图书在版编目(CIP)数据

李彦宏的专注智慧/唐山雨编著. —杭州：浙江大学出版社，2010.11
（蓝狮子企业家智慧系列）
ISBN 978-7-308-08076-7

Ⅰ.①李… Ⅱ.①唐… Ⅲ.①网络企业－企业管理－经验－中国②李彦宏－企业管理－经济思想－研究 Ⅳ.①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 213132 号

李彦宏的专注智慧
唐山雨　编著

策 划 者　蓝狮子财经出版中心
责任编辑　吴伟伟
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　13.5
字　　数　171 千
版 印 次　2010 年 12 月第 1 版　2010 年 12 月第 1 次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-08076-7
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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

代 序

我所知道的山西人李彦宏

岑 峰

我对山西人的最初印象来自于我在南京大学就读时的一位室友。他是山西长治人，在我们寝室中年龄排行第三，但比起另两位年长些的室友，他表现得更像一位老大哥，话不是很多但为人热心，而且在各方面也堪称我们学习的榜样。在学业方面，他是我们寝室学习成绩最好的；除此之外，他的羽毛球和围棋都玩得不错。在毕业的时候，他也是我们寝室第一个找到工作的：雇主是一家澳大利亚的世界五百强企业。正是因为这一位室友，让我一直对山西人有着不错的印象，而之后遇到的一些山西朋友，也给我留下了类似的感觉。总体说来，山西人给我的印象是，他们心地善良，勤劳肯干，不甘落后，讲求诚信，不计较吃亏，是值得交的朋友。

我的这位室友叫王晋强，这是一个典型而又普遍的山西人名字，如果放到百度上搜索，可以搜出一大串。这一名字的普遍，毫无疑问，反映的是山西人一种渴望家乡强盛富饶的心态。

今天的山西并不算经济发达省份，但在几百年前，晋商可是显赫一时的重要经济力量。如果从现在的角度看，山西气候恶劣，物资匮乏（除了煤），要想藏富于民谈何容易。晋商的兴起，与山西人的勤奋和能吃苦有关。穷则思变，所以才会有了脍炙人口的“走西口”。现在之所以西北许多地方的人会唱《走西口》，原因无外乎当时有许多山西人曾到过这些地方，他们中的一些人一直在唱这首歌，时间长了，当地人也学会了。

山西人走西口走的不仅仅是西北。有资料显示，在明末，一些山西商人即以张家口为基地，往返关内外，从事贩贸活动，为满族政权输送物资，甚至传递文书情报。据《清实录》载，天命三年（1618 年），时有山东、山西、河东、河西、苏杭等处在抚顺贸易者 16 人，努尔哈赤“皆厚给资费，书七大恨之言，付之遣还”。山西商人在关内外的贸易活动，对后金政权在物资上给予了极大的支持，后金政权对于山西商人也给予礼遇和重视。明末到清初正是晋商崛起的重要时期，之后清朝时山西有“八大皇商”，也正是清政权对山西商人在物资支持上的回报。

正是因为如此，在起点中文网《窃明》一书的书评区中曾出现过对山西商人于清政权成立的意义的口水仗。当中比较典型的一种意见认为，正是因为山西商人没有原则的“资敌”，才使得“十三遗甲起兵”的后金得以壮大并最后入关，造成了之后中国历史上的黑暗一页。所以直到今天，研究晋商史的人对这“八大皇商”一直都是尽量冷处理的，而把主要精力放在研究乔家、史家等家族的身上。

以上说法虽然有一定道理，但在我看来，这并不是造成之后中华民族苦难的根本原因。且不说这些商人们的目光会长远到能准确预见数百年之后的事情，将一个国家的兴衰归结于一群商人的行为，这未免太过轻率。在商言商，商

人的本质是逐利的，他考虑的只是自己的利益最大化。这就好像一把刀子，用来杀人还是用来救人，最关键的还是看握着这把刀的人是谁，而不是卖出这把刀的商人。

这与我们对搜索引擎的讨论又是何其的相似。2000 年，“走西口”归来的李彦宏在北京创建了中文搜索引擎百度，之后百度便陷入了媒体对百度与 Google 的无休止比较中。对此洪波曾经评论道：“在百度看来，这个世界是一个草木皆兵的世界，所有人都对百度不怀好意。无论遇到何种问题，百度的第一反应永远是，我没错，错误都是别人的。”而真正让百度深受重创的，是 2008 年 11 月的“医药门”，这不但导致了百度股价跌到 100 美元附近，更是引发了“作恶”和“不作恶”的激烈辩论。

其实类似的问题，不仅百度有，Google 也同样爆出过“Google 地图被恐怖分子利用”的话题，只不过，百度和 Google 解决这一问题的方式并不一样。

这或许与我们的历史和文化有关。托克维尔有一个著名论断：宗教和法律乃是一个社会的两大终极柱石。这一论断在西方世界是通用的，但在中国或许是一个例外——因为中国人普遍不信教，在西方国家中宗教对道德的约束，在中国并不适用。而我们的学校也并没有特地教我们这些东西——这就是说，我们的道德和善恶观念的形成过程，实际上来自于我们的生活，来自于我们对这个世界的自然认知，来自于我们内心的平衡和恬静。华夏古典德性在我们道德史上所占据的地位，恐怕和英国宪法在政治史所占据的位置一样。

所以，我们也很容易理解作为山西人的李彦宏在对待现代商业规则和古典道德伦理的双重冲击时会采取怎样的一种方式去平衡。借用林国荣先生在《结绳记事在山西》一文中对山西人的评判：“山西人有许多古老却罕见的德性，人们很早就获得自由，很久以来就拥有部分土地，彼此孤立而不依赖，因而他们显

得有节制和自负：他们熟悉农业劳动，对种种生活享受漠然处之，忍受最大的苦痛，临危难而坚定。这是个单纯刚毅的人群。”山西的独特位置和历史造就了山西人“古老而罕见的德性”，也造就了李彦宏在企业经营和管理上的独特的智慧和风格。

李彦宏对我来说是既熟悉又陌生的一个人：说熟悉，除了媒体的报道，我在之前有一段时期的工作与搜索引擎有着很大关系；说陌生，我与李彦宏的最近距离大概是5米，但我们之间并没有过任何直接的对话或者交流。在我看来，要对李彦宏的独特商业智慧做一个归纳并非易事，而在这本书中，我们可以看到李彦宏深谋远略、伺机而作的隐忍，也可以看到他柔中带刚，如同软剑硬鞘一般的为人处世，还可以进一步了解到他和百度“以获取猎物为目标”的猎人逻辑，等等。当中不乏精彩的归纳和案例，相信不会让读者失望。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

代序　我所知道的山西人李彦宏

第一篇
深谋远略

第一章
登高望远——远大抱负与稳健发展的结合　006
案例 1・回国创业　008
案例 2・探索优化的商业模式　012
案例 3・进军日本　020
本章启示　志存高远,脚踏实地　024

第二章
天人合一——与时势的和谐共生　027
案例 1・挑战 3721　029
案例 2・社区化之路　034
案例 3・凤巢切换　037

本章启示　顺应时机,伺机而作　041

第二篇
猎人逻辑

第三章
目标导向——建立在明确目标基础上的运筹帷幄　050
案例 1・策略性融资　052
案例 2・闪电计划　055
案例 3・占领渠道　059
本章启示　目标的制定和实施　062

第四章
厚积薄发——积累是为了更好地爆发　065
案例 1・四道关卡保卫百度　067
案例 2・借鸡生蛋　071
案例 3・从搜索大富翁到万人公测　073
案例 4・精准上市　077
本章启示　艺术的爆发　082

第三篇
坚毅之美

第五章
坚如磐石——坚定的意志是成功的保证　090
案例 1・一心搞搜索　092
案例 2・把握话语权　095
案例 3・收购 Hao123　098

案例 4・渠道收编　101
本章启示　以市场为导向和加强把控　105

第六章
完美主义——对用户体验的持续改善　108
案例 1・百度更懂中文　110
案例 2・框计算和阿拉丁　114
案例 3・贴吧的诞生　119
本章启示　以完美之名　123

第四篇
软剑硬鞘

第七章
软剑——宽松的环境、自由的文化　132
案例 1・工程师文化　134
案例 2・背后的支持　138
案例 3・简单可依赖　143
本章启示　确立特色的管理模式　146

第八章
硬鞘——外紧内松的企业管理　149
案例 1・百度被黑和删掉博文　151
案例 2・形散神不散——从高层的离职说起　155
案例 3・容忍有创造性的混乱　160
本章启示　张弛有度的管理　164

第五篇

一将难求

第九章

将为军胆——让狮子带领团队 172

案例 1・李一男加盟百度成就“宁缺毋滥”的用人佳话 173

案例 2・七顾茅庐请朱光 177

案例 3・选择最好的财务官 181

本章启示 让最好的人才做到人尽其用 185

第十章

与日俱进——完善的人才培养体系 188

案例 1・实习生文化下的用人之道 189

案例 2・大门为搜索狂人们敞开 195

本章启示 识才、用才、爱才 200

后记 203

需要全本请访问 www.ertongbook.com



第一篇
深 谋 远 略

自古英雄多磨难。古往今来，多少事业成功者胸怀大志，抱负远大，执著奋斗，功绩斐然而名垂史册。然而，向来一帆风顺、畅行无阻者却寥若晨星；而大多数人要历尽千回百折、重重坎坷险阻方可胜利抵达彼岸。

李彦宏往往给人以一种含蓄、腼腆、内敛、冷静的感觉——与之对应的是深藏不露、秘而不宣的市场竞争策略；养精蓄锐、厚积薄发的战略推进政策；游刃有余、高屋建瓴的对外形象塑造……同时，李彦宏又是一个高瞻远瞩、胸怀大志的企业家。所谓高瞻远瞩，就是站得高望得远，即已经洞察和领悟到未来的境况和趋势。明智的人应当正视现实，隐忍恬退，明哲保身，冷静沉着，而不是争强好胜，锋芒毕露，动辄行以“妇人之仁”和“匹夫之勇”，所以说，“忍得一时之气，免得一世之忧”。所谓“大行不顾细谨，大礼不辞小让”中所提到的“细谨”和“小让”这些“小节”，不应该成为大丈夫处世的磕磕绊绊，也不应该为这些“小节”而发作。这样的谨慎其实就是为了“大行”，而看到“大行”就是有远见。

同时，由于有了远大目光和洞见而谨慎，也不是消极引退而放弃，而是积极主动、养精蓄锐、蓄势待发、磨砺意志、坚韧历练，等待真正崛起。如果没有一双慧眼和睿智的大脑，对时局和前景没有科学、客观、冷静的分析和判断，对各种

错综复杂的人事和关系懵懵懂懂，一团乱麻，糊里糊涂，这样的一种无知的愚顽者，怎么可能做到隐忍而后动呢？所谓“无知者无畏”，因为无知无畏，隐忍变成了几乎不可能的事情。因为无知，即使隐忍，也只是没有方向、毫无目标的消极隐忍。

胸怀大志却又能审时度势，这一切表明了，李彦宏是一个深谋远略的企业家。征途中的曲折和颠簸，有时不免陷入险象环生的困境。世事本来就变幻莫测，总会伴随着一些若有若无、虚实难辨甚至敌我不清的迷雾，有时也处于左右碰壁甚至泰山压顶的态势之下。面对种种不利和弱势，他们镇定冷静、大脑清醒、明哲保身、恬退隐忍。等待时机成熟，才奋起和爆发，以免螳臂挡车，以卵击石，终遭身败名裂、粉身碎骨的结局。成大事者必须拥有远大抱负和宏伟愿景，否则他们就会在失败面前畏惧退缩，徘徊不前。同时，也只有这些抱负和愿景，在提醒和抑制他们学会妥协，学会与环境和谐共存，因为抱负还在前方，还很遥远，只有隐忍才可以保全实力，以备将来。如孟子曰：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”为了将来的愿景和抱负的实现，必须苦其心志，如果没有隐忍和韧性，人是无法承受心志之苦的，那怎么能承载得起天之大任？

百度一路驶来，李彦宏要翻越多少深沟险壑和激流险滩，在那种环境之下，保持高瞻远瞩和睿智洞明的大脑，稳重而隐忍，对李彦宏来说多么重要。当中最明显的是他对搜索引擎在互联网行业发展中的重要地位和关键作用的精准判读；其次是他对中国搜索引擎行业的社区化发展趋势的判断和预见；再次是他对商业模式的选择和发展趋势的判断和分析；最后是他对中国网民使用搜索引擎的消费习惯和心理的判断和分析。正因为有了这些判断、分析和预见，他才选择竞价排名和凤巢系统作为百度主要的商业模式；构建“以网页搜索为主、

社区化和电子商务”三大支柱和核心业务的战略框架;确立体现了“简单可依赖”思想的以“框计算”为主导的百度理念;在市场策略上形成了以娱乐为主要内容和以年轻人为主要目标消费群体;在竞争力取向方面形成了“以技术为支撑的追求完美的用户体验”的认知等。从以上这些,可以窥见李彦宏清晰睿智的大脑、深邃的战略眼光。

像李彦宏一样,在人类滔滔不绝的历史长河中,为着自己远大抱负和宏伟愿景而隐忍克制的英雄豪杰多如牛毛,被毛泽东誉为“风流人物”的汉高祖刘邦便是其中的一个。刘邦早年就已经有至尊天子的远大抱负和愿景,为此,他在奋斗的过程中必须恬退隐忍,深藏不露,克制于心而无为于外。匿藏砀山、投靠东阳甯君、投靠项梁、羞辱鸿门宴、拜受汉王之封爵、烧绝出关之栈道、忍受广武之辱、违心封韩信为齐王等诸多事实,说明了刘邦是一个隐忍的战略家。他的隐忍是以实现自己的皇帝抱负和终极愿景为目的,是一个善于谋略的隐忍。由此也可见,欲成就一番事业,不仅需要高远的战略眼光,而且还要善于保全和隐藏自己;而由刘邦反观李彦宏,其抱负、其隐忍,也有异曲同工之妙。

第一章

登高望远——远大抱负与稳健发展的结合

李彦宏今天取得如此辉煌的成就，这与他的鸿鹄之志密不可分。有了远大的目标，才会激起一个人心中的渴望，从而去进一步思考，自己如何一步步地去实现这一目标。实现目标的过程可能是曲折的，李彦宏后来在与竞争对手的交战中之所以要隐忍不发和妥协退让，就是因为他宏伟的抱负和愿景还没有实现；也只有在弱势中，他看见了自己的愿景，也意识到抱负还未实现，才会“苦其心志”，违心而压抑地保持克制，隐而不发，沉默是金。

早在1997年夏天，李彦宏进入硅谷Infoseek公司的时候，他目睹了雅虎、网景等几个大公司的战火硝烟。他曾经发过誓，只要在Infoseek公司一天，他就保持其一天的第一位置。在创办百度的时候，他也发誓一定要在这片土地上最终打败对手，让百度成为中国乃至全世界中文领域最受欢迎的、最大的中文搜索引擎。为此，他左右开弓，南征北战，出击日本，进军电子商务，最终与Google划洋而治，这才是他的终极目的。所以在百度公司运营过程中，每当处于弱势的时候，就必须学会情商，保持克制，隐忍恬退。只有这样，才是一个理性的理智的企业家和战略家。

正因为李彦宏能够看得比别人更远一点，以及他对未来充满了自信和期

待，所以日常行为才能够从大局着眼，往大处思考，不会急躁盲动，张扬宣泄，也不会咄咄逼人，不可一世，当然更不会畏首畏尾，消极放弃，而是瞻前顾后，三思而行。在最初选择竞价排名的商业模式的时候，虽然能不能赢利李彦宏心里也没底，可是他却清楚过去的那种搜索引擎服务商角色是行不通的，为此他苦口婆心地劝说董事会甚至通过激烈争吵来改变过去的商业模式。李彦宏不是一个主观性很强的人，可是却要强力推行他已经看好的和认准了的事情，那是因为这种认准已经经过了成熟的思考。百度贴吧、百度知道、百度百科等百度社区向来被看成百度最成功的产品，以至于成为百度战略的主要举措。这些产品设计的最初构想，都是为了实现百度所要达到的远大目标，而这些产品的出台，也都经历了一个谨慎的酝酿过程。在战场上，李彦宏表现出沉稳、内敛和谨慎的作战风格，而这些都是以他的睿智、洞明和深思为战略背景。

“我们的目标是希望把百度做成普通人生活中不可或缺的一部分。就是一个有前途的公司，不管商业模式发生了什么变化。”2008 年 3 月 19 日在中山大学演讲的时候，李彦宏提及搜索引擎市场发展的趋势和百度的抱负。百度的目标是要做成普通人生活中不可或缺的一部分，这意味着百度想要牢固长期地占据市场垄断地位和龙头老大地位。同时百度未来的发展和壮大将不以它的商务模式的成功来作为自己的核心竞争力，而是通过依据对市场发展趋势的准确把握来打造人才团队，提高产品、技术和服务质量来获得。同时，从技术、产品和质量上来看，百度从主观上有着要成为行业代名词的愿望。而从李彦宏和百度走过的一步步来看，这是多么宏大的抱负。

案例 1 · 回国创业

1995 年深冬，在北京中关村白颐路南端的街角处，每天匆匆穿行的人们突然见到一块巨大的牌子："中国人离信息高速公路还有多远——向北 1500 米。"瀛海威信息通信公司打出的广告，但它被很多人当成了路标，虽然也引起了交警们疑惑。这个广告牌以先声夺人的威势在招引着人们对信息时代来临的注意力，因而成为中国步入信息时代的里程碑。就在那一两年里，诸如马云、丁磊、田溯宁、张朝阳等中国互联网先驱者也纷纷开始了风起云涌的创业运动。

然而此时此刻，已经获得硕士学位的李彦宏正在潜心于超衔接分析技术的研究。1995 年，李彦宏已经在道琼斯公司旗下的 IDD 公司工作一年多了。当时，他做的是高级技术顾问，为《华尔街日报》网络版开发实时金融信息系统软件。工作中他发现了第二代搜索引擎技术容易产生网站的作弊排序问题，于是他利用在北大学到的信息检索知识，比如论文的质量或权重的好坏与所被引用的次数成正比例关系，从而在 1996 年发明了他的超衔接分析技术。可是，对于中国国内正在发轫一场开天辟地的信息产业运动，他却似乎没有给予太多关注，虽然 1996 年他曾回国考察了一次。

1997 年，在威廉·张的指引下，李彦宏进入了硅谷的 Infoseek 公司。早在 1996 年夏天在硅谷的一次计算机学术会议上，威廉·张第一次认识了李彦宏。威廉·张很赏识李彦宏的技术功底，便于 1997 年邀他加盟 Infoseek。1984 年 4 月，经过不懈的努力，李彦宏终于成功领导研发了 Infoseek 第二代搜索引擎——这成为当时使用超链接分析技术的最先进搜索引擎。在 Infoseek 公司，虽然李彦宏已经研发了第二代搜索引擎，但是他并没有因此而真正快乐过。因为在这里他的科

需要全本请访问 www.ertongbook.com