

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

F279.712
K57

401480

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

著作权合同登记图字:01-96-1485 号

Microsoft Secrets

Michael A. Cusumano

Richard W. Selby

- Copyright © 1995 by Michael A. Cusumano and Richard W. Selby
- Authorized translation from the English language edition published by The Free Press, A Simon & Schuster Division Inc.
- All rights reserved. For sale in Mainland China only.

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

本书中文简体字版由北京大学出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

本书封面帖有北京大学出版社与 Prentice Hall 的防伪标签, 无标签者不得销售。

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·奥佛里·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

Ⅱ 微软的秘密

性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，中国的许多高科技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，中国的许多高科技公司多年来公司班子稳定，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。

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做法，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，微软公司的做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。

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。

目 录

中译本序言	(I)
前言	(VII)
导论	(1)
第一章 公司组织与管理	(19)
寻求既懂技术又善经营的精明人士	
第二章 管理创造型人才和技术	(75)
组建职能交叉的专家小组	
第三章 产品和标准的竞争	(127)
开拓并适应不断演变的大规模市场	
第四章 产品定义与开发过程	(187)
依靠改进特性与固定资源激发创造力	
第五章 开发与出品	(263)
所有工作都平行进行,并经常保持同步	
第六章 创建学习组织	(329)
通过自我批评、信息反馈和交流而力求进步	
第七章 向未来进军	(403)

附录

1. 微软大事年表	(455)
2. 微软主要的桌面和商业应用软件	(459)
3. 微软操作系统	(462)
4. 应用软件部雇员调查报告	(465)
5. 微软有关信息高速公路的协议年表	(468)
采访录	(472)
注释	(475)
致谢	(495)
译者后记	(501)

原
书
缺
页
1-8

敬告读者：

为维护《中华人民共和国著作权法》的尊严,保护著作权人及出版者的合法权益,对非法盗印者,我们将给予严厉打击。为方便读者举报,特将下列电话公布如下:

全国扫黄打非办公室: 010-65231138

北京市版权局: 010-63467110

北京大学出版社: 010-62752032

010-62752024

010-62752028

北京大学出版社传真: 010-62556201

对举报经查证属实者,将给予奖励。

北京大学出版社