

What you apply to
change
the world



你 拿什么 改变 世界

——比尔·盖茨送给年轻人的管理礼物

乔林 著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

WHAT YOU APPLY TO
CHANGE
THE WORLD

你 拿什么 改变世界

——比尔·盖茨送给年轻人的管理礼物

乔林 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

你拿什么改变世界：比尔·盖茨送给年轻人的管理礼物/乔林著. --北京：电子工业出版社，2012.1

ISBN 978-7-121-14968-9

I. ①你… II. ①乔… III. ①企业管理—青年读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第224008号

策划编辑：韩 龙 btseven@126.com

责任编辑：刘真平

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：200千字

印 次：2012年1月第1次印刷

定 价：29.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

比尔·盖茨，微软前任董事长和首席执行官。

从世界著名的哈佛大学退学建立微软，到成为世界首富，比尔·盖茨只用了20年的时间，并连续13年登上《福布斯富豪排行榜》榜首的位置，连续15年成为美国首富，名下资产超过500亿美元，比尔·盖茨被誉为“坐在世界巅峰的人”。因此，20世纪90年代在全世界刮起了一阵强劲的比尔·盖茨旋风。

在计算机的发展史上，“比尔·盖茨”是一个大放异彩的名字，他为计算机的发展做出了巨大贡献，人们尊称他为“IT英雄”。比尔·盖茨13岁开始接触计算机，青年时期就写出一封著名的《致爱好者的公开信》，震惊了当时的计算机界。信中他宣称计算机软件将会成为一个巨大的商业市场，计算机爱好者们不应该在不获得原作者同意的情况下随意复制电脑程序。

1975年，29岁的比尔·盖茨毅然离开莘莘学子们向往的哈佛校园，与他的同学保罗·艾伦一起创办了微软公司，并逐渐将计算机软件产业化。

微软的创立，不但对计算机业的发展起到了巨大的推动作用，也为其他梦想在IT行业大展拳脚的企业树立了成功的榜样。

1980年，微软以5万美元的价格从一位程序编制者手中买下了操作系统Q-DOS的使用权，经过改版后将其命名为Microsoft DOS。从此，微软的操作系统迅速占领市场，成为当时PC的标准操作系统，微软公司也开始在市场上声名鹊起。

20世纪80年代末，微软在MS-DOS操作系统的基础上推出了Windows 3.x系统。1995年，微软又推出了独立于DOS系统之外的Windows 95操作系统，并使之迅速占领了全球的个人电脑市场。微软乘胜追击，随后又分别推出了相应的升级版本：Windows 98、Windows XP 和Windows Vista。直至今天，Windows系列的操作系统一直占据着全世界几乎所有个人电脑的桌面。

比尔·盖茨独特的眼光使他总是能准确地看到IT业的未来；他独特的管理手段，使得不断壮大的微软公司能够一直保持活力。

如今微软公司已经成为了软件业的帝王，在软件行业有不可撼动的地位。

在2008年度《财富》杂志刊登的全球最大的五百家公司排名中，微软公司名列第四十四名，并位居美国最受赞赏公司排行榜的第十六位。微软公司从最初一个十余人的小公司发展当今软件行业的龙头，不能不说是一个奇迹，而这个奇迹的缔造者就是比尔·盖茨。

在世人的眼中，比尔·盖茨就是财富的代名词，是利用高科技创造巨额财富的奇迹，是成功商人的典范。

曾经有人计算过，比尔·盖茨拥有的财富可以买31.57架航天飞机，拍摄268部《泰坦尼克号》，买15.6万部劳斯莱斯产的本特利大陆型豪华轿车。

虽然比尔·盖茨是一个富翁，但他并没有过着奢侈的生活，而是把他大量的个人财富贡献给了慈善事业。比尔·盖茨在自己50岁生日的宴会上对在场记者表示，他名下的巨额资本对他个人而言，不仅是巨大的财富，也是巨大的义务，他准备把这些财富全部捐献给社会，而不会作为遗产留给自己的儿女。

据统计，比尔·盖茨至今已为世界各地的慈善事业捐赠近290亿美元，成为世界上最慷慨的富人之一。

2004年英国外交部宣布，比尔·盖茨将被英女皇册封为英帝国勋爵级司令勋章（KBE），以表彰其在英国的企业发展、就业、教育和志愿事业等方面做出的杰出贡献。

2008年6月27日，正当微软公司发展得如火如荼时，比尔·盖茨向800多名微软公司代表发表演说，正式宣布辞去微软执行董事长的全职工作。告别仪式上比尔·盖茨说到：“我不能再挡道了，我离开后，会有人填补我留下的空白。”自此，比尔·盖茨完成了从“首富”到“首善”的华丽转身。

比尔·盖茨的成功给了人们很多启示，如今，无论是怀揣着创业梦想的年轻人，还是小有成就的一方精英，他们都视比尔·盖茨为偶像，都渴望了解比尔·盖茨的用人哲学、营销策略、竞争决策、借势技巧和管理艺术等，更想知道他如何缔造了一个财富神话。

基于读者的愿望，本书以独特的视角从微软公司成功运作的过程中，提炼出比尔·盖茨成功的管理思维，并列举了微软公司众多的成功案例。相信无论是创业者、管理者还是渴望成功的人，都会从本书中找到能给予自己帮助的经验 and 策略。同时，对追求事业发展的个人和企业，也将带来一定的启发和借鉴。

目 录

Contents

第一章 人才管理思维：没有人才，微软什么也不是	001
选好搭档，事业成功一半	001
优秀人才是企业的生命	006
聘用具备综合能力的人才	009
大胆启用年轻人	013
一流的人才需要一流的经理	017
与员工分享财富	019
尊重才能产生效应	022
良好的工作环境是留住人才的关键	025
第二章 团队管理思维：让每一个人都能分享成功和失败	029
依靠团队来创造奇迹	029
没有沟通团队很难形成合力	033
目标是团队共同努力的方向	037
团队就是一个大家庭	041
让员工体验到企业的关怀	044
团队必须是一个学习型组织	048
第三章 决策思维：管理的过程就是不断进行决策	051
决策是否正确关乎企业生死存亡	051

不去做任何不擅长的事 055

围绕市场进行决策 058

丢开无利可图的项目 061

成功和失败都可以借鉴 065

第四章 信息管理思维：信息是市场竞争中的利器 068

信息是企业高速发展的重要战略资源 068

谁先利用好信息谁就是赢家 072

时刻关注行业的发展状态 076

把世界用网络连成一片 079

第五章 营销思维：赚钱很重要，但打开市场更重要 082

更好地倾听客户的声音 082

产品宣传是必不可少的营销手段 087

独特的“捆绑”销售方式 090

“先尝后买”的经营方式 094

利用“盗版”来赚钱 097

完全占有市场 100

建立完善的销售渠道 104

第六章 把握商机思维：商机是企业实力杠杆的支点 107

错过机会就错过了发展的契机 107

机遇是需要创造的 110

去尝试没做过的事情 113

抓住一个世纪只出现一次的机会 116

把握行业的发展方向 119

要想获得成功，就要敢于冒险	122
永远比未来快一步	126
第七章 创新思维：保持不败的唯一选择就是创新	129
好的创意可以带来巨大成功	129
没有模仿就没有创新	134
以客户的需求为创新的依据	137
产品更新速度是检验企业能力的重要标准之一	140
微软的核心任务是创新	144
第八章 竞争思维：只有在竞争中才能进步	147
把竞争对手变成朋友	147
忧患意识是保持企业稳步发展的重要因素之一	150
合理的收购可以有效占有市场份额	154
在下次较量中反败为胜	158
制定行业标准才能成为行业老大	163
靠技术吃饭	167
企业内部更需要竞争	170
找到下一个市场入口	173
第九章 借势思维：依靠别人的力量发展自己	176
借“中国政府”之势	176
让人脉成为潜在的财富	180
合作实现共赢	184
技术也可以“借来”	187
让法律成为护身符	190

第十章 财富管理思维：让每一分钱都发挥最大的效益 195

我只是财富的看管者 195

花钱如炒菜，要恰到好处 198

有钱花在刀刃上 202

慎重投资 206

使手中的金钱不断增值 210

慈善基金会也可以赚钱 213

第十一章 时间管理思维：比别人快才能赢得机会 216

速度是一个企业生命力的象征 216

不召开议而不决的会议 220

加快产品开发的速度 223

人人都可能成为时间比赛中的胜利者 227

第十二章 管理思维：管理是一种艺术 230

保持小公司的感觉 230

管理者的言行比规章制度更有效 233

与众不同的智囊深度 236

用企业文化管理企业 239

分层而治的管理模式 244

激情是企业的财富 247

知识产权是一种无形的资产 251

参考文献 254

第一章 人才管理思维：没有人才，微软什么也不是

如果有一天早晨醒来，微软被大火烧个精光，给我20名最优秀的员工，一切就可以重新开始。

——比尔·盖茨

选好搭档，事业成功一半

一个人如果能在创业过程中找到合适的搭档，就可以利用各自的特长，做到优势互补，一步步走向成功。正如有人所说，寻找到一个合适的创业搭档和寻找到一个合适的伴侣一样重要。

比尔·盖茨也说过：“微软的成功并不只属于我一个人，如果没有搭档们的齐心协力，就没有微软光芒四射的今天。在我的创业搭档中，最应该提到的就是保罗·艾伦和史蒂文·鲍尔默。”

保罗·艾伦是比尔·盖茨的中学同学，平易近人和谦让是微软员工对他一致的评价，艾伦的这一性格特征正好与比尔·盖茨的性格互补。有着火爆脾气的比尔·盖茨解决不了的事情，保罗·艾伦总是可以轻松解决。

在比尔·盖茨与有“PC之父”之称的爱德华·罗伯茨合作改进Basic程序的过程中，爱德华·罗伯茨虽然肯定比尔·盖茨的技术能力，但不喜欢比尔·盖茨的对抗方式。

爱德华·罗伯茨说：“比尔·盖茨和我争来争去，但是一个好办法也拿不出来，可是艾伦能。他对我们公司还是有一些帮助的，而比尔·盖茨只能是添乱。”

正因为有了保罗·艾伦的从中斡旋，才促成了比尔·盖茨与爱德华·罗伯茨的合作。

找到一个最佳创业搭档不容易，对创业搭档能够完全信任更不容易，但这两点比尔·盖茨却都做到了。

比尔·盖茨非常信任艾伦，他经常对艾伦说的一句话就是：“艾伦，不要问我，你只要干就是了。我们有能力建立一个公司，扮演非常关键的角色，去进行一场伟大的合作。”

是艾伦对技术的痴迷使得全新的Basic语言最终得以出现，使微软最终成为软件领域的巨人，也正是艾伦和比尔·盖茨研发的操作系统逼迫IBM（国际商业机器公司）后来不得不加入到个人电脑的战团中来。

比尔·盖茨创业初期，艾伦是对他帮助最大的人，如果没有艾伦，可能就没有今天微软帝国的成功神话。

当然，在比尔·盖茨创业中对他有帮助的搭档不止保罗·艾伦一人，微软现任总裁史蒂夫·鲍尔默是比尔·盖茨另一个重要的搭档，他与比尔·盖茨的合作持续了20多年，直至今天他们依旧关系紧密。

史蒂夫·鲍尔默是比尔·盖茨的大学同学，1979年，当史蒂

夫·鲍尔默到西雅图看望比尔·盖茨时，比尔·盖茨对他说：“来微软吧，我们需要一个经理。”

当时，鲍尔默表示要考虑考虑，因为那时他正就读商学院。

为了让这位好朋友能够迅速加入微软，比尔·盖茨不仅亲自邀请，还动员了自己的父母，让父母出面做鲍尔默的工作。

鲍尔默终于被老同学的真诚感动了，1980年，即比尔·盖茨创建微软的第六个年头，鲍尔默终于来到了微软。从此，鲍尔默开始了他至今长达30年的激动人心的微软生涯。

为什么比尔·盖茨几次三番地邀请鲍尔默加入微软呢？他有什么特殊才能吗？

在微软发展成为一家大公司之前，比尔·盖茨事必躬亲，无论是工资单、计算税利、草拟合同，还是如何销售产品等，都是他一个人亲力亲为。但随着公司规模的不不断壮大，微软在人员配备方面的缺陷也逐渐暴露了出来。为此，比尔·盖茨开始为管理上的琐事而烦恼。比尔·盖茨意识到，为了使软件做到完美，微软不仅需要编程高手，而且需要具有各种特殊技能的人才，如产品规划人员、文档编写人员、实用性专家、使他们协同工作的经理、能够回答客户问题的技术人员，以及能够帮助客户更快学会操作软件的咨询专家等，更需要一些不懂得技术但懂管理的智囊人物，就像鲍尔默。于是，比尔·盖茨竭力劝说鲍尔默加入微软。

比尔·盖茨坦言，把鲍尔默引入微软是他做出的最重要的抉择之一。

鲍尔默是微软早期唯一一个非技术出身的员工，虽然他对计算机没有兴趣，也不具备基础技术知识，但他善于社交和管理。这位

交际能力极强的管理者，工作轨迹几乎遍布微软所有的部门——招聘、培养高素质的管理人员，管理重要的软件开发团队，同英特尔和IBM等重要伙伴打交道，控制公司的营销业务并建立庞大的全球销售体系。

鲍尔默是天生的激情派，他的管理秘诀就是激情管理。无论是在公共场合发言，还是平时的会谈，甚或给员工讲话，他总要时不时地把一只攥紧的拳头在另一只手上不停地击打，并将语言以一种高昂的语调爆破出来，以至于他在1991年一次公司会议上叫得太猛太响亮，喊坏了嗓子，结果不得不进医院动了一次手术。

许多人都认为，听鲍尔默讲话就像在聆听上帝的福音。微软员工深深地被他充满活力、令人振奋的谈话所感染。一位市场经理这样评价鲍尔默：“他要求你思考时不要拘泥于条条框框，与他交谈后，你愿意为他付出一切。”

鲍尔默的出现无疑为微软增添了更多的活力与激情，他在管理方面的得心应手让比尔·盖茨终于得以从捉襟见肘的窘困管理状态中逃脱出来，成为一名专职的程序员。

鲍尔默是微软名副其实的第二号人物，如果说比尔·盖茨是微软的“大脑”，那么鲍尔默就是微软的“心脏”。当比尔·盖茨与对手在法庭上对簿公堂时，鲍尔默就负责主持微软大部分的工作，撑起微软的一片天；当比尔·盖茨正醉心于计算机软件研发时，鲍尔默就成为他的市场战略家，微软公司的销售工作在鲍尔默的主持下几乎一步一个台阶，年利润增长率一度达到28%。

微软员工也都认为性格强硬的鲍尔默与性格偏内向的比尔·盖茨是最完美的搭档。

2008年，比尔·盖茨从微软退休，鲍尔默正式接管微软，从此，微软开始进入新时代。

正因为选择了适合的搭档，微软才得到了快速的发展，比尔·盖茨才能在功成名就后放心隐退。因此，选择合适的搭档，无论对创业者还是管理者来说，都是非常重要的事情。

心得：

1. 一个创业者选择好创业搭档，就会加快成功的步伐。
2. 如果一个管理者遇到了合适的搭档，就要想办法把他请到自己身边来。

优秀人才是企业的生命

对一个企业来说，成功与否不在于雇佣了多少人，而在于雇佣了多少优秀的人。

比尔·盖茨曾无数次地说过：“优秀人才是企业的生命，我需要的是最优秀的人才。”

长久以来，人们普遍认为企业成功与否不在于雇佣人员的多少，而在于如何引导普通人员做出最出色的贡献，但比尔·盖茨在人才选择上，却致力于寻找电脑行业中最优秀的人才。无论工作怎样繁忙，比尔·盖茨都不会忘记一件事——寻找最优秀的人才。在有关比尔·盖茨的传说中，关于寻找人才的故事比他的财产增值更激动人心。

1981年，微软公司已经控制了PC的操作系统，微软公司不再仅仅是一个软件开发工作室，而是一个需要引入销售机制的企业了。面对良好的企业发展态势，比尔·盖茨决定带领微软团队进军应用软件领域，并决定一边进行产品研发，一边进行产品销售，全面投入到市场竞争中。

在当时的微软公司，人人都是软件设计高手，但在营销方面，却找不出一个擅长者，这让比尔·盖茨很苦恼。

虽然当时的微软公司也有一个客户服务办公室，但基本上是形