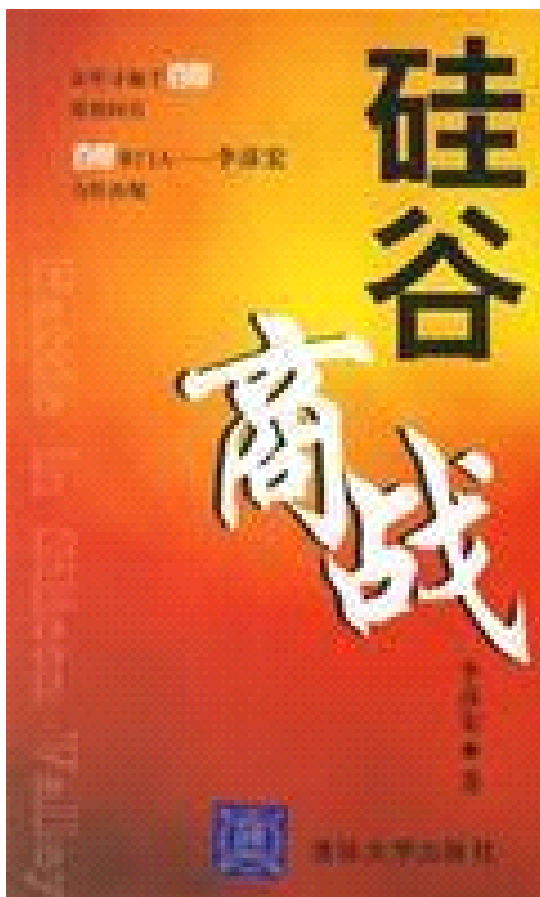


前言

这是一本来自美国高新技术产业界的读物，作者李彦宏，本书用章回小说体讲述美国硅谷的真实故事——高科技企业间惊心动魄，风云变幻的现代商战。新技术，新概念，新思路。新的商业竞争的游戏规则。谁掌握好游戏规则，谁就能运筹帷幄，决胜千里。



内容简介

本书是李彦宏创建百度之前的一本力作。本书描绘了 1994 年以来在硅谷这个世界闻名的美国高科技产业区，几家著名大企业(微软、网景、太阳、圣言、美国在线.....)间展开的商业竞争。这里有围绕浏览器的明争暗斗；有网景从创业到被兼并的风风雨雨；有 Java 的异军突起；上网服务的你争我夺和美国在线的种种商业手段；有在联邦法院内微软和对手们的唇枪舌战；有比尔·盖茨、巴克斯代尔、曼克尼里等精英人物的精彩表现，最后，作者还向您展示了硅谷的成功之路。

本书无论对于政策研究者、企业决策者、风险投资家、银行总裁、经理董事，还是对于信息总管、技术开发人员，均为难得的滋补佳肴，乃至网络新媒体的

观潮人或普通平民百姓也是饭后茶余的有趣读物。

本书采用了章回小说的形式，但并不是小说，而是真实的激烈商战，所涉及的人物都是用的真名。



李彦宏

李彦宏，1968 年，生于山西阳泉。1991 年，毕业于北京大学信息管理专业，后赴美国布法罗纽约州立大学完成计算机科学硕士学位。在美八年间，先后担任道·琼斯公司高级顾问，《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者，国际知名互联网企业 INFOSEEK 资深工程师。最先创建 ESP 技术，并将它成功应用于 INFOSEEK/go.com 的搜索引擎中。1999 年底，携风险投资回国与好友徐勇共同创建百度网络技术有限公司；2001 年，被评选为"中国十大创业新锐"之一；2002 年~2003 年，连续荣获两届"IT 十大风云人物"称号；2004 年 1 月 15 日，当选第二届"京城十三新锐"；2004 年 4 月，当选第二届"中国软件十大杰出青年"。现任百度公司总裁。

前言.....	1
内容简介.....	1
●第一回 安德森初闯硅谷 克拉克慧眼识才.....	4
●第二回 华尔街新星照耀 西雅图阴雨连绵.....	5
●第三回 闭门造车 oak 受挫 借尸还魂 java 重生.....	7
●第四回 写一次“跑”遍天下开赌局二虎对决.....	9
●第五回 领航员踌躇满志 探索者卧薪尝胆.....	11
●第六回 上网服务烽烟骤起 美国在线渐成赢家.....	14
●第七回 浏览器后院起火 内部网三足鼎立.....	16
●第八回 搜索引擎难索盈利 网景主页苦撑危局.....	19
●第九回 邪恶帝国寸土必争 曼克里尼步步为营.....	20
●第十回 扑朔迷离新媒体 点石成金杨志远.....	22
●第十一回 回告微软太阳自危 争 Java 惠普人局.....	24
●第十二回 媒体大腕跑马圈地 网络之门笑傲江湖.....	25
●第十三回 乔布斯“改变思路”安德森铤而走险.....	27
●第十四回 白宫绯闻网络商机 世纪审判微软论剑.....	29
●第十五回 风险投资任劳任怨 信息经济超越硅谷.....	32
后记.....	34

●第一回 安德森初闯硅谷 克拉克慧眼识才

编者按:硅谷神话早已是老生常谈,然而我们希望能换个角度看硅谷。本版将推出系列连载,讲述一些我们不熟悉的故事。本期请看,老少英雄如何上演一出“硅谷商战”。

1993年初,在美国中部伊利诺伊大学的国家巨型计算机研究中心,一群大学生写出了一个叫“马赛克”的软件。马赛克是一个图形化的“浏览器”,它能使用户通过简单的鼠标操作来畅游电子信息世界。安德森是其中一员,他当时在伊利诺伊大学的国家巨型计算机研究中心打工。1993年1月安德森写出了马赛克的unix版本。

马赛克迅速流行起来。一些公司开始跟他们联系,希望购买马赛克。安德森不喜欢这种来自工商界的压力,于1993年12月离开了伊利诺伊,并且也不打算再做马赛克的开发工作。

安德森来到了硅谷。他在一家计算机软件公司谋了一份职位,对于一个初闯硅谷,没有任何实际工作经验的本科生来说,安德森获得的报酬是极高的——年薪8万美元。有一天,他突然收到一封电子邮件,发信人名叫吉姆·克拉克,曾是当时盛极一时的硅谷图形公司的董事长。

两人相约一起吃早饭,结果谈得非常投机,大有相见恨晚之感。饭桌上他们决定成立马赛克通讯公司,这便是后来的网景通讯公司。

对克拉克来说,两人联手是他重入江湖的机会;而对于23岁的安德森,与一位传奇式的硅谷高人创建公司的机遇更是千载难逢。1994年4月,克拉克拿出400万美元在硅谷中心的山景城开始了他们历史性的创业。他们首先飞回伊利诺伊大学招兵买马,希望写一个更好的浏览器。

真正拥有马赛克版权的是伊利诺伊大学,而学校把该技术转让给了当地一家叫“谍杯”的公司。1994年夏天,克拉克告诉谍杯公司总裁:“我们要跟微软决高下。”

微软在1994年12月决定购买“谍杯”公司的浏览器技术。克拉克闻讯后,心里很不是滋味:他雄心勃勃要与微软一争高下,却不曾想微软会从竞争对手那里购买浏览器技术。这时候网景公司的新浏览器“领航员”刚刚正式发布,他需要尽快找到一些大客户。12月28日夜,克拉克决定试着与微软联系一下,在没有跟任何人商量、事后也没有跟任何人讲的情况下,他向微软的两位高级主管发了一封长长的电子邮件,下面就是邮件的有关摘录:

一起合作既符合你们的利益也符合我们的利益。不知道你们的兴趣有多大，你们可以通过向网景注入一些资金来获得一定的股份，以后还可以增加你们的股份。考虑到我们在财务软件方面所做的工作，我认为我们可以一起制定规则，以减轻 intuit 兼并案的影响。（注：微软 1994 年夏天曾试图兼并财务软件公司 intuit，但美国司法部出于反垄断方面的考虑，没有批准）很多银行都很怕微软进入金融软件领域，但是还没有人注意到网景公司。

我们已经开始建立一支队伍，这些人懂得系统咨询和数据库的运营模式，这些都是你们可以借鉴的。微软几乎控制着整个信息产业，而我们则可以成为微软进入因特网领域的一个间接办法。

如果你们还有兴趣重开谈判的话，我很愿意与你们秘密交流一下。公司里没有人知道我发这封信。

感谢你们考虑这件事。

如果不是后来司法部对微软的反垄断调查的话，这封信可能永远都不会公开。克拉克恐怕没有想到，后来网景帮助司法部控告微软的垄断行为时，这封信会被微软的律师用来反证网景的虚伪。

欲知后事如何，请看下回：

华尔街新星照耀 西雅图阴雨连绵

●第二回 华尔街新星照耀 西雅图阴雨连绵

马克·安德森，他 24 岁就上了《时代》杂志的封面。

“领航员”出世之前，安德森就提出了一个惊人的未来销售战略，他说：“领航员应该免费发放”，克拉克也支持他。

靠着免费发放最流行的浏览器软件，网景迅速成长起来。1994 年 4 月，全公司只有 3 个人，一年后就发展到了 220 人。1995 年 1 月，克拉克为网景找到了一名主帅，吉姆·巴克斯代尔。总裁有了，领航员也已经风靡全球，网景的下一个目标自然转向了华尔街。

华尔街对这个在信息革命中具有划时代意义的年轻公司早已翘首期盼。1995 年 8 月 9 日，是整个电脑世界改观的日子。网景在以高科技股为代表的证券交易市场纳斯达克上市。股市原定上午 9：30 开盘。然而，90 分钟后开盘价才确定，全美的股票经纪人全部目瞪口呆地坐在那里：每股由 28 美元升至 71 美元！随后，500 万股转瞬间被抢购一空。

硅谷有个传说，每隔 15 年就会有一次大的变动拽着信息产业的耳朵往前走。万维网已被传媒称为世纪末一个新神话。安德森这位硅谷金童，一夜之间成了照耀华尔街的一颗新星。

安德森现象其实就是一个孩子一夜暴富的简单故事。但是与他交往较多的人，却越来越感到安德森的不简单。他不像一般纯技术人员那样把自己局限在技术圈内，他想的是商战策略，包括市场宣传、定位以及寻找网景制胜的最好途径。

网景的成功自然也惊动了微软公司。早在网景股票上市之前，盖茨就曾派人到硅谷与网景商谈合作意向，那是 1995 年的 6 月 21 日。网景总裁巴克斯代尔和当时的首席技术官安德森都参加了那次会议，微软掌门盖茨则没有出席。微软的建议包括几方面：微软向网景注资、给网景提供相关的技术信息、适当调整微软的操作系统以便网景的浏览器运行得更好以及网景给微软一个董事席位、网景的技术允许微软使用、网景的产品开发计划要事先向微软通报、网景不得开发可以在微软两个月后即将发布的新一代操作系统视窗 95 上运行的浏览器版本等。

如果当时网景接受了微软的建议，会拿到一大笔钱，并且会得到微软的支持。

“但是如果把技术让给微软，我们最好的结果恐怕也只是成为一个年销售额 1 亿美元左右的公司，最终被微软全部买下来而已。”董事长克拉克说，“我们创建网景不是为了这个。”

一场豪赌就这样开始了。谁控制网上浏览信息的通行方法将最终决定网景公司的成败，甚至决定因特网的未来之路。

网景的确不负众望，短短两年时间里，公司已有上千人，浏览器市场的 85 % 归它所有。1995 年 9 月，oracle 公司总裁拉里·埃里森首次提出了网络计算机的概念，并说个人计算机会被网络计算机所替代。网络计算机的概念，间接印证了网景存在的必要性——网络计算机的前台只需要一个浏览器，用户不需要考虑他在用什么操作系统，这样，微软在操作系统方面的统治地位就不重要了。盖茨反驳说：“未来 10 年，个人计算机的发展会比过去 10 年更快。”

但是华尔街逐渐对微软失去耐心。11 月 16 日，有影响的哥德曼—萨克斯公司分析人员把微软从该公司的推荐名单上去掉了，这个降级处理消息使微软公司的股票在两盘交易中跌落 7%，跌到了 87.375 美元，而网景的股票总价值很快突破了 50 亿美元。

西雅图以多雨著名，一年要下 9 个月的雨，而且集中在冬季。1995 年的冬天似乎特别难熬，尤其对盖茨是这样。

欲知后事如何，请看下回：

闭门造车 oak 受挫 借尸还魂 java 重生

●第三回闭门造车 oak 受挫 借尸还魂 java 重生

1995 年 8 月，距离午夜零点的最后期限只有 3 分钟了，太阳公司工程师阿瑟·霍夫最后检查了一遍公司为万维网写的新软件——java 和 hotjava。阿瑟脸上终于露出满意的笑容，然后把程序源代码加密后放上了因特网，并把解密钥用电子邮件形式传给网景公司——java 的第一个商业用户。

经过五年的风风雨雨，java 终于有了用武之地。

自从 1994 年 12 月这个软件的早期版本问世以来，java 就像岩浆喷发一样令人热情高涨，它让人们觉得万维网将会充满互动式游戏、动画以及成千上万的人们想也想不到的应用程序。与此同时，java 给太阳和其他微软的宿敌们新的希望——他们又有可能从微软对软件市场的铁腕统治下摆脱出来了。

太阳公司掌门人司考特·曼克尼里是一位无情的竞争者，java 计划从一开始就被定位成比尔·盖茨的克星。

java 的起源可以追溯到 1990 年，那时个人电脑正蓬勃发展，虽然太阳在昂贵的工作站和服务器市场安然无恙，但个人电脑已经把太阳挤到了一个很窄的市场领域。

正因为如此，曼克尼里当时非常愿意听取不同意见。25 岁的程序员巴特瑞克·努顿在太阳公司工作了三年，而且在曼克尼里的冰球队里打球。球间休息时，努顿拿着一瓶啤酒走到曼克尼里面前告诉他自己要辞职了，要去 next 电脑公司。曼克尼里停了一秒钟，然后遗憾地要求努顿帮他个忙：“你走之前，把你认为太阳公司做错的地方写下来，不要光列举问题，也列出解决办法。告诉我如果你是上帝，你会怎么办。”

第二天早上，努顿写下了一个长达 12 页的报告，列出了太阳公司的缺点和他对 next 公司的操作系统前景的乐观估计。

这个报告立即引起了轩然大波。努顿建议：雇一个艺术家把太阳枯燥的用户界面做漂亮些；只选择使用一种编程工具包；把精力集中在一种视窗技术上，而不是几种；最后，解雇所有视窗组的成员。

第二天早上，努顿收到了上百封电子邮件，全都是太阳公司的高级管理人员对他的建议的回应。资深程序员吉姆斯·高斯林说：“努顿太切中要害了，不知道从什么时候起，我们忘记了生产高质量产品的真谛。”

努顿加入了一群高级工程师的行列。由于各级主管的支持，努顿和高斯林得到了他们想要的尚方宝剑。但是这个代号“绿色”的项目只是几个非常抽象的原

则，并无实质内容。他们只是决定绕开微软和个人电脑，设计一个在任何地方都能运行的软件系统。这意味着这个系统需要小巧、简单，与太阳现行产品的特点大相径庭。“我们想把计算机消灭掉，计算技术的第三次浪潮将由家用电器来驱动。”

随后，“绿色”小组成员把这个项目进一步具体化了。他们决定研制一种可以控制常用家电的装置。

1991年4月，“绿色”小组一行四人搬出太阳公司总部。他们掐断了与太阳公司内部电脑网络的连线，“如果不这样，我们怕再造出一个工作站来。”其中一人回忆说。他们在计划中写道：这个项目的目的是要为家用电器开发一种新的操作环境。

高斯林很快意识到，现有的程序设计语言无法满足他们的要求，于是决定发明一种新的程序设计语言。1991年8月，新的程序设计语言诞生了！受他办公室窗前那棵树的启发，高斯林把这门新语言叫做“橡树”(oak)——这就是 java 的前身。

努顿用 oak 写出了—一个电器与电脑间的三维可视界面。这样当你不在家但又想录下你想看的电视节目时，可以通过虚拟的录像机控制家里的录像机。“绿色”小组又设计了运行这个软件的硬件———一个可以拿在手里、装着电池的小盒子。

1992年8月，曼克尼里看到了这种小盒子。这个盒子有显示屏但没有任何按钮。用手触摸屏幕就能把它打开。打开后你会看到一个红鼻子小人儿出现在屏幕上，这个小—人儿可以带你到房子的每个—个房间，你只需用手指在屏幕上滑动，而不需要鼠标器！你可以坐在沙发上用手指控制屏幕选录像带，再把带子拉到虚拟的录像机里去，这样你就可以录电视节目了。酷！

曼克尼里看完后激动不已：“这才是真正的突破！它一定能赢得市场。”

罗星也说：“惠普、ibm、微软、还有苹果，会被统统干掉。比尔·盖茨要哭了。”

太阳很快成立了单独的子公司，开发基于 oak 的产品。他们与三菱、法国电讯等公司洽谈，但是三菱和法国电讯对此都不感兴趣。

太阳公司后来又谈了一些公司，但都是乘兴而去，败兴而归。当时因特网上超过 50% 的计算机是太阳公司生产的，但是他们却没有能够及早洞察这个机会。

到了 1994 年底，oak 仍然不被人们所接受。高斯林等人有意离开太阳。当时太阳的首席技术官爱瑞克·史密特为了留住这些天才的程序员，恳求他们写一个报告给曼克尼里，把 oak 与因特网联系起来。同时答应他们效仿网景的做法，通过因特网免费发放这项新技术。他们一开始只是秘密地发给了少数人，其中包

括网景的创始人安德森和克拉克。安德森看过后，在硅谷最大的报纸《圣荷塞新闻》上说：“这些人做的东西很好，是无可争议的新技术。”得到因特网上的上帝这样的评价，他们知道时来运转了。

曼克尼里听了汇报后，突然意识到这就是他踏破铁鞋要寻觅的对付微软的武器。很快，oak 改名为 java，1995 年 5 月正式对外公布。网景也购买了 java 执照，与“领航员”一起免费在因特网上发放。于是就有了本章开头说的挑灯夜战的情形。几个月后，数以百万计的联网电脑就有了支持 java 的浏览器。

欲知后事如何，请看下回：

写一次“跑”遍天下开赌局二虎对决

●第四回写一次“跑”遍天下开赌局二虎对决

看到采用 java 技术的公司越多，java 的开发者们就越受鼓舞。然而，首席技术官史密特却逐渐地耽心起来，java 对任何非赢利性使用都是免费的，即使对赢利性使用权，太阳也只是象征性地收一点钱。所以发出去的 java 拷贝越多，太阳亏的钱就越多。几个月后的一天，在一次晚饭中，曼克尼里果然问起了 java 的情况：“java 到现在一共亏了多少钱？”

“大约 100 万。”史密特回答说。

“听着，”曼克里尼正色道，“把预算增加 10 倍——你要给我亏 1000 万才算完成任务！”

史密特一听大喜，从此可以放心大胆地推广 java 了。

其实，java 远不只是一个程序设计语言，它代表着一个新概念。有了 java，计算所需的两个要素：程序和数据，都不必存在你自己的电脑上，它们可以被存放在因特网上的任何一个角落。这真正实现了太阳多年来标榜的“网络就是计算机”的概念。

只要有 java 虚拟机，它可以在不同的操作系统上运行得一样好，不论是微软的视窗 95、苹果的麦金塔、还是各种各样的 unix。这解决了长期以来困扰软件开发人员的一大问题：不兼容性。因此，太阳为 java 贴上了“写一次，跑遍天下”的标签。

曼克尼里深信网络、特别是 java 会改变硅谷商战的整个格局。如果 java 真的普及了，微软的视窗加英特尔的芯片，简称 wintel 的设计将无法垄断 it 行业。

java 迅速得到了工业界的广泛支持，曼克尼里为此忙得不可开交，签署了一个又一个 java 合同。到 12 月的第一个星期，几个电脑工业界的巨头——从因特网新星网景到数据库大王 oracle，再到蓝色巨人 ibm，都已表态支持 java。微软是唯一的例外。微软犹豫的原因与所有其他人激动不已的原因是一样的：java 可以在任何硬件、任何操作系统上运行，这就绕过了微软的摇钱树：视窗系统。

几天来，曼克尼里在纽约一连串地会晤各路诸侯，包括世界上最大的计算机制造商 ibm 的总裁路易斯·郭士纳，取得了丰硕的成果。他计划要睡一个安稳觉。然而，凌晨两点，曼克里尼所住宾馆房间的电话铃突然响了起来，是太阳的另外一位创建人、java 的忠实信徒威廉·卓易，他告诉曼克尼里一个天大的喜讯：他刚刚收到微软公司资深副总裁罗杰·赫恩的传真，微软同意按照太阳的条件购买 java 执照。四个星期的艰苦谈判终于有了结果。曼克尼里因为太困了，只说了句“干得好”就又倒头睡下了。

不是“干得好”，而是干得太妙了。微软的投降对太阳和它 41 岁的总裁来说是一个历史时刻。十几年来，曼克尼里为推广他网络化计算的概念，可谓是“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”。现在，连威力无比的比尔·盖茨也承认了曼克里尼的太阳公司拥有正确的计算技术。

太阳公司现在成了电脑界的中心，这当然与个性鲜明的曼克尼里不无关系。这位长着大门牙、娃娃脸的总裁有着不同寻常的身世，不像盖茨和苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯，曼克尼里没有因为个人电脑时代的来临而辍学经商，他也不是从工程部门一步一步爬上来的，像英特尔公司总裁安德鲁·葛罗夫等硅谷大腕。他在哈佛大学学的是经济，后来在斯坦福大学拿了工商管理硕士学位。oracle 公司总裁拉里·埃里森这样评价他：“司考特有两个特点，一是作为领袖人物的热情奔放，二是对公司财政的严格管理。能二者兼备的人很少。”

java 是电脑业界迄今为止最好的特洛伊木马。网景的浏览器已经占领了计算机屏幕的显要位置，就像超级市场里的货架；java 把货物直接送到了微软领地的心脏地带，打破了它对桌面系统的封锁。

然而从来没有人说比尔·盖茨是傻瓜。1995 年 12 月 7 日，盖茨在西雅图会议中心对网景等因特网公司宣战。这一天是珍珠港纪念日，盖茨喜欢这个标志二战形势转折的日子。他说，珍珠港被炸之后，一个沉睡的巨人苏醒了。网景在因特网市场的爆炸性增长，终于唤醒了微软。盖茨把微软比作受迫害、天真的美国人民，而把网景比作珍珠港事件中毫无感情的日本空军。

一年来，网景在因特网的市场占有率不断增加，微软过去的策略——写一些封闭式的软件来卖钱——则完全败给了网景的浏览器、开放性标准和因特网。微软在 12 月 7 日正式改变了策略，宣布其浏览器将永远免费。微软放弃了它独立开发的封闭标准——黑鸟，许诺要把 java 运用到其新版浏览器中。

在以后的几个星期中，微软迅速表现出了其商战策略的改变。

它收购了一个叫 vermeer 的小软件公司，这家公司正在开发一种万维网开发工具，叫“前页”。

最近微软又把自己开发的因特网信息服务器 iis (internet information server) 免费送给购买新版 windows nt 的人。iis 直接与网景要价不菲的通讯服务器竞争。

微软现在说它计划把与因特网连接的功能镶嵌到每一个微软的产品中去，从 word 到 back office，再到 excel。如果这些能做到的话，微软将成为因特网市场上一个强有力的竞争对手。

一个是软件工业界武林至尊，一个是因特网上硅谷新秀，这场豪赌，无论谁输谁赢，都将永远改变整个信息产业的格局。

制胜的关键在于拿下浏览器市场。微软在这方面有两大优势：一是其在桌面市场的统治地位，一是其银行中 90 亿美元的现金。网景的优势则在于它已经拥有了 70% 的浏览器市场，而要保持这个优势，网景的领导者们很清楚，网景必须在技术上始终领先微软至少 6 个月。

欲知后事如何，请看下回：领航员踌躇满志 探索者卧薪尝胆

●第五回 领航员踌躇满志 探索者卧薪尝胆

这已经不是一个浏览器之战，而是一个新的电脑平台的问题。网景要想超越自我，就必须控制一个平台。

在硅谷，每周工作 90~100 小时的软件工程师和管理人员不乏其人。高科技的诱惑，创造某种新东西的可能，时时激励着每一个人，他们感到他们站在时代的最前沿。正是靠着这样一种士气，网景在其初创的两年间平均每个月推出一种新产品，它的“领航员”软件曾拥有 85% 的浏览器市场，被全球数千万人用来浏览万维网。为了在环球网上保持领先地位，网景必须保持这种快节奏，因为万维网本身就是有史以来节奏最快的一种商业环境。一个网景的工程师平均每周工作 70 小时（两倍于普通美国工人），而当一种产品的出厂期临近时，“你几乎是一天工作 24 小时”，一位网景的创始工程师这样说。

网景并没有让员工们这样玩命，相反地，公司需要强迫人们不要工作。为了让员工们做些工作以外的事儿，公司出钱让员工们去上潜水、攀岩等课程。硅谷工人大多年龄在二三十岁，许多还是单身，所以工作也是社交。

让我们再来看一看 500 英里之外的微软总部 redmond。5 月中旬的一个星期五，已经是晚上 6 点 30 分了，坐落在青青草地中的 30 多幢微软大楼在夕阳照耀

之下，加上点缀于其间的紫色、粉红色盛开的鲜花，显得异常美丽，就像一幅莫奈的画。但是也许没有人注意到，在微软 800 人的软件工具部门，超过一半的程序员仍然坐在计算机前，对很多人来说，这已经是一天中工作的第 13 个小时了。空空的咖啡杯子和放在人们座位后面的睡袋表明今晚又要通宵工作，明晚也会这样，还有后天晚上，也许一直到明年都会这样。

是的，在因特网市场上，微软迟到了。redmond 的每一个人都必须按因特网的节奏来办事。人们估算，因特网上的 1 年，大约相当于平常的 7 年。2 月份成立的因特网平台与工具部，现在已经有 2500 人，比网景、雅虎和另外五个最大的凭因特网起家的公司全部加起来的人数还要多。微软正在全面出击。

“这已经不是一个浏览器之战，而是一个新的电脑平台的问题。网景要想超越自我，就必须控制一个平台。”总部在洛杉矶的因特网服务商（isp）earthlink 公司的总裁 sky dayton 如是说，“谁能定义新的标准，才是这场浏览器大战的根本原因。”

得民心者得天下，网景拥有万维网开发人员的民心。但是微软为更大的用户群——为基于视窗的个人电脑写程序的软件人员提供软件工具和平台。

微软自己开发的浏览器“因特网探索者”（internet explorer），简称 ie 已经被全美最大的两家网上服务商美国在线（america online）和 compuserve 公司选作主要浏览器，当时这两家在全世界的用户超过 1000 万人。盖茨说：“很快会有很多无线通讯公司和我们签合同，分发我们的浏览器。”

那时候网景在股票市场上的价值超过 40 亿美元，为了保持这个价值，网景需要在因特网市场上保持绝对优势。尽管网景的主要收入来自万维网服务器，而不是浏览器，它们的客户多为公司，而不是个人，但输掉浏览器市场对网景是致命的。

微软不仅威胁到网景的浏览器，而且也威胁它的服务器市场。微软的浏览器探索者是免费的。网景的领航员零售价为 49 美元，批发大约 30~40 美元，但如果同时买它的服务器的话，价钱会更便宜。

微软在服务器市场也咄咄逼人。微软“免费附送”的服务器已经迫使网景把服务器价格压到了最低 295 美元，这就大大降低了利润，也直接威胁到了网景的营业额——除非低价格能给它带来更多新顾客。

网景承认微软是它最大的对手，但不承认对手已经构成了巨大的威胁。“虽然它们的产品是免费的，在过去的 6 个月中，我们的市场占有率不是减小了，而是增加了。”网景负责市场宣传的副总裁麦克·侯默说。

虽然大家都注意到微软在普通消费者市场上赢得了美国在线这样的大客户，但网景认为真正的战场在公司和企业。

“真正的机会在大企业，”侯默说，“普通消费者市场虽然能给你带来知名度，

但没有多少油水可捞。”他指出了网景的大客户，通用电器购买了 10 万用户席，at&t 有 8 万，3m（明州矿业与制造公司）和国家半导体各有 1 万用户。

网景认为它们在技术上领先微软 6 个月，大多数分析家们也同意这个说法。

浏览器大战的背后是对因特网如何适应电脑世界的两种根本相反的判断。

因特网是一个全新的计算平台？还是只是现有个人电脑不断延伸的外部设备的一种？

“我们在努力开发一个新平台，使之成为新一代联网应用程序的用武之地。”网景创建人之一马克·安德森在网景开发者大会上说，“开发者们可以把软件程序和内容有机地结合起来，在这个领域还没有任何占统治地位的应用软件。”

盖茨则对浏览器技术不屑一顾，他说那是一个“非常简单的软件”。在微软看来，微机用户把因特网当作一个信息来源，就像他们平时用的打印机或扩音喇叭一样。

微软会把万维网浏览器变成视窗操作系统的一部分，同样地，他们也会把万维网服务器融入下一代的 windows nt 当中去。

giga（技嘉信息集团）的分析师们认为，对因特网意义的不同理解是微软和网景各自走不同道路的关键所在。“因特网只是微机上又一块儿硬盘吗？如果是这样，微软就很可能继续领先业界。除非战场改变，否则推翻市场上的领袖几乎是不可能的。”

“如果因特网是一个新环境、新平台，那么网景和微软都有可能领导市场潮流。”

浏览器大战的结果也将会影响更加诱人的万维网服务器和应用程序市场。虽然任何浏览器都应该和服务器兼容，这两个软件公司都有可能开发与它们自己的浏览器配合得最好的服务器。这个现象已经导致有人抱怨网景浏览器的功能增加太快，超出了因特网公认的标准。依仗市场占有率，网景把自己的许多创新变成了不成文的标准。

同样地，由于网景的大力倡导，太阳公司的 java 技术也已经成为网上的热点。

微软这时也一反常态，对建立因特网标准、设计协议等活动，表现得非常积极。

微软在因特网市场上的咄咄逼人，显然也是对商业化联网服务的巨大潜力的肯定。同时也消除了商界对网景有可能垄断因特网开发工具市场的担心。

总之，联网服务商们相信微软可以阻止网景在因特网应用软件上成为垄断者。

要赢得这场浏览器大战，就必须在功能上领先对方。网景现在处于优势，它已经打败了地球上任何一家浏览器公司，虽然微软正在积极进攻。

欲知后事如何，请看下回：上网服务烽烟骤起 美国在线渐成赢家

●第六回 上网服务烽烟骤起 美国在线渐成赢家

“我跟那些还没有上网的人谈，他们之所以不上网是因为他们对电脑网络还存在着一种恐惧心理。”

对于 compuserve、prodigy 和美国在线这三家最大的联网服务商来说，1994 年是极不寻常的一年。电脑越来越便宜，调制解调器的速率也越来越快，大街小巷每个人都在谈论信息高速公路。最大的 compuserve 公司已经有了 250 万用户，新兴的美国在线公司一年内用户增加了 200%，就连已经亏损 10 亿美元的 prodigy 也逐渐显露出盈利的迹象。联网市场的迅速成长自然逃不过华尔街的注意。投资者如果在 1992 年 3 月美国在线股票初次上市时买 1 万块钱的股票的话，3 年以后那些股就价值 16 万元了。

1992 年美国在线股票上市的时候，只有 15 万用户，但第二年用户就猛增。部分原因是它的竞争对手之一 prodigy 错估了形势，在 1993 年提高了上网价格。美国在线抓住时机，一方面降低了价格，另一方面则大做广告，敦促 prodigy 的用户转到美国在线去。

美国在线赢了。在 prodigy 每况愈下、compuserve 心猿意马的时候，美国在线改进了它的上网系统，最先引进了视窗用户界面。它的对手们后来也增加了那些服务，但为时已晚，美国在线已经利用它的信誉与美国主流媒体大肆结盟。那时候传统的媒体公司虽然想涉足电脑网络，却不愿担风险，正好通过美国在线来做试验，而美国在线不仅得以在它的网络上提供大量报刊杂志的电子版本，还得到了那些订报刊者的名单，为它日后通过邮寄广告争取新用户扫清了障碍。网络成员每月交 9.95 美元可以得到 5 个小时的上网时间，超过 5 小时，每小时 2.95 美元。根据会员在这些电子刊物上停留时间的长短，刊物提供者可以得到 10%~20% 的佣金。

美国在线成功的秘诀其实很简单，那就是发现人们最想要什么，然后提供给他们。它的成功还得益于强有力的市场宣传，树立了与用户友好的公司形象。总裁凯思在这里起了关键性的作用，他对电脑技术一窍不通，但从骨子里讲是一个买卖人，他的双脚深深地植根于大众当中。“我的世界的中心就是消费者，我们要成为互联网世界的可口可乐。”

在美国这个商业社会里，任何事情一旦被认为有利可图，而且技术难度又不大，许多人就会蜂拥而上，联网服务也不例外。例外的是这些蜂拥而上的人当中，有一个就叫比尔·盖茨。微软在它即将发布的操作系统视窗 95 中为用户提供微软自己的联网服务——微软网络（msn）。“我们会让人们在选择联网服务商时更容易作决定。”微软这样说。

美国在线总裁凯思闻讯后，立即与它的对手 compuserve 和 prodigy 联系，数家公司联名状告微软，说微软要垄断联网服务市场。在微软网络连一个用户都没有的时候，凯思就告它垄断！凯思说，微软的介入会造成不正当竞争，电脑与操作系统的关系就像电话机与电话服务一样。“你去商店里买一部电话机，机子里不会把电话公司给你事先设定好，你得自己选择你想要的电话服务公司。微软拥有 85% 的微机操作系统市场，它在操作系统里提供联网服务，就像是电话机买来就已定好了电话公司一样，这不利于竞争。”

不管这场官司谁胜谁负，对美国在线来说，真正的挑战是：像纽约时报这样的媒体公司，已经开始建立自己独立的网络形象，怎样才能保持它们对美国在线的兴趣？

如果说微软网络的威胁还不足以使用户和媒体离开美国在线的话，因特网本身就足以使凯思寝食不安了。万维网的兴起使得联网服务的三大要素——上网权、用户界面和信息内容有可能被分开来提供。各个公司可以在每一个方面单独竞争。事实上，1995 年的时候，许多美国在线的媒体合作伙伴已经有了它们自己的网页，它们正在试验各种通过网页赚钱的方法。

凯思虽然如履薄冰，但对外则说这些公司难成气候。他说，根据他 10 年来对消费者心理的研究，93% 的人不愿意直接与联网服务各个环节的不同公司分别打交道。美国有 6000 万有线电视观众，而有线电视网中最著名的 mtv（音乐电视）、cnn（有限电视新闻网）、espn（娱乐体育网）等都没有独立收费，而是与有线电视基本服务捆绑在一起卖给消费者的。“所以有线电视的成功就在于它简单、低廉的捆绑式的收费办法。联网世界又有什么理由不这样做呢？”

凯思也不认为微软和那些因特网公司会收费更低或更容易使用，所以它们不会对大众消费者市场构成威胁。对于普通老百姓来说，让他们自己分别选择上网服务、用户界面以及订阅哪一家公司的网页将会是一件很头痛的事。凯思说：“我认为大约只有 7% 的人会这样。我跟那些还没有上网的人谈，他们之所以不上网是因为他们对电脑网络还存在着一种恐惧心理。我实在不认为把联网服务搞得更复杂，让他们去做那么多的选择会对这些人有帮助。”

话虽这么说，美国在线还是迅速购买了一些因特网公司，并很快开始提供纯的上网服务。业界的分析家们对美国在线的种种努力均表示欣赏，但也不得不为凯思捏一把汗，因为这种做法跟当年的 ibm 很相似。ibm 的主要收入来自大型机，但是当微机兴起时，ibm 一直在对微机市场进行鼓励和培育。结果养虎遗患，最

后把电脑界武林盟主的宝座拱手让给了微软和英特尔（简称 wintel）。历史的经验表明，处于这种境地的公司是很难管理的。

凯思却信心十足：因特网对美国在线是一个机会，而不是一个威胁万维网的爆炸性增长，给美国在线提供了无穷无尽的免费新内容，只要对这些内容稍加整理，把著名站点按主题分类，就可以向它的用户提供万维网最高质量的信息内容，这是非常有吸引力的好事。同时，美国在线把它的用户界面与万维网浏览器合二为一也收到了很好的效果。会员可以从美国在线的信息内容区进入万维网，这使得那些网页看起来像是美国在线自己的一样。很多人误以为美国在线和万维网是一回事。

美国在线也在积极寻找新的收入来源。它们开始接受网上广告和电子商务，它们在多媒体技术、新颖的信息内容等方面大量投资，吸引了大批新用户。美国在线还模仿美国三大电视网的做法，自己制作网上节目，推出各种所谓的“频道”，适应不同用户的兴趣。

网上世界瞬息万变，美国在线能够审时度势，笑傲江湖吗？也许有的联网服务会比它便宜，有的公司有更先进的技术，但很难想象有哪一家公司能像美国在线那样把大众消费者的心理琢磨得这么透彻。美国在线的崛起证明联网服务领域不仅仅是技术的竞争，更是对普通人需求的理解程度的竞争。

欲知后事如何，请看下回：浏览器后院起火 内部网三足鼎立

●第七回 浏览器后院起火 内部网三足鼎立

“我从来没有想到会跟盖茨站在一起，因为我们是宿敌。但是想到这样做对公司有利，我就做了。”

随着 1996 年的到来，人们普遍认为没有任何一家公司能比网景通讯公司更能代表因特网的前景。

美国在线的首席执行官史蒂夫·凯思也非常想跟网景合作。美国在线可以用导航员来代替他们自己的浏览器，这种“博采众长”的做法对美国在线的发展壮大是至关重要的。此外，美国在线的决策层对网景普遍怀有一种亲切感。那时网景正与世界上最大的软件公司——微软一决雌雄。

微软自 1995 年 12 月在西雅图会议中心对因特网宣战以来，已经全身心地投入到这场浏览器大战。为了得到美国在线这笔大生意，1995 年 11 月，在一年一度的拉斯维加斯计算机商品交易会之前，盖茨居然打电话给凯思，邀请他到西部去讨论美国在线使用探索者浏览器事宜。

这对美国在线的官员们来说简直是天方夜谭，“谁都想用网景，”工作室总裁泰德·列昂西斯说，“我们刚刚与微软网络争得你死我活，合作是根本不可能的。”

凯思认为网景会非常愿意与美国在线做生意，这样网景的浏览器会天天被几百万美国在线的用户所使用，同时起到遏制微软的作用。1996年1月，凯思飞到加州，在巴克斯代尔家与他共进晚餐。他提议把美国在线的主浏览器换成网景的导航员，同时他认为网景没有充分利用其网页，提议让美国在线来制作和管理网景的主页。最后，为了强调两家公司的密切关系，凯思提出要成为网景的董事会成员。

两周后，凯思得到了回复：网景对凯思的计划没有兴趣。巴克斯代尔告诉凯思，美国在线可以买网景的浏览器，绝对没有问题，但是网景愿意做的也仅限于此。

凯思决定重新估价网景的导航员和微软的探索者。大卫·寇尔，美国在线的因特网主管带领公司的高级职员对这两笔生意做了仔细的权衡。

从价钱上讲，网景坚持要美国在线付几百万美元，而且要按照用户的数量来付费。微软则愿意免费提供他们的浏览器。

从技术上讲，网景不愿意为美国在线对导航员作任何大的修改，而微软则愿意对其浏览器做任何改动来适应美国在线的需求。

再看看公司间的关系：寇尔说，“网景就好像是说‘美国在线必须跟我们打交道，因为我们有最先进的浏览器，并且微软是他们的宿敌。’”而微软在这方面也向美国在线屈从了。

盖茨亮出的最后一张底牌使局面发生了根本性的变化。他愿意在视窗 95 桌面系统中加入一个文件夹，这个文件夹中会有一个注册美国在线服务的图标。这正是自 1994 年微软网络成立以来凯思梦寐以求的。

从2月份到3月初，美国在线的决策层反复地研讨跟哪家公司做生意更有利。最后还是凯思拍了板：微软显然能提供更好条件。不过凯思仍然希望既跟微软合作，又让网景参与，甚至想把 at&t 和 sun 也拉进来。

3月11日，美国在线宣布与网景结盟。同一天，美国在线在隐瞒了与网景合作协议的情况下，同 at&t 也达成协议。

网景则立刻宣布他们的胜利。巴克斯代尔说“这个协议使我们立刻打入了消费市场，美国在线 500 万用户有权使用网景的导航员。”但寇伯立刻把他的注意力转向了微软，希望能用他们与网景的协议来钓到一条更大更肥的鱼。一直忙到3月12日凌晨两点，美国在线与微软达成协议，探索者将是美国在线的主要浏览器。

消息宣布之前，凯思打电话给巴克斯代尔，通知他美国在线与微软的协议。电话很短，“对不起，吉姆。”凯思说，“我能理解。”巴克斯代尔礼貌地说。但来自网景内部的消息证实，他当时的感觉是完全被堵在了圈外。

不久，凯思就跟他的新伙伴比尔·盖茨一起参加记者电话会议。“在因特网这个领域，微软将成为我们最主要的技术合作伙伴。”凯思向记者们解释说。因为媒体还没有办法立即消化两个死对头突然之间变成铁哥们儿的事实。盖茨则说他注意到美国在线“创造了最成功的大众型上网服务，我们为能使数百万的视窗用户得到探索者而感到兴奋。”

之后，凯思又飞往旧金山参加微软开发人员大会。事实上，与会者们并没有料到凯思会来，而且盖茨还与他一起走上台去让人们照相，借以表示他们新的伙伴关系对微软是何等重要。所有这些都使凯思感到晕眩。“我从来没想会跟盖茨站在一起，因为我们是宿敌，但是想到这样做对公司有利，我就做了。”凯思后来回忆道，“当然，那种感觉很奇怪。”

这事对网景而言，就不仅仅是奇怪了。

在微软跟美国在线结盟的消息宣布的当天，网景的官员对新闻界声称微软与美国在线的合作并不比他们与美国在线的合作好到哪儿去。后来当别人都看出网景在这件事上被微软“涮”了的时候，网景的董事长吉姆·克拉克客气地向记者承认，凯思“像一条变色龙，就像任何一个好的生意人一样，他会根据市场的需求，随时地变化。”

网景的首席执行官巴克斯代尔一定读过三国，他知道在浏览器市场上与微软打持久战结果很有可能是二虎相争，两败俱伤，于是决定转移战场，为微软引入新的竞争对手。

1996年3月，网景发布了 suitespot 服务器，这一新的版本具有群件功能。网景认为真正有钱可赚的是企业网（intranet）市场，而不是因特网市场。企业网是指一个公司用因特网技术建立起来的内部信息系统，它提供万维网服务，支持超文本语言，公司员工可以通过它交流信息，共同工作。企业网市场最好的软件是 ibm 的 lotus notes，微软这方面类似的产品叫 back office。网景把微软引入内联网市场是想让它多一个强大竞争对手 ibm，借此减轻浏览器市场的竞争压力。同时企业网市场的确有着广阔的前景。巴克斯代尔预言：到 2000 年网景将拥有 1 / 3 的内联网市场，电子邮件和群件是内联网的主要软件。

但一位分析家说，“网景在进入浏览器市场时几乎没有人和他们竞争，而现在它要与地球上两个最大、最坏、最凶猛的家伙竞争。”这两个“坏家伙”自然是指微软和 ibm。比尔·盖茨则直言不讳地说，网景犯了巨大的错误。

网景对这个新战场却充满信心。网景在一份白皮书中写道：与 ibm、微软的同类产品相比，网景具有许多优势。

不久，微软也发布了类似的白皮书。他们这样做的目的当然是要从气势上压倒对方。

由于这三家公司各有所长，企业网市场很快形成了三足鼎立的局面。然而，企业网市场毕竟需要一定的时间才能成熟起来，网景作为华尔街的新宠，它必须要在尽可能短的时间内广开财源，最大限度地增加收入。

欲知后事如何，请看下回：搜索引擎难以盈利 网景主页苦撑危局

●第八回 搜索引擎难索盈利 网景主页苦撑危局

真正可以一争的是第二把交椅。这将是个残酷的竞争，参战者包括 infoseek、lycos 和 excite。具有讽刺意义的是，虽然这三家公司的目的是要把自己跟竞争对手区别开来，它们却在服务上越来越相似。除了搜索功能外，每个公司的网站都提供新闻、体育比赛的结果、天气预报、股市情况等等。在这些公司中，最不稳定的是 excite。这家公司在 1996 年的上半年就花掉了 3000 万美元，用于公司兼并、建立盟友和广告宣传上。excite 还斥资数百万美元用于电视广告。这些举动的确引人注目，但也非常危险。它的成功取决于能否从 yahoo! 那里挖到客户。

这就是症结所在。在这样一个万众瞩目的市场中，投资者们把他们的信任和金钱投到了四家几乎提供同样服务的公司中。股票首发使得这些搜索引擎公司有一定的时间去把自己转型为新的公司，而且它们也确有可能成功。但是不管怎样掩饰，它们的产品和服务变得越来越像大路货，而因特网上的广告费也少得可怜。搜索引擎作为一个行业，只能是海市蜃楼。yahoo! 是这一行的盟主，而第二把交椅可能根本没有位置可放。

在这场残酷的竞争中，网景是唯一一个可以坐山观虎斗的公司。然而，虽然网景在这方面赚了很多钱，但来自微软的压力不断增大，在浏览器软件上收入的增长速度在迅速放慢。为了弥补这种收入上的不足，为了取悦华尔街，为了增加收入，网景决定在 1997 年 5 月的新版领航员浏览器上增加一个叫 guide 的按钮，这个按钮的背后是由 yahoo! 编排的内容，yahoo! 为此交了 500 万美元的定金，并保证如果这个网站能吸引足够多的读者的话，在未来的两年中为网景带来至少 2500 万美元的广告收入。超过 2500 万的那部分收入则由两家公司共享。这一决定一宣布，网景的股票立刻像是被打了一针强心剂，当天大涨。对于 yahoo! 在这笔生意中表现出来的乐观态度，华尔街则有点儿丈二和尚摸不着头脑。然而在强手如云的搜索引擎市场，如果没有这样的大手笔，又怎能维持自己的盟主地位呢？

欲知后事如何，请看下回：

●第九回 邪恶帝国寸土必争 曼克里尼步步为营

“我挂了电话后，一个同事问我，‘他想干什么？’我说，‘教父刚才打电话说不要再在他管辖的街头巷尾卖毒品了。’”

微软借助自己在微机市场的霸主地位，把它的探索者 ie 浏览器与视窗 95 捆绑发行，而且完全免费，并推出了免费的万维网服务器。微软财大气粗，根本无意在挤垮网景之前从因特网市场赚钱。

微软对网景的蚕食策略，很快引起了美国司法部反垄断部门的注意，他们随即宣布对微软的竞争方法进行调查。根据美国反垄断法的规定，当一家公司控制了某一产品的绝大部分市场时，这家公司不能够利用其在这一产品市场的优势来强迫客户购买它的其他产品，或不购买它的竞争对手其他方面的产品。微软以其在操作系统市场的统治地位来对付网景，于是构成了违反反垄断法的嫌疑。

许多工商业界的大头们都在某种程度上依靠微软来提供信息和技术，或是在他们未来的职业生涯中会依靠微软。在司法部对微软的反垄断调查过程中，常常遇到的问题就是这些工业界的大头们不愿意公开地指责微软。但还是有人敢于公开自己的身份，比如 sybase 公司的总裁米歇尔·克茨曼。1996 年，克茨曼在一个规模盛大的业界会议上发表讲话，宣称与微软结盟是他的首要任务之一。但是克茨曼说他后来发现与虎谋皮的滋味并不好受。他说他那时接到的一通电话就足以说明问题。但微软则根本不承认打过这样的电话。

按照克茨曼的说法，1997 年 4 月，sybase 宣布了一个处理转账的软件叫 jaguarcts，这个软件与微软的一项产品竞争。几天以后，他接到了微软副总裁 david vaskevitch 的电话。这位副总裁说他对 sybase 宣传和定位 jaguar 的方式深表关切。克茨曼于是问他，“那你觉得我们应该怎样重新定位 jaguar 呢？”回答是：“不要把它定位成是与微软竞争的产品，而要定位成微软标准的支持者。”

克茨曼曾经非常羡慕微软与其他软件开发商的关系，但这次他却觉得不寒而栗。“我挂了电话后，一个同事问我，‘他想干什么？’我说，‘教父刚才打电话说不要再在他管辖的街头巷尾卖毒品了。’”

微软的 vaskevitch 先生说根本没有那回事儿，他说自己崇尚开放式的交流与竞争对手平等相处。

美国司法部的确很担心人们不敢站出来讲话。司法部当时正在调查微软把它的浏览器与操作系统捆绑是否违反了他们与微软 1995 年达成的一项谅解。司法部同时也想取消一些微软与其他公司签署的保密协定的合法性，因为这些协定可能要求那些公司在向司法部透露任何有关的情况时，先向微软通报。微软自然不

承认它违反了那项谅解，并说它与其他公司的协定怎样规定是它的权利。

从司法部已经公开的诉状中我们可以看到，康柏、gateway 以及 micron 等 pc 制造商都先后修改过他们的证词。但他们强调说要不是司法部再三要求，他们是不会与微软当庭对质的。

在反微软阵营中，最敢于仗义直言、从不退缩的只有一个人：太阳公司的掌门人思考特·曼克尼里。这位掌门人从不放过任何机会对微软和比尔·盖茨极尽讽刺谩骂之能事，下面我们来看一看他的一些言论。

“in the world of no fences, who needs gates?”

（“在一个没有围墙的世界里，谁还会需要门呢？”）

盖茨——gates 在英文中的意思是“门”，java 使得软件开发人员只要写一次，就可以在任何计算机和操作系统中运行，所以有了 java，信息产业界就没有任何围墙了。

“there are only two industries call their customers users, one is drug dealers, one is software.”

（“世界上只有两个行当称自己的客户为‘用户’，一个是毒品贩子，一个是软件。”）

把卖软件与卖毒品相提并论，意指人们需要不断地购买软件的升级版本，而微软的软件会让人越来越陷入微软的诱惑中不能自拔。太阳公司则主要是靠卖硬件来赚钱。

在一次电脑业界的大会上，曼克尼里向与会者展示太阳公司的新产品，当需要输入口令时，曼克尼里告诉人们，口令是：“say no to nt（对 nt 说不）”。

这些言论听起来像是一个喜剧演员的台词，而实际上却是一场几十亿美元的豪赌，它甚至赌的是商用电脑和家用电脑的未来。当然，这场豪赌的背后有着深厚的商业原因。曼克尼里拥有当今计算机业界最时髦的技术——java，他的支持者则几乎是计算机业界的一部名人录：ibm、oracle、网景、苹果等等。所有这些公司都对微软又憎又怕。曼克尼里的这个策略可以一直追溯到 90 年代初，那时候计算机领域发生的巨变，使曼克尼里意识到太阳公司的真正对手是比尔·盖茨。当时，太阳等公司基于 unix 操作系统的计算机一年只能卖出去不到 100 万台，而基于视窗操作系统的个人计算机则一年卖出去近 1000 万台。

盖茨当时在鼓吹一个视窗系统的新版本，叫 windows nt，nt 就是“新技术”的意思。nt 当时并不存在，但是盖茨的名气越来越大，他几乎可以向媒体鼓吹任何他想要说的东西。所以计算机产业的游戏规则就改变了，光靠严格的管理和先进的技术，太阳已无法立于不败之地。为了改变人们对太阳公司产品的技术方向

已经过时这一印象，曼克尼里必须加强宣传攻势。他开始避开太阳的直接竞争对手，如 ibm、惠普、dec、sgi 等工作站制造商，把枪口对准了微软。他于 1995 年成功地劝说司法部对微软进行反垄断调查。曼克尼里并非只知道硬打硬拼，是他力主把 java 使用权卖给微软。

那么微软和太阳成为盟友了吗？不，在微软的宪法中，从来不允许简单照搬别人的技术。从 java 现世的头一天起，盖茨就说那只不过是“一个比较有趣的程序设计语言”。与此同时，盖茨分派了大量的程序员日夜不停地试图“发展（extend）”java。曼克尼里则竭尽全力要使 java 变成一个商用软件的操作平台，这样就会削弱视窗系统的地位。作为一个硬件制造商，曼克尼里开始鼓吹网络计算机。

如果说微软的成长史给人们留下一个启示的话，那就是：任何认为凭借先进技术就能打败微软的人，都是很愚蠢的。ibm 没有做到，苹果没有做到，网景看来也不行，曼克尼里恐怕也难以例外。

太阳和微软两家公司争得如此不可开交，以至于一位分析家说计算机领域的商战简直成了“单项奥林匹克”。曼克尼里也口出狂言：“世界上只有两家计算机公司，一家是 wintel，另一家是太阳。”问题是，在这场比赛中，谁是规则的制定者，谁只是一个参赛者呢？

欲知后事如何，请看下回：扑朔迷离新媒体 点石成金杨致远

●第十回 扑朔迷离新媒体 点石成金杨致远

科什没有吹牛，但是杨致远很清楚，库构后来也明白的是：他们之间的竞赛已经不是有关搜索引擎的竞赛，而是看谁能够最好地帮助网民们找到他们想要的信息。

1996 年 11 月 25 日，搜索引擎领域发生了一件令人震惊的事情：全美最大的上网服务商美国在线决定使用 excite 作为其唯一的搜索及目录技术的提供者。消息传出，excite 股票当天大涨了 61%。这一举动将使美国在线拥有的 excite 股份从 12% 提高到 20%，且美国在线将在 excite 的董事会中拥有一个席位。这个协议使 excite 成为唯一出现在 700 万美国在线用户面前的搜索引擎。作为回报，美国在线将负责经营与此相关的广告，并得到 excite 支持的、美国在线搜索服务广告收入的主要部分。

消息发布的当天，excite 股票涨了 3.75 美元，达到 9.875 美元，而且还带动了其他搜索引擎公司股票的上扬。分析家们认为，美国在线的介入，正说明搜索引擎是一个有效的广告平台，因特网是一种新的媒体。事实上，这笔交易的意义还远不止于此，它实际上标志着搜索引擎公司从单纯的技术上的竞争转向了

商业策略的斗智斗勇，竞争的范围从网上搜索扩大到了新媒体的各个层面。史蒂夫·凯思进入 excite 董事会后，立即开始推动 excite 向媒体方向发展。凯思先是把美国在线服务的“频道”概念兜售给了 excite，这里所谓的“频道”，其实就是一种变相的网站目录，叫它“频道”是为了增加其媒体色彩。既然是一种媒体，就不必局限于搜索和目录，只要是能吸引网民，能增加访问量的服务，公司就应该提供。于是 excite 很快增加了网上聊天、即时消息传递、免费电子邮件等等。

作为媒体公司，其他的搜索引擎也在发生微妙的变化。我们来看一看 infoseek。1995 年 11 月，罗宾·约翰逊辞去了他在时代公司副总裁的职位，受聘于 infoseek。他的职责是把 infoseek 从一个技术型公司转变为媒体公司。公司的创始人史蒂夫·科什是一位硅谷元老，凭着一个硅谷实业家敏锐的洞察力，科什感到 infoseek 要想成功，就必须实现一个大的转型，就必须效仿电视、广播这样的媒体，吸引尽可能多的用户，进而靠广告赚钱。

一年之后，约翰逊跟科什之间的矛盾也逐渐显现出来。约翰逊希望把最好的工程师用在对网上广告的分析上，他希望知道哪些人对哪些广告更感兴趣，科什则希望最好的工程师去开发新一代的搜索引擎；约翰逊认为，infoseek 需要尽量节省开支，争取用股票上市征集到的钱维持较长的时间，打持久战，一直到把 excite，lycos 等资金不如 infoseek 雄厚的竞争对手拖垮，最终达到盈利的目的，科什却坚持要以扩大公司的市场占有率为主。

约翰逊和科什经营观念的不同是典型的媒体工业界与新媒体领域的差异。在传统的媒体领域，内容至上，记者和编辑是最宝贵的。在新媒体领域，真正重要的不是那些文字内容，而是支持这些文字内容的软件工具和各种网上交易。搞技术的人很容易就能适应网络媒体的这些新特点，约翰逊来自传统媒体公司，他不能够很容易地接受这种新媒体文化。他很快发现节省开支，拖垮对手的策略不能奏效，excite 逐渐在市场占有率上赶了上来，公司收入的增长率大大超过了 infoseek。与此同时，约翰逊与科什的矛盾也日趋激烈。1997 年 4 月约翰逊离开了 infoseek。

雅虎的总裁替姆·库构就是非媒体业出身。45 岁的库构早年毕业于斯坦福大学，在摩托罗拉做了 9 年的工程师。库构对搜索引擎一窍不通。有一次他在一个业界会议上偶然碰到 infoseek 的科什，科什对他说，infoseek 的搜索引擎比雅虎的要快 5 秒钟。库构一听大惊，赶忙跑回去问杨致远，“他说的对吗？”

科什没有吹牛。但是杨致远很清楚，库构后来也明白是：他们之间的竞赛已经不是有关搜索引擎的竞赛，而是看谁能够最好地帮助网民们找到他们想要的信息。

最早意识到搜索引擎只是新媒体的冰山一角的当然也是雅虎。天才的市场宣传加上近乎完美的实现目标的方式，使得雅虎始终保持了业界的盟主地位。雅虎网站的访问者迅速超过了所有其他的搜索引擎，从 1997 年起，甚至超过了美国在线、微软、甚至网景的网站。雅虎的成功很大程度上应当归功于杨致远的运筹帷幄。杨认为干这一行最最重要、最最基本的东西就是：让用户有足够多的理由

来访问你的网站，使用你提供的服务，要不顾一切地宣传自己的品牌。不久，雅虎斥资 500 万美元做电视广告。雅虎的广告是针对那些听说过万维网，但是还没有上网的人。广告播出之前，大约只有 8% 的美国人能说出雅虎是干什么的，甚至有人认为它是饮料。广告播出后，知道雅虎的人就大大增加了。雅虎对网景网站的依赖也日益地减小。1997 年 10 月，雅虎花了 8100 万买下 411——一家提供基于万维网的免费电子邮件服务的公司。

●第十一回 回告微软太阳自危 争 Java 惠普人局

各种免费的服务、凌厉的宣传攻势、加上经人工筛选过的网站目录，使雅虎比其他任何竞争对手都更有吸引力。到 1997 年年底时，日平均访问量达到 9000 多万人次，比它的其他竞争对手日访问量的总和还要多。从 1997 年第四季度开始，雅虎逐渐得到网上广告客户的认同。截止到 1997 年年底，雅虎已拥有 1700 家客户，与 1996 年初的 112 家客户相比，雅虎的生意已经发生了质的变化，收入也翻了三番，达到 6700 万美元，如果不考虑对 411 公司的兼并，雅虎就已经可以盈利 250 万美元了。

其实，从 1997 年下半年起，搜索引擎公司的股票就出现了大幅的反弹，这一方面是这些公司苦心经营的结果，也是因特网用户行为的一个微妙变化使然。这个变化就是浏览与搜索地位的变化。因特网之初，用户行为是以浏览为主，随着因特网的飞速普及，网络用户逐渐学会了利用搜索引擎，他们熟悉了一些优秀的站点，因而在网上的浏览就更有针对性。搜索与浏览关系的微妙变化也在华尔街股市上反映出来。1997 年的第三季度，搜索引擎盟主雅虎的市值首次超过了浏览器大王网景。

新媒体，或者说因特网公司股票的飙升，使得很多华尔街的金融分析家们大跌眼镜。1998 年雅虎被认为每股会盈利 32 美分，这样算下来雅虎的市盈率竟高达 305，相比之下，信息产业界的武林至尊微软 52 的市盈率真是小巫见大巫了。雅虎上市两年来，其股价比当初定下的首次公开发售价已翻了 23 倍，杨致远的个人财产也迅速突破了 10 亿美元大关。

没有一个成功的企业可以单靠热情和执着能建立起来。令总裁库构佩服的是杨致远和大卫·费罗的高瞻远瞩。“这两个人知道怎样把他们创建的东西转化为一个真正的商业性企业，懂得消费者需要什么。”库构说。关于雅虎的股票，他也有自己的说法：“我很难同意雅虎股票已经太高的论断。我们正在把雅虎变成任何人在网上做任何事情所需要去的唯一的网站。在网络以外，没有哪一家公司有如此巨大的竞争优势。”（待续）

●第十二回 媒体大腕跑马圈地 网络之门笑傲江湖

网络之门的竞争是残酷的，而要想在这场竞争中不被淘汰出局，除了勇气和智慧之外，还需要付出常人无法想象的艰辛。

1998年6月9日，美国通用电器集团拥有的全国广播公司 nbc 宣布与 cnet（一家专门报道计算机消息的媒体公司）结盟，共同合作开发 cnet 的网络之门——snap。

消息一公布，华尔街为之振奋不已，主流媒体公司以兼并形式染指网络之门的传说终于被证明是事实。nbc 居然看上了名不见经传的 snap 公司！对网络之门持怀疑态度的人们又一次大跌眼镜。nbc 的出手，使投资者们更加相信，传统媒体公司与新媒体公司的合作与竞争才只是露出冰山一角。人们纷纷猜测，继 snap 之后会有更大的事件发生。

1998年6月18日，股市开盘之前，迪斯尼和 infoseek 联合宣布迪斯尼将收购一部分 infoseek 的股份。

传统媒体正式大举进逼因特网站！

自从4月份迪斯尼董事长麦克·埃森内尔暗示说要参与网络之门的争夺以后，人们就一直在猜测这个头号媒体公司会对哪家网络公司下手。现在迪斯尼回答了这个问题，他们选中了 infoseek。

这笔交易的具体内容如下：

infoseek 将发给迪斯尼 2580 万股股票，按照当天的收市价，这些股票价值大约 8.63 亿美元。

作为回报，迪斯尼将把它刚刚完成收购的 starwave 公司转让给 infoseek，另外再付给 infoseek 7000 万美元。

迪斯尼得到的股票将占 infoseek 全部股票数量的 43%，infoseek 董事会中 8 个董事席位要有 3 个给迪斯尼。

迪斯尼将花 1.39 亿美元来获取进一步对 infoseek 的控制权。具体地说，在今后 3 年的时间里，迪斯尼将有权购买更多的 infoseek 股票，直至迪斯尼拥有 50.1% 的股份为止。

infoseek 将在今后的 5 年中斥资 1.65 亿美元购买迪斯尼公司各个部门的广告，用来宣传 infoseek 与迪斯尼将合作开发的一个新的网络之门——这就是后来的 gonetwork。

事实上 infoseek 用价值 8 亿美元的自己的股票来购买 starwave 公司，而迪斯尼当初只花了 3.5 亿美元，所以迪斯尼通过倒手 starwave 公司赚了一笔钱。这还不算，迪斯尼将来还能从广告收入中收回 1.65 亿美元，并且，这项协议将最终使迪斯尼拥有对 infoseek 的支配权，所以这项协议对迪斯尼来说是非常划算的，它终于在因特网最有前途的领域——网络之门中占有了一席之地。

那么 infoseek 又得到了什么呢？一句话：生存。infoseek 在过去的几个月中处境相当危险。迪斯尼可以通过它拥有的电台、电视台（如 abc）来宣传 infoseek，这将使 infoseek 在竞争中具有很大的优势。另外，这项协议也使 infoseek 获得了丰富的信息内容，如 abc.com, abcnews.com 和 espn 体育区，这将使 infoseek 在网络之门的竞争中与众不同。一年前，36 岁的马超初到 infoseek 时还是满头乌发，而现在的他头发却是灰白相间了。网络之门的竞争是残酷的，而要想在这场竞争中不被淘汰出局，除了勇气和智慧之外，还需要付出常人无法想象的艰辛。

然而这个世界上竞争最激烈的商业领域，真正的问题是：谁能生存下来？

业界的分析家们一般认为，再过两年，最多有四五个网络之门能生存下来。虽然网上广告市场在不断扩大，但是这个市场最多只能支持几个像雅虎这样规模的公司。

搜索引擎的作用是把用户送到他们要找的网站去，也就是用户要离开搜索引擎的网站本身。要成为网络之门争霸战中的胜者，光靠搜索引擎是不够的。让用户不断地回到你的网站的办法并不神秘。到 1998 年 8 月已拥有 1300 万用户的美国在线早就看到了这一点，现在这些网络之门也开始模仿美国在线的方法了。它们增加了聊天室、免费电子邮件、免费个人网站等服务，希望借此建立起一个网上社区。“毫无疑问，在万维网上，lycos 拥有社区这个空间。”lycos 总裁罗伯特·戴维斯宣称，“当别人都在沉睡时，我们就控制了网上社区。”

这话其实说得大了点儿。8 月份，美国在线推出了 hometown aol，这就是一个个人网页建设的服务。一周之后，excite 发布了 excite communities 的试用版，这项服务允许人们在网上建立俱乐部，具有共同兴趣的人可以相互交谈，发布消息等。第二天，也就是 8 月 17 日，雅虎宣布了 yahoo! club，提供的服务几乎与 excite 相同。迪斯尼支持的网络之门——infoseek 也在开发同类产品。虽然每个公司都给他们的服务起一个不同的名字，但是这些服务都是完全一样的。

这种雷同并不是巧合。cnet 总裁说，“这不是什么秘密，每个人都把自己的竞争对手的网页贴在墙上，你不能抄袭的东西并不多。”

当然，抄袭的意思也在逐渐地发生变化，抄袭越来越多地表示收购其他的公司。自从这些被认为是网络之门的公司股票价格被炒上天之后，它们就可以用股票来收购那些适合自己口味的小公司。snap 和 infoseek 最近都通过发行股票给大的媒体公司来获得现钱，并为自己找一个靠山。更多的公司可能会走相同的道路。

分析家们一直在猜测谁能够坚持到最后而战胜对手。一部分人认为雅虎、微软和美国在线会成为最后的赢家。另外一些人认为最安全的赌注应该下在美国在线和迪斯尼上。在 8 月 18 日发表的一份研究报告中，著名投资银行哥得曼·萨克思的股票分析家认为美国在线、雅虎、网景、微软和 excite 将保持前五名的位置。还有一部分人则直言：谁愿意多花钱，树立一个强有力的品牌，谁就能赢。

当然，战局随时都有可能发生变化。大媒体公司巨额的投资可以使一个本来没有什么希望的网络之门实力大增。snap 就是这样一个例子。还有，网民们也许最终会习惯使用多个网站，而不是干什么都去一个包罗万象的网络之门。在竞争中失败的网络之门不会破产，而是蜕化成某种专业化的网站生存下来。

今后的几个月到一年的时间将会决定这些网络之门谁能够生存下来，这也就是为什么即使在炎热的夏天，攻打网络之门的战役也从来没有停止过。

欲知后事如何，请看下回：乔布斯改变思路 安德森铤而走险

●第十三回 乔布斯“改变思路”安德森铤而走险

“我们应该改变一个观念，那就是要想苹果胜利，并不意味着微软必须失败。”乔布斯说，“我们应该感谢微软。”

1997 年 8 月 6 日，波士顿。一年一度的 MacWorld 交易会在这里举行。在外闯荡多年的苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯要在这次会上作主题演讲，他回到苹果已数月有余，虽然没有正式执行总裁头衔，但人人都知道苹果公司又成了乔布斯的天下。乔布斯是苹果机用户心中的偶像。人们期待着乔布斯在这次交易会上宣布一些振奋人心的消息。

然而乔布斯宣布的消息却使很多苹果的忠实用户感到被出卖了。同时这个消息也震惊了华尔街和硅谷。乔布斯宣布：苹果公司与微软结盟！

微软的操作系统软件一直在个人计算机市场上占有统治地位，而与之竞争的苹果公司的麦金塔软件却日渐衰败。两家公司的用户就像两种不同的宗教信仰一样，水火不容。微软在这次结盟协议中同意注资 1.5 亿美元来换取苹果公司一定量的没有投票权的股份，两家公司同时在技术和销售等方面达成一系列的合作意向。两家公司都向用户和股民解释说当今的计算机工业界已经不得不相互依赖才能生存。乔布斯还宣布了让其他一些重要公司的掌门人进入苹果董事会的决定。更令人称奇的是新董事中有一个人是拉里·埃里森——全球最大的数据库公司 Oracle 的掌门人。

众所周知，埃里森是比尔·盖茨的死敌，经常公开批评这位微软领袖。苹果与微软的协议既保持了苹果公司的独立性，又使它扭亏为盈有了新的希望。在这

之前，苹果已经连续 7 个季度亏损，总值高达 17 亿美元。在拯救苹果公司这件事上，许多公司有着共同的利益。苹果的麦金塔是微软电脑的补充，微软每年也要卖出上百万份的文字处理、电子报表等在麦金塔上运行的软件。

“我们应该改变一个观念，那就是要想苹果胜利，并不意味着微软必须失败。”乔布斯说，“我们应该感谢微软。”

对苹果来说，只要不威胁苹果的独立性，跟微软合作并没有什么不好的。这笔占苹果 4.5% 股份的投资对于微软来说是小菜一碟，但对苹果这笔来自业界老大的投资简直就像救命稻草一样。这项协议还包括结束两家公司就专利侵权问题的法律纠纷。微软同时同意，以后在同一时间提供视窗版与麦金塔版本的办公室软件。这将使微软在市场宣传上丧失原有的优势——对同一种软件，人们总是先见到视窗版，后见到麦金塔的版本。

如果说这项协议中有输家的话，那么跟微软竞争的公司——网景和 Sun 首当其冲。

乔布斯面对 2000 多麦金塔的用户，把协议的细节一一地公布了出来。乔布斯身穿一件白色衬衫，外套一件深色马甲，他双手合一，放在自己的下巴下，几乎像是在祈祷一样。然后他告诉观众，自己对苹果的扭亏为盈非常有信心。“苹果是唯一一个让人真正觉得对它有深厚感情的公司。”他说。

苹果在乔布斯的带领下一步步地走出死亡谷，走向新的繁荣。乔布斯上任伊始就提出“改变思路”的口号，把苹果的目标重新集中在市场和消费者身上。他大刀阔斧地砍伐不赚钱的产品，将一年前的 15 种产品减少到 4 种，同时发扬苹果公司创新和简练的传统，大力开发新产品。苹果公司后来开发的 iMac 电脑成为苹果公司打翻身仗的主要功臣。这是一种造型优美的椭圆形、半透明、使用方便并安装了上网软件的个人电脑。在上市后的头两个月里，这种售价 1299 美元的电脑在欧美市场上便销售了 27.8 万台。继 iMac 之后，苹果又推出了新的操作系统。

苹果和微软的化敌为友使得距苹果总部咫尺之遥的网景公司的前景显得更加黯淡。的确，跟微软这样的公司叫板真不是一件容易的事，更何况是网景这样年轻的公司。马克·安德森这时已被提升为网景的执行副总裁，下辖 1000 多人的软件队伍，全面负责网景产品的开发工作。由于形势的变化，安德森原来头上的光环没有了，26 岁的他必须在巨大的竞争压力下迅速地成熟起来。

安德森非常珍惜他的机会，他说比以前任何时候都更有决心突破微软的围剿，拯救网景于水火。然而现实却是残酷的，随着年末的来临，安德森开始接到网景销售部门的报告，每一份都比上一份更令人失望。1997 年的第四季度，网景的亏损高达 8900 万美元，网景浏览器的市场占有率也从高峰时的 80% 多降到了 60%，而微软的探索者则从无到有，现在的市场占有率已逼近 40%。网景的股票也从 85 美元一路跌到了 16 美元。

要想生存，要想竞争，就必须动大手术。业界许多人士这时也都纷纷猜测网景会把它的拳头产品——领航员浏览器免费发送。安德森仔细地分析了形势，与总裁巴克斯代尔等人反复进行讨论，一致认为这样做势在必行。然而安德森觉得光这样还不足以对付微软，不足以恢复员工的信心，不足以团结最大多数的软件开发者，网景需要出奇招。

1998 年 1 月 23 日，网景宣布到第一季度结束时，将免费发送自己的一系列因特网软件源程序，其中包括使网景一朝成名的领航员浏览器。网景同时宣布交流者软件系列，包括领航员将对所有人免费，并且允许别人根据需要进行修改后再向外发放。当然最令人震惊的还是它把交流者软件的源程序公开这一点。

这就难怪许多软件工业界的人以为网景简直是精神有问题，把公司最宝贵的财富在因特网上公开，任人批评、拷贝和修改。但是安德森却说，公司现在在与财大气粗的微软竞争，所以只有出奇招，才有生存的可能。

“我们又何尝不希望拿它来卖钱呢？”他说。但是微软把网景当作眼中钉，肉中刺，置之死地而后快。

网景的服务器软件将继续收费，这可以帮助公司和媒体组织建立它们的网站。但是在消费者用的商业软件方面，网景则完全地返璞归真了，它加入了很多程序员所崇尚的自由软件的行列。已经有上百家的公司靠自由软件生存了下来，特别是与 UNIX 的 PC 版本——Linux 有关的公司。问题是，以前那些靠自由软件生存的公司没有一家具有网景这样的规模，自由软件是否能孕育大型企业还是一个未知数。

安德森对此充满信心，他说：“自由软件运动将会对软件工业产生极其深远的影响。我们把软件免费分发，然后从其他方面获得收入。”关于网景的前途，安德森认为“网络中心”网站将大有前途。这个网站刚刚加入网络之门的争夺战中，现有 420 万~450 万的订户。虽然安德森承认他们在攻打网络之门的战役中姗姗来迟，但是他说：“我认为我们可以在几个月到一年的时间里把我们的订户扩大到现在的两倍到三倍，如果我们自己不犯大错误的话。”

欲知后事如何，请看下回：白宫绯闻网络商机 世纪审判微软论剑

●第十四回 白宫绯闻网络商机 世纪审判微软论剑

华登问巴克斯代尔，微软代表在 6 月会议上有没有提过“瓜分市场”这个词。巴克斯代尔回答说：“他们没有直接说，但是他们从每一个可能的角度暗示瓜分市场的想法。”华登紧逼不放：“那么他们有没有提过‘市场’这个词？”

1998年9月11日是一个让美国人蒙羞的日子。历史学家会记住克林顿总统与白宫实习生莱温斯基性丑闻一案的详细材料在这一天被公之于众。但9月11日还将因另一种原因载入历史：这一天是传统媒体向新媒体——因特网全面投降的一天。

每一家主要的电视网络和报业集团都把9月11日的下午用来向公众报道独立检察官斯塔尔关于这场官司的报告，每一家媒体都希望能抢在自己的竞争对手之前把这篇报告原封不动地报道出来。对于这些电视网络，这可以说是很辉煌的时刻。电视媒体最擅长的就是对突发事件的现场报道，但实际情况却是：在 nbc 上，资深记者 gwenifill 通过现场直播，一页一页地翻看着斯塔尔的报告，不断地念着其中某些段落；在 cbs 上，情况也没好到哪儿去，屏幕上有一阵儿显示的是一位记者的后背，因为他正转过身去阅读通过网景的浏览器下载到的报告全文。

再来看看报纸是怎么做的。报告出台的当天，各大报纸均在它们的网站上建立了斯塔尔报告的镜像，星期六的《纽约时报》全文刊载了这份报告，《芝加哥论坛报》也在星期天刊出了报告。

那么因特网公司是怎样对待这个机会的呢？报告发布的前一天，众议院的网站管理者警告说，他们的网站有可能会无法承受突然增加的访问量的压力，网景随即抓住机会说，他们遍布全球8个地区的270个服务器将帮助政府减轻压力。康柏的 altavista 搜索引擎通过机器翻译提供了斯塔尔报告的6种文字的版本。infoseek 的女发言人说：“政府选择通过因特网来发布他们认为是重要的信息这一点，是对网络媒体的一大认证和鼓励。”excite 的一位创始人则说：“通过迅速广泛地传递这样一份读起来像黄色小说似的报告，克林顿总统的声誉将会得到最大限度的损害。”

当人们谈及这场白宫绯闻的时候，消息来源似乎主要是因特网，每一个新媒体公司都没有放过这个进入主流媒体的机会。

在克林顿绯闻案尘埃未落的时候，美国政府，确切地说是司法部又开始了对微软涉嫌垄断案的世纪审判。这场官司是本世纪最重要的一场经济案件，是美国联邦政府与世界上最有影响的软件公司之间的一场斗争。审判的结果将可能对人们购买、使用软件，包括万维网浏览器软件的方式产生重大影响。

经过长时间的准备，这场世纪审判于1998年的10月18日正式开庭。

第一天出庭作证的是网景的总裁巴克斯代尔。他在证词中详细描述了微软在浏览器商战中的种种不轨行为。他着重提出1995年6月微软官员在网景总部的一次会谈，在那次会谈中，微软提出与网景非法瓜分浏览器市场的建议。当网景拒绝了微软的提议时，微软就采取了极端措施——免费发放它的浏览器软件，把浏览器与视窗系统捆绑，通过威逼利诱计算机制造商、网络服务提供商、独立软件销售商和万维网出版商，使微软的浏览器占据比网景浏览器更优越的地位。

10月18日法庭上的一个高潮是司法部律师玻易斯出示盖茨和其他微软高级官员的一系列电子邮件，表明微软一直在滥用权力，并有欺诈行为。玻易斯律师当庭播放了8月份盖茨接受访问时的录像带片断，其中盖茨否认他指使微软的谈判者们向网景提议非法瓜分浏览器市场。但在盖茨的一封写于1995年6月的内部电子邮件中，就是在那次与网景会谈的前几天，盖茨敦促他的高级官员们与网景达成协议。玻易斯提供的证据还显示微软曾经寻求其他公司的帮助来把网景的浏览器和太阳的java挤出市场。1997年2月20日发出的一个备忘录中，盖茨透露了他向多年的盟友英特尔的一项提议。他说如果英特尔拒绝帮助太阳提高java技术的话，微软将对英特尔竞争对手amd的求助置之不理。

“审判长，这显然不是正常的商业运作。”玻易斯律师说，“这是对自由贸易的破坏。”

10月19日，审判进入第二天。微软律师约翰·华登开始反击。他根本不承认微软具有垄断地位，并说对微软企图与网景非法瓜分浏览器市场的指责是不成立的。华登在法庭上还驳斥了巴克斯代尔的另一项有关微软曾经恐吓康柏的证词。

但是，微软后来承认了其恐吓康柏的事实。直至今日，康柏仍未被许可使用网景或其他公司的图标替代ie图标。

世纪审判第三天。微软律师华登继续盘问巴克斯代尔。华登出示了网景创始人、当时的董事长克拉克写给两位微软高级主管的电子邮件。这封邮件写于1994年12月29日凌晨3点零1分。收件人之一就在6个月后参加了与网景的那场极具争议的“非法瓜分浏览器市场”的会议。克拉克在信中说：“你们可以考虑向网景注资，并逐渐扩大所占的股份。”巴克斯代尔说那封邮件不是导致6月会议的原因。

华登还对控方有关“瓜分浏览器市场”的指责提出质疑。华登问巴克斯代尔，微软代表在6月会议上有没有提过“瓜分市场”这两个词。巴克斯代尔回答说：“他们没有直接说，但是他们从每一个可能的角度暗示瓜分市场的想法。”华登紧逼不放：“那么他们有没有提过‘市场’这个词？”

“我想没有，但这是明显的暗示。”巴克斯代尔在其证词中表示他那时候为微软的露骨提议感到震惊。华登追问说：“会议中有没有‘直接的提议’？”巴克斯代尔说：“提议是再明显不过了，只是他们没有使用‘瓜分市场’的说法而已。”

第四天。巴克斯代尔证词中关于6月会议的描述大多摘自安德森对那次会议的记录，但是华登说：“唯一公平的结论就是安德森发明或是想象出了这样一个瓜分市场的建议。”

“我绝对无法同意你的观点！”巴克斯代尔怒不可遏，“这简直荒谬！”

这就是整个盘问的结束场面。

世纪审判还将继续 5~8 个星期，但是审判结束后一定会有上诉，所以故事能够一直讲下去。如果最终微软获胜的话，它将更加自由地运用市场权力来竞争；如果微软败诉，它将可能被迫在视窗系统中捆绑网景的浏览器，或允许其他公司销售它的视窗系统，甚至微软被分成几个较小的公司。究竟结果怎样，我们拭目以待。

欲知后事如何，请看下回：风险投资任劳任怨 信息经济超越硅谷

●第十五回 风险投资任劳任怨 信息经济超越硅谷

只有一样东西比冒险更重要，那就是好主意。硅谷一刻不停地推动技术朝更大、更高、更快、更便宜的方向发展，使每一个人都有机会成功。人们很少关心你是哪个大学毕业的，你来自哪个国家，或是你的家庭背景。人们只希望你能够证明你的智商。

写到这里，戏就要收场了。读者朋友一定会问一些更深刻的问题，那就是为什么？为什么这一切都发生在硅谷或是与硅谷紧密相关的人和公司身上？为什么这么多的精英，包括很多华人精英聚集在这块土地上？为什么知识经济的端倪首先通过硅谷显现出来？为什么硅谷的商业竞争代表了新的竞争规则？为什么一个个 20 出头的黄毛小子可以在没有家庭背景，没有什么工作经验，没有人际关系的情况下，几年之内变成百万富翁、千万富翁，甚至亿万富翁、十亿万富翁呢？

先来看看硅谷是什么样子吧。坐落在纵横交错的高速公路之间的是巨型的商业园区和简陋的三卧两浴的平房住宅，其间最高的建筑是变电站的铁塔和架着电话线的水泥杆子。真正的工作是在简陋的用屏风隔开的小办公室里，眼睛盯着电脑屏幕，静静地完成的，每个人都试图做一些前人没有做过的东西。

硅谷很特别，这里有第一流的大学，法律允许人们随心所欲地跳槽，有专门投资图形卡的风险投资商，有学社会学的教授做风险投资家，有专门负责寻找新加坡籍的 cobol 程序员的猎头，有擅长引诱玩具公司高层管理人员的猎头，有专门为别的猎头公司找猎头的猎头公司。

这同时也是一个竞争的激烈程度到了令人发怵的地方。

硅谷藏龙卧虎，人才济济，然而比人才更多的是钱财。世界上最大的 100 家高科技公司中，大约有 20% 的总部设在硅谷。在 101 号高速公路上开 10 分钟的车，你会看到一个接一个的信息业界的大腕——英特尔、思科、3com、太

阳、网景林立于公路两旁。单单这几家公司每年就销售 400 亿美元的产品，它们的市值更高达 2600 亿美元，比美国的三大汽车公司的总市值还要高。在过去 3 年中，因特网的兴起更造就了硅谷前所未有的辉煌。

在硅谷，成功之路的第一步应该是获得风险投资。美国总共有 600 家风险投资公司，大约有一半总部设在硅谷，最集中的地方要数门罗公园市的“沙岭路”，它已经成为今天风险投资的代名词。在过去的 3 年中，风险投资公司在硅谷注入了 55 亿美元的资本，占全美国信息产业所有风险投资的 37%。其他的配套设施也异常完善——从那些懂得软件专利的律师到电子器件商店，一个没有经验的企业家需要的所有服务都应有尽有。

即使在今天，当太阳公司总裁思考特·曼可里尼回忆当年创业的情景仍然觉得不可思议。1982 年，他和两位 27 岁的年轻人在没有任何业界经验的情况下争得了 25 万美元的风险投资，当时有的只是一个不太成型的主意——制造工作站。“我们在空口无凭的情况下开出了支票账户，我们连身份证都没有用就租到了写字楼。我们毫不费力地申请到了电话线，硅谷最著名的律师事务所为我们准备了所有需要的法律文件。”他说。

然而这只是硅谷成功秘诀的一半，另外一大部分则不是文字所能够精确描述的：文化。这里有这个地球上最特别的商业环境，它与传统的商业运作方式大相径庭，这种文化的精髓之处在于一种“任何事情都是可能的”的态度，一种对新技术的信仰，一种创业家的对于数字化未来的远见。

在硅谷，冒险是最正常的事情，硅谷人的理论是这样的：好的主意是最贵重的商品，只有一样东西比冒险更重要，那就是好主意。硅谷一刻不停地推动着技术朝着更大、更高、更快、更便宜的方向发展，这使每一个人都有机会成功。人们很少关心你是哪个大学毕业的，你来自哪个国家，或是你的家庭背景，人们只希望你能够证明你的智商。

有两个在一家公司供职的工程师，他们都想成为创业家，所以他们去找硅谷著名的风险投资公司 draper fisher jurvetson 的投资家 jurvetson。这位资深的风险投资家对他们提出的网上数据库系统并不感兴趣，他问：“你们还有其他主意吗？”其中一个叫 sabeer bhatia 的工程师就说，他还想过通过因特网来提供免费的电子邮件账户，从网上广告来获取收入。10 天之后，这位风险投资家连商业计划都没要就掏出 30 万美元帮助他们成立了 hotmail 公司，这在当时看来也许有些离谱，但 hotmail 两年之内发展了 900 万用户，微软斥资 4 亿美元吞并了这家免费电子邮件提供商。

这种灵活应变的能力正是硅谷的血脉。几十年来，硅谷一直在不断重塑自己，来适应或者说是推动下一次大的技术革命。

硅谷无疑是成功的，然而更重要的是硅谷为商业运作这个概念建立了新的标准：民主的管理结构，高质量的人力资源，密切的公司与公司间的关系，极其快速的应变能力和艺高人胆大的工作作风。这一切正在改写企业管理的规则。下面

就是我们总结的硅谷经验：

要允许失败。要让那些敢于冒险的人得到回报，而不能惩罚些敢于冒险却失败了的人。

敦促商业主管去试新的主意。对失败的容忍可以使人们吸取教训并运用到新项目上。

让好主意有条件孵化。硅谷的公司通常是在一个领域发展的早期发达起来的，部分的原因是由于这里允许失败的文化，以及在新主意还在形成过程中就敢于承担风险的意识。

要容忍有创造性的混乱。硅谷靠的是对商业环境变化的迅速反应能力和它的相对混乱的环境。这意味着团队精神、合作能力、没有官僚作风和对权威的挑战。

把自己当作自己的最强的竞争对手。seagate 技术公司的董事长舒格特说：“有时候我在想，没准哪一天你早晨宣布一个新产品，晚上就会宣布淘汰它。”

不要对自己开创的公司死守着不放。这是经过很多惨痛教训才明白的道理，并不是所有打天下的人都适合坐天下。

要有福同享。要给有建树的员工以应有的报酬，而且要形成制度。这种制度不能仅限于高级主管。硅谷无处不在的员工股权系统是硅谷人能够以网络速度工作的原动力。

不惜一切代价占领市场。即使这将意味着你必须免费发放你的产品，与此同时，你可以改变其中的游戏规则。

至此 硅谷商战一书——结束

后记

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”“百度”意味着苦苦搜寻，“灯火阑珊”是夜半光景，整句表达了苦苦搜寻后突然发现的那份欣喜和欢快。去年 5 月以来，互联网的处境无论称作“深夜”还是“寒冬”，都不为过，但百度在线网络技术有限公司的李彦宏总裁，却凭着先进的技术和管理，轻而易举地获得了成功。一生坎坷的辛弃疾，若知道一千多年后有人在利用他的词来创办公司，一定会大吃一惊。

在网民中，百度默默无闻；但在网站中百度却名声雀起。现在搜狐、新浪、硅谷动力等著名综合类网站都成了百度的忠实用户。在网民快速找到所需资料的

那份欣喜中，两位从硅谷回来的年轻人——李彦宏和徐勇功不可没。

搜索情缘

1987年夏天，李彦宏接到了北京大学信息管理系的录取通知书，从此他就与“搜索”结下了不解之缘，而且“越陷越深”。

大学期间，学习图书情报管理自然离不开检索查询；1991年大学毕业后，飞往大洋彼岸的美国纽约州立大学读计算机专业的研究生，做的仍是搜索引擎的课题。硕士毕业后，李彦宏做了道·琼斯公司的高级顾问，成功设计了实时金融信息检索系统，现在该系统仍被广泛应用于许多华尔街公司的网站，其中包括《华尔街日报》网络版。后来，李彦宏到著名的网络门户 Infoseek 公司，担任资深软件高级工程师，主持开发了新一代网络搜索引擎，并首创了 ESP 技术。

在人才济济的硅谷取得如此骄人的成绩已属不易，但作为搜索引擎技术的权威，李彦宏还有更大的“野心”，他一直在寻找着独立创业的机会。1999年10月，李彦宏作为在美国的杰出青年专家，应邀回国参加建国50周年国庆观礼活动。这次回国，给李彦宏印象最深的是从天安门广场到北京大学的公共汽车上的网站广告。

实际上，从1996年起，李彦宏每年都回国一次。以前回来总要费力地给朋友介绍什么是 Internet，什么是 Web。1999年中国的互联网发生了翻天覆地的变化，公共汽车上、路边广告牌上，到处是网站的广告，网民的数目也在急速增加。但李彦宏很快发现，当时网站的繁荣只是一个表面现象，因为底层技术并没有繁荣，在互联网中处于第二大应用技术的搜索引擎还处于将英文简单的汉化状态，国外技术几乎一统天下。李彦宏下意识地感觉到，创业的机会来了。

想到了就立即干，是李彦宏一贯的风格。国庆节后，他立刻展开了调查。当时，中国市场上已经有搜索客、悠游等公司在做搜索引擎，但技术与李彦宏自己所掌握的技术不可同日而语。而搜索引擎尤其中文搜索引擎的市场却非常大。资料显示，在美国信息检索领域的公司，商业价值总和是1000亿-1500亿美元。但当时市场上缺乏好的中文搜索引擎，根据国内统计部门公布的数字，1999年底，中国有900万网民，国内几大网站每天的访问量是非常大的，并且由于中国人口基数很大，中国网民增长的速度很快，可以预计，使用中文搜索的人也会越来越多。以每天的访问量乘以搜索的比例，再乘以每千次的收费标准，李彦宏觉得中文搜索引擎的市场实在太大了。

回到美国后，他向在硅谷商界历练多年的好友徐勇介绍了自己的创业计划，之后说：“咱们一起做吧！”徐勇回答：“做就做吧！”他们共同的百度公司就这样诞生了。

他们给自己的公司取名百度，来自于“众里寻她千百度”的灵感。也寄托着

李彦宏和徐勇对公司的信心和期望。

搜索财富

说来也巧，百度创业的第一笔风险投资竟然是徐勇在美国拍摄《走进硅谷》时采访过的一家风险投资商提供的。那一阵子，徐勇和李彦宏天天拿着他们的商业计划同一个又一个的风险投资商洽谈。一位风险投资人对徐勇说：“我认识你，从你拍的片子就知道你能成事。我相信你，愿意投资给你。但是，我不认识他（指李彦宏——编者）。我怎么才能相信他。你说他的技术如何了得，有什么办法让我们相信？”当对方给美国搜索领域最著名的专家通电话后，对李彦宏说：“他说你的水平在全美搜索引擎领域可以排前三位。”这之后，李彦宏和徐勇被请出门外 5 分钟。等他们回到那间屋子，一切已经决定：钱，人家出了，而且追加 20%！就这样，百度公司轻松拿到了 120 万美元的风险投资。

投资商看好百度，分析起来也不无道理：其一，由于李彦宏在硅谷最前沿的搜索引擎公司做了几年，公司开发的搜索引擎，包括到现在还在使用的搜索引擎，都是李彦宏开发的。因此当李彦宏说要做一个中文搜索引擎时，虽然当时并没有拿出产品，而仅仅是一个想法，但投资商还是理所当然地相信李彦宏有这个能力。其二、投资商了解到，当时李彦宏如果要离开原来的公司创业，就意味着要放弃一笔很大的股票期权，损失很大一笔钱，从其中也让投资商看到了李彦宏的决心。

2000 年 1 月 1 日，李彦宏和徐勇把他们的百度迁回了北京。四个月后，百度开发出了世界上最大的中文搜索引擎，在搜索的准确性、搜索网页的数量、响应速度与刷新率方面都达到了国际领先水平，百度还申请了中国互联网领域第一个技术专利。然后又用了两个月的时间，开发出了信息检索领域的四个顶尖产品，包括国内以前根本没有的信息实时检索系统。

这里还有一个有趣的故事。自从李彦宏和徐勇带着 120 万美元风险投资基金回中国后，美国的投资人除了对他们的信任外，基本上失去了控制力。2000 年春天，其中的一个投资人到北京谈业务，顺便到百度公司考察。一进大门，他就激动地用双手拍着前台，大声喊：“这是真的！这是真的！”虽然产品还没开发出来，但是看到有这么一间办公室，有这么多人在做事，投资人开玩笑地对李彦宏说：“你没骗我，没有拿钱去花天酒地。”李彦宏说，那不过是美国人爱开的一个幽默玩笑，他还是非常信任我的。