

Micro Soft

世纪末电脑教父比尔·盖茨
横空出世，雄踞群山之巅

謀者爲王

電腦奇才
比爾·蓋茨
發跡謀略

揭发微软帝国崛起内幕
道破盖茨皇帝发迹隐情

四川文艺出版社

Micro Soft

世纪末电脑教父比尔·盖茨
横空出世，雄踞群山之巅

讀者之王

發射器
電腦
比爾·蓋茨

揭发微软帝国崛起内幕
道破盖茨皇帝发迹隐情

四川文艺出版社

大卫·李 著

责任编辑：李亚南

封面设计：文绍安 王 毅

书 名 谋者为王

定价：14.80 元

编 者 大卫·李

ISBN7-5411-1557-6/I·1425

1996 年 5 月 第一版

1996 年 5 月第一次印刷

开本 850×1168mm 1/32

印数 1—5000 册

印张 11

字数 230 千

四川文艺出版社出版发行

(成都盐道街 3 号)

新华书店经销

四川峨影印刷厂印刷



比尔·盖茨的谋略

——代序

比尔·盖茨无疑是个成功者。他不到 20 岁创建微软公司，到 1985 年，个人资产就达到 139 亿美元，成为人类历史上最年轻的世界首富。在他所创建的微软公司，数以千计的雇员成了百万富翁，亿万富翁有好几个，这些数字，大约能够注释他的“成功”。

不仅如此，关注未来的人们，以及大张旗鼓正在铺设“信息高速公路”的各国政府，都从那难以穿越的幕幔后面看到比尔·盖茨若隐若现的影子。有人忧心忡忡地问：未来的盖茨会否成为手握电脑的希特勒？就像《华盛顿邮报》所绘声绘色描绘的那样：

“不久的一天，人们终会发现自己已生活在一种连做梦都没有想到的安适和方便之中，但条件是必须在这之前向比尔皇帝的微软帝国申请签证。”

看来，忆往昔，盖茨取得了无与伦比的成功；望未来，还将取得更大的成功，当然，具体是怎样的成功我们还不知道。不过，仅现有的成就，以及可能的预测，足以让我们肃然起敬，或者肃然起畏，让我们连连追问：

这究竟是怎么回事？这人怎么如此走运？他有什么灵丹妙药？……等等等等。

笔者也在寻找答案。翻阅大量的材料，进行紧张的分

析、思考，即使在编写本书的过程中也一直在琢磨这个问题。总算，我们找到了艾伦和盖茨，微软帝国这两个奠基人分别说过的一段话，似乎得到了某种启发。

“我们在合适的时间里正处于合适的历史阶段，由于我们以前有丰富的经验，比尔和我拥有恰当的工具，从而能够利用新形势下的诸种便利条件。”

这是艾伦的解释。而盖茨则说：

“我把我的闲暇时间都用来玩扑克，这种游戏对我自有其魅力。在玩扑克的时候，打牌的人收集各种情报——谁叫牌大胆，已经出过了些什么牌，叫牌的方式和诈牌的方式……然后综合所有的情报，再根据自己手中的牌，决定出牌策略。我在处理这种情报时，相当高明。扑克战略的经验有助于我走进商界。……”

这就是总的答案。

追溯盖茨及其微软的发迹史，我们对盖茨与艾伦的强烈历史感和机遇意识留下了深刻的印象。“春江水暖鸭先知”。他们比其他人更早地预见“计算机的普及化势必到来”；在这种历史关头，不是顺应甚至领导它，就是被这一革命抛到后面。为了不至于失去历史赋予自己的机遇，盖茨等不到大学毕业就办起了自己的公司。现在看来，他确实抓住了战机，掌握了“制高点”。应该说，是艾伦帮助盖茨抓住了千古难逢的良机，就像他反复跟盖茨讲述的莎士比亚的那段话：“在人类的事务中有股潮流，洪水般的潮流奔向财富。如果一个人被这种潮流所抛弃，则他的一生注定黯淡无光，凄惨悲凉。我们就是在这样的海洋中漂浮。我们必须跟随潮流，顺潮流而动，否则，我们将失去人生冒险的机遇。”可见，顺势而为，推波助澜是盖茨成功的基本要素。“时势造

英雄”这句话对盖茨也适合。

当然，“天时”之外，或许我们也不能不承认，对盖茨的成功而言，“地利”因素并非无关紧要。美国软件业所取得的成就是举世公认的。在过去的10年里，全球销售的原版软件中，来自美国的就占75%。为什么会出现这个情况？原因当然是多方面的，对于知识产权的保护却不能不说是一个极重要的因素。盖茨和其他电脑厂商一样，经常批评美国政府“缺乏高科技政策”，尤其对司法部运用《反垄断法》给自己寻找麻烦心怀怨尤，不过也承认“政府做了唯一最重要的事情，就是保护知识产权，因为个人电脑软件工业根本没有可能在一个容忍广泛盗窃版权的国家兴起。”

然而，跟“人和”因素相比起来，“天时”、“地利”都成了一个基础和背景，并不是决定性的因素。盖茨坦陈：“纵观科技历史，大公司所犯的错误主要是错失趋势，这就给微软公司有可乘之机。”其实，不止“蓝色巨人”那样的大公司犯了一系列决策上的错误，就是苹果公司、莲花公司也犯了一些重要错误，给盖茨以可乘之机。盖茨在谈到王安公司时也表示，“如果王安早些意识到兼容性应用软件的重要性，今天就可能没有什么微软公司了。”同是电脑天才，盖茨具有比竞争对手基尔代尔更多的素质，比如：对市场的敏锐，对化繁为简的执著以及对商业机会的把握，加上运用法律的熟练，等等。可见，“人和”才是他成功的真正秘密。

在同样的“天时”、“地利”下，“人和”的因素具有决定性意义。有一次，有大学生通过电子邮件向盖茨提问：“现在微软公司控制了市场大势，我想从事软件开发，设立一家公司而发财，是不是太迟了？”盖茨在香港《信报》的专栏里作了公开回覆：一点也不迟，不过创业之前一定要寻

找一个市场定位；他就此写道：“创业之前必须经过冷静思考，使和你合作的朋友要有独特的意念。你的产品优良，有很多人需要，自然能不断找到新买家。”同时，他忠告这位大学生：“……最后不要忘记可乐和意大利薄饼，请你相信我，你们常常要通宵工作。”

无疑，正确的市场定位不失为一个好的策略；而废寝忘食、追求完美的工作精神使之成为现实，这是微软成功的决定性因素。“盖茨从来不允许混日子，而必须不断地解决问题，但其他公司没能做到这样，这才是我们成功的秘诀！”微软的高层要员阿斯帕还说，“盖茨待我们简直比严刑拷打还要苛刻。许多公司自以为做得蛮好了，以致不能想象微软何以能做得更好。于是便指责微软获得了非法利益，这是彻头彻尾的鬼话！”

不仅如此，我们还必须指出，微软公司的用人策略是它与其他公司的竞争中无往而不胜的重要因素。盖茨曾说过，微软的成功应主要归功于汇聚英才，而所谓英才，必须能有持之以恒的毅力，高超的智力，丰富的实践与正确的商业判断，“在其中，高超的智力最为重要。”盖茨向人们历数了微软公司7个软件高手的详情，他们包括著名的“微软创收火山”，来自匈牙利的电脑奇才西蒙伊和莱特温。“这是些重量级的思想家们！”每谈到这事，他总是乐不可支。他心里很清楚：“要把一个重要的软件项目推向市场，有时需要集中成百上千人的才智。”看来，“周公吐哺，天下归心”这句古语对于微软公司也是言之不谬的，尤其是当把它与其他公司相比较时，这个印象就给人留得更深。

尽管这样，难道盖茨及其微软就只有苦干没有巧干、只有斗勇没有斗智，甚至——只有光明正大竞争没有使用其他

手段吗？

回答是否定的。

盖茨的竞争对手怒气冲冲地说：“与微软公司合作，就像是与纳粹党签订互不侵犯条约。”“微软这只老狐狸，送过河后便把你吃掉。”在他们看来，盖茨是个可怕而不可敬的人物，盖茨现在拥有的东西，哪样是他独创发明的？他收买了西雅图计算机公司帕特森的 QDOS，把它变成了自己的 MS-DOS；他的“视窗”构思，取自施乐公司和苹果公司；他的“真实字型”字库，可以溯源于阿得宝公司开发的字库。……类似的例子不胜枚举。只不过他善于把这些东西商品化，他善于凭借别人开创的思路建立自己的王国，“好风凭借力，送我上青云”。

1988年，苹果公司起诉微软公司，指控微软公司的“视窗”2.0版从外观和感觉上与苹果公司的麦金塔电脑十分相似，可见是抄袭云云。1990年，美国联邦贸易委员会（FTC）接到了许多微软公司的对手们的控告信，控告人有一个共同的呼声：微软公司在操作系统软件市场上超越经营权限，同时利用其他公司的技术偷梁换柱，独占鳌头。

微软最后并没有输掉这些官司，因为证据并不那么充分。微软公司的要员鲍默尔争辩道：“第一，我们从未从别人那里偷过任何东西；其次，我们只是像每一个聪明的软件商一样，看看别人的产品并希望在知道自己的竞争对手做得怎样之后，努力比他们做得更好，这就是我们所做的。”

这话是不无道理的。个人电脑事业自产生以来，就一直具有一种技术面向大众、实行广泛共享的开放精神。对开放性的执著追求，正是盖茨一向标榜的微软精神。软件必须以已有的技术为基础才能创新，很难确认究竟是不是“剽窃”。

司法部门的“说法”是最有权威性的。问题是，从道理上来讲，微软是否有不君子行为呢？就像 IBM 公司一位程序设计师所说：“比尔·盖茨可以做一切对微软公司有利的事，从不顾及承诺、信义与面子。”确实如此吗？

还是让事实回答这个问题吧，虽然对同一事实，不同的人往往有迥异的理解与评价。——

佛罗里达软件公司的市场督导托勒曼说，“要告诉所有想与微软合作的公司，千万不要走得太近，更不要脱了衣服献媚。”人们声称，一项创意中的设计一旦被微软得知，只要确有价值，总会被改头换面变为自己的产品。微图公司长期以来是微软的盟友，他们经过艰苦的劳动，开发出了一种特别的软件“魔镜”。盖茨建议与微图合作，微图为了不得罪微软，同意合作。不想，他们很快就判定微软在看了“魔镜”的原程序后，决定编写仿魔镜软件。这边气得怒气冲天，感到天旋地转；那边则矢口否认。以至微图的总裁格雷逊半开玩笑地说：“这世界上有一个人比萨达姆·侯赛因的朋友还要少，那人就是比尔·盖茨。”

微软在打击小公司方面颇有一套，常常在一家小企业的某项产品面世前不久，声称自己已完成开发同类产品，并将于近期上市。这样，许多客户就想等一下，使小公司的订单剧减。实际上，微软根本没有该产品。

就是大公司也领教了微软的厉害。苹果且不说，“蓝色巨人”恨自己“养虎成痴”，恨盖茨“忘恩负义”，这也不说。单说两家共同开发 OS/2 应用程序一事。众多软件开发商普遍认为：微软故意拖延开发 OS/2 的步伐，而早已打定主意最终将以视窗淘汰 OS/2，却将这种企图秘而不宣，从而使微软的应用软件部门可以在为新操作系统标准开发中抢

得先手，这是不折不扣的暗渡陈仓、一石二鸟之计。

在起步阶段，微软公司与 IBM 公司结盟，“大树底下好乘凉”，实行连横伐弱之策，奠定了 MS-DOS 在个人电脑操作系统软件市场上的标准地位；而当羽翼丰满之后，又游说各大兼容电脑厂商，联合起来对抗 IBM 公司，可谓此一时也，彼一时也。盖茨自己也不否认，软件业是机会主义者的乐园，与其把自己绑在 IBM 的战车上，何不自立为王，创造基业？

.....

用不着举更多例子，就能说明盖茨是如何纵横捭阖、决胜千里的。商战本来就是不流血的战争。战争从来都是冷酷无情、你死我活的。在不流血的战争中，人们既要斗勇斗胆，更要斗智斗谋，斗术斗技，虽不是血与火、生与死的较量，但充满着优胜劣汰的较量，何来“费厄泼赖”可言？在山头林立的竞争中，只不过盖茨做得更彻底而已，才给人以“过分了”的印象。对此，盖茨的母亲不无担忧，觉得爱子缺少人情关怀，对于一个基督徒来讲毕竟是一种不足；而盖茨本人对此倒很坦然，他在回答别人的“怨天尤人”时指出：

“.....不该怨天尤人。物竞天择、适者生存是很深刻的道理。2 亿年前恐龙灭绝的原因是它们不能适应生存环境。.....”

当然，盖茨的有些做法对于我们中国人来讲难以效法，也不必完全效法，但是从微软的成功历程，我们可以悟出很多道理，得到有益的启迪。从这个意义上讲，了解盖茨的“扑克战略”对于中国企业家纵横国际市场是不无教益的。何况，盖茨正向中国走来，声称“微软将在中国的现代化进

程中扮演关键性角色”。对此，作为中国人，一方面要有魄力、有心胸向他说一声：“比尔，你好！”另一方面，也应该有足够的深谋远虑，首先做到了解他。在这方面，孙子说过的话永远没有过时：

“知己知彼，百战不殆”！

目 录

比尔·盖茨的谋略(代序)	(1)
--------------------	-----

第一篇 比尔·盖茨人生谋略	(1)
---------------------	-----

1. 领异标新,独占鳌头:
 盖茨的“世界第一”..... (2)
2. 知己知彼,反弹琵琶:
 退学哈佛无怨无悔..... (7)
3. 割须换袍,顺藤摸瓜:
 “让每个家庭都有一台电脑” (15)
4. 舍金求玉,独辟蹊径:
 软件为什么不能用来赚钱? (22)
5. 操刀必割,树上开花:
 版权之争站稳脚跟 (28)
6. 机不可失,捷足先得:
 基尔代尔错失世纪性大买卖 (33)
7. 择地而战,狐假虎威:
 西雅图,还是硅谷? (39)
8. 大行不顾细谨,大礼不辞小让:
 脑海里除了软件还是软件 (44)
9. 罚不迁列,以赏代罚:
 “怎能看着朋友因欠债而入狱?”..... (49)
10. 既胜若否,未雨绸缪:
 “多想一下竞争对手吧!”..... (56)

第二篇 比尔·盖茨外交谋略 (64)

1. 攀龙附凤, 连横攻弱:
与“蓝色巨人”共下“西洋棋” (65)
2. 香饵悬鱼, 与虎谋皮:
玩弄布洛克于股掌之上 (71)
3. 大言骇人, 现身说法:
舌战商机公司代表 (76)
4. 坐山观虎, 渔翁得利:
笑看 IBM 公司与康柏斗法 (80)
5. 顺水推舟, 合纵抗强:
“IBM 能成为龙头老大吗?” (85)
6. 随机应变, 走为上计:
放弃收购直觉公司 (92)
- 7 入境问俗, 因势利导:
好大一张“中国牌”! (98)

第三篇 比尔·盖茨竞争谋略(上) (104)

1. 操奇计赢, 装聋作哑:
小童子的“大生意” (105)
2. 示假隐真, 暗渡陈仓:
“视窗第一, PM 第二!” (111)
3. 瞒天过海, 一鸣惊人:
“泄密等于自杀” (118)
4. 倚玉雕玉, 偷梯登楼:
“超凡”战胜“爵士乐” (123)
5. 借鸡生蛋, 借尸还魂:
购买 SCP—DOS 操作系统 (129)

6. 先发制人,先声夺人:
 “视窗”将成为明日之星! (133)
7. 兵非益多,单刀赴会:
 与其大杂烩,不如精品! (140)
8. 以迂为直,避实击虚:
 “微软词”进军法国市场..... (145)
9. 折冲樽俎,当仁不让:
 公堂上的铁石心肠..... (149)
10. 未战先算,哗众取宠:
 描绘“信息高速公路”..... (154)

第四篇 比尔·盖茨竞争谋略(下) (161)

1. 孤注一掷,背水一战:
 “视窗 3.0” (162)
2. 长袖善舞,多财善贾:
 “饥不择食的黑蜘蛛”..... (167)
3. 虚张声势,空城缓敌:
 “视窗”千呼万唤才出来..... (173)
4. 巧取横夺,贪天之功为己功:
 “魔镜”的命运..... (177)
5. 挟天子以令诸侯:
 建立行业标准大捞一把..... (182)
6. 辨症施治,对症下药:
 “沃克斯”的成功..... (188)
7. 一天不容二主,一山不容二虎:
 “要么莲花不运行,要么 DOS 不启动” (193)
8. 敲山震虎,夺气攻心:

公开发表备忘录.....	(198)
9. 以牙还牙,寸土必争:	
蝇头小利同样可口.....	(204)
10. 就坡骑驴,捷足先登:	
“国际交互网”.....	(208)
11. 兵出多路,计出万全:	
软件大王成为传媒大亨.....	(214)
第五篇 比尔·盖茨用人谋略	(220)
1. 以人为宝,唯才是举:	
维达利亚管理法.....	(221)
2. 以身作则,移山倒海:	
一个工作狂造就更多的工作狂.....	(225)
3. 珠联璧合,相得益彰:	
潇洒狂士拔刀相助.....	(230)
4. 择人任事,近悦远来:	
汉森、谢利欣然从命	(235)
5. 择良而栖,毛遂自荐:	
狂想大师正得其所.....	(239)
6. 卑礼厚币,与众相得:	
一夜间冒出成百上千百万富翁.....	(243)
7. 伯乐相马,广纳贤才:	
“对好小子千万不要错过”.....	(248)
8. 临危受命,用人不疑:	
拉腾伯不负所托.....	(253)
9. 恩威并施,请将不如激将:	
鲍默尔“坐上了旋转木马”.....	(258)

10. 欺哄吓诈,软硬兼施:

维格尼尔上钩入伙…………… (262)

第六篇 比尔·盖茨销售谋略…………… (268)

1. 鬻马馈纓,买一送一:

首开软件大赠送风气…………… (269)

2. 投石问路,抛砖引玉:

初版、二版往往是“探测气球”…………… (274)

3. 临危不惧,应付自如:

“看他们能搞出什么名堂”…………… (278)

4. 扬花育蝶,巧名引客:

“视窗”的由来…………… (283)

5. 以形服人,现身说法:

“微软词”东方不亮走西方…………… (289)

6. 文化搭台,借冕播誉:

“超凡”的成功…………… (294)

7. 集思广益,从善如流:

儿童征文比赛…………… (299)

8. 大张旗鼓,一鸣惊人:

“视窗 3.0”的银弹攻势…………… (304)

9. 奇货可居,水涨船高:

“微软股票大有人要!”…………… (309)

10. 桓公恶紫,胡服骑射:

好一个“超级推销员”的家…………… (313)

11. 金鼓齐鸣,震天撼地:

“视窗 95”大风暴…………… (320)