



李彦宏

如是说

中国商业领袖
在巨变时代的商道智慧

方舟/著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

专注如一 圈钱不如圈人 简单可依赖 少许诺多兑现 创新要自下而上 精准营销 弯道超车

K825.38
L312.2

李彦宏

如是说

中国商业领袖
在巨变时代的商道智慧

方舟 / 著

K825.38
L312.2

图书在版编目 (CIP) 数据

李彦宏如是说: 中国商业领袖在巨变时代的商道智慧/方舟著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9429 - 4

I. 李… II. 方… III. ①李彦宏一生平事迹 ②网络企业—企业管理—经验—中国

IV. K825. 38 F279. 244. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 144421 号

责任编辑 陈 骝

责任印制 石星岳

封面设计 耀午书装

出版发行 中国经济出版社

印刷者 人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 251 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9429 - 4/F · 8309

定 价 39.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

preface

时至今日,笼罩在李彦宏头上的耀眼光环已不计其数。

“年轻的、众望所归的、成就卓越的、在中西方都具有深刻的影响力”——这本是博鳌亚洲论坛 2009 年会确定青年领袖论坛联席主席的四项指标,后来成为对李彦宏的最新评价,及最高认可。

人们津津乐道于百度在中文搜索市场超越 Google、稳坐霸主之位的绝对优势;最令人瞩目的,是,自 2008 年金融海啸爆发以来,世界经济格局发生了巨大变化,多家百年企业轰然倒下,而李彦宏领导下的百度不仅交出亮丽的业绩,更适时把握住了在危机中孕育的未来发展机会。

他是新一代搜索引擎的关键技术——超链分析的专利所有者。他在 2000 年创办的百度,其意义不仅仅在于它是硅谷文化在中国生根发芽的最成功案例,更重要的是,对于数以千万计的中国企业,尤其是中小企业而言,它提供了一个行业的创新模式和范围,并由此掀开了中国互联网营销的新篇章。

还有一点不可不提,百度的存在,也使得中国成为世界上四个拥有独立搜索引擎技术的国家之一,另外三国分别为美国、俄罗斯和韩国。

他的影响力,还体现在他拥有众多铁杆粉丝,他们自称“宏粉”。李彦宏曾在机场遭遇了数目庞大的大学生粉丝团的夹道欢迎,气势之宏大,颇有巨星的阵势。媒体记者描写此场面是“像迎接天王巨星一样来迎接一位企业家”,表述虽略有夸张,却也可见李彦宏的人气之旺。

但是,不可忽略的是,有关李彦宏的争议和质疑从未消停过。

无论是裁员事件、版权案,还是竞价门事件,李彦宏受到的非议和批评可谓波涛汹涌。而在 Google 和百度谁更具有创新精神,谁更讲求行业道德等问题上,李彦宏也遭受到来自国人的更严苛的质疑和考问。这在中国企业界十分罕见,从来没有哪个中国企业家获得如此多的赞扬,同时又承受如此多的非议。

千姿百态的中国互联网界,人们已经司空见惯那些为了争夺眼球而花样迭出的“作秀”,工程师出身的李彦宏却竭力与媒体保持一定距离,他甚至极少回应外界对他或百度的诸般猜测乃至诋毁。他遵奉“少许诺,多兑现”,相信无须过多辩解,时间和事实将证明一切,澄清一切。从某种意义上来说,他和他所创办的百度一样,都具有一种冷静的、特立独行的技术气质,即便近来他在媒体露面的次数有所增加,即便外界喜欢用诸如“明星企业家”、“探戈王子”来定义他,但是直到现在,他在很多人印象中仍然是一个低调的存在。

这种低调,或许是因为百度作为一家上市公司所必须遵循的运作规则,又或许是李彦宏本人浑然天成的领导风格。著名管理学家吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中将企业管理者分为五个级别,其中,他这样定义最高级别的“第五级管理者”：“他们往往不会站在前台锋芒毕露,成为媒体的宠儿、谈论自己的理念或成为社会名流。他们大多像外星人,沉默内敛、不爱出风头,甚至有点害羞,谦逊为怀的个人特质和不屈不挠的专业精神齐集于一身。他们深藏在团队后面,协调着团队的交响乐。”如果去掉其中的褒扬成分,人们会发现,这亦是对李彦宏个人领导风格的一种如实阐述。

无独有偶,中国企业界也有一种说法,认为中国改革开放到目前为止,已经造就了三代杰出的企业家:

第一代以年广久、步鑫生、马胜利为代表,在风起云涌的改革大潮中,他们或长袖善舞,或闪转腾挪,个人命运更是跌宕起伏,具有那个时代特有的非常鲜明的戏剧色彩。

第二代以柳传志、张瑞敏、任正非为代表,这一代企业家最突出的特征就是奋发图强,以低成本制造参与到全球产业竞争当中,创造了“中国制造”的奇迹。

第三代则以马云、马化腾、李彦宏为代表，他们所获得的成功主要来自两方面：一是商业模式创新，二是与风险投资的博弈。

在第三代企业家身上，也许最先引发媒体与民众的关注热情的，是他们带来的极具冲击力的财富效应，但他们之所以最终被寄予极大期望，却是他们在各自领域中所获得的令跨国企业都敬畏的创新力和未来发展潜力。尤其在美国战略家加里·哈梅尔定义的“产业无边界、竞争无边界”的互联网时代，第三代企业家和他们所领导的企业的异军突起，使得人们将实现从“中国制造”到“中国创造”的伟大转型的时代重任托付了他们。

生于20世纪60年代，经历了互联网潮流以及硅谷创新文化洗礼的李彦宏就站在这样一个时代集合点上，注定要担负起时代赋予的更大重任，李彦宏本人认为这是“责无旁贷”。

当然，李彦宏的“低调”并不意味着他沉默寡言，事实上，他在公司沟通会上有很多重要的讲话，在国内外各大高校做招聘演讲时更是不吝与学生们分享自己的经验心得。

与他相处日久的人都知道，他讲话极少运用华丽的辞藻，也罕有激扬的语气，却又自有一种打动人心力量，你可以归功于他的平易近人，但也许用“坦诚”、“踏实”来形容更恰当。譬如他这样说：“我虽然是一个技术人员，但到现在还能坐在CEO这个位置上。这并非是我个人管理能力有多强，而是因为公司内部关系简单。”

他曾说：“我非常在乎我说的每一句话，我甚至希望你现在看我在五六年前说的话，都是无比正确的预言。”这份清醒和睿智，使得百度既不会在赞扬声中飘飘然不知身在何方，也不会众口铄金之时气馁放弃。于是，在众人的印象中，李彦宏有一种“可怕的冷静”，即便他总是微笑着，看似与你很亲近。

表面冷静的李彦宏其实是一个危机意识很强的人。他最常说的话是：“百度离破产只有30天。别看我们现在是第一，如果你30天停止工作，这个公司就完了。”生机勃勃但同时也是野蛮成长的互联网搜索并非是一个新生事物，从其赢利模式诞生的那一刻起，它就摇身一变，成为互联网领域最炙手可热的产业，各种技术创新和应用推陈出新，各路英雄豪杰明争暗斗。不仅

有像 Google 和 Yahoo! 这样重量级的跨国企业,便是已然纵横 IT 界三十多年的微软,也对这一产业虎视眈眈、志在必得。即便百度如今已经拥有了中国搜索市场超过 70% 的份额,它仍然不敢有丝毫懈怠,不但不敢停下脚步,更要加速前进。

当然,过快的奔跑往往会带来管理滞后、文化稀释等风险,针对百度近几年出现的管理短板,李彦宏等公司高层也进行了深刻反思,最终确定解决问题的两个主攻方向:制度和**文化**,并确定了公司管理的升级重点:**把很多事情流程化,使之能更顺畅;不断的总结百度的文化,使之系统化。**

李彦宏以一个硅谷精英的身份归来,他的身上不可避免地兼有硅谷文化和中国传统文化的文化特征。但是,有一点他和所有中国企业家是相同的,那就是“**中国梦**”。2005 年百度上市,在诸般考量中,有一点他非常看重,即“**一个民族的创新力必须掌握在我们自己手中**”。

百度始于 2007 年的国际化征程,成为中国互联网罕有的走出国门的创举,李彦宏当然知道前路必然有诸多险阻和艰辛,但是他说:**“作为一个中国互联网的领导企业,我们肩负一种责任,这个责任就是要在全球范围内建立中国互联网公司的地位。”**

.....

然而,李彦宏的财富故事虽然已经熟为人知,这个硅谷精英的神秘面纱却依然没有完全被揭开。大众隔着此起彼落的传闻,一次又一次感知李彦宏的梦想和野心,也一次又一次为他的坚持和冷静困惑着。

本书试图在宏观背景下,以李彦宏在多个场合下的讲话为线索,串联起百度发展历程中众多重要事件,勾勒出百度从成立之初的“七剑客”到如今超过 7000 人规模的成长脉络;追述一个关于梦想和专注的创业故事,一场外界看似幸运相伴实际却是坎坷重重、凶险无数的奋斗旅程。

最重要的是,李彦宏和他所创建的百度带来了一场不止是技术的变革、营销的变革,更是观念的变革,即中国企业同样有能力在本土市场上打败实力雄厚的跨国企业,同样能在看似高不可攀的高科技领域获得一席之地,同样有实力将民族创新力牢牢地掌控在我们自己手里。

所以,追踪李彦宏的成功之路,其实追踪的是这样一个过程和事实:他如

何在中国土壤上,播下一颗以硅谷文化为内核的梦想的种子,收获一枚名为“百度”的丰硕成果;他将如何继续扩大这一成果,以及这一切对中国互联网、对中国经济未来发展所具有的巨大影响力和非凡意义。

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes.

2009 年 11 月 8 日

目录

CONTENTS

序

第1章 专注如一

——李彦宏论创业信念

- ✧ 技术改变世界 / 3
- ✧ 认准了,就去做,不跟风,不动摇 / 6
- ✧ 做自己喜欢并擅长的事情 / 9
- ✧ 一定要有向前看两年的眼光 / 12
- ✧ 绝不做一家平庸的公司 / 14
- ✧ 可行的商业模式比拿到钱更重要 / 17

第2章 市场需求驱动

——李彦宏论企业经营

- ✧ 技术为需求服务 / 23
- ✧ 让懂产品、懂市场、懂用户的人把握方向 / 25
- ✧ 真正愿意倾听用户的需求 / 28

- ⑤ 7:2:1 投入原则 / 30
- ⑥ 要快,否则市场不再等我们 / 32
- ⑦ 上市是为了构建更大的品牌 / 35
- ⑧ 一旦成为市场 No. 1,别人就没得可玩儿了 / 38

第3章 管理的精髓是提高效率

——李彦宏论管理方略

- ① 保持小公司的效率 / 45
 - 系统化:向文化要效率 / 46
 - 流程化:实施精细化管理 / 49
- ② 大步成长:允许试错 / 51
- ③ 追求无障碍沟通 / 53
 - 重启战略沟通会议 / 55
 - 半掩的门 / 57
 - 年会和百度世界大会 / 58
- ④ 百度离破产只有 30 天 / 60
 - 最大压力与股价无关 / 60
 - 对手正在步步逼近 / 61
 - 没有谁能一直捧铁饭碗 / 62

第4章 最重要的是把握方向

——李彦宏论企业家修为

- ⑤ 我最主要的工作是 Say No / 67
- ⑥ 少许诺,多兑现 / 69

- 容忍有创造性的混乱 / 71
- 一定要找最优秀的人才 / 73
 - CTO 李一男 / 74
 - CFO 李昕哲 / 75
 - COO 叶朋 / 76
 - 首席科学家威廉·张 / 77
- 我们别关上门自个儿发明轮子 / 78
- 只要有合适的人,我就把 CEO 的位置让出来 / 80
- 找出企业快速成长过程的短板 / 83

第5章 简单,可依赖

——李彦宏论企业文化

-
- 百度的性格是简单,可依赖 / 89
 - 公司文化定性 / 89
 - 公司文化调查 / 90
 - 文化梳理 / 91
 - 百度文化六条 / 91
 - 百度文化论语 / 93
 - 不简单的人待不下去 / 94
 - “可依赖”是一种信任,也是一种责任 / 96
 - 永远保持创业的激情 / 98
 - 把事情做到极致 / 100
 - 工程师文化和注重用户体验并不相悖 / 102
 - 问题驱动文化 / 105

第6章 圈钱不如圈人才

——李彦宏论人才策略

- ✧ 真正的价值在于人 / 111
- ✧ 圈钱不如圈人才 / 113
- ✧ 对人才的争夺将是一场大战 / 116
- ✧ 员工当富翁天经地义 / 119
- ✧ “聪明人”的三个基本标准 / 121
- ✧ 应届毕业生更易塑造成才 / 122
- ✧ 培养自己的人才梯队 / 124
- ✧ 我们从来不担心人才会被埋没 / 127

第7章 一场深刻的革命性变革

——李彦宏论互联网与搜索引擎营销

- ✧ 每一个公司都将是互联网公司 / 133
- ✧ 中国互联网已经进入营销时代 / 136
- ✧ 下一代搜索:社区化搜索 / 138
- ✧ 搜索引擎决定你是谁 / 140
- ✧ 精准营销正在成为新的营销主流 / 143
 - 关键词营销 / 144
 - 精准广告 / 145
 - 社区营销 / 147
 - 凤巢系统 / 148

- ※ 若干年后每个公司都应有 SEM 部门 / 150

第 8 章 创新要自下而上

——李彦宏论创新理念

- ※ 创新不能依靠自上而下 / 155
- ※ 创新的目的是满足用户需求 / 157
- ※ 小心互联网创新路上的暗礁 / 159
- ※ 细节上的创新也是核心竞争力 / 163
- ※ 一个民族的创新力应掌握在自己手里 / 164

第 9 章 弯道超车

——李彦宏论金融危机中的生存之道

- ※ 以史为鉴,放弃不切实际的幻想 / 169
- ※ 专注如一,创新求变 / 172
 - 专注才能制胜 / 172
 - 拿出创新的勇气 / 173
- ※ 营造小环境,适应大环境 / 174
- ※ 弯道超车理论 / 176

第 10 章 大国梦

——李彦宏论全球化

- ※ 国际化是必然的选择 / 183
 - 为世界市场而做 / 183
 - 有些冒险是必需的 / 185

- ④ 大国崛起的梦想 / 186
- ④ “2012,划洋而治” / 189
- ④ 国际化就是本土化 / 191
 - 人才本土化 / 192
 - 产品和服务本土化 / 195
- ④ 我已经做好了打持久战的准备 / 198

第11章 能力越大,责任越大

——李彦宏论企业使命和社会责任

- ④ 社会责任是搜索引擎的天然使命 / 205
- ④ 走出国门是领军企业的必然责任 / 207
- ④ 能力越大,责任也就越大 / 209
 - 竭尽所能培育市场 / 210
 - 做成第五大发明那样的产品 / 211
 - 危机时期承担更多社会责任 / 212

第12章 大幕才刚刚拉开

——李彦宏论未来战略

- ④ “框”广天地,创新未来 / 217
- ④ 开辟新边疆的机会来了 / 220
- ④ 深耕核心商业模式 / 223
- ④ 打造新媒体平台 / 226
- ④ 预测未来太危险,唯有提前布局 / 229
 - 布局 C2C、B2C / 230

下一个战略重点:无线互联网 / 232

世界互联网创新基地 / 234

附录:李彦宏个人档案 / 237

后 记 / 239

第1章

专注如一

——李彦宏论创业信念

人生是短暂的,可以做事业的时间是有限的,可以支配的各种资源也是有限的。把一件事情做到极致需要非常的专注,只有把主要精力放在一个地方,才能做得比别人好。

— 四三三 —

——李锐在《中国革命》