

“比尔·盖茨是三分之一的爱因斯坦、三分之一的巴顿将军、三分之一的麦肯罗。”

Interview with

Bill Gates



Hiring smart people has been the single most important thing we've done as a company from the very beginning.

Our recruiting department works very hard to find the right people for our culture have. We also offer our employees a way to share in the company's long-term success and we encourage people to look around company for new challenges.



全球首富

比尔·盖茨

访谈录

中国发展出版社

K837.125.38

6

全球首富

比尔·盖茨

访谈录



Interview with
Bill Gates

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

比尔·盖茨访谈录 / 刘首英主编, 李旭大译. — 北京: 中国发展出版社, 2003. 1

ISBN 7-80087-249-1

I. 比… II. ①刘… ②李… III. ①盖茨 - 访谈录 ②企业管理 - 经验 - 美国 IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 097427 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

<http://www.developress.com.cn>

E-mail: fazhan@drc.gov.cn

北京铁建印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1/16 787 × 960mm 印张: 16.5

字数: 240 千字 印数: 1-8000 册

定价: 28.00 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

比尔·盖茨语录

我们雇用员工的原则是，大多数开发人员都要头脑清醒地进入公司，没有受到别人的方法的影响，能够很好地掌握我们软件开发的主旨，并且把精力放在我们认为关键的问题上面。



我们工作方法的关键在于，我们一直以来都在雇用非常聪明的员工。你必须慧眼识英雄，懂得怎样发掘有能力编写软件的人。发掘聪明的员工，把他们分成小组工作，为他们提供出色的工具，以此来提高他们的工作效率，让他们清楚自己的责任，并且感觉到对自己的工作有很好的控制能力。



如果你是在认真地经营这家公司，你就应该做长远的打算。你的公司计划在哪些国家发展，就要雇用这些国家的人，并且要保证你的员工能与你建立稳固长期的合作关系。



我想我们的工作环境应该是一个像校园一般美好的环境。我们把员工分成不同的组，为每个人配置需要的工具、计算机、一切所需的东西和他们自己的办公室，这可以让职员们集中精力工作，最大限度地发挥创造力。



真正改变公司面貌的不是销售额的增长,而是职员的增多。员工增多使我们有更多人手做不同的工作,可以分出更多工作组,可以把微软的生意扩展到世界各国各地区,可以开发研制更多更先进的产品。



在微软,如果一个人既有才智又有很大贡献,那么这个人微软可以说是如鱼得水;如果这个人具备我们要求的那种旺盛的精力和其他各种素质,那他就不适合留在微软。



我们会尽力保护我们企业的文化,不仅要保持一个大公司应有的优越性,还要有小公司特有的优势。



每隔3年我们都要好好审视一下几年来取得的成绩,这非常重要。任何一成不变的公司都很可能遭到淘汰,我们已经有太多的前车之鉴了。



我认为我们公司之所以这么多年一直处于发展的最前沿,是由于我们在战略上保持了高度的灵活性。



计算机产业继续向前飞速发展,因此,只要你保持前进,就会有惊喜。



我的工作就是要创造一种真正优越的环境,让员工在这种环境中真正能够舒心地工作。



无论与你打交道的是IBM公司、日本的公司，或是其他大公司用户，你其实不妨对自己进行测试说：“没关系，如果这家客户不买我们的产品，其原因肯定是我们的产品质量不是足够好，因此，提高你的产品质量就是了。”



我们拥有天才的雇员，并且时刻不忘更上一层楼，要不是这样，我们早就沦为一个普普通通的软件公司了。这种潜在的对落后的恐惧颇有激励人的作用。对我而言，忧患意识不能被抛之脑后，应当让它时不时地警醒自己。



电脑和信息高速路的进步就像是潘多拉的魔盒，你已经和这个盒子分不开了。其实这个盒子提供给你的只是方便，它节省了你的时间，使你有更多的时间去做你想做的事情。



我们公司上下只是全力以赴做好每一样工作。我的员工都很有自信并且技术很好。工作占据我绝大部分时间，我们如果不抓紧时间前进，就会远远落在别人后面。人们可能会忽视，资本主义的运作规则甚至会将当初最兴旺的公司推向边缘，如果这个公司驻足不前的话。



微软的企业精神是，让我们开动大脑，设计和推出比别人更好的软件。



我只用大约10%的脑力来思考商业方面的事情。商业并不怎么复杂，

我可不想自己的名片写着的是商人的头衔。



聪明里包括了一针见血看问题的能力，包括吸收新知识的能力等等，还有就是能够提出具有洞察力的问题，实时实地地吸收知识的能力，并且还要有创造力，这种能力激发人们的积极性，提高工作的效率。



只要一家公司取得了一点成绩，人们就要说它将会垄断市场。实际上，一枝独秀并没有什么好处，只有在整个软件市场兴旺发展、健康运作的前提下，微软才可能有很好的发展。



商业上的事情有时候能把人搞糊涂。我希望公司事业一直兴旺，声誉一向都好。实际上这是所有成功的公司最为担忧的事情，因为一个公司有了足够高的声誉之后，就会变得像个“牧师”一样禁不住打击。



市场只会让一个公司背负着重担不断前进，生产出更好的产品，除此之外别无其他。我们没有退路可言。这个世界上的竞争比人们想象的要激烈得多。如果一个公司不再发展，止步不前，那它在这个领域的地位很快会被别人代替。



我不会选和我很相似的人接位。在这一点上应该思维开阔些，也许另一个人做法不同但同样会做得很好，你不能有这种偏见，认为他应该做同样的事情。当然这个接班人必须精通技术，精力旺盛，并具有工作热情。



在大公司里，每个人都需要有一种高度的责任感。我从不批评人，我

只是批评一个错误的观点。一旦我认为某件事是错误的,或纯粹属于浪费时间,我会毫不迟疑地指出来,一点时间都不可浪费。



在软件这个行业,如果不时时刻刻想着被淘汰的可能,你就完了,你要是这时才意识到有了麻烦,那就晚了,亡羊补牢都来不及。



一个公司只有在有好的管理者,并且这个管理者后继有人的情况下,公司才能好好发展。



有人问我喜欢什么样的人,我一直告诉那些人,我只对既聪明又独立的人感兴趣。我比较感兴趣的是人,而非装置。



我赚的钱对我的父母来说一点意义也没有,我的钱对我和他们之间的关系一点影响也没有。我会把95%的财产捐赠出去,我不认为把钱留给孩子是什么好事,我只会留给他们足够的钱,他们会丰衣足食,会过得很好。



一个人会对某些奢华的东西习惯的,这可不是什么好事。从某个角度来说,它们使你脱离正常的经历,让你变得虚弱,所以 I 有意地控制自己对这些东西的态度。如果一个人自己失去了自律的能力,那他在面对这么多的钱时就会感到困惑。我必须防止这样的事发生。



一个人自己不挣钱,却从小就有了上一代留下的一大笔财产,与其他一起长大的孩子相比处处优越,无论如何,这种从小就优越的生活经历对

孩子不好。



特权会使人腐败。当你的注意力被分散，不能再清醒地认识到你生活的重点时，你就容易被腐化。



我喜欢我的工作，因为在工作中我能够学到东西。

我喜欢身处一群不断探求新事物的聪明人当中。我高兴地看到，如果人们的确努力了，他们就会懂得怎样去发明真正具有影响力的东西。我不想把时间浪费在没有新鲜事物和创造力的地方。



由于我们有了数字工具，尤其有了电脑和互联网络，我们经营商业的方式，我们使用员工的方式，我们购销的方式，我们彼此合作的方式，所有这些都将发生重大变化。将来能够处于领先地位的公司，必将是那些敢于推行数字化革命，并且建立了我所称的数字神经系统的公司。



如果我们不继续雇用精英，不全速前进，我们很快就会落后，成为一文不名的公司。



互联网并不仅仅是商务交易，它是对顾客的服务，是远距离的协作，是对公司内部需要某些技能，还是立时上网利用某些外部东西的决定。



恐惧可以作为向导，但必须是潜在的。我就有潜在的恐惧感，我随时做好面对失败的准备。



互联网上的泡沫在大多数情况下是有益的，它意味着高额的投资，因而创新速度也加快，也相应产生了被别人甩在后面的担心。这差不多就像是在赶时髦，在其背后到底还是存在一个实实在在的奇迹，它把人们吸引进去。因此，泡沫并不是一无是处。



没有谁能够对未来了如指掌，未来并不是靠算命先生那张嘴说出来的，而是靠你自己创造出来的。



面对充满变数的未来，有的人只知道去观望，而有的人则能够积极行动起来，我崇尚的是后者。我敢于走出去，聘请顶尖的技术人员，让他们设计出未来的发展蓝图，然后我们便全力以赴去实现它。



我坚持的基本原则，就是雇用最优秀的人，倾听我们客户的反馈，并且时刻关注软件的开发。我告诉自己的员工，这就是微软公司取得巨大成功的原因所在。



管理工作的真正进步，体现在通过削减文山会海、简化办事的过程，从而使事情的办理速度明显加快。但公司管理人员必须认真思索自己应当如何管理好项目，如何及时了解顾客的评价，而且应当乐意运用这些数字工具，允许信息以一种摆脱森严等级的方式传入公司。



在接下来的10年，商品的变化会比过去的50年变化还要快。如果在20世纪80年代关心的是质量，90年代关心的是设计方面，那么在21世

纪关心的将是效率。



我有一个简单而坚定的信念使你的公司在竞争中脱颖而出的最有效方法，就是用信息技术做出优秀的工作。怎样获取、管理并有效地利用这些信息将决定你的成败。



无论如何，如果准备开办公司，便需要投入全部精力。我不认为你们有必要在创业阶段开办自己的公司，为一家公司工作并学习他们如何做事，会让你受益匪浅。



我每天早晨醒来时，就想努力确保今天不会是我们路上错过机会的一天。让我们确认语言识别器进展如何，或者是模拟智能进展如何。让我们确信我们雇用了能将这些东西拼凑起来的那类人，而且让我们确信我们不会发生意外。



在我的事业中，我不得不说我最好的经营决策是必须挑选人才。拥有一个你完全信任的人，一个可以委以重任的人，一个为你分担忧愁的人，一个具备一系列略为不同的技能而且其行为对你有所裨益的人，是十分重要的。

—— 比尔·盖茨
Bill Gates

目
录

CONTENTS

1 比尔·盖茨与微软公司：一部个人计算机史 1

采访者：戴维·阿里森(美国国家历史博物馆史密斯兰计算机、信息与社会部主任)

比尔·盖茨于1993年获得了美国水门领导艺术奖。他因在计算机领域的伟大贡献而荣获计算机世界史密斯兰奖。本篇是根据一部采访比尔·盖茨的纪录片录音整理出来的文字记录。这篇采访称得上是一篇关于比尔·盖茨的家庭、事业和对计算机行业贡献的传记。

2 比尔·盖茨道出一切 65

采访者：PC杂志记者

本文是全球著名PC杂志在该杂志15周年大庆时，对计算机行业的领袖比尔·盖茨的专访。在这篇访谈中，比尔·盖茨诚恳回答了微软与IBM、苹果公司的关系，计算机软件行业标准建立，微软公司发展壮大的过程，微软的企业文化，以及他对英特网的看法。

3 我把自己交给了公司 95

采访者：大卫·瑞森(《花花公子》杂志编辑)

这个毕业生般模样的年轻人坐在一间一点也不奢华的，宿舍一样的房间里，用勺子吃着塑料饭盒里的泰国面。他的眼镜满是污垢，衣服起了不少褶子，头发也乱得像个孩子。但是，他开口说话时人们总是专注地听。可以肯定地说，除他以外校园里无人能谈论未来。他的话语有着不可否定的权威性，他可以预知未来的市场行情，更是对未来市场的主要创造者。

这个房间可不是什么学生宿舍，它就是比尔·盖茨的办公室。虽然人们把这里25座建筑的组合叫做校园，它也不是什么大学。它就是坐落在华盛顿莱蒙得的微软总部。比尔·盖茨就是这个世界上最大软件生产企业的创始人之一兼总裁。作为微软最大的股东，他的财产达61亿，这使他成为美国第二富翁，他仅38岁的年龄也令他被冠以最年轻的白手起家的亿万富翁的美称。与盖茨差不多并驾齐驱的投资者沃伦·巴菲特则是美国目前的首富。随着两人公司股票的上漲下跌，他们时不时会换换位子。本篇是《花花公子》杂志编辑大卫·瑞森对比尔·盖茨的采访。

4 互联网已成为我的工具

145

采访者：西尔弗曼《休士顿新闻报》记者

1995年11月，微软创始人之一、现任董事长比尔·盖茨号召全体员工觉醒起来，要他们意识到网络空间的兴起。

正当这个软件业大亨致力于他的Windows 95操作系统时，网景公司下属的“通信”这个小公司悄然兴起，主宰了互联网世界。盖茨在他的备忘录，也是后来的声明中提到，微软公司应该把注意力转向互联网。从操作系统到文字处理器，所有微软公司的产品都要和互联网接轨。微软和网景公司的战役已成为高科技领域的佳话。11月初，两家公司同时推出了新型网络登录工具：微软的Internet Explorer 3.0和网景公司的Navigator 3.0。微软声称他们的下一代浏览器将和Windows 95融为一体。在新奥尔良河畔希尔顿酒店的一个会议室里，盖茨向《休斯敦新闻报》的记者讲述了微软的改变，互联网对该公司将来的重要性，以及整个电脑行业的未来问题。

5 网络工作方式将成为社会的推动力

155

采访者：《财富》杂志记者

盖茨近来在公众面前一直保持低调，自从1999年12月因为举办了一次视像记者招待会而被激烈批评之后，他一直拒绝对微软公司所陷入的法律纠纷发表评论。不过，在《未来时速》出版前夕，他还是与《财富》杂志的记者坐到了一起，就这本书进行讨论。此书是他写的第二本书（他的第一本书是1995年问世的《未来之路》，他在该书

中预言了信息技术的未来。)

在采访中,盖茨解释了为什么《未来时速》确切地说是一部写给商务决策者的教科书,它适合那些有兴趣利用信息技术在公司里创造“数字神经系统”的决策者——这样的系统将能促进“网络工作方式”。盖茨通过趣闻轶事谈到了微软公司在参与互联网过程中的一些起起落落。他还详尽地描述了微软公司众多大客户的经历。

6 微软的 Net 战略

165

采访者: 克里斯蒂安·希尔(现代电子公司)

比尔·盖茨去年公开微软公司的 .Net 战略的时候,将其称作是一场“拿公司做赌注”的游戏。截至目前,比尔·盖茨好像是已经赚了大钱。微软公司正在为其产品创造一种叫做“XML”的通用语言,实际上,微软公司从视窗到办公软件直至其新型的服务器等所有产品,都将使用这种通用语言。该公司在电子商务领域正在获得越来越强劲的增长势头。该公司计划在未来的十年时间内差不多只在网络服务方面拓展自己的业务。在接受现代电子公司采访时,盖茨谈到了微软对这项新技术的远大抱负,他对这项技术将如何改变人们的工作和生活方式谈了自己的看法。

7 我感兴趣的是人,而非装置

169

采访者: NE 在线杂志

盖茨于 1973 年进入哈佛大学深造,在那儿他开发出了 BASIC 程序语言。1975 年,他离开哈佛,与儿时的朋友保罗·艾伦一起组建了微软公司。1981 年,美国国际商用机器公司 (IBM) 采用 MS-DOS 作为自己生产的品牌电脑中的操作系统,此举为微软公司揭开了走向胜利的新篇章。2000 年,盖茨从首席执行官的位置上退了下来,开始担任首席软件设计师这一新的职位,旨在把自己更多的宝贵时间用于微软的技术开发。

1995 年,他所著的《未来之路》一书,通过展望借助高技术可以实现的未来,在电脑行业引起极大轰动。盖茨 1955 年生于西雅图。1994 年,他与梅琳达结婚。他们现有一个名叫詹妮的 4 岁女儿,和一个名叫罗里的 2 岁儿子。到目前为止,盖茨和梅琳达为社会提供的捐助,已

超过210亿美元。盖茨的最大业余爱好，就是打桥牌和高尔夫球。

8 21 世纪的管理

177

采访者：小田俊树与山田俊广（Toyo Keizai 杂志记者）

1999年3月11日，在日本的Yokohama，小田俊树与山田俊广对比尔·盖茨进行了采访。在这次采访中，比尔·盖茨谈了他对网络时代的工作方式和管理变革，公司如何面对竞争，公司经理和首席执行官应如何应对，以及微软本身的战略变化。

9 使公司在竞争中致胜的方法

187

采访者：史科茨·史密斯

作为一个跨世纪的企业家，比尔·盖茨谈到了他的管理哲学、职业生涯以及他的将来。为微软在管理及聘用员工上的独特性，小公司与大公司如何竞争，比尔·盖茨的业余爱好，以及他对未来的考虑，包括他对个人财产的处置办法。

10 如何定义成功

193

采访者：《财富》杂志记者

1998年5月下旬一个温暖的周五下午，学生的长队蜿蜒穿过华盛顿大学的爱斯基摩联合大礼堂的前庭，一直排到了大门以外。你可以通过丰富多彩的印花丝绸服装和套裙断言这不是一支观看菲石音乐会的购票队伍。这群衣着整齐的学生正在为了一堂座谈——一堂不同寻常的座谈——不顾一切地去占据黄金位置。同学们和少数几个幸运的客人正要去享受一场罕见的公开对话。对话双方是太阳系中最富有的两个生意人：微软的创立者和首席执行官比尔·盖茨与沃伦·巴菲特，伯克希尔·哈瑟维（Berkshire Hathaway Inc.）的主席。

11 如何让计算机惠及大多数人

209

采访者：南非《商业时代》记者

计算机的出现更加加剧了富人和穷人之间、发达国家和发展中国家之间的差距。在很长一段时间内，为了增加世界上发展中国家计算机的用户数量，微软有什么计划？比尔·盖茨对在一些国家例如非洲、印度、越南增加个人电脑和因特网用户的数量有什么想法？本篇是记者就相关问题对他的采访。

12 你担心出现另一个比尔·盖茨吗

215

采访者：瑞·马丁(澳大利亚著名电视节目主持人)

看一看今天报纸上刊登的漫画故事。妈妈关掉房间的灯后，告诉儿子蒂姆记住在祈祷的时候，他实际上是在与一位大人，一位至高无上者，一位无所不能者说话。蒂姆听罢妈妈的话，立刻跪在自己的小床边，虔诚地说道：“亲爱的比尔·盖茨。”比尔·盖茨的账户里有690亿美元……想一想，690亿美元是一个什么概念。实际上，比尔·盖茨不只是世界上最富有的人，不只是微软的总裁，他还是计算机世界无可争议的领军人物，是我们这个世界的弄潮儿。

13 微软公司是最好的

221

采访者：《美国新闻》记者

在这篇采访中，比尔·盖茨谈到了他对蓝色巨人IBM的态度、个人电脑的发展，以及微软公司的发展方向。

14 微软公司的科学研究与未来发展

227

采访者：詹姆斯·哈特里(美国有线电视新闻网/CNN)

美国有线电视新闻网评论说，有了Windows XP和它新的声像游戏系统Xbox，微软公司在畅销产品领域继续一马当先。微软公司内部最近举行了一次技术大赛，总裁比尔·盖茨先生亲自参加。有线电视新闻网的詹姆斯·哈特里利用这个难得的机会，采访了比尔·盖茨先生。在这次采访中，比尔·盖茨先生畅谈了微软公司的科学研究与未来发展。

15 微软太贪婪了吗

231

采访者：克拉克特·科特克斯（SATA 在线记者）

克拉克特问比尔·盖茨：人们经常说你太贪婪了！比尔·盖茨的回答令记者大为惊讶：微软所做的一切，是为了创新和公平。本篇访谈反映了比尔·盖茨的独特思维方法。

16 微软的前途与命运

239

采访者：史蒂芬·舒尔茨（电脑霸主网资深记者）

在微软公司面临被美国政府强行分割之际，总裁比尔·盖茨有何锦囊妙计来拯救它？

应电脑霸主网之邀，比尔·盖茨接受采访，畅谈了微软这个世界上最具实力的公司的前途命运。这次采访是2000年8月1日在西雅图的一个未透露的地点进行的，采访比尔·盖茨的是电脑霸主网的资深记者史蒂芬·舒尔茨。

17 政府的判决偏向我们的竞争对手

243

采访者：沃尔特·艾萨克森（《时代》杂志总编）

“政府试图做出对我们的竞争对手有利的判决，那将是史无前例的。”在周六的傍晚，微软公司与美国司法部的谈判破裂之后，当时还在华盛顿特区的微软公司总裁比尔·盖茨，接受了《时代》杂志总编沃尔特·艾萨克森的电话采访。

18 微软的源代码有没有错误

247

采访者：德国《焦点》杂志

在这次采访中，伟大的比尔·盖茨心烦意乱而且把他的藐视展示给你——他忠实的顾客面前。记者问到了关于微软产品的潜在需求量。