

比尔·盖茨等著

朱鹰/策划 恬平/编辑

知本家

对今天的读者
来说此书是：

- ★知识经济时代必读；
- ★紧急转变观念必读；
- ★迈向新的世纪必读；

巅峰

文选



海南出版社

比尔·盖茨等著

朱鹰/策划 恬平/编辑

知本家 巅峰 文选

海南出版社

知本家巅峰文选

作 者 比尔·盖茨等
翻 译 朱 鹰 恬 平
责任编辑 吴 红
装帧设计 刘 伟
出版发行 海南出版社
(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)
经 销 新华书店
印 刷 太原市印刷一厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 12
字 数 300 千字
2000 年 2 月第一版 2000 年 2 月第一次印刷
印 数 1—5000

ISBN7-80645-359-8/I·38

定 价:19.80 元

本书所收录的文章是当今注意力经济时代巨人们的代表作，读他们的文章，犹如直接吸收他们思想的精华，最后他们的思想必将成为你的思想。



序 言

知本、知本价值、知本家，这是令人大开眼界的新概念，以前我们都学习马克思的《资本论》，而现在我们发现马克思资本论里面的一些东西与现实经济发展不是很紧密，不是照方抓药就可以解决问题的，何况马克思资本论发表到现在都一个多世纪了，情况发生了很大变化，面对很多的问题，弄潮的知识英雄们有很多困惑，我们观潮的也有更多的困惑。

现在我们对知识下了一个标准定律，那就是对未来的可持续贡献，面对知识价值的实现形式我们也提出了一个四化的标准即：知识的商品化；知识的职权化；知识的资本化和知识的资产化。只有实现了这四化，知识价值才真正的得到了体现。

在过去的几十年里，整个人类随着知识技术的不断增长，把人的力量都解放出来，人类财富力巨大增长，但人越来越忙。生产力巨大增长，所有一切努力都包含知识，你对知识越了解，在社会上就处于越有利的地位、知识经济确实无疑的到来了。所以现在有了这样的称谓：information have 和 information have not.，掌握知识信息的人和不掌握知识信息的人。

知本家就是真正的 information have.

《知本家巅峰文选》收录世界知名知本家的最新观念、最新视野和他们最新战略，他们将向我们展示新的日常世界、新的思维方式、新的生活、新的现实、新的真实。他们置身现实的边境，透过他们的眼睛，他们的文学，我们也将瞻望到一个神奇的新世界——知本世界。

目 录

序言.....	(1)
知本家数字神经系统与商务新思维论..... 比尔·盖茨	(1)
知本家数字科学论	尼古拉·厄葛洛庞帝 (73)
知本家虚拟现实论.....	梅雷迪恩·费里德曼 (125)
知本家信息观.....	乔治·费里德曼 (145)
知本家人才战略	陈惠湘 (157)
知本家企业经营之道.....	戴维·帕卡德 (189)
知本家企业全球战略调整	袁道之 白莉 (230)
知本家人生 50 年计划.....	孙正义 (266)
知本家指南	王嘉廉 (286)

知本家数字神经 系统与商务新思维论

比尔·盖茨：1956年出生，他在13岁时编写出他的第一个软体程序，目的是为了玩三连棋，1975年，比尔·盖茨19岁时与朋友保罗·艾伦的BASIC语言写成，于是世界上第一个微型计算机软件公司——微软公司正式诞生了，20多年后的今天，微软公司成为全世界最著名的企业，而比尔·盖茨也因此成为世界首富，为世人所瞩目。

1 乘上转折火箭

从人类第一次拾起一块石头或是一根树枝当作工具的那一刻起，他便不可挽回地改变了他与他的环境之间的平衡……尽管工具的数量还很少，它们的影响需要很长时间才能传播开来并产生变化。然而随着它们数量的增加，它们的影响也越来越大：工具越多，变化的步伐越快。

——詹姆斯·柏克，《联系》

不久前，我与一家德国金融机构的董事们安排了一次会谈。这是一群经验丰富的生意人。他们中间最年轻的大约 55 岁，而很多人都已经 60 多岁了。他们目睹了银行业的许多变化，并且从大型机开始，他们也经历了许多技术上的变革。然而这家银行目前还没有接受新的因特网技术。在我们会谈的那天，他们从微软公司的雇员那里听到了关于我们的战略的一系列介绍。当我走进报告中心时，他们都双手交叉，正襟危坐，看起来很不高兴的样子。

好了，我说道，有什么问题？

他们中的一个答道：“我们认为银行业正处在彻底的变革之中，而现在我们正在这儿听微软公司的人做专业性的介绍——专业得让我们有些不习惯。”他摘下眼镜，揉了揉眼睛，“这也许很好，虽然它让我们觉得很累。”他停了停又说：“他们想把你们所有的产品做得更好，这一点很好，但是你们的总体计划是什么？我们把您看作一个长期的卖主，我们需要您给我们一个对未来的设想。你们发展的管理原则是什么？”

作客户简要介绍的微软高级经理并没有带来正规的准备好的

介绍，他只是回答了提问，并概述了一下我们将如何处理已经出现的重要的问题。于是当我站在这些德国银行家面前时，我想，哦，天哪，我们已经和这家银行谈了8个小时了，可是我们还没回答客户最关心的问题呢。现在，我不得不现场发挥了。

那时我已经做过多次关于数字神经系统的讲演，我走到白色书写板前，开始列举认为在不久的将来即将发生的与技术有关的主要变化。

“我将要写的是我认为将会从根本上改变所有产业的十大转折点，”我告诉银行家们。我的朋友安迪·葛罗夫曾经写过改变了不同时期各种产业的不同的转折点。而这里我说的“转折点”指的是关于顾客行为的十个重大转变，它们都与数字技术有关，而且它们都已开始初露端倪。“我想问问你们是否相信它们中的每一个都会发生。现在不必关心它的出现需要多少时间，只要告诉我你们是否相信它们可能发生。如果您不相信，那么您不应该改变您现在对技术的做法。但是如果您相信它们会发生，并且那只是个时间问题的话，您今天就应该开始着手为那些变化做准备了。”

“您相信将来人们每天都要在他们的大多数工作中使用计算机吗？”我问。“今天有许多人都只是偶尔地使用计算机，不少知识型工人每天可能仅仅使用几次。他们甚至会好几天都不用电脑。您相信今天的文书工作会被效率更高的数字管理程序取而代之吗？”他们都相信。他们唯一的问题就是怎样从一个纸张世界向一个数字化世界过渡。

“您相信有一天大多数的家庭都会拥有计算机吗？”我又问。在今天的美国，大约一半的家庭拥有个人电脑。这个百分比在有些国家可能更高一点，但在大多数国家会低得多。“您相信有朝一日家庭电脑会像电话或电视一样普及吗？”他们相信。

“您相信有一天大部分的企业和家庭都会与全球网络建立高速度的连接吗？”我问。他们点头表示同意。

“您相信电子邮件会像今天的电话和纸张邮件那样，成为人们在商业和家庭中的一种普通的通信方式吗？”目前，并不是每个人都使用电子邮件，即使他们拥有一台计算机。这种情况会改变吗？他们承认它会改变的。

“现在，如果大多数人都拥有计算机，并且每天都使用它们。”我又问：“您相信大部分的信息会开始以数字化的方式到来吗？您认为您会接到用户的电子账单吗？您认为您会在网上制订您的旅行计划吗？”他们同意这些变化很快就要发生了。

“您觉得数字化装备会变得很普通吗？”我问。“您相信数字化的摄影、摄像设备，数字化的电视、电话会变得无处不在吗？您预期有其他的新的数字化设备会出现在家庭中，并与网络相连吗？”那只是个时间问题，他们同意这一点。

“您是否预见某个时候笔记本电脑会成为电脑笔记本？我的意思是，把计算机笔记本作为您记笔记的新工具，就像您今天用的记事本一样，而且它能让您将所需要的私人和专业的资料统统随身携带。如果将所有的信息都数字化，那就是另一个局面了。这也许会是出现最晚的一个转折点。”

“电脑笔记本的伟大之外，”我说。“就在于不管您往里面塞多少东西，它都不会变得更大或更重。”他们笑了。然后，他们用德语谈了30秒钟，最后其中的一个说道：“我们本以为您在说笑话，可是后来我们意识到您讲的东西很深刻。”

“我在浪费你们的时间吗？”我问：“你们相信这些变化有可能发生吗？”到现在为止，我们已经开始对话了。他们互相用德语谈了一小会儿。刚才发言的那位银行家说道：“我们请了一位管理顾问，在家里我们已经进行过同样的讨论。是的，我们相信它会发生的。当它发生时，它将彻底改变银行业的性质。”

“它什么时候会发生呢？”我又问：“你们怎么想？”

他们又用德语交谈起来，这一次时间更久，谈话也更活跃。当谈话结束时，他们对我说，他们没想到要在这里做出这个决

定，但他们还是做了。先是他们要告诉我 20 年，可是后来他们认为 10 年内这些转折点要么已经到来，要么也会非常迫近。银行业将是完全不同的一码事了。

我告诉他们，要为那些变化做好准备，就要让数字化信息渗透到您的组织的每个角落。我简要地谈了谈充分利用他们的知识型工人已有的数字化工具，以及用数字化手段将知识体系和商业运作体系联系起来，并围绕个人电脑和因特网技术从根本上创建一个全新的基础结构的必要性。我对他们说，如果您这样做了，您就会为作为数字化转折点的结果而产生的商业的三个根本转变做好准备：

1. 大多数企业与客户，企业与企业，以及客户与政府之间的业务都会变成自我服务的数字化业务。中间人的参与会增加价值或加速消亡。

2. 客户服务将成为每一个企业增加价值的主要方式。中间人的参与将由低价值的常规任务转变为高价值的为顾客在重要议题——问题或意愿——上的个人咨询。

3. 业务的速度以及对顾客更针对个人的关注将迫使公司在内部采纳数字化程序，如果它还没有因为效率的原因采纳它们的话。公司将使用数字神经系统来经常性地改变它们的内在商务程序，以适应由于顾客的需求和竞争而不断改变的环境。

复杂的客户服务和商业问题要求这一关系的两方面——客户与雇员——都拥有大功率的计算机。新的关系将会由于各种各样的电子手段（如声音、影像、对同一计算机屏幕的互动式使用等等）而不断增加。我们将会看到这样一个世界，在这个世界上，相当简单的个人随身设备与能够支持在家中或办公室中进行信息工作的惊人大功率的通用 PC 机的数目在共同飞速增长。

这些变化中的大多数很可能在 10 年内发生，而我可以断定，当它们发生时，我们的生活将变得相当精彩。那时的世界将与我们今天生活的世界有天壤之别。至于微软的设想，我说，就

是提供能将所有这些数字设备连接在一起，并使人们能够在网络生活方式的基础之上创造数字解决方案的软件。就是这么简单。

德国银行的董事会向我提出了最后一个问题，那也是存在于每个人头脑中的问题：为了迎接这个数字化新世界的到来，他们个人应该做些什么准备呢？我给他们提出了以下这些看法：去亲身实践。高级经理们应当使用电子邮件和其他电子工具，以熟悉这些办事的新方法。他们应当去参观一下竞争对手在因特网上的站点。他们应当成为因特网的使用者和消费者。我告诉他们，买一些书，安排一些网上旅行，去看看它是个什么样子。

从 1998 年底开始，首席执行官们开始着手探索这一新的媒介。《总经理》杂志的读者中有 50% 的人每周使用因特网一小时至两个小时，但仅有 25% 的人每天都使用它，还有 11% 的人从来没有使用过因特网。而许许多多的消费者已经非常深入地使用因特网了。如果您想领导数字时代，您就必须充分了解因特网，这样您才能想象出网络生活方式对您的产业意味着什么——即使那些转变还需要很久才会发生。您必须设法使您和您的其他执行官们熟悉这些新手段，并找到一个安全的地方，在那儿您可以确定正确的战略来把它们应用到自己的业务中去。

防止故步自封

许多年以来，热心者一直在说国际互联网“明天就会实现”。您总能读到一些诸如“巨大的转变将在 12 个月内发生”的预言。这都是唬人的鬼话。社会的改变与适应是必然的，但那需要多年的时间，而且基础设施也必须构筑完善。可是当社会和技术的变革达到了临界数量的时候，这变革将会变得迅速而不可逆转。转折点将在网络生活方式真正开始的地方到来，而我相信这只是今后 5 年内的事情。正如我在《未来之路》一书中所说的，我们总

是过高地估计今后两年内将发生的变化，而过低地估计今后 10 年内将发生的变化。不要让您自己受哄骗而不采取行动。

有一种可能的情形是：您争先恐后地在网上建了一些站点，可是又不能马上察觉到您的消费者和合作者对它们的使用。这些情况可能会误导您，您会想：哦，好了，因特网终究不能改变我们的业务，我们还是不要再关注它了。您也许会认为任何基本的东西都不会改变，因为它们不可能在一夜之间发生。可是几年以后，当变化突然出现时，您将大吃一惊，并发现自己已经难以赶上了。

很难想象在哪一个行业范围中，因特网会没有任何影响力或还没有任何企业开始行动。现在有很多公司都希望他们能成为网上的第一家书店，旅行代理商或是股票经纪人，这样他们就能获得早期的顾客、客户口头赞誉和创出名牌。

那些起步较早的企业不仅仅在学习曲线上取得了领先地位，他们还促进了商业界限的重定义。亚马逊书店最初建立时是一家网络书店，可是现在他们已经开始出售唱碟了。没有理由不让亚马逊书店同样出售其他的商品。您的公司走上网络的最初原动力可能是为了节省费用和吸引新客户。一旦您拥有了与您打交道的客户，您就拥有了令人难以置信的能力，使您能够依靠这种关系提供更多更广泛的产品。像雅虎！这样的公司已经建立了自己的旅游站点。因特网上的企业不像银行分行。您不能培训雇员仅仅经营少量产品。因特网的虚拟性使得消费者的任何购物需要都可以被满足。像亚马逊书店这样在线服务的一个领域已经很强大而又继续扩展产品供应面的例子还有很多。应当向每家企业提出的警告就是，即使在您的行业中还没有人较早地上网经营，那些试图抢占商业的每个角落的网上大公司也会挤进您的领域的。

了解今天的因特网，找到一个采纳了万维网生活方式的消费者的小世界，利用这一群体发出一套全面经营您的企业的模型。在 10 年内，您的其他消费者也将做出同样的转变，而那时您已

经准备好了。在这一部分接下来的例子中，您将看到许多公司在采用这一手段为因特网怎样改变一切而做准备。

【商务启示】

- ◆ 大多数的业务都将变成自我服务的数字化业务，而中间人或者会增加价值，或者消亡。
- ◆ 客户服务将成为每一家企业增加价值的主要职能。
- ◆ 变革的速度以及更针对客户个人情况的关注的需要将迫使公司在内部采纳数字化程序。

【诊断您的数字神经系统】

- ◆ 您的管理队伍熟悉因特网吗？他们是否花时间设想过后10年内因特网将怎样改变你们的企业？您和您的信息技术队伍是否在为用技术实现这一设想而工作？

2 中间商必须增加价值

科技正在重塑现代经济，改变着企业和消费者。这里的“e”并不只是关于电子商务（e-commerce）、电子邮件（e-mail）、电子交易（e-trade）或电子文件（e-file），而是与经济（economy）机遇息息相关。

——威廉·达利，美国商务部长

现在，在21世纪来临之际，因特网改变一切已成为商业的一个新的基本规则。至少，因特网技术正在改变每一家公司与其雇员、合作伙伴以及供货商打交道的方式，即使是小公司也不例外。当然，并不是每一家公司都需要立即到网上去接待顾客，但很快一个顾客可在其上处理商务的公司网站的地位就会和昔日电话号码和通信地址一样至关重要。《幸福》杂志500强中绝大多数

数的公司已经拥有了自己的网址。

因特网正在消减交易和分销的成本，改变着公司和他们的客户之间的关系。因特网为商家制造了更多的竞争，同时也为潜在的客户提供了与商家接触的更多机会。

在因特网尚未普及的时代，顾客从大多数制造商那儿得到产品的唯一方式是通过分销商和零售商构成的层层“金字塔”。今天的消费者可以直接与迫切想提供网上服务的制造商打交道。如今任何厂家都可以在因特网上提供相当于工厂批发店的网站。

在“前网络时代”，收集金融产品、旅游选择及其他消费品的信息要消耗大量时间。许多服务公司靠为顾客收集整理这类信息来赚钱。今天，尽管搜索工具还不够完美，消费者们已经可以从因特网上找到他们需要的许多信息。并且任何一家公司都可以通过因特网廉价地发布有价值的信息，无需设立分支机构。

1995年时，我在《未来之路》一书中使用了“无摩擦的资本主义”一词来描绘因特网是如何帮助建了亚当·斯密的“理想市场”的；在“理想市场”中，无论顾客还是商家都可以轻松地找到对方而不必花费更多的时间或金钱。在大多数的市场中首要的问题是寻找自己感兴趣的对方。其次是了解产品和服务的性质与质量。因特网使得购物者可以方便地得到关于一种产品的背景资料——包括消费者协会的评价和其他的独立评论——从而可以方便地比较价格。购物者可以告诉商家他们对产品的更多要求，然后商家就可以把他们的产品定位在最感兴趣的顾客上面，而且可以捆绑销售相关的产品。

因特网是帮助顾客发现最佳交易的强大工具。对顾客来说，通过从一个零售站点跳到另一个来得到一些商品的最优价格是相当容易的事情。至少两种不同的服务——书和唱碟——提供了实时价格比较，供顾客在选购时参考。有些旅游站点可以自动搜寻到廉价机票的搜索引擎为其特色。至少一家公司，priceline.com，通过一种方式对调了买卖双方的地位；让购物者来开价决

定他们愿意为一张汽车票或一张飞机票付的价钱，然后到处向卖方兜售这个价格。将来这种途径会在多大范围内推广尚不清楚，但只有通过因特网的范围才能达到这样的目的。

随着时间的流逝，软件将能使价格的比较更加自动化。“讨价还价”很容易就可以“电子化”。至少有一家在线购物中心已经在检查其他商家的主页，找出热门商品的价格，然后据此自动降低，以确保他们的价格稍微低一些。这是一种电子形式的“特价商品”，即使那些“既没有砖又没有泥”（译者注：指没有实际售货点的商店）的商人依然在竭力维持着那点儿薄利。消费者将能够通过电子手段联合起来得到批量价格，这在以前并不容易。甚至会出现这种情况：代表销售者的软件与相应的代表不止一个而是成百上千个消费者的软件来就价格问题进行谈判。

现有的大宗交易性的诸如钢铁和煤炭之类商品的大型市场已经有了很好的价格仲裁体制。因特网或许不会对价格或买卖双方的匹配产生那么大的影响。网络在那些买卖双方难以匹配的领域里会更有价格，例如服务业，或那些市场小或者分散的地方。一个消费者怎么才能方便地找到有一定的性能且价格在一定范围内的二手货，例如汽车、计算机或者立体声收录机？那些试图买卖各种不常见物品——比如古董、旧设备的部件或是其他特殊物体——的人们会从中受益。例如加普公司，将会发现它的网上衣店的常客是一些在寻找普通衣店里没有的特殊尺寸衣物的人。加普公司无需增加它的零售仓储成本即可满足这些顾客的需求。虚拟拍卖比真实的拍卖行提供更丰富得多的货物，并且它可以吸引五湖四海的人们，而不仅仅限于某个特定场所的人。通过它独一无二的召集人群的能力，网络将会创造出前所未有的市场。

一些网上商家会采用弹性的价格，这已经是普通市场上的固定做法了。许多电子和日用商品店都登广告保证低价，许诺给消费者提供他能找到的最低价格。这种战略使得他们总是说他们不可能卖得更便宜，即便与此同时他们的标价依然居高不下。一些

商店销路很多以至他们的多数商品事实上有两种价格——为冲动的顾客准备的固定价和为耐心的顾客准备的折扣。邮购商们常常在针对不同的市场的价目表上公布不同的价格，当您打电话订货的时候，经销代表会首先问您的顾客编号或目录编号，这样他或她就知道该向您开多少价。

上述做法及其他相似的价格小伎俩的目的很简单：抓住那些对价格敏感的顾客的生意，同时从那些不善于侃价或是不在乎价钱的顾客身上大赚一笔。实际上，商人们往往根据每个顾客愿意出多少价钱来调整价格。这说法听起来似乎有点偏激，但它事实上和累进税一样古老。大学教育就是这样定价的，它通过一种叫做“经济援助”的折扣，额度依各人家庭的收入及资产状况而定。

与因特网上将使用的方法相比，那些直销商的伎俩是十分拙劣的。网上商家可以认出常到他们的网上商店逛的人，然后依据其个人特点提供信息及服务。如果一个商店的网站认识到一个顾客过去愿意或不愿意付出何种价钱，它可以通过减价来促使顾客购买。

许多网站要求访问者提供登记信息，包括姓名、地址、人口统计数据及信贷情况等。在这些数据使得企业能提供更好的服务、更好地为顾客提供支持并更有针对性地进行营销的同时，消费者应能预先准许其个人数据的使用及是否可将其个人数据转交给其他商家。今天的电子商务靠信用制度运作，商家会就要使用的信息征得用户的同意。我们正致力于开发一种技术，使得消费者可预先定义他们的个人电脑通过网络提供给其他系统使用的数据的格式。该软件将由其拥有者控制，可大大减少使用者一次又一次重复输入相同数据的必要。

网上购物会增加分送包裹的数量，但同时它也减少了信件、传单及账单。对于廉价物品，交货的费用促以抵消网上购物省下的钱。邮局和私营快递公司有大好的机会来调整它们的服务，以