

最畅销
创业版
经典

云中夭 编著

比尔·盖茨在世人眼中是一个神话一个天才的神话
一个企业家的神话一个计算机行业突飞猛进的神话
然而，他也是一个有血有肉的人，

他的成功也是有规律可寻的，本书定能给那些比尔·盖茨
的崇拜者和想成就大事业的有志之士以启发，
让我们一起踏上创业成功的辉煌之路。

向比尔·盖茨

Xiang BiErGaiCi
Xue ChuangYe

创业

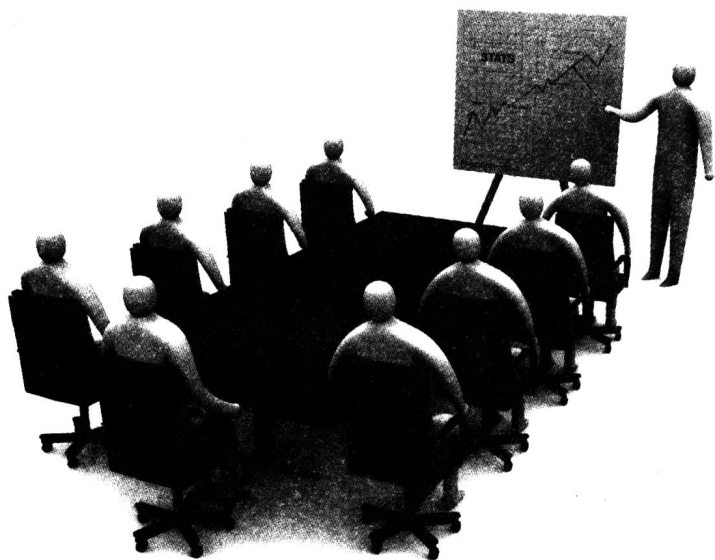


江西出版集团
百花洲文艺出版社

处世必修的十堂课 ●

向比尔·盖茨学创业

云中天 编著



江西出版集团·百花洲文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

处世必修的十堂课/云中天 编著

南昌:百花洲文艺出版社 2007.4

ISBN 978-7-80742-178-8

I.处... II.云... III.成功心理学-通俗读物 IV.B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 029869 号

出版者 江西出版集团 百花洲文艺出版社

社 址 南昌市阳明路 310 号江西出版大厦 邮 编:330008

书 名 处世必修的十堂课

作 者 云中天 编著

经 销 全国新华书店

印 刷 山东鲁创彩印有限公司

开 本 787毫米×1092 毫米 1/16

印 张 110

字 数 300万

版 次 2008年 3 月 第 1 版

印 次 2008年 3 月 第 1 次印刷

定 价 149.00 元

ISBN 978-7-80742-178-8

前 言

比尔·盖茨是第一个利用高技术高智商创造巨额财富的典范,是新经济时代的财富传奇!他创造了这个世界上最美丽的财富神话。

比尔·盖茨也曾经和我们一样不名一文,但他知道如何利用自身的优势去抓住身边的机遇,于是,他成功了。他20岁开始领导微软,31岁成为有史以来最年轻的亿万富翁;37岁成为美国首富并获得国家科技奖章;39岁身价一举超越华尔街股市大亨沃伦·巴菲特而成为世界首富。

从1994年到2006年,他已经在世界首富这个宝座上待了12年。根据《福布斯》统计,这位电脑时代的“奇才”目前名下净资产为500亿美元,虽然仍大大少于他在1998年创下的1000亿美元的纪录,但是这样的财富,已经超出常人的想象。也许这样计算会更容易理解:2000年以前,盖茨每秒赚250美元,即每天赚2000万美元,一年赚78亿美元;假如盖茨掉了1000美元,他也懒得去捡,因为他去捡要花掉4秒钟,这一弯腰和起身的时间他已赚回1000美元;美国的国家债务约56200亿美元,如果由盖茨来还,他能在10年之内还清美国的债务;如果盖茨将钱捐给地球上每个人15美元,到头来,他还剩下500万美元零用钱;假如盖茨是一个国家,他将是地球上第37个富有的国家,或是美国第13家大公司,甚至比IBM还大;如果盖茨将所有的钱换成1美元一张,你可以建一条路连接地球和月球,来回14次,但你必须用1400年不停地建造这条路,而且用731架波音747飞机来运这些钱。

然而,就在盛名之下,比尔·盖茨作了一个惊人的决定,他将在2008年7月1日正式退出微软集团,从此主要投身于慈善捐助活动。

有人说比尔·盖茨的引退代表一个时代的结束，他已不仅仅是财富和智慧的象征了。比尔·盖茨已是一个神话，一个令人羡慕、令人妒忌的神话，关于他的成功，他的微软帝国，他的巨额财富，却让人不得不对他加以关注，尤其是他的财富更是吸引人眼球。

比尔·盖茨为什么会成功呢？很多人试图从中找到真正的答案。想找出隐藏在比尔财富背后的神奇财富——如何让他成为首富的秘密；让他跌倒后重新站起来的经验教训；他经年累月与人与物周旋所摸索出来的黄金法则；他在关键时刻力挽狂澜的精神支持……

比尔·盖茨一手缔造了微软帝国是新科技的缔造者，他的成功绝不是靠一点点幸运和偶然取得的，对于一个电脑天才来说，只靠瞬间的幸运是走不远的。

在他的创业路上，含有勤奋，含有智慧，含有机遇，也含有辛苦。了解了比尔·盖茨走向成功的奋斗过程，我们会认为与其说是时代造就了比尔·盖茨，不如说是比尔·盖茨抓住了时代。巨大财富的背后是比尔·盖茨独特的知识结构、思维方式、经营策略和前瞻眼光。然而，支撑世界首富这个轰轰烈烈玩家的最隐秘的动因却很少为人所知。

《向比尔·盖茨学创业》一书旨在为广大的创业者揭开比尔·盖茨敛财聚富的神秘面纱，将世人思想里最为隐秘的高超智慧还原为最普通的道理，用通俗易懂的语言告诉读者，只要沿着盖茨的聚富历程走去，就不会被他现在的耀眼光环所吓倒，非凡的人物和他所创造的非凡成就当中，平常人也会找到自己的影子，进而实现中国一句古话：“临渊羡鱼，不如退而结网。”

本书基于比尔·盖茨聚富的特点，以微软最初的成功为例，从“用人、管理、经营、创新”等多方面，详细阐述了比尔·盖茨对经营企业的独到见解和成功经验，为创业者和从事各行各业的管理者打开一扇洞察比尔·盖茨经营策略的窗口。

如果你是一名创业者，是比尔·盖茨的崇拜者，希望能够成就自己的创业人生；如果你是一个企业的管理者，希望带领自己的企业在日益激烈的市场竞争中脱颖而出，那么，您很有必要读一读比尔·盖茨的创业史。



目 录

比尔·盖茨如何为微软选拔人才

比尔·盖茨追随人才	2
微软“稀奇古怪”的面试题目	5
面试是一场严峻的考验	9
微软求才若渴的招人之策	12
招聘时要考查团队精神	15

孤木难支,众木成林——打造高效团队

比尔·盖茨眼中的团队	18
沟通让微软的团队更有凝聚力	22
让团队雄赳赳,气昂昂	26
目标让心朝一个方向眺望	29
让员工尽情地释放压力	33

人才是企业发展的根本——任人唯贤

“三顾茅庐”请绝尔默	36
慧眼选中“莱单之父”	38



微软员工为工作而“痴狂”	40
优秀人才是企业的生命	43
盖茨随时随地网罗人才	47
建立科学的人才成长机制	49
适当放权	52
抛开年龄上的成见	54
要英雄,不要奴才	57

人生有涯,学海无涯——学无止境

创建一个学习型组织	60
在工作中学习	64
知识就是财富	68
思考比学习更重要	71

带着激情去耕耘——享受工作

比尔·盖茨天生是个工作狂	74
让激情“贴着地面运行”	78
微软残酷的淘汰制度	80
成功青睐“勤快人”	84
激情行动,敲开成功之门	86
让想法变成现实	91
雇用热爱事业的人	95
微软的管理方式	97

关注行内的发展动态——把握市场

顾客就是上帝	102
倾听顾客的意见	105



以猎人的眼光紧盯市场	109
灵活取舍,不与对手硬拼	113
市场推广最重要	116
好的产品离不开广告	120

高瞻远瞩,深谋远虑——眼力制胜

放眼于长远利益	126
树立全局观	129
成功需要积极的目标	132
他山之石,可以攻玉	136
盖茨的好点子源于思考	139
怪杰的天性	147
比尔·盖茨内心恐惧	149
你越努力,你的运气越好	151
人,因梦想而伟大	154

凡事先行第一步——先下手为强

凡事要先行一步	160
比未来都要早一步	163
在最短的时间内做出最好的产品	165
领先,实际上只要比第二名快一秒	169
兵贵神速,与时间赛跑	173

高效的情报捕捉——信息即财富

捷足先登才能掌握重要信息	180
信息是一种战略资源	183



信息更在于人与人之间的沟通	187
信息就是财富	190
信息战更要“短、平、快”	194

抓住机遇成就工作——机不可失

有人烟的地方就有微软	198
聚集才能,创造机遇	201
敢于冒险,像鹰一样抓住机遇	203
善于竞争,赢得机遇	206

保持不败的唯一选择——创新精神

努力创新,追求产品完整性	210
保持创新才能不被淘汰	212
模仿也可以是一种创新	215
创新必须为市场服务	217
没有最好,只有更好	219
耐心发展,微软第一	222
天变地变,技术亦变	224
审时度势,淘汰的就不是你	226

比尔·盖茨给中国企业的忠告

选好搭档,成功需要伙伴帮	230
强调团队精神	233
一流人才只和一流经理一起工作	235
不拘一格用人才	241
燃烧激情,榨干员工脑力	245



向比尔·盖茨学创业

比尔·盖茨如何为微软选拔人才

毫无疑问，一个领导者拥有鼓舞激励人的能力是很重要的，但一个好领导人，更要有洞察力和选拔人才的能力。

——比尔·盖茨

向比尔·盖茨学创业



比尔·盖茨追随人才

比尔·盖茨
如何为微软选拔人才
Xiang BiErGaiCi Xue Chuang Ye

比尔·盖茨——一个传奇的神话人物,他 13 岁开始编程,不到 20 岁便写出 BASIC 语言,并预言在 25 岁成为百万富翁,31 岁便成为世界首富,并连续 13 年登上福布斯榜首的位置,这个神话就像夜空中耀眼的烟花,刺痛了亿万人的眼睛。

比尔·盖茨是一个商业奇才,独特的眼光使他总是能准确看到 IT 业的未来,独特的管理手段,使不断壮大的微软能够保持活力。

早在 1954 年,比尔·盖茨还没有出世之时,美国一家著名的调查公司就通过了大规模的调查得出结论:很多大公司的一些高层的管理人员都认为,天才对于一个企业毫无益处,当时,很多有名的大公司都明确表示不准备聘用才华横溢、成绩优良的人才。

大多数美国人都认为,智力超群实际上不利于商场上获得成功。比尔·盖茨的想法却与他们截然不同,他在不断地寻找并雇用计算机行业最聪明的人才,他认为,“杰出”人才是微软公司成功不可缺少的必要条件之一。

比尔·盖茨毫无保留地把自己对人才的渴求写进微软公司聘人的最基本原则中,并在这些原则上建立可操作的全国性优秀人才的寻找方法,除了拜托所有“聪明”的朋友帮忙外,还派人到全美各大学搜罗有可能到他们公司工作的潜在雇员。

盖茨在雇用人才的时候,总希望能够得到与现有员工一样优秀的人才,他认为研究的成功与否完全靠人才,所以微软追随人才。

5 年前,微软在中国设立了研究院,当时有人问及其原因时,微软公司首席技术官奈森·梅沃尔德解释说:“中国人才济济,在此地建立研究院,目的是为了追随人才。”



向
比
尔
·
盖
茨
学
创
业
Xiang BiGaiCi Xue Chuang Ye

“追随人才？”当时很多人都对这一说法有些费解。

后来有人问：“追随人才”和“吸引人才”有什么不同？

研究院的解释是，不能等着人才找上门，而是要求贤若渴，三顾茅庐。微软的“追随”战略曾被不少媒体喻为人才大战的导火索。

有时间的话，你去看看微软（中国）研究院团队领导人的简历，会让你感叹不已，他们个个年轻有为，不仅拥有博士学位，而且在各自的研究领域里都是世界上的知名人士。

1998年，享誉海外的电脑专家李开复博士受命于比尔·盖茨，要在北京建立微软中国研究院。为了寻找最优秀的人才，李开复四处奔走，经常访问北京的名牌高校。这年春天，李开复到清华大学演讲，打听近年来清华毕业生中谁最有名气。有人告诉他：有个叫李劲的学生，16岁进清华，3年半修完了8年的课程，且成绩列当年毕业生的第一名，号称“清华园的神奇小子”。李开复急忙问，此人现在在哪里？得到的回答是他在美国留学，不过已经申请到您手下工作。李开复一听大喜过望：“如果他来面试，那就不是我们挑选人家，而是要向人家推销我们自己。”

说起李劲谁都会陌生。但谁都知道邓小平拍着一个小孩的头说：“计算机普及要从娃娃抓起”。当年的那个“娃娃”就是少年李劲。

提起李劲可真是一个很有名气的人物，在没有申请去微软之前，他就在美国的夏普实验室工作，并作为代表参与了JPEG2000（静止图像压缩编码标志）和MPEGIV标准的制订工作。当年只要能参与国际标准制订，首先就在资格上得到了认同。而事实上，在来夏普之前，也就是从1994年至1996年的两年间，作为美国南加州大学副研究员的李劲已发表论文近40篇，在国际图形编码领域的声誉已经建立起来了。

1998年，李劲在国际光学工程师学会与图像科学技术学会共同召开的视频通信与图像处理年会上获得青年学者奖。这是国际图像研究机构给予获得博士学位5年后的年轻学者的一个特殊奖项，每年一人。这表明27岁的李劲已经成为国际上从事多媒体研究的有成就的



学者。无论身在何处,李劲一直与清华的老师保持着密切联系。老师也希望他能经常回来看一看,作一作报告,甚至带一些研究生,为清华的人才培养多做一些贡献。回美国后,李劲向夏普实验室表达了自己的意愿,希望公司能让他每年有一些时间回中国做研究和讲学,并申明不需要公司负责这段时间的薪资,但是公司以不太方便为由拒绝了李劲的要求。

当得知微软在中国设立研究院的消息后,李劲当即决定回国工作。“当我第一天坐在微软研究院宽敞、明亮的办公室里时,我的心情异常激动,作为这个世界级研究机构中一名最年轻的研究员,我即将从事跨世纪的世界顶尖技术的研究工作……更使我感到欣慰的是,我在这里的工作能够帮助中国提高在多媒体技术领域的整体水平,因为这项技术是未来计算机产业的核心技术,对未来信息产业的发展起着相当重要的作用。”李劲说。

现在李劲的研究领域集中在图像编码的压缩和传输。按他自己的说法就是“尽可能减小图片及其他媒体(ME-DIA)的尺寸,以便于存储和传输;并利用媒体的一些特性,把传输变得更有效”。目前网络传输速度的最大制约因素就是图片,一个8兆大的图像正常传输速度是半小时,而经过李劲的技术处理后,时间仅为几秒钟!

微软就是这样一个人才济济的大集团,他的成功,离不开每一个微软员工的努力。也正是比尔·盖茨如此的崇尚追随人才,才使微软一直屹立于世界之林。



微软“稀奇古怪”的面试题目

微软能在短短的 20 年时间里成就全球软件业龙头老大的地位,这与微软有独特的人力资源管理方式关系极大。微软选人时,有两个独特的要求,这是其他公司所没有的,那就是“失败过的人”和“能承受压力的人”。

据微软中国公司人力资源部经理王瑾介绍:微软在招聘人才时,比较注重人才的综合素质,即除了考虑人才的专业背景外,还要考查其心理和情感因素,其中包括应变能力、适应能力。

通常情况下,面试人员由招聘经理、人事经理和所报部门的经理及员工等 5 至 6 人组成,他们均要经过专门的招聘训练,以保证他们在人才选择上的客观性。并通过专用面试题考查应聘者的心理特征和思维模式,他们认为,两个学历背景非常相似的人,往往会因其不同的性格和心理特点做出完全迥异的工作成绩,因此,考查一个人,学历固然重要,但学历背景后的综合因素也是十分关键的。

软件行业的不断升级换代决定微软公司要在激烈的市场竞争中站住脚跟,必须不断超越自己,超越竞争对手,并能胜任巨大压力下的工作环境,所有微软比其他跨国公司更看重人才的心理状况,在微软一个优秀人才的标准:不仅他要有深厚的专业技能,而且应该能承受巨大的工作压力,并勇于接受新的知识,不断创新。

微软的用人政策一向严格,面试过程足以让其他公司借鉴。虽然应聘人员是由人力资源部门统筹,但人员的面试和录取却是由应聘者将要加入的部门负责。应聘人员通常会由 4 到 5 位未来可能一起工作的人员做一对一的长达 1 个小时的询问。譬如应聘技术人员者会被询问几个有关程序设计的问题,并且要求其立刻写出简短的程序;若应



如何为微软选拔人才

比尔·盖茨
Xiang BiErGaiCi Xue Chuang Ye

聘程序设计部门经理,面试者会提出某些状况,要求应聘者回答如何处置,若回答太笼统,则会被要求回答得更详细一些。

面试的重点在考查应聘者是否具有思考能力。譬如最常问的一个问题是“全美有多少加油站”,答案正确与否并不重要,如果应聘者连想都不想就说不知道,这个人马上就被判出局,因为面试者想要知道的是应聘者如何思考和解决问题。如果应聘者通过层层面试,也还要经过部门主管长达1个小时的审核,才能做最后的决定。

由于微软的用人高标准政策,因此人员素质都非常高,彼此激励,使得整个团体的表现都非常好。因此,一个企业不管用人由谁做决定,都必须坚持雇用最佳人员的原则。

在面试中,许多人都喜欢出难题,微软公司则反对这种做法。因为在面试中,无论招聘官员问什么,应聘者都会有极大的压力。微软公司认为让应聘的人在面试中成功地表现自己的才能是非常重要的,这样可以看到他们究竟有多少创造力。

对刚刚毕业的大学生,微软的考官会问“为什么下水道井盖是圆的”等诸如此类的问题。其实他们并不是想得到“正确”的答案,而是想看看应聘者是否能找到最好的解题方案,看他们是否能够创造性地思考问题。

这是一位应聘者的亲身经历:一次微软在复旦大学的校园招聘会。当试卷到手时,他不禁吓了一跳。因为第一道题目是“给你两个8,两个3,只运用加减乘除和括号运算,如何得出247”整整一页试卷的所有题目都有点“稀奇古怪”,有的是判断时钟打点所需时间,有的是判断一个人所戴帽子的颜色,不仅和计算机丝毫不搭界,而且没有一点科技含量。用微软上海公司人力资源部李先生的话说:“小学三年级水平的人就可以做。”

李先生表示:“我们的目的是选人,而不是难倒学生。这些题目虽然和计算机没有什么直接关系,但考查的是一个人的逻辑能力,这对于编程非常重要。”

在面试中,微软公司的考官常常会提这个问题:“你对什么感兴



趣？”因为，当应聘者谈起自己感兴趣的东西（他们熟悉的业务），考官就可以很自然地插入一些问题，面试也就变成了一种双向的交流。在这个过程中，考官就可以看出应聘者是否精于此道，他的相关知识是如何积累起来的，他对该业务的前景有何见解。

此外，他们还很重视应聘者的可塑性。他们常常在上午教给应聘者一些新知识，下午则提出相关的问题进行考查，看看他们究竟掌握了多少。在这个日新月异的时代如果不能持续地学习新的知识，就不可能获得成功。

为了应付挑战一个人的极度智慧的面试题，有人专门总结了其中的一些试题，并给出了回答的大体思路。比如：

“你会如何设计比尔·盖茨的浴室？”——可以先反问，盖茨先生到底要多少个浴室，他要设计的是哪个房间的浴室，因为不同房间可能会有不同的功用，而有很多住别墅的人往往喜欢每一层楼或每一个卧室都设浴室；然后才着手考虑盖茨先生的个人喜好或根据特定阶层来设计。也就是说，会给出一个解决的思路，但答案绝非最优的。

“为什么下水道井盖是圆形的？”——因为下水道是圆形的。

“如果在美国 50 个州中可以去除一个，是哪一个？”——答案并不是唯一的，比如“人口较少、天然资源不丰富的州——北达科他州”；又如“最耗费国家财政资金的州”。

“世界上一共有多少个钢琴调音师？”——调音师的人数取决于有多少钢琴需要调音，调音师的工作量由钢琴的数量和调音的频度决定。

“不用称，怎么测量一架喷气式飞机的重量？”——可以把飞机放在航母或者渡轮上，记下水位，再将飞机开走，船就会浮上来一点，再记水位；然后在航母或渡轮上放上标准质量的物品，使之再下降到有飞机时的水位，最后计算出那些物品的质量就能知道飞机的重量。

“一名主播，跳槽去了另一家电视台，在做原台一档主持了两年之久的节目最后，可以用 30 秒与其观众告别。如果你是他，你会怎么说？”——借此机会表明去向，推销新东家？那么，你完全错了，想一想



比尔·盖茨
Xiang BiErGaiCi Xue Chuang Ye
如何为微软选拔人才

当这个问题在你离职的时候如果你这么回答原公司会怎么想？你应该知道“再见亦是朋友”。

“一名记者，原定下午 1:30 开始采访，2:00 他必须去执行另一项任务。可是前一名从 1:00 起采访的记者已经拖延了时间，1:35 时这名记者决定要求前一名记者暂停下来，让自己先进行采访。如果你是他，你会怎么达到目的？”——似乎是考查一个人的应急处理能力和灵活的沟通手法，答案没有唯一性。

比尔·盖茨到底需要什么样的人才呢？他在接受采访时说：“在面试中，我们要考查应聘者是不是按照逻辑来解决问题。答案正确与否并不重要，重要的是你有没有按照正确的思维方式来思考问题。”

微软全球技术中心的前总经理唐骏说：“计算机业一年一更新，任何大学的毕业生都很难是完全合适的‘才’，因而微软并不重视所谓的名校品牌或是高学历。只要是一个人，完全可以在进入微软后边学边做，并很快成为‘才’。微软要的所谓‘人’，必须聪明、好学、踏实、自信，具备良好的道德和较强的团队精神。”

Bill Gates