

买下未来

导读

微软十年翻身，藏在「买什么」和「不做什么」的每一道精算题里

2013 年，一家公司的老板宣布退休，股价当天涨了 7%。市场用真金白银写下一句评语：**你走了，公司才有救**。那家公司是微软——那年它被普遍认为错过了移动、错过了搜索，守着 Windows 和 Office 两头老现金牛，正跟着 PC 一起慢慢老去。华尔街给它判的，是"死缓"。

十年后，它重新站回全球市值最前列，还在 AI 这场十年一遇的大浪里抢到了最好的身位。这本书想回答的，就是一个具体的问题：

一家被判过死缓的巨头，是怎么在十年里翻身的？它每一次"买"和每一次"不做"的背后，是什么在运作？

这不是一本微软的编年史，也不是一曲赞歌。它是一本**拆解**的书——把纳德拉时代那些看起来眼花缭乱的动作（先动手拆掉互撕的绩效制度、把最赚钱的 Office 主动搬上对手的 iPad、花 262 亿买一张职业关系网 LinkedIn、花 75 亿收编曾经视为敌营的开源老家 GitHub、687 亿买动视暴雪却被监管拦了两年），一道一道当成**精算题**来算：这笔买的到底是什么？为什么这么买？买完为什么偏偏要放手不管？

而全书真正的题眼，藏在一个反直觉的选择里：大模型时代，微软手里有钱、有云、有人才，却不**自己从零造基础模型**，而是掏上百亿深度绑定 OpenAI，把最核心的"发动机"交给别人造。这是认怂，还是一步算得极清楚的棋？"不做"，为什么本身可以是一种战略？

大白话

如果你是习惯把系统拆开、看它为什么能跑的人（尤其是工程师），这本书想给你的不是"微软赢了，快学它"这种鸡汤，而是一套可以说清楚的**底层规律**：一家公司的护城河到底是什么、"买"和"不做"各自的账该怎么算、以及——为什么没有一劳永逸的赢法，能活下来的组织，是那些愿意不断重新算账、甚至肯亲手否定自己过去成功公式的组织。

十六章，是一条递进的线：从被写好的那份讣告开始，到最后回答"微软翻身的底层算法到底是什么"。你可以从头读，也可以挑感兴趣的那一章切进去。开始吧。

第一章·被写好的讣告

2013 年 8 月 23 日，微软宣布史蒂夫·鲍尔默（[Steve Ballmer](#)，2000 到 2014 年任微软 CEO，比尔·盖茨在哈佛的同宿舍好友、微软第 30 号员工）将在一年内退休。消息一出，微软股价当天涨了 7%。

你没看错。一家公司的老板宣布要走，股东们高兴得把股价往上抬了 7%——凭空多出来两百多亿美元的市值。这是市场用真金白银写下的一句评语：**你走了，公司才有救。**

要理解后面十章讲的每一笔收购、每一次「不做」，你得先明白 2013 年的微软到底病成什么样。这一章就干这一件事：给一具「还在赚大钱、却被判了死缓」的身体做尸检。

一台还在印钱的机器，为什么被当成死人

先说清楚一个反直觉的事实：鲍尔默时代的微软，账面上一点都不惨。

2000 年他接手时，微软年营收约 230 亿美元；2013 年他要走时，营收接近 780 亿美元，翻了三倍多，净利润常年两百多亿美元。Windows 和 Office 两头现金牛，全世界的电脑开机就得给微软交钱。按利润算，鲍尔默是史上最能赚钱的 CEO 之一。

但股价说了另一个故事。2000 年初微软股价约 58 美元，2013 年他宣布退休前，还在 30 多美元徘徊——**十三年横盘，股东一分钱没赚，扣掉通胀还亏了。**

大白话

公司越来越赚钱，股价却原地不动，这两件事怎么同时成立？因为股价买的不是「你现在赚多少」，而是「你未来还能不能赚更多」。市场看着微软，得出的结论是：这台机器还在印钱，但印的是一种正在过时的货币。它守着 PC 这座旧金矿越挖越深，而全世界的人正在搬去一座它没占到坑的新大陆——手机。

错过的第一件大事：手机

2007 年 1 月，史蒂夫·乔布斯发布第一代 iPhone。当时有记者问鲍尔默怎么看，他当场笑了出来，说了一句后来被反复播放的名言：

「500 美元？还要签合约？这是世界上最贵的手机，而且因为没有键盘，对商务用户毫无吸引力。」

这不是鲍尔默一个人蠢。这是整个微软世界观的缩影——在他们眼里，计算的中心永远是那台装着 Windows 的电脑，手机只是电脑的一个小附件。所以微软对手机的答案，是把电脑那套硬塞进小屏幕：早年的 Windows Mobile（微软给手机做的操作系统，界面基本是缩小版的 Windows，要用触控笔戳一个个小按钮）又难用又卡。

等 iPhone 和谷歌的 Android（谷歌免费开放给各家手机厂商用的手机系统，靠免费迅速铺满全世界）打穿市场后，微软 2010 年才推出重做的 Windows Phone（微软第二次做手机系统，界面是一块块彩色方块，叫 Metro 磁贴，设计其实挺好看）。

Windows Phone 输在一个死结上：**没人用，所以开发者不做 App；没 App，所以更没人用。**你买了手机却刷不了银行、打不了车、玩不了当红游戏，界面再好看也没用。这个「先有鸡还是先有蛋」的循环，微软砸了几十亿美元也没转起来。到 2013 年，Windows Phone 的全球市场份额只有个位数，且还在往下掉。

错过的第二件大事：搜索

另一头，互联网的入口——搜索，微软同样没占到。谷歌 1998 年成立，靠搜索广告变成印钞机。微软反应过来后，2009 年推出 Bing（微软的搜索引擎，跟谷歌抢生意）。

Bing 技术不差，但晚了整整十年。搜索是个赢家通吃的生意——大家习惯了在谷歌搜，谷歌就拿到更多点击数据，数据越多排序越准，排序越准用的人越多，正循环滚起来后几乎撞不倒。微软的搜索业务（当时叫在线服务部门）常年巨亏，几年里累计烧掉的钱以百亿美元计，却始终没能咬下多少份额。

再加上一堆叫得出名字的失败尝试：Zune（微软对标 iPod 的音乐播放器，晚了五年，几乎没人买）、Kin（一款主打社交的手机，上市 48 天就被砍掉）、平板电脑（微软 2000 年代

初就喊平板，但一直没做出能打的产品，硬生生把这个概念让给了 2010 年的 iPad)。

一句话总结：过去十年里，凡是定义未来的战场——手机、搜索、平板、音乐——微软要么迟到，要么缺席。

真正的病灶：公司内部在打内战

错过一两个风口，可以怪运气。但同一家公司连着错过每一个，那就不是运气问题，是身体里出了毛病。2012 年 8 月，《名利场》杂志刊登了一篇著名的长报道，标题就叫 **《微软失去的十年》** (Microsoft's Lost Decade)。文章挖出了那个让微软自己人都痛恨的东西——stack ranking。

stack ranking，中文常译作「强制分布排名」，规则是这样的：每个团队里的员工，无论表现如何，都必须被强行排出高下，并按固定比例分档——一定得有一批人被评为「优秀」，也一定得有一批人被评为「垫底」。

大白话

打个比方。假设一个班里坐着十个全校最强的学霸，考试全考了 95 分以上。stack ranking 却规定：这十个人里必须有两个被打「不及格」。不是因为他们真的差，而是因为规则要求「总得有人垫底」。于是这十个学霸每天想的不再是「怎么把题做对」，而是「怎么让旁边那两个人显得比我更差」。

这套制度是从通用电气的杰克·韦尔奇那里学来的，本意是逼出高绩效、淘汰混日子的人。但放进微软，它变成了一台 **专门制造内斗的机器**。《名利场》采访的工程师说得很直白：

「如果你和五个人在一个组里，你一进门就知道，无论你们干得多好，两个人会拿到好评，两个人拿到中评，一个人会被搞死。这让员工把精力用来互相拆台，而不是跟外面的公司竞争。」

后果是致命的，而且非常具体：

- **没人敢跟牛人一组**。因为组里越强，你被排到垫底的概率越大。于是最优秀的人反而没人愿意合作，团队主动把明星成员往外推。

- **信息成了武器，不再共享。**你的同事就是你排名上的竞争对手，帮他等于害自己。于是大家藏着掖着，跨部门合作近乎不可能。
- **每个部门变成一个独立王国。**Windows 部门、Office 部门、服务器部门各自为战，甚至互相使绊子——一个部门做的好产品，如果威胁到另一个部门的地盘，会被内部按下去。

最经典的内战案例：微软内部其实很早就有人想做电子书阅读器、想把 Office 搬到别家的手机和浏览器上、想做类似平板的东西。但这些创新一次次被掐灭，理由高度一致——**不能伤害 Windows**。因为 Windows 是最大的部门、最粗的现金牛，任何可能让人少用 Windows 的东西，在内部都过不了关。整个公司被一头现金牛绑架，为了保住旧世界的收入，主动放弃了新世界的门票。

为什么必须先看懂这场尸检

现在我们能给 2013 年的微软下一个准确的诊断了。它不是穷死的，恰恰相反，它是被自己的富有拖死的：

- **产品上**，它守着 PC，错过了手机、搜索、平板这几个定义时代的入口；
- **组织上**，stack ranking 把公司拆成了几个互相开战的部门，创新在内战中一次次被自己人杀死；
- **心态上**，它把「保护现有的现金牛」当成了最高原则，凡是威胁到 Windows 的未来，一律不做。

所以那 7% 的上涨，市场不是在庆祝鲍尔默这个人走了，而是在赌一件事：**下一个人，能不能把这台被内战和旧地盘绑死的机器，重新变成一台愿意拥抱未来的机器。**

这本书接下来讲的所有故事——2014 年上任的萨提亚·纳德拉如何先动手拆掉 stack ranking、如何喊出「云优先、移动优先」把 Office 主动搬上竞争对手的手机、以及那一连串眼花缭乱的收购（GitHub、LinkedIn、动视暴雪）和一个关键的「不做」（不自己从头造大模型，而是投资 OpenAI）——本质上都是在回答这一章提出的问题：

一家一直在赚钱、却被判了死缓的公司，到底该修什么？先看懂它病在哪，你才看得懂后面每一道「买什么」和「不做什么」的精算题，到底在算什么。

第二章 · 300亿美元买来的三个教训

把镜头往回倒八年。

2015 年 7 月，微软发了一份财报，里面有一笔数字扎眼：一次性认亏约 **76 亿美元**。这笔钱不是被偷了，也不是打水漂那么简单——它是微软亲手花 72 亿美元买回来的诺基亚手机业务，买完不到两年，微软自己把它在账本上划成了「几乎一文不值」。同一年，还裁掉了将近 8000 人。

更扎心的是，这已经是三年内第二次了。2012 年，微软刚为另一桩收购认亏过约 **62 亿美元**。两笔加起来，将近 140 亿美元凭空蒸发——差不多是当时微软一整年利润的六成。

这一章想讲的，不是「微软好惨」，而是：这两笔学费到底交在哪儿了？为什么「花大钱买一个业务」这件事，会买到血本无归？搞懂了这个，你才明白后面 LinkedIn、GitHub 那几笔为什么能买得不死。

先说清楚一个会计词：商誉减值

要看懂这两笔亏损，得先拆开一个词。

商誉 (goodwill)：当你花的钱，比对方「有形家当」值的钱多的时候，多出来的那部分，会计上就记成商誉。

大白话

翻译成人话：一家公司账上的桌椅、现金、专利加起来值 10 亿，你却花了 60 亿买它。那多出来的 50 亿买的是什么？是它的品牌、它的团队、它的客户关系、它「以后能赚钱」的预期。这 50 亿没有实物对应，会计师没法赖账不记，只好起个名字叫「商誉」，挂在资产栏里。

问题来了：商誉是「预期」，预期是会变的。如果买来之后发现——团队跑了、客户不买账、以后根本赚不到当初想的那么多钱——那这 50 亿的「预期」就撑不住了。这时候会计规则要求你做一件很诚实的事：

商誉减值 (goodwill impairment)：承认「我当初买贵了」，把虚高的那部分商誉，一次性从账上抹掉，认成亏损。

大白话

翻译成成人话：就像你花 300 万买了套「学区房」，结果第二年学区划走了。房子还是那套房子，但它值的钱掉了。你不能继续在自己账本上按 300 万记，得老老实实写下来：这套房现在只值 180 万，我认亏 120 万。商誉减值就是企业版的「认亏那 120 万」——而且是一次性认，不是慢慢摊。

所以每次你在财报里看到「XX 亿商誉减值」，翻译过来就是一句话：**当年那笔收购，买贵了，而且贵得离谱到瞒不住了。**

第一笔学费：aQuantive，为了打 Google 广告

时间拨回 2007 年。那年 Google 刚宣布要花 31 亿美元买数字广告公司 DoubleClick。微软急了——搜索广告这块，Google 已经甩开它一大截，微软怕在「网上投广告」这门生意里彻底出局。

于是微软出手，花约 **63 亿美元**买下一家叫 aQuantive 的数字广告公司。这是当时微软历史上最大的一笔收购。买它是想要什么？想要一套能跟 Google 掰手腕的广告技术和广告代理业务，一口气补齐短板。

结果呢？五年后的 2012 年，微软为 aQuantive 认了约 **62 亿美元**的商誉减值——几乎等于把当年花的钱全额划掉。买来的东西，会计上认定基本不值钱了。

为什么会烂成这样？关键不在「广告这门生意不好」，而在**买来的东西没长到自己身上**：

- aQuantive 手里有两块生意本身是矛盾的：一块是卖广告技术给别人用，另一块是自己当广告代理商替客户投广告——而这些客户里，有不少正是别的广告技术公司。微软买下它，等于同时想当「卖铲子的」和「挖金子的」，两头得罪人。
- 整合中，aQuantive 的核心团队和高管陆续离开。你花 63 亿买的很大一部分「商誉」，其实是这帮人的脑子和关系——人走了，商誉自然就空了。
- 更根本的：微软是一家卖软件授权的公司，骨子里的节奏是「做好产品、卖 license」；广告是另一套完全不同的生意，靠的是流量、实时竞价、和大量广告主的日常博弈。买进来容

易，可微软这套身体，长不出广告这块肌肉。

大白话

翻译成成人话：这就像一个习惯了做精装菜的餐厅，为了跟隔壁大排档抢生意，直接把一家夜市摊连人带锅买下来。买是买了，可精装菜那套流程、那批厨师，根本不会炒大排档的快手菜；夜市摊的老师傅又觉得新东家规矩太多，干脆走人。最后钱花了，摊子黄了。

第二笔学费：诺基亚手机，为了赌移动

如果说 aQuantive 是没学乖，那诺基亚就是撞在同一堵墙上，撞得更狠。

2010 年前后，智能手机的战争已经打响。iPhone 和安卓两家分食天下，微软的 Windows Phone（微软自己的手机操作系统）份额小得可怜。微软的算盘是：找一个够大的手机厂商，把 Windows Phone 装满它所有的机器，用「软件 + 硬件」一体的方式，硬生生在移动市场撕开一个口子。

这个厂商，就是当年的手机霸主诺基亚。这桩交易 2013 年 9 月宣布、2014 年 4 月完成，微软花了约 **72 亿美元**（这个价里已经含了约 22 亿美元的专利授权费），把诺基亚的手机业务整块买了下来。主导这笔交易的，是微软当时的 CEO **史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）**。

然后，剧本几乎一模一样。2015 年 7 月，微软为这笔收购认了约 **76 亿美元** 的减值——比当初的收购价还高，等于承认这块业务连本带整合的投入全打了水漂——并宣布再裁 7800 人。（早在 2014 年，微软就已宣布过一轮 1.8 万人的大裁员，其中约 1.25 万人来自刚吞下的诺基亚。）这块业务，等于从没存在过。

这次的病根在哪儿？

- **时机错了。** 买的时候（2014 年），iPhone 和安卓的胜负其实已经分出来了。App 开发者、用户、供应链，全都聚在这两家周围。Windows Phone 缺的从来不是硬件，而是「没人给它写 App」——你买再好的手机厂，也变不出一个愿意为你开发的开发者生态。这是拿钱买不来的东西。
- **方向自相矛盾。** 微软当时还想把 Windows Phone 授权给别的厂商用。可它自己下场买了诺基亚、自己造手机，等于跟所有潜在的合作厂商变成了竞争对手。谁还愿意用你的系统？

「既当运动员又当裁判」，把队友全逼走了。

- **整合又一次失败。**两拨文化——芬兰的硬件工程师和西雅图的软件工程师——凑不到一块。买来的几万人，微软既没能力真正融合，最后只能大规模裁掉。

值得一提的是，鲍尔默在这笔交易上是力主派，而微软董事会里已经有人反对。交易谈成后不久，鲍尔默就宣布退休。可以说，诺基亚是他任内押下的最后一注大的——也是输得最彻底的一注。

三个教训，一句话

把两笔学费摆在一起看，你会发现它们踩的其实是同三个坑：

1. **买什么：**买一个「生意」容易，买一个能长在自己身上的能力难。广告、手机，都是跟微软本体格格不入的物种，买进来只是把它塞进了身体，没能变成身体的一部分。
2. **什么时候买：**诺基亚买在移动战争已经分出胜负之后。时机不对，再多的钱也只是给一场已经输掉的仗追加赌注。
3. **买来怎么处：**核心资产是人和生态，而这两样最怕整合中的文化冲突和「既当选手又当裁判」的自我拆台。人走了、伙伴散了，你买的那份「商誉」就成了空气——最后只能一次性减值认亏。

大白话

翻译成成人话：并购从来不是「有钱就能赢」的按钮。你花的钱买的是一个「以后会更好」的预期，而这个预期能不能兑现，取决于买对没买对、时机准不准、买来之后有没有本事把它真正接上自己的血管。接不上，钱就白花，还得当众认亏。

这就是 300 亿量级的学费换来的东西。微软不是天生就会买 LinkedIn、买 GitHub——它是先在 aQuantive 和诺基亚身上，把「买什么、怎么买、买来放不放手」这几道题挨个做错了一遍，被市场狠狠改了卷子，才慢慢学会的。

下一章我们会看到，真正让这家公司脱胎换骨的，不是又一笔更聪明的收购，而是换掉了坐在最上面的那个人——以及他带来的一整套新想法。

第三章·刷新：一个CEO先改的是空气

一个CEO先改的是空气

2014年2月4日，[萨提亚·纳德拉](#)（Satya Nadella，1967年生于印度海得拉巴的工程师，1992年进微软，此前二十多年一直在做云和企业业务这些不那么显眼的活儿）接任微软第三任CEO。前两任是创始人比尔·盖茨和他的大学舍友史蒂夫·鲍尔默。

接手的是一家什么样的公司？第一章已经写过那份"讣告"：市值被苹果谷歌甩开，手机战场全线溃败，员工之间互相提防。你以为一个新CEO上来第一件事会是宣布收购谁、砍掉哪条产品线。纳德拉没有。他先动的，是一样看不见摸不着、也没法写进财报的东西——公司里的空气。

这话听着像鸡汤。但请先忍一下，因为这一章要回答的正是第一章留下的问题：**病，到底怎么治。**

为什么先改空气，而不是先买东西

打个工程师熟悉的比方。一家公司就像一台电脑，战略是你装的应用，收购是你插的新硬件。但底下还有一层[操作系统](#)（operating system，管着所有软硬件怎么协作的底层软件，应用再牛，也得跑在它上面）——对公司来说，这层就是文化：大家默认怎么开会、犯了错敢不敢承认、看见隔壁组出彩是嫉妒还是搭把手。

如果这层是坏的，你装什么应用、插什么硬件都白搭。买来的公司会被排异反应干掉，好战略会在层层甩锅里烂尾。纳德拉的判断是：得先把操作系统重装一遍。他后来把这段经历写成了一本书，书名就叫《Hit Refresh》——直译"点一下刷新"，就是浏览器上那个转圈重新加载的按钮。不是推倒重来，是保留内容、重新载入。

从"无所不知"到"无所不学"

重装的核心，是一个借来的概念：[成长型思维](#)（growth mindset，斯坦福心理学家Carol Dweck提出的说法，指一个人相信能力是靠学习长出来的，而不是天生定死的）。它的反面

叫"固定型思维"——认为聪明是天赋，所以特别怕出错，因为一出错就等于暴露了自己"其实没那么聪明"。

纳德拉把这套心理学翻译成了一句在微软内部传得最广的话：

要从一屋子的 know-it-all（无所不知的人），变成一屋子的 learn-it-all（无所不学的人）。

大白话

说人话：以前微软的会议室里，最想显得自己最懂的那个人赢；现在，最想搞懂自己还不懂什么的那个人赢。前者怕露怯，所以藏；后者不怕不会，所以问。一个组织里到底奖励哪种人，慢慢就决定了它是越来越僵，还是越来越活。

这不是纳德拉的发明——Dweck研究这套东西研究了几十年。纳德拉的动作是把它从心理学教材里搬进了一家十几万人的公司，当成人人要用的通用语言。据说他连自己家里都在用：读到这本书，是因为要给孩子的教育找方法。

同理心：这不是软话，是产品要求

纳德拉反复讲的第二个词是**同理心**（empathy，站在对方角度去感受和思考的能力）。这个词从一个科技公司CEO嘴里说出来，很容易被当成公关辞令。但他给了它一个很私人、也很硬的来源。

他的大儿子Zain出生时因重度窒息，患上脑瘫，终身重度残疾，需要轮椅、需要全天照护。纳德拉在书里坦白，孩子刚出生时他满脑子想的是"这事怎么会发生在**我**身上"，是妻子Anu让他把问题换了个方向：该想的是这对**孩子**意味着什么。他说，是照顾Zain这些年，真正教会了他同理心——学会不从自己的角度出发，而从最需要帮助、也最没法替自己说话的那个人的角度出发。

把这句话从家里搬到公司，就落成了一条产品原则：**从客户的角度想，也从别人平台的角度想。**

举个具体的：过去微软做软件，默认你得先用Windows、先用它全家桶，才配用它的东西。同理心翻译过来就是——用户如果在苹果手机上、在别人的云上，微软也得把体验做好，因为人家的处境不是你能规定的。后面几章讲Office上iPad、讲"云优先"，根子都在这里：先承认世界不围着你转，再去把产品做对。

制度上到底改了什么：砍掉互相排名

光喊口号，员工会翻白眼。文化能不能真变，要看考核制度改不改——因为人最终是跟着"怎么发钱、怎么升职"走的，不是跟着海报走的。

微软长期用一套叫stack ranking（堆栈排名，也叫强制分布，指硬性规定每个团队里必须有一定比例的人被打成"最差"）的绩效制度。听着好像挺激励人，实际后果很毒：

- 就算你整组都是高手，也必须有人被评差、拿不到奖金——纯属人为制造输家。
- 于是没人愿意和强人同组，因为身边越强，自己被排到后面的概率越大。这直接惩罚了合作。
- 更糟的是，同事之间成了零和博弈的对手：你想升，某种程度上得盼着旁边的人别太好。

这套制度被广泛认为是当年微软内耗、部门墙林立的一大元凶。微软其实在2013年11月、也就是纳德拉上任前几个月就已经宣布废除它；纳德拉接手后，把方向彻底扭了过来：新的考核明确**奖励协作**——不光看你自己做成了什么，还看你怎么借力别人、又怎么帮别人成功。

"借力他人的成功，也算你的功劳；帮别人成功，同样算你的功劳。"

这一句话，把上面那个零和游戏直接掀翻了。以前帮同事是"资敌"，现在帮同事是给自己记分。指标一改，行为才可能真跟着改——虽然，改一套十几年养成的习惯，绝不是发个新表格就完事的。

一个标志性动作：微软，爱上了Linux

要给这场文化转身找一个最戏剧化的注脚，就是微软和开源世界的和解。

先说恩怨。Linux（一套免费、开源、由全球程序员共同维护的操作系统，是当今互联网服务器的绝对主流）曾是微软的头号眼中钉——因为它免费，直接威胁微软卖Windows的生意。鲍尔默在2001年公开说过一句被记了很多年的狠话：

"Linux是一种癌症。"

而开源（open source，源代码公开、任何人可以查看和修改的软件模式）在旧微软眼里，基本等于"抢我饭碗的敌人"。

2014年10月，纳德拉上任大半年，站在一张幻灯片前，屏幕上打出四个字：

Microsoft loves Linux（微软爱Linux）。

从"癌症"到"爱"，中间隔着的不只是十三年，是整套价值观的调头。这不是嘴上说说：之后微软把Linux请进了自家的Azure云，让它能在Windows里跑起来，2018年更是花75亿美元买下了全球最大的开源代码托管站GitHub（第九章会细讲）。为什么敢做这些？因为同理心那条产品原则已经想通了——你的客户、你要争取的那几百万程序员，本来就活在Linux和开源的世界里。跟他们为敌，等于跟自己的未来为敌。

诚实一点：这事没法量化，也有人不买账

写到这里得踩一脚刹车，别把纳德拉写成神。

文化改造有个天生的麻烦：**它几乎没法量化**。你能精确算出一次收购花了多少钱、一个云集群省了多少电，但你算不出"成长型思维"给公司挣了多少美元。微软后来股价十倍地涨，你没法干净地把其中多少归给"换文化"、多少归给云生意起飞、多少归给运气好赶上了AI浪潮。这几件事缠在一起，谁也扒不清。

批评的声音也一直在。有人说"成长型思维""同理心"这些词到了下面就成了新的口号，会上人人会背，做事照旧甩锅——文化标语和文化本身，从来是两码事。也有人指出，同一个纳德拉，一边讲同理心，一边照样在2014年宣布裁员1.8万人，是微软史上最大规模的一次。理想和账本，在他身上是同时运转的。

大白话

所以别把这章读成"好人当了CEO，公司就好了"。更贴近真相的说法是：纳德拉赌了一件很难证明、又很难速成的事——先把公司这台机器的底层操作系统重装干净。这一步能不能成，当时没人有把握，甚至今天也只能说"看起来是对的"。

这一章的落点

回到开头那个比方。这本书后面十几章，讲的全是微软"买了什么"和"不做什么"——买Minecraft、买LinkedIn、买GitHub、买动视暴雪，跟OpenAI结盟却偏偏不急着自研大模型。那些都是装应用、插硬件。

但纳德拉上任第一件事，是重装操作系统。**因为文化这层不刷新，买再多公司、定再好的战略，都长不住**——它们会被旧系统的排异反应一个个消化掉。第一章问"病怎么治"，这一章的答案就是：先治那口看不见的空气，再谈别的。

下一章，我们看他把这套新装好的系统，指向了第一个明确的技术方向——**云优先**。

第四章 · 云优先，和一句「移动优先」的真意

一句让人看不懂的口号

2014 年 3 月，纳德拉当上 CEO 才一个月，就抛出一句话，后来印在了微软内部几乎每一份 PPT 上："Mobile-first, Cloud-first"（移动优先、云优先）。

当时很多人第一反应是：**你确定？**

因为微软的手机业务，那会儿已经是一具正在凉透的尸体。Windows Phone 拼死拼活，全球市场份额也就 3% 上下，iPhone 和安卓(Android，谷歌的手机系统)加起来吃掉 95% 以上。就在纳德拉喊出这句口号后没几个月，微软还花 72 亿美元收了诺基亚(Nokia，芬兰手机厂)的手机部门——然后不到两年，2015 年就把这笔钱几乎全额减记(减记 = 会计上承认"这东西不值那个价了"，直接把账面价值划掉)，砍掉近八千人。

一个手机已经输光的公司，CEO 上台第一句战略却是"移动优先"。这不是自欺欺人吗？

不是。这句话的精妙，恰恰藏在它"看起来很怪"的地方。要读懂它，得把"移动优先"和"云优先"这两半分开拆。

"移动优先"：认输，是为了换一张地图

先说清楚一件事：纳德拉说的"移动"，从来不是"微软牌手机"。

前任 CEO 鲍尔默(Steve Ballmer)那套逻辑是：手机是新战场，那微软就得有**自己的手机**、**自己的手机操作系统**，在这块地上再赢一次——像当年 Windows 统治 PC 那样。这套打法背后有个执念：**用户必须站在我的地盘上，我才能赚钱。**

大白话

打个比方。老微软像一个只在自家院子里开的商店：你想买我的东西，就得走进我家院子（用 Windows）。院子就是护城河，谁进来我数谁。可手机时代，用户的院子换了——大家都搬去了苹果和谷歌盖的两个新小区，几乎没人来我的老院子了。

纳德拉的"移动优先"，是把这个执念直接扔了。他的翻译是：

别再纠结"用户在谁的手机上"了。不管你用 iPhone 还是安卓，微软的服务（Word、Excel、Outlook 邮箱.....）都得在**你的那台手机**里，好用、随手可得。

这是一次彻底的认输，但认的是一场**该输的仗**——"自己造手机 OS 赢一次"这场仗，微软已经没有胜算，继续打就是往火里扔钱。认输之后，地图换了：战场不再是"哪个手机系统赢"，而是"用户不管在哪台设备上，我的服务在不在场"。

证据很快就来了。2014 年 3 月 27 日，纳德拉上任后第一场公开发布会，端出来的是 **Office for iPad**——把微软最赚钱的看家软件，做成 iPad 上能免费下、能顺手用的 App。要知道 iPad 是苹果的、是微软的头号对手，鲍尔默时代把 Office 送上竞争对手的设备，几乎是不可想象的。纳德拉第一件事就干了这个。翻译成成人话：**用户在哪，我们的产品就去哪，哪怕那是敌人的地盘。**

"云优先"：这才是真正押上身家的赌注

如果说"移动优先"是止损、是认清现实，那"云优先"才是纳德拉真正下的重注——而且赌的是微软整个生意的**底层模式**要换。

先讲清楚旧生意长什么样。几十年里，微软卖软件靠的是 license 授权模式：软件像一个装在盒子里的东西，你买一份授权，装到一台机器上，付一次钱，交易就结束了。Windows 一套、Office 一套，卖出去就收一笔钱。简单、暴利、但有个天花板——**卖完就结束了**。你今年买了 Office 2013，明年不升级，微软就一分钱也再收不到。

新生意叫 云计算(cloud computing)：把计算和存储搬到远方的巨型机房里，用户不再买软件盒子，而是像用水电一样，按用量、按月租，持续地付钱租用那边的算力和服务。

这两种生意的差别，用一个类比就通透了：

盒子生意 = 卖净水器。你上门装一台，收一次钱，装完走人。用户用得多用得少跟你没关系，坏了、过时了他才可能再找你。

云生意 = 开自来水公司。你不卖设备，你把管子接进千家万户，水龙头一拧水就来。用户每用一升水，你就收一次钱；用得越多，付得越多；而且一旦接上了你的管子，全家的水都指着你——想换供应商，得把整套管路刨了重铺，谁乐意？

看出关键区别了吗？盒子生意是**一锤子买卖**，云生意是**持续供水、持续收费、越用越黏**。用户的数据、系统、日常流程全泡在你的"水"里，黏性(黏性 = 用户想离开你有多难，越难越黏)高到离谱。这门生意收入更稳、天花板更高，还自带反悔成本。

后知后觉，但转身够快

公平地说，这个洞见微软不是第一个看见的。真正的先知是亚马逊的贝索斯(Jeff Bezos)：早在**2006年**，亚马逊就推出了 AWS(Amazon Web Services)：第一家把"租算力、租存储"做成大生意的云服务，谁都能按小时租一台远端服务器。当微软还在数 Windows 授权时，亚马逊已经在收"水费"了，足足早了微软好几年。

微软是后知后觉的那个。它的 Azure(微软自家的云平台)2010 年才正式上线，起步晚、份额小。但纳德拉的功劳不在"最早看见"，而在**转身够快、够狠**：他把"云优先"从一句口号，变成了公司资源分配、考核指标、销售提成的**第一优先级**——所有人的动作都得先服务云。一家几万人的巨轮，能在几年里真把方向盘打过来，这本身就是罕见的。(Azure 具体怎么从追赶者变成全球第二、混合云那套打法有多刁钻，是下一章的事，这里先按下不表。)

为什么这一章是全书的地基

讲到这，你可能觉得："不就是换了个收费方式吗？"——但这次身份切换，是后面每一个故事的地基。

因为一旦微软把自己重新定义成"**一个持续供水的服务平台**"，而不是"**一个卖软件盒子的公司**"，后面所有看似天马行空的动作，逻辑就全通了：

- **Office 订阅化** (第 5 章)：把卖盒子的 Office，改成按月租的 Microsoft 365——净水器变成自来水。

- **买 LinkedIn、买 GitHub**（第 8、9 章）：买的不是产品，是一群持续待在平台上、持续产生数据和活跃度的用户——都是新接进来的"用水户"。
- **Copilot 和 AI**（第 13 章）：AI 是长在云上的新服务，按调用量收费——又是一根新水管，还是最粗的那根。

这些故事之所以后来能成立，前提都是微软先想通了这一层：**我们不是卖东西给你，我们要一直在你身边、一直为你供水的那家公司。**

所以"Mobile-first, Cloud-first"这句看着别扭的口号，其实是一次极其清醒的自我重新定义：**移动优先，是放下一场打不赢的仗；云优先，是认下一门要打一辈子的生意。**放下的那半，让微软不再流血；认下的那半，让微软接下来十年翻身的每一步，都有了同一块可以踩实的地。

第五章 · 把Office装进管子里

假设你楼下开了家净水器店。你走进去，掏钱，扛回家一台净水器，装上。从此这台机器是你的了——用五年、八年，随你。店家赚了一笔漂亮的钱，然后……你好多年都不再进那家店了。

这就是 Office 买断版（一次性付费、永久使用的那种，比如 Office 2013：付一次钱，这个版本的 Word、Excel 永远归你）的生意。第 4 章我们说过，微软要从“卖净水器”变成“开自来水公司”。这一章，我们就盯着这条最粗的水管——Office，看它是怎么被塞进管子里、按月按年收水费的。

一锤子买卖的甜和苦

买断制的甜，是**毛利高得吓人**。软件复制一份的成本几乎是零，一套卖你几百美元，卖出去的每一份几乎都是纯利。上市那年，账面漂亮得像过年。

苦在后头。你买了 Office 2013，觉得够用了，那 2016、2019 你可能压根不升级。微软想再从你身上赚钱，得等下一个大版本、还得说服你“这次真的值得换”。于是收入长成了心电图：出新版本的年份猛涨，中间的年份塌下去。这种**忽高忽低、没法提前算准**的收入，最让做生意的人头疼——你没法据此招人、投研发、跟华尔街承诺明年。

大白话

说人话：卖断货看着一次赚得多，但客户买完就“失联”好几年，你每年能收多少钱全靠猜。

订阅制这笔账，怎么算才划算

2011 年，微软推出 Office 365（后来 2020 年改名叫 Microsoft 365）。玩法变了：你不再“买”Office，而是“租”——每月或每年付一笔钱，钱不停就一直能用最新版。

单价看着比买断低多了。一年百来块，比一次掏几百块温柔。但关键在这个词：

经常性收入 (recurring revenue)——每个月自动续费、能提前算得准的钱。今天有 8000 万个订阅户，你大致就知道下个月、明年会进来多少现金。

把这笔账摊开，订阅制其实在四个地方悄悄赢了买断制：

- **收入平滑、可预测**：心电图变成了缓缓上升的斜坡。这对一家要跟资本市场讲故事的大公司，价值千金。
- **长期总付费更多**：买断的人五年不掏钱；订阅的人五年掏五次。软件行话叫 LTV (用户生命周期价值，一个客户从进门到离开总共给你贡献的钱)——订阅把 LTV 拉高了一大截。
- **黏性更强，还能一直加料**：订阅不是卖静态的软件，是持续的服务。微软可以随时推新功能，还顺手塞进 OneDrive (微软的云盘，文件存在网上，换设备也能接着用)。你越用越离不开，退订的心理成本越来越高。
- **盗版被釜底抽薪**：买断版靠一串序列号，破解满天飞。订阅版每次要连回微软的 **云端验证** 身份——没订阅就没法用。盗版这条口子，云一关就小了。

所以微软是主动放弃了“一锤子高毛利”，去换一条细水长流、还越流越粗的管子。短期账面没那么亮眼，长期却更稳、更大、更值钱。

把王牌送上敌人的桌子

光改收费方式还不够。第 4 章那句口号——“**移动优先，云优先**”——得在 Office 身上落地才算数。落地动作听起来近乎荒唐：**把 Office 搬到 iPad、安卓、网页上去。**

要知道，iPad 是苹果的，安卓是谷歌的，都是微软的对手。几十年来，Office 是逼你用 Windows 的一张王牌——你想用 Excel？先买台 Windows 电脑。现在微软主动把王牌拆下来，放到对手的设备上，让人拿着 iPad 也能编 Word。公司内部有人觉得这近乎“**叛国**”：这不是把祖传宝贝白送给敌人吗？

但换成订阅制的账本一看，逻辑就通了。订阅卖的是“一个账号，所有设备都能用”。你在 iPad 上用得越顺，越舍不得退订那个 Microsoft 365 账号——而每一分订阅费，照样进微软口袋，跟你用的是什么的牌子毫无关系。**Office 从“卖 Windows 的诱饵”，变成了自己就能赚钱、还越铺越广的服务。**捆在 Windows 上，是把水管焊死在一个水龙头；铺到所有设备上，是让全世界的水龙头都接你的水。

诚实地说：订阅制也有账要还

这笔账不是只有赢家。

对不少用户来说，订阅是种膈应人的感觉：**软件成了"租"的，不是"买"的**。买断版付一次就再不用管，订阅版则是"永远在付钱"——不续费，连你自己写的文档都可能打不开。有人愿意为省心付月费，也有人本能地反感这种"永远收着你钱"的关系。这是订阅制真实的代价，微软是拿一部分用户的好感，换了收入的确定性。

而真正撑起这门生意的金主，其实不是你我这样的个人。是企业。大公司通过 企业授权（像 E3、E5 这类套餐，按员工人头、成千上万个账号一起订） 批量买单，一签就是好几年、几万个座位。个人订阅贡献了漂亮的用户数，企业订阅贡献了最厚实的现金。两条腿一起走，管子才够粗、够稳。

大白话

说人话：你每年那百来块是零售水费，真正养活自来水公司的，是那些一次接一整栋楼水管的大企业客户。

这条管子有多稳

今天回头看，这步棋走得极准。Microsoft 365 的消费者订阅数，早已**数以千万计**——2023 年初约 6700 万，2024 年突破 8000 万个家庭和个人订阅户，加上企业那一大块，成了微软**最稳的现金流之一**。

它稳在哪？稳在它不再是一次性的赌博，而是每个月自动到账、能提前算准的水费。微软赌对了一件反直觉的事：**放弃卖净水器的高毛利，去当那个每月默默收费、你几乎注意不到、却再也离不开的自来水公司**。下一章我们会看到，同样这套"从卖东西到收水费"的思路，怎么被用在了一个更大、更贵的管子上——Azure。

第六章 · Azure：追赶者如何变成那个第二

2015 年，一个投资人问微软云业务负责人：你们比亚马逊晚了整整四年入场，凭什么觉得追得上？对方的回答很朴素：我们不打算在亚马逊最强的地方跟它拼，我们去接那些它接不住的客户。

这一章讲的就是这件事——一个迟到者，怎么变成了云计算世界里稳稳的"那个第二"。

先把牌桌看清楚

先解释一下"云"。云计算，就是不自己买服务器，而是按需向别人租算力和存储，用多少付多少，像用电一样。你要跑一个网站、存一堆数据，不用自己搭机房，租就行。

这张桌上，亚马逊先坐下的。AWS（Amazon Web Services，亚马逊 2006 年推出的云服务，专门对外租算力和存储）比所有人都早，早了好几年。等到 2010 年微软的 Azure（微软的公有云平台）正式上线时，AWS 已经跑顺了，客户、工具、口碑都攒下了一大截。

结果到今天，格局大致是这样：AWS 份额三成上下，坐第一；Azure 两成出头，稳坐第二；谷歌云第三，一成三四上下。第一和第二之间有差距，但没有被甩开——考虑到起步晚了四年，这个"第二"含金量不低。

大白话

一句话：Azure 没有在 AWS 最擅长的地方赢它，而是去抢 AWS 懒得弯腰去接的那批客户，最后坐稳了老二。下面拆这三招怎么打的。

第一招：不逼你一次搬完家

要理解 Azure 最狠的一招，得先理解大公司的一个真实痛苦。

一家开了三十年的银行、保险公司或者制造厂，机房里跑着一堆老到没人敢动的系统。这些系统有的关系到合规（法律规定某些数据必须放在自己看得见的地方），有的是几十年一行

行攒出来的老代码，谁改谁负责，没人敢碰；还有的，是花大价钱自建的机房，才用了几年，扔了心疼。

你现在跟这家公司说：来，把这些全搬上云，一次搬完，云上什么都好。它办不到。这不是想不想的问题，是根本搬不动。

AWS 早年的姿态，多少有点"全搬上来才好用"的味道——它的工具、它的设计，默认你是个新公司，或者愿意把家当整个挪到云上的公司。（AWS 后来也做混合方案，比如把云搬进你机房的 Outposts，但它的重心和心智，始终在"整体上云"这件事上。）这对创业公司很友好，对那些老家伙们，门槛太高。

微软看准了这个软肋，主打一个词：混合云（hybrid cloud，一只脚留在自己机房、一只脚放到公有云上，两边打通，让它们像一台机器一样协同工作）。

用搬家打比方最清楚：

- **AWS 的路子像"搬家"**：找个好日子，全家当一次性拉到新房子，旧房子退掉。爽快，但对家当多、舍不得扔的老住户，几乎是灾难。
- **Azure 的路子像"两头住"**：新房子先住起来，旧房子暂时留着，两边都能睡，中间修条路连通。你想搬哪件先搬哪件，慢慢来，不催。

微软给这套"两头住"配了实打实的工具，比如 Azure Arc（把散在各地的自建机房、别家云上的机器，统一到一块 Azure 面板里管起来），还有专门的本地一体机，让企业在自己机房里也能跑一套跟 Azure 一模一样的环境。你在自己楼里操作，感觉就跟在云上一样。

这一招精准踩在企业的真实节奏上：我知道你搬不完，那就别搬完，我帮你把两头连起来，你迁到哪算哪。对一个 CTO 来说，"可以慢慢来、不用赌上身家"这句话，比任何性能跑分都动听。

第二招：客户是现成的

第二招，微软根本没花力气去建，它本来就有。

过去几十年，微软把一堆东西卖进了全世界几乎每一家大公司：Windows Server（跑在公司机房里的微软服务器操作系统）、SQL Server（微软的数据库软件，公司拿它存业务数

据)、还有满办公室的 Office。这意味着微软在这些公司里，早就有了三样别人得从零去挣的东西：

1. **销售关系**：微软的销售跟这些公司的 IT 采购打了几十年交道，电话能直接打到拍板的人那里。AWS 想进这扇门，得先敲很久。
2. **采购信任**：企业买 IT 最怕出事没人担责。微软是个签了几十年合同、跑不掉的老供应商，这种"踏实感"是新玩家买不来的。
3. **已经在用的产品**：最关键的一样。几乎每家大公司都在用 Active Directory（微软的身份系统，管理谁能登录、谁能访问哪些资源，相当于公司的"数字门禁"）。员工每天登录电脑靠的就是它。

这第三样是真正的杀招。因为 Azure 的身份系统跟企业机房里那套 Active Directory 是同源，能天然对接。企业上 Azure，员工的账号、权限直接就通了，不用重搭一遍门禁。而如果去 AWS，这套身份体系得费劲再接一遍。

这在商业上叫 交叉销售（cross-selling，客户已经买了你 A 产品，你顺势把关联的 B 产品也卖给他，因为对接顺、信任在，成交容易得多）。微软的话术很简单：你已经在用我的 Windows Server、我的数据库、我的门禁了，上 Azure，这些东西无缝接上，何必去 AWS 从头拼一遍？

大白话

AWS 得挨家挨户敲门做陌生拜访；微软是给一屋子几十年的老客户群发了一条消息："顺手把云也一起用了呗。"起跑线根本不在一处。

第三招：CEO 本人就是干云出身的

2014 年，纳德拉（Satya Nadella，2014 年上任的微软第三任 CEO）接手微软。这个人的来历，对 Azure 是决定性的。

他当 CEO 之前，管的正是微软的 Server 与 Tools 部门（微软卖给企业的服务器、数据库这类产品线，也是 Azure 早期的娘家）——说白了，他上位前就是那个亲手带云业务的人。

这跟"一个空降的老板被下属汇报里说服要重视云"是两码事。纳德拉自己蹲在云业务里干过，他清楚企业客户到底要什么、混合云为什么是对的、钱该往哪儿砸。当一个懂行的人坐上最高位，他会把公司的资源死命往这个方向倾斜——工程师、销售指标、市场预算、财报叙事，全朝 Azure 压过去。

公司里最怕的是外行拍板内行。Azure 的运气（也是微软的选择）在于，拍板的那个人，恰好是这行的内行。

诚实：它不是靠技术更牛赢的

说到这，得泼点冷水，不然这章就成软文了。

第一，Azure 的账目一直被人挑刺。微软财报里有个板块叫"智能云"，把好多东西一锅炖了进去——不光是 Azure，还有 Windows Server 授权、企业服务等等。所以你其实看不到"纯 Azure"到底赚了多少钱，微软很长时间没单独披露这个数。这让外界很难判断 Azure 真实的健康程度，是它常被诟病的一点。生意做得漂亮，账报得模糊。

第二，技术上它跟 AWS 各有长短。论服务种类的丰富、论某些前沿功能，AWS 往往还是更全、更快。Azure 有自己顺手的地方，但要说"技术碾压 AWS"，不属实。真实情况是各擅胜场，谁也没把谁按在地上。

所以微软这个"第二"，不是靠端出一台更快的机器赢的。它赢在**更懂企业怎么慢慢搬家**，和**手里那把现成的老客户**。

后发者靠什么翻盘

把这三招收在一起，会看到一条清晰的逻辑，而且它不只适用于云。

先行者 AWS 有个天生的盲区：它服务得最好的，是那些愿意全身心拥抱云的客户——创业公司、互联网公司、肯把家当整个搬上来的人。这批客户又多又好伺候，AWS 顺着它们的需求一路狂奔，越跑越顺。

但正因为顺着这批人跑，它**顾不上、也不太愿意弯腰去接**另一批客户：那些抱着老系统、有合规枷锁、舍不得自建机房、死活不肯将就一次搬完的大企业。这批客户又麻烦又难缠，回报来得慢。

Azure 的整个打法，就是冲着这块被先行者忽略的软肋去的：

- 你搬不动？我给你混合云，两头住，慢慢迁。
- 你怕换供应商？我本来就是你几十年的老供应商，门禁账号都是现成的。
- 这活儿难做没人愿意干？我 CEO 亲自是干这个出身的，我死磕。

这就是后发者翻盘的真正门道——**不去先行者最强的正面硬刚，而是找到它因为跑得太顺而顾不上那群人，把他们稳稳接住**。AWS 强在"帮你飞起来"，Azure 强在"陪你慢慢搬"。世界上想飞的公司很多，但搬不动家、又非搬不可的老公司，只多不少。

迟到四年，靠的不是后来居上地跑得更快，而是选了另一条 AWS 没空走的路。这，就是那个"第二"是怎么坐上去的。

第七章 · 买下一座矿：Minecraft的逻辑

2014年9月15日，微软宣布用大约 **25亿美元** 买下一家瑞典小工作室 Mojang（做《我的世界》Minecraft 的公司，员工只有几十个人）。消息一出，很多人第一反应是：疯了吧？花两千五百万都嫌多的一个游戏，凭什么值一座中型上市公司的价钱？

要看懂这笔买卖，得先换个问法。微软买的不是"一个游戏"。它买的是一样看不见、摸不着、也算不清的东西。这一章就想把这个"看不见的东西"讲清楚：一个内容平台，它的价值到底藏在哪儿，为什么它这么难估价，以及微软后来做对了什么。

先说这游戏是什么

Minecraft（我的世界）：一个像乐高积木的沙盒游戏。屏幕里全是方块，你可以挖方块、堆方块，盖房子、修铁路、造过山车，甚至在游戏里用红石电路搭出一台会算加法的"计算机"。它没有固定的通关目标——没人告诉你"打败大魔王你就赢了"。你想干嘛干嘛。就因为这份自由，它卖出了好几亿份，是人类历史上最畅销的游戏之一。玩它的，大多是青少年和小孩。

大白话

记住这三个特点，后面全靠它：像乐高、没有终点、玩家是小孩。这三点合起来，才解释得了那 25 亿。

买的是一座还在出矿的矿

假设有人要卖你一座矿。你怎么给它标价？

一种想法是：数一数矿边上已经挖出来堆好的矿石，值多少钱，我出多少钱。这叫"买存货"。另一种想法是：这座矿地底下还有多少没挖的矿脉，未来十年、二十年还能持续出多少，我为"它未来会一直产出"这件事付钱。这叫"买矿源"。

Minecraft 的玩家，是正在长大的一代人。一个 2014 年玩它的十岁小孩，到 2024 年是二十岁的大学生，到 2034 年是三十多岁、有工资、要买电脑买手机买软件的成年人。**谁占住**

了一代人童年里花时间的地方，谁就握住了一个能持续几十年的入口。

微软要的不是 2014 年那一年 Minecraft 卖了多少份（那是已经挖出来的矿石），而是这一大批用户接下来十几年的时间和注意力（这才是还在出矿的矿脉）。买存货，标价好算；买矿源，标价没法算——因为你在给“未来”付钱，而未来还没发生。

它不是一件商品，是一个会自己长东西的平台

普通游戏是这样的：厂商做好，卖给你一份，你玩通关，故事结束。这是一件“静态商品”——卖一份是一份，卖完就完了。

Minecraft 不是。它更像一块地，上面长满了别人种的东西：

- **模组社区**。模组（mod，玩家自己写的游戏扩展，能往游戏里加新方块、新怪物、新玩法）多到数不清。有人给它加了魔法系统，有人搬进来一整套工业机械。这些内容不是微软做的，是全世界玩家免费替它做的——游戏因此永远有新东西可玩。
- **教育版**。它被改造成进课堂的工具，小孩在里面学编程、学几何、学怎么分工协作。等于把游戏铺进了学校。
- **创作者经济**。有人靠录 Minecraft 视频、直播、卖自制地图养活自己。围着这游戏，长出了一整条谋生的产业链。

看出区别了吗？静态商品是一潭水，舀一瓢少一瓢。平台是一口井，底下有活水，你不断能从里面打出新东西来。**微软 25 亿买的，是这口井，不是井里当时的那桶水。**

那么，估值到底难在哪

难就难在：你想付的钱，对应的东西没法精确算。

如果 Minecraft 是一家普通公司，估值很简单：看它一年赚多少，乘上一个行业通行的倍数，齐活。但微软掏 25 亿，买的其实是两笔算不清的账相加：

1. 这批还在长大的用户，未来十几年会有多黏——会不会一直玩、会不会顺手用微软别的东西。
2. 这个平台还能自己长出多少新东西——教育版、周边、后续版本、还没想到的玩法。

这两样都是"预期"，不是"事实"。这正好接上了本书第 2 章讲过的 商誉（收购里超出对方账面净资产那部分溢价，本质是买方为"未来能兑现的预期"多付的钱）。25 亿里，真正的账面资产没多少，绝大部分是商誉——是微软对未来下的一个赌。

大白话

一句话：买存货，你付的是过去；买矿源、买平台，你付的是预期。预期这东西，兑现了叫远见，没兑现叫冤大头。区别只在事后。

微软做对的那件事：买完，别乱动

这才是这笔买卖后来被普遍叫好的关键。

大公司买下一个热门东西，最常见的毁法是：赶紧把它"变成自己的"。塞进自家生态、砍掉对手平台上的版本、逼用户用自家账号——短期数字好看，长期把用户赶跑。

微软没这么干。它让 Minecraft 保持独立，继续**跨平台**发行——不光在 Windows 和 Xbox 上，还照样在对手的 PlayStation 和任天堂 Switch 上卖。你没看错，微软在竞争对手的机器上，继续卖自己的游戏、继续挣钱。

为什么这是对的？因为它想要的是"占住一代人的时间"这个大目标。玩家在哪台机器上玩不重要，重要的是他们一直在玩 Minecraft。为了逼几个用户换到 Windows，而把另一个平台上的几千万用户赶走，那是捡芝麻丢西瓜。**克制，恰恰是它没把这座矿搞塌的原因。**

收购之后，Minecraft 的装机量继续涨，一直在稳定赚钱，平台上的东西越长越多。事后回看，25 亿花得很值。这种"买进来、然后放手、保持它独立运转"的做法，成了微软后面几年的固定套路——第 8 章的 LinkedIn、第 9 章的 GitHub，走的都是同一条路。这一章，是那套整合哲学的第一次成功彩排。

诚实说：也有另一面

叫好之外，也有质疑。有人说微软其实没把 Minecraft 的商业潜力榨干——没强推 Windows 独占，没把变现做到极致，如果换一家更狠的公司，也许能从这座矿里多挖出不少钱。这话不算错。但反过来看：**正是那份"没榨到极限"的克制，让它没搞砸。**矿这种东西，急着一次挖空，塌方的风险最大。

还有个更有意思的细节，关于"人"。Minecraft 的创始人 Markus "Notch" Persson，卖掉公司套现离场后，因为在社交媒体上发表一堆争议性言论（政治的、阴谋论的），跟微软彻底切割——2019 年 Minecraft 十周年庆，微软没请他，还把游戏加载页上"Made by Notch"的署名给撤了。买公司，某种意义上也是买人——买创始人的判断力、买团队的手艺。可 Notch 这个例子说明另一件事：**有时候人走了，产品照样能活**。平台一旦足够结实、社区一旦足够庞大，它就不再完全依赖任何一个人，包括它的亲爹。

这也是"买平台"和"买产品"的又一个分野。买一个靠某个天才撑着的产品，人走茶凉；买一个已经能自己长东西的生态，创始人离场，它照样往前跑。微软赌对了这一点：它买下的 Minecraft，早已不是 Notch 一个人的作品，而是全世界几亿玩家共同养着的一座活矿。

把这一章收成一句话：买内容平台，买的从来不是眼前那份营收，而是一代人的时间、一个能自己繁殖的生态，以及一个没法用公式算清、只能靠判断力去赌的未来。算不清，不等于没价值——它只是把估值这件事，从会计的活儿，变回了眼光的活儿。

第八章 · 262亿买一张通讯录：LinkedIn

2016年6月，微软宣布用大约 **262亿美元**、全部付现金，收购 LinkedIn（领英，一个“职业版的社交网络”——人们在上面挂简历、加同行为好友、找工作、招人、刷行业动态）。这是**截至当时**微软史上最贵的一笔收购（此前最大的是 85 亿买 Skype），比它买过的任何东西都贵一大截——直到六年后被 687 亿买动视暴雪超过。

消息一出，很多人第一反应是：微软要社交网络干嘛？它又不是要跟 Facebook 打架。这个问题问对了一半。因为微软图的，压根不是那个“网站产品”本身。

大白话

你可以这么想：LinkedIn 这个网站，只是一个入口。真正藏在入口后面、微软花262亿要买下的，是一样看不见摸不着的东西——全世界几亿职场人自己填进去的一张巨大关系网。

真正的猎物：一张活的关系图谱

LinkedIn 手里攥着一样别人几乎复制不出来的东西：关系图谱（graph——谁认识谁、谁在哪家公司的干活、谁会什么技能、谁在招人、谁在找工作，连成的一张巨大的网）。

为什么说“复制不出来”？关键在于这张图不是微软或谁“造”出来的，是几亿用户自己一笔一笔填进去的。你换了工作，自己更新；你学了新技能，自己勾上；你加了一个前同事为好友，这条连线就成立了。这是一份没人付工资、却全世界都在帮你免费维护的数据。

拿它跟一份普通的“名单”比，差别就出来了：

- **它是活的，会自我更新。**一份买来的通讯录，今天准，明年就过期一半——人跳槽了、升职了、换电话了，没人管。而 LinkedIn 上的信息，是本人有动力持续更新的：你想让别人找到你，你就得把自己的资料填新。
- **它带社交验证。**你说你在某公司当总监，这不算数；但如果你的三百个同行好友里没人跳出来说你“这人吹牛”，而且有前同事给你点了技能背书，这条信息就“可信”了。这种由一圈人互相印证出来的可信度，是单纯一份 Excel 表给不了的。

- **它有网络效应。**越多人在上面，这张图就越完整、越值钱；越值钱，又吸引越多人进来。后来者想从零搭一张同样规模的图，得从第一个用户开始熬，几乎不可能追上。

大白话

一句话：静态名单是死的，LinkedIn 是活的——它自己长、自己修、还自己作证。这才是262亿真正买的那件东西。

这张图怎么反哺微软的生意

光有一张漂亮的关系图没用，得能接到微软自己的赚钱机器上。微软的算盘是让这张图去喂三条生意线。

第一，喂 Office / Microsoft 365。微软的核心地盘是办公软件——Word 写文档、Outlook 收发邮件。有了 LinkedIn，你在 Outlook 里收到一封陌生人的邮件，旁边就能直接显示他的职业背景：在哪家公司、什么职位、跟你有没有共同好友。写简历、准备面试，这些天然就是 Office 的活儿，和 LinkedIn 的数据严丝合缝。

第二，喂销售软件。微软有一套 Dynamics/CRM（客户关系管理系统——销售人员用它记录“我在跟哪个客户、聊到哪一步了”）。做销售最头疼的是：我想卖东西给某公司，但我该找谁？找到那个能拍板的人，是最难的一步。LinkedIn 的关系图正好解决这个——它有个叫 Sales Navigator 的产品，专门让销售顺着关系网，找到对的人、还能看有没有共同好友能帮忙牵线。图谱在这里直接变成了钱。

第三，喂招聘和培训。LinkedIn 自己的招聘业务本来就是一台印钞机——企业付费在上面找人、发职位。微软买下它，等于白得了这台机器。顺带还有 LinkedIn Learning（在线职业培训）：图谱知道你缺什么技能、你这行的人都在学什么，就能精准推课给你。

反直觉的整合法：买入后放手不管

最有意思的不是微软买了什么，而是它买完之后怎么做——几乎什么都没做。

微软让 LinkedIn **保持独立运营**：CEO Jeff Weiner 继续掌舵，品牌不改名、还叫 LinkedIn，团队不打散，连数据边界都划得清清楚楚。这在收购里非常反常。通常大公司买

下小公司，第一件事就是"整合"——把它拆开、塞进自己的组织架构、换成自己的系统和流程，消化掉。

微软偏偏不这么干。为什么？因为它吃过大亏。

大白话

回想第2章讲的教训：硬整合常常是把被买来的公司活活整死。你一拆一并，原来那股活性没了、核心人才受不了跑光了、水土不服，最后花大价钱买来的东西烂在手里。第7章的 Minecraft 也是同一招——买下来，然后别瞎折腾。

更近的伤疤是诺基亚。微软之前硬吞下诺基亚的手机业务，想把它整合进自己的体系，结果水土不服、巨额减记、最终基本清零。这次微软学乖了：它要的根本不是把 LinkedIn 塞进自己肚子里消化掉，而是**让它继续活着、继续长大、继续产生新数据和新收入**。

道理其实很简单：那张关系图之所以值钱，恰恰因为它是"活的、自我更新的"。你一旦硬整合、把用户和团队折腾跑了，图就不更新了、就死了——你等于亲手毁掉了你花262亿买的那件东西。所以"不整合"不是偷懒，是唯一正确的保管方式。

诚实说：这钱当时到底贵不贵？

得说句公道话：262亿在当时被相当多人质疑买贵了，理由都挺硬：

- LinkedIn 那会儿**账面上还在亏钱**——2015 年按会计准则（GAAP）算，净亏损约 1.66 亿美元。（要说明：它营收其实还在猛涨，同比增长约 35%、逼近 30 亿美元，亏损主要是股权激励这类"不掏真金白银"的开支拖出来的。所以"亏钱"是账面上的，不是生意不行。）
- 就在收购前几个月，2016 年 2 月，它的**股价单日暴跌四成**，一天蒸发约 100 亿美元市值——引爆点不是过去增长真的垮了，而是公司给出的**下一季度业绩指引**（对未来的官方预期）低于市场胃口，大家开始担心它往后会不会增速放缓。

而且微软为此背上了一大笔 商誉（goodwill——收购价里超出对方"账面净资产"的那部分溢价，记在买家账上，说白了就是"我为看不见的东西多付的钱"）。用高价、买一家账面亏损、又刚被市场看衰的公司，当时确实不好看。

但事后来看，多数人认为这笔买对了。收进微软之后，LinkedIn 营收持续高速增长，到微软 2021 财年，单年营收首次突破 100 亿美元——已经远远盖过了当年的争议。再加上前面说的数据协同，喂 Office、喂 CRM、喂招聘，这些是账面数字之外的隐性回报。

最后也得留个诚实的尾巴：把"关系图谱"变现，和守住隐私的边界，始终是一件微妙、需要小心拿捏的事。你的职业信息越被用来赚钱，用户就越会问一句"我的数据到底归谁、被拿去干了什么"。这条线，微软到今天也还在小心地走。

第九章 · 收编敌营：为什么是GitHub

2018年6月4日，微软宣布用大约 **75亿美元** 收购 [GitHub](#)——全球最大的代码托管平台。用大白话说：全世界的程序员把自己写的代码放在这里保存、协作、开源，几千万开发者每天在上面干活，它就是程序员的"老家"。

而且这75亿不是现金，是**全股票**——微软直接印自家股票付钱。这个细节后面再说，先看当天的场面：消息一出，一大批开源项目吓得连夜张罗要搬家，搬去GitHub的头号对手 [GitLab](#)（另一个功能类似的代码托管平台）。GitLab当天的项目迁入量暴涨了十几倍，官方乐得直接开直播看数据往上蹿。

大白话

为什么大家一听微软买GitHub就想跑？因为在程序员心里，微软曾经是开源世界的**头号公敌**。这就好比听说"当年到处告你的那家公司，把你家买下来了"——第一反应当然是收拾行李。

为什么微软是"公敌"

先说清一个词。[开源](#)（open source）就是把软件的"源代码"公开出来，任何人都能看、能改、能免费用；反过来，[闭源软件](#)就是源代码锁在保险柜里，你只能买到编译好的成品（能运行、但打不开看内部），Windows和早年的Office都是这么卖的。

微软几十年的生意，恰恰是靠卖闭源软件起家的。而它对开源，尤其对 [Linux](#)（一套完全开源、免费的操作系统，今天全世界绝大多数服务器都跑它）的态度，长期是敌意：

- 2001年，时任CEO鲍尔默公开把Linux称作"**癌症**"——原话是"从知识产权的角度看，Linux是一种癌症"，意思是开源那套授权规则会像肿瘤一样"传染"，谁沾了谁的代码也得被迫开源。
- 微软还打过多年的专利战，威胁说Linux侵犯了它两百多项专利，逼一些公司交"保护费"。

所以你能理解那种不信任：一家靠"锁住代码"赚钱、还追着开源打官司的公司，突然要当开源老家的房东，社区当然要问一句——它是不是想进来搞破坏？

为什么这次大家可以（勉强）相信

信任不是靠嘴说回来的。真正让很多人从"逃跑"改成"再看看"的，是微软在收购之前**已经用行动铺了好几年路**——这条路的掌舵人正是2014年上任的CEO 纳德拉。

- 微软把自己的核心技术 .NET（读作"dot net"，微软自家的一套编程框架，好比盖软件的一整套脚手架和工具箱）**开源**了——把压箱底的家当亮出来给所有人看、给所有人改。
- 到收购前后，微软已经是GitHub上**贡献代码最多的组织之一**——不是来买房子的陌生人，它本来就是这栋楼里最活跃的租客。
- 纳德拉甚至公开说过"**Microsoft loves Linux**（微软爱Linux）"。更实在的是：它的云服务 Azure 上，跑Linux的机器比跑Windows的还多。当年骂"癌症"，现在自己天天用。

大白话

把这些串起来看：开源.NET是转向的起点，买GitHub是这条路线的**顶点**。所以纳德拉时代的转变不是收购当天临时演的戏，是已经演了四年的连续剧。

光有历史铺垫还不够，收购之后怎么"过日子"才是关键。这里微软用的手法，和它买Minecraft（第7章）、买LinkedIn（第8章）是同一套：**买入后放手**。

- **保持GitHub独立运营**——它还是它，不并进微软的哪个部门被同化。
- **不塞广告、不强推微软账号**——你用GitHub不会被逼着登录微软账号，界面上也不会突然冒出弹窗卖你Office。
- 请来 Nat Friedman（一位在开源圈子里有口碑、被开发者信任的技术人）出任GitHub的CEO。派一个自己人里的"开源自己人"去管，比一百句承诺都管用。

结果是：那波搬去GitLab的迁徙潮，没几个月就退了。大部分项目留了下来，因为微软确实没干那些大家担心的坏事。

微软到底图什么

75亿美元买一个基本不赚大钱的平台，肯定不是为了托管费。要看懂账，得先接受一句话：**开发者是数字世界的地基工人**。

今天你用的每个App、每个网站、每个AI，底下都是程序员一行行写出来的。所以有个简单的因果链：**谁赢得开发者的人心和习惯，谁就赢得未来所有的软件**。而GitHub，正是全球开发者每天泡着的地方，也是海量代码和"开发行为"数据的总入口。掌握了这个入口，两件大事就顺理成章：

1. **把开发者顺势引上 Azure 云**。程序员在GitHub上写完的软件，最终总得找台机器跑起来——这台机器就是"云"（别人家的服务器，你租来用）。GitHub在手，微软就能在开发者写代码的现场，自然地递上一句"要不直接部署到Azure？"。这是把人流变成生意。
2. **那座代码金矿**。GitHub上躺着人类公开写过的**海量代码**。当时可能没几个人意识到，这堆代码日后会成为一种全新燃料——喂给AI去学"人是怎么写代码的"。

接上后面那根线：Copilot

2021年，GitHub推出了 Copilot——一个AI编程助手。用法很直观：你在写代码，它猜到你接下来想写什么，直接帮你补全一整段，你按个键就接受。背后烧的是 OpenAI（后面第11章的主角，一家做大模型的公司，微软是它最大的金主）训练出来的模型，而这模型学习的教材，很大一部分就是GitHub上那些公开代码。

Copilot是**全世界第一个大规模落地、真有几百万程序员每天在用的AI编程工具**。它的意义在于把两条战略线一把接上了：

"买GitHub"提供了金矿（数据）和入口（用户），"绑OpenAI"提供了炼金术（模型）。
两条线在Copilot这里合流。

所以这一章其实是一座**桥**——它通向第13章专门讲Copilot的那部分。2018年花75亿买下的这个"敌营"，三年后变成了微软AI时代最锋利的一把刀。回头看那笔全股票交易：微软没掏一分现金，用自家越涨越高的股票买下了通往未来的入场券，这买卖划算得有点吓人。

诚实：没那么完美的地方

说GitHub是"买对了、也没搞砸信任"的范例，不代表它一点争议都没有。两件事必须摆出来：

- **版权争议。**用GitHub上的公开代码去训练Copilot，惹恼了一批开发者。他们的理由是：代码虽然公开，但很多带着"开源授权"——你用可以，但得署名、得遵守规矩。Copilot直接把别人的代码片段"学"进去再吐出来，既没署名也没标出处，这算不算白嫖？2022年，一群开发者发起了**集体诉讼**，告微软、GitHub和OpenAI。这场关于"AI用人类作品当教材算不算侵权"的争论，到今天也没有定论。
- **不放心的人始终存在。**就算微软这些年表现克制，开源社区里总有一部分人保持警惕：今天不使坏，不等于永远不使坏；平台一旦离不开了，规则随时可能变。这种警惕未必是坏事——它本身就是让微软继续守规矩的一根缰绳。

但把这些都算进去，主流评价依然是：微软这次**既买对了东西，也没搞砸信任**。它证明了一件反直觉的事——一家昔日的开源公敌，靠着几年真金白银的转向和买入后的克制，真的能赢回一个曾经最恨它的社区。而这份信任，正是它后面所有AI野心的地基。

第十章 · 687 亿的豪赌：动视暴雪与监管这堵墙

2022 年 1 月 18 日，微软扔出一枚重磅炸弹：用大约 **687 亿美元**、而且是**全现金**，收购动视暴雪（Activision Blizzard，美国游戏巨头，手里攥着《使命召唤 Call of Duty》《魔兽世界》《暗黑破坏神》《糖果传奇 Candy Crush》这一堆超级招牌）。687 亿是什么概念？这是微软历史上最大的一笔收购，比它买 LinkedIn（约 262 亿）、买 GitHub（约 75 亿）加起来还多得多，也是整个科技史上数一数二的大并购。

但这一章真正有意思的不是数字有多大，而是：这笔钱花出去之后，交易没能马上成交。它被卡了将近两年。卡它的不是钱不够，也不是卖家反悔，而是一堵新的墙——**各国的监管机构**。前面几章里，微软的“买”都是精算题：算清楚值不值、算清楚怎么整合。这一章的问题变了，变成了：**就算你想买、人家也想卖，也不一定让你买。**

先问一句：微软为什么非它不可？

要看懂微软为什么肯掏 687 亿现金，得先回到第 5 章讲过的那条主线——**把一次性买断，变成按月订阅**。软件当年是买一张盘、装完就完事；后来微软把 Office 变成了 Microsoft 365，你每个月付钱，它每个月给你更新。游戏，微软想走同一条路。

这条路的名字叫 Xbox Game Pass（游戏订阅服务，每月交一笔固定的钱，就能畅玩它库里几百款游戏，可以理解成“游戏界的 Netflix”）。逻辑和 Netflix 一模一样：你不再一款一款买断，而是交月费，随便玩。对微软的好处很直接——收入变得稳定、可预测，用户还越玩越黏，退订成本越来越高。

大白话

为什么订阅服务比卖断更让公司喜欢？因为卖断是“这个月卖出去多少全看运气”，订阅是“每个月都有一大批人自动续费”。一个像赌场下注，一个像收房租。资本市场给收房租的公司估值更高。

可订阅服务有一个命门：**库里必须有让人非玩不可的独家大作**。Netflix 要靠《纸牌屋》《鱿鱼游戏》这种独占剧留住你，游戏订阅同理。如果库里全是些没人在意的小游戏，谁会月月

付费？而《使命召唤》正是那种年年卖爆、玩家追着买的招牌——它就是那个能让人乖乖续费的"钩子"。微软买动视暴雪，本质上是**买"钩子"**：买下能把订阅这张网撑起来的顶级内容。

还有第二条管子，叫 云游戏（游戏不在你手里的机器上跑，而是在远端的服务器上跑，画面像看视频一样"串流"到你的手机、电视、平板上，你不用花几千块买一台游戏主机）。云游戏最大的意义是**绕过硬件这道坎**。过去想玩 Xbox 大作，你得先买一台 Xbox 主机；有了云游戏，理论上任何一块能上网的屏幕都能玩。

把这两条管子接起来看，微软的算盘就清楚了：**手握顶级大作 + 云端串流 + 按月订阅**。大作负责吸引人，云负责触达几十亿台设备，订阅负责把这份关系变成稳定的月收入。买内容，是为了同时喂饱"订阅"和"云"这两条管子。这就是它肯掏 687 亿现金的原因——它买的不是几款游戏，是喂养一整套商业模式的燃料。

然后，撞上了那堵墙

如果这是一桩普通生意，故事到这里就该结束了：签合同、付钱、成交。但动视暴雪太大，微软也太大，两个巨头一合并，全球的反垄断机构立刻竖起了耳朵。

这里得先说清楚一个词。反垄断（antitrust，防止一家公司大到能伤害竞争、伤害消费者的一整套法律）的核心担心只有一句话：**一家独大之后，消费者会不会没得选、被宰？**放到这桩交易上，监管者最怕的具体场景是——微软买下《使命召唤》后，会不会把它**从对手的平台****上撤掉**，比如不再让索尼的 PlayStation 玩这款游戏，逼玩家改买 Xbox；又或者微软靠着独家大作，在刚起步的云游戏市场里提前锁死胜局。

于是三大监管机构轮番上场，态度还各不相同：

- 美国的 FTC（联邦贸易委员会，美国专管垄断的机构）直接提起诉讼，想把这桩交易拦下来。
- 英国的 CMA（竞争与市场管理局，英国的反垄断机构）一度**否决**了交易——它最担心的正是云游戏：怕微软在这个还没定型的新市场里一家独大。
- 欧盟则相对温和，**附条件放行**：你答应我几个条件，我就批。

同一桩交易，在三个地方得到三种答案。这本身就说明了一件事：**今天一家巨头能不能扩张，不再由它自己和卖家两方说了算，而是被分散在各国的监管机构共同定义。**你在美国过

了，英国可能拦你；你想全球成交，就得让每一堵墙都放行。

微软是怎么翻过去的：一堆让步

微软最后确实赢了，但赢得不轻松，靠的是一连串实打实的让步：

1. 它公开签下**十年协议**，承诺《使命召唤》继续上索尼 PlayStation、也继续上任天堂的平台——用白纸黑字堵住"撤掉大作逼你买 Xbox"这个最大的担忧。
2. 针对云游戏这块最硬的骨头，微软干脆把动视暴雪游戏未来十五年的**云游戏串流权利卖给了育碧（Ubisoft，另一家大游戏公司）**——相当于主动把这块蛋糕的一大部分让出去，让监管者相信它不会靠这批内容垄断云游戏。

这套组合拳主要是打给英国 CMA 看的——正是这些让步，让 CMA 从"否决"转成了"批准"。一来一回，交易从 2022 年 1 月宣布，一直拖到 **2023 年 10 月才正式完成**，前后近两年。

大白话

换句话说，微软为这 687 亿付出的真实代价不止是钱：还有近两年的时间、天价的律师费，以及把云游戏权利、独家性这些本来到手的好处，一块块割出去换取放行。它买到了公司，但没买到"想怎么用就怎么用"的自由。

别急着把监管写成反派

看到这里容易有个情绪：监管真烦，拖了两年，最后不还是让它买了？这么想有点偏。诚实地讲，这里面有两种声音，都有道理。

一种声音说监管**确实在于正事**：微软和动视暴雪都大到能实实在在扭曲市场，"《使命召唤》会不会被独占"这种担心不是空穴来风。正是有这堵墙在，微软才不得不签下十年协议、才不得不把云游戏权利让出来——这些让步对玩家和竞争对手是真实的保护。墙逼出了让步，让步护住了竞争。

另一种声音说监管**用力过猛**：折腾了两年，交易最终还是过了，该防的好像也没真正防住，反倒是普通用户平白等了两年，公司烧掉大把法律费用。这笔账到底划不划算，至今没有定论。

两种说法之所以能并存，恰恰因为反垄断这件事本身就在"保护竞争"和"妨碍效率"之间走钢丝——它不是天使也不是恶棍，它是一个真实的**约束**。

一个更大的意思，顺便埋个伏笔

把这一章放回全书就看得更清楚了。前面第 8、9 章讲微软"买什么"，那是精算题：LinkedIn 值不值、GitHub 划不划算，算清楚就下单。到了这一章，问题升级成了另一个维度——**"想买也不一定让你买"**。当一家公司大到某个程度，它的"买入战略"就撞上了天花板：不是买不起，而是不让买。这堵墙，就是全书那条"靠买入换未来"路线开始收窄的信号。

那么问题来了：连买一家公司都要打两年官司、割一堆肉，有没有更轻的路子？如果微软想要的其实是某种**能力**，而不非得是整公司的所有权呢——比如它不去收购一家 AI 公司，而是**结盟、投资、拿到使用权**，既拿到想要的东西，又不触发这种大并购级别的全球审查？

这正是接下来两章要讲的故事：微软为什么绑定 OpenAI 而不自己买下它、为什么选择不自研大模型。先在这里点一句就够了——**当"买公司"变得这么贵、这么慢、这么难过关，"买能力"也许才是那个更聪明的答案。**

第十一章·世纪结盟：几百亿美元投给一个不受自己控制的实验室

2023年1月23日，微软发了一份措辞平静的公告：将对一家叫 OpenAI 的公司进行"一笔多年期、多阶段的投资"。没有说具体金额，但当时几乎所有报道都指向同一个量级——约100亿美元。加上此前两轮，微软对这家实验室的累计投入，进到了百亿美元以上这个数量级。

你可以把这理解成一次豪赌。但如果只当豪赌来看，你就会漏掉这件事最精巧的地方。这不是一个大公司拍着桌子说"我看好你，给你一大笔钱"。这是一份被设计得极其讲究的**复合契约**——里面藏着算力、云生意、利润分成、技术授权四样东西，缠在一起。本章只做一件事：把这份契约拆开，看清微软到底"绑"了什么，绑得有多深，以及这个结构妙在哪。

先认识一下被绑的这一方

OpenAI——就是后来做出 ChatGPT 和 GPT 系列大模型的那家人工智能实验室。2015年成立，一开始是个非营利机构，愿景听上去很理想主义：确保通用人工智能造福全人类。非营利意味着它不为股东赚钱，靠捐款活着。

但训练大模型这件事，很快就把"靠捐款活着"这条路堵死了。训练一个前沿模型要烧掉的算力，是以数千万甚至上亿美元计的。捐款喂不饱这个胃口。于是2019年，OpenAI 做了个动作：在非营利母体下面，挂了一个特殊的营利实体，采用一种叫利润上限（capped-profit，投资人能分到的利润有一个天花板，超过那条线的部分不再归投资人，而是归回非营利母体、用于它的使命）的结构。

大白话

普通公司：你投1块，公司赚1万，这1万按股份分，上不封顶。

利润上限公司：你投1块，最多分到比如100块（这是打比方，真实倍数是保密的），到顶了就不再多分，剩下的归"造福人类"那个母体。相当于给贪心装了个刹车。

记住这个结构，等下微软拿到的东西，全是踩着它设计的。

投资的三个阶段：钱是怎么一笔一笔进去的

微软和 OpenAI 的绑定不是一步到位，而是分三次，越绑越紧：

- **2019年，约10亿美元。**这是第一次下注，也是 OpenAI 转成利润上限结构的同一年。微软同时成了它的首选云平台。
- **2021年，再追加一笔。**金额没有公开，但性质是加码——GPT-3 已经证明了这条路走得通。
- **2023年1月，那笔约100亿美元的大投资。**就在 ChatGPT 引爆全网两个月后。这一笔把两家彻底锁在了一起。

三笔加起来，达到百亿美元以上的量级。数字很大，但接下来这句话才是全章的钥匙：**这钱，大部分不是现金。**

关键：投出去的钱，很大一部分是算力，不是现金

微软的投资里，很大一块是以 Azure 算力额度（Azure 是微软的云服务，算力额度就是“在我的云上免费跑多少多少小时 GPU”的信用点，不是钞票）的形式给出去的。

为什么这样给？因为 OpenAI 最缺的、也最费钱的，恰恰就是算力。训练大模型需要海量 GPU 连续跑上好几个月。与其给它一堆现金让它自己去别处租机器，微软直接说：机器我有，你来我这儿跑，额度算我投的。

这一下，就有了本章最妙的一个回旋。用一个类比讲透：

大白话

我投钱给你开餐厅。但这钱我不给现金，我给你一沓“我家超市的食材券”。你要买菜做菜，就拿券来我超市刷。于是我投给你的钱，又以买菜的形式，一圈转回我自己的收银台。

对外，我是慷慨的投资人。对内，我给出去的一大笔“投资”，又变成了我超市账上的营业额。

把“超市”换成 Azure，把“食材”换成 GPU 算力，就是微软和 OpenAI 的真实关系。

OpenAI 花微软给的钱，去租微软的云。这笔投资很大一部分，**又以云消费的形式回流进微**

软自己的 **Azure 营收口袋**。钱转了一圈，回到出发点，但沿途留下了两样东西：一份股权性质的权益，和一大块被填满的云账单。

而作为交换条件，Azure 成了 OpenAI 的独家云（exclusive cloud provider，OpenAI 的模型训练和运行只能跑在这一家云上，不许去亚马逊或谷歌的云）。这意味着：OpenAI 越成功、模型越火、用的人越多，微软的云生意就越大。你可以说，微软给自己的云，找了一个胃口最大、还注定会越来越大的顶级客户——而这个客户的启动资金，还是微软自己给的。

微软到底"买"到了什么：不是拥有，是使用和分成

这里最容易被误解。很多人以为微软"买下"或"控制"了 OpenAI。没有。微软没有拥有 OpenAI——治理上，最后拍板的仍然是那个非营利母体的董事会。微软买到的，是踩着利润上限结构设计出来的两样权利：

1. **一份利润分成权**。据广泛报道，微软有权分走 OpenAI 相当大比例的利润——但这个分成不是永远的，它带着两道闸门：先分到微软收回自己的投资，再往上分到某个约定的上限，到顶之后，微软的分成比例会大幅下降，权益逐步交还给非营利母体。这正好嵌进了"利润上限"那个刹车里。
2. **一份技术授权**。微软拿到了把 OpenAI 的模型用进自己产品的授权——这就是后来 Office、Windows、GitHub 里那些 Copilot 功能的技术来源。（这份授权怎么变成钱、变成产品，是第13章的事，这里先记住"微软有权把模型塞进自家一切产品"就够了。）

所以一句话概括微软的持仓：**它没有"拥有"OpenAI，它买的是"用它的模型 + 分它的钱"这两项权利**。股份的味道有，但本质更像一份带分红条款的长期供货合同，外加一张最前沿技术的独家/优先入场券。

为什么这个结构对微软极其划算

现在把账算清楚。微软花了百亿美元以上的量级（其中一大块还是自家算力，成本远低于现金面值），换回来的是三样东西：

- **最前沿模型的独家或优先使用权**。别人还在追，微软已经能第一时间把 GPT 最新的能力接进自己的产品线。

- **一门被撑起来的算力生意。**自家的云，被这个时代最烧算力的客户源源不断地填满，而且是独家。投出去的钱，一部分自己转了回来。
- **一份未来的利润分成。**如果 OpenAI 真的做成了，微软能在上限之内分到一大块。

而它没有付出的，是这件事里最贵、最险的那部分：**微软不用自己从零组建一支世界顶尖的 AI 研究团队，也不用独自背下"模型万一做不出来"的全部研发失败风险。**顶尖研究员难招、难留、方向可能全错，这些不确定性，很大程度上留在了 OpenAI 那一侧。微软出的是它最不缺的东西——云和资本；换的是它最缺、最急的东西——时间和最强的模型。

用一句话收：这是一笔**用云算力做筹码、四两拨千斤**的交易。筹码是自家产能，代价打了折扣，撬动的却是整个时代最锋利的一支研究力量。

绑得深，也意味着依赖深

但精巧不等于安全。这套结构里，从一开始就埋着一颗雷：两家的利益，并不完全一致。

微软是一家要对股东负责、要把技术变成产品和利润的上市公司；OpenAI 名义上的最高使命，却是"让通用人工智能造福全人类"，最后说了算的是一个不为微软利益服务的非营利董事会。微软给了钱、给了云、拿了分成和授权，却**始终没有拿到控制权**——它绑定的，是一个不受它控制的独立实体。

绑得深，也就意味着依赖深。当你把最核心的 AI 能力，押在一家你无法真正指挥的公司身上，你的命运就有一段被交到了别人手里。这颗雷什么时候会响、响起来有多大，是第14章要拆的东西，这里只点这一句。

还有一个问题，读到这儿你大概已经憋不住了：既然靠一份契约就能把最前沿的模型绑得这么深、还这么划算，那微软为什么后来还要费劲自己从零做模型？这，就是下一章的事了。

第十二章 · 为什么不自己从零做大模型

整本书讲的是一场翻身仗。到这一章，我们要正面回答一个很多人第一反应会觉得"不对劲"的问题：大模型这么重要，为什么微软不自己从头造一个？谷歌造了 Gemini，Meta 造了 Llama，它们都在自家实验室里烧钱训练自己的基础模型（foundation model：用海量数据训练出来的通用大模型，比如 GPT。它像发动机，上层各种 AI 应用——写邮件、写代码、做客服——都靠它驱动）。微软手里有钱、有云、有人才，偏偏选择去跟一家叫 OpenAI 的外部公司深度绑定，把最核心的"发动机"交给别人造。

这看起来像认怂。这一章想说服你：它不是认怂，是一步想清楚了棋——一步聪明、但带着已知风险的棋。

先把这盘棋摆成一句话：发动机 vs 车

你可以把整个 AI 产业想成造车。基础模型是**发动机**。而微软真正的地盘，是**全世界的车**——Windows、Office、Azure、GitHub、Teams，几十亿用户、无数企业客户，以及把软件卖进这些企业的销售渠道和合同关系。

造发动机的公司很多，个个都在烧钱。但"把最好的发动机装进全世界最多的车里、还能对每一次使用一直收费"的公司，只有微软一家。

大白话

问一句大白话：发动机做得最猛的人赚钱，还是"发动机装进十亿辆车、每开一次都抽成"的人赚钱？后者利润更厚、更稳、更难被抢走。微软想坐的是后一个位置。

想清楚这个位置，后面所有选择就顺了。微软不是"造不出发动机所以躲开"，是"我在车这一头的赢面，比在发动机那一头大得多"。

自己造发动机，代价和风险有多大

从零做一个前沿基础模型，账是这样算的：

- **钱**：训练一个顶级模型要几百亿美元级别的持续投入，芯片、电力、数据、反复重训，没有尽头。
- **人**：全世界能带队做前沿模型的顶尖研究员就那么几十上百个，是稀缺到要抢的资源，而且他们不一定愿意为微软这样的大公司工作。
- **赌**：这是最要命的一条。就算钱和人都到位，你也可能赌输——模型不够好，或者比别人慢半步，几百亿就白烧了。前沿研究没有"投入多少就一定产出多少"的保证。

而微软的历史，恰恰给了它一个清醒的教训。这本书第 2 章讲过：微软每次"自己硬做一件不擅长的事"，都巨亏。手机（收购诺基亚，几乎全额减记）、搜索（Bing 烧了十几年才勉强站住）、广告——这些都是它非要亲自下场、结果代价惨重的战场。

大白话

教训不是"微软不行"，而是"微软有它的物种属性"。它是一家工程和企业文化的公司：把东西做稳、卖进大公司、签长约、收订阅费，这套它天下第一。而 OpenAI、DeepMind 那种做法是另一个物种——**押注式科研文化**：允许长期不出成果、允许赌一个别人觉得疯的方向、靠一小群偏执的人死磕。把这种文化硬塞进微软的季度考核和产品节奏里，多半会互相拧死。

所以"不自研"的第一层理由是：做前沿 AI 研究不是微软的强项，硬做很可能重演手机和搜索的老路。

微软的护城河从来不在实验室

第 6 章讲过微软翻身的真正引擎：平台思维（把自己做成一块地基，让别人的软件、别人的生意都长在你上面，你收"过路费"）。微软这些年赢，靠的从来不是"技术最强"，而是"最懂怎么把技术铺到每一家企业、怎么用平台和渠道收持续的钱"。

它的护城河是两样东西：**分发（distribution，就是把产品送到用户面前的能力和通路）**，和**客户关系**。全球的公司都在用 Windows、都买了 Office 365、IT 部门都认微软的销售和合同。这条路别人二十年都铺不出来。

既然强项在"铺货和收费"，弱项在"从零搞前沿研究"，那正确的打法就是扬长避短：把最烧钱、最不确定的"造发动机"外包给最强的专业户，自己专心干"造车 + 铺货 + 收费"。这不是逃避，这是把力气花在自己赢面最大的地方。

结盟结构：让"不自研"几乎不吃亏

光说"外包"还不够。外包最怕的是——发动机是别人的，人家一断供、一涨价、一转身卖给对手，你就完了。微软之所以敢不自研，是因为第 11 章讲的那套结盟结构，把这个风险摁下去了大半。

那套结构简单说是三件事：微软给 OpenAI 提供算力，换来**最前沿模型的优先使用权**、**OpenAI 只能用微软的云（独家云）**、以及**利润分成**。关键筹码是算力——微软手里有 Azure 这座巨型发电厂，而 OpenAI 恰恰最缺的就是这个。

大白话

于是微软等于做成了一笔精算：**不花自研的几百亿、不担赌输的风险，却几乎拿到了自研才有的好处**——最强的模型能第一时间用、能独家绑在自己云上、还能从模型赚的钱里分一杯。用算力当筹码，四两拨千斤。

这就是这一章想点破的那句话：**"不做"，本身可以是一种战略**。不是无能地空着，是精确地算过——算清楚了自己不亲自造，反而拿得更多、赔得更少。微软把"不做"做成了一门精算。

更深一层：微软赌的是"发动机会变成大宗商品"

到这里还只是战术。真正决定这盘棋的，是一个更大的判断——微软赌未来会怎么走。

它赌的是：**最强的模型不会永远只有一家**。今天 GPT 领先，明天 Gemini、Llama、还有一堆开源模型追上来，模型之间的差距会越来越小。到那时候，模型能力会慢慢变成像电力一样的东西——一种**大宗商品（commodity：标准化、可替代、大家拼价格的东西，比如电、汽油、螺纹钢。没人关心这度电是哪个电厂发的，只关心便宜好用）**。

如果这个判断成立，结论就很锋利：**"拥有模型"就不如"拥有把模型变现的渠道"值钱**。

大白话

类比一下：发电厂当年是稀缺的、能定价的。但电一旦普及、谁都能买到，最值钱的就不再是发电机了，而是“通到每家每户的电网和插座”，以及那些非用电不可的电器生意。微软赌的正是这个：真正稀缺、真正长期值钱的不是发动机本身，是**通往几十亿用户和几百万企业的那条路**。而那条路，就攥在它自己手里。

所以“不自研”在这个判断下，甚至不是妥协，而是主动选择站在更值钱的那一端：让别人去卷发动机、卷到商品化，微软守住电网和插座。

但这步棋，带着已知的风险

写到这里，如果我告诉你“所以微软稳赢了”，那就是吹了，违背这本书的规矩。诚实地说，这套“不做”有它实打实的代价：

- **把一部分命脉押在别人身上。**最核心的发动机不在自己手里，合作伙伴又不受自己完全控制——它内部动荡、它的方向、它跟你的关系变化，都会直接晃到微软。这条风险第 14 章会专门拆。
- **那个大判断可能是错的。**万一模型不商品化，反而是“赢家通吃”——最强的那家把差距拉得越来越大、别人永远追不上，那“拥有渠道”就压不住“拥有模型”，微软会相当被动。它赌的是电力普及，可万一现实是“只有一台发电机能用”呢？

微软自己显然也想到了这一层。所以后来它一边深度绑定 OpenAI，一边悄悄开始自研自己的模型（就是第 15 章要讲的 MAI）——留一手。这说明连微软都不认为“不做”是永远正确的答案。

大白话

所以“不自研”更准确的说法或许是：**先不亲自做，把省下的钱和时间买成先机，同时留一手**。它不是“永远不造发动机”，是“现在不划算，那就先租最好的、专心造车铺货，等看清楚后再决定要不要自己造”。

别把这一章读成“微软做了一个必然正确的选择”。它是在当时的条件下——自己的强项在渠道、教训在硬做、手里握着算力这张牌——走出的一步极聪明的棋。聪明，但不保证赢；带

着它自己都清楚的风险。这才是真实的战略：不是先知的预言，是精算过赔率之后，敢下的那一注。

第十三章 · Copilot：把AI灌进每一根水管

先讲一个不太起眼但很关键的动作。2023 年，微软没有做一件很多人以为它会做的事——它没有把 OpenAI 的模型包装成一个单独的、闪闪发光的新产品，让你专门跑去用。它做了相反的事：把这个模型拆开，像接水管一样，接进你每天已经在用的每一个软件里。

这一章讲的就是这根根水管怎么铺、为什么这么铺能赚到钱，以及这份收成里有多少是真金、有多少是泡沫。

先看它铺得有多广

把前面几章埋的线收一收。微软手里有一个“发动机”——OpenAI 的模型（你可以粗暴地理解成 ChatGPT 背后那台会读会写会推理的东西）。微软没有只造一辆车装它，而是把它装进了自己车库里的每一辆车。

- **GitHub Copilot**——帮程序员写代码。这是第 9 章埋的线：程序员写一半，它猜出你想写的下一段，自动补全。这是整个 Copilot 家族最早、口碑也最扎实的一个，因为写代码这件事对错分明，好用不好用当场见分晓。
- **Microsoft 365 Copilot**——2023 年 3 月宣布，接进 Office 全家桶。在 Word 里让它写初稿，在 Excel 里让它分析一张表，在 Outlook 里让它替你起草邮件，在 Teams 里让它把你没参加的那场会议总结成三句话。
- **Windows Copilot**——直接塞进操作系统，桌面右边拉出一个侧边栏，问它、使唤它。
- **Security Copilot**——帮安全人员分析威胁。安全这行每天要看海量日志和告警，让 AI 先嚼一遍、指出哪里可疑。
- **Azure 上的 AI 服务**——把同一套模型开放给企业自己的开发者，让他们在自己的产品里调用。

看出规律了吗？同一个发动机，装进微软所有的车。Copilot（微软给自家这一系列 AI 助手起的统一品牌，副驾驶的意思——它不替你开车，是坐在你旁边帮你的 AI）这个名字本身就是这个策略的说明书：它不是一个新地方，而是贴在你已有工具旁边的一个帮手。

核心论点：渠道比模型更值钱

这里要把第 12 章那个赌注讲透。你可能会想：模型才是最难的、最聪明的东西，谁有最好的模型谁就赢，对吧？微软赌的恰恰不是这个。

大白话

想象两个人手里都拿着一台一模一样的顶级发动机。第一个人是一家纯做模型的创业公司——它只有发动机，得自己去造车、去找车主、一个一个地谈“你要不要装我这台引擎”。第二个人是微软——它早就有全世界现成的车，还有几亿人正坐在这些车里开着。同样一台发动机，接进微软，一夜之间摆到几亿人面前；接进那家创业公司，得从零开始一个个找用户。

这几亿人不是虚的。是几亿台装着 Windows 的电脑，几亿个每天打开 Word 和 Excel 的上班族，是无数已经签好的企业合同和已经建立的 IT 采购关系。**模型这东西，别人也能训练出差不多的；但“几亿人已经在用你的软件、你的采购员已经认识企业的 IT 主管”这件事，是几十年攒下来的，别人一年两年买不到、抄不走。**这才是护城河——护城河不是那台引擎，是引擎能一瞬间开到几亿人面前的这条路。

所以第 12 章说的“赌渠道”，在这一章兑现了：微软赌的是，在 AI 时代，谁能把模型送到用户面前，比谁能造出最好的模型更值钱。

怎么变成钱：一道加在老水管上的新水费

铺得广只是故事的一半，另一半是这广度怎么变成收入。答案简单得有点无聊：加价卖。

M365 Copilot 对企业按**每个用户每月约 30 美元**加价订阅（产品 3 月亮相，这个价码是同年 7 月才正式公布的）。注意这个词——加价。加价销售（upsell，指对已经在付费的老客户，在他原有的档次之上，再卖给他一个更贵的档次）。这呼应第 5 章讲过的订阅逻辑：微软早就把卖断的软件改成了按月收费的自来水；现在它做的，是在这根已经在流水、已经在收费的老管子上，再接一道 AI 水表，让水费再涨一截。

为什么说这是微软的梦幻生意？因为最贵的一步它已经走完了。一家新公司想卖 AI 订阅，得先花大钱把用户一个个拉来（这叫获客成本）。微软不用——它已经有几亿个正在付费的 Office 企业用户，账号在、合同在、付款关系在。给这些人再加一道每月 30 美元的 AI 费，等于给已经在你店里的老顾客推荐一个升级套餐，多卖出去的每一分钱，几乎没花额外的获客成本。边际获客成本（每多拉来一个付费用户要额外花的钱）在这里接近于零。

把它量化一下你就懂这生意有多恐怖：假设有几千万企业用户升级，每人每月 30 美元，一年就是数以十亿美元计的新增收入——而这些收入几乎是在原有业务之上凭空叠出来的一层。这就是“把别人的模型灌进自己渠道”最直接的收成。

但是——别把它写成赞歌

如果这一章到这里就结束，那它是一篇软文。真实情况要诚实得多。

Copilot 早期的口碑是**两极分化**的。有人觉得神，从此离不开；也有人觉得它华而不实——问一句答非所问，给的初稿还得大改，30 美元一个月贵得不值。更尴尬的一种情况是：企业整批买了授权，发下去，结果没几个员工真的用，钱花了，ROI（投资回报，花出去的钱到底换回了多少实际价值）说不清。

还有一个绕不开的老毛病：幻觉（hallucination，指模型一本正经地编出一段看着合理、其实是错的内容）。它会用非常自信的口气给你一个错误的数字、一个不存在的引用。在写着玩的场合无所谓，但在一封发给客户的邮件、一份财报分析里，这种“自信的错误”是要出事的。

所以要把话说准：**“分发得广”不等于“每个功能都真有用”**。微软做到的是把自己的分发优势用到了极致——它能保证这个 AI 出现在几亿人眼前，但它保证不了这个 AI 对每个人、每个场景都好用。收成是真的，泡沫质疑也是真的，两件事同时成立。

这一章证明了什么，又埋下了什么

回到全书的主线。第 12 章微软下了一个赌注：不自己造发动机，去赌渠道。第 13 章要回答的是——这个赌注在商业上到底说不说得通？

答案是：说得通。微软没有训练出全世界最好的模型，但它靠"把别人的模型灌进自己所有的水管"，抢到了 AI 时代最好的身位——产品最全、触达最广、变现最直接。别人还在找车找用户，它已经在收第二道水费了。这份收成实打实地落进了财报。

但收成越大，一句隐忧就越响：这台让所有水管都通电的发动机，不是微软自己的，是 OpenAI 的。Copilot 铺得越广、赚得越多，微软就把越多的身家性命押在了这一个供应商身上。**你越离不开一样东西，那样东西就越能拿住你。**这份甜美的收成，同时也是一根越绑越紧的绳子——它把我们直接带到第 14 章要谈的那个问题：依赖的风险。

第十四章 · 依赖的另一面：当盟友有了自己的心思

热恋的时候，你以为对方就是你的另一半，天造地设。可如果你们既没领证、也没设防，只是把身家性命都押上去同居了——有一天对方有了自己的想法、自己的钱、自己的野心，你会突然发现一件尴尬事：你既离不开，又管不住。

第 11 章我们夸过微软那步妙棋：不自己吭哧吭哧造大模型，而是花上百亿美元绑定 OpenAI，用最小代价拿到当时最强的那颗“大脑”。这一章，我们把同一件事翻到背面，诚实地算一算隐藏的账单。因为“绑得深”这四个字，有一个孪生兄弟，叫“依赖得深”。

那个周末：一场差点毁掉一切的宫斗

2023 年 11 月，事情在一个周末突然炸了。

OpenAI 的董事会毫无预警地宣布：罢免 CEO 山姆·奥特曼 (Sam Altman, OpenAI 的联合创始人，也是对外融资、对内定调的灵魂人物)。理由写得含含糊糊，大意是“沟通不够坦诚”，具体指什么，外界至今没有清楚的说法。

接下来的几天，节奏快到像看快进的电影。微软 CEO 萨提亚·纳德拉 (Satya Nadella, 微软掌门人，这笔 OpenAI 豪赌的拍板人) 公开表态力挺奥特曼，紧接着抛出一个惊人方案：**欢迎奥特曼和他的团队直接加入微软**，另起炉灶。与此同时，OpenAI 内部数百名员工联名签署公开信，威胁如果董事会不让奥特曼回来、不集体辞职，他们就集体跳槽。

结果戏剧性收场：短短几天内，奥特曼**回归** OpenAI，原来那个罢免他的董事会被大幅重组、换了人。风波平息。

大白话

说人话：这就像你重仓押注的一家合伙公司，某个周末突然要换掉那个你最信任的老板，闹得整个公司要散伙。而你——最大的金主——只能在场外刷手机、发声明、着急，插不上手。

钱花了，方向盘却不在你手里

这里藏着最扎心的一点。微软投了上百亿美元，把公司未来十年的 AI 命脉押在 OpenAI 身上。可在这场决定 OpenAI 生死的宫斗里，微软一度只能在场外干着急。

为什么？第 11 章讲过那个奇怪的治理结构：OpenAI 头上坐着一个**非营利董事会**，说了算的是它，而不是出钱最多的投资人。微软有巨额投资、有云合同、有技术授权，但在董事会层面并没有能拍板换人、否决决议的控制权。换句话说，你花了大价钱绑定的伙伴，在关键时刻，你却指挥不动。

这是"深度依赖一个你控制不了的实体"最赤裸的一次暴露。不是钱不够多，而是钱买不到方向盘。事后微软确实推动拿到了董事会的**观察员席位（只能旁听、没有投票权的位子）**，算是往前挪了一小步——但这更像是被吓过一次之后的补救，而不是它本来就有的护身符。

盟友长大了，想自己掌命脉

宫斗只是把风险演给你看了一次。更慢、更深的变化，是伙伴正在长大、想自立门户。

一开始，OpenAI 像个住在微软云里的**租客**：它的模型只能在微软的 Azure（微软的公有云，简单说就是微软出租的一大片服务器和数据中心） 上训练和运行。这对早期的 OpenAI 是雪中送炭，对微软则是"独家绑定"的甜头。

但随着 ChatGPT 火遍全球，算力（也就是训练大模型要烧的海量芯片和电）成了命根子，OpenAI 不甘心把命根子完全交在一家云厂商手里。据报道，它开始联合 甲骨文（Oracle）、软银（SoftBank，日本那家以大手笔投资著称的集团） 等伙伴，推动一个名为 星际之门（Stargate，一个超大规模数据中心/自建算力计划，据报道总规模号称几千亿美元级别） 的巨型项目，目标就是自己掌握算力，不再只能用 Azure。

与之呼应，微软和 OpenAI 之间那条"独家云"的绳子也在松动。据报道，微软让出了部分独家权，把原来的"你只能用我"改成了类似**优先权**的安排——OpenAI 要新增算力时先问微软要，微软不接的部分，它可以去找别家。

类比一下：原来是"你做饭只能用我家厨房"，现在变成"你想扩建厨房，得先问我要不要合伙，我要是不干，你才能去外面盖"。紧箍咒还在，但松了不止一圈。

利益本就不完全一致，而且越走越明显

就算没有宫斗、没有自建算力，还有一层更底层的别扭：这两家想要的东西，从一开始就不完全是一回事。

- **微软要的是产品和利润**：把 AI 塞进 Office、Windows、Azure，变成能卖钱的功能，对股东负责。
- **OpenAI 名义上的使命是"让 AGI 造福全人类"**：AGI（通用人工智能，指像人一样能干各种活儿的 AI，目前还是个目标而非现实）。而且它自己也想做面向普通消费者的产品——比如 ChatGPT，这就直接和微软自家的一些产品、客户撞了车。

于是盟友同时也在变成潜在对手。有个词专门形容这种关系：coopetition（合作 cooperation 加竞争 competition 拼出来的词，意思是又合作又竞争）。你们一边在会议室里联合发布新功能，一边在市场上抢同一批客户。绑得越深，这种"队友兼对手"的拧巴就越藏不住。

但别急着写"微软要完了"

把风险说得这么透，是不是意味着微软这步棋走砸了？恰恰相反。诚实地看，微软其实一直在给自己留后手，一边热恋一边悄悄对冲：

1. **技术授权可以长期自用**：协议让微软能拿到 OpenAI 的模型和技术，长期用在自己产品里。就算哪天两家闹翻，微软手里也已经攥着东西，不是净身出户。
2. **不是只能接这一家**：微软的产品架构留了口子，可以接别家的模型，甚至接自己的模型，不至于一棵树上吊死。
3. **财力雄厚，输得起**：上百亿投资对微软是重注，但不是身家全押。它扛得住一次波折。

更关键的是——正因为在那个 2023 年的周末，微软亲眼看清了这层依赖有多脆弱，它才下定决心做另一件事：自己也得有一手。这就引出了下一章的**自研补课**。

这一章的落点

深度绑定是一把双刃剑。第 11 章那一面，它让微软用最小的代价、最快的速度，拿到了当时最强的模型，妙极了。而这一章这一面是：它也把自己一部分的命运，系在了一个越来越有主意、越来越有钱、越来越管不住的伙伴身上。

"买能力，而不是自己从头造"，是一条聪明的路。但聪明的路往往有一张不写在合同首页的**隐藏账单**——你省下的自研成本，会以"控制权"的形式，一点一点还回去。微软看懂了这张账单，于是决定：该补的课，还得自己补。

第十五章 · 补课：悄悄自研的MAI

前面几章我们看到一个几乎完美的故事：微软掏钱、给算力、绑定 OpenAI，然后把最强的引擎装进自己每一个产品里，占住渠道、赚到 Copilot 的钱。看上去，微软好像铁了心“自己不造发动机、永远租最好的”。

但如果你真这么想，就漏掉了这本书里最有意思的一手棋。就在深绑 OpenAI 的同时，微软悄悄干了另一件事：**关起门来，自己也开始造发动机。**

一次“只挖人不买公司”的操作

2024 年 3 月，微软出手了。它盯上的不是一家产品公司，而是一支人——AI 创业公司 Inflection AI（做个人 AI 助手的明星创业公司，融过大钱、估值很高）的核心团队。

微软没有把这家公司整体买下来，而是把它的联合创始人 穆斯塔法·苏莱曼（Mustafa Suleyman，DeepMind 的联合创始人之一，这个 DeepMind 是 2014 年就被谷歌收购、后来做出 AlphaGo 的顶级 AI 实验室）连同团队里的大批骨干，几乎整队“请”了过来，同时花约 6.5 亿美元买下技术授权。

大白话

这种玩法有个专门的名字，叫 acqui-hire（收购式招聘）：不去整体收购一家公司，只把它的团队和技术打包挖过来。为什么要绕这个弯？因为直接吞掉一家公司，要过反垄断的监管审查，又慢又容易被否；而“我只是招了一群人、买了个授权”，监管就很难拦。这正是第 10 章讲过的那句话——**买能力，比买公司更轻。**

挖来这群人干什么？微软专门为此成立了一个新部门，叫 Microsoft AI（微软 AI 部门），让苏莱曼当 CEO，任务很明确：做微软**自己**的消费级 AI 产品，以及——最关键的一——自研自己的大模型。

2025 年：微软终于能自己造引擎了

一年多以后，成果陆续端了出来。2025 年，微软 AI 部门交出了 MAI 系列模型（Microsoft AI 自己训练的基础模型）：既有通用的语言模型 MAI-1，也有专门做语音的 MAI-Voice-1 等等。

这是一个信号意义远大于技术意义的时刻。因为在此之前，微软 Copilot 背后那颗"发动机"，从头到尾都是 OpenAI 的。现在，微软第一次有了这样一句可以说出口的话："**不完全依赖 OpenAI，我自己也能造。**"

与此同时，微软的产品策略也变了，走向**多模型**：Copilot 背后不再只有 OpenAI 一家。微软开始按任务，挑最合适、或者最便宜的模型来用——有时是 OpenAI 的 GPT，有时接入别家（比如 Anthropic 的 Claude 等），有时干脆用自研的 MAI。

大白话

打个比方：以前 Copilot 是一家只用一个牌子发动机的车厂，供应商说涨价就得挨着。现在它变成了一家有多个供应商、还自己开了发动机厂的车厂——干重活用最强的，干杂活用最便宜的，谈价钱时腰杆也硬得多。

这是"打脸"吗？不，这是买入战略的下一步

很多人第一反应会说：微软自研了，是不是说明当初绑 OpenAI 绑错了、现在回头补救？

恰恰相反。把时间线拉开看，你会发现这不是打脸，而是一套**分两步走的完整战略**，第二步本来就在计划里。

1. **第一阶段——租最强的引擎（第 11-13 章）**。在 AI 时代刚开始、谁都看不清路的时候，自己从零训练前沿模型又贵又险，可能砸几十亿还落后。于是微软选择**租**：用 OpenAI 最强的引擎，以最快速度把 AI 塞进 Windows、Office、GitHub，占住渠道和用户，先赚到 Copilot 的钱。这一步，已经成功了。
2. **第二阶段——回头自己造引擎（本章）**。等到 AI 的格局逐渐清晰、训练模型的门道被行业摸透、算力和训练成本一路下降，微软再回过头，把"造发动机"这项最核心的能力，握回来一部分在自己手里——不再把命脉全押在一个自己管不了的伙伴身上（这正对上第 14 章讲的依赖风险）。

先租车把生意跑通、赚到钱、看清路，再回头自己买车、造车。

先用别人的引擎证明市场值得做，再自研引擎把命脉攥回自己手里。

这就是第 12 章埋下的那个词——"留一手"——的兑现。当时不自研，从来不是"打算永远不做"，而是"时机没到，先不做"。

诚实一点：MAI 现在还追不上最前沿

不过，为了不把这个故事讲得太漂亮，有几个别扭的地方必须说清楚。

- **自研还没到最前沿。**到本书写作时，MAI 的能力还追不上最强的 GPT 和谷歌的 Gemini。微软自己的重活，大头仍然靠 OpenAI。所谓"两条腿走路"，现在是**降低**依赖，还谈不上**摆脱**依赖。
- **盟友关系变味了。**你自己也造发动机，就意味着你和引擎供应商，从纯粹的盟友，明显滑向了"又合作又竞争"——一边还在用对方的模型赚钱，一边在训练能替代它的东西。这种关系天生紧张。
- **自研未必成。**微软历史上自己硬做前沿技术的战绩并不好看（第 2 章那些教训还悬在头顶）。造模型这条路，走通了是能力，走砸了是学费。

所以，更准确地说，MAI 现在更像一份**保险**和一张**筹码**，而不是要立刻取代 OpenAI 的替身。保险，是万一 OpenAI 那边出变故（涨价、翻脸、被别人抢走），微软手里还有备胎，不至于断炊。筹码，是当你自己也有牌可打，跟 OpenAI 坐下来谈条件时，腰杆就硬得多——毕竟对方知道，你不是非它不可。

悬念揭晓：是"先不做"，不是"永远不做"

还记得第 12 章结尾那个问题吗——微软不自研，到底是**永远不做**，还是**先不做**？

答案现在清楚了：**是先不做。**

微软用几年时间，把"先租后造"这条路实实在在走成了：先靠买和租，抢到 AI 时代的先机和渠道，把生意跑起来、把钱赚到手；再回过头，用挖来的人、赚到的钱、看清的方向，补上自研这块最硬、最贵、也最要命的能力。

这不是慌乱中的救火，而是一开始就想好的节奏。至于这套"先买后造、买入战略"背后，到底藏着微软怎样一以贯之的底层算法——那是最后一章要收的网。MAI，是这张网上被补齐的最后一块砖。

第十六章 · 一台会买东西的机器

2013 年那个夏天，市场给微软写好了讣告。第一章我们读过它：股价躺了十年，手机战场输光，PC 在萎缩，一家靠 Windows 和 Office 吃饭的公司，被认为要跟着 PC 一起慢慢老去。「死缓」——这是当时华尔街给它判的刑。

十年后的今天，2026 年，这家公司重新站在全球市值最前排，还在 AI 这场十年一遇的浪里抢到了看似最好的位置（这个「看似」有多要紧，本章末尾会说）。什么变了？

不是运气。运气不会连续十年往一个方向掉。变的是一套可以说清楚的东西——一套**底层算法**。这一章我们把全书拆开的零件重新装回去，看看这台机器到底是按什么规则运转的。

把翻身拆成五条规则

所谓「底层算法」，不是什么玄学，就是这家公司在每个岔路口反复用的那几条判断规则。我们一条条对着前面的事实来验。

规则一：先重装文化，再谈别的

纳德拉上台先干的不是买公司、不是发新产品，是拆掉一套内部的互撕排名——一种逼着同一个团队里的人互相踩、每年必须把一部分同事评成差生的考核制度（第三章）。这套东西的后果是：谁都不敢分享、不敢认错、不敢帮别人，因为帮了别人就是抬高了你的竞争对手。

大白话

这就像一个球队，规定每场比赛结束必须评出几个「最差球员」下场——结果没人敢传球，全在自己脚下盘，怕传出去让队友出彩、显得自己弱。球队再多明星也赢不了。

他还把公司的口号从「无所不知」换成「无所不学」（成长型思维，说白了就是：本事不是天生固定的，是练出来的、可以补的）。这听着像鸡汤，但它是地基。为什么先干这个？因为**文化决定了一个组织能不能长出新东西**。后面那些成功的收购——买回来的团队要能跟你

融、要敢试新东西、失败了不被砍头——全都长在这块地基上。地基不换，买再多公司，都会被旧系统当成异物排异掉。

规则二：想清楚自己到底是谁

微软最狠的一次自我认知，是承认自己不是「技术最强的那个」。搜索干不过 Google，手机干不过苹果，硬拼技术它未必赢。

于是它换了个身份问题：我不是「卖软件盒子的」，我是「持续供水的平台」（第四、六章）。「云优先、移动优先」这句口号背后就是这个转身——从卖一次性的授权光盘，变成一个用户离不开、每个月都得交钱的水管。Azure 追成云市场第二，靠的不是技术碾压亚马逊，靠的是混合云（让企业一部分数据放自己机房、一部分放微软云，两头打通）这种「我懂你旧包袱」的贴身服务。

大白话

比技术牛，是比谁跑得快；比平台和渠道，是比谁离用户家门口近、谁的水管接得进千家万户。微软发现自己短跑不行，但它家的水管早铺进了全世界的公司里。那就别赛跑，改卖水。

规则三：只买「能长在自己身上的东西」，买完还得忍住不折腾

这条规则是拿真金白银的学费换来的。第二章那两笔巨亏——花 63 亿买 aQuantive 广告公司，几乎全额减记；收诺基亚手机，又是一次几十亿的血本无归。减记就是会计上正式承认「这资产不值当初的钱了」，等于公开认错。

错在哪？错在买了长不上身的东西，还硬要做外科手术把它缝到自己身上，结果把移植的器官和自己都搞坏了。

后来的三笔就买对了：Minecraft（一个自带上亿玩家的平台）、LinkedIn（一张职场关系网）、GitHub（全世界程序员干活的地盘）。买对在哪？**买的是能真正长在自己身上的资产——用户、数据、开发者，而且买完管住手、不乱整合。**GitHub 是当年微软视为敌营的开源大本营，收了之后没去改造它、没强塞广告，就让它照旧运转（第七、八、九章）。这份「买完放手」的克制，正是前面亏出来的纪律。

规则四：把「不做」也做成一道精算题

这是全书标题里「不做什么」的题眼，也是微软最锋利的一招。

到了 AI 时代，连「买公司」这条老路都开始撞墙——687 亿买动视暴雪，被全球监管机构围追堵截拖了近两年（第十章）。巨头想靠买来变大，头顶有块越压越低的监管天花板（政府盯着不让你太大、怕你垄断）。

那怎么办？微软的答案是：既然买不动整个公司，那就买「能力」。它没有自己从头造大模型，而是跟 OpenAI 结盟——拿自己最不缺的东西（算力，也就是跑 AI 需要的海量计算机）换对方模型的使用权和收益权（第十一章）。这是一手四两拨千斤：不用吞下一家公司、不触发反垄断，就拿到了当时最强模型的独家身位。

更关键的是第十二章那个判断——它想明白了：**模型是发动机，渠道是整辆车；而值钱的是能开上路、能卖出去的整车**。它有 Windows、Office、Teams、GitHub 这些早已通到几亿用户桌面的渠道。所以「不自研模型」不是造不出来、不是无能，是它算准了：在自己手里，渠道比模型值钱。不做一件事，本身就是一个战略决定。

规则五：再聪明的赌，也得留一手

但这套打法有个软肋，微软自己也清楚。深度绑定一个盟友，命脉就有一段捏在别人手里。第十四章那场 OpenAI 的宫斗（董事会突然罢免 CEO 又被迫请回来的那场闹剧）像一道闪电，照出了一个事实：微软投了那么多钱，却在关键时刻没有真正的控制权。盟友随时可能长大、独立、甚至反目。

所以它一边租、一边悄悄自己造。第十五章的 MAI（微软自研的模型，Microsoft AI）就是这手对冲——**先租后造，留一手**。租，是为了立刻用上最好的、抢时间；造，是为了万一哪天租不到了、或租得太贵了，自己手里还有一台备用发动机。

大白话

好比你开网约车赚钱，车是租平台的——眼下最划算。但你心里明白平台随时能涨抽成、能封你号，于是你偷偷攒钱，慢慢买了辆自己的车停在楼下。不是马上要用，是让平台知道：你不是非它不可。

战略从来不是「一次押对就一劳永逸」，而是**持续地下注、对赌、并且永远备着后手。**

收成一句话

把这五条压到一起，微软这台机器真正的本事就露出来了。它不是「造得最好」的那家——搜索、手机、甚至今天最强的模型，都不是它亲手造的顶尖。它厉害的是另一件事：

看得最准该买什么，也忍得住不该做什么。

一台会精算「买与不买、做与不做」的机器。这就是书名《买下未来》的意思——未来不一定非得自己造，很多时候，你可以算清楚账，把它买下来。

但这套打法能一直赢吗？

到这里最容易翻车，容易写成一曲赞歌收场。可诚实地说，没有一套算法能永远赢。微软什么时候会再次收到讣告？几个隐患是真的，不是客套：

- **命脉不全在自己手里。**它今天最亮眼的 AI 产品，很大程度还靠外部模型撑着。别人打个喷嚏，它就得跟着感冒。MAI 补课能补多快，是个悬着的问题。
- **它可能赌错了「模型会变便宜」这件事。**微软整套渠道优势，隐含一个假设：模型迟早会像电一样便宜、到处都有，那时谁离用户近谁赢。可万一相反——AI 变成「赢家通吃」，只有一两家的模型强到断层、贵到离谱，那渠道优势就被**釜底抽薪**：用户为了那个模型，宁可绕过微软直接去找模型的主人。
- **监管天花板只会越压越低。**动视暴雪那两年苦战之后，巨头再想靠「买」变大，只会更难。买的这条路，正在慢慢关上。
- **AI 可能反过来填平微软自己的护城河。**这条最要命。如果 AI 能直接凭一句话生成一个软件、当场算出一张表，用户还需要打开 Office、需要一套现成的 Windows 吗？微软当年靠「拥抱变化」翻的身，而下一个变化，可能正冲着它赖以吃饭的老产品来。它亲手请进门的 AI，也可能是拆它老房子的那把锤子。

所以真正的启示，不是「微软赢了，快学它」。而是更冷的一句：**没有一劳永逸的护城河。能活下来的公司，是那些愿意不断重新算账、甚至肯亲手否定自己过去成功公式的公司。**微

软之所以还活着，恰恰因为它 2014 年敢否定那个让它称霸 90 年代的旧微软。

回到那份讣告

第一章那份 2013 年的讣告，最后被改写了。但值得记住的，不是「它没死」这个结果，而是**它证明了讣告是可以被改写的**——一家被判死缓的公司，靠重装文化、认清身份、精算买卖、留足后手，硬是把自己写回了牌桌。

可这里有个冷冷的尾巴：改写讣告的这份能力，才是它唯一真正的护城河。产品会过时，模型会被超越，渠道会被绕开——只有「会算账、肯认错、敢重装自己」这件事，是别人抢不走、也是它自己最容易弄丢的。它随时可能被下一次自己的傲慢或误判夺走。

如果你是理工背景，习惯把系统拆开看它为什么能跑，那这本书想留给你的，其实是一条关于组织的「工程规律」：

决定一家公司能活多久的，往往不是它现在的技术多领先，而是它有没有一套「发现自己错了、并且推翻自己重来」的机制。会算账的组织能赢一时；肯认错、敢把自己重装一遍的组织，才能一次次改写自己的讣告。

微软这台会买东西的机器，最精妙的地方从来不是它买了什么，而是它始终留着一个问题在问自己：下一次，我又该买什么、该放弃什么、又该亲手拆掉哪一个曾经让我引以为傲的自己？

买下未来