

中国友谊出版公司

Microsoft

微软为什么需要中国人
微软的中国人做了什么

凌志军 著

追随智慧

中国人在微软



微软为什么需要中国人
微软的中国人作了什么

Microsoft

凌志军 著

追 随 智 慧

中 国 人 在 微 软

图书在版编目(CIP)数据

追随智慧 / 凌志军著. — 北京: 中国友谊出版公司,
2000. 10

ISBN 7-5057-1565-8

I. 追... II. 凌... III. 工程技术人员—列传—中国—
现代 IV. K826.16

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 68126 号

书名	追随智慧
著者	凌志军
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京飞达印刷厂
规格	850×1168 毫米 32 开本
印张	14 印张 35 0000 字
版次	2000 年 9 月第 1 版
印次	2000 年 9 月北京第 1 次印刷
印数	1-50000 册
书号	ISBN 7-5057-1565-8/G·125
定价	23.80
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028 电话(010)64668676



▲ 比尔·盖茨价值逾亿美元的住宅“未来小屋”

▼ 微软公司总部8号楼





- ◀ 左：微软研究院高级副总裁 Rick Rashid 博士。
- 中：微软中国研究院院长李开复博士。
- 右：图灵奖获得者、卡内基梅隆大学计算机系教授 Raj Raddy 博士。



- ◀ 微软中国研究院向复旦大学捐赠软件仪式。



- ◀ 微软中国研究院在北京召开的第一届“二十一世纪的计算”学术研讨会。



▲ 李开复说：“我们是为人类科技进步而来。”

▼ 李开复和他在微软中国研究院的伙伴们。





▲ 新任微软中国研究院院长：张亚勤博士。

▼ 两位新任微软中国研究院副院长：
(左) 张宏江博士 (右) 沈向洋博士

▼ 著名相声演员：
姜昆与李开复博士



总序

硅谷时代丛书总序

汪道涵

我们正迎来一个全新的时代——硅谷时代。硅谷已远远不是一个单纯的地理概念。它代表了一种崭新的商业模式和文明形态。正如工业革命不仅属于英国一样,硅谷所代表的也不仅属于美国。硅谷是人类文明荟萃的产物。正视硅谷时代,研究并把握硅谷时代,是一次艰巨而光荣的历史使命。

硅谷时代是一个创新的时代。一部硅谷的创业史,就是一部信息技术的创新史。在这样一个时代,知识成为其中最为积极的因素,它在诸如风险投资等机制的有效推动下,进一步解放人的思想而产生巨大的生产力。在硅谷模式的带动下,全球已兴起信息技术革命的浪

潮。许多国家把信息化建设提到重要的议事日程上来，把创建国家创新体系和信息高速公路作为新一轮文明竞争的起点，迎接信息社会的全面到来。

硅谷时代是一个更自由的时代。硅谷精神就是生生不息的自由创新精神。任何僵化教条在硅谷时代都将荡然无存。硅谷时代对传统形成了巨大的冲击。全球范围内的文化平等交流与知识共享，已渐渐形成全球政治、经济的新格局。

硅谷不再是一个简单的产业概念，它已超越了信息技术本身，成为一种文明的模型。一个失去创新能力的民族必然是一个失去灵魂的民族。“周虽旧邦，其命维新”，中华民族是有创新能力的民族。硅谷也将为中国的现代化建设建立一个新的参照系，推动中国向新的文明迈进。

因此，每一个关注中国乃至全人类社会命运的人们自然要关注和研究硅谷。《硅谷时代》丛书的问世如《硅谷时代》杂志的创刊一样，将提供详实而丰富的资料，供大家研究、参考、借鉴。

我希望这一工作也成为“数字中国研究院”的常规工作，很好地开展下去。

代序

Are You a Predator? 你是不是侵略者?

——与比尔·盖茨对话

(2000年2月18日)

凌志军:你在大多数中国人眼里的形象,既鲜明又模糊。很多人说你是“知识英雄”,有些孩子渴望成为“比尔第二”,但也有很多人恨你,他们说你是“侵略者”。看到微软进入中国,他们会说“狼来了”。你喜欢哪一种评价呢?你希望你在中国人的眼里是什么样的人?也许你根本就不在乎中国人对你的评价?

比尔·盖茨:我希望过不了多少时间,中国人对微软的印象会是友好的合作者。每次进入一个全新的市场,一些人总是断定微软肯定成功,因为我们曾经太成功了。但是这些人没有意识到,当地信息技术产业的繁荣发展对我们多么重要。微软必须依靠合作者,尤其是当地的发展商,我们需要共同寻求让顾客满意的途径。

如果我们在你们的国家干得很好,这就意味着你们很多公司干得同样好。能够在世界范围内带领信息产业的进步,真正给那些具有才能的人提供机会,这是我最感骄傲的事情之一。我热切盼望将来能在中国做生意,真诚希望中国的信息产业获得巨大成功。

凌志军:你是 20 世纪的成功者,但现在是在 21 世纪。你在 1995 年曾说:“从历史的角度来看,微软在信息时代和信息高速公路领域内恐难再领风骚。”在 1999 年说:“21 世纪的头 10 年是注重速度的时代,是企业本身迅速改变的年代。”你认为未来 10 年里会有人来取代你吗?

比尔·盖茨:微软的发展重点,始终是不断保持竞争优势,尽其所能为客户开发重要技术。信息产业将继续加速发展,这个领域的竞争比以往任何时候都要激烈。我们正面临巨大的挑战,必须吸引优秀人才,开发的软件同时满足用户现在的需要和未来的需要,投资决策既要敏捷精明又要目光远大,只有这样我们才不致被淘汰出局。我不认为任何一家公司能在因特网领域独领风骚。有竞争实力的公司很多,大家都在各自合适的领域里奋斗,但是仍有很多模糊不清的边缘地带和变幻莫测的经营战略。谁的产品最好、战略最好,只有用户能做出最终的判决。想保持强大地位,我们就必须比任何人都了解用户的心思,创造出他们最需要的产品。

凌志军:你认为微软“难再领风骚”,是由于你们面临的和司法部的官司,还是不断出现的 Linux 一类的市场新模式?也许你正在试图使微软永远领先,就像你曾说过的,“我想向历史挑战”。过去几年你在招募最优秀的人和基础研究上所做的种种努力,包括在雷德蒙、剑桥和北京建立研究院,是不是你为保住微软领先地位而采取的最重要的步骤?

比尔·盖茨:是的。如果不改变传统的经营理念和运作模式,几乎没有公司能将这个时代的领先地位维持到下一个时代。另外,信息变化频率不断加快,我们需要认真审视,如何迅速反应,如何领导潮流,如何积极影响这种变化,并据此塑造企业。这也是我

改变角色而请斯蒂夫·鲍尔默担任首席执行官的原因之一。这是一项重要的工作,我认为,这是应对变化的最好办法。用人和科研是两项最关键的投资,我绝对不会顾此失彼。我必须坚持聘用人才的高标准,我必须更多地投资于基础研究。我还必须保持这样一种企业文化:聪明的员工会不断受到挑战,他们可以发挥潜在才能,探索崭新领域。微软研究队伍的人员素质很让我骄傲,同样让我得意的是,大家都喜欢在微软工作。我们的员工流动率大约只是同行业平均流动率的一半。

凌志军:中国的报纸说,1997年12月你在清华大学和一群学生对话之后,在回美国的飞机上决定把微软在海外的第二家研究院设在中国,是这样吗?如果不是,那么是中国的哪些东西引起了你的兴趣?

比尔·盖茨:我们大部分的研究工作在雷德蒙进行,在全世界,我们并没有很多研究院。所以,成立一家新机构对微软总是一项重大决定。实际上,是高级副总裁里克·雷斯特决定成立中国研究院的,而我完全支持这个选择。过去几年间,我5次访问中国,和用户、合作者见面,在大学里演讲,和大学生交谈,这些都是很好的经历。对于信息产业及其对社会的影响,他们都有着相当新鲜的看法。所以,和大家聊聊想法,回答他们的问题,是件很有意思的事情。

凌志军:在聘用李开复先生主持微软在中国的研究院之前,你熟悉他吗?对他知道些什么?如果不知道,是微软的人事制度允许你的下级在你不知情的情况下决定高级管理人员的录用吗?

比尔·盖茨:李开复先生在卡内基梅隆大学和在苹果公司时,我听说过他的工作情况。他有关语音识别的博士论文很了不起,我认为语音识别是人机界面的关键,开复的想法和我谋而合。开复在苹果公司的工作同样给人留下深刻印象。我通常非常留意公司高层人员的录用,不过,我十分相信经理们会在各个层面选择培养有才华的人。我们扩张得相当迅速,所以我无法和每个人见

面。但是聘用员工是这里每位经理的首要工作,我们对此都很认真地对待。里克·雷斯特想聘用开复时,我们相互通了几封电子邮件,想法让他加入微软。很高兴他最终接受了我们的提议。

凌志军:听说你曾赞扬北京的研究院“太出色了”。你对它的印象最深的东西是什么?

比尔·盖茨:我想,建立研究院的关键紧要的第一步,是吸收一大批人才。因为,研究院的工作有多出色,完全取决于它的队伍有多出色。我们最终聘用了出类拔萃的人才,比如在多媒体领域人人皆知的张亚勤、名字在中国家喻户晓的李劲。建立研究院的速度很重要,这意味着尽快从中获取重要成果。比如,和中国高校建立紧密的联系,和有才华的学生一起工作,这些学生将来会在当地开创信息行业的职业生涯。

凌志军:美国《财富》杂志曾经刊登你的一句话,现在则在中国广泛传播。你说:“虽然中国每年的电脑销量有 300 万台左右,但人们不花钱买软件。总有一天,他们要付钱的。只要他们想偷,我们希望他们偷我们的。他们将会上瘾。因此,我们可以算出,在未来 10 年的某一天,我们要怎样去收钱。”我不能说你的话完全没有根据,但这在相当多的中国人当中正在引起极大反感。他们说,这是微软占领中国市场的策略。你现在想解释一下这些话吗?或者,关于盗版,你有一些新的想法对中国人说吗?

比尔·盖茨:微软从不允许盗版存在。我们采用大量市场策略使盗版越来越难。我们相信,要发展繁荣本地信息技术产业,必须尊重知识产权,给软件发展商相当的报酬。盗版不仅是微软面临的问题,它也影响着中国整个软件业的发展。事实上,盗版对中国国内软件企业的伤害,远远超过中国以外的企业,因为国内公司通常依赖当地的软件市场获取收益。如果他们惟一的市场碰上大量盗版,他们会发现,生存都是问题,更不用说在地区和世界范围内展开竞争。

凌志军:很多人都说微软崇尚自由宽松的文化。但也有人举

出一些事实,表明公司的许多员工最怕听到“比尔请你去开会”,当他们和你坐在同一张桌子前的时候,他们会感觉到紧张甚至恐惧。他们怕什么呢?你的员工在精神上到底是自由轻松的,还是整天心事重重?或者你根本不认为你的员工怕你?

比尔·盖茨:软件业是竞争异常激烈的行业,微软聘用的人员通常热衷技术,热爱工作。在某些时候,比如努力完成“视窗2000”的日子,我们面临的压力是难以想象的。那是艰苦难挨的岁月,也是激动人心的岁月。为了获得成功,我们必须聘用出色的员工,同时创造良好的氛围,让大家能自由分享信息,需要时和其他人员合作,能够迅速做出明智的判断。我们在工作中共同对付各种各样的压力,所以我说,兴奋、协作、挑战是每一天的精神状态。我可以理解,员工第一次碰到我,或者其他高层管理者,会感觉紧张,我自己可能也会这样。但这种情绪很快就会过去,所有的人都会把注意力集中到面前的问题上。在一些会议中,我们展开有益的争论,这很好。我们知道大家都在试图寻找最好的解决问题的办法。我们聘用的员工很出色,和他们一起工作我非常自豪。

凌志军:在中国,很多人都知道你是“世界首富”。他们更想知道,你生活中最重要的东西是什么?假如地球在明天毁灭,所有人都会随之消亡,只有你被上帝允许到另外一个星球上去生活。但是,在全部金钱、最有才华的20个雇员、家人这三者中间,你只能带走一样。你会选择哪一个呢?

比尔·盖茨:嗯,首先,我要带走我的家人。他们是我生命中最重要。然后,我想试着谈谈能否再带走20多个人。我不在乎钱。当我们创办这家公司的时候,我从来没有想过会如此成功,而且我说起过很多次,打算赠送掉我的财富。如果只关心经济保障,我早就歇手不干了。事实却是,我拥有世界上最好的工作,我从中获得许多乐趣,我们从根本上改变着世界,我对此津津乐道。至于财富嘛,我乐于把自己看作公共财产的保管员。过去的几年间,我和妻子、父亲在我们的基金会和基金组织中频繁活动,希望推动保

健、教育和获得新技术的工作。

凌志军:你在不久前辞去首席执行官的职务,任命自己为首席软件设计师,是什么想法导致你做出这样的决定?

比尔·盖茨:在过去一年半的时间里,我和斯蒂夫·鲍尔默对微软做了很多改变。我们的目标是,让现在这个实力雄厚的企业具备长远发展的后劲。这些改变开始于 1998 年 7 月,那时斯蒂夫成为微软总裁,接管公司日常运作。然而,我们仍有很多事情要做。为了在激烈竞争中最有效地实施我们的战略,我和斯蒂夫都决定,现在正是把资源和人才集中起来应对挑战之时。所以,我决定给自己创造一个新角色——董事长和首席软件设计师,这使我能够把百分之百的精力放在突破产品的关键问题上。在建立微软的过程中,斯蒂夫是我长期的搭档,他是一名很出色的商界领袖。我们之间独特的合作关系自然发展,筑成现有格局。再往前走,我会成为微软核心队伍的一员,给合作者创造更多的机会,给顾客开创更加伟大的闻所未闻的技术,与员工和股东一起,建立起一个更加不可思议的企业。我担任微软首席执行官 25 年了。这在技术行业或是其他行业都是不多见的。我一直很乐意接受这个职位带来的商业、技术和其他方面的挑战。在过去的两年里,我和董事会讨论过如何改变我的工作方式,我们很幸运有斯蒂夫接任首席执行官这个职位。我和以往一样,对我们这个了不起的公司无比乐观。我们有最出色的员工,有比以往任何时候都坚强有力的管理队伍,有数量庞大的绝妙技术和无穷无尽的发展机会。所以,如果有人怀疑我宣布这个决定,意味着我会在微软花更少的时间,那么他就大错特错了。我会竭尽全力,保证微软占据技术领先地位,在数字时代再获成功。我将和斯蒂夫密切合作,保证微软成为 21 世纪美国最成功的企业。



The Story about Wisdom

关于智慧的故事

我将本书奉献给：

- 那些最聪明的人。
- 那些现在还不聪明但却正在聪明起来的人。
- 那些曾经聪明但现在已经聪明不起来的人。
- 那些虽然不聪明但却管着聪明人的人。

在过去的十几年中，微软始终是一个世界范围的话题，即使在我们国家，关于微软的故事也有很多正式出版物。与以往这些出版物不同，本书所描述的主要是微软公司里一批中国人的命运，这些中国人组成了微软中国研究院。其内容大都取自第一手资料，主要部分是我的直接观察以及当事人的回忆。

在我采访的整个过程中，微软公司以及微软中国研究院都给了我极大支持。前者安排了我同微软公司董事长比尔·盖茨、高级副总裁里克·雷斯特和其他一些人的直接交谈，这些人全都是第一

次接受一个中国内地记者的独家采访。后者向我开放其内部档案和电子邮件,并且允许我旁听他们的许多根本不能向外公开的会议。我还有机会采访位于美国华盛顿州雷德蒙市的微软总部,穿过那些迷宫一般的走廊去寻找我感兴趣的人。在本书所涉及的100多个人物中,有50多位曾经与我面对面地交谈。我对他们的采访断断续续持续了16个月,接受采访的每一个人,都真诚地对我讲述了他们的故事、他们的思想以及种种酸甜苦辣,让我留下大约140个小时的录音带,还有超过100万字的采访笔记。我还同有关的人相互往来300多个电子邮件,其中相当部分是为了核实一些事实乃至每一个细节。当然我也阅读了大量旁证材料和公开出版的书刊,对于我理解微软和在微软工作的这些中国人,这些间接资料都是重要参照。没有微软的支持,我无法完成我的工作,不过,我在下面所叙述的内容,全都出自我本人的独立的取舍和分析,所表达的思想也全部属于我自己。我从一开始就向我的采访对象表明,我不是微软的“代言人”,而只是一个旁观者。当我考虑做这件事的时候,曾与微软中国研究院院长李开复有过一次交谈。

我说:“我将写我想说的话,不写我不想说的话。”

他说:“当然。你可以随便写什么,也可以什么都不写。”

在相当一段时间里面,我并没有决定真的写出什么东西。让我最终下决心把本书写出的人,不是李开复,不是比尔·盖茨,而是清华大学电子系一位尚未毕业的硕士生。她是江西南昌人,叫潘锦辉,不是微软的正式成员,但却有几个月的时间在微软中国研究院里实习,因而能够从最近的地方感受微软的环境以及微软员工的工作、生活和心态。她表现出色,深得老板嘉许,但她从未想过毕业之后就职于微软。她说她对微软曾经有过不大好的印象,那是她进入微软实习之前从各种公开舆论中得来的,但她的不肯就职于微软不是因为这个,而是一些个人的原因促使她出国了。这些事实表明,她与微软之间并无利害纠葛,其本人既无成就和名声,也无权力和财富,在我们国家几亿年轻人中没有任何特别的地