

Great Dream Caused Great Achievement

Bill 伟大的梦想 Gates' 成就伟大的事业

比尔盖茨的经营哲学

©金实 胡日查 编著

Business Philosophy

领略商业奇才的
梦想之路
洞察世界首富
事业成功的
秘密

循着天才
伟大的足迹
创建一个又一个
属于我们自己的
传奇

中国商业出版社

伟大的梦想成就伟大 的事业

金实 胡日查

中国商业出版社

目 录

第一章	气吞山河的盖茨式称王霸气——赶尽杀绝，惟我独尊.....	3
第二章	百折不挠的盖茨式经营信念——正视失败，大胆尝试.....	11
第三章	独具慧眼的盖茨式发展战略——深谋远虑，志存高远.....	18
第四章	别具一格的盖茨式管理思维——环境一流，激情洋溢.....	24
第五章	不进则退的盖茨式危机意识——制造危机，警惕未然.....	32
第六章	稳健求进的盖茨式冒险挑战——胜算在握，敢于挑战.....	37
第七章	团队至上的盖茨式核心凝聚——齐心协力，共创神话.....	45
第八章	顶尖才俊的盖茨式商业博弈——聪明第一，人尽其才.....	53
第九章	永立潮头的盖茨式创新观念——日新月异，领先一步.....	60
第十章	乐此不疲的盖茨式学无止境——发展动力，创新引擎.....	68
第十一章	尽善尽美的盖茨式顾客服务——先听为主，知彼知己.....	75
第十二章	互惠互利的盖茨式合作双赢——借力发展，共赢天下.....	81
第十三章	超常卓越的盖茨式营销公关——无孔不入，广交朋友.....	87
第十四章	深思熟虑的盖茨式理财方式——谨慎而行，节俭高效.....	98

第一章 气吞山河的盖茨式称 王霸气——赶尽杀绝，惟我独尊

“与其做一株绿洲的小草，还不如做一棵秃丘中的橡树，因为小草毫无个性，而橡树昂首天穹。”

1975年春天，艾伦进入 MITS，负责软件开发的副总裁一职。念完二年级课程，盖茨也飞往 MITS，加入艾伦从事的工作。

1975年5月，比尔·盖茨再次产生了退学的想法，他希望能和好友艾伦一起创办一个软件公司，由于父母的极力反对，比尔·盖茨没能马上退学。比尔·盖茨的母亲还专门安排当地一位白手起家的千万富翁斯托姆与盖茨交谈，劝说盖茨打消开公司的念头，继续他在哈佛的学业。

交谈中，盖茨向斯托姆解释，他认为个人电脑时代已经到来，这正是他大展身手的好机会。他还用极富激情的语言描绘了未来远景。斯托姆被打动了，衷心地：“任何一个对电子学略有所知的人，都应该明白这确实存在，并且新纪元确已开启。”有了斯托姆的鼓励和指点，盖茨退学的念头更坚定了。虽然他直到1977年初才真正办理退学手续，但当时他的心早飞走了。对他来说，这所名牌大学已经只是一个负担，而不是助跑器。

两个月后，盖茨与艾伦合作创建他们的第三家公司。为了这个公司，艾伦提前6个月从华盛顿大学辍学。“我们现在不行动的话，就太晚了。”艾伦说希望在计算机语言行业里一试身手开始他们心中的梦想。

作为产业的领导企业，微软前面没有人指引方向，而后面却有人在不停地追赶。在领跑当中，微软如何判断自己该跑向何方，盖茨和微软时时刻刻都在遭遇这样的拷问。作为一个软件巨人微软有着一些不为人知的困惑。但是微软始终将市场作为产品的试金石，用市场来衡量产品的得失利弊。

如今已再也没有人敢轻视盖茨和微软的能量了。有人戏言，盖茨一拍脑袋，就连上帝也会紧张。根据微软以往的行事风格，只要微软决定去发展，并纳入到战略计划当中的项目，就会让整个市场产生浓郁的紧张气氛。面对市场，微软每次都是舍得出手的。

快速、加速、变速是这个信息时代的显著特征。这种特征只有每个敢于奋起直追的人才能真正的理解和把握。而盖茨则是这种节奏的绝好把握者。作为世界软件业的巨头，微软公司最近发生的一系列变化颇为引人注目，比如放弃期权制度，调整全球组织架构，增设七个事业部总监，改变薪酬制度，以客户满意度为主要评价标准等等，这些改变意味着微软公司已经成为一家比较成熟的公司。

比尔·盖茨身上所体现的这种“敢叫上帝让位”的王者气度，是他取得财富的精神动力。

比尔·盖茨是互联网上的宠儿，有关他的神话一打一打的，其中一则如下：美国总统比尔·克林顿、副总统阿尔·戈尔与比尔·盖茨在一起坠机事件中遇难。他们都被带上天堂，站在上帝气势雄伟的白色宝座之前。上帝俯视三人，然后先对阿尔·戈尔说话。“阿尔，你相信什么？”

阿尔答：“如果使用更多的冷煤，地球会变成一座温室，人人都会丧命。”上帝微笑着说：“过来坐在我的左边。”

上帝接着问比尔·克林顿。“克林顿，你相信什么？”克林顿回答：“我相信人饥己饥，人溺己溺。”上帝微笑着说：“过来坐在我的右边。”

上帝接着问比尔·盖茨。“比尔，你相信什么？”盖茨笑一笑，然后说：“我相信你坐的是我的椅子。”

这就是比尔·盖茨的个性！王者的个性！比尔·盖茨的微软公司处于一枝独秀、占据主要软件市场的良好发展状态。然而，盖茨对这样的成绩不以为然，在他头脑中想的更多的倒是公司未来的处境、未来的发展和未来的风险。

从合作到分庭抗礼

盖茨和艾伦就公司的名字，讨论过多种方案。——奥特公司（Outcorporated Inc）无限公司（Unlimited Ltd），艾伦与盖茨公司（Allen—Gates）。而“微软”来源于在与密斯特公司签约准备合同文本时，无意识写下的这样一句话：“保罗·艾伦和比尔·盖茨为做微型软件（Micro—soft）而工作。”这给了盖茨灵感，便把公司的名字成为“Micro—soft”。大约就在他们把公司搬到西雅图的时候，把其中的破折号拿掉了，于是公司称为“微软”。

他们把以前湖滨中学程式设计小组的成员征募了过来，作为微软的第一批成员。

开始时，盖茨与艾伦的合伙关系虽然是平分的，但不久，盖茨就讨价还价，将比率变成四六分。盖茨得六。盖茨对此并不觉得愧疚，他的理由是：除了转包的工作以外，艾伦还领 MITS 的薪水。以微软的员工身份，盖茨工作的收入只限于著作权的权利金。多年来，盖茨逐渐脱手持股，如今他拥有该公司约 22% 的股份权。

虽然微软成立，但盖茨和艾伦一直在 MITS 兼职，在等到 Basic 被接受之前，他们是不会离开罗伯茨的。微软创立伊始，与 MIST 的关系十分模糊。确切的说，微软是寄生于 MITS。

1975 年 7 月下旬，微软与罗伯茨签署了协议：允许 MITS 在全球范围内使用和转让 Basic 语言及源代码，包括第三方。微软最多可获利 18 万美元。

按照此合约，MITS 必须尽“最大努力”销售微软的 BASIC 程式语言，而不是由微软直接向客户销售该软体。但罗伯茨一方面希望该语言为自己的机器所专用，另一方面他也有自己的理由：他觉得盖茨和艾伦在写出 BASIC 后，并未对该语言进行进一步改进，也没有调试出什么毛病。而 MIST 需要请一大批程序员做这些事情。再加上当时社会上到处充斥着盗拷的程式语言。于是罗伯茨放弃了对 BASIC 的销售，这激起了盖茨的愤怒。这时的微软已在与 MITS 交易中初战告捷。积累了一部分资金，羽翼渐丰。况且那两个野心勃勃的青年人是不甘做人家的附庸的。盖茨早就想脱离与 MITS 的关系了。

使用者广泛的 BASIC 语言，竟使它成为微电脑的标准语言。这为微软后来的辉煌腾达打下了基础。

借助 MITS 之力起步的微软终于等到了独立门户的时候。在 1976 年末，盖茨终于决定离开 MITS，闯自己的天下。他们把公司从坎部里奇搬到了西雅图。两个月后，4 年级已念了一半的盖茨也永远离开了坎部里奇。

当时，盖茨和他的微软还瞄准了另外一个项目：应用软件。在 1981 年的年度会议上，微软新来的程序员查尔斯·西蒙伊以夸张的言辞和动作力陈应用软件在微软的发展战略中的重要性。他挂出一张图表，以显示这种战略的效果。上面的每条线都标示劳动大军的收入。曲线起初很平缓然后便向上延展，而如果依此实行大约 15 年，根据西蒙伊的宏图，华盛顿州的每个人都将为微软工作。

西蒙伊与盖茨都认识到，必须将目标集中在开发尽可能多的不同的微软应用程序上，以便被更多的计算机平台使用。而这之后，一系列的应用软件逐渐涌现，这其中就包括现在人们所熟知的 WORD、EXECL 等等，这些应用软件后来组合成的 OFFICE 系列就成为了微软重要的盈利支撑。

1985 年，仍然还只是一家小程序开发公司的微软再次与 IBM 达成协议，联合开发 OS/2

操作系统，根据协议，IBM 在自己的电脑上可随意安装，不取分文；而允许微软向其他电脑厂商收取 OS/2 的使用费。鉴于当时 PC 市场兼容机份额极低，IBM 不假思索地同意了；与此同时，微软还推出了自己标志性的产品 Windows1.0——一种“友好的、卓越的”图形用户界面与 IBM 的 PC 一起出售。

1986 年，DOS 面临英特尔新芯片的兼容问题。盖茨发现 DSR 软件和该软件公司的博士梅尔沃德，对解决 DOS 兼容问题以及开发前沿新技术，都是一个很理想的高级人才，于是以 150 万美元把梅尔沃德兄弟连人带公司一起并购到微软。

梅尔沃德对技术的理解能力与应用能力都超过了盖茨，他的到来也带来了一系列的成功项目。如微软电视电脑融合、视频压缩、RISC 芯片研究、集成 Scripting 语言、在线服务，以及商业谈判都出自于梅尔沃德这位微软技术总设计师的大手笔。

当然，在与 IBM 的合作开发 OS/2 的过程中，始终没有放弃 WINDOWS 的研发工作，因为盖茨深知图形化操作系统是今后很长一段时期内将持续走红的软件项目。况且，“视窗”已有了两个版本，投入了 6 年的开发时间，上百万个工作日，一旦成为 OS/2 的牺牲品，一切就将成为泡影。盖茨于是一边与 IBM 虚与委蛇，一边暗中调兵遣将加大 WINDOWS3.0 的开发力度。

“所有人都意识到个人电脑的未来就是图形用户界面。他们一直想拥有用户界面，这下，IBM 总算答应给他们了，但 IBM 给他们的不过是一个图形卡，而我们给他们的是一个图形的天空，由众多软件围绕的天空。”盖茨说道。

与 IBM 合作的最终结果就是 OS/2 在盖茨声东击西的战术下变的遥遥无期，而微软历史上的一个标志性的操作系统软件 WINDOWS3.0 却历尽千难万险终于走到台前。此时，盖茨已不在乎这将进一步激怒 IBM 了。至少，现在是 IBM 更需要微软，而不是微软更需要 IBM。

因为在对抗其他瓜分微软市场份额的操作系统过程中，微软处心积虑，使出的最厉害的一招就是进攻电脑操作系统软件发行渠道的要害——原始设备制造厂家。在微软的进攻下，原始设备制造厂家不得不在其个人电脑上预装 Windows，某些用户还必须预装 MS-Office。因此，微软可利用其操作系统在市场的主导地位，要求电脑原始设备制造厂家接受 MS-DOS 的限制性许可证条件：即原始设备制造厂家为所售出的每一台电脑（不论其是否包括 Windows/MS-DOS）向微软交付操作系统的专利权税。这些许可证条件还包括其他限制，例如通过许可证协议将 Windows 和 DOS 捆绑销售，广泛的最小承诺和长时期的许可证条件。

毫不留情的王者风范

微软的霸道作风令许多公司恐惧和厌恶，这使得微软在选择盟友时不是十分顺利，但比尔·盖茨一直坚持这种残酷无情的竞争手段，他自己承认，如此对待其竞争对手，其实是对失败的恐惧，担心微软有朝一日被人取代。

例如，帕特森曾经为研发 DOS 系统而立过汗马功劳，作为帕特森曾对微软所做贡献的酬报，盖茨曾宣布帕特森享有无偿出售 DOS 的许可权。因此，帕特森自创一家公司，可是公司经营业绩不好，有破产之虞，以致一位外国经纪人想要购买该许可权。可盖茨闻讯，大为震怒，经过谈判，以 100 万美元赎回了该许可权。微软在维护自己的 DOS 权利上历来毫不留情，违者必究。

为了不断赶超对手，占据市场的绝对优势，比尔·盖茨的周围聚集了一大批计算机软件的天才。有人回哈佛时遇见盖茨，曾邀请他和几位朋友一道聚谈。后来感叹说：“我好像是来到了山峰之巅，聆听上帝之声。”

比尔·盖茨的格言是：“我应为王。”即使是屈居第二，对他来说，也是不可忍受的。他曾经对他童年时代要好的朋友说：“与其做一株绿洲的小草，还不如做一棵秃丘中的橡树，因为小草毫无个性，而橡树昂首天穹。”

从小学一直到大学都不做笔记的比尔·盖茨却抄写过洛克菲勒的一句名言：“即使你们

把我身上的衣服剥得精光，一分钱也不剩，然后把我扔在一个孤岛上，但只要有两个条件——给我一点时间，并且让一支船队从岛边路过，那要不了多久，我就会成为一个新的亿万富翁……”

盖茨能成为软件霸主，聪明并不是第一位的，他不愿屈居第二的志向才是真正成功的动力，试想有此等霸气，天下谁能与之争锋？

盖茨还喜欢辩论，但是辩论的时候言语粗鲁，充满讥讽甚至带有侮辱性。在他表达观点时，如果有人激怒他的话，他会暴跳如雷。在成为一个商业巨人后，他依然说话语调尖锐高亢，满口俗话，态度傲慢甚至粗鲁。对微软公司的大多数编程人员来说，和盖茨一起参加技术会议就如同是进行语言测试一样。

盖茨有一种发现他人纰漏的惊人能力，在辩论的时候表现尤为突出。如果给他看《蒙娜·丽莎》，他会看到败笔。一旦发现一个人的漏洞，他就会用他最喜欢的字眼，诸如“傻瓜”、“疯子”之类将人贬得体无完肤。

就连与他合作多年的好友艾伦，他也丝毫不示弱。虽然盖茨和艾伦都对科学和计算机有着强烈的兴趣，两人也同是数学尖子，但盖茨的争强好胜则是二人之间最突出的差别。盖茨清楚，只有当他处于上风时他才可能和别人共事或者成为好友。相识后不久，他就对艾伦说：“我很好相处的，只要让我拿主意就行。”

盖茨在童年时候，就已经显示出他的领袖欲和支配欲。在童年时期，当盖茨和其他小孩子玩耍时，如果是要结合成一个团队，团队当中要找一个队长的，盖茨一定要自己做队长。他不肯听令于其他人，如果其他人当队长，他很多时宁愿退出这个游戏。当这个团队要做一些计划，分配工作时，盖茨总是头头是道地将不同工作分配于团队中的队友。他要自己成为领袖，要支配其他人，虽然在童年时，这些都只不过是童年朋友、玩伴而已，支配到他们并不代表什么，而且在玩游戏之时，在这些团队当上队长也没有什么权力地位，只不过是玩耍而已，盖茨却一定要做领袖去支配孩童时的其他伙伴。

这一种领袖欲和支配欲，其实是一种原动力，在暗暗推动着盖茨要比其他人优秀，要比其他人强，要鹤立鸡群，要出人头地，不可屈于人下。其实这也是不甘受制于人的强烈的自主意识。这种自主意识，体现着一种不肯屈居人后的强烈进取精神。当这个人长大后，这一种领袖欲和支配欲，会驱使这个人做的事业，要有权力，要支配其他人，而不是被其他人支配和驱使。成功的人物通常都会有这种领袖欲和支配欲；欲望越大的，他们长大之后，越有可能成为大人物。盖茨就是一个典型例子。

从盖茨这种素质，我们不难看出，我们如果要找到成功，也应该像盖茨一样，心中一定要有无穷的领袖欲和支配欲。欲望越大，我们成就的机会也会越大。清心寡欲的人，通常没有什么追求，成就也因此会受到影响。如果你的成就欲望不大，领袖欲和支配欲不大，你应该开始培养这些欲望，他们是推动你向前，推动你成功的原动力，欠缺这些欲望，你的成就一定有限。

在宽松的家庭环境下，他很早就表现出了与众不同的性格，只要他想干的事情，就一定要干到最好。如果是与别人比赛，就非得取胜不可。

“比尔没有干不成的事，”他的朋友布莱特曼说，“他总是集中精力干好一件事，绝不轻易放手。他的决心就是，不干则罢，要干就干好。玩扑克与研究软件，比尔都做得很好，他可不在乎别人怎么想。”

盖茨的这种“我应为王”的竞争意识，在辩论的时候表现得尤为突出。在他表达观点时，如果有人激怒他的话，他会暴跳如雷。在成为“天才们在改变世界之前总显得犹豫和迟疑，甚至失去前行的方向。”比尔·盖茨也是这样，他确实做到了知己知彼，但又不得不相信商场的烽火同样浓烟滚滚。

要对真实的比尔·盖茨下定论不容易，主要是因为像他这样的人，世界上寥寥无几。如

苹果电脑公司前职员盖伊·川崎认为的盖茨“只是令人难以置信的强悍”，因为他结交的朋友和他树立的敌人一样多。

我是最棒的

盖茨能成为软件霸主，聪明并不是第一位的，而是他那种具有把事做大的冲动，才是真正的动力，试想有此等决心的人，天下谁能与之争锋？

盖茨的父亲说有一些迹象显示他的儿子或许不是一般人，但没想到会有如此的成就。“在他的班级里有许多聪明的孩子，他或许不是最聪明的。他很早就表现出令人诧异的独立性，他的性格、字里行间都显示出他的想法非常的独立。”

这种独立性让盖茨放弃了哈佛大学转而从事自己喜欢的计算机行业。他专注于软件，于1975年创立了微软公司，1986年他31岁时成为最年轻的自力更生致富的亿万富翁。

童年的比尔·盖茨对和小伙伴们聚在一起追逐跑跳不感兴趣，愿意一个人干自己喜欢的事情。在宽松的家庭环境下，他很早就表现出了与众不同的性格，只要他想办的事情，就一定要干到最好，如果是与别人比赛，就非得胜不可，认准了的事情，任凭别人说什么，他都要一门心思干到底。

他的进取精神在整个年级是赫赫有名的，几乎没有一个同学能比得过他。盖茨4年级时，老师给他们布置了一道作业，要学生写一遍四五页长的关于人体特殊作用的作文，结果，盖茨一口气写了30多页。又有一次，老师叫全班同学写一篇不超过20页的短故事，而盖茨却写了100多页。

他的同学回忆说：“比尔不管做什么事，他都要弄它个登峰造极，不到极致，他决不甘心。”

盖茨身上散发出来的竞争精神似乎是天生的，但也与他童年时代的游戏、体育运动等密不可分。不管是与他姐姐克里斯蒂娜一起玩拼板游戏，还是在每年一度的家庭体育项目比赛上，或是与其他朋友在乡村俱乐部的游泳池里，他都会全力以赴，从不放过任何一次证明自己的机遇。

一次，比尔所在学校的牧师见孩子们对《圣经》不感兴趣，就找了《圣经》中最枯燥难记的一大段文章，对孩子们说：“谁要能一字不差地背诵这篇文章，就可以免费参加在太空尖塔餐厅举行的就餐聚会。”在太空尖塔餐厅就餐，是所有孩子都想参加的事情。尽管比尔的爸爸妈妈有经济能力带他登塔就餐，但好胜的比尔决心要凭借自己的能力获得这样的机会。于是他参加了这次比赛，结果他用最短的时间，准确地背下了指定的内容，获得了登塔就餐的奖赏。童年的小小胜利，使比尔对自己的追求更加执著。他认识到，干什么事情，只要有信心，就一定能够取得成功。

事实上，盖茨一直是在竞争中长大的。他全家都喜爱竞争。一位朋友回忆道，“每天晚上他们都玩‘罗圈搏’（rochambeau的音译，一种石头、剪刀、布的游戏）以决定谁来洗碗”。他的祖母曾经是大学篮球明星，还是一个牌迷。许多晚上，全家一起在晚饭后玩“刽子手”牌戏。

在上哈佛大学时，盖茨还一度迷恋上了扑克赌博。虽说是玩扑克，可盖茨一旦投入，所表现出来的热情决不亚于对计算机的热情。就好像他正在干一件他认为十分重要的事情一样。刚开始时，盖茨输的一塌糊涂。但他一点也不灰心丧气，坚信自己打得多了，一定可以玩好。果然，慢慢地，他变成了一位玩牌高手。

“比尔没有干不成的事，”他的朋友布莱特曼说，“他总是集中精力干好一件事，决不轻易放手。他的决心就是，不干则罢，要干就干好。玩扑克与研究软件，比尔都做的很好，他可不在乎别人怎么想。”

说到学习，早在盖茨中学时代，他的数学就是全校学得最好的。即使在哈佛大学这样天才荟萃的学府，比尔·盖茨的数学才能仍很突出。

按比尔·盖茨的天分，向数学方面发展，无疑可以成为一名优秀的数学家。但他发现还有几个同学在数学方面比他更胜一筹，于是他放弃了专攻数学的打算。因为他有一个信条：在一切事情上不屈居第二。

现在，盖茨的家庭游戏已经演化成一场精巧的微软年度大事，称为 **MicroGames**。有位软件业主还记得，在一场乒乓球比赛中击败了盖茨。几小时后，当绝大部分客人都离开后，盖茨走向他，真真切切地生气了，因为他输了。“你让我在所有人面前大大地丢脸了。”他叫喊道。比尔·盖茨，这个世界上最富裕的人，竟然因为在公开场合输了一场乒乓球而恼羞成怒。

盖茨坚持创新，要不断通过与其他公司的合作去开拓更广阔的市场。合作的伙伴中，也包括像 **Oracle** 这样的公司（目前为微机和服务器提供数据库软件的头号供应商）都明白，在计算机软件领域，谁要认为可以忽视微软公司，那他就太蠢了。尽管其产品的最初版本很一般，微软公司却能一直埋头苦干，直到成功。

比尔·盖茨对“**Windows**”软件的研究可能就是很好的例子。虽然直到 1990 年推出了“**Windows3.0**”，才使图形程序真正腾飞起来；可在五年前，“**Windows1.0**”出台时却受到公众的嘲弄。经过众多程序设计员累计多年工作的巨大努力，终于取得了成就。公司还克服了在财务报表程序和文字处理产品方面起步较晚的困难，现在则分别与 **Lotus** 公司和 **WordPerfect**（意为“完美文字”）公司争夺这两项的第一名。

置之死地而后生

硅谷称盖茨为“软件业里的撒旦”，**word perfect** 公司前主管甚至称他为“带你过河，然后吃掉你的狐狸”。莲花软件创办人卡波尔说得比较中肯，“盖茨代表我们最好或最坏的一面。”究竟盖茨是魔鬼还是天使，微软是新科技的缔造者，还是商业规则的破坏者，现在还没有谁能下一个公正的结论，但有一点是毋庸置疑的：盖茨不是靠幸运取得成功的，微软也不是建立在偶然的基础上的软件帝国。如今已经没有任何的言语可以撼动盖茨作为全球软件巨人的地位。盖茨所创造的微软奇迹证明了他不仅是一个电脑天才，更是一个经营和管理天才。他在微软的成长过程中付出的心血和汗水，他非凡的事业心、自信心和进取心以及他在创业过程中高瞻远瞩的眼光和异常敏锐的市场嗅觉都是常人无法超越的。

与如今在 **WINDOWS**、**OFFICE** 等软件销售上的霸气不同，盖茨在最初的商业运作中考虑的首先不是暴利，而是建立新的行业标准。为此他甚至不惜使用廉价甚或免费的方式来获得市场份额。他的创业盈利模式简而言之就是让更多的人在最短时间内使用他的产品“上瘾”，而后他使用相对的高价位来收回相应的投资并坐享紧随其后的暴利。

微软于 2005 年 11 月发布了名为“**SQL 服务器 2005**”的数据库计划，以其更好地进军甲骨文和 **IBM** 的商业领地。这一计划的目的在于使微软在为大企业设计的存储和管理数据的服务器领域中扮演一个更重要的角色。微软依靠更便宜的价格，**SQL 服务器**目前在中小企业中颇受欢迎。而在信息安全市场上，2003 年微软就收购了罗马尼亚著名杀毒软件开发商 **GeCAD Software SRL**，2005 年 2 月份还收购了 **Sybari Software**。2005 年 12 月，微软则宣称推出针对企业名为“微软客户保护”安全软件的测试版本。与此同时，还推出针对个人用户的杀毒软件 **Windows OneCare Live** 的测试版本。此举立即引发了诸多安全信息领域厂商的高度关注。美国的反垄断律师指出，微软进军安全软件行业是利用其 **Windows** 操作系统优势，进一步向相近领域拓展的又一次尝试。从业界的反应程度来看，微软此举具有相当的威慑力。

当然，微软在移动操作系统领域的扩张行动也正逐步展开，并对市场上现有的几家手机操作系统开发商带来了威胁，**Palm** 公司曾经在移动市场的垄断地位就已经被微软的 **Windows Mobile** 击败。而移动部门是微软总部相当重视的一个阵地，微软肯定会继续在移动领域大肆“兴风作浪”。

基于微软的竞争策略的转变，我们不妨做一个简单的总结，那就是以点带线最终扩到面。

微软大力推进.net 这个基础架构平台之上的 Windows 产品的应用，以此拓展和稳定自己的领地，为将来的丰收做着准备。过去，凭借着 Windows 操作系统和 Office 软件，微软垄断着桌面办公领域；而现在，微软的企业客户群也将遍布全世界，微软的持续扩张将为自身带来更丰厚的成果，而盖茨肯定是其中的最大受益者，同时却有可能给其他一些企业带来“灭顶之灾”。

有关微软给它的产品制定高价并极力保护超额价格的证据是压倒性的。为了保护它的垄断利润，微软发动了一场对抗低价 PC 的市场战役。

反对低价 PC 战役的后果，就是阻碍或拒绝半数的用户获得能够满足他们需要、并给他们提供迈向信息时代的廉价 PC 机。

微软积累了巨额资金，它将迅速建立起它的市场霸权。这将使它购进 PC 硬件或软件业的其他部分作为微软的长期战略，以更容易地保护它垄断市场的能力。

微软绝对有能力支付巨额的美金来收购其他公司，作为战略投资，保护微软在市场上的绝对势力。

早在 1987 年后，微软公司的垄断手法越来越被人们看清楚，反垄断的呼声也越来越高，还有人说比尔·盖茨是软件业的希特勒。有一家公司公开说，微软是把你带过河然后吃掉你的狐狸。

在一夜之间，这个带着大眼镜的瘦瘦的天真年轻人，已经成为相当于叼着雪茄烟的铁路大王或石油大王，只不过他是一个 PC 大王。

做交易，搞联盟，操纵市场，比尔·盖茨正在用他特有的方法，成为微型计算机工业的第一个亿万富翁。比尔·盖茨对计算机软件业的垄断，为他带来了富可敌国的利润。

1999 年 4 月，比尔·盖茨的身价首次突破 1000 亿美元。英国《每日电讯报》十分激动地计算到，比尔·盖茨的软件业、卫星产业、服务业等很多行业都有了巨额投资，他在过去一年中平均每小时赚 456.6 万美元。按照其财产每年膨胀 61% 的速度估算，他将在 2004 年拥有数万亿美元家产，而且这种滚雪球式的财富膨胀将使其财产在 2005 年超过英国的国民生产总值。当然，这只是虚拟假设算法而已。因为，产业发展形势的种种迹象表明，这一刻很可能就是比尔·盖茨的巅峰。其后的事实也证明了这一点，随后爆发的网络经济泡沫让盖茨的身价缩水至一半。

比尔·盖茨一直坚持对于竞争对手从来就毫不留情，即使在与对手合作的过程中也是如此。一旦某公司源代码或秘密软件部分被微软获知，或是某一项创意被微软得知，只要确有价值，往往马上被改头换面成微软产品。所以，微软常在某家小公司某产品面世前不久，宣布自己已完成该同类产品的开发。这样，许多客户就愿意等一下再说，而小公司订单急剧下降。事实上，微软根本还没开发该产品！这只是比尔·盖茨的一种竞争策略而已。因此，在微软，竞争随处存在，你会发现周围的每一个人都极其优秀，进而感到一种由衷的自豪，最终转化为前进的动力。这样的环境里，员工犹如欧洲五大联赛的球员，自豪的同时，不敢有丝毫的懈怠，同时又充满激情。

“如果一个部门 20 个人，就你一个人努力工作，你会不会做下去？如果 20 个人、19 个人在努力工作，你会怎么样？”微软的一位员工这样说道。微软从盖茨的小公司开始就创造这种努力工作的氛围，后来的人也继续把这个氛围保持下去。微软现在有这样一个大环境，新来的员工什么都不用想就知道努力工作。

从微软公司的竞争结果来看，并没有形成一种让人感觉“残酷无情”的企业文化。这是因为，首先，微软的绩效管理体制的核心是形成内部竞争，保持员工对绩效评定的焦虑，驱使员工自觉地寻求超越自己和超越他人的办法。在实际操作中，对有些已经很稳定、很强势的部门，每年只有 5% 的人离开。对处于底端的 5%，微软给他们做出个人改进计划，勒令改进。所以并不是每年都要走掉很多人。

杰克瑞就曾这样说过：“冲突处于微软每个重大决定的核心，这是一家时刻在交战中的公司，不只是与局外人作战，而且也和自己作战。”

过去，人们常常认为微软是建立在 DOS 操作系统之上的大厦。毋庸置疑，MS-DOS 在早期推出的时候，为微软公司带来了一半以上的营业利润，是微软最赚钱的商品。但是 DOS 终被窗口取代，是谁切断了微软的利润洪流？是谁抢走了微软的面包、奶油？不是由于竞争者的威胁，而是微软自己，或者说是比尔·盖茨本人，这是比尔·盖茨最聪明的地方，也是最不为外人所知的。

只要微软的产品已占据了市场，微软就开始开发新产品消灭它。

微软拼命消灭自己的产品出于两点战略性考虑：

第一，如果自己不消灭，别人就会来消灭。众所周知，软件业时常会出现一些大的波动，每次波动之后，除微软之外的大公司都会失去一块市场。

领导市场变革的公司必然是那些控制着新市场的公司。对于获取新市场而言，虽然是冒险，同时也是一种机遇。老牌的大公司如果等波动发生之后才转型，则宣告失败，因为它们不可能做到在既定事实成立后才迅速转变。

第二，制造市场波动。波动的市场虽然充满了风险与混乱，但其中也暗藏商机。每次波动后，老牌软件公司不是退出了市场，就是缩小了规格。而惟一能从商机中走出来的就是微软。

以网络为例。1987 年突然间网络开始爆炸，使用网络无须丝毫科技含量。随着网景（Netscape）被推上市场，因特网便直接威胁到了微软桌面系统的战略地位，也威胁到了微软核心产品的计算模式。桌上型电脑的计算模式面临着变为网络服务器模式的命运。

第二章 百折不挠的盖茨式经营信念——正视失败，大胆尝试

“我们应该接受迅速失败，而不是缓慢失败，最不该接受的则是没有失败。如果有人从不犯错误，那只能说明他们努力不够。失败的原因是试图去尝试其他可能。”

微软要求的成功是最后的成功，每一个人都必须承受失败和受指责的压力。失败偶尔发生在一名员工身上，不会产生任何长期的影响，除非一个人一直就在失败、失败、再失败，那他的能力就会受到质疑。失败是意料之中的，因为微软的核心商业运作如软件开发、市场营销等，是一个踏着失败走向成功之道的过程。员工平均要花费百分之五十的时间处理那些事后发现不奏效的事件。因此为了成功你必须失败。

比尔·盖茨曾说过，失败是不可避免的，但只要坚持到底，总能收到意想不到的成效。“A”位于“B”之前，这是一种排列序号，也是前大于后的价值。但是，比尔·盖茨却无视这种传统的规定，专注于自己追求的梦想。

机会总是光顾那些有准备的人。一天，盖茨接到全国最大的国防用品合同商 TWR 公司的电话，要他南下面试。于是，比尔·盖茨开始了集中精力做数据的编码工作，他成了名副其实的电脑程序员，具备了编程的坚实基础和丰富经验。

三个月后，比尔·盖茨回到湖滨中学。他补上三个月中落下的功课，并参加期末考试。对他来说，电脑当然不在话下，他毫不担心。其他功课他也很快赶上了。如果他的电脑课老师只给了他一个“B”，原因当然不在于他考试成绩不佳——他考了第一名——而是他从不去听这门课，在“学习态度”这条标准上被扣了分。

失败总会存在的，盖茨认为失败是一种需要，其意思为：“错误程序”是怎样进入电脑的？很简单，程序员坐下来写程序时放进去的。而且，“臭虫”进入程序的惟一渠道只能归咎于程序。然而，程序员并非如此。

对问题或系统不重视，理解不全面或输入错误可能产生“臭虫”。但毋庸置疑，把“臭虫”放入程序的实实在在是程序员。人们的疏忽导致了“臭虫”的存在，必须承认员工不能十全十美，程序也经常会被编错。同样，无论什么行业都会有这种情况。

联邦快递能够在一夜之间准确递送包裹，它的大多数员工都能将递送工作完成得天衣无缝。但同时它也不得不承认，有些邮件不能如约送达，比如我寄的一些包裹就在路上耽搁一个礼拜甚至更长时间。

失败是理所应当的，因此，合理的失误不应成为斥责他人的理由，不过联邦快递延误我的邮件除外。失败是成功之母，比尔·盖茨在其所著的书中写道：“我们应该接受迅速失败，而不是缓慢失败，最不该接受的则是没有失败。如果有人从不犯错误，那只能说明他们努力不够。失败的原因是试图去尝试其他可能。”

在微软失败属于意料之中的事件，通向成功的大道上不可能没有大的失误。有时，犯错误的人反而被提升，只因为他们从错误中吸取了教训。当然，由于偶尔的能力不足或愚蠢，也可能发生可以避免的失误。总之，搞清楚错误产生的原因至关重要。

如果公司的激励机制不把失败视为应有之意，成功的几率就会大大降低。当你向管理部门汇报进展时，汇报内容应涉及项目的主要风险因素和测试出实际风险的速度。如果一份情

况报告不含风险信息就没有人会对它感兴趣。面对失败要分析，而且更应找到错误的地方及造成失败的原因。

“失败是成功之母”，微软的管理实践已验证了这句中国古话的正确性。很多企业在还没有真正理解和应用这句话的时候，微软却率先做到了；当我们将这句话作为失败后的一支安慰剂的时候，微软却已经将其作为了实际工作的指导理念。微软的这种管理境界和管理哲学是很多企业所不及的，也是很多企业应该向微软学习的。微软对每一个员工灌输正确对待失败、尊重失败的思想，甚至提出“没有失败说明工作没有努力”。

因此，在微软工作的人从不惧怕失败，他们将失败看做是任何事情走向成功的铺垫。在微软，只要遇到失败，接下来不是进行批评、斥责或者评估损失，而是“残酷无情”的剖析过程，他们认为这是对失败的尊重。失败的结果直接作用就是促使去尝试新的实现可能，也正因为失败成就了微软一次次令对手胆寒的成功。用微软自己的话说：“失败是成功的一种需要。”

没有不可能的事情

比尔·盖茨于是开始一门心思钻研电脑，认定这是自己的生财之道。比尔·盖茨喜欢说他进入计算机业仅仅是因为他想写出“伟大的软件”，想尽自己所能创造出最好的产品，但在早期，更强大的动力其实就是赚大钱的欲望。因为在学校期间他也一直没有停下创业的步伐。

比尔·盖茨在谈到数学与电脑的关系时说：“很多著名的电脑专家都有深厚的数学功底，这有助于他们把握证明定理的纯粹性。这种纯粹性只能用确切而非含糊的语言来论述。在数学中，你不得不把定理用一种潜在的方式加以联系，你经常得证实能在更短时间里解出一道题来。数学与电脑程序设计有着非常直接的关系。这一点也许在我心目中要远远胜过别人，因为这是我看问题的出发点，我想这两者之间有一种很天然的联系。”

但是问题是，他们从来没有见过这台机器，更别提拥有进行程序调试的电脑了。

盖茨和艾伦想法子从英特尔弄到 8080 微处理器的详细说明书，于是艾伦着手写一段软件程序，它“工作”起来就像微处理器一样。结果，盖茨和艾伦在哈佛阿肯计算机中心没日没夜地干了 8 周，通过使用哈佛计算中心的设备，盖茨把一种简单的编程语言——BASIC 的最初版本拼凑在一起。

“那时候，保罗常常把我从垃圾桶上拉回来，而我却继续趴在那里不肯起来，因为在那里我找到了一些上面还沾着咖啡的程序设计师的笔记与字条，然后我们一起对着这些宝贵的资料来研究操作系统。”

1975 年 2 月，艾伦亲赴 MITS——开发“牛郎星”的公司演示。当艾伦两指交叉向上天祈求好运保佑他们的阿尔泰 Basic 程序成功运行时，“牛郎星”的发明者罗伯茨和他的工程技术人员也暗自希望他们的电脑能藉此投入工作。

在小心翼翼的漫长等待后，双方的愿望都实现了，随后生意成交。这一创举不仅点燃了“牛郎星”的星星之火，更造就了计算机历史上一个光辉灿烂的时刻；与此同时，与大型计算机相连的各个终端开始让位于功能齐全、只有桌面大小的个人电脑。

大多数聚财者都有这样的观点：自立自强的人才有闯荡的气魄，才有迈足向前、探向财富殿堂的勇气。所谓“当今之世，舍我其谁”，所谓“天生我材必有用”，所谓“会当水击三千里，自信人生二百年”……这些名言展示的都是大成就者的豪迈胸怀。

盖茨与微软，一个人、一家公司，从最初收购的 DOS，模仿了苹果界面的视窗、几个办公软件、紧随网景的浏览器，最终还打败了性能上超过 Windows 的 IBM OS/2，终成了今天的“王者”。

坚韧的信念成就巨大的经营业绩

“我应为王”的信念让盖茨牢牢地掌控了自己的命运。不应该按人家说的“应该怎样做”

或“不应该怎样做”，这也成了比尔·盖茨性格中的最大特点。当他为了发展自己的事业而果断地从哈佛大学退学这件事上，充分地体现了这一点。

盖茨从小就没有停止过对科技和利益的追逐。盖茨最初的商业行为一直是和保罗·艾伦紧密相连的。在成立日后名动江湖的微软公司之前，盖茨和艾伦早先已一起创办了两家公司。

事实证明，盖茨抓住了最好的机会——到 1989 年，兼容机市场已达到 80% 的份额，4 年间微软仅仅在操作系统的许可费上就赢利 20 亿美元；而 Windows 的旗帜从 IBM 开始，飘进越来越多 PC 的界面，最终成就了庞大的微软帝国。从 1990 年到 1993 年，微软的市场份额从 65% 飘升至 79% 以上。在 1997 年财政年度，微软的 Windows 和 DOS 产品在个人电脑操作系统市场已占有主导地位，占了 90% 以上的市场份额，显然，微软已在个人电脑操作系统软件市场取得了垄断地位。等到 Windows95 面世之时，微软的霸气已经普及到了绝大多数机器的屏幕上，打开电源开关，只见屏幕上 Windows 的大旗飘飘，呼啦啦一阵飘扬，电脑用户就被自动吸引到了窗前，然后用户只剩下用鼠标在图标上叩击，等 Windows 去激活每一个程序。紧抓着 WINDOWS 操作系统和 OFFICE 应用软件这两个行之有效的项目不放手，微软开始在事业的巅峰上展现了诱人而又炫目的舞姿。

想得到财富，首先是要把财富的观念送入潜意识，然后要相信自己会有很多财富。换句话说，就是你一定要对财富有强烈的企图心。这是无数富人用事实证明了真理，而这也恰恰是很多追求财富的人很容易忽视的一点。

比尔·盖茨创富的实战经历告诉我们，聚财一个最重要的凭借就是“企图心”：财富源于梦想，野心创造奇迹！

盖茨的坚强斗志，在很多方面都能够显示出来。譬如他当年和 IBM 合作，由后者聘请他编写计算机软件，盖茨将自己关在一个办公室内，在里面饮食和睡眠，整日不眠不休，夜以继日地工作，到最后，由他努力而编写出的计算机程序终于震惊世界，从而攫取了他人生中的第一桶金，从这件事中，就已经可以看出盖茨的斗志是何等的坚强。

比尔·盖茨之所以能取得今天的成就绝不是偶然的，他这种坚忍不拔的毅力和勇敢面对逆境的超乎常人的个人素质，是他日后聚财的重要原因。

盖茨的父亲老盖茨谈及儿子最令人骄傲的第一点就是：盖茨是个很自信的人。虽然老盖茨还讲述了盖茨的其他优点，如明白事理，洞察力强，工作很拼命，而且他有很好的判断力以及幽默等特点。但是他把盖茨的自信放在了第一位，不能不令人深思。

由创业带来微软的飞速发展，中间经历了许许多多的挫折。但盖茨是自信的，再加上他的聪明，他的善于审时度势、抓住机会、果断决策，这才让我们看到了今天的微软帝国。

盖茨凭着独到的眼光，和对事物的执著，坚信个人电脑的触角将深入未来每一个家庭中，也相信结合微处理器与软件将大大改写过去以大型电脑为主的生态，更能在个人电脑革命的初期即掌握稍纵即逝的创业机会，其后又一直保持正确的企业方向，终于成为全球首富与资讯业最具影响力的人士。

当他离家到哈佛攻读的时候曾发誓要在 25 岁之前成为百万富翁，这种自信并非当时一般年轻人所具备的。事实证明他也确实做到了。等到他 30 岁的时候，他已经成为一名家财亿万的富翁。而且在此基础上继续前进，连续十多年稳居世界富豪榜的首位。的确，有把握的信念能够发挥无比的威力。

比尔·盖茨说：“处于现今这个时代，如果说‘做不到’，你将经常站在失败的一边。”当然，我们并不要以为只要有自信，就一定能够成功。有大的自信，是取得大的成功的基础，能不能真正获得成功，还需要许多方面的条件，比如主体是否真正具备成就大事的能力，是否具备某种必不可少的客观形势，也就是人们通常所说的地利、天时或时势、机遇。说到底，一个人的自信心，实际上是他能为奔向某个高远目标的内在支撑。也许我们可以做一个假设，如果比尔·盖茨没有这份自信，他也许根本就无法开创他的软件帝国，更别说成为享誉一方

的“世界首富”。

在计算机行业，盖茨以其日本式的韧性而出名，为此，微软的合作者英特尔公司总经理安德鲁·格罗夫评论：“他先会跟住别人车子的尾灯，然后突然超过去。但在未来数字领域的未知范畴中，这种办法不一定能继续成功，因为很快就不会有尾灯让你跟。”

信念使压力变动力

爱德蒙德回忆说，“不管比尔做什么事，他都要弄它个登峰造极，不到极致，他决不甘心。不管他做什么，他都要比别人做得更好，要达到最好。”

盖茨在数学和电脑编程方面的天才让他在该领域充满了信心。从最初的为阿尔塔计算机编写 BASIC 程序开始，盖茨就对自己的计算机水平和创业能力充满了自信。在短短的八个星期里，盖茨和艾伦竭尽全力，终于写出了一套程式语言，造成一连串的改变，扩大了电脑的世界，因而也使得个人电脑问世。

盖茨和艾伦完成这个几乎不可能完成的任务后，这一惊人的创举也在电脑爱好者中激起波澜。因为此前从来没有人完成过类似的事情。

正如数千年来，人类便一直认为要四分钟内跑完一英里是件不可能的事。当 1954 年罗杰·班尼斯特凭借极为强烈的信念，打破了这个信念障碍后，随后的一年里竟然有 37 个人进榜，而再后面的一年里更高达 300 人之多。这也印证了美国作家爱默生的话“自信是成功的第一秘诀。”

当然，最初的盖茨也并非在任何方面都表现的十分自信。盖茨在六年级的时候个头很小、生性腼腆，一副十分需要保护的样子，还被送去看过心理医生。有一次他为了邀请一个女孩去参加学校舞会愁了整整两个星期，最后还是被拒绝了。直到进入大学，盖茨仍然属于那种不善交际的家伙，腼腆而拘谨，不喜欢抛头露面。只是在鲍尔默的带动和强迫下，盖茨才参加了更多的社交活动。

鲍尔默劝说盖茨参加“卡雷”男子俱乐部。在首次参加俱乐部活动的仪式上，鲍尔默让盖茨身穿礼服，并将他的眼睛蒙上来到学校的自助餐厅。鲍尔默强迫盖茨向在场的其他人谈谈计算机方面的事。这些锻炼为他日后的商业谈判积累了一定的经验。不过当他的企业滚动发展到足够大的地步时，盖茨就把这个管理的重担交给了鲍尔默。

正如“微软”一位高层人士所说，“微软”自 1992 年就已进入中国，尽管也曾遭遇失败，但对软件业发展信心和对软件市场的看好始终不变。而盖茨就是因为有了对软件行业和市场有着充分的信心，因此他也就在事业上充满无限的激情，因此也就多次穿梭于美中两国。有了激情，盖茨才能说服别人，他的目标就是让所有的电脑都用上微软公司的软件。创业者的激情也是说服员工加入创业者公司的最重要的法宝利器。毕竟，对于员工来说，加入一个创业者公司基本上意味着两点：工资更低，工时更长。盖茨说服员工的重要武器就是：在一个创业公司里工作，员工会有更多的快乐，同时优秀的员工还会有值得期待的股票期权。

盖茨是一个充满自信的乐观主义者，具有令人敬畏的自尊。他为了实现自己的信念而孤独地走在前无古人的路上。他从容不迫地对待所有的灾祸和不幸，不让盛衰沉浮损害自己的眼力或改变自己的目的。创业“游戏”是他一心向往的游戏，而游戏就是娱乐。盖茨以他积极的心态充满活力地不断创业和创新。防卫和守业是不属于他的行为方式的，他只是进攻和创业。

盖茨的经历告诉我们，人的意志可以发挥无限力量，可以把梦想变为现实。要对自己有信心，对未来有信心，要坚信成败并非命中注定而是全靠自己努力，更要坚信自己能战胜一切困难。世界上没有永远的冬天，也没有永远的失败；在艰难和不幸的日子里，要保持斗志、信心和忍耐。成功的人也必然是一个能伸能屈、宠辱不惊的人。

牢牢抓住一个世纪可能出现一次的幸运

1742 年，法国的数学家布莱兹·帕斯卡尔发明了计算机时，这种庞然大物还只是实验

室里的宝贝疙瘩。普通人很少能有机会接近。19 世纪中叶，这种机器又被查尔斯·巴比奇加以改进和发展，1823 年，他开发出一台实际上能够“编制程序”的庞大的“分析机”。巴比奇被誉为“电子计算机之父”。然而，一百多年后，直到 1948 年第一台真正的计算机才问世。

这些机器不仅体形臃肿，而且操作起来非常麻烦，要么需要不停地扳动上千个开关，要么需要人们把一串串简单的指令翻译成繁琐而又冗长的机器代码，通过纸带传送给机器。操作人与机器之间的界面十分不友好。

改观这种情况的人有许多，但做得最好的就是盖茨。当盖茨创建微软公司并开始历史上最伟大的创业历程时，做的惟一的工作就是在机器与人之间搭起一座桥梁。盖茨曾经这样说过：“做生意，要想赚大钱，关键在于把握趋势……”

而盖茨之所以能够创业成功，其奥秘之一就是牢牢把握住了时代的脉搏，掌握了市场的先机。快速掌握并合理利用信息成为了盖茨成功的法宝。

20 世纪 80 年代初，一直对微型电脑不屑一顾的电脑巨人 IBM 终于大梦初醒，决心尽快进军个人电脑市场。可是，因为多年以来一直忽视了对微型电脑的研究，一时来不及研制微处理器和操作系统这两项电脑核心技术，加上被美国联邦法院没完没了的反垄断官司整得冒汗，IBM 决定暂时向技术领先的小公司购买微处理器和操作系统来应急。

经过一系列的调研和论证，IBM 决定采用英特尔公司的 8088 微处理器。在操作系统领域，当时领导潮流的是美国数字研究软件公司的 CP/M 操作系统。为了尽快推出新产品与苹果抗争，在当时，已成为电脑业巨头的“蓝色巨人”IBM 就屈尊俯就，登门商讨合作计划。谁料想，该公司恃才傲物且盲目自大的年轻老板格里·基德尔博士（GaryKildall）并未看到这合作里面所蕴藏的巨大商机。

心急如焚的 IBM 公司工作人员在基德尔那儿转了一大圈，毫无所获后，当然把合作的重心转移到了曾经努力为第一台微型计算机开发过 BASIC 程序的微软公司。

这个机会对盖茨他们来说来的是那么地突然。盖茨经过认真的研究与分析，认为在市场开拓初期，技术水平暂时的高低有时并不重要，取决定性意义的是抢占市场份额并借此建立起垄断的市场标准。如果能搭乘电脑巨人 IBM 的便车捷足先登，就能抢先占领个人电脑操作系统市场制高点。IBM 公司需要盖茨领导的微软为即将开发的新型个人电脑提交一份操作系统方案。可事实上，微软在那时候研究重心并不在微型电脑的操作系统上，所以在理论上讲是没有时间去研究。但是盖茨是何等精明的人物，他非常清楚 IBM 强大的研究能力和市场开拓能力，并立刻敏锐地意识到，IBM 微型电脑极有可能击败苹果电脑，并真正成为人手一台的个人电脑，市场的潜力是巨大的。就这样，本应属于格里·基德尔漏掉的机会，却让盖茨抓住了。

于是，盖茨牢牢把握住了这次伟大的商机，经过 6 个月的艰苦奋战，终于让微软的 MS-DOS 搭上了 IBM 的巨型战车。微软完全配合 IBM 和英特尔的硬件标准和规格，特别设计微型电脑 DOS 操作系统，每台电脑收取的授权费不到 50 美元，还不到数字研究软件公司的 1/4。

但是盖茨却保留了 PC-DOS 的独占权，而且可以授权其他硬件厂商同样使用微软开发出来的这款 PC-DOS 软件。

凭借电脑巨人 IBM 的赫赫威名和非常成熟的营销网络，IBM 个人电脑一时畅销全世界，全球电脑厂家争先恐后地为 IBM 电脑开发应用软件，使与应用软件紧密相关的微软 DOS 不费吹灰之力便成为软件产业的行业标准。不到十年的时间里，全世界 80% 以上的电脑都是使用微软的产品，更有甚者，新出厂的个人电脑绝大部分都已经预装了微软的软件。因此，相对于竞争对手，盖茨一起跑就领先了一大截。

回顾这段个人电脑发展的历史，或许我们会对格里·基德尔的行为表示惋惜，但我们同

时也为比尔·盖茨善于抓住聚财的商机而感叹。

在时间中赢得机会

在课堂上睡觉是盖茨常有的事。他的生活极其紧张，三天不睡觉对他来说如同家常便饭。据一位朋友说，他通常 36 个小时不睡觉，然后倒头便睡上十来个小时。盖茨睡觉的习惯很独特，他从不在床单上睡觉。累了的时候，他就躺在他那张乱糟糟的床上，拉过一条电热毯盖在头上，不管何时也不管环境如何喧闹，他总能马上进入甜甜的梦乡。盖茨至今仍保持着这个习惯，当他坐飞机时，他常用一条毯子盖在头上，然后在整个航程中酣睡不止。

为了公平划分股份，两位创始人靠比拼各自编写的 Basic 编译器代码数量来进行分配。最后年长的艾伦心甘情愿地得到比自己年纪轻的盖茨稍少的股份，占了 40%。艾伦是一个喜欢技术的人，所以他专注于微软新技术和新理念。盖茨则以商业为主，销售员、技术负责人、律师、商务谈判员及总裁一人全揽了，两位创始人配合默契。

借助“牛郎星”的风行，Basic 语言也推广开来，同时微软又赢得了 GE 和 NCE 这两个大客户。他们从 MITS 拿到的版权费总共为 18 万美元。受到初战告捷的鼓舞，盖茨打算中断他和艾伦与 MITS 签定的合同，理由是 MITS 的领导爱德华·罗伯茨没有尽最大努力将 BASIC 许可证颁发给其他计算机制造商。最终，争议被交付裁决，盖茨赢了，这以后几乎成了定势。因此，Micro-Soft（他们不久即去掉了连接号）向所有申请人颁发其语言的许可证，并开始建立自己的事业。

1976 年末，艾伦最终决定离开罗伯茨的公司自己去闯天下。两个月后，四年级已念了一半的盖茨也永远离开了坎布里奇。当被问及当年创办微软是否担心会失败时，比尔·盖茨表示，他是一个非常走运的人，“在适当的时候出现在了正确的位置上。”

“那个时候计算机技术刚刚起步，我想即便不从哈佛退学，创办微软，那个位置上也同样会有别人出现。”比尔·盖茨说。应该说比尔·盖茨果断的退学这件事，并非一时的心血来潮，而是经过反复思考才决定的。盖茨敏感地意识到，计算机的发展太快了，等大学毕业之后，他可能就失去了一个千载难逢的好机会。他热爱的只有他的电脑，只有在电脑前，他才觉得自己是伟大的，只有在电脑前，他才感觉得到自己的价值，对于这个还有点孩子气的年轻人，电脑意味着他全部的事业。他果敢地把握住了机遇，为他开创软件王国的霸业拉开了序幕。

作为企业的掌门人，他最终目的是要赚取更多的利润。谁能看得更远，谁能抓住瞬息万变的市場信息，谁能以最快的速度开发出新产品，把产品打出去，谁就能快速占领市场、就是胜利者。

兵贵神速，比尔·盖茨最讲究以速度取胜，他认为一个商人能否成功，至少有 80% 是与出击速度有关，因为，速度可以先人一步，先拔头筹。

盖茨的隐秘聚财之道也正是人们所熟知的兵贵神速的道理。在强手林立、人才云集的商战中，机会一旦来临，许多人可能同时发现机会，几个竞争对手共同指向一个目标。这是力量的角逐、智慧的竞争，速度的较量更为重要。盖茨所持观念是：经商时，究竟鹿死谁手，很大程度上取决于速度。

对速度的狂热追求是每一个杰出企业家体现出的共同理念，比尔·盖茨更是如此，他对速度的追求几乎到了疯狂的地步。快速、加速、变速是这个信息时代的显著特征。这种特征只有每个敢于奋起直追的人才能真正地理解和把握。

“星期天上帝也是不休息的。”比尔·盖茨最崇尚的就是爱因斯坦的这句名言。微软公司是个工作狂的乐园。对于按部就班的人来说，那里就像地狱。“在微软公司，我们心情舒畅，因为大家都是天使与疯子”，一位微软员工这样概括他们的工作状态。这正是由比尔·盖茨的“速度思想”所致。

比尔·盖茨认为，我们处于一个竞争的世界，到处都可看到已经废弃的东西。在同一条