**OS/2往事**

**“你得努力待在这只熊的背上，这只熊会扭过身来咬你、扔你，但是，我们打算骑这只熊，因为它是最大的、最重要的你必须与这只熊待在一起，否则你在电脑行业里就得在这只熊下面。IBM就是这只熊，我们要骑在这只熊背上。”**1985年，比尔·盖茨的左膀右臂史蒂夫·鲍尔默这样说。当时，盖茨给鲍尔默发工资，可是鲍尔默的主要精力放在为IBM服务上。



**各怀心事**

　　上世纪80年代中期，IBM已发现微软把持PC操作系统的倾向，不仅仅是微软的MS-DOS在借着IBM PC的推广而成为事实上的标准，而且它在图形化上迈出了重要的一步开发出Windows 1.0。IBM准备限制微软的影响，开发自己专有的操作系统，这个系统后来被称为OS/2。

　　盖茨可不想让IBM把自己甩下。他努力使IBM相信，IBM应该在研发这个新系统的时候与微软合作。鲍尔默成为微软与IBM联系的关键人物，虽然此前与微软的合作有些磕碰，但IBM放眼当时的软件市场，也只有微软有能力和意愿参与这项合作。IBM同意了，但提出要按照自己的标准来做。1985年 6月，微软和IBM达成协议，联合开发OS/2。根据协议，IBM可在自己的电脑上随意安装，微软几乎分文不取，但允许微软向其他电脑厂商收取OS/2的许可使用费。

　　随后，两家公司发现他们对新一代操作系统的研发思路并不一样，IBM当时主流的PC是基于英特尔286芯片研发的，IBM的OS/2构想仍是基于286，而盖茨看到英特尔的386发展规划后，认为386是未来发展方向，他希望OS/2基于386芯片进行研发，他把286芯片称为“死脑” (Brain Dead)。

　　IBM没有看到技术发展趋势?这么想就太小看这位蓝色巨人了。当时，IBM除了计划进行操作系统的更新外，其内部也在准备着取代英特尔的芯片研发工作，它想把这新一代的芯片用于高端企业级用户市场，而低端市场继续用286顶一阵子。未来芯片研发由自己主导，OS/2则主导操作系统发展方向，这样 IBM就可以将正在失控的PC市场重新回拢到自己的掌控之下IBM的蓝图很宏大。当然，IBM不会把自己的构想告诉盖茨，盖茨也不了解IBM的战略意图，但羽翼未丰的他只好按照IBM的设想展开研发。

　　不久，OS/2研发中的难题出现了。当时的286芯片存在着致命缺陷，这让那些以旧的MS-DOS操作系统为基础的应用软件很难在新的操作系统下运行，OS/2必须作出大幅度修改以弥补286芯片的不足。盖茨很不情愿浪费更多的时间和财力为这种注定要被淘汰的芯片开发新的操作系统。

　　对微软来说，此时还面对苹果麦金塔操作系统带来的挑战，苹果麦金塔操作系统在图形用户界面的友好性上让微软的MS-DOS相形见拙。虽然微软已推出了Windows 1.0，但这个产品当时基本不被市场看好，只能作为MS-DOS的赠品。盖茨希望OS/2能毕其功于一役，解决这些问题。IBM方面的负责人是比尔·劳斯，他强调OS/2必须为286芯片服务。盖茨当时的高级助手阿斯帕评价说：“你不得不面对一个丝毫不懂计算机的家伙。”

　　盖茨从内心深处坚信自己的判断力，但是他没有与IBM撕破脸，依然虚与委蛇地派出员工参与OS/2研发，但在内部，微软则开始了对 Windows 2.0的研发。1986年初，盖茨召集了他的应用程序开发部成员，他放松压抑的心情，嘲笑了一通IBM的蠢事之后宣布：“减少为IBM工作的人，让我们为 386开发新的操作系统。这样他们(指IBM)的工作效率反而会更高。”

　　但随后的市场形势让IBM改变了想法，因为1986年9月，康柏公司推出了采用英特尔286芯片的PC，成为当时市场上的先进机型，把握了市场先机。IBM只好改弦更张，同意OS/2面向386研发，但此时盖茨对合作意兴阑珊。劳斯找到盖茨，跺着脚对他说：“我们会有共同的地方。”作为在IBM 羽翼下长大的微软，也似乎没有更好的选择，于是，盖茨打起精神，准备继续与IBM合作。

**磨合不畅**

　　“当他与IBM的人在一起的时候，就好像是他的妈妈来了一样，盖茨有着最好的耐心。”一位微软资深员工这样评价1986年前后的盖茨。

　　看到IBM准备让OS/2转向386后，盖茨决定把一切赌注都押在OS/2上，他把公司投放在Windows 2.0的研发力量抽出来，投向OS/2。曾从事Windows开发多年的微软工程师戴夫·韦赛回忆说：“那时我们不固守任何一个已有的系统，既然MS- DOS可以这样迅速地占领市场，那么任何一个比它更好的新系统当然也能做到。”鲍尔默在这个时候甚至一度想放弃Windows。

　　虽然双方高层都对OS/2信心满满，但双方的工程师们却自合作开始就充满了冲突：IBM工程师当时穿统一的衬衫、蓝色的的裤子，而微软的工程师则随心所欲，爱穿什么穿什么;IBM工程师遵循严格的朝9晚5的制度，而微软的工程师实行弹性工作制;IBM用一个委员会来管理OS/2开发项目，但往往政出多门，而微软的工程师则在一个小的、活跃的小组内工作。双方冲突不断，微软工程师称IBM人是“一群难以置信的傻瓜”。而IBM的一个主管则说，他想 “用冰凿凿开盖茨的头”。

　　一天，在IBM参与研发的微软工程师们工作累了，跑到楼下草坪玩飞盘，结果IBM的保安迅速赶来，不让他们玩，说楼上的IBM经理们不喜欢看到这样的散漫一幕。一位微软工程师随身带了个对讲机，结果被告知违反了IBM的安全条例。

　　虽然是合作，但IBM却摆出一种泾渭分明的态度，微软工程师不允许在大厅里随意走动，微软方面的项目主管上洗手间都有IBM的员工跟着。不过，IBM也公平地规定：凡是贴有“微软保密”字样的东西，任何IBM的员工都不得擅动。IBM的员工严格地遵守着这条规定，而微软工程师则利用这条规则 “耍弄”对方。

　　在保密问题上，还有一个充满商战色彩的故事。根据作家温迪· 戈尔登曼·罗姆的说法，IBM的一位主管吉米·卡纳维诺负责与微软方面接洽，他屡屡发现微软似乎总是预判他的想法。一天他让安全人员检查他在拉斯维加斯旅馆的房间，结果发现了三个窃听器，他怀疑是微软方面安的。

　　虽然双方有些尔虞我诈的味道，但在公开场合，双方还是表示合作愉快，称OS/2研发顺利。

　　时任微软副总裁的乔恩·雪莉称：“产品会如期发布……我们不会错失良机，这是我们组织得最好和规模最大的一个软件开发项目。”

**同床异梦**

　　1987年9月6日，微软推出了面向386电脑的Windows 2.01，康柏电脑公司兴致勃勃地准备在自己的新产品上使用，但运行时发现这套操作系统充满了缺陷，Windows 2.01出师未捷。祸不单行，不久，苹果公司又对微软发起诉讼，称微软的Windows抄袭了苹果麦金塔操作系统。

　　在微软内外交困之际，OS/2研发取得了一些进展，初始版本推出。这强化了盖茨与IBM继续合作的决心。1988年底，盖茨称OS/2将是改变每个人生活的一个里程碑，20世纪90年代的个人电脑桌面将是该操作系统的天下。鲍尔默也认为微软将不再需要Windows的任何东西。

　　不过，市场对OS/2的反馈并不好，《Soft Letters》杂志评价道：“市场将对它嗤之以鼻。”为什么出现这种局面?原因有三：首先是OS/2定价太高，每套价格为325美元，比MS-DOS高出两倍;其次，在这个系统下没有足够可用的应用软件;最后，包括康柏等在内的竞争对手对IBM主导研发的这套操作系统心存疑惑，迟迟不肯采用。

　　这种局面对微软既不利又有利，不利的是微软在OS/2上投入了大量的心血，但却无法从市场上得到更丰厚的回报。有利的是，微软的MS-DOS已成为事实上的标准，与之一脉相承的Windows有望承接这种良好的态势，而且康柏等公司也有意愿扶持作为独立软件开发商的微软，而不愿与IBM主导下的 OS/2打交道。

　　在此期间，IBM又脚踩两条船地与离开苹果公司的乔布斯接触上了，准备与他的NeXT公司在新一代操作系统上合作。当时IBM方面把一份100 多页的合作书放在乔布斯的桌子上，乔布斯二话没说就把这份协议扔进了垃圾桶，然后对IBM的人说，如果IBM想合作的话，就提供他喜欢的简明扼要的说明书，最多五六页。IBM方面同意了，并采取了让乔布斯喜欢的方式。

　　盖茨很不喜欢IBM的移情别恋，但他可不像乔布斯那样喜怒形于色，他开始慢慢地将投放在OS/2项目上的研发人员抽调回Windows项目上。 IBM的一名主管吉米·卡纳维诺后来说：“盖茨只让一小队人组织起来做OS/2。我翻阅了一下计划，计算了他们投入到我们项目上的人数，在相同的操作系统小组里有许多他们的人在忙其他的事情。他们一定还在干别的。”

　　IBM希望微软停下Windows项目，将主要精力放在OS/2上，盖茨此时已看到了Windows的市场曙光，他开始看淡OS/2的前景。因此微软继续加快Windows项目的进度，并希望IBM对Windows予以支持。双方关系开始恶化，正所谓“不怕隔山离海，就怕隔情离心”。

　　1990年5月22日，美国纽约市立戏剧中心披红挂绿，张灯结彩，6000余人欢聚一堂，共贺Windows 3.0的面世。盖茨在演说中称，Windows 3.0将确立其在个人电脑市场中的地位，“这是比DOS还要好的DOS”。《Byte》杂志当时称它是“第一个受到热烈欢迎的IBM PC 图形用户界面”。《今日美国》也称其为“这是有史以来最让人渴望的产品”。

　　盖茨的妈妈玛丽·盖茨也为爱子倍感骄傲，她说：“这是我儿子一生中最伟大的一天，他可以不再依靠IBM了。”

　　到7月底，盖茨把Windows研发列入微软最高优先级，他认为：“这是世界上最明显的事情了。那不是由我决定的，Windows正在创造奇迹。”OS/2被放到了次要的地位。

**分道扬镳**

　　“IBM决不可能在1991年底前把Windows内的所有先进功能放进 OS/2系统中。如果IBM能证明我的话错了，我便把一片软盘吃下去。”1991年的一天，鲍尔默向IBM发出决裂的挑战。

　　不过，做出和IBM彻底决裂的决定对于微软来说也是个艰难的选择，曾分管微软OS/2项目的保罗·马瑞兹说，以前微软操作系统的销售基于“一种非常简单的前提”，那就是“你和IBM谈成了生意，其他一切就都不用管了”。但是，马瑞兹告诉盖茨和鲍尔默，作为微软OS/2的负责人，他可以肯定这个项目会失败。“除非进行战略调整，否则，我感觉是在浪费生命。为什么人们会忍受压力和痛苦去做成功机会渺茫的事情呢?”

　　但靠着IBM这棵大树起家的盖茨仍没有下定决心，他曾派人给IBM送去一束橄榄枝，力图重开合作之门。但1991年1月《华尔街日报》的一篇报道将双方的关系彻底瓦解，这篇报道说微软已彻底抛弃OS/2，准备一心一意地开发Windows。

　　IBM被彻底激怒了，他们决定全面反击，在市场上击垮微软。IBM首先停止销售微软的一些产品，并开始加强与微软竞争对手的合作。然后，在4 月，IBM召开新闻发布会，公布OS/2 2.0发展策略，这个新版本将由IBM独立开发，计划于1991年底完成。针对鲍尔默“吃软盘”的打赌，IBM公司的程序员把一张软盘高高地钉在墙上，称之为“鲍尔默软盘”，发誓要按期完工OS/2新版本，好让鲍尔默吃下它。

　　IBM程序员在与微软打交道的过程中，耳濡目染了微软好斗的习气，他们拼命地加速开发工作，在接近年底时，他们的工作也接近尾声，可是此时公司下通知要求没有休完年假的员工必须当年休完，这无意中起了“釜底抽薪”的作用。结果OS/2新版本没有在1991年底以前推向市场。

　　正所谓“一鼓作气，再而衰，三而竭”。OS/2也许失掉了最好的反击Windows时机，因为当时Windows 3.0虽然在市场获得了初步的成功，但还没有达到MS-DOS那样的市场高度，OS/2 2.0有望与Windows 3.0一起来瓜分MS-DOS淘汰后的市场。推迟上市让市场对IBM的独立软件研发能力产生了质疑，媒体对此大肆批评。这消弱了用户及合作伙伴对它的信心，而此时微软Windows 3.0的市场表现可谓“潮平两岸阔，风正一帆悬”。

　　1992年3月31日，IBM召开了OS/2 2.0版发布会，会上IBM的人还用大锤砸烂一扇窗户，示意OS/2 2.0将会重创微软的Windows 3.0。此时，微软已从当时与IBM分手时的战战兢兢状态中走了出来，严阵以待，并向IBM展开了咄咄逼人的广告攻势。

　　古龙曾经说过：“由朋友变成的敌人是最最可怕的，因为他是那么的了解你。”

　　微软不仅仅是七年磨一剑地推出了受到市场欢迎的Windows 3.0，面向普通的个人电脑用户，它竟然还成功地把微软负责开发的OS/2项目演化成Windows NT，成为开拓企业级用户市场的利器。

　　1996年，IBM在OS/2上发起了最后一次冲锋，推出了OS/2 Warp 4.0版，这取名来自《星舰迷航记》电影中的曲速引擎(Warp drive)，寓意稳定快速，但此时微软已全面做大，OS/2无力回天。

**无言结局**

　　“我们做出这样的决定(停止销售OS/2)是经过相当长时间考虑的，在过去9年中，我们都没有推出新的OS/2操作系统版本了。”2005年7月，IBM宣布在这年年底停止销售OS/2操作系统，此举标志着蓝色巨人一个有划时代意义的产品的结束。

　　IBM发言人史蒂夫· 爱森斯塔表示，OS/2作为第一代基于英特尔32位芯片设计的多任务处理操作系统，当时的目标是瞄准巨大的PC市场，但到了2005年7月只有10多个软件许可，不超过80个用户在使用OS/2。

　　当OS/2真的要离人们而去的时候，大家反而产生了依依不舍之情。OS/2网站OS2 WORLD发起请愿活动，目的是让IBM开放OS/2源代码，这样OS/2用户可以继续使用并且发展这个操作系统。后来，OS2 WORLD网站征集到1.2万份请愿签名，并且将签名递交给IBM CEO彭明盛，但没有达到目的。

　　往事不堪回首。盖茨1987年在《OS/2系统编程指南》序言中曾称：“我相信，无论到什么时候，OS/2将注定是最重要的操作系统，对程序员来说可能也是如此。”

　　不少电脑发烧友试图找到OS/2落败的原因，大家开玩笑地说是由于IBM取错了名字，他们解构了IBM三个字：“I Beg Microsoft(我乞求微软)，I Beat Myself(我打败了我自己)，Industry Biggest Mistake(最大的工业错误)，In a Befuddled Manner(迷惑的举止)，Institute of Broken Minds(心碎之友会)……”（本文作者姜洪军，著有《十年蹉跎微软王朝危机》一书，科学出版社出版）

**《i殇》记者手记**

**偶然帝国的必然硕果**

　　“事实上，我唯一的抱怨是：对于我，还没有人能写出一本令人满意的书。我并不喜欢现有的那些书中有关的描述，那简直是难以置信的歪曲。更糟的是，他们没有捕捉住那些激动人心的瞬间和有趣的故事。例如，在那些艰难的抉择中，为什么会出现这些结果，哪些是由于运气的原因，哪些又是缘于技巧?”比尔·盖茨曾这样说。

　　盖茨从不否认运气在微软成功历程中的作用，作家Robert Cringely甚至将微软称为“偶然帝国”。

　　在OS/2项目上，一些持阴谋论的评论家认为，微软一直假装支持OS/2，以此掩人耳目，暗地里却开发Windows。这样他们就能以迅雷不及掩耳之势占领市场，然后再抛弃OS/2。

　　更多的史实披露后，我们发现在整个20世纪80年代，盖茨唯IBM马首是瞻，一度把几乎所有的赌注都压在了OS/2上，数度想停止 Windows研发，Windows研发团队人数最少时只有几个人，而且他们是因为极度反感IBM的工作方式而被“放逐”到这里。曾担任微软项目主管的马林·埃勒称：“Windows卖出第一个100万套以前，Windows小组好像总是游离在微软的组织架构之外，像只无家可归的野狗。”随后，盖茨才认识到Windows的价值，并将公司全部资源投到Windows上，成就了微软帝国。

　　看起来，偶然的成份真不小。可纵观当时软件市场，操作系统图形化方兴未艾，最有资格领衔的苹果囿于硬件研发思维将机会白白流失，而IBM主导的OS/2因其当时僵化的体制迟迟不能结果。所以微软的Windows团队虽是一支偏师，但却最有实力赢得这个胜利果实。

　　当时的盖茨虽然没有一次赌对的能力，但他具有在合适的时间改变风向的窍门，他不墨守成规，不断地进行一些新的尝试。早年的盖茨不断地想象失败的下场，假想被对手包围的场面。这让盖茨引导微软不停地奔跑，有时甚至是折返跑，这些跑动增加了其接触机遇的概率。美国演说家丹尼斯·威特利说过：“赢者的优势不在于天生禀赋、高智商或天才。赢者的优势全在态度，而不在才智。态度是成功的标准。”

　　盖茨也坦言：“机会从来不缺乏，但是眼前的机会不会再重复，因为我们已经做过了。机会就是去尝试新的、没做过的事。”  
  
《中国计算机报》