

壹百度



十年千倍的29条法则

朱光◎主编

“壹”，专注，极致，所以领先
100℃，保持工作的持久热度
突破临界点，发现企业高速增长的核心力量



百度员工内部培训十年菁华 企业全速增长的团队激励手册

图书在版编目 (CIP) 数据

壹百度：百度十年千倍的29条法则 / 朱光主编. —南京：江苏文艺出版社，
2009.11

ISBN 978-7-5399-2870-8

I. 壹... II. 朱.. III. 网络企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第215798号

壹百度：百度十年千倍的29条法则

主 编：朱 光

责任编辑：刘 霁

特约编辑：伍 志

装帧设计：利 锐

插 图：许 宁

出版发行：凤凰出版传媒集团

江苏文艺出版社 <http://www.jswenyi.com>

集团网址：凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

排版印刷：北京京都六环印刷厂

经 销：新华书店

开 本：787×1092 1/32

字 数：60千字

印 张：6

版 次：2010年1月第1版，2010年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5399-2870-8

定 价：23.80元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

壹百度

 十年千倍的29条法则

朱光◎主编

凤凰出版传媒集团
江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

为什么要出版《壹百度》

企业如人，只有不断学习和总结才能持续成长。总结过去的成败得失，认真归纳其中的深刻规律是最有效的学习，也能最有效的指导未来成长。在百度十年之际，我们有意识地作了一个回顾梳理，走访众多百度各层员工，经过很多人的总结沉淀，将百度的文化和李彦宏的管理哲学提炼出了29条法则，印成内部读本，以便于在百度员工迅速增长的过程中，让文化更好地传承、更有效的指导管理、进而帮助公司在未来继续健康高速成长！

这本书里讲述的29条格言都是百度创始人、董事长兼CEO李彦宏十年来用于指导百度战略、用人、管理、运营的核心理念。书中的每个故事都是在百度公司里真实发生的小事，它们践行了李彦宏的管理理念，生动地体现了百度的文化，也可以说是在百度生存的“29条军规”，更是引导百度成长成功的29条法则！

这本内部小册子推出的消息却不胫而走，一些颇具慧眼的出版商从中看到了更为普适的价值，争相要求公开出版。经过研究，并努力征得了百度董事长兼CEO李彦宏同意后，百度内部沟通委员会决定在百度十年庆典即将来临之际出版此书，与社会分享自己的成功经验，将这些引导着我们走过3600多个日夜，从7

个人到7000人，从投资1000万元的中关村小公司成长为今天市值1000亿元的全球最大中文搜索引擎的理念与法则公之于众，与大家共同探讨。

这本书的名字是《壹百度》，100℃，是沸腾的温度，它只想告诉你，在从99℃的水升温质变到100℃的蒸汽之间，百度坚持了什么；告诉你，人生成功和企业能否基业长青，都离不开专注如一、离不开把事情做到极致的执著；告诉你，人一定要选择自己喜欢并擅长的事情；告诉你：认准了、就去做；不跟风、不动摇！



（百度市场及商务拓展副总裁 任旭阳）

Contents

目录

Part 1

立业

无论是企业或个人，都应该专注于自己的领域，并坚持到底。因为人的精力是有限的，企业可利用的资源也是有限的，唯有专注如一，将所有的力量施于一点，才能超越别人，取得持久而非凡的成就。

- 01. 人一定要做自己喜欢并擅长的事情/012
- 02. 认准了，就去做；不跟风，不动摇/019
- 03. 专注如一/025
- 04. 把事情做到极致/031

Part 2

守正

我们的每一步都应该是在解决问题的过程中前进。当一个新的idea产生的时候，请先问一下自己，做这件事我能解决什么问题？然后，又会出现什么问题，如何解决？如果一个创意不能解决任何现实存在的问题，它就没有实现的价值。

- 05. 少许诺 多兑现/037
- 06. 让数据说话/042
- 07. 问题驱动/048
- 08. 不唯上/054
- 09. 对事不对人/058

Part 3

出奇

伟大的创新有时就存在于某些看起来不成熟的想法里，所以要鼓励员工的每一次创新，舍得给他们机会去试错。有时候明知风险很大，仍然可以让他们去做。可以小规模地尝试，如果结果不好，退回来就是了，但试错中得到的宝贵经验却可以让团队大步成长。

- 10. 创新求变/065
- 11. 允许试错/072
- 12. 迅速迭代，越变越美/078
- 13. 保持学习心态/085
- 14. 遇到新事物，先看看别人是怎么干的/090

Part 4

协同

一个高效的组织，应该讲究协同作战，作为组织中的一员，在做项目的时候，应该想到，你拥有的不仅仅是自己部门的资源，身边很多其他部门的资源都可以为你所用；而在你的日常工作中，也应该随时想到，自己的工作是否可以为身边的其他同事或团队提供帮助。当组织中的每一个成员都这样做的时候，这个组织的整体效率就会是最高的。

- 15. 高效率执行/097
- 16. 用流程解决共性问题/104
- 17. 你不是孤军/110
- 18. 打破部门樊篱/116
- 19. 主动分享/121

Part 5

驭人

勿以善小而不为，公司里任何一处小的不完美，都是你可以动手去改善的地方，而对公司而言，如果员工都愿意把公司的每件小事当成自己不可推御的责任，那么这家公司就没有理由不成功。

- 20. 一定要找最优秀的人才/128
- 21. 给最自由的空间/135
- 22. 证明自己，用结果说话/140

Part 6

察势

- 23. 一个人最重要的能力是判断力/146
- 24. 每个人都要捡起地上的垃圾/153
- 25. 百度不仅是李彦宏的，
更是每一个百度人的/158

决策是一个先民主后集中的过程——理越辩越明，一定要听取最广泛的意见，包括公司内外的一切专家与相关人士，然后与做这件事的核心人员商量，但最终的决定只能自己来做。是所谓谁负责，谁做主。

- 26. 用户需求决定一切/166
- 27. 听多数人的意见，和少数人商量，
自己做决定/171
- 28. 帮助别人，成就自己/177
- 29. 公司离破产永远只有30天/182

编者序

因为是世界工厂，几十年来，中国人在劳动密集型的制造业人才管理上已经有了相当成熟的经验。但在技术密集型公司的管理上，并没有最大限度释放与激发员工创造力的成功先例，大多数仍然是靠严密的制度和准军事化管理取胜，而这些方法必然会从某种程度上抑制甚至扼杀创新力，最终的结果便体现为中国公司创新力的匮乏。

于是，越来越多的人开始反思，创新力不足的根源，究竟是中国的 talent，还是中国企业的管理模式？后者，也许正是各新兴领域中国人组成的公司很难赶超世界一流水平的原因。

然而，中国也有一间技术型公司，他们的文化非常与众不同。

这就是百度。

每一位下属的专技要强于上司，给员工最自由的空间，不唯上，放手让他们去试错，一切以用户需求为导向……你可以看到，在文化上，百度内的平等、求实作风是如此强烈，颠覆了传统意义上的公司治理理念。

百度到底为什么能成功？

这是一个很多人都想一探究竟的问题。

身还是治理自己的企业，无不是可法可行的金玉良言。

于是，我们劝说百度公司，将之公开出版，而李彦宏最终也同意将百度成功的秘诀全部公开，作为百度十周年奉献给中国社会的另一笔财富。

百度内部的编辑在编撰这个册子的过程中，曾多次采访李彦宏本人，并得到他的亲自指导。可以说，这些浓缩了百度人灵魂的故事，是百度十年来最宝贵的财富，被百度视为基业长青的不二法门。

作为一个职场新人，读这些故事，你将了解百度的核心员工是怎样炼成的，从而为自己找到一条更清晰的职业发展之路。

作为一个职业经理人，这些故事将帮助你如何在现代企业中稳步成长，并最终成为企业离不开舍不得的骨干柱石。

作为一个企业管理者，相信这些故事能帮你解构百度与李彦宏的成功密码，在知识经济崛起的今天，了解怎样去营造一种纯粹的文化氛围，让自己的团队和企业规避内耗团结一心，在残酷的市场竞争中立于不败之地。

答案只能在百度十年从7个人到7000人的发展历程中去寻找。翻开百度的每一天，每一个历史事件，我们发现，百度自己的文化基因早已给出了最好的答案。

循着百度发展的历程，在一个个诱惑丛生的关键路口，在一条条惊险超车的高速轨道上，我们发现，正是百度创始人李彦宏所坚信和坚守的一些信条，不断校正着百度罗盘，让它保持在正确的航道上，快速而稳健地前行。

百度给人的自由很大，所以从来没有一本规矩森严的员工守则。那么，用什么来指导人们的做事方法，告诉百度的员工和经理人正确与错误的评判标准呢？2009年，即将庆祝百度十周年的时候，百度公司的内部沟通部将李彦宏经常强调，并被百度实践反复验证的经典格言从百度发展的历史中一一采撷，追根溯源，回放李彦宏提出它们的背景故事；解读其中的管理哲学；发掘百度员工的践行案例，编撰了一本向新老员工传承百度文化的小册子。

这个消息传到外界，几家看了初本的出版社都如获至宝，然而李彦宏却并不太愿意将之公开出版，因为里面都是他最朴实的话，是讲给百度员工，让大家理解体会公司文化并潜移默化转变为自身行为的指南，因为希望员工都能看得懂，所以是原汁原味没有任何包装的，“太简陋，不足为外人道”。

当我们看到最初的底稿，立即做出了恰恰相反的判断——越朴实越真实，真实的东西才最有价值。而我们觉得这些话，无论是修

Part 1

立业

人一定要做自己喜欢并擅长的事情

认准了，就去做；不跟风，不动摇

专注如一

把事情做到极致

01 人一定要做
自己**喜欢并擅长**的事情



内心的喜好是推动事业进步的最大动力，它能帮你克服困难，坚持到底；如果你喜欢的事情有很多，要挑选自己最擅长做的事，这样就能在感受快乐的同时取得超乎常人的成就。

第一，做自己喜欢做的事情。因为如果你做的事情自己不喜欢，碰到困难很有可能就退了；第二，做自己擅长做的事情。

2006年，《鲁豫有约》节目采访中，Robin（在百度内部李彦宏的“昵称”）第一次在公开场合谈起了自己的“成功秘诀”。

二十年来，Robin一直在用自己的行动实践着这句话：人一定要做自己喜欢并擅长的事情，从未离开自己喜欢的行业半步。

百度2005年上市后，就不断有人来劝Robin“百度有钱了，应该涉足网络游戏，多个赚钱的业务……那时网游已经在

中国非常热，国内的互联网企业纷纷投向网游运营商的行列。然而Robin的回答始终是No，理由很简单，这不是百度所擅长的。

2007年，中国一家门户网站自主研发的在线游戏收入达到上千万美元，在纳斯达克一石激起千层浪，一条清晰的坐拥用户群就可以赚到丰厚回报的盈利模式出现在大家眼前，这个行业更热了，业界的大公司纷纷把网游定为战略级产品部署重兵。

这天，有人拿着一组数据翔实的调研报告来找Robin：“从百度社区的用户来看，其中很多人都是网络游戏的玩家，他们每天花在网络游戏上的时间比搜索和社区都长，既然用户有这方面的需求，我们是不是可以着手尝试涉足网游，让他们在百度平台上得到满足？”

Robin仔细地看完数据，平静地反问：“数据确实证明了需求。但是我们做网游的优势又在哪里？”

“我们有这些用户啊。其他这些网站也都谈不上什么优势，只要有用户、有需求，就可以运营起来了。”

Robin缓慢地摇了摇头，坦白地说：“刚回国的时候我就已经看到了中国网民对网络游戏的热情高于其他任何国家的特殊形势。但我自己从来不玩网游，很长时间都搞不懂网游，我想，对于这种自己都不喜欢，更不擅长的事，即使商业机会摆在那儿，我也肯定做不过真

正喜欢它的人。所以我选择了搜索。今天你让我选，我还是会这样选。”

“这个行业的利润比我们做搜索高多了！我们有这么充足的用户需求，不做，太可惜了。”

Robin想了想说：“那么，我们可以尝试通过合作的方式，为网游厂商提供一个推广平台，让真正喜欢的人来做他们擅长的事，我们只在里边起到间接作用吧。”

于是，作为推广方式的第一步，百度游戏频道诞生了，业界很多人分析百度要进入网游领域分羹了，分析师们也总是不停地探问，百度什么时候开始进入网游行业？而Robin从不为之所动，他的回答是明确的：“暂时没有这个打算。”

出于同样的原因，在2003、2004年好多人劝百度投入SP（移动互联网服务内容应用服务的直接提供者）业务“捞钱”时，Robin都以“这不是百度擅长的事”为由拒绝了。正是这样的取舍，使百度能够专注于自己喜欢且擅长的搜索领域，才取得了今天的市场领先地位。

■ 有没有头衔无所谓

百度首席产品架构师孙云丰经常说，“我们招PM（产品经理）时，经常会招来一些背景很诡异但是极度热爱搜索的人”。