

FACE
MICROSOFT

微软内幕

彭征◎策划
王超华◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

微软内幕 / 王超华著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2010.9

ISBN 978-7-80249-570-8

I. ①微… II. ①王… III. ①电子计算机工业-工业企业-经验-美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第173334号

微软内幕

作 者: 王超华
出 品 人: 成与华 李 军
责任编辑: 李怀科 于建廷
选题策划: 彭 征 杨水秀
特约编辑: 董淑娟
渠道总监: 赵国强 李 圆
营销企划: 马泽峰 李 莹
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红 潘代兵
出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司
发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京日知图书有限公司
印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司
版 次: 2011年1月第1版
印 次: 2011年1月第1次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
字 数: 200千字
印 张: 15
书 号: ISBN 978-7-80249-570-8
定 价: 32.00元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 62372091 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座19 - 20层, 100044

http: //www. chgsicbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

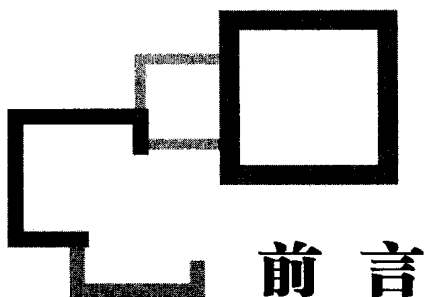
工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量

问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



前言

2010年2月15日，中国农历大年初二，在刚刚开幕的世界移动通信大会上，微软正式推出全新的手机操作系统Windows Phone 7。微软从2009年以来就一直为这款软件宣传造势，如今这款酝酿多时的手机操作系统“千呼万唤始出来”，表明微软已经开始在移动通信领域为用户提供云计算服务，这令全球使用者们充满期待。

Windows Phone 7操作系统的推出，似乎是微软想向世界表明自己应对未来挑战的决心和信心。而在此前的几年里，已过而立之年的微软正遭遇着“中年危机”：Windows Vista遭遇恶评、收购雅虎失败、反垄断案此起彼伏、竞争对手强力挑战……这就是Windows Phone 7系列“出生”之时的背景。或许，正如业内人士所说，微软已经到了关乎生死存亡的时刻，而Windows Phone 7就是当前微软拯救“内忧外患”局面的最后一根稻草。

虽然在最近公布的2010年福布斯全球富豪排行榜上，蝉联14年首富的比尔·盖茨让位于墨西哥电信大亨卡洛斯·斯利姆·埃卢，但毕竟微软仍旧很强大，是全球最伟大的公司之一。从目前形势看来，微软的一些“独门绝技”至少还能保证它在未来的十年内未必会落于下风。

回溯过往，1975年，为了方便和罗伯茨的公司（一家名不见经传的微型仪器遥测系统公司）合作，年仅19岁的比尔·盖茨和保罗·艾伦创立了微软公司。在此后的不到20年的时间里，微软靠着自己的努力和绝佳的机遇不断发展壮大，最终成为软件行业的领跑者，其在业内建立的霸主地位至今无人可以撼动。但是，对于大多数中国人来说，微软或多或少还有一些神秘，在他们眼里，微软的成功是一个神话，遥不可及。但在笔者看来，微软并非深不可测，其主要的成功经验大致可以归结为以下三点：

第一，在创新中不断“升级”。Windows操作系统是微软起家的起点，也是它至今统治传统软件业的最有力武器。然而，操作系统却不是微软的初创。1980年，微软从编程人帕特森手里购买了QDOS操作系统的使用权，并对其进行了改写，最终编写出了MS-DOS系统，尽管是改写，但这也是微软的一项创新。从此，微软的操作系统不断升级，从Windows 1.0、红极一时的Windows 3.0，到享誉世界的Windows XP，再到具有里程碑意义的Windows 7。在这个过程中，微软人从来没有在自己的功劳簿上呼呼大睡，而是怀着强烈的危机感，不断在创新中进步，最终在操作系统领域无人能敌。微软的另一艘“战舰”是Office办公软件，它经历了Word、Excel等软件的单一出现，再到Office 2003、Office 2007套装的面世过程，功能更加多样，内容更加丰富，使用更为便捷。Windows和Office两艘“战舰”，载着微软乘风破浪，两种产品的进化史，也就成了微软的发展史。如今，面对云计算时代的到来，微软不失时机地推出在线办公软件和手机操作系统，无疑也是正在追逐时代的步伐，升级自身的战略竞争力。可以看出，一个企业想要进步，只有根据时代的发展和用户的需要，不断创新，不断升级产品，增强自身的内在竞争力，才是发展壮大的根本途径。

第二，善于抓住机遇，善于借助他人之力。“机遇只偏爱有准备的头脑”。1975年，比尔·盖茨和保罗·艾伦抓住了与罗伯茨合作的机会，成立了自己的公

司，此后，微软“招兵买马”，团队不断壮大。1980年，微软又迎来了与IBM公司合作的机会，比尔·盖茨借此推出了自己的操作系统和办公软件。随后，搭载IBM“战车”的微软开始顺风顺水，成为行业“老大”。不难看出，当机遇之神来“敲门”之时，只有当机立断，敢于出手，才会得到“上帝”的眷顾。

第三，“搏命一击”的竞争战略。20世纪90年代中期，微软阻击网景的浏览器之战可谓是最好的证明。1995年，网景公司推出了世界上第一款浏览器，在互联网即将到来的时代，浏览器的诞生无疑是对传统软件业最大的挑战。当网景上市迅速创造股市神话后，微软开始发力，在谈判未果的情况下，很快生产出自己的浏览器IE，在短短几年时间里，微软不断升级自己的浏览器，技术上与网景浏览器几乎没有差别。此时，微软抛出自己的“撒手锏”，提供IE的免费下载，短时间内，IE已经夺走市场的主导地位。但此时，微软并没有收手，它利用操作系统的垄断优势，将浏览器与操作系统捆绑销售，当时全球85%的计算机都装有微软的Windows操作系统，也就是说，微软的浏览器也会达到同样的市场占有率。网景还没来得及还手就已经没有还手之力，它很快沉沦并被收购，再无出头之日。“乘胜追击”、“搏命一击”、“不给对手喘息之机”正是微软在激烈竞争中生存并发展的最好阐释。

从1975年到2010年，微软已经走过了35个年头，当初两个年轻人退学创业的“壮举”已成为了世界上许许多多创业者激励自己的商业传奇。有人说，微软的成功是美国的大环境造就的。笔者对此不敢苟同，在30余年的发展历程中，微软更多的是靠着自己的努力，抓住机遇，勇于竞争，留给世人一个又一个传奇。

在金融危机之后的新世界，中国处在了一个前所未有的发展机遇期，不少人预言未来的“微软”可能会在中国诞生。于是，笔者也经常问自己：中国如何才能造就“微软”，中国的“微软”应该具备什么特质？

恰巧，笔者从2009年年初开始，由于工作关系有机会接触了微软中国研发集

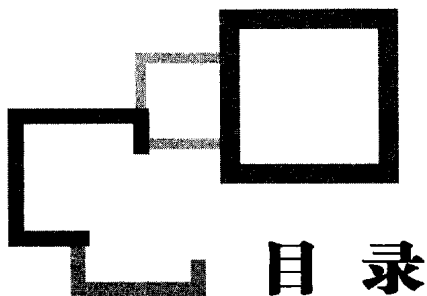
团总裁张亚勤及微软的其他高管、员工，在和他们的交流沟通中，对微软有了更多的了解，对微软为何能成为一个世界级公司也有了更深刻的感触。因此，笔者产生了挖掘微软成功经验和教训启示的想法，希望能和中国读者一起重温微软的创业之路，从其发展历程中汲取创业智慧，以期有益于早日成就中国的“比尔·盖茨”，创造中国的“微软神话”。

在本书付梓之际，笔者要感谢为书稿采访、资料整理付出大量心血的北京广天响石国际文化交流中心的朋友，他们是彭征、朱仰晴、黄伟芳等人，也要感谢为本书编审付出辛勤劳动的出版社编辑，得益于他们的大力支持，本书才能够顺利面世。由于笔者知识面所限，难免导致书中出现一些偏激或者错误之处，衷心希望各位读者提出宝贵意见，再版时一并更正。如读者有问题需要和笔者切磋，亦可发送邮件至lsying7966@163.com，让我们为打造中国优质的财经图书而相识……

是为序。

王超华

2010年8月2日于北京昆玉河畔



第一章 改变了世界的微软

对于大多数人来说，微软既熟悉又神秘，说其熟悉，是因为当今我们的日常生活中，经常会碰到“Microsoft”的标志；称其神秘，是因为当我们真的想说出微软的制胜秘诀时，却又不知从何谈起。

世界首富·2

- 不羁的电脑天才 / 2
- 智慧的商业领袖 / 3
- 在财富中死去是一种耻辱 / 5

企业历程·7

- 与IBM合作 / 7
- 成为软件业巨人 / 8
- 与全世界“为敌” / 10

微软的成功基因·11

- 危机感 / 12
- 热爱工作 / 13
- 善于学习 / 14

第二章 创始人

比尔·盖茨从小聪明好动，酷爱读书，而开明的家庭给了他一个相对宽松的环境，因此从小他就获得了同龄人难得的自由。少年时期的独立、自由，开明的家庭教育，学校的先见之明引入计算机，都为其以后的创业打下了坚实的基础。

比尔·盖茨·18

“只要我竭尽全力” / 18
开明的家庭教育 / 20

保罗·艾伦·22

计算机爱好者 / 23
少年黑客 / 24

在哈佛·27

第三章 退学创业

1975年，保罗·艾伦偶然从《大众电子》杂志上获得灵感，促成了今后微软公司的成立。此后，比尔·盖茨毅然从哈佛退学潜心微软事业也成为世人津津乐道的一个传奇……

微软诞生·32

8008 微处理器 / 33
阿尔泰尔计算机 / 35
微软诞生 / 38

创业之初·38

遭遇盗版 / 39
两封公开信 / 40
BASIC 专利权之争 / 42

初入正轨·44

组建团队 / 44
与“日本的盖茨”合作 / 47
落户西雅图 / 49
8086芯片 / 51

第四章 桌面操作系统

如果你仔细关注过微软，你会发现比尔·盖茨走过了这样一条成功之路：为成功人士打工；与成功人士合作；做成功人士。20世纪80年代，微软之所以能够起飞，与搭载IBM战车是分不开的。在这个十年，微软的事业顺风顺水，屡有斩获，成功上市铸就神话，也造就了最年轻的亿万富翁。

收揽人才 · 54

史蒂夫·鲍尔默 / 54
查尔斯·西蒙尼与多级菜单 / 57

与IBM合作 · 59

开发应用软件 · 61

与莲花竞争 / 61
Excel击败莲花 / 63
推出Windows 3.0 / 67

成功上市 · 72

上市经过 / 72
最年轻的亿万富翁 / 75

第五章 “视窗”操作系统

20世纪90年代微软的历史，就是Windows系统不断进化的历史。这个“拳头”产品为微软建立起了垄断优势，帝国初成，将阻碍其前进的任何对手击倒在地。

不断升级 · 78

信息时代到来 / 78
开发商业用户 / 80
Windows 95——最成功的软件 / 82
Windows 98发布 / 86

阻击网景 · 88

盖茨判断失误 / 88
向网景开战 / 90
“捆绑式”销售 / 92



第六章 微软在中国

随着中国的改革开放，微软很快进入中国，但在最初的几年中，微软“水土不服”，狂妄的垄断者姿态，让所有的中国人反感。幸运的是，微软还有许多优秀的职业经理和研发大师，因此在微软中国的“谱系”上也出现了一个又一个闪亮的名字：杜家滨、吴士宏、唐骏、陈永正、李开复、张亚勤……

初入中国市场 · 96

水土不服 / 96
杜家滨：微软中国探路人 / 98

四处碰壁 · 101

维纳斯计划 / 102
起诉亚都 / 103
吴士宏：不成功的继任者 / 106
政府采购出局 / 111

改变赢得转机 · 115

高调唐骏 / 115
陈永正收获 / 118

重视研发 · 123

微软中国研究院 / 124
微软的第二个“总部” / 127

第七章 产品理念

三十多年来，微软一直专心于软件行业，不断创新技术，升级产品，同市场和用户保持互动，终获得业内的王者地位。此外，微软多变的广告战略也在同对手的竞争中发挥了极其重要的作用。

创新、用户和营销三位一体 · 130

永远创新 / 130
针对用户需求 / 134
重视营销 / 138

超越PC时代 · 141

Vista系统和手机操作系统 / 141
最好的即将到来 / 142

第八章 人才理念

21世纪什么最重要？人才。微软正是抓住了这一点，寻找最优秀的人才，然后将其招至麾下，再用多种方式留住他们，并使他们各显其能，于是造就了伟大的创造型人才。同时，利用自身优势与对手争夺人才，也是立于不败之地的的重要手段。

以人为本 · 148

雇用最有本领的人 / 148
历时最长的面试 / 151
期权造就“打工富翁” / 153

管理方程式 · 156

自主掌握工作时间 / 157
人尽其才 / 160

争夺人才 · 162

从学校网罗人才 / 163
“架空”对手 / 164

第九章 团队理念

微软的团队有两个重要特点：一是重集体协作，随时沟通，发挥出最大的潜能；二是赋予成员权利，让员工的智慧随处闪光。有了团体的概念，所有人才能按照一个目标共同前进，凸显了个人能力，每个员工才有了不断创新的环境。微软就是有这样的一个个战斗力极强的团队组成的。

融合一体 · 168

协作互助 / 169
有效沟通 / 171

责权清晰 · 173

责任明确 / 173
充分授权 / 175

第十章 网络时代之争

在呼风唤雨的同时，微软也有一本“难念的经”。自从20世纪最后一个十年以来，微软至少面临三方面的挑战：首先是反垄断案缠身，罚金只是小事，但开源却不可接受；其次是产品方面面临的竞争，尤其是网络时代到来之后，微软更是难以占据上风；最后是必须面对搜索领域的“新科冠军”Google提出的全面挑战。

抗辩垄断 · 180

美国政府暗放微软 / 180
遭受欧盟重罚 / 184
侵权官司不断 / 186

竞争者名单 · 188

游戏规则破坏者：Linux / 188
Office面临围攻 / 190
第二次浏览器大战 / 193

头号劲敌： Google发起全面战争 · 195

Google：下一个目标，微软 / 196
争抢雅虎 / 200
搜索引擎大战 / 203

第十一章 后盖茨时代

2008年7月，微软创始人比尔·盖茨宣布退休，后盖茨时代微软将走向何方，留给了世人一个充满悬念的疑问。

盖茨退休 · 208

微软走向何方 · 211

附录一 微软编年史 / 213

附录二 比尔·盖茨语录 / 216

参考文献 / 225

后记 / 226



第一章

改变了世界的微软

每天，打开计算机的时候，90%以上的用户面对的都是微软的标志。启动时，首先映入眼帘的是Windows操作系统；办公时，你要打开的是Office系列软件；如果要上网，你会直接点击桌面上的“e”形标志……微软让你充分体会到信息时代的便捷，但也不可避免地给你带来许多苦恼，有时你会为死机而烦躁，有时你可能为重装系统而焦虑，或许你还曾经遭遇黑屏，真是让你欢喜让你忧。

在大多数人的眼中，微软是一个成功的范本，闪烁着神秘的光芒。从1975年仅有三名员工的无名小公司，发展到今天的大型跨国企业，比尔·盖茨成了一个传奇人物，微软更是一个令人难以置信的神话。

世界首富

他或许是最聪明的男人，身边还有一堆聪明人为他工作。100美元掉在地上他都不会弯腰去捡，有人计算过他的财富增长速度比捡钱还快。他创立了世界上规模最大的私人慈善基金，却吝啬地不肯留一分钱给自己的儿女。这个人是谁？他就是曾经14年蝉联世界首富宝座的比尔·盖茨。

不羁的电脑天才

2010年3月23日，有媒体报道说，微软创始人比尔·盖茨将与日本东芝公司合作开发新一代核反应堆，这种新型反应堆无须添加任何燃料就可以运行100年。据称，比尔·盖茨希望以个人资产对这个项目提供支持，投资额也将达到数十亿美元。比尔·盖茨的每一个动作都是“大手笔”，当年在软件行业呼风唤雨

的他如今转行做起了核反应堆，不知是否也会像在微软那样获得成功。

比尔·盖茨于1955年出生，在很少有人懂电脑、更少有人懂编程的年代，他自学成才，成为当时为数不多的编程高手，为以后的成功打下了坚实的基础。1975年，他和中学好友保罗·艾伦创立了微软公司。1976年12月，比尔·盖茨毅然从哈佛退学，开始全身心地经营微软。后来，比尔·盖茨退学创业、白手起家，成就了科技发展史上的一段佳话，同时也成为鼓励年轻人勇敢闯荡未来的最好范本。

比尔·盖茨是一个懂得经营管理的企业家。他深知，一个企业要发展，决不能走终身路线，否则企业发展的动力也会像领导者的年龄一样衰弱。微软已经形成了一套新的管理框架，而史蒂夫·鲍尔默就是比尔·盖茨钦定的接班人。于是，2008年7月，比尔·盖茨辞去微软董事长的职位，正式离开了他奋斗了33年的微软公司。自此之后，比尔·盖茨似乎像自己宣称的那样，一直专注于慈善事业，无暇他顾，他走进公众视线的时候似乎只有一次。2010年1月，美国纪录片《等待超人》在圣丹斯电影节举行了首映式。作为被采访的对象，比尔·盖茨首次在电影中出境，谈论了美国公立教育的现状。这部由戴维斯·古根海姆执导的影片，反映了美国许多普通中学生想接受更好的教育但却无法如愿的现实，探讨了美国公立教育体系现存的问题。片中穿插了对比尔·盖茨、杰弗里·卡纳达等社会活动家的采访片段，向美国教育部、教师协会等相关机构发出质疑。这次触电“银幕”之后，比尔·盖茨再次消失，直至此次“复出”。

此前，比尔·盖茨从来没有宣布将进行慈善之外的事情，如今惊人之举，让人甚是不解。尽管多家媒体对此进行报道，但是直到现在，该消息是否属实，外界还多有猜测。如果比尔·盖茨真的投资核生意，他又会给世人什么样的“惊喜”呢？我们拭目以待。

智慧的商业领袖

1972年，美国总统竞选开始，两阵对垒的是乔治·麦戈文和理查德·尼克松。当时，比尔·盖茨在暑假中找到了一份在国会中当服务员的临时工作。他用

每枚3美分的价格，买进了5000枚麦戈文竞选用的徽章。麦戈文竞选失败后，他的竞选徽章成了人们喜欢收藏的纪念品，比尔·盖茨便以每枚20.05美元的高价，把这些徽章卖给收藏家，由此小赚了一笔。比尔·盖茨洞察商机、把握机会和市场推销的能力由此可见一斑。

比尔·盖茨有关个人计算机的远见和洞察力一直是微软公司在软件业界成功的关键。比尔·盖茨领导了微软公司的关键管理和战略性决策，并在新产品的技术开发中发挥着至关重要的作用。因此，在比尔·盖茨的领导下，微软不断地提高和改进软件技术，并使人们更轻松、更经济有效而且更有趣地使用计算机。

鲍尔默曾经说，微软之所以能够成为当今世界上最有价值的科技公司，主要是因为比尔·盖茨的雄心壮志。1980年，在加盟微软仅一个月后，鲍尔默便萌生了辞职的念头，他认为这家小公司的前景并不乐观。比尔·盖茨竭力挽留，并充满激情地向他描述了公司的发展前景。“比尔为了挽留我，这么对我说：‘你没明白，你没明白，你没明白！我们将要在每户人家的每张桌子上都放上一台电脑。’”从这点来看，微软无疑是成功的。据市场调研公司IDC统计，当前全球个人电脑的数量已超过10亿台。

1995年，比尔·盖茨荣登福布斯富豪榜冠军宝座，就在同一年，作为高科技化身的他亲自撰写了轰动一时的《未来之路》，这部著作与其说是预测了微软和科技领域的未来走势，倒不如说是为人们描述了未来数字生活的景象。

他当时认为，人类的现有生活将在10年内被彻底颠覆。此外，比尔·盖茨还在书中关注了手机及无线互联网的发展、电视方面的革命以及人工智能等领域。

这本书成了当年最畅销的书之一。《未来之路》在20多个国家出版，仅在中国就售出40多万册。1996年，为充分利用Internet所带来的商机，比尔·盖茨对微软进行了战略调整。与此同时，他又全面修订了《未来之路》，在新版本中，他认为交互式网络是人类通信历史上一个重要的里程碑。此书再版后同样荣登最畅销书排行榜。

在不断洞悉行业发展趋势的同时，比尔·盖茨带着微软进行着一次又一次的“赌博”，赌资甚至就是微软的全部家当。幸运的是，一次又一次“豪赌”，一