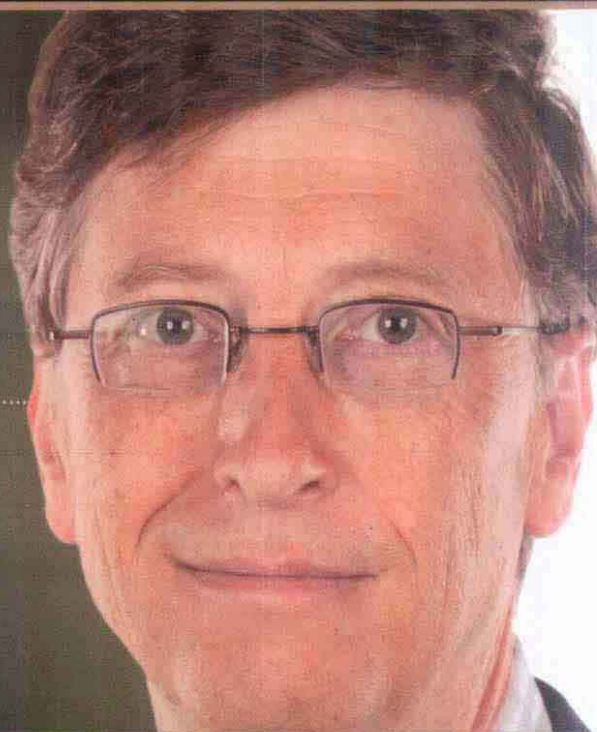


比尔·盖茨的微软王国丛书

CHENGJIU WEIRUAN DIGUO ZHIMI



在瞬息万变的当今世界，
谁能称霸江湖如此之久？
它是一个谜，
它是一个不可思议。
所以这是一本
每一个梦想组建、
正在组建大公司的创业者或
企业家都应该好好读一读的书。



成就

微软帝国 之谜

北京工业大学出版社

比尔·盖茨的微软王国丛书

成就 微软帝国 之谜

*ChengJiu WeiRuan
diguo zhimi*

李莫凡 蒋成义 唐明磊◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成就微软帝国之谜/李莫凡, 蒋成义, 唐明磊编著.

北京: 北京工业大学出版社, 2008. 3

(比尔·盖茨的微软王国丛书)

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1808 - 9

I. 成... II. ①李... ②蒋... ③唐... 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 (2007) 第 203329 号

比尔·盖茨的微软王国丛书

成就微软帝国之谜

李莫凡 蒋成义 唐明磊 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

北京东方圣雅印刷有限公司印刷

*

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

710 mm × 980 mm 16 开 14.75 印张 230 千字

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1808 - 9

定价: 26.00 元

前 言

在瞬息万变的 IT 行业中，是什么让微软称雄于 IT 行业如此之久？又是什么让微软叱咤于 E 时代的今天？

当我们深入研讨时，才发现微软独到的产品战略、市场战略、营销战略以及管理战略，这些是微软雄霸 IT 行业，并立于不败之地的利器和关键所在。

今天，我们有着太多的理由需要学习这个国际大公司的先进管理经验，向世界顶尖级对手学习，未尝不是一种好的学习方法和学习态度。

编写此书时，我们力求将微软的诸多先进经验进行系统整理，并在更高层次上归纳、总结、提高，然后以通俗的语言叙述出来，让每一个梦想创业成功的人士都能从中受益。

我们不敢说，要想知道微软的成功，此书可以囊括一切。但是，如果这本研究微软如何成功的书，能给你带来更多的启示和思考，就是给予我们的最大奖励。

在此，微软成功的详情不再赘述，以便留下更多的时间，愿你能从微软的创业经验中悟出创业成功的秘籍。



目录

III LI

产品是企业生存、发展的基础，没有产品也就没有商业活动。产品决定了企业的生死存亡，事实已经证明即使最高明的推销也不能使坏的产品在市场中取得成功。

一个企业要想有很好的发展就必须有自己独特的产品，而这种产品则必须满足顾客的需要。只有这样，企业才会赢取顾客，从而为企业本身的发展赢得更有发展潜力的市场。然而，如果企业因循守旧不注重产品的更新，那么它原有的市场份额也就会慢慢地被同行瓜分掉。因此，微软认为，如果不对自己的产品进行改进创新，那么，最终就会被市场淘汰。基于这一点，微软自1975年创立以来，品牌价值就一直以几何级数的增长速度发展，可以说是一路飙升。2006年，美国《商业周刊》与伦敦的国际品牌咨询公司联合发布的全球品牌价值榜显示：微软的品牌价值达到了589亿美元，微软由一个不知名的品牌成为了全球最有价值的品牌之一，近几年来还一直稳居全球最有价值品牌的第二位。微软为什么会取得如此快速的成功呢？原因是多方面的，但最重要的是微软实施了一整套产品组合与创新策略，使其自身的发展有了源源不断的动力。

独具慧眼，准确定位产品 /2

加强研发，创立行业标准 /5

领航时代，不断推陈出新 /17



目录

MU LI

企业经营既有科学的规律可循，又有艺术运用的考究，不少企业都经历了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，也有经营管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，取得了令人赞叹的成绩，而有的企业却因没有抓住机遇，被挤出了时代的洪流。在如今高新技术迅速发展的时代里，对任何一家以科技挂帅的公司而言，必定要掌握对未来的产品规划、市场分析等。满足客户的需求和这种对未来的规划相比，设计单一产品，反而变成了很简单的事。从过去到现在，面对急速变化的市场环境，有一点是永远也不能动摇的——市场的需求永远是第一位的。

技术赢天下	/40
主动出击抢占先机	/54
四两拨千斤	/69
公关无孔不入	/83

在微软有一个 SWOR 小组，这个小组的任务是专门研究竞争对手的实力、弱点、机会和能给微软带来的威胁。由此可以看出，要获得市场的主导权就必须研究市场，找到正确的营销渠道。

微软的推销手段很多，客户中心化推销术就是其中之一。微软让员工牢牢记住“顾客永远是上帝”这一宗旨，时时对客户意见和建议高度重视，并迅速处理。



目录

III

顾客就是上帝	/90
见缝插针的产品渗透	/105
多方位分销渠道	/114
价格策略	/116

一个企业要想很好地发展，首先应关注员工，因为人是企业的灵魂与核心。用人是否合理直接关系到企业的前途与命运。没有个人的努力，没有同心协力的集体主义精神，企业的明天和未来就无从谈起。因此，一个企业要想有好的发展，就必须用对人，用好人，使每一个人都能充分发挥潜能。在企业人才管理方面，微软也充满了智慧。

严格务实的人才标准	/122
任人唯贤的用人艺术	/127
充满激励的员工待遇	/133

微软公司把重视人才的管理理念视为公司的核心财富。在信息时代里，人才的价值尤为重要。在工业时代里，一名优秀技工和一名普通技工的效率差异可能是30%，但在信息时代里，一个高级程序员和一个普通程序员的效率差异可能高达10倍，由此，不难看出微软的管理战略。更多的方法和技巧，将从这一篇说起……

灵巧的管理机制	/138
团结一致的领导核心	/145
培育企业文化，塑造企业灵魂	/154



目录

MU

打造学习型公司	/164
失败中积聚经验	/185
一切皆在计划之中	/191

第一篇

产品战略

产品是企业生存、发展的基础，没有产品也就没有商业活动。产品决定了企业的生死存亡，事实已经证明即使最高明的推销也不能使坏的产品在市场中取得成功。

一个企业要想有很好的发展就必须有自己独特的产品，而这种产品则必须满足顾客的需要。只有这样，企业才会赢取顾客，从而为企业本身的发展赢得更有发展潜力的市场。然而，如果企业因循守旧不注重产品的更新，那么它原有的市场份额也就会慢慢地被同行瓜分掉。因此，微软认为，如果不对自己的产品进行改进创新，那么，最终就会被市场淘汰。基于这一点，微软自 1975 年创立以来，品牌价值就一直以几何级数的增长速度发展，可以说是一路飙升。2006 年，美国《商业周刊》与伦敦的国际品牌咨询公司联合发布的全球品牌价值榜显示：微软的品牌价值达到了 589 亿美元，微软由一个不知名的品牌成为了全球最有价值的品牌之一，近几年来还一直稳居全球最有价值品牌的第二位。微软为什么会取得如此快速的成功呢？原因是多方面的，但最重要的是微软实施了一整套产品组合与创新策略，使其自身的发展有了源源不断的动力。



独具慧眼，准确定位产品

有人把微软形容为“一头冲向玫瑰园的大象”。这个比喻形象地描绘出了微软对当今各行业的巨大冲击。毫无疑问，微软的成功是科学研究和商业管理的完美结合。但除此之外，还有什么原因使得微软取得这么大的成功呢？无疑就是其具有强大竞争力的产品。

营销战略决策是营销战术决策的基础，而战略决策的核心是选择目标市场和进行市场定位。选择目标市场即是确定产品和服务满足哪部分团体或个人的需要；进行市场定位即是满足目标顾客的需要。无论是目标市场的选择，还是市场定位，都要清楚地认识到：任何一个品牌都不可能满足所有人的所有需要，也不可能满足一部分人的所有需要，只能满足部分人的部分需要，而这些需要应该成为一个具有发展前途的市场。微软一成立就将自己的目标市场锁定为个人计算机用户，及其对软件的需求。正如比尔·盖茨曾经说过的：“微软的奋斗目标是通过开发软件，使个人计算机不仅是服务于政府、企业的高尖技术产品，而应成为家家户户桌面上既功能强劲又易于操作使用的工具。”比尔·盖茨很早就意识到，个人计算机将会很快地普及，个人计算机的应用将为人类生活创造美好的未来，因此他预测个人计算机市场的潜力一定会相当大。个人计算机软件市场的大小与个人计算机市场的大小是息息相关的。这是显而易见的，个人计算机市场的扩大会延伸软件市场的需求，因为一台计算机要想发挥出其真正的使用价值，就必须不断地购买软件。而软件市场的发展又会进一步增加个人计算机的市场需求。因为每一个软件都有强大的功能，它可以帮助人们减轻很多工作负担。如此方便快捷的工作方式，不但可以节省开支，还可以提高工作效率，又有谁不愿去购买呢？另外，软件需要在计算机上运行，这样不就增加了个人计算机的市场需求了吗？



因此，比尔·盖茨认识到计算机市场真正的潜力在于软件的开发。而当时世界上没有任何专门生产软件的公司，软件被认为是必须配备的、但安装时又很麻烦的附加品，企业普遍认为只有硬件才能赚大钱。而比尔·盖茨那时的想法却是：应该只做软件，因为微处理器每半年就更新一次，这使得你在一定意义上，可以把计算机硬件的研发看成是免费的。这样你就该问问自己，为什么要参与制造几乎是免费的东西的生意中去呢？什么是稀缺的资源？是什么限制了对计算机广阔利用的空间？是软件。比尔·盖茨是第一个看到软件市场潜力的人，并用事实说明软件市场大有可为。从1975年初建立BASIC语言，到开发出Windows系统，微软让个人计算机顺利进入人们的日常生活。

从产品的角度来看，早期开发的DOS操作系统赋予了微软产品主要的竞争优势。比尔·盖茨将DOS操作系统出售给强大的IBM公司，并劝说IBM公司将这一系统卖给其他的生产商，从而使得个人计算机变得大众化。随后的竞争压低了软件的价格，强化了创新，并使微软成为世界范围内的软件行业的中心，其年产值达830亿美元。虽然竞争者试图赶上和超过DOS操作系统，却没有任何进展。在完善的专利保护和日渐丰厚的研发费用的支持下，微软变得强大无比。之后的Windows产品更使得微软如虎添翼。

但微软的独特之处并不仅于此，它还将其软件系统应用到所有的行业和部门。在1997年、1998年，它利用各种基于互联网的富于进取性的业务，涉足汽车零售业、报业、旅游服务业等，下一个可能是银行业。如：它开发出的MSFDC，是微软与美国最大的信用卡交易处理公司合作开发的。这家刚开张的公司可以使持卡人网上付账。可以说，微软确实在一步一步地打入各种行业。

在微软创业初期，没有任何名声，软件行业也没有可以借鉴的经验，如何让自己的产品脱颖而出占据市场是微软创业者面对的难题。幸运的是，它说服了IBM公司，在起步初期就一直借IBM公司开拓个人计算机之势，配合他们生产和销售自己的软件产品，定位于与IBM公司的战略合作伙伴关系，供应IBM公司缺少的软件产



品，取得了借梯登楼、借鸡生蛋之效。因为在当时 IBM 公司是全球的知名企业，其品牌价值处于世界前列，而微软公司刚刚建立，默默无闻，合作的结果是双方受益，这样当然谁都乐意了。具体的情形是这样的：

1977 年，苹果公司推出风靡一时的个人计算机。20 世纪 80 年代初，一直对个人计算机不屑一顾的计算机巨人 IBM 公司终于如梦初醒，决心尽快进军个人计算机市场，可是，因多年来忽视了对个人计算机的研究，一时来不及同时研制微处理器和操作系统这两项核心技术，IBM 公司决定暂时先向技术领先的小公司购买微处理器和操作系统应急。此时，微软立刻敏锐地意识到，IBM 的个人计算机有可能轻易击败苹果计算机，成为真正人手一台的个人计算机，一个巨大的个人计算机市场有可能在世界形成。在市场开拓初期，技术水平一时的高低有时并不重要，具有决定性意义的是抢占市场份额并借此建立市场标准。微软向 IBM 公司开出了极具诱惑力的合作条件，即微软完全配合 IBM 公司和英特尔公司的硬件标准和规格，特别设计了 PC - DOS 操作系统，使每台计算机的收费不到 50 美元。双方一拍即合。结果 IBM 公司成为替微软开拓市场的“分销商”，比尔·盖茨对复杂的商业合同法知之甚详，在他的一再坚持下，微软不但幸运地保留了 PC - DOS 的独占权，而且可以授权其他硬件厂商使用。比尔·盖茨在这场交易中使微软在双边合作中占据了免费搭售、灵活自主的优越地位，为微软未来的发展奠定了成功的基础。1981 年后，IBM 公司正式推出个人计算机。凭借其雄厚的实力，依靠自己的计算机巨人的威名和营销网络，IBM 个人计算机一推出便畅销全世界，全球的计算机厂家也纷纷争先恐后地为 IBM 个人计算机开发相应的应用软件，这便使与应用软件紧密相关的 PC - DOS 操作系统成为了软件产业的行业标准，使更多的人再次认识了微软。而与 DOS 操作系统最具竞争实力的苹果公司的 Macintosh 操作系统因与 DOS 标准不兼容，并且在开拓市场的时期由于技术保护，而没有形成市场规模，失去了占领个人计算机操作系统的大好时机，成为微软的手下败将。



由此可见独特、准确的产品定位让微软迈出了走向成功的第一步。

加强研发，创立行业标准

比尔·盖茨考查“行业标准演化史”而得出的第一个重大结论就是：一种产品被市场选定为标准，关键是它在使用上必须具备“兼容性”。

兼容和不兼容是个人计算机行业发展过程中的一个基本矛盾。在飞速发展的个人计算机历史上，不到30年的时间里就大致经历了八次更新换代。在这八代不同型号的个人计算机之间，每一代都与其他计算机在某种程度上兼容，例如都能共享简单的文本文件；但同时也存在着大量的不兼容，包括横向不兼容和纵向不兼容。例如IBM公司的个人计算机和苹果公司的Mac机之间就不兼容，这属于横向不兼容；当IBM个人计算机刚被引入市场时，与IBM公司过去生产的计算机也不兼容；苹果公司的Mac机，与它早期生产的计算机也不兼容，这属于纵向不兼容。

不兼容有两类性质不同的原因。第一类是由技术突飞猛进造成的。当某个技术难题得到了解决，新系统具有某些突破性的优点，而老系统无法支持这些根本性突破时，新老系统之间的不兼容就产生了。正如有人说：“产品不断升级换代，使新版本与以前版本之间兼容性的保持也越来越困难。”第二类是由劣质企业文化造成的。有的公司故意把自己的计算机，设计得缺乏兼容性。这些公司或是为了套住那些购买了本公司产品的用户，令这些用户只能老老实实、逆来顺受地接受他们所提供的一切；或是为了不让新产品冲击本公司老产品的销售；或是为了杜绝“克隆商”出现，形成先进技术别人得不到授权、丰厚利润别人不可能分享的独家垄断局面。

不兼容对广大个人计算机用户来说，往往意味着不自由（选择



硬件和软件不自由), 不方便(更换零部件不方便、维修保养不方便、转换应用领域不方便以及商业用的计算机不能用于科学研究、提取信息不方便——一个软件中的数据不能和其他软件共享), 不经济(经常会面临设备要重新购买、技巧要重新学习、经验要重新积累的问题)。相反, 兼容对广大个人计算机用户来说, 则意味着自由、方便和经济。

因此, 兼容是用户所要求、所欢迎的。比尔·盖茨认识到这点, 他说: “什么系统能够使用户自由选择硬件并能运行尽可能多的软件应用程序, 用户就会购买该种系统。” “兼容是重要的, 正是它使得消费者电子行业和个人计算机行业能够兴旺发达。” “在某些情况下, 与从前的计算机兼容是个大优点。”

从本质上说, 一个产品兼容性的宽窄、优劣, 不仅可以看出生产该产品的公司的科学技术水平, 还可以看出该公司是否具有“海纳百川、有容乃大”的胸怀, 是否具有社会使命至上、顾客第一、竞争双赢的先进企业文化。

比尔·盖茨把用户需要的兼容性, 切切实实地赋予 Windows。微软从多个不同的方面, 全面细致地考虑到了 Windows 的兼容性。

1. Windows 尽可能与其他操作系统兼容

一个操作系统的兼容性, 可以从它和另一个操作系统的关系上考虑。两个操作系统, 如果其中任何一个都能在对方的操作平台上正常运行, 那么它们就存在着彼此兼容的关系。为了能做到彼此兼容, 就要求这两个操作系统的开发者密切合作, 相互沟通, 相互授权, 不给对方留下盲点。沟通是平等的、无偿的。授权是因为有一方的技术比较先进, 有专利或技术机密, 授权让对方知道和使用, 需要一定的条件或收取一定的费用。所有这类无偿沟通或费用和条件沟通的问题, 往往以签订协议的形式确定下来。如果有一方不愿合作, 不愿沟通, 不予授权, 就会产生两个互不兼容的操作系统。

微软在开发 Windows 的过程中, 总是力求使其和其他操作系统兼容。



但是，由于苹果公司的 Macintosh 先进技术不向其他任何一个公司授权，所以 Windows 操作系统和 Macintosh 操作系统是互不兼容的。

从 1985 年到 1991 年，微软一方面独立开发 Windows，另一方面又和 IBM 公司合作开发了 OS/2。微软的想法是，把 Windows 和 OS/2 开发成彼此兼容的操作系统。可是微软的这个想法并没有实现。但这个责任不在微软。微软作为专业软件商，总是一视同仁地对待一切硬件商，总是从软件方面支持包括康柏等公司在内的一切硬件商。但 IBM 公司可不是这样想的，它在开发 OS/2 的过程中，总是千方百计要把康柏等兼容机生产商赶出市场。Windows 作为操作系统，定位于适应一切个人计算机硬件，包括康柏等兼容机生产商提供的计算机硬件在内，都可以利用 Windows 作为平台，来支持最终用户进行各种工作。可是，OS/2 作为操作系统，却是定位于适应“康柏等兼容机以外的计算机硬件”，是必须使康柏等兼容机生产商无法利用 OS/2 作为平台来支持最终用户工作。结果，当然只能是 Windows 和 OS/2 两者不能兼容，以致比尔·盖茨后来不无惋惜地说：“要是 OS/2 和 Windows 彼此兼容的话，图形式计算机就能提前好几年成为主流了。”

IBM 公司利用 OS/2 取代 DOS 并击败“克隆商”的企图，并没有取得成功。OS/2 的失利，为 Windows 提供了新的发展机遇。比尔·盖茨对此有清醒的估计，他说：“OS/2 看起来越糟糕，Windows 相形之下就越被看好。既然我们已经失去了令 Windows 和 OS/2 兼容的机会，也失去了令 OS/2 在较普通的个人计算机上运转的机会，那么继续发展 Windows 系统对我们还是有意义的。Windows 要‘小’得多——也就是说它占据的硬盘空间更少，可以在一台内存更小的计算机上工作，因此那些根本无法使用 OS/2 的计算机倒可能有它的用武之地。我们把这称为‘家族’战略。换句话说，OS/2 将作为高级（终端）系统，而 Windows 则是家族中的较低级成员，用于小型计算机。”这话说得非常乖巧：OS/2 和 Windows 是同一个家族，是“一家人”，区别只在于 OS/2 是“高级”成员，适用于



大型计算机；而 Windows 是“低级”成员，适用于普通的个人计算机即微型计算机。你就让我去占领那些低级普通计算机的市场吧！比尔·盖茨就是这样千方百计地说服 IBM 公司，促使他表态支持微软开发 Windows。

微软抓住 OS/2 不被看好的时机，坚定了自我否定 DOS 的信心，开始集中全部精力开发 Windows，力求使之成为新的行业标准。

不过，Windows 取代或否定 DOS 的方式，完全不同于 Macintosh、UNIX 和 OS/2 那种把 DOS 完全撇开的方式，而是采取了与 DOS 兼容的方式。微软起初就是在 DOS 的平台上开发 Windows 的。早在 1988 年，微软就推出了支持鼠标以及“图形用户界面”的 DOS 4.0，虽然那只是一个“外壳”，没能吸引多少买主。1991 年，微软继续努力向这个“外壳”注入内容，推出了 MS-DOS 5.0，这个升级版能够为应用程序的存取提供更多的内存，提高了原本有限的多任务能力，使装入一个以上的软件（但不能同时运行）成为可能。这个升级版，销售量达几千万套，被证明是一个推出 Windows 的优秀平台。在 1985 年到 1995 年大约 10 年的时间里，微软对 DOS 的升级和对 Windows 的开发，采取了两者相互渗透并同时进行的方针。一方面，微软不断推出尽可能向图形用户界面靠拢的独立的 DOS 新版本，直至 1994 年推出最后一个独立存在的 MS-DOS 版本 6.22。另一方面，微软也不断推出和 DOS 兼容的独立的 Windows 版，即 1987 年推出 1.0 版、2.0 版（这两个版本在商业上都失败了），1990 年推出取得初步成功的 3.0 版，1992 年推出取得辉煌成果的 3.1 版，直至 1995 年推出实际上是以 DOS 7.0 为底层引导程序的 Windows 95。这意味着，微软在开发功能全面的图形界面操作系统时，成功地做到了“将 MS-DOS 嵌入其中”，“从而使 MS-DOS 免遭淘汰”。

Windows 95 是微软取得自我否定 DOS 最后胜利的标志。这时，微软才公开宣布不再对 DOS 的版本进行升级。

总之，Windows 作为新一代操作系统，是通过利用、兼容 DOS 这个老一代操作系统，来实现新老交替、取而代之的。形象地说，



Windows 比 DOS “跳” 得更高，但这却是以 DOS 为“跳板”来实现的。从根本上说，新标准兼容老标准，逐步而不是突然取代老标准，这种平稳过渡有利于维护广大用户的基本利益。

2. Windows 尽可能与各种应用软件兼容

一个操作系统的兼容性，可以从它和各种应用软件的关系来考虑。一个操作系统，允许在它上面正常运行的应用软件越多，这个操作系统的兼容性就越好。

图形用户界面操作系统出现得很早。但它在很长一段时期里，无法取代字符界面操作系统的行业标准地位，原因就是它对应用软件的兼容性太差。固然，为图形用户界面操作系统编写应用软件，比较复杂和困难，但也没有难到无法办成的程度，关键是许多专业的软件公司不能迎难而上，踌躇不前。他们之所以犹犹豫豫，是因为拿不准图形用户界面操作系统能不能变成行业标准，以及什么时候变为市场认可的行业标准。于是在这里出现了一个恶性循环：图形用户界面操作系统越是没有什么应用软件可以运行，它就越不能成为市场认可的行业标准；越没有人愿意克服困难为它编写应用软件，它也就越没有什么应用软件可以运行。

苹果公司不能打破这个恶性循环，所以它的 Macintosh 操作系统没有成为个人计算机行业的标准，它的 Mac 机没有成为主流机。IBM 公司也不能打破这个恶性循环，所以它的 OS/2 操作系统也没有成为行业标准，它的“OS/2 机”也没有成为主流机。

微软迎难而上，敢于向这个恶性循环挑战。早在 20 世纪 80 年代上半期，微软就兴趣盎然地为 Macintosh 图形用户界面操作系统开发过应用软件。虽然，有些编写得并不怎么样，使用起来问题很多，如 1984 年 1 月推出的表格处理软件 Macintosh · 多元计划、文字处理软件 Macintosh · Word 1.0，就属于这一类。但是，微软 1985 年 9 月推出的表格处理软件 Macintosh · 超越，受到了市场的欢迎。微软继续努力，为了降低编写图形界面应用软件的难度不惜花几年的时间，引入了 Visual Basic 这样的编程工具。所以，当微软自己编