

Microsoft

License to Win

微软致胜之道

李之炜 李维嘉

作者结合知名商学院的专业理论，
以及个人在微软市场策划工作的第一手实战经验，
详析微软的企业文化、在高科技市场中的
营销策略、竞争优势及潜在威胁，
归纳阐释，给所有
有志逐鹿高科技行业战场者一个宝贵的参考。



中南大学出版社

71.1746
12W

License to Win

微软致胜之道

李之炜 李维嘉



中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

微软致胜之道/李之炜,李维嘉. —长沙:中南大学出版社,2003.6
ISBN 7-81061-601-3

I. 微... II. ①李... ②李... III. 电子计算机工业—
工业企业管理—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 037850 号
湖南省版权局著作合同登记号:图字 18—2002—192 号
原书为中华书局(香港)2000 年版的《微软攻略记》繁体版

微软致胜之道

李之炜 李维嘉

☐ **责任编辑** 文援朝

☐ **出版发行** 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路 邮编:410083

发行科电话:0731-8876770 传真:0731-8710482

电子邮件:csucbs @ public. cs. hn. cn

☐ **经 销** 湖南省新华书店

☐ **印 装** 中南大学湘雅印刷厂

☐ **开 本** 889×1194 1/32 ☐ **印张** 9 ☐ **字数** 198 千字

☐ **版 次** 2003 年 6 月第 1 版 ☐ 2003 年 6 月第 1 次印刷

☐ **书 号** ISBN 7-81061-601-3/F·084

☐ **定 价** 20.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前言

2000年4月中旬，西雅图仍然春寒料峭，硅谷却已春光明媚，生机蓬勃。纳斯达克指数（NASDAQ）才经重创，高科技网股几乎无一幸免，市价平均下挫逾半，跌破上市价格的“股坛神话”比比皆是。在芸芸破灭的神话中，最瞩目的，也是最举足轻重的莫过于微软（Microsoft）这家全球市值最高的公司。对雷德蒙（Redmond）总部的员工来说，微软是金刚不坏之身，除了在1990年初股价一度驻足不前外，微软股价上升是结婚生孩子以外最天经地义的事，同事之间经常性的共同话题就是要隔多久股价又能翻一番。微软成就了数以千计的“微软百万富翁”，成就了西雅图，也成就了以认股证奖励员工的制度。反垄断诉讼虽然拖拖拉拉经年，但是微软内部并没有放慢步伐，就算高层诸公在法院表现差强人意，大部分员工还是信心十足，认为胜券在握。然而，月盈则亏，世上本来就没有长胜将军，微软不仅输了官司，更史无前例地未能达到华尔街对其营业额的预测，而且各项主要产品都有增长放缓的现象。这是一时失手还是气数已尽？

作为微软人，我们亲历了微软成长的故事，见证了微软从全盛期走向转型期，也在成熟和新兴产品上努力过。在雷德蒙度过的岁月虽然已成过去，但不可否认，微软在人的思维、世界观及产品哲学所造成的冲击，的确令所有从雷德蒙“毕业下山”的微软人终生受益。在这本书内，我们希望能总结微软成败的教训，结合以前在商学院研讨过的案例和有关的工作经验，作出总结，给所有立志在高科技领域创一番事业的同路人一个参考。

目 录

前 言	i
第一部分 认识微软	1
第一章 微软的组织架构	3
1 产品部	10
2 中央销售组	15
3 地方销售分公司	18
4 财务部	23
5 科研部	24
6 信息系统部	26
7 人事部	27
第二章 企业文化是微软的灵魂	32
1 微软重视个人作用和效率	32
2 微软企业文化的特点	37
3 培植微软企业文化的工作及生活 环境	51

第三章	选址——西雅图造就了微软·····	55
1	西雅图的人文地理环境·····	57
2	微软借助西雅图吸引了大量人才···	59
第二部分	微软的竞争优势·····	73
第四章	以企业顾客为重心·····	77
1	软件增值过程·····	80
2	采用软件的决策因素·····	82
3	微软针对软件增值链的拉拢手法···	84
第五章	强大的市务机器·····	98
1	卓越的市务推广·····	99
2	确立市场目标·····	103
3	改变游戏规则·····	104
4	心理战术为先·····	105
5	捆绑式销售·····	106
6	兼并收购·····	107
7	公关策略·····	108
8	面市活动·····	116
第六章	发展科技井然有序·····	126
1	微软的计划管理·····	127
2	软件创造的艺术·····	139
第七章	无孔不入的业务拓展·····	147
1	科技合作·····	148

2	销售合作	149
3	硬件先行	151
4	迂回战术	153
5	取得控制权	154
6	阻截对手	156
7	名牌效应	158
8	以价格控制销量	163
9	内部业务拓展	165
第八章	四两拨千斤	168
1	纵向整合竞争模式	168
2	横向整合竞争模式	170
3	借力的原则	172
4	借力的延伸——向新市场进军	183
第三部分	微软战略实例	192
第九章	视窗之役：从视窗 3.0 到 NT/2000 到网点 (.NET)	195
1	从制造软件开发语言到 个人计算机操作系统的演变	197
2	视窗 3.0 带来的计算机革命	199
3	微软和网景的激烈较量	202
4	视窗 NT/2000 及网景的兴起	205
5	服务器与互联网的争夺战	211



4 微软致胜之道

6	进军互联网的微软网点(.NET) ...	213
7	关于几个转折点的一些启示	218
第十章	Windows CE 在移动市场之战	220
1	Windows CE 的诞生	220
2	未能为 CE 制订适切的伙伴策略 ...	224
3	Palm 与 PPC 短兵相接	225
4	Pocket PC	240
5	微软在移动市场的未来	243
第四部分	软件科技纵论	247
第十一章	新兴科技企业在亚洲	251
1	软件科技的影响	252
2	软件科技对发展中国家的影响	255
3	产品怎样本地化?	259
4	科技风险投资基金的差异	268
5	总结	272
附录一	微软大事年表	273
附录二	微软 1991 ~2000 年总体业绩一览表 ...	276

第一部分

认识微软

第一部分

认识微软

微软是由什么组成的？科技？行销手段？还是一群对科技有相同理念的人？

微软是一家科技公司，但它不只是一家科技公司。微软之所以是微软，因为它不只是一家公司。微软是一个极具旺盛生命力、自我性格、狂热理想和突出技能的有机体。它的制度、架构、文化，或者是它招聘训练的员工，都有自己的特色，但相互之间又融合得天衣无缝。微软是一个有机体，因为它的创造者们将自己的精神理念灌输在它的一举手、一投足之间。

讲微软不能只谈它的原创者，也不能只谈它所经历的重要战役。要知道为什么微软能人所不能，一定要从它的架构、制度、文化、人员，甚至环境开始着手。就如解剖一个生物，必须由它的生理构造、营养、作息习惯及生态环境入手。

第一章 微软的组织架构

现在社会上很流行一个名词：高科技行业。什么叫做高科技呢？一般的看法认为凡是与互联网或者计算机沾上边的必定是高科技，软件工业差不多成为高科技的代名词，其他的就一概打入低科技，或者是非科技的范畴。其实真正的高科技可以分为以下几类：生物化学技术、芯片设计、航天工业、通讯器材，以及部分软件类，特别是与开发工具和三维绘图（3D Graphics）等有关的软件。互联网上大部分的网站只是运用存在已久的软件性能在新用途上，并不属于高科技。但高科技最终也不过是一个相对的名词。在电视还没有普及的年代，电视讯号发射和接收是高科技；在电话刚面世的时候，电话通讯是高科技。科技，只是为人类需要服务的手段之一，科技的应用普及到每一个行业，最终就是为了满足消费者。离开了人，科技就失去了意义。在民用市场，科技不是以先进与否作为准则，它的评审标准在于是否符合服务对象的要求和购买力：什么价钱能得到什么功能。领先的高科

技公司之所以比对手超前，因为他们能更加充分利用有限资源，开发有商业用途的科技，并且选择性地应用在有巨大市场潜力的产品上，然后能以过人的市场推广手法将产品在顾客中普及。微软就是这种高科技公司中的佼佼者。

微软是一家以产品为主、科技为辅的企业。要了解一家企业如何运作、如何竞争，就必须先了解这家企业是怎样组成的。如果以人体比喻企业，架构就是企业的筋骨，支撑运作；系统器官是不同的内部组织，让企业得以健康成长；市场推广部门是大脑，负责制订市场策略和营销计划；软件发展的工程部门是双手，以高超的手艺制造产品；销售部门就是嘴巴，专攻自卖自夸。这家企业的整体技能是科技，而它所制造的就是产品。在诸多的内部器官中，神经中枢是信息系统部门，将资料信息以最可靠、最快捷的方式传达给有关的个体；心脏是财务部门，将企业的生命线——财政资源，送达全身；大脑思维记忆是科技研究部门，吸收新技能，增强思考能力；消化系统是人事部门，将出色的科技人才吸引到企业中来，转化成“内部营养”，排出“无用的废料”。

在高科技的行业中，由于节奏较快，而且特质有异，各部门的功能与其他行业不同。第一个不同的是财务部门的功能。财务管理包括的范围很广，会计是其一，还有借贷融资、现金投资、项目审批、股票上

市等等。就以一家计算机硬件制造商来说吧，原料配件是一大成本，能延长付款给供货商，同时又能加速从销售渠道收款，已经是一门学问。决定到底是私下借贷，还是向公众融资，或者发行股票来筹措资金都是财务的应用本领。无论从宏观还是微观上来说，财务部门更是所有内部资金流向的决定者。制造商可能要安装新的计算机生产线，固定资产投资大而利润低，这就需要财务部门根据回本期、风险系数、长远利润与其他的项目作一比较，看看是否值得。固定资产投资是指无论以后销量和客源多少，都必须要投资的起码数目，比如说，买一台机器回来，无论产量多少，也一定要花这笔金额。固定资产投资愈高，风险愈高。至于软件制造业的固定资产投资很少，几台计算机、几个工程师，万一项目有什么改变，工程师可以在其他项目上重新调度（Re-deploy），加上定期发薪比购买机器所需求的现金要来得少，所以风险也低。软件业的利润非常高，只要有客户，回本基本上不是问题，运作费用大多支付在薪金上，融资借贷的需要也相应减少，所以与硬件制造业不同，软件商财务部多数沦为单纯的会计部。

但是，财务部却在另一方面肩负重任——买卖相关科技、产品、公司和人才。时间就是金钱，从外面购买回来的科技未必比内部研制的便宜，但节省了时间，不仅能开拓新市场，而且能及时将竞争者的半成品挤出市场以外。科技产品讲究兼容性，就是说，我

的产品能与你的产品通用，所以我的计算机上的数据可以转化成你的计算机上的数据，大家可以沟通。有时市场上某一种产品的科技规格变得普及之后，其他买家争先恐后要使用同样的规格，为的是怕以后产品之间不能通融。如果市场上有某种需要，而当时只有一种可靠的科技解决方法，那种科技就会迅速全面普及，后来者根本没有立足的机会。最佳的例子就是移动网络的 GSM（Global System for Mobile Communications），从欧洲扩及亚洲及拉丁美洲，除了美国^①和日本的特殊电讯条例及市场外，GSM 规格在全球通行。纵观大部分成功的高科技公司，绝大多数都是买卖频繁，需要补救科技漏洞时大洒金钱，对于不合未来发展的产品科技则割价求售。怎样买卖，花多少钱来买卖，凭的是经验与胆识，因为收购的目标多是未上市的公司，没有市价作准，而求售的科技又未必有前例可援，高科技的财务人才在这些情况下最能发挥他们的能力，为公司谈判达成双赢的协议。

传统与高科技行业的生产部门在功能上也有很大

① 移动网络在美国有四种标准共存：TDMA、CDMA、GSM 和 IDEN。TDMA 的代表网络是 AT&T Wireless；CDMA 的代表网络是 Sprint PCS；GSM 的是香港和黄集团持有股份的 Voicestream；IDEN 的是 Nextel。有趣的是，AT&T Wireless 的前身是 McCaw Cellular，由移动市场先驱克雷格·麦卡（Craig McCaw）创立，他将 McCaw Cellular 售予 AT&T 创下当年历史性收购价之后，参股成为 Nextel 的最大股东。同时，Voicestream 的创办人约翰·斯坦顿（John Stanton）也是 McCaw Cellular 的旧臣。

差异。传统行业中的生产部门主要负责原料加工、机械运作和成品装嵌，机器成分较高。科技产品的制造就是复制激光盘，有时连这个步骤也省下来了，直接将产品功能以数码的形式通过电讯网络传送给用户。在高科技行业中的生产部门，科技产品的开发才是主力，其中涉及较高的人力成分，几乎是回归到以手工工夫为主的远旧年代。产品从设计、规划，到整个编写过程都牵涉人力，不是大型机器可以取代的。当然，开发软件产品还包括了很多机械化的步骤，比如说，怎样将产品设计切割成小组件，方便不同的技术组别同步开发；怎样在每个项目设立检验点、监控进度、测试半成品。这都能将软件产品设计的过程适当地自动化起来，改进效率，尽量保持产品一贯的品质。但归根结底，产品的建构依靠设计者的高瞻远瞩，产品的细节仍然依赖个人的智能技能，每一个开发环节都积聚了技术人员的心血结晶。

传统的生产部门只是一个执行部门，运作目标是降低成本，同一台机器制品的品质差异不会很大。高科技的开发设计部门，由于人力的比例高，产品的品质也有较大的变量，可以很出色，也可以很糟糕，在于人的素质和表现。

传统行业的生产规划期长，如果要完成某一个数目的硬件，必须在半年到八个月之前预订好生产线，因为每条线上的产量是定数，不能随意增减。而软件

开发研究则是一个很灵活的机制，可以根据市场需要随时更改，要增加产品的功能只要增加人手即可。

传统行业和高科技行业的生产部门最后的区别是售出货物的成本（Cost of Goods Sold）。以计算机为例，每一台售出的计算机都有实质的成本，包括制造成本、包装费用及仓储储存费用。软件行业中售出货物的成本极低，产品的开发则略费人力，而产品复制和包装储存的成本则微不足道。利润高的结果是，科技产品的目标是开源，不是节流，特别是在实际生产过程中，复制软件的成本不过两美元，真的没有什么资源可以节省。产品开发部的目标是研制有市场潜力的、合乎顾客需要的产品，或者以独特的技术击败对手，并不是降低成本。

人事部门在高科技行业的影响力往往比其他行业低。究其原因，无非是传统行业中职位需要变化少，人事相对稳定，员工的流失率较低，人事部门有充裕的时间制订完善的制度让员工因循运作。变动低的行业中员工工作的积极性也低，得过且过，所以人事部门成为鼓励在职训练的官方组织。在变化大的行业中，职位需要随时调整，有空缺的部门宁愿自己亲身上阵挑选人才，节省时间。旧式人事制度对人才需求殷切的行业不太有效，招聘的部门每每为了罗致急需的人才，逾制改规在所不惜。招聘之后，这些本身流动性高的员工特质根本就是好学逞强，毋须人事部门担当