

摇一流企业人力资源案例全集(十)

作者 赵一声 编著

出版社:中国电影出版社

字数 圆园园千字

分类: 企业管理 原经验 原研究 原当代

版权所有 北京烱子工作室

出版日期: 西元 年 月

书号：隹丹昇原苑京武远西原西想愿员原员

内容提要

以服从、忠诚、主动和敬业的精神投向于一项事业,这就是人身上所体现的高贵品质,完成“需要完成的任务”把信送到,再完成“应该完成的任务”带加加西亚的回信,这就是一种精神,也是一个民族、一个国家、一个企业、一个单位孜孜以求需要树立的精神和作风,是我们每个人身上应该具备的品质和意识,这也正是所有公司领导组织公司干部、职工学习的目的,以追求一个勤奋务实、积极向上的良好氛围,使企业和员工得到双赢的目的。

目 录

第一章摇百度.....	圆
百度 愿景召唤	圆
第二章摇方正集团	圆
方正 :专业化基础上的多元化道路.....	圆
方正电子 培养人才是我们的主要策略.....	圆
重塑方正	猿
分析 :方正集团的高层频繁震荡.....	猿
方正人力资源管理升级	源
北大方正的七种用人制度	源
匀砸如何避免集体跳槽频繁出现	源
在平淡中创造神奇	源
在妥协中求平衡	缘
联想方正知名企业这样培训新雇员	缘
第三章摇农夫山泉	缘
农夫山泉 本土企业量身定做的本土培训战略.....	缘
农夫山泉的几种培训模式	缘
第四章摇安永	远
安永的人力资源管理之道	远

安永择人标准 勤奋、愿付出、追求完美	苑
安永 :升职透明度 苑	苑
安永 :希望每个员工都成为合伙人	苑
安永强调公司对员工忠诚	苑
第五章摇亚马逊奇特的人才组合	愿
亚马逊的用人之道	愿
亚马逊并购卓越案 苑 亿美元的台前幕后	愿
圆年十大外资并购案之 :亚马逊收购卓越	愿
第六章摇首信集团	愿
首信股份的规模化招聘	愿

第一章 摇百度

百度 愿景召唤

2000年11月15日,百度宣布任命梁冬为公司副总裁,负责市场及公关战略的制定实施。梁冬还将协助公司展开与媒体、电影、音乐及出版业界的全面合作。

许多人对前凤凰卫视著名主持人梁冬的选择表示不理解。但在百度创始人、CEO李彦宏看来,这非常自然:“百度搜索在中国用户中的影响力越来越大,百度公司也从来没有像现在这样对人才具有吸引力。”

愿景吸引力

在艾瑞调查公司发布的《2000年中国搜索引擎研究报告》中,百度以74.4%的用户占有率牢固地占据龙头地位,超过第二名雅虎一搜、第三名网易中文,四个百分点以上。

2000年也是搜索年。尤其是网易上市,创始人财富迅猛增长,极大地激励了中国同行。雅虎收购了美国公司,把持“网络实名”利器,慧聪网联合众多地方网站,组建了“搜索联盟”,新浪、搜狐、网易等门户网站也强势切入了搜索市场。竞价排名成为中文搜索领域最普遍的一项业务。

市场领先者百度遇到的挑战最大。追赶者既然看好搜索引擎市场,必然会重金挖人。

“重金挖人毕竟是一个短期行为。长期来说,还是要看这个公司基本面好不好。”李彦宏对记者说,“百度有非常合理的薪酬体系、股票期权和很好的企业文化。真正对百度做出贡献的人,他们都得到了合理回报。到目前为止,没有一个百度员工跑到竞争对手那里去,相反不少竞争对手的业务骨干加盟了百度。”

目前,百度公司拥有约 猿 猿 猿 名员工,技术人员的比例为 猿 猿 猿 。负责技术的副总裁刘建国,曾是北京大学计算机系副教授,在中文搜索引擎领域赫赫有名。猿 猿 猿 年,李彦宏与好朋友徐勇从硅谷回来一道创业,在中文搜索引擎领域只听过刘建国的名字,就把他请到了百度。

李彦宏自己也是一位搜索引擎的顶尖专家。猿 猿 猿 年,李彦宏毕业于北京大学情报学专业,随后赴美国布法罗纽约州立大学攻读计算机科学硕士学位。此后,先后就职于道琼斯公司和互联网企业 猿 猿 猿 公司。与绝大多数热爱交际的 猿 猿 猿 不同,李彦宏把大约一半的工作时间都花在了技术和产品上。

据可靠消息,百度计划于今年上半年赴美上市,百度方面已经委托瑞士信贷第一波士顿和高盛负责该公司的首次公开招股。百度将出售公司 猿 猿 猿 的股份,上市后该公司的市值将达到 猿 亿美元。

借鉴美国经验

李彦宏在美国硅谷和华尔街工作了 猿 年时间,对美国公司的运作方式非常熟悉。“作为一名技术人员,在高科技企业、创业型公司里工作,他们的机制、环境、文化对我有非常大的影响。说实话,百度的理念、文化,很大程度上借鉴了硅谷

的创业型公司的做法。”李彦宏对记者说。

比如百度实行弹性工作制。如果登门造访位于中关村的百度公司总部,你很容易就会发现,这是一家自信、浪漫的公司。百度公司的几间会议室,都是以宋代词牌名命名的。最大一间叫“青玉案”,正是“众里寻他千百度”的词牌名。辛弃疾的这一名句,是“百度”一词的来源。员工们面带微笑,空气中弥漫着一种轻松和自信的味道。

公司的管理上,李彦宏认为自己的核心概念还是“摆正位置”,“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。”

具体到公司日常管理,有细小温暖的体贴。比如,1999年公司开业,百度的办公室就开始提供免费早餐,2000年年初百度搬入现在办公大厦,就开始提供免费咖啡。

百度“渡”工程师 快乐并成长着

1999年底,李彦宏从美国硅谷回来,带来了要做搜索引擎的思想和资金。来之前,他便与曾经负责天网搜索,后来成为技术副总裁的刘建国联系成立百度公司。为了招聘第一批工程师,他们在清华和北大的《月报》上发了一条招聘信息。崔珊珊当时还在中科院读研究生,看到这个帖子后,被其中的言语所吸引,并通过面试成为了公司的七位创业人员中的一位。与她同时进入的还有北大的一名学生,北邮的一名学生和交大的一名博士生郭昞。现在,崔珊珊和郭昞都已经成为了百度的技术总监,谈起那段经历,言谈中仍然对当初的选择自豪不已。

像崔珊珊这样自豪的工程师在百度还有很多,而且他们也有这个资本。要知道,百度在2000年便盈利一个亿,随着

百度上市的步伐也越来越近 ,又一个互联网时代的超级公司将在中国诞生。曾经以 1.6 亿美元的高价被用友软件收购的华表公司总经理唐爱平在一次餐桌上真诚的说道 :“ 在中国 ,我最敬佩的技术公司就是百度 ,因为他们能够把技术钻的那样深 ,而又能够在市场上取得如此大的回报。这对技术人员来说是梦幻般的公司。”

不过 ,作为这家公司的一员 ,百度的工程师并没有只为可能到来的财富感到极度兴奋 ,倘佯在技术的海洋中仍然是他们最为惬意的事情。当互联网用户在简简单单的输入框中敲入几个汉字 ,搜索一下便可以获得想要的信息时 ,百度的软件工程师们可能正在忙着完善一个搜索算法 ,或者正在修正即将上线新模块的最后一个 漏洞

快乐的源泉

什么是快乐 ? 百度工程师有自己的看法 ,这便是 :与一群聪明人共事 ,与国外的一流工程师斗法。鼓励创新 ,容忍失败。

走在百度的研发部门中 ,不时可以看到有人穿着拖鞋一屁股坐在其它工程师的桌上探讨问题。令人愉悦的是思想的碰撞。现在担任架构设计师的陈竞凯说 :“ 我喜欢和这里的一群聪明人谈话 ,可以迸发出很多火花。或许你的想法在这里被打的一塌糊涂 ,但你能够得到意想不到的收获 ,可以不停的学到新东西。”正因为如此 ,百度的研发部门无论如何缺人 ,但在招聘中从来不降低要求。崔珊珊说 :“ 如果新人的水平降低了 ,大家可能会感觉到受伤害。”齐玉杰在加盟百度前 ,已经接受到了几个大公司的 爆料 ,但后来听到自己非常喜欢 ,也对自己影响力很大的一本书《网络编程》的译者就在百

缘

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

度,“感觉距离一下就拉近了。”现在他已经做过竞争情报系统、贴吧等很多项目,担任了项目经理。

能够和 ~~阿里巴巴~~ 这样世界性的超级企业在技术上一较高低,这在中国没有几个公司能够做到,甚至没有几个公司能够给工程师提供这样的机会,百度做到了。崔珊珊说:“我们的产品有那么多人用,中文检索我们占有最大的市场份额,大家都认为最好的工程师在硅谷,但我们很自豪中国还有这么一群工程师敢做这样的事情,并且做得挺好。”她还提醒说:“不知道你注意到没有,很多搜索引擎现在提供的相关检索功能是百度最早做出来的,而且做了很多年了。”

失败和创造总是一对双胞胎。在搜索引擎市场激烈竞争的情况下,百度公司给工程师营造了一种很好的工作氛围。陈竞凯曾接手了一项分布式检索系统的设计和开发,这个名字现在听起来都很吓人。主要仿照 ~~悦榕集团~~ 机制,像 ~~悦榕~~ 一样把需要的检索结果放到距离到用户近的机器上。这个想法是挺好的,而且当索引库几个月不更新时,效果也比较明显。但是,用户的检索是动态的,在快速更新的情况下,实际应用中运行的费用太大,而且还有可能限制其它的技术方向,最终这个项目放弃了。然而,陈竞凯一点都没有消沉,反而感觉从中学习到了很多东西,公司也给予了充分的肯定。进入百度不到两年的穆德胜则表示:“在百度,我比较喜欢的是这里会给你失败的机会。有时给你一项工作,知道你可能不会成功,但仍然让你去尝试。我们都是失败中长大的。”

事实上,对于搜索引擎技术,如果公司的文化不是鼓励探索,容忍失败,在技术上只能固步自封。崔珊珊这样解释:“搜索引擎技术新而且有相当的难度,如果用原有的方式来

做,恐怕发展不了这么快。要大家创造性的发挥,在一件事情可做可不做的情况下,有责任心的人就会主动去做。”

穆德胜现在在设计一套新的检索架构,同时还在开发一套自动运行维护系统。这样可以降低维护成本和人力成本。穆德胜说:“我其实抱有一个很大的理想,那就是让我们的系统维护部门的同事每天只需要收信就可以了,所有的维护工作系统会自动帮他们完成。”

正因为有了这些成绩和条件,如果你和百度的工程师聊天,就能够感受到他们身上的那种自信。陈竞凯说:“我们从来不认为任何事情不可以解决。”从学校毕业后进入百度的工程师,一般都很快速能够感觉到自己在技术上进步很快,因为在这里一直都需要做核心技术。崔珊珊说:“技术是需要通过解决问题慢慢培养出来的。就像打篮球,要是整天和迈克尔乔丹一起打球并且赢过他,那你的自信心肯定强。姚明就是去美国之后自信心越来越强了,因为这是和大鲨鱼一起拼斗得来的。”

然而,他们也很清醒。在技术人员的眼中,永远没有最好的技术,而且看问题时会把不足的地方放大。陈竞凯说:“如果让我和邬焱比较,我可能会指出百度技术的很多问题。但我相信邬焱的工程师看我们也会有类似的观点。”崔珊珊表示:“一方面我很自豪,做出这么好的技术和产品;另一方面,因为我们身在其中,对系统中的问题很了解,知道远远还没有成熟。”

技术管理任你选

曾有位某著名大公司的技术人员这样说过:“我们公司什么都好,包括薪水、公司的管理、福利待遇、后勤保障都做得

非常棒 ,但很大的缺憾是没有为技术人员制定他们需求的技术发展路线。”

百度则为技术人员的发展准备了充分的空间。早在公司成立不久 ,担任技术副总裁的刘建国便主持建立了工程师的技术升迁制度。工程师在技术路线上共有九个级别 ,而且薪资待遇与其级别完全挂钩 ,在四级以上分别与管理职位有对应关系。一个工程师在成长到四级 ,也就是高级工程师之后 ,便有两种路线可以尝试 :既可以一直专心致志的做技术 ,也可以选择做管理工作。

崔珊珊就是当初选择了走管理这条道路 ,从工程师、高级工程师、技术经理、高级经理、到技术总监。如今 ,她的工作就是要确保自己部门的工程师能够以最大的功率向外输出 ,凡是牵涉到这些的工作 ,都要去管理。还有很多人选择了走技术路线 ,甚至在两条路线之间做过调整。有时候是这样的 :做了管理 ,一段时间后却自己感觉不合适 ,这时还可以退回来 ,只在技术方面深入发展下去。陈竞凯快人快语 ,他表示曾经做过六个月的管理 ,但不久就完全退回到了技术路线上。谈及那段经历 ,他毫不隐讳的说 :“我个人不喜欢推动一些事情 ,管理太琐碎了 ,我还是对技术情有独钟。”而已经加入百度四年多的陈韞敏和齐玉杰则担任着项目经理的角色。刚刚晋升为高级工程师级别的穆德胜看起来仍然像是一个大学生 ,腼腆的言语中透露着一种自信 ,他说 :“现在两条路线我都可以选择 ,我会尝试做一些管理的事情。”

百度的技术评级也非常有特色。公司内部有一个技术委员会 ,而且全部是由技术层级达到五级的工程师组成的。现在这个技术委员会有九名成员 ,不过经过最近一次新的评审 ,

估计这个群体又会扩大了。百度一年有两次评审,只要达到了某一个层级,他的工资下个月就立刻就上升到相应的层级。崔珊珊说:“技术委员会的同事平时也和大家一起工作,每个工程师的水平高低,体现在工作中,谁的心里都是雪亮的。工程师最喜欢的就是当面说清楚、一切凭实力说话。不少单位讲究薪酬待遇‘背对背’,互相不公开,其实工程师最不喜欢的就是凡事还得猜测背后有什么文章。做技术的人,个性一般比较直率,他不会今天缠着老板谈谈加薪、明天再找老板要要奖金,他不满意不会挂在嘴上抱怨,可能就直接走人了。所以,职称评定和薪酬待遇的公开公正非常重要。百度很好的做到了这一点,而且实践表明,效果很好,发挥了很大的作用。”

尽管技术级别有差异,但百度工程师从来不认为他们的工作之间存在高低之分。崔珊珊说:“百度工程师只有负责的范围大小之分,并没有在一个范围内负的责任大小之分。我们不剥夺每个工程师做事的能力。”陈竞凯表示:“我这个架构师也不一定是只做架构,而其他同事也不是只写程序,我们给每个人都有发挥的机会。百度一般不提程序员这个说法,因为这里没有真正意义上的程序员,程序员往往指的是拿到别人设计的东西写代码,做的是‘悦客’的工作。而我们都是工程师,当进入公司的第一天开始,你就需要在你所做的范围内做设计师。因为我们在不停的探索新技术,无论是负责哪个方向的、无论是谁,只作‘悦客’都是不可能的,必须把相当一部分精力用来研究和实验。”

站在一亿互联网用户后面

陈韞敏每次看到朋友在用百度的**配乐**搜索喜欢的音乐

时,心里总是非常的兴奋。崔珊珊几年前曾经开发过百度快照,虽然现在已经是其它工程师负责了,不过每次看到熟人在用这个功能的时候,还都会很骄傲的告诉他们:“那是我开发的功能。”德胜在每次做完一个新功能后,都会打电话给家人,第一时间告诉他们这个信息。而向朋友推荐的时候,德胜说:“我一般都会推荐他们直接把百度设成首页。”

据报道,到今年年底,中国的互联网用户将达到1.46亿,这些中国网民都将成为百度的用户群,一个软件能有如此众多的用户,对于工程师来说,还有什么能比这个更具诱惑力呢?

五个“恰好”办百度

百度创始人、~~情韵~~李彦宏无甚演技,但这并不妨碍他扮演许多角色,这位相貌英俊的年轻人至今已扮演了下列角色:梦想者、高谈阔论者、公司里的稳重者、公众演讲者、作秀的~~情韵~~时尚媒体追逐对象。

现在,人们关注的是,他会不会即将有一个新的角色:如果近来一则传言属实,百度将在纳斯达克上市,李彦宏将成为上市公司~~情韵~~。当然,这样的传言倒并非完全是道听途说,据说百度公司内部已经给予职工认购股权书。而尽管没有肯定,但百度方对于上市报道也从没否认。

“参照”美国公司长大

李彦宏今年~~猿~~27岁,他能面对上千人的演说毫不怯场,但对他外貌英俊的夸奖却让他腼腆。作为一位科研出身的企业家,他正在与工作中的众多不如意之处做斗争。但他很愿意承认,他一直寻求将美国的硅谷创业模式移植到中国。这种模式在美国已有~~猿~~20年历史,但在中国仅有几年。

实际上,百度一直是“参照”美国公司长大。不仅公司文化,更在于它的经营模式。这和李彦宏愿年的美国生活背景关系密切。当然,百度这一良好的“生活习惯”的一个最直接的好处在于,“对于获取风险投资而言,这是一个有效的办法”。李彦宏说,对于风险投资商,所有的计划还不如你对他们指着一个在纳斯达克表现良好的美国公司说:“看,我就要做这样的模式。”

实际上,在1999年11月,李彦宏和他的同伴徐勇就这样获得了一笔一期固定投资150万的风险投资回国创业。当然,接下来他们也并没有让投资者们失望。

哪怕一开始百度还在亏损的时候,它已经把国内其他同类公司抛到一边。这首先得益于公司的经营模式。实际上,美国式的经营模式并不是一个被动的选择,更多的是李彦宏多年观察后得到的积累。

李彦宏刚着手创办百度的时候,国内有“搜索客”、“悠游”等为数不多的专业搜索引擎公司。同时,一些门户网站,如搜狐等,也开展自己的搜索引擎业务。专业的搜索引擎公司着重于向公司销售搜索引擎软件以及系统,而门户网站则把提供免费搜索引擎服务当作提高访问量的一招。

百度与它们不同的是,它回答了这些公司不能很好解决的如何“用搜索引擎赚到钱”的问题。李彦宏搬来了在美国成功的经营模式,即和门户网站开始合作,百度按照网站的访问量分成,形成共赢局面。这样的付费模式很快受到各大门户网站的欢迎。百度回到中国不到10个月,就做出了模样。同时,李彦宏在搜索上的技术资源,也为公司的专业性提供了足够保证。李彦宏从北大信息管理系毕业,现在又回到了北

大附近 ,资源优势不可小觑。传说 ,当时北大计算机系下设的“天网”搜索引擎项目组几乎成为百度的一个人才库。

而就在百度崛起的同时 ,诸如“搜索客”、“悠游”等因为各种原因黯淡了下去。从 1995 年开始 ,百度签约门户网站 ,几乎所有大的门户网站都成为了百度的客户。当时百度在业外还没有什么名气 ,更多的普通用户只沉醉在发现 搜索引擎带来的便捷之中 ,却并不知道中国有一个全中文的搜索网站“百度”。

百度有着浓厚的“硅谷气” :每个员工都有股票期权 ,公司人员穿着随便 ,没有上班打卡的限制 ,上班时网上聊天被视为正常 ,都管李彦宏叫他的英文名“罗宾”。这些都是有道理的 ,李彦宏在美国网络公司 期间 ,观察到这个高速发展的公司很多案例都值得借鉴 ,他像整理自己的信息情报资料一样 ,把它看到的東西放在自己头脑里入了档。比如 ,互联网公司的高速发展中 ,工作压力总使人达到“崩溃” ,同事们会打赌 :“下一个会是谁 ?”招李彦宏入 公司的工程师正好就是让人跌破眼镜的下一个 ,这个温和的中年人如往常一样拿着可乐边喝边上班 ,然后径直将可乐罐“啪”地放在上司的桌上 ,叫嚷起来 :“我要休假。”其他的崩溃方式 ,还有突然去踢墙壁等诸如此类。“对于这些 ,我已经有所准备。”李彦宏说。

在百度实施防备 进攻的“闪电计划”时 ,李彦宏在办公室里给工程师们铺起了行军床。“压力很大 ,但没事。”李彦宏说 ,“对于一家技术性的公司 ,要发生什么 ,我基本上都知道。”在那样的重压之下 ,同事们都挺过来了 ,大家开玩笑说 :“中国的工程师只知道扛活 ,几乎不知道什么叫崩溃。”

李彦宏认为 ,公司发展到现在 ,有缘得益于这种硅谷式的文化——轻松、有创造力。

一个“乖孩子”的完美版本

和其他很多白手起家的财富故事迥异的是 ,李彦宏的故事是一个“乖孩子”的完美版本。每个企业家的一生中都有从“辅路”跨上自己事业“主路”的时刻 ,对于个性沉默的李彦宏而言 ,这样的时候是在他 18岁 ,甚至他还不知道的时候。这一年他考入北京大学信息情报系 ,此后他便直奔现在的生活而来。

李彦宏把自己现在得到的成绩归功于 :得到高人指点。“这就好比郭靖 ,他总是在正确的地方遇到正确的人 ,所以才有一身武艺。”他打着哈哈说。

李彦宏偶然地成为国内搜索领域的先驱 ,肇端于他在美国的导师 ,这是他出国后遇到的第一位高人。这位计算机科学专业的导师预见到未来市场对信息检索的需求 ,要求李彦宏做信息检索的研究 ,而不是自己的专业。毕业后 ,李彦宏来到为《华尔街日报》做网络版的一家公司。在这家公司 ,李彦宏是惟一做实时金融新闻的检索系统的人 ,据说 ,他设计的实时金融系统 ,现在仍应用于华尔街各大公司的网站。公司的老板是位少年天才式的耶鲁博士 ,这位学者做公司 ,赚了钱 ,也从技术和观念上给予李彦宏足够启发。1995年夏天 ,李彦宏来到 兰德公司 ,“猎”到他的工程师把自己对搜索系统的全套“武艺”教给一学就通的李彦宏 ,同时告诉他 ,创立一家公司会遇到什么。对于自己积累的经验 ,李彦宏甚至写成了一本书《硅谷商战》。

实际上 ,李彦宏羽翼渐丰时 ,回国创业的念头便已经谋

生。1998年以后,李彦宏多次回国,非常热切地希望在当时的互联网热潮中能做些什么:“张朝阳、丁健等早期做互联网的,我都跟他们谈过,也是要看到底有什么机会。”

而当时之所以没回来,李彦宏解释说,是因为“感到中国还不需要搜索这个技术,大家都在做概念”。

直到1999年,几乎是在互联网最后的热浪时期,这位技术工作者才抱着复杂的心情,开始回国创业。

直到现在,李彦宏仍然努力向媒体说明,他回国创业的时间不是晚了,而是恰好:“我回来并不晚。当时互联网大家觉得困难了。一遇到困难,他就需要新的渠道。这正好迎合了百度针对的市场。”

那都是百度早期的故事了,那段时间,整个中国搜索行业都处于“初级”阶段。1999年缘月,百度签约第一个客户硅谷动力。然而,就在这一年,纳斯达克高科技股崩盘,网络经济的泡沫一夜间破裂,百度也到了第一个生死存亡的关键时期。所幸的是,1999年怨月,李彦宏成功融资500万美元,他轻轻地松了口气。

成功源于坚持

每个人一生中都有坚持己见的时候,对于并不固执的李彦宏来说,这样的时刻发生在1999年愿月。在那段时间里,李彦宏成功地说服了董事会和公司同事,将公司进行了一次大的战略转型。

1999年年初,网战市场形势寒冬依然,百度则已经基本垄断了绝大多数门户网站的搜索引擎。但正因为如此,让李彦宏焦急的是,在门户网站方面基本没有进一步提高的可能,他看不到公司明年的增长点在哪里。而依靠收取技术提供费,

他认为,百度是没有大发展的。

这是一段让李彦宏困惑的时期。李彦宏又想到了他以前一直希望的对于搜索引擎盈利模式的想法:公司竞价排名。也就是说,搜索引擎公司收取企业费用,使其在可能的搜索页面上优先排序,这样可以帮助企业的潜在客户直接指向企业网站进行访问,从而赢得新客户的可能性。

实际上,早在李彦宏回国创业的时候,就对此发展模式前景看好。因为投资者限制,他就自己找企业,希望能把这个模式让一个企业来实施,但是,出乎意料的是,找了一年,谈了十来家企业,没有一家企业认同这样的模式。李彦宏只得作罢。李彦宏认为,现在再次提出,阻碍并不在于模式,而在于他希望此次转变更为彻底:将公司由技术提供商转变为一家直接面对终端网民的搜索引擎网站。这样的好处在于,不会对门户网站产生更大的依赖。坏处则所有的人都想得到,百度将和最大客户发生竞争关系。当时门户网站已经占到公司收入的缘原五缘,这对公司是极大的冒险。

这样的改变即使对于一家有风险投资的公司而言,也是性命攸关的,“失败并不意味着一次宝贵的学习经历,它只是意味着失败。”李彦宏说。

这样的方案,李彦宏几乎没有支持者。报告交给董事会以后,一片反对意见。哪怕在公司内部,他的搭档徐勇也表示反对。这位百度负责销售的搭档预见到实施后的销售下滑情况。两个爽直的海归谁也说服不了谁,只有在“董事会上见”。

决定性的电话会议是在深圳办公室开的,董事们几乎毫不客气,而且异常坚决:“我们当时投资可不是让你做这个