

微软的秘密

〔美〕迈克尔·科索马罗 著
理查德·塞尔比



北京大学出版社
西蒙与舒斯特国际出版公司

微软的秘密

1980-2000年 王 岩



王 岩 著
北京：中国出版集团
2000年10月第1版

微软的秘密

[美] 迈克尔·科索马罗 著
理查德·塞尔比
程化 等译



北京大学出版社
西蒙与舒斯特国际出版公司

图书在版编目(CIP)数据

微软的秘密/[美]科索马罗(Cusumano, M. A.), 塞尔比(Selby, R. W.)
著;程化等译。-北京:北京大学出版社, 1996. 12

ISBN 7-301-03301-X

I. 微 II. ①科…②塞…③程… III. 电子计算机工业-工业企业管理
-经验-美国 IV. F471.266

书 名: 微软的秘密

著作责任者: [美]迈克尔·科索马罗 理查德·塞尔比 著

责任编辑: 符丹 刘灵群

标准书号: ISBN 7-301-03301-X/F·250

出版者: 北京大学出版社

西蒙与舒斯特国际出版公司

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

电 话: 出版部 62752015 发行部 62559712 编辑部 62752032

排版者: 北京大学出版社激光照排中心

印刷者: 北京博诚印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

850×1168毫米 大32开本 16.25印张 405千字

1996年12月第一版 1996年12月第一次印刷

定 价: 28.50元

迈克尔·科索马罗谨将本书献给微软的人们。他们非凡的经历、开放态度与合作的精神使本研究成为可能并趣味无穷。

理查德·塞尔比谨将本书献给他挚爱的妻子——金伯利·安·奥弗里·塞尔比。她的支持与精神鼓励使他将本书写得更加明白易懂。并将本书献给世界各地的软件企业家们，他们努力将自己的观念付诸实际并在此过程中成为亿万富翁。

中译本序言

微软公司以令人吃惊的速度增长

我有幸从北大出版社编辑手中获得《微软的秘密》一书的样稿,先读为快,从头至尾仔细阅读了一遍,有些章节则反复阅读,感到本书作者颇具匠心,紧紧围绕微软公司从小到大成功发展之秘密——人才和创新——展开调查研究和描述。以揭秘为脉络贯穿全书,顺着这个脉络,阅读本书,给人以启迪和良多思考。

微软公司创办之初,产品仅有一种,人员仅有3名,收入仅有16 000美元。1975年这样的“三仅有”公司在美国是微不足道的和不起眼的。可20年后的1995年,微软公司一跃成为风靡全世界的巨型高科技公司,已拥有产品200多种,雇员17 800多名,年收入达60亿美元。该公司创办人之一的现任总裁比尔·盖茨1995年成为世界首富,个人拥有净资产130亿美元。微软公司是高科技领域里快速发展的电脑软件开发公司,正如本书作者所说:“微软是致力于PC软件开发的迄今为止世界上最大和最富有的公司……以令人吃惊的速度成长”(导论第1页)。

精明而又高素质的第一把手

一家公司要成功创办又成功经营,并获得飞速发展,其决定性

II 微软的秘密

因素在于公司内部拥有的人才的素质和数量,而关键之关键在于公司第一把手的素质和稳定性。

人们常讲公司经营之道和公司发展之路,依我之见,首先是人才经营之道和人才发展之路。在我们中国称之为队伍建设和领导班子建设。人们不会忘记毛泽东所讲的人的因素第一,在计划经济体制之下如此,在市场经济体制之下也是如此。离开培养和造就一批优秀的高素质人才,离开寻找和聘用一批优秀的高素质人才,再好的治国安邦之方略,再好的经营企业之战略,也可能会成为空中楼阁,于事无补。《三国演义》中刘备三顾茅庐请诸葛亮出山的道理也在这里。微软公司发展的第一个秘密就是寻找和聘用一大批既懂技术又善于经营的精明的高素质人才。在人们看来,技术和经营、专门业务和经营管理是两个不同的领域。要掌握这两个不同领域里的知识和运作规则,要在这两个不同领域里积累知识和经验,对于一个人来说,的确是件难事。精明的人才和优秀的人才,其优势和高明之处就在于既拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量,又了解和把握经营管理规则,并能运用这些知识存量和规则在市场激烈竞争中操作自如,叱咤风云。微软公司置身于今天叱咤风云,明日转眼成灰的剧烈竞争高科技产品市场,20多年如一日,一路开拓发展,其根本原因得益于该公司第一把手精明而又高素质的比尔·盖茨,得益于该公司的精明电脑人才群体,在技术开发上一路领先,在经营上谋略高超,才立不败之地。

在美国高科技市场环境中,新技术层出不穷,市场风暴不断,甚至时不时地出现“龙卷风暴”式的市场竞争。在这样的竞争环境里微软公司不落伍,不失败,不破产,全仗着比尔·盖茨雄厚的技术知识存量和高瞻远瞩的敏锐的战略眼光以及在他周围聚集的一批精明的电脑软件开发和经营专门人才。回顾我们周围,观察中国社会主义市场经济的迅速发展,特别是许多经营成功的高科技公司同样得益于一大批优秀的和精明的高科技人才群体。环视四周,

不乏有运用人才和管理人才成功之例,但是,也有若干管理人才和使用人才不当的教训应引起国人的关注。笔者曾观察过我们中国的硅谷——北京市中关村电子一条街上诸多公司的发展和兴衰。有甲乙两家几乎同时成立又拥有雄厚技术人才力量的大型电脑公司。甲公司 10 多年来公司总裁始终由一人连任,并选用了一大批优秀的电脑人才,该公司营业额 1996 年已达 70 多亿人民币,在中国电脑市场上占有相当大的份额;然而乙公司 10 多年来公司总裁四次换马,班子不断调整,该公司营业额只及甲公司的三分之一。应该说,甲乙两家公司班子里拥有当今中国电脑产业一流的科技人才和管理人才。正如微软公司第一把手稳定,由比尔·盖茨执掌牛耳 20 多年,公司以风暴般的速度发展一样,甲公司 10 多年公司班子第一把手稳定,事业迅速发展,营业额和利润节节上升,已驰名中外。经营公司和发展公司,班子人员调整是不可避免的;然而对于领导层核心人才的调整应慎之又慎,不可将某些行政机关几年一换届一换班的作法简单移植到公司和企业,否则贻误机遇,造成混乱,严重损害公司和企业的发展。

在公司内部,微软公司建立了一套让人才脱颖而出和优秀人才成长的组织和机制,“微软也建立了正式的职业升迁途径及‘梯级层次’”,“组织职能交叉的专家小组,解决如何培育富有创造力的人才和技术问题”(详见导论 8—9 页)。我们不一定照搬照抄微软公司的具体作法,但在人才管理和运用上,如何选拔和信任优秀人才,放心放手让他们发挥聪明才智,勇于创新,大胆工作,微软公司的作法和建立起来的机制可以启迪我们开拓思路,创建鼓励人才成长和用好人才的机制。观察我们周围一些公司企业的内部,像劣币排挤优币一样,往往存在抢打出头鸟,庸才排斥和排挤优秀人才。庸才出于某种小市民心理或劣根性,往往状告优秀人才,策划推倒班子里的优秀人才。在我们前面谈到的乙公司就是如此。该公司内部的庸才状告优秀人才,状告精明的第一把手,庸才往往称

第一把手不能团结他们,编织种种借口,不断制造事端。糊涂的上级见该公司领导层不和,予以调整,将第一把手换马。该公司新一届班子刚刚宣布,班子内外又有人在策划把新上任的主要负责人搬倒,手法就是游说领导,写告状信,搬不掉,也要挤倒。对于这样的现象,我们的领导机关和领导者应保持清醒的头脑,不要让告状游说者牵着鼻子走,毁了人才,乱了阵营,损害了事业。

连续不断地创新是公司发展的活力

微软公司成功的另一个秘密就是向未来进军,不断创新,连续创新。人们总是向往未来憧憬明天。对公司的经营者来说,明天比今天更重要,未来比现在更宝贵。时间是稀缺资源,时间稍纵即逝,从事高科技产品开发和开拓高科技市场经营,更感时间比黄金更加宝贵。比尔·盖茨及其助手们珍惜时间,争分夺秒地创新,他们牢牢把握电脑产业的发展命脉——连续不断创新。电脑产业,从早期大型电脑演变到今天的个人电脑,从硬件配置到软件开发和应用,无一不经历一个创新过程。从微软公司本身来说,正如本书作者所指出的,“拥有大量聪明人才的公司很容易退化成一个由傲慢的极端独立的个人和小组组成的混乱的集团”(导论第12页)。为了开拓大规模市场,为了开拓新产品,为了防止公司退化,比尔·盖茨推动着公司一直向前进,该公司拥有创造似乎永无止境的系列产品和利用大规模市场的能力。“他们一直积极地面对内部问题、外部挑战和新的市场机会。当新的机会出现时就改变方向”(导论第12页)。盖茨及其手下人不会坐等未来的一切自然发生,而是面对未来进行创新。

比尔·盖茨及其人才群体的创新大体在以下几个方面:一是内部组织结构的调整与创新;二是适应市场需求开发产品的创新;三是开拓市场,营销策略创新;四是人员管理,运用人才创新,引导公司成员集中力量进行创新。创新成为微软公司生存和发展的内

在动因和活力。作者在对微软公司进行调查分析的过程中发现,微软公司内部不是死水一潭,而是人员、资金、技术、组织结构都处在变革的动态过程之中。为了培育富有创造力的人才和不断开发新技术,适时地调整组织结构,做到内部单位能建又能撤,人员能进又能出,待遇能高又能低;“没有太多的官僚主义规则和干预”(导论第9页)。

开拓市场,营销策略创新。微软公司把大规模市场作为目标,因为大规模市场是有钱可赚的地方。“将市场的这种演变向着对你公司有利的方向引导是保证你财源滚滚的最佳方法”(导论第9页)。为了在竞争中先声夺人,微软公司的开发小组不断对产品进行改进,用更高级软件的新版本取代旧版本;为了使微软的批量销售最大化,他们便简化包装,把销售机会扩大到成千上万个家庭。

人贵有自知之明,公司也应有自知之明,微软公司不固步自封,不夜郎自大,而是“通过不断的自我批评、信息反馈和交流来力求进步”(导论第12页)。环视四周,无论个人,还是一家公司,似乎都不大愿意听到他人的批评,更谈不上自我批评;似乎看自己是朵花,看他人是豆腐渣;看自己是个宝,看他人是根草。更有甚者,有的公司明明是产品质量低劣或制造伪劣产品,还宣传自己的产品是“部优”、“国优”。我们认为,不是不可以宣传自己的产品,而是要如实宣传,不能搞欺骗。一家求发展的公司应花更多精力和时间不断探索自己如何成为立于不败之地的百年老店。微软公司之所以立于不败之地,不是该公司没有缺陷,没有不足,而是自80年代以来,“公司利用多种机制从过去和现在的项目中汲取经验和教训,从消费者使用微软产品的经验中学到有用的东西”(导论第12页)。读《微软的秘密》一书,学习微软公司的经营管理知识,借鉴他们的有益经验教训,环视或回顾我们自己一些公司的作法,不难得出有益的结论。

《微软的秘密》一书是由美国麻省理工学院的管理学教授 M. 科索马罗和南加州大学计算机科学的研究者 R. 塞尔比合作撰写的。他们从计算机软件的开发与发展、从软件行业的兴衰、从公司企业发展战略和消费需求的多种角度对微软公司的管理结构和运行机制进行全面的调查分析,试图向人们揭示出微软公司成功的秘密,也就是成功之道。读完本书,笔者感到该书的写作是成功的。作者不愧为从事经营管理科学研究的专家。他们的写作不是凭空杜撰而是从微软公司经营管理实际调查出发,既说好的一面,也谈不足之处,抓住要害,切中时弊,是一部值得一读的好书。对于从事公司创办和经营的人们,对于学习管理学科,立志干一番事业的青年朋友,本书不失为良师益友,不可不读。

当然,本书作者是美国学者,从美国市场经济出发观察问题,也有偏颇之处,尤其要提一笔的是本书的文字表述不够大众化,不够通俗,多少带有某种学术论文表述的方式,有些地方读起来需要动脑筋,进行必要的思考与对比,方可获益良多。

周湘田

于 1996 年 12 月 9 日晨

前 言

本书的研究开始于 1993 年 3 月,是麻省理工学院某一项目的一部分。该项目旨在就个人电脑(PC)软件厂商和为主机、微型计算机编制软件的旧式厂商之间的产品开发管理进行比较。¹ 为什么从 70 年代创建以来的大多数软件公司都销声匿迹了,而微软却能始终处于该行业的领先地位——究其原因,其实在本研究的初始阶段业已明朗:微软对于如何在这一迅速扩张、不断成长的行业里展开竞争、营销产品有一套独到的、有效的办法。微软人还创造了一种产品开发和小组管理的方法——我们称之为同步协调、兼求稳定过程,它有力地支持了公司的文化和经营战略。这一过程也使微软能够构建出日益丰富的复杂的软件产品和特性,以满足大众化市场和公司客户们的需要。

在创作这本书时,我们获得了在微软内部广泛而自由地进行深入调查的机会,对此无需过分渲染。我们虽然也详细查阅了各种出版文献,并就这些有关公司的历史、战略和一连串的活动及产品等的公开记录做了分析,但本书的大部分是基于非常坦率的访谈(均有磁带录音,并已整理抄录成几千页文稿)以及我们对几千页的内部机密文件和项目资料的分析。我们深入采访了 38 位微软职员,一般每次谈话持续 2 个小时,并且我们对多数人都访问了两

次。这些正式访谈是在 1993 年 3 月至 1994 年 9 月间在微软进行的(要么在里士满或华盛顿的总部,要么在贝尔维尤附近的办公室)。至于电话和电子邮件(E-mail)联系以及就本书初稿与微软有关人士另外举行座谈,听取反馈意见则一直持续到 1995 年 7 月。

我们有意将访谈扩展到不同类型的人员(比尔·盖茨和其他高级和中级经理,高级和初级的软件开发员,项目经理,测试员,产品经理,招聘人员以及产品支持组人员)和不同的产品领域(Word, Excel, Office, Mail, Windows NT, MS-DOS, Windows 95, 高级消费产品及科研)。在我们要求并得到的高度敏感性文件中有关于开发过程的主要备忘录,以及 1987 年至 1994 年间主要项目的事后分析报告。事后分析是特别有价值的数量化资料,涉及质量、进度安排、项目管理以及微软在产品特性规定、软件开发、测试和用户教育(为用户提供文件)方面的一些做法的演进。我们也收到了不同阶段的产品的具体说明书样本,还有为产品设计和实施而准备的训练材料,有关工具(用于编写其他软件的特殊软件程序)的文件,测试计划,客户问题报告和一份内部职员调查表。

我们答应微软避免对未曾宣布的产品的特性或进度做详细讨论,并在出版前让微软有关人士审阅手稿、提出修改意见。但是无论我们的感觉如何,只要实属微软所采用的战略、过程、方法或组织结构,我们都有权发表。因此,微软对本书的内容并未尽力在编辑上予以控制(除了对如何处理一些敏感问题和机密资料提出了建议以外),我们也没有从微软得到任何财力上的支持(虽然我们在访问期间使用过一间办公室)。结果是,这次公司研究虽由两个外部人员撰写成书,但主要部分却是通过它自己的职员和文件说出来的。我们还考虑到,竞争厂商和公开表示对微软有意见的人可能想对我们分析的材料提出多少不大相同的看法。不管怎样,我们已竭尽所能,力求正确展示这个公司的运营状况。

我们还试图总结出为微软所用的“最好的做法”。我们承认在

不同组之间存在着一些差异。微软并不总能把小项目(如产品的 Macintosh 版)或操作系统的升级(如 Windows 95)也管理得和具有高度战略价值并作为主要利润来源的应用软件(如 Windows 版的 Excel、Word 和 Office)或新技术平台(如 Windows NT)一样成功。经理人员在试图对那些首次应用发明技术的项目实施控制方面也不如对更加成熟的或定位于大众化市场的产品来得紧密。我们进而讨论了像 Windows NT 和 Windows 95 这样的操作系统在按照一个可预测的进度构建、测试和发布中为何尤其困难重重。

为什么微软同意将其许多最内部的秘密公诸于众?原因之一是微软的经理们似乎有种自我批评的紧迫感。他们想把产品开发以及组织和管理上的“最好做法”更普遍地予以鉴别,并传播这些知识。他们不担心被详加分析。相反,本书对于他们似乎是又一个事后分析报告,只是用了个新手法:我们是力求客观公正的外部一方,我们仔细回顾的是许多年来的各主要项目和全公司发展轨迹,而非局限在一个项目上。

我们认为得到合作、支持的第二个原因是微软经受着来自客户的巨大压力,需要提高它在一个可预测的时间框架内出品可靠产品的能力。虽然远非尽善尽美,公司人员还是对他们已取得的进步感到自豪——尤其是质量控制方面,并想就此与客户进行交流。即使微软因此不得不泄露一些专有的内部信息,他们仍能肯定,公开的谈话比起丧失有竞争力的优势来说风险要小些。

人们对软件产品更高可靠性的要求的日益增多一直在深刻影响着微软人,他们已认识到使客户满意不仅需要一个好的公众形象,而且需要在开发过程上精益求精。作为向使用个人电脑和 workstation 转变的内容之一,许多大企业都在建立或购入“肩负关键使命”的软件系统,而后者如今在很大程度上依赖于诸如 Windows, Office(包括 Word 和 Excel)以及 Windows NT 这些微软产品。一份自 1989 年以来关于“零缺陷代码”的著名内部备忘录指出,如果

在一个电子表格程序或文字处理程序中有一个错误或“臭虫”的话,就会花掉用户的一大笔钱(曾在奔腾微处理机中留有一个计算错误的英特尔公司可能对这一教训深有体会)。事实上,那些把微软的软件和自己的产品集成在一起出售的PC硬件厂商,如IBM、康柏、德尔公司在一些场合里对微软特别吹毛求疵。这些硬件厂商以及应用软件开发商和软件零售者们,都是根据对新产品,尤其是操作系统的预期来安排工作的。每当微软延迟推出产品或在更糟糕的情况下推出了一个“满是臭虫”的产品后又不得不收回时,其结果对整个行业或用户群都可能是一个技术上、公共关系上和财务上的灾难。

无论是我们还是微软人都不敢妄言公司的问题都已解决了,不再会有微软产品延期出品或出现错误了。没有哪个软件厂商敢出此狂言。PC软件产品构建起来是非常复杂的,并且每一个都在变得更加庞大,更为错综繁杂;而PC软件厂家们还常常给自己一些不太现实的压力,要在短时间内发布新产品或更换已有产品。作为一个公司,微软无论在产品开发过程还是在组织和知识共享能力方面都已经取得了可嘉的进步,并且还在继续努力之中。微软经理们还在反思了软件开发中的惯常做法之后,超越了正为许多同类企业所采用的好办法而开始进行新一轮的批判性尝试。作为对“为什么让我们写这本书”的答复,微软人经常引证表明他们强烈希望让人们知道自己的这种主动姿态。

知道更多的开发情况对于我们的公司客户是很好的,因为他们也做大量软件开发。从总量来看,他们比商业性软件业拥有的开发员要多得多。所以我们想提醒他们我们有些好点子,希望与他们共享。也许他们会更多地购买PC机(比尔·盖茨,主席兼执行总裁)。

我们的哲学是,点子和想象都很重要,但是真正使公司有所区别的还是实施情况。总的来说,我们就是一本相当公开的

书。我们告诉很多人我们所做的很多事情……依据人员力量和所做的一切来看,我们认为自己无论在竞争还是在把点子付诸执行的能力上都已占据优势地位。所以不存在专利权问题。在某种程度上,这可能是受自负心理驱使的吧。由你们来写一本书告诉我们我们有哪些优点,以及在哪些方面还是一团糟,这样很好,至少我们能在那方面展开工作……在一定程度上,你们也是在帮助我们将我们最好的做法传播开来(麦克·梅普尔斯,前高级执行副总裁)。

我的观点是我已看出这里的各级都需要进行变革。他们需要经历一些转型阶段,而那得花时间……竞争者们也必须经过同样的转变和阶段,在有些情况下这将花去他们几年时间。在那段时间,我们虽也耗时数年,但我们是比他们更快的速度在取得进展,获得改进的。所以我们对暴露一些会触及我们之间的竞争的事情勿需担忧……如果他们试图仿制,等到他们达到这一高度时,我们已知道了那个今天正适用的系统的失败之处(戴夫·穆尔,开发主管)。

据我所知,这是比尔向所有人都谈起的第一本书……我认为世界上没有哪本书更能够像本书一样切中我们的实际……它不会像一本指南那样。你不可能去聘用所有的同样的人。那就像手艺和工程之分一样分明。即使是一项工程,你也不可能通过阅读一大堆书来建一座桥,无论你读过多少本桥梁建筑方面的书(史蒂芬·斯诺夫斯基,比尔·盖茨的前技术助理,现任 Office 产品单位组的程序经理)。

我们还想给读者做两点补充说明。首先我们的有些讨论是针对那些熟悉 PC 软件产品(第 3 章)和软件开发(第 4 章、第 5 章)的人的。读者若对微软作为一个公司的总体运作图景更感兴趣,则可以有选择地阅读这些章节,而把注意力集中于微软在组织、竞争和开发新产品的方法背后更宽泛的主题上。

第二,在各个部门以及组一级组织的人员管理和软件开发管理上,不同的微软产品单位间存在着差异。比如,我们针对 Excel 组所做的陈述就不一定适于 Windows 95 组。在应用软件之间,而非在系统和语言部门里,这种差异尤其显著。很多差异反映出了这些组构建的产品或服务的对象不同;其他则起因于各组独立的历史、经理人员的偏好以及与技术 and 市场关联大小这些附带的因素。我们在整本书中强调了组之间的关键差别。不过,和其他公司相比,微软各组的相似性远胜于差异性。总之,我们所尽力描述的是公司战略的“最佳实践”,公司内外的多数人将会认识到这一点。