



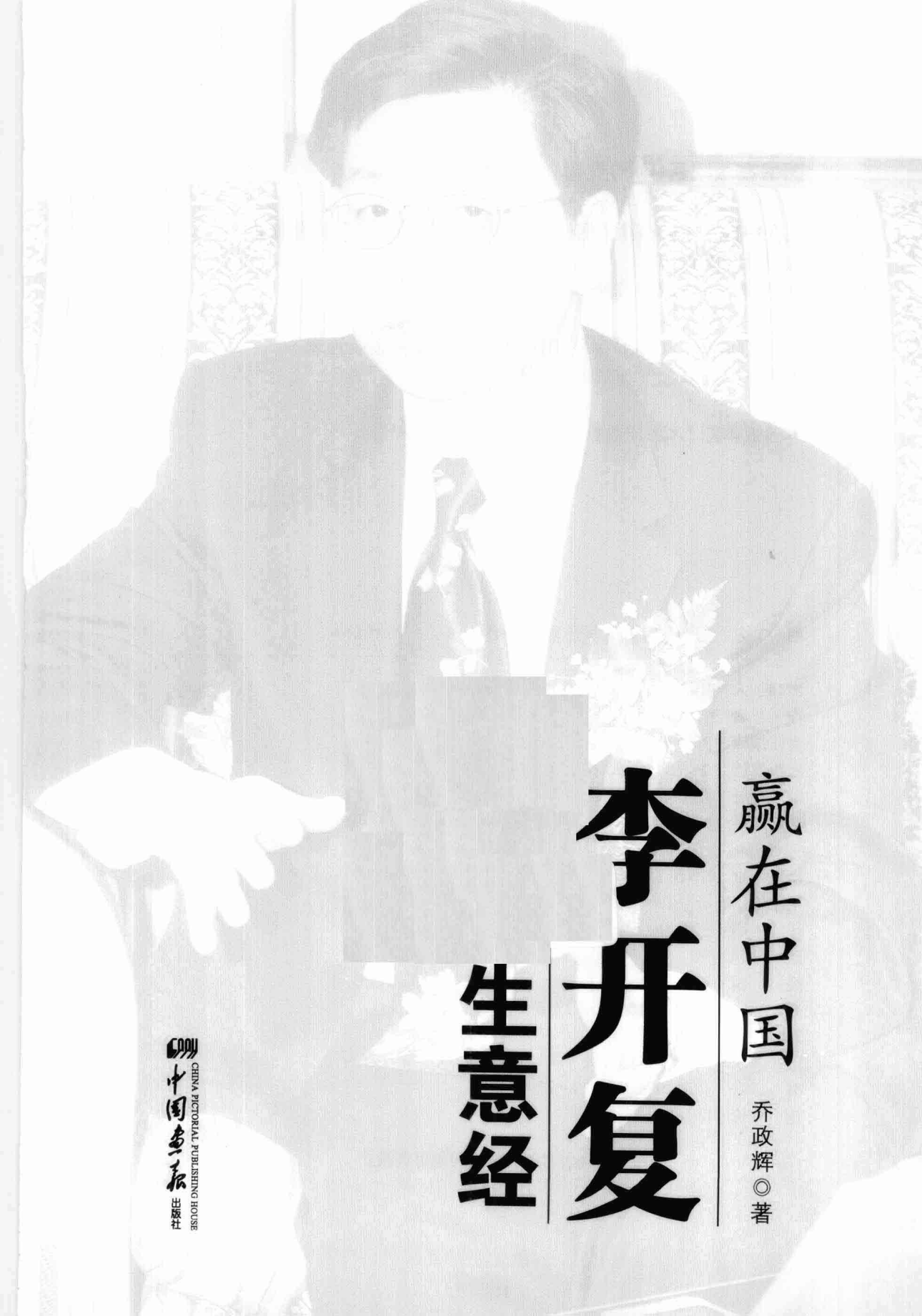
◎赢在中国◎

李开复 生意经



乔政辉◎著

中国
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE
出版社



赢在中国

乔政辉◎著

李开复

生意经

中国图书
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE
出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在中国：李开复生意经 / 乔政辉著. -- 北京：中国画报出版社，2010.7

ISBN 978-7-80220-796-7

I. ①赢… II. ①乔… III. ①网络企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第129396号

书 名 赢在中国：李开复生意经

出 版 人 田 辉

作 者 乔政辉

责任编辑 齐丽华

出版发行 中国画报出版社

地 址 北京市车公庄西路33号 邮政编码 100048

电 话 (010) 88417359 (总编室兼传真) (010) 68469781 (发行部)
(010) 88417417 (发行部传真)

网 址 <http://www.zghbcbs.com>

电子信箱 cpph1985@126.com

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

监 印 敖 晔

经 销 新华书店

开 本 720mm×1040mm 1/16

印 张 19.5

版 次 2010年9月第1版 2010年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-80220-796-7

定 价 39.80元

(如有印装质量问题可调换)



前言

拿着高额薪酬，而且功成名就，在公众眼中，他的从业经历就是一个传奇，从苹果公司到微软公司，从微软副总裁位置上又被挖到谷歌做全球副总裁、大中华区总裁，李开复的职业经理人之路在谷歌已经走到了最高点。而就在他把谷歌中国做得风生水起的时候，他又选择了离开。他就是李开复。

1961年生于中国台湾，捣蛋的“小皇帝”，11岁的“留学生”，奥巴马的大学同学，26岁的副教授，33岁的苹果副总裁，谷歌中国的创始人……他的每一次人生选择，都是一次成功的自我超越。

无需多说，这种种经历说明一切。

李开复到过很多高校，每次演讲结束时，满屋子的学生都不愿离去。他们不停地抛出问题，想知道怎样才能成为一个被微软、谷歌这样世界顶级公司认可的人才。“一定要帮帮他们。”李开复说自己被大学生渴望成才的热情感动了。之后，只要学生们给他写信，或者邀请他做演讲，他能做的，都会不遗余力。

李开复还为中国学生创办了开复学生网，现在已经改为“我学网”。现在活跃在网站社区各版和学生交流的不仅有李开复、社区最有价值专家，还有很多热心的各界学者。在网站论坛里，李开复长期坚持在网上和学生交流、回答学生的问题。

“在过去的20年，我有幸在乔布斯、盖茨、施密特等身边学习、成

长；有幸在PC时代历经了苹果和微软；有幸在互联网时代历经了谷歌；有幸看到这三个世界一流的公司的成长和成功；我有幸在美国硅谷和中国中关村崛起的时候，在这两个地方都做过最有创意的工作。这些职业经验才是我最有价值的资产，我非常希望把这些告诉中国的青年人。”

李开复认为，这是岁月流逝中沉淀下来的宝贵的人生智慧和职场经验。

李开复是一个传奇。这个传奇的意义不仅仅在于顶在他头上的各种光环；更重要的是，他的传奇故事对许多立志创业的青年人来说，是一种激励，这个传奇让每一个创业青年都可以怀有这样一个希望——如果我足够地努力，也可以像李开复那样的成功。

李开复是现代商业的神话，但是我们不能把他顶礼膜拜，我们要的是一个被还原的李开复，一个真实的李开复。

本书从李开复的做人、做事、对职业的态度、战略制订、管理方法、人才培养与团队构建、领导魅力、投资与资本运营、企业文化、营销攻略、社会责任、成功之道等几个方面收集了李开复的经典语录，深度追踪和真实还原了李开复的辉煌经历，并结合现实社会中的诸多商战经验，把李开复的经商智慧详实地奉献给读者。希望读者从中能够领略到李开复独特的管理思维和成功哲学，这些成功经验无论对做人还是经商都会大有裨益。

每一位立志成就一番事业的人都应该读一读这本书。

每一位在商场上打拼的职业经理人都应该读一读这本书。

目 录

第一章

有容德乃大，无求品自高

厚德载物，有容乃大。一个人的成功需要很多条件，其中这个人的修养往往起着基础性的作用。李开复说：“当一个人把社会、世界看得比自己大的时候，就是他的品德提升到最高的境界的时候。”每个渴望成功的人都应当修炼德操，开阔心胸，以容万物。只要有足够的涵养、宽广的胸怀，你就能应对各种难题。

对于“无求品自高”，李开复表示，其实它的意思就是一个最富有的人，并不是拥有最多的人，而是欲望最少的人。“当一个人无法温饱的时候，确实很难思虑精神层面的事情。但是不缺温饱的任何人，都应该有机会能够做一个高品德、有世界观、有社会责任感的人。我不认为金钱一定要达到什么地步才行。”李开复说。

1. 自信不失谦虚，谦虚不失自信 3
2. 你的诚信价值百万 7
3. “价值”不是你拥有多少，而是你留下多少 10

4. 做事情一定要光明磊落 14
5. 就算被别人误会了，只要是对的事情也会去做 17
6. 用中庸拒绝极端 22
7. 作任何决定不要只看眼前 25
8. 做自己想做的工作，一直是我的想法 28

第二章

没有什么困难不能克服

自2005年7月，从加盟谷歌的第一天开始，李开复就面临着各种挑战。从轰动一时的跳槽官司，到缺少ICP牌照的质疑，再到“词库门”、“偷税”等，危机不断涌向李开复。李开复打趣说：“如果算我哪天是没有危机，这还比较好算。”

李开复说，要相信任何困难都可以度过，后悔和担心是最不需要做的事情。一件事情已经发生，弥补来不及，不要后悔，要想想从这个事情上能学到什么。不要再想错误，多想一分钟，都是浪费生命。担心，也是一样没有必要。李开复甚至认为，人生是一串困难的选择，要让自己在困境中变得快乐起来。

1. 破灭的哈佛、法律、数学梦 35
2. 天赋就是兴趣，兴趣就是天赋 38
3. 要么不做，要做就做好 41
4. 挫折不是惩罚，而是学习的机会 45
5. 用勇气改变可以改变的事情，用胸怀改变不能改变的事情 49
6. 凡事都要作最坏的打算，然后积极去争取每个机会 52
7. 暂时的失败是一个低风险的投资，是一个累积经验的过程 56

第三章

帮助别人成功也是一种成功

“回到中国，对我来说感觉到特别快乐，特别有感触的地方就是又找到一个港湾，在这个地方可以满足我的好奇心，我的理想，我的学习的愿望，也有与中国内地的青年交流的机会，还能够帮助中国青年找到自己声音的机会，这也是我感觉比较欣慰的。”

李开复在忙完自己的企业工作之后，还做了很多公益事业。比如，他博客里为年轻人的人生和职场指点迷津；再比如，他开通的“开复学习网”，5年来已经在网上回答了学生们4000多个问题。在博客上，时不时能够看到李开复比较深刻的文字。

1. 创办开复学生网 61
2. 乐此不疲的演讲 64
3. 大学生活应该怎么过 67
4. 把自己的经验传授给中国的青年 71
5. 帮助青年创业是一件很有意义的事情 74
6. 思考比传道重要，观点比解惑重要 77
7. 不想“断电”就时时充电 81

第四章

职业态度：做正确的事情比把事情做正确更重要

成功依靠实力，这是人所共知的道理。但是，所谓“实力”并不像一般人想象的那样是金钱、关系、学历，而是做人做事的方式。在正确的时间，和正确的人，用正确的方法做正确的事，才会有正确的结局。做正确的事情永远比正确地做事重要。如果在错误的事情上努力，也许越努力会错得更离谱。李开复认为，做一个企业的领导者，必须要有这种认知，要有魄力、执著地来做这种正确的事情。

1. 找工作不要太功利	87
2. 当你遇到喜欢的工作机会，不要有任何的迟疑	90
3. 先就业再择业不是妥协	93
4. 有激情才有动力，有激情才有优秀的主张	95
5. 让自己的影响力最大化	99
6. 选择决定人生	102
7. 创新不重要，有用的创新才重要	106
8. 每个人都要有工作和私生活的平衡	110
9. 我讨厌“沉默是金”	113
10. 想好就做，追逐理想比追逐金钱更重要	119

第五章

工作在苹果

“论文里的技术如果不运用，终将成为废纸，即便一辈子论文颇丰，对世界又有多大的影响力呢？”苹果公司副总裁戴夫·耐格尔的话，将李开复推到了职业生涯的第一个岔路口。1990年，李开复成为了苹果Mac III研发小组的一员。在苹果的6年时间里，李开复担任过语音组经理、多媒体实验室主任，1995年成为当时苹果公司最年轻的副总裁。他的团队发明了推动多媒体革命的Quick Time软件，也帮助促成了像iPhone这样的奇迹。

1996年，李开复辞掉了苹果公司副总裁的职位，进入当时美国硅谷最酷的公司，SGI（硅图像）电脑公司。

1. 弃教从商	125
2. 遇到良师	128
3. 自荐成为多媒体部门总监	131

4. 最年轻的副总裁	134
5. 跳槽	137

第六章

创建微软中国研究院

对于SGI，李开复是抱了很大期望的，准备在这里大干一番。正所谓希望越大，失望越大，SGI并没有李开复想象的那么好，他来到SGI的时候，SGI就像一朵盛开的正艳的花，但花开之后，随之而来的就是凋零。

离开SGI，另一个千载难逢的机会又摆在了李开复的面前——加入微软公司，这是一个多少人梦寐以求的公司。在微软，李开复又接受了一项具有挑战性的任务——创建微软中国研究院。勇于挑战自己，这是李开复的个性。

1. 在怀疑声中起航	143
2. 从无到有，将不可能变为可能	146
3. 物色到最佳拍档——张亚勤	149
4. 找到一批最优秀的人	153
5. 发掘人才的独特方式	157
6. “官运亨通”——唯一的微软全球副总裁	161
7. 陪盖茨在中国“救火”	166
8. 与微软对簿公堂	170

第七章

会用人不如用对人

用错人和没有人用，哪一种情形更可怕？没有人可用，会造成人员的欠缺，影响工作的进行，相当可怕；用错了人，把工作的过程弄错，结果一团糟，甚至留下一大堆后遗症，更加可怕。公司重视人，必须会用人，即知人善

任。合理的用人机制使公司内部的各种人才都能最大限度地发挥自己的特长，从而推动公司不断向前发展，创造出第一流的效益。相反，失败的用人也可能给公司带来毁灭性的灾难。

有一个天才的好人和一个普通人中的圣人，我们选择天才的好人。好人就够了，不需要圣人。李开复说，作为一个开拓性的主管，我的职责就是创造一个环境，用公司的文化和价值观吸引最好的人才，为每个职位找到最好的人才，然后放手让他们去做。

1. 吸引、留住人才的招数177
2. 招聘员工最看重的是人品180
3. 让员工做有兴趣的事183
4. 给每个人很好的环境以发挥他的潜力186
5. 能包容员工的错误189
6. 需要更多能动手的人193
7. 能够用理想鞭策人198

第八章

管人难，领导人容易

一个成功的领导者应具备怎样的领导力呢？作为一个有目共睹的成功领导者，李开复作了以下的总结：指挥命令、宏观掌控、和谐合作、民主自由、授权负责、指导培养下属。李开复非常推崇放权式的管理，他深知在以创意为主要生产力的公司里，不能严格地恪守那些死板的规定。“如果团队的大部分人是在被迫前进，那么这无疑是一种失败。管理只有建立在领导的基础之上，而不能将领导建立在管理的基础之上。”李开复说。

作为领导者，他主要是在公司战略、每年的目标、合作伙伴、与总部沟通等工作上努力，其他的时间，他是一个企业文化的维护者、公司的发言人、员工的教练。

1. 最好的管理就是不管理205

2. 人人都能当好领导者·····	208
3. 耐心倾听是领导必须练的基本功·····	211
4. 我不同意你，但是我支持你·····	216
5. 遇到危机时，员工很需要看到领导的表现·····	219
6. 管理者不能太短视·····	222
7. 领导人要做企业文化的维护者·····	226

第九章

建立一个无与伦比的团队

造就一个优秀的公司，并不是要打败所有的对手，而是形成自身独特的竞争力优势，建立自己的团队、机制、文化。公司领导的责任不是仅仅考虑员工个人才能的问题，而是应该根据每个员工个人才能的特点，加以组织起来并形成团体协作力量。没有团队协作的个人才能，仅仅是局部的效应。

“时代需要英雄，更需要伟大的集体”。李开复说。

1. 在互联网时代，每个人都有说话的机会·····	231
2. 沟通的时候不能打“太极拳”·····	235
3. 现代企业需要高度统一的团队精神·····	238
4. 让团队形成合力·····	242
5. 鼓励建设性的良性冲突·····	246
6. 员工最需要的往往是来自上司的感谢，而非只是调薪·····	249

第十章

营销对路，发展才能对路

无论产品还是服务，其最终的归宿都是顾客，最终都要走向市场；公司的利润依靠市场；公司的成长依靠市场成长。一个公司成长了，不在于这个公司有多少钱，也不在于这个公司有多少人，而关键是这个公司的市场成长了。

在营销方式上，李开复主张“用户第一”的做法，他们重视客户的看法，尊重客户的意见，他们甚至把一些用户的肖像挂在墙上。李开复推行积极的营销方式，鼓励员工主动走出去，去寻找机会而不是等待机会。“如果只是坐等机会，下一个李彦宏、马化腾可能就不会主动找到创新工场。但如果创新工场主动走出去，到处寻找优秀人才，它们就增加了发现下一个马化腾或马云的机会。”李开复说。

1. 用户是第一位的255
2. 客户的批评比赚钱更重要 257
3. 主动走出去，寻找机会而不是等待机会 260
4. 在商业环境变化前，公司的管理者应有敏锐的意识 262
5. 节约的都是利润265

第十一章

成功之后又一次离去——开办创新工场

2009年9月7日，李开复在博客内首度公布了新公司的名字——创新工场，并对新公司作了简短的介绍，称创新工场是一种新的投资和创新产品的整合，最后很有自信地展望了公司的前景——一个崭新的模式，是一条未来之路。

李开复的创新工场一推出，便吸引了众多企业界大佬投来的逾亿元资金。在他的蓝图里，创新工场将是创业者的“黄埔军校”，而他也会作为总教练推动这些创意项目成型，甚至出任CEO来协助创业团队……对于这条路，李开复说：这是一个前所未有的工作，实在太令他振奋。对于自己的未来，他用罗伯特·弗罗斯特《未来之路》中的话来表达了自己的决心：也许多少年后在某个地方，我将轻声叹息把往事回顾，一片树林里分出两条路，而我选了人迹更少

的一条，从此决定了我一生的道路。

1. 积极筹划创业蓝图·····	269
2. 不到一个月融资数亿元·····	272
3. 离开不是因为钱赚够了·····	276
4. 好点子不代表创业能成功·····	279
5. 创新工场的目标是打造成功的企业·····	282
6. 创新工场拥有开放的文化·····	285
7. 未来将挑选有热情的公司·····	288
8. 我的长处在于识才·····	291
9. 创新工场以“财”+“才”为标志·····	295



第一章

赢在中国李开复生意经

有容德乃大，无求品自高

厚德载物，有容乃大。一个人的成功需要很多条件，其中，这个人的修养往往起着基础性的作用。李开复说：“当一个人把社会、世界看得比自己大的时候，就是他的品德提升到最高的境界的时候。”每个渴望成功的人都应当修炼德操，开阔心胸，以容万物。只要有足够的涵养、宽广的胸怀，你就能应对各种难题。

对于“无求品自高”，李开复表示，其实它的意思就是一个最富有的人，并不是拥有最多的人，而是欲望最少的人。“当一个人无法温饱的时候，确实很难考虑精神层面的事情。但是不缺温饱的任何人，都应该有机会能够做一个高品德、有世界观、有社会责任感的人。我不认为金钱一定要达到什么地步才行。”李开复说。

1►自信不失谦虚，谦虚不失自信

【开复语录】

怎样成为21世纪的人才？首要条件是自信中不失谦虚，谦虚中不失自信。

【开复财智】

一个一流的人与一个一般的人在一般问题上的表现可能一样，但是在一流问题上的表现则会有天壤之别。美国著名作家威廉·福克纳说过：“不要竭尽全力去和你的同僚竞争。你更应该在乎的是：你要比现在的你更强。”你应该永远给自己设立一些很具挑战性，但并非不可及的目标。

做什么事情，有自信不一定能行，但没有自信绝对不行！李开复认为，可以输给别人，不能输给自己。你自己看得起自己，别人才能看得起你；你对自己有信心，别人才能对你有信心。必须培养自己离开了谁都会过得很好的信心，也必须为自己能不被动地依靠谁而增加自己的能力。只要多找找自己的优点，你会发现自己并不是一无是处，别人也不是样样都行。若自己不给自己设限，则人生中就没有限制你发挥的藩篱！

但自信需要鼓励。李开复回忆自己刚到美国时的情况说：“我刚到美国时，上课听不懂。一次老师问‘ $1/7$ 换算成小数等于几’？我虽然不懂英文，但认得黑板上的 $1/7$ ，我立刻运用中国教育的背功回答：0.142857142857……全班惊呼。老师称我‘数学天才’并让我参加数学竞赛，加入数学夏令营，帮助同学学数学。她给了我自信，以为自己真有数学天分。上高二时，在大学兼课的老师甚至教我学高等数学课程。如今，时间、实践证明我不是数学天才，但美丽的谎言给我播下自信和勇敢的种子。”

人生的成功，不是一件事就能完成，也不是一夜之间就会成为超人，