Microsoft

中国友谊出版公司

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



需要全本请访问 www.ertongbook.com

追随智慧

凌志军

博 库
中国·美国·台湾
版权所有 翻印必究

权 利 声 明

对从博库网(www.BOOKOO.com.cn 和/或 www.BOOKOO.com)下载的作品，仅限于家庭内自己私人阅读，博库公司(BOOKOO, Inc.)保留一切的版权权利，包括但不限于：出版、复制、传输、发行、出租、播放、传播、展示、制作为磁盘或光盘等现在已有的及将来技术发展所产生的电子和/或数字载体、印制、镜像、设立网站、上载、下载。未经博库公司(BOOKOO, Inc.)许可，任何人不得擅自使用作品，无论是出于商业目的还是非商业目的。

未经博库网的许可，任何人不得修改、删除博库网的权利声明和权利管理信息。

博库网自行开发或采用的技术措施、技术手段受法律保护，任何人不得侵害、破坏。

“BOOKOO”，“博库”及相关图形等为 BOOKOO，Inc. 的商标。

前言　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，

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

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。”

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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方。正因此，我便格外相信她的客观公正。从以下一段潘锦辉和我的对话中，读者必定会和我一样希望更多地了解微软，以及微软中的中国人：

问：能谈谈你对这里的感觉吗?

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

答：我今年夏天来到研究院，感觉非常愉快。虽然压力很大，但很愉快。虽然清华是一个很累人的地方，但你如果想舒服，还是可以很舒服。节奏比这里慢得多。这里的工作让我兴奋，虽然压力大，但你会觉得每天都能做出一些事情来，每天都不是在原来的地方踏步，有成就感。整个过程让我觉得很幸运。

问：你刚才两次提到，虽然有很大压力，但很兴奋，很愉快？

答：对！对！就是这种感觉。

问：可是在很多地方，压力大会让人不愉快，压力和愉快不是很矛盾吗？答：哦（笑）！这要看是什么样的人。如果是习惯于舒适的人，在压力之下也许会觉得非常不舒服。但是我觉得，我们这批学生都不是这样的人。在清华念书的几年，大家都是在压力下长大的，所以大家都是不怕压力的。尤其是在这样的压力之下，你每天都能做出新东西来，这样的感觉就会很好。

问：你的意思是，关键是每天都能做出新的东西？

答：对！如果你混了一天什么都没有做出来，这样

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

一天一天，恶性循环，越来越糟。

问：我明白了。关键是每天都在前进，不是原地踏步。如果没有前进，就算没有压力，你也不会开心吧？

答：（笑）对！对！不是说压力使人愉快，而是在压力之下的小小成就感让人感到愉快。

问：这种感觉，你过去在别的地方有吗？比如说在清华？

答：我刚才说在这里做得很兴奋，就是说在学校做得不是很兴奋。

问：那么在你来之前，微软公司在你心里是个什么样子？

答：老实说，是个负面形象（笑）。

问：什么负面印象？

答：因为……毕竟……它……比较……比较霸道。反正，总体上是一个负面形象。

2000 年早春，我在美国西部雷德蒙市微软总部完成了采访，住在哈利泰吉花园公寓开始写作。窗外红杉郁

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

郁葱葱，绿草如茵，景色宜人，空气中散发着野生丛林的芳香。雨过云开，天空湛蓝，日月俱澄澈。我这人一向喜欢把自己融入天地之间，这次却没有一点这样的闲情逸致。在以后的几个星期中，我除了每天早晚在红杉树林散步各 20 分钟，其余时间全都沉浸在下面这个问题中：我们的国家，什么时候才能有更多的人拥有潘锦辉那样的兴奋感？才能像微软中国研究院里的那些中国人那样，既聪明又走运，既有成就又有钱？

读者一望而知，这是一个关于智慧的故事，因为故事中的人物几乎都是一些聪明绝顶的人，但事情还不仅止于此。要估量人的智慧对于社会进步所具有的作用，须以长距离大范围的眼光来看世界。在过去 100 年中，计算机技术对人类生活的影响之大，甚至超过了战争。但是这仍然只是覆盖在历史表面的那一层。技术的背后是人。有足够的证据表明，人类在改变技术的同时，也在改变着自己。20 世纪的世界经历了“智力战胜体力”的时代；在 21 世纪，世界也许将出现一个“智力战胜权力”的时代。也只有在这个时代真正开始的时候，蕴藏在亿万“潘锦辉”身上的智慧和激情，方能放射出耀眼

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

的光芒。

这样看来，人，人的智慧的弘扬，人的智慧的弘扬所依赖的环境，就应当成为我们将要叙述的这个故事的主旨。

$

序幕 Crying Wolf——“狼”来了!$ $

20世纪最后20年里崛起的这个奇迹,不因横行霸道，而因勇于创新。它的兴旺，不是由于其尽善尽美的道德准则，而是由于其机灵多变的精神。它的力量，不是理想主义，而是一种乐于接受普通人需要的平实态度。它是世界上最大的软件基地、最值钱的公司，拥有最多的富翁，但它仍然像是一个不知分寸横冲直撞的孩子。在它之前，全世界的历史上有谁对人的智慧寄托过如此巨大的信心、倾注过如此多的争论？

——作者题记

我们将要叙述的故事，开始于1998年，但它的序幕有可能在100年前已经开启。

公元1898年，在中国旧历属戊戌年，历史所载最重

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

要的事件，为“百日维新”。皇城内外，变法高潮迭起，吸引国人关注，谁也不曾料到，激进的改革领袖谭嗣同却在一件小事上倾注极大热情，惊叹见到“至奇”。

这一年谭嗣同游历全国至上海，亲见一部计算机，其“进位”结构由6个齿轮组成，轮上依次表明从“零”到“九”，齿轮转动速度以10倍递增，所以能够构成6位数字的加减运算。据说此种设备为法国人帕斯卡发明，后来又由莱布尼茨加以改进，赋予乘除运算的能力。19世纪20年代，再由托马斯大幅度提高机械工艺，成为能够使用的计算工具。谭嗣同在友人傅兰雅处看到，惊叹不已，当即致信老师欧阳中鹄，说那台机器能够自动显示计算数目，还说他试验百次，居然不差。谭嗣同的这一感慨转瞬即逝，日后也被史家忽视。从那时以来，悠悠岁月中，多少事情都已发生，可是计算机给世界以及中国带来的变化，看起来已超过种种惊天动地的大事件。可惜历史只是记录了谭嗣同的政治主张和慨然就义，而对于这段牵涉深远的小事，后人大都不能尽知。

整整100年后，也即1998年那个承前启后的秋天，我们的国家再现改革高潮。京西万山红遍，层林尽染，

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

需要全本请访问 www.ertongbook.com

城里的人们纷纷聚会，赞美过去 20 年里怎样改革内政，又怎样向世界开放。11 月 5 日。星期四。北京长安大街两边的白杨正在凋零，天气虽未进入酷寒，却有几分萧瑟，不是户外活动的良好季节。然而当日午后，与北京火车站相去不远的国际俱乐部门庭若市，熙熙攘攘。礼仪小姐盛装笑脸，亭亭玉立在迎宾案两侧，案上端放“ 来宾签到簿 ”一册。根据此簿记载，这一天来者约 300 人，均为中国计算机业的成名人物，包括 18 位院士、56 位教授、4 位大学校长、9 位系主任、27 位研究员、7 位所长、一个总工程师、一个高级工程师和一个总裁，还有 29 个政府官员和美国驻华使馆的一位外交官。

上百来宾从京城以外很远的地方专程赶来。人们鱼贯进入二楼大厅，依次坐定，个个西服革履。主席台为 22 个花篮簇拥着，送花人既有信息产业部和中国科学院这样的官方机构，又有“ 方正 ”和“ 亚信 ”一类的民间集团，还有美国驻华大使馆。

大批盛装官员和知名学者在这同一时间聚集一堂，其实只为一事：美国微软公司在中国建立了一个研究院。

令人惊讶的是，当日新成立的微软中国研究院，全

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

部成员不过 6 人。46 岁的凌小宁已是其中“老者”，余下的人全都是不满 40 岁的年轻人。院长李开复 37 岁。年龄最小的郑薇是一个 20 岁出头的女孩子。而客人当中，不是高龄就是高官，数量以百计。这情形就算不会造成喧宾夺主的局面，至少也会令人生出宾主不能对等的担心，所以，李开复特意从美国雷德蒙微软总部请来若干高级管理与研究人员助阵，有公司高级副总裁里克·雷斯特，还有微软美国研究院的华人学者黄学东、洪小文、沈向洋和刘自成。这 4 个人昔日去国求学，现在全是美国计算机领域里的成名人物，又全都年纪轻轻。

黑发人和白发人济济一堂。大家嘴上说着“忘年之交”，内心却强烈地感受着年龄的对照。来自微软的年轻人，不得不做出比他们的年龄更老成的样子，一看就知道是勉为其难。计算机业在美国乃是年轻人的世界，而在这里则是由老一代人主宰。凌小宁还在人群中发现自己 20 年前在北大求学时的老师。老师风采不减，只是两鬓苍苍，看见从海外归来的学生，遥想当年，不免感慨。眼前这些青年，那时候还是什么也不懂的孩子，而今，他们头上顶着“世界级专家”的光环，口袋里揣着一大

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

堆专利、论文，以及五颜六色的获奖证书，开口闭口都是世界计算机技术的最新进展。老师们自己呢？当年一头黑发和一腔热情，有如眼前这些年轻人，现在则除了“牛棚杂忆”，大都只剩下一头白发。一位记者将这“白发人面对黑发人”的场面看在眼里，不免感叹：“这一边快要走到尽头，而那一边才是刚刚开始。”

至少有 100 个记者来到现场，这时候全都坐在后排座位上，默默地察言观色，手上还拿着微软中国研究院历史上的第一份新闻稿。上面说，研究院的成立“再次表明了微软公司对中国市场的长期承诺”。还引用李开复博士的话，宣布研究院将“在未来几年内扩大到 100 人，成为世界顶尖级的科研机构”。副总裁里克·雷斯特博士则当场保证：微软将给中国用户“提供更好的计算体验”。这时候，一位软件工程师，杨飞，打开了录像机。比尔·盖茨从硕大的屏幕上走出来，展开了他那全世界都熟悉的微笑：大家好！我是比尔·盖茨，微软公司董事长兼首席执行官。现在我非常高兴地宣布，微软中国研究院正式成立。

基础研究一直是微软公司至关重要的业务领域。微

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

软公司的每一个主要产品都融入了微软研究部门的工作。我深信在未来的日子里，微软研究院的贡献将越来越大。微软研究院正致力于开创先进的计算机技术，使未来的计算机会看、会听、会说、会学习，让人们能像与人交流一样与计算机交流。

我们选择在中国设立我们在亚洲的第一个研究院，是因为我们发现中国有许多非常优秀的人才。在前几次访问中国期间，我有幸与一些优秀的研发人员进行交流。他们素质很高，给我留下了深刻的印象。

300 名中国来宾和 100 名记者接着看到，奈森·梅尔沃德出现在屏幕上。此人是微软公司的首席技术官，谈笑风生，常有精彩之论被作为“奈森定理”在美国广为传扬。现在，他显然要把他的“定理”搬到中国来：

科学研究是一项非常艰巨的任务。当你开始进行一项研究时，你要求研究人员做一些难以实现的事情，因为以前从没有人做过这些事情。迎战这些问题的主要资源是智慧超群的优秀人才。科学研究管理的关键在于如何找到这些人才，为他们提供良好的科研环境，让他们的好奇心和专业才能得到充分的发挥，创造出新的、了

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

不起的发明。因为人才是成功研究的先决条件，我们决意追随人才，到人才济济的地方开设研究分院。

把奈森的“追随人才”，同我们国家所说的“吸引人才”相比较，就会发现，其间有着微妙但却重要的区别。对于这一点，李开复进一步解释道，“我们不能等待人才找上门来，我们应求贤若渴，三顾茅庐。”又说，成立微软中国研究院的初衷，就是“汇聚中国本地的优秀人才和微软公司自己的专业人才，汇集其思想”。此话说得直截了当，扼要简明，可是无论来宾还是记者，当日都未给予足够注意。只有王选在这中间隐约发现：微软公司志不在小，“有眼光”，还有“远大战略”。此人是中国科学院院士、北大计算机教授，也是中国计算机领域过去20年中最有成就的计算机专家。感同身受，一语中的。然则他的话在当日会场上淹没在一片空泛的祝词中，犹如大海里面投入一粒石子，涟漪不惊。直到好几个月之后，人们才能明白，所谓“追随人才”、“汇聚思想”，恰为1998年11月5日国际俱乐部二楼大厅杯觥交错中的一束耀眼光芒，更在日后引发了无数的争端与机缘，承前启后，因果相连，也是本书所要叙述的重点所在。

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

记者们那一天所关注的事情，无非“8000 万美元”和“100 人”这两件。微软公司说：“将在今后 6 年投资 8000 万美元于中国研究院，并且将研究人员增加到 100 人。”作为研究院的院长，李开复还补充道，他在中国将“只花钱不挣钱”。记者追问，“8000 万”将如何花？李开复说，其中大部分将用在科研人员身上。又问，100 个人从哪里来？李开复说，将主要来自中国。看来中国人应该为此满意，但事实并非如此简单。

微软公司自 1985 年进入中国，13 年来似乎只关注其产品在中国市场上的营销。李开复现在的话意味着，此后微软将不只是“卖产品”，而且也会“买人”。对西方人的动机一向敏锐的中国记者，全都惊讶起来，其中两位当场在心里盘算，结论是，“诱惑力显而易见”。北京《晨报》记者陈曦算出来的结果是，“每个人平均将得到数十万美元的投入”。这消息在第二天早上立即传遍京城。普通百姓看了未免咋舌，见过世面的人却说：“这算什么？还顶不上人家微软一年挣来的一个零头！”

这天午后出场的可不止一家《晨报》——78 家中国的报社电台电视台和 10 家外国报社电台的记者都来了。

www.BOOKOO.com.cn

All Rights Reserved By BOOKOO, Inc.
博库版权所有

需要全本请访问 www.ertongbook.com