



布老虎传记文库·巨人百传丛书

工业家卷

比尔·盖茨

宇 纳 编 著

Bien gaici

辽 海 出 版 社 ●

引 言

1996 年，美国微软公司创始人比尔·盖茨再次夺得《福布斯》杂志个人财富排名的桂冠。他的个人资产达到 185 亿美元。他的好友、同他一起创建微软公司的保罗·艾伦则为 75 亿美元，名列第三。

这一年，比尔·盖茨 41 岁，保罗·艾伦 43 岁。

10 年前，即 1986 年，比尔·盖茨便已拥有 10 亿美元的财富，在《福布斯》杂志公布的美国 400 富翁排序中，名列第 29 位。当时他 31 岁。

而再早 11 年，即 1975 年，当比尔·盖茨 20 岁的时候，他同保罗·艾伦一起创建了微软公司。当时他们几乎两手空空，公司再没有第三个成员。他们自己也还只是客居在阿尔伯克基市的微型仪器遥测系统公司，为该公司生产的阿尔塔计算机开发 BASIC 语言。

现在，比尔·盖茨已经是成功者的共名。如果有谁在某一方面力克群雄，在短时间内获得巨大成功，人们就会说他是那个方面的比尔·盖茨。而“微软”二字也像一泓清水，静静地、但是却势不可挡地进入了世界各个角落人们的生活。全世界上亿台计算机在使用着微软公司的软件。所谓“微软”(Microsoft)，就是“微型计算机”(microcomputer)和“软件”(software)这两个词的合写，它使人觉得新颖、谦和、亲切、温暖，而且富有文化内涵。

比尔·盖茨何许人也？他如此年轻就享誉全球，取得如此巨大的成就，靠的究竟是什么？

他曾经说过：“人类的许多进步之所以产生，多半是由于某人发明了某种什么更好的、更有力的工具。”

他就是靠他的计算机软件征服了世界，推进了人类的又一次信息革命。

所以，人们称他是软件世界的天才、皇帝，是计算机革命的点火人，甚至说他是电脑帝国的拿破仑、信息时代的福特。

他是有史以来最年轻的世界首富，是人类历史上第一个靠软件而获得上百亿财产的真正大能人。

他致富靠的是杰出的智力、全新的观念、敏锐的思维和辛勤的劳动，当然也靠得天独厚的机遇。

他自己则说：“人们常常要我解释微软的成功。他们想知道我们的公司从两个人、小本经营发展到一家拥有 17000 名雇员和年销售额超过 60 亿美元的秘密。当然，不会有一个简单的答案，但运气是一个因素，然而我想最重要的因素还是我们最初的远见。”

他还有一种对于成功至关重要的品性：始终不渝地追求卓越，而且不怕冒险。

当然，他对事业的献身精神也是超乎寻常的。

总 序

郭锬权

一个对人类充满美好遐想和机遇的 21 世纪正悄无声息地向我们走来。21 世纪是竞争的世纪，是高科技知识爆炸的世纪。竞争的关键是人才，人才的关键是素质。素质从哪里来？有人说， $3(\text{语文、数学、英语}) + X = \text{素质}$ 。素质=传记人物的 EQ 情怀。这话有一定的道理。

翻阅《巨人百传丛书》书稿，不难发现多数巨人的伟业始于风华正茂、才思敏捷的青少年时期，我们的丛书记录着以下巨人们创造的令人赞叹的辉煌业绩：美国飞行之父、16 岁的莱特兄弟已是多种专利的小发明家；诺贝尔 24 岁首次取得气体计量仪发明专利；爱迪生 29 岁发明电灯；居里夫人 31 岁发现钷、钋、镭三元素；达尔文 22 岁开始环球旅行并伏案构思巨著《物种起源》；克林顿 46 岁出任美国总统；比尔·盖茨 28 岁成为全球电脑大王，并评为 1998 年度世界首富；普希金 24 岁开始创作传世之作《叶甫盖尼·奥涅金》……读着巨人们的一本本使人激动不已的奋斗史，他们追求卓越的精神和把握机遇的能力，使人肃然起敬，这一切对今天的青少年朋友无疑具有启迪、教育和诱惑力。正是基于这一点，我们编撰了这套丛书。获悉《巨人百传丛书》即将付梓，北京大学附属中学校长赵钰琳先生、清华大学附属中学校长赵庆刚先生、天津南开中学校长康岫岩先生和复旦大学附属中学校长曹天任先生先后寄来了热情洋溢的信，对丛书出版寄予殷切的期盼和高度评价。

北京大学附属中学校长赵钰琳先生说：“我们高兴地向广大青少年朋友推荐《巨人百传丛书》。在世纪之交，能有这样的精品丛书陪伴你，是智慧上的愉悦。”

清华大学附属中学校长赵庆刚先生说：“每一位具有世界影响的伟大人物，都蕴藏着一部感人至深的故事。”

天津南开中学校长康岫岩先生说：“高山仰止。巨人是人类的精英。世纪伟人南开中学最杰出的校友周恩来以及毕业于南开中学的四十多位院士校友和各界杰出校友们的业绩，充分证明了这一点。”

复旦大学附属中学校长曹天任先生说：“仔细阅读这套丛书，犹如看到他们的音容笑貌，言谈举止，感受他们的理想、信念、胸怀、情操，这将帮助你学习做人，学习做学问，学习做事业……”

有必要说明的是，《巨人百传丛书》的读者对象为初、高中学生和部分大专学生，因而在传主和传主内容的选择上有针对性的考虑，如果有挂一漏万或不足之处，敬请学界原谅。

1998 年 6 月于盛京

比尔·盖茨

第一章 计算机魔方

1 喜欢摇晃的老三

1955年10月28日晚上9点刚过，在位于美国西北角太平洋岸边的华盛顿州，在风景如画的西雅图市，一位后来名扬世界的计算机天才呱呱坠地。

他就是比尔·盖茨。

西雅图虽然算不上是一座很大的城市，它的人口只有60万，但是在美国西北部太平洋海岸，却没有第二座城市能够同它的规模相比。同美国其他大城市一样，这里同样是高楼林立，豪华商店鳞次栉比。在它的码头上，停泊着来自世界各地的轮船，汽笛声高唱低吟，不绝于耳。这里的气候湿润宜人，远近的楼宇，常常隐现在云雾之中，影影绰绰，难露真容；所以这座城市又有“梦幻之城”的美称。城里城外，到处草木繁茂，一片苍翠。天气晴朗时，这里的能见度很高；极目四望，可以看见城外大片大片的森林，浩浩森森的海水，明珠一般的华盛顿湖，以及远方蓝天之下白雪皑皑的山峦。

西雅图还是一座文化发达、现代化程度很高的城市，那里有全球闻名的“空中明星”波音公司及其他一些航空公司，有著名的华盛顿大学，有西雅图研究中心。

后来，这座城市又由于比尔·盖茨而锦上添花，成了“微软帝国”的摇篮。

比尔·盖茨的父亲威廉·亨利·盖茨第二，又称小比尔·盖茨，是个身材魁梧、喜欢运动、性格拘谨、不太健谈的人。1943年他高中毕业后应征入伍，过了两年，他又进入了乔治亚州本宁堡军官培训学校。1946年退役，然后到华盛顿大学法律系念书。在那里，通过朋友的介绍，他同玛丽·马克斯韦尔相识。小比尔的老家在离西雅图不远的布雷默顿。他的父亲经营家具店，家里并不富有，社会地位也远远算不上显赫。1950年，小比尔·盖茨从华盛顿大学毕业回到老家，作助理辩护律师。过了两年，玛丽也毕业了。他们不久就结了婚，并且把家从布雷默顿迁到西雅图。玛丽到一所学校作教师，盖茨进了一家私人律师事务所。

玛丽于1929年出生在西雅图市一个名门世家，她的祖父马克斯韦尔曾作过华盛顿州南本德市的市长和州议会议员。1906年，他举家迁往西雅图，在那里创建了美国城市银行。这座银行不久就成了全国知名银行。玛丽的父亲詹姆斯·威拉德·马克斯韦尔在华盛顿大学毕业后，就在父亲的银行里作信差。他好交际，喜欢参加各种社团活动。后来，他成了美国九大银行之一的太平洋国民银行的副总裁，当然也是声名赫赫的大银行家，拥有巨大的财富。玛丽的母亲是父亲上大学时认识的，她性格活泼，喜欢体育运动，曾是学生中的佼佼者。玛丽的祖父给儿女们留下了大笔财富，但是这个家庭却鄙视穷奢极欲的生活方式，不喜欢炫耀财富和地位。后代们都遵循祖父的传统，过着简朴的生活，崇尚良好的教育。这个优良的传统也被玛丽继承下来。

1954年，玛丽生了一个女儿克里斯蒂，第二年，威廉·亨利·盖茨第三，也即比尔·盖茨诞生了，父母叫他“老三”。过了几年，当比尔·盖

茨 9 岁的时候，他有了一个妹妹莉比。

盖茨一家过着融融乐乐的日子，彼此相处十分亲密和睦。比尔·盖茨的父亲从来就是一个进取心很强，有远大抱负的人。他稳重老成，德高望重，在法律界口碑极好。他作过华盛顿州律师协会主席，还出任过全美律师联合委员会主席。比尔·盖茨的母亲玛丽则“一直是这个家的中心人物和驱动力”。她性格温和，举止典雅，处事却不乏果断利落。比尔·盖茨出生后，她就不再去学校教书，而留在家里照顾孩子。不过她对社会工作依然怀有极大的兴趣，过了些日子，她作了社区服务人员，去西雅图历史和发展博物馆作义务讲解员，常去各地方学校为学生们讲解本地文化和历史。同在教育界一样，她在社交界也享有极高的声誉。

盖茨家有一个传统：全家在一起用餐时，也就是一次讨论会。他们喜欢在饭桌上谈论各种各样感兴趣的问题，其中主要是他们各自的活动和经历。后来，孩子们长大些了，也常常谈论有关他们今后工作的事情。比尔·盖茨回忆说：“我家的生活非常丰富多彩，我们可以在家中学到许多东西。大家最喜欢的事情是读书、聊天和作各种游戏。”

比尔·盖茨从小好动，精力旺盛，据说在婴儿时期就喜欢让摇篮有节奏地摇晃。长大些后，他又在一匹玩具木马上体验到了摇晃的快乐。这个独特的癖好他一直保持到现在，以至于传染给了他的微软公司——后来公司的经理们在开会时，一大群人坐在靠椅上一边讨论一边同总裁一起摇摇晃晃，这已成了微软公司特有的一种景观。

2 《世界图书百科全书》

应当说，从孩提时代起，比尔·盖茨就生活在一个富有文化气息的环境中。在他三四岁时，玛丽去为学生作讲解总是把他带在身边。玛丽在学校里讲本地历史和文化时，小小的比尔·盖茨就坐在前面的桌旁，两眼死死盯着母亲，聚精会神地听讲，经常得到母亲的赞赏。他性格好动，但是喜欢思考，酷爱读书。他的课余时间几乎都花在了阅读上。他读的书也不是一般儿童喜欢的连环画、童话故事之类，而是供成人阅读的各种作品。他的父亲有许多藏书，他可以一连几个小时独自呆在书房里翻看。描写人猿泰山、火星人等等的幻想作品最先引起他的兴趣。这些书描写的世界非常广大，远远超过了他平日的活动范围。他发现通过书房里那一架架五花八门的书籍，可以毫不费力地进入一个无边无际的想象天地。就在这个让他尽情驰骋的天地中，他的心智早早地得到了开发。

到 8 岁时，他的好奇心更加强了。他发现家里有一部图文并茂的《世界图书百科全书》，讲的都是现实世界上的各种事情。这可不是火星人啦，人猿泰山啦，那一类虚构的故事，而是一个真实的世界。这部书正好能回答他久存于心的种种疑问，他一下子就喜欢上了，开始逐字逐句阅读起来。他说：“我小时候特别喜爱家中 1960 年版的《世界图书百科全书》。……我 8 岁时开始读第一卷，并决心把每一卷都读完。如果关于 16 世纪的按顺序排列的全部文章或所有关于医药的文章不那么难读的话，我可能会读得更多。相反，我读了‘无毒蛇’，然后是‘印第安纳州的加里城’和‘气体’。”小小年纪就满怀热情地大量地阅读，

这在同龄儿童中是十分罕见的。

幼时的比尔·盖茨从《世界图书百科全书》中获取了大量的知识，同时也发现了这种百科全书的不足之处。他说，“笨重的书卷里仅包含文本和插图。它能够说明爱迪生的留声机外观怎样，却不能让我听听它刺耳的声音。它有毛虫变成蝴蝶的照片，却没有图像将这一变化栩栩如生地呈现出来。如果它能就我所读的内容进行测验，或它的信息能够与时代同步，那真是锦上添花。当然，那时我并没有意识到它的这些缺点。尽管如此，我还是很喜欢这部百科全书，并坚持读了5年，一直读到上中学。”

从这段话可以看出，还在儿童时代，在阅读这部卷帙浩繁的百科全书之后，他就产生了一个想法：将文本和图片同声音和动画结合起来。这个想法在三十年后终于成为现实——他的微软公司编制的 Encarta 软件就做在一张小小的光盘上，第一版就收有 26000 个词条，900 万字的文本，还包括总共 8 小时的声音，7000 帧照片，800 幅地图，250 张图表和表格，100 多张动画和视频录像。你把这张光盘放进一台多媒体家用电脑，就可以图文声并茂地享用这部非凡的百科全书。你不仅能看见千奇百怪的乐器形状，而且顷刻就可以听见演奏这种乐器的声音；你还能聆听包括比尔·盖茨本人在内的不少世界名人的讲话片断，能听见世界上百种主要语言常用语的发音，各流派的爵士乐。当然，你还能看见野兽的跳跃、毛虫的蠕动、花儿的开放过程。你可以展开人类几十万年历史的长卷，一目了然地阅览历史上同一时期人类社会发生了哪些重大事件。这部光盘百科全书还可以以动画的方式，告诉你历史上各大战役的进程、激光唱机的工作原理、光色的本质等；而且它实现了比尔·盖茨当年的想法，可以对你的知识以多种有趣的方式进行测验，如果你选择答案正确，它就可能让你听一声悦耳的鸟叫、一节雄壮的音乐，或向你展开一个新的画面、打开一间新的密室，让你继续回答下一个问题；你还可以在这张光盘上欣赏到世界风光和名画，如果你想画一幅简单的风景画，它也能使你得到满足……这张小小的光盘重量不到 20 克，储存的内容却远远超过了多卷大部头百科全书。

比尔·盖茨从小喜欢读书，读的又是令他入迷、对他的心智大有启发的好书，这对他今后的观念、气质和知识结构的形成无疑具有决定性的作用。

再晚些时候，比尔·盖茨又一头扎进富兰克林、罗斯福、拿破仑、爱迪生等大名鼎鼎的科学家、政治家、军事家、发明家的传记中。他说他读这些历史伟人的传记是为了理解他们如何思考。后来他也读文学作品，他最喜欢而且印象最深的两本书是《麦田里的守望者》和《各自的和平》。他还读科学著作和商贸书籍。他在艺术方面看不出有特别的才干，他自己还说对哲学也没有兴趣。不过，在学校举行的才能倾向测试中，他的数学却获得了满分。比尔·盖茨的记忆力在学生时期就有惊人的表现，他能在戏剧演出中轻松地背出长达几页的独白。

3 做荒坡上的橡树

比尔·盖茨内心里有一个丰富的世界，他从读书中吸取了大量精神

财富，他的行为也自然与他的同龄人有所不同，小小年纪就表现出非凡的思想。

他的小学同学卡尔·爱德蒙说：“即使在当时，他也是一个行为古怪、与众不同的人”。爱德蒙记得比尔·盖茨曾对他说过：“我宁肯做荒坡上的橡树，也不愿做绿野中的小草——小草千人一面，毫无个性；橡树伟岸挺拔，昂首天穹。”他在日记中曾对人生做了这样的比喻：“也许，人生就是一场熊熊大火，一个人能做也必须去做的，就是竭尽全力在这场‘大火’中抢救点东西出来。”他当时的抱负和进取精神由此可见一斑。爱德蒙回忆道：“比尔无论做什么事，都要做到完美无缺，不达目的，誓不罢休。他总要做得超过所有人，力求尽善尽美。”“学校的一切功课和老师布置的全部作业，无论是演奏乐器还是写作文，他都会全力以赴去完成。”据说有一次老师布置了一个作业，要同学们写一篇作文，谈谈人体的特殊作用。规定的篇幅只是四五页，比尔·盖茨一气写了30多页。下一次，老师要求大家写一篇20页以内的短故事，比尔·盖茨竟然写出一篇洋洋洒洒超过百页的长文，令老师和同学目瞪口呆。

有一年夏天，学校举行为期一周的50英里徒步行军。比尔·盖茨的父母鼓励他积极参加——他们总是让比尔·盖茨多参加集体活动，使他有更多的机会同孩子们接触，从中学习与相处的经验，在生活中得到各种锻炼。那一次，比尔·盖茨穿了一双不太合脚的新筒靴。结果第一天走完8英里后，他的脚后跟就擦破了皮，脚趾上也磨出了不少水泡。第二天，他的脚已经开始红肿，裂口里流出鲜血。老师劝他不必再继续行军，但这不合比尔·盖茨的脾气。第三天，他仍坚持前行，爬山涉水，一直到下午4点钟到达中途的检查站。他虽然坚决要求继续前进，但实际上已经无法再往前走了。大家只好通知他母亲来说服他回家。

比尔·盖茨从小就喜欢在什么事情上都争个输赢。他的好胜心很强，总渴望获胜，对失败感到痛恨。他做什么事情都要证明自己的能耐。小时候，他常常同姐姐玩拼板游戏，参加家庭体育比赛，或在乡村俱乐部游泳池游泳。他还和同学们一起玩克朗球，打网球，滑水橇。在每一项运动或游泳中，他都一丝不苟，郑重其事，竭尽全力去争取获得胜利。据一位以前同比尔·盖茨一起玩过的人说，他很喜欢打克朗球，而且很好胜；他也喜欢打网球，每盘都想赢对方；他滑水橇的时候，也不愿意落在人后。他做什么事情都竭尽全力，从不松懈消极。这家伙有一种非凡的进取心。

胡德运河旁边有个名叫齐尔罗的地方。那是一个夏季露营地，有许多网球场和12座依水而筑的小木屋。比尔·盖茨一家每年7月都要到这里住上两个礼拜。白天打网球，滑水橇，到树林里野炊，晚上一家人就在小木屋里读书、聊天或作游戏。比尔·盖茨在这里尤其感到惬意。来齐尔罗休闲的大都是当地政治家、企业家、律师等名流。比尔·盖茨与这些人接触，听他们发表各种高论，大长见识、获益匪浅。这些人往往在这里举行有接力赛跑等内容的所谓“奥运会”活动。比尔·盖茨最喜欢一种叫做“夺旗子”的驾船比赛。只要有比尔·盖茨参赛，那么，他所在的队必定取胜。

比尔·盖茨家里具有一种真正的民主精神，可以说，这个家始终都

是他生活中的一个重要组成部分，而且一直如此。比尔·盖茨的父母都受过良好的教育，对时代的特征有十分明确的把握。他们知道在未来世界获取成功的关键在于智力竞争，对于一个未来的人来说，思维的素质和开阔的眼界比一切都重要，因此极为重视对孩子们的智力和思维素质的培养。他们的远见卓识对比尔·盖茨的成长显然有至关重要的影响。

比尔·盖茨的母亲玛丽对生活中的每一件小事，从比尔·盖茨穿衣服的颜色到每顿饭的菜谱和开饭时间，都安排得井井有条。她这种一丝不苟的办事作风对比尔·盖茨有很深的影响。比尔·盖茨在后来几十年的开创性活动中，继承了母亲作事严密精细的优良传统，这对他后来在事业上的成功具有决定性的作用。

4 泰勒牧师的小客人

1966 年，比尔·盖茨 11 岁时，在一项背诵比赛中大获殊荣。

西雅图大学社区大学公理会教堂德高望重的牧师戴尔·泰勒，向比尔·盖茨所在的班级许诺：如果有人能背诵出《马太福音》第 5 章到 7 章的全部内容，他就邀请他们到西雅图的太空尖塔餐厅参加免费聚餐会。太空尖塔餐厅可不是一个寻常的去处。那是西雅图最体面的地方，出入其间的无一不是上流社会的人物。然而，要获得在这家餐厅同泰勒牧师共进晚餐的殊荣，决不是举手之劳的事情。戴尔·泰勒在他几十年的教书生涯中已形成一个惯例，即要求他的学生在每个学年开始都要背诵这几个章节。但这段文字很长而且松散无序，完全不像诗歌那样押韵上口。泰勒说，他还从来没有遇见一个人能够把它们一字不漏地背下来。

但是，年仅 11 岁的比尔·盖茨使这位老成持重的牧师大为震惊。他仔细地倾听着比尔·盖茨清越的童音：

“耶稣看见这许多人，就上了山，既已坐下，门徒到他跟前来，他就开口教训他们，说：‘虚心的人有福了！因为天国是他们的。哀恸的人有福了！因为他们必得安慰。温柔的人有福了！因为他们必承受土地。饥渴慕义的人有福了！因为他们必得饱足。怜恤人的人有福了！因为他们必蒙怜恤。清心的人有福了！因为他们必得见神。……’接着又一口气背下去：‘耶稣讲完了这些话，众人都希奇他的教训；因为他教训他们，正像有权柄的人，不像他们的文士。’”

朗朗有声，一气呵成，没有一个错误。

泰勒被这孩子惊人的记忆力深深地打动了，他后来回忆说：“只有那天到了他家，我才知道他具有一种特殊的才能，是一个与众不同的孩子。我无法想象一个年仅 11 岁的孩子何以会具有那么高的天赋。……他喜欢接受挑战。尽管太空尖塔的聚会极富诱惑力，但是大多数接受挑战的孩子并没有为此付出代价，只有比尔·盖茨作到了。”

接着，泰勒就这段文字向比尔·盖茨提出了不少问题，他都作出了圆满的解答。这说明他对文字的内容深有理解，而绝不是机械背诵。

泰勒不禁问比尔·盖茨：“你是怎么背下这么长的文字的？”

比尔·盖茨回答得十分简单：“只要我竭尽全力，我就能作成任何我愿意作的事情。”

在 600 英尺高的太空尖塔豪华旋转餐厅里，比尔·盖茨同其他 31 名

勉强背完这几节文字的获胜者一道同泰勒牧师共进晚餐。他此时心情复杂。他居高临下地俯看着西雅图充满神秘的夜景，他的思想也似乎升上了一个新的高度。他脑子里产生了一个朦胧的感觉，“我也许要做另一种人，要创造出在另一种高度上直接同上帝交流的另一语言……”

5 初识计算机

1967 年秋天，比尔·盖茨 12 岁，他进入了西雅图湖滨中学，上 7 年级。

这是他父母的一个明智之举。他们看见比尔·盖茨在数学和自然科学方面的知识已经远远超过了他的同学，在原来那所学校里继续呆下去，会严重限制他的智力发展。湖滨中学是一所私立预科学校，只招收男生，虽然那里收费之高在西雅图首屈一指，达每学期 5000 美元，但它的学风和教学质量在当地也是无可匹敌的。当时，这所学校规模不大，仅有 300 名学生。比尔·盖茨的父母那时当然没有想到他们这个决定有多么重大意义，他们自然也无法知道他们这一举动会在二十多年后对西雅图、美国乃至对全世界产生多大的影响。

湖滨中学分高低两个学部，7 年级和 8 年级为低学部，9 年级到 12 年级为高学部。在 60 年代以前，这所学校同美国其他学校一样，管理非常严格，风气十分保守。就连学生每天的着装也有明确规定，学生上学必须穿外套，打领带，穿有鞋帮和扣眼的鞋。到 60 年代，美国曾掀起一股自由化浪潮，湖滨中学也在这个浪潮中渐渐发生变化，逐渐放松了规章制度，不仅在着装上有所宽松，留长发蓄胡子也不算违反校规了。这样的风气形成之后，学校便表现出一种活力，形成了自由竞争的环境，思想和精神也因此得到大解放。校方的教育思想相当活跃，他们并不把目标定死在为大学输送人才一点上，而更重视发现和培养天才人物。在严格管理的同时，又对在某方面有突出表现的学生尽可能提供机会甚至特权，使他们的才智能够得到充分的发展。这些学生受到学校的特别关照，获得了极大的自由活动空间。即使有些活动超出了学校规定的范围，也可以得到特殊的允许。湖滨中学的作法表现了学校领导人全新的开放教育思想和独特的胆识，他们也因此得到了回报——在后来的几十年中，这个学校毕业的学生许多人都成了社会的栋梁之才。如今它已经享誉天下，获得了“天才摇篮”的美称。有人曾经这样说过：“在这里，即使最愚笨的孩子也会聪明起来。”

比尔·盖茨最大的幸运就是进入了湖滨中学，获得了在这个自由天地里充分发展自己的机会。

可以说，这是他人生中一次决定性的转折。

1968 年秋天，湖滨中学作出一个大胆而明智的超前决定：让学生接触计算机技术。

当时，美国在许多科学领域都取得了飞速的发展，人造卫星一颗接着一颗发射上天，更有一个历史性的阿波罗登月计划正在实行中。人们被现代科学技术的突飞猛进狂潮席卷，都准备着迎接科学技术新时代的到来。那时，计算机技术还处于发展的初期，按形象的说法，就是还处在这项技术的“石器时代”。就是在美国，它也仅仅刚开始进入工商界，

还远没有现在已经普及到家庭的个人计算机，更没有小巧的笔记本式计算机。那时，一台计算机要占去一个大房间，价格则高达数百万美元。小小的湖滨中学当时能到哪里去筹措这么一笔巨额资金，购买计算机来供学生操作？它只能向拥有计算机的企业租用，按使用时间付费。如果采用这种方式，学校只要有电传打字终端机，就可以通过电话线同企业的计算机联结。为了购买电传打字终端机和解决上机费问题，校长求助于母亲俱乐部。母亲们搞了一次拍卖活动，集资 3000 美元，使学生们至少在期末前，可以使用附近一台属于通用电气公司的 PDP—10 型计算机。这是当时十分著名的计算机，是由 DEC 公司（数字设备公司）生产的。比尔·盖茨后来评论学校的这个举措时写道：“还在 60 年代末的西雅图，就让学生使用计算机，这是一种相当令人惊讶的作法——对此，我将永远怀抱感激之情。”

那是一个值得纪念的日子。那一天，数学教师保罗·斯托克林让学生们参观计算机房。他让比尔·盖茨试着在机上输入几条指令，对这些指令处理的结果立即从 PDP—10 型计算机上传回来了，这使比尔·盖茨不仅大为惊讶，而且感到了一种前所未有的兴奋和满足。从此以后，他一有空余时间就去计算机房，不断地在机上作各种试探和练习。

比尔·盖茨有一个好朋友保罗·艾伦。他比比尔·盖茨大两岁，也比比尔·盖茨高两个年级。这一对好朋友一下子就迷上了计算机的程序。计算机在当时不仅不为一般人所知，就连学校的老师也没有几个能懂得多少。孩子们无处可以求教，只好凭一颗切切的求知之心，去寻找发掘一切与此有关的资料，仔细加以研究。他们在计算机终端机获得了越来越多的知识和经验，简直欣喜若狂，更加沉迷其中。计算机严密而快速的逻辑运算能力使他们感到惊讶不已，他们几乎不敢相信机器会具有如此神奇的魔力。

这台通过终端机联结的 PDP—10 型计算机，立刻就成了比尔·盖茨生活中不可缺少的朋友。可以说，比尔·盖茨后来成为世界名人，就是以这台机器作为契机的。这台未能一见，只能通过电话线同它对话的 PDP—10 型计算机，是比尔·盖茨生活的转折点。他的生活道路就在此地定向，指向了一个明确的目标。当然，保罗·艾伦也同他一样，心思没有一刻不在计算机上。为了寻找一切机会玩计算机，他们有时逃课，体育课自然成了首逃之课。夜里，他们不约而同地偷偷来到教室，一直在计算机旁钻研到深夜。保罗·艾伦后来说：“我们两人都被计算机迷住了，这机器也许没有不会做的事情……比尔·盖茨和我始终作着一个伟大的梦，没准我们真的能用计算机干出点什么大事来呢！”

比尔·盖茨对计算机的迷恋，或许是有神明在冥冥之中作着指点。PDP—10 型计算机激发了他身体内的某种潜在意向，将他的生命之箭导向了最应该射中的地方。从此以后，他便不放过任何一种有关计算机的书籍和资料，把能搞到手的有关文章都仔细地进行研究。文中提到的程序编制方法和提出的各种问题，他都拿到计算机上逐一检验。他的计算机知识像滚雪球一样一天天增加，每天花在计算机上的时间也越来越多。他把从阅读中获得的知识和从操作中得到的经验联系起来，每天都有新的发现和体会。他经常沉浸在成功的喜悦之中，而对生活中别的大小事情，便几乎完全失去了兴趣。他后来回忆说：“仿佛我们的心思和我们

生活的这个世界脱了节。除了我们，没有人能理解这是怎么一回事，我们想弄清楚计算机到底能做什么？”除此而外，比尔·盖茨还在计算机的操作中体验到了一种驾驭的快感。他说：“后来我意识到，这种计算机对我之所以有如此强大的魅力，部分原因在于我们面对的是一台庞大、昂贵、成熟的机器，而我们这些小家伙却可以控制它。我们太年轻，开车或搞别的成年人的活动都没我们的份，而对这台计算机，我们却可以发号施令，它则惟命是听。计算机太伟大了，你一旦操作它，就可以立刻得到结果，让你知道你的程序是不是在起作用，而从别的许多事情上，你是得不到这种反馈的。这就是我迷恋计算机的开始。就是到了今天，一想到无论什么时候，只要我的程序正确，机器就会不折不扣地遵从我的指令去工作，我就激动不已。”

6 二进制世界

过了一段时间，他们对计算机的认识进一步升华，比尔·盖茨对实际应用程序大感兴趣，保罗·艾伦则喜欢探索计算机的语言。比尔·盖茨在这台现在看来庞大得出奇，处理速度也慢得出奇的 PDP—10 型计算机上编出了第一个软件程序，目的是为了玩三联棋。这台计算机没有终端屏幕，为了下棋，他和保罗·艾伦只能在打字机式的键盘上输入棋步，然后静待打印机把计算机处理的结果■■地打印在纸上。这种玩法其实相当笨拙费时，远不如使用铅笔来得快捷简单。但是比尔·盖茨认为，“关键是这台机器有那么一点妙不可言的地方”。

这台被称作“迷你型”的计算机，实际上却要使用一个底面积 2 平方英尺高 6 英尺重 250 磅的支架才能承载，而它的计算能力则不如现在的一些电子手表；在今天看来，这简直是不可想象的事情。他俩打算在这台计算机上模拟成百上千的比赛，以便确定哪一种战略最为有效。

比尔·盖茨后来回忆这段时间对于他兴趣的发展产生的意义时，用了—个形象的说法：“跟所有的儿童—样，我们不仅胡乱鼓捣我们的玩具，我们也改变它们。如果你曾观察过某个儿童用纸板卡通和一箱蜡笔创造出—艘带冷温控制仪表的太空船，或是听到他们即兴制订—些规则，诸如‘红色小车可以超越别的车’等的话，你就知道这种要求—个玩具具有更多功能的冲动是创见性儿童游戏的核心。这也是创造性活动的本质。”

比尔·盖茨对计算机的狂热爱好，与他的数学天赋是分不开的。计算机使用二进制形式表达和处理信息，与我们已经习以为常的十进制完全不同。十进制需要使用从 0 到 9 —共 10 个数字来记数和运算，而二进制只需要 0 和 1 两个数字就可以了。这就意味着可以在电路里用通和断两种状态来对任何数进行处理。而电路里的通断状态是很容易由半导体来实现的。现在我们可以用硅半导体制成这样的开关，而且可以在—块手表表面大小的芯片里集成几十万、上百万乃至几百万个这样的半导体开关。我们再把—切信息转变为二进制的数字，交给这样的芯片去处理。

比尔·盖茨对计算机处理文本信息的过程作了—个简要的说明。他说，“按照惯例，数字 65 代表字母 A，66 代表字母 B，依次类推。在计算机中，每个—这样的数字都以二进制方式表示：大写字母 A，也就是

65，用二进制表示就是 01000001；大写字母 B，也就是 66，用二进制表示就是 01000010。空格用 32 表示，也就是二进制的 00100000。这样，‘苏格拉底是一个男人’（Socrates is a man），这个句子就变成了由若干个 1 和 0 构成的一共 136 个数字的数字串：

```
01010011 01101111 01100011 01110010 01100001
01110100
01100101 01110011 00100000 01101001 01110011
00100000
01100001 00100000 01101101 01100001 01101110
```

由此很容易推论出一行文本是如何被转换为一组二进制数字的。”

0 和 1 这两个数字的神奇威力令比尔·盖茨折服了。二进制表达法是现代计算机技术的基础，理解了二进制的原理，就很容易理解计算机的运行过程，就能够为自己打开一个新的世界。比尔·盖茨感到豁然开朗，觉得他又一次经历了阅读《世界图书百科全书》时获得的那种难以自己的欣喜和愉悦。这一次，他感受到了计算机数学的清晰明澈，体验了严密逻辑给人带来的快感。与一般孩子不同，他对那两个数字不仅不觉得枯燥乏味，反而发现它们是那么充满魅力。他曾不止一次说过这样的话：“大多数杰出的程序编制员都具有某种数学背景知识，因为这知识有助于人们去理解那些公理和法则的纯粹性。有了这种知识，你就不会对你所研究的问题作出任何含糊的陈述，而只能作出一种准确的论断。通过数学，能培养起你一种完美的记忆特性，让你不知不觉把那些公理和法则融会联系起来，这样，你就会用最少的时间来证明某个有待解决的问题。数学与编制程序两者之间的关系是极其密切的，也许我会比别人更加强调这种密切性，因为我正是从这个角度来考虑问题的。我认为它们两者间有着一种非常自然的联系。”

比尔·盖茨对数学的迷恋在湖滨中学时期就有所表现。他当时就已经开始学习华盛顿大学的数学课程。他的数学老师这样回忆他当时的情形：“他能用一种最简单的办法，来解决某个代数或计算机问题。他可以用数学的方法来找到一条处理问题的捷径。我教了这么多年的书，他甚至可以和我工作过多年的那些优秀数学家媲美。当然，比尔·盖茨在各方面表现得都很优秀，不仅仅是数学；他的知识面非常广泛，数学仅是他众多特长之一。”

比尔·盖茨在学校里渐渐成了知名的“数学家”和“计算机权威”，连许多高学部的大孩子也来向他请教。他的伙伴保罗·艾伦也常常拿些怪题来考他，向他挑战，说：“嗯，我敢打赌，你算不出这道题！”艾伦是一个文质彬彬的小伙子，语声轻柔，为人谦虚，有很强的进取精神。他的父亲曾在华盛顿大学图书馆工作过 20 多年，他因此有机会博览群书。他同比尔·盖茨经常在一起探讨有关计算机的种种问题。他们渐渐发现彼此有很多共同点：喜欢阅读科幻小说。比尔·盖茨说保罗·艾伦读过的科幻小说是他的四倍。保罗·艾伦对自然科学也有广泛涉猎，能够把诸如“枪炮原理”和“原子反应堆”之类的问题讲得头头是道。他和比尔·盖茨在湖滨中学的计算机房里结成了莫逆之交，经常在一起长时间讨论计算机技术的现状和前景问题。比尔说：“在我十四五岁时，我有幸同保罗·艾伦作了朋友。在我遇上他不久，我问汽油是从哪儿来

的，我想知道‘精炼’汽油是什么意思，我想确切知道汽油怎样驱动汽车。我已找到一本关于那个话题的书，但那本书让人迷惑。然而，汽油是保罗了解的许多问题中的一个，他以一种有趣而易于理解的方式解释给我，也可以说，我对汽油的好奇心为我们的友谊添加了燃料。……保罗对我想知道的许多事情都有许多回答（他还收藏了不少科幻书），我比保罗更擅长数学，我比他认识的任何人都知道更多的软件知识。我们互为对方的资料库。”

在那个时候，保罗·艾伦就已开始仔细阅读每一期《大众电子》及其他类似的杂志，比尔·盖茨却喜欢看看有关商业方面的东西。

他们俩，再加上另外两个同学，也是计算机爱好者的理查德·韦兰德和肯特·伊文斯，在湖滨中学组织了一个程序编制小组，指望利用那台计算机挣点钱，解决继续上机的问题。照比尔·盖茨的话说就是，“让我们呼吸现实世界，并打算卖点什么给它吧！”

7 夜班工作人员

然而，好景不长。过了6个月，学校终于无力支付太多的上机费而只得再次求助于母亲俱乐部，比尔·盖茨和保罗·艾伦如此疯狂地使用计算机，他们的家长也承受不了这笔费用了——每小时要付40美元。学校终于决定终止计算机的使用。比尔·盖茨和保罗·艾伦大为懊恼。当时的情形可不像现在，现在许多美国人家里都摆着计算机，有的人家里还不止一台，而且成天开着，不用的时候也不关机。而在20多年前，每小时花40美元玩计算机可不是一般的奢侈，并不是谁都能享受得起的。他们只得想办法自己挣钱来解决上机费问题。他们找到了一份初级软件编程工作，一个夏天可以挣到5000美元，扣除上机费后，还可以得到一笔不小的现金。有的公司同意免费让他们使用计算机，但他们得为公司解决一些软件问题。

不久，他们又得到一个新的机会，可以不受限制地使用计算机，这实在令他们欣喜不已。

华盛顿大学有4个毕业生购买了一台PDP-10型计算机，创办了一家公司，名叫“计算机中心公司”。他们用这台机器向西雅图地区的科研单位和企业提供收费服务，同时又同生产这种计算机的DEC公司签订合同：如果在使用中发现该机软件有程序错误，便可以延期支付购买这台计算机的款项。

软件中的程序错误是一个令用户头疼不已的问题，它可以使你花费大量精力和时间存储的信息在一瞬间化为泡影。当时，软件的设计还处于早期阶段，PDP—10型计算机软件中的程序错误多如牛毛，使用几个小时，有时甚至仅半小时，软件就会发生问题，导致系统崩溃。这无疑严重影响着用户使用的信心，当然也就影响着计算机中心公司的经营——没有用户愿意使用公司的计算机，公司还有什么经济收入可言？

一天，两个看起来乳臭未干的中学生来到计算机中心公司，扬言他们有编制计算机程序的本事。公司里的工程师们面面相觑，以为他们遇到了两个不知天高地厚的毛头小子。但是，比尔·盖茨和保罗·艾伦并不在乎那些怀疑和嘲讽的目光，自称属于“湖滨程序编制小组”，开口

大谈软件的编制之道，令在场的大学生们瞠目结舌，立刻对这两个不速之客另眼相看。他们马上同比尔·盖茨和保罗·艾伦订立了一纸合同：公司允许比尔·盖茨和保罗·艾伦使用计算机；比尔·盖茨和保罗·艾伦则必须定期向公司提交软件程序错误清单及有关情况的详细报告。

于是，比尔·盖茨、保罗·艾伦，以及他们的两位新伙伴理查德·韦兰德和肯特·伊文斯，便受雇为公司的夜班工作人员。每天晚上公司职员下班后，他们就骑自行车来到机房，坐到终端机前聚精会神地研究软件程序。他们决心找出程序中的每一个错误。不久，公司的记录簿上便写满了密密麻麻的程序错误记录。在这段充满探索激情的美妙时光里，比尔·盖茨和他的同伴对计算机的奥妙有了更深入的理解，他们觉得每一天都站在一个新的高度上。计算机的秘密一步步向他们展开，他们仿佛步入了一个全新的神秘世界，并开始洞悉这个世界里的种种奥秘。他们抓住一切机会向公司的程序编制员请教。据看管他们的程序编制员拉塞尔回忆说：“我介入他们的谈话时，他们往往要问我好几个问题，我当然尽可能满足他们的要求。我想他们一定从这种谈话中得到了某些十分有用的东西。”有时，拉塞尔也把计算机手册借给他们，这时，他们就不回家，而通宵呆在公司，把手册读个够。

他们还从废纸篓里和咖啡渣中拣出被公司的人丢弃的纸头，研究上面写下的东西，其中不少数据资料也许对他们来说十分重要。

就在这个公司里，他们认识了后来非常知名的加里·基尔代尔教授。当时，这位教授还在华盛顿大学计算机学系读博士学位。他有时晚上到计算机房来工作一阵，同大家聊聊编程的问题。基尔代尔教授 10 年之后成了比尔·盖茨和保罗·艾伦的朋友和竞争对手。

回忆到当年在计算机中心公司作夜班工作人员的那些日子时，比尔·盖茨说：“像我以前说过的那样，很难把我同一台能如此明确无误地展示我的成功的机器分开。我已经深深陷进去了。……当时我变成了一个计算机迷，日日夜夜都在想着计算机的事。”艾伦也回忆说：“……每天晚上我们都都要在那里呆好几个小时，那真是一个令人无比开心的时刻。”

8 一再闯祸

但是，“已经深深陷进去了”的比尔·盖茨，却由于过分地好奇和好强而闯下大祸，使他几乎与计算机分道扬镳。

按照常规，在使用 PDP—10 型计算机之前，要先输入使用者的姓名和密码，然后才能在允许的范围内调用存储的信息资料。然而，生性不甘寂寞的比尔·盖茨却萌发了揭示密码防护系统秘密的念头，居然想办法越过了这个系统，随意使用起允许范围之外的信息资料来。他那激动兴奋之情自不待言。他们一伙还耍了一个花样，使他们在学校里使用 PDP—10 型机的上机费免除或减少。比如，他们在公司调出一个玩国际象棋的程序，往往只玩一半，就把剩下的一半留到湖滨中学终端机上去玩。更令人气愤的是他们竟然破坏了计算机的安全系统，想办法调出了公司的存档文件，找到了他们的个人账单，对上面记录的使用时间随意修改，大大缩短，为此他们一伙得意非凡，却使公司蒙受损失。这一招最终还

是被发现了。公司找到学校校长那里，他们受到的惩罚是 6 个星期禁止上机。

比尔·盖茨一伙在计算机中心公司的“探索”行为往往造成整个系统的崩溃，严重影响了客户对公司的信任，给公司造成很大的损失。比尔·盖茨也因此不断受到谴责，被取消使用计算机的特权。

但是，他似乎对此并不以为然，他获知华盛顿大学的 PDP—10 型计算机是同一家全国计算机网络赛伯纳联网的，控制数据公司也在这个网上运营，便开始研究控制数据公司的计算机及其软件。然后，他佯称应付考试，去华盛顿大学搞到了网络建立的详情。他去向人家提出各种问题的时候，并没有引起人们的注意——没有人会以为这位 16 岁的少年向他们提这些问题会怀有什么不良动机。他毫无困难地把自己的程序输入了赛伯纳网络上的主计算机，主计算机又把这个程序分别输入网上的所有计算机；结果只过了几分钟，这些计算机系统全部崩溃。比尔·盖茨的恶作剧很快就被发现，他又一次闯下大祸。他被迫答应永远不接触计算机了。1970 年整个一年，他确实再没有摸过计算机键盘，他开始思考他未来要走的道路。

这是一个前途攸关的时期。比尔·盖茨呆在家里，有机会同他父亲的朋友接触，聆听他们的高谈阔论，接受他们的思想熏陶。这些人大多是法律界名流，在当地拥有很高的社会地位和广泛的交往。他们懂政治，熟悉工商方面的情况，对社会上的种种事情能作出精辟的评论。这段时间里，比尔·盖茨耳濡目染，眼界大大地开阔了。

1970 年这一年，比尔·盖茨没有涉足多少计算机方面的事情，他回到了一般学生习以为常的生活。对计算机的迷恋曾使他一度表现出某种“非人性的行为”，他的父母隐隐感到不安，对他说：“……为什么你就不能把这件事情放一放呢？”劝他一段时间内离开计算机，着手准备考大学。

比尔·盖茨接受了这个意见，把注意力转移到自然科学、数学等其他学科上。他也大量读书。前面提到的《富兰克林传》，《拿破仑传》等书就是在这一时期读的。除此而外，他还读了许多有关商贸方面的书籍和文艺作品。他说，“我现在只想过正常的生活，我可以在这方面做得很出色。”

这里顺便说说计算机中心公司的结局。由于比尔·盖茨的三位朋友继续在该公司找错误，他们向公司提出的程序错误报告书长达 300 页之多，而且还有继续增加的趋势，导致数字器材公司无法收回计算机中心公司购买计算机的全部款项，终以合同维持时间太长为由，决定中止合同，要计算机中心公司支付租机费。1970 年 3 月，计算机中心公司只好宣布破产。比尔·盖茨的三位朋友一直在计算机上工作，直到有人前来把计算机搬走，他们才告别了这个地方。

9 “你是无法摆脱计算机的”

1971 年到来了。比尔·盖茨已经有几乎一年没有接触过计算机键盘，但是他心里总有一个声音告诉他：“你是无法摆脱计算机的，你的命运注定是与计算机联系在一起的。”果然，新的机会又向他招手了。这一

次，他已经感觉到自己不应当再“玩”计算机，而要充分利用他在这方面的技能干一番大事。

俄勒冈州的波特兰市有一家信息科学公司，想请人为它的一家客户编制工资表程序。这个公司的总裁汤姆·迈克雷林早就知道湖滨中学有一帮年轻人善于此道，他到湖滨中学找到保罗·艾伦和理查德·韦兰德，向他们提出这个任务。保罗·艾伦又来找比尔·盖茨和肯特·伊文斯帮忙。比尔·盖茨后来答应了保罗·艾伦的请求，但他对保罗说：“行，你们既然要我参加，我就要统管这个项目……”他和伊文斯完成了大部分编写任务。原来，编制工资单程序是一个十分麻烦的事情，得了解税法啦，工资扣除法啦等等许多与工资有关的法律。比尔·盖茨生长在一个法律之家，虽然其时仅15岁，对法律条款、商业合同之类却很了解。在这伙学生同信息科学公司打交道的整个过程中，他完全以行家行事的方式处理一切，对每一次谈判都作详细记录。

3月16日，他们按要求完成了这个程序编制工作。比尔·盖茨同保罗·艾伦、肯特·伊文斯和理查德·韦兰德去波特兰信息科学公司，同公司的董事们一起参加一次会议。公司的董事给他们每人一枝铅笔和一张纸，要他们写下个人简历，以便今后雇佣他们。比尔·盖茨他们不愿意按工时付费，而提出按版权协议或项目产品规定付费。最后，比尔·盖茨他们获得了信息科学公司使用这个程序所获利润的10%。公司在后来经销这个软件时，也按法律规定向他们支付版权费。信息科学公司还给了他们大约相当于10000美元的计算机使用时间。比尔·盖茨还在15岁上中学时就知道按版权抽取利润，而且是在同一家大公司打交道时提出这一要求，可见他从小经商意识是多么清晰。

到了1971年6月，湖滨中学打算编制一个课程表的程序，以解决全校400多名学生由于课程不同而造成的课堂人数悬殊问题。如果照往常一样由人工来作这件事情，将会十分复杂费时，而且容易出错。学校要求秋季开学前将课程安排计算机化。比尔·盖茨当然成了编制这一程序的最佳人选，因为他已是举校闻名的数学和计算机天才。但是，比尔·盖茨却委婉地拒绝了这一重托，原因是一年来他老在考虑一个问题：今后是否继续同计算机打交道，程序编制是否会成为他的终生事业。

但是命运仍然鬼使神差地使比尔·盖茨在这条道路上走下去。由于比尔·盖茨的拒绝，学校只好把这项任务交给一位新来的数学老师，但这位老师却不幸死于空难。学校又同比尔·盖茨和他的朋友肯特·伊文斯商量，希望他们接下这个工作。不幸的是肯特·伊文斯也在一个星期之后在一次登山探险时丧生。比尔·盖茨痛失密友，他并不相信接受这项任务的两个人相继死亡是一种凶兆，便去向刚刚从学校毕业不久的好友保罗·艾伦求助，希望同他一道来完成这个任务。那年夏天，比尔·盖茨和保罗·艾伦用一种公式翻译程序语言FORTRAN语言来编制这个课程表。他们有信息科学公司的计算机可以使用，学校为他们支付了全部上机费。随着工作的顺利进展，比尔·盖茨逐渐从失友的痛苦中解脱出来。后来在对这个程序作进一步加工改进时，他那玩乐的天性再次失去控制。他说：“我偷偷地加了一些指令，使得我是班上几乎惟一个周围坐满了漂亮女生的男孩。”

虽然如此，比尔·盖茨和保罗·艾伦编制的课程安排程序仍然令学

校非常满意，并一直使用到现在，只是作过一点修改和调整；学生们就更欢迎这个新的安排了，因为按这个安排，高年级的学生每周星期二下午无课。许多人穿上 T 恤衫，背上印着“周二俱乐部”几个大字，以表达他们的喜悦和对比尔·盖茨他们的感激之情。

第二章哈佛不是梦

1 创办交通数据公司

1972 年夏天,已经在华盛顿州立大学计算机专业就读一年的保罗·艾伦拿了一篇文章给比尔·盖茨看,那是发表在电子学杂志上的一篇短文,介绍一家叫做英特尔(Intel)的新公司推出的一种 8008 微处理芯片。

英特尔公司创建于 1968 年,主要为计算器生产集成电路。1969 年,它开发了 4004 微处理器。4004 虽然已经取代了早些时候耗电量大、占地量大的晶体管器件,但它的功能仍然十分有限,只能用于家用电器的简单控制。8008 微处理器是 1971 年开发成功的。这篇文章称 8008 芯片适合于“任何计算、控制或决策系统,有如一个灵巧的终端”。

保罗·艾伦对计算机硬件的了解比比尔·盖茨多,他注意到了这个微处理器的潜在意义。比尔说,就连文章的作者都“还没有看出一个微处理器可以发展成为一个具备通用目的的计算机”,只说它“有如一个灵巧的终端”。但是,8008 微处理器处理信息的能力并不强大,正如比尔·盖茨所言,它“慢而有限”,“被认为仅是一头可供使唤的牲畜,总是进行那种简单的一成不变的工作。它在电梯和计算器中用得很普遍。”比尔说,“从另一个角度来看,一个用于像电梯控制这种应用范围有限的简单的微处理器,实际上有如一位业余爱好者手中的一件简单的乐器:一面鼓或一支喇叭,只适合于基本的节奏,或者简单的曲调。然而,具有编程语言的功能强大的微处理器,却如同一个配合默契的管弦乐队,只要乐曲适宜,它什么都能演奏。”

比尔·盖茨和保罗·艾伦想进一步了解 8008 微处理器的详细情况,便打电话给英特尔公司索要一本该芯片的使用手册。公司满足了他们的愿望。但是,当他们研究了这本手册之后却深感失望——他们本来以为可以像为 PDP—8 型计算机编写 BASIC 语言一样,也能编写在这块芯片上运行的 BASIC 语言,却发觉 8008 的结构太简单太不精密,完全不足以胜任复杂的运算。不过,他们还是找到了这块小芯片的用场。

他们发现在西雅图的一些道路上设有橡皮管,管端连着一个金属匣子,可以将橡皮管感受到的汽车流量等交通信息以二进制数字在纸带上打孔输出。对这些纸带上的数据进行处理之后,市政当局就可以优化交通管理,控制红绿灯转换的时间。市政当局曾请一些公司来处理这些数据,但那些公司不仅不能及时拿出结果,还提出很高的费用。

比尔·盖茨和保罗·艾伦认为他们完全可以用计算机来处理这些数据,再把经过处理的数据低廉而迅速地卖给市政当局。他们策划了一下就行动起来。比尔·盖茨在湖滨中学找了些七八年级的学生把纸带上的数字改写成计算机可以识别的卡片,再把卡片输入华盛顿大学那台 CDC 计算机,这些数据就由他编写的软件变成直观的交通流量图表形式。过了不久,比尔·盖茨和保罗·艾伦觉得依靠大学里那台计算机并不方便,而且他们完全可以用 8008 芯片制造一种低级计算机——如果只用来处理纸带上的交通流量数据,这种芯片是完全能够胜任的。他们花 360 美元买了一套 8008 微处理器,请人组装成一台其貌不扬,却可以使用的机器。

以此为基础,比尔·盖茨和保罗·艾伦创建了一个 Traf-O-Data 公

司，即“交通数据公司”。公司的名字是比尔·盖茨取的，因为他们当时正在开发处理交通流量数据的软件。他们对这个公司的前景寄予了莫大的希望，比尔·盖茨说，“那时它听起来像诗一样”。保罗·艾伦利用大学里的 PDP—10 型计算机，编制了一套模拟 8008 芯片功能的程序，比尔·盖茨则根据这个程序编制了监测交通流量的程序。比尔·盖茨的大多数程序都是在公共汽车上完成的，那时，他常常从西雅图乘公共汽车去州里的普尔曼，同在那里上大学的保罗·艾伦见面。公路横贯全州，坐车需要很长时间。比尔·盖茨不愿意浪费时间，就在车上作这个从无先例的创造性工作。他们干得很成功，不久就开始用这台机器处理西雅图公路上的金属匣子提供的纸带数据，主动向许多地区的交通监测部门提供经计算机处理过的交通情况报告。他们还向美国和加拿大许多地区的交通监测部门写信推销这项技术。在 1972 年到 1973 年的一学年中，他们从订户那里赚到了两万美元。不过，这个公司并没有持续多久。比尔·盖茨进了大学之后，它也就名存实亡了。比尔·盖茨和肯特·伊文斯还在湖滨中学创办了一个逻辑模拟设备公司。为了征集廉价劳动力，他们给学校的同学写了一封广告信。

湖滨中学计算机程序编制小组和逻辑模拟设备公司是两个计算机赢利团体。它们以计算机为发展方向，拥有许多赚钱手段和目标，其中包括：课程设计、从事交通流量研究工作、制作烹调书。我们希望扩大我们的势力，现在已经有 5 个湖滨学子加入。我们需要会打字、搞设计和绘制建筑图的人。你如果有兴趣，请与肯特·伊文斯、比尔·盖茨或克里斯·拉森联系。信里还声明男女生机会均等，并附一张表格，让有意者填写能工作多少时间，能否在暑假期间受聘，以及对计算机的熟练程度等等。

2 受聘于 TRW 公司

1973 年初，有一家叫做 TRW 的国防用品公司同美国国防部门签订了一项合同，要用 PDP—10 型计算机来监测和控制西北地区太平洋沿岸水库的计算机系统，对水库的发电量进行控制，以使其电力的供需平衡。按照合同规定，新建的监控系统必须达到 99.9% 的可靠性，但是，正如我们前面已经谈到的，PDP—10 型计算机软件中程序错误成堆，令工作人员大伤脑筋，工作无法按要求如期完成，公司眼看就要遭到违约的惩罚。老板急得像热锅上的蚂蚁，只好向世界各国求贤，指望有专家能为他们排忧解难。这时，有个技术员发现了计算机中心公司的一本报告书，其中就有一长串 PDP—10 型计算机软件的程序错误清单。他喜出望外，再一看发现这些程序错误的高手，比尔·盖茨和保罗·艾伦的大名赫然在目，便立刻打电话找到比尔·盖茨，希望他和保罗·艾伦去西雅图南部 160 英里的温哥华面试。比尔·盖茨立即将这一消息告诉在华盛顿州立大学的保罗·艾伦，鼓动他“一定得干”，说“这是一个真正挣钱的大好机会”。

其时，保罗·艾伦已经在大学里呆了两年，对大学里枯燥刻板的生活早已感到厌倦。他一直迷恋着计算机，想干点大事，甚至考虑同比尔·盖茨成立一个自己的软件公司。这样，他们就可以不必总是给人帮忙，只

获得免费使用计算机的报酬。TRW 公司这次是聘请他们前去工作，并付给他们工资，这与免费使用计算机的待遇当然就不一样了。一得到这个消息，保罗·艾伦就自动停学，同比尔·盖茨一起连夜乘火车来到温哥华。当时比尔·盖茨正在读高年级，他幸运地获得了学校的允诺，学校同意他在最后一个学期不上课，去 TRW 公司工作。这里又一次体现了湖滨中学在学生管理方面的开明态度。

TRW 公司的人见来者竟是两个毛头学生，不禁犯了疑。他们当即对两位年轻专家的才能作了一番考核，疑云才消散了。公司马上录用了这两个小伙子，给他们的待遇是每周薪金 165 美元。他们高兴极了。保罗·艾伦后来回忆那时候的心情说：“当时我们真是太激动了。在那之前，我们从来没有利用计算机的知识和技术真正赚到过钱……我们通过干我们自己喜欢干的事情来挣钱……我们认为这样做实在了不起。”

比尔·盖茨和保罗·艾伦在温哥华租了一套公寓住下来。这一次，两位电脑英才又一次如鱼得水。保罗·艾伦潜心修复被破坏的系统，比尔·盖茨则集中精力作数据的编码工作，他成了名副其实的计算机程序员。现在他已经具备了编程的坚实基础和丰富经验，现在他可以一展才华了。

他们在公司里遇到一个不能不在此一提的人物约翰·诺顿。此人记忆力超群：长达 5000 页的操作系统条例他能朗朗成诵，而且喜欢对程序编制人员编写的程序作长篇评论。诺顿同比尔·盖茨在一起工作，检查、修正和简化由比尔·盖茨编制的代码。他对比尔·盖茨喜爱备至，因为比尔·盖茨对计算机充满激情又勤学好问。诺顿常常把比尔·盖茨编写的程序拿来仔细逐条阅读，当着他的面指出他的错误或者编写得不够好的地方。他这个习惯也感染了比尔·盖茨，使他在后来的工作中也喜欢给他的程序编制员不断送去中肯而风趣的评论，而且语言中不乏善意的讥讽。诺顿成了比尔·盖茨的良师益友，比尔·盖茨从诺顿那里学到了许多编程技巧，为此，他对诺顿充满感激之情。比尔·盖茨和保罗·艾伦在 TRW 公司工作了 3 个月，TRW 公司在比尔·盖茨和保罗·艾伦这两位年轻人的帮助下，终于如期完成了合同规定的任务。

3 个月后，比尔·盖茨回到湖滨中学。他得补上 3 个月中欠下的功课，并参加期末考试。对他来说，计算机课当然不在话下，他毫不担心。其他功课他也很快赶上了。结果他的计算机课老师只给了他一个“B”，原因当然不在于他的考试成绩不佳——他考了第一名——而是他从不去听这门课，在“学习态度”这条标准中被扣了分。

1973 年 6 月，比尔·盖茨毕业了。他离开了这所给他以机会，把他引向科学之路的湖滨中学。学校的开明和超前的教育思想给他留下了深刻印象。他曾经感慨地说：“在全世界范围内，似乎有整整一代像我们这样的人，伴随着各自喜爱的计算机玩具步入了成年阶段。我们这种作法引起了一场革命，虽说这场革命基本上是静悄悄地发生的。”

3 身在哈佛

1973 年秋天，比尔·盖茨遵从父亲的愿望，考进了位于波士顿的哈佛大学。

在中学毕业后的整个夏天，比尔·盖茨和保罗·艾伦都回到温哥华，为 TRW 公司继续夜以继日地辛勤编写程序，偶有得闲的时候，就去俄勒冈附近的湖上游玩一番。他还买了一艘快艇，每逢周末，就去湖上溜溜。暑期快结束的时候，他同艾伦再一次认真讨论创办自己的软件公司的计划。因为他们在那个时候就已经清楚地预见到了，计算机有朝一日必定会像电视机一样进入每一个家庭，而各种各样的软件就将是必不可少的配套工具。他们应该走在这个时代的前面。

比尔·盖茨心里对于未来已经有了明确的把握。在中学毕业前，有一次，他同他的同学哈克斯打羽毛球。打完球后，哈克斯问他：“比尔，你毕业后准备去什么地方，干什么？”比尔·盖茨回答说他要上哈佛大学，然后又添上一句：“我要在 25 岁时挣来我一辈子的头一个一百万美元。”他能如此口出狂言，应该是不无根据，胸有成竹的。

但是比尔·盖茨的父母从来不以为比尔·盖茨对计算机的迷恋是一件认真的事情，在他们看来，这不过是儿时的玩乐罢了。他们一直希望比尔·盖茨继承父业，最终做一名体面的律师。比尔·盖茨进入哈佛，对他们来说，实在是太好不过，他们的一块心病终于消除。比尔当时也有过做律师的想法，虽然他最喜欢的学科是抽象数学和经济学。同时，他还认为到了哈佛大学可以向许多比他更有才华的学生学习。哈佛大学无疑是个人才荟萃之地，是享誉世界的资深学府，能进入这所世人瞩目的学校深造，实在不是谁都可以得到的机会。

但是比尔·盖茨发现自己人到了哈佛之后，心却仍然萦系在计算机上。所幸的是哈佛的教学比较灵活，他在读本科的时候，除经济、历史、文学、心理学等必修课之外，还选修了数学、物理学和计算机等课程。学校并且允许学生同时攻读研究生课程。比尔·盖茨进大学后也获得批准同时攻读本科和研究生课程。他对法律以及一些学科实在没有多大兴趣，抱着无所谓的态度，可是每次考试成绩也不算差。据说有一次考希腊文学时，他竟酣然入睡。监考老师以为他是在潜心思考，可是见他过了半小时仍一动不动，才把他从梦中叫醒。他匆忙答卷，差点没来得及把题作完，但结果居然得了一个“B”，为此得意非凡。

对比尔·盖茨来说，在课堂上打瞌睡其实并非偶然，不过他绝不是嗜睡之徒。他可以三天三夜不合眼，一有事情要作就一气作到底，完全把时间概念置之度外。一旦睡起觉来也毫不含糊，随便在什么地方抓条毛毯往头上一蒙，顷刻就能进入梦乡。哈佛大学计算机中心的计算机可多了，如果说在这所大学里有什么东西真正使比尔·盖茨获得满足的话，那就是这个计算机中心。这里不仅有比尔·盖茨最熟悉的 PDP—10 型机，还有其他各种型号的机种。比尔·盖茨自然成了这个中心的常客，一有空就钻进里面玩计算机游戏，不到深夜不愿意离开。

当然，这样玩计算机是相当消耗精力的，比尔·盖茨也并不完全沉迷于其中。他常常和朋友一道玩别的游戏、一起跳摇滚。比尔·盖茨对和女孩子交往似乎没有多大兴趣，他在这方面与他的许多同学很不一样。他似乎确实同一个名叫卡洛琳·格洛伊德的姑娘有过交往，那是他父亲同事的女儿。卡洛琳很快就发现比尔·盖茨对女人没有什么吸引力，他同她们的交谈中，除了谈计算机考试方面的事情似乎就没有别的内容。他也不好交际，同姑娘们在一起坐便感到无兴趣，但他更愿意同年

长的人打牌。卡洛琳觉得她同比尔·盖茨之间没有什么共同爱好，甚至怀疑比尔·盖茨有心理障碍，便只好同他分手。不过许多年后，卡洛琳对比尔·盖茨的看法有了变化，认为他只不过是愿意在他不感兴趣的事情上浪费时间罢了。

比尔·盖茨对他的未来感到茫然，他的心思当然是在计算机上，但他不得不迫使自己去修完哈佛的课程。他有时一连几个小时呆在宿舍里作“哲学的沉思”，有时又牌兴大发，而且在玩牌的时候也拿出玩计算机的劲头，全力以赴，百折不挠。他把自己的房间变成了“扑克房”，同一伙牌友经常鏖战不休，有时竟然连战24小时。

入学不到一年，比尔·盖茨又开始为他和保罗·艾伦的交通数据公司寻找业务。

他们指望他们的交通数据机器会在全美国得到普及，保罗·艾伦去过好几个州，向官员们游说，希望他们采用这项技术。他还去了加拿大。但是他们却发现并没有多少人想买他们的机器。后来，美国联邦政府决定向各市县免费提供这项服务，如此一来，就没有人愿意再花钱让交通数据公司来解决问题了。

他们走投无路，甚至想把这个草创不久的公司卖给巴西的一家公司，但不巧那家公司恰好也陷入困境，自身难保，哪里还有心思来购买交通数据公司？比尔·盖茨和保罗·艾伦并不死心，他们在电话上反复讨论公司的前途。保罗·艾伦希望到波士顿来同比尔·盖茨一起开拓未来，倾全力办好他们的公司。比尔·盖茨也一再考虑退学，同保罗·艾伦共创未来。他知道父母不会同意他的想法，但他仍然反复向他们说明，他和保罗·艾伦的想法是经过深思熟虑的，绝非一时心血来潮。

1974年夏天，保罗·艾伦居然开着他那辆老爷车从华盛顿州来到波士顿，在那里找了一份工作。他常常在晚上和周末到哈佛去看望比尔·盖茨，同比尔·盖茨热烈讨论创办计算机公司的计划。

他们搜集资料，分析形势，越来越确信计算机已经面临一个进入千家万户的辉煌前景。它将引发一场新的技术革命，就如当年蒸汽机、汽车、飞机的发明一样，会使人类的生活方式发生不可预测的重大变化。保罗·艾伦反复强调“计算机必将大为普及。”既然清楚地认识到了这一点，如果不去领导这一技术革命的新潮流，就必然被时代抛弃。这真是一个千载难逢的宝贵契机。机不可失，时不再来呀！他不断怂恿比尔·盖茨：“干吧，咱们创办一家计算机公司吧！”他反复强调，再不干就迟了，就贻误历史赋予的大好机会了，就会抱憾终生，甚至被后人责备！

他们先打算自己生产计算机。保罗·艾伦从小喜欢电子技术，会安装收音机，后来因为设计交通数据处理装置，对集成电路也颇有了解和研究。但是，要制造计算机就非同小可了，那是比一台收音机复杂百倍千倍的装置，而且投资额之大，也不是两个身无分文的年轻人所能筹措的。保罗·艾伦后来说，“最后，我们还是认为搞硬件风险太大，不是闹着玩的。我俩的综合实力不是在硬件上，我们要搞的还是软件。用盖茨的话说，那是计算机的灵魂。”他们只好放弃制造计算机的打算，而仍然利用他们的优势，搞软件开发。

但是，这个打算一时仍然没有付诸行动：比尔·盖茨没有从哈佛退学，他上了二年级；保罗·艾伦则在波士顿一家公司工作。

比尔·盖茨仍然对他的学业感到茫然，不知道如此继续下去，将来毕业之后会有什么结果。他一心想的依然是开办自己的计算机公司，把全副精力用在最喜欢最愿意下力气的事业上，同保罗·艾伦在前途广阔的计算机软件开发领域里大显身手，一展宏图。然而，他又不愿意违背父母的心愿，放弃在哈佛的学习。他常常陷入矛盾的心情之中不能自拔，在宿舍里一连几个小时面壁作“哲学之思”，试图考虑出一个结果，下决心做出生活中一个极其重大的选择。但是，这样的沉思常常白费时间，他心里的矛盾无法得到消解。

他无意中恋上了牌局。这一年，他从集体大宿舍搬到了一间小宿舍，同舍的只有一个同学安迪·布莱特曼。这间宿舍里配有烹饪用具，名叫“卡雷房”。

每天晚上，一群小伙子就聚集到卡雷房郑重其事地打牌赌钱，码洋不小，一个晚上的输赢在几百上千美元之间。比尔·盖茨既然不能集中精力去搞计算机软件开发，自然就很容易将热情投入同样需要花费心思的玩牌游戏。他起初技艺欠佳，频频失手，但是他天性好钻研，记忆力和分析力超群，而且具有一种坚韧不拔，事事认真的秉性，不久之后，就成了玩牌高手，牌瘾之大，完全不亚于他的计算机瘾。比尔·盖茨回忆起他玩牌赢钱的经历时不无得意地说：“我牌打得不赖。医学院和商学院也有一伙人经常来玩，他们牌艺不高，我们就提高筹码，让他们输个精光，结果他们再也不来了。而我们那伙人一直坚持到最后。大家水平相当，也就没有多少输赢了。”

牌打得很厉害，有时可以持续一天一夜。尤其在输了钱的时候，比尔·盖茨是绝不肯善罢甘休的。为了克制牌瘾，他曾把支票交给保罗·艾伦保管，但是仍然无济于事，过了两天他又把支票要回来。于是，他认为不如干脆顺其自然。

比尔·盖茨在他后来写的一本书里，就那个时候的生活回忆道：

“1973年秋，我进了哈佛。学校里有不少人故作姿态，松松垮垮，让人觉得他对一切漠然视之。因此，第一学年时，我也有意制定了一套行事策略：大多数课程逃课，到期末再猛学一阵。我是想看看我花最少的时间能得多高的分数。这不过是一种游戏，一种老把戏罢了。我把其他时间都拿来玩扑克，扑克对我有极大的魅力。玩牌时，你得了解各种情况：谁叫牌大胆，谁已经出过什么牌，谁叫牌和诈牌的方式如何，等等，然后把种种情况综合起来，再根据自己手上的牌决定出牌策略。我精于此道。”

住在同一宿舍的学生中，有一个史蒂夫·鲍默尔。他和比尔·盖茨都有一个毛病：喜欢作彻夜交谈。比尔·盖茨玩牌到深夜回房间，总要同鲍默尔“交换信息”，激烈地讨论各种问题。这个鲍默尔也同比尔·盖茨一样，“都竭力想把上课时间降到最低限度，同时又能得到高分”。比尔·盖茨说：“他和我都很少把精力集中在我们的课程上，只是到了临考时，才把关键的书本找来狠狠地啃上一通。我和史蒂夫都曾攻读过一门艰深的经济学课程，即2010年的经济学——那是研究生水平的课程。任课的教授允许大家把全部成绩押在期末考试上，所以我和史蒂夫整个学期都干别的事情去了。直到考前一周，我们才把这门从未涉足的功课拿来猛背几天，结果都拿了‘优’。”

这种作风在一定的情况下或许是奏效的。但是到了真正做起事情来，就不是那么回事了。比尔·盖茨继续回忆说：“然而，我和保罗·艾伦创建微软公司之后，却发现对于开办公司来说，这种拖拉作风并不是一个好兆头。微软公司的首批客户是日本的一些公司。他们办事有板有眼，一丝不苟。我们只要比计划落后一点，他们就会立刻派人坐飞机来关照我们，像看管不懂事的小孩一样。他们知道他们派来的人不会起什么作用，但是那些人会在我们的办公室里一天蹲上 18 个小时，一个劲向我们表明他们是如何在意此事。这些家伙真是认真得很！他们会问：‘为什么原定的时间表改变了？我们需要你们解释。我们要知道此事发生的根源。’现在，我们对被迫拖延某些项目的现象仍然感到十分痛心。我们也在不断改进我们的办事作风。有时候我们仍然要拖延某些项目，但是已经比过去好多了。这都得归功于那些严格细心的保姆们。”

在哈佛上二年级时，比尔·盖茨继续选修数学，这是他真正喜欢的课程之一。上中学的时候，他就曾一度想将来做数学家。他在这方面显示出了特殊的秉赋。但是在每次上数学课时，他的表现却有些奇特。据他的同学亨利·莱特说，“他坐在教室里，课桌上连一个笔记本也没有，只用两手抱住脑袋，样子显得十分厌倦。他看老师在黑板上证题，过了半小时左右，便举手说：‘老师，你有个地方不对，让我来给你说说’，常常让老师窘得下不了台。”他觉得给老师挑毛病是一种乐趣，似乎并不顾老师的面子。老师布置的练习题，他只做百分之二十。莱特说，“但那是有分量的百分之二十”。他认为做那些一目了然的作业无异于浪费时间。莱特还说：“我每当有问题解决不了的时候，便打电话同他谈上几分钟，他总能使我从复杂的数学难题中解脱出来。他真正是个人物。”

比尔·盖茨在哈佛的时候，在数学方面最得意的一次是提出了解决一个数学难题的方法。那是刊登在数学杂志上的难题：一个厨师作了一叠大小不同的煎饼，他要不断从上面拿起几个煎饼翻到下面，最后，使煎饼按大小顺序排列，最小的煎饼在上面，最大的煎饼在下面。试问：假如这里有 N 个煎饼，厨师需要翻动多少次，才能完成这个排列。

数学教授克里斯托斯·潘帕莱米托说：“这个问题看起来不难，做起来却很不容易。比尔·盖茨说他知道一个办法可以解决这个问题，而且这个办法比其他人的都要好。他对自己这个办法作了很详尽的解释，我耐心听完了。”他把比尔·盖茨的方法记录下来，并发表在 1979 年的一期《非线性数学》杂志上。比尔·盖茨的这个解法是解决这一难题的突破性进展，其影响至少可以在数学界持续 15 年之久。

比尔·盖茨本来可以按照许多同学和老师的估计，向数学方面继续发展，实现他曾经有过的理想——做一名数学家。可是他看见还有几个同学在这方面比他技高一筹，他素来有一条信条：在一切事情上不屈居第二，因此放弃了专攻数学的打算。他后来说：“我认识几个数学系的学生，他们在数学方面的能力完全在我之上。这个情况使我打消了研究数学的念头。在这样的情况下，也许你会继续坚持下去，而且也可能取得令人折服的成绩，但我做不到。我一直在想，我没准能够干出一点达到世界水平的事情……在数学方面，我最后认定：即使我面壁数年，搞出点什么东西，谁又会知道呢？所以我一直在考虑数学是否是我能够献身的领域。我面临着一个充满机遇的世界，我心里不受任何限制。我曾

想学法律，去做一名律师；也曾动过搞生理学的念头，去研究大脑的科学；……或许在人工智能方面有所作为；……也想进行计算机理论研究——总之，我的确还没有下决心到底今后干什么……”

4 阿尔塔 8800 个人计算机

这时，英特尔公司继 8008 微处理器之后，又推出了 8080 芯片。这种芯片的功能比 8008 大十倍，安装有 2700 多个晶体管，体积却并不比 8008 大，而价格则不到 200 美元。比尔·盖茨和保罗·艾伦立刻认识了这种微处理器的意义，认为这是“真正计算机的心脏”，它或许最终能使庞大的处理系统缩小到火柴盒一般大小。比尔·盖茨说：“笨拙的大型机器的末日就要来了”，“我和保罗·艾伦却在这一新芯片的局限性背后看到了另外一种对我们、对每个人来说堪称完美的计算机——个人化、不超出购买力，并且适应性强”。然而，这两个年轻人对 8080 芯片潜力的预见，却没有被当时的计算机生产厂商认识到，就连英特尔公司的专家们也只认为这芯片不过是一种微小的改进而已。

显然，由于已经具有体积如此微小而价格又如此低廉的微处理器，比尔·盖茨和保罗·艾伦自然就会想到著名的 IBM 公司（国际商用机器公司）和日本的公司很快就会生产出同样是体积微小价格低廉的计算机。如果有很好的软件，这种计算机将具有更广泛的用途，它的销售量必然也就是极为可观的。而比尔·盖茨和保罗·艾伦能做和要做的工作，就是为这种计算机开发理想的软件。这里正好有他们的用武之地。

他俩开始考虑行动的步骤。他们做的第一件事情就是向各大公司写信，说明他们可以为 8080 芯片编写一种新的 BASIC 语言。

然而到了年底，他们发出的信件却如泥牛入海，没有得到任何一家公司的答复。他们感到心灰意冷、彻底无望。比尔·盖茨准备乘飞机回家度假。这时，一件意想不到的事情发生了。

1974 年 12 月，在一个寒冷的早晨，保罗·艾伦去哈佛大学找比尔·盖茨，在哈佛广场的书报亭发现一本新到的《大众电子》杂志，封面上刊登了一台计算机的照片，只有一只烘箱大小，名字叫做阿尔塔 8800，售价则不到 400 美元。杂志封面上赫然写着这样一句话：“世界上第一台微型计算机问世，向市场上的商用型计算机挑战！”这是新墨西哥州阿尔伯克基一家名不见经传，叫做微型仪器遥测系统公司的小公司推出的产品。它的开发者是艾德·罗伯茨。

令两个年轻人吃惊的是，这台计算机使用的微处理器正是 8080。他们的预见竟然已经成了现实，而他们却还没有机会涉足其中。当然，这台机器还不能运行程序，因为它缺乏软件；但是可以预料，软件马上就会有人编写出来。比尔·盖茨和保罗·艾伦当然希望参与其事。比尔·盖茨后来说：“参与到个人计算机革命第一阶段的机会似乎是一生的机遇，而我抓住了它。”

罗伯茨的阿尔塔 8800 计算机在杂志上介绍之后大受重视，人们纷纷定货，付款支票不断寄来。但是，这种机器远非完美无缺，它必须由用户花几个小时将各个部分精心焊接组装起来，而且，它的使用十分复杂，没有编程的专业知识和技术知识，你休想让它老老实实地为你工作。它

还有一个致命的缺点，就是机内只有一个随机存取存储器（RAM），一旦关闭电源，往机里输入的程序和计算结果一瞬间就消失殆尽。不过，无论如何，它毕竟开了计算机微型化的先河，是计算机发展史上的一个里程碑。

罗伯茨何许人也？此人身高一米九，体重一百多公斤，精力过人，性格倔强，做起事情来不达目的誓不罢休。他原来是个电子爱好者，曾在空军部队服役，后来留在飞机场工作。那时，他就开办了微型仪器遥测系统公司，出售模型火箭及模型飞机的无线电遥控装置。后来退伍，又干起电子设备的推销工作，并把他的公司搬到一家倒闭的饭店里，专营商业计算器。这是当时美国惟一的一家销售计算器的公司，自然生意不错，财源滚滚。不久，公司的规模就达到 100 多人。但是，它却抵不住紧跟而来的其他势力雄厚的大公司的进逼，在价格大战中败下阵来。到 1975 年，公司不仅失去了原来的所有积累，还负债 25 万美元。罗伯茨并非等闲之辈。他决定冒险孤注一掷，利用英特尔公司新推出的 8080 集成电路，生产一种能满足计算机爱好者需要的个人计算机，以摆脱公司的困境。

他同英特尔公司讨价还价，声称将大量购买，使英特尔公司把售价 350 美元的 8080 微处理器最终以 75 美元卖给他。如此一来，他就可以把他生产的计算机价格压低到每台 397 美元。

他立即同工程师们设计样机，而《大众电子》杂志的技术编辑莱斯·所罗门正在寻找有关计算机的最新信息。他得知罗伯茨有新的动作，便前来了解究竟。他知道了一切，打算在杂志封面上刊登这台新机器的照片。只是这台尚未出台的机器还没有名字，他答应也代为动动脑筋。可是几天过去了，他仍然只能敲着自己的光脑袋发呆。这时，正在电视上看《星球大战》的女儿不经意地说：“叫‘阿尔塔’不很好吗？”那是天上的一颗星，天文学里叫做河鼓二或天鹰座 α 星，也就是中国人所称的牛郎星，电视上的“企业”号飞船正打算飞往那里。罗伯茨对这个名字深感满意，因为他本人对科幻作品情有独钟，这个名字不仅别开生面，而且带有一点超时代的神秘意味。而且，“阿尔塔”三个字读起来也非常好听。在对这种计算机作宣传时，罗伯茨还历史性地提出了“PC 机”，也就是现在已经为许多人所熟知的“个人计算机”（Personal Computer）的新概念。

前面我们已经提到，《大众电子》杂志封面上刊登了一台阿尔塔计算机样机的照片。这件事说起来还有个饶有意思的插曲：杂志编辑所罗门答应介绍这种家用计算机，但是要亲眼看看这台样机性能如何。罗伯茨就把此机交给铁路寄给纽约的所罗门。然而，世界上第一台家用计算机竟然在邮途中丢失了，所罗门的封面已经设计好，没有时间再作更改，而罗伯茨也来不及再制造出一台样机。公司的技术员只好匆忙将一台机器罩上外壳，安上开关及指示灯寄给罗伯茨。这台“样机”就在《大众电子》杂志封面上亮相了。

5 开发 BASIC 语言

过了一个星期，比尔·盖茨和保罗·艾伦给罗伯茨的公司打电话，

自称是西雅图交通数据公司的代表，说他们研读了《大众电子》杂志上那篇介绍阿尔塔家用计算机的文章，他们已经开发了一种 BASIC 语言，只要作一点小小的改动，就可以把它用到阿尔塔 8800 上，问罗伯茨对此是否有兴趣。

早在 1964 年，约翰·凯曼尼和托马斯·科茨就创制了 BA - SIC 语言。两位教授在使用了已经颇为流行的 FORTRAN 语言和 COBOL 语言之后，感到它们实在太难掌握，才编制了 BASIC 语言。他们说，这种语言尤其适合门外汉学习，它使人与机器能进行交流。使用这种语言，可以使程序编制工作容易掌握得多。显然，如果阿尔塔 8800 使用了这种程序编制语言，就可以大大拓展它的应用范围，在会计、统计、字处理等许多领域大显身手。不过，罗伯茨从英特尔公司处得知，8080 芯片对 BASIC 那样的语言运行起来还有些力不从心，英特尔公司的人从来就不相信可能为 8080 微处理器研制一种工作语言。罗伯茨对此说将信将疑，他内心里希望这个说法是错误的。两个年轻人后来向他证明，他怀疑对了。

罗伯茨接到比尔·盖茨他们的电话，一听声音就知道是两个毛孩子。他压根儿不相信他们说的话，认为他们无非是吹牛说大话罢了。他对他们说，至少已经有 50 个人跑到他这里来对他说类似的话，他说他的态度是只看实际结果。谁最先向他提供成熟的语言，谁就可以同他作生意。对比尔·盖茨他们说的事情，他不以为然。

但是，没过多久，他又收到比尔·盖茨一封信，说他们已经研制出了一种 BASIC 语言翻译器，可以在所有使用 8080 微处理器的计算机上使用。他们愿意通过罗伯茨的公司，出售拷有这个软件的盒式磁带或磁盘。每套软件收费 0.5 美元。

罗伯茨见信上已经把事情说得十分具体，就按照信封上的电话号码给他们去了一个电话，但是电话却打到了湖滨中学，接电话的人根本不知道有这么回事。这使罗伯茨大有再次受骗上当之感。

比尔·盖茨和保罗·艾伦既已夸下海口，就得拿出东西来，而且他们心里很清楚，在这个时候，一定还有别的人有同他们一样的想法，在做同他们一样的工作。他们只好加紧为阿尔塔 8800 设计 BASIC 语言。一连 8 个星期，比尔·盖茨没有去上课，也没工夫再去玩牌。他和保罗·艾伦夜以继日地呆在计算机旁，要为阿尔塔 8800 机编程，私心里还有一个愿望——想向大家证明英特尔公司的专家们也会下错误的结论。要为这种机器编程，首先应当具备一台这样的机器。可是比尔·盖茨现在是一个穷学生，保罗·艾伦也不过才做了打工仔，拥有自己的计算机只是一种奢望。就连罗伯茨本人，也只是一台供在各地巡回展出的样机。

无奈，只好再次采用迂回战术，在他们已经十分熟悉的 PDP—10 型计算机上模拟阿尔塔的微处理器，而 PDP—10 型计算机在哈佛大学里是不难找到的。

由大卫·奥斯本写的一本 8080 芯片详细说明书，加上《大众电子》上那篇文章，这几乎是他们惟一的参考资料。这位奥斯本也非等闲之辈，他后来也成了美国计算机革命中的风云人物。保罗·艾伦凭借多年积累的丰富技术知识和熟练的操作技巧，用了两个星期的时间，在 PDP—10 型计算机上作出了阿尔塔处理器的模拟器，比尔·盖茨则为该机的 BASIC 语言编制了设计要领。

对计算机稍有涉猎的人都知道，内存空间的大小是计算机的一个重要指标。我们今天所使用的个人计算机，其内存一直在逐年扩大，现在普遍都安装 2M、4M、8M，甚至 16M、32M 字节的内存，而当时的阿尔塔 8800 仅有 4K 字节内存。如果我们知道要 1000K 才相当于 1M，那么，4K 字节的内存是个多大的概念，就可想而知了。比尔·盖茨要使他编制的 BASIC 语言在 4K 字节内存的计算机上使用，显然是一件难度很大的工作。他得克服一系列技术方面的困难，还要同时间竞争，因为一定还有不少别的公司也在为这种计算机开发 BASIC 语言。不过，比尔·盖茨在软件开发方面已不是初出茅庐的新手，他积累了相当丰富的编码经验，因此做起这一项创造性的工作来仍是信心百倍。

比尔·盖茨后来回忆说：“为阿尔塔编写 BASIC 真是令人精疲力竭。当我思考的时候，我时常前后摇晃或踱步，因为这样有助于我把精力集中在一个想法上，排除干扰。1975 年冬天，我在宿舍里做了大量的摇晃和踱步。我和保罗·艾伦睡得很少，可谓夜以继日。我常常睡在书桌旁或地板上。好些日子既不吃东西也不会见任何人。”

他们废寝忘食地干了两个月，BASIC 语言的编写已经基本完成。他们再次给罗伯茨打电话，说他们已经成功地在阿尔塔上应用了 BASIC 语言，而实际上他们直到那时，别说没有见过阿尔塔 8800 计算机，就连英特尔公司的 8080 微处理器也不曾一见。

这一次，罗伯茨仍然半信半疑，要他们亲自到阿尔伯克基表演他们的程序。

他们答应了，但是时间是在三个星期之后。

二月底的一天，约定去阿尔伯克基会见罗伯茨的日子来到了。他们决定让保罗·艾伦前往微型仪器遥测系统公司，比尔·盖茨则在哈佛等他的消息。前一天晚上，保罗·艾伦回家睡觉，以便养精蓄锐，对付谈判——他们实在太辛苦了。比尔·盖茨为了万无一失，又熬了个通宵，把程序仔细检查了一遍。天刚一亮，保罗·艾伦就拿上程序，搭出租车去了机场，坐第一个航班去波士顿。他对会谈不抱多大希望，因为他不知道他们开发的软件究竟有没有毛病。当飞机快要到达波士顿时，他突然想起忘了为阿尔塔 8800 编一节进入 BASIC 语言的代码，只好在飞机上立即补做这个工作。

来机场迎接他的是个 40 开外的彪形大汉，开的是一辆卡车。他就是艾德·罗伯茨。汽车直接开到公司的开发实验室。保罗·艾伦原以为那一定是市区里一座惹人注目的豪华大楼，结果却令人大感意外——那不过是一间小小的店铺，而且蜷缩在洗衣店和按摩院之间。使保罗·艾伦更感意外和麻烦的是罗伯茨竟把他当做大亨，带他去了一家豪华旅馆。保罗·艾伦带的钱根本不够支付旅馆费，只好向罗伯茨告借。当晚，保罗给比尔打电话，说此公司并不如他们想象那样气派，不仅汽车破旧，花钱也很不大方，看来经济实力并不怎样。他担心他们为这个类似作坊的公司开发的软件有可能明珠暗投。

不过保罗·艾伦更关心的还是他的 BASIC 语言软件是否能在计算机上通过试验。他怀着忐忑不安的心情等到第二天，这是一个决定他和比尔·盖茨未来命运的日子。当他走进公司开发实验室的时候，才第一次有幸一睹阿尔塔计算机的风采。

他把打上程序孔的纸条装进纸条阅读器，然后等待计算机的反应。这短短的几分钟对保罗·艾伦来说是那样的漫长。他完全不知道这台素昧平生的计算机是否会接受他编写的语言。如果计算机毫无动作，就表明他和比尔·盖茨将功亏一篑，今后的一系列宏图大略都将化为一纸空谈。他正在浮想联翩之际，阿尔塔突然开始对软件发生反应，电动打字机打出了“准备就绪”的字样，说明他们编写的 BASIC 语言已经被计算机接受了！接着，保罗·艾伦试验性地输入一个 2+2 的指令，阿尔塔马上给出一个 4 的答案。于是保罗·艾伦知道，他们编写的程序至少有 70 % 没有问题了。

到这时，他才如释重负地舒了口气，准备马上试验比尔·盖茨用 BASIC 语言编制的第一套软件，那是模拟宇宙飞船在燃料用完之前在月球上着陆。阿尔塔 8800 也是首次作实用性运行。

结果表明模拟非常成功，比尔的 BASIC 语言在机器上工作得相当出色，令罗伯茨惊叹不已。保罗·艾伦后来回忆那个时刻说：“这家公司能够研制出计算机，却不能使它运转起来。而我的惊讶则是这台机器竟能听命于我的指令。”罗伯茨也感慨地说：“我们的机器终于成了有用的机器，我兴奋得几乎晕了过去。那真是一个令人难以忘怀的时刻。这两个小伙子从来没有见过阿尔塔，却做出了如此出人意料的工作。”

他决定按比尔·盖茨他们的条件订购软件。

保罗·艾伦欣喜若狂，立刻给比尔·盖茨打电话，告诉他实验大获成功。比尔·盖茨一听到这个消息，马上就意识到他编写的 BASIC 语言不仅可以使阿尔塔腾飞，而且对于整个计算机行业也具有革命性的意义。它意味着微型计算机从此将在极为广大的领域获得应用。

后来的事实证明，这的确是一个意义重大的历史性事件。它宣告了一个计算机时代的来临。由于比尔·盖茨和保罗·艾伦研制的软件使计算机进入了一个全新的实用领域，计算机就得到了迅速而普遍的推广，在一个很短的时间内由美国西北部蔓延到了全美国。人们争相购买这种计算机。不久，这股计算机热潮就席卷了全世界。

而这两个推动计算机革命的人物比尔·盖茨和保罗·艾伦，当时年龄分别不到 20 岁和 22 岁。

比尔·盖茨后来说：“我们同它（微型仪器遥测系统公司）一起干，是因为它一直是把廉价的个人计算机出售给大众的第一家计算机公司。到 1977 年，苹果、RadioShackCommodore 等公司也加入了这个行列。我们为大多数的早期个人计算机提供 BASIC 语言。那个时候，这还是一种极为重要的软件成分，因为用户们用 BASIC 语言来编写他们自己的应用程序，而不是购买包装好的应用程序。”

比尔·盖茨在激动兴奋之余，决心对这种语言再作改进，然后才让罗伯茨推向市场。他在哈佛大学的中心计算机上工作，每天要干 20 小时。他的法律教授对这种行为大惑不解。校方发现比尔·盖茨和保罗·艾伦长期利用学校的计算机开发商用软件，也表示不满，因为这有违学校一直推崇的精神，虽然对此一般也并没有明确的规定。学校对比尔进行严厉批评，还以开除相威胁。但是比尔·盖茨提出了一个难以辩驳的理由，使校方无话可说。他声言：“学校并没有制订具体的规则，说明应当如何使用学校的计算机。况且，既然教授可以使用学校图书馆著书立说，

从而获得稿费 and 版权，学生又为什么不能利用学校的计算机搞商业性研究呢？”学校对此无言以答，只好作出一个正式规定：学生利用学校的计算机研制出商品，学校有权分享利润。

保罗·艾伦接受了罗伯茨的邀请，于 1975 年 5 月到他的公司任软件部经理，专门负责开发软件。其实他不过是个光杆司令——所谓软件部也就是他一个人而已。这个公司现在已经名扬四海，它像一块强大的磁铁，吸引着无数计算机爱好者。这些人做梦都在想着拥有一台个人计算机。罗伯茨把这种庞然大物缩小成了可以放进书房的玩意儿，就使 70 年代的美国人产生了一种新的激动。人人都希望率先掌握这种有可能领导新潮流的技术。罗伯茨的公司马上生意兴隆，他们全力以赴地忙着生产阿尔塔计算机。

比尔·盖茨仍然回到哈佛大学念书打牌，做他并无多大兴趣的事情。保罗动员比尔假期中也到这家公司继续改进 BA-SIC 语言。

比尔·盖茨研制的 BASIC 语言经过无数次改进，已经达到了在当时看来相当可靠的水平：使用者一旦出错，它就会产生提示，告诉错误出在什么地方；另外，它不会像当时的许多软件一样，因为自身有错而导致死机。总之，比尔·盖茨的 BA-SIC 语言从那时起曾独领风骚达 6 年之久。

比尔和保罗频频通过电话商讨他们的 BASIC 语言问题。他们预测到一个软件市场将随阿尔塔计算机的诞生而诞生。他们坚信他们可以靠出售他们的软件赚一笔大钱。他们现在要做的事情就是开办一家自己的软件公司。为此，比尔·盖茨就面临着一个严峻的选择：要么不办公司而继续在哈佛念书，要么办公司而告别哈佛。

比尔·盖茨再三思索，终于作出一个艰难的决定：离开哈佛，立即投身计算机事业。

他把这个决定告诉了父母。他的母亲玛丽·盖茨是华盛顿州立大学评议会会员，在教育界享有盛名，当然反对这个决定，认为比尔·盖茨竟然敢于无视哈佛的教育，置这所名牌大学的文凭于不顾，简直不可思议。他的父亲自然也因为此举有悖于自己的初衷——让儿子今后进入法律界——而大为不满。但是俩人都对什么计算机啦软件啦一类玩艺知之甚少，感到要说服儿子殊非易事。他们找到了一位在计算机产业和商业方面都十分在行的德高望众者斯托姆，寄希望于他来说服比尔·盖茨改变决定。

斯托姆一向以善于仲裁和调解著称。他借一个机会让比尔·盖茨在假期去山里的旅游地雷尼尔俱乐部参加宴会——那地方向来名人荟萃。结果是比尔·盖茨反倒向斯托姆滔滔不绝地作了一番演讲，详细说明了他现在所作的事情和今后的打算。斯托姆本人也是搞电子技术而由一文不名发展到拥有千万资产的。他发现比尔·盖茨将走的道路酷似自己当年已经经历过的道路。他对艰苦创业的历程深有了解，而且对比尔这样有胆识有作为的青年打心眼里佩服，也完全懂得一个以计算机的普及为标志的新纪元正在开始。他明白了比尔·盖茨和保罗·艾伦要做的事情具有的开拓意义，不仅没有劝他打消退学的念头，反而鼓励他好好干下去。

为此，玛丽有好多年对他颇有芥蒂。

但父母已经别无他法，只好由着儿子去干。

二年级念完后，比尔·盖茨就毅然离开哈佛，去了新墨西哥州的阿尔伯克基，同保罗·艾伦一起专心搞起软件开发来。

6 创建微软公司

1975年7月，比尔·盖茨和保罗·艾伦终于将他们久存于心的梦想变成了现实。他们在新墨西哥州的阿尔伯克基正式创建了微软公司。

微软（Microcoft）二字是微型计算机（Microcomputer）和软件（Softwave）的缩写。现在，微软二字已经名扬全球，对计算机稍有了解的人无人不知。这个鼎鼎大名的公司的创办者比尔·盖茨和保罗·艾伦，当时的年龄如前所说，分别是20岁和22岁。

这个公司就其实质而言并不是比尔·盖茨和保罗·艾伦原来创建的那个交通数据公司。它们是两家在法律上完全独立的公司。按照比尔·盖茨和保罗·艾伦当时的协定，公司的权益按个人投入的劳动分配，为：比尔·盖茨60%，保罗·艾伦40%。后来，这个比例又调整为64%和36%。

微软公司成立后，就同罗伯茨的微型仪器遥测系统公司签订了第一个合同，把销售其BASIC语言软件的专利权授予微型仪器遥测系统公司。在这个合同中，比尔·盖茨以其优异的法律知识，精确地规定了软件的开发者、销售者和使用者各自拥有的权利。这个合同后来成了软件专利合同的典范。

要启动罗伯茨的阿尔塔计算机，就必须具备密度较高的存储板和快速输入程序。罗伯茨在自己的机器里安装了他设计的4K存储板，这使比尔·盖茨他们的BASIC语言在计算机上有可能运用。但是这种存储板的可靠性太成问题，比尔·盖茨编写了一套存储测试程序，用它来检查这些存储板时，发觉都不能使用。而罗伯茨拒不承认这一点。他根本没有把比尔·盖茨看在眼里，认为比尔·盖茨太嫩，对商业一窍不通。

然而挑战却无情地从公司外进逼而来。加利福尼亚州一名计算机爱好者开办了一家公司，设计制造了一种质量不错的4K存储板和其他一些适用于阿尔塔的部件，另有一些公司也生产了能与阿尔塔兼容的插件。

罗伯茨勃然大怒，在报上发表文章谴责这些公司，说他们这样作是地道的“亵渎行为”，骂厂商是“寄生虫”、“恶棍”。但那些人对此未予理睬，有两个奥克兰人反而把他们的存储板公司取名为“寄生虫公司”。这样，罗伯茨就只能以比尔·盖茨和保罗·艾伦为他开发的BASIC软件作为拳头了。

为了推销机器，罗伯茨采用了搭售的作法：单独购买BASIC软件得付500美元，如果同时购买存储板，则BASIC就只卖150美元。500美元超过了计算机本身的价格，引起人们普遍的不满，于是，报复行为频频产生。罗伯茨向客户提供的机器只能将程序存储在纸带上，使用的时候再装入存储器。比尔·盖茨他们花费极大心血研制的BASIC语言记录在纸带上，一些爱好者就复制纸带广为散发，使比尔他们蒙受了重大损失。

比尔·盖茨看见了这种销售方式产生的后果，决心不再把软件作为计算机的搭配出售，而必须建立软件是单独一种商品的概念。

罗伯茨的计算机用纸带输入程序，因此，要使用这种计算机还必须具备纸带阅读器和纸带打孔机，而这些机器当时的价格都相当昂贵，甚至超过阿尔塔计算机本身的价格。当然，它运行的速度也太慢。

其时，IBM 公司已经使用磁盘驱动器来存储程序。它是一个覆有磁性物质的薄盘，可以高速旋转，磁头能在盘上精确定位，迅速读写信息。罗伯茨打算把这种先进的磁盘驱动器用在阿尔塔上，为此，就得编制管理软件。

保罗·艾伦请比尔·盖茨作这件事。比尔·盖茨一再推辞，原因是他那时仍在哈佛，而且仍在继续上学和退学办公司这两个选择之间犹豫不决。再说，比尔·盖茨这时对微型仪器遥测系统公司已经颇有了解，他看见罗伯茨此人目光短浅，对整个计算机市场及其发展趋势一窍不通。他想的事情要比为这家公司开发软件高远得多，他看见了更广阔的天地，因此，他对保罗·艾伦的请求响应不太积极。他说他当然会编写这种磁盘代码，但并不是为阿尔塔机。

1976 年 2 月，他终于经不住他的朋友，公司软件部主任保罗·艾伦的催促，从波士顿来到阿尔伯克基，为罗伯茨的公司编制磁盘 BASIC 语言。这时，他和保罗·艾伦住进了离微型仪器遥测系统公司不远的一家便宜的旅馆。他用一枝笔和一叠草稿纸，花了大约 10 天时间就完成了编制磁盘 BASIC 语言的工作。他采用了数据资料分配的方式来处理磁盘有效空间的分配和管理，这样就一反传统的作法，大大加快了数据资料的处理速度。由于磁盘作为一种存储信息的方式有其方便快捷的优点，磁盘驱动器在计算机上得到了广泛使用，BASIC 语言自然也就成了大量应用程序的程序编制语言。7 月，这个磁盘操作系统正式发行，售价 200 美元。但是，如果同时购买公司的 16K 存储板，这个软件就几乎免费。当然，这又是罗伯茨惯用的促销伎俩。

7 “谁愿意白干？”

罗伯茨原以为他获得了独家经营 BASIC 语言的权利，他的计算机和存储卡等其他有关产品就会大开销路，但是，他制造的计算机质量欠佳，又不能向用户如期交货。而且为了促销，他还频频玩弄并不高明的推销技巧；寄出去的存储卡往往不能正常工作，顾客急需的 BASIC 软件因“暂时无货”而久久收不到。这使用户对罗伯茨的公司大为不满。

有一次，计算机俱乐部有人在一个展览场拾到了罗伯茨公司的 BASIC 语言打孔纸条，便交给一名叫丹·索科尔的人复制。微软公司的 BASIC 软件被无穷尽地拷贝出来，免费送给阿尔塔机的使用者和业余计算机爱好者。微软公司的收入由此大受影响，再说，比尔和保罗也不愿意看见这个尚不完善的软件如此广为流传——他们本来是想将其中残存的错误清除干净后才公开发行这个软件的。

于是比尔·盖茨写了一封致计算机爱好者的公开信，刊登在阿尔塔用户通讯上。他说：“我们出售软件获得的专利费，如果以我们花在阿尔塔机 BASIC 语言编制上的时间来平均，每小时其实只值两个美元。多数计算机爱好者想必知道，你们中大多数人拥有的软件都是盗窃来的。硬件必须用钱买，而软件则是可以彼此分享的。但是你们可曾为软件编

写者想过，他们的工作是否得到了应得的酬报？……”他激愤地写道：“谁愿意白干？哪一个计算机爱好者愿意花费他 3 年的生命来编制程序，寻找其中的错误，并把这程序制成文件，而只是为了让别人拿去随意分送？”

比尔·盖茨这封公开信得到了 300 封回信。有人对比尔·盖茨提到的盗窃事实表示异议，不同意计算机爱好者中许多人都在使用盗版软件的说法；有人表示对盗版行为不满；有的小公司宣布不打算继续经营软件买卖了，因为如此下去恐怕今后不会再有人愿意花大价钱购买软件……一些人则提出种种荒谬理由，为自己非法使用软件的行为进行辩护。他们说什么 BA-SIC 语言无疑属于公众的领域，说什么计算机爱好者是利他主义者，不是窃贼，说什么如果没有 BASIC 语言，他们的系统几乎毫无用处，说什么他们看不出这软件有什么道理值这么大的价钱，等等。还说，如果使计算机运行所必须的软件价格太高，则使用者对其进行拷贝供自己或他人使用应是可以理解的……

软件的开发者们也想方设法编制保护软件，使自己花费大量心血开发的软件不至被非法复制盗用，但是收效甚微。程序都是写出来的，因而也就总能找到破译的办法。无奈，许多公司便把由于非法复制而受到的损失加进成本。

为此，比尔·盖茨在该通讯上又写了一封公开信，继续对盗版行为进行谴责。他说：“目前困境的产生，恐怕是由于许多人都不理解这一道理，即开发软件必须在时间上作出巨大投资；如果开发者得不到这一投资的合理报酬，那么，就没有人或公司愿意再去开发更多的软件了。”他还说，当然，也有一些保护软件的办法，例如把程序永久储存在只读存储器里，但那样的结果是如果程序中发现了错误，使用者就没有机会对它进行改正，最终仍是对使用者不利。比尔·盖茨在这封信里提出了软件同音乐文学作品一样，也是一种知识产品，并不是谁都可以免费随便使用的。

比尔·盖茨后来指出：“但是，我的观点并没有说服许多爱好者给我们付软件费，他们似乎喜欢使用人家的软件并互相‘借用’。幸运的是今天大多数用户都明白，软件要受到版权法保护。软件盗用问题仍然是贸易关系中的重大议题，因为某些国家还没有或者不想实施版权法。”

8 这场官司完全可以打赢

这个时期，比尔·盖茨的心思开始用在如何使已经成立的微软公司迅速起飞的问题上。显然，如果他的公司能够为国内几家微型计算机公司提供 BASIC 软件，情况就会有很大变化。他于是四处奔走，到各计算机公司去宣传他的 BASIC，希望这些公司在出售他们的计算机时，能够配上微软公司的 BA-SIC 语言软件。比尔·盖茨在计算机软件方面的杰出知识和非凡的作为，以及他强大的说服力，给公司的经理们留下了深刻印象，不久他就得到了通用电气公司、NCR 公司、花旗银行等大型企业的定单。

微软公司的业务兴旺起来，比尔·盖茨马上感到自己无法应付这么多工作，便开始招兵买马。1976 年 4 月，他首先雇佣了湖滨中学的同班

同学马克·麦克唐纳。5月，他又让也是湖滨中学同班同学的理查德·韦兰德来公司工作。马克很快改进了 BASIC8080 语言，理查德则为摩托罗拉公司的 6800 处理器编写 BASIC 语言和 COBOL 语言。8月，比尔·盖茨又聘请了斯坦福大学的毕业生阿伯特·朱和史蒂夫·伍德。这两个人是看到张贴在大学里的招聘广告以后前来应聘的。

家大业大了，微软公司就在阿尔伯克基市区里租下 4 个房间作为办公室。他们将几台终端机同该市公立学校的 PDP—10 型计算机联网，再添置一些必要的家具，微软公司就正式开业。比尔·盖茨主管公司的行政事务。他要签发支票、填写税务表、处理广告业务、推销产品，史蒂夫和理查德继续作技术工作。到了年底，保罗·艾伦辞去了他在罗伯茨那里的工作，到微软公司来同比尔·盖茨一起经营微软公司，他们的业务逐日兴旺。

他们 4 个人住在一套公寓里，每天在一起紧张工作，为阿尔塔计算机编制各种驱动程序，让它与打字机，纸带阅读机联机。这些年轻人自有一套生活习惯和作风，他们工作室里不断传出吵人的摇滚乐声，叫罗伯茨难以忍受又大惑不解。他不明白这些人怎么能在如此吵闹的环境中动脑筋。罗伯茨以独断专行著称，但比尔这个年龄比他小 13 岁的后生竟然在同他争论的时候毫不相让，常常令他下不了台。比尔·盖茨发现罗伯茨的公司没有前途，因为它“是在一条奇怪的轨道上运行，所有人的市场感觉都贫乏不堪。……在这家公司里，除了罗伯茨本人，其他人都噤若寒蝉，这真令人不解。”

1976 年底，保罗·艾伦一心经营微软公司的业务，他在微型仪器遥测系统公司的软件部主任一职被马克·张伯伦取代。罗伯茨还任命了他童年时代的一个朋友埃迪·柯里为执行副总裁。张伯伦一上任就发现其他几个部的主任都同罗伯茨颇多分歧，罗伯茨试图牢牢控制这家公司，不喜欢有人提出不同意见。他缺乏市场眼光，不仅未能使自己的产品形成系列，更没有向用户提供必要的服务。这就注定了微型仪器遥测系统公司的生存之路已经走到尽头。1977 年 5 月 22 日，他只好把自己的公司卖给一家生产磁盘和磁带机的佩特克公司。佩特克公司同意罗伯茨在该公司保留个人股票和开发实验室。

此时，微软公司也正在同一些企业谈判转让 BASIC 的专利权问题。微软公司认为这个专利权是属于自己的，佩特克公司没有任何道理据为己有。而佩特克公司却认为它已经买下了微型仪器遥测系统公司，当然也就拥有了 BASIC 的专利权，微软公司将其转让纯属侵权行为。问题自然回到了罗伯茨那里。根据微软公司和微型仪器遥测系统公司签订的合同，微型仪器遥测系统公司并不拥有 BASIC 的独家使用权，更没有这种语言的转让权。但是罗伯茨却声言他已经根据合同付给了微软公司 20 万美元的授权费，BASIC 语言是完全属于他的。

比尔·盖茨和保罗·艾伦迫不得已，只好扬言若事情不能得到合理解决，便要诉诸法律。佩特克公司的经理们见提出要打官司的是两个 20 出头的毛小子，不禁哑然失笑，相信他们涉世不深，岂能同久经沙场，有强大律师阵容作为后盾的大公司一较高低？如果真打起官司来，佩特克公司当然稳操胜算。

微软公司不甘示弱，毅然起诉。

但是比尔·盖茨他们却没有料到这样作也使自己陷入了经济上的困境。法院通知他们，在结案之前，微软公司不得动用销售 BASIC8080 软件的全部所得，而这却是微软公司的主要经费来源。微软公司只好依靠出售他们开发的另一些软件如 BASIC6502 和 FORTRAN 的收入苦苦撑持。然而，更令人忧心的是，就在这个时候，市场上陆续出现了其他一些公司开发的 BASIC 语言软件，这无疑使他们感觉到，微软公司不仅在 BASIC 语言开发方面面临落伍危险，而且他们的经济利益最终也会受到威胁。

但是，为了维护公司的权益，比尔·盖茨仍然全力以赴地准备打这场官司。他在哈佛所学的法律知识这时大大助了他一臂之力。不仅如此，他还去向父亲讨教。父亲仔细分析了案子之后告诉他，这场官司完全可以打赢。他还为儿子介绍了阿尔伯克基一位资深律师来承办此案。

经过忐忑不安的 6 个月之后，即 1977 年 12 月，法院指派的仲裁员终于宣布佩特克公司和艾德·罗伯茨违背协议，罗伯茨将 BASIC 语言软件的专利权卖给佩特克公司纯属“商业剽窃”行为，判定微型仪器遥测系统公司只有权使用 BASIC 软件，微软公司则享有该软件的销售权。

至此，比尔·盖茨知道他同罗伯茨的关系也正式宣告结束了。他的微软公司也再没有留在阿尔伯克基的任何必要了。但在考虑搬迁之前，他还得在这里呆上一段时间。

财政上的紧张状态也告结束，1977 年后，微软公司就再也没有发生过“经济危机”。而且比尔·盖茨对法律的作用也有了更深的认识，这在他今后取得的一系列成功中起到了至关重要的作用。

后来，曾在微型仪器遥测系统公司和佩特克公司工作的一些人如张伯伦、安德烈亚、刘易斯、马克等，都纷纷离开这两家公司，先后投奔了微软公司。他们后来都成了微软公司的领导和骨干。应当承认，比尔·盖茨和保罗·艾伦在微型仪器遥测系统公司里的那一段经历，对于他们后来的发展是有着至关重要的意义的。他们在那里的工作奠定了他们作为软件设计专家的地位，而且，他们首次亲自参与了产品从设计到生产到推销的全过程，这使他们对市场规律有了切身的了解。他们还在这里结识了一批彼此了解、精诚相见的计算机精英。在后来的日子里，他们共同进行开创性的工作，使微软公司的发展得到了多方面的保障。

9 那小孩就是董事长本人

1977 年初，微软公司的业务迅速扩大，租赁的 4 个房间已经无法容纳这个小小的公司。他们决定搬家，选阿尔伯克基市双圆中央大楼 8 楼一套房间为公司新址。

这时，比尔·盖茨在哈佛办理了正式退学手续。他已经再也无法顾及两头，一边主持公司的工作，一边还得不时回大学念书。他愈来愈有一种迫切感或者说一种警觉：在校园里多呆一天，就会多一份悔恨；在校园里多呆一天，就会少一个机会。就是在学校里，他也无时无刻不在做办公的知识上的准备。他如饥似渴地阅读营销管理方面的书籍，研究商法，因此，在公司初创的时候，技术负责人、销售员、律师、谈判代表等一切工作，实际上都是他一个人包干。

他彻底告别了哈佛学府，在阿尔伯克基安下心来。

他们当时一共是 6 个人，面临的任务是进一步改进 BASIC 语言，使之能适应计算机市场上层出不穷的各种机型。

小伙子们夜以继日地埋头苦干，公司里总是笼罩着一片繁忙景象，有时甚至使人感到有些混乱。这时，他们不得不雇请一名女秘书来管理杂务。

在米丽亚姆·卢宝前来公司面试之前，曾有一个身材苗条的金发女郎在这里干了两个月，最后扔下一句“这里太无聊”便扬长而去。卢宝当时已经 42 岁，有 4 个孩子。她不甘于呆在家里过单调寂寞的日子，想摆脱家庭妇女的无聊生活，出来干点更有意义的事情。

比尔·盖茨不在公司，由史蒂夫·伍德来对卢宝作面试。他自称总经理，说这里需要的是一位能干各种杂活的人。工资当然可观。

卢宝不知道人家会不会聘用像她这个年纪的女秘书。在一般人心目中，女秘书总是和年轻漂亮的小姐联系在一起的。

但是，面试之后一个星期，她被告知已经录取。

她很快就去公司上班，发现公司里只有几个年纪轻轻的小伙子，几间房里全是计算机，人们干的活儿就是从早到晚在键盘上■■地敲个不停。给她分配的任务是每天到市公立学校计算机中心去取回一大叠“报表”。卢宝在公司里干了好几天活，对什么是计算机软件仍然没有什么概念。她认为那些印着许多记号的“报表纸”，一定就是小伙子们常常挂在口头上的所谓软件了，而那些“报表纸”无疑都是非常重要的。

卢宝被告知，未经允许，不准任何人进入有计算机的房间。她严格执行着这个命令。但是有一天，一个陌生的年轻人居然大摇大摆地走进了公司的办公室。她立刻去报告伍德，说有一个小孩闯进了董事长的办公室。但是伍德却告诉她，一点没事，那小孩就是公司董事长本人。

卢宝张大嘴半天说不出话来。她忍不住问伍德：“对不起，史蒂夫，董事长多大了？”

伍德回答说：“21 岁。”

卢宝更是惊讶得目瞪口呆。

在微软公司呆的时间长了，卢宝对公司的情况渐渐有了了解。她知道这个公司在键盘上敲打出来的那些“报表”，并不就是最后出售的所谓软件，而只是用来作磁盘的；磁盘才是公司生产的最后产品，公司的所有收益都来自这些磁盘。当然，磁盘上存储的东西一定是非常非常有价值的。她渐渐希望知道更多有关公司的情况，常常对比尔·盖茨提出一些问题。比尔·盖茨总是用她能够懂得的语言耐心地向她解释。

她还发现比尔·盖茨虽然如此年轻，却非同凡响，具有一个杰出人物必备的优秀素质。他记忆力惊人，卢宝问他任何电话号码，他都能够立刻说出。他读书极快，对法律的了解十分深透，这当然与他在哈佛的学习和他父亲的影响有关。一些律师把经过仔细推敲的合同拿给他看的时候，他往往大加修改乃至重写。在同客户谈判时，他的气度与老于此道者毫无二致。他开起车来速度也太快，这一点，卢宝是在不止一次看到寄给他的罚款通知单后猜到的。卢宝还有一个最深的感受，那就是比尔·盖茨没有休息的概念，每周从星期一工作到星期日。他经常接连好几天呆在办公室里不出门，夜里就在地板上睡一会儿。比尔·盖茨对吃饭也似乎没有概念，工作或会客时，他都常常忘了吃饭；这时，卢宝便

主动提醒他，或在中午时给他买一个汉堡包。

但是，不久以后卢宝就发现，美国不少赫赫有名的公司的老板，一个接一个衣冠楚楚地来这家小公司，会见这个衣着随便的小伙子。他们来之前总要通过电话问卢宝，到了机场如何知道前来迎接的人中谁是比尔·盖茨，卢宝便千篇一律地回答说：“简单极了，如果你看见一个戴眼镜的金发孩子，模样只有 16 岁左右，各方面都有点与众不同，那就是他！”比尔·盖茨乘飞机外出时也有点特别，总是在飞机起飞前几分钟才赶到机场，决不提前太多。于是就常常在途中闯红灯，或差点上不了登机扶梯。卢宝为了避免差错，就在通知比尔·盖茨飞机的起飞时间时，往往将它提前 15 分钟，让比尔·盖茨早些赶往机场。比尔·盖茨这么作大概出于两个原因：一是他可以节省时间，好在终端机前多干一会儿；另一个原因则是心理方面的。他曾说：“我喜欢在事情面临紧要关头时那种全力以赴的感觉。在这种情况下，你往往会有高水平的表现。”

卢宝成了微软公司的总管家。她发工资、记账、接定货单、采购、打字、照顾公司职员的生活，让他们工作的环境尽可能舒适方便一些。她按比尔·盖茨的嘱咐去商店定货，让他们每星期给微软公司送两次可口可乐。后来，微软公司又免费给职员提供了牛奶和果汁。

有一次，马克上班时发现他前一天编制的一叠程序纸不见了，很不高兴地问卢宝是不是把它给扔了。卢宝说绝无此事，因为她从来不会扔掉办公室里的任何纸张，她知道这是一条严格的纪律。但是马克坚称他昨天晚上在计算机下放了一厚叠报表纸。卢宝想了半天，才意识到这可能是清洁工打扫屋子时，把地板上的东西都当垃圾清扫了。这使马克几个小时的工作付诸东流。于是又为清洁工作了新的规定：屋子里的东西，除废纸篓里的外，一律不得清扫。但是如此一来，可口可乐空瓶乱七八糟地堆放在地板上，清洁工也不敢清扫。卢宝又只好向清洁工解释垃圾在这里的概念。

卢宝在公司里最后也学会了使用计算机，不过，她的工作也就是在机上用磁盘为用户拷贝 BASIC 或 FORTRAN 软件。干着这样的工作，她真感到自豪极了。

10 标准意识

70 年代是美国计算机和计算机软件行业蓬勃发展的年代，大有群雄争霸，各领一代风骚的气势。尤其在 70 年代后期，“几乎每个星期都有新牌微型机问世”。但是也可以想象，在成功者辈出的同时，又有多少英雄落荒。前面提到的罗伯茨的微型仪器遥测系统公司就是落荒者之一，它生产的阿尔塔计算机质量上不去，公司在强手如林的角逐中败北，最后被佩特克公司收买。而佩特克公司不久也奄奄一息。后起之秀的 IMSAI 公司意欲生产更专业化的计算机以赢得市场，但仍然因质量方面的原因而美梦难圆，最后也几乎弄到破产的地步。这给微软公司也带来一些损失，因为 IMSAI 同微软公司签订了转让 FORTRAN 语言软件专利的协定，IMSAI 倒闭，微软公司也就得不到这笔款项了。1977 年，终于出现了坦迪克公司的 TRS - 80 型计算机、科莫多公司的 PET 型计算机和苹果公司的苹果二号计算机。这些计算机在性能和质量上都远远超过了以前

的产品，销售量当然也就扶摇直上，TRS - 80 型计算机上市一个月就卖出一万台；PET 于 1977 年在第一届西海岸计算机交易会上大获成功；苹果二号机不仅质量优异，使用方便，而且具备了磁盘驱动器，很快成为热门产品。微软公司先后为这些机器开发了先进的 BASIC 语言。

但是，在计算机发展之初，各公司为了求新和保持自己的特色，都独自采取一套操作系统。软件公司不得不投其所好，为它们编制形形色色的软件。这些软件花费大量精力编制出来，销售量却不大，因为它们的实用范围太有限。

这时，西雅图人，也是比尔的老熟人加里·基尔代尔教授，为英特尔公司的 8080 微处理器编制了一套叫做 CP/M 的微机控制程序，所有用 8080 微处理器的计算机都可以使用这个操作系统。于是，在不到一年的时间里，好几十家公司都采用了这套操作系统，这使基尔代尔一年的收入超过 6 万美元。

比尔·盖茨和保罗·艾伦看准了 CP/M 的前景，他们知道这个操作系统最终将成为一个标准。他们在研制开发他们的 FORTRAN 和 COBOL 时，就选择了这个系统，使他们的程序可以为许多计算机采用，因此他们的软件销路不错。

1977 年，微软公司的销售额达到 50 万美元。

到了 1978 年，微软公司已经在微机语言上占了统治地位，他们的 BASIC 已推出第 5 版，逐渐被人们公认为标准件。年底，公司的赢利突破 100 万美元，已有 13 名雇员。

许多国家或政府都有一个专门的机构，为一些技术设置规范，使它具有通用性，这就叫做法定标准，具有法律的效力。

但是，国家制定的标准往往不一定是市场上习以为常的标准。比如，一般人想当然地以为，英文打字机和电脑的键盘设置，一定是百余年来经过无数次改进，根据各字母的使用率确定下来的，应该是十分科学了。然而，事实却并非如此：它的键盘设置是开始的时候随意定下的，但是由于已被社会确认，也就成了一种事实标准。同样的情况也见于钟表指针的走向。

由于市场变化多端，事实标准必然随经济机制变化而变化，当有更好更先进的东西问世的时候，事实标准就自然改变。比如，我们今天已经很少见到使用电子管的家用电器，因为它们被后来的半导体器件挤出了市场；电唱机十年前还是“音乐中心”必不可少的组成部分，现在已经难寻踪迹，而且所有唱片公司都已转产——这套相当成熟的技术几年间就被无情淘汰，而由现在的激光唱机完全取代。

比尔·盖茨对事实标准有很深的认识。他说：“事实标准常常通过经济机制在市场上发生变化，这种经济机制与推动商业成果的正向螺旋十分相似，它使一个成功推动另一个成功。这一概念叫做正反馈，它说明事实标准为什么常常出现在人们寻求兼容性的时候。”

那么，如何才能产生正反馈循环呢？比尔·盖茨认为事情非常简单，“只要有一种稍微优于对手的做法”就行了。而在高技术产品中，实现兼容性就是最有效的做法，既可以生产大量的产品，成本却不一定会有多大增加。

他举了 70 年代末和 80 年代初录像机的制式之战。从技术上说，当

时的 BETA 制式更为出色。但是，使用这种制式，一盘录像带只能录制一个小时，无法录下一场电影或一场足球赛；而用 VHS 制式，则一盘磁带可以录 3 个小时。比较起录像的质量来，当时一般的用户更关心的是带子的容量。因此，JVC 公司开发了 VHS 标准，并容许其他录像机生产厂以低廉的许可费使用这一标准。于是，VHS 制式的录像机大量生产出来，VHS 制式的录像带也随之占领了市场；人们自然就习以为常地认为 VHS 制式是一种恒久的标准，而愿意多收藏 VHS 制式的带子。生产厂家便加倍生产，使它逐渐占领了市场。1983 年，当 VHS 制式磁带开始逐渐被确立为标准的时候，它在美国的销售量也随之开始剧增，当年就比前一年增加 50%，为 950 多万盒；1984 年，销量达到 2200 万盒；至 1987 年，该数字升至 1.1 亿盒。至此，VHS 录像机便完成了一统天下的大任。而与 JVC 公司同时起步的 SONY 公司曾使用 BETA 制式，由于这种制式对用户不太有利，就逐渐被冷落下来，最终导致彻底失败。比尔·盖茨说：“VHS 是正向反馈循环的受益者”。他还说：“从这一点就可以看出，一种新技术接受水平的数量变化，能够导致技术作用本身的质量变化”。

他还举了激光唱机为例，来说明配套软件对于建立标准的重大作用。他说，这种唱机刚问世的时候，销量不多，原因之一在于没有更多的音乐曲目可供使用。后来，当激光唱片大量涌入市场之后，激光唱机的优越性就充分显露出来，很快取代了有百年以上历史的机械唱机。

比尔·盖茨深刻认识到，“计算机对其用户的价值的大小，取决于它的质量和可供计算机使用的各种应用软件。”

他希望进一步扩大自己的公司，但是，既然与罗伯茨已经毫无关系，他们就没有必要继续留在阿尔伯克基。有人建议比尔·盖茨把公司迁往加利福尼亚州的硅谷。那是一个高技术公司密集的地方，是许多著名计算机公司的诞生之地，对于微软公司今后的发展，应是大有好处的。

但是，保罗·艾伦却希望公司迁回西雅图。他说：“我们的公司正在发展之中，需要大量人才，阿尔伯克基地处沙漠中心，我们很难说服人们到这个地方来工作。……我们都是西雅图人，在沙漠中呆的时间长了，谁不想看看绿树和流水呢？我想，要招募人们到西雅图去工作，应是没有问题的，那可是个居家过日子的的好地方啊！”

1978 年夏天，比尔·盖茨终于决定将微软公司迁往自己的家乡西雅图。

卢宝问他：“比尔，你为什么离开阿尔伯克基呢？”

他回答说：“我要回到西雅图去，因为那里有我的朋友，那里还有水！”

他已经很久没有体验过滑水运动给他带来的快乐了。

他希望卢宝也能去西雅图，同他们在一起。但是卢宝的家在阿尔伯克基，她不能离开丈夫和孩子，随公司一道西迁。于是比尔告诉她：“只要你回来，我这里永远会有你的工作位置。”

微软公司在西雅图郊区国家银行大厦 8 楼租了几间房子作为办公室。1979 年 1 月正式在新址营业。

在西雅图有闻名全球的波音公司，有好几所名牌大学，他们有机会雇佣到优秀的软件编写人才。保罗·艾伦说：“在雇佣人员时，我们不怎么看重学历和背景。我们只想雇佣热爱程序编制工作的人。同热忱和

编程的才能相比，资格是次要的。”

11 “蓝色巨人”的神秘使者

1980年8月，IBM公司有人给比尔·盖茨打电话，说有两个人希望会见他，请他安排一个时间。比尔·盖茨不以为然，因为IBM虽是鼎鼎大名的公司，此前也并不是没有同它打过交道——他们曾来电话商议购买软件的事情。他没有时间马上安排这个会晤，因为今天就得去赴一个约会，便告诉来电话的人，说会晤是可以的，但是只能定在下周。对方却没有理睬比尔·盖茨的回答，只匆忙地说，他们的人两小时后就飞到西雅图。原来这两个人是IBM公司的特使。

比尔·盖茨做梦也没想到IBM公司的人会派特使主动来访。他马上意识到事关重大，就毫不犹豫地取消了原定同阿塔里公司董事长的约会。

他约了公司的同事，也是他哈佛的老朋友史蒂夫·鲍默尔一起去会见IBM的代表。他们还一反常态，脱下总不离身的圆领衫、牛仔裤和运动鞋，穿上了笔挺的西装和雪亮的皮鞋。他们是不想让大公司的人小看了自己的公司。

他们猜想IBM可能是为了购买软件来找他们，但如果只为这件事，何必郑重其事地派两个代表亲临呢？不得其解。

IBM公司，也就是国际商用机器公司，创建于1911年，起初生意萧条，到了托马斯·沃森参与经营，形势才开始好转。沃森是销售专家，他组织了一支庞大的销售队伍。1924年，这家公司更名为现名。在20年代，它是最大的时钟制造商，后来又研制成功电动打字机并独霸市场。从1951年起，这家公司开始经营计算机。到70年代，它已经控制了美国60%的计算机市场和大部分欧洲市场。据说如果美国联邦政府1969年不对它的经营加以限制以保障自由竞争，它的发展将达到一个怎样的规模是无法预料的。这家公司数以千计的经理人员身着蓝色制服，所以被人叫做“蓝色巨人”。它的经营作风历来严谨稳健，甚至显得有些保守。

到1980年，IBM已有34万雇员，在计算机硬件制造方面独占鳌头，占据了80%以上的大型计算机市场。而且他们的软件也一向自行设计，完全不与外界发生往来，也就是尊崇所谓“一切自力更生”的封闭传统。因此，在70年代末美国的个人计算机被业余爱好者和一些公司搞得沸沸扬扬的时候，它并不以为然。但是，时势造英雄，稍有眼光的人都看得出，个人计算机已经并不是那些嬉皮士之流的玩物了；它正在成熟，形成一股汹涌的洪流，眼见就要主宰市场。

个人计算机的汤汤之潮已经形成，但在当时并不是人人都看出了它的远大前景。比尔·盖茨在湖滨中学初试计算机时，接触的是数字设备公司（DEC）生产的PDP—10型计算机。那是公司的缔造者肯·奥尔森的杰作，比尔·盖茨说他“是一位传奇式的硬件设计师，是我心目中的英雄，一位可望而不可即的天神”。奥尔森在1960年就生产出PDP—1型小型计算机，价格为12万美元。这当然不是一个小数目，但是比起当时IBM公司生产的价值数百万美元的大型机器来，它就只及其一个零数。而

且这种计算机的用途广泛，不久又形成系列，几年之间便得到普及，数字设备公司的资产很快达到 67 亿美元。但是，又过了几年，善于创新的奥尔森却犯了一个极大的错误。这一次，他没有看出更小型的个人计算机的发展趋势，反而反复声言，说那不过是一种赶时髦的玩艺儿，对它不屑一顾。结果他在风光了 20 年之后，在个人计算机蓬勃发展的时候错失良机。

著名华裔工程师王安也曾几度贻误时机。60 年代，他建立的王安实验室独霸了电子计算器市场。到 70 年代，他一度不听人们对他的忠告，参与低成本竞争，几乎倾家荡产。不过王安到底也非平庸之人；他见势不妙，很快改弦易辙，把他的公司转为生产文字处理机，摆脱了窘境。这种处理机使用一块能够处理文本的微处理器，配上王安为它设计的出色软件，在很大程度上取代了传统的打字机，曾在 70 年代风靡世界。然而王安也同奥尔森一样，思想受到他的文字处理机束缚，当 80 年代个人计算机开始铺天盖地流行起来的时候，他却没有发现他的文字处理机有被取代的危险。个人计算机的功能远远超过了他的文字处理机，它机器里使用的如 WordStar ,Word - perfect ,MultiMate 等著名软件稍经改变，就可以被用到个人计算机上。王安没有意识到软件兼容的重要意义，从而失去了一个历史性的转机。

IBM 公司决策人这一次只好承认现实，召集专家开会，讨论研制个人计算机的可行性。有人提出收买名气颇大的阿塔里个人计算机公司，但另有人以该公司并非美国最佳公司为由驳回。又有人提出收买最佳的苹果公司，而苹果公司却并没有出售的打算。最后，一些人认为 IBM 公司人才济济，技术势力雄厚，由公司开发自己规格的个人计算机应是举手之劳。但是系统部实验室主任比尔·洛威提出了一个问题：如果在公司内开发个人计算机，从设计到投产到上市，以公司严格的管理程序，没有 4 年的时间是不可能的。然而当今微型计算机产品日新月异，从简陋的阿尔塔机过渡到复杂的苹果二号机，仅过了 4 年时间。如果规模庞大的 IBM 公司仍然照走老路，它庞大的机构就有可能成为一个障碍，从而在变幻不定的市场面前永无希望一跃而为执其牛耳者。当时的董事长法兰克·卡里也有同感，他说得更形象，认为这就等于“指望一头笨拙的大象去跳节奏急促的踢踏舞”。

于是，IBM 公司决定实行“象棋计划”，组成一个委员会，专门负责开发自己的个人计算机。委员会的成员详细研究了苹果公司及其他一些公司在这一领域占先一步的经验，得出两个结论：一是鼓励和支持那些独立的软件发行公司，让它们大量开发软件；一是建立起了一个公开的结构，带动了一大批软件公司发展。委员们决定建议公司最高层放下架子，加入这个洪流。但他们希望把事情做得十分巧妙，要让人既感惊异又叹服不止。于是打算一改过去“一切自力更生”的传统，而与其他公司秘密合作，一鸣惊人。

这个委员会设在佛罗里达州的博卡拉顿研究中心。它对美国计算机市场流行的几种计算机作了仔细研究，决定在硬件上采用英特尔公司的微处理器。至于软件，他们发现众多软件公司里有一个微软公司特别引人注目，它的包括 BASIC 在内的几个基本软件已经在微型计算机领域成为标准，它的产品销售量每年都要翻番；就决定同微软公司接触，或许

可以让微软公司来开发他们需要的软件。于是微软公司就接到了前面提到的神秘电话。

IBM 公司的特使同比尔·盖茨见面之后的第一个作法就令人不可理解：他们要比尔·盖茨在谈判前先签署一纸协议，保证不泄露谈判的任何内容，也不得向 IBM 公司的代表谈自己公司的任何机密，比如某些设计思想，因为这样可以避免今后发生纠纷。而且微软公司永远不得对 IBM 公司提出法律诉讼。比尔·盖茨觉得事情有点奇怪而神秘，但不假思索就签上了自己的大名。在他看来，这样的协议好像根本没有什么意义——他的法律知识是这样告诉他的。

这两位代表宣称：“这是我们公司所作的最不寻常的一件事。”他们只向比尔·盖茨提了一些奇怪的问题，大概是了解微软公司生产些什么软件，家用计算机的哪些功能最重要之类。这似乎是一次结识性的访问，临别，IBM 公司的代表只对比尔·盖茨他们说了一句行话：“别给我们打电话，我们会给你们打电话的。”虽然这次接触并没有产生任何结果，但是比尔·盖茨和保罗·艾伦仍然感到事出蹊跷，其中必有原委。他们有了一种预感：一定有什么大事就要来了。

第三章一鸣惊人

1 优雅的商业品行是至关重要的

IBM 公司的人同微软公司接触之后，获得了深刻的印象。他们认为微软公司的人负责、诚恳、富于进取。他们认为这个公司完全适合同他们合作。

过了一个月，IBM 公司才来电话，希望同他们第二次会面。

公司准备派一个 5 人代表团前来参加会谈，其中包括一名律师。比尔·盖茨也决定来个对等，把微软公司的法律顾问请来，再加上两名雇员。

直到此时，他们仍然不知道 IBM 公司葫芦里卖的什么药，只得先洗耳恭听。

仍然是先签署一项和上次一样的协定。

然后，IBM 公司处理公司间事务的负责人才把此行的目的告诉大家——IBM 公司正在研制一种个人计算机，他们需要同微软公司合作。

闻此，比尔·盖茨才知道 IBM 公司已将微软公司视为合作伙伴，他马上感觉到这实在是 IBM 公司向他提供了一次大展宏途的千载良机。接着，IBM 公司的代表将他们研制的设计图向微软公司的代表们展示，声称 IBM 公司将在短短一年内推出一种个人计算机，打算采用英特尔公司的 8080 芯片，问比尔·盖茨他们，如果 IBM 公司向微软公司提供一项 8 位计算机规格书，微软公司能否为它的只读存储器编写 BASIC 语言，而且在 1981 年的 4 月前完成？

比尔·盖茨说毫无问题。

但是他指出 IBM 公司决定使用 8080 芯片是一个不妥的考虑。当时的市场虽然属于 8 位计算机，却正在被使用 8086 芯片的 16 位计算机取代。8086 芯片是英特尔公司 1978 年 4 月继 8080 芯片之后专为制造微型计算机推出的产品，它的存储和调用容量高达 100 万个字节，而 8080 才 6.4 万个。以计算速度而论，8080 也是不可望 8086 之项背的。8086 芯片的优势自不待言，对用户的吸引力当然也十分明显。英特尔公司曾向微软公司展示过这种芯片，微软公司对它大感兴趣，决心为这种微处理器开发 BASIC 语言。1978 年秋，微软公司同英特尔公司达成为 8086 开发 BASIC 语言的协定。当时微软公司根本没有 8086 芯片，比尔·盖茨他们沿用过去的做法，在 PDP—11 型机上开发了一模拟器，6 个月之后，这种语言编制成功了。

然而这种语言能不能在 8086 芯片上正常使用呢？他们为 8086 开发软件真如同雾里看花。这时，西雅图有一位计算机专家蒂姆·帕特森得知微软公司搬到了这座城市，就到公司登门拜访，问到微软公司是否已经为 8086 编制了 BASIC，因为他用 8086 作了一块插卡，可以在阿尔塔计算机上使用；他希望用微软公司的 BASIC 对此加以验证。微软公司的程序编制员们听到这个情况后兴奋极了，因为他们的软件正有待于在 8086 上检验，然而他们至今还没有见到过 8086 芯片。他们希望帕特森马上把他的片子拿来。一星期后，计算机安装完备，BASIC 在机上运行得非常顺

利，甚至可以说完美无缺，这使大家既惊讶又激动。在全国计算机会议上，帕特森演示了 8086 的 BASIC 语言在他机器上运行的过程。他同微软公司的人们在旅馆的窗户外燃放烟花，以庆祝他们的成功。这时，帕特森开始考虑为 8086 芯片专门编制一个操作系统。

1979 年，微软公司的软件逐渐打开市场，它的 BASIC 在全世界的销售额达到 250 万美元。而且，近年他们已经为 8080 芯片开发了 BASIC、FORTRAN 等语言的软件。但是，当时在市场上最畅销的还不是 IBM 公司的计算机，而是苹果公司的苹果二号机。这种机器使用的芯片是 6502，操作系统则是苹果公司自己编写的，目的是要使它的用户对它永远保持忠诚。微软公司开发的 FORTRAN 和 COBOL 等语言只能适用于 8080 芯片和 CP/M 操作系统，不能在苹果机上使用。他们曾打算开发一种程序，将 8080 代码转换成 6502 代码。最后，保罗·艾伦提出干脆开发一个软件转换卡，使苹果机能运行 8080 的程序。保罗·艾伦把这项工作交给了西雅图的高中学生尼尔·孔森。这位计算机爱好者也是微软公司搬到西雅图之后前来毛遂自荐的。孔森最终圆满完成了这一重托，使成千上万原来在 CP/M 操作系统下使用的程序，都可以上苹果二号机。这种转换卡推出一年，销售量就达到 2.5 万套，10 多万台苹果计算机装上了它。

同 IBM 公司的代表会谈时，比尔·盖茨认为，IBM 公司既然打算以商用市场为发展个人计算机的目标，就必须使用新一代的 8086 芯片，才能一开始就站在发展的潮头上。IBM 公司的代表决定将比尔·盖茨的意见写进他们的报告中。他们要求比尔·盖茨提出一个能使用微软公司开发语言的计算机设计蓝图。

象棋计划终于获得 IBM 公司最高领导层批准。IBM 同意了比尔·盖茨的建议，决定采用英特尔公司的 8086 芯片，并要求微软公司提供他们的 BASIC、FORTRAN、COBOL 语言，但首先要在 1981 年 4 月前编写出 BASIC 语言。

这可使比尔·盖茨感到为难而且失望，因为微软公司生产的各版本 FORTRAN、COBOL 语言，都必须依靠已经几乎成为市场实际标准的 CP/M 操作系统。开发这个系统的数字研究公司目前正在开发适合于 8086 芯片的 CP/M - 86 版本。这个系统的开发者并不是微软公司，而是加利福尼亚州数字研究公司的加里·基尔代尔教授。他只好向 IBM 公司的代表说明，这个操作系统的所有权不在微软公司，而在数字研究公司。他马上给数字研究公司打电话，说有一个大客户想同他们谈谈，希望他们能在第二天同该公司的代表见面，并好好招待他们。然后就把电话交给 IBM 公司的代表，让他们去敲定会面的细节。

比尔·盖茨表现出了真正的君子风度，他知道这样做对他自己意味着一个什么样的损失，然而他仍然希望数字研究公司能得到这个应得的机会。他知道在与 IBM 这样声誉卓著的大公司打交道时，优雅的商业品行是至关重要的。

2 失而复得的千载良机

这里有必要详细谈谈基尔代尔教授。

这位教授现年 40 岁，和比尔·盖茨早就相熟，既是比尔·盖茨可敬

的朋友，又是竞争的对手。他智慧超群，却没有办实业的经验和兴趣。他是一位纯粹的学者。他知道比尔·盖茨才华过人，也喜欢比尔·盖茨，视比尔·盖茨为少有的同道。他曾对比尔·盖茨说，“你我是少数仅在这种玩艺儿里才感到自在的人。”但是他并不欣赏比尔·盖茨那个“我要赢”的人生哲学，他认为对于一个人来说，幸福才是最重要的。

有一次，比尔·盖茨从西雅图给他打电话，询问他的近况，他风趣而不乏揶揄地对比尔说：“照我看，加利福尼亚州和华盛顿州最大的不同，就在于这里没有那么多工厂和烟囱，尤其是没有像比尔·盖茨这样好冲动的年轻人。”

这位教授在计算机软件方面做了许多工作。1973年下半年，他曾花几个星期时间编写了世界上第一个简单的操作系统，名为CP/M，即监控程序。后来，他参加了硬件设计师本·库珀的占星机软件设计工作。这两个人根本就不相信占星术，做这个机器无非是闹着玩而已。结果，机器是制造出来了，但在商业上并没有达到预期的效果。如果说做这件事情有什么收获，那就是基尔代尔对CP/M的关键部分即调试程序和汇编程序进行了改写，并在编辑程序上取得进展。后来，教授在他妻子的鼓励下组建了一个公司，专门出售CP/M程序。但是，他自己对这个程序的意义看得并不太清楚，认为使用者寥寥无几，能有多大价值呢？他们把这个公司叫做数字研究公司。

1978年，比尔·盖茨的微软公司同基尔代尔的数字研究公司之间有一个不成文的协议：微软公司主要销售语言软件，数字研究公司则独占操作系统的市场。到了1979年，数字研究公司打破默契，开始生产语言软件，微软公司便着手开发U-NIX操作系统。从此，两家公司的关系开始发生变化，过去的合作态度不复存在了。

但是，这一次，比尔·盖茨仍然希望数字研究公司能够答应IBM公司的要求，以便使微软公司的FORTRAN和COBOL等语言软件适合8086的CP/M操作系统。

比尔·盖茨把IBM公司的代表介绍给基尔代尔，也就等于把大概是本世纪最大的一笔生意让给了教授。

然而，历史注定了这个机会最终仍然落到比尔·盖茨身上。对乘飞机把如此良机送来的IBM公司使者，数字研究公司的人却没有表现出应有的热情。基尔代尔教授当时出差在外，接待IBM公司代表的是他的妻子。她和公司的法律顾问首先就不愿意在会谈开始前的协议上签字。他们根据这个神秘的举动而怀疑来者的动机，以为这样做必使数字研究公司吃亏无疑，无论IBM公司的代表如何向他们解释，说这无非是官样文章，并没有任何实际意义，都无法消除他们的怀疑。那位法律顾问还要求修改这个协议。IBM公司的代表对数字研究公司表现出的不信任感大为不满，只好拂袖而去。教授出差回来，表示完全可以签署这个协议，但也并没有采取具体措施挽回机会，因为他当时正同惠普公司谈判，认为达成那个协议，其利益将超过同IBM公司的协议。再说，当时他就看到，CP/M是为8位微处理器设计的，要按IBM公司的要求在次年4月前研制出供16位微处理器8086芯片使用的软件，也是一个问题——他已经于一年前动手开发适用于这种芯片的软件CP/M—86，但进展很不如人意。IBM公司后来好几天通过电话同教授本人联系，希望他们再作考虑，都未

能得以直接同他通话。基尔代尔教授完全没有看到这件事情的意义。他当时一心考虑的是同夫人一起去加勒比海度假。

就这样，数字研究公司的人根本不知道他们在无意之中失去了一个非同一般的转机。教授对坐失良机并不在乎，他压根儿对商业活动就没有兴趣，甚至厌恶过多的商业活动。他曾在华盛顿大学攻读博士学位，然后来到加利福尼亚的一座滨海城市。他平日深居简出，实在喜欢这里的明丽风光和宁静气氛。大海、沙滩、阳光和森林就是他的伴侣，因为他能在其中体验诗意的生活。他有着另一种人生哲学，他喜欢教书胜于喜欢商业和金钱。如果说他潜心于软件的编制，则那无非是为了满足他那智力方面的强烈好奇心。他同英特尔公司保持着良好的关系，每个礼拜都去那里作顾问，并在那里迷上了小型计算机。他花了几个月的时间，为英特尔公司搞出一个 PL/M 语言，这种语言比 BA SIC 语言更加严密。

3 “我是我们公司里学历最低的”

IBM 公司的代表决定又回到西雅图微软公司，与比尔·盖茨签订合同，购买他们的几种高级语言软件，其中也包括操作系统。这一刻，显然意味着名噪一时、已经逐渐成为计算机操作系统实际标准的 CP/M 开始一落千丈，而微软公司的 MS—DOS 即将日升中天。微软公司偶得契机，翻开了发展史上新的一页。

IBM 公司最需要的是一个先进的操作系统。CP/M 操作系统既然未获准使用，任务落到了微软公司头上，比尔·盖茨就得想办法自行开发一个操作系统，来满足 IBM 公司的需要。他打电话告诉 IBM 公司软件部负责人，说他这里有他们感兴趣的东西。IBM 公司的人就要他们提出一份可行性报告。

比尔·盖茨之所以敢于说这个话，是因为他知道当地有一家西雅图计算机产品公司，主要出售电脑主机板，那里就有一个 SCP—DOS，是为 8086 微处理器开发的 16 位操作系统，可以代替 CP/M。他们只要对这个操作系统加以修改，就可以达到 IBM 公司提出的要求。他与那个软件的开发蒂姆·帕特森也十分熟悉。帕特森曾因为采用英特尔公司的 8080 芯片作为中心处理器，急需一种 16 位操作系统，不然他的硬件就难以出售。他曾请基尔代尔帮忙，但教授没有答应。他只好花了半年时间，于 1980 年 4 月自己编写了这个操作系统。他最初把这个操作系统取名为 QDOS，后来改成 SCP—DOS，最后又改作 86—DOS。当时他曾问过保罗·艾伦，微软公司是否有兴趣获得这种软件的使用许可权。所以，比尔·盖茨他们对这个软件早有印象。

比尔·盖茨决定将这个操作系统买下来加以改造，以适合 IBM 公司的要求。1980 年 10 月，保罗·艾伦去对帕特森说，微软公司对他的 QDOS 很感兴趣，希望能把这个软件销售给微软公司。果然不出所料，此事一谈就成。微软公司花了不到 10 万美元买下了这个软件，然后按 IBM 公司的严格要求，发扬微软公司的工作传统，集中精力为 IBM 公司即将推出的划时代个人电脑开发软件。有了这个软件作为基础，微软公司为 IBM 公司设计软件就可以节约整整一年的时间。

10 月，比尔·盖茨同保罗·艾伦和史蒂夫·鲍默尔去佛罗里达州的

博卡拉顿向 IBM 公司提交报告。他们在飞机上对报告反复作了检查。在迈阿密下飞机后，比尔·盖茨发现他忽略了一个小问题：忘记打领带了。这可是一个不能马虎的细节。他只好在驱车去博卡拉顿时，在一家路边百货店买了一条。他们衣冠楚楚地来到 IBM 公司的会议室，同 14 名技术人员就各种问题进行详细的会谈。他们谈了整整一天，比尔·盖茨回答了公司设计组的人踊跃提出的数十个问题。最后，公司的人问比尔·盖茨：“像你这样的人，你们公司有几个？”比尔·盖茨回答说：“可以说我们公司的每个人都这样。”说完又添上一句：“我是我们公司里学历最低的，只上过一年大学。”他们又问了大量细节问题，比尔·盖茨都作了圆满详尽的回答。到吃午饭时，比尔·盖茨心里已经有数：签署这个合同大概没有问题了。但这件事最终还要由 IBM 公司的高层人士来决定，而他们据说一向自视甚高，对微软公司这样名气不大的小公司会正确看待吗？幸运的是公司新任董事长约翰·奥佩尔听说即将参与设计工作的是微软公司时，问了一句：“就是玛丽·盖茨的儿子那家公司吗？”原来，这位董事长曾同比尔·盖茨的母亲一起作过联合道路公司董事会的董事。玛丽的品性和人格给约翰·奥佩尔留有深刻的印象。

或许命运在这里也起到了一点作用。

小小的微软公司和名声赫赫的 IBM 公司共同研制个人计算机的合同于 1980 年 11 月 6 日签订。

前面谈到微软公司在阿尔伯克基时，曾经雇请过一名秘书米丽亚姆·卢宝。1978 年，比尔·盖茨决定把公司迁回老家西雅图。大部分雇员都随比尔·盖茨去了新址，卢宝却没有去。她舍不得这个公司，但是她丈夫的工作在阿尔伯克基，她无法离开自己的家。临别，比尔·盖茨希望她能尽快去西雅图，并且对她说：“我知道你最终还会回来。只要你回来，我这里永远会有你的工作位置。”

1980 年冬天，卢宝果然来到西雅图，又回到了微软公司。不久，她把她的全家也搬来了。她眷恋着这个公司，她告诉人们：“只要你同比尔·盖茨密切合作过，就不可能离开他这样的人太久。他有一种力量，叫人感到鼓舞，能使人奋发向上。”她重新投入了微软公司紧张的工作。有一次，她看见比尔·盖茨一反常态，没有像往常那样穿得随随便便地来上班，而是西装领带，着装如仪，不禁想笑。不一会儿，她又看见 3 个穿牛仔裤、网球鞋，拎着大旅行包的人来到公司。起初她还以为这些人是商品推销员，正想前去阻拦，不让他们进办公室，万万没想到那些人竟是 IBM 公司的代表。她把他们引进比尔·盖茨的办公室。双方一见彼此的装束，惊诧之余，不禁都哑然失笑——原来他们都是在模仿对方的作风啊！

4 封闭式开发

IBM 公司规定研制期限为一年，而且要求严格保守机密，因为这涉及到公司重要的商业利益。公司为这项软件开发制定了非常严格的保密标准，比尔·盖茨和他的同事们住进了西雅图国家银行大厦 8 楼微软公司办公室一个位于过道尽头，长 9 英尺宽 6 英尺的小房间。他们的隔壁是一家证券经纪公司。为了防止泄密，IBM 公司对他们进行封闭式管理，不

准随便开门，一切有关象棋计划的资料文件都不得带出房间。IBM 公司还为他们安装了一种专门的保险箱，还要求在天花板上装铁丝网，以防有人从屋顶上进入房间。但这个过分的要求遭到了拒绝。房间里没有窗户也没有空调设备，夏天室内气温高达 38℃。IBM 公司的人还要求不准开门，并且多次进行安全检查。据说有一次微软公司的人正在开门通风，被检查人员发现，就受到了警告。微软公司的人虽然极不习惯这种管理，但知道商战无情，泄密就等于自杀，也只好遵命。

按照合同规定，这些软件的开发必须在 1981 年 3 月底完成。他们雇请了蒂姆·帕特森来协助设计操作系统，比尔·盖茨则负责改进原来为阿尔塔计算机设计的 BASIC，使它能用于 IBM 公司的个人计算机。

他们要解决的首要问题，就是按 IBM 的要求，将 QDOS 使用的 8 英寸磁盘改为使用 5.25 英寸磁盘，这牵涉到数字记录状态的变更。蒂姆·帕特森好长时间都不知道微软公司是在为谁研制这些软件。有一天，他接到 IBM 公司打来的电话，询问有关 DOS 的情况。他觉得奇怪，问对方是谁，对方马上意识到不对，便支支吾吾地搪塞一下，匆忙挂了电话。

为了同 IBM 公司加强联络，在相距 4000 英里的西雅图和博卡拉顿之间，除了邮件往返不断，还建立了一条“热线”，也就是一个电子通信系统。比尔·盖茨也不时出差去博卡拉顿。在飞机上睡觉成了他的习惯，这样，人一到就马上可以精力充沛地投入工作。偶尔他可以一天之内飞一个来回，行程达 8000 英里。

开发工作的困难有的可以预计，有的难以预料。

微软公司在感恩节的周末才收到 IBM 送来的一台样机。鲍勃·奥里尔负责对原 QDOS 加工，将它转变成 IBM 个人计算机要求的专用软件。但最初 IBM 计算机的规格只有一个雏形，并没有规定全部细节，为了在 IBM 要求的期限内完成这个软件的开发，鲍勃只好冒险一试。收到样机以后，他就同迈克·科特尼开始在那间闷热难熬的小屋子里紧张工作。他们使用了两种计算机，这些机器持续不断发出的热量不仅使屋子里的温度又上升了好几度，叫人受不了，而且更严重的是引起了计算机本身工作的不稳定。情况往往这样，出错之后，他们花好几个小时在软件上去寻找原因，结果才知道原因是在计算机上。1981 年 1 月 5 日，鲍勃·奥里尔终于决定给 IBM 的卢·弗拉申斯基写信，说明这个问题。他写道：“……几个星期以来，微软公司的人勤奋工作，在你们送来的个人计算机样机上安装 86—DOS。刚开始时，硬件运行是正常的，令人满意。但是不久之后就不稳定了。IBM 公司的工程师认为问题出在样机上。可能是由于计算机工作时产生热量，使一些地方发生了接触不良的现象。……为了在计算机上安装合适的操作系统，我们有时不得不花好多天时间来查明问题是出在硬件上还是软件上。我们就这样浪费了许多时日。虽然如此，我们还是有可能在 1 月 12 日前完成预定的 DOS 和 BASIC - 86 的开发。不过，我们再也不能浪费时间了。……”

后来，微软公司的程序编制员尼尔·孔森也参加了鲍勃他们的工作，小小的房间里又增加了一台计算机，气温有时几乎达到 40℃，计算机的工作可靠性进一步下降，他们只好违背保密禁令，终日房门大开。但他们仍然害怕 IBM 公司的视察员前来检查，就建立了一个“警报系统”，IBM 的人一来，只要有雇员发现，就立刻向他们报警。不过，这个系统也

有失灵的时候。有一次，IBM 的一个视察人员悄悄来到公司，没有被人发现。他直接闯入鲍勃他们的工作室，见大门敞开，一些计算机零件甚至放在室外，就马上要求公司对此作出解释。微软公司受到很大的压力，从此以后，保密规定执行得更加严厉，IBM 也加强了检查系统。微软公司雇员们的日子更加难过，他们几乎没有任何喘气的机会。

到了 1981 年 2 月，微软公司的 MS—DOS 终于能在样机上正常运行，但鲍勃发现计算机运行的速度比预期的要慢，“并不比苹果二号机快”。他又给 IBM 的帕特·哈灵顿写信说：“我们不能肯定，这台样机的速度是否是最快的最后版本。我们担忧的是《个人电脑》杂志对样机的首次评价，可能就会根据目前这一台样机做出。如果我们没有超过 8 位处理器的速度，我们的产品给人的第一印象就不会是好的。”鲍勃不久之后就得到了 IBM 公司的回信。信中称：“……你信中提出的问题现在已经得到解决。……你对计算机样机运行情况的担忧，得到了我们的一致赞赏。IBM 的工程技术人员已经告诉我，最后推出的产品将对所有的缺点进行改进……”

还有一个硬件问题也使开发工作不能如期完成。IBM 样机的基本输入和输出系统（BIOS）不能把数据输入 64K 以上的位置，否则就死机。直到 4 月，鲍勃才发现这个问题，IBM 马上派工程师去西雅图解决，但这样已经使微软公司损失了整整两个月的时间。另外，IBM 应当提供的游戏杆控制卡直到 2 月才送到，BASIC 的开发进度也受到影响。3 月初，IBM 的代表同微软公司会谈，讨论如何提前软件的交货日期。他们提出了一个新的日程表，微软公司同意了这个日程安排，但强调如果 IBM 公司提供的硬件不可靠，他们也难以按日程安排交货。

微软公司其他人员的任务便是对 PASCAL、COBOL、FORTRAN 等语言进行转换。整个来说，这是一项浩繁无比的工作，而要求完成的时间又实在有限。在签订合同之前，比尔·盖茨他们就怀疑能否在规定的期限内完成这项工作，但三思之后，仍然决定冒险一试。他和公司的全体人员自始至终承受着 IBM 公司的强大压力。比尔·盖茨一伙多年以来已经不只一次抢时间加班加点地工作，而这一次他们面临的是一项具有历史性转折意义的挑战，不能不慎重以待。这伙人似乎在世界上消失了，不仅冬天去滑雪的传统爱好自然取消，就连去佛罗里达州肯尼迪角参观史无前例的航天飞机发射这样诱人的事情，也差点成为泡影。最后，比尔·盖茨经不住一些人的好说歹说，只好答应，如果他们能提前完成一部分工作，就可以去肯尼迪角。人们加班加点夜以继日地干了 5 天，终于获准去看航天飞机发射。比尔·盖茨和艾伦·保罗也在公司同行的力劝下一道前往。

在同 IBM 公司的合作中，微软公司学到了很多。IBM 的工作方法也对微软公司采用的标准产生了重大影响。微软公司的软件要经受 IBM 用非常先进的方法进行严格测试，比尔·盖茨甚至认为这种测试近于残酷。为了考验软件的质量，他们把软件送给许多特定的用户使用，以便能找出隐藏得很深的错误。这往往需要好几年的时间。微软公司注意到了这个要求，便逐渐改善了公司产品质量检测、计划编制及安全措施等系统的一系列作法。

结果，微软公司的任务如期完成。IBM 公司的象棋计划也获得成功。

1981年7月，微软公司得到正式通知，IBM公司不久将发布新一代个人计算机诞生的消息。公司全体人员欣喜若狂，人们拥抱、握手，马上到西雅图一家豪华酒店去庆祝这一盛事。

但他们的操作系统还需要改进，他们还没有取得最后的胜利。

根据比尔·盖茨的建议，IBM设计组设计制造的第一台个人计算机使用16位微处理芯片8088，这是一个非同小可的跃进，使个人计算机从玩具水平提高到了作为商业工具的应用水平。IBM公司还用了比尔·盖茨提出的另一种明智构思——采用开放式设计，让其他公司可以仿制，从而建立起一个新的个人计算机标准。他曾说，假如人们知道一个操作系统的技术细节，就很容易为这个系统设计软件。这样作的结果使为它开发软件变得十分方便，不久就出现了数千种这样的软件。比尔·盖茨为什么一反过去谴责盗版的态度，而主张公开软件的秘密呢？因为他看到要阻止盗版何其困难；与其让自己的软件被别人无偿复制，最终成为一种事实标准，不如变被动为主动，先行公开自己的软件。这样，一般就再不会有人去设计另外的操作系统了。

微软公司开发的这个MS-DOS磁盘操作系统，IBM公司把它叫做PC—DOS，PC就是个人计算机（Personal Computer）的英语缩写。MS-DOS其实只是当时可供IBM公司选择的三个操作系统之一。微软公司当然希望IBM能选用MS-DOS，为此，它不仅使MS-DOS在质量上比其他同类产品略胜一筹，而且帮助别的公司编写以MS-DOS为基础的软件，还做到让MS-DOS在价格上有最大的竞争力。微软公司以低廉的一次性费用，让IBM公司使用这个操作系统，结果IBM公司仅以60美元出售这个系统，而以450和175美元出售其他两个系统。MS-DOS自然销路大畅，购买者众；微软公司的策略大获成功。比尔·盖茨说，“我们的目的不是要直接从IBM那里赚钱，而是要从出售MS-DOS的特许权赚钱，有的计算机公司想要提供或多或少与IBM个人计算机兼容的机器，我们就把MS-DOS的特许权出售给这些公司。IBM可以免费使用我们的软件，但是它对未来的升级版软件并不能享有独占使用权和控制权。”

这样，IBM公司便自然放弃了使用其他两个操作系统的升级版本。

比尔·盖茨对MS-DOS采用开放政策，并不担心被人无偿盗用，是有他更高明的考虑的，这一点前面已经谈到了。在整个开发过程中，他最担心的并不是这样做有可能给他带来损失，而是另外一件无法预料的事情。

微软公司虽然同IBM公司签订了开发供新一代个人计算机使用软件的协议，却并没有保证这些软件最终必定会得到使用，因为IBM公司总是同时开发许多项目，其中只有少数项目能够最后完成。个人计算机仅是IBM公司秘密研制的众多项目之一，也时有来自公司的消息说要取消这个项目。如果这样，微软公司就只能按合同的规定得到一笔为数不多的研究开发费，实际上就等于公司白白投入了大量的人力物力和时间。更令人不解而且愤怒的是，有一期《信息世界》报竟然发表文章，详细报道IBM公司研制个人计算机的情况，其中也透露了将使用一种新的操作系统。比尔·盖茨无法理解IBM公司对保密要求如此严格，杂志上为什么却能够对一切细节了如指掌。他越来越感到事情很不正常，甚至觉得IBM会不会怪罪于他，说是他泄露了机密。他打电话去报纸编辑部质

问消息来源，得到的答复却是无可奉告。

比尔·盖茨担心的第二件事情，是购买西雅图计算机公司的 SCP—DOS 软件问题。这是一次版权的不完全转让，因为按保罗·艾伦和帕特森签订的合同规定，西雅图计算机制造公司仍然保留着将这个软件转让给其他公司的权利。这是一个隐患。于是，比尔·盖茨让保罗·艾伦给西雅图计算机公司的老板布洛克写信。保罗·艾伦是这家公司的老熟人，说微软公司希望得到 86—DOS 的完全转让权，好全面对付数字研究公司。布洛克并没有想到这件事情有什么不好，就答应签署协议。但是，当他看到微软公司的律师草拟的文本之后，才知道是要求出售这个软件的专利权。当然，微软公司也允许西雅图计算机公司继续使用这个软件，而且今后还可以免费使用它的升级版本。是比尔·盖茨在文本上作了一个小小的改动，把原来要求惟一使用权改成了所有权。在布洛克看来，条件并无不利于他的地方，而且还对他非常有利，因为他实际上等于净得一笔收入。他们对那个 86—DOS 的前途本身就没有多大信心，再说他也并没有失去这个软件的使用权。他们当时并不知道微软公司为什么要这样作，当然更不知道微软公司是在同强大的 IBM 公司一起干一件惊天动地的大事。协议签署之后，比尔·盖茨得意十分，法律方面隐患的解除，他终于可以放心了。

微软公司同西雅图计算机公司签署 86—DOS 的完全转让权协议之后，仅过了 16 天，即 1981 年 8 月 12 日，IBM 公司就在纽约宣布新型个人计算机问世，并展出了它的第一台样品。

展出的这台机器带有一个磁盘驱动器，只有 16K 内存，初步标价为 1565 美元，通过拍卖，价格升至 6000 美元。但是随机提供的应用程序却不多，只包括一个普通的扩展表格程序，一个字处理程序。但最具关键性的操作系统还没有推出。因此，IBM 通知微软公司，加速开发 DOS 的新版本。

5 IBM 一鸣惊人

这是一个轰动事件，美国新闻界立刻广为报道，各专家学者也对它纷纷作出评价。影响很大的《华尔街日报》说：“IBM 公司以崭新姿态进入个人计算机这门新兴产业，专家们普遍认为，这位蓝色巨人能够在十年内主导这个产业。”还说，“IBM 的产品比它的竞争对手的产品能更好地处理较大的课题，并能以清楚明晰的形象来表达信息。”

过了两个月，IBM 公司的个人计算机开始在商店里正式出售，它的第一个型号装有一个磁盘驱动器和 64K 内存。第二年 5 月，它又推出了一种带两个磁盘，有 320K 内存的机型。照产业分析家们的看法，IBM 开发的个人计算机应该算是第三代产品。第一代个人计算机应是微型工具和测距系统公司的阿尔塔 8080 机及其他一些大同小异的仿品；第二代个人计算机应是苹果公司、坦迪公司等生产的 8 位微处理器机型，它的只读存储器（ROM）里装有 BASIC 语言。IBM 的产品具有 16 位微处理器，它是以专业人员为对象而开发的产品。然而，公司却一反过去的严肃作风，在它的计算机上设计了一种游戏用的摇杆控制卡。

IBM 的计算机以其开放标准赢得了市场，它的硬件在无形中成了这个

领域的实际标准。它的销售主要对象已经不再是业余爱好者，而是各个工作场所。而且公司的宣传也十分成功，它采用了玫瑰色图案，令人感到愉快友好。不久，订单就像雪片一样飞来，工厂的生产规模不断扩大，仍跟不上市场的需求。一年之后，公司就售出了 13000 多台计算机，收入达到 4300 万美元；再过一年，计算机的销售量已经突破 50 万大关。而势力雄厚的惠普、数字设备公司、德州仪器公司、施乐公司，都在计算机市场上纷纷被逐，因为它们的机器在兼容性方面无法同 IBM 相匹敌。

比尔·盖茨说，“用户们充满信心地购买 IBM 个人计算机。1982 年，软件开发者们开始抛出在这个操作系统下运行的应用程序。每一个新的应用程序都增加了 IBM 个人计算机成为工业界事实标准的潜在实力。很快，大多数新的最好的软件，例如 Lotus1-2-3 以 DOS 为平台编写出来了。米奇·卡帕和乔纳森·萨克斯创造的 Lotus1-2-3，使制表软件产生了一场革命。最初电子制表的发明者丹·布里克和鲍勃·弗兰克斯顿设计的产品 VisiCals 值得大大赞扬，但是 Lotus1-2-3 一出现，它们就黯然失色。米奇此人极富魅力，既是一位硬盘操作者，又是一位超验思维的演讲者，因此，他具有一个最佳软件设计师的典型背景。

……一个正反馈循环开始驱动个人计算机市场。一旦开了头，成千的软件应用程序也就出现了。不计其数的公司开始制造内置卡或‘附件卡’，这些卡扩展了个人计算机的硬件能力，软件和硬件珠联璧合带来的好处，使个人计算机的销售量远远超过了 IBM 的预期量，它成百上千地增加。正反馈循环为 IBM 循环出数十亿美元。有好几年，商用个人计算机中半数以上都是 IBM 公司的产品，其余的大多数产品也与它兼容。”

IBM 公司一举成功，美国计算机市场的竞争进入一个新阶段。

势力雄厚的苹果公司以这样的方式来表达对它的竞争对手 IBM 公司的祝贺，它在《华尔街日报》上刊登了一整版广告，其中有这样的语句：“苹果欢迎 IBM”，“将计算机的威力放到个人手中，就可能使他们的工作、思考、学习、通信，以及他们消磨闲暇时间的方式，都得到改善”，“我们期待着竞争带来巨大成果，使美国这项高技术走向世界。”

这是一个颇有点苦涩的祝贺，苹果总裁约翰·斯考利打趣地说：“登这样的广告，就好像小红帽欢迎大灰狼，大公鸡欢迎黄鼠狼。”他们看到了 IBM 的前景和自己面临的挑战。不过，苹果公司也非平庸之辈，它必须背水一战，开发新产品，击败 IBM。

比尔·盖茨概括了 IBM 公司取得成功的基本原因。他说：“IBM 之所以会成为个人计算机行业的中流砥柱，完全是因为它具有一种强劲的企业活力，能够笼络住一大批富于创建性的人才，使之能够促进其开放结构。IBM 树立了这些典范。”他用形象的比喻说明了 IBM 公司当时的处境：“在主计算机行业，IBM 更是一位山大王。竞争者们发现很难在高质量的研究和开发方面与 IBM 争雄。如果一个竞争者妄图登山，IBM 就可以集中全力加以阻止，使之几乎无法攀登。但是在个人计算机的沧桑世界中，IBM 所处的地位很像一位马拉松赛中的领先者。只要领先者保持原速，或者比其他人跑得更快，他就一定总是处于领先地位，其他竞争者们只好尾追不舍。可是，一旦他有所放松，或是不再奋力拼搏，别的人就会超过他。对别的长跑者而言，却没有很多障碍物，这一点很快就会清楚的。”

而 IBM 公司则仍然坚持新的态度：欢迎外界的发展。它宣布将公布技术资料，完全公开产业标准的规格，以便那些希望为 IBM 的个人计算机开发附加卡的公司有所依据。它还愿意同大家一起讨论软件的开发问题，也鼓励自己的员工利用业余时间开发软件。如果这些软件被公司采用，开发者可以获得应得的版税。

微软公司的 MS-DOS、BASIC、FORTRAN、PASCAL 语言、一个惊险游戏程序和一个打字程序，相继开发出来，加入了这场竞争。

微软公司在 MS-DOS1.0 的基础上，开发一种双面读写磁盘的新版本 DOS1.1，使磁盘容量由原来单面的 120K 增至 320K。1982 年 5 月，比尔·盖茨做了一次巡回展，向计算机公司和爱好者介绍微软公司的这个新成果。由于 IBM 个人计算机一炮打响，微软公司也名声大震，它的 DOS 也就成了举足轻重的软件。现在，比尔·盖茨完全有理由说出他久存于心的话了：让我来建立这个标准吧！

6 走过了头的日本人西胜彦

微软公司的软件在美国已经占领了广大的市场，它成功地向各计算机制造公司销售了自己的软件。然而，微软公司在美国的生意却占不了其全部销售量的一半，另外超过一半的业务却在日本。比尔·盖茨说，“这得感谢名叫西胜彦的小伙子”。

1978 年，一个年轻人西胜彦从日本打电话到美国，要求接通微软公司，但是接线员并不知道微软公司在什么地方。西胜彦也不知道，他想了一想，只记得似乎同微软公司有合同关系的微型仪器遥测系统公司是在新墨西哥州，便请接线员在该州最大的城市阿尔伯克基一试。微软公司的电话号码最终查到了。西胜彦在电话上作了自我介绍，说他已经仔细阅读过关于微软公司的文章。他说想邀请比尔·盖茨去一趟日本，机票由他解决，因为他对微软公司的 BASIC 软件很感兴趣。比尔·盖茨知道了这个日本小伙子同他有许多相似之处。他们年龄相当，都是 22 岁。西胜彦是东京名校早稻田大学的学生，父母希望他学成之后回家，经营他们的一所私立学校。但是西胜彦同比尔·盖茨一样，未能满足父母的心愿，半途迷上了计算机，便退学创办了自己的计算机公司。他出版一份计算机杂志，同时销售计算机软件。

比尔·盖茨似乎找到了知音，对这位东方的计算机迷大有相见恨晚之感。

他告诉西胜彦，他极希望立即同他见面，但他目前没有时间去日本，不过不久之后美国有一个全国计算机会议，如果西胜彦能前来参加会议，他们就可以促膝倾谈。

过了几个月，西胜彦终于来到美国，在加利福尼亚的安娜海姆一次展销会上见了面，然后一道去阿尔伯克基。他们像久别重逢的老友，一气就谈了足足 8 小时。他们身处异地，素昧平生，却对计算机的发展前景有着惊人相似的看法。他们预测到在不久的将来，个人计算机将像电视机、录像机等电器一样逐渐进入每一个家庭，而对计算机软件的需求将必然成为一股滚滚洪流。比尔·盖茨现在所作的一切，就是为了今后把他的微软公司变为世界上家喻户晓的软件发行公司。西胜彦当即表示

愿意作微软公司在远东的代理人。最后，他们签订一项短短合同，达成一笔超过 1.5 亿美元的交易。

西胜彦回到日本后，就去找日本电气公司的主管渡边先生，希望他去美国同比尔·盖茨见面，详谈生产微型计算机的事宜，因为渡边曾经向西胜彦表示过这样的意思。渡边很快到了美国，受到比尔·盖茨的热情接待。他参观了微软公司，看见了这个公司为其他公司所做的了不起的工作，不仅欣喜不已，而且大受启发。他马上看到了自己将在这一开创性工作中应当作的事情，一回东京，就召集公司各部门负责人开会，要大家抓住这个千载难逢的机遇，在日本率先生产微型计算机。他向大家介绍了当时在日本尚无人知晓的美国这家微软公司，说微软公司将承担微型计算机的设计任务。第二年，日本电气公司生产出了 PC8001 型计算机，在日本引起轰动，大为畅销。比尔·盖茨和西胜彦还应邀出席日本计算机贸易展览会，并在会上就计算机技术的发展前途发表演讲。他们一夜之间就成了日本家喻户晓的新闻人物。

西胜彦经营着一家 ASCII 公司，他头脑敏锐，观察分析力强，总能在人们不经意的地方发现具有极大价值的东西。比尔·盖茨说：“在日本商业文化和美国商业文化之间，西胜彦见风使舵。他好夸大其词，这有利于我们在日本的经营，因为这会在日本商人中造成一种印象，仿佛我们都是才华横溢的人。我在日本时，同他住在旅馆的一个房间里。他整夜都在打电话，谈的都是上百万美元的生意，这使我极感惊讶。有天夜里从 3 点到 5 点都没有人来电话，到 5 点才来了一个电话，西胜彦就说：‘今天晚上的生意真清淡’。实在令人好笑。”

日本的日立制作所刚一宣称他们研制成功了一种液晶显示器，西胜彦马上就想到可以用它来取代装显像管的显示器，计算机的体积因而可以大大缩小，一种便携式计算机就有可能制造出来。而计算机缩小到可以随身携带，这无疑又是一个非同小可的进步……

有一次，西胜彦乘飞机从旧金山回东京，恰好同日本京都京磁公司的总裁稻盛和夫同座。西胜彦就主动向他谈出了制造便携式计算机的设想。总裁立刻意识到这是一个难得的发展机会，便决定支持他开发这种产品。1982 年 1 月，西胜彦又来到微软公司，向比尔·盖茨展示了带液晶显示器的便携式计算机设计图。比尔·盖茨对这个设计作了一番研究，认定颇有价值，就同西胜彦一道讨论细节问题。4 月，他们已经研制出了这种计算机的原型。西胜彦又来到美国得克萨斯州的福特沃斯，把样机向坦迪公司的副董事长琼·谢利展示，希望他能推销这种产品。结果，比尔·盖茨和西胜彦共同研制，京都京磁公司生产的世界第一批便携式计算机，1983 年便开始由日本电气公司、欧洲奥利维蒂公司和美国坦迪公司共同销售。这是世界上第一种便携式计算机，它一问世就受到广大新闻记者的青睐。

这大概是比尔·盖茨同西胜彦合作的一次绝唱。

西胜彦是一个有点与众不同的人，一方面智慧过人，一方面在生活上却有诸多令人难以理解甚至不能容忍的地方。他获得成功之后，就过起奢侈浪费的日子来，出差时租用私人专用直升机，住最豪华的旅馆，用钱来像个疯子。他的行为总是反常，连在召开重大决策性会议时也可以躺在地板上呼呼大睡。比尔·盖茨很快就感到难以同这个人保持正

常的关系。

西胜彦在商业上的行为也相当出奇。他可以突然决定花 100 万美元造一条电子恐龙，大小同真的一样，用来作推销微软公司软件的电视广告。比尔·盖茨曾一再阻止他这种荒诞的作法，告诉他，应该把钱花在常规的推销方法上，不必搞这样太离谱的轰动，因为这不一定能达到真正有效的目的。但是西胜彦自有见解，对比尔·盖茨的意见根本未予考虑。

1983 年，比尔·盖茨在机场突然接到西胜彦的电话，告借 27.5 万美元，以支付他仓促购买的美国一家公司发行的股票的急款。比尔·盖茨虽然对此举颇有看法，还是帮了他一把。

微软公司是以股票期权方式让其大部分雇员共享产权的，有一次，微软公司发行的股票即将上市，比尔·盖茨念及同西胜彦的友谊，准备给他一笔数目可观的股票，但这要求他具有公司职员的身份。比尔·盖茨提出给他一个在公司全日工作的职位。西胜彦却没有理解比尔·盖茨的好意，反而认为是比尔·盖茨要他做他的部下，对他百分之百地效忠，而断然拒绝了这一友好的表示。还说：“我非常乐意同他共事，但是并不愿意把灵魂出卖给他。”

比尔·盖茨清楚地看到，微软公司的产品在日本有着广大的市场，他希望西胜彦把主要精力放在软件发行上，而西胜彦不以为然，在其他产品的经销上倾注了更多的力量，并不认为继续在日本推销微软公司的软件有多大意义。他老喜欢搞开拓性的活动，而且同时从事好几种活动，很难在一件事情上坚持到底，善始善终。在他从事的大量工作中，可以说一半都是胡搞一气，毫无结果。有人对他的行为作出了这样的评价：“他的作为莫测高深，他是一个不受拘束的人。”

在这种情况下，比尔·盖茨只好就西胜彦的表现说，“微软的操作系统已经成为软件行业的标准，如果微机的软件建立在一个标准下不是一件好事，我们就作不成这么多生意。但是，如果这是一件好事，那么，我们就只好请上帝保佑西胜彦！我希望他另谋生路，而我们已经同这种标准同生共死了。”

到了 1986 年，西胜彦不打算继续遵照微软公司的路子走下去，微软公司就在日本建立了一家驻日本的分公司。他们的关系已经出现难以弥合的危机，3 月的一天，也就是他们的股票上市后的第二天，他们在澳大利亚微软的分公司见面，然后乘飞机从澳大利亚的悉尼到东京，希望能够寻找到一种弥合分歧的办法。经过 30 个小时的费力商讨和激烈争论，他们最终也未能找到继续合作的途径，两个同龄的计算机专家只好终止了长达 8 年的友谊和合作关系，分道扬镳。西胜彦曾经在微软公司贷款 50 万美元，微软公司没有收回，反而再借给他一笔款项，以使他偿还对别人的欠债。比尔·盖茨说：“我有什么办法？总不能眼睁睁看着自己过去最要好的朋友进监狱吧！”

比尔·盖茨对驻日本分公司立刻作了调整。他雇请西胜彦 ASCII 公司的雇员古川亨为微软公司驻日本分公司的负责人，古川亨又从西胜彦的公司里挖走了 18 名雇员。这个举动使西胜彦大为恼怒。但比尔·盖茨不无惋惜却一针见血地指出：“此人生活一塌糊涂，负债累累，而我在这两个方面都与他迥然不同。我俩最终不能共事，原因就在于此。……

西胜彦也许是我所遇见的最像我的人了，然而，他走过了头。”

7 两个封面人物

1981年，微机的生产和应用有了巨大发展，它从业余爱好者的家中走向了成千上万的办公室。人们不仅仅想用电脑来作游戏，更希望利用它工作的简便、快捷，来处理更多的事务，解决更多的问题，赚取更多的利润。美国人乃至许多发达国家的人们，都越来越感觉到他们在不知不觉中已经面临着一个信息时代，对这一局面不闻不问，置身其外的态度已不可取也不可能。喜欢事事搞民意调查的美国新闻界对此自然不会视若无睹，他们发出问卷，问人们是否希望在不久的将来拥有一台家用计算机，结果是80%的人有这个愿望。当时有人作了一个大胆的预言，说到本世纪末，全世界个人计算机的拥有量将达8000万台，当然，这位大胆的预言家对形势的估计显然仍是太保守了。到1991年，仅微软公司的DOS，就已经有8000万套在IBM的个人计算机上使用，还有不知多少其他品牌的计算机在全世界运作，而且这个数量还在继续飞速增加。

美国《时代》周刊的一页封面，对微机的普及与应用更是起了推波助澜的作用。

具有55年历史的老资格新闻周刊《时代》，每年都要评选出一位新闻人物，并在次年元月的封面上刊登出来。这一传统已持续了好几十年。每年评出的新闻人物不是风光一时的政治要人，就是卓有建树的科学巨匠。这份杂志每年评出的新闻人物几乎都是众望所归，很少有人提出异议。这一作法反映了世界上变化万端的时代风云的动向。

《时代》周刊评出的1982年“新闻人物”是谁呢？千千万万读者接到该杂志后，看见的却不是某一时代人物，而是——一台微型电子计算机！

《时代》以一台机器作为它当年评出的新闻人物，可谓别具匠心。

杂志的主笔奥托·弗雷德里奇先生对这位“封面人物”作了独出心裁而又热情洋溢的介绍。

“在整整一年的新闻中间……最有意义和最吸引人的话题，并非一个单独事件，而是代表了一个发展进程，一个不断发展并且被广泛接受的，备受欢迎的进程。同时，这个进程还影响到其他各个领域。它创造了一个新的历史。所以，《时代》在当今天风云激荡的世界上选择了这样一位新闻人物。当然，它并不是一位什么人物，而是一台机器，一台个人计算机。”

奥托在文章中也提到电脑发展中不无遗憾的一些事实，其中最主要的一点是软件的缺乏。计算机用户数量的疯涨，对软件的需求自然大为迫切。用户需要更多更好的软件，以适应各种不同的环境的要求。没有软件，计算机只是一个摆设；软件不丰富，计算机也无法发挥它的威力。由于软件开发的迟滞，计算机的使用范围受到很大的局限，人们购买计算机的热情自然也就受到限制。计算机，只有当它具有更多的功能，具有更大的用途时，才能拥有更多的消费者。

《时代》的评选和奥托的文章，一方面大大地张扬了微机的功能，使更多的美国人对它发生兴趣并对它的使用跃跃欲试，另一方面，也尖

锐地指出了微机普及所面临的最紧迫任务：开发软件。

软件的缺乏和计算机热之间的矛盾自然引起比尔·盖茨的极大关注。他在一次接受采访时说：

“我们没有对软件的标准和质量进行严格的管理和控制。我曾买到过根本不能用的软件。……尽管现在有许多软件出现，但大多令人悲哀。”

他强调说：

“两年之后，我们要推出在各方面能真正满足消费者需要的软件。现在的软件太糟糕，太难使用，而且缺少更多的性能。不过这一切正在得到改善。”

1982年，比尔·盖茨27岁，他在软件开发方面取得的成功已经在全国令人注目。这一年，美国有名的《金钱》杂志用了他的照片作封面。

比尔·盖茨的秘书米丽亚姆·卢宝看见之后高兴极了，她把这一期杂志发给微软公司的每一位雇员，对比尔·盖茨说：“他们给你拍的照片太好了，我真喜欢！”

比尔·盖茨说：“你认为是这样吗？可我看起来太年轻了。”

卢宝说：“你本来年轻嘛，不过才27岁嘛！”

比尔·盖茨因为长得比他看起来的年龄要小，还遇到过小小的麻烦。

有一次，他同包括卢宝在内的几个雇员去餐馆吃饭。比尔·盖茨要一杯啤酒，女招待却怀疑他不满20岁，没有达到法定饮酒年龄，要他出示身份证。

8 西蒙伊受命于危难之际

比尔·盖茨的微软公司将开发和改进应用软件的重任交给了查尔斯·西蒙伊。

查尔斯·西蒙伊当时面对的，是一个严峻而又紧迫的现实。

那时候，鲁宾斯坦的微处理公司已成功地开发出一套编辑软件——“文字之星”（Wordstar），这套软件推出后，销售量巨大，公司财源滚滚而来。它迅速占领市场，成为大多数办公用和个人用计算机的必备品。

同时，可视公司的VisiCalc软件也接踵而上。这是一种个人财务软件，备受各种推销商和财务人员的推崇。

这里有必要详细谈谈它的开发者和开发过程。

VisiCalc的开发者是哈佛大学工商管理硕士生唐·勃利克林。1977年，当他26岁的时候，脑子里萦回起一个想法：如何用计算机来解决经营管理中繁复而庞大的财务计算问题。显然，使用机器来作这样的工作将有效得多，需要的只是一个功能强大的软件。他在PDP-10型计算机上用BASIC语言编制了一套程序。后来，在一家生产家用软件的新办公司帮助下，在一台苹果二号计算机上开发出了这套软件。用户只需将数字和计算公式填进屏幕上的格子，计算机就可以计算出结果。如果改变其中某些数字，计算结果也会作出相应的改变。用这个软件计算100个格子内的数据，只需20秒钟就可以完成，比手工计算的速度不知快了多少倍。唐·勃利克林把他这套软件定名为VisiCalc。后来，他同他7

年前的故交好友鲍勃·法兰克斯顿一起，继续完善这套软件，并成立了一个公司。

1979年5月，在美国西海岸计算机展销会上，这套软件并没有引起人们的特别关注。他们把它介绍给苹果公司，希望这家大公司能推广它，但也没有得到什么结果。后来，一位风险投资家班·罗森独具慧眼，看准了这套软件的应用前景，在他的《投资人通讯》杂志上对它赞扬备至。它终于引起了用户的兴趣，顿时销路大开。苹果二号机就因为这套软件而在1980年销售出2.5万台，占了三年销售总量的五分之一。这简直可以与40年代因转播剧场的演出而使电视机销量暴涨相媲美。

接着，唐·勃利克林对Visi Calc进一步改进，使其他如TRS-80、阿塔里—800、惠普等著名计算机都能使用。IBM公司于1981年新推出的机型也能使用Visi Calc。这个软件受到了全世界经理人员的欢迎。经过最后改进的Visi Calc表格程序可以记载表格式数据，它像财务报表一样清晰明确。计算机的荧屏就是这张报表的一个窗口，表格可以在这个窗口里上下滑动，从而使人能看到这张大表格的各个细微部分。特别可贵的是，它能使表格中各行与各列具有互相依附的功能，如果改变表格中任何一个数字，那么各行各列相应的数字就会发生相应的变化。这个财务软件可以在将预算输入之后，立即看到产生的种种变化，还可以将成本、价格、工资等不同数据输入后，得出相应的不同结果，这可以非常方便地帮助经营人员更好地从事生产与销售。这个软件含有会计上使用的全部标准公式，因此，它可以对经营管理的各种情况进行模拟，使管理人员在很短的时间内作出多种选择，产生最为周密的决策。VisiCalc一时间成了最走红的管理必备软件，个人计算机也因此而得到进一步的普及。这套财务软件直至1982年仍是销售最多的扩展表格软件。这种电子表格软件被认为是计算机和软件的一次大革新。

不久，又有人为CP/M操作系统开发出了类似的软件Su-per Calc。开发这个软件的公司取名为Sorcim，这显然是把微型(Micros)这个词拿来倒写。

Visi Calc已经捷足先登，继而又有Super Calc推出，微软公司必须战胜Visi Calc和Super Calc，否则自己的市场就有被人抢夺的危险。这便是西蒙伊面临的局势。他必须开发一种软件，不仅可以在CP/M操作系统、苹果操作系统上使用，而且应当在包括当时流行的一切操作系统如UNIX、MS-DOS等上使用，而不像Visi Calc只能在苹果机的操作系统上，Su-per Calc只能在CP/M操作系统上使用。

不过西蒙伊也是个不同凡响的人物。他与比尔·盖茨一样，堪称电脑神童。他在为比尔·盖茨工作之前，曾在施乐公司呆过。他工作的部门是整个国家最尖端的计算机研究中心PARC。他和比尔·盖茨由于对软件的开发应用有着共同一致的看法而走到了一起。比尔·盖茨有一个希望：今后，要使应用软件对微软公司的贡献超过操作系统，西蒙伊正是他选择来实现这一愿望的人。西蒙伊很快被比尔·盖茨视为肱股，成为微软公司核心成员之一，而且是极少几个能使比尔·盖茨改变想法的人中间的一个。

西蒙伊和比尔·盖茨相比，除了彼此出身不同而外，他们有着许多相似之处。西蒙伊的经历，简直就是所谓“美国梦”的活样板。他到美

国来的时候，几乎是一文不名，但最后却飞黄腾达，风光之至。

1948 年，他出生于匈牙利。他的父亲是电气工程教授，在他很小的时候，父亲便着力培养他，并且期望他成为计算机工程师。

西蒙伊设计过许多软件。他将自己设计的第一件高水平软件卖给了国家。然而，在匈牙利，计算机技术并不很发达，他学习编制软件使用的计算机，是一台俄国制造的老式电子计算机，笨重无比，足有一座房子那样大。而这台名为“乌拉尔 2 型”的计算机，竟是匈牙利当时仅有的几台计算机之一。

匈牙利落后的计算机技术和封闭的信息，使西蒙伊感到郁郁不乐，他决定到外面的世界去闯荡一番，一展才华。

这样的机会终于来到了。

1964 年，在匈牙利首都布达佩斯举行了一次国际贸易洽谈会。西蒙伊将自己编制的一个示范程序送给了丹麦的丹尼西计算机公司贸易代表团。他希望这家公司将这个程序带回丹麦，让人们看看。

丹尼西公司这样作了。人们认为，西蒙伊的程序相当不错。一些公司听说他还不到 20 岁，对他很感兴趣。通过一番联系，西蒙伊在西方谋到一份工作。他告别父母，背井离乡，毅然迈入西方计算机高科技的大门。

那时他只有 16 岁。

他在丹麦工作了几年，积累了一些资金，去美国加利福尼亚大学的伯克利分校就读。1972 年，他被美国施乐公司计算机研究中心 PACR 录用。公司离著名的斯坦福大学不远。西蒙伊一边工作，一边到该校攻读博士学位。他撰写的毕业论文是他发明的一种代码输入法。西蒙伊所在的 PARC 研究中心，作出过不少引人注目的成绩。它设计的阿尔托计算机曾激发乔布斯开发出麦金托什，也激发了比尔·盖茨开发视窗。这个研究中心与斯坦福大学合作，研究出一种新工具——鼠标。西蒙伊对鼠标非常熟悉，他研制的供施乐公司的阿尔托计算机使用的字处理程序，就是第一个用鼠标的软件。他把这个软件叫做 WYSIWYG，也就是 What you see is what you get（所见即所得）这句话的首字缩写。后来，这个设计为微软公司带来了很大的好处。

后来西蒙伊所在的施乐公司因为未能把它研制的成果转换为市场产品，销售方面问题太多而造成人心涣散，公司里大量颇具才华的年轻人一个个流向了苹果公司和微软公司。

1980 年，西蒙伊的一个朋友给了他一个名单，说假如他想另谋高就，可以按名单上开列的人名去联系。这份名单的头一个人就是比尔·盖茨。西蒙伊首先选择了到微软公司任职。该年 11 月，他同比尔·盖茨和史蒂夫·鲍默尔见了面。谈话只进行了 5 分钟，西蒙伊就下定决心到微软公司工作。虽然他出于礼貌，后来陆续也同名单上的其他人接触过，但他发现只有比尔·盖茨所持的观点才卓尔不群。他预感到微软公司正在开发的软件必将对这个产业产生巨大冲击，在那里，他将真正大有作为。

比尔·盖茨也受到友人的叮嘱，叫他千万不要放过得到西蒙伊这种人才的机会。比尔·盖茨自然不会小视此事。他异常欣喜地接纳了西蒙伊。在西蒙伊到达微软公司的时候，他亲自出马迎接，并伴同西蒙伊仔细参观了整个微软公司，把公司的情况毫无保留地向西蒙伊作了介绍。

比尔·盖茨和他的微软公司给西蒙伊留下了难以磨灭的印象。比尔·盖茨是个精力无比旺盛，对事业信心十足，并且具有雄才大略的年轻人，这与西蒙伊过去所在的施乐公司的情形形成鲜明的对照。在他正式提出辞职，并宣布将去微软公司工作的时候，施乐公司的同事大吃一惊，不理解他为什么放弃在“世界上最好的研究实验室”工作的机会，而愿意去同“那些孩子们”一起干。西蒙伊自然并不愚蠢，他和比尔·盖茨英雄所见略同，不谋而合地一致认为，他们结合在一起，是一个极好的发展构想，是他们二人共同的希望所在。他们一定能创造超群出众的业绩。

西蒙伊到微软公司后，还想把他的两个朋友拉进来，但是那两个朋友都因为各种各样的原因拒绝了比尔·盖茨的邀请，尽管比尔·盖茨向他们提出的待遇相当诱人。西蒙伊为此大感失望，说：“我真不知道他们为什么就不懂得这是一个千载难逢的机会。”

西蒙伊接受考验的时候到了：比尔·盖茨将开发微软公司软件的重任交给了他，任命他为应用软件开发部主任。

9 “菜单”创意

1981年12月13日，西雅图平常的一天。风雨交加，雷鸣电闪。在雷蒙德假日酒店的海景大厅里，气氛比外面闹哄哄的天气还要热烈。

微软公司100多名雇员，全是20岁出头的年轻小伙子，聚集在这里，济济一堂。

不知情的人，会以为这是什么学校的体育运动队，正在这里作赛前的总动员。气氛是振奋人心的，令人陶醉的。

这是微软公司一年一度的总结动员会。比尔·盖茨早就确立了在年底举行员工交流的制度，而且已经形成传统。这样的年会充满活力，能激发起员工们的高度参与性。

每年年会，比尔·盖茨和他的高级经理们都向全公司公布该年度的成绩，面临的问题，听取汇报和各种建议，检查销售情况和公司利润。这对于加强公司的信心，保持再接再厉的进取精神，无疑是大有裨益的。

在这次年会上，西蒙伊唱了主角，甚至超过了比尔·盖茨。他在大会上陈述了开发软件对公司发展具有的战略意义，一一列举其他公司在软件开发上已经取得的成绩，并且强调指出，必须将公司的奋斗目标集中在尽可能多地开发各种不同的应用软件上，以便为更多的计算机所使用。

西蒙伊挂出一张图表，图表上绘出了实行这一计划可以达到的战略效果。一些曲线表达了劳动者的收入状况。曲线在起始处显得平缓，然后急剧向上攀升。如果按计划行事，那么，根据西蒙伊的预测，大约在15年后，华盛顿州的每个人都将成为微软公司的用户。

这并不是异想天开。其实，从微软公司过去的业绩看，自从比尔·盖茨和保罗·艾伦于1975年创建公司以来，每年的收入至少翻了一番。到1981年，公司收入已增至1600万美元。

西蒙伊在这次年会上出尽了风头，他的信心、凝聚力、战略眼光和雄才大略给所有员工留下了深刻印象。不久之后，比尔·盖茨称颂他这

位心腹为“微软的创收火山”，这次演讲也就被称为了“微软的创收演讲”。

微软公司成立了以西蒙伊为首的开发小组，对软件的开发工作正式启动。

不久，他们完成了一种叫做“多计划”的软件设计并投入试生产。这个软件推入市场后，如果反应良好，不出现差错，则即正式投入销售。

西蒙伊推出了一种全新的软件使用方法。

这就是一直沿用到今天的著名的“菜单”方式。

计算机的使用者都知道，为了启动软件的某一功能，必须输入一些指令；这当然是比较麻烦的事情，为此，你必须熟记许多指令，而且在输入的时候不能打错一个字母。没有专业方面的训练，用这种传统的命令方式使用计算机，实在不是很方便的事情。你在屏幕上看不见所有你需要的指令，这些指令在执行的过程中是否正常，也难以直观地显现出来。在计算机行话中，这就叫做“界面不友好”。

西蒙伊的“菜单”完全改变了这种常常令人困惑的局面。他用一个形象的比喻来说明“菜单”的来由和意义。他说：

“我喜欢举餐厅的例子来说明什么是菜单。假如我到一家法国餐厅吃饭，但我不会说法语，对四周的环境也十分陌生，心里忐忑不安，害怕出洋相，非常紧张，这时来了一位女招待，用法语向我打招呼，我会突然感到两手冰凉。

可能，一名会计坐到计算机面前的时候，就会产生这样的感觉。……怎么办？这时，假如有人给我一份菜单，那就好了。我可以指着菜单点菜。这不会有错，即使我点的不是我想要的东西，也许我最后一道菜点的是蜗牛，这也不至于使我尴尬。但是，设想一下，假如你进了一家法国餐厅，那里却没有菜单供你点菜，你得用法语告诉女招待你想要什么，那就麻烦了。”

“在计算机的程序方面，情形也是一样的。你必须要有了一份菜单。菜单是友好的，因为使用者知道他要选择什么，只要用鼠标在那个位置上点一下，就能选出他所需要的东西。……他不必乱发命令。如果乱发命令，就可能出错。”

有记者在杂志上对西蒙伊的菜单揶揄有加，说：“也许还有其他的可能性。例如你可以说，‘这里有我们的三种风味菜。如果你要看更多的，那就只好问你的女招待了。’”

但是西蒙伊对此并不在乎。他开发的多计划菜单出现在屏幕下部，各种指令用简明易懂的文字表示。如果你用鼠标选中打印这个功能，软件就马上打开一个次级菜单，提供更详尽的项目，让你更进一步作选择。如果你打算放弃这次操作，只须按 ESC 键，屏幕就可以回到此前的状态。

多计划菜单软件还有其他一些颇具特色的功能。

1982 年春，微软公司把这套软件交给了 IBM 公司。但是，IBM 并没有重视这个软件，它仍然在继续大力推广 MS - DOS 版的 VisiCalc。1982 年 8 月，微软公司将这套供苹果机用的多计划软件第一版推出，过了不久，又发行了 CP/M 版。比尔·盖茨宣布，任何人只要会使用计算机，就能够使用这套多计划软件。人们从他的话中已经听得出，他是在宣布现行的 Visi Calc 和 Super Calc 即将被逐出市场。

到了 1982 年 10 月，供 IBM 公司计算机使用的多计划软件才迟迟问世。

它终于受到了新闻媒体的高度评价。《软件评论》杂志把它评为同类产品中的最佳选择，说它易学易用、功能强大。还说：“多计划软件似乎是专为取代 Visi Calc 软件的位置，为独领市场风骚而设计的”，说它“拥有全部必需的性能”。《世界信息》周刊将这个软件列为“年度最佳软件”。

而研制 Visi Calc 的公司则在那个软件销售量达到 50 万套时走向末路，陷入了法律纠纷。最后，它在红极一时之后终于不抵滚滚的发展潮流，难以为继，被莲花公司收买。

第四章 进军欧洲

1 Lotus1-2-3

微软公司这套多计划软件在设计上充分考虑到适应各种不同的计算机和不同的操作程序，单就软件设计本身而言，作为微软的第一个应用软件，应当说是相当不错的，甚至是杰出的。微软公司在软件开发上获得成功，西蒙伊功不可没。他为实现自己的宏伟蓝图跨出了坚定的一步。

然而，这一套软件的设计却又有着致命的弱点。它受到 IBM 公司要求使用 64K 内存的制约，在功能、速度上都不能尽如人意，性能大受限制。西蒙伊后来回忆那个时候的情景时说：“我们一直在为一个错误的要求工作。”他意识到了：微软公司并没有预见到人们如此迅速地接受大内存计算机，因而没有使自己的产品适应这种高层的需要。它过分考虑了广泛的适用性，因此导致运行速度大为降低。他发现，微软公司实际上是走了一条错误的发展道路。

尽管“多计划”后来改名为“微软计划”，并一度被用户看成是摆脱以往电子表格枯燥无味的处理方式的希望，而且被《信息世界》杂志评为年度最佳软件，但它仍然很快就被同类型产品，著名的 Lotus1-2-3 取代。到 1983 年，“多计划”即“微软计划”完全被赶出了应用软件这个最重要的市场。它落到了畅销软件排行榜的头 30 名内，而且情况还在继续恶化。

这里有必要谈谈莲花公司。

它的创建时间是 1982 年，创建者是 32 岁的米奇·卡泼。这也是一个奇人。在做程序编制工作之前，他曾迷恋过摇滚乐，做过音乐节目主持人。后来，他还指导过修炼东方的静坐功。他把他后来创办的公司取名“莲花”（Lotus），原因盖出于此。1979 年，他为一家公司编制了两套程序软件，最后以 170 万美元出售给这家公司。不久，他计划开发一种将数字转变为图像的软件，并同一名叫做乔纳森·塞克斯的程序编制人合作，编写出名震一时的“Lotus1-2-3”软件。他在风险投资资本家班·罗森的资助下，募集了 300 万美元宣传费，在全国搞了一场轰轰烈烈的大宣传。1982 年 11 月，Lotus1-2-3 在拉斯维加斯的计算机展览会上首次亮相。它使用 256K 内存，功能比微软的“多计划”软件强大得多，速度也更快。展出几天，莲花公司就接到了超过 100 万美元的定单。1983 年元月，这个软件的销售量就独霸了市场。到 80 年代末，它已累计销售 500 万套，创下了一个难以突破的纪录。

难怪查尔斯·西蒙伊在展览会上一看见 Lotus1-2-3 的展示，就知道微软公司“要遇到麻烦了”。

前面已经谈到，“多计划”惨遭淘汰，一个最重要的原因就是它的设计上过分注重广泛的适应性，这在策略上是一个严重失误。过多的适应性导致这个软件的运行速度大大慢于 Lotus1-2-3。Lotus1-2-3 的运行速度大约是其同类产品的 10 倍。

这次失误造成的损失是巨大的。它导致微软软件一度退出软件市场，迫使比尔·盖茨放弃了开发“多用工具”的构想。因为，如果采用“多计划”这样的设计思维，Lotus 则足以抵挡住它的产品，甚至将它击

得粉碎。

这对比尔·盖茨的震动非同寻常，他慢慢地认识到，软件设计这个领域乃藏龙卧虎之地，稍有不慎便会被别人取而代之。经过精心设计的软件一夜之间就被别人比了下去，甚至从市场上扫地出门，这一方面使他怒不可遏，大发雷霆，另一方面又使他猛然惊醒。痛定思痛之后，比尔·盖茨决定仍然必须紧紧抓住软件市场这个风水宝地。

微软必须改弦易辙，另起炉灶。

2 进军欧洲市场

比尔·盖茨并不以为他的多计划软件在美国市场受挫，就是公司的末日到来了。他决定暂时避开美国市场，转而向世界进军。进军的第一站他自然选择了欧洲。

1982年初，公司派鲍勃·奥里尔去欧洲。鲍勃首先来到英国，发现那里最畅销的计算机是辛克莱计算机。这是皇家爵士大卫·辛克莱设计的一种计算机，它在英国的销售量比著名的苹果机或坦迪机大9倍，而且他还发现，在欧洲，占领市场的是苹果机和科莫多机，IBM公司的计算机几乎见不到。

鲍勃开始工作。他首先设法使英国生产CP/M—86操作系统的维克多公司转而生产微软公司的MS—DOS。然后，他又到法国，说服布尔公司、R₂E公司和雷诺公司支持MS—DOS，并监督将BASIC作业手册翻译成法文和德文。

是年8月，微软公司又派遣杰夫·雷克斯赴欧洲，推广它的多计划软件。杰夫运气不错，因祸得福。他偕同女友乘轮船抵达法国卡莱城，然后租了一辆汽车，开出去5分钟就出车祸。女友受伤住进医院，杰夫安然无恙。他同鲍勃乘火车从卡莱去巴黎，幸运地遇到了苹果公司的驻法代表乔钦·坎宾。他们进行了会谈，结果达成一项协议：坎宾同意在苹果二号计算机上搭售微软的多计划软件。这可是微软很不小的一笔生意。杰夫·雷克斯喜不自胜，马上就去医院向他的女友求婚。

微软公司在欧洲渐渐打开局面，同时开始把他们的软件改成各种欧洲语言。比尔·盖茨研究了欧洲的情况，决定不把欧洲作为一个单独的整体看待，而把它分为三个主要市场。他决定在英国、德国和法国设立三个分公司，以适应三个市场的需要。

12月，他们同一位叫伯纳德·维格尼斯的计算机硬件推销商见了面，希望这位法国人能够担任微软公司驻法国分公司的负责人。伯纳德·维格尼斯能讲一口流利的英语，虽然在软件推销方面没有多少直接的经历，但也并非一无所知。他对法国市场了如指掌，同微软公司的代表大谈进入法国市场之道。微软公司邀请他来到美国，同比尔·盖茨等微软的要员们见了面。他对微软公司最初一无所知，后来在两本法国的计算机周刊上看见了有关这家公司的报道，才略有了解。同比尔·盖茨见面后，他马上感到比尔·盖茨要求的那种公司文化正合他的心意。他几经犹豫，最后终于出任微软公司负责欧洲事务的副董事长，一名经过面试，名叫迈克尔·拉孔贝的应征人员，作了微软公司法国分公司的最高领导人。

法国分公司于 1983 年 5 月正式开张。他们辛勤工作，除忙于一般业务之外，还利用休息时间帮助微软公司校正多计划软件法文版中的错误。

9 月，多计划软件法文版正式推出。苹果公司、IBM 公司都销售搭配有这个软件的个人计算机。微软公司还为当时法国第二大计算机公司费克多公司编制了特定版本的多计划软件。这个软件不久就成了法国最畅销的程序软件。

到 1986 年，等到 Lotus1-2-3 软件法文版进入法国市场的时候，那里早已是微软多计划软件的一统天下，它的销售额占了总销售额的 90 %。这使美国许多软件公司的人们不知究竟，纳闷不已。

3 超越“文字之星”

比尔·盖茨展开反击。微软公司的气势咄咄逼人，它的口号是：“有 Lotus 就没有 DOS，有 DOS 就没有 Lotus”。据说他们将一些指令编入秘密程序中，如果导入 Lotus 软件，DOS 将导致计算机死机。这一秘密作法，就在微软公司，也只有三四个人知道，虽然算不得正大光明，却显示了比尔·盖茨争强好胜，不甘人后的个性，同时，也能使微软公司赢得时间，开发出更新的软件，对 Lotus 战而胜之。

到 1983 年，计算机在全世界的拥有量已经达到 290 万台，是 3 年前的 10 倍。

这一年 4 月，微软公司在亚特兰大展示了为 IBM 设计的第二套软件。这是一套字处理软件。在这次展示会上，西蒙伊信心十足，劲头百倍，志在必得。他不无骄傲地向客户展示他的软件所具有的全部功能，就像 6 个月前莲花公司在洛杉矶展示会上展示他们的 Lotus1-2-3 一样。

所谓字处理软件，就是专门用于处理文字的软件，它可以对输入计算机的文字材料进行修改、编辑、存储，大大减轻文字工作者的劳动，节约时间，提高效率。

最早的字处理软件出现在 70 年代末，秘书们经过专门训练，可以在专门的文字处理机上工作。1972 年，一个名叫塞莫·鲁宾斯坦的人创办了一家微处理公司，他开发了一套 Word-Master 软件，可用于微型计算机。据说他为了开发这套软件，弄到了倾家荡产的地步。在正式推出软件的前一天，他连住旅馆的钱也没有了，只能在地铁站栖身。不过，他马上时来运转，软件推出之后，财源滚滚而来。接着，1979 年，他又开发了一种更具普及性的字处理软件“文字之星”（Word-Star）。

虽然这个软件到 1982 年就已售出 100 万套之多，但是它的严重缺点仍然让使用者大伤脑筋——操作太复杂，使用者必须记住大量按键组合，才能让它执行一条命令。有人竟然写文章在杂志上发表，说即使修改文中一个地方，也要进行半天复杂的操作，这无疑会妨碍思想的自由发挥。

微软公司向“文字之星”软件的使用者收集了各种意见，经过仔细考虑，确定了自己产品的特点。他们决定用高级 C 语言来编写这套软件，在屏幕上分窗口，在每个窗口里同时显示不同的文件。它还设置了一个“废纸篓”，专门装删除的材料，如果使用者要重新使用这些材料，可

以很方便地从中拣回来。它还可以在屏幕上显示各种字体，划线，标示特殊符号。这个软件最引人注意的地方，是它使用鼠标来操作，使用者只需移动桌面上的鼠标，让屏幕上作相应移动的箭头指向菜单中需要执行的命令处，轻轻一按鼠标上的开关，命令就被执行了。这种种优点正好是“文字之星”的缺点。比尔·盖茨还在这个软件中加入激光打印机的驱动程序。他发现刚在市场上露面的激光打印机具有潜在的发展趋势，便预先在软件中作好了迎接这个发展的准备。事实证明他的预见是英明的。

微软公司把这套软件命名为“多用工具字处理”软件（Multi-toolWord），1983年夏天，又更名为MS字处理软件，最后，通联部主任罗兰·汉森觉得微软公司开发的软件在用名上颇不讲究，一些名字已经被别的公司注册，便提议干脆统统使用“微软”二字作为软件的名称。这样不仅可以简化和统一公司软件的命名，而且有助于创立公司的形象，扩大公司的影响。于是，微软公司开发的“多计划”软件就更名为“微软计划”，“多文件”软件就更名为“微软文件”，这个“多用工具软件”当然就改成了“微软字处理”（MicrosoftWord）。

这套软件用了差不多一年的时间才开发出来，并在亚特兰大展示会上一举成功，因为当时参加展示会的人，大多数尚不知鼠标为何物。此外，这个软件还可以同时观看或编辑8个不同的文件，它也包括一些多媒体及调制解码功能，还能够驱动新近出现的激光打印机。这一切令人耳目一新的功能立刻得到许多用户的喜爱和接受，对Lotus软件构成了直接威胁。然而，比尔·盖茨没有因胜利而陶醉，他时时不忘“多计划”惨败的历史教训，一心想到的是如何进一步改进这个“微软字处理”软件，让它工作得更快，更便捷，更稳定。

在软件的宣传上，微软公司也采取了非同寻常的作法。它同《个人计算机世界》杂志达成协议，随每一本杂志附送一套“微软字处理”软件的磁盘片。这份杂志有10万个订户，其中95%的订户都是IBM公司个人计算机的用户，使用着微软公司的MS—DOS。微软公司别出心裁的宣传方法引起了新闻界的热烈反响，纷纷称这是一种创举。

这个软件推出后的售价为每套375美元，如果附带鼠标则还要增加100美元。这个价格比“文字之星”要低。不久，一份叫做《软件谈》的杂志发表了对这个软件的测试报告，说这是能充分利用IBM公司16位计算机优点的头一个软件。《个人计算机世界》则宣布它“在性能和创新方面堪与‘文字之星’媲美，甚至超过‘文字之星’，而在操作方面则比‘文字之星’更具有戏剧性的明显改进。”

一片赞誉之词。

当然，挑剔者也不少。有人认为这个软件使用起来太难，有人则说它“具备令人产生深刻印象的功能，但其中也含有一些错误，而且非常复杂，难以操作”。有的人甚至建议大家再等半年或一年，待微软公司把软件中的错误完全纠正之后，再决定是否购买……

由于其说不一，“微软字处理”软件热闹一阵之后，销售却并不如人意。1984年4月，微软公司推出了这个软件的1.1122版，增加了几个功能。10月，它又推出了1.15版，使一些程序的运行速度提高了一倍，还附加了一个对话式教学程序，让使用者在屏幕上自

学 30 课，逐渐掌握使用方法。

但即使作了这样一些改进和补充，“微软字处理”软件仍然不能算是一个成熟可靠的应用软件。它竟然连 1984 年畅销软件排行榜的前 10 名也没有列入，名列前茅者仍然是“文字之星”。

比尔·盖茨承认，“……这个产品的性能是出色的，但是在便于使用方面我们做得未能如愿。”

微软公司继续改进“微软字处理”软件。1985 年初，作出较大改进的 2.0 版面世，它能驱动惠普公司的喷墨打印机，但它仍然没有解决前两个版本中存在的问题。不过有人肯定了它附带的学习程序，说：“这套字处理软件的教学程序，是我们见到的最好的程序之一。它还利用图像来做详细解释，可以使使用者始终保持盎然的兴趣。”

总的说来，“微软字处理”软件还是稳步地在市场上占据了一席之地。它有了一个喜爱自己的用户群体。

4 穷追不舍

微软的软件不断改进，微软的销量步步攀升，微软面临的竞争充满了火药味。

最危险的竞争对手，是鲁宾斯坦的微处理公司。

微处理公司曾经雄踞一时，它的销量曾远远超过微软公司，不间断的开发和创新，使它对微软公司的前途构成直接威胁。

长久以来，比尔·盖茨有两个梦寐以求的目标：一个是要让个人计算机简单方便得连他母亲也可以运用自如，另一个是他的公司要比他爸爸的律师事务所挣的钱还要多。挣钱比父亲多，这当然已成为历史。现在他的目标是要使他的公司成为全美国首屈一指，遥遥领先的电脑公司；要力克群雄，独树一帜；当然，他也要成为美国电脑行业挣钱最多的人。

所以，与同行业的竞争，具有决定性的意义。

比尔·盖茨现在将鲁宾斯坦的微处理公司列为头号劲敌，必欲置之死地而后快。他对他的手下人说：

“我必须把微处理公司赶出市场！”

对于微处理公司，特别是他的总裁鲁宾斯坦，比尔·盖茨早有怨尤。他们初次打交道是在 1978 年，那时候，鲁宾斯坦叫比尔·盖茨受骗上当，吃尽苦头。比尔·盖茨早就将鲁宾斯坦视为自己的头号劲敌。

他们最近的一次交锋是在欧洲市场。鲁宾斯坦在这里推销他的“文字之星”，比尔·盖茨宣传他的 MS-DOS。在一个工业贸易会展上，两人不期而遇，尽管表面上都表现得彬彬有礼，但言语之间却往往针锋相对，唇枪舌战的事情时有发生。鲁宾斯坦根本不把比尔·盖茨放在眼里，因为比尔·盖茨曾经是他的手下败将；比尔·盖茨现在大走红运，无非是靠上了 IBM 这棵大树。

他鄙夷地说：

“他总是反复无常，错误百出。起初，他并不从事操作系统，只因为基尔代尔同 IBM 没搞好关系，运气才落到了他头上。他不过是碰上运气罢了。此人缺乏深谋远虑，缺乏想象力，也玩不转花招。他靠的仅仅

是运气而已！”

在鲁宾斯坦心目中，比尔·盖茨还是过去那个文面书生，仍被他玩弄于股掌之中。要是他知道 IBM 的总裁与比尔·盖茨的母亲曾是同事，而且在关键时刻帮了比尔·盖茨的忙，一定有更难听的话说出来。

不过，他是小看了今天的比尔·盖茨。现在，比尔·盖茨羽翼已丰，在商业方面已经满腹经纶，正跃跃欲试，筹划着给对手迎头一击。

这两家公司虽然常常是剑拔弩张的对手，同时又是交易的伙伴——他们互相也有生意往来。有一次，鲁宾斯坦前往微软公司去拜访比尔·盖茨，亲眼看见了比尔·盖茨在法庭上同警察局就超速驾车的起诉交锋的表现，才知道现在的比尔·盖茨已今非昔比，心里不禁感到有些畏惧。

很快，微软公司的“字处理”软件在同“文字之星”的拼杀中渐渐占了上风，微软产品初进市场，就牢牢地站稳了脚跟。

5 保罗·艾伦离开微软

正当微软公司春风得意，欣欣向荣的时候，这家公司老资格的软件专家，公司的缔造者之一——保罗·艾伦，却悄然离去。

这是因为病，因为癌症。

还在 1982 年，保罗·艾伦就病得不轻。那时候，他和几位同事正在法国巴黎作商业旅行。他突然觉得自己在发烧，不得不向伙伴们表示歉意，独自回到酒店。他对伙伴们说：他的病恐怕要比感冒之类严重得多。他休息了好几天，但病情没有好转，只好终止这次旅行。

他进行了几次诊断，结果表明，他患有某种癌变。为了保命，他遵医嘱停止了工作，进行化疗和休养。

新版的 BASIC 语言程序成了他离开微软公司之前的最后一件作品。

保罗·艾伦和比尔·盖茨都是电脑神童，也都是微软公司的创始人，但保罗·艾伦的性格与比尔·盖茨却迥然不同。保罗·艾伦的个性更为内向，他更愿意享受一些清闲的生活，特别是成功之后的愉悦。保罗·艾伦还是一个超级球迷，他从不放过一场西雅图超音速队的 NBA 比赛。比尔·盖茨也曾有过一些业余爱好，但从没有像保罗·艾伦这样自始至终，专一不二。比尔·盖茨总是追求，追求，不断地追求事业上的发展，充满竞争的活力和奋进的勇气。他每天工作长达 14 小时，忙得不可开交。而保罗·艾伦倒宁愿去拨弄一下他喜爱的吉他，看看引人入胜的科幻小说。由于这种性格上的差异，有的人甚至传言保罗·艾伦同比尔·盖茨的关系不那么融洽，还说保罗·艾伦宁可通过电子信箱与比尔·盖茨讨论问题，也不想去同他面对面地谈谈他们之间的分歧，保罗·艾伦很长时间都没去过比尔·盖茨的办公室，有事总是由鲍默尔代劳，云云。

不过，对于这类说法，保罗·艾伦总是予以坚决否认。他把这些臆测通通称之为胡说八道，对公司里这些流言大为愤怒，甚至觉得自己受到了伤害。即使在他发现癌症，接受化疗期间，他也仍然在继续工作，难道这还不能说明问题吗？当然，那时候他已不可能全身心地投入工作，不能在工作上花费太多的时间。保罗·艾伦因为性格内向而极重隐私，没有把他的病情告诉微软公司的朋友。人们完全不知道他已患了癌症，这或许正是引发误解的原因之一。

当然，在工作上，保罗·艾伦与比尔·盖茨并不是没有矛盾和分歧，有时候他们也会在决策问题上或技术问题上发生争执。但无论是保罗·艾伦还是比尔·盖茨，都从不把这种分歧和矛盾当一回事。有矛盾和分歧，才有争论和探索，才有事业的进步与发展。他们都认为这样的不愉快无关紧要，重要的是辨清情况，让公司不至于走上歧途，才是共同的利益所在。

病魔使保罗·艾伦不能再工作下去了，他不得不离开公司。他自知来日无多，便希望在离开艰苦的工作之后去享受一番人生的乐趣。

保罗·艾伦终于离开了长达8年之久，每周40小时以上，极少有节假日的工作岗位，与朋友亲属一道周游了整个欧洲大陆。而他的癌症竟然又奇迹般地有所好转，至今没有复发。当保罗·艾伦的父亲意外去世之后，他陪伴着母亲安度晚年。

保罗·艾伦不再是微软公司的副总裁，但他仍然是董事会的成员之一。

微软公司这位软件开发大师，就这样默默地退出了他的活动舞台。

6 “泡泡软件”

西蒙伊在1981年发表了他那鼓舞人心的“创收演讲”之后，微软公司在软件开发上大大增加了投入。他们除在字处理软件上取得成功之外，现在必须面对表格软件提出的严峻挑战。

当时的形势是很难令人乐观的：莲花软件公司董事局主席米奇·卡泼成了比尔·盖茨的心腹大患。这是一位非常杰出的企业家，在比尔·盖茨心目中，他的危险性已远远超过了开发出麦金托什软件的乔布斯。比尔·盖茨对他的Lotus1-2-3一直心有余悸。

因为Lotus1-2-3自从投入市场以来，已成为这位董事局主席手中的王牌。这套表格软件几乎占领了电子表格的整个市场，仅仅靠这套表格软件一项，莲花公司的收入就超过了微软公司的总收入。到1986年6月为止的财政年度中，莲花公司的销售收入为2亿美元，微软公司只有1.4亿美元。那时候，莲花公司在软件行业中稳居第一。

微软公司的决策人在1981年9月就进行过紧张的研讨，他们召开了一系列秘密会议，提出一个新的项目，誓欲一举摧毁Lotus1-2-3表格软件造成的致命威胁。他们决定开发一种最后定名为视窗的软件。

这一举措其实并非易事。当时，Lotus1-2-3已经成为IBM个人计算机及其兼容机表格软件的标准，很难轻易撼动，因此，比尔·盖茨不敢怠慢，他多次亲自参与布置。

所谓视窗，就是把MS-DOS复杂繁琐的以字符为基础的操作，改为简明的以直观的图形界面为基础的操作。

人们发现，尽管颇具特色的软件时有推出，但这些软件却各行其是，没有一个统一的操作方式。如果你花很大力气学会了使用“文字之星”，转而使用多计划软件或Lokus11-2-3等其他软件时，你在“文字之星”上获得的经验就完全派不上用128场。它们虽然都是字处理软件，在操作上却各有一套。如果你使用的打印机不一样，就得安装不同的驱动程序，才能打出正常的字样。在配备

显示器时也有同样的要求。如此一来，使用一个软件就还得同时使用附带的许多磁盘，来适应各不相同的打印机和显示器。

比尔·盖茨打算在 MS-DOS 和各应用软件之间，增加一个记录有显示器和打印机型号的接口管理软件，各应用软件就可以不必直接同操作系统打交道，而只须通过接口管理软件设置显示器和打印机。所有的应用软件都在统一的接口下运行，这样，使用者将感到非常省事方便。

这不仅是微软公司早就形成的构想，也是其他许多公司梦寐以求的目标。可惜无数人在经过多年的尝试之后，竟然无一成功。微软公司知道，要使自己在软件市场上技压群雄，立于不败之地，必须在这个构想上有所突破。

比尔·盖茨为这个软件的编制人员提出了一些具体的要求，其中包括必须使用图像模式、下拉式菜单及对话框、屏幕上所见即打印出所得等等。

但是这个软件暂时还没有一个恰当的名字。他要求大家为这个软件取一个名字。5月，有人提出用“微软桌面”(MicrosoftDesktop)这个说法，但是，微软公司最终采取了汉森的提议。汉森说：“微软不应选用那些技术性过强的名称，而应让用户感觉亲切、方便和友好，因此，我建议使用 Windows 这个词儿。”Windows 就是窗户的意图，它表示各种功能在计算机屏幕上以打开一个个窗户的形式显示。

这个提议得到了大家的一致赞同，最后决定把这个软件定名为“微软视窗”(MicrosoftWindows)。

1983年1月，在一次个人计算机会议上，比尔·盖茨向与会者暗示了微软公司正在开发的这种新软件。

这是一项艰巨的创新工作，经过两年多的努力，仍是进展甚微。当然，这并不是微软的研究人员无能，开发新的视窗软件确非易事。当时，个人计算机的内存只有 256K，而视窗需要的内存却远远大于这个数字。在个人计算机里，微处理器速度太慢，如果用常规方式显示图形，速度会慢得叫人无法容忍。同时，视窗软件包含的内容之多，涉及范围之广，复杂程度之高，都是 MS-DOS 所不可同日而语的。

在这个时期，其他许多公司也都产生了同微软公司一样的构想，正在加紧开发类似的软件。对微软公司最大的威胁来自 IBM 公司。这家公司打算逐渐摆脱依靠其他公司提供软件的被动局面，而在软件市场上也成为执牛耳者。这一次，比尔·盖茨对 IBM 公司在战略上采取了孤立政策。他向与 IBM 公司有兼容产品的康柏、泽尼特、坦迪等公司陈明厉害，希望他们防止 IBM 在标准件开发上进行垄断，而支持微软公司的视窗软件。这个作法虽然引起一些人不满，说是机会主义行为，但仍然得到了多数人的赞同，达到了预期的效果。

10月，有一家公司突然宣布它开发的一种类似视窗的软件已经投放市场，最初的 3 万套定货正陆续送到用户手中。另有一家新的软件公司也推出一种名叫 DESQ 的软件，其功能形式都与视窗类同。而在此前很久，市场上就已经有一个也是视窗类的软件 Vision 在广泛流行。比尔·盖茨心急如焚，承受着越来越大的压力，因为他寄予一举夺冠希望的微软视窗却迟迟不能问世，眼看微软公司就要在这新一轮竞争中败北，不仅将名誉扫地，而且投入的大量人力物力面临着化为乌有的危险。

这一次，他铤而走险了。

他采用了商业上虚张声势的作法，于 11 月 10 日在纽约举行了一次盛大的新闻发布会，宣布“包容 DOS 的图形接口”微软视窗将在年底推出，而且断言一年之后，90% 以上使用 MS-DOS 的计算机都能够使用视窗。视窗本身并不包含任何应用程序，它只是安装在操作系统中的一个环境。有了视窗，用户就可以将他们的程序安装到任何计算机上而不会发生不兼容的问题。

微软公司也确实获得了如莲花公司等不少著名软件公司的支持，使他们的软件能够在视窗下运行。微软公司还宣布它将修改自己的多计划软件和字处理软件，以适应视窗的要求。

微软公司大有控制个人计算机环境附件市场的意思，取 IBM 公司而代之。

可是，开发如此巨大而复杂的软件，微软公司还是第一次，比尔·盖茨他们没有估计到这项工作竟是困难重重，一波三折，险象丛生。

微软公司原定的出台时间 1983 年年底已近在咫尺，公司只得无可奈何地宣布，将交货时间推迟到次年的第一季度。

微软公司曾经宣称“我们出售的是诺言”，现在这种失信于人的作法，对于公司，特别是对于比尔·盖茨本人，实在是失体面。

不过更叫人扫兴的事还在后面。

到了 1984 年 2 月，大大小小的硬、软件公司的大约 300 余名代表，按约赶赴西雅图，参加微软公司举办的图形用户界面技术研讨会。人们满以为可以弄到有关视窗的资料，一睹视窗软件的风采。不料这次会议却叫人们大失所望——微软公司没有拿出任何像样的技术资料，而且宣布供货时间还得延后——推迟到 5 月份。

人们终于眼巴巴地望到了 5 月，微软公司的销售经理们也终于露面。他们一一拜访各家用户公司，红着脸向他们道歉说：“请诸位再等一等，最迟 8 月吧，我们一定把软件装在你们的机器上。”他们对这次的延期解释说，一部分试用者要求进一步修改，尤其是屏幕显示格式要改。

三番五次的食言，一再出现的推迟，使人们对视窗失去了信心，他们反倒不那么着急了。

他们一边等着 8 月份瞧视窗的笑话，一边把目光和希望投向了生产 Vision 的可视公司。

幸而可视公司这时也出现了危机，不然微软的日子真有点难熬了。

可视公司曾经投资上千万元，花费 3 年时间来改进它的 Vision 软件，并且把软件从头到尾改写了 3 遍，但推向市场后用户的反应却很冷淡。这是因为 Vision 是一个封闭性系统，好些著名的软件包括 Lotus1-2-3 数据库都不能在它的环境下运行。可视公司总裁见销势不好，决定将售价从 495 美元降至 95 美元，但这一举措仍然无法挽回销售上的颓势。可视公司一筹莫展，无计可施，最后竟然不能摆脱困境，终至破产。

IBM 公司这时也推出一个软件，虽然有鼠标及部分图像的功能，但基本上仍是传统的字处理模式，没有多大新意。它对这个软件大肆宣扬一阵，推出之后却没有受到预期的热烈欢迎。使用过它的人发表意见，说它占用内存太多，而且 DOS 指令不全。而另一家公司的 DESQ 则因使用太复杂而未能博得顾客的青睐。数字研究公司开发了一套 GEM 软件，与视

窗的创意颇为接近，也因一次只能运行一套而不是几套应用程序，没有引起顾客的关注。

于是，人们仍旧引颈以待，盼着微软公司的视窗问世。

微软公司许诺的 8 月很快到了，比尔·盖茨仍旧拿不出他的视窗。他面对新闻记者们的追踪质询无可奉答。于是，传媒给视窗取了个令人难堪的绰号：“泡泡软件”，以挖苦微软公司在许诺上的胆大妄为。记者们写出一篇篇极尽揶揄嘲讽之能事的文章，对比尔·盖茨大加讽刺。

“要是你想当比尔·盖茨那样的亿万富翁，只须像他一样吹出一个又一个气球似的大泡泡就行。”

“微软公司演出的是世界上最长的肥皂剧，充满悬念，叫你永远也看不完。”

“比尔·盖茨这小子魔术师般吹出一个比一个更大的肥皂泡，而大多数人却还眼巴巴地期待着下一个。”

不过，此时颇有自知之明的比尔·盖茨悟出了一个道理：行政管理经验是他的弱项，他必须千方百计寻求一位合适的总裁，才能力挽狂澜，扶视窗的开发工作，而自己宁可退居董事长之职。

微软公司决定由刚聘用不久的琼·谢利出任第二任总裁，这显示出公司在用人之道上的强大威力。

琼·谢利对视窗开发工作的各个环节做了一次深入细致的调查，终于找到了问题的关键。原来，这项开发工作之所以进展迟缓，除了技术难关之外，主要问题还在于管理和组织上的混乱无序。谢利以快刀斩乱麻之势对研制组做了彻底调整。把它分成几个部门，交给鲍默尔等人总管，各司其职，各负其责，而让比尔·盖茨集中精力、全神贯注，在非常抽象的层次上考虑软件的总体构架和发展方向。谢利还更换了视窗的产品经理，把老资格的微软程序设计高手孔森调到视窗研制小组，并由他负责图形界面的设计。

孔森在软件开发设计上已是老手。他原来是西雅图的高中学生，因为哥哥购买了一台苹果机，从而开始迷上电脑。在微软公司迁到比尔·盖茨家乡的时候，他毛遂自荐，到公司担任程序设计员，曾为公司开发出编辑器和转换卡等热门产品，在开发 MS-DOS 时，他也立下汗马功劳。孔森加入视窗开发小组之后，使攻关队伍的实力得到大大加强。

谢利把研制组的工作重新布置完毕之后，微软公司最后许诺的 8 月份早已过去。公司这时仍然认为他们有可能在两个月之后推出这个人们望断秋水的软件。然而到了 10 月，他们只好再宣布这个软件的上市日期为 1985 年 6 月。新任命的视窗产品经理奥·尼古拉面对新闻界的诘问，解释说微软公司对 8086 微处理器的能力估计过高，而视窗又需要很大的内存，否则运行速度就太慢，为了彻底解决这个问题，微软公司不得不对这个软件的一部分重新设计。

新闻界一片聒噪。

有人说微软公司第一次犯了战略性错误，有人怀疑这个尚未露面的视窗是否有用，认为它只能给使用者带来麻烦，预言它永远出不来。《信息世界》杂志甚至称它为“泡沫件”，意思是这个软件只能引得你望眼欲穿，而最终不露真容。

有 10 多家公司原计划生产与视窗配套的应用软件，也只好放一放

了。

面临如此尴尬的局面，比尔·盖茨也不再许什么愿：反正新闻界已说得不少了，就索性让他们去说个够吧。

视窗软件的开发工作，现在是作为微软公司的头等大事来抓，软件设计和程序调试人员已增加至 30 人，程序员们的工作几乎已达到疯狂的状态。后来孔森回忆道：“那时候我们研制组人员全力以赴，开足马力，几乎不分白天黑夜地干。”一位做测试工作的程序员甚至把睡袋搬进了实验室，整整一个月足不出户，傻乎乎地等着每个程序编写结束，以便分秒必争地做完测试工作。他因此而得到一个“疯子”的绰号。照尼尔·孔森后来的说法就是：“全体人员都在流血流汗，拼命争取完成这项任务。”

一天早上，比尔·盖茨审核已经编完的软件时，突然发现一处差错，他猛地一拍桌子，勃然大怒。

“鲍默尔！鲍默尔在哪里？”

比尔·盖茨大声嚷嚷着，鲍默尔应声来到，他手里正端着盘子，在吃早餐。

“你还吃得下饭吗？”比尔·盖茨指着他的桌子大声骂道，“怎么会出了差错？我得警告你，年底前不能顺利完成工作，交不出货来，你们通通得卷起铺盖滚蛋！”

鲍默尔从来没有见过比尔·盖茨如此大动肝火。他赶紧把早餐放到一边，将刚刚睡下的程序员们一一叫醒，满面愁云地警告他们说：“必须再次进行检测，不能出任何一点差错，否则我们都会被比尔炒了鱿鱼！”

视窗软件的开发工作极度紧张，人们如果缺乏必要的休息和娱乐，生活这根绷得紧紧的弦简直就会当的一声断掉。为了缓解工作压力，以孔森为首的一群程序员不得不苦中寻乐，尽可能地放松一下，开开心。在编排视窗程序的空挡，他们想出一些稀奇古怪的玩法来。有时候，他们到厨房去作两个化学实验；有时候又用砂糖和硝石混合起来制造小型炸弹和火箭，向窗外投掷；有一次，他们为了制造一枚“重磅炸弹”，把厨房炸得烟雾弥漫；有时候，他们把吉他偷偷带进实验室，在万籁俱寂的午夜时分高声演奏爵士乐，甚至把警察也招惹来了，一旦警察离去，孔森便笑着对伙伴们说：“真像又回到大学念书时的快乐时期了！”

紧张而缜密的工作使视窗开发取得了杰出的成果，视窗小组的天才设计思想在这套软件中得到了完美的体现。这套程序的 85% 是用 C 语言编写的，其余关键部分则直接使用汇编语言编写。人们事后对视窗软件开发的时间进行统计时，发现一共花去了 11 万个工时。

这套软件是“窗口”，它体现了典型的微软风格，一改其他软件将各种文件交叠排列的方式，仿佛把各种档案材料整整齐齐地放在桌面上，看起来井然有序。程序员们还仿照“麦金托什”电脑，编写了书写器和画笔程序，还为它增添了日历、计算器、名片管理等常用小工具，使视窗的功能达到了完美无缺的地步。

视窗的开发，终于取得了成功。

在 1985 年 5 月的春季计算机展销会上，比尔·盖茨展示了他的演示版视窗软件，向成千上万的用户表演了用鼠标和键盘打开或关闭“窗口”的效果。他同时宣布，视窗 1.0 版软件标价仅为 95 美元。一个月后，6

月 28 日，微软公司向部分用户提供了视窗软件的测试版。几星期后，它又向新闻界赠送了评估拷贝。这些作法的用意是向用户收集使用意见，获得来自各界的反应。1985 年 11 月，这套软件正式上市。

11 月 21 日，公司举行气氛热烈的盛大集会，庆祝这个最长的开发周期胜利结束。许多挖苦过微软公司的杂志记者也应邀到场。那个称微软视窗为“泡沫件”的《信息世界》杂志向比尔·盖茨颁发了“金泡沫件奖”。鲍默尔风趣地向大家介绍了视窗艰苦的开发过程和新闻界对此的种种报道和评论，还讲了比尔·盖茨如何因焦急而失去耐心，对他破口大骂的细节。最后，他唱起一首歌，大家也合着唱起来。比尔·盖茨则对他的图像接口高谈阔论。在集会结束时，微软公司向每个来宾赠送了一套视窗软件。

7 比尔·盖茨知人善任

视窗软件开发成功，主要得力于启用了程序员孔森；而启用程序员孔森，又体现了微软公司的人际关系和用人之道。

比尔·盖茨本人给人的印象就极其随和。他身上决没有大公司总裁常有的威严外貌和高高在上的作风。一头蓬乱的短发，好像从不梳理似的，高度近视的眼睛，从眼镜片后面露出和蔼温厚的神采。他几乎从来不曾衣冠楚楚，穿得像模像样。他当然也有发脾气的时候，有时甚至十分严厉，但他却决不会因别人同样冒犯他而记恨在心。

比尔·盖茨反而很尊重那些敢于反对他，冒犯他的人。他不喜欢人人都当应声虫，他有时甚至会装成反对某人的意见，以试探对方是否真的对自己的意见有把握，并且不惜因此冒犯比尔·盖茨总裁。

比尔·盖茨对下属在工作上的要求是异常严格的。他对鲍默尔就是一例。鲍默尔可称得上是比尔·盖茨的挚友，他们曾经在哈佛大学同窗学习。他毕业后，又在斯坦福大学攻读硕士，没等拿到学位就去一家公司跑销售，在经营上和软件设计上都有很独到之处。他于 1980 年来到微软公司，担任总裁特别助理，是比尔·盖茨的得力臂膀。然而，即使像鲍默尔这样的资深人物，一旦工作上出了差错，比尔·盖茨也要对他大发雷霆，声称要炒他的鱿鱼。

大凡思维敏捷、智商很高的人，都能在微软公司谋到职位。比尔·盖茨希望在具有科技、数学、计算机背景的大学物色到这样的人才。微软公司经常派人到这些大学做深入细致的调查，把那些他们中意的人选邀请到微软公司参观访问。尽管微软公司工资并不算高，但它具有两个优势：普遍实行公司股票分配方案和充满自由精神的工作环境。

所以，凡是微软公司志在必得的人才，他们总能如愿以偿。

微软公司招募人才最多的地方，当然是那几所世界上最负盛名的大学：哈佛大学、耶鲁大学、麻省理工学院、卡内基·梅隆大学。当然，也不排除其他一些大学。

微软公司招募人才的目标，总的来看，是美国的 17 所大学，加拿大的 4 所大学和日本的 6 所大学。他们总会不时派人到这些学校去物色人才。具体负责人才招募的鲍默尔说过：“千万不要错过那些好小子，一旦发现必须下定决心，不然你会与他们失之交臂！”

微软公司招募人才的标准，除了智商要高，还有其他一些要求。他们希望自己的员工能满负荷地工作，要有高度的责任心，能直截了当地谈论自己的看法而不遮遮掩掩，比如敢于说：“我的天，这种东西我真是讨厌透了！”

一旦微软公司初步看中某个学生，就会向他提出一些问题。这些问题大多是灵活多变的，富有很开放的色彩。哪怕从学生回答问题的声调中他们也能看出一些东西，比如此人是否精力充沛，自我期望值是不是太高，等等。

应试学生如果令微软公司初步感到满意，一般就会由鲍默尔亲自出马进行面试。面试给许多学生留下深刻印象，尤其是那些被录取的学生。他们事后还常常心有余悸。鲍默尔可是个又机敏又博学的家伙，很不好对付，学生常常在他面前感到一种巨大的压力。只有那些具备真才实学而且意志坚强的人，才敢于正视他。

但是，只要由鲍默尔把关，微软招募的人很少有不如人意的。

微软公司的人才得到源源不断的补充，他们把这些来自名牌大学、经过严格考核的高素质人才视为自己的一笔宝藏。到1983年，全公司已雇员450名，其中100名为程序员。这些人继承并保持了自阿尔伯克基创立公司以来具有的典型作风：疯狂地工作，也疯狂地玩乐。程序员完全是由比尔·盖茨和鲍默尔亲自挑选的，他们可以说在公司享有许多特权。这一点，公司里所有雇员都心中有数。

最让人羡慕的是，哪怕刚离开学校来到公司的程序员，也有自己的一间独立的办公室。一位来自麻省理工学院的学生不无得意地说：“在微软公司里，软件工程师得到了一切最好的东西。打从第一天起，你就拥有自己的办公室，这实在太好了，对新手也如此礼遇的公司，再也找不出第二家。对于一个刚刚跨出校园的学生给予如此的尊重和厚待真是不可思议。不过，也只有给予这样的礼遇，才能把世界上最著名大学的高材生网罗到手。”

作为微软公司董事长的比尔·盖茨，与员工们亲密无间的随和关系，是这个公司的一大特色。

来自卡内基·梅隆大学的高材生弗里德曼，分到一间很阔绰的办公室，与比尔·盖茨的办公室只隔五个房间。比尔·盖茨常常深夜在大厅里讨论问题，这也是一个很有创造性的举动。在程序员们同他们的最高领导者“比尔”之间，没有什么中间领导层。所有人都对他直呼其名。“嗨，比尔！”大伙都这样亲昵地招呼他，有时还谈两句俏皮话。有时候，人们还会在大厅里一把拉住比尔·盖茨，向他借点钱。对于年轻的程序员们来说，这样亲密无间的气氛非常重要，他们觉得自己身处一个和睦的大家庭中，有一种为知己者效力的冲动。

从比尔·盖茨这方面来说，他确实真心实意地看重这些年轻的程序员。

他们是企业发展的生命，是创造革新的源泉。

比尔·盖茨不仅对每个年轻人的相貌谙熟于心，而且对他们的电话号码、车牌号码都能如数家珍般倒背如流。有一次，比尔·盖茨同一名高级经理到一处工地去，行经停车场时，他毫不迟疑地向那位经理讲出哪辆车的主人叫什么名字。这并非比尔·盖茨有意去记住这些号码，只

不过因为他同那些程序员混得太熟，而且对他们非常关注而已。

比尔·盖茨希望他的程序员跟他一样，每周工作 60—80 小时。一位程序员感慨地说：“你身处这样的环境，身边所有人都如此刻苦，就连掌管这个公司的人也是如此，因此你也不得不这样做。”在微软公司，人们艰苦工作已蔚然成风，甚至大有走火入魔的趋势，以至有时比尔·盖茨反而得招呼大家悠着点儿，可小伙子们仍然充耳不闻。这时候，比尔·盖茨就不得不使出他的绝招：把房门锁上，强制大伙休息。

不过，程序员们的努力是有回报的。他们都被纳入了公司股票分配体系之中，只要公司股票一上市，他们全都可以轻而易举地成为百万富翁。

除此而外，比尔·盖茨还是小伙子们心目中的偶像。

小伙子们个个都衷心爱戴他们的“比尔”，比尔·盖茨已经成了计算机产业的某种象征。在微软公司里，他被当做英雄看待。尽管比尔·盖茨也有急躁和喜怒无常的个性，但他却具有极强的感染力，甚至出现了这样的情况：人们都把微软公司的程序员和高级职员称为小比尔·盖茨。因为他们同比尔·盖茨就像一个模子铸出来的——一样的说话腔调，一样的工作作风，一样的生活习惯，甚至一样的衣着和嗜好。

人们会惊异地发现，要是比尔·盖茨喝某种香槟，程序员也会跟着来。有人甚至断言，假如比尔·盖茨喝下一杯毒药，程序员们就会连眉头也不皱一下跟着照喝。

比尔·盖茨的用人之道以及他同员工们的关系，就是如此既简单无比，又深不可测。

8 股票上市的喜忧

在微软公司，MS-DOS 早已是一种成熟产品，它作为个人计算机操作系统的标准，地位业已确立。后来视窗开发成功，并很快占领市场，将捷足先登的 Lotus1-2-3 打得落花流水。比尔·盖茨的个人计算机高科技产品，在全世界处于前列，这使它自然而然地流向世界各国。到 1986 年，微软公司大约超过 1/3 的收入来自国外销售。微软公司的规模空前扩大，名气远播世界。

微软公司的股票上市问题，将提上议事日程。

早在 1983 年，微软公司的两大软件竞争对手——莲花公司和阿森塔特公司的股票就已经上市，并且获得极大成功。但是比尔·盖茨并不想把微软公司的股票推向市场。那时候，公司的利润几乎达到 34%，这就是说，股票不上市，将能更好地为公司保守利益。

不过，对于微软的其他大人物，对于持有股票的微软雇员来说，股票上市却意味着可以立即获得更多的财富。

这是一对矛盾，一种压力。

在比尔·盖茨 30 岁生日之际，公司举行了一次盛大的庆祝活动——在体育场室内旱冰场滑旱冰。公司全体人员兴高采烈前往参加。100 多名雇员，个个衣冠楚楚，摇滚乐队的乐声震耳欲聋。比尔·盖茨一马当先，来到溜冰场的硬木地板上，翩翩起舞，随着乐声的骤然轰鸣，比尔·盖茨在场中间一口气来了一百多个急速大回旋，使在场的人无不成为董事

长的高超技术而目瞪口呆。热烈的掌声使人们从惊异中醒来，场地上洋溢着欢快欣喜的气氛。

比场地上的旱冰大回旋还要旋转得快的，却是比尔·盖茨的思绪。

让公司的股票上市，已是水到渠成，不可避免的事情了。

而且，就在明天，公司董事会将听取他关于股票上市的决定。

比尔·盖茨至少在目前不乐意让股票上市，这自然是为了保守公司自身的利益，但除此之外，他还有其他种种顾虑。

让股票上市，将按法律程序办理一大堆手续，将有无数的大小事务要处理，无数的具体办法要制订，此外，还有一连串的活动与应酬，旅途奔波与演讲，还得与那些无孔不入的新闻记者周旋，回答他们那些细致入微而且无休无止的提问。这会浪费许多宝贵的时光，使他无法专心致志地管理他的公司，开发新技术，进行残酷的市场竞争。

更叫人担心的是，一旦多得难以数计的财富源源而来，将不可避免地造成人们精神涣散。他那些一心扑在工作上的雇员们，例如程序员们，将会一只眼睛盯着股票价格，另一只眼睛盯着电脑屏幕。他们的工作注意力显然会被分散，一些人甚至会在房间里贴上股票涨跌的图表，在耳朵里塞上耳机收听股市快讯。也不排除会有公司领导人卖掉股票扬长而去的可能。

此外，股票上市，财富巨增，微软或许会走上许多公司那种老路：不近人情和缺乏关怀，一些人常常会感到失望，人际关系日益冷淡。而作为具有家庭般温暖的微软公司的气氛，比尔·盖茨是无论如何也不想将它打破的。

然而，比尔·盖茨的种种顾虑，敌不过形势的发展和人们的普遍要求，这使他不得不采取屈从的态度。最近几年，一些迅速崛起的计算机公司股票早已上市。其中被人津津乐道的苹果公司，1980年11月股票第一次公开交易时，资产估价为18亿美元，从那时到今日，仅公司董事长斯蒂夫·乔布斯个人，就获得了私人资产2.3亿美元。

还在1985年，微软的一些中心成员，如琼·谢利、大卫·马奎特、比尔·盖茨等人，就开始讨论股票上市问题。

那时候比尔·盖茨说，等到微软的两个主产品，即Excel电子表格软件及视窗软件成功了以后再说。现在，这些软件均已问世。

比尔·盖茨不能再推诿了。

比尔·盖茨作出了股票上市的决定。

一经决定，微软公司的工作班子便不可逆转地开始推动股票上市的进程。

最先考虑的事情，当然是必须同金融界建立联系。微软公司负责同华尔街打交道的，是公司的财务负责人弗兰克·盖德特。他曾策划过三个软件公司的股票上市事务，不过，这些公司都远远不能同微软公司相比。与那些老于世故的人们打交道，盖德特从不指望会一帆风顺。那些人一听说微软公司的股票准备上市，约请面谈的电话便蜂拥而至。一些人甚至来同比尔·盖茨套近乎，希望赢得合作的合同。

微软公司决定，首先经过盖德特与中立银行家联系，从中挑选承销商。

最后，盖德特建议微软公司选择两个承销商来共同办理股票上市的

销售工作。一个将主持华尔街方面的交易机构，担任主要承销商，另一个则负责集团投资事务，其中要有对集团购股很在行的人。

挑选这样的专家事情比较简单，因为总共只有四个机构具备微软公司寻找那种实务经验。不过，要寻找华尔街的合作者则困难多了。盖德特将选择范围最后圈定在 8 个机构之内，并且告诉他们，每个机构都有半天时间供其作自我推荐。

盖德特特别看重金人·萨奇公司，他于是向比尔·盖茨和琼·谢利作了推荐，这个公司终于成了主要承销商。

几天之后，巴尔的摩的桑斯公司，被选定作为机构购买承销商。

还在寻求承销商的过程中，比尔·盖茨就曾答应美国《财富》杂志，他将允许一名记者追踪报道微软公司股票上市的情况，而且还同这家杂志签订了合同，其实，股票上市对于承销商乃至律师而言，都是一件相当敏感的事情。微软公司上面决定的两个承销商在得知这一情况后，都反对在《财富》杂志上报道某些情节。但比尔·盖茨并不同意，他说：“如果你们不赞成，微软公司宁可另寻伙伴。”为微软公司当承销商，意味着可以获取数百万美元的佣金，两家承销商不得不改变态度。

到了年底，新闻传媒已开始发布微软公司的股票将于近期上市的消息。尽管那时候还有许多工作必须进行，但社会上早已议论纷纷。微软公司的股票已经成为世人关注的热点。

为了应付日益繁多的法律方面和对外合作方面的事务，微软公司提升威廉·纽科姆为副总裁，专门负责这件事情。同时，还对董事会成员进行调整，设立了法律方面的分支机构。这些举动也被人们看作是一个确凿的信号：微软公司的股票即将上市。人们对微软公司发行股票的举动拭目以待。

1986 年 1 月，副总裁纽科姆分秒必争地起草上市公告。微软公司在法律方面只能提供最基本的信息和内容。假如股票上市后价位下跌，那么，投资者一旦愤怒起来，就可以控告微软公司在公告中对相关信息有所隐瞒或蓄意误导。因此，撰写公告是粗心大意不得的。

最后一步，也是最重要的一步，是确定所谓正式上市的价位，也就是股票交易委员会确定出售给一般股民的微软股票的价格。一般股民都普遍认为，这个价位大约在每股 17—20 美元之间，尽管比尔·盖茨开初估计应在 16—19 美元之间，即使为 16 美元，也将超出微软股票最初估价的 10 倍，这在众多的软硬件公司中也是相当出众的，是一个相当高的价位了。不过比尔·盖茨并不满足，要是每股 20 美元，微软公司的市场价值即将超过 50 亿美元。对此，比尔·盖茨认为并非可望而不可即。

到 1 月底，纽科姆终于完成了他的上市公告。2 月 3 日，微软公司印出 3.8 万份公告，分送给各个股票监督委员会代表和代理商们。于是，公众第一次有机会探知过去鲜为人知的微软公司的内部详情，因为这个报告是一个内容翔实、细致入微的材料，差不多有 50 页。

这份材料透露，在微软公司内部，经过多次的配股，公司创始人比尔·盖茨和保罗·艾伦占据了主要的股份，比尔·盖茨为 1100 万股，保罗·艾伦为 640 万股，他们各占全部股份的 41% 和 28%。在首次上市时，比尔·盖茨准备卖出 8 万股，保罗·艾伦准备卖出 20 万股。

在微软公司的其他核心人物中，鲍默尔拥有 170 万股，谢利拥有 40

万股，西蒙伊为 30 万股，盖德特为 19 万股。此外，比尔·盖茨的父母也拥有 21 万股。

微软公司的上市公报一公布，比尔·盖茨及其他成员便收到亲戚朋友们雪片般飞来的求购请求，比尔·盖茨的医生也打电话提出请求。然而，据透露，只有 10 多人获得了许可，其中包括比尔·盖茨的祖母和他的女管家，其他绝大多数人的请求都被他拒绝了。

其实，在股票上市的整个工作中，比尔·盖茨都缺乏热情和动力，他完全是在被大势拖着走。

在这段时间中，他脑海里想得更多的是软件而不是股票。比较之下，他纯粹是被迫卷入到股票上市的事务中来的。他认为，公开发售股票，这势必使购买股票的公众提升对微软公司今后发展的期望值，而在他看来，必须首先让公司有更好的发展，而不应当被股票带来的财富迷失了方向。所以，对于众多亲友求购者，他只是冷冷地说：“我不想理睬这些请求。我恨整个这件事。我想卖的是软件，而不是股票。”

无论比尔·盖茨多么不愿意，微软公司股票的公告上市工作，仍在紧锣密鼓地热烈开展，上市的日子，也在一天天逼近。

9 “这一切实在太美妙了！”

1986 年 3 月 13 日上午，微软公司的股票首次在纽约股票交易所上市。第一天的开盘价为每股 25.17 美元，收盘价为 29.25 美元，共成交 360 万股。

这是一个令人印象深刻的巨大成功。

比尔·盖茨的老友昆德伦在中间休盘时打电话给谢利。他大声说：“简直疯了！这样的场面我真是见所未见。每个到这里来的人都是为了购买微软股票，其他的股票竟无人问津。”

这种景象使那些深谙此道的股票承销商们也惊得目瞪口呆。就在中午那段时间，几乎每分钟都有成千上万股成交。要是以每股 21 美元的价格买进，而在最高值时抛出，那么在一天之内每股就将增值 40%，这样的升幅是前所未有的，保罗·艾伦禁不住心中的喜悦，大声嚷道：“这一切实在太美妙了！”

一周之后，每股的价格已经飞升到 35.50 美元。比尔·盖茨从出售股票中获取了 160 万美元，而他手上的股票现在已经价值 3.5 亿美元。

微软股票的支持者和购买者大量分布在全美各地以及世界一些主要城市。比尔·盖茨现在已心悦诚服地改变了对股票上市的看法，他觉得有能力为微软再挣一个最好的价位。他和他的伙伴不得不往各地区各城市奔忙，作巡回演讲。人们的反应是要尽可能多地购买微软股票，每次销售会都搞得像舞会一样热闹非凡。在伦敦，他们受到每个人的恭维与祝贺。在阿纳比举行了一个盛大的聚餐会，这是大英绅士们的典型聚会。聚餐会温文尔雅又热情洋溢。之后还开了一次舞会，比尔·盖茨和他的伙伴沉浸在巨大的欢乐之中。

一年之后的 1987 年，微软公司的股票直冲上每股 90.75 美元的高位，而且还有继续往上攀升的趋势，10 月，美国《福布斯》杂志将比尔·盖茨列入美国 400 名富翁的第 29 位，他当时的股票价值超过 10 亿美元。

保罗·艾伦位居第 87 位，他拥有的微软股票总值为 6.4 亿美元。

这时候，31 岁的比尔·盖茨已成为大名鼎鼎的亿万富翁。而微软公司也得到空前的加强与发展。

10 纸面上的价值和财富

MS—DOS 作为个人计算机操作系统的标准，其地位已稳稳地确立下来。当美国处于领先地位的个人电脑走向世界之际，也是比尔·盖茨向全球发展之日。

业务的不断迅速增长当然是一件好事，然而比尔·盖茨一旦从巨大成功中冷静下来，立刻发现随之而来的种种弊端也越来越突出。

比尔·盖茨首先感到担心的，是大量冗员会败坏公司的活力与组织。微软公司初始阶段有雇员 100 人左右，比尔·盖茨曾宣称，他的公司最多不超过 200 名雇员。但现在比尔·盖茨不得不重申：“我并不反对生产和人员的增长，但我认为增长速度不能太快。在目前情况下，我不想让公司雇员超过 1000 人。”而在 1986 年 3 月，在微软股票上市的时候，公司已有差不多 1200 人。

在一个大公司里，最容易使人精神涣散的是缺少人情和关怀。

在人员不断增多而造成心理涣散这一点上，既显示出比尔·盖茨敏锐的预见力，也表现出他能防微杜渐，一个个解决问题的本领。

为了保持员工们的积极性和创造力，比尔·盖茨动了许多脑筋。

微软公司在西雅图的办公楼已无法容纳与日俱增的雇员。公司决定搬迁到 8 英里之外的地方。在那里，比尔·盖茨买下 27 英亩土地，加班加点地盖了 4 座办公大楼。为使员工们可以浏览户外四周碧绿的树林，公司把大楼全都设计成 X 型。比尔·盖茨要让全体员工都能分享欣赏全美国最优美的西雅图近郊景色的愉悦，让人们心旷神怡，精神振奋。

比尔·盖茨把全体软件工程师集中到两座 4 层的楼房里，那儿有全天服务的快餐店，供应全部免费的软饮料，有开展集体体育活动的场所，如棒球场，足球场和排球场，而且所有体育活动统统免费。

公司早已作出这条规划，要有宽敞的工作场所，足够的办公大楼和充裕的休息设施。原来预计在未来的 25 年内，在原有基础上再新建 3 幢大楼。可是还不到一年，第 5 幢和第 6 幢就已破土动工。这两幢尚未完工，第 7 幢又来了。只是第 7 幢修建得不太顺利，因为它坐落在一片树林里。末了，第 7 幢还没有来得及开工，便干脆开始了修建第 8 幢和第 9 幢。大面积施工，成片的楼房建成，在 6 年时间内，微软公司在 269 英亩土地上就建成了 22 幢楼房，以至人们把这里的街道称为“微软路”。

比尔·盖茨在谈到修建这么多办公大楼时说：

“我们有这么多的年轻人，他们在进大学前几乎足不出户，而现在又将他们带到这几乎是荒郊野外的地方，怎么能不尽量让他们感到舒服一些呢？说实在的，他们并不乐意老呆在这个地方，他们需要交友、玩乐、活动，然而我需要他们工作，需要他们干得更好。”

比尔·盖茨强调说：

“我希望他们有一种归属感，让他们明白，这一切都是他们自己的。”

比尔·盖茨既为员工们解决各种困难，又时时告诫他们，千万不要老子天下第一，要保持清醒、冷静和谦逊的作风。

微软厂区原来没有固定的停车场，谁先到公司，谁就能寻到一个停车的位子，连比尔·盖茨本人也如此。

在公司股票上市以后，公司里一下子增添了许多百万富翁，不少人都因股票而大发其财。在微软公司的停车场上，总是摆满了各种各样的高级轿车，保时捷、奔驰、法拉利等名牌车无所不有，后来还停上了罗尔斯·罗伊斯轿车，即使董事会的车混在中间，也很难辨认出来。

比尔·盖茨眼见雇员们的高级轿车越来越多，他的心反倒越收越紧。

自从微软公司的股票上市以来，公司里许多人大发其财，他们的注意力显然已经被分散了。他们常常用更多的心思去关心股票的行情，并且不断滋生出骄傲和洋洋自得的情绪。

有些人甚至在房间里贴上显示股票涨跌的图表，把主要心思都用在了这上面。

一些资深员工在胸口上戴着写了 FYIFV5 个字母的徽章。那意思是：“去你妈的，老子有的是钱！”

比尔·盖茨忧心忡忡地说：“这实在叫人担心！他们这样作意味着什么啊！”

比尔·盖茨反复警告他的员工，千万不要被纸面上的价值和财富迷惑！

他非常严厉地指出：

“这是愚蠢的！公司的股票固然具有高面值，但高面值常常是短暂的，是变化无常的！”

比尔·盖茨在技术开发、商业竞争中永远充满了必胜的信心和咄咄逼人的气势，而对自己的员工却总是谦逊和蔼，处处关照。他的生活是极为朴素的，甚至比普通员工不如。的确，他有一辆保时捷高级轿车，被外界认为生活得豪华奢侈，但这多半是新闻媒介炒出来的。高级轿车在微软公司一般员工中使用的人不在少数，一些人甚至使用更高级的车子。

比尔·盖茨惟一次大把花钱的壮举，要算是他与保罗·艾伦在 1986 年 8 月一举拿出 220 万美元捐助他们的母校——西雅图湖滨中学。他们曾经在这里度过了美好的少年时代，在这里幻想有朝一日拥有自己的计算机公司。现在，一切都已成为现实，他们的捐款将用来修建一座科学和数学中心，并以他们的名字命名。名称以谁居先，比尔·盖茨和保罗·艾伦以抛硬币来决定。结果保罗·艾伦运气不错，这座中心于是被命名为“艾伦—盖茨大厦”。

11 与 IBM 公司分手

伴随着微软公司的股票上市和比尔·盖茨的财富剧增，摆在面前的形势却变得严峻起来。错综复杂的商务关系和商业竞争，使比尔·盖茨走上一条坎坷的发展道路。

当然，他对此早有思想准备，甚至是成竹在胸。冷静的分析态度和客观的观察能力使他总是能够在迷茫的商海中胜利地游到彼岸。

IBM 个人计算机是个三位一体的产品，它包括微软的 MS - DOS 操作系统，英特尔的核心微处理芯片和 IBM 的主要设计。然而，在微软公司的视窗 1·0 版问世之后，他们与 IBM 的亲密合作关系也开始宣告终结。

这主要是因为 IBM 在企业文化即企业的指导思想上与微软公司完全不同。IBM 成立了一个委员会，专门研制 OS/2 软件。但他们与微软的作法不同，它政出多门，机构庞大，有好几百人围着这个项目团团转，除迈阿密的研究所外，甚至还包括境外如英格兰的韦彻斯特研究所。在微软公司，这种任务则由一个小组在活跃而自由的环境中承担。人们说，在微软，8 个人工作 1 个人评论，而在 IBM，一个人工作却有 8 个人评论。所以，微软公司自由自在的工作效率远远高于 IBM，而 IBM 的工作却处处掣肘，进展缓慢。

特别叫人难堪的是，如果微软公司的人员到迈阿密，协助他们解决一些技术难题，他们会发现总有一名 IBM 的人跟着他，即使在休息场所也不例外。这当然是在告诉他，不可靠近 IBM 的机密。

IBM 的做法实在叫微软公司灰心失望，大为扫兴。这甚至导致两个密切合作的公司产生裂痕和冲突。一位协助 IBM 公司工作的微软公司技术人员说：“我们在 IBM 办事实实在在艰难。在那里，任何人都不能自作主张，事无巨细必须找到高层人士作出决定。我们在写出报告并经委员会审议之前，决不能干任何一件事情。为解决一个细小的问题，你不得不花几个星期时间撰写报告并等候批准。”微软公司的作风却大不相同，它务求先行一步，决无繁琐的审批手续。微软公司 40 名程序员只有两名检测员，而 IBM 1 名程序员就有 1 名检测员。

微软公司人员受到 IBM 的歧视性约束，即使有力气，也无法用得上。

果然，不久之后，IBM 的个人计算机就失去市场的主导地位，其他公司以低于 IBM 公司 30% 的价格销售自己的同类产品。IBM 的市场几乎被别人抢占一空。

比尔·盖茨面临一个抉择：要么继续与 IBM 合作，在 IBM 中占据一定的权益，处于被 IBM 拖着走的从属地位，要么独自提出一个新的操作系统标准，另起炉灶，与 IBM 脱钩。

但是，在这方面，微软公司敌得过老资格而且摊子庞大的 IBM 吗？

好在这时候 IBM 的市场销售工作正处于一筹莫展的境地。

比尔·盖茨认为这是个天赐良机。如果让他在财富剧增和图形界面操作系统之间作出选择，他会毫不迟疑地选择后者。微软公司经过艰苦努力，终于设计出自己的图形界面操作系统——视窗 3·0 版。

微软公司的视窗 3·0 版本问世，在个人计算机行业具有重大意义，它标志着微软公司在产业开发上与 IBM 公司正式脱钩，发展成为独立研制图形界面操作系统的机构，同时，视窗 3·0 版本本身，也使电脑及其兼容机在性能上从此跨入一个新的纪元。

12 有史以来最让人渴望的产品

视窗 3·0 版本的推出，在软件业界和个人电脑行业发生了震动性的效应。

舆论界赞声不绝，一片哗然。

微软公司也不惜大把花钱，为视窗 3.0 的推出鸣锣开道，大搞宣传。

1990 年 5 月 22 日，在电脑界是个盛况空前的节日。

这天一大早，纽约市戏剧中心一派热闹景象。巨大的建筑物上，张灯结彩，披红挂绿。6000 多人在这里聚会一堂，庆祝视窗 3.0 问世。微软公司通过卫星把庆祝大会的实况发往美国 7 个城市的分会场。与此同时，在世界 12 个大都会，即伦敦、巴黎、马德里、斯德哥尔摩、墨西哥城、悉尼以及新加坡，也举行了极其隆重的产品发布会。

为了召开这次庆祝大会，为视窗 3.0 的推出大造声势，微软公司拨出 300 万美元作为宣传费，加上有关广告费、演示费、赠送试用版等等经费，这一天，公司共计花费了 1000 万美元。

这一天是比尔·盖茨 34 年的生活中最感荣耀的一天。他容光焕发，神采奕奕，穿着笔挺的西服，在专程从西雅图飞来的母亲陪同下，出现在空前热闹的大会上。确实，他成功的日子已经到来。

激光灯摇曳生辉，奏鸣曲反复回响，此刻，全世界都响彻了微软公司董事长比尔·盖茨的声音：“视窗 3.0 将重新确定‘个人’在个人电脑中的地位，这是比 DOS 还要好的 DOS！”

视窗 3.0 为个人电脑展示出一片新的天地。它可以管理高达 16M 的扩充内存，提供了可以将硬盘作为虚拟内存的存储管理，多任务功能和一组功能强大的应用程序。它具有悦目而美观的图标，颇具立体感的按钮，丰富多彩的屏幕显示，体例繁多的字型，实用而方便的数据交换。他真可称得上是一件尽善尽美、空前完善的杰作。

所以，花费巨资投入宣传，大造声势，扩展用户，让全世界都了解它是值得的。

比尔·盖茨对记者们说：“这是微软公司有史以来最盛大、最昂贵的一次软件发布会。”

对于比尔·盖茨的这项杰作，各界作出了热烈的反应：

《今日美国》写道：

“这是有史以来最让人渴望的产品！”

得克萨斯软件公司总裁，视窗的支持者格雷逊评论道：

“假如你认为，在这几年中高科技产品已经极大地改变了 155 世界，改变了人类的生活，你并没有看错；但真正的改变，是从今天才开始的。”

对于视窗开发曾抱贬谪态度的人也开始加入赞美大合唱，国际数据公司的南希·麦克沙说：

“我过去对视窗一直冷眼相看，然而在我看到它的功能之后，我也成了视窗的支持者。”

比尔·盖茨的母亲玛丽·盖茨更为儿子感到骄傲，她喜气洋洋地说：

“这是我儿子一生中最伟大的日子，他可以不再依靠 IBM 了。”

视窗 3.0 版本震动了全世界。现在，比尔·盖茨与微软公司第二大股东保罗·艾伦并肩坐在会场里，为今天的胜利而发出微笑。

曾经完全退出微软公司的保罗·艾伦，在两周之后又成为微软公司的理事会成员。

他说：

“比尔同我谈这件事已有好几年了。我们曾经一起战斗，取得极大

成果。我想，我们将继续开始合作。”

微软公司在视窗 3·0 版上的巨大投入，很快得到了丰厚的回报。视窗 3·0 顿时成了非常畅销的软件，以每月 10 万套以上的速度向全球发行。到 1990 年底，已售出了 100 万套，在世界软件销售排行榜上雄踞榜首，直到 1992 年新版视窗 3·1 推出之前，其销售总量已达 700 万套的创纪录数字。

微软公司的巨大成功使苹果公司及其他较小的公司受到沉重打击。苹果公司一直在图形用户界面上独领风骚，称霸市场，其得意之作麦金托什曾卖到每台 4000 美元，而现在人们只需花 95 美元买一套视窗 3·0 软件，就可以在一台只值 2500 美元的 IBM 个人计算机上得到同样的效果。苹果公司所处的劣势，不言而喻。

13 难以撼动的微软公司

商场如同战场，麻烦总会找上门来，即使苹果公司不出面，也不乏其他公司出来摸一摸老虎的屁股。

其实，真正要把微软打下去，谈何容易。尽管在个人计算机行业人们对微软公司怨声载道，而且眼睁睁看见它对同行业的产品进行排挤和侵权，却很少能把微软公司推上被告席。

微软公司成了一个庞然大物，撼山易，撼微软难。

一方面，微软公司有一个强有力的法律班子，他们不仅是一流的律师和能言善辩的辞令家，而且对于电脑行业也深有研究，几乎就是计算机行业最出色的法律专家，一切法律手腕很难在他们面前玩得开；另一方面，也是更主要的方面，是各个开发商在自身生存上已完全无法离开微软公司，假如微软受到伤害，他们自身也会在某些方面受到伤害。任何软件商都离不开微软公司的技术支持，即使是硬件开发商，也不敢得罪于微软，因为他们需要微软公司提供操作系统。

而对于真正敢于摸老虎屁股的人，微软公司也只是将他们处理在“幕后”。

例如 Z—Nix 公司，只是一个年销售额 600 万美元的小公司，主要生产计算机鼠标。它对微软公司提出指控，说微软公司把向它提供的视窗 3·0 版，由协议的每个拷贝 27.50 美元擅自提高到 54 美元，以此达到将 Z—Nix 公司从鼠标器市场排挤出去的目的。这明摆着是微软公司理亏，在洛杉矶地方法院受理此案后，人们一般认为微软公司这一方必然面临败诉的结局了。

然而，微软公司竟能不动声色，对这件已在报界闹得沸沸扬扬的官司来个冷处理。

微软公司在消息见报后的几个小时，便派员飞往 Z—Nix 公司总部，经过一番磋商，Z—Nix 便声明，它已经讨回公道，绝不再去诉诸法律。一场眼看就要爆发的轩然大波，转瞬之间又变得风平浪静。微软公司处理商业争端的能力叫人不得不折服。

比尔·盖茨总是毫不留情地对竞争对手施以沉重打击，然后又叫对方无法吭声，要绝对地赢得对方。

能够像 Z—Nix 公司这样，敢于将微软公司推上被告席的，当然为数

极少，不过也并非绝无仅有。“字处理公司”和著名的苹果公司都曾打上门来找过麻烦，只是并未引起风波，都被微软公司巧妙地应付了。

最能给人留下印象的，是与西雅图计算机公司间的一场诉讼。

凯利·科是西雅图计算机公司老板罗德·布洛克的律师。这家计算机公司曾经与微软公司有过业务往来，它拥有的操作系统 SCP—DOS 软件，曾使微软登上仅次于莲花公司的第二大软件公司的宝座。

终于，这家公司提出指控，要求微软公司支付 6000 万美元的赔偿。

这一案件涉及高科技领域内的技术问题，案情错综复杂，很难理出头绪。为此，凯利·科律师作了充分的准备，他在法庭上侃侃而谈，一一列举事实和细节。单是庭审记录，就记下了共 6 卷计数百页文字。

凯利·科确实是一位相当出色的律师，他除了对每件事情每个细节作了充分准备，并且巧舌如簧能言善辩之外，还会别出心裁地让形象说话。

凯利·科把 MS - DOS 比作一只狗，这条狗名字叫斯帕德。他还竟然把这条狗带去放到了比尔·盖茨的被告席上，向法庭上所有的人展示。他诙谐地说：“我可以肯定地说，你们人人都认为现在这宗案子，是关于计算机的案子。其实，这也是一宗关于狗的案子。”

法庭上鸦雀无声，人们睁大了眼睛，不知这位鼎鼎大名的律师要讲些什么。

凯利·科接着往下说道：

“西雅图计算机公司老板罗德·布洛克把这条狗叫做斯帕德。有一天，比尔·盖茨去找这位老板，他对老板说：

‘我对狗这玩意儿很在行的，我可以使它成为一名冠军。当然，我将从奖金中分一点给你。’”

凯利·科律师然后郑重地说：

“可是千万不要忘记：这条狗本来就是罗德·布洛克的！”

法庭上，人人都马上明白了他的意思。

这个比喻当然十分精彩。比尔·盖茨兴致勃勃地听着他慷慨陈词，并且把身体习惯地前后摇晃，这是他有兴致的表现。

比尔·盖茨毫不迟疑地应战。面对这种很可能削弱微软公司声望的法律纠纷，他丝毫不感到害怕。

这案子一直审理了 3 个月，直到布洛克准备出卖西雅图计算机公司时，这桩公案还在幕前幕后地进行。

早在 1981 年，西雅图计算机公司的老板布洛克便与微软公司副总裁保罗·艾伦达成协议，布洛克以 5 万美元的价格，将自己手中的 DOS 操作系统转让给微软公司。作为条件，西雅图计算机公司在出售其生产的软件时，可随机搭配这个 DOS 操作系统。此外，微软公司还同意西雅图计算机公司使用这个操作系统的升级版本。

当然，布洛克以后在使用这个操作系统时没有付费给微软公司，这本来是顺理成章的事情，只是，现在这种操作系统已升华为行业的标准，将它“捆绑”在原装机上出售，可以赚上好几百万美元。

而且，布洛克想把这种不付代价便赚大钱的权利待价而沽。

由于西雅图计算机公司曾与微软公司达成谅解，可以无偿使用它的操作系统，这就意味着一大笔财富，因此，引起众多以 MS—DOS 操作系

统为标准的计算机厂商大为垂涎。他们将不惜重金购买这项价值 2000 万美元的许可权。

这种作法自然使微软公司大为恼火。微软公司副总裁谢利向布洛克郑重指出：西雅图计算机公司可以出售 DOS 软件的拷贝，但绝对不能转让这种特权。否则，微软公司不得不诉诸法律。

本来，微软公司只允许西雅图计算机公司作为惟一一家可以无偿经营这种赚钱的操作系统的公司，具有销售权。然而，这里还有另一个人也是例外，他就是具有“DOS 之父”这种荣耀的帕特森先生。比尔·盖茨曾宣布帕特森先生也具有这种销售特权，以作为他对微软公司所做贡献的一种酬劳。

帕特森回到西雅图计算机公司工作后，不久便创办一家自己的公司——德尔康技术开发公司。

不过，这家新成立的公司经营上混乱不堪，以至到了破产的边沿。这时候，一家外国公司的经济人约见帕特森，试探购买比尔·盖茨授予的这项销售许可权。这使比尔·盖茨大为恼怒，经过一番谈判，微软公司用 100 万美元从帕特森的公司收回了这项权利，而且把帕特森留在微软公司工作。

这个案子的审理共花去了 3 个星期时间，比尔·盖茨不得不把宝贵的时间花费在与法庭周旋上，他和保罗·艾伦都随时得上法庭作证。

在审理这一案件的同时，还达成了一项庭外调解协议，微软公司再付给布洛克 92500 美元，以收回它授出的许可权。

在审理的过程中，双方的律师共举行过 11 次谈判。布洛克坚持索要 50 万美元，而比尔·盖茨认为，他已经为 DOS 付过一次钱，不可能再付一次。

布洛克知道，在 12 名陪审员中，必须有 10 名以上表示同意，他才可能得到巨额索赔，而且，如果比尔·盖茨上诉联邦法院，他的要求还可能被全部推翻。

但是，他仍然坚持索要 50 万。

比尔·盖茨的律师们开始只认可 5 万美元，这自然遭到了拒绝。后来，在陪审团讨论的过程中，赔偿的价码曾以每两小时上涨 10 万美元的速度递增。眼看着金钱流水般往外抛出，比尔·盖茨却毫不动摇自己的初衷。布洛克的律师凯利·科大为感慨，喟然叹道：“他真算得上是个心如铁石的人，他心中只有一个目标：要把对方压垮，而根本不管什么商业意识。”

凯利·科从这件案子中真正认识了比尔·盖茨。审理一结束，他便径直赶到交易所，一口气买下一大笔微软公司的股票。

当然，他完全押对了宝，微软公司收回了整个市场之后，股票当然再度往上攀升。

对于布洛克来说，他也不算上吃了大亏，比起被比尔·盖茨洗劫一空的人来，他已经是大有收益了。

微软公司在维护自身商业权益上从来是寸土必争，对于违犯它的商业权益者必然追究到底。这种作法有力地捍卫了自身利益，而且叫人谈虎色变，做事大有收敛，不敢轻举妄动。

比尔·盖茨由于使微软公司股票上市以及在保护自身权益上的拼命

精神，使微软公司的业务大踏步前进，在美国乃至国际电脑业界鹤立鸡群，令大大小小的电脑公司深有高山仰止，景行行止的感叹。

14 “我们必须取胜！”

比尔·盖茨对于微软公司的巨大成功，有过细致的分析与总结。

在一次邀请会上，他对自己建立企业文化、组织工作模式、开展经营活动等方面的细节，做了中肯的阐述。

在微软公司，建立了企业内和衷共济的合作关系。这种合作非常方便而且十分融洽。部门之间、工作人员之间从不设什么关卡，也没有繁琐的手续。合作关系之方便有效，犹如朋友之间的互相支援。

在公司的最高领导层，只有那么几名主要成员。微软公司从来不设那么多的副总裁，这已是众所周知的。这使最高领导层不存在推诿拖沓的作风，办事决策，雷厉风行，这是微软公司的一个原则。

微软公司共有 9 个部门，每个部门的组织结构都是相同的：一名产品部经理，一名开发部经理，一名程序经理，此外，还有一名用户部经理。其中，程序经理是最为重要的职位，他要对产品的特性及其对用户的吸引力负责。微软公司一向有重男轻女的传统，在 9 个部门的经理中，8 男 1 女。这些人中一些是工商管理的高学历人士，另一些则是微软公司历年提升起来的。所有这些人，都具有掌握部门的很高的专业知识和组织能力，独立操作，独当一面。这正如一台安装得十分精密而且所有零件都具有高质量的机器，开动起来运转自如，效率很高。

为了保证开发小组永远处于最佳工作状态，微软公司采用了著名的达维利亚管理方式。这种方式的作法是：每 6 个月将对全体开发人员的工作进行一次检查，其中，大约 5% 在工作状况和成绩方面处于最后的人将被解职，另谋出路。

对这种作法，比尔·盖茨解释说：离开微软公司，自然还有其他工作可干，比如去波音公司或其他什么公司。一些人还可以干脆回东部去谋生。

开发小组从来都是较小规模的，人员不多但负有重任，永远保持着队伍精干、效率很高的特色。比尔·盖茨认为，哪怕微软公司再进一步发展壮大，他这一支应用程序的开发队伍也不会扩充。微软公司的机构扩充计划中，开发人员只有 18 个名额，而且还在作缩减的打算。而在莲花公司，开发人员的队伍多达 120 名。比尔·盖茨认为，这会导致互相扯皮、推诿和不负责任的作风。因此在开发人员队伍的建设上，他的基本观点是少而精。

微软公司拥有一支高水平的“设计师”队伍，当然，也仅仅是 7 个人而已。这些人专门从事的工作是：不断提出新的见解，规划新的技术远景，乃至为整个公司的发展方向和目标绘制蓝图。

这是一群具有远见卓识的软件高手，是电脑行业中的凤毛麟角。不言而喻，比尔·盖茨是他们中的“总设计师”。

对这 7 位“重量级思想家”，比尔·盖茨总是格外偏爱，另眼相看。他们是微软公司的精神台柱，是不可或缺的思想核心。其中包括微软公司的“创收火山”、匈牙利计算机天才西蒙伊和戈登·莱特温。

微软公司把包括这些思想家在内的所有人员分成 6 个级别，即所谓采用 10—15 级的等级划分法。如果一名程序员升至 15 级，他就是“重量级思想家”了。当然，一旦成了这类人物，公司的巨额股票分配也就顺理成章地降临到了头上。

微软公司能够取得巨大的成功，在比尔·盖茨看来，最主要的原因在于这里聚集了最优秀的干才。

所谓最优秀的干才，便是他们必须具有坚强的毅力，必须能持之以恒，必须拥有极高的智慧以及丰富的实践经验、正确无误的商业判断能力。

比尔·盖茨强调，在这里，极高的智慧乃是关键中的关键。

而比尔·盖茨本人的使命，则是正确地驾驭这些英才，让他们的才智得以发挥再发挥，因为他认为，这些人完全可以把事情做得更好，可以成倍地、成十倍地发挥出他们的才干。

他要求这些人每天一边工作，一边念念不忘：“我必须取胜！”

他们必须能够迅速地转换在工作和在家庭里充当的角色，这就是说，在周末加班加点夜以继日地工作并非什么希罕事，这是微软人所必备的一种素质。

作为微软公司，它必须对所有的竞争对手施以无情的打击。这其实是产生于激烈竞争中的防范心理。微软公司担心在商业上失去它的领先地位，因而不得不先发制人，防患于未然。

微软公司在商业竞争上总是抱着强烈的忧患意识和谨慎态度。比尔·盖茨无法容忍失败，所以他脑子里一直考虑的是：有朝一日，谁将会取代我们？这也正是他千方百计要消灭每一个竞争对手的原因。

多年来比尔·盖茨对他手下的经理们总是不厌其烦地谆谆告诫：必须时刻保持清醒的认识，决不可以被胜利冲昏头脑，要看清楚，四面八方全是虎视眈眈的对手。比尔对他们说：应当去了解他们，细致入微地了解他们，连他们的生日和孩子的名字都应当了解得一清二楚。

比尔·盖茨的希望是，他手下的人们能够像他自己那样时刻保持警觉，而千万不可有丝毫的麻痹大意。他在全体员工大会上反复叮嘱：“要多想想我们的竞争对手，知己知彼百战不殆。不要认为我们已经占了上风，因此我们就会永远立于不败之地。不，这必将导致落伍，导致淘汰！”

事实证明，比尔·盖茨和他的微软公司在内部管理机制和对外竞争策略上的一整套做法，是科学、严谨、卓有成效的。微软公司在世界电脑业界独领风骚而又经久不衰，正是这种管理策略最强有力的注脚，正是微软经营思想最生动的体现。

第五章再创辉煌

1 “32 位”小姐与安·温布兰妮

对于广大的美国公众乃至微软公司的雇员来说，比尔·盖茨的个人生活几乎就是个谜，它显得如此神秘莫测，难以捉摸。

比尔·盖茨一生中，曾与三个女人相交甚笃，来往密切，但就比尔·盖茨而言，他从未把问题扯到婚姻上去。一方面，他的事务繁杂得使他无暇自顾，另一方面，他的精力和他有限的休息时间更多地花费在诸如运动和娱乐上，而且他对他的家庭和父母永远有一种孩提般的依恋。

比尔成为亿万富翁以后，自然会有不少漂亮姑娘向他求婚。比尔对此有很清醒的认识。他觉得很难猜透这些人的动机究竟是爱情还是金钱。卢宝曾经同他开玩笑，问他几时结婚。他总是回答说：“到 35 岁吧。”

他一直保持着童心和童趣，像个大孩子，一有时间就同大家一块作游戏。微软公司里因此流传下了一个特别的词儿——Micro-games，就是“微游戏”。

他害怕结婚，他认为一旦结婚，就会像他的父母一样老之将至。

由于一直没有成家，在与客户应酬和社交往来中，在需要甚至必须带上女伴的场合，比尔·盖茨总是与他的母亲玛丽·盖茨一道前往。

当然，比尔·盖茨毕竟不是一个孩子了，他不可能没有与异性的交往。

与比尔·盖茨交往较深的女人，在人们依稀的印象中，最初的一个叫倍蕾特。

那还是 1984 年 4 月，当比尔·盖茨成为《时代》杂志封面人物的时候，有人在一篇特写中透露出来的。

倍蕾特是一位标准的美国式女郎，年轻漂亮，性格开朗，举止大方，充满了独立的个性，但对感情上的事情却又非常严肃认真。

1983 年，在微软公司雇员埃尔瓦家中举行了一次舞会。这样的舞会，在微软公司的员工中几乎是轮流举行的。只要家住西雅图，家中具有足够的场地，就会轮上举办舞会。微软公司人员的招募范围很广，不少人来自美国其他各州乃至国外，所以，周末举行舞会，成了许多微软员工紧张工作之后娱乐松弛一番的主要活动方式。

就在埃尔瓦家举行的舞会上，比尔·盖茨结识了倍蕾特。

比尔·盖茨自上高中起就不时与一些女孩子来往，有时还同他们约会，但这次与倍蕾特的接触，却使他有了一种特殊的感觉，乃至对于跳舞，也显得有些心不在焉了。

倍蕾特第一次见到比尔·盖茨，便向他问道：“你们公司为什么不开发供 32 位小型机使用的软件呢？”这个问题使比尔·盖茨哈哈大笑起来。32 位微处理器直到 90 年代才开始使用，1983 年时还没踪影呢！倍蕾特显然是说外行话了：她认为微型机同 PDP—10 型小型机是一回事。

从此以后，比尔·盖茨就称倍蕾特为“32 位”小姐。

同比尔·盖茨交往密切的女人大概会有一个共同的感觉：与他约会可不是太轻松愉快的事情。他总会没完没了地讲解他工作和发展上的事情，而很少去交流和沟通彼此之间的感情。这使女人们感到难堪，而且

最后总是闹不明白他到底讲了些什么。

蓓蕾特曾经深有所感地回忆说：

“我们两人都有一种共同的痛苦与挑战的感觉。而比尔·盖茨对于生命更有一种深远莫测的感受。他常常在我家门前的台阶上，大谈特谈死亡的恐惧。他好像把自己这一生同某种远远超出今生的东西联系起来。他认为，女朋友只不过是这一切事情的表象而已。”

他们相互热恋了，了解了，而且还表达了倾慕之情。不过，他们同时也发现了彼此之间存在的差异。

比尔·盖茨的性格中有一种极具挑战性的因素，他敢于向一切艰难困苦挑战，敢于勇敢无畏地争取最终的胜利，敢于压倒竞争对手而决不有一丝半点的迟疑。同时，他又是一个敏感而且充满同情心的人。他的这些性格，时时被掩盖起来，既不表现得锋芒毕露，咄咄逼人，也不会给人脆弱缠绵的感觉。

当他决定解雇一名雇员时，他总是感到很为难。每解除一名雇员，他都觉得增添了一份孤独。

蓓蕾特是少数几个能够洞察比尔·盖茨内心深处最敏感部分的人之一，这使她产生了对比尔的保护欲。她相信比尔·盖茨在成长过程中时时都有孤独感，比尔在内心里并不像他的外在表现那样热烈而无畏。

比尔·盖茨与蓓蕾特 1984 年中止了约会，他觉得自己把工作耽误得太多了。当然，他们已有的深刻了解使他们不可能一刀两断，他们在有限的业余时间继续来往了一段不长的时间。

最后他们分手了。

蓓蕾特不无抱怨地说：

“他老是记挂着他的工作，工作，他似乎与他的工作密不可分。我认为这样干是脱离现实的，是非人的，他终究会被工作拖垮。”

当然，分手之后他们仍然是很好的朋友，蓓蕾特说：“我知道他在哪里。无论我求他什么事，他都会尽心尽力为我办好的。”

与蓓蕾特的分手并没有使比尔·盖茨过分难过，他很容易把他的注意力转移到工作上去。

不久之后，另一名女人闯入了比尔·盖茨的生活。这便是比比尔·盖茨年长 6 岁的安·温布兰妮。1984 年，在一次产业研讨会上，比尔·盖茨和温布兰妮都作了发言。温布兰妮是一位出色的女企业家，比尔·盖茨的发言给她留下了深刻的印象，她发现他们之间有着许多共同点，从此便开始了他们的友情。

在温布兰妮眼中，比尔·盖茨与报刊上介绍的简直判若两人。她解释道：“比尔·盖茨完全是个冒险家，一个超级领导人。他似乎总是在悬崖上走钢丝。我同他在一起，总能学到不少东西……”

安·温布兰妮还讲述了一个小小的插曲：

有一次，温布兰妮同比尔·盖茨一起去墨西哥旅行。他们到达旅馆后，比尔·盖茨竟把他们的汽车转租给两个素不相识的嬉皮士，一个下午 10 美元，而且没有一文钱的押金。温布兰妮深信比尔·盖茨这下上了当，汽车是再也不会开回来了。但是在 4 小时之后，那两个嬉皮士倒真的把车开了回来，只是汽车损坏严重，只差没有完全散架了。

温布兰妮说：比尔·盖茨喜欢冒险行事的性格，由此可见一斑。

比尔·盖茨喜欢到海边温布兰妮的别墅去玩。有一次比尔·盖茨去的时候却忘了带上外套，温布兰妮只好陪他去另买一套。结果，他选择的服装式样和色调搭配，全都按照他妈妈的选择方式办。

还有一次，他们一道去沙丘一带玩耍，那儿有一家俱乐部专门从事滑翔器教学，比尔·盖茨很想试一试，便报名参加培训。第一次滑翔，他一头栽进了沙丘。第二次，他记住教练员的话，细心操作，在地上飞行了一段路程。到第三次，他自以为已经掌握了要领，竟然迎风而上，飞到高空中去，但却违反了不能转动滑翔器的规定，在几百码外重重地摔下来。好在那里是一片灌木丛，没有受伤，但人和树丛却紧紧地缠在了一起，费了好大劲才解脱出来。

温布兰妮对比尔·盖茨最后的印象是，孩子般的冒险，孩子般的依恋。他们的交往当然是长不了的。

2 与菲安瑟·弗伦奇结婚

最后，直到 1992 年，同比尔·盖茨订婚的，是女才子菲安瑟·弗伦奇。

菲安瑟·弗伦奇出身于达拉斯一个富有的家庭，曾以优异成绩毕业于名牌大学，后来又在美国东部一所名校深造，在那里获得工商管理硕士学位。毕业后，微软公司看中她的才华，招聘为雇员。

比尔·盖茨与菲安瑟·弗伦奇订婚，或许会使他的生活有一个改观。从此，人们普遍地改变了对比尔·盖茨的看法，认为他变得更可靠更稳重了。

其实，比尔·盖茨与菲安瑟·弗伦奇的恋爱历程充满了曲折和痛苦，这种关系在风风雨雨之中折腾了好几年。

开始，对于结婚的事，比尔·盖茨一直不曾作出明确的答复，他在态度上总是闪烁其词，似是而非。到了 1992 年，菲安瑟·弗伦奇终于向比尔·盖茨下了最后通牒，要么结婚，要么散伙。

尽管菲安瑟·弗伦奇没有比尔·盖茨那样显要的地位，但她既年轻又漂亮，一头深棕色的头发把她那颇具个性的面庞轮廓衬托得格外突出。而且，她知识渊博，教养很高，并非一般时髦女子可以相比。

过去，比尔·盖茨在私生活上的行为并没有在同事中获得佳誉，人们在私下纷纷议论他的风流韵事，菲安瑟·弗伦奇对这位董事长也并无好感。不过他在菲安瑟·弗伦奇面前总是彬彬有礼，表现得温文尔雅，而且后来不断向她发起求爱的攻势。菲安瑟·弗伦奇这才慢慢改变了对比尔·盖茨的看法，并与他有了交往。

比尔·盖茨同菲安瑟·弗伦奇结婚，对他来说或许并不痛快。

他从不愿意放弃那种一贯的顽童般的生活习惯，而结婚，必然意味着家庭的管束和妻子的制约。

而促成他最后决心结婚的，一是他过去的情人温布兰妮，一是他的母亲玛丽·盖茨。

温布兰妮现在仍然是比尔·盖茨的密友。她对比尔·盖茨说：“你那顽童般的习性已经不可取，你应当在性格上成熟起来。应该考虑结婚的事情了。”

温布兰妮的话，使比尔·盖茨认真严肃地考虑他的婚姻问题了。

而比尔·盖茨的母亲对自己的儿子抱有深深的爱，是她亲手将儿子抚养成人。她对儿子的关心到了事无巨细，一概亲自过问的程度，连儿子的领带是否结正，衣着是否整洁等芝麻小事也不放过，至于成家立业的婚姻大事，就更不用说了。玛丽·盖茨对于儿子挣钱的能力从不怀疑，她担心的是儿子在个性上的不成熟，对婚姻问题的不慎重。在她看来，如果儿子与菲安瑟·弗伦奇结婚，必将弥补他在这些方面的不足，甚至还会使他产生关心社会，关心他人的良知。所以，她竭力支持儿子同菲安瑟·弗伦奇的婚事。

比尔·盖茨不能不接受温布兰妮和母亲的意见，他决定改变自己，履行自己的诺言。1993年复活节，他带上菲安瑟·弗伦奇去棕榈泉看望了正在那里度假的父母，后来又在李尔耶山庄租下一所别墅以度蜜月，并且还还为菲安瑟·弗伦奇定做了结婚戒指。

1994年1月24日，比尔·盖茨与菲安瑟·弗伦奇在达拉斯举行了隆重的结婚典礼。

3 独出心裁的新寓所

比尔·盖茨对他的母亲充满了深深的挚爱，而母亲玛丽·盖茨对自己的儿子更是关怀备至，舐犊情深。

玛丽·盖茨经常关注儿子的各种事情，有时候一天之内竟打去几次电话。而且不时给儿子写信——大多数情况下是用明信片。

比尔·盖茨总是仔细阅读母亲的信件，读完之后小心翼翼地把信纸锁在抽屉里。有一次，比尔·盖茨收到母亲的信时，一位同事异常惊异地感叹道：

“我觉得这简直不可思议！她母亲刚才同他通过话啊！”

玛丽这位母亲使比尔感到非常骄傲。她是一位温文尔雅、处世大方的社会贤达。由于她的教养和背景，她对儿子非常担心，常常同一些亲密的朋友谈起儿子的事情。她觉得自己的儿子对社会缺少必要的关注，缺乏同情与爱心。

对于一个虔诚的基督徒来说，这些都比金钱还要宝贵。

母亲觉得她随时都离不开自己的儿子，总喜欢儿子在她身边。比尔·盖茨在贝尔维尤自己的寓所里，为纪念8080微处理芯片诞生而专门申请安装了4558080号电话。母亲一天中会把这个号码拨上好几遍。

由于比尔·盖茨一直住在租用的公寓里，1983年，玛丽特地为他买了一套房子，离他原来的住处只有一英里。

这套花费近100万美元买来的房子，共有3间卧室。它处在风光秀丽的华盛顿湖滨，这算是比尔·盖茨的第一个家。

有不少人以为比尔·盖茨这个住所是极其豪华和现代化的，其实，这个地点真正豪华的住宅比比皆是，而他这幢住房，充其量算是个中偏下等。

这套房子附带有一个不算大的游泳池，从房屋的后面，可以远眺华盛顿大学，甚至看到更远处的东南雷尼尔火山。

室内设施是按比尔·盖茨的设想来布置的，人们会惊奇地发现，整

个房子内竟没有一台电视机，基本生活用品也少得可怜。在屋子中间，却耀人眼目地摆着一台电脑，比尔·盖茨在家里的时候，几乎把所有时间都花在摆弄这台电脑上。

他在自己的工作台上，贴了一张巨大的世界地图，只要抬眼一看，全世界便可尽收眼底。甚至在他的车库墙上，也贴了一张详尽的非洲地图。他解释说，在他的心灵中，尚有许多“未被使用的波段”，只要他的眼睛扫过这些地图，这些波段就可以使用起来。

比尔·盖茨每天去上班都比较晚，尽管他这个住所离他的办公室仅隔十来分钟的车程。不过一到了工作岗位，他几乎每天都干到半夜才回家。

然后，他还得至少花上两个小时来处理各种电子邮件。他家里的计算机和公司的计算机联网，他母亲也进入了这个电子信箱系统，无论什么时候，母亲都可以给儿子传来邮件。

母亲的赠与，使比尔·盖茨第一次有了自己的家。

直至1988年，比尔·盖茨都住在母亲购买的这套房子里。1988年后，他才自己花费400万美元，购置了30英亩土地，另外还有400多英尺湖岸，为自己营造新的住处。

这块土地位于一座小山之上，为了避免招致邻居们的反感，他让房屋的绝大部分都低于山脊，这样一来，从湖面方向看去，这座房子便和邻居们的房子不相上下，避免了鹤立鸡群，高高在上的气势。即使那些高出山脊的部分，也决不比毗邻的两家商店更高。

这套建筑的设计是相当宽敞舒适的，除有足够的居室外，还有许多办公室，一个可容纳百人的会议室，一间有20个座位的电影放映室，一个电脑中心，一间可藏书1.4万册的图书馆，一个可停20多辆汽车的地下车库，一个60英尺长的游泳池。此外，还有绷床练习室和游艺室等。

在客厅的大墙上，安置了高分辨率电视屏幕，这样，便可以从计算机储存的数据库中任意调看图像、美术作品及摄影作品。数字影像储存在CD光盘里，可由计算机处理。如果不播放任何内容，屏幕上就呈现出宏伟壮丽的珠穆朗玛峰景色，以显示主人高远的胸怀。

这个系统把音响、彩视和计算机融合在一起，使用方便而又不失气派。它由一只遥控器来控制。比尔·盖茨说，他所修建的不仅仅是一个家，而且还是计算机技术讨论中心，要在这里展示家用电脑的最佳水准。他的设施没有脱离这一最高宗旨。

在许多人眼中，美国人的豪华别墅总是极尽铺张奢侈之能事。但比尔·盖茨这一套住所绝非如欧洲庄园那样大而无当。相反，它严格遵循了节俭实用的原则。这座楼房也远远不是那种最豪华最壮观的建筑，它只是体现了多功能、多用途、有利工作、方便生活的特色而已。

比尔·盖茨说：“我想尽量在这座房子里预见近期的未来。我房子的设计和建筑都有点领先于时代，但也许它预示着家庭未来的情况。……我希望我的房子与周围环境和将要住进去的人的需要相和谐。尽管我想让它从建筑角度上吸引人，但我更希望它舒适。它将是我和家人的住所。房子是一个亲密伴侣，或用20世纪伟大建筑家勒·考布什尔的话来说，是‘为了居住的机器’。……我的房子用木材、玻璃、水泥、石头建成……我的房子也是由硅片和软件建成的。硅片微处理器和内存条的安装以及

使它们起作用的软件，使这房子接近于信息高速公路在几年内将会带入数百万家庭的那些特征。我要采用的技术现在是试验性的，但过一段时间我正在干的部分事情就会被广为接受，并且价格也会降低。……我想要手工艺品但不要任何浮华的饰物。我想要一所能容纳不断变化的尖端技术的房子，但其风格应是平易近人的，应当毫不含糊地显示出技术只是仆从而非主人。我不想要那种须用技术性质来定义的房子……”

比尔·盖茨对他的房子设计做了许多设想，总之，他希望自己的房子具有电子化的特点，能反映最先进的科学和技术水平，得到现代技术向人提供的最大的舒适和方便。他说：“我的这所房子只不过早一些得到其中一部分这类服务而已。”

4 “《纽约》是什么东西？”

比尔·盖茨家里拥有庞大的私人藏书室。他酷爱读书，许多时间都在自己的藏书室里度过。当然，他从不把阅读作为消遣，他对于重要著作有一种发自内心的尊崇与渴求。

有一天，他在吃一顿简单午餐的时间里，竟一口气读完了4本杂志。其中包括著名的《美国社会科学》和《经济学家》。这两份杂志都是社会科学界的权威刊物，是许多著名专家学者发表言论的重要讲坛。对于一般读者来说，这些杂志是令人望而却步的。

比尔·盖茨对这些高水准的杂志有着非同寻常的喜好，这或许与他的家庭有关。他出身于高级白领阶层，耳濡目染，很早就养成了对严肃读物的特殊兴趣。

这当然不是说美国那些五花八门的报刊杂志都毫无可取之处。它们可以满足各种各样的人们不同的需求，其中不少出版物甚至是人们茶余饭后消遣取乐不可或缺的资料。但正如一位美国先贤所说：“人生苦短，实在没有时间去注意那些鸡毛蒜皮的事情。”

紧张而繁忙的生活使比尔·盖茨希望在最少的时间内获得尽可能多的知识，攫取尽可能丰富的信息；他必须在阅读方面作出严格的选择，如果津津乐道于以耸人听闻和过分夸饰为能事的报刊杂志，无异于虚掷光阴。

有一次，《纽约》杂志的一名记者前来采访比尔·盖茨，他竟出人意料地问道：“《纽约》是什么东西？”他并没有开玩笑，他确实从未浏览过甚至根本不知道这份杂志。

比尔·盖茨也并不是专门钻研高难学术问题的书呆子。他酷爱体育运动，有时甚至还有点表演天才。兴之所至时，他会在饭店里当着各级下属大讲童话故事。他一旦讲开了故事，从不在乎四周只有两三个人还是上千人，他会站起身来，像出色的演员那样讲得抑扬顿挫，有声有色。即使饭店里大半的顾客都惊讶地望着这个大名鼎鼎的比尔·盖茨，他仍然手舞足蹈地进入角色而难以自持。人们免不了窃窃私语：“瞧，这不是比尔·盖茨吗！他窜上跳下，指手画脚，是在演哈姆雷特吧！哈哈！”

他甚至会跳到半空中，以表演人物的动作。有一次，他一下子跳过了餐厅的吧台，把服务员吓得呆若木鸡。他自己则嘻嘻哈哈，快活无比。

美国是世界上体育运动最发达的国家之一，体育运动的魅力，使比

尔·盖茨无法抗拒。

他虽然身体瘦弱矮小，在力量抗衡的运动上不及别人，但在技巧性更强的运动项目上，却也有自己的独到之处。

在微软公司的雇员们为他们的董事长庆贺 30 岁生日的时候，比尔·盖茨在硬木地板上表演的四轮室内溜冰，使他那些衣冠楚楚的下属们一个个惊异得有失风度。在保罗·艾伦的摇滚乐队伴奏下，比尔·盖茨轻快地翩翩滑行。随着摇滚乐声节奏不断加快，他在地板上一口气作了 400 多次旋转，使生日庆贺会达到了热烈的高峰。

比尔·盖茨在微软公司的股票上市之后，花钱买了一艘快艇。他从小喜欢水上运动，现在，每天早上推开窗户，碧波万顷的华盛顿湖就呈现在他的眼前，这使他更无法克制对水上运动的酷爱。驾上快艇在水面飞驰，望着无际的蓝天白云，迎着扑面而来的凉风，他觉得这是最令人心旷神怡的时候。

他甚至在自己的新居旁边，专门建造了一个船坞。

比尔·盖茨为自己的新居、为各种设施和运动器材花去的钱不能算少，但他决不是个一掷千金、挥霍无度的人。

他的生活作风仍然无改，同过去一样节俭朴素。他小时候喜欢读书的习惯一直保持下来，一有休息时间，就抓紧读书。他最感兴趣的仍然是名人传记。新出版的大科学家、大企业家、大政治家的传记，他从不放过。他说他对别的公司成功的经验特别重视，有一本叫做《我在通用汽车公司的岁月》的书尤其吸引他，因为这本书告诉人们，通用汽车公司是如何彻底改变汽车世界的格局的。

5 “我喜欢生活得跟普通人一样！”

尽管比尔·盖茨在全美国是以最快的速度取得成功并且发财致富的人，但他对于金钱一直保持着清醒的头脑。他说：“如果你有了一亿美元，你就会发现，钱不过是一种符号，这东西简直毫无意义。”

在 1991 年，微软公司的利润比上年增加了 55%，收入增加了 48%。年底，微软公司在其他公司销售下跌，大量裁员之际，反而又增加了 70 名工人。这时候，全公司的雇员已达 1 万人。每天，印有微软标记的大型客车将他们送往 260 个工作场所。

微软公司还在不断规划新的建筑，设计新的蓝图，呈现着一派欣欣向荣大步前进的景象。现在，微软公司已将实力雄厚的波音公司取而代之，成了美国西北部地区首屈一指的大公司。

微软公司的市场价值已高达 219 亿美元，甚至把大名鼎鼎的通用汽车公司也抛在了后面。它的股票自上市以来，几年间已上涨了 12 倍。当时如果买下 1000 美元的微软股票，到 1992 年就可以卖到 3 万美元。自然，微软公司的上层人员大多也成了超级富豪。在一个公司中造就出 3 个 10 亿美元级的富豪，微软公司是绝无仅有的一家。

这 3 位超级富豪便是比尔·盖茨、保罗·艾伦和斯蒂文·鲍默尔。在他们之下，微软公司拥有巨额家私之人也实在不算少数。单从登记注册的股票来看，副总裁琼谢利拥有 1.12 亿，负责开辟海外分部的大员斯科特·奥凯拥有 0.28 亿，从苹果公司投奔而来的杰夫·雷克斯拥有 0.23

亿，比尔·盖茨父亲的法律事务所合伙人比尔·纽科姆拥有 0.28 亿，此外，曾帮助微软公司股票上市的盖德特拥有 700 万，负责应用软件开发的副总裁梅普思拥有 350 万，等等。

微软公司最早的程序员之一，比尔·盖茨的老同学查尔斯·拉尔森，在 1992 年竟花费 1 亿美元买下了西雅图麦瑞尼尔职业棒球队。在 1992 年中，微软公司大约有 2000 名雇员令人惊异地变成了百万富翁。这不能不叫世人扼腕叹奇。

在 1991 年，比尔·盖茨便以 48 亿美元财产位居《福布斯》杂志的排名第二。排名第一的是约翰·克拉季，他拥有 59 亿美元。但到了 1992 年初，由于微软公司的股票飙升至每股 114 美元，比尔·盖茨的资产一下子上升为 70 亿美元，骤然之间将约翰·克拉季抛在后面，而稳稳地位居《福布斯》排名之首。

由于每年都进行分红和派股，比尔·盖茨的股票越来越多，加之微软公司股票的市面价值也越来越高，1992 年后，他的股票价值已高达 139 亿美元。个人拥有如此之多的财富，这在全世界前所未见。

比尔·盖茨有时候不能不想到他是世界上最富有的人。

不过，比尔·盖茨从来不会因为钱财而去特意摆阔，相反，许多了解他的人都认为，他仍然保持着过去那种随随便便，不大讲究的特点。

甚至在衣着外貌上他也显得马虎。人们不时在公司里、工场里或机场上看到他，他还是穿一条便裤，一件开领衫，一双运动鞋，而且没有一样是名牌。他仍旧会嘻嘻哈哈地走上前来，拍着熟人的肩膀，热情而不失潇洒地说：

“嘿，多好的天气，咱们去吃个热狗，喝杯咖啡，怎么样？”

已经成为社会名流的比尔·盖茨，跟过去一模一样，没有任何变化。他喜欢独来独往，一个人行动，从不需要那种前呼后拥、仆从尾随的派头。

人们在比尔·盖茨身上看不出他有什么变化。对此，他自有一套说法。他在回答《花花公子》记者提问时说：

“我认为讲究派头并不是一个好的榜样。一个人如果习惯于享受，他就再也不能像普通人那样生活。我喜欢生活得跟普通人一样，这已经足够了。对于讲享受，讲派头，我只能敬而远之。”

比尔·盖茨在花钱的问题上不仅并不奢侈，有时还显得非常保守。这样的事，已在人们中传为趣闻。

有一天，他与一位老友一道驾车到谢拉顿饭店开会。因为这家饭店较远，他们去晚了，一时找不到车位停车。于是，朋友建议把车停到贵宾停车场去。

“啊，那要花 12 美元哩，这个价钱可不便宜！”比尔·盖茨一本正经地答道。

朋友坚持着说：

“由我付钱好了。”

比尔·盖茨却固执地回答：

“这不是个好主意。他们超值收费。”

比尔·盖茨当然不是一毛不拔的守财奴。他的朋友对别人讲起这件事时说，这并不是比尔·盖茨吝啬，要知道，比尔·盖茨如果要请客吃

饭，那会表现得非常大方。他厌恶的只是物值不符而已。

比尔·盖茨不仅曾为他的母校湖滨中学捐赠了大笔款项，还为他父母的母校华盛顿州立大学捐赠了 1200 万美元。另外，他又为费雷德·哈特金森癌症研究中心资助了 100 万美元。这一类的捐款，比尔·盖茨已有许多次记录。

就比尔·盖茨的地位和业绩而言，他的工资完全有资格列全美之冠。然而他的收入实际上只属中等偏下，1991 年约为 27 万美元，即使在微软公司内部，也只居第 5 位。而公司的前总裁哈尔曼，1991 年的工资就已达到 60 万美元。至于美国其他大公司总裁的收入，那就高得多了。比如克莱斯勒公司总裁李·艾科卡的总收入为 450 万美元，福特公司总裁哈罗德·波林的年收入也在 180 万美元以上，通用汽车公司总裁的年收入竟达 520 万美元。

比尔·盖茨经常说，他对于钱的问题从不关心，而且也不大在意股票行情的变化。他更关心的是他的工作。

金钱永远不会改变他，也不会干扰他。

6 汽车狂

在物质享受方面，惟一令他感兴趣的，恐怕要算他的“坐骑”，但这常常给他带来麻烦。

从 1970 年比尔·盖茨的父亲为他买了一辆红色野马车之后，他买过的车已在 10 部以上。

他比较喜欢马力强劲的车子，如保时捷、法拉利等牌子，而对于那些堂皇华贵的小车，比如奔驰之类，反倒不大爱好。

驾上强劲的小车在公路上驰骋，对比尔·盖茨来说真是一件非常惬意的事情。但超速驾驶也并不是永远都那么称心如意。

他有时不得不去法庭应诉，不然警察局会威胁说要取消他的驾驶执照，至于因超速行驶而被罚款的事，那几乎是难以数计的。尽管他身边有高级律师可以随时帮忙，用高超的手段处理这类事情，但他的驾驶记录实在糟糕透顶，长此以往，驾驶执照终将不保。

比尔·盖茨后来买过一辆灰色 930 型保时捷。这种车速度更快，多次被警察的监视雷达抓住。对于这位屡教不改的富翁，警察局真是大为光火。

比尔·盖茨曾对人说，他不得不在他的新车上装上雷达干扰器，以逃避警察的跟踪。然而，这反倒成了警察局控告他的理由，因为有警察看见了他车里这个设备。尽管按照美国法律，在车内安装雷达并不违规，但他因此而敢大胆超速行车，便免不了一再受罚。

在 90 年代，比尔·盖茨一再换车，他除了极喜爱的保时捷 959 型外，还喜欢红色的法拉利跑车，对林茨车也大为青睐，最后，他的目光又投向了最新式的保时捷 964 型。

小车给比尔·盖茨带来无休无止的麻烦，但他仍不改初衷，喜欢一辆又一辆的新车，喜欢驾着新车去公路上疾驰。

7 微软与“反微软联盟”

微软公司在推出视窗 3.0 版后，又开发出 MS—DOS3.3，而且很快成为全世界个人计算机用户普遍使用的软件。到 1991 年初，MS—DOS5.0 版在纽约问世，1993 年，微软公司又推出 DOS6.0 版及其后续版本 6.22 版，取得巨大成功。

比尔·盖茨的微软公司那时候处于一枝独秀、占据主要软件市场的良好发展状态。然而，比尔对这样的成绩不以为然，在他头脑中想得更多的倒是公司未来的处境，未来的发展和未来的风险。

在电脑技术日新月异飞速发展的时代，哪怕稍有疏忽，就会被别人赶上甚至超过。在比尔·盖茨心中，永远有一种无法解脱的忧患意识。

1991 年初，比尔·盖茨向公司的主要董事们分发了一份公司发展状况备忘录。在这份备忘录中，从头至尾显露出他惯有的思想特征：既不乏勇往直前的气概，又充满深深的忧虑。他在历数微软公司业务取得巨大成就的同时，也详尽分析了公司在各个领域面临的压力与危机。

微软公司在网络通讯等方面还远远落后于 Novell 公司，对这个巨大的市场鞭长莫及。

一些善于攻占市场份额的软件开发商，正千方百计地围堵微软公司，成为微软公司不可小觑的劲敌。

与苹果公司的法律纠纷也还在旷日持久地继续下去，这给微软公司带来不小的麻烦。在过去几年中，微软公司已花费了数百万美元推广视窗软件，而且费尽心思让软件开发商为视窗开发应用软件。如果苹果公司一旦获胜，不仅微软公司将前功尽弃，败下阵来，而且意味着几十亿美元的市场份额化为乌有。

这一场没完没了的官司还不得不一直打下去，因为在与苹果公司的纠纷中，不断有新的对手加入到苹果公司的行列中。比尔·盖茨自己也深深感觉到，现在正处于腹背受敌、楚歌四起的境地。

在这份备忘录中，比尔·盖茨还着重谈到与 IBM 的关系问题。他说：

“我们应当同 IBM 保持一种不偏不倚的关系，因为我们已经成了更为出色更为强大的公司。我们今天已经确立了自己的行进标准，人们不再认为这只是由于 IBM 选择了我们。”

过去人们一度普遍认为，IBM 是自己坑害了自己，它养虎遗患，让微软公司占了上风。但电脑业的明白人都知道，事情并非如此。IBM 之所以面临败局，是因为它跟不上电脑业的发展步伐，在激烈的市场竞争中失利。哪怕微软公司不赶上去，这种事情别的人也会照干不误。

比尔·盖茨喟然动容地说明了这件事的意义：

“与 IBM 分道扬镳，表明微软公司不再接受 IBM 贫乏的编码，贫乏的设计方案和诸如此类的其他东西。”

那时候，微软公司的股票每股已经超过 110 美元。比尔·盖茨的备忘录公布之后，一些不明就里的人开始产生恐惧心理，认为别的竞争对手真的要赶上来了，便开始大量抛售股票。结果，微软股票在抛出最多的时候，一天之内下降了 8 美元。就以比尔·盖茨个人而言，他在一天之内就损失了 3.15 亿美元的票面价值。

自然，那些真正了解微软公司和股票行情的证券老手，认为备忘录并没有揭示出什么真正可怕的东西，反而觉得比尔·盖茨流露出来的忧

虑正好是他自负心理的惯常表现。因此，他们非但没有抛出股票，反而乘机大量吃进。例如曾经帮助微软上市的金人萨奇公司副总裁谢伦德就是这样的人。他在这次小小的风波中，着着实实大捞了一把。

就在比尔·盖茨这份未雨绸缪的备忘录发表之际，IBM 公司董事局主席约翰·阿克尔斯也发表了他的备忘录，一份缘于败绩的备忘录。

阿克尔斯在他的备忘录中毫不掩饰地承认，IBM 公司目前正处于前所未有的困境之中。自 1984 年以来，公司的销售额首次连续两年呈现下降趋势。IBM 公司一度在股市上遥遥领先的地位现在已岌岌可危。他认为，现在该是公司大力进行整顿的时候了。

阿克尔斯忧心忡忡地指出：“我们正在失去市场占有率，我们正在走向衰退。”他同时指责造成这种严重后果的原因说：“我们的工作缺乏足够的紧张态度，人人都自得其乐，而根本无视商务上的困境。”

在全美掀起个人计算机热潮的时候，IBM 公司几乎占领了一半的市场，而现在的情况是，这个市场占据率已下降到差不多只有 20%。严酷的现实逼使 IBM 公司改变思路，打破陈规，从根本布局上改变现状，以应付狡诈的对手——比尔·盖茨和他的微软公司。

阿克尔斯提出的方案，在前两年是不可思议的。那就是，要同他们过去曾经厮杀得不可开交的对手苹果公司联合起来，共同对敌。

因为无论是 IBM 公司还是苹果公司，现在都面临共同的来自微软公司的压力。过去，微软的年营业额只及 IBM 公司的十分之一，现在，市场已经在微软公司的主导之下，IBM 公司和苹果公司两家公司所占的份额则分别下降了 70% 和 50%。而且，微软产品的利润率比这两家公司都更高。在共同利益的驱动下，它们互相联合，一致对敌，乃是大势所趋，只能如此。

阿克尔斯在这份备忘录中为 IBM 公司指出了惟一的出路，尽管多少带有苦涩和迫不得已的意味。

在与苹果公司结盟这件事上，IBM 并不是全无保留的。电脑界不少人士认为，苹果公司只是因为与微软公司的官司才采取联合 IBM 的策略。它与 IBM 公司有着类似与微软公司的矛盾。要是苹果公司赢得了与微软公司的官司，它同样会起诉 IBM 公司的 PM 软件。PM 与视窗完全相同，这同样是苹果公司难以容忍的。只是，在当前形势下，苹果公司与 IBM 公司联合起来仍然是有利的。

备忘录发表后不到半个月，在美国国庆节前一天，两家公司正式结盟。他们达成一项协议，在广泛的领域内共同享有彼此的技术。协议的有效期定为 7 年。

这是一个意料之中却又有些出乎意料的结果。人们普遍认为，这种过去难以想象的事情，完全是由于微软公司日益强大造成的。人们把 IBM 公司与苹果公司的结盟称为“反微软联盟”。

两家公司把结盟仪式搞得轰轰烈烈。仪式在旧金山举行，邀请了 500 多人参加。在这个仪式上，除签署彼此共享技术成果的协议外，还声明它们将与著名的摩托罗拉公司合作，开发个人计算机 RISC 芯片，以用于 IBM 和苹果公司的个人计算机。

真正引起轰动的新闻还是 IBM 公司和苹果公司将注册两个联营公司。其中一个公司取名塔利根特（Taligent），它的使命是把苹果公司

以前开发的平克 (Pink) 项目作为基础, 研制出更为先进的操作系统。另一个公司起名卡雷达 (Kaleida), 它的任务则是研制一种个人多媒体计算机, 把声像、文本、影像融为一体。

比尔·盖茨和他的微软公司对于这次历史性结盟的反应是静观其变, 淡然视之。至少从外表上看, 他们没有表现出什么忧虑来。

在一次业务研讨会上, 不知是不是有意显示大度和不在乎, 比尔·盖茨还说出这样一种话来:

“对于整个产业而言, 苹果与 IBM 结盟可以说是一件好事, 甚至是很好的事情, 因为我们这个行业需要更多的合作, 以便产生更好的成果。”

而在另一个场合, 在比尔·盖茨接受《华尔街日报》记者采访时, 他说道:

“这次结盟, 使苹果公司失去了它昔日引以自豪的东西, 它出卖了自己的创业精神, 这叫人深感悲哀。”

在谈到这次结盟对微软公司的影响时, 比尔·盖茨有意很幽默地说: “这可算得是一件好事; 它们合二而一, 我们因此少了一个竞争对手。”

比尔·盖茨外表上一直表现平静。美国国庆节这一天, 在微软公司的聚会上, 他第一次会见了华纳公司的老板。他们两人都是孜孜不倦的数学爱好者, 都是拥有亿万美元的大富豪。这些共同点扩大了他们无休无止的话题。

在这天的聚会上, 比尔·盖茨还接见了《华盛顿邮报》的老板及州内其他一些政要和新闻界人物。他还玩了一阵技艺并不高超的网球。看上去, 他丝毫没有把眼前刚刚建立的“反微软联盟”放在心上。

连微软公司的员工也表现出不以为然的态度。公司负责应用软件开发工作的副总裁麦克·梅普思揶揄地说道:

“很难想象, 在我退休之前, 他们到底能搞出什么东西来。”

8 多媒体和信息高速公路

其实, 在这种死水般平静的外表下面, 正汹涌着巨大的波涛。比尔·盖茨正苦苦地思索着新的发展途径——向多媒体和信息高速公路进军。

苹果公司和 IBM 公司结盟以后, 已经把发展多媒体提上议事日程。这使比尔·盖茨产生了深重的压力感。他必须分秒必争地抓紧开发和研制工作。

实际上, 微软公司当初开发的视窗 3.0 版本已经具有多媒体的功能。在视窗 3.0 的平台上, 可以很方便地搭载多媒体扩展系统, 组成一个功能多样的多媒体视窗。它可以通过新的接口与音响、录像机、摄像机和光盘等设备联结起来, 实现多媒体的功能。

微软公司这种多媒体设计当然还处于肇始状态, 随着多媒体开发工作的展开, 研制多媒体计算机即所谓 MPC, 成了微软公司眼前的当务之急。

微软公司的目标是必须争创多媒体产品的行业标准。在电脑世界, 每一种产品的出现, 都会经过一段激烈的竞争, 然后由胜利者来颁布行业标准。这正如过去 IBM 个人计算机确立了个人计算机标准, 微软公司

的 MS—DOS 确立了操作系统标准一样。一家公司确立了行业标准，就意味着获得了行业控制权和滚滚而来的巨大财富。所以，确立新形式多媒体机即 MPC 的行业标准，是比尔·盖茨志在必得的追求目标。

早在 1990 年 11 月，微软公司就召开过一次研讨多媒体的会议。这次会议宣告多媒体个人计算机已经产生。后来微软公司竟把多媒体个人计算机作为它的电脑的专用商标。这在美国电脑界引起了一场风波。不少电脑公司指控微软公司的垄断行为。使微软公司受到不小的压力。

微软公司能够捷足先登，为多媒体个人计算机确立标准，当然有它的有利因素。因为微软公司的 MS—DOS3.1 以上的版本以及视窗 3.0 的多媒体扩展版都是多媒体个人计算机的支持软件。这些都是微软公司专有的。

控制了多媒体电脑，微软就通过全球上亿台个人电脑实行了软件控制。加之微软公司最新推出的视窗 95 具有联机功能，因此进而控制了整个信息高速公路。

这样的形势对全球都具有决定性的影响，因此人们认为比尔·盖茨将成为世界上最具影响力的人物，有些人干脆认为比尔·盖茨将最终统治整个世界。

到 1991 年末，多媒体将比尔·盖茨推上了世界级电脑权威，而多媒体本身的发展，只经历了很短的一段时间。

80 年代由苹果公司推出的麦金托什计算机，实际上就是多媒体计算机的雏形。

麦金托什计算机问世以后，几乎赢得了所有人的青睐。这是因为它具有极为卓越的性能。它采用了摩托罗拉公司的 68000 型 32 位微处理器，速度达到了每秒 2Mips，远远超过了当时流行的小型机 VAX11/70，而它的价格只有小型机的零头。它具备新型的总线结构，其总线速度可以与工作站并驾齐驱，比 PC—AT 机则要快上 10 倍。它有极强的网络功能，可以支持多处理器和并行处理系统。然而最为突出的特色还在于它的图形处理系统，实际上可以说整个麦金托什系统都是围绕图形处理来设计的，它甚至可以将文字也当做特殊图形来处理。此外，还采用了鼠标器、窗口等图形技术，拥有崭新的友好的图形用户界面。这使它大大缩小了同用户的距离。

麦金托什的多功能特征不仅表现在它的图形至上的设计上，它还能非常出色地处理声音系统，可以用它来作曲，自动控制电声乐队，作音乐教学和语言研究等。

麦金托什由于很好地处理了图像和声音这两种信息媒体，所以被认为是多媒体计算机的雏形。

当今流行于全世界的最时髦的名词之一——多媒体，缘于许多年前早已过时的幻灯机。那时候，有人以多部幻灯机联动的方式让静止的画面活动起来，再使用录音机将声音插入，使音画同时出现。这种土气十足的装置在那时候还很出过一阵风头。用今天的眼光来看，这实在算不上什么多媒体。不过今天的多媒体设计思想，确实是从这种古老的原始装置中产生出来的。

人们在社会交往中表达和传输信息的形式被称作媒体。现代社会人们采用的媒体形式，主要有文字、声音、图形、图像以及活动图像等。

正因为拥有这些媒体，人们才有了丰富多彩的生活，才能以最快的速度了解世界，认识世界。

不过，人们在利用多媒体时，却存在一个人机关系问题，即所谓人机界面问题。直至今日，大多数人机界面并不友好，这使许多人对计算机望而生畏。

电脑降生于世已有数十年的历史，它已成为人们最忠实的朋友。尽管它具有非凡的记忆能力和计算能力，却在接受和处理几种媒体方面显得笨拙不堪。人们可以用文字同电脑对话，但是对人类使用的图形、声音、图像等媒体，电脑却无能为力，视若无睹，变成了一无所能的瞎子和聋子。

让电脑能处理声音和图像，是多媒体发展中的一个关键性问题，也是一个极为复杂的超级难题。为了解决这一问题，电脑科技人员和物理学家一同攻关，扫清了一个又一个障碍，采用压缩技术，终于在 1991 年 3 月公布了静止图像压缩标准，不久又公布了活动图像压缩标准。

1990 年 5 月推出的具备多媒体功能的微软视窗 3.0 软件，也便成了工业标准。

比尔·盖茨并没有因为多媒体开发有了突破而高枕无忧。他已清楚地看到，未来社会不仅需要多媒体，更是一个信息高速公路的时代。马不停蹄地向信息高速公路进军，是他的当务之急。

信息高速公路是以信息交流为目的的基础设施，它需要建立一个全国性的信息网络，将各个大学、科研机构、企事业部门乃至普通家庭联接起来。它像一个高度发达的公路网那样，四通八达，使信息的交流传输快捷准确，方便自如。这种设施全面地包容了未来信息时代的内涵，因此被人们普遍接受。

信息高速公路一旦建成，将融合现有计算机网络服务、电话和有线电视的功能，为全社会各部门服务。它使用广泛，在诸如工业、技术、教育、文化、卫生、金融、商业、娱乐、运动等行业都会大有作为。

人们可以通过信息高速公路，在任何地方与他的亲朋好友交谈，可以看到图书馆里最新的图书资料，可以查询商场中所有商品的价格和有关情况。

人们可以坐在家里接受教育，获得需要的知识，在家里办公，在家里得到保健服务和其他服务。学生可以选择最好的学校、最好的教师和最感兴趣的课程，而不需要考虑地理距离、财力和因健康原因而造成的行动不便。家长可以很方便地同教师和学校联系，了解学生的学习和表现情况。

人们可以足不出户，在家中欣赏最新出品的电影，听最喜爱的歌曲和音乐，阅读最喜欢的文学作品，看最感兴趣的文娱节目。

各个厂商可以通过信息高速公路从世界各地获得定货单，而且附有所需产品的详细说明，制造厂根据这些说明制造出合乎规格的产品。世界各地的股票投资者可以及时获取全球的证券行情和行情分析，从而据此选择新的投资行动。

正是因为信息高速公路具有如此重要的功能，它已被世人包括各国政府看作必须尽先拥有的工具。现在，各国政府甚至把利用信息高速公路视为争夺世界先进地位不可缺少的步骤。而对于这个技术本身，则认

为是全球范围大规模普及电话之后的又一次信息革命。目前在全世界已有不少国家开始规划全国性乃至全球性的高速信息网络，比如，美国、欧洲、日本、韩国、新加坡及南美洲的一些国家。

还在 90 年代之初，比尔·盖茨就对这样的前景看得一清二楚。他在此之前干的一切事业仅仅算是一个前奏，一个热身运动，一场准备工作；真正要干的事情还在后面。

所以，他那份充满忧患意识的备忘录处处提到坎坷和危机，处处设想困难和艰险，也处处表露出雄心壮志和非凡勇气。而 IBM 公司的备忘录，以及由这份备忘录引出的与苹果公司的结盟，更加快了比尔·盖茨对多媒体和信息高速公路的开发行动，成为他的新事业的催化剂。

比尔·盖茨早已预见到并且也为后来的事实证明，随着多媒体和信息高速公路的开发与投入使用，整个社会将发生深刻变化，而且也将导致一些新的问题出现。如果顺利地解决好这些问题，社会结构又将向前大大迈进一步。

个人计算机问世之初，电脑只对个人或少数人起作用。一台初级电脑可以让一名高中学生在一周之内完成前 30 年中全世界的数学家都难以完成的工作，后来的电脑则可以使这些工作在几分钟之内完成。现在，一名高中学生可以用电脑出版发行一份杂志，绘制出复杂的图像，很快写出长篇巨制，还可以在顷刻之间给上百万个朋友发出电子邮件，甚至可以逼真地模拟 F—16 战斗机进行空战演习。计算机也一直被看作领导者加强权力的一种力量，少数人可以通过计算机掌握千百万人的档案，可以监督他们的各种行动。

计算机网络系统打破了少数人的特权。一个普普通通的公司职员，可以通过计算机接触到各种各样的业务资料，了解整个公司的运转情况，还能够通过电子信箱把自己的意见传输给公司的最高领导层。他甚至可以获取机密，并且把它们透露出去。

电脑网络系统给掌握权力的人增加了压力。一方面，他们需要自己机构中所有的人都掌握最新技术以提高工作效率，另一方面，又要防止新技术对自己的权威提出挑战。因此，计算机网络技术的发展给掌握权力的人们出了一道难题——如果防止自己的下属掌握最新技术，自己就将在经济上遭受严重损失；而要推广这些新技术，就不得不把自身情况向整个社会公开。计算机网络技术使每个人的权力扩大了，使各个机构内部组织形式变得复杂了，这是令所有主管人员感到头疼的问题。

电脑网络系统传递的电子信函随时可能被别人“拆开”阅读，使个人隐私和其他机密难以得到有效的保守。在信息高速公路时代，每个人都成了一本可以被任何人打开的书，人们可以对他人的个人情况一览无余，因此再也没有什么秘密可言。当然，也可以使用现代技术来保护人们的隐私权，开发加密技术就是其中的一种手段。这可以使人们的谈话或电子信息不被外人监听或截取，也可以对各种需要保密的资料加以控制。但这种加密技术又给社会带来了新的麻烦：如果有关部门的窃听设施失效，监控系统不起作用，那么，社会上各种歹徒将大摇大摆各行其是，这意味着对恐怖分子、绑架者、勒索者、黄色节目制作者的犯罪行为反倒大开了方便之门，对社会安全的保障是个不可忽视的危险。

电脑网络可以通过复杂的通讯线路将全世界上亿的人联系起来。在

这个网络上，所有的信息来源都可以像广播电台的节目一样迅速传播出去。每一个普通用户都相当于一个广播电台或电视台；这样一来，对于各种内容的随意传播几乎就无法控制了，人们有理由对此感到忧虑。假如色情作品通过网络大肆传播，诬蔑性、诽谤性、骚扰性言论漫天流行，无疑将对社会造成极大危害。那么，电子信息的传播是否需要作严格控制呢？当然要。然而要达到这个目的，代价是相当昂贵的。

因为要解决这样的问题，利用传统技术无能为力。不过现在已经出现了一种叫做“防火墙”的智能过滤软件，它能去掉那些不希望让人看见的内容，使各种非法的和有害的信息化为明日黄花。但道高一尺，魔高一丈，今后这道魔之间的较量又会出现一种什么结果呢？

电脑网络作为教学手段是非常方便有效的，但它有可能使人们的思维能力和表达能力下降。这种电脑教育方式造成的后果或许为人们始料不及。多媒体电脑的一张 5 英寸光盘，可以储存一部百科全书的内容。人们只需敲几下键盘，用鼠标器一点，就能查出有关的条目。它同时还能播放出声音和图像。在教育方面，它的竞争力已大大超过了电视。但已经有人认为，多媒体在教育上很可能弊大于利。从文学创作的状况来看，哪怕只是部分放弃叙述形式的教学和严格的逻辑思维，就可能造成严重的后果。而多媒体提供的内容，恰好正是情绪上的影响，而不是理性分析与逻辑思维。对于培养学生的严密思维能力和丰富的表达能力，这不能不说是一种缺陷。

电脑网络一旦普及，必将最终改变人们的认知习惯、哲学观念，甚至行为方式。电脑使用二进位字符，二进位字符是无形的，它只是由 0、1 两个数字构成。用如此简单的数字材料却记载了信息时代的一切内容。各种文字、图像、表格、激光唱盘、多媒体光盘等等一切信息载体，都离不开这两个简单的数字。二进位数字的广泛使用使现代社会发生急剧变化，原来存在的三维空间世界，似乎一下子变成了四维空间——多了一个新的电脑空间，即那些由 0 和 1 两个字符组成的空间。这个空间虽然无影无踪，看不见摸不着，人们却把它当做一个最基本的工作场所。

这种现象的出现当然就提出了一个新的问题：既然任何一个键盘都可以将字符输入，可以对文字或图像进行任意修改而且不留一点痕迹，那么，电子图像是否还能作为可靠的物证呢？既然构成知识产权的字符可以在千百万台电脑上复制，那么，是否还能有效地保护知识产权呢？既然字符作为信息可以像电流一样流向全世界，那么，政府怎样对它们征税，怎样限制它们的内容，又怎样保护其所有权？

这一切问题都需要更新更高的技术来解决。从理论上说，技术是无所不能的。这当然需要付出更艰辛的劳动，更高昂的代价。然而，多媒体和信息高速公路是一场划时代的革命，它不仅正在改变人们的生活方式、价值观念、经济构成，而且正在改变人们对客观世界的认识，赋予人们千百年来习以为常的工作环境以新的意义，甚至对法律提出新的研究课题，要求制订新的法律和法规。

这是人类社会信息传播手段的一场世纪大变革。

比尔·盖茨劲头十足，信心百倍地迎接这个世纪大变革。他必须开发出真正意义上的多媒体软件，投入信息高速公路的建设。他认为，这是一个大目标，大创举。他要使将来的信息高速公路像毛细血管一样伸

入社会机体的每个部分，要伸向每一个厂矿、公司、企业、学校、科研机构、商店、图书馆和经纪人。

比尔·盖茨开始了他的计划，采取了他的行动。不久，微软公司的多媒体操作系统视窗 95 问世，给全世界带来石破天惊的震撼，成为一道流行全球的最为壮观的信息革命风景线。

9 视窗 95

微软公司的视窗 95 电脑软件于 1995 年 8 月推向市场。

比尔·盖茨为推出这套软件，做了充分的宣传和准备工作，其促销气魄之大，世所罕见，令各界人士瞠目结舌。微软公司为这套软件的销售，花费了 5 亿美元作为促销开支。在试行版推出之后，公司就迫不及待地宣布将于 8 月 24 日 0 点在全球同时推出 12 种语言的版本，此外，中文本、日文本、朝鲜文本、泰文本也将于年底推出。在促销活动中，连比尔·盖茨也亲自出马，充当超级推销员。这次促销活动不言而喻令人非常满意，视窗 95 热潮在全球沸腾起来。仅在推出的当天，美国就售出 30 万套。到第 4 天，全球销售量已超过 100 万套，年内销售 3000 万套的预测，也绝对不是无稽之谈。

视窗 95 推出这一天，微软公司可谓费尽心机进行宣传。那种轰动火爆的促销场景，被认为是历史上最大的促销行动之一。在西雅图，微软公司向数千名支持者演示了视窗 95 的杰出功能。

在纽约最高建筑之一的帝国大厦上，竖起了微软公司商标的巨大霓虹灯广告。

用 1200 万美元将英国著名的“滚石”乐队的一支流行曲买下，作为广告专用，反复演奏。

在美国主要电台、电视台进行密集的广告宣传，任何时候人们都能听见、看见微软公司视窗 95 的功能介绍。

将英国《泰晤士报》的整张版面买下，印上微软公司的广告，免费向人们散发。

仅仅几个月，视窗 95 就在全世界家喻户晓，尽人皆知。

在过去几年中，微软公司推出的视窗操作系统以使用方便而备受用户欢迎，在软件市场上占据了 80% 的份额，也使微软公司成为全球最有名气的计算机软件公司。视窗 95 操作系统提供了计算机运行的环境，大量应用软件都能在这个环境下发挥作用，这使视窗 95 具备了压倒优势。同时，这套软件在功能上的扩展，也充分反映了计算机应用上的发展趋势。所以，这个新版本从上市第一天起，就被广大个人计算机用户认可，并不是偶然的。

这只是视窗 95 英文版的发行情况。

微软公司的目标是，在年底之前，推出世界近 30 种语言的视窗 95 版本。

法国是最先掀起视窗 95 浪潮的。微软公司把法文版的上市日期提前了将近半个月。

微软公司于 9 月初在德国推出了德文版。在这个国家，六百多家个人计算机零售商店已做好准备，要参加视窗 95 的首发活动。这些商人共

计预订了 25 万套视窗 95。

在年底，微软公司按计划推出了日文版，朝鲜文版和泰文版。次年初，越南文版也接踵上市。

在台湾地区推出了中文繁体版，在那里，引起的购买热潮几乎同购买六合彩一样热烈。

世界各地个人计算机用户争相购买视窗 95 的热潮，形成了一幅热闹非凡的景观。而那些态度严谨的调查机构和实业派公司，在经过一段时间的调查了解、问询分析之后，也作出了肯定的回答。

据美国《个人计算机世界》的调查，绝大多数测试过视窗 95 的公司，都将把这个系统作为它们的标准桌面操作系统。

苹果公司的一位高级分析家指出，《个人计算机世界》的调查结果同我们的估计一致，甚至超出了我们的估计。这样的调查结果，对于那些尚未采用视窗 95 的人来说，具有极大的参考价值。

当然，也有一些城府很深的人，对新产品总是持观望态度。有些人声称要等到 1996 年再考虑使用新的系统。他们认为，要等新产品的缺点暴露无遗，大约需要半年时间。要等这个系统克服了新产品惯有的毛病之后，再来购买。

一些公司则声称，它们有一个购买时机的选择问题。它们既愿意使用这一功能卓著的新系统，又不愿意当第一个牺牲品。

但对于微软公司来说，这样的骑墙态度并不构成什么威胁，热烈的销势把这个支流掩盖了。而真正构成逼人势态的，倒是一些国家和地区由于对安全的疑虑而形成的抵制趋势。

一些国家对视窗 95 的优越性能并不贬低，更不否认，但它们以国家安全为由，禁止在本国使用这一软件系统。

1995 年 9 月 15 日，即视窗 95 在澳大利亚发行后的第 20 天，澳大利亚海军信息服务处处长西蒙·哈特中校即公开宣称：

“澳大利亚海军已决定禁止使用这种软件，除非经过有关专家对视窗 95 软件可以保障安全的性能作出鉴定。”

海军的这项决定是根据互联网络发出的警告而作出的。互联网络警告说：视窗软件可能把用户输入计算机的信息调出，并且发回微软公司。

哈特中校在接受记者采访时说道：

“海军安全专家正在着手调查这种警告，而且会同微软公司一道工作。”

他强调说：

“对于这样的传闻，海军安全专家非常重视，不会等闲视之。”

《澳大利亚人报》的一篇报道，更使人们加深了对视窗 95 系统的疑惑。

这份报纸在它的一篇报道中称：有些计算机用户指出，他们在用视窗 95 登记软件时，发现视窗 95 把他们存储在计算机里的信息从目录和文件中调出，传回了微软公司。

微软公司负责澳大利亚产品销售的莱顿·詹金斯，就这个问题向该报记者说，这样的说法是不准确的。他对视窗 95 的功能阐述道，用户可以自主决定是否用登记软件检查计算机中的前 6 个应用程序，并将它发现的情况报告微软公司。

问题终于得到了澄清。

不久，哈特中校宣布，澳大利亚海军现有 8000 台陆港和海港计算机使用视窗 3.1 软件，现在他们正准备花近 400 万美元将其升级为视窗 95。

他还说，澳大利亚海军将把对视窗 95 操作系统的检查结果向陆军和空军通报。

哈特中校的声明发表之后，澳大利亚国防部长罗伯特·雷表示，澳大利亚国防部已经解除了对视窗 95 的担心，因为已经对这种软件的安全性作了调查，结果是令人欣慰的。“国防部基本上认为这种产品不存在什么特别的安全问题。”

这真是一种比较客观的分析和认定。

然而，真正来势汹汹的一种指责却叫人一时难辨是非。

有人认为，视窗 95 这一类软件，乃是以发展科技为名，行文化侵略之实。

他们认为，软件和计算机本身都是一种文化表现。为什么在众多电子科学十分发达的国家中，惟有美国制造出了个人电子计算机？

曾经有人向日本建议，生产微处理器 4004，但精明的日本商人却断然拒绝了。而由于美国的社会结构、经济特性以及文化背景，那些无意于商业的业余爱好者却全力以赴，推动了这一场信息革命。

现在，信息高速公路已经越出国界，漂洋过海，四通八达，遍布世界。美国人以他们强大的技术优势和文化优势，将他们的标准推向世界每个角落。这确实不能不引起各国政府的警觉，引起全世界有识之士的忧虑。

在这方面，法国人首先发难。法国的不少知识界人士已迫使法国议会立法，限制美国文化在法国肆无忌惮地泛滥下去。法国人毫不含糊地捍卫他们的民族尊严，对美国影片、美国流行歌曲乃至 NBA 进行抵制。其抗争的焦点，还是视窗 95。

法国人通过报刊杂志进行了一场几乎是全国性的大争论，其结果认定软件是一种文化，它必将深刻地影响人们的观念，继而影响到人们的行为方式，生产消费方式，社会结构乃至政治和文化心理。许多法国知识分子大声疾呼警惕美国文化的大举进攻，警惕“披着科技羊皮的狼”。法国人有一天会立法限制美国软件，恐怕并非杞人忧天。

这种抵制情绪并非只在法国产生，世界上一些发达国家也有类似的争论。视窗 95 在许多地方引起了不少人的抗拒和戒备心理。

10 木秀于林风必摧之

不过，美国电脑界内部对比尔·盖茨和视窗 95 的反对，似乎才算得上心腹大患。

在美国电脑界独领风骚长达 20 年之久的苹果公司，以及势力强大的 IBM 公司首先打上门来。然后，美国其他影响较小、力量较弱的电脑生产厂家也摇旗呐喊，一心要对微软公司施以打击，甚至要“绳之以法”。

苹果公司和 IBM 公司早期曾与比尔·盖茨有着千丝万缕的关系，比尔·盖茨正是利用了与 IBM 的合作才得以羽翼渐丰。从那时候开始，苹果公司、IBM 公司和微软公司在庞大的计算机业界大有三分天下之势。而

今面对微软公司强大的攻势，这两家公司岂能坐视不闻不问？

更令它们咽不下气的是，还在视窗 95 软件推出之前，这两家公司就向新闻界和产业界发布消息说，即将上市的视窗 95 决不会比它们拥有的软件系统更为先进。对这两家信誉卓著的老公司，人们当然不会怀疑，只是这种宣传并不能表明视窗 95 比它们的产品更差。微软公司具有的优势并不是它新推出的视窗 95，而是它们拥有其前身视窗 3.0 的用户量，只不过视窗 95 问世后，将把微软公司与这两家公司的差距拉得更大。所以，就软件水平而言，比尔·盖茨觉得对此并不足虑。

但是，共同的不利处境使苹果公司和 IBM 公司结为同盟，千方百计攻击视窗 95 的出台。他们决不能坐以待毙，让整个市场变成微软公司的一统天下。

首先它们利用了人们在购买新产品时固有的心理规律，指责视窗 95 在性能上并不稳定，告诉人们不可购买新一代计算机产品，而要等着瞧瞧，让它的缺陷和毛病暴露无遗并得到改进之后，再考虑购买。这是人们普遍的购物心理。虽然“视窗 95”已经过多达 40 万人次的反复试验，但到用户手中的商用版仍然多次造成死机却是事实。所以，叫人们瞧瞧再说，是可以使人接受的一条理由。

其次，它们指出，视窗 95 在价格上过于昂贵——如果买下这种软件，人们就不得不再去购买各种计算机硬件，以及层出不穷的新软件。它们希望用价格优势把视窗 95 同用户隔离开来。

最后，它们向用户建议，既然你对目前使用的系统感到满意，它的质量稳定可靠而又完全满足需要，又何必一定要更换新的系统？

同时，两家公司又分别提出了各自不同的一整套反微战略。

苹果公司的战略是：尽力宣传苹果计算机即麦金托什的硬件和软件乃是一套完整的电脑体系，从而排除不具有硬件生产能力的微软公司的竞争。

苹果公司一位销售负责人说：麦金托什计算机从整体来看，比使用视窗 95 的个人计算机优越得多。因为真正的用户不单是使用操作系统，也使用包括硬件、操作系统和应用软件在内的完整系统。这是进行比较的真正基础。他列举了麦金托什计算机的许多优点，例如，操作简便，功能多，可运行多媒体应用软件，可以与麦金托什程序兼容，等等。同时，在对多种语言系统进行处理时，也比视窗 95 优越。他认为，微软公司只是在重复我们 80 年代就已经做过的工作，而我们现在正在向下一代电脑进军。

苹果公司在各地加大了宣传的攻势。在后来的几个月中，它将宣传费用增加了一倍，在世界各地加强贸易展览，大力鼓励代理商的经营活动。在波士顿举办的麦金托什世界贸易展览会上，苹果公司高级副总裁大卫·雷格尔强烈抨击视窗 95 可以“以更低的价格提供麦金托什的主要性能”的说法，说视窗 95 所需的升级费、培训费要高得多，而且需要增加内存。雷格尔毫不讳言地指出：这是微软公司在引诱你花几千美元去买一套同麦金托什类似的东西！

苹果公司除了对外加强宣传和销售活动，同时也极力研究开发新型的“强力个人计算机”芯片，其宗旨是加强三维和视频能力以及集成功能。

苹果公司欣慰地认为，视窗 95 的推出，不可能对麦金托什操作系统的销售造成威胁，相反，从某种角度来看，这倒是一个难得的机遇。

IBM 公司对微软公司的战略是：尽力开发出一种称为“视窗 95 逃离按钮”的实用程序，它可以从用户的个人计算机中除去视窗 95 操作系统。不过这种新产品的详情及推出时间都未曾向外透露。

IBM 公司对这种“逃离按钮”介绍说：这是专门为拥有视窗 95 而又不喜欢它的用户设计的，它为保障这些用户的文档安全提供了一条出路。

IBM 公司还颇具挑战性地印发了一本小册子，取名叫《微软 15 问》，并将它散发给新闻界和用户。小册子说，这是对视窗 95 最终版本的完全评价，并且以提问的方式分析该操作系统存在的技术问题。其中一个问题是：“视窗 95 达到了微软公司宣传的水准吗？”小册子还危言耸听地发出一条警告：“视窗 95 存在非常错误的内存操作，它离导致总崩溃或许只有一步之遥了。”

IBM 公司除了以上动作之外，还有一个惊世骇俗的大举措，它花费 35 亿美元将美国著名的莲花软件公司买到手。莲花公司前不久还是全球最大的软件公司，人多势众，技术杰出。IBM 公司的作法使它的势力得以大大扩充。它的目标也正是如此，为了追求新的突破性发展，它把目光早就瞄准了人才济济的莲花公司，意图利用莲花公司的优势，弥补 IBM 自身在软件开发上的不足。毫无疑问，IBM 公司购下莲花公司的主要意图，还是冲着微软公司来的。

苹果公司和 IBM 公司的前后夹击，使微软公司处于腹背受敌之势，而众多电脑厂商假手美国联邦法院，声称微软公司触犯了《反托拉斯法》的有关条款，则无异于雪上加霜。

微软公司的众多对手眼睁睁看着微软公司变成一个庞然大物，大有独霸市场之嫌，焉能无动于衷，坐视不管？他们一致提出控诉，声称微软公司在操作系统软件上超越经营权限，利用其他公司的技术，以非法手腕独占鳌头。

美国制订的《反托拉斯法》，意在禁止商业上的兼并，保护合法竞争。但要判处违法，必须首先判明违反自由竞争原则的行为是什么。

这并不是一件轻而易举的事情。

首先，微软公司并没有与任何人合并，相反，倒是 IBM 公司吞并了莲花公司。微软公司在经营上也没有多少出格的行为，联邦贸易委员会面对的是一家独立的核心公司，它并非通过大量控股而搞兼并的垄断性公司。

再说，在整个电脑业界，操作系统并不是微软公司的一统天下，它确实存在真正的竞争对手。苹果公司就拥有独立的操作系统标准，麦金托什也占有相当的市场份额。直至 1991 年，微软的产品在应用软件市场只占约四分之一。

使众多电脑公司感到愤愤不平的是，它们认为微软公司在应用软件和系统软件的业务方面界限不清，它们普遍认为微软公司在系统软件上所获得的优势是不公正的。

然而根据《反托拉斯法》，这些情况却并不构成违规。微软公司从来不在自己与别的电脑厂家之间设置壁垒，相反，该公司很乐意邀请别

的厂家去微软公司总部了解自家公司的各种改进和发展，甚至派专人向来客作详尽的解释，回答他们提出的各种问题。

然而，竞争对手们搬出《反托拉斯法》，毕竟给微软公司带来许多麻烦。至少，该公司不得不耐着性子，反复解释自家公司的合法性与正当性，一一反驳各种不实之词和莫须有的危言耸听。这不能不说是给微软公司造成了一种新的压力。

俗语说：木秀于林，风必摧之。一旦微软公司有了强大的竞争优势，便立即会变成众矢之的，引来各种攻讦和流言。这仅仅是微软公司的处境吗？

微软公司的成就，并不是靠各种非法手段取得的，它靠的是勤奋、谨慎、管理和机遇。诚如微软公司的一位分析家所说：“比尔·盖茨从来不允许混日子。而必须要不断地解决问题。其他公司没能这样做，但我们做到了。这才是成功的秘诀。”

这位分析家进一步描述道：

“比尔·盖茨在工作上对我们简直比严刑拷打还要苛刻。许多公司自认为干得非常出色，以至于很难想象微软公司怎么会比它自己干得还要好。于是这些公司开始指责微软公司的成功靠的是获取非法利益。这完全是一派胡言！微软公司从来不用非法手段获取任何好处！”

微软公司不得不做出这种声色俱厉的声明，可见微软公司当时处境艰难。不过这也正好道出了微软公司成功的真正原因：它坚持了经营公司的一条真理，一条世界上最简单却远非人人能够实践的真理。

11 微软来到中国

比尔·盖茨和他的微软公司，在众多竞争者设置的种种障碍面前没有裹足不前，甚至对此花费的精力也不多，相反，微软公司把目光看得更远，看到了美国 and 欧洲以外的世界其他地区。而它的目光首先投向的地区，乃是世界新兴经济发达地区——中国和东南亚。

事实上，早在 1982 年，比尔·盖茨就对日本倍加重视。只是日本人壁垒森严，并未取得预期的结果。

到 90 年代初，经过多年努力，微软公司已在一些主要国家占稳了脚跟，微软公司在意大利、澳大利亚、加拿大、墨西哥、荷兰和瑞典都设立了分部。

它的目力所及，恐怕除了非洲之外，全世界都已尽收眼底。

中国拥有世界五分之一的人口，进入 90 年代后来，计算机市场有了急速的发展，MS—DOS 操作系统以及视窗 1.0 至 3.0 版本均在中国大为走俏。比尔·盖茨对像中国这样庞大的市场，怎么能熟视无睹？

为了进一步了解中国的计算机市场，同中国同行进行交流，比尔·盖茨决定访华。

比尔·盖茨在休假旅游的名义下访问中国。不过业内人士个个都看得很清楚，他是到中国考察电脑行情来了。

1994 年 3 月 21 日晚，他乘波音 747 班机抵达北京。

他轻车简从，除了翻译之外，没有随行人员。他一身美国青年流行的休闲时装打扮，外套里穿一件普通衬衣，牛仔裤，运动鞋。尽管他已

经是大名鼎鼎的美国首富，但他却毫不看重甚至讨厌那种前呼后拥的气派。他在国内乘机旅行时，常常还只坐普通舱，往往在被空姐发现后，才将他请进头等舱。

虽说比尔·盖茨崇尚简朴自然，但他毕竟是世界上最大的软件公司的总裁，当他抵达北京时，还是在中国电脑界引起了轰动。人们都用关注的目光，看着他在中国的一举一动。

3月22日一早，他会见两位客户之后，就去中科院参观，并同周光召院长会谈。他在中国科学院参观了语言识别系统，发现中国软件工程具有极大的潜力，参观时连声称赞不已，说远远没有看够，说希望更深入地了解中国同行的工作，说只是由于时间关系，未能如愿以偿。下午，他主持了 office4.0 汉化版软件的发布会，并回答中外记者提出的问题。在晚餐会上，他又同 120 多位同行聚会，还同电子部副部长刘剑锋等人会谈。

比尔·盖茨在中国最引人注目的举动，当然是 3 月 23 日拜会中国国家主席江泽民。

这一天，他于清晨 7 点半钟就利用早餐会会见了 10 多位中国著名的软件工作者，然后在北京香格里拉饭店举行专题演讲，题目是《90 年代微机工业展望》，来自全国各地的 1000 多名电脑工作者出席聆听。中国电脑专业人员个个兴趣盎然，一是要一睹这位电脑天才的风采，二是要听听他对电脑事业发展前途的看法。整个会场气氛热烈，掌声不断。

比尔·盖茨的讲演有许多独到之处，给中国电脑界同行带来不少新的信息。他阐述了大量新的见解，对 90 年代电脑发展的趋势作了预测，认为个人计算机和软件将以惊人的速度发展，到 1995 年初，奔腾机（即 586 机）带 16M 内存、400M 硬盘和光驱的多媒体机，价格会降至 2000 美元以下，视窗将在个人计算机操作系统中大显神威，1996 年将有一亿台个人计算机安装上它。同时，比尔·盖茨在演讲中还演示了视窗—NT，它对三部影片同时进行剪接、处理，显示出强大的多媒体功能。

比尔·盖茨的演讲和演示，博得阵阵掌声和喝彩。

接着，他受到了江泽民主席的接见。

正处于开放搞活，并实行科教兴国的中国，对于从事高科技产业的比尔·盖茨，表现出极大的热情。江泽民主席饶有兴味地同比尔·盖茨进行了异常热情恳切的交谈。

比尔·盖茨除了表达他对中国的美好印象之外，还一口承诺，要“尽力帮助中国发展软件工业”。

接见完毕之后，他立即赶往北京大学看望中科院院士，北大计算机系主任杨芙清教授，并参观她的实验室。北京大学软件工程研究室的青鸟—系统是一个软件工程自动生成环境，比尔·盖茨对这个系统赞不绝口。

比尔·盖茨是一位电脑巨人，他以超乎寻常的努力开发出计算机用的 BASIC、DOS、视窗等大量优秀软件，成为电脑发展史上功不可没的奠基人，世界软件开发的翘楚。他受到中国同行的欢迎，自在意料之中。

然而，这样一位大明星的中国之行，对于中国电脑界到底是福音还是烦恼？一旦掌声响过，人们冷静下来之后，自然而然就会想到这个问题。

中国《经济日报》记者在采访比尔·盖茨时就毫不客气地问道：“听说中国企业界对您此行并不欢迎，对此您有何看法？”

比尔巧妙地回避了这个问题。

他当然曾经考虑过：微软公司是否能以自己在操作系统上的巨大优势，垄断中国的软件市场？中国是否会以保护幼稚工业为由，将微软拒之门外？微软公司是否能在中国打开局面，站稳脚跟？

比尔·盖茨的疑虑被江泽民主席的讲话打消了。江主席说，中国十分重视信息产业的发展，中国已经制订并实施了一系列推进国民经济信息化建设的重大工程。他特别强调说：中国欢迎微软公司和中国加强互利合作关系。

而使比尔·盖茨进一步增强信心的，是他对中国现状所作的客观分析。

当时，个人电脑在全球范围已经和正在大力普及，世界电脑市场的销售量每年新增加 4700 万台。中国在进入 90 年代以后，电脑成为不少家庭追求的新一代消费大件之一。当时中国的个人电脑数为 220 万台，根据当时的估计，到 1995 年，全国电脑销售量将达到和超过 100 万台，总金额可达 200 亿元。尽管这一消费水平并不算高，但是以每年 30—40 % 的增长速度，可以预料，不久之后，中国将成为全球最大的电脑市场之一。

而且早在微软之前，中国就已经有捷足先登者了。

在过去几年中，不少国际著名电脑厂商已经来到中国寻求发展。IBM 公司是最早进入中国的厂商之一，80 年代就在中国设立了办事处。到了 90 年代，IBM 为树立它在电脑界的龙头老大形象，把开拓中国市场视为基本战略。苹果公司也不甘示弱，它把步子迈得更大，先后与中国合作开发了芯片、跨平台技术，并允许在中国生产麦金托什兼容机，处处向人们宣示：苹果公司早已在中国安营扎寨！苹果公司负责亚洲销售事务的副总裁亚伯拉罕就曾踌躇满志地说道：由于中国目前的市场尚不算大，在未来几年中，成 200%、400% 的增长都是完全可能的。苹果公司必须在这块肥硕的地盘上抢摊夺地，咬上一大口。

先来者春风得意的情绪对比尔·盖茨与中国开展合作不无催化作用。1994 年 12 月 8 日，他同中国电子工业部签署了一份合作备忘录，双方达成共同开发视窗 95 中文版的意向。比尔·盖茨要通过与电子工业部的合作，改进视窗 95 的中文字形和输入方法，力图抢占中国电脑市场的制高点。

次年，微软公司一位负责远东地区的副总裁便欣喜地介绍说，经过一番努力，微软公司目前已与中国 23 家公司开展合作，而且已经售出大批具备运行系统、文字处理及通讯功能的中文软件。

根据预测，中国到 2000 年时软件和信息服务业产值将达到 420 亿美元，出口达 4 亿美元，而到 2005 年，这两个数值将分别增长到 1200 亿美元和 12 亿美元。中国的软件和信息服务业具有的潜力是不可小视的。微软公司以它巨大的市场开拓能力，在中国步步为营，与中国的开发商、销售商开展广泛的合作，实在是一件很有远见的举措。这不仅使中国而且也使世界其他电脑厂商大为感叹。

在 90 年代，比尔·盖茨的多媒体软件以其精妙的设计、简捷的操作和卓越的功能而盖世无双，成为世界多媒体软件中独树一帜的杰作。但比尔·盖茨以其清醒的头脑、渊博的知识和客观的分析，认识到电脑市场远非就此风平浪静，微软公司丝毫不能高枕无忧，生死存亡的竞争时刻在进行，一流产品的宝座随时会倾覆。在电脑界，世界上多路英雄并没有在微软公司的声威之下偃旗息鼓、甘拜下风，相反，在这豪杰辈出的时代，威胁一天也没有消除。如称霸数据库软件天下的阿塔森特公司、从事网络工作站的 Novell 公司、以质量上乘和服务周到著称的 IBM 公司以及盛名不减当年的苹果公司，时刻都在向微软公司挑战。

比尔·盖茨也清楚地看到，在过去，计算机是独立进行工作，而多媒体计算机将会在网络上工作，这不仅意味着数据可以共享，而且软件也可以共享。那时候，人们将对分装在磁盘里的软件无所需求，只需从网络里调用即可。这对于微软公司来说，不啻是釜底抽薪，将构成致命的威胁。这对于软件行业来说是第二次革命。在第一次革命中脱颖而出的比尔·盖茨，在这第二次革命中还能够先声夺人吗？

从第一台电脑问世以来，计算机已经历了三次革命。从没有那一家公司能在这三次革命中连续保持两次领先。此起彼伏，各领风骚，这几乎成了计算机发展史上铁的规律。

但是，不！比尔·盖茨不相信这样的神话，他决心向世人表明，他有勇气而且有能力在连续两次革命中成为旗手和先驱。

首先，比尔·盖茨加强了技术上的改进和创新。

微软公司在视窗 95 上增加了联网功能，“微软网”也高速运转起来。比尔·盖茨十分清楚，实现了微机联网和开通了信息高速公路，就意味着整个社会结构、经济手段、生活方式和文化观念等发生天翻地覆的变化。他把目光瞄准了银行、商行、工厂、学校、科研单位、家庭、甚至好莱坞。他创立的 IHS 互联家庭系统向全社会提供经典的文学原著、美术、摄影和影视佳作，甚至有对儿童进行启蒙教育的材料。

人们议论纷纷：“今后，或许儿童们在识字之前就离不开比尔·盖茨了。”

他加入了由娱乐界三巨头创建的 SKG 梦幻公司，为他的互联网络系统增加了不可胜数的娱乐内容。

他用视窗取代了 MS—DOS，而且希望进一步用“面向对象编程法”取代所有的软件开发。用这种方法，在 20 年后可使软件工业不再由人操作，而由软件来自行生产新的软件。有人说，微软公司正在让数以百计的全球最优秀程序员，来从事最终将会葬送他们自己饭碗的工作。

其次，是比尔·盖茨具有那种无可比拟的干劲，那种富于挑战性、不知疲倦和事事背水一战的精神。这同时也成了微软公司最鲜明的个性。微软人决不允许无所事事。他们时时刻刻注视着“敌情”，哪怕一点风吹草动，也被认为是“追兵来了”。

只有锐意改革不断前进，才能立于不败之地，任何疏忽大意裹足不前，都可能招致淘汰。微软公司一位核心成员时时告诫他的属下：“我们离失败不过只有一步之遥。”

这并不是危言耸听。世界计算机软件市场确如一排排滔天巨浪，使许多名声显赫的大公司也在这浪涛中翻覆沉没。或许，只有微软公司那种风声鹤唳、草木皆兵的警觉才能防患于未然。只有具有比尔·盖茨那过人的机敏、偏执的奋斗精神才能冲过巨浪，走向彼岸。

比尔·盖茨的不断追求与创新、坚毅不拔的工作作风，确实给微软公司带来了强大的生命力。公司一名销售负责人说：“哪怕碰得头破血流也不要紧，我们要一直冲击、冲击、冲击下去，直到取得成功。”

时至 90 年代，微软公司遇到的阻力和麻烦到底有多大呢？

国内不少自由主义者和无政府主义者认为，所谓“微软服务”，就是毫不掩饰地进行控制。他们试图从理论和法律的角度从根本上否认微软公司，而那些形形色色的竞争对手和商界人士则组成了联合战线，极力遏制微软公司对电脑界的垄断。

五花八门的政治力量打着“维护社会秩序”的旗号，竟将微软公司当做“不安定因素”加以限制。这与美国过去限制洛克菲勒财团的做法毫无二致。

美国是一个提倡自由竞争的国家，只要合乎法度，无论使用什么伎俩都可以容忍。但是，如果某个公司飞速发展，势不可挡，人们就怀疑它会产生垄断和控制，甚至担心它会以强凌弱，对别人进行鲸吞蚕食时，真正的麻烦也就接踵而至了。

由于这种原因，微软公司一项总价值 20 亿美元的投标被联邦法院无情勾销。

更为叫人烦恼的是，微软公司正致力于 1995 年 8 月开通联网服务，要把全世界的用户联系起来之际，却遭到了反垄断的指控。政府组织一批律师翻箱倒柜搜寻联机网络造成的问题，要对这一新科技成果“绳之以法”。

当然，对于所谓垄断的指控，比尔·盖茨予以坚决否认。不过，这只是他自己的认识。尽管其中一项诉讼在长达 5 年的周旋之后已经结束，但从法律角度来说事情并未就此了结。现在，那些对大资本一贯不抱信任态度的联邦法官，正把眼睛死死地盯着微软公司。

同时，在微软公司内部，开发台式计算机及其软件的工作也不顺利。微软公司本来希望发行视窗 95，以赢得“最佳硬件支持”的称号，并为下一代计算机定下标准，然而，最终却并不是视窗 95 发行量的扩大，而是招致人们无穷无尽的攻讦。人们仍然认为视窗 95 缺乏贯穿始终的设计思想，需要在新推出的操作系统上拾遗补缺。微软公司已经宣布不久即将推出视窗 97，而且说它是一个不同的操作系统。如果那样，现在还有什么必要再去安装视窗 95 呢？

近来，微软同英特尔联盟一统天下的个人计算机世界，还面临 SUN、Oracle 等公司的 NC 的冲击。所谓 NC 就是网络电脑，它不配硬盘、光驱、软驱，而直接与网络服务器相联，所需程序直接在网络上获得。1996 年 11 月初，硅谷网络技术先驱 SUN 公司在纽约率先宣布第一台真正的 NS——爪哇工作站（JavaStation）问世，Oracle 公司也推出了廉价的 NC 系列，其中最便宜的一种售价仅 300 美元。如果 NC 获得成功，那么微软公司和英特尔公司就连能否生存下去也是一个问题。

微软公司在 Internet 浏览器的开发上也慢人一步，落后于网景公司

的“导航者”软件，在这个领域短期内难以同网景公司分庭抗礼。微软公司准备在它的视窗 97 中加入网络浏览功能，以稳住视窗软件的广大用户。

在这样的形势下，一些平常为比尔·盖茨和微软公司大唱赞歌的记者，也转而津津乐道微软公司的各种失误、麻烦以及对它不利的法院判决。

比尔·盖茨本来想在视窗 95 中加入“微软联机网络”工作软件，这样就使这个软件的用户成为微软联机网络的成员。这本是一个极富想象力而且精彩备至的设计，却使微软公司的对手们怒火中烧。他们愤愤不平地打上门来，最后导致最高法院任命一个小组专门调查视窗软件。

麻烦纷呈，问题百出。

惊涛骇浪，方显出英雄本色。

比尔·盖茨和他的微软公司，并不把这些意料之外的各种困扰看在眼里。他们仍然我行我素，四面出击。他们坚信，认为微软公司是一个超级垄断组织是毫无根据的，相反，正是微软公司的做法促进了竞争，打开了局面。

比尔·盖茨指出：到 1993 年，全国已有 7 万多家独立的软件制造商，生产出大量软件，这比 5 年前增加了两倍多。微软公司从不采取倾销方式排挤别人，或者在将他们挤出市场之后再提高价码以胁迫客户。

这种做法得到人们的认同，因为微软公司大都在不需要降价的时候降价，其他公司如果有气魄，同样也可以这么干。

比尔·盖茨敏锐地看到，在信息时代，必须控制住产品的标准，经济效益和公司权势才能得到最大的保证。因此，他通过提供标准系统软件，使财富和权力越来越大。

到 90 年代中期，比尔·盖茨到底有多大的财力？到底有多大的权势？

正如《纽约时报》所说：“比尔掌握了进入千家万户的钥匙，他将无所不在，无所不能。”

用计算机厂商的标准来衡量，微软公司尚不算是最大的企业，但它却获取了最大的利润。

单以软件而言，苹果公司每销售 1 美元，利润为 3.3%，微软公司则为 25%。从某些方面来看，微软公司在计算机世界的影响，在美国是绝无仅有的。

世界上的个人电脑，绝大多数都必须与微软公司生产 MS—DOS、视窗及视窗—NT 等操作软件程序相匹配，否则它们将无法启动。而一些极其重要的应用程序，例如字处理、电子表格、档案管理、工作日程以及新型的全方位程序组合等，几乎全部是微软公司的一统天下。微软公司的个人电脑游戏软件可以逼真的模拟空战，长期以来畅销无阻，成了游戏软件中最受欢迎长销不衰的经典作品。而微软公司的 Encarta 电子百科全书，销售速度也远远超过了不列颠大辞典。

微软公司的经营处于最佳状态，仅在 1994 年，公司的利润就达 50 亿美元。这超过了个人计算机其他软件厂商收入的总和。而销售总额则为 400 亿美元，这比那些规模比微软公司大 10 倍的厂商的销售总额还多。在全世界 49 个国家中，微软公司共雇佣了 16400 人，其中女性占了相当大一部分。在微软公司的各类雇员中，总共有上千人成了百万富翁，其

中财产在 10 亿元以上的大富豪也有好几名。比尔·盖茨本人的个人财富 1995 年便超过 100 亿美元，1996 年达到 185 亿美元，这使他成为美国数一数二的富翁。然而在人类历史上，他却是这类富翁中最年轻的一个。

20 多年前，两手空空的湖滨中学莘莘学子比尔·盖茨，心驰神往地希望拥有自己的公司、自己的事业、自己的财富和权势。在 20 多年后，这些东西都一一如愿以偿了。成功与挫折、喜悦与艰辛、安乐与磨难、展望与忧虑，个中滋味，他已尝遍。他已走过了 20 多年艰苦攀登的历程，达到了事业的顶峰。回头下望人寰处，群山尽览小于菟。然而他对于财富与权势反而并不怎么看重。他的目光所注视的，仍然是他的计算机软件事业，是他四周那些虎视眈眈的竞争对手。他要通过信息高速公路这根敏锐的神经，把自己同全世界更多的人联系起来。

所以，当《时代》杂志记者问他今后有何打算时，他不假思索地回答：

“一如既往。在未来的 10 年中，继续管理微软公司。”

后记

在今天的世界上，几乎每一个人都直接或间接地享受着比尔·盖茨给他带来的福祉。美国《纽约时报》形象地宣称，“某一天，人们会发现自己生活在做梦也想不到的随心所欲的方便之中，但在此之前必须向比尔·盖茨皇帝的软件王国申请签证。”

有人说，他身上“体现着一部个人计算机的发展史，并展现出信息时代的基本轮廓和前进方向。”

还有人说，比尔·盖茨为人类的未来开辟了一个崭新的前景，说他在不知不觉中改变了人们的认知方式和生活习惯。

这些，都不是夸大之词。

我们每一个人都正在感受到这个势不可挡的变化。

