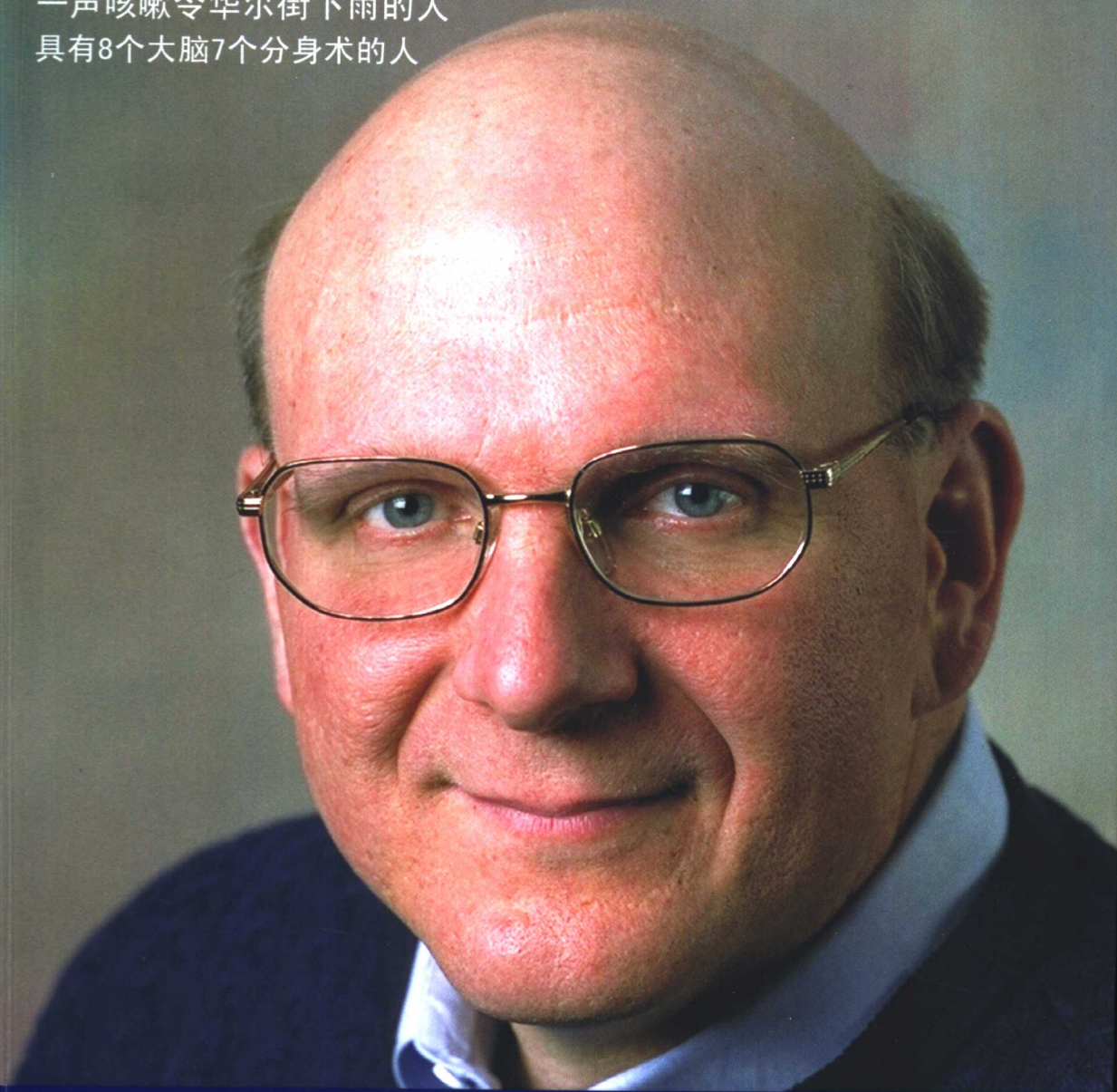


使比尔·盖茨圆梦的人
一声咳嗽令华尔街下雨的人
具有8个大脑7个分身术的人



史蒂夫·鲍尔默传

微软掌门人——世界第一 CEO

Steve Ballmer [美] 亚当·杰佛逊 / 著

The CEO of The Century

中国青年出版社

鲍尔默的人格特征和经营理念为：

- 第一，掌握自己的命运，否则将受人掌握；
- 第二，面对现实，不要生活在过去或幻想之中；
- 第三，坦诚待人；
- 第四，不要只是管理，要学会领导；
- 第五，在被迫改革之前就进行改革；
- 第六，若无竞争优势，切勿与之竞争。

鲍尔默的这些内在思想深深影响着微软的经营理念，同时也影响着微软的命运。

目前，微软公司每位员工都有一张“微软价值观”卡。卡中对公司管理人员的警戒有9点：

- 痛恨官僚主义
- 开明
- 讲究速度
- 自信
- 高瞻远瞩
- 精力充沛
- 果敢地设定目标
- 视变化为机遇
- 适应全球化

这些价值观都是微软公司进行员工培训的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

史蒂夫·鲍尔默 (Steve Ballmer)

1956年3月28日出生于底特律。

童年: 在底特律法明顿山长大, 父亲曾任福特汽车公司的财务经理。

学历: 1977年毕业于哈佛大学, 获得了数学和经济学学士学位。在斯坦福大学商学院就读MBA一年, 辍学。

资历: 在宝洁公司担任了2年的产品助理经理。

1980年加入微软, 负责公司经营、销售、操作系统的研究开发和技术支持。

1998年7月, 被提升为总裁, 负责微软的日常经营。

2000年1月, 被任命为CEO, 全面负责微软的管理, 包括实现微软的梦想, 即通过优秀的软件, 赋予人们在任何时间、任何地点和通过任何设备沟通和创造的能力。

家庭: 妻子, 康妮, 前微软公关部成员。三个儿子。

汽车: 依然是底特律的根, 开着红色林肯。

爱好: 对体育充满激情。坚持每天慢跑, 喜欢打篮球, 橄榄球, 对教练依然跃跃欲试。

最推崇的书: 《The 7 habits of highly effective people》(《高效能人士的七个习惯》), 《Principle - Centered leadership》(《领导者准则》), 《First thing first》(《要事第一》), 《First, break all the rules》(《首先, 打破一切常规》), 《Now, discover your strengths》(《现在, 发现你的优势》)。

最热爱的人: 父母, “他们的耐心、动力、煽动力达成了惊人的平衡。”

史蒂夫·鲍尔默传

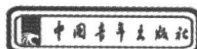
微软掌门人——世界第一 CEO

Steve Ballmer

The CEO of The Century

[美] 亚当·杰佛逊 / 著

使比尔·盖茨圆梦的人
一声咳嗽令华尔街下雨的人
具有8个大脑7个分身术的人



MP888/01

图书在版编目(CIP)数据

史蒂夫·鲍尔默传:世界第一 CEO/(美)杰佛逊著;李贺译,
—北京:中国青年出版社,2004
ISBN 7-5006-5083-3/K·531

I. 史… II. ①杰…②李… III. 鲍尔默,S. —传记
IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 124419 号

Steve Ballmer – The CEO of The Century
Chinese translation Copyright © 2003 by
CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE
Copyright © 2003 by Adam Jefferson
All rights reserved.

史蒂夫·鲍尔默传

作 者:[美]亚当·杰佛逊
译 者:李 贺
责任编辑:刘 炜
文字编辑:姚文坛
美术编辑:夏 蕊
责任监制:于 今
出 版:中国青年出版社
发 行:中国青年出版社北京中青文
书刊发行中心 (010)65516875
制 作:中青文制作中心
印 刷:中国青年出版社印刷厂
版 次:2004 年 1 月第 1 版
印 次:2004 年 1 月第 1 次印刷
开 本:787×1092 1/16
字 数:150 千字
印 张:11
京权图字:01-2004-0265
书 号:ISBN 7-5006-5083-3/K·531
定 价:25.00 元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:
北京市版权局版权执法处
(010)84251190
中国青年出版社
(010)65516875
(010)65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

上部 八个大脑

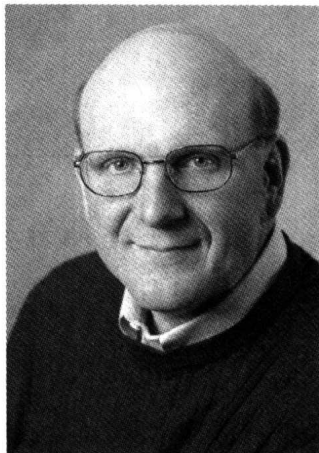
第一章	父母的基因:责任感,对家人,对朋友,对事业	9
第二章	教练,一生的梦想	11
第三章	蜜月期:一个人只是单翼天使, 只有两个人抱在一起才能飞翔	15
第四章	八个大脑	26
	鲍尔默第一个大脑——战略	27
	鲍尔默第二个大脑——公司宪法	28
第五章	拿破仑只有一个字——征服	30
	鲍尔默第三个大脑——用人之道	31
第六章	煽情家——微软的灵魂	35
第七章	用人之道——留住人心	41
	鲍尔默第四个大脑——吸盘大法	43
第八章	来自管理教父的 E-mail	46
第九章	挑战与机会共存之	48
第十章	“铁篦子”——全球覆盖	53
	鲍尔默第五个大脑——“铁篦”	54
	鲍尔默第六个大脑——覆盖全球	56
第十一章	把微软推上神坛的人	61
第十二章	晚一步就晚一个时代	65
	鲍尔默第七个大脑——新突破	67
第十三章	这有点像婚姻,彼此都在证明自己的忠贞	70
第十四章	日程表只有三句话	73
	鲍尔默第八个大脑——新使命	74

下部 七个分身术

第一章	官司缠上中枢神经	79
第二章	盖茨退下神坛,微软步入鲍尔默时代	82
第三章	幕后领袖走向前台	90
	鲍尔默第一个分身术——从法盲到法典	91
第四章	一只老虎不仅改变了身上的花纹, 而且变成了素食主义者	100
	鲍尔默第二个分身术——亲善大使	104
第五章	CEO 的备忘录	112
	鲍尔默第三个分身术——总经理圆桌会议	113
第六章	鲍尔默:让微软变硬的男人	120
第七章	管理成癖	129
	鲍尔默第四个分身术——管理学家	130
第八章	改期权为股权,一石五鸟	138
第九章	三大预言——“微软惟一不变的就是变化”	140
	鲍尔默第五个分身术——预言家	140
第十章	第四次革命——豪赌	146
	鲍尔默第六个分身术——赌王	147
第十一章	自我评估与盖茨打分	158
	鲍尔默第七个分身术——盖茨的拳击手	160
附录		
	微软 CEO 鲍尔默在清华大学演讲全文	165

史蒂夫·鲍尔默

微软掌门人——世界第一 CEO



每一个旷世的梦想家，都必须有一个旷世的行动家。没有行动家，梦想家就只是梦想家。如果说比尔·盖茨是旷世的梦想家，史蒂夫·鲍尔默就是旷世的行动家。

在世人皆知的“世界首富”、“反托拉斯”、天才、神话、垄断的万花筒里，人们忽略了有“铁笼子”之称的微软 CEO——鲍尔默，为盖茨圆梦的人，以及他的无与伦比的管理天才。

这二十年的高科技变化，比前两千年的变化还大。世界静悄悄地进入了资讯爆炸时代。资讯时代改变了世界。旧日科幻小说的臆想不再是科幻，它真实地出现在我们的台面上。微软毕生的使命感使他一次次盟誓“让资讯弹指间就能拥有”。市场决定最后赢家。微软无疑是资讯世纪的赢家。如果说微软是这场高科技的西点军校，鲍尔默就是第一任校长，并且从建校开始一任就是二十三年。并不是他想终身制，而是世上找到第二个鲍尔默比克隆一个他还渺茫。

是什么驱使鲍尔默成为世界第一 CEO，他的成功秘诀和教训，一直是玄机，令商家百思不得其解。

因为和鲍尔默在斯坦福大学商学院有过同窗之缘，我提到我也要开始一个新企业，我希望他——一个能领导微软就能领导任何企业帝国的掌门人，告诉我，或者任何一个还在试管里的企业应该至少注意什么。他看看日程表，每天至少十个会议，24小时只有4个小时的睡眠时间，他答应每个星期六挤出一个小时的睡眠时间。他是信守承诺的人，即使他忙到以秒计算，大部分时间飞往国外，也会准时打来电话。



简历：

每个人都有自己的简历。微软 CEO 史蒂夫·鲍尔默的简历是这样写的：

史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)

1956 年 3 月 28 日出生于底特律。

童年：在底特律法明顿山长大，父亲曾任福特汽车公司的财务经理。

学历：1977 年毕业于哈佛大学，获得了数学和经济学学士学位。在斯坦福大学商学院就读 MBA 一年，辍学。

资历：在宝洁公司担任了 2 年的产品助理经理。

1980 年加入微软，负责公司经营、销售、操作系统的研究开发和技术支持。

1998 年 7 月，被提升为总裁，负责微软的日常经营。

2000 年 1 月，被任命为 CEO，全面负责微软的管理，包括实现微软的梦想，即通过优秀的软件，赋予人们在任何时间、任何地点和通过任何设备沟通和创造的能力。

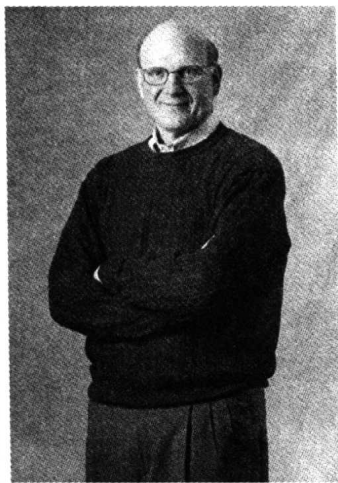
家庭：妻子，康妮，前微软公关部成员。三个儿子。

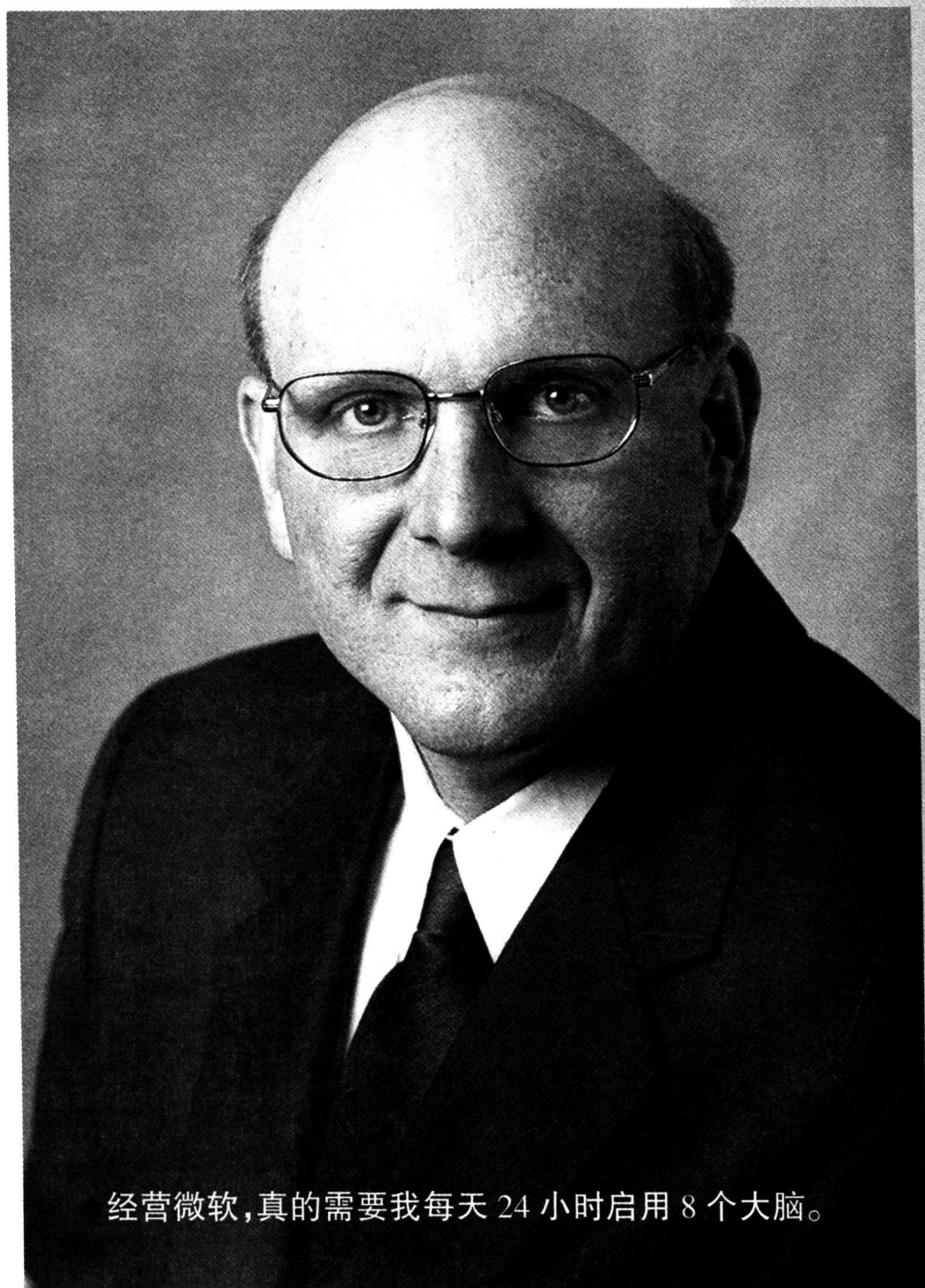
汽车：依然是底特律的根，开着红色林肯。

爱好：对体育充满激情。坚持每天慢跑，喜欢打篮球，橄榄球，对教练依然跃跃欲试。

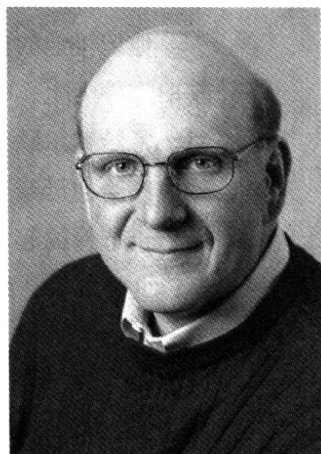
最推崇的书：《The 7 habits of highly effective people》(《高效能人士的七个习惯》)，《Principle - Centered leadership》(《领导者准则》)，《First thing first》(《要事第一》)，《First, break all the rules》(《首先，打破一切常规》)，《Now, discover your strengths》(《现在，发现你的优势》)。

最热爱的人：父母，“他们的耐心、动力、煽动力达成了惊人的平衡。”





经营微软,真的需要我每天 24 小时启用 8 个大脑。



上部

八个大脑



第一章 父母的基因： 责任感,对家人,对朋友,对事业。

“如果用一个字概括,你从家人那继承了什么?”

他说,“责任感。”

鲍尔默的父亲是瑞士人,母亲是俄罗斯犹太裔人。他的父亲,福莱德·鲍尔默二战后从瑞士来到美国,曾经是战犯法庭审判长的翻译官,后来在通用汽车公司作簿记,最后到福特汽车公司从会计做起。一个朋友把他介绍给比朵金,酷爱读书的秘书。两人 1951 年结

1

STEVE BALLMER

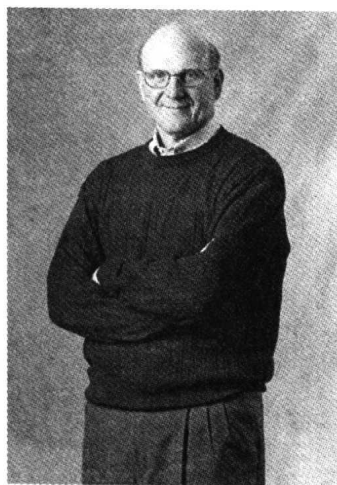
婚。1956年3月28日史蒂夫降生。

他记得他的犹太裔外祖父，沙皇部队的退役兵，在底特律靠卖汽车旧零件为生，时常从街上废弃的旧汽车里拆下旧零件卖。外祖父每个月给鲍尔默6美元的犒赏，可是他把外祖父给他每月的“津贴”偷偷塞给他母亲——这可能就是鲍尔默在微软对人才传奇慷慨对自己传奇节俭的起源。

儿童时代，鲍尔默总是竭尽全力讨父母欢心。他倍受母亲的宠爱，父亲的严格教管。父亲没有上过大学。他记得从他八岁起，他的父亲就一再告诉他今后必须上哈佛。父亲一生就遗憾没有上过大学，把希望托付给他。鲍尔默后来回忆说，“父亲总是说‘放弃的人出生以前就放弃了。如果你要成功，就不能放弃。’”父亲有着不留情面的工作原则，让小史蒂夫和他的妹妹照单全收。

鲍尔默不是生来就胆大，在儿童时代，他总是害羞。直到他上学

以后，和新同学新环境熟悉后，他才有了自信。尤其是在底特律私立学校，他成了橄榄球后卫队员，他穿着黄色夹克，精力旺盛。他同队的朋友史蒂夫·珀拉克回忆说，“史蒂夫从不言输。他总是不停地进攻进攻。”这位高中同学，他的把兄弟，和他共同考进哈佛，两人每年都共同度假，几十年了，这个每年的假期也没有改变。他在高中同时是一个篮球队的经理人。教练回忆说，鲍尔默是他当时见过的最好的经理人，球队需要用的球和毛巾总是放在它们应该放的地方，他从那时起就是团队精神的典范，因此，整个队伍的状态一直都非常好。



从小就是个读书和运动多面手的他，高中时就在学术和体育上显示了惊人的天赋：他在SAT（相当于美国的高考）考了满分，高中老师评价他说，“这小子对学习充满好奇，对赢得比赛非比寻常的执着。”

高中时，他母亲带他参加全国数学大赛，他进入前十名，摇身成了数学奇才，拿到哈佛数学系奖学金，这个大奖帮助他实现了他父亲

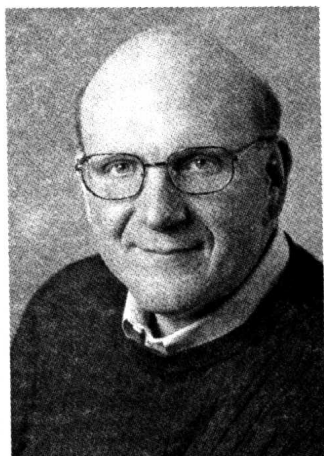
的梦想——哈佛。

鲍尔默 1973 年进入哈佛。20 年后，鲍尔默回到底特律私人学校，在开学典礼上他送给新生的忠告是，“打开你的思路，放远你的视线。”他说，“因为永远有想不到的机会你没有想到，你没有看到，可是这个机会会给你带来一生惊喜的突变。”

据私人学校橄榄队教练和微积分老师杰瑞汉森说，鲍尔默的父母出色地给鲍尔默灌输了道德、原则和为他人着想的美德。

1997 年他的母亲去世。就在比尔·盖茨的母亲麦可斯威尔去世三年后。他和盖茨共同捐给哈佛 2 千 5 百万美元，建立电脑科学和电子工程大楼，大楼的名字用的就是这两位母亲的名字。“麦可斯威尔朵金大楼”。

鲍尔默在剪彩仪式上这样激动地回忆她的母亲，“我的母亲总是支持我所作的一切。无论是进私立学校，参加数学和体育比赛，还是我的事业。她是伟大的合作伙伴和知己。是她教会了我使命感和责任感。”



第二章 教练，一生的梦想

“你一生最幸运的是什么？”

他毫不犹豫地说，“和一代天骄盖茨成为神交。”

1974 年，18 岁的鲍尔默在哈佛念二年级时，认识了同楼里一个瘦瘦的红头发学生——他就是后来微软的创始人、世界首富比尔·盖茨。

他和盖茨住在宿舍楼的两极，他们一见如故，当时盖茨 18 岁，也是哈佛二年级的学生。这两位数学疯子是在学校电影院里观看《雨中情》和《橙色钟表机械》两部电影时相遇的。看完电影后他俩曾合

1

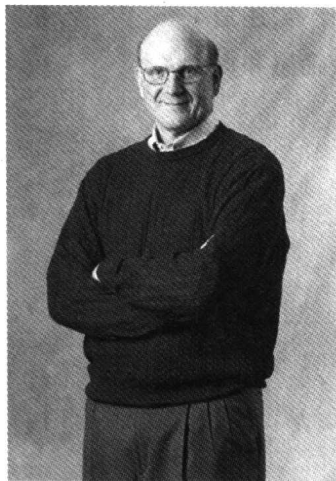
唱剧中歌曲。

是对数学、科学、拿破仑的激情使他们成了神交。鲍尔默和盖茨搬进同一个宿舍，起名为“雷电房”。他们在一起，整夜激昂地争论拿破仑，一个声音试图压倒另一个声音，整个宿舍像雷电一样亢奋。

他和盖茨一样精力充沛，可以几天几夜熬夜不眠。盖茨常通宵达旦玩桥牌，两人会在早餐时碰面，一起讨论应用数学，比赛数学游戏。鲍尔默至今还后悔在宏观经济学的期末考试中，盖茨 99 分，鲍尔默 97 分，以两分之差输给盖茨，而这门课程两个人竟然谁也没有上过一堂课。

他俩一起选修研究生的数学和经济学，是班上仅有的两名本科生，但很少去上课。比尔·盖茨回忆说：“我们的进度落后太多，所以一到‘考试期’只得整夜开夜车，设法搞懂课堂上到底上了些什么玩意儿……我们就这么用功再用功，那真是史蒂夫和我之所以成为

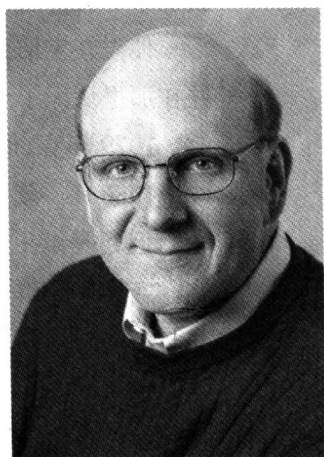
密友的主要原因。”盖茨和鲍尔默大多数时候都逃课，期末才玩命突击，花尽可能少的时间，得尽可能高的分数，这就是他们的游戏。惊讶的是麦可史班斯教授，他说，盖茨和鲍尔默几乎不来上课，可是门门课都拿 A！



盖茨回忆哈佛时他和鲍尔默的默契游戏，“史蒂夫主修数学，和我同住在一个宿舍里。我们彼此的生活方式截然不同，但有一个共同的嗜好——花最少的时间读书来获取最高的成绩。我把这种拖延当成游戏。事实上当我新结交的朋友史蒂夫也加入这个游戏，我尝到了遇知音沾沾自喜的滋味。史蒂夫精力无穷，是天生的交际家，课外活动占据了他大部分的时间。

他是足球队经理，红色哈佛报的广告经理，文学杂志的社长，又是哈佛兄弟会的骨干。我每天故作轻松，故意翘课反而拿最高分，就会感觉很酷。我把课余时间用在桥牌上。我在桥牌上赢了不少创业资金。投资最少的时间得到最高回馈成为一种游戏。他和我一样，平时没有时间读书，直到考试前才临时抱佛脚。有一回我们同时选修一

门相当高深的研究所课程——代号为 2010 的经济学。我和史蒂夫整个学期都在忙别的事，期末的前一个礼拜，我们像疯子一样猛 K，结果两个人都得了 A。”



虽然两人都想将上课时间降到最少，但与盖茨的梦想曲不同，鲍尔默则将大量的时间投入社会活动。在哈佛，鲍尔默开始了他的领导生涯——橄榄球队经理，学生报纸《红色哈佛报》和文学杂志“教练”，男性学生“狐狸俱乐部”的骨干，鲍尔默曾劝说盖茨加盟。他拉盖茨参加狐狸俱乐部，那是男人的俱乐部，在那里大家穿着半正式礼服、抽雪茄烟、饮酒过量后站在椅子上讲故事、打撞球。盖茨则属于那种不善交际的学生，不喜欢抛头露面。

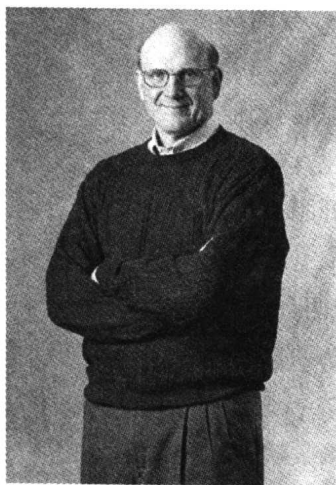
鲍尔默是个很有个性魅力的人，他和盖茨腼腆拘谨、沉静稳重、不善交际的内向型刚好相反，他是个外向型的人，热情洋溢，有幽默感，喜欢用煽情的语调表达自己，并有极强的社交能力。两人个性不同，但投缘到像齿轮一样丝丝入扣，性格互补，有着惊人的默契。他们都对数字敏感，学识渊博，精力充沛，认准了目标就会勇往直前，他们无时不在一起交流对许多问题的看法，这为他们以后的肝胆相照、精诚合作奠定了基础。用盖茨的话说，两人是“高频段交流”，彼此能接受对方的全部信息。亲兄弟还不能这样默契。两人就像两台联机的终端一样相接。这就是为什么两人在业界决斗场上可以天衣无缝地联手出击。

1975 年，盖茨在学校里坐不住了，他办理退学手续去搞微软，于是鼓动鲍尔默也辍学去帮他。可盖茨万万没想到，鲍尔默回绝盖茨的理由竟然是，自己好不容易才当上哈佛橄榄球队的“掌门人”，不想就这样轻易放弃。拿到数学和经济学的双学位后，鲍尔默继续想当“教练”——这次不是带球队，而是带公司。

鲍尔默以优异成绩考入斯坦福商学院，但他决定推迟去报到。他去当时设在新墨西哥州阿尔布奎克市的微软总部拜访盖茨，然后

1

1



去辛辛那提的宝洁公司任职,担任产品助理经理。

他先在宝洁公司做市场营销,从小甜点到电脑屏幕,什么都卖,并在那里认识了现在 GE(通用电气)的 CEO 伊梅尔特。

1979 年春,他前往斯坦福读商业的“教练课程”——MBA。

1980 年,就是在斯坦福校园里,比尔·盖茨找到在商场上雄心勃勃但还是纸上谈兵的鲍尔默,引诱鲍尔默加入还在孵卵期的微软。盖茨有着和平常人不一样的豆蔻年华,1975 年他与童年好友保罗艾伦共同创办了微软公司,他担任董事长和首席执行官。

微软成立五年了,还是个“卵子“,需要一个有非凡经营大脑的“精子”。微软陷入了非比寻常的困境,公司里都是技术天才,没有管理天才。盖茨急需一个远见卓识的管理天才。盖茨最伟大的地方,就在于他慧眼识英雄,把最好的人网在自己的身边。盖茨对鲍尔默发自内心的欣赏,欣赏鲍尔默惊人的亲和力,煽动力,凝聚力,沉稳和一

流的领导能力,内心善良,待人和蔼,在任何场合不卑不亢,从不咄咄逼人,但是天生具备和恪守领导者准则。他的浑身蕴藏着能量,一旦爆发会像岩浆一样震撼世界。他的身上聚集了不可替代的硬件和软件。盖茨可以断定,鲍尔默是天生的领导英雄。

如果鲍尔默支着斯坦福的大架子不出山,微软这个卵子就只是细胞。盖茨说,不是要成为拿破仑吗,这就是拿破仑时代。拿破仑需要剑——踏破尸体征服世界,而今我们只用横空出世的科学就能征服整个世界。

鲍尔默意识到,这是开天辟地群雄并起的时代,这是一场机会稍纵即逝的资讯革命时代。晚一步就错过一个时代。在整个世界还在沉睡时,占领世界就要像睡狮一样提前醒来。只有领先群伦才能领先一个世纪。他的信条和盖茨的信条惊人的相似,这个信条以后就是微软的信条:科学是领先者的天下,而不是追随者。

可是他不懂编程,提出自己只行使管理职能,绝对不编程。盖