

Micros crets

AN INSIDER'S VIEW OF

THE ROCKET RIDE FROM

WORST TO FIRST AND LESSONS

LEARNED ON THE JOURNEY

微软风云

见证软件帝国的成长、迷茫与创新

[加] 戴夫·贾沃斯基◎著

李文远◎译

十年蛰伏，苹果、谷歌和亚马逊阴影下的昔日科技巨头重回巅峰

微软前高管亲述传奇帝国的创业往事与转型之路

竞争有利于市场、消费者和创新，它让微软再次产生了“饥饿感”



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

AN INSIDER'S VIEW OF

Microsoft Secrets

THE ROCKET RIDE FROM

微软风云

见证软件帝国的成长、迷茫与创新

WORST TO FIRST AND LESSONS

[加] 戴夫·贾沃斯基◎著
李文远◎译

LEARNED ON THE JOURNEY



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

微软风云: 见证软件帝国的成长、迷茫与创新 /
(加) 戴夫·贾沃斯基著; 李文远译. —杭州: 浙江大学出版社, 2019.3

书名原文: Microsoft SECRETS: AN INSIDER'S
VIEW OF THE ROCKET RIDE FROM WORST TO FIRST AND
LESSONS LEARNED ON THE JOURNEY

ISBN 978-7-308-18753-4

I. ①微… II. ①戴… ②李… III. ①电子计算机工
业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 280532 号

Original English language edition published by Morgan James Publishing (c) 2017
by Dave Jaworski. Simplified Chinese edition copyright (c) 2018 by Hangzhou Blue Lion
Cultural & Creative Co. Ltd.

All rights reserved.

微软风云: 见证软件帝国的成长、迷茫与创新

(加) 戴夫·贾沃斯基 著 李文远 译

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 黄兆宁
责任校对 虞雪芬
封面设计 水玉银文化
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江新华数码印务有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 8.625
字 数 144 千
版 次 2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-18753-4
定 价 58.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

创造未来

我们要不断研发更强大的应用软件，以证明我们“让每家每户的桌面上都有一台个人电脑”的目标是正确的。这才是目前最重要的事情。

——比尔·盖茨 (Bill Gates)，《个人电脑》(*Personal Computer*) 杂志

越来越多的年轻人接触到电脑，这将会改变电脑行业的思维方式。

——比尔·盖茨，《编程大师访谈录》(*Programmers at Work*)

电脑这个行业可不简单。

——亚当·奥斯本 (Adam Osborne), 《个人电脑世界》(PC World) 杂志

在笔记本电脑上实现台式电脑的功能是件非常有挑战性的事情, 苹果公司应尽快推出台式苹果电脑, 越早越好。

——比尔·盖茨, 《苹果世界》(Macworld) 杂志

我是授权管理模式的坚定拥护者。想要经营一家成长中的企业, 就必须建立强大的管理团队。我希望有一群人我为工作, 而且他们都很珍惜这份工作。

——乔恩·谢利 (Jon Shirley) (任职微软总裁期间如是说)

随着电脑更深入地融入社会, 且越来越多人可以接触到电脑, 它们将变得越来越有趣。

——内尔·夏皮罗 (Neil Shapiro), 《苹果用户》(MacUser) 杂志

如果把买车与买电脑画上等号, 你可以试想一下这两者的区别。汽车只能将你的身体带到别处, 而电脑却是你心灵的战车,

它带领你的思想穿越整个宇宙。对你来说，思想值多少钱？

——泰德·尼尔森（Ted Nelson），《电脑解放》（*Computer Lib*）杂志

从 1981 年开始，如果汽车工业的发展速度能与光学存储技术比肩，那么我们的汽车从 0 加速到 60 英里时速只需 1 秒钟时间；我们驾驶一辆车时，只需要耗费 250 毫升的汽油就可环游地球，且汽车价格只有 6 年前的一半左右。

——敏·S. 意（Min S. Yee），Optika 1978 年大会

前沿技术通常也被称为“流血的技术”，这是有道理的。在某项新技术稳定下来之前，用户通常会遭受打击，甚至被弄得“头破血流”。

——罗伯特·R. 威金斯（Robert R. Wiggins），《苹果用户》杂志

改变世界的 10 年

无论对于科技发展史还是人类发展史来说，1985 年至 1995 年注定是一个重要的时期。在这 10 年里，科技高速发展，让今天的我们得以享受它所带来的成果。如今，在北美洲乃至全球各地，科技已经渗透到我们生活的每一个角落。但在 1985 年，肯定不是这样一副情形。

我们先回顾一下 1985 年至 1995 年科技发展史上的一些重要节点：

- 微软从敬陪末座到独占鳌头。1985 年，微软在每一种软件应用品类中的排名都是倒数第一，只有在微软磁盘操作系统，即 MS-DOS 方面排名第一，而 DOS 是 IBM 个人电脑和其他兼容设备所采用的操作

系统。DOS 为当时的微软提供了发展动力，直到其他应用软件真正开始产生效益。到了 1995 年，微软终于在所有主要软件品类中跃居榜首。

●英特尔和微软推动硬件行业以令人眩晕的速度向前发展，将“摩尔定律”（Moore's Law）变成现实。英特尔公司的戈登·摩尔（Gordon Moore）曾经说过，微型计算机芯片的性能每 18 个月就会完成一次全面升级。

●苹果公司差点被科技行业淘汰，所幸逃过一劫，而它的很多前辈就没那么幸运了。微软在两大方面为苹果提供了帮助。首先，微软推出了 Excel 软件，使苹果电脑被广泛应用于各个行业；其次，在苹果急需资金的时候，微软向其投资了 1.5 亿美元。

●微软从一家营收只有 5000 多万美元的私营企业变成了市值高达数十亿美元的上市公司。如今，微软和苹果的估值已经超过许多国家的经济总量。

●微软成功驳回了苹果公司金额达 55 亿美元的诉讼，为如今的开源软件行业开辟了道路。

●微软办公软件（Microsoft Office）问世。

●微软的愿景“让每个家庭书桌上的微型电脑都

运行微软的软件”已经从异想天开变得触手可及。

这10年中发生了如此多的重大事件，它们至今仍在影响着我们的生活，并将持续影响着我们的后代。

你可能会想：为什么在上述历史事件中都是微软唱主角？难道当时就没有其他企业或创新者了吗？当然有了。但在那10年时间里，微软是最努力、建设得最快的公司。而在它的巅峰时期，我恰好就在微软工作。我做了详细的笔记，并且拍下了很多照片。我记录下了我们承担过的风险、共同的梦想、学到的经验教训、已经实现的愿望和犯过的错误。我们当时所面临的许多问题与当今商界领袖所面临的问题是相似的，我们都可以从微软的经历中吸取教训。微软采用的方法是正确的吗？如果换成是你，你会怎么做？类似方法是否适用于今天发生的事情？我们既可以从历史中汲取教训，也可能会重复以前的错误。但是，在向微软学习历史经验之前，我们需要清楚无误地了解这段历史。这正是我写这本书的原因之一。

关于史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和苹果公司的文章以及书籍浩如烟海，其中很多内容都是人们在史蒂夫生前写的，而大量电影和纪录片记录了他的生平和对苹果公司的领导经历。相比之下，与比尔·盖茨和微软相关的作品就没有那么多，尤其是写我供职微软期间这段历史的作品更少。沃尔特·艾萨克

森（Walter Isaacson）的著作《创新者：黑客、天才和极客们如何创造了数字革命》（*The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*）所讲述的比尔·盖茨的故事大多数发生在我进入微软之前，而艾萨克森笔下的比尔与我所认识的比尔大相径庭。微软的故事需要由一个内部人士来讲述，这也是我写这本书的初衷。

我尽可能准确和细致地讲述事实。你会看到一些振奋人心或令人气恼的故事，而有些故事无论对我还是对微软都不那么令人开心，但我觉得有必要将它们分享给读者，因为我们可以从这些故事当中提炼出深刻的观点和重要的原则，我坚信其对现在和今后的微软在做决策时将发挥至关重要的作用。无论人生之路还是职业生涯之路，我们都需要“路标”。通过回顾微软在科技领域的飞速成长历程，我们可以找到很多照亮我们前进方向的“路标”。

在我分享的故事中，有几个故事是我的家人、朋友和其他老同事所熟悉的。但与此同时，你道听途说的很多“事实”是完全子虚乌有的。我希望通过本书纠正一些所谓的“历史事实”。

我一直不太想写这本书。我认为，这种做法可能会徒劳无益。如果这本书只讲述我自己的故事，或者是我本人而写的，那肯定不会激发我的任何创作欲。我热衷于帮助个人和组织成长，并充分发挥他们的潜力，如果我写的书不能达到这个效果，

我就不会产生创作冲动。

然而我发现，每当我与别人分享一些关于微软的故事时，总会收获一些深刻的见解，而听众也对这些故事表现出极大的兴趣，很多关于领导力和商业原则的有趣探讨都是从讲述这些故事开始的。显然，这些问题和相关探讨与今天的商业和个人生活息息相关。因为有了类似经历，亲朋好友一直力劝我把微软的故事写成书。有那么一个月，很多人都问我为什么不写本书，所以我认为是时候把一些微软往事的来龙去脉写下来并分享给大家了。

在后续章节中，你会发现我们在微软所做的每一项决策都没有明显的对错之分。我相信你会设身处地地问自己：假如换作是我和我的公司，哪些事情是应该做的，哪些事情又是不该做的？两者的界线在哪里？是否有交汇的时候，又或者永远不会交汇？

我还会告诉你一些只有我家人才知道的微软秘事。即使在微软员工规模扩大到 1.4 万人时，公司里也只有少数几个人知道这些秘密。它们就像可口可乐的秘方或者山德士上校^①（Colonel Sanders）的鸡肉配方，从本质上改变了科技行业的竞争格局，并改写了当时的商业规则。了解了这些秘密及其背后想法之后，

① 肯德基创始人。——译者注

你和你的企业便拥有了战略眼光和优势。此外，它们还可以帮助你炮制属于自己的秘方，加速超越你的竞争对手，跨越通往成功路上的障碍。

新一代的微软员工已经继承了微软的文化遗产，我希望他们能够从这些第一手资料中了解微软的发展历程，从中汲取教训，并使微软再次成为一家伟大的企业。如果你是苹果、谷歌、亚马逊或其他高科技企业的粉丝，上面那句话可能不太中听，但我坚信竞争对每个人都是好事，对消费者如此，对整个科技行业，甚至全世界也是如此。竞争将创造力和创新推向新的高度。正所谓“水涨船高”，我认为竞争就起到这种作用。曾几何时，微软成为高科技行业的主宰者，其他所有科技公司似乎都缺乏活力，这对微软或其他公司都没有好处。竞争不仅促使我们更快地解决实际问题，也促使我们寻求差异化，并在此过程中取得突破性成果。

显然，我所讲述的故事中不会出现微软联合创始人保罗·艾伦（Paul Allen）的身影。我只见过保罗几次，彼此间只是点头之交。1982年，保罗患了重病，不再参与微软公司的日常管理，而我在好几年以后才加入公司。他一直都是公司董事会成员，直到2000年辞去董事职务。由于不太了解保罗，所以在记录微软历史的过程中，我没有把保罗写在里面。

至少在我看来，从某些方面来说，微软的故事犹如史诗般

壮阔，其精彩程度不亚于托尔金（Tolkein）的《指环王》（*Lord of Rings*）。这是一个关于领导力、冒险、奇遇的故事，而且充满争议。微软经历了与苹果、谷歌、美国政府和其他公司的一系列斗争，跌下神坛，最终又王者归来，成为新的霸主。我倒是很想看看彼得·杰克逊（Peter Jackson）导演是如何演绎微软这部史诗的，我那热爱电影的妻子苏珊（Susan）也有同样的期盼。

在阅读过程中，你要对我所说的话自行做出判断。我还希望你能够做好读书笔记，跟其他读者接触，并在社交媒体上与我交流（我的账号是 @DaveJaworski, Twitter），对我在书中提出的观点进行讨论和辩论。我希望《微软风云：见证软件帝国的成长、迷茫与创新》能发挥它应有的作用，帮助我们创建更优秀的公司和更美好的生活，推动我们下一段人生或职业旅程快速发展。

还有，在这本书里，你会看到有一部分内容叫作“学以致用”。我相信，我在微软这段旅程中学到的经验可以帮助你拥有更好的个人生活或职业生涯，又或者两者兼而有之，所以我希望你把这部分内容视为经验转化为实践的有益尝试。

现在，让我们一起重走这段改变了我们人生的狂飙之旅。我将这段穿越历史的旅程呈现在读者面前，使其成为今人借鉴的经验。这也是我个人的一段成长历程，它融入了我的信念、对科技的热爱以及帮助人们实现目标的热情。

第一部分 我的成长历程



第 1 章：从海洋学专业到计算机专业 002

第 2 章：与电脑的初次亲密接触 015

第 3 章：苹果还是微软？ 020

第二部分 原则问题以及高速发展中的教训



第 4 章：共同愿景的力量 034

第 5 章：史蒂夫·乔布斯和一张名片 045

第 6 章：股权和交流的重要性	055
第 7 章：创造性、解决问题的能力 and 诚信	067
第 8 章：两岁小孩的智慧	097
第 9 章：高风险，高回报	108
第 10 章：培训、培训、再培训	119
第 11 章：比尔·盖茨：活到老、学到老	129
第 12 章：了解自己	138
第 13 章：奖励是一把双刃剑	161
第 14 章：最重要的资产	167
第 15 章：孤注一掷	182
第 16 章：用好你的资产：从微软和 Arabesque 软件公司学到的经验	188

第三部分

着眼未来



第 17 章：迷失方向	196
第 18 章：微软、苹果、亚马逊、谷歌 和你所在公司的愿景	207

鸣谢	213
关于作者	219
附录	223

MICROSOFT

第一部分

我的成长历程

为什么我选择了微软而不是苹果？因为当时的我坚信软件才能驱动硬件的发展，而直到今天，我仍然坚信这一点。

SECRETS