

第14章 短暂的春秋-与机会失之交臂的公司

20世纪80-90年代是一个群星闪耀的时代，以前ATT和IBM的时代需要半个世纪才能完成发生的事情也许在这10年里一下子就发生并结束了，这个过程中有很多原本有可能成为信息工业的王者公司但最后却与机会失之交臂，并且当他们开始走下路的时候，人们遗忘的速度甚至比它衰落的速度更快

这里我们将介绍太阳，Novell，网景与RealNetworks公司。

太阳公司

1 昔日的辉煌

- 太阳公司的辉煌
 - 太阳公司名称由来是斯坦福大学校园网的首字母缩写，贝托谢幕开发了原型机Sun-1之后便于1982年和麦克尼利创办了太阳公司，仅用了半年就开始盈利，应该是最快实现盈利的科技公司
 - 1985年太阳公司研制出了自己的RISC处理器并在跟DEC和惠普的小型机竞争中胜出，本质是基于UNIX服务器和工作站的系统对传统集中型中小型机和终端系统的胜利
 - 2000年高峰期，太阳公司市值超过2000亿美元，是2009年被甲骨文收购时的30多倍
 - 历史上太阳公司不仅打败了IBM在内的全部工作站和小型机公司，而且凭借其Solaris操作系统和风靡的Java语言成为操作系统上最有可能挑战微软的公司
 - 人才上不进位Google培养了CEO施密特和工程部副总裁罗森，奠定了后来Google工程部基础
 - 这样一家公司从1982年成立到2000年达到巅峰，但是走下坡路却只用了1年，此后几年勉强续命维生
- 衰落
 - 90年代后期，高端PC的发展与便宜的价格以及微软进军企业级网络操作系统WindowsNT方案之后，很有取代低端工作站和小型机的趋势，于是企业级网络霸主的争夺战就在微软和太阳之间展开
 - 太阳公司的位置很像之前PC争霸的苹果，有自己的一套硬件和操作系统，但是缺乏应用软件。而微软则专注于企业级计算机必须的操作系统，数据库和办公软件上
 - 这一次对于微软来说轻松地多，一是微软已经是高增长和利润的大公司了，二是微软在PC形成过垄断，这个优势也可以扩展到其他领域，尤其针对非专业用户更熟悉和上手（自己PC已经很熟悉windows了）。三是应用软件市场还可以依靠经常合作的第三方，而苹果和太阳大多数要自己开发
 - 太阳的唯一优势在于技术，它的操作系统Solaris在技术上比WindowsNT要好得多，性能更好。

- 但是太阳公司的思考惯性仍然在卖“硬件”上，因为他们已经习惯挣服务器和工作站的钱了，尤其是1986-2001年太阳高速发展的时机，很难冷静了看到发展背后的危机和隐患，很容易沉溺于对惠普和DEC的胜利中
- 2000年互联网泡沫破碎时，硬件业务急转直下，2002年度财报营业额跌了3成，由于此后太阳公司一直找不到稳定的利润来源和新的增长点，从此便江河日下

2 错失良机

- 太阳公司中至少有两个人吸取了教训，就是后来成为GoogleCEO的施密特和太阳最后一任CEO施瓦茨。施密特在太阳的失败中总结了反摩尔定律 - 硬件实现的利润是不断下降的而IT服务业的利润是恒定的。施瓦茨则着手将太阳公司从硬件制造商转型为IT服务商
- 而微软也不是无懈可击的，历史上甲骨文，Intuit和雅虎，以及Google都曾在各自领域打败微软。他们都看到了微软取胜的关键就是上商业优势，但是技术是破绽，他们通过技术优势固守自己领域，不可微软可乘之机。如今UNIX包括开源的Linux仍然有自己的稳定客户
- 太阳应该做的事
 - 第一应该利用好自己在UNIX上的主导地位，联合其他类UNIX厂商共同对付微软并稳定自己的市场，至少操作系统不会处于劣势。
 - 第二需要改变自己的商业模式，开源Solaris，改为对外提供服务而非售卖软硬件。但是其实太阳和苹果一样，他们的基因（映射来源于硬件）决定他们很难可以尝试开源Solaris操作系统。相反以服务为主的IBM很早加入了开源Linux行列并靠Linux服务器占据了对太阳公司的价格优势。而等到2004年太阳才反应过来开源Solaris，此时IBM已经抢占了先机成为UNIX最大的服务商
 - 第三也是一件遗憾的是就是技术和研发占优的太阳一直没有找到合适的方式将最有意义的Java转化为经济效益
- Java的诞生背景
 - 早间的计算机基本都是不联网或者内部联网，可以共享的资源有限。后来随着互联网发展，不同计算机之间共享信息资源需求就诞生了
 - 这是需要一种可以跨硬件和操作系统的新型平台，在这个平台上实现人机交流。1995年发明的Java不需要与硬件相关的编译器，只要有JVM即可，满足这个要求并给了太阳可以和微软竞争的可能
 - 麦克尼利看到了这一点甚至赔钱做了宣传，对终端用户也是免费的，但是遗憾的是太阳公司希望通过Java实现跨操作系统平台的梦想没有实现，也没有把Java利用好，虽然用户量很大但是一直没想清楚如何赚钱
 - 为了满足建立网站和开发应用需要，太阳基于Java搞出了JSP，而微软则基于VB推出了ASP，随后90年代末，泡沫前夕，服务器市场迅速发展，ASP和JSP也成为了网站对外的最流行的接口方式

- 泡沫之后的太阳遭受了IBM为首的开源Linux廉价服务器和微软的Windows服务器双重打击，03年亏损高达34亿美元，最终06年由软件出身的施瓦茨接任CEO。他裁掉了很多部门，售卖了不动产，终于将太阳扭亏为盈，虽然开始了太阳公司的开源之路，转型为IT服务商，最终让太阳生存了下来，但是永远失去了和微软和IBM分庭抗礼的机会

3 历史的回放

- 太阳公司的第一个错误 - 人才与人才体制上
 - 麦克尼利野心很大，希望打造一个跨平台系统来控制企业级网络，就像微软通过Windows控制PC市场一样，但是公司从上到下的执行力不足以完成这一历史使命
 - 人才竞争中最厉害的一招是从对手那里挖到优秀的人才同时留下平均水平以下的人，太阳公司替自己的对手做到了，太阳公司的平庸且大锅饭式的管理最终导致劣胜优汰，最终很多人才诸如Google的CEO施密特和Juniper Networks共同创始人林瑟斯都走了
 - 当大量人才离开，同时公司业绩大幅下滑时，麦克尼利也没有果断的裁员，尤其是当2000年后世界对信息行业的需求发生了变化，麦克尼利储备的那些很多硬件和系统的人才的知识结构也过时了
- 第二个错误 - 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惠普 DEC的服务器市场争夺之上
 - 太晚意识到微软的威胁，忽视了操作系统对于服务器市场的影响
 - 80年代UNIX操作系统在企业级用户的优势是非常大的，当各种围绕UNIX生态的中小公司冒出的时候，急需要一个领袖来领导和微软的竞争，可惜的是太阳没有选择共同发展而是选择打压这条路，失去了太多的友军。而Google吸取了这个教训，一直帮助其他网站共同发展，分享利润，最终立于不败之地
- 机会是有的，但是遗憾的是太阳没有把握住

4 拉里-埃里森的诊断

09年由于业绩不佳，最终甲骨文并购了太阳，只花了74亿美元，只是高峰时的3%，另一方面甲骨文的埃里森宣称只需要一年时间就能让太阳公司扭亏为盈，随即对太阳公司进行了诊断

- 不关心盈利
 - 销售人员的指标方向很重要，90年后很多跨国公司比起利润更关注销售额，尤其是很多烧钱公司美其名曰先抢占市场再盈利。最后导致卖的越多，亏得越多，因为销售人员的目的是通过让利来取悦用户进而达成交易
- 管理者心不在焉
 - 最后一任CEO施瓦茨热衷写博客，阐述自己的战略，但是再好的博客都代替不了处理器和软件，还有销售
- 简单的迎合客户

- 遇到客户不太合理的需求，太阳公司的销售总是一味向客户承诺下一个版本一定会满足，这回导致两个大问题
 - 客户可能倾向于等一等购买下一个版本，而不是马上签约
 - 如果这些需求不合理且数量庞大，下一个版本还是搞不定，客户就会有受骗的感觉或者认为太阳技术不行
- 甲骨文从来是有什么卖什么，不允许销售作过多承诺，不要让用户对未来充满不必要的幻想
- 停止毫无前途的项目
 - 该裁员裁员，尤其是为了创新而创新的项目
- 埃里森有了太阳，可以直接采用太阳公司的服务器产品，不再需要惠普了，尤其是惠普将能干的CEO赫德开除了，埃里森迅速招揽赫德并成为和惠普的竞争王牌
- 共同的王牌
 - 收购之后太阳砍掉了很多琐碎低效的项目，甚至开始挑战IBM和惠普了
 - 太阳和甲骨文作为一体，可以将服务器硬件和数据库系统整体性能优化的匪巢，整体 > 局部优化，可以发挥自己优势和IBM一较高下了

大事记

- 1982 太阳成立
- 1986 太阳上市
- 1995 推出Java语言
- 2001 911以前，太阳市值超过1000亿美元，但随着泡沫破碎，市值一个月内跌幅超过90%
- 2006 麦克尼利辞去CEO一职，同时施瓦茨担任CEO尝试转型服务型公司，但是不怎么成功
- 2010 被甲骨文收购

Novell公司

回顾一下这位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，最终因时运不济而失败

1 局域网领域的‘微软’

- 微机局域网的诞生
 - 20世纪80年代初期，几乎没有人打算用微型计算机系统来取代大型计算机系统（中央主机+外围终端构成）

- 到了中期，其实IBM-PC/AT和兼容机在很多任务中已经可以取代原先DEC的小型机，性价比也高，但是最大的问题是不能联网来共享数据和资源，于是3Com公司的以太网服务器和适配器弥补了这个不足，解决了微机联网的问题。
- 小型机的好处在于资源和数据是集中管理的，计算存储与打印都由小型机完成。但是缺点在于成本太高，初创企业基本上用不起，一个20-40人的小型机系统花费接近200w人民币，还需要专门的机房和管理人员，而且一旦出问题，系统都无法工作。
- 微机可以联网之后，成为微机局域网即PC-LAN的系统，这个时候每台微机都可以独立运作，即便网络服务器出现问题，微机也可以脱机工作，最重要的是投入只需60多w人民币，运行成本也低
- 而微机局域网之中最关键的技术便是网络操作系统而非网络服务器与网卡，这个方面需要一个统一的规范和产品，于是Novell公司便诞生了
- Novell的开始
 - Novell进军的目标一开始很明确，希望专攻网络领域的操作系统
 - 开发了一个NOS操作系统对应微软的DOS。随着Novell的系统越来越流行，它也处于一个有利的地位，即不管用户使用哪一种PC或网络硬件，都可以用NOS来驱动，搭建局域网也很方便，很快Novell的操作系统就像DOS在PC上一样普及
 - 到了90年，Novell超过了专攻网络硬件的3Com公司，垄断了微机局域网操作系统市场，营业额甚至接近微软，微机联网比起基于UNIX服务器，工作站和TCP/IP协议的网络在中小企业中更受欢迎。
 - 诞生它的进步缺远远落后于微软

2 操作系统之败

- 早期其实微软和Novell的业务不太重合，甚至Novell的NOS局域网还帮助微软和UNIX争夺企业级市场
- Novell在微机局域网操作市场已经占有70%多的份额，为了避免诺威格宿命的观点，尝试通过并购方式进入企业级办公软件市场，但是很遗憾还是没能打败office，太阳公司和IBM也是如此
- 1995年微软推出了windowsNT，此时用户已经从DOS转向了Windows，Novell操作系统也没有优势可言，于是用户从服务器到微机一律采用Windows已经成为了趋势
- 虽然Novell仍然在不断提升自己的产品，并且做得很好，但是没办法抵消微软的优势
- Novell在和微软的竞争中几乎没有犯什么错误，但是没办法打败微软的垄断，而反垄断的官司也因为布什上台后翻案，彻底失去未来。最终2011年被Attachmate收购

网景公司

网景公司也是少数曾经盖过微软风头的公司之一

1 昙花一现

- 网景和微软的浏览器之争
 - 1994年网景公司Netscape成立，退出了网景浏览器，而此时的微软仍然不太重视浏览器市场，认为只是一个一般的应用
 - 但是后来华尔街和同事们的展示让盖茨意识到了重要性，未来互联网时代，浏览器是人们通往互联网的入口，微软对战略对手使用了三招：合作，收购与杀手锏
 - 最终网景公司拒绝了合作，不想受制于人，最终微软依托windows平台的垄断优势进行IE的捆绑，最终网景被微软这种非正常竞争的手段打败了，最后被美国在线收购
 - 多年后佩奇在总结网景的教训时，找到了另一个生存办法

2 佩奇的解决方法

- Google上市后，华尔街担心会重蹈覆辙，佩奇在一次会议中分析了这个问题，认为网景公司在前期为用户使用时，没有居安思危去控制互联网的内容，失去了自己反击微软的可能性
 - 网景没有居安思危：因为早期的IE1.0和2.0很烂，而且觉得凭借自己的技术和体验优势，即便未来打价格战也不会输（没想到微软直接免费捆绑），同样技术上的优势其实是靠不住的，最关键的是需要将技术变成产品市场优势
 - 商业模式仍然停留在卖软件上：虽然这是微软成功的商业模式，但是不能直接套用，因为PC领域还存在其他机遇，微软一定不会放过并通过价格和捆绑击垮其他竞争者。在1995年，其实没有哪家公司比网景更有希望成为未来的雅虎，甚至到了雅虎方位达到100w次时候都没有采取任何行动
 - 和微软竞争必须有办法顶住进攻并反击：例如可以尝试说服上下游PC厂商付费预装自己的浏览器，抵消微软捆绑的影响
 - 网景公司抓的用户其实是购买软件的用户而非互联网用户：作为上网浏览器发明者，本来网景可以成为互联网时代领头羊
- 最终Google发布Chrome浏览器，没有重蹈覆辙不断蚕食IE市场，这么看来，网景公司也算是薪尽火传了

RealNetworks公司

- MP3媒体格式的历史十分悠久，iPod也不过是一个MP3播放器，1995年windows系统上出现了世界上第一个MP3播放软件WinPlay3，最终大家发现互联网上通过压缩音乐传播是有可能的
- 1995年微软的高管离开创办了RealNetworks公司，一方面开发适用于互联网的通用音频和视频播放器，另方面为媒体公司提供将节目发布互联网的服务。播放器支持跨平台与所有的音视频压缩格式，还支持边下载边播放

- 他源于微软而又终于微软，最终微软通过免费提供捆绑的WindowsMediaPlayer一举多得市场，同时微软还通过这种方式控制了互联网上的媒体文件格式，渐渐的制作商都懒得提供RealPlayer格式的内容了
- 但是他和网景公司失败的原因却不相同
 - 网景公司被动死守浏览器市场，最终败退时无险可受
 - RealNetworks也许是因为微软自己人办的公司，一开始就在寻求退路，还提供了多项基于互联网的电视服务，通过订阅费赚钱，失去了播放器软件市场后还有网络音视频市场提供收入，最终随着移动互联网兴起，逐渐弹出了视野
- 但是他对音乐在互联网的广泛传播贡献很大
- RealNetworks其实也可以像之后苹果一样退出便携式媒体播放器来赶上移动互联网大潮，可惜的是他的基因来自于微软，卖软件的商业模式很难改变，甚至有希望成为YouTube或者奈飞，但是那个时代网速过慢，想要完成那样的在线服务和内容能力是天方夜谭

结束语

- 很多公司都在10年左右经历了从无到有，再到衰落的过程，很大程度是因为自身的原因以及方向转型的问题，毕竟他们曾经都有机会开拓微软不涉及的领域，他们的存在也是特定历史阶段科技发展的方向，最终IT产业的快速变化与激烈竞争导致他们成为了和微软竞争的牺牲品
- 失败是成功之母，太阳公司的操作系统和RISC成为了后来云计算的内核和低功耗芯片的参考。Novell的操作系统功能上其实和云计算也是重叠的。网景消失了但是chrome战胜了微软。RN失败了但是油管和奈飞成功了。