



创业在微软

微软亚洲工程院成长启示

许凤婷◎编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

创业在微软

微软亚洲工程院成长启示

许凤婷◎编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

身处软件巨擘微软之中，何来“创业”二字？

本书详尽勾勒了微软亚洲工程院（ATC）的成长历程，披露了工程院人在“创业”过程中不为人知的种种酸甜苦辣，生动展现了工程院的独特文化，并从另一个角度展现了其领袖人物张宏江博士的心路历程和管理思想。

封面图片来源：Getty Images

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

创业在微软：微软亚洲工程院成长启示 / 许凤婷编著. — 北京：电子工业出版社，2011.8

ISBN 978-7-121-13410-4

I. ①创… II. ①许… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第078824号

责任编辑：刘 皎

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印 张：17.25 字 数：450千字

印 次：2011年8月第1次印刷

定 价：39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

拥抱变化 永无止境

张宏江
微软亚太研发集团首席技术官
微软亚洲工程院院长

2011年4月，微软亚太研发集团在北京的员工搬入中关村西区的新址。家庭开放日、工位装饰评比、摄影比赛等暖屋活动接连展开，新楼里洋溢着乔迁的欣喜和兴奋。与我的同事们相比，除了分享这份踏上新起点的喜悦，与人生中最精力充沛的12年告别，心中荡漾的更多是留恋与不舍！希格玛大厦，见证了我们的成长，我们面临的困难和挑战，不止一次……

1999年3月，我从硅谷回到北京，考虑加入刚刚成立的微软中国研究院。北京迎接我的是我一生中经历的第一场沙尘暴，漫天飞舞的沙尘让我一时犹豫。于是，当亚勤问我准备回国工作几年时，我如实告诉他我只做了两到三年的打算。却不曾想，回来工作一段的想法，后来竟成为我12年未曾改变的承诺：在北京、在微软、在希格玛整整工作了12年。在这12年里，微软在中国的研发团队从最初单纯的产品本地化发展全面涵盖基础研究、技术孵化、产品开发和战略合作四大职能的创新机构；从十

几个人成长到今天超过3000人的团队；职能更从中国拓展至整个亚太地区。1998年的微软中国研究院走进一位IEEE院士，12年后从微软亚太研发集团走出了12位IEEE院士、4位杰出亚裔工程师奖获得者……12年，我们在中国打造了一个世界一流的软件研发机构，这是不争的事实。

回望这12年走过的历程，我感到幸运和欣喜。

首先，中国经济的高速发展、全面注重科技创新的氛围，给予我们可遇不可求的丰富发展契机，让微软走上了引领基础研究和研发创新并重的快速道，而我个人职业发展的短期规划也在此过程中变成了长久的专注和对梦想的追寻。

第二点，也是特别值得一提的是我们的文化——创业者（Start-up）文化。这种根植于微软DNA中的文化所提供的无限可能的发展空间和平台，历久弥新的创造活力和创新精神，让我乐此不疲，沉醉于“创业在微软”的路上。我回国后的前五年参与创建亚洲研究院，从第二个五年开始，又自辟疆土，白手起家创建工程院，开创了微软在中国产品研发团队的新模式。我想，也只有微软这样开放且包容的公司才能提供如此自由的成长空间，为我们提供从资金、技术到创意的支持。这种“创业者文化”也是工程院能够保持活力和反应速度的关键所在，使我们能不断地探索在中国发展的途径，挑战自我，在面临竞争和机遇时有能力保持自信，迅捷应对。今天，创业的成果令人欣喜，创建工程院的初衷——建立起顶尖的技术和产品研发团队；为微软和中国开发全球和区域市场所需的重要技术和产品；吸引产业内最强的精英，并培养出一批产业发展迫切需要的中坚力量——已一一实现。当然，带领工程院打拼的这些年，也真正让我体会到了创业的甘苦。这些感受，大家在捧读这本书的时候也许能慢慢体会。

第三点，也是最重要的，是吸引我在这里一呆就是12年的因素——人。我常常说，建立工程院最大的收获是“人”——一定要把工程院变成一所“培养一流软件人才的黄埔军校”，这是我们始终坚持的一个信念。现在看来，我们出色地完成了这个艰巨的任务。一直以来，我们致力于将来自国内高校的有潜质的优秀毕业生培养成了

解软件开发流程、掌握关键技术的高手；另一方面，我们从海外引进了一批批资深的软件开发管理和技术人才——他们既带来了成熟的软件开发流程，同时还不断将先进的项目管理经验移植转注给工程院的年轻人。今天，多年前迈进工程院的高校毕业生们已成为了研发集团的骨干，行业的专家；而当年在远景的感召下归来的“海归”们依然意气风发，憧憬并执著地奔往下一个目标——他们的成功与他们的激情和智慧一道感染着我，淹没了创业路上的疲倦和挣扎，让“放弃”的念头一闪即逝……

12年过去，当我们站在新的起点上，面对较以往更具有挑战性的研发工作，我充满信心。正如微软公司首席执行官史蒂夫·鲍尔默所说的，中国和亚太地区已成为微软公司重要的创新基地。基于对亚太地区所蕴含的人才资源和科技创新前景的坚定信心，微软亚太研发集团也不断被赋予更多的使命和责任。时间不舍昼夜，创新没有止境。我们仍执著在创新创业的路上。

2011年的这个春天，对我个人、对我所工作的微软亚太研发集团都有不同寻常的意义。虽然她依然是短暂的，但她的无穷变幻、无限生机都让人沉迷，值得珍惜。

闪亮的日子

在过去的几年中，我有幸近距离接触了微软亚洲工程院（以下简称“工程院”），访谈人次近百。从院长张宏江博士，到在工程院实习的大学生；从严谨细致的测试人员，到天马行空的设计师；从业已离开的“元勋”，到加入不到一年的“新丁”……我感受到了他们的激情、自信，感受到了他们遭受挫折时的沮丧，也亲历了他们在岁末晚会中的自由释放和澎湃热情……

由这样一群人组成的工程院，给我的最大感觉是：这里“很微软”，但又不那么像微软。至今我仍然清楚地记得我和工程院的“第一次亲密接触”。2007年初夏，我在写一篇关于微软移动业务的报道时，了解到工程院有一个团队在做相关的研发，便发了一份采访提纲过去，结果很快就得到了回复，并约好了采访时间——这样的响应速度超出了以往我对大型跨国企业的认识。

让我喜出望外的是，尽管事先我曾说明，对工程院的采访将只占报道的一小部分，但除了工程院相关业务负责人和工程总监萧圣璇外，院长张宏江也愿意接受我的采访。在整个采访过程中，尽管他们的话语很平实，但他们热诚、开放的态度给我留下了极深的印象。采访结束后，他们还向我展示了一款正在孵化中的“千元智能手机”Fone+。多年以后，我才了解到，这个项目虽然在争议和遗憾中被暂时搁

置，却成为工程院追逐“中国梦”的一块里程碑（这个故事将在本书中呈现）。

“这真是一个特别的地方！”当结束采访，走出希格玛大厦时，我忍不住这样对摄影记者说。而这种特别的感觉也伴随着之后我每一次对工程院的采访，变得愈来愈强烈……

为什么工程院很特别？随着我一次次走近工程院人，答案逐渐明晰。去年冬天一个周末的晚上，在采访工程院成立之初的“四大金刚”之一的林斌时，我更确信自己找到了答案。当林斌回顾他六年前在工程院工作、生活的往事时，在近千度的近视镜片后面，他的双眼始终闪耀着清澈和激情四射的光芒。

那一刻，我想到了两个字：创业。

是的，他们的投入、执著、勇往直前、心无杂念，不正像大多数创业者一样吗？但是这似乎又是一种悖论，因为，他们分明正身处全球最大的软件公司——微软。

正因为如此，微软亚洲工程院才成为了一个独特的结合体。“含着金钥匙出生”，让工程院人似乎比一般的创业者更容易获得资源和支持。但外界看不到的是，在一个成熟的体系中“创业”，工程院必须打破更多的藩篱。

在本书的第一辑里，我试图通过编年史式的讲述，还原工程院在过去几年，尤其是早期的“创业”经历。我们会看到：当时工程院的团队是如何打破常规，“掠夺”资源，向微软总部充分展现中国市场的活力和人才优势，竟然从史蒂夫·鲍尔默那里获得“特许”，可以不受限制地“招兵买马”的——只要他们能从总部的产品部门拿到足够多的项目；为了拿到足够多的项目，他们几乎动用了各自在总部的所有资源，甚至“打入”产品部门的内部会议；为了获得足够多的人手，他们一方面从总部“挖墙脚”，一方面在国内高校四处出击，“捕猎”那些有潜力的新人……

在过去的几年间，工程院人的“捕猎”行动战果颇丰——他们不仅把“中国智造”灌注到微软产品的血液中（例如Exchange Server、Windows Mobile、Office、

Windows Vista和Windows 7等），更让他们骄傲的是，在此过程中，一批批年轻人在“创业”的环境里孜孜不倦地付出努力，逐渐从生涩迈向成熟，成长为优秀的人才！尽管他们当中有许多人后来离开了工程院，甚至离开了微软——这令张宏江和工程院人略感惋惜，但同时也感到宽心——这些年轻人离开时并非两手空空。他们会把为微软开发大型软件的经验和工作方式带到新的工作中，这对国内亟待升级的软件产业无疑是一笔宝贵的财富。

在第一辑的第二篇“创新自修六堂课”中，我试图从另一个角度，客观地梳理工程院的创新机制和流程，对创新人才的管理和文化，以及在创新实践中的不断反思。

在介绍了工程院的全貌后，我会在第二辑中引领大家认识一下这个机构的灵魂人物，或者说，被称为这个大家庭的“Father Figure”的人——张宏江院长。

把张宏江召唤回国，加入微软的人，是李开复和张亚勤——他们现在分别是创新工场的创始人和微软亚太研发集团（以下简称“研发集团”）的主席。20世纪90年代末，三人从海外回国，怀着一个相似的梦想：帮助国内更多的年轻人，发掘他们的潜力，以他们的力量改变中国软件业起步晚的局面，甚至“改变世界”。

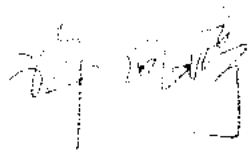
在“星光熠熠”的微软，张宏江的故事更像是一段普通的有志之士辛勤耕耘的奋斗史。但正是因为如此，在了解他的故事和思想的过程中，我感同身受，不断地被感悟、启发、激励……

我最初认识的张宏江院长，是一位严谨、平实、温文尔雅的长者，但后来竟意外发现他还有很“酷”的另一面。那是在工程院2010年的年会上，他带领几名高管，一身Michael Jackson的打扮，大跳“No Body”。在员工们的强烈要求下，张院长还模仿了“MJ”的招牌动作，让台下几百名员工及家属，包括他的太太和孩子几乎笑翻了天。原来，这些工程师们不仅能研发出很“酷”的技术和产品，还能很“酷”地娱乐观众——因为他们总是敢于突破，敢于想象，勇敢地挑战自己的极限！

在第三辑中，我收集了多个发生在工程院的小故事，希望通过工程院人的个人得失、思索甚至困惑，展现他们多姿多彩的成长之路。随着接触越来越多的工程院人，我越来越觉得，这些满怀梦想和活力的人恰如满天的繁星，虽然每一颗星星的夺目程度不同，并非每一颗星星的名字都能让人铭记，但他们共同组成的“工程院”这个星座，正在名为“微软”的天文体系中熠熠生辉。

最后，我要感谢众多的朋友在本书写作过程中给予的帮助和支持，他们是：刘蛟、岳阳、石丹、李雯。当然，也要感谢来自微软的朋友：微软公司全球资深副总裁、微软亚太研发集团主席张亚勤和微软亚太研发集团首席技术官、微软亚洲工程院院长张宏江。虽然他们是两位风格迥异的长者，但每次和他们谈话，我的收获都完全超出了文字所能呈现的范围——他们智慧的人生态度和见地是需要细细回味的。我还要特别感谢另外两位朋友：商容和吉敏。由于她们不辞辛劳地架设桥梁，才让我有机会走近研发集团，走近工程院。在本书即将付梓之际，吉敏已远赴大洋彼岸，但正是她在过去几年中点点滴滴的“渗透”，才使我对工程院有了全面、深入的了解，有了集结此书的冲动及责任。

关于微软亚洲工程院的精彩故事还有很多，由于笔者才疏笔拙，本书讲述的只是其中的一小部分。如何为一个成熟的机构注入新的活力？如何在一个庞大的机构中找准自己的位置，并实现自己的价值？通过阅读本书，希望读者可以从微软亚洲工程院的创业、成长故事中获得一些启迪，更希望有兴趣的读者继续关注这个独特的、富有活力的团队，关注他们的每一个闪亮的日子。



二零一一年三月十五日

第一辑 创业·创新 / 1

第一篇 创业旅程 / 2

引子 / 2

创立工程院：从温泉里冒出来的想法 / 5

从鲍尔默手里拿到“印钞机” / 13

张宏江的艰难抉择 / 19

四大金刚 / 26

一场媲美“超女”海选的招聘狂潮 / 34

借来伯乐找千里马 / 42

东邪、西毒、洪七公：卓越软件工程三大基石 / 49

野蛮成长 / 58

非常“人贩” / 65

筑巢引凤 / 70

团队孵化器 / 75

中国“智”造的非典型尝试 / 83

静谧的港湾 / 90

第二篇 创新自修六堂课 / 93

Lesson 1 倾听市场的声音——我们听市场的，总部听我们的 / 93

Lesson 2 打造高效的创新组织体系——有冲突才有突破 / 100

Lesson 3 如何从小切口打开大市场 / 107

Lesson 4 创新突围靠设计 / 112

Lesson 5 如何打造为创新服务的人才战略 / 118

Lesson 6 把失败当作最好的老师——跨越创新“四大雷区” / 125

创新：永无止境的任务——宏江感言 / 133

第二辑 宏江话题 / 137

第一篇 技术透视 / 138

最好的研究是有用的研究——解读微软亚洲研究院的技术成果转化经验 / 138

魅力源自互联——展望新一代数字娱乐 / 144

《阿凡达》式的“未来”生活何时成真？——展望IT科技的未来 / 150

第二篇 管理心得 / 154

构建合理的脑力资源应用机制 / 154

知识型员工管理的五大法则 / 158

驱动软件企业成长的三大动力——高端人才、完善流程、持续创新
缺一不可 / 164

危机边缘的管理之道 / 169

第三篇 产业发展 / 172

有“智”者事竟成——创新应成为企业的生命线 / 172

“卓越工程”振兴软件中国 / 176

中国创新必将辉映全球 / 181

主动应变，转“危”为“机”——2009年对国内企业和人才的几个建议 / 186

第四篇 工程院与我 / 190

驾驭梦想，智引未来——寄语微软亚洲工程院五周年 / 190

我的“研发十年” / 194

有智慧才有未来——写在Windows 7正式发布的前夕 / 197

以中国创新打造全球商业影响力——微软亚洲工程院的新长征 / 200

第五篇 张宏江微博语录 / 205

第三辑 工程院360度 / 219

第一篇 职场生活 / 220

如何不为“资深”负累？ / 220

一定要到海外“镀金”吗？ / 223

Say “No”，你学会了吗？ / 225

IT公司是男性的帝国？ / 228

我不是领导，如何让别人听我的话？ / 231

和同事发生冲突怎么办？ / 234

第二篇 媒体看工程院的“潮人”们 / 236

订制你的好上司 / 236

工程院的“超级女生” / 244

Windows 7背后的中国力量 / 247

微软的“潮人”们 / 251

我对未来更感兴趣 / 255

幸福是一杯二合一咖啡 / 257

三代微软人 / 260

第一辑

创业·创新

今天，微软亚洲工程院仍在荆棘丛生的创新路途上执著前行——尽管在过去的八年（2003年-2011年）里，这个根植于北京中关村的跨国研发机构为微软雷德蒙总部的重要产品（如Windows、Office、Xbox、Windows Phone及企业级产品和解决方案）输送了无数的技术成果，并为微软中国乃至全球的兄弟机构和中国信息产业孕育了数以百计的优秀人才，但在院长张宏江博士的眼中，显然，精彩才刚刚开始。

从职能与贡献的角度看，微软亚洲工程院和仙童半导体公司（Fairchild Semiconductor）差可比拟——后者曾是全球最具创新精神和人才磁力的高科技企业。仙童对美国信息技术行业、对数字化新世界的影响如此之大，以至于苹果公司的CEO史蒂夫·乔布斯将它比喻为“成熟的蒲公英”：只要轻轻一吹，创业精神的种子便被风携至远方。20世纪80年代初，包括英特尔、AMD在内，硅谷半数以上的半导体公司直接或间接脱胎于仙童。

八年来，微软亚洲工程院固然体验了成功的喜悦，同时也经历了“山重水复疑无路”的迷惑，以及由于内因外因难以完美匹配而导致的种种壮志难酬的遗憾。

是创业者、创智者，也是仍在赶路的旅人……现在，让我们一起回望微软亚洲工程院八年来走过的创业旅程吧！

第一篇

创业旅程

引子

2010年6月11日上午，位于北京知春路希格玛大厦的微软亚洲工程院，人们一如既往地在中英文混杂的电话、谈笑中开始了一天的工作。此时，在一间名为“月球探测器”（Moonshoot）的会议室里，张宏江和他的4位工程总监正在进行一场前所未有的艰难的讨论。

“开会之前就要求大家准备好，把所有私底下的想法摆到台面上谈。”这场讨论后来被工程院院长张宏江称为“Come to Jesus Meeting”（美国俚语，大意是开诚布公的会议）。

张宏江是这场“摊牌会”的发起人。除了手下的四员大将，张宏江还请到了微软亚太研发集团的两位人力资源总监来作协调，以确保会议在艰难的讨论中还能持续进行。

所有被“摊开”来的“可怕”想法聚焦在一个点上：工程院还能走多远？它的使命是否已经完成？

“这不是不可能发生的事情。”工程院的创办人张宏江说出了他心中的答案——从刚开始做一个个项目，到带起来一个个团队，然后一个个业已壮大的团队带着产品从工程院“毕业”，融入微软现有的产品线。

“所以，走了一圈，我们很有可能回到原点，重新开始做项目。”但是，在张宏江看来，回到原点之后的工程院，将不会是七年前的模样，而是进入“工程院2.0”时代。而这，或许可以称得上是一次另类的创业。

“我在微软创业了两次。”微软亚洲工程院院长张宏江曾在多个场合这样提起。做技术出身的张宏江不善于讲故事，但擅长言简意赅地总结事情的本质。

张宏江所指的两次“创业”，分别是1998年参与创建微软中国研究院（2001年升级为微软亚洲研究院，以下简称“研究院”）和2003年创建微软亚洲工程院。听者大多对此话半信半疑：微软作为一个行业巨头，其品牌、机制都是现成的，何谈创业？即使是创业，创业者所能获得的资源也是其他创业公司难以望项其背的——在这样一家公司里，怎能体会到创业者的艰辛与纠结？

也许是出于这些技术精英们低调、踏实的作风，他们的“创业”故事鲜为人知。在资源和品牌上，工程院或许比处于创业期的小公司更有底气，然而外界看不到的却是，和许多创业的“草根”一样，工程院也时时被同一个话题拷问——生存还是灭亡？

“中间哪怕出现一丝很小的意外，都有可能致机构的夭折。”一位在早期就加入工程院的工程师如此评价。

“夭折”没有发生。

在短短的六七年中，工程院从区区二十多人，从技术转化项目开始做起，发展