



比尔·盖茨

每天在想的

10个问题

10 Bill Gates every day to the
QUESTIONS

任何一位有梦想的中国老板，
没有理由不读比尔·盖茨。
任何一位有梦想的中国老板，
每天要想一想自己的10个问题。

崔建中◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

比尔·盖茨每天在想的 **10**个问题

图书在版编目 (CIP) 数据

比尔·盖茨每天在想的 10 个问题/崔建中著. —北京:
新世界出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5104-1139-7

I. ①比… II. ①崔… III. ①成功心理学—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 137424 号

比尔·盖茨每天在想的 10 个问题

作者: 崔建中

责任编辑: 闫红 朱丽丽

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

网址: <http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 北京中印联印务有限公司

经销: 新华书店

开本: 710mm × 1000mm 1/16

字数: 229 千字 印张: 16

版次: 2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-1139-7

定价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

前言

INTRODUCTION

比尔·盖茨，美国微软公司董事长。31岁便成为世界首富，并连续12年登上福布斯榜首的位置。他被美国人誉为“坐在世界巅峰的人”。

曾经有人计算过，比尔·盖茨拥有的财富可以买31.57架航天飞机，或者344架波音747，拍摄268部《泰坦尼克号》，买15.6万部劳斯莱斯产的本特利大陆型豪华轿车。

那么比尔·盖茨是凭什么做到的呢？他每天早晨起来问自己的第一个问题就是：明天的微软在哪里，在干什么？第二个问题是：和什么人一起工作才是安全的？第三个问题是：怎样做才能永远保持NO.1优势……

比尔·盖茨说：

“软件在硬件的前面走。”

“无法预见未来的人，决不是商业领袖。”

“任何会动的东西，都是我的猎物。”

“我不雇用笨蛋。”

“微软的使命是写伟大的软件，不是为了其他事情。”

“地点愈是引人入胜，正事就办得愈少。”

“我们不能像大公司那样考虑问题，否则我们就死定了。”

“办公室属于员工，而不是公司。”

“如果解雇了犯错的人，就等于否定了这个教训的价值。”

“我们应该接受迅速的失败，而不是缓慢的失败，最不该接受的则是没有失败。”

“我越是成功，我就越是觉得自己不堪一击。”



“如果靠 10 美元就能打开市场，为什么不认真做？”

“要么做得完美无缺，要么不做。”

“吃您自己的狗食。”

“我们不与最终用户交谈。”

“谁都把微软看成一个巨人，只有我知道这个巨人是多么的危险。”

.....

本书引用了比尔·盖茨的 65 则经营案例，100 多则经营智慧和众多管理言论来阐述比尔·盖茨每天在想的 10 个问题——这正是比尔·盖茨成为世界首富，微软成为全球最著名公司的关键所在。

这是一本教您获得财富的书，也是一本传播财富精神的书。

经典书籍是需要您常读常品常用常思的——

相信每一个以这些经典言论为财富指导的人，都能富有一生。

作 者

2010 年 7 月

目 录

CONTENTS

第 1 个问题 明天的微软在哪里，在干什么

1. 微软称霸业界的第一张王牌 3
2. 微软成为行业巨人前做了什么 5
3. 比尔·盖茨凭什么向全球商界挑衅 7
4. 微软使用什么工具处理 34000000000 美元的网上交易 9
5. 比尔·盖茨在《未来之路》一书中写了什么 11
6. 微软公司和其他公司的最大差异 13
7. 比尔·盖茨从他母亲那里继承了什么 15
8. 微软在全球无极限扩张的关键点 17
9. 比尔·盖茨眼中企业成功的要诀 19
10. 比尔·盖茨为什么变成了魔鬼 21

第 2 个问题 和什么人一起工作才是安全的

1. 微软如何雇用伟大的天才 25
2. 比尔·盖茨聘用人才的出发点 27
3. 比尔·盖茨推崇的企业管理理念 29
4. 微软公司办公大楼的样子 31
5. 20 岁凭什么与 IBM 签约 33
6. 比尔·盖茨怎样通过关系开展业务 35



7. 总裁为什么必须在 50 岁之前退休	37
8. “微软词”在全球大获全胜的秘密	39
9. 什么情况下微软公司会变得无足轻重	42
10. 比尔·盖茨怎样留住年轻人	44

第 3 个问题 怎样做才能永远保持 NO. 1 优势

1. 做大事赚大钱为什么会失败	49
2. 微软的软件为什么每次出来都有“臭虫”	51
3. 比尔·盖茨的理财观念	53
4. 盖茨夫妇为什么成为世界上最慷慨的捐赠人	55
5. 微软为什么要鼓励员工到户外走走	57
6. 微软公司的使命是什么	59
7. 比尔·盖茨怎样工作	61
8. 年轻人要想早日成功怎么做	63
9. 微软凭什么比竞争对手做得更好	65
10. 比尔·盖茨为什么尊敬西奥多·罗斯福	67
11. 比尔·盖茨最经典的一句名言	69

第 4 个问题 高效能团队应该怎样健康运行

1. 小组织为什么胜过大机构	73
2. 激情型领导模式	75
3. 如何把坏消息转化为好消息	77
4. 微软的主管为什么没有专门的停车位、休息室和秘书	79
5. 比尔·盖茨“思考周”内思考什么	81
6. 世界上最大的小公司怎样运行	83
7. 比尔·盖茨用什么特殊方式控制微软	85



8. 微软人怎样 HAPPY	87
9. 比尔式分层治理法	89
10. 微软的办公室为什么安窗户	90

第 5 个问题 有梦想的人做什么才能心想事成

1. 世界上所有超级富翁都长什么样	95
2. 1998 年的东南亚金融危机说明了什么	97
3. 比尔·盖茨为什么决定开办自己的计算机公司	99
4. 企业成为学习型组织的必要性	101
5. 微软如何筹备网络策略日	103
6. 因特网为商业带来了哪些机会	105
7. 比尔·盖茨怎样投资股票	107
8. 比尔·盖茨如何看待年轻	109
9. 比尔·盖茨的理想实现过程	111
10. 微软为什么与苹果合作	113

第 6 个问题 奔跑中如何避免失败，怎样才能少犯错误

1. 微软公司最致命的打击	117
2. 比尔·盖茨失败四问	119
3. 微软危机时刻怎样公关	121
4. 微软员工犯错怎么办	123
5. 比尔·盖茨对待失败的态度	125
6. 比尔·盖茨为什么花 30800000 美元购买达·芬奇的手稿	127
7. 比尔·盖茨怎样避免破产	129
8. 微软犯过的最大的错误	131
9. 微软雇用员工的“N-1”计算公式	133



10. 比尔·盖茨害怕什么	135
---------------------	-----

第7个问题 什么是工作效率成倍增长的关键点

1. 微软人一边工作一边想什么	139
2. 如何靠 10 美元打开市场	141
3. 微软高管的薪酬考核体系	143
4. 微软考核员工的指标和程序	145
5. 微软总裁每日上班三件事	147
6. 微软早期警示系统	149
7. 产品功能评估三原则	151
8. 比尔·盖茨如何管理时间	153
9. 微软公司神奇的反馈圈	155
10. 表面工作在微软为什么不重要	157

第8个问题 我们的服务怎样保持零缺陷

1. 扑克战略与新产品之间的关系	161
2. 1965 年的比尔·盖茨做对了什么	163
3. 比尔·盖茨什么情况会发火	165
4. 给客户惊喜的产品必备的 5 个特点	167
5. 如何拉近微软与客户的关系	169
6. 比尔·盖茨办公室的电话为何很少响起	171
7. 比尔·盖茨解决的数学界难题	173
8. 新产品说明会上比尔说什么	175
9. 比尔·盖茨为什么不喜欢最终用户	177
10. 比尔·盖茨习惯对部属说什么	179



第 9 个问题 微软公司离破产还有多远

1. 比尔·盖茨最著名的一则格言 183
2. 微软公司经营市场的 6 个策略 185
3. 微软距离破产还有多久 187
4. 比尔·盖茨最在意的和最不在意的东西 189
5. 微软技术发展史的经典缩影 191
6. 微软凭什么赢得速度 194
7. 微软更新产品速度清单 196
8. 微软培育新人的独到之处 198
9. 公司最需要做的事情是什么 200
10. 微软正规化的标志 202

第 10 个问题 最棒的员工凭什么一直留在微软

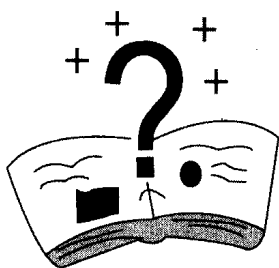
1. 比尔·盖茨推销式面试法 207
2. 微软衡量好员工的 10 个标准 209
3. 为什么微软人备受压榨却又悠闲工作 211
4. 盖茨湖畔的松鼠、野鸭和吉他 213
5. 微软大本营的企业内控观 215
6. 比尔·盖茨如何利用冲突 217
7. 为什么微软人更熟悉同业资讯 219
8. 微软员工必须自问的两个问题 221
9. 比尔·盖茨怎样激励员工 223
10. 比尔·盖茨出差为什么只坐二等舱 225

附录：比尔·盖茨经典言论 101 句 227



第 1 个问题

明天的微软在哪里，在干什么



比尔·盖茨以这样的话语展开了微软帝国的历史画卷：“每张书桌上会有电脑，每个家庭会有电脑。……每台电脑都用微软产品。”在后来的 20 多年里，微软的所有努力都没有超出这个梦想。

微软的成功，很大程度上得益于比尔·盖茨正确的策划未来、准确的市场定位和推陈出新的产品。对于一位能够准确把握未来市场动态的商业领袖，所有的竞争对手都将是不堪一击的。在节奏快得让人吐血的社会中，只有跟得上节奏，立志于走在时间前面的经营者才能取得成功。

比尔·盖茨的创业成功就证实了这一点——快速、加速、变速是这个时代的显著特征。这些特征，只有敢于奋起直追的人，才能真正的理解和把握。



1. 微软称霸业界的第一张王牌

每台电脑都用微软产品。

——比尔·盖茨

微软帝国的基石是在一个近乎梦想的规划中建立的。

比尔·盖茨以这样的话语展开了微软帝国的历史画卷——

“每张书桌上会有电脑，每个家庭会有电脑。……每台电脑都用微软产品。”

在后来的20多年里，微软的所有努力都没有超出这个梦想，并且在Windows操作系统大行其道的今天，他的这个梦想，可以说离完全实现已经不远了。

在上个世纪80年代初期，微软决定开发一种“鼠标点击”软件，他们认定这个新发明终将取代传统以打字键入指令的方式。目标确定后，微软首先选定适用点击方式的商业软件；其次决定专门生产Macintosh电脑的商业软件，因为Macintosh电脑的设计即大量采用点击功能；最后决定在Windows上研发相同的软件。整个技术转移的过程几乎花了10年的时间，可谓漫长，其间遇到了不少技术瓶颈问题，但是这个项目没有中断过，而是更加坚定了微软对实现原始规划的信心。果然，鼠标点击软件开发成功后，不仅为微软带来每年400万美元以上的收益，也为PC的普及作出了巨大的贡献。

21世纪初期，面对全球家庭互联网庞大的市场，微软提出了进军新兴



的家庭互联网市场的规划。微软认为，家庭互联网在家庭软件和服务方面出现了瓶颈，而这正是微软进军的契机。微软的目标是将个人电脑变成媒体中心，介入家庭互联网，进一步拓展个人电脑的应用范围，建立一个超越办公室并且延伸到家庭其他地方的平台。

美国的上网家庭有三成拥有多台电脑，其中已建立家庭内部网络的比率还不足一成。许多美国电脑用户认为，互联网产品是很困难和复杂的。微软的目标是使这个过程更加简单，借机把软件和服务推向家庭。

在微软看来，家庭互联网中关键设备是路由器，它对联网的各种数字设备，包括个人电脑、电视机以及其他的家电设备进行控制。然而，Linksys 和 Netgear 公司占据了家庭互联网设备市场的大半份额。为了在家庭互联网市场取得立足点，微软和英特尔及索尼合作启动家庭互联网市场，以实现他们所说的“数字家庭互联网”，并透过一种称作“BioMedia”的技术来实现文件共用，使家庭互联网成为现实。

同时微软还积极推进“MSN”，以支援家庭内部互联网，让消费者能够以适当的价格、最新技术简便地构筑家庭内部互联网。微软制造键盘和鼠标的硬件分公司中有一个专门开发 802.11b 无线家庭互联网产品的团队，其研制的产品最近已发布。使用 802.11b 标准的设备能够无线传送网页和文件等资料，传送的速度可达到每秒 11MB，传送距离为 91.44 米。

虽然完成“数字家庭互联网”计划不是一朝一夕的事情，但是良好的规划已经让微软在同类市场上的优势逐渐显现出来。微软公司坚信，这将是他们在数字时代称霸业界的一张王牌。

凡事预则立，不预则废。在微软，人们用两个字来概括它——规划。

规划与计划有很大的区别，计划通常是针对一件确定的事情而制定的行动指标，而规划则宏大得多，也模糊得多。它也许只是一个方向，一个远大的目标，但是在企业发展的不同阶段，这种看起来大而远的规划却是很必要的。因为，成功的规划，就是企业在一个阶段乃至整个生命历程中的方向。



2. 微软成为行业巨人前做了什么

微软每赚1分钱，我们的合作伙伴将赚8分钱。

——比尔·盖茨

比尔·盖茨说：

“不要一直用敌视的眼光看待你的同行。因为，你的同行既是你的竞争对手，又可能成为你的合作伙伴。即使是同一个领域，不同的企业也都有各自不同的优势。如果合作可以集合各自的优势，以较小的代价获得更大的利益，那为什么不选择合作呢？”

这里讲一下微软与 IBM 合作销售 MS-DOS 的案例，因为这个案例很有说服力。IBM 的优势在于其电脑在市场上的绝对占有率，而微软的优势则是能开发出一个适用于个人电脑的先进操作系统。在这个合作中，微软和 IBM 的优势被充分结合在一起，共用市场的结果是共享了利益。并且由于微软和 IBM 之间没有基本的业务冲突，他们的关系更像鳄鱼和蜂鸟——当时的微软还只能被称作站在鳄鱼身上的小小的蜂鸟。然而，这次合作之后，微软却迅速成长为软件业界的巨人。盖茨第一次尝到了串联销售的甜头。

“我们通过我们的合作伙伴把我们的产品送到用户手中，通过我们的合作伙伴在我们的平台上开发各式各样的应用和解决方案来满足客户的需求。”

微软在自己的网站中对人们这样宣称。



从微软在中国的情况来看，它已拥有授权分销商、通路销售商、方案供应商及零售店等通路合作伙伴 3 000 多家，微软认证伙伴 300 家，微软授权的关键业务行业解决方案合作伙伴 70 家，建立了 58 所微软认证高级技术培训中心和 400 多所授权培训中心。

“微软每赚 1 分钱，我们的合作伙伴将赚 8 分钱。”盖茨这样鼓励微软的合作伙伴。

2003 年，微软在中国全面启动自其成立以来最大的合作伙伴投资计划——“春耕计划”，将借由总额 800 万美元的培训、技术支援、微软经销商联盟、.Net Server 金牌解决方案提供商业计划等的实施，帮助合作伙伴迅速成长。

该计划包含了两个层面的内容：扩大通路规模和提升通路增值能力。一方面在全大陆 31 个省市招募 2000 家 IT 经销商加入新推出的“微软经销商联盟”，以全力强化联盟实力，并帮助联盟成员逐步实现“四化”，即评估软件正版化、市场信息透明化、产品培训地方化、技术支援国际化；另一方面努力培养 400 家微软解决方案和服务合作伙伴，并给予合作伙伴市场销售支援和系统的培训。

这项“春耕计划”是微软与中国 IT 业界的一次深远合作。微软的意图很明确，他希望在中国继续保持和培养微软的市场占有率。如此大规模的合作，使中国的 IT 业界处处打上了微软的标记。

微软的案例正生动地告诉人们，合作营销将会是未来营销的一个趋势。合作是资源整合利用的良好途径，也为厂商打开了更宽阔的市场。合作则兴，刚愎则衰，市场的法则就是这样。



3. 比尔·盖茨凭什么向全球商界挑衅

你们应该感到幸运，因为我们没有进入你们的产业。

——比尔·盖茨

微软有一个被称为战争室（War Room）的情报研究部门，主要负责搜集和分析竞争对手的情报。在这个特殊的部门里，悬挂着竞争对手的照片。一旦微软征服了他们，这些照片就被取下，扔到一边。比尔·盖茨曾在战争室里以挑衅般的口吻向全球商界宣称：

“你们应该感到幸运，因为我们没有进入你们的产业。”

在互联网时代，微软公司曾经因为判断失误，致使网景的浏览器 Netscape 一度占据八成以上的市场份额。及时醒悟后，微软将大部分的资源投入到国际互联网领域。为了夺回网络浏览器市场，微软充分发挥其战争室的功能，每月定期监测互联网浏览器市场占有率的变化，用这个情报来指导网络浏览器市场的策略制定。

微软公司的市场策略真正执行以前，都要在战争室经过“战争游戏”（War Gaming）的严格考核，经由非常接近于实际商战的考验，这些策略在这里得以去芜存菁，变得更加实际有效。最后，战争室帮助微软公司成功地夺取了网络浏览器市场领导者的地位。

微软对非微软产品的顾客群的研究，曾经帮助他们在文书处理软件市场上让 Word Perfect 惨败而归，创造了微软历史上非常值得纪念的