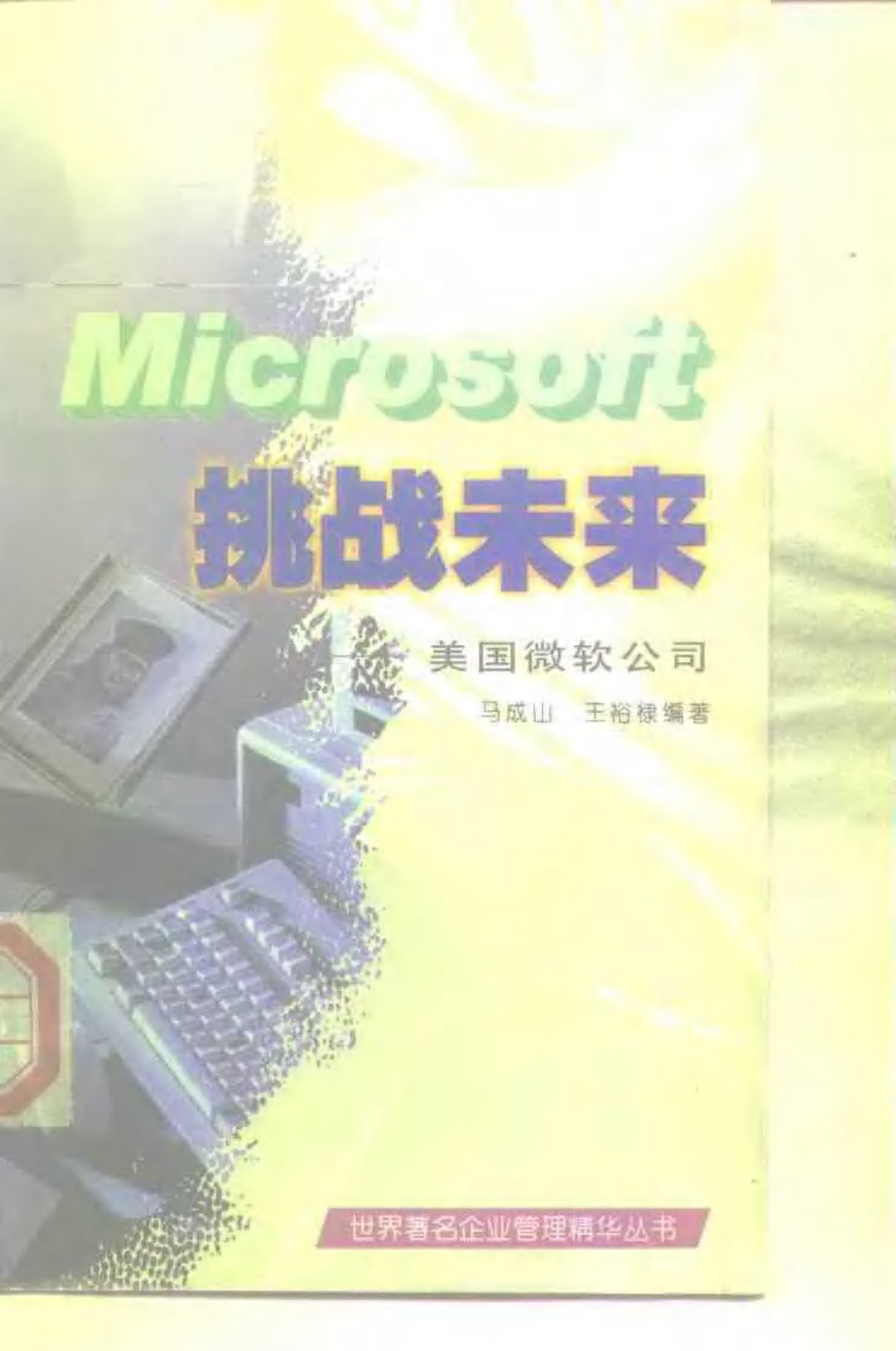




Microsoft

挑战未来

美国微软公司

马成山 王裕禄 编著

世界著名企业管理精华丛书

F279.712.6

447022

M04

世界著名企业管理精华丛书

挑战未来

——美国微软公司

中国工业经济研究与开发促进会
东北财经大学工商管理硕士(MBA)教育中心 组织编写

马成山 王裕棣 编著



00447022

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

挑战未来: 美国微软公司/马国才编著.
—沈阳: 辽宁人民出版社, 1997. 1

(世界著名企业管理精华丛书/吴家骏等主编)

ISBN 7-205-03685-2

I. 挑… E. 马… II. 微软公司 (美国) - 企业管理 - 经验 IV. R471.256

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 16480 号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110031)

辽宁省新华书店发行 朝阳新华印刷厂印刷

开本: 787×960 1/32 字数: 150,000 印张: $9\frac{3}{8}$ 插页: 1

印数: 1 8,000

1997 年 1 月第 1 版

1997 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋扬华 魏若燕 责任校对: 宋毓培
封面设计: 刘冰宇 版式设计: 王世华

每套定价: 110.00 元 (共 8 册)

世界著名企业管理精华丛书

顾 问	马 洪	房维中	
主 编	吴家骏	郑泽铭	郭长禄
副主编	魏若燕	宋扬华	于 立
	李 平	杨春学	

出版说明

我们有个想法，一直想了很长时间。

我们想，世界上一些著名企业之所以成功，从战略开发到具体的管理方法，都会在实践中积累一些宝贵的经验，如果把这些经验介绍给中国的读者，对我们国家当前在经济改革中强调的两个根本转变，对我们迫切需要提高的企业管理水平，一定会起到积极的促进作用。

目前，介绍世界上一些著名企业或企业家的书，在中国的图书市场上已不鲜见，但这并没有动摇我们的想法。因为：

第一，这些书多比较长，内容广泛，对有闲的人来说，读一读倒是不妨，对我们有些视时间如生命的读者，特别是日夜不停地奔波在第一线的经济工作者和企业工作者来说，无疑是一个不小的负担。

第二，这些书都零散地在中国图书市场上流通，搜集起来也不大方便；还有些直到现在也没有介绍到中国来。

2 出版说明

我们出版这套丛书的指导思想有三条。

一是，力求简洁精练；

二是，力争取材新鲜；

三是，兼顾东方西方。

在简洁精练方面，尽量砍掉枝叶，取其精华。一本书限定在十几万字，把那些使企业获得成功的紧要之处，撷取过来，献给读者。

在力争取材新鲜方面，作者做了大量工作。有的材料是通过那些企业驻中国办事处取得的；有的是直接从国外那些企业的总部索取的；还有的是从那些企业驻香港的机构得来的。在这里，让我们对那些给丛书以大力支持的企业和有关机构表示深深的谢意。

在兼顾东方西方方面，我们在世界著名企业的选定上，在第一套丛书里确定了美国、日本、韩国、英荷等八家企业。

在以后丛书的出版工作中，我们还要将范围扩大，但必须合乎两个条件：一是世界著名企业；二是其经营思想和运行机制管理经验确有值得借鉴的地方。

读者对丛书的编辑出版工作有什么意见，希望能反映给我们，我们在盼望着。

辽宁人民出版社

1996年8月

前 言

党的十一届三中全会以来，经过17年的积极探索和艰苦努力，我国改革开放和现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就。今年我国又进入了第九个五年计划时期，在今后的15年里，我们的任务是全面实现我国现代化建设的第二步战略目标，并向第三步战略目标迈出重大步伐，为下一个世纪中叶基本实现现代化奠定坚实基础。这是跨世纪的任务，实现这个任务的关键在于实行两个具有全局意义的根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。实现这两个转变，才能促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。

实现两个根本性的转变，需要解决的问题很多，宏观政策的调整固然重要，微观基础条件的创造和改善也是不可忽视的。企业是市场经济运行的主体，也是经济增长的主体，经济

体制和经济增长方式能否得到转变，同企业的状况密切相关。综观世界上经济发达国家发展的历程，特别是二战后日本和德国的高速发展以及一些后发国家和地区的迅速崛起，我们可以清楚地看到，他们所显示的强大的经济实力和竞争力以及整个国家和地区经济的迅速发展，都是由一批世界知名的、规模巨大的、跨国经营的大公司支撑着的。这些大公司的兴衰，直接关系到这些国家经济的起伏。我国要在下世纪实现第二步和第三步战略目标，也必须创建一批这样的大公司，这是我国企业改革的必由之路，也是实现现代化战略目标的基石。

我国经济体制改革，一直把增强企业活力作为企业改革的中心环节，增强企业活力在当前世界经济一体化的大趋势面前，最重要的就是要增强企业在国内外市场上的竞争力。17年来，围绕增强国有企业活力的改革，取得了一定进展，少数优势企业成功地进入了市场，并在激烈的竞争中站稳了脚跟。但是，企业改革在一些重点、难点问题上还没有取得实质性突破，多数国有企业仍然是机制不活、效益不高、包袱沉重，甚至有许多企业亏损严重，在困境中难以自拔。如何改变这种状况？这是举国上下，尤其是企业界人士一直关心的。要根本改变这种状况，需要系统的、长期的努力，一方

面需要我们从我国的实际出发，围绕企业制度创新，推进各项配套改革，综合治理和解决国有企业面临的深层次的矛盾和问题；另一方面也需要我们放眼世界，研究和借鉴各国成功企业的经验，以期促进我国企业机制的转变和经营管理水平的提高。

优胜劣汰是市场经济条件下企业生存和发展的普遍规律。在任何一个市场经济国家，每天都有许许多多的企业在国际和国内市场激烈的竞争中垮了下去，同时又有许许多多的企业在新生。就是在世界上一时曾经排名在500位、100位、50位，前10位之内的大企业，也经常在发生变化，有时被挤出了世界前10位、前50位之列，有的甚至彻底沉沦、倒闭或被兼并。当然，经过市场的筛选，当今世界已经出现了一大批规模巨大、竞争力强、知名度高的优秀企业，它们中间有的历史悠久、常盛不衰；有的几经起伏终于站稳了脚跟；也有的是在世界新技术革命浪潮中涌现的后起之秀。这些企业能够在市场竞争中生存、发展和壮大，必然有各自的优势或者说在某些方面必有独到之处。剖析这些企业在组织结构、运行机制、企业精神、经营之道以及管理方法等方面的特色，研究借鉴它们的经验，对于搞好我国国有企业无疑是有益处的。正是出于这种考虑，我们组织编写

了这套《世界著名企业管理精华》丛书，向我国读者介绍世界著名企业各具特色的管理精华，以利于读者结合自身的实际学习这些经验。这套丛书是由中国工业经济研究与开发促进会和东北财经大学工商管理硕士（MBA）教育中心共同组织编写的，我们希望这套丛书的出版，对我国企业的改革、企业经济的发展以及企业管理教育都能够有所帮助。

在编写这套丛书的过程中，我们得到了有关企业的大力支持，有的公司的总部及其设在北京的办事处，向作者提供了大量的第一手资料，与此同时，每本书的作者还注意搜集了国内外已有的研究和介绍本企业的著作，为此我们向有关的企业以及有关著作的作者致以衷心的感谢。

编 者

1996年7月

目 录

出版说明

前言

导 言..... 1

一、美国最年轻的首富..... 3

（一）企业家的素质 4

（二）企业家的雄心..... 21

（三）企业家的眼光..... 36

（四）企业家的胆略..... 51

二、成功的环境与机遇 61

（一）成功的环境..... 62

（二）成功的历程与机遇..... 76

三、成功的开发..... 107

（一）开放式的开发思路 108

（二）面向用户的开发思路 121

（三）超前的开发思路 132

(四) “家族”开发战略	142
四、成功的秘诀	157
(一) 聚集一批“精英”	158
(二) 造就一支“队伍”	179
(三) 宽严相济的人员管理	198
五、成功的扩展	217
(一) 市场开拓	218
(二) 竞争策略	236
(三) 产权共享	252
六、成功之后	259
(一) 用户的信任是最高奖赏	260
(二) 成功是新的起点	273
(三) “饥饿哲学”	286

导

言

当你面对以下梦幻般的数字，不知会作如何感想？在短短的 20 年中，一个企业从它创业时年营业额仅仅 10 万多美元发展到 20 年后的 400 多亿美元；资产总价值从创业时的 1 516 美元，发展到 20 年后的 219 亿美元、超过了久负盛名的通用汽车公司，波音公司；公司董事长、微软公司（以下简称“微软”）的创始人比尔·盖茨的个人财富从创业时的 900 美元达到 20 年后的 139 亿美元；该公司 1.64 万多名职工中，已有 2 000 多人成为百万富翁，上百人成为千万富翁，多人成为亿万富翁；企业现在的年净收入已达 50 亿美元，比 PC 机软件商业领域的全部竞争对手的收入总和还要多。

要想知道比尔·盖茨和“微软”如何成功的，请看“微软”神奇的发迹史。



的美国 首富最 年轻



“微软”公司的董事长——比尔·盖茨与他的好友保罗创立“微软”10年后，在30岁的英年就拥有了10多亿美元的财产。到1991年他的财富已达到48亿美元，成为美国当时第二大富翁。到1992年，他亲手创立的“微软”的年营业额已超过28亿多美元，利润已超过7亿美元。到1994年，“微软”的销售额已达400亿美元，净利达50亿美元，人员达16400多人，其业务已遍及全世界。在美国电子计算机产业中，微软公司已名列“十强”之前列。比尔·盖茨个人的财富已高达139亿多美元，成为美国最年轻的首富。

其发展之快，引起人们对他和微软公司的成功给以极大的关注。

（一）企业家的素质

在同样的环境和条件下，企业能否搞好的关键，在于有无一个好的企业家，也就是看企业家的素质如何。在激烈的市场竞争中，差的企业家会把一个好的企业搞垮，好的素质高的企业家会把一个濒临倒闭的企业拯救过来，并使它兴旺发达。因此，造就培养和选拔好的企业家就成了企业能否把企业经营搞好的关键所在。“微软”成功的重要原因之一就是有了比尔这样好的企业家。

1. 出身在企业世家

人的成长受环境的影响很大，而环境中的家庭环境对人成长的影响更是不容忽视的重要因素。

比尔·盖茨的成长当然也不例外。他出生在一个企业世家。他的曾祖父是伯里摩顿市一家有名家具商行的总经理。他的父亲亨利·盖茨自幼就兴办公司，充分显示了他在经营企业方面的才能和精明，他和自己的小伙伴合办了一份“报纸”，自拉广告，自己出刊，并发行“股票”，将“股份”卖给亲友。比尔的外祖父

詹姆士·威拉尔曾参与创办美洲交易银行，连任过两届市长，担任过州立银行检查长，后来，在西雅图国家银行任董事，成为该行一名有崇高声望的股东。几年之后，他又出面组建了西雅图市银行，并连续经营了18个年头。后来，该行和美国国家商业银行合并，由他出任合并后的银行执行委员会主席，工作一直卓有成效。比尔的两个舅舅继承了父亲的事业，终生投身于金融业，一个在太平洋国家银行任副总裁，是开拓远东地区贸易的先驱；另一个是国家商业银行的副总裁，两人在当时的美国银行界都是赫赫有名的人物。

比尔在这样的家庭环境中成长，使他在言谈举止及思维方面都受到深刻的影响，自幼就塑造了一个企业家的经济头脑。例如在他小学六年级时，经济学教师让每个孩子下课后都写一份关于经济学方面的报告。比尔的报告命名为：“盖氏家族的投资计划”，在这个计划中，比尔设想如何将他的新产品营销到全国各地去。在整个计划中，他把自己比作年轻的发明家。他在计划实施措施中写道：要想做大事业，一是要有人才；二是要众志成城、集思广益；三是要采用公司的形式将每个人的力量有机地联结到一起。报告的结论是：只要筹集到足够的资金，并雇佣到优秀的人才，事业就一定会成功。