

The king of
Microsoft

是什么成就了比尔·盖茨？

比尔·盖茨为何与众不同？

他究竟擅长什么？

最重要的是，我们从
他的商业成就中可以学到哪些经验？



Bill Gates

How to approach to
Microsoft
It's not a dream any more to
join Microsoft.

何 仁◎编著

比尔·盖茨

一生三件事



群言出版社
Qunyan Press

K837.12/333

2008

比尔·盖茨

The king of
Microsoft

Bill Gates

何 仁◎编著

一生三件事

 群言出版社
Qunyan Press

图书在版编目 (CIP) 数据

比尔·盖茨一生三件事/何仁编著. —北京: 群言出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 80080 - 866 - 1

I. 比… II. 何… III. ①盖茨, B. —人物研究②电子计算机工业—工业企业管理—研究—美国 IV. K837. 125. 38
F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 086546 号

比尔·盖茨一生三件事

责任编辑 君 乐

出版发行 群言出版社 (Qunyan Press)

地 址 北京东城区东厂胡同北巷 1 号

邮政编码 100006

网 址 www.qypublish.com

电子信箱 qunyancbs@126.com

总 编 办 010 - 65265404 65138815

编 辑 部 010 - 65276609 65262436

发 行 部 010 - 65263345 65220236

经 销 全国新华书店

读者服务 010 - 65220236 65265404 65263345

法律顾问 中济律师事务所

封面设计 武晓强

印 刷 北京市亚通印刷厂

版 次 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 11.75

字 数 170 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 80080 - 866 - 1

定 价 30.00 元



[版权所有, 侵权必究]

前言

FOREWORD

比尔·盖茨，一个计算机天才，13岁开始编程，他的 Windows 操作系统统治了全世界每一台个人电脑。他是一个商业奇才，他和他的微软已经成为全球软件业的技术标准和经营样板。他更是一个财富神话，白手起家，31岁成为世界上最年轻的亿万富翁，39岁成为世界首富，之后，连续十几年位居世界首富行列。他是新世纪的传奇，所有逐梦人的偶像。他的光芒实在太过耀眼，甚至使得人们不敢仰望。不过，我们提到盖茨，心中不应该只有赞叹。假如冷静地看待他不可思议的成就，我们将会发现，盖茨的商业神话也许难以被复制，但是，他的成功经验绝对可以被破译。

盖茨虽然是一个技术天才，却深谙用人之道。从创业时同窗的鼎力相助，甘苦与共，到如今向多年好友史蒂夫·鲍尔默放心交权。盖茨总能找到最适合的人，让他们在最合适的时间去做最合适的事情。微软之所以能有今天，重要的原因就在于其汇聚了全世界最优秀的人才。而盖茨则能站在权力顶峰，运用“达尔文式管理”在“数据神经系统”之下，指挥若定。

盖茨不仅仅是一个幸运儿。“股神”沃伦·巴菲特曾经这样评价盖茨：“如果他卖的不是软件而是汉堡，他会成为世界汉堡大王。”一方面，盖茨的成功是由于他把握了与新兴产业共同起飞的天赐良机；而另一方面，盖茨和他的微软又推动了这场计算机浪潮。盖茨既能预见潮流、顺应潮流，更能创造潮流、把握潮流。即使受到法律和道德的双重挑战，盖茨和他的微软都坚持垄断，将市场和潮流的主动权牢牢抓在手中。

在微软的发展史上，盖茨永远都能将个人的光芒凌驾于公司之上。一方面，对于他的员工来说，他绝不仅仅是一个老板，更是微软精神的象征，拥有无限的权威，是一个值得膜拜的英雄。他们相信，只要有盖茨

在，微软神话就不会终结。而另一方面，一次又一次的架构改革让微软拥有了极其完善的组织结构，成为一个不依赖任何人、精密而有活力的有机体。尽管盖茨即将隐退，在可预见的将来，他所创造的微软帝国仍将继续发展。这两方面的完美结合，让盖茨和微软都变得不可战胜。

天下英才为我所用，预见潮流创造时势，精神领袖组织建构。简而言之，谋人、谋势、做老板。这就是比尔·盖茨的智慧核心，世界首富的成功箴言。本书将为你打开一扇洞察盖茨智慧的窗户，诠释他传奇的人生，破译他成功的密码。我们相信，这一切定能对您有所启发。

目录

CONTENTS

第一章 谋事在我，成事在人 001

- 善于借重他人 003
- 盖茨五邀鲍尔默 004
- 与热爱事业者一同奋斗 006
- 运用知本管理知本 008
- 使用人才要大胆放手 009
- 通过猎头公司挖人才 011
- 给人以用武之地 013
- 发挥一流职员的主观能动性 015
- 聘请了不起的人物组成小组 017

第二章 用人，就用聪明绝顶的人 021

- 吸引最优秀的人才 023
- 优秀人才是企业的生命 026
- 聘用最优秀的员工 027
- 衡量人才的两个尺度 029
- 用人举贤不避亲 031
- 创建公司的智囊团 032
- 培养自己的业务骨干 034
- 发掘每个人的潜质 037
- 给人才戴上“金手铐” 039
- 用好企业里的“3种人” 040
- 人才的10个标准 042

第三章 打造一支激情燃烧的团队 045

- 成功离不开合作 047
- 每个人都同等重要 049
- 了解与你合作的性格迥异的人 051
- 学会尊重员工是企业走向人本管理第一步 053
- 怎样支付员工的报酬 055
- 团队的精神魅力无穷 057
- 当公司有缺点时不要对外宣扬 058
- 建立强烈集体荣誉感的秘诀 059
- 从细节入手，打造团队精神 061
- 公司应该是自由交流信息的场所 065
- 掌握张弛有度的技巧 066

第四章 因时而变，站在时代前列 069

- 不要甘于屈居第二 071
- 天下没有一劳永逸的事 072
- 落后就是耻辱 074
- 不断适应时代的变化 077
- 做别人想不到的 079
- 走在新商业规则的前面 081
- 及时将优势变为赢势 084
- 思考如何让产品更贴近客户 086
- 永远服务于客户 087

第五章 拥有与众不同的品质 091

- 可怕的是不敢面对失败 093
- 巨大的成功靠的是韧性 094
- 把今天的事情做好 096
- 谦逊是成功者的重要品质 098
- 良好的习惯成就美好的人生 099
- 养成诚实的品格 102
- 把工作当做乐趣 104
- 看清自我，坚持自我 105
- 杰出者往往拥有开放的头脑 107
- 戴着望远镜看世界 109
- 更好地应对种种不利局面 110

第六章 当机会来临时，你在哪里 115

- 抓住千金难买的机会 117
- 不要坐等未来 119
- 发现隐含的玄机 121
- 做自己命运的设计师 123
- 在机遇面前，你是哪种人 125
- 走不同寻常的成功之路 127
- 敢于尝试，敢于冒险 129
- 给冒险家的三十四条建议 131
- 以信念对抗生存的压力 136

第七章 生存就是如此残酷 139

- 独一无二的微软管理风格 141

竞争性管理：微软最大的管理特色	145
物竞天择，适者生存	149
保有不要命的激情	150
培养“工作狂人”	152
用对工作的满腔热诚感染员工	153
制造工作中的危机感	154
雇用热爱事业的人	156
注意招收“鲑鱼式”人物	157
掌握下属的晴雨表	159
靠征服求生存	161

第八章 建立牢不可破的利益同盟 165

选好创业搭档	167
借鸡下蛋的联合发展策略	169
看准网络杂志的重大作用	171
多想一下竞争对手	173
竞争是一把“双刃剑”	175
从韬光养晦到分庭抗礼	177



第一章

谋事在我，成事在人

BILL GATES

比尔·盖茨

- ➡ 善于借重他人
- ➡ 盖茨五邀鲍尔默
- ➡ 与热爱事业者一同奋斗
- ➡ 运用知本管理知本
- ➡ 使用人才要大胆放手
- ➡ 通过猎头公司挖人才
- ➡ 给人以用武之地
- ➡ 发挥一流职员的主观能动性
- ➡ 聘请了不起的人物组成小组



善于借重他人

钢铁大王卡耐基曾经亲自预先写好自己的墓志铭：“长眠于此地的人懂得在他的事业过程中启用比他自己更优秀的人。”

任何人如果想成为一个企业的领袖，或者在某项事业上获得巨大的成功，首要的条件是要有一种鉴别人才的眼光，能够识别出他人的优点，并在自己的事业道路上利用他们的这些优点。

一位商界著名人物、也是银行界的领袖曾说过：他的成功得益于鉴别人才的眼力。这种眼力使得他能把每一个职员都安排到恰当的位置上，并且从来没有出过差错。不仅如此，他还努力使员工们知道他们所担任的位置对于整个事业的重大意义，这样一来，这些员工无需监督，就能把事情办得有条有理、十分妥当。

但是，鉴别人才的眼力并非人人都有。许多经营大事业失败的人都是因为他们缺乏识别人才的眼力，他们常常把工作分派给不恰当的人去做。他们常常对能力平庸的人委以重任，却反而冷落了那些有真才实学的人，使其埋没在角落里。

其实，他们一点都不明白，一个所谓的干才，并不是能把每件事情干得很好、样样精通的人，而是能在某一方面做得特别出色的人。比如说，对于一个会写文章的人，他们便认为是一个干才，认为他管理起人也一定不差。但是实际上，一个人能否做一个合格的管理人员，与他是否会写文章是毫无关系的。他必须在分配资源、制订计划、安排工作、组织控制等方面有专门的技能，但这些技能并不是一个善写文章的人一定具备的。

世上成千上万的经商失败者，都坏在他们把许多不适宜的工作加在雇员的肩上，而也不去管他们是否能够胜任，是否感到愉快。

一个善于用人、善于安排工作的人就会在管理上少出许多麻烦。他对于每个雇员的特长都了解得很清楚，也尽力做到把他们安排在最恰当的位置上。但那些不善于管理的人竟然往往忽视这重要的方面，而总是考虑管

理上一些鸡毛蒜皮的小事，这样的人当然要失败。

很多精明能干的总经理、大主管在办公室的时间很少，常常在外旅行或出去打球，他们公司的营业却丝毫未受到不利的影响，公司的业务仍然像时钟的发条一样有条不紊地进行着。那么，他们如何能做到这样省心呢？他们有什么管理秘诀呢？——没有别的秘诀！只有一条：他们善于把恰当的工作分配给最恰当的人。

如果你所挑选的人才与你的才能相当，那么你就好像用了两个人一样。如果你所挑选的人才，尽管职位在你之下，但才能却要超过你，那么你用人的水平真可算得上高人一等。

一个人是唱不了大合唱的，必须借人而成。由此可见，借人成事是至关重要的，你忽略这一点，就只能演独角戏。

盖茨五邀鲍尔默

比尔·盖茨的强项在技术方面，对管理没有多少经验，也不爱好。他的合作伙伴保罗·艾伦也是如此。随着微软公司成员越来越多，急需一位精通管理的人才来统率。为此，比尔·盖茨想到了他的校友、交际高手史蒂夫·鲍尔默。

还是在哈佛大学时，盖茨便与鲍尔默过往甚密。其时盖茨迷恋于打牌赌钱，赢了常到鲍尔默那里数钱。两人很谈得来，并对彼此的能力有很深的了解。

鲍尔默毕业后，又考入斯坦福商学院。但他没有立刻去学校，而是在一家公司干了一段时间。1978年，鲍尔默为了公司的业务，曾到阿尔伯克基（微软公司最初的总部）找过比尔·盖茨。

当时，比尔·盖茨曾动员他留在微软公司，但他没有答应。后来，鲍尔默又相继在几个地方做事，始终不愿意在一个地方长期固定下来。

1979年，鲍尔默到西雅图来找盖茨，盖茨又对他说：“你来微软公司吧，我们需要一个经理。”



鲍尔默说：“还需要考虑考虑。”

1980年年初，比尔·盖茨把鲍尔默请到西雅图来访问，再一次说服他为微软公司工作。

为了请动鲍尔默，比尔·盖茨把父母也动员起来，让他们出面做说服工作。鲍尔默最终答应了比尔·盖茨。但是他说手边的事还没有处理完，至少要等到夏天。

到了夏天，鲍尔默果然来到微软公司，在这里，他的年薪是5万美元，职务是总裁助理。

鲍尔默到微软公司后，原来的总经理史蒂夫·伍德就离开了微软公司。其时，微软公司的管理不规范，鲍尔默的责任也很模糊，他需要管理很多人和很多事。

微软公司的很多人都认为鲍尔默没有技术，对经营也不怎么懂，可工资却比谁都高。这使那些原本对待遇不满的人满腹怨言。比尔·盖茨没完没了地要求员工们加班，报酬又少，到后来甚至越过了法律的规定。员工们把比尔·盖茨告到了法院，于是，比尔·盖茨只好给他们增加工资。

虽然比尔·盖茨采取了提高工资和年终奖金的办法，大家还是不满意。尽管如此，大家还是不愿意离开微软公司，因为除了物质条件外，微软公司确实是一个非常不错的团体。它洋溢着年轻人蓬勃向上的精神。当然，人们也不是只干活不娱乐，至少每周五晚上，总有非正式的宴会，让大家乐一乐。有一次野外宴会，比尔·盖茨光着脚在沙砾上跳舞，把脚都跳出血来了，也不停下来。别的人也一样在沙砾上尽情地发泄着青春的激情。

随着鲍尔默在微软公司工作的时间越长，他的巨大价值逐渐被人们所认识。他充满了活力与激情，他也具有很强的攻击性，与比尔·盖茨相比，甚至有过之而无不及，但他的攻击性更多的是激励别人，而不是伤害别人。许多人都认为，听鲍尔默讲话，就像是聆听上帝的福音。

微软公司雇员为他充满活力、令人振奋的谈话所深深感染。一位市场经理这样评价他说：“他要求你思考时不要拘泥于条条框框。与鲍尔默交谈后，你愿意为他付出一切。”

有关鲍尔默的精神与活力的故事很多，例如，他的妹妹雪莉说：“很

早以前他就是一位善于激励别人的人。他也激励我，由于他的激励，我跳过三个年级。”

有人认为，微软公司后来的成就与鲍尔默密不可分。甚至有人说，正是他的全身心的投入，才使微软公司稳居于电脑世界变革的巅峰。

鲍尔默最显而易见的才能是善于交际。但是人们往往认为，其能力的另一面来自于他的智慧。与他擅长交际的性格相比较，人们常常忽略了他的智慧，其实，他“非常非常精明”。

一位熟悉鲍尔默的朋友认为，鲍尔默充满了人格魅力。他还说：“人们没有意识到他具备了传统大学生的所有素质，他实际上绝顶聪明。人们一般把他看成一个商人，但是作为讲究策略的思想家，他也同样是最好的一个。”

后来，鲍尔默成为微软公司的副总裁，是盖茨之下的第二号人物。

人的能力有不同的特征。有的人能将自身潜力发挥得淋漓尽致，而成为某个方面的顶尖高手。而有的人却能使别人乃至整个团队的潜力发挥得淋漓尽致。如果前一种人被称为人才的话，后一种人可谓之“帅才”。“帅才”就像一种化学媒介，能激活一个化学反应过程，就像一根火柴点燃一堆干柴一样。鲍尔默显然就是这样的帅才。

与热爱事业者一同奋斗

比尔·盖茨曾经说过，他之所以为自己所领导的微软而感到自豪，是因为在这个团体中聚集了一大批与他一样热爱微软事业的人。因此，他在选择公司领导者的时候，十分重视选择条件，而把热爱微软的事业这一标准放在十分重要的位置。

史蒂夫·鲍尔默是比尔·盖茨选择的重要伙伴之一，而选择他的原因一方面是由于他的才能，而另一方面则是因为他对微软事业的热情和信心。

鲍尔默以他的激情和团队精神而闻名。“鲍尔默不但是推销员，而且



是一位相当出色的领导。”西雅图金融商会会长说，“微软需要一个出色的领导。我认为他会在这方面干得很出色。他是一个精明的领导，富有朝气，积极肯干。”

鲍尔默的热情和执著使他成为微软内部的拉拉队队长和鼓舞者。这一点在微软 Windows NT 的开发过程中表露无遗。

在微软公司运动营的篮球场上，那张代表公司的面孔红通通的，他身手敏捷，动作职业，或跑或跳，十分活跃，这就是处于巅峰状态的鲍尔默。他做生意就像他打球的风格一样，精力充沛，认真投入，勇往直前，在竞争中从不畏惧，并且会不惜一切代价获胜，微软的首席执行官需要这种风格来让他的公司脱胎换骨。

1994 年年末，NT 似乎永远地陷入了绝境。一年前接手 NT 开发的网络专家吉姆·阿尔钦回想道：“那时我们处于一个黑暗的时代，但是鲍尔默拒绝屈服。”

在 1994 年秋天微软公司的年会上，他把一台便携式计算机放在自己的头上鼓励大家：“拿出点信心来，我们有 NT。我们需要不断地努力，直至使其成为标准。”阿尔钦指出：“这极大地鼓舞了大家。随着个人计算机功能的日趋强大，开发 Internet、企业网络和数据处理需求的迅速膨胀，1997 年，NT4.0 版开始大规模打入企业和机构市场，并成为今天 Windows 2000 的基础。”

鲍尔默是体育迷，曾担任过哈佛橄榄球队的经理。他在校园颇有名气，相反盖茨则默默无闻。鲍尔默一到哈佛就通过学生登记册记住了所有同班同学的名字和相貌，使他很快赢得声望。时至今日，公司一位同僚说，鲍尔默拥有难以置信的记忆力，他记得住所有职员的名字，甚至是那些从未谋面的下级职员，有时他会更正交由他审批的备忘录和信件上拼错的名字。

在漫长的商界周旋之中，鲍尔默以擅长说服客户而著称。他可以把营销计划浓缩成“鲍尔默原则”，经理们往往不相信“事情会这么简单”，但是最终总是鲍尔默胜利，他说，采用这种方式让人“兴奋不已”。为此，旧金山风险投资商称赞鲍尔默“智力超群”、“或许是整个软件业中最杰出的战略家”。硅谷风险家约翰·多尔说：“鲍尔默显然不同凡响。”

认识鲍尔默二十多年的一位朋友说：“在他粗糙的外表和你所听说的传言后面是一颗热忱的心。”几年前，一位当年的哈佛球迷去世了。那是一名蓝领工人，并不富裕，但在去世之前的几个月里，他一直住在疗养院，享受到很好的照顾。对这位困境之中的旧日的伙伴给予无私帮助的正是鲍尔默。

与微软的许多亿万富翁一样，鲍尔默过着并不奢侈的生活。他购买的宅第尽管很舒适，但是价值不过 50 万美元，相对说来算不上豪华。鲍尔默还以拒绝出售公司股票而出名。在微软股票价格最高的时候，一位华尔街记者曾问他为什么不抛售部分股票，他说：“事情的真相是我热爱这家公司。”

鲍尔默确实具有双重性格，一面是极富攻击性，对竞争对手毫不留情；一面是忠实于家庭和朋友，具有强烈的责任心。除了星期三要打篮球之外，他每天早晨亲自送大儿子去上学。晚上，他总在吃饭的时候赶回家。他说：“对我来说，担任模范的角色是很重要的。”人们非常好奇，一个人拥有足可以让一个小国家富甲一方的财富，更不用说还有一个五口之家——为什么还会每天早晨 8 点准时踏入办公室，像人不敷出的人一样玩命工作？鲍尔默耸了耸厚厚的肩膀，好像也对这个问题表示不解：“如果我不工作，那干点儿什么呢？如果我每天都在家里闲坐着，我会给我的孩子树立哪一种榜样呢？”

运用知本管理知本

微软公司人才济济，公司的管理者们起着重要的作用。几乎毫无例外，管理者们都能够承担本部门每一个人的核心工作。懂行是他们的特色，也是他们的法宝。

编程小组的管理者都是程序员，他们绝不是那种枪抵在脑袋上才能写程序的家伙。几乎每个人都是极其出色的程序员，包括盖茨本人。

营销小组的管理人员都是营销员，而促销小组的管理者则是出色的促销员。微软创业时期的一位销售副总裁，他在全公司最佳促销员中每年几