

给我20个优秀的人才，我将再造一个微软。——比尔·盖茨



博尔管理

把激情传递给

追随者

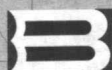
迟双明 / 编著

比尔·盖茨创新管理

中国言实出版社

F471. 266

C811



博尔管理

把激情传递给

追随者

迟双明/编著

比尔·盖茨创新管理

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

把激情传导给追随者:比尔·盖茨创新管理/东方启明编著.
—北京:中国言实出版社,2003.4

ISBN 7-80128-447-X

I. 把…

II. 东…

III. 电子计算机工业—工业企业管理—美国

IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021964 号

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮政编码:100017)

<http://www.zgyschs.com>

电话:64924716 64924761

新华书店经销

北京金瀑印刷有限责任公司印刷

880×1230 毫米 1/32 开 10 印张

2003 年 4 月第一版 2003 年 4 月第一次印刷

印数 1—8000 册

定价:22.80 元

(如印装质量不合格 请与出版社联系调换)

激情天才与同盟者

无疑,比尔·盖茨是一个激情的天才。但“独木难成林”,别说是建造一个伟大的、世界一流的公司,就算是组建一个成功的小团体,单凭一个人的激情也是远远不够的,这需要有一群同样热血沸腾、激情澎湃的同盟者,需要他们围绕一个共同的目标不懈的努力。比尔·盖茨也是这样:在技术上,他离不开保罗·艾伦的合作与支持;在管理上,他需要鲍尔默的运筹帷幄;在生活上,他离不开“工作妈妈”马瑟斯的殷勤照顾。

- 24874/09
- ◎ 激情的天才 ※※※※ / 3
 - ◎ 幕后英雄保罗·艾伦 ※※※※ / 9
 - ◎ 管理帅才史蒂夫·鲍尔默 ※※※※ / 16
 - ◎ 选择最优秀的人才,认识西蒙伊 ※※※※ / 23
 - ◎ 激情天才的“工作妈妈” ※※※※ / 27
 - ◎ 新鲜血液新鲜人 ※※※※ / 29

激情文化 比学赶超

企业的成功离不开优质的企业文化,可以说文化是企业有机体的软肋。“如果你想让列车再快 10 公里,只需要加一加马力;而若想使车速增加一倍,你就必须要更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力,但若没有文化的更新,就无法维持高生产力的发展。”微软公司也不例外,它的飞速发展离不开比尔·盖茨创造的以比学赶超为内容的激情文化。

◎ 第一激情是速度 ※※※※ / 39

◎ 容不得别人超自己 ※※※※ / 44

◎ 面向未来,永做排头兵 ※※※※ / 55

◎ 忧患意识是速度的保证 ※※※※ / 67

◎ 开创学习之路,创建学习典范 ※※※※ / 75

◎ 脑力胜过体力,学习胜过一切 ※※※※ / 86

◎ 激情的核心——创新 ※※※※ / 101

◎ 创新是生存之本 ※※※※ / 115

微软的经营风格

激情是一堆待燃的干柴,是一座沉睡的火山。天才的领导者如何唤起员工内心深处的激情并为之裹上一层保鲜膜从而保持永远的“新鲜血液新鲜人”,这将是一项伟大的事业。除了真情互动,还要附之以科学的制度。

- ◎ 带你一起跑 ❸❸❸❸ / 127
- ◎ 和你一起玩 ❸❸❸❸ / 130
- ◎ 自由自在地工作 ❸❸❸❸ / 134
- ◎ 一块儿分享股票权益 ❸❸❸❸ / 139
- ◎ 西雅图的天气,工作狂的地狱 ❸❸❸❸ / 145
- ◎ 临时工·冲突·压力 ❸❸❸❸ / 149

人性化的激情传导机制

如何让下属积极地投入到工作中,如何真诚地鼓励他,如何将激情传导给他,使他感受到你的存在,如何唤起他的使命感、速度感,如何激发他的竞争感、危机感……这些都会使你的员工干劲十足!卓越的领导者应该具备“以人为本”的基本管理心态,在此基础上演绎自己的管理艺术和风格,你必须让你的激情传导机制充满人情味。

- ① 不拘一格的用人机制 ※※※※ / 155
- ② 做最活跃的激情领导者 ※※※※ / 171
- ③ 做布“微软之道”的“牧师” ※※※※ / 185
- ④ 以团队精神凝聚激情 ※※※※ / 208

品牌与强者联盟

跟成功人士合作是通向成功的捷径,这好比搭顺风车一样能大大缩短自己的行程。然而只有有激情、不妄自菲薄的人或企业才能不畏强者,敢于碰硬,从列强身上汲取养料。

比尔·盖茨深明此道,愿意跟任何有助于自身成长的个人与公司合作。通过同强者交手,捕获创新因子,从而将更多的激情传导给追随者,也传导给那些业务伙伴。

◎ 激情打造“微软”品牌 ※※※※ / 233

◎ 一掷千金搞宣传 ※※※※ / 236

◎ 与“蓝色巨人”的合作 ※※※※ / 240

◎ 不近人情的“象棋计划” ※※※※ / 246

◎ 能牵手时再牵手 ※※※※ / 249

敌人比朋友重要多了

公司壮大后,必然会对竞争对手的生存造成威胁,短兵相接的战斗便不可避免。生死存亡之际,左右胜负的是双方的实力与智慧。

有时候出身可以造就性格,也许因为比尔·盖茨出身在富家,从小就养成了桀骜不驯的性格,做什么都喜欢拿“第一”,而且做什么都喜欢“赌”,这也许是他与生俱来的嗜好。在生活中,在事业中,比尔·盖茨就喜欢赢,赢的感觉太美妙了。只要你是优秀的,哪怕你是强大的,他也有激情和你对峙,他也有信心赢你。

◎ 天生的赌徒 ❀❀❀❀ / 259

◎ 与苹果之争 ❀❀❀❀ / 262

◎ 和“蓝色巨人”争霸 ❀❀❀❀ / 267

◎ 取胜心切 欲望似火 ❀❀❀❀ / 275

◎ 商场不讲温情主义 ❀❀❀❀ / 284

◎ 垄断为了超额利润 ❀❀❀❀ / 291

激情铸就的辉煌

正因为比尔·盖茨的卓越领导,才使得微软成为当今世界最大的软件帝国。微软成功的首要因素是什么?有人说,深谙如何开拓新局面的企业,并不是把钱投放到研究开发领域中去,而是培养一套能够接受新思想、敢于改革、敢于担风险、能承受失败的公司行为风范和企业伦理。有人说,企业家具具有如何打破自我满足的企业文化比什么都重要,它警示我们:在灾难真正出现之前就关注危机。还有人说,决定企业命运的不再是专业知识,也不是业务技能,而是企业家的个人特征。

但无论如何,他已被广称为“永远的赢家”,这是激情铸就的辉煌。

◎ 创造激情就是创造支持者 ※※※※ / 301

◎ 极富竞争性的激情管理 ※※※※ / 306



激情天才与同盟者

无疑,比尔·盖茨是一个激情的天才。但“独木难成林”,别说是建造一个伟大的、世界一流的公司,就算是组建一个成功的小团体,单凭一个人的激情也是远远不够的,这需要有一群同样热血沸腾、激情澎湃的同盟者,需要他们围绕一个共同的目标不懈的努力。比尔·盖茨也是这样:在技术上,他离不开保罗·艾伦的合作与支持;在管理上,他需要鲍尔默的运筹帷幄;在生活上,他离不开“工作妈妈”马瑟斯的殷勤照顾。

激情的天才

【比尔·盖茨创新箴言】也许，人的生命是一场正在焚烧的“火灾”，一个人所能去做，也必须去做的就是竭尽全力要在这场“火灾”中去抢救点什么东西出来。

比尔·盖茨的智商高达 220。然而高智商历来都不是成功的首要条件，离开激情的燃烧，欲望的驱动，天生的才智也不过是一堆朽木。成功的动机来自于要达到某个目标的强烈愿望，拿破仑·希尔曾写道：“只要一个人能想出来并坚信能做到，就一定能做到。”

一个年轻人曾问苏格拉底成功的秘诀是什么，苏格拉底要这个年轻人第二天早晨到河边去见他。第二天，他们见面了。苏格拉底让这个年轻人和他一起向河里走。当河水没到他们的脖子时，苏格拉底趁这个年轻人不注意，一下把他推入水中。小伙子拼命挣扎，但苏格拉底很强壮，一直把小伙子按在水里，直到他奄奄一息时，苏格拉底才把他的头拉出水面。小伙子所做的第一件事，就是深深地吸了一口气。苏格拉底问：“在水里的时候，你最需要的是什么？”小伙子回答：“空气。”苏格拉底说：“这就是成功的秘密。当你想成功的愿望像刚才那样强烈时，你就会成功。此外，再没有什么秘密。”

如果你只知道比尔·盖茨有多少资产而不知道他的激情的话，那你根本就不了解他，你也找不到他成功的秘密。

比尔·盖茨从小就是个有激情却又整天摇摇晃晃的渴望成功的孩子。他很早就意识到人的生命来之不易，



要珍惜上帝的伟大馈赠。他在一篇日记中写道：“人生是一项盛大的赴约，对于一个人来说，一生中最重要的事情莫过于信守由人类理智所提出的那种至高诺言……”

他又写道：“也许，人的生命是一场正在燃烧的‘火灾’，一个人所能去做，也必须去做的就是竭尽全力要在这场‘火灾’中去抢救点什么东西出来。”由此可见，盖茨当时所达到的水平已远远高出他的同龄人。

比尔·盖茨从小就非常要强，盖茨的这一个性在他参加童子军的活动中表现得一览无遗。在长途步行时，他总是走在队伍前面；在组织活动时，他也不像有的孩子那么“斯文”。每次远征结束后，领队老师要给衣服最脏的孩子发“脏孩子”奖，这项“荣誉”总是非盖茨莫属。

盖茨所在的童子军 186 队每月做一次远足，通常去喀斯喀特或奥林匹克山脉。他们坐汽车出发，一边唱歌，一边玩纸牌游戏。晚上，他们住在自己搭起的帐篷里。

在一次露营中，突如其来的雷雨淋入大多数帐篷，许多被淋湿的孩子挤在一块塑料防水帆布下取暖。只有盖茨却仍在散架的帐篷里坚持，看着那些不敢经风经雨的伙伴们狼狈的样子大笑。

有一次，比尔·盖茨穿了一双不大合脚的新筒靴，参加童子军的长途步行活动。结果第一天走完 8 英里后，他的脚后跟就擦破了皮，脚趾上也磨出了不少水泡。第二天，他的脚已经开始红肿，裂口里流出鲜血。老师劝他不必再继续行军，但比尔·盖茨却不愿就此打退堂鼓。第三天，他仍坚持前行，跋山涉水，一直到下午 4 点钟到达中途的检查站。盖茨虽然坚决要求继续前进，但实际上已经无法再往前走了，大家只好通知他母亲来说服他回家。

又有一次，他们去温哥华的海边旅行，返回营地时，比尔·盖茨决定从吊桥上往下跳，使桥上的其他人觉得很

刺激。那天下午,童子军们再次去海里冒险。游在最前面的盖茨被卷进波浪,其他人也在咆哮的浪涛中挣扎。值得庆幸的是,最后他们一个个都安然无恙。回到营地时,他们忘记了危险,都说玩得很开心。

比尔·盖茨还有一个奇怪的癖性,就是即使他坐着时,也在不停地摇摆。这也许是每一个有激情的人共同的特点吧。比尔·盖茨从小好动,精力旺盛,据说在婴儿时就喜欢让摇篮有节奏地摇晃。长大些后,他又在一匹木马上体验到了摇晃的快乐。这种独特的癖好一直保持到现在,每当他考虑重大问题或情绪紧张时,就不由自主地摇摇晃晃。

不过,盖茨的激情仅仅体现在他喜欢做的事情上,对一些不感兴趣的东西,他出奇地反感。

在小学时,盖茨就非常热爱学习,把精力用在自己感兴趣的科目上,对于别的科目,他能做到置之不理。

盖茨小时候有重男轻女的思想,在他眼里,男生总比女生强。可是他发现女生分数总比男生高得多,于是他就认为得好分数没有用。但是,尽管他藐视分数,自己却不放弃得高分。这只是为了争强好胜想显示自己比别人聪明;就像呆在帐篷里淋雨一样,如果不是为了显得比别人勇敢的话,那有什么意思?据说,他发现了教学和考试中的一些规律,所以他总是能以最少的努力得到最高分数。这使他的兴趣和高分之间不会发生冲突。

在考试中,盖茨经常得三个优,但很少得全优,因为他偏科。如果偶尔只得到一个优,也很看得开,他就会说:“得啦,我根本没有尽力。”

他的父母对他寄予厚望,即使他得了三个优,父母也不欣赏。因为他们认为盖茨聪明,应该做得更好。

父母对得一个优的孩子奖励两角五分钱,全优奖励看周日电视。在这样的制度下,盖茨自然就受到了不平

等的待遇,盖茨的姐姐克里斯蒂娜总得全优,但比尔·盖茨并不向那个方向努力。比尔·盖茨只重视自己认为重要的东西,而对其他的事一概不管,所以他总是自豪地说:“我有个凌乱的课桌和一切!”

六年级时,父母让比尔·盖茨加入了当代俱乐部,这为他的激情找到了用武之地。

这个俱乐部的成员多半是些像比尔·盖茨一样自命不凡的小学生。他们聚集在这个有小型大学气氛的地方讨论时事、书籍和其他主题。他们认为自己已过分成熟,有中学水平的头脑。他们组织野游,去那些能激发人智慧的地方。在这里,比尔·盖茨最爱玩一种叫“冒险”的统治全球的棋盘游戏。他对这个游戏极为上瘾,一玩起来就手不停歇。这表现了比尔·盖茨内心深处对未来世界的一种渴望。

比尔·盖茨还参加了六年级经济学特别班。这个班在教学上总是把学生同社会紧紧地联系在一起。比尔·盖茨曾写了一篇《为盖茨股份有限公司投资》的论文。

在这篇论文中,盖茨把资本比喻成一个年轻人,把自己想像成一个发明家,向医院销售一种心脏保护系统。那时他已经清楚地知道筹足资金和雇佣工作人员的重要性。他在报告中说:“假如我的想法好,而且能雇到优秀人员并得到足够的资金,我一定会成功。”

比尔·盖茨一贯的信条就是:“我应为王”。甚至数一数三他也无法忍受,他要的是“第一”。

到11岁时,比尔·盖茨由于单科领先(数学和自然),他所在的学校已不能满足他的求知的欲望了。在这种情况下,他父母将他送往湖滨中学。

湖滨中学是一所专收男生的私立预科学校,该校学习气氛浓厚,教学严谨,是西雅图收费最高的一所学校。湖滨中学是盖茨的天才真正得以生根、发芽、成长的地

方。

1966年,湖滨中学做出了一个具有重大意义的决定:让有兴趣的学生学习电脑。美国当时正致力于将宇宙飞船送上月球,电脑技术正日益受到重视,网络技术也在悄然兴起,这使普通人学习电脑成为可能。湖滨中学于是决定,让学生去涉足这个崭新的世界。当时,“电脑”的售价高达数百万美元,于是学校决定先买一台价格相对便宜的电传打字机,使用者可以在电传打字机上输入指令,让它通过电话线与一台 PDP-10 微型电脑联网。

这台机器为比尔·盖茨的激情找到了另一片用武之地。同样只有激情的人才会对新事物感兴趣。盖茨是湖滨中学最早的电脑迷。

那是一个值得全世界人们纪念的日子。那天,数学教师保罗·斯托克林带学生们参观电脑房。他让比尔·盖茨试着在电传打字机上输入几条指令,这些指令的结果立即从 PDP-10 型电脑上传回来了,这使比尔·盖茨大为惊讶,这一试便不可收拾,盖茨从中感到了一种前所未有的兴奋。从此,他一有空余时间就去电脑房,不断地在打字机上做着各种试探的练习。

当时,电脑操作技术不仅不为一般人所知,就连学校的辅导老师也所知有限。孩子们无处可以求教,只好凭一颗求知之心去寻找一切与此有关的资料加以研究。

比尔·盖茨十分迷恋电脑,为了弄清这种神秘的机器,他不放过任何一种有关电脑的书籍和资料,把能弄到手的每一篇文章都要细细地加以研究。他尤其热衷于学习编制电脑程序,他对有关文章中提到的程序编制方法和提出的各种问题,都要拿到计算机上逐一检验。他的电脑知识像滚雪球一样一天天增加,每天花在电脑上的时间也越来越多。他把从阅读中获得的知识和从操作中得到的经验联系起来,每天都有新的发现和体会。他经