

知识经营的典范——微软公司成功的奥秘

A Model of Knowledge Management

葛长义

(上海发展研究所,研究员 上海 200020)

比尔·盖茨成为世界首富是当今知识经济开始形成的重要标志。他的成功、兴起与别人完全不同;微软的产品是软盘及其中包含的知识,这些知识的广泛推用,打开了电脑应用的大门。这是一个

基础,辨明你如何用智力开发的办法来缩小与竞争对手的差距,进而击败之。与此同时,进行相应的研究与开发工作,寻求新的专利技术。

第六步,是将你的新知识档案加以集中。

企业的长期目标应是使智力资本(包括专利)的管理水平达到像通常对其他资产的管理一样。

四、知识主管

随着人们获得的数据不断增加,对数据进行筛选、分享及利用的困难变得更尖锐了。国外有关专家认为:问题在于太容易将知识、信息与信息技术混淆在一起了。因此,在西方的一些大公司一批新式高级经理应运而生。大多称为“知识主管”,也有的称为“学习主管”、“智力资本主管”、“智力资产主管”。知识主管就是创造、使用、保存并转让知识。知识主管负责公司的技术、学习、教育、市场分析等方面工作。知识主管的作用已超出信息技术的范围,进而包括诸如培训、技能、奖励、战略等。由于知识涉及的范围大于信息技术,人们认为公司需要一位善于思考的人把人力资源的不同方面、信息技术乃至战略统一起来。国外专家认为:应该像对待财产或工厂等其它资产一样,解决信息资产的管理职责问题。忽略上述问题将给企业带来灾难性的后果。知识经营比信息管理更为综合、全面。

五、知识与学习

知识不断被淘汰,科技不断被追赶,今天的竞争优势,明天可能就被取代。永续经营的关键,就在于不断学习与创新的能力。现在国际上对文盲有一个新的定义,即不会主动去寻求新知识或不会把学

崭新的知识化产业。他的典范意义在于启发我们把知识作为资本来发展经济。

美国微软公司总裁比尔·盖茨在一篇知识创新文章中说:美国高科技发展的根本原则是自由地

到的知识应用于实践的人就是文盲。在知识经济时代最要紧、最热门、最核心的工作叫做学习。学习不只是为了学历,不只是为了晋升,也不只是为了争取短期的企业利润。当时代进入知识世纪、竞争跨入脑力竞赛,愈来愈多的企业、愈来愈多的人,透过学习不断地拓展人生的潜能、激发组织的创造力、超越自我的颠峰。

在知识经济时代,个人要成为学习者;企业要成为学习型组织;国家要成为学习型社会。美国总统克林顿认为:在19世纪,获赠土地便是获得机会,到21世纪,人们最指望得到的赠品,再也不是土地,而是联邦政府的奖学金。因为他们知道,掌握知识就掌握了一把开启未来大门的钥匙。他们不在乎他们现在拥有什么,而在乎他们的知识和能够学会什么。“学习、学习、再学习”决不是响应某位伟人的号召,而是由于经济全球化和知识经济的挑战。终身教育是知识经济的成功之本。“活到老,学到老”不只是一句口号,而是一个终身的过程。学习是生存的先决条件,学习是生命的源泉,这可从以下几方面来理解。

1. 工作与学习逐渐融合为一。结合电脑、通信、存储信息这三方面的多媒体新媒介,使得学习走出教室。例如互动式高画质电视、网际网络,将对大学教育产生冲击。美国麻省理工学院已开始计入网路学分。

2. 要保持竞争力,就要不断学习。

3. 组织与个人都必须负起责任,连私营企业亦开始承担部分教育培训工作。

4. 企业要建立学习型组织,必须先具备觉察环境的意识。网络就是企业意识的触角,通过它可让企业将团队的知识转变为企业的智慧。

(责任编辑 蔡德诚)

创新、设计新产品,并赋予新产品以用户所需要的各种新功能、新特性;我们在自由竞争的市場中所做的一切都是为了向消费者提供更好的新产品,提高人们的生活质量,这是我们能够保障竞争力的根本原因所在。

比尔·盖茨和保罗·艾伦两个计算机奇才于1975年创立了微软公司。当时,前者还是哈佛大学的在校学生,不满20岁,后者也只有20岁出头;公司仅有3个人,而且还不都是正式职员,盖茨只能课余为公司效力;产品只有一种,年收入仅16 000美元。20年后,微软公司已拥有大约200多种产品,17 800多名员工,年收入近60亿美元;控制了个人电脑软件市场最重要的产品——操作系统70%的市场份额。

目前,微软公司的营业额为114亿美元,利润为34亿美元,已有2.2万名员工,年纳税近20亿美元。公司没有债务,而拥有闲置现金90亿美元。就公司股票市场价值而言,是全球最大飞机制造商波音公司的3倍,已经大于美国三大汽车公司市场价值的总和。微软的产品也深入人心,全世界略知电脑的人,无不知晓其重要性。

微软公司在过去近20年取得为全世界所瞩目的巨大业绩。其成功的奥秘何在?

1. 抓住知识经营,选准产品方向 盖茨在1975年创建微软公司时就开始不断思考:什么是稀缺的资源?什么是最有发展前途的产品?什么是经济潜力最大的市场?他认为,这个资源、产品和市场将是电脑软件,尤其是个人电脑(PC)软件;个人电脑将如同电话、汽车和电视一样走进办公室和家庭,成为人们工作和生活的一部分;电脑的发展离不开软件,电脑软件市场极为广阔。事实完全证明了他的预见。

(1) 今天,电脑软件有最广大的用户,已发展到1.7亿用户。

(2) 电脑软件技术更新速度快,每更新一次,就创造一次的新的需求,有无限发展的市场空间。

(3) 电脑软件的附加值很高,创造了丰厚的利润。因软件是智力产品,没有什么物质成本,主要成本是智能技术开发劳动。

2. 实施超前战略,使后者追赶莫及 微软公司有“敢为天下先”的精神。在世界上最先大规模进入这个产业,在战略上获得了超前。等后来者再追赶时,已远远落在后面了。

在盖茨大规模开发电脑软件时,美国当时还没有人预见到PC市场会有巨大增长。然而,盖茨当时却清楚地预见到PC软件的巨大经济潜力以及IBM与苹果机公司作为可以确定市场标准的硬件销售商的重要性。美国一位教授概括了微软成功的原因:一位富有远见的总经理,一个绝佳的市场机会

以及苹果公司与IBM犯错误的组合。”10年时间的超前,跨越了一个年代,在科学技术日新月异、经济发展变化迅速的今天,这会造成多大的差别!

3. 保持知识优势,时时冲在前面 从微软1975年推出BASIC语言以来,电脑软件已经历了4次大的更新。更新速度之快,是其它产品所没有的。盖茨明确地说:“我们所做的一切在3年以后将不再有意义。对产品来说,未来5年人们拥有的计算能力将等于过去创造的一切计算能力之和。这一事实意味着你必须时时冲在别人前边。”

为了使新开发的新产品能面向广大市场,微软公司设立了切实可行的产品标准。软件产品还具有产品开发期与生命周期相对较短的特点,因此,微软公司对新产品开发的要求是既要紧凑,又必须灵活而有弹性,开发过程必须尽可能往前赶。

在软件技术更新的四大阶段,微软都及时开发出了自己的主导产品。第一阶段推出BASIC语言;第二阶段推出DOS操作系统,后发展为MS-DOS操作系统,共有6个版本;第三阶段推出Windows应用软件,并由Windows3.0发展到Windows94;第四个阶段,即电脑网络系统阶段,推出Office网络软件。每一个阶段推出的主导产品,都在当时的软件市场上占据了主导地位,保持了竞争的主动权。

4. 赢得市场,保持领先 企业的成功最终体现为产品市场份额的占有。微软产品在美国和国际市场上享有30~70%的市场份额。这是任何一种其它产品都做不到的。微软把其他的软件制造商远远甩在了后面。

这首先得益于其拥有一个庞大的营销网络。它由3个渠道组成。第一条渠道是与计算机硬件销售商配套销售。这一块占销售额30%左右,在早期曾达到过70~80%,因为当时微软还没有形成自己的销售渠道,只能靠与计算机硬件销售商合作;“借船出海”。今天与微软公司配套销售软件的电脑公司更多,包括IBM、苹果、AST、DEC、DELL、康柏、富士、Gateway、NEC、好利获得、Packard、Bell、东芝、优利、Zenith等大公司。第二条销售渠道是通过电脑软件商店和其他零售商店销售产品,发展代理商业,占销售额50~60%。微软软件系世界性产品,用户面广,不可能自己到处设立网点,只能大量发展代理商。第三条是自营零售渠道,集中在美国和世界一些大城市,占销售额的10~20%。自营渠道能直接了解第一手市场信息,起到了很好的需求的反馈作用。

大批量销售是微软拥有如此广大的市场份额的又一重要原因。他们把规模效应作为主要的追求目标。微软对其专利权合作收费很低,一般每套在1美元至15美元之间,依套数而定。而零售价定得相当高,给硬件制造商和零售商留以可观的利润(在

全国软件连锁店里 MS—DOS6.22 版本的最新售价为 50 美元。微软公司同样使用价格优惠、积极促销和转让许可权的策略来推销 Windows。当 1985 年 Windows 的第一个版本问世时,微软把批发价定为每套 90 美元,但对其最大的消费者只收 24 美元。正是由于微软公司与计算机供应商签订了长期供货合同,既保证了微软公司稳定的利润,同时也使其竞争者孤立无援。

为占领市场,微软拥有一支庞大的销售队伍和机构。在公司 17 800 名员工中,从事市场销售及其相关业务的人员有 4 类:(1) 消费者支持工程师 2 100 人;(2) 市场、销售咨询服务 4 000 人;(3) 用户培训 600 人;(4) 海外销售人员 4 100 人。合起来是 10 800 人,占员工总数 60%。销售和支持集团设有许多独立的部门,有国际营业部门、高级技术销售部门、战略企划部门(为一些大公司提供咨询及特定产品)、北美销售部门以及欧洲销售部门。

5. 强劲的宣传广告攻势 销售与营销开支(包括广告费用)构成了微软最大的开销,大约相当于 1994 年营业收入的 30%。而营业成本(包括产品支持)大约才相当于 1994 年营业收入的 15%,研究与开发成本(视为当期发生的费用)为 13%,一般管理费用为 3%。

追求广告特殊的效果是微软销售的秘诀。1985 年,微软公司的 EXCEL”软件开发完毕后,面临的是如何推向市场的大问题。除了采取召开新闻发布会,参加电脑软件大展等策略外,还利用公关广告制造轰动效应。1985 年 10 月 1 日早晨七时,纽约、芝加哥、洛杉矶、华盛顿、波士顿、费城等各大城市的听众,同时从广播里听到一段节奏鲜明有力、类似军乐旋律的乐曲,随之而来的是庄严的男中音:

“微软公司隆重推出 EXCEL’软件,每个得到它的人将变得威力无穷。”

这时,出现了另一个声音:“真的吗?”

“真的! EXCEL’软件是个人电脑最杰出的电子表格软件。”

“哦……”

这则广告,以每天 5 次的频率,在各大城市电台的黄金时段播出,整整持续了 1 周。很快,几乎全美国的人都知道“EXCEL”软件,知道了微软公司。

事隔 1 年,微软公司再次为 EXCEL”软件展开宣传攻势。这次是以电视台为媒介主体。广告以讲述一段有趣的短故事的新颖形式出现,在每晚的黄金时段播出,持续 3 个月之久,取得了很好的效果。“走,买 EXCEL’!”成了全美大小电脑迷的口头禅。

微软公司的这种地毯式轰炸的广告宣传在“视窗 95”的推销中又发挥得淋漓尽致。他们几乎在纽

约、华盛顿、日本长岛、英国伦敦、加拿大多伦多、新西兰惠灵顿、澳大利亚悉尼等地同时展开广告攻势,为了制造这次撼天动地的“视窗 95”大风暴,微软公司耗资近 5 亿美元。

6. 把住关口,严守秘密 技术上严守秘密是致胜的保证,谁能守秘谁才能长期获得成功。微软技术保密工作抓住关键环节,从“人员守秘、资料归秘、档案和重要部门保密”3 个方面进行。

(1) 人员守秘。微软聘用技术开发人员和管理人员,能守秘是首要条件。泄露技术秘密者将受重罚,严重的要起诉。外来人员访问,要经过一道道电子眼睛检验才能进来。

(2) 资料归秘。微软公司每天开发工作结束时必须清理一切资料,按密级归档,废文件、废纸及时粉碎,不留垃圾。公司定期检查垃圾中是否有文件,一经发现,重罚有关人员。

(3) 档案和重要部门保密。技术档案一经归档必须经过 3 道关才能取出。第一道是密码门锁,第二道是保险柜,第三道是主管部门的批准书。对磁盘档案室、研究开发部等重要部门,禁止外人进入,内部人员进入也有严格管理。

7. 培养骨干队伍,确立人才保证 一切工作都要靠人来做,人才是最根本的保证。微软成功地建立起 3 支人才队伍,保证了企业迅速发展。

第一支队伍是管理者。作为一个高科技企业,微软极力寻求既懂技术又善于经营的复合型管理人才。有 400 名管理人员队伍,领导着公司的各个机构。微软在选拔经理人员时,把他们的技术知识和运用技术知识去赚钱的能力放在首位。

第二支队伍是技术开发人员。微软公司筛选软件开发人员的条件特别苛刻。在挑选软件开发人员时,往往在所有应征者中只雇用 2~3%。重视选拔那些既拥有较高的技术能力,又事理明智,知道如何运用自己的技术来为公司推出新产品的出色开发人才。

第三支队伍是销售骨干人员。这支队伍最难引进和留住。微软公司采取挖墙脚的办法,到处网罗人才。不但有 1 万多名直接间接营销人员,还有几位关键领头人物。在争霸应用软件市场的大战中,这支骨干队伍发挥了巨大的作用。

微软公司为了吸引人才,让员工的利益与公司的兴衰紧密结合。合理分配劳资双方的利益,确定普遍的公司股票分配方案,以股票期权方式让员工共享权益。员工获得公司期权股票的数量视业绩而定。随着微软股票上市,微软公司出现了一大批富翁。

选好各级公司的一把手,是公司兴旺发达的最重要保证。微软要求各级公司一把手必须具有很强的综合素质和献身精神。(责任编辑 蔡德诚)