

揭示比尔·盖茨成功缔造微软帝国的真正秘密

讲述微软人的职业生涯故事

Microsoft
in the Mirror

[美] 卡林·卡特 (Karin Carter) 著

孟永彪 等译

亲历微软

一个软件帝国的平凡镜像



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



亲历微软

一个软件帝国的平凡镜像

[美] 卡林·卡特 (Karin Carter) 著

孟永彪 等译



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

Copyright © 2003 by Karin Carter.
Chinese (Simplified Characters only) © 2004 by China WaterPower Press/Beijing
Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2004-1006

图书在版编目 (CIP) 数据

亲历微软: 一个软件帝国的平凡镜像 / (美) 卡特 (Carter, K.) 著;
孟永彪等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2004

书名原文: Microsoft in the Mirror: Nineteen Insiders Reflect on the
Experience

ISBN 7-5084-2275-9

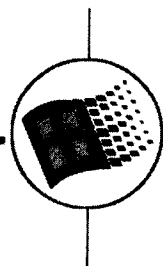
I. 亲... II. ①卡...②孟... III. 电子计算机工业—工业企业—概况
—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 073474 号

书 名	亲历微软: 一个软件帝国的平凡镜像
作 者	[美] 卡林·卡特 (Karin Carter) 著
译 者	孟永彪 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 14 印张 152 千字
版 次	2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷
定 价	32.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

译者序



关于微软，人们已经说得够多，或许你也觉得自己看得够多了，但是本书与众不同。

最初拿到这本书英文原版的时候，我们习惯性地认为这又是讲述微软功过是非的稀松平常的一本书而已，但是读过之后，不禁暗暗钦佩中国水利水电出版社策划人员的眼力。这本书是由 19 位作者共同创作的，讲述的是他们在微软的亲身体验，但是绝不仅仅如此简单。如果你读过一个章节，相信你不会像对待一般书刊那样随手一扔就完事，你会轻轻地合上书，慢慢地闭上双眼，静静地回味作者刚刚讲过的字字珠玑。

事实上，本书之所以回味无穷，是因为它是那样的引人入胜，每位作者都力争把最有趣而独特的经历和体会展现给我们。跟随着作者的娓娓道来，我们会情不自禁地徜徉在字里行间。阅读他们的生活，就仿佛夏日的傍晚躺在海滩上看一群富足的人在嬉笑打闹。他们如孩童在用湿沙堆城堡一样，深陷于工作本身的乐趣并乐此不疲。具体来说，本书主要还是“以人为本”，给我们展现了一幅微软员工狂热的工作与生活的画面，讲述了他们是来自何方的神圣，在微软的喜怒哀乐以及部分人现在离开微软后的职业发展和生活。这本书就像一面镜子，不但使我们看到了微软的员工，也使我们通过它看到了微软不为外人所知的另一面。

本书不像一般书那样完全以微软为主题，并且也没有涵盖微软整个发展阶段的全貌。本书讲述的是那些在微软以超常速度从一无所有发展到声名远扬的人的亲身经历，让读者通过他们的眼睛，去发现微软令员工热爱工作、疯狂工作的秘密，通过他们的故事，去体验微软给予的平凡而又不平凡的职业生涯。

难道仅仅如此吗？还有什么其他值得一读的东西呢？还有独特的态度——他们对于工作、生活、家庭和金钱的独特态度。在全球发行超过 2000 万册的《致加西亚的信》中说到：“世界上到处都是有才华的穷人。”那么，为什么微软聚集了那些哈佛和耶鲁甚至没有大学学位的最有才华的人，并且使他们变得富有？是微软还是这些有才华的人自己改变了他们对于工作的态度？如何看待

工作和生活的关系？《教父》中说：“不顾家的男人不是一个好男人。”那我们何不看看这些在微软算是功成名就的男人们，以这个标准来讲算不算好男人？对于芸芸众生趋之若鹜的金钱，这些从不名一文到通过自己的努力工作而变得相当富有的人的态度是如何的？金钱是否就像爱情，没有它你会很难过，但是有了它，也并不是幸福的保证？所有这些，你都会在本书中找到满意的答案。

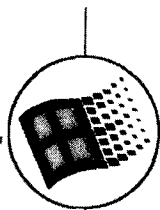
本书由孟永彪、梁卫国和李大海组织翻译，飘梦工作室全体人员共同完成了本书的翻译、录排、校对等工作。

非常感谢出版社的张菁华编辑，如果没有她的帮助，本书的翻译不可能如此顺利。另外在翻译的过程中给予了各方面帮助与支持的张冬梅，在此也一并表示感谢。

由于时间仓促，可能存在个别翻译错误的地方，敬请读者批评指正。

译者

前言



设想一下：你刚刚大学毕业，住在合租的公寓里，开着破烂不堪的二手车。你的全部希望就是找一份自己喜欢的工作，并且薪水可以付得起房租。就在这个时候，“天上掉馅饼，又刚好砸在了你嘴上”——你被微软雇用了。

微软在我的脑海里魂牵梦绕了 14 年之久。能够进入微软完全出于偶然，而留在那里是因为这样的经历如同冒险——难以置信、艰苦卓绝、挫折伴随着难以抑制的激动。能够留在那里，现在想想真是出乎我意料之外的。1983 年我刚刚加入微软的时候，没有迹象表明微软将成为未来的王者，其领先地位也尚未确立。然而，那时的微软却已经独具魅力。

我们的经理常跟我们讲，微软最重要的资产是它的员工。的确是这样，因为微软的产品不是由自动化流水线制造出来的，而是源于公司员工的头脑，通过无数次会议反复论证、长年累月的辛苦劳动之后诞生的。作为公司的一份子，我们这些员工时时刻刻地改变着微软，这些年来，正是我们的改变，促使微软从一个台阶跃上另一个台阶。

要想充分了解微软，你就要了解那些能够真正代表公司的人。多年以前，微软还和小作坊相差无几，需要为了生存而奋斗，那时我们就是公司的核心。我们处在食物链中间，不高也不低。本书中介绍了我们来自何方、在微软的酸甜苦辣和职业发展。通过这些点点滴滴，给你展现了一个我们眼中的生动的微软。

“荏苒岁月悠悠去，沧海桑田缓缓来”，微软已经发展成为一个软件帝国，而我们的职业生涯也进入了新的阶段。微软带给我那样狂野和美好的经历，我不由得想以此书作为纪念。很多公司外的人无数次地写过我们，然而这一次，我们第一次亲口讲述自己的故事。

我给以前的同事发电子邮件，问他们是否愿意参与本书的创作。作为切入点，我列出了 10 个话题。如果感兴趣的话，读者可以在附录里查找我所提出的具体问题。我想让读者了解的是：我们当初如何进入微软，微软的企业文化、管理方式及激励机制等留给我们的印象，我们在微软从事过的工作，一些有关

微软的轶事，我们对于微软和整个软件行业的看法，以及我们现在的情况。对了，差点忘了，还有就是有关我们对金钱的看法和金钱对我们生活所起的作用。

文中有一些缩略语，例如“reorg”这样的词语你会看到很多，它是“重组（reorganization）”的缩写。缩写在微软是家常便饭。同样，姓名也都只采用第一个字。你将会看到“史蒂夫（Steve）”与“比尔（Bill）”，他们分别是史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）和比尔·盖茨（Bill Gates），他们是举足轻重的管理者，在本书中将会反复提及。如果你想知道更多有关故事的背景，可以去查询附录里的时间表，在那里你可以看到更多的公司历史和一些数据。

本书的作者队伍是由6位女士和13位男士构成的，这并非微软员工实际的性别比例。据我回忆，微软的男女比例通常为4比1（这是相当完美的比例）。在这19人中，有8名程序员、7名中层管理人员，另外4人从事其他工作。

微软的雇员经常会被问及两个问题：“你认识比尔·盖茨吗？”和“你是个百万富翁吗？”有关比尔的故事，以及史蒂夫的传闻都层出不穷，但是这本书并不是关于这些大人物的。这是一本关于那些在一个公司里以超常的速度从一无所有到声名远扬的人的，是讲述对每个普通人而言都有巨大参考价值的个人成功历程的。

书中的章节在很多方面是各不相同的。有的章节短小精悍，有的则洋洋洒洒、侃侃而谈；有的章节是平静的叙述，而有的是一系列简要的观察。总的来说，它们都反映了这些作者所展现出来的生活：他们有相似的追求和活力，尽管他们在具体观点上不尽相同。一些章节还揭示了作者自己工作以外的生活。当你游弋于字里行间时，会发现书中有些观点和其他观点是相互抵触的，这是因为人们的工作内容不同，所处的团队不同，或者在不同的阶段服务于公司。但是尽管偶有抵触，和谐的旋律在书中还是主流。

我们正处在这样一种新现象中：员工优先认股权的授予使秘书和收发室的工作人员都能分享公司的财富。我们同时还处在这样一种转变中：我们不再遵循公司朝九晚五的作息制度，而开始适应软件行业殚精竭虑的工作文化。因为人人都是企业主，即使秘书和收发室的工作人员，也都必须卖力地干活，就像公司是他们自己的一样。

我们当中的许多人加入公司的那个时候，个人电脑还是凤毛麟角，但是微软却有一些与众不同的吸引力。当时微软是一个上辈人几乎都不懂的行业里的一个并不被看好的公司，所以和它签约时，你必须有一点疯狂；当你的生活已

经被你的工作全部占据，并且这份工作的收入比你在其他地方挣得更少时，你也必须对技术或是其他的什么东西有点痴迷才能坚持下来。当我们中的多数人加入这个公司时，公司并没有名气，我们一直在努力使它生存下去。我们并不是冲着微软的高收入来的，如果你将早期雇员的经历和动机，与后来加入的雇员进行比较，你就会发现这一点不同。

书中也揭示了是什么使人们每天像个疯子一样工作这个谜题的答案。各处的人力资源部门都宣称要寻找具有自主精神的雇员，微软成功地解决了这个问题。我们是一个竞争性的团队，具有自主精神，因为这里是我们的竞技场，是智慧的世界，在这里才智是评价一个人的标准。如果给职业运动员任何体育挑战，他们都会努力胜出的。类似地，给微软的雇员一个智力挑战，你也会看到同样的结果。

让我有点惊奇的是，诸多程序员都会提到史蒂夫·鲍尔默，他现在是微软的首席执行官。他好像无处不在，我不知道他雇用过多少员工，听取过多少次员工的汇报，给予过多少员工宝贵的激励。这些年来，他是微软的秘密武器，尽管到底是什么力量使他如此成功现在已经众所周知。他的名字甚至被用来做计量单位了——大家用“一定数量的鲍尔默”来表示史蒂夫所下指令的执行程度，而且他办公室的门是否开着也对指令执行情况有一定的影响。

大家几乎都在为不能放开手脚去把事情做得尽善尽美而抱怨不止。我们关注的是如何把工作做好，而讨厌在工作中受到阻碍，这已经成为我们在工作中忠贞不渝的信条。大多数人在提及自己同事们的工作才干时，都会交口称赞。

金钱会给每个人带来不同的问题，每个人做出的反应也各不一样，所以我们认为我们很幸运，因为在微软工作，我们得到的不仅仅是一份薪水。工薪阶层和中产阶级之间的收入差距所导致的他们之间不同的生活态度，会让你看到生活中真实的一面。是否告诉人们你在 30 岁的时候就已经退休回家，这是一个使你勉为其难的选择，可能会使你和你遇到的人之间产生一道不可逾越的鸿沟。在得到意外之财的时候，人的某些本性会暴露出来，那往往不是一件好事。

本书中的人物都是真实的，没有掺杂任何虚构伪造的故事。书里面除了大家都知晓的同事是用真实姓名以外，其余同事都用了化名。每个章节各有千秋，有的是他们亲笔书写，有的是自己口述亲身经历之后，由他人整理而成。在看完这本书之后，将书中的观点串起来，我们在微软的经历就会在你眼前呈现出一幅丰富的画面，当然在其中我们也向大家揭示了微软的各种不足，同时也展

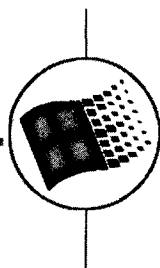
示出了我们自己的弱点。



我到西雅图时只有很少几样东西：几件衣服和一辆破旧的微型汽车，车身是蓝色的，而车门为桔色，并且只有一个了。每当我右拐弯时，水箱的水就会晃出来溅到我的腿上，而且有一天当我在高速公路上行驶的时候，引擎盖也开始咣咣作响。后来我去旧货交易市场换了一辆车，但是这个车电瓶有问题，当我开着它走到昏暗的路段时，突然发现没有车灯，什么也看不到。当时我就想，要是撞到什么的话，至少让我觉得自己是在开车。当我去找工作的时候，我把我能想到的每一项技能都尽可能写在简历上。而我之所以去西雅图，是因为在那儿有一个朋友。

现在不论是我的简历还是生活，都已经和那时大不一样了。照镜子的时候，我看到的是一个被微软培养塑造出来的人；而同时，我们也塑造了微软。

目 录



译者序

本书讲述的是那些在微软以超常速度从一无所有到声明远扬的人的亲身经历；让读者通过他们的眼睛，去发现微软令员工热爱工作、疯狂工作的秘密；通过他们的故事，去体验微软给予的平凡而又不平凡的职业生涯。

前言

微软已经发展成为一个软件帝国，而我们的职业生涯也进入了新的阶段。微软带给我们的，是那样狂野和美好的经历……

第一章 微软是那么需要我们——卡林 1

从内部看微软和从外面看微软是大有不同的。我所知道的微软，是一个让我们中的许多人佩服的小型组织，而我们就像尽力快跑的小蚂蚁，背负着虚拟区间里的庞大数据单位。而从外面看微软，我们却像一台运转良好的大型机器。

我看到的只是为科技献身的狂热，不为控制世界，也不为聚敛财富，只是为了解决真正的难题：只有这才值得深思熟虑。

第二章 微软乐意与员工分享财富，尽管没有人是出于钱的考虑来为微软工作的——罗杰 13

微软乐意与员工分享财富，在这方面其他公司绝无可以出其右者。

这里没有贪婪的投资者。在一开始微软的股东就没有打算过放弃公司。比尔·史蒂夫和保罗·艾伦都乐意把股票分给员工。对待员工，

他们一点都不吝啬。他们带领我们创造财富，然后大家分而享之。

我们的出发点只是，以百分之百的时间修补我们所能修补的漏洞，因为那是顾客所期望的。

第三章 这里的一切都堪称极品——艾米丽.....19

我爱微软，是因为在我生命中，第一次也是仅有的一次，有人让我解脱了束缚，并且给了我思考的能力。

我爱微软，是因为微软里面到处都是我喜欢和尊敬的人。

我爱微软，还因为它拥有许多有趣的程序员。

我爱微软，因为微软的员工都很有特色。

我爱微软，因为我是个爱家的人，而微软给了我家的感觉，微软的成员如同我的家人。

我爱微软，是因为它对一切世俗的观念都那么地不屑。

我爱微软，因为这里有最优秀的群体。这里的一切都堪称极品。

第四章 如果你不正确，你也就没了骄傲的资本——斯图尔特.....31

我从来没有遇到过哪个团队能像在微软中的团队那样有智慧。

即使在微软像霸王龙一样趾高气扬地支配世界之前，当我们还是一家小公司的时候，我们就十分清楚自己的骄傲。

第五章 你就是这个工作，这个工作就是你——瑞娜.....47

对于我们来说，惟一不变的就是一切都在变化——每天、每月、每年的变化令我们目不暇接。

我在微软受益最大的是懂得了如何放下手头的东西、人和工作。

假如某一项工作你做了太长时间，这项工作就会占据你的全部。

第六章 我们属于微软这个大家庭——杰克.....55

我们没有时间表。我们所拥有的更像是一个有先后顺序的列表和完成任务的最后期限。我们利用所有的时间工作，大多数人对这份工作充满热情，明白它的意义，不需要任何人来控制我们或我们的时间。

第七章 好好吸收一种新的文化，好好享受它的乐趣——格哈特69

微软在不断思考什么是用户需要的？什么能够让用户高兴？能够带给用户什么？因此微软在市场竞争中会长盛不衰。

微软已经一次又一次地证明，它可以将自己彻底改造。

第八章 我们将竞争到底——吉村77

如果比尔能站在讲台上说“我们将竞争到底”，我就为他工作。

只有你对我的时间和努力付出一定报酬时，我才会表现出忠诚。

我只是一个雇员。我认为这种观念没有什么不对的。事实上，这种观念更接近微软对它的雇员的态度。

第九章 每家每户每张桌上的电脑都运行着微软的软件——本83

这个公司在 20 世纪 80 年代中期，曾经把它 1/5 的雇员变成了百万富翁。

我们真的感觉每个人都在为一个共同的事业奋斗着：“每家每户每张桌上的电脑都运行着微软的软件。”

第十章 灵魂的快乐与金钱没有直接联系——卡洛斯91

微软上下到处都是成功人士，因此在这个公司里我感到精神抖擞。我惊讶地发现公司里所有的人都穿着普通的服装，有着难以置信的谦逊，没有锋芒毕露和咄咄逼人，也没有愚蠢的傲慢。同时他们都有着强烈的信心，坚信这个集体将来一定会取得成功。

在怎样获得成功方面，微软发挥着一种着实强大的吸引力。一个人必须学会如何利用这种吸引力，懂得利用的时机，还要学会在适当的时候舍弃不用。你必须脚踏实地，并清醒地认识自己，明白自己从何而来，有多厚的根基。

第十一章 重新发现自我——吉娜99

这样一个工作环境中，每个人都奋发图强，努力把事情做到最好，这让我有了机会重新发现自我。

在微软，假如你刻意掩盖自己的错误，那么过不了多久事情就会被揭穿，人们将会对你的诚实品格产生怀疑，你的职业道路也会受到影响。

在微软，个人有决定自己工作方式的自由，这确实令人振奋。说得夸张点，微软甚至为你提供了足够的绞绳，不过你可以自己决定要不要上吊。

在微软，整个公司就像一个大学校园，你可以很容易地找到志同道合的朋友，能够很好地释放来自各方面的压力。

在微软，还会得到另外一点经验：勇敢地去尝试新事物。不要担心你做了会怎样，也不要过多地考虑你是否能够成功，只要放开手去干就可以了。

第十二章 享受工作带来的那种自我满足感——康拉德109

在这里，工作正逐渐融入某种你真正在乎的东西中。它并不仅仅是能在员工的年终综述上给出高分的东西。那是一种感觉，当你完成一个项目，生产了一种产品，而这个产品能让人们做到他们以前做不到的事情，或者能够帮助他们做得更好、更快、更容易的时候，你的工作能够给你一种自我的满足感。

第十三章 重新证明自己——伊恩121

如果想要在一个高科技公司呆很长一段时间，那么你必须习惯于不停地学习。你不能止步不前，你不能说：“喔，我了解我所知道的这些东西，所以我永远都会有些价值的。”事实上需要你去学习的东西很多，而且这些东西都不容易学。

我深知就算人们永远也不知道那些产品背后有我的心血，我的工作也已经对这个世界有了一定的影响和贡献。

第十四章 微软有潜力改变人类——爱德华.....129

微软有潜力改变人类，因为它总是保持着高度的压力，努力做得更快、更省、更好，并且赢得市场。对于许多公司来说，即便是拥有最好的人员、最好的团队，这也是一个极其困难的目标。

从过去吸收经验且对新的项目产生积极作用，并且相信自己会赢得团队的尊敬，这是我从微软学到的宝贵财富之一。

第十五章 因为微软，我的生活如此美好——安妮.....141

我在微软工作的全部经历就是生活上的变化。当我在这里工作，我对自己的能力和缺陷、我的抱负以及所缺乏的雄心壮志有了更多的认识。我对什么能够让我高兴、什么是回报、哪些是能令我感到幸福的赞赏，有了更深的了解。

第十六章 成功在于不断努力——斯科特.....147

我对我在微软的职业生涯非常感激。在这里我学会技术、获得信心、结交朋友，当然，我还赚到了钱。现在，我认为自己的生活是成功的。在我的生活中有我爱的人，有我喜欢的工作，我对自己和所处的环境都满意。对我来说，成功就是要成为一种有思想的、亲切的、好奇的、幽默的、有表现力的人，成功就在于不断努力。这种成功任何人在任何地点都能达到。在我们作为一个群体时，这种成功将使我们保持头脑清醒。我发现微软的许多人也都有类似的成功。

第十七章 我被自己雇用了——TC157

似乎每个人都意识到我们是某种不寻常东西的一部分。我并不是指我们在微软，而是说我们都很清楚地知道，我们正工作在一种全新的技术边缘，它曾经是并且仍然是一种改变着世界的东西。

无论随之而来的是什麼，我将最终得到我想要但却买不到的。如果其他具有类似兴趣的人能从中发现这样做的价值，或许他就可以对整个社会做出一点点贡献吧。果真如此的话，我将无比的满足与欣慰。

第十八章 在这块土地上建造你的宫殿——玛丽169

我们的工作很辛苦，每一分钟确实都是十分珍贵的。一个平庸的人又怎么能在这种环境中成功呢？所有这一切全在于——只要你能取得成就，微软就会放手让你去做，你就能获得回报。

我仍然会每晚梦见微软，经常都是些很简单的梦。这些梦都是那么的甜美。

第十九章 不是自大，恰恰是我们正确而已——彼得179

微软是一家自大的公司吗？有意思！

我想我们既自大又令人讨厌。当我们和公司以外的人交流时，全部由年轻人组成的开发小组往往把注意力完全集中在结果上。我们不仅不担心别人对我们的成果怎么看，而且还可能因为能够做出技术决策而有那么一丝快乐。

“为什么要说明原因？有实力就行！”

第二十章 一群按照微软模式聚集起来的聪明人——卡林189

一群来自哈佛大学、普林斯顿大学和麻省理工学院的聪明的年轻人聚在一起——当这样一群人在微软这样的地方聚集起来时，他

们会干什么呢？

现在回头看看，好像当初我们就应该知道回报是即将来临的。但随着事情的发展，谁也没有预料到微软居然会冲破一个又一个业绩纪录，并疯狂地席卷整个股票市场。

微软是个奇怪的地方，它能使你最终比那些没能与这场科技变革沾上边的人拥有更多的财富。

后记	201
----------	-----

摆在你面前的是这样一本书，从中你可以看到人们在微软的二三事——“荏苒岁月悠悠去，沧海桑田缓缓来”。

附录	203
时间表	205



第一章 微软是那么需要我们

卡林 (Karin)

从内部看微软和从外面看微软是大有不同的。我所知道的微软，是一个让我们中的许多人佩服的小型组织，而我们就像尽力快跑的小蚂蚁，背负着虚拟区间里的庞大数据单位。而从外面看微软，我们却像一台运转良好的大型机器。

我看到的只是为科技献身的狂热，不为控制世界，也不为聚敛财富，只是为了解决真正的难题：只有这才值得深思熟虑。