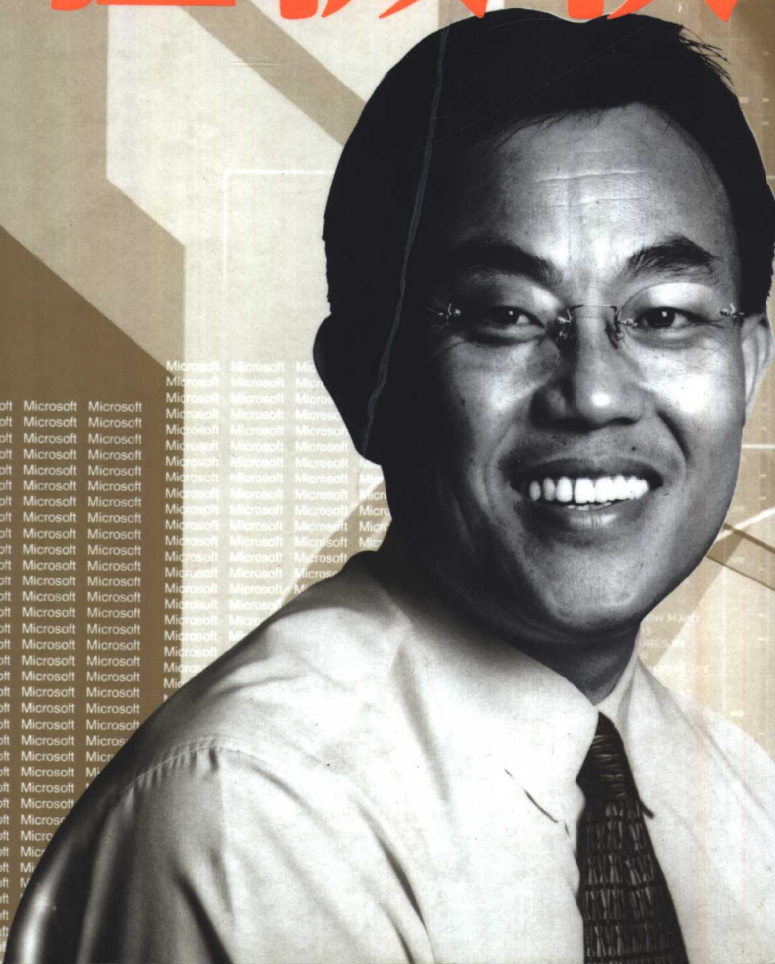


A black and white close-up portrait of a man with dark hair and round glasses. He is looking upwards and to the left with a thoughtful expression. The lighting is soft, highlighting his facial features. He is wearing a light-colored collared shirt.

体验微软

[illegible]

世纪出版集团
上海人民出版社

我对微软说实话

体验微软

高群耀 著

Jack D. Gasp



世纪出版集团
上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

体验微软:我对微软说实话/高群耀著.

上海:上海人民出版社,2003

ISBN 7-208-04505-4

I. 体... II. 高... III. 高群耀-自传 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 108606 号

总 策 划 郁椿德

责任编辑 文 景

封面装帧 赵为群



世纪文景

体验微软——我对微软说实话

高群耀 著

出版发行 世纪出版集团 上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

经 销 新华书店上海发行所

印 刷 商务印书馆上海印刷股份有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/32

印 张 10

插 页 4

字 数 211,000

版 次 2003 年 1 月第 1 版

印 次 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-04505-4/K·994

定 价 20.00 元



2000年3月，高群耀与比尔·盖茨在一起（韩国汉城）



2000年9月，高群耀与微软公司总裁兼首席执行官斯蒂夫·鲍尔默在一起（北京）



2000年3月，高群耀与比尔·盖茨会见微软中国政府合作伙伴(韩国汉城)



高群耀在演讲



高群耀在办公室



谈笑风生的高群耀



高群耀和他的家人

小 引

1

第一章

我的“海归”路

▶ 1 早年岁月

我妈妈难过得常唠叨，要不是自然灾害，你至少会再长 10 公分。短缺经济让贤妻良母都磨练出了一套“硬功夫”。

11

姐姐把我送出门，送上路，还悄悄地掉泪。郝老师居然对我说，如果你想有出息，你应该到学校里去教书。我不是一个把目标定得很遥远的人，但我知道自己会一步步走近我的目标。

16

1 ▶▶

在一批优秀的人当中，你自己也会自觉地优秀起来。在中国，一个人的命运往往与相关的政策紧密地联系在一起。生活对我的奖励不单单是钱。这时，一个女孩，第一次闯进我的心田。

20

▶ 2 流金岁月

一心一意想读完博士回来当老师。那时的梦想就是当教授。一部风靡国内的《上海滩》，我们几乎是一天一夜一气看完。

25

我不适合过这种布尔乔亚的生活。我们把这个产品第一个卖给了中国运载火箭研究院。这种乡恋，是世界共通的。

29

▶ 3 “海归”岁月

在大家蜂拥外出的时候，我回来了！爱情、亲情，有时也是需要时间来维系的。女性的伟大就体现在她们所作出的牺牲比男人多得多。可在人生舞台上耀眼的却大多是男人。

33

至此，可以说我们是彻彻底底把家安顿在北京了。如果今天我有机会重新选择工作时，问我太太的意见，北京、上海成了首选。

38

我在入住的酒店里，半夜2点发现一部电视剧，大概叫什么《外企雇员》的。我们办成了这两件大事，并且不失时机地在25日那天，通报了谈判双方。

41

没想到在处理这么棘手的问题时，我的情商会发挥到这种极限。这两个突破，当时被中美高峰贸易会谈当作了一个重要的热点。中国著名的女作家张洁有句名言：爱情，是种对应。

45

人生很短，要把该做的事、想做的事都做了。别留下无可反悔的遗憾。中国历史上许多次重大的变革都与海外有关。

50

► 2

第二章

入主微软

► 1 微软中国危机四伏

人都有惰性，但我好给自己施压。我应该跨越过去，更上一层楼。我一头扎进水里，让水花迅速地淹没我的脑袋，让自己慢慢地下沉。我牢记着父辈们传下的一句祖训：人家抬举你，自己不可翘尾巴。

57

微软这艘巨轮的航向，决不会让你左右。我的老板亚太区总裁 Tom Norring，在电话里斩钉截铁地表示不能接受我的辞呈。这“不可能”三个字，抓得我心里痒痒的。没有比这更能证实我自己的了。

62

好像我是为比尔·盖茨来讨债的。一系列危机就在我上任伊始扑面而来。我遵循对我行之有效的所有理念，但最重要的却只有两个字：诚信。

69

哪个国家是盗版的温床，哪个国家的知识经济就不可能突飞猛进。如果说用“焦头烂额”有些夸张，那么“四面楚歌”这四个字便是我当时处境的比较客观的写照。

76

► 2 “亚都”事件与“大逃亡”

西方的报纸，都有个习惯，把事情搞大。张琪司长明确无误地表示：作为主管计算机和软件业的行业主管，我可以明确表示绝无此事。李铁映院长的话给我留下了很深刻的印象。

80

在时间、地点绝非对等的情况下，这只烫手的山芋硬是塞到我的手中。法务部见我说不通，又去游说我的上司罗麦克。企业与企业的关系，有时与国家间的关系异曲同工。

86

我这个“空降兵”的突然出现，肯定使某些许诺或格局遭到了影响或破坏。留下的要让他们觉得留得值得；而走的也要让他们走得愉快。所有这一切，只能从我自身做起！

90

► 3 税务风波及其他

我告诉比尔·盖茨，我情愿多认些股而不加工资。有的说，那些人算计好了就等着看你笑话。今天我正好是这儿的总裁，这些好事无一疏漏地活该全栽到我头上？！

95

这件事，就像“虎口拔牙”一样艰难、惊险。每天跑步，我都要把自己的灵魂洗刷一百次。

100

如果微软教育版软件把这上十万张许可证撒到街上去，够微软中国在这儿卖好几年哪！产品价格的定位，就像轮船、飞机的导航系统。这世界没有比实事求是更让人向往的了。

104

第三章

春风化雨

► 1 四大突破

你需要实力强大的团队，因为平庸的团队只能产生平庸的结果。但我在实现这些突破之前，必须跟罗麦克有个不可逾越的职权分明的界限。

115

原先这些活动，老张做老李的，老李做老马的，驴唇不对马嘴。为啥都蹲在上海，蹲在北京、广州？把你的生意做到每一个城市去。

120

► 4

一个员工的资历、技能、机遇固然重要，但是最基本的还是人的素质、人品。要突破销售利润的瓶颈制约，最重要的一环还是要强化自己的销售队伍。

124

要做到这一点，就得对整个销售队伍进行体制改革。就得培养出一支精英梯队！惟有这样才能逼出一支雷厉风行的、有战斗力的、如狼似虎的销售队伍。

128

► 2 关注人

我上班的第一天，脑子里就开始筹划应急措施。我不欣赏铁腕，我倾向仁爱，尤其在东方社会。他的眼窝里自始至终荡漾着闪闪的泪花。当时的情景让我也不由地动了情。

134

这是我留在微软中国历史上颇为得意的一笔，虽然它是那么来之不易。这就出现了一个怪圈，一个无法调和、统一的矛盾。我深信我们中国的知识产权将会越来越明晰。

140

不把他们心里的阴影抹掉，他们能量再大也难以彻底释放。我们微软中国员工的薪金平均增长达到 22% 的水平。只要你是真心真意地为员工着想，员工岂能无动于衷？

145

我说我是一个对人力资源有偏爱的人。这个项目我要求在一年之内，让他们的业务水准有个很大的提高。杰克·韦尔奇把员工区分为 A、B、C 三类。

150

我从床上“啜”地弹起来。第一个反应是不相信这消息会是真的。出于本能，出于对生命的热爱，我再次要求对方确认这个悲剧。我会不惜一切代价把他们从死神的手里夺回来！

154

倏地，一声凄厉的尖叫，像导火索似的把整个房子引爆了！往往一个常识性的疏忽，都会导致一场本可避免的灾害。比尔·盖茨的声音，像是对未来的召唤。

159

5▶▶

▶ 3 中国重看微软

因为在人们心目当中，微软实在太牛了！实在太霸了！然而，要改变一个公司的形象，谈何容易？

168

在中国要把事情做好，首先得了解中国的国情。我们这种诚意，这种亲近，确实确实表明我们与中国政府在寻求一个最佳的合作点。

173

市委书记和市长都颇为认真地听着，有些还记下了。讲好 9 点钟开会，到点后大门一关，好几百个人没一个迟到。不少人都说，他才是真正懂得做事的人。但我却觉得，他更懂得做人！

179

中国历来信奉：和为贵。在与业界的交流中，我更是把一个真实的我交给了他们。而这些，无疑是我们这些人微软生涯的最真实写照。

185

第四章

与巨人握手

► 1 总理叫我高耀群

当我们被安排进去见总理的时候，朱镕基总理刚好接待完一批日本客人。你们想在中国做好事情，要了解中国的国情，包括你们的上司。总理叫我高耀群。我说总理我叫高群耀。

195

基辛格博士故地重游引起阵阵联想。朱镕基总理说，今天我很生气。朱镕基总理给人的感觉非常亲切、非常平易近人。这使我蛮吃惊的，和原来的想像完全不同。

202

► 6

► 2 比尔·盖茨在 APEC

比尔·盖茨还有一个小秘密：爱开快车。他虽然是全球首富，他的喜怒哀乐与常人一样。比尔·盖茨的反应很快，回答也很到位。他并非那么高高在上，并非那么不善交际。

208

比尔·盖茨抵达上海的那天，我们特意赶往机场迎候。映现在我们面前的是他那架非常漂亮、银光闪闪的专机。说到这个问题，好像是比尔·盖茨在全世界都遇到的一种尴尬。比尔·盖茨毕竟是比尔·盖茨啊！

212

谁能在宴会上坐到江主席身边，成了这些大企业互相竞争的公关焦点。比尔·盖茨高兴得像个孩子似的踏上了他的归途。一旦谈起技术上的问题，比尔·盖茨会倏地眼睛一亮，充满激情地跟你滔滔不绝地说起来。

220

► 3 充满激情的斯蒂夫·鲍尔默

我跟斯蒂夫·鲍尔默的接触应该说比比尔·盖茨更多一些。我们都支持你。你有什么问题，我能解决，我能帮忙，你尽管说。但愿这不致成为微软的悲哀。

226

第五章

出走微软

► 1 事在人为

“你把这条大船终于掉过头来，放在航道上了。”在我决定接受微软聘书的那一刻起，我曾对自己承诺，一定要真正了解微软如此成功的奥秘。

233

我喜欢那些具有挑战性的工作，但能将自己的事业与中国的软件业结合起来，又何尝不是我梦寐以求的呢？做了多年的管理经营者同时也身为公司的员工，我这才体会到那种被利用的无奈。

237

近一年的微软生涯，让我深深地感受到微软这个名字在中国的意义。如果我今天有机会再从头去走那一段路的话，我也许应该更多地从人的角度来思考问题。

241

► 2 合作的缘分

微软大中国区与微软中国在历史上从来没有过合作成功的典范。到底是人为的因素还是组织机制本身就不合理。而这种管理理念的差异，经过领导层对公司机制的不同理解，变成了一些人为的不可逾越的障碍。

247

出乎我意料的是，我的总部之行，竟然没有得到上司的批准。我更深深地体会到做一个让员工认可、让企业认可的雇主，并不是那么轻松的。我相信人与人之间的缘分，可在工作中，原则应远远地多于缘分。

252

▶ 3 落单真相

带头实现政府的正版化，不单只是向 APEC 会议献礼，还是一个显示国策并展示于世人面前的形象工程。一切都已经太晚了。微软出局了。

257

此时，我也必须面对这样一种现状，我的理想、我的管理理念，已无法和我的工作融合在一起。我爱微软，它是知识经济时代的一个典范，但我的爱是有原则的。作为一个职业经理人，我要求自己做到善始善终。

262

我闭上了眼睛，在心里默默对自己说，我在微软的路已走到尽头了。即使是堂·吉珂德式，即使是种牺牲，也必须让一些不合理的行为有些收敛！这使我在加入微软时，许下的誓言得以成为现实：把不可能变为了可能！

266

第六章

我眼中的中国与微软

▶ 1 中国软件产业素描

今后的十年，将是软件和服务的十年。中国的软件产业与印度的不同，印度是做鞋却不穿鞋，国内自身的需求很小。中国不仅需要软件的服务和出口，还需要软件产品来满足自身的内需。

273

▶ 2 微软的成功之道

比尔·盖茨自诩：“我是彻底的科技人。”微软有一句名言：微软惟一不变的就是变！用斯蒂夫·鲍尔默的话来讲，只有两件事是微软成功的秘诀，一个是热情，一个是执着。

276

▶ 3 中国、微软与我

中国软件产业的发展需要微软，微软在全球的成功也同样需要中国。这些举措，是我加入微软后给微软的一个定位，也是实现我自己的一个承诺：微软在中国的发展，一定要立足于中国软件产业的发展。

283

中国所特有的任何一件事情，要通过这个渠道到最高层，它的耐力能有多大，到底能跑多远，热情能维系多久？我常纳闷微软为什么会派这样一些人来管理亚洲业务。

288

在一定的程度上，中国本身就是盗版泛滥的最大受害国。企业大了，难免有官僚主义，而官僚主义一个明显的表现就是教条。我不敢说微软是最佳企业，但在同路人中，它无疑比谁都领先一步。

293

一个总经理称职不称职只看三件事，一是销售额，二是利润，三是公司的健康指数。总经理就是三个“Win”。我真心地希望公司能一路走好，能与中国软件业共赢。谁投身于IT业，谁就在创造未来！

297

小引

1 ►►

晨风拂面，空气湿润润的。三月中旬的香港，已是春意盎然。可在过去，我对季节的变换，从没像今天这么敏感。以往，每次晨跑时，随着脚步的启动，脑子里就开始迎来一天数不清的亟待解决的问题。而今天我仿佛又回到了大学的校园，跑得是那么轻松自在。

3月15日，我在深圳主持了微软中国在历史上颇具规模且十分重要的一次技术交流活动——企业信息技术管理（IT）面对面研讨会。其内容是如何使企业和政府的IT系统更安全。为此，我投入百万人民币，力邀全国90位主要的相关部门、大型企业的IT主管参加。我特地请来负责微软全球网络系统、并管理着五千多名部下的四位总经理进行现场说法。微软，在IT界历来树大招风，想尝试袭击微软系统的大有人在。因此他们管理微软的亲身体验和实践格外有说服力。我把他们请来并不是