

# 目摇录

前摇摇言 .....	蚤
第一部分摇认识微软 .....	员
摇第一章摇微软的组织架构 .....	猿
员摇产品部 .....	员园
圆摇中央销售组 .....	员缘
猿摇地方销售分公司 .....	员愿
源摇财务部 .....	圆猿
缘摇科研部 .....	圆原
远摇信息系统部 .....	圆兀
苑摇人事部 .....	圆范
摇第二章摇企业文化是微软的灵魂 .....	猿圆
员摇微软重视个人作用和效率 .....	猿圆
圆摇微软企业文化的特点 .....	猿范
猿摇培植微软企业文化的工作及生活 环境 .....	猿缘

摇第三章摇选址——西雅图造就了微软 .....	缘
员摇西雅图的人文地理环境 .....	缘
圆摇微软借助西雅图吸引了大量人才 ...	缘
第二部分摇微软的竞争优势 .....	苑
摇第四章摇以企业顾客为重心 .....	苑
员摇软件增值过程 .....	苑
圆摇采用软件的决策因素 .....	苑
猿摇微软针对软件增值链的拉拢手法 ...	苑
摇第五章摇强大的市务机器 .....	愿
员摇卓越的市务推广 .....	愿
圆摇确立市场目标 .....	愿
猿摇改变游戏规则 .....	愿
源摇心理战术为先 .....	愿
缘摇捆绑式销售 .....	愿
远摇兼并收购 .....	愿
苑摇公关策略 .....	愿
愿摇面市活动 .....	愿
摇第六章摇发展科技井然有序 .....	愿
员摇微软的计划管理 .....	愿
圆摇软件创造的艺术 .....	愿
摇第七章摇无孔不入的业务拓展 .....	愿
员摇科技合作 .....	愿



#### 4 摇微软致胜之道

远摇进军互联网的微软网点( 援群裁) ...	圆猿猿
苑摇关于几个转折点的一些启示 .....	圆猿愿
摇第十章摇宰蚤世操赠孕悦云在移动市场之战 .....	圆肆园
员摇宰蚤世操赠孕悦云的诞生 .....	圆肆园
圆摇未能为 悦云制订适切的伙伴策略 ...	圆肆原
猿摇孕悦与 孕悦短兵相接 .....	圆肆缘
源摇孕悦与 孕悦 .....	圆肆园
缘摇微软在移动市场的未来 .....	圆肆猿
第四部分摇软件科技纵论 .....	圆肆苑
摇第十一章摇新兴科技企业在亚洲 .....	圆肆员
员摇软件科技的影响 .....	圆肆圆
圆摇软件科技对发展中国家的影响 .....	圆肆缘
猿摇产品怎样本地化? .....	圆肆怨
源摇科技风险投资基金的差异 .....	圆肆愿
缘摇总结 .....	圆肆圆
附录一摇微软大事年表 .....	圆肆猿
附录二摇微软 员怨怨员~ 圆肆肆年总体业绩一览表 ...	圆肆远

# 前摇言

1999年源月中旬，西雅图仍然春寒料峭，硅谷却已春光明媚，生机蓬勃。纳斯达克指数（~~晕晕晕晕~~）才经重创，高科技网股几乎无一幸免，市价平均下挫逾半，跌破上市价格的“股坛神话”比比皆是。在芸芸破灭的神话中，最瞩目的，也是最举足轻重的莫过于微软（~~配配配配~~）这家全球市值最高的公司。对雷德蒙（~~砸砸砸砸~~）总部的员工来说，微软是金刚不坏之身，除了在1999年初股价一度驻足不前外，微软股价上升是结婚生孩子以外最天经地义的事，同事之间经常性的共同话题就是要隔多久股价又能翻一番。微软成就了数以千计的“微软百万富翁”，成就了西雅图，也成就了以认股证奖励员工的制度。反垄断诉讼虽然拖拖拉拉经年，但是微软内部并没有放慢步伐，就算高层诸公在法院表现差强人意，大部分员工还是信心十足，认为胜券在握。然而，月盈则亏，世上本来就没有长胜将军，微软不仅输了官司，更史无前例地未能达到华尔街对其营业额的预测，而且各项主要产品都有增长放缓的现象。这是一时失手还是气数已尽？



作为微软人，我们亲历了微软成长的故事，见证了微软从全盛期走向转型期，也在成熟和新兴产品上努力过。在雷德蒙度过的岁月虽然已成过去，但不可否认，微软在人的思维、世界观及产品哲学所造成的冲击，的确令所有从雷德蒙“毕业下山”的微软人终生受益。在这本书内，我们希望能总结微软成败的教训，结合以前在商学院研讨过的案例和有关的工作经验，作出总结，给所有立志在高科技领域创一番事业的同路人一个参考。

摇摇摇摇摇摇

# 第一部分

摇摇摇摇摇摇摇摇

# 认识微软

摇

# 第一部分

# 认识微软

微软是由什么组成的？科技？行销手段？还是一群对科技有相同理念的人？

微软是一家科技公司，但它不只是一家科技公司。微软之所以是微软，因为它不只是一家公司。微软是一个极具旺盛生命力、自我性格、狂热理想和突出技能的有机体。它的制度、架构、文化，或者是它招聘训练的员工，都有自己的特色，但相互之间又融合得天衣无缝。微软是一个有机体，因为它的创造者们将自己的精神理念灌输在它的一举手、一投足之间。

讲微软不能只谈它的原创者，也不能只谈它所经历的重要战役。要知道为什么微软能人所不能，一定要从它的架构、制度、文化、人员，甚至环境开始着手。就如解剖一个生物，必须由它的生理构造、营养、作息习惯及生态环境入手。

# 第一章 摇微软的组织架构

现在社会上很流行一个名词：高科技行业。什么叫做高科技呢？一般的看法认为凡是与互联网或者计算机沾上边的必定是高科技，软件工业差不多成为高科技的代名词，其他的就一概打入低科技，或者是非科技的范畴。其实真正的高科技可以分为以下几类：生物化学技术、芯片设计、航天工业、通讯器材，以及部分软件类，特别是与开发工具和三维绘图（~~獾~~ ~~唯~~ ~~深~~ ~~解~~）等有关的软件。互联网上大部分的网站只是运用存在已久的软件性能在新用途上，并不属于高科技。但高科技最终也不过是一个相对的名词。在电视还没有普及的年代，电视讯号发射和接收是高科技；在电话刚面世的时候，电话通讯是高科技。科技，只是为人类需要服务的手段之一，科技的应用普及到每一个行业，最终就是为了满足消费者。离开了人，科技就失去了意义。在民用市场，科技不是以先进与否作为准则，它的评审标准在于是否符合服务对象的要求和购买力：什么价钱能得到什么功能。领先的高科

技公司之所以比对手超前，因为他们能更加充分利用有限资源，开发有商业用途的科技，并且选择性地应用在有巨大市场潜力的产品上，然后能以过人的市场推广手法将产品在顾客中普及。微软就是这种高科技公司中的佼佼者。

微软是一家以产品为主、科技为辅的企业。要了解一家企业如何运作、如何竞争，就必须先了解这家企业是怎样组成的。如果以人体比喻企业，架构就是企业的筋骨，支撑运作；系统器官是不同的内部组织，让企业得以健康成长；市场推广部门是大脑，负责制订市场策略和营销计划；软件发展的工程部门是双手，以高超的手艺制造产品；销售部门就是嘴巴，专攻自卖自夸。这家企业的整体技能是科技，而它所制造的就是产品。在诸多的内部器官中，神经中枢是信息系统部门，将资料信息以最可靠、最快捷的方式传达给有关的个体；心脏是财务部门，将企业的生命线——财政资源，送达全身；大脑思维记忆是科技研究部门，吸收新技能，增强思考能力；消化系统是人事部门，将出色的科技人才吸引到企业中来，转化成“内部营养”，排出“无用的废料”。

在高科技的行业中，由于节奏较快，而且特质有异，各部门的功能与其他行业不同。第一个不同的是财务部门的功能。财务管理包括的范围很广，会计是其一，还有借贷融资、现金投资、项目审批、股票上

市等等。就以一家计算机硬件制造商来说吧，原料配件是一大成本，能延长付款给供货商，同时又能加速从销售渠道收款，已经是一门学问。决定到底是私下借贷，还是向公众融资，或者发行股票来筹措资金都是财务的应用本领。无论从宏观还是微观上来说，财务部门更是所有内部资金流向的决定者。制造商可能要安装新的计算机生产线，固定投资大而利润低，这就需要财务部门根据回本期、风险系数、长远利润与其他的项目作一比较，看看是否值得。固定投资是指无论以后销量和客源多少，都必须投资的起码数目，比如说，买一台机器回来，无论产量多少，也一定要花这笔金额。固定投资愈高，风险愈高。至于软件制造业的固定投资很少，几台计算机、几个工程师，万一项目有什么改变，工程师可以在其他项目上重新调度（~~砸锅卖铁~~），加上定期发薪比购买机器所需求的现金要来得少，所以风险也低。软件业的利润非常高，只要有客户，回本基本上不是问题，运作费用大多支付在薪金上，融资借贷的需要也相应减少，所以与硬件制造业不同，软件商财务部多数沦为单纯的会计部。

但是，财务部却在另一方面肩负重任——买卖相关科技、产品、公司和人才。时间就是金钱，从外面购买回来的科技未必比内部研制的便宜，但节省了时间，不仅能开拓新市场，而且能及时将竞争者的半成品挤出市场以外。科技产品讲究兼容性，就是说，我

的产品能与你的产品通用，所以我的计算机上的数据可以转化成你的计算机上的数据，大家可以沟通。有时市场上某一种产品的科技规格变得普及之后，其他买家争先恐后要使用同样的规格，为的是怕以后产品之间不能通融。如果市场上有某种需要，而当时只有一种可靠的科技解决方法，那种科技就会迅速全面普及，后来者根本没有立足的机会。最佳的例子就是移动网络的 GPRS（GPRS 是通用分组无线业务，是 GSM 的升级版），从欧洲扩及亚洲及拉丁美洲，除了美国<sup>①</sup>和日本的特殊电讯条例及市场外，GPRS 规格在全球通行。纵观大部分成功的高科技公司，绝大多数都是买卖频繁，需要补救科技漏洞时大洒金钱，对于不合未来发展的产品科技则割价求售。怎样买卖，花多少钱来买卖，凭的是经验与胆识，因为收购的目标多是未上市的公司，没有市价作准，而求售的科技又未必有前例可援，高科技的财务人才在这些情况下最能发挥他们的能力，为公司谈判达成双赢的协议。

传统与高科技行业的生产部门在功能上也有很大

① 移动网络在美国有四种标准共存：CDMA、GSM、IS-95 和 TDMA。CDMA 的代表网络是高通，GSM 的代表网络是爱立信；IS-95 的是香港和黄集团持有股份的卫星移动通信；TDMA 的是摩托罗拉。有趣的是，高通的前身是高通移动通信系统，由移动市场先驱克雷格·麦卡（高通的创始人）创立，他将高通移动通信系统出售给爱立信创下当年历史性收购价之后，参股成为爱立信的最大股东。同时，爱立信的创办人约翰·斯坦顿（爱立信的前 CEO）也是高通移动通信系统的旧臣。

差异。传统行业中的生产部门主要负责原料加工、机械运作和成品装嵌，机器成分较高。科技产品的制造就是复制激光盘，有时连这个步骤也省下来了，直接将产品功能以数码的形式通过电讯网络传送给用户。在高科技行业中的生产部门，科技产品的开发才是主力，其中涉及较高的人力成分，几乎是回归到以手工艺工夫为主的远旧年代。产品从设计、规划，到整个编写过程都牵涉人力，不是大型机器可以取代的。当然，开发软件产品还包括了很多机械化的步骤，比如说，怎样将产品设计切割成小组件，方便不同的技术组别同步开发；怎样在每个项目设立检验点、监控进度、测试半成品。这都能将软件产品设计的过程适当地自动化起来，改进效率，尽量保持产品一贯的品质。但归根结底，产品的建构依靠设计者的高瞻远瞩，产品的细节仍然依赖个人的智能技能，每一个开发环节都积聚了技术人员的心血结晶。

传统的生产部门只是一个执行部门，运作目标是降低成本，同一台机器制品的品质差异不会很大。高科技的开发设计部门，由于人力的比例高，产品的品质也有较大的变量，可以很出色，也可以很糟糕，在于人的素质和表现。

传统行业的生产规划期长，如果要完成某一个数目的硬件，必须在半年到八个月之前预订好生产线，因为每条线上的产量是定数，不能随意增减。而软件

开发研究则是一个很灵活的机制，可以根据市场需要随时更改，要增加产品的功能只要增加人手即可。

传统行业和高科技行业的生产部门最后的区别是售出货物的成本（~~悦城录网陈浩杂报~~）。以计算机为例，每一台售出的计算机都有实质的成本，包括制造成本、包装费用及仓务储存费用。软件行业中售出货物的成本极低，产品的开发则略费人力，而产品复制和包装储存的成本则微不足道。利润高的结果是，科技产品的目标是开源，不是节流，特别是在实际生产过程中，复制软件的成本不过两美元，真的没有什么资源可以节省。产品开发部的目标是研制有市场潜力的、合乎顾客需要的产品，或者以独特的技术击败对手，并不是降低成本。

人事部门在高科技行业的影响力往往比其他行业低。究其原因，无非是传统行业中职位需要变化少，人事相对稳定，员工的流失率较低，人事部门有充裕的时间制订完善的制度让员工因循运作。变动低的行业中员工工作的积极性也低，得过且过，所以人事部门成为鼓励在职训练的官方组织。在变化大的行业中，职位需要随时调整，有空缺的部门宁愿自己亲身上阵挑选人才，节省时间。旧式人事制度对人才需求殷切的行业不太有效，招聘的部门每每为了罗致急需的人才，逾制改规在所不惜。招聘之后，这些本身流动性高的员工特质根本就是好学逞强，毋须人事部门担当

在职训练的中介。至于个人事业发展，更加用不着人事部门为雇员劳心费力，因为今天不知明天事，就算雇员有心上进，他期望的职位日后也未必存在。另一个比较特殊的部门是科研部门。不与任何产品直接挂钩的科技研究是奢侈品，只有才雄势大的企业才能负担，甚至有人认为，只有具垄断力的公司才可以在经济上支持研究项目。事实上，环顾整个科技界，也只有英特尔（~~附载~~）、微软等公司拥有实验室及科研部门。

谈完了高科技企业的普遍规律，我们可以来看一看微软的结构组织，了解他们怎样运用科技制造产品。

微软的重心有三：产品部、中央销售组及地方分公司，三者均为微软赴汤蹈火，带来巨额的盈利。这三个部门中，产品部代表了微软的明天，中央销售组承担了微软的今天，地方分公司面对的就是微软的每一天。产品部负责产品的路向图（~~规划~~），设计开发产品，制订竞争策略。中央销售组根据微软现有的产品线和对不同顾客类型的了解，制订销售方针。地方分公司依赖产品部和中央销售组提供的产品信息和顾客资料，再结合当地的营业环境及总部分配的资源，实施销售计划。这三者紧密结合，在二十五年内创下了软件业，同时也是科技业的奇迹。

## 1 摇产品部

微软的精华在于产品部（**Product Group**）。产品部总管以下三项功能：产品设计、产品开发、产品推广。每一个系列的产品为一独立部门，格局大致相同，三种功能共治一炉。产品部制订产品的所有重要决定，包括现存性能、营销方针和未来方向。最典型的微软产品部职位包括：

计划经理（**Product Manager**），负责设计产品，制订性能；

软件开发工程师（**Software Engineer**或**Software Developer**），负责实施设计，按照规划编写程序；

产品经理（**Product Line Manager**），负责产品定位和营销策略。

产品部的权力与资源凌驾于所有其他部门，因为它是一切营业额与盈利的来源。产品部有负责预算盈亏的责任，每一个产品都有一份完整的盈亏表，成王败寇，一目了然，毋庸置疑。微软的产品线众多，但主要的产品系列有：操作系统（**Windows**、**Windows NT**、**Windows CE**、**Windows Mobile**、**Windows Server**等）、生产力应用软件（办公室套件与日历、记事本、记事簿、记事本、记事簿、记事本、记事簿、记事本、记事簿等）、移动用品）、软件

开发工具（如 Visual Basic、Visual FoxPro、Visual C++）、娱乐及学习软件（如 Microsoft Office、Microsoft Word 等）、网上领域（微软网、MSN 等）。产品部集中在雷德蒙总部，方便控制产品开发和策略拟定的程序，除了以色列有一些软件开发工程进行外，只有小量的产品翻译工作会在分部当地完成。微软共有超过百分之八十的产品营业额来自操作系统与生产力应用软件，这是微软家当的根本。

微软的产品部和以产品市场推广<sup>①</sup>（如宝洁公司）闻名的宝洁公司（P&G）极为相似。宝洁首创了产品主导的推广手法，所有有关的推广功能都以产品做中心，每一类型的产品都是一个半独立的王国。微软的总裁史提夫·鲍尔莫（Steve Ballmer）出身于宝洁的行销部门，他所拟订的市务架构，深受宝洁训练经年的影响。市场推广有两种架构，一种以企业功能为主，一种以产品为主。前者将从事同样企业活动的人集中在一起，比如说，做洗发水广告的人与做肥皂广告的人同属一个组合。后者将从事同样企业活动的人分拆开来，把他们放在其个别服务的组合里，比如说，做洗发水广告的人与做洗发水包装的人同归洗发水产品部，做肥皂广告的人与做

① 市场推广在高科技行业中负责市场顾客与对手调查，界定市场定位、目标顾客、产品效能，制订产品未来路向、宣传策略和分销渠道。