

或許你根本沒想到，  
一家以軟體為主要產品的公司，  
一年的營業額竟達1347億美金（是台灣年度總預算的三倍），  
一年的純利可達390億美金（約等於台灣一年的總預算）。

**最經典的、最完整的，微軟成功之道！**

**The management of MICROSOFT EMPIRE**

# 微軟帝國 的管理

謝德高/著

原價400

首版特價

**249**

**微軟，一家擁有台灣一年總預算盈餘的公司，  
你知道他的經營策略是什麼嗎？**

**你知道他是如何來管理一群全世界最聰明的人呢？**

The management of MICROSOFT EMPIRE

# 微軟帝國 的管理

謝德高/著

Bill  
Gates's



海鴿文化出版圖書有限公司  
Seadove Publishing Company Ltd.,

成功講座 86

# 微軟帝國 的管理

The management of  
MICROSOFT EMPIRE

作者 謝德高  
美術構成 驟賴把工作室  
封面設計 斐類設計工作室  
發行人 羅清維  
企畫執行 吳國鏞  
責任行政 陳淑貞

出版 海鴿文化出版圖書有限公司  
出版登記 行政院新聞局局版北市業字第 780 號  
發行部 台北市信義區林口街 54-4 號 1 樓  
電話 02-27273008  
傳真 02-27270603  
e - mail seadove.book@msa.hinet.net

總經銷 創智文化有限公司  
住址 台北縣中和市橋和路 110 號 2 樓  
電話 02-22421566  
傳真 02-22422922

香港總經銷 時代文有限公司  
住址 香港九龍旺角塘尾道 64 號  
龍駒企業大廈 3 樓 C 1  
電話 ( 852 ) 3165-1105  
傳真 ( 852 ) 2381-9888

出版日期 2005 年 04 月 一版一刷  
特價 249 元  
郵政劃撥 18989626 戶名：海鴿文化出版圖書有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

微軟帝國的管理 / 謝德高 一 一版, 臺北市 :  
海鴿文化, 2005 ( 民 94 )  
面 ; 公分. -- ( 成功講座 ; 86 )

ISBN 986-7347-16-1 ( 平裝 )

1. 企業管理  
494

94002356

## 序言：微軟帝國的管理大師

世界上有九〇%的電腦都使用微軟的軟體。比爾·蓋茲作為微軟帝國的最高統治者，也是世界公認的財富首腦和數位變革的代言人。很難想像，沒有了比爾·蓋茲，微軟公司會怎樣？整個世界會怎樣？《紐約時報》曾刊登一篇文章，寫道：「過去當媽媽的總鼓勵孩子長大以後當總統，而現在的母親多半告訴孩子說，希望他們長大以後當第二個比爾·蓋茲。」比爾·蓋茲不僅是微軟公司的崇拜偶像，也成為資訊時代的象徵。

比爾·蓋茲雖然沒有出版管理方面的著作。但是，他能搶佔市場先機，穩居霸主地位，領先競爭對手，擊敗對方；他能將微軟集團分割為八大塊，重組一個個充滿活力的小團隊；他能牢牢抓住「聰明人」，造就一批「工作狂」；他能恩威並施，廣泛調動員工的積極性和創造性，成為企業界知識化管理的典型……奧妙何在？在於產品方面的更新換代，在於對客戶的全方位服務，更取決於他卓越的管理才能和先進的管理方式。比爾·蓋茲以其標新立異、形散神聚的管理方式使微軟公司的產品更精良、人員更專注、團隊更堅強。

比爾·蓋茲是軟體科技的主宰者，同時他更是一位卓越的管理大師。面向未來高效率領

先的數位化管理思想，快速推陳出新、以客戶為中心的市場開發意識，組織職能交叉的專家小組、授權分工的組織管理模式，超凡的領導智慧和充滿人性的用人策略，與其團隊至上、共創遠景的企業知識化管理融會貫通，形成了比爾·蓋茲系統的管理思想。

比爾·蓋茲的經營技巧和管理思想是在任何學院的書本上都找不到的，具有強烈的反傳統意識和明顯的反官僚特點，他的管理與歷史上任何企業領袖都不相同，是從實踐發展中摸索出來的，而不是從前人的管理經驗和管理大師那裏學到的。

戰略多元化。創新是企業發展的靈魂，只有不斷推出新產品、擴大產品功能，才能贏得客戶的信任；以產品支援戰略計畫，儘早滲入市場，使自己的產品成為行業的標準；抓住事業成功的突破點，與大公司聯盟，擴大合作領域；明確目標，四面出擊，推出系列產品、占領海內外市場、涉足電腦軟硬體、網路電視、傳播媒體、電子銀行等等廣闊領域；著眼未來的長期利益、引導顧客的消費潮流。其戰略管理可謂廣遠。

組織小型化。與其戰略管理相比，組織管理又顯得極不相稱，微軟公司被喻為「世界上最小的大企業」。他始終保持微軟大軍靈活的小團隊組織，利用「金字塔」式系統結構，分層而治。一九九九年初，比爾·蓋茲把公司拆分為八大塊，組成一個個充滿活力的小公司，採用先進的網路技術，保證上下級的交流管道暢通無阻，授權分工，把自己從會議和雜

事中解脫，集中於核心工作，藉助智囊團的核心力量，使公司組織永遠能適應市場的變化，永遠能充滿活力。

用人高效化。在企業經營中，比爾·蓋茲能充分展現了他的用人智慧。在他的人力資源管理思想中有著重績效的高壓成分，被認為是一位殘酷的管理者，「追求誇大、鹵莽的目標」、「腦力壓榨機」、「造就一批工作狂」等等。但更多的是充滿人性的民主管理，他為員工營造了校園、家庭般的工作，生活環境，始終保持員工的積極性和創造性，利用薪水、獎金加股權的「終身共用制」等，想盡一切辦法留住優秀人才，為優秀人才提供了有無數的升遷發財的機會，因為他深知微軟的資產就是員工的想像力。這些剛柔相濟、恩威並施的用人藝術使微軟集團永遠保持強大的凝聚力 and 戰鬥力。

企業知識化。微軟是典型的「學習型組織」，知識化管理在比爾·蓋茲思想中占了很大一部分位置。比爾·蓋茲為企業市場化經營的同時，透過團隊學習，知識化管理和企業文化建設，將公司的價值理念、團隊意識、行為規範和遠景目標融入每個員工的思想之中，根深蒂固。以其開放的管理方式和令人奮進的激勵手段創造了一個強有力的學習型組織，營造了寬鬆自由、異常活躍的文化環境。在此，比爾·蓋茲團結了一批優秀的管理專家，造就了一支優秀的人才隊伍，開發了一系列優秀的軟體產品，打破了一項項世界記錄。

我們編著本書的目的就是要挖掘比爾·蓋茲「形散而神聚」的管理思想，讓眾多的商務管理者領悟這位商業奇才的管理思想。雖然沒有學院派管理大師系統的專業理論闡述，但能從微軟公司的發展歷程和比爾·蓋茲的傳奇故事中透視出他卓越的領導才能，從比爾·蓋茲的經營理念和管理風格中剖析他獨特的管理思想。

在編著過程中，我們在保持總體思想不變的原則下，力求深入淺出、通俗易懂，以滿足不同讀者的需求。本書不僅適用於IT行業的軟體的開發和商務管理者，更適用於各行業領導決策者和企業管理者，用事實的力量給大家提供通用的商務啟示。



微軟帝國的管理：目錄



## 目錄

### 序言：微軟帝國的管理大師

### 第一章：微軟帝國的技術管理——推陳出新、腦力致勝

技術開發是軟體公司的核心任務，一開始比爾·蓋茲就確立了微軟的發展方向，雖然經歷了風風雨雨，但他們始終沒有放棄對軟體技術的研究和推廣。以關注產品品質、爭取行業標準、擴大軟體相容性、推出「系列套餐」為追求目標，充分調動產品開發組織的積極性和創造性，以「整合穩定」式開發過程為基本模式把所有發明都融合在一起，並透過了「資訊回饋系統」不斷改進和完善產品。在技術管理中，端正開發人員的態度，排除一切妨礙改善產品的干擾，為開發人員營造一個既有壓力感又有充分發揮空間的理想環境，讓他們專心於技術革新和產品的更新換代，靠技術創新始終保持微軟在市場上的主導控制權。

### 壹、致力於軟體的開發…… 19

#### 一、「我們應該只做軟體」…… 19

二、提高產品開發組的效能……	24
三、將所有發明整合到一起……	30
四、創建資訊回饋系統……	34
<b>貳、注重技術管理……</b>	<b>30</b>
一、端正工作態度……	30
二、掌握開發技巧……	45
三、減少資源浪費……	52
四、挖掘組員潛力……	57
<b>參、專業技術革新……</b>	<b>62</b>
一、堅持技術創新……	62
二、加強產品革新……	67
三、適時推陳出新……	71
四、「套裝組合」致勝……	70
五、突破技術市場……	79

## 第二章 微軟帝國的戰略管理——把握機會、四面出擊

比爾·蓋茲的遠見卓識無人能比，他的戰略管理自然堪稱一絕。抓住成功機遇擴大聯盟與合作，是他發展壯大的一大法寶，為了把握難得機遇，敢從赫赫有名的哈佛大學中途輟學，投靠藍色巨人，與英代爾聯盟、和蘋果公司聯姻，他專挑大集團，給自己帶來優勢；不做開路先鋒的老二主義和不要命、不要錢、不要臉的三不要哲學更是他佔領市場，痛擊競爭對手的戰略武器；在網路競爭中慢半拍的比爾·蓋茲更是高招不斷，以公司的整體實力挑戰對手，最終分得網路市場上最大的一塊蛋糕。在戰略管理中，他要求全體員工始終保持憂患意識，進行長期投資，把目光瞄準了更廣闊的未來領域和下一代的發展中。

- 壹、抓住成功機遇 擴大聯盟與合作…… 85
  - 一、把握難得機遇…… 85
  - 二、實施聯盟政策…… 89
  - 三、事業夥伴完全利用法則…… 95
- 貳、不做開路先鋒，奉行「三不要」哲學…… 102
  - 一、不為天下先…… 102
  - 二、發展事業不要命…… 107
  - 三、長遠戰略不要錢…… 110

四、圖謀霸業不要臉……………	113
參、進軍網路市場，實施遠景戰略……………	120
一、鞏固軟體市場……………	120
二、率領「無敵艦隊」進軍網路海洋……………	124
三、發展大媒體事業……………	130
四、拓展國際市場……………	135
肆、保持憂患意識，著眼未來利益……………	138
一、把失敗當作成功的突破點……………	138
二、始終保持憂患意識……………	144
三、投資長遠計畫……………	148
四、著眼兒童及未來……………	151
第三章 微軟帝國的組織管理——變革重組、授權分工	

隨著微軟公司業務規模的擴大，公司搬遷和領導層的更替，比爾·蓋茲根據實際情況進行了無數次的變革重組，以適應不斷發展變化的情況。我們透過微軟的組織演變過程，集團化組織體系，針對國際網路

而採取的重大重組，展示了微軟的部門結構；列舉了微軟公司智囊團代表人物、產品改進組和微軟亞洲研究院等核心機構；介紹了維持小團組隊伍，實行分層而治、暢通交流管道、營造理想、工作環境等組織特點；並透過對職能交叉專家小組重變角色的描述揭示了比爾·蓋茲組織管理四項原則。

壹、組織演變……157

一、遷移新址 認購股權……157

二、聘任管理人才……161

三、學習探索管理經驗……163

四、實施「遠景二號」計畫……166

貳、組織特點……169

一、維持小團組隊伍……169

二、實行分層而治……173

三、暢通無阻的交流管道……176

四、理想的工作環境……180

參、組織管理準則……187

一、成立職能交叉的專家小組……188

- 二、讓專家定義工作並雇用人才…… 194
- 三、邊做邊學培養新員工…… 200
- 四、創建階梯式晉升途徑…… 208

## 第四章 微軟帝國的人事管理——恪守原則、剛柔相濟

對比爾·蓋茲的領導智慧和用人思想，拿「人事管理」這個管理學方面的專業術語進行分析似乎有點牽強。恪守原則、剛柔相濟似乎更恰當一些。在領導管理方面比爾·蓋茲堅持任用有頭腦專業的管理者，任用敢於決策、善於決策的專家。在實踐工作中要求各級領導者妥善安排隊伍、有原則地放權、友善地管理，掌握領導者的獨立訣竅。在擇人方面，堅持挑選頂尖的優秀人才，多重面試深入考察應聘者的綜合素質，並鼓勵聰明人推薦聰明人。在用人方面主要是擇人任事、用人得當、人盡其才，激勵人才發揮智慧培養他們的團隊合作精神，同時他以「金手銬」留住優秀人才。

- 壹、卓越的領導智慧…… 215
  - 一、任用有頭腦的管理者…… 215
  - 二、果斷的領導決策…… 220
  - 三、領導與放權…… 225
  - 四、掌握領導訣竅…… 230

- 貳、獨特的擇人策略…… 230
  - 一、挑選頂尖的聰明人…… 230
  - 二、奇特的多重面試…… 240
  - 三、嚴格的選人標準…… 240
- 參、高超的用人藝術…… 249
  - 一、「3P」用人觀…… 249
  - 二、激勵人才發揮智慧…… 254
  - 三、「金手銬」與晉升之道…… 258
  - 四、留住優秀人才…… 264
- 肆、殘酷的高壓管理…… 271
  - 一、造就一批工作狂…… 271
  - 二、專業的管理者…… 277
  - 三、無情競爭、適者生存…… 279
  - 四、以業績好壞評價員工…… 284

## 第五章 微軟帝國的知識管理——團隊學習、共創遠景

人類社會已進入知識經濟時代，知識管理越來越被更多的組織領導者所重視。比爾·蓋茲則利用微軟的技術優勢率先實現了知識化管理，創建了強有力的學習型組織。使微軟員工透過自我批評、自我改進、資訊回饋、廣泛交流等進行不斷學習，並且探索出學習的四大原則。在實現知識化管理中，他首先按照大學藍圖創建了著名的微軟校園。運用高效的知識管理手段，把知識管理的思想貫穿於公司的上下左右。同時把微軟特有的高新技術融入知識管理中。要實現知識化管理，企業文化有著舉足輕重的作用，為此，比爾·蓋茲以人為管理之本，不斷豐富員工的業務文化生活，培養團隊合作精神，使全體員工相互信任，發揚集體榮譽和分享成就感，共創遠景未來。

### 壹、建立學習型組織……

291

一、從專案和產品中系統學習…… 201

二、鼓勵回饋和改進…… 290

三、大力推動對外學習…… 301

四、團隊學習…… 307

### 貳、實現知識化管理……

313

一、創建微軟校區…… 313

二、高效的知識管理手段…… 318



三、知識管理要素……	323
參、重視企業文化……	332
一、人本管理……	332
二、彼此信任 終身共用……	337
三、豐富的休閒娛樂生活……	341
四、培養團隊合作精神……	345
肆、把握遠景未來……	350
一、發揚集體榮譽感……	350
二、奉行「饑餓哲學」……	355
三、對事業前途堅定信念……	300
四、夢想PC的未來……	302
後記	