

微软亚洲研究院的管理方程式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/111/2021_2022__E5_BE_AE_E8_BD_AF_E4_BA_9A_E6_c75_111741.htm

微软亚洲研究院院张亚勤：微软亚洲研究院的管理方程式 通常，大型软件企业会组建研究院、实验室或类似的机构来完成其核心技术的积累和未来产品的预研工作。与政府或大学的研究机构不同的是，企业的研究机构在从事基础研究工作的同时，还必须为企业的长远发展着想，为提高企业核心竞争力服务。将其概括起来，就是企业研究院所需承担的三大使命第一、帮助企业制订技术的长远发展战略，作企业“技术战略的智囊团”；第二、吸引一流的人才，创造新的知识，成为企业“研究成果的诞生地”；第三、把握技术趋势和市场发展动向、大胆创新，担当企业未来“核心技术的孵化器”。我们应该从事什么样的基础研究呢？在这一问题上，我们已经达成了高度的共识。我们认定所从事的基础研究必须要有最新的构思和最新的理念，是世界一流的；必须要符合技术发展潮流和市场规律，是主流的；必须对用户、对企业、对IT产业的发展起到真正的推动作用，是有用的；必须立足于公司的业务情况，结合公司战略发展来设计研究方向和项目，并在不久的将来为公司创造价值，是相关的。最近北京发生的SARS疫情使很多人都有机会重新审视自己生命的价值和意义，都更体会到亲情和友情的可贵。这些时日里，我除了能与家人更多地相处外，还有机会与沈向洋、张宏江及其它研究院同仁们一起共同回顾微软亚洲研究院四年多来的发展历程，对研究院在管理、文化及人才等各方面的特点进行了一些总结。

这里当然有微软公司文化的积淀，同时也不乏研究院4年发展过程中的一些创新的经验和体会。我把它称之为“微软亚洲研究院管理方程式”。定律一：IT= IQ (talents) IP

(intellectual properties) 与传统工业框架内的竞争参与者们相比，IT公司不一定有厂房、流水线和大量的物业实体，但其所创造的价值却可能更高如果把微软、通用电气和沃尔玛这几个全球市值最高的企业放置到一起观察，我们会发现微软无论在企业规模、不动产总量、员工数目等各个方面均远远低于后两者，然而这并不妨碍微软在现有条件下继续提升投资者的信心指数。所以IT企业的竞争优势更多地体现在“智慧资源”而非“物质资源”上道格拉斯·恩格尔巴特 (Douglas C. Engelbart) 是鼠标的发明人，正是他最早把一个拖着尾巴的木头盒子与计算控制技术建立关联当鼠标被学界一致公认为20世纪最为重要的发明之一，恩格尔巴特亦因其对人机技术的卓越贡献而先后获得“冯·诺伊曼奖”和美国“国家技术奖”，这绝对可说是实至名归，因为我们甚至无法用物质标准来衡量“鼠标之父”伟大发明的价值。正如研究院前院长李开复博士曾讲的：信息技术时代，一个人所创造的价值，很可能超越过去的世纪里千人、万人所贡献出的价值；一个天才所创造出的价值，很可能超越同一时代千名、万名工程师所贡献出的价值。顺理成章的，对于时刻处在变革漩涡中央的众多IT企业（尤其是软件企业）来说，最为重要的、最值得珍惜的便是人的智慧。IT企业通往成功的另一道“天梯”是构成企业技术核心的知识产权。以软件企业为例，由源代码、专利、Know-How和流程所构成的知识产权可说是IT企业（尤其是软件企业）赖以存在和发展的能量之源。就软件

企业而言，其发展模式大致是先寻求投资，之后调动力量展开研发，接着把产品推向市场，由此获得利润并为最终上市做好必要准备只有在整条产业链呈闭合状态的前提下，才能实现产业的良性循环和企业的健康发展。然而，在数字化时代，智慧成果的无损拷贝是一件很容易的事，如果对知识产权的忽视成为一种普遍现象，必将使那些守法的软件企业难以积累核心技术、存储智慧能源。由此可见，以技术为本的IT企业既要有IQ战略，也要有IP战略。企业想要不断逾越更高的发展峰峦，就必须采取措施吸引容留第一流的人才，给他们一个能够充分发挥其才能的空间，保护和尊重他们的知识和创造，使智慧的价值得以充分体现。定律二： $E = mC^2$

爱因斯坦从他的相对论中推导出了这条质能转换等式。该等式的物理学意义很清楚：能量（E）等于质量（M）乘以光速（C）的平方但如果我们用以探讨IT企业的管理和文化，那么 $E = mC^2$ 便可以理解为：IT企业固然需要一大批有卓越潜质的人才（M），但更重要的作为企业的领导者，需要寻找或创造一种快速发展的机制（C²），使这些人才的潜质得以完全的释放。在这个过程中，先进的管理方式、富于感染力的企业文化将在人才个体、人才与人才之间产生一系列正面的连锁反应，从而最大程度地为公司创造能量（E）。IT企业可否突破“企业发展的常规速度”，关键便在于能否找到和创造一个这样的可产生连锁反应的机制。如何营造这样一种可产生“智慧聚变”的环境？这是管理者必须深思慎举的大问题。首先应该是发挥已有人才的品牌效应。研究院前院长李开复尚在卡内基梅隆大学就读时便开发出了击败人类世界冠军的电脑（1985），之后无论在Apple、SGI，还是在微软

，他都表现出了令人激赏的专业才华和运筹帷幄的管理能力；我们的两位副院长沈向洋和张宏江，前者是全球计算机图像处理研究领域的顶尖高手，后者则是多媒体视频检索处理技术领域的世界级专家。李开复、沈向洋和张宏江在各自的研究领域有着极高的知名度借助他们的“品牌”，研究院得以在相对较短的时间内汇聚了中国和美国的一大批技术高手，从而形成了今天这样的规模。最近，IBM“深蓝项目之父”许峰雄博士回到北京加盟微软亚洲研究院，再次证明了我们这一策略的正确性。其次，吸引人才以外，我们还需要在现有条件下培养人才，使他们淋漓尽致地发挥出各自所蕴含的潜质。众所周知，做研究、搞项目、写文章不仅需要IQ，还需要EQ（情商）。在研究院，我们有一个被称为“明日之星”的人才培养计划，该计划包括一系列旨在提升研究人员工作技巧和职业素质的课程，涵盖了研究、开发和企业文化等多个方面。事实证明，这个人才培养计划的确起到了它应有的作用，我们的研究人员普遍反映这些课程让他们“找到了事半功倍的途径”，而且“视野更清晰了”。最后，吸引人才、造就人才仅仅是完成了企业的“能源储备”，如何利用这些“能源”，使之发挥最大的“能量”呢？这就需要管理者为人才提供“发挥能量”的环境、过程以及必要的“刺激”。数字墨水分析技术的发明者王坚加盟研究院前在大学里教授心理学。他曾说起过，研究院没有等级观念的壁垒、没有论资排辈的习俗，这是一个能够让研究人员安心去做“可以记一辈子的大事”的地方。不过，“可以自由自在做自己想做的研究”只是一个方面，研究院内并非没有压力，对于那些习惯于“坐着想事情”的人来说，我们的各个项目组

之间你追我赶、不甘人后的这种氛围肯定会让他无法适应。总的来说，一个企业能够具有多大的“能量”取决于人才的素质以及发挥人才全部潜能的机制。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com