

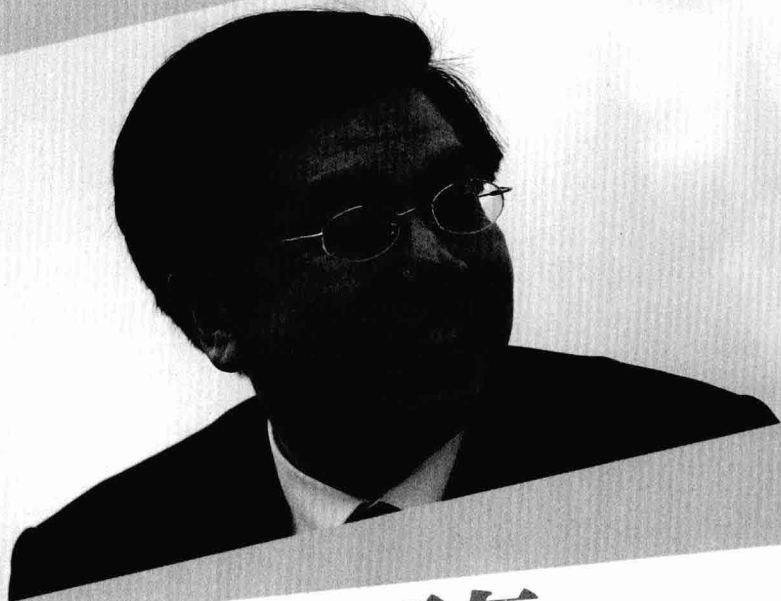


李开复 职场日志

他曾是微软、谷歌两大跨国公司的全球副总裁，
发现人才也培养人才！
他是青年导师，鼓舞了千万大学生和职场人士！
从普通员工到明星经理人再到创业者，
数十年拼搏，他有什么职场心得？
岑峰◎编著



著名职业经理人
职场日志系列①



李开复

职场日志

岑峰◎编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

李开复职场日志/岑峰编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2010.7

ISBN 978-7-308-07765-1

I. ①李… II. ①岑… III. ①李开复—人物研究
②企业管理—经验 IV. ①K825.38 ②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 123411 号

李开复职场日志

岑 峰 编著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 胡志远

装帧设计 刘 军

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17.75

字 数 270 千

版 印 次 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07765-1

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

李开复小传

在中国互联网行业中，李开复是少数几位以职业经理人身份而具有巨大影响力的领军人物之一。《南方人物周刊》对其的评价是：“跨国公司的高层，学贯中西，文理兼融，家庭幸福，事业有成；不仅智商高，情商也高；不但在本职上成就卓著，而且热心公益事业；不但在跨国公司游刃有余，而且对中国情有独钟；不但追求个人成功，而且追求生活价值；不但拥有美国人的头脑，还有着中国人的心灵；有人称他骨子里是一个理想主义者，但他又深谙为人处世之道。这样一个偶像级的人物，怎能不受到处在人生和事业懵懂期的大学生的狂热追捧？”

李开复于1961年出生于中国台湾。他的父亲李天民早年留学日本，获得早稻田大学经济学学位，曾任南京《中国日报》总编辑、台湾政治大学历史系教授，对国学颇有研究。11岁时，还在读小学的李开复在父母的鼓励下留学美国。李开复之所以学贯中西，与其父母的循循善诱以及这段小留学生经历是分不开的。

1979年，李开复考入常青藤名校哥伦比亚大学，就读于法学专业。然而不久后，李开复发现自己对法学实在没有兴趣，经过慎重考虑，李开复决定转修计算机专业，这一决定使他的人生发生了转折。从此，这个世界上少了一个“既不开心又不快乐的律师”（李开复语），多了一位计算机领域的科学家和顶尖的职业经理人。

李开复以全优的成绩从哥伦比亚大学毕业，并被卡内基—梅隆大学计算机系录取，师从图灵奖获得者瑞迪教授攻读博士学位。在读博期间，李开复采用统计的方法进行语音识别研究，取得了突破性进展，并凭借其研究成果获得了《商业周刊》1988年“年度最重要的科学创新”奖，手机的语音拨号功能就是李开复研究成果的

应用。毕业后,李开复留校任教,并成为卡内基—梅隆大学最年轻的副教授。

当时如日方中的苹果公司注意到了李开复所取得的成就,并开始劝说这位语音识别技术专家加盟。最后苹果公司的副总裁戴夫·耐格尔以一句“你想改变世界,还是想写一辈子程序?”(有趣的是,这句话和乔布斯邀请斯卡利出任苹果 CEO 时说的话如出一辙)打动了正犹豫不决的李开复,使他成了苹果的一名工程师,迈出了职业生涯的第一步。

在苹果公司期间,李开复研发了一系列优秀产品,其中包括广为应用的 Quick-Time 系列软件和 20 世纪 80 年代全美收视率第一的“早安美国”节目中大出风头的“小精灵”(一个能与人交流、并能帮助人们安排工作日程的电脑虚拟形象),李开复也因此而不断晋升,历任电脑语音组经理、多媒体实验室主任、互动多媒体部全球副总裁,在这一过程中,李开复完成了从科学家到工程师再到产品副总裁的转型,管理才能也得到了提高。

李开复在苹果工作的六年是其能力和职位都得到了提升的六年,但对苹果公司来说却是业绩不断下滑的六年。1996 年,李开复离开了危机重重的苹果公司,旋即被 SGI 公司委以重任,出任 SGI 公司网络产品部全球副总裁和 Cosmo 子公司总裁。

在 SGI,李开复先后负责过服务器商业项目以及多平台、互联网三维图形、多媒体软件的研发工作。其所带领的技术团队开发的一款三维浏览器软件能在当时很差的硬件条件下展示出逼真的效果,而且速度毫不逊色,远优于微软开发的同类技术。然而,因为错误地估计了市场需求,这款优秀的产品并没有能给 SGI 带来预想中的收益,由于巨额的亏损,SGI 裁撤了负责这个项目的 Cosmo 子公司,李开复也因此离职。

然而“塞翁失马,焉知非福”,这竟成了李开复职业生涯的重要转折点。在李开复向微软推销 Cosmo 公司和自己的项目的时候,微软也在寻找能去中国创办微软中国研究院的合适人选。最终李开复获得了这一机会,成为微软中国研究院的首任院长。

在苹果和 SGI 的挫折使得李开复理解了仅仅有科学家的“新”、“酷”的创新是

不够的。创新必须是针对用户需求的，必须是有用的。做产品开发，必须把用户需求放在第一位。李开复于1998年夏天回到中国，在中国创办微软中国研究院。在许多人都都不看好的情况下，李开复却在中国取得了所有人都预想不到的成绩。两年内，微软中国研究院成为微软公司除总部雷德蒙研究院之外最大的科研机构，拥有一百余名研究人员，在国际一流刊物上发表论文数十篇，并得到了比尔·盖茨的多次盛赞。2000年，由于微软中国研究院的卓越成就，李开复升任公司副总裁，调回总部负责自然界面部门。

李开复就职于微软中国研究院期间的另一个收获是在学生中威望的提升。为招募到合适的员工，李开复频繁出现在中国的各大高校，和莘莘学子进行交流，在此过程中，李开复逐步萌发了用自己的经验帮助中国的学生更好地成长的想法。2004年7月，李开复创立了致力于帮助青年学生成长的公益性网站“我学网”。即便在美国总部工作期间，李开复也多次回到中国校园发表演讲，并以写公开信、著书等形式与中国学生交流。之后，李开复借加盟谷歌的机会重返中国，在谷歌任职期间，李开复仍坚持用闲暇时间为学生答疑解惑。他已被媒体誉为中国大学生的“精神教父”。

李开复于2005年7月加入谷歌公司，并担任谷歌全球副总裁兼中国区总裁，负责谷歌中国的公共关系事务以及谷歌中国工程研究院的运营工作，在他的带领下，谷歌中国先后度过了“牌照门”、“词库门”、“谷歌涉黄”等公关危机，搜索质量稳步提高。2007年后，谷歌中国将研发重心转移到了开发新产品上，新产品推出的频率与竞争对手百度基本持平。而面对谷歌进入中国之后市场份额下跌的不利局面，李开复为谷歌中国制订了稳守反击的策略，从2005年到2008年，谷歌中国每年的营业收入增长率都超过了100%，营收市场份额也从2006年的不到20%稳步增长到了2009年底的35.6%。

2009年9月4日，李开复从谷歌中国离职，在北京创立了创新工场，担任创新工场董事长兼首席执行官，从事创业辅导方面的工作。

向李开复学习什么

这是一本从第三人角度对李开复在不同场合的言辞进行解读的书。在此之前，李开复已出版了《做最好的自己》、《一网情深》、《与未来同行》、《世界因你不同》等对中国年轻人影响颇大的书籍，这次，笔者采用日志体例，以李开复对职场人的启示为出发点进行写作。

李开复有许多值得书写的地方：他是中学老师眼中的数学天才，他在大学与奥巴马同班，他读博时的研究成果奠定了当今语音识别领域的基础，他是卡耐基—梅隆大学计算机系最年轻的副教授，他曾获得《商业周刊》“年度最重要的科学创新”奖项，他是比尔·盖茨最信任的智囊团成员之一，他曾在苹果、SGI、微软、谷歌这几家伟大的公司担任高管，他是众多中国青年的偶像和人生导师，他创办了创新工场。更为令人感动和景仰的是，他还十年如一日地通过演讲、著书撰文、网上答疑等方式帮助中国年轻人成长，这也是本书着力于探讨他对职场人的启示的原因。

从优等生到优秀的职业经理人再到优秀的创业者，具备国际视野、多家知名企业从业经历，这一切足以吸引我们的眼球。对于很多刚刚步入职场的中国青年来说，虽然李开复的职场经历难以复制，但其中有着诸多可资借鉴和学习的地方。

李开复的成功取决于很多方面。例如开明的父母对他的影响、从小奠定的基础、师长给予他的支持和鼓励、他在计算机方面的天分、积极进取的人生态度、在不利局面下的坚持……那么，我们应该从李开复那里学点什么呢？他的勤奋、他的沟通技巧、他解决问题的能力，还是他对个人品牌的塑造？笔者认为，相对于这些“做事”的一面，李开复“做人”的一面更值得我们去学习，即，我们更应该学习他的人生

观、价值观,或者说,他思考问题和作出选择的方式。

近两三年来流行的职场书籍非常强调实战性,“职场生存手册”、“白领日记”层出不穷;一些小说也在轻松的语境中向读者讲述了职场的显规则和潜规则。然而,我们或许更需要对职场的本质进行分析,特别对于职场新人而言,多了解一些这方面的东西,才不会把职场竞争当作宫廷戏。

当我们所熟悉的大多数职场偶像都在商言商时,李开复以另一种近乎虔诚的信仰主导着自己的职业生涯:这种信仰是追随内心的选择,是做最好的自己,是让世界因我而不同。如果没有这种信仰,李开复不会在离开 SGI 后选择来到中国,尽心竭力实现其父亲的心愿;如果没有这种信仰,李开复也不会十年如一日地为大学生们答疑解惑。这当中蕴含着的拳拳之情如诗所言:“为什么我的眼里常含泪水?因为我对这土地爱得深沉。”

要解读李开复对职场人的启示,最好是从他“先做人,后做事”的人生准则入手。

从李开复在网站上对学生提出的问题的答疑中也可以看出,李开复往往不会提供具体的答案,而是给出一些解决问题的原则和方法,让读者自己去得到更多的领悟。对于李开复隐藏在职业生涯各个阶段的思考问题和作出选择的方式,我们也尽量按照原生态的方式,对其作出自己的解读。

相应地,本书在主题选择上也按照职场成长的轨迹,分成 12 个主题进行解读:第一章讲的是李开复的成功观,正确的成功观关系到一个人对未来的态度和行为;第二章讲述制订职业规划的原则;第三章讲的是职场人应有的态度;第四章到第八章分别讲述沟通交流、团队精神、职业道德、人际关系、领导力,这些是职场新人们迈向更高台阶的保障;第九章到第十一章讲的是职场人应该在符合企业文化要求的大框架下,使自己成为爱岗敬业,不仅能够独当一面,还能开拓创新的优秀人才;最后一章“创业”则可以看作职业生涯的最后一环。

如同一句老话:“一千个读者眼中有一千个哈姆雷特。”——对于提倡“做最好的自己”的李开复,我们只有结合了自己最真实的感受,才能达到“向李开复学习”的目的,才对得起李开复对青年的谆谆教诲和良苦用心。

李开复小传 / 001

前言 向李开复学习什么 / 001

一月 成功之路

- 第一周**
- 星期一 名利之外的其他——003
 - 星期二 成功是因入而异的——004
 - 星期三 创造力与成功人生——005
 - 星期四 衡量成功标准——006
 - 星期五 自信、积极的态度——007
- 第二周**
- 星期一 多元化思维——008
 - 星期二 超越自我——009
 - 星期三 智商、情商与灵商——010
 - 星期四 成功不是刻意模仿他人——011
 - 星期五 天生我材必有用——012
- 第三周**
- 星期一 成功取决于人——014
 - 星期二 勇气、胸怀和智慧——015
 - 星期三 兴趣是成功的钥匙——016
 - 星期四 主动把握自己的人生目标——017
 - 星期五 从失败走向成功——018
- 第四周**
- 星期一 抓住成功的精髓——019
 - 星期二 把快乐放在成功之前——020
 - 星期三 成功的品格——021
 - 星期四 成功不是零和游戏——021
 - 星期五 一生的价值——022

二月 职业规划

- 第一周**
- 星期一 瞬间迸发的热情——023
 - 星期二 用足够的时间做职业规划——023
 - 星期三 从自己的实际出发——023
 - 星期四 第一份工作与未来发展——023
 - 星期五 综合考虑自己的第一份工作——023
- 第二周**
- 星期一 听从自己的心声——023
 - 星期二 寻找让自己充满激情的工作——023
 - 星期三 聆听企业的需求——023
 - 星期四 未来比今天重要——023
 - 星期五 达到目标也要讲方法——023
- 第三周**
- 星期一 不断修正——027
 - 星期二 人生的蓝图——028
 - 星期三 脚踏实地——028
 - 星期四 勇于挑战——029
 - 星期五 从行业到就业——030
- 第四周**
- 星期一 不断调整职业规划——032
 - 星期二 抓住实践的机会——033
 - 星期三 考虑对自己最重要的事情——034
 - 星期四 职位和薪水并非最重要的——035
 - 星期五 做自己最擅长的事情——036

三月 态度

第一周

- 星期一 态度决定一切——029
- 星期二 积极主动——030
- 星期三 批判性思维——031
- 星期四 最坏的莫过于等待——032
- 星期五 宽容的心态——033

第二周

- 星期一 勇气——034
- 星期二 从错误中学习——035
- 星期三 目标导向——036
- 星期四 勇于承担责任——037
- 星期五 自省——038

第三周

- 星期一 不要让成见成为自己的包袱——039
- 星期二 挫折和努力——040
- 星期三 终生学习——041
- 星期四 同理心——042
- 星期五 做好准备，创造机遇——042

第四周

- 星期一 轻成绩，重能力——043
- 星期二 摆正心态，从基层做起——044
- 星期三 勇于行动——045
- 星期四 求同存异——047
- 星期五 执著——048

四月 沟通交流

第一周

- 星期一 重视沟通——051
- 星期二 不会表达等于没有思想——052
- 星期三 让上司看到你的成绩——053
- 星期四 倾听与坚持——053
- 星期五 沉默不是金——054

第二周

- 星期一 职场沟通要言之有物——056
- 星期二 开放式交流——057
- 星期三 急人所需——058
- 星期四 善用非语言表达——058
- 星期五 上下级沟通——059

第三周

- 星期一 表达技巧可以培养——061
- 星期二 合理利用和表达信息——062
- 星期三 真诚沟通——063
- 星期四 直接沟通的最有效方式——063
- 星期五 架起沟通的桥梁——064

第四周

- 星期一 敢于说话的勇气——065
- 星期二 从说服客户中学会沟通——067
- 星期三 表达自己的想法——068
- 星期四 沟通与反馈——068
- 星期五 克服自己对沟通的恐惧——068

五月 团队精神

- 第一周**
- 星期一 共同的目标——88
- 星期二 扮演「团队合作协调者」——84
- 星期三 团队愿景——88
- 星期四 找准定位——88
- 星期五 只要对的——88
- 第二周**
- 星期一 情商和团队合作比成绩重要——88
- 星期二 团队无小事——88
- 星期三 要管人，先做人——88
- 星期四 团队利益高于个人利益——88
- 星期五 以身作则——101
- 第三周**
- 星期一 合理授权——103
- 星期二 批评与自我批评——104
- 星期三 不拖团队的后腿——105
- 星期四 平等、开放——106
- 星期五 用好的体制培养团队精神——107
- 第四周**
- 星期一 群体决策——108
- 星期二 共同进步——108
- 星期三 承认他人的贡献——108
- 星期四 避免团队成员「负面」竞争——110
- 星期五 $1 + 1 > 2$ ——111

六月 职业道德

- 第一周**
- 星期一 德才兼备，以德为先——115
- 星期二 区别怜悯心和职业道德——116
- 星期三 面对灵魂的追问——117
- 星期四 言行一致——118
- 星期五 诚信不是愚忠——119
- 第二周**
- 星期一 你是人才吗？——121
- 星期二 人品决定价值——122
- 星期三 有道德地野蛮成长——123
- 星期四 一诺千金——124
- 星期五 公私分明——124
- 第三周**
- 星期一 商业责任——126
- 星期二 利益回避——127
- 星期三 拒绝冒险——128
- 星期四 讲道德，讲利益——128
- 星期五 取之有道——130
- 第四周**
- 星期一 克制自己——131
- 星期二 当家要知柴米贵——132
- 星期三 要考虑到职业道德——132
- 星期四 平衡的准则——133
- 星期五 信用比金钱更重要——134

七月 人际关系

第一周

- 星期一 人际关系：在职场成功的钥匙——138
- 星期二 人际关系的内涵——139
- 星期三 培养人际交往能力——140
- 星期四 不要在逢迎、斗争上浪费时间——141
- 星期五 信任——132

第二周

- 星期一 为对方着想——144
- 星期二 宽容的心态——145
- 星期三 了解别人对你的看法——146
- 星期四 建立自己的人际关系影响圈——147
- 星期五 建立人际关系网要有目标——148

第三周

- 星期一 人际交往如「将将」——149
- 星期二 在人际网络中招聘——150
- 星期三 与人交往要讲究细节——151
- 星期四 人际网络是长期投资——152
- 星期五 质量胜于数量——153

第四周

- 星期一 简单的人际关系——154
- 星期二 社交能力培养比履历重要——155
- 星期三 善用自己的人际关系网——156
- 星期四 信任比沟通和才华重要——158
- 星期五 团结有能力的人——157

八月 领导力

第一周

- 星期一 领导力是一种独特的艺术——161
- 星期二 前瞻与规划——162
- 星期三 愿景与目标——162
- 星期四 分享愿景——163
- 星期五 做好沟通协调工作——164

第二周

- 星期一 做一项掌控全局的工作——166
- 星期二 从发号施令到营造氛围——167
- 星期三 软技能——168
- 星期四 培训你的员工——168
- 星期五 领导力的另一面——169

第三周

- 星期一 平等——171
- 星期二 信任是领导力的基础——172
- 星期三 授权——173
- 星期四 使众人人行——174
- 星期五 有勇气作出决定——175

第四周

- 星期一 自控——176
- 星期二 我不同意你，但我支持你——177
- 星期三 打破常规——178
- 星期四 人人可拥有领导力——178
- 星期五 多元化的领导力——179

九月 理解企业文化

第一周

- 星期一 企业文化的实质是对行为方式的规范——188
- 星期二 应该做的事——188
- 星期三 企业文化与个人发展——188
- 星期四 激情与趣味——188
- 星期五 优秀企业文化的共同点——188

第二周

- 星期一 平等的精神——188
- 星期二 企业布置与企业文化——189
- 星期三 自我管理——190
- 星期四 自己动手——191
- 星期五 创新加实干——191

第三周

- 星期一 自我约束——193
- 星期二 快速反应——194
- 星期三 自动自发——195
- 星期四 相互合作又竞争的氛围——196
- 星期五 文化冲突——197

第四周

- 星期一 企业文化来源于过去——198
- 星期二 企业文化不是演戏——198
- 星期三 企业初期文化建设比扩张重要——198
- 星期四 用其所用——200
- 星期五 脱掉西装——201

十月 敬业

第一周

- 星期一 热情是工作的灵魂——205
- 星期二 珍惜时间——206
- 星期三 自我调整——207
- 星期四 合理安排工作——207
- 星期五 公司利益与个人利益——208

第二周

- 星期一 工作与业余兴趣——210
- 星期二 对工作一视同仁——211
- 星期三 敬业与乐业——212
- 星期四 认真处理离职信息——213
- 星期五 工作是人的天职——213

第三周

- 星期一 苦中作乐——215
- 星期二 扶上马，送一程——216
- 星期三 理得大事，做得小事——217
- 星期四 主人翁心态——217
- 星期五 感恩、信心、怀念——218

第四周

- 星期一 承担压力——220
- 星期二 保持良好的职业状态——221
- 星期三 公司为重——222
- 星期四 专注——222
- 星期五 应该有比薪水更高的奋斗目标——223

十一月 创新

第一周

- 星期一 创新并不神秘——227
- 星期二 有用的创新最重要——228
- 星期三 创新不是表面文章——229
- 星期四 颠覆式创新——230
- 星期五 持续创新——231

第二周

- 星期一 创新无止境——232
- 星期二 实践支持创新——233
- 星期三 创新从小事做起——233
- 星期四 创新的激情——234
- 星期五 先用户一步——235

第三周

- 星期一 需求是创新之母——237
- 星期二 全面创新——238
- 星期三 创新求突破——239
- 星期四 不要重新发明「轮子」——240
- 星期五 市场变化激发创新——240

第四周

- 星期一 使命感与创新——242
- 星期二 创新也要入乡随俗——243
- 星期三 授权才能创新——244
- 星期四 大企业也要创新——244
- 星期五 大胆假设，小心求证——245

十二月 创业

第一周

- 星期一 认识你自己——249
- 星期二 先实践，后创业——250
- 星期三 为客户创造价值——251
- 星期四 未思成，先思败——251
- 星期五 为创业打好基础——252

第二周

- 星期一 着眼未来——252
- 星期二 把点子落到实处——255
- 星期三 团队比点子重要——256
- 星期四 创业为何——256
- 星期五 资金相对简单——257

第三周

- 星期一 创业需要专注——259
- 星期二 打工还是创业？——260
- 星期三 创业的眼光要放长远一些——261
- 星期四 创业需要激情——262
- 星期五 内部创业——263

第四周

- 星期一 做力所能及的事情——264
- 星期二 创业不是赌博——265
- 星期三 不能只为感觉而创业——266
- 星期四 给创业热泼一瓢冷水——266
- 星期五 创业者的特质——267

January

一月 成功之路

你是否想过,你需要的是什么样的成功?

对成功的定义决定了付出的努力以及努力的方向。要取得成功,除了努力以外,更需要正确的方向,方向错了,再努力也没用。你对所期望的成功的定义会影响你的行为和人生态度。

作为众多中国青年眼中的“人生导师”,李开复强调树立正确的成功观对于职业发展的重要性。在他看来,与美国的同龄人相比,中国青年对成功的看法往往较为片面,这对他们的未来发展是十分不利的。

追求功成名就、名利双收的结果重要,还是拥有一份有意义的追求重要? 希望你在读过这一章之后,会有一个明确的答案。

第一周

星期一

名利之外的其他

我并不排斥将成绩或名利视作成功标准之一，但同样有价值的成功标准还有许许多多，不能因为强调成绩、名利而忽视了其他因素，更不能因为推崇某一种成功模式而堵死了所有其他通往成功的道路。

——摘自《做最好的自己》

背景分析

在关于李开复的众多故事中，他决定离开微软，加盟谷歌的时候，对比尔·盖茨说的那句“I need to follow my heart”，一直为人所津津乐道。尤其对于很多心怀梦想的年轻人来说，这句话已经成为激励他们奋进的格言。

离开微软，加盟谷歌只是李开复众多遵循内心的选择之一。李开复曾经说过，如果不是转学了计算机，他现在也许只是美国某个小镇上一位既不成功又不快乐的律师。但在他作出转系的决定的时候，周围许多人都很不解，因为在当时，律师是一份高收入和受人尊敬的职业，更何况哥伦比亚大学的法学院在全美排名第三，计算机系在全美仅排名第二十分，而且看起来前途暗淡。然而事实却证明，李开复的选择是正确的。

2009年9月，当李开复拒绝谷歌的高薪续约，创办创新工场之时，他曾担心自己的决定不为亲朋好友所理解。因为在大众眼中，谷歌是一家值得尊敬的公司，拥