

Herminia Ibarra  
Aneeta Rattan  
Anna Johnston

CS-18-008  
2018年6月

## 微软总裁萨提亚·纳德拉： 灌输成长心态

2018年初，萨提亚·纳德拉迎来了担任微软总裁的四周年庆典。在萨提亚·纳德拉的领导下，微软从一家以Windows操作系统为中心的发展迟缓的巨头公司摇身转变为一家市值7000亿美元的科技公司，公司对人工智能（AI）和云计算的战略投资日见成效（见附录1）。在纳德拉前任的总裁领导下，公司经历了十年的平缓增长之后，而这之后，在2018年6月，微软股价飙升至历史新高。

纳德拉在《刷新：重新发现商业与未来》一书中生动形象地记录了2014年2月4日这个特别的日子。这一天，他接管了一家其大部分内部员工认为是被内部械斗、争吵和惰性所困扰的公司。而在他看来，这家公司从未丧失技术研发能力。但是，内部竞争文化和“非我发明”心态使得员工过于关注狭隘的客户业绩以及日益增长的市场机会。

因此，工程师出身的纳德拉开始改变微软的人文制度。四年之后，让他引以为傲的是微软开始重新吸引顶级工程人才，成为了科技行业各佼佼者中的世界级竞争者，并被看作是数字化转型公司的重要合作伙伴（见附录2）。

“人们经常会问这是怎么回事。”纳德拉说，“我的回答很东方式：我们取得了很大的进步，但我们永远不应止步于此。”<sup>1</sup>

### “失去的十年”

在创始人和技术专家比尔盖茨于2000年将帅印移交给史蒂夫鲍尔默之后仅仅17天，股市就崩溃了。在接下来的十年中，一种削弱创新的企业文化在微软弥漫开来。

微软名声狼藉的“堆栈排名”绩效管理系统每六个月就会让员工处于互相对抗的境地。就像堆叠乐高积木一样，员工基本上被分为优秀、良好、中等、中等以下与差等级。这种强制分类意味着无论员工贡献多少，总会有十分之一的人得到差评。正如一位产品经理所说的那样：“如果你不玩办公室政治，那就让员工互相暗杀来进行管理。”

Herminia Ibarra教授、Aneeta Rattan教授和Anna Johnston根据公开资料以及对Jill Tracie Nichols和Joe Whittinghill的访谈编写了此案。

伦敦商学院案例仅作为课堂讨论而开发，并非有效或无效管理的背书、主要数据来源或举例说明。

©2018 伦敦商学院版权所有。未经伦敦商学院书面许可，不得在检索系统中附中或存储本案例研究或其任何部分，亦不得以任何形式或通过电子、影印、录制或其它方式传播本案例研究的任何部分