

# 比尔·盖茨 管理 Bill Gates 只做三件事

The Most Important Rules In Management



## 比尔·盖茨管理智慧的中国式解读

把复杂的管理问题简单化·使企业的盈利能力最大化

苏伟伦 著

中国商业出版社

# 比尔·盖茨 管理 Bill Gates 只做三件事

The Most Important Rules For Management



## 比尔·盖茨管理智慧的中国式解读

THE MANAGEMENT WISDOM OF BILL GATES FOR CHINESE MANAGERS

陈永明 著

机械工业出版社

# 比尔·盖茨管理 Bill Gates 只做三件事

The Most Important Rules In Management

## 比尔·盖茨管理智慧的中国式解读

把复杂的管理问题简单化·使企业的盈利能力最大化

苏伟伦 著

中国商业出版社



2007年11月11日 定价：30.00元

2007年11月11日 定价：30.00元

定价：30.00元

\*\*\*\*\*

(北京夏雨国际图书有限公司)

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

比尔·盖茨:管理只做三件事 / 苏伟伦著. —北京: 中国商业出版社, 2007.10

ISBN 978-7-5044-6017-2

I. 比… II. 苏… III. 管理学—通俗读物 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 160027 号

责任编辑 孙启泰

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京飞达印刷有限责任公司印刷

\*

787×1092 毫米 16 开 18 印张 300 千字

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 前 言

2007年，微软公司董事长兼首席软件设计师比尔·盖茨以560亿美元资产，连续第13度蝉联世界首富。比尔·盖茨为什么能蝉联世界首富？因为他拥有微软这台赚钱机器。比尔·盖茨靠什么管理微软？靠的是简单而有效的管理策略。比尔·盖茨的管理策略是什么？策略是管理者只做三件事：第一，做正确的事情；第二，把事情做正确；第三，立即去做。三件事听起来简单，真要达到这种境界却并不容易，需要管理者们努力改变思维模式，完善管理机制。

## 正确的战略之路

优秀的企业管理者，应首先对企业的自身业务进行深刻思考，并能提出一个坚定且清晰的战略方向。微软的战略方向是比尔·盖茨洞察力、实战经验以及理性分析的产物。他清楚地知道微软将去向何方，并为其征途铺下了正确的战略之路——将精力集中于一个有潜力且竞争对手不多的市场。比尔·盖茨曾经说过：“我的梦想在微软，毫无疑问，我将在我心爱的软件事业方面实现我的人生梦想。”在微软创立之初，比尔·盖茨就敏锐地洞察到PC机系统软件将会有巨大的市场发展空间，果断地将公司的主要业务定位于PC机系统软件的开发，并几乎倾其所有，买下了DOS操作系统软件的产权。微软公司也正是凭借对以这套DOS操作系统为基础的系列产品以及后来的windows操作系统的开发，迅速发展成为全球最大、市值最高的软件公司。

在经营管理微软的过程中，比尔·盖茨在不放过任何市场机会的同时，也在回避任何细微的商业风险。商业决策不是赌博，要避开风险。值得注意的是，微软几乎在每个领域都是第二个进入者。一次又一次，每个竞争对手都是首先犯了错误，然后为微软的发展敞开了大门。做好风险防范，



使微软在成长过程中远离了错误，求得了良性发展。比尔·盖茨永远不会忘记数年前索尼公司进军好莱坞娱乐业惨败的故事。索尼的惨痛教训时时提醒着比尔·盖茨，不管在任何时候，都不要去做自己不擅长的事情。的确，没有经过仔细考虑的跨行业兼并，就如同不合胃口的菜肴一样，消化能力跟公司的规模乃至决心有时并不成正比。比尔·盖茨因此也为自己定下了一个规矩，不去做公司能力范围之外的生意。在微软发展的过程中，比尔·盖茨也一直只是将软件作为自己的主攻方向。无论外界的诱惑如何，比尔·盖茨始终没有偏离这个方向。

### 将正确的事情做正确

比尔·盖茨说过：“假如我的想法好，而且能雇到优秀人员并得到足够的资金，我一定会成功。”企业经营成功的法则就是将正确的事情做正确。这个结论为现代企业提供了一个有力的做事准则。

以人事管理为例，有效的管理者的人事决策不在于尽量减少人的弱点，而在于尽量发挥人的长处。管理者在任何时候，任何情况下都有使员工们更加成熟的使命。比尔·盖茨所创造的办公环境，让员工感觉自由自在、被尊重和信任，因此他们能专心于工作上，绩效很高。为了能把事情做正确，比尔·盖茨还成立了“卓越工程”部门，这个部门主要负责确保微软的研发机制有活力；开发过程有效率；开发出的软件安全可靠；并避免不同部门之间的重叠开发。也就是说，这个部门具有管理工程流程的实权，这样才能带领微软走在软件业的前端。

毋庸置疑，把事情做正确，这是一个优秀管理者必备的能力与素质。

### 和时间赛跑

比尔·盖茨有一句名言：“微软离破产永远只有 18 个月。”具有觉察变化和快速反应的能力，企业才能活下来甚至更强盛。

比尔·盖茨认为，速度是企业成功的关键。的确如此，当今企业竞争的重点是看谁能最先到达最终顾客，顺利地实现由商品向货币的转化。在这个竞争过程中，微软形成了一整套的时间竞争策略。这种“速度”通常不是指技术而是文化。当市场机会出现时，微软可以在科学的市场调查和

准确的市场预测基础上迅速做出决策。同时，微软可以借助微软研究院以及众多软件开发人员的力量根据决策需要快速开发予以支持，缩短开发时间，以降低开发风险和资金占用成本。微软实施的模块化、程序化、标准化的产品开发，建立起一套普遍适用的开发体系。而对于那些微软还没来得及顾及的领域，对手的一举一动无疑是给了微软考察市场大小的机会。比如，在 GOOGLE 的搜索引擎、索尼的游戏设备、苹果的音频设备等得到市场认可后，微软马上迎头赶上，与对手进行博弈。

大多数的公司在面临产业更新时犹豫不决，丧失先机。但微软从不犹疑，其做法就是迎头赶上。比尔·盖茨说，“和时间赛跑，人人都有可能是胜利者。只有不参加的人，才是失败者。”成功者一遇到问题就马上动手去解决。他们不花费时间去发愁，因为发愁不能解决任何问题，只会不断增加忧虑、浪费时间。

就在微软高速发展、蒸蒸日上的时候，比尔·盖茨表示，到 2008 年 7 月，他将退出公司日常管理，专注慈善事业。值得注意的是，就在这一消息发布之后，微软的股票并没有发生实质性的变化。而从微软发展的角度看，比尔·盖茨的退隐可以促进公司治理结构更加民主和健全。退隐江湖而不使公司受到任何影响，能够做到这一点，相信比尔·盖茨早就开始为实现这种境界而在公司管理中进行充分准备了。

管理只做三件事：做正确的事情，把事情做正确，立即去做——比尔·盖茨的管理策略引起管理界的极大震动，掀起了管理回归简单的巨大浪潮。的确，简单化是管理的至高境界。比尔·盖茨的管理策略就是让人回归简单，自己管理自己。企业的目标是要使得平凡的人能做不平凡的事，将企业的财富创造能力最大化。

如今，中国企业越来越希望融入世界市场之中，希望中国企业可以从比尔·盖茨的管理策略中汲取营养，学习比尔·盖茨，做正确的事情，把事情做正确，立即去做，并创造出真正属于自己的企业文化和管理模式，实现最大的商业价值。

# 目 录

## 第一篇 做正确的事情

我的梦想在微软，毫无疑问，我将在我心爱的软件事业方面  
实现我的人生梦想。 ——比尔·盖茨

### 第一章 为企业找到“正确的事情”

正确的战略是企业成功的基石，更是关键。在比尔·盖茨看来，“做正确的事情”就是要为企业制定正确的战略。

1. 有战略：首先，要找到“正确的事” ..... 004
2. 有目标：从一开始，就抱有最终目标 ..... 008
3. 有变革：没有一成不变的“正确” ..... 012
4. 有愿景：愿景，引领企业未来 ..... 016
5. 不失误：战略失误是最大的失误 ..... 019
6. 不迷失：不要迷失企业发展方向 ..... 022
7. 不模仿：独一无二的战略优势 ..... 025
8. 不单一：多元化战略的成功之道 ..... 028

### 第二章 正确战略的六种内涵

商业决策不是赌博，要避免风险。正确的战略能使企业不放过任何市场机会，也能回避任何细微的商业风险。

1. 正确的目标：确实可行的战略目标 ..... 032
2. 正确的方向：找对方向，做对“事” ..... 035



- 3. 正确的定位：战略定位是根本 ..... 038
- 4. 正确的信息：知己知彼，方能取胜 ..... 041
- 5. 正确的心态：做事，更要做事业 ..... 044
- 6. 正确的思路：思路决定出路 ..... 047

### 第三章 提升战略效能的八种必备方法

有了企业管理者的高效能和企业员工的高绩效，企业战略才能得以高效运转，企业才能实现高速发展。

- 1. 策略：成功源自——用对策略 ..... 052
- 2. 效率：做好时间管理，提高效率 ..... 056
- 3. 个性：个性化战略缔造奇迹 ..... 059
- 4. 核心：保持强大的核心竞争力 ..... 062
- 5. 坚持：将“正确”坚持下去 ..... 065
- 6. 标杆：与时俱进，向标杆企业学习 ..... 068
- 7. 速度：领先一步，胜人一筹 ..... 071
- 8. 方向：朝一个方向努力 ..... 074

### 第四章 造就成功战略的六个关键环节

比尔·盖茨说：“成功的轨迹作为一种策略路线，从一开始就应该走上正轨。”在战略上，只有正确设计，企业才能真正赢得未来的市场竞争。

- 1. 运筹帷幄：做出正确的战略选择 ..... 078
- 2. 未雨绸缪：实施完善的战略规划 ..... 081
- 3. 审时度势：制定成功的发展战略 ..... 084
- 4. 深度策划：进行战略深度策划 ..... 087
- 5. 胜在管理：做好企业战略管理 ..... 090
- 6. 重在实施：强化战略实施能力 ..... 093

## 第二篇 把事情做正确

假如我的想法好，而且能雇到优秀人员并得到足够的资金，  
我一定会成功。  
——比尔·盖茨

### 第五章 把正确的事情做正确

方法是有效解决一切问题的途径。只有找对方法，才能做对事情。对于企业中的人来说，只有做事的方法正确，才能高效完成任务，为企业创造最佳效益。

1. 找钥匙：错的钥匙无法将锁打开 ..... 100
2. 找症结：寻找问题的症结，并解决它！ ..... 104
3. 找战术：经营企业需要战术 ..... 107
4. 找方法：方法不同，结果就不同 ..... 110
5. 找角度：换个角度来思考 ..... 113
6. 找重点：先做重要的事情 ..... 116
7. 找减法：将复杂的问题简单化 ..... 119
8. 找思路：想“方”设“法”，创造佳绩 ..... 122
9. 找捷径：另辟蹊径，实现成功 ..... 125
10. 找优势：经营自身的长处 ..... 128

### 第六章 避免经营失误的六个重要条件

在激烈的市场竞争中，企业经营不允许犯丝毫的错误。管理者必须认识到，避免商业失误的原则是：用正确的方法，做正确的事情。

1. 主动性：方法总比问题多 ..... 132
2. 灵活性：聪明而不拼命地工作 ..... 135
3. 条理性：建立有效的工作秩序 ..... 138



- 4. 及时性：时不我待，当机立断 ..... 142
- 5. 临界性：跨越一步，就能成功 ..... 145
- 6. 坚持性：激流勇进，永不言败 ..... 148

## 第七章 提高管理效能的六个关键词

对于任何一个企业管理者来说，提高企业的经营效益，就是最正确的事。企业效益何来？来自管理者卓越的管理效能。

- 1. 态度：态度决定一切 ..... 152
- 2. 价值：树立正确的企业价值观 ..... 155
- 3. 习惯：良好的做事习惯是根本 ..... 159
- 4. 智慧：要大智慧，不要小聪明 ..... 162
- 5. 效率：方法对，效率才会高 ..... 165
- 6. 专注：专注做好一件事 ..... 168

## 第八章 优秀管理者必备的 100% 原则 和“零”原则

比尔·盖茨说过：“假如我的想法好，而且能雇到优秀人员并得到足够的资金，我一定会成功。”企业经营成功的法则就是将正确的事情做正确。

- 1. 100%可能：只要想办法，没有不可能 ..... 172
- 2. 100%完成：摒弃“差不多精神” ..... 175
- 3. 100%热情：用 100% 的热情做好每一件事 ... 178
- 4. 100%到位：做事做到位 ..... 181
- 5. 100%精细：精益求精 ..... 184
- 6. 零失误：1% 的失误可能导致 100% 的失败 ... 187
- 7. 零缺陷：实施“零缺陷”管理 ..... 190
- 8. 零重复：第一次就把事情做对 ..... 194

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 9. 零浮躁：脚踏实地，成就未来 ..... | 197 |
| 10. 零推卸：责任到此为止！ .....  | 200 |

## 第三篇 立即去做

微软离破产永远只有 18 个月。

——比尔·盖茨

### 第九章 超越正确，立即去做

比尔·盖茨说过：“有了好的想法，就马上去做。只有立即付诸行动，才会取得成功。”管理必须以行动为导向，成功一定靠行动来实现！

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1. 忌空想：光有愿望还不够，必须实践 ..... | 206 |
| 2. 忌空谈：没有行动，一切都是空谈 .....  | 209 |
| 3. 忌拖延：现在不做等于永远不做 .....   | 212 |
| 4. 忌妥协：总结失败，敢于尝试 .....    | 215 |
| 5. 要行动：成大事者，必然行动 .....    | 217 |
| 6. 要自信：保持高度的自信心 .....     | 220 |
| 7. 要挑战：挑战自我，立即去做 .....    | 223 |
| 8. 要投入：把工作当事业来经营 .....    | 226 |

### 第十章 培育企业执行文化的八个关键环节

比尔·盖茨说：“公司应该让员工自己寻找更好的办事方法，而绝不应该命令说‘你必须这么做’，这肯定行不通。”优秀的执行文化，能使企业凝聚最巨大的力量。

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1. 以人为本：打造以人为本的执行文化 ..... | 230 |
| 2. 人企合一：以企业的共同价值观驱动团队 ... | 233 |
| 3. 执行到位：将执行进行到底 .....     | 236 |



- 4. 稳扎稳打：立足现实，一步一个脚印 ..... 240
- 5. 快速反应：建立快速反应机制 ..... 243
- 6. 速度制胜：果断出击，永远比对手提前 ..... 246
- 7. 危机意识：时刻怀有紧迫感 ..... 249
- 8. 保持竞争：在竞争中实现快速成长 ..... 252

## 第十一章 优秀管理者执行制胜的六种能力

比尔·盖茨认为：“虽然行动不一定能带来令人满意的结果，但不采取行动就绝无满意的结果而言。”对于优秀的管理者而言，用行动把机会变成财富，是你必备的关键能力。

- 1. 自动自发：自动自发地去做 ..... 256
- 2. 以身作则：领导带头执行是关键 ..... 259
- 3. “严”传身教：严格管理，从管理者做起 ..... 263
- 4. 勇于负责：责任就意味着执行 ..... 266
- 5. 有效行动：行动成就事业 ..... 269
- 6. 勇往直前：带着“拼劲”干事业 ..... 272

## **第一篇 做正确的事情**

# **Do the Right Thing**



# 第一章

## 为企业找到“正确的事情”

.....

正确的战略是企业成功的基石，更是关键。在比尔·盖茨看来，“做正确的事情”就是要为企业制定正确的战略。

.....



## 1 有战略： 首先，要找到“正确的事”

对于每个人来说，无论是经营企业，还是经营自我，做正确的事比正确地做事更为重要。因为做正确的事是基础和前提，只有先找到了正确的事去做，才有可能一步步迈向事业的成功。所以，作为一个优秀的管理者，首先要找到企业经营管理中的“正确的事”。

比尔·盖茨十分推崇的管理学大师彼得·德鲁克曾指出，企业做的事情首先应当是正确的。对于企业来说，什么是“正确的事”呢？通常，正确的事往往关系企业的发展方向、定位的重大决策，即正确的战略。

但在很多企业里，很多管理人员常常有这样的情况：每天都在忙碌地奔波、不停地做事，但目标是否正确自己却不是很清楚，下一步走向哪里更是一片茫然。试想，如果前进的方向错了，就算拼命奔跑又有何用？事实上，这里涉及一个战略问题。

战略对于企业是非常重要的。之所以重要是因为它要解决影响企业未来发展的最重要、最基本的问题。如果企业制定并实施了正确的战略，那么企业将从中受益；反之，如果企业出现了战略性的错误，那么就有可能导致严重的危机。

如今，在竞争日趋激烈的市场环境中，很多企业已经认识到了战略的重要性，纷纷制定宏伟的战略目标，并严格执行，可有一些企业还是会兵败山倒。问题出在哪里呢？多数就是出在了战略上。事实证明，一个企业