

无论我们对谁产生多大的敬意，也不要把他描述成天使；因为每个人都是血肉之躯。

——黑人领袖曼德拉

比尔·盖茨全传

下卷 盖茨谋略

吴楠 路客 著



563

下
卷

盖茨谋略

图书在版编目(CIP)数据

比尔·盖茨全传/吴楠,路客著. -北京:中国戏剧出版社,
2000.1

ISBN 7-104-01198-6

I.比… II.①吴… ②路… III.比尔·盖茨-传记 IV.K837.
126.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 73920 号

比尔·盖茨全传(上、下)

吴楠 路客 著

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码:100086)

四川省新华书店 经销

四川彭山彩印厂 印刷

450 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 21 印张 8 插页

2000 年 2 月第 1 版

2000 年 2 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-104-01198-6/I·483

定价(上、下卷):35.00 元

微软从 1975 年成立至今将近 25 年，从两千美元注册资金的公司到今天成为美国第一赢利公司，是偶然，是必然，是微软赶上了电子时代的发展从而赢得了机会，还是微软在电子时代初露曙光的时候，做出了准确的判断而导致日后的成功；是微软背靠大树乘凉而茁壮成长，还是于群雄并起，规则混乱之时，做出了精明的选择而有现在的风采；微软是一帆风顺的 25 年春秋，还是坎坷相伴的 25 年风雨；微软是有先见之明而每战必胜，还是有赢有输，毁誉参半；微软是美国的英雄，还是美国司法部欲将之绳之以法的有罪之典型；微软是现代知识经济的杰出代表，还是垄断之心不死，欲称霸全球未来的野心勃勃之资本家；

评价一个企业的成就是用道德标准，还是用商业标准；

世界上没有不想垄断的企业，没有不想垄断的企业家，没有垄断念头的企业未必是优良的企业，有垄断念头的企业也未必可以实现其垄断之心；微软是一个有垄断念头的企业，当微软的垄断触及业内其他公司的利益的时候，微软被暂时以道德标准为主导的美国司法部起诉，与此同时，起诉微软的公司

几乎也在起劲做着与微软相同的事。

微软与蓝色巨人 IBM 的恩恩怨怨,微软与莲花公司、网景公司、先觉公司的是是非非,微软与大英百科全书的商业争斗;微软与美国工业标准协会的来来往往;微软与欧洲、日本、韩国、中国的智力较量;微软与英特尔公司的起起伏伏;微软自己多次调整的用人之道,微软摇摆不定的产品策略,微软与生俱来的危机意识,微软随时代而反复变化但被证明失败的公关计划,微软与众不同的内部教育与外部证书的设计,微软大手笔的研发资金,微软树倒猢猻散的初期征兆,微软,微软,本身就是一部电脑业的历史注解,也是今日美国企业研究的字典,也是每一个向往成就的企业的圣经,也是世界新闻业永不消失的焦点。

当人们把微软置于视线中的时候,无论是兴奋还是痛苦,无论是情愿还是不愿,都会发现比尔·盖茨的身影,他狡诈的目光与不羁的穿着,他的不可一世的腔调与天真无邪的笑容,他的放肆庸俗的口头语与世界首富的身价,他随和平庸的生活方式与耗费巨资的家庭住宅,他的所有的一切都因了微软而成为可圈可点的事迹,成为了各种专家的丰厚学识的发泄对象,成为了你,我,他,你们,我们,他们雄心万丈时随手拿来的经典证据。

从此,他的父母,他的姐妹,他的同窗,他的女人,他的妻子,他的女儿,他的儿子,他的亲朋好友,他的商业敌手,他的嬉笑怒骂,他的暴跳如雷,他的

郁郁寡欢，他的失恋失意，他的踌躇满志，他的颐指气使，他的满足，他的失望，他的傲慢，他的狂妄，他的车，他的房，他的行踪，甚至他上卫生间的方式也成了可以被议论的典故。

他不是故意地成为了一些人心中的英雄，他身不由己地成为了一些人诅咒的对象，一些人把他当榜样，一些人把他当笑料，一些人盯着他每一个可能的下一步，一些人等着他犯一个不可挽回的错误，一些人为他的婚礼而祝福，一些人盼着婚姻可以拖慢他的脚步，一些人为他中年得一女而欣慰，一些人为他仍加快的速度而发愁，一些人为他又得一子而庆幸事业后继有人，一些人更盼望他回家更勤一点，一些人多么希望有缘与他并肩而立，一些人借此机会向他投掷巨大的奶油蛋糕。

一些公司为与他合作过为骄傲，一些公司深深地为此而后悔，一些公司因与他合作而发达，一些公司因此而被兼并，一些公司不想却又不得不与他合作，一些公司期盼与他合作却不得要领，与他合作者不得不提心吊胆，与他为敌者小心谨慎步步为营。

微软何以成就今天之霸业？比尔以何注解自己45年人生的道路，又以何注解微软这25载的故事？

中国人往往用谋略来得天下，外国人往往用智慧来赢未来，中国人的思维常常为胜者著书立说，外国人的方法常常为败者总结经验。

目 录

上卷 盖茨本色

起兴语：瞧！这个人

第一章 贵族的逆胎 (11)

1. 麦田守望者 (11)

2. 素面朝天野心孩 (19)

3. 无忧的大头“巨儿” (24)

4. 窜天速长的“卡通”少年 (29)

第二章 湖畔生 (35)

1. 偶像群雄 (35)

2. 浩梦如烟 (41)

3. 电脑神缘 (46)

4. 捉虫岁月 (51)

5. 祸从天降 (57)

6. 小试牛刀 (61)

第三章 哈佛的“溜号儿”小子 (72)

1. 青涩雨季 (72)

2. 操练梦想 (80)

2 * 比尔·盖茨全传 *

3. “酷毕了”的程序	(87)
4. 搭乘直升机赴“天堂”	(93)
5. 召唤盟友的老爷车	(97)
第四章 白手起家	(106)
1. 玩偶的事业	(106)
2. 将计算机还给人民	(112)
3. 衣锦还乡	(118)
4. 微软就是盖茨	(122)
5. 鲤鱼跳龙门	(129)
6. 我和“春天”有个约会	(139)
7. 成人游戏	(149)
8. 惜别樱桃园	(168)
第五章 振翅冲霄	(192)
1. 上帝的宠儿	(192)
2. 噢姐姐！带我回家	(206)
3. 太阳帝国日不落	(220)
4. “雅皮”蚂蚁的卓战苦役	(239)
5. 噢姐姐！牵我的手，你不要害怕	(253)
第六章 鹏程万里	(268)
1. 弟弟你大胆地往前走	(268)
2. 霸王伟业	(272)
3. 我只要赢	(284)
4. 与敌斗，其乐无穷	(293)

5. 别让我结婚, 烦着呢!	(302)
6. 噢姐姐! 别为我哭泣	(308)
7. 永不多余的“第三者”	(316)
第七章 地久天长	(322)
1. 微软的新人魅影	(322)
2. 办公室的故事	(327)
3. 一锤命定的微软情缘	(331)
4. 性格的较量	(338)
5. 虹——给地球上的人们一点颜色看看	(343)
6. 命里有时终须有	(350)
第八章 携手云端	(364)
1. 金童玉女——本世纪最昂贵的夫妻	(364)
2. 金字塔顶的私家窗口	(374)
3. 时代玩偶	(386)
4. 世上最疼儿的那个人去了	(393)
第九章 走向未来	(400)
1. 浪子不回头	(402)
2. 天凉好个秋	(405)
3. 盖茨——不朽的时尚	(415)
4. 沉重的孩子	(430)

下卷 盖茨谋略

- 第一章 生存之谋略..... (439)
- 资料一：王安的故事..... (445)
- 第二章 反盗版之谋..... (455)
- 第三章 标准之谋略..... (459)
- 第四章 公关之谋略..... (468)
- 第五章 智囊团..... (473)
- 资料二：人在微软——盖茨请求你留下..... (483)
- 第六章 异国遭遇——中国..... (488)
- 第七章 异国遭遇——产品..... (494)
- 第八章 人才策略——中国..... (498)
- 资料三：人在微软——微软程序员的故事..... (510)
- 第九章 人才策略——本质..... (518)
- 资料四：人在微软——微软艺术家的遭遇..... (528)
- 第十章 刺激天才..... (536)
- 资料五：人在微软——雇员每年的评分..... (544)
- 第十一章 独特的招人策略..... (545)
- 资料六：人在微软——微软残酷的面试..... (559)
- 第十二章 时间差之谋..... (569)
- 第十三章 快速升级之谋..... (576)
- 第十四章 洞悉先机之谋..... (584)

第十五章	收购谋略	(604)
第十六章	垄断之谋	(610)
第十七章	拳头产品	(616)
第十八章	事后诸葛亮	(620)
第十九章	产品支持战略	(626)
第二十章	深入了解用户	(639)
	资料七：人在微软——盖茨初用 ENCARTA	(648)
第二十一章	未来战略	(651)

其中大名鼎鼎的应该是王安。

王安，这位华裔奇才，虽然消失在第三次浪潮中，但，就是今天的比尔也是不会忽视他的。

比尔·盖茨在《未来之路》中写道：“如果王安早些意识到兼容性应用软件的重要性，今天可能就没有什么微软公司了。我可能在某个地方成了一个数学家或一位律师。而我少年时代在个人计算机方面的迷恋可能只会成为我个人的某种遥远的回忆。”（关于王安的故事请参看本章资料一：王安的故事）

比尔这番感叹不是无缘无故的。第一个真正明白应用软件的重要意义的，就是王安，这位华人电脑巨子因此取得了出色的市场效益。六、七十年代，他将电脑技术迅速应用在随身的计算器上，独步计算器天下，七、八十年代王安的文字处理机，称雄一时，这位六百美元起家的电脑公司在1983年取得了15亿美元的销售额跃居美国第七大电脑公司。然而，也许是年龄的原因，也许是缺乏超级的对未来洞视的眼光，也许是没有美国式的商业训练，他忽视了软件的兼容性问题，他没有将当时已经在技术上领先的软件通用化，使其具备兼容性，可以在其他的机型上运行，他失掉的不仅仅是商机，而是他自己的未来。其实，历史没有责怪这位曾经辉煌曾经成功的亿万富翁，因为，IBM，这位蓝色巨人，苹果的乔布斯，都在兼容性的问题上交纳了上亿美元的学费。就兼容性问题的深入探讨可以使我们看到比尔·盖茨的内心深处的思考，在第二章，标准之谋略中有机会欣赏这种思考。

对于比尔·盖茨来说，从他懂事时起，他所面临的就是生存的问题。

生存的问题，从简单的方面解释，就是个人的谋生问题，从复杂方面探讨就是许多人的谋生问题。

比尔从少年时起就喜欢读人物传记，其中，法国人所著的《拿破仑传》他反复读了许多遍，拿破仑的出道，首次成功，再次复出，监狱晚年，等等细节都是比尔随时可以讲述的。比尔记忆犹深的是拿破仑晚年在孤岛的回忆，对自己失败的回忆。对比尔来说，所有这些细节都在讲述一个主题，生存。

关于 MITS，就是第一个使用比尔·盖茨写的 BASIC 程序的硬件公司。比尔在 1995 年接受美国商业新闻周报采访时，这样回忆 MITS：“他们使用了我们的软件，所以促成了其硬件的销售，但随后许多用户发现他们内存的质量问题，因此导致他们的销售遇到了极大的困难，1977 年，另外三种机型出现在市场上，TRS-80，Apple II，Commodore PET，这三种机型价廉，包装好，一下就抢夺了 MITS 的市场，这些公司首先使用的是他们自己编写的 BASIC，但后来发现，我们的 BASIC 要好许多，而且我们授权的使用价格比他们自己改进、提高还要省钱，所以几乎是一周内，就都采用了我们的 BASIC，当然，这就直接威胁了 MITS，在 1975-1977 年这两年间，许多客户仍然购买 MITS 的主要原因是因为随机有我们的 BASIC，当客户从别的更好的机型的购买中也可得到我们的 BASIC 时，MITS 就发生了难以逾越的困难，他们首先选择与我们打官司，但他们知道在与我们的合同中找不到对他们有利的任何条款，他们采用了后来许多公司在遇到困难时广泛采用的办法，将公司卖掉。”一个曾首先占领市场，并遥遥领先市场达两年之久的公司，就这样简单地消失了，比尔接着说道：

“早期的计算机时代就是这样的，一周几十个新公司，不到一年，就都换了老板。我们为每一个新公司的新设计的机型配置我们的 BASIC，每天忙于东奔西跑，眼见公司的雇员频繁更换，老板频繁更换。”

比尔说这些话时已年近四十，虽然是冷静的声调，但透出他创业初期时的思考，设身处地在他的位置上想一想，看着一家又一家公司的走马灯似地换将，不能不想自己公司的前途，“我们当时真没想未来我们公司会怎么样，没有可能幻想，那时我与艾伦谈论较多的话题是我们在湖滨男校时就多次谈论过的，做软件公司能活下去吗？”

艾伦是微软的另一个合伙人，他是比尔湖滨男校的校友，较比尔高两个年级，微软初期成立时，他有公司的 36% 的股份，比尔有 64%。当时，艾伦曾希望这个公司是一间硬件公司，但公司成立后陷入的所有合同都是软件方面的，使公司身不由己地向软件服务方面发展。无论是硬件还是软件，艾伦与比尔在校期间讨论的就是，计算机行业有多少发展，在互相传阅的商业刊物中，他们看到了许多失败者，他们也讨论了应该如何避免他们犯过的错误，艾伦从湖滨毕业后，根本没想上大学，他反复怂恿比尔，把他们曾注册的 TRAF-O-DATA 办下去，这是 1971 年的事，比尔当时十六岁。他们的犹豫不决，使得艾伦只好去上大学。为什么犹豫？年龄因素，市场因素，生存因素。

英特尔公司董事长安迪·葛洛夫于 1998 年，在回忆了自己在信息时代这三十来年的起伏后，著述《惟有偏执狂能存活》一书，该书中文译本名为《十倍速时代》，在书中，他大量列

举了被淘汰的公司的例子，详细探讨了对于信息业来说所谓的生存意味着什么。

曾任莲花公司执行经理的米奇·凯波在《硅谷：新手历险记》一书中评论说：“个人电脑业是在打仗。要不你就奋战，不然就沦为伤亡者。你必须勇敢直视敌人的眼睛，而且绝对不能眨眼。”

再看看比尔是怎么说的，他在《且看亡者》一书中接受作者采访时反复强调：“你总是得想一想，谁会来打倒你。”

其实，整个比尔·盖茨本人，还有他的想法都是不容易使人理解的，纵观他成长的经历，无论是幼年、少年、青年都没有坎坷的记录，没有遇到过大的挫折，他何以会有如此强烈的生存意识，如此强大的生存压力，他家境富裕，上有一姐，下有一妹，父亲是律师，母亲是教师，不愁吃穿，不乏享乐，他为什么在成功之后仍然咄咄逼人，寸土不让，对每一个商业对手都没有丝毫恻隐之心？

比尔生于五十年代，长于六十年代，正是美国沉浸在越战结束后的及时行乐的社会环境时，是崇尚《爱情的故事》的年代，是骄傲于登陆月球、基因技术、硅片技术的年代，试问在这样的环境中，比尔的竞争心态又是哪来的呢？他的生存危机意识又是如何产生的呢？

难道真是那场官司，微软成立仅仅两年就遇到的第一起几乎置其于死地的官司。

按照微软与 MITS 所签的合约，MITS 必须尽“最大的努力”销售微软的 BASIC 程序，而微软自己却不能直接向客户销售这一他们自己研制的程序。但由于该程序的许多优秀之

处，使许多人开始未经允许的复制，市场上到处是非法的盗版，这导致 MITS 不再努力销售该程序，这使得比尔极为愤怒。他认为 MITS 是盗版的帮凶。为此他除了在全国性的电子杂志上发表公告以警告盗版者外，还请教其身为律师的父亲。老盖茨依据其丰富的经验以及对美国知识产权法的深刻了解，给了比尔一些极有价值的建议。他认为：“如果在目前情况下为了收回 BASIC 的销售权而兴诉讼，这场官司是有较大赢面的。”并且亲自向比尔推荐了一位专长版权之争的专业律师。

此时，MITS 的老板罗伯茨知道前景不妙，而且过去的三年已大发其财，因此见好就收，将 MITS 转卖了，MITS 不存在了。新的公司名叫 PERTEC。于是诉讼对象成了新的公司 PERTEC。

比尔与艾伦在上诉与仲裁之间曾犹豫不绝，上诉要化费巨额费用，而仲裁既省钱而且费用有限。于是他们决定交由政府的相关机构仲裁。然而，出乎他们预料的是，仲裁倒成了一个漫长的长夜。政府在对待以前从未出现过的案例上犹豫不绝，除了聘请多方专家为顾问外，仍然慎而又慎。与此同时，PERTEC 在仲裁未有结果前拒绝再向微软按以往合同支付权利金，这一来，微软的主要资金渠道被掐断了。

比利于 1996 年 10 月接受记者采访时曾谈到这一场几乎将微软扼杀在摇篮中的官司，他说：“他们企图把我们给饿死。我们甚至付不出律师费。他们试图与我们庭外和解，我们几乎被迫就范，事情到了极为险恶的地步。仲裁庭花了九个月的时间，终于就此案给予了判决。等到所有事情一结束。我发现他们由于这个裁决结果不得不倾囊而赔。他们为他们对合同的轻

蔑付出了沉重的代价。

在微软资金紧张的严峻时刻，比尔完全可以向他父亲的基金机构借钱，甚至可以向他的世亲以私人方式借款，然而，比尔最终没有混淆自己的商业行为与家庭亲人关系不同的概念。

但这场官司的确使比尔·盖茨永生难忘。举目美国大大小小的软件公司，没有一家像微软一样，微软本身从不向金融机构借款，反而通过自己的基金组织向外提供贷款服务。微软不欠任何人钱，而且微软的资金储备至少可以相等于许多中小不发达国家全年国民总产值的总和。

比尔这种面临生存压力的结果就是把适者生存变为了自己管理微软的法宝。

澳大利亚生物学家达尔文曾就适者生存的问题发表了其著名的见解：“有机体神经系统的表现优异，可协助决定它察觉变化和快速反应的能力，因此能活下来，或者甚至更强盛。”

资料一：王安的故事

1948年5月，在计算机先驱艾肯创建的哈佛大学计算机实验室里，一位叫王安的中国年轻人正在紧张工作，他接受了研制计算机新一代存储器——磁芯存储器的课题。

王安，1920年2月7日出生于中国上海。在上小学的时候，他就擅长数学，在班上的成绩总是名列前茅，13岁的时候，就考入中国最有名气的学校之一——省立上海高中。1936年他以优异的成绩考入了上海交通大学电机工程系，在通讯专业学习，时值抗日战争爆发，他与同学们制作了收音机与无线发报机，来支援中国军队在前线作战。