

微软之路

The Microsoft Way

兰德尔·E·斯特劳斯 / 著

叶建云 李庆龙 顾卫红 / 译



海南出版社

The Microsoft Way
by Randall E. Stross

Copyright © 1996 by Randall E. Stross

中文简体字版权©1998 海南出版社

本书由 Ellen Levine 授权出版

版权所有 请勿翻印

版权合同登记号：图字 30-1998-34 号

微软之路

叶建云等译

责任编辑：孙 忠

※

海南出版社出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路 2 号)

全国新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：9.75

字数：165 千字 印数：15000 册

ISBN7-80645-209-5/F·10

定价：19.80 元

出版前言

1998年10月19日，就在本书即将出版的时候，大洋彼岸的微软公司正在哥伦比亚特区法院的法庭上同美国司法部当庭辩论，后者指控前者的商业活动触犯《反托拉斯法》构成了垄断行为。如果上述罪名成立，微软公司可能遭受强制肢解的命运。这一案件已经引起了全世界的关注，不论其结果如何，对于计算机行业的发展都将是一个重大的历史转折。

微软公司的崛起创造了商业史上的奇迹，宣告了新经济时代的来临。它的经验表明，聪明才智本身就是投资资本，可以直接转化为巨大的财富。但是，随着微软在软件业内地位的不断提高，特别是在 Windows 成为市场上占有绝对优势的操作系统之后，业内人士乃至社会大众对于微软公司垄断市场的可能提高了警惕。高技术的发展是以多元化的思想为前提的，而任何形式的垄断都是对思想多元化的威胁。微软公司的形象因此而大受影响。

本书就是在这一背景下写成的，斯特劳斯是一位历史学家，《微软之路》是他独立调查的产物。作者查阅了微软公司的大量历史资料，特别是公司的内部档案，这使他有可能会站在历史发展的高度探讨微软的成功之道。显然，微软公司跳跃式的发展给作者留下了深刻的印象。斯特劳斯指出，如果说 80 年代微软同 IBM 结盟后的高速发展多少事出侥幸，那

么 90 年代 Windows 操作系统独领风骚则完全是微软自身强大实力的证明。研究它的成功之路应该成为管理学的最新课题，其中包括的问题有：（1）在不可能依赖职称与资历评判技术人员价值的行业中如何招募人员？（2）在办公场所中如何营造最有利于激发创造力的管理环境和工作环境？（3）在技术条件成熟的情况下如何开创新市场？微软开发 Encarta 家用电子百科全书工作就是一个精彩的案例。（4）在不利的市场竞争环境下如何寻找突破点？在书中我们可以看到微软同它的弱小对手 Intuit 之间的艰苦竞争。（5）如何适应整个市场环境的根本性转变？1994 年微软全面转向网络化领域，追赶那些先行者。作者认为，微软在解决上述问题时依靠的是技术创新、果断的决策和及时调整自己的内部资源配置，而不是有碍市场公正的其他竞争手段。“一个曾被鼓励进行竞争的成功者，绝不应当让他在胜利后被迫出局”。对于整个社会来说，最大的利益在于将微软的成功之道转化为共享的精神财富，正如在大工业时代美国社会成功地将亨利·福特的管理模式转化为社会财富一样。

目 录

引言 与亨利和比尔野营	(1)
第一部分 微软创业之初	(19)
第一章 静坐冥想	(21)
第二章 精明强干	(41)
第三章 思维模式	(58)
第二部分 家用电脑市场	(75)
第四章 大文档	(77)
第五章 别了，大不列颠百科全书	(97)
第六章 赢得用户	(117)
第七章 大卫和歌利亚	(135)
第三部分 信息高速公路	(155)
第八章 迎接新挑战	(157)
第九章 电脑大战电视	(173)
第十章 收费公路	(192)
第四部分 垄断游戏	(211)

第十一章	烽烟再起.....	(213)
第十二章	未来家园.....	(233)
第十三章	先发制人.....	(252)
后记	遗产.....	(273)
致 谢		(302)

引言 与亨利和比尔野营

1996年4月,《有线杂志》在万维网(World Wide Web)上为它的读者写了一篇所谓的旅游指南,题目是“论可恨的微软(Microsoft)”。从列出的每个景点的描写可以看出,作者对这家软件公司和该公司的总裁表现出十分不满的情绪。最典型的例子就是在Web网的“比尔·盖茨游戏之页”上有一幅盖茨的画像(头顶上长了两根魔鬼的犄角),还有一些武器——刀、冲锋枪和加农炮直指着盖茨。鼠标一触即发。当然,谁都可以设计Web页面,但是在这种场景里如此煞费苦心地包含文化意味是不明智的。该网页反映了多年来普遍存在的对微软公司的攻击和抱怨。

实质上,这给我们两种选择。一种是让我们认清了盖茨的人物性格。他是一名反基督者,微软公司是罪恶的帝国,它的软件是骗人的货色;公司的成功全靠其明目张胆的欺骗、说谎、耍花招,甚至采取以武力相要挟的营销手段。另一种是我们相信公司自己所说的话:它引发了个人计算机的一场大革命并带来了福音;它在市场中取得的成功正是为大众服务而带来的丰厚回报。

3年前,我既不对微软公司讲述的自己往自己脸上贴金的发家史信以为真,也不去理会外界人士对它的强烈指责和发难。我设法寻找微软公司何以能达到现在这样显赫的地位

的答案。我是一名历史学家，通过长期的锤炼，我总是以一个不可知论者的眼光去看问题。我不知道是否应该论定微软公司真的像人们所抨击的那样是一个垄断主义者。我在以前的一本书里，曾饶有兴趣地要揭开计算机行业的神话。在那本书中，我观察了史蒂夫·乔布斯在1985年离开苹果公司并创建NEXT公司以后的商业冒险旅程。正如OZ公司的威泽，我看到乔布斯的“才华”逐渐从幕后显露出来。我想这次是否也能通过窥视微软公司幕后的一切，再次取得“踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫”的惊人成果呢？

调查工作在我叩开微软公司的大门之前早已着手进行。我第一次去微软公司是有意选择时机去拜访的：我想让公司明白我的书并不是非得要公司的协作。我拧了拧门把手，估计门把是锁紧的。可出乎意料的是，门敞开着让我进去。于是，我成了第一位被允许查阅微软公司档案的历史学家。档案室内不但有公司内部的信件、备忘录、产品的事后分析记录、电子邮件打印件以及其他一些未公开的文件，而且还有行政人员的内部谈话录像带等。公司还允许我可以找任何人交谈，并发给我一枚“自由出入”的徽章。我可以自由自在地进入公司的办公室和图书馆。这与我以前搞调查时所碰到的其他公司不一样，微软公司的行政人员意识到，允许作者深入公司调查并且无条件地给他提供方便对写好书是很有帮助的，同时读者也更容易接受我的调查结果。因此，微软公司同意我的要求，我的书出版之前公司无权过问我的调查内容。由于了解公司历史原始材料的路径通畅，我便着手寻求问题的圆满答案：在这浩渺的宇宙中，该如何来看待微软的地位呢？

一句话，我主张免除对微软公司的所有最严厉的控诉，它是无辜的。对我的这一立场，将来许多读者会皱起眉头，感到惊讶。坦率地说，作者在微软公司深入调查时得到了公司很好的配合，而且作者的观点与公司本身的立场观点又如出一辙，这的确令人疑惑。只要读到这儿，我也会对作者声称的所谓独立的思想见解感到疑惑。发觉自己处于这样一种境地，我同样感到十分不安，特别是盖茨本人已是如此富有，他的公司又是如此的强大，有实力，可是人们还去歌颂他和他的公司，这似乎太不合情理，也太不公平。

我知道人们对微软公司的态度几乎都是谴责多于赞颂，微软公司在大多数场合似乎处在敌意氛围中。在这样的环境下，我完全明白，如果我用这种为其辩护的观点说话，那么我说的任何事都将进一步降低我的可信度。但我愿意冒险去告诉不明真相的读者。我坚持认为我书中的调查分析完全是我自己的独立的观点，需要指出的是我并不是那种能轻易被主人哄骗的“天真孩子”，并且还要声明我是实事求是的，没有任何夸张的成分。尽管如此，我敢断定，今后人们给我的惟一问候就是：“你狡辩得太过分了。”

我所希望的就是请那些对我的观点置之不理的人要有一点耐性，允许我谈一谈我对微软公司的看法。显然，人们把它视为野蛮、凶狠到极点的商业巨霸。我认为它相当温和，如果能把它的运作方法推广到其他公司，必将大大地改善我们社会的整体利益。

当我近距离地考察微软公司的运行机制时，给我印象最深的并不是公司的市场占有率，而是它认真、务实的作风，其决策的形成靠的是深思熟虑。我发现没有人会咒骂墙上贴着

的“慎思”标语，以前 IBM 公司也是这样。但是“慎思”这个词已完全渗透在微软的血脉中。这个公司由一批精干的人组成，而且管理得当，不断进取。而利用这些精英使公司保持不断进取精神的手法，站在远处是看不到的，浮光掠影式的一瞥也很难探得真谛。只有当我通过一段时间查阅公司档案记录之后，这种手法的模式才隐约可见。微软公司的雇员如果现在以回顾的口吻说他们过去曾干得如何如何，我倒不会有很大的兴趣，我更注意的是如果回到一年、几年或者许多年前的那个时期里，他们会说些什么，而且之后又会发生些什么。公司的演变过程不是可以通过一周的发展状况就能概括的，要用历史的眼光才能洞察这一进程的深度。

历史的眼光还有助于解释在微软公司发展过程中为什么有些人会对之产生如此强烈敌意的现象。即使我认为对微软公司的绝大多数指控是毫无根据的，那为什么只要一提起公司的名字，批评和抵触情绪就会接踵而来呢？这一现象本身就值得思考。但是，我们如果后退几步看一看，视野就开阔多了。我们生活在技术大变革的时代，谁都不清楚这种变革会对经济产生什么样的影响。我们只知道我们正处于一个历史的重大转变时期，但是往哪个方向转变仍然模糊不清。对前途的担忧需要在某一件事情上找到寄托。我想盖茨和微软公司正好适合给那些正处于前途飘忽不定又不无伤心的群体作为攻击和发泄的活靶子。

有些新闻记者以历史做装饰来报道盖茨，他们偶尔把他描绘成当今的洛克菲勒、爱迪生或福特。把他与亨利·福特相提并论倒引起了我的兴趣，特别是微软公司为推出 Windows 95 而突然发起的宣传攻势达到前所未有的高潮。这场

宣传运动本身就是一个新闻故事，产生了很大的社会效应。微软公司的名字从此家喻户晓。盖茨的《未来之路》一书，把盖茨本人和他的公司再一次推向高潮。这本书一时成为畅销书之最。从比尔·盖茨的时代往前寻找，历代商业人物属谁风流？如果不是亨利·福特的话，那么是谁的公司、谁的话语、谁的形象在整个社会中具有如此广泛的影响呢？

有些观察家把福特和盖茨在他们早期各自不同的产业中所起的相似作用做了一个比较。他们都是靠利用别人的发明而发迹的，而且他们在不同的年代善于发现公众心理表露出的东西并及时地发展它。不过他们俩在世界范围内都是第一个取得了成功并且载入了美国的史册，这一事实是相当重要的。因为美国的文化不同于别的文化，它崇尚商业上的成功并认定赢家就是智者圣人。现代文化似乎易受名人声望的左右，这就造成盖茨这一商业人物成为高于生活的崇拜偶像而进入文化殿堂。福特当时也像盖茨一样在大众的群体里掀起了轩然大波，成为人们茶余饭后的谈论对象。尽管如此，福特还是被人们所接受。

福特汽车公司早期商业上的成功，人们仍然记忆犹新。可是，在人们的记忆中，人们只怀念他一个人，一个有杰出贡献的人，而把他难得的合伙人、铁面无私的詹姆斯·卡曾思（James Couzens）抛在脑后了。福特后来与詹姆斯翻了脸，从此他们俩分道扬镳。后人都不愿追忆起福特这不光彩的一面：他自以为是、狂妄以及后来患上老年痴呆；他对反犹太人着了迷，以及他因为始终不愿放弃对他名下公司的控制而几乎葬送了整个公司。

福特轻视研究过去，其倨傲态度是出了名的。“历史只不

过是一堆废话”。盖茨也是一样，只要一提起“看一看后视镜”，他以及微软公司的雇员就显得极不耐烦。对他来说，这“简直是浪费时间”。甚至在1995年微软公司成立20周年庆典的时候，他说道：“什么叫未来？未来就是什么最要紧，这就是我为什么不愿常回头望的原因”。然而，他还是一直回头望的，而且是经常的、显而易见的、有系统的。无论什么时候，只要论及未来战略时，他定会引经据典，找出许多历史事例。他用历史的眼光去解释计算机的商业历史。他发现历史上没有一家在一个时代处于领导地位的公司能在下一个世纪继续保持下去。他表示担心，个人电脑时代的微软公司要在即将来临的以网络为中心的电脑时代继续保持目前的地位，也许将面临着“失去资格”的危险。盖茨对现在和将来的分析饱蘸着历史的敏锐性，只不过他含而不宣罢了。

若是学历史的学生，他该受到表彰。盖茨把福特看成一个前车之鉴而不是看成是学习的榜样。盖茨不像福特，他愿意把权利下放给他的下属人员。就连批评他的人也承认这是公司的一大长处。现在把盖茨与福特拿来相比较似乎为时过早，因为1996年盖茨才41岁，而福特1947年去世时已是84岁高龄。福特事业的衰落只是在他生命的最后几十年较为明显。但是，如果我们看到盖茨40岁时已经有了20年领导公司的经历，而福特在40岁的年纪才开始创立了公司，这样一比较，我们也许不会觉得为时过早。

正如早期的福特公司一样，从销售额来看盖茨的微软公司获得的公众关注程度与公司的规模不甚协调，它可称得上世界上最小的大公司。公司的年营业额只有59亿美元，看起来简直像只小田鼠，不像是一个有800磅重的大猩猩。1996

年《财富》杂志列出的 500 名企业巨星中，微软只排列第 219 名，远远落在 Quaker Oats 公司之后，更不用说别的公司了（通用汽车公司名列第一，营业收入 1690 亿美元）。微软公司只有 18000 名员工，这与通用汽车公司的 709000 名员工相比简直矮了一大截。但小个子的微软在市场资金方面却显示出不凡的气势。1996 年 3 月，微软的股票市值达 600 亿美元，在美国所有的企业公司中排列第 9 位。

微软的市场资金可以部分地说明它的高额商业利润。盖茨回顾了他与保罗·艾伦（Paul Allen）创立公司的年代。他们认为制药工业是一个光辉的典范，正如软件工业一样，所需的财产主要是知识产权以及心情愉快的“高智商”的劳动大军。事实证明，他们的软件公司大大地超过了制药工业，赢利巨大。然而，与人们的印象恰恰相反，这几年微软在个人电脑行业中并没有创造出最高的利润。从 1996 年的排行榜来看，Intel 的收入几乎两倍于微软的收入；在同行业最高利润的排名中，Intel 排列第 7 位，而微软落到第 29 位。从单项产品利润来看，惠普公司仅打印机一项每年的营业额预计达 1.6 亿美元，其利润比微软公司高出许多。可是，新闻媒介关心的焦点并不与公司的营业规模成正比，微软公司以及公司的老总比所有的个人电脑公司受到更多媒介的关注。

近来，关于盖茨的长篇累牍的报道以及盖茨本人的文章犹如洪流一样向我们涌来。这股洪流还没停歇，从底特律又涌来一股关于福特时代的相类似的浪潮。让我们来看看福特在媒体中能占多大版面。大卫·赖维斯在《亨利·福特之公众印象》的重要研究文章中，对福特与新闻界和公众的相互关系着重进行了一番研究。这篇文章用小号字体在特大纸张

上足足写了 500 页之多。福特之所以能引起记者们的兴趣，主要的一点就是福特对各类话题总是信口开河。例如，1928 年在一次简单的会谈中，福特告诉记者：陆军和海军应加强禁酒；“圣人”给地球传来信息；青年一代太热衷战争；水果、淀粉类食物和含蛋白质食物不可同时食用，等等。他还不时地发表关于飞机、橡胶厂、农业以及纺织厂等方面的高见。这显然不是盖茨的作风。事实上，在公开场合盖茨总是沉默寡言，极少侈谈他公司或个人电脑之外的事。

福特还有一个喜欢出风头的习惯，他经常邀请记者与他一道参加招摇过市的私人野营活动。这种野营在 1918 年和 1924 年期间几乎每年举行一次，随同前往的有他的伙伴、工业界巨头汤姆斯·爱迪生、约翰·巴勒和哈维·费尔斯通等。与此相反，盖茨和他的朋友沃伦·巴菲特一起旅行时，如 1995 年 9 月去中国的旅行，他们对外界却严守秘密。过去，这种聚会未必意味着商业巨人的惊人对话。爱德华·伯内斯在他的回忆录中曾提起他在 1924 年如何与爱迪生和福特一起共进午餐的情景。当时他迫切地期盼“从他们充满智慧的谈话中了解某些东西”。然而，整个午餐他们谈论的主要话题却是卡特吃的治肝药片是如何的奏效！

普通人口中吐不出珍珠，只有从那些赫赫有名的商人口中才能获取真知灼见。这种不辨菽麦的想法驱使大众争先恐后地想得到只要是大人物写的书。亨利·福特精于此道，他利用这种大众的心理渴望，于 1922 年出版发行了《我的生活和工作》一书。这是一本由他人代写的书，书中罗列了一些会谈纪要以及一些补遗材料。书是用第一人称写的。《纽约时报》当时描写这本书的效果时说，它差不多就像“一个人坐

在你身边悠闲自在的地边聊边写成的一本书”。福特的影子作者干得很不错，通篇几乎看不出有代写的痕迹，民众关心的是出版物的声望。1922年出版的福特自传是7本有关福特书籍中的一本。第二年再版时，另外6本书再也没有大量地出版。不过，其中两本对福特加以贬抑的书曾具有很大的影响。福特汽车公司曾采取买进全部有关的书籍、从图书馆偷以及让汽车商挡住书店门口逼迫书店关门等手段阻挠这些书在市面经销。当然这与书的影响并没有关系，只有福特自己的书被译成其他文字（12种文字）在全世界销售，在许多国家一时成为最畅销的书。

盖茨的时代正如福特时代一样，这个时代又馈赠了我们一本书。这是一本用第一人称写的活泼轻快的书，使人有一种亲近感。盖茨在这本书中主要讨论了电子出版物最终将取代印刷出版物这一主题。但具有讽刺意味的是许多读者仍然对《未来之路》一书的印刷版备加青睐。人们依然选择墨香浓郁的书籍作为交流思想的快车。光盘出版物有时会碰上技术故障，这表明印刷的书籍安全性更强，至少具有历史保留价值。

《未来之路》是用第一人称写的。全书行文顺畅，衔接得天衣无缝。人们根本看不出哪一部分是盖茨的主要合著人纳森·梅尔沃德写的，哪一部分是专业作家写的和哪一部分是盖茨自己写的，真可谓“合著乃融合”。这样一来，人们反而看不到“内在”的比尔·盖茨。也许我们应该摒弃这种两分法，即把个人形象划分为外在的虚假和内在的真实的观点。假如有朝一日盖茨不需编辑帮助写自传，可写出来的书还不如《未来之路》使人对他有更深入的了解，这岂不令人更加大失所

望？也许我们本来就是自寻烦恼，他掌管着公司，公司的情况就是他的影子。我们不应该把总裁比尔的思想看成是孤立的理论，而应该把它看成是一种概念，这种概念的提出是经过实践的检验、修改并付诸实施的。

要了解盖茨的公司，首先就要摒弃静止的眼光。1996年的微软在许多重要方面与1995年相比大不一样，而1995年的微软与1990年相比所发生的变化又有着深远的意义。事实上，以1990年为界，可以很方便地把微软的历史划分成“前期”和“后期”。在“前期”，公司商业上的成功可以说是一种鬼使神差的机遇，而“后期”就并非如此了。碰上这种大运是在1980年，这给微软带来了10年非常美好的时光。微软与IBM签订了一份合约——开发一种用于IBM将在第二年推出的个人电脑的操作系统软件。

这段妇孺皆知的发家史至今仍然是谈论微软历史时不可缺少的一部分。让我们简要地回顾其中最精彩的一段。微软之所以能得到合同完全是巧合。IBM当时不能同意数字研究公司（Digital Research）的条件（数字研究公司当时是微电脑操作系统的主要开发商，而且是IBM首先看中的为其提供软件的公司），微软本身根本无力提供操作系统软件，但它却从一家规模更小的公司买了一种操作系统软件来配置这项工程。IBM在微软的极力煽动下签下了合约，并给微软许多优惠的条件。微软可以转卖系统软件给其他公司和消费者，但IBM却不能转卖。IBM的高级主管当时根本没有预料到，实际上微软的高级主管当时也未曾想到，能从买卖中赚取巨额利润的竟会是这份拷贝了亿万张的软件！

一个当时仅仅只有几十个雇员的公司竟与IBM这样的

大腕公司取得合作并得到最大的好处，不可否认这确实有它内在的戏剧性。微软与 IBM 之间的交易引发的神话般的故事虽早已成为过去，但耐人寻味的是这一神话故事的主角本应是数字研究公司。如果数字研究公司当初对找上门来的 IBM 的态度不是那样蛮横无礼的话，这笔交易岂不坐享其成吗？不过，微软公司早年的这种欺骗手腕及做法一直萦绕在人们的心头，至今还影响着公司的声誉。即使 IBM 的律师当时不被迷惑，他们也会像任何人一样根本猜不到整个电脑工业会基于由硬件和软件支撑着的 IBM 的个人电脑。至今仍然还有许多人认为微软是搭 IBM 快车并从 IBM 致命的失足中获得了好处。

80 年代微软之所以有发展主要是因为它为 IBM 提供操作系统软件，这是微软发展不可缺少的。可是，我们常常忽略这一事实：1990 年微软是在没有这种机遇的情况下发展壮大的。那年春季，公司根本没有取得 IBM 的认可而推出了新产品，从此公司开始受到重视。当时 Windows 以及 DOS 系统的后续产品还存在严重的存储管理问题，用户和业界分析人士对其产品不屑一顾。相反，微软与 IBM 联合开发的 OS/2 项目却认为是 DOS 系统的替代品，可微软对此未予以重视。

微软的商业经营仍然把重点放在向电脑硬件公司出售软件，而不是零售给用户。最早它也涉足文字处理的实用软件以及享有声誉的电子制表软件。虽然在 Macintosh 的一些用户中销售业绩不错，其实微软自己在与 IBM 适配的软件领域内也干得不错。然而，微软推出的制表软件 Multiplan 虽然比莲花公司推出的 1-2-3 制表软件还早 3 个月，可是莲花公司却占领了主要的市场，这使微软处于十分尴尬的境地。某