

今天，不用人告诉我，或定别人说“你失败”了”，我相信自己已经成功了，而且自信能有更大的成功。成功，在心里。

我自己倒没有太多的困惑，专心地做好经理，和男人们一样斗智斗勇，并没妨碍自然保持了女人味——那是做女人独有的骄傲。

我不想从个体经营小买卖做起，从零开始，我嫌飞不了太高。我渴望有一个大的舞台，给我去实践真正的“企业家精神”。

我经历着事业生涯中最黑暗的日子。心沉到底，我何求回报？

——吴士宏

打工皇后

吴士宏

辞职现象破译

吴士宏说比尔·盖茨是毫无魅力的神，果真如此？

微软帝国在中国因何“水土不服”？

高薪高职是不是留住人才的根本？

TCL会给吴士宏提供多大的空间？

微软会不会因吴士宏辞职而改变经营策略？

在微软可能升得很快，就一定能坐得稳吗？

吴士宏会给TCL带去什么？

中国IT业怎样建立创新机制？

国有企业实现国际化还有多远的路要走？

读这本书

你会了解职业人特别是职业女人的成长代价

你会了解本土打工者在外企的奋斗与艰辛

你会了解什么样的经营方式更适合中国国情

你会了解中国企业与外企间的最大差异

吴士宏，生于北京，满蒙汉三族血统。曾为北京椿树医院护士。

1985年，获自学高考英语专科文凭后，通过外企服务公司进入IBM公司，任办公勤务。一年后获培训机会进入销售部门，因业绩突出不断晋升，从职员直至华南分公司总经理，被称为“南天王”。1997年任IBM中国销售渠道总经理。12年来在IBM一路冲杀，为其开拓中国市场立下了汗马功劳。

1998年出任微软（中国）公司总经理。1999年6月“因事业和生活中更重要的事情”辞职，在IT业引起震动。

1998年10月出任大型国有企业TCL集团常务董事、副总裁，TCL信息产业（集团）总裁。



打工皇后

吴士宏

辞职现象破译

方华 / 编著

中国广播电视出版社

打工皇后

吴士宏

辞职现象破译

方华/编著

中国广播电视出版社

图书在版编目(CIP)数据

打工皇后吴士宏辞职现象破译/方华编著. - 北京:中国广播电视出版社,1999

ISBN 7-5043-3437-5

I. 打… II. 方… III. 职业选择-社会分析-中国
IV. D669.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67119 号

打工皇后吴士宏辞职现象破译

作 者:	方 华
责任编辑:	高子如
装帧设计:	半 间
责任校对:	真 武
出版发行:	中国广播电视出版社
电 话:	66093580 66093583 68013201
社 址:	北京复外大街 2 号(邮政编码 100866)
经 销:	全国各地新华书店
印 刷:	北京施园印刷厂印刷
开 本:	850×1168 毫米 1/32
字 数:	150(千)字
印 张:	7.5
版 次:	1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷
印 数:	1-8000 册
书 号:	ISBN 7-5043-3437-5/C·44
定 价:	17.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

做为女人，你拥有掌握命运的自由；
做为女人，你有选择职业的自由。

今天拥有的，不意味着永远。每当春
雪融化的时节，青草都在悄然的碧绿。



再见了，青春，愿你永远实现。

目 录

引 子 离开微软帝国的女杰/1

第一章 职场人生：为谁打工与为何打工/27

第一节 要点简述/27

吴士宏是中国本土在外企最高级的打工者
——从 IBM 到微软 14 年外企打工阅历吴士宏
成为优秀经理人——理想与现实冲突中吴士宏
毅然离开微软帝国

第二节 背景破译/30

- A 吴士宏的第二任老板：一位疯狂的巨人/30
- B 老东家 IBM 培养了一位中国优秀的女经理
人/36
- C 新东家跨进中国的门槛/41
- D 1999：断臂的维纳斯/52
- E 微软拒绝谈话“吴士宏辞职事件”/65

第三节 启示比对/73

为自己打工与为老板打工是一个连体婴儿
——本土打工者要适应外企企业文化——外企

要适应中国本土文化

第二章 经营理念：征服所有人与感动一个人/77

第一节 要点简述/77

吴士宏认为微软帝国充满“人治”色彩——利润是征服所有消费者的即得利益——高薪不是留住人才的最根本保障

第二节 背景破译/79

- A 微软的管理：比尔·盖茨事必躬亲/79
- B 微软在中国失策的一招：先放水后抓鱼/85
- C 反微软，反知识霸权/90
- D 令国人骄傲的“飓风模式”/98
- E 李东生：“TCL允许失败”/105

第三节 启示比对/119

国企与外企最大差距在于人力资源开发与
管理——微软：“寻找比我们更出色的人
才”——中国企业家和经理人在学习中成熟

第三章 理想境界：国际公司本土化与本土公司 国际化/122

第一节 要点简述/122

吴士宏的理想是使国际公司实现本土化或
使本土公司国际化——一个国家的经济只是世
界经济列车中的一节车厢——中国的发展就是
与世界经济接轨

第二节 背景破译/124

- A 中国的吸引力：全球 500 强聚会上海/124
- B 跨国公司抢滩中国：狼来了?! /130
- C 本土企业国际化还有多远的路要走/145
- D 海尔魅力：“中国造”挺进国际市场/153

第三节 启示比对/166

世界跨国公司抢滩中国冲击中国企业——
国企必须与外企短兵相接——中国企业的战场
不仅仅在国内

第四章 国企思路：角色转换与机制转变/169

第一节 要点简述/169

吴士宏加入国企 TCL 面临角色转换——
国企现有机制是否能为吴士宏提供创业的舞台
——一个必须经历的漫长融合过程

第二节 背景破译/171

- A 彩电大战：国企看上去很乱/171
- B TCL 会成为东方的“西门子”吗？/183
- C 信息家电：山雨欲来风满楼/192
- D 中关村，你知道中国企业在选择什么？/203
- E 四通与联想：中国 IT 业改制的急先锋/214

第三节 启示比对/231

中国 IT 业准备冲击 21 世纪全球市场——
重要的是内在的竞争力与制度创新——真正的
新时代是主动创新的而不是被动接受的信息时
代

引子

离开微软帝国的女杰

公元 1999 年 6 月 18 日，国内各大媒体发布了一条爆炸性的消息：微软（中国）有限公司今天在北京正式宣布，微软（中国）有限公司总经理吴士宏女士出于个人原因将辞去微软（中国）有限公司总经理的职务。微软公司表示，“虽然她的离去是公司的一大损失，但对她的决定和意愿表示尊重”。不过，吴士宏女士将继续在微软工作几个月，与微软大中华地区总裁罗麦克先生密切合作，进行工作交接。罗麦克先生将担任代总经理，全面负责微软（中国）有限公司的业务和日常管理。

吴士宏炒了雄霸全球微软帝国的鱿鱼！

世纪末的 1999 年，全球性的爆炸性新闻层出不穷，忙坏了吃新闻饭的无冕之王们，他们在战火与灾变中穿行，用最快的速度向世人发布触目惊心的真实报道。尽管如此，在看不见硝烟的商战中，吴士宏此举也有如石破天惊，令全世界的媒体不禁哑舌惊叹。毕竟，响誉全球的首富比尔·盖茨所统领的微软帝国，是市值高达 4800 多亿美元的巨鳄！按美国《商业周刊》的市场价值排名，微软在 1998 年全

球 1000 家公司中位居榜首。而其 4800 多亿美元的市值，量化在普通大众的数字概念中，实在无法从消费经验中找到对应的交换物体，只能用一个能囊括人想象的笼统词汇来涵盖——天文数字。在中国，微软与比尔·盖茨的名字可以说是家喻户晓，在某种意义上，它也是中国业界的楷模与神话，更是无数做着发财梦的年轻人在商海中沉浮与挣扎时的神灯，是真实而又遥远和彼岸，是最原始也最疯狂的原动力。正因为如此，微软子公司即微软（中国）有限公司总经理的位置也格外抢眼，尽管在神话般的比尔·盖茨的四射光芒映照下，这个位置自身的光芒似乎有些黯淡，但对世界上最大的发展中国家——中国的业界人士来说，也算上是令万人瞩目的位置。可是，在这个位置上只坐了 15 个月的中国本土的打工女皇吴士宏却主动辞职了！

没有搞错吧？为什么呢？

吴士宏这个名字对于中国业界人士来说，绝不是个可以等闲视之的人物。这并不是仅仅因为她坐上了微软（中国）有限公司的头把交椅。这个护士出身的中国本土的女性，在未入主微软中国公司总经理之前，就已经光芒四射了。她凭着个人的奋斗，从外企的最低职位——蓝领勤务一步一步做上来。在加盟微软之前，吴士宏在号称“蓝色巨人”的 IBM 中国分公司摸爬滚打干了 12 年，从一名默默无闻的秘书做起，终于凭一身过硬的本领，走到了渠道部经理的领导层。1998 年 2 月，时任微软中国公

司总裁的杜家滨将锋芒显露的吴士宏挖来，当时更是轰动一时。令人蹊跷的是，挖来吴士宏的杜家滨不到两个月后他就突然递上辞呈抽身出局。而在当时，上任不久的吴士宏也曾说过：“面试一个新请来的人，我心里想得最多的就是他什么时候能接替我。”这句话中有音的表白，如今果真应验了。难道说这也是微软帝国的一个奇妙的传统？或者说是微软中国公司的头把交椅是个摇摆的弹簧，谁都无法坐稳？抑击是在雄霸全球的微软帝国的土壤中，中国人“水土不服”？

眼前铁的事实是，吴士宏只在微软呆了15个月，在这个“本地人从未做过的外企的最高职位”上，毅然自己对自己宣布“下课”。面对这样一个令人仰视的难得的位置，吴士宏为什么突然辞职？可能是出于默契或协议，吴士宏与微软双方对辞职原因都守口如瓶。在微软宣布吴士宏辞职的新闻发布会上，微软大中华地区总裁罗麦克只是这样评价一番吴士宏：“兢兢业业，倾注了大量精力和热情。微软中国公司全体员工会记住她。”吴士宏则更是轻描淡写：“这是一个不容易的决定。但很高兴能最终决定去做事业和生活中另外一些很重要的事情。我很珍视自1998年2月加入微软（中国）有限公司以来所担任的领导职务。”

这的确是一个不容易的决定”。大多数人认为吴士宏一定是出于无奈，因为只有傻子才会放弃这样丰厚的待遇与聚光灯下一样的位子。微软公司在

中国的手——金山公司总经理雷军在听到此消息后，“心情非常复杂”。雷军认为，吴士宏是一个优秀的经理人，她的任职只有一年多，还来不及去实施自己的想法就“下课”，非常惋惜。雷军分析，吴士宏在一年多来在国内市场上所采取的激烈的反盗版举措，也许是她迅速“下课”的原因。雷军说：“一段时间以来，我们都看不懂微软中国公司，它的行为和微软美国总部很不一样。”很多业界人士对一年前那个被称为“午夜狂欢”的盛会仍记忆犹新：那个身着一袭红衫，开着一辆红色法拉利跑车，像一团燃烧的火焰冲上舞台宣布 Windows98 首发的女强人就是吴士宏。从当时的风头正健到今天的黯然离去，人们心中或许只留下那团红色的影子。一些资深人士指出，吴士宏有很多难处：微软中国公司并无多大实权，很多事情并不由她决定。微软在中国设有三大机构——微软（中国）有限公司、微软中国研究院、微软中国研究开发中心，实际上三者是独立运作的，后两者直接受控微软总部，前者的法律部负责微软在中国的法律案件，但基本上也是由微软总部统筹，因此吴士宏的实际权力有限。吴士宏是一个很敬业的人，无论为谁打工都是这样。业绩上不去，不一定就与她的能力有关系，但生意就是生意，赚不了钱就无法交待。微软中国公司有 300 多号人，总不能坐吃山空吧？比尔·盖茨是有名的认钱不认人的主儿，上次来中国送“维纳斯女神”时都没有吴士宏什么事，可见微软中国公司在盖茨

眼中的地位也就很一般。也有业内人士指出，吴士宏也是微软的受害者，她在世界第一大软件公司的中国分公司做到了总经理的职位，以后她再到哪里都是下坡路了，在中国再也难以找到一个符合她的席位——这对她而言是一个极大的障碍。也有人相信，吴士宏若自己开创一片基业，中国可能还会多一个成功者。

那么，在新闻会上吴士宏轻描淡写的“决定去做另外一些也很重要的事情”是什么呢？在那次告别微软的演讲中，吴士宏曾经说过这样一句话：“中国的天这么高，中国的地这么宽，我一定能找到一个足够大的舞台，再做出新的精彩辉煌。”不错，在吴士宏离开微软后，先后有 19 家公司愿意为她提供舞台，然而这个总是让业界震惊的女人又一次做了一个非常选择：TCL。她将出任 TCL 信息产业（集团）总裁，TCL 集团副总裁，常务董事。

1998 年 2 月，微软前任大中华地区总裁布莱恩曾指着北京中关村的一幢小楼对吴士宏说：“总经理小姐，这就是你的公司。”15 个月后，吴士宏离开了微软；1999 年 10 月 11 日，TCL 集团在北京举行新闻发布会，TCL 现任总裁李东生指着主席台对吴士宏说：“总裁小姐，欢迎您。”也就是在这一天，中国国有企业 TCL 集团的又一公司——TCL 信息产业（集团）有限公司正式成立，新成立的公司将作为 TCL 集团进军信息产业的旗舰，整合集团在信息产业中的其它相关产业。吴士宏在发布会上说，选择

TCL是经过慎重考虑的，她长期以来的愿望就是，将国外优秀企业引入中国或将中国优秀企业推向国外。她感觉出任 TCL 信息产业（集团）有限公司总经理，任务很重，但她将把过去 14 年来的外企业管理经验带到 TCL，把 TCL 作为中国品牌做到国际上去。

吴士宏辞去微软中国公司总经理，吴士宏加盟 TCL 集团出任常务董事、副总裁、信息产业有限公司总经理，如果评选 1999 年中国 IT 界大事，这两件恐怕都要数得上。甚至可以说，这也是今年全球 IT 界的两大新闻事件。这其中有什么奥秘与玄机，似乎要在相当长的时间内只能任人去猜测了，因为吴士宏在对媒体采访时曾表示，她不会透露微软的商业秘密，而她所作出的抉择，绝对不会脱离这些无法公开的商业秘密。我们只能从下面汇总吴士宏在告别微软和加盟 TCL 这段时间答《南方周末》、《北京青年报》等各大媒体的记者问中，初步得出一个大致的轮廓——

记者：请问吴女士，究竟是你提出离开微软，还是微软让你离开，关于这个问题外界一直有很多传闻，希望你有一个明确的回答。

吴士宏：是我离开微软！我之所以离开微软，一是因为我不喜欢微软“人治”色彩太强的企业文化。我更喜欢一种比较讲究团队精神、求真、求善的企业文化，这一点在微软这个比较张扬的企业里找不到，也无力改变，这时候就应该离开；其二，

微软当初邀请我加盟时赋予我的责任是对公司在中国市场的全面策略和运营负责，公司期望与实际情况差异太大，总经理的职位也就失去了意义。

记者：为什么离开微软？

吴士宏：我是5月28日找我的顶头上司，微软大中华地区总裁提出辞职的。我对他说，我到微软已有快15个月了，在这里我经历过的挑战，困难，历练超过我以前全部十几年的职业生涯。我来微软是为了一个理想，为了这个理想，我做了很多，忍了很多，努力了很多。我终于理解了，对于“总经理”，公司的期望其实只是销售业绩这单一一项。而我当初所以上任是因为被“赋予”的责任是对公司在中国市场的全面策略和运营负责。这个差距太大了。现在，销售业绩做到了；我既然不同意公司在中国的很多重大策略，而在无数次努力之后都无法对其有任何影响，这个总经理职位于我也就失去了意义。我决定，辞职。

记者：你所说的一个理想是什么？

吴士宏：这是我14年来的梦想，就是把优秀的外企做成“中国的”，比如说我理想中的IBM中国公司，即是跨国公司IBM在中国的直属子公司，又是中国的一个独立的优秀企业，为中国带来最先进的技术和管理经验，为中国培养最好的人才，还能成为中国政府在经济和科技领域的高参。但经过在微软的浓缩经历，我认识到必须经过一个很长的历史时期，我等不及了。

记者：您就任微软中国公司总经理历时已不算太短，这段时间来您的感受主要是什么？从您的角度看，微软的管理有什么特点？

吴士宏：真的是一个不一样的世界。我到微软已经差不多5个月时间，大致熟悉了微软的情况，自以为对公司所有的事情都懂了。我对自己说：“好，我已经有了一个 milestone。”但是，后来的经历告诉我，不是那么回事，在微软，天天都会有新的发现。新发现能让人总是充满激情，但新发现同时又让人累，累得厉害。不过和刚到微软时相比，我心里踏实了许多，有底了。刚来的时候，是为到了一个新的环境中担当一个新的角色而激动，现在则是因为懂了这个公司的好多东西而真的喜欢这里，我最大的体会是这个公司的管理，这是无形的但是又特别严密的那种管理。有些公司有非常多的层次，总裁下面有十几级二十几级人员，这时就必须强调沟通。而微软的管理没有那么多的语言描述，这是一个非常重视数据的公司，微软的日常工作都在我们的“数字神经系统”之上。数字可以告诉你许多故事，帮助你做决策。微软的数字神经系统一个最大的好处是，它能让坏消息传得快，当公司的肌体任何地方出了问题的时候，就不会等一级一级汇报上来，等问题大到无法解决时才被决策者发现。

记者：您怎样看待微软及在微软中的工作？

吴士宏：微软没有一种大家都能遵守的标准，总经理很难做到一呼百应，我想，这种氛围的形成

可能是由于微软在内部有意识地要促进竞争，尽量体现个人发挥的火花，也可能是盖茨的光芒太耀眼，整个公司都引为模式，都想出名出彩。

我在微软的前5个月只想一团合气与大家搞好关系；中间是自己非常出色的一段，在非常短的时间，非常严峻的环境下，学会了在人治的环境里治人；最精彩的是最后5个月，不但把业务做的出色，更重要的是演练了一个精英团队。如果打分的话，在微软工作的前5个月是差，中间5个月是良，最后5个月是优，平均分良。

记者：据我们了解您上任之后重点的工作之一是提高微软员工的素质，这样做的原因和措施有哪些？

吴士宏：我刚到微软就有一种感觉，微软的员工都很聪明，而且非常喜欢工作。但是大家工作起来显得有些各自为战。公司成长到一定规模的时候，应该更依靠严密有序的管理来运作。大家要有共同的目标。建立一种团体精神和协作的工作方式。我希望在很短的时间内，微软的经理层形成一个强有力的团队。

微软和以前相比还有一个大的变化：我们开始培养自己的人，我们的经理和我们的员工受到的培训大大增加了，虽然我觉得现有的培训计划性还是不够。所谓培训不是单纯指临时地给员工安排上些什么课，而是说我面对这样一群员工，应该给他们分别安排哪些阶段的培训，使得这些培训和这名员