

一个世界有你，一个世界没有你
让两者的不同最大，就是你一生的意义

世界因你不同

李开复自传

李开复 范海涛 著



MAKING A WORLD OF DIFFERENCE:
THE KAI-FU LEE STORY



中信出版社 · CHINACITIC PRESS

李开复自传
世界因你不同

李开复 范海涛/著

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

世界因你不同: 李开复自传/李开复, 范海涛著. —北京: 中信出版社, 2009. 9
ISBN 978-7-5086-1678-0

I. 世… II. ①李…②范… III. 李开复—自传 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 156484 号

世界因你不同: 李开复自传

SHIJIE YIN NI BUTONG

著 者: 李开复 范海涛

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 22 插 页: 8 字 数: 386 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版 印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1678-0/F · 1746

定 价: 29.80 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

01

引言 从心选择**选择的力量 3**

“是的，我已经准备好了！”一个来自内心深处的声音作出回答。我知道，在这里，我将作出又一个重要的人生选择。尽管前面充满了悬念，但是我依然相信内心的声音。

重新选择——帮助中国的年轻人圆梦 6

“我发现，帮助他人实现他们的梦想，是唯一比实现自己的梦想更有意义的事情。”我越来越相信，当我已经完成了很多梦想之后，我更大的愿望是帮助中国的年轻人圆梦。这将比个人的成功更具有意义，也可以将我个人的力量尽可能地放至最大。

13

第一章 顽童**父亲和母亲的相遇 15**

爱国演讲使这个年轻人周身散发出迷人的光芒，他个头不高，但情绪激昂，两只眼睛炯炯有神。此时，他并不知道，在台下的茫茫人海中，有一个19岁的年轻女孩，正满眼爱慕地注视着他。

我的出生 17

我现在觉得，相对于别的母亲给予孩子生命，我母亲孕育我的过程则拥有更多的未知和变数，对母亲身体的考验也更大，这个过程充满了生命的奇迹和坚韧的味道。

童年 19

现在回想起来，母亲的宽容和娇宠，就像阳光一样笼罩着我，给我无忧无虑的成长氛围。回忆起童年，就让我想起那些肆无忌惮、荒唐可笑却又温暖如斯的时光。

小学 22

只要大胆尝试，就有机会得到我期望中的成功。感谢母亲给了我机会，去实现我人生中的第一次尝试和跨越。

母亲的关爱 24

那时候，四姐也在准备高考，妈妈就3点钟起一次床，叫四姐起床，5点钟再叫我起来做功课。后来，我们给母亲起了一个名字，叫做“慈母闹钟”。

父亲的影响 28

父亲的中国情结像一条无声的溪流，注入了我的价值观。不知不觉中，当我的人生需要作一些选择时，这些理念影响了我。

31

第二章 飞往美国

转折 33

那时候，台湾的教育还是八股式的，严厉、死板、一切以考试为中心，大学联考是所有学生心头的一块石头，颇有千军万马过独木桥的悲壮。哥哥看到这样的情景，觉得应该让我早点去美国读书，从这种没有人性的教育枷锁中解脱出来。

初到橡树岭 35

在一个孩子的眼睛里，新鲜的事物让人应接不暇，这一切的一切如同换了天地一般。我这个从前的“小皇帝”到了美国之后，忽然长大了，一下子改掉了坐享其成的毛病。

攻克英文 37

作文比赛的名次一公布，整个学校就轰动了！人们不敢相信，这个中国台湾的男孩，来美国不过两年，居然就在英文方面取得了这样的成绩。

东西方教育的差异 40

没有统一的教科书，没有统一的考试，没有对学生三六九等的分类排位。美国孩子的创造力和想象力，都是在这些稀奇古怪的题目中得到锻炼的。

橡树岭高中 43

成年以后，我才发现这种教育的真谛。美国的教育和学习方法所注重的准则是：自由、独立、自主学习、重视理解、重视实践。老师重视学生发表的意见，甚至鼓励学生反驳老师。

死党 44

我一直告诫自己远离这些“美国文化”，但是通过这一个暑假，我感觉自己的视野变得宽阔了，有了相互了解的美国朋友，更深刻地感受到美国社会。有了自己的小圈子，有了更多了解美国文化的机会，也了解了美国人的思维方式。

“校刊”和公司 47

眼前的商业机会让我鼓足了勇气，我很庆幸我再一次选修了这门课，并真刀真枪第一次体验了建立公司的感觉。一直到今天，当我从书柜里翻出1979年那份已经发黄的报告时，我依然可以感受到当年那颗年轻而狂热的心。

12份大学申请 51

为什么两个“捣蛋”学校都录取我呢？我觉得这和学校的校风有一定的关系。这两个学校都是重视创意、胆识、批判式思维和独立思考的，而我的申请表中也充满了这些方面的天分，所以它们觉得我很合适。

哥伦比亚大学——人生新的起点 57

第一年，我从必修的人文课程中收获了让人一生受益的知识。它沉淀在我的身体里，成为思想和灵魂的一部分，在此后人生的关键时刻，它都会灵光一现，帮助我度过或孤独或困惑的日子。

大学生活——贫穷而快乐的日子 61

年轻时一起经历的青春岁月，是那样的快乐和美好。人们离开大学，有着各自的生活轨迹，但是回首往事时，现今一切的快乐似乎都无法取代当时那种单纯的快乐。因为，我们当时是那么的年轻、无畏、美好。

转系 64

我恍然大悟，原来坐在教室右后方的角落里，总是戴着一个大帽子睡觉的那位，就是如今的美国总统奥巴马啊！而当时的我，总是坐在教室的左后方睡觉。

玩游戏，打桥牌 69

通过桥牌，我们往往可以看出一个人的人品。一个“牌品”好的桥牌手应该会自我批评，对所犯错误有所反思，宽容搭档的错误。而在打牌的过程中，总是能够清晰地看到人们的性格。

打工生涯——发现别样的世界 72

回顾我的这些打工经历，几乎每一次都会留给我不同的感受和经历。但是每次都会在不同的程度上增进我对社会的了解。无论是成功的喜悦、失败的挫折、被拒绝的悲壮、被夸奖的开心，都不知不觉让我调整着自己迈向社会的步伐。让我感知到，世界是如何看我的，世界需要我具备哪些素质，世界需要我作哪些调整。

遇到真爱 75

“我知道，这样的求婚对你来说有点突然，我们的年龄也比较小。但是我已经认定你了，我相信你也认定我了。所以，”我顿了顿说，“你愿意嫁给我，让我成为世界上最快乐的男人吗？”

电话那一头几乎是沉默了半分钟，我才听到了一声“愿意”。后来，她告诉我，她感动得哭了。

81

第四章 博士生涯

装了芯片的售货机 83

来到卡内基·梅隆，我终于感觉到了天外有天，我还以为自己是
最厉害的编程高手，哪知道卡内基·梅隆大学的博士生们，早已
在玩着更帅的技术。

走进卡内基·梅隆 85

第一个月，我按规定和所有的教授来了一次“相亲”，每天听不
同的课程。

语音识别 86

海博曼教授的“做世界某一个领域的一流”的观点，让我十分
震惊，我从未奢望在 20 多岁时达到某个领域的顶峰，但是这种
“要做就要做到最好”的激励，我始终铭记在内心深处。

李老师的催眠术 88

“演讲前，练习三遍，一定要录音，最好录像”“随机地去看观
众的眼睛，接触 3~5 秒”“如果你害怕，就看坐在最远处的观
众的头顶，因为他们也分不清你在看哪里”。

战胜世界冠军 89

世界冠军最终“溃不成军”。他崩溃了，气愤地说：“不玩了。”
最终，他放弃了第二局和第三局的比赛。

1988 年最重要的科学发明 91

瑞迪教授这样说：“我不同意你，但是我支持你。”这是一种真正
的科学家的精神。这种“科学面前，人人平等”的信念，深深
地影响了我。这种无言的伟大，让我受益终生，也让我以这种
信念对待他人的不同意见。

101

26岁的副教授 96

26岁，我成为卡内基·梅隆里最年轻的副教授。接下来，我度过了两年相对轻松安逸的日子。在学校教书是相对轻松的，熟悉的环境，熟悉的同事，让我轻松度过了从学生走向社会的过渡期。

第五章 工作在苹果

最酷的苹果 103

苹果公司的气氛轻松融洽，到处是可爱的年轻人，他们乐观、自信，脸上总挂着微笑，就像他们掌握着整个世界。

海盗文化 106

公司创办初期，乔布斯曾在楼顶悬挂一面巨大的海盗旗，向世人宣称：我就是与众不同。

苹果危机 108

一些被裁的员工回来游行了，但他们不是抗议被裁，而是为公司加油！他们拿着类似“生为苹果人，死为苹果鬼”的标语，流着眼泪说，“我们流出的血也是六个颜色的。”

小精灵“调戏”女主持人 110

小精灵“调戏”女主持人的那一幕，更是堪称“经典”。节目播出后，苹果的股票立即从60美元涨到63美元。

学习管理的艺术 113

并不是对每一个人好，就能赢得尊重。尊重原则，有效执行，才是管理的真谛。

自荐成为多媒体部门总监 115

以前，我们一直把你当做语音技术方面的专家，没想到你也能在公司战略方面有这么到位的把握。如果不是这份报告，公司很可能会错过后来在多媒体方面的发展机会。

未选之路 118

我并不是让大家今天就作出选择，而是作一次心灵的沟通。我把我的设想和前景跟大家分享，最后大家的选择，还是遵循内心的感受。

最年轻的副总裁 122

在这一年里，苹果的离职率达到了历史高峰，公司的 COO、CFO、CMO 都已离职，47 个副总裁走了 29 个。“蜀中无大将，廖化作先锋”，正是在这样的背景下，我又一次得到了提升。

离开苹果 123

这 6 年时光对于我来说是弥足珍贵的，作为我工作过的第一家商业性的公司，苹果给了我足够的空间与很好的机遇，去学习和成长。

127

第六章 SGI

没有用的创新 129

我们一想到这个技术如果实现会有多酷，就激动不已。但是，我们并没有想到用户到底需要 3D 来做什么。可以说，我们犯了一个工程师最容易犯的错误，为了自己的技术而牺牲了用户真正的需要。

黯淡的日子——把部门卖掉 133

我别无选择。就这样，1998 年的春天，成为了我生命中最黯淡的春天，我开始为出售 SGI 的多媒体互动部门四处奔走。

去微软，回中国 134

更重要的一点，我可以到中国工作，将招聘中国的人才，帮助中国的学生，带领一批中国的研发人员进行最先进的技术探索，在最前沿的科技中畅游。不管怎么说，回中国工作，这是父亲的梦想和希望，也确实是令我激动的梦想。

心理治疗 138

想到他们的家庭，想到他们可爱的孩子，想到他们是整个家庭的希望和支柱，我认为是一手造成了他们失业的悲剧。那个时候，我每天沉浸在悲痛中，无法自拔。

第七章 创建微软中国研究院**不可能的任务 145**

1998年夏，我开始着手准备回中国成立研究院。我需要说服一些人跟我一起去开创新天地，可是，什么人会愿意跟我去中国呢？

进驻希格玛 147

我们首先面临的是选址的工作。当时，知春路上的微软办公室像个货栈，拥挤不堪。

张亚勤归来 149

我发现，我们的内心都为开创一个事业感到无比兴奋。拥有激情，已经是成功的一半了。仅仅聊了几句，他就告诉我，条件无所谓，他会加入的。亚勤的到来，让我内心充满了力量。

聪明人的重力场 151

聪明人与聪明人在一起，会变得更聪明，随之吸引的聪明人就越多，重力场也会变得越来越大。

KFC、拱猪、黑猩猩 154

后来，亚勤私下里叫我“KFC”，因为我名字的简写是KF，我为了“报复”他，就叫他“牙签”（YQ）。

无处不在的白板 156

白板文化代表着一种开放的精神。它意味着每个人都是平等的，每个人的想法都可以大胆地说出来、写出来，而且允许犯错误，因为白板上的字是很容易抹去的。它更意味着一种团队精神，每个人都不是封闭的，你的思想可以建立在别人的灵感上。

如何对老板说“不” 158

我是一个多文化背景的科学家，因此我能够理解两种文化的不同。我对这一点深信不疑，但是，回到中国后，我才发现，自己对这一点其实过于自信了。

兵团作战 160

一批世界一流的科学家，带领一批聪明、拼命的年轻人，形成一个研究兵团，他们创造了奇迹，结出了硕果。

卷起袖子做老师 162

先学着跑，再自己跑，渐渐地不再感觉累。到了第四年，他已经是“项目带头人”。

向比尔汇报 165

这期间，雷斯特曾向比尔询问我们是否应该在一小时内结束会议，比尔说：“不，我还想听听，我还有45分钟。”汇报结束时，比尔情不自禁地说：“太出色了！完美无瑕！”

最火的研究院，最伤感的别离 168

当我吐出每一个字的时候，我看着与我风雨同舟的一个个员工，想起我们并肩战斗的一个个夜晚，想起我们一起争论、一起玩牌、一起抽雪茄的情景，我的眼睛湿润了。

173

第八章 西雅图五年

反垄断案 175

它开始训练所有的高级员工，不可说捆绑，只能说“整合创新”、“用户价值”等词。

盖茨流泪 176

这时，他已经哽咽地说不下去了。鲍尔默走上台，拥抱盖茨。

流产的.NET 180

在别的公司，员工的智商是相加的关系。但当我们整天陷在改组麻烦里的时候，我们员工的智商其实是相减的关系……

我的 MSN 时代 184

我很快整理好自己的心情，准备到 MSN 部门报到去了。然后接下来的一幕，简直像好莱坞电影一样充满戏剧性，令人哭笑不得。

亲历 Windows Vista 的研发 186

作为 Windows Vista 的亲历者，我体验了其中的无比艰辛。大到一点点成果的突破，小到一个团队的组成建立。

灾难——Windows Vista 全部重写！ 190

我非常理解这些员工的感受，因为我和他们在这两年半同样经历了彻夜不眠和全力以赴。这样的决定对我和他们来说，同样是无法想象的打击。

帮助中国 192

你们不能只考虑印度，我们一定要 3 年内在中国做到 1 亿美元的外包业务。因此，总部可能会有一些调整，希望你们能够理解。

陪盖茨在中国救火 197

直到盖茨再次踏上专机的那一刻，我悬在半空的心才轻轻放回了原处。这中间的险情就好像一部电影大片，尽管观众看到的结局是完美无缺的平静，但整个过程却是一波三折，只有亲身经历才知玄机重重，每一步都如同在刀刃上的舞蹈。

作别微软 202

我如同一部庞大机器上的零件，在中规中矩、没有任何发挥空间的环境下运行着。这是一个随时随地都可以被替换的光鲜零件。那种价值的缺失感以及精神上的落寞占据了 my 内心。

207

第九章 最艰难的 60 天

“能得到李开复是最好的” 209

我没有等，而是主动在网上搜索了 Google 总裁艾瑞克·施密特的电子邮箱地址，发出了我希望加盟 Google 的意愿。我表明了我愿意去中国工作，我知道，这是一次“追随我心”的行动。

高尔夫球场上的面试 212

这真是开天辟地、史无前例的面试经历。有了这样的创始人，怪不得许多在 Google 工作的人都像脱胎换骨了一样，年轻了许多呢。

“开复，我们被起诉了！” 216

就在老板办公室门外，几个身着西装、表情严肃的人已经在等候。我一眼望去就知道他们是谁。他们是律师，按照微软的计划，他们早就在那里“恭候”我了。

每本商业杂志的封面都是我 223

这则消息无疑像炸弹一样，引爆了全球的互联网界。世界上最受瞩目的两家高科技公司打起来了，他们为了一个管理人员的去留竟然打上法庭！

人生中最艰难的 60 天 227

“人生在世，我们要用勇气改变可以改变的事情，用胸怀接受不能改变的事情，并用智慧分辨二者的不同”。内心的声音开始告诉我，“不能这样，我要振作起来！”

不再熟悉的朋友 233

此时此地，昔日的“战友”在今日“对决”。不管对方是否存心“伤害”，我都悲从中来，百感交集。

出庭前的“魔鬼训练” 242

“在真正的法庭上，律师不仅不按照顺序提问，而且随时都会给你设下一个陷阱。我们都知道你没有犯错，难道你自己想掉到文字游戏的陷阱当中吗？”

庭审——“拳击手套该拿下来了！” 248

我和律师们一起来到了华盛顿州的州立法庭，这也是我人生中第一次走进美国的法庭。

271

宣判——“我们赢了第一回合!” 258

在这两个月里，我度过了我人生中最为煎熬的日子，但是今天，回顾过去的两个月，我的内心却非常温暖，并心存感恩。那是因为，我的身边还有天才的你们。让我感动的不仅仅是你们出色努力的工作，更是你们正义和善良的心。

与历史和解 262

这个事件已停留在生命里，成为了一个深刻的符号。这个事件，让我在漩涡中感受了世间的冷暖，有最刻骨的伤害，同时也有最温暖的关怀！

第十章 谷歌的童话世界

感受谷歌 273

自今年5月份 Google 厨师长查理离职后，Google 总部的数千名工程师就陷入“饥饿”当中。现在，这家网络搜索引擎公司的总裁正在全球发动一场搜索，目标是寻找两名执行厨师长来代替查理。

魔鬼试题 277

所有能被邀请去 Google 面试的人，都已经被贴上了“聪明人”的标签。毫无疑问，我的首要任务就是把这种招聘风格带到中国，吸引全中国的计算机人才。

谷歌中国 283

李开复要招收 50 名“关门弟子”的消息开始在媒体上出现，这让整个招聘充满了神秘感。

ICP 牌照风波 289

开局不顺的 Google 中国在经历了所有该经历的一切后，应该开始峰回路转了。

做好搜索 295

我们要忍受和拒绝的诱惑有很多。在竞争对手依然不断推出各种眼花缭乱的产品的時候，我们必须沉下心来做我们应该做的

事情。可以说，这需要超强的韧性和定力才可以实现。

自我管理 301

我想，对于天才工程师们来说，最有吸引力的制度，无疑是让他们的天分得以发挥的制度。

坚守的意义 310

我深深懂得很多跨国公司在中国运营的种种困难，也深刻理解他们最终选择离开的无奈。幸运的是，谷歌中国用超常的耐心、超人的毅力、卓越的产品逐渐赢得了中国用户的信任。

再见，谷歌 315

非常感谢这四年带给我的美好回忆，我想，我的身体里已经存留了一份“小飞侠”的天真，它让我一往无前地继续前行。

317

第十一章 世界因你不同

我与中国大学生的不了缘 319

中国的大学生是非常优秀的，但我却越来越多地感受到他们内心的困惑。望子成龙的父母、应试教育体制束缚下的学校和老师、急功近利的社会心态，这些都让他们中的很多人在路途中陷于迷失。

建立我学网 322

让我欣慰的是，这个平台仍在不断发展，现在已变成了大学生互相帮助的平台，它正在传递力量，传递理想，传递希望。我希望它能够一直延续自己的使命，哪怕学生们在我学网上获得点滴启示，那也足够温暖一段人生旅程。

世界因你不同 327

抓住一切去探寻生命的意义，总有一天，世界将因你不同。

后记：走近李开复 331

MAKING A WORLD OF DIFFERENCE:
THE KAI-FU LEE STORY

从心选择