

软件企业的 管理与文化

——剖析微软的制胜之道

陈宏刚 沈向洋 刘念臻 赵 方 刘必佐 编 著
龚定宇 叶伟伦 陈正强 张亚勤

- 微软精英现身说法，诠释成功企业的运作管理经验
- 体验微软独特的企业文化、团队精神
- 献给未来的和现在的企业家，献给蓬勃壮大的软件企业

清华大学出版社

软件企业的管理与文化

——剖析微软的制胜之道

陈宏刚 沈向洋 刘念臻 赵方 刘必佐

龚定宇 叶伟伦 陈正强 张亚勤

编著

清华大学出版社

内 容 简 介

本书是面向 IT 类专业学生和业内技术人员、管理人员的必备教材,内容源于全球知名的软件企业微软公司的管理与文化建设的宝贵经验,由微软公司和微软亚洲研究院的知名专家和在职管理者亲身讲述,旨在以此帮助未来的企业家和现在的企业家,帮助软件企业健康地发展。

本书根据相应的课程体系结构分为文化、管理、战略发展、市场、顾问等几个主要部分,并附有课程设计要求和示例。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

软件企业的管理与文化——剖析微软的制胜之道/陈宏刚等编著. —北京:清华大学出版社, 2003.2

ISBN 7-302-06340-0

I. 软... II. ① 陈... ② 沈... III. 电子计算机工业—工业企业管理—研究—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 009474 号

出 版 者: 北京清华大学出版社(北京清华大学学研大厦, 邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

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

印 刷 者: 清华大学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 20.75 字数: 482 千字

版 次: 2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-06340-0/TP·4786

印 数: 00 001~20000

定 价: 36.00 元

Preface

I am very pleased to see the publication of the textbook on operations of software companies with tremendous efforts from Tsinghua University Press, support from Tsinghua University and the Chinese government, and collaboration with Microsoft Research Asia.

This book captures the spirit of Microsoft's business practices and values. The topics discussed include some of the most important and exciting attributes that have helped make Microsoft successful in our 27-year adventure. For instance, we encourage employees to take their **passion** for customers, partners and technology to the highest level. This takes different forms, depending on whether you are writing code, conducting research, or working in sales, marketing, services, or operations. At the core, though, it's a passion for innovation, exploration and creativity. Most importantly, it is reflected in the ability to pick up trends or to adapt to changes. Our history is full of examples where if at first we didn't succeed, we'd try and try again! Our work on Windows, Office, MSN, and .Net underscores that being willing to take on **big challenges** and see them through has paid off. We aren't afraid to dream big. But at the same time, we also need to be **self critical**, questioning and committed to personal excellence and self improvement so that we can act crisply to correct course when we are off track.



At Microsoft we also value **integrity and honesty**. This means communicating in a direct and truthful manner, readily admitting mistakes, and speaking the truth, even if it is not popular.

Another of our core values is being **open and respectful** with others and being dedicated to making them better. We strive for everyone to share information appropriately and quickly, encourage others to express their viewpoints, even if contrary to our own, and to maintain objectivity when conflict arises.

Finally, we value being **accountable** for commitments, results and quality to customers, shareholders, partners and employees. This means people doing what they say they will do, creating goals that benefit all stakeholders, and ensuring that Microsoft responds quickly to changes in the marketplace.

Looking to the future, we recognize the importance of preserving the best of our corporate culture which has been central to our success over the last 27 years; but also to continually evolve our values to respond to new challenges and emerging opportunities in the industry. We are passionate about sharing our experience with the world. Everything we do supports our mission to **empower people through great software, any time, any place and on any device**.

Steven A. Ballmer
Chief Executive Officer and President
Microsoft Corporation

Jan, 2003

5/26/03

前 言

当前,以信息产业发展水平为主要特征的综合国力竞争日益激烈,软件产业作为信息产业的核心和国民经济信息化的基础,越来越受到世界各国的高度重视。

我国软件产业发展从 20 世纪 70 年代至今,始终处于落后的地位,其主要原因在于缺乏高素质的软件人才、缺少有竞争力的技术支撑以及规模化和系统化的开发能力。随着我国软件产业的高速发展,特别是加入 WTO 之后,在日益激烈的国内外市场竞争环境中,软件企业必须要打破传统的思想观念,不断促进企业文化创新,建立对提高企业竞争力具有决定性作用的新型经营管理方式,解决因文化建设与经营管理脱节而缺乏竞争力的顽症。

众所周知,没有优秀的组织文化便不会有卓越的企业。微软公司作为世界顶级的软件企业,在企业文化的开发、培养、创造和利用上建立了一套激励创新和灵活高效的管理方式,形成了富于进取创新和出色完成工作的文化特点,充分体现了以人为本的管理理念和团队开发的强大竞争力,其成功经验值得一鉴。

我国尽管有着博大精深的文化渊源和千年一脉的文化继承,然而在企业文化的认知与开发上还存在很大差距。《软件企业的管理与文化》一书从文化建设、运营管理和战略发展等三个方面提炼和总结了微软公司多年来的成功经验,汇集了微软资深管理人员的真实体会和典型实例,想必会带给读者许多思想和观念上的重塑,对我国软件企业的发展有一定的帮助和借鉴作用。

我国软件产业正处于高速发展的重要历史阶段,需要培养高层次、实用型、复合式的软件人才,本书的出版将对我国软件人才综合素质的培养和提高具有促进作用,为中国的软件产业走向世界做出积极的贡献。

中国工程院 院士 孙家广
2003 年 1 月

成书历程

说到《软件企业的管理与文化》这本书，就不得不谈谈这门课程。微软亚洲研究院从成立的第一天起，就积极支持中国的教育事业。到今天为止，我们已经同全国 40 多所大学建立了广泛的合作关系，在软件捐助、课程建设、教师培训等各个方面支持中国的教育事业。去年六月在微软公司总裁史蒂夫·鲍尔默同朱镕基总理的会晤中，朱总理提出希望微软公司能够帮助中国软件产业成长，特别是对企业家的培养，鲍尔默总裁表示愿意提供帮助，张亚勤院长建议放进微软的“长城计划”。恰逢清华大学软件学院的孙家广院士和刘强副教授希望我们帮助开设一门课程，我们讨论后一致认为：技术对于一个企业十分重要，但管理和文化才是我国软件企业最需要借鉴和提高的关键方面，对于未来的企业家尤其重要，特别是微软公司这样的国际化软件企业的管理与文化更具有借鉴意义。

经过认真论证后，我们明确要在清华大学开设一门企业文化与管理方面的课程。微软公司是全球优秀的企业之一，应该把微软公司的宝贵经验作为案例介绍给广大的学生——未来的企业家们和现在正在发展的企业，帮助他们更快、更健康地成长；根据文化与管理课程的体系，我将这门课程分解成文化、管理、战略发展、市场、顾问、沟通、交流等各个要素部分，每一个部分都聘请在微软亚洲研究院和微软（中国）有限公司中工作多年、资深的院长、总监和高级专家来讲授，包括张亚勤博士、沈向洋博士、龚定宇总监、叶伟伦总监、刘念臻博士、陈正强博士、林斌高级经理等，可以说是微软的最强阵容！

这样，作为一门研究生的选修课，《软件企业的管理与文化》正式在清华大学开课了！这也是清华大学软件学院同企业合作开设的第一门课！清华大学出版社把这门课程的讲义整理成为教材并制作 DVD 光盘正式出版，让微软宝贵的经验推广到更多的企业和学校，让更多的人受益！我们对此十分欢迎和支持。此次课程的课酬和稿费，我们将捐助给祖国西部的失学儿童，帮助他们茁壮成长！

课程一开始就受到了清华学生的广泛欢迎，后来，许多相关院系的学生也来听课了；甚至附近一些公司的管理层也纷纷在下班后跑到清华来听课，据电教中心的老师说如此受欢迎的课程在以前是没有过的！

去年 11 月，我有幸同微软（中国）有限公司副总经理兼华南区总经理赵方女士合作共办“二十一世纪的计算”大型学术活动，她在所辖地区骄人的销售业绩给我留下了深刻的印象。我建议把她的销售技巧加入到我们的课程中，赵总愉快地答应了；我又仔细检查了课程的各个部分，发现还缺少财务管理部分，于是将微软（中国）有限公司的首席运营官刘必佐总监请来讲授财务部分，这样这门课程就基本囊括了软件企业的所有部分！

最后一节课是张亚勤院长的“软件企业的技术战略”，张亚勤院长为了能够按时上课，推掉了一次重要的国际会议；而现场的气氛也令人感动，教室被挤得水泄不通，许多学生竟然站着听完了近两个小时的讲座。

在本次课程中，我们还逐节分发了调查问卷，征询上课学生的意见和建议，动态地调整了部分授课内容；在我们的努力下，这次课程的总体认可度达到了 90%；可以说是令人满意的！

这门课的考核也必须提一下，《软件企业的管理与文化》不是一个单纯的讲座课，只有让学生自己去思考、总结，才会有真正的收获！因此我把课程考核设计为课堂答辩和论文写作两个部分，题目是根据某项软件技术，让学生通过上课所学和感受，自发地组成一个团队，作为假设的企业家，利用所学知识来设计一个新公司，每位同学负责其中的一个部分，写出公司构想的计划并答辩。评审中我们着重强调了学生的参与，最终的分数特别增加了学生互评的部分。课程设计结果非常令人满意，绝大部分学生都认真地完成了作业，许多学生的创意和对课程的理解都超出了我们的预期，软件学院的刘强副教授也说，这是所有软件学院选修课中学生认可度最高的一门课。

最后让我在这里感谢上课的全体老师：张亚勤博士，沈向洋博士，龚定宇总监，叶伟伦总监，赵方总经理，刘必佐总监，刘念臻博士，陈正强博士，林斌高级经理。各位授课教师从备课到讲演到准备 PPT 文件，都是在完成自己的本职工作的基础上，利用自己的业余时间完成的，感谢你们对微软亚洲高校关系部和中国教育事业的支持！这里还要说明一点，教材封面上作者的顺序是按照本书中各章节出现的顺序排列的。

还要感谢清华大学的孙家广院士、刘强副教授，他们十分重视这门课的合作，为这门课程的顺利开展做了许多工作，还为授课老师提供了优良的授课环境。

感谢清华大学出版社，在组织本教材出版过程中所做的贡献，同时感谢的还有周虹，王咏钢，他们准确同步地记录、有序高效地整稿使这本教材得以在保证质量的前提下快速、及时地出版！没有他们，这本书是不可能与各位见面的。

这里我还要特别感谢我们微软亚洲高校关系部的大力支持！张高博士为此次课程的进行和教材的出版做了大量的工作！张煜先生负责课程和授课教师的具体安排，他细致周到的工作保证了整个课程的顺利完成！马歆小姐负责这本教材的编辑协调工作，她真正做到了精益求精，保证了这本教材的质量！

最后，让我再一次对所有支持过这门课程的同学、所有喜爱这本教材的广大读者说，谢谢你们的支持，也希望你们提出宝贵意见；让我们共同努力，使中国的软件企业真正走向世界！

陈宏刚

微软亚洲研究院亚太商务及高校合作总经理

2003 年 1 月

导 读

2002年9月到12月间,清华大学软件学院邀请微软公司数位专家、学者在清华大学开设了一门名为“软件企业的管理与文化”的课程,本书就是根据这一课程的授课内容编撰、整理而来的。作为本书的文稿编撰者,我们有幸旁听了课程的全部内容;在全书的整理过程中,我们又通过录音、录像资料反复温习了微软公司担任课程主讲的几位专家、学者的言传身教——恐怕没有哪个听课的学生可以像我们一样对课程内、外的每一个细节都了如指掌了。

从课程本身来说,也许国内此前还没有哪一门类似的课程可以在十几个课时里如此全面地展示现代企业管理和企业文化的方方面面,可以将软件研发和营销领域里如此之多的一线专家、学者会聚到同一个课堂里来,并且如此集中地向学生介绍有关新技术研发、新产品推广和高科技企业管理的知识、方法、经验和案例。暂且不谈以微软亚洲研究院院长兼首席科学家张亚勤博士为代表的一大批知名科学家、企业家、职业经理人在课堂上所展现出的精深、严谨的专业素养和热情、生动的授业风范,单单是每一节课后学生们积极踊跃的课堂提问以及流露在每一位听课者脸上的欣喜和兴奋的表情就足以让我们这些旁听者激动不已了。或许,我们这些已经在软件行业里摸爬滚打了五六年的从业者能够更为深刻地感受到,与我们上大学时经常听到的充斥着理论体系和数学公式的课程相比,这样一门凝聚了成功者的经验和智慧——当然也包括他们的睿智和幽默——的课程,似乎更容易使人产生亲身参与的冲动和企盼成功的激情。

起初,我们只是从事本书的编撰和整理工作。但听课之余,甫一动笔,我们就马上意识到,把这样一门优秀的课程整理成书,无论是对听课的学生,还是对普通的读者,都是一件极有意义的事情。如果苛求一些的话,这门课程的全部内容也许还无法构成一个逻辑严谨的理论体系,但课程中给出的每一种方法、每一条经验甚至每一个案例对于正在从事或者愿意从事软件企业管理的人来说,都极富实用价值:无论是软件企业的决策者还是广大的中层经理,都可以很容易地在日常管理实践中找到可以与课程内容相互参照、举一反三的地方。

因此,编撰与整理本书就成了一件既令人兴奋,又充满挑战的工作。幸运地是,我们的工作得到了微软公司和清华大学出版社的专家、学者、编辑们的大力支持。

就像本书书名所宣示的那样,本书的主旨在于通过张亚勤、陈宏刚等一大批知名学者和职业经理人的言传身教,让广大读者,特别是那些正在软件行业里拼搏奋斗的企业家、经理人和工程师们,还有那些在大学校园里刻苦攻读、并希望在软件行业中有所作为的莘莘学子们获得一些真正实用的、有价值的、有关软件企业管理和企业文化建设的方法和经验。当然,作为一本纯粹的学术性著作,书中每一章的内容都仅仅代表了作者本人的意见和看法,并不

代表微软公司的立场和观点。书中所举的一些小故事、小案例有时是课程的主讲人在讲台上即兴发挥的结果，并不一定都是体系严谨、内涵深刻的教学案例。我们把相当多的课堂内容编进书中，一是为了保留此次课程的原貌，二是为了让没有机会聆听此次课程的读者也能从本书的字里行间约略感受到演讲者在课堂上的举止和风范。

全书分为三大部分：“文化篇”偏重于企业文化建设、软件企业中个人与团队的关系、个人能力的发挥等方面的内容；“管理篇”通过介绍微软公司的运营方式，从理论和实践等不同层面揭示了软件企业中最重要市场、销售和财务等几个领域的管理原则；“战略篇”则从战略角度出发，高屋建瓴、深入浅出地勾勒出了与商业发展战略、市场销售战略、行业顾问战略、技术发展战略等相关的软件企业发展蓝图。就每一章而言，除了章节开头的导读和作者介绍以外，章节内容通常都是依据作者在课堂上讲述时的实际顺序与结构编排的。与课堂上的讲述相比，本书的每一章都由作者本人或编撰者补充了一些理论性的文字，以使章节内容更为连贯，理论架构更为清晰、完整。

书中使用了一些较特殊的排版格式。我们用下面这样的段落表示需要强调的重点内容。

微软人必备要素之一：敬业精神

我们用下面这样的排版方式表示作者在讲课时所举的故事或案例：

比如以前在 Borland 工作的安德斯·海尔斯伯格 (Anders Hejlsberg)，这个人大概可以称得上是当今世上编程的第一高手，是著名的快速开发工具 Delphi 的创始人。他当时在 Borland 不受重用，一直郁郁不得志，而且在 Borland 之外也不太出名。微软知道这种情况以后就去跟他谈，希望他到微软来。但是第一次面谈没有成功，第二次微软提高薪酬待遇还是没有成功，主要是因为微软没有明白他最需要的是什么东西。其实，海尔斯伯格有很多很好的想法，在 Borland 公司都没法实现，他最需要的是一个宽松的环境。了解到他的这些想法以后，比尔·盖茨就亲自去请他吃饭，当然金钱不能打动他，他对微软许诺的高薪和股权不是很有兴趣。但是盖茨答应给他一个项目组，允许他做自己想做的事，这一点真正打动了他，因为这些都是 Borland 所不能给予的条件。这样，海尔斯伯格终于加入了微软，并在此后主持设计了 Visual J++ 语言，以及著名的 C# 语言，成了当之无愧的 C# 语言之父。

书中每一章结尾处都有一段简明扼要的总结，供大家回味全章内容，加深记忆。

尽管在全书的编撰和整理过程中，经历了这样那样的困难和艰辛，但全书能够顺利出版，微软公司各位专家、学者的真知灼见能够通过我们的工作与广大读者见面，这已经是对我们最好的鼓励和褒奖了。

王咏刚、周虹
2003 年 1 月

目 录

文 化 篇

第 1 章 从微软看企业文化.....	3
1.1 企业文化简介.....	5
1.2 微软的历史.....	6
1.3 微软的宗旨.....	8
1.4 微软的组织结构.....	9
1.5 微软的文化.....	10
1.5.1 舒适的办公环境.....	10
1.5.2 开放、随和、效率和结果.....	14
1.5.3 以人为本.....	18
1.5.4 微软的人才观.....	25
1.5.5 团队精神.....	26
1.5.6 交流的艺术.....	30
1.5.7 管理的风格.....	32
1.5.8 责任心及主人翁精神.....	35
1.5.9 职业道德.....	37
1.5.10 激情.....	38
1.5.11 员工表现考核.....	40
1.6 总结.....	41
第 2 章 企业内部交流与沟通.....	42
2.1 人际交流基础.....	43
2.1.1 人际交流的基本模型.....	43
2.1.2 人际交流的障碍.....	44
2.1.3 培养倾听的技能.....	46
2.1.4 得体的声音.....	47
2.1.5 让你的声音充满魅力.....	48
2.1.6 不受欢迎的谈话.....	48
2.1.7 安全的话题.....	49
2.1.8 提问的技巧.....	49
2.1.9 回答的技巧.....	50

2.2	微软的交流方式.....	50
2.2.1	私人交流.....	51
2.2.2	白板文化.....	51
2.2.3	电子邮件.....	52
2.2.4	电话.....	52
2.2.5	个别讨论.....	53
2.2.6	会议.....	53
2.2.7	部门或团队大会.....	54
2.2.8	团队建设.....	54
2.2.9	团队沟通.....	55
2.3	关于交流与沟通的建议.....	57
2.3.1	共进午餐.....	57
2.3.2	与自己的经理交流.....	57
2.3.3	与同事的交流.....	58
2.3.4	面对闲言碎语.....	59
2.3.5	面对考核批评.....	60
2.3.6	有效批评的 12 种技巧.....	60
2.4	总结.....	63
2.5	参考资料.....	63
第 3 章	演讲与表达的艺术.....	64
3.1	演讲的重要性.....	66
3.1.1	我们每天都在演讲.....	66
3.1.2	演讲水平是可以提高的.....	67
3.2	演讲的基本技巧.....	67
3.2.1	交流的技巧.....	67
3.2.2	交流技巧等于作秀吗.....	68
3.2.3	语言技巧.....	69
3.2.4	语音技巧.....	70
3.2.5	形象技巧.....	72
3.3	演讲的准备.....	73
3.3.1	演讲的背景.....	73
3.3.2	组织演讲材料.....	73
3.3.3	制作幻灯片.....	75
3.3.4	演讲的彩排.....	78
3.3.5	最后一分钟的准备.....	78
3.4	发表演讲.....	79

3.4.1	克服语言障碍	79
3.4.2	利用大纲和讲稿	79
3.4.3	克服精神紧张	79
3.4.4	好的开篇和结尾	79
3.4.5	幽默	80
3.4.6	听众的参与	80
3.4.7	展示你自己的风格	81
3.4.8	现场问答	81
3.5	演讲的 21 条秘诀	82
3.6	总结	83
第 4 章	提高个人素质、挖掘管理潜力	84
4.1	挖掘人才的潜力	85
	如何发现人才的潜力	85
4.2	中美人才的比较	86
4.2.1	中美高等教育的比较	86
4.2.2	我国人才的优点和缺点	88
4.2.3	学生们的反馈	88
4.2.4	研究员的反馈	89
4.2.5	本地员工的反馈	89
4.2.6	我国 IT 教育现状	89
4.2.7	软件学院面临的挑战	90
4.3	建立正规的软件企业, 为人才创造发展空间	90
4.3.1	成功软件企业的标志	90
4.3.2	成功软件企业的核心	91
4.3.3	建立成功而正规的软件企业	91
4.3.4	预测: 5 年后的软件企业	92
4.4	提高个人素质、挖掘管理潜力的 36 条秘诀	93
4.5	总结	115

管 理 篇

第 5 章	软件企业的市场管理	119
5.1	市场与市场管理的定义	121
5.1.1	什么是市场	121
5.1.2	什么是市场管理	122
5.1.3	以客户价值为中心的市场管理	123

5.2	目标市场与商机评估	125
5.2.1	目标市场的确认	125
5.2.2	以客户为中心确认目标市场	125
5.2.3	微软的案例	126
5.2.4	商机的评估	129
5.3	市场分割与产品定位	130
5.3.1	市场分割	130
5.3.2	产品定位	132
5.3.3	Windows 2000 的定位	134
5.3.4	价值的主张	134
5.3.5	.NET Enterprise Servers 系列的产品定位和价值主张	135
5.4	了解客户	136
5.4.1	客户的主导性不断提高	136
5.4.2	了解客户的方法	137
5.4.3	了解客户的案例: Windows 2000 Server	138
5.4.4	微软的忠诚客户指标	140
5.5	渠道的建立	141
5.5.1	渠道的分类	141
5.5.2	渠道的特性	141
5.5.3	选择渠道的步骤	142
5.5.4	你对渠道了解多少	142
5.6	微软在市场上取得成功的关键因素	143
5.6.1	微软对于市场管理人员的要求	144
5.6.2	连续市场营销	144
5.7	总结	145
5.8	参考资料	146
第 6 章	软件企业的销售管理	147
6.1	销售的基本概念	149
6.1.1	什么是销售	149
6.1.2	什么是成功的销售	150
6.1.3	怎样才能成为一个成功的销售人员	150
6.2	销售的流程	152
6.2.1	销售的准备工作	153
6.2.2	第一环节: 建立联系	153
6.2.3	第二环节: 核实机会	154
6.2.4	第三环节: 调查详情	155

6.2.5	第四环节：提供方案	155
6.2.6	第五环节：完美结束	157
6.3	微软的销售模式	158
6.3.1	不断变革的微软	158
6.3.2	销售模式的变化	158
6.3.3	微软解决方案销售流程	160
6.3.4	合作伙伴互动与销售流程	161
6.4	在微软如何做一个好的销售	162
6.5	总结	165
第 7 章	软件企业的财务管理	166
7.1	引言：两个小问题	168
7.2	财务管理的基本原则	169
7.2.1	商业利润原则	169
7.2.2	增加收入的基本策略	169
7.2.3	控制费用的基本策略	170
7.2.4	财务管理的主要职能	171
7.3	现代财务管理面临的挑战	172
7.4	财务工作职能：精确记账	174
7.5	财务工作职能：严格执行规章制度	174
	微软公司的会计制度	175
7.6	财务工作职能：协作	176
7.6.1	微软的年度考评	176
7.6.2	微软的标准报表格式	177
7.6.3	微软的财务电子神经系统	178
7.7	财务工作职能：控制开支	180
7.8	总结	182

战 略 篇

第 8 章	软件企业的商业发展策略	185
8.1	微软公司在中国的商业发展策略	187
8.1.1	支持中国发展为软件强国	187
8.1.2	与中国的信息产业伙伴共同成长	187
8.1.3	扩大市场总体规模	189
8.2	中国软件产业的发展现状	190
8.2.1	软件的杠杆作用	190

8.2.2	中国软件产业发展迅猛,但仍处于初级阶段	190
8.2.3	中国软件公司的特点:规模小、水平有待提高	192
8.3	软件产业结构剖析	193
8.3.1	软件业的布局	193
8.3.2	软件的标准化程度	196
8.4	中国软件产业的发展前景	199
8.4.1	细分市场的优势分析	199
8.4.2	印度发展软件产业的先例	200
8.4.3	中国软件产业的发展蓝图	201
8.4.4	软件产业的四大关键驱动因素	203
8.5	总结	205
第9章	IT产业中的市场销售策略	206
9.1	IT产业中的市场销售概论	208
9.1.1	IT产业的三个主要发展阶段	208
9.1.2	IT市场的基本特征	209
9.1.3	领先的设计	210
9.1.4	广泛的应用	211
9.1.5	开发广阔的市场	212
9.1.6	产品的生命周期	213
9.1.7	市场开发速度	215
9.1.8	在竞争中发展	216
9.2	微软公司的市场战略	218
9.2.1	变化中的微软	218
9.2.2	微软的市场战略	220
9.3	微软公司的市场战术	223
9.3.1	精确度量	224
9.3.2	SMART 目标	225
9.3.3	坚定不移地执行	225
9.3.4	市场细分	225
9.3.5	竞争	227
9.4	成功案例:Windows XP 市场推广计划	228
9.4.1	计划内容	228
9.4.2	市场形势分析	228
9.4.3	市场规模和市场机会	229
9.4.4	市场预期目标	229
9.4.5	市场策略	229

9.4.6	市场战术	230
9.4.7	市场运作程序	230
9.5	总结	231
第 10 章	软件行业顾问策略	232
10.1	IT 顾问咨询行业概述	234
10.1.1	什么是 IT 顾问咨询	234
10.1.2	世界上著名的 IT 顾问咨询公司	234
10.1.3	IT 顾问咨询的角色	235
10.1.4	IT 顾问咨询服务的分类	237
10.2	IT 顾问咨询行业的发展趋势	239
10.2.1	企业客户的需求变化	239
10.2.2	IT 顾问咨询公司的发展	240
10.2.3	国外的 IT 顾问咨询业	240
10.2.4	中国的 IT 顾问咨询行业	241
10.2.5	IT 顾问咨询行业的前景	242
10.3	咨询顾问职业	242
10.3.1	职业特点	242
10.3.2	知识结构	243
10.4	IT 顾问咨询策略	244
10.4.1	以客户为中心	244
10.4.2	人是第一要素	244
10.4.3	运行体系与管理机制	245
10.4.4	知识、技能和技术	246
10.5	微软顾问咨询部 (MCS) 简介	246
10.5.1	微软顾问咨询部的使命	246
10.5.2	微软顾问咨询部的现状	247
10.5.3	服务种类	247
10.5.4	微软解决方案开发准则	248
10.5.5	IT 系统基础设施构建咨询服务	251
10.5.6	应用软件开发咨询服务	251
10.5.7	IT 系统运营咨询	251
10.5.8	企业 IT 策略顾问服务	252
10.5.9	合作伙伴技术策略顾问服务	252
10.5.10	解决方案定制化服务	252
10.5.11	知识与技能转移	253
10.6	方法论实例: 快速价值定位法 (RVA)	253

10.6.1	背景	253
10.6.2	快速价值定位法概述	257
10.6.3	RVA 分析	258
10.6.4	IT 价值链	261
10.6.5	IT 价值差异分析方法	262
10.6.6	竞争策略与 IT 价值杠杆	262
10.6.7	“填平”价值/能力沟	264
10.6.8	RVA 的一个应用案例	264
10.7	总结	269
第 11 章	软件企业的技术战略	270
11.1	软件企业的技术战略	272
11.2	研究院是技术战略的智囊团	273
11.2.1	公司的智囊团	273
11.2.2	案例：微软研究院技术方向的确定	274
11.2.3	案例：微软的 .NET 发展战略	278
11.2.4	为公司出谋划策	279
11.2.5	与公众保持密切联系	280
11.3	研究院是研究成果的诞生地	281
11.3.1	基础研究的性质	281
11.3.2	为什么要做基础研究	282
11.3.3	基础研究的重要性	282
11.3.4	基础研究的定义	283
11.3.5	科学的方法	284
11.3.6	基础研究的环境和文化	285
11.3.7	基础研究的人才	286
11.3.8	微软亚洲研究院的基础研究工作	288
11.4	研究院是核心技术的孵化器	288
11.4.1	发展公司的核心技术	288
11.4.2	发挥核心技术的影响力	289
11.4.3	研究技术产品化	290
11.4.4	案例分析：平板电脑 (Tablet PC) 中的数字墨水技术	291
11.5	微软亚洲研究院部分工作成果一览	292
11.6	总结	293
附录 A	课程设计任务书	294
附录 B	课程设计范例	296