

Microsoft Rebooted

伴随全美畅销书《杰克·韦尔奇及其通用电气之路》作者一道
全面透视微软重塑历程

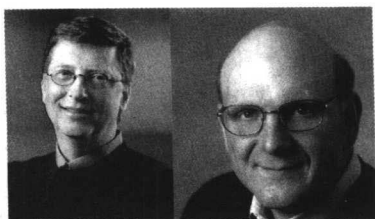
重 启 微 软

比尔·盖茨与史蒂夫·鲍尔默
是如何再创微软辉煌的

How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company

[美] 罗伯特·斯莱特(ROBERT SLATER)/著 屈陆民/译

中国社会科学出版社



Microsoft 
Rebooted

重 启
微 软

比尔·盖茨与史蒂夫·鲍尔默
是如何再创微软辉煌的

How Bill Gates and Steve Ballmer Reinvented Their Company

[美] 罗伯特·斯莱特(ROBERT SLATER)/著 屈陆民/译

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

重启微软:比尔·盖茨与史蒂夫·鲍尔默是如何再创微软辉煌的/
(美)斯拉特著;屈陆民译.

—北京:中国社会科学出版社,2006.2

书名原文:Microsoft Rebooted

ISBN 7-5004-5357-4

I. 重... II. ①斯... ②屈... III. 电子计算机工业—工业企业管
理—经验—美国

IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 144745 号

Microsoft Rebooted by ROBERT SLATER

Copyright © 2005 by ROBERT SLATER

This edition published by Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc., through
Big Apple Tuttle - Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition Copyright © 2006 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权,该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字:01-2005-0488

责任编辑 张 剑

责任校对 风向标图文设计工作室

责任印制 王炳图

封面设计 久品轩

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 五谷田工作室

经 销 新华书店

印刷装订 华冠曙光印务有限公司

版 次 2006 年 2 月第 1 版 印 次 2006 年 2 月第 1 次印刷

开 本 700 × 1025 毫米 1/16

印 张 14.25

字 数 198 千字

定 价 25.00 元

如有质量问题请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:010-64045632;010-64059527

致谢辞

很久以来，我一直在考虑撰写一部有关比尔·盖茨以及微软的著作。在为《硅谷画像》（*Portraits in Silicon*）（麻省理工学院出版社 1987 年出版）——一部有关电脑先驱者和开拓者的作品——一书而进行的研究中，我采访了一个小伙子，他在 12 年前创立了一家公司，这家公司当时已成为全球最杰出的软件企业。他的名字叫比尔·盖茨，而那家公司就是微软。那本书出版后，我很快意识到盖茨以及他的公司完全可以构成一部未来书稿的极好题材。他毕竟几乎独自引发了个人电脑革命，而在当时尚没有人以图书的形式讲述他的故事，我希望成为第一人。我带着这个想法找到出版商，而那些出版商认为盖茨的名声尚未达到享有这种著作般待遇的程度。我记得自己当时回应其中一家出版商说，“唉，他肯定会会的”。我说对了。盖茨自然最终变得广为人知，特别是 1992 年以后，当时他首次被命名为世界首富。有关他的作品随即蜂拥而至，其中多数都是负面的。就在同一期间，我撰写了一系列有关其他商业领袖的作品，而且总是在思索有没有办法恢复我最初撰写一部有关盖茨以及微软著作的想法。我仍旧坚信他是一个充满魅力的人物，实际上是我们这个时代最有魅力的人物之一。很少有人像他那样对人类社会施加了如此重大的影响，也很少有人像他那样变得备受争议。



随后在新世纪之初，企鹅出版集团波特福利奥公司的编辑阿德里安·扎克海姆和我开始商谈撰写这样一部作品的计划；而此时微软正在奋力摆脱其有史以来所面临的巨大危机：美国司法部对其提起的漫长的反垄断审判。2002年11月这场审判终结，微软和司法部达成和解协议，阿德里安和我随即又回到了有关盖茨以及微软题材作品的写作项目上；只是那时史蒂夫·鲍尔默已经担任了首席执行官，而且对于有关微软的故事他变得与盖茨一样重要。2003年伊始，我们双方商定，伴随着微软从先前四年让其饱受极度痛苦的审判阴影中走出之际，由我撰写一部有关这家公司的著作；不过这部作品将涉及盖茨和鲍尔默，而非单单盖茨。这就是《重启微软：比尔·盖茨与史蒂夫·鲍尔默是如何再创微软辉煌的》一书的由来。

我希望采访微软公司的官员，包括盖茨和鲍尔默，同时也希望跟那些与微软故事具有某种关系的外界人士进行交谈。当我在微软位于华盛顿州雷德蒙的总部着手采访时，微软的公共关系人员告知我们公司严格限制作家与其官员的接触；不过对于我的采访要求，这家公司给予了积极的回应，缘由是史蒂夫·鲍尔默颇为欣赏我1998年出版的著作《杰克·韦尔奇及其通用电气之路》，那是一部有关前通用电气董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇的作品。

与盖茨和鲍尔默的接触无疑使这个写作项目增色非凡。在与盖茨的访谈中，我主要向他提问的是有关微软的商业层面，对技术少有提及。在盖茨所接受的大多数采访中，他被问到的全都是有关微软技术方面的问题。但是，我在撰写的是一部商业著作，我希望听到他就自己从1975年到2000年驾驭微软公司的经营管理方式方面所发表的意见，以及他对鲍尔默重塑公司商业层面的方式所持有的观点。如同在本书中明显可见的那样，盖茨更愿意谈论他在微软的所作所为，而非最近所实施的那些改革。同样毫不奇怪的是，鲍尔默非常乐意大肆谈论他自己在重塑微软中的作用。



在此我非常感谢比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默所给予的机会，他们不但拨冗接受了我的采访，而且还准许我接触许多其他微软员工，其中包括大批的公司高级主管。

我还要感谢负责微软公共关系事务的瓦格纳-埃德斯特罗姆战略传播公司（Waggener Edstrom Strategic Communications）人员，在我对雷德蒙的多次访问中他们引导我遍及到了微软公司的上上下下。瓦格纳-埃德斯特罗姆公司的领导人帕姆·埃德斯特罗姆与我进行了多次交谈，使我得以从其长期负责微软公司公共关系的工作经历中获益匪浅。瓦格纳-埃德斯特罗姆公司的资深副总裁科里·杜布罗瓦安排了我与盖茨、鲍尔默以及其他高级主管们的访谈，同时还向我提供了一些颇有价值的深刻见解。劳里·里格担当了我在采访阶段和调查阶段的主要联络人，就此写作项目我特别感谢其友好而极其富有成效的工作。吉姆·贝克促成了我在微软的采访。

另外，我要感谢位于西雅图的比尔-梅林达·盖茨基金会工作人员，特别是老比尔·盖茨和乔·塞雷尔。

在此我对那些接受采访的人士表示谢意，其中一些人不止一次地同意我的面谈请求，包括：吉姆·奥尔欣，罗伯特·巴赫，布伦丹·巴尼克尔，克里斯托弗·A.巴特利特，埃里克·贝纳莫，丹·布里克林，小詹姆斯·I.卡什，斯科特·查尼，乔纳森·克卢茨，约翰·G.康纳斯，德怀特·B.戴维斯，肯尼思·迪彼特罗，约翰·恩格，鲍勃·弗兰克斯顿，迈克尔·加滕伯格，马克·B.格伦伯格，阿诺普·格普塔，埃米尔·哈特曼，彼得·海恩斯，约翰·海勒曼，罗伯特·J.赫博尔德，伊莱贾·赫维茨，凯文·约翰逊，乔治·凯利，艾伦·D.利维，丹尼尔·T.林，李开复，科恩尔·马顿，米奇·马修斯，克雷格·芒戴，迈克·默里，内森·迈尔沃尔德，斯科特·奥基，约翰·奥罗克，帕梅拉·S.帕斯曼，卢·



普拉特，杰夫·雷克斯，里克·拉希德，彼得·赖尼尔森，罗伯特·S.罗森凯恩，里克·谢伦德，乔恩·雪莉，查尔斯·西蒙伊，布拉德福德·L.史密斯，戴维·史密斯，玛丽·斯纳普，史蒂文·西诺弗斯基，加里·斯塔克韦瑟，德博拉·威林厄姆，安迪·威尔逊，戴维·B.约菲，马克·J.兹比考斯基，以及其他许多要求不透露其身份的人士。

迈克尔·加滕伯格和理查德·谢伦德审读了本书原稿，并帮助我澄清了文稿中的许多关键之处，在此非常感谢。

令我一直颇感惬意的是，能继续为阿德里安·扎克海姆及其所在的企鹅出版集团波特福利奥公司写作。我从他那里获益匪浅。我感谢他在促使本书尽可能完美方面所给予的指导。我也深感荣幸能与波特福利奥团队中的其他人合作，其中包括：威尔·韦瑟，马克·伊波利蒂，阿利森·斯威特以及珍妮弗·佩尔。

最后，我要感谢真正让本书得以成稿的人，即我的家人，尤其是在我的妻子埃莉诺。就像她一直所做的那样，她为一个作者创造了尽可能完美的氛围，由此使我得以长时间地坐在电脑前以及频繁地到西雅图和其他地方出差，因为她知道从许多方面而言我们在共同从事这部书稿的写作项目。作为一名长期的专业编辑，她阅读并编辑了书稿，还对文稿进行了许多修改。



目录

致谢辞	001
第一部分 四年危机	001
第一章 一个梦幻般的万圣节	003
接近权势中心的圣所·005	
重塑个人形象·006	
最严重的危机·008	
我们不会洋洋得意·010	
一个美好的日子·011	
消费者意欲何为?·013	
不要指责审判·014	
变革运动·017	
新任首席执行官·018	
令人痛苦的决策·020	
第二章 被告律师盖茨	022
灰色地带和主观标准·023	
马基雅弗利式的扑克牌游戏·026	
孩子气的咧嘴笑与桀骜不驯的头发·029	
不要把那个写入电子邮件中·031	
生活中的战斗·035	
那可不是巧克力圣代·037	

步行上庭·040

总统介入·041

第二部分 走出危机 045

第三章 商界最为独特的伙伴关系 047

没有谈判爱好·047

奇特的一对·049

我在做决策·051

展翅高翔·054

打算退休?·055

一个更加惹人注目的史蒂夫·鲍尔默·057

从蛋糕中闪现而出·058

更加偏向强迫性神经官能症·060

谁在驾驶这辆车?·061

第四章 让新创企业模式寿终正寝 066

更加与客户合拍·070

少一点热忱·073

更好地阐明自己·077

极度的数字化·081

第三部分 比尔·盖茨是如何重造微软的 085

第五章 是的,妈妈,我在思考 087

我着迷了·088

法律预科生·089

打车去见客户·092

我们相信他的天赋·095

回归到他的技术天地中·097

不要认为那是针对个人的·100



思考周警报·104

真正的休息就是摆脱电子邮件的时候·106

第六章 与先前的非洲妓女相遇 108

一个身患疟疾的孩子·109

视察电影业·112

这怎么可能发生?·113

并非周末慈善家·116

烧烤对虾与健怡可乐·117

大规模地拯救生命·120

第四部分 史蒂夫·鲍尔默是如何重造微软的 125

第七章 坦率并尊重他人 127

谁应该领导这场战斗·129

沟通的必要性·130

明确宣扬远景目标·132

反思惯常商业做法·135

业务连贯性·138

第八章 行为准则革命 140

感觉难以负担·142

几个人就可以操纵职权·144

你为什么要做这个?·146

更加富有远见的使命·149

我们如何进行部门划分?·152

客户类型·153

重组开始·154

第九章 具有崇高价值观的杰出人才 160

不拘小节·161

顺应工作要求·163

目

录
重
启
微
软

Microsoft
REBOOTED



面对动脑筋难题·165
在玻璃鱼缸里面·167
最低限度的特点·170
振作团队精神·172

第十章 以友善和谦卑为特色的新文化 175

坟前翩翩起舞·175
智力交战·177
左右为难·180
促使他人走向卓越·182
24/7 时代的终结·185
博得头彩·187
起伏不定·189
不同的生活·191
孤注一掷·194
电子邮件和演讲·196

第五部分 微软重新启动 199

第十一章 变革开始了吗? 201

受到微软的威胁·205
富于竞争性但要保持公正性·207
绝不能失败·210



第一部分

四年危机

第一章

一个梦幻般的万圣节

2002年10月31日。那天下午，位于西雅图之郊雷德蒙的微软主园区呈现出一种梦幻般的色彩。这天是万圣节，员工们的子女身着节日服装，在走廊四处漫游，正在玩不给糖果就捣蛋的游戏。随后传言就在大人们中间四下传播，“司法部审判”突然出现了新进展，员工们迅即三三两两聚集在一起，互相打探每一条最新详情。就在离大人们不远却仿佛展现出另一个世界，欢乐的孩子们咯咯大笑，好奇地打量着彼此的衣着，全然未曾留意到他们令人心烦的嬉闹正在干扰父亲们的思绪。

对大人们而言，令人担心的时刻即将来临。自从美国政府针对微软公司提起反垄断诉讼以来，已经历了四年零五个半月；而微软的法律小组刚刚获悉，美国地方法官科琳·科拉尔-科特利准备在第二天东部时间下午一点整颁布其重大决定。

科琳·科拉尔-科特利法官所面临的问题是，同意或者否决微软与美国联邦政府以及九个州政府在一年前所达成的和解协议。多家法院已经查明，微软公司借助其在操作软件领域的垄断地位，迫使其他公司与之进行商业往来。一家法院已经判令微软公司拆分为二，但上级法院随后将这一决定长久搁置起来，或者在当时看来似乎是这样。未参与和解方案的另外九个州政府正在请求美国地方法官对这家公司施行严厉惩罚，微软最担心的是法官有可能基于这些州政府的要求，让



他们这家软件巨头元气大伤。

在这场危机之前，微软已经跃升为全美最有价值的公司。就在16天前，微软的市场股本总额已经到了2651亿美元，一举超过通用电气公司坐上了头把交椅。1999年，微软成了首家市值突破5000亿美元的公司（市场股本总额：Market Capitalization，与市值：Market Value，是两个意思相同的商业术语，均指股票数量与股票市场价格之积。——译者注）。这家公司的共同创始人、董事长兼首席执行官无可置疑地成了当今时代最有名的商界人物。如今，微软的主管们避开了小孩子们震耳欲聋的吵闹声，非常担心这家在世界上最令人瞩目、赢利最丰和最受人争议的高科技企业陷入风雨飘摇的未来当中。明天将注定成为微软公司的一个历史转折点。

虽然微软的视窗操作系统及其生产率软件运行在90%以上的家用和商用电脑上，但义愤填膺的盖茨却始终坚持认为他的公司并非垄断者。他进一步分辩道，不管联邦政府提起了什么样的指控，他的公司都没有违法行为。盖茨坚信微软将最终被证明无罪，而且针对大多数审判他拒绝和解提议（然而最终他才意识到审判对微软的声誉造成了多么严重的损害，盖茨不体面地屈服了，紧接着在2001年11月2日与控方达成了和解协议）。现在到了2002年10月31日，在隔开身着节日服装的孩子们的上面楼层里，那些微软主管们心头所充满的疑虑是，科拉尔-科特利法官会不会正式批准和解协议。如果她否决了解协议，那就意味着微软的噩梦将延续下去，甚至有可能变得更糟。

这位现年59岁的法官是由比尔·克林顿任命的，以谨小慎微的处事作风而著称。她替代了美国地方法官托马斯·彭菲尔德·杰克逊，担任审理本案的法官。刚一接手此案，她就马上要求当事各方进行和解商议。在公开辩论中，她很少发问，很难让人洞悉她的倾向。



接近权势中心的圣所

为了达成和解协议，微软已经确认将不参与有可能损害竞争对手的排他性交易，同时也将不会针对不同的电脑厂商提出不同的合同条款。伴随着和解方案的达成，微软已经按照相关条款开始分发技术数据，同时发布 Windows XP 升级版，允许从该操作系统软件中除掉微软标记。

当大人们和孩子们在走廊里吵闹嬉戏的时候，微软负责法律和公司事务的资深副总裁布拉德·史密斯正与 20 位同僚围坐在 34 号大楼四层的会议桌前开会，那里是比尔·盖茨以及其他微软高层成员们的所在地。史密斯平时似乎总是脸上挂着笑容，老是喋喋不休说个不停，如今却一反常态。现在他表情严肃，失去了通常的笑容。他看上去紧张不安，忧虑重重。离开会地点不远，就是比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默的办公室。这是微软公司接近权势中心的圣所，几乎就是非请莫入的重地。

盖茨和鲍尔默就在办公室里，两个人的生活被审判弄得颠三倒四，他们非常希望结局尽快到来。俩人同样也脸色庄重，比通常更加烦躁不安。大约两年以前，他们就已经担任了公司的新职务，但审判一直都是导致俩人迄今尚未完全调整到新岗位的主要原因。当时经过盖茨的批准，鲍尔默已经取代这位共同创始人出任首席执行官；而盖茨则作为首席软件架构师，开始全心管理公司的技术事务。

布拉德·史密斯和他的同事们如今已经得知，反垄断案件就要在第二天得到解决。房间里轻松愉快的笑声戛然而止。他们快速收起自己的笔记本电脑，急冲冲地奔出会议室，思索着裁定以后的情形。表情严肃的主管们回顾了先前四年的法庭辩论，并试图做出一番快速评估。他们知道自己的评判毫无意义，但大家的看法都趋向于某种严厉的裁定，这对微软非常不利。

史密斯觉得会议室门外的情景稀奇古怪。他步入走廊，找到了妻



子和两个身着节日服装的孩子，同时也发现了与妻子和三个孩子聚集在一起的史蒂夫·鲍尔默。鲍尔默的椭圆形秃顶脑袋和外观高大肥胖的身材常常很容易就能让人辨别出来。他刚刚减掉了50磅，但没人会因此责备他看上去变得瘦削了。

史密斯目不转睛地注视着这位首席执行官的面部表情，希望看到鲍尔默的薄嘴唇卷起一丝微笑，然而他大失所望。

他在紧皱眉头，史密斯思忖到，这可不是一个好兆头。

脸上有没有笑容成了关乎微软未来命运的重要评判尺度。

布拉德·史密斯很想知道明天能否带来笑容。

对于比尔·盖茨而言，联邦政府的反垄断诉讼已经演变成了一场灾难性的煎熬。那一直是他个人的地狱。新闻报道披露说，微软的共同创始人面对微软董事会已经情绪失控，但高级主管们认为这类报道“夸大其词”。无论实情到底如何，他原本可以通过和解谈判更快地终结这场噩梦。但是，他却选择了忍受磨难。他这样做就是为了避免微软被充满嫉妒、缺乏想像力和贪得无厌的竞争对手一片一片地撕成碎片——他感觉到了最为苛刻的和解条件。他坚信自己将比那些竞争对手活得更长久，因此他愿意冒险听凭法庭裁决。他从未承认过自己被美国联邦政府对微软的诉讼案弄得心烦意乱，更不可能因此而被压垮。但是，此案注定导致注意力严重分散。在盖茨自己看来，他已经将过多的时间和精力投入到了法律策略上——这些时间和精力原本可以更有效率地运用到微软技术计划的监管上。对于那些深切关注盖茨的人们而言，审判就如同一场磨难。他的父亲老比尔·盖茨承认，“当他经历过这一切后，有一种解脱的感觉”。这丝毫不令人感到奇怪。

重塑个人形象