

微软精英

(美) 雪尔·尚 著
吕 乔 译

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

微软精英/(美)尚著;吕乔译. - 深圳:海天出版社,
2000.6

ISBN 7-80654-218-3

I. 微… II. ①尚… ②吕… III. 企业家-生平事
迹-美国-现代 IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 60918 号

2000 雪儿·尚版权所有, 保留一切权利。
由约翰·威利有限公司授权翻译。

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑 梁秋茹 容耀初 封面设计 李 萌

责任技编 卢志贵 责任校对 刘翠文

海天电子图书开发公司排版制作

深圳大公印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

开本: 850mm × 1168mm 1/32 印张: 8.625

字数: 110 千 印数: 1—8000 册

定价: 19.00 元

图字: 19-2000-010 号

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

成功的秘密



十多年来公众对微软王国的一切都爱追根究底地想弄个明白,几近疯狂地步。其实要想了解微软在电子业的地位和影响得把微软分开两个时期。大家都同意1990年正是微软前后期的分水线。1990年以前是微软的创业成形期,以后是微软全盛期。正是在前期阶段,微软从一个在1975年由比尔·盖茨和保罗·艾伦联手创建的小公司一跃而为世界头号科技王国。这本书就是讲述一群特殊的杰出人物追随比尔·盖茨,联手建立信息时代科技王国的故事。

书里你会遇到十二位精英。从1977年微软成立第二年入盟的第七位雇员鲍伯·欧瑞尔,他亲手建立了IBM个人电脑上的MS-DOS系统,到1988年以合同工身份入盟的崔喜·米林斯,这些人在公司的成功轨迹是怎样的?现在他们又去干什么了?我个人认为这些男人女人无论在哪里,干什么都会成功的。事实证明我是对的。追踪他们早期生活直至退休,就会发现他们身上

有某种成功的特征，他们个人的故事实在是令人鼓舞。

微软开创初期，比尔·盖茨和保罗·艾伦招聘的员工就跟他俩非常相像，小心地招聘员工是非常重要的，他们只选聪明热情的人——许多是直接从全美最好的大学里挑选来的，其他则是从别的电脑公司挖墙角挖过来的。1977年加盟微软的优秀数学家及程序员鲍伯·欧瑞尔说：“比尔和保罗以身作则。”他俩每天的工作时间很长，对工作的激情与对完美的执著追求驱使他们争取成功。副总裁斯各特·尾木（音译）称“这是狂热的工作原则”。所有人都朝着一个目标：将微软建成当代最成功的公司。首位女副总裁艾达·科尔说“我们真诚地相信”。

鲍伯·欧瑞尔回忆道：“比尔和保罗既优秀又果敢，年纪轻轻却对电脑十分精通，绝对是企业家的料，我们全都拼命干活，第一天上班我就已经在工作上落后了。”

1979年微软已扩大到有25个员工，拥有几种新的计算机语言产品，年销售额已达250万美元。比尔·盖茨和保罗·艾伦决定将微软从阿尔伯克基搬回老家西雅图。一年后他们买下了UNIX操作系统，创建了微软电脑程序XENIX，微软逐渐扩大。

1980年，IBM公司请微软为其IBM个人电脑设计DOS操作系统，但没人会想到这次合作令微软一举成功，微软的操作系统从此成了行业内的标准。

公司继续壮大，1980年比尔聘请老同学斯蒂夫·巴尔默作自己的助手。斯蒂夫出类拔萃，他用无限的热情





及啦啦队式的领导方法带领微软再创新高。那一年罗素·波尔兰找工作，无意中看到一则微软招聘技术写作员的广告，“我可从来都没听说过微软，我认识的人都没听说过微软。”罗素还是应聘做了技术写作员，心想顶多就干半年吧，结果他一干就是 17 年，工龄几乎赶上比尔和斯蒂夫·巴尔默了。他写了 17 本关于微软产品的畅销书，微软在他的笔下名声大噪，世人通过他的书认识了微软。公司此时已扩大到有 40 位员工，年销售额达 800 万美元。

微软迅速发展变化。公司发展业务到应用阶段时，极需有人来设计应用程序。当时赫赫有名的程序员查理斯·西蒙，从施乐 PARC 公司过来加盟微软，并马上说服比尔·盖茨聘用其在施乐 PARC 公司的年轻同事理查德·布罗蒂。理查德很快上手，天天加班赶做首版微软 Word。

1981 年是微软另一个转折点，作为私营企业，公司作了重组，员工可拥有股份，同年公司宣布与 IBM 合作开发个人电脑程序设计，并首创 MS-DOS 系统。

1982 年聘任斯各特·尾木的时候，公司正致力于国内销售，斯各特认为“国际市场完全被忽略了”，他写了一份正式的商业计划给比尔，比尔对此计划非常感兴趣。那时微软还根本没有一个正式的机构，所有的交流都是口头的。“刚开始我对国际市场一点也不了解，但是我不怕辛苦，我想总会找到办法的。我居然向比尔作了大胆的保证，果然也兑现了。”斯各特满世界跑帮着

建立了微软国际部。

在微软总部，一个完整的商业机构仍没建立起来，内尔·伊万斯离开成功的数码设备公司加盟微软。当时微软公司仍没打响名字。提到斯蒂夫·巴尔默招聘他时，内尔说道：“斯蒂夫想知道我的能力、对工作的执著程度及势必做好一件事的态度。”内尔被聘为总信息师。他发现公司的财会系统和电脑房一片混乱，他花了一年的时间去改善状况，“我一头扎进了一堆乱麻中，同时负责信息中心、硬件部、商业界面，真不知该怎样去处理这所有的事，可我乐意周旋其中。”会计师戴夫·列尔跟内尔同一天进微软。戴夫对公司一无所知，因为他不愿意长途跋涉去上班，就从黄页上查到微软，选中微软的理由很简单：离家近。跟内尔一样，戴夫从一间成功的公司跳槽到这家只有400个员工的公司，他对微软人随意的衣着打扮很不适应。“我可是多年都西装笔挺地上班，牛仔裤、T恤或百慕达短裤（百慕达短裤为一种色彩斑斓的棉质短裤，多为休闲着装——译者注），让我浑身不自在。当我刚进微软时，我可以内部价认购股票，我压根儿不知道这家公司的实力，当时我还想那些股票一钱不值。”

1983年公司聘庄·谢利为总裁，跟内尔·伊万斯一样，他也对公司糟糕的财会系统感到吃惊。其时公司快速增长，年销售额已达5000万美元，可公司的财会系统根本无法应付局面。他很快在公司内部建立组织与运作方式，他精于分配任务，在公司年度会议上，他提出





理想的微软员工必须是“做事的人”，同一年微软推出DOS系统图画界面程序视窗。

当时，微软被认为是主要由白人男性程序员组成的公司。1984年公司聘请了第一位女副总裁艾达·科尔，艾达在苹果公司非常成功。“我对微软不是太着紧，微软却着紧我”，当时艾达刚离婚，想换个新环境，“那些应聘会真漫长，开了一天又一天。”作为应用部的副总裁，她的顶头上司是庄·谢利和比尔·盖茨。她对微软的感觉是“冷冰冰的”，她说，“其他行业的人都彬彬有礼，这儿的人全是年轻好胜。但这是我工作过的最好的公司。”那年比尔·盖茨上了《时代周刊》的封面，世界开始注意微软，微软是世界第一家年销售额达10亿美元的软件公司。

虽然微软在应用程序、计算机语言及操作系统方面已非常成功，比尔·盖茨对新出现的CD-ROM技术很感兴趣。1985年他聘请了身兼记者、作家的明·叶管理微软出版社，两人花大量时间探讨这CD-ROM新技术。很快明·叶出书的同时也写出了Encarta，这是微软出版的第一本多媒体CD-ROM百科全书，销了几百万册，明·叶说：“某件事没成功之前，无人知道它的运气如何。”

1986年微软上市，有1000名员工，年销售额达197亿美元。员工根本不知道内部认股彻底改变了他们的生活，很多人在5年后变得非常富有，公司将内部认股戏称为“金手铐”。认股再加上别的福利待遇，大大增加了员工对微软的忠诚，很多人留在微软只为了继续认

股。微软被戏称为“高级血汗公司”，有些人因为承受不了压力而离开。

1990年，微软在突飞猛进的同时也变得机构臃肿，艾达·科尔认为：“微软在扩展的同时，也变得愈加官僚，办事效率下降。”同一年艾达·科尔和庄·谢利都退出微软。微软首代创业者们一个接一个开始考虑退休。因为他们拥有公司的股票，金钱上他们完全独立不用打工，可以追求他们个人的梦想。戴夫·列尔说：“在微软干一年等于在别的公司干十年，你可以在短期内学到许多东西，你可以马上作决策，马上知道自己有没有干好，斯各特·尾木和我到外面买份汉堡包边吃边讨论，一会儿就把事情解决了。到了1990年，我开始感到处处受官僚作风的阻碍，真没劲！”一个接一个创业者都退休了。

书中的十二位人物都一致认为在微软初创的那段日子是他们人生中非常值得骄傲的经历。大多数人都是在微软股票升值前加盟微软的，他们离开时有种怀旧的伤感。他们代表了微软内部的上中下层：前总裁、程序设计员和项目经理。把这群人凝聚在一起的是他们对公司的忠诚，及体现个人优秀价值的决心。十二个人都坚称微软的工作经历是他们职业的顶峰，如有机会，他们会毫不犹豫地再来一次。

1999年4月，本书成稿期，微软市值升为4500亿美元，超过了通用电器公司及IBM公司，成为世界最强大的高科技公司，而在微软入市以前已是股市蓝筹的公





司今天在比尔·盖茨和保罗·艾伦的眼里变得毫不起眼，微软在电子产业的霸主地位坚不可撼，以致美国司法部要调查公司的竞争方式是否有垄断之嫌。是什么使微软到了今天的霸主地位？这十二个人的故事也许能为您提供答案。



目 录

前 言	1
-----------	---

I “数学家” 鲍伯·欧瑞尔	1
----------------------	---

我希望应聘的人和我一样聪明或比我更聪明，如果我感觉不到这一点，我就再找别的人，我认为只有这样公司才能有进步。

II “马达” 斯各特·尾木	21
----------------------	----

比尔从来没有改变本色，他提的问题很尖锐，他总是能触到问题的最敏感处。如果你的准备工作没做好，他会把你驳得体无完肤，很快你就学会要做多手准备应付。你对某个提议一定要全面分析，否则他会把你驳得哑口无言，甚至弄得你倒情愿他把你的脑袋砍下来放在盘子里被人端走了事。

III “半桶水” 理查德·布罗蒂	45
-------------------------	----

微软并不合适每个人，你要脸皮够厚才

行。有的人在微软里碰得头破血流后又被微软辞掉，这种事在微软我见得多了。

IV “作家” 罗素·波尔兰 69

屋里摆满了各种豪华的工艺品，我们过的是一种几近势利的雅皮士生活方式，后来我觉得这种活法是种负担，我拥有物质的同时还要担心它们被盗。你要花很多时间去考虑你的财富和如何取得成功。

V “教授” 内尔·伊万斯 89

我刚到微软的电脑中心了解情况时，那地方就像一大盘意大利面条，到处都是电线——屋顶上挂着、地上拖着，乱七八糟，那些电脑全堆在那儿，排放出大量的热量，房间没有空调！我们管那些电脑叫“微软的吹风筒”。

VI “会计师” 戴夫·列尔 115

我们这班搞财务的专家在一起做预算，预算结果7年后公司的销售额将有5亿美元。看着这统计预算，我们都吃惊了，然后大伙说开什么玩笑，这是不可能的，没有可能达到这预算的！一家销售额只有1700万美元的公司不可能在7年里达到5亿美元的销售额！可实际证明，7年后的销售额确实超过了5亿美元。





VII “独立者”艾达·科尔 133

但是强硬这东西就像塑料盒，没人因为它摔在地上不碎而把它当宝贝。强硬本身并不可爱，更没理由用是否强硬来衡量评价一个人。实际上我并不比谁弱，只是我表现不同罢了。

VIII “阿明”明·叶 151

我只注重员工的个人智力、工作速度和对工作的投入程度。

IX “专家”朗·哈丁 181

我认为人们对微软有不好的看法是因为他们根本不懂电脑行业，要迫使微软在市场竞争中保持公平是非常幼稚也是不可能的。

X “外交家”保罗·斯里比巴德 199

当我管理员工的时候，我要求大家团结一致，而不是观点一致，对我来说观点一致等于没有头脑。

XI “音乐家”罗素·斯蒂尔 217

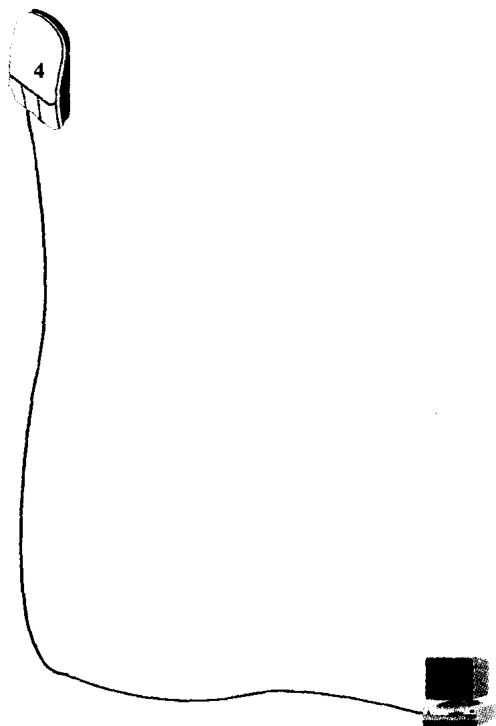
如果比尔明天被人暗杀了，股民可能会抛掉微软股票，其实他们不知道策略并不是比尔一人制定的。微软是个极优秀的公司，仍在不

断出好产品，比尔的身边聚集了一群极为优秀的人才。

XII “运动员”，崔喜·米林斯·济科 231

从内部改变一个公司是不可能的。一切必须从头做起。我的理论是：如果有一个庞大的有色族裔群体掌握了技术，那么公司就得要雇他们。庞大的群体是关键所在，因此我离开微软，自己重组公司去实现这个目标。

跋 249





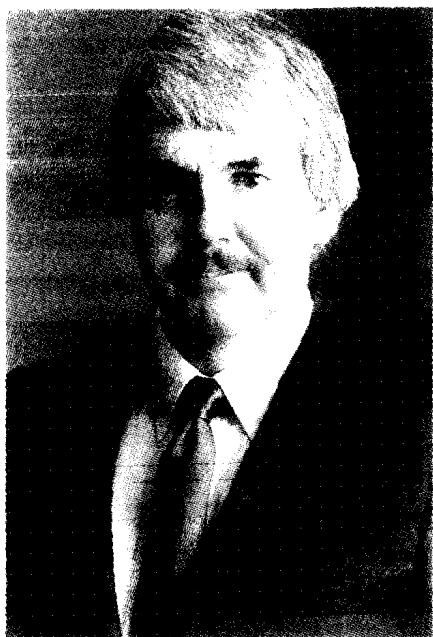
Bob O'Rear

鲍伯·欧瑞尔

I wanted every person I hired to be as smart or smarter than I was. If I didn't feel that way about a person, I'd just keep looking. It just made sense to me. That was the only way the company was going to progress.

我希望应聘的人和我一样聪明或比我更聪明，如果我感觉不到这一点，我就再找别的人，我认为只有这样公司才能有进步。

——鲍伯·欧瑞尔



公司数学家

IBM 个人电脑程序设计员

洲际事务部主管

微软工作年限：1977 ~ 1993

外号“数学家”



鲍伯·欧瑞尔是彬彬有礼的德克萨斯人，有一种快乐的幽默感，并不是你想像中的微软高级行政人员。

红润的脸色、明亮的眼睛显示出他是个长期坚持体育锻炼的人。事实上鲍伯一直打算当体育老师，鲍伯从小跟着在德克萨斯州当佃农的祖父母长大，能有这样理想已经够伟大了。大学教育把他带入数学世界，他在数学方面才华过人，参加过美国政府间谍卫星技术项目，继而到美国航天总署工作。

鲍伯 1977 年到微软，是第七位员工，成了公司的数学家。他是 1981 年首次在 IBM 个人电脑上安装 MS-DOS 系统的程序设计总管，那可是项了不起的任务。他还在各部门担任总管职务：国际部、销售部、执照部。



『数学家』
鲍伯·欧瑞尔

通向微软之路

鲍伯·欧瑞尔出生在德克萨斯州威灵顿的一个只有