

第1章 从微软看企业文化

微软亚洲研究院亚太商务及高校合作总经理 陈宏刚博士

导 读

在很多软件企业管理者眼中，企业文化是一个比较抽象和相对模糊的概念。大多数软件企业不遗余力地追求有特色、可以切实提高企业管理水平的企业文化，但往往收效甚微。

作为一个成功的软件企业，微软公司以其博大精深、充满人文关怀的企业文化吸引了全球 5 万余名 IT 精英的加盟。在本章中，我们将作为微软公司特邀的客人，游览微软迷人的企业园区，了解微软辉煌的发展历程，体味微软以人为本的管理理念，感受微软开发团队强大竞争力。

也许，微软的企业文化以及微软培育企业文化的成功经验并不一定是放之四海而皆准的不二法门，但古人尚且有“师汝昌言”的学习精神，更何况我们如今可以效法的，是不折不扣的软件巨人微软呢。

提 要

- ◇ 微软的历史
- ◇ 微软的宗旨
- ◇ 微软的组织结构
- ◇ 舒适的办公环境
- ◇ 以人为本
- ◇ 团队精神
- ◇ 管理和交流的艺术

陈宏刚博士

微软亚洲研究院亚太商务及高校合作总经理

陈宏刚博士于 1982 年初和 1987 年分获兰州大学和西安交通大学计算数学学士及硕士学位。87 年赴美留学，获华盛顿大学(University of Washington)应用数学博士学位。作为科研教师，陈博士曾在西安交通大学工作五年半。获得博士学位后，在华盛顿大学做博士后研究。曾在各种学术期刊和会议上发表论文多篇。1995 年，陈博士加入美国微软。1998 年，陈博士从微软总部回到祖国参与组建微软中国研究院，先后任微软总部和微软研究院软件工程师、多种技术与管理主管、经理及高级经理，参加过数个微软主流产品的开发以及微软中国研究院的开始和发展。现任微软亚洲研究院亚太商务及高校合作总经理，主管微软亚洲高校合作、微软亚洲研究院人才招聘和商务计划及发展等。目前，他还是同济大学、云南大学、北京工业大学、电子科技大学客座教授，中科院研究生院和浙江大学软件学院客座教授。加入微软前，陈宏刚博士曾任美国华盛顿州公共设施建设督查员。

1.1 企业文化简介

企业文化理论是在 20 世纪 80 年代初期迅速发展起来的，它从文化的角度诠释企业，用建设优秀文化的手段提升企业管理的层次，代表了当代企业管理理论与实践发展的最新趋势。作为实践的指导，企业文化理论似乎过于模糊和庞杂。目前，全球有关文化的定义有 160 多条。刘光明先生在其《企业文化》（《企业文化》，刘光明编著，经济科学出版社）一书中对此有精彩的概括，关于企业文化的最有影响和最有代表性的定义有三种：

一、“总和说”

认为企业文化是企业中的物质和精神文化的总和，是企业管理中硬件和软件的结合。硬件，是指企业的外显文化，包括厂房设施、原材料、工艺、产品等；软件，是指企业的隐形文化，是以人的精神为寄托的各种文化现象，包括企业管理制度，行为方式等。

二、“同心圆说”

认为企业文化包含 3 个同心圆。外层同心圆是物质文化，指企业内部的机器设备和生产经营的产品等；中层圆是制度文化，包括人际关系，企业领导制度；内层圆是精神文化，指企业内的行为规范、价值观念等。

三、“精神现象说”

认为企业文化是指一个企业以物质为载体的各种精神现象。它是以价值体系为主要内容的企业精神、思维方式和行为方式，是企业全体成员在生产经营活动过程中形成的一种行为规范和价值观念。

西方学者对企业文化的定义，大都指一个组织，例如企业、公司内形成的独特的文化观念、价值、历史传统、习惯、作风、道德规范和生产观念，并依赖于这些文化组织各种内部力量，统一于共同的指导思想和经营哲学之中。如美国学者彼得斯和沃特曼把企业文化定义为：汲取传统文化精华，结合当代先进管理思想与策略，为企业员工构建一套明确的价值观念和行为规范，创设一个良好的环境气氛，以帮助整个企业进行经营活动。他们都强调企业文化的内涵主要是价值观。

作为一个企业，我认为其文化形成必定依赖于该企业发展的历史、领导者的理念、自身形成并被员工接受的管理风格、员工的组成及工作环境与气氛，等等。所以，我所认为的企业文化，特别是软件企业的文化如下：

一个企业的文化不是一个抽象的概念，而是由该企业发展历史、管理理念、产品市场、顾客需求等综合因素相互作用所形成的工作环境、员工组成、管理风格、经营方式、人才观点、交流机制以及进而产生的职业道德观、团队精神、主人翁态度、责任心、工作热情、价值观和经营理念。

1.2 微软的历史

一个成熟企业的历史，可以大致反映这个企业的企业文化从萌芽、培育到发展和完善的整个过程。在微软公司的历史里，我们可以找到的不仅仅是微软从只有 3 个员工的小公司发展成软件巨人的辉煌经历，我们还可以看到、听到更多更多让我们兴奋不已的数字、画面、场景和故事。

这是一组有关微软的诞生与发展的数字，这也是一组常常令微软的员工自豪和骄傲的数字：

1975 年	微软公司有 3 名员工	营业额 16,005 美元
1989 年	4,000 名员工	营业额 800,000,000 美元
2002 年	52,000 名员工	营业额 30,000,000,000 美元

1975 微软成立时的 3 位员工是：比尔·盖茨（Bill Gates）、保罗·艾伦（Paul Allen）和他们的秘书。

图 1-1 是微软公司总部所在地 1980 年的卫星照片。那时候，在西雅图微软公司的地址上还全都是森林。



图 1-1 1980 年时，微软公司总部所在地还都是森林

在 1995 年的卫星照片（图 1-2）上，我们可以看到，微软总部的现代化建筑已经连成了一片，下面的林地也被开发出来盖了房子。办公楼的数量已经达到了 150 多幢。周围还有几片森林被作为永久性的森林公园保存了下来，可以供人散步和休憩。



图 1-2 1995 年时的微软总部

到今天，微软的园区比 1995 年时又扩大了两倍，有了 4、5 个分园区(图 1-3、图 1-4)，其中图 1-3 是微软最新建成的西雷德蒙园区，并且大楼的数量也增加了两倍。

微软的园区里，最早的一批楼都是 X 形(图 1-5)，这样设计的目的是为了采光。不过对不熟悉的人就不太方便，在里边容易迷路，因为每个地方都差不多。但是有人告诉我一个秘密，在楼里每个角的颜色是不一样的，可以用颜色来确定位置。



图 1-3 西雷德蒙园区 (RedWest)



图 1-4 部分雷德蒙园区 (Redmond)



图 1-5 早期园区建筑，X 形办公楼

1.3 微软的宗旨

微软公司现在的宗旨与最初相比已经有了很大的变化，最初提出的口号是“让每张桌上有一台 PC 机”，后来是“用微软的软件使人的力量更强大”，今天，微软的企业宗旨是：

协助全世界的人和全世界的企业发挥出他们最大的潜能 (Enable people and businesses throughout the world to realize their full potential)

这说明，微软公司的经营宗旨是随着时代的发展而不断变化的。同样的道理，微软的企业文化也在不断地完善和发展。但最能体现微软企业文化精髓的，还是比尔·盖茨先生的一句话：

每天清晨当你醒来时，都会为技术进步及其为人类生活带来的发展和改进而激动不已
(Wake up every day with a feeling of passion for the difference technology will make in people's lives)

1.4 微软的组织结构

微软公司现任董事长是比尔·盖茨，首席执行官（CEO）兼总裁是史蒂夫·鲍尔默。

微软在全世界有3大部门，市场、营销和服务部门（Sales、Marketing & Services），研发部门（R & D），研究院（MS Research）。

在美国以外，中国是唯一一个拥有微软所有部门的国家。微软的各个部门有不同的体系结构，各自独立负责各自的工作，不做横向的汇报。

图 1-6 显示了微软公司各部门的结构和隶属关系。

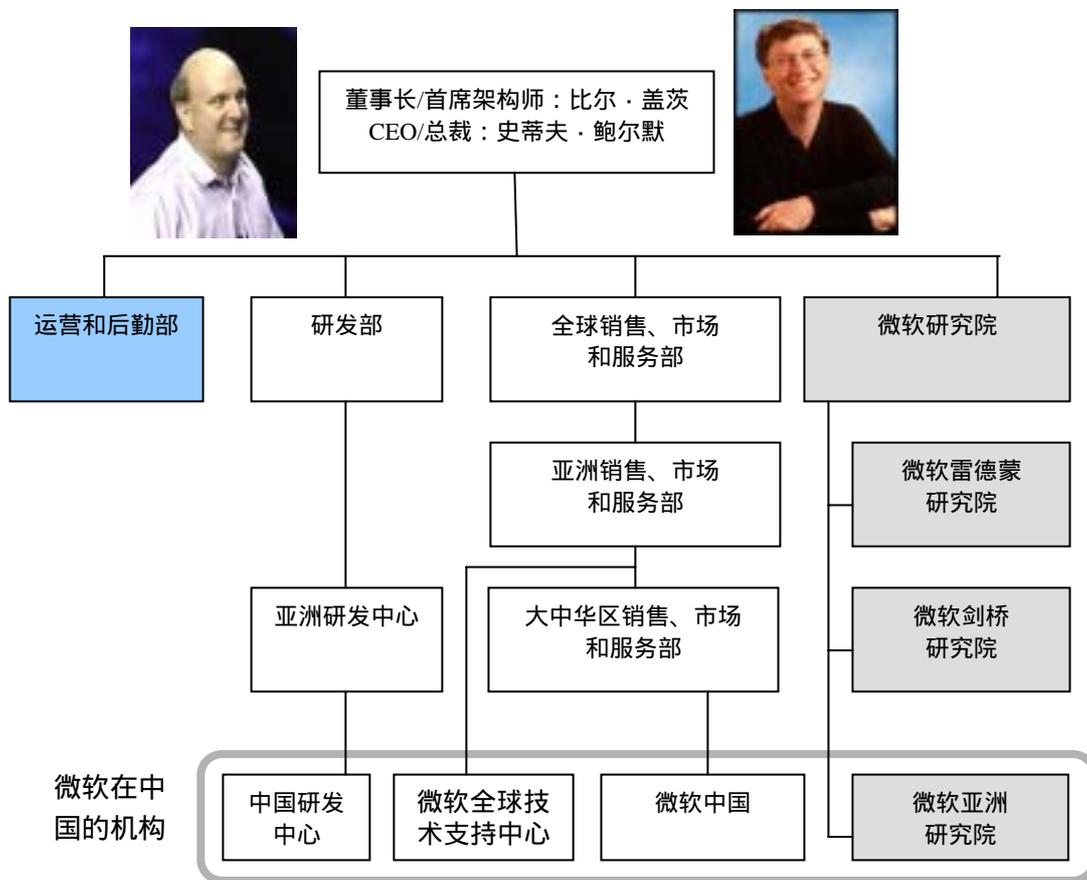


图 1-6 微软的组织结构

1.5 微软的文化

1.5.1 舒适的办公环境

微软的企业文化首先体现在微软秀丽的企业园区和舒适的办公环境上。在微软花园一样

的园区里，随处可以看到鲜花、草坪和林荫道，非常非常漂亮，这表明微软对工作和生活的基本态度是顺应自然和享受自然（图 1-7、图 1-8、图 1-9）。在湖泊和森林的环绕中工作，在林荫小路和灌木丛中散步，这怎么能不让人充满活力、心情愉悦呢？微软的企业园区中充满了一种校园的气氛，似乎感觉不到许多商业的氛围，并不太像一家大型的软件公司。在园区中，有许多篮球场、足球场、棒球场，员工们在工作之余，就像大学生、中学生在自己的校园里那样运动和玩耍（图 1-10）。



图 1-7 喷泉



图 1-8 旗帜



图 1-9 瀑布



图 1-10 足球场

微软特色之一：每人一间办公室

在微软总部，每个工作人员拥有一间属于自己的办公室，你可以根据自己的喜好对办公室进行妆点，所以微软公司里每间办公室都有自己的特色，都体现了主人的工作态度和个性风格。微软一直在扩建办公楼，就是为了保证每人拥有一间办公室，这样独立的、个性化的办公环境，再加上周围的平湖绿树、野径幽花，办公环境就非常舒适和优越了。

图 1-11 是微软公司一位执行助理的办公室，这位助理的年龄稍大一点，她以自己青年时代喜欢的偶像明星的海报来装饰她的办公室。



图 1-11 办公室

微软的办公室多，办公楼多，办公区域相当大，所以办公楼之间都有方便员工往来的穿梭巴士。新的园区里，办公楼间的空地没有以前那么多了，但也尽量保持一些花坛，每栋建筑都保持有自己的特色。穿梭的免费巴士上用不同的颜色表示在不同的办公区域之间开行，座位数有多有少（图 1-13）。



图 1-12 园区建筑（Building 119）



图 1-13 园区穿梭巴士

微软之所以要为员工提供如此舒适的办公环境,这里边最重要的一点就是微软对人的关怀,就是“以人为本”这四个字。其实,这样做的目的就是为了让大家能在很轻松、很愉快的心情中工作,不以工作为负担,而以工作为享乐。就比尔·盖茨先生本人来讲,他也不是以追逐金钱为最高目标的,但是他希望将产品做到最好,能够为全世界的人所用,从而帮助和改善人类的生活质量与工作条件。因此,他一定要为员工创造一个全世界最好的软件开发环境。

比如,在微软总部里,除了有很多湖泊、草地、花园、喷泉以外,还有不少小动物。微软有个湖叫比尔·盖茨湖(图 1-14),里边有很多很漂亮的鱼,湖边上原来有两只鸡。一次,有一只鸡的脚上生了病,微软的很多员工都在讨论怎么帮那只鸡治病。这说明,受环境的影响,微软的员工都很热爱大自然。



图 1-14 比尔·盖茨湖

微软总部在西雅图,西雅图的天气很好。虽然传说中,西雅图是个多雨的地方,其实不完全是这样的。据当地人说,制造这样的传言只是为了阻止别人来西雅图而已——人来得多

了，西雅图的优美环境就会被破坏了。

作为一个大型跨国公司，微软的风格或者说文化是很独特的，跟别的大公司不一样。比如说，在西雅图，人们常说西雅图有 BMW，但这不是在说宝马车，BMW 是三个大公司首字母的缩写：B 是波音（Boeing），M 是微软（Microsoft），W 是威尔豪斯（Weyerhaeuser，一家大型木材加工企业）。不过现在西雅图又有了几个新发展起来的大企业，包括我们熟悉的星巴克（Starbucks）咖啡和不太熟悉的 Costco Wholesales（美国最大的仓储式大商场之一，与普尔斯马特相似）等。其实，这些大型企业的风格都是很不一样的。

我还没有在微软工作的时候，有一次，我到波音在贝勒由（Bellevue）的一个研究中心去听讲座，因为我是中国人，受到格外严格的盘查，填了很多表格，等到填完表，讲座也快完了，这让我很沮丧。事实上，波音对所有员工的日常管理也很严格，员工要打卡、按时上下班，办公区域到处警备森严。

后来，一个朋友邀请我去微软，起初我害怕又遇到类似的严格盘查，不是特别想去。朋友向我一再保证，到微软不用填表，没有门卫盘查，也不用穿戴整齐，开车甚至可以直接开到办公楼下，这勾起了我的好奇心，想亲自去看一下。

我开车到微软去，远远就看见“Microsoft”的标记，看见到处都是草坪，而且真的能直接把车开到办公楼下。朋友下来接我进去，到了一个员工餐厅里，餐厅的柜子里摆满了各类免费的饮料。走到办公区域里，透过玻璃，看见各个办公室堆满了各种稀奇古怪的东西，大多数人都把家庭照片放在办公室中。有些人在办公室里摆上玩具，女员工喜欢放些芭比娃娃、毛公仔，男员工喜欢放些枪炮等玩具。当时我好奇地问，这么大的人还玩洋娃娃，不是比较好笑吗？朋友说为什么不行，小孩能玩大人也能玩，没有什么不可以。我看见办公室里还有水枪，就好奇地问，在这里还能打水仗？朋友说是要打的，这是办公之余的娱乐项目。后来进了微软，节日聚会有时候人手一支水枪，大家都对着朋友或经理打，以报“平素之仇”。到这时我才明白，原来水枪是干这个用的。

结果，这样的经历让我体会到微软的文化确实跟波音完全不同，这让我下决心一定要进微软工作。

1.5.2 开放、随和、效率和结果

微软特色之二：牛仔裤文化

在微软公司里，员工的穿着很随便，不用穿非常正式的衣服来上班，牛仔裤和 T 恤衫反而成了微软的主流装束。在微软的办公室里，经常可以碰到奇装异服的人。有一次，一个工程师发誓说产品不发布就不理发不刮胡子，结果他真就坚持留着长发长胡子上班，直到产品出来以后才把长发剪短，刮了胡子，猛一看，让人都认不出来了。

在两个办公楼之间有个空中走廊，摆了很多游戏机，而且都是免费的（图 1-15）。游戏机有单人玩的，还有两人、多人对打的，有些是公司出钱买的，有些是员工捐赠的，玩起来真的很开心。玩的时候还老有员工出来走动，互相打招呼，一边玩一边聊，或者互相对打，交流各自工作的进展。这种环境让人感到这个公司真的很了不起。



图 1-15 公司里的游戏机和饮料机

微软特色之三：弹性工作制

众所周知，微软实行弹性工作制，不一定非要按时上下班。这种工作方式我不知道是不是微软的首创，但却是微软把它发扬光大，成为高科技企业文化的一个重要组成部分。这也是微软的特色之一。



图 1-16 工作之余

微软的领导，特别是技术部门的领导，基本都是做技术出身，对技术都很懂，而且了解市场。在微软，一切自己动手的风气很是盛行，无论是员工还是领导，都自己动手解决工作中的技术问题。

有一次，我们去微软总部的时候，看见一个头发花白的老头趴在地上接线。等他起来，我们才发现他是微软里的著名科学家，是一位图灵奖获得者。连他这样的人都亲自动手接线装电脑，微软就是这么一个技术化的环境。

清华的几个教师到美国微软总部访问，在 Windows 项目组，一个经理接待他们。为了让他们看软件的源码，经理自己扛了一台机器去拷贝，再扛到会议室安装起来给大家看，这中间没让一个技术人员帮助他。

由于是技术出身，微软的每个领导都很懂行，对自己管理的业务都非常熟悉，这样，手下的人就很难在技术问题或者产品质量上欺骗他们。

记得我刚进微软的时候，不太清楚微软里的做事方式。有一天老板让我帮他做一件事，布置完以后，老板特意问我能完成吗，我说没问题，但当时我不懂得怎么做这件事，又不好意思去问别人，以为自己去找找资料就能解决。不久，老板问我做完没有，我说还在做呢。因为刚进公司，不善于交流，我怕自己问别人会被嘲笑，所以一直自己闷头苦做，但是一直做不出来。

后来，到下午的时候，老板又问我做完没有，我说没有，但又不好意思说还在做。老板看见这种情况，就很严肃地问我，到底懂不懂怎么做。我只好回答说不懂。老板很生气，问我为什么不懂也不问。我就说问谁呀。老板说问我或者问其他所有人都行啊。然后老板很生气地说，你刚到微软，我知道你还有很多地方需要提高，我也相信你有能力快速掌握好各项技能，因此，我希望你能在工作中不断学习和进步。就这件事来说，你既然答应去做，那你就应该先问清楚怎么做。最让我生气的是，你不问还不懂装懂。我交给你的是很简单的一件事，你却花了一天的时间。

接下来，老板就亲自示范给我看做这件事情有多么简单，只需要几分钟就能完成，并且告诉我如果再这样下去就让我回家，这里不需要不懂装懂的人。这时候我才知道领导都是懂技术的人，是糊弄不过去的。

微软有着高效率的、完善的组织结构，采用灵活和渐进的方式来管理产品的开发。举例来说，Windows 2000 总共有 5 千万行源代码，如果开发或管理的效率不高，怎样才能完成这样庞大的软件呢？为什么别的公司不能完成这样的软件呢？高效率的组织、灵活的管理方式也是这里的关键因素之一。

微软在软件开发上讲求锲而不舍的精神理念，因此产品成熟得很快。微软做的软件在开始时可能不是最好，但我们最后一定要做成最好的。

实际上，微软的 Windows 操作系统在刚推出的时候也不是很成功，但微软没有放弃，一直不断地改进，这样才有了今天遍布全球的 Windows 系统。

在美国政府对微软提出反垄断诉讼时，曾经聘请一个调查公司进行调查，想证明微软利用自己的垄断地位来侵害消费者的利益。但是这个公司得出的结论却是：消费者是以整体性能来选择软件的，当微软的某个软件占有了最大的市场份额时，该软件也必定是市场上最好的，既经济又能满足用户需求的软件。这个结论使政府无法据此来起诉微软。这件事说明，我们的用户是有足够的智慧来选择市场上最好的产品的，要想在市场上取得成功，就必须把软件做到最好。

还有，微软的数据库软件 SQL Server，以前大家一直都认为它不如竞争对手的软件出色。但是现在，SQL Server 的市场占有率正在不断上升，在过去一年里，SQL Server 的销售额比上一年增加了 50%。消费者正在根据自己的判断做出选择，微软通过对产品的不断改进赢得了消费者的信任。

微软公司在经营战略方面，善于根据市场情况快速调整公司的策略，这也是微软成功的一个重要因素。

微软公司有很多项目组，管理层和决策者必须根据市场情况，对项目和产品及时做出调整，才能保持持续的发展。比尔·盖茨思想灵活，一般都会根据市场情况快速做出反应。但他也有犯错误的时候。

1995年，当盖茨宣布不涉足 Internet 领域的时候，很多员工提出了反对意见。有不少人直接发信给盖茨说，这是一个多么错误的决定——这也是微软的一个特色，员工有什么建议都可以直接给盖茨发信——看到有这么多人持反对意见，盖茨就请人做调查论证，这花去了微软几个月时间。就在这几个月之内，Netscape 迅速崛起，占领了浏览器软件的绝大部分市场份额。

后来，盖茨决定要大举进入 Internet 领域，并将微软最优秀的员工集中在浏览器的开发组中。微软的 IE 浏览器也在后来成为了市场上最有竞争力的浏览器产品。

这件事从反面证明了，根据市场变化快速调整企业方向对微软来说有多么重要。我一直相信盖茨的一句话：“微软离破产永远只有 18 个月。”这说明，微软上下都充满了危机意识，都时刻准备着在新的领域开拓和发展。

微软做事是最注重结果的，因为对一个软件公司来说，软件产品能否被消费者接受，能否占有足够的市场份额，这才是最重要的事情。在这样的基础上，微软的所有管理策略和企业文化建设，都是围绕着如何提高公司产品质量和市场竞争力来进行的。也只有在这样的思路的指导下，微软才能培育出最出色、最吸引人的企业文化，才能在软件市场的竞争中保持领先。

1.5.3 以人为本

“以人为本”大概是微软的企业文化中，最为鲜明、最为重要的一个方面。这并不难理解，通常意义上的企业文化总会在三个方面体现得最为显著：在企业历史中反映出来的文化感其实反映的是企业文化孳生和积淀的全过程；凝聚在企业团队中的文化理念则实实在在地表现了企业文化对于企业竞争力的影响和推动；而企业对人的关怀，确切地说是企业对员工和顾客的关怀，则是企业文化最好的诠释手段。也就是说，在“历史文化”、“团队文化”和“个人文化”这三个层面中，“个人文化”是最鲜活的，最吸引人的，也是最能反映企业文化特点的一层。

微软的企业文化处处体现了以人为本的人文关怀理念。前面提到的，为企业员工创造最舒适的办公环境，为每个员工提供独立的办公室，弹性工作制，以及在办公区域放置娱乐设施等等，这都是把人放在第一位加以考虑和关照的结果。微软的员工每年都有一天，可以带自己的子女到办公室来体验生活，让孩子从小就看到微软是一个关心人、尊重人的企业（图 1-17）。



图 1-17 每年里特殊的一天：带孩子来上班

以人为本的更深一层的含义是以人才为本。在微软，人才的重要超过其他一切的因素。流行在微软的一句话是“雇比我优秀的人”，也就是鼓励所有员工去发现和发掘人才，并把更优秀的人才引入微软。微软有一个著名的笑话说，在地球快要毁灭的时候，上帝允许伟大的比尔·盖茨上天堂，上帝问盖茨要带些什么东西上天堂，盖茨没有选择财产和家人，只是说要带 100 个工程师，因为在他眼中，工程师的价值是最高的。由此可见微软对人才的重视。

微软认为，对于优秀的人才，不仅要为他们创造良好的条件，还要主动去发掘人才，主动去“追随智慧”，而不仅仅是“筑巢引凤”。“追随智慧”和“筑巢引凤”的本质区别在于“追随”(主动出击)和“筑巢”(被动等待)上。在这一点上，中西方的观念是大致相同的，中国也有尊重人才和发掘人才的传统。像“三顾茅庐”这样的故事，就曾经在微软上演。

比如以前在 Borland 工作的安德斯·海尔斯伯格 (Anders Hejlsberg)，这个人大概可以称得上是当今世上编程的第一高手，是著名的快速开发工具 Delphi 的创始人。他当时在 Borland 不受重用，一直郁郁不得志，而且在 Borland 之外也不太出名。微软知道这种情况以后就去跟他谈，希望他到微软来。但是第一次面谈没有成功，第二次微软提高薪酬待遇还是没有成功，主要是因为微软没有明白他最需要的是什么东西。其实，海尔斯伯格有很多很好的想法，在 Borland 公司都没法实现，他最需要的是一个宽松的环境。了解到他的这些想法以后，比尔·盖茨就亲自去请他吃饭，当然金钱不能打动他，他对微软许诺的高薪和股权不是很有兴趣。但是盖茨答应给他一个项目组，允许他做自己想做的事，这一点真正打动了他，因为这些

都是 Borland 所不能给予的条件。这样，海尔斯伯格终于加入了微软，并在此后主持设计了 Visual J++ 语言，以及著名的 C# 语言，成了当之无愧的 C# 语言之父。

从安德斯·海尔斯伯格的案例可以看出，微软在发掘人才的过程中，寻找出名的专家、寻找幕后的英雄是一个非常有效的方法。

有一次有个人递的简历提到某著名软件是他自己做出来的，但是微软从来都没听说过这个人。经过调查，微软发现真是这个人设计了那个著名的软件，虽然此人默默无闻，微软还是录用了这人。从此以后，微软就特别注重到处打听类似的幕后英雄，光环以外的人物。

微软发掘人才秘技之一：寻找出名专家、幕后英雄，给人才以自由创新的机会

在微软有一批这样喜欢自己搞研究的专家。而比尔·盖茨很有魄力，经常分给这些专家每人一个项目组，让他们做自己想做的事情，很多好的技术就是这样发展起来的。像 Anders 这样的人在微软就能够施展自己的抱负，达到自己事业的巅峰。

有个专家是做面向对象技术的，当他向比尔·盖茨提出自己的新设想的时候，微软就按照他的要求给予他人力和经费上的支持。当他研究出一定的成果以后，比尔·盖茨发现这项新技术可以运用到网络浏览器里边，这就是后来的 IE 浏览器了。该技术的内部名称为 Trident，包括动态 HTML 和 ActiveX 等技术。基于这种技术，产生了很多新的应用，现在 Trident 技术已应用在所有主要的微软产品上了。后来，Netscape 起诉 IE，这其实就说明了微软的 IE 已经在竞争中取得了胜利。后来这个专家又开始做 XML，微软又给予支持，这样微软在 XML 的世界标准提出前两年就实现了 XML，保持了技术上的领先。

微软有一批类似的技术专才，他们虽然不是科学家，但是他们的贡献并不亚于社会上的科学家。他们非常能干，有个性，有时甚至有些瞧不起那些搞理论的人。在他们当中也有很多失败的例子，尽管现在大家看见的都是成功的，但是微软还是照样支持他们，就算十个里边有一个成功，就很了不起了。但是别的公司没有这个魄力，也没有这个财力来做这件事。

下面就是一个微软如何发掘和吸引一位事业有成的科学家的例子。

有个华裔的科学家 H 博士，是做语音识别的，从英国爱丁堡大学博士毕业后去美国著名的计算机大学卡耐基·梅隆大学作研究，后来成为该大学的教授。在美国大学里教书、做研究，最大的问题是需要申请经费，这并不是件很容易的事，申请经费的过程很耗费人的精力。一般经费来源于各种基金会以及企业支持。因此，H 博士在申请经费时也希望得到公司的资助，就给微软发了一个课题申请报告，微软请他到西雅图来谈谈。到西雅图之后，他见了很多人，谈了很多次也没有结果，就回去了。过了不久，微软又请他去，他比较生气，认为微软在浪费他的时间，就不想去。但微软说比尔·盖茨想见他，他于是就又到微软去了。到了微软以后，微软的人向他道歉说比尔·盖茨因为临时有事不在，不能见他，他当时就认为微软把

他给骗来了。不过这一次他又见了一些人，这些人对他影响很大，有些是他很崇拜的科学家，他没想到这些科学家也在为微软工作。这些科学家告诉他，在微软不用为研究经费发愁，能做自己想做的事，这让他动心。最后，他也加入了微软。在他到微软的第二天，比尔·盖茨亲自与他见面，并且说上次很抱歉临时因事没能见到他，他因而知道微软并没有骗他。后来，他在微软做出了世界上最好的语音识别技术之一。

还有一些著名的科学家，向微软提出不适应西雅图的天气。微软就专门为这些人在加州建立了实验室。

如何让年轻人尽快成长，如何发现年轻人里的人才，这也是微软挖掘人才的一个重要方面。

微软发掘人才秘技之二：寻找有潜力的年轻人，建立实习生制度

微软经常招聘一些有潜力的年轻人做实习生，并在实习过程中观察他们的能力，将其中最优秀的留下来。

我在 Exchange Server 部门工作的时候，遇到一位高中学生，他告诉我他在微软实习。我就很好奇地问他，作为一位中学生，微软为什么会让他做实习生？因为实习生一般都是大学生或研究生。他告诉我他编的国际象棋游戏被 Exchange Server 采用并成为其附带的可通过 Exchange Server 电子邮件远程玩的游戏之一。因此，Exchange Server 部门请他来做实习生。毕业后，他成为了微软的正式员工。

微软发掘人才秘技之三：内部员工的引荐

微软注重内部员工和朋友对人才的引荐，因为熟人之间才是最知根知底的，通过熟人推荐找到的人才往往是比较可靠的。内部员工比较了解公司现有的需求，这样发掘的人才质量是比较有保障的。而且，微软实行举贤不避亲的制度，尽最大可能鼓励员工发掘人才。目前，微软大约有三分之一还多的员工是通过内部员工或朋友引荐的。我们微软亚洲研究院的许多科学家，如张亚勤博士，张宏江博士，李世鹏博士，马维英博士等等，就是通过内部员工或朋友引荐的最好例子。

微软发掘人才秘技之四：特殊的面试

微软总是让专家及负责人员招聘工作，人力资源部门只是协调和组织部门，是配角，不是主角。一个新人要加入微软，必须通过多名专家长时间各个方面的面试。通过不同的专家与被面试人反复的交谈过程，微软可以从最大程度上把握被面试人的人品、才干、经验和潜力，这样的方法可以保证招聘到最优秀的人才。

微软留住人才秘技：开放的环境、开明的管理、鼓励创新、成就感、丰富的资源！

当然，只发现和挖掘人才是不够的，必须有好的方法吸引和留住人才，也就是要创造优越的环境，让他们愿意留下来。微软留住人才的一些具体秘技为：建立开放的环境、让员工从事所爱工作、鼓励创新、通过工作满足人才的成就感、灵活及以人为核心的管理、提供丰富的资源。

实际上，很多专家留在微软不是为了赚钱，而是为了自己做出来的东西能为大家所用，能够为大众服务。看见很多人都在用自己做的东西时，感觉真的很不一样。我做过 IE，当我看见大家都在用 IE 时，我真的很开心，有一种成就感。虽然我只是 IE 团队里边微不足道的一个工程师，但只要参与过，感觉就是不一样。

微软努力为人才营造一个开放的环境，领导对下属予以充分的信任和支持。同时，微软为技术人才提供充足的研究和开发资源，以及最好的福利待遇，让这些人没有后顾之忧。微软注重建立有效的评审机制，对所有员工的工作情况都有清楚的把握，对好的员工进行奖励，使员工工作起来更有干劲。对做得不好的员工，也不是简单的淘汰，而是为他们提供机会，让他们在别的地方试试，换个环境，也许就可以找到自己合适的位置。

我自己的例子：我当初很想进微软，但是递出简历被拒绝过两次，都是因为专业不对口。后来由于朋友的鼓励，我对微软的招聘进行研究，投其所好。我发现对做测试工作的人没有专业要求，于是就去申请与测试相关的职位。结果，经在微软的朋友推荐和微软的面试，我进入微软做测试工作。

刚去的时候，老板给我一张单子让我照着做，结果测试了好几天也没有找到一个错误，后来我想了想，改变了测试的方法，就找到了很多错误。因为按照单子做，都是别人反复做了很多次的，当然就不能找到新的错误了，而改变方法就有了不同的结果。后来，编程工程师经理来问这件事，并没有批评我对测试方法的改变，而是夸奖我做得很好。后来很多领导对我进行鼓励，对我的创新加以肯定。

再后来，我进了 IE 的开发组。开始，我发现其他测试工程师的老板常和他们谈话并给他们布置任务，但是我来了两周没有人来管我。我觉得不安，就去问我的经理为什么。经理说他了解我的进度，而且知道我比别人做得都好，所以他不必再给我布置任务，让我按自己想的自由地做。这说明管理者会随时了解员工的工作情况，领导的开明的确让我很感动，让我愿意在这个部门更努力地工作。

微软公司里有一种“一对一”的谈话习惯。老板定期单独找员工谈话，老板和员工之间，什么都可以谈，可以谈工作也可以不谈工作，可以谈未来、谈家庭，谈任何话题。这种领导与下属间交心的谈话是很能打动人心的。

在 IE 部门，第一次老板找我去“一对一”谈话，并且向我解释了“一对一”的含义。刚开始我有点儿不习惯，按照中国人的习惯，对老板应该老老实实地汇报工作。我汇报完工作就不知道该说什么了。老板就问我，没有别的可谈了？比如想不想转成正式员工？因为他查过数据库，在项目组里，我找到的错误比别人多很多，但我是却是合同工，这对我不公平。我当时很感动，说我来 IE 部门不过一个多月，还没有完全证明自己。老板说，你已经证明了你自己的能力，我来解决你转正的问题吧。当时我还没有想到这些事情，他已经替我想到了。他说经过我观察，你的能力很强，今后你有可能比我升得快。我当时很紧张，以为他有所暗示，要来考验自己，马上表示愿意永远在他手下工作——当然我也是真心这样想，认为找到一个好

的老板不容易——结果老板告诉我说，在微软，没有永远的老板和员工，大家也不可能永远在一起，在产品部门，能一块儿工作两年就不错了。然后，他很带感情地告诉我，我们一起做出来的产品，就算现在很好，很了不起，但过几年以后势必会被淘汰，成为无用的东西。我们能够留下来的就是共同工作时积累下来的感情，不管是争吵、合作、痛苦还是快乐。这是我第一次“一对一”，我永远都不会忘记。当时，老板说，你如果有更好的能力却永远在我手下工作，我反而不高兴了，这对你不好，对我不好，对公司也不好，你有能力我当然愿意帮助你。他说到做到，随后就去找经理，很快我就转为正式员工。并且在我转正以后，他送了一个大大的花篮到我家门口表示祝贺。花篮中包括鲜花、有关的书籍、玩具、红酒、自己做的写着感人话语的贺卡、以及公司介绍和各种福利的材料。这样，微软的文化无形中就激励我非常努力地工作。

在我转为正式员工后不久，我母亲去世，当时正是研发的重要阶段，任务吃紧，但是作为长子，家里都等着我回去。我很为难。我的老板看出来不对，就问我是不是有什么事情。当他知道事情的原委后，就让我放下手里的工作立刻回家奔丧。我说现在正是研发需要人的时候，走不开。他说你现在需要做的事情就是立即买回家的机票，只需要把你手边的工作交给我就可以了。买到机票回到家里，家门口又摆着他送的一个表示慰问的大花篮和一张精美的卡片，说知道你母亲的事我们很难过，我们相信你能处理好这件事，因为我们需要你，你的家人更需要你，“Take your time!”，安全地去，安全地回来。我在家里待了三周，按照公司规定，这种紧急情况最多只有一周的假期，我超过了两周，而且我刚转正，也不应该有假期的。回公司后，我不知道该怎么办，就去找老板，问他是否需要扣我的工资或扣我未来的假期。他却安慰我说，不要为这些事操心，虽然公司有规定，但是规定应该起促进作用，帮助工作，如果规定限制了我们的工作就应该修改或破例，他会去处理这些事情的。后来真的没有扣我的工资和假期。老板说，你为公司做了那么多事，公司为你做一些事情也是应该的。可见微软的规章制度不是死的，经理可以根据实际情况来做决定。

还是这个老板，他让我们发奋工作，但他发现我的英文有问题，就花 100 美元一小时雇了一个老师来纠正我的口语，以便让我向更好的方向发展。不久，经他的推荐，我得到了提升。这种老板非常难得。

我新的老板是个经理，我也有了一个自己的项目组，我就努力地干活。一天，老板看见我很晚还在公司干活，就问我是否每天都工作到很晚，几点回去。我说八、九点钟吧。他问我是否有小孩。我说有。他就问是不是我回去的时候小孩都睡觉了，也就是说你不能跟你的孩子道晚安了。我说是。他就说，那怎么行，工作很重要，家庭也很重要，明天我给你订一台笔记本电脑，你回家去工作，跟孩子一起吃饭，吃完饭陪陪家人，孩子睡觉后再在家里工作。第二天果然就送来了一台笔记本电脑，虽然我基本没怎么用，但还是很感动。有这样的领导，员工不好好工作是不可能的。福利、金钱都是次要的，就是微软这种对人的关怀让我留在微软并且努力地工作。

因为接受过以前老板的很多帮助，虽然现在我们没有在一起工作了，但我跟他还是保持了很深的友谊，现在还经常一起吃饭。他旧事重提，我对他说虽然我升得的确比他快，但是升迁的快慢不重要，重要的是我从他那里学到了很多，如果没有他的开导我不可能打开思路。我一直很感激他，一直把他当作我的良师益友，到现在也一样。

以上我个人的经历让我真正体会到了微软开放的环境、鼓励创新、通过工作满足自己的

成就感、灵活及以人为核心的管理，以及它提供的丰富资源。



图 1-18 员工的生日聚会



图 1-19 员工出游

另一方面，让员工持有微软的股权，这也是微软为人才创造良好环境的一个重要方面。事实上，认股权是微软公司管理的一大特色。

微软特色之四：认股权

用认股权对员工进行奖励不知是不是比尔·盖茨的发明，至少，给员工认股权成为 IT 企业的一种特色是从微软开始的。在微软创建之初，比尔·盖茨就没有要独占整个企业的想法，而是把股权拿出来跟大家分享，没想到这样的管理方式使微软发展得如此之快，他自己也成了世界上的第一富人。

大家从微软开始的四大特色可以发现，他们都是围绕着“人”而定的。这也是微软“以人为本”文化的具体体现。

1.5.4 微软的人才观

微软最注重的就是人才，那么，微软究竟需要什么样的人呢？

微软人必备要素之一：敬业精神

做微软人必须敬业，拥有好的职业道德是在微软工作的基础，这是微软最最强调的。在美国和西方很多国家，整个社会环境都是注重职业道德和敬业的。

微软人必备要素之二：团队精神

现在，IT 世界不是一个人打天下的时候，而是一个合作的时代，集体做事的时代。做一个微软人，必须学会成为团队的一分子、为团队贡献力量。

微软人必备要素之三：责任心

一个人做事有没有责任心，答应的事能否做到，这是非常重要的一点。现在有些人总是说没问题，最后事还没做完，人都不知道哪里去了。作为微软人，要学会不轻易承诺，一旦答应了就要做到，就要做好。

微软人必备要素之四：工作热情

没有热情就不可能做好工作，微软人喜欢在激情中高效率地工作。美国人在这方面做得比较好。美国的学校教育就很注重培养人们工作的热情。

微软人必备要素之五：解决问题的能力

工作中总是会有新问题出现，如果不能解决工作中遇到的新问题，也就不会适合在微软这样充满创新精神的公司做事。

微软人必备要素之六：快速学习能力

技术在不断更新，微软也在不断更新。微软人必须在工作中不断学习，不断学习新的东西，不然就会落伍。

微软人必备要素之七：创新精神

微软人常说的“努力工作！聪明地工作！”强调的其实是“聪明地工作”。有些人工作的时间比别人长，但是完成的工作却不见得比别人多。因为聪明的人在工作之前，会把手头的工作按照轻重缓急排一个顺序，并且看看哪些可以同时做，哪些可以采用更好的方法来做，而不是随便拿起一件就做，做完一件再想另一件。

微软人必备要素之八：独立工作能力

在微软，“不能总是依赖自己的同伴”，这已经成了一条重要的经验。微软人必须学会独立解决问题，独立完成工作，这样才能真正为公司创造价值。

1.5.5 团队精神（Teamwork）

团队精神是最能将微软的企业文化与微软强大的竞争力、创造力联系在一起的东西。因为微软是一个做技术的公司，技术又是要靠人来实现的，实现一种好的技术，创造一种好的产品，都需要有一个好的团队。微软公司开发了难以计数的产品，管理着数量超过 9000 个项目组，如何让所有团队都能团结在一起，都能创造出最好的产品，这里面的学问非常大，这也是微软做得特别成功，特别值得骄傲的一个方面。

成败皆为团队共有

这是团队精神的很重要的一点。

我曾经带领一个项目组很快完成了任务，就很得意，告诉老板我们做完了。老板就问，既然做完了为什么不去帮助其他的项目组。我当时不理解，为什么他不夸我反而不太高兴，但我还是去帮别的项目组做事了。直到有一天，有人问我，现在在做什么，我说在做 IE。他说，你们有很好的团队，但是做得很糟糕，你们的产品没有按时完成。我说我的项目组是按时做完了的。但他说，没人在乎你一个项目组是否做完了，所有人都是要看你们整个产品有没有完成。

无论成功失败，一个团队的所有人都在一起。所以在微软，一个项目组做完事情都会去帮助其他人，这是一个习惯，这也是一种文化，感染着每个新进微软的员工。

互教互学

刚进微软的时候，我因为不会问问题，差点被老板赶走。后来有问题我就问。有一次，碰到了一个问题，我就发了一个电子邮件给所有测试员，很快就有人给我指出了解决问题的方法。但是，此后还不断有回复的邮件，提出更简单的解决方法，并且认真解释原理。最后，一共有 50 多封邮件在讨论这个问题。我没有想到，大

家都是公司内部的竞争者，大家却对我那么好，我想问为什么，但在微软却不需要答案，因为大家都认为是应该的、自然的。

在微软提问题，大家都会很热情，放下手里的工作帮助别人，就算不知道也会帮忙查资料，或者介绍其他专家。在这种环境里，我们就会觉得自己很渺小，其他人都敞开胸怀，我们当然也会深受感染。我发现帮助别人的感觉很好，而且在教别人的时候我也能学到很多东西。因为自己不一定真的懂很多，如果别人问到我不会的问题，自己也会去钻研，这样就又学会了很多东西。教了别人以后，如果别人比自己干得好也不会嫉妒或者表功，只会真诚地赞扬和祝贺（图 1-20）。



图 1-20 互教互学

互相奉献和支持

有一次我的小组要开发一个用于测试的工具，有人就推荐在 Windows 的一个组有一个类似的工具，可以直接用，你不用花那么多的精力来做。我一问对方，对方马上表示让我去看看，为我们详细讲解，并且愿意根据我们的要求帮我们修改一下。我知道他们的任务很紧，但他们没有只顾自己完成任务，而是无私地帮助我们，这是在从公司全局考虑问题，愿意帮助公司很多人减少花费，节省时间。

微软亚洲研究院刚建立的时候，由于工作需要新招了三位年轻的博士，做语音识别。要想从头开始做中文的语音识别，还要超过别的产品，做到最好，怎么办？当时李开复博士提议去找总部的英文语音识别的组问问，他们就去问美国那边的专家。那边一听，马上就把所有源码送过来，还表示有问题可以随时问。因为源码太长不好读，我们这边的博士就说能不能直接问几个问题？那边马上说，没

问题,我们可以约个时间。随后,那边的专家就打来电话一点一点地讲,讲完以后,美国那边已经半夜了。这对我们的帮助很大,在三个月后,研究院就做出了领先的中文语音识别技术。这就是大家互相奉献的结果。否则,三位刚毕业的年轻博士不可能在短短的三个月就能做出这么好的技术。

遇到困难,互相鼓励,及时沟通,用团队智慧来解决问题

在工作中遇到困难是难免的,关键是遇到困难后的态度。

我以前在一个小组,我跟另一个小组的负责人产生了矛盾。我认为从规定上说,某件事应该是他们的工作,但他觉得是我们的工作,他还说我们不要偷懒。我很生气,跟他说你要让我们做没问题,但是不能说我的小组懒。我要让他道歉,他不愿意,我就找来经理,解释为什么我要这样做,他想了想觉得有道理,就向我们所有人道歉。用这种沟通的方式,我们就把问题解决了。

在有困难的时候,比如有一次我们开发的一个产品被取消了,大家很丧气,但是老板说我们做了一个非常好的尝试,表面上看是失败了,但是从中我们知道做产品不光要考虑技术,还要考虑市场,这就是一个很好的经验,这样对大家进行鼓励。类似的鼓励常常能起到鼓舞士气的效果。

在微软亚洲研究院建立以后不久,一个研究员不想干了。问他为什么,他说,我的老板给我穿小鞋。我问他,有没有把这件事告诉过他的老板。他说,没有,告诉也没用,因为我能想象他的回答。我认为他还是应该与他老板谈谈,就鼓励他说,反正你走都不怕,告诉他何妨?你直接告诉他你的感受,如果他真像你想像的那样回答,我再给你帮助沟通。他就去找他的老板了。

第二天,他没来找我,而是发了一封电子邮件给我说,谢谢你的指点,我跟老板直接谈了,出乎意料,老板没有像想像中那样回答我,反而真诚地道歉,说以前的方式太直接,没有考虑我的感受,认为我说的的确很有道理,以前没有听清楚,老板也向我道歉了。老板还说,要多向我请教,与我配合。

这个研究员现在很高兴,工作得很愉快。

上面的案例说明,在微软沟通是很重要的,工作中,人与人总是会有矛盾的,关键是怎么解决矛盾。

承认并感谢队友的工作和帮助

这点也很重要。一个人再能干,不承认并感谢队友的工作和帮助,谁还能跟你合作呢?承认并感激队友的工作和帮助时,并没有降低自己的个人能力或丢自己的面子,相反,你的人格魅力会由此而上升,大家就会真的觉得你很了不起,人格上也了不起。我现在最不能理解的就是两人合作创造一件作品,最初两人好好地合作,后来互相打官司,都说自己是创作者。难道一个人创作就比两个人创作了不起吗?我不这么认为。我个人觉得,好东西为什么

不能让大家分享，所以，要感谢队友的帮助和支持。

甘当配角

这非常重要。一个人一生，不管怎么样，大部分时间都是在当配角，人的天然角色就是配角。虽说不想当将军的士兵不是好士兵，但是当将军以前也是要先当士兵的。而且，当将军也不是靠自己个人的幻想爬上去的，要在做好士兵的同时得到大家的认可。所以说，主角是通过努力赢得的，配角则是天然的选择。

在一个团队中，做一切事情都是为了把事情做好，对整件事情来说，我们都是配角，有些人可能被选为主角，但是大多数人的自然角色都是配角。比如篮球，要赢得一场比赛，每个人都当主角是不可能的，没有人去做那些琐碎的事是不可能的。比如洛杉矶湖人队，现在的主教练杰克逊去以前，一直没有得过冠军，因为每个人都很傲，谁都不愿意当配角，但这个教练去了以后，让队员们明白了自己的角色，互相配合，互相支持，包括所有的大牌球星都在互相配合，这样他们才能连续三年拿冠军。

欣赏队友的工作

在微软，谁做完一件工作，大家就会对谁很推崇。学会欣赏队友的工作，这也能促进大家更好地合作，激发大家的工作热情。相反，如果老是挑别人的刺的话，工作就没办法开展了。

我刚回国的时候，跟一些学生一起工作。我发现，在做事的时候，他们大部分时间都是在互相挑刺。我很失望，我们为什么不能欣赏别人呢？比如，有个学生主动要求印刷所有的宣传稿，一个人承担所有任务，印了一万多份。我看了很喜欢，觉得他很了不起，一个人能做那么多事。但是旁边的人看到里面有印错的字，就认为他做得不好。当时，我告诉他们我的想法：第一，我真的觉得他很了不起，一个人做了这么多事；第二，如果有时间，下次我一定帮他检查一下，希望他不再犯类似的错误。

微软的团队不是：

领导一挥手，大家跟着跑的团队

能承受高度压力，但缺乏灵感和对企业缺乏激情的团队



图 1-21 微软的团队



图 1-22 团队智慧

1.5.6 交流的艺术 (Art of Communication)

软件企业重视团队合作，而交流是团队成员相互沟通的关键所在，有效的交流可以帮助解决工作过程中出现的问题，也可以更好地体现企业文化中的团队精神。

微软的交流方式多种多样。比如，微软的团队非常盛行“白板文化”，有问题就拿出来，写在白板上，随时讨论，白板成为了大家开动脑筋、集思广益的最好的媒介；电子邮件则是微软员工最常用的交流手段，随时通过电子邮件与队友或其他相关人员讨论问题、保持联系，这已经成了微软人的工作习惯之一；此外，电话、个别讨论、开会讨论、团队建设等等都是微软公司内常见的交流方式。



图 1-23 交流

交流大致可以分为私人交流和集体交流两种。

私人交流，就是前面提到过的“一对一”交流，也就是员工之间的交心。每个人都会利用这种交心的机会，了解对方的想法，找到自己的差距。因为对同一个问题来说，每个人看的角度不同，观点也就不太一样。通过“一对一”的交流，我们可以更多地了解别人的看法，并以此改进我们的工作。

集体交流，最常见的手段就是开会。集体交流可以让大家互相了解别人都在做什么，这是一组人之间的交流。在开发项目组里这种集体会议很多，比如在会上相互交流自己写的代码，相互交流工作中的经验和收获等等。集体交流实际上是公司实现知识共享的一种重要手段，当一个人的知识为他人所分享后，即使有人离开公司，也不会影响工作的进展。



图 1-24 交流

1.5.7 管理的风格

以人为本、团队精神、有效交流构成了微软企业文化的三大支柱，而艺术的管理则是培育并维护企业文化的根本保证。

领导要有远见卓识

具有远见是对管理者的基本要求。公司中没有不犯错误的领导，只要能从错误中学习，并不断改进，就是了不起的领导。

1995年，在 Internet 战略上犯过错误以后，比尔·盖茨意识到自己的聪明比不过所有员工的智慧。于是，现在就有了一个新的制度叫“比尔思考周”，这个制度也是逐渐摸索出来的。

每年比尔·盖茨都要离开公司几次，每次一周，那一周就是“思考周”。每次，比尔·盖茨都是带着问题离开公司的，他到一个环境优美的地方去想问题，回来后就会提出解决问题的办法。

比尔·盖茨在“思考周”所想的问题都是全体员工提出来的。每到“思考周”临近的时候，公司都会发通知给大家，提醒大家把自己的建议和想法提出来，然后逐级推荐，最后汇总到比尔·盖茨手里的就是全公司员工提出的问题的精华。比尔·盖茨每次带着这些问题出去思考，回来后一般就会做一些很大、很关键的决定。例如，在网络泡沫的时候微软并没有盲目跟进，现在高科技企业销售量大跌的时候，微软上一财年销售额增加了 30 多亿。主要就是因为微软在关键时候没有糊涂，从以前的错误中吸收了经验，领导层决策时确实有远见卓识。



图 1-25 比尔·盖茨也很平易近人

没有永远的老板

在微软公司，没有永远的老板和雇员。在一起合作的同事或上下级，一般项目结束后，很快就散了，互相之间都很尊重，关系非常融洽。微软不搞论资排辈，老板不一定永远是老板。例如，在 IE 产品部门有个年轻的总监，当时她有很多手下。现在她是一个比较高级的工程师，但是以前的手下有两个已经成为副总裁了，并且比她高级别的大有人在。

我不同意你，但我支持你

有时候老板不同意我的观点，但是支持我的决定，只要这件事属于我的职责范围。比如，我的小组招人，老板有时候不同意我选的人，但是只要我负责招聘，就由我做决定。在微软招聘，不是人事部做决定，而是用人部门的经理做决定。我的小组的人我做决定，我的老板也会尊重我的决定，他轻易不会否决我的决定。比如我在做测试的时候，我雇佣了一个家庭妇女，老板就不同意，但是他尊重我的意见，因为我是对此事负责的经理。我在项目组中做的决定，我的老板不一定完全同意，但我告诉他我要做，往往他也让我做。虽然我的决定不一定比他们做的好，但是他们还是让我做决定。因为决定有好有坏，但是在做决定中能学到很多东西。人总是会犯一些错误，但是认识到错误以后就不会再犯，在这个过程中自己就能有质的提高，这样才能培养出一批人才来。

微软的领导对部下总是信任和支持的，我对这一点的感觉非常深刻。我在微软总部的时候，我的小组总是由我做决定。最初我不习惯，遇事还要请示领导，但是老板告诉我，这是你的小组，你就要把它带出来，你就要自己做决定，否则要你干什么。因此，在这样的氛围里，就算做错了也不会太介意，关键是要敢闯。只要努力做事，错一点不重要，只要下次做得好。但是不做事，就必须离开，因为微软不需要不做事的人。

有一次，一个员工发信告诉李开复，说有人想跟他谈谈一些工作方面的事。李开复说这事是由我负责的，于是就转给了我，让他跟我谈。那个员工还是坚持说跟李开复谈，李开复就很不高兴，说这是我的事为什么要找他。

我去李开复的办公室，那个员工看见我去李开复的办公室，就跑来说，那个人要跟我们两个一起谈。李开复当时就非常生气，说已经告诉他几次了，不要这样，否则就请他离开。我是第一次看见李开复发脾气，很是吃惊。李开复说，我必须让所有的员工看到，让他们明白我们各司其职，如果你做你范围内的事，但他们老是越过你，你今后还怎么做事。这就是领导对我的支持。

当时我对李开复说，如果那人要谈的事对研究院关系重大，那么跟你谈也是合理的。李开复说这是你的事，如果这一次觉得可以越过你，那么下一次也可以越过你，那你还怎么做事，所有事都来找他怎么行。这是一个管理风格的问题。

刚成立中国微软研究院的时候，我们跟国内其他部门的人正处在磨合期，有一些事情的处理方法不一样。其他部门的人对我的工作不是很支持。一次开会的时候，我去找李开复，让他去跟其他部门的人沟通一下。他问是否必须去，我给了肯定的回答。他什么都没说，就跟我去了。他到了以后，表示这件事的确是他授权我去做的，于是问题很快就解决了。这件事证明他对我的工作是非常支持的，对于他的支持信任，只有努力工作才能报答。

不事必躬亲：好领导的标志之一

好的领导应该善于把任务分配给不同的人做，不用事必躬亲。如果什么事都自己来做的活，再好的领导也会被累死。好的领导能够很轻松地胜任工作，就是因为他可以合理地把工作分配给手下人做，所以，非常劳累的领导未必是好领导。事必躬亲的做法其实是对手下人的不信任，是不能培养出一个好的团队来的，诸葛亮就是一个很好的例子。

我在全国二十多所大学都说过，诸葛亮是一个非常聪明的人，但不是一个有智慧的人。他事必躬亲，虽表明他很尽责，但作为丞相，也表明了对部下和同事的不信任。由于他卖弄聪明，或不采纳部下好的建议（如魏延等），或排挤有思想有主见的同事和部下（如李严等），或任用无真本事但自己喜欢的人（如马谡等）。到后来，就只好“蜀中无大将，廖化当先锋”了。因此，诸葛亮的短视使蜀国成也诸葛，亡也诸葛，当诸葛亮死后，蜀国很快也就亡了。

员工忠诚：好领导的结果

好的领导可以按照以上的原则来管理团队，好的领导可以塑造出忠诚度很高的团队，这对于公司的意义是不言而喻的。

我在微软工作的8年里，几乎每次过生日都会收到来自同事或者老板的祝福和礼物，很多礼物是同事们亲手制作的。图 1-26 的漫画肖像就是一份很有创意的生日礼物。一位擅长绘画的同事制作了这份礼物，在画的周围写满了同事们温馨的祝福。



图 1-26 生日礼物——漫画肖像

1.5.8 责任心及主人翁精神（Ownership）

微软注重培养员工的责任心，要求员工主动工作和思考，以自己为公司和产品的主人翁，这样，员工就会在工作中全力以赴，不会单纯为了工资而工作。

在微软，员工将产品看作是自己的作品，在开发产品上都有一种永不知足的精神，总是觉得产品还有可改进的地方，“‘足够好’不行，必须‘十分好’”，这也是微软能始终保持成

功的原因之一。

因为拥有强烈的责任心及主人翁精神，微软的员工始终具有危机意识，始终在不断地革新和努力。大家都清楚，在 IT 行业，不存在真正的垄断，今天的胜利者太容易在明天倒下，以前轰轰烈烈的公司今天没几个还在继续辉煌。大家的信念是，如果不拥有更好的技术，做出更新的产品，公司就只有垮台。在很多时候，微软对竞争对手很重视，而且很尊重，对自己则很挑剔，所以微软一直在不断改进。我们都很同意比尔·盖茨先生的观点：如果没有做出新技术，微软离破产永远只有 18 个月。另一方面，强烈的责任心意味着集中精力（focus on）在自己的工作上并按时保质地完成它。

在微软，责任和权力是统一的。员工对公司有责任心，同时也要对自己的工作拥有支配和决定的权利。在微软，不但要学会说“ Yes ”，也要学会说“ No ”。比如，对老板就不光要说“ Yes ”，有时候也要说“ No ”。如果工作做不完，也应该告诉老板，这是对自己对公司负责。如果轻易允诺但实际上做不完，不光是对个人，对公司也会造成很坏的影响。如果觉得老板的决定不好，员工也可以提出改进意见。

一个不会说“ No ”或缺乏责任心的故事：我刚进 IE 小组的时候，有个年轻的工程师，帮过我很多忙，非常热情耐心，而且工作能力很强。后来我们没在一个小组里工作。我成为小组负责人后不久，一天听见老板跟那位工程师的上司说要开掉他。我很奇怪为什么要这样，因为他能力很强。老板说他老完不成任务，所以希望他离开。我想到他曾经给过我的帮助，就问能不能让他到我的小组里试试。当老板很认真问我是否真的这样想，我只有硬着头皮说是。我老板把他的上司叫来，问他的上司怎么看，他的上司认为没必要，已经给了那个工程师足够的机会了。我连忙解释说，两个小组做的事情不一样，在我这里，也许还可以给他个机会试试，我认为他能帮助同事，是个很好的团队成员，而且技术也很强，工作态度也很认真，应该再给他个机会。他的上司还是不认同。后来我的老板就做了决定，还是给他一个机会到我的小组，但是只看三个月，如果转变不过来就算了。

他来我的小组后，的确像他上司所说的，给他什么东西他都做不完。我很奇怪，以他的能力应该很容易的。我每天跟他谈利害关系，他说他也理解，可是他也不知道为什么做不完。一个多月过去了，我也很着急。我每天让他汇报，给他减少任务，他还是做不完。一个半月过去后，情况还没有改观。

我决定到他的办公室看看，到底他一天到晚在做什么。结果我发现，在 2 个小时里，有 6 个人来找他问问题，每个人他都热情接待，2 个小时内就根本不能做什么事。虽然热心帮助人是好事，可是这样下去不行啊。我问他，在自己的东西都做不完的情况下，为什么还要一个一个地帮别人解决问题。他说我不会拒绝别人。我就说，这样不行，你今天必须做完事情，做不完不准回家，我在这里陪你，我在他门上挂出请勿打扰的牌子，请别人有问题来找我。

到了晚上 8 点，他的工作还没完成，到 10 点还没做完。我问他为什么。他说因为习惯了老有人问问题的生活方式，他已经不能集中精神工作了。我就告诉他，必须学会集中精神（Focus），不然不适合在这里工作，虽然你以前很强。我就在这里陪你，什么时候做完，我什么时候走。

接下来的工作中，他时不时发呆，我就不断提醒他。熬到凌晨 5 点，他终于做完了。后来渐渐就好起来了，打扰他的人也少了。因为我让他对来问问题的人说，我现在有急事，等我做完再帮你好不好。后来，他就做了很多程序，做得很好。两个半月后他就做得很优秀了。后来老板就表扬了我，很多人也来表示祝贺。我当时也很得意，只不过没有得意多久而已。很快到了当年的个人考评，所有工程师按表

现排序，因为有了这件事，老板就说，让排名在最后两位的人到 George 的团队。

责任心及主人翁精神是团队精神和领导艺术的体现，而不是个人英雄主义或独裁管理



图 1-27 积极参与

1.5.9 职业道德

在微软公司，对员工来讲，职业道德是非常重要的因素。比如，不贪小便宜，不拿走公司的免费饮料、用具，不乱打电话，不利用公司的资源做自己的事情，自觉遵守公司规定，不用盗版软件，不随使用别人的机器，等等。

以前，我的小组里，就发生过动别人机器的情况。一天，我打开自己的机器，发现有一些奇怪的画面，自己从来没有看过，想不通从哪里来的。在公司，没人的办公室都开着门，机器也不锁定，而且我自己有好几台机器。

有一天，我老板叫我去，说我管的人出了问题。我问他是怎么回事，他说你手下有个人要被开除，这人用别人的机器看一些不该看的东西。我就明白自己机器上的图像从哪里来的了。我还向老板为他求情，别开除他，他工作很努力，有些公司的规定他可能不了解，应该再给他一个机会。老板问我要怎么样，我说去劝他自己离开公司。我就去找他谈话，晓以利害，劝他自己辞职，后来他就自己辞职了。因此，这种情况在微软是绝对不允许的。

诚信是职业道德的一个重要方面。员工要诚实、守信、踏实，要避免以下行为：作假数据、写假自荐信、一稿多投、答应的事不作、急功近利、做表面文章，等等。

一个人自己做的事情，都意味着在累积自己的信用。在美国，信用意味着你在自己这个领域里的权威，信用意味着别人对你的信任和支持。如果自己的信用被破坏了一次，再让人信任就很难了。

1.5.10 激情

微软的文化是充满激情的。微软的领导，微软的员工都非常有活力，有激情。

微软的员工非常喜欢自己从事的工作，在微软，工作是一种乐趣，工作不是负担，也不只是挣钱的手段。而且，自己努力工作，也能感染身边的同事，让所有人都积极投入到工作中去，这也是热爱公司的一种表现。在高校关系部工作，我经常有机会和学生们在一起（图 1-28），他们常常会被微软员工对技术的热爱和对微软的激情所感染。

微软的总裁史蒂夫·鲍尔默就是一个非常有激情的人。他说话声音很大，非常有力量，可以说是声嘶力竭。盖茨说话很理性，很有逻辑，但鲍尔默说话就很感性，很有穿透力。每次参加公司会议，鲍尔默都可以别出心裁，每次听他说话，我们都盼着他有什么新花样。

有一次，在公司大会上，鲍尔默骑着一匹白马冲到讲台上，问大家我是不是白马王子。另一次，他骑着摩托上讲台说，我们要勇往直前。他说话声嘶力竭，首先是，祝贺大家，我们又取得了多少多少业绩。然后大声问，你们的股票又涨了多少？大家就好开心地笑。然后他马上开始说我们的危机，说，你们认为我们是不是什么地方做得不好了？他马上放我们竞争对手的录像给我们看，让我们听竞争对手说我们的话。我们听到竞争对手非常不屑地说，Microsoft，嘻，某产品怎么能用！其实是说某产品做得不好。许多对手都抨击微软。鲍尔默就把这些全部放给我们看。他说，你们看看，你们自己的感觉还有没有那么好？你看多少人在等着我们摔倒，多少人在等着我们犯错误，多少人想看我们的笑话！我们应该怎么办？我们要把产品做得更好，我们要对得起用户！你看我们的问题有多少！如果没有问题别人怎么会挑我们的刺？

所以鲍尔默不是从反面来对待竞争对手的批评的，他是从微软自己出发，来说明我们做的有什么不足，别人随时等着我们犯错误，随时等着我们丧失技术优势，我们应该怎么办？他自己经常说得声嘶力竭、声泪俱下，有时就在台上哭，弄得大家心里都不好受，很多女员工就跟着他哭，场面很感人。

然后，大家回去就把竞争对手批评我们的录像反复看，研究我们的产品究竟哪里有不足——在微软内部，我们是不允许工程师去看其他平台的源码的，不准看Linux的源代码，怕员工不自觉就带一点其他平台的编程习惯过来——但在技术上，我们会仔细研究，我们和竞争对手相比有哪些不足。

在公司困难的时候，有一次鲍尔默给大家放拳王阿里的录像，让大家看阿里被一次次打倒又一次次爬起来的镜头，最后赢得了胜利。他鼓励大家站起来，象阿里一样，争取最后的胜利，把我们的产品做得最好。然后他就大声问员工：“准备好了吗？”员工回答：“是！”像这样反复多次，一次比一次响亮，他才满意。他在激发大家热情方面做得的确是非常了不起。

微软的员工要具有自豪感和激情，这两方面是相辅相成的，只有你对公司充满自豪感，你才能有强烈的责任心和工作热情，愿意为公司做出牺牲，才能积极主动，事事为公司着想，把自己的命运和公司的前途连在一起。



图 1-28 与学生在一起时的激情

当然，微软也给员工带来巨大的自豪感。微软的员工向来不缺乏自豪感。比如说，我到哪里去，别人都因为我是微软的员工而对我另眼相看，经常说，哦！了不起的人！我虽然不是十分了不起，但我也很高兴。1997 和 1998 年美国调查，你最希望加入的公司是哪个，微软总是第一。

我举一个微软让我自豪的例子。一次，我在温哥华转机去西雅图，正好遇到温哥华机场因某种原因对所有旅客的行李都严格检查。当我进入机场时，看见在我前面的旅客排成两行，打开自己的行李，接受检查。我当时带了两个大箱子，大部分是为朋友带的东西，费了很大劲才装进去的。由于转机时间不多，心里没底是否有足够时间做行李检查。正在心里不安时，一个高大的警察牵着一张大狼狗来到我面前。“Where are you going?”(你去哪儿?)他问道。“Seattle!”(西雅图!)我回答。“What is your occupation?”(你是做什么的?)他又问。“Software Engineer!”(软件工程师!)我答道。他马上就笑着问我，“Are you working for Microsoft?”(你在微软工作吗?)“Yes!”(是的!)他立刻高兴地让路并说道：“Oh, Microsoft! Please!”(哦，微软!请!)当我在别人羡慕的目光中离开时，因为微软在北美的好信用而得到“特殊”照顾让我自豪。

另外一个例子。1999 年我去上海招聘，当时碰到一个年轻的女士，由于她知道我是微软的，就问道，你喜欢你的公司吗?你喜欢你的老板吗?你喜欢你的工作吗?我都回答说是。她沉默并离开了。一会儿，她回到了我的桌前告诉我说，这三个问题我以前问过很多公司的员工，包括 IBM、Oracle、Sun 等大公司，但只有微软的 20 多个人异常一致的回答说是。所以，你们微软最可怕的，不是你们的产品，而是你们的士气和对公司的忠诚。

图 1-29 是微软的“产品花园”，这是我在 1999 年拍的。这个花园里，每块镶金属的地

砖都代表了微软的一个产品，上面刻着产品的名字。微软拥有这么多产品，微软的员工当然是最有自豪感和责任心的员工了。

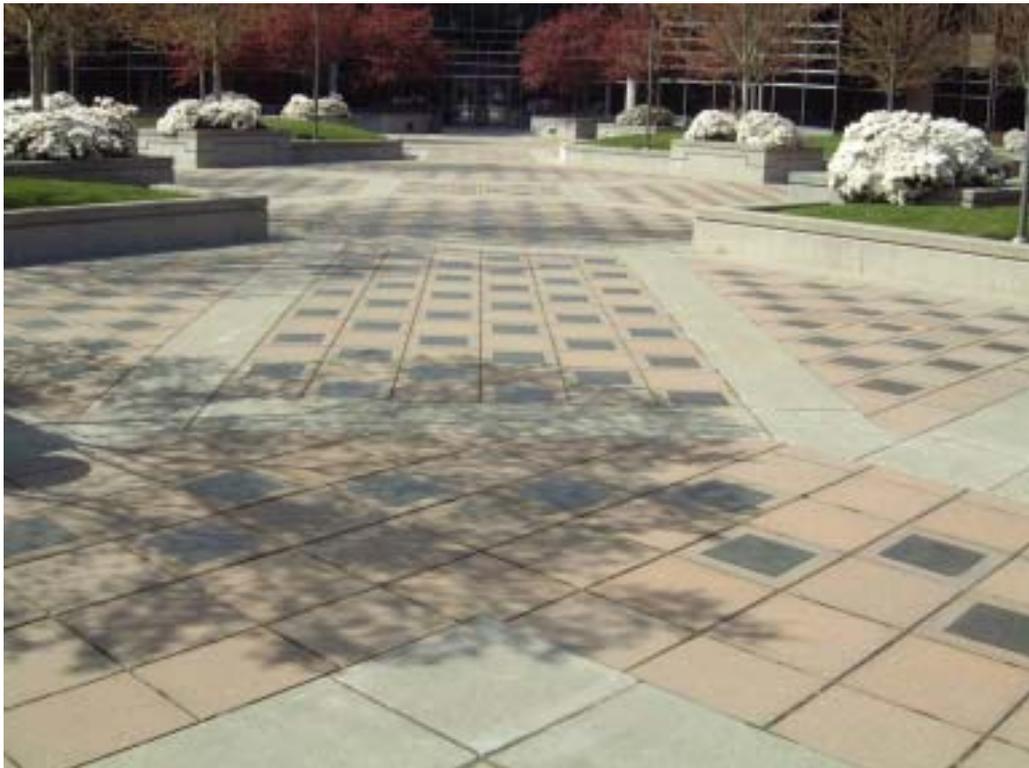


图 1-29 微软的“产品花园”

1.5.11 员工表现考核

微软有一个根据职位进行考核并赏罚分明的人力资源管理系统。我们的考核程序如下：

- 每六个月一次考核：首先由员工自我鉴定，鉴定的标准是相对于上次考核所作的工作目标来比较自己的表现。
- 员工的直接领导也对该员工的表现进行鉴定和打分。一般来说，除领导自己的意见外，她或他也会根据员工的鉴定以及征求该员工同事和合作者的意见。
- 打分的范围是 1~5，每个分数有指标，一般是按正态分布，绝大部分人的分数是在 2.5 与 4.0 之间。
- 如果这位员工也是一位领导，其下级也会对老板打分。
- 然后，每个小团队的组长将根据自己团队员工的表现排一个优先排名顺序（Stack Ranking），表现好的在最前面，并提交给上一级的经理。
- 上一级的经理将召集手下各组长开会，并根据他们各组的推介进行比较和决定整个大团队员工的排名。经理最后再向上一级领导提交包括组长在内的优先排名顺序，并按正态分布指标建议表现分数和奖励。以此类推，上一级经理又决定经理在他整个团队中的排名位置。
- 根据员工得分，表现好的员工将得到以下奖励：工资增加较多，奖金较高，股票期权，晋职或提升。
- 而对排名落后者，一般有警告，做出改进计划，公司内寻找更适合位置，劝退或者开除（后者为 3% 左右）等等。

1.6 总结

- ✓ 一个企业的文化是由许多方面构成的
- ✓ “以人为本”体现在行动上、而不是体现在口头上
- ✓ “以人为本”是企业文化的核心
- ✓ 管理风格是企业文化形成的基础
- ✓ 团队精神是企业文化的体现
- ✓ 内部交流是企业文化的灵魂
- ✓ 责任心和激情是企业文化的活力