

管理思想全书

BILL GATES

世界公认的软件奇才
信息革命的主宰者
微软帝国的管理大师



MANAGEMENT THEORIES

比尔·盖茨

黑龙江人民出版社

管 理 大 师 书 系

比尔·盖茨 管理思想全书

编著 谢德高

BILL GATES
MANAGEMENT
THEORIES

黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

比尔·盖茨管理思想全书/谢德高编著. —哈尔滨:
黑龙江人民出版社, 2002.9

I. 比… II. 谢… III. 比尔·盖茨—企业管理
—经济思想 IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083263 号

责任编辑:李 兵

封面设计:红十月工作室

比尔·盖茨管理思想全书

谢德高 编著

出版者 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼

邮 编 150008

E - mail HRBLB@sohu.com

印 刷 北京星月印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 880×1230 毫米 1/32 印张:17.125

字 数 330 000

印 数 1—3 000

版 次 2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-207-05712-1/F·1042

定价:32.80 元

(如发现本书有印制质量问题,印刷厂负责调换)

微软帝国的管理大师

世界上有 90% 的电脑都使用微软的软件。比尔·盖茨作为微软帝国的最高统治者，也是世界公认的财富首脑和数字变革的代言人。很难想象，没有了比尔·盖茨，微软公司会怎样？整个世界会怎样？《纽约时报》曾刊登一篇文章，写道：“过去当妈妈的总鼓励孩子长大以后当总统，而现在的母亲多半告诉孩子说，希望他们长大以后当第二个比尔·盖茨。”比尔·盖茨不仅是微软公司的崇拜偶像，也成为信息时代的象征。

比尔·盖茨虽然没有出版管理方面的著作。但是，他能抢占市场先机，稳居霸主地位，领先竞争对手，击败对方；他能把微软集团分割为八大块，重组一个个充满活力的小团队；他能牢牢抓住“聪明人”，造就一批“工作狂”；他能恩威并施，广泛调动员工的积极性和创造性，成为企业界知识化管理的典型……奥妙何在？在于产品方面的更新换代，在于对客户的全方位服务，更取决于他卓越的管理才能和先进的管理方式。比尔·盖茨以其标新立异、形散神聚的管理方式使微软公司的产品更精良、人员更专注、团队更坚强。

2 比尔·盖茨管理思想全书

比尔·盖茨是软件科技的主宰者，同时他更是一位卓越的管理大师。面向未来高效领先的数字化管理思想，快速推陈出新、以客户为中心的市场开发意识，组织职能交叉的专家小组、授权分工的组织管理模式，超凡的领导智慧和充满人性的用人策略，与其团队至上、共创远景的企业知识化管理融会贯通，形成了比尔·盖茨系统的管理思想。

比尔·盖茨的经营技巧和管理思想是在任何学院的书本上都找不到的，具有强烈的反传统意识和明显的反官僚特点，他的管理与历史上任何企业领袖都不相同，是从实践发展中摸索出来的，而不是从前人的管理经验和大师那里学到的。

商务数字化。随着电脑的普及和因特网的发展，盖茨率先在微软公司实现了网络化，并且提出了“数字神经系统”“电子邮件交流”“网络工作型态”“网络生活方式”等诸多新概念、新思维，并在实践过程中形成了比尔·盖茨的数字化商务管理思想。

战略多元化。创新是企业发展的灵魂，只有不断推出新产品、扩大产品功能，才能赢得客户的信任；以产品支持战略计划，尽早渗入市场，使自己的产品成为行业标准；抓住事业成功的突破点，与大公司联盟，扩大合作领域；明确目标，四面出击，推出系列产品、占领海内外市场、涉足电脑软硬件、网络电视、传媒行业、电子银行等等广阔领域；着眼未来的长期利益、引导顾客的消费潮流。其战略管理可谓广远。

组织小型化。与其战略管理相比，组织管理又显得极不相称，微软公司被喻为“世界上最小的大企业”。他始终保持微软大军灵活的小团队组织，利用“金字塔”式系统结构，分层而治。1999年初，比尔·盖茨把公司拆分为八大块，组成一个个充满活力的小公司，采用先进的网络技术，保证上下级的交流渠道畅通无阻，授权分工，把自己从会议和杂事中解脱，集中于核心工作，借助智囊团的核心力量，使公司组织永远能适应市场的变化，永远能充满活力。

用人高效化。在企业经营中，比尔·盖茨能充分展现了他的用人智慧。在他的人力资源管理思想中有着重绩效的高压成分，被认为是一位残酷的管理者，“追求夸大、卤莽的目标”、“脑力压榨机”、“造就一批工作狂”等等。但更多的是充满人性的民主体管理，他为员工营造了校园、家庭般的工作，生活环境，始终保持员工的积极性和创造性，利用薪金加股权的“终身共享制”等，想尽一切办法留住优秀人才，为优秀人才提供了有无数的升迁发财的机会，因为他深知微软的资产就是员工的想象力。这些刚柔相济、恩威并施的用人艺术使微软集团永远保持强大的凝聚力和战斗力。

企业知识化。微软是典型的“学习型组织”，知识化管理在比尔·盖茨思想中占了很大一部分位置。比尔·盖茨为企业市场化经营的同时，通过团队学习，知识化管理和企业文化建设，将公司的价值理念、团队意识、行为规范和

远景目标融入每个员工的思想之中，根深蒂固。以其开放的管理方式和令人奋进的激励手段创造了一个强有力的学习型组织，营造了宽松自由、异常活跃的文化环境。在此，盖茨团结了一批优秀的管理专家，造就了一支优秀的人才队伍，开发了一系列优秀的软件产品，打破了一项项世界记录。

我们编著本书的目的就是要挖掘比尔·盖茨“形散而神聚”的管理思想，让众多的商务管理者领悟这位商业奇才的管理思想。虽然没有学院派管理大师系统的专业理论阐述，但能从微软公司的发展历程和比尔·盖茨的传奇故事中透视出他卓越的领导才能，从比尔·盖茨的经营理念和管理风格中剖析他独特的管理思想。

在编著过程中，我们在保持总体思想不变的原则下，力求深入浅出、通俗易懂，以满足不同读者的需求。本书不仅适用于IT行业的软件开发和商务管理者，更适用于各行业领导决策者和企业管理者，用事实的力量给大家提供通用的商务启示。

目 录

微软帝国的管理大师 (1)

第1章 面向未来 高效领先

——比尔·盖茨的信息管理思想 (1)

比尔盖茨指出，随着数字化时代的到来，未来的输赢取决于信息的搜集管理和使用，面向未来才能赢得时间、赢得市场优势。21 世纪的企业领导者必须以思考的速度经营企业，发挥信息资源的战略优势，驾驭信息，改进战略方针。充分挖掘互联网的全部潜力，广泛运用数字化工，根据各自的企业特点建立数字神经系统，改进企业的运作流程，加强交流与管理，这样就能大大提高绩效。微软率先采用了比尔·盖茨发明的数字神经系统，建立网络连接，实现网络化管理，掌握信息在手，针对坏消息迅速行动，变坏消息为好消息，把握市场风险获取更佳效益。

一、给企业注入信息流的活力 (3)

1. 了解数字神经系统 (3)

2. 把握企业经营的命脉 (7)

2 比尔·盖茨管理思想全书

3. 发挥信息流的作用	(12)
4. 以思考的速度经营企业	(14)
二、实现网络化管理	(16)
1. 建立网络连结 加强沟通管理	(17)
2. 改变工作型态 扩大组织边界	(23)
3. 提高网站经营水平	(27)
4. 引导顾客的网络生活方式	(35)
三、掌握信息在手 把握市场风险	(39)
1. 针对坏消息迅速采取行动	(39)
2. 及时掌握有关数据	(42)
3. 利用智能工具 获取最佳效益	(47)
4. 利用数字信息 挑战市场风险	(51)
四、让信息技术给经营管理带来优势	(53)
1. 高度重视信息资源	(54)
2. 利用数字技能 改进生产过程	(58)
3. 创建无纸办公	(61)
4. 快速挺进市场	(64)

第2章 推陈出新 脑力致胜

——比尔·盖茨的技术管理思想	(69)
----------------------	------

技术开发是软件公司的核心任务，一开始比尔·盖茨就确立了微软的发展方向，虽然经历了风风雨雨，但他们始终没有放弃对软件技术的研究和推广。以关注产品质

质量、争取行业标准、扩大软件兼容性、推出“系列套餐”为追求目标，充分调动产品开发组织的积极性和创造性，以“整合稳定”式开发过程为基本模式把所有发明都融合在一起，并通过了“信息反馈圈”不断改进和完善产品。在技术管理中，端正开发人员的态度，排除一切妨碍改善产品的干扰，为开发人员营造一个既有压力感又有充分发挥空间的理想环境，让他们专心于技术革新和产品的更新换代，靠技术创新始终保持微软在市场上的主导控制权。

一、致力软件开发	(71)
1. “我们应该只做软件”	(71)
2. 提高产品开发组的效能	(75)
3. 将所有发明整合到一起	(80)
4. 创建信息反馈圈	(84)
二、注重技术管理	(89)
1. 端正工作态度	(89)
2. 掌握开发技巧	(93)
3. 减少资源浪费	(99)
4. 挖掘组员潜力	(103)
三、专心技术革新	(107)
1. 坚持技术创新	(108)
2. 加强产品革新	(112)
3. 适时推陈出新	(116)
4. “套装组合”致胜	(120)

5. 突破技术市场 (123)

第3章 把握机会 四面出击

——比尔盖茨的战略管理思想..... (127)

比尔·盖茨的远见卓识无人能比，他的战略管理自然堪称一绝。抓住成功机遇扩大联盟与合作，使他发展壮大的一大法宝，为了把握难得机遇，敢从赫赫有名的哈佛大学中途辍学，投靠蓝色巨人，与英特尔联盟、和苹果公司联姻，他专挑大集团，给自己带来优势；不做开路先锋的老二主义和不要命、不要钱、不要脸的三不要哲学更是他占领市场，痛击竞争对手的战略武器；在网络竞争中慢半拍的比尔·盖茨更是高招不断，以公司的整体实力挑战对手，最终分得网络市场上最大的一块蛋糕。在战略管理中，他要求全体员工始终保持忧患意识，进行长期投资，把目光瞄准了更广阔的未来领域和下一代的发展中。

一、抓住成功机遇 扩大联盟与合作 (129)

1. 把握难得机遇 (129)

2. 实施联盟政策 (133)

3. 事业伙伴完全利用法则 (138)

二、不做开路先锋 奉行“三不要”哲学 (144)

1. 不为天下先 (144)

2. 发展事业不要命 (149)

3. 长远战略不要钱	(152)
4. 图谋霸业不要脸	(155)
三、进军网络市场 实施远景战略	(160)
1. 巩固软件市场	(161)
2. 率领“无敌舰队”进军网络海洋	(164)
3. 发展大媒体事业	(169)
4. 拓展国际市场	(175)
四、保持忧患意识 着眼未来利益	(179)
1. 把失败当作成功的突破点	(180)
2. 始终保持忧患意识	(185)
3. 投资长远计划	(189)
4. 着眼儿童及未来	(193)

第4章 顾客至上 营销第一

——比尔·盖茨的营销管理思想	(199)
----------------------	-------

在微软公司有一个“SWOT 打击小组”，这个小组的任务是专门研究竞争对手的实力、弱点、机会和能给微软带来的威胁，可以看出要获得市场主导权，比尔·盖茨密切关注竞争对手，为打跨竞争对手不惜一切手段。为保持行业标准、抢夺市场目标，比尔·盖茨运用了一切可以运用的策略，并形成了比较完整的营销管理体系。与竞争对手较量相反，在市场销售方面，比尔·盖茨强调客户中心化管理，坚持贴近消费者，以产品服务支持市场

营销，以客户的反馈信息定位产品开发。我们介绍了微软的团队营销管理，独特的时间审计制度，产品介绍和技术演示的技巧。且列举了“微软词” “超凡” “Window3.0” “视窗 95” 等微软典型产品推出时，比尔·盖茨掀起的营销宣传风暴。

一、坚持客户中心化管理	(201)
1. 聆听客户的声音	(201)
2. 有效的交流方式	(205)
3. 客户中心化推销术	(210)
4. 始终关心客户	(215)
二、高效营销管理秘诀	(218)
1. 团队营销管理	(219)
2. 建立时间审计	(224)
3. 营销介绍与演示的技巧	(229)
4. 成交高额销售	(233)
5. 实现目标的过程	(239)
三、强势竞争夺市场	(243)
1. 关注竞争对手	(243)
2. 抢占市场目标	(247)
3. 巧用价格策略	(253)
4. 从网络之战看微软竞争	(257)
四、把握市场主导权	(262)
1. 绝对市场主导权目标管理	(262)

2. 争夺行业标准	(268)
3. 以产品服务支持营销	(273)
五、发挥营销宣传的作用	(278)
1. 统治“个人计算机世界”	(279)
2. 大造舆论声势	(283)
3. 视窗 95 的宣传策略	(287)
4. 利用免费宣传的机会	(291)

第 5 章 变革重组 授权分工

——比尔·盖茨的组织管理思想	(297)
----------------------	-------

随着微软公司业务规模的扩大,公司搬迁和领导层的更替,比尔·盖茨根据实际情况进行了无数次的变革重组,以适应不断发展变化的情况。我们通过微软的组织演变过程,集团化组织体系,针对互联网而采取的重大重组,展示了微软的部门结构;列举了微软公司智囊团代表人物、产品改进组和微软亚洲研究院等核心机构;介绍了维持小团队队伍,实行分层而治、畅通交流渠道、营造理想、工作环境等组织特点;并通过对职能交叉专家小组重变角色的描述揭示了比尔·盖茨组织管理四项原则。

一、组织演变	(299)
1. 迁移新址 认购股权	(299)
2. 聘任管理人才	(303)

3. 学习探索管理经验	(305)
4. 实施“远景2号”计划	(307)
二、核心组织结构	(309)
1. 集团化组织体系	(310)
2. 现代化商业组织	(313)
3. 高级智囊团	(315)
4. 产品改进组	(321)
三、组织特点	(324)
1. 维持小团队队伍	(325)
2. 实行分层而治	(328)
3. 畅通无阻的交流渠道	(332)
4. 理想的工作环境	(336)
四、组织管理准则	(341)
1. 成立职能交叉的专家小组	(342)
2. 让专家定义工作并雇用人才	(347)
3. 边干边学培养新员工	(353)
4. 创建阶梯式晋升途径	(360)

第6章 恪守原则 刚柔相济

——比尔·盖茨的人事管理思想	(365)
----------------------	-------

拿“人事管理”这个管理学方面的专业术语对比尔·盖茨的领导智慧和用人思想进行分析似乎有点牵强，恪守原则，刚柔相济似乎更恰当一些。在领导管理方面他

坚持任用有头脑的懂行管理者，任用敢于决策、善于决策的专家。在实践工作中要求各级领导妥善安排队伍、有原则地放权、友善地管理，掌握领导的独立诀窍。在择人方面，坚持挑选顶尖的优秀人才，多重面试深入考察应聘者的综合素质，并鼓励聪明人推荐聪明人。在用人方面主要是择人任事、用人得当、人尽其才、激励人才发挥智能培养他们的团队合作精神，同时他以“金手铐”留住优秀人才。最后我们介绍了“微软牌脑力压榨机”。

一、卓越的领导智慧	(367)
1. 任用有头脑的管理者	(367)
2. 果断的领导决策	(372)
3. 领导与放权	(376)
4. 掌握领导诀窍	(380)
二、独特的择人策略	(385)
1. 挑选顶尖的聪明人	(385)
2. 奇特的多重面试	(389)
3. 严格的选人标准	(394)
三、高超的用人艺术	(400)
1. “3P”用人观	(400)
2. 激励人才发挥智能	(405)
3. “金手铐”与晋升之道	(408)
4. 留住优秀人才	(414)
四、残酷的高压管理	(419)

1. 造就一批工作狂 (419)
2. 懂行的管理者 (424)
3. 无情竞争 适者生存 (427)
4. 以业绩好坏评价员工 (431)

第7章 团队学习 共创远景

——比尔·盖茨的知识管理思想 (437)

人类社会已进入知识经济时代，知识管理越来越被更多的组织领导所重视。比尔·盖茨则利用微软的技术优势率先实现了知识化管理，创建了强有力的学习型组织。使微软员工通过自我批评、信息反馈、广泛交流、自我改进不断学习，并且探索出学习的四大原则。在实现知识化管理中，他首先按照大学蓝图创建了著名的微软校园。运用高效的知识管理手段，把知识管理的思想贯穿于公司的上下左右。同时把微软特有的高新技术融入知识管理中。要实现知识化管理，企业文化有着举足轻重的作用，为此，比尔·盖茨以人为管理之本，不断丰富职工的业务文化生活，培养团队协作精神，使全体员工相互信任，发扬集体荣誉和分享成就感，共创远景未来。

- 一、建立学习型组织 (439)
 1. 从专案和产品中系统学习 (439)
 2. 鼓励反馈和改进 (444)
 3. 大力推动对外学习 (448)