

# 昔日王者，荣耀回归

## ——人力资源双翼合力，助微软战略成功转型

廖卉 | 文

经过十多年的沉沦之后，微软这位昔日王者在第三代CEO纳德拉带领下成功实现战略转型，荣耀回归。在变革过程中，微软着力于人力资源管理与新战略的高度匹配，其人力资源管理系统中的文化与绩效管理，直接引导和塑造员工的行为，有效推动了战略变革的落地和执行。

### 沉沦十余载，重返巅峰

进入2018年以来，微软公司的业绩频频吸引人的眼球。在2018年1月，微软的股票价格冲破了100美金，相比于2014年2月史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）卸任CEO时的股票价格已经翻番。2018年5月，据《财富》杂志网站的报道，微软以7500亿美元的市值超越谷歌，仅以微弱差距落后于市值7800亿美元的亚马逊，在全球最有价值的公司中位列第三名。

廖卉：马里兰大学史密斯商学院院长席教授，清华大学经济管理学院杰出访问教授



在微软的所有产品中，云服务Azure表现非常亮眼——仅仅四年，Azure已经占据了大约13%的云服务市场份额，成为了世界第二大云服务提供商。在2018年第一季度，Azure的增长率大约为100%，获得的利润大约为19亿美金。

可是，就在四年前，微软在许多人看来已经毫无希望，并且在一天天地走向没落。2014年2月7日，鲍尔默宣布卸任。这一天，微软的股价最终停在了36.89美元。在1999年微软的股票价格达到58.38美元——一个历史最高点后，在2000年到2014年之间，微软的股票价格一直在20到30美元之间徘徊不前。

与此同时，其他的互联网科技公司却在一路高歌猛进，尽情享受着自己的“黄金时代”。从股票市场来看，苹果的股价已从2000年的2.77美元涨到了87.86美元；2004年才上市的谷歌，更是从79.98美元，疯涨到了570.84美元；与微软一样坐落在西雅图的亚马逊，股价从2000年的44.07美元，在2014年涨到了327.29美元。

许多改变人类生活的科技产品也是在这一时期走进了大众视野。2004年，谷歌推出了储存量是同期其他邮箱产品百倍的Gmail，惊艳了市场；2007年，身着黑T恤的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）发布了第一代iPhone，开启了一个新的手机时代；同年11月，亚马逊发布了搭载墨水屏的第一代Kindle，迅速获得了消费者的青睐。

在这一时期，在新产品上屡战屡败的微软却似乎陷入了一段“失去的十五年”。在搜索

业务上，微软重金投入的Bing搜索引擎在谷歌面前早已忘尘莫及；在手机业务上，希望能与iPhone一决高下的Windows Phone也在市场上屡屡受挫。在2013年，微软豪掷数十亿美金收购诺基亚之举，更被誉为高科技史上最失败的交易之一。

这个昔日王者，在苹果、亚马逊和谷歌等“后辈”面前，就像一只迷路的大象，显得笨拙且毫无还手之力。

如此艰难的处境下，微软是如何做到仅花费四年时间就以霸气的姿态王者归来，重新活跃于互联网科技公司的竞争中呢？本文将提供一个战略人力资源管理的总体框架，根据企业的使命、战略以及人力资源管理系统之间的逻辑关系，对微软的战略转型之所以能够成功落地、并促进企业绩效迅猛发展的原因进行剖析。

### 灵魂的搜索，重寻使命

2014年鲍尔默的卸任，也意味着微软的第三任CEO——萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）正式成为微软的掌舵者。纳德拉出生于印度第六大城市——海得拉巴的一个中产阶级家庭。在印度接受完本科教育后，他前往美国威斯康辛大学进行计算机科学的研究生学习。仅仅花费了26年的时间，纳德拉就完成了从一名印度留学生到世界上最具价值公司CEO的转变。

在纳德拉的自传——《刷新：重新发现商业与未来》中，纳德拉将自己的成功归因于一个特质——同理心。

**纳德拉将自己的成功归因于一个特质——同理心。但是，纳德拉对于同理心的深刻领悟却是来自于苦难的馈赠。**

纳德拉对于同理心的深刻领悟来自于苦难的馈赠。29岁时，纳德拉迎来了自己的第一个儿子扎因。出生时只有1.26公斤的扎因不仅视觉受损，还患有严重的先天性脑损伤，以及后天性大脑麻痹症。扎因无法用语言正常沟通，还必须在轮椅上度过余生。在照顾扎因的过程中，纳德拉从一个父亲的角度体会到了对一些特殊人群而言，生活要艰难得多。

但是，这份他和他的家庭的苦难也为纳德拉打开了一扇窗——让他意识到，科技的作用不仅仅只限于让人们收发邮件或者消磨时光。在听说了扎因的不幸后，三名美国高中生共同设计了一个传感器，安装在扎因轮椅的一侧。扎因只需要轻松地点点头就可以触发传感器，从而选择自己想要听的音乐。

这个小小的装置，使得喜爱音乐的扎因可以独立享受音乐带来的快乐。这让纳德拉感到惊喜与快乐，也让他沉思。在与彭博社的一次采访中，纳德拉说：“大多数人都觉得同理心只适用于人们的生活、家庭与朋友。但事实却是：同理心是商业的最高优先级。同理心让你成为更好的父母，更好的同事以及更好的合伙人。”

英语中有一句谚语：“需要是创新之母”。同理心正是帮助人们发现需求、迸发灵感的基础。同理心不光让你知道应该去做什么创新，而且还让你看到这样做的意义，并在看到了创新对他人产生的正面影响之后，获得成就感。而科技，则是将同理心真正转化成为正面影响的重要工具。

纳德拉意识到，微软作为一家高科技公司，其使命和义不容辞的责任，是通过科技，赋能他人，让别人更自由、更高效。从这个意义上说，微软的工作是超越商业的，是社会的

一部分。

但纳德拉并没有将自己对于微软使命的理解自上而下地强行灌输给员工，而是带领全公司进行了一次“灵魂的搜索”（soul searching）。2014年2月4日，在上任第一天的CEO演讲里，纳德拉问了微软所有人一个简单而直接的问题：“我们为什么存在——如果微软消失了，世界会失去什么？”

微软早期的愿景是让每一个家庭、每一张桌子上都有一台个人电脑。到纳德拉上任时，这个目标已经基本在发达国家中实现。个人计算机市场在经历的几十年的发展后，现在已经日趋饱和。个人计算机的销量增长缓慢，在移动与搜索业务上远不如近年兴起的智能手机和平板电脑。

而且，如果企业能发挥同理心设身处地地为消费者着想，就能发现客户还有许多未被提及以及发现的需求。

在发给员工的第一封邮件里，纳德拉提到：“我们是唯一的能够利用软件的力量，并通过可以真正赋能每一个个体与组织的设备与服务将这种力量传递出去的公司。我们是有着悠久历史，并将持续搭建能够创造广泛机会的平台与生态系统的公司。”

在接下来的几个月里，他和公司数百名来自不同层级和部门的员工进行了直接交谈，还设立了焦点小组，让员工得以匿名分享自己对于微软究竟为什么而存在的意见。员工的回答与纳德拉的看法不谋而合：是为了打造可以赋能他人的产品。

在当年7月，纳德拉再次给全体员工发送了类似宣言的邮件，正式提出了微软的使命与存在的意义：“我们将重塑生产力，赋能全球每一个个体与组织以成就不凡。”全球员工

深受鼓舞，热烈回应。

乔布斯曾批评微软说，“做销售的人经营公司，做产品的人就不再那么重要，其中很多人就失去了创造的激情。斯卡利加入后，苹果就发生了这样的事情，那是我的失误；鲍尔默接管微软后也是这样。苹果很幸运，能够东山再起，但我认为只要鲍尔默还在掌舵，微软就不会有什么起色。他们从来没有展示过原本应当展示出的产品智慧野心。盖茨习惯把自己标榜为产品人，但他确实不是。他就是一名商人，赢得业务永远比制造出伟大的产品重要的多。微软的基因中没有人性的人文科学。”

纳德拉所做的，正是将人性和人文关怀注入微软。

### 新的征程——“移动为先，云为先”的战略

新的使命下，微软该何去何从？作为互联网科技巨擘的第三任掌舵者，纳德拉为微软规划的新战略为：“移动为先，云为先”。在给员工的一封邮件中，他说：“我们的工作就是保证微软在移动与云为先的世界发展、兴旺……我相信在接下来的十年里，电脑运算将更加无所不在，而智能也将与我们如影随形。软件与新的硬件的共同演化会终结我们在商业、生活甚至整个世界中所做的许多事情，并将它们数字化。在眼下，不断增长的互联设备的网络，云给我们带来的难以置信的电脑运算能力，大数据给予我们的洞察力以及机器学习的智能正在将这个未来变得可能……这是驱动公司中每一个人的机会。”

在走马上任后的第52天，纳德拉召开了一场名为“移动为先、云为先”的新闻发布会，正式将微软的新战略公诸于众。他补充

说，“云与移动是同为一体的。如果云不与设备相连接的话，它仅仅只是一种潜在的可能性——云自身怎么能和现实世界互动呢？只有通过设备，一切才有可能。”

为什么微软会选择“云与移动”，作为自己重回巅峰最关键的一步战略呢？

如纳德拉所分析，首先，移动互联网发展到了今天，数据每时每秒都以指数倍增，“大数据”对服务器提出了很高的要求。但是，对于很多用户，尤其是中小型企业而言，维护服务器的成本对于用户来说已经远远超过了服务器所产生的收益。所以，对于“云服务”的需求与日俱增，“云革命”迫在眉睫。云服务，指的就是提供商通过在世界各地投建庞大的数据中心，提供联网的服务器，汇聚计算资源，自动执行维护任务。通过服务商统一地为需要的企业与个人提供云服务具有规模效应，很好地降低了成本；同时也便于灵活地维护，需求大则扩展，需求小则收缩。

在平台上存储并计算海量的数据，对于提供商也有一个“隐形的福利”——在分析海量数据的过程中，机器也在不断地学习。机器学习也是未来的趋势之一，有着非常广泛的应用前景。

虽然这幅蓝图看上去风光无限，但是摆在微软面前的现实却非常残酷。试想一下，什么样的公司在提供云服务上更有优势呢？自然是那些原本就需要处理海量数据，自身业务本来就要求建设庞大的数据中心的公司。对于这些公司而言，在自身业务没有100%使用服务器时，就可以把闲置的部分提供给其他公司与个人使用，并赚取服务费。

那么，是谁率先发现了这个“宝藏”？是后起之秀亚马逊。作为最先涉足云服务的公

**在一场重要的战略变革中，“人”往往是起决定性作用的关键因素——人才造就伟大的公司。战略不能够落地成功，往往是因为执行不力，人心不齐。**

司，亚马逊在2008年的时候就已经有18万名开发者在为公司的云平台开发应用与服务。亚马逊很早就发现，他们为了销售图书、电影以及其他零售产品的云基础设施，可以租赁给其他企业。这对于亚马逊来说，是变闲置为额外收入；而对于那些公司来说，则省下了很多成本，双方都不亦乐乎。亚马逊的云服务叫做“AWS”（Amazon Web Service，亚马逊网络服务）。凭借提供AWS，亚马逊成为第一个在“云”中淘到金的公司。而且直到今天，AWS还是亚马逊所有业务中最赚钱的“现金牛”，远超过它大名鼎鼎的图书与零售业务。

其实在2011年，终于意识到“云”的重要性的时任CEO鲍尔默，就指派了纳德拉担任微软服务器与工具事业部（Server and Tools Business）的负责人，发展微软的云平台“Azure”。但是在当时，亚马逊的AWS每年已经为公司带来数十亿美元的收入。相比之下，微软的云服务收入只有区区几百万美元。据《福布斯》杂志网站的报道，凭借自己在技术领域的专业性，纳德拉带领微软的云服务在第二季度就获得了98%的增长率。可是即使如此，到了2014年，虽然奋起直追的微软已经赢得了云服务8%的市场份额，亚马逊仍然雄踞着30%的市场份额。与此同时，Google的云服务“谷歌云服务平台”也在不断发展，占领了4%的市场份额。

一场没有硝烟的“云”战争已经在互联网三大巨头公司中展开。但是，纳德拉却说：“我们的目标，是在2018财务年内将Azure达

到200亿美元的规模”。

在如此艰难的环境下，微软如何凭借着“移动为先，云为先”的战略走出失落的十五年，而且提前一年达到了这200亿的目标？

### 实施战略的关键——人力资源系统

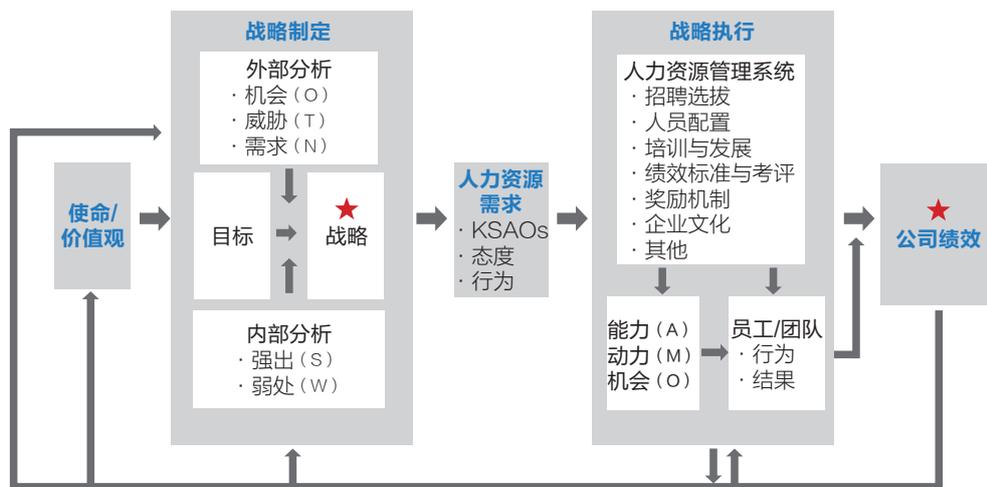
国际知名商学院欧洲工商管理学院（INSEAD）战略管理系的荣誉讲座教授阮辉贵（Quy Huy）曾这样描述战略、执行与人的关系：“战略是5%的思考和95%的执行。战略的执行5%靠技术而95%靠人。”

在一场重要的战略变革中，“人”往往是起决定性作用的关键因素——人才造就伟大的公司。战略不能够落地成功，往往是因为执行不力，人心不齐。

要想成功利用“人”这个关键因素撬动成功的战略落地，支点就是一个高效的战略人力资源管理系统。战略人力资源管理是从企业的使命出发，综合考虑内外部环境、需求与资源，通过搭建高绩效的人力资源系统，促进战略落地并提高公司绩效的过程（如图1所示）。

战略人力资源管理体系的起点是企业的使命与价值观，也就是一个企业为什么要存在于这个世界上的根本问题。这个使命，可能需要一个企业几年、十几年甚至上百年来完成。微软花了近40年的时间才实现了“让每一张书桌上都有一台个人计算机”的使命。而对于埃隆·马斯克和他的SpaceX而言，他们发展私营航天事业的使命则需要更长久的时间。使命确定后，公司才能够确定清晰的长期目标、中

图1 人力资源管理系统是促进战略执行的有效手段



期目标和短期目标。

战略的最终落脚点都将是“人”。战略的制定，给员工的KSAOs（知识、技术、能力以及其他），态度，以及行为都提出了新的要求。为了应对这些需求，人力资源管理系统多个板块，例如招聘、培训、员工发展、绩效管理以及企业文化等，需要共同发力来提高员工的能力、激发内心的动力并提供必要的机会，进而通过影响个体与团队的行为，来获得理想的结果。这样全员一心，才能够将战略真正落地，并且反应在公司绩效上。

虽然纳德拉从加入微软起就服务于微软的业务部门，但是他一直在公司里以关心“人”而著名。在微软内部负责人力资源分析的商业洞察团队的现任经理道恩·科林霍夫尔（Dawn Klinghoffer）在接受我的采访中说道：“在萨提亚出任我们的CEO之前，他就表现出了对于人才发展的极大关注。”

在下文中，我们将介绍纳德拉是如何通过改革人力资源管理的两个重要方面以助力实施微软新的使命与战略。

## 人力资源管理改革——双翼合力

### 文化重塑：成长型思维

新的战略要求微软进入新的领域，新的领域就需要新的学习。在纳德拉上任以前，微软以冷酷无情的氛围、经理的辱虐以及员工的过度劳累而闻名。这样的组织氛围恰恰是学习的桎梏，这个根源可以追溯到在比尔·盖茨担任微软CEO时。关于比尔·盖茨，在他大慈善家的光环下，如今已很少有人注意到年轻的盖茨也曾是一名令员工时刻如坐针毡的领导人。盖茨在微软最经典的名句就是“这是我听过的有史以来最蠢的话。”早期的微软员工曾在离职后接受《智族GQ》杂志的访谈回忆到：“盖茨标准的行事方式是不断问你一个比一个困难的问题，直到你承认你并不知道答案。然后他就可以顺理成章地向你大吼，指责你准备不充分。”

这种必须“全知全能”的文化给当时的微软员工造成了非常大的压力。在这样日新月异的世界，要让员工知道一切已经几乎是不可能完成的任务——就连微软的Bing搜索，也无

### 在微软，只有当你没能从一个失败中学习时，这个失败才算是失败。

法保证可以搜索到关于这个世界的每一个角落的每一个细节的所有信息。就是这样的文化，给微软的员工造成了非常大的伤害。员工害怕失败，担心任何纰漏都会表明自己能力的不足，贬低自己的价值；他们视挑战为恐惧的源泉，因而很快进入瓶颈期；他们视别人的成功为对自己的威胁，因而拒绝团队合作。

作为为微软服务了20多年的老员工，纳德拉当然深知这样的文化所带来的危害。为了帮助微软摆脱这种文化，工程师出生的纳德拉再次将目光投向了科学——由斯坦福大学的心理学教授卡罗尔·德韦克提出的成长型思维，就是他为微软选择的新的企业文化的核心内涵。

与以往的“全知全能”（Know it all）的固定型思维不同，成长型思维强调的是学习与成长（Learn it all）：人们可以通过自己的努力，从自己的失败中学习，通过他人的经验学习，从而发现正确的发展路径并获得快速的前进。

纳德拉说：“卡罗尔·德韦克的观点简单地来说，就好比有两个人，一个认为他们可以通过不断地学习加深对世界的认识，一个认为他们必须已经知道所有的知识。前者在长期的发展中一定会超越后者，即使在最开始的时候他/她的天资更差……”

我希望微软的员工每天傍晚走出办公室时，都在想‘今天我在什么地方太固定型思维了？我有没有展现出正确的成长型思维？’这样就证明我们正走在成长型思维道路上。”

在这场变革中，纳德拉也在亲力亲为地展

示着如何做到成长型思维。纳德拉是分布式计算系统的专家，应该很了解云。但因为云现在要访问的设备大多是手机而不是台式电脑，所以他也需要新的学习。纳德拉用了三年时间学习云相关知识，比如基础设施压力测试、运营和经济学。上任后，纳德拉每个月都会以发布短视频等方式，与微软员工分享自己在上个月学习到的新知识。道恩·科林霍夫尔（Dawn Klinghoffer）在接受我的采访中说道：“成长性思维就是我们文化的基础。萨提亚每年都会不断地提到并强化这个概念。他在这方面巨大的支持和引领让我们感到成长性思维是我们文化重塑的核心。”而现任CHRO凯瑟琳·霍根（Katherine Hogan）也曾说：“在微软，只有当你没能从一个失败中学习时，这个失败才算是失败。”

为了支持成长性思维这一文化内核的落地，微软采取了丰富的手段与之配合，比如“创新黑客节”。“创新黑客节”是纳德拉上任后推行的每年一度的“微软一周”中的一部分。在这几天里，微软员工们可以放下手上的工作，自由组队，去自由地尝试创新的想法、解决他们认为重要的问题。这不仅是跨部门合作和学习的好机会，也提供了一个安全的场合让员工冒险和试错。道恩说：“员工可以选择去攻克任何题目。有趣的是，每年在黑客节上，许多其他部门的员工对于解决咱们人力资源管理上的问题都特别有热情。”在2016年的创新黑客节上，分布在74个国家、地区的微软员工总共完成了3800个项目。紧接着，微软员工会对这些项目进行投票，前10名将会获得机会在高管面前展示自己的项目。在这其中，高管会评出前三甲并进行后续的支持。

除了创新黑客节外，其他的配套手段还

包括提供免费线上课程与线下指导，邀请外来嘉宾进行演讲，并且将代表成长型思维和公司使命的标语嵌入公司环境的每一个细节中。比如，在我拜访微软时，我就发现随手拿起的一个纸杯上也写着：“让科技简单，让科技人性，让科技赋能”。

### 绩效重塑：促进合作、帮助成长、奖励价值

在以往，除了令人窒息的“全知全能”的文化，微软另一个广受诟病的就是它“强制分级排名”的员工绩效考核体系。员工分级排名指的是每个商业单元的管理团队对自己管理的所有员工进行绩效考核，并按照固定的比例，将员工放入高绩效员工、平均绩效员工以及低绩效员工等不同的等级中。

这种绩效体系看似能够激发员工不断地努力，来避免在考核中被评为低绩效员工，但实际上却有一个难以避免的漏洞——员工们总是在和自己同一个团队的同事竞争。同事之间相互提防，互相猜疑，与新的战略所需要的开放与合作背道而驰。

这样的强制分级排名体系还有失公平，因为所有的排名都只是一个相对值而不是一个绝对值。例如，在一个高绩效团队中，绩效最差的员工可能也会比一些低绩效团队的高绩效员工表现更好。但是，因为这名员工处在高绩效的团队中，他/她就会被打上“低绩效”的标签，影响升职加薪甚至被劝退。

纳德拉正式就任的前一年就开始积极参与对这种绩效考核体系的改革。微软的现任人力资源部绩效与发展组的经理利兹·弗里德曼（Liz Friedman）在访谈中告诉我，当时在公司大会上大力支持并为绩效管理变革站台的两位业务高管，一位是纳德拉，另一

位是凯瑟琳·霍根（Katherine Hogan）。纳德拉成为CEO后不久，凯瑟琳成为HR部门负责人，与纳德拉并肩作战，继续深化绩效和文化变革。

微软新的绩效体系有三大特征与目标：促进合作、帮助成长、奖励价值。

#### 促进合作

首先，新的绩效体系的根本是要打造所有微软员工通力合作的“一个微软”（One Microsoft）。所有的绩效考核，都以“影响力”为原则，围绕三个维度展开：

- 你是否整合、利用了前人的工作成果？
- 你是否为他人的成功做出了贡献？
- 你自己的贡献是什么？

所以，新的绩效体系将通过合作所产生的影响正式纳入了考核中，而不是光看个人产生的影响。如果有人凭借一己之力完成了交付，却没有在这个过程中有效地借力他人和助力他人，这代表着错过了本可以产生更大价值的机会。因而，要想在影响方面获得好的评价，三个方面都需发力。

这样的指导思想极大地促进了微软员工的通力合作，并获得了显著的成效。现在，微软的产品，是不同团队的聪明人之间全面合作的结果。员工们也开始意识到并接受：群体智慧比个人智慧能创造更高的价值。利兹·弗里德曼与我分享的数据显示，管理者对于合作的满意度由绩效变革前的33%上升至变革后的70%，不满意度由49%下降至3%；同时，员工对于合作的满意度由绩效变革前的38%上升至变革后的58%，不满意度由42%下降至5%。可见，新的绩效考核方法消除了员工之间的、上下级之间的障碍，帮助人们更好地像团队一样工作。

这种开放的心态，甚至逐渐地渗透到了微软的业务上，造成了一个崭新的局面：从封闭到开源。比如说，一位微软员工告诉我，以往在微软的员工餐厅里，电子支付手段只支持Windows Phone自带的支付软件。但是在纳德拉上任后，突然有一天，员工却意外地发现：居然也可以用苹果手表上的Apple Pay进行支付了。

在技术上，微软也开始放下身段，从过去只使用微软的技术与平台进行开发，变成了在微软的平台上用其它技术也可以进行开发。这种对开源技术的支持，帮助吸引更多广泛的开发商与开发者加入他们的阵营。这种改变，在过去自成一体的微软是难以想象的。

### 帮助成长

与此同时，与强调成长型思维的文化相一致，新的绩效系统取消了评分，关注点不

再是给员工贴上一个又一个标签，而是帮助他们成长——在分数被抛弃后，取而代之的是频繁的有关员工学习、发展和创造价值的指导性对话。

微软的指导性对话，相比与有固定频率（例如：一年一次/两次）和固定时间的领导-员工绩效考评对话更加灵活。这样，领导就能够根据工作自然的周期和进度更为及时地提供反馈，以帮助员工进行反思，促进员工进步。一般来说，对话主要围绕以下四个话题：

- 你产生了多大的影响力？
- 有哪些方面你可以做得更好？
- 你优先考虑的事情是什么？
- 你想要学习什么？

在与团队领导讨论之前，员工需要书面写下对于这些问题简明扼要的回答。这本身就是一个反思与展望的过程，不仅有助于阶段性地记录和梳理工作心得与计划，也有助于系统地培养员工的成长型思维。

### 奖励价值

最终，在这个新的绩效体系下，员工只要为业务真正创造了价值就能够得到奖励。至于如何衡量价值，利兹·弗里德曼（Liz Friedman）说：“这不是关于你有多忙，参加了多少次会议，而是关于你对业务产生什么样的影响。我们希望让业务向前发展，所以提供价值就是做与提升我们的业务相一致的事情。”同时，如前所述，价值是如何产生的，即这个过程中除了个人贡献外，是否也有效地整合和促进了他人的贡献，也会被考虑在内。

在根据价值论功行赏时，经理们在拿到奖金预算后有很大的自由度对奖金池在团队成员中进行划分。但是，为了增加团队内部的区分



新的绩效管理体系下，员工看到了助力他人并借力他人能产生更大的影响，对于聚焦于帮助团队成功产生了更大的动力，而管理者也更容易将员工贡献的价值与他们获得的奖励相挂钩。

度以及团队之间的可比性，微软会组织“校准会”，经理们各自推荐和描述自己认为具有高影响力、产生了高价值的员工，进而通过讨论与比较来确定相对一致的衡量标准。

总体而言，新的绩效管理体系下，员工看到了助力他人并借力他人能产生更大的影响，因此对帮助团队成功产生了更大的动力，而管理者也更容易将员工贡献的价值与他们获得的奖励相挂钩。

## 总结

微软的前25年，就是一本关于“美国梦”的经典之作。1975年，哈佛大学的辍学青年比尔·盖茨（Bill Gates）与他的高中好友保罗·艾伦（Paul Allen）白手起家，创立微软公司。从他们给世界上第一台成功商业化了的个人电脑——牛郎星——开发出一套BASIC程序从而赚取第一桶金开始，微软就开启了成为世界上最伟大的公司之一的征程。在最辉煌的时期，微软的市场占有率高达97%。如今大家习以为常的在苹果专卖店前排队买手机的情形，微软当年早就体验过——在Windows 95操作系统发布前夕，极客们（Geeks）从午夜开始就在商店门口排起了长龙。对于绝大多数普通人而言，Windows也是带领他们走进互联网时代的“一扇窗”。即使现在人们已经在电子产品上“历尽千帆”，但是在九十年代，第一次打开电脑屏幕时出现的那一扇四色的、窗型的、微软标志，还是令人难以忘怀的一刻。可是正是这样一家曾经无限荣耀的公司，在2000年至2014年间却似乎

失去了以往长风破浪的势头，发展也陷入了停滞。让人们不禁感慨：这个年逾四十的互联网巨头公司，是否真的已经走向暮年？

而在过去短短的四年，微软的第三任CEO纳德拉带领微软荣耀回归互联网科技巨头行列，微软又变得酷起来了！从微软这次成功的战略转型的经验中，我们可以得到三个有关于变革的重要问题的答案：

- 大象如何转身？重要的是在确定了公司的使命与目标之后选择正确的战略。而为了确保战略的落地，必须实现人力资源管系统与新战略的高度匹配。比如人力资源管理系统中的文化与绩效管理，一软一硬，直接引导和塑造员工的行为，是执行战略的两个重要抓手。

- 变革如何发力？关键是要用力“精而深”。战略变革是一个错综复杂的过程，很多公司在进行战略变革时常常是像“撒胡椒粉”——很多工作都着手去做了，但是却都没有做到位。企业的能量是有限的，我们需要将主要力量集中在少量的、非常重要的方面持续发力，才能将新的文化与管理理念内化成为企业的DNA。

- 高管如何引领？打动人心的是领导层的矢志不渝和以身作则。纳德拉为需要进行变革的公司的高管树立了非常好的榜样。在实施战略以及与之相匹配的文化和绩效变革过程中，公司领导层的带头与支持，是变革成功的关键要素。▮