李开复

从心选择的智慧

林军　岑峰　著

人的一生将会面临无数的选择，每一步走出都决定着“人生下一步”这个严肃的命题。很多的中国青年都在不同的场合问我，怎样才能拥有选择的智慧，我的答案就是，反复叩问自己的内心，向人生更远的方向看去，而不是被眼前的喧嚣所迷惑。

你未来的人生之路，就在你的每一次选择之中。

——李开复



浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

李开复：从心选择的智慧

林军　岑峰　著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

李开复：从心选择的智慧/林军，岑峰著.—杭州：浙江大学出版社，2010.1
ISBN 978-7-308-07226-7

Ⅰ.李… Ⅱ.①林…②岑… Ⅲ.李开复—生平事迹
Ⅳ.K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第220341号

李开复：从心选择的智慧
林军　岑峰　著

策 划 者　蓝狮子财经出版中心
责任编辑　王长刚
出版发行　浙江大学出版社
（杭州天目山路148号　邮政编码310028）
（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　181千
版 印 次　2010年1月第1版　2010年1月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-07226-7
定　　价　27.00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

目 录

代 序 对话李开复 / 1

前 言 关于本书 / 1

第一章 创新工场:李开复最心选择 / 1

离开谷歌,李开复不带走云彩 / 3
识才的优势得到放大 / 5
新公司能承接李开复个人品牌 / 9
能否量化创新产品是关键 / 11
郭台铭领衔众买家 / 13
李开复进退有序 / 14

链接 再见,谷歌 /18

第二章 三次遵从内心的选择成就李开复 / 21

Hello,World! / 23
要改变世界,先改变自己 / 27
追随父命,来到中国 / 30
追随我心,重返中国 / 34

启示 遵从内心的选择 /38

第三章 人生愿景是作出正确选择的前提 / 41

墓志铭与人生愿景 / 43
大学,建立影响力的开始 / 45
苹果,是馅饼还是陷阱 / 48
被砍掉的“小精灵” / 50
中国,心的开始 / 52

启示 达成人生愿景所需做到的 /56

第四章　认识你自己能更好从心开始选择　/ 59

没进哈佛,进入哥伦比亚大学　/ 60
无论法学还是数学都没兴趣　/ 63
电子游戏和桥牌　/ 66
计算机让李开复找回自我　/ 68
黑客李开复　/ 70
从法学到计算机专业　/ 73

启示　认识自我　/77

第五章　良师益友从心开始　/ 81

严母慈父让李开复从小做最好的自己　/ 82
哥伦比亚大学的通才教育　/ 86
卡内基梅隆大学赫伯曼教授:思考比传道更重要　/ 88
卡内基梅隆:学生选择老师　/ 91
乔布斯们的言传身教　/ 93

启示　良师益友是人生的指路明灯　/96

第六章　向前看有助从心选择　/ 99

李开复结缘微软中国研究院　/ 101
李开复为什么想回到中国　/ 103
Google 与李开复一见钟情　/ 106
李开复争夺战　/ 109

启示　远见与决断　/113

第七章　重重思考是从心选择的保证　/ 117

利弊对照表　/ 118
概率论　/ 121
谋之于众和报纸头条测试法　/ 125
改变你能改变的　/ 127

启示　选择你的一生　/131

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第八章 回味失败经历能帮助作出更好的选择 / 135

选择成功的环境 / 136
倾听与理解 / 139
在 SGI 的日子 / 143
有用的创新才重要 / 147

启示 超越失败 /151

第九章 一旦选择就要别无选择地坚持下去 / 155

思考,然后坚持 / 156
微软研究院:万事开头难 / 161
谷歌中国的困境 / 165
谷歌中国的选择 / 167

启示 坚持是一种美德 /171

第十章 施比受更有福 / 175

从学生到导师 / 176
自由、真诚、平等的中国研究院 / 178
Google 中国的引路人 / 181
橙色的 Google 人 / 185
“开复老师” / 188

启示 赠人玫瑰,手有余香 /191

后 记 我所知道的李开复 / 194

代 序

对话李开复

2009 年 9 月初的一个晚上，在外地出差的我们得知了李开复离开谷歌，自己创办创新工场的消息后，给李开复发了条短信表示祝贺。一分钟后，我们的电话响了，电话那头的声音慢条斯理但充满激情："我是开复，林军，你在北京吗？来参加我的新公司新闻发布会吧，我们也很久没有好好聊一聊了。"当得知我们在外地出差无法赶到的时候，李开复和我们约定一个时间进行电话交流，于是有了下面关于创新、关于互联网、关于从心开始的对话。

林军：我记得第一次和你深谈，是 2000 年秋天，你从微软中国研究院院长的位置上卸任，即将离开中国，回到西雅图，我和你当时讨论最多的是美国和中国哪里的机会大，哪里会有更多的可能。

李开复：对啊，我还记得你和我讨论出国的问题，我还以为你当时想让我写推荐信来着（笑），我记得当时我就说过，中国的机会，特别是高科技领域，中国有很大的机会，你还和我谈起了互联网可能存在的机会，当时正值互联网泡沫破灭的前夕，大家都很怀疑。

林军：我记得你当时感慨，你是一定会回来的。不过，当时，令我印

象深刻的是，你还是谈了你对 .NET 的一些设想和你对互联网发展的一些展望。

李开复：是的，我一直对互联网有很强的兴趣，我很希望能在互联网上做出一些创新性的应用出来。对了，你的新书《沸腾十五年——中国互联网 1995—2009》卖得怎么样了，我看了全书，很棒的一本书。我还想找时间和你再讨论互联网呢。

林军：我也很想和你继续讨论你和互联网之间的故事，半年前（2009 年 4 月）在清华科技创业园谷歌的办公室里，我们更多讨论的是谷歌的这四年，没有和你更深入地讨论你和互联网之间的渊源。

李开复：我接触互联网蛮早的，如果从发 email 开始算起，我在读博士的时候就开始用互联网了，如果从浏览器时代起，那应该是 1993 年前后吧，那时还没有航海者（Navigator），我记得我在苹果期间还给过安德森（网景的创始人）所在的伊利诺大学国家超级计算机中心（NCSA）一些资助，因此，对浏览器开启 Web 时代，我算较早的那一拨人。

你（也许）不知道啊，当时在硅谷，网景是怎么样地迅速崛起，它给了微软很大的压力，也就是网景的表现，让我意识到互联网可能给世界带来的颠覆。

林军：这在某种程度上影响了你？

李开复：在之后我服务的每个公司里，互联网项目在我的计划中总是位于最前端。

林军：你从卡内基梅隆大学博士毕业后的第一个公司是苹果。

李开复：对，苹果，但不是博士一毕业，是做了两年助理教授再去的苹果。那时苹果虽然乔布斯不在，但依旧是世界上最好的计算机公司。

在苹果期间我主导开发了著名的 QuickTime，这是一种基于互联网的多媒体开放架构，能够处理许多的数字视频、媒体段落、音效、文字、动画、音乐格式，以及交互式全景影像的数项类型。简单地说，可以用 QuickTime 这一互联网上功能强大的数字媒体技术架构做直播以及其他应用。

林军：那在 SGI 呢？

李开复：我在 SGI 领导一个研发团队开发了一个非常酷、非常棒的三维浏览器，这个真的很棒，直到今天，这个产品和相关的技术还具备相当的领先性。你一定知道，这个是很棒很酷的应用。

林军：但在苹果和 SGI，你的这些很酷很炫的应用都没有拯救公司，之后你去了微软，帮这家公司建立了中国研究院？

李开复：对，微软和苹果、SGI 都不同的是，它的研究和产品开发是分开的，它有自己的研究院，而我也觉得自己擅长做研究，而且我又想回到中国，于是，我回到中国帮微软做中国研究院。

林军：你也和我分享了你在微软中国研究院的美好日子，那是你人生中最美好的时光，可以这么说吧。

李开复：这的确是一段难以忘怀的岁月，让人终生难忘。

林军：你离开中国（即被微软调回西雅图）之后，是不是一直很想回来？

李开复：是的，我离开前的感觉还不是特别强烈，但离开得越久，我的感觉就越强烈，每次有同事从北京或上海回微软总部述职，我都会请他们吃饭，和他们一起分享中国的进步和变化。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

林军：你还给中国的很多大学生写信。

李开复：因为我发现，让我最割舍不下的就是中国的大学生们，他们足够聪明，也很勤奋，但他们在认识自我和看待外面世界的时候并不总是那么有智慧，因此，我想把我的一些经验，通过写信的方式传递给他们。

林军：你预想没预想到你会如此地受欢迎？

李开复：没有想过，我只是希望能更好地帮助他们，我后来写书、办“我学网”、到大学里演讲，都是不求回报的，我更多的是想帮助他们，他们（大学生）是中国未来的希望，是中国成为一个创新国家的基石。

林军：你 2005 年来到谷歌中国，也与这份对中国的情感有关。

李开复：是的，这里面的故事很多，你上次问我的时候，我也和你讲过一些，但这些纷争之外，回到中国的渴望和更好地帮助中国大学生的愿望是我离开微软、加入谷歌的重要因素之一。

林军：回到中国的第一件事情是什么？

李开复：给谷歌中国选址。之前有计划要把中国的总部设立在上海，我听完后把这个决定给修改了，把总部设在北京。

林军：为什么呢？上海也不错啊。

李开复：上海很棒，现代化程度很高，生活起来很不错。但北京是中国的首都，在政府关系方面有地利。北京有更多的高校，有更多的人才。在北京，我们有两个选择，清华科技园和融科资讯中心，融科当时已经有联想和英特尔入驻，我觉得与联想和英特尔做邻居也挺酷的，但到底还是离清华和北大的学生远了一些。我发现，清华的学生一听是去英特尔的话都不怎么感兴趣，因为“打车麻烦”。

林军：的确，如果在清华创业园里，那很方便，走几步路就到了。

李开复：清华科技园还开出了一个让我当时无法拒绝的条件：Google在清华科技园的办公楼里将会有一间厨房。所以当施密特问我“是清华，还是融科”的时候，我的回答是：“首选清华，但是如果只有一个地方给我们厨房的话，我首选厨房。”

林军：回到（谷歌）中国后，想没想过要遇到这么多挑战？

李开复：遇到的困难的确很多，最困难的是2007年4月雅虎邮件门事件，美国国会山不仅要雅虎去听证会，谷歌也要去听证，当时的压力的确很大，最疯狂的说法是当时要放弃中国，关掉谷歌中国的分公司，再加上之前的牌照问题。我去找CEO施密特，施密特说，如果到了最极端的情况，谷歌也会在中国建立一个工程研究院，将当时招募来的诸多优秀工程师转到这个机构里去。

林军：我采访过很多谷歌中国的工程师和员工，他们都说，开复的沟通能力是谷歌在中国落地生根的关键所在。

李开复：这更多是因为我很重视，也知道怎么样在中国和美国之间做沟通吧。我们经常把工程师从北京派到美国去，同时也经常请一些工程师从美国到北京来工作，这个在初期频率很高。我自己也经常是两地飞，谷歌在美国已经形成了一套成熟的思考问题的模型，但这些模型未必能在中国适用，所以，我们需要从中做很多解释，这很难。但其中也是有技巧的，你可以提供多个选择，引导对方按照你的逻辑选择出你想要的那个结果。重要的是，你知道美国那边是怎么想的，而中国这边最优的解决方案是什么，中间的路径选择并不是最难的。

林军：我们还是来谈一谈你的新工作——创新工场吧，这是不是一份很让人兴奋的工作啊？

李开复：是啊，很让人兴奋，我从来没有这么兴奋过！

林军：是为什么？是因为创新？还是因为互联网？还是因为能帮助很多年轻人？还是……

李开复：都有吧，但最重要的还是因为我所做的事情在中国还没有先例，没有成功的先例，而对于中国来说，这又很需要，我做的事情看上去是天使投资，但不完全是，更多是孵化器的概念。在（创新工场）里，我可以把有想法、有技术能力的年轻人的各自特点组合起来，做出好的产品，然后帮他们找 CEO，帮他们谈投资，谈合作，引进商务资源和公共关系。

林军：你不当他们的 CEO，而是帮他们找 CEO。

李开复：我做不过来（笑），我帮他们找，也可能本身就是另外一个团队的 leader（领导人），也可能从外面找。

林军：这几天给你递商业计划书的人很多吧，有哪些是你比较喜欢的商业计划书项目呢？

李开复：哦，需要声明的一点是，我不投已经成熟的项目，我只招募希望独立自主创业的人和团队，我欢迎带着想法和创意而来的创业者来和我谈，但我不是投项目，我是投人。

林军：很多知名的企业家和创投家参与你的这个计划。

李开复：刘环宇、郭台铭、柳传志、俞敏洪，他们都很支持我。

林军：这是一个很有价值的事情，把你之前在高科技领域三十年的从业经验，把你在世界上最具创新能力的三个公司苹果、微软和谷歌所做的创新实践，把你在中国本土化过程中累积的对中国国情的理解，把你在中国大学生里所积累的声望，把资本对创新的追逐，以及中国即将成为一个创新国家所迸发的势能都很好地融合在一起。更重要的是，这也是你从“心”开始的一个选择，这让你能更好地找到自我，也能更好地改变世界。

李开复：谢谢，希望未来的创新工场会不断给你惊喜。

前　言

关于本书

2009 年 3 月的一天，在华侨城 92 度咖啡馆，林军和我聊起 2000 年他如何“混进”李开复离开中国的告别会，与李开复合影的趣事，突然他停了下来，若有所思：“要不我们写一本李开复和 Google 的书吧。”

这就是这本《李开复：从心选择的智慧》最初的由来。一开始我们分头行动：我去找老公司的同事以及通过行业中的关系，了解 Google 在中国的故事；林军专门跑了一趟北京，采访李开复等 Google 高层，之后还做了几次电话采访，手头的资料也慢慢多了起来。

但是，到底是写一本李开复的书，还是写一本 Google 的书，或是写一本李开复和 Google 二者兼有的书，我们一直在摇摆之中。最后我们把目光聚焦在了李开复身上：在 Google 任职的这四年间，李开复已经成为 Google 中国的精神领袖和标志；而相对于 Google 这个外来和尚，李开复显得更有亲和力，无论是他作为顶级经理人的职业经历，还是作为中国青年思想导师的影响，都有着更多值得去书写的东西。

正当我们进行本书的写作的时候，9 月 4 日，谷歌中国宣布，谷歌全球副总裁、大中华区总裁李开复正式辞职，将于 9 月中旬离开谷歌独立创业。此时我们这本书的写作已近尾声，在与蓝狮子编辑王留全沟通后，我们更改了本书的结构，并在 9 月 9 日对李开复进行了一次电话采访，加入

了创新工场的章节，正式将本书定名为《李开复：从心选择的智慧》。

相比较自传中对他人生经历的详细描述，我们这本书的关键词有三个：心、选择和智慧。

“从心开始”这一名字来自于 2007 年的美国电影 *Reign Over Me*，直译应为《支配我》，但大多数人更喜欢《从心开始》的译法，因为一颗自由的心是不能被支配的。这是一部关于友情的电影，以“9·11”为背景，述说了一个以友情解救一个灵魂最终走出自闭症的阴影的故事。故事既是从心开始，亦是从新开始。而不管是从心开始，还是从新开始，都是对李开复当下所做一切的最佳诠释。

在李开复种种值得书写的内容的背后，更值得去描写的是他如何利用自己的选择，一步步实现自己目标的过程。虽然我们说结果很重要，但过程才是可以复制的，也是真正最有价值的东西。因为在某个时间点上看结果都是一时的，只有了解了一个人到达这一结果的过程，才能知道他的未来是否可持续，是否值得我们学习。外行看热闹，内行看门道。这个门道就是李开复选择的经验，善用这些经验，或许可以让不少人少走一些弯路。

另一关键词“智慧”则是李开复给所有和他打过交道的人留下的印象。值得一提的是，这种智慧并不是天生的，就像李开复在刚到美国做小留学生时，曾经被老师认为是一个“数学天才”；但他知道，这只不过是台湾与美国在教学上的差异让他提前接触到一些东西而已。他之后走的路也有过曲折，例如选读法律和不甚成功的职业生涯开端，但却是在这样的过程中，李开复做到了善于学习和总结经验教训，逐步沉淀，才形成了今天的智慧。

在这三个关键词中，我们认为“选择”是最重要的关键词，因此本书的重点也就落在了李开复在人生关头如何进行选择上。无论是在笔者与李开复的交往过程中，或是阅读李开复写的一些文章，都可以感觉到选择对

李开复的重要性。

在 11 年前，当李开复追随他心中的选择来到中国，刚刚出任微软中国研究院院长的时候，“李开复是谁”，即便对很多业内人士来说也是一个问题。不过在短短两年里，李开复就把微软中国研究院建设成为一个有影响力的研究机构，这可谓是李开复的翻身之仗，他也因此走出了在苹果和 SGI 失败的阴影，升任微软第一位华人副总裁，成为比尔·盖茨的七人智囊团之一，成功地树立了跨国公司华裔职业经理人和年轻人生导师的光辉形象。尤其是后者，李开复以演讲、写信、出书、采访等各种方式不断地帮助中国青年，并在回到在美国的微软总部后寻找机会重返中国，这一选择也让他在中国青年心中的声望更上层楼，其“青年导师”身份所带来的影响力也逐步超越了“职业经理人”，并最终让他作出了离开 Google 和创立“创新工场”的决定。这一切看起来顺理成章，但正是昨日的选择成就了今日的李开复，在此过程中，在几个关键点上的选择对他人生的影响至关重要。

如果说李开复的选择是让他赢得中国青年尊重的根本原因，那么我们这本书则是希望通过对李开复在人生不同过程中如何遵从内心，进行选择的经历的解剖，给予这本书的读者更多的启迪。

如李开复在《给中国学生的一封信》中所说：“我没有想到，一个名牌大学的高材生对成功的认识竟然如此片面和肤浅。”年轻人在人生的路上难免会有许多困惑和迷茫，这是李开复之所以会花如此多的时间和精力去帮助中国的青年学生的原因。而借鉴李开复的经验，尽可能地帮助读者更好地选择自己的人生道路，这也是我们希望通过这本书达到的最终目的，也希望这本书能像李开复一样，对他一直热心帮助的青年朋友们有所助益。

岑 峰

离开谷歌，李开复不带走云彩
识才的优势得到放大
新公司能承接李开复个人品牌
能否量化创新产品是关键
郭台铭领衔众买家
李开复进退有序



第一章

创新工场:李开复最心选择

需要全本请访问 www.ertongbook.com