

百度总裁

李彦宏

给员工的内部邮件



鼓励狼性 淘汰小资

杨皓 著

小资的百度如何才能变成“狼”



百度一下

《福布斯》中文网重点推荐

作为互联网三巨头的百度，创造了中国互联网多项历史。
本书生动描述百度的成长历程，让读者看懂百度了解真实的百度内幕！

台海出版社

百度总裁

李彦宏

给员工的内部邮件



Baidu 百度

杨皓 著

鼓励狼性 淘汰小资

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

百度总裁李彦宏给员工的内部邮件 / 杨皓著. --
北京:台海出版社,2013.7

ISBN 978-7-5168-0214-4

I. ①百… II. ①杨… III. ①成功心理-通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 132111号

百度总裁李彦宏给员工的内部邮件

著 者:杨 皓

责任编辑:俞滢荣 戴 晨

装帧设计:吴小敏

版式设计:通联图文

责任校对:唐 霁

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市朝阳区劲松南路1号, 邮政编码:100021

电 话:010-64041652(发行,邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail:thcbs@126.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:215千字

印 张:16

版 次:2013年8月第1版

印 次:2013年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5168-0214-4

定 价:32.00元

版权所有 翻印必究



前言

百度CEO李彦宏近日在一封题为《改变,从你我开始》的内部邮件中提出:鼓励狼性,淘汰小资,“要让所有员工更明确——如果想找一个稳定工作,不求有功但求无过地混日子,请现在就离开,否则我们这一艘大船就要被拖垮”。

1

据了解,百度2012年第三季度财务报告显示,百度第三季营收为62.51亿元,同比增长49.7%,再创历史新高。在PC互联网向移动互联网的转型过渡期,百度业绩平稳上升,移动流量也增长迅猛,较去年同期翻番。

在外人看来,这份成绩单已经足够优异,但它却没有让李彦宏高枕无忧。居安之际,强烈的危机感迸发出了这次消灭安逸文化的“自我革命”,正如李彦宏所说:“有些我们固有的优势,随着时间推移跟市场变化会被削弱,而这个时候抗拒市场的变化会很危险,不如革自己的命。”所以最终他得出了“鼓励狼性,淘汰小资”的结论。

2

说起狼性,不少人认为是贬义的,因为狼的进攻性、掠夺性、嗜血性,都与推崇中庸之道的华夏文化相冲突,慢慢地,“豺狼虎豹”、“狼子野心”、“狼心狗肺”等词汇就给“狼”定了性。不过相信看过《狼图腾》的人都知道,在野性和凶残之外,草原狼还有诸多值得学习、借鉴的智慧和勇气。华为总裁任正非正是看中了这样的智慧与勇气,提出了“狼性文化”,并将之定义为:敏锐的嗅觉,不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,群体奋斗。

如今李彦宏重提这三个含义,并将之移植到百度文化中来,足见创



业者内心深处的焦虑和恐惧：当企业做大做强后，惰性思维就会见缝插针地逐渐蔓延。居安思危，绝不是危言耸听。曾国藩那句名言“盛时常作衰时想，上场当念下场时”说的也是这个道理。

3

这封内部邮件“意外曝光”后，迅速成为舆论关注的焦点，热议声以迅雷不及掩耳之势分出了正反两方。

正方认为，此文振聋发聩，已然成了可与任正非的《华为的冬天》相媲美的“警世恒言”。因为在面临残酷的竞争环境与瞬息万变的市场格局时，企业需要一群共患难共生死的狼性员工。反方则对此嗤之以鼻，认为努力工作和享受生活并不矛盾，况且在工作环境过于紧张的情况下，提倡适度放松才是一个企业人性化的表现。

如果单单从字面上看，“鼓励狼性，淘汰小资”确实有多种不同的解读角度，但倘若将之还原到李彦宏说出此语的大背景之中，细究前因后果，或许我们除了立场鲜明地赞同与反对外，还能读出一些感悟，给出一些理解。

4

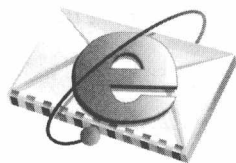
在目前中国的互联网公司中，腾讯和新浪是少有的两家有勇气革自己命的互联网企业，一个要用微信革QQ的命，另一个要用微博革传统新闻门户的命。而李彦宏是又一个公开号召革自己命的那个人，中国的互联网界应该为李彦宏鼓掌。

李彦宏的《改变，从你我开始》能否像任正非的《华为的冬天》一样影响中国的IT产业尚未可知，但其鼓励狼性的创业心态和“愿意革自己的命”的创新意识不仅对百度意义重大，对于我们的国家、我们的产业同样影响深远，尤其是移动来袭的互联网产业。

每一个现在或者未来的企业家都应该打开这本书，认真解读和反思这一场小资与狼性之争——它关系着每一个渴望成功的人的选择。



目 录



CONTENTS

第一章

李彦宏：“小资现在请离开百度” 1

百度CEO李彦宏发给员工的一封内部邮件，引起“轩然大波”——这封信名为《改变，从你我开始》，信中要求“鼓励狼性，淘汰小资”。李彦宏定义的小资是：“有良好背景，流利英语，稳定的收入，信奉工作只是人生的一部分，不思进取，追求个人生活的舒适才是全部。”

这一犀利的观点引发了业内的广泛讨论。而李彦宏明确表示，这样做是“要让所有员工更明确——如果想找一个稳定工作，不求有功但求无过地混日子，请现在就离开，否则我们这一艘大船就要被拖垮”。

淘汰小资理由一：“他们信奉工作只是生活的一部分” 2

1. 不符合百度使命感的小资员工——把工作当赚钱手段 2

2. 不符合百度心态的小资员工——缺乏领导意识 8

淘汰小资理由二：“懒惰的员工最难管” 12

1. 小资是百度的“留级生” 12



2.小资是“不适应变化”的人	16
淘汰小资理由三：“世界上任何一个公司都不可以‘安逸’”	22
1.小资们错误地认为：我不前进，我也不会落后	22
2.小资们“自我感觉”过于良好，看不清自身的缺陷	24
淘汰小资的背后——另一个百度？	27
1.要挽回形势，必须打破“小资思维”	27
2.《华为的冬天》发布12年后——小资是百度创新的绊脚石	30

第二章 鼓励狼性到底是在“鼓励”什么？——对狼性文化的正确认识 32

什么是狼性？人们对此争议很大，有人认为“所谓狼性是泯灭人性。努力工作和享受生活不矛盾，一天24小时只有8小时是卖给老板的”。还有人认为这和百度的“简单可依赖文化”冲突。

其实，李彦宏在《改变，从你我开始》里不光转述了华为公司曾经给出的定义，还把“狼性”跟“小资”作了明确的区分。在他看来，狼性是“敏锐的嗅觉、不屈不挠、奋不顾身的进攻精神、群体奋斗”，“这和百度文化不矛盾”。而支持者也响应：“我们公司的高管，有足够的物质来享受穿名牌西装、喝休闲咖啡的待遇，但同时，他们也面临更残酷的竞争和考核。企业需要一群共患难、共生死的狼性员工。”

走进狼的世界——正确认识狼性文化	33
1.我们为什么需要“狼性”	33
2.狼性文化的“始作俑者”	37
3.狼性文化的优势	44
李彦宏的“狼性论调”VS华为的“狼性文化”	47



1.李彦宏的“狼性论调”重在预警	47
2.百度提出的狼性文化跟华为的狼性文化有着显著的不同 ...	48
3.解读百度狼性新论调的“潜台词”	51
正确理解狼性,并运用到工作岗位上	57
1.像狼一样去积极捕获羚羊,而不要消极地等待兔子	57
2.像狼一样权威,态度决定高度	59
3.像狼一样重视合作的力量,借助“贵人”的作用	61
4.像狼一样勇猛,不向失败低头	63

第三章

颠覆自我,百度“头狼”的威慑力	68
-----------------------	----

李彦宏在邮件中定义的要被淘汰的“小资”拥有良好的背景,会说流利的英语——有网友认为,李彦宏本人就符合相关标准。

李彦宏在百度素来以英文名“Robin”自称,即使在此次内部邮件中,Robin也不断地使用英语写作。李彦宏这样的“良好背景+流利英语”被网友吐槽为“小资典型”,“百度首先要淘汰Robin自己”。

李彦宏自己也意识到了这点,他在邮件中回应,“正好因为我是这样的人,我才敢说淘汰这种人”,因为“我就是要让这批人明白,这些条件,不是你的优势,反而有可能变成你的劣势”。

李彦宏如此“公开号召革自己的命”,值得中国的互联网界鼓掌。无论是小资还是狼性,人们都希望从他光彩熠熠的职业生涯和创业故事中得到启发,从而判断这个百度的“头狼”革命的成功率有多大。

“头狼”的高瞻远瞩——百度的诞生和发展	69
1.“除了回国创业,没有第二种选择”	69



2.“头狼”的权威——坚决而果断地决策	74
3.“争夺”领地——百度进军日本	81
“头狼”的捕猎逻辑——百度的成功	86
1.“百度更懂中文”——叫板谷歌	87
2.闪电计划,背水一战——全面赶超谷歌	90
3.占领渠道——为下一步和谷歌对垒奠定基础	93

第四章 “小资”的百度如何才能变成狼? 101

毫无疑问,狼性文化成就了今天中国最具全球化、全球最大的电信设备商,让华为的所有员工都能为了团队的利益奋不顾身,面对竞争毫无惧色。但它必然能带领互联网行业中的百度通往光明的未来吗?反思,是李彦宏在邮件中不断提到的词汇。“过去几年飞速成长,公司到这样的规模,使得我们精细化的管理几乎成为不可能。”他说,“未来当公司不可能以百分之百的速度来增加新员工的时候,我觉得我们就有一些时间来做更好的文化宣灌、精细化监管、流程制度建立这些东西。”

可见,要唤起百度员工的狼性,李彦宏必须像当初的任正非一样,从用人、企业文化、激励机制等几个方面着手。

用人篇:李彦宏的人才观	102
1.百度发现人才的五大法则	102
2.知人善用,百度跳槽与反跳槽的博弈	109
3.知人善“免”——“大公司必须撤换平庸者”	118
管理篇:减少管理层级,提升效率	124
1.减员增效——“把省下来的钱加到那些真正想干活出成绩的员工身上”	125



2.“使命和文化高于KPI”——做好愿景管理	135
CEO如何帮助员工由“小资”变“小狼”?	142
1.保证各类员工的身心健康	144
2.保证满足不同员工的不同需求	146
3.保证每个员工顺利“晋级”	148

第五章

百度“整风”带来的启示——创新力和危机感	155
----------------------------	-----

身为国内互联网绝对的领军企业之一，百度在整个行业酝酿转型为移动互联网的关键节点上提出的战略思考，无疑值得所有互联网企业思考和借鉴。

在当前的互联网发展与建设中，网络媒体同质化现象非常严重，互联网创新成为当务之急。而创新力不仅仅是互联网行业最重要的竞争力，更是评判一个行业能否保持活力的重要指标。从某种意义上讲，创新就是突破。

主动拥抱变化——互联网创新是当务之急	156
1.“如果发现公司没有变化，公司一定有压力”	156
2.创新是互联网永远的课题，更是一种推动力	161
修炼内功，做好准备——迎接迅猛袭来的移动互联网狂潮	165
1.李彦宏谈互联网企业创新的四种模式	166
2.划破天空的闪电——移动互联网创新热点	169
时刻保持危机意识——“新狼性”给产业带来的最大启示	189
1.慧眼识危机——企业运营过程中最常遇到的十种危机	190
2.那些“整风”的公司——扫荡阻碍企业发展的顽疾	197



当年百度在美国上市时曾经造就了一大批“有钱人”，其中达到亿万富翁身价的，在百度核心管理层中有6人。前不久，这个由“富翁员工”组成的有钱人公司，开始了严肃的“整风”运动，这是网络公司竞争日趋激烈，企业不进则退的压力表现。

但是，同为业界巨头的谷歌偏偏以人性企业文化为导向，这与“狼文化”大相径庭。我们发现，员工们对于安逸生活的追求，并没有阻止谷歌成为全球最具创意的公司——究其原因，创造力才是互联网公司的命脉。

正所谓殊途同归，谷歌的工作情趣引导与李彦宏强调狼性有着异曲同工之妙，都在用企业文化最大限度地激发员工们的工作活力和热情。

狼性和小资的共同点——都是真正意义上的“企业文化” 208

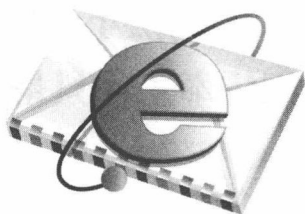
1. 谷歌精英的“小资文化”——福利，是为了让员工“更幸福”地工作 209
2. 华为——狼性企业文化的可取之处 214
3. 小资和狼性都有一个共同的目标——推动企业经营 218

狼性和小资的“兼容”——让优秀的小资员工最大化，激发他们狼性的保障 231

1. 小资们的利益获取——激发狼性保障的第一站 232
2. 小资的合作修炼——真正的狼性来自和谐团队 236
3. 小资的绩效管理——像狼一样盯住绩效 238



第一章



李彦宏：“小资现在请离开百度”

百度CEO李彦宏发给员工的一封内部邮件，引起“轩然大波”——这封信名为《改变，从你我开始》，信中要求“鼓励狼性，淘汰小资”。李彦宏定义的小资是：“有良好背景，流利英语，稳定的收入，信奉工作只是人生的一部分，不思进取，追求个人生活的舒适才是全部。”

这一犀利的观点引发了业内的广泛讨论。而李彦宏明确表示，这样做是“要让所有员工更明确——如果想找一个稳定工作，不求有功但求无过地混日子，请现在就离开，否则我们这一艘大船就要被拖垮。”





淘汰小资理由一： “他们信奉工作只是生活的一部分”

李彦宏淘汰小资的主要理由,是他们的工作价值观不正确。良好的背景、流利的英语固然是小资们的优势,但工作目的不明确,却是小资们的职场硬伤。

1.不符合百度使命感的小资员工——把工作当赚钱手段

正如李彦宏所说:“如果员工想找一个稳定工作,不求有功但求无过地混日子,请现在就离开百度。”而“不求有功但求无过”的这部分员工里,小资们占了大多数。

搜狐网首席执行官张朝阳曾经在企业家精神论坛大会上说:“我们生活的目的是工作,工作的目的不是生活。”

20世纪70年代之前的人,包括部分20世纪70年代的人,工作是很努力的。这不一定是由于职业境界有多高,而是迫于生存压力。那个时代的人,差不多都有过饿肚子的经历,他们深知不努力工作,就可能危及生存,至少不可能生存得很好。

改革开放取得巨大成功,我们摆脱了物质困境,加之我们国家的民众都有存钱的习惯,所以手头的钱渐渐多起来,生存的压力越来越小了。“80后”、“90后”多是独生子女,在养尊处优的环境中长大,当他们走





上工作岗位时，生存的压力已经微乎其微了，挣不了钱也没关系，有父母在，大不了当“啃老族”。这就导致了“小资”一词的衍生和发展，归根结底，小资们对工作缺乏正确的理解和认识。

“如果我有钱了，我天天睡到自然醒，数钱数到手抽筋。”

“最理想的生活，就是‘两朵花’——有钱花、随便花。”

.....

这是许许多多“小资”们的观点，在他们眼里，“工作是为了挣钱”——“我现在不缺钱”——“所以我不必努力工作，甚至根本就不需要工作”。

有一个故事是这样的：

一个人死后，在去阎罗殿的路上，看到一座金碧辉煌的宫殿。宫殿的主人请他留下来居住。这个人说：“我在人世间辛辛苦苦地忙碌了一辈子，现在只想吃和睡，我讨厌工作。”主人对他说：“我这里最适合不过了，我这里有山珍海味，你想吃什么就吃什么，不会有人来阻止你。我这里有舒服的床，你想睡多久就睡多久，不会有人来打扰你。而且，我保证没有任何事情需要你做。”于是，这个人住了下来，天天吃了睡，睡了吃。刚开始，他感到非常快乐，但渐渐地，他觉得有些寂寞和无聊，于是他去见宫殿主人。找到主人后，他抱怨道：“这种每天吃吃睡睡的日子，过久了便发现没有意思，你能不能为我找份工作呢？”主人却说：“实在抱歉，我们这里从来没有工作。”

又过了一段日子，这个人实在受不了无聊的折磨了，就再去见主人：“这种日子我受够了，我宁愿下地狱，也不愿意待在这里了。”没想到主人竟说：“你以为这里是天堂吗？这里本来就是地狱！”

这个故事形象地说明了：工作最大的目的就是有工作可做，或者说人生的最高境界就是有工作可做。工作，不仅仅只是生活的一部分！





如果让大家在“工作是目的”和“工作是手段”之间作一个选择,可能小资们会选择“工作是手段”。

我们不能说选择“工作是手段”的人错了,更不能说小资们境界不高,毕竟绝大多数人依靠工作来谋生。

上述选择题的正确答案却是:工作是目的,至少,工作是人生的最终目的。

在我们创业之初,工作是谋生的手段,但当物质财富积累到一定程度之后,工作的意义会发生转变,工作本身会成为一种目的——为了工作而工作。当一个人达到较高境界后,他是无法闲下来的,因为他对工作之外的事情已经失去了兴趣,闲下来的他会觉得无所适从。

在对吃喝玩乐和工作的认识上,每一个人都有一个过程。要比较,得先经历,正如尝遍天下美味,最终会发现家常饭才是我们最需要的,大米饭才是可以吃一生一世的。当我们经历了天下事,最后会发现,“做事情”才是我们真切需要的。

人生中的好多事情,只有亲自经历了,才会有真正的感悟。当有一天,你也成为了有钱人,把吃喝玩乐都尝遍之后,把能够买的都买到手之后,便会发现,能够让你的生命充实起来的,只有工作,工作才是人生的最高境界。

2005年8月,李彦宏在百度上市后说:“离开公司仅仅三周,可我却觉得时间特别漫长,一回到公司,就感到那样亲切,有一种归家的喜悦。2005年8月5日,是百度人永远铭记的日子。这一天,百度在美国纳斯达克(NASDAQ)上市了,上市首日的表现是有史以来外国公司在美国上市的最好纪录,令全球惊讶。

“斯时斯景,最大的感受,就是作为一名中国人的自豪。在美国,中国的物品往往是‘便宜货’的代名词。中国公司在美国上市,大多都是这样的境遇。但是,百度不是这样,百度的市盈率(P/E)甚至远远超过2004





年股市表现最好的美国互联网巨头。

“得到世界上最为挑剔的投资家们的承认，百度体现出了作为一家中国公司的真实价值，为中国添光增彩，这样的快乐体验是难以言表的……作为一家中国的企业，我们应该知道我们所肩负的重任！”

那么，工作的价值意味着什么？

让我们再来看一个故事。

很久以前，在一个遥远的山村，生活着三个好朋友，他们都是石匠，每天一早，他们都会上山采石头，然后，把石头卖出去以获得用以生存的钱物。

有一天，一位先知来到这个山村，正好碰上三个好朋友在山腰汗流浹背地工作。

“你在做什么？”先知问三个好朋友中最年长的一个。“我在采石头，养家糊口。”最年长的石匠回答道。他是三个中最敦厚、最本分的一个，凡事都小心谨慎、讲求实际，没有百分之百把握的事情，他从来都不会去做。

“你在做什么呢？”先知问年龄第二大的石匠。这个石匠想了想说：“我在磨炼自己，我要让自己成为全国最棒的石匠。”这个石匠思想比较开放，具有一定冒险精神，对于比较有把握的事，他在思考之后，通常都敢于去实施。

先知笑了笑，然后转身去问年龄最小的石匠：“还有你，在做什么？”

“我现在是在采石头，但我的目标是建造一座全国最漂亮的教堂。我现在所做的一切，都是在朝着这个目标前进，我挣的每一分钱，都是为我的教堂而挣的。”

年龄最小的这个石匠敢想敢做，富有冒险精神和创新意识，常常会说一些在常人看来根本不切实际的想法。





听他这么说,两个年长的朋友哄然大笑起来:“又在做白日梦了,也不知道害臊!”

先知没有笑,而是赞赏地注视了一会儿这个小伙子,然后拍拍他的肩,不言而去。

时间一晃就过去了20年。

在20年里,年龄最大的那个石匠一直在采石头,辛辛苦苦地劳作,但采石所得总只能勉强养家糊口,如果某一天他停止劳动,家里就可能断炊。

年龄第二大的那个石匠的境况要好得多,他实现了他的理想,成为了全国最棒的石匠。在20年中的前10年,他主要是在采石头,全国各地的珍稀石材有一半是他采的;后10年,他在采石的同时,也做石头雕刻,全国各地都有他的雕刻作品。他还多次被邀请到全国各地,替人辨别石材材质,或者指导别人采石。

当然,他最终没有成为雕刻艺术家,因为他没有想过要成为雕刻艺术家,并且从来没有认为自己有能力成为雕刻艺术家。他的雕刻品,基本上都是仿制或者复制前人的作品,没有创作成分,也就谈不上丝毫创新。但他经济上很宽裕,他的家人可谓是衣食无忧。

年纪最小的那个石匠呢?

在20年的前5年里,他也是在采石,满5年时,他积攒了一小笔钱,离开了采石场,远走他乡。

第7年时,在他的劝说下,一个有钱人愿意投资建造教堂,于是,这个石匠用这个有钱人投的资金,招募了一批人,成立了一个建筑队,着手建造教堂。教堂规划得太宏伟,建造进度却很慢,第10年时,那个有钱人看不到希望,不肯再投资,教堂的工程差点半途而废。

这个石匠意识到不能把命运寄托在别人手中,于是,他又招募了一批建筑人员,成立了第二个建筑队,这个建筑队专为民众修建民用建筑,修建民用建筑挣来的钱会投到教堂修建上。

