转型。今天，斯坦福在能源、材料等方面的一些新技术正在帮助建立太阳能等新型可再生能源的产业，这个产业可能比互联网更大。

一方面斯坦福大学带动了地区性经济，另一方面它又是硅谷崛起最大的受益者。硅谷的公司为斯坦福提供了巨额的研究经费和捐赠。在历史上，惠普公司、思科公司、太阳公司和 Google 公司都是斯坦福的赞助者。仅惠普的创始人休伊特 2001 年就向斯坦福捐赠了四亿美元的巨资，这是世界上迄今为止给予教育机构最大的一笔捐赠。2005 年，斯坦福收到的捐赠首次超过了它的老对头哈佛大学，完全是托 Google 创始人和员工的福。斯坦福收益于硅谷的地方远不止在财政方面。由于硅谷的发展，斯坦福大学学生的就业率成为美国最高的，很多优秀学生正是冲着找工作方便这一条原因才选择斯坦福大学的。守着硅谷自然有得天独厚的创业和与工业界合作的机会，这又成为一些优秀教授选择斯坦福的原因。正是靠着硅谷的兴起，斯坦福大学才从二战后一个地区性大学一跃成为美国一流大学，继而又成为世界上最好的大学之一。

政府资助的研究课题不仅偏向于理论研究，而且研究方向也未必有很大的前景。大学教授看上去自由自在，可以研究自己有兴趣的课题，不像公司里的人被绑在上司交给的任务上。但是因为没有经费是万万不能的，因此大学教授天天围着经费转，政府有什么经费他们不得不申请什么课题。几年前在欧洲举行的一次学术研讨会上，各国专家就这个领域今后的研究方向畅所欲言，贾里尼克教授听得不耐烦了，讲道“你们在这里吵来吵去白浪费时间，还不是各国政府给你什么钱你就干什么课题。”这是一个大家不愿意承认的事实，但它确实是实际情况。在 2000 年后的一段时间里这个计算机科学在美国进入低潮，很多计算机科学家都转行去搞生物统计和生物信息处理了。而现在，大量学习生物统计的博士生毕业了，而学术和工业界对生物统计根本没有增加多少需求，很多博士生将很长时间找不到工作。这是政府计划性很难避免的问题。

15.3 纽曼+洪堡的教育模式

伯克利加州大学的校长曾经在毕业典礼上开过这么一个玩笑：“诸位，你们知道以前我们伯克利的毕业生是如何称呼斯坦福的毕业生么？我的上司（My Boss）！”他的意思是在公司里当老板的常常是斯坦福的人，干活的是伯克利的人。接着他又说：“这种现象直到出了埃里克施密特（Google 的 CEO）才终止。”当然，大家都知道施密特是个特例，而他前半句话讲的现象却是普遍的。为什么斯坦福大学能培养出这么多优秀毕业生，尤其是工业界的领袖呢？这一方面是因为斯坦福守着硅谷有得天独厚的优越条件，另一方面和它的教育方式有关。

斯坦福和美国东部的著名大学有很大的不同，这不仅仅体现在研究上，也体现在本科和研究生教育上。美国东部的名校比较传统，用中国唐代韩愈的话讲，就是传道、授业和解惑。它们对教授和学生要求都比较严，加上教授们专注于教学，因此教学水平非常高。比如在麻省理工学院，它本科生的基础课微积分从来是由最好的数学教授讲授，这一点在斯坦福做不到。因此很多学生和家长都知道在东部名校更能“学”到知识。而斯坦福更倾向于让教授和学生自由发展。它对教授和学生都是外松内紧，自由度大得多，对于有的学生来讲可能是如鱼得水，对于没有动力的学生可能就荒废了时日。如果单从知识的传播来看，斯坦福还是赶不上东部名校。很多斯坦福的教授自己都承认这一点，甚至认为和它的邻居伯克利相比也有一定差距。

这种差异的形成有有传统上的和地域上诸多原因。美国东部的著名大学，以常青藤的哈佛、耶鲁和普林斯顿等大学为代表，沿袭并且长期以来执行欧洲尤其是英国早期（不是现代）传统的“高等、教育”的原则。所谓高等是指大学为社会培养高素质、有文化和有教养的（本科）人才，实际上是私人贵族教育的社会化。这些大学在本质上讲不是职业教育的机构，而是培养绅士的地方。这与中国孔子时期的教育理念有不谋而合之处——教育的目的不是传授实用技能和进行职业训练，而是教授礼仪、修养和德行。直到十九世纪末，哈佛等大学的教育仍然以拉丁文为主，有一点像中国古代强调“六艺”。到了十九世纪，由于英国牛津运动的出现和德国洪堡体系的诞生，欧洲的大学水平有了质的飞跃。而在美国的大学里学不到什么有用的东西，很多青年人不得不到欧洲求学。所幸的是，就在斯坦福大学诞生的时候，欧洲这两项变革已经完成，大学教育的观念在美国开始改变。

说起现代高等教育，一定要提到两个人，普鲁士德国的外交家和教育家洪堡以及英国的牧师和教育家约翰·纽曼。

洪堡是普鲁士德国的外交家，却建立了完善的、服务于工业社会的普鲁士教育体系。德国有一所以他名字命名的大学。在这个体系中，职业教育、技能的教育成为大学的中心任务，这样大学生在学校学到的就是真正有用的知识，一走出校园就马上为社会服务。洪堡体系的另一个特点就是强调研究对于大学的重要性，它将大学从一个教育机构变成了一个教育和研究的综合机构。在强权的普鲁士，一种体制很容易被自上而下地推广。普鲁士得益于洪堡的高等教育体系，很快从欧洲一个小的农业国实现了工业化，并且一跃成为十九世纪欧洲最强国。德国的高等教育至今基本沿用洪堡一百五十年前制定的体制，保证了它在全世界工业界和商业界的领先地位。洪堡体系后来对美国、俄国（前苏联）和中

国等许多国家的高等教育产生了深远的影响。（新中国成立后马上搞了将理工专业分离的院校调整，将清华大学、北京大学等原来的综合性大学拆成文理型大学、工科大学，政法学院和医学院等等，完全是按照洪堡的体制来的。遗憾的是又没有学到家，“忘了”在大学里建立研究生院，以至于研究生教育至今落后。）

美国著名教育家丹尼尔·吉尔曼（Daniel Gilman）等人借鉴了洪堡体系的长处，将美国的很多大学从近代的私塾转变成高等职业教育和研究的机构。吉尔曼生长在美国东部，却在美国西海岸担任了伯克利加州大学短暂的校长。在加州的短暂时光让吉尔曼看到了大学开展职业教育的重要性。由于加州政府试图把伯克利办成一所农业大学，使得吉尔曼的理想难以实现。这时正好约翰霍普金斯大学刚成立，并聘请了他来担任第一任校长，吉尔曼实现自己理想的舞台便顺顺当当地出现了。吉尔曼不负众望，按照德国职业教育的模式，在约翰霍普金斯大学建立起美国第一个研究生院并把该校办成了美国第一所研究型大学。在长达二十五年的约翰霍普金斯大学校长生涯中，吉尔曼不仅把该校办成了一流的大学，而且把研究型大学的概念在美国普及。几年后，它的学生安德鲁·怀特（Andrew White）也把康奈尔从一个小的乡村学院办成了一所世界一流的研究型大学。（吉尔曼后来又担任了卡耐基学院的校长，奠定了今天卡耐基梅隆大学在工科世界一流的地位。）

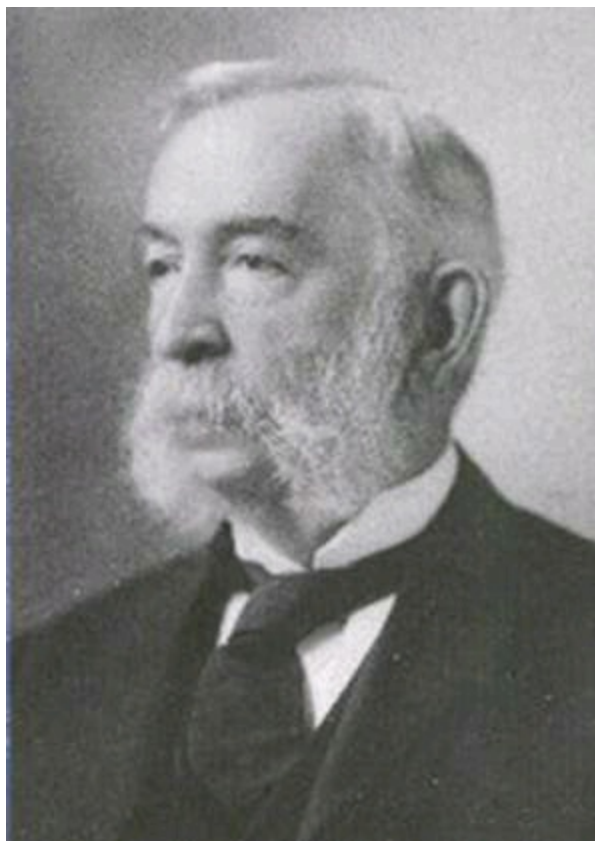


图15-2教育家吉尔曼

斯坦福大学诞生的契机很好，当时正是美国大学向研究型大学转型的时期。里兰德·斯坦福为了给斯坦福大学找一位好的校长，遍访美国东部名校。他在康奈尔大学见到校长安德鲁·怀特（Andrew White）。怀特深得老师的真传，他和斯坦福谈得非常投机，于是斯坦福希望怀特能接受斯坦福大学校长一职。怀特因故不能接受邀请，而向斯坦福推荐了自己年轻的学生、印第安纳大学的校长大卫·乔丹（David Jordan），即后来斯坦福大学的第一任校长。在乔丹领导下的斯坦福，从一开始就避免了哈佛大学和耶鲁大学二百年来走过的弯路，直接成为了研究型大学。

斯坦福一直有重视研究、重视博士生教育的传统。这不仅仅表现在科学和工程学上，而且在经济学和社会科学学科也是如此。斯坦福的胡佛研究所是美国著名的国际关系和政策研究中心，现任国务卿赖斯原来就是那里的学者。斯坦福大学在上世纪初成立了斯坦福研究所（Stanford Research Institute），后来从斯坦福大学分离出去，即现在的SRI International，是美国著名的信息科技和国防科技研究中心。

凡事有利必有弊，一个教授的时间是有限的，搞研究的时间多了，办公的时间多了，在本科生教学上投入的时间就少。这就是斯坦福大学

本科教学水平赶不上普林斯顿，也比不上它的邻居伯克利的原因。但是即便如此，我个人仍然认为一个本科生在斯坦福比他在普林斯顿或伯克利能学到更多的东西。这里面就涉及到对大学理念的理解了。

我不是大学教育研究的专家，我的看法可能有些片面之处。对于大学的理念，我个人非常赞同英国牛津的主教、牛津运动（Oxford Movement）的发起人约翰·纽曼的观点。纽曼有点像围棋里的求道派，在他看来，大学是传播大行之道（Universal Knowledge）而不是雕虫小技的地方。纽曼在他的著名演讲“大学的理念”（Ideas of University）中讲到“先生们，如果让我必须在那种由老师管着、选够学分就能毕业的大学和那种没有教授和考试让年轻人在一起共同生活、互相学习三四年的大学中选择一种，我将毫不犹豫地选择后者……为什么呢？我是这样想的：当许多聪明、求知欲强、具有同情心而又目光敏锐的年轻人聚到一起，即使没有人教，他们也能互相学习。他们互相交流，了解到新的思想和看法、看到新鲜事物并且掌握独到的行为判断力。”

我不知道今天的牛津大学是否还遵循纽曼的这个理念。在美国，很多研究型大学在强调职业培训的同时，依然遵循这个大学的理念。以职业教育而著名的哈佛商学院（HBS）其实把纽曼的这个理念发展到了极致。在这所全球最难进的商学院里，从没有考试。同学们互相学习获得的知识不比从教授那里得到的少。大家生活在一起，平时同吃同住，放假由学校组织到世界各地一起玩，那里的学生都是年轻、已经小有成就而又雄心勃勃的人。他们在宽松的环境下，可以自由地获取专业技能和社会知识，尤其是和人打交道的经验。可以毫不夸张地讲，在哈佛商学院里不能和同学们玩到一起的人是白交学费了。斯坦福在这方面当然没有哈佛商学院那么夸张，但是它给本科生一个类似的内紧外松自由发展的环境。

纽曼的教育方法要求受教育的人有很高的自觉性。俗话说近朱者赤，近墨者黑。如果一个大学大部分学生都是问题学生，而学校又不加管束，这个大学一定办得一团糟。所以很多州立大学，由于学生的来源参差不齐，很难实施纽曼的这个理念。和哈佛商学院一样，斯坦福大学的入学门槛都很高，它每年的招生人数只有伯克利的五分之一，来到这里的學生都是希望自己今后事业上有所成就，它们对知识的渴望和学习的主动性是不用人担心的。斯坦福大部分本科生，学习能力很强，能很快掌握专业知识，这样就有时间和精力去学习立足于社会的基本知识，也就是纽曼所说的 Universal Knowledge。

纽曼教育方法成功的第二个关键因素是大学学生和文化的多样性。一个大学要想让它的学生掌握 Universal Knowledge，必须让他们有这方

面的内容可以学习，也必须让他们互相之间有取长补短的可能性。大家可能有这样的体会，学习电脑的同学聚在一起常常谈论一些和计算机或者科技有关的话题，学习金融的在一起常常谈论对经济的看法。如果一个大学的都是由同一类年轻人构成，他们取长补短的结果不过是补充了专业知识，而不是 Universal Knowledge。麻省理工学院、加州理工学院（Cal Tech）和卡耐基梅隆大学等优秀的大学虽然在工程上不比斯坦福差，但是无论是专业、课程和生源都太单一化。一个进入了麻省理工学院的高中毕业生很明确是为了学习理工的，而他们周围的同学也是如此。这些年轻人在一起不断交流，彼此在技术上越来越精深，内境逾宽、外延逾窄。我和麻省理工学院的一些博士生谈论过各种浏览器的好坏，他们不和你谈微软的 IE 或者 Mozilla 的火狐，而是 Unix 用户更常用的字处理器 Emacs 下一个很小的浏览网页的功能，这个东西不仅不好用，而且在全世界用它的网民连万分之一都不到。他们和你谈的是里面技术上谁实现的好。这些人以后可以是很好的科学家和工程师，但是很难创业。

斯坦福大学则不同，它的学生来源非常多样化、多元化。他们从文理、工程、医科、商业到法律什么都有。很多人到了斯坦福并不把自己限定在一个专业上。可以想象，一个计算机博士在和一位住院医师谈论浏览器时，就必须用最通俗的语言和他交流，而不是对各种技术评头论足。同时，他可以得到一个医生对浏览器的需求，比如使用的方便性，安全性等等。斯坦福大学的学生来自于世界很多国家和地区。虽然美国大学的研究生院中一半是外国人，但是很多大学的本科生都是美国人、本州人甚至本地人。不难想象从小在同一个地区长大的孩子说来说去就那么点儿话题，不接触各种各样的人无法想象世界之大、之多样。

斯坦福的很多学生不仅在学业上是出类拔萃的学生，而且有各种各样的特长。我的一位朋友在高盛做投资，是非常成功的投资人，他也是斯坦福大学的毕业生，年轻的时候还是 ATP 职业网球选手，一度排在世界二十几名。比如在体育方面，斯坦福大学出了很多奥运会冠军和世界冠军。斯坦福大学的游泳队曾经是半只美国奥运游泳队，出过获得四枚奥运会金牌的埃文斯等一大批泳坛名将。从 1912 年起，斯坦福大学在历届奥运会上至少获得一枚金牌，最多的一次多达十七枚。斯坦福大学还出过网球巨星约翰·麦肯罗。斯坦福大学的橄榄球队和篮球队都是美国一流的。这些运动员并非只是靠体育成绩受照顾进的斯坦福大学，他们大都数在学业上同样优秀。这些奥运会冠军就和大家住在同一个楼里，一起上课。

斯坦福大学没有音乐学院，只有一个不大的音乐系。但它却是著名

钢琴家斯坦恩（Stern）和大提琴家马友友经常演出的地方。斯坦福大学有全世界最大的罗丹雕塑收藏，包括他最著名的作品思想者。（注释：罗丹的每一件雕塑作品一般有不只一个但不到十个真品，原始的模具在这几个真品浇筑完毕后毁掉。他的思想者在法国和美国有几个真品，互相之间没有区别。）对年轻的学生最有益的校园环境就是那种最贴近今后真实生活的社会环境。在斯坦福，人员的构成和真正的社会并无太大差异，每一个年轻人周围又是各个行业的佼佼者，在这个环境中互相学习几年，外延就变得宽阔起来。对于大部分学生来讲，在斯坦福的岁月里学习到的社会知识比课堂知识对自己的一生更有帮助。拉里·佩奇在Google成功后回到斯坦福大学介绍他成功的经验时强调的一点是，创业者要成为全才（用他的原话讲，Be an expert in all aspects.）从培养全才来讲，斯坦福大学无出其右。

其它大学有心学习斯坦福的经验，却难成功。且不说众多州立大学因为学生水平参差不齐很难和斯坦福相比，就是其它名牌私立学校由于种种原因也很难像斯坦福那样同时兼得纽曼教育和洪堡教育之长处。麻省理工学院和加州理工学院（Cal Tech）又太单一化，它们的学生过早地开始了职业训练，多多少少便有了“呆气”。即使是哈佛和耶鲁等“综合性”大学也很难创造斯坦福的奇迹，由于历史的原因它们在工科职业教育上非常弱。哈佛大学一直想弥补工程方面不足的缺陷，利用它的名气聘请了很多著名教授，但是仍然只是建立起一个象牙塔式的小规模、没有什么影响的工程院。它一度试图合并麻省理工学院但是没有成功，因为后者不愿意。

15.4 创业的孵化器

硅谷为斯坦福人提供了经费和实实在在的课题，让学生们容易找到合适的创业题目，加上宽松的环境为教授和学生的创业行动大开绿灯，良好的教育使得很年轻的学生也可以应付未来的各种挑战。现在万事俱备，只欠东风了。这东风就是学校最后扶植一把。我看过一则关于肯尼迪总统和美国导弹之父冯·卡门（钱学森的导师）的故事。六十年代初，冯卡门被授予美国总统奖，这是在美国人心目中比诺贝尔奖更高的荣誉。当冯卡门在肯尼迪总统的陪同下走下白宫的楼梯时，这位年迈的科学家一个趔趄差点摔倒，肯尼迪总统马上上前去搀扶。这时，冯·卡门说了一句意味深长的话：“年轻人，当一个人往下走的时候是不需要扶的，当他往上走时恰恰需要你扶他一把。”

斯坦福大学无疑在扶植学生创业方面做得非常好。它对创业的教授和学生直接的帮助就是建立他们和工业界之间的桥梁。斯坦福专门有一个办公室帮助想创业的在校学生和在硅谷成功的校友或者和斯坦福有来

往的企业家、投资家联系，寻找投资。

Google 的佩奇和布林就是通过这种方式找到第一笔投资的。1998 年，在开发 Google 搜索引擎不多久，这两个创始人很快就用光了自己口袋里不多的钱和信用卡能借到的全部的钱。他们自己也曾经努力寻找过天使投资，但是由于他们当时只是两名普普通通的博士生，在当时硅谷多如牛毛的创业者中并不引人注目，开始找钱并不顺利。这时他们通过学校的这个帮助学生创业的办公室，联系上了太阳公司的创始人安迪·贝克托森。贝克托森虽然是计算机技术出身，但是对搜索引擎技术并不熟悉，以前也没有用过 Google 的搜索。但是因为是母校介绍来的人，安迪还是在百忙中约见了这两个只有二十五六岁的小伙子。据佩奇讲，安迪很忙，因此把他们约到了上班前在公司见面，他和布林帶著自己的服务器到了安迪的办公室，安迪当场搜索了一些东西，非常满意，当即写下了十万美元的支票给了他们。这就是 Google 作为一个公司的开始。虽然这笔钱没多久就用完了，但是这笔钱的广告效应远远不止这十万美元。以后有些投资者听说太阳公司的创始人、工业界的领袖投资给 Google 了，也就相信了 Google 的水平。在 Google 最早的投资人中，包括篮球明星奥尼尔、电影明星后来加州州长施瓦辛格等根本不懂技术的天使投资人。这些人是通过一个天使投资团，随着贝克托森糊里糊涂地发了一笔财。

可以想象如果佩奇和布林不是斯坦福的研究生而是有什么其它学校的，他们很难有机会直接向一位工业界领袖推销自己的发明。大家可以试想一下，在中国，一位普通的清华大学或者北京大学的研究生有没有可能通过学校直接见到华为的创始人任正非，斯坦福能做到这件事是它了不起的地方。

虽然全世界所有的大学都有一个官方的联系校友的机构，可是很多都形同虚设。但是美国很多著名大学，包括斯坦福大学的这种机构是实实在在地、经常地和校友，尤其是事业有成的校友联系。它们会有专人定期地到各地向那里的杰出校友通报学校的情况，既分享学校的发展成就，也通报学校遇到的困难。遇到后一种情况，很多有钱的校友会倾囊相助。而斯坦福对慷慨的捐赠者给予衷心的感谢和很高的敬意。正是有紧密的联系，校友们才会在离开学校后不断帮学校的忙，包括帮助自己的师弟师妹们创业。

斯坦福大学有一个非常闻名的风险投资论坛（Stanford Entrepreneurship Corner）。虽然从它的名字上看它有点像中国的英语角，但它实际上是由工业界和著名大学教授轮流主讲的论坛。经常来这里的人包括很多著名的风险投资家，比如 KPCB 的约翰·多尔，工业界

的领袖，比如 Google 的 CEO 施密特和创始人佩奇，Facebook 的创始人祖宾伯格以及哈佛商学院和斯坦福商学院的许多著名教授。这样，斯坦福的师生都有机会接触到世界级的投资人和工业界领袖。这不仅使得大家有机会找到投资渠道，更可以从著名投资人和工业界领袖那里得到创业的指导，创业的境界有了很大的提高。

美国每个大学都或多或少有些毕业生能成功创办各种小公司，但是能将小公司办成主导一个行业的跨国公司则是凤毛麟角。而在这个信息产业的主导公司中，由斯坦福大学校友创办的公司可能占到一小半。妨碍一个创业者成为业界领袖的原因有很多。其中有两点不得不注意，第一是好高骛远：关于这一条我们在前面已经多次提及，就不再赘述了。第二就是小富即安：很多人办公司都本着捞一把的想法，而不是做一番事业，这些人归根结底是创业的境界不够高。而这种境界是不可能从课堂上学到的，只有经常和世界级的人物在一起切磋，一个人的境界才能有质的提高，他才能站在巨人的肩上。在世界上至今找不到第二所大学能够让任何一个普普通通的学生不停地接触到工业界和商业界的领袖。

斯坦福大学鼓励创业的另一个具体措施是对利用职务发明创业的宽容性。我们在前面介绍思科公司时提到，思科创始人的发明完全是利用工作便利的职位发明，在很多大学和实验室专利的所有者即雇主严禁使用职务发明来创办个人的公司。斯坦福大学在这方面相对比较开明，只要大家坦诚地协商好将来利益的分配，它甚至鼓励它的学生和教授利用职务之便创业，一般斯坦福要的股权少得可怜。我们前面提到的轩尼诗创办的 MIPS 公司，包括 Google 公司都用了斯坦福的技术，而斯坦福则占有一点股份。就如同低税率可以刺激经济一样，从长远来讲斯坦福这种少占股份的做法是双赢的，因为它可以鼓励创业。作为对母校的感激，几乎所有创业成功的人都非常慷慨地给予了斯坦福巨额的捐助。

除了为创业者提供便利的创业条件，斯坦福大学第二大的帮助就是营造了一个创业的气氛和传统。很多大学都试图效仿斯坦福大学鼓励学生创业，然后从成功的创业中得到长期的回报，但是在整体上却没有营造出创业的气氛。麻省理工学院一直以培养工程界领袖为己任，并且成功地培养了大量的工业界主管，但是自己办公司的学生远不如斯坦福多。不少风险投资家也一直在麻省理工学院校园里转悠，希望能找到好的项目投资，但是效果一般。加州理工有一系列专门培养工业界领袖的必修课程，但是大部分毕业生反而进入学术界了。这些名牌大学缺乏创业的气氛。哈佛商学院要求每个人要提出和制定创业计划，并且给予前几名的学生创业经费，虽然这样扶植出一些小公司，但是它们都没有成为一个行业的领头羊，更没有开创新的行业。所以，这么多年来不论是

向麻省理工学院这样著名的工科大学，还是像哈佛商学院等著名的商学院，都没能重复斯坦福的奇迹。

创业的气氛非常重要。在一个有创业气氛的大学里，创业是一种主动行为，创业者出于自己对于一个技术和它的商业应用的特别兴趣，将它的实现作为自己的理想，这种动力对于创业的成功不可或缺。反之，如果光靠别人来推动创业，是鲜有成功的。只有主动的创业，创业者才能从亲身实践中找到好的创业题目，并为之奋斗。反之，即使有了好的题目，也会半途而废。我参加过某个著名工科大学在硅谷为风险投资家举行的项目介绍会，该校为了鼓励学生创业，规定以小组为单位的学生必须完成一项发明和设计才能毕业，在介绍会上他们拿出了一些很好、很有新意的发明。但是这些发明大多数是学生们作为完成教授任务或者拿学位的要求而进行的，而学生们根本就没有想将这些发明产品化而挣钱。因此，他们在选题时很多题目虽然好却只能将技术卖掉，根本无法办公司。即使有一些好的选题，因为和自己今后的事业无关，学生们也根本没有仔细考虑商业化的许多繁杂的具体问题，因此面对风险投资家的提问茫然无所知。由于没有创业的热情，几乎所有的学生一旦完成了学位的要求离开了学校，所做的工作就半途而废了。第二年，新的学生重复他们学长们做的无用功。当然，这种训练对学生的能力有很大提高，但是对创业的作用微乎其微。

在人们想象中，商学院的学生就应该热衷于创业，但其实不然。虽然很多商学院为它们的学生营造各种创业的条件，但是他们创业成功的案例还不如学习工程的学生多。我参加过风险投资对一个著名商学院的一些学生创业项目的评估。也许是学习商业的原因，他们提出的题目都很大，但是很多要么是夸张，要么是没有实际内容。其中一个类似于网上建立一个社区，自己设计贺卡、T恤衫、纪念品和邮票（注释：在美国允许使用自己设计的邮票）并且通过社区来交流。这个公司的盈利模式就是在从相互有偿的授权中（License）切一块利润。这个题目我不能说没有用，它的提出者们也一定是做了不少研究的。但是，这里面我看不到任何的技术和商业特点能够阻止其他人进入该领域竞争。更何况其市场规模比他们提出的小很多。第二个很有代表性的项目是一个大的难以置信的项目，叫做互联网 3.0。我问他们互联网 2.0 的定义至今是否清楚，他们不置可否。我们又问他们这互联网3.0能够带给用户什么好处，他们也不置可否。最后我们问他们为什么要选择这个题目，他们认为，第一，在当前的互联网领域雅虎和 Google 等公司已经处在主导地位，很难撼得动，只有提出一种超前的概念才能打败雅虎和 Google 等。第二，这个题目足够大，因此风险投资也许会有兴趣。我们再问他

们在此以前做了多少研究，发现他们确实实做了很多的研究，他们看了很多的参考资料，图书馆里的，互联网上的。但是他们的项目无异于闭门造车。第三个有代表性的项目就是把各种美国已经有的技术和商业模式搬到中国和印度去，其中的提出者以中国和印度学生居多。比如前几年有人把 Ebay 搬到中国搞了易趣很成功，他们提出把 YouTube 搬到中国和印度去（当时中国还没有那么多的视频网站），这些项目有些后来还真得到了资助，但是这种模仿和改造的项目后来并没有成功，因为你能模仿别人也能模仿，没有什么门槛。最有意思的是一个中东来的学生想来想去还是倒卖石油来钱最快，连他的同学也笑了，说除了你，我们可没有这种机会。读者可能已经看出来这里面的问题，这些都是学生们为了完成学业，挖空思想出来的项目，和太阳工作站、思科路由器、雅虎网站和 Google 搜索引擎这些源于创业者的科研实践的项目完全不同。

环境是可以影响人的。在斯坦福这样创业成风的环境中，一个计算机系或者电子工程系的博士生不想自己创业有时可能都会不好意思。而创业失败也没有什么可耻的。佩奇原来所在的计算机系数据库实验室，前前后后出了无数开公司的学生，以后的博士生一进去就耳濡目染办公的事情。而在绝大多数大学里包括麻省理工学院并不是这样，导师希望学生只专注学术，而博士生则是以进入学术界为荣。比如我以前所在的约翰霍普金斯语言和语音处理中心（CLSP），在我以前所有的博士毕业生全部去了大学和大公司的实验室（比如 IBM，AT&T 和微软的实验室），没有到真正工业界工作的，更不用讲办公了。我到 Google 来，在所有师兄弟中纯属异类。但是，自从我到了 Google，后来的人发现这条路也很不错，以后所有的博士毕业生都会来 Google 面试，每年都有人来 Google，就连以前在大实验室的师兄们也跳槽过来了，这就是风气的作用。另一方面，人也会选择环境。很多学生挑学校时也是看中了斯坦福守着硅谷将来能创业这一点。

虽然不是每一个斯坦福人都能创业并且也不是每一个人都能成为领导者，但是他们中间很多人可以成为很好的合作者和追随者

（Follower）。佩奇有一次在斯坦福的创业论坛上讲，创业的关键之一是找到志同道合的人。在斯坦福相对容易找到一起创业的追随者。首先，进入斯坦福的学生大多愿意到刚成立的小公司工作，而很多东部名牌大学的毕业生并不愿意。其次，由于斯坦福的这种内紧外松的环境，学生们交际的圈子相对较广泛，容易打造一个可以互补的创业团队

（Founding team）。而在完全追求学分的大学里，每个人能深入了解的大多是自己同班同学，或者同实验室的同事，朋友之间的互补性不强。

新的技术、新的商业模式在全世界各地每时每刻都会诞生，但是将它们最终变成产品，变成一个新的行业需要一个像斯坦福大学这样的孵化器。韩愈讲，千里马常有而伯乐不常有，于是便见不到千里马。同样，发明创造世界各国都有，而斯坦福只有一个，因此硅谷的奇迹就难得一见了。

结束语

世界很多国家都在学硅谷的经验，办起了自己的科技园。尽管有些地区自称自己是“xx 的硅谷”，并且带动了地区性信息产业的发展，提供了不少就业机会，但是并没有孕育出像思科和雅虎这样具有开创性的公司。这里面的原因有很多，其中一个缺乏一所像斯坦福大学这样的新的公司乃至新的产业的孵化器。

第16章 科技公司的吹鼓手：投资银行

前言 有幸见证历史

这一章虽然谈论的不是科技发展，但对于读者了解科技公司却又非常重要，在科技公司背后，存在着左右它们发展和商业行为的金融力量。这种金融力量对于上市的科技公司来讲，以投资公司或者投资银行为代表。没有投资银行，科技公司很难在金融市场上融资，也很难进行并购和分离。为了写这一章，我酝酿了很久，事实上是从我刚写第一章时就开始酝酿了。我原以为按照最初的构想，可以顺顺当当地写完这一章，就像我完成其它章节那样。但是，这半年来发生了很多事，甚至可以说是巨变，这使得我不得不一而再、再而三的修改我的文稿。

事情总是有两方面。一方面，我们很幸运能够见证历史。我亲身经历了以前只能在历史教科书中读到的像 1929 年到 1933 年席卷整个资本主义世界的经济危机。另一方面，我们所有的人都将是这次危机暂时的甚至是永远的受害者。当我在一年前酝酿这个系列时，美国有五家主要的投资公司（Investment Banks），摩根斯坦利，高盛，美林，雷曼兄弟和贝尔斯通。今年初，有近百年历史的贝尔斯通（Bear Stearns）首先倒闭了。这家投资公司在近百年的历史中，有 97% 的年头是盈利的，包括几个最艰难的时期，1929-1933 年全世界的大萧条，第二次世界大战，2001 年 911 恐怖袭击和互联网泡沫的崩溃。但是现在，仅仅一次贪婪的错误就让这个美国第五大的投资银行破了产。这样，我的这一章就变得简单了一些。

熟悉华尔街的人都知道事情显然还没有结束，用他们的话说，就是坏消息还没有出尽。果然，当我把这一章写到一半的时候，九月初的第一个星期，今年一直亏损的著名的雷曼兄弟投资公司（Lehman Brothers）在海外寻求资助时失败了，同时爆出资不抵债的消息，到周五那一天，它的股价狂跌 96%。如果它的问题在周末得不到解决，星期一华尔街可能被血洗（华尔街日报的原话是 Bloodbath）。于是美国财长保尔森和美联储主席本南克周末在纽约美联储大楼召集美洲银行

（Bank of America）、花旗银行等美国最大的商业银行，以及高盛（Goldman Sachs）和摩根斯坦利等美国最大的投资公司一同商讨拯救这家有一百六十年历史、在中国道光年间就诞生的老字号投资公司。但是，当原本有兴趣出面收购雷曼的美洲银行和英国巴克莱银行发现雷曼的坏帐高达六百到八百亿美元后，它们都表示如果没有美国政府的支持根本无法吃下这么多坏账。这两家银行向保尔森求助，连德国财长也连

夜打电话给保尔森请求他在星期日晚上，即亚洲星期一股市开盘前拯救雷曼，否则后果不堪设想。但保尔森总是罔顾左右而言他，就是不肯出钱。就在大家寻求拯救雷曼的同一时刻，美国第三大的投资公司美林也开始摇摇欲坠了，它以闪电般的速度和美洲银行达成并购协议。当雷曼的最后一个救星巴克莱银行离开了谈判桌时，雷曼只有宣布破产了。全世界的金融媒体和投资人都在等消息，他们这次得到的是一个坏消息。几小时后，全球股市从亚洲开始，到欧洲再回到美国全部暴跌，跌幅堪比 911 恐怖袭击。至此，我要写的美国五大投资公司只剩下两家了。

当大家还没有来得及责备保尔森和联邦储备银行主席本南克见死不救时，很快就意识到他们原来也是有难言之隐，金融危机远比原来预先想象的严重得多，世界最大的保险公司 AIG 也因为给不良资产贷款损失过重而岌岌可危。AIG 有高达万亿美元的资产和债务，它不同于雷曼和美林，因为全世界很多人的养老保险全在里面，所以不能不救。AIG 倒闭不仅意味着无数美国人要老无保障，世界其它很多国家，尤其是日本，老人一辈子的养老保险将要泡汤。这时大家才明白保尔森和本南克不肯救雷曼的苦心，这两个力不从心的人必须留着钱给 AIG 呢。

有道是福不双降，祸不单行，AIG 的问题还没有解决，美国第二大投资公司摩根斯坦利也出现了资金不足的问题，正在寻求和一家商业银行合并，两个坏消息传来，全世界股市再次暴跌。连着几天跌幅已经和 1929 年到 1933 年的西方大萧条时期可以一比了。我希望在我完成这一章时，需要介绍的独立的投资公司不要只剩下高盛一家了。高盛由于有著名投资人巴菲特的波克夏哈萨韦公司支持，应该没有问题了。最后美国政府只好出面来收拾残局，将高达七千亿美元的烂帐收归国有，于是被很多经济学家称为美利坚社会主义共和国（United Socialist Republic States of America）。这个法案先于 2008 年 9 月 29 日星期一被众议院否决，但是最后参众两院不得不通过它。

经过这么一折腾，投资者信心全无，加上金融危机已经到来，全球经济衰退在所难免，在美国救市方案通过后的一周里，世界发达国家的股市又下跌了 15%，各国央行不得不紧急降息五十个基本点，即零点五厘，其效果如何，还需一两个季度才能看出。即使金融危机可以告一段落，真正的经济危机才刚刚开始。科技公司在金融危机中很难独善其身。事实上像 Google、苹果和 RIMM 这些明星科技公司，股价已经下挫了一半以上，虽然它们的业绩比去年都有大幅度提高。而我们介绍过的一些公司，可能在这次危机后便不存在了。很多还在盈利的公司已经开始大规模裁员，这里面包括我们熟知的许多跨国公司，惠普，雅虎和 Ebay 等。毫无疑问，那些长期有潜在严重问题的跨国公司很可能会有

这次危机中被淘汰。一些等待融资的新兴科技公司可能会死在黎明之前。但是，乐观地看，当危机过去后，一些小公司可能会迅速崛起，就像 2001-2003 年 Google 公司崛起一样，未尝不是好事。

我在这里谈了很多题外话。我是想说，首先，我们这个世界，这个社会是个整体，任何一方的损失实际上也是我们自己的损失。第二，华尔街对世界经济和生活的重要性比原本我们想象的重得多。它们是左右科技公司的金融力量，而且，像高盛、摩根斯坦利和雷曼这样的公司，作为 Google、微软和雅虎这样公司的“庄家”，在很多科技公司的并购和分离中唱着台下的主角。投资银行都有一个共同的特点——贪婪，从贝尔斯通到 AIG 的悲剧都是贪婪的结果。华尔街的贪婪既会捧起、也会扼杀一个科技新星。

16.1 华尔街和美国的金融体系

要了解美国，尤其是美国社会，必须了解它的金融体系。虽然美国的国父们（华盛顿、杰弗逊、亚当斯和富兰克林等人）没有一个是银行家出身，并且他们能预见银行资本家对国家带来的伤害，但是他们也无力阻止这种事情的发生。美国第一任财政部长汉密尔顿奠定了美国的财政体系，这位英年早逝的财政部长认识到将财政权收归国有的重要性，建立了有财政部统管的金融制度并且促成了美国早期的中央银行美国第一银行，并由后者发行美元，由国有的造币局印制。但是在早期自由资本主义的美国，汉密尔顿理念无法得到大多数人的认同，他创立的美国第一银行（后来改名为美国第二银行）最终破产，他缔造的美国造币局也成为不属于政府的独立机构（直到一百年后才被财政部收回）。在直到二十世纪初的很长时间内，美国没有中央银行！而在这一百多年里，美国的私有银行得到了长足的发展，它们奠定了今天美国银行业的基础。

谈到私有银行，我必须在这里澄清一些在中国广泛流传的误解和谬误。这些误解从某种程度上让中国投资人在美国的投资蒙受了巨额的损失。而所有的误解中最为荒谬的就是罗斯柴尔德（Rothschild）家族控制美联储、控制世界以及该家族是世界上最富有的神秘家族的说法。

Rothschild 家族原本是德国的犹太人，因此根据德语的发音，这个词应该翻译成罗特希尔德（在德语中 th 发 t 的音，sch 在一起发 sh 的音，这个词的正确读音应该是 ro-t-sh-ild）。鉴于罗斯柴尔德这个名字在中国知识界已经流行开来，我们只能将错就错。罗斯柴尔德家族曾经是世界上最富有的家族，他们靠拿破仑战争发了国难财，他们的直系子侄的一度在德国、意大利、法国和美国都有不小的生意，罗斯柴尔德的后人也曾经参加了由美国金融大亨 J.P. 摩根发起的联邦储备银行的筹备工

作，但是所做的工作远远无法和摩根相比。今天，这个家族现在对世界的影响几乎微乎其微。

按照中国一些作家的观点，一两百年前这个家族的财富作为原始资本，以每年百分之六的速度递增，现在该家族应该有几万亿美元。至于为什么没有人看见这几万亿美元，是因为这个家族神秘而不公开其财务。这个解释显然和正常人的常识不符。几万亿美元是什么概念？是整个中国，世界五分之一人口的经济规模。要知道现在世界上的有钱人，没有一个把钱锁在保险柜里的，他们的钱一定要投入到经济生活中。这么大一笔钱在世界上是不可能藏的住的。如果按那些作者简单的逻辑，中国春秋时代的陶朱公只要为后代留下一两银子，现在应该变为十的六十次方两银子，而全世界今天总的财富只有区区十的十四次方两银子，也就是说陶朱公的后人的财富是全世界财富的几百万亿亿亿亿倍。既然陶朱公后人的财富不能按指数递增，凭空假定罗斯柴尔德家族的财富连续几百年以几何级数递增也很荒唐。事实永远的对的，既然人们看不到这个家族了，只能说明这个家族衰落了。

为了证实这一点并弄清楚他们衰落的原因，我专门请教了高盛公司和花旗银行的投资专家，虽然他们听说过这个名字，却很少有人能知道为什么这个家族衰微了，因为在他们眼里这个家族现在这点钱根本不算钱。后来高盛的朋友又帮我在公司里广为咨询，终于弄清楚其中的真相。

罗斯柴尔德家族十九世纪中后叶达到高峰，但是犯了几次致命的错误，又遇到几次灭顶之灾，便从此一蹶不振的。该家族犯的第一个错误就是低估了美国的发展。十九世纪后半叶，美国因为种族矛盾尖锐，后来又爆发了内战，罗斯柴尔德家族对美国不看好，撤走了在美国的大部分业务，失去了追随美国发展的大好时机。（我常常和别人讲，错过现在中国发展的快车，就像一百五十年前错过美国发展一样可惜。）第一次世界大战，该家族在欧洲的业务遭到重大打击。一战以后，很多欧洲国家不得不将博物馆的珍藏卖给美国人。虽然说瘦死的骆驼比马大，罗斯柴尔德家族在一战后有短暂的喘息并得到了一些恢复，但是接下来希特勒迫害犹太人使得该家族再次遭到灭顶之灾。几年后，纳粹势力被清除，但是前苏联在东欧实现了社会主义，把罗斯柴尔德家族在东欧（主要是德国）仅存的资产全部收为国有。该家族所剩的一些在法国和英国等国的资产也大幅度缩水。六十年代以来，已经沦为二流投资公司的该家族再次犯了致命的错误。欧美的大银行，包括瑞士的瑞士联合银行（UBS，有时简称为瑞银），苏黎世信贷，德意志银行，美国的摩根斯坦利、高盛等公司都纷纷上市，融得大量的发展资金。而罗斯柴尔德家

族仍然停留在十九世纪家庭作坊的经营方式上。两位高盛公司的银行家告诉我，这个家族的经营其实并不神秘，他们和高盛一样，现在也在欧洲为别人管钱（private wealth management），一年的利润在最好的年头也不过一亿美元左右，不到高盛的百分之一。而在美国一般的有钱人中，大多数人听说这个名字反而是因为拉法特-罗斯柴尔德牌波尔多红葡萄酒（Lafite-rothschild Bordeaux），这是世界上最好、最贵的葡萄酒，每瓶大约一两千美元。该酒庄在十九世纪被罗氏家族买下。

言归正传，由于美国银行业的基础是私有银行，抵抗金融危机的能力就很有限，在 1907 年的金融危机中，美国的银行业几乎崩溃。这时，由著名银行家摩根发起，联合了各大银行，在总统威尔逊的支持下，美国建立了联邦储备银行系统（Federal Reserve System），简称美联储。美联储包括了七家地区性的联邦储备银行，并且是以私有公司性质注册的政府部门，它的主席由美国总统任命。它这种半官半商的两重性日后引起了极大的争议，至今是一些持“阴谋论”者攻击的对象。其实，虽然它的很多董事是私有银行的高管，但是并不能因此就认定它是个像一些威胁论中宣扬的私人公司，正如不能因为财政部长保尔森原来是高盛的首席执行官，切尼是世界上最大采油公司 Halliburton 的首席执行官就否定他们是政府官员。美联储虽然名字叫储备银行，但是它并没有什么储备，它的职责基本上是发行美元和制定利率。而美国整个经济活动，包括科技公司的商业活动依然靠私有银行来维持运转。

美国的金融公司五花八门，非常之多。最近美国证监会为了救股市列出了股票不能做空的上市金融公司居然高达八百家之多，而美国的银行居然多达八千家，平均一万多个家庭就有一家银行。这些公司大致可以分成几类：

1. 商业银行（Commercial Bank），这是老百姓最熟悉的传统的银行，中国包括四大商业银行在内的几乎所有的银行都属于这一类。在美国著名的商业银行有花旗银行（Citi Group）、美洲银行（Bank of America）、J.P.摩根银行（J.P. Morgan，以前叫大通曼哈顿银行），这三家都是道琼斯三十家工业指数中的公司。另外还有巴菲特控股的富国银行（Wells Fargo），它以储蓄和商业贷款为主，和科技公司关系不大。二十世纪从三十年代大萧条开始，到里根上台以前，商业银行只能发放商业贷款和房屋贷款，不能炒作股票。但是近二十年来，美国政府对银行业的限制放宽，很多商业银行同时又是投资公司，比如花旗名下的 Smith Barney 就是很大的投资公司。J.P.Morgan 则身兼商业银行和投资银行二职。大银行中只有富国银行安分守己，因此在这次金融风暴中躲过一劫。

2. 投资公司，虽然他们又称投资银行（Investment Bank），但是直到 2008 年 10 月，它们都不是真正意义上的银行，因为他们既不能接受存款，也不能向联邦储备银行借钱，它们是替别人买卖有价证券、期货、不动产和任何有价值的商品。不买卖股票的人对这一类公司就不大熟悉了。这些公司中最著名的是高盛（Goldman Sachs）和摩根斯坦利（Morgan Stanley），本来还有美林证券的几家，但是如前面所介绍，它们全都关门了，省了我很多事。这些公司是股市上翻云覆雨的主力军，俗称庄家，对科技公司的兴衰影响最大，它们不仅抬高或者打压一个科技公司的股价，而且可以左右科技公司的并购和分家的成败。比如在前面第一章提到的 AT&T 公司分拆案，惠普和康柏的并购案，以及后面会提到的微软雅虎的并购意向等等，背后都有投资公司插手。除了有美国的投资银行外，欧洲和日本等国也有大的投资银行，比如苏黎世信贷第一波士顿（Credit Suisse First Boston，简称 CSFB），瑞士联合银行（Union Bank of Swiss，简称 UBS，它是商业银行和投资银行一体）。此外，巴菲特的旗舰公司波克夏哈萨韦是一个影响力极大但非常特殊的投资公司。由于巴菲特本人从来不投资科技公司，波克夏哈萨韦对科技发展影响甚微。

3. 共同基金公司（Mutual Fund），这类公司特别多。大的如富达基金（Fidelity）和先锋基金（Vanguard），掌控着美国所有的退休帐户（401K）和全世界很多的财富。小的可能只有几十人，只管理几亿美元。总的来讲，共同基金的目的是为了投资而不是炒作。但是它们常常是一些科技公司投票权最多的股东，它们在科技公司盈利好的时候追捧它，在科技公司遇到困难时便给它施压，要求它裁员或者减少开支，因此对科技公司的发展也有不可忽视的影响。

4. 对冲基金（Hedge Fund），包括著名的文艺复兴技术公司，以及索罗斯和罗杰斯的量子基金。由于美国严格限制共同基金公司做空股票和期货，很多华尔街的大鳄觉得这些规定限制了自己炒作的才华，于是办起不是出于投资目的而是专门靠炒作而挣钱的对冲基金。虽然对冲基金规模较小，全球只有一万五千亿美元的规模，但是由于它们可以卖空股票、期货和货币，并且可以通过借贷用自己码金（Margin）几倍甚至几十倍地买多和卖空一支证券或商品期货，因此它们的力量不能低估。索罗斯等人的量子基金在 1998 年几乎要了东南亚国家的命，虽然索罗斯本人将责任推得一干二净。文艺复兴技术公司是全球投资回报率最高的公司，平均年收益超过 30%，高于巴菲特的旗舰公司波克夏·哈萨韦。

这些大的银行和投资公司，每一个都可以用富可敌国来形容。花旗

银行在其最高峰的 2007 年，资产高达两万两千亿美元，投资公司高盛控制的财富高达一万亿美元。富达基金控制的财富高达一万五千亿美元。16.2 著名的投资公司

16.2.1 高盛公司

在 2000 年微软达到顶峰时，没有人能为它找出一个像样的竞争对手。当时记者问盖茨，你认为微软现在主要的竞争对手是谁时，盖茨答到，是高盛。微软和高盛处在不同的工业，根本谈不上竞争，因此记者对盖茨的回答感到很困惑。其实，盖茨指的是人才的竞争，因为当时，只有高盛可以在吸引人才上和微软一争，并妨碍微软录用一些优秀人才。

华尔街传统的大投资银行有三家，高盛、摩根斯坦利和美林。我个人认为，美林的水平和前两个差出至少一个数量级。如果把它们和互联网公司做个对比，大致相当于 Google、雅虎和美国在线。而高盛公司在全世界投资银行中可以说无出其右。

高盛公司创立于 1869 年，创始人马克斯.高德曼（Marcus Goldman）是德国裔的犹太人，它最早的生意是替那些实业家卖公司发行的短期债券（Commercial paper，注意，这里 paper 的含义是债券而不是纸张）。你可以想象当年高德曼穿着西装革履，提着个装满类似于国库卷的债券的密码箱，在纽约曼哈顿一家一家公司地上门推销债券的情形。由于推销债券认识了很多生意人，高德曼公司于 1896 年进入了纽约证交所替人交易股票，这时他的女婿塞缪尔.萨克斯（Samuel Sachs）加入了他的生意，于是公司改名为高盛，就是他们各自姓氏的组合。顺便提一句，萨克斯的女儿，也就是高德曼的外孙女在新中国一成立就一直在中国工作，和李敦白、马海德和爱泼斯坦等人一样，是中国人民的老朋友。

高盛的主要业务是替别人做交易和承包公司的上市（underwriter）。它早年做的大生意包括承包著名的希尔斯百货店（Sears）上市。二十世纪三十年代经济大萧条以后，高盛逐步从做交易（低端金融服务）变成替大公司和富人管理财富和投资，并由此从一般的证券交易商发展成为华尔街主要的投资公司。在此之后，高盛主持过福特汽车公司的上市（1956 年），美国铁路系统破产案。从二十世纪七十年代起，高盛从美国走向世界，并且主导了八十年代西欧的私有化和九十年代前苏联和东欧的私有化。

高盛主要的业务有三部分，事件驱动的业务（Event Driven Business），包括公司的上市，合并和拆分，财产管理（Wealth

Management），和各种各样的基金，包括对冲基金和私募基金。

高盛公司是世界最大的上市承包商，承包了世界上有史以来最大的上市行动中的一半，见下表：

公司	融资金额 (亿美元)	时间	领衔承包商
Visa 信用卡	179	2007	J.P. 摩根, 高盛
AT&T Wireless	106	2000	高盛
中国工商银行	100	2006	苏黎世信贷, 德意志银行, 高盛
卡夫食品	87	2001	苏黎世信贷
Google	80	2004~2005 (共三次)	摩根斯坦利, 苏黎世信贷, 高盛
黑石 (Blackstone)	70	2007	摩根斯坦利, 花旗集团
中石油	66	2007	瑞士联合银行, 中信
UPS	55	1999	摩根斯坦利
CIT 集团	46	2002	高盛
Conoco 石油公司	44	1998	摩根斯坦利

图16-1世界上以融资规模统计十大IPO（数据来源：www.sec.gov）

1999 年，在美国上市成风的高潮年代，作为私营公司长达百年的高盛自己也上市了（历史证明，当一些根本不需要资金的、长期私有的大公司也通过上市捞一笔钱时，股市就到了几年顶部）高盛在上市后它的性质有了很大的变化，在此以前，它考虑的首要问题是替它的客户挣钱，在上市以后，它自己也必须达到并超过华尔街的预期，因此它将自己挣钱放到了首要地位。这些年，它也像华尔街其它投资公司和银行那样，搞出了好多五花八门的金融衍生物，给自己和客户都带来了很大的损失。但是，高盛靠着它高水平的研究部门，比其它投资银行更早地嗅出了问题，同时又有严格的风险控制，在去年底以 10% 左右的损失几乎抛空了全部不良债券，而这些债券今天可能要损失 90% 左右，高盛因此逃过一劫。当最近美国雷曼、美林和 AIG 出问题时，高盛可以很自豪地向客户宣布它不拥有任何这些公司的坏账。

鉴于高盛公司长期良好的投资记录，全世界很多投资者都为高盛马

首是瞻，这使得它在金融领域可以呼风唤雨。虽然高盛公司的市值到 2008 年十月只有四百亿美元，相当于微软或者 IBM 的零头，但是它却拥有五千亿可以自由支配的现金，加上它大量的追随者，即使是在科技领域，它的作用也远非微软、IBM 和 Google 可比。我们不妨看两个例子，来了解一下它的作用。

今年初，当原油价格还只有每桶一百美元时，高盛宣称原油价格将达到每桶二百美元，人为制造危机。虽然当时世界市场上原油供过于求，原油价钱还是在一个多月里上升到一百五十美元。一些国家开始恐慌，在一百四十美元左右大量购入战备储备。这时高盛又将油价向下打压，原油价格急转直下，很多炒作石油的对冲基金破产。俄罗斯作为世界最大的石油出口国之一，是油价上涨的受益者，在油价下跌时，它为了维护自己的经济利益，在格鲁吉亚制造紧张局势，威胁到石油管道的运输，同时石油输出国家组织（欧佩克）试图通过减产来稳定油价，但是都无济于事。即使 IKE 飓风毁坏了美国得克萨斯大量的炼油设备，油价还是长不起来，原因只有一个，以高盛为首的投资公司要打压油价。原油价格从每桶一百美元到一百五十的高点，再回到一百，只用了三个月时间，而现在的油价已经比最高点少了一大半。高盛在油价涨到最高点时，和中国的一家公司达成了赌油价的协议。根据协议，到 2010 年底，如果油价每月收在每桶 63.5 美元以上，高盛付给这家公司 1.5 美元/桶 \times 20 万桶的钱，如果收在 62 到 63.5 之间，高盛则付给这家公司（收盘价-62） \times 20 万桶的钱，如果收在 62 美元以下，这家公司则要付给高盛（62-收盘价） \times 40 万桶的钱。假定原油价格一直维持在 62 美元以上，高盛是在赔钱，反之则挣钱。假如原油价格降到\$50，高盛每个月则从这家公司获得四百八十万美元，到 2010 年底则是一个多亿美元。从这里大家可以看出现在是谁在希望油价下跌。在这个合同中另一点不公平的是，即使油价上升到天价，高盛不过每月输掉三十万美元而已。

炒完石油，高盛接下来发表研究报告，唱空雷曼。虽然雷曼的问题大家早已经知道，但是高盛的报告一出来，雷曼的股票还是狂跌，这样就逼着后者不得不寻求买家。其实华尔街大部分公司心知肚明，高盛想要雷曼死，雷曼活不成，因此美国这么多银行包括政府对雷曼见死不救。境况不佳的美林明白得快，匆匆将自己卖给美洲银行，算是攀上了高枝暂时逃过一劫。当九月十四日星期天解决了雷曼和美林后，九月十八日星期四，七千亿美元救助银行业的计划便由财政部长，高盛上一任 CEO 保尔森交到了国会。据保尔森自己讲，这个计划已经在他的口袋里装了很久，因为“怕”通不过，才没有拿出来。在美国总统大选正进入

白热化的今天，两党的议员们最后都不得不支持这项计划，而高盛和摩根斯坦利这两个华尔街仅存的硕果无疑是这个计划最大的受益者。有人觉得雷曼和美林只要再坚持五天就可以逃过一劫，其实，只要它们两家公司一天不死，这个计划就不会从保尔森的口袋里拿出来。

在科技公司中，大家最害怕的莫过于微软。而微软至今也不过挤垮了一家几千人的网景公司，打压了太阳公司和苹果公司。高盛在最近的半年里，先在石油上整垮了一批石油大鳄，继而连俄罗斯这个联合国常任理事国都打压下去了，接着又在这个月的金融危机中整垮了它一百年来两个的竞争对手雷曼和美林。（所以，当我向高盛的经理们讨教罗斯柴尔德家族的问题时，他们觉得这个管理着几十亿美元只有区区一亿美元利润的明日黄花，根本不能和他们这个操纵着世界金融秩序的投资银行相比。）

16.2.2 摩根斯坦利

世界上唯一能和高盛有一比的就是摩根斯坦利。早在十几年前摩根斯坦利的规模和影响力还远在高盛之上，只是在这几年被高盛超过。

摩根斯坦利和美国的大银行 J.P.摩根原来是一家，都是又美国二十世纪的大金融家 J.P.摩根创立。1929-1933 年经济危机后，美国政府禁止银行买卖股票搞投资，这样 J.P.摩根银行的投资部门就必须分出去。1935 年，J.P.摩根的儿子亨利.摩根和高管哈罗德.斯坦利（Harold Stanley），带领一部分的 J.P.摩根银行的人，成立的摩根斯坦利公司。

摩根斯坦利脱胎于美国最大的银行 J.P.摩根，因此它起点比高盛高，从刚成立开始，就非常成功。即使在美国经济低迷的二十世纪三十年代，它一直健康快速地发展。它成立的当年，就拿下 24% 的股票承包发行（public offer）的市场。在二战后，它更是在大宗上市、收购和破产交易中起着举足轻重的地位。它承包了 IBM 股票的上市、AT&T 和通用汽车公司债券的发行，甚至联合国债券的发行。

从二战后到二十世纪末的整整半个世纪是摩根斯坦利的黄金时代。在这五十多年里，整个华尔街的金融公司无处其右。六十年代，它将生意扩展到欧洲。七十年代，它强化了它运作公司收购和合并的部门。这时的摩根斯坦利涉足的商业领域可以概括为三个方面：公司的并购、拆分和上市，机构和个人财产的管理，以及诸如股票、债卷和私募基金等资产管理。

公司的上市，收购和拆分生意是摩根斯坦利的特长。摩根斯坦利是世界上最大的上市承包商之一。从上面的表中可以看到，它承包了很多大型的上市行动，包括很轰动的 Google 上市和去年最大的黑石公司上

市。此外它还是苹果公司的上市承包商。这个部门是摩根斯坦利最赚钱的部门，也是最有价值的部门。为了赚钱，摩根斯坦利自然希望科技公司上市的越多越好，互相兼并，分家越频繁越好。

为机构和个人理财，是摩根斯坦利较新的业务。在七十年代以前，股票的交易费非常高，证券公司主要靠收取交易费挣钱。但是随着计算机网络的发展，交易成本大幅下降，诞生了很多低价交易商

（Broker），比如 Scottrade, E-trade 等等。摩根斯坦利这样的公司当然不会和这些廉价交易商拼价格，因此转而为机构和个人打理财务。

第三个部门业务非常广，它为全球很多机构甚至政府部门提供股票，债券，私募基金等服务，有些是它们自己的产品（比如它们代售的债券），有些是代理其它公司的产品，而摩根斯坦利只是做一个桥梁的作用。一些机构甚至政府部门也将退休金和捐赠交给摩根斯坦利去管理。由于在金融危机前，摩根斯坦利在资金管理上过于大胆，这个部门亏损严重，成为了摩根斯坦利的一个包袱。

值得一提的是，摩根斯坦利是银行业中计算机化的先驱。早在1962年，它就通过计算机来分析股市并且建立了很多用于金融的数学模型（Quantitative Financial Analysis Model），并且获得了很大的成功。由于摩根斯坦利在金融界的影响力，其它金融公司也纷纷效仿，从此开创了一种用数学模型分析市场的新领域。这对八十年代后对冲基金的兴起起了先导作用。

直到二十世纪九十年代前，摩根斯坦利一直扮演者投行老大的角色。但是，到了九十年代后期，美国经济高速发展，很多大公司都迅速扩大规模，摩根斯坦利也不例外，先后买下了两家投资银行和信用卡公司 Discover。由于过度扩张，新并购的公司使摩根斯坦利这块金字招牌开始贬值，它的总体服务质量也大打折扣。2007年，它不得不将 Discover 信用卡业务分出去，重新专注于它传统的投资业务。

尽管摩根斯坦利在这次金融危机中受到重创，它仍然是全世界最有资产管理经验和水平的投资银行，因此美国财政部特别聘用了摩根斯坦利为顾问，解决房地美和房利美的房屋贷款问题。

16.3 科技公司的上市过程

一个科技公司的成功从根本上来讲要看它是否代表了技术发展的潮流，要看它的运营等自身的因素。但是，华尔街对它的影响也是难以低估的。当一个科技公司从开始准备上市时，投资者对它的影响就从风投基金过渡给华尔街了。

风投公司要收回投资，科技公司的创始人和早期员工要得到创业的

回报，只有两条路可走，第一是被收购，比如 YouTube 被 Google 收购，Skype 被 Ebay 收购。这种做法来钱快，操作简单，但是收益相对低一些，走这条路的公司常常是有很好的技术，或者很多用户，但是自己难以盈利的，YouTube 和 Skype 都属于这一种。第二是将自己的一部分股票到交易市场上公开出售（Initial Public Offer，简称 IPO），俗称上市。多数能够很好盈利的公司基本上都走了这条路，因为公开出售股票不仅可以让投资人收回回报，还可以为企业的发展筹措资金。

科技公司的经营业务是科技产品和服务，而不是证券，所以它不能自己到证券交易所去兜售自己的股票，一定要把这件事交给一个承包商，比如高盛和摩根斯坦利这样的公司来进行。承包商以上市价格从被承包的公司收购一定数量的股票，并且以同样的价格分配给它们的客户。承包商从上市中可以得到两笔收入，第一是佣金，通常是包销股票总金额，即融资额的百分之七，第二是今后以上市价继续购买该公司一定股份的权利（大致等同于期权）。当然，这第二笔钱只有当上市公司股价上涨才有意义。我们以百度公司为例，简单介绍一下科技公司上市的基本过程。

在上市前，百度需要找一个自己喜欢的承包商。百度需要和多家承包商洽谈，找到一个自己中意的。而在谈判中，关键要谈清楚三件事。

第一，在上市的一瞬间百度总的市值值多少钱。由于在此以前百度是私有的公司，它的股票没有在市场上交易过，因此，没有人知道这家公司到底该值多少钱。百度当然希望把自己作价越高越好，而承包商则希望作价适中。作价太高，它们一来无法保证百度的股票全部被认购，而且它们大量的以上市价核算的百度股票期权获利甚微。作价太低，它们将拿不到什么佣金。佣金是承包商旱涝保收的钱，而它们得到的期权却未必能够最终变成利润，比如黑石公司上市时的期权基本上如同废纸。那么是否替百度作价高的公司就一定好呢？这并不一定，因为承包商的影响力对上市的成功至关重要。最后，百度选择了由高盛（亚洲）和苏黎世信贷第一波士顿领衔做主要承包商，Piper Jaffray 会衔。事实证明这是非常明智的选择，因为这个选择很好地平衡了公司估价和承包商影响力，并且保证了百度股价的平稳。Piper Jaffray 很小，它的作用可以忽略。选择高盛和苏黎世信贷的最大好处是，这两家投资银行不仅没有散户，连小的机构都没有。这样，就不可能有任何散户和小的机构可以按上市价拿到百度的股票，所以中小投资者要想购买百度的股票，只能从高盛和苏黎世信贷的大客户手上买。而众所周知，大客户一般比小客户更倾向于长期投资而不是短线炒股套利。因此百度上市后，市场上几乎不可能有股票流通，在相当长时间里，股价肯定看涨。根据美国

证监会的规定，公司内部股票必须在 180 天后才能到市场上交易（相当于中国的大小非解禁）。凡是做过股票的人都有这个经验，一旦公司内部股票解禁，股价都会暴跌，这种事情一旦发生，不管上市公司在上市的头几个月股票被炒得多高，等到创始人和员工可以卖时就贬得一钱不值了。百度找高盛和苏黎世信贷上市，就避免了这个问题，因为在前 180 天里，市场上几乎没有可流通的股票，广大的散户都得等到 180 天后，才能从创始人、投资者和员工手里大量购入。相反，如果百度找到美林等二流的承包商，虽然作价可以高一点，佣金可以低一点，但是由于美林等公司客户常常是众多的散户，这些散户稍微有利可图就会抛售百度的股票，因此对于稳定百度的股价反而不利。等到 180 天后李彦宏等人被允许出售股票时，股价已经大跳水了。

和百度相反，中石油在香港的上市堪称败笔。首先它作为全球最大的融资行动，却选择了一家二流的承包商瑞士联合银行和不入流的中信。瑞士联合银行虽然是瑞士最大的商业银行，但是其投资银行的水准却比高盛和摩根斯坦利等相差甚多，甚至不如它的同胞公司苏黎世信贷。这两家承包商为中石油作出了天价的融资股价，以至于长期持有它的巴菲特马上套现。两家的客户中有很多中小投资者（包括机构），当他们幸运地分得一些中石油的股票后，在上市的当天就抛售给了更小的散户。虽然中石油在上市的当天创下世界股值最高的公司的记录，但是不到半年就跌破了发行价。等到中石油自己手上的股票解禁时，已经卖不出多少钱了。

第二，上市公司融资多少。一般来讲，当确定了一个即将上市的公司的基本价值后，那么要上市公司就需要和承包商协商融资的额度。一般来讲，只要能卖出去，承包商倾向于多融资，这样它可以多拿佣金，而且可以打压上市价。而对于想上市的公司来讲，融资太多会过度稀释股权，使得公司的总市值变小，融资不足则无法保证今后发展的资金。具体到百度，当时高盛等承包商按照 300 到 400 的市盈率，为它估价在六到七亿美元之间。后来由于网络搜索在 2005 年非常热门，百度首发（IPO）股票认购量超过发行量的十倍，高盛等承包商同意将百度的市值提高到了八点六亿美元。当时百度有两千八百万股，这些股票属于投资人，创始人和员工，一起称为原有股东。假如公司想融资两亿美元，那么原有股东的股值就只剩下 $8.6 - 2 = 6.6$ 亿美元，每股的价钱在 23 美元左右。如果百度只融资两千万美元，原有股东的股票还可以值 $8.6 - 0.2 = 8.4$ 亿美元，那么每股值 30 美元左右。在前一种情况下，企业得到了充分的发展资金，但是原有股东的利益损失很大。在后一种情况下，原有股东过于吝啬，使得公司错过了很好的融资机会。最后，百度取了

个平衡，它在上市时将增发四百万股，融资 1.1 亿美元，因此每股最后定价 27 美元。

融资过多和过少都是有危害的。过度的融资不仅导致原有股东的利益被压缩，而且由于在短时间里流入市场的股票太多，股价很难稳定。融资过少的危害也很明显，很多公司就是因为融资不足而在经济进入低谷时无资金摆脱困境而关门。2000 年有两家规模和水平相当的语音识别公司在美国上市，第一家 Nuance 融资近两亿美元，基本保证了它安全度过 2001-2003 网络泡沫破碎后的艰难时期，第二家 SpeechWorks 融资不到一亿美元，到 2002 年它已无足够的现金继续运营下去，只好在这一年被低价收购。这里面融资的成败决定了企业的命运。一般来讲，融资的比例应当是公司市值的 10% 到 25%。

第三，第一个和第二个问题确定后，还剩的是一些细节问题了，主要是百度付给承包商的佣金和今后的期权。一般来讲，著名的承包商要的条件也高。

一个科技公司不仅要找一个能在这三个方面给予自己最有利条件的承包商，还要找好上市的时机。百度的上市时间选择的很好，它处于 2003-2007 美国新一轮牛市的中间，而且是在 Google 上市一年后。由于从 2004 到 2005 年，Google 的股价暴涨，因此作为同类公司的百度在估价上占了很大的便宜，它的估价从最初申请上市时的三百倍市盈率，在一个月里开始发售股票时，被提到五百倍。这样百度实际融资一点一亿美元，比预想的多融资了四千万美元。同时，拥有百度四分之一股权的创始人李彦宏一夜之间身价超过了两亿美元。高盛等承包商瓜分了大约七百万美元的佣金，同时获得了四十万股百度的期权。以百度当天的收盘价九十美元左右算，这笔期权价值两千五百万美元。可以说大家是皆大欢喜。

16.4 成也萧何、败也萧何

承包上市只是投资银行和基金公司对科技公司影响的开始。在上市以后，如果一个科技公司得到了华尔街投资银行和基金经理们的亲睐，它的发展无疑会顺利得多，反之则艰难得多。

投资银行和基金公司对科技公司最大的支持就是直接购入该公司的股票。2004 年 Google 上市后，立即得到华尔街的追捧。全球最大的基金公司富达基金，回报最高的基金 Legg Mason 的 Value Trust 和最著名的对冲基金文艺复兴技术公司都大量购入 Google 的股票，使得 Google 的股价在两个多月里翻了一番。富达基金一度拥有 Google 十分之一左右的流通的股份。

华尔街公司对科技公司的追捧还可以通过提高对科技公司的评级等不需成本的手段进行。由于很多投资人无法看清一个公司今后三、五年里的发展前景，需要参考金融研究部门的研究报告和股票评级作出投资决定。如果一家著名的投资银行认定某个科技公司今后几年里会超出预期地发展，那么该公司的股票就看涨。2004 年底，美国证监会在 Google 上市的三个月后解禁了一批创始人和员工持有的股份，Google 股票的流通量几乎翻了一番，股价相应下调了 15%。这时，高盛公司发表了研究报告，力挺 Google，并上调了 Google 的股价预期。Google 的股价在报告发表后的几小时内暴涨 10%，并且顺利化解了因内部股解禁而带来的卖压。依靠股价大幅度的上扬，Google 在上市后短短的时间里吸引了大量的英才，迅速推出多种服务，并一跃超过雅虎成为第一大互联网公司。像 Google 这样华尔街眼里的明星公司有很多，包括微软公司、苹果公司、设计和制造黑莓手机的 RIM 公司，以及几年前的雅虎公司等。

华尔街会为每个科技公司订出销售额和盈利的预期。如果一个科技公司能够在连续多个季度里超过盈利预期，华尔街就会拼命提升该公司的股价。由于科技公司员工的期权占员工收入的非常大比例，因此一个科技公司的股价能否稳定增长决定了该公司员工的收入和士气高低。在 2000 年互联网络泡沫时代，雅虎的新兴公司之所以能够阻击微软等 IT 巨人的进攻，很大程度上靠华尔街帮它们维持了高股价。

反之，当一个公司不能达到预期时，就可能被华尔街狠狠地打压。因此，大多数科技公司为了在每个季度达到华尔街的预期，不得不制定很多短期目标，这样很可能会影响它们的长期发展。在明眼人看来，很多科技公司的短视行为很不明智，但是它们很多是迫于华尔街的压力不得不如此。有些公司明明已经达不到华尔街的预期，只能靠合法地作假来饮鸩止渴。我们在第一章“帝国的黄昏”中提到，朗讯公司为了达到华尔街的预期，不得不贷款给没有偿还能力的公司来购买它的产品，以提高营业额。虽然在几个季度里它的业绩表面上看比较漂亮，但是一旦这些借贷的公司倒闭，朗讯的贷款就永远要不回来了，因此出现了巨额亏损。在 2004 到 2005 年里，雅虎公司为了将财务报表做得漂亮，低价售出它所持有的全部 Google 股份，并记入其利润。但当再也没有 Google 股票可出售时，它的利润便迅速下降，公司也进入衰退，股价下跌。在这种情况下，公司的人心涣散，核心员工离职的速度比公司衰退的速度更快。

对于那些价值不大的科技公司，一旦它们未能达到预期，华尔街则会毫不留情的打压到底，以起到杀鸡示猴的作用。美国的一个财经电视

频道介绍了这样一个故事。在美国有一家颇有名气的网上售货公司叫 Overstock，现在一年的营业额大约八亿美元。它于 2003 年在纳斯达克上市，在 2005 年的第二季度，它的盈利比华尔街预期的每股少了一两个美分，但是谁也没有料到这小小的一两美分使得 Overstock 几乎遭遇灭顶之灾。一般纳斯达克公司是在收盘后公布业绩，业绩一出来，华尔街马上调低对它的评级。第二天，Overstock 的股票狂泻不止，并在短短的几天里，Overstock 的股票跌掉了一大半。它的 CEO Patrick Byrne 在气愤之余发狠心要调查清楚此事。他经过调查发现，Overstock 公司的股票被恶意卖空，卖空的股票数量是 Overstock 实际股票数量的十几倍。根据美国证监会的规定，抵押一定现金“借”股票卖空是允许的，但是卖出的股票一定要在三天内提供给购买该股票的人。既然被卖空的股票是实际股票数量的十几倍，那么肯定有人借不到股票，也就无法按期交割。事实上，华尔街的那些卖空者根本就没打算按时交割，一些人一周后还无法交割，更有甚者到了第二年还无法交割，最终这些交易只能作废。当然华尔街也不用承担任何责任。但是，Overstock 公司的股价因为这种十几倍的卖空而一落千丈，公司也几乎关门。华尔街没有用任何成本，就通过卖空一家科技公司的股票上挣得暴利。在这一事件中，华尔街的评级公司对 Overstock 打压在先，对冲基金恶意抛售在后，配合得天衣无缝。读者不难看出，像 Overstock 这样的中小公司，命运在很大程度上被华尔街攥着。可以讲，华尔街是通过 Overstock 杀鸡示猴，对不能达到它们预期的公司予以惩戒。在这种情况下，没有哪个上市的科技公司敢于牺牲几个季度的盈利来换取长期发展。

为了不断达到华尔街的预期，几乎所有市场占有率超过一半的大跨国公司都不得不努力寻找新的成长点。这实际上是软件生意做得相当好的微软一定要进入互联网市场的根本原因。在寻找新的成长点时，很多这些大的跨国公司不可避免地盲目扩张，最后因为投资和消耗太大而转盛到衰。这种例子实在太多，我们就不一一列举了。

那么一个上市的科技公司只要盈利，是否就可以忽视华尔街对自己股票的打压而专注于自己的长期发展呢？事实这是不可能的，因为无论是科技公司还是个人都不是生活在真空中。要想不受华尔街的影响，唯一的办法就是不上市。这就是 Google 在盈利很久以后迟迟不肯上市的原因。一些很有潜力的上市公司因为某种原因，受到华尔街长期打压，这时，私募基金会出钱将该公司流通的股份全部收回将它变成私有公司，经过包装后从新上市，这时新的公司常常就会从华尔街的弃儿变为宠儿。著名的计算机硬盘公司 Seagate 就经历过此过程。

16.5 华尔街与微软、雅虎和Google的三国演义

华尔街除了从科技公司上市和炒作科技公司股票上挣钱外，它们另一大赚钱的手段就是公司的并购和拆分。当两个公司合并或者一个收购另一个时，需要把两个公司的股票合并成一种。和上市一样，这件事不能由科技公司自己完成，而需要由投资银行做承包商代理完成。当然，投资公司可以获得可观的佣金，甚至合并后的新公司的期权。拆分也是如此，每拆掉一个公司，就会将其中的一些部门要么上市，要么和其它公司合并。投资银行也会坐收佣金。因此，华尔街希望科技公司之间经常地并购和拆分。在 AT&T、惠普以及后来朗讯的拆分事件中，还有惠普和康柏的并购中，华尔街都赚足了钞票。

当然，华尔街也不是一味鼓励科技公司三天两头地兼并和拆分，它们要根据自己最大的利益来做决定。由于华尔街的投资银行和基金公司在已经上市多年的科技公司中占很大的股权和投票权，它们有能力决定一次收购和拆分是否进行。我们回顾一下前一阵子闹得沸沸扬扬的微软收购雅虎事件，来看一看华尔街在微软、雅虎和 Google 的三角关系中起的微妙的作用。

2008年2月1日，微软公司在美国股市开盘前突然宣布以每股31美元的价钱收购雅虎公司。在1月31日，雅虎的股票以每股19.18美元收盘，这意味着微软开出了高出雅虎市值 60 %的价钱。微软这一举动一是为了打动雅虎的董事会接受收购的条件，而是为了当雅虎的董事会回绝这个开价后可以打动急于套现的雅虎股东们通过表决而接受这一方案。公平地讲，微软的这个开价是很有吸引力的。一些投资人估计这桩买卖一定能做成，因此在雅虎没有做任何答复的情况下就将其股价抬到了每股28美元，一些投机者甚至在每股27美元的较高价位大量收购雅虎的股份。

一直力保雅虎独立的创始人杨致远和费罗当然不愿意看到自己辛辛苦苦创办的、至今全球流量最大的网络公司被收购。但是他们两个人在雅虎的股权和投票权已经占不到 10% 了，因此光靠他们的决心是无法击退微软的恶意收购的，更何况一些投机者已经购到了雅虎百分之十几的股权。后者是必须把雅虎出售才能盈利的。杨致远给微软还了一个很高的报价，每股不低于 41 美元，后来降到了 37。微软没有接受这个还价，这意味着雅虎的股价将回到每股 19 美元左右。这样，以高价收购雅虎股份的投机者 Ichan 等人将蒙受数亿美元的损失，因此他们威胁雅虎的董事会接受微软报价，否则便通过股东大会推翻现董事会。当然，最后的结果是微软不提高报价，而 Ichan 的阴谋也没有得逞。七月份，这场闹剧收场，雅虎公司士气大跌，微软公司的 MSN 部门也很受伤害，而一直以静制动的 Google 无疑是最大的赢家。难道这是老天特别

眷顾 Google?

这里面背后的内幕当然不是这样。读者也许注意到这里面有两个让人疑惑的问题，首先，为什么只占不到雅虎股权不到 10% 杨致远和费罗能击退更大的股东 Ichan 等人的攻击，难道真是因为杨致远在全体雅虎股东中威望崇高，大家以他的马首是瞻？其次，为什么微软不愿意将收购价钱提高到每股 37 美元。从 31 到 37，相当于微软将雅虎的收购价从 430 亿美元提高到 500 亿美元，难道当时拥有两百多亿美元现金，市值达三千亿美元的微软会在乎这“区区” 70 亿美元？要知道微软每年的现金流高达 170 亿美元。另一方面，微软在互联网上已经浪费了超过百亿美元。解开这两个困惑的问题的钥匙只有一把，就是华尔街。

让我们首先看一看 2008 年 1 月 31 日时微软和雅虎两家公司的股票情况。

	雅虎股价	雅虎市值	微软股价	微软市值	总市值
2008/1/31	19.18	266 亿	32.6	2980 亿	3246 亿
2008/2/1	28.38	393 亿	30.45	2780 亿	3173 亿
变化	+48%	+127 亿	-6.6%	-200 亿	-77 亿

图16-2微软和雅虎的股票情况

从上面的表中我们可以看出，当微软收购雅虎的消息发布后，虽然雅虎的股价上涨了 48% 之多，使得它的市值增加了 127 亿，但是，微软的股价却下跌了 6.6%。由于微软当时的市值是雅虎的十多倍，这相对很小的 6.6% 的下滑，却导致了微软市值缩水 200 亿美元。雅虎和微软的总市值相加，仍然减少了 77 亿美元。如果这笔交易可以按照微软最初的价钱作成，那么雅虎的股价还会相对提升，而微软的还要再缩水一些，估计两家市值总和要减少一百亿美元左右。由于华尔街很多的投资公司和基金都同时拥有这两家公司的股份，每家公司和基金都会算一笔账，在这个潜在的交易中，自己所持股份的价值是增长还是减少。除了那些大量持有雅虎而很少持有微软的基金，雅虎的股东们未必会赞同这个合并。这是算准了这一点，雅虎的董事会才不怕 Ichan 等人试图推翻董事会的企图，坚持回绝微软的开价。对于微软的股东来讲，每股 31 美元的开价已经让他们的股值缩水，他们决不能同意雅虎提出的每股 37 美元的高价。如果微软的 CEO 鲍尔默真的答应了雅虎的还价，会有不少微软的股东继续抛售其股票，这样对微软的发展未必有利。所以，鲍尔默才坚持不加价。

也许有些读者还是有疑问，为什么微软提出收购雅虎后，自己股价会大跌。难道这不是微软强化它在互联网领域地位的“好棋”吗？微软股价下跌的原因是华尔街不看好微软收购雅虎以后的前景。事实上华尔街

对微软在MSN上长期赔钱一直不满。华尔街更希望看到的是微软能集中精力于计算机软件业，保持高利润，而不是不断用从软件上挣的钱去补贴MSN 这个无底洞。单纯从投资的角度讲，华尔街希望微软和 Google 各自分好工，前者专心做好操作系统而后者负责互联网广告业。这样，两家的利润率都会很高，它们这些投资者挣钱自然就多。反之，如果这两个 IT 巨头都入侵对方的领域，它们竞争的结果必定使得双方的利润都受到打压。显然如果这个并购实现，那么新的微软必将和 Google 针锋相对地竞争。考虑到它和雅虎在对 Google 竞争的弱势地位，以及微软整合雅虎的难度，微软必须在合并后大量投入才能进行有意义的竞争，这样微软的利润会下降，这是华尔街非常不愿意看到的。更何况，Google 绝大部分流通的股票都在华尔街大的投资公司和基金中，而不是个人投资者手中，因此华尔街要保证它们在 Google 投资的回报，也不希望微软不计后果地盲目收购。(注释：在金融危机爆发后，雅虎的新董事会担心公司不能挺过这次危机，请走了杨致远，开始积极寻找收购的可能性，这已经是后话了)

每一家科技公司的背后常常隐藏着一些华尔街的庄家。我们在前面讲过，公司的并购要由投资银行帮助进行。而实施并购方案的投资银行，常常就是这些公司的庄家。微软收购雅虎一事是通过摩根斯坦利和雷曼兄弟公司作为中间人来协商，因此它们分别是微软和雅虎的庄家。Google 为了对抗微软，提出和雅虎结盟，运作此事的是高盛和雷曼，因此高盛是 Google 的庄家。作为庄家，就要维护自己长期吹捧的科技公司的利益，因此，在这种并购案中，成与不成，如果能成时和谁并购不和谁并购，有时是背后庄家的角力的结果。显然，微软给雅虎每股 31 美元的开价显然是和摩根斯坦利商量过的，而后者恐怕不能接受雅虎 37 美元的开价，因为这样它自己手上的微软股票会缩水太多。

基于上述复杂的原因，微软收购雅虎一事难以成功。虽然 Ichan 这些投机者对雅虎威胁利诱，其实是色厉内荏，因为在那些投资银行眼里，Ichan 等人不过是大的散户而已。

对于华尔街看好的收购，消息一传出，出资收购的一方股价会猛涨。现在闹得沸沸扬扬的花旗集团和富国银行 (Wells Fargo) 竞购 Wachovia 银行一案就充分说明了这一点。不论哪家银行收购成功，它都会在今后扩展业务中处于有利地位。当开始花旗胜出的消息传出，它的股价在几天内增长了 20%。可是花旗还没有高兴几天，Wachovia 有改变决定和富国银行合并，结果花旗的股价又跌回了原有的水平，而富国银行的股价一天上升了 10% 以上。这就说明华尔街非常看好这宗收购案今后的前景，毕竟少了一个大银行 Wachovia，银行业今后的竞争

会缓和一些，互相的利润都会增加。

科技公司和投资银行的相互依存关系还体现在很多其他地方，这里限于篇幅就不一一介绍了。

结束语

金融业在整个经济活动中起着血液的作用。健康的金融环境和秩序可以帮助科技公司的成长。但是由于金融业和巨大的利益联系在一起，因此贪婪、投机甚至非法的欺骗行为是金融业永远也摆脱不了的阴影。一位银行家曾经说过，虽然我们的社会和商业跟一个世纪前相比有了本质的不同，但是华尔街和一个世纪前并没有什么两样，今后依然如此，因为这是由人贪婪的本性决定的。

在这样一种前提下，一个科技公司如何能和华尔街合作得很好，让那些投资银行和基金公司成为自己的吹鼓手而不是杀手，便是一个艺术了。事实上，在美国一个上市公司的首席财务官它的首要任务并不是替公司管账，而是和华尔街沟通。他应该能用财务的语言，将他的公司的长远规划向华尔街讲清楚并树立华尔街对他的公司的信心。

从好的一方面理解，华尔街对上市的科技公司的追捧也好打压也好，从客观上帮助了科技行业的优胜劣汰。一个真正管理得好的并且有竞争力的公司，应该能抵御得住多次金融危机或者投机人恶意打压。它既要有长远的发展规划、又要在短期内让投资人有信心，同时能很好地和华尔街沟通。另一方面，一个科技公司又不能刻意迎合华尔街的短期期望，这样它的发展会很被动。这样的公司一旦在一两个季度里未达到预期，则会被华尔街抛弃，反而适得其反。

第17章 挑战者：Google 公司

长期以来，硅谷的公司在和微软的竞争中一直处于下风。不但在市场上被微软挤垮，在人才的竞争中处于下风，而且在官司上也打不赢。从苹果、太阳、Novell 到网景公司，一个个被微软后来居上，三两个回合就被打败，从此没有全方位能够成功挑战微软的公司了。号称世界上创新之都、有几十万IT 从业人员的硅谷一直梦想着有一家公司能够在和微软面对面的竞争中赢一次。这个梦想终于由一个历史很短却有着惊人发展潜力的婴儿巨人(Baby Giant) Google 公司实现了。

Google 公司从一开始，就以一个挑战者的身份出现在人们的视野中。它不仅在技术上和商业上挑战比自己更大更强的公司，而且在理念上挑战传统。今天它已经是一个有两万人的跨国公司了，还在不断挑战自己的极限，创造奇迹。Google 的故事完全可以写厚厚的一本书，已经有人写了，以后还会有人再写。遗憾的是，大多数书无非是对一个成功者的吹嘘和对

Google 所谓奢侈生活的描述，它们很少提及Google 真正成功的原因。对于公众都熟知的事实我在这里就不赘述了。我想讲述Google 的发展用了13 个瞬间、13 个不为人知或被公众忽视的侧面，来描述一下这个传奇的公司。通过这些侧面应该很容易了解Google 成功的原因。

17.1 历史上最轰动的IPO

2004 年4 月2 8 日，这一年的第一百天，所有Google 的人都知道今天将要发生什么事。上午十点，大家收到了电子邮件，要大家去主饭厅——查理饭厅等待重要消息的宣布。平时开会通常迟到几分钟的Google 人这天早早地便聚在了饭厅里，能容纳600 人就坐的饭厅挤了上千人。十点半钟，Google 的三巨头，共同创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林及首席执行官埃里克·施密特，来到讲台上。布林宣布，我们刚刚(向证监会)提交了上市报告(5-1)，同时提交了年度的财务报告(K- 10)，会场上掌声雷动，成百上千的Google人几年的辛苦终于将获得回报了。布林等大家安静下来接着宣布，我们将融资2 718 281 828 美元，这是数学上自然对数底数e 的前十位。这么大的融资额使得Google的初次公开募股(IPO)

成为历史上最大的IPO 之一，会场再次沸腾了。接下来，由Google 的营销副总裁奥米德·科德斯塔尼(Omid Kondestani)最后一次站在沙袋上向大家宣布了最新的营收报告。Google 当季度的营业额比前一年同期增长了200% 。根据Google的传统，科德斯塔尼总是站在一个大沙袋上

向大家宣布财务消息。由于Google今后将是上市公司了，不能再像以前那样对内公布营收情况了，因此科德斯塔尼宣布这是最后一次。在此同时，外界第一次了解到Google 保密了6年的财务情况和市场规模。

在Google 对内宣布上市消息的同时，外界得到了同样的消息。华尔街日报、布隆伯格新闻、路透社新闻等全球主要财经媒体和CNN 、纽约时报等主流媒体已经报道了这则新闻。以当时世界上最大的投资银行摩根斯坦利和欧洲最大的投资银行苏黎世信贷第一波士顿领衔，高盛、花旗财团等十几家世界最大的投资银行参加的Google 上市行动正式拉开序幕，整个华尔

街和广大投资者都兴奋了起来。由于下载和阅读Google 上市文件的人数太多，美国证监会的网站因负载过大而一度宕机。

Google 上市无疑是历史上最轰动、也是最令华尔街兴奋的一次融资行动。但是可能很多人并不知道， Google 其实是被美国《公司法》逼得不得不上市的。作为一家不上市公司，在经营上有很多方便之处，外界没有人知道Google 的任何商业细节，也没有人能干涉Google 的决策，这样Google 在商业竞争中能够出奇制胜(事实上如果雷曼兄弟公司是一个不上市的公司，它可以避免破产的厄运)。对于大多数公司来讲，通过上市融资可以使公司获得充足的发展资金，也可以使投资人的投资得到回报。作为一家非常成功的新兴公司， Google 不存在第一个问题。Google 在2001 年它刚刚满三年时就开始盈利了，而同时包括雅虎在内的几乎所有互联网公司都在亏损(当时只有eBay 是一个例外)。从2001 年下半年起，Google 的利润和现金流(cash flow) 以极快的速度增长，远远比开销增长快得多。从这个角度讲Google 不急于上市。当然，另一方面风险投资公司和天使投资人希望通过上市才能收回投资。好在Google 的董事会非常明智地看到，越晚上市，盘子做得越大收益越高，因此尽可能地拖后上

市时间，事实证明这个决策非常正确。从2002 年开始， Google 发展很快，人数也增加了很多，到2003 年它的人数超过了500 人。根据美国证监会规定，当一家公司的股东超过500 名并且资产越过一定规模后，即使它不上市也必须在第二年的100 天内公布财务状况。Google 大部分员工是有股份的，因此，熟悉金融的人可以准确预测Google申请的上市时间是2004 年4 月28 日(同样的道理， Facebook 应该在明年4 月28 日左右申请上市)。

而且早在2003 年，华尔街就已经炒作起来了。世界上所有著名的投资银行如摩根斯坦利、高盛、苏黎世信贷等早就在下面和Google 接触，希望承包Google 上市的行动。2003 年美国股市达到了低谷，投资

银行需要一些特殊的输血才能刺激已经低迷两年的股市，明星公司 Google 的上市将变成整个股市的兴奋剂。Google 两个刚满30 岁的创始人佩奇和布林在老练的华尔街银行家面前表现得异常冷静和精明。他们很清楚自己手中的牌和华尔街的牌。因此，Google 没有急于答应任何一家著名的投资银行表达的承包上市的意愿，而是有耐心地和多家投行保持接触，不得罪任何一家，同时将承包商的佣金压到了最低点。根据惯例，上市承包商将收取7% 的融资作为佣金，但是，Google 最终付出的比这个比例要低得多。虽然双方都没有公布Google 的佣金，但是在几个月后第二轮融资时，美林证券公司出了承包商的行列，并透露出原因，Google 付的佣金低到了它无钱可赚的地步。由此可见，在生意场上Google的精明程度。

为了最大限度地保证自己和投资者的利益，并且保证公司在上市后不受华尔街控制(我们在前一章介绍过华尔街是如何控制上市公司的)，Google在IPO 时做了三件惊人的事。

第一件事就是采用拍卖的方式决定IPO 的股价。为了回报广大股民对Google 的支持，并保证中小投资者的利益，Google 最终说服了华尔街投资银行采用竞标的方式认购Google 的原始股。在以往的上市行动中，原始股的价格由要上市的公司和承包商谈判商定，一般来讲，价钱都低于实际价值(只有黑石公司上市时除外)，而承包商和它们的大客户则赚差价，这样当然就损害了要上市公司的利益和中小投资者的利益。比如百度公司上市时的定价只有区区27 美元，是上市第一天收盘价的1/4。不仅如此，承包商还会控制原始股的配给，除非是它非常大、非常重要的客户，一般人根本拿不到什么认购权。这样就无法保证中小投资者的利益。Google的做法，保证了自己和中小投资者的利益，当然华尔街就要少挣一点。这一点，后者也心知肚明，明面上不好讲，背地里并没有配合Google 。因此，居然出现了Google 首次募资原始股认购不满的情况。Google 公司当机立断，在上市的前一天调低了一些原始股价格，同时大幅降低了融资的金额，从原来的27 亿美元降到17 亿美元，避免了以过低的价钱大量稀释自己的股份。

Google 上市的第二个特点就是将一次融资拆成三次。一个公司融资上市，当然希望融资越多越好，但是这样要大量稀释自己的股票，公司和现有的股东未必能得到最大利润。显然Google 第一次没有充分融资。在首次融资一年后的2005 年9 月，Google 进行了第二次融资，以295 美元的价钱再次融资42 亿美元。这次融资虽然金额大，但是由于Google 的估价比IPO 时涨了三倍，只增发了很少的股票，最大地保证了自己和技资人的利益。到这时，大家不得不佩服Google 的高明之处。Google

的上市融资行动至此仍然没有结束。当时大家奇怪著名的高盛公司没有出现在第二次融资承包商中，而向从Google 上市，高盛一直是在为Google 高调捧场。半年后，谜底揭晓了。2006年5月，美国的标准普尔指数将Google 纳入其中。从金额上讲，标准普尔500指数是美国和世界上的基金中，作为参考依据最多的指数，Google 被纳入其中后，很多基金将自动按照标准普尔500指数指示的比例购入Google 的股票。根据以往其他股票被列入该指数的惯例，股价会上涨10%-20% 左右。通常炒家们在得到这

个消息后会打个时间差从中套利(在对冲基金中专门有一种投机这种交易的基金，称为事件驱动(Event Driven)基金) 0 Google则早已计划并且准备好了，利用这次有利时机第三次融资。因此，标准普尔宣布这一消息后，Google 马上宣布第三次融资20 亿美元，这次由高盛公司独家承包。Google 在两年左右的时间里，三次融资共80 亿美元，而且只稀释了不到10% 的股份，成为有史以来最为成功的上市行动。这些现金使得它有足够的财力打造超级数据中心，在与微软和雅虎的竞争中占到有利地位。和巴菲特一样，Google 的前任CEO 施密特是一个非常"爱财"的管理者，他永远将现金储备作为他关心的头等大事。他在2008年接受了媒体记者的一次采访。当记者问到Google 有上百亿美元的现金，能否给股东发一点红利时，施密特开玩笑说，我更喜欢看着这些钱在我银行的账户上。和很多成功的职业经理人一样，施密特是一个非常稳健的管理者，他在做任何事时都会保证在最坏情况下Google 能挺过很多道难关。

Google 上市时做的第三件非同寻常的事就是学习巴菲特的伯克希尔-哈撒韦公司，将Google 的股票分成了投票权完全不同的两种。佩奇、布林和施密特等人是追求长期利益而不是眼前利益的人，在这一点上他们和巴菲特很一致。当然，华尔街对于任何上市公司都会指手画脚的，要求它们达到每个季度的营收预期。当基金经理们在一个上市公司中占的发言权很大时，他们甚至会要求撤换整个董事会由他们直接管理。前一阵被炒得沸沸扬扬的伊钦威胁撤换雅虎董事会一事，就是投资人过度干涉上市公司经营的典型例子。正是因为这个原因，Google 迟迟不愿意上市。Google的创始人仔细研究过巴菲特的成功经验，发现其中成功的一条就是公司内部的人要有绝对的发言权(投票权)。巴菲特的做法是发行A 和B 两种面值不同的股票，A 股的面值是B 股的30 倍，投票权却是B 股的200 倍。B 股永远不能转成A 股，但是反过来A 股可以在任何时间转成B 股。当然，巴菲特和芒格等其他伯克希尔-哈撒韦的大股东及大投资人拥有的是A股。由于A 股的价钱高达每股十几万美元，不

仅散户无法购买，动态管理的基金经理也无法购买。这样就保证了巴菲特和芒格对公司的绝对控制。Google 也类似地规定2002 年以前发行的股票(B股)每股拥有10个投票权，而以后的称为A 股(包括所有公开交易的)一股只给一个投票权。B 股(大多数掌握在创始人和高管手里)不能流通，只能换成A股才能出售，而A 股则永远不能转化回B 股。其结果是不管一个投资人从市场上购买多少Google 的股票，只要它的创始人持有10% 的股票就可以拥有绝对多数的投票权。这样，华尔街很难直接干涉Google 的发展。两年后，百度也从Google 身上学到了双重股权的办法。

从Google 的上市过程中可以看到，它是一个目光长远并且精明到骨子里的公司。

17.2 早期岁月

要介绍Google，必须提及它的伙伴和对手雅虎公司。尽管这些年雅虎的风头早已让Google 盖过了，但我一直认为对互联网整个产业贡献最大的是雅虎公司和它的两个创始人杨致远和菲洛。一项产业早期领导者选定的商业模式对这项产业的影响几乎是决定性的。如果不是雅虎，互联网很可能像汽车一样在相当长时间里只能是有钱人的奢侈品。

其实雅虎也不是第一家从事互联网服务的门户网站，在雅虎公司成立以前，美国在线已经开始提供普通用户互联网接人业务。但是它的商业模式很像传统的电话公司：它卖给每个想上网的用户一个调制解调器(后来的微机自己带有这个功能，就不需另配这个外接设备了)，然后利用电话线拨号上网。它的费用也和电话公司一样，每月20 美元，从用户那里收钱。但是雅虎的思路完全不同，它并不关心用户是如何上网的，而是关心用户上网后去哪里。为了让越来越多的人能够上网去雅虎，它尽可能从商家而非用户那里挣钱来维持公司的运营，它甚至提供一些免费的接人号码。同样，中国版的雅虎——搜狐、新浪和网易也用相同的方法主导了中国的互联网。雅虎及其追随者们，就这样培养出一个很大的市场，而且刺激了电子商务的诞生。

杨致远的卓识远见不仅表现在看清了互联网正确的发展方向并沿着这个方向去执行，而且从一开始就看到了整理互联网内容的重要性。早期雅虎的用户是从为互联网的网站建目录(Directory)起家的。当时全世界互联网搜索的技术储备几乎是零，传统的文献检索技术(以康奈尔大学萨尔顿教授为首)完全是针对图书馆的文献和档案设计的，直接搬到互联网上效果并不好。杨致远和菲洛都不是信息处理的专家，也没有时间研究这个问题，因此他们根本就没有考虑采用自动的办法整合和检索互联网，而是采用了最快的办法——手工建目录。由于当时网上

的内容极少，杨致远和菲洛用手工很快就建立起了覆盖互联网大部分内容的目录。但是这种做法后来为雅虎的发展带来了一种不良的传统，雅虎至今仍然比Google 更相信人工而不是自动的方法。后来，互联网的内容多了，无法手工建索引和目录了，于是雅虎便采用了Inktomi的自动搜索引擎。

由于当时计算机容盘和速度的限制，早期的搜索引擎都存在一个共同的问题:收录的网页太少，而且只能对网页中常见内容相关的实际用词进行索引。对于虚词，比如英语中的to 、be 和not ， 等等是不做索引的。那时，用户难以找到很相关的信息。为了查找一点信息，常常要换好几个搜索引擎。后来DEC 公司为了展示其64 位处理器Alpha 的超强计算能力，开发了AltaVista 搜索引擎，只用一台Alpha 服务器，却收录了比以往引擎都多的网页，而且对里面的每个词都进行了索引。AltaVista 一个最经典的搜索查询就是莎士比亚的名句"是生存还是毁灭(to be or not to be) " ， 里面6 个词全部是虚词，以前任何搜索引擎都无法对它进行查找，而AltaVista可以。于是AltaVista 一夜之间成为最流行的搜索引擎。AltaVista 虽然让用户搜索到大量结果，但大部分结果却与查询不太相关，有时找想看的

网页需要翻好几页。

当上世纪90 年代末的互联网大潮席卷硅谷时，还在学校读博士生的拉里·佩奇和谢尔盖·布林也觉得该干点什么。在信息检索的学术界有两个衡量搜索质量好坏的客观标准即查全率(Recall)和查准率(Precision) 。 AltaVista 相比早期的搜索引擎，解决了覆盖率(查全率)的问题，但是还没有在查准率上有什么突破，佩奇和布林决定在这方面做点研究。

当时整个学术界和工业界对搜索查准率的研究仍然局限在萨尔顿确定的、针对图书馆文献检索的关键词加权平均的框架中。虽然一些学者看到了互联网网页之间的相互联系，但是由于习惯性思维的限制，无非是把这种联系作为一个新的信号，对已有的方法修修补补， 因此效果并不好。佩奇和布林本来不是研究文献检索的，脑子里没有那些条条框框，而是从一个全新的角度看待互联网和它的搜索问题。我们问佩奇是如何想到Page Rank算法的。他说"当时我们觉得整个互联网就像一张大的图(Graph) ,每个网站就像一个节点，而每个网页的链接就像一个弧。我想，互联网可以用一个图或矩阵描述， 我也许可以用这个发现做个博士论文。"就这样，他和布林发明了Page Rank 算法。当然，这里面还有很多实际问题待解决，好在布林和佩奇都是实实在在做事的人，他们不满足于从理论上证明Page Rank 算法的正确性，而且自己建起了一个搜索引擎Google 来证明Page Rank 的实用性。Google 基本上解决了搜索

查准率的问题。虽然今天的Google 和其他搜索引擎相比当初的Google 已有了长足的进步，但是这种进步基本上属于量变。搜索引擎领域迄今为止的质变只有Google 取代AltaVista 那一次。

Google 一词源于一个非常大的数字Googol，即十的一百次方。实际上宇宙中没有任何事物能有这么大，甚至宇宙中全部的基本粒子数目也没有这么多。佩奇和布林取这个名字，无非是想表示他们的搜索引擎很大。佩奇和布林很快建立起了搜索引擎，由于系里计算中心分配给他们的磁盘空间很快就装不下他们下载的网页了，于是他俩不得不自己掏腰包买了些硬盘。由于Page Rank 的作用和他俩在工程实现上的精雕细琢，Google 搜索引擎居然比当时商业的AltaVista 和Inktomi还准确，于是他们在斯坦福的一些同学和朋友就开始使用Google 进行网页搜索了。靠着同学和朋友们的互相推荐，Google 的搜索量达到了每天5000次。1997年9月，佩奇和布林注册下google.com 的域名。这时，佩奇和布林信用卡上的钱能借的全借光了，他俩不得不为Google 找出路。他们接触了一些投资人，一开始并没有找到投资，直到1998年夏天，佩奇和布林通过斯坦福大学那个帮助学生创业的办公室，联系到了斯坦福的校友、太阳公司创始人安迪·贝托谢姆。

贝托谢姆当年还在一线工作，非常繁忙，他对佩奇和布林讲，他只有早上上班前有点时间。佩奇和布林当然不会放过任何一个可能的机会，于是一大早就扛着自己攒的服务器来到了贝托谢姆的办公室，并且向这位工业界大名鼎鼎的人物演示了自己的搜索引擎。在Google 以前，包括AltaVista在内的搜索一般10条结果只有两三条是相关的，剩下七八条都是无关的，而Google 则做到了七八条相关而两三条无关，这是一个质的飞跃。我在提及创业和技术进步曾多次讲，只有质的飞跃才能造就取代原有公司的新的主导者，Google 的技术在当时符合这个条件。贝托谢姆对演示的结果非常满意，他甚至没有考虑这个搜索引擎怎么挣钱就给"Google 公司"开出了一张10万美元的支票给佩奇和布林。

佩奇和布林当然兴奋得不得了，但是马上发现他们无法兑现这张大额支票，因为他们虽然注册了google.com 的域名，而Google 公司并不存在。于是他们在斯坦福的帮助下注册了Google 公司，斯坦福大学因为提供了部分用于Page Rank 的专利，也就成了Google 的股东。为了办公，佩奇和布林不得不"暂时离开"学校。严格意义上讲，他们当时并不是退学，而是可以在任何时候再回学校继续读博士。

佩奇和布林离开学校的同时，还带出了他们的一位博士生同学(当然也是暂时离开)克雷格·西尔弗斯坦(Craig Silverstein)。西尔弗斯坦可以称得上是一位计算机奇才，他几乎一个人写出了Google 搜索引擎的第

一个商业版本。前苏联著名物理学家、诺贝尔奖获得者朗道将世界上的物理学家从一级到五级分为5个层次，每个层次的贡献差一个数量级(朗道很

谦虚，他把他自己排在2.5级，得了诺贝尔奖后，才把自己升到1.5级)。如果我们也是这样对计算机工程师分级，那么西尔弗斯坦无疑是在第一级，我自己大概是2.5级。在Google早期，佩奇和布林自己忙于找投资，几乎不再有时间搞开发，整个开发的任务就压到了西尔弗斯坦一个人身上。他原来是研究信息编码的博士生，但是无论是系统设计还是编程能力都极强。更难得的是，和一般早期公司那些能很快地写很多粗糙程序的工程师不同，西尔弗斯坦的程序总是采用最优的实现方式，读起来完全像是在看一种艺术品的感觉。在Google，研究和开发从来是不分离的，作为Google搜索引擎早期几乎唯一的工程师，他要“懂得”一个搜索引擎里面全部的原理，至今世界上能做到所有这一切的人也不多。当时Google既没有很多的钱，也还看不到今天的成就，西尔弗斯坦选择加盟，完全是因为和佩奇、布林两个人志同道合，并且坚信Google能成功。西尔弗斯坦不仅开发出第一个商业版本的Google，而且制定了Google至今遵守的程序设计规范和流程。事实证明，即使已经有几千名工程师的今天，西尔弗斯坦的规范和流程依然适用而且非常有效。

贝托谢姆给的10万美元很快就花光了，佩奇和布林很快又找到了100万美元左右的投资。有了钱，Google当然要找其他工程师了。据佩奇讲，当时他们3个刚从学校出来，也没有招人的经验，大家在一张乒乓球桌前坐成一排，就开始面试人了，因为不知道该问什么问题，所以问的问题很随意。但是，他们坚持宁缺毋滥，每招一个人必须所有人一致同意才行，所以早期进Google是很难的。直到2002年，Google招收的每一个工程师必须通过两位创始人或4名Google Fellow其中一位的面试，而且必须经两位创始人同意才行。

一年以后的1999年正是互联网最热的年头，Google借着互联网的春风，顺利地两家最大的风险投资公司KPCB和红杉资本获得两千多万美元的投资。同时Google通过为企业提供内部的搜索服务开始有了营业额。2000年，Google取代了Inktomi为雅虎网站提供搜索服务。我第一次听说Google就是在得知这个消息的时候。一年后的2001年，互联网泡沫

破灭，无数上市的互联网公司关门大吉，而Google居然在这一年里开始盈利，不能不说是个奇迹。

互联网上流传着早期Google的很多故事，真实的和虚构的都有，还

有一些半真半假，让不知情者难以分辨。其中一个普遍的误解就是雅虎想收购Google，Google开了个当时雅虎认为的高价，后者没接受，于是错过了收购Google的机会。这个故事的真实之处在于雅虎确实有收购Google的意向，而Google开出当时认为是天价的原因是它的两个创始人根本不

想出售公司。佩奇和布林是心比天高的人，根本不是那种赚一笔快钱就跑的人，也不是那种赚快钱的人可以理解的，用中国的古话讲就是“燕雀焉知鸿鹄之志”。其实，最早想收购Google的公司根本不是雅虎，而是亚马逊。在20世纪90年代末，由于美国信息工业奇缺工程师，很多公司不得不通过收购一个小公司，遣散非技术人员的方式来得到工程师。亚马逊专门有一位工程副总裁负责此事。他又一次到了硅谷考察公司，回去对同事讲：“我见到了一家公司，做的东西真好，他们才有4个人，居然要开价10亿美元。唉，他们做的东西真好！”4个人开这么高的天价实际上就是婉拒收购，这位副总裁也明白，虽然遗憾，但是也只好作罢了。言

者无意，听者有心。他手下的一位中国工程师听到这个消息，马上试了试Google的搜索，发现比AltaVista和雅虎的好得多，于是他当机立断地加盟了Google，成为Google第一位华裔员工(因此，Google的第一位中国员工并不是Google中国和媒体搞错了的那位女生)。

如果不了解佩奇和布林的雄心，就不可能懂得Google为什么能成功。我常常想，凡做大事的人，必须有做大事的气度和胸怀。佩奇和布林就是这样气度恢弘的人。很多公司在和Google的竞争中总是处于被动，就是因为他们以为Google的两个创始人年纪轻而低估了这两个人的雄心和能力。

17.3 商业模式

有人说Google之所以成功是看到Overture(它的前身是GoTo.后来被雅虎收购了)做搜索广告成功跟着学，才歪打正着地找到了最赚钱的商业模式。这种看法只看到了非常表面的现象，而且对Google的创始人和历史非常不了解。试想世界历史上可曾有过一个歪打正着建立起来的稳固的帝国，工业史上可曾有过歪打正着建立起的跨国公司。后人写历史时为了吸引读者，经常故意夸大偶然事件的作用。

我接触到的想创业的朋友，绝大多数对Google有一个误解。当他们讲不出一个令人信服的商业模式时，总爱以Google举例子。“Google一开始也不知道怎么挣钱，后来搜索广告做成功了，才找到商业模式”。我不能说这个观点是完全错误的但是它非常片面，说明讲这话的人不了

解Google 的创始人。

我总是对别人讲，比尔·盖茨是我们信息时代的拿破仑。如果要问我谁是盖茨的继承人，我认为不是微软的鲍尔默或其他人，而是Google 的佩奇和布林。盖茨对于微机工业的理解非常精确。在这个领域中，最成功的主导公司将是能帮助世界上每一个人(无论男女老少学历高低)使用计算机的公司。盖茨从一开始，虽然还不知道通过Windows 和Office 挣钱，但

已经明确这个理想了。为了做到这一点，他的微软必须首先让计算机便宜下来，而且变得好用。盖茨做到了这两点，于是就成为微机领域之王。我们用这个标准来衡量一下微机工业的其他公司，有几个会有这么高的理想，有几个真正在坚持做这两点，绝大多数人只是在赚钱。佩奇和布林也一样，在他们的Google 还没有挣钱甚至还没有成立时，两个人就体会到在互联网时代，让所有人(也是不论男女老少)很容易免费上网并方便地找到自己想要的东西的公司，必将成为互联网时代之王(注意这里面的两个关键:免费和方便)。佩奇很早(在Google 还远没有盈利时。)就说过，做到这一点的公司完全可以值一万亿美元。和微软一样，Google 的东西

必须是面向大众的，并且是便于使用的。这也就是为什么Google 的网站

那么简洁的原因。

有了正确的方向，挣钱只是早晚的事。在DOS 时代，盖茨的微软在商业上还很小，还看不出是微机工业的王者，但是既然它已经控制了操作系统，即使没有开发出Windows 也会搞出一种类似的产品称霸微机领域。Google 也是同样，它早期就得以普及，通过广告挣钱也就是时间的问题。所以，Google 发展到今天，必然性比偶然因素重要得多。

佩奇是一位极具商业眼光，并且能够透过现象看本质的奇才。在Google刚成立不久，公司请了美国第二大卫星电视网EchoStar (Dish Network 卫视的提供商)来公司做报告(Google 至今经常请一些各行各业的精英，甚至包括太极拳高手，来公司做报告，不管他们做的事和Google 有关无关)。当时在互联网泡沫破灭后，互联网公司基本上死光了，其他的公司都在萎缩。而EchoStar 的事业却居然蒸蒸日上。当时EchoStar 市值是一百多亿美元，比雅虎可大得多。听完EchoStar 的报告，佩奇下来讲，你们看到了吗？EchoStar 的东西其实都不是自己的:它不会做卫星，因为它们是买来的或租来的；它自己不制作电视节目，而是从媒体公司授权获得的;它也不做卫星接收器(圆形的锅)和电视盒子，

前者是从中罔买的，后者是从摩托罗拉定制的。它做的事就是把电视节目送到终端用户家里。但是，就是这么一条，它就值上百亿美元。我不知道EchoStar 的想法和佩奇是不谋而合，还是佩奇从EchoStar 受到了启发。佩奇知道，只有把互联网的内容送到千家万户就行了，至于互联网的内容是谁的并不重要。世界上有上千万的网站(不包括垃圾网站)和上百亿的网页，绝大多数网站对于网民来讲很难找到，因此它们欢迎Google 这样的搜索引擎来索引它们的网站，这样它们和搜索引擎才能做到双赢。今天Google 的服务已经超越互联网索引的内容，但是Google 所有的服务至今遵循这个原则，这是Google 商业模式的核心。比如Google 新闻实际上不是它向己的新闻，而是它索引别人的新闻，方便大家查询。Google 最神奇的Google Earth 其实也是从第三方手里买来的数据，Google 做了一个大家容易使用的界面而已。

Google 服务的另一个特点就是直接面对最终用户，在这一点上佩奇和布林的想法和投资大师巴菲特不谋而合。巴菲特有一个最简单有效的选择股票的办法，就是到大小百货店、加油站和食品店看一看老百姓都在买什么，这比听华尔街分析师瞎掰乎要准确得多。巴菲特因此而选择了可口可乐、宝洁、强生、百威啤酒、沃尔玛和卡夫食品等公司投资，都获得了极高的回报。在巴菲特看来，广大消费者才是一切商业的衣食父母。佩奇和布林也深深体会到，广大最终的用户(网民和广告商)才是为Google 带来生意的人，因此，Google 的产品一直是针对广大用户，既非像IBM 那样针对企业，又非像苹果那样针对精英。这样的商业策略很大程度上降低了Google 的商业风险，就像不论经济形势好坏大家都要购买日用消费品一样，大家也都要上网。这就是Google CEO 施密特讲Google 有很好的抵抗经济衰退的能力的原因。

在大的经营方向确定下来后，Google 需要找到具体挣钱的商业模式。在经过一段时间的摸索后，搜索广告渐渐进入了佩奇的视野。在Google 以前，Overture 已经开始尝试将搜索结果按网站付费的高低进行排名，并且获得了相当的成功。Google 一直强调网页排名的公正性，直接采用Overture的做法从长远来讲可能会影响Google 的声誉，于是大家找出了一个变通的办法，就是网页排名本身完全保持客观性，而在网页的其他地方嵌入付费广告。这就是Google Adwords 的由来。对Google Adwords 贡献最大的两个人是佩奇和当时的产品经理萨拉。佩奇亲自领导了Adwords 的开发工作，而萨拉具体主管了这个产品的开发。萨拉在当时极其简阻的条件下，克服了很多困难，硬着头皮把这件事情做成了。在Adwords 的开发过程中，Google 的团队体现出惊人的执行力，一共十几个人在很短的时间里，就把整个Ads 系统搞得停停当当，这件

事情雅虎和微软花了十几倍的人力，几倍的时间也没有搞好。在Google的早期，它总是有一种豪情，相信自己一个人能当十个人使，并且屡屡证明确实如此。

Google 在商业上成功的另一个原因就是中间环节减少到最少。Google认为，中间环节除了截留利润不带来任何好处，因此，在中国以外的全球市场，Google 向来只做直销，没有什么广告代理商。这一点，和戴尔计算机公司及巴菲特的Geico 保险公司有相似之处。

Google 在早期并没有刻意追求营业额和利润，而是想方设法扩大自己的用户群。除了在技术上要比对手做得好以外，还将自己的网页做得特别干净，这样在到处是铺天盖地的横幅广告和弹出式广告的互联网上，显得非常超凡脱俗，便吸引了很多用户。当用户规模很大时，在Google 上随便放点什么广告，都会有很好的效果，因此，广告商都爱来Google 。Google 虽然广告投放数量不多，但是收费却比传统的互联网广告贵10 倍。这才保证了Google 的高收入、高增长。

17.4 个人英雄主义和群众路线

是英雄创造历史还是奴隶创造历史，这个被争论了2000 年的话题到了19世纪终于有了结论。现在，我们把这个问题随便问一位受过良好中学教育的人，他都会按照老师教给他的说法回答是奴隶(或是人民群众)而不是英雄创造历史。但是，在现实生活中，很多人潜意识里并不这么认为。近二十年来，媒体时常公布中国上市公司收入最高的CEO 名单。每当大众对一些老总每年拿过半亿的收入议论纷纷时，这些总裁们总是理直气壮地为自己辩护，认为要不是因为他有三头六臂，哪有这公司的今天。在美国也是如此，雅虎前CEO 塞缪尔尽管把公司搞的一团糟，却每年毫不脸红地拿上亿的收入。

中国上世纪60 年代鼓励"螺丝钉精神"，中心思想是每一个人的贡献是有限的，因此大家要绝对服从组织，对岗位不挑剔，工作扎实，默默奉献。它曾经影响了几代人，但是这种观点在强调个人价值的今天却不大管用了。然而这种个人服从大局的组织原则却又是任何一个集体取胜的关键，于是今天被冠予了一个好听的名称——"团队精神"。

Google 一直宣传团队精神，但是Google 从不虚伪，所以并不要求个人无条件服从团队，因此在Google 内部换来换去很常见。而早期的Google则更赞赏个人英雄主义，而且往往发扬个人英雄主义。

早期Google 一共没有几个人，到1999 年拿了KPCB 和红杉资本几千万投资时，也不过区区一二十位工程师，所以Google 强调的一直是一指百。如果一个候选人不能做到这一点，Google 不要。在软件开发

上，早期的Google不相信软件工程里提出的什么将一个任务细化后让初级程序员也能写程序这种普遍认同的观念。Google相信的是一个头等软件工程师能干10个二等工程师的活，一个二等工程师能干10个三等工程师的活。如果是三等工程师，Google根本就不要。除了我们上面提到的西尔弗斯坦，早期Google的员工个个都是人物。比如来自中国的、从美国拿到计算机科学博士学位的工程师朱会灿，来Google半年，一个人就推出了Google的图片搜索。这不光包括研究算法写程序，而且包括架设和管理服务器等杂活。同样的工作今天即使在Google，也需要20个人忙一年。Google今天云计算基础的GFS和MapReduce技术，从设计到实现一共就三四个人干了两年。而同样的事情整个微软公司至今没干出来。我到Google的第一天，当时主管工程唯一的副总裁韦恩·罗森给我打了个

比方介绍Google是如何“培训”新员工的“我们教你游泳的方法是，第一天就把你扔进游泳池，说，去游吧，你就会游了。”这就要求每个人都得是游泳的天才。

早期Google的方方面面都是如此。当Google有了一个小小的工程师队伍时，就需要一个管理者。佩奇和布林找到了他们在斯坦福的学长，圣巴巴拉加州大学(UC Santa Barbara)的教授、面向对象设计的专家乌尔斯·霍尔来主管工程。霍尔当年正在斯坦福做学术休假，考虑到这样可以解决两地分居的问题，他便答应了。霍尔一来，便带来了他的学生和该校其他的教授，将Google工程师的队伍扩大了一倍。霍尔精力过人，他一到Google就管起了一大堆的事。他马上将Google搜索推向非英语用户。这件事只用了一两个工程师就完成了。因为缺人手，霍尔自己当系统管理员，直到Google有了400人时，每个工程师工作的账户还是由霍尔兼管。出身在德国的霍尔对工作的质量要求极高，他发现当一个网站服务器数量多到一定程度后，永远会有一些服务器会处于宕机状态，虽然可以将用户请求转到别的服务器上，如果衔接得不好，用户体验就不好。而服务器之间，数据中心之间的服务请求如何转移里面大有学问。以前的互联网公司不管多么大，都没有重视这个问题，因为工

程师们觉得这不是一个技术活。霍尔让他一个学生来解决这个问题，要求做到从监控到流量的转移完全自动化。他的那个学生开始也觉得这个工作太没有技术含量不愿意做，霍尔指出这不仅很有意义，而且很有研究价值，这个问题一旦解决，就说明可以用廉价、质量稍差的服务器(比如PC)提供和那些昂贵的高稳定性的服务器(比如IBM和太阳制造的大型服务器)同样可靠的服务。霍尔最终说服了他

的这位学生接受这项工作，后者不负众望解决了问题。霍尔和他的学生解决的这个看似细小而又没有技术含量的问题，实际上恰恰是其他公司难以提供和Google 同样稳定的服务的原因。更重要的是，它使得Google 可以使用最廉价的服务器，运营成本就比行业的其他公司低很多。霍尔现在在ghd 致力于打造Google 全球的网络架构和超级数据中心。

不仅在工程上如此，在其他部门的早期员工也个个是精兵强将。在Google 还没有名气的时候，它遇到的一个很大的问题就是大的客户很少选择Google 的产品。这是所有新兴小公司都会遇到的问题，当它们把很好的产品展示给大客户时，大客户出于谨慎的考虑，总是希望小公司能证明它们的产品在同样规模的客户中成功使用过。这就陷入了一个鸡生蛋、蛋生鸡的悖论中。很多小公司永远迈不出这一步。Google 很幸运地请到了原来网景公司的销售副总裁科德斯坦尼来主管当时不到10 个人的Google 的销售业务。出生在伊朗的犹太裔科德斯坦尼是难得的销售天才，他在网景公司时不到一年就将该公司的销售额提高了两三个数量级。他来

到Google 后马上就创造了奇迹，他成功地拿下了雅虎的搜索服务合同，当时Google 成立刚一年多，从此Google 名声大震。继雅虎以后，科德斯坦尼率领仅仅几个人的销售团队又一举拿下了美国在线的搜索和广告业务，并确立了Google 在搜索市场的主导地位。科德斯坦尼为人坦诚，很让商业伙伴信赖，但他的绝活却是虎口拔牙。2003 年，雅虎选择了Google 的竞争对手Overture 做为搜索广告供应商，一般来讲它的日本分公司日本雅虎很自然地会和总公司保持一致。但是，科德斯坦尼居然拿下了一半日本雅虎的生意，这简直可以说是个奇迹。这一方面是靠科德斯坦尼个人高超的销售和谈判技巧，另一方面得益于工程部门密切的合作和高

效率。外界对于Google 的成功一般归结于领先的技术，这的确是主要原因。但是Google 的营销能力也是同行业中数一数二的。

Google 非技术部门的另一位传奇人物是首席律师戴维·德拉蒙德(David Drummond)。德拉蒙德通晓财务和多国法律，而且是非常老道的谈判高手。德拉蒙德保证了Google 在所有的合同中几乎从来没有吃过亏。直到Google 上市前，几乎所有的合同都需要德拉蒙德最后敲定。在签署大合同前，德拉蒙德都会重新谈判一次所有的细节，将Google 的利益最大化。Google 的利润率很高，在一定程度上是因为有德拉蒙德这样的人为公司节省了大的开支。德拉蒙德是Google 上市谈判的两个负责人之一(另一位是CFO)，面对华尔街生意场上的老油条们，德拉蒙德居然

将那些投资银行的承包上市利润压到了最低，而一些大银行居然接受了免费为Google 服务。

Google 早期的员工都是各自领域的佼佼者，每一个人的故事都能写一本书。正是靠这一个个精英， Google 才能创造历史。Google 的创始人和执行官们并不同意三个臭皮匠能凑成一个诸葛亮的说法，在他们看来，再多的臭皮匠也起不了诸葛亮的作用。Google 前工程副总裁罗森毫不讳言地宣称，我们只需要天才。而能够找到各个部门这么多天才，虽然Google在吸引人才方面有成功的地方但也有很大的"幸运"因素。由于Google 很明智地没有在互联网泡沫高峰期疯狂地扩展，而是实实在在地、低调地做好自己的搜索引擎，因此它早期烧钱的速度非常之慢。2000 年的时候它没有急着上市，避免了绝大多数互联网公司大起大落并且最终关门的厄运，同时最早期的优秀人才没有拿了钱就走掉，因此Google 的骨干完好无损。当绝大多数互联网公司都关门时，拥有足够资金的Google不仅逃过一劫，而且一下子成为了全世界优秀人才的避风港。这些人至今是Google 的中坚力量。

Google 以善待人才出名，对于每一个有缘加入Google 的人，Google 的创始人和执行官们都给予由衷的欢迎和充分的信任，并且让每一个人都成为Google 的拥有者。施密特说得很好， Google 不是我的公司，不是拉里和谢尔盖的公司，是我们每一个人的公司。而每一个人也实实在在地把自己当成公司的主人，而不是雇员。在这个基础上，Google 实行了一种自下而上的群众路线。大多数公司都是由执行官们制定战略规划，然后下到各级管理层，主管们负责执行，而下面每个员工则完成分配给自己的任务。在这种管理前提下， 一个部门的主管有着非常大的人事权力，包括人员的录用和提升。Google 和大多数公司自上而下的管理方式截然不同， 它将日常运作改成自下而上的。它鼓励每一个员工开动脑筋，提出自己能够发

展公司的想法。事实上这是一道Google 的面试题， "你认为如何可以改进Google"，或者， "你来了以后将如何使我们变得更好"。这样，每个人都主动地开始工作， 并提出自己的想法。当然，一个公司需要有一个统一的目标，不能任何人想干什么就干什么，于是，自下而上的想法就要汇集到管理层讨论，有些获得支持并得到实施，有些不切实际的就予以搁置。这样的群众路线保证了每个员工能最大限度地为公司出力。这时管理层的工作就相对简单了，因此Google 公司的结构非常平——每个人隔不了几层就能够得着CEO 了。同时，主管们的权力也受到下属的制约，他们可以否决录用某个不合格的人，却无权录用自己认为合格而同事们不喜

欢的人，同时，他们可以决定不提升某个下属，但是不可能提升某个和自己关系好而同事们不看好的人。

Google 这种管理模式要求每一个人有很高的水平、很高的自觉性和很高的热情。这也是Google 必须严格挑选每一位员工，而不能鱼龙混杂地先抬进来一大堆人，然后让主管们去发挥自己的"管理艺术"。在Google 每一个主管都有几十个直接下属，如果录用了两个经常惹麻烦的下属，或者一些能力较差的人，他们的管理艺术再高，也难以有时间将这个团队管好。Google 鼓励每一个人成为英雄，它希望每一个人都做出对公司有很大正面影响的贡献，而不只是"没有功劳也有苦劳"的工作，并且它给予成为英雄的人很高的奖赏。

每一个成功的公司都有很好的管理经验，这些经验只能参考不能照搬，Google 的也是一样。对于大多数公司来讲，照搬这种管理方式一定会乱了套。

17.5 绝代双骄

要想让Google 早期这些背景和能力俱佳的员工都能在收入不高、前景不很确定的情况下团结一致把Google 从无到有办起来可不是一件容易的事。这里面创始人佩奇和布林的领袖魅力起了重要的作用。

在Google 工作过的员工，不论是主管还是门卫，只要是和这两位创始人有过真正接触的人，都会对他们赞不绝口。Google 门卫对布林和佩奇的评价是"世界上最好的老板"，"没有一点架子"，"又能干，为人又好"。公司外面的人即使和两位创始人只有短暂的接触，也会马上喜欢上他们的。一个周末，我回公司做点小事，我太太随我一同去，在食品间遇到一位穿着很朴素的圆领T恤衫、像是大学刚毕业的小伙子。我和他寒暄了两句，便介绍我太太和他认识，让我太太大吃一惊的是，这位看上去就像一个普普通通大学生的年轻人，就是Google 公司的创始人布林。布林很随和，也颇为健谈，我太太和他虽然是初次见面，却没有什么陌生感，两个人谈得很融洽。当我太太提起他和拉里创办Google 改变了全世界人们使用互联网的习惯，布林谦虚地说，拉里和我只是开了个头，他指着我说，工作都是他们做的。后来大家谈到了中国的互联网，布林讲他在学一些中文，只是太忙了，花的时间不够。

一批参观过Google 的中国官员向我讲述了他们在Google 的"奇遇"。那天他们参观完要在Google 大楼前合影留念，大家刚排好位置，这时从大楼旁边的沙滩排球场上跑来一个刚打完球的小伙子，穿着一身运动服装。Google 的CEO 施密特看见他就把他请到前排的中间。这一群气宇轩昂的官员很纳闷，怎么跑来了一个"楞头青"，还往中间站。当施

密特向大家介绍这位就是Google的创始人布林时，大家都大跌眼镜。

在很长时间里，佩奇和布林都和大家一同吃晚饭。在饭桌上，大家都是平等的同事，会谈各自的生活。佩奇非常喜欢研究各种公司，从他愿意学习的大跨国公司到Google也许会感兴趣的几个人的小公司。偶尔佩奇会拿着一沓子他正在研究的公司的资料，和大家聊他的心得。当然，光是靠友好与和善是不足以办好公司的。佩奇和布林虽然年轻，却处处表现出知人善任的用人艺术、对技术发展准确的判断和独到的商业眼光。佩奇和布林遇到的第一件麻烦事就是如何动员那些资深的"干将"加入Google。Google的第一任工程副总裁罗森和我讲了他进Google的经历。罗森原来是苹果公司的副总裁，开发了麦金托什的前身，后来在太阳公司当主管硬件的副总裁，和主管软件的施密特是太阳CEO 麦克尼利的左右手。后来他自己的公司被收购，处于临时赋闲状态，佩奇和布林马上找上他来主管Google的工程部。经过和Google两位创始人和主要负责人的会谈，大家对罗森都非常满意。但是这时罗森向佩奇提出了几个问题，并且声明如果佩奇不能给他满意的答案，他不会加盟Google。佩奇给他看了一条曲线和一些东西(很抱歉在这里我必须保留细节)，佩奇向他证明了Google的生意将长期近乎指数增长。罗森看了后非常惊讶，他后来讲，我当时就感觉，只要能做好，Google的生意就像印钞机一样，可以无穷无尽地发展，他马上就决定加盟Google。

Google成功的直接原因是通过关键词广告打开了互联网的广告市场，而策划和实施这个项目的便是佩奇。佩奇在整个关键词广告系统的开发过程中体现出超人的远见和管理能力，很让投资人佩服。很多人认为Google的成功是凑巧"蒙对了"搜索广告的业务所以盈利并快速成长，这种说法多少有些机会论。《华尔街日报》的一篇文章则认为因果关系应该反过来，是Google将搜索广告业务变成了金矿。

微软的成功很大程度上得益于盖茨对于微机发展方向的把握，并引导整个行业往有利于自己的方向发展。而在互联网时代，佩奇和布林对于互联网的发展方向把握得比其他公司的领袖们更准确。更重要的是他们将用户使用互联网的习惯从浏览转向了搜索，在这新的游戏规则下面，Google抢到了和以前门户网站竞争的制高点。他们确定了Google产品设计的指导

思想必须突出搜索，淡化浏览。因为如果强调了浏览，必然把用户推到门户网站去。后来雅虎和微软的MSN与Google拼搜索，实际上是"着了Google的道"，因为一旦拼起搜索，就必须遵守Google制定的游戏规则。现在，搜索对于网民越来越重要，这和佩奇和布林看似不经意实际上是刻意改变网民上网的习惯有关。当搜索变得越来越重要后，

搜索广告也就变得越来越值钱，这就是在2007年Google以不足雅虎的浏览量，却产生了雅虎两倍的利润的原因。

2003年Google正式的CEO施密特上任后，布林和佩奇不再需要操心公司运营的很多具体事了，他们俩便抽出时间更多地思考公司发展的大方向。至今他们大的决策都比较成功。2005年，除了Google、雅虎和微软三家大的搜索引擎外，还有两个搜索量不容忽视的公司美国在线和Ask Jeeves。微软想通过赔钱赚吆喝的办法从Google手中抢走美国在线，但是Google在最后一刻以注资美国在线10亿美元的方式击退微软，这是需要准确的判断和魄力的。这样，拖延了微软进入搜索广告的时间。接着，Google抢先微软收购YouTube，并且拿下MySpace的广告经营权。至此，Google将微软和雅虎以外全球所有大流量的网站的搜索广告全抢到手，并且在互联网2.0上完成了非常漂亮的布局，在5个互联网2.0的主要公

司MySpace、YouTube、Facebook、Orkut和Blogger中，Google拥有三家——YouTube、Orkut和Blogger，同时有一家合作伙伴MySpace。要不是因为Facebook开价太高，Google也打算注资了。也许是吃了没有投资Facebook的亏，当Twitter开始风靡美国时，Google马上和它达成合作。作为Google最大的股东和决策者，佩奇和布林处处显示出超人的商业头脑和准确把握新技术的能力。正是因为这些原因，佩奇和布林在Google高管和老员工中的威信一直极高。

17.6 感谢上帝，今天是星期五(TGIF)

Google的一项很有特点的活动叫做TGIF，它是英语Thanks God, it's Friday首字母的缩写，翻译成中文是“感谢上帝，今天是星期五”。世界各国不论是学生还是工作的人大概到了星期五的下午都特别高兴，因为忙碌了一周终于可以喘口气，可以休息一下或娱乐一下。在美国，很多大学星期五下午有学生们自己办的幸福时光聚会(Happy Hour)，大家在一起聊聊天，吃点玉米片、土豆片和比萨饼，有时还会喝酒。美国还有一家颇有名头的连锁饭馆，就叫TGIFriday，里面的烤嫩猪排(baby ribs)很不错。Google公司保留了很多大学的习惯，包括每周五下午固定的幸福时光，Google就称之为TGIF。

活动一般是下午4:30正式开始，佩奇、布林和施密特都会尽量到场。TGIF总是在公司能找到的最大的房间或大厅举行，到后来已经没有一个大厅能够容纳所有的员工了，只好分为主会场和分会场。在活动开始以前，大约四点钟，总是提供一些精致的茶点和饮料。茶点除了点心，还有熏制三文鱼和寿司卷等荤菜，Google周五晚上不开饭，没有成家的员工就靠这些茶点吃个半饱，回去后也就不再吃晚饭了。由于

美国公司上班时包括午餐均不能饮酒精饮料，周五下午的TGI 是唯一在公司能饮酒的时间。公司会提供加州的红葡萄酒和白葡萄酒以及各种啤酒。我到公司半年时间里，就把在美国能买到的全世界各种啤酒，包括一些中国的啤酒品尝了一遍。这半小时里，平时忙碌了一周的同事们会举着酒杯谈天论地。

活动的第一项总是介绍这一周新加入的员工。开始会仔细介绍每一个人，每个新员工也有机会介绍自己。后来公司大了，只能读一下每个新员工的名字，同时在投影机上显示一些他们的简历，但是，创始人还是会向每个新员工握手欢迎。再后来，每周来的新员工已经多到无法一一报名了，只好宣布一下世界各地每个Google 办公室新人的数量。

TGIF 的第二项就是由工程部宣布过去一周的成果，当公司比较小的时候，还有时间仔细介绍每一项工作，尤其要感谢在其中做出贡献的每一个人。这样每一个人的工作都可以得到认可，创始人和主管们也可以了解每个人的工作。后来公司大了，只好列举一下主要的成果了。接下来，工程部要宣布这一周模块测试竞赛(unittest)获胜的工程师，他将获得一个证书和一百美元的奖金。Google 为了保证工程师们所写程序的质量，鼓励大家多写测试程序。

等工程部的事情介绍完毕，其他部门会一一介绍自己部门的成就。其中最令人兴奋的就是由市场和营销的副总裁科德斯坦尼介绍市场开拓和销售业绩。根据Google 的传统，科德斯坦尼会站到一个大沙袋上来宣布他的好消息。他不仅会介绍在过去的一周里签下的合同，包括合同的一些细节，而且会介绍公司的营业额和现金数量。这些对于任何公司来讲是绝对

的商业机密，是不应该和所有员工分享的。但是，佩奇和布林开了个先例。当2001 年施密特加入Google 当CEO 时，对这种做法感到不可思议而且害怕，因为似乎无法保证Google 的机密不因此泄露出去。因此，施密特一开始不赞成这种做法。后来他发现了这里面的妙处，便转为支持。在Google 未上市以前，每个员工的工资都不高，而手里的股票又无法兑现，这样难以维持队伍的稳定。Google 经常宣布营业额等信息，让所有的员工看到公司的发展前景，施密特发现这样可以保持员工高昂的干劲。当时Google 发展得非常快，几乎用不了几个月营业额就能翻番。同时，创始人将这些信息拿出来和大家分享，也表示了和大家平等创业的宗旨。在Google 上市前很长的时间里，科德斯坦尼的信息一直是大家的精神支柱。Google 员工了不起的地方在于当公司已经有上千人的时候，居然所有的人都能守口如瓶，没有让外界了解公司的营业额。当然，在Google上市以后，Google 再也不能介绍这样和商业机密

有关的信息了。

TGIF 是Google 文化的最大特色之一，它很大程度上源于佩奇和布林与大家同甘共苦的理念。尤其是在早期，它让每一个员工看到了公司的希望。TGIF 结束后，一些单身的员工会一起去看电影，这活动原本是梅丽莎·梅耶尔(Marissa Mayer)和几个早期工程师一周唯一的消遣方式。后来施密特当CEO 后，梅耶尔说服了施密特掏腰包，从此这成为了公司的一项

活动和员工的福利。当然不再是每个周末都有电影看，而是在大片公演的首映场次，由公司包下AMC电影院全部的放映厅。根据惯例，每个员工可以带一名"自己最重要的人(Significant Other)一起去。

Google 像一个大家庭，大家虽然工作很辛苦，收入不高，但是过得开心。

17.7 不作恶

不作恶(Don't be evil)是Google 不成文的口号和行为准则。在物欲横流的今天和尔虞我诈的商业竞争中，能提倡不作恶并且一直做到这一点非常难能可贵。

很多人可能不知道"不作恶"并不是佩奇和布林提出来的，而是两位早期的员工保罗·布克海特(Paul Burchett) 和阿米特·帕特尔(Amit Patel)最先提出的。布克海特是Google 的Gmail 的发明人，他已经离开了Google，成为了独立的天使投资人。帕特尔是一位数学家，是Google Trend 的发明人，也是面试我的几个人之一。我到了Google 后发现帕特尔居然和CEO 施密特坐在一间办公室里。作为一位普通工程师，帕特尔的工作和CEO 没有直接关系。后来才知道这是帕特尔自己要求的，而施密特就答应了他。当然这是题外话了。

什么是不作恶，用中国的古话讲就是要做正人君子。当然，不作恶反映在商业上，就是要公平地和对手竞争，而不采用非正常的手段。2002 年，除了微软以外的主要门户网站都采用了Google 的搜索引擎，只有微软还在采用长期亏本、摇摇欲坠的Inktomi 公司的服务。当时Inktomi 的市值只剩下一亿美元，比巅峰时掉了99%。很多业界的人都认为这时Google

如果买下Inktomi 并关闭其服务，便可以轻而易举地垄断整个搜索业务，但是Google 没有这么做。身在硅谷的Google 深知很多硅谷公司深受垄断导致的恶性竞争之苦，整个硅谷当时对蓬勃发展的Google 寄予厚望，希望通过和Google 的合作来反抗垄断。如果Google 采用这种虽然合法但却是恶意的收购手段来清除对手，将令整个硅谷失望。所

以，Google宁可让雅虎将Inktomi买走并成为了自己在搜索领域的对手，也没有做损人利己的事。Google这种君子之风，日后得到了巨大的回报。几乎硅谷所有的公司都将Google视为一个可以信赖的朋友。当Google推出自己的软件下载包(官方称呼是Google精品)时，Google找到很多软件公司希望它们将自己的软件通过Google免费提供给用户，包括Adobe、赛门铁克等多家知名的软件公司都非常配合，并答应了Google的要求。即使是Google主要的竞争对手雅虎，在遇到困难时，也会向Google求救。这样Google在整个IT领域，除了一家公司以外，没有任何大公司与它为敌；而它的那个对手，在整个IT领域，几乎没有一个大公司朋友。

不作恶还表现在做事的客观和公正。这首先反映在Google对待搜索结果的排名上。搜索结果的排名关键取决于两个因素，网页和查询的相关性及网页本身的质量。Google有很多科学家和工程师研究"相关性"问题，而佩奇和布林发明的网页排名(Page Rank)算法是解决后一个问题的。当然，由于算法总是不可避免地存在这样或那样的缺陷，Google的网页排名也不是十全十美的。针对这种情况，最简单的办法就是通过手工把明显的错误改过来。很多搜索引擎就是这么做的，但是Google没有。Google的创始人佩奇和布林知道，一旦开了手工调整搜索结果的先例，以后就难免不依照个人的好恶对网页进行主观的排名。从长期来看，这样将使搜索引擎失去公正性，并失去用户的信赖。因此，Google宁可有些查询给出不是很相关的搜索结果，也拒绝人为调整。为了做到尽可能保证大多数查询结果能让用户满意，Google长期在研究和工程上投入大量的人力和财力，不断改进搜索排名算法。

当Google的搜索引擎变得非常流行后，很多公司找到Google愿意出钱将自己的搜索排名在Google的结果中往前靠，但是Google坚持搜索排名不出售的政策。如果想通过Google的流量来做广告，Google是非常欢迎的，但是，Google在它的页面中注明哪些是广告商的链接，哪些是搜索结果。很多人和公司认为Google的这种做法实在有些傻气，在他们看来，

Google把一些愿意出钱的商家的排名往前提，能多一份收入，商家们也高兴，岂不是两全其美的好事？然而，Google的创始人不这么认为，他们说"我们的用户在他们做决定时是相信我们提供的信息，因为我们的搜索结果是我们用已知最好的算法产生的，它们公正而且客观，并且没有受到任何钱的影响。我们在搜索结果旁边也显示广告，但是我们总是尽量要让广告和查询相关，并且表明这些是广告。就如同在严肃的报纸上，文章的内容是不受任何广告商影响的。我们的信条是让每一

个人能够访问最好的信息，而不只是付费广告商提供的信息。” Google 这种做法在短期失去了一些来得很容易的钱，但是却使它在网络搜索中的市场份额不断地增长。

在物欲横流的今天，为什么Google 能够洁身自好?因为它的创始人、它的执行官和大部分员工都懂得，要想长期发展，就必须在整个工业界、在大众中树立良好的形象并赢得大家的信赖。Google 的创始人非常佩服巴菲特追求长期发展的眼光，并且在Google 日常工作中运用了巴菲特的很多做法。巴菲特在经营它的伯克希尔-哈撒韦公司时，选定了一家银行的总裁查尔斯·芒格(Charles Munger)作为自己的合作伙伴。巴菲特有一次公开讲述了他选择芒格的主要原因。那时芒格为很多有钱人打理财务，在一次金融风暴中，全世界所有投资人都蒙受了很大的损失。一些心慌意乱的投资人通知芒格，希望把自己的投资撤出来。虽然芒格和大家

讲，根据他的经验和判断，损失是暂时的并且能够很快弥补回来，但是很多人因为害怕今后损失更多，还是宁可损失一些投资也撤资了。果然，过不了多久股市的大牛市就来了。没有撤资的人不仅弥补了损失还赚了不少钱，撤资的人的损失当然就永远不可能回来了。但是，芒格依然补偿了那些撤资人的损失!这种风格在尔虞我诈的华尔街简直是异类。巴菲特就是通过这件事觉得芒格是个完全可以信赖的人并选中了他。这两位投资大师在以后的几十年合作得亲密无间，共同创造了伯克希尔-哈撒韦每股12万美元天价的神话。Google 在其成长的过程中也遇到了类似的情况。在Google 早期，它为了谋求雅虎的支持，同意让雅虎在一定时间内以很低的价钱购买自己的股票，这个价钱现在看来近乎是白给。但是，互联网泡沫破碎后，雅虎并不看好Google，因此放弃了低价收购Google 股票。等到Google 快上市时，雅虎发现如果当初收购了Google 的那些股票，自己将多出上亿美元的投资收入，于是找到Google，希望还能以当初的价钱收购Google 的股份。从法律上讲，Google 没有这个义务把雅虎放弃掉的股份还给雅虎，但是，Google 在和雅虎谈判后，还是给了雅虎很多的补偿。

Google 不作恶的做法，其实是它长期发展重要的保障。

17.8 不败的神话

2000 年，不到两岁、不到百人的Google 一举击败了市值高达百亿美元的当时第一大搜索引擎公司Inktomi，成为雅虎的搜索服务商，从此开始了Google 核心业务在商业上不败的神话。在Google 以前，除了AltaVista外，几乎所有大网站，包括雅虎和MSN 的搜索都采用Inktomi 的引擎。在竞标雅虎的搜索合同中，起了决定作用的当然首先是Google

明显优于Inktomi 的搜索技术，然后是几个关键人物——雅虎的两位创始人杨致远和菲洛， Google 的创始人佩奇和布林，以及Google 主管营销的副总裁奥米德，他们都是斯坦福计算机系的校友。对Google 来讲，和雅虎合作的广告效益远远高于经济上的收益，很多人，包括我本人就是这么知道Google 的。Google 从来不在媒体上替自己做广告，但是，和雅虎的合同就是一个大广告。

2001 年， Google 几位工程师，在创始人佩奇直接领导下，继Overture 以后，推出基于搜索的广告系统— Adwords 。在2000 年互联网泡沫时代，各个网站为了生存，在自己的网页中加入许多不仅和内容无关，而且非常烦人的图形广告和弹出式广告。而这些广告，不管是否有用，都很少有人点击，广告费花得很冤枉。久而久之，这种干扰读者的广告弊端渐渐显示出来了。首先由于广告没有针对性，点击量很少，偶然有几个点击还可能是读者不小心点的，这样的点击很少能带来真正的生意，于是广告商愿意出的钱越来越少。到互联网泡沫崩溃时，这种横幅图像广告和弹出式广告的收益只有每千次几十美分。而放置大量广告的网站，不仅乱七八糟的广告恼人，而且速度慢，从长期来讲会失去顾客。因此，很多商家出高价想把自己的横幅图像广告放到Google 的网页上去，但Google 始终坚持不做横幅广告。而Google 推出的Adwords 广告，放在搜索结果的右边，占的版面不大，不干扰用户阅读正文内容。很多人使用Google 多年，甚至没有注意到Google 在搜索结果旁边投放的广告。Google 这种干净整洁的页面很受欢迎，因此Google 的用户数量稳定增长。同时由于Google 投放的广告和用户要搜索的主题相关，因此点击率非常高，而且从广告点击到在线购买的转换率也非常高，一下子赢得了互联网商家的青睐，这些广告商愿意出10 倍于横幅广告的价钱在Google 买关键词广告。因此Google 的营业额每个季度呈指数增长，从此开始实现了盈利并且首次现金流入超过了支出。

由于Overture 早于Google 推出搜索广告系统，它在和Google 的竞争中已经占了天时。2001 年底， Overture 的广告系统覆盖了除Google 以外所有大的网站， Overture 的市值相当于当时雅虎的一半。Google 则依靠技术实力，后发制人。奥米德找到了当年收购了他任要职的网景公司的美国在线，推广Google 的搜索引擎和Adwords 服务。在奥米德的团队里，只有很少的销售人员，反倒有不少帮忙的Google 工程师。奥米德完全依靠自己的推销能力和背后的技术，最终说服了美国在线试用Google 的关键词广告技术。美国在线很快就尝到了甜头，因而加入Google 的广告联盟，并采用Google 的搜索引擎。这一消息传出的当天， Overture 的股价暴跌40% 。而Google 一举夺得了全球2/3 的搜索

量。

此时的Overture 仍然比Google 拥有更多的收入和利润，同时它依然控制着雅虎和微软的搜索广告服务。但是， Google 以闪电般的速度不断打出重拳。几个月后， Google 再次从Overture 手中抢走Ask Jeeves 的关键词广告业务， Overture 的股价再次下跌1/4 。在这中间， Google 还夺下了

诸如《纽约时报》网站等著名在线媒体的搜索广告业务，它超过当初搜索广告业龙头老大Overture 只是一个时间问题了。果然到了第二年即2003年， Google 便超过了Overture ， 抢得了搜索广告市场的头把交椅。这时， 雅虎注意到当年的小兄弟Google 已经不是吴下阿蒙了， 开始在技术上和市场上同Google 展开了直接的竞争。

网络泡沫的破碎帮助雅虎清除了它苦日的主要竞争对手Excite 、 Infoseek

和Lycos 等公司。2003 年， 美国经济走出低谷， 雅虎等为数不多的网络泡沫后的幸存者迅速占领了那些被迫关门的网络公司留下的市场。这一年， 雅虎的业绩和股价都比前一年涨了很多倍， 但是为了保持高速发展就必须有新的成长点。雅虎通过和Overture 合作， 看到了搜索广告潜力， 它很早就有心收购Overture ， 但是由于Overture 当时的市值(30 多亿美元) 近乎雅虎(80 多亿美元)的一半， 雅虎没有财力收购它。于是决心打造自己的搜索引擎和搜索广告系统。并不以技术擅长的雅虎在战术上做得非常漂亮， 它抢先于微软收购了当时第二大搜索引擎公司 Inktomi 。据雅虎当时的CEO 塞缪尔后来讲， 雅虎当时也有心收购Overture ， 只是后者当时市价太高而暂缓。2003 年夏天， Overture 收购了AltaVista ， 准备自己打造搜索引擎。由于AltaVista 的技术过时， 系统长期没有更新， 用户数不断下降。Overture 又不得不收购另一家搜索引擎公司Fast 。这家公司虽然不大， 但它的技术却有新意。只是Overture 还没来得及将两个搜索引擎整合到自己的系统中， 就败给了Google。此时雅虎的市值已经超过200 亿美元， 塞缪尔手头稍微宽松了些便再次出手， 以16 亿美元不错的价钱抢在微软前面购得了Overture 。从此， 雅虎有了和Google 竞争必需的搜索引擎和广告系统。在整个通过廉价收购 Inktomi 和Overture等一系列公司的过程中， 雅虎抢在了它的老对手微软的前面， 以最短的时间打造了自己的搜索引擎和广告系统。在此后的相当长时间里， 微软作为Inktomi 和Overture 的使用者， 一直在向它的对手雅虎交钱。

Google 当时的服务项目只有网页搜索一项， 而雅虎的服务则是无所不有， 再加上雅虎相比Google 拥有更雄厚的财力， 当时很多人虽然认为

Google是一家不错的公司，但是都不认为Google能取代雅虎成为最大的互联网公司。不仅如此，由于雅虎当时和Google签订的搜索服务合同还没有到期，Google依然为它提供服务，雅虎在一年的时间里，可以得到全部的Google搜索结果，而Google却看不到雅虎的搜索结果。也就是说雅虎在暗处，而Google在明处。一般在这种情况下，处在Google这样劣势的公司几乎没有胜利的可能。我当时在Google的搜索质量部门，该部门负责搜索结果的排名。在2003年夏天，我们谈论的都是如何应对来自雅虎包括潜在的微软的挑战。布林有一阵子经常参加我们的例会，可见公司对搜索质量的重视。我们当时并没有太多地考虑我们的对手可能怎么做，而是认为只要我们自己能前进得快，甩开所有的对手就安全了。在这一思想指导下，我们不断地改进推出搜索排名，在雅虎和Google搜索服务合同到期以前，已经把雅虎搜索甩在了后面。这一年，虽然Google的营业额依然落后于雅虎，但前者的搜索广告收入不仅领先于后者，而且每次搜索平均带来的收入要高得多。这就是日后华尔街建议雅虎干脆自废武功，把搜索和广告部门都裁撤掉，干脆用Google的服务分成算了。但直到三年后雅虎才懂得这个道理，终于找到Google在搜索广告方面进行合作。

Google和雅虎争夺互联网第一的战争至此其实胜负已决，虽然表面上看雅虎的营业额略高些，但是它相对Google的劣势越来越明显。Google靠着每个季度两位百分数的成长，业绩年年翻番，上市后不到一年就超过了增长缓慢的雅虎。很明显，Google是赢在技术上。本来，雅虎和Google各有千秋。Google擅长技术，和雅虎相比，Google在每个位置上，从主管、技术带头人和到下面的工程师，都比雅虎同样位置上的人高一个档次。但是雅虎却有作为媒体公司长期的优势和健全的品牌广告销售网，Google在这方面却是空白，这也是Google后来不得不收购双击公司的原因。如果雅虎能扬长避短，放弃和Google在技术上的竞争，而把竞争引向非技术领域——内容，未尝不能和Google平分秋色。遗憾的是，雅虎用自己的短处去比别人的长处，就不得不接受Google指定的游戏规则——技术决定成败。在这种情况下的竞争结果其实已经没有悬念了。

在2004年时，恐怕没有人会预料到雅虎败得如此之快。华尔街显然就没有预料到，它们总是给雅虎的股票更高的估价；雅虎自己也没有意识到，它沿着错误的路线走了很久。而Google可能也没有想到它就这么轻而易举地赢了这场本该很激烈的竞争。但是，Google面临的竞争并没有因此而结束，一个更强大的对手在等着它了。这个对手就是让IT领域所有公

司都敬畏的微软。

我们在前面一章提到，当一家公司主导了整个市场时，它就必须寻找新的成长点了。微软在Windows 和Office 上占领市场以后就处在这种状态。微软第一个成长点找在了游戏上，它靠倾销的方式很快让它的游戏机Xbox 占得了一席之地，但是，盈利却遥遥无期。2003 年以后，微软渐渐看到了互联网搜索业务的重要，并宣布进入该市场。这对于快速发展的Google 无疑是一个坏消息。从历史上看，当一家公司的核心业务受到微软严重挑战时，它的厄运就开始了。苹果公司、网景公司、太阳公司、Novell 公司和RealNetworks 都是如此。微软不仅有全世界最优秀的人才，技术和最快的执行力，而且它更善于利用其操作系统所处的垄断地位，通过非技术手段战胜对手。Google 是否能独善其身，引起了大家的关注，更引起大家的怀疑。Google 在上市前后，股价并没有为整个华尔街一致看好，就是大家担心Google 也会一朝被微软挤垮。

有了苹果和网景等公司的前车之鉴， Google 及早地做好了迎战微软的准备。第一，根据Google 一贯"快速向前跑，不要看两边"的风格，它的核心技术和运营部门要赶在微软还没有推出搜索引擎和搜索广告系统以前拉开和微软的差距，抢占制高点。除了把技术做得更好外，Google 很有先见地第一个打造自己的超级数据中心。在上市后的前几个季度里，Google 大量融资，并且将大量的现金投到了数据中心的建设上。华尔街很多投资人并不理解，觉得Google 在瞎花钱，事实证明Google 的做法是对的，它抢到了和微软竞争的制高点。

第二，和微软竞争人才。Google 懂得商业竞争的胜败最终是由人决定的，尤其是在其他条件同等的情况下。Google 早期因为资金短缺，只能维持在山景城的一个研发中心。2001 年AT&T 实验室和贝尔实验室大量裁员， Google 为未来吸引英才，在资金并不宽裕的情况下开设了纽约研发中心，而且把办公地点定在最热闹的时代广场。有人建议Google 在科技人才集中的西雅图地区开设研发中心， Google 当时为了避免和微软直接竞争，没有这么做。但是到了2004 年，当和微软的竞争已经不可避免时， Google 毫不犹豫地把研发中心开到了微软的旁边Kirkland。Kirkland 研发中心开张的当天，就吸引了大批的微软员工过来了解到

Google 工作的可能性。从2004 年起， Google 引进了大量的计算机领域泰斗级人才，包括互联网之父温顿·瑟夫(Vinton Cerf) , Google中国的总裁李开复， Unix 的发明人汤普森，手机操作系统Android 的发明人安迪·罗宾，等等。

第三，未雨绸缪，联合其他公司来抵消微软在操作系统中捆绑搜索

对Google 带来的不利影响。众所周知，微软在竞争中通常是后发制人，靠捆绑的手段先后赢了莲花公司、WordPerfect 和网景公司。可以想象微软在搜索竞争中最厉害的一招将是在它的浏览器上捆绑MSN 搜索(后来更名为Live) 0 Google 吸取了网景公司的教训，在微软的搜索引擎还没有做出来以前，就和世界第二大的PC 厂家戴尔签署了预装Google 搜索工具条(Toolbar) 的协议，以防止微软捆绑搜索工具带来的灭顶之灾。同时雅虎也和惠普达成了同样的协议，惠普和戴尔占全球PC 市场的一半，这样微软在浏览器上捆绑搜索的作用就大大地被减弱了。同时， Google和苹果及Mozilla 达成互惠协议，在这两家的Safari 和火狐浏览器上将Google 设置成首选的搜索引擎。这些措施预防了Google 的市场份额像网最公司那样在短时间里急速下滑的可能性。Google 自己没有什么客户端产品，于是Google 联合了Adobe 、赛门铁克和Mozilla 等将它们的客户端产品打包放到Google 上让用户免费下载。用户在下载这些应用软件时，也就顺带将Google 设置成了首选的搜索引擎。

Google 通过在工程上和市场上的努力，再加上自己比微软更适应互联网的商业模式，牢牢地把握了已有的市场份额，而且还在逐年增加。经过两年， Google 终于让投资者相信它不仅不会重蹈网景公司失败的覆辙，而且可以在搜索领域战胜微软。

当然，微软在互联网策略上的失误也很大程度地帮了Google 的忙。即使当Google 在互联网领域已经崛起后，微软在较长时间里也没有看出搜索引擎和搜索广告的重要性。其实，微软早在1995 年就成立的它的互联网部门MSN ，并且在1996 年开始非常努力地把MSN 办好和雅虎竞争。但是，MSN 一直处于下风，而且年年亏损。在微软内部， MSN 的地位也较低，人员配备相比其他部门也较弱。因此，在20 00 年以前，MSN 对于利润丰厚的微软来讲一直是个鸡肋。2000~2002 年，由于互联网泡沫的崩溃，提供了大量免费服务的互联网全行业都在赔钱，就连互联网的老大雅虎也不例外。这时整个IT 行业几乎没有人相信提供免费服务的互联网能维持下去。MSN 一度希望走美国在线通过收取上网费的方式来维持。在这种情况下，微软不可能制定什么发展互联网的长远计划。正是因为它在互联网泡沫时代吃过亏，微软在互联网的发展上行动迟缓而让雅虎抢先收购了Inktomi 和Overture ，从而失去了发展搜索业务的最佳时机。如果在2002 ~ 2003 年，微软收购了这两家公司，至少今天它的MSN 会压倒雅虎，成为互联网领域的老二。

Google 10 年来，一直在它的核心业务上谱写着不败的神话。但是，它新业务的扩展却也困难重重。在网上支付方面它的Checkout 远远落后于eBay 的PayPal ，它的Gtalk (IM) 大大落后于MSN 。它在社区平

台上远远落后于Facebook。值得欣慰的是，它的开放式手机操作系统Android迄今为止非常成功。它的YouTube深受网民的欢迎，而且已经开始盈利。Google能否通过它继续谱写不败的神话，我们在后面还会讨论。

17.9 秘密军团

很多人，从研究商业的学者到投资人，到政府科技工业部门的主管，都在探讨Google成功的奥秘。这里面的原因当然很多，在互联网上也有各种各样合理的见解，但其中很重要的一条，按照《纽约时报》2004年的讲法就是，它有一个神秘军团——由博士生组成的军团。《纽约时报》注意到飞2004年有3万多员工的微软创新居然比不过不到两千人的Google。《纽约时报》认为微软的差距在于它的开发模式没有Google的效率高。当时微软3万多员工中专职从事研究的有700多名研究员，基本上都是博士，遗憾的是这700人的研究和微软的开发相脱节。

Google则是研究和开发不分家，Google基本上没有研究部门，所有开发人员遇到实际问题需要研究时，因为没有可以指望的研究做后盾，只好自己做研究(实际上Google有一个很小的研究部门，但是所有的研究员都在第一线搞开发)。这样，Google几乎每个工程师不仅需要会写程序做具体的事，还必须会做研究。这样对于每一个工程师的要求就特别高，唯

一的解决办法是尽可能地招有动手能力的博士。这样，Google就成了全世界单位办公面积博士最集中的地方。

Google不仅喜欢招博士(和通过博士资格考试但尚未毕业的博士生)，而且特别偏爱名牌大学和考试成绩好的。很多工作过一些年的求职者非常困惑，为什么Google还问他们要成绩单。而确实确实有不少不错的候选人因为平均分不够被Google刷掉。Google认为成绩单能说明两点，首先一个人如果能在大学里一直学得很好说明他(她)有责任心，因为他把自己主要的事情做好了。第二，成绩好的学生比成绩差的学生总体来讲更聪明。

当然，一个人过去的成绩不代表今后的成功。也许是出于这一点的考虑，微软招收博士的比例比Google少得多。它的人力资源主管克里斯滕·罗比(Kristen Roby)对《纽约时报》记者承认了这一点，他同时解释道“我们更看重一个人的潜力。”但是，潜力这东西看不见摸不着，更不是用几道智力竞赛题就能衡量的。因此Google非常强调，一个毕业生是否在各方面准备好了。它不仅要求求职的学生在学业上准备好，而且有

管理自己的自觉性。在Google 看来一个理想的员工是你交代给他一件事，不用操心，他就给你完成了。更理想的员工是你都不用交代他任何事，他每个季度自动给你完成很多有益的工作。斯坦福大学计算机系教授拉吉夫·莫托瓦尼(Rajeew Motwani)是很多Google工程师的老师，他是Google人才战略的支持者。他解释Google 的人才战略时说，好的博士生不仅有创造力，而且有最高的自觉性。硕士生同样的聪明，但是主动性要差一些。硕士能把你领到别人到过的地方，而博士可以把你带到以前无人去过的地方。Google 对一些很聪明但是稍有欠缺(尤其在是主动性方面有欠缺)的学

生建议在学校里再历练一段时间，等"准备好了" 再来试试，很多人就是这样第二次来Google 求职时被录用的。

国内一些大学羡慕香港科技大学的师资队伍——它有很多美国一流大学毕业的博士。但是Google 即使在只有两千人时，它的研发团队至少拥有几十倍香港科技大学计算机系的师资力量。我刚到Google 时非常惊讶这么一个小公司能够聚集那么多美国顶尖计算机系的博士毕业生。要找到并留住大量又肯动脑又肯动手的博士是很不容易的。因此， Google 尽可能给

大家创造宽松的工作环境并提供各种各样的福利， 就是为了吸引并留住这些聪明人。

世界一流的博士是招进来了，很多读者可能会问: Google 是否有这么多"高水平的"事情要他们做? 这其实是所有公司不愿意大量招收博士的原因。很多人认为如果一件事一个本科生能够胜任， 就不需要让一个硕士生去做，因为这是一种无谓的浪费。Google 是一家思维方式与众不同的公司，它认为，杀鸡一定要用牛刀。一个本科生能完成的事，如果我能找到一个

硕士生来做，那么一定比同类公司做得好! 在Google 里面实际上是贯彻一种"瑞士制造"的指导思想， Google 自己把它称为"Google 的品质"。

很多人讲"日本制造" 是品质的象征，它的汽车就是比美国车毛病少很多。比日本制造品质更好的是德国制造。我自己深有体会，以前到商店里买一些电钻头、电锯条等消耗性小工具，日本制造的比美国公司在第三世界生产的要好很多。以钻头为例，钻一个孔不仅可以节省一半的时间， 而且寿命长一倍以上。后来发现德国的钻头比日本的还好，最后我发现瑞士的钻头最好用。虽然瑞士的钻头比第三世界生产的要贵一倍，但是，工作效率要高十倍，寿命要长十倍，实在是一项合算的投

资。这样我才懂得为什么最好的牙医设备全是瑞士制造的。我此后花时间研究了一下瑞士制造，发现虽然瑞士这个小国的产品不多，但是只要它做就是精品。手表和瑞士军刀就不要说了，就连我们日常用的双肩包的书包(强调功能性的，不是时尚的)，以及旅行箱，最好的都是瑞士制造。瑞士制造的成本可能只比其他国家贵一倍，但是销售价格可以贵十倍、百倍。一块百达翡丽(Patek Philippe)的手表可是日本精工表的三四百倍、东南亚制造的手表的上万倍(在真正有身份的富豪看来，百达翡丽的手表和劳力士相比，就如同贵族和土财主)。

做同样的东西，即使功能相同，做得好不好价值可以有天壤之别。Google在还是一家很小的公司时，就在打造瑞士制造那样的品质。Google在工程上，对每一个细节要求都很严格。比如一个程序如果多了一个空格或一行超过80个字符，都不允许提交。而一个程序里的变量名起得不好就更不能通过评审了。学习过编程的人都知道这些小问题是不影响程序运行的。Google这么要求大家一方面是为了让枯燥的程序易于读懂，更重要的是从点点滴滴培养大家的质量意识。在算法的优化上要求就更严格了。在这种要求下开发出来的软件，才会像百达翡丽手表那样值钱。比如，若在算法上能节省1%的时间，Google也会要求去实现的，因为这样意味着可以节省1%的服务器，一年可能就能省下几十万美元甚至更多。要保障品质，最好的办法就是"杀鸡用牛刀"。Google虽然要为这些"超合格"的员工多付一些工资，但是却因此打造了"瑞士制造"的品质，在商业竞争中占了很大的优势。Google有时这种"浪费"到了让人吃惊的地步。我到Google时，我们的前台接待员是一位斯坦福大学的毕业生。她果然

体现出超出所有接待员的能力，她不仅仅是接电话，让来访者登个记，而且把公司所有外事接待(包括接待克林顿)、办公用品采购及小宗邮件发货安排得井井有条。Google也许付给她的工资超出一般前台的一倍，但是她却完成了四五个人的工作。

也许是尝到了"杀鸡用牛刀"的甜头，Google不仅工程师偏向于用博士，连产品经理也用斯坦福大学的博士。包括哈佛大学在内的很多名牌大学的MBA到Google面试产品经理不成，搞不清楚这些职位都被哪些大学的MBA抢走了，后来他们发现，Google更喜欢找一些计算机专业的博士而不是名牌商学院的MBA来当产品经理。Google这么做的原因主要有两点。首先，让一个工科博士来做产品经理很容易和工程师沟通。第二，Google非常相信工程师们的创造力，也相信这些工程出身的产品经理有同样的创造力。

要找到并留住大量又肯动脑、又肯动手的博士.并且让大家安于从

事看上去平凡的事并不容易，这是Google 尽量创造最好的工作环境，提供尽可能多的福利和自由的工作时间的结果。

迄今为止， Google 在招揽人才和使用人才方面是非常成功的。但是也带来一些隐患。主要反映在并不是所有能人来到Google 后都能发挥最大的作用，造成了人才的浪费。同时，为了满足这么多聪明人做自己愿意做的事这一承诺， 搞出了很多意义不大的小项目。很多媒体和投资人对Google 的这种问题提出了善意的批评，担心Google 重蹈当年苹果的覆辙。

但是要兼顾调度员工积极性、鼓励创造性并集中精力在核心业务和重大项目上，对任何公司来讲都不是件容易的事。

17.10 云计算和数据中心

Google 是最早提出云计算概念的公司，这并不是要炒作概念，而是在此以前它已经在工程上做了很多的准备，并且它自己的产品就是这么设计的。几年后云计算成为了当今科技界很热门的一个词。至于什么是云计算、它有什么好处，将引起什么样的产业变革，我们会在以后的章节专门讨论。这里让我们关注一下云计算是如何从Google 诞生的。

云计算在Google 的历史和Google 本身一样长。佩奇和布林还是在斯坦福大学时，就提出和实现了一种被称为"大文件" (Big File)的新型文件系统。这个技术就是后来Google 云计算技术中很重要的GFS文件系统的雏形。佩奇和布林发现将下载的网页存成单独文件或数据库文件都不方便使用，就设计了Big File 这种针对搜索业务的大型文件系统。后来在Google 成为公司后， Google 趁着惠普实验室(HP Labs) 分崩离析的机会，吸引了两个关键性工程师加盟，他们就是云计算之父，并且因为这个贡献当选美国工程院院士的杰夫·迪恩(Jeff Dean)博士和桑杰·戈马瓦特(Sanjay Ghemawat)博士。

如果说西尔弗斯坦是为Google 雪中送炭的人，因为他能快速实现一个完整系统，那么迪恩和戈马瓦特则是为Google 锦上添花的人，因为他们完成了Google 走向大公司的工程设计。他们二人和佩奇那种"想大事，干大事"的性格很相投，因此他们在Google 工程师非常紧缺、大家加班加点应付产品开发都忙不过来的时候，潜下心来一心一意开发一个为了以后10 倍业务盘时能够方便扩展、同时能够节省运维人员的公共平台。这个平台就是Google 云计算的雏形。

Google 最初开发云计算平台的目的是为了能把大量廉价的服务器集成起来，完成超级计算机的计算和存储功能。由于Google 为了降低成本，这些自己制造的服务器可靠性非常差，性能和IBM 或太阳公司的大

型机相差甚远，所以迪恩和戈马瓦特等人在架构设计时就已把容错性和并发处理能力考虑得非常周全。因此，以后大家使用这个系统就非常方便。

Google 从一开始起，业务的增长量就非常快，但是起初Google 并没有建立自己数据中心的打算。因为在2003 年以前，互联网泡沫破碎以后留下的基础架构和数据中心足够Google 用。在2000 年前后，由于对互联网发展过度乐观，美国超前建造了非常多的互联网基础设施，包括铺设的光缆和数据中心。在2001 年以后，绝大多数互联网公司的关门了，建造和拥有这些基础设施的公司根本无法盈利，能挣点钱，少损失一点是他们最大的愿望。在这个环境下，Google 无需担心自己业务增量的问题，反正没人用的光缆(暗光缆)和数据中心有的是。但是，到了2003 年，美国经济开始反弹，雅虎、美国在线和微软这些第一代互联网公司的业务不仅开始恢复，而且很快超过了2000 年以前的水平，加上Google 自己的业务快速发展，用不了一两年，这些基础设施资源就会饱和。由于2000 年被蛇咬怕了，没有什么公司愿意再投资建互联网基础设施了。这样基础设施建设的事情就落到了这些大互联网公司自己身上。Google 后来发展比较顺利的一个原因是它比其他公司更早地看到互联网基础设施的重要性。这里面一个关键性人物是前面提到的副总裁霍尔兹。

从2003 年起，大学教授出身的霍尔兹全心全意地投入到公司的业务运营管理和基础架构的建设中。他的贡献有三个方面：第一，在全球通过租用和收购已铺设的光缆，以及铺设新光缆，保证了Google 业务发展后网速不成为瓶颈。第二，抢在很多公司以前在全球布局，占据了建设数据中心的最佳点。第三，设计了节能高效的服务器机柜，大大降低了运营成本。这里面任何一件事做起来都非常难。就以建设全球的光缆网络为例，这是一个非常庞大的系统工程，从某种程度上讲复杂程度超过建造一座水坝或一艘航空母舰。要从亚洲建一条海底电缆到美国，需要和很多国家的电信部门打交道，而要把这些国家的电信部长们叫到一张桌子上开会，本身就是一件很不容易的事情。霍尔兹等人最终把这些事情办到了。经过几年在工程上和运营上的努力，到2006 年Google 的云计算平台基本完成，所有的业务，尤其是由用户产生的数据的业务，比如邮件、博客、社区Orkut等都搬到了云计算上面。在Google 内部，产品团队的工程师开发产品时，已经不关心他们使用了多少物理上的服务器，这些服务器在哪里，互相是如何连接的。他们只要提出自己需要多少计算资源，包括CPU 资源和存储资源就好。他们填好配置文件后剩下的就是云计算的事了。对于用户来讲也是如此，他们不知道自己的

内容放在了哪里，对他们来讲，整个Google 就是一个超级计算机。很多人都关心Google 到底有多少台服务器，这个具体的数字，估计霍尔森本人都说不清楚，因为Google 每天都有新服务器上架。但是，如果把Google 作为一个独立的服务器制造商，它应该仅次于IBM 和惠普排在世界第三位。

很长时间以来，微软是Google 最主要的竞争对手，于是Google 提出了云计算的概念，希望今后整个产业界将越来越多的服务从PC 机客户端搬到网上，减少用户对微软的依赖。Google 开始并没有想到云计算的威力那么大，以至于最终可能颠覆IT 的产业结构;它开始只是想提供一种让网民们在互联网云中任何时间、任何地点能够快速和安全地访问、处理、

存储和共享信息。现在存储、处理和共享信息都做得很好了，但是还必须解决安全性和快速方便访问的问题。

早在Google 的Gmail 还没有推出以前， Google 就成立了一个Google 账户管理部门，负责网络安全性问题。和以往处理网络安全的做法不同，Google 更多地依靠云计算的工具实时监控每一个账户的异常动态，保障网络安全。设计和实现里面关键技术的是两个人，包括一位不愿透露姓名的华裔科学家兼资深工程师。

最后，就剩下一个如何让用户快速接入互联网的问题了。Google 在这方

面做了两个布局:

首先，积极推动无线互联网的发展，包括它的Android 战略，采用无线频道的拍卖等。另外是通过立法保障网络的中性化(Network Neutrality)。这个概念解释起来比较罗嗦，简单地讲就是对待所有的用户和内容供应商提供同等的服务和收费以防止运营商在最后一公里向用户和内容提供商(尤其是和自己竞争的内容提供商)过度收费。事实上，在美国至今为止网络基本是中性的，也就是说运营商(包括AT&T、Verizon 和Comcast 等)基本没有对自己竞争对手额外收费。但是，在很多国家，包括中国，网络不是中性的，运营商要比内容提供商(包括中国三大门户网站、以及百度、腾讯和阿里巴巴等公司)强势的多。这些内容提供商既不能为终端用户提供联网服务，也不能自己铺设光纤。随着互联网公司的盈利不断增加，而运营商收益增长缓慢，美国的一些运营商试图对内容运营商多收费。这样，在美国商业界就形成了两大阵营，一方是以AT&T、Verizon 和Comcast 为首的运营商阵营，另一方是以Google、微软、雅虎和亚马逊为首的互联网阵营。双方把官

司打到国会，最后在Google和微软等公司的努力下，借着AT&T 欲收购另一家电信公司的契机，基本上从立法上将互联网中性化确立下来。

其次， Google 大力推进城市免费Wi-Fi 业务，并且在一些城市(加州的山景城、旧金山)和机场(西雅图机场)提供免费的Wifi 接入业务。这样， Google 云计算的准备工作已经全部完成，它便提出了云计算的概念。至于云计算的细节，我们在后面的章节有专门的描述。这里需要强调的是， 云计算的产业链一旦形成， 对现在信息产业的影响将是颠覆性的。每一次重大的技术变革都预示着产业格局的演变，也会促成主流企业的重新洗牌。Google 正在以此为契机，希望能够在下一次产业变革中领跑。

17.11 Google 的新气象

Google 成立10 年来招聘了两万名员工，但是一共只举行了两次公司范围的欢迎会。第一次是欢迎CEO 埃里克·施密特博士到任，第二次是欢迎Google 中国的总裁(也是Google 全球副总裁)李开复博士。这两个人都给Google 带来了新气象。

Google 从红杉资本和KPCB 拿到风险投资后，就着手开始寻找CEO 。Google 的两个创始人佩奇和布林及几名高管不知面谈了多少候选人，始终找不到合适的。这一方面是因为佩奇和布林眼界很高，另一方面是因为Google 是一个“另类公司”，直到2001 年夏天， Google 才找到CEO 施密特。Google 和施密特双方都非常满意对方，对于佩奇和布林讲，施密特很强的计算机专业技术背景使得他们三个人很有共同语言，这一点至关重要。已经和Google打了两年交道的风险投资家们深知Google 的文化特点，他们委婉地提醒施密特: "Google 现在情况不错，千万不要过分管束它，把它搞糟了。"

施密特来到Google 时，Google 只有不到300 人，说大不大，说小不小，但是却已经极有个性。施密特发现佩奇和布林的很多理念和做法和他有很大差距。他后来讲，就拿TGIF 来说吧， 他非常惊讶公司将机密的营收情况和其他商业细节拿出来和全体员工分享。公司已经300 人了，难保这些信息不会泄露给对Google 广泛关注的媒体。实际上， 在星期五下午， 经常发现有记者在公司外面透过窗缝向里张望。但是，施密特没有阻止两个创始人继续和大家共享各种机密，他很快发现，全体员工每当看到听到自己公司的进步时，士气大振。当时正是美国IT 产业最艰难的时期，大部分科技公司的员工都人心惶惶，硅谷朋友们谈论的都是裁员和找工作。而Google 员工的士气却非常高涨。

不仅是在TGIF 的问题上，在Google 很多开发和经营问题上，施密

特都是多看少说。几个月后，施密特很好地掌握了Google 的全部情况后，他开始致力于将Google 打造成一个具有新兴公司活力的大跨国公司。施密特引进了规范化的管理，建立了Google 总监一级的管理层，并且请来包括美国前副总统戈尔在内的管理专家对Google 的管理团进行培训。这些举措为Google 以后几年飞速发展做好了管理上的准备。在Google 的发展战略上，施密特非常强调国际化的重要性。施密特要求Google 的每个产品都必须支持各种语言，并且在全球主要国家，包括中国开设办事处和分公司。今天，Google 来自海外的收入已经超过了美国本土的收入，施密特功不可没。

施密特高瞻远瞩，利用他在美国政坛上的影响力，为Google 在很多政策上赢得了优势。Google 开设了在华盛顿的办公室，作为与美国议会和政府沟通的桥梁。在美国很多科技产业政策的制定方面，Google 多次在国会阐明自己的观点，比如在互联网中立化、开放电视频道缝隙的频带资源和反垄断的方面，Google 都是IT 工业的领头公司。施密特到来以后，

Google 不再仅仅是一个开发很酷产品的小公司，而是一个像模像样的全球公司了。

施密特非常重视中国的用户和市场，在一次会议上，施密特讲，我们现在进入中国的意义可以和当年尼克松总统的破冰之旅一样重大。在施密特的亲自指挥下，Google 成立了一个专门开发中日韩产品的小组，为正式进入中国市场做准备。准确地讲，施密特是名副其实的Google 中国之父。在2006 年Google 进入中国之后，扩张过快，在招了一些没有经过Google 文化熏陶的人后，严重稀释了Google 低调、踏实的文化。其中一些人不免言过其实，有些人仅仅是一线经理却自称Google之父，当然他很快就不需要在这家公司工作了，这是题外话了。

2005 年，经过一年的准备，Google 进入中国市场的条件已经成熟。可以说是万事俱备，只欠东风。而这东风就是一个在中国的领头人。和往常寻找高管一样，Google 为了找到在中国的总裁，面试了不知多少人，包括很多IT 行业非常成功和知名的人士。但是，在很长时间里一直没找到令所有执行官们一致满意的人选。直到2005 年夏天，Google 找到了李开复

博士，公司所有的高管一致认为，这就是我们要找的人。

李开复是Google 继退休的韦恩·罗森后第一位直接按副总裁级别聘任的工程主管，其他的副总裁都是给予工程总监头衔，一两年后才提升的。他到Google 上任的当天，整个公司非常兴奋，工程和研究的高

级副总裁阿兰·尤斯塔斯更是高兴，在公司为李开复举行了盛大的欢迎会。这是全公司第二次。在欢迎会开始前半个小时，大厅里就聚满了人，等着一睹李开复的风采。下午四点钟，李开复在尤斯塔斯的陪同下来和大家见面。在尤斯塔斯简单介绍了李开复后，李开复向大家讲述了他到Google的兴奋的心情和他即将开始的中国之旅，并且和大家广泛交谈。两天后，李开复便踏上了他的中国之路。

Google 对李开复十分信任，并对他的中国发展战略予以充分的支持。虽然不能讲Google在中国业务上对李开复言听计从，但是却是非常尊重后者的方针和各项建议的。早在Google尚未联系到李开复时，Google就有在中国开设研发中心的打算，但是一直不能确定先在北京开还是先在上海开。李开复到公司后，告诉公司的高管们作为研发，北京的环境要好得多，于是公司立即拍板在将总部设在北京。Google原本打按照在美国和其他国家的录用方式招收工程师但是，当李开复介绍了中国技术市场和大

学的情况时，公司立即同意他的中国人才战略。

在李开复的亲自领导和参与下，Google中国在成立后的半年内就网罗到上百名中国各大学最优秀的毕业生。这些即将走出学校的年轻人，选择Google的原因一方面是靠Google的名气，另一半是靠李开复的个人魅力。

李开复可以说是至今唯一一个和中国大学生贴近的跨国公司的执行官。几乎所有的跨国公司的高管，在中国普通大学生眼里，不过是报纸和回忆录中的符号，他们的生活和中国大学生的生活没有任何交集。而李开复则不同，他和大学生们的关系是亦师亦友，他的经历和言行激励了一代年轻学生。

有了这100多人，Google在中国的业务很快就开展起来了。当然，由于Google过去远离中国用户，要想改变几年来积累起来的落后状态却不是一朝一夕能办到的。在李开复上任的第一年，Google在中国的市场占有率还按照惯性有所下滑，很多人对于Google在中国的前景极不看好。好在Google有足够的耐心和充分的心理准备，它让李开复和他的团队在中同无需考虑营收而是专注于工程。李开复不负众望，打开了Google在中国的业务，改善了Google和中同政府和民众的关系。果然，从第二年起，Google在中同就站住了脚并且市场份额逐渐开始回升。其实，很多跨国公司在中国前几年的业务进展都不顺利，就连著名的可口可乐，也是在中国亏损多年后才开始盈利的。但是，今天它成为了在中国最大的软饮料公司之一。

下面是我在2008年初稿中写的一段话:

Google 深知拥有世界最多网民的中国在它全球战略中的地位。而李开复在Google中的作用又是无人可以替代的。中国清末的探花郎、后任军机大臣的溥祖荫在评论左宗棠时讲, 中国不可一日无湖南, 湖南不可一日无左宗棠。这句话对李开复同样适用。

在2008 年版的这一节到此就结束了, 也是一个蛮好的结局。但是很遗憾"Google 中国不可无李开复这件事"不幸成为了事实。2008 年是Google 中国最成功的一年, 在那一年里, 依靠改进用户体验和买流量, Google 在中国首次从百度手中抢得了一些市场份额。2008 年的奥运会在北京召开, 中国政府的开放程度在奥运会以前也达到了空前的水平。但是, 奥运会后, 随着金融危机的出现, 外国公司在中国的日子普遍不好过, 至于是经济还是其他原因暂且不论。Google 中国的问题也来了, 和所有美国公司一样, Google 开始减少开销, 包括在中国购买流量的投入。随着自由派总统奥巴马的当选和任职, 美国和中国的蜜月期终于过去了。自由派人士占主导的Google总部对中国的互联网管制方式一直难于接受, 这中间的矛盾全压在李开复身上。终于有一天, 他不堪重负, 选择了离开。

缺少了李开复这个润滑剂, Google 和中国的关系变得很难调和, 最终导致了2010 年初Google 退出中国的事件。有很多的朋友和媒体问我Google 退出中国事件的背后原因, 很遗憾现在依然不到披露的时候。

17.12 3G 时代

虽然在中国市场上Google 表现不佳, 但是在全球市场上它依然保持不败。这一次它的对手是它的老朋友苹果公司。中国人总爱引用19 世纪英国首相帕默斯顿(Palmerston)的话, 没有永远的盟友, 也没有永远的敌人, 只有永远的利益(We have no eternal allies, and we have no perpetual enemies. Our interests are eternal and perpetual, and those interests it is our duty to follow)。但是大家的引用都不全, 甚至有些断章取义, 因为都忽视了最重要的最后一句话"而谋求那些利益是我们的职责所在"。这是帕默斯顿1848 年在国会演讲中说的, 他的话原意并没有任何错误, 既然为选民所选, 就要为国民谋利益, 不在乎过去是敌人还是盟友。

这句话非常准确地描述了Google 和苹果的关系。五年前, 苹果和Google在产品上是完全互补的它们各自的领域有共同的敌人微软。而两家相对都比微软弱, 无论是市值、销售额还是利润, 两家的总和都不如微软。那时两家公司的关系好到可以说是"穿一条裤子都嫌肥"。两家

公司互相推荐对方的产品，并且有默契互不挖墙角。在董事会中，两家公司更是有

许多共同的董事，包括Google 的CEO 施密特和亚瑟·利文森(基因科技公司的CEO)。而苹果公司的董事，前副总统戈尔，是施密特长期的私人朋友。正是由于这么亲密的关系，美国政府的一些人(或许是在某些公司的支持下)甚至一度要调查这两家公司是否有合伙搞垄断的嫌疑。

几年后，尤其是当苹果进入智能手机领域后情况就变得不同了，因为Google 也盯上了手机操作系统这个领域。在苹果的董事会上，施密特常常不得不回避一些讨论。但是碍于大家都是朋友，在面子上还没有扯破。然而随着两家公司在手机上的冲突不断增加，而且两家公司现在都不再惧怕微软，两个好盟友终于分道扬镳了。虽然私下里施密特和乔布斯依然是朋友，戈尔依然是他们共同的朋友，但是由于为各自"谋求那些利益的职责所在"，他们在生意场上必须成为对手。总的来讲，受过良好教育的Google 的佩奇和施密特是非常体面的绅士，他们在公共场合总是通过对乔布斯的夸奖来显示自己的大度;而历来我行我素、连苹果共同创始人沃

兹尼克都能骗的乔布斯从来不掩饰自己要把对手置于死地的野心。

为什么这两家公司如此剑拔弩张地要分个高下呢，因为几年后整个IT 行业的格局将从WinTel 格局转向以3G 互联网和云计算为核心的新时代，在手机操作系统上的竞争是这个时代的焦点。我们可以把它看成是当年麦金托什和视窗之争的延续，只是微软的位置这次由Google 替代了。苹果和上次一样，先拔得头筹，2007 年苹果的iPhone 上市，一下子取得了巨大的成功。与此同时，Google 在2005 年收购安德鲁·鲁宾(Andrew Rubin) 的手机Linux 操作系统公司Android，也正式开始进入手机操作系统市场。Android 英语的意思是"安迪的小东西"。到了2007 年夏天，Google 已经做出了Android 手机样机的第一款，但是当鲁宾和他的同事看到苹果的iPhone，他们觉得Android 的样机和苹果手机的差距太大，决定推倒重来。否定自己多年的工作是要有非常大的勇气的，但是，这是通向成功之路。

2007 年底，Google 联合全球几十家移动运营商、手机制造商和芯片制造商成立了Android 联盟。Google 和苹果的手机世纪大战正式拉开序幕。苹果的iPhone 大家都很熟悉了，它可能今天依然是世界上最好、销量最大的手机，我们就不再赘述。2008 年，Google 第一款手机G1 由台湾代工厂家HTC 制造出来，大家褒贬不一。赞扬它的大多集中在它的技术指

标上，批评它的是拿它和苹果的iPhone 比较，认为设计上太"土"。的确，和苹果的iPhone 比，Google 的G1 实在太丑了，虽然后者在功能上和技术指标上不逊于前者，甚至更好。在将技术和艺术结合这一点，过去的30 年世界上没有人可以和乔布斯相比，那么Google 的Android 手机如何去和苹果竞争呢？它靠的是和苹果完全不同的商业模式。

今天的苹果和20 年前的苹果有同样的基因，它依旧是试图通过硬件实现软件的价值，把一条产业链从头吃到尾，这种做法是排他的，因此，它不论做到多么好，总是"竖着"吃5% 的窄众市场(Niche Market)，它的产品慢慢变成了消费电子产品中的时尚品牌，就如同香奈儿在化妆品，LV 在手袋中的位置。Google 学的是当年微软的做法，横着吃整个市场。它只关心最重要的操作系统部分，而把上下游全部交出去。比微软更绝的是，Google 的操作系统是免费的。

我们不妨看看在Android 联盟中主要的公司。首先是四个最重要的处理器厂家高通(Qualcomm)、博通(Broadcom)、Marvell 和德州仪器。这四家几乎垄断了当今3G 手机的处理市场。接下来是世界上主要手机厂家摩托罗拉、三星、LG、索尼爱立信和台湾的HTC。可以说除了诺基亚，大家都到齐了。诺基亚虽然有和Android 类似的Symbian，但是由于利益的直接冲突，其他手机厂商只可能采用Android，不可能采用诺基亚的。接下来是一大堆无线运营商，这里就不列举了。从这个名单上，以及以后的操作上看，Google 把整个手机和3G 移动通信产业链通过Android串了起来。和当年微软一样，得到整个行业支持的Google 一旦发力，就不是哪一家公司可以抗衡的了。

半年后的第二代Android 手机和苹果同时期的相比依然有很大差距，不过一年后以摩托罗拉Droid 为代表的第三代Android 手机已经可以和苹果一争高低了。Droid 在两个月里就卖出了100 万部。这还仅仅是一个开始，因为在摩托罗拉的研发线上还有20 多款Android 手机准备上市，而索尼爱立信的研发线上也有类似多的产品，加上在Android 手机生产中拔得头筹的HTC，不难看出Android 手机从数量上超过苹果只是时间的问题。我当时做的最乐观的估计是2010 年底，但是后来这个进程被大大加快了。到2010 年第二季度，Android 手机的出货量就超过了iPhone。据Google 的CEO 施密特讲，在2010 年8 月，Android 手机的出货量已经到了每天20 万部的惊人数字。四个月以后，这个数字变成了每天30 万部。从此以后，Android 操作系统成为全球市场份额唯一上升的智能手机操作系统，其他操作系统，包括苹果iPhone，份额都在下降。到2010 年第四季度，Android 的全球市场份额终于超过了诺基亚的

Symbian，不仅成为全球第一大手机操作系统，而且逼得诺基亚放弃掉自己的Symbian，转向与微软合作。至于两个火鸡加在一起是否能成为雄鹰，答案用不了几年就会揭晓。

虽然从产品上讲，今天的Android手机依然不如苹果的iPhone，全世界还没有第二个人在产品设计的境界上超过乔布斯。但是，这并不妨碍Google在商业上成功，因为首先它有强大的同盟军，其次，Google的技术不落后甚至领先于苹果。

在Android联盟齐心协力和苹果、诺基亚争夺市场的时候，Google居然做了一款自己的手机Nexus One，这显然和Android联盟中的分工是矛盾的。为什么Google要插这么一杠子呢？它是否真的要苹果头对头地竞争呢？其实并不是这样，谁要是这么想说明对Google的佩奇和布林太不了解。手机本身是一个低利润率的行业，这种行业是他们二人不愿涉及的，而作为“反摩尔定律”的提出者，施密特对硬件制造一点兴趣都没有。那么是什么原因促使Google自己做了一款手机呢？Google真实的目的是通过这款手机了解手机设计和制造的整个流程。Google对前几款Android手机都不是很满意，做出一款技术上达到极致的标杆性产品，能使它自己今后在和每个手机厂商谈判时有话语权。同时，Google也有了很多第一手的经验，可以优化Android本身和提供更好的云计算服务。当Google达到这个目的后，就主动停住了自己手机的销售。最后，还有最关键的一点，就是免费的Android如何挣钱。赔本赚吆喝的事情是不可能持久的。Google挣钱的办法其实很简单，还是依靠广告。至于细节，就不便透露了。

17.13 进攻，永远是最好的防守

20世纪最优秀的军事家之一的曼施坦因(Erich Von Manstein，德国二战时的元帅。他虽然是纳粹德国的元帅，但是并没有加入纳粹党，仗打得还算干净，没有滥杀无辜，因此二战后从监狱里放出来后，又担任了西德和北约的军事顾问)认为，当进攻的一方如果能快速推进并把对手打得措手不及，它不需要防御它的侧翼。这被认为是闪电战的精髓。在这个思想的指导下，曼施坦因制定了6个月灭亡法国的曼施坦因计划，并且被古德里安(Heinz Guderian)顺利实施。

在商业竞争中，进攻常常也是最好的防守。Google从小到大一直贯彻这个原则。Google在很小的时候，受到很多比自己大的公司的围攻，死守是没有出路的。因此它把自己放在一个挑战者的位置，不断挑战对手，也挑战自己。在商业竞争中，Google常常是两眼盯着前方向前冲，而不左顾右盼它的对手。

Google 早期的服务以搜索为主，搜索引擎对于用户来讲不具有粘性。虽然Google 在技术上和市场占有率上有优势，但是根据以前网景公司的教训，这种优势可能一夜间消失殆尽。Google 当然担心比自己大得多的雅虎和微软蚕食自己的市场，但是，Google 不是通过防范对手的办法来保护自己，而是主动将战线推到对方的领域。毫无疑问，电子邮件Email 服

务是最容易拴住用户的。在2003 年雅虎收购了好几个搜索引擎和广告公司后，它和Google 分道扬镳已经只是时间问题了。Google 在2004 年4月1 日愚人节那天推出了自己的电子邮件服务。Google 的杀手铜是1GB的邮箱，这是当时雅虎和微软Hotmail 邮箱容量的200 倍左右。这一举措，颠覆了雅虎和微软电子邮件的商业模式。在五联网络泡沫破碎后，广大网民已经开始接受"大容量电子邮箱要收费"这一观念，付钱给雅虎和微软以获得大邮箱(雅虎当时是250MB ， 每年20 美元左右)的用户数量增加很快。Google 给每个Gmail 的用户1G 的免费邮箱，使得整个互联网的电子邮件再也不可能直接收钱了。当时雅虎和微软各自有几亿电子邮件用户，每人给1G 的空间对它们来讲是一个很大的负担，但是它们为了和Google 竞争不得不采用Google 指定的游戏规则。而Google 刚刚开始电子邮件业务，乐于用1G 的空间换一个忠诚的用户。几年下来，Google的Gmail 已经成为全球第三大电子邮件用户群， 并且以比雅虎和微软更快的速度发展，同时拴住了很多用户。

除了搜索和电子邮件，地图、图片和财经是传统互联网流量最大的三项服务。在Google 推出Gmail的同一年，又推出了地阁(Google Maps 和Google Earth)和图片服务(Google Picasa)。这两个领域以前都是雅虎的长项。显然， Google 如果眼在雅虎后面追赶， 很难超越对手， 它必须给用户一个全新的体验。Google 购买了卫星照片，将传统的电子地图和卫星照片结合在一起，为用户提供地球上每个地点真实的、三维的俯视图。用惯了雅虎或美罔在线那种平面而且只有街区位置地图的人，看到Google 这种生动的详细到每个房子的地球真实缩影时，无不感到耳目一新。就如同一个老到的游戏玩家，忽然发现一个自己玩了多年的游戏原来还可以有很多新的没发现的玩法。毫不夸张地讲， Google 地图比以往的雅虎和美国在线的同类产品有质的飞跃。Google 的在线图片管理软件Picasa 后来居上，同样获得成功。当然， Google 的财经服务至今落后于雅虎， Google 的高层对此不很满意，干脆把这个项目下放到了印度去做。

当微软宣布进入搜索领域后，给Google 带来了巨大的压力。Google 有了前一次同雅虎竞争的经验，不管微软用什么办法，自己采用一门心

思往前冲的策略，先拉开和微软搜索的差距，然后将战火烧到对方的阵营。除了小应用程序搜索工具条，Google 最先推出的客户端软件当属本机搜索服务(Desktop Search) ，它是一个运行在个人微机上的自动索引文件和根据关键词查找自己文档的软件。以前，计算机用户发现，在互联网上用搜索引擎查找一个文件居然比在自己的微机上找自己的文件快，原因是自己微机上的文件没有索引。作为控制微机操作系统尤其是其中文件系统的微软，无疑应该在开发本机搜索软件上有优势。但是微软在这方面迟迟没有什么进展，倒不是因为微软没有意识到它的重要性，而是这种在本地微机上运行的搜索引擎太耗费资源(大约一半的CPU 资源和一半的硬盘空间) ,对于不经常做本地搜索的用户得不偿失。Google不管微软是怎么想的，自己便开发起来，并且很快推出了免费的产品，虽然Google 的本机搜索引擎也同样存在上述问题，但是却显示出它在开发客户端软件上可以和微软一比。这是Google 涉足微软领域的第一次尝试，虽然它的效果一般，因为它无法发挥Google 在服务器和互联网上的优势，但是Google 很高兴发现用户对搜自己计算机上的内容其实并不感兴趣。

接下来Google 推出了类似于微软Office 的办公软件，包括字处理和电子表格等，Google 把它们统称Docs o Google 的办公软件和微软的Office有很大不同，首先，它是免费的;其次，它是运行在数据中心的服务器上而不是个人微机上。Google 这一次充分利用了自己在云计算技术方面的优势。此刻，微软陷入了两难。如果将自己的办公软件Office 免费搬上网，微软将失去巨大的收入，Office 的收入占微软收入的1/3 左右。如果不提供免费的网络版，则看着Google 蚕食自己的市场。Google 有很大的互联网广告收入来支持免费软件的开销，而微软却很难采用Google 的商业模式，因为它不像Google 有自己的广告源，它的MSN 的在线广告长期靠雅虎和双击公司提供。起初，和微软功能完备的Office 比，Google的这个Docs 只能算是玩具，但就是这个玩具在Google 的不断优化下，加上强大的网络功能，很多中小企业使用起来居然比微软的Office 并不逊色。由于它分享文档的能力是Office 无法相比的，因此成为美国中学生一起做大作业、写报告的统一工具。经过三年的努力，Google Docs 终于到了可以挑战微软Office 的程度，当然，这不是在收入上，而是市场份额上。以前，美国企业不得不每年按照微软的要求交Office 的使用费，现在它们有了第二选择，都纷纷要求微软降价一半，否则就不续约。伴随着市场占有率的上升就是商业上的成功。到2009 年，全球已经有超过一千万大小商家，从在道琼斯指数中的跨国公司，到几个人的牙医诊所使

用Docs，同时Docs收入也以每年几倍的增长速度高速增长。在微软尚未渗入Google的领域前，Google通过进攻已打到了微软的后院。

但是微软在互联网上的追求非常执着，经过对雅虎的失败，对Google初期的失败，它依然矢志不渝。众所周知，要想在互联网上有发展，首先要有广告源，其次要有"值钱的"流量。Google和雅虎这两个条件都具备，而微软的MSN不具备，因此微软只有赔钱从Google手中抢大的网站。双方第一回合的争夺战是美国在线，后者本来是Google的同盟军。当它和Google的搜索和广告合作到期后，微软试图给予美国在线更优惠的条件达成两家的合作，但是Google很快以参股的形式锁定了美国在线。几年后，Google承认它给美国在线的定价有点高了。但是，在当时的情况下把微软阻止在搜索市场以外就是胜利。2005年后，互联网2.0的概念被炒得火热，同时涌现出三个流量增长极快的互联网2.0公司，MySpace、YouTube和Facebook。Google用类似于争得美国在线合作的方法，很快搞定了MySpace，然后以16亿美元的价钱收购了YouTube。再加上Google自己拥有的Blogger和Orkut两家大流量的网站，至此，Google在互联网2.0的早期的布局非常圆满。但是5年后，Google唯一没有搞定的Facebook成了官最有威胁的对手，虽然还不是最大的对手。至今，从重量级上看，Google最强的对手依然是微软，后者有两倍高的利润，和同样的现金储备(到2010年，都是400亿美元)。Google先发制人的做法完全堵死了微软进入互联网搜索业务的可能人口。随后Google以30亿高价美元收购了除它自己和雅虎以外唯一的一家大型互联网广告公司双击，从而堵死了微软的互联网广告源。虽然微软后来以60亿美元的高价收购了一家传统的广告公司，但是至今它在互联网广告上的进展仍然缓慢，这也是它在2008年年初试图收购雅虎的原因。

Google在和比自己大很多的微软的竞争中，一直采用攻势，它的市场份额才得以越来越稳固。2008年9月，Google推出了自己的浏览器Chrome，虽然它并没有比微软的IE多出什么东西，但是它再次成为人们关注的焦点，因为浏览器是互联网时代最重要的客户端软件。当年，微软就是不遗余力地打压网景公司获得浏览器的控制权的。Google此举无疑是摸了老虎屁股，表明了它挑战微软的决心。凭良心讲，Google的Chrome 1.0除了比微软的IE速度快以外，并没有给用户带来太多的新东西，而且比IE的功能还少。但是，Google推出这种简单的浏览器有它的深意，我们不能把它按照一般的客户端软件来评估，它是为了配合Google的云计算设计的。在Google的战略里，以后复杂的功能将通过云计算完成。Chrome操作简单，速度快，而且便于搜索，正

是要把用户往自己擅长的服务器端软件引导。如果它把所有功能都做在客户端，则正中微软的下怀。Google 从来不是一个追求短期利益的公司，而是有长远的布局和耐心的。虽然Chrome 1.0 不是微软IE 的对手，但是Google 用比微软更快的节奏不断推出2.0、3.0 直到7.0，市场份额在两年多的时间里从0达到了15%，而同时，微软的份额从90% 左右降到了50% 以下。

Google 在3G 手机上的攻势，前面已经专门讲到，这里就不再重复了。

当然，Google 也有不少失败的和尚未成功的"进攻"，比如在社区开发平台上的努力，它的网上付费系统和在报纸、收音机等媒体上广告的尝试。这里面最失败的莫过于和比自己小很多的Facebook 的竞争。但是，Google 是一个从不怕失败的公司。2011 年1 月20 日，Google 公司在公布季度财报时宣布，共同创始人拉里·佩奇将从这年4 月份起接替施密特担任Google 的CEO。这显然是公司希望更加有活力，以应对和Facebook 日益激烈的竞争。Google 将在这位富于创新性的年轻领导人带领下谱写新的篇章。可以预见，它在今后的发展中仍然会大胆开拓新的领域，挑战对手，也挑战自己。

结束语

Google 的CEO 施密特在会见中国政府的官员时总是讲，Google 是个奇怪的地方。也许是因为Google 的年轻人太多，他们不大懂得传统也不拘泥传统，只要认准了对公司对社会有用，就大胆去干。庆幸的是，以施密特为首的Google 的执行官们非常开明，任由年轻人自由发展，才有了无数的创新。Google 中国的总裁李开复总是讲，Google 是一个让他感到震撼的公司。其实，Google 是硅谷生产关系和文化的浓缩，Google 的所有现象，在硅谷其他公司或斯坦福大学，都能找到类似的痕迹。

Google 大事记

1998 Google 成立。

1999 美国最大的两家风险投资公司K PCB 和红杉资本同时投资Google。这是这两家公司第一次同时投资一家Startup。

2000 雅虎采用Google 的搜索引擎。

2001 Google 推出搜索广告系统Adwords，并于当年第4 季度实现盈利；同年，埃里克·施密特成为Google 正式的CEO。

2002 美国在线采用Google 的搜索引擎和广告系统I Google 占到为

全球搜索流量的70%。

2003 Google 第二个广告产品AdSense 上线。

2004 Google 采用竞价的方式上市; 同军Google 革命性的Gmail和Google Earth 产品上线。

2005 Google 中国公司成立。

2006 Google 在线支付产品Checkout 上线, 效果极差, 成为Google 第一款失败的主要产品;同年Google 收购YouTube。

2007 Android 联盟成立。

2008 第一款基于Android的手机由HTC出厂, 但是销路一般; 同年Google推出Chrome 浏览器。

2009 受金融危机的影响. Google 第一次裁员.但是很快回到增长的轨迹; 同年随着摩托罗拉Droid 手机的上市, Android 手机操作系统获得巨大的成功。

2010 Google 的手机操作系统Android 市场占有率超过苹果的iPhone, 浏览器Chrome也从微软手中夺得15% 的市场份额, 但是官在社交网络上一直输给Facebook。

2011 共同创始人佩奇撞蕾施密特成为Google 新CEO。

第18章 成功的转基因：诺基亚、3M、GE

我们在介绍基因决定定律的时候讲，一个公司的基因常常决定了它的命运。而转基因对于大多数公司来讲是近乎不可能的。但是凡事总有例外，总有一些了不起的公司成功地从一个衰退的行业转到新的高速发展的行业。这样，公司之间就有了伟大和平庸的差别。我们在这一章里将介绍三个不同的成功的例子，分别代表了三种不同的转基因的成功方法。

18.1 从木工厂到手机之王（诺基亚 Nokia）

诺基亚是“浪潮之巅”系列中介绍的唯一一家欧洲公司。我很少介绍欧洲公司倒不是因为它们不好或者不重要，只是他们在近百年科技发展中不具有太多的代表性。而诺基亚则不同，它自从在数字手机问世后，就一举超越了无线通信的老大摩托罗拉，成为世界手机制造商之王。它以全球百分之四十左右的市场份额，将竞争对手们远远抛在了后面。今天，诺基亚的名字和它的广告充斥世界的每一个角落，但是，可能大家不知道，一百年前，它不过是芬兰的一个木工厂。

诺基亚作为一个公司，历史远比 AT&T 和 IBM 长，但是作为一个科技公司历史和英特尔差不多，只有三四十年。1865 年，诺基亚诞生于芬兰美丽的 Tammerkoski 运河畔，而诺基亚是公司所在地的地名。公司的业务是木材加工和造纸（造纸要用到木材）。到了二十世纪初，它和一家芬兰塑料厂（Finland Plastic Works）合并。木材和塑料唯一的共同之处就是二者都算是“材料”。在当时，塑料可是高科技产品，它在很多地方取代了木材。从木材到塑料的进步，就好比从马车到汽车一样。但是作为一家传统工业的公司，诺基亚业绩平平。

由于诺基亚能生电线的绝缘材料，因此它在成立了 100 年后，“很自然”地通过收购一家制造电话线和电话的工厂进入了电线和电话机市场。这时，诺基亚和“电”总是沾上了点边，但是仍然不带有任何技术。有点像珠江三角洲众多的电器加工厂。在接下来的二十年里，诺基亚除了传统的造纸，还做过轮胎，胶鞋，个人计算机，收音机，发电机，电视机，电子元器件等等五花八门的东西，但是诺基亚在商业上依然业绩平平。这时诺基亚的商业模式，用现在中国一句俗话讲，就是找不到北。

但是诺基亚一直在不断寻找大的发展方向，在它的众多尝试中，有一项日后非常重要。就是它从上个世纪六十年代起为商业和军方用户制造的对讲机。开始它是和另一家公司同时开发，后来它收购了那家小公

司。经过这些年的各种尝试，诺基亚积累了一些今后做手机用得到的技术，包括超高频（VHF）发射和接收技术，电子元器件制造的经验。到八十年代，它终于可以制造汽车电话了（这比摩托罗拉晚了几十年）。1982 年，诺基亚研制出一种可以移动的电话。注意这种可以移动的电话不仅和我们今天的手机是两回事，和最早的砖头大小的大哥大也根本不同。它实际上需要装在汽车里，或者背在背上，因为它有十公斤重。但是，它不同于以前摩托罗拉的对讲机，因为对讲机是无法和公用电话网相连的，而诺基亚的这种电话是可以和公共电话网相联的，可以和固定座机的电话通话。同一年，诺基亚推出了 DX2000 数字交换机，销售颇为成功。但是，诺基亚并没有因此而专注于通信领域，而是不断地在各个方位盲目扩张。到二十世纪八十年代末，诺基亚因为生意太分散，出现了严重的亏损。

直到 1992 年，新任总裁约玛·奥利拉上台后，才将移动通信做为诺基亚的核心业务。这一决定使得诺基亚由一个普通的电子公司成长为全球移动通信的领导者。除了正确的决定外，诺基亚成功的关键还有三点，第一，抓住了移动通信从模拟到数字化的契机，第二，政府的大力扶植，第三，推翻了在模拟时代摩托罗拉制定的商业竞争规则。

基于模拟电路和信号处理的第一代移动通信完全为美国的摩托罗拉公司垄断。七十年代后，随着数字信号处理技术和半导体技术的发展，基于数字电路和信号处理的第二代移动通信的计划渐渐浮出了水面。为了在第二代移动通信中能够赶上和超过美国，早在 1982 年，欧洲邮电管理委员会（European Conference of Postal and Telecommunications Administrations）就着手制定新一代的移动通信标准 Groupe Special Mobile，简称 GSM。GSM 最初在欧洲有十几个国家参加，包括芬兰。诺基亚抓住了 GSM 启动的契机。第一个投入商业运行的 GSM 移动通信电话网络就是由一家芬兰公司运营的，其系统架构的主要技术支持公司是瑞典著名的爱立信公司，而手机的提供商则是诺基亚。

诺基亚今后的命运很大程度上取决于 GSM 的前途。在二十世纪八十年代，全世界移动通信开始了从模拟时代到数字时代的飞跃。在模拟时代，摩托罗拉统治着整个行业。但到了数字时代，由于摩托罗拉行动太慢退回到和大家在同一条起跑线上，这个产业出现了群雄并起的局面。移动通信之争，首先表现的其标准之争上。欧洲经过协商，将标准统一在基于时分多址（TDMA）的 GSM 上。而美国却提出了好几个主要的标准，包括基于时分多址的 iDEN（其主要支持者是摩托罗拉），D-AMPS（其主要支持者有 AT&T）和码分多址（CDMA）的 CDMA-ONE（其主要支持者是高通QualComm），非常混乱。由于 GSM 得到

了整个欧洲各国政府和工业界的支持，同时在芬兰以及欧洲其它国家运营获得了成功，这个标准在包括中国在内的大多数国家选型时，胜出了美国的标准。后来就连美国的一些运营商也被迫放弃了本国的标准，转而采用了欧洲的 GSM 标准。因此，在手机市场的竞争还没有完全进入高潮时，欧洲的公司就抢到了先机。

诺基亚是 GSM 标准的最大得益者，它不仅在第二代手机的竞争开始时和摩托罗拉站在了同一条起跑线上，而且因为没有摩托罗拉第一代模拟手机的负担，轻装上阵，很快就成为全球的领跑者。1994 年，中国邮电部的部长们用诺基亚移动电话，在诺基亚提供的移动通信网络上打通了中国历史上第一个 GSM 电话。这标志着诺基亚顺利进入了全球最大的移动通信市场。在手机行业获得成功后，诺基亚从此专注于移动通信业务，用他们自己的话讲，就是专心、专注和专业。估计现在，我们已经找不到诺基亚的胶鞋和个人微机了。

在诺基亚和欧美大公司的竞争中，芬兰政府给予了诺基亚极大的支持。前一阵一个中国的电视台在采访我时问道，我在浪潮之巅中很少提到政府的作用，到底美国政府给没给 IBM、微软和 Google 这些超级 IT 公司政策上和资金上的支持。一些来 Google 访问的中国政府官员也问过我同样的问题。其实美国政府很少帮助企业，尤其不会帮助已经成功的企业。但是，欧洲一些政府则不同，它们会比美国政府更直接地参与到经济活动中。银行也更积极地给大企业贷款。芬兰政府对诺基亚的支持就是一个很好的例子。这种支持却并不是像中国政府那样给予特殊的优惠政策，而是一种看似无形的却又非常有效的支持。

首先，芬兰政府给诺基亚的支持是在人才上的支持。芬兰在欧洲近乎于一个社会主义国家，它为民众提供从小学到大学全部的免费教育。这就为诺基亚提供了人才保障。同时，作为一个小国，芬兰政府知道它不可能在世界经济的方方面面都领先，因此全国只专注几个产业，当然，移动通信是一个。而在芬兰的大学和研究所里，也就很少看到跟它产业结构不太相关的专业。

第二，是让诺基亚等公司的老板们加入国家科技经济决策的圈子。芬兰成立国家科技政策委员会，包括政府总理、有关的部长和诺基亚等几个大公司的老板。这个委员会负责制定国家的科技发展方向，毫无疑问，诺基亚是其最大的受益者。在委员会下属又投资部门，相当于美国的风险投资，为科技公司提供资金。当然，国家科技政策委员会不会干预公司的发展，只是提供外部帮助，同时促进科技商品化。

第三，芬兰政府积极地为诺基亚开拓海外市场。一方面，芬兰政府为芬兰企业进入国际市场做好后勤。它在几十个国家开办了各种形式的

贸易中心，在市场信息收集、市场研究和市场开拓方面为诺基亚等芬兰企业建立了一整套快速高效的服务机制，使芬兰企业特别是诺基亚能够把握机遇，进入国际市场，并迅速成长起来。另一方面，芬兰积极参与全球经济一体化并在国际上参与商业竞争规则的制定。芬兰是第一个加入欧元区的北欧国家，并成为了欧洲一体化和全球化的最大收益者之一。

诺基亚在手机市场上胜出摩托罗拉和自己邻居爱立信等公司的一个重要原因是，它颠覆了摩托罗拉在模拟移动通信时代制定的游戏规则，并主导了2G手机时代的游戏规则。在模拟时代，话音质量是手机好坏几乎唯一的标准，而摩托罗拉无疑在此方面占有优势。那时候，手机功能的多少并不重要，甚至使用的方便性也不如语音质量重要，因为语音质量不够好时，功能再多手机也无法使用。而到了数字手机时代，不同手机的话音质量相差不像以前那么大，这时手机的功能就变得非常重要了，再到后来手机的外观都变得重要起来。摩托罗拉由于思维的定式，在早期开发数字手机时，仍然以话音质量为核心，功能和外观的设计在同行中常常慢一个节拍。而诺基亚在很早就强调手机的功能、使用方便和外观。诺基亚的手机在功能上从不落后于任何竞争对手。更可贵的是，它的手机还以操作方便而著称，当用户买了一个新的诺基亚手机，不需要读说明书就可以使用。诺基亚最早将手机“碍事”的天线装到手机机壳里面，这样虽然牺牲了一些话音质量，但是使得手机便于携带。这样的设计，以前是不可能技术决定论占主导的摩托罗拉通过的。但是，事实证明，这种设计更受消费者欢迎。现在，连摩托罗拉也采用这种设计了。

当然这些特点竞争对手很容易学会。诺基亚为了在竞争中立于不败之地，一直保持着产品开发的快速灵活性。诺基亚手机推出的速度非常快，有时候换一个外壳就是一款新手机。诺基亚的这种做法摩托罗拉从来看不上，但是这种做法却获得了很好的营销效果。诺基亚手机的种类非常多，是为不同用户群分别设计的。这种做法相当人性化，比如营销人员、大学生和家庭主妇常用的功能是不同的。营销人员会要求电子邮件功能强大，大学生会喜欢拍照和短信功能，家庭主妇会以打电话为主，等等。诺基亚为不同人量身定制手机使得它的产品能获得各种消费者的青睐。

当手机市场的竞争从信号处理技术的竞争变为了产品功能型、方便性和新颖性以及外观的竞争时，摩托罗拉等公司积累了几十年的经验就变得不那么重要了。诺基亚在不到十年内跳跃地超过了所有移动通信领域的对手，成为这个行业的主导者。

诺基亚由一个地区性的木工厂发展到全球最大的手机厂商，原因可以简单概括为“长期探索、抓住机遇和制定规则”几个字。

18.2 道琼斯的常青树（3M）

世界上影响力最大的股票指数道琼斯，只覆盖了 30 个公司。但这三十个公司是美国经济中最具代表性、长期发展稳定并且关乎到美国经济命脉的大公司。道琼斯不断地淘汰过时的公司然后吸收新鲜血液，思科、英特尔和微软就是近年来被加入进去的。而许多曾经辉煌的公司比如美国钢铁和合并前的 AT&T 就被淘汰出去了。由于美国和世界产业的变迁，能几十年一直在道琼斯指数中的公司寥寥无几，3M 公司便是这凤毛麟角中的一个。到 2007 年，3M 在全球有七万雇员，实现产值 240 亿美元，纯利润 40 亿美元。

每个人了解 3M 的途径各不相同。很多人了解 3M 公司是它的 Scotch 胶带、而早期使用 PC 的人是因为它是的软磁盘，家庭主妇们可能是通过它的洗碗布知道 3M 的，而消费电子商品的各种从业者可能知道它是今天世界最大的液晶生产厂商之一，另外还有很多搞工程的人也直接和间接地和 3M 打过交道。没有人能完全说清楚 3M 是做什么的。有些读者可能会奇怪这个产品五花八门的公司和我们的“浪潮之巅”有什么关系。我把它引入这个系列是因为它是全世界公认的最具创新的公司，而且它是少数能在产业不断变迁的世界经济发展中不断发展的常青树。

3M 公司的过去的全称为明尼苏达矿业和制造公司 Minnesota Mining and Manufacturing Company。它的首字母缩写是三个 M，人们习惯地称它 3M。到后来 3M 人所众知，而已经没有什么人知道它最初的名字了，从 2002 年起，它干脆改名为 3M 公司。

3M 公司在二十世纪初诞生于明尼苏达的苏必利尔湖畔，最初是从事采矿业的，大家从它的名字就可以看出。为了和同行竞争，3M 公司的老板鼓励工人们发明创造新产品，并成立了研发部门，而那些新产品不断取代现有产品成为公司新的核心业务，使得公司不断成功转型。3M 公司至今最富传奇的故事就是 Scotch 胶带的发明。

发明胶带的是 3M 的一位小人物卓尔（Dick Drew）。1925 年的一天，技术员卓尔到一家汽车喷漆厂去办事。当时美国流行双色汽车，但是喷漆是个麻烦事。当时的工艺很落后，汽车厂的工人先在车上喷上一种漆，然后用胶将旧报纸糊到车上挡住不需要喷漆的地方，然后喷上第二种漆。用胶水糊报纸的方法很难控制质量，胶涂少了粘不住报纸，第二种漆喷不整齐；胶水用多了，不仅擦不干净，还会破坏车身的美观。

卓尔无意间听到工人们的抱怨，有心发明一种既能牢牢贴在两种颜色接头处，有可以很容易撕下来的胶带。

卓尔回去后一个人私下里就研究起胶带了，老板看到他“不务正业”也没说什么，由得他按自己的想法去做。很快，卓尔就发明了一种不干胶带，取名为Scotch，原意是恶搞他的苏格兰（Scotland）老板，想不到这种胶带和它的名字从此在全世界流行。从此，胶带成为了 3M 公司的主要业务，并且研制出各种各样适用于不同场合的交代。不要小看了这些小小的胶带，它的市场直到十年前还比整个半导体行业的市场大，而 3M 一度控制着全球四成胶带市场。不仅如此，胶带这里的学问也很多。3M的胶带家族有光学透明双面胶带、光学透明胶、导电胶带、导热胶带、绝缘胶带、屏蔽胶带、高温胶带、热熔胶带、遮光胶带、黑白双面胶带和警示胶带等上百种，其中有一些我们既说不上名字又想象不到其用途。我自己曾经有过一次和特殊胶带打交道的奇遇。那次我乘坐的飞机从芝加哥到西雅图，在飞机里等了很久飞机还不起飞。机长告诉大家，机翼上有一个砖头大小的门无法关上。当时正值午夜，找不到机械师能在短时间内修好，所有的乘客都很着急。最后，航空公司决定用一种“高速胶带”将这个关不严的门粘住，然后把我们送上天。一路上，我提心吊胆，不时通过飞机的舷窗看着那块由胶带打的补丁，生怕它被风吹掉下来。让我欣慰的是，飞机以每小时九百公里的时速飞行了三个多小时，那块胶布居然没有被强风吹开。从那时起，我才渐渐懂得小小的胶布里大有学问。

3M 公司至今发明了六万种大大小小的产品，全世界有一半的人每天直接或者间接地接触 3M 的产品。该公司营业额中有三分之一来自于近五年的发明，其中相当大的一部分是员工利于工作时间从事非工作的研究搞出来的。3M 允许员工用 15% 的时间干任何自己喜欢做的事，后来这个做法被 Google 学去了，变成了 Google 的“百分之二十项目”。在最具有创新力的公司里，3M 的排名更在 Google 和苹果这些以创新而闻名的公司前面。创新力是 3M 公司近百年来长盛不衰并且成功地从矿业公司转变为电子和日用品公司的更本原因。由于公司的每个员工脑子里总是有创新这根弦，3M 公司总是能随着时间科技的发展和产业的变革搞出一些有用的小发明。而这些看上去不大的发明却能开拓出一个不小的市场。

八十年代，随着个人微机的普及，计算机软盘的用量大增，到九十年代中期的高峰期，全球软盘的市场规模达三十到四十亿美元。在八九十年代开始使用计算机的读者一定还记得 3M 的软盘，它被公认为是最好的软盘，当然价格也是最贵的。我自己了解 3M 便是从 3M 软盘开始

的。3M 一直占领全球六分之一的软盘市场，市场份额在所以软盘厂家中最高。软盘是 IBM 发明的，IBM 之后世界上有了不下上百家软盘厂家，因为软盘算不上什么太高科技的产品。3M 能够后发制人，成为这个行业老大的原因，除了它总的产品质量一直稳定外，主要是靠一项发明专利——软盘中特殊的防霉套。解刨过软盘的读者知道，打开软盘的塑料外壳后，可以看到在磁碟和外壳之间有一层白色的布装保护膜，那就是软盘的防霉套。它的作用是防止软盘长霉菌，同时保证磁碟在转动时不会被塑料外壳划坏。几乎所有的软盘生产厂家都知道软盘中磁碟是核心，它的质量最重要，因此像样品牌的软盘磁碟反而都没有问题。而这小小的防霉套的质量就千差万别了，一些廉价的软盘厂商为了降低成本，采用很便宜的纸套子，这些软盘在磁碟还有很长寿命时就被劣质外套划坏了。3M 靠这么一个小的发明，变产生了每年几亿美元的营业额。当然，在微机蓬勃发展时，3M 成立了很大的存储设备部门，除了软盘外，还生产磁带，光盘和读写设备。

当然，IT 行业更新很快，一个市场可能存在不了几年，同时又不断会有新的市场出现。大部分公司会随着一个产品市场的衰退而消失。比如我们现在已经看不到广泛使用了二十年的计算机软盘、广泛使用了三十年的录像带和录音带，以及有上百年历史的摄影胶卷。很多专门经营这些产品的公司包括著名的柯达公司，或者已经关门，或者江河日下。一个公司必须不断有新的产品推出才能弥补老产品不断萎缩的市场。同时，新的市场又催生新的公司。3M 总是有无数的发明作为技术储备，当新的市场起来时，它总是可以搭上新兴市场的快车。我们在前面的基因决定定律中讲到，在一个大公司内部，现有部门的主管因为为公司带来了利润会有很大的发言权，会自觉和不自觉地阻挠新产品部门的发展。为了顺利转型，公司在开发新的产品的同时，必须痛下决心把旧的分离出去。因此，当软盘、磁带和其它计算机存储设备成为发展慢、利润低的产品时，3M 果断地将这个部门分离出去单独上市，即现在的 Imation 公司。

在软盘和计算机存储设备以后，3M 成长最快的产品是液晶显示器产品。当然，液晶产品和存储设备是两回事，液晶产品的发明并不是又开发计算软盘的工程师利用 15% 的时间做的，而是 3M 原有的材料和化学部门的一些科学家工程师完成的。

液晶是一种同时拥有固态晶体和液体双重特性的物质，“液晶”二字得名于此，它可以流动，又有晶体的光学性质。液晶对电磁场很敏感，在电磁场作用下，它分子的排列会发生变化，这样就可以通过控制光的偏振方向来决定光的亮度，并且根据这个原理制成显示薄膜。液晶在一

百多年前就由奥地利科学家发明，但是八十多年后才被日本精工爱普生公司用于显示设备。3M 远不是液晶显示薄膜的发明者，甚至不是它早期的生产厂商，但是它却后来居上，成为当今世界上主要的液晶显示薄膜生产厂商。现在它的 40% 的年收入和三分之一的年利润来自于液晶产品。而这一业绩也是靠一项关键性的发明——增光膜（Bright Enhance Film，简称 BEF）。

液晶薄膜作为显示器最大的问题是亮度不足，而3M公司的增光膜技术可以使得液晶薄膜的透光率提高一倍，因此采用 3M 公司 LCD 生产的显示器和电视机亮度高，色彩鲜艳，而且省电。3M 公司因此占领了 LCD 很大的市场。从 2007 年起，3M 公司的LCD销售额超过一百亿美元。

一个公司成功一段时间不难，难的是能百年来长盛不衰。3M 作为一棵百年常青树，有很多成功的经验值得大家借鉴。3M也是商学院教程中研究得最多的公司之一。我个人认为它能不断转型的原因最关键的有三条：两条容易看到的和一条隐藏在背后的。

第一条经验大多数学习管理的人都清楚，就是坚持以创新为公司的灵魂。3M 公司一直强调要有三分之一的营业额必须来自近几年的创新，这样它才能在科技不断发展的今天立于不败之地。为了鼓励创新，公司不仅放手给员工 15% 的工作时间用于创新，而且对于员工的工作安排和计划弹性非常大，这样才能保证让员工放手去干。3M 公司甚至希望各级主管对下属提出的、自己并不赞同的项目予以容忍和宽容，以免扼杀可能成功的发明。

第二条也不难看到但是却不容易做到。3M 公司在适当的时候强制淘汰一些看似还在挣钱但是前景不是很好的产品。当 3M 公司的计算机存储设备和产品还能挣钱时，它果断地将它卖掉了。在很多经营者的脑子里，开拓新的业务没有必要放弃旧的业务，何况旧的业务还在挣钱。但是，正如我们在前面基因决定定律中指出的那样，旧的业务部门的主管们因为一直在为公司挣钱，因此在公司里发言权很大，很可能为了自己部门的利益，妨碍公司转型。因此，有长远发展眼光的公司会把一个发展前景不是很美妙的部门在它还值钱的时候卖出去。

第三条是很多人忽视的，就是 3M 的发明和产品都是针对广大用户的，而且是消耗性的。这些产品相比针对企业的产品，营业额相对稳定，这一点非常非常重要。我们在前面提到过，当一个公司转型时，遇到的最大问题就是邯郸学步。旧的行业江河日下，收入在减少，而在新的行业是从头开始，失去了原有的优势，短时间挣不到利润。这样，整个公司效益下滑，很容易被华尔街投资者抛弃。但 3M 公司因为产品数

量多，其中大多数产品销量和利润稳定，为 3M 提供了足够的财力保证它的新产品上市并占领市场。这一点，很多公司，尤其是专营企业产品和服务的公司，很难做到。因为企业级的产品和服务受经济大环境的影响太大，收入相对不如消费者产品来得稳定。

这三条经验保证了 3M 公司百年来不断创新，长盛不衰。这些经验早被写进了教科书，但是，真正能做到的管理者不多，这才显示出 3M 不简单地方。

18.3 世界最大的联合体（GE）

了解 GE 公司历史的人都知道这个充满传奇色彩的公司是由著名发明家爱迪生创立的，是将电最早介绍和普及到世界上的公司。它现在的英文名字是 General Electronic，GE 是它的简称，一百年前它进入中国时，当时根据字面意思和它经营的产品，将 GE 翻译成通用电气公司。也许是因为爱迪生发明电灯的故事家喻户晓了，今天 GE 在大部分人印象中仍然是生产电灯、电冰箱等家电的公司。但实际上今天的 GE 已经没有什么电气的成分在里面了，如果还用通用电气这个名字的字面意思来理解今天的 GE 公司，已经有以偏概全的味道了。今天的 GE 是全球最大的联合体，到 2007 年底，它包括六大部门，每个部门如果独立，在各自的领域都是佼佼者。这六个部门按 2007 年纯利润排序是：

1. 全球基建架构部门（Global Infrastructure），纯利一百零八亿美元
2. GE（企业）金融（GE Finance），六十亿美元。
3. GE（个人）金融（GE Money），四十三亿美元
4. 电视新闻网 NBC 和电影公司环球（Universal），三十一亿美元
5. 医疗保健部门（Health Care），三十一亿美元
6. 工业部门（Industrial），十七亿美元

其中只有利润最少的工业部门的一个子部门电器（appliance）是唯一和 GE 名称相关的部门，利润倒数第二的医疗保健因为制造医疗仪器和通用电气的名称勉强拉上些关系，剩下的和电器毫无关系。那么 GE 是怎么从一个电器公司发展成全球巨无霸的联合体呢？让我们先回顾一下 GE 的发展史。

18.3.1 百年扩张，从有线电到无线电

美国著名发明家爱迪生发明电灯以后，于 1890 年创立了爱迪生通用电气公司（Edison General Electronic Company）。该公司不仅生产电灯泡，而且经营从发电到铺设电线、再到安装电灯的一条龙服务。由于

当时民众不认同电的好处而对电普遍存在畏惧心理，经常破坏电路。爱迪生为了普及电的应用，不得不派人在电线经过的地方巡逻。经过爱迪生的努力，电得以在美国首先普及。因此，GE对于美国整体超越英国成为世界第一强国功不可没。1892年，在金融家 J.P. 摩根的帮助下，爱迪生通用电气和另外两家公司合并，改名为通用电气。四年后的 1896 年，道琼斯指数出现，GE 是道指最早的十二家公司之一（后来道指发展到三十家）。

本来最早起步的 GE 在发电和电力供应等工业领域并没有什么对手，但是由于爱迪生后期在直流输电和交流输电的问题上犯了错误，他错误地坚持直流输电比交流好，结果让首先进行交流输电的西屋电气公司占领了很大的市场。（交流输电容易变压，在输电过程中能量损耗小。）失去在电力供应市场统治地位的 GE 开始拓展新的业务。这种扩张一百多年不间断，一直持续到今天。

GE 的第一次扩展是从有线（动力）电到无线电收音机。第一次世界大战后，欧洲被打得千疮百孔。美国军方（海军）发现无线电很有用，便鼓励GE买下了无线电发明人马可尼（意大利人）的无线电公司，GE 把它变成了一个独立上市的子公司 RCA（Radio Corporation of America）。我们从 GE 经营收音机广播可以看到它今天经营电视网和影视公司的影子。同时，我们可以看到 GE 的经营模式，即让子公司相对独立。

RCA 在二十世纪美国历史上可是一个了不起的公司，它和 GE 一起制定了我们今天用的很多标准，比如各种电缆、信号线和电源插座的接口、收音机和音箱喇叭的电压电阻标准等等。更重要的是，它的 RCA 实验室一度可以和贝尔实验室齐名，有很多大发明，包括很多种电子管、早期的一些雷达和真正实用的电视显像管（CRT），最早的彩电（但不是我们今天看到的方型的，而是圆形屏幕的）等等。直到七十年代，RCA 几乎是全世界唯一能生产彩电所有部件的公司。

说到 RCA 的彩电，它还牵扯到一件关乎到中国最高层权力斗争的重大事件——蜗牛事件。文革后期的 1972 年，中国开始考虑上彩电项目。国务院派人到世界各地考察，发现日本需要好几家公司才能把彩电显像管的玻璃壳、荧光粉等部件凑齐，但是到了美国，RCA 一家就能全部搞定。在当时国务院总理周恩来的亲自过问下，中国和 RCA 达成了引进彩电显像管生产线的协议。谁知美国人（RCA 玻璃供应商康宁公司的人）为了表示友好，送给了中国代表团一些漂亮的玻璃蜗牛纪念品。后来被江青当作攻击周恩来的手段，制造了“蜗牛事件”，引进彩电生产线一事也就泡汤了。这件事对中国影响非常大，后来从第三方引进

彩电生产线多花了一倍的价钱不算，还让全中国的人晚了好几年才看上彩电。最糟糕的是，中国从此放弃了美国的 NTSC 彩电制式采用了日本的 PAL 制，以至于计算机显示器和彩电的制式不兼容。现在，中国不得不每年多花很多钱来生产全制式的彩电。讲了这么长的故事只是为了说明 GE 的 RCA 曾经是一个了不起的公司。

自从有了 RCA，GE 就有了发电（供电）和家用电器两大业务，它们分别是今天 GE 全球架构和 GE 工业两个部门的雏形。GE 的发电从传统的火力发电扩展到建立核电站，继而又扩展到和整个能源和工业工程相关的行业，包括海上钻井采油，建立大型的工业设备和工程。而 GE 的家电行业，不仅发展成品类齐全的各种电气，包括洗衣机、电冰箱、微波炉、电视机等，而且扩展到飞机发动机的工业设备。今天，GE 是全世界的飞机发动机的主要生产商，它的发动机被用于波音747，767，空中客车很多系列以及美国新一代主力战斗机F35。在这个大部门里家电的地位越来越不重要，因此这个部门的名称都改成了 GE 工业。

由于收音机广播需要制作节目，GE，RCA 和它的老对手西屋电气于 1926 年共同创办了（美国）全国广播公司 NBC。很快，GE 的 RCA 和 NBC 就控制了整个美国的无线电广播市场。虽然在反垄断的约束下，NBC 不得不分出一半成立了一家新的广播公司——美国广播公司 ABC（现在是迪斯尼的子公司），但它至今依然是美国最大的广播电视网。通过 NBC，GE 不仅赚足了电视广告的钱，而且在娱乐业占了一席之地，后来又收购了环球电影公司，进入了电影行业。

GE 的这几次扩张都比较成功。主要原因有两点，首先它们都是自己已有业务的基础上自然而然地展开地，整个转变过程比较自然。其次，GE 进入的都是一些全新的或者刚刚起步的领域。在二十世纪初，无线电收音机还属于高科技领域，而广播市场也才刚刚起步。二战后，电视机尤其是彩电则是当时的高科技产品，而电视网络在美国发展也是方兴未艾。GE 很少进入一个已经成熟而且竞争对手很多的市场。作为全球最大的公司，GE 的创新已经不能仅仅是一两个产品的创新，而必须每次创出一个新的行业。从发电和电灯，到无线电和收音机，再到电视网和彩电，每一次 GE 都创出了一个新的行业。

当然，GE 的扩张也有不少失败的，但是它能很聪明地及时将不可能成功的业务终止掉，不至于陷得太深。GE“著名”失败的例子包括在第二次世界大战以后进入计算机领域。二十世纪五十年代以来，美国很多公司都力争在新兴的计算机工业中占领一席之地。GE 靠着 RCA 强大的研究中心，也挤进了计算机领域。在六十年代，美国计算机工业界的格局是一大七小，大的是 IBM，GE 是七个小的之一。在计算机界，人

们将这一大七小戏称为白雪公主（IBM）和七个矮人。GE 当然不愿意做矮人，八十年代它看到和 IBM 竞争无望，便将它的计算机部门卖给了 Honeywell 公司。（八十年代在清华和北大计算中心使用过计算机的读者应该使用过 Honeywell 的计算机。）

从上世纪七十年代起，一项新的医疗成像技术核磁共振（MRI）在临床诊断上显示出广阔的应用前景。GE 便抢先投入巨资开发核磁共振机，并且在这方面获得了成功，GE 后来又收购了一家技术领先的核磁共振公司，加强了它在这方面的领先地位。大医院放射科的专家都知道，GE 的核磁共振机才是真正高端的设备，而西门子和安捷伦（原来的惠普）相比就要低一个档次，而日本的品牌可能又要再低一个档次。如今 GE 的医疗仪器部门已经发展成它的六大部门之一。

18.3.2 从实体经济到金融

GE 最近的扩张是进入银行和金融领域。在金融风暴前，银行和金融部门对 GE 的重要性甚至超过其它部门。银行和金融业务看上去和 GE 原有的实体工业无关，GE 此前在金融业也没有什么经验，这样的扩展一般来讲是非常忌讳的。但是，GE 这种非常规的扩张在它特殊情况下却是合理而有根据的。

GE 的家电产品大多数是同类产品中高端的，比如 GE profile 牌子的电冰箱在档次上，仅仅比奢侈品牌 Sub-Zero 低一点点。它非常贵，是同样大小的日本和韩国高端冰箱的两倍以上。这样贵的东西很多家庭需要分期付款才能购买。因此，GE 为了促销就借钱给信誉好的家庭，而借贷的利率常常高达 15% 到 20% 左右，可以算是高利贷了。而美国很多家庭只要每月付得出月供，常常不去仔细算利息，这就让 GE 赚走了很多钱。这样一个冰箱卖下来，GE 从贷款中得到的利润比冰箱本身还要高。GE 发现这种办法很好，就向美国政府要求开一个银行，就是现在的 GE Money Bank。GE 和美国政府的关系很好（以后还会讲到），因此，美国政府就同意了。（后来，世界最大的百货店沃尔玛和世界最大的建材店 Home Depot 也想这么做，美国政府就没有同意，当然这是题外话了。）有了自己的银行，GE 可以用来提供贷款的现金就一下子多了起来，它便和电器商店 Circuit City（最近刚在这次金融危机中申请破产）和百思买（Best Buy）等商量，为这些电器商店出售的所有大件商品提供贷款。这些电器商店一看这样可以提高自己的销售额，又不用承担风险，于是就都答应了。这样子，GE 就发行了专门在 Circuit City、百思买等电器商店购物的信用卡。由于 GE 做事谨慎，不胡乱贷款，所以它贷出去的钱（在这次金融风暴以前）很少遇到赖帐的。随着 GE 的金融业务的发展，它将信用卡业务扩展到了各种各样的

商家，包括品牌服装店 Gap、Ann Taylor 等，百货店 JCPenney，高端家具店伊桑.阿兰（Ethan Allen）和托马斯维尔（Thomasville）等。到现在，在美国除了万事达、维萨、运通和发现（Discover）四种通用的信用卡，其它各个连锁店发行的五花八门的信用卡背后的银行只有一个，便是 GE。同样的道理，GE 在全世界承接各种工程时，对于不能一下子拿出全部合同费用的大公司和政府，它也提供商业贷款，这便产生了 GE 的商业贷款部门。到 2007 年，GE 的金融和银行业带来的利润已经占到 GE 利润的四成。

当然，随着 GE 的不断开拓出新的业务，它也必须将过时的业务淘汰掉。长期以来，GE 不断地卖掉那些效益不好或者前景不看好的部门。2000 年以来它先后卖掉了塑料、高端材料、财产和风险保险与再保险和欧洲的医疗保险等部门，收回了上百亿美元的现金。这些部门有些再亏损，有些虽然仍然盈利但是 GE 不看好它们的前景（比如塑料部门），因此 GE 在它们还值钱的时候出手卖掉。

GE 从家电和其它实体经济进入金融领域的过程看上去很自然，至今也很成功。但是为什么其它公司不能模仿呢？事实是很多公司试图模仿但是都不成功，GE 是至今唯一开办银行的一个大型实体公司。这里面原因有很多。首先，实体公司办银行要得到政府的批准和支持。在美国办银行本不是一件难事，任何信用记录好的人只要有几百万美元的抵押金就可以申请办银行，这也是美国有八千多家大小银行的原因。但是，对于大实体公司，尤其是大到主导了一个行业的公司（比如沃尔玛），美国政府反而对它们办银行非常小心。一方面是为了防止工业资本和金融资本结合造成垄断，另一方面是为了防止产生不良的金融资本影响经济。GE 和政府的关系很好，它在某种程度上支撑着美国的基础建设、航空工业和国防工业，这些远不是沃尔玛和 Home Depot 公司可比的。相比之下，沃尔玛虽然是美国最大的私营雇主和全球最大的连锁店，但是由于为富不仁，在民众中和政府眼里形象都很差，办银行这件大事很难获得广泛支持。而 Home Depot 虽然热衷于公益和慈善事业，但是毕竟财力不足，也无法提供大量商业信贷。

GE 能够办银行的第二个原因是它的信用记录和还贷能力非常好，让所有人放心。到 2007 年底，GE 是美国（可能也是全球）仅有的五个信用评级为 AAA 的公司。这里面有三个是债券保险公司，它们因为为次贷担保损失巨大，已经无法维持 AAA 的评级了，另外的一个是巴菲特的波克夏.哈萨韦公司。AAA 是什么概念呢？这是美国州政府信用的最高级。美国最大的几家商业银行，包括花旗银行和美洲银行等，信用评级不过是 A+ 到 AA。而中国的几大国有银行的评级为 BAA 左右，还

达不到 A。GE 的信用是它上百年积累的结果，而一个暴发户式的公司很难有这样好的信贷评级。（注释：GE 和波克夏.哈萨韦的信用终于在 2009 年 3 月被降级成 AA+，至此世界上 AAA 信用的公司全部消失了。但是 AA+ 的信用度依然比美国很多州政府的信用度还好不少，比如加州政府的信用度只有 A+。）

18.3.3 领袖的重要性

即使不断在淘汰旧的、过时的部门，GE 的部门相比任何一个公司还是太多了，把这样一个联合体整合好是一件非常非常难的事。郭士纳把庞大的 IBM 帝国比喻成大象。而 GE 的业务种类比 IBM 又多了很多，我们把它比成恐龙恐怕也不过分。我们在前面的章节中讲到了，很多公司当扩张到一定规模，管理就开始失控，最后丢掉了核心业务，并且开始江河日下了，有些甚至被华尔街拆了卖掉。GE 之所以能够发展到今天的规模，其管理水平在全球所有公司中是数一数二的。

GE 历来出“将相之才”，它的一个部门主管到了很多公司都能独当一面，它的 CEO 则更是难得的管理奇才。GE 历代 CEO 中，以上一任 CEO 杰克.韦尔奇（Jack Welch）最为突出，我想用“国士无双”来形容韦尔奇也不为过。韦尔奇从 1981 年开始执掌 GE，到 2000 年退休。在这二十年中，进行了近 1000 次的企业并购和部门分离，把 GE 从全球十几名的公司，发展成全世界最盈利、市值最高的公司。1981 年，GE 的营业额为二百五十亿美元，2000 年达到一千三百亿美元，纯利润超过一百亿美元。GE 的市值从 1981 年的一百四十亿美元达到五千亿美元，全世界只有微软的市值在瞬间里超过五千亿。在韦尔奇担任 CEO 的二十年里，GE 每年给股东带来的投资回报超过百分之二十，接近巴菲特的波克夏.哈萨韦的水平。到韦尔奇退休时，GE 旗下有九个单独的部门，如果作为独立的公司，都有资格入选财富五百强。

和很多跨国公司空降的 CEO 不同，韦尔奇是 GE 土生土长的，他全部的职业生涯都在 GE 度过。1960 年，二十五岁的韦尔奇从伊利诺斯大学获得博士学位后，就进入 GE 从事技术工作。十一年后，他成为 GE 最年轻的部门总经理，又过了十年，他成为了 GE 历史上最年轻的 CEO，那一年他刚过四十五岁。在 GE 工作了二十年后，韦尔奇对 GE 这个百年老店的优势和问题看得一清二楚。和很多历史悠久的跨国公司一样，GE 在管理上官僚作风严重，在业务上保守，在分配上平均主义。在整个七十年代，GE 没有什么发展，人数却年年增加。到八十年代初，GE 的员工数达四十一万之多，但是它只在传统的供电、发动机和照明领域还保持着原有的优势，其它部门都差强人意。

韦尔奇上任后和现在美国当选总统奥巴马提出的口号相同，就是变

革。（很巧的是，奥巴马现在的年龄和韦尔奇当年差不多。）首先，在人事上，它将高管（Executives）的人数裁减了一半，同时裁掉了 10% 表现最差的经理。GE 以前级别森严，上下级沟通渠道不畅，韦尔奇为了改变这种风气，有时很不“职业地”越级了解情况或者传递自己的想法。韦尔奇后来在自己的回忆录中认为，他这种不守规矩的做法是他给 GE 带来的最大价值。像 GE 这样“传统”的公司，以前只有高管们有股票期权，而一般员工是没有股票期权的，韦尔奇改变了这个规矩，将期权的范围扩大到三分之一的员工。在接下来的五年里，韦尔奇裁掉了八万雇员，并且通过出售一些部门又减少了三万雇员。到 1985 年，GE 只剩下三十万人，而韦尔奇同时也得到了“中子弹杰克”的恶名。

在 GE 的业务发展方向上，韦尔奇做了重大的调整，他大刀阔斧地出售了很多部门，并且进行了大量的并购。其中最著名的并购是通过将 RCA 私有化而收购美国最大的广播电视网 NBC。我们在前面讲到，RCA 是 GE 的一个子公司，但是同时是一个单独的上市公司，很多股票在其它股东手里，RCA 同时拥有 NBC 的一大部分股份。1986 年，GE 回收了 RCA 全部的股份，从而将 NBC 变成自己的独资子公司，并且在电视和娱乐业站领了制高点。RCA 除了 NBC 的电视网外，还有很大的电视机等家电业务，但是韦尔奇根本不看好它那曾经辉煌的家电业务，转手卖给了法国的汤姆逊（Tompson）公司，同时换来了汤普森的医疗仪器业务。在这两次重组中，GE 甩掉了低利润、竞争激烈的彩电业务，获得了两个高利润而且有前景的电视网和医疗仪器业务。这两个部门现在都是 GE 的支柱部门，而并购了 RCA 家电业务的汤姆逊果然江河日下，后来不得不将它卖给了中国的 TCL 公司。

韦尔奇在 GE 的 CEO 生涯中另一个大手笔就是大力推动金融资本与制造业相结合，将原来 GE 很小的消费产品贷款部门，扩展成 GE 的商业银行（GE Money Bank）和提供制造业的贷款、保险和金融咨询业务的 GE 金融部门。同时韦尔奇通过合作和收购，在不到十年里，将 GE 的金融业务扩展到全世界。今天，GE 商业银行在全球五十多个国家有分支机构。今天的 GE 基本上保留了韦尔奇留下的布局，经过业务重组，GE 成为最具有活力的公司之一。可以毫不夸张地讲，韦尔奇是让恐龙跳舞的人。

韦尔奇不仅留给了 GE 一笔丰厚的财富，包括在全球庞大的资产、价值几百亿美元的 GE 品牌（注释：GE 的品牌今天值五百二十亿美元）和管理之道，而且长期培养出众多工业界领袖。由于 GE 的每一个部门都堪比一个财富五百强的公司，并且很多部门之间并没有太大的联系，比如 GE 工业部门和它的 NBC 就没有什么关联，因此，GE 为每个

部门设立了一个独立的 CEO（相当于政府的省长）。韦尔奇从这些人里面提拔和培养他的接班人，其中最著名的是三个候选接班人 Jeff Immelt, Jim McNerney 和 Nardelli。韦尔奇在它任 GE 的最后几年里，非常注意培养和考验他们三个人。但是，GE 最终的 CEO 只能有一个，而 Immelt 在竞争中胜出了。McNerney 随后去了 3M 公司担任 CEO，几年后他担任了波音公司的 CEO，扭转了波音对空中客车的颓势。另一位候选人 Nardelli 离开 GE 后担任了美国最大的建材公司 Home Depot 的 CEO，五年里将 Home Depot 的营业额和利润翻了一番，但是因为他没有能提升 Home Depot 的股价被赶出了公司，现在 Nardelli 是克莱斯勒公司的 CEO。Immelt 经营 GE 的策略用中国的老话讲就是“萧规曹随”。他完全沿袭了韦尔奇的经营策略。也许是自觉没有韦尔奇那样统帅超级大公司的能力，Immelt 将 GE 的部门进一步合并，现在便剩下了上述的六大部门。

韦尔奇退休后，他的一举一动仍然引人注目，他多次前往中国和国内的企业家聚会。他的自传《韦尔奇自传》成为全世界最畅销的图书之一。它的中文版从各大图书城到地铁和路边的小书摊上都有出售。

有人认为韦尔奇不过是运气好，因为八十年代美国总统里跟上台后，美国的经济高速发展了六七年，而同时上台的韦尔奇不过是沾了里跟的光。到九十年代，由于苏联和东欧解体以及中国的开放，带来了全球基础设施建设的高潮，GE 又沾了这个光。但是真实的情况是，如果 GE 在八十年代没有韦尔奇，它很可能像 AT&T 那样，让华尔街拆了卖了，而华尔街会美其名曰单独上市。好一些的情况是，GE 像德国西门子或者荷兰飞利浦那样，虽然没有解体，但是也没有发展。因此，没有韦尔奇就没有 GE 的今天。韦尔奇接手 GE 时，它有很多的资产但是却不能盈利。这种公司，最容易被投资者（或者叫投机者）拆了卖，因为它有很多固定资产，只要将它亏损的业务全关闭后，便能卖出好价钱。

（而微软和 Google 这种固定资产不多的公司，拆了卖不出什么好价钱，投机者不感兴趣。）实际上，华尔街一直在研究 GE 将它的工业部门或者 NBC 卖掉的可能。韦尔奇不是 AT&T 那些短见的股东，他要建立一个全球最大的经济联合体。他知道与其让华尔街对 GE 动刀子，不如自己做手术。像 GE 这么大的公司，已经不是一两个大发明可以让它转基因、转型了，它要想成功转型，必须发现并培养出一个新的行业。因此，韦尔奇不断地淘汰前景不好的商业部门，不断地融入新兴的产业部门，经过二十年时间，终于成功的将 GE 从传统的工业公司打造成集高科技、高附加值服务、金融和娱乐于一体的航空母舰。

后韦尔奇时代的 GE，每年仍在在持续高速发展，而且发展速度是

美国 GDP 增长速度的三倍。从 2003 年到去年 2007 年，GE 仍保持每年 14% 的营业额增长和 16% 的盈利增长。（见下图，单位亿美元）

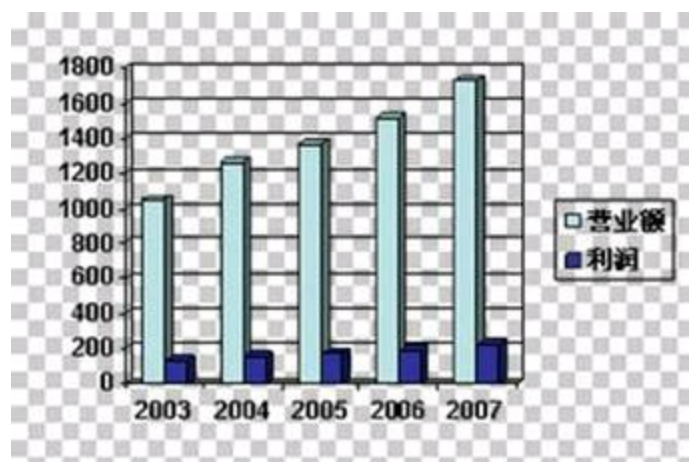


图17-1 GE营业额和盈利情况

但是 GE 已经无法沿袭韦尔奇时代的发展的速度了，因此它的市值多年都没有得到太大的提升。今年，作为一个商业银行，GE 也无法在这次的金融危机中独善其身。到 2008 年 11 月，GE 的市值已经比一年前缩水了百分之六十。但是，由于 GE 有很好的管理经营和健全的体制，并且各个领域都在同行业中有最强的竞争力（即使今天为它带来一些问题的 GE 金融部门，在整个金融领域中问题也是最少的。），因此包括巴菲特在内的长线投资家仍然看好 GE 并且最近大量注资 GE。

GE 虽然庞大，但是从来不缺乏创新。它的创新早已经不是在一两个技术和一两种产品上了，而是行业的创新，它在历次技术革命中都没有落伍。作为发明电灯并且最早利用电的公司，它是电气时代的先锋，而后它又掀起了无线电和电视的浪潮。在近二十年全球信息化浪潮中，它没有参与计算机技术的竞争而是另辟蹊径在医疗仪器方面开创出一片新领域。近几年来，随着世界对全球变暖的关注，核能和可再生能源（风能和太阳能）将取代一些传统化石燃料（原油、煤炭和天然气）的趋势越来越明显，而GE早已在这两方面取得了领先。当金融危机过去后，GE 仍将是世界上最强大、最富有竞争力的公司。

结束语

由于科学技术是最革命，发展最快的生产力。一个科技公司要想在几次技术革命大潮中都能够立于浪潮之巅是一件极不容易的事。企业能否不断成功的转型是关键。由于企业基因的影响，大部分企业不能做到这一点，因此就有了新公司的兴起和老牌企业的衰退。一个跨国公司能够像诺基亚那样做到一次成功转型已属不易，像 3M 和 GE 那样一百年

来长盛不衰则是凤毛麟角。3M 是靠硬性的制度维持其创新，而 GE 是靠自己不断开创新的产业。它们的成功经验已经成为了商学院教科书中的案例。有企业管理兴趣的读者不妨读一读《一个世纪的发明—3M 的故事》（A Century of Innovation The 3M Story，3M 公司免费提供电子版，但是很遗憾只有英文版）和《韦尔奇自传》。

第19章 印钞机：最佳的商业模式

当我们的社会进入文明时代后，商业总是伴随着生产力的进步而发展。挣钱原本不是人类活动目的而是生存的手段，但是社会发展到今天，它似乎越来越成为很多人、团体（比如公司）甚至学校活动的目的。尽管哲学家们可以不同意并且高呼人们本末倒置了，但是却制止不了这个趋势。因此，我们社会的科技和生产力发展就必须和商业联系起来。一个技术、一种产品只有当它被证明在商业上是成功的，才能真正地为我们这个社会接受。

在商业上，最重要的是商业模式，我们在前面的章节多次提到了它的重要性。所有成功的大公司都有好的商业模式，很多大公司的兴起，不是靠技术的革新而是商业模式的转变。我们前面提到的诸多成功的 IT 业巨头，在商业模式上都有创新。

以 AT&T 来讲，在十九世纪末它就懂得只收服务费而不收高得吓人的安装费，这本身就是一个了不起的商业模式的革命。正是因为为用户免去了大部分安装费，才使得美国的电话在几十年里就普及到所有的家庭。中国电信不懂这个道理，一笔高额初装费的门槛拦住了大部分有心安装电话的人，直到十年前这个问题才得到基本解决。

英特尔的崛起固然主要是半导体技术进步的因素，但是在商业模式上它也有创新。在 IBM 主导计算机产业的年代，计算机的每一个部件都是自己开发的。IBM 如此，DEC 和惠普也是如此。假如四十年前开发一个 CPU 芯片当时需要一千万美元，这三家就花掉了三千万美元。这时英特尔站出来说，我花一千万美元开发芯片，然后按每家五百万卖给你们，IBM、DEC 和惠普都觉得比自己开发要便宜，于是便接受了。而英特尔的处理器卖了三家后收入一千五百万，除去成本还盈利五百万，于是便发展起来了。

通常，好的商业模式都非常简单，即使是外行也一眼能看清楚。AT&T 和英特尔在商业模式上的变革就是这么简简单单。相反，如果一种商业模式几个小时都说不清楚，那么它要么根本不对，要么是在骗人。巴菲特最近讲这样一件事，前两年一家金融公司向他推销金融衍生产品，他花了整整一天时间，看了它们上百页的商业报告书

（Prospectus），仍然搞不懂这个金融衍生产品是如何运作和挣钱的，最后它得出结论这里面一定有鬼。事实证明他是对的。红杉风投对于那些几分钟讲不清楚商业模式的创业者，都会婉言地劝走。

微软和甲骨文的商业模型也是简单的不能再简单了，只有三个字

—“卖软件”。读者也许会问，难道以前软件不是是卖的。的确，以前的软件还真不是卖的。（当然，也不是盗版的。）以前在 IBM 时代计算机公司软硬件都开发，软件的价值要通过硬件实现，没有单独的软件公司。IBM 是把软件的价钱搭到它每年收的服务费中。这种服务费很像保护费，需不需要服务都是要收的。甲骨文公司改变了这个收费方式，它向用户一次性收取软件费，然后用户有事找它，没有事就不用再交服务费了，这样用户的成本就降低了，甲骨文的数据库就抢了IBM的市场。苹果公司也许是出现得太早，沿用了 IBM 那种软件价值通过硬件体现的商业模式，最终在微机领域输给了卖软件的微软。

反过来没有好的商业模型的公司一定长久不了，互联网泡沫时代的诸多网络公司都是如此，虽然也开发了一些技术和应用，但是不知道自己怎么挣钱，因此兴起得快，衰亡得更快。

在所有商业模式中，最理想的就是能像印钞机那样自动挣钱的模式。我们在这一章中介绍三个成功的模式，Google 的广告系统，Ebay 的电子商务系统和戴尔的微机直销系统。

19.1 Google的广告系统

很多人使用 Google 的产品和服务很多年，一直不清楚 Google 靠什么挣钱，因为 Google 的服务全部是免费的。答案是搜索广告和与网页内容相关的广告。（当然，Google 还有一些企业级产品，但是这些产品占不到营业额的百分之五。）很多人很怀疑 Google 靠搜索结果旁边这几个豆腐块大小的文字广告就能产生每年上百亿美元的销售额，因此认定 Google 一定是在财报上造了假。其实 Google 有没有在财报上造假很容易判断，如果 Google 没有足够的收入，如何能这么多年一直提供全球的免费服务（而像 Youtube 这样的视频服务是非常昂贵的），并且支付两万员工的工资。其实，Google 能够每年创造上百亿广告收入是因为它的广告系统比传统广告业来的有效得多。

广告一直是传媒业的主要收入。一份上百版的纽约时报售价不到一美元，比印刷成本不知要低多少，更不用说编辑和发行的费用了，这里面的“亏损”全部要靠广告收入填补。实际上广告的收入才是报纸营业额的大头，而它收区区一美元的售价，不过是为了确定它的读者是一个真正读报的人，而不是把免费报纸拿回去当包装纸或者邮件包裹的填充物。广播和电视业的收入更是依靠广告。雅虎的杨致远当初为雅虎选定的商业模式便是传媒的模式而不是电话公司的模式，因此，这就注定了互联网很多公司的收入要依靠广告。

最初的传媒广告业的运作过程大抵如下。一个媒体必须有一个广告

部门，它其实是一个销售部门，它负责把报纸（或者网站）的版面和广播、电视的时间销售给做广告的客户。它的成本有三项。第一，运营的费用，比如报纸的成本、印刷费和发行渠道的成本；第二，批发或者零售的费用，包括给广告批发商让利或者支付广告销售人员的工资等；第三，订单处理，各种对于广告订单的管理和安排如何刊登或者播放广告。这三项成本除了第一项外，其实主要都是人工的费用。这种商业模式效率较低，对于大的媒体来讲，在劳动生产率不变的情况下，每增加一份收入，就要添加一些人工，因此成本下不去，利润率不可能很高，市场扩张也不会很快。对于小的媒体来讲成本更高，它们不可能养活三个部门专门负责上述三件事，因此它通常只能从广告批发商那里拿广告，而不能做直销。而对于做广告的人来讲，这个模式使得在（全国性）大媒体上做广告的门槛很高，因此小商家做不起读者观众很广的电视和报纸广告，只能在当地小报纸和电台上做一些广告，业务也很难跨地区发展。

在互联网发展初期，以雅虎为代表的门户网站在运营上基本上没有脱离传统广告业的运作方式。首先，它也有公司运营的基本费用，比如服务器和带宽的费用，相对于报纸纸张的成本和印刷的费用，其次，它的广告营销部门完全和传统广告业一样，要么是靠自己的员工拉广告，要么是委托广告批发商找广告。（具体采用哪种方式要看是支付自己人工工资高还是支付给中介的佣金高。）第三，在订单处理和投放上基本还是手工方式。虽然雅虎采用数据库管理它的所有广告，但是，广告如何投放，在它那一类网页，网页的什么位置都是半手工的工作。因此，虽然雅虎公司和微软的MSN的在网络技术上很不错，它的运营效率可能比传统报纸媒体高一些，但是运作的方式实际上还是传统传媒的翻版。

Google 虽然被分到和雅虎同一类的互联网公司，但是它的广告模式和雅虎有本质区别。作为一个公司，Google 当然也有运营的基本开销，包括数据中心的开销和带宽的费用，这是谁也省不了的。但是，Google 在很大程度上省去了第二种和第三种广告的成本。这样，Google 不仅仅在关键词广告匹配的技术上领先于对手，更关键的是它的商业模式比包括雅虎和微软 MSN 传统广告业领先了整整一代。这样，它在商业上实际上是用“洋枪洋炮”对雅虎和 MSN 的“大刀长矛”。

要搞清楚 Google 广告系统的本质，先要从双击公司（Double Click）的商业模式着手。双击公司诞生于互联网飞速发展的九十年代末。各种中小的互联网站都希望从在线广告中分一杯羹，来支付它们的运营成本，但是这些小网站养不起太多的销售人员去拉广告。另一头出现了很多在线的商家需要做在线广告，但是这些小商家也没有精力一家

家网站去谈广告事宜。因此双击公司就代理了两头，来为两边搭桥。一方面，它有很多销售人员去拉广告，另一方面它建立了一个自动向在线媒体（网站）投放广告的系统。也就是说它在订单处理和投放上实现了自动化。它的订单处理和自动投放是这样实现的：

当销售人员拉来广告后，双击公司将它们按几种模板做成几种显示方式的图形和动漫，比如横幅图形广告、弹出式图形广告和嵌入式音频视频广告等有限的几种。每一个广告都以数据库的形式，存在它的服务器中，并且可以通过一个 JavaScript 从它的服务器上获得。对于要放广告的网站（媒体），它只要在双击公司开一个帐号，然后告诉双击公司它打算做哪种形式的广告，是横幅图形还是弹出式动漫等等，双击公司就会给它一些特殊的链接（根据信息指纹自动产生的，关于信息指纹请看“数学之美”），然后该网站只要把这些链接插入到自己网页中就行了，如下图。整个广告投放过程是自动的。

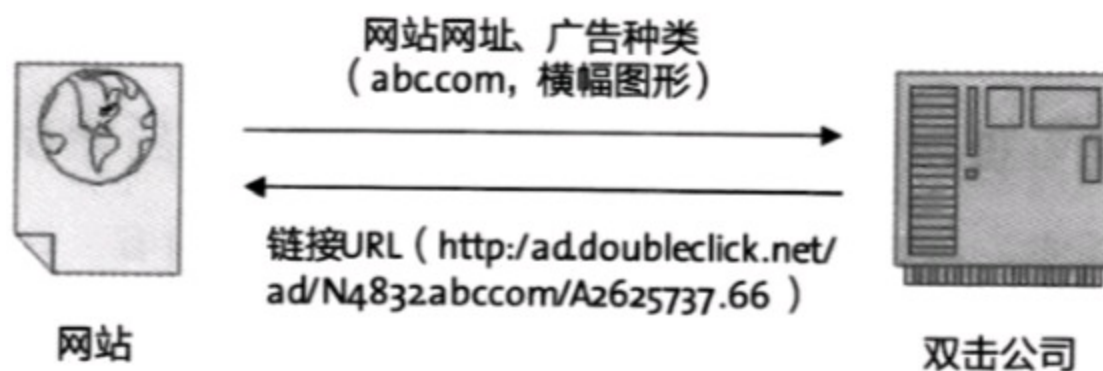


图19-1双击公司广告投放模型

当该网站的读者浏览该网站的网页时，他的浏览器会向该网站发出获取网页的请求，该网站会返回包含双击公司链接的网页。在用户看到该网页内容前，浏览器会先解释网页，得到双击公司的链接并且把广告请求送给双击公司，双击公司会从数据库中“随机”提取广告，返回给用户广告。双击公司同时会根据请求中的信息指纹知道该请求是哪家网站送来的广告请求，以便统计该网站显示广告的次数。整个广告投放过程完全是自动的。

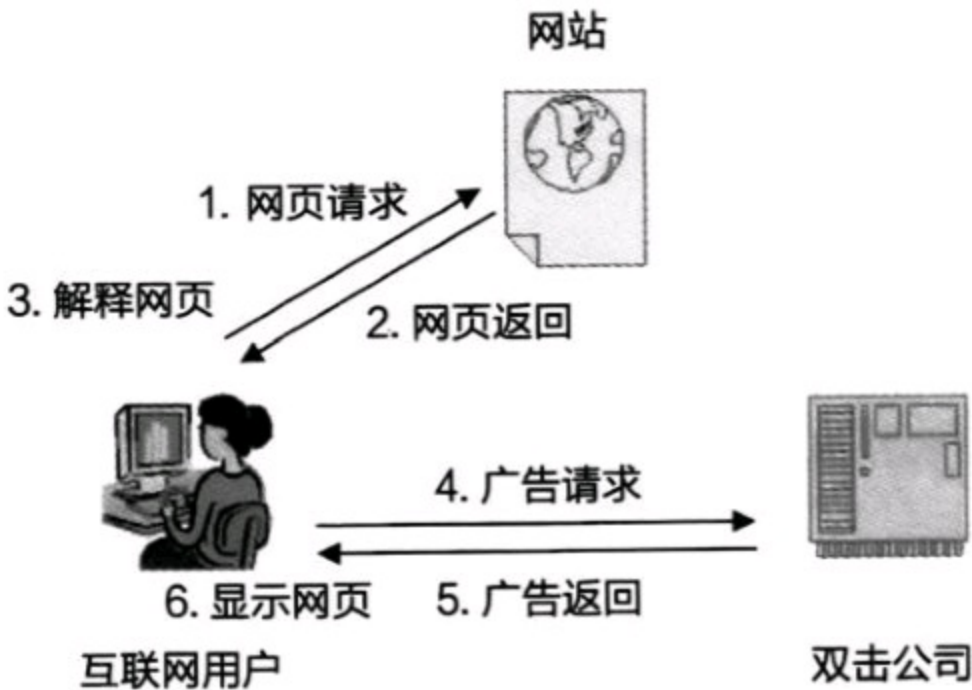


图19-2双击公司广告投放过程

在双击公司的广告商业模式中，它的订单处理和投放完全是自动的，因此它比传统广告方式进了一步。但是，双击公司在广告投放过程中无法得知网站的内容和互联网用户的需求，因此它的广告投放完全是随机的，广告效果非常不好。虽然双击公司试图通过互联网用户的个人信息定位读者群，但是被一家保护用户隐私的机构告上了法庭，并且赔偿了上千万美元才得以和解，因此它便不再试图做任何针对特定用户的广告投放了。（这个官司影响深远，它使得所有社交网站无法利用用户信息做广告。）

Google 公司的搜索广告在投放上和双击公司一样，完全是自动的。不仅如此，Google 公司的搜索广告根据搜索的关键词来决定广告的内容，广告的针对性很强，效果比双击公司的随机广告高了一个数量级。对于向网页投放广告，虽然没有搜索关键词，但是 Google 从网页的内容中提取关键词，依然能够保证广告内容和网页内容相关。

Google 比双击公司另一大改进之处在于打造了一个自动接纳广告的系统，从而基本上省去了广告销售这一成本。不管什么人想在 Google 上做广告，只要在 Google 的网站上填一张表，写几个自己感兴趣的关键词和广告的内容，再告诉 Google 每天愿意付的广告费即可。为了方便做广告商家了解广告的效果，Google 有一套自动的模拟系统，告诉商家它的广告每天可以有多少人看，有多少人点击。（商家可以推算出

每次浏览或者点击的广告费。)为了让商家对 Google 关键词广告的效果满意, Google 按广告点击量,而不是广告显示的次数收费。毫无疑问,广告商都喜欢这种收费方式,因此很多公司和个人就从其它广告媒体转到 Google 上来了。

当然,这个自动的系统要想工作无误,还必须解决好很多工程上的问题。下面的问题在打造自动的广告系统中是必须解决的。

首先,不能有需要人参与的广告设计,因此 Google 的搜索广告全部是文字的。虽然文字广告不如图形的生动,但是它使得网页干净,更受读者欢迎。

第二,对于同一个搜索所触发的不同的广告,要解决排名的问题。雅虎和百度基本上是按照付费高低排名,这样很多广告就和搜索的内容无关。雅虎的一位科学家 2006 年在斯坦福的一个学术会议上指出自己的这个问题。当人们在雅虎上搜索波音 747 时, ebay 的广告放在了第一位,因为 ebay 买了很多广告词(包括 747),同时付费又高;而 Google 没有同样的问题。这个问题如果不能自动解决,就不可避免要进行手工干预。

第三,要能识别恶意点击骗钱。

第四,要控制每个广告投放的节奏。比如某个公司愿意每天在 Google 上花一百美元同时对每个点击出价较高,可能每天早上一个小时它的预算就花完了,以后的二十几个小时,这家公司的广告就看不见了,对于一大早不上网的人就永远看不到这则广告。

第五,要有自动收费并且识别无效信用卡和银行账户的办法。

第六,也是最重要的,这个系统必须能自动修复。所有的数据必须保存很多份。当一台服务器宕机时,到达它的请求必须由其它同类服务器自动接过去。当整个一个数据中心出现故障后,到达这个数据中心的流量必须能在最短时间里自动转到附近的数据中心。

这一类的技术问题还很多,就不一一列举了。Google 这种做法大大降低了全国性甚至全球性广告的门槛,深受中小企业欢迎。因此, Google 的广告系统一推出,就有很多商家加盟。在此以前 Google 已经有了非常大的搜索流量,现在 Google 逐步建立了自己的广告商联盟,一台完美的印钞机就建成了。每天有中小企业和个人到 Google 的广告系统上去登记、填表并提供付款方式,当天他们的广告就在 Google 上可以找到了。另一头, Google 每天有很多用户来搜索商业信息,他们总会有百分之几的时间是点击广告的,这样 Google 就收到了钱。这个系统完全是自动运行的,即使所有 Google 员工都回家睡觉了,只要不死

机，Google 就不断地在收钱。可以毫不夸张地讲，今天 Google 百分之九十九的员工都离开公司去度一个月的假期，Google 这个月的营业额不会有太多的影响。

这个印钞机另一个奇妙的地方在于，它可以通过机器学习（Machine Learning）不断完善自己，“印出”越来越多的钞票。当广告商和搜索用户数目超过一个阈值后，它们点击搜索结果和广告的统计信息就可以用来改进搜索和广告的匹配，使得广告和搜索的内容更加相关，点击率就会更高。这样广告的效果也会更好，广告商就越来越喜欢来做广告。

在这台印钞机里，运营的成本就是数据中心的费用和带宽的费用，而间接的成本则是打造和改进这个印钞机的研发费用。在这台印钞机中，自动化程度必须到达一个阈值，它才能自动运转起来。而当它的自动化越高，成本就越低。相比之下，微软长期没有自己的广告源，自然就打造不出这个印钞机。而雅虎，长期对工程重视不足，它的广告系统自动化程度太低，没有达到成为印钞机的阈值，因此利润就上不去。

Google 的广告模式，将传统广告业中三大成本削减其二，大大降低了整个运营成本，同时使得中小企业和个人在全球性媒体上做广告成为了可能。Google 靠着这种革命性的商业模式，拔得了互联网广告业的头筹。

19.2 Ebay和亚马逊的在线市场

在美国经常有人家在自己的前院和车库卖自家的旧货，称为Yard Sale和Garage Sale。比如孩子大了，小时候的玩具不需要了，家长就让孩子在自家前院摆个摊子，把玩具几毛钱或者几块钱卖掉，挣点零花钱。有时赶上搬家，旧的家具不再需要了，就在路口树个牌子，让邻居来减点便宜货。在美国一些城市，还有被称为跳蚤市场（Flee Market）的旧货市场，有时还真能捡到些好东西。1995年当互联网的热潮在全球兴起时，一位伊朗裔的美国工程师皮埃尔·奥米德亚（Pierre Omidyar）想出了一个奇怪的想法，将前院旧货和跳蚤市场搬上网，最初叫WebAuction，后来叫Ebay。据说当他去沙丘路找风投公司寻求投资时，别人问他要做什么，奥米德亚一句话就把他的意图说清楚了，他要做一个网上的跳蚤市场。不少风投公司的总合伙人们听了哈哈大笑，说：“我们是投高科技公司的，不是跳蚤市场的。”，不过在互联网的泡沫时代找钱总是很容易，何况把跳蚤市场搬上网绝对是一个前所未有的、非常好的想法。因此奥米德亚不到两年就找到了几百万美元的投资（其中仅benchmark风投就投入了五百万美元）。

Ebay的商业模式一清二楚，非常容易明白，而且在美国有很好的根基。在美国除了有自家前院的旧货处理和跳蚤市场，还有很多卖旧车、旧家具等二手大件的报纸分类广告。现在Ebay提供了一个让卖旧货和买旧货的人沟通的平台。它让卖旧货的人把自己的东西放到网上（称为Listing）。比起几十块钱在当地报纸上登分类广告，向Ebay交一点点手续费既便宜，又能接触到的更大范围的买家，卖家都喜欢这种方式，于是在短时间里便有大量的卖家将自家的旧货堆到Ebay上出售。在另一头，Ebay采用拍卖的方式让买家自己商量价格，并且和卖家直接交易。这样，Ebay除了基本的运营费用，几乎没有其它成本了，它实际上等于坐收手续费。因此，在很长时间里，Ebay的毛利润率高达80%以上。

Ebay的商业模式是一个完美的印钞机模式。但是，要让这个印钞机运转Ebay必须解决两个问题，即信用问题和付款问题。由于在网上交易的双方不可能互相见面，一方甚至双方弄虚作假的情况很难避免。Ebay的解决办法是让买卖双方互相给对方评估打分，久而久之，每个Ebay的用户都有一个评级和交易的记录，包括正面评价的次数和百分比以及最近交易的细节。这样在Ebay上交易就多少让人放心一点。接下来Ebay必须解决网上付款的问题。以前的主要支付方式是现金，支票和信用卡，这三种方式对于Ebay的交易双方都不合适。由于买卖双方无法见面，现金就无法使用了。而支票交易也很不方便，一方面卖家很怕收到有假支票（一百元的帐户里开出一千元的支票），另一方面买家也怕对方收了支票不付货，何况支票寄来寄去也要耽搁时间。信用卡本来是较好的在线支付方式，但是，个人和很多小商家无法接收信用卡。另一方面，顾客普遍不太放心将信用卡信息交给不认识的小商家。这样Ebay就需要一种专门针对网上交易的支付方式，于是它花高价收购了Paypal公司，解决了这个问题。这样，Ebay的印钞机就打造完成了。

Ebay“印出”的钞票数量取决于交易量和交易金额，显然，光靠卖点旧货是不能维持持续指数增长的。因为除了败家子，没有人能每天把自家的旧货拿到Ebay上拍卖。Ebay不显山露水地进行了一次商业模式的小转变，渐渐地从网上跳蚤市场转变成了网上自由市场。Ebay开始帮助电子商务的小商家通过Ebay开设自己的商店。Ebay为它们提供了一个不需要花钱为自己的网站做广告就能接触到全球消费者的场所，而这些小商家将一部分销售所得作为交给Ebay的提成。这种商业模式实际上是对传统的零售商业模式的一种颠覆。在传统的商业模式中，广告是获得消费者群的几乎唯一的方式，因此广告的成本成为了商业成本的一部分。而在Ebay上开商店，则是将广告费转成了Ebay的挂牌费（Listing Fee）和（很低的）销售提成。电子商务的小商家很容易算清这笔帐，是自己打

广告宣传自己的网站好还是通过Ebay做生意好。Ebay很容易将自己的收费控制得比传统的广告成本低，于是大量的从事电子商务的公司和个人都到Ebay上去卖东西。这时Ebay卖的不再是跳蚤市场上的旧货了，而主要是全新的消费品。事实上，Ebay上面商品的数量比世界上任何一家连锁百货店都多。去过Ebay的读者可能注意到了，它上面的一些用户做了几万甚至几十万笔交易，这些人当然不是个人，而是电子商务的零售和批发店。现在在Ebay上出售的商品主要来自这些商家，而不是自家的旧货。当然，大量个人在Ebay上的买卖行为为Ebay贡献了足够的人气。Ebay从此搭上了电子商务的快车。

电子商务无疑是当今世界所有国家发展最快的商业领域。根据美国国家统计局最近对近十年电子商务发展的统计表明，电子商务在整个零售商业中所占的比例一直呈直线发展的态势（见下图），从十年前的百分之零点六，上升到今天的百分之三。到2008年第二季度，美国电子商务市场的规模已经达到了每季度1350亿美元的规模。即使是在经济衰退的2008年，电子商务的营业额也比去年同期增长了20%，而商业零售的同期增长只有1%。在快速发展了十年后，电子商务也不过占到了零售业的3%，因此它的前景依然十分看好。Ebay从1998年上市到2005年，它不仅营业额和利润一直好于华尔街的预期，而且是唯一一个股票回报率一直超过大盘的公司。1998到2005年美国股市经历了大牛市到大熊市再回到牛市的过程，像思科和苹果这样的明星科技公司，在牛市中比大盘表现好，而在熊市中跌得比大盘还要快，而像波克夏哈萨韦这样保守的公司，虽然在熊市中非常抗跌（实际上在2001到2003年美国股市下滑三分之一时，它还在增长。），但是在1998-2000年的牛市时它的表现并不好。Ebay是唯一能够在那七年中一直表现良好的公司，这在很大程度上归因于它搭上了电子商务的快车，而在整个电子商务中，Ebay的商业模型又是最简单有效的。

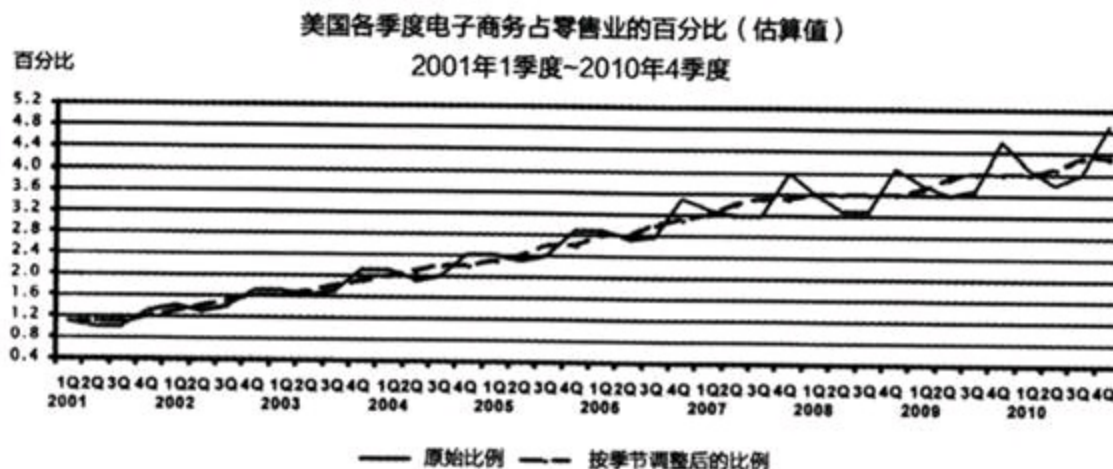


图19-3电子商务发展情况

Ebay面临的重大问题不是电子商务的饱和，因为这在短期内不可能发生，而是如何能最有效地防止网上交易的欺诈行为。尽管Ebay一直在不遗余力地和欺诈行为做斗争，但是一直没有能彻底制止这种现象。首先，一些不法商家，利用Ebay出售伪造的名牌商品、盗版书籍和音像制品，坑害了许多消费者，并且直接伤害到Ebay的信誉。这些不法商家不仅很难跟踪，而且即使抓住，也赔不出多少钱，因此一些名牌厂家和消费者转而状告Ebay。2007年英国泰晤士报报道，哈利波特的作者状告Ebay卖盗版书，同年路易威登状告Ebay销售假冒LV品牌的商品，向Ebay索赔三千七百万欧元，而此前著名首饰商第凡尼（Tiffany）也向法院提起了类似的诉讼。

(<http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1437673.ece>)

还有一些欺诈团伙，利用Ebay的交易反馈（评论）系统的漏洞，先以很便宜的价钱卖掉一些几块钱的小商品，获取很高的正面反馈比例（Percentage of Positive Feedback），然后卖几百几千美元的大件商品，收了钱就逃之夭夭了。更有甚者，这些人还会以别人的地址注册Ebay的商店，当联邦调查局（FBI）的人按照Ebay上的地址找到这些一头雾水的居民时，他们才发现自己的个人信息和家庭地址被犯罪团伙滥用了。这些问题严重影响了Ebay以及Ebay上很多商家的声誉，使得很多顾客即使觉得Ebay上的商品价格便宜也不敢去买。虽然Ebay采用了Paypal支付系统后，靠Paypal的地址确认方式杜绝了一些欺诈行为，但是，各种各样的欺诈在Ebay上仍然层出不穷。

Ebay商业模式的根本缺陷在于，它无法控制买卖双方的资金流动，因此很难根治网上商业欺诈。从2005年以后，在Ebay上买东西越来越不让人放心，Ebay的成长呈现出饱和的态势。在一些季度里，它除去在线支付部门Paypal后营业额的增长只比通货膨胀率高一点。而在电子商务领域挑战Ebay的是亚马逊（Amazon）。

亚马逊始于在线书店，在较长的时间里很难说它是否是一个技术公司。它的创始人Bezos是一位纽约华尔街的分析师。亚马逊里面一直讲述着这样一个Bezos创立公司的玩笑。在互联网刚开始起步的1994年，Bezos决定自己开一家网上收货的公司。他知道硅谷有许多优秀的工程师，于是驾车横跨北美大陆从大西洋边上的纽约一直开到美国西部太平洋的海岸，快开到美国西岸时，Bezos走错了路，本来该南下到加州硅谷，却北上到了西雅图。后来他发现西雅图同样有大量优秀的工程师，就决定在那里发展，办起了亚马逊。实际上，Bezos选择西雅图而不是加州的原因主要是为了让加州顾客省去高达8.25%的销售税，以刺激亚

马逊的销售。在美国，通过互联网从外州购物，可以免去本周的销售税。（这个做法颇有争议，当时的总统克林顿决定将这个问题暂时搁置起来，这在一定程度上刺激了电子商务的发展。）加州的居民占美国人口的十分之一强，以及在线购买力的五分之一，出于这一点考虑，网上的商店不宜建在加州。

亚马逊的电子商务在早期以售书最为成功，这原因是买书不像卖衣服，不用“试”，而且不能随便退货，因此比较适合在网上销售。借着上个世纪末互联网高速发展的春风，亚马逊只用的七年时间就到达了美国最大的连锁书店Barnes & Noble花了一百三十年才达到的营业额（2002年亚马逊的营业额达到的三十九亿美元而同期Barnes & Noble为三十七亿美元）。即使在互联网泡沫破碎后的2001年，亚马逊不但没有关门，而且首次实现盈利。当然，光靠在网上售书，亚马逊的发展用不了几年就会到头。但是，亚马逊将它的商业模式略作修改，一下从世界上最大的在线书店发展到美国的在线百货店，从此它获得了可持续发展的空间。

亚马逊的网站包括自己的网上商店和其它电子商务公司的网上零售店，就好比一个百货商厦中既有自己的柜台也有厂家直接负责的租赁柜台。和百货商厦不同的是，亚马逊租赁柜台的“营业面积”可以无限大。对于互联网上的各种大小商店，它们即可以通过自己打广告做生意，也可以到亚马逊去租一个柜台，这就像一些厂家可以自己开销售门市部，也可以到商厦租赁柜台一样。当然很多在线商店会选择同时保留这两个种方式。和Ebay不同的是，在亚马逊开“商店”所有的交易必须通过亚马逊完成。当一个顾客要到亚马逊上的某家商店，比如卖照相机的beach camera，来买东西，他看好货以后，将钱付给亚马逊，同时通知beach camera发货，beach camera除了知道顾客的地址外，不知道任何顾客支付信息，比如信用卡号。当beach camera发货后，亚马逊将钱（扣除手续费后）付给beach camera。如果顾客在亚马逊规定的时间内没有收到商品，他可以告诉亚马逊，亚马逊会退钱给顾客。（当然，它也会从商家把钱要回来，如果要不会来则由亚马逊或者保险公司承担客户的损失。）亚马逊还规定了每种商品的最高计费，避免了一些商家以低价格吸引顾客，然后收取高额邮费的做法。（在Ebay上，有些商品标价一分钱，却要收取十几美元的邮费。）亚马逊为每一笔交易买一笔保险，这样一旦出现了有意的欺诈行为和无意丢失商品，保险公司将支付亚马逊的损失。

从亚马逊买东西，顾客大可以放心，因为它会为顾客保守信用卡信息并且负责每一笔交易的顺利完成。近几年来，随着消费者对互联网上

的信息安全越来越关注，大家对Ebay这种甩手掌柜的模式越来越缺乏信心，而对亚马逊这种集中式管理并且负责到底的模式越来越接受。因此，从2006年起，亚马逊上的在线商店数量增长很快，交易量每年以两位百分数增长。当然，亚马逊为了防止其它在线书店和它自己的核心业务竞争，它对于其它商家卖自己商店里没有的商品比如电器，收费非常低，而对于卖书和其它亚马逊自己主推的商品，收费非常高，这样鼓励那些补充它自己商业覆盖面的商店。

亚马逊的在线商厦和在线交易处理的平台一旦完成，它也就成为了一台印钞机。只要不断有商家在亚马逊开店，只要不断有顾客到亚马逊找东西，它就不需要花任何人力，就可以自动挣到钱。而亚马逊要做的事就是把这个平台管理好。亚马逊的印钞机比Ebay的好处是它能让消费者放心，因此长期发展的潜力更大。

19.3 戴尔的虚拟工厂

一个传统的制造业需要通过产品设计、原料采购、仓储运输、加工制造、订单处理、批发经营和零售七个环节才能收回投资、获得利润。

（当然，产品需要市场推广和广告推销。）一个企业或者投资人，需要先投入资金，然后经过这么一大圈才能挣到钱。所有的公司总是在尽可能降低各个环节的成本，以获得比同行更高的利润率。六十年代，日本人在将工厂里的生产流水线的概念扩展到仓储运输和整个加工制造中，大大降低了制造业的成本。在很多日本工厂里，没有库存零件，当第一批零件用完了，第二批已经用汽车送到，而第三批正在路上，第四批在上家的流水线上。同样当产品一下流水线，开往港口的汽车已经准备装货了。这种高效率，使得“日本制造”打败了美国和欧洲制造，迅速占领了世界市场。为了进一步降低成本，欧美日大公司开始在东南亚和中国建工厂，将加工制造这个环节的成本压到了最低。

其实，最聪明的办法是直接减少其中一个或者几个环节，这样资金从投入到收回最快，利用率最高，这方面做得最好的是计算机制造商戴尔（Dell），它将上述七个环节减少到两个，使得它打败各家兼容机成为世界上最大的计算机制造商之一。

戴尔公司以它的创始人麦克戴尔名字命名。戴尔和盖茨、乔布斯一样，也是一个没有读完大学的创业者。和中关村无数攒PC的人一样，戴尔1984年还在奥斯丁的德州大学读本科时就开始攒PC机卖。一个暑假他挣了一辆宝马汽车，尝到攒PC机甜头的戴尔干脆退学专职攒PC，并且成立了戴尔公司。戴尔公司相比当时的IBM，甚至兼容机的龙头老大康柏（Compaq）没有什么技术优势可言。在二十世纪八十年代PC机起步时，比戴尔大的兼容机公司不计其数。但是戴尔在商业模式上改进

了传统制造业从设计到销售的过程，使得戴尔计算机的价格比其竞争对手低得多，市场占有率渐渐成长起来，到2000年终于成为美国最大的个人计算机制造商。

和很多制造业外包一样，戴尔为了降低成本干脆不设工厂，而由东南亚主要是台湾的OEM工厂加工。这样，它就不需要投入资金于建工厂和维持工厂的开销。接下来，戴尔干脆将产品设计也外包了。自己攒过PC机的读者会知道，PC机的设计其实没有什么学问，和搭积木差不多。至于原料采购，戴尔每年和英特尔、AMD、Seagate等几家主要PC的芯片和配件生产厂商谈好协议，由这些公司直接将货发给那些OEM厂，便省去了原料采购和一半的仓储运输的环节。（计算机成品从OEM厂到顾客的仓储运输现在尚未省去。）最后，戴尔在销售渠道上做文章，将批发和零售商的利润降到最低。

像计算机这样的产品，过去设计、制造和销售（包括市场推广）分别占售价的三成、三成和四成。也就是说零售价在一万人民币的微机，制造成本只有三千元，开发成本也大致这么多，而广告和批发零售的耗费和利润占掉了四千元。现在戴尔把开发和制造的成本压到了最低，现在开始打批发和零售商的主意了。戴尔一直坚持直销，它基本上不设批发商，在很长时间里也很少通过零售商分销。戴尔有自己的销售人员负责向企业级的大客户推销产品。而对于个人和小企业，戴尔以前只提供电话订购、邮购和网上订购等购买方式。近几年为了和惠普争夺市场份额，戴尔才通过沃尔玛和Costco等连锁店出售电脑。戴尔的直销方式很简单，它像顾客发放各种配置的计算机的价格表，上面个人计算机的价格比其它品牌计算机的零售价会低很多。很多顾客会被它的价格吸引，打电话或者上网选一个型号并提供给戴尔自己的付款方式就行了，整个过程不需要五分钟时间。戴尔得到的订单，直接通知它在台湾和中国的OEM工厂。工厂每天在生产线上生产出订单数量上的计算机，然后按照戴尔提供的地址发货。这些成品计算机根本不需要经过戴尔就到达了顾客手中。这样戴尔将仓储运输的另一半也省掉了，因此戴尔根本不需要有仓库。上面戴尔这种直销方式不仅省去了批发和零售的成本，大大降低了产品的价格，而且在价格上非常透明，也省去了个人消费者讨价还价的麻烦。戴尔开发了一个在线的订购系统，在一头顾客在上面填自己要买的计算机配置和个人信息，另一个自动通知工厂生产和发货，利润就自动流入戴尔公司了。这是一个典型的印钞机式的商业模式。戴尔唯一要做的事就是牢牢控制住订单处理和零售（主要是市场推广）这两个环节。

与戴尔同时开始制造兼容机的公司不计其数。中国的国有计算机公

司长城公司几乎与戴尔同时诞生，但是却走了一条自己当时颇为自豪，但现在看是大弯路的所谓“技、工、贸”相结合的道路，现在即使在中国市场也不多见，更不用说在国际上竞争了。长城公司自己开发微机全部软硬件，自己在广东建厂，自己采购元器件，有自己的仓储，最后还发展了一大批批发和零售代理商。大家不难看到，长城公司处处走的是和戴尔公司相反的路线。当长城计算机公司很自豪地拥有了这一切时候，它的资金利用率已经比戴尔低了很多，而它的产品的价格却高了很多。在全球化的今天，这种所谓技工贸结合的模式是无法和戴尔这种用钱直接生钱的印钞机模式相竞争的。

戴尔公司过人之处不在于其技术和市场能力，而在于它将传统的制造业的七个环节简化到两个，这是一个了不起的商业革命。正是靠着这个革命性的商业模式，戴尔才能从众多兼容机厂商中脱颖而出，成为全球主流的微机生产厂商。

结束语

好商业模式对于一个公司的成功是必不可少的，而最好的商业模式就是印钞机式的，它不需要多少人力，一旦运作起来便能自己产生利润，持续发展。

第20章 互联网2.0

2007年夏天，沙丘路的一家风投公司找上我，希望帮助评估一个互联网3.0的商业计划书，因为这些合伙人觉得这个概念太前卫，自己已经拿不准了，因此从外面请人来评估。我当时就问他们互联网2.0的概念是否完全定义清楚了，如果还没有，谈论3.0是否太早，他们自己也觉得确实好像是这样。在2007年，一个定义并不十分清楚的互联网2.0，已经被炒得很热，短时间里出现了无数试验和炒作这个概念的公司。互联网2.0当时不仅是科技界最热门的话题，而且有很多风险投资的钱（估计至少有数十亿美元）投入到各种真的和假的互联网2.0公司中。而我所说的这家风投公司当然也不例外地多多少少投了一些钱。到2008年底，风险投资的数十亿美元随着金融危机的到来基本上全打了水漂，除Facebook和Twitter外，这些形形色色的互联网2.0公司当年引人入胜的故事便都没有了下文。

从另一个角度讲，虽然互联网2.0在概念上至今依然有争议，但它已经实实在在地存在着，像Facebook这样的公司也确实与以往的互联网公司大不相同。至于它是否可以成为今后互联网的主流已经不重要了，因为它的很多概念已经被早期的互联网公司所接受，并且这些公司也在往这个方向靠拢。

要了解互联网2.0，我们必须从互联网的诞生和人们使用互联网习惯的变化谈起。

20.1 互联网的前世今生

我们在前面的不少章节中已经多次谈到了互联网的诞生和发展，这里就不再赘述了。现在我们要看看互联网的变迁，以便预期今后的发展。

互联网的发展很大程度上带动了过去15年世界经济的发展。图20—1展示了互联网发展和美国经济增长的关系。图中的横轴是年代，纵轴是美国GDP每个季度的成长盘，圆圆是互联网发展的大事记。但凡互联网产业有长足进步时，美国的经济都是向上的。虽然它们之间并不是什么因果关系，但是可以看到互联网的发展和经济的发展是一致的。

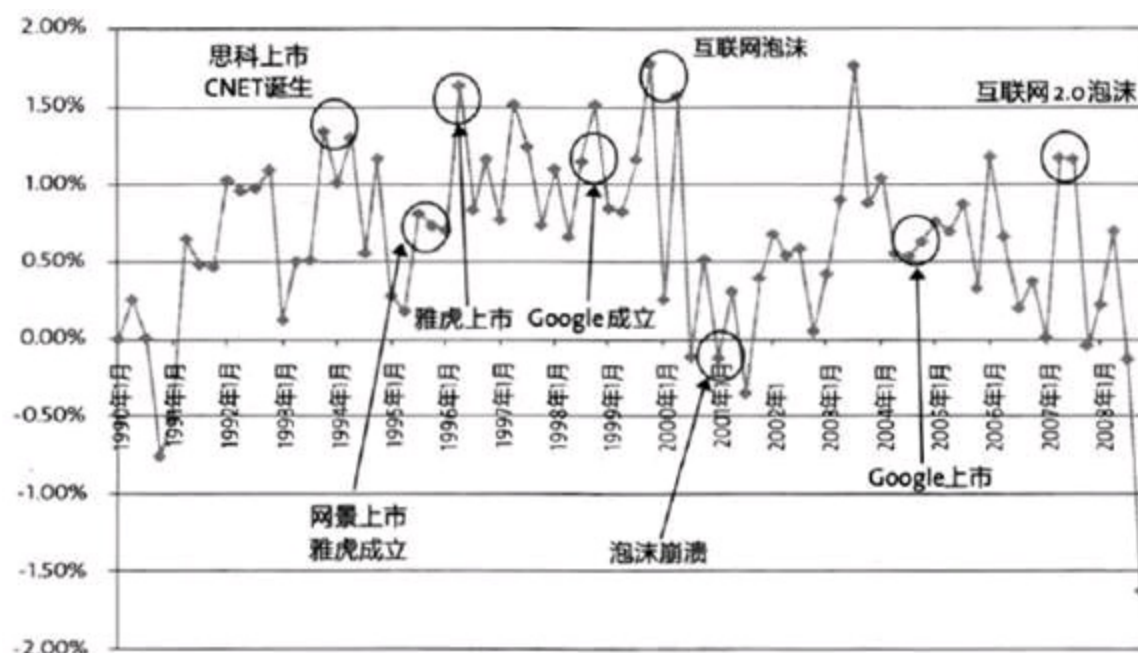


图20-1美国GDP增长与互联网的关系

上个世纪80年代末到90年代初，由于冷战的结束，美国和西方主要工业国的军事工业和航天工业遭受到灭顶之灾。在美国军工和航天最集中的洛杉矶附近的橙县（Orange County）竟然出现了县政府破产的情况。因为没有了工业就没有了税收，没有了税收，县政府财政就入不敷出，情况严重时只有破产。整个美国陷入了短暂的经济危机。但是另一方面，由于冷战的结束，全球化成为世界不可逆转的趋势，全世界对于开放的信息交流的需求大增，互联网因此得到了长足的发展，并且带动美国经济走出低谷。

互联网商业化历史上第一件大事当属1993年思科公司的上市，思科算不上是互联网公司，但是它的业务和互联网的发展息息相关。当时互联网正从学术界向商业化转变，对于网络设备的大量需求造就了思科的神话。在上个世纪90年代，思科是少有的增长超过微软的跨国公司。

如果说思科为互联网的全球普及准备好了硬件设备，那么网景公司则为互联网的用户开发了访问互联网的手段。在网景公司推出它的浏览器之前，上网的操作是非常复杂的，只有相当熟悉计算机的人才能通过一些很难用的软件使用互联网。网景公司的浏览器使得任何会用鼠标和键盘的人都能透过互联网浏览和传递信息。网景公司也因此在这短短的时间里成为IT行业最热门的公司。这是1995年的事。

早期的互联网上的内容非常少，大家使用互联网，主要的目的

是发电子邮件和上留言板BBS。1997年，已经将发展互联网业务上升到战略高度的微软以4亿美元左右的价钱买下了我的朋友杰克·史密斯

(JackSmith)的免费电子邮件公司Hotmail。据杰克讲，当时Hotmail的流量超过整个互联网流量的一半。我开玩笑地问他是否觉得卖亏了，因为按照1999—2000年的价钱它可以卖到40亿。杰克说，他一直觉得卖给微软是个正确的决定，因为他自己不知道怎么从免费的电子邮件挣钱，虽然他知道免费电子邮件非常重要。事实上，微软收购了Hotmail后，电子邮件在互联网的流量渐渐下降，而且再也没有提升过。

在互联网发展中比微软更有眼光的是雅虎的创始人杨致远和菲洛，他们了不起的地方在于当互联网上的内容还很少时，他们就注意到了互联网内容的重要性。一方面他们整理和索引互联网的内容，另一方面他们干脆自己把本来离线的内容搬到网上，这样就开创了互联网门户网站。这个举措得到了全世界的认同，短短几年间，从美国到日本再到中国，门户网站之风席卷全球。到2000年世界上流量最大的网站全部是门户网站，在美国是雅虎、MSN和Excite等在中国则是新浪、搜狐和网易三大门户网站。

门户网站的特点是网站处于互动的主动一方，而用户处于被动的一方。门户网站提供上网方式（至今雅虎、MSN都还和电信公司一起提供DSL等给用户上网的服务），提供内容，并且引导用户访问他们感兴趣的网站。最后一条服务很大程度上是依靠分类目录和搜索引擎来实现的。信息流单一地从门户网站和二级网站向用户推送，这和传统的媒体——报纸，广播和电视完全相同。用户唯一可以发言的地方是留言板BBS。但是，BBS很难完整记录一个人一贯的思想和观点。当然，有免费Web Hosting的用户，比如学校的学生可以建自己的网页，但是个人网页的内容大多是静态的，而且它们本身也是向其他读者推送信息。因此，很多人把雅虎看成一家传媒公司，而不是技术公司。它甚至一度 and 传统的媒体公司迪斯尼合并。

而当时拥有第二多用户数量的互联网公司美国在线，已经走出了这一步。

2000年它和传统的媒体公司时代华纳（Time Warner）公司合并，组成了当时世界上最大的传媒公司AOL，后来改回时代华纳，因为作为传媒公司，时代华纳的名头更响。今天大家已经认识到这种并购没有什么意义，因此两家公司又将重新分开。由此可见，在10年前，网民想通过互联网向公众提供信息的渠道依然很有限，而要想通过互联网为社会提供服务更是没有可能。

在五联网1.0时代，网民（包括个人和团体）想拥有发言权唯

一的途径是自己创办网站，而有好的主意和技术并想通过互联网为社会提供任何服务，更是需要先办一个网站。因此到2000年前后，全世界各种网站像雨后春笋般涌现出来。当然，互联网的商业基础电子商务和在线广告是无法支持这么多网站的。而事实上全世界也不需要这么多网站——很多网站的用户门可罗雀。因此，一年后当风险投资的钱和通过上市行动融资得到的钱烧完了以后，99%的网站也就都关门大吉了。

从2000年底到2002年，互联网泡沫崩溃。但是这种崩溃更多是针对投资者和工业界而言，虽然一百家互联网公司剩下不到一两家了，但是对于用户来讲，并没有什么崩溃的感觉。该有的服务还是有，而且基本上还是免费的。虽然很多人认为互联网的免费午餐可能结束，并且一些网站考虑并尝试收费，但是很快所有的互联网公司又回到了免费的轨道上。整个产业界最大的变化就是Google的崛起并且迅速成为世界第一大互联网公司。

Google再次证明了利用广告维持互联网运营并且提供免费服务的商业模式适合于互联网。从此，这个商业模式成为所有互联网公司必须遵守的规则。互联网泡沫崩溃，至少有一点好处就是清除了那些浪费资源而没有太大价值的中小网站。为互联网2.0的发展铺平了道路。

20.2 互联网2.0的特征

互联网2.0很难像一个数学或物理学的概念那样有个明确的定义。至今没有一个定义能为所有人接受。实际上，这样的定义甚至不重要，因为互联网2.0已经实实在在地存在了。

虽然很多公司自称是互联网2.0，实际上不过是在炒作这个概念。一家互联网2.0公司必须具备下面全部，至少是其中的一些特征。

首先，必须有一个平台，可以接受并且管理用户提交的内容，并且这些内容是服务的主体。当然，这里面用户的内容不是指在BBS灌水，而是实实在在的资讯、信息和基于各种媒体的娱乐内容。一个很好的例子是YouTube，它提供了一个很方便的平台，让用户可以发布自己的视频录像。

YouTube有很好的工具可以组织和管理这些视频内容。虽然10年前就有不少网站可以“host”视频内容，但是，它们只是为用户提供存储空间，而其他用户既不容易找到这些内容，也无法实时在线观看它们。视频的提供者通常要把url链接送给朋友，而对这些内容有兴趣的少数人，必需要在夜深人静网络“不太忙”时，下载或观看这些内容。因此，这些网站并不为广大的用户提供视频服务。从本质上讲，它们更像

一个图书馆而不是电视台。YouTube 则不同，它在接受用户提交的内容时，也提供其他用户使用这些内容的工具。和以往各个视频托管（Video Hosting）网站不同的是，YouTube 甚至可以允许用户在YouTube 上开设自己的频道，这样它就完完全全扮演起电视台的角色了。80 多岁高龄的英国女王最喜欢YouTube 的这项功能。以前，即使是女王要想告诉公众什么事，无论是节日的问候还是她日常的生活，都得找BBC 电视台，约好时间到她的王宫，制作好节目后，让她审核，然后再广播出去。也就是说，个人包括女王的声​​音，必须通过媒体才能传达给大众。哪天女王心血来潮，想谈谈她的起居，那是很难实现的。现在，女王自己在YouTube 上开了频道，让王宫里的录像师把自己日常生活告诉给民众。在她的频道上，经常是皇家如何做点心，如何种花这类琐事。

其次，甚至比第一点更重要的是提供一个开放的平台，让用户可以在平台上开发自己的应用程序，并且提供给其他用户使用。这一点是Facebook最大的特点。在Facebook 上有上百万的软件专业人员和爱好者，基于Facebook 开发了成千上万的小软件。在Google 和MySpace 的OpenSocial 平台上，人们也在做类似的事情，只是影响力远没有Facebook 大。

有了这样的平台，想要开发网络应用工具的人，就不需要办一个网站或互联网公司，就可以实现自己的目的，并且通过Facebook 或MySpace 庞大的用户群将自己的服务和产品推广出去。

第三，交互性。早在2000 年以前，就有人提出一种通过互联网实现一种“我可以进你的计算机，你可以看我家的电视”的交互通信和信息共享的境界。

这是互联网2.0最应该有的特征之一，但是由于技术上的难度和对网络安全的担心，这个特征至今还停留在非常态的层面上，比如在博客上留言和讨论，进入朋友的虚拟房间，甚至一个朋友的Email 账户（这造成了很大的安全隐患，Facebook 也因此给用户带来很多安全隐患），但依然不是真正的资源共享。即使如此，这种交互性已使得互联网上的社交越来越普及。

第四，非竞争性和自足性。互联网2.0公司是通过提供交互的网络技术和资源，将互联网用户联系起来，使得这些用户自己提供、拥有和享用各种服务和内容，是一种自足的生态环境。而互联网2.0的公司不应该过多主导内容和服务，不应该参与和用户的竞争。以YouTube 为例，它host 的内容是用户（包括个人和专业的传媒公司）提供，它自己并不制作和拥有内容，与其他提供内容的用户竞争。从这个角度看，它们更像电信公司，而不是传媒公司。

很多自称互联网2.0的公司并不具备这些特征。以国内众多视频网站为例，虽然很多貌似YouTube，但是其主要内容是由网站自己提供（直接的或变相的），而非用户提供的（这可能和中国的新闻制度有关）。因此，他们像过去雅虎等公司一样，虽然给了用户一个发布自己内容的平台，但是实际上支撑它们流量的是靠它们自己提供的内容，说得更直接，就是将电视台搬到了网上。以前雅虎新闻是将报纸搬到网上。世界上，真正具备Facebook那样可以让用户开发并提供服务的互联网公司其实非常少。而所有视频内容均来自于使用者而非网站本身的视频网站，也只有YouTube一家。按照这个要求，在中国只有人人网、新浪微博和腾讯微博符合这项标准，腾讯的Qzone勉强符合这个标准——它具有自足性，但是不具有非竞争性。

早期的互联网发展经过了五六年的群雄争霸的局面，才形成以雅虎、MSN等大型门户网站为主导的生态环境。而互联网2.0和早期互联网一个很大的不同在于它们在极短时间（一年左右）里便主导了一个很大的领域或一大群用户。在中国以外的地区，YouTube主导了全球的在线视频业务，很多家庭摄像机都有一个将自己录制的视频节目直接上传到YouTube的按键。Facebook主导了大学生和30岁以下年轻人的网络交际，而MySpace主导了中学生的上网活动。

20.3 著名的互联网2.0公司

20.3.1 Blogger

最早称得上互联网2.0的公司是后来被Google收购的博客网站Blogger，虽然这家公司的产品现在已经不太酷了，而且有点过时了。

博客，即blog，最早出现在1998年，实际上是让人在网上写日记，并且与友人分享。在互联网1.0时代，能够让互联网终端用户发言的地方只有留言板BBS。但是，留言板是围绕主题而不是围绕作者展开的，因此不适合专栏作家等专业人士使用。留言板的管理权属于版主。版主有权力删除他认为不合适的言论，这让很多人，尤其是强调言论自由的人认为“很不爽”。博客是留言板的扩展，但已经完全超出了BBS的范畴。博客使得每一个人都可以在互联网上拥有一块自己的空间，在那里他是所有者和管理者。

这两点很重要，它保障了博客从早期只是一个写日记、写感想的地方，变成了为普罗大众所拥有的、不花钱办的报纸、杂志和出版社。几百年来，虽然言论自由一直得到民主国家的宪法保护，但是发表言论并不方便。传统的平面媒体，例如报纸，掌握在报社手里，任何人可以投稿，但是报社有权力选择是否刊登。由于记者、评论员和撰稿

人，它们都隶属于报社，而报社是核心，皮之不存，毛将焉附。个人不是新闻的主体，即使总统的言论，也要通过报社通过记者和读者见面。众所周知，办报纸的各种门槛是不低的，永远没有普及到个人的可能和必要。到了互联网时代，报纸被搬上了互联网，因此要想通过互联网发布言论就必须办网站，这也就是到了2000年，各种明星人物，包括演艺界的姜昆等人，都热衷于办网站的原因。因为不办网站就没有发言权。当然这也不是每一个人都能做到的。

博客的出现，把办报纸这么一件事变得和写日记或邮件一样的容易。任何人都可以拥有并管理自己的出版空间——博客，博客于是迅速得以普及。

虽然早期人们只是在自己的博客上记录一些周围发生的事情，谈论自己的感想，但是很快它就成为个人向公众发表言论不可或缺的方式，或者说它是每个人自己办的报纸、杂志甚至是出版社。不仅仅是以前没有机会利用传统媒体发言的老百姓喜欢这种传媒方式，即便是那些被媒体追捧的“要人”，也发现这种方式比报纸要及时、方便和准确得多。

博客的及时性和方便性很容易看得到。一家公司的执行官要做一个新闻发布是一件颇为费时费力的事情，因此他们对于一些“小事”，不愿意轻易麻烦媒体。而博客则弥补了这个不足，他们可及时地发表他们的动态和观点。博客最能准确地传播它的主人的言辞和观点。以往传统媒体的报道，经过记者和编辑一转手，有时和讲话人的原意难免出现偏差，很多误会就是这么产生的。博客既然是自己写的，无论对错，都是讲话人自己的言辞和观点。正是由于博客的这些优点，它得到了各个层次各种职业用户的喜爱。包括美国总统奥巴马和很多大公司的首席执行官都通过这种方式发表言论，作为对传统平面媒体的补充。在博客里，不仅作者可以自由发表言论，读者还可以和作者非常方便地互动交流，因此它的有效性大大超过了传统的印刷媒体。今天，在美国，几乎所有的印刷媒体，包括那些有上百年历史的著名报纸和杂志，包括《华尔街日报》、《纽约时报》和《时代周刊》等，读者数量都在下降，而博客的流量却几乎呈几何级数上升。现在，在中国的演艺界，没有听说为了方便自己发言办网站的人了，因为都有了自己的博客，直接面对观众和读者。

当今世界上最著名的博客公司当属Google旗下的Blogger。Blogger原本是一家小公司Pyra Lab在1999年推出的一个在线写作和编辑工具，并且由此开始为写博客的人提供在线的空间。虽然诞生于互联网泡沫时代，但是Pyra Lab并不是一个烧钱的公司，因此躲过了2001年

互联网泡沫崩溃的一劫。这里面很大的原因是它的两个创始人埃文·威廉斯（Evan Williams）和梅格·荷丽茵（Meg Hourihan）是两个实实在在在办公的人，其中前者我们在后面介绍Twitter时还会介绍。4年后，Blogger已经是博客界的魁首时，它也不过只有10个人。Blogger只是提供在线空间和写作工具，它并不拥有任何内容，也没有自己专门的写手，这和国内很多博客网站不同。Blogger早期的一些高级服务是收费的，但基本功能是免费的，它由此吸引了几百万写博客的人，并且吸引了不少读者。但是Blogger一直没有找到盈利的好办法，付费的高级用户非常少，不足以支撑这个哪怕只有10个人的公司。因此，它唯一的出路就是卖掉。2003年，它终于找到了买主，当时的明星公司Google。

Blogger和Google合并后，靠着Google的财力，免费开放了全部服务。

同时它得到Google在人力资源、设备资源和名气上的支持，业务一下子有了很大的发展，用户数量和读者数量有了上百倍的增长，成为全球主导的博客网站。并且靠着Google的“内容广告”，Blogger开始有了收入来源。当然Google没有公布它旗下各网站的盈利情况，因此至今不能断定Blogger是否盈利。不过，Blogger的流量和访问人数相当大，按照Alexa的排名，这两项指标在全球排第8名，介于维基百科和百度之间。虽然包括微软在内的很多门户网站现在都提供博客服务，但是，和Blogger相比，它们至少轻一个数量级。

Blogger的成功主要靠创始人、时机和运气。Pyra Lab的Blogger诞生的时机不错，1999年正是互联网公司最容易融资的年代。接下来靠运气，2003年当美国经济困顿的时候，已经剩下不了几家互联网公司了，Blogger当时没有什么竞争对手。而Google要收购公司，在市面上也找不到几家像样的公司，于是Blogger借助Google的快车，一举成功。这是时势造英雄，几年前大家普遍认为Blogger的成功很大程度上靠时机和运气。但是当埃文·威廉姆斯再次创业两年后又搞出了风靡世界的Twitter时，大家回过头来看Blogger的创始人，才觉得他们在商业眼光、技术方案和时机把握上都是一流的。

20.3.2 维基百科

维基百科的英文名字Wikipedia由两个词Wiki和pedia组成。Wiki是一种软件或者说一种技术，它可供多个人在浏览器下共同编辑和修改文档，并且尤其是有超链接（hyperlink）的网页。因此，很多公司内部用它来编写文档。词尾pedia源于古希腊语的paideia，意思是教育和文化。百科全书一词的英文为encyclopedia，就是以pedia做词

尾。两个词合在一起就是基于Wiki 技术的百科全书。

百科全书几百年来是学生和学者很有用的参考书。但是传统的百科全书在内容和出版发行上都有非常大的局限性。首先，传统的百科全书出版周期很长，常常一出版就已经成为了历史参考书。以著名的大英百科全书为例，它由1 000 多名专门的编辑和4000 多名专家组织编写，从18 世纪至今不过出版了5 版，最近的一版是1994 年出版，至今已经有17 年了。印刷成书的百科全书，容量（体积）巨大。最近的一版大英百科全书有30 多本，每本都有1000 页左右，光索引就有两本，价格也因此而昂贵，是一般个人无法拥有的。即使免费，恐怕也没有人能够有那么多地方存放这几十本每本比砖头还大的百科全书。传统的百科全书，在早期，它的内容覆盖面相比当时全世界的信息量是非常充分的，但是在信息爆炸的今天，它的条目数量比早期并没有多少增加，因此涵盖的内容相对就很不充分了。另外一个不容忽视的问题是，它们的编辑选择的条目，通常在学术上重要但不是普通人关心的，而普通人无法决定百科全书条目的选取。这些不足越来越使得百科全书成为仅仅为学者准备的阳春白雪似的出版物，而背离了当初它作为公众参考书的初衷。

在出现DVD 光盘以后，微软公司和大英百科全书公司合作，试图推广光盘版的百科全书。DVD 版的百科全书轻而易举地解决了体积问题，而且因为制作成本低，也不难解决价格问题。但是大英百科全书不肯降价，微软也不勉强，而是背地里打起自己的小算盘，推出免费的简易版。这样就彻底堵死了传统的百科全书大量销售计算机版的可能性。当然，即使大英百科全书能够以较低的价格出版DVD 版，它内容的滞后性和条目数量不足的问题还是得不到解决。总之，由于缺乏好的商业模式，传统的百科全书彻底失去了搭上信息革命快车的可能。

但是，百科全书在读者中的需求是客观存在的。2001 年，在互联网高潮衰退后，吉米·威尔士（Jimmy Wales）和拉里·桑格（Larry Sanger）利用上面提到的Wiki 技术，推出了一个网站，让互联网用户自己编写百科全书，然后内容免费提供给网络用户。在这中间。Wikipedia 只是提供了用户编写内容和共享内容的一个平台，以及将相关内容自动链接的技术，而它自己不需要提供任何内容。开始很多学者怀疑这种做法是否能成功。这里面的关键在于是否会有很多专业人士无偿地为它编写条目。

事实证明威尔士和桑格的想法是可行的，专业人士们和一般网民们编写条目的兴致比想象的高得多。在短短的8 年里，网民们为维基百科编写了近300 万个条目的英语内容，其他语言内容的总和比英语

要多很多。而大英百科全书的200 年，也不过编写了65000 内容。维基百科的条目涵盖面比大英百科全书要广得多，同时它的内容也比后者新得多。

虽然同是作为“参考书”，维基百科和大英百科在写作和编辑上有很大的不同，这倒不仅仅表现在前者是业余爱好者的免费工作而后者是专业人员和专业编辑的“专著”。

百科的选题完全是学术化的，每个条目必须在某个学科里”足够重要“才行。而一个条目是否重要， 则又要专家开会讨论，主编审核而定。而维基百科可以由用户自己提出要编纂的条目，只要能引起足够多人的关心，自然有人将它们编写成章，不然则会自然淘汰。在编写上，大英百科全书每个条目会有编辑主持，由专家创作，然后有其他专家审核，最后发表。每个编辑实际上是该条目的拥有者，出了问题他会负责，而大英百科全书出版社对全书负责。维基百科是基于Wiki 技术由五联网用户共同创作的，任何条目都没有一个所谓的所有者，因为即使最初编写该条目的人，因其内容会不受限制地被他人改写，无法对此条目负责。而维基百科自己并不拥有任何内容，因此其内容可以说是由全体网民共有。正是由于维基百科的这种灵活性，使它得以快速发展。

当然，至今有人对维基百科的权威性表示怀疑。这对于维基百科的确是问题。虽然90% 以上的条目的内容相当准确，维基百科中确实有一些错误u因此，它的内容不能作为正式出版物的参考资料。不少中学的老师不允许学生在做作业时，依照维基百科的内容来解题。维基百科解决此问题的办法基本上是靠大量读者的”举报“和主动修正。由于维基百科常见条目的阅读人数众多，一旦有一些错误，很快可以被发现和更正。有人做过大致的统计，发现维基百科一般条目出现的错误，大约在一两个小时内就被更正了。但是对于不常见的条目，这个办法效果不佳，因为没人读这些条目的内容。总的来讲，虽然维基百科存在准确性的问题，但是，对于一般人获取知识，它还是足够好了。

维基百科的另一个问题是它（对于敏感话题）内容的公正性。在早期， 维基百科中有很多带有偏见的条目内容， 比如在谈到印第安人历史时，把它们描述成落后不开化的民族， 带有很强的偏见。当然这些内容已经被公正的学者更正了。但是，维基百科中的内容很容易被持不同观点的人反复修改，因此用它们作为论文和研究报告的参考资料也确实权威性不足。

由于维基百科免费、方便、覆盖面广、内容新，它迅速成为普通网民查询和获取常识性知识的重要途径。它的流量增长迅速，今天已经成为全球十大网站之一。

在中国，由于维基百科网站不稳定，因此，网民们建立了一个类似的网站——百度百科。在百度百科，百度公司实际只提供了网络服务，而并不拥有其内容，网民们在三年里自己编写了近千万的中文条目。而同最具权威性的“中国大百科全书”，30多年前由10000多个专家，包括1000多名院士，不过编写出60000多条。虽然数量不能代表一部百科全书的质量，但是，作为传播和普及知识的功能，维基百科和百度百科比传统的百科全书发挥的作用更大。

最后，值得强调的是维基百科并没有盈利，至今也不知道如何盈利。它基本上是靠赞助来维持运营。为什么这件事这么重要呢？我们在以后探讨互联网2.0的前景是就能看到了。

20.3.3 Facebook 和MySpace

在所有互联网2.0公司中，最具代表性的是Facebook。MySpace和它相似，只是两者的用户群非常不同。Facebook以大学生和大学毕业生为主，而MySpace则是中学生的天堂。Facebook和MySpace远不止是所谓的“社交网站”，而是从“社交网络”起步的一个平台。在此平台上，用户不但可以提供内容，而且可以提供服务。中国腾讯公司的Qzone服务虽然有点像Facebook，但毕竟还是区域性的公司，而且不太开放。因此，我们这里以Facebook为主，介绍这一类新型的五联网公司。

Facebook起源于社交，它的故事已经被拍成电影《社交网络》（SocialNetwork）。但是和传统的社交网站Friendster有非常大的不同，这倒不是像那部电影里描述的，仅仅是贴了哈佛的金字招牌那么简单。在Friendster，包括今天绝大部分交友网站和所谓的社区网站上，用户都有一个虚拟的脸谱，而在这个脸谱背后可能是完全一个不同的人。我们常常看到一些关于在互联网上交友上当的报道，原因就是源于这种不实的脸谱。Facebook起初只对在校大学生和教授开放（当然后者不是它的发展对象），因为它要求有一个.edu的Email账号才能登录，而大多数人一旦离开了学校便不再拥有这样的账号。Facebook根据大学和大学的系把用户分成组，一个人可以得到自己同学的真实资料，而无法直接获得其他大学学生的资料。由于每个用户的Email是真的，而且早期几乎所有资料（包括年龄、性别、地址和电话）都是真的，便为大学生们谈恋爱提供了方便。

不少本科生对我讲，他们去“早期”的Facebook的原因是需要真实的性爱（他们的原话是Young people need sex）。这就如同Facebook的共同创始人的女朋友也是这么找到的一样。由于Facebook早期只对大学开放，甚至在不同的大学之间也无意识地通过Email的域名筑起了一道虚拟的围墙，大学生们通过Facebook交往是安全的。Facebook就这

样发展起来了。这其中，原Napster 的创始人， Facebook 的首任总裁肖恩·帕克（ Sean Parker ）对Facebook 的快速发展做出了巨大的贡献，使得Facebook得以迅速从哈佛扩张到欧美各大学。当Facebook 第一拨用户从大学毕业后， Facebook 便渐渐向全社会开放。这时Facebook 的性质由原来以交友为主的网站，变成了一个虚拟的社会。

几乎所有公司的创始人和管理者都懂得，公司要想发展，就要提供给用户所需要的产品服务。他们总是挖空心思研究用户到底需要什么，如果他们猜对了，就有可能获得成功，否则一定是失败。Facebook 完全不同，它只是为大众提供一个平台，用它前一任总裁帕克的话讲，它们其实不需要知道用户想在Facebook 上做什么，只是让用户感到酷。至于在这个平台上用户需要什么他们自己去开发。这样， Facebook 就不承担任何产品决策错误的风险，而是一门心思专注于把这个平台做酷、做好。目前，为Facebook 提供服务的各种软件技术人员多达上百万人，他们在短短的几年里，为Facebook 提供了55 万2 种大大小小的服务，使得Facebook 成为世界上人数最多、成长最快的虚拟世界。

太史公在《货殖列传》中论述管理者和商人的关系时讲到，“故善者因之，其次利道之，其次教诲之，其次整齐之，最下者与之争”。意思是说，好的管理者应因势利导，不干预商业活动，次一等是对商人和企业家诱之以利，再下一等的是对商业行为指手画脚，最差的是将商业管得死死的，而最差的自己跳进去和商人争利。作为一个互联网的公司也是一样，好的公司不需要提供具体的内容和服务，而是让用户自行解决。这是互联网2.0的精髓所在。假的互联网2.0的公司，自己一方面提供平台，另一方面思维还停留在互联网1.0 时代，自己同时是内容和服务的提供商，在和用户争利，中国很多视频网站都是如此。从这个角度看， Facebook 做到了五联网公司的最高境界。在现有的互联网公司中，包括大公司的在线部门，如果有哪家将来有希望挑战Google，恐怕只有Facebook 了。

和Facebook 相比， MySpace 和腾讯的Qzone 的这种平台化效应要小很多，而且腾讯的Qzone 目前还不完全是开放性的平台。

20.3.4 YouTube

很多人认为YouTube 就是在网上看电视，而且很多YouTube 在其他国家的翻版也是这么做的，但是这种理解依然停留在互联网1.0 上。YouTube其实是把电视这种一对多的单向的、广播式的媒体传播方式，变成了多对多的双向媒体传播。传统上的观众只能收视频节目，而有了YouTube 后，他们同时成为了视频节目的提供者。简单地讲，YouTube 使得每个人都可以办自己的电视台。

YouTube 由在线支付网站PayPal 的两个退役老兵查德·赫利（Chad Hurley）和陈世俊（Steve Chen）创办（早期还有第三个创始人，后来退出了）。这两个人用他俩从PayPal 挖到的第一桶金创办了一个新型的视频公司。这个视频公司和早期的Real Media 等在线视频公司完全不同，后者在建起了视频网站后，就去和各家媒体谈播放节目的合作，成为传统视频媒体的网上载体。YouTube 则不是简单地将原有的电视节目搬到互联网上，它甚至没有去和任何一家媒体谈合作，而是提供一个平台，让用户自己去填充节目。这个想法是革命性的，当然想到这一点的不止YouTube 一家，只是它成立公司的时机成熟，把这件事做成了。

YouTube 很快得到了红杉资本的投资，使得它敢于靠烧钱维持快速增长的业务。但是，即使如此，它巨额的带宽费用使得红杉资本几千万的投资很快便要花完了。好在这时它已经成为新型在线视频服务的第一大公司，几家大公司，包括Google 和微软都在竞价收购它。考虑到它在今后母公司的重要性，和企业文化的兼容性，YouTube 最终决定和Google 联姻。

YouTube 加入Google 后，业务发展更快，影响力更大。现在在美国，竞选各级政府公职的候选人，大多利用YouTube 宣传自己。在欧洲，连最古老、也是最保守的主室——英国王室也选择在YouTube 上开设频道，宣传自己。2008 年奥运会时，YouTube 成为国际奥委会除NBC 以外唯一的全球视频传播商，以弥补NBC（和它的合同电视台）覆盖面的不足。

为了方便用户上传视频节目，很多摄像机生产厂商都在自己的产品上安装了上传到YouTube 的按键。一家公司发展到这个时候，它的对手便几乎不可能超过它了。

和Facebook 一样，YouTube 成功最关键的地方是自己不提供任何视频内容，这样就不会与视频提供者争利。同时，YouTube 将每个用户都变成了平等的内容提供商，这样就鼓励了全社会为它提供内容。当然这第二点严重影响传统影视公司的利益，因为它们这些“职业队”几乎被降格到和山寨个人用户平起平坐的地位。再加上YouTube 的一些用户不断盗版他人的影视节目，因此影视公司和YouTube 的官司不断。最终，YouTube（Google）开发了识别盗版影视节目的技术，将盗版影视节目可能带来的利益全部付给原创者，才渐渐平息了各种官司。

20.3.5 Twitter

2010 年，在互联网领域能够从Facebook 抢些风头的可能就是Twitter 了。

2006 年，原Blogger 的创始人埃文· 威廉姆斯和比兹· 斯通（Biz Stone）离开Google 后和杰克· 多尔西（Jack Dorsey）、梅格· 荷丽高等人创立了这家Twitter 公司。这些共同创始人来自互联网的两个领域，威廉姆斯和斯通代表的博客和多尔西代表的短信（SMS）。两股人凑在一起，花了两星期时间开发了一种被称为tweets的产品。它是一种结合了群组短信和博客特点，由发送者（写手）向公众（公开）或他的好友（不公开）发表类似短信的消息。这个产品在中文里被翻译成“微博”。显然Twitter的产品一开始就继承了短信和博客两种基因。

写微博的人是发送者，而收听者被称为追随者（Follower）。当然，追随者也可以用类似回帖的方式发表评论，这样就有了互动。Tweets 有一个很奇怪的规定，就是不能超过140 个字节。开始，大家都怀疑这个硬性的规定是否会大大限制了微博的表现力。后来大家发现正是这种强制的规定，大大降低了微博的门槛。渐渐地，这种不需要太费时间、太费脑子的即兴写作代替了原来比较正规、比较费时的博客，成为活跃度非常高的网络互动行为。

微博首先在美国流行开来，这和美国缺少一个类似QQ 群的产品行非常大的关系。美国的短信业务非常不发达，IM也是集中在两个人或很少几个人之间点对点的通信。美国过去几乎没有群聊的习惯，即使在Facebook上。实际上，Twitter 在某种程度上是补QQ 群的课，所以普及得非常快。

在它普及的过程中还发生一件政治事件大大地提升了它的知名度。

2009 年6 月，伊朗进行了总统的民主选举，参选的双方是经常和西方对抗的伊朗现任总统内贾德及倡导民主化改革的穆萨维。选举前的民调显示穆萨维明显领先于现任总统内贾德。但是选举结果大大出乎人们的意料，内贾德获得（6成以上的选票获得连任。穆萨维和他的支持者认为政府在选票统计中作弊，不接受大选的结果。于是爆发了全国性骚乱。伊朗是一个新闻受到严重管制的国家，所以一下子封锁了所有的消息。但是，漏掉了当时还不是特别起眼的Twitter 微博的服务，一下子所有的消息通过微博“广播”和“转发”到世界各地。这下子，Twitter 在记者（或者说媒体）中间的口碑一下子传播出去了。

接下来，伊朗政府开始封杀Twitter 的微博服务，这让全世界开始关注到这样一个小公司和技术产品。Twitter在伊朗大选危机中获得了

第二次免费广告。有时候，好运气开始了，想停也停不下来。再接下来，美国总统奥巴马（也是一个科技迷），呼吁伊朗开放Twitter的微博服务，等于第三次为Twitter做了免费广告。以后，伊朗危机的来龙去脉和结果可能已经无人关心，甚至无人知晓了，但是Twitter和微博实实在在被公众了解了。

Twitter 虽然获得用户的速度奇快，用户的粘性和互动性也很好，但是商业模式实在不清晰。因此，比较好的结果就是卖给一家社区网络或互联网公司。据商业周刊报道，2009年，Facebook想以5亿美元的价格收购Twitter，3Twitter的几个创始人对5亿美元这个报价是接受的。但是当时Facebook没有什么现金，只能以换股票的方式收购。Twitter和Facebook的分歧在于Facebook的股票本身值多少钱？Facebook当时认为他们向己值80—90亿美元，因此Twitter并入Facebook后，应该占Facebook股份的5%以内。但是，Twitter发现Facebook自己的员工内部交易股票是按照Facebook价值在20—40亿美元之间进行的。因此，Twitter认为它被并入Facebook后，应该占到Facebook股份的20%，至少是10%。双方的分歧如此巨大，谈判没有进行下去。今天，这两个新型的社区网络公司的股价都比两年前有了数量级的飞跃。如果按照高盛入股Facebook的作价，它应该值500亿美元；而有人估计Twitter值40亿美元，大约是前者的8%。几乎没有任何收入的Twitter已经如此昂贵，也许这真是一个泡沫。但是由于它巨大的用户数量及用户粘性，只要价格合适，无论是Facebook还是Google和微软都会考虑收购它的。

说到Twitter，不能不说说中国的新浪微博和腾讯微博。就像任何产品从美国到中国都不会原封不动地搬过来一样，微博到了中国便有了新的含义——新闻传播方式和追星的手段。

五年前（2006年），博客作为对于传统新闻的补充，时效性和新颖性都很好，在中国着实流行了一阵子。最受欢迎的博客主要是一些文笔较好公众人物的博客，比如徐静蕾、韩寒和李开复。正如我们在介绍博客时谈到，它的出现让每一个人都可以成为一个独立发消息的媒体。当然，对于大多数读者来讲，只会关注少数“名人”的博客。而一般人，即使建立了自己的博客，绝大多数内容都是转载的。但是，即使是李开复这样高产的名人，估计是因为忙，到后来产量也大不如前了。对读者来讲，由于无法与博客主进行互动，阅读的兴趣也小了很多。

微博恰恰解决了这两个问题，由于门槛低，任何公众人物，不论文笔如何，时间多少，总能写一两句。我们很难想象，像刘翔和莫文蔚这样的人能经常写出长篇内容丰富的博客，事实上他们也没有。但

是，他们的微博倒是写得很频繁，而且读者众多。对于读者来讲，他们可以通过公众人物的微博第一时间了解一些新闻，同时，可以通过转播和回帖的方式参与互动。这种名人效应，是微博的中国特色，这和亚洲国家普遍的追星行为相符合。相反，在美国，没有多少人因为扎克伯格少年得志，或者安妮·海瑟薇（Anne Hathaway）貌美而关注他们。甚至没有多少人关注老虎伍兹的离婚事件——伍兹自己也不希望被关注，因此微博在美国很少作为新闻和追星的工具。

鉴于中国微博的作用远远大于它的同类产品在美国的作用，新浪微博和腾讯微博都能够后来居上。前者有最大的用户活跃度，后者则培养了迄今为止世界上仅有的两个听众超过1 000 万人的博主——刘翔和李开复。

20.4 是革命还是泡沫

迄今为止，所有的互联网2.0公司都没有盈利，而且都没有找到合适的商业模式。因此很多人，包括风险投资公司，认为互联网2.0不过又是一个科技泡沫而已。当然，也有人认定它是一场新的革命。

从技术的层面看，互联网2.0并没有太多新技术，它更多的是对互联网生态环境的一次优化。如果我们把互联网2.0前后的格局和微软出现前后的世界计算机产业的格局做一下对比，就会发现二者的发展有惊人的相似之处。在微软以前，以IBM为代表的计算机公司总是从硬件设备到操作系统软件再到所有的应用软件从头做到尾，每一家公司都希望全世界就它一家独大，其他计算机公司最好都消失。

微软创立，它成功地向全世界显示，只要它把一个操作系统平台做好就足够了，至于操作系统上需要什么应用软件，就交给各个大小软件公司和个人去完成了，这不是它微软的事情。同样，它也不关心计算机厂家是如何设计计算机的，只要它们愿意采用微软的操作系统即可。在这样的前提下，只要不和微软竞争操作系统平台（和它最赚钱的Office软件），微软不介意出现越来越多的小软件公司，毕竟，它们是在变相维持着微软帝国的统治地位。

和微软同时代的另一个软件巨人甲骨文也是如此，虽然它没有自己的操作系统平台，但是它牢牢控制着世界上市场最大的应用软件——数据库系统的平台。甲骨文并不需要像以前的IBM一样直接为银行和大公司开发数据库，而是仅仅提供一个通用的数据库平台，具体的数据库软件要在这个平台上进行二次开发。至此，计算机的生态链就形成了，它就是前面介绍的样子。

在互联网1.0时代，像雅虎这样的超级门户网站，实际上扮演

起了当年IBM 的角色，它提供几乎所有上网必备的服务，从用户拨号上网（后来是DSL），到互联网的目录和查询，到Email，再到即时留言和语音服务。

同时它还是新闻、视频和其他形式的内容的提供商，并且又是几乎所有重要商业活动的提供商，包括找工作、在线旅游业和网上购物、网上支付，等等各种活动。概括起来讲，它覆盖了整个互联网的产业链。

互联网2.0公司的一个普遍特点就是专注于打造通用的平台，而由社会上的开发力量和广大用户补充成完整的服务，从Wikipedia 到Facebook 都是如此，它们相当于软件时代的甲骨文和微软。当年的甲骨文和微软在技术上并不比IBM 更好，但是它们占据了软件时代的制高点。

如果这么对比，这些互联网2.0公司也占据了全球互联网的制高点，照说它们本来应该非常有前途，但是从商业上看至今并非如此。如果从2000年Blogger 的出现算起，互联网2.0至今已经10年了，它们在商业上的表现依然不尽如人意。现在，Blogger、MySpace 是靠Google 直接和间接的补贴；Wikipedia 的运营成本不高，干脆以一个非盈利形式出现，靠到处化缘为生。YouTube 和Facebook 情况最好，前者在多年亏损和Google的扶植下，于2010 年开始盈利，这主要得益于Google 全球最大的广告商群；后者Facebook 2010 年则有3 亿美元的盈利，但是在全世界互联网公司中依然排不到前面甚至不如它的中国版腾讯公司2010 年一个季度的盈利。软件公司微软和甲骨文10 岁的时候已经是商业上的巨人了，传统的互联网公司雅虎和Google 开始盈利的时间则更短，分别只有四年和三年。互联网2.0公司的经济状况和它们在当今互联网中的名气、流量和地位极其不相称。

造成这个矛盾现象的表面和直接的原因在于现存的五联网2.0 公司没有一家找到了合适的商业模式，它们甚至在一开始都不考虑这个问题。微软和甲骨文在创办的时候，就知道今后采用什么商业模式。雅虎和Google 则比较幸运地“碰到”了广告这种有效的模式。互联网2.0，既没有甲骨文和微软对商业的预见性，又没有雅虎和Google 的运气。商业模式都不适合它们。向用户收费是否可行？这显然是不合时宜的做法。有人或许会讲，互联网2.0公司是否能像Google 和雅虎那样靠广告挣钱？事实上他们都在尝试，可惜效果并不很好。

我们不妨清理一下上面提到的几家著名的互联网2.0公司。Wikipedia 干脆走非营利组织的道路了，不可能有什么好的盈利模式了。MySpace 做显示广告（Display Ads）的效果奇差，并且从2007 年

起就开始走下坡路，可以讲是失败了。YouTube 其实是走了传统的电视广告的路，因此它的广告效果已经被电视这样的传统媒体的广告效果封顶了。大家知道，既然不能突破传统行业的水平，当然不能说是革命。如果不是因为Google 有全球最大的广告商联盟和数以百万计的广告主，YouTube 也不可能盈利。

Facebook 稍微好一点，它靠自己的广告收入盈利了，但是每千次广告展现（RPM）的收入比搜索广告还差好几倍，甚至是数量级的差异。

虽然Facebook 在互联网上可以说是一个奇迹，因为它打破了Google 不败的神话。在此以前，互联网上和Google 竞争就如同在操作系统上和微软竞争，几乎毫无胜算。但是，在商业模式上，它依然处在摸索阶段。读者也许会问，现在Facebook 不仅流量比Google 大很多，它的用户平均花的时间也比Google 的用户长，再加上Facebook 中有用户的准确信息，为什么Facebook 上的广告收入不能超过Google？这里面有两个深层的原因。

第一，广告的效果。总的来讲，广告商们都不是傻子，他们讲究广告的投入产出比（Return of Investment，ROI），也就是每花一元广告费可以带来多少生意。所有网民在网上的购物（包括付费服务），或者在实体商店达成交易，是一个非常长的过程，一般人们通过聊天等社交行为了解到一个产品，Facebook 等交友网站是在这个阶段为用户服务。然后，他们要做调查，读评价，做比价。这时他们就去了那些评论和点评的网站，等他们真要买的时候，就去Google 等搜索引擎去找。越往后广告效果越好，越靠前越差。也就是说，互联网上的流量的商业价值相差甚远。这样，Google 等搜索引擎公司挣走了广告的大头，而点评和评论网站的流量，也是被公认为广告价值仅次于搜索引擎的有效流量。而交友网站和社区类网站流量的商业价值最小。在中国，百度上单位流量的商业价值可以是一般交友网站的上百倍。类似地，Facebook 的广告效果比Google差很多。

第二，整个在线广告的总盘子大小，取决于电子商务的发展。美国电子商务的规模目前为全球第一，根据商业部的统计数据。2010年每个季度的营业额大约是400 亿美元，每年以696—896 的速度递增。而广告大约是每季度60 亿美元。Google 一家（包括它的合作伙伴）占据了美国互联网广告市场的2 / 3 和世界市场份额的一半，如果再除去雅虎和微软，在线广告的市场份额将所剩无几。像Facebook 这样的公司要想靠广告成为下一个Google，就必须抢到Google 这么大的广告市场份额，而事实证明这件事如果不是完全不可能的话，至少也是非常困难

的。因为Google 广告的效果非常好。若不能抢走Google 主要的广告收入，即使Facebook 获得了互联网上全部展示广告的收入，基本上也就是雅虎今天营收的两倍不到，可是Facebook 的估值已经达到了雅虎的两倍，也就是说它的市值已很难扩大了。

互联网2.0公司要想盈利，必须有自己独特的盈利模式，而不是现有互联网公司的广告模式。其实，像Facebook 这样的社交网络，是一个虚拟社会。任何社会发展都会出现商品经济，在虚拟社会上也是如此。因此，Facebook 大可不必抄袭Google 的商业模式。在这一点上，中国的游戏网站的道具、腾讯虚拟物品和交易手段货币Q 币的模式就是一种创新。从本质上讲，Q币的模式不是无价值虚拟货币，实际上是一种在线支付手段，只是购买的对象是增值服务或虚拟物品而不是实物而已。依靠这些虚拟社会的增值服务和虚拟商品，腾讯成为了中国最挣钱的互联网公司。

那么，如果Facebook 照抄腾讯的商业模式，是否能成为全球最盈利的互联网公司呢？这个可能性不大，因为Facebook 只是一个开放并且不和第三方服务提供商竞争的平台，上面的增值服务不是它的。这就好比免费的Linux，虽然使用的人多，挣钱却比垄断的微软少很多一样。

但是，有一件事情却可能把Facebook 提升为信息产业的龙头公司，这就是在线支付。既然人们在虚拟社会里，需要制作和消费虚拟物品和服务，就需要虚拟的金融体系，而Facebook 恰恰是成为这个虚拟金融帝国最好的候选，并且有可能从虚拟世界渐渐过渡到现实世界。由于美国金融系统的非垄断性，Facebook 推出一个类似PayPal 的在线支付不是很难。也许是在线支付领域而非广告更能成就Facebook 的事业。

互联网2.0的公司作为一股新的力量，实实在在地存在于我们身边，并且在改变整个互联网行业的生物链。我个人比较倾向于把它作为互联网发展的一次成功的进化，而不是颠覆性的革命。在英语里进化和革命只差一个字母（evolution 和revolution）。但是二者的差异是巨大的。互联网2.0将整个互联网产业进行了一次明确的分工，让它的上下游生态链更加清晰。但是互联网1.0 和2.0之间的基因差异不大，前者可以进化成后者。

正是这个原因，除了Facebook 外，纯粹的互联网2.0公司都没有机会最终证明其成功，因为像Google 这样的互联网巨头可以在较短的时间里将互联网2.0的模式融于自己的服务中，并且拥有自己的互联网2.0的平台，从而挤压了互联网2.0公司的生存空间。

在中国，这件事已经发生了。腾讯就是将互联网2.0基因植入自身非常好的例子。这个本来靠即时通信QQ起家的互联网公司，原本应该是互联网1.0的典型代表。在2004—2005年，当中国复制YouTube和Blogger的那些所谓互联网2.0的小公司已经遍地开花时，腾讯依然离它们很远。

但是所谓互联网2.0的概念，因为技术门槛并不高，腾讯公司在自己的核心业务中植入互联网2.0服务并不需要太长时间。果然，几年过去了，中国各个互联网2.0公司都还没能盈利时，腾讯已经后来居上，打造好它的互联网2.0平台Qzone了。现在腾讯反而成了中国互联网2.0最好的代表，连布隆伯格新闻社都认为Facebook很像腾讯（不是腾讯很像Facebook，而是反过来）。这样，中国在互联网2.0方面基本不可能有像样的新公司出现了，就如同微软以后不会有像样的（客户端）软件公司出现一样。且不说已经消失了的互联网2.0公司，就是生存下来的依然打着互联网2.0旗号的公司，早已退化成简单的视频网站和交友社区，基本退化回互联网1.0的状态，有心的读者可以数一数中国现有的所谓互联网2.0公司，有哪家真正具有了我们提到的互联网2.0必需的特性。同样的事情出现在新浪微博上，中国因此也不可能有自己的Twitter公司了。因此，在中国，互联网2.0的结局就是为他人做嫁衣。

除了和互联网1.0基因过于相近外，互联网2.0公司面临的另一大挑战来自电子商务公司。我们知道，互联网经济最强、最直接的发展动力是电子商务。互联网2.0也不例外，它所依靠的广告和在线支付根本的基础在于电子商务。既然如此，直接从事电子商务也许是互联网上挣钱的最好办法。

在中国，这个趋势也非常明显。阿里巴巴已经是世界上最成功的将整个电子商务行业整合起来的公司，从批发、零售到支付。整个互联网上的金矿总和是有限的而不是无限的，在互联网发展的早期，会有很多商业模式互相竞争，每一个都有可能成功。但是一旦一些模式先取得成功后，其他的模式便没有了机会。互联网2.0所代表的模式其实是在和很多模式竞争，Google的、腾讯的、亚马逊的和阿里巴巴的，等等。

正是由于商业模式尚不清晰，我们至今没有看到互联网2.0能够革现在互联网的命。所以，我更愿意说它是一种渐变，一种进化。

结束语

我们不妨从三个角度看待互联网2.0。从技术上，它没有任何创新。从人们使用互联网的方式上，它确实是一次革命；在商业模式

上，它是互联网生态链的一次优化，并且可能带来新的商机。

互联网2.0大事记

1998 Blogger 成立，博客时代开始。

2001 维基百科成立，在线百科时代开始。

2003 Facebook 成立。社交平台开始。

2006 Google 收购YouTube，中国视频网站如雨后春笋般诞生。

2008 Twitter 诞生，微博时代开始。

2009 Facebook 流量超过Google，成为全球流量第一的网站；第二年，中国主要门户网站均推出微博服务。

2010 高盛投资Facebook，将它定价在500 亿美元；同年高中国Facebook 之称的腾讯市值达到450 亿美元，成为全球仅次于Google 和亚马逊的第三大互联网上市公司；同年Google 旗下的YouTube 实现盈利。

第21 章金融风暴的冲击

科技像是我们这个社会的大脑，而金融则是血液。没有了科技，这个社会就会是混沌沌的，就像中世纪的欧洲；而没有了金融，这个社会就停止了运转。2008 年，我们都“有幸”亲历1929—1933 年大萧条以来最严重的一次金融风暴。它源于美国，但是迅速席卷全球。或许会有人觉得自己既不从事金融行业，也没有大量借贷，可以对金融危机视而不见。但是，当这个社会的各个机体都缺血时，任何国家、任何个人都难逃厄运。金融危机已经在影响我们每个人的生活质量，在侵吞着我们每个人的财富。

英国有一位和莎士比亚同时代的诗人约翰·多恩（John Donne）在他的《沉思录》第十七章（Meditation XVII）中说过这样一段很有名的话，“谁都不是一座孤岛向成一体，而是广袤大陆本身；海浪每冲刷掉一寸土，它就少了一块.....任何人的死亡都使我受到损失，因为我包孕在人类之中，所以不要再问丧钟为谁而鸣，它也为你而敲响.....”（原文：No man is an island, entire of itself.....any man's death diminishes me, because I am involved in mankind; and therefore never send to know for whom the bell tolls; it tolls for thee）。多恩是一位有点像李商隐那样略带伤感的诗人，并不是很有名，但是却因为著名作家海明威在他的名著《丧钟为谁而鸣》的扉页引用了该诗而出名。

言归正传。金融危机将直接影响到科技行业。我在2008 年前第一次写关于雅虎的一章时预言雅虎可能无法作为一个独立的公司存在5年。现在我几乎可以肯定地讲，作为互联网业务无其不有的雅虎将在这一次金融危机后消失，当然雅虎这个品牌还会存在。我们很多IT领域的从业人员将不得不改行。从好的方面看，金融危机后，会诞生出又一个Google 或苹果这样的明星公司。现在让我们来看看金融危机对科技产业的影响。

21.1 金融危机的成因

金融危机的直接和表层的原因是“次贷（Subprime Loan）”及与之相关的金融衍生物CDS，而间接和深层的原因则是违反经济规律地只消费不创造，从而坐吃山空。让我们先来看看浅层的直接原因。

什么是次贷？要了解这个问题先要从美国分期付款的买房制度谈起。在全世界对于大部分人来讲，由于房屋的价值远远超过一个家庭的年收入，要想买房子，必须从银行贷款。银行当然不能没有抵押地将钱借出去，因此它要求购房户用房子做抵押。考虑到房价可能波动，万一房子必须收回拍卖时可能卖不到当初的价钱，银行只同意提供小于房

子价格的贷款金额，比如80%的房价。剩下来的20% 必须由买主一次付清。当然，银行要严格审查贷款人的偿还能力，一般来讲， 一个家庭能够借贷的额度不应超过其年收入的四倍。在美国，中等家庭的收入为每年4 万多美元（远没有中国大部分人理解的多），能贷款的额度为16 万美元。考虑到每个家庭可能还有信用卡和其他债务，因此银行愿意提供的房贷比上面这个数还小一些。目前美国独立房屋1 中间价在20 万美元左右，因此有稳定收入的家庭还是买得起房子的。

由于美国人均收入基本上和GDP 增长一致，因此购房的偿还能力不会增长太快，房价也不会增长太快。决定房价的除了成本和供求关系外，最大的决定因素就是利率。以20万美元的独立房屋为例，假如买房人首付20%，还银行贷款16万美元。当贷款年利率是8% 时，如果30 年付清16万美元的贷款，每年需付1.6 万美元，30 年下来，房主实际付了三倍的价钱，一倍是本金，两倍的利息是银行的收入。这时房贷的月供相当于房主收入的四成。而当利率降到零时，同样的贷款每年只要付5000 多美元即可付清， 这时候购房者觉得自己的收入可以买得起更好、更贵的房子，因此购房者愿意为购房出高价，于是房价就被炒上去了。当然，这样有一个很大的危险，就是一旦利率上调，很多人会付不出月供，导致信贷危机。

以前在美国买房子需要首20%，同时要有很好的还贷信用记录，因此美国的房屋贷款制度几十年也没出过问题。即使遇到个别还不上贷款的人，银行可以通过拍卖房产收回贷款，何况这种情况很少发生。当然，不是每个家庭都能付出房价20% 作为首付，因为美国人的存款率很低。而且也不是每个家庭都有很好的信用记录，因此， 不是每个家庭都能拥有住房。

由于供求平衡，美国房地产市场在1995 年以前基本上是平稳上升，回报率不过每年4% 左右，并不比股市更高。

上世纪90 年代，克林顿担任总统期间，为了让穷人也能拥有住房， 美国发明了次级贷款。当购房人付不出首付时，银行可以以较高的利息向它提供头款的贷款，而前提是他们能付得出两份月供。当然，次级贷款的利率较高，因此有的银行明知有风险也愿意做。这样从克林顿任期开始， 美国的房市开始过热。不过，因为克林顿时期美国经济增长很快， 美国人收入稳定，因此很少有断供的情况发生。但是应该将克林顿看成是第一个要为这次金融危机负责的人。

2001 年，美国互联网泡沫崩溃，经济出现了短暂的衰退。为了带动经济走出衰退，美国联邦储备局（简称美联储）主席格林斯潘通过11次降息，刺激投资和经济增长，很快将美国经济带出低谷。当人们

为格林斯潘神奇的控制经济的能力叹服时，实际上他是用一个更大的房市泡沫解决了相对小得多的互联网泡沫的问题。

由于美联储将央行的贴现率从克林顿时期的5.5%下调到了2004年的1.5%，银行的房屋30年定息贷款利率从8%下降到6%，短期贷款利息下调得更多，这样，原来买20万美元一幢房子每月要付1800美元，现在由于要付的利息减少了，月供降为1500美元，购房者觉得自己买得起更贵的房子了。于是，没有房子的人开始买房子，有房子的人开始换更大的房子，一个房市泡沫就开始形成。更糟糕的是，贷款经纪人和银行为了挣钱，不仅贷出了大量的次贷，而且对原来初级贷款的把关也越来越松，以至于出现了以零首付贷款给一些根本无偿还能力的人。一些外国大银行，包括瑞士联合银行（UBS）和汇丰银行（HSBC）也开始在美国发放房屋贷款。

由于它们进入美国市场较晚，为了争取客户，常常在放贷上更加大胆，进一步推动了房市的泡沫。在2004 到2006 年间，如果有人想要购买房屋，就有贷款经纪人为他出示预先批准的证明，证明这个人能贷到款。当房屋成交后，贷款经纪人总能找到愿意贷款的银行为他贷款，因为总有银行觉得有实实在在的房屋作抵押，愿意冒这个风险。从2001 年起，美国房市持续上涨了6 年，加上1995 年开始的上涨，美国的房价已经远远高过居民收入可以承受的水平。当然，最终有一天，会有人还不出钱，银行就会出现大量的烂账，房市泡沫会崩溃。格林斯潘自己非常清楚这种做法的危险性，他在任期的后期试图将这个泡沫及早捅破，但是他同时也非常清楚美国人的消费方式才是根本问题。因此，他还在任期内便时不时半认真半开玩笑地说他卸任后天要塌下来，结果他不幸言中了。

次级贷款的问题2007年就已经很明显了，但是大家并不担心，股市还到了历史的新高点。美国次贷不过3000亿美元左右，占房屋贷款5%，即使加上一些不良的初级贷款，超不过万亿美元。这一万亿美元看上去不少，但在美国经济总量中的比例很低，占银行资产的比例也很低。比如仅花旗银行就有两万亿资产的资产，美洲银行和摩根大通银行的资产与之不相上下。美国政府此次拯救经济已经开出去不止这个数目的金额了。

照说政府的钱足够补偿次级贷款的损失，不应该导致整个金融系统的瘫痪和经济危机。其实，真正要了银行命的还不是次贷本身，而是它的衍生物Credit Default Swap（简称CDS）。

CDS本身很复杂，要彻底说清楚需要很长的篇幅。我们不妨看这样一个例子。

银行A给信用不良和无偿还能力的人提供10亿美元的房屋贷款（包括次贷和不良的初级贷款），如果每个房主都能还上贷款，银行A用30年可以收回10亿美元的本金，外加10亿美元的利息收入。现在，银行A为了防止贷款收不回来，向保险公司B投保10亿美元，保险费为1亿美元。保险公司B根据历史的数据发现房屋贷款收不回来的情况（即房主违约）只占房贷的2%，因此在一般情况下，银行A的10亿美元房贷只会有200万是收不回来的，因此它高高兴兴地为银行A做担保，这样它将白白赚到8000万（1亿保费扣除2000万的赔偿），利润率高达400%。当然，B公司要承担30年的义务，这笔交易30年后才能真正知道挣了多少。现在，银行C看到公司B做了这样一笔无本买卖很眼红，就和B商量将这10亿美元的保险生意卖给它，它愿意留B公司20%的好处，即2000万美元。B公司想，一个亿虽然多，但是要承担30年的保险义务，不如这不用承担义务的2000万来得踏实。于是B公司就以证券的形式，将为A银行作担保的业务，加价2000万美元卖给了C。这时，B公司其实只是过一道手，也就是说如果A银行的钱收不回来找到B公司时，B公司可以找C公司要钱，自己稳赚2000万美元，于是就将这笔保险生意让给C公司。C公司付给B公司2000万，将来估计还有赔给A银行2000万，成本是4000万，保费有一个亿，利润有6000万，因此它获得150%的利润。在理想情况下A、B、C的收益（单位：百万美元）和经济关系如表21-1所示：

表21-1 理想情况下三家公司的收益

公司	义务	支出	收入	利润
A	0	1 100	2 000	900
B	对 A 1 000	0（赔偿金）	20	20
C	对 B 1 000	20（赔偿金）+20（B 的利润）	100	60

这样大家都有钱赚，皆大欢喜。但是，在最坏情况下，A，B，C 的收益则如表21-2 所示：

表21-2 最坏情况下三家公司的收益

公司	义务	支出	收入	利润
A	0	1 100	0	-1 100
B	对 A 1 000	1 000 (赔偿金)	20	-980
C	对 B 1 000	1 000 (赔偿金) + 20 (B 的利润)	100	-920

D公司这时又找到了C公司，愿意再多出一千万做这笔生意。这时C公司也成了过手的公司。接下来E公司从D 公司接手这笔CDS，又转手实给了F公司。就这样，金融公司就将这种担保业务打了包，以证券的形式一样在市场上交易，这就是CDS。到最后，上述的F公司可能又将CDS实回给A银行。当没有人付不出房钱时，CDS就是白挣钱的无本生意，很值钱，可以炒得很高。而且各种形式的CDS 越来越多，整个CDS的市场越来越大，据说高达50万亿美元，已经超过了美国居民房产的总值。

然而，一旦有大量人还不上钱时，问题就来了。

当经济增长放缓、房价开始下跌时，就开始有人付不出月供。于是A 银行就找到B公司，B公司找到C公司，最后找到F公司。F公司是一个大保险公司，拐弯抹角地为很多A银行这样不遵守借贷规矩的银行做了担保，现在F 公司发现，赖账 (Default) 的人数不是历史上的2%，而是10%，这样，它根本无法赔偿每一笔赖账。于是F公司要破产了。F公司如果破产，E公司就必须自己为它的上家支付保险，它当然也支付不出来，也会破产。而F公司、E公司等公司又特别大，很多银行的现金都买了它们发行的CDS证券，很多国家个人的退休保险也放在F公司，这样整个金融系统就崩溃了。

聪明的读者可能发现了上述现象中两个不合理的地方。首先，为什么CDS的市场会比房市还大？其次，证券市场应该有赔的必然就会有赚的，否则钱都到哪里去了？第一个问题的答案有两个方面，首先，CDS 的市场基本像中国过去的三角债，A拥有B一个亿的CDS证券（即B欠A一个亿），B拥有C一个亿的，C拥有A一个亿的。看上去有三个亿的市场规模，当CDS 变得一钱不值时，看上去三家都有一个亿的烂账，其实只要三家坐下来谈一谈，每家的烂账就少掉一个亿。因此，CDS的市场规模有夸大的部分。2第二，CDS 有一个漏洞，就是担保额可以超过房价，有不少人赌房市一定要垮，过度担保，然后裸空了CDS。这就像值10万元的房子担保了一百万元的贷款一样。一般来讲这些做空CDS的不会赢，一百年可能赢一次。但是这种小概率事件还是有可能发生的，我们现在遇到的正是百年一遇的金融危机。

这次金融危机更深层的原因远比CDS可怕。如果光是CDS，政府可以通过注入资金解套（有点像中国政府解套三角债的办法）。或者采用非常规手段，例如将全部CDS作废，改由联邦政府为所有的房贷担保，是可以解决问题的。但是，美国及西方所有发达国家的问题在于长期以来开支严重超出经济发展所能承受的水平。以美国为例，单是向退休人员发放社会保险（Social Security）。就需要工资总额的7%左右（个人提供5%，公司提供2%）。而医疗保险（包括联邦的Medicare，各州的Medicaid和公司及个人支付的保险金）在2008年占GDP的14%左右。这对个人、企业和政府都是难以承受的负担，而且造成了无钱投入再生产。问题最严重的美国汽车工业，由于联合汽车工会（UAW）的作用，美国三大汽车公司工会员工的工资比日德在美国汽车厂同类工种的工人要高30%—40%，达每年15万美元之巨。同时，一个在职的工会工人（共18万人，需要养活四倍的退休工会工人及退休工人的遗孀（共72万）。在GM产量最高的2007年，花在每辆车上的退休工人退休金和医疗保险高达5000美元，占GM汽车零售价的20%—25%左右。这样的福利其实是美国社会无法承担的。

GM的问题在美国具有普遍性，只是它的问题最突出。图21—1显示的是美国私人储蓄 / 债务占GDP的比例。

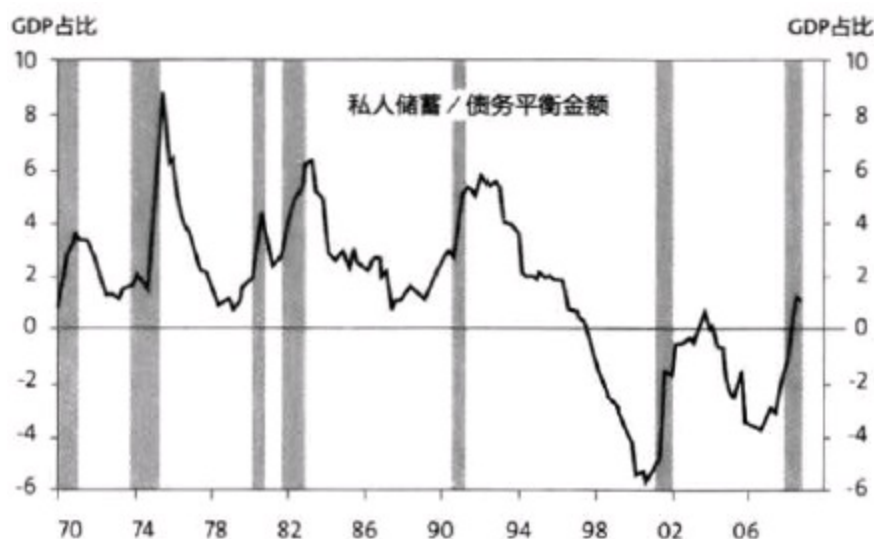


图21 —1 美国私人储蓄 / 债务占GDP 的比例（数据来源：高盛）

图中横轴是年份，纵轴是私人（现金）储蓄占GDP 的比例。我们从图中可以看出两点：第一，一般在经济好的时候，大家的钱就投入再生产（通过股市或其他方式），因此私人手上的现金就少了，经

济不好时大家都撤资，因此手上的现钱就多了。图中在1975 年、1983 年和1992 年有三个高点，分别是1975 年经济危机、1982 年卡特到里根换手时期的衰退期，以及1992 年老布什到克林顿换届的衰退期。那时大家把钱存起来不投资。

第二，在克林顿上台以前，美国的个人是有盈余的，可是到了克林顿上台以后，私人的储蓄就是负数了。克林顿上台后情况好起来了，大家开始投资，盈余减少，而且经济过热，大家开始借钱投资和花钱，老百姓的存款首次出现负数，而且负的很多，一度借到GDP的6%左右，即8000亿美元。

2000年互联网泡沫破碎后，投资短暂减少。但是，接下来美国马上从互联网泡沫过渡到更大的房市泡沫，私人的存款还是负的。也就是说，从克林顿时代开始的美国所请经济繁荣是建立在寅吃卯粮的基础上的，或者说是过度投资堆起来的，而不是靠提高竞争力带来的。

美国的债务在西方7国中相对还算少的，图21-2 是西方7国债务占GDP的比例。从图中可以看出只有加拿大因为没有防务的负担（美国承担了它的防务），债务比美国低，剩下的都和美国相当，甚至高得多。

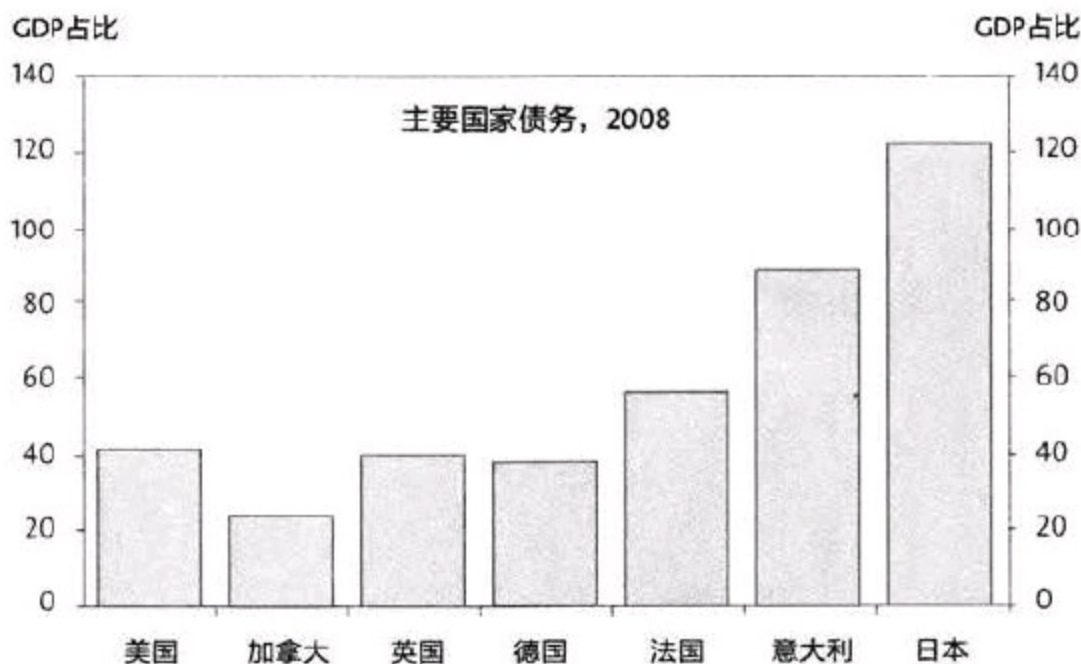


图21-2 西方7 国债务占GDP 的比例（数据来源： 高盛）

因此，这次金融危机虽然起源于美国，但是美国的问题在西方主要

工业国家都存在，因此，这次危机迅速变为全球化的灾难。

金融危机的危害不仅仅在于我们大家的财富缩水，许多公司亏损甚至破产关门，更致命的是破坏了全球经济的循环系统，会导致全球经济瘫痪。由于除了做空以外，任何投资，包括房市、股市、私募基金、风险投资统统是赔钱的，使得资本的拥有者（不一定是资本家，每一个有存款的人都在此列）大量撤回投资，以现金的形式保留财富。这样，我们社会的再生产和发展就变得难以维持，这也就是所谓的流通不足。现在不可能动员任何人投入自己的财富只有各国政府拿出钱来（有财政盈余的拿出存款，没有财政盈余的政府，像美国政府靠借贷和印钞票），先恢复金融领域的流通性，保证再生产的进行，然后再想其他办法恢复经济。

恢复经济靠什么，短期靠基础建设，因为它在创造工作机会上见效快。长期靠科技产业（IT），因此每一次经济危机，就导致我们对科技的依赖越来越强。而所有的科技公司都必须经历这次金融危机的洗礼。

21.2 瑞雪兆丰年：优胜劣汰

金融危机是我们社会的冰河期。我们的地球在历史上经历过多次冰河期，每次都要有大量的物种灭绝，同时，又有许许多多更新、更有生命力的物种诞生。在6500 万年前的大冰河期，覆盖全球的植被骤减，气候恶劣，主宰地球的恐龙于是消失了。但是它们中间少数善于适应环境的，经过脱胎换骨变成了鸟类。恐龙的消失为哺乳动物的诞生留出了空间。研究生物的学者对我讲，早期的哺乳动物竞争力并不强，如果不是恐龙的消失，它们很难成为今天世界的主宰。人类的历史也是如此。我们其实并不是北京猿人的后裔，而是来自于东非。在7 万年前的小冰河期，人类几乎灭种。但是，其中最“聪明”的一支在极其恶劣的环境中存活下来了，成为了我们现代人，而其他猿人包括周口店北京人的后裔则被淘汰了。金融危机对经济生活的影响是普遍的。无论是大跨国公司还是小的新创公司，都必须经历危机的考验，历史的潮流将无情地淘汰落伍的公司，为新的公司挪出成长的空间。

一般人们会认为在金融危机中小公司不稳定，因而存活的几率小，而大公司毕竟家大业大能够坚持的时间要长一些。其实，大公司也有大公司的问题和难处。很多大跨国公司其实有点像红楼梦里的贾府，外面看上去还很光鲜，里面其实已经掏空了。一些在前一次或前几次技术革命中产生的大公司，包括美国三大汽车公司和很多老牌电信公司和半导体公司，实际上已经跟不上今天技术革命的步伐了。这些公司在技术上已经落后，却又思想僵化，缺乏创新。在公司结构上，它们

机构臃肿，人浮于事，总之，活生生地就是现代经济生活中的恐龙。它们有一个共同的特点就是债务很高，因为它们其实已经很长时间靠借债来维持运营。但是，百足之虫，死而不僵。如果没有经济环境的巨变，它们将长期不死不活地存在下去。这些公司的业务面广，在政治和经济中影响力非常大，它们会不惜牺牲社会效益拼命维持自己日益衰落的统治地位。以美国三大汽车公司为例，它们一个季度亏损的金额是它们市值的好几倍（通用汽车公司2009年1月的市值只有16亿美元，而它在2008年最后一个季度的亏损却达到了40亿美元）。但是，由于它们的影响力大，动不动以失业等作为理由，要挟政府寻求财政帮助，在宏观经济平稳的时候，美国三大汽车公司很难破产。

在科技工业领域也是如此，虽然这些恐龙级的公司盈利一直成问题，但是它们多少有些家底，又和政府部门有很深的渊源，在商业竞争中，它们经常以大欺小，通过不正当的竞争把新兴的小公司挤垮。在这种环境中，新兴的小公司要想取代原有的大公司是非常难的。

现在，金融危机来了，全球的经济危机来了，这些靠吃老本的公司在全社会都没有剩余的资金时，所有的问题都暴露了出来。金融危机首先将淘汰掉这些无法适应新环境的恐龙级的公司，因为这些长期靠借新的贷款来偿还旧的贷款利息过活的跨国公司，现在已无法贷到新款，或者贷款的成本太高。在金融危机以前，像通用汽车这样信用不太好的跨国公司，贷款的成本是每年8%—10%的利息，金融危机时一度涨到了20%。这些公司已经永远无法还清贷款了，于是只能宣布倒闭。

在科技类大跨国公司中，首先倒下的是加拿大的北电（Nortel）公司。北电和著名的AT&T公司同根同源，它最早叫“加拿大的贝尔电话公司（Bell Telephone Company of Canada）”。而AT&T公司的旧名称是贝尔电话公司（Bell Telephone Company）。后来因为反垄断的原因，才不得不和美国的母公司分开，成为一个完全的加拿大公司。在二战后很长时间内，它是和AT&T（朗讯）、西门子齐名的电信设备制造商，一度占世界电信市场近一成的份额。北电也是最早进入中国市场，并且在中国设有研发中心的西方科技公司，我本人在清华时还从北电拿了不少科研经费。2000年前后，北电的发展达到顶峰，它和它的母公司加拿大贝尔公司占整个加拿大股市市值的一大半。也就是说，如果一个投资人购买加拿大的指数基金，他基本上只购买了两家公司。但是，北电虽然大，却不强。它在全球通信从语音通信向数据通信转变时，鲜有亮点。即使在2007年底全球经济到达最高点时，它的利润也不过一季度2000万美元，利润率不到1%。

虽然业绩不佳，做了一辈子大公司的北电行事却气派十足。

2000 年，它疯狂扩充人员，曾经将硅谷地区一所三流大学一个年级的毕业生全部请去并录用，几个月后互联网泡沫崩溃，它不得不将整个这批尚未培训的新员工全部请走。2000 年以后，北电的债务越来越多到后来就开始玩借新债还旧债的游戏。去年第四季度，北电一个季度就亏损了34亿美元，而一批贷款又要偿还或付利息，它别无选择，只有申请破产保护。

像北电这样的公司不在少数，随着经济危机的进一步加剧，会有更多的跨国公司跨入北电的行列。这种倒闭风潮虽然在短时期内对经济和科技的负面影响非常大，但是从长远看，淘汰掉不健康的公司未尝不是件好事。

大量不健康的公司会使得整个社会的投资效率低下，经济生活变得死气沉沉。这些公司的消失，为健康的公司腾出了宝贵的市场，健康而有活力的公司将成为未来直接的收益者。具体到电信业，像思科这样的公司无疑会直接受益于北电的破产。而像华为这样地区性的品牌，则得到了百年难求的跃居世界主流品牌的机遇。以前，在北美和欧洲市场上，虽然北电的产品性价比已经不太具有竞争力，但是它和很多国家的政府部门有着长期的关系，并且很多大客户已经”习惯“采用它们的产品，因此，华为等后起之秀要想进入这些市场需要很长的时间和很高的费用。现在，华为等公司打入这些国家市场的阻力要小很多（事实上华为在2009、2010 两年里成功打入除了北美以外的全球市场）。无论是思科这样健康的龙头老大，还是华为这样咄咄逼人的后起之秀，对全球电信市场带来的效益要远远超过北电这样日薄西山的公司。因此，从长远讲这是好事情。

金融危机使得以前一些不可能的兼并成为可能，并因此打造出一些竞争力更强的大型公司。我们前面在介绍微软和雅虎收购案中提到，在平常时期，前者收购雅虎并非易事，出价低了固然收购不成，出价过高对于微软和雅虎共同的投资者来讲也不是一件合算的买卖，因此也不容易通过。除了价格因素外，政府和业界对于垄断的恐惧会让它们千方百计地阻止这样的收购。现在的情况大不相同了，雅虎的股价比一年前微软提出收购建议时少了一半，虽然微软的股价也下跌了1 / 3，但是只要微软愿意，它还是可以以相对较低的价钱收购雅虎的。去年，雅虎的股东们虽然不看好雅虎本身的前景，但是，自信雅虎不和微软合并，出路也是很多的一一至少有很多家公司，包括Google、美国在线的母公司时代华纳、迪斯尼和新闻集团（News Corp），都可能收购雅虎或和它结为战略伙伴。现在上述公司都在收缩战线，固守自己的核心业务，无力帮助雅虎。如果微软愿意，它将很容易购得雅虎（当然，

随着微软雇佣了雅虎搜索和广告业务主要的负责人，它对雅虎的兴趣也大不如以前）。而此时美国政府担心的是经济衰退和失业率，万一雅虎维持不下去，它不仅不会阻止收购，而且还会乐观其成。2009年IBM和甲骨文公司提出收购营日的明星公司太阳公司，这在金融危机以前是不可能的，因为太阳公司不会有运营不下去的担忧。但是这一次，太阳公司的董事会则倾向于被收购，因为该公司在经济危机中有关门的危险。因此，当它和IBM公司在价格上没有谈拢后，它马上找到了新买主甲骨文。在太阳公司急于出售向己的心态下，甲骨文“捡了个大便宜”。甲骨文和太阳公司合并后，在全球企业数据库软件和服务的市场份额将超过一半，进一步强化它的统治地位。2009年以来，经营状况较好的思科公司、英特尔公司和博通公司都在通过发行债券和公开募股的形式筹措收购的资金，少的也有十几亿美元，多的高达几十亿美元。一旦经济出现复苏的迹象，他们会用手上的现金购入新的技术，并成为下一轮扩张的主角。

有收入、有利润的中小公司情况也和跨国公司类似，我们就不再赘述了。

而那些刚刚起步，还无法盈利的新创公司除了受宏观经济衰退的打击，还会遇到来自风险投资者人为的压力，它们会加速两极分化，情况好的小公司会很快得到承认而发展起来，前景不好的则会突然死亡。在正常的宏观经济环境中，风险投资倾向于广种薄收，它们投资的公司数量较多，强度不是很集中。同时，风险投资家一般不干预他们投资的小公司的运营，只要那些新创公司能够运营下去，风险投资商会让它们自由竞争、自然淘汰。

但是，在经济危机时，风险投资家们不得不主动收缩战线，弃卒保车。它们通常的做法是迅速关闭成活可能性小的公司，把资金集中投入给可以生存下去的公司中，保住一些重点投资。在2001~2003年间，风险投资公司强制关闭了很多仍然有足够现金，但是短期无法盈利的小公司。而对于那些运营不错的公司，反而可能得到比宏观经济好的时期更多的资金，虽然它们日子也颇为艰难，却无疑是遇到了一个非常好的发展机会。

首先，由于风险投资公司的重点扶植，它们在资金上比它们的竞争对手更加充裕。其次，它们可以雇到以前根本请不来的优秀人才。Google就是在2001年到2003年其他公司裁员时，打造出其工程部门的核心。第三，经济衰退为生存下来的公司扫清了大部分竞争对手，给它们创造了宽阔的生存空间。在金融风暴前成功融资的Facebook显然是得益者。因为从2008年下半年到2009年底，基本上就没有哪家新公司在

做社交网络的事情。

在2001~2003 年的上一次经济衰退中，九成以上的互联网公司都关门了，同时由于寻找风险投资几乎是不可能的事，因此也没有新的公司诞生，这些真空的市场给Google、Overture 和PayPal 这样运营不错的公司创造了绝佳的发展机会。在2001 年以前，每争取一个互联网用户需要花几十美元（一家叫College Hire的在线求助网站为每份简历付100 美元）。2001年后，不仅是Google，Overture和PayPal 也就花0.01美元广告费便占领了市场（当然PayPal 还是给新用户5美元，但是比后来Google Checkout的30美元少多了）。从积极的角度看，相当于经济危机不仅为这些公司的存活提供了更好的环境，而且为它们提供了不需要做广告就能发展的少有的机遇。2004 年后，Google 高调上市，成为互联网行业的龙头老大，而Overture 和PayPal 也被高价收购了。其中PayPal 成为了全球在线支付的主导公司，并且至今依然以每年两位百分数的高速度发展。

不仅是这些成了行业主导公司的企业得利于经济危机替它们清扫了发展道路上的障碍，无数存活下来的小公司在经济复苏后也都得到了很好的回报。从2004 年起，全球开始了新一轮投资高潮。风险投资和私募基金经理们发现，市场上已经没有什么现成的公司可以投资了。而那些希望通过收购而快速发展的大公司也找不到很多的收购对象了。因此，任何一家有些亮点的小公司都成为很好的投资对象和收购对象。在2000 年网络泡沫的时代，在硅谷收购一家没有什么收入的小公司的成本大致相当于每个人100 万美元。也就是说收购一家100 人的只会烧钱不会挣钱的网站需要1 亿美元。在互联网泡沫崩溃后，不仅那些不能挣钱的公司没有人要，有相当收入和市场份额的公司也便宜得很。雅虎2003 年收购Inktomi 时，后者有200 多人（其中大部分是工程师），并且还在为微软提供搜索服务，有稳定的收入，价钱不过1 亿美元左右，人均大约40 万美元。可是到了2004 年以后，公司的收购价大幅攀升。2005 年，eBay 以26 亿美元的高价收购互联网电话公司Skype，两年后eBay 不得不承认在这笔收购中多支付了14 亿美元（现在eBay 想把它出售或分出去单独上市）。

2006 年底，Google 以17 亿美元的高价收购了几乎没有收入的YouTube。如果按照人头来算，人均的价钱已经超过每人1000 万美元，是互联网泡沫时代的10 倍。到了2007 年，微软投资Facebook 的出价更是高得离谱，微软的开价几乎到了人均上亿美元。不仅是YouTube 和Facebook 这样的知名公司估价高得离谱，就连那些既没有很大名气、又没有多少收入的二流新创公司，一个个在融资时动不动作价上亿美元

（只要看看国内那些包括视频网站在内的所谓互联网2.0的公司融资时的估值就可以知道了）。为什么会出现这种不很正常的情况呢？因为2001年到2003年的互联网寒流扫荡掉了90%以上的新创公司，当2004年经济复苏后，投资人可以选择的投资目标很少，这就让每一个有点模样的公司成为收购和投资交易中的香饽饽。

这一次始于金融危机的全球经济危机，无疑是考验所有新创公司在逆境中生存能力的时机。通常，一家新创公司的技术是决定其成败的主要因素。

现在不同了，一个公司管理团队在低谷中求生存的本领变得相当关键了。

最终生存下来的公司可能不是技术最好的，但一定是管理很不错的。我在第11章“硅谷的另一面”中提到一家新创公司最终成功的机会微乎其微。

现在，任何新创公司只要在这次经济危机中存活下来，就有比平时大几倍甚至几十倍成功的机会。2008年10月份金融危机爆发的时候我正好在中国访问，一些朋友问我如何“过冬”。我的建议是，不求大的发展，但求生存。必须要保证12到18个月后还有资金，还活着。现在看来，能坚持一到两年的小公司，发展得都比金融危机前要好。

金融危机无疑对创业者的个人影响是巨大的。首先，创业者很难融到资。

在资本主义时代历次经济危机中，穷人固然不敢乱花钱，富人也变得保守而不敢投资了，这是屡试不爽的规律。对于那些刚刚成立不久，正在寻求风险投资的创业者来讲，这无疑是灭顶之灾。很多创业者在经济高潮时看到其他人创业成功，自己也跃跃欲试，辞了职，干了几个月刚要开始融资时，很不巧遇到经济衰退，发现找不到愿意投资的人和公司。这些小公司的员工固然要离开公司，创始人的日子就更难过了。他们回去找工作既不甘心，也未必找得到。社会和政府会同情他们，帮助他们解决生计问题，但是对他们的事业基本不会提供任何帮助。当整个经济有太多的问题等待着政府解决时，这些创业者是无法引起政府重视的。

其次，创业的设想（或题目和项目）可能需要推翻重来，因为这些题目大多是在上一次经济高潮时想出的，比如网络视频，既不符合经济危机时政府和社会救助经济的方向，更不代表下一次技术革命的方向，投资者根本不会投资。

但是从积极的方面考虑，正是在危机中提出的项目和创新，可

能是将经济带出低谷的技术革命。我们在下面会详细论述。

21.3 潜在的商机到处都是

台湾OEM 大王郭台铭先生在去年金融风暴后讲，他原本已经在考虑退休了，现在遇到了百年难遇的金融危机，他决定不退休了，因为这是一个千载难逢的投资和发展的机遇。我很欣赏他的这种积极的生活态度，也同意他那危机意味着转机的看法。

每一次经济危机就会导致一些产业的变迁和行业的内部调整。1975年的石油危机，让美国人纷纷淘汰掉他们制造的大个头而费油的汽车，像卡迪拉克、水星（Mercury）和别克（Buick）等，转而购买日本产的小而省油的丰田和本田的汽车。日本汽车就是从那时起在世界上逐步取代了美国汽车的市场和地位的。

在IT行业也是如此，微机时代最重要的三家公司微软、英特尔和苹果都是从那时诞生和起步的（英特尔虽然是在1968年成立的，但是它的成名CPU 芯片8000 系列是从1974年开始生产的。1978年Intel8086 诞生）。

在1975年以前，整个计算机行业基本上是由生产大型机的IBM公司和生产小型机的DEC 公司垄断。所谓的小型机其实并不小，体积也有现在几个电冰箱那么大。那时计算机从硬件到服务都很贵，贵到一些公司不是购买而是租赁计算机。但是无论是IBM 还是DEC 的计算机可靠性都非常好，两家公司的服务也很好。1975年以前，西方经济从二战后在很长时间内没有遇到大的挫折，公司的利润总是飘涨，整个工业界以开源为主，很少注意节流。因此，只要IBM 和DEC 的客户，即大中型公司自己的利润有保障，它们不在乎花营业额的百分之几用于办公自动化上。那时，即使有微型计算机PC，也无法打入企业级市场，因为改用当时技术还不成熟的PC 机的风险非常大。

1973—1975年的经济危机造就了廉价PC机发展的大环拢。

1975 年源于石油价格上涨的经济危机对于西方人心理的冲击是巨大的，人们至今记忆犹新。虽然以罗马俱乐部为代表的许多经济学界的人士在上世纪70 年代初就开始怀疑世界经济是否能够持续发展，并发表了后来备受关注的研究报告《增长的极限》，但是在危机没有到来之前，社会各界都不愿意承认危机的存在，学术界认为该报告是杞人忧天，普遍持批评的态度。1975年后，当各家公司的发展速度和盈利真的受到重创后，才回过头来考虑节流的问题。罗马俱乐部在1978年又发表了研究报告《超越浪费的时代》，再次提醒全世界的人节流的重要性。而成本不断上升的整个工业界不得不考虑降低运营成本的

问题实际上全球化是从那个时代兴起的。虽然罗马学派的观点和结论至今备受争议，但是很多人和企业都开始意识到他们的担忧并非杞人忧天。在企业发展中，这种担忧体现在成本的缩减。当然一些成本，比如原材料的成本是不可能降低的，但是像企业信息化这样的成本是完全可以控制的。一些财力不很雄厚的中小企业，在信息化时，开始采用廉价的微机而不是IBM 和DEC 的大型机和小型机。当微机技术足够成熟后，大跨国公司也开始用微机逐步替代大型计算机系统。从上世纪80年代起，大部分计算机市场和销售人员向客户推销产品时不断强调的观点就是：微机将逐步取代大型机和小型机。整个20 世纪80 年代计算机工业的历史就是微机腾飞， IBM和DEC江河日下的历史。当然IBM 经过脱胎换骨起死回生，而DEC等小型机公司几乎全部被淘汰（只留下惠普一家）。

到了20 世纪80年代末，90 年代初，世界经济再度陷入停滞阶段。日本，这个以制造业和信息工业硬件为主的世界经济火车头终于无法拖动世界经济的火车。但是，这次危机却导致了互联网的蓬勃发展，并开创了全球电子商务。这就是克林顿所说的新经济。关于这段历史我们在以前的章节中已经有了很多介绍，这里就不再重复了。

当前这次金融危机，其影响面之广、程度之深超过了1929 年到1933 年大萧条以来任何一次经济危机。全球的工业结构和布局将会发生大洗牌。

而各国政府拯救经济力度之大也是有史以来前所未有的，这些将刺激新兴产业和公司的迅速崛起。中国政府在经济进入滑坡前就迅速推出4万亿人民币的刺激经济计划，而美国新任总统奥巴马一上任，就在不到一个月的短短时间里，在权力互相制约的美国推出了近8000亿美元的刺激经济计划，并且投入大量的资金收购各种各样的坏账。2010 年美国央行再次投入5000 亿刺激经济的资金。这些巨额资金不仅会扭转货币流通性不足，并且将逐渐形成流通性过剩。在历史上，任何流通性过剩都会大大扩大经济规模，直到形成新的泡沫。而现在，全世界任何现存的行业无论怎么发展，都不足以弥补这些年来金融危机带来的损失，更不要说全球经济复苏了。虽然这次金融危机的根源在于美国房市的崩溃——很多家庭无法负担房贷了。但是任何救助房市本身的行动也不过是拖延问题，最多只能防止经济进一步的恶化。全球经济的复苏必须依靠一场新的技术革命。

1973—1975 年的经济危机导致了很多传统的高能耗并且过分依赖自然资源产业的衰退，并且促成了以计算机和半导体为核心的高科技行业的兴起。

从20 世纪70 年代开始的30 年，信息革命带动了全球经济30 年的发展。

现在，我们要想走出危机，要么将现有产业重新提升，要么创造出一个和信息产业规模相当，甚至更大的产业出现。无论是二者中哪一种方式，都会创造出巨大的商机。现在关键的问题是这个或这一批产业在哪里。

很多投资人和创业者已经开始赌博了。奥巴马政府已经投资扶植可再生的替代能源，尤其是太阳能和风能。这让人很容易猜想能源革命是今后十年甚至几十年的重点。事实上，投资家们已经开始投其所好，投资这些行业了。但是，近期内，可替代能源不可能对全球经济有很大的提升，甚至不能有效减少温室气体的排放。太阳能和风能在全球能源消耗中占的比重太小，即使有十几倍的发展，也影响不了世界能源的格局。更重要的是，可再生能源因为其成本太高，大量替代传统的化石燃料能源几乎不可能。目前，世界上效率最高的太阳能发电每度电的成本高达25 美分，而煤和核能只有5 美分。实际上现在太阳能发电之所以能有一点市场，完全靠各国各级政府的补贴和优惠政策。单纯从减少二氧化碳排放来讲，核能产生的温室气体比水能和太阳能更少，污染也更低（制造太阳能发电硅片本身就是一个高耗能和高污染的产业，而建立水电站比修建核电站需要更多的钢材和水泥，这两种产品也是高能耗和高污染的）。因此，新能源对振兴经济也许会掀起一个小的涟漪，但是在短期内很难形成一次浪潮。

世界上大多数成功的投资和新产业的出现并不是靠政府的扶植，而是商业发展的自然结果。金融危机后，各国政府扶植的新能源至今没有什么值得圈点的地方，但是各国政府没有太投入的两个领域却硕果累累。首先是互联网的社区平台，在美国有Facebook，在中国有腾讯和开心网，这些企业要么只有很少的投资（比如Facebook 和开心网），要么完全靠自筹资金（比如腾讯）发展起来。这些基于互联网2.0的社区平台完全不同于它们前辈的交友网站。它们是开放的、通用的网络平台，在它们上面，内容提供商和开发商可以提供自己的服务。比如游戏开发商Zynga，它利用Facebook这个开发平台，在短短的两年里就从无到有发展了几百万的用户，获得了上亿美元的营业额。Facebook 上的应用软件开发商可以用多如牛毛来形容，这实际上将传统的软件产业完全从个人计算机扩展到互联网领域。而由于Facebook 等平台的通用性和开放性，使得应用软件的开发门槛变得很低。由于传统的IT 公司在金融危机中相对变弱，使得Facebook 和Zynga 这样的公司得以用较低的成本雇到高水平的人才。

另一个成功的领域是以苹果iPhone 和Google 的Android 为代表的3G 手机，这个我们在前面已经讲了很多了。这两家的成功一方面是因为它们在技术上领先于对手， 另一方面在于金融危机大大加快了传统手机制造商衰落步伐，逼着它们或者转到Google 的Android 联盟中（例如摩托罗拉，索尼爱立信），或者继续衰落而让出市场（比如诺基亚，黑莓Blackberry， Palm）。我们不妨大胆地预测，即使是目前全球市场占有率还不错的黑莓手机，可能最终要像诺基亚一样放弃掉自己的操作系统。

扭转全球经济衰退需要一个甚至一组非常大的产业，整个过程显然不能在一瞬间兴起，并且马上达到高潮。这些产业一定要能够持续发展很长的时间，并且容纳非常多的人就业。因此，无论是创业者还是投资人，都不必急于赶上某一班快车，因为新产业发展的时间足够长，涉及面足够广，只要有心，并不难抓住机遇。我们会在以后的两章“云计算”和“寻找下一个Google”中作具体介绍。值得一提的是，2010 年苹果公司在iPhone之后又推出了触摸型平板电脑iPad，加上云计算开始渗透到社会生活，这从根本上将颠覆20 多年来的IT 产业的WinTel 体系。

21.4 格局的变迁

无论是来自于向自然界，还是来自于社会，一次大的危机或灾难必定带来整个社会的变革。这不仅包括国家和企业的崛起和消亡，也涉及到人们的生活方式和价值观的改变。

变迁一，传统价值的回归。

曾几何时，无论在东方或西方，人们都遵守着一些平凡而朴素的做人做事的准则，比如勤奋和勤俭。勤俭，量入而出并非上一代以前中国人的专利，它长期以来在西方主流社会中也是核心的价值观之一。美国早期的移民很多是清教徒，他们节俭、自律同时富有社会责任感和同情心。只要读一读美国国父之一的本杰明·富兰克林（ Benjamin Franklin ）自传就能体会这种价值观在西方根深蒂固的影响。在50 年前，富有的犹太商人们的生活和普通平民并没有多少差异。

二战以后60 年的和平环境，保证了科技突飞猛进和工业化过程席卷全球。

人类在这60 年里创造的财富超过了以往历史上的总和。现代工业高效的劳动生产率使得在全球范围内只需要很少的劳动力就能创造极丰富的、全世界都使用不完的物质财富。广东的DVD 机的生产能力可以满足全世界的需求，而浙江温州生产的小商品，诸如袜子、扑克牌等，占全球的几分之一。和平的环境和生产力的飞速发展带来了两个全

球性的巨变。首先，从事制造性生产（包括农业在内）的劳动力比例越来越少，多余的劳动力必须转移到非制造性的产业中，包括广义上的服务业、医疗保健、教育科研和政府机构，当然这些产业的生产总值在全球经济中所占的比重越来越大。这本身是一件好事，但它为各国带来了越来越大的失业压力。为此，全世界不得不创造出一些“虚拟”的经济行业，消化多余的劳动力。第二，经济发展的瓶颈从原来的生产量不足变成了消费量不足。经历过中国上世纪70年代以前的读者可能有过商品“供应不足”的体会，而在20世纪90年代以后只有商品卖不掉的情况，没有买不着的时候。在全世界，日前经济的增长必须依靠消费带动。

第一个变化的直接结果就是资本从实体经济向虚拟经济转移。这种趋势首先始于银行业。在1929年经济大萧条后，美国政府严格限制商业银行炒作和操纵证券市场，这才有商业银行J.P.摩根和投资银行摩根斯坦利的分家。但是，当商业银行发现它们将钱投入实体经济，多年后才能收回贷款，回报远比到金融市场上去发售和操作金融衍生产品来得少、来得慢时，便渐渐兼营起投资银行的业务，而投资银行（公司）由于不受联储局（FED）的约束，就开始采用杠杆，肆意放大投资额，有些投资公司采用了高达30倍的杠杆。最后，很多账面上有现金的实体工业公司，也开始进入金融和证券市场。在中国股市疯涨的时候，即使是从事制造业的公司，他们发现如果将资金投入股市和房地产，回报比投入再生产要高，周期要短。

但是，一旦进入股市低潮，这些投资就蒸发了，不仅投资公司和银行会因为资不抵债而倒闭，整个社会都会突然变得资金周转不灵（用现在的话讲就是流动性不足）。全球经济便极速衰退。

第二个变化带来的结果是超前消费。美国从克林顿时代起，私人储蓄率净值就已经是负的了，也就是说，全社会债务比储蓄高。美国的银行为了刺激借贷，将原来严格而合理的借贷条件放宽，向很多元偿还能力的家庭和个人大举借款。在美国房贷最松的2006年，居然有银行为一位85岁的老人提供了30年期的房贷。虽然我们不能因为年龄而歧视贷款者，但是银行应该想一想人的寿命超过115岁的可能性。很多家庭借了几辈子也还不完的债，而且非常悠然自得。这次要了美国金融业老命的次贷，其实就是给还不起债的人“发钱”过好日子的一种“金融创新”。在英国，金融危机开始的几年前出现了50年期的债券，这实际上是向今后两代人借款（爷爷借孙子的钱花）。这种超前消费的现象最终改变了日本和中国等亚洲国家的消费观。在日本，为了刺激房市，一些银行推出了父债子还的两代还清的房贷计划。在中国，年轻的一代

在借钱上胆子大到了他们的父辈瞠目结舌的地步。

上述两种风气使得整个社会变得非常浮躁和短视，很多良好的价值观被破坏了。在2000年互联网泡沫时代，虽然不乏像杨致远、佩奇和布林这样认真的创业者，但是大多数人都不是抱着凭发明技术挖掘新的商机和开创新产业的目的，而是抱着如何捞一笔快钱甚至骗一笔快钱的目的。很多互联网公司做的事永远不可能盈利，甚至不会有营业额，但是它们先从风险投资公司骗得一笔投资，等到风险投资公司发现自己上当后，不得不和这些创业者一起将这些网络垃圾公司（当时有个好听的名字叫做网络概念公司）包装上市，再从下一级投资者中捞回成本。这些公司因为没有利润，甚至没有营业额，根本无法按照传统的市盈率（ P/E ）比来估价，于是他们伙同华尔街发明了用股价/流量比来对这些网络垃圾估价。互联网泡沫破碎以后，这种风气并没有扭转。全世界大量新的互联网公司，打着互联网2.0的旗号像雨后的野草一样冒了出来，它们中绝大多数不仅不能挣钱，甚至不能为用户提供什么价值。至今，除了Facebook。没有一家独立的互联网2.0的公司盈利，就说明这个领域从投资到创业整体失败了。

我们不难预见，随着经济危机的深入和人们越来越绝望，人们将开始捡起我们的祖先保持了几千年，但近年来被遗忘甚至被嘲笑的美德。松下公司的创始人松下幸之助先生曾经讲过，一个产品如果不能盈利就是一种犯罪，因为它浪费了原本可以用于其他产品的有限的资源和资金。这种经营的理念在前几年盛行烧钱的年代，被嘲笑成短视和唯利是图。很多做产品、办公司的人荒唐地认为一个产品或公司盈利与否不重要，只要有用户就行。他们美其名曰为客户着想，实际上是为了骗取投资或自己在公司内部的升迁。其结果是浪费了大量的投资和时间。

投资者也变得非常谨慎，不再向无偿还能力的个人和公司贷款，也停止了对那些赔本赚吆喝的公司投资。今后那种仅仅靠一纸商业计划书，或者一个没有可行的商业模式的网站（样品）就能融资的情况会越来越少，并且会渐渐消失。当然，风险投资的资金总要有去处，风险投资家们对那些真正有技术含量的产品和服务将格外亲睐。

令人遗憾的是，和全球谨慎的投资相反，中国各种概念的泡沫反而在金融危机后急剧扩大，投资变得更加随意而无章法。可以肯定地讲，几年后将有人最终为此买单。

在金融危机中，不少高科技公司，例如苹果和Google公司，只有很少甚至是零债务、并且一直拥有强劲的现金流，不仅在这次经济危机中最容易存活下来，并且能在经济复苏时抢到最佳的起跑点，同时会

在经济复苏后长时间强劲地扩张。苹果公司的市值也在金融危机后超过了微软，成为全球最值钱的科技公司。“现金为王”这句话一度被泡沫的鼓吹者们嘲笑，但是过去的两年事实证明，哪家公司现金储备多，在金融危机中就能赚到大便宜。

J.P.摩根、伯克希尔—哈撒韦和甲骨文公司就是靠手中充足的现金收购了很多便宜的资产和公司。因此，这次危机后，所有的公司都在降低债务，关注自己的核心业务，提高利润和现金储备。全球经济总体因此而变得更健康。

变迁二，世界格局的变迁。

这次金融危机正好赶上美国大选，不仅总统要重新选，整个众议院和1/3的参议院也都要重新选。金融危机无疑帮了民主党的大忙。果然，民主党在2010年总统和两院选举中大获全胜。新的政府在政策和人选上，比已经向亚洲倾斜的布什政府更加向亚洲倾斜，包括2010年提出重返亚洲。在内阁和幕僚人选上，奥巴马选用了五名华裔精英，包括两个最关键的部长——商务部长骆家辉和能源部长朱棣文。以前不仅没有这么多华裔进入总统的决策圈子，就是把所有亚裔都算上，也没有一次五位亚裔担任要职的先例。在行动上，奥巴马总统也一反他的前任先欧洲后亚洲的次序。他会见的第一位国家政府首脑是日本首相，国务卿希拉里·克林顿（Hillary Clinton）访问的第一个地区是东亚四国。不仅如此，以自由派著称的希拉里·克林顿这次不谈政治，只谈共同对付金融危机的合作问题。这一切说明世界格局在悄悄改变。

为什么美国政府会迅速向亚洲倾斜呢？经济的原因是主要的。2009年美国民主党政府上台后，国务卿希拉里先到亚洲四国，除了礼节性的访问，主要是替奥巴马推销美国国债来了。增发国债是奥巴马拯救经济计划经费的唯一来源。

在2008年小布什担任总统时，美国的经济刺激计划已经花掉大约8000亿美元，包括之前拯救银行的7000亿和给银行不良资产的担保。奥巴马上台后，又提出了各种经济刺激方案，大约需要15000亿美元左右。这些钱加起来近乎天文数字。奥巴马不是魔术师，更不是神仙，不会从空中抓钱，因此这笔钱一定要有来源。办法只有两个，其中一个极不负责任，第二个也不太负责任但是相对好很多。第一个办法是印钞票，这实际上是用前几代人和我们这代人前半辈子的积蓄来填补漏洞，是一种赤裸裸的掠夺行为，因此说它极不负责任。第二个办法是举债，这实际上用我们的后半辈子和让子孙来承担还债的义务。由于资金缺口太大，奥巴马政府不得不两种方法都采用。而其中印钞票只能偶尔为之，举债则是美国政府每天都在做的事情。当然如果所有美国人都

打算过几十年苦日子还清贷款，举债本身是一个负责任的做法。但是，美国人实际上根本就没有打算还本金（原因说起来很长，有机会我再单独撰文来论述其中的原因），因此说也不太负责任，但是比前一种好。由于亏空太大，最终美国政府是两个办法都用了，但是长远来讲还是倚重第二种，即举债的方式。

既然举债就要有人出钱，而钱的来源、无非是两个，美国（和世界）私人的钱，以及外国政府的钱。图2 1—3 是美国政府赤字（虚线）对应私人债权债务（黑实线）和外国人债权（灰实线）的关系（以占GDP 的百分比为指标）。显然，美国政府的债务=私人债权+外国人债权。从图中可以看出，美国政府在大部分时间里都有赤字，而且从2006 年起赤字猛增。在克林顿时代以前，主要是内债，因为美国个人有储蓄，而20 世纪90 年代后，几乎全是外债。就连美国个人也从外国借钱花。只有最近的半年，美国人被房市和股市的崩盘吓坏了，把钱放到了国债上，同时外国抛售了一些国债，使得内债的比例有所提高。现在为了拯救经济，美国的赤字可能要翻一俏，从GDP 的6% 上升到GDP 的10%（美国私人从股市撤出了相当于GDP 4% 的投资，为了保持现有的经济规模，美国政府必须弥补这个不足）。美国必须从国外引进这些资金才能走出经济困境。

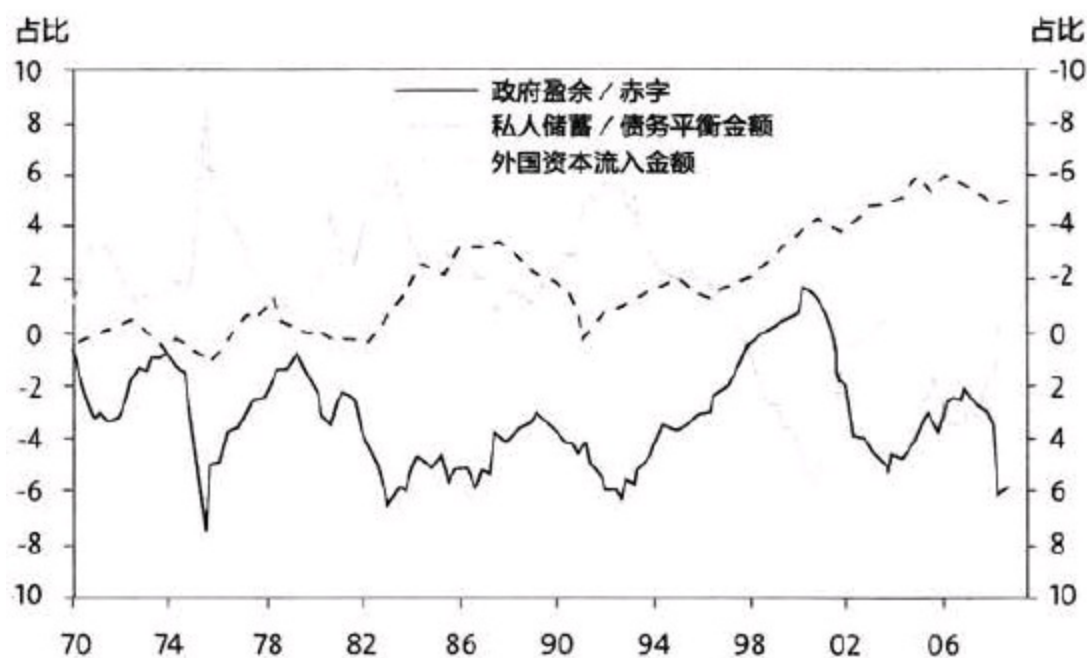


图21—3 美国的赤字和债务（数据来源：高盛）

那么接下来的问题是中国和日本等贸易顺差国是否愿意继续买入美

国的国债。答案是肯定的，肯定的。这里面政治和经济的原因有很多，主要的原因有四种。首先，在全球经济动荡时，美元是最稳定的储蓄方式，而美国国债是所有美元储蓄中最安全的。在全球金融危机开始以后的一年里，美元对除人民币和日元以外的所有货币，已经升值了10%~25%。因为各国都在把钱换成美元。美国国债以美国的财产和国力担保，近百年来元论是在经济危机中还是在全球战争时期都是最安全的。第二，美国国债是不错的存钱方式，由于全球都在降息，任何储蓄型的投资回报都很低，导致美国国债的本金交易价猛涨（10年期国债本金涨幅超过20%），中国政府前几年购买的美国国债在本金上已经挣了很多钱（在这一点上不要责怪中国政府不会投资）。第三，由于经济的全球化，中国、日本和德国三大出口国已经和美国绑到了一条船上。我们前面提到，近几十年，全球的经济靠消费驱动，中日德经济的复苏很大程度上要依靠美国的复苏。因此，不得不继续买美国国债。第四，中国和日本与美国的经济有很大的互补性，由于地缘政治的关系，两国和美国没有根本的利益冲突，在经济上容易同舟共济。

当亚洲国家拥有越来越多的美国债券时，它们将逐步取代两个世纪以来影响力最大的欧洲，在世界性事务上，有越来越多的发言权和主动性。很多激进的读者，包括很多经济学家认为中国和日本虽然在世界经济中的地位越来越高，但是在全球关系中的地位并没有很大的改进。这个现象其实是暂时的，一个国家的整体地位和作用需要慢慢提升，但是随着经济地位的改善，这最终是水到渠成的事。

我们不妨回顾一下欧洲1500年来的历史，便不难看出经济地位最终决定一切。欧洲在封建时代（罗马帝国灭亡到法国大革命之间），并没有一个强力的国王（即使是教皇的权威也经常受到挑战），这个欧洲实际是由一群封建领主控制，这些公爵、伯爵和骑士们在它们的领地上有着至高无上的权力，他们有自己的一个城堡，通过它控制着自己的领地。他们在自己的领地上颁布法律并收税。手工业者、商人和高利贷者在城堡附近居住，这样既可以应付领主的需要，也可以在危险的时刻有一个庇护所——城堡。

城市在中世纪并不重要，虽然历史上，在古埃及、巴比伦、希腊和罗马，它们是国家中心。

十字军东征不知不觉地改变了欧洲。人们从欧洲西部、北部的农村迁移到地中海沿岸。人们发现世界并非仅限于他们狭小的城堡和修道院之内，而是海阔天空。在地中海沿岸，城市重新发展起来了，出现了制造商和商人，并且通过手工业和商业，手里便慢慢地积蓄起少量的钱财，此举最终改变了他们在中世纪社会的地位。

中世纪的领主是拥有田产的乡绅，同时是作战的骑士。十字军东征把古老农业社会的陈规打了个天翻地覆。这些骑士们，在教皇的号召下，跋涉上几千公里的路程前往中东去作战。他们不得不支付自己的装备费用和路上的交通费、伙食费。这些城堡的主人，有财产但是没有现钱。因此伯爵们不得不从商人那里去借。像莎士比亚名剧《威尼斯商人》中描写的夏洛克那样的放贷人，端坐在兑换柜台（banco，它就是银行bank一词的由来）后面，很乐意伯爵大人有求于他们，伯爵大人张口就要几百个金币。那可是放贷人一辈子的积蓄，因此后者为了保险起见，要求伯爵用庄园作抵押。

这样，万一公爵大人在征讨土耳其人时有个三长两短，他们的钱才不至于打了水漂。借贷的双方最早都没有意识到这对借钱的人来说是一笔很危险的交易。最终，总是夏洛克占有了庄园，而伯爵却破产了。

当然，伯爵大人的财产和权力并不是一次就失去的，商人们开始只是要求获得一些对领主来讲无关痛痒的权利，比如在领主的土地上打猎。领主们急需现金，想到只要答应商人们打猎就能获得几百个金币，便答应了。

从伯爵大人接受这项交易的那天起，他们不知不觉签署了自己权力的死亡证书。他们的书记员拟好协议书，伯爵大人盖上自己的印章，因为中世纪的愚民政策已经让他们不会写自己的名字了。一切万事大吉，领主兼骑士们怀着满腔的激情去东方对付穆斯林了。两年后，他们回到城堡，已是一贫如洗了。而城里人正在他的领地上打猎，搅得他不得安宁。大为光火的伯爵吩咐管家把众人赶走，商人们很听话地走掉了。可当天晚上，商人的代表，一个面包商来到了城堡，他彬彬有礼，先是祝贺大人平安归来，然后提醒伯爵大人是他亲自恩允他们打猎的。接着，面包商出示了那份有伯爵徽章的契约。伯爵大人不得不极力克制自己的冲天怒火，从此默许了商人们在自己领地的持猎权。

半年后，伯爵大人想翻新他破旧的城堡了，于是他又想到了商人。这一次，商人们提出的条件是允许他们在伯爵领地的城镇成立自己的行会，管理商业而不受伯爵的干涉。这一回，伯爵大人很不情愿，可他确实需要那笔钱，又只好答应了。半年后，伯爵的城堡修缮完毕，可是他却不愿意履行自己的诺言，因为他有自己的士兵，商人们对他无可奈何。

市民们除了谴责一下伯爵的背信弃义，便无能为力了。可当下一次公爵急需用钱为女儿办嫁妆的时候，他连一个子儿也借不到了。因为他已经被认为“信用不佳”。伯爵大人不得不忍气吞声，低下高贵的头

颇，答应做出某些补偿。在伯爵大人拿到借款之前，市民们获得了他们梦想的权利。

在十字军东征之后的几个世纪时间里，这种情形在欧洲各国经常发生，而且越来越普遍。最初只是小封建主开始借债，后来连国王也是债台高筑了。

为维持自己的排场，大小封建主，上至国王下至乡绅开销一直很大。法国到路易十五时期，国王的债务已经到了根本无法还清的地步。封建主们总是通过赋予公民特许权来交换他们急需的现金。城市不断地成长壮大，并且吸引着附近乡村地区的劳动力，在经济上已经取代了城堡的中心位置。

社会各阶层经济地位的变化最终导致了封建制度的崩溃。当然，这种权力由封建城堡向城市的转移是缓慢的，不情愿的，并且不时发生一些流血冲突——市民和手工业者被封建主逮捕和杀害，商人和银行家的钱永远追不回来了。但是，历史的趋势是城镇变得越来越富有和重要，封建领主却越来越穷并且要被历史抛弃。这种冲突的高潮就是1789年爆发的法国大革命，国王的债主们，第三阶层，这次是向当时的国王路易十六要求国家的管理权了。国王当然不答应，结果是他被送上了断头台。

温和一些的乡绅们也许可以避免路易十六的厄运，但是当年伯爵大人的后裔们，坐在自己年久失修的城堡里，看着外面城市一切欣欣向荣的最象，感叹着从他们祖先稀里糊涂地签署了第一张用自己封建特权交换财富的契约时，他们的厄运就已经注定了。城里人对乡绅们已是不屑一顾，他们在好好地享受得之不易的权利。这些是他们祖先经过十几代人的持续斗争才辛苦得来的呀。

上世纪70年代因石油危机导致的经济危机，客观上促成了日本的崛起。而上世纪90年代源于信息产业的新经济，帮助美国重新确立了在世界经济中的主导地位。几百年过去了，世界变了，但是经济和财富决定政治地位的规律依然没有改变，任何强权都拗不过它。许多经济学家认为，欧洲在这次金融危机中将是损失最惨重的，并且在很长时间内都不能恢复，亚洲在帮助全球走出经济危机中将发挥史无前例的主要作用。以往的西7国集团（虽然在政治上俄罗斯也在其列一起称为G8，但是经济学家们更倾向于把俄罗斯放到新兴发展中国家的行列）主导全球经济的时代已经过去。这7个国家经济问题一个比一个严重，虽然大家都觉得美国是这次风暴的中心，但实际上美国的问题是最轻的。我们回顾一下图21-2，G7成员同政府债务占GDP的比例，其中只有加拿大，因为没有国防开支，债务比美国轻。剩下来的，都处在

和美国同样的水平甚至更严重。欧盟剩下的一些国家，比如葡萄牙、爱尔兰、希腊和西班牙，问题要严重好几倍。

靠这些问题比美国更严重的国家来解决全球经济问题显然不现实。一些经济学家甚至提出G2的观点，也就是说，只要美国和中国能携起手来，共同对付金融危机，并且率先走出低谷，全球经济的复苏就指日可待。这种说法当然过于夸大美国和中国的作用，但也说明全球必须依靠新兴的力量才能走出经济困境。

结束语

太史公在史记最后一篇传记“货殖列传”（在书中是倒数第二篇，但最后一篇其实不是传记而相当于序言，因此“货殖列传”被认为是实际上的最后一篇）中就提出，经济“六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥”，不会永远处在低谷。2009年初，在全世界投资者都没有信心时，投资大师巴菲特发表了“2008 年度给伯克希尔—哈撒韦股东的公开信”。在信中，巴菲特指出，虽然美国和全世界在2008年最后的一个季度里陷入了严重的衰退，同时人们的恐惧心理加重了这场危机，虽然在今年——2009年甚至更长一些时间里我们仍将处于衰退，但是，明天仍然会好起来。今后的44 年里我们的经济、我们的社会都将获得长足的发展，就如同过去的44年一样（巴菲特在44 年前开始他的投资生涯）。虽然我们在过去的的一个世纪里经历了两次世界大战和经济大萧条，但是，人类走过来了，而且在过去的40 多年里，人类的生活质量翻了6 番（即增长了30 多倍）。如果我们把眼光放远些，就不难看出近200 年来，经济繁荣的年份要比萧条的年份多得多。有兴趣的读者可以读一读他的这封信。美国和中国高强度的刺激经济计划，在一两个季度内就能看到效果，最乐观的估计，经济危机2010年就能结束。接下来将是一场比上世纪90 年代更加振奋人心的技术革命浪潮。在2009 年我第一次写这个章节时还看不出接下来技术革命的亮点，短短两年后，我们就看到智能手机已经在全球开始普及，我们还知道Facebook 在2012 年要上市了，随之而来的很多新兴的小公司已经非常活跃了。让我们做好准备，拥抱明天。

金融危机大事记

2007 2007 年11 月，花旗银行CEO Prince 辞职，暗示华尔街已经发现很大的问题。

2008 2008 年3 月，贝尔斯登公司破产并被J.P.摩根银行收购，成为金融危机中倒下的第一张多米诺骨牌。

2008 年9 月。 美国第四大投行雷曼兄弟公司破产，消息传出， 全球股市遭到血洗。

同月美国第三大投行美林证券被美洲银行收购。全球股市因此暴跌30%。随后，美国最大的私营房贷公司Washington Mutual（简称WaMu）被美国政府接管。随后被J.P.摩根银行收购。世界最大的保险公司AIG也并被美国政府接管（美国政府持有了80%AIG的股权）。月底，美国政府将仅存的两家主要投行高盛和摩根斯坦利转成商业银行，处于联邦储备提行的监管下。同时，高盛的情况也不好，求助于巴菲特，后者所控制的伯克希尔-哈撒韦公司投资高盛50亿美元。

2008年10月。欧洲国家冰岛破产，股市关闭。同月，濒临破产的美国第五大银行Wachovia被第三大银行富国银行收购。同月，美国国会批准7000亿美元的不良资产救助计划。

2008年11月，中国股市崩盘，股市累计下挫70%以上。同月，中国政府宣布4万亿人民币的救市计划。伯克希尔-哈撒韦投资GE。同月，美国民主党总统候选人奥巴马在选举中大胜执政党共和党的候选人麦凯恩。随着选情的进展，世界股市反弹5%以上。

2008年12月，美国联储局将贴现率降到历史最低点零利率。

2009年2月，美国新总统奥巴马宣布了一系列刺激经济的计划，并且加强对证券公司的监控。由于他的建议严重损害了华尔街的利益，全球股市再次暴跌30%，累计比2007年底下跌50%。

2009年3月。美国亏损最严重的花旗银行开始盈利。全球股市走出谷底。持续上涨10个月。股市从低点上扬70%左右。

2010年2月，欧洲希腊等国爆发主权基金危机，欧盟开始救助计划。

2010年8月，金融危机正式结束。许多百年历史的投资银行、保险公司和商业银行因为投资过于冒险而或倒闭，或被并购。资金充裕的J.P.摩根、伯克希尔-哈撒韦及富国银行（被伯克希尔-哈撒韦控股）和高盛成为金融危机中的赢家。

第22 章云计算

当Google 等公司提出云计算的概念时，很多人认为这是旧瓶装新酒的炒作。但是今天的科技界和IT 工业界都完完全全认同了这个概念，并且看到了它对今后经济和社会巨大的影响力。那么云计算到底是什么？它的关键技术是什么？它将如何影响今后的工业、经济和社会呢？

22.1 云计算的起源

云计算最早可以追溯到甲骨文公司的拉里· 埃利森在上世纪90 年代初提出的Network Computer 的概念。作为世界第二大的软件公司，埃利森的甲骨文一直在默默挑战着微软以客户端为核心的PC 王国。和拥有客户端的微软不同，甲骨文拥有服务器端最重要的软件——数据库。本来这两大软件公司的核心业务基本上是井水不犯河水，应该相安无事。但是，由于诺威格定律的限制，这两家公司要想发展就必须侵入到对方的地盘里去。微软推出了自己的数据库系统... SQL Server。并且占领了一些中小企业的市场。而甲骨文，对客户端可以说是一点控制权都没有。由于在微软的黄金时代里，世界上几乎没有一家公司在客户端软件中能打赢微软的，所以埃利森干脆放弃在客户端和微软的竞争，提出一种新的商业模式：Network Computer。试图干脆将用户对客户端的需求降到最少。这种对微软釜底抽薪的做法在战略上确实是一步非常好的棋，而埃利森本人又是IT 行业仅次于盖茨的强将，但是甲骨文这件事却没有做成功。其根本原因是这个思路过于超前。让我们回顾一下当时的背景。

在20 世纪90 年代，随着互联网的兴起和快速普及，越来越多的用户应用将来自互联网，而不是脱机的本地客户端，这是毫无疑问的发展趋势。

既然对本地软件和服务需求会下降，对上网的需求会上升，而当时PC 机相对价格还是比较贵的在美国大约1500 美元一台因此，埃利森提出生产一种只有简单计算功能（速度较慢，内存较小），没有硬盘，主要用于上网的台式PC 机Network Computer。它当时的售价只有500 美元。

这件事在今天或者可能成功，因为今天的上网本（Netbook）还不到500美元， 卖得很好，但在当时是完全失败了。这里面的原因主要有4 点。

第一，Network Computer 实际上就是低端PC，除了它的概念外，没有什么新的发明。它之所以价钱便宜是因为缺斤短两。首先，它

的CPU比当时热销的PC 慢——由于摩尔定律的作用，只要采用18个月前的CPU，就能节省一半的价钱。实际上当时的PC 的计算能力如果不用微软和其他一些公司（比如Adobe）那些非常“重”的客户端软件，并不需要那么快的速度；本来埃利森就没有打算大家用微软的软件，因此就没有用较快的CPU；其次，内存小了一半，道理也是类似，如果不用微软的Office 和Adobe 的Photoshop，确实不需要那么大的内存。接下来，既然是上网为主，干脆硬盘也省了。最后，也是埃利森最希望看到的，既然本地使用的时候不多，主要是上网，干脆连操作系统Windows 也省了。虽然埃利森一心一意地希望这价钱只有正常PC 1 / 3 的Network Computer能为更多（经济不宽裕）的人接受，可是这个偷工减料的PC 体验和真正的PC差距太大，它实在做不了什么事，因此销路很不好。

第二，由于摩尔定律的作用，一般的PC 机，包括外设，降价很快，以至于很快买得起PC 机的人越来越多，而Network Computer 的价格优势就越来越不明显。

第三，当时用户上网的费用较高。以DSL 宽带为例，最基本的费用也要每月40 美元，两年下来几乎就是一台PC 机的价钱。因此，当时买PC机却很少上网的大有人在。另外，当时也没有Wifi无线上网功能，大家离开了办公室和家，基本上很难上网。如果不上网，Network Computer 就毫无用处。

最后，也是最关键的，当时PC 客户端的大部分软件在互联网上没有相应的服务，比如微软的Office和Adobe的Photoshop。因此，即使上网，客户端的软件一样不少地都要有。

鉴于这四个原因，Network Computer当时根本没有成功的希望。而事实的发展也是如此，它还没有登场就谢了幕。

在甲骨文的Network Computer 失败后，第一次互联网的泡沫也破灭了，大家对互联网的作用也产生了怀疑，一切基于客户端的想法又占了上风，因此很长时间这种基于Web 应用的概念没有人提了。

2002年因互联网泡沫破碎带来的经济衰退结束后，以Google为代表的互联网公司迅速崛起，挑战微软商业模式的重任也毫无疑问落在了Google 头上。和以前仅仅提供简单的服务不同，Google开始提供替代各种客户端应用和服务的在线服务。通过收购Keyhole公司，Google把原来运行在客户端的3D地球服务搬到了互联网上，这就成为后来著名的Google Earth。通过收购Picasa，Google 将原来在客户端的图片处理（Photoshop 等）服务搬到了互联网上。通过Google Docs，它将用户

最常使用的Office的功能搬到了互联网上。当然，它的Google Account联系的Gmail和Calendar 完全可以取代微软的Exchange 在客户端提供的各种功能。这下子，离开了微软的Office，Adobe的Photoshop，用户还真可以完全依靠互联网提供的服务进行日常的工作了。

2002年以后，Wifi技术的普及非常快。最早从办公室开始，然后到家庭，再到很多公共场所，人们上网已经非常方便。因此，随时随地访问、处理和共享信息的需求就变得越来越重要了。云计算的概念也因此诞生。

Google、IBM和亚马逊在2005年提出了云计算的概念，虽然当时这三家对云计算的理解完全不同。IBM 是为了卖设备，Google 是因为有大量用户，希望将用户的应用都搬到网上，而亚马逊则是希望出售计算能力给各个商家和网站。起初，外界对云计算还有不少质疑的声音，认为它是否是埃利森不成功的Network Computer 的翻版，这种质疑声在软件公司，比如微软和Adobe中最为强烈。但是很快大家都体会到这种通过互联网共享服务的好处，连微软和Adobe 也加入了进来，这时全世界对云计算的质疑便渐渐烟消云散了。

22.2 云计算的本质

云计算是什么？最早提出云计算的三家公司因为它们的核心商业模式和利益不同而在看法上相差巨大。

我们先来看IBM 。在PC 时代以前， 计算机行业，尤其是IBM， 制造的都是（大型）主机分时系统。当时的主机（可以理解成服务器）非常昂贵，所有用户同时通过终端（可以理解成今天的PC机）分享主机的计算和存储。一个用户可以通过连到主机上的任意终端访问他自己的信息， 得到所需的服务， 因为这些信息和服务都不在本地终端上，而在主机上。当然，在同一主机的这些终端用户很容易共享信息，只要他们的权限许可。但是，不同主机之间的通信功能很弱， 不同主机用户也几乎不会共享信息和服务。至于用户能得到什么服务则完全是被动的，因为软件和服务完全由计算机厂商（当时还没有独立的软件公司）提供。

1979 年IBM 推出18M-PC ， PC 时代正式开始，之前苹果的PC 只能算是一个序幕。这项革命性的发明反而差点要了IBM 的命，因为在PC 时代，计算机的用户从企业普及到个人，而个人使用计算机的方式将不再是通过终端共享价格昂贵的大型机的资源， 而是每个家庭拥有自己单独的计算机能力相对弱，但是价钱上承担得起的个人电脑。由于微机的性价比要比大型机好很多，它反过来侵蚀大型机的企业级市

场。随着主导个人计算机的微软—英特尔体系（WinTel）的出现，IBM退到了二线。当然，此时不同的人使用着不同的微机，他们的数据和信息是很难共享的，软磁盘和后来的USB 盘成了大家传播信息的途径，同时也带来了病毒的泛滥。微机时代的另一个问题是不同微机上有不同的软件，同一个软件的版本可能也不相同，使得大家在某一台计算机上做的工作，很难在另一台上继续进行。

我本人就有过两次因为对方计算机上没有相应的软件和版本不对而很尴尬的事。一次是在IBM 做报告，我事先将我用微软PowerPoint做的胶片传给IBM 的同事，遗憾的是他们因为是微软的竞争对手，一层楼里只有一两台计算机上装了Office，于是浪费了很多时间在计算机之间将讲稿倒来倒去。另一次是在国外，由于Office 的版本不对，也无法打开我的讲稿，于是我只好备用份的真正的胶片，在投影仪上放映。

随着互联网的出现，尤其是在宽带上网和搜索引擎普及以后，人们获取和交换信息变得方便许多。在2000年以后，运营几万台服务器的大型数据中心的出现，使得计算资源和能力有了共享的可能，而这些大型数据中心之间采用高速光纤网络连接。这样全世界的计算能力就如同天上飘着的一朵朵云，它们之间通过互联网连接。人们可以通过互联网享用一个甚至是多个大型数据中心的计算和存储功能，而自己家里的PC 机则渐渐降级为一个重要性不大的终端。这样，在表面上似乎又回到了当年IBM 大型机的分时共享模式，只是一台大型机被一个大型数据中心取代，大型机到终端的专线被互联网取代，而用户从大型企业普及到每一个人。被微软压制了多年的IBM 当然希望通过这个转变重新谱写它的百年传奇。IBM 服务的对象依然是企业级用户，它的商业模式是卖云计算的服务器。这是IBM 对云计算的理解。它不具有自己对外使用的数据中心，因此至少目前无法提供对外的服务。

作为一家互联网公司，更具体地讲是一家电子商务公司的亚马逊对云计算的理解和IBM 完全不同。亚马逊早期除了卖书以外，另一项主要业务就是通过它的开放市场，允许小商家把自己的商品放到亚马逊上卖。当然，不同的商家卖的东西不同，店铺的设计、交易的方式和提供的服务也不同，这些商家大多有自己单独的网站。对于中小商家，自己建立和维护这些网站从成本上讲是非常不合算的。于是，亚马逊开始给它们提供网站托管（Web Hosting）的服务，建立了一些通用的交易平台，帮助这些商家托管它们的网上商店。为了满足为数众多的商家网站托管的需求，亚马逊建立起向己的数据中心。这时，亚马逊发现，它不仅仅可以为商家提供网站托管服务，还可以为任何需要建立网站的公司提供。这样，任何一个想通过互联网提供服务（包括电子商务）的

公司和个人都不需要自己建网站，而只要租用亚马逊的计算资源即可。这就是亚马逊理解的云计算，它和IBM 的理解完全不同，但是没有矛盾。IBM 可以作为它的服务器提供商，如果亚马逊觉得价钱合适的话。

Google 是最早开发云计算技术的公司，它最初的目的是为了其大计算量的搜索服务。但是随着它自身业务的扩大，以及它和微软竞争的日益加剧，Google 逐渐将原本运行在用户自己本地计算机上的各种应用软件搬到了服务器端。最早是日历（Calendar），这在微软是其Email 组件Exchange 的一部分。Google 通过统一的账号系统（云计算的关键技术之一）将它的电子邮件（即Gmail）和日历打通，并通过简单的自然语言理解，使得电子邮件中任何和约会有关的事情都很容易地加到日历（GoogleCalendar）中。当然，所有这些信息都存在服务器端，而且是和用户终端无关的，这样只要用户能上网登录，就能随时获取自己日历的信息。不久，Google 又推出了离线的电子邮件和日历服务，实际上就是做了一个微软Exchange 的替代品。做到这一步。Google 还只是在追赶微软上补了些课而已，看不出丝毫云计算的意思。但是，接下来Google 做的几件事让人渐渐看清楚了它的云计算思路。

首先，它把本来运行在客户端的许多应用软件的主要功能，包括图片处理和分享的Picasa，类似Office 的字处理、表格处理和讲稿演示（Presentation）搬到了服务器端，或者说云端。虽然这些应用与PC 上进化了十几年的同类产品相比非常的初级，包括我本人开始都怀疑它们是否可以完全取代个人电脑上的那些软件。但是，它的发展和普及速度却大大超出人们的预期，首先这些简单的、免费的替代品能完成这些复杂的同类产品90% 以上的功能，基本上能满足95% 的用户的需求。实际上Photoshop 和Office 的那些复杂功能连很多计算机专业的人不经过训练都不会用到。要知道买一套正版的Photoshop 和Office 是很贵的，对于个人用户，一套Photoshop 的价格从200 美元到上千美元，而一套Office 的价格也在100美元到300 美元左右，视功能而定。对于企业级用户，成本更高，是每年收使用费的。其次，也是非常重要的，Google 的这些在线的应用软件分享数据和信息的功能要比原来基于个人电脑上的同类产品强得多。如果一个小组几个人一同起草一份文档，用Google 的Docs 比微软的Office 要方便许多，虽然前者的排版不如后者漂亮。这个分享功能成为了Google 基于云端应用和服务的卖点。

在Google Docs 问世前，如果一个人要和朋友或同事共享你的文件或讲稿，他要么用电子邮件的附件发送给别人，要么拷贝到磁盘或USB 盘上，然后将物理的磁盘和USB 盘交给别人。如果他要将在办公室里没写完的文档带回家写，那么也要拷贝到某个载体上带回去。这

样虽然麻烦而且不安全，但是还勉强可以工作。然而如果想在差旅时检查一下他的日历有没有更新，或者同事是否对他的文档提出了修改意见，那一般只好等到了目的地，用自己随身带的笔记本找到上网的地方才能工作，而使用别人的电脑是不安全的。在Google Docs 问世后，我们日常大部分办公的需求，从文档到日历，基本上都可以随时随地访问，由于文档本身存在服务器端，因此从哪怕是公共的计算机上访问它也是安全的。正是由于这些方便性，弥补了Google Docs 在功能上的不足。

和IBM 与亚马逊都不同。Google 强调的是对用户的服务。虽然它自己也生产服务器，而且产量不低（相当于全球第四大服务器厂商），但是它无意进入服务器的市场。虽然Google 一度试图进入亚马逊的网站托管市场，搞了Google Site 这样的服务，但是因为不成功，也就没有坚持。总的来讲，这三家各有各的特点和市场，基本上是互补关系而不是竞争关系。把他们的想法合起来，就可以得到云计算的本质了。

首先，云计算保证用户可以随时随地访问和处理信息，并且可以非常方便地与人共享信息。我们不妨看这样一个实际的场景：

营销员比尔匆匆忙忙地飞到外地签合同，由于走得匆忙，和客户的会面还没完全安排好，自己寄给客户的合同也没有得到反馈，客户答应在他到达目的地以前给他答复。比尔在飞机场等候转机，想看看自己的日程表，了解一下用户是否确定了会面的时间地点，并且看一看合同书是否有了反馈信息。以前他需要自己的笔记本电脑或手机的日程在上输入自己的日程，然后在机场查看自己的电子邮件或短信，把用户传过来的时间安排抄到自己的日程表上，再通知用户他接受了这个安排。之后，再查看一下电子邮件，看看邮箱里有没有反馈回的合同附件。如果有，他在自己的笔记本上编辑完，再用电子邮件发给对方。现在。他可以通过一个智能手机，比如苹果的iPhone或Google的GPhone，通过机场的WiFi，上网并登录自己的日程表和文件账户。如果客户安排好了会面的时间地点，客户会在比尔的网上日程表中直接加入一项活动，通知他见面的详细安排，如果比尔觉得合适，直接点一下确认的图标即可通知对方同意，比尔可以把自己起草的合同书变成一个客户共享的文本，可以直接在上面写上自己的意见或修改合同，当比尔在机场再次打开这个文本时，他就看到了客户修改的版本。并且是在这个共享文本上直接编辑修改的。客户只要在网上，就可以在同一时间看到比尔修改后的新版本。等比尔到这目的地时。不仅行程已经安排妥当，而且已经和客户进行了预先的交流，合同的谈判就会顺利得多。接下来，如果要做报告，也非常简单。

因为所有的文件都是存在云端，也没有兼容的问题，只要客户给他提供一个投影仪就好。如果他要演示什么大系统（比如语音识别的系统），并不需要带很多用于演示的服务器，只要通过一个浏览器就可以调动在数据中心的多台服务器完成演示。

第二，云计算保证用户可以使用大量在云端的计算资源，包括处理器CPU和存储器（内存和磁盘）而不需要自己购置设备。打个比方来说明这一点，这就像我们不需要自己在家里的院子里打井取水，在家里的厨房里用一台柴油机发电一样，而是用水电公司提供的服务。它的好处是让全社会的计算资源得到最有效的利用，同时让每个使用计算资源的人和公司成本尽可能低。以一个中型网站或电子商务公司为例，它需要几百台服务器和足够的带宽。以前，它需要自己订购服务器后，租用数据中心，在自己的服务器上安装操作系统和Apache 之类的服务器，然后雇自己的网络管理工程师和运维人员，才能为用户服务。这里面有十几个重要的决定要做，包括数据中心的选择，这些服务器的选型，服务器的布局，操作系统的选择，带宽的选择，容灾的处理，等等。该公司还要雇佣不少运营的人员，才能维持服务的正常运行。为了保证服务的流畅，该公司服务器的峰值计算能力必须是它均值的3—10倍，加上容灾备份，这样服务器的使用率其实不高。因此，算下来这个公司的运营成本是很高的。实际上，目前中国的中小型互联网公司的平均运营成本比大公司（腾讯、百度等）高，中国的大公司比美国的Google 和亚马逊高。很大程度上就是资源的利用不充分。如果，这些中小公司租用计算资源，那么它的平均运营成本要低很多。而且由于这些提供云计算服务的专业公司的运维和信息安全管理更容易做到高质量和有效，因此，对用户来讲，服务质量能够得到保障。事实上，在美国，很多财富500 强的公司，比如美国第二大连锁店Target，他们的网站和电子商务都是由亚马逊提供Hosting 服务的。

同时，很多跨国公司，他们的电子邮件和文档系统都是由Google 提供服务的。

对于个人或没有计算资源的单位来讲，云计算可以让他们完成以前根本完成不了的任务，一个很好的例子是图像处理。了解这个专业的人都知道，图像处理是计算量非常大的任务。未来的某天，公安局刑侦科得到了一张嫌疑犯的照片，他们要通过计算机从上千万张图片中找到和嫌犯长相相似的人的档案。这一千万张照片，可能存在几十个城市的公安分局里。以前要完成这件事，先要把嫌犯的照片通知到各个公安分局，每个公安分局还要派专人去计算中心处理和匹配照片，这样的难度使得这项任务几乎不可能完成（即使这些照片存在同一个计算机

系统中，匹配一千万张照片的时间也可能是几个月甚至更长的时间，因为图像处理很花时间。嫌疑犯可能已经逃脱）。现在有了云计算，这一千万张照片虽然在物理上分布在不同的计算中心，但是对于全国各公安局来讲，感觉上都在自己的机房里。

同时，云计算的工具可以把计算工作并行地安排到互联网上闲置的服务器中，几分钟就可以完成任务。

22.3 云计算的核心技术和工程

云计算的普及要过技术、工程和法律多道关卡。才能在社会上普及。我们先看看其中的关键技术，包括存储、资源管理和信息安全几个大的领域。

先谈谈存储，它其实又包括海量数据的存储和结构化数据的存储。这两项技术在学术界研究了十多年后，最早由Google 真正在工业界实现和应用，Google 的代号分别是GFS 和BigTable。

GFS 是Google 文件系统（Google File System）的缩写，最早由Google的两个创始人佩奇和布林在斯坦福大学做博士生时提出，在Google 成立后，由Google 的工程师们变成了产品。和以往操作系统中的文件系统不同，GFS的目标是在分布式的多台机器上存储海量数据，同时对于它的用户来讲，所有的操作都和在一台计算机上操作一个小文件一样简单。为了保证数据的可靠性，GFS 里每份数据都有三个备份。GFS 上的一个文件有多大呢，它可以大到千万亿字节（PB），需要同时储存在前台服务器上，比如整个互联网网页的索引可以是一个文件。GFS 从2002 年到2010 年的8 年间支撑了Google 的整体业务。其他五联公司在Google 后也推出了自己的大型分布式文件系统。到了2010 年后，整个互联网已经大到GFS 也不能支持了。Google 于是推出了第二代云计算文件系统CFS，规模是GFS 的1000倍。

和以往的计算机文件系统不同的是，GFS 不是为随机读写设计的。很多仿制Google 文件系统的公司都没有理解这个本质，包括一些中国非常著名的公司。它们浪费了几百人年的工作，试图去实现大型文件系统随机计算工作量的单位，读写的效率，最后才发现是白白浪费时间。

那么对于需要随机读写的应用怎么办呢？这些数据是需要放在内存中的。

考虑到在实际应用中大量的数据都是结构化的（类似于数据库系统的），Google 提出和实现了针对这些应用的大型结构化数据的BigTable 系统。

解决了海量数据的存储问题，那么如何把成千上万台服务器组织到一起来完成一件大事呢？如何让使用者觉得远程使用云计算的资源就如同使用自家的计算机呢？Google 为此开发了两个计算机任务和资源管理的工具。

第一个是被称为MapReduce 的工具。它将一个巨大型的任务分解为无数小任务，分派到不同服务器中完成，然后再把每一台服务器上完成的小任务合并起来，达到最终完成大任务的目的。MapReduce 的技术含量很高，它实现的好坏将直接影响到云计算的效率，而效率很容易差出一两倍。和Google MapReduce 类似，雅虎开发了一个称之为Hadoop 的开源工具，由于是开源的，它在世界上的使用者颇多。但是由于Hadoop 在一开始设计时就有硬伤，主要是存储和运算功能没分清楚，因此它的扩展性和资源管理的灵活性大打折扣。

云计算资源管理的另一个重要工具是Borg。它的作用是把整个云端（可以跨几个数据中心）的服务器资源作为整体完全保存，然后根据用户的需求动态分配这些资源。比如某个互联网公司的业务以前需要买125 台4 核处理器、16GB 内存的服务器；现在它只要向云计算公司申请500 个CPU的计算盘和2TB 的内存，至于它用的是哪些服务器上的CPU 和内存，用户不用关心，都是由Borg 来分配。

上述技术因为它的“高科技”特征已经被业界关注了很长时间。但是，另一方面的技术常常因为看上去不是什么高科技，则屡屡为人们所忽视——信息安全技术。而事实上，信息安全技术是云计算是否能普及的关键。

李开复博士举了个很好的例子来说明为什么从信息安全的角度看，云计算比现在的WinTel 模式更好。现在使用计算机的模式相当于把钱家里，如果自己的计算机上有个防火墙，则相当于把钱存在自家保险柜里。但是，即使是保险柜，也不能保证100% 不丢钱。你如果去买一件大宗商品，比如电视机或钻戒，就需要随身带很多现金，这样其实很不安全。而云计算相当于把钱存到银行里，你可以在任何时间、任何取款机上提现。而且只要带上信用卡或现金卡就可以在任何和银行联网的商家消费。事实上，存在个人电脑（或其他个人终端）上的信息并不比存在服务器端的更安全。

几年前闹得沸沸扬扬的“艳照门”事件，恰恰是存在个人电脑上的信息泄露引起的。

在云计算的模式中，终端用户所需的应用程序和工具不需要存储和运行在自己的个人电脑上，而是运行在互联网上大规模的服务器集

群中。用户所处理的数据也不一定要存储在本地，而可以保存在互联网上的数据中心里。提供云计算服务的企业有专业的人员负责管理和维护这些数据中心的安全性。这样，用户不用再担心数据丢失、病毒入侵等麻烦。

当然，要保证信息安全，还必须有相应的政策和法规的配合。由于互联网上商机巨大，世界各国都会遇到一些公司为了自己的利益，通过技术的手段做危害用户信息安全和损害其他公司的事情。在任何国家，抢银行都是重罪，这在某种程度上保证了银行系统的正常运营。而现在，盗取信息，包括常见的盗号、网络欺诈、钓鱼等不法行为，几乎不会受到什么刑事惩罚，这样必然阻碍云计算的发展。更有甚者，现在一些公司竟然打着信息安全的旗号破坏信息安全，它们甚至肆意修改用户客户端上安装的软件。

和盗号与钓鱼不同，这些公司对用户有很大的欺骗性，以至于会有成千上万的用户上当。其实，对云计算用户来讲，最安全的做法就是在客户端上除了浏览器，剩下来的和上网有关的客户端软件都少装，即使是所谓的杀毒软件。

最后让我们从工程上看看云计算的关键之处。云计算本身是一个非常复杂的系统工程。它的普及首先离不开巨型数据中心的建设和全球高速光纤主干网的铺设，这就好比电的普及离不开发电厂和输电网一样。在Google，这些工程称为全球基础架构，它本身也需要很多关键技术，甚至一些看上去IT无关的技术，比如制冷技术。全球基础架构设计和实施的好坏可能会导致运营成本上成倍的差别。

要做到在任何时间、任何地点都能访问互联网，互联网的入口是个问题。

这和手机网络覆盖率或银行的ATM 机的数量是同一个道理。只有当用户可以随时随地取到钱，他才会从携带现金转为携带取款卡；只有当用户可以在城市的任何地点使用手机，移动通信才会彻底取代市话业务；只有当用户可以在城市大多数地区都能很方便地访问网络，才会将自己的文档和日程表放在网上。这里面又包括法律上互联网的中立性，以及技术与工程上两方面的挑战。我们在介绍Google 一章中已经介绍了，就不再赘述了。

值得补充的一点是，云计算的发展是全社会的事情，最终需要公开的接口标准和服务。就像操作系统是一个硬件制造商和软件开发商都遵守的平台一样，云计算也是一个这样的平台。云计算要想得到充分的发展和全世界计算机产业的认可，不是单凭任何一家公司的力量就

能做到的。在全球信息化的今天，最好的发展模式莫过于开放的开发环境。云计算的服务提供商必须遵守统一、开放的标准，并为下家提供开放的服务，才能促成整个产业链的发展。在这一点上中国政府工信部（主要是软件司）的主管官员们非常有远见，一直在致力于统一中国云计算的标准，并且增强中国云计算技术和标准在世界上的话语权。

22.4 对IT产业链的颠覆

云计算在全社会的普及将从根本上颠覆IT的产业链。到目前为止，IT的产业链还是以WinTel为主线，以互联网为辅线。在十年前，整个IT行业还没有一种力量能动摇微软和英特尔在IT领域的主导地位。整个IT行业，最挣钱的业务被微软和英特尔靠垄断牢牢把握着，其他公司只能作为他们的下游，在激烈竞争的环境里勉强生存。对用户来讲，大家也没有选择。如果不采用英特尔的CPU和微软的操作系统（比如用苹果）。几乎没有太多的应用软件可以使用，而且和其他人的计算机也无法兼容。随着云计算的出现，WinTel的结构不需要外力作用，就会摇摇欲坠。

首先，随着WinTel体系的日益式微，一大批公司的核心业务将受到严重挑战。当然，首当其冲的是微机上的操作系统变得不再重要。在WinTel时代，因为大家的很多上机时间是在“单机”上，使用的也是客户端软件，因此操作系统的重要性无与伦比。任何一个应用软件开发商首先要考虑的是选择用户数最多的操作系统，否则它的应用软件没有人用。在云计算中，所有的应用都放在服务器端，终端的类型可以根据使用者的喜好选择，无需为兼容问题发愁。以Google的Gmail和Google Calendar两项服务为例，它在PC、苹果Macbook、智能手机和平板电脑（如iPad）上，体验都差不多。

没有了对操作系统的依赖，对英特尔CPU的依赖也就减少了。现在，一些可上网的终端，包括几乎所有的智能手机、平板电脑，部分上网本采用的都不是英特尔的CPU，而是所谓基于ARM的CPU。ARM实际上是一个对外公开的设计，任何半导体公司都可以买它的CPU设计制造自己的芯片。英特尔如果今后想在用户的电脑处理器市场上保持目前的份额，需要靠技术进步和价格优势，而不是靠垄断。

接下来，硬件的生产厂商的产品线将进行非常大的调整。概括来讲就是越来越多的计算处理工作会从客户端回到服务器端。像前面讲的那个例子，从上千万张照片中要确认某一个人，在服务器端，它可以在瞬间完成。有了超级数据中心，我们个人微机的配置就不需要很高，也不需要每个人在自己的个人电脑上安装客户端软件了。这样，就可以大大节省软硬件的费用。同时，由于大家的数据都存在互相联网的超级

数据中心里，很容易实现共享。只要设计合理，超级数据中心可以做到在相同能耗下，比个人电脑高好几倍的计算能力，有利于环保。

在这个前提下，个人用户的PC 销量，尤其是台式机的销量会急剧下降。

甚至台式机在今后的几年内有可能消失，而各种可供上网的终端的销量会大幅上升。从苹果公司产品线——PC 机到电子产品的变化——其实已经能看出这个趋势了。苹果高性能但笨重的台式机几乎已经没有什么效率了，而它的小的终端则越来越多。Macbook 笔记本、iPhone 、iPad 、MacBook Air 超薄笔记本等越来越受欢迎。其他PC 厂家，包括戴尔、惠普和联想等都在销售和开发自己的智能手机（都是基于Android 的）和平板电脑。在这个转变中，动作慢、效率低的公司将被淘汰。

随着计算终端市场的变迁，对应的外设市场也开始变化。由于新的终端的便携性越来越突出，因此，一个很重、怕颠簸、耗电多的硬盘就显得不合适了。基于半导体闪存的硬盘（Solid State Drive。简称SSD）会得到越来越多的应用。我们可以大胆地假设，要不了几年，硬磁盘将像当年的软磁盘一样，从用户的个人电脑中消失。那么生产SSD 的公司将飞跃发展，而生产传统硬盘的公司将萎缩。

其次，随着云的普及，新的产业生态链将形成。基于互联网开发的公共平台将变得越来越重要，它将从某种程度上替代原来操作系统的作用，因此，它们将是这个变革最大的受益者。这里面最有代表性的是Facebook的开发平台。今天，有上百万的工程师在Facebook 上开发应用程序，有上亿的用户在使用这些应用。从产业的生态链角度上看。Facebook 在某些地方起着当年微软的作用，只是它的平台是基于互联网的，免费和开放的。如果把当年的应用软件开发商（比如游戏开发商Electronic Arts ）当作微软的下游公司，现在这些基于Facebook 的开发人员和小公司（比如Facebook 上的社区游戏公司Zynga）就成了Facebook 的下游。在过去的几年里，前一类公司在不断地萎缩，而后一类公司如雨后春笋般诞生。

最终的结果是产生新的垄断公司，比如很可能是Facebook ，成为行业的龙头老大。

由于所有的用户终端都要和云端的服务器通信，那么浏览器的重要性就变得非常突出。最极端的情况甚至是除了浏览器和挂件，用户在自己的客户端上不需要任何其他的应用软件。这样用户的信息安全完全由云计算公司的专业信息安全人员来保证，就如同银行客户的钱向银

行专业的保安人员保护一样。没有了乱七八糟一大堆的应用软件，用户的电脑上感染病毒和木马的可能性就变得非常小。这时，谁控制了浏览器，谁就控制了终端用户，可以预见，在今后的两年里，客户端软件的竞争将集中在浏览器上。

关于硬件产业的变化前面已经分析过，在此就不再重复了。

我们可以看到，云计算将导致一个产业链的式微和另一个产业链的兴起。

云计算的产业链有多大？虽然现在还不好估计，但是可以肯定，这是一个每年超过千亿美元，甚至可达万亿美元的市场。同时，伴随着云计算兴起过程的另一个趋势是3G互联网和网络移动化的兴起。我们在介绍Google3G策略时已经介绍了这个新的产业链，这里也就不再赘述了。

结束语

如果说互联网2.0是一次进化，那么云计算则是彻头彻尾的革命，一次大的科技发展浪潮。曾几何时，几乎所有的人都认为微软和英特尔统治微机时代的地位是无法动摇的无论从技术上还是法律上。但是，随着云计算技术的兴起和普及，这个WinTel体系居然自己摇摇欲坠了。云计算和WinTel体系的基因相差之大，使得传统的软硬件公司无法转基因，这就是技术浪潮。我们知道，如果一次浪潮还没有结束，任何人为的力量都很难和科技发展的浪潮相抗衡。而当一浪过去后，任何外力都很难维持它的高潮。当然，云计算的普及还需要在技术上进一步完善，更重要的是，在法律上要有完全的保障，但是，这个浪潮是不可阻挡的。

第23 章下一个Google

谢谢读者读到了我们这个系列的最后一章。在整个系列中我们都在介绍全球性的、影响世界的科技公司。在过去的40 年里，我们有幸看到这样的公司不断涌现。“寻找下一个微软”， 或者“寻找下一个Google”。 一直是创业者、投资人、科学家们乃至求职者津津乐道的话题。几乎所有的创业者在寻求投资时， 都声称自己是下一个微软或下一个Google。 虽然这么多年来，我们只看到了一个英特尔、一个思科、一个苹果、一个微软和一个Google。毫无疑问，像这些公司一样富有传奇色彩的新跨国公司还会不断地诞生，问题是一一它们在哪里？

23.1 千亿俱乐部

从英特尔、苹果、微软到思科和Google。它们有许多共同的特点。首先，它们都是全球性的跨国公司，并在自己的领域处于主导地位。微软在很长时间内不仅是全球市值最大的科技公司，而且占了全球个人计算机操作系统市场的九成以上。英特尔虽然近几年不如10 年前风光，也依然占有全球计算机CPU 市场的八成。思科和Google 类似，它们在自己的主攻领域里市场份额和收入超过了他们竞争对手的总和。苹果公司正处于从计算机公司到个人电子产品和通信产品转型的过程中，虽然没有像这些公司一样主导一个大的市场，但是它的一些产品，比如iPod 在相应的市场上也近乎形成垄断，而且在其他领域它正在快速夺取原有公司的市场份额（比如在手机领域就是如此），同时还在不断开拓新市场（比如iPad 平板电脑）。

其次，它们代表着或代表过一个时代，形成并且带动了一个产业链。英特尔和微软代表着微机时代，以至于大家把整个微机工业称为WinTel。思科和Google（还有早期的雅虎），它们两个一个在后台，一个在前台，代表着互联网时代，并且是互联网产业链的主导者。既然代表一个时代，它们所处的市场就必须“足够大”，从英特尔到Google，都满足这个条件。

否则一个公司的产品再好，技术再先进，即使主导了一个市场，也不能成为时代的代表者。苹果虽然不能带动整个产业链，但是从2000 起的十年是所谓的i十年，苹果改变着人们对电子产品的认识。

再次，它们不能仅仅是“以后可能前途无量”，而必须有非常强的盈利能力，在不太长的时间里证明自己，达到每年数百亿美元的营业额，几十亿美元的纯利润，并且能有十年以上的持续增长后劲。很多公司靠炒作概念，而利润平平，在一段时间里，股价炒得很高，他们依靠发行新股获得了充足资金，然后盲目扩大业务。虽然风光一时，但光环

迅速消失。2000 年前的很多互联网公司就是如此。那些公司鲜有利润，也没有很高的营业额，但是被炒作得比那些稳定经营了几十年的公司更值钱，当时很多没有什么产品和服务的互联网公司，盘子被炒得比波音公司还大，他们能够说的就是“我们代表未来，我们代表今后一种趋势”，等等。“未来”是没有发生也无法验证的事，说说总是容易的，但是真到了若干年后做到的几乎没有。

从这个角度看，几年前几乎所有互联网2.0公司都不符合要求，因此全球性独立的互联网2.0公司也就剩下了Facebook 一家。即使是Facebook，要做到数百亿美元的营业额也还需要很多年。

当然，上述的盈利不能是靠政府补贴带来的盈利，而是靠新的技术和商业模式带来更强的竞争力产生的。世界上至今还没有哪家革命性的公司是靠政府扶植出来的。

又次，即使一家公司满足了上述条件，处在一个新兴的、商业潜力巨大的行业，同时又很幸运地于合适的时机在这个行业拔得头筹，但是，如果它的执行力不足，它依然会是昙花一现。雅虎公司多多少少如此，那些与机会失之交臂的公司都是如此。

当然，除了上述条件，成为千亿俱乐部的会员并且能站稳脚还需要很多其他条件，这也就解释了为什么像微软或Google 这样的公司要很多年才能出一个。但是，几十年来，这样的公司还在不断涌现，这也就激发了各种人力图成为下一个科技新贵的强烈愿望。人们也在通过创业和投资不断将这样的愿望付诸行动。

23.2 岁岁年年人不同

虽然我们不知道下一个Google 在哪里，但是可以肯定它不在搜索领域，这就如同几年前我们寻找的下一个微软不会是一家软件公司，而最终是一家互联网公司一样。

现在不妨回顾一下10 年前的历史。在1990 年前后，个人微机已经非常普及，但是作为微机操作系统的提供商微软公司，还是一个公司，更没有成为微机软件业的垄断者。蓝色巨人IBM 公司还试用主导微机市场，从技术和资本上看，它都超过微软。甚至当时莲花公司，从营业额和人数上也超过微软。当时的操作系统之争还没有结束。我们在前面介绍过，苹果的麦金托什OS，Novell的网络操作系统和太阳等公司的Unix在技术上远远领先于微软，它们在市场上还在和微软顶着头竞争。在那前后，诞生了很多大大小小的主要针对微机的软件公司，包括著名的财务软件公司Intuit。

到了微软视窗Windows 3.0出来并且迅速占领市场后，微软的

垄断地位已经形成，一半最挣钱的应用软件，包括字处理（原WordPerfect公司的拳头产品）、表格处理（莲花公司的产品）和浏览器（网景公司的产品），都成了微软的囊中之物。有幸活下来的像样的软件公司只有两家，做财务软件的Intuit和做Photoshop的Adobe。不仅如此，从Windows 3.0 垄断市场以后，再也没有几家像样的软件公司上市。Intuit和Adobe都是以前就存在的公司。为什么呢，因为如果存在一个足够大的应用软件市场，微软就一定能依靠它的垄断地位、财力（甚至主要不是靠技术）来抢得这个市场。因此，所有风险投资公司要问软件公司创业者的第一句话就是“微软会不会做？”

那么难道聚全世界之力，还不能搞出一个比微软还好的操作系统取代微软么？事实上开始还有人作这种努力，但后来还是越来越少，因为大家发现微软的操作系统“足够好了”或者说“够用了”，因此，在用户中不存在代替它的必要性了。我们可以毫不夸张地讲，即使今天出现了一个比微软Windows 好一倍的操作系统，用户也没有要换操作系统的欲望，因为微软的“够用了”。“够用了”这条很消极而枯燥的原则，让所有想通过做一个操作系统取代微软的努力都变得无效。

既然在操作系统和应用软件两方面的路子都给微软堵死了，那么“下一个微软”那样大的科技公司必然不会出现在微软所擅长的领域。事实上，更早以前并没有出现第二个IBM，今天也没有出现第二个思科，道理相同。

现在不妨回过头来看Google今天的地位，它和当年微软的情况出奇地相似。到2009 年，美国的互联网广告市场总值大约是300亿美元，而Google一家占了其中的1/3。如果加上Google的联盟者，这个比例超过1 / 2。Google 在全世界的市场份额也大致如此。Google 一边罩着成百上千万的广告商及几乎同样数量的内容商，一边坐拥几亿乃至十几亿的网民。

任何一家广告公司想做广告，首先会想到Google。而内容商也是如此，因为它们和Google 联盟可以获得最充足的广告源，当然大部分网民想找什么商业化的东西，也需要到Google，因为它的商业信息多。现在，互联网广告市场每增加一份，Google 和它的同盟者就拿走一半。如果有新的做广告的渠道，Google 是最容易占领这个渠道的，因为它有最多的广告商。虽然手机和视频广告在几年前对于Google 来说是新领域，但是它分别通过Android操作系统和YouTube网站，再次取得无人能挑战的地位。

那么是否有可能做一个比Google号还好的搜索引擎逐渐将Google 比下去呢？事实上微软和雅虎已经做了很久，至今没有成功。原

因是Google 的搜索引擎“够用了”，大家对新的引擎的欲望不强烈。公平地讲，雅虎和微软的搜索引擎在质量上和Google 相差无几，但是在市场上只是Google的零头。这就是这个“够用了”的宿命决定的。

不仅下一个Google 不可能是搜索公司，而且不太可能是现在意义上依靠广告挣钱的互联网公司，因为这个互联网广告产业不够再养活一个像Google 这么大的公司了。也就是说，即使有一个互联网公司（比如Facebook） 成为了下一个Google ，那么它的商业模式一定不是以广告为主而是别的。

23.3 新领域

这一节是整个一本书中最难写的，因为我不是未来学家，不能预测未来。

我能做的只是对所我知道的信息进行总结，并且在此基础上进行一些逻辑推理。

每一次经济危机过后，一些旧的行业会失去很多工作，而且这些工作永远不会再回来了。2011年3月，IBIS World 给出了10个夕阳产业。包括我们所熟知的传统的电话通信和纸张的报纸业。但是经济自有它的调节能力，最终能够克服危机。当旧的产业被淘汰的同时，新的产业也就诞生了。

而“下一个Google”这样的新星也就在新的领域随之诞生。现在，我们正处在新旧行业交替的阶段，一些领域可能会孕育出新的千亿公司。我们不妨看一看哪些领域可能在兴起。

23.3.1 新能源

太阳能和其他可再生性能源，被以奥巴马为首的美国民主党人和一些华尔街的吹鼓手们炒作成解决全球温室效应的方案和今后能源的方向。无论在中国还是在美国，上市的太阳能公司的股价炒得像2000年泡沫时代的互联网公司一样高。毫无疑问，一些太阳能公司会成为股市上的明星，但是它们无非又是另一个泡沫，而不可能是全面带动经济的成长点。

目前太阳能和风能占世界能源用量的0.1%不到，即使增加10倍，也解决不了全球变暖的问题，更何况太阳能其实并不是最清洁的能源。如果以每提供一度电所产生的二氧化碳作为能源清洁度的衡量指标，那么太阳能是核能的两到三倍，和水能相当。为什么太阳能发电还会产生二氧化碳呢？

因为制造太阳能发电的硅片是一种高能耗、高污染的工业，而

且太阳能硅片的寿命只有10—15 年， 因此也是一种高浪费的能源方式。相比之下，核电站可以使用几十上百年。当然，可能有些读者会为”放射性污染“担心，但是核电站真正造成的人员伤害并不多，甚至远不如每年采煤死去的人多。1另一方面，核物质在自然界广泛存在，少量的放射性在我们周围随处都有，只是通常剂量微乎其微不会伤害我们而已。核电站的核废料都是打深井掩埋，能够辐射到地表的，比天然存在的还少。认为核电站会造成污染，其实首先是对核电的误解，其次是很多国家政府不愿意像公众公开核反应堆的真实情况造成不必要的恐慌。采用核电的另一个好处是，今天的核反应堆（应该是第四代了）使用的核燃料成本几乎可以是零。为什么呢？因为现在的核反应堆可以将核燃料中的80%—90% 加以利用，而早期的只能利用5%，剩下的作为核废料深埋了。这些核废料都没有乱扔，而是有标记地保存的。现在只要把这些所谓的核废料取回来再利用，就可以满足今后全球60 年的电力需要。这应该是解决世界能源问题，并且降低二氧化碳排量最有效的办法。当然，在短期内，由于2011年3月日本东北部大地震带来的福岛核电站泄漏，导致了亚洲国家的核恐慌，核能发展的路途会更加漫长了。

回过头来看太阳能，今天的太阳能发电成本是每度电0.3美元以上，而美国的电费和输电费各是0.1 美元左右，合在一起才0.2美元。从商业的角度讲，用太阳能发电实际上是“赔本买卖”。而核电的成本每度只要0.06美元左右（煤、石油和天然气发电成本都在0.1 美元以下）。现在太阳能发电主要靠政府补贴维持。我们在前面提到，任何一个不能自己盈利的商业都不能引导潮流。

有人可能认为，随着科技的发展，太阳能的发电效率会提高，也许能够盈利。但是这个效率的提高可没有一个摩尔定律之类的规律保证，事实上是，基于硅片的太阳能发电效率在过去的5年提高不过30%左右。现在已经上市的第一代太阳能发电公司，在今后的5 年里，都做不到将发电效率提高一倍。而现在创业的第二代太阳能公司最多能提高一倍的发电效率，即使这样，太阳能发电依然处于亏损状态，何况目前这些公司都在实验室阶段，还没有大规模的生产能力。即使有一天太阳能发电可以做到与核能同样的成本，也依然没有解决污染问题。美国的硅片生产和报废是在中国和其他发展中国家，它自己没有污染，但是却以邻为壑。

当然，从商业上妨碍太阳能成为经济成长点的根本原因是核能“够用了”。

在法国，核能贡献了几乎全部的电力，法国不仅自己用不完，

而且还可以出口和用于电解水制造氢气——最清洁的燃料。只要全世界都学习法国，全球温室效应的问题就会大为缓解。

从法国的经验看，真正的新能源其实是让有几十年历史的核能获得新生。

如果是这样，得意的是美国的GE、西屋电气和法国的阿尔卡特等老公司，而不是什么新的千亿公司。

综上所述，太阳能和其他可再生能源虽然可以代表一个新时代，但是它们于短期内在环保和经济效益上都远远不如核能，并且一旦没有了政府补贴根本生存不下去，因此无法成为真正的经济动力。

尽管这一拨以太阳能为主的新能源不过是一场新的泡沫而已，但是和能源相关的产业还是大有前途的。今天全世界各国都意识到了全球暖化给我们带来的毁灭性威胁，并且或多或少地同意了减少各自的二氧化碳温室气体排放量，因此无论是靠太阳能还是靠核能，全世界的能源产业必定要有一次大的革命。

除了工业用能源是最大的二氧化碳来源外，美国和世界很多国家（包括中国）二氧化碳第二大的来源是汽车。美同一个家庭平均有两辆汽车，一年要烧掉三、四千公升的汽油，排放7—9吨的二氧化碳。如果能够采用核能发电，然后给汽车充电，全球变暖问题就彻底解决了，而这里面的关键技术是电池技术。现在的电动汽车电池充电一次只能使用不到200公里，远远小于一箱油的500公里，而且充电时间从几个小时到近10小时不等，非常不方便，这使得电动汽车很难跑出离家100公里的距离。因此，电池和充电技术的突破，将彻底改变整个汽车工业的产业结构。也正是看到电动汽车的前景，著名投资人巴菲特才投资了中国发展电动汽车的公司比亚迪。

所幸的是，一位斯坦福大学的华裔教授崔屹在电池方面还真取得了革命性的突破，他的纳米电池技术可以使得同样体积的电池的充电量比现在大几十倍，这个成果已经在实验室环境下完全得到了可重复性的成功。很多风险投资人，包括Google的创始人都非常看好这项技术，并且为他投资成立了一家使这种新电池实现产品化的公司。当然，这项技术距离商业化还有很长的路要走。

即使几年后电池技术不再是电动汽车的瓶颈，电动汽车的普及也还有很长的路要走，会遇到很多障碍。

第一个障碍不是来自技术，而是来自石油公司。除日本外各主要工业国家的石油公司，包括中国的石油公司，都是其国民经济的支柱公司。它们不仅收入高，为各个国家上缴的利税商，并且雇员多，而

且它们很大程度上在从政治上左右着各国政府。它们在政府法律 and 政策的制定上有很大的影响力，它们为了自己集团的利益将不遗余力地阻挠和推迟新能源在汽车业的推广。

第二个障碍来自各国政府和各级政府。电动汽车真正要实用，必须做到在任何充电站都能让任何汽车立即更换电池，而不是等几个小时充电。这时，电池其实属于每个充电站公司，而不是汽车的主人。这就像现在运送瓶装水的生意，大水罐子属于送水公司而不是用户。这就要求各国政府统一电池标准，各地政府同时兴建充电站。现在全世界虽然合作比以前紧密了，但是要让各国统一标准，可不是三五年能做到的。法国政府已经在这方面开了一个好头，开始制定并且在欧盟推广统一的电动汽车电池充电标准，但是要在全世界实施，依然遥遥无期。

第三个障碍来自民间，也就是全民对核能的认可。因为只有核能才能提供足够的电，让全球的汽车跑起来。但是这一点是最难的，尤其是2011年日本地震后福岛核电站泄漏事件，给亚洲国家国民带来了巨大的恐惧心理，而在欧美，人们倒没有很恐慌。

鉴于这些困难，替代能源和电池在近期（5年内）很难诞生一个Google这样的公司。

23.3.2 生物和制药技术

人总是有生老病死，我们无法回避。人一辈子总是离不开看病吃药，甚至我们花在吃药上的钱比花在吃饭上更多（美国一个家庭的保健每年要花掉上万美元，而吃饭可花不了这么多，当然天天下馆子挥霍的人除外）。

即使花了这么多钱，我们依然对很多疾病束手无策。随着世界人口的增加，寿命的增长，人口老龄化及保健覆盖率的增加，全球对于医药的需求，甚至可以说是依赖性地越来越多。因此，诞生一两个革命性的生物制药和医疗（包括治疗方法和器械）用品公司是非常正常的。

20年前出现了基因科技和安进（Amgen）两大生物公司，虽然它们依然无法和传统的制药公司辉瑞和默尔克（Merck）相比，也没有能进入千亿美元俱乐部，但是它们在各自一个相当大的领域里，主导了全球的市场。

这两家公司都是靠生物技术研制抗癌药物，安进每年有140亿美元的营业额，是全球最大的制药公司辉瑞制药的1/3。同时它的市值达到了500亿美元，超过辉瑞的1/3。而基因科技在被瑞士罗氏制药收

购以前，比安进更大一些。

基因科技和安进的抗癌药可以杀死99%，或者更多的癌细胞，所以可以延长人的生命。但是，只要有一个癌细胞还活着，并且产生了抗药性，它可以按几何级数增长的速度繁衍并最终不可控制。基因科技和安进的产品无法解决这一个问题，使得它们未能更上一层楼，开创一个制药业全新的领域。但是，在今后的10年里，由于生物科技的发展，特别是干细胞技术的发展和可能的应用出现比基因科技和安进更成功的生物技术公司的可能性非常大，毕竟人类的需求和市场是现成的。

阻碍生物技术从研究到临床应用的最大阻力反而来自医学界本身，包括现有的制药公司、医院和最关键的美国食品与药物管理局（FDA）。在美国，医疗行业是一个非常具有保护性同时排外的行业，它的从业者，从制药公司到医院和医生的收入都非常高。虽然它们内部有竞争，但是对外它们非常注意保护自己的既得利益。所以，不仅新的人进入这个行业难，新的公司进入这个行业也难。这其中，以FDA最甚，以至于很多现有的大公司也为它感到头疼。

在美国，凡是药品，不包括维生素和中药等营养品，上市销售或用于临床试验，都要经过FDA的批准。这个过程不仅漫长，而且难度大得超乎外界人的想象。FDA审批制度和过程的本意是减少药物（和治疗方法）副作用带来的医疗事故。在1959年以前，美国的药品管理较松，有点像现在的中国，什么药有效没效、有害无害都能上市。1959年Kefauver参议员鉴于美国药品疏于管理带来的很多医疗事故，提案扩大FDA的监管范围。美国国会于1962年通过了Kefauver—Harris修正案（Kefauver—Harris Amendment），规定所有上市的新药必须有“足够的证据”证明比现有的药物有效，同时是“安全的”。这一修正案授予FDA对所有制药公司的生杀大权。

Kefauver—Harris修正案和FDA监管在使得美国药品的使用变得安全的同时，也大大限制了美国制药业的革新和发展。在一种新药（或治疗方法）发明出来并且完成了很多的动物实验后，发明者要向FDA申请进行临床试验，做完一期二期临床试验，才有机会在医院普遍试用，然后申请上市。

每一次申请要提供非常多的数据，证明新药不仅比旧的有效，而且是安全的。由于临床试验很难找到完全公平的对比条件（动物实验比较容易），因此，要说服FDA认可新药的功效是一件非常难的事。整个新药实验的周期，从临床试验到医院试用，是非常长的，需要几年甚至更长的时间。

因此在上世纪70年代14个最重要的新药中，有13个是在美国以外率先上市的，可见通过FDA的审批制度是多么艰难。

到了20世纪80年代中期，由于FDA迟迟不肯批准对一些抗艾滋病新药的使用，造成很多病人的死亡，美国国内对于FDA的批评之声日涨，甚至针对FDA爆发了大规模的抗议行动。迫于压力，FDA不得不对那些用于“救命”的新药在审批上加快进程，同时允许病人有可能使用这些尚未上市的新药，即病人有权使用尚未被批准的新药。即使有了这些改革，FDA的审批制度依然使得任何新的生物技术无法在几年里被临床采用，任何新兴的生物公司不可能复制Google的奇迹，在几年里一下成长起来。

在中国，对新药的研发原本没有太多的约束，有希望吸引世界上生物科技的精英到中国创业。可是由于过去管理过松而医疗事故频频，现在矫枉过正又搞出了个行政效率上和FDA一样官僚、专业知识上还不如FDA的机构，中国在这个领域实现突破性发展的希望基本是零。

阻碍生物技术应用的另一大障碍来自于伦理的考虑，其中和基因相关的技术在应用甚至研究中的阻力最大。虽然2009年思想开放并且喜欢新技术的奥巴马在担任了美国总统后，开放了对以干细胞研究为中心的基因技术的研究，但是，在过去的10年里，这方面的研究近乎停滞，很难在今后短时间内看到革命性的突破。何况即便技术在研究上有所突破，而在应用上还会受到社会伦理的挑战。

因此，虽然生物和医疗技术有全社会的需求，有从人数到经济规模最大的市场，但是由于种种限制，它的创新周期特别长，加上法律的风险，所以这个行业不可能在短期（10年内）诞生出下一个Google。

23.3.3 新绿色农业

农业（指广义上的）是人类最古老的产业。过去的几百年里，农业从来就被认为是每况愈下，在国民经济中越来越不重要的行业。很难想象农业和高科技会有什么联系。但是在历史上农业确实促成了一个重要的工业领域的诞生——化工工业，并且这支撑着另一个领域——生物技术。

从出现人类到约100年前的漫长岁月里，人类始终没有能很好地解决温饱问题。全世界绝大多数人被拴在土地上和庄园里，辛苦一年勉强生产出全世界够吃的食品。每逢风调雨顺，政治清明，温饱就暂时不成问题，否则就会有相当大比例的人口处于饥谨的状态。这里面的原

因主要有4 条：缺乏机械，缺乏水电，缺乏肥料和农药，缺乏良种。100 多年来，尤其是19世纪70 年代以来，在西方一些发达国家这4 个问题基本上得到了解决。

西方工业直到二战前，基本上以机械工业为主导，在19 世纪末农机已经在西方国家开始使用，并在20 世纪初得到普及。由于有了机械和化石能源（石油、煤和天然气），世界上的农田基本建设在短短几十年间基本完成，基本上做到了旱涝保收。而20 世纪初， 化工工业得到了长足的发展，造就了道尔化学、杜邦化学公司这样当时的高科技公司。从对社会的影响力讲，当年的杜邦公司可比今天的微软和苹果一点不差。这些公司将农业转变为生产粮食的“工业”，使得一个农业工人可以完成过去十几个人的劳动量。一次世界大战以后，随着对基因的了解和生物科技的发展，人类在短短的几十年里，培养出的“良种”超过了20 世纪以前人类历史上的总和，解决了农业的单产问题，释放出大量的耕地提供给城市化发展。到20 世纪末，全世界除了有战乱和独裁统治的地方，没有人们吃不饱的国家。

凡事都有好坏两方面，随着工业化向农业渗透，以及生物技术，主要是转基因技术在农业中的推广，一方面农业的收成成倍增加，而成本又降得非常低，使得全世界总体来讲由“不够吃”变成了“吃不完”。在西方的主要农业国，是在为生产的东西太多没人要而发愁，在法国甚至出现葡萄酒比矿泉水便宜的怪事。另一方面，全世界的人却“越吃越不健康”，除了农药和化肥等带来的污染，还有转基因食品对人体带来的潜在威胁（这一点至今很难有结论）。因此，当全世界大多数国家个人收入有了非常大的提高后，人们又开始从“吃得饱”转而追求“吃得健康”。

但是我们每人每年花在农产品上的钱并不少，或者说这个产业并不小。在农业上的一点突破，比如中国的杂交水稻，很容易展开，它的效益比Google不知道大多少。实际上，如果有一种商业模式让当年的袁隆平教授垄断了杂交水稻技术，他的公司也许是今天世界上最大的公司。但是，农业的研究和制药业一样，是周期很长的。如果有能够在近期几年内能见效的技术，一定是很多年前已经开始研究的了。很遗憾，我不是农业专家，也没有跟踪过农业技术，不知道世界上哪些农业技术会像化肥或杂交水稻那样带来革命。但是，我相信一定存在这种技术，并在不久的将来可能出现。这一次，它能让我们从”吃得饱“到”吃得健康“。

23.3.4 电子商务

电子商务的历史比Google 更长。可能有些读者会怀疑这个互联

网上“古老”的行业是否还会有新的机会。但是，电子商务成长缓慢，实际上才刚刚起步，可以用“方兴未艾”来形容。过去10年电子商务在美国零售业中占的比例呈直线上升，即使在经济不景气的2008—2009年也是如此，这个趋势至今没有减弱的迹象。今天，电子商务在美国零售中占3.896%，还有非常大的成长空间。如果以现在的技术持续发展，那么，今后的5年，它在美国将达到1000亿美元的市场规模。中国的电子商务今天只占到零售的296左右，绝对交易金额相当于美国10年前的水平，如果5年后它能够在交易金额上达到美国今天的水平，也将增加三倍。这么大的市场空间，足以容纳一两个新的Google。

但是在美国电子商务已经走向成熟，这方面的大机会其实已经不存在了。

原因有二：

首先。eBay和亚马逊的两种商业模式都是成功的（详见前面商业模式一章），虽然它们各有千秋。在中国，人们喜欢使用商家对商家（B2B），商家对个人（B2C）和个人对个人（C2C）的说法。如果套用这种说法，eBay的模式基本上是B2C和C2C的结合，而亚马逊基本上是B2C。在美国，商业的门槛非常低，个人和商家没有本质区别，人们更喜欢把它们按照分散和集中的管理办法来区分。事实证明，只要电子商务中的欺诈行为存在一天，亚马逊的集中管理就比eBay的分散式管理更能让消费者放心。由于亚马逊和eBay的存在，美国电子商务本身已经无法创造出新的Google那么大的公司。

众多的电子商务小商家，实际上要依靠Google，或亚马逊和eBay来存活，因为这三家是他们网络访问流量的来源，它们的发展只会强化这三家的地位，就如同以客户端为核心的个人计算机软硬件的发展只能强化微软和英特尔的地位一样。

第二方面的原因是，在美国，像沃尔玛和Home Depot这样的连锁店系统非常发达，几乎渗入到每一个社区，人们可以很方便、很便宜地买到日常用品。何况这些连锁店也逐渐将它们的生意扩展到了互联网上。

而在中国和一些亚洲国家，电子商务的潜力却可以造就出Google这样的大型新型公司。这里面有很多美国不具备的条件。首先，由于这些国家电子商务占GDP的比例比美国低很多，4成长的空间大得多。第二，电子商务的产业链很多环节都不健全，比如支付和物流，这便有了更大的机会。

第三，也是最重要的，美国在没有电子商务时，已经铺设了全国乃

至全球的零售网。在美国，主要的零售店都是连锁的，而且几乎是无所不在的，无论你住在什么地方，都可以很方便到附近的沃尔玛等连锁零售店买到所需的商品。在中国，零售网还没有建立起来的时候，电子商务便出现了，因此中国可能会跳过铺设全国零售网这个过程（毕竟在全国开1 000 家超市是成本高、周期长的事情），代之以电子商务。中国可能永远不会出现沃尔玛，但是会出现一个和沃尔玛一样大的电子商务公司。我们在本章最后分析阿里巴巴等公司时还要再仔细论述。

23.3.5 无线业务

随着第三代无线技术（3G）的普及，由于苹果和Google 这两家最有活力的技术公司进入无线通信市场，无线业务将迎来一场全面的革命。历史上，历次技术革命都会缔造出新的王者，这次也不应当例外。

到目前为止。3G 革命的格局完完全全重复了30 年前PC 革命的模式。为了能更好地理解它，我们不妨简要回顾一下30 年前PC 产业的格局。

苹果公司首先发明了PC（没有大学毕业的史蒂夫·乔布斯也作为“PC”的发明人入选美国工程院院士）。并且首先发明了非常艺术的、具有图形界面的麦金托什计算机。苹果在商业上是通吃从芯片（和摩托罗拉合作）和硬件设计、到操作系统、再到应用软件整个PC 生态链的各个环节，尤其是软件价值通过硬件实现这个商业模式。这种做法的好处是肥水不流外人田，当然，坏处也非常明显，就是成本高、价格高，于是苹果的产品成为有钱人而不是大众的产品。因此，它的市场份额在经过了开始的领先期后，就稳定在一个5% 左右的细分市场上。

而当时，另一种更成功的商业模式，是所谓的WinTel体系，即微软的Windows 操作系统加上英特尔的处理器，其他所有PC 的软硬件厂商向Windows 和Intel 靠拢。这个模式创造出巨大的PC机产业，包括巨额的销售额和从业人员。但是在这个产业中，真正长期稳定挣到大钱的公司只有2+2 一共4 家。除了分别垄断操作系统和CPU 芯片的微软和英特尔两家外，还有在众多PC 厂商中经过生死搏斗打拼出来的两家最大的PC 厂商惠普和戴尔。前者代表了老一代计算机公司转型到以PC 为核心的公司成功的案例，而后者代表了赶上了PC 时代的新贵。其余的公司，有些抓住时机红火一阵挣了点小钱，有些连这些小钱都没有挣到，还有一些时亏时盈，勉强维持局面而已。而这些被淘汰的公司中，不乏曾经大名鼎鼎者，比如网景、莲花、康柏、DEC、WordPerfect、Informix、Sybase、Gateway 等等。

现在，苹果还是当年的苹果，还依然走的是当年的老路，它从头吃到尾。

这样，它无法依靠整个产业链上下游的力量将它的产品做成主流产品。这和乔布斯其人及苹果的基因是分不开的。因此，它最终还是只能占到智能手机市场的5% 的份额。而在智能手机方面，WinTel的格局已经形成。

Google 的Android 取代了当年微软Windows 的地位，虽然它现在只占智能手机市场的1 / 10 不到，但是其前进的势头是包括苹果在内的任何公司都无法阻挡的。苹果公司再厉害，也斗不过有几十家跨国公司和运营商组成的Android 联盟。而在处理器方面，以高通为首的一大两小（Marvell和博通），当然还有它们背后的ARM，像英特尔和AMD 那样控制处理器芯片的格局已经形成。抛开操作系统和处理器，现在做一款智能手机就像当年攒一台PC 机一样容易，谁都能办到。而正是因为谁都能办到，因此在手机制造上挣钱是很难的事。当然手机制造还需要有惠普和戴尔这样的角色。在传统的手机生产商中，市场份额不断下滑，而且长期亏损的摩托罗拉公司最早地放弃传统的手机，专注于Android 的智能手机，成功地抢占了市场的先机。它很可能像当年惠普那样起死回生，尤其是在2011 年甩掉了企业解决方案这个成长不快的部门后。而戴尔这个角色在手机领域尚未出现，它应该是一个带有全新理念的新公司。如果完全按照传统PC 产业来分析，这是剩下的唯一出现Google 这种公司的机会。

3G手机这个市场虽然巨大，但是如果重复PC 产业的老路，产生一个新的Google 的机会并不多。最多能有一家新的戴尔。

好在历史不是简单的重复。在3G 时代，基于3G 的服务会比PC 机时代带来更为巨大的商机。Google 公司就是基于这一点考虑，才敢于免费开放它的Android 操作系统。但是，3G 的增值服务远不是Google 一家能吃下的。虽然目前在手机上最容易挣钱的应用还是搜索，而且手机搜索的商业转换率甚至好于传统互联网上的搜索，但是，从长远看，基于手机的支付和社区（包括游戏）商业前景非常乐观。因为Google 在这两个领域并不很领先。

让我们先看看手机社区。建立基于手机社区的关键在于通过手机建立起巨大的用户群。在这一点上，到目前为止Twitter 最有王者相。Twitter是微博的鼻祖。我们在“互联网2.0” 一章中提到过博客对世界产生的巨大影响。但是，写博客实实在在要花掉很多时间和精力，不是业余写手轻易能做到的。为了解决这个不便之处，Twitter 的创始人威廉姆斯发明了一种乍一看很不合理的产品，仅仅将博客的字数限制在几十

字以内，然后传播给大家。很多人开始觉得奇怪，这个几十字的限制是否让人们的交流变得很不方便。但是，很快人们发现，因为写几十字几乎不花时间，大家不再将这东西看成一种负担，而使得微博得以快速普及。同时，几十字的硬性规定，使得微博的运营变得几乎无成本，而其他互联网2.0产品运营的成本异乎寻常地高。微博的这种属性很容易在输入不太方便的手机上推广，会毫无疑问地成为手机上最重要的服务。

手机社区的功能当然远不止微博一种。短信曾经是亚洲手机市场的一个支柱，在中国更是一度占据了手机市场的半壁江山（这要感谢中国无线运营商高话费的商业政策，使得人们把移动电话中的电话功能降级到次要位置，取而代之的是较为便宜的短信）。但是，我们现在可以大胆地预测，随着手机社区的出现，短信这个业务有可能在中国和亚洲迅速萎缩，就如同Facebook出现后，它的用户写电子邮件的数量大幅减少一样。那么这部分市场有多大？可以说，当初的短信市场有多大它就有多大。在中国，短信创造出一个腾讯。那么手机社区至少还应该能创造出一个这么大的公司。

手机的支付也将是一个了不起的行业。这里讲的支付不是过去那种给个手机号，发个短信的支付，而是利用智能手机的加密蓝牙和身份验证功能，取代信用卡在任何零售商店完成支付交易。电子支付无非是要确认个人的身份。手机是一个人身份最好的验证手段，它具有便携、通信方便的好处，并且可以根据安全需求加人多重保护，包括密码和生物特征（指纹、面孔和虹膜）。在商店里，手机支付可以简单到把手机往收银机上一放就能完成转账。

手机支付相比信用卡支付更方便的地方在于，它可以进行个人之间的交易。信用卡支付需要一个接收信用卡的机器，这只有商家才有。而手机支付可以简单到形成于两部具有蓝牙功能的手机之间。只要输入和确认交易的金额，两部手机互相一“碰”，交易就完成了。当然，出门坐地铁和出租车也是同样简单，只要在地铁入口“碰”一下，或者在出租车司机的手机上“碰”一下即可。做到这一点，我们今后就不需要带什么现金了。

这里面的难点不在手机上，实际上今天的智能手机已经能提供这项功能了，它的关键在于建立起相应的商业网络和结算系统。

23.3.6 云计算

云计算不仅是今后最有希望的产业，而且是上面很多产业，比如3G 移动通信的支柱。我们在上面一章已经专门介绍过，这里就不再赘述了。想强调的一点是，如果通过云计算诞生一两个千亿美元的

公司，首先会是Google 自己，其次则是控制开发平台的Facebook，而不会是新的面孔。

23.4 关注亚太地区

本书迄今为止，介绍的公司大多在美国，但是将来这个情况可能会有所变化。首先，华为如果上市，肯定会进入千亿俱乐部，由于它已经经营多年，而且已经成名多年，故暂不在我们讨论之列。接下来我们还是关注一下互联网公司，如果在不久的将来，全世界只剩下五家半主要的主营业务在互联网或电子商务的公司，我一点也不奇怪。这五家半公司应该是：

？ Google，它控制着全世界的信息源；

？ 亚马逊，它是电子商务中的沃尔玛；

？ Facebook，它控制着互联网的社区；

Twitter，它控制着手机的社区，但是毕竟它目前还太小，只能算半家；？ 阿里巴巴，它拥有全球最完整的电子商务的生态链和最大的营业额；第23章下一个Google 111 531

？ 腾讯，它拥有全世界最大的注册用户群，并控制着中国五联网和手机网的虚拟社区。

这里面中国的公司占两家。有人可能会问为什么没有中国的百度，因为它只是一个区域性互联网公司。有人把它比作中国的Google，这个比喻并不恰当。Google 更多地是一个科技公司，而百度仅仅是一个互联网公司，就如同当年风光一时的雅虎是个技术竞争力不很强的互联网公司一样。科技公司可以通过不断创新，开拓新的成长点，而靠运营壮大起来的互联网公司在主营业务成熟后，成长就会成为很大的问题。我们不妨大胆地预测：

百度现在很光鲜的中国搜索市场份额将被阿里巴巴和腾讯蚕食或限制。事实上如果把阿里巴巴的淘宝看做一种商品搜索，它的广告收入已经和百度处在同一个量级。百度难以成为国际化公司的原因是它在所有的非中国大陆市场上的努力都是失败的。相比之下阿里巴巴在海外的扩展至今是成功的。

好了，让我们回过头来看看阿里巴巴和腾讯。阿里巴巴实际上不是一个以科技驱动的公司，它和戴尔有相似处，是一个靠着非常好的商业模式在科技领域经营得非常成功的商业驱动的公司。阿里巴巴的业务目前有三块，它的传统业务——B2B 的电子商务，的C 的业务——一淘宝，以及在线支付业务——支付宝。其中B2B 的电子商务在美国和

世界上没有可对比的公司，而淘宝几乎是亚马逊和eBay 的总和。这两部分占掉了中国电子商务的几乎半壁江山，而支付宝则完全是PayPal 的翻版，控制了中国2 / 3 的在线支付。可以毫不夸张地讲，阿里巴巴已经完全占领中国电子市场的制高点，而且只要它不犯大的错误，现在找不出一家公司可以挑战它的商业地位。

阿里巴巴的成功很多人归结为它的创始人马云的天赋和能力。这一点确实不容忽视，可以毫不夸张地讲，马云是当今中国互联网行业最有头脑、远见和执行力的人。很多人，包括马云自己都认为是阿里巴巴开创了中国的电子商务市场。从效果上看这一点并不错，但是有些因果倒置。事实上是，中国非常糟糕的批发和零售商业环境，要求必须出现一家阿里巴巴这样让 商业变得容易的公司。

很多人可能不了解中国的商业流通环境是多么的恶劣，但是所有到过美国的人都发现，同样中国制造的商品在美国的价格要比在中国便宜得多。在美国即使是像梅西（ Macy's ） 这样的世界名牌百货店，里面名牌衣服的标价也大多是两位数（几十美元） ， 而在中国即使是二流的商厦，里面稍微象点样的衣裳也是三位数的价。这不是因为美国的东西便宜，而是中国大多数商品的零售价太高。一位在中国做私募基金的朋友对我讲，中国一般男衬衫的毛利高达60% ， 我虽然无法直接验证，但是同样质量的男衬衫在中国的零售价确实是美国零售价的两倍。在以高物价著称的日本，即使是东京银座最高档的百货店松屋，大部分服装和奢侈品的价格也比中国同类商品的价格便宜。中国自己制造的东西在自己家门口居然比远渡重洋之后要贵很多，这实在是有些荒谬，而导致这种荒谬现实的原因是中国的流通环节太多、服务也太恶劣。一个集装箱从广东运到北京的费用，远比它运到太平洋对岸的洛杉矶要高，因为中国的公路铁路收费太贵，而在美国从洛杉矶到旧金山五百公里的高速公路上是不需要交一分钱的过路费的。一个中国的小商品制造商，宁可接受沃尔玛2% 的微薄利润， 也不愿以更高的价格卖给一家国内的批发商，因为沃尔玛从不拖欠它的货款，而卖给国内的批发商，收款总是有问题，最后一笔付款常常还收不到。这种恶劣的商业环境导致了中国流通渠道的成本大增。随着中国的发展和社会进步，这种阻碍商业发展的情况必须得到改变。

世界零售业过去的发展证明，当少数有信用的超级连锁公司能够控制主要的流通环节时，商品的流通成本就会大大下降，制造者和购买者都受益。

如果退回20 年，中国很可能要走美国建立超级连锁店的做法，用几十年时间建立起自己的沃尔玛和建材城Home Depot。但是，由

于互联网和电子商务的出现，中国有可能跳过这一步，直接建立在线电子商城。阿里巴巴就是顺应了这个潮流，脱颖而出。

中国的电子商务比实体商务更难做——没有信用体系，真正意义上的信用卡不普及，没有在线支付手段，没有物流保障。大部分试水电子商务的公司，包括著名的eBay 公司，都无法逾越这些障碍，很多公司不得不知难而退，很多商家和投资人甚至认定中国的电子商务发展必须再等很长的时间。而阿里巴巴的过人之处就是在于它以积极的态度，解决了大多数人认为无解的难题。没有信用系统，阿里巴巴就自己建立了一个；没有支付手段，它就利用此契机开发了支付宝，这不仅解决了在阿里巴巴上交易的支付问题，而且扩展到解决中国整个在线甚至离线支付的问题；中小商家管理混乱，阿里巴巴就在它的B2B 部门开发了面向企业的应用软件；至于物流，它起初并没有进入这个高投资、低回报的部门，而是利用它巨大的交易量，通过与第三方的合作，在保障商家和用户的基础上，规范了整个物流行业的经营。可以毫不夸张地讲，在全世界没有哪家公司，包括eBay 和亚马逊，像阿里巴巴那样做到了控制住整个电子商务产业链中的所有关键性环节。因此，我可以毫不夸张地预言，阿里巴巴会在很短的时间里，超过eBay 和亚马逊的总和，成为全球仅次于Google 的第二大互联网公司。我甚至还可以进一步预言，如果中国政府对它不加限制，它可以成为中国市值最大的公司。

另一个值得关注的是在中国人人使用，但几乎所有人都不了解它的腾讯公司，因为它的产品QQ 比公司本身的名气更大。虽然早在2005 年我们在Google 里就和腾讯开始了合作，并且了解到它的即时通信产品QQ 几乎覆盖了所有的中国互联网用户，但是2009 年当腾讯人告诉我它的市值已经超过了eBay 和雅虎，是全球第三大的互联网公司时，还是让我大吃了一惊。腾讯的做法和Google 非常类似，通过一款产品抓住终端用户，然后通过一些服务从每一个用户身上挣钱。

大多数人对于腾讯的了解来自于它的即时通信软件和服务QQ。当然，和Google 的搜索一样，它本身是不挣钱的，但是它锁定了几亿的用户。

如同早几年很多人搞不清楚免费的Google 如何挣钱一样，今天大部分人依然搞不清楚腾讯是如何挣钱的，当然更不会知道腾讯其实比百度大三倍，而且比阿里巴巴大，是当今全中国最大的互联网公司。除了即时通信，腾讯同时是中国最大的无线增值服务商和中国最大的网络游戏公司。同时，腾讯拥有中国最大的互联网2.0社区载体Qzone，这有一点像Facebook。

对于腾讯了解更多的人会猜测它主要的收入来源是QQ 币，甚

至有人认为腾讯在印钞票。这实际上只是看到了表面现象，而非本质。任何互联网公司都可以发行类似QQ 币的东西，但是这种虚拟的货币如果没有用是不会值钱的。QQ 币是腾讯网上的一种记账方式，与其说它是虚拟货币，不如说它更像一种在线支付办法。在腾讯的各项业务中，一些服务看似免费，比如它的游戏，它的Qzone 社区，但是，如果玩的时间长了，不免要花钱买一些高级服务，比如一种道具和脸谱，而腾讯所有的这些付费服务是用一种叫QQ 币的虚拟货币支付。有人认为，腾讯之所以盈利很好，是因为它可以印钞票——QQ 币。照这个逻辑，一旦它的QQ 币推销不出去，或者说政策不允许它出售QQ 币，那么腾讯公司的根基就没有了。

腾讯的商业模式是否真的是建立在这个根基很不牢固的QQ 币上的呢？

事实并非如此，我倒更倾向于把QQ 币看成是一种类似PayPal 的支付手段，只是目前这种支付手段仅仅限于腾讯的产品和服务本身。事实上，腾讯公司并没有发行任何货币，QQ 币实际上也没有因为腾讯公司的盈利增加而开始通货膨胀而世界上任何一种真实的货币都存在通货膨胀）。腾讯公司和用户之间，用户和用户之间，实际上是通过QQ 币来结算它们提供的服务。腾讯公司的营收最终取决于它能提供的付费服务的多少，而非在其中流通的QQ 币的数量。实际上，如果腾讯的所有用户同时采用PayPal 取代QQ 币，作为内部记账方式，腾讯的营收不会少一分钱。这说明，腾讯公司盈利的关键之处在于它不断地推出新的收费服务，而非浮在表面的虚拟货币。

腾讯公司几项业务中任何一项如果发展得好，都足以成为一个不小的公司。它的Qzone 和Facebook 很类似，虽然它的平台远没有Facebook 的有效。它的搜索虽然才刚刚起步，但是Google 和百度已经证明了搜索的第23 章下一个Google 111 535

商业价值。它的在线支付财付通，虽然落后于阿里巴巴的同类产品，但是市场规模和阿里巴巴在一个数量级。此外，腾讯在无线业务方面起步很早，在中国同行中优势很明显。它的网络游戏已经超过中国任何一家单独上市的游戏公司。腾讯通过把握住每一个终端用户，把所有这些服务连到了一起，成为了一个全方位的互联网公司。可以不夸张地讲，它正在通过互联网，把整个现实社会虚拟化。如果腾讯能够坚持走技术路线，在一到两个领域做到世界领先，那么它将是第一个进入千亿俱乐部的科技公司。

中国的公司怎样才能将上述的可能性变成现实性呢？它们需要在法律和商业道德、国际化和创新性上得到根本的提升。法律上的问

题这里就不多讲了，实际上由于没有对版权的保护，毁掉了整个中国的软件业。由于没有对奸商予以极刑的处罚制度，中国至今很难有高质量的世界品牌。国际化的重要性不难理解，一家跨国公司肯定不能只为一个国家服务。而在创新性方面，亚太国家，尤其是中国相比美国有明显的不足。除日本以外的亚洲国家经济的快速发展，至今主要靠勤劳而年轻的劳动大军，而不是靠创新力。

而过去以仿制出名的日本，现在在创新上已经是世界一流了。虽然很多人可能要挑战我的上述观点，但是我很遗憾地讲这是事实。中国在四大发明之后，除了杂交水稻，对全球科学和技术革命性的贡献几乎为零。130年前，美国取代英国成为世界第一强国的时候，依靠的不是任何资本泡沫，而是爱迪生和西屋（发明电和交流供电）、贝尔（发明电话）、福特（发明汽车）、怀特兄弟（发明飞机）等这样一大批在世界文明史上占有重要位置的发明家，以及洛克菲勒（石油）、卡内基（钢铁）、杜邦（化工）等搞实业的工业巨子。当然，爱迪生、西屋、贝尔和福特自己也是有史以来最有影响力的实业家。他们从事的都是前无古人的事业。科技的进步，不可能通过房地产泡沫，或者股市泡沫来实现。

中国的现实问题是，人们似乎不需要靠科技的进步和实业就可以取得财富。看看中囯富豪榜的构成，有几个人是贝尔、福特这样的发明家，又有几个是洛克菲勒和卡内基这样的实业家。几乎所有富豪们的财富，或者来自于股市，或者来自于房市。当人们不再把房市、股市作为最快的挣钱手段时，就是中国可以诞生下一个Google的时候了。

从经济的发展来看，中国诞生许多世界品牌和跨国公司是历史的必然，这个任务将落到年轻人身上。但是，目前最大的障碍是全中国非常缺乏各种顶级的技术人员，因为几乎所有的年轻人工作不了几年就去做管理了。

这种社会风气不是短期可以扭转的。最快的解决方法就是从世界各地引进顶级技术和管理人才。有了人才有了经济的发展，中国就会诞生下一个Google

结束语

科技产业最让人振奋的是，有新一代技术的革命同时伴随着新一代公司的诞生，这个时间可能会很长，但终究会来到。而代表新的技术的公司有时是新生的，有时却是以前的公司进化而来，不论是哪一种都足以让人振奋。

寻找下一个这样的机会永远是和所有现代生活相关的人追求或

谈论的主题。

后记

很多人读了《浪潮之巅》后都问我，作为一个计算机科学家，你为什么会对商业如此关注。甚至有人以为我是Google里研究经济的科学家。

我想，可能是因为国内宣传的原因，科学家在人们心目中一直是带着厚厚的眼镜，言语木讷、不食人间烟火的人，在英语里叫Nerd。其实不然，在“浪潮之巅”中我们看到的很多科学家，包括斯坦福大学的校长亨尼西院士，太阳公司的创始人贝托谢姆，DSL之父乔菲院士，WebEx的创始人朱敏，以及大家熟悉的李开复，都是在商业上非常敏锐

（Business Savvy）的人；而很多商业巨子，自己也是科学家，比如Google的前CEO施密特博士，是Unix常用工具Lex的作者，美国工程院院士。

当然，人的商业知识和眼光不是天生的，需要不断地、有心地学习。Google早期的时候，创始人拉里·佩奇经常是一边和我们一起吃晚饭，一边研究着某个公司的财务报告，一边和我们谈他的体会。Google最早的许多员工同样对商业很感兴趣。当然，要系统了解商业，就需要有专业的老师。因此，我要感谢在我周围的很多专业人士，包括投资银行的基金经理，风险投资公司的投资家，跨国科技公司的执行官，以及很多成功企业的创始人，这些朋友都是我的老师。我用心去了解商业的规律，本意是为了投资；不仅仅是为了让我管理的基金投资有好的会报，更重要的是让我一生的时间投资有效。对我来讲，时间才是我最大的财富，我要把它投到最有意义、最有影响的地方去。经过我的学习、思考和实践，我认定这样一个规律：科技的发展不是均匀的，而是以浪潮的形式出现。对个人来讲，看清楚浪潮，赶上浪潮，便不枉此生。

读者们问我的第二个问题是，我为什么要写《浪潮之巅》。

我的初衷是为了让中国的读者了解美国，了解科技产业，而不是写一部IT史记。正如大部分美国人不了解中国一样，很多中国人也不了解美国。中国人对美国的了解很多来自于好莱坞的电影、麦当劳、名牌时装和化妆品；2008年以后还包括了金融危机、债务、霸权等很多负面因素。这些东西固然是美国生活的一部分，但是，也仅仅是一部分。科技公司、创新力以及商业的公平性也是美国的一面，而且是更重要的一面。正巧2007年，Google中国黑板报给我提供了这么一个版面，让我有机会向中国的读者介绍世界级的科技公司以及它们的成长规律。

科技工业和传统工业不同，它的发展很快，能够赶上和抓住机会的

人是少数人，我们早年使用的很多科技产品，包括卡式录音机、录像机、胶卷照相机、针式打印机、计算机的软磁盘、CTR的电视机和显示器，现在已经消失了，而我们的子孙只有在博物馆里才能找到它们。当然，和它们相关的技术也就不再需要了，这让很多风光一时的公司落伍，很多专家被淘汰。中国有句古话“女怕嫁错郎，男怕入错行”，的确如此。我写这些内容的目的之一是希望帮助更多的人看清科技工业的发展规律，抓住机遇。

科技工业的快速变化，给我的写作带来不少麻烦，以至于我从起笔到完成所有的章节，很多情况都发生了巨大的改变，因此，我在完稿时不得不做很多的补充和修正。但是我在很多章节里都保留了最初的文本，以便读者对照，看到科技工业的变化，也看到我思考问题的方法。

读者们经常问我的第三个问题是，“你的写作是和谁学的，因为很多学文科的人，写出来的东西也不如你生动。”

谈到写作，我在这里要感谢两个人。第一个是我高中的语文老师余顺吾先生，他曾经是一位编辑。几乎所有的中学生，为了文章写得漂亮，常常苦思冥想编造动人的情节，寻找华丽的词藻。我也曾经是一个这样的人，但是我的这位语文老师用了两年多的时间彻底改变了我写作的方法。他让我关注内容，让我用朴实的文风表达自己的体会。第二个人是我在美国的导师库坦普（Sanjeev Khudanpur）教授，他训练了我讲话和写作的逻辑性，比如如何立论，并且用论据支持论点。他是一位细节大师，要求我做到在公众场合讲话时，不多说哪怕是一句废话，不落掉任何一句关键的话。其实，要想写得好，首先要说得清楚。然后，再用大家喜欢的语言，把要说的话描述出来，就形成了好的作品。

第四个经常被问到的问题是，美国是否没落了，21世纪是否是中国世纪。

这个问题很难回答。我个人的看法是美国依然会很强大，虽然它可能没有半个世纪前强大。从以下表中所列的改变世界的发明，我们可以看到，今天的美国依然是世界上最有科技竞争力的国家。其实即使在经济上，美国的问题也远没有大多数中国人想象的那么严重（比如，美元的发行量其实比人民币少很多，这个我会在今后的博客或者书中讲）。中国成为G2中另一极的希望很大，能否成功，关键要看是否能像日本那样有真正开放的心态，积极吸收世界各国文明的精髓。如果要想超越美国，路程还很长，大家要有信心和耐心。希望在一个世纪之后，后人再次填写这样一张表格时，在“国家”这一栏大部分填的是中国。

近二百年主要的技术革命 发明

年代

主要贡献者

国家

电报

1830

莫尔斯

美国

电灯和电的普遍使用

1860

爱迪生和GE公司，西屋和西屋电气公司

美国

电话

1880

贝尔，华生，AT&T公司

美国

石油和化学工业

1870-1900

洛克菲勒，杜邦和他们的公司

美国

汽车

1900

奔驰、福特以及他们的公司

德国，美国

飞机

1900

怀特兄弟，波音公司

美国

无线电

1900

马可尼，GE公司

意大利，美国

原子能

1940

费米，爱因斯坦，奥本海默，洛斯阿莫斯实验室，GE公司，西屋
电气

意大利（美国），德国，美国

电子计算机

1940

图灵，冯·诺依曼，毛奇利，埃克特，IBM公司

英国、美国

半导体

1960

贝尔实验室，八叛徒

美国

移动通信

1970

摩托罗拉公司

美国

个人电脑

1980

乔布斯，Intel公司，IBM公司，微软公司

美国

互联网

1980-2000

NSF，雅虎公司，思科公司，Google公司

美国

云计算

2000-2010

Google公司，亚马逊公司，Facebook公司
美国

附录

编书者说（**oxen**）

这是最初在google黑板报上连载的书。今年八月正式出版。本书的制作，源自论坛里书友FranklinZhao请求。源文档即由其提供。老牛花了一个多小时的时间进行了排版整理，以其符合我的唯美阅读的要求。

这个电子版的源文档系从google黑板报上汇总而成的。我与印刷本的目录进行初步比对，发现正式出版后从黑板报上的16章扩展为23章，每章内容亦进行了深度的补充、改写。新增加的章为：

第6章 IT 领域的罗马帝国—微软公司

第8章 英名不朽—杨致远、菲洛和雅虎公司

第17章 挑战者—Google 公司

第20章 互联网 2.0

第21章 金融风暴的冲击

第22章 云计算

第23章 下一个 Google

因此，有兴趣者仅读这个黑板报版是不够的，推荐购买正式出版的纸质版。

老牛的整理，除唯美排版外，还从网上搜罗整理增加了如下章节：

第6章 IT领域的罗马帝国：微软公司

第8章 英名不朽：杨致远、菲洛和雅虎公司

第12章 第4节：12.4 Real Networks

第17章 第1节：17.1 从木工厂到手机之王（诺基亚Nokia）

此外还收集增加了正式版的李开复的序言和前言，以及收集了内容简介、作者简介、作者照片、正式出版版本的简目和详细目录等。同时，对照正式出版版本进行了章节标题和序号的重新调整，共19章；并重新编序全部图片及其图片说明。

本电子书用昨晚通宵完成的EpubSTAR 1.5制作而成。原书友们阅读愉快。

oxen（老老老牛）

2011年11月5日下午、深夜

11月6日深夜校补：今早阅读时发现第12章起图片错位，故查因修

正，是为1.1版。由于原word文档里的图片过小，所以转换生成的图片精度不够，甚为遗憾。

另外，有人下载阅读后发现不是“全本”，甚为恼火，指责老牛引其上当，云云。

我上面不是已经明确说是共19章了么？不喜为何还下？

明知是“黑板报本”，也明知阅读会有不适感，为何还有劳神下载并阅读呢？无法理解。

另外再啰嗦几句：对于这本书而言“全本”之说不好定论。网上早已流传“黑板报本”，是书友们费心下载、整理、校对过的，我们后读的书友应当感激这些书友的劳动和心血；同时，作者也完全清楚有这个“黑板报本”的存在，而且乐见这个版本的流行（见后记）。有人说的“全本”，其实是正式出版本。正是为了出版，作者才又花大功夫大幅增改，以让掏钱购买的读者觉得钱花得值。不想掏钱，又想读“全本”，没那便宜的事嘿嘿。你以为，中国的书籍作者都用西北风养家糊口的啊。

现特别强调：

为免阅后不适，不喜欢的千万不要误读。切记！

为获完美体验，请购买正式出版的印刷版。切记~

而且，而且，而且，.....我招了吧：网上早有“黑板报本”流传，我还费一个下午加一个晚上的功夫制作这个“唯美”版的《浪潮之巅》，有一个意图，为8月份才出版的新书作推销员，嘿嘿。同为书籍作者，算惺惺相惜么？

2011年11月6日深夜

制作信息

排版制作 / oxen（老老老牛）

制作版本 / 1.1

制作时间 / 2011/11/5 17:11

更新时间 / 2011/11/7 0:22:58

制作软件

EpubSTAR pro 1.5.0.0.111105

[C]2010-2011, Oxen（老老老牛）/wb.01

再编书者说 (lbear)

在hi-pda论坛(鄙人id: thebeartian)里读到了老牛制作的这本《浪潮之巅》，感觉读起来非常简单易懂又包含很多我感兴趣的信息，诸如科技公司的成长过程等等。于是以老牛所制作版本为基础，以手头的实体书和网上的扫描版把原书中未收录，老牛制作时也未收录的几章校对并加了进去，并附上了此书印刷至第六版以来的勘误表。希望对大家有所帮助。

老牛制作版本中，部分图片我觉得不清晰以至于影响理解的，用实体书中的图片代替。部分实体书中图片与电子版不同的地方也以实体书为准做了更正。

再补充一句，这本书对于IT了解不多的人可以说是深入浅出，引人入胜。对于我这种，过去发生的很多事情一知半解的人来说，也是很有吸引力的。当然，《浪潮之巅》在细节上存在一些瑕疵和错误，但这并不能掩盖其精彩之处。值得一提的是，在阅读中区分事实与作者态度，是我们在读每一本书的时候都要认真对待的。

最后，希望大家购买正版图书以支持作者，支持正版是一种良好的生活态度，至少对现在的中国，很多时候都是这样。

lbear@lbear.tk

于11/05/2012 深夜

勘误

Just Pub官方博客上提供的关于《浪潮之巅》的勘误表

页码位置修正前修正后勘误者备注

封面勒口

第三段第3行他于2005年起，...董事会董事他于2007年起，担任风险投资基金中国世纪基金的董事。2011年起当选为约翰·霍普金斯大学工学院董事会董事。作者吴军第六次印刷已更正

题献并以纪念我的父亲并以此纪念我的父亲作者吴军第二次印刷已更正

前言

iii第二段第2行雅虎（Yahoo）雅虎（Yahoo!）高宇翔第三次印刷已更正

i目录第1章帝国的余晖帝国的余晖李琳骁第四刷修订

5第二段第3行1925 年，它甚至将除加拿大以外的电信业务分离，专注于美国市场。分离出的公司就是后来加拿大最大的公司北方电信（北电）。1925 年，它甚至将加拿大以外的电信业务分离，专注于美国市场。分离出的公司就是后来加拿大最大的公司北方电信（北电）。张伸第三次印刷已更正

6倒数第一段第2行从图1-2标准普尔500（Stand & Poor 500）指数从图1-2标准普尔500（Stand & Poor's 500）指数高宇翔第三次印刷已更正

7第二段最后1行但是利令智昏于是利令智昏徐涛第四刷修订

9第二段第3行无线设备部门AVAYA无线设备部门Avaya张伸第三次印刷已更正

13第二段第6行他们假设“如果AT&T不拆分”、“如果AT&T及时进入互联网领域”，“如果AT&T不犯那么多致命的错误”，等等，结果是否会好些。他们假设“如果AT&T不拆分”“如果AT&T及时进入互联网领域”“如果AT&T不犯那么多致命的错误”，等等，结果是否会好些。傅永恒第三次印刷已更正

14第1行贝尔和华生发明电话。贝尔和沃森发明电话。温海第四刷修订

14倒数第8行朗讯的移动部门AVAYA单独上市。朗讯的移动部门

Avaya单独上市。温海第三次印刷已更正

14倒数第7行2001年，AT&T再次主动地一分为四，变为独立的长途电话，无线电话，宽带和媒体4家公司。2001年，AT&T再次主动地一分为四，变为独立的长途电话、无线电话、宽带和媒体4家公司。傅永恒第三次印刷已更正

18图2-2勃郎宁自动步枪勃郎宁自动步枪李琳骁第二次印刷已更正

19第三段第7行约翰·穆克利约翰·莫奇利温海第四刷修订

19第三段第10行穆克利莫奇利温海第四刷修订

19第三段第15、18行、倒数第2行穆克利莫奇利温海第四刷修订

19第三段倒数4行埃克特-穆克利公司。埃克特-莫奇利公司（Eckert-Mauchly Computer Corporation）。高宇翔第四刷修订

19第三段第8行埃克特（Eckert）约翰·埃克特（John Presper Eckert）高宇翔第四刷修订

20倒数第2行另一方面是由于IBM长期制造表格处理机械的公司，另一方面由于IBM是长期制造表格处理机械的公司，张伸第三次印刷已更正

21第二段第6行 COBOL的全名为面向商业的通用语言 COBOL的全名为“面向商业的通用语言”傅永恒第三次印刷已更正

22倒数第7行1973年从小沃森接手IBM的新总裁弗兰克·卡里1973年从小沃森那儿接手IBM的新总裁弗兰克·卡里张伸第三次印刷已更正

23第二段第2行T.J Watson LabsT.J.Watson Labs高宇翔第四刷修订

27第一段倒数第2行这些裁撤部门和卖资产的决定这些裁撤部门和变卖资产的决定傅永恒第三次印刷已更正

27第二段倒数第3行在公司内部，它引入在公司内部，他引入张伸第三次印刷已更正

28第二段第9行AT&T是将一个家好好的公司AT&T是将一个好好的公司徐涛第四刷修订

29第二段倒数第5行简指指令（RISC）精简指令集计算机（RISC）李琳骁第三次印刷已更正

33最后一段第1行 2000~2003年由于互联网泡沫破碎，给世界经济带来了短期的、局部的动荡 2000~2003年由于互联网泡沫破碎，给世界经济带来了短期的局部动荡傅永恒第三次印刷已更正

35图表遗漏单位“美元”温海第四刷修订

36第三段第1行华尔街在即使金融危机最危险时，对IBM相对都是有信心的。即使在金融危机最危险时，华尔街对IBM相对都是有信心的。张伸第三次印刷已更正

36倒数第4行打表机制表机张伸第三次印刷已更正

37第1行1940这一条1940这一条和1943调换位置张伸第三次印刷已更正

38第一段第3行我这一辈子不用再我这一辈子不用再沈欣第四刷修订

39第三段第6行每个星期天，为了吃一顿施舍的饭，他要走十公里到一个教堂去。每个星期天，为了吃一顿施舍的饭，他要走十公里到一个印度庙去。李琳骁第四刷修订

39第三段倒数第2行麦克托什麦金托什张伸第三次印刷已更正

40第二段第2、3行只能让学计算机的孩子练习一下简单的编程和玩一点简单的诸如警察抓小偷的游戏。.....因此，它象征性的意义远比它实际的意义要大得多只能让学计算机的孩子练习一下简单的编程和玩一点诸如警察抓小偷的简单游戏。.....因此，它的象征性意义远比它的实际意义要大得多傅永恒第三次印刷已更正

40第二段倒数第5行1988 年，长期亏损的DEC 终于支撑不下去了，被个人电脑公司康柏（Compaq）收购1998 年，长期亏损的DEC 终于支撑不下去了，被个人电脑公司康柏（Compaq）收购鲍刚第二次印刷已更正

42最后一句事实证明，所有的项目中最后只有苹果新的操作系统是成功的。就连斯卡利寄予厚望的Newton PDA也没有形成什么气候。事实证明，所有的项目中最后只有苹果新的操作系统是成功的，就连斯卡利寄予厚望的Newton PDA也没有形成什么气候。傅永恒第三次印刷已更正

43第三段第2行执掌用乔布斯的话说“底下有个大洞的船”的苹果公司。执掌“底下有个大洞的船”（乔布斯语）的苹果公司。傅永恒第三次印刷已更正

44第三段倒数第4行同时采用Free BSD作新的苹果操作系统的内核同时采用FreeBSD作新的苹果操作系统内核李琳骁第三次印刷已更正

45第一段第10行不去趟互联网这滩浑水不去淌互联网这滩浑水淘宝见素第四刷修订

45第一段倒数第3行他们都面对着网络泡沫，而且因此会面临严重的危机。他们都面对着网络泡沫，而且会因此面临严重的危机。傅永恒第三次印刷已更正

45第一段第10行不去趟互联网这滩浑水不去镗互联网这滩浑水李影第六刷勘误

46第二段第3行一种叫iTune的软件装在一种叫iTunes的软件装在李琳骁第三次印刷已更正

46第二段第8行 去年，iPod的销售额近80亿美元 2008年，iPod的销售额近80亿美元李琳骁第三次印刷已更正

47最后一段第4行所谓期权就是在一定时间所谓期权（Option）就是在一定时间任发科第六刷勘误

47最后一段倒数第2行股权只有当公司股票不断上涨时才有意义期权只有当公司股票不断上涨时才有意义任发科第六刷勘误

47最后一段倒数第1行因此股权有时会变得毫无意义。因此期权有时会变得毫无意义。任发科第六刷勘误

47第一段第1行让股权变得有意义，在中间做手脚，修改股权授予时间，让期权变得有意义，在中间做手脚，修改期权授予时间，任发科第六刷勘误

48第二段倒数第3行最大的付费下载iTune用户群最大的付费下载iTunes用户群李琳骁第三次印刷已更正

48第三段第2行虽然第一代的Apple TV的从外形到功能虽然第一代的Apple TV从外形到功能张伸第三次印刷已更正

49第一段第8、9行Apple TV不能备份自己已有的DVD（因为分不清是自己的还是借的，在中国或许没有这个问题）Apple TV不能备份自己已有的DVD（因为分不清是用户自己的还是借的，在中国或许没有这个问题）傅永恒第三次印刷已更正

49第一段倒数第6行 Apple TV不能备份自己已有的DVD，而一定要从网上的Apple Store购买， Apple TV不能备份自己已有的DVD，而一定要从网上的iTunes Store购买，李琳骁/卢鹤翔第四刷修订

49第一段第7行从Apple TV来的HDMI的信号从Apple TV来的HDMI信号张伸第三次印刷已更正

49第一段倒数第3行而实际上购买了Apple TV的人最多的是用来看只有320线很低清晰度的YouTube的免费视频而实际上购买了Apple TV

的人最多的是用来看只有320线、清晰度很低的YouTube的免费视频傅永恒第三次印刷已更正

50第二段第3行iPod（及相应的iTunes 软件和Applle Store）是苹果第一个非电脑的成功产品。iPod（及相应的iTunes 软件和iTunes在线商店）是苹果第一个非电脑的成功产品。温海/卢鹄翔第四刷修订

50第二段第3、8行iTuneiTunes李琳骁第三次印刷已更正

51第一段第2行下面一段文字是我在Google黑板报上第一次介绍iPhone的话。下面一段文字是我在“Google黑板报”上第一次介绍iPhone的话。傅永恒第三次印刷已更正

51第三段第4行 诺基亚在中国以外的市场已经日薄西山了，摩托罗拉、索尼爱立信和三星已经投降了 诺基亚在中国以外的市场已经日薄西山，摩托罗拉、索尼爱立信和三星已经投降 傅永恒第三次印刷已更正

51第四段第1行2010年苹果公司又推出了极具人气的iPad触摸型平板电脑。它有一个8英寸显示屏2010年苹果公司又推出了极具人气的iPad触摸型平板电脑。它有一个9.7英寸显示屏kentxm第四刷修订

55第二段倒数第4行速度高达每秒钟367 亿次浮点运算速度高达每秒钟367 万亿次浮点运算蒋科第二次印刷已更正

55第二段倒数第2行中国的天河1A，计算速度高达2.57万亿次中国的天河1A，计算速度高达2570万亿次Renaissancer第三次印刷已更正

55第三段第6行13年前，我有幸成为中国第一批上网的用户1994年，我有幸成为中国第一批上网的用户李琳骁第三次印刷已更正

57第一段第3行博通（BoardCom）博通（Boardcom） 第四刷修订

57第三段倒数第6行已经在当时思科和微软等公司已经开始实施的IP-TV的计划中。已经在当时思科和微软等公司开始实施的IP-TV的计划中。张伸第三次印刷已更正

57第三段倒数第3行一家以邮递出租电影、电视剧的公司一家邮递出租电影、电视剧的公司张伸第三次印刷已更正

59第二段倒数第7行也在今年初扭转了颓势也在2006年年初扭转了颓势李琳骁第三次印刷已更正

59第二段倒数第2行由于Vista实在太慢加上没有给用户由于Vista实在太慢，加上没有给用户温海第四刷修订

60第一段第4行以及外设芯片上Marvell等公司以及外设芯片商

Marvell等公司李琳骁第三次印刷已更正

61第一段第5行无论是苹果的OS，无论是苹果的iOS，张伸第四刷修订

61第一段倒数第3行 HTC第一代Android手机G1主频只有600MHz
HTC第一代Android手机G1主频只有528MHz李琳骁第三次印刷已更正

63第一段第2行比如说，同一种处理器在系统结构没有太大变化，
比如说，同一种处理器在系统结构上没有太大变化，张伸/温海第四刷修订

63第三段倒数第3行DSL技术虽然最早由贝尔核心实验室发表，
DSL技术虽然最早由贝尔实验室发表，李琳骁第四刷修订

63第三段第5行因此调制解调器的传输率最到56Kbps就到顶了因此
调制解调器的传输率最大到56Kbps就到顶了任发科第六刷勘误

64第二段第3行大公司们，除了要保持.....大公司除了要保持.....
傅永恒第三次印刷已更正

65第一段第2行全球半导体市场的规模和胶带（Tapes）公司的规模
全球半导体市场的规模和胶带（Tapes）市场的规模蒋科第二次印刷已更正

66倒数第4行将整个PC时代成为WinTel时间将整个PC时代成为
WinTel时代李琳骁第三次印刷已更正

73第二段倒数第1行索尼PS/3游戏机的微处理器PS/3-Cell 索尼PS3游
戏机的微处理器Cell李琳骁第三次印刷已更正

76第二段最后一行英特尔主动让AMD将它的生产芯片卖给IBM等
公司。英特尔主动让AMD将它生产的芯片卖给IBM等公司。任发科第
六刷勘误

76第四段第1行精简指令的工作站的市场精简指令工作站的市场任
发科第六刷勘误

79第二段第5行因此只要有一种因此，只要有一种温海第四刷修订

79附注4ARM是Advance RISC Machine的缩写ARM是Advanced
RISC Machine的缩写李琳骁第三次印刷已更正

79第三段第3行 随着苹果iPhone和Google Android电话的出现 随着
苹果iPhone和Google Android手机的出现李琳骁第三次印刷已更正

79旁注4ARM是Advanced RISC Machine的缩写。ARM是Advanced
RISC Machines的缩写。 第六刷勘误

82第一段第8行RealNetworks、Linux等公司的威胁RealNetworks和那些推广Linux的公司的威胁李琳骁第三次印刷已更正

86第二段倒数第5行当时最好的操作系统VMS的主持人戴维·内维卡特勒（David Neil Cutler）当时最好的操作系统VMS的主持人戴维·尼尔·卡特勒（David Neil Cutler）李琳骁第四刷修订

86最后一段第3行1980年，盖茨把他在哈佛认识的同学史蒂夫 鲍尔默请来做微软的CEO。1980年，盖茨把他在哈佛认识的同学史蒂夫 鲍尔默请来负责微软的日常运营。后者在2000年后接任盖茨成为微软CEO。李琳骁第四刷修订

88第一段第2行因为微软最终花了9年时间才做好一个可用的图形界面加鼠标的操作系统视窗，即Windows 3.0 因为微软最终花了9年时间才做好一个可用的图形界面加鼠标的操作系统，即Windows 3.0 李琳骁第四刷修订

88第二段第8行也许是处于这种考虑也许是出于这种考虑张仲第四刷修订

88第三段第3行并且早在1975年就写了“给玩家的公开信”指责那些使用盗版软件的人并且早在1976年就写了“给玩家的公开信”指责那些使用盗版软件的人李琳骁第四刷修订

90第三段第4行Windows3.1对苹果的打击是致命的 Windows 3.1对苹果的打击是致命的李琳骁第四刷修订

92第三段第2行但是这一次美国司法部动了真格的但是这一次美国司法部动了真格李琳骁第四刷修订

92最后一段第3行微软开始通过它在操作系统的垄断地位上进行非正当竞争，微软开始通过它在操作系统上的垄断地位进行非正当竞争，张仲/温海第四刷修订

94第二段第3行如果盖茨冒冒失失地，大张旗鼓地开发宣传图形操作系统，那么，不但事倍功半，就连应用软件开发商和用户都会对微软失去信心。我们以后会看到，雅虎前CEO塞缪尔是如何大张旗鼓地吹嘘雅虎的新项目Panama,从而断送雅虎的。如果盖茨冒冒失失地、大张旗鼓地开始宣传图形操作系统，那么，不但事倍功半，就连应用软件开发商和用户都会对微软失去信心。我们以后会看到，雅虎前CEO塞缪尔是如何大张旗鼓地吹嘘雅虎的新项目Panama,从而断送雅虎的。温海第四刷修订

94第二段倒数第9行使用这种做法使得微软避免了很多.....这种做

法使得微软避免了很多.....李琳骁第四刷修订

94第二段倒数第5行Mediaplayer和RealPlayer相似Media Player和RealPlayer相似李琳骁第四刷修订

97第二段倒数第6行才能办成办，才能办成，张伸第四刷修订

98最后一段第2行看似木纳，其实聪明藏在肚子里。乔布斯使用他的产品改变人们的生活 看似木讷，其实聪明藏在肚子里。乔布斯用他的产品改变人们的生活李琳骁第四刷修订

99第三段第1行企业级的视窗NT和消费者用户的市场Windows 3.1实际上属于不同的部门面向企业级市场的Windows NT和面向消费者市场的Windows 3.1实际上属于不同的部门李琳骁第四刷修订

99最后一段第2行太阳公司的Soloris太阳公司的Solaris李琳骁第四刷修订

100第二段第4行从某种程度上会淡化操作的影响力 从某种程度上会淡化操作系统的影响力李琳骁第四刷修订

101第二段第6行条顿堡森林（Teutonburg）条顿堡森林（Teutoburg）张伸第四刷修订

102第三段第4行而在雅虎，几乎每个人都工作通宵达旦 而在雅虎，几乎每个人都通宵达旦地工作李琳骁第四刷修订

102第二段倒数第5行它花了很大精力将Hotmail的服务器从原来的Unix改成不适合管理千百万用户的WindowsNT，后来又不得不改为Unix，这样白白浪费了时间。它花了很大精力将Hotmail的服务器从原来的FreeBSD和Solaris改成不适合管理千百万用户的Windows 2000，后来又不得不将部分服务改为原有系统，这样白白浪费了时间。李琳骁第四刷修订

103第一段第1行雅虎不断地增发期权给员工，而需付给员工很少的现金工资雅虎不断地增发期权给员工，而仅需付给员工很少的现金工资张伸第四刷修订

104第二段第6行看来它通过技术和商业上进入在线市场的招数已经出尽了看来它通过技术和商业进入在线市场的招数已经出尽了张伸第四刷修订

105第三段第3行电影院更是如此，电影几乎从不重播旧的电影。电影院更是如此，电影院几乎从不重播旧的电影。李琳骁第三次印刷已更正

105最后一段最后1行十年前的新闻也何以找出来回顾。十年前的新闻也可以找出来回顾。李琳骁第三次印刷已更正

106第二段第4行达到每个家庭100MB，达到每个家庭100Mbps，张伸第四刷修订

106第二段倒数第9行因为这种被称为“根据需求来观看”的模式因为这种被称为“按需观看”的模式李琳骁第三次印刷已更正

107第二段倒数第3行微软这一次在技术上明显落后于索尼，...至今它只有东芝一个同盟军，两年后东芝和微软的联盟最终败在了索尼联盟的手下，微软这一次在技术上明显落后于索尼，...它只有东芝一个同盟军，两年后东芝和微软的联盟最终败在了索尼联盟的手下，张伸第四刷修订

107第三段第4行美国最大的在线电影租赁公司Nepster美国最大的在线电影租赁公司Netflix李琳骁第三次印刷已更正

107第三段倒数第5行 Nepster则在2010年底Netflix则在2010年底李琳骁第三次印刷已更正

109大事记1990 微软推出基于图像界面的视窗3.0操作系统 1990 微软推出基于图形界面的Windows 3.0操作系统李琳骁第四刷修订

109大事记2000微软向高等法院上诉，驳回了原判2000微软上诉至高等法院，高等法院推翻了原判李琳骁第四刷修订

109大事记 2007 微软推出视窗Vista操作系统，该软件如此糟糕使得用户宁愿选择2007 微软推出Windows Vista操作系统，该操作系统是如此糟糕，以致用户宁愿选择李琳骁第四刷修订

111第三段第4行几个超级计算机中心的广域网NSFNet几个超级计算机中心的广域网NSFNet李琳骁第三次印刷已更正

114第二段第3行常常可以独挡一面常常可以独当一面李琳骁第三次印刷已更正

117第一段第6行防火墙厂商Netscreen公司防火墙厂商NetScreen公司。全书其他各处同理。上校第四刷修订

121第一段第3行由于反摩尔定律的作用，它的营业额并不能因为多买了一些设备而成比例地提升。因此，除非它能开拓出新的市场，由于反摩尔定律的作用，它的营业额并不能因为多卖了一些设备而成比例地提升。因此，除非它能开拓出新的市场，张伸第四刷修订

121旁注1新一代的IPv6的新互联网协议和解决方案却能解决这个问题

题，届时全球三百万亿的IP地址完全...新一代的IPv6的新互联网协议和解决方案却能解决这个问题，届时全球280万亿的IP地址完全...
dreamhead第四刷修订

121第二段第1行思科是最早大强度投入VoIP（Voice on IP）思科是最早大强度投入VoIP（Voice over IP）李琳骁第三次印刷已更正

121旁注1IPV6IPv6李琳骁第三次印刷已更正

122第二段倒数第6行张家接电话时，在家接电话时，李琳骁第三次印刷已更正

123第一段第1行即每秒钟100Mbps即每秒钟100兆的波特率（100Mbps）张伸/温海第四刷修订

123第二段第1行一切通信都通过X on IP来实现一切通信都通过X over IP来实现李琳骁第三次印刷已更正

123附注2IPV4、IPV6IPv4、IPv6李琳骁第三次印刷已更正

123第三段第4行IPV6IPv6李琳骁第三次印刷已更正

125第二段倒数第3行戴姆勒·奔驰戴姆勒-奔驰张伸第四刷修订

125第二段倒数第3行 迈巴克（Maybach）迈巴赫（Maybach）李琳骁第三次印刷已更正

125第二段倒数第2行迈巴克汽车更是比劳斯莱斯更贵的汽车。迈巴赫汽车更是比劳斯莱斯还贵的汽车。张伸第四刷修订

125第二段倒数第2行迈巴克汽车迈巴赫，温海第三次印刷已更正

130第一段第10行第三个办法就是把互联网自己从最初的非赢利性质变成为盈利的，第三个办法就是把互联网自己从最初的非营利性质变成为营利的，张伸第四刷修订

133第一段第1行100美元的购货卷100美元的购货券张伸第四刷修订

133第三段倒数第2行 完成了截流完成了节流李琳骁第三次印刷已更正

133第三段第2行特里·塞缪尔（Terry Samuel）特里·塞缪尔（Terry Semel）张伸第四刷修订

134第二段第3行就抱着试一试的心里答应了Overture就抱着试一试的心理答应了Overture李琳骁第三次印刷已更正

134第二段第8行但是，塞缪尔已经决定在进军搜索市场，他当机立断地抢在微软明白...但是，塞缪尔已经决定进军搜索市场，他当机立断

地抢在微软明白...张仲第四刷修订

134第二段倒数第3行老牌搜索引擎Alta Vista老牌搜索引擎AltaVista
李琳骁第三次印刷已更正

135第二段第1行一家公司的发展有波峰和低谷本来是一件很正常的事。一家公司的发展有波峰和谷底本来是一件很正常的事。李琳骁第三次印刷已更正

135第二段第6行决定在搜索上和新起的Google在搜索技术上一拼，决定在搜索技术上和新起的Google一拼，张仲/温海第四刷修订

135第二段倒数第4行 塞缪尔先后换了三个工程的副总裁 塞缪尔先后换了三个工程副总裁李琳骁第三次印刷已更正

136第二段倒数第2行前GEO前CEO张仲第四刷修订

137第一段倒数第3行塞缪尔的新掌门人却一位这样的领袖塞缪尔的新掌门人却是一位这样的领袖李琳骁第三次印刷已更正

139第二段倒数第4行因此，品牌广告这份蛋糕本来就足够被雅虎吃的了，因此，品牌广告这份蛋糕本来就足够雅虎吃的了，张仲第四刷修订

139第二段倒数第5行强生等公司创出这些牌子固然不易宝洁等公司创出这些牌子固然不易任发科第六刷勘误

140最后一段第1行天文物理中描述了一种称为红巨星的天体，它是暮年的行星。天文物理中描述了一种称为红巨星的天体，它是暮年的恒星。张仲第四刷修订

140最后一段第3行当然，由于行星（指红巨星）的质量没有增加，当然，由于恒星的质量没有增加，张仲第四刷修订

141第一段第2行我们近几年来公司总的才智翻了一番，我们近几年来公司总的才智（talent）翻了一番，张仲第四刷修订

142第二段第6行AC NielsenACNielsen张仲第四刷修订

143第一段倒数第3行价值就超过了100亿美元，而以雅虎占40%计，它可回收的投资已达60亿美元了价值就超过了100亿美元，并且一度在150亿美元以上，而以雅虎占40%计，它可回收的投资已达40-60亿美元了李琳骁第三次印刷已更正

144旁注5基金的成份股。基金的成份股。温海第四刷修订

145第三段倒数第1行和微软不成形地合并和微软不成形的广告系统合并 李琳骁第三次印刷已更正

145第四段第1行并不能立杆可见并不能立竿见影李琳骁第三次印刷已更正

147第一段第2行——当年惠普——当年惠普张仲第四刷修订

147第一段第4行接受她在一片反对声中购来的康柏公司接收她在一片反对声中购来的康柏公司李琳骁第三次印刷已更正

148第一段倒数第2行直到1939 年这家公司才正式成立，创办资金只有区区500 美元，公司的主要业务是生产示波器等电子仪器。经过二次大战，惠普得到了发展。直到1939 年这家公司才正式成立，创办资金只有区区500 美元，公司的主要业务是生产振荡器（oscillators）等电子仪器。经过二次大战，惠普得到了发展。马文方第四刷修订

148第二段倒数第4行 很多公司也随着进驻斯坦福工业园 很多公司也跟着进驻斯坦福工业园李琳骁第三次印刷已更正

148/152/422最后一段第2行核磁共振仪核磁共振机张仲第四刷修订

151第一段第1行它先后买下了两家计算机先后买下了两家计算机温海第四刷修订

151第三段倒数第5行因此很多人把这笔账记也到了她的头上因此很多人把这笔账也记到了她的头上李琳骁第三次印刷已更正

154第一段第1行是媒体的关注的对象是媒体关注的对象温海第四刷修订

154第三段第5行当天就疯长了40%当天就疯涨了40%李琳骁第三次印刷已更正

155第二段第6行菲奥莉娜的提议遭到了包括惠普两个创始人家族在内的反对。不少股东担心本来已经盈利不佳的惠普...菲奥莉娜的提议遭到了包括惠普两个创始人家族在内的股东们的反对。不少股东担心本来已经盈利不佳的惠普...张仲/温海第四刷修订

156第二段第3行现在它蜕变为和戴尔、索尼、佳能...电器公司。现在它蜕变为和戴尔、索尼、佳能...电器公司竞争。张仲第四刷修订

158第二段第4行惠普提供给她超过两千万丰厚的退休金，惠普提供给她超过两千万美元丰厚的退休金，张仲第四刷修订

160旁注56张仲第四刷修订

160第二段第4行惠普的营业额从2007年他上任的第三年超过了IBM，惠普的营业额从2007年他上任的第三年起超过了IBM，张仲第四刷修订

160第三段倒数第4行惠普完全有可能重新走上了稳步发展的正轨，惠普完全有可能重新走上稳步发展的正轨，张伸第四刷修订

163第一段第3行实际上贵族这个词在整个西方本身就是一个没落的词汇，实际上，贵族这个词在整个西方本身就是一个没落的词，李琳骁第四刷修订

163第二段第1行曾几何时，摩托罗拉就是无线通信的代名词，同时它还是技术和品质的结晶。曾几何时，摩托罗拉就是无线通信的代名词，同时它还是技术和品质的化身。李琳骁第四刷修订

163第三段第1行图10-1是从美国军方网站上找到的，大部分读者应该第一次见到这张照片。图10-1是从美国军方网站上找到的，大部分读者应该是第一次见到这张照片。李琳骁第四刷修订

163第三段第2行但是，大家对它一定是似曾相识，但是，大家对它一定似曾相识，李琳骁第四刷修订

163第三段第3行SCR300SCR-300张伸第四刷修订

163第三段第5行它（SCR-300）是一个可调谐的高频调频通信设备，重16公斤，有效通讯距离16公里左右。它（SCR-300）是一个可调谐的高频调频通信设备，重16公斤，有效通讯距离12.9公里左右。李琳骁第四刷修订

163第三段第5行60年前，摩托罗拉的品牌随着美军传播到全世界。二战期间，摩托罗拉的品牌随着美军传播到全世界。李琳骁第四刷修订

164第一段第2行创立于1928年，由创始人之一的保罗·高尔文的名字命名。创立于1928年，以创始人之一的保罗·高尔文的名字命名。李琳骁第四刷修订

164图10-1/倒数第2行SCR300SCR-300张伸第四刷修订

164第一段第7行SCR-194。但是非常笨重，不很适用。SCR-194，但是非常笨重，不很适用。李琳骁第四刷修订

165第二段第1行摩托罗拉作为品牌名气越拉越大摩托罗拉作为品牌名气越来越大张伸第四刷修订

165第一段倒数第3行我经常看到这类报道，在一个荒郊野外出了车祸，大家都..... 我经常看到这类报道，在荒郊野外出了一起车祸，大家都..... 李琳骁第四刷修订

166第一段第5行它还没得到普及，就被手机电话代替了。它还没得到普及，就被手机代替了。第四刷修订

166图10-4图10-4图10-3张伸第四刷修订

166第二段第2行如图10-4所示。如图10-3所示，张伸

第四刷修订

166最后一段第4行标志着摩托罗拉有能力进入了民用市场，标志着摩托罗拉有能力进入民用市场，温海第四刷修订

167第二段第4行AT&T和摩托罗拉在20世纪80年代初先后推出了TSM，DSP和M56K三大系列产品.....AT&T和摩托罗拉在20世纪80年代初先后推出了TMS，DSP和M56K三大系列产品.....李琳骁第四刷修订

168第二段第3行决定了产品的好坏。而产品的外观式样十分次要。决定了产品的好坏，而产品的外观式样十分次要。李琳骁第四刷修订

168第三段最后一行...失败教训。明显加强了内部的合作。终于.....失败教训，明显加强了内部的合作，终于...温海第四刷修订

168最后一段最后一行第二年便成为欧洲，后来乃至成为世界的第二代移动通信标准。第二年便成为欧洲，乃至后来成为世界的第二代移动通信标准。张伸第四刷修订

169第一段第3行 人们通话时，语音直接的间歇时间其实很长，只有语音编码做得合理，就可以几个用户共用一个信道。人们通话时，语音之间的间隙时间其实很长，只要语音编码做得合理，就可以几个用户共用一个信道。李琳骁第四刷修订

169第三段第3行就像不拥有任何标准的三星公司照样在手机上抢到了世界市场的一席之地。摩托罗拉失去手机市场统治地位的原因还必须从自身找。就像不拥有任何标准的三星公司照样在全球手机市场上抢到一席之地。.....从自身找起。李琳骁第四刷修订

169第四段第1行两年后，我和李开复博士等人多次谈论科技公司的兴衰，我们一致认为一家公司的基因常常决定它今后的命运，比如IBM很难成为一个微机公司一样。2006年，我和李开复博士等人多次谈论科技公司的兴衰。我们一致认为一家公司的基因常常决定它今后的命运，比如IBM很难成为一个微机公司。李琳骁第四刷修订

170第一段第3行一旦各个竞争对手推出各种各样小巧的数字手机时，摩托罗拉才发现自己慢了半拍。等到众多竞争对手推出各种各样小巧的数字手机时，摩托罗拉才发现自己慢了半拍。李琳骁第四刷修订

170第三段倒数第1行诺基亚和以三星为首的亚洲做得更好诺基亚和以三星为首的亚洲公司做得更好李琳骁第三次印刷已更正

171第一段倒数第1行 市场的优势顿失。 市场优势顿失。李琳骁第四刷修订

171第四段第2行以摩托罗拉为首的美国一些公司在政府的帮助下，于1987年提出的新一代卫星移动通信星座系统。以摩托罗拉为首的一些公司在美国政府的帮助下，于1987年提出新一代卫星移动通信系统。李琳骁第四刷修订

171第四段第5行所有的同步通信卫星都必须挂在离地球30000多公里高的赤道上空。同步通信卫星必须发送到赤道上空35800公里高的圆形轨道上。李琳骁第四刷修订

172第一段第1行每个卫星比同步通行卫星小得多，每颗卫星比同步通行卫星小得多，张仲第四刷修订

172第一段第1行77颗低卫星77颗低轨道卫星李琳骁第三次印刷已更正

172第二段第6行这种独立计费再后来这种独立计费在后来李琳骁第三次印刷已更正

172第二段倒数第7行 我们现在的任何手机都不可能和30000公里以外的同步卫星直接通信我们现在的任何手机都不可能和35800公里以外的同步卫星直接通信李琳骁第四刷修订

172第二段倒数第3行副总裁戈尔第一个使用铱卫系统进行了通话副总裁戈尔第一个使用铱星系统进行了通话张仲第四刷修订

172倒数第1行为了支付高额的费用，铱星用的手机的价钱订在高达5000美元。为了支付高额的费用，铱星系统用的手机定价高达5000美元。李琳骁第四刷修订

173第三段第7行而成本过高的原因又是技术选择的失误造成的。而成本过高又是技术选择的失误造成的。李琳骁第四刷修订

173第三段倒数第6行数据传输速率也仅有2.4Kps 数据传输速率也仅有2.4Kbps 李琳骁第四刷修订

173第三段倒数第4行而当初市场的分析曾乐观地预计而当初的市场分析曾乐观地预计李琳骁第四刷修订

173第三段倒数第3行在后期商业运作上。铱星公司问题很多，在后期商业运作上，铱星公司问题很多，李琳骁第四刷修订

174第五段第3行20世纪80年代初，即AT&T之后20世纪80年代初，继AT&T之后李琳骁第三次印刷已更正

174第五段第4行20世纪80年代初，继AT&T之后，德州仪器和摩托罗拉几乎同时推出了自己的DSP，TSM320系列和M56000系列。德州仪器的第一代TSM320C2X是16位定点处理器，20世纪80年代初，继AT&T之后，德州仪器和摩托罗拉几乎同时推出了自己的DSP，TMS320系列和56K系列。德州仪器的第一代TMS320C2X是16位定点处理器，李琳骁第四刷修订

174第五段倒数第2行摩托罗拉的M56000系列一开始就是24位摩托罗拉的56K系列一开始就是24位 第四刷修订

175第一段第2行很快德州仪器推出了32位的TSM320C3X系列，很快，德州仪器推出了32位的TMS320C3X系列DSP，李琳骁第四刷修订

175第一段第4行摩托罗拉M56000 在价格上摩托罗拉56K在价格上 第四刷修订

175第二段第4行它通过其领先的DSP技术，牢牢站住了世界2G高端手机市场的半壁江山。它通过其领先的DSP技术，牢牢占据了世界2G高端手机市场的半壁江山。李琳骁第四刷修订

175第二段倒数第2行后来Freescall，在德州仪器和高通公司的后来Freescall在德州仪器和高通公司的张伸第四刷修订

176第一段第4行很多采用的股票期权制。很多采用股票期权制。张伸第四刷修订

176第三段第1行2001年美国网络泡沫破裂，科技股NASDAQ崩盘2001年美国网络泡沫破裂，以科技股为主的NASDAQ崩盘李琳骁第四刷修订

176第三段倒数第2行从此结束了家族企业的历史。从此结束了家族企业的历史。张伸第四刷修订

176第三段倒数第1行直到2010年底摩托罗拉一分为二时，它的股价也一直停留在8美元左右。直到2011年初摩托罗拉一分为二时，它的股价也一直停留在8美元左右。李琳骁第四刷修订

177第二段第1行不重视核心技术、只在外型和功能上搞花架子的做法不重视核心技术、只在外形和功能上搞花架子的做法李琳骁第四刷修订

178第一段第1行摩托罗拉由于执行力不足，终于失去了统一摩托罗拉由于执行力不足，最终失去了统一李琳骁第四刷修订

178第二段第8行内部的低效率、管理混乱的问题还没来得及解决，摩托罗拉的市场占有率已经开始慢慢地下滑。当了四年CEO 的詹德就

不得不离职了。内部的低效率、管理混乱的问题还没来得及解决，摩托罗拉的市场占有率已经开始慢慢地下滑。据华尔街日报报道，2006年摩托罗拉居然想出出售最重要的手机部门的馊主意。但是，居然没有公司愿意接手，可见摩托罗拉手机部门内部问题之严重。2008年，当了四年CEO的詹德就不得不离职了。温海第四刷修订

178第三段第4行新的CEO 很长时间一直没有找到拯救摩托罗拉的灵丹妙药。据华尔街日报报道，2006年摩托罗拉居然想出出售最重要的手机部门的馊主意。但是，居然没有公司愿意接手，可见摩托罗拉手机部门内部问题之严重。然而，新的CEO 在很长时间里也一直没有找到拯救摩托罗拉的灵丹妙药。温海第四刷修订

178最后一段第2行摩托罗拉已经没有了四处出击，一定要领导技术革命的霸气了，而是安于在新的一次技术大潮中作为一个成功的参与者。 摩托罗拉已经没有了四处出击、一定要领导技术革命的霸气，而是安于在新的一次技术大潮中当一个成功的参与者。李琳骁第四刷修订

179第一段第5行几乎所有的和手机产业相关的主要公司几乎所有和手机产业相关的主要公司李琳骁第四刷修订

179第一段第5行 嘉哈不仅决定加入这个联盟，而且.....嘉哈不仅全力支持这个联盟，而且...李琳骁第四刷修订

179第一段第7行嘉哈停掉了摩托罗拉所有的非智能手机的研发嘉哈停掉了摩托罗拉所有非智能手机的研发李琳骁第四刷修订

179第一段倒数第2行他除了不算太高的工资和一点象征性的的奖金，什么都得不到。他除了不算太高的工资和一点象征性的奖金，什么都得不到。李琳骁第四刷修订

179第三段第1行2011年初，有近80年历史的摩托罗拉将分成两个独立的上市公司，一个经营...2011年初，有80多年历史的摩托罗拉分拆成两个独立的上市公司 李琳骁第四刷修订

179第三段第2行2011年初，有近80年历史的摩托罗拉将分成两个独立的上市公司，一个经营它的手机业务，由嘉哈负责；另外一个经营电视机顶盒（Sandbox）和其他的业务，由布朗负责2011年初，有近80年历史的摩托罗拉将分成两个独立的上市公司，一个经营它的手机业务和个人家庭电视机顶盒（Set-top box），由嘉哈负责；另外一个经营企业级通信产品和其他的业务，由布朗负责张伸第四刷修订

179旁注4采用微软的Windows 7手机操作系统采用微软的Windows Phone 7手机操作系统李琳骁第四刷修订

179倒数第一段第1行嘉哈领导的新摩托罗拉（手机公司）是否能像.....嘉哈领导的新摩托罗拉（移动公司）能否像.....李琳骁第四刷修订

180第三段第5行但是他心有余而力不足，无能力迎接信息革命的挑战。但是他心有余而力不足，没有能力迎接信息革命的挑战。李琳骁第四刷修订

181第二行1940 摩托罗拉推出报话机 1940 摩托罗拉推出步话机 李琳骁第四刷修订

181第6行1967 发明晶体管彩电。 1967 发明全晶体管彩电。李琳骁第四刷修订

181倒数第7行 1998 由于在数字移动电话上发展犹豫，摩托罗拉被诺基亚在移动电话上超越。1998 由于在数字移动电话发展上的犹豫，摩托罗拉在移动电话上被诺基亚超越。李琳骁第四刷修订

181倒数第1、2行 句末添加或改为句号“。”张伸/温海第四刷修订

181倒数第5行2003 半导体部门剥离，即Freescale公司。2003 半导体部门剥离，并随后上市，即Freescale公司。李琳骁第四刷修订

181 参考资料2 The Founders Touch参见：The Life of Paul Galvin of Motorola,by Harry Mark Petrakis.参见：《The Founders Touch: The Life of Paul Galvin of Motorola》，by Harry Mark Petrakis。李琳骁第四刷修订

182第一段第4行加州每年黄金产量为每年76吨。加州的黄金产量为每年76吨。李琳骁第四刷修订

182第一段第5行全世界有史以来黄金总量的不过十几万吨。全世界有史以来的黄金总量不过十几万吨。张伸第四刷修订

184第二段第2行有两三个辍学的大学生（最好是斯坦福的）有两三个辍学的大学生（最好是斯坦福的）上校第四刷修订

187第一段第6行上市当天股价是14美元，半年等到创始人能卖时跌到了1美元以下。上市当天股价是14美元，半年后等到创始人能卖时跌到了1美元以下。张伸第四刷修订

187第四段上面这些问题是每个科技创业者在决定辞职或学创业前必须认真考虑的。上面这些问题是每个科技创业者在决定辞职或退学创业前必须认真考虑的。张伸第四刷修订

189第三段倒数第3行那么很多硅谷雇员这是分散他们那么很多硅谷

雇员则是分散他们李琳骁第三次印刷已更正

190第四段第3行普遍看中甚至过于看重普遍看重甚至过于看重李琳骁第三次印刷已更正

190第四段第4行IBM华生实验室IBM沃森实验室张仲第四刷修订

192第二段第5行要保持饥渴感（Stay Foolish, Stay Hungry）要保持饥渴感（Stay Hungry, Stay Foolish）沈欣第四刷修订

192第四段第1行50年前，在旧日废弃的金矿上人们开始50年前，在旧日废弃的金矿上，人们开始李琳骁第三次印刷已更正

195第三段第4行其中Google，雅虎和eBay是互联网公司其中Google、雅虎和eBay是互联网公司李琳骁第三次印刷已更正

196最后一段倒数第6行然后创办nVidia然后创办NVIDIA张仲第四刷修订

203附录右列第4行nVidiaNVIDIA 第四刷修订

203第二段第5行1972 风险投资公司KPBC在沙丘路成立KPCB在沙丘路成立李琳骁第三次印刷已更正

207第二段第4行（Windows NT）、数据库SQL Server和办公软件（Office）（Windows NT）、数据库（SQL Server）和办公软件（Office）李琳骁第三次印刷已更正

209第三段第2行Intuit（Turbo Tax）、Adobe和雅虎Intuit（TurboTax）、Adobe和雅虎李琳骁第四刷修订

210第二段第1行太阳公司先后开发出Sparc系列处理器太阳公司先后开发出SPARC系列处理器李琳骁第四刷修订

216第一段第3行10年前，Unix操作系统在企业级用户中的优势如此巨大，连微软都不得不开发一个自己的Unix（十六位微机上的Lenix）20世纪80年代，Unix操作系统在企业级用户中的优势如此巨大，连微软都不得不开发一个自己的Unix版本（16位微机上的Xenix）。李琳骁第四刷修订

218第一段第3行再好的博客都代替不来好的处理器再好的博客都代替不了好的处理器李琳骁第三次印刷已更正

219倒数第1行中央主机（Main Frame）中央主机（Mainframe）李琳骁第三次印刷已更正

220第二段第2行施乐公司举世闻名的帕洛阿图实验室施乐公司举世闻名的帕洛阿尔托实验室李琳骁第三次印刷已更正

225倒数第一段倒数第2行网景公司（Netscape）网景公司（Netscape）,李琳骁第四刷修订

229第一段第4行赛门铁克、Adobe和Intuit都出现在Windows 95以前（1982年、1987年和1988年）。赛门铁克、Adobe和Intuit不仅都成立于上世纪80年代（1982年、1982年和1983年），并且Windows 95之前完成了IPO（1989年、1986年和1993年）。李琳骁第四刷修订

231第二段第2行可以追述到1979年AT&T贝尔实验室可以追溯到1979年AT&T贝尔实验室李琳骁第三次印刷已更正

231第二段第5行提出了一种将高保真激光唱盘质量的音乐做成有损失压缩的音频压缩标准提出了一种将高保真激光唱盘质量的音乐做成有损压缩的音频压缩标准李琳骁第三次印刷已更正

232第二段倒数第1行到去年已不到播放器市场20%，如图12-7所示。到2009年；另外图中iTune应为iTunes李琳骁第三次印刷已更正

233最后一段倒数第4行今天，RealPlayer退出了一流公司的行列。今天，RealNetworks退出了一流公司的行列。李琳骁第三次印刷已更正

238最后一段最后1行不断有人和单位（Institute）不断有人和机构（Institute）李琳骁第三次印刷已更正

245倒数第二段倒数第1行公司注册股票1500股公司注册股票1500万股李琳骁第三次印刷已更正

264第三段第1行日本的软银集团（Soft Bank）日本的软银集团（SoftBank）李琳骁第三次印刷已更正

268第三段第3、4行主导第三代手机技术的公司不是在热门的iPhone的制造商苹果公司，也不是今天最大的手机厂商诺基亚，而是曝光率并不高的高通公司（QualComm）主导第三代手机技术的公司不是现在热门的iPhone的制造商苹果公司，也不是今天最大的手机厂商诺基亚，而是曝光率并不高的高通公司（Qualcomm）。李琳骁第四刷修订

269第一段第11行BroadComBroadcom李琳骁第四刷修订

270最后一段倒数第6行美国的埃克森美孚公司获得俄国油田开采权美国的埃克森美孚公司获得俄罗斯油田开采权李琳骁第三次印刷已更正

271第三段第1行通用汽车公司GM2007年的毛利率通用汽车公司2007年的毛利率李琳骁第三次印刷已更正

275第二段倒数第3行和内容相关的网络广告（Ad Sense for Content）和内容相关的网络广告（AdSense for Content）李琳骁第三次

印刷已更正

275第三段第2行根据Comscore、Nelsen根据comScore、Nelsen李琳骁第三次印刷已更正

277第一段第1行Google在两年前收购视频网站YouTube，一年前收购可用于YouTube广告的双击公司Google于2006年11月收购视频网站YouTube，2008年3月收购可用于YouTube广告的双击公司李琳骁第四刷修订

283第二段倒数第9行一套iTune软件一套iTunes软件李琳骁第三次印刷已更正

283第二段倒数第2行它从两年前推出的iMac桌面一体机.....它从1998年推出的iMac桌面一体机.....李琳骁第四刷修订

283第二段倒数第1行 到2008年推出的MacBookAir超薄笔记本 到2008年推出的MacBook Air超薄笔记本李琳骁第三次印刷已更正

286第一段第5行nVidiaNVIDIA 第四刷修订

287第一段倒数第4行帕洛阿图市 帕洛阿尔托市李琳骁第三次印刷已更正

299第二段第4行仅惠普的创始人休利特2001年就向斯坦福捐赠了4亿美元的巨资，这是世界上迄今为止给予教育机构最大的一笔捐赠。仅共同创办惠普的休利特家族（严格来说是休利特基金会）2001年就向斯坦福捐赠了4亿美元的巨资，这是世界上迄今为止给予教育机构最大的一笔捐赠李琳骁第四刷修订

302第一段倒数第1行奠定了今天卡耐-基梅隆大学在工科奠定了今天卡耐基 — 梅隆大学在工科李琳骁第三次印刷已更正

314第二段倒数第7行但保尔森总是王顾左右而言他但保尔森总是顾左右而言他李琳骁第三次印刷已更正

315第三段倒数第4行像Google、苹果和RIMM这些明星科技公司 像Google、苹果和RIM这些明星科技公司 （RIMM是RIM在纳斯达克的股票代号）李琳骁第三次印刷已更正

318最后一段倒数第2行拉斐的波尔多红葡萄酒拉斐的波尔多红葡萄酒左其盛第六刷勘误

327第四段第2行从上面的表中可以看到从表16-1可以看到李琳骁第三次印刷已更正

328倒数第二段倒数第4行并且有权利完全收购这个分支并且有权完

全收购这个部门李琳骁第三次印刷已更正

334第一段倒数第2行在这种情况下，公司的人心涣散，核心员工.....在这种情况下，公司人心涣散.....李琳骁第四刷修订

334第二段第4行它于2003年在纳斯达克上市它于2002年在纳斯达克上市李琳骁第四刷修订

339第二段第2行虽然伊钦这些投机者对雅虎威胁利诱 虽然伊钦这些投机者对雅虎威逼利诱李琳骁第四刷修订

346~347最后一段当雅虎还在斯坦福大学的实验室里时，美国在线已经开始发展它的付费拨号用户了，它像收电话费一样，每月20 美元外加一些莫名其妙的费用，比如不打招呼就从你的信用卡上划走50 美元然后给你寄一本没用的书。即使如此，美国在线在互联网初期阶段发展得很快，它至今还有几千万用户。在中国，我的同学龚海峰等人办起了一个中国版的美国在线——东方网景。按这种模式发展下去，互联网很难得到迅速普及。有线电视比互联网早发展几十年，但至今（2010年）全世界只有4 亿用户，不到互联网用户的1/4（到2010 年底全球互联网用户数为19

亿，参见<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>）。即使经过很多年，互联网采用美国在线的商业模式发展起来，它至多不过是家庭的第二种电话，很难带来以后的商业革命。美国在线这种商业模式不是孤立的，至今，AT&T 和Verizon 还企图像控制电话网一样控制互联网。很幸运的是，有了后来的雅虎，美国在线那种像发展有线电视那样发展互联网的做法就没有了市场。雅虎及其追随者们，不仅把互联网办成了开放、免费和盈利的，而且刺激了电子商务的诞生。在雅虎公司成立以前，美国在线已经开始提供普通用户互联网接入业务。但是它的商业模式很像传统的电话公司：它卖给每个想上网的用户一个调制解调器（后来的微机自己带有这个功能，就不需另配这个外接设备了），然后利用电话线拨号上网。它的费用也和电话公司一样，每月20 美元，从用户那里收钱。但是雅虎的思路完全不同，它并不关心用户是如何上网的，而是关心用户上网后去哪里。为了让越来越多的人能够上网去雅虎，它尽可能从商家而非用户那里挣钱来维持公司的运营，它甚至提供一些免费的接入号码。同样，中国版的雅虎——搜狐、新浪和网易也用相同的方法主导了中国的互联网。雅虎及其追随者们，就这样培养出一个很大的市场，而且刺激了电子商务的诞生。roamlog第四刷修订

350第一段第1行克雷格·西尔弗斯坦（Craig Silerstein）Craig Silverstein刘帅 第二次印刷已更正

350第二段倒数第2行4名Google fellows其中一位的面试4名Google Fellow其中一位的面试李琳骁第四刷修订

351第二段倒数第8行亚马逊专门有一位工程的副总裁负责此事亚马逊专门有一位工程副总裁负责此事李琳骁第三次印刷已更正

353第二段第2行 DishNetwork卫视的提供商Dish Network卫视的提供商温海第四刷修订

354第二段第7、10行Adword Adwords 李琳骁第三次印刷已更正

355第一段第2行除了在技术上要比对手做得好以外。除了在技术上要比对手做得好以外，李琳骁第三次印刷已更正

357第二段第8行出生在伊朗犹太裔的科德斯坦尼出生在伊朗的犹太裔科德斯坦尼李琳骁第三次印刷已更正

359第一段第6行有着非常大的人事权利有着非常大的人事权力李琳骁第三次印刷已更正

377第二段第9行 因为这意味着可以节省1%的时间因为这意味着可以节省1%的时间李琳骁第四刷修订

380第二段第1行大学教授出生的霍尔大学教授出身的霍尔刘帅第三次印刷已更正

381第二段第3行实时监控每一个账户的一场动态实时监控每一个账户的异常动态李琳骁第三次印刷已更正

388第三段第2行QualComm、BroadComQualcomm、Broadcom温海第四刷修订

389旁注6Windows 7Windows Phone 7温海第六刷勘误

391第二段第3行/倒数第二行PicassaPicasa李琳骁第四刷修订

393第二段倒数第5行Google先发制人的做法完全堵死了微软进入互联网搜索业务的可能入口Google先发制人的做法完全堵死了微软进入互联网搜索业务可能的入口陆彬伟第六刷勘误

393第二段倒数第4行随后Google以30亿高价美元随后Google以30亿美元的高价陆彬伟第六刷勘误

395大事记第2行1999 美国最大的两家风险投资公司KPBC和红杉资本1999 美国最大的两家风险投资公司KPCB和红杉资本李琳骁第四刷修订

401倒数第二段倒数第2行Symbian的市场占有率第一次被紧紧发力

一年多的Android超过Symbian的市场占有率第一次被仅仅发力一年多的Android超过李琳骁第四刷修订

401最后一段第2行苹果的iPhone OS处在同一水平苹果的iOS处在同一水平imsummer第四刷修订

402第四段第1行2010年初，诺基亚做出一个重大的决定2011年初，诺基亚做出一个重大的决定作者吴军第二次印刷已更正

402第四段第2行 Windows Mobile 7 Windows Phone 7李琳骁第三次印刷已更正

403第二段第2行真正的主角是iPhone的OS真正的主角是iPhone的iOS陆彬伟第六刷勘误

404第一段倒数第1行转向微软的Windows 7转向微软的Windows Phone 7李琳骁第三次印刷已更正

408第二段倒数第1行增光膜（Bright Enhance Film，简称BEF）增光膜（Brightness Enhancement Film，简称BEF）李琳骁第四刷修订

416第二段倒数第3行微软是目前世界上唯一一家私营公司评级在AAA的公司微软是目前世界上唯一一家评级为AAA的私营公司李琳骁第三次印刷已更正

424第二段倒数第1行都会婉言地劝走都会婉言劝走李琳骁第三次印刷已更正

425第一段第2行我们在这一章中介绍三个成功的模式：Google 的广告系统，eBay 的电子商务系统和戴尔的微机直销系统。我们在这一章中介绍四个成功的模式：Google 的广告系统，eBay 的电子商务系统，戴尔的微机直销系统以及腾讯的虚拟物品和服务。温海第六刷勘误

429最后一段倒数第2行所有的数据必须保存很多份，以免当一台服务器宕机时，到达它的请求必须由其他同类服务器自动接过去。所有的数据必须保存很多份，当一台服务器宕机时，到达它的请求必须由其他同类服务器自动接过去。李琳骁第三次印刷已更正

430第二段第2行全国性甚者全球性广告的门槛全国性甚至全球性广告的门槛李琳骁第三次印刷已更正

439第二段倒数第4行很自豪地拥有了这一切时候很自豪地拥有了这一切的时候徐涛第六刷勘误

445第一段倒数第7行当时拥有第二多数量的互联网公司当时拥有第二多用户数量的互联网公司李琳骁第三次印刷已更正

445倒数第一段第2行剩不下到剩下不到温海第四刷修订

446最后一段最后1行 都得找BBN电视台 都得找BBC电视台李琳骁第三次印刷已更正

450最后一段第1行免费开发了全部服务 免费开放了全部服务 李琳骁第三次印刷已更正

455第一段倒数第5行这其中，原Nepster 的创始人，这其中，原Napster 的创始人，温海第三次印刷已更正

456第三段第2行而且腾讯的Qzone目前还不完全是开发性的平台而且腾讯的Qzone目前还不完全是开放性的平台李琳骁第三次印刷已更正

457最后一段倒数第2行开放了识别盗版影视节目的技术开发了识别盗版影视节目的技术李琳骁第三次印刷已更正

458第二段第1行而收听者被称为追随着（Follower）而收听者被称为追随者（Follower）何晨曦第四刷修订

458倒数第二段倒数第1行大大地加深了它的知名度大大地提升了它的知名度温海第三次印刷已更正

464第二段倒数第3行因为Facebook只是一个开发并且不和因为Facebook只是一个开放并且不和李琳骁第三次印刷已更正

465第二段第4行在英语里进化和革命只差一个字母（evalution和revolution），但是二者的差异是巨大的。在英语里进化和革命只差一个字母（evolution和revolution），但是二者的差异是巨大的。刘帅 第三次印刷已更正

465第三段倒数第3行我们提到的互联网2.0必须的特性我们提到的互联网2.0必需的特性李琳骁第三次印刷已更正

466倒数第5行 同年，第二年中国主要.....第二年中国主要.....李琳骁第三次印刷已更正

477第一段倒数第7行全球经济到底最高点时全球经济到达最高点时李琳骁第三次印刷已更正

479倒数第三行也有花0.01美元广告费就占领也就花0.01美元广告费便占领何晨曦第四刷修订

481第二段倒数第2行必需要保证12到18个月后还有资金必须要保证12到18个月后还有资金李琳骁第三次印刷已更正

481第四段第2行在上一次经济高潮时想出的在上一次经济高潮时想出的李琳骁第三次印刷已更正

487第三段第4行在美国房贷最宽松的前年，居然有银行为一位85岁的老太...在美国房贷最宽松的2006年，居然有银行为一位85岁的老太...何晨曦第四刷修订

489倒数第二段第6行洛家辉骆家辉李琳骁第四刷修订

490第二段第6行第一办法是印钞票第一个办法是印钞票李琳骁第三次印刷已更正

494第二段第3行感叹着从他祖先稀里糊涂地签署了感叹着从他们祖先稀里糊涂地签署了何晨曦第四刷修订

495第二段第1、2行货值列传货殖列传李琳骁第四刷修订

495第二段第3行经济“六年一穰，六年一饥” 经济“六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥”李琳骁第四刷修订

495倒数第5行最乐观的估计，经济危机明年就能结束。最乐观的估计，经济危机2010年就能结束。何晨曦第四刷修订

496第三行成为金融危机中倒下的第一张多米诺股牌成为金融危机中倒下的第一张多米诺骨牌温海第四刷修订

497~500 Web PC将Web PC替换成Network Computer李琳骁第四刷修订

498第三段倒数第6行PhotoShopPhotoshop温海第四刷修订

499第二段第2行PhotoShopPhotoshop温海第四刷修订

499第五段倒数第2行PhotoShopPhotoshop李琳骁第四刷修订

500第三段第4行得到它所需的服务得到所需的服务李琳骁第四刷修订

500第三段倒数第3行不同主机用户几乎也不会共享信息和服务不同主机用户也几乎不会共享信息和服务李琳骁第四刷修订

500最后一段第3行计算机的用户从企业级普及到个人计算机的用户从企业普及到个人李琳骁第四刷修订

502最后一段第2行PicassaPicasa温海第四刷修订

503第1、2、3行PhotoShopPhotoshop杨文博第四刷修订

506第一段第1行云计算的普及要过技术、工程和法律多到关卡。云计算的普及要过技术、工程和法律多道关卡。李琳骁第四刷修订

507第二段第3行 以前需要买125台4处理器、16GB的服务器 以前需要买125台4核处理器、16GB内存的服务器温海第四刷修订

510最后一段倒数第3行 iMac Air超薄笔记本MacBook Air超薄笔记本李琳骁第三次印刷已更正

515最后一段倒数第1行和做Photo Shop的Adobe和做Photoshop的Adobe李琳骁第四刷修订

515最后一段倒数第1行和做Photo Shop的Adobe和做PhotoShop的Adobe李琳骁第三次印刷已更正

522第三段第5、7行 Kefauve参议员、Kefauve-Harris修正案Kefauver参议员、Kefauver-Harris修正案李琳骁第三次印刷已更正

528第一段倒数第4行 2011年甩掉了电视机顶盒（Sandbox）这个成长不快的部门后 2011年甩掉了企业解决方案这个成长不快的部门后李琳骁第四刷修订

540第6行华生沃森李琳骁第四刷修订

540倒数第10行毛奇利莫奇利温海第四刷修订

543E部分第2行Eckert（埃克特）约翰·埃克特（John Presper Eckert）温海第四刷修订

546索引倒数左栏第二行 迈巴克（Maybach）迈巴赫（Maybach）李琳骁第三次印刷已更正

548S部分第7行SandboxSet-top box张伸第四刷修订

549左边第5行30，37，18830，37，188，190张伸第四刷修订

Table of Contents

[浪潮之巅](#)

[内容简介](#)

[作者简介](#)

[序言](#)

[前言 有幸见证历史](#)

[附录 作者发表于Google黑板报上的前言](#)

[目录](#)

[第1章 帝国的余辉：AT&T](#)

[第2章 蓝色巨人：IBM](#)

[第3章 “水果”公司的复兴：乔布斯和苹果公司](#)

[第4章 计算机工业的生态链](#)

[第5章 奔腾的芯：英特尔—Intel](#)

[第6章 IT业的罗马帝国：微软—Microsoft](#)

[第7章 互联网的金门大桥：思科](#)

[第8章 英名不朽：杨致远、菲洛和雅虎公司](#)

[第9章 硅谷的见证人：惠普公司](#)

[第10章 没落的贵族：摩托罗拉](#)

[第11章 硅谷的另一面](#)

[第12章 短暂的春秋：与机会失之交臂的公司](#)

[第13章 幕后的英雄：风险投资（Venture Capital）](#)

[第14章 信息产业的规律性](#)

[第15章 高科技公司的摇篮：斯坦福大学](#)

[第16章 科技公司的吹鼓手：投资银行](#)

[第17章 挑战者：Google 公司](#)

[第18章 成功的转基因：诺基亚、3M、GE](#)

[第19章 印钞机：最佳的商业模式](#)

[第20章 互联网2.0](#)

[第21章 金融风暴的冲击](#)

[第22章 云计算](#)

[第23章 下一个Google](#)

[后记](#)

[附录](#)

[编书者说（oxen）](#)

再编书者说 (lbear)
勘误
第四刷修订