

WEI REN BAI ZHUAN

伟人

一百

比尔·盖茨

丰田英二 迪斯尼

摩根 盛田昭夫

偉人百傳

傳

BAI ZHUAN

WEI REN

远方出版社

伟人百传

第十九卷

主编：侯书雄

威田昭夫

摩根

迪斯尼

丰田英二

比尔·盖茨

远方出版社

目 录

比尔·盖茨	(1)
少年奇才 天生禀赋	(1)
初涉商海 一展身手	(20)
雄才大略 铸造视窗	(47)
决战商场 艰难胜出	(69)
行业垄断 傲视世界	(92)
丰田英二	(112)
少年英才 确立丰田	(112)
不畏挑战 转亏为盈	(131)
不断创新 规模突破	(145)
紧跟市场 与时俱进	(160)
培养接班 保持平衡	(174)
迪斯尼	(182)
农场少年 漫画天才	(182)
从军赴法 白手起家	(191)
欢笑卡通 创业艰难	(198)
爱丽丝剧 奥斯华兔	(206)
汽车威利 一举成名	(212)
娱乐公园 伟大构想	(227)
迈向永恒 壮志未酬	(234)
摩 根	(244)
青年巨子 投机有方	(244)
萨斯科哈 初入铁路	(250)
摩根会议 定制联盟	(254)
投资银行 屈服总统	(270)

目 录

国际舞台 牛刀小试	(282)
US 钢铁 垄断战略	(290)
摩根宗族 独占鳌头	(302)
盛田昭夫	(306)
家风严谨 天生社长	(306)
肝胆相照 起用井深	(313)
以人为本 创建索尼	(325)
进军美国 开拓市场	(342)
立足未来 储备人才	(358)
在危机中崛起	(367)
尾 声	(378)

比尔·盖茨

少年奇才 天生禀赋

进入湖滨中学

世界上的任何事情都具有一种机遇和说不清楚的偶然性。要不是他父母 1967 年的一次关键性的决定，比尔·盖茨也许只能成为一位数学家和大学教授。在 11 岁的时候，他的数学和自然科学知识已在他的同龄人中遥遥领先，他所就读的那所学校显然已不能满足他的求知欲，他需要一所新的学校以适应他的智力发展。

他父母认为此时的他已不适合在像他姐姐就读的那些公立学校继续读书了，而应该在即将来临的秋季在湖滨中学注册入学。湖滨中学是一所专收男生的私立预科学学校，该校学风浓厚，教学严谨，是西雅图收费最高的一所学校，从某种意义上可以说是一所贵族学校。每年大约有 300 名学生在湖滨中学就读，每期学费高达 5000 美元。

湖滨中学对比尔·盖茨来说简直是一种无偿的恩赐，是盖茨的天才真正得以发芽、苗长的摇篮。正因为有过像比尔·盖茨这样的学生，它注定了要闻名全美国，乃至风光于全世界。今天，人们普遍把它称之为“天才的学校”、“微软的摇篮。”现在，湖滨中学成了美国最有名的中学之一。

正是在这所学校激发了比尔·盖茨连他父母也万万没有料到的智慧的火花和天才般的创造力。它是一个伟大的熔炉，既铸造了比尔未

比尔·盖茨

bi er gai ci

来的性格，又锤炼了他理智的素质。正是在这里，使得比尔·盖茨身上禀赋的一切：精力、热情、理智、坚韧、进取心、执着、竞争精神、渴求、经商才能、企业家风范和运气等得到了有效的提炼和融汇。也正是在这里，他做成了他的第一笔商业交易，创办了他第一家赢利的公司。他和湖滨中学那一伙与他一样的计算机天才小子结下了深厚的友谊。正是这些人率先加入了 he 缔造的微软帝国的十字军。

1967 年，湖滨中学分成了两个学部，低学部和高学部，低学部包括 7 年级和 8 年级的学生，高学部包括 9 至 12 年级的学生。那些从 7 年级开始就读并且通过了湖滨中学严格考试直至毕业的学生被称之为“职业选手”。比尔·盖茨有幸成了这样一名选手。

直到 60 年代，湖滨中学都仍然还是一所非常传统的学校。学生们被要求必须一律穿外套、系领带和穿有鞋帮和扣眼的鞋子。其校规学纪非常严格，一有违犯，必有重罚。最高年级的学生拥有某些特权，比如，只允许高年级的学生出入前门或抽烟。但由于越南战争的原因，学生们提出抗议，情况有所变化。校方作出新规定：学生可以不穿正规的外套和打领带，也可以留长发，于是，许多孩子开始穿着蓝色工装、军用卡克，留着胡子来上学。

湖滨中学的美术教师罗伯特·富勒姆曾经回忆说，“60 年代的宽松环境和过度自由化倾向使湖滨中学成了一所典型的娃娃学校。”富勒姆描绘了湖滨中学的另一个侧面，他是这样一种类型的老师，他爱用大猩猩的例子来说明某一个观点，他的考试题曾经出现这样的题目：“假定所有的人都长有尾巴，请你描绘一下你自己。”富勒姆非常了解盖茨，尽管他从没有到他的美术班来上过课。

湖滨中学总是依靠这个城市的大财团来资助办学。大多数在这个学校读了几年书毕业了的孩子们都会成为社会的精英和栋梁。不管从哪方面讲，这都是一个充满了激烈竞争的环境。与盖茨一起于 1973 年毕业的一个同学就说过，“即使最愚笨的孩子在这里也会变得聪明起来。”在湖滨中学毕业的学生中，其中有象麦考兄弟这样的著名人物，他们一起共同创办了拥有百万资产的庞大的电话公司。

尽管学校对那些学习刻苦者和成绩优异者给予了奖励，但真正受

到重视的还是那些在某些方面具有特殊才能的学生。这些学生从学校行政当局和教职工那儿得到了许多支持和勉励。

“如果从表面看湖滨中学，你可能会认为它是一所优秀的学校，教学上高标准严要求，并且把教学目标直接放在大学预科上。”富勒姆说，“但事实上却不是这回事，它特别倾向关照极个别的学生，尤其是在某个方面独树一帜表现突出的那些学生。它非常乐意给予这些学生许多特权，自由和随意活动的空间，允许他们去做他们愿意做的任何事情，有时，甚至是超出学校规定范围之内的事情。”

从这方面讲，湖滨中学是走到了某种极端，它允许学生去发展他们自己的爱好和兴趣，盖茨在这所学校很快就享受到了这种特权。

没过多久，学校的每个学生都知道他的名字，知道他是湖滨中学尖子中的尖子。但当他开始上7年级时，他最出名的还是那双脚，人人都知道他长着一双又长又大的脚板，虽然他上7年级时长得又瘦又矮，但穿的鞋子却又长又大。一个同学曾经这样回忆说，“我们大伙儿都弄不清楚是否他只是在长他的脚。”

在湖滨中学所结识的朋友当中，他和肯特·伊文斯的关系最为亲密。从7年级开始，他们就在一起，从来没有分开过。两人天赋都极高，对数学怀有极大的热情，同时对计算机更是着迷，近乎于一种狂热。

盖茨和伊文斯的性格迥然不同，盖茨像他父亲，显得有些冷漠和超然，相比之下，肯特·伊文斯却显得热情和开朗。伊文斯长着一副兔唇，一头浓密的黑发，具有一种属于伊文斯家族的讲究实际的性格。湖滨中学的学生们都记得他是学校中“最漂亮的男孩子”。

1968年，当盖茨在湖滨中学的第一年临近结束时，学校作出一个对比尔·盖茨的未来具有重大意义的决定。美国当时正致力于把卫星送上月球，由于计算机的飞速发展使得一种科技的狂热浪潮成为可能。湖滨学校当局毅然作出了明智的决定，让学生去涉足这个崭新和令人兴奋的计算机世界。

剩下的问题是如何筹集经费来购买一台计算机，即使湖滨中学是一个很富有的私立学校，但花钱买计算机，经费仍是问题。当时

“巨人脑”计算机的售价是数百万美元。这样高的售价恐怕只有政府、大学和大公司才能买得起，一般的机构是不敢问津的。数据设备公司即当时正推出了一种微型计算机，但即使是这种象电冰箱一样大的机器，湖滨中学也无法承受起它昂贵的售价。所以，学校本身只买了一台价格相对便宜的电传打字机。如果付费，使用者可以在电传打字机上输入指令，让它通过电话线与一台 PDP—10 型微型计算机联网。PDP 是数据设备公司生产的系列产品中一种非常著名的机型，它将在盖茨作为计算机程序编制人员的成长过程中扮演重要角色。

湖滨中学所使用的 PDP—10 型计算机归通用电气公司所有，该公司按照湖滨中学的学生使用计算机的时间向学校收费。在当时，计算机的使用费是十分昂贵的。

湖滨中学学生母亲俱乐部的一群妇女举办了一次拍卖活动，用以支付孩子们使用计算机的费用。这次拍卖共筹集了 3000 美元，勉强可以应付那一学年余下时间的开支。作为家庭主妇，她们始终弄不清楚为什么这台机器会对几个热爱数学和自然科学的早熟的孩子产生那么大的诱惑力。比尔·盖茨和伊文斯就是他们学校最先染上这种近乎奢侈爱好的两个学生。他们对计算机可以说是一见钟情，一接触它就爱上了它。计算机严正的逻辑和神奇的计算能力简直让这两个孩子着了魔。

湖滨中学成了当时美国最先开设计算机课程的学校，学校的计算机房对几个优秀的学生尤其是盖茨来说，已成了最吸引人的地方，仿佛这是一个强大的磁场，时刻都牵绕着这几个低年级学生的魂魄。没有多久，这台机器就成了比尔·盖茨通向新世界的一根脐带，比尔的一生以这台机器为分界，以前和以后迥然不同。

第一次他进计算机房时，盖茨是保罗·斯托克林数学班上的学生。一天，斯托克林带领全班同学去高学部参观计算机房。在斯托克林的监督下，盖茨在机器上输入了几条指令，当它与几英里之外的 PDP—10 型计算机联通后，盖茨以一种敬畏的心情看着屏幕，信息立即反馈回来了，比尔顿时感到无比吃惊，因为眼下的一切比科幻小说所描绘的情景更神奇。

“对于这台机器，我只是在最初的那天比他了解得多，不过，仅仅是那一天。”现在是湖滨中学数学系主任的斯托克林回忆说，“我们的确是想临时使用一下它……我们所有的人当时都不知道它会反馈些什么回来，因为它并不像一台梅森特斯机。”

盖茨立即就被这台机器吸引住了，不管什么时候，只要他有空余时间，他总会往湖滨中学的高学部跑，全身心投入到这台机器上，反复进行操作和练习。在湖滨中学，盖茨并不是惟一对计算机着迷的小伙子，他很快发现，还有其他一些人和他一样对计算机房非常着迷，也和他一样，有事没事都往计算机房跑。他不得不和这些人一起共用这台计算机。在这些人当中，有一个高学部的说话细声柔气的学生，此人名叫保罗·艾伦，比盖茨大两岁，这个人后来也成了美国计算机界一个大名鼎鼎的人物。

7年以后，这两个人创办了美国商业史上最成功、业绩最辉煌的微软公司。

“神奇之物”——计算机

当阿尔伯特·爱因斯坦5岁生病躺在床上时，他父亲送了他一个指南针，60年后在《自述片断》中，爱因斯坦把这个指南针描绘成“一个神奇之物”、“一个奇迹”，也许正是它决定了爱因斯坦的一生，为他作为理论物理学家的生活打下了基础。他写道，“这根针所表现出来的特性好象完全不符合事物的自然规律。我仍能记得——至少我坚信我仍记得——这一经验对我产生了一种深刻而持久的影响。”

无疑，比尔·盖茨没有办法解释为何在他摆弄他的“神奇之物”计算机时，他会作出如此强烈的反应，但的确它激发起了他身上的那种狂热和迷恋，从进湖滨中学那间小计算机房的那天起，它就对他产生了一种无法抗拒的魅力。

凡是能弄到手的关于计算机方面的资料和书籍，他总是贪读不厌，并且能举一反三，把所学的东西有机地联系起来。他每天早晨起来所要做的第一件事，就是急切地奔向书目室，坐在一大堆计算机书

比尔·盖茨

bi er gai ci

籍前面狼吞虎咽地读起来，几乎每天都是如此，难怪人们都说，“读书就是比尔·盖茨的晨祷。”他通过自学学到了许多东西，他只有靠自己，因为湖滨中学的教职员对计算机方面的知识所知甚少，盖茨和其他小伙伴整天整夜把自己关在计算机房里，在里面反复搬弄，操作机器，一干就是好几个小时，真是如痴如醉，欣喜若狂，完全忘记了外面的世界。

盖茨后来回忆说，“仿佛我们的心思和我们生活的这个世界脱了节。除了我们，没有谁理解这是怎么回事，我们想弄清楚计算机究竟能做些什么？”

这样忘命地使用计算机，其费用是极其昂贵的。数周之内，由母亲们所筹集的那 3000 美元已所剩无几。事实上，学生们的父母都被要求帮助学校支付欠通用电气公司的那笔愈来愈大的款项。

盖茨编写的第一个计算机程序即告诉计算机该做什么的一系列指令是一种叫做“tick—tack—toe”的游戏。他当时为一种月球着陆器游戏编写了一个程序，该游戏要求使用者在宇宙飞船上的燃料彻底耗尽和飞船在月球表面撞毁之前完成一个软着陆动作。这个游戏被证明多少带有某种预见性，因为 1969 年 7 月 20 日，载有宇航员尼尔·阿姆斯特朗和巴扎·奥尔德林的“阿波罗 11 号”宇宙飞船着陆器在月球表面“死海”着陆时，离燃料用完只有几秒钟的时间。当他编写程序的技能得到进一步提高时，盖茨就让计算机玩申请专利的“垄断游戏”。

这些早期的程序是用一种被称为 BASIC 的计算机语来编写的。BASIC 语言是由达特茅斯学院的几位教授发明的。为了教会学生们一种使用计算机的简易方法，1964 年，他们在美国科学基金会的资助下发明了 BASIC 语言。

盖茨对计算机科学的数学基本理论非常感兴趣，这是一个既陌生又新奇的二进制世界，在这个世界中，一个人只需用两个数字“0”和“1”，便可和计算机发生联系。进入二进制世界，成了比尔·盖茨的一种享受，就像一个小孩子突然之间发现自己可以读书时所经历的那种感受一样，二进制的魅力简直让他心醉神迷。在他看来，计算机

数学理论是一门天衣无缝，极富条理的学问，完全可以称之为是一种难得的天赐。你也许会认为数学理论晦涩、枯燥，但比尔·盖茨却认为它美丽动人。

盖茨曾多次谈到过计算机和数学这两者的关系：“大多数优秀的程序编制人员都具有某种数学背景知识，因为它有助于人们去理解那些公理和法则的纯粹性。有了这种知识，你就不会对你所研究的问题作出任何含糊的陈述，而只能作出一种准确的论断。通过数学，能培养你一种完美的记忆特性，让你不知不觉把那些公理和法则融汇联系起来，这样，你就会用最少的时间来证明某个有待解决的问题。数学与编制程序两者之间的关系是极其密切的，也许我会比别人更加强调这种密切性，因为我正是从这个角度来考虑问题的。我认为它们两者间有着一种非常自然的联系。”

盖茨一直都非常喜欢数学，事实上，他在这方面的天赋极高。在一次湖滨中学举行的数学测试中，他荣登第一名的宝座。后来，校委会在评定他的数学成绩时给了他一个 800 分的满分。

还是在读湖滨中学时，他就开始学习华盛顿大学的数学课程。他后来说到：“我在数学方面总是领先，所以，我的确没有在湖滨中学的数学课上花多少时间，即使我在读 8 年级时，其它学科都考得不尽理想，但我的数学却始终没有考败过。”

湖滨中学的数学系主任弗雷德·赖特这样谈起过他，“他能用一种最简单的方法来解决某个代数或计算机问题，他可以用数学的方法来找到一条处理问题的捷径，我教了这么多年的书、他甚至可以和我工作过多年的那些优秀数学家媲美，当然。比尔在各方面表现得都很优秀，不仅仅是数学，他的知识面非常广泛，数学仅是他众多特长之一。”

赖特当时负责管理高学部的计算机房。1968 年春天，他为培养湖滨中学的第一批计算机天才付出了大量的心血。他所教诲、鼓励并与之友好相处的人中，不仅有盖茨、艾伦，而且还有其它计算机高手，其中包括像马克·麦克唐纳、理查德·韦兰和克里斯·拉森这样的学生。这 3 个人后来都成了第一批被微软公司雇佣的计算机程序编制

员。

“你必须去理解这些少年‘狂人’内心所产生的那种活动，因为他们各方面都被拖垮了。”肯特的父亲，马文·伊文斯牧师说，“在湖滨中学拥有计算机后，比尔和肯特总是给教员引起麻烦。肯特的某些日记能够证明这点，其它功课被耽误了，几年来化学、物理、历史和英语等都没有按时完成。”

尽管盖茨是低学部的学生，但没过多久，有些年龄比他大的孩子都跑来向他求教有关计算机方面的问题，其中就有保罗·艾伦，他经常来煽动比尔就解决某一个特别困难的计算机难题向他提出挑战。

“保罗经常考验我，”盖茨说，“所以，当他感到得意时就会对我说，‘嘿，我敢打赌你不能把这道题算出来！’，他总是向我提出挑战，……并且往往是选那艰深怪僻的问题。”

后来，当他们一起在计算机房呆的时间愈来愈长的时候，盖茨和艾伦就成了好朋友。一天，盖茨去艾伦家中，当他看见艾伦书架上那一排排放得很整齐的科幻小说时，他大为吃惊。

盖茨回忆道，“他读了4倍于我的科幻小说，另外，他还有许多解释自然之奥秘的书，所以，我就问他有关‘枪炮工作原理’和‘原子反应堆’之类的问题，保罗把这些都讲解得头头是道。后来，我们经常在一起做数学和物理作业，这就是我们何以会成朋友的原因。”

艾伦读了许多书，这一点，人们不会感到奇怪，因为他父亲肯尼恩·艾伦当过20多年的华盛顿大学图书馆的助理管理员。

尽管艾伦也和盖茨一样具有坚强的意志力和强烈的进取精神，但他说起话来却柔声细语，同样，与人握手时也缺乏力量。他说起话来是如此轻柔，以致有这样的事情发生，当记者采访他时，有时他的声音根本无法被录在他们录音机的磁带上。

湖滨中学的其他小伙子很喜欢保罗·艾伦，在他的大部分同学看来，他似乎比计算机房中的其他人显得更漂亮一些，也更有风度一些。人们很容易喜欢上这个经常带着一个公文皮包，留着浅色小胡子，戴着一副飞行员太阳镜的小伙子。艾伦为人谦虚，在他身上决没有任何盛气凌人的举止，脸上从来没有流露过任何狂妄自负、高人一

等的神情。

一个没有加入计算机小组的同学说，“他是一个看上去并不温和而实际温和的人，通常比比尔更容易接近，也更为友善……即使你在门那儿追上他，他也会停下来与你搭讪。”

艾伦和盖茨不仅花了大量的时间一起在计算机房操作计算机，而且也用大量的时间来探讨有关未来计算机技术的问题。

艾伦曾说道，“我们两人都被计算机所能做的任何事情的可能性迷住了，我们试图去汲取的是一个非常广大的知识领域……比尔和我始终怀有一个伟大的梦想，也许我们真的能用计算机干出点什么。”

当艾伦醉心于阅读象《大众电子学》这样的杂志时，盖茨却喜欢读他们家有的商贸杂志。作为在“现实世界”经商的一个序幕，盖茨和艾伦以及他们的两个朋友理查德·韦兰和肯特·伊文斯一起成立了湖滨中学程序编制小组，当时韦兰和艾伦读10年级盖茨和伊文斯读8年级。这个小组花了大量精力来寻找挣钱的机会，他们想利用现实中的那台机器来赚钱。

盖茨说过，“我是鼓动者，我就是那个说‘让我们呼唤现实世界，并打算卖点什么给它’的家伙。”

结果是现实世界首先呼唤了他们，交易是——他们想得到所有免费使用计算机的时间。

计算机恶作剧大师

1968年秋天，由于西雅图几个投资者的支持，华盛顿大学的4名计算机专家创办了计算机中心公司，这是一家西雅图私人公司，几乎垄断了整个西海岸的计算机租用业务。在之前，该公司已向数据设备公司借租了几台计算机，其中包括像盖茨和湖滨中学其他学生使用的PDP-10型机。

计算机中心公司试图向该地区的科学和工程企业提供计算机的计时服务，或者向其它能够承受起使用费的用户提供这种服务。

公司的创办人和负责编制程序的头头之一莫尼克·诺拉有一个在

湖滨中学读8年级的儿子，和盖茨在同一个年级，她知道学校那台电传机，以及它和通用电气公司在使用计算机方面达成的协议，莫尼克苦口婆心地说服校方，她说学生们应该拥有更多了解计算机的机会。

校方采纳了这一建议，并且再次要父母们帮助学校支付他们儿子使用计算机的计时费用。

盖茨和其他孩子不久就发现储存在中心公司PDP—10计算机软件中的所有程序都和他们在通用电器公司所用的计算机不同。这些孩子学会了一种被称为“弄虚作假”的秘诀。这意味着即使不使用PDP—10原来的程序，这台计算机也仍能按他们的程序来工作，并且让使用计算机的时间保持不变。这样计时费用就不会像以前那样没完没了地高上去。

计算机中心公司的一个合作者狄克·威尔金森回忆说，“这些小伙子对时间具有一种饥渴和贪婪之感，每当我们得到一种新的软件版本，他们都会会在机子上琢磨半天，由于他们不用某些他们认为用不着的软件，我们就只好免除了一些费用。他们在机器上调出了玩国际象棋的程序，他们当时没这种程序，所以，他们也许会只玩上一半，然后把剩下的留在湖滨中学的计算机终端上去完成。他们并不知道这样做已经是一种犯规行为。”

电子故障实际上就出自这些人的手。盖茨和另外两个小伙子破坏了PDP—10的安全系统，并且可以直接调出计算机中心公司的存档文件。他们找到了他们个人的账单，并且修改了他们使用计算机的时间记录，当然是把时间缩短。盖茨和他的伙伴们为这一“绝招”感到非常得意。但最终还是被人发现了。

威尔金森专为此事赶到了湖滨中学，与负责学校计算机科目的数学教师弗雷德·赖特交换了意见。像其他顽皮、犯错的孩子一样，盖茨和其他人被叫到了校长办公室。

“我们罚他们6个星期不准上机，”威尔金森说，“要是在机房捉住他们，我们也许会叫警察，因为他们做的是犯法的事情。当然，他们事后感到非常后悔，从那时起，他们就变成了好小伙子。”

和计算机中心公司合作不久，盖茨就给该公司惹出了许多麻烦。

他第一次为中心公司 PDP—10 计算机编写的 BASIC 程序就叫做“比尔”，接下来，盖茨打开了这台计算机，并试图把他的程序输入计算机，结果是整个计算机系统被破坏了。

第二天，盖茨再一次试着这么干，通过学校的那台机器，计算机提出问题：新程序？还是旧程序？

盖茨在那台电传机的键盘上敲出了“旧程序”的答案。

计算机接下来问道：“旧程序的名称。”

盖茨又在键盘上敲出了“旧程序的名称是比尔”的答案。

结果，整个系统又遭到了破坏。在以后几天的时间里，盖茨把他的程序输入了好几次，并且每次都使中心公司的计算机系统导致了崩溃。

对计算机中心公司来说这并不是什么好消息，这意味着它要额外付出一大笔开支，以吸引新客户，稳定旧主顾。不管何时这台计算机出现故障，其他那些付费的客户就只好中断工作。更糟的是，当计算机在工作时出现这种情况，它就会“失去”一切。当机器恢复正常时，它的记忆库已是一片空白。

中心公司那些遭到挫败的程序编制人员实际上猜出了是盖茨捣的鬼。当计算机问他程序的名称时，他应该只打出一个单词“比尔”他打出的那串文字“旧程序的名称是比尔”。对计算机来说太长了，正是这一反常的字符导致了它的崩溃。

当他知道通过一串字符，他就可以亲自破坏这台大型的计算机时，盖茨感到有一种说不出的兴奋，不管怎么说，他很快就知道，要毁掉这台 PDP—10 计算机是何等的容易。

数据设备公司配在 PDP—10 型计算机上的软件，即使在最好的情况下也是不管用的。在顺利的情况下，中心公司的计算机系统在崩溃前也许能维持 4 个小时，如果不顺利的话，比如有许多用户在使用时，这最多只能维持半个小时。很明显，如果想让公司继续在商业竞争中站住脚，那么，它必须采取某种措施。

为中心公司工作的一个程序编制人员史蒂文·拉塞尔回忆说：“我们知道我们存在着某种安全性问题，我们也知道该如何把系统崩溃的

问题控制在一定的范围办……因为用户的多少对我们来说是至关重要的。我们想做的是赢得一批友好用户的支持，以便当我们觉得系统可靠时让他们有兴趣去测试我们的计算机系统，或说服他们改变主意，因为有用用户使用我们的计算机，我们的公司才能赢利。”

所以，计算机中心公司雇佣了一批友好的使用者，让他们成为公司非正式的“夜班工作人员”，中心公司给了盖茨和湖滨中学其他计算机迷一个机会，让他们试着去毁坏计算机系统。作为交换，他们可以得到他们想要的所有免费使用计算机的时间。他们通常在晚上或周末等用户离开计算机后来到中心公司，然后开机工作，边干边玩笑。惟一的要求是他们必须认真写出他们发现的导致系统崩溃的计算机“病毒”书面材料。

计算机病毒是借用一个生物学名词。1945年8月，在哈佛大学当一台被称为“Mark—1型”的试验用计算机正在工作时，一条线路出了故障，于是一个研究人员前去检修，试图在复杂的线路和一大堆晶体管中找出毛病。他查出了故障的原因，原来是一只两英寸长的蛾子卡在了里面，他用镊子把它夹了出来。

“Mark—1”型机研究组的一个成员格雷·哈珀1984年曾经告诉《时代》周刊的记者说，“从那时起，只要计算机出了任何毛病，我们都说它里面有病毒。现在这只有名的蛾子仍保存在弗吉尼亚达尔格伦的美国海军地面装备中心。”

在中心公司的计算机系统中发现病毒，对盖茨和其他小伙子来说是一个极富刺激性的工作，同时也是一个广阔的探讨领域。他们把发现的问题逐一记录，汇编成册，命名为《问题报告书》。在6个月的时间中，这本《报告书》已增至300多页，《报告书》的大部分内容都是由两个孩子亲手记录的，这两个孩子就是比尔·盖茨和艾伦。

计算机中心公司位于西雅图的大学区，每天放学以后，盖茨便急急忙忙地赶回家吃饭，然后跑到附近的儿童医院乘坐30路公共汽车去中心公司，在那段时间里，几乎每天都如此。

当他们完成工作时，通常都是午夜12点以后。盖茨一般是步行回家，有时，孩子的父母也会驱车前来中心公司，然后把所有的孩子

都接回家。

盖茨曾经说，“只有当我们在中心公司获得了免费使用计算机的时间时，我们才算真正进入了计算机世界，我的意思是，当时我变成了一个计算机迷，日日夜夜都在想着计算机的事。”

这时，盖茨刚好 13 岁，读完了湖滨中学的 8 年级。

“我们每天晚上要在那儿呆上好几个小时，那是一个令人无比开心的时刻。”艾伦回忆说。

盖茨和艾伦不仅找到了“病毒”，而且也得到了那些对他们进一步了解计算机操作系统和软件有帮助的第一手资料。艾伦也曾敦促过盖茨收集那些已经没有用的数据资料，这样，他就能够去琢磨那些由白天上班的人留下来的，也许是极重要的资料。

“我经常从咖啡渣中找出那些被扔的说明和注释，并且认真研究计算机的操作系统。”盖茨说。

肯特·伊文斯与盖茨和艾伦经常都要在那儿呆得很晚，里克·韦兰也是如此。坐在计算机前工作 4、5 个小时之后，这些孩子也许会出去买烤馅饼和可口可乐吃，大家都觉得“这是一个耕耘者的天堂。”

偶尔，一个名叫加里·基尔道尔的蓄着一把大胡子的高个子晚上会溜进来使用计算机，并且对一些人主动谈起有关计算机程序编制的问题。基尔道尔当时正在华盛顿大学的计算机科学系读他的博士学位，10 年以后他也许在个人计算机革命的过程中错过了一个最大的发财机会，而正是在这过程中，比尔·盖茨抓住了机会，才使他成了一名非常富有的人。

中心公司为夜班工作人员定下的规则非常明确，孩子们可以尽情地使用计算机，而没有任何限止，公司要他们试着去毁坏系统，只是当系统被毁坏时，他们应该向公司汇报他们究竟往计算机里输入了些什么。

拉塞尔当时 30 多岁，负责在晚上看管这批小伙子。

他说，“当我介入他们的谈话时，他们通常要问我好几个问题，我自然倾向尽可能地回答他们。我想，他们肯定从这种谈话中得到了某些非常有用的东西。”