

张洪亮 / 著

# 谈李彦宏

## 创业与管理

liyanhong tan chuangyeyuguanli

百度十年千倍的创业与管理法则

中文搜索第一人的商道传奇

张洪光 / 著

# 李彦宏

## 谈创业与管理

liyanhong tan chuangyeyeguani

## 图书在版编目 (CIP) 数据

李彦宏谈创业与管理 / 张洪亮著. — 深圳: 海天出版社,  
2011.1  
ISBN 978-7-80747-967-3

I. ①李… II. ①张… III. ①网络企业—企业管理—  
经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第174078号

## 李彦宏谈创业与管理

LIYANHONG TAN CHUANGYEYUGUANLI

出品人 陈锦涛  
出版策划 毛世屏  
责任编辑 张绪华 王筱鲁  
责任技编 钟榆琼  
封面设计 耀午书装

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)  
网 址 www.htph.com.cn  
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)  
设计制作 蒙丹广告0755-82027867  
印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 17.75  
字 数 240千  
版 次 2011年1月第1版  
印 次 2011年1月第1次  
定 价 39.00元

---

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

李彦宏和百度的创业故事是中国商界的一个传奇。1999年，当著名搜索引擎 google、yahoo 在网络世界如日中天的时候，李彦宏回到中国创立百度；2000年互联网寒冬，李彦宏第二轮融资 1000 万美金成功。

2009年，在短短的 10 年间，百度以 80% 以上的市场份额牢牢地占据中文搜索引擎市场头把交椅，并以 69% 的市场份额成为全球第二大搜索引擎。百度成为中国互联网界的神话，李彦宏，更被冠以中国技术偶像的美名，以专注技术创新并成就了商业领域的巅峰状态，成为中国新经济代言人，他将“中国梦”演绎到了辉煌。

2010年，李彦宏被美国《时代》杂志评为“2010 年全球最具影响力 100 人”之一。

李彦宏的成功在于：目标明确，市场定位准确。而且头脑冷静，不跟风，不赶潮。他似乎永远知道自己想要得到的是什么。

2005年百度在纳斯达克上市的时候，负责百度上市的美国投资银行在定价上认为，百度来自于中国，中国在美国的印象就是落后，没有像样的技术，因此要求对股价打折扣，这样才能吸引更多的美国投资者。对于这一要求，李彦宏坚持了自己的态度：“凭什么我是中国公司，我就要定低点，我就要打折？百度是个青苹果，现在还没熟，你现在拥有它，未来成熟了，它就会更漂亮，就更有魅力。”事实证明，李彦宏的坚持是正确的，百度上市当天股价飙升至 150 多美元，创造了美国股市 200 多年历史中的最高纪录，直到现在也没有哪家公司能够打破这个纪录。

李彦宏正在做自己喜欢的事，同时也是自己擅长的事。“对我来说，搜索就是我也喜欢也擅长的事。”

对于百度的创业成功，李彦宏归结为始终专注如一的在做搜索。他说：“在人生选择道路上，每个人都时时刻刻面临着一些选择，我是一个非常专注的人，一旦认定方向就不会改变，

直到把它做好，我相信搜索将对网络世界和我们的生活产生巨大影响。我的理想是‘为人类提供更便捷的信息获取方式’，至今未变”。“我最大的担心是，有一家公司也像百度这样专注于搜索引擎，而不是其他”。

李彦宏认为，管理者不过是给大家提供一个好的工作环境、氛围，让有才能的人愉快、充分地发挥潜力创造。“在中国，无声的不是管理，是技术，太少人真正关心技术的进步，太多的人醉心于把管理当战争”。

李彦宏认为，2009年之后，百度长期要做事情就是从内部培养优秀的人才。他说：“没有一家公司会承诺永不犯错。永远不对自己的组织结构作出调整；但我们愿意承诺，容许我们的同事为了创造更好的产品和服务犯错，我们承诺尽力让每一个同事都能在他的岗位上获得锻炼，获得远较其同龄人更快的成长。”

李彦宏对企业文化非常重视，他提出了一个著名的口号“简单，可依赖”，他希望借硅谷这种风格建立一个简单高效的组织，而非硬性的制度。他说：“百度的文化就是‘简单，可依赖’，在公司开会时，也会有人站出来反对我，因为在公司已经有一种根深蒂固的思想：我说的不一定是对的。于是，就会有人敢于并且愿意表达自己的观点。我认为我的面子并不重要，在百度，你想说什么就说什么。当然，遇到意见不一致时，我来拍板决定。企业文化听上去很虚，其实非常重要。百度正是通过企业文化建立了平等、正直、积极向上的氛围，使企业实现了高效率运转。”

李彦宏提倡创新，但也反对盲目创新。“在百度，我们鼓励不断研究用户需求、不断揣摩市场方向的创新，这是百度一直严格遵循的一个创新原则，也是百度很多搜索产品和服务能够在推出半年、一年的时间内，就进入产业前两名、甚至第一名的原因”。

李彦宏认为，成功人生没有统一的标准，关键在于是否一直在努力实现自己的梦想：“人生就像挤公共汽车，你上去的时候感觉很挤，但只要愿意晃荡，挤来挤去总能找到个不挤的地方，偶尔还有一个座”。“成功者一定是用自己的梦想去点燃别人的梦想，是时刻播种梦想的人”。

《李彦宏谈创业与管理》汇集了李彦宏关于创业理念与管理思想的精彩言论，是李彦宏在创业、管理、用人与领导思想与理念方面的精华。《李彦宏谈创业与管理》定位为创业者、管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

前言 / I

第 1 章 “少许诺，多兑现”  
——李彦宏论创业精神 /1

仅有好想法是不够的 /2

向前看两年的眼光 /5

“少许诺，多兑现” /9

专注自己的领域 /12

不要过早地追求盈利 /17

在不需要钱的时候借钱 /19

永远保持激情 /23

第 2 章 百度离破产只有 30 天  
——李彦宏论管理思想 /27

“海龟”的人性化 /28

争议中的孤独总裁 /31

“裁员风波” /34

“信用危机”的管理 /37

管理烦恼：从创业到成熟 /41

用事业部的方式运营 /45

百度离破产只有 30 天 /46

### 第3章 给员工最好的机会

——李彦宏论选人、用人与管人 /51

招人三标准 /52

“轮岗”：培养人才 /55

给员工最好的机会 /56

保证员工的保障 /60

组建最优秀的高管团队 /62

用人的三“最”原则 /65

实习生“当家做主” /70

技术人才的缺口最大 /71

从学校招应届生最正确 /74

### 第4章 “执著、专注”

——李彦宏论企业文化 /79

简单可依赖 /80

容忍失败，鼓励创新 /84

执著、专注 /87

中国文化情结 /91

### 第5章 “中国不能打折”

——李彦宏论百度上市 /95

去纳斯达克上市 /96

上市路演的艰辛 /99

拒绝 Google 的收购 /103

防恶意收购的“牛卡计划” /106

“中国不打折” /109

百度上市的重大意义 /112

### 第6章 社区化搜索概念

——李彦宏论百度产品 /117

百度贴吧 /118

百度知道 /122  
百度百科 /125  
百度空间 /127  
百度国学频道 /130  
百度 Hi/133

## 第7章 打造不一样的产业链 ——李彦宏论产业拓展 /137

精准广告模式 /138  
进军电子商务 /141  
进入无线搜索 /145  
百度 MP3/147  
泛娱乐计划 /149

## 第8章 “百度更懂中文” ——李彦宏论与 Google 的竞争 /153

机会来自竞争对手的犯错 /154  
“百度更懂中文” /157  
强龙压不过地头蛇 /161  
“闪电战”谷歌无法使用 /165  
持续创新：业绩增长关键 /168  
“框计算”和“云计算” /172

## 第9章 技术创新是百度的 DNA ——李彦宏论百度竞争力 /177

借势新浪营销 /178  
“竞价排名”模式 /180  
“阿拉丁”平台 /184  
“凤巢计划” /186  
技术创新是百度的 DNA/191  
竞争力：正确的商业模式 /194  
不断尝试新商业模式 /197



**第 10 章 互联网是下一个经济驱动力**  
——李彦宏论互联网行业与过冬 /201

- 百度世界大会 /202
- 买百度就是买中国互联网指数 /206
- 互联网是下一个经济驱动力 /209
- 过冬思考——放弃幻想 /212
- 互联网最大优点：提升效率 /215

**第 11 章 “国际化就是本土化”**  
——李彦宏论国际化战略 /219

- 本土市场：难填胃口 /220
- 选择日本的理由 /223
- “国际化就是本土化” /228
- 在日本复制“中国模式” /234
- “外界总是低估我们的野心” /240

**第 12 章 人生没有统一标准**  
——李彦宏谈奋斗与人生成功 /245

- 目标：留学美国 /246
- 顶级搜索专家 /248
- 背后的支持者 /251
- 人生没有统一标准 /253
- 影响力和社会责任同样重大 /257

附录：李彦宏个人简介 /260

参考文献 /262

后 记 /269

## 第1章

### “少许诺，多兑现”

——李彦宏论创业精神

创业仅仅有一个好主意是不够的，创业需要你去做一件你喜欢、擅长而且能够坚韧不拔长期去做的事情。

我是一个技术人员，说话办事比较实在。一般来说，说了的话都会兑现。少许诺多兑现，时间长了就建立起信誉。

## 仅有好想法是不够的

创业仅仅有一个好主意是不够的，创业需要你去做一件你喜欢、擅长而且能够坚韧不拔长期去做的事情。

\*\*\*\*\*

创业绝非有一个好想法就可以成功，越到后面你就越会发现这是一个庞大的系统工程。

这是李彦宏在演讲时，面对创业思潮高涨的年轻人，以他百度在发展中遇到的种种困难为例，提醒创业并非一蹴而就，而是一项需要长期刻苦努力去做的事情。

好想法对于商业成功既不是充分条件也不是必要条件。事实上微软正是通过模仿对手的想法并在竞争中打败对手而一步步发展壮大的。Google（谷歌）一些独创的想法并不是谷歌的创始人想出来的。所以如果认为只有一个好的想法就能够创业成功，只能是痴人说梦话。

李彦宏在海外的 8 年时间里，中国互联网界正发生着翻天覆地的变化。从 1995 年起，李彦宏每年要回国进行考察。1999 年，李彦宏认定环境成熟，于是启程回国，回到了人生的一个重要起点处——北京大学，悄无声息地开始了创业。李彦宏在北大资源宾馆租了两间房，连同 1 个财会人员 5 个技术人员，以及合作伙伴徐勇，8 人一行，开始了创建百度公司。多年后，李彦宏在参加《鲁豫有约》栏目时，感叹如果不是赶上了一个好的发展机会，也许就没有百度巨大的成功。他说：



机会赶得不错这一点我必须得承认，从这个角度来讲我是一个很幸运的人，就是正好赶上了这几个浪潮。像美国的互联网商业化，正好是我进入工业界开始工作的时候，中国的互联网开始起来之后呢，正好就是说，我回来的时候就缺这么一个中文搜索引擎，就做起来了。很多时候，这个机会，想一想也有，没准也有些巧合的东西，有些机会呢，我自己也觉得说，哟，挺可惜的这机会我没抓着。比如说在（20世纪）90年代中期的时候，其实我们周围的一些朋友，已经开始回国，他们那个时候回国，就是被他们的美国公司派回中国去，做驻中国代表。当时特别羡慕他们，就是说他们怎么能够赶上这个机会。比如说一个汽车厂，或者说造纸厂，搞化工的，当时中国这些都发展很快，很需要人，这个美国公司就把你派回去做，工资一分钱都不少，结果去中国消费的话，那个时候中国的消费水平比美国要低很多嘛，觉得很爽。我从事的计算机这行，没人派我回去，就是中国不需要这个东西，我有时候想一想也挺郁闷的，我也挺想早点回国，但是没人派我回去。但是我后来又想一想，就是说这个人这一生当中，你这个机会丢了，可能下一个机会比这个机会更好，如果你是有心人的话，你总能抓住一些机会，你不用抓住太多，你抓住一些机会就能够做得很好。

李彦宏抓住机会回国后，他认为最重要的还是能够获得源源不断的资金支持。一个好的创业者需要在自己不熟悉的领域里学会寻找更适合的人来帮助自己，而好的风投就有这个能力。李彦宏要想能够拿到风险投资，首先要将自己“营销”给这些投资人，要让投资人对自己产生充分的信任。

1999年的10月到11月，本不爱开车的李彦宏整天开车在旧金山的风险投资商中游说。最后他顺利融到第一笔风险投资金120万美金，比计划的100万美元还多。在融资的过程中，当李彦宏、徐勇把创办中文搜索引擎的想法抛出，引来了好几家风投要追着投钱。在当时的环境下，“中国、网络”无疑是一个强有力的卖点。李彦宏和徐勇最终和 PeninsulaCapital（半岛基金）

和 IntegrityPartners 两家投资商达成了协议。

在百度成立的 9 个月之后，风险投资商德丰杰联合 IDG 又向百度投入了 1000 万美元。对于百度为何受风险资本青睐，李彦宏说：

投资者有一种信念，相信百度会越来越好。

\*\*\*\*\*

那个时候融资相对容易，但是绝大部分企业还是融不到资。我们选到的这些投资人应该说是非常优秀的，非常能够看到长远目标。

事实上，在决定创业时，李彦宏在引擎技术方面，已可以排在全世界前三位。而李彦宏的执著、专注和专业又在业内有口皆碑，加之百度扎根的中国市场潜力巨大。三点因素结合，百度自然对投资者充满了无限诱惑。

虽然融资的过程相对来说没有多大的挫折，但是李彦宏选择的创业道路属于技术创业，这就意味着在创新方面比其他领域的创业更为艰难。在 2009 年《青年创业中国强·2009 创业英雄会》的晚会现场，技术创业青年向李彦宏请教，“作为一个技术创新型企业，在前进的道路上最大的障碍和陷阱是什么”？李彦宏说：

选择技术创业就意味着选择了所有创业模式中最艰难的一条道路。

\*\*\*\*\*

要在技术上引领时代潮流，只能一直不断地创新、不断地推出新产品、不断地超越自己的竞争对手，这样才能够生存下去。

\*\*\*\*\*

只有诚惶诚恐的人，才能生存下去。

李彦宏认为，全球任何一家靠技术生存的公司，都遵循着这样的规则。对于高科技创业来说，这个是尤其正确的。

百度在创业后的几年中，遇到了无数的困难，包括和谷歌在中国市场上



的竞争，在纳斯达克上市时费尽心思防止恶意收购而不得不实施的“牛卡计划”，2008年遭遇央视曝光“竞价门”事件而导致的巨大危机。百度都一一克服了。在李彦宏看来，企业在创业过程中遇到的任何困难都是正常的，从某种角度来说，甚至是一种机遇。他说：

可能有人觉得现在有些产业遇到了一些困难，但是在我看来，这些困难应该都是可克服的，甚至在某种意义上，它是一种机遇。

\*\*\*\*\*

每个人都应该去寻找适合自己的东西，做自己喜欢做的事情，做自己擅长做的事情，因为只有这样，你才能够坚持下去，你才能够遇到遇到困难的时候，不退缩、不轻易地去改变你的方向。

\*\*\*\*\*

我觉得每个人都应该心中有梦，有胸怀祖国的大志向，找到自己的梦想，认准了就去做，不跟风，不动摇。同时，我们不仅仅要自己有梦想，你还应该用自己的梦想去感染和影响别人，因为成功者一定是用自己的梦想去点燃别人的梦想，是时刻播种梦想的人。

2009年，李彦宏对采访他的《人民日报》记者感叹百度成立10年的感想：

从创业走到今天已经接近10年，有酸有甜。

\*\*\*\*\*

终于实现了自己的技术梦想，非常有成就感。

## 向前看两年的眼光

一定要有向前看两年的眼光。跟风、赶潮流，你吃到的很可能只是残羹冷炙。

“向前多看两年”，李彦宏总是保持这样的信念，无论做什么事都要将眼光放得足够长远。从上大学填报志愿，到专业学习的转变；从两手空空出国，到辉煌的时候毅然回国；从成立百度进行搜索引擎的开发，到在纳斯达克上市。这一步步都彰显着李彦宏超前的意识形态和远大的战略思想。

李彦宏在 1987 年考入北京大学，学的是“情报学”，现在叫信息管理，当时学得很苦闷就将兴趣转向信息检索。1991 年，美国布法罗纽约州立大学计算机系录用了李彦宏，过了三年，通过了博士资格考试而且论文也写得很精彩的李彦宏却决定放弃唾手可得的博士学位，因为他突然意识到自己热爱的不是学术研究，而是做实用的产品。2006 年，李彦宏在接受《TOM 访谈》栏目记者的采访时说道：

当时也犹豫了挺长时间。没有拿到（博士学位）的时候，你觉得没有必要下这个决心，拿到了就必须做选择了。那个时候在国内的人觉得到国外拿博士是很风光、很体面的事情，后来我想到到底是别人怎么看你重要还是你自己真正高兴重要呢？我觉得真正有激情的东西，我做出来的东西能够让别人来使用这是很高兴的事情，这是工业界的，不是学术界的。学术界研究的东西是我研究的有 5 个人能懂，如果我做的东西能够在世界上有 5000 万人来使用这是很兴奋的事情。

李彦宏不是那种头脑一热就回国创业的人。从 1996 年开始，李彦宏就每年回国一次和国内的同行交流，考察国内的情况。直到 1998 年，作为国庆 50 周年观礼嘉宾，李彦宏再一次回到国内时，发现国内上网已经很时髦，有名气的网站也很多，但这些网站背后依赖的技术却不是很好，尤其是搜索引擎技术。李彦宏看到长远的机会，他想：

中文搜索引擎和英文搜索引擎相比简直是天壤之别，不仅慢得不能忍受，而且能搜到的东西也少得可怜。



\*\*\*\*\*

我既然懂这方面的技术，可以回来做些事了。

事实上，李彦宏比杨致远和 Google 的两位创办人都早跨入研究搜寻技术，但为何直到 2000 年才想要创业？2006 年，李彦宏在接受《数字时代双周》的记者采访时说道：

1995 年我就想回国，但是当时中国的网际网络没有基础，并不需要我。到了 1999 年，规模渐成，网络已是年轻人的时髦工具，机会成熟。我回来时，有人建议我干脆开发自动翻译软件，把英文网页翻译成中文，因为当时绝大部分网页都是英文，中文搜寻技术再好也没什么中文内容可搜。

10 年前，九成网页内容是英文，所有其他语言加起来占剩下的那一成。现在中文页面就占一成，英文和其他语言加起来占了九成。换句话说，英文页面占的比重下降，中文页面的比重上升，趋势是朝着对百度更有利的方向走。Google 能搜多种语言合计 80 亿页面，百度则能搜 8 亿中文页面。

1998 年，李彦宏决定放弃数十万股期权回国创业。1999 年年底，他与好友徐勇回到北京。2000 年 1 月 1 日，百度公司成立。当李彦宏艰苦创业的时候，美国 IT 界最火的是电子商务。无数人为了做电子商务甚至不惜抛掉自己熟悉的行业。李彦宏没有跟随大流进入电子商务领域，而是悄悄走到了尚少有人问津的网络搜索领域。因为他看到了搜索对网络世界可能产生的巨大影响。

2000 年是互联网的低谷时期，但是并没有打消李彦宏对搜索引擎前景的信心。有人评价李彦宏的成功在于：目标明确，市场定位准确。而且头脑冷静，不跟风，不赶潮。他似乎永远知道自己想要得到的是什么，他知道自己所专注的、而别人做不到同样程度的就在搜索领域；在互联网高潮时，他



能预言对于国内公司的烧钱做法，国外的投资人要吃亏；在互联网低谷时他能鼓励员工不要只看眼前利益要把眼光放得长远些。

2005年，百度在纳斯达克上市。首日上市股价就从27美元的发行价上跳到120美元左右，其354%的涨幅也创造了美国股市5年来新上市公司首日涨幅之最。当时华尔街及中国互联网界的分析师就认为百度股价存在很大的泡沫，股价下跌是必然的命运。果然，上市不久百度股价就开始一路下跌，至2005年9月21日，百度股价收于80.30美元，较上市首日收盘价122.54美元暴跌35%。股价受挫期间虽然李彦宏承受了巨大的压力，但他仍然坚定地认为投资者对百度有信心，不该短视而忽略百度的长期价值。事实证明，李彦宏总是能够说服投资者跟随着他一起向前看。2006年，李彦宏在接受《数字时代双周》的记者采访时说道：

我需要用表现去证明股市是错的。股价波动对我的确有压力，但不会改变我的做法。华尔街太看重短期盈利，缺少耐心，但我看的是长期，百度要创先例。我们也会给业绩预测，但只给营收数字，不会给获利数字。

搜寻在中国是大生意，正高速增长，百度在为下一个五到十年冲刺。我必须关注长期投资，而不是让短线进出者快乐。我告诉华尔街的投资人和分析师，要看百度在2010年的每股盈余，而不是下一季。

\*\*\*\*\*

最初，百度不直接面对网民，而是和入口网站合作，由他们提供给网民使用。两年后，我觉得模式不对，要改，因为我们努力做出来的产品，入口网站不愿付好的价钱，他们只想买最便宜的搜寻技术，而不是最好的。我和投资人与董事会沟通，强调要改变模式，直接面对网民，他们都不赞成，还说当初他们投钱可不是要做这个，我反问他们：“你们是想赚一两倍，还是十倍二十倍的回收？”

股票上市也是一次机会，向原始投资人证明，他们投这家公司