

Culture Of Microsoft

微软文化

罗长海 著

在计算机解放中诞生

在诚心诚意借力中学步

在合作自强中成长

在提供行业标准中成熟

在世界500强中集成



清华大学出版社

Culture Of Microsoft

微软文化

罗长海 著

在计算机解放中诞生

在雄心壮志借力中起步

在合作自强中成长

在提供行业标准中成熟

在世界500强中集成

清华大学出版社

内 容 简 介

本书运用历史和逻辑相结合的方法,坚持观点与材料、理论与实际相统一的原则,追踪考察了微软公司在“计算机解放运动”中诞生、在“诚心诚意借力”中学步、在“合作自强”中成长、在“提供行业标准”中成熟、在“世界 500 强”中集成的历史发展过程,同时深入阐明了它在这五个不同发展阶段上的企业文化。作为全书的最后一节,简明地集成和评析了微软企业文化的各个主要方面。不同的读者可以选择或者从头到尾阅读,或者从后往前阅读,或者选择其中某一章节阅读。

全书紧扣理论,内容具体,文字生动,可读性强。既适合于企业界、教育界、经济管理专业广大师生、企业文化研究者阅读,也适合于计算机工作者以及一切对微软公司感兴趣的人们阅读。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

微软文化/罗长海著. —北京:清华大学出版社, 2004. 8

ISBN 7-302-09168-4

I. 微… II. 罗… III. 电子计算机工业—工业企业—企业文化—美国
IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078100 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 银羽

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 160×230 印张: 20.25 字数: 299 千字

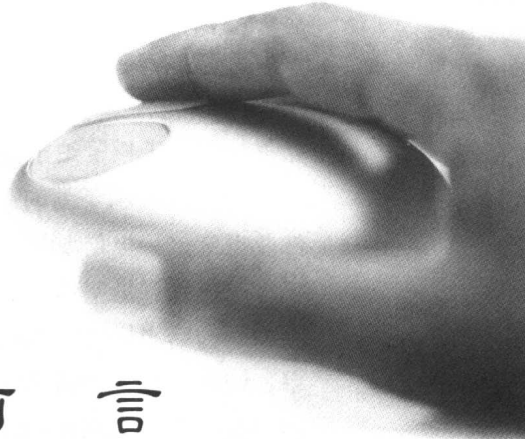
版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09168-4/F·867

印 数: 1~5000

定 价: 35.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704



前言

1975年，美国哈佛大学的学生比尔·盖茨（William [Bill] H. Gates），追随他的老朋友保罗·艾伦（Paul Allen），在新墨西哥州的阿尔伯克基（Albuquerque），合伙建立了名为“微-软”（Micro-Soft）的公司。这个名称是“微型电脑”和“软件”的结合，象征着他们看好个人微型电脑（PC）。至于名称中的连字号，主要是为了强调公司还刚开始。

微软公司诞生之时，仅有1种产品，3名员工，年收入16 000美元。可是截止到2002年6月的上个财年，微软公司的收入达283.7亿美元，在78个国家和地区开展业务，全球的员工总数超过50 000人。创始人比尔·盖茨，成了全世界的首富，其私人财富高达500亿美元左右；另一位创始人保罗·艾伦，虽然因病于1983年离开了公司，但由于拥有微软公司的股份，“在《福布斯》杂志全美400位富豪名单上位列第三”^①。微软已经在全世界牢固地树起了科技含量高、速度发展快的公司形象。

然而，对于微软的高速发展，却有两种不同的意见。

第一种意见明确指出：“微软公司的成功不在于损人利己的市场

^① [美] 加里·里夫林：《对抗比尔·盖茨的阴谋》，73页，北京，华夏出版社，2000。

竞争，而在于招贤纳士，集思广益，掌握市场行情。”^①“微软的发展历史向我们展示了新时代新事物发展的新方式，我们（中国）的软件业也应该积极借鉴加快发展。”^②

第二种意见坚信“成功靠卑鄙、失败在仁慈”，把约翰·斯坦贝克如下的话当格言：“在我们所赞美的人类品质中，仁慈、慷慨、坦率、诚实、理解和情感无不与我们社会体系中的失败连在一起；而那些我们所深恶痛绝的不择手段、贪婪无度、卑鄙无耻、自私自利才是成功的品性，尽管人们极力赞美前一种人格，但真正喜爱的却是后者的结果。”^③坚持这种意见的人断言：“深入了解盖茨为什么会变得如此富有会让读者认清商业的本来面目：即使是知识英雄，也并不比资本主义初期诸如洛克菲勒等财阀们的商业手法文明多少。”^④

显然，持第二种意见的人，坚持认为“商业的本来面目就是不择手段、卑鄙无耻”。他们是“无商不奸”、“人无横财不富”这类俗语的铁杆信奉者。

试问，20世纪最后四分之一时期诞生并高速发展起来的微软公司，究竟是靠什么发展壮大起来的呢？是靠“理解和感情”之类值得赞美的品质，还是靠“卑鄙无耻”之类必须诅咒的品质？微软的企业文化是先进的吗？指导微软迅速发展的价值观念体系是卓越的吗？本书试图回答这些问题。

① 兰德尔·E·斯特劳斯：《微软之路》，封面勒口，海口，海南出版社，1998。

② 周伏平：《改变世界的50家大公司·微软公司》，8页，北京，民主与建设出版社，2001。

③ 约翰·斯坦贝克（John Ernest Steinbeck，1902—1968），美国作家，曾获1962年诺贝尔文学奖。他的这段话，转引自加里·里夫林：《对抗比尔·盖茨的阴谋》，卷首格言。

④ [美]加里·里夫林：《对抗比尔·盖茨的阴谋》，译者序。



目 录

前言

第一章 在“计算机解放运动”中诞生

- 1 | 第一节 兴趣导向，苦干起步
- 2 | 一、“计算机解放运动”孕育出一个宏伟的目标
- 3 | 二、事业寓于兴趣，抱负高于能力
- 7 | 三、发现和抓住机遇靠“有心”
- 10 | 四、利用机遇取得成就靠“苦干”
- 12 | 第二节 乘虚而入，巧作辩护
- 12 | 一、没有规定不让干的事，干了不算违纪违法
- 13 | 二、弱小的新公司应该会“钻营”
- 13 | 第三节 呼吁良心，探寻伦理
- 14 | 一、不合理的定价，不付款的复制，何者缺德
- 15 | 二、两封公开信，探索商务伦理
- 18 | 三、聪明、可贵、正确的表现
- 19 | 四、怎样塑造企业经营所需要的道德氛围
- 21 | 五、值得发扬的伦理传统

- 22 | 六、评“知识产权”和“知识共享”之争
- 27 | 七、评“胜者自然为王”和“用户造反有理”之争
- 29 | **第四节 依据法理，飞出鸟笼**
- 29 | 一、束缚手足的合同
- 30 | 二、夺回销售自主权

第二章 在“诚心诚意借力”中学步

- 33 | **第一节 小节顺应，大事诚实**
- 33 | 一、蓝色巨人改变了观念
- 34 | 二、改变生活小节，迎接巨大机遇
- 36 | 三、借力虽重要，诚实价更高
- 37 | 四、软件泰斗与无名小卒
- 40 | 五、作伪者心劳日拙，诚实者心平自信
- 41 | **第二节 兢兢业业，紧抓关键**
- 41 | 一、周密思考，寻找关键
- 42 | 二、抓紧分分秒秒，落实合作事项
- 44 | **第三节 经验可贵，教训价高**
- 45 | 一、过去的经验教训，是探索未来的价值
- 46 | 二、落实第一个价值：产权自主
- 49 | 三、落实第二个价值：用户价格
- 54 | 四、落实第三个价值：勤劳苦干
- 59 | **第四节 开拓市场，扩大用户**
- 59 | 一、全面开发各种软件，不怕改变拳头产品
- 60 | 二、掌握先进技术是条件，理解用户需要是关键
- 62 | 三、物色既懂技术又懂市场需求的人才
- 63 | 四、15年后才能开花的“战略炸弹”
- 65 | **第五节 首次迈步，摔跤受益**
- 65 | 一、立志用“多元计划”取代“可视计算”
- 67 | 二、“多元计划”不敌“莲花1-2-3”

- 69 | 三、“多元计划”失败的原因分析
- 73 | 四、允许失败，但不允许落后
- 74 | 五、“超越”不仅是埋头干活，还要关注合作者的兴衰成败
- 78 | 六、从上次失败中受益，“超越”成功地实现急转弯
- 81 | 七、充分尊重顾客的思路，“麦金托什·超越”成功
- 83 | **第六节 失败不断，学步不止**
- 83 | 一、“微软文字”在夺冠连连失利中摸爬滚打
- 88 | 二、“MS-DOS”在跌跌撞撞中前进
- 91 | 三、“视窗”在“大呼小叫不出来”的尴尬中坚持

第三章 在“合作自强”中成长

- 105 | **第一节 紧跟时代，坚定不移**
- 105 | 一、“个人电脑·软件产业·开放兼容”的时代潮流
- 107 | 二、发挥“股市”正面效应，警惕“股市”负面影响
- 111 | 三、朋友合作诚可贵，开放兼容价更高
- 116 | 四、操作系统谁为重，兼容“视窗”应优先
- 123 | **第二节 屡败屡战，直至成功**
- 123 | 一、引人注目的基本事实
- 131 | 二、两种不同的“屡败屡战”精神
- 132 | 三、倡导“零缺陷”精神，创建“灭臭虫”机制
- 138 | 四、根据用户行为，确定产品特性
- 142 | 五、首创“每日构造”，按时推出新品
- 148 | 六、事前适时服务到位，实现应用软件集成
- 150 | 七、融合各家之长，铸就微软特色的工程风格

第四章 在“提供行业标准”中成熟

- 159 | **第一节 发展产品，看重关系**
- 159 | 一、软件标准竞争的历史回顾

- 165 | 二、积极响应多方需求，全面参与市场竞争
- 169 | 三、集成小改进，准备大飞跃
- 171 | **第二节 沉着应对，经受磨炼**
- 171 | 一、盖茨有资格说“机遇好，威胁更好”
- 174 | 二、认真思考“标准”，得出重大结论
- 180 | 三、争取自我否定 DOS 系统，磨炼处理竞争关系本领
- 191 | 四、在文化冲突中锻炼，在文化融合中学习
- 199 | **第三节 加强研发，创立标准**
- 200 | 一、运用研究成果，解决决策争论
- 202 | 二、围绕一个中心：大规模市场
- 218 | 三、紧抓一个关键：“兼容性”
- 227 | 四、形成一个传统：软件不断更新
- 231 | 五、掌握一个方法：创新开发工具

第五章 在“世界 500 强”中集成

- 238 | **第一节 集成微软成功的主要经验**
- 239 | 一、正确预见未来，眼光尽量放远
- 242 | 二、敢于付出代价，果断抓住机遇
- 243 | 三、兴趣高度聚焦，紧张快乐工作
- 245 | 四、人力财力物力，人是最重要的
- 246 | 五、共同努力工作，形成坚强团队
- 247 | 六、必须挑选人才，招聘聪明员工
- 249 | 七、充分用好人才，长期留住人才
- 255 | 八、发扬思考精神，提升思考水平
- 261 | 九、想客户之所想，急客户之应用
- 263 | 十、重视对外合作，寻求相互支持
- 264 | **第二节 创建学习型公司**
- 265 | 一、建立学习型公司，提高公司智商
- 267 | 二、从过去学习，共享历史经验教训

268		三、从内源学习，共享做项目得来的知识
271		四、从外源学习，共享客户信息
279		五、从生产与实验的结合中学习，创建可用性实验室
281		六、各组之间相互学习，实现资源共享
286		第三节 微软企业文化总结
287		一、公司使命
288		二、企业目标
290		三、企业精神
293		四、价值观念体系
297		五、企业哲学
299		六、思想意识
303		七、办事作风
305		八、特色文化

主要参考文献

后记

在“计算机解放运动”中诞生

微软公司不到 30 年的历史，明显区分为几个阶段。第一阶段，可称为“弱小的初始阶段”，前后大约持续了 5 年（1975—1980），员工从 3 人发展到 40 人^①。我们首先评析这个阶段。

第一节 兴趣导向，苦干起步

微软公司的企业文化类型，可以概括为“面向未来型”。据文献记载，比尔·盖茨 1955 年 10 月 28 日生于美国西部城市西雅图；在他 7 岁那年，美国国际商用机器公司（International Business Machines，后文一律简称 IBM）在西雅图的世界博览会上，举办了一个“明日世界”的展览；幼小的比尔·盖茨，立即就被这个展览所描绘的未来深深地吸引和震动，并开始了对 IBM 的景仰。功成名就之后，比尔·盖茨写的两本书，也都是以未来为主题：一本是 1995 年出版的《未来之路》（The Road Ahead），另一本是 1999 年出版的

^① 参见兰德尔·E·斯特劳斯：《微软之路》，26 页。不同的资料，记载微软员工人数略有出入。

《未来时速》。盖茨在《未来之路》中这样写道：“当我 19 岁时，我展望了一次未来，把我所看到的一切作为我理想生活的基础，结果事实证明我是正确的。”^①



“计算机解放运动”孕育出一个宏伟的目标

1975 年创立微软公司的时候，比尔·盖茨还不满 20 周岁，而他立下的宏伟目标却是：“让个人电脑进入每一个家庭，占据每一张书桌。”^② 这个目标，不仅在当时看是面向未来的，就是从今天来看，也还是面向未来的。今天的个人电脑之多，虽然是 1975 年无法比拟的，但离开进入全世界“每一个”家庭仍然有距离，更不要说占据“每一张”书桌了。让全世界每个学生的书桌上都摆上个人电脑，或者让每个学生的书包里都装着个人笔记本电脑，恐怕要到 21 世纪中期以后才能实现！

究竟是什么原因，使得盖茨和艾伦从创办公司的第一天起，就定下这么一个宏伟的目标呢？如果认为，这是由于他们具有崇高的社会使命感，那显然不符合实际情况，年纪轻轻的比尔·盖茨，当时还没有那么高的思想境界。真正的原因，是当时在美国兴起的“计算机解放”的潮流。

在 20 世纪 60 年代的美国，出现了一股“计算机解放”的新潮流，带头的是一位名不见经传的青年学者特·尼尔森（T. Nelson）。据文献记载，尼尔森在获得了哲学学位后，随即又考入著名的哈佛大学社会学系，在那里接触到了计算机，而且是 IBM 公司生产的、象征着至高无上“权力”的大型主机。当时，这种主机是被锁在保密室里，安装在玻璃墙内，保持着恒温恒湿；任何一个非专业用户，如果需要利用计算机来计算或处理数据，都必须交给专门的操作员进行，都必须在机房外面等候几个小时甚至几天才能知道结果。尼尔森对此非常反感，憎恶这种“专制式”的计

① [美] 比尔·盖茨：《未来之路》，5 页，北京，北京大学出版社，1996。

② [美] 刘力明：《电脑业世纪商战》，46 页，广州，广东旅游出版社，1995。

算机，于是在1966年提出了“个人计算机”的设想，说它是每个人自己操作的计算机，不需要操作“专员”，更不需要动辄几十万美金的费用。他大声疾呼：“去掉蒙在计算机身上的神秘面纱！计算机属于全体人民！”这种思想在电子爱好者中引起了巨大的共鸣，吸引了很多人（特别是青年）立志“扫荡计算机使用中的不平等”，并因此努力钻研计算机技术，致使其中有些人成为水平高超的程序设计者，并自称为“黑客（Hacker）”^①。1974年8月，尼尔森把自己的思想集中起来，出版了一部影响深远的著作《计算机解放——梦想机器》，成为早期“黑客”们发动“计算机解放”运动的行动纲领和宣言书。中学时代的盖茨和艾伦，已经受到这股新潮的影响，并得到黑客文化的熏陶和培育，所以他们在成立微软公司的第一天，就自发地把“让电脑进入每一个家庭、占据每一张书桌”定为公司的追求目标。这是“计算机解放运动”的一个具体成果。



事业寓于兴趣，抱负高于能力

面向未来，并不等于在未来必然成功。盖茨和艾伦的巨大成功，还和他们写软件的兴趣、赚大钱的欲望密切相关。微软文化的特色之一，就是“做自己感兴趣的事，赚自己所欲望的钱”；这个特色，几乎就是微软创始人盖茨特色的延伸。

① 第一位“黑客”出自美国麻省理工学院（MIT）。那时，使用该院大型主机的终端，是区分优先等级的：如果主机被某位教授登录，学生的终端便被立即断开，键盘也被锁死。18岁的学生本·比特迪德尔对此强烈不满，一怒之下潜入机房，找到了用户名单和优先权记录，迅速破译了口令，然后把优先权颠倒过来。第二天，同学们都能高高兴兴地使用电脑，而教授们却统统被关在了“门外”。本·比特迪德尔虽然因此受到处分，但他迅速破译口令的技巧和敢于打抱不平的行为，却被许多学生赞赏和模仿，并称自己为“黑客”（Hacker）。Hack的原意为“乱劈、乱砍和肢解”，Hacker即“肢解者”和“捣毁者”，这个名称表明他们要彻底“肢解”和“捣毁”大型主机的控制。在MIT校园俚语中，“黑客”也有“恶作剧”之意，尤其指那种手法巧妙、技术高明的恶作剧。MIT的一位教授对黑客作了如下的描绘：“在电脑桌前，你常常可以看到这些人，他们富于智慧，外表蓬头垢面，但目光深邃，手臂和手指摆出一种准备随时击键的状态，视线紧盯着键盘。他们会连续工作二三十个小时，直到昏昏欲睡。有时候，他们会睡在资料堆旁的行军床上，那皱巴巴的衣服，脏兮兮的面孔，乱蓬蓬的头发，都表明他们生活在一种物我两忘的境界中，这就是黑客。”

在历史和现实中，凭兴趣做事的人，随处可见；但凭兴趣而成大业的人，凤毛麟角。兴趣是人的一种积极、快乐的心理状态，当人们只赋予它“孤芳自赏、自娱自乐”的任务时，就只能在精神的水面上激起涟漪；但当人们赋予它符合生产力发展、满足社会大众需求的任务时，就能够在世界文明的海洋中掀起惊涛骇浪。

在历史和现实中，想赚大钱的人，到处都有；但如愿以偿者，稀。“君子爱财，取之有道”。在当今的时代，只有真正掌握了市场竞争规律的人，赚大钱的欲望才能变成现实。

比尔·盖茨既不是天生的软件高手，也不是上帝钦定的千亿富翁。是 20 世纪 40 年代以来出现的大型、巨型和小型计算机，以及 60 年代以来的计算机解放运动，引发了他对计算机软件和个人电脑的兴趣；是他能够把自己的这种兴趣和社会的需要相结合，才一步一步成为软件高手；是他采取的生产经营策略，自觉或自发地符合市场竞争的客观发展规律，才一步一步成为千亿富翁。这两个“一步一步”的过程，都充满着艰难和曲折。

在盖茨和艾伦上中学的年代里，虽然没有什么“个人电脑”，但却有诸如控制数据公司（CDC）生产的巨型计算机，IBM 生产的大型计算机，数据设备公司（DEC）生产的小型计算机。这些计算机，安装在国防部、陆海空三军司令部、大型科研机构、名牌大学实验室、大型商务公司，一般单位和普通个人是见不到、摸不着的，多多少少带有一点神秘的色彩。不过，如果购买或租用一个或几个终端设备，与那些神秘的计算机主机连接起来，普通人就可以和计算机打交道了。当然，在那个时候，你要和计算机打交道，就必须把你想叫计算机做的事，用代码编制出程序，以穿孔纸带的形式交给计算机去执行；还有，在操作终端设备的时候，你根本不知道主机在哪里，你必须忍耐各种情况引起的耽搁，必须承担与主机相关的大量费用。

盖茨和艾伦所在的西雅图湖滨中学，是当地最好的私立学校，为了让学生们有接触计算机的机会，就租用了 DEC 公司的一个计算机终端。显然，对计算机的神秘感，加上能接触计算机的机遇，最容易引发处在求知、好奇阶段上的青少年的兴趣，使他们中的一部

分成为计算机迷。

盖茨和艾伦，就是一天到晚泡在“计算机终端房”里的计算机迷。以致当“盖茨14岁时，他的父母恐怕这样下去他的脑子就跟永远插在电脑里似的，不会再考虑别的事情，因此命令他远离电脑，强迫他中断了9个月”^①。但短暂的强制期一过，盖茨又回归到计算机迷的队伍之中。他们尽兴地玩，不按规则编制程序，居然干成了出乎意料的事：他们破获了密码，打开了计算机出租公司的账本，然后得意洋洋地把自己应该支付的上机费用，大大改少。虽然他们因此受到校方“6个星期不得接触电脑”的严厉惩罚，但他们以后玩计算机的兴趣却更加浓厚了，并且时不时以调皮捣蛋的形式表现出来。有一天，盖茨写了一个程序，触及到计算机原有软件的要害，整个计算机网络一下子全垮了。

盖茨的“轰动之举”并非偶然。原来，受出租公司的派遣，来照看中学生们上机的电脑工程师，是30多岁的史蒂夫·拉塞尔(S. Russell)。他既是著名的电脑专家，也是第一代老资格的“黑客”。他已经注意到盖茨和艾伦，发现他俩和别的孩子相比，更有兴趣去攻破电脑系统。他就常常借些电脑手册给他俩看，讲明第二天早上必须归还。这两个孩子只好晚上不回家，通宵达旦地读这些枯燥的手册。到后来，拉塞尔甚至鼓励盖茨他们去攻打电脑防线，因为只有发现系统的安全漏洞，才能有效地堵住漏洞。虽然生产商DEC公司设计了一套缜密的防护系统，出租公司又加了一道“安全锁”，但拉塞尔很想知道，是否有人能够攻破这层层设防的防护程序。他后来回忆说：“我们希望能够找到防护系统的‘臭虫’，尤其希望让盖茨去试一试。依我看，这不叫非法闯入，他没有偷我们什么东西，而是会告诉我们他所发现的漏洞，然后我们马上进行补救。”^②

拉塞尔代表计算机出租公司所使出的“兴趣导向”这一招果然灵：盖茨、艾伦这帮孩子们笑逐颜开，每晚都从8点玩到快要天亮，

① [美] 加里·里夫林：《对抗比尔·盖茨的阴谋》，70页。

② 转引自《黑客传奇》，www.cst21.com.cn

找出了软件的不少毛病，又进一步修正了这些毛病；这就既提高了出租公司的服务质量和潜力，也大大加快了盖茨和艾伦的成长，增长了他们的计算机知识，使他们的名字开始越来越多地被记录在有关软件的资料上。

少年盖茨，不但是计算机迷，也是赚钱迷，“他说要在 25 岁前赚到第一个 100 万美元”^①。在当时的美国，“机迷加财迷”的青少年其实不少，为什么成为世界首富的偏偏是盖茨呢？是盖茨的能力强吗？否！“在那些整个下午都呆在湖滨计算机中心的男孩中，盖茨可能并不是最有能力的那一个，但他却是最有抱负的一个，这点无可置疑……正是这种创业精神把他和那些不能适应环境的人区分开来。对那些人来说，计算机房更像一处避难所，并不是他施展穿孔输出代码之才华的地方。其他的男孩子似乎只满足于用计算机玩……游戏，盖茨却说，‘让我们唤醒世人，然后试着卖点什么吧。’”^②这就是说，同样是计算机迷，有的是迷恋于游戏，盖茨却是迷恋于编程序（穿孔输出代码之才华）；同样年少气锐，有的是能力高超，盖茨却是抱负非凡；同样是想赚钱，有的是想在自己兴趣以外的事情上赚钱，盖茨却正是要在自己感兴趣的事情上赚钱，他要通过卖自己的软件来赚钱。正是这种区别，后来发展成为微软文化的鲜明特色：抱负高于能力，事业寓于兴趣。

抱负高于能力，所以总是要推出新产品，却又总是无法第一次就达到满意的质量，从而总是不满意自己的能力，不指望自己聪明能干而一次成功，只指望自己继续苦干而不断改进。事业寓于兴趣，所以总是不忘销售自己的“兴趣”，一有自己感兴趣的工作机会就紧紧抓住，即使大学辍学也在所不惜。中学时代的盖茨和艾伦，就曾向很多公司自我推荐写软件，并且取得一定的成果。第一个成果，是有一家计算机出租公司叫他们写了一个发放工资的软件。这个公司给他们的报酬，是价值 1 万美元的计算机出租使用时间；盖茨和艾伦为初战告捷而兴高采烈。盖茨随即在学校里成立公司，“从 8 年

① [美] 加里·里夫林：《对抗比尔·盖茨的阴谋》，72 页。

② [美] 加里·里夫林：《对抗比尔·盖茨的阴谋》，71 页。

级到 11 年级之间，他至少开办过 3 家公司”^①，到处揽生意。有一宗生意，是为学校写了一个“安排课程表”的软件。还有，就是成立了一个“西雅图交通数据公司”，给市政府交通局写了一个计算交通流量的软件。

盖茨和艾伦渐渐有了名气。西雅图一家与国防工业有关的计算机软件公司，主动聘请他们去公司工作。在盖茨结束了高中二年级、艾伦结束了华盛顿大学二年级的那个暑假里，两人兴高采烈地到那家公司从事了这个正式的工作。暑假结束，艾伦决定不再上学了，就留在公司工作。盖茨本来也不想再念书，只是由于父母的勒令，才返回湖滨学校。

1973 年，盖茨以全优的成绩从中学毕业后，到波士顿旁边上哈佛大学。但他仍然把大部分时间花在艾肯^②计算机中心。很快，读完一年级，暑假到了。盖茨想在波士顿找份工作。当地生产经营计算机的蜜井（Honey well）公司，对聘用盖茨很有兴趣。盖茨爽快地答应了，并趁机推荐了还在西雅图的艾伦。这样，盖茨和艾伦又走到了一起，在蜜井公司共同干了一个夏天。暑假结束，盖茨回到哈佛读书，艾伦则留在蜜井工作。因为相隔较近，两人接触频繁，经常议论他们心目中憧憬的个人电脑何时才会出现。



发现和抓住机遇靠“有心”

1974 年底，艾伦偶然在一个报刊亭看到，提前出版的 1975 年元月号刊物《大众电子》的封面上，赫然印着一行大字标题“世界上第一部组装的个人电脑登台亮相”，并配有一张取名为“牛郎星 8800”（Altair 8800）的个人电脑的外观照片。这种电脑的供应商，

① [美] 加里·里夫林：《对抗比尔·盖茨的阴谋》，71 页。

② 艾肯（H. Aitken, 1900—1973），哈佛大学应用数学教授，与 IBM 合作，于 1944 年研制成功世界上第一部继电器计算机。由于采用继电器而不是电子管做开关元件，机器运算时，电动机械自动转换开关会发出噼噼啪啪的响声。