


百家企业文化工程丛书⑤

 华新世纪管理咨询  
主 编：莫少昆 梅霖

袁宝华担纲本套丛书总顾问并题词

# 微 软

聪明  的自由乐园

陈亮 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:李 茸  
封面设计:刘 杰

### 图书在版编目(CIP)数据

微软:聪明人的自由乐园/陈莞编著. - 北京:中华工商联合出版社,2004

(百家企业文化工程丛书/莫少昆,梅霖主编)

ISBN 7-80193-054-1

I. 微… II. 陈… III. 电子计算机工业 - 工业企业 - 企业文化 - 美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 006929 号

**中华工商联合出版社** 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京世艺印刷有限公司印刷

新华书店总经销

---

889×1194 毫米 1/32 印张:5.375 90 千字  
2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数:1 - 10000 册

ISBN 7-80193-054-1/F·26

定 价:19.80 元

## 总 序

国家的繁荣在于经济,经济的发展在于企业,企业的兴衰在于管理,管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司,尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界,却始终保持着稳定的核心文化理念。譬如,通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信,注重业绩,渴望变革”;沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工,服务每位顾客,每天追求卓越”;诺基亚的价值观是“科技以人为本”;惠普之道是“我们信任并尊重个人”;松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”;英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”;可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”;宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品,美化消费者的生活”;联想的核心价值观是“服务客户、精

准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

企业好比一部机器。机器由成千上万个零部件组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理的力量。但如何让企业机器转动得更正常更长久？这就需要润滑油。企业机器的润滑油就是企业文化。如果说科学管理

是让你这么做而不那么做，那么企业化管理则能够让应该这么做的你做得更好。

既然企业化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么呢？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念，我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念和基本的经营理念和管理理念。**企业愿景**表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；**企业使命**表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；**企业精神**表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；**核心价值观**表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；**经营理念**表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；**管理理念**则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和**管理理念**相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。本然，就是顺乎人的本性；自然，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；超然，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的发挥，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于易经的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家

的核心思想“道”。

第三,不能忘记我们是世界人。我们是属于世界的一员,我们的文化植根于但不局囿于中国优秀传统文化。西方先进的文化和现代文明也是塑造企业文化的重要源泉。

第四,不能忘记我们是企业人。企业文化毕竟是企业的文化,要体现企业的个性,尊重企业的历史变迁,符合企业的发展现状,匹配企业的未来战略。

基于上述“四个牢牢不能忘记”,我们在帮助企业塑造文化时,分为四部曲:第一部曲是**弘扬**,弘扬公司员工已认同已执行到位的企业文化;第二部曲是**提炼**,提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化;第三部曲是**提升**,公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性,需要国内外相对优秀的文化来提升;第四部曲是**推广**,企业文化重在推广,如果说前面的三部曲是万里长征走了第一步,那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练,必须关注企业文化的建设和提升。这是刻不容缓的。我们意识到了这一点,并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究,了解和洞察在成功企业背后,企业文化的形成轨迹和影响力。我们力求原汁原味地展现此 100 家企业文化的内容,并提供与其相匹配的企业文化故事和点评。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中,我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持,非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析,更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展,从而推动中国社会文化的发展,因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的,但愿我们的成果正是你们所需要的,但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

## 目录

第一章	微软回眸	1
	软件帝国的崛起	1
	微软领袖	9
第二章	微软的企业文化	19
	微软企业文化内容	19
	微软企业文化内涵	20
第三章	微软企业文化故事	25
	故事 1 “我们都会被比尔炒了鱿鱼!”	25
	故事 2 “先逼他一下,再哄他一下”	28
	故事 3 智商绞肉机	34
	故事 4 “他们非常有创造力”	37
	故事 5 西蒙——“微软的创收火山”	42
	故事 6 解雇犯错的人,等于否定教训的价值	46
	故事 7 我不同意你,但我支持你	49
	故事 8 微软偏爱“社会新鲜人”	52
	故事 9 一人独占一间办公室	59
	故事 10 员工不戴领带的大公司	63
	故事 11 微软圣诞宴会的魅力	66
	故事 12 疯狂地工作,疯狂地玩	70
	故事 13 微软中国研究院的“狠人”	74
	故事 14 “不要命”地工作	77

# 目录

故事 15	帮助克林姆渡过难关	84
故事 16	“嗨,盖茨!”	88
故事 17	“珍惜每一天”	91
故事 18	“这实在叫人担心!”	95
故事 19	学会说“No”	99
故事 20	从“泡泡软件”到“金泡沫件奖”	103
故事 21	儿童征文大赛启人心智	110
故事 22	他使比尔·盖茨收敛起来	115
故事 23	不要只看眼前情况,应该从长远考虑	118
故事 24	有史以来最让人渴望的产品	125
故事 25	“菜单”创意	129
故事 26	关于互联网的静思会议	133
第四章	华新世纪文化点评	139
	营造聪明人的自由乐园	139
主题链接		147
	微软则以好胜威震同业	147
	强力型企业文化	154
	有特色的公司文化	157
	比尔·盖茨——微软的精神领袖	158
参考资料		161

# 第一章 微软回眸



## 一、软件帝国的崛起

21 世纪的今天,人们的双眼越来越聚焦在计算机上,计算机已经与人们的工作和生活密不可分。然而,是什么使计算机使用起来如此得心应手呢?你的回答当然是软件。那么,在软件业中哪个公司的产品最受用户们欢迎呢?相信你的回答一定是:微软!

微软是世界领先的计算机软件公司,其软件产品几乎占全球软件销售量的一半。同时,它也是人类商业史上发展最快的公司之一。从 1975 年至今,不到 30 年的时间,在历史的长河中虽然是短短的一瞬,微软却在比尔·盖茨的领导下创造出了辉煌的商业奇迹。

微软发展如此神速，业绩如此惊人，得益于微软独特的企业文化。微软的企业文化体现在比尔·盖茨的身上，渗透于微软发展的过程中。可以说，微软帝国崛起的过程也正是其企业文化产生、发展与变化的过程。

### (一) 诞生——“使每张办公桌和每个家庭都拥有一台计算机”

比尔·盖茨是微软的缔造者，一位众所周知的企业家和时代英雄，一位曾经辍学的年轻人。他似乎具有与生俱来的预见能力，当他看到计算机业广阔的发展前景时，立即放弃了哈佛大学的学业和别人眼中的美好前景，决定成立自己的公司。

那是1975年，比尔·盖茨与好友保罗·艾伦创立了自己的软件公司，并将其命名为微软，微软是微型计算机和软件公司的缩写。

当时，只有专业的计算机研究人员才了解计算机业的巨大发展潜力，而普通人基本不知道计算机为何物。因此，微软想通过自己的努力使电脑走向普通大众。“使每张办公桌和每个家庭都拥有一台计算机”自然成为创立之初微软的宗旨和愿景。

1974年12月，艾德·罗伯茨发明了第一台微型计算机。但这台微型计算机使用过程十分繁杂，它急需专用的软件程序来支持运行。对于盖茨和艾伦

来说,这可是天赐良机,于是他们不分昼夜地奋战了两个月,编写完成了 BASIC 语言。1975 年 7 月下旬,盖茨和艾伦与罗伯茨达成了一份协议——关于 8080BASIC 使用权,协议有效期为 10 年。其中还规定,遥测系统公司可以在全世界范围内使用 BASIC 语言,包括再转让给第三方,而向第三方的转让一定要有另一方的同意。这份协议使盖茨和艾伦为微软赢得了第一笔收入,大约 18 万美元。

BASIC 的良好性能引起了著名的通用电气公司和全国收款机 NEC 的关注,他们也决定使用 BASIC。这使微软获得了两笔丰厚的利润,更重要的是微软从此名声大振,盖茨和他的朋友在计算机界崭露头角。

1981 年 8 月 12 日,IBM 展出了轰动一时的新型个人计算机,而微软由于为 IBM 的计算机提供语言程序也备受瞩目。但让盖茨担忧的是,虽然 IBM 计算机只是使用微软的 MS-DOS 操作系统,但并没有将其确定为操作系统的惟一标准。

然而盖茨似乎很走运,微软公司的竞争对手——基尔代尔教授提供的 16 位 CPAM 操作系统过于复杂,不仅需要时间长,而且价格也比微软的 DOS 高得多,这迫使 IBM 全力开发 DOS。微软又一次与 IBM 进行了成功的合作。

有付出必定有回报。IBM 个人电脑推出半年以后,微软一跃成为个人电脑软件业的领导者,微软的

B

百家企业文化工程丛书

DOS 成为软件业的惟一标准。随着 IBM 个人电脑销售业绩的攀升,也为微软带来了丰厚的利润。但微软丝毫不敢懈怠,继续开发 MS-DOS 的升级版本。

1982 年 5 月,MS-DOS 的升级版本即 DOS 1.1 版问世,其磁盘容量比原来的大一倍多——增至 320K。为了向计算机公司和计算机爱好者介绍这个新成果,盖茨做了一次巡回展。之后,DOS 成了必不可少的软件。DOS 1.1 版的开发成功,使微软更上一层楼,26 岁的盖茨一举成为计算机软件行业举足轻重的人物。

## (二)发展——“用微软的软件使人的力量更强大”

随着计算机产业的快速发展,计算机的应用范围越来越广,微型计算机逐渐成为各种类型公司的办公必备品。为此,微软的经营宗旨也随之改变,从最初的“使每张办公桌和每个家庭都拥有一台计算机”转变为“用微软的软件使人的力量更强大”,微软也步入了高速发展阶段。

在此阶段,用户对软件的功能提出了更高的要求。用户的需要就是企业发展的动力,没过多久,在软件市场上,由各个软件公司开发出的各种类型的软件随处可见。软件的增多提高了人们的工作效率,但是人们也逐渐发现,虽然每家企业生产的软件

各具特色,但这些软件却互不兼容,没有一个统一的操作方式。以字处理软件为例,当时市场上的字处理软件有很多,例如“文字之星”、“多计划软件”、Lotus 1-2-3 等,这使用户有了很大的选择余地,但不兼容问题也随之出现。如果用户花费了很多精力学会使用其中的某一种软件,当他转而使用其他软件时,在原有软件上获得的经验就一点用都没有了。用户在打印机上遇到的情况也是这样,使用不同打印机的用户就不得不安装不同的驱动程序,才能打出正常的字样。在显示器上同样存在这个问题,这样,用户不得不购买许多磁盘以适应各不相同的打印机和显示器。

面对这一问题,微软的软件开发人员想到了一个解决办法,在操作系统中增加一个接口管理软件,并在这个软件中记录显示器和打印机型号,这样各种应用软件就通过一个管理软件间接同操作系统相连,要使用不同的显示器和打印机只需改变接口管理软件的设置就可以了。所有的应用软件都可以在统一的接口下运行,这种设置给使用者带来了极大的方便。

有了这种想法,比尔·盖茨打算在 MS-DOS 和各应用软件之间增加这种接口管理软件。这时,许多其他软件公司也提出了类似的构想。他们为此构想奋斗多年,但没有一家公司能成功开发出这种软件。比尔·盖茨知道,要想成为未来软件业的领导者,必

B

行字处理软件

须首先将这个构想变成现实。

企业在创新过程中遇到的困难通常是难以想像的。为了研制这种接口管理软件,微软花了几年的时间。在这几年里,微软几次失言不能按承诺的日期推出相应产品。在巨大的压力面前,微软没有被打倒。终于,于1985年11月,微软的“视窗1.0”系统软件问世。接着,微软公司继续完善原有软件和开发新软件。

1990年5月,微软的图形界面操作系统——视窗3.0版问世。之后,微软又开发出MS-DOS 3.3版。

1991年,MS-DOS 5.0版在纽约问世。

1993年,微软公司推出MS-DOS 6.0版及其后续版本6.22版,都取得了巨大成功。

1995年8月24日,10多种语言的“视窗95”同时在全球范围内销售,立即引起了轰动。“视窗95”与以往的软件相比,功能先进且操作方便。

为了将“视窗95”推向世界,微软耗资5亿美元以各种方式进行密集的广告宣传,成为世界广告史上前所未有的壮举。在短短4天里,全世界的人们疯狂抢购,全球销售量突破100万套。“视窗95”风靡全球,成为无人不知的畅销软件。

此后,微软再接再厉,推出“视窗98”,其功能更为完善,操作更为简便。就这样,微软登上了计算机软件业的巅峰,成为这个行业的领导者。

### (三)再造——进入信息高速公路时代

在微软成为行业领导者之时,互联网在世界范围内悄然兴起,信息高速公路时代向人们走来,微软又面临着新一轮的激烈角逐。

但是令人遗憾的是,互联网的重要性并没有引起微软高层领导者的足够重视,按照微软当时的执行副总裁史蒂文·鲍尔默的说法:“互联网对微软来讲可有可无,TCP/IP只不过是‘复选项’”。

然而此时,网景公司——一家成立不久的公司,借助互联网的世纪革命,成功地对网络上的后来者——微软的霸主地位提出了强有力的挑战。互联网变革的速度之快,令盖茨大吃一惊。但是,勇于面对自己的失误是微软的一大传统,是微软文化的一个特色。微软向来不怕犯错误,它以最快的速度改正了错误。

盖茨后来对互联网的态度发生巨大的转变,他说:“那是很好的机会,让他们提醒我们:嘿!我们没有固若金汤的地位,我们必须推动这项互联网计划,让世界惊讶于我们的反应能力吧。”

微软想通过收购美国在线公司,以尽快弥补公司在互联网上的失误,可是遭到拒绝。于是,微软决定开办自己的线上网络,微软网络(MSN)于1995年,在50个国家以26种语言推出。尽管微软网络

**B**

百家企业文化工程丛书