

软件皇帝——比尔·盖茨

我毕生致力的主要是我的微软业务，
那是我决定献身的事业——个人电脑事业
是年轻人的事业。

—— 比尔·盖茨



尔·盖茨，1956年出生于美国西雅图郊外的华盛顿湖畔。其外曾祖父 J. W· 马克斯韦尔是美国有名的银行家，曾经当选为市长和州议长。母亲玛丽是一位社会活动家，父亲是一位著名的律师。

小盖茨真是天才，从小酷爱读书。他最喜欢连续几个小时阅读《世界图书百科全书》其热情和兴趣非常人能比。总的说来，盖茨是个精力旺盛、非常好动的孩子。即使今天，微软总裁喜欢坐在椅子上前后摇晃的习惯在计算机行业也颇负盛名，这种习惯已成为微软文化的一个组成部分，比尔·盖茨前后摇晃，以稳定情绪，作出决策。

1972年，盖茨和艾伦创立了交通数据公司。1973年秋，盖茨考入哈佛大学，被获准同时攻读本科和研究生课程，允许任意选修数学、物理和计算机的课程。这期间，他同艾伦一起编制了 BASIC 程序。这一成功使盖茨和艾伦非常高兴。盖茨心中豁然开朗，他意识到他真正的兴趣在于计算机，他的使命在计算机，他的未来在计算机。从某种程度上讲，他来到世界就是为了开创一个新的产业，为人类开辟一个新的天地。1975年，19岁的盖茨毅然中途辍学经商。也就是在这一年，日后妇孺皆知的微软公司（Mi-

icrosoft 成立。

随着微软的发展，盖茨大力收拢人才，公司的业务越来越好。在此基础上，盖茨确定了向“应用软件”进军的企业发展战略，从而使微软产品成为软件产品行业的标准。

1986年3月13日上午，微软股票正式上市，开盘价25.17美元，立即成为抢手货。一年后，微软股票已冲至每股90.75美元，31岁的盖茨因其持股而成为亿万富翁。

1995年，美国《福布斯》杂志把盖茨列为该年度世界十大富豪之首，在计算机世界的搏击中，他聚集了数千亿美元的巨额资产。1999年，他的个人资产已达到1700多亿美元。他拥有的不仅是资财，更重要的是他领导并开创了个人电脑领域的新篇章，他是我们这个时代的爱迪生和福特。从一位技术人员成长为企业家，他体现的是数字化时代。

盖茨的夫人名叫菲安瑟·弗伦奇。二人于1994年1月24日在达拉斯结婚。弗伦奇出生于达拉斯一个富豪之家，获得过MBA学位，受聘在微软工作。他们的女儿名叫詹妮弗，弗伦奇是位天主教徒，他们希望按天主教方式养育詹妮弗。盖茨希望女儿信仰宗教，但教义不要太强烈。盖茨最喜欢洛克菲勒的一句名言：“即使把我全身剥光，一个儿子也不剩，扔在沙漠中心，但只要有两个条件——给我一点时间，并让一支商队路过，不需多久，我又会成为亿万富翁。”

一、不断创新 永争第一

在

不断变化的世界里，只有不断地创新，才能增强自己的竞争能力，免遭淘汰。凡成功的企业，它们都有崇尚创新并尊重创新，乐于为创新者提供创新自由的优点。永不服输的盖茨的信念是：我会赢，永远做第

一。

比尔·盖茨历来强调产品的不断创新，从不满足已经取得的成就。他认为，创新是企业得以生存发展的前提。在与 IBM 的合作中他坚持一边共同研制 PM，同时着力开发自己的新产品。

人们常形容 IBMPC 是三驾马车，它包括 IBM 的主要设计、英特尔的核心微处理器芯片和微软的 MS-DOS 操作系统。自从英特尔推出其称作 80286 的强心芯片后，IBM 便开始设计 IBM PC/AT。AT 的意思是“发达技术”并于 1984 年 8 月 14 日向世人推出。

虽然出于合作关系，微软与 IBM 仍将密切配合，但盖茨对 80286 芯片不那么感兴趣。他戏称这种芯片为“死脑”（Brain Dead），认为面对新出的 32 位微处理芯片技术，必须要迅速地更新换代。对此，他心里有数。

盖茨花了很长时间与 IBM 讨论这个问题，但 IBM 置若罔闻，盖茨的话如同耳边风。历史最终将证明，这是蓝色巨人本世纪最大的一次决策失误。

最后，盖茨做了一定妥协，赞同与 IBM 共同开发 DOS 的扩展版本，并定名为 OS/2。在 IBM 看来，这是将用户吸引到自己的主机上的一种手段。盖茨也认为，OS/2 将取代 MS-DOS。不过，他心里同样很清楚，仅仅满足于此是远远不够的。如果不能在更为成熟更有威力的芯片 80386 基础上推出自己的新产品，如果这种新产品不具备很好的图形用户界面，那显然将落后于形势的发展，为喜欢追求新事物的人们所抛弃。

何况不久 OS/2 开发中出现了巨大的技术难题。80286 微处理器的致命缺陷导致它很难容纳那些以旧的 MS-DOS 操作系统为基础的应用软件。OS/2 必须做重大修改才能纠正 80286 芯片的不足。盖茨才不愿意为这种注定要被淘汰的短命芯片浪费更多的时间和金钱。

盖茨坚信自己是对的。不过，犯得着为此而同 IBM 撕破脸吗？何况，正是 IBM 一手养成了微软。鉴于此，他还是谦虚与委婉地派出人员参与 OS/2 的开发。另一方面，对既定的开发视窗 2.0 版的计划也在悄悄进行。也许两年后盖茨才说了真心话，那是在 1986 年初 盖茨集中了他的应用程序开发部的成员 嘲笑了一通 IBM 的愚蠢之后 他公开宣布：“减少为 PC/AT 工作的人 让我们为 80386 开发新的操作系统。这样他们（指 IBM 的工作效率反而会更高。”

就在这个时候 康柏公司推出了英特尔 80386 芯片的 PC 机，在与 IBM 公司的竞争中遥遥领先。同时，苹果公司推出了自己的“麦金塔”电脑 以其卓越的用户图形处理界面 再次给予 IBM 以当头一棒 并取得良好市场反应。

IBM 这一下如梦初醒，想到盖茨曾提醒过 OS/2 需有图形处理部分的忠告。于是，IBM 向微软求援。IBM 公司的人对盖茨说 IBM 也希望 OS/2 能在 80386 芯片下运行，不过首要的还是要能在 80286 芯片上运用。因为 IBM 已经为此投入太多 并已收下许多订单 不能失约于这些客户。

更重要的是，IBM 公司也赞同允许窗口软件在新操作系统下存在，不过软件名要改为 PM（Presentation Manager）。不仅如此，微软此前所开发的视窗将不再与 OS/2 的窗口兼容。这意味着 MS-DOS 退出 IBM PC 领域 对微软来说将失去独占地位。微软最终还是决定参与开发 IBM 的 OS/2 表面看来 这显然是不智之举。可是，谁能摸清比尔·盖茨的真实用意呢？

盖茨认为 微软已足够壮大 可以同时从事既同 IBM 合作以开发叫作 PM 的新操作系统，也独自开发自己命名为视窗的新操作系统。而对盖茨而言，前者不妨虚张声势，后者倒可以韬光养晦 待时机成熟再说。在他心目中 这种软件已有雏形 将不是已开发出的视窗 1.0 的扩展 而是一种全新的东西。因此 他宁愿暂

时答应与 IBM 合作。

事情定了下来，微软视窗的开发工作被放在较次要的地位，以便集中力量开发 PM。微软公司的有识之士认识到放弃视窗继续开发的不当，向盖茨据理力争。盖茨总是面带微笑地听着，为能有这样卓识的下属而欢心不已。

但是，盖茨的真正想法，他胸中的百万甲兵岂能轻易泄露？他只能不动声色地表示，他可不想与 OS/2 绑在一起而忽略微软的长盛不衰。实际上，盖茨在不动声色之余，已开始动作。大量精兵强将被派往视窗软件的开发。不久，只有很少的人还在为 IBM 的 OS/2 与 PM 工作，而越来越多的人却在为新版的视窗软件工作。

IBM 公司计划在 1987 年 4 月与微软一道推出 OS/2 项目 不过 直到 1987 年底 OS/2 仍然没有多大反响。而一年之后，开发中的 PM 也仍未见上市。这种情况是显然的。

确实 OS/2 将与 MS-DOS 迥异 这将威胁到微软的系统软件市场 但这在盖茨的算计之中。盖茨将不等 OS/2 来淘汰 MS-DOS，他自己将开发新产品来淘汰它。这不成问题。成问题的是，不能让 OS/2 之后的 PM 成为一种新的标准。那样的话，微软将失去目前对系统软件的绝对支配地位 而成为 IBM 旗下一个不起眼的角色。

盖茨正在处心积虑地盘算：要么继续与 IBM 合作 在 PM 当中占有一定权益 从而成为 IBM 羽翼下的小鸟；要么独自提出新的操作系统软件标准。——但能敌得过 IBM 吗？

一颗雄心 两种准备。到 1987 年 OS/2 项目已成了贪得无厌只进不出的怪物，吞下了越来越多的程序设计师的时间与精力。微软投入的人由 20 人到 30 人 最后增加到 40 人 而 IBM 却有好几百人。越来越多的资金被扔进了水里。

在微软 视窗新版本已在作第二次的修改。这个时候 人们普遍认为视窗将成为 OS/2 的附属品 整个行业都明白 IBM 并不真

正支持视窗 所谓 PM 才是他们的战略王牌。这真是个微妙的时刻 虽然尚未正式揭幕 但视窗与 PM 之间已经硝烟弥漫。

就连微软公司的高层要员之间也出现了分歧。鲍默尔主张，PM 将是未来最重要的东西 整个微软公司都得围绕它而行动 总裁谢利坚决反对这种资敌行为。视窗与 PM 之争本身就是一场豪赌，为什么不把赌注全部投在一边呢？他坚持这么一个最高原则：

视窗第一，PM 第二 换句话说 微软必须从 IBM 的树荫下走出来 这就是答案。

1987年10月6日 视窗 2.0 版和一个视窗 386 版正式推出，微软公司内部坚持与 IBM 分庭抗礼的力量还是占了上风。

1989年 盖茨反倒成为‘颂扬’OS/2 的孤军了 这正中盖茨下怀。但他并不为此而得意忘形，只是对开发新一代视窗充满信心，同时意识到与 OS/2 分手的前景越来越清晰了。

盖茨意识到 不必过于在意 OS/2 的悲哀表现。他说：“我们要有足够的忍耐力 进步来自正确的决策。现在得依靠视窗了 这是微软公司的背水一战。电脑界慢慢流言四起，说视窗的出现会危及 PM 微软与 IBM 两个公司的‘婚姻’出了麻烦。

不过，亲密合作的戏仍要继续演。背地里的剑拔弩张并没有变为表面上的真枪实弹。就在 1989年11月的展示会上 微软与 IBM 两家共同发表宣言 说 OS/2 是“90年代的计算机平台”。盖茨的‘高姿态’使 IBM 的人大感放心。

盖茨深谋远虑 已开始突破自己的诺言。不久 他就进一步充实了开发视窗的力量，当然也就减少了 OS/2 项目的人员 他已不在乎这将如何地激怒 IBM 了。

在 1990年即将过去的时候 世界著名的电脑杂志《个人电脑》发表热情洋溢的文章：“当我们要替 1990年撰写年度报告时 5月22日无疑是一个特别值得纪念的日子，就在这一天，微软推出了视窗 3.0。IBM 个人电脑及其兼容机从此进入一个新的纪元！”

微软公司投入的代价当然收到了巨大的回报。“视窗 3.0”以每月 10 万套以上的销售量向全球发售，1990 年底创下累计 100 万套的纪录 雄踞世界软件排行榜首“，不尽财源滚滚来”。

视窗的成功 也就是 PM 的失败。盖茨的“暗渡陈仓”之计终于“得逞”了。

在产品创新上 盖茨有时甚至达到某种病态的狂热 任何一个与微软合作的公司，只要其设计中的创意有价值，在被微软得知后 迟早都会被微软改头换面 作为自己的产品推出来。

保罗和格雷逊创立的微图公司 就因为遭过微软这一手 差一点倒闭。

这家靠五万美元起家的公司，从事的是小规模的应用软件买卖，它和微软一直是长期合作的伙伴。不管是在微软凭借 MS-DOS 而成名的时候，还是在微软开发视窗 1.0 遇到困难 三番五次推迟上市日期 被新闻界控告为“泡泡软件”、小孩比尔魔术般地吹出一个更比一个大的肥皂泡 而大多数人仍在等待下一个 的时候 微图始终都是微软的忠实追随者。

所以，两家公司关系非同一般。微软为感激微图对视窗的坚定支持 曾经还贷过款给微图。

后来 微图为适应微软与 IBM 合作开发的 OS/2 操作系统，花费了好几个月的时间 自行开发出了一种名叫“魔镜”的软件。

微软在听说这件事后 马上派人对“魔镜”的功能做了调查 发现“魔镜”具有很好的发展潜力 随即派人找到了保罗和格雷逊 要求购买“魔镜” 并声称是为了修改自己的视窗应用软件 使其能在 OS/2 上运行。同时还答应说微软可以帮助微图推出“魔镜”。

微图一向视微软为老大哥 而在两家公司的交往中 微图又受益不少，所以现在一看是老大哥求助于自己，而且对自己也有利，自然是喜上眉梢，当即同意了微软的要求。

随后不久，在微软负责应用软件开发的副总裁梅普斯率领下

的一个谈判小组来到了微图。

经过几天的协商谈判，双方基本上敲定了合作的主要项目，准备签署意向书。就在此时，梅普斯提出想要看看“魔镜”的原程序，换句话说，他们想要看一下“魔镜”的核心部分。格雷逊开始一口拒绝了，因为将原程序给对方看了，等于把整个“魔镜”的机密全部暴露给对方。后来，他考虑到微软与微图的关系，以及他和微软的许多高级要员，甚至还有比尔·盖茨，交往都非同一般，最终还是把原程序送给了微软。

微软拿到原程序后，指派了一名从事操作系统方面工作的工程师来做考察、鉴定。这时，格雷逊觉得事情有些不对劲，但出于对微软的信任，他还是认为看到原程序的是微软负责应用软件部门的人，而且微软财大气粗，在行业内外名声也不小，无论是从钱财，还是从声名，不会为了“魔镜”这么一个小玩意儿而玩弄手段。格雷逊尽管有些不安，但很快又坦然了。

为了防备万一，他还是找来了梅普斯，要梅普斯保证不能让操作系统的专家插进来。“不用担心，”梅普斯拍着胸口对格雷斯说，“他只是一个技术顾问，来是为了帮助应用软件部门的人更好地使用魔镜，仅此而已。”

过了几个星期，有一天微图的一名参与魔镜开发的工程师和微软的工程师闲聊，从谈话中他觉得有点不对劲，发现微软好像已经决定要编写仿魔镜的软件，因为那位操作系统的工程师已经回微软提交鉴定报告去了。

格雷斯在听了手下的报告后，双眼一黑，顿时气得天旋地转。要知道，开发魔镜，微图无论人力、物力，投进去了不少，现在眼睁睁看着技术机密被人窃走，不仅钱赚不了一分，连投进去的本都收不回来。

格雷逊怒气冲冲地找到梅普斯，指责梅普斯不守诺言，希望微软认识这是一种极不光彩的剽窃行为。

而梅普斯先是声称没有这回事，后又表示无能为力。为维护自身利益 格雷斯径直找到了盖茨本人 谁知 盖茨却声称根本就没有这回事。

这件事拖了一年多，最后还是不了了之。微图出于对微软的极大信任而向微软公开了魔镜的原程序，结果自己受到了损害。尽管微软后来做了一些弥补，但其糟糕的公共形象却留在了行业中 所以微图的一位官员这样评价微软：

“他们习惯于这样说：‘我们要付给你我们答应过的 但别的就别想了 怎么着 你还想告我们不成 别做大头梦了！’这是他们一贯的腔调 他们不相信微图会告他们 他们也不怕告 我觉得这明显是种霸道行为。”

最终 微图的‘魔镜’无法再推出来 无论格雷斯气得七窍如何生烟。

其实 比尔·盖茨并不是第一次玩这一手了 微软赖以生存 盖茨凭之安身立命的法宝 MS-DOS 操作系统，当初也是凭借此手段弄来的。

而在商战中 以“巧取豪夺”为能事的 更不仅只于微软一家。声名显赫的蓝色巨人 IBM，在购买王安实验室的矩阵存储磁芯专利时 就玩过此类把戏 逼得王安不得不以极低的价格卖出了市场前景极好的专利。

所以 尽管有人攻击盖茨 说他的 MS-DOS 来自西雅图电脑公司的 QDOS；视窗 剽窃了施乐和苹果公司；真实字型（True Type 字体源于 Adobe 公司，盖茨压根儿就没有任何真正属于自己独创发明的东西 彻头彻尾就是一个“窃贼” 比尔·盖茨仍然可以泰然处之，而他的手下大将鲍默尔更是振振有词：

“第一 我们从没有从别人那儿偷过任何东西 其次 我们只是像所有聪明的商人一样 看了看别人的产品 以便知道自己的竞争对手做得怎么样了 然后尽力比别人做得更好 仅此而已。”

是啊 商场就是战场 步步有陷阱 处处有机关 吃亏上当 谁叫你不小心呢？这才是比尔·盖茨想说而没说的心里话。而在这一点上，莲花公司有着同样的隐痛。

1982 年 11 月 莲花软件公司推出电子表格软件“莲花 1-2-3”迅速占领市场。

“莲花 1-2-3”可以在 256KB 的电脑上运行 功能强劲 运算速度快 还拥有文件管理工具。投放市场以来 引起巨大反响 数天之内就接到上百万美元的订单，3 个月后，迅速击败自己的敌手，几乎独占电子表格市场。到 1983 年 4 月，“莲花 1-2-3”登上畅销软件的榜首 到 6 月 卖出了 6 万套。

“莲花 1-2-3”的下一个对手是微软公司。比尔·盖茨也对“莲花 1-2-3”耿耿于怀 将之视为自己最大的竞争对手。

盖茨想，莲花公司虽然创立不久，但是路子走对了，大有后来居上之势。为此 他希望能够力挽狂澜 在 1984 年初推出“多元计划”软件。但是在当年软件排行榜中，“莲花 1-2-3”稳居榜首，而“多元计划”仅在 30 名之内 败局已定。到了 1986 年 据资料研究公司统计，“莲花 1-2-3”的销售量达到 75 万套 而“多元计划”只有 27.5 万套 相差 3 倍之多。从“莲花 1-2-3”问世到八十年代末，它的总销量是 500 万套，占美国市场的 80%。于是，“多元计划”悄然而退。

盖茨决心对莲花公司发动一场反击，消除“莲花 1-2-3”所带给自己的威胁。1983 年底 微软公司制定了开发“奥德赛”软件的计划 后来正式易名为 Excel 意为“超凡”不言而喻是比莲花更杰出的意思。可就在这时候，莲花公司又推出了一套为麦金塔电脑设计出的综合性软件 叫作“爵士乐 (Jazz)”在“莲花 1-2-3”的基础上又增强了一些功能，例如，该软件允许在图形操作的同时进行字词处理。据估计，这种软件的主要功能包括数据库、字处理、图形处理等方面。

“爵士乐”的出现促使盖茨不得不考虑改变“超凡”软件的开发方向，由 IBM PC 版转向麦金塔牌。同时，盖茨亲自调配人员，由布鲁门索和斯雷德全面规划这项工作。

第一步工作是“偷师学艺”，做到知己知彼，对症下药，有的放矢。

当“爵士乐”在一个电脑展览会上首次向外界展示时，盖茨派布鲁门索和斯雷德前去窥探。二人来到莲花公司展示“爵士乐”软件的摊位前，细细观看软件操作时屏幕上的变化。他们想据此知道“爵士乐”有些什么优势，还有什么缺点。

他们正看得津津有味，突然屏幕一闪，“爵士乐”的画面消失了。他们惊愕地抬起头，发现面前站着一位莲花公司的工作人员，脸上冷冰冰的。原来，对方认出了他们是微软公司的“间谍”，就用身躯挡住了他们的视线。双方陷入尴尬的境地。正在这时，莲花公司的总裁卡波走过来，热情地跟他们打招呼：“两位想了解‘爵士乐’吗？非常欢迎，只要不涉及本公司的商业机密，我很乐于对这套软件做详细介绍。”

程序设计师出身的总裁卡波本能地显露出他乐于跟同行切磋交流的雅量。

布鲁门索和斯雷德听卡波这么一讲，高兴得喜出望外，连忙向卡波提出了一连串问题：“爵士乐”的视窗和图形是怎样连接的？怎样让表格卷动？……等等。卡波这时丝毫不知微软公司打算开发同类产品跟自己竞争，就如数家珍一般，一五一十地介绍起来，最后兴之所至，几乎把所有的“独家秘密”都和盘托出了。二人大有收获。后来在编写“超凡”软件程序时，把“爵士乐”的优点全揉合进去了。

麦金塔牌“超凡”软件的开发进展很快，到了 1984 年 12 月，它已赶上了早在开发中的 IBM PC 版的速度。这时，“超凡”软件的视窗可以呈透视状态，增加屏幕的容量，它也可以让用户自己设计

表格的格式和完成报告书；可以模拟打印格式，以便在打印报表之前做修改。

最后一项功能是“接触器”，即在麦金塔的软件环境中实现一种快速接触方法，让担负各种功能的较小的程序段能彼此分而不离。这项功能最早并没列入开发计划上，是设计人员在开发过程中意外地建立起来的。起初，设计人员工作的电脑离打印机有好一段距离，他们常常在电脑与打印机之间来回奔跑，不胜其烦。后来，他们编写了一段程序，让打印的格式在屏幕上显示出来，免得在电脑与打印机间来回频繁走动。有人建议：何不把这种程序也加进“超凡”中去呢？结果“超凡”有了一项全新的功能。后来证明用户们非常喜爱。自从“超凡”软件开了这种功能之先河，其他厂家开发的各种软件纷纷效仿。

1985年3月2日，“超凡”软件在纽约做公开展示。果然，市场反应强烈。苹果公司的总裁乔布斯一向是支持莲花公司“爵士乐”的，这次态度也有了非常大的转变。他明确说：“我认为‘超凡’软件将会夺去‘莲花 1-2-3’的部分市场。”

“贵公司是否仍然相信莲花公司的‘爵士乐’呢？”有记者单刀直入地发问。

“一个具有某些功能的综合性软件，一定可以在市场上找到它的立足之地。”乔布斯说话一直很爽快，现在居然也忸忸捏捏起来了。

在这场较量中，“爵士乐”败下阵来了。因为麦金塔电脑的用户很容易在“爵士乐”与“超凡”之间做出选择。“超凡”的计算功能大、速度快，是“爵士乐”无法相比的。至于“爵士乐”的各项长处，可以说“超凡”一应俱全。

“超凡”后来居上，势如破竹。可有多少人知道，“爵士乐”本来是它的“老师”呢？盖茨也算是善于“师夷之长以制夷”了。

二、勇于竞争 营建微软霸业



业在竞争中长大。树苗不经过风吹雨打，永远长不成参天大树。同样，企业不经过残酷的市场竞争，亦成不了气候。然而，只有运筹于帷幄之中，才能决胜于千里之外。运筹是决策过程，即未雨绸缪，精于策

划 决战是实践过程 即补充运筹 完善运筹 它是一个“先筹后战、且战且筹”的过程。

盖茨深谙竞争之道。

个人计算机发展到 1979 年 在技术上出现了图形用户界面的概念 (Graphic user interface 简称 GUI) 采用这种技术 可以设计出具有极高图像分辨率作图技巧的软件，从而进一步扩展 PC 机的应用范围。

1983 年初，苹果公司正式推出麦金塔计划，明确表示要在该计划中采用 GUI 技术，并宣称到明年下半年就要让产品面世。

与此同时，一家名叫可视的公司推出了命名为“Vision”的软件 而且 这个软件已经采用了 GUI 技术。蓝色巨人 IBM 公司，也打算应用 GUI 技术 开发名为“顶视”的软件。

显然 比尔·盖茨的微软公司落后了。

到 1984 年，苹果果真没有食言，按时向市场推出了麦金塔。另一个莲花公司则推出了能在 IBM PC 机上运行的“爵士乐”软件 彻底占领了 IBM PC 机的扩展表格市场，并且还准备占领苹果的同类产品市场。

盖茨在图形界面这一技术上的落后，使自己因此而处于极其不利的地位。

不过 值得盖茨庆幸的是 苹果的麦金塔 虽然拥有卓越的图

形界面，并配了当时最先进的鼠标器，但因缺乏兼容性，只能在苹果系统的 PC 机上运行。可视的 Vision 软件，也因为是个封闭系统，在市场上的影响并不大。

决不容许别人超过自己，哪怕只是一步，这是盖茨的性格。他决定奋起直追，发誓要超过苹果和莲花，用微软的软件来树立图形界面的行业标准 再当一次“龙头老大”。

按照盖茨的设想，微软将来开发出的这个软件，将能使不同的应用软件以同样的方式运行，它将成为 DOS 操作系统和各种应用软件之间的“粘合剂”。

兵马未动，粮草先行。虽然微软要开发的这个产品连名称都还没有想出来，盖茨却开始了大张旗鼓的宣传。

他一次又一次召开各种形式的宣传会，向个人计算机制造商和软件开放商宣扬微软将推出的产品，性能是如何优良，前途是如何难以估量，竭尽全力要这些商家使用他的产品，而且公开对新闻媒介表态：微软将在一年内推出这种产品。

一时间，微软将推出功能强大的新软件的消息，被炒得异常火爆，闹了个满城风雨。加上苹果的麦金塔不尽人意，人们都翘首以待 盼着微软的产品“下地”。

盖茨似乎已把市场圈了起来，只等产品出来，就可以大发其财了。

千呼万唤 终于在 1985 年 5 月的电脑大展上，视窗软件露面了。

得意洋洋的比尔·盖茨 当着数以万计的观众，一次又一次地用鼠标和键盘同时打开或关闭“窗口”那效果确实是美妙无比。

只见“窗口”内 各种档案整整齐齐地放在桌面上 井然有序，完全不像麦金塔中那个懒惰的“丽莎小姐”让各种档案随意乱堆。更妙的是它强大的应用功能和兼容性，以及它低廉的售价。“视窗”一下子就赢得了众多用户的青睐。

可视的 Vision 蓝色巨人的“顶视”甚至苹果的麦金塔 顿时黯然失色。

凭借“视窗”微软正在向盖茨确定的目标——树立图形界面的行业标准，稳稳地走去。

比尔的圈地策略 大获成功。“视窗”迟迟出不来台的尴尬 反而为比尔的圈地助了一臂之力，因为这无形中也使比尔的竞争对手放慢了开发新产品的脚步，把市场留给了比尔·盖茨。

市场竞争的优胜者，是那种具有远见卓识的人，这需要具有一定的策略。先声夺人，先发制人，有时甚至不择手段。

作为商战高手的比尔·盖茨 在商场上多年摸爬滚打 渐渐认识到以谁的产品为行业标准对公司是至关重要的。深谋远虑的盖茨清楚，一旦自己的产品成为行业标准，便可以“挟天子以令诸侯”。

1980年7月 比尔·盖茨正忙于为阿塔里公司研制一种 BASIC 语言。

一天，在华盛顿州贝尔维尤的微软公司突然收到了一个电话，那是“蓝色巨人”IBM 打来的。

“时间定在下周怎么样？”盖茨在电话中问。

“不！两小时后我们就派人飞到你那儿。”IBM 的人回答。

凭着某种天才的直觉 盖茨意识到 如果他能让 IBM 的 PC 机使用上自己开发的操作系统软件，那么，微软的前途将无可限量。

但是 事情谈何容易 这时的盖茨 手中除了高级语言软件 如 BASIC、FORTRAN，关于操作系统，他还一无所有。

并且在软件市场上 现存着一种名 CP/M 的操作系统软件，它是由美国海军研究生院的教授加里·基尔代尔发明的。这种系统现在正大受用户欢迎。

而西雅图计算机产品公司的蒂姆·帕特森也已研制出 SCP-DOS 操作系统。

不过 无论是 CP/M 还是 SCP-DOS 以及苹果等 尽管各有一套，但还没有哪一种成为行业标准。这时的个人计算机市场，还是诸侯割据，群雄并立。

这样的形势 毫无疑问地表明 如果有那么一家公司能够成功地使自己的系统成为行业标准，那么，这家公司将在相当长的一段时期内左右整个个人计算机市场，财富将会像密西西比河一样，源源不尽 滚滚而来。事实上 比尔·盖茨的事业在后来大获成功，有相当一部分正是来自他的 MS-DOS 操作系统。当然，这是后话。

精明绝顶的比尔·盖茨已经看到了这一点，可惜他此时毫无办法。

所以在谈判会上 面对着 IBM 阵容强大的谈判小组像车轮大战似地询问，尽管盖茨凭自己丰富的软件知识，证明了微软是 IBM 值得合作的伙伴，但最后也只能眼睁睁看着 IBM 去找基尔代尔。因为他手中还没有操作系统这张牌。

吉人自有天相，盖茨命中注定要成为超级世界富翁。就在盖茨看来似乎没有任何机会的时候，上帝伸手托了他一把。

就在 IBM 的人前往基尔代尔的数字研究公司访问了解 CP/M 时 鬼使神差 基尔代尔却不在 而他的妻子和律师在对待 IBM 的方式上 又犯了处理不当的错误 使 IBM 的人空手而返。后来，这种事被计算机行业内人士称为“惊人的失之交臂”。

上帝把机会给了盖茨。IBM 的代表回到西雅图，和盖茨签订了购买微软公司操作系统的合同。

“蓝色巨人”这回是犯了一个大大的错误。他们一心只想推出自己的个人计算机，和苹果争夺小型机市场。但却没有看到，未来的计算机市场，完全是软件的天下，硬件支配市场的历史已经结束了，IBM 把一块肥得滴油的肥肉，拱手送给了盖茨。以致后来微软竟然敢和“蓝色巨人”叫劲 比权量力 要平分天下。

棋走到这一步，盖茨决定要大干一场了。

按照他的设想，他要准备设计一种开放性很强的操作系统，使其能够容纳许多种应用软件在上面运行，这是第一步。凭着这一点，他的这个操作系统就比其它的系统更优越。第二步，他要让这个系统挂在 IBM 开发出来的个人计算机上借助“蓝色巨人”的威势，占领软件市场。最终使这个系统成为行业标准，微软成为操作系统的霸主。

这，就是盖茨的战略计划。他要通过实现这一计划，彻底改变微软在操作系统领域的被动局面，一统天下。

接下来，事情的进展还算比较顺利。

凭着老搭档保罗·艾伦的三寸不烂之舌，微软采用大体上还算光彩的手段从蒂姆·帕特森的西雅图计算机产品公司弄来了 SCP-DOS 系统。盖茨打算在 SCP-DOS 基础上搞出自己的操作系统。

1981 年 8 月，IBM 在纽约的华尔多夫-阿斯托里亚大酒店正式推出了自己的新型个人计算机。

由此盖茨的操作系统随 IBM 的 PC 机一道走向市场是确定无疑了。

盖茨带领手下的大将通过几个月的紧张工作在 SCP-DOS 的基础上搞出了 MS-DOS 系统。9 个月以后，也就是 1982 年 5 月 DOS 的升级版本 DOS1.1 正式完成，并受到硬件商和个人爱好者的欢迎。

微软的 MS-DOS 系统和 IBM 的个人计算机很快就把基尔代尔的 CP/M 赶出了市场。它已经无法进入 IBM PC 这一庞大的市场。

由于 IBM PC 市场占有率的扩展，微软成了 PC 软件的领导者。围绕着 MS-DOS，各种各样的应用软件被开发出来，MS-DOS 的影响日渐增大。

到 1983 年底，IBM 的 PC 机销售量已达 50 万台，苹果被迫在