

新老交替：微软高层人事变动之成败玄机

2006年07月19日



现在雷·奥兹（Ray Ozzie）已加盟微软。而比尔·盖茨（Bill Gates）将淡出微软公司（但并不是完全意义上的退出）。史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）仍将留任现职（至少现在看来如此）。微软公司此次高层人事变动究竟会给这家全球最大的软件公司带来什么影响呢？

盖茨在六月下旬宣布他将在2008年7月退出在微软公司的全职日常工作；沃顿商学院的专家们认为，这一举动非但不会造成微软的混乱或不稳定，相反，这能给这家核心业务正面临巨大挑战的公司带来所需的新鲜活力。这些管理专家们认为，盖茨挑选奥兹到2008年接替他出任微软公司的首席软件设计师（chief software architect）一职，实属明智之举。尽管奥兹和鲍尔默两人的职业历史和背景并不相同——对于微软公司来说，奥兹相对而言是位新人，而鲍尔默不但是盖茨的老朋友，也是微软公司的元老级人物——但是，没有任何理由可以阻碍两人通力合作。如果的确发生了管理层面的矛盾，盖茨将能助上一臂之力，以协助问题的解决，因为他在2008年之后仍将担任微软公司主席一职。事实上，沃顿商学院的一位教员认为，盖茨和鲍尔默可能正筹划着在鲍尔默决定退居二线的时候提升奥兹，从而接替鲍尔默的首席执行官的一职。

盖茨在过去三十年里已经成为微软的精神象征，然而他已最终决定将逐渐淡出在微软的各项工工作，从而确保有更多的时间和精力管理比尔及梅林达·盖茨基金会，并将他的300亿美元财富投入到资助艾滋病研究项目以及其他公益事业领域。而在六月底，盖茨另一位密友艾伦·巴菲特（Warren Buffett）向盖茨基金会捐赠310亿美元的新闻则使盖茨这一决定的用意更突出。盖茨基金会目前可以支配的金额近610亿美元，这一规模已远远超过福特基金会和其他排行前列的慈善机构名下所有的基金金额总和。

在奥兹被指定为今后两年盖茨接班人的同时，微软公司还做出了另一项重大举措——将克瑞格·蒙迪（Craig Mundie）从首席技术官一职提升到首席研究和战略官的职位上。不过，现在所有的目光都聚焦在鲍尔默和奥兹身上，两人的合作正逢微软公司发展的关键时刻。

沃顿商学院法学与商业伦理学教授凯文·韦巴赫（Kavin Werbach (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/werbach.html>)）指出，“雷·奥兹是非常不错的人选。”“雷被大家尊称为也许是当今世界上最为杰出的软件工程师，而且更为重要的是，他是……一位极具魅力和感染力的人。他是在技术领域里享有不俗声誉且在进入微软后能赢得大家尊重的少数几位外人之一。

与奥兹的软件专业技术能力形成鲜明对比的是，鲍尔默——在六年前盖茨出任首席软件设计师之后，他接任微软公司的首席执行官一职——则是以他在销售和营销方面的才能而出名。与外向的鲍尔默相比，韦巴赫把奥兹比作“风度翩翩的绅士”，“但是如果奥兹没有在其文质彬彬的外表下的坚强意志，也许根本无法实现他所取得的成功。”

韦巴赫补充说道，史蒂夫·鲍尔默是个“绝顶聪明的家伙”，“我无意对他的技术经验表示任何质疑。但是与其说鲍尔默是一位工程师，不如说它是一名销售人员和管理人员；而在微软公司，比尔·盖茨曾一直被视为微软技术灵感的源泉。尽管奥兹的个性与盖茨大相径庭，但是奥兹也是具有广阔技术视野的一位领导人。”奥兹最为知名的经历是作为莲花软件（Lotus Notes）的开发者以及格鲁夫网络公司（Groove Networks）的创始人。莲花软件公司在1995年被IBM公司收购，而格鲁夫网络公司则在2005年被微软公司收购，正是在那一年奥兹加盟微软。

韦巴赫还补充道，“这三人已经彼此相识30年。虽然我未曾直接问过雷，但是我觉得微软公司之所以邀请雷加盟并且雷也欣然接受的部分原因是他有可能成为微软公司的下一任CEO。盖茨[决定]逐步淡出公司日常事务以及对奥兹和克瑞格·蒙迪的提升都更使我确信这

一可能性.....对于奥兹而言，这是一个重大决定。当时他并非只有接受微软的加盟邀请这一选择。对于盖茨和鲍尔默而言，这也是一个重大决定。微软是一家拥有大量杰出管理人才的伟大公司。将雷这一外人空降到这一众人瞩目的职位上的确不是件小事。”

两年过渡期

沃顿商学院领导力项目主任埃文·维滕伯格（Evan Wittenberg）认为盖茨的这一决定是其接班人计划中的一环；他指出，作为微软公司的创始人，盖茨所宣布的过渡期举措是非常正确的。这样一来，微软公司的高层接替就不会引起金融市场的震动，并能确保公司发展的连续性。

维滕伯格说道，“六年前盖茨卸任CEO是这一系列举措的第一步。现在他将转向另一个角色。他将仍然是微软公司及其历史的精神支柱，他将确保公司发展的一致性。盖茨也曾指出，这并不代表他将选择退休。两年的过渡期将给微软充足的时间来进行内部改组，以从内部寻找其他领导人的人选。”

沃顿管理学教授凯瑟琳·克莱恩（Katherine Klein (<http://www-management.wharton.upenn.edu/klein/>)）指出，这一过渡期就算是历时较长也是非常值得的。“这一过渡期能使微软在历经各种变革后仍保持在稳定发展的轨道上。尽管两年的过渡期时间的确显得有所保守，但是我仍认为这是一项明智的决定。”

沃顿管理学教授劳伦斯·霍比尼亚克（Lawrence Hrebiniak (<http://www-management.wharton.upenn.edu/hrebiniak/>)）也持同样的看法，他认为，盖茨作出的这一两年过渡期的明智决定使奥兹能有机会适应微软。并且，盖茨亲自选中奥兹就任这一职位——霍比尼亚克用盖茨大帝把剑点在奥兹肩上为其加冕作比喻——他就确信微软的员工将会接受奥兹。

不过，霍比尼亚克也指出，盖茨、奥兹和鲍尔默将不得不努力合作以保证盖茨的逐步淡出和奥兹在新职位上领导权威的树立。霍比尼亚克说道，“下一年或者下两年都是考验期。两年的过渡期的确不短。盖茨想要传达的意思是，一方面，‘我正在逐渐退出，’但是另一方

面，‘我仍将关注公司的发展，以确保你们都能遵照我的方式行事。’如果奥兹的举措与盖茨相左，那么盖茨是否会从幕后走到前台说道，‘这不是我所希望的’呢？”

维腾伯格也认同盖茨不得不谨慎行事，以避免削弱奥兹的权威（例如，也许盖茨会反对奥兹的决策），但是，维腾伯格也认为这种可能性并不大，毕竟盖茨看起来正将更多的时间花费在公益事业上。维腾伯格指出，“如果微软公司的业务方向与盖茨的想法相左，那时问题就来了。如果盖茨开始质疑管理层的决策并且强烈希望作为最大股东的身份重回公司，那将会把局面搞得四分五裂。我不知道盖茨有着多强烈的事无巨细的管理风格。他的挑战是如何既能在他毕生奋斗的公司中保持影响力又不会介入过深。过分自豪于他曾所建立的一切可能会将盖茨吸引回来。”

沃顿信息技术高级主任肯德尔·怀特豪斯（Kendall Whitehouse）说道，鲍尔默—奥兹组合将如何发展是个非常令人感兴趣的话题，因为两人完全是两种不同风格的管理者。怀特豪斯说道，“从公司政治的角度来看，[在微软内部]奥兹的份量肯定不如盖茨。鲍尔默则并未被视作技术灵魂。他负责公司的运营，并且做的非常棒。我的猜测是，鲍尔默将注重于短期股东价值的实现，并且更为关注战术方面，而奥兹将被安排更为关注公司的长期战略。当然，这些角色常常是互相冲突的。[鲍尔默和奥兹]将如何在短期战术和长期战略之间进行折衷呢？在决策方面的权力如何划分界限呢？观察奥兹将能树立多大的政治影响力从而在公司内推行他的主张，这将是很有意思的一件事。”

霍比尼亚克说道，奥兹的成功将取决于他将如何发挥他的技术所长，但却不涉足鲍尔默的领域。霍比尼亚克说道，“如果我是他，我会充分利用盖茨的作用。我将会告诉盖茨我的想法，然后才是鲍尔默。奥兹应当通过盖茨间接地影响鲍尔默，因为[鲍尔默和盖茨]是密友。”

霍比尼亚克认为，一个关键的问题是，鲍尔默与奥兹将如何解决战略决策方面的分歧。“如果微软公司将步入新的业务领域或产品线，那么谁将拥有最终的决定权，或者说谁的意见最有份量：是奥兹和他的软件团队呢，还是鲍尔默和他的经理人团队？这不仅仅是技术决策，

而且是商业决策。所以，人们都认为两人的角色和决策领域应当有着明确的界定，但是我也曾在许多公司中看到过许多反面教材。”

不过，霍比尼亚克还是认为微软公司的高层人事变动仍是十分必要的，因为有时机构重组能迫使公司的管理人员对公司的战略和他们自身的角色获得更加明确的认识。他指出，“也许事情的结果将会十分不错。”

不同的个性

尽管鲍尔默和奥兹看起来个性迥异，但是克莱恩认为从管理学研究的角度来看，管理人员的个性匹配度与是否能默契共事并非存在十分明确的关系。“个性外向的人常常能和个性内向的人共事。许多已婚夫妇都有着不同的个性——这个比喻很适用于微软现在的情形。默契共事的前提条件是在价值观和目标之间存在明确的契合点。我的看法是，对于微软公司所需要的，大家存在着明确的共识。微软公司实力雄厚，但是其正面临种种挑战，它将不得不对一些战略进行再思考。这一共识将能助鲍尔默和奥兹一臂之力，也能在一定程度上防止两人的内耗。”

现在微软公司所面临的竞争是来自谷歌（Google）这些公司，而不是盖茨过去在20世纪80和90年代展开竞争的那些软件公司，因此微软公司所面临的关键挑战就是如何在这一全新的世界中适应和发展。

韦巴赫说道，“微软公司所面临的巨大挑战就是，就其本质而言，微软是一家软件公司——而众所周知，软件已经是昨日黄花了。现在，所有的能量和经济活动都涌向网络。越来越多的消费者购买电脑是为了

<SPAN lang=EN-U

