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

感谢
爱书网 www.ilovebook.cn
提供图书模板



2009年8月，大女儿去读哥伦比亚大学之前的全家福



妈妈在复旦大学附近照相馆的照片



一岁生日时和父亲在一起



母亲陪我玩玩具车



我最喜欢嫂嫂从美国寄来的老虎



我和四个姐姐



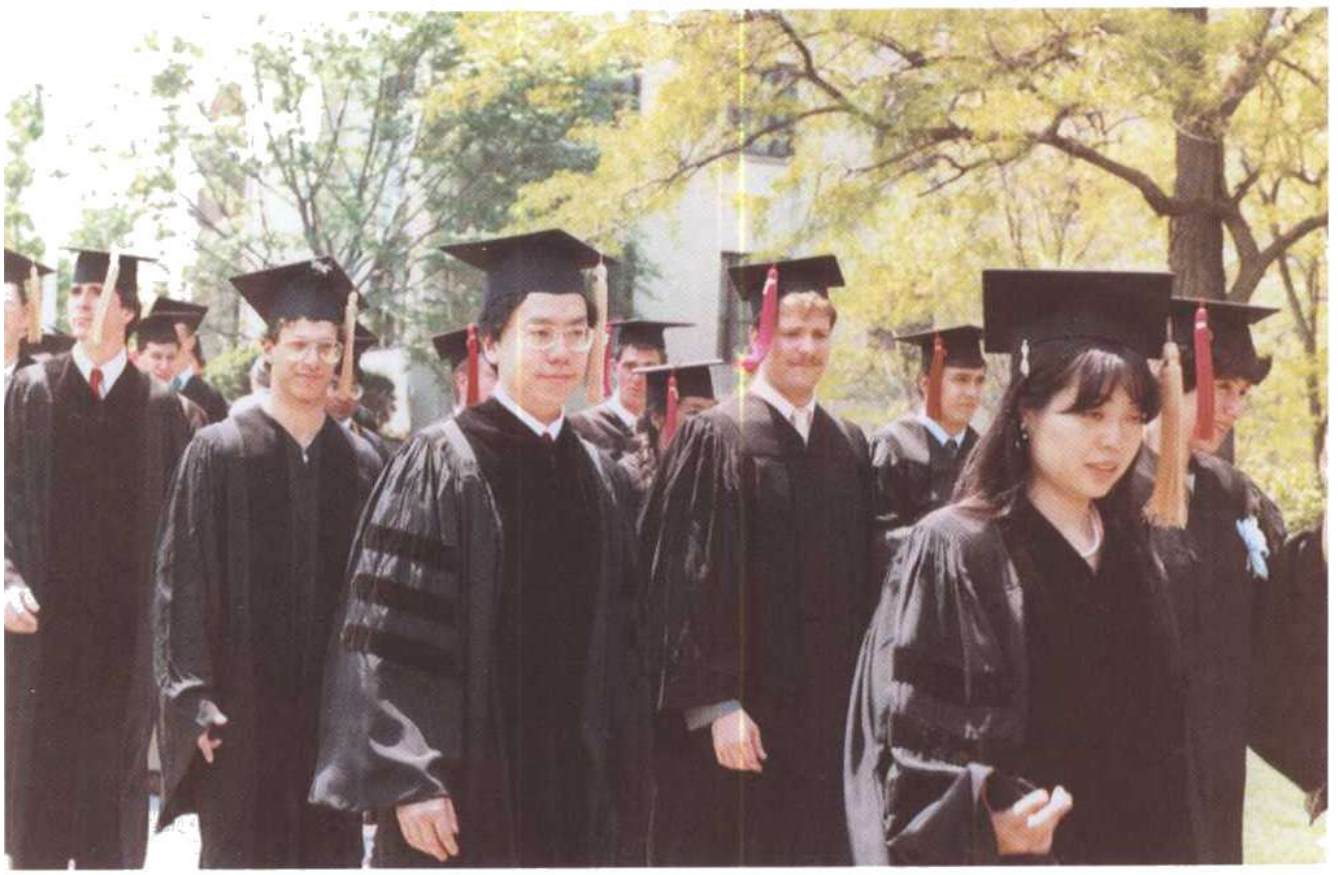
母亲在美国陪我



大学毕业照

模仿科学怪人





博士毕业（左一是2008年过世的兰迪教授）



我和先铃在优山美地国家公园



1983年，我和先铃在台北举行了婚礼



大女儿的诞生给小家庭带来了无穷无尽的欢乐



大女儿文静，小女儿活泼



重庆大学雨中演讲




谷歌庆祝新居

# 目　录

引　言　人心选择
第一章　顽童
第二章　飞往美国
第三章　我的大学
第四章　博士生涯
第五章　工作在苹果
第六章　SGI
第七章　创建微软中国研究院
第八章　西雅图五年
……
后　记　走近李开复

# 引 言

# 从心选择

■价值不是你拥有多少，而是你留下多少。

■用你的梦想和理想引领你的一生，要用感恩、真诚、助人圆梦的心态引领你的一生，要用执著、无惧、乐观的态度引领你的一生。如果你做到了这些，因缘会给你一切你所应得的。

■不要被信条所惑，盲从信条就是活在别人思考的结果里。不要让别人的意见淹没了你内在的心声。最重要的，拥有跟随内心与直觉的勇气，你的内心与直觉多少已经知道你真正想要成为什么样的人，任何其他事物都是次要的。

## 选择的力量

2009 年 8 月 5 日，美联航 UA888 次航班缓缓地在加利福尼亚州降落，我又一次来到了这座再熟悉不过的港口城市——旧金山。

我曾经在这里起飞、降落过无数次。现在，眼前的一切如同油画般慢慢展开：阳光一如既往，温暖地照耀着水面，空气里有股微甜的清新味道，远处旧金山湾的海水，灰中微微荡漾着湛蓝，横跨在海面上的那座著名的砖红色大桥，刚毅挺拔，泛着陈旧的岁月光芒。

坐在车子的驾驶座上，我摇下车窗，深深地吸了一口早晨清冽的空气，好像在用心感受一种不同于以往的心情。我闭上眼睛，再问自己一遍：“你，准备好了吗？”

“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。我知道，只有 follow my heart(追随我心)的选择，才能激发起身体里最大的潜能，拼尽全力向下一个目标靠近。一如过去很多选择曾带给我类似的人生体验。

我无法忘记 1990 年夏天那次来到加州的情景，那时我也面临着一个巨大的选择。当时年仅 28 岁的我是卡内基·梅隆大学最年轻的副教授，只要再坚持几年就可以得到 tenure(终身教授)的职位。这意味着终生的安稳，可以在世界排名第一的大学计算机系中作研究。但是苹果公司希望我放弃这一切，我清楚地记得当时苹果公司的副总裁戴夫·耐格尔对我说的话，他举着一杯透亮的自酿葡萄酒对我发出邀约:“开复，你是想一辈子写一堆像废纸一样的学术论文呢？还是想用产品改变世界？”

这句话直击我的软肋，点燃了我多年“世界因你不同”的梦想。

“Make a difference”——“让世界因我不同”，一直是我在哥伦比亚大学时期的哲学老师最为推崇的人生态度。想象一个没有你的世界，让有你的世界和无你的世界作出对比，让世界由于你的态度与选择发生有益的变化。老师说，这就是人生存在的哲学意义。Make a difference，将人生的影响力最大化，提供给我一种思考与世界观。

1990 年，我作出了职业生涯中第一个重要选择，我放弃了对终身教授职位的追寻，加入了“改变世界”的队伍。这给我的人生带来了无尽的惊喜。

在苹果公司，我感受到做产品的无穷乐趣，我和同龄人一起畅游在市场前沿，感受着扑面而来的市场竞争。在一个叫 Mac III 的小组，我们尝试着把语音识别的技术融入电脑里，试着让躺在纸上的学术论文变成现实。一年之后，我成为苹果研发集团 ATG 语音小组的经理，后来成为苹果公司最年轻的副总裁。在苹果，我的团队发明了 QuickTime，这个产品点燃了多媒体革命，也帮助促成了像 iPod、iPhone 这样的奇迹。经过在苹果的成就与挫折，我

逐渐理解纸上谈兵的理论创新是无用的，做产品必须与实际相互结合，要做有用的创新。

这次选择奠定了我今后的道路，我放弃了一个铁饭碗，却开始拥抱更精彩的人生。

在这之后，我不再害怕放弃。我相信，只要从心开始，每一个选择背后，都隐藏着一片新的世界。当一个机遇来临，只要正确评估自己的潜能，融入对人生的理解，就能获得这片新的世界。

1998 年，当我选择回中国创建微软中国研究院时，身边相当多科学家都认为我颇具“冒险精神”。他们认为当时的中国，学术环境不佳，人才不够优秀，生活条件艰苦。几乎所有的人都认为微软中国研究院成功的可能性不高，这样的选择很可能“自毁前程”。但是，这些都无法改变我追随内心的决定，因为我一直受到父亲的影响。

我的父亲出生在四川，晚年一直在台湾生活。他从来没有忘记对祖国的爱。不管是早年在书房里埋头撰写有关中国的书籍，还是晚年到美国陪我生活时透露让我回国的愿望，我都能深刻地感觉他内

心那一份深厚的感情。父亲在临终之前告诉病榻之前的我，他梦见自己在水面捡到一张白纸，上面写着四个字——“中华之恋”。父亲的中华之恋震撼了我，也给了我选择的勇气和决心。

背负着父亲的理想和改变中国科技环境的愿望，我不顾劝阻回到了北京。在那座咖啡色的希格玛大厦里，我们从一个三人小团队开始孤军奋战，到设计出一个研究院运营的体制，到攻破一个个科研课题，微软中国研究院从一个很小的雏形渐渐演变成了一个颇具规模、具有国际水准的研究机构。我们出的论文在有关领域超过了亚洲任何类似的科研组，甚至足以挑战美国最先进的高校。我们被麻省理工学院选为“世界最火的计算机实验室”。员工们紧密团结的合力最终成就了微软中国研究院的起飞，这也再次见证了选择的力量。

当你听从了内心的声音，你就会全力以赴地为那个声音努力，拼搏，直到到达彼岸。

这个选择带给我两年在中国工作的经历，这是一笔无价的财富，我感受到中国的活力，感受到自

己对中国的感情，也让我体验到从无到有创建一个机构的成就感。通过这次的选择，我逐渐意识到自己喜欢做的事情和自身的优势。这种感觉在我被调回微软总部后更加深刻。与其在一个庞大的机构里当一个随时可被替换的“光鲜零件”，我更愿意利用深刻理解中国和美国文化的优势，在中国做开创性的工作。

于是，一种力量驱使我作出了另一个令人激动的选择。我放弃了世界最大、最成功的微软，从这架庞大的机器上把自己替换出来，选择把另一个硅谷童话带回中国。当我看到全球最大的互联网公司Google（谷歌）决心在中国开拓市场时，我相信，这个机会离我只有一步之遥。我给我的老朋友，Google 的首席执行官艾瑞克·施密特写了一封希望加盟的邮件，得到了张开双臂的欢迎。当心中的声音足够强烈的时候，选择就不该有丝毫迟疑。

尽管西雅图和硅谷都在美国西部，距离很近。但是从那儿到这儿，我却整整走了两个月。一次普通的工作转换意外地演绎成我人生中最大的风波。

微软以我违反竞业禁止协议为由，将我和 Google 一并告上法庭。

我相信，是“从心选择”的力量支撑着我度过了这段日子。它让我从悲愤中渐渐地安静下来，用胸怀接受了不能改变的事情，然后激励自己用勇气来改变可以改变的事情。我从 30 万份邮件中找到了证实自己并没有违约的证据，最终在一场离职风波中赢得了回到中国工作的机会。

这件事情像一面凸透镜，聚焦了人性的美丑，也凸显了“从心选择”的强大力量。当所有的风暴过去，剩下的只有更加坚强的生命、更加坚定的意念。回过头来看这段岁月，我感觉它像金子一样在发光，因为它给予了我人生中更为宝贵的经验，那就是面对人生低谷时如何作出选择，是放任自己的悲伤还是逆流而上？这些经验都被用在了我之后在谷歌中国的四年时光里。

重大的放弃与选择之后，将迎来一片新的世界。加入谷歌中国，这是一段无怨无悔的日子。我甚至可以说，这是截止到目前，我职业生涯中最精彩、

最具有戏剧性的篇章。之前的离职风波，让我与谷歌中国有一种惺惺相惜的感觉。感觉它更像我的朋友，我的家人，而不是一份单纯的工作，因此，整个过程我都全情投入。

从修改一个搜索结果的微小细节出发，到对公司战略的全盘把握，在整整四年的时光里，我努力地把 Google“平等、创新、快乐、无畏”的精神带到中国。这个过程并非一帆风顺，但是我们坚持着自己的信念与价值观，保持着超强的耐心精耕细作。

从 2006 年强调专注搜索开始，我压抑着身边跃跃欲试的年轻工程师要做更酷、更炫产品的呼声，同时也把那些“想快赚钱，买流量”的声音屏蔽在我们的世界之外。“解决断网问题、提高搜索质量、让整合搜索呈现得更完美”——这是谷歌中国创立后最专注的事情。

直到今天，谷歌中国的搜索质量已堪称最精确、最完整、最即时。而谷歌整合搜索以及搜索百宝箱的推出，让用户获得了最好的搜索体验。我们的市场份额也从 2006 年的 16.1%提高到 2009 年的 31.0%。

而一系列产品的上线也让谷歌中国的版图渐渐清晰。谷歌地图、谷歌手机地图、谷歌手机搜索、谷歌翻译在2009年成为中国使用率第一的相关软件。尤其是音乐搜索的推出，可以让网民首次享受到正版免费的音乐，创立了全球音乐下载的崭新模式。

当我随意走进咖啡馆，看到年轻人在用谷歌的整合搜索查询信息，用地图查看实时交通流量，在iGoogle上挑选自己喜欢的“皮肤”(计算机界面)，或者在用谷歌音乐听正版歌曲时，我都会露出发自内心的微笑。

这甚至让我忘记了以前碰到的冤枉和委屈，也让我忘记了险恶的互联网环境中遭遇的挑战和坎坷。这种改变世界的感觉带来了心中的一股暖流，让我再次相信：只有发自内心的选择才能够支撑你渡过一个又一个难关。

在谷歌的这四年对我来说，又是一次飞跃式成长。所有的经验，所有的成败，所有的荣辱换来的承压能力，所有的应对暴风骤雨般危机的能力，已

经全部融会贯通在我的血液里。现在，这家全球最大的互联网公司，这家依然可爱地坚守自己价值观的公司，它正向我发出新的邀请，邀请我下一个四年继续留任。

在我来到美国之前，我的电子邮箱里已经有一封邮件在等我回复，里面全是密密麻麻的表格，那是未来四年公司慷慨发给我的股票数额，数目大得超出了我的想象。我知道，谷歌总部给了我续约的邀请，我知道，谷歌中国有 700 位我精心挑选的员工，每位都是精英，也是我的朋友。我知道，谷歌有好多重大的新科技创新，从 Android 到 Chrome 到 Google Wave，等着我把它们带入中国。

那么今天，我会说不吗？旧金山海湾上空一阵微风吹过，让人头脑非常清醒。我知道自己已经想好了答案！我在车载 GPS 导航仪上输入了（山景城露天剧场大道 1600 号）字样，启动汽车引擎，45 分钟之后，就会到达 Google 那座紫色的大楼。

我的内心又说了一遍:“是的,我真的准备好了!”

## 重新选择——帮中国的年轻人圆梦

今天，我开得很慢，仿佛是让自己的心情在辽阔的天空下能够更加安静。

从旧金山国际机场一路向南，把车开上绵延的101号公路，沿途是高高低低的山丘和一片田园风光。很难想象，这里和世界科技的奇迹——硅谷如此接近。

当车进入到旧金山湾南部的圣克拉拉县，人们就会离这个天才的集散地越来越近。路过硅谷的起点帕罗奥多（Palo Alto）市后，从露天剧场大道（Amphitheatre Parkway）出口转出，眼前就是位于山景城的Google了。象牙白色的巨大恐龙骨骼矗立在四座连体的紫色大楼中央，仿佛在彰显一种乖张又另类的风格。这正是Google的风格。

这是一家真正改变世界的企业，是无数天才向往的圣地，每一间小小的办公室里，诞生的往往都

是足以影响世界的创意。

在这个“平坦的世界”里，Google 用自己的正直、谦和、天才的创意以及商业社会少有的自尊赢得了世界互联网用户的心，也曾经带给我一种幸福的归属感。我曾在这座紫色的建筑群里受到意外的欢迎，大厨把他精心制作的 5 层蛋糕推进了会议室，仿佛庆祝我从一次意外事件中获得重生。我曾在这里数次作有关中国的汇报，把所有的数据和新产品创意用 PPT 一页一页地呈现出来，得到认可。我曾在这里与艾瑞克·施密特和艾伦·尤斯塔斯无数次地沟通和交流，我能感到，无论身处顺境、逆境，来自总部的声音多以支持帮助为主。开放式的讨论之后，我总是可以得到需要的理解。这其实对跨国公司在中国是否放权这个敏感的话题作出了解读——Google 已经在众多落户中国的外企中奋力地走在了前列。

也许是今天我知道我将和老板有一场与以往全然不同的对话，因此，我走进了时间长河的光影里，在内心深处对过去四年进行了一次俯视。

老板来了，我的思绪回到了现实。不过，我已经准备好了！

艾伦·尤斯塔斯，一个比我大五岁的美国人，他是谷歌工程高级副总裁，掌管着 Google 最大的资产：一万个工程师。四年前，正是他在电话里兴致勃勃地通知我：“开复，我帮你争取了一个我相信你无法说不的 offer（邀请条件）！”之后，我们开始了四年波澜不惊的搭档生活。艾伦高高的个子，稻草色的头发，总是带着平静的微笑，他习惯于安静地倾听而不急于表态，他是个温和派的老板。

“嗨，开复，最近好吗？”艾伦推开办公室的门，和我打招呼。我们的对话总是很轻松地开始。

“还不错呀，艾伦。你呢？”我说。

这是我们习惯性的对话。我一边打开电脑，一边和他聊了聊加州的天气。不过，过了一会，我的表情严肃了起来，“艾伦，我有一件事情想告诉你。”

“是什么？”艾伦一改先前的神情，马上进入工作状态。

“艾伦，我已经思考了一段时间了，尽管总部

非常支持谷歌在中国的工作，我也感觉到这是一家改变世界的企业。不过，我心中还有一个理想没有完成。下一个阶段，我想专注地完成自己心中的这件事。所以，我决定离开公司，我是来向你辞职的！”

“啊？是吗？怎么了？开复，我想你知道我们是希望你续约的。我们在 4 月份就开会讨论了你下一个四年的股票合约。四年前，当时为了弥补你放弃微软股票的损失，我们破纪录给你 Google 有史以来最高数目的股票。这次我们还是给你一样多。这代表了我们对你过去工作的满意和对你的感谢，也希望你留下来和我们一起工作。开复，你是有什么地方不满意吗？”艾伦明显感觉到很意外。

“没有，真的没有。谷歌是我所工作的公司里最让人震撼的。我在这里也学到很多。但是坦诚地说，我不再考虑续约。本来我是打算 6 月就和你说的，但是你知道，当时谷歌中国忽然发生了急需处理的事情，我想我在那个时候一定不能离开。我告诉自己，一定要将那件事情负责地解决之后才可以离开。现在，艾伦，所有的业务都恢复了正常，我

想我可以放心地走了!”

艾伦不再像平日那样波澜不惊地微笑。此时，他的语气变得急促,“开复，你先听我说好吗？我们最近整合了欧洲的团队，任命了 Nelson Mattos 做全欧洲的产品和工程总裁。我们正在讨论，让你做亚太区的产品和工程总裁，负责日本、韩国、印度、东南亚、澳洲等几十个国家和地区的产品研发和市场开发。你再考虑考虑？”

“谢谢你，艾伦，我真的不是来要求更高的职位和更高的薪水的。我非常感谢公司对我的安排，但我想我已经下定了决心。谷歌中国现在已经发展到一个平稳的阶段。对于谷歌，我现在已经没有遗憾，但我想现在我的人生还有一个缺憾没有实现，我想去弥补它。那就是和中国青年人一起打造新奇的技术奇迹，我想用自己的主动性做一个掌控全局的工作。我已经到了这个人生阶段，再不去做，我真的很怕来不及了。”

“你是说，你想自己去做创业的工作吗？自己做？”

“没错!”

艾伦沉吟了一会儿，空气里一阵沉默。我想，他心里一定在说:“他疯了吗？他疯了吗？”是的，这个举动看似有些疯狂。但是，在登上飞往加利福尼亚的飞机之前，我已经告诉自己，我想好了，不再动摇。

站起身，我看到窗外是一眼望不到尽头的如茵绿草，一个大大的露天剧场在远处静静地独处着。硅谷 8 月的清晨，空气竟然有丝丝的凉意。此时此刻的我，内心无比轻松。

的确，Google 是世界上最大的互联网公司，也是世界上最具价值的品牌。现在，我面对的是价值上千万美元的股票和薪水，一个风光诱人兼具辛苦的职位，一个被天才们包围的工作环境。当我尝试着把离开谷歌的决定告诉身边的亲人时，他们不禁瞪大了眼睛惊呼:“什么，你开玩笑？世界上还有更好的工作吗？”

是的，这样的工作机会已经千载难逢，那还有什么能够让我痛下决心呢？

我想，那就是来自我内心深处的声音了。当一个微小的火种慢慢地在心里闪烁，最终蔓延成为燃烧的火焰；当一个并不清晰的潜意识渐渐地野蛮生长，成为了明确的意志；我想，这就是作出改变的时候了。这和我此前很多次的人生经验相似，每一次放弃，都有争议，都有挣扎，都有留恋。但是最终通过理性走向平静，我深刻地知道，每一次放弃与选择，都是“舍”与“得”的对应。但人们只有倾听内心的声音，真正做到“舍弃”，才可能让自己全力以赴，到达心中的下一个“理想国”。

随着年龄的增长，每一次选择的机会成本会越来越大。随之对应的，是作出选择时需要的勇气越来越多。我相信，根据一般人的经验，一定时间之后，年龄与勇气的增长就成了反比。

因此，我坚定地在此刻作出选择，生怕日后再没有机会。

回望我的工作经历，经过苹果、SGI、微软、Google 四个世界顶级公司的历练，我感觉到内心渐渐充满了一种能量。这种能量让我从心底生发出很

多有关产品的奇思妙想，我的一些思绪常常在空气中驰骋，却又被眼前现实中巨大的工作量所淹没。逐渐的，我希望我能有不囿于眼前紧密的日程表的一片空间，能够放松地让这些奇思妙想落地生根、发芽，以至于给人们的生活方式带去“惊喜”。不仅如此，我希望把所有聪明人关于科技的奇思妙想集中到一个盒子里，然后让它们经过碰撞，擦出火花，最终经过经验丰富的导师的指导，形成独立的团队投入运作。我的理想是让这个盒子成为“哈利·波特的魔法书”，产生“改变世界某个细枝末节”的魔力。

在谷歌中国工作期间，时常有人问我对别的工作是否感兴趣？也有猎头悄悄地给我写信。但是，我恪守着对谷歌的承诺，尽心尽力、忠实地跟随着那些紧密的时间表旋转。今天，当一个新的节点出现的时候，我知道谷歌中国已经从平地跃起，走入了大多数网民的视线，成为一家成熟、稳健、受人喜爱的公司。此时，我终于看到那片更广阔的森林向我招手，尽管通向那里的道路也许满是荆棘。

过去这 11 年断断续续在中国的工作经历，以及父亲对我的影响，让我对中国这片土地充满了难以表述的感情。因此我毫不迟疑地仍将下一个目的地定位在这里。尤其是我与中国青年十年的交流与接触，让我相信这里的智慧内存无比强大。

父亲曾经想写一本书，叫《中国人未来的希望》，而过去的十年里，我一直和中国的青年有着近距离的交流。我相信，中国青年的未来，正是中国人未来的希望。因此，当时机逐渐成熟，我终于可以轻装前进，和中国的年轻人站在一起时，我将把毕生工作所得的经验亲手教给他们。

是的，这就是我的新选择了。

审视自身，为什么我的内心会发出这样的声音呢？我与我在读博士期间的同学兰迪·鲍许教授有着十分相近的想法。罹患胰腺癌的兰迪在过世前曾经做过一场风靡全美的讲座，题目是《真正实现你的童年梦想》，该讲座的视频在不同视频网站上被点播了上千万次，《华尔街日报》把这次讲座称为“一生难觅的最后的讲座”。兰迪除了告诉人们应该不断

打破自己内心的砖墙，克服恐惧追寻自己内心的梦想之外，还讲到了真正伟大的目标：帮助别人完成梦想，做一个助人圆梦者。

他说：“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，我更大的愿望就是帮助中国的年轻人圆梦。这将比个人单独的成功更具有意义，也可以将我个人的力量尽可能地放至最大。

我一直认为兰迪教授所说的“Lead your life（引领我的一生）”这句话既简短有力又意味深长。“Lead your life”而不是“Live your life（过一生）”，也就是说，不要只是“过一生”，而是要用你的梦想引领你的一生，要用感恩、真诚、助人圆梦的心态引领你的一生，要用执著、无惧、乐观的态度来引领你的一生。如果你做到了这些，人的一生就不会再有遗憾。而如果说之前的选择我是在一个框架之下，那么现在的选择，更有“Lead my life”的色彩。

因此，我热切盼望着和中国的年轻人并肩作战的日子，那将是一段更为大胆的、未知的旅途。

这就是我最新的关于选择的故事。在这本书中，你可以看到，人的一生将会面临着无数的选择，每一步走出都会决定着“人生下一步”这个严肃的命题。它如此玄妙，又如此令人紧张。很多的中国青年都在不同的场合问我，怎样才能拥有选择的智慧？

我的答案就是，反复叩问自己的内心，向人生更远的方向看去，而不是被眼前的喧嚣所迷惑。

正如苹果创始人乔布斯曾经劝慰年轻人的那样，“不要被信条所惑，盲从信条就是活在别人思考的结果里。不要让别人的意见淹没了你内在的心声。最重要的，拥有跟随内心与直觉的勇气，你的内心与直觉多少已经知道你真正想要成为什么样的人。任何其他事物都是次要的。”

你未来的人生之路，就在你的每一次选择中。

# 第一章 顽童

■那一刻，母亲脸上掩饰不住的兴奋和自豪，即便再过几十年，我也不会忘记：我那时才知道，自己一丁点儿的成功就可以让母亲那么的骄傲。

■在中国，父母对弦子特别关爱，生怕孩子受一点伤害，不愿让弦子冒险尝试与众不同的东西。其实，孩子从小就需要独立性、责任心、选择力和判断力。很庆幸的是，早在四十年前，我父母就把选择权交给了我，让我成为了自己的主人。

■“书不算是礼物，你要买多少书，只要是中外名著，随时都可以买”

■母亲像打造一块璞玉一样，精心地打磨和教育我。是她教会了我什么是严谨和务实，什么是品行和礼仪，什么是快乐和温馨，什么是忠孝和诚信。

■父亲的冷静却让我感到意外，他只是把我叫到他跟前说，“希望你以后不要让自己这么失望!”这句话掷地有声,它的力量,让我的愧疾到了极点，那种突如其来的自卑和悔恨，让我感觉到自己如此失落。从此之后，我时时刻刻铭记着这句话，这让我内。的城堡里有了一个守望者，让我以后，绝对不会再让自己失望。

## 父亲和母亲的相遇

翻开旧旧的相册，发现勇于选择的基因早就埋藏在父辈的血脉中。父亲曾只身跳上通往日本的航船，苦学 5 年。母亲在 12 岁的时候就自己做主，踏上一列从东北开往北京的列车，执掌自己的命运。两个人在人生某一个节点奇妙地相遇。

1938 年的冬天，抗日战争的烽火弥漫了大半个中国，北平、上海、武汉、广州等城市纷纷沦陷，全国抗日战争开始由战略防御转入战略相持阶段。

西安某地，任职于陕西省“战时行政人员训练所”的李天民正在进行抗战宣讲，抗战形势不容乐观，台下青年们的激情被台上这个年轻人点燃了。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。

那就是我的母亲，王雅清。那一天，是我父亲母亲的第一次相遇。这次相遇，也是他们相伴 50 载风雨人生的起点。

站在演讲台上的李天民，就是我的父亲，1909 年生于四川华阳(现今的成都市华阳镇)。父亲不苟言笑，严肃谨慎，加上我 11 岁时又远渡重洋，此后多年在美国生活。所以，天然的距离导致一条无形的鸿沟，让我和父亲沟通很少。

所以，关于父亲，很多细节现在已经无从知晓，这成了我最大的遗憾。此后多年，我把对他的了解，尽最大的努力拼接成一幅完整的人生图画。

对于父亲，我的五姐李开敏曾经写文章对他有

点滴回忆，“父亲 13 岁从军，身高还不及枪杆子高，后来因为内乱，部队解散，重返家园，曾被安排到一父执辈家中协助管家，但父亲一心向学，后经何姓乡亲的赞助，前往日本留学。”

母亲告诉我，不懂日语的父亲，寒窗苦读 5 年，获得了早稻田大学经济学学位。那段时间，独在异国他乡的父亲经常感觉寂寞。晚年的时候，他多次回忆起当年的留学生活，每当想起一位中国太太吟唱《阳关三叠》一解乡愁，都会为之动容，不能自已。

从日本回国以后，父亲先是在南京《中国日报》任总编辑，他在当时算是个才子，文笔极佳。后来，父亲在“中央军校成都分校”任教，抗战前参加民族复兴运动，后又至西安行政训练所办理训导教务，在成都“青年团”工作，任干事长。1948 年，他当选为中华民国第一届“立法委员”。

在遇到我母亲之前，父亲曾结过一次婚。那时候他也就 19 岁，婚后留有一儿一女，也就是后来跟随我母亲生活的大姐和大哥。不过，父亲的第一任

妻子在生下老二后不久就过世了。父亲十分悲痛，这也导致他之后 4 年没有再婚。我真不知道他是怎样拉扯着一双儿女，度过这 4 年漫长岁月的。

母亲和父亲性格迥异。她年轻时候的经历更像是一部跌宕起伏的历险记，一部现代女性奔向自由的奇趣史。

母亲出生在东北(辽宁通辽)，是家里最小的孩子，她的哥哥姐姐都生得人高马大，她却只有一米五八。据说，她从小就像个男孩儿，性格活泼爽朗，喜欢各种体育运动。不过很快，这种无忧无虑的生活就结束了。

1931 年，日本占领东北，成立了傀儡政权，时局纷乱，人心惶惶。那一年，母亲只有 12 岁，却毅然作出了一个重大的决定，她跳上火车，跟随流亡学生到了北京，从此背井离乡，与家人经别数年。后来，我发现我的命运与母亲惊人的相似，也是 11 岁那年，我离开了台湾。

在北京，母亲和流亡学生一起，在天坛附近继续求学，上了东北人专为流亡学生设立的一所中学。

6 年后，她考上了上海东南体育专科学校，只身闯荡大上海。

母亲老爱给我们讲她当年上海之行的一次“壮举”。北京开往上海的火车上，母亲靠车窗坐着，悠闲地用勺挖半个西瓜吃，站台上，几个小混混不怀好意地冲她指指点点。过了一会儿，笛声长鸣，火车就要开动，这时，母亲冲那几个混混招招手，等他们不明就里地跑到窗前，母亲一扬手，半个西瓜啪的一声扣在了一个混混的脑袋上。此时，火车缓缓离站，将几个呆住的小混混远远抛在了身后。

多年以后，做了祖母的母亲还经常给我的两个女儿讲起这段往事，女儿们常被逗得哈哈大笑。

在上海东南体专，母亲专修体育，她的短跑成绩非常突出，曾经拿到过全国第二。她当时的梦想是参加一次奥运会，甚至开始为 1940 年的奥运会作准备，但是无奈，因为“二战”的原因，那届奥运会取消了，母亲的奥运梦也因此破灭。

母亲年轻的时候端庄美丽，她最常向我展示的是一张卷着头发、穿着舞会盛装的照片。这张照片

被照相馆老板看中，放大数倍挂在了照相馆门口。没想到，这张巨幅照片常常引起复旦大学男生们的关注，一些男生总能通过照相馆老板问到母亲的地址，跑到东南体专偷偷地“欣赏”。据母亲说，当时怎么也算是“轰动一时”了。

母亲到了 80 多岁，还经常回忆起这段往事，自己年轻时的“辉煌”还能让她小小地得意一番。母亲就是这样一个永远开心的、淘气的形象。

时间回到 1938 年父母亲初相遇的那个下午，正在陕西省“战时行政人员训练所”受训的汉中女教师，我的母亲，站在聆听抗战宣讲的人群中间。一个身材不高的四川人，我的父亲，正操着一口川音演讲，他专注的表情、幽默的言语和火热的激情深深地吸引了母亲。一种奇妙的感情在她的头脑里升腾，直到宣讲结束，她的眼神再也没离开过他。

说来也巧，母亲在体专的一个“闺密”正好是四川省“青年团”任觉五的夫人。通过任氏夫妻介绍，母亲终于和父亲见面了，两个年龄相差 10 岁的年轻人就这样恋爱了。

## 我的出生

1939 年，父亲和母亲相恋一年后结婚。母亲跟随父亲回到四川，小两口单住一年后，搬去跟我严厉的祖母和父亲的两个孩子一起生活。

那时候，我的母亲只有 20 岁，父亲的两个孩子，一个 6 岁，是我的大姐李开芸，一个 4 岁，是我的大哥李开宁，他们刚开始很排斥这个“后妈”，甚至拿东西扔她，但这个“后妈”对他们视若己出，他们后来也渐渐地爱上了母亲，一生都把她当亲生母亲看待。在那个物质匮乏的年代，母亲身心俱疲，拉扯他们十分不易。

父亲在大陆期间，和母亲生了二姐、三姐和四姐三个孩子，5 个孩子让这个家庭变得闹哄哄的。

这一大家子人并不知道，等待他们的，竟是一场离散。

1949 年初，解放战争即将结束，国民党政府已

经风雨飘摇。从四川往台湾撤退时，父亲没有带走母亲，也没有带走一个至亲骨肉。母亲是一个通情达理的人，尽管她深知没有男人支撑的世界，很可能像河流上的孤舟一样绝望，像风雨中的残叶一样飘摇，更何况，这种骨肉分离的生活，根本不知道什么时候会是尽头，但母亲还是放父亲走了。她独自一人挑起生活的重担，不但要抚养 5 个孩子，还要照顾婆婆，不但要忍受对亲人的思念，还要承受各种外来的压力。

1950 年初，坚强的母亲终于决定结束这种分离的生活，冒险带着 5 个孩子去台湾寻找父亲。通过各种途径，母亲辗转得到一张去广州的“路条”，也叫“通行证”。得到了通行证后，一家人就立即乘火车从成都到达重庆，经过一个星期的等待以后，才千辛万苦地从重庆到达广州。

据说，在去广州的路上，母亲带着 5 个孩子辗转奔波，一路上经常遇到检查。尤其是从广州到香港的路程中，非常艰辛，他们在香港生活的费用，只能依靠一小块金子。我哥哥把金子焊人手电筒中，

希望不被发现。一次，检查人员看到了母亲带在身上的手电筒，刚刚想要拆下来检查。在我妈妈怀里的四姐，当时也就一岁半，用稚嫩的四川话叫了一声“baibai(伯伯)”，还不断地微笑。检查的那个人愣了一下，俯下身去拍拍她的脸，摸摸她的头，就忘记去拆手电筒了。这一声“baibai”，可谓在危在旦夕之际挽救了我们全家。

这只是千山万水跋涉的一个插曲。全家到达广州以后，下一步便是坐船去香港。据说，当时很难找到愿意去香港的船只，更何况是对于拉扯 5 个孩子的母亲。因此，母亲在到达广州后，在广州滞留长达几个月，好不容易才到达香港。到了香港，她才打电话通知父亲，她即将带孩子们赴台，这是他们分居海峡两岸之后的第一次联系。

母亲坚忍不拔、永不服输的性格谱写了她平凡却动听的人生乐章。这种性格深深地交融在她的血液中，此后的每个关键时刻，要作各种选择时，这种坚忍就会起到决定性的作用。这也让我每每遇到困难时，总会抱着坚定的信念去放手一搏。因为我

坚信，我的基因里有一种物质来源于我的母亲，它叫做“坚持”。

在台湾，我们的生活不算拮据，但由于孩子众多，也不算富裕。父亲在台湾任“立法院立法委员”，有一定的收入，但远远不够抚养成群的孩子。为了贴补家用，母亲从一个家庭妇女转变成职业妇女，在台湾金瓯女专当了11年体育教师。在我出生前，即使是母亲在1953年生了五姐以后，也依然一边工作，一边抚养6个孩子。



全家福（1962年）

1961年，43岁的母亲意外怀孕了，这在我们的大家庭里掀起了

不小的波澜。这个家已经有 6 个孩子了，分别是大姐李开芸、大哥李开宁、二姐李开蓉、三姐李开露、四姐李开菁以及五姐李开敏。

能否让这个生命降临?无论是医生还是家人，都劝说母亲放弃。对这个年纪的女人来说，分娩的过程与其说是生理上的一次煎熬，不如说是精神上的一场炼狱。而且按照医生的说法，如此高龄的产妇，生下痴呆儿的概率很大。

但是，执拗和冒险的天性这时候在母亲的身上再次表现出来。母亲只是咬住嘴唇，轻轻地说出了三个字——我要生。

1961 年 12 月 3 日，一个婴儿呱呱坠地。这就是我。

母亲后来对我说，她当时就是有一种信念，觉得我会是个非常聪明健康的孩子，才不顾一切地将我生了下来。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

我的出生，对全家来说，是一个非常大的“surprise”(惊喜)。由于兄弟姐妹年龄差距很大，因此我出生的那一年，连大姐的孩子顾伟川都已经一岁了。伟川虽然比我大，但还是习惯叫我“舅舅”。在童年的时光里，只有伟川和我年纪相仿，因此舅舅和外甥总是打成一片，一起做过很多令人哭笑不得的事。

家里所有的姐姐都公认，我是所有孩子里面最调皮的那一个。我从小就特别喜欢模仿别人，比如模仿父亲说四川话，模仿他踱方步，还模仿电视里人物讲话的腔调。与现在呈现在公众面前“一本正经”的老师形象相比，很难相信，儿时的我是多么的无法无天。

小时候，我最想当军人，母亲就找裁缝帮我定做了一套军服。拿到军服，我抱怨没有勋章。二姐

辗转找到一个将军，死皮赖脸地要了几颗真正的“星星”给我。每天穿好衣服以后，我都要把那些徽章别在衣服上，我还喜欢背着一把枪走来走去。每天二姐回到家，我总缠着她陪我玩官兵与强盗的游戏，当然，我永远是官兵，她永远是被我打死的强盗。

每次为了给我理发，妈妈会带着三姐到理发店，借用店里的剪刀、刮胡刀、毛巾，演“布袋戏”给我看，因为只有这样才能让我坐定半个小时，把头发理完。

唱反调，几乎成了我的最爱。妈妈经常告诫我，不要把口香糖吞进肚子里面，说是会黏住肠子和胃，我却偏要“以身试法”，把口香糖咽下去，以证明自己是“金刚不坏之身”。妈妈要我小心别把口香糖粘在头发上，我就把口香糖吐出来，故意粘在头发上，头发果然被粘住了一大块，怎么摘也摘不下来，急得我只能拿一把剪刀，把那块头发一把剪了下来。那段时间，我不得不顶着“狗啃泥”的发型去学校。

这些都是我犯下的“罪行”里最轻的。有些事情，以现在的眼光来看，都算是闯了“大祸”，但母



生日（4岁）：三姐帮我吹蜡烛

亲都是一笑而过，并没有严惩我们这些“犯罪分子”。

记得当时我们邻居在院子的池塘里养了很多鱼，有人问起数目的时候，他总是夸口说有100条。我不太相信，老琢磨着怎么揭穿他，可鱼总是游来游去的，每次去数，都没有办法数清楚。

终于有一天，邻居一家人都出门了，我们几个孩子决心抓住这个千载难逢的机会，来个“大胆求证”。我们跑到池塘边，用水桶舀池塘里的水，忙活了好几个小时，终于把水舀干了，一数，发现根本没有100条鱼。我们心满意足，自觉戳破了邻居的“惊天”谎言，根本顾不上那一池鱼的死活。

后来，邻居气急败坏地去找妈妈告状。我们被

吓坏了，都以为这次“在劫难逃”。而母亲竟然没有严厉地批评我们，她一边笑一边给邻居道歉，私底下，她甚至觉得这件事有点搞笑。现在想来，原来一个“顽童”，其实也潜伏在母亲的内心。

除了照顾孩子，妈妈最大的嗜好就是打麻将，她总是哄我早早上床睡觉，好跟朋友专心打麻将。而我最讨厌的事情，就是上床睡觉。

每次我上床以后，总是一个人躺在黑黑的房间里睁着眼睛，想：“为什么小孩子必须睡，而大人可以接着玩呢?”每次我都深感失落，恨不得将睡觉时间缩到最短。

有一次，我实在不想睡觉，就突发奇想，何不把家里所有的钟都拨慢一个小时呢?于是,我趁家里没人，爬上高高的柜子，拨慢了大大的钟，又潜入母亲的卧室，调慢了她的闹钟，接着跑到姐姐的房间里，弄慢她的手表。一轮下来，我满头大汗，终于完成了所有的“工程”。

当晚，我顺利地晚睡了一个小时，特别得意。可第二天，全家老小都被害得晚起一个小时。上班

的、上学的，鸡飞狗跳，落荒出逃。姐姐们怨声载道，恨不得把我掐死。而就算是这样顽皮，妈妈还是宽容地对我，没有骂我，甚至说，“幺儿还挺聪明的!”

去美国以后，我学会一些美国式的捣蛋方法。偶尔回台湾过暑假，就想尽办法损人，我最喜欢的一种是“电话捣蛋法”。作为“孩子王”的我经常成为总指挥，带着外甥和外甥女们一起玩。比如，我们经常趴在一本厚厚的台湾电话簿上，找到奇怪的人名，就打给他们，开一通玩笑。

还有一种更过分的。先随便拨通一个电话号码，对方接通了，我们就会说：“这里是电话公司，现在正在你们家外面调试电话线，你们家电话会响，但是千万不要接噢，因为一接我们就会触电了。”对方说，“好。”此后，我和外甥们开始一次次地拨打这个电话，对方一开始肯定是不接的，但每隔 5 至 10 分钟，我们就会打上一阵，对方最后总会忍不住接一次。在接通的那个瞬间，我们马上模拟触电的声音，惨叫三声：“啊，啊，啊……”吓得对方把听筒



外甥眼里的孩子王（从左到右：开翔声、顾伟川、我、开宇声）

都扔到地上。

小学五年级的时候，我和伟川合著了一部“科学、武侠、传奇、爱情”巨作——《武林动物传奇》，主人公就是我的家人，我给他(她)们每个人都编了个名字，他(她)们要么行侠仗义，要么惩恶扬善。

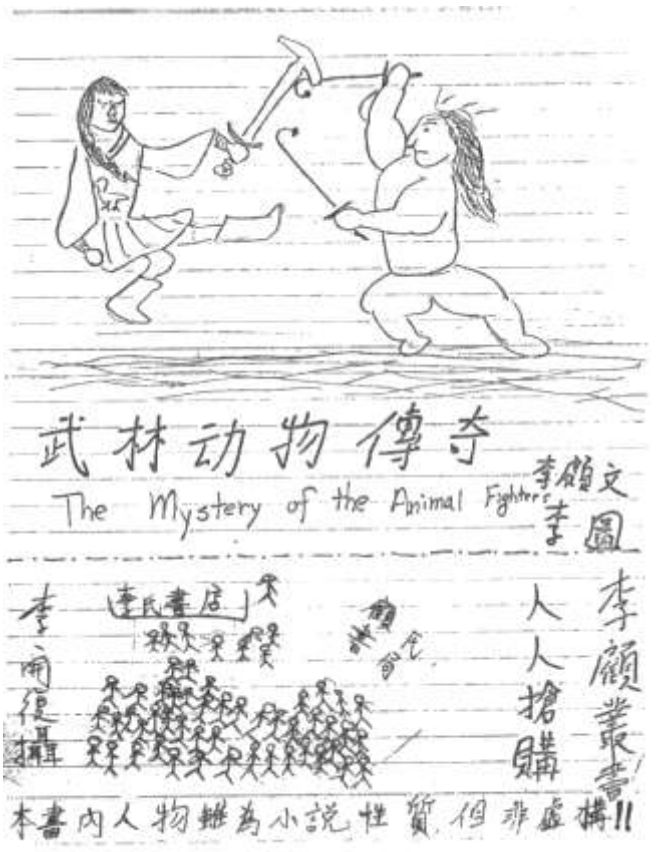
在开篇的人物介绍里，我根据他(她)们的性格特征画了像、做了诗。我的四姐李开菁，当时又矮又瘦又黑，我却给她起名“擎天柱白高飞(肥)”，配诗是“人人都向她低头，只是因为她太高，眼睛也是十分好,是否投进了这个球?”在这首嘲笑她太矮、篮球打得不好的歪诗旁边，我还配上了“白高飞”

的图片：一个又矮又瘦又丑的小人，拿着比她长好几倍的长矛。四姐气得要命，我和伟川却觉得有趣极了。我们给另一个外甥宇声画的是一个穿着古装的猪八戒拿着叉子的形象，我们对他也有详细的描述，“得其母遗传，体重三千斤。得其父遗传，没有好脑筋。”

当然，我也没忘了自嘲，书里有句话“你要记住啊，愈吃就愈胖，愈胖就愈不动，愈不动胃就愈大，胃愈大就愈胖”，就是爸爸讽刺我胖的名言。

在这部长达数万字的小说里，我们每个字都是亲笔而书，每幅插图都是亲笔绘制，我们还在每页的右上角标上页数，做得如同一本真的出版物一样。在这本“手绘本”的最后，我还写上几行字“1972年8月3日发行……翻印者死!”

家里的每一个人都争相传阅这部小说，大家都被里面的人物逗得哈哈大笑，妈妈也觉得非常了不起，一直珍藏着这本武侠小说。这可能是我儿时最大的“文学成就”了。据说，邻居们听说了，都纷纷跑来借阅这本传奇，在小街区刮起了一阵风潮。




《武林动物传奇》

我当时还跟母亲开玩笑说，“要不然我们真的卖给他们算啦！”

童年的时光，短暂而快乐。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。在我们捣蛋的时候，母亲没有板起脸孔，严厉训斥，而是如同搭乘一部哆啦 A 梦的时光机，回归她自己的童年一样，和我们一起经历梦游一般的快乐光影。相对于父亲来说，母亲的爱一直很透明，这也让我从中学会了很多“爱

的表达”，让我一生受益无穷。

## 小学

去念小学，是我人生中自己作出的第一个重大决定，也是母亲第一次“放权”给我。

5 岁的某一天，我忽然觉得上幼儿园没意思了。因为在幼儿园里，我们每天都是唱儿歌，吃点心，在阿姨的催促下睡觉，连梦里都是听腻的儿歌，没有一点新意。我就跟妈妈说，我再也不想去幼儿园了，我想去念小学。

妈妈说：“再过一年，你就可以读小学了，要不然再等一年吧。”我仰起头，对她说，“妈妈，让我自己考行不行?如果考上了，我就读，如果考不上，我就还上幼儿园。”妈妈考虑了一下，说：“好。”

那一年，她托人让不够年龄的我参加了台湾省及人小学的入学考试。放榜那天，妈妈和我一起去看分数，结果，在第一张榜单的第一个位置就看到

了我的名字——李开复。妈妈激动地大叫，“考上了，第一个就是你！”我也高兴地抱住了她。

那一刻，母亲脸上满是掩饰不住的兴奋和自豪，即便再过几十年，我也不会忘记。我那时才知道，自己一丁点儿的成功就可以让母亲那么的骄傲。同时，这件事也让我懂得，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。

在中国，父母对孩子特别关爱，生怕孩子受一点伤害，不愿让孩子冒险尝试与众不同的东西。其实，在新的世纪里，人拥有更多的选择。孩子从小就需要独立性、责任心、选择力和判断力。很庆幸的是，早在四十年前，我父母就把选择权交给了我，让我成为了自己的主人。

能够早早地考上小学，其实和妈妈的教导不无关系。很小，我就躺在妈妈的怀里念《唐诗三百首》了，别人还不会简单的加减法的时候，妈妈就已经在让我背“九九乘法表”了。妈妈很早就注意对我的教育和辅导，这使得小学考题对我来说“易如反

掌”。

小学时候的我，是那种让老师又爱又恨的学生。我学习成绩很好，但是爱说话，爱传小纸条，总是被老师批评。有一次，老师一气之下把我的课桌挪到了第一排，以便随时盯着我。

一次，我上课又是说话，又是做鬼脸，老师警告了好几次都没有效果。老师说，“今天我警告你三次了，都没有用，所以，我只能用胶布封你的嘴了。”说完，他真的掏出白色胶布，当着全班同学的面，把我的嘴封成一个十字。我还觉得好玩，正嘻嘻哈哈地笑，只听一个同学大喊一声：“李开复，你妈妈来啦！”

妈妈是来接我放学的。当时我和其他三个同学都被封住了嘴，并排坐着。我赶紧低下头，把嘴埋在胳膊肘里，不让她看见，可在那种情况下，妈妈一眼就可以猜到发生了什么。这一次，妈妈还是没有批评我。

小学期间，我还有一个爱好，就是给老师挑刺，经常让老师哭笑不得。五姐从小有英文家教，我也

耳濡目染学了一些标准英文。因此，当台湾的英文老师念出蹩脚的英文时，我总是起身大胆纠正。比如英语老师把 afternoon(下午)念成“啊福特奴恩”的时候，我总是不失时机地站起来纠正，“老师，好像是念[a：ftenu：n]吧?”课堂上一片哄笑声。

现在回想起来，我因为太调皮，还出现过小小的危机。小时候喜欢和同学吹牛，说自己练过武侠小说里的“金钟罩”，还有特异功能，可以吃纸。同学不信，我就马上把练习本上的一张纸撕下来吃掉，同学都看呆了，觉得李开复确实“很厉害”。有同学惊讶地问，“你还能吃什么啊?”我口出狂言，“我还能吃桌子!”同学们都将信将疑。

一般来说，每天中午在教室吃过午饭，同学们都会在桌上趴着午休。我最痛恨的事情就是睡午觉了，睡不着的时候，我就趴在那里啃桌子，一个学期下来，课桌真的被我啃下来一个大洞。

同学们都觉得我可能真有特异功能。有一次，我心血来潮，对一个同学说自己还能吃铅笔芯。那位同学十分惊讶，连呼不可能。结果我二话不说，

将一支铅笔芯吞进了肚子里。妈妈知道了，匆匆赶到学校，是危险行为，还给我开了药，据妈妈后来说，把我带到医院。医生严厉地警告我这其实那是象征性地开药来吓唬我，因为吃铅笔芯这个行为，实在太让人担心了。

现在想来，我从小就掩藏着一个“英雄”梦，不论在哪个方面，都希望自己能够挺身而出，成为杰出人物，有时候还有些惩恶扬善的梦想。

我甚至还给过班主任一个“下马威”。台湾教育十分严格，老师喜欢打学生的手心板，错误严重的，还要打手背，真的是痛到心里！

当时有位姓徐的班主任，规定上课讲话每人每次罚款两块，罚来的钱缴入班费。记得那时，母亲每天给我十块钱，可以买全套的营养午餐。但我上课爱讲话，常常一天被抓好几次，有时候只能吃白饭，最糟的时候甚至要饿肚子。因为徐老师的罚钱机制，让我午餐越吃越少，最后体重都开始下降。

我想，老师扣那么多午饭钱，班费肯定能增加不少。我计算了班上每个人被扣饭钱的总和，又跑

去班长那里查账，发现很多钱没有被计人班费，很显然，那些款项进了班主任自己的腰包。于是，我想了个办法，用左手写一封长信，悄悄塞进校长办公室的门缝里。结果第二天，老师被叫去调查，回来以后情绪失常，当着全班同学的面大叫，“谁做的我心里清楚，你们这么做简直是无法无天!”同学们深感英雄藏于民间，很是高兴。从此以后，班费再也没有被克扣。

这场“正义之战”，让我很是得意。向不对的事情妥协，向来不是我的性格。我似乎总是沉浸在“武侠”梦里，觉得自己做很多事情都带着“只识弯弓射大雕”的豪迈。当然，这么做是否合适，也有可以商榷的地方。现在每一次回台湾，我都回母校看看。和姐姐们谈起我们这位共同的老师，我们还是会哈哈大笑。而这件事情，也让我在报考大学期间，对“政治”、“法律”心向往之。

## 母亲的关爱

母亲老来再得一子，而且是生育四个女孩后偶然怀孕得来的男孩，母亲对她唯一的亲生儿子，我，视若珍宝，宛如上帝给予她一生最好的礼物。她开始迸发所有的情感，用尽全身的力量，积蓄出最大的爱来抚育我。有时候，这些爱真的“超乎想象”。

母亲对我的宠爱，被所有的人看在眼里。五姐长大后被问起弟弟出生后的感觉，她说，“我本来是幺女，三千宠爱于一身，他一来我就成了灰姑娘。不但立即失宠，还得给他洗尿布。”虽然是笑谈，不过，还是可以看出姐姐们的一些感觉。

自打我出生以后，母亲就一步不离我左右。她因为年龄大，奶水不足，但为了给我足够的营养，她每天强迫自己吞下好几碗猪蹄炖花生。两年后，我健康地长大了，她的体型却永远不再纤细。为了满足我要和她睡在一张床上的要求，她甚至开始和父亲分居，11 岁飞到美国之前，我没有自己睡过一晚。

在台湾，我们的家位于台北市台北县“南势角”

区，离我念的及人小学有五六公里的距离。学校每天有校车，可母亲怕我因特殊情况赶不上校车，就专门雇了一辆三轮车来接送我。因此，在那么小的时候，我就有了自己的专车。每天放学，母亲都风雨无阻地来接我。我从小皮肤白皙，妈妈总是笑称，“不管人群里有多少个小孩，妈妈总是一眼能够望见你，你那两条白花花的小腿，总是特别显眼。”

而每次看到母亲后，我都会高兴地飞奔过去，忙不迭地把一天在学校里发生的事情，跟她分享。有一次我告诉她，今天李老师病了，没来上课，第二天，细心的母亲竟然亲自煲了一锅鸡汤送到老师家里。

小时候，每次学校远足，母亲都要给我写一张病假条，说我发烧了，她是怕我远足时受伤。我虽然内心是理解的，但是每次都心情失落。每次外出用餐，母亲都嘱咐三姐拎上一个我专用的包包，装上自家的筷子和碗，生怕我被传染上什么病。路边上的小食品摊，母亲是绝对不会让我碰的，可闻到香味，我总是垂涎不已。四姐看在眼里，就想尽了

办法帮我开荤破戒。晚上，四姐和同学出去玩了回来，总会偷偷带给我一些路边小店的煎饼，我马上跟过节一样兴奋不已,那煎饼的香味让我怀念至今。现在每次回台湾，我都要去士林夜市大快朵颐。

母亲是个非常好的厨师，在做饭方面有很多自己的“独家秘笈”，我最喜欢吃她做的红油水饺。为了把水饺做得好吃，她要买一种特殊的饺子皮，然后用一个杯子把饺子皮扣出一个个小皮，然后往小皮里加上上好的里脊肉馅,再包成小小的一个饺子，煮熟后人口即化。红油也是有“私家配方”的，程序极为严格，它是用自制的辣椒油，加上当天拍碎的大蒜、辣椒、花椒等佐料搅拌而成。据说，连放蒜的时间也不能有毫厘差错。

妈妈做的牛肉面也是那个时候我的美食，后来这道面食被我发展进了谷歌公司员工食堂的食谱中，用餐时间经常会看见一个小牌上正经地标着“李妈妈牛肉面”。那种牛肉面辣得够劲，川味十足。切成像三角锥的牛肉是牛腱肉，而且是金钱腱，软嫩的口感是外面吃不到的(一头牛只有前腿有金钱腱,所

以，一锅“李妈妈牛肉面”就要用好几头牛的前腿）。妈妈的另一道名菜是酥肉，要买排骨上最嫩的那片肉，裹面粉炸过后切成片，再和嫩菜心一起放在大碗里蒸整整三小时，端上桌的时候，汤盛一碗，肉和菜则倒扣出来，就像一座山，下面是青绿色的菜心，上面是白白的酥肉，色香味俱全。

我一放学，妈妈就让我点菜吃，全家的口味都要跟随着我的要求。那时候，我们的经典对话是：“幺儿，今天晚上吃什么啊?…‘红油水饺吧。”妈妈说：“好啊，那你要吃多少个啊?”我干脆地回答“40 个!”妈妈就戴上围裙去扣小饺子皮了，一点也不嫌做小水饺是多么费工夫。

因为妈妈提供的无限美味，我的体重直逼班上第一名。5 年级的时候，我的体重达到巅峰，满脸横肉，满身肥油，现在很多朋友见到我当时的照片都惊叹不已，不敢相信是同一个人。后来，连妈妈也开始担心我的体重，晚饭时，她会说，“好了好了，别吃了，你已经这么胖了!”而我总是边吃边说：“不嘛，我再吃一口‘下桌菜’。”一幅贪吃鬼的模样。

而“下桌菜”也成为了我们家的“专有名词”，这个专利属于我。

放学以后，我喜欢看电视，不喜欢做功课，很多时候都让妈妈早上 5 点叫我起床赶作业。每次都是车子在外面等了 20 分钟，不走就要迟到了，而我还在急急忙忙地写最后一个字。妈妈允许我这么“管理自己”，并没有很凶地教训我。

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”。



11 岁时是个小胖子

一直到我有了女儿，自己常常半夜起来为她换尿布，尝到回去睡不着的滋味，才知道当父母的感觉，也才明白，每天 3 点钟醒来一次，5 点钟再次醒来是什么滋味。

虽然妈妈对我宠爱无度，但是，母亲的宽容和“顽皮”也不是没有条件的。凡事和我的成长、我的未来相关，母亲就会特别重视，也会对我提出非常高的要求。她总是要求我，只要做一件事，就一定要做到最好——在这方面，没有通融的余地。

小学刚刚上了几个星期，家里有个阿姨来串门。问我：“学习成绩怎么样啊?”我洋洋得意地说，“我都没见过 99 分长什么样子!”没想到，我刚夸下海口，第二个星期考试就得了个 90 分，而且跌出了前五名。看到我的成绩单，妈妈二话不说，拿出竹板，把我打了一顿。我哭着说：“我的成绩还不错，为什么要打我?”“打你是因为你骄傲、自大，你说‘连 99 分都没见过’，那你就给我每次考 100 分看看!不只要好好学习，还要改掉自大的毛病。别人真心夸奖你，才值得你高兴。自夸是要不得的，谦虚是中

国人的美德。懂了吗?”

妈妈总是这样，抓住一切机会，把做人的道理告诉我。

妈妈虽然对我的淘气行为比较姑息，但是她最在乎的是我的学习成绩。她总是对我的学习成绩抓得很紧，考得好了我就会有礼物收，考得不好则会有警告，甚至挨板子打。每逢遇到背书，母亲会亲自监督，她会要求我把书本全部背诵下来，而且要一字不错，有一个字错了，母亲就会挥手把书摔到别的房间，让我捡回来。有时候，母亲还会用竹尺打我手心，有一次，母亲甚至把尺子都给打断了。

那时候，我每天都处于被激励的状态中。母亲总是告诉我，“你应该成功。将来有一天，你一定会成功。”

有一次我考了个第一，母亲带我去买礼物。我看上了一套《福尔摩斯全集》，但是母亲说：“书不算是礼物，你要买多少书，只要是中外名著，随时都可以买。”结果，她不但买了书，还买了一只手表作为礼物送给我。从那时起，我就整天读书，一年

至少要看两三百本书。当时，我看了《双城记》、《基督山伯爵》一类的西方文学，也读了《三国演义》、《水浒传》一类的中国古典文学，但对我影响最大的还是名人传记。我记得最清楚的是《海伦·凯勒传》和《爱迪生传》。失明、失聪的海伦·凯勒跻身一流大学的经历，对我后来性格中坚韧和勇气的形成有很大的影响。而爱迪生的发明改变了人类的生活，这让我从小就向往成为一位科学家。感谢母亲的支持，我才能在小小年纪就看了这么多本书，并养成了终生读书的习惯。

我虽然功课不错，但也不是每次都能考高分的。有一次我考得不好，心里很害怕，甚至能看见母亲举起竹板打我的样子。突然，一个念头蹦了出来：为什么不把分数改掉呢?我掏出红笔，小心翼翼地描了几下，“78”变成了“98”，看不出任何破绽。我心中欢喜起来，但回家的路上还是忐忑不安。到家门口，我又掏出卷子来看了一下，确保万无一失，才轻手轻脚地走进去。

母亲注意到我回来了，叫住我：“试卷发下来了

么?多少分?”

“98。”我拿出考卷。

母亲接过卷子，我心里“扑腾扑腾”地跳起来，生怕母亲看出修改的痕迹。但她只是摸了摸我的脑袋说：“快去做作业吧。”这种事情有了第一次就会有第二次。当我第二次拿起笔去描考砸了的试卷时，手一哆嗦，分数被我拖了一个长长的尾巴。这下糟了。回家的路上，我越想越害怕，我欺骗了母亲，这是她绝对不能容忍的，于是，我心一横，把试卷扔到了水沟里。

回家后，母亲并没有急于问起分数。提心吊胆了几天后，我终于憋不住了，跑到母亲面前，向她承认了错误。我以为母亲一定会狠狠地打我一顿，但她只说了一句话：“知道错就好了，希望以后你做个诚实的孩子。”

母亲像打造一块璞玉一样，精心地打磨和教育我。是她教会了我什么是严谨和务实，什么是品行和礼仪，什么是快乐和温馨，什么是忠孝和诚信。当然，这是随着我长大，有了自己的人生阅历之后

的总结。但是，就如同我所写过的一篇回忆母亲的文章一样，从此之后，儿子是母亲最甜蜜的牵挂。

## 父亲的影响

对儿时的我来说，父亲是个严肃而遥远的人。从我出生到 11 岁赴美之前，他给我的感觉，总是有一点点沉默和神秘。他留给我最深的印象，就是每天待在书房里，或踱着方步，或不停地写作。

虽然来台湾多年，但是父亲一直不变的，是那满口的乡音。因此，我们的家庭有一个奇怪的现象，就是孩子们跟爸爸讲四川话，跟妈妈和兄弟姐妹讲普通话。所以，一直到现在，我依然可以讲出很多四川话。听到川音，还觉得分外熟悉亲切。

在印象中，父亲言语不多，也不爱逗孩子们笑。所以，在我们的感觉中，母亲的爱像太阳，温暖、无私而透明，父亲的爱则像月亮，冷静、理性而朦胧。

我曾经一度以为父亲并不爱我。他很少表达他的感受，当我逐渐成年的时候，发现他也有他的“爱的语言”。比如他经常趁出门散步的时候，叫我一起出门上学，这样，我们就可以一起走一小段路，这几乎是我们唯一的独处时间。现在想想，父亲总是把这种爱隐藏在沉默的行动里，以至于太阳的光芒总是使月亮的光辉失色。

但是父亲总是说到做到，对孩子们的承诺从未食言。有一次，父亲突发奇想给我出了一道他自认为非常难的数学题，他觉得我肯定答不出来，说如果我做出来，他马上把他的派克金笔送给我。我还清楚地记得那是一道摆火柴的数学题，需要用六根火柴摆出四个同样大的三角形，没想到年幼的我三下五除二，不到两分钟就摆好了。父亲“喜出望外”，立即把派克金笔交到我的手里，要知道，那时候，派克金笔是连大人也少有的贵重物品。

在平静的岁月里，父亲对我的影响，是通过读他的书，听别人讲他的为人，解读他的梦想而形成的，然后在岁月的流逝中，被我慢慢地吸收到灵魂

里。当然这些多是成人以后的事情，而幼时我唯一一次“偷钱”的经历，让他的话成了我终生的警言。

小学四年级，我看到学校外面卖动画图片的摊子生意不错，就突发奇想，为何不去买一些图片，在学校门口摆个摊子赚钱。这个突然冒出来的主意让我兴奋不已。

当天，我把这个主意和伟川说了，立即得到了他的响应。但是，做生意总是需要本钱的，我们小孩子自然是没有。我就从爸爸的抽屉里“借了”几千元日币(日币在台湾不能使用，所以父亲不会注意。)跟着，我和伟川两个小毛头还跑去台湾银行，想把日币换成台币，然后再去进货。没想到，银行看到我们两个是还不及柜台高的小孩，又是换那么小额的日币，就不耐烦地让我们出去。

这样一来，我们的生意做不成了，我就想偷偷把钱放回原处。没有想到，当我回到家里，发现那个抽屉已然上了锁，打不开了。想来想去，我决定把钱偷偷扔进家里两堵高墙的中间，然后对这件事情装聋作哑。

但是纸终究是包不住火的，伟川回去将这个“天机”泄露给了他的父母，这样一来，我们的秘密马上全部暴露了，父亲也自然知道我“偷钱”的整个经过，可想而知，我当时的心情如同世界末日来临，巨大的恐惧淹没了我的心。父亲和母亲不一样，他是严厉冷峻的，我以为这次一定是天雷地火一般的战争。但是，父亲的冷静却让我感到意外，他只是把我叫到他面前，说，“希望你以后不要自己让自己失望！”然后就走开了。

对我来说，这句话掷地有声，它的力量，让我愧疚到了极点。那种突如其来的自卑和悔恨，让我感觉如此失落。从此之后，我时时刻刻铭记着这句话，这让我内心的城堡里有了一个守望者，从此以后，绝对不会再自己让自己失望。

至于那些日币，父亲后来用一个粘着胶带的长竹竿，把它们一张张地粘了上来。

父亲虽然沉默寡言，但是内心一直藏着对中国的大爱，这是我后来才了解到的，他当年为官一场，却又厌恶官场作风，到台湾之后，一直致力于写作。

父亲最宠爱五姐。他过世以后，五姐非常悲痛，专门写文章追忆他。她说，“爸爸来台湾，祖母留在大陆，是他一生最大的遗憾。”从小，爸爸教她的第一首诗是“清明时节雨纷纷”。小时候过年的对联，爸爸就写“时时勤秣马，年年望还乡”。

姐姐还说，父亲一生心系家国，晚年听音乐会，每每听到大陆的老歌，总是抽搐不已，难以抑制心中的悲情。“大陆寻奇”是他唯一感兴趣的电视节目。他一直对我们说，他的母亲死在四川，而他当时并没有守在自己母亲的身边。81 岁那年，父亲回到了四川老家，这对他是很震撼的一次旅程，回来后父亲的情绪久久不能平复。回到台湾的当天晚上，他取出一枚印章，说是四川金石名家所刻，他说到这枚印上刻的是“少小离家老大回”时，再度失声痛哭。

父亲的学生也写了一篇回忆父亲的文章，“我们最钦佩老师的是他的为学与做人。老师虽已八十多高龄，但是仍然好学不倦，用功甚勤。老师的用功着实令我们后辈望尘莫及。据我们所知，老师每年



珍藏在家里的条幅

均要利用暑假到美国哈佛、普林斯顿等大学图书馆去搜集资料。平时，老师则利用在东亚所上课的机会，顺便到国际关系研究中心的图书馆去看资料，平均每星期至少都要去一次。这一两年两岸往来很方便，研究生去大陆搜集资料也渐渐蔚为风气。如果知道有同学要到大陆去，老师总是很客气地委托同学帮他买书回来。”

对于父亲年过知天命还去美国游学，我们最佩服的是他对英文的学习。在 50 岁之前，父亲连 26 个字母都认不全，但是到了美国之后，就全力以赴

地利用各种机会学习。不但把不认识的词一个个地查词典，每天还利用各种零星时间看英文原版电影，找美国人练习会话。两年下来，父亲不仅能看懂英文专业论文，还可以看懂电影，会话也是相当可以。不过，就是父亲的英文总是带着浓浓的四 J11 味道，曾经被我们兄妹们嬉笑过。但是，仅此一点，可以看出父亲对任何一件事情都十分的自信和坚韧。

父亲的中国情结像一条无声的溪流，注入了我的价值观。不知不觉巾，当我的人生需要做一些选择时，这些理念影响了我。而这些都是我成年以后逐渐理解的。在父亲的书房里，父亲一直珍藏着钱穆先生赠送给他的书法，上面的字苍劲而从容：

有容德乃大，无求品自高。

我知道，这是父亲一生的写照。

# 第二章 飞往美国

■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每天得到锻炼的。这样的教育的差别就是：(1)从不同的观点看问题，没有正确答案；(2)经过参与和实践真正理解；(3)团队合作，避免零和思维。

■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、重视实用。老师重视学生发表的意见，甚至鼓励学生反驳老师。

■我每次回到家都严格按照老师说的做，题目里不认识的单词就去查词典，但是从来没有去翻书找过答案。因为，我觉得这是老师给我最大的信任，我不能辜负这份信任。

■我终于理解了，对于一种语言文化的掌握，远远不只是会说当地的语言，了解当地的风俗，更要对这种文化的历史和这个国家的制度有深刻的了解。

■如同初到美国之后，我大声念出 1／7 等于多少的时候一样，别人认为我是数学天才，而我在这种鼓励中得到了心理暗示。这种心理暗示时刻影响着今后的选择、生活、行为方式。

■勇于选择，有一颗勇敢的心，这是走向成功的第一步。

## 转折

20 世纪 60 年代，台湾刚刚兴起一股留学美国热。

我的大哥李开宁凭借自己的努力，考上了美国路易斯安那州的杜兰大学，并得到了奖学金。不过，我们家当时无力支付昂贵的路费，大哥只好坐免费

的货船周折了几个月，才到了大洋彼岸，下船时，兜里只剩十块美金。正是因为钱的问题，所有假期，大哥都在外打工，每年只寄一些照片回来，让家人了解他的近况。大哥拿到博士学位后，进入橡树岭国家实验室(Oak Ridge National Labs)工作，成为了一名科研人员。

1971 年 11 月，离家 9 年后，大哥第一次带着嫂嫂回到台湾。

大哥这次学成归来，家里人分外欢喜。所有人都围在他身边，向他讲述这几年的变化。在这 9 年里，二姐结婚，二姐夫刚毕业没有钱，爸妈又辟出一间房，让他们住了进来，三姐读完护专后，也到美国留学去了。听到这些，大哥有恍如一梦的感慨，当年分别时，我这个小弟弟还是个嗷嗷待哺的婴儿，如今都已长成一个壮实的小学生了。

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。而且，早一天去美国，早一天感受美国先进的教育理念，就能早一天从西式教育中受益。



哥哥回台决定带我去美国

当哥哥把这个想法告诉母亲的时候，我相信母亲的内心一定非常纠结，从我出生起，母亲从未让我远离她一步，只要看着我就是一种最大的满足，她怎么舍得让她最爱的孩子远赴美国?但是,没多久，另一种信念就占了上风，她要让儿子去美国，因为那里的教育，可以把他锻造成一个“融会中西”的人才，而她的儿子，将来注定是要去影响世界。

我那时对美国的概念非常模糊，唯一的印象就是哥哥嫂嫂寄回来的几张照片和几只毛绒玩具。哥哥寄来的照片，有一些有雪景的特别漂亮，台湾从不下雪，我也从来没有见过雪，这让我对那个世界充满了向往和好奇。另外，我也很喜欢嫂嫂寄来的一只毛绒小老虎，据说那是她大学篮球队的吉祥物，那只老虎摸起来毛茸茸的，很柔软。有段时间，我每天都抱着那只小老虎，爱不释手。在我的意识里，美国应该会有很多新奇的玩具，能让我尽情地玩。

至于去美国留学，我还没有太多的想法，也不知道我将面对怎样的困难和差异。只是记得母亲对我说，“你应该去，那里培养了很多了不起的人！”听到她这么说，小小的我更是对那个国度充满了期待。

于是，哥哥开始帮我办理移民手续，过了一年多，所有的手续都准备齐全了。

1973 年 11 月的一天，天刚蒙蒙亮，全家人前往台湾松山机场，和我同行的人有哥哥嫂嫂以及决定去美国陪我半年的妈妈，其他的家人都来给我们

送行。

对我来说，去美国没有任何负担，前有哥哥嫂嫂带路，指点学业迷津，旁有妈妈跟随，照顾饮食起居。我懵懂地以为，我不过就是飞上十几个小时换个家住，而非远走他乡，以前世界绕着我转，以后，世界照样还会绕着我转。对哥哥嫂嫂来说，他们一直在美国打拼，刚站稳脚跟，又要承担起照顾弟弟的重任，心情是不安而谨慎的。而对妈妈来说，送最爱的儿子去一个陌生的地方，虽然自己也去陪住一段，但是她和那个世界语言不通，又没有一个朋友，其紧张落寞可想而知。

不管大人心中如何五味杂陈，我戴着花环跟家人在机场拍了一张照片，便登上了赴美的飞机，一路美梦。

印象中，我们先在旧金山落地。爸爸在美国做访问学者时认识的朋友郑伯伯和郑伯母接待我们住了一个晚上。郑伯伯在旧金山州立大学教书，他的太太曾在斯坦福医学院任职。后来，我的一生都和郑伯伯、郑伯母有着密切的联系，当然，这是后话

了。第二天，我们从旧金山飞往哥哥位于田纳西州的家中。

田纳西州位于美国南部，1796 年被接纳为美利坚合众国第十六个州。这是一个有着田园风光，但是经济不算很发达的州。哥哥的家就坐落在田纳西州的 Oak Ridge，翻译成中文叫做橡树岭。

说起橡树岭这个地名的由来，还有一段很有趣的故事。橡树岭本来是一片山岭，上面长满了橡树。1914 年，一位自称可以未卜先知的居民约翰·亨德里克斯(John Hendrix)看到了未来，他说：“当我躺在森林里的时候，有一个声音告诉我，这个橡树岭上面会盖满房屋和工厂，这些房屋和工厂会帮助美国打赢一场战争。战争结束后，会有一个城市留下来。”

20 多年后，美国卷入第二次世界大战。1942，美国开始实施“曼哈顿计划”(美国陆军部利用核裂变反应来研制原子弹的计划)，挑中橡树岭来设计制造原子弹。本来只有少数人把家安在这个“乡下的乡下”，“曼哈顿计划”推行后，这里的居民很快从

1942 年的 3 000 人飙升至 1945 年的 75 000 人。直到 1945 年 8 月 6 日，美国在广岛和长崎投下原子弹，周围的人才知道这 7 万多人是做什么的。

亨德里克斯的预言竟然实现了。

“二战”过后，美国把这个高度机密的实验室变成了橡树岭国家实验室，在那里继续做非机密的物理、生化研究。慢慢的，橡树岭的人口又从 75 000 人下降至 27 000 人。

1949 年，这个城市正式取名为橡树岭。1959 年，橡树岭有了自己的市长、市议会，成了名副其实的城市。

对我来说，美国的一切都是新鲜的，不同的汽车，不同的人，不同的环境。人烟稀少，风景秀丽，这里和台湾就像是两个世界。

## 初到橡树岭

哥哥的家是一幢 400 平方米的两层小楼，我被

安排住在二楼。屋子前面有一个大院子，院子里有一大片的草地，屋后有一堵高高的篱笆墙，各种植物在上面缠绕。随着四季更迭，篱笆的颜色也变化无穷。春天的时候，篱笆里会长满各种颜色的玫瑰花，满院飘满花香。嫂嫂每天剪下几支玫瑰，插在客厅的花瓶里。冬天的时候，漫天的雪花飘下来，盖在篱笆上，那是我记忆中最美的一幕。

刚到橡树岭的第一个月，我就第一次见到了传说中的雪。我兴奋地在院子里跑着，笑着，追逐着雪花。等雪积到了一定的厚度，我就和哥哥一起堆雪人，打雪仗。虽然弄得浑身湿透，但是我一直在开心地大笑。

夏天的时候，每个星期，我都会推着割草机帮哥哥割草，那是我比较喜欢的劳动。有的时候，我也会去院子里的菜地里，帮着收割我们种的瓜果蔬菜，例如冬瓜、雪豆、韭菜等等。橡树岭是个非常偏僻的小镇，买不到中国菜，有了这些自种的瓜果蔬菜，我们就可以自己做一些中国菜吃。

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。

哥哥是橡树岭实验室的生物化学研究员，每天早上很早就出门做实验了。嫂嫂也是生物化学博士，工作同样辛苦，也是经常很早出门。但在生活方面，哥哥嫂嫂总是尽心尽力地照顾我。

虽然如此，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。以前从来不干一点家务的我，现在早上起来，不但会叠好被子，整理好自己的床，还经常下楼给哥哥嫂嫂做早餐。美国的早餐都比较简单，我会把谷物放到碗里，然后用牛奶冲好，还会在杯子里倒好果汁。等家里人吃过饭以后，我还会把碗洗好放到碗架上。

对于自己的变化，我也不知该如何解释。似乎我的潜意识里就知道，离开妈妈的温暖呵护，我就必须摆脱原来的懒散状态。我的内心里似乎有一种感觉，没有妈妈在，一切就真的要靠自己了。

哥哥嫂嫂一家，过的是非常美国化的平淡生活。我刚到美国的时候，哥哥嫂嫂每天晚上都会帮我补

习英文，教我做功课。周末会带我下馆子吃饭，有时候打保龄球，有时候看场电影。有的周末，哥哥嫂嫂家里会来一些华人朋友打麻将、打乒乓、唱卡拉 OK。

最初的几个月里，妈妈一直陪着我，但我能感觉到她的孤独。她在美国没有朋友，语言不通，饮食也不太适应，每天都躲在房间里看电视，可电视节目全是英文的，她也看不懂，只能找一些能大致看懂的猜题节目来看。那段日子，她唯一的快乐时光，是家里来人打麻将的时候，除此之外，大多数时间，她都很沉默。

次年 3 月，家里又来了一个小孩，他是我二姐的儿子瑞声。由于哥哥嫂嫂没有孩子，因此，二姐决定把她的--JL 子过继给哥哥。来的时候，瑞声只有 6 岁，又瘦又小，因为弱视，还带着厚厚的镜片，他总是腼腆地笑着。到了美国之后，他就改姓李，管哥哥嫂嫂叫爸爸妈妈。

又来了一个小朋友，家里多了些欢声笑语，而我也有了个小侄子做伴，我们一起住进了二楼的卧

室。瑞声性情温和，不爱说话。我在学校学了什么新鲜的东西，都会告诉瑞声，当然，我有时候也欺负他。那时候，我经常跟他玩“21 点”的游戏，由于每次都是我洗牌，对牌的顺序心中有数，因此，他每次都是惨败。每次他输了，我都会告诉他：“你今天输了 100 美元，以后还我。”老实的瑞声每次都想赢回来，当然结果还是不停地输，到最后，他欠我的债竟然达到了 1 亿美元!后来,我考上了哥伦比亚大学，出发的前一晚，我认真地对瑞声说：“上大学前，我想送你一个礼物。”瑞声抬起头来问：

“啊，是吗，是什么啊?”我用郑重的口气说：“你欠我的那 1 亿美金不用还了!”说完忍不住哈哈大笑。瑞声也笑了。

后来瑞声考上了华盛顿大学医学院，毕业后在得州做了一名成功的医生。我们现在还时有通信，回味那 6 年一起度过的美好时光。

## 攻克英文

到了橡树岭，我在圣玛丽中学上七年级和八年级，相当于台湾的初一和初二。圣玛丽中学是一所1950年创立的天主教公立中学，由于是义务制教育，因此学校的学费全免。在那所学校里，教学楼建成教堂的模样，老师大部分是修女，她们为人严肃认真，但是充满了爱心。

在圣玛丽读书的两年里，每天早上、中午和下课，我都会和老师同学做三次祷告，祷告词已经烂熟于心，到现在还可以脱口而出。

我们在天上的父，
愿人都尊你的名为圣。
我们日用的饮食，
今日赐给我们。
免我们的债，
如同我们免了人的债。
不叫我们遇见试探，
救我们脱离凶恶，直到永远。阿门！

在圣玛丽中学的祷告，让我第一次感觉到了宗教的力量，它涤荡我的心灵，让我感觉到宽容，仁爱。我们要去教堂“望弥撒”、“领圣体”，这让我十分惊奇。这也许是我不知不觉与西方文化碰撞的第一步。

去美国之前，我只学过半年英语，因此，语言障碍成为我面临的最大难关。刚开始，同学和老师说的话，我几乎一句也听不懂，那种感觉非常痛苦，那“催眠”一般的语速，总让我在课堂上打起瞌睡，有时候，听到同学们因为老师的一句笑话笑得前仰后合，我才从梦中惊醒，但还是摸不着头脑。天书一般的英文，开始让我有些望而却步，后来，我干脆带几本中文的武侠小说到课上去读，因为觉得怎么听也听不懂，还不如看小说。美国的教育颇为宽松，修女老师看到了，多半不会当面指责你，而是听之任之。

其实，我心里是暗暗憋了一股劲的。那么聪明的我，不应该被语言绊倒啊！于是，我找了一大本英

文单词来背，经常背到半夜，不会的就一次次地翻厚厚的中英对照字典。不过，没多久，我就发现这并不是学英文的最好方法，因为，即使当时记住了一个单词，但是使用率不高的话，就会完全忘记。我终于悟到了，在没有语境的情况下，背单词是没用的。

后来，我还是下定决心用多交流的方式来学习英文。下了课，我不再胆怯，站在同学中间听他们说话。如果 5 个词当中有 4 个听懂了，只有一个听不懂，我也会赶紧问，同学们会再用英文解释一遍给我听。回家以后，我会默默回忆我听不懂的单词，然后记下来。而上课的时候，遇到听不懂的，我也勇敢举手问老师，“Sorry，I didn’t follow. Can you say again what you mean?(对不起，我没跟上，可以再说一遍你的意思吗?)”

在到橡树岭圣玛丽学校的第一年，修女老师们也对我十分照顾。校长玛丽·大卫修女(Sister Mary David)甚至牺牲自己的午饭时间帮我一对一地补习英文，她复印了小学一年级的课文，每天拿来给我

念。我还清晰地记得，她教我的第一篇课文是：

I have a dog named Spot(我有一条叫小花的狗)

See Spot walk(看小花走)

See Spot run(看小花跑)

从这样简单的课文起步，我们坚持了一年。在这一年里，我的英文水平迅速提高。学校里所有的老师还允许我享受“开卷考试”的特殊待遇，她们让我把试卷带回家，并且告诉我，

“题目里不认识的单词，你就查字典吧，但是你不能看书找答案噢。”

我每次回到家都严格按照老师说的做，题目里不认识的单词就去查字典，但是从来没有去翻书找过答案。因为，我觉得这是老师给我的最大信任，我不能辜负这份信任。

通过种种渠道的学习，我的英文终于逐渐接近同龄人的水平了。一年以后，我完全可以听瞳老师

讲的话了，英文会话也没有问题了。我想，这和我年龄小，容易接受新的语言不无关系，但也和我大胆地使用，不怕出丑有关。后来我也发现，那些12岁以前到美国的孩子，往往都能学会没有口音的英语。

到了暑假，我和妈妈经常去三姐在亚特兰大的家里玩，而她们也经常给我布置很多背单词的功课。到了初中三年级，也就是到美国两年之后，我写的作文《漠视——新世纪美国最大的敌人》居然获得了田纳西州的前十名。这对



玛丽·大卫修女：帮助我的校长

于我的英文水平，无疑是一个莫大的肯定。

州际作文比赛都是订一个笼统的题目，然后让写作者在这个范围内写一篇文章。当时美国即将进入建国以来的第三个世纪，因此，当年州际作文比赛的题目是——《美国第三世纪最大的挑战》，当时，很多参赛者将挑战定义为能源危机、环境恶化等。而我另辟蹊径，将挑战定义在了精神层面，那就是——漠视。

我在文章里写道：

美国的成功是来自美国人对自由和快乐的追寻。但是，随着越战和其他社会问题的出现，许多美国人不再通过参与来实现价值观，他们不再积极、漠视精神、放弃理想。他们失去了那种让美国伟大的积极精神。许多美国人越来越冷漠，抽烟酗酒、吸食毒品，没有目标。人们在心理上什么都不在乎。以前，人们说美国人只关心自己，现在，美国人甚至连自己也不再关心，这是最大的问题。这种价值观的潜移默化的变化，会使得人类一切进步的因素

得以减弱，甚至倒退。因此，当今美国社会面临的最大的挑战，不是别的，而是我们如何改变人与人之间的漠视。

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。

但是，这并非故事的结尾。州作文比赛的传统是评选出前十名优胜者，这十名优胜者还要通过一轮答辩决出第一名，谁的问题回答得好，谁就能取得最终的胜利。

当时，答辩在距橡树岭四个小时车程的另一个小镇举行。那个周末，嫂嫂驱车几百公里把我送到了答辩地点。在答辩的过程中，戴着厚厚眼镜的女老师温和地问我，“如果你认为美国人当中缺乏热情，存在漠视的情况，那么你如何看待拉尔夫·纳德(Ralph Nader)的观点呢?”

“What?Who is Ralph Nader?(什么?谁是拉尔夫·纳德?)”我被这个问题问得措手不及，脑子一

片空白。我眼神里流露出的惊讶被老师捕捉到了，也许是因为这个原因，我失去了得到州际作文比赛第一名的机会。

回到橡树岭，我对这个让我与“第一”失之交臂的神秘人物产生了浓厚的兴趣，赶紧去学校的图书馆寻找答案。我得知，纳德是一个著名的消费者权益保护倡导者，促成了一系列法案的产生。他一生都在与人们的漠视作斗争，他的行为与抗议漠视有着紧密的联系。

这件事情给了我很深刻的启示，尽管纳德在美国算不上是家喻户晓的人物，但是，他确实和我的作文有着紧密的联系。我终于理解了，对于一种语言文化的掌握，远远不只是会说当地的语言，了解当地的风俗，更要对这种文化的历史和这个国家的制度有深刻的了解。另外，在写作方面，不仅仅要靠犀利的观点、华丽的语言，还需要充足的论据，而这都需要倾注大量的心血和多年的积累。

有了这次印象深刻的答辩，在学习语言的时候，我也更加关注新闻事件背后的意义，我知道，只有

多读书，多查阅资料，多了解历史，才能真正深入一种文化的内核。我徜徉在语言的汪洋大海里，乐此不疲。

在努力攻克英文的同时，我也没有忘记对中文的持续学习。妈妈每年来陪我住 6 个月，这期间，我们自然是用汉语交流，另外 6 个月，她要求我每星期给她写一封家信，而且必须用中文写，这样我就不会忘记中文。而妈妈每次在给我回信的同时，都会把我的信寄回来，她会认真地修改，标出错别字和用词不当的地方，就跟批改作文一样。我几乎每天都在用中文写作，这样的习惯，让我没有像很多小留学生一样，习惯了新的语言，却渐渐丢掉了自己的母语。

我没有忘记中文，还要归功于大哥大嫂家成套的金庸小说和琼瑶小说，那个时候，中文小说是我放松神经的一种方式，在哥哥嫂嫂家里住了 6 年，我居然把金庸和琼瑶的每一本书都读了，金庸的小说还读了整整 5 遍。

当时回台湾度暑假，我从来都不好意思主动说

我读过全套的琼瑶小说，倒是经常跟外甥们比赛谁读金庸小说读得多，人物记得牢。他们后来都不和我比了，因为比不过我，就算某个人不自量力非要同我较量，也总是被人拉住好心地劝阻："别，他真的谁都知道！"

## 东西方教育的差异

圣玛丽学校将近两年的生活可谓波澜不惊，但也有一些小插曲。

由于橡树岭有著名的原子弹实验室，也有大片大片的农田，因此，圣玛丽学校既有科学家的孩子，也有朴实无华的农民的孩子。

20 世纪 70 年代的美国，很多人对中国谈不上什么了解。在橡树岭这样的小镇上，人们对中国的了解更是片面，他们甚至常会把 Taiwan(台湾)和 Thailand(泰国)弄错。因此，长着一幅中国人面孔的我，在美国人眼里，还是非常稀奇的。偶尔有知

道中国的人，也在美国一片“反华”的氛围中，对中国充满了敌意和误解。

有一天，我和同学们正在上体育课，忽然有一名原子弹专家的孩子跳出来，指着我的鼻子说，“你是中国人，中国人都不好，中国人很落后的，是东亚病夫!”我的脸涨得通红，周围也聚集了很多同学，这时，一个农民的孩子站了出来，挡在了我的面前，“你怎么能这样说开复，你凭什么这样说?”两个人居然在大家面前扭打了起来。

当时，李小龙的电影红遍世界，中国功夫在美国也十分有名，情急之下，我对那个骂人的男孩大叫，“你别打了，我会中国功夫!你要是再打，我拿中国的武功对付你!”这时老师也匆匆赶来，而那个男孩，从地上爬起来，跑掉了。

我站在原地，久久没有离去。这是我第一次感受到，一些美国人是如何看待中国的。我下定决心，无论哪一个方面，我都要做到最好，永远也不要别人再看不起中国。

在学校里，我感受到的是完全美国化的教育，

这里的教育宽松、自由，充满了鼓励和赞扬，和台湾式教育的死板、压抑相比，这里显然让我觉得学习更为轻松、快乐。

在台湾，我们要在课堂上将双手背后坐得笔直，要在操场里听没有意义的校领导训话，每天早上醒来，我们想到的是沉重的课程、繁多的作业以及严格的考试。另外我们每天几乎都要背书，它在让人感到一种神圣与威严的同时，也让人感到巨大的压抑与束缚。

到了美国，老师不再要求我们背书了，而是尽量要求我们去理解。对于每个人不同的特点，老师都有针对性地鼓励。

当时这种方式对于年幼的我，只是感性地觉得特别好，没有压力。但是我在成年以后回忆起来，便更加深刻地感受到东西方教育的差异。

在美国，每个人的分数只有一个大概的 ABCD 的评判。一般来说 100 分会得到 A+，95 分到 99 分为 A，依此类推。一般的孩子在拿到成绩单的时候，只知道自己的分数，不知道别人的分数。或许有时

候会知道，自己大概在全班排在什么位置，但并不知道你周围的同学，处于什么位置。

在中国，排名次这种给人贴标签、分类别，给成功评等级、定指标的做法几乎根深蒂固。从幼儿园开始，老师们就习惯于将孩子简单地划分为“好学生”和“差学生”两种类型，就好像他们分别是从两个不同的模子里倒出来的一样。美国教育界的思维方式恰恰与此相反，他们在建立学生自信、自尊的过程中，对考试、排名不那么看重，而是看重个人的特点。

我第一次感受到最大的鼓励，是在一次数学课上，那是我刚到圣玛丽学校的时候。那时候，我的英文还不是特别好,很多东西还听不太懂。有一天，数学老师出了道“1 / 7=?”的题目，然后用期待的眼神看着大家，希望有人举手回答。别的不会，但是这类问题可是我的强项，类似的题目，我在台湾的小学早已背得滚瓜烂熟。我马上举手，大声回答：“0．142 857!”这个时候，无论是老师还是同学都睁大了眼睛，觉得这个孩子简直是“天才”！

对于我来说，虽然心里知道那道题是我背出来的，但是当周围所有的人都认为我是天才的时候，我也不知不觉地认为自己真的很聪明。这种“天才论”让我觉得，我的数学不但在台湾能学得好，在美国也学得好。在老师同学们的鼓励中，我越来越爱数学，成绩也越来越好。到了今天，我当然知道自己不是天才，但是我明白，正是在这种鼓励声中，一个孩子的兴趣，才能得到最大的激发。

写到这里，还是想谈一下美国的教育制度。曾经有个记者写自己的儿子进美国学校的感受，“10岁的孩子被送进了美国学校，上英文课，老师布置的作业是写论文，题目居然大得冲天——《我怎么看人类文化》；上历史课，老师让孩子扮演总统顾问，给国家决策当高参；在中学的物理课上，作业竟然是一个市政研究项目——城市照明系统的布局；而道德教育，居然是从让孩子们爱护小动物开始。”

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。这就是呈现在一个中国记者眼前的美国教育。

的确，在橡树岭读中学的最大感受就是，学校的功课十分轻松，每天的家庭作业很少，但是每天都有很多稀奇古怪的项目。比如当时，历史课教到美国印第安人的时候，不是用课本告诉你发生了什么，而是让一个团队写一个话剧，或者是基于移民者和印第安人的辩论。

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。这样的教育的差别就是：(1)从不同的观点看问题，没有正确答案；(2)经过参与和实践真正理解；(3)团队合作，避免零和思维。

在圣玛丽念完七、八年级，我又在杰斐逊中学度过了一年，之后，我进入了橡树岭高中。初中这三年里，我经历了攻克英文、适应美国文化的过程。

## 橡树岭高中

1977 年，我完成初中学业，进人了橡树岭高中。高中的校园，风景非常美丽，也非常大。

在这里，我的数学成绩继续受到老师的关注，并获得了突破性的进步。我遇到了我一生的恩师贝尼塔·艾伯特(Benita Albert)，她是我高中时期的数学老师，为人非常和善。她看到我的数学成绩不错，就开始单独辅导我，我上高一，她就教我高二的数学课，还把数学竞赛的题目拿给我做，如果我不懂，她就非常耐心地指导我。

艾伯特老师还在附近的田纳西大学当兼职教授，也是教数学。有一天，她问我，“要不要到大学里旁听我的课?那里数学课的程度可能适合你,会对你非常有帮助。”

那所大学离橡树岭高中有一段距离，我又没有车。艾伯特老师看出了我的难处，她主动说，“如果你没有车的话，我上课之前可以到你家去接你，这样你就不用发愁了!”

我简直不敢相信世界上竟有这么好的老师!这么做，对艾伯特老师来说，不会增加任何收入，但我知道她和其他很多美国老师一样，并没有仅仅把教师当做一个糊口的职业，而是当做一项事业。她

(他)们唯一想做的就是培养出优秀的学生。艾伯特老师风雨无阻地接送了我一年，而我的数学功底也在这一年时间里突飞猛进。在高二那年的田纳西州数学比赛中,我获得了第一名。这个成绩对我来说，又是一个莫大的鼓励。

在橡树岭高中里，还能感受到鲜明的美国教育风格。在这里，不是每个学生上同样的课程，而是学生可以选择，比如音乐、历史、文学等等。即便是历史，你也可以选择上欧洲历史还是亚洲历史，而老师也鼓励学生发展自己的天赋。在美国上学，你可以鲜明地感觉到，美国学生只在乎“自己喜欢的”,而对于自己不喜欢的必修课,则不会特别上心。因此他们的分数差别会特别大。而老师，也会针对每个学生的特点“因材施教”。

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。美国教育中一个基本思想是：教育不是死的，不是让学生去把握一

系列静态的知识，而是教学生通过理解、思考、创新，来继续增进对知识的理解，然后再进一步去发展新的知识。这样的教育形式有利于启发学生的创造力，更能够将优秀人才的潜力充分地发挥出来，也更适合 21 世纪科技迅速发展的今天。

在这样一个系统里，需要很大的投资才能达到个人化的发展。在美国的中小学，平均一个老师教 20 个左右的学生，这样的成本在发展中国家是负担不起的。另外，在这个建立自信、自尊的过程中，考试、排名不那么被看重，也造成一些学生没有充分学习也能够拿到文凭，甚至有高中毕业生还不会阅读或加减乘除；也有些另类的学生，过分追逐对社会无用的“个人化的成功与快乐”，最终成为嬉皮士或流浪汉。

虽然有这些缺点，美式教育仍是目前世界上最好的教育和学习方式之一。它鼓励学生自我选择，按照兴趣发展，让一个人发挥最大的激情，去选择自己的爱好。这样，学习不再是沉重的负担，而像是去做自己热爱的事业。正是在这样的教育理念下，

很多孩子才能插上想象的翅膀，让学习变成一种自由自在的翱翔。

在橡树岭高中，我选择了英国文学课程，虽然莎士比亚的文字对我来说，多少还是有些艰深晦涩。那段日子，我如饥似渴地阅读了大量的英文原著，如《简·爱》、《红字》、《莎士比亚全集》、《瓦尔登湖》，这让我对于英语文化的理解又更进了一步，它们潜移默化地融人了我的文化素养当中。现在看来，我很高兴能够选择自己喜欢的课程来增进自己的学识，而且是在毫不痛苦的背景下。

## 死党

到了美国以后，我儿时调皮任性的性格改变了很多，陌生的环境使我不知不觉变成了一个害羞的孩子。刚开始，由于文化的差异和语言的问题，我感觉无法融入美国人的生活，也无法融入那个圈子。这就形成了恶性循环，越觉得无法融入就越自闭。

所以，整个初中和高中的前半部分，我都觉得自己的生活很平淡，很单调，甚至有些枯燥乏味。

一直到高中二年级的暑假，我和同班的几名同学，一起被学校推荐参加芝加哥大学的数学天才训练营，我才有了几个真正的“死党”。

菲利浦·柳(Phillip Yoo)是其中之一，韩裔美国人，生在美国，长在美国。他卷卷的头发，深咖啡色的皮肤，喜欢穿超短的短裤，也喜欢运动，虽然戴着矫正牙齿的铁丝，但还是认为自己很帅。他特别爱笑，不过一笑就露出牙齿上的铁丝，闪着银光。他的性格很开朗，很聪明，很有自信。在功课方面，他很出色，在体育和追女孩方面，他依然很出色，几乎是个“全才”。

兰姆(Ram)是个具有印度和日本血统的混血儿，五官突出，非常英俊。很多人第一眼看到他，都会以为他是美国的印第安人。他的头发总是潇洒地做个中分，习惯用深邃的目光看着你。很多人说他的眼光似乎总是放着电，无数的女孩被他迷倒，男孩也忍不住喜欢他。他是一个非常乐观的男孩，学校

田径队的，也是运动健将。他是个讨人喜欢的家伙，似乎人人都喜欢他。

当时，我和他们两个本校生，还有一个美国人、一个加拿大来的外校生混成一个小群体，天天快乐为伴。记得训练营刚开始的两周，我们在训练班都学得很用心。但是从第三个星期开始，我们几个似乎就开始疯狂了起来，由于是第一次出门在外，晚上和同学住在一起，我第一次有了“卧谈会”的经历。我们谈小时候的经历，讲上小学的故事，讲自己的父母，讲女孩，讲自己学习的感受，讲我来美国的经历等等。有



芝加哥大学数学营里的死党

时候，舍监会不耐烦地狂拍我们的门板，“快睡吧，天快亮了!”有时候，我们会聊到晨光照到宿舍里。这是我第一次感觉到，和年龄相仿的朋友内心沟通的愉悦。

然后，我们内心的顽皮又开始在这个时候发酵了，总是想方设法地制造一些“事故”出来。那段时间,所有的学生都拿着训练班发的餐票去买早餐，而卖早餐的老太太总是很凶，每次都对学生们大声嚷嚷，“嘿!你到底要买几个荷包蛋啊?请一次说清楚。”我们总是被骂得非常狼狈。因此，某一天，我想出了一个主意，希望班上所有同学的荷包蛋都由我一个人来买。当天早上，我对同学大声宣布,“把餐票给我好了,今天将由我来给大家买蛋!我会给大家当服务生端到桌子上。”同学们一听有这等好事，全部把餐票交过来。

到了卖早餐处,我拿着厚厚的一叠餐票对她说，“不好意思喽,今天我要买 83 个荷包蛋!”“什么?83 个?你疯了吗?”卖蛋的老太婆又是很凶地叫起来。“是的，女士。”我很得意。“噢，我知道你在故意

为难我，那好吧，我去找厨师长，看看来了什么样的学生。”老太婆也不示弱。结果，老太婆真的找来了厨师长告我的恶状，我微笑地看着厨师长说，“亲爱的先生，我确实是要买 83 个荷包蛋，今天我代我们班的学生来买。这是全班同学要的蛋的总数啊”。厨师长看了看老太婆说，“人家买就给人家做，这有什么好说的吗?”说完，他表情淡淡地转身就去忙了。而我，微笑地看着凶恶的老太婆做了 83 个荷包蛋。

“餐票换现金”工程，也是我们几个想出的主意。当时训练营的同学餐票用不完，我们就把餐票打折换给用现金买饭的大学生，结果，我们班上的每一个同学都参与了这个工程，换得了一些现金当零花钱用。同学们对我们的精打细算甚为推崇。

和五人小团队熟悉了以后，我们也一起经历过很多“好学生”的疯狂，一起去玩电子游戏，去芝加哥的市中心溜达，去芝加哥最有名的比萨饼店吃比萨，晚上一起打桥牌玩个通宵。我们秘密地躲在图书馆里，晚上也不出来，而是打牌或者捉迷藏，结果半夜被管理员发现，又被训斥着赶出门。

每个星期，我们寻找一个目标，班里一定会有某个同学，被我们五人小组扔到池塘里面，弄得浑身湿漉漉地爬上来。我们五人小组，如同恐怖分子一样，到处制造危机。在那段时间里，我们开始荒废“学业”，想尽一切办法疯玩胡闹。

在那个暑假，我还开始接触电子游戏。在上世纪 70 年代的美国，电子游戏还非常初级，往往是用文字来描述场景，如在一个房间里，有四条不同的道路，你要选择一条，然后打字告诉计算机。计算机接到指令之后，会接着用文字描述场景让你选择下一步。那个时候的电子游戏，如果让现在迷恋《魔兽》、《征途》的孩子看，会觉得落后得不像样子。但是就算是这样，我们也玩得如痴如醉。

也是在这个暑假，我学会了打桥牌，并深深地迷恋上了桥牌，这也是构成我当时社交圈子的主要内容。通过和朋友们玩桥牌，我似乎打开了一扇新世界的窗户，开始真正地接触美国人、美国人的生活、美国人的思维。我们几乎是如痴如醉地沉浸在桥牌的世界里。在这个世界里，我们用自己的语言

沟通，争执，接近。

后来，兰姆在高中毕业册上给我的留言是，“开复，希望你今后能在桥牌桌上找到你的女朋友，因为，我觉得你不可能在别的地方找到了。”

和两个朋友天天在一起，也自然知道他们的很多趣事。美国人在高中就会交女朋友，对爱情比较随便。菲利浦·柳和兰姆会肆无忌惮地谈论自己的女朋友，这让我脸红心跳。他们偶尔在家里开派对喝酒，喝得烂醉，他们会开我的玩笑，说：“开复，去交个女朋友吧。”把我说得闻风丧胆，脸涨得通红。不过，美国人可爱的地方就是尊重每个人的自由。我跟他们玩在一起，但是不喝酒，不交女朋友，他们也乐于接受我，不会把我当“怪物”。

母亲在回台湾之前，特意嘱咐我“绝对不可以交美国女朋友”。加上我到美国以后变得特别害羞，因此，在这方面一直没有受到影响。而酗酒更是妈妈不能允许的。所以，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

从芝加哥数学训练营回到学校，这种友情得到了延续。我的社会活动也多了起来，当选了学生会副主席，参加了桥牌俱乐部、数学俱乐部，在自己喜欢的领域任意地驰骋。

当时我们处在青春叛逆期，又有无限的精力，我们不满学校老师的一些迂腐气息，积攒了很多课堂上的笑话。高三之前，我和两位死党，居然创办了一份“校刊”，风靡全校。

这可不是一份普通的校刊。里面全部是我们几个死党创造的民间智慧。哪些老师在课堂上出丑了，哪些老师犯了最可笑的学术性错误，哪些老师被同学们拥戴，哪些老师上课时不小心露出了内裤，都表现在这份校刊上。在这里，还有我们自己编写的

嘲笑学校不合理制度的文章，一些愚人节时的学校假新闻、讽刺幽默，让人看了哈哈大笑。

为了出版这份校刊，我们想尽办法。我自己花300美元买了一台可以换字体的IBM Selectric打字机，自己设计版面，然后一个个字打印出来。光是打印这份原版，我就几乎耗费了两个星期。

印刷成本的问题是我绞尽脑汁解决的。一个朋友的父亲想把漫画出版成书，我则想尽一切办法帮他找到了一家价格便宜的印刷厂，不但让印刷厂印刷了同学父亲的漫画书，还让这家厂顺带印刷了1000份8页32开的“搞笑校刊”，这样，我们的印刷几乎是免费的。我们甚至还设想了盈利模式，第一期免费派发，第二期就广告招商，拉一些当地的小客户到校刊上做广告。

校刊印成，橡树岭高中掀起派送高潮。同学们对这份真实、幽默、搞笑的校刊反应热烈，争相传阅，校刊上的一些笑话马上成了校园内的流行语。这种风靡程度，甚至超出了我们的想象。

不过，风声很快就传到了一些老师的耳朵里，

那些被讽刺的老师气急败坏地跑到校长那里告状，我们几个终于被校长请到了办公室。校长无可奈何又轻言细语地告诉我们，“你们办校刊，应该得到校方的允许。这样没有允许就出版校刊，是不合适的。一些老师感到不太高兴，所以，我通知你们，不要再继续办下去了，好吗？”

出了门，我们为这次惊动校方的出版欢呼了一番，还哈哈大笑地模仿校长无可奈何的口吻说话“不要继续了，好吗？”这一次出版校刊，充分证明了我们三人小团队的捣蛋能力，不过，我们终究没有出版下一期，关于广告盈利的前景，自然没有了后话。

但是这一次成功的经验让我们收获良多，我们收获了信心，收获了信任，让我们的头脑里经常充满了奇思妙想。美国式的教育，鼓励创新、鼓励动手、鼓励创意的结果，潜移默化地在我们身上体现出来了。

1977 年，我第一次参与了美国 Junior Achievement(JA)组织的“高中学生创业尝试”课程。学生将在商业志愿者的指导下创办一个学生公司，

发售股票，召开股东会，竞选管理者，生产和销售产品，财务登记，开展评估，清算公司。通过学习和实践，来学习商业运行的方式，了解市场经济体系的结构和它所带来的效益。

参加这个课程，将由学生担任员工并推选一个总裁，由总裁来设定公司名称、产品以及目标客户。当年，我被推选为主管市场的副总裁，负责销售。

记得那一年，我们所创立的公司非常简单，就是从当地的建材市场买来钢材，然后让学生们利用周末的时间到工厂里来加工这些钢材，我们把钢材切割成很小的一块块圆环，然后在圆环上刻上简单的雕花。这个小小的金属圆环，就是专门用来扣住餐布的环儿。

当时每个周末，工厂里都集中了很多学生在做雕花。在负责推广的过程中，我建议让学生家长来购买，虽然他们其实并不需要。最后，公司虽然有盈利，但是这些产品几乎是在内部消化了。

有了这次的切身参与，15 岁的我忽然意识到，真正好的产品，其实不是求人去买的，而是必须要

有市场需求，真正好的产品是有人来拉住你的手，来恳求你，而我们的企业不但是劳动密集型企业，还要央求亲属给面子购买，显然不能算是一次成功的尝试。不过，这已经充分奠定了下一次成功的基础。

1978 年，火热的激情又开始在我心中燃烧，在联合碳化物公司(Union CarbideCorporation)的赞助之下，我决定第二次参与 JA 组织的“高中学生创业尝试”。而这一次，与众不同的是，我站出来竞选总裁。在我慷慨激昂的演讲中，我结合上一次的切肤之痛，表示“自己的产品一定要有新的创意，而不是等着顾客，用恳求的目光看着他们以施舍的心情来购买，而是带着激动的眼神、惊喜的心情来购买我们的产品。”

在这样的煽动下，同学们一致把票投给了我，而我也第一次自豪地在公司的领导名单里写上了，总裁：Kai—Fu Lee。

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，我从书柜里翻出 1979 年公司的报告，看到那份已经发黄的由打字机打出的报告《J.A.s.T，A JUNIORACHIEVEMENT COMPANY)) 的时候，我依然可以感受到当年那颗年轻而狂热的心。

1978 年，橡树岭中学里的午餐时间被校方缩短。一些同学不断向校方反映情况未果，一时间，学校和学生处于对抗的焦灼状态。没有了我办的校刊，如何表达自己的感情呢?这时候，我突发奇想，何不利用这个机会创办一个公司?我们可以专门生产 T 恤，在 T 恤上写上标语，比如“延长午饭时间”等，这样的 T 恤一定会受到同学们的追捧。

想法一出，和几个死党不谋而合。在火热激情的激励下，我们迅速推选出了领导班子，除了我被推选为总裁外，负责市场的副总裁是麦克·艾森伯格(MichaelEissenberg)，负责生产的副总裁是大卫·伊利亚斯(David Elias)，此外，还有负责人事的副总裁、秘书等等。

作为总裁，我每周组织召开员工会议，在 1979

年的公司报告里，我还清楚地写着，“1979 年的严酷寒冬里，我们开会的地方暖气系统发生了故障，因此，我们整个 2 月份的会议都被取消。虽然如此，我们的出勤率一直很高，整年的出勤率保持在 86% 以上。有四个员工保持了全勤，我们认为这是因为员工对我们的使命的认可。因为员工不多，几乎每一个员工都参与产品生产的各个环节，我们最后一次会议在 1979 年 5 月 3 日召开。”

作为公司领导人，我首先面临资金链的问题。除了一个公司的赞助，我们发起了 100 多个股东投资我们的公司，然后找了橡树岭一家生产 T 恤的工厂为我们生产 T 恤。每一件 T 恤上都写着“Longer Lunch”(更长的午餐时间)，还画着一条很长很可爱的腊肠狗(代表 Longer)。我们生产的第一批 T 恤是纯棉的，但是，我们很快发现这样的产品既会缩水又会褪色。于是，大家一致商讨决定，只有往 T 恤的材料里加入 35% 的人造纤维或者涤纶，才能保证产品质量。又经过几轮的试验，我们发现，当 T 恤的材料由 50% 的棉和 50% 的涤纶组成时，才既不缩

水，也不褪色，虽然这样做，会使 T 恤的成本增加一点。

当时，我们采取“直销”的方式销售 T 恤，比如找到有高中生的家庭，一家一家地去敲门推销，这样做虽然效果不错，但是销售进度确实比较慢。两个星期下来，我们只售出了几十件 T 恤，感觉不成规模，于是，在 1978 年的圣诞节以后，我们大胆采取了新的销售模式，寻找批发商和专卖店。我们一下子卖给了批发商 100 件，地方零售商 60 件。我们会给批发商 10％左右的佣金。根据当年我的记载，“莎伦(Sharon)和谢尔莎(Shielah)是两位最好的推销人员”，因为她们开发了最新的渠道。

不过，我们这批高中生终究对机器不熟悉，许多 T 恤在印上腊肠狗的过程中出错而报废。这个生产过程中存在的“不合格率”，在一定程度上影响了我们的净利润。在当年的报告里，还清楚记录了我们的困惑，“我们在生产过程中遇到的一个问题是，我们的不合格率超过了我们原定的 5％的目标，高达 16％。这影响了我们的利润。”不过，每个人都

带回家很多作废的T恤，作为干活时穿的衣服或当成抹布。

1979年年中，我已经对建立公司的整个程序了如指掌，我第一次像模像样地撰写了公司的财务报告，不但包括《收人报告》(statement of earning)、《资产负债表》(balance sheet)，还有《清算报告》(liquidation report)，我第一次知道了公司的运转需要现金流的顺畅，我们知道批发商对于付账有着非常严格的要求，他们需要30天才给我们结账。我也第一次知道，当我们把商品销售到田纳西州以外的公司时，田纳西州的税率是不适用的。在写财务报告的时候，我们惊喜地发现每个股东得到64.90美元的凹报，这个结果创造了我们高中有史以来最高回报率的公司。让我更自豪的是，这个公司经过评比，得到了1978年全美Junior Achievement的第一名，成为了那一年的“Company of the Year”(年度最杰出公司)。

这次小小的成功带给我的不仅仅是金钱的收获，而且是收获一种“我可以成功”的信念。它让我得

到了前所未有的宝贵的成就感，有了对生活无所畏惧的冲动，让我大有去建立一番新天地的勇气。就如同初到、美国后，我大声念出 1 / 7 等于多少的时候一样，别人认为我是数学天才，而我在这种鼓励中得到了心理暗示。这种心理暗示时刻影响着我今后的选择、生活、行为方式。勇于选择，有一颗勇敢的心，这是走向成功的第一步。

除了设立公司获得荣誉，当年我也得到了全州数学竞赛冠军，另外，我还是学生会的副主席和“搞



高中 Junior Achievement 创业获奖

笑校刊”的创办者，这一切使我开始在学校里变得小有名气。1979 年 6 月，是我毕业的时候，按照橡树岭高中的惯例，高中都要做一份格外精美的毕业册。在毕业册上，要选出全校毕业生里最帅的男生和最美的女生印在第一页，当做形象代言。而全校也要选出一个“Most Likely to Succeed”(将来最可能成功的人)。那一年，这个人就是我。

今天，我为写这本书收集资料的时候意外地发现，橡树岭高中的网站上还有我的名字，在“本校的杰出人物”一栏，赫然写着，“Kai—Fu Lee President of GoogleGreater China”(李开复谷歌大中华区总裁)。而在这个南方小镇，其他的杰出人物，多是运动员和教练员。

## 12 份大学申请

1978 年年底到 1979 年年初，我已经是一个十一年级的美国高中生。这意味着，我将迈出人生至

关重要的一步，申请大学。

我像所有的优等生一样，对高等学府里的生活充满了向往，我的梦想一直是做一个哈佛人。不仅是因为哈佛大学的光环，也因为我一直把学习法律当做我的目标，并把学习数学当做我的“后备”，而哈佛的这两个专业都是全美最好的。我也曾经充满了无限的信心，因为我是全校公认的最活跃、最聪明的好学生之一。每年哈佛会在我所在的高中平均录取一到两个人，充满自信的我坚定地认为——“今年就是我”。

人生不如意十之八九。一向顺风顺水、几乎没有遭受过重大挫折的我，遭遇了第一次在我看来比较严重的打击。SAT 成绩出来了，虽然数学考了满分 800 分，但是英文我考得非常不理想，只有 550 分，这离哈佛的平均录取分数有很大的差距。

现在回想起来，还是因为我痛恨背书的学习方法，而 SAT 的考试，确实还是需要下一番苦功夫背 SAT 那些稀奇古怪的单词。而喜欢自由式学习的我，相信自己的聪明，认为死背单词无用。因此，SAT

的考试，对我来说无异于一场滑铁卢。我在橡树岭当年的毕业生里，只得到全校第九名的成绩。而在橡树岭中学，这意味着将无缘继续自己的哈佛梦。

但是，我并没有死心，在那段时间里，我全心全意地准备自己的申请材料。因为在美国，入学申请中包括 SAT 成绩和社会履历等综合考量因素。相对台湾的单纯看重分数，这种评判标准还是要有弹性得多。因此，我依然存有一线希望，我非常真诚地写了一篇我认为很好的作文，谈到未来中美关系的展望，和作为一个在美国的中国人，我希望为此努力的梦想。另外，我在其他申请栏目里说明了 SAT 分数不够高的原因，我告诉老师，我是一名外国学生，因此外语成绩多少会打一些折扣，希望学校能够看在我杰出的社会活动方面，给予我肯定。哈佛是我最大的梦想，我盼望着奇迹发生。

与此同时，我也在积极地准备其他大学的申请表格。整整一个月，我准备了 12 份申请表格，全身心地投入这场战斗中。“烦死我了”，“哪有人申请那么多学校，而橡树岭高中的老师们，那个时候肯定

准备那么多推荐信的?”那个时代没有电脑，每打印一封信,都需要一个字一个字地通过打字机打出来，一有错字，就要撕掉重打，需要花费不少工夫。

虽然心存侥幸，但 1979 年 4 月的一天，我还是收到了哈佛的拒绝信。对于还没有什么挫败经验的我来说，这虽然算不上致命一击，但是也足以让我心灰意冷。随后，我收到了斯坦福、耶鲁和普林斯顿的“waiting list”。所谓 waiting list，叫做“候补人名单”,在美国，一些大学已经录取满员之后，会给一些学生发 waiting list 的信件，那意味着如果有人放弃就读，你可以作为候补人员得到 Offer。但是，作为学生来说，得到 waiting list，也几乎等于得到了死缓宣判,就读的概率不会太大。最终，这三家候补的大学也没有向我敞开怀抱。

不过，在收到这些拒绝信的同时，哥伦比亚大学向我抛出了橄榄枝。又过了’几天，加州大学伯克利分校也给了我 offer。在这两所大学中，哥伦比亚大学位于纽约，建于 1754 年，是美国最古老的 8 所大学组成的“常春藤联盟”成员之一。相对于

加州大学伯克利分校，它的排名靠前。当时反越战的气氛在哥伦比亚大学里十分浓厚。哥大，是一个新锐思想蔓延、以“捣蛋”著称的大学。

而对于加州大学伯克利分校，我也作了充分的研究。伯克利分校是加利福尼亚大学 9 所分校中历史最悠久，也最有声誉的一所，也十分具有吸引力。有趣的是，这在当时，也是以“捣蛋”著称的大学之一。

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。这两个学校的校风都是重视创意、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，所以它们觉得我更合适。相对来说，古老的哈佛、耶鲁可能更喜欢较传统的“三好学生”。

对于这两所学校的选择，我更倾向于去常春藤联盟的哥伦比亚大学。,而家人比较支持伯克利大学，因为他们担心的是哥伦比亚大学地处纽约，与当地的黑人聚居地哈莱姆区比较近，那是枪杀案比较集中的地区，治安情况令人担忧。而位于旧金山附近

的伯克利，这方面则要安全得多。

因为父母的重视，在回复 offer 之前，我和父母飞到了住在新泽西的姐姐家，并专门到哥伦比亚大学探访。走在哥大的校园里，我们感到惊艳。那就像是梦中的西方学府，到处是罗马式的建筑，许多教室都是用精细雕刻的大理石搭建的。我们看到了华丽的大理石柱子和栏杆，也看到了柏拉图、亚里士多德等哲人的名字和雕像。哥大的宿舍则是红砖的建筑物，不但古色古香，而且爬满了常春藤。虽然地处嘈杂的纽约市，哥大的校园依然优美异常，绿草茵茵，学术气氛浓厚。至于安全的问题，哥伦比亚位于纽约 114—116 街区，而哈莱姆区则位于 125 街区。两个街区比想象中离得要远一些。学校有高高的围墙，学校里面随处可见校警，相当安全。父母看了，终于同意我就读哥伦比亚大学。

这次去哥大的探访，让我从不能选择自己第一志愿的痛苦中走了出来。校园里活跃的气氛，清澈的蓝天，一张张充满朝气的笑脸，又让我重新扬起生活的希望。

探访回来，我马上给哥伦比亚大学回复了Offer，决定去纽约。这次选择决定了我人生重要的一步。当我在橡树岭高中完成高中毕业仪式时，又碰到了昔日的死党，喜欢光着脚穿运动鞋的菲利普·柳，他已经以全校第一名的成绩被哈佛大学录取了。当得知我没有去成哈佛的时候，他惊讶地睁大了眼睛，捶了我一拳，“开复，我真的不敢相信，我被哈佛录取了，而你没有。每次数学比赛，可都是你把我打败了啊!”

是的，人生有很多事情并不能完全如你所愿，但是，当我们接受了某种决定的时候，就要学会随遇而安。我后来的经历证明，哥伦比亚大学年轻、活泼、新锐、自由的学风使我一生受益，而正是哥伦比亚大学比较自由的转系制度，让我迅速找到了自己一生的钟爱——计算机。

多年以后，我依然和活泼的菲利普·柳保持着亲密的联系。后来，他从哈佛大学毕业以后，在一家美国的通讯公司担任市场副总裁。即使后来我回到中国，他也经常通过邮件和我聊天。他那爱捣乱

的性格依然没有变，在他女儿一岁的时候，就模仿他女儿的口吻给我寄圣诞卡，里面说：“李开复叔叔，我爸爸让我寄圣诞卡给你，祝你圣诞节快乐！”

# 第三章　我的大学

■如果我们将学过的东西忘得一干二净，最后剩下的东西就是教育的本质了。

■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。它会灵光一现，帮助我度过人生中或孤独或困惑的日子多年以后，我才参透，哥大通才教育的重要意义是无可比拟的。

■直到今天，我还记得哲学系的一个老教授说的话："知道什么是make a difference(制造不同)吗?想象有两个世界，一个世界中有你，一个世界中没有你，让两者的不同最大，最大化你的影响力，这就是你一生的意义。"这句话。可以说影响了我的一生，那之后，凡是我要做重要的决定，我都会想

起这句“让世界不同”的话，从而让我的内。作出选择的时候更加坚定。

■兴趣就是天赋，天赋就是兴趣。(You a”good al wllal you，love; yOU love whal you are good at.)

■现在，我非常感谢哥伦比亚大学灵活的转系制度它给了学生一整年的时间，一边在基础学科里学习，一边寻找自己真正的兴趣所在，学生大都在兴趣的指引下，有激情地学习，而在中国的教育体系里，我很遗憾地看到，高校设置了非常难的转系制度而且，还有服从调剂制度，让很多孩子去学自己不喜欢的专业，这对于人才的培养，其实是个弊端。

## 哥伦比证大学——人生新的起点

1979 年 9 月，在田纳西州生活了 6 年的我，已经从一个懵懂少年变成一个对未来充满期望的青年。

怀揣着种种梦想，我飞到了纽约。正如一首歌中唱的那样，这是一个集天堂和地狱于一身的城市，繁华、喧闹、光怪陆离。古老的地铁，奇怪的建筑，美丽的中央公园，历史悠远的博物馆，百老汇的精彩演出，从世界各地来的肤色各异的移民，都使这座城市充满。了’奇异的色彩。各种艺术流派和知名人士经常在这里汇合，使得这座城市散发着独特的气质。然而，时有发生的暴力、枪杀事件，大西洋赌场的狂放、不安，频频曝光的色情、政治丑闻，又使得这座城市蒙上．一层诡异的光芒。

在美国偏僻的南方牛活了很多年，来到这里，我的第一感觉是来到了一个花花世界，眼前的一切是新鲜、匆忙、充满活力的，和田纳西形成了鲜明的对比，这里的一切，都令人眼花缭乱、头晕目眩，而且，绝对的震撼。

著名的哥伦比亚大学位于纽约最危险的哈莱姆区旁边。虽然仅有一墙之隔，哥大校园却有苍翠山林，环境清幽，站在校园中央的日晷旁，望着四周红砖铜顶的校舍，俨然身处世外桃源。哥大的同学

多才多艺，活泼热情，幽默聪慧，热爱表达，他们聚在一起交流、激辩的时候，我第一次感觉到，这所大学流淌着智慧的清泉,它将开启我的未来之路。

哥伦比亚大学里的哥伦比亚学院是美国最早进行通才教育的本科生院，学校规定学生可以进入大二再选择专业，这给了每个学生成为通才的空间。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。多年以后，我才参透,哥大通才教育的重要意义是无可比拟的。

传授这些人文知识的一般都是大师级的教授，他们用开放的思维指导学生，强调学生 critical thinking(批判式思考)的能力。老师上课主要就是鼓励学生互相辩论，或是跟老师辩论。所有考试都是写论文，而不是考背功。

我一直认为，美国的大学教育，最重要的一点就是培养了学生独立思考的能力，我们从阅读中思考，从辩论中思考，从而获得启示，进而将独立思

考变成了一种能力。美国教育家斯金纳(B. F. Skinner)说:“如果我们将学过的东西忘得一干二净,最后剩下的东西就是教育的本质了。”他所说的正是自修之道,也是独立思考的能力。

大一的时候,我大部分时间都在学美术、历史、音乐、哲学等专业的课程,接触了很多东西,我觉得这是找到自己兴趣的机会。在哲学课开始之前,老师要求我们阅读尼采的著作,领悟柏拉图的思想,思考辨证的关系。课堂上,我们分成两组讨论什么是辩证法,辩证法的本质是什么。我们分析尼采,分析亚里士多德,分析柏拉图。对于不同的观点,进行激辩,在一次次的辩论中,我们的价值观不自觉地受到了影响。

直到今天,我还记得哲学系的一个老教授说的话:“知道什么是 make a differ—ence(制造不同)吗?想象有两个世界,一个世界中有你,一个世界中没有你,让两者的不同最大,最大化你的影响力,这就是你一生的意义。”

这句话,可以说影响了我的一生。那之后,凡

是我要作重要的决定，我都会想起这句“让世界不同”的话，从而让我的内心在作出选择的时候更加坚定。

记得有一次，我向老师提出，为什么我们的哲学课都是西方哲学?为什么不用同样的方式研究东方哲学呢?虽然哲学的最终点是一样的,但是西方往往是经过客观、理论、分析的方式，而东方更多的是感性、精神、体验的。探索这两种方式的相似和不同不是能更好地讨论题目吗?后来,很多同学也表示对这方面有兴趣，亚洲各国的崛起也让学校展开了“核心课程”中的“全球化”部分，融入了许多东方哲学和人文的内容。

一般来说，除了音乐专业的院校，美国的综合性大学是不将音乐纳入必修课的，哥大却专门设立了音乐欣赏这门必修课。此前，我从未系统地了解西方的古典音乐，但从上大学开始，西方古典音乐就像磁石一样吸引了我的心。在音乐欣赏课上，老师不只是简单地播放音乐作品，对音乐表现出来的意境进行解读，而是让大家去图书馆寻找作曲家所

处的时代背景，理解他作曲时的思想感受，包括作曲家个人情感的故事。

正是从那个时候开始，我狂热地爱上了柴可夫斯基的钢琴协奏曲。只有他，能从《天鹅湖》的活泼转换到《第六交响曲》的缠绵，从《第一钢琴协奏曲》的华丽转换到《1812}的壮观。他的作品像戏剧一般感人，像彩虹一样绚丽。在他众多的作品中，《降 B 小调第六交响曲》最让我感动，其中表达了他的悲伤、希望，他本人也在这部交响曲首演之后几天去世。在生命的最后时刻，他反复呼唤着他的终生挚友梅克夫人的名字，他们两人曾有 1 200 封书信的往来,但始终没有成为眷属。这段感情故事，让我为之动容。

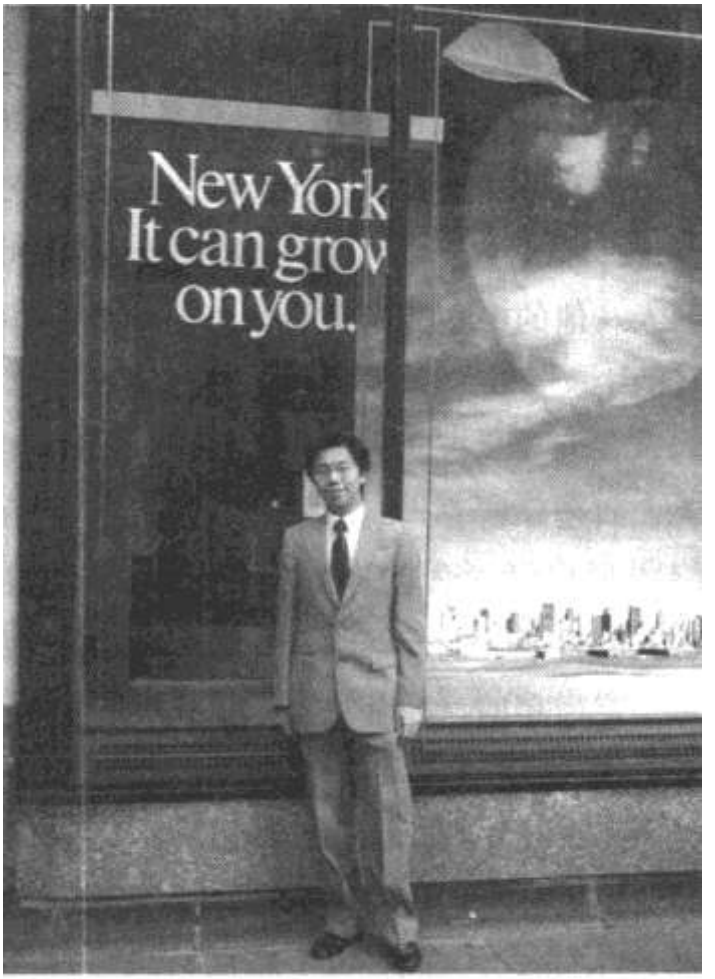
我也痴迷于贝多芬的故事。1804 年,《英雄交响曲》完成，贝多芬在曲谱的上款写的是献给拿破仑·波拿巴，下款写的是路德维希·凡·贝多芬，此时，他已准备将这些曲谱转交给拿破仑。然而，得知拿破仑称帝后，贝多芬痛斥拿破仑只是个凡夫俗子，同时愤怒地将《英雄交响曲》的封面撕破，

去掉了拿破仑的名字，将标题改成：“为纪念一位伟大的人物而写的英雄交响曲”。这个故事，让我看到了音乐背后与时代息息相关的历史。

在哥大的日子，音乐老师鼓励我们深入 r 解每一个作曲家的心灵故事，鼓励我们走出课堂，去城市寻找“现场音乐”。我们经常去林肯中心(Lincoln Center)小音乐厅听音乐，也经常买便宜的学生票(大概20美元),坐在卡内基音乐厅(Carnegie Hall)最便宜的位置听音乐会。实在没钱的时候，我们就站在学校的礼堂外面听学校交响乐队演奏。哥大的音乐课程，使我培养了一种滋养心灵的习惯，从此之后，对音乐的爱，就一直伴随着我。无论是工作中愁云惨雾的日子，还是商业竞争中剑拔弩张的时刻，音乐都成为我舒缓心灵的一剂良方。

一直到现在，我在北京的家里都珍藏着上千张古典音乐 CD。不知道为什么，我偏爱悲伤的曲调，认为那才是真正抒发感情的音乐。哥伦比亚大学的教育，就是这样一直如影随形地浸润着我此后的生活。

对于我来说，比较要命的“通才教育”是体育。我在体育方面没有遗传母亲的基因，所有的体育项目，都是勉强过关。唯一的例外是高中时打保龄球，曾经拿过 206 分的高分，不过，那是因为只有保龄球是不要求耐力和反应的项目。而哥伦比亚大学的游泳课对我来说，十分要命。



大学时的我

哥伦比亚大学的学生都知道，游泳课是每个学生的必修课，而且很难“翘课”，因为每一次上课，老师都会点名。学校要求，

如果缺席游泳课，一定要认真填写一份缺席说明书。

如果你是一个游泳健将，那么游泳课将是非常享受的一种“休闲”，而如果你是个旱鸭子，就会觉得游泳课很漫长。我必须艰难地学习如何尽量把自己漂在水面上。记得游泳考试的题目是，用任何一种泳姿在 50 米池里来回游三次，而这个考试对我来说，几乎是平生经历的最艰难的考试，我选择了勉强学会的仰泳，用你无法想象的速度，在泳池里漂了三个来回。考完以后，当我坐在泳池边上气喘吁吁地休息时，同学们都跑过来逗我，“开复，你几乎创造了哥大成立以来，游泳考试成绩最慢的纪录。”

据说等我游完，老师都快睡着了。

大学二年级，我选择的是另外一项有趣的运动，那就是击剑。我觉得这是一项相当优雅的运动，裁判全程都用法语。而当时令我惊讶的是，每一次进攻之前，我们都要拿着剑告诫对方，大喊一声“防御”。从小看金庸武侠小说长大的我，概念中的进攻全部是使尽各种武林招数，不遗余力地闪电般的攻击，甚至要用暗器。但是西方文化这种提前提醒别

人防御的方式，让我感觉到一种绅士的优雅。不过，击剑课也不是那么轻松的，我们穿着击剑服做动作的时候十分笨拙，经常躲闪不及被老师用花剑戳中。下了课以后，总是感觉全身都被戳得生疼。

下半学期，我终于找到了最适合我这样没有运动细胞的学牛的科目——举重。在举重课上，老师一般都是在健身房里让我们练习上肢的力量，他通常会规定一些练习项目让我们自己练习，这时，我就在每个练习的机器上定下最轻的重量，然后做得气喘吁吁，像真举了很重的器械一样。这算是在体育课方面，最能“投机取巧”的项目了。

在哥伦比亚大学，我最难忘的是学习中国文言文的经历。我在大学四年级的时候选择了“文言文”，这门课只招收懂中文的学生，而教课的老师是一个纯粹的美国人。他的中文造诣很高深，但发音还是很成问题，因此，全班混杂着世界各地口音的中文。

我们在文言文边上标上英文注释，在“之乎者也”旁边画上标注。一直到今天，我还保留着当时厚厚的教科书《A First Course In Literary

Chinese))(《文言文入门》)。我们辩论老庄哲学，分析孔孟之道。老师依然是用启发思考的方式让我理解古人的哲学。我们既学《论语》选句，也学《战国策》里的《邹忌讽齐王纳谏》，也学梁启超的《少年中国说》以及孙文的《上李鸿章书》。现在看到当时做的笔记，我还觉得非常可爱。比如《邹忌讽齐王纳谏》里的“由此观之”，我在旁边标注“from this we view it”，在“熟视之”的旁边标上“look at him”。回想当时，我和同学们经常用英文激烈辩论老子的《道德经》，以及庄子的“吾生也有涯，而知也无涯，以有涯随无涯，殆已”。

在哥伦比亚大学，我既学习西方哲学，也学习中国东方古代哲学。主客两分是西方文化的特色；主客混沌或天人合一是中国文化的特色。就总体世界观而言，西方哲学侧重“天人之别”，中国哲学侧重“天人合一”。了解中西方文化，开拓了我的视野，这对于成为一个“融会中西”的人，是必不可少的文化熏陶。

## 大学生活——贫穷而快乐的口子

大学报到的第一天，我刚走进自己的宿舍，就看到一个棕发碧眼的男孩冲我微笑，“嗨，我叫拉斯(Russ)，把东西放在这里吧。”这就是我的室友拉斯，我们一起住了整整两年半。拉斯是波兰裔美国人，他身高 178cm，骨骼宽大，他成了我在大学期间唯一的知心朋友。我们大多数时候很快乐，在昏天黑地的胡说八道中度过。



好朋友拉斯，我太太先铃

我们也搞一些恶作剧，对面宿舍一个

讨厌的室友总是爱财如命，自以为是，并以富家公子自居。他身形巨胖，长得很丑，但是却认为自己很帅。我和拉斯趁他睡觉的时候把“kick me”(踢我)的小纸条偷偷地贴在他的屁股后面,白天他总是不明就里地挨踢，一脸的莫名其妙。他视财如命，趁他不在，我和拉斯把他放在床头的零钱摊了整个屋子，然后用强力胶贴在桌上和整个地面上，他回来以后，总是大呼小叫地去捡钱。结果，才发现那些硬币紧紧地贴在地上。他只好用刀子一枚一枚地把钱翘起来。我和拉斯躲在暗处，嗤嗤地憋着不发出声音，以防笑得太大声被他发现。后来，这位富家公子到辅导员那里告状，但是他只告了拉斯，因为他和辅导员都认为“开复这么内向温和的学生不可能跟拉斯一起胡闹的。”当然，拉斯也很够意思，没把我招出来。拉斯很直率，很幽默，又爱搞恶作剧。

我经常嘲笑他“笨得要死，编程的速度比老牛拉车还要慢”，他也经常反击我，“永远找不到女朋友，见到女孩脸就比猴子屁股还红。”

拉斯的电脑作业做得惊人的慢，一般总是拖到最后，还一塌糊涂，然后不得不找我帮忙。我已经习惯了做他编程作业的枪手。

有一次，他欠了一堆作业没做，我就故意没回宿舍，让他找不到我，他只好急忙跑去实验室补作业。当他用自己的账号登录时，电脑发出了警告："今晚 11 点，所有机器将例行维修，无法登录。"这意味着这家伙必须用短短 3 小时赶完所有作业。对动作慢吞吞的拉斯来讲，这已经是一个极大的心理挑战。可当他写好程序，开始编译的时候，电脑再次跳出对话框："磁盘障碍，档案已经遗失。"拉斯惊慌失措，赶紧重新做了一次，不幸再次发生，电脑报警："系统障碍，所有文档全部遗失。请打开某某文档。"他一打开这个文档，就看到我的留言："傻瓜，你上当了!这些障碍信息都是我骗你的。你的功课已经帮你做好了，就在你的抽屉里，回来吧!——开复。"拉斯看到这条信息的时候才知道，我盗用了他的电脑密码，并策划了这起让他哭笑不得的阴谋。

拉斯一般很开心，但是他偶尔也会沉浸在淡淡的忧郁里面，拉斯的背部经常不太舒服，所以他经常不睡在床上，而是把公寓里面衣柜的门板拆下来放在地上睡，他说这样会舒服一些。那个时候，我也经常陪他度过这些忧郁的时光。

哥大的学费加生活费大约一年 1 万美元，这在 1979 年，对于一般的美国家庭来说，都不是一个小数目。学校一年给我 2 500 美元的助学金，父亲给我 2 500 美元，贷款 2 000 美元，剩下的 3 000 美元，都要靠自己打工来赚。刚开始的时候，我去做家教，后来在学校的电脑中心打工。而拉斯的情况跟我类似，他的父亲从波兰移民到美国，在美国的监狱当狱卒，收入一般，母亲是家庭妇女。因此，他在学校食堂找了份厨师助理的工作，那时候，他经常从食堂带剩下的面包和热狗回来，我们也经常能大吃一顿。

由于我们的经济状况相似，所以我们的时间表也差不多。下课之后我们都去打工，半夜我编完程，他洗完碗回来，我们躺在床上闲聊，有时候时间晚

了，我们俩都饥肠辘辘，冰箱里又没有吃的，我们就去学校附近的小店里吃最便宜的炸鸡。

不过，我还是爱吃中国菜，有时候我大半夜带拉斯坐地铁去唐人街吃饭，我们要大碗的广东炒河粉,要最大份的京都排骨,炸得香香的两面黄炒面，还有各种各样的粥。慢慢的，他也爱上了中国菜，每次都吵着要去吃“rice sticks”(河粉)或者“porridge”(粥)。有一次，我们实在太饿了，半夜两点跑到唐人街的一家中国菜馆，要了 7 盘不同的饭和面，通通吃光。结账的时候，看到光光的盘子，服务员不敢相信，她上上下下地打量桌面和桌腿，但是什么也找不到。“难道你们真的把这些都吃光啦?”服务员问。我们点点头。“天啊，你们要不要叫救护车?”服务员惊呼。

有一年，我和拉斯都没有钱买机票回家过圣诞节，就都留在学校里寻找打工的机会。有一天，他从学校食堂搬回来 25 公斤奶油芝士,打算自己做蛋糕。我们计划做 20 个蛋糕，天天当饭吃，省出假期的饭钱。

25 公斤的芝士根本没办法用普通的搅拌器来搅，我们只好倒进一个大桶里，每人拿一个棍子使劲搅。做好了，我们开始每天吃同样的奶酪蛋糕，吃到最后，已经到了看都不想看蛋糕、提也不想提起“蛋糕”这个词的地步。直到七八天后，他突然对我说:“开复,天大的好消息!剩下的蛋糕发霉了!”那天，我们俩坐地铁到唐人街最便宜、菜量最大的粤菜馆，叫了 6 道菜来庆祝蛋糕发霉。

“做蛋糕”这个词，后来成了只有我们才能听懂的暗语，就是指做同一样东西做得太烦了，直到让我们恶心。比如,“这个编程作业就像做蛋糕一样费劲”“看懂这个程序，比吃蛋糕用的时间还要长”等等。别人听得云里雾里，我们却能很有默契地击掌。

我和拉斯成了一生的好朋友。我们一直都通过电子邮件进行联系。拉斯毕业多年之后，作出了非常美国化的选择,他放弃了一家美国证券所 IT 工程师的丰厚薪水，到德国开了一家画廊，娶了比他小 10 多岁的妻子。2005 年,我在和微软打官司的时候，

他还专门打电话跟我说:“你需不需要一个人帮你做人格担保?”我虽然很感谢他，但我跟他说自己的人格没有问题，不用他担保。他又说:“其实我也知道这点，我只是想让你知道有一个朋友永远站在你身边。”

有意思的是，拉斯喜欢做蛋糕的习惯保留了下来。每年圣诞节，他都要寄给我一个他亲手做的蛋糕，每次都加上糖和朗姆。但是，圣诞节时他从德国寄出，等我收到的时候，基本上已经到春节了，我们全家谁都不敢吃这个蛋糕。因此，我发邮件给拉斯，感谢他从德国传来的祝福，但是让他不要再寄蛋糕给我了。可拉斯回信说,“这是我的一份心意，我一定要寄。”

2000 年，我从微软亚洲研究院调回微软在西雅图的总部工作。那一年,由于搬家的工作十分繁重，我忘记了告诉拉斯，结果，拉斯又寄了个蛋糕到我原来的地址，邮政系统查无此人，又把蛋糕退回到拉斯的家里。拉斯接到蛋糕十分惊讶，他发了封邮件给我说,“你知道吗，我一直以为，在蛋糕里加朗

姆和巧克力是一种古老的防腐方法，所以，当我今年五月份接到我去年圣诞节寄给你的蛋糕时，我在想，我终于有机会试试这种防腐的方法是不是管用啦。现在，我很高兴地告诉你，开复，我把那个蛋糕吃啦!而且，更大的好消息是，我还活着。”

我对着电脑哈哈大笑起来。马上回了封邮件说，“很高兴你试验了 5 个月的蛋糕的质量,你知道吗，我其实把我们在宿舍做的芝士蛋糕留了一块，1980 年就通过波兰邮政局寄给你了，不过你们波兰邮局效率有问题，所以你可能会在未来几个月内接到，到时候，你可能品尝到长达 20 年的蛋糕噢。”

另外，我告诉拉斯,“我写了一篇关于我们做蛋糕的博客，不过是中文的。你可以用谷歌翻译工具翻译一下看看。”而拉斯马上给我回了一封邮件说，“I enjoyedreading your version of our cheese cake adventure but I think l would have found it easier toread the origiHal Mandarin instead of the translation……(我很喜欢你写的我们做蛋糕的冒险经历，不过比起谷歌翻译版，我还是宁愿

读你的中文原版。)”

我对着电脑，又是一阵狂笑。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，但是回首很多事情时，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

大学里专业的选择将有可能决定你一生的航向。我一直认为自己喜欢法律，希望将来做一名律师，哥伦比亚大学新生入学时，没有规定专业，学生可以表明自己的大概意向，我毫不犹豫地填了“政治科学”(political science)。

大学二年级，我开始主修“政治科学”，这属于一种“法学博士预科(pre-law)”的专业。但是，上了几门课后，我就发现自己对此毫无兴趣，便开始和家人商量转系的事情。

我入学时，学校安排我加入了一个“数学天才班”，那里集中了哥大所有的数学尖子，一个班只有七个人。我们在那里学习微积分特别理论，但很快，我就发现我的数学突然由“最好的”变成“最差的”了。这时我才意识到，我虽然是“全州冠军”，但是我所在的州是被称为“乡下”的田纳西州，当我与这些来自加州或纽约州的真正的“数学天才”交手时，我不但技不如人，连问问题都胆怯了，生怕我的同学们看出我这个“全州冠军”的真正水平。这么一来，我越来越落后。当我上完这门课后，我深深地体会到那些“数学天才”都是因为“数学之美”而为它痴迷，但我却并非如此。一方面，我羡慕他们找到了最爱；另一方面，我遗憾地发现，自己既不是一个数学天才，也不会为了它的“美”而痴迷，因为我不希望我一生的意义就是为了理解数学之美。

因此数学系的“备选”，在当时看来，也必须放弃了。失去了政治科学、数学，我的未来之路将通往何方?好在我心中已经有了一个合适的选择，那就是当时还默默无闻的计算机专业。

我在高中时就对计算机有很浓厚的兴趣。有一个周末，我写了一个程序，让它去解一个复杂的数学方程式，然后把结果打印出来。当时机器的运行速度非常慢，写完程序后我就回家了。周一回到学校，我被老师叫去骂了一通：“你知不知道我们所有的纸都被你打印光了！”我心里一惊，原来，这个数学方程式有无数的解，周五我走后，程序一直在运行，计算机也就一直在打印结果。当时一箱打印纸可能要花掉学校几十美元，就这样被我全部打光了，老师当然很生气。

大一时，我很惊讶不用打卡也可以使用计算机了，而令我更惊讶的是，这么好玩的东西也可以作为一个“专业”。于是，我选修了一门计算机编程课，当时，计算机软件的概念刚刚开始兴起，正从过去科学编程所用的FORTRAN走人结构化编程的Pascal和c。我对这样充满魔力的语言无比好奇。

几个月下来，我发现自己在计算机方面相当有天赋，而且远远超过我的数学天赋。我和同学们一起做编程，他们还在画 flowchart(流程图)，我就

已经完成了我所有的题目。考试的时候，我比别人交卷的时间几乎早了一半，我发现自己不用特别准备，就可以得高分，同学们说我是“计算机天才”。通过学习计算机,我还感觉到一种前所未有的震撼：“未来这种技术能够思考吗?能够让人类更有效率吗?计算机有一天会取代人脑吗?”而我知道，解决这样的问题才是我一生的意义所在。

当时，IBM PC 还没有推出，我们的功课都是在两台大型机上执行的。一台是上百万美元的 IBM S/360,它的速度是 16MHz!不到如今一台普通 PC(至少 2000MHz)的 1%(虽然它的价钱贵了 1 000 倍)。更让人不能相信的是，使用这台 IBM，我们要把程序打在一叠卡片上面,每张卡片是一条程序的指令，每一个指令都要用穿孔机(card punch)刻出孔来表示,然后,我们把一叠卡片放入读卡机,几分钟后，IBM 处理完毕，把结果打印出来。十次有九次打出来的是“程序错误”、“编译失败”等问题，但是，我们没有任何工具，只有自己一行一行地去找错在哪里。没有屏幕，没有互动，用卡片输入，在纸上

输出。白天，这台机器主要是学校用来排课，到了晚上才轮到学生用。往往到了半夜，还有很多红着眼睛的学生在那里，翻着一张张卡片来找自己的程序为何出错。

另外一台大电脑是 DEC VAX 11／780。这台号称“迷你电脑”的中型机也是个庞然大物，价值数十万美元。但是，学生们都疯狂地喜欢这台电脑，因为这台机器不用打卡，而用上了分时(time—sharing)的技术，可以让几十个人实时地分享这台电脑。每一个学生能够很容易地用一台终端，接到机器上，感觉就像整台 DEC 只属于自己，但是其实每一秒钟都被分割成很多份，用户轮流使用。就是在这台 DEC 机器上，我学会了编程，发掘了我在计算机方面的天赋和兴趣。

我每天都盼望着晚上去电脑室，每晚都过得特别快乐，往往一不注意就是一个通宵，第二天自然要逃课了。我深深地体会了那句话：“You are good at what you10ve：you love what you are good at.（兴趣就是天赋，天赋就是兴趣。）”

著名记者怀特·霍布斯说，“成功就是当你醒来，无论身在何处，无论年龄多大，你很快从床上弹起，因为你迫不及待地想去做你爱做的、你深信的、你有才华做的工作。这工作比你个人伟大、神圣。你迫不及待地要起床，跳进它的怀里。”当时，我在计算机方面的表现和天赋给了我强烈的自信，也给了我对这个专业的向往和热情。而这份热情更激发了我在计算机方面的兴趣，让我自发地读书。我分明感觉到一种向前的动力在指引着我。于是，“放弃政治科学”的火种，也在心里越烧越旺。

大一第一学期期末，我开始在计算机中心打工，酬劳虽然不多，但也是一种鼓励。同学们有什么计算机方面的问题，都会来找我解决，当时，“会计算机”在学校里是一件很时髦的事情，大家都觉得这个人太酷了。那时候，我的 ID 都跟别人不一样：一般人的 ID 都是“院系名+姓名”，比如学计算机的就是“cs.kaifulee”，学政治的就是“ps.kaifulee”，而我的是“CH.kaifulee”，CU 代表哥伦比亚大学，哥伦比亚+李开复，和校长一样，多牛啊！

记得在计算机中心打工时，有一个钻石工厂的总裁满脸愁容地跑来，他说他们有一个精确到小数点后几位的电子秤，每次都是工人将钻石称重以后，输入电脑里。可是工人有可能在输入的过程中，修改钻石的重量，然后以小换大，不容易被发现。所以，他希望有一个电脑软件来记录流水线上钻石的重量，也就是钻石称重以后数据直接记录在电脑里，然后流水线上方安装一个摄像头进行监视。总裁先生希望哥伦比亚大学能够帮他设计一个相应的软件，所以找到了我。我觉得这个程序编起来不难，就一口答应下来。当时我用一颗颗石子作试验，很快就把这个程序编了出来。这件事情，也在哥大引起了不小的轰动。

哥大法律系当时在全美排名第三，如果选择法律系，我的前途大概可以预见到：做法官、律师，参选议员等等。因为在我之前有很多范本，我可以照着规划。而计算机系只是新设的一个专业，前途看起来并不很明朗，我甚至连将来要做什么都想不出来，当时也没有软件工程师这种职业。

但是，我想的更多的是“人生的意义”和“我的兴趣”(做一个不喜欢的工作多无聊、多沮丧啊!)而没有让这些就业的现实问题影响自己。大二时，我决心从“政治科学”转到“计算机科学”。

当时，一个物理系的同学开玩笑说:“任何一个学科要加‘科学’做后缀，就肯定不是真的科学。看看你，从一个‘假科学’跳到另一个‘假科学’，跳来跳去还是成不了科学家。”

大学二年级的下半学年,我正式决定改变专业。我的导师非常认真地和我谈了一次以后，发现我是慎重考虑过后作出的决定。他拍了拍我的肩膀，没有多说什么，还帮我办理了转系手续。现在，我非常感谢哥伦比亚大学灵活的转系制度。它给了学生一整年的时间，一边在基础学科里学习，一边寻找自己真正的兴趣所在，学生大都在兴趣的指引下，有激情地学习。而在中国的教育体系里，我很遗憾地看到，高校设置了非常难的转系制度。而且，还有服从调剂制度，让很多孩子去学自己不喜欢的专业。这对于人才的培养，其实是个弊端。

随后，我在计算机专业的学习也证明了，一个人的兴趣能够激发出最大的学习热情，找出我那时的成绩单，你能鲜明地感受到分水岭一般的变化。

之前在“政治科学”专业，我的成绩单上不是B就是c，到了“计算机”专业，我如鱼得水，每天都像海绵一样吸收着知识。兹维·郭历理(Zvi Galil)教授的“可计算性和形式语言”的课，被公认为是计算机专业里最难通过的一门课。虽然教授是个以色列的数学天才，但是他的英语很难懂，因此，同学们上这门课都很挠头。这样一门课，我居然考了100分，也就是A+的分数，创造了该系的一个纪录。郭历理教授找到我说，

“这门课程从来没有人得到过100分，你居然就得到了。”他多年以后见到我，竟然还记得我就是他的课上唯一得满分的那个学生。

大三大四，我就开始和研究生一起选修硕士和博士的课程，接手各种各样的项目。那些项目就是一个个的课题，在这些领域中，我尝试着攻克一些难关。

在“自然语言处理”课上，我提出：“能否挑战图灵测试?”图灵测试就是说能否用计算机写一个程序，表现和人一模一样，让人都无法分出真伪。我当时提出的想法是做一个即时通讯的系统，通话的另一端不是人，而是软件。我当时和另一位非常有才华的华人同学胡林肯(Lincoln Hu)一起，做了一个模仿老师的软件，可以回答任何和“自然语言处理”相关的问题。虽然我们的程序并没有 100％模仿成功，但是其表现超过了老师的期望。老师非常喜欢我们的创意和成果，给了我们最高的 A+分数。

在约翰·坎德(John Kender)教授的计算机视觉课程上，我和胡林肯做了一个运动光显示(moving light display)的项目。这个项目是在人的四肢上绑上灯光，然后在人自然行动时捕捉灯光的移动，再从中推算人的四肢物理移动公式，探索如何模拟人的四肢行动，做出人类走路和其他行动的仿真合成。这个问题有许多数学方面的难度，我们找到一篇著名的博士论文，是里克·雷斯特(Rick Rashid)博士写的，然后我们在他的基础上发扬光大。而成

绩发下来，我依然是那个无可争议的“历史最好成绩 A+”。

约翰·坎德教授很惊讶，他对我说：“开复，真没想到你做得这么好，你应该和卡内基·梅隆大学的教授里克·雷斯特直接交流交流。”

“什么，约翰，我只是一个大学三年级的学生啊！”我很惊讶地说。

“怕什么，这对你们的研究大有好处啊！”坎德教授对我的说法不以为然。

我当时并没有意识到，坎德教授其实是在为我申请卡内基·梅隆大学铺路。后来，我真的给里克·雷斯特打了电话，交流了我们关于这个课题的一些看法。就是这个电话，让我后来的人生又有了一些戏剧性的变化。我毕业的时候，坎德教授推荐我去卡内基·梅隆大学念计算机博士，而雷斯特教授一直记得我的论文，所以，他就帮我作了一个建议录取的推荐。更富有戏剧性的是，后来我的职业生涯一直和雷斯特教授有着千丝万缕的联系，他跑去微软工作，我当时去了苹果，我想去找他合作，被他婉

拒了。后来，又是他把我挖到微软，成了我的老板，而我从微软离职的时候，又是他警告我，“小心，鲍尔默真的会告你!”

值得一提的是当时和我合作的胡林肯，他也是从台湾来的小留学生。这两个项目的成功也给了他很大的信心，尤其是在计算机视觉和图形学方面。胡林肯后来成为工业光魔公司(Industrial Lights＆Magic)的首席技术官，他在《深渊》、《终结者》等著名影片中负责用计算机图形来模拟特殊效果，两度得到奥斯卡科学技术金像奖。

在整个大学里，我第一学期的GPA(grade point average，意思就是平均分)只有3．5，第二学期的平均成绩下滑到2.9，而从我转到计算机专业以后，我此后三年的GPA达到了4．1(2个A一，14个A，10个A+)，这提升了我整个大学四年的GPA，使之达到了3．9。这个成绩在计算机专业，是史无前例的高，我最终以全系第一名的成绩在哥伦比亚大学计算机专业毕业。可以说，转系的关键性决定，改变了我的一生，让我此后的人生都能在计算机技术

领域孜孜不倦地追求。

有趣的是，多年以后，我的一位政治科学系的同班同学，现在的哥伦比亚大学法律系教授，和我分享旧照片的时候，我猛然发现，美国现任总统奥巴马也在我们的班级合影里。我惊讶地问他："难道奥巴马曾经是我们的同班同学?"对方说："是啊，你难道忘记了，班里有个喜欢戴帽子的黑人同学?"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。

后来我见到一位从事律师行业的老同学，他笑着对我说："转系亏了吧，不然说不定你现在也是教育部长呢?"我哈哈大笑说："你没转系，现在也不是司法部长啊。可惜的是，我都没怎么和奥巴马说过话呢。"

## 玩游戏，打桥牌

大一的时候，我迷上了设在校园中心的电子游戏机。我像很多孩子一样，从刚开始试试玩，到后来就走火入魔了。

以前的电子游戏比现在的简单多了，我常玩的一种游戏叫做 Space Invaders(外空侵略者)，屏幕下面有四个堡垒，可发射子弹，上方是很多妖怪，游戏者只要把它们一一击中就能得分。那个时候的游戏机很“笨”，妖怪不是很快地飞来飞去，只是在慢慢移动。即便这样，校园里依然有无数 Fans(粉丝)，排着队玩。

这么弱智的游戏，有挑战吗?有。到了后来，我还是发现了其中的奥妙。机器中的分数设置只有四位数，最高分数是 9 999 分，之后再得分就会自动清零。而且，每个妖怪的分数不一样，有的是一分，有的是三分，有的是十分，所以当打到接近 9 999 分时，你就要小心计算了，因为如果错打了一个，超过了 9 999，机器就会自动清零，因而就无法记录下你的分数了。为了保持我的纪录每天都是最高分，我不会像其他人那样瞎打一通，而是一边打一

边计算自己的分数，玩到 9 999 分，我就自杀，这样，机器就正好将纪录保持在 9 999 分。而这样，游戏就很有难度了。而且我刚开始不可能打得很好，需要一次次练习，这也是很大的“投资”。

到后来，我已经到了“独孤求败”的地步，我每天的战绩几乎都是 9 999。我每次都把自己名字的缩写 KFL 写上去，让后面来玩的人都看到这个纪录，知道谁是最高分，这还是很有成就感的。当时玩游戏的学生很多，甚至还要排队。而当我一出现，大家都会说：“看，高手 KFL 来了!”

大一下学期，电子游戏对我来说已经失去挑战性。于是，我重操旧业，疯狂地玩起了桥牌。

在美国，桥牌一直是一个非常流行的活动，有着社会公认的繁琐的“升级”制度。一个人只有不断累积分数，达到 300 点的时候，才可以得到一个桥牌“终身大师”的荣誉。

所谓“终身大师”，是美国桥牌联盟给予的称号。为什么桥牌联盟会设立这样的称号呢?这是因为桥牌在美国曾经非常风行，但是后来没落了，于是美

国桥牌联盟为了鼓励大家玩桥牌，就设立了这样一个“终身大师”的级别。

不过，要得到这个“光荣称号”，绝对需要长期的狂热。美国桥牌联盟刚开始规定，每打一次桥牌比赛，选手可以获得大师分，比如你在俱乐部得胜可能得 0．1 分，赢了十次比赛才得到一分，那么要比 3 000 场才能拿到“终身大师”的称号。这样有了目标，很多老先生老太太就都很热衷桥牌，他们有的是时间，这么一来，社会上打桥牌的人就增加了。因此，刚开始的时候，获得这个称号的不一定都是桥牌高手和专家，也有一些时间充裕的老人。

不过，后来有人抱怨“终身大师”的“含金量”不够，于是桥牌联盟增加了两个规矩，比如，在 300 点里面有 50 点一定要是在国家级别或者大区比赛里面得到的，50 点是小区比赛获得的，这样一来，“终身大师”可不是单凭“耗”就能得到了的。

那个时候，美国狂热的业余桥牌爱好者都以拿到“终身大师”为荣，并且为此积极地努力着。而我从高中阶段，就已经为桥牌着迷，因此得到“终

身大师”称号成了我梦寐以求的事。

记得那个时候，我和同学为了这个大师荣誉，常常泡在俱乐部里昏天黑地地打牌。一星期打六场，每次五小时。这样下来，每星期除了要花 30 美元的比赛费，还需要花费大量的时间。但是我们沉浸其中，乐此不疲。

每去桥牌俱乐部打一次桥牌，如果赢了对手只能得到“0．1”分，这意味着打到终身大师的级别，几乎遥遥无期。但那个时候，我处在学习“政治科学”的枯燥乏味当中，完全对学习丧失了兴趣。于是，我开始走火入魔，为了积累点数，我们还去一些社区的俱乐部里打，因为社区的俱乐部里尽是些牌技不佳的老人，我们赢了他们可以容易地得到加分。一直到现在，我家的柜子里还放着一个社区第一名的奖杯。那就是我们赢了一些退休在家的爷爷奶奶们的结果。

不过，现在想一想，和退休的爷爷奶奶打牌完全不是为了提高牌技，而是为了单纯地积累分数，这样的玩法确实有点“无聊”。

后来，为了积累分数，我们经常不惜血本地参加各种比赛。有一次，为了参加全国锦标赛，我和我的搭档坐飞机跑到了北纽约州的一个城市里，四个人住一个酒店打牌。其中两个人睡床上，两个人睡在地毯上。我们参加的是四人赛(就是四个人一队)，每晚我们都要开会，犯错最多的两个人都要作检讨，而且只能睡在地上。

我们一天打四场桥牌，分别是从早上 6 点打到 9 点，从 9 点到 12 点，从下午 2 点到下午 5 点，从下午 6 点到晚上 8 点。没日没夜地打牌的结果是，我们终于赢得了“败部冠军”的成绩。所谓“败部冠军”，就是全国锦标赛是从 1 000 人里挑选出 80 人参加决赛，而剩下的 920 人再举行一个“败部比赛”,我们就是那 920 人里的冠军。这个“败部冠军”的奖状至今还挂在我书房的墙上。这里要特别感谢美国桥牌协会，在奖状上没有写“败部”两字。许多人到我书房一看还以为我真是美国冠军呢。

为了“终身大师”的称号，我们还坐火车去耶鲁大学、哈佛大学参加桥牌比赛，参加“常春藤杯”

的比赛，拿到了常春藤杯的冠军。我们去社会上赢取各种赛事的名次。到了大学三年级的时候，我终于凑够了 300 点的点数，得到了“终身大师”的称号。

毕业以后，我的一个搭档亚力克斯·奥恩斯坦(Alex Ornstein)，参加了“百慕大杯”(类似于足球世界杯的一个桥牌比赛)，得了全世界第二名。他后来成为一名职业桥牌手，一年的收入有十几万美金，日子过得很舒服，而且他的嗜好能成为职业，真的让我也有点羡慕。后来，有人和我开玩笑说，“开复，要是你没有选择计算机，或许也会在桥牌桌上度过终生”。

打桥牌虽然使人走火人魔，但是这也是一种益智活动。回想起来，我也在迷恋桥牌的过程中，学到了很多东西。比如，如何去“读”你的对手，从他们的行为举止、面部表情来推测他们有什么样的牌。比如，如何进行推理，通过对手打了什么牌或叫了什么牌，或者通过对手没有做的什么事，来推测他会有什么样的牌。另外，桥牌比赛对诚信非常

重视。搭档的暗示只能够经过打的牌和叫的牌来传达，绝对不可以用面部表情，或刻意放慢出牌来暗示，如果这么做了，将会有严格的惩罚。

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，对犯错有所反思，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。记得有一个搭档阿兰(Alan)，虽然他的牌技非常高超，但是他总是脾气很大，总是指责别人，尤其是和退休的老爷爷老奶奶打牌的时候，总是脾气暴躁地骂他们出牌太慢。有一天，我终于受不了，对他大吼：“Alan，I will notplay with you any more。because you aye a savage bully(阿兰，我再也不和你打了，因为你是个野蛮的凶神)。”当我说完这句话走出去时，周围竟然噼里啪啦地响起了其他同伴们的掌声。

在打桥牌的过程中，我也经历过很多次失败和成功，是对各个方面的一种磨炼。后来，我从微软回到中国工作，为了活跃员工的生活，我在每周四安排了桥牌俱乐部的活动，让喜欢打桥牌的员工打

比赛，我自己也参与其中。另外，当我发现中国有很多桥牌迷的时候，我也用我的牌技作为和合作伙伴或政府官员交流的工具。在这个过程中，尤其感谢大学的那段“疯狂岁月”，正因为有这个兴趣，我和很多员工建立起深厚的友情，也为公司树立了良好的形象。

在大学二年级刚刚开始的时候，我预感到，如果继续这么沉迷于桥牌，那么我将变成一个不折不扣混日子的“坏孩子”，也将荒废学业。我想到了父母的努力，因此，我痛下决心回到正常的轨道中，打桥牌的次数迅速降低，而且，后来我有了我钟爱的“计算机”，也把我从“堕落”的轨道中拉了回来。

## 打工生涯——发现别样的世界

在美国，学生打工是非常普遍的现象。在学生入学时，哥伦比亚实行 need—blind admission(需求不视)的制度，也就是说，哥大在录取学生的时候，

并不询问你的家庭能否承担学费。而一旦被录取，学费的问题才被提到议事日程上来。哥大会让学生填写表格，了解学生家长的收人情况和储蓄情况，以便知道学生能否支付学费。

对于比较贫穷的家庭，哥大会分析它能负担多少学费，然后会补足所有的差额。这个差额通常是由三种形式补足，分别是助学金、勤工俭学和贷款。在我读书的时候，大约一半的学生都在“勤工俭学”。

总之，在哥伦比亚，大多数经济上有困难的学生，都能通过贷款和“自力更生”完成学业。在常春藤盟校，这种“需求不视”的制度相当普遍，帮助它们吸引到最好的学生，这也是常春藤盟校崛起的重要理由，值得中国高校参考。

大学一年级，我没有任何工作经验，因此只能申请到家教方面的工作。当时，学校把我分配到黑人区去教一些墨西哥裔或黑人青少年，教书的地方就在我提到过的哈莱姆区，那是纽约最危险的地区之一，与哥大相隔几个街区。有一次，我走错了路，闯到了哈莱姆区最核心的地方，经历了一次“哈莱

姆惊魂”。

当时为了完成艺术历史课的一些课程，我经常要去博物馆看画展，看完画展后就坐巴士去做家教。有一次，我一不留神多坐了两站，下车的地点正是哈莱姆区中心。我可以再买一张车票坐回去，可我心疼车票钱，挣扎了半天还是决定走回去。就在走回去的这 10 分钟里，我看到了另一个世界，一个掩藏在纽约繁华外表下我无法想象的世界。一排排的流浪汉蜷缩在地上，吸毒的人在大笑着吞云吐雾，手持武器外表狰狞的人凶神恶煞地说话，那一段 10 分钟的路，让我觉得无比漫长，那种穿行在恐惧中的感觉，甚至给我的一生都留下了无比深刻的烙印。那里的人可能一辈子都没见过一个东方面孔，他们用杜撰的中国话冲我“哇哇”乱叫。那一天，我把最后一次课上完，决定再也不去哈莱姆区冒险了。

到了大二，我开始在计算机中心打工。在这里打工与做家教有着天壤之别。首先，这属于有“特长”的打工，因此，薪水比做家教高得多。另外，到了暑假，我也给一些公司作一些计划，写点程序，

最有意思的是写了前面说的那个称钻石重量的程序，这个程序让我对“自食其力”充满了信心。

然而，1981 年在法学院的一次打工经历，却让我得到了非常严厉的教训。当时，法学院有一套非常老的学生选课系统，是用 Cobol 语言编写的。法学院院长想把这个软件从昂贵的 IBM 主机移植到价格低廉的 DEC VAX 计算机上，但是，院长找到的每一个承包商都报出了昂贵的价格。

后来，院长听说我是编程高手，就来找我，“你能不能帮学院做这个工作?我可以给你每个小时 7 美元的工钱。”我特别开心，因为这对于当时的我真的是“天价”了。我特别有信心地说，“我肯定能把这个工作做好，不会影响秋季开学的使用。”院长听了非常高兴，问我什么时候能有初步的结果，我告诉他，大概 8 月初就可以让整个程序跑起来，到了 9 月开学前可以调整一段时间。

接下工程以后，我当时觉得这个工作对我来说是“a piece of cake”(小菜一碟)，所以没有认真对待“8 月初就可以让程序跑起来”的承诺。7 月初，

我又疯狂地打了三个星期桥牌。到了 7 月底，我才如梦初醒，想起对院长的承诺，开始为法学院的软件忙活起来。谁知道，这个工作的繁琐程度超出了我的想象，我这个时候才开始着急，开始没日没夜地写。眼看到了 8 月，我只好跑到院长面前惭愧地说，“这个工作比我想象得复杂，整个程序要 8 月底才能跑起来。不过，应该不会影响到 9 月开学的时候。”

我原以为，这样的解释不会让院长生气。而且我已经后悔 7 月的疯狂，并决定接下去好好把工作做好。没有想到，院长非常生气，他说，“既然你不能按期交工，我看你就不用接着做下去了。”院长决定还是把这个工程交给承包商去做。很显然，我已经失去了他的信任。

对于他这个决定，我感到非常震惊。回到家里，我整整反思了一个晚上。这时候，我才感到，失去别人的信任，是对自己最大的惩罚，你也会感到失去了自身的价值，那种痛苦会把人完全淹没。第二天，我找到院长，对他说，“我知道我的不负责任让

您失望了，我没有兑现我的承诺，因此，我要把您已经付给我的工资还给您。”院长这时候反倒已经心平气和，他对我说，“不用了，我想你已经接受了教训。你没有工作经验，犯错也是难免的。”

被拒绝的这一课，一直到现在都深深地印在我的脑子里。这件事情如同一面镜子，让我时时刻刻地监督着自己，让自己在一些关键时刻保持一种律己的心态。因为，我知道，一个人的可贵，在于他是一个诚信和负责的人。如果不具备这样的品质，不但会丧失很多宝贵的机会，也会让周围的人接二连三地失望。而这样的人，自己不但会丧失通往成功之路的基础，也会让他人处于“失信”的阴霾当中。法学院院长的最后几句话后来一直在我的脑海里萦绕，若干年后，我自己也走上了公司的管理岗位，面对上司和下属更高的期望，我一直以“言行如一、言出必践”的原则提醒自己。

大二暑假，我开始自己寻找“暑期工”的机会来进行社会实践。其中在投资银行高盛工作的机会，是一个打桥牌的朋友介绍的。某一次桥牌比赛后，

我们聊得比较投机，她就说，“既然你是学计算机的，为何不到我们这边试试?”于是，我平生第一次走进一家投资银行来进行面试。

面试的过程非常有趣，因为企业里有一些很敏感的信息，因此这家公司对员工的品质要求特别高。他们用测谎仪对面试者进行测试，我之前没有见识过测谎仪，虽然自己没做过什么坏事，但还是有点紧张。

一开始，面试官问：“你有没有酗酒?”

“没有。”

“有没有吸毒?”

“没有。”

“有没有盗用过公款?”

“没有。”

“有没有赌博?”

“没有。”

“确定没有吗?为什么你的心跳忽然加速了?”

当时，我正在想：桥牌算不算赌博?我确实有几次和同学玩桥牌时，下了小小的赌注。然后他继续

追问:“你为什么心跳这么快?你一个礼拜输多少钱?一千?五百?”我赶紧解释说:“只是打桥牌时和同学玩玩。”他又追问:“真的吗?请讲实话!”很严厉的口气。我心中暗叹:真是太可惜了!难道我就因为打桥牌下注断送了这样一份很好的工作吗?没想到听完我解释打桥牌的故事后,面试官最后说:“你的人品非常优秀,准备来上班吧!”这个时候,我的心跳得更快了。

原来,我申请的工作可以接触相当多的敏感数据,例如高盛即将推荐的那些股票,以及收购案中的一些并购资金的数目,他们怕暑期工拿这些数据去发财,所以他们必须吓唬吓唬每个申请者,这样才能筛除品行不好的应聘者。

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验。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。

我认为，“暑期工”其实是大学里一个非常重要的“必修课”，在这样的必修课里，人们开始真正地接触挫折，感受成功，社会也开始用真正的尺子丈量你的价值，学生也能够提前对真正的打拼进行“热身”。暑期工，让大学生学会学校里很难学习的东西，比如，如何和同事交往，如何创造性地完成工作。这些经验，对未来的生活都是弥足珍贵的。

多年以后，在我与大学生的交往过程中，经常会有人问到我：“暑假是不是要打工?”我总是回答：“暑假千万别闲着，暑假是最宝贵的接触社会的机会，你们要走出去，去工作!”对于大学生来说，暑期是接触社会、锻炼自己的黄金时间，如果失去了，机会就不会再来。

## 遇到真爱

刚刚到美国，妈妈就警告我不能和美国女孩交

往。因此，我一直恪守着对妈妈的诺言：“不会找美国人做女朋友。”尽管从高中开始，身边的死党们就会毫不忌讳地对我大谈特谈女朋友了，但是我特别害羞，一谈到这个话题，我就会满脸通红。到了大学以后，我不是沉迷在桥牌里，就是忙于暑假打工赚足学费，因此感情生活一直是一片空白。

1982 年 6 月，我回到了台湾温暖的家中度大三那一年的暑假。我并不知道，这个时候家里所有的人都在张罗我的“终身大事”。后来姐姐们告诉我，妈妈在那个暑假之前，就开始部署一切相亲事宜了。

此前，母亲一直在问我：“在大学里有没有认识中国女孩？”而我的答案一直是：“没有！”妈妈总是很失望。后来，她总是对姐姐们说：“幺儿已经 20 岁了，再不给他找女朋友，他会不会真的要找美国人当太太了？”

在大三暑假来临之前，妈妈决定无论如何都要为我安排一位台湾的“交往对象”。妈妈一声令下，姐姐们纷纷开始行动起来。在我回台湾之前，她们已经列好了一份名单，准备让我进行轰炸式的相亲。

那个时候，我还从未跟一个女孩约会过，这样的安排让我既期待又有些畏惧。

记得当时第一次相亲时，那个女孩无可奈何地告诉我："其实我已经有男朋友了，来相亲是被爸爸妈妈逼的，因为他们不喜欢我的男朋友。"我回到家后，心里想："相亲真是一件蛮无聊的事情。"

但是，仅隔一周的第二次相亲，我就奇迹般地遇到了一生中的真爱。她就是我现在的太太谢先铃。说起那次相亲也是颇有意思。我父亲李天民和她父亲谢星曲本来就是同事，谢星曲也是台湾的"立法委员"之一，两个爸爸在工作方面很熟络，但是谁也没有想到让自己的儿女在一起这回事。

有一天，他们的一位共同的朋友冯伯伯无意间对我父亲说："你知道吗?谢星曲的女儿又漂亮，又能干,又贤惠,还不如让开复出来和他女儿见见面。"我父亲一听，立刻动心了，趁着我在台湾，爸爸组织了两家人的聚会，当然，我们两个年轻人也被明确告之了这次聚会的目的。

那次聚会，超大的桌子旁边坐了两家的十几口

人，大人们没事人似的热热闹闹用四川话谈论政治，谈论谁谁谁又退休了，谁谁谁又提升了，好像没有相亲这回事。在忐忑中，我看到了坐在我正对面的“相亲对象”。

这是一个梳着长头发、长着甜美娃娃脸的女孩子。她坐在那里，真是相当的安静，举手投足也很淑女。这就是她留给我的第一印象。不过，因为我们隔得太远，又都比较害羞，当天竟然一句话也没有说。

回到家里，父亲问我：“你觉得她们家女儿怎么样?”我一头雾水地说：“没看太清楚，是不是也太文静了?”

现在先铃回想起 25 年前的往事说，“当时我爸也问了我的感觉，我对我爸脱口而出，印象实在不怎么样啊，他一言不发，表情又好严肃，几乎不怎么正眼看我，简直是在耍大牌呢，觉得自己是美国名校的就了不起!”

我委屈啊。我不说话，是因为那么多长辈，我一直没有机会说话。我不看她，是因为不敢正眼看

她。

然而，对方这些不痛不痒的话语，经过冯伯伯的传播却完全变了风向。我听到的回馈是，“她女儿觉得你挺不错的。”而传到她那里的信息则是，“他儿子特别喜欢你!”我们两个人当时听到对方这样的表态，都觉得，再接着见见面也无妨。

我还记得我和她的第一次约会。这个安静的女孩，真的开始吸引我，她的一颦一笑非常温柔，表情也十分可爱，而且说起话来轻言轻语的，有一种单纯又温婉的气质。

和我一样，她也没有什么与异性交往的经验，但是我们一开始就很投缘，彼此开着玩笑。记得第一次约会，我就开玩笑逗她。她问我，今天去看什么电影?我打开手边的报纸，装作仔细研究的样子，然后认真地说：“今天有一部《装修内部》看起来不错啊!”她兴高采烈地说：“是吗，那就看《装修内部》吧!”我就当真带她到了那个电影院。到了那儿，她才发现被我耍了。电影院在进行“内部装修”呢!

玩了一整天回家，我累得躺到床上，但是一整

晚都无法入眠，回味着那天的每一分钟。第二天起来，我对姐姐们郑重宣布："谁也不要再给我安排相亲了，我现在已经找到想要的人啦！"



我们约会的照片（1982 年）

自从那一天开始，我的心里开始有了一个人的存在，我开始用整个暑假来约会。在一次又一次的约会中，我们的感情逐渐增进着。每天晚上回到家里，我都回味着我们去过的每一个地方，看过的每一部电影。后来，我每次去她家找她的时候，都要在路上买一束玫瑰花送给她。结果，她的邻居一看到拿着玫瑰花的人来了，就都知道："李天民的儿子

又来找谢小姐啦!”

从此之后，我开始全力以赴地对待人生中第一次也是唯一的一次爱情。得知她们家住在台北郊区内湖，对繁华的台北市区里的馆子不熟悉，我让姐姐们给我列了一张长长的餐馆名单，包括我们家平时尝试过的所有好餐馆，我决心带她一家家去吃。而姐姐们特别支持我多多付诸行动，她们甚至每人给我捐了一万台币的“恋爱经费”，让我有实力去对女朋友好。那个时候，我对她夸下海口：“要带你吃遍台北!”

除了席卷台北的餐馆，流连在士林夜市，我们还昏天黑地地泡在台湾的甜品店里，记得我们经常要雪王和刨冰吃。有一家店号称自己有 60 多种口味的冰淇淋，而我们去的次数太多了，已经把每一种都吃了个遍。

交往过程中，我发现她除了可爱、纯洁，还是一位罕见的传统中国女性。为了家，她心甘情愿地付出一切。每天一大早起来，她抢先把家务做了，扫地、买菜，生怕她年迈的外婆和身体不好的母亲

劳累。父亲生病时，是她整整一个月睡在医院照顾。家境拮据的时候，她退掉学校的餐费，自己做简单的菜吃。为人处世，她总是燃烧自己，照亮别人。这一切都深深地感动了我。

到了暑假后期，我们的感情越来越深。到了回美国的那一天，我和她约定，尽量多给对方写信。

回到美国后，我们开始了鸿雁传书的一年，我一两天就给她写一封“热情洋溢”的信，向她诉说美国的大学生活，还有身边的各种趣事。写信对我来说，是一天中最幸福的事情，我可以毫无保留地和她诉说任何事情，也表达对她的想念。而她的来信也是一两天就会飞到我的手里，不过就比较含蓄，虽然也谈论很多事情，但是没有那么炙热的语言在里面。其实，那是她一贯的风格。

有一次，我突发奇想，把她给我的来信先复印一份，然后把复印件上的字一个个地用剪刀剪下来，再用胶水贴到另一张信纸上，组合成了一封新的“肉麻情书”，在信上，我告诉她，你以后写信的风格应该是这样的：

(第一段)开复：自从你回美国后，我三天三夜仅是看着月亮想着你。我好不习惯，很伤心，很难过，真痛苦!我为你断肠，一蹶不振，甚至多次想不开。我常常 cry，现在已经欲哭无泪。你是那么的聪明，可爱，温柔，体贴，完美!

据说，她接到这封信以后哭笑不得。

1983 年,还不到 21 岁的我正准备开始读博士。而同时，另外一个想法也慢慢地涌上了我的心头。我想在走入这人生的下一个阶段的时候多一个伴侣，让她陪着我选择，陪着我走人生路。我不一定将来能够成功，但是，我希望能够让她快乐，给予她幸福。

在信件里，我表达了结婚的想法。但是，这件事情对于她来说,真的是太突然了。她后来对我说，她不但从来没有想过结婚的事情，更觉得结婚对于她来说简直是十万八千里远的事情，被我一问，有点懵了。因为她还想在台湾多待一阵，还想照顾外婆。

等待她多日考虑后，我给她的家里拨了越洋电

话。我清了清嗓音，对着电话说：“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，她本来还是有顾虑，但是被我的真情打动了。

在 1983 年 8 月 6 日，我们在台北举行了婚礼。

现在有些年轻人得知我一辈子只有一份感情，或者说第一次恋爱就结婚了，感到十分不可思议。尤其是我在 21 岁就组成了家庭，感到有点震惊。其实，对于我来说，正是因为有了稳定的感情依靠，使得我在美国读博士期间，不再感觉到孤独，也让我有了心无旁骛、全力以赴做科技研发的动力。

妻子这 25 年来任劳任怨，相夫教子，对家庭付出极多。对她的家人，她总是充满着爱心，永无止境地奉献，无论是每天六点起来为全家榨新鲜果汁，还是亲手缝衣服和被子，或者是把衣服烫得笔挺，

我们生活里的每一处都能看到她的关怀。在我繁忙的时候，她照顾着我。在我专注工作的时候，她从不抱怨。在我职业生涯进入低谷的时候，她安慰着我。我遇到过很多次职场的挑战以及生活地点的转换，都是在她的陪伴支持下度过的。

在这 25 年的婚姻里，我们相伴走来，拥有了太多太多浓得化不开的亲情与感动。

# 第四章 博士生涯

■读博士，就是挑选一个狭窄并重要的领域作研究，毕业的时候交出一篇世界一流的毕业论文，成为这个领域里世界首屈一指的专家。任何人提到这个领域的时候，都会想起你的名字。

■你从学校带走最有价值的不是这份论文，而是你分析和独立思考的能力、研究和发现真理的经验，还有科学家的胸怀。当你某一天不再研究这个领域的时候。你依然能在任何一个新的领域做到最好。

■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。他这种“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，让我受益终身，也让我以这种信念对待他人的不同意见。

■只会思考而不会表达的人，与不会思考的人没什么两样。

■如今，我在各个学校里做巡回主题演讲，每年至少 25 场，面对至少 10 万学生。当年那个羞涩、内向、恐惧的小伙子已经不复存在。这还得感谢那个暑假的尴尬经历，它让我认清了自己，并让我勇于挑战自己。

## 装了芯片的售货机

1983 年，我以计算机系第一名的成绩从哥伦比亚大学毕业。很多教授都建议我直接攻读计算机专业的博士，而我也感觉到这门学科像万花筒一般多姿多彩，让我“欲罢不能”。

对于选择哪所学校攻读博士，我心中已有三个备选，分别是斯坦福大学、麻省理工学院(MIT)和卡

内基·梅隆大学。这三所大学在计算机领域都有着很高的建树，由于此前和卡内基·梅隆大学的教授里克·雷斯特有过交流，4 月，卡内基·梅隆大学竟然邀请我免费飞到匹兹堡参观他们学校。

匹兹堡是美国的钢铁工业中心，宾夕法尼亚州的第二大城市，著名的钢铁大王卡内基，正是在这里建立了自己的钢铁王国。而卡内基·梅隆大学，正是以其捐资人安德鲁·卡内基和安德鲁·梅隆的名字命名的。

卡内基·梅隆大学综合排名在十几名左右，但是在计算机科学领域，过去 40 多年，它总是排在第一位(现在，它与斯坦福和 MIT 并列第一)，这要归功它的计算机科学学科的三位创始者:赫尔伯特·西蒙(Herbert Simon，诺贝尔奖得主，也是中国科学院最早的外籍院士之一)、艾伦·佩利(Alan Perlis，图灵奖得主)以及艾伦·纽厄尔(Alan Newell，图灵奖得主)。

早在 1950 年刚提出数位计算机的概念时，他们三位就分别开始在卡内基·梅隆的商学院、数学系

以及心理学系进行计算机研究。1965 年，他们创立了美国最早的计算机科学学科，并开始四处寻觅优秀人才，吸引到了多位计算机领域的大师，包括尼科 •海博曼(Nico Habermann，算法大师，首任院长)，拉吉 • 瑞迪(RaiReddy，图灵奖得主，第二任院长，语音和机器人专家)、曼纽尔 •布卢姆(ManuelBlum，图灵奖得主，密码学大师)、伊凡 • 苏泽兰(Ivan Sutherland，图灵奖得主，计算机图形学发明人)、兰迪 •鲍许(Randy Pausch，感动世界的“最后一课”教授)、丹纳 • 斯科特(Dana Scott，图灵奖得主，计算机理论大师)等。

在这些大师的带领之下，1986 年，卡内基 • 梅隆大学从国家拿到的科研经费总共是 1．1 亿美元。相比之下，当年中国自然科学基金会刚成立时，科研基金总共才 1 000 万美元。而且，卡内基 • 梅隆真的形成了一个优秀师资、优秀学生、丰厚科研经费的良性循环。此外，在计算机学院的领导下，艺术系有了很多用电脑设计出的艺术品，建筑系也更加专注于电脑辅助设计，整个学校围绕着计算机形

成了它的特色。

这样传奇的一个学校，竟然看中了我，我一时不敢相信这是真的。

尽管没有哥大那种神圣的希腊式建筑，但是卡内基·梅隆大学的校园幽静古朴。最有趣的是计算机学院的那幢建筑，虽然在全美得过建筑学方面的奖项，我却认为它“丑得不像话”，整个建筑都是水泥砖墙堆砌而成，内外都不粉刷。一直到现在，那幢建筑还保持着原来的样子。就是这样一座奇怪的建筑，成了培养计算机人才的圣地。

这次参观，让我对计算机学院里的天才们有了近距离的观察。让我印象最深刻的是，就连计算机学院的一台自动售货机里，都安装有“局域网”，学生可以通过自己的终端看到自动售货机里还剩下几瓶汽水和可乐。

当时带我去参观校园的是一名在读博士，他叫约书亚·布洛赫(Joshua Bloch，后来他加入 Sun，成为 Java 大师，他撰写的 Java 著作被全世界公认为 Java 圣经。他现在在 Google 工作)。走到自动售

货机那里，他开心地指着售货机对我说，“知道这个家伙怎么连上校内网的吗?那些家伙(计算机学院里的博士们)太懒了，他们希望待在宿舍就知道他们想要的东西还有没有，于是就在自动售货机里装上了芯片。你看，现在他们不用走冤枉路了。”

这个“异想天开”的杰作，让我觉得又可爱又天才。不过就是为了少走几十米的冤枉路，那些计算机博士就花了整整两个星期的时间，去研究怎样在售货机里装上芯片。简直是一群太可爱的“书呆子”了!

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。

通过约书亚·布洛赫的介绍，我还得知卡内基·梅隆大学的博士生教育有一种独特的制度，那就是教授与学生之间的“marriage process”(结婚过程)。博士新生并不急于定下自己的研究方向，在开学的第一个月里，他们每天要听不同的教授讲课，就跟相亲一样，对七八十名教授的课程进行评估，

自己感觉对哪位教授的研究领域有兴趣，然后填下三个“志愿”，以选择自己的教授和研究方向。

世界上居然还有这样的事情?我感觉到十分惊喜!约书亚告诉我,大部分学生都会被第一志愿录取，万一没有，也基本可以保证得到三个中的一个。这样，学生们就能在自己最感兴趣的领域，把自己的研究能力发挥到极致。这也再次充分证明，美国的教育制度,是让兴趣的指挥棒发挥最大魔力的制度。我再次被这种机制深深地吸引。

看到了这么神奇的环境、天才的同学、宽松的制度，我不再犹豫，接受了卡内基·梅隆大学的邀请。爸妈想都没有想到，我最后选择了一个他们从没听说过的大学，去了一座工业老城匹兹堡，并把我的未来和希望寄托在那里。

## 走进卡内基·梅隆

1983 年 8 月，我从纽约来到匹兹堡，花 450 美

元在校园附近租了一间房子，等待我的新婚妻子飞到美国和我团聚。当时，我读博士的奖学金是每个月 700 美元，租房子后，想到每个月只剩下 250 美元的生活费了，我不禁为自己的前景担忧起来。

打扫完刚刚租来的房间，面对家徒四壁的景象，我真的有点不知所措。这个时候响起了敲门声，我打开房门一看，天啊！我的四姐夫站在我的面前，他的背后是一辆大卡车，里面装满了各种家具和生活用品。“知道你快过不下去了，我集合了三家的家具来救援你。”四姐夫说。原来，姐姐们知道我生活拮据，也知道我不愿要她们的钱，就搜集了各家各户的生活用品，租了一辆卡车给我送过来。

我站在门口，嘴巴张得好大，惊讶得不知道说什么好。等一切摆放停当，我发现我睡着四姐的床，用着三姐的衣柜，炉灶上摆着五姐的电锅。一切都安排得井井有条。就这样一穷二白的，我开始了自己的博士生涯。

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。在这些课程中，我注意到

了拉吉·瑞迪，他的研究方向——语音识别引发了我极大的兴趣。

瑞迪教授是一个 50 多岁的印度裔教授，小个，秃头，和蔼可亲，博学多识。上课的时候，他大讲《星际迷航》、《机器人》这些科幻片，还放电影片段给学生看。谈起语音识别的时候，他的眼睛里总是闪耀着光芒。瑞迪教授最大的特点是喜欢拥抱别人，不是美国人那种友谊式的拥抱，而是那种死死的熊抱。瑞迪教授还是总统特别委员会的一名成员，但是他一心沉浸在计算机的世界里，中午几乎不吃正餐，通常只是叫一个比萨，一边吃一边跟大家讨论，完全是一幅“走火入魔”的状态。

在选择研究方向的时候，我考虑了很久。一方面，太抽象的研究很容易看不到应用前景，另一方面，过分注重应用前景的课题往往又不太深刻，而语音识别正是这两个方面的最佳结合。而且，想到这是一个能够改变未来计算机和人类交流方式的课题，我感到兴奋不已。于是，我写下了拉吉·瑞迪的名字，有趣的是，瑞迪教授也早已看上了我这个

学生。我们几乎是一拍即合，一场轰轰烈烈的“相亲”就这样结束了。我终于确定了自己的研究方向——语音识别。

卡内基·梅隆大学对博士教育实行“严进严出”的制度，学校每年申请攻读计算机专业博士的学生有3 000人左右，可收到录取信的只有30人左右，只有非常优秀的本科毕业生才可能脱颖而出。而且，就算被录取了，也不意味着你能安全毕业。前两年，每个人都要经历四门资格考试的生死锤炼，它们分别是：systems(系统)，software(软件)，theory(理论)，artificial intelligence(人工智能)。博士生要求在前两年每个学期选学其中一门，但是这些课程非常难，每次的通过率基本上只有60%，如果选修的课程在前两年通不过，那么只能在后几年继续考，但是那意味着你将和研究工作争抢时间。而最终四门中有一门通不过，都可能被淘汰出局。

卡内基·梅隆大学的计算机学院还有一个著名的“黑色星期五”制度，即每个学期的最后一个星期五，系里所有的教授会进行一次集中讨论，讨论

的话题是“哪个学生要被请出学院”。那些学习成绩不好的、研究项目毫无进展的，都有可能在“黑色星期五”被淘汰。卡内基·梅隆大学每年培养一个博士生的经费大约是两万美元，而一个拿不到博士学位的人，对大学来说是一种浪费。

在卡内基·梅隆大学的 E1 子里，大家每天都投入地学习着。大家都知道，这里有许多世界一流的教授做伴。除了我那充满激情的导师瑞迪教授，还有一位每一门课程都能教的华人教授，他是华人中顶尖的计算机天才，对专业的研究非常精深，不过他有点结巴，有的时候一个音节拖了半天也说不出来，因此上他的课，学生们总是不敢坐第一排，唯恐他一结巴，就口水横飞。比如他说 parallel processing(并行处理)的时候，两个 P 会拉得很长，第一排的学生又能感觉到，“天啊，又下雨了!”

## 语音识别

“什么是做博士的目的?”在我选定研究方向，正准备挽起袖管大干一番的时候，我们的院长尼科·海博曼问了我这个问题。我想都没想，脱口而出,“就是在某一个领域做出重要的成果。”“不对。”尼科·海博曼教授不假思索地否定了我。他告诉我，“读博士,就是挑选一个狭窄并重要的领域作研究，毕业的时候交出一篇世界一流的毕业论文，成为这个领域里世界首屈一指的专家。任何人提到这个领域的时候，都会想起你的名字。”

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 多岁时走到某个领域的顶峰，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。

看到了我的兴奋,海博曼教授问我:“你懂了吗?”我说:“懂了，我从卡内基·梅隆大学将带走的就是这份改变世界的、顶尖的博士论文。”他又说:“不对，你从学校带走最有价值的不是这份论文，而是你分析和独立思考的能力、研究和发现真理的经验，还有科学家的胸怀。当你某一天不再研究这个领域

的时候，你依然能在任何一个新的领域做到最好。”这番话引起了我深深地思索，也再一次印证了“沉淀下来的才是教育”这句话的意义。学习成绩只是一种表象的结果,而学习能力才是伴随一生的能力。

1983 年 10 月，我走进语音识别的世界。开始和瑞迪教授一起探讨语音识别领域里现有的成果以及如何突破的可能性，瑞迪说,“你来做一个不特定语者的语音识别系统吧。”当时这在世界上是一个无解之谜。

所谓不特定语者的语音识别就是说让电脑能够听懂每一个人说出的话，并且识别出来，最后希望达到的最理想状态就是让机器对人的语言有所反应，最终达到“人机对话”的理想程度。在我当时所处的年代，人们所做的语音识别系统研究，还只能识别一个人的声音，也就是“特定语者”的研究。因此，瑞迪教授对我的期望就是让我把这个研究成果扩展出来，形成突破，让机器对更多的人的语言识别率提高。

瑞迪告诉我,“我觉得专家系统是解决不特定语

者问题最好的方法，这也是最火的新技术。希望你试试。去吧，小伙子，尽情做你的研究，我这里有科学基金的研究经费，因此你不用担心钱的问题。”在巨大的期望下，瑞迪把课题的接力棒交给了我。

经过数月的钻研，我把整个研究过程写了篇论文发表出来，得到了正面的回馈。第一次，人们知道，在有限的领域和单一的语者身上，专家系统研究出来的机器语音识别率可以达到 95%。这意味着，人和机器可以进行简单的对话了。那段时间，瑞迪开心得不得了，并且更加坚信“专家系统”的方法是个正确的选择。

尽管面对一片好评，我却显得非常沉默。其实，这个时候我内心的担忧早已开始慢慢滋长了。因为，在研究的过程中，我已经发现专家系统的前景非常不明朗，因为机器经过很长时间的训练，只能听懂特定 20 个训练者的语音。而人与人说话的音节和语调千变万化，只要换了另外 100 人的声音重新检验原来的研究成果，其识别率立即下降到不能想象的地步，只有 30%左右。而且，我们仅仅用了 26 个

词作为词汇，一旦增加词汇，整个系统就将崩溃。

1984 年暑假即将来临，我正沉浸在自己课题的十字路口上，不知道何去何从。这个时候我遇到了我的一个师兄彼得·布朗(Peter Brown)，他看到我愁眉不展，就把我叫到一间教室里，在黑板上写了几个统计学公式。彼得·布朗对我说，“开复，我知道你在做语音识别，并且为之苦恼，但是你为什么不尝试一下统计学的方法呢，从统计中抽取数据我想应该能够提高语音识别率，你觉得呢?”

所谓统计学的方法，就是从庞大的数据库中进行归类，通过特征的归纳使得数据通过“分类器”，得到结果的一种方法。对于是否能用大量数据库对声音进行统计，我心中充满了好奇与问号。而用统计学方法来研究语音识别的想法，开始在心中慢慢地滋生。

## 李老师的催眠术

在课题研究正徘徊不前时，我迎来了 1984 年的暑假。当时，我在学校论坛上看到了一个暑期工的项目，内容就是为宾夕法尼亚州 60 个最聪明的高中生教授计算机课程。教 6 个星期的课程可以得到 3000 美元，这对于当时每个月只有 700 美元奖学金的我来说，是一个绝对有诱惑力的岗位。最重要的是，我不但可以获得一些教学经验，还可以在语音识别之外涉猎一个新的领域，真是一箭双雕的难得机会。

我非常享受那段时光。每天 8 点整，我准时出现在教室里，滔滔不绝，板书从左边一直写到右边，写到挤不下为止。我热情地帮这些“天才高中生”设计各种作业，备课时准备了厚厚的一叠笔记，我要用几个星期的时间，让他们完成大三一年的计算机课程。

我把 60 个人分成 8 个小队，每个小队开发自己的奥赛罗(也称黑白棋)下棋算法，然后两两进行比赛，一直到决出冠亚军。到课程结束，我发现班里的每一个人都学会了写程序，这个成果后来还展示

给宾州的州长看，并且得到了好评，做教师的成就感油然而生。

暑假尾期，我去系主任那里拿我的 3 000 美元“巨款”。结果发现“老板”那里有一叠厚厚的报告，我随口问了一句，“老板，你那厚厚的一叠东西是什么啊?”系主任慢悠悠地回答，“噢，就是暑期宾州学生对老师的评估。”“噢，那可不可以让我看看?”我立刻对这个报告充满了好奇。系主任的脸色忽然变得尴尬起来，“开复，你还是不要看的好。”“为什么?”这个时候，我忽然从系主任游离的目光中感觉到了什么。在软磨硬泡之下，我还是坚持从“老板”那里要来了这份报告，而看到学生的打分让我“大跌眼镜”。

打分是五分制，其他科目的老师得到的一般是3～4 分，我居然只有 1 分!一个学生在评语里写道：“李开复的课程太枯燥了。也许内容并不差，但是经过他的诠释，实在让我们受不了。”“他上课的时候，从来没有看过我们的眼睛。只有他一个人在表演。我们给他的课取了个名字，叫做‘开复剧场’。”

还有学生写道,“李老师的语气单调,就像念经一样,有着强烈的催眠作用。就算我昨晚睡够了,终究还是敌不过李老师的催眠术。”

看着这些评语,我脸红心跳,让我觉得这次暑期课程,如同一场噩梦。我的演讲能力和沟通能力这么差,我竟全然不知。而他们 60 个人都能学会编程,并不是我教得好,而是他们本身就是天才。那些上课睡觉的学生,我以为他们困了,其实是被我施行了催眠术。

每个读博士的人,都可能把做教师作为一种职业的选择。我显然不是一个好老师。我忽然感觉,教师这种职业可能不适合我。我该怎么办?放弃吗?不。我决心突破自己的瓶颈,直击软肋。著名的哲学家伯里克利(Pericles)曾说过,“一个有思想,但是不能表达的人,如同自己没有思想。”而我欠缺表达,如同扼杀了自己的思想,这是理 T 科学生不能忍受的。

我开始向系里知名的教授请教教学的技巧:如何才能做一个好的演讲者,如何使自己的话更加吸

引人。而他们也给了我很切实的帮助，比如“不要做你没有兴趣的演讲”“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”。当然，这些理论实践起来，还是“知易行难”。不过，从那以后，我努力争取各种演讲的机会，克服自己的心理障碍，尽量做一个好的沟通者。

如今，我在各个学校里作巡回主题演讲，每年至少 25 场，至少面对 10 万名学生。当年那个羞涩、内向、恐惧的小伙子已经不复存在。这还得感谢那个暑假的尴尬经历。它让我认清了自己，并让我勇于挑战自己。

## 战胜世界冠军

1984 年 8 月底，结束了“开复剧场”的表演，通过这一次的教学，我也开始关注计算机对弈这个

领域了。

奥赛罗是一种类似于五子棋的两人对弈游戏，棋盘为 8 X 8，开盘时，棋盘正中共有 4 粒棋子，呈对角线排列，两白两黑，由执黑者先行。写对弈程序的时候，就是要教电脑往后推算，一般来说，机器能够分析五六步，就感觉下得不错了。

在我教的天才班里，我认识了萨卓依·玛哈俊(Sanjoy Mahajan)，他是暑期班里的第一名，可以说是“天才当中的天才”。他设计了很多种不同的算法，将原来只有 400 行的程序增加到两万行，把五层的推算搜索增加到了七层，我决定带着他一起继续在“奥赛罗”上努力。

那一年，我 23 岁，我的“学生”萨卓依·玛哈俊 16 岁。下课后，他就跟我一起沉浸在“奥赛罗”的运算里，晚上，我带他到我家去吃饭，吃完饭我们又冲回学校继续作研究。我们把统计的方法做进“奥赛罗”里，虽然困难超过了我们的想象，但是成功也超过了我们的想象：最后，“奥赛罗”的运算比以前快了 1 000 倍，最多能够完整搜完 14 层(就

是推算下面所有 14 步棋的排列与组合，在还有 14 步棋没有下时就能精确地预测输赢)。

将统计学应用于奥赛罗棋，通俗来说，就是将过去的棋谱输入电脑，把所有输棋的选择都归纳成“输”，赢棋的都归纳成“赢”，然后再做一个“分类器”来分辨输赢。我们共同下出了 4 万盘完全不同的棋谱，每一谱走 60 步，这样，我们得到了 240 万步不同的走法，每一步都定义成最终“黑赢”或者“白赢”,还精确地统计出赢的概率。到这个时候，每走一步棋，机器就能推算出之后 14 步的走法，并准确判定赢的概率。比如刚开始你赢的概率是 51%，再走一步，就可能是 48%，如果走错了一步棋，那么它会告诉你，赢的概率是 5%。

精确的统计学使得我们的“奥赛罗”机器人无可匹敌。我把这个消息告诉瑞迪教授时，他对我过去一个月的分心不但不介意，还鼓励我们参加世界杯的比赛。要参加比赛，我们就得给这个程序取个名字，我说：“奥赛罗来自莎士比亚名著，所以我们就命名为莎士比亚吧!”萨卓依说：“这样太死板了，

不如我们用莎士比亚的名字威廉，叫威廉吧 f,，我说:“既然要有趣，那干脆用莎士比亚的小名，叫比尔算了!”于是,“比尔”就这样进入了世界奥赛罗计算机比赛。

下一个就是经费的问题。我那可爱的瑞迪教授这回又扮演了拯救者的角色，他拿出自己的私人经费，让我们花 3 000 美元发表了学术论文，又花了 1 000 美元，让我们飞到加州一个城市参加了世界奥赛罗计算机比赛。我希望借到老板最好最快的机器,瑞迪教授二话不说就借给了我们。比赛结束后，我们不负众望，打败了所有的对手，以八场全胜的成绩夺得了世界杯冠军，这让我们激动不已。

赢得 TSJL 耕 L 赛以后,我们就希望能够挑战人类的冠军，看看在人和机器的博弈中，我们设计的机器能不能战胜人类。通过一本《奥赛罗棋》的杂志,我们很容易地找到了当时的世界冠军布赖恩 •罗斯(Brian Rose)，他听说要进行人机博弈，也非常感兴趣，他对自己的技艺非常有信心，一口答应要和我们进行比赛，我们约定三局两胜。

一天下午，这场世界冠军与机器之间的比赛通过电话开始了。机器走一步，对方通过电话告诉我们他走的是哪一步。我们进行现场操作。这个时候，“奥赛罗”的智慧开始发挥出来，当世界冠军最多一步棋想之后的四五步的时候，机器已经开始想之后的十四步如何布局。刚开始走的 15 步之内，两者的输赢率还差别不大。然而，在第 16 步，布赖恩走出致命的错误一步之后，我们的机器显示，机器的赢率达到了 95%。但是，这时布莱恩还没有意识到大势已去。几步棋后，我们才听到他的叹息，知道早已进入了“比尔”的陷阱。再接着走下去，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。我们的机器奥赛罗“比尔”,以 56:8 战胜了人类冠军。

这是机器第一次打败人类冠军，是一个历史性的里程碑。而在计算机学界，人们对人工智能充满了信心，而我也对计算机世界中的统计学有了更大的信心。我和萨卓依·玛哈俊在最高级别的期刊《人工智能》上发表了两篇文章。萨卓依·玛哈俊成为

第一个在《人工智能》上发表论文的高中生作者，后来，他在剑桥大学拿到博士学位，成为了一名优秀的教授。

后来，“比尔”被系里的汉斯·柏林(Hans Berliner)教授知道，他约我吃饭，对我说他正在做一个国际象棋的硬件，希望打败世界棋王，看到我统计学工作的成绩，希望我考虑加入他的组，把统计学的方法应用在国际象棋上。他说:“这样你很快就可以毕业了。”但是，我拒绝了他，因为我还是希望做一个真正有用的软件，而不是把游戏作为自己的论文。另外，瑞迪教授对我恩重如山，我不能无缘无故就离开他。

## 1988 年最重要的科学发明

就在我暑期忙着教书，秋天投身奥赛罗时，瑞迪教授从美国国防部得到了 300 万美元的经费做不特定语者、大词库、连续性的语音识别。也就是说，

他希望机器能听懂任何人的声音，而且可以懂上千个词汇，懂人们自然连续说出的每一句话。这三个问题都是当时无解的问题，而瑞迪教授大胆地拿下项目，希望同时解决这三个问题。他在全美招聘了30 多位教授、研究员、语音学家、学生、程序员，以启动这个有史以来最大的语音项目。而他也期望我在专家系统方面继续努力，得到突破，在这 30 多人的队伍里面发挥作用。

但是，他怎么也没想到，我正想着如何脱离这个 30 多人的队伍，脱离专家系统的研究。奥赛罗的人机博弈，让我对统计概念有了充分的理解，我开始相信，建立大型的数据库，然后对大的语音数据库进行分类，就有可能解决专家系统不能解决的问题。

怎样向他提这件事?我一直在犹豫，他已经向国防部立项，经费已经到位，专家系统的方向是势在必行的，我是他一手调教出来的大弟子，如果我这么不配合他的方向，他会怎么处理呢?会试着说服我继续做专家系统?会大发雷霆?还是会好言相劝?

再三思考后，我告诉自己，我必须向他坦承我的看法，因为我想起当时海博曼院长对我说的：“读博士，就是挑选一个狭窄并重要的领域作研究，毕业的时候交出一篇世界一流的毕业论文，成为这个领域里世界首屈一指的专家。任何人提到这个领域的时候，都会想起你的名字。”如果我做专家系统，我就愧对了海博曼院长的期许，也浪费了我大学三年苦读，更对不起我自己。

于是，我决定鼓足勇气，向瑞迪教授直接表达我的想法。我对瑞迪说：“我希望转投统计学，用统计学来解决这个‘不特定语者、大词汇、连续性语音识别’。”

瑞迪一点都没有生气，他轻轻地问：“那统计方法如何解决这三大问题呢？”这正是我思考很久的三个问题。然后，我就长篇大论地说了十分钟，瑞迪教授耐心地听完我激情的回答后，用他那永远温和的声音告诉我：“开复，你对专家系统和统计的观点，我是不同意的，但是我可以支持你用统计的方法去做，因为我相信科学没有绝对的对错，我们都是平

等的。而且，我更相信一个有激情的人是可能找到更好的解决方案的。”

那一刻，我的感动无与伦比。因为对一个教授来说，学生要用自己的方法作出一个与他唱反调的研究。教授不但没有动怒，还给予经费上的支持，这在很多地方是不可想象的。

但是，统计学需要大数据库，我们如何才能建立起大的数据库呢?瑞迪教授看到我愁眉不展的样子，再一次给了我支持。他说，“开复，虽然说我还是对你的研究方法有所保留，但是，在科学的领域里，其实也无所谓老师和学生的区别，我们都是面临这一个难题的攻克者，所以，如果你真的需要数据库，那么，让我去说服国防部去帮你建立一个大的数据库吧!”

统计学的方法也需要非常快的机器，瑞迪教授帮我购买了最新的 Sun 4 机器。每次有新的机器，他都会说:“先问问开复要不要。”做论文的两年多，我至少花了他几十万美元的经费。

瑞迪教授的宽容再次让我感觉到一种伟大的力

量，这是一种自由和信任的力量。伏尔泰曾说：“我可以不同意你的观点，但是我誓死捍卫你说话的权利!”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。他这种“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。

24 年后，当我的员工郭去疾离职的时候，他是这么描述我的：“8 年来，作为我的师长，开复很多次支持了我的理想，改变了我的命运，也宽容了我的缺点。当你离一个人很近，从他身上学到太多，你可能反而不知道该怎样总结你的收获。但我知道，现在当我遇到一个难以处理的困难，我常常会去想，如果是开复，他会怎么做。假如只能选一条收获来分享，那么开复让我铭记终身的教益是：‘You cansincerelv disagree and full heartedly support at the same time(你可以同时真诚地反对和全力地支持)。’以前读到开复的文章里提及他的博士生导师怀疑却又支持他的研究方向的时候，我

以为那只是一种雅量。而当开复身体力行地一次次怀疑却又支持我的时候，我才慢慢明白这是一种珍贵的领导力。”

这种领导力只能归功和感谢我的导师——瑞迪教授。

在导师的这种力量的支持下，我开始了疯狂的科研工作。我每天上午 9 点起床，到学校完成自己必须做的课业、助教等工作，中午回家，从中午 1 点工作到凌晨 2 点，一星期有 6 天都是如此，只有星期天是承诺妻子的“休息日”。就算星期天，我也会多次上机去看看我的实验是否在跑。一天 18 个小时，一周 100 多个小时，我坚持了三年半。

从 1984 年底到 1987 年初，我带着另一位学生一起用统计的方法做语音识别。同时，其他 30 多人用专家系统做同样的问题。从方法上来说，我们在竞争，但是在瑞迪教授的领导下，我们分享一切，我们用同样的样本训练和测试。在瑞迪教授的支持下，我也慢慢得到了其他教授的认可。

在 1986 年底，我的统计系统和他们的专家系统

达到了大约一样的水平，40%的辨认率。这虽然还是完全不能用的系统，但毕竟是学术界第一次尝试这么难的问题，大家还是比较欣喜和乐观的。

1987 年 5 月，我们大幅度地提升了训练的数据库，我又想出了一种新的方法(triphones)来建模，不但能够用统计学的方法学习每一个音，而且可以用统计学的方法学习每两个音之间的转折。针对有些音的样本不够，我又想出了一种方法(generalized triphones)来合并其他的音。这三项工作居然把机器的语音识别率从原来的 40%提高到了 80%!

统计学的方法用于语音识别初步被验证是正确的方向，我的内心充满了喜悦。瑞迪也同样为我感到欣喜万分，他决定把我的成果带到国际学术会议上去演讲，让世界知道统计学的方法初获成功。而我鼓起勇气对瑞迪教授说,“这是我自己做出的成果，您可不可以让我自己去讲。”瑞迪教授马上回答,“好啊。那很好，我马上给你订机票。”

就这样，我带着自己准备 4 年的成果，跟着我

的恩师出发了。有趣的是，那一天，我开着有 15 年车龄的“老爷车”去接瑞迪教授，没有想到，刚刚走到一半，整个车子都开始冒出滚滚黑烟，我和瑞迪教授只好狼狈不堪地跑下了车。“不好意思，汽缸爆了。”我掀开车盖里看到一幅狼藉的景象。“没事，我们还是赶紧换坐出租车吧，否则要赶不上飞机了。”瑞迪教授安慰我说。就这样，我们好不容易拦下了一辆出租车赶往机场。后来，瑞迪教授的秘书偷偷地告诉我，瑞迪教授其实被吓坏了，他害怕



送瑞迪教授的路上报废的汽车

地说，“再也不坐开复的车了。”

在这个国防部赞助的语音学术会议上，老师让我演示了自己的研究成果，受到了各高校的瞩目。当时，IBM 公司和斯坦福研究院的教授都非常重视这个结果，来找我问了很多细节。

虽然识别率实现了跨越式的前进，但是我一直在问自己，80%的语音识别率有没有可能再提高一步?从学术会议上回来,我回到了自己租住的小屋里，继续做着各种试验和统计，希望有一天语音识别率能够“更上一层楼”。每一天，我几乎都是困到无法撑开眼皮才睡。

奇迹在某一天早上发生了，当我睡眼蒙咙地开始敲程序的时候，忽然发现语音识别率一下子提高到了 96%。“天啊!我是不是还在做梦?”我揉了揉眼睛，不敢相信。我赶紧把程序重新敲了一遍，发现语音识别率果然提高到了 96%，一股巨大的幸福的眩晕感觉涌了上来。在昨天晚上的一个程序中，我只改写了一些细节，没有想到，正是对这些细节的修改，让我的研究成果取得了突破性的进展。

1988 年 4 月，我受邀到纽约参加一年一度的世界语音学术会议，发表学术论文。赴会的一个月前，我的导师瑞迪教授又给我上了一课，但是不是学术方面，而是市场方面的。

他对我说：“学术演讲的 30 分钟，你只要讲 25 分钟就行了，最后 5 分钟你拿一个话筒传给观众，让他们自己试试，这个系统是不是真的。”

我说：“但是，会场噪音很大，一定会打折扣，达不到 96%，而且那么多日本学者，他们的口音我的系统可没听过。”

老师说：“实际上你的识别率是 90%还是 96%，没有什么差别。我们这么做的目的，不是要监测你的识别率，而是要造成一个效果，让每个学者终生都会记得，第一次接触不指定语者系统就是在纽约，在李开复的演讲上。”

我说：“好吧，照你说的做。但是，识别的速度不够快，让大家等太久不好吧。”

“没关系，我让系里面最厉害的黑客来帮你修改程序，帮你做得更快。”瑞迪教授说。

他又说：“你该给你的系统取个名字了，这样他们才知道如何称呼你的系统。你的奥赛罗系统都有名字。”

于是，我给系统取了名字，叫做 Sphinx(斯芬克斯，希腊的人面狮身)。希腊的人面狮身有人的脸孔、狮子的身体、鸟的翅膀，我取这个名字是希望狮子的身体代表宏伟的统计模型，人的脸孔代表人的语音知识，鸟的翅膀代表系统的速度。

在这个会议上，我把 96%的语音识别率发表了，




《纽约时报》对我的博士论文的报道

也演示了 Sphinx 系统。结果就像瑞迪教授所预期的，学术结果和演示效果相映之下，我的成果撼动了整个学术领域。这是计算机领域里最顶尖的科学成果了。语音识别率大幅度提高，让全世界语音研究领域闪烁出一道希望的光芒，从此，所有以专家系统研究语音识别的人全部转向了统计方法。

会后，《纽约时报》听说了这个成果，派记者约翰·马可奥夫(John Markoff)来到匹兹堡对我作了采访，文章发表于 1988 年 7 月 6 日，占了科技版首页的整个半版。在这篇文章里，马可奥夫大力报道了我的论文的突破。当时，我只觉得在和一个和蔼可亲的记者聊天，事后，我才知道这是一名才华横溢的著名记者，三次提名普利策奖，并在斯坦福兼教。

后来，《商业周刊》把我的发明选为 1988 年最重要的科学发明。年仅 26 岁初出茅庐的我，第一次亮相就获得这样的成功，让我感到很幸运，也让我有了继续向科技高峰攀爬的动力。

## 26 岁的副教授

1988 年 4 月，我拿到了卡内基·梅隆大学的计算机博士学位，这离我 1983 年入学只有 4 年半的时间。在卡内基·梅隆的计算机学院，同学们平均 6 年以上才能拿到博士学位，我用这么短的时间拿到博士学位，又是一项新的纪录。

全家人都为我完成了人生的重要一步感到高兴，



和爸爸在一起的博士毕业照

在博士生的毕业典礼上，我所有在美国的亲人都飞到匹兹堡，帮我见证了如此美妙和难忘的一刻。

礼堂响起苏格兰风笛欢快的声音，乐队里的人都穿着 Seottish kilt，一种苏格兰的格子裙。在毕业典礼上，博士生一一上台，接过校长手中神圣的毕业证书，我们快乐地把博士帽抛在空中。照完毕业合影以后，家里每一个人都抢着戴我的毕业帽跟我合影。在这个时刻，我感觉到多年努力终于得到回报。

晚上回到家，继续狂欢，先铃做了十几道美味的中国菜,让全家人大饱口福。而在欢乐的气氛中，我偷偷注意到了父亲的眼神，我第一次在他的眼中看到了自豪，此前，我总感觉他看我时隐藏着一丝忧虑。

博士毕业前夕，语音识别的成就已经让我在计算机界小有名气。IBM、苹果、贝尔实验室等很多世界一流的公司都向我抛出了橄榄枝，并且承诺了不错的薪水，我面前充满了诱惑。

这个时候，聪明的瑞迪教授来到了我的面前，

他说，“开复，我知道你面前有很多选择，但是我希望你能够留在卡内基·梅隆。虽然一般来说，我们不建议本校的博士生留在本校教书，因为那样会在学术上产生‘近亲繁殖’的问题，但是我们希望你留在学校发展，因为你在语音方面的成就很可能为学校再争取到国防部的学术经费。我们可以破格跳过博士后，直接升你为副教授。”

“不过，”他又补充，“我们的薪水要比那些公司少。”

看着恩师的热切眼神，我陷入了深深的思索当中。而精打细算的瑞迪教授，干脆把我拉到了一间教室里，他挽起袖子，居然像写程序那样，开始在黑板上写起数字来。“开复，你看，如果你去微软、苹果或者 IBM,你的薪水最多是每年 8 万美元左右，如果你留在卡内基 •梅隆,你的薪水是 5.5 万美元，但是，”恩师提高了嗓音，“你在这里教书，每星期你只要上 4 天班，剩下的一天，你可以给这些一流公司做技术顾问，薪水大约是每天 1 000 美元，你可以做 50 天,这样你就可以得到 5 万美元的额外收

入啦。”

“5．5+5=10．5>8”，瑞迪像演说家一样，把这个简单的数学公式写在黑板上，“怎么样，开复，你觉得还值得吗?”瑞迪教授早就为我想好了收入问题，他像邀请一个足球队员上场作战一样，拍着我的肩膀说，“来吧，小伙子，加入吧。”

看到老师这么热情，又这么顽皮，我忍不住笑了。

在恩师的盛情邀请下，4 月，我决定留在卡内基·梅隆大学教书。那个时候，各大计算机公司的人还在不断向我“暗送秋波”，不过，我不再陷入选择的痛苦中，对于所有的邀请我都婉言拒绝了。无论出于自己的爱好、利益，还是对恩师“知恩图报”，我都认为，留在这里继续教学和研究，是一个完美的选择。因此，我买了人生中的第一栋房子，在匹兹堡安顿下来。

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。由于留校，我继续在语音识别方面进行研究，因此我的恩师瑞迪教授又成功地向国防部申请下每年 100 万美元的研究经费，他会划拨一些给我，加上我自己每年也有 6 万美元国家科学基金的经费以及 4 万美元德州仪器提供的经费，这样一来，我每年可以得到 20 万美元左右的科研经费。那时候，我招收了爱丁堡大学的博士生黄学东在我的小组里做博士后，又带着三个博士生，因此，这个五人小组继续在“语音识别”的课题上探索，每年国防部的测试中，我们都会胜出，保持着最精确语音识别系统的桂冠。

正如瑞迪教授预想的那样，我果然受到各种各样科技公司的邀请，成为一个计算机技术顾问。这是一个相当轻松的工作，有时帮加州语音公司修改程序，有时帮纽约电话公司做语音计划的审批，或是帮硅谷风险投资公司分析案例。那是我“走遍美国”的日子，我通常会在周末提前飞到目的地，先大吃大喝两天，看看街景，周一才会去干“正事”，那时，我最常飞的两个城市是旧金山和洛杉矶。每

次我到了洛杉矶，第一件事情就是去一家自助餐厅吃饭，那里的最大特色是生鱼片和寿司无限制供应，我第一次来到这里就“大喜过望”，以后便成了这里的常客，每次都吃到出门只能“横着走路”。过了几年，这家叫做“灯塔”的连锁店发展到整个美国，证明了我的确是“独具慧眼”。

那段时间。东京和台北的研究所也会请我去作演讲。当时去东京的研究所，研究员们全部像医生一样穿着白色的大褂，我走进会议室准备作演讲时，他们全都毕恭毕敬地站起来热烈鼓掌。研究员们听演讲的时候，神情非常专注，但是他们通常很害羞。当我说“如果有问题，可以向我提出来”的时候，他们总是很安静，什么问题也不问。而研究所的所长经常在演讲之后请我吃饭，在吃饭之前，他毕恭毕敬地递过来一只白色的大信封，里面是我的顾问费——1 500 美元。

那段时间，父亲在美国做访问学者，他在我们匹兹堡的家里前后住了半年左右。父亲还是孜孜不倦地作着中国近代史方面的研究，为我们树立了读

书人的典范。每天早上我上班时，会开车把父亲送到匹茨堡大学的东亚图书馆，晚上下班时接他回家，中午他就买个简单的三明治在图书馆里吃。他总是告诉我们，作为中国没落和崛起的一个见证人，他有义务在他的有生之年，把他所看到的一切、所研究的一切写下来，留给后人。

一个 80 岁的老人如此用功，让我们全家都非常感动。有一天，我发现他书案的玻璃板下压着一张纸，上面写着“老牛明知夕阳晚，不待扬鞭自奋蹄”。这确实是父亲自我鞭策、奋斗不懈的最佳写照。

这段时间，我和父亲有了更多的接触。他对中国的爱，非常明显地显露出来。尽管父亲还是言语不多，沉默寡言，但是提到中国的时候，眼神里总是流露出悲伤和怀念。他一直期望家人中有人能够回到中国工作。但是哥哥比我大 26 岁，定居美国多年，因此他对哥哥的回归已经不抱期望。因此，他总是在问我：“是不是有机会把你做的最先进的研究带回祖国？”而年轻的我，总是无法深刻理解他的感受。

在读博士的那段日子，第一次回到中国大陆的机会降临了。北京信息工程学院的苏东庄教授为中国申请到一笔联合国基金，那笔基金可用于专门为在计算机领域落后的国家提供帮助。老教授在学术期刊上看到我的名字，知道我是在美国长大的台湾小留学生，在计算机语音识别方面做出过成就，因此他辗转找到瑞迪教授，希望让我去一次中国，给研究信息技术的人们讲课。就这样，我开始准备我的中国大陆之行。

一个 28 岁的青年，将要第一次回到自己的祖籍、自己真正的故乡，我的心情既激动又兴奋。虽然父亲总是对祖国怀有深深的感情，但是我毕竟从未在中国大陆的土地上行走过，当时我对中国内地的了解，和很多美国青年一样非常模糊。

念博士时，我接触过一个来自中国大陆的学生，他叫沈为民，比我大 7 岁左右，是下乡之后才考上大学的，后来他经过艰苦的奋斗，才来到卡内基·梅隆。他有几件事情真的让我惊叹不已，印象最深的是，当我们大家都在计算机上写程序的时候，只有

沈为民并不急于上机，他把一行行的程序写在纸上，反复地看。我们非常惊讶，问他，“天啊，你怎么不在计算机上写?”他说，“在中国，我们都是这样的，我们没有那么多计算机啊。所以我们都是写在纸上，然后老师给我们修改程序。”我当时非常震惊，因为把程序写在纸上的做法，我闻所未闻，更不敢想象。沈的勤奋和努力也让我们感觉到惊讶，他克服了很多语言环境的因素，最后拿到博士学位。除了感叹于沈的勤奋外，我也朦胧地感觉到，中国的计算机科学还比较落后。

1989 年的上半年，我乘坐的飞机降落在大连机场(飞机因天气原因先降落在大连，然后我坐火车赶往北京)。我眼前是一个完全不同的世界：人们的着装很朴素，四周的建筑也很灰暗。第一次，中国大陆的面貌呈现在眼前，无论是建筑、马路，还是街上的自行车，都是灰色的、陈旧的、落后的。它带给我这个年轻人太多的感慨。

在北京信息工程学院开设的课程，也吸引了很多中国的知名计算机专业的大学教授和学生，以及

中科院自动化研究所的研究人员，他们同时邀请我在各个机构讲课和演讲。因此，我一共在中国开了四个星期的课程。每一次讲课时，各个学校的学生都会赶过来，他们对世界先进的技术非常好奇，听课的时候专注之极，尽量把每一个字都记在笔记本上。和他们的交流过程中，我知道他们没有渠道了解更先进的技术发展，也没有参加国际学术会议的机会。因此，对于我的到来，他们倍感珍惜。北京信息工程学院的学生很勤奋，白天听完我的课，晚上就去编写程序。

北京信息工程学院的食堂也让我感到震惊，食堂样子很破，进去以后发现一个菜只要几毛钱。每个学生手里都有一个硕大的饭缸，打了菜和饭以后，在饭缸里一混，然后边吃边走回宿舍。

我的伙食也在信息学院的食堂解决，但是有专门的厨师给我做“小炒”，待遇自然不太一样。我很惊讶地和厨师聊天：“他们为什么要边走边吃啊？”厨师则不以为然，“他们一直都是这样啊！难道你们美国不是这样吗？”

那段时间，周一到周五我给学生们讲课，周六周日，学生们就带我去游览名胜古迹。颐和园和故宫让我感受到了博大的中华文化，长城让我见证了古代人们的勤劳和智慧，让我对古老的中华文明肃然起敬。晚上，他们带我到街道上吃地道的中国菜。

有一次，学生们告诉我一定要品尝一下北京的“东来顺”火锅，因为那是北京最具代表性的食品。有一天晚上八点多，我慕名来到了王府井的那家“东来顺”火锅店。没想到，一名服务员懒洋洋地告诉我，“我们快下班了，不卖火锅了，您要吃就只能给您做一盘炒鸡丁了。”

我简直不敢相信自己的耳朵，哪有八点多就要下班的?我坚持说，“我还是要吃火锅，因为来火锅店就想吃火锅啊。”这样一来，服务员的态度强硬起来，“你要是现在不点菜。一会我们连炒鸡丁也不给你做了。”我哪里见过这个架势，赶忙乖乖地说，“啊，这样啊，那我还是吃炒鸡丁好了。”没想到刚刚吃了两口炒鸡丁，服务员就急急忙忙地跑过来说，“同志，结一下账，我要下班了。”“什么?我还没吃完呐?你

怎么就要结账?”我的眼镜差一点掉下来。可是，服务员还是一副理直气壮的样子,“是啊,我要下班了，结完账我就要回家了。”这种经历对于当时的我，真是一种奇观。我赶紧掏出钱包付了账。而当我吃完这盘炒鸡丁后，另一种不能想象的景象出现在我面前。服务员真的下班了，而所有其他桌子上的残羹冷炙就那么堆在那里，无人顾及。这种特色服务，真是让我“大开眼界”！

多年以后，我才能真正理解，那正是中国由“计划经济”向“市场经济”转变这个特殊历史时期的特殊画面。也正是这种久远的记忆，让我更加理解了，中国改革开放所取得的成绩。

在北京信息工程学院的 4 个星期里，是我第一次有机会接触自己的祖国。我想起父亲早年的经历，想起了母亲千辛万苦的逃亡生涯,想起了我 10 多年来已经习惯的美国社会，想起了在读博士的时候看到的中国同学。一方面，我心里感谢母亲，当年坚持把我送到美国当留学生，让我接触到了世界最先进的教育。另一方面，我看到中国的同学们那么渴

求与世界接轨的知识，但是渠道又那么匮乏，他们和我一样是炎黄子孙，和我年龄相仿，和我一样聪明，比我更勤奋。但是，因为他们的教育环境让他们无法发挥潜力。我感觉到肩头的责任，我下定决心，如果有机会，将尽可能地给他们提供帮助。

多年以后，我回到祖国，开始关注大学生，除了父亲的影响，还和我早年的这段经历有着千丝万缕的联系。

# 第五章　工作在苹果

■你是想一辈子写一堆像废纸一样的学术论文呢?还是要来真正地改变世界?

■克制住每件事都要自己过问的想法，充分信任员工，给员工一定范围的自由。我深信，这才是真正有艺术的管理。而且作为管理者，当员工的价值观与公司的不符时，你要大胆做出决策。

■到后来，我们渐渐明白，创新不仅仅是做出一项前无古人、后无来者的技术，创新也可以是一个比较广义的创新，商业模式的创新、产品的创新、技术的创新，甚至把别人做过的概念重新汇集起来，也是一种创新。

■制定并与员工分享美好愿景，能充分激发员工的参与感和积极性，可以让整个团队保持激昂的

斗志和坚定的方向，这是领导艺术的重要组成部分。我诅须承认，这是我最美好的体验。

■经过 6 年在苹果的浸润，我理解，苹果的平等、自由、民主的风气固然好，但是，公司还是需要一个有战略眼光的决策者，需要一个核。人物来维护公司的文化。

## 最酷的苹果

当教授的日子既轻松又快乐。根据卡内基·梅隆的制度，如果我接着干几年副教授，就有可能得到终身教授的职位。

教授终身制的目的，是为了保证教授的学术研究不会受到政治和商业的牵制。在美国的大学里，新老师有一段六七年的考察期，学校会考察其学术水平和职业道德，以决定是否授予其终身制教授的职位。

尽管如此，我已经开始感到前路茫茫。有一些

“非学术”的事情开始困扰我，为了帮学校拉经费，我既要找华盛顿议员的助理去“搓饭”，又要千方百计讨“国防部经费专员”的欢心，学校里拉拉杂杂的事也多，就连一个“改进校园绿化”的讨论会，我都必须参加。最关键的一点是：我们发表的论文，总是躺在那里，等着变成一堆废纸，即便一辈子论文等身，对世界又有多大的影响力呢？想到这些，我越来越感觉到自己被困在了象牙塔里，越来越无法呼吸。

有一天，我忽然接到一个神秘的电话：“开复，我知道你。苹果公司的两位副总裁对你很感兴趣，他们觉得像你这样的人应该跑出来做真正的产品，你有兴趣过来谈一谈吗？”

时隔两年，我又接到了世界顶尖公司的邀请！激动之余，我隐隐地感到，“冲出围城”的日子，大概就要到了。

那是 1990 年。和今天不一样的是，彼时的苹果还是计算机行业里无法撼动的老大，微软和 IBM 都只能仰视它。和今天一样的是，当时的苹果也是公

认的最酷的公司，它几乎是一个“宗教”。苹果会为了做出“艺术品”不惜代价。比如为了让苹果的机器更美，苹果产品所有的接缝都必须在眼睛看不见的地方，例如背后，或是角落。为了这个，每一台苹果的机器要多花 65 美元。爱苹果的用户极端忠诚、狂热，每一次“苹果世界大会”，都有“粉丝”围着苹果的英雄工程师卖力叫喊。连我都受不了诱惑，早早地买了台苹果的 Mac，当时的 Mac 比前一代产品 Apple II 更为强大，屏幕和键盘分开了，掏出来的时候，它还会说几句难懂的英文。

“要是去苹果工作，那该有多酷啊!”我的心里响起了这样的声音。

众所周知，苹果开启了个人电脑的时代。1983 年，苹果实现销售收入 9．8 亿美元，28 岁的乔布斯坐拥 2．84 亿美元的个人财富，成了美国最富的 40 人中最年轻的一个。

乔布斯离经叛道、桀骜锋利、特立独行、狂放自大。他会告诉他看不起的人，“噢，你是 bozo(傻瓜)。”那时候的乔布斯,根本就不拿微软当回事儿。

1984 年 Mac 推出时，有位记者问比尔·盖茨：“你什么时候会把 Mac Excel 移植到 Pc 上呢?”盖茨说：“还要一些时间吧。”乔布斯马上把话筒抢过来，说：“我看等我们都死了也移植不了。”

乔布斯的自信也影响了苹果的员工。每次微软推出新版本的视窗，苹果就会在员工大会上挑出视窗的瑕疵，和苹果对比，员工都会开心地听，开怀地笑，然后充满信心地离开大会。然而，每个版本的视窗都在朝 Mac 步步逼近，一些比较理智的员工开始担心：当我们的差异只有 5%的时候，还有多少人愿意多花一倍的钱来买苹果?”

疯狂的苹果迷们并不这么看，他们说，“Windows 与 Mac 也许有 95%的相似度，但就像一个变性女人跟一个真正的女人，也许 95%都一样，但那不一样的 5%，就是我们最在乎的。”

当用户、员工都失去理智的时候，公司还能有理智吗?

苹果的工程师是放荡不羁的。他们曾经将一个项目命名为卡尔·萨根(CarlSagan)——一个著名天

文学家的名字，萨根本人提出诉讼，说苹果侵犯了他的命名权。于是，这些工程师把项目名换成 BHA，也就是“屁眼天文学家”(Butt—holeastronomer)。当萨根再次提出诉讼，苹果的律师答应再改个名字，结果团队把名字改成 LAW，就是“律师没骨气”(Lawyers are wimps)的意思。

乔布斯并不知道，这种狷狂，正在将苹果推向不利的位置。1983 年，面对 IBM 咄咄逼人的攻势，苹果的市场份额迅速萎缩。

乔布斯知道他需要一个人来“激活”苹果的营销，于是他请来了一位当年红得发紫的营销大师约翰·斯卡利(John Sculley)。斯卡利曾经是百事可乐的 CEO，在他的任内，百事可乐历史上第一次超越了可口可乐。乔布斯对他发出要约的那句话也赫赫有名，“斯卡利，你是想一辈子卖糖水呢，还是想抓住机会改变世界?”斯卡利被这句话深深打动，加盟苹果任 CEO。

没想到，短暂的蜜月期过后，两人开始爆发激烈的冲突。终于，在 1985 年那场耗时 24 小时的董

事会上，问题到了非解决不可的地步。斯卡利胜券在握，因为大家早已无法忍受乔布斯“暴君式”的管理。那一天，乔布斯被赶出了董事会，被剥夺了全部的运营权，流放到被他称做“西伯利亚”的冷宫。5 个月后，他递交了辞呈。乔布斯被他自己创办的公司“开除”了!

此后的苹果，是斯卡利大显身手的年代。他最大的成功可能是找到了 Macintosh 的一个应用——桌面出版。激光打印机加上桌面排版软件创造了出版业的奇迹，桌面出版百年不遇的发展机遇，让 Mac 垄断了整个美国的排版行业。

此后的 5 年，苹果都在赚钱，这使得它在失去技术灵魂的情况下，仍维持了表面上的欣欣向荣。1989 年，Macintosh 的销售量从 30 万提升到了 300 万，苹果成了华尔街最热的公司，斯卡利也成了硅谷薪酬最高的经理人。

其实这 5 年，斯卡利也一直在为苹果寻找新的方向。戴夫。耐格尔(DaveNagel)是一位心理学家，被斯卡利找来担任苹果下辖 ATG 研发集团的副总裁。

休.马丁(Hugh Martin)是 Mac III 产品组的负责人，在这个组里，乐观的技术人员希望将 Mac III 做成集无线上网、语音识别和视频会议为一体的最酷的产品。此二人都在为自己的团队寻找全世界最优秀的人才。

而我，恰恰是他们同时感兴趣的人。我的语音识别的研究背景，正好和苹果要做的 Mac III 中的一部分吻合。

1990 年，我降落在苹果公司的所在地——加州硅谷的库帕蒂诺市(Cupertino)。虽然这不是我第一次来硅谷，但眼前的景色还是让我心醉。这里似乎没有季节之分，总是艳阳高照，大家穿着夏装，皮肤被晒成均匀的古铜色，身材都很标准。与匹兹堡不同，这里没有山丘，因为地震的原因，建筑也都盖得很矮，放眼望去，能够看到遥远的地方。远山裹着薄薄的雾在阳光下矗立，全然是一个新世界。

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。

我见到了两位声名显赫的副总裁。休比我大 13 岁，目光锐利，喜欢盯着你，言语里闪烁的全是“科技的火花”，一见面就兴致盎然地谈论着苹果 Mac 的前景。

戴夫则是一个平易近人的长者，花 A 胡子，笑起来就像个圣诞老人。到了加州，他没有让我去办公室找他，而是请我去他家做客。在他家那片诗情画意的葡萄园里，我们边走边聊，他太太把酿好的葡萄酒端过来，透明的玻璃杯，深红色的琼浆，在灿烂的阳光下熠熠发光。

“开复，你看，施乐最早发明了图形用户界面，但是没有成功推出来，而苹果最后造就了图形用户界面，现在为很多人使用。苹果的发明正在影响着许多人。”戴夫不紧不慢地说，“我们现在做 Mac III，很想把语音的部分融进来。开复，不要怪我这句话有翻版乔布斯那句名言的嫌疑，但是，你是想一辈子写一堆像废纸一样的学术论文呢，还是要来真正地改变世界?”

这最后一句话，直接“击中”了我。

也许，我在潜意识里就无法忍受平庸，对我来说，让世界“make a difference”，是最让我心驰神往的境界。那一刻，我知道，我的内心已经作出了决定，我要迁来硅谷，我要加入苹果。

接下来，就是去跟恩师瑞迪教授请辞。见老师之前，我的心情复杂而忐忑，我想象着他失望的表情，想象着他挽留我的语气。不过，我还是做了个深呼吸，来到了他的办公室。

“老师，对不起，我知道你可能会有点意外，不过我已经为此想了很久。最近苹果的人来找我，希望我去那里工作。我觉得那是一个非常酷的公司，我看了那里的技术，很棒。因此，我，”我顿了顿，接着说，“我想去。”

“噢?”瑞迪教授深深吸了一口气。沉默了几秒钟，他的眼神从黯淡回复了明亮。“你真的想好了吗?”他问。

“是的，老师。”

“我觉得很好，并不是每个人都要一直留在研究领域，包括我在内。如果你觉得去苹果工作更能

发挥你的价值，那么，你就去吧。好好干!”

每一次，瑞迪教授都像一个父亲那样，尊重并肯定我的选择，而每一次，我都能感觉到他没说出口的期许，因此，我希望我的每一步都走得更好，不辜负他的期望。当我要转身离开的时候，我甚至有一种想哭的冲动。这时，我又听到了老师的声音。

“开复，他们给你的资源还好吧?”

我回过头去说，“是的，老师，他们让我参与精简强大的团队，我会和一些年轻人一起开发产品。他们会让我朝着自己的研究方向努力。”

我看到老师点点头，露出了宽慰的笑容。

## 海盗文化

去苹果上班的第一天，阳光明媚，我上了车，拿出自己的报到书一看，吓了一跳，上班的地方居然是一家商业银行。我当时有点摸不着头脑，为什么不是在苹果的总部里上班?苹果难道搬家了，搬到

银行去了?

来到银行，我小心翼翼地询问那里的保安，“请问苹果公司是从这里进去吗?”保安指了指后门。

看来没走错!转到银行的后门，发现还真是别有洞天，上到二楼，一个小门里，一些年轻人正专注地摆弄着计算机。原来，我们真的是在银行背后一个隐秘的小楼里上班。苹果的产品研发多是在秘密进行，希望上市的时候能让所有的人“惊讶”和“惊艳”，因此办公地点非常隐秘。

“这也许就是苹果海盗精神的反映吧。”我想。苹果所谓的“海盗”精神，我一直有所耳闻。在苹果，公司的信条是：进行自己的发明创造，不要在乎别人怎么说，一个人可以改变世界。

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。乔布斯还在他的“海盗”房子里放了一架贝森朵夫(Bosendorfer)的钢琴以及一对一万美元的音箱，有的时候，他会为员工即兴弹奏一段激昂的钢琴曲，整个大厅里充满了激情。钢琴的旁边，乔布斯放了

一辆宝马(BMW)的摩托车,一进门就看到它在那儿闪着银光,“另类”而“霸道”。

我所在的语音识别项目组里都是年轻人，我当年 28 岁，有一些人甚至比我还小，他们是全美软件业的精英，他们热爱并传承着苹果的海盗文化。浸泡在苹果宽松文化里的他们，是一群又酷又可爱的人。他们经常把宠物带到办公室来，你写程序的时候，不知道谁的小狗会凑过来嗅一嗅你的脚，有一次,一位同事养的兔子甚至跳到了我敲键盘的手上。那时，办公室里堆着各种宠物食品，谁有空谁就来喂一喂宠物。

在 Mac IIl 产品组里，我发现我遇到了一些真正的牛人：比如菲利普‘米勒(Philip Miller)，他后来成了著名软件 Lotus 1—2—3 的作者之一；菲尔·高德曼(Phil Goldman)，他后来创办了 Web TV(1997 年，这家公司以 4. 25 亿美元的价格卖给了微软)；安迪·罗宾(Andy Rubin)，他后来是谷歌手机 Android 计划的负责人。

由于在学校作了太久的研究，当时的我对如何

做真正的产品感到无所适从，是他们，给了我热情的帮助，让我从学术界的故步自封里解脱出来。那是一个真正和谐的小圈子。

我们当时是最高端的科学家，我们的终极目标是让电脑真正成为人类的秘书，让 Mac 能够听懂人类的语言，执行人类的指令，我们希望将用户界面做成三维的，梦想着网络视频会议的三维实现。

那几乎是我在苹果最快乐的一段时光：从 1990 年 7 月到 1991 年 2 月，在苹果，没有任何人来管理我们，我们的激情和想象力都发挥到了极致，下了班我们都不愿意回家，而是沉浸在自己的研究里，希望尽快在各自的领域取得突破。期间，Mac 的语音识别速度加快了 40 倍,而且实现了不错的识别率。

经过几个月的努力，Mac III 项目有了很多突破：视频会议、语音识别和语音合成、摄像头、3D 用户界面、发烧级别的音响效果。这个产品将采用摩托罗拉最新的处理器 88110，内核则选择了我的母校卡内基 •梅隆开源的 Mach 操作系统。那个时候，对苹果公司的危机，我们还一无所知，我们以为苹

果永远是最棒的，以为苹果将永远是那个“苹果乐园”。

## 苹果危机

在我们全身心投入 Mac III 研发的时候，苹果陷入了一场财务危机。

现在我们可以看到苹果所犯的错误。在斯卡利执掌苹果的几年里，苹果顺着原来的技术方向向前惯性漂流了七八年，公司的股票也一路上涨，在电影《阿甘正传》里，阿甘说自己买了一个水果公司的股票，一辈子都不用发愁，那个公司，就是苹果。这正是20世纪90年代初苹果公司留给人们的印象。

不幸的是，斯卡利始终没有找到苹果真正的发展方向。新项目纷纷上马，不大的公司居然有上千个项目，但在 Pc 市场，苹果的空间已经被微软挤压得越来越小。

这和苹果一贯奉行的不开放标准的文化有关。

1986 年，IBM 和微软结盟，开放了个人计算机生产标准和操作系统的部分源码，这使得大量兼容机开始出现，培育了市场，IBM 一微软标准也逐渐成为主流，大量建立在这个标准平台上的应用软件被开发出来。

斯卡利意识到，如果不审时度势，苹果必将成为市场上的流浪儿。因此，他提出了在 Pc 平台上开发 Mac 操作系统、与微软操作系统竞争的战略，这个战略得到了董事会的一致支持。但跟技术部门谈的时候，遭到了坚决的抵制。技术人员认为，改进电脑无可厚非,开放标准绝对不行!像艺术品一样精美的苹果电脑及其完美的操作系统凝结了多少技术人员的心血，说什么也不能开放!一旦开放，势必造成苹果电脑的泛滥，那简直就是在伤害苹果人的感情!这个项目就这样搁浅了。

其实早年，苹果和微软也一直有合作。Mac 推出时，得到了盖茨的大力支持，很多应用软件都在 Mac 上首先推出。但后来，微软越来越强大，两家公司说话的分量就不一样了。作为一个软件人，盖

茨原以为苹果一定会把 Mac 的图形用户界面操作系统移植到所有 Pc 上,但当他发现苹果不愿意放弃高利润的硬件生意时，盖茨就决定要做一个 Mac 图形操作系统的克隆版本——windows。

此事被苹果发现后，斯卡利和盖茨便坐下来谈判了。

“Windows 不是抄袭 Mac,我们都是从施乐的帕克实验室(Xerox PARC)学来的。”盖茨说。

“但是，苹果得到了施乐的授权，你没有。而且，我们有专利保护。”斯卡利说。

“如果你是说我们要对立起来，那我们就会停止所有 Mac 的软件开发,例如 Office。”盖茨威胁。

“如果你保证下一代软件不抛弃 Mac，我们可以给你一个一次性的专利授权。”斯卡利很快就作出了让步。

最后,两家公司谈专利的时候,微软把这个“一次性”的转让修改成为“现在和未来的版本”。因为这个让步，苹果把 179 个专利就这么拱手让人，后来苹果还是决定诉讼微软。两个公司在法庭上闹了

好几年，各花了上千万的律师费用，但是因为这179个拱手让人的专利，最后法官仅仅要求微软做一些产品的修改(例如说，“垃圾桶”改成“回收站”)。

总而言之，苹果一直坚守着高端和不开放的原则，相应的，苹果的市场份额也一直在萎缩。于是，斯卡利想，干脆用降价来守住市场份额，这招让苹果的市场份额一度有所回升，但是，降价的后果只能是赔钱。

最后，苹果只能靠裁员来节省成本。两次裁员后，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，死为苹果魂”的标语，流着眼泪说，“我们流出的血也是六个颜色的”——和当时苹果的六色logo一样。由此可见，苹果人有多爱苹果。

在苹果的改组大潮里，我们的小组被取消了，但是语音识别技术被保留了下来，因为这是一项看起来非常酷的技术。在董事会的压力下，斯卡利其实也在做最坏的打算——寻找买家来接手苹果，而语音识别技术，看起来是个很好的卖点。

公司高层作这些决定的时候，我还一直蒙在鼓里。直到有一天，我开完会回到办公室，看到戴夫·耐格尔正坐在我的椅子上，用他那招牌式的笑容跟我打了个招呼，然后说："开复，我有一个好消息和一个坏消息，你想先听哪一个呢？"我当时心里一惊，想了想说，"还是先听坏消息吧。"戴夫说，"你们做的项目被叫停了，也就是说你们的 Mac III 小组被取消了。"我心里一阵沮丧，强打起精神问，"那好消息呢？""好消息是，你被提升为 ATG 研发集团语音小组的经理了。"我大惊，"什么？可我一点管理经验都没有啊！"

"你的为人得到了大家的信任，你周围的人都说很喜欢与你共事，所以，我相信你有管理的潜力。而且，我帮你找了一个新老板——谢恩·罗宾逊(ShaneRobison)，他是我们最卓越的管理者，你不会的，他都可以教你。"

我就这样糊里糊涂地被拉上了管理者的位子。事实证明，就像戴夫承诺的，谢恩果然是一个很好的领导，我从他那里学到了很多。如今，他已是惠

普的首席技术官。

## 小精灵“调戏”女主持人

1991 年,我进入 ATG 研发集团下面的语音识别、语音合成和自然语言处理小组，担任经理，继续我们在语音识别方面的研究。当时，我们的语音识别已经比以前快了 40 倍,我们继续写语音识别的软件,希望它们成为人们使用计算机时的助手。

得知我们小组的东西还不错，斯卡利表示要来听一次演示，他要来的那天，正是我大女儿德宁出生的那天。

1991 年 12 月 16 13，下午一点，宝宝降生了，我安置好母女之后,三点才匆匆赶到公司。我知道，这次演示至关重要，不能有一丝一毫的闪失，我也知道，只有我，才能把整个产品讲解得清晰无误。演讲结束后，斯卡利的眼睛里闪耀着激动的光，他走上演讲台，说:“你们做的东西太有意义了，简直

令人震撼!我决定把这个项目拿到 TED(Technology，Entertainment，Design，一年一度的国际科技·娱乐·设计大会)上去。不过，今天最有意义的事情不是这个，而是开复得了一个女儿。我们一起来祝贺他吧!”我的同事们给了我最热烈的掌声。

1992 年 2 月，斯卡利指定我做 TED 大会的演讲人，整场大会就像科技界的奥斯卡颁奖典礼，应邀参加的都是最著名的明星、导演、企业 CEO、最有创意的设计师、最知名的教授和最大牌的记者。当我怀着忐忑的心情在 TED 的舞台上演讲时，台下一片安静，所有人都在看那台叫“小精灵”的电脑准确无误地执行着我发出的指令,所有人都被它的“智慧”折服了。

当我结束演讲，台下 TED 的专家们集体起立为我鼓掌。很多人跑到斯卡利那里，去跟他握手，那一刻，他似乎把公司那些难看的账目都抛到了九霄云外。当然，更多的人跑到我身边，来询问技术细节，那一刻，我有一种做了英雄的幻觉。整个 TED 大会，苹果公司和我们都成为了众所瞩目的焦点。

当天晚上，我心情大好，回家的路上，一边开车一边听着收音机，晚上睡觉时嘴边还带着笑意。第二天，关于苹果在 TED 大会上引起轰动的报道刊登在了《华尔街日报》上，原来，当时跑过来问我问题的人都是报社的记者。

一时间，业内都对苹果的“新技术”充满了好奇和期待。美国的电视台同样也关注到了这项有趣的技术，当年 3 月，斯卡利接到了《早安美国》节目的邀请，这意味着，我们做的语音识别新技术，不只是在 IT 圈里展示,而是将呈现在所有美国人面前。这是一个宣传苹果公司的难得的机会，斯卡利决定带着我一起去纽约参加节目的直播。

要参加电视台的直播，斯卡利难免有一些不安和紧张,他是一个很害羞的人,从小有结巴的习惯，每次演讲,他都会怯场。但他也是一个有毅力的人，为了克服这个缺点,他从小让父母亲带他去看话剧，从话剧演员的身上学习如何表达、如何演讲，他后来成了一个卓越的演讲者。但是，除了在千人面前演讲，他还是非常内向，不会主动与人交谈。在我

们上《早安美国》之前，苹果的公关副总裁特别跟我说:“你如果看约翰一个人孤独地坐着,过去陪他。”

我曾经告诉过斯卡利，我们的系统刚刚搭建，死机的可能性不小，如果在直播节目中，我们的“小精灵”死机，那就大事不好了。因此，飞纽约的那晚，斯卡利对我说,“开复，有没有办法让死机的概率降到 1%?”我咬了咬嘴唇，说,“那好吧，约翰。”

3 月 12 日，早上 7 点，我和斯卡利带着我们的“小精灵”来到了《早安美国》的直播间。这是美




《华尔街日报》对我在苹果的工作的报道

国 ABC 电视台早上的黄金时段，我们知道，至少有 2 000 万观众在一边吃早饭一边看电视。漂亮的女主持琼恩·伦敦已经开始致开场白了，她是全美最有名的女主播之一，以机敏和才华著称。

“我们都知道，苹果公司今天有一项令人惊讶的技术,就是电脑居然可以听懂人类的语言。现在，在我们的面前，就有一台可以和人交流的计算机——世界上第一台，它居然能听懂你说的话，还能回答你的问题。我想，是不是有一天，机器也会气急败坏地和你大喊大叫呢?下面,就让我们见识一下这位‘电脑小精灵’吧。”

“请帮我预约一个会议!”

小精灵：“几点钟?”

“下午三点。”

小精灵：“下午三点，第三会议室，开会。”

接连几个指令，小精灵都准确无误地完成了，我们都松了一口气。主持人看完演示，微笑着面对镜头说,“不知道什么时间，这样的技术可以变成真正的产品，走到我们的身边来?”斯卡利正要开口回

答，这时，小精灵忽然又开口了，“你什么时间要和我约会?”琼恩被逗得哈哈大笑。原来，小精灵一听到“When(什么时间)”，就以为女主持人要它帮忙安排会议。

节目非常精彩，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。

事后，斯卡利问我，“你到底是怎么把死机率降低到 1%的?”我笑着说，“老板，这个很简单啊，因为我今天带了两台电脑，我把它们连接起来，如果一台出了问题，我们可以马上切换到另外一台。根据概率原理，一台电脑失败的可能性是 10%，两台都失败的可能性就是 10%×10%=1%，成功率自然就是 99%了!”

在当时苹果糟糕的市场状况下，我们的“小精灵”确实是一个作秀的好卖点，这让美国人相信苹果仍然是一个灵感不断的公司。我也从中得到了价值的肯定，从纽约回到硅谷，我不断收到各个公司的人写给我的信，有些则悄悄跑来挖我，但是，我

和所有的苹果人一样，心里只有“苹果”。为了留住我，苹果又给了我一些公司的股票。

语音识别也成了公司的明星项目。1993 年的愚人节，我们楼层里的电梯装配了一个话筒，按钮旁边贴着一张纸，上面写着：告诉我你要去几楼。大家都以为公司里的电梯已经变成声控的了，非常好奇，就对着话筒说，“二楼”，二楼的按钮果真亮起灯来。但是，如果大家在电梯里聊天，就会发现所有的按钮都会慢慢地亮起灯来，比如，当有人问“How are you doing?”对方回答“Fine”的时候，电梯会把这个词自动接受为“Five”，把 5 的按钮点亮。大家不知道到底是有人在控制电梯，还是真的有语音识别。那一天，苹果的员工都在相互转告，“进了电梯就别说话。”

后来，我才知道，我们的工程师把我的机器偷偷接到了电梯里，把它变成了“声控”电梯。这是一个愚人节的恶搞。

## 学习管理的艺术

苹果的产品总被视为艺术品，而它们的创造者——苹果的员工们，也颇有艺术家的特质，每个工程师都是天才，都个性十足。因此，我深信“放权”才是最好的管理方法。

我把自己看成公司员工和管理层之间的桥梁，先从高层那里理解大的战略思想，然后传达给员工。我压抑住自己的好奇，克制住每件事都要自己过问的冲动，充分信任员工，给员工一定范围的自由。我深信，这才是真正有艺术的管理。而且作为管理者，当员工的价值观与公司的不符时，你要大胆作出决策。

当然，这些管理经验也是从大大小小的“挫折”中得来的。1992 年，我成为语音识别小组经理的时候，还只有 31 岁，没有任何管理方面的经验，我不仅要管理和我年龄相仿的工程师，还要管理资历比我深得多的“老苹果人”。

经过多次改组，一位年近 60 的老工程师分进了

我的小组，他在苹果工作了很多年，根本不把我这个年轻经理放在眼里。他非但不按时完成工作任务，还故意反对我的决策，在会上公开对我发难。我是不愿意和任何人发生冲突的，只好一忍再忍。结果，部门的某项指标经常完不成，我的火又发不出来，憋在心里很难受。

怎么办?我想到了我的 mentor 佛瑞德·福斯(Fred Foryth)。所谓 mentor，是苹果公司为每个中层管理人员配备的“管理导师”，遇到棘手的问题，便可向“管理导师”求援。我说起心中的烦恼，佛瑞德语重心长地对我说，“开复，作为管理者，你的性格过于软弱。当你需要作正确选择的时候，你需要拿起手里的武器。做经理，不仅要有智慧，还要有决心。我命令你，一个月之内，把这个人开除。”

回到组里，我开始试着以坚定、严厉的态度对待这个老员工。在公开会议上，他如果故意反对我的观点，我会正告他，九成以上的人都赞成这个观点，因此没有在会上讨论的必要。在非公开场合，对他漫不经心的工作态度，我也提出过严厉的警告，

另外，我给他明确了工作目标，当他达不到的时候，我会及时提醒他。对他说话时，我也不像以前那样像温吞水了，而是有条不紊、斩钉截铁。一个月后，他终于发现，开复已经不好惹了，苹果已经不好混了，不久，他就开始另谋出路，主动离开了公司。

我把这些讲给“管理导师”听的时候，他说，“开复，我知道，一个月内裁掉一个人是非常困难的事情。但是，好的管理者不能只是个技术专家，他需要有多元化的领导力。在领导力方面，我觉得你的同理心很强，所以员工大都喜欢你、信任你，这很重要。但是，很多时候，你也需要展现你的魄力。所以，我给你出了个难题，希望你能理解，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。”

此时，我才体会到“管理导师”的良苦用心。

如果说，这一次裁员考验的是我的决心，那么下一次裁员，就真的是考验我的勇气，因为我要裁掉的这位，是我的“同门”师兄——他也是瑞迪教授的学生。

这位师兄在我的语音小组里工作散漫，没有太多的业绩，经过多方的打分和测评，他被列入了被裁人员的名单。名单里的另一位是一个年轻人，他刚来我的小组不久，还没有机会表现。我在心里掂量了一下，觉得应该把留下来的机会给年轻人。

师兄知道面临被裁的危机后，跑来恳求我，他说，自己年纪已经 40 岁了，又有两个小孩，希望我念及同窗情谊，放他一马。瑞迪教授甚至也给我打来电话，暗示我尽量照顾师兄。

那个时候我真是不知所措，于是，我用了从书上学到的“报纸头条测试法”，来检验自己的言行。所谓的“报纸头条测试法”，就是在一件事情还没发生前假想一下，明天，如果你的亲朋好友都将读到你做这件事情的新闻，那么他们会读到怎样的标题？你做的事情是否对得起你的价值观？

于是，我为自己做了“报纸头条测试”。第一，裁掉那个新员工，头条是《徇私李开复裁掉无辜新员工》；第二，裁掉师兄，头条是《冷酷李开复裁掉同窗师兄》。虽然两个头条中的任何一个，我都极不

愿意看到，但相比之下，前者对我的打击更大，因为他违背了我基本的诚信原则。如果是这样，我将无法做一个尽责的职业经理人。

最后，我还是选择了裁掉师兄。虽然我相信自己作出的是最正确的决策，但其实，这个决定也让我痛苦，因为它毕竟违背了我怜悯和同情他人的原则。师兄走的那天，我告诉他，将来有任何需要帮助的地方，我都会尽量去帮他。

这之后，我经常郁郁寡欢地去上班。我的导师看出了我的心事，他开导我说，“学会如何管理人，其中重要的一步，就是怎样处理裁员的问题。当你迈出了这一步，你已经在不知不觉地成熟和长大。”

被我裁掉的师兄十分气愤，他在后来参加一些会议的时候，甚至在自己的名片上面印了一行红字——“被李开复裁掉”。虽然我确实感到相当不舒服，但是，当我反复审视自己的决定，发现我并没有做错时，也就迈过了这道心理难关。

从 1993 年开始，苹果的业绩一直处在下滑的状态，裁员经常发生，涨薪也被“冻结”了，员工们

总是带着失望的情绪工作，这对管理者的“考验”是非常大的。

后来，我成为多媒体互动部门的总监以后，有一次开会，一位员工因为自己的妻子和朋友全被裁掉了，对公司的政策非常不满，就把怒气都发在我的身上。他当时说了一连串很难听的话，其语言的粗俗程度，即使在最鲁莽的美国人中也极为罕见。当时，我的第一反应是气愤，因为他这种侮辱谩骂的做法十分恶劣，就在即将爆发的那一瞬间，我想到，“人难免会在亲人受到伤害时失去理智，难免会在灾难来临时失去风度。”接着我又想到，虽然他的表现异常粗鲁，但是，一定有不少员工也持有同样的想法，只是不敢表达罢了。最后我想到，作为这个部门的总监，我代表的是公司的利益，不能因为一时的愤怒而影响了正常工作的进展。

于是，我非常冷静地告诉这个员工，“现在这个时候，对你、对我、对公司来说，都是非常困难的时期。我理解你的心情。等你冷静下来，如果有什么建议，请你告诉我，你认为最合适的做法是什么

样子的，我们可以仔细聊一聊。”

后来，那个员工私下向我道歉，并感谢我没有在整个团队面前让他难堪。一段时间以后，这位员T 举家搬到欧洲，他和妻子都找到了合适的工作，每年都会寄贺年卡给我，也常常发邮件问候我。

在苹果的这段日子，我除了得到了世界顶尖公司的工作经验，我想我得到的最宝贵的东西，就是这些管理经验了。

## 自荐成为多媒体部门总监

1992 年到 1996 年的这段时期，苹果可以说是一个失去灵魂的公司，财务报告一季比一季难看，大多数创新都半途而废，员工多年的心血被付之一炬。那几年，围绕苹果的，是一次又一次的裁员噩梦，我一次又一次看到这样的景象：员工在自己的座位上收拾东西，他们低着头，默默地流着泪离开。

我们在苦苦地煎熬，苦苦地思索，到底什么叫

做创新?多数时候，苹果做的技术都很超前，但这些技术无法转变成产品，也就无法真正地进入千家万户。到后来，我们渐渐明白，创新不仅仅可以是做出一项前无古人、后无来者的技术，也可以存在于一个更为广义的领域，商业模式的创新、产品的创新、技术的创新，甚至把别人做过的概念重新汇集起来，也是一种创新。

到了 1993 年，裁员风暴再次袭来，2 500 个员工被裁,整个公司的气氛既紧张又沉闷。而这一年，斯卡利也结束了他在苹果长达 10 多年的职业生涯。他被解雇了。

事情的经过颇有戏剧色彩：1993 年初，斯卡利告诉董事会,IBM 公司正在考虑请他加入并担任 CEO 一职。董事会对此相当不满，因为苹果当时正在出售自己，而 IBM 又是买家之一，斯卡利这个时候到 IBM 应聘是有利益冲突的。董事会要求斯卡利退出 IBM 的面试，他也答应了。但是最后，苹果与 IBM 的合作没有谈成，而 IBM 最后雇用了郭士纳(Gerstner)。就这样，命运捉弄了斯卡利，他被苹

果公司解雇了。

斯卡利走的时候无奈地总结苹果的文化:“我认为任何人都管不了苹果公司，它有点像意大利，充满着创造力，也充满了混乱。”

斯卡利走了之后，取而代之的是苹果公司原来的首席运营官迈克尔·斯平德勒(Michael Spindler)。

斯平德勒是一个大个子德国人，他说话的声音及腔调和影星施瓦辛格一样,不过他总是唾沫横飞。斯平德勒魁梧的身材、粗犷的五官让人感觉他是一个有魄力的汉子，所以斯卡利前期挑选他做首席运营官，大家都认为很合理，因为他有一个外号，叫做“柴油机”，能 24 小时不停地工作。

但他做了公司的 CEO 后，竟忽然变成了一个毫无自信的人。只要上台十分钟，他就会一身是汗，大家都开玩笑说千万不要坐在前十排，以免听得一头汗水和口水。最糟的是，如果没有排演，他的思路就会杂乱无章，所以除了汗水和口水，还会听得一头雾水。他的工作压力相当大，这让他得了心脏

病和恐惧症。他每天都戴着量心率的仪器，碰到一点麻烦事，他就会趴到书桌下面，用两手抱着头。他对苹果非常热爱和忠诚，但是他其实并没有运营的能力，常常忽视细节，并且不懂技术。他对技术一无所知，比学市场的斯卡利还要糟。因此，靠这样一个总裁去改变苹果，几乎是不太可能的事情。

在斯平德勒时代，我们的语音识别技术终于落实在了产品上，不过，是在一款相当高端的产品 Quadra Av 上。这款一万美元一台的奢侈品很难让这项技术达到普及的程度，也无法扩大市场份额而得到经济回报，以形成良性循环地增加投资。这又一次让我看到在硬件公司做软件的难处。

苹果在这一段时期的挣扎，主要是“软件”和“硬件”的博弈。苹果是一个硬件公司，虽然有很多软件工程师，但还是把软件看做硬件的附属品。软件部门，是无法在一个硬件公司里蓬勃成长的。之前，苹果一直在操作系统上领先于微软。苹果的操作系统 Macintosh OS 非常易用，价位虽高，仍得到了忠诚用户的爱戴,但是,Wintel(Windows+Intel)

的迅速崛起让苹果走向了衰败。

1993 年，被苹果寄予厚望的一款 PDA 掌上电脑出炉了，它叫牛顿(Newton)。不幸的是，这款产品受到了业界尖锐的批评，被嘲笑最多的就是手写识别功能。当时有个笑话是:“你知道牛顿有多少个 T 程师吗?”答案:“Fine hungry”。为什么不是一个数目呢?因为，“Five hundred”输入牛顿就会产生识别错误，变成了“Finehungry”。

苹果在牛顿项目上的投入了超过了 5 亿美元，但收益很差。1998 年 2 月，乔布斯重回苹果的第二年，已经苦撑了近 5 年的牛顿部门被整体裁撤。当然这都是后话了。

在一次又一次的裁员风暴当中，大家士气非常低落。可是我发现，公司有很好的多媒体技术，但是当时 Pc 无法很好地利用这些多媒体技术。我看到这些趋势很有可能经过互联网成为主流。如果再加上用户界面的突破，这些技术也可能成为公司未来的主流。想到这些，我心中涌起些许激动，提起笔来写了一份题为《如何通过互动式多媒体再现苹果

昔日辉煌》的报告。

这份报告被送到多位副总裁手里，最后，他们决定采纳我的意见，发展简便、易用的多媒体软件，并且请我出任互动多媒体部门的总监。

多年以后，我遇到了一位当年的上司，他深有感触地对我说："当年，看到你提交的报告，我们挺惊讶的。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。"

成为互动多媒体部门的总监以后，我们负责开发许多新的项目。首先是牛顿的手写体识别功能的改进，我们借鉴语音识别的方法，做出更好的手写体识别技术，这让牛顿"焕然一新"，手写体识别率大大提高。不过，我们还是失望地发现，当一个品牌已经声誉尽失的时候，再扭转形象已经不可能了。从这个案例中，我学会了一件事情，一个品牌的信誉一旦跌入谷底，再想拯救它会非常困难。

在互动多媒体中心还有一个图形学组，这支队

伍由一位老科学家弗兰克·克罗(Frank Crow)带领，在业界，这是一支论文写得最多、产品做得最少的队伍。其实，可能的应用是很多的，我发现科学家如果没有做产品的动力，就都会沉迷在演示、论文攀比的游戏里。所幸，我在这个团队里发现了一个奇才。

这个人就是华人科学家艾瑞克·陈(Eric Chen)，他发明了 QuickTime VR，虚拟现实环境技术，就是说用相机拍一套 360 度的照片，然后用软件把这组相片“粘贴”起来，让人们能够在这些相片中“遨游”。可能的应用包括虚拟博物馆，房地产展示等。从图形学的角度,这个项目并没有涉及高深的数学，相当简易，但它有很多实际的应用，于是，我大力支持这个项目，把其他学术性过高的项目组的人调过来。

后来，这个项目和“星际迷航记”合作，做出了一个CD—ROM游戏,一个月之内就卖了100万份，在星际迷航记里遨游，简直是圆了人们孩提时代的梦想。我们把这个技术做成了一个产品，让更多的

开发者、游戏都能使用。这是我领导下最成功的团队之一，它小而精，而且大家都为这个了不起的技术和“有用的创新”感到激动。直到今天，很多地方都在用这项技术，Google Earth(谷歌地球)、GoogleStreet View(谷歌街景)等产品不断在这个产品的基础上推出，达到了真正的普及。

当时，苹果公司能说中文又懂技术的高级主管只有我一个,因此,我也成为了公司的中国“大使”。那时，苹果正在尝试创立中国研发中心，希望将产品推广到中国市场。1995 年,我又一次来到了中国，这一次是总部让我在北京香格里拉饭店举行的苹果中国市场大会上作主题演讲。我的中国同事告诉我，观众的英文水平都不高，不但不能用英文讲，最好一个英文词都不要说。

在美国这么多年了，中文难免有些生疏，但我一定要把自己的第一次全中文演讲做成功，我准备了几个晚上，请我们的中国同事帮我逐字逐句把演讲用的 P 胛翻译成中文。我上台演讲时还是有些紧张，很多简单的词都忘记了，例如：“苹果对中国的

commitment——(承诺)”这个词都想不起来了。

## 未选之路

1995 年初，苹果公司的 ATG 研发集团的副总裁也离职了。因此，苹果将提升唐纳德·诺曼(Donald Norman)，一位著名的心理学家升任 ATG 的副总裁。而当时，我的大老板仍然是当初把我挖到苹果的戴夫·耐格尔。在唐纳德·诺曼的任命还没有宣布时，大老板有一次叫我去办公室聊天，征询我对 ATG 发展的意见。我看到老板来找我，就开诚布公地将自己的意见表达出来。

“ATG 队伍庞大，而且并没有严格的考核指标。因此，我认为，如果把 ATG 部门转换成产品部门，则可以让这个部门的激情被激发出来。现在，公司正在面临非常严峻的挑战，这种变化不失一个让苹果的精英们集中起来进行脑力激荡的好方法。让 ATG 的好技术帮公司渡过难关，同时可以大大减轻

苹果公司的财务压力。”

戴夫·耐格尔对我的看法不置可否，他沉默了许久。

这一次，我的想法没有得到认可。这是因为，新任的 ATG 副总裁唐纳德·诺曼对这个方案不认可。他说，当 ATG 成立之初，很多业内大师保证给他们做研发的空间，另外，在苹果公司，研究部门和产品部门完全分开,这是一个惯例和传统,不能打破。在苹果公司的市场份额越来越小的情况下，唐纳德·诺曼觉得，即使苹果要在这个时候缩减人员，也只能把 ATG 缩小，变得更像一个研究院。

戴夫·耐格尔虽然是把我挖到苹果公司的，而且对我很赏识，但是他和诺曼的思维方式更相像，而且两人都是加州大学理学系毕业的，从大学开始就相互认识。最后，一个奇怪的方案产生了，苹果最终选择了诺曼的方案，但是同时又想照顾我的想法，于是，我的大老板作出了一个新的决定。让诺曼出任 ATG 副总裁，让 ATG 继续做研发的工作，但是要分一些人给我做产品。这意味着，作为多媒体

互动部门的总监，我可以把我的团队整体带到另一个副总裁手下，去做产品。

而诺曼听到这个方案以后，并不愿意我把 ATG 里的人员调走。他跑过来告诉我，“开复，你不能把任何一个团队带走。你应该让员工自己有选择的空间，选择你的跟你去做产品，选择和我做研发的就让我带走。”我听了这个决定，心中些许震惊。因为大家都知道，在研发部门工作，显然没有市场和考核的压力。“谁会愿意放弃舒坦的日子，而和我去做市场，去经历市场份额的严酷考验啊?”我心里这样想。

当我正绞尽脑汁想办法的时候，我听说诺曼先行一步，已经在 ATG 开起了员工大会。他一方面要求相关人员必须亲自表达意愿，才可以加入我的团队，另一方面又告诫大家，开复要研发的新产品有不小的风险，希望大家慎重选择。这样一来，我更被动了。我怎样才能说服大家跟我走呢?如果没有一个人愿意跟我走，我的处境将相当尴尬。

我没有放弃。在一个风和日丽的下午，我把我

的团队拉到了一个酒店，在吃饭前，我打开自己熬了一个通宵写的PPT，讲起了新产品的规划和设计。我描述了互联网与多媒体相结合的新技术和新应用，以及它将形成的巨大发展空间，还与他们分享了新产品部门的愿景。然后，我鼓励他们分成小组，讨论这个愿景的可行性，以及在这样的愿景下自己的潜力将怎样得到更充分的发挥。

我还请来了专家，让他们指导员工扮演动物，“如果你是一只动物，你会怎么拯救苹果公司?”而员工则作了各种各样精彩的表演。这个游戏让大家格外感动，也格外地团结。在苹果利润持续下滑的几年里，这样的气氛已经越来越少了。

最后，我诚恳地对并肩战斗了几年的员工说，“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。毕竟，有的人适合做研发，有的人适合做产品。但是，在苹果最危急的时刻，我认为做产品是最迫切的。让我们的产品去战胜我们的对手，苹果才可能真正得救。”

我清了清嗓子。开始朗诵我精心准备的一首诗——美国诗人罗伯特-弗洛斯特(Robert Frost)的《未选之路》(The Road Not Taken)。

全诗的最后几句，深深打动了大家。“一片树林里分出两条路，而我选了人迹更少的一条，从此决定了我一生的道路。”我看着台下的员工,动情地说：“这条路没有人走过，但是我们恰恰应该为了这个理由踏上这条路,创立一个网络多媒体的美好未来。”

正是这次会议，让90%以上的员工作出了“冒险”的决定，离开相对稳定的研究部门，随我加入全新的互动多媒体部门。这个部门，正是后来QuickTime、iTunes 等许多著名网络多媒体产品的诞生地。一年后，乔布斯回归，他们成为了乔布斯的爱将、公司的宠儿。这也说明了，制定并与员工分享美好愿景,能充分激发员工的参与感和积极性，可以让整个团队保持激昂的斗志和坚定的方向，这是领导艺术的重要组成部分。我必须承认，这是我最美好的体验之一。

而对 ATG，乔布斯只说了一句话，“我们公司无

法负担一个研究院。”整个 ATG 就这样被宣判死刑，所有科学家都遭到了裁员的厄运。

## 最年轻的副总裁

我在苹果公司产品部门待了 6 个月，做出了几个重要的产品，而且在没有任何实权的情况下，我协调了多个部门的合作。1995 年秋天，苹果公司任命我为互动多媒体副总裁。33 岁的我，成了公司最年轻的副总裁。

我心里也知道，这 6 个月里，来面试这个工作的人不少,但后来都被公司的困境给吓跑了。而且，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，很多年轻人都得到了提升。

“蜀中无大将，廖化做先锋”，正是在这样的背景下，我又一次得到了提升。

作为副总裁，我开始把 QuickTime 技术面向多

平台的互联网推出。我鼓励这个团队成为公司多媒体平台的核心，让用户和开发者接触内容的时候，和微软有一定的距离。我的团队制作多媒体创作工具Apple Media Authoring Tool，开发QuickDraw3D，与 13 本 Bandai(万代)玩具公司合作多媒体产品Pippin，可以说是Sony Play—station的鼻祖。

同时，我也制定了一系列的战略，希望苹果能成就互联网上的多媒体标准。我希望与更多的业内公司携手，促成网景(Netscape)的浏览器、Sun 的Java、SGl 的3D(OpenGL)与苹果的QuickTime 的合作，让软件开发者脱离Windows来开发先进的互联网软件。这个项目虽然大家都有着共识，但是到底每个公司的目标不同，所以合作虽然取得了一定成果，但还是不尽完美。

1995 年到 1996 年，苹果继续在风雨飘摇中度过。在最关键的1995年圣诞节期间，苹果决定生产大量低档Mac，最后导致20亿美元的机器无法出清存货。1996年1月，苹果再次裁掉1 500人。

这一年，再也撑不下去的斯平德勒也选择了离

开，他的告别信是这么写的：“In fading away from the place which I loved and feared,1 will become whole again,hopefully renew the father.husband and self I am.（在我离开这个让我又爱又怕的地方后，我将重新变得完整，重新成为一个父亲、丈夫和我自己。）”

## 离开苹果

斯平德勒走后，灾难中的苹果连物色一个新CEO 的时间都没有，他们直接邀请董事吉尔·阿梅里奥(Gil Amelio)来接任这个职位。阿梅里奥开出了天价，几天后，他就成了苹果的新CEO。

阿梅里奥曾经拯救过国家半导体公司，1994 年，他受邀加入苹果董事会。阿梅里奥一上任，就立刻摆出一幅力挽狂澜的专家形象。加人公司的第一天，他就找到了我。阿梅里奥的助理希望为他塑造一个平易近人的形象，听说我的部门当天要召开一个员

工大会，有几百位员工参加，而这个团队又是公司最前沿的技术团队，于是，他要求我把最后 15 分钟的时间给他，我欣然答应。

阿梅里奥如约在会议上发表了演讲。他说：“不必担心，这家公司的境况比我以前从鬼门关里救回的那些公司好多了。给我 100 天，我会告诉你们公司的出路在哪儿。”他的出现确实像是一个救星，而且当时员工还活在前任 CEO 的阴影当中，所以对他还是非常欢迎的。

但当我陪他走出这个会议室时，我问这位新的领导，对我的团队感觉如何?他竟然说：“苹果真是没有纪律，一点也没有。”他说这话的时候，我心中充满愤怒，我注意到了他的肢体语言，那是相当自负，而且有一种阶级观念。他要求大家称呼他为阿梅里奥博士，这相当不符合苹果，或者说不符合所有高科技公司的习惯。

这时，我对“我们的救星”就开始有一种担忧了。

后来，阿梅里奥的自大问题逐渐被放大。在头

100 天里，他只和自己带来的核心团队一起设计公司的“战略计划”，从来不听广大员工的心声。100 天后，他果然推出了新的战略计划，但是，员工们对这个计划既不理解也不支持，他的声望也开始走下坡路。

半年后，公司业绩继续下滑，这位 CEO 召开了一次全体员工大会。他不但不从自身找原因，反而在台上指着所有员工说：“Damn it!Don’t put me in this spot again!(真他妈的，你们再也不可以让我这么为难!)”

而当公司节约开销，甚至面临裁员的时候，他却开始修建一个 CEO 套房，里面有私人的洗手间。这样的奢侈作风让很多员工不满。

他在公开场合的表现也开始让人失望。在一个派对上，阿梅里奥对一位记者说：“苹果就像是一个有破洞的船，而且每一个水手都在划向不同的方向。我的工作就是让这些水手往一个方向划。”那位记者问他：“那破洞怎么办呢?”

这样的例子不胜枚举。它们让我们看到了一个

思维并不缜密却爱夸夸其谈的领导。

逐渐的，阿梅里奥失去了大多数员工的支持，不久，他就被董事会解雇了。后来，有人这样评价他：“他以为他可以用智慧和经验改变公司的一切，他作了战略决定后就直接开始执行，却没有花时间寻求所有员工的支持。其实，他的战略方案不无道理，但他做事的方法是完全错误的——他不是一位懂得倾听、懂得理解的好领导。”

在阿梅里奥的领导时代，有更多的新的工作机会开始出现。在以前，我会对这些机会视而不见。但是，在阿梅里奥的苹果时代，日子开始变得令人窒息，我隐隐地感觉到，我无法继续在他领导下的苹果工作了。

从 1995 年开始，我参加了许多硅谷高层合作的会议，我结识了 SUN 的 CTO、后来成为 Google CEO 的艾瑞克·施密特(Eric Schmidt)，网景创始人和浏览器之父马克·安德森(Marc Andreessen)，也认识了很多 SGI 的领导，例如 SGI 的 CEO 艾德·麦克莱肯(Ed McCracken)，总裁汤姆·哲莫卢克(Tom

Jermoluk)。

有一天，来自 SGl 的邀请悄然降临了。我接到 SGl 公司人事部的电话，对方说，“我们现在正在扩张和改组整个公司，公司有很多新的计划，我们的项目有互动电视、3D 动画和网络服务器。你过来看看吧，我们目前想收购一些公司，你可以告诉我你想做什么,然后我们针对你的兴趣对公司进行改组。”

这样的盛情邀请，再一次让我心向往之。因为一般公司的“挖脚”都是有一个职位空缺，然后公司有针对性地请人来“填充”这个职位，很少有公司针对你的特点和兴趣，专门为你量身定做一个职位。

在 SGl，很多工程师的技术水平甚至比苹果还要强，SGl 的办公大楼是紫色的，非常酷。这里几乎是所有硅谷工程师梦想的归宿。

和 SGl 多次交流后，我表示我对互联网最有兴趣，希望能够负责公司的互联网业务。SGl 做到了它的承诺，把所有互联网业务改组成为一个新的部门 Web ProductsDivision(互联网产品部门)，由我

担任副总裁兼总经理。他们给了我很好的薪酬，但更关键的是，他们尊重我的意见，让我“设计自己的工作”。

1996 年 6 月，我向阿梅里奥提出辞职。他对我说:“你是我们产品部门最好的两位领导之一。你不要走，你开条件吧。”但那时，我已经对公司彻底灰心了，我告诉他我去意已决，感谢他的挽留。7 月，我离开了这个我曾经热爱的、为之奋斗了 6 年的公司。

很多年后，经常有记者朋友问起我在苹果公司工作的感受，我想，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。

也是在苹果，我完成了从研究到产品的转型。我深深感受到了“用户第一”的重要性。苹果做的产品都力求完美、近乎苛刻，比如说，一个特殊的弹出(ejectdisk)功能，为了能让用户易用，每一台电脑可以多花 5 美元。这种对完美的追求可以牢牢抓住用户的心。在苹果，我看到那些苹果铁杆粉丝

们是那么爱他们的产品，就算苹果没落的阶段，他们依然付出超额的代价去买性价比并不好的苹果产品。这对我以后从事高科技产品的研发工作，有着深深的影响和启发。

另外，经过 6 年在苹果的浸润，我理解，苹果的平等、自由、民主的风气固然好，但是，公司还是需要一个有战略眼光的决策者，需要一个核心人物来维护公司的文化。乔布斯走了以后，公司失去了决策者，也失去了灵魂。各个部门各自为政，产品经常延期。这种情况，只有在乔布斯复出之后，才得到了改变。

1996 年，乔布斯成功地重返苹果公司的领导岗位，他让苹果公司奇迹般地起死回生，人们惊呼：苹果的灵魂回来了!乔布斯大刀阔斧地改革,认真地研发新的产品，iMac、iPod、iTunes、iPhone……苹果又变回了那家让全世界尖叫的、超乎想象的公司。在他的领导下，苹果公司的股票上涨了 12 倍，这件事被一名传记作家称为“商业舞台上最伟大的第二幕”。

# 第六章　SGI

■产品的成功。不光取决于技术，而且取决于市场，尤其是渠道建立得是否正确。

■作为技术出身的管理人员，既有好处也有弊端。好处是技术人员可以看出一个产品的发展趋势，预测它的未来。而弊端就是，技术人员喜欢追求真理，而忽视整体运营，注重智商，而忽略了管理中需要的情商。而作为一个管理人员，情商比智商要重要得多。

■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。

## 没有用的创新

我几乎没怎么休息，就去 SGI(Silicon Graphics)报到了。

SGl 是硅谷创业之神詹姆斯·克拉克(James Clark)在 1982 年创立的，他后来离开了 SGl，接连创立了网景和 Heahheon 等著名公司。

SGl 的产品主要是高端服务器和具有超级计算能力的可视化工作站，因为拥有特殊技术，并垄断了图形设计和电影特效的市场，也就获得了很高的利润。《玩具总动员》、《侏罗纪公园》、《泰坦尼克号》等影片均是在 SGl 的图形工作站上制作的。

因为利润高，SGl 对员工非常慷慨，这种慷慨近乎“浪费”。

第一周上班，我看到办公桌上放着一只漂亮的盒子，里面是一只价值 l 500 美元的瑞士豪雅表(Tag Heuer)！我还以为公司为了感谢我的到来，特意给我

买了昂贵的见面礼，但很快我就发现，这竟然是每个员工都有的“年终礼物”。此外，公司还给每个人都发了件小羊皮的皮夹克，也是价格不菲。我在苹果 6 年，从未见过如此丰厚的年终大礼。

那年的年终派对，在最豪华的饭店，在最著名歌星的歌声中，数千人翩翩起舞，场面真是盛大。

SG1 的工作环境也很宽松，每个团队都有很大的自由度，团队总监只是给出一个研究方向，并不干预具体的研究过程。跟今天的 Google 非常像。

然而，我还是忍不住担心。因为很多人都告诉我，SG1 的天才工程师们对“空降”的高管都心存疑虑。一位同样来自苹果的副总裁跟我诉苦说：“第一天，员工的刁难就让我无法招架。离开苹果加入SG1，简直就是刚从油锅里跳出来，又掉进了火焰山。”

他这么一说，加重了我的不安。更何况，3D 和互联网也并非我的技术专长，但是，我还是得硬着头皮去给 SG1 的员工开第一次大会。

幸好我一上台就忘记了恐惧，真诚地谈起了内心的忧虑。

“SGl 是一个非常天才的公司，有你们这些硅谷最优秀的工程师。不过，我忧虑的是 SGl 的未来选择哪一条路的问题,要不要联合 Windows 呢?我想，这就如同莎士比亚所说的,生存还是死亡?我虽然知道，在硅谷工作的人里没有谁喜欢微软，但是我想我们的软件不放在 Windows 上就是“掩耳盗铃”，我们就不会有用户。目前的形势证明，我们只有让硬件与微软的操作系统结合，才有可能最终不被市场抛弃。这就是我心里想的全部。”

话说完了，我紧张地等待大家的反馈，等待可能出现的“挑衅”。这时，一个员工开口了,“开复，你说的对啊，我们一直觉得用 Windows 操作系统是对的，可惜我们的管理层并不这么认为，他们觉得这么做不会帮助我们的硬件销售。我们从来都没有找到共鸣!”

我点点头，说:“我们做的是软件，必须停止用硬件的思维模式来思考。要想做成功的互联网软件，我们就必须接受 Windows；要打败 Windows，我们就必须先联合 Windows。”

“开复，你这个观点太好了，以后就让我们吃Windows的，喝Windows的，拉Windows的吧。”一个员工说。

台下哄堂大笑。我说，“拉一个Windows出来，那恐怕很痛啊,要拉就拉SoftWindows吧(业界一个模拟Windows的产品)。”他们笑得更欢了。

当天的交流很愉快，我发现这些工程师其实很孤独，没有人重视他们在公司战略上的思考。

计算机行业是各领风骚三五年，20世纪90年代正是SGl风光无限的时候，就像80年代的苹果，至于微软的鼎盛期，还要等上3年。

但是，一些人已经开始感觉到危机的征兆：SGl价格昂贵，非一般人所能承受，只有专业人员才会感兴趣。当我仔细考察了一下公司的情况和市场的现状以后，我发现以Windows和Intel作为平台的Pc已经渐渐独领风骚，而苹果自成一体的Pc也已经渐渐式微，像苹果公司这样的模式则很难延续它的竞争优势，尽管苹果的工程师个个都是天才，但是自成一体的不竞合态度使得这些成果无法让更多

的用户使用。当时，苹果的Pc价位都在3 000～10 000美元之间，但是微软和Intel模式的Pc价位却在1 000～2 000美元左右。这样的差价已经让昔日雄心勃勃、恃才自傲的苹果公司在市场上溃不成军。而SGl虽然暂时势如破竹，但是潜在的危机也已经存在了。它的机器的价位更高，也不是基于Windows平台的。SGl 虽然暂时仍处于强势地位，但面对Windows平台的挑战，必须居安思危。

加入SGl之后，我就一直在思考如何保住SGl的战略地位。我想，无非就是两条路。其一，顺着微软，让SGl使用Windows的操作系统，使SGl成为一个独特的硬件提供商；其二，拒绝 Windows，基于开源，开发一个Linux平台，放入SGl的硬件里，借助全世界开源工程师的力量与Wintel模式分庭抗礼，给SGl开一条新路。

为了让高层知道我和员工的想法，我找到了公司的总裁汤姆·哲莫卢克，跟他探讨SGl的未来之路。汤姆是一个天才工程师，以前在贝尔实验室工作，之后进入 SGl，从技术岗位一路升到总裁。很

明显，他是一个技术型的总裁，我的想法，他根本听不进去。他看着我说，“开复，不要对我说 Windows 有多么好，Linux 有多么好，因为这两个操作系统，我都比你了解。不信，我们要不要来一场技术辩论？”

话说到这个份上，我就没有接着往下说了。说实话，我完全能够理解汤姆的感情。因为当时，在硅谷，微软被视为“全民公敌”，谁跟微软合作，谁就会被视为硅谷的“叛徒”，所以，很多公司宁可饿死，宁可倒闭，也不和微软合作。

有趣的是，在我离开 SGI 一年以后，SGI 经过多次选择，还是采用了 Windows 操作系统，结果还是失败了。失败以后，SGI 又尝试了 Linux，不过，当时的市场机会已经完全被微软霸占了。今天，SGI 已经宣告破产，沦落到被并购的境地。有时，我也会想，如果那天我真的应战，跟汤姆辩论，并幸运地说服了他，那么，SGI 会不会有截然不同的命运呢？

操作系统上的建议未被采纳，于是我把目标定在了互联网上。1996 年，美国的互联网刚刚有了浏

览器的概念，微软的 IE 和网景公司的 Netscape 正在激烈地竞争。作为互联网产品部门副总裁，我觉得随着互联网的发展,互联网的服务器会广受欢迎，而我们的工程师们通常可以把服务器的速度调整得非常快，我们就顺势推出了这一系列的产品。从 1996 年到 1998 年，我这个部门互联网服务器的生意做得风生水起，从零开始做到了 2 亿美元。

公司的另一个技术强项则是 3D 动画。如果让 3D 走进互联网，让互联网的世界都变成三维的场景，那将会是多么生动!人们总是说，“当你有个锤子的时候,什么东西看起来都像是钉子。”而 3D 就是 SGl 的锤子，SG1 的工程师们总是在幻想 3D 如何改变一切,例如 3D 动画、虚拟 3D 世界、3D 仿真决策系统、3D 互联网等。

现在想来，工程师的梦想总是有些脱离实际，有些点子能获得惊人的成功，例如 3D 动画，但更多的时候，这些令人兴奋的点子，总是忽视了用户的真正需求。

当时，我们设想 3D 的发展将有两个方向：一是

把互联网上的动画做得更漂亮；二是做网上的虚拟世界，网络世界里也有一个我，每个网站就像一个房间一样，点击 URL 的链接就像打开了一扇房门，门里有小的房间，人们在房间里聊天、游戏、喝咖啡、跳舞。

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。当时，我们还沉浸在“技术至上”的理想当中，把我们的产品起名叫做“Cosmo(宇宙)”。

当时，我还曾经来过中国，专门推广所谓“第二代 Web”的概念，我对记者说，“第二代 Web 就是要做得像《侏罗纪公园》那样生动，像“超级玛莉”那样可以交互，像超文本级桌面用户那样直观。可以想象，5 至 10 年后，人们打开电视或 PC，既可以看电视节目，也可以运行程序，借助 Web 浏览器，人们可以进入一个城市、一家购物中心、一间咖啡馆、一片住宅区，这一切，都是用三维技术做出的。”

这就是我们全部努力的方向。做 3D 的网页，自然需要捆绑当时的两大浏览器——微软的 IE 和网景的 Netscape。我试图说服微软来捆绑我们的 3D 技术，并为此飞到西雅图，和微软谈合作。我们不求分文，只希望能和 IE 捆绑。微软的总经理直接拒绝了我，他说，“也许你的技术更好，但是我们不需要用你的技术，我们只用微软自己的技术。”我问他，“如果微软的技术还没有成熟，能不能先用我们的技术呢？”“如果我们没有技术，那就让用户别用吧。”

我心灰意冷地回了 SGI。正在我一筹莫展的时候，一个高兴的消息传来了，网景公司同意在浏览器上捆绑我们的“宇宙”了。网景浏览器占有 60% 的市场份额，“宇宙”可以说是绝处逢生。按原计划，我们的漂亮女儿“宇宙”一旦抛头露面，就会有很多用户青睐。各个网站需要制作内容，就必须买我们的设计工具（类似 Photoshop 这样的设计软件）和服务器，跟着，我们就可以赢利了！

我们当时开发了两套设计工具：一套是设计三维世界的，适用于游戏、三维社交（像 Second Life）

等；另一套是设计小动画的，可以用来把普通网站做得更生动、精彩。我们的口号是：把电脑内的世界做得和电脑外的世界一样精彩。10 年前，我们就可以把 3D 技术非常好地呈现在 PC 里，人们可以在一个网上咖啡馆里聊天、喝咖啡、跳交谊舞，还可以环游世界，看到栩栩如生的莫斯科红场。

“了不起!”

“微软做不出来，苹果做不出来，IBM 也做不出来!”

“移植到 PC 上去!”

每个看到我们产品的人，都会情不自禁地发出这样的赞叹，而我们的工程师们便会更加拼命地工作，因为我们都很确定，这会是一项改变世界的技术。

这么好的技术，能满足哪些用户需求呢?能创造什么改变世界的内容呢?我们想不了那么多了。我们深信，“Build it，and they will come.（做出来，顾客自然会来。）”就像苹果的 Macintosh、QuickTime 一样，发明时并不知道应用，但是做出

来后，用户需求会自然而然地形成。然而，这是一个严重的错误。Macintosh、Quick—Tim。是可遇而不可求的，工程师做任何产品都必须知道他在鳃决用户的什么问题。

“世界不需要没有用的创新。”这么简单的道理，我竟然没能吃透。

事实证明，这套 CosmO 产品线，没有用户需求来支撑我们下一步的研究。我们迷失了方向。

SGI 在硬件方面也开始犯错误。我加入的时候，公司因为现金流充裕而考虑购买一个新的公司，在苹果和 Cray 之间，SGl 选择了后者。这却是一个灾难的开始。Crav 公司是一个超级计算机公司，也是一个遵循封闭技术的硬件公司，到后来，又被 SGl 不得已廉价卖出了。

当时，我还负责公司的互动电视项目。早在我来到 SGl 之前，所有的科技公司就都开始把宝押在了“互动电视”上，就连比尔·盖茨的第一本书《未来之路》中，也提到了“互动电视”。

90 年代初期，SGl 与时代华纳合作开展“互动

电视”业务。时代华纳说服了佛罗里达州的奥兰多政府进行“互动电视”业务的试点。在奥兰多，每一个家庭都被装上了一个类似“机顶盒”的盒子，进行电影和电视点播。但是，一方面，“机顶盒”的成本太高，SGl 要为此支付太多的成本；另一方面，当时能被点播的内容又少得可怜。时代华纳后来决定撤掉这个项目。我进入 SGl 时，公司给我的任务就是在不得罪时代华纳和奥兰多市政府的情况下，把这个项目取消，然后，从机顶盒技术里提炼出一些“实用”的技术，再作为公司的一个产品推出来。

这是一项非常艰难的工作，一方面为 SGl 善后，和奥兰多政府斡旋，一方面，还不能抛弃互动电视的技术，要“变废为宝”。最后，我终于和团队一起提炼出了 media。erver.也就是视频服务器的技术，这个产品后来竟然做到了几千万美元的销售额!

## 黯淡的日子——把部门卖掉

1998 年春天，SGl 已不再是我加入时那个欣欣向荣的公司了。多项业务踯躅不前，资金链也越来越紧张。那一年，SGl 公司换了来自惠普的新总裁瑞克‘贝鲁佐(Rick Belluzzo)。在惠普，他提出赔钱卖打印机，但依靠墨水赚钱的理念，帮助惠普打下了一片江山，显然，这类定价游戏是他的专长，因为他是会计师出身。对他来说，一切都得拿财务数字说话。

瑞克发现投入两年的多媒体技术一直没有盈利，立刻决定砍掉我们部门。

我虽然有所准备，但还是不敢相信，对部门 100 多个员工来说，那将是一次很大的动荡。于是，我对瑞克说：“如果你不愿意继续做这个项目，我想，我可以把它卖给其他的公司。”

瑞克眼珠转了转，用他那会计师特有的语调说，“好啊，你觉得可以卖多少钱?”

“差不多 1 500 万美元吧!”我想了想说。

“那你这两年花了多少钱啊?”

“2 000 万美元。”

“那好吧，虽然还是赔钱，但总不至于血本无归。我给你 4 个月的时间，把它卖掉吧，不仅卖技术，还要把工程师一起卖掉。”

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 SG1 的多媒体互动部门四处奔走。

我不断在纽约、芝加哥、日本等地穿梭往返。当时我想了两条出路，一个是让部门被买下来，一个是吸引投资，单独成立一家公司。但我很快发现后者几乎没有可能，人们更愿意把资金投给一个有前景的初创型公司，我们有 100 多号人，没有收入，也只有寄希望于被其他公司整体收购了。

刚开始，索尼对我们这个部门表现出了强烈的兴趣，因为它之前一直在 3D 动画方面进行着探索，1 500 万美元他们也愿意出。这让我感觉到十分安慰，因为这不仅是合理的价钱，而且对我们的员工来说，也有了一个好的归宿。然而就在合同最终签订之前，索尼却放弃了。

此时，我承诺的 4 个月期限就只剩下 1 个月了。

除了索尼，还有一家名叫 Platinum Software 的公司对“宇宙”感兴趣，他们也知道我们是被索尼拒绝了又回去找他们的，于是开出了超低的价钱——500 万美元。我无路可走。为了不让 SGI 砍掉我们部门，为了不让我的员工失业，虽然我的内心十分痛苦，但还是签下了这个合同。

但更不幸的是，Platinum Software 一边在买“宇宙”,一边又把自己卖给了著名华人王嘉廉创办的 CA(Computer Associates，冠群)，CA 对 3D 技术并没有兴趣，并购之后，他们只留下 10 名“宇宙”的员工，剩下的 90 多名，最终还是没能逃脱被裁员的厄运。

## 去微软，回中国

SGI 公司的经历，让我再一次感到，果和 SGI 都是在自身封闭的硬件环境下，市场的趋势。我渴望变化，但是怎么变，在一个硬件公司里做软件的

“艰难”。苹单打独斗地做软件，我知道这并不是未来我没有明确的方向。

1998 年春天，是我最心力交瘁的日子。一方面要安抚员工的情绪，虽然公司前途未卜，但是我不希望他们失去斗志；一方面，我要四处奔走寻找买家；再有，我也要想着为自己找一条出路。

一天，我接到了英特尔公司的电话。对方说，“我们想在中国建立一个研究机构，你有没有兴趣考虑一下呢?”我一下子来了兴趣，“多大的规模?”对方回答，“几十人的研究团队吧。”我想了一下说，“如果规模大一些，说不定我会有兴趣。”

对方竟然说，“那太好了，我去向老板汇报一下，我不知道你自己居然有这个意向，这可是到中国去啊。”

回到中国，这其实一直都是我内心的一个梦想，我知道，那也是父亲一直以来对我的希望。但是，这毕竟是英特尔——又一家硬件公司，这不禁让我忧虑，在以硬件为主导的企业，软件工程师的思维又如何能被真正理解。另一方面，英特尔公司看似

一个长者，里面的管理者也大多是年长的人，自己在充满年轻人的活力的公司待久了，能不能适应那里的文化呢?

在我犹豫的时候，英特尔给我提出了一个非常高的条件——亚太区副总裁、首席科学家和中国研究院院长，一再催我下决定，并暗示还有其他的候选人。但我还是没有立刻答应下来，一方面，我还在反复斟酌自己是否真正适合这个职位,另一方面，我承诺了 SG1，一定要把部门的事情处理好。我不能抛下 100 多名员工,自己先跑去另一家公司上任。

就在我为卖部门而焦灼时，另一个我完全没有想到的工作机会降临了。

这和我在卡内基·梅隆大学期间的一位博士后有关，他曾经是我的“学生”——黄学东。我在卡内基·梅隆当副教授期间，他从英国转来做我的博士后。

我们曾经一起在语音识别领域作过研究，自然有很多的共同语言。后来，我们分别走出校园，在不同的公司任职。他一直留在语音领域，而我已经

在两个公司经历了多媒体、3D 和互联网。当我为出售 SGI 多媒体部门四处奔走的时候，我也想到了微软。难得去西雅图一趟，我也看望了老朋友们，其中就有黄学东。

当我拿着“宇宙”商业计划走进微软公司副总裁的办公室，我再一次得到了“NO”的回答。但是，另一场谈话改变了我接下来的人生。

黄学东和我在雷德蒙(Redmond，微软总部所在地)吃晚饭，我坦诚地告诉他·我就要结束我的 SGI 生涯，下一步可能到英特尔中国公司去工作。

他听说我要去中国，非常惊讶。“既然你为了英特尔能够回到中国，那如果比尔(盖茨)有类似的想法，你愿不愿意来微软工作呢?”

“你们有没有时间计划呢?在中国有多大的打算?”我问。

“我们现在的计划可能太小，不适合你。但是，这些你应该跟比尔和奈森(微软首席技术官)谈谈。”

“唉!”我叹了一口气，接着说，“我觉得你们微软人真的很强势，这两次我代表 SGI 来和你们谈

合作就能感觉到。我可能无法适应在这样弱肉强食的环境中工作。”

“哦，你们外面看到的，不是真实的微软。何况，这个工作是在研究院里面，研究院是你的老师里克·雷斯特管理的，有独特的文化，你会喜欢研究院的。”

看着黄学东恳切的神情，我沉吟了一下说：“好吧，那你帮我约里克和奈森吧。”

这个突如其来的“邀请”，让我再次思量起自己的未来。回到硅谷，我在思考当中度过了接下来的一个月。在我的心目中，微软是个了不起的公司，但和所有硅谷人对微软的感受一样，又恨又爱。它几乎垄断了市场的软件产品，影响着全人类的电脑使用习惯，另一方面，它身上也纠缠着一大堆的财富和一大堆的官司。作为行业的“巨无霸”，它却像是一个没有长大的孩子，充满活力和幻想，喜怒无常。

手里棘手的工作不能停下，我继续为 SG1 的部门寻找买家。那段时间，讨价还价成了我每天生活

的主要内容。直到有一天，我接到了微软里克·雷斯特的电话，他原来也是卡内基·梅隆的教授，当时他知道我是个好学生，还知道我在语音识别领域的出色成绩，但是我没有想到的是，过了 10 年，他还清晰地记着我。

“微软研究院就是用卡内基·梅隆的模式打造的，你来这里没错。”里克说。里克是个亲和力很强的人，是第二代黎巴嫩人，在美国农村长大，他的言谈举止总是让人如沐春风。当年从哥伦比亚大学毕业时，如果不是他的推荐，我可能根本没有机会进入卡内基·梅隆。

“开复，如果你能来微软就太好了。如果你来，我们可以把在中国的研究机构做得更大、更优秀。”里克说。

“多大?多优秀?”我单刀直入地问。

“你想要多大?多优秀?”里克兴奋地说。

“可以和剑桥那边一样大吗?微软对外公布的剑桥研究院的投资为 6 年 8 000 万美元，中国的研究院也可以得到这么多投资吗?”

“可以和剑桥研究院一样!你先雇 100 个人，看看做得如何，如果好，以后再加。”出乎意料的是，他想都不想，就爽快地答应了。

1998 年 3 月，当我两度去微软面试之后，我见到了微软的首席技术官奈森 •梅尔沃德，他告诉我，这是一个理想主义者的乐园，和残酷的市场竞争是两个不同的世界。他说，“你仔细体会一下这里，有时候你会感觉仿佛置身于卡内基。梅隆。”

“开复，你在苹果和 SGI 做的那些创新技术，总是让我们惊讶。尽管我们也在模仿，但你有没有发现，虽然每次都是你先做，但你的公司总是在你做到一半的时候就没有耐心地放弃了?而微软却是一如既往地投资，等到这些产品成熟起来，有朝一日成为业界的标准。我和比尔更有耐心，能够等这些技术慢慢地孵出来。你看，你是想你创意的技术被继续腰斩，还是要改变世界?”

“当然是要改变世界。”

“那就没话说了，你开出条件，快点过来。好了，不说这些了，我家有一个超级计算机，你知道

我是如何冷却它的么?”奈森竟然开始了他的天马行空的闲聊。

我承认这一辈子都没有见过思维如此跳跃的人，不过当时他用他轻松的语气拨弄着我压抑的梦想，让我对加入微软蠢蠢欲动。

奈森对微软的描述确实让我动心了。回想苹果的“小精灵”、SGI 的“多媒体之梦”的遭遇，也更让我对一家纯粹的软件公司充满了向往。当然，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，这不但是父亲的梦想和希望，也确实是令我激动的梦想。

后来，我在微软雷德蒙总部里第一次见到了比尔·盖茨。比尔那时候 40 出头，虽然掌管着全世界最大的软件帝国，但他依然是一幅典型的技术人员打扮，Polo 衬衫，头发凌乱，两只眼镜片上泛着油光。他的态度非常亲和，说话的语调是轻轻的，办公室里全部是橡木家具,有一种朴实和古老的感觉。

交谈中，他问了问有关中国的情况，问我还有哪些顾虑和希望。我感觉到他对这个新兴的市场充满了兴趣和希望。

我接受了这份工作，一个 Level 15 的职位(比微软副总裁低一个级别)，任职为微软中国研究院院长。我心怀感激与希望，准备处理完 SG1 的事情，就飞往北京。

有意思的是，我加入微软不久，奈森就离开了公司。他云游四方，学习烹调，最后拿到了几十亿美元的资金，开创了高智发明(Intellectual Ventures)公司。这家公司的业务就是到处购买专利，然后从专利中获利。微软后来投资了这家公司，因此该公司也常帮微软去收购专利(因为微软如果出面购买，往往价位就会很高)，现在，高智发明已经成为全球拥有最多非原创专利的公司。

## 心理治疗

1998 年夏，我如约卖掉了 SGI 的多媒体部门。我的心情却十分沉重，不知道如何告诉员工这个消息。

一天下午，经过复杂的心理斗争，我终于决定召开多媒体部门的全体员工会，准备宣布整个部门的未来。我走到麦克风前，对大家慢慢地说，“今天，我召开员工大会的目的，是宣布一个对大家来说都非常重要的决定。”

台下的员工安静极了。我压抑住一阵阵痛苦，接着说：“相信大家在很早以前就有所察觉，我们多媒体部门的业绩一直不好。在四个月以前，我就在新 CEO 瑞克·贝鲁佐的要求下，将整个部门出售。经过四个月的奔走，Platinum Software 决定花 500 万美元购买我们的部门。但是人员的去留，以后他们会根据具体情况决定。”

台下一片小小的悸动，早已经听到风声的员工仿佛舒了一口气，很多人其实心里知道，如果找不到买家，整个部门就会面临解体，员工也会面临立即被裁的命运。我看到一些知情员工的表情反而从

紧张变成了平静，但是另一些员工的表情依，然非常凝重。

我定了定神，继续往下说，“在出售公司以后，我觉得已经不适合在出售后的公司里继续担任管理工作。我想坦诚地告诉大家，我已经决定将新的工作定在大洋彼岸，在中国，微软公司将在那里开设微软中国研究院。我已经接受了微软的职位。”

台下依然一片寂静之声。大家在平静中接受了公司出售的事实，也结束了长达几个月的不安等待。

一直到今天，我那段时间的痛苦其实也鲜有人知。我陷入了深深的自责当中，我始终认为是我在谈判过程中没有掌握好时机，致使部门丧失更好的发展机会，让一些员工失业。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，我认为是自己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。我像是换了一个人，天天沉默寡言，有时还会不住地流泪。

妻子先铃终于忍不住了，她对我说，“我觉得你

得了抑郁症，你要去看心理医生，你不能这样一蹶不振!”

回台湾休假时，一直当心理医生的五姐李开敏帮我找到了台湾一位非常有名的心理医生，于是，我开始接受心理治疗和辅导。第一天，那个医生对我说,“你现在需要情感的宣泄。这样吧，你把我当成那些员工里的一个，你想对员工说什么，就把心里的话全部说出来!”

我躺在躺椅上，闭上眼睛，尝试着对我的员工说话，但是，我刚说一句“对不起啊!”就痛哭了起来。医生没有说话，而是任凭我哭泣。情绪稍稍平复以后,我才开始把压抑在心中的话缓缓说了出来。

通过这种宣泄式的治疗，我最终从负面的情绪里逐渐走了出来。

回顾在 SGl 的职业生涯，我觉得自己还是学到了很多宝贵的管理经验。

1．产品的成功．不光取决于技术，而且取决于市场，尤其是渠道建立得是否正确。

2. 在我的部门里，有一个非常优秀的财务官，他会提前把每一个季度的 P&L(profit & loss)做出来，这是一种可以提前预测风险、预知利润的方法。我从中学会了控制财务风险，学会了精打细算地使用公司的预算。

3. 我开始接触销售，而销售团队的酬劳一定要和业绩挂钩，我学会了设计鼓励销售人员的薪酬制度，也学会了如何激励销售人员。

4. 作为技术出身的管理人员，既有好处也有弊端。好处是技术人员可以看出一个产品的发展趋势，预测它的未来。而弊端就是，技术人员喜欢追求真理，而忽视整体运营，注重智商，而忽略管理中需要的情商。而作为一个管理人员，情商比智商要重要得多。

在 SGI 工作期间，我同样也充当了公司和中国之间的桥梁。1997 年，SGI 为我在中国举办了第二代互联网巡回演讲，我再一次感觉到中国的成长和崛起。我看到了中国学生已经和 1990 年时大不一样，

他们开始接触互联网，与国际接轨的程度也大大提高。也正是 1997 年看到北京繁华的街景，让我对回到中国更有信心。

当我决定放弃英特尔的邀请，回到中国为微软创立中国研究院后，还有个很有意思的小插曲。有一天，我回到加州的家里，先铃告诉我，“有一个叫斯蒂夫的人给你打电话。…‘不认识。”我茫然地说。“噢,他好像一直问你为什么去微软?为什么去中国?我以为他是你的朋友。我们聊了有大概 15 分钟吧。”“是哪一个斯蒂夫啊?”我还是一头雾水。先铃想了一会说，“想起来啦，叫斯蒂夫·乔布斯。”

哈，原来是苹果的乔布斯!这位苹果的创始人，被赶出董事会后，一气之下卖掉了他所有的苹果股票，创立了 NeXT，又收购了导演卢卡斯创办的一个极不成功的动画制作室,并把它重构成 Pixar 公司，这可是今天全世界最好的动画工作室，后来被迪斯尼公司以 74 亿美元的高价收购！1997 年，由于苹果日益下滑的业绩，苹果的董事会最终还是把他请了回来。

因此，给我打电话的正是苹果的CEO、人称“传奇小子”的乔布斯。我接通了和他的电话。

“你为什么不回苹果工作呢?”乔布斯在电话那头问我。

“斯蒂夫，我离开苹果已经两年了，我根本没有想过这件事。”我说。

“听着，这无关紧要啊。我知道你，你以前的员工都觉得你是个好老板，他们对我说，应该把你搞回来!去微软之前，你来这里看看好不好?”乔布斯说。

“对不起，斯蒂夫，我已经接受了微软的职务了。”

“听起来，你决心已定?”

“是的。”

虽然我没有答应他的邀请，但是乔布斯对我的认可，还是让我非常感谢。当时感觉到他和过去传说中傲慢的形象很不同,他表现出来的爱才、成熟，让我相信苹果有更加光明的未来。

可以说，乔布斯的电话，是我去微软工作之前

的最后一个诱惑了。

在这之后，为什么去微软?为什么回中国?无数的记者无数遍地对我提出这两个问题。我想，这和我“让世界因我不同”的价值观有很大的关系。世界上几亿的用户在使用微软的产品，这是一种非常广泛的影响力，它有着无法掩盖的辉煌，也使得人类沟通与交流的方式有了非比寻常的飞跃。可以说，这是一家改变人类历史的公司，加入这样的公司，参与到改变历史、改写技术的进程中，我感到其中更为深远的意义。



盖了一半的房子

回到中国，帮助中国的学生走向成功，也一直是我的梦想。这也完成了父亲的遗愿。

而那时，面临抉择的还有我的家庭。拥有一栋自己的房子，是很多人对“美国梦”的最佳诠释。回想刚结婚时租的那间简陋的房子，夫妻俩还经常上蹿下跳忙着赶老鼠。到后来，我成了教授，在匹兹堡买了房子，这是我们人生中第一套属于自己的房子，简单地装修后，这个家让我们倍感温暖。去苹果公司工作后，我们也不得不把房子卖掉，搬到了加州。

我以为我不会离开加州，就算换工作也就只是在硅谷的不同公司。但要回中国的话，我们辛辛苦苦打造的“终身居所”也得卖掉了。

这是一栋很大的平房，坐落在一片林木茂密的山坡上，当时价钱很便宜，却穷尽了我们的全部积蓄。原来的房主在这块地上堆满了旧车，还养了鸡，所以一直卖不出去。我们把上面的小旧房推掉，重新盖起一栋 500 平米的新房。我和先铃都偷着乐了很久，因为这是一块罕见的 7 000 多平方米的平坦

土地，从山脚伸向山坡上。

当时我和先铃为了装修这座房子，不得不住在旁边由陈旧的马棚改成的临时房里。我每天乐此不疲地设计着我们的新居。房子的地板，是用 1 000 块大理石铺成的，我希望让所有的纹路衔接在一起，工人都觉得这种要求过于苛刻，不可能办到。于是，我和先铃每天自己趴在地上研究纹路的排列，终于将整个客厅的大理石排好，看上去整面地板浑然天成。而我和先铃也经常累得躺在地板上快要无法动弹。再后来，我们的装修预算不够了，我自己开着车从建材市场挑选最便宜的建材拉回来，每一分钱都精打细算。

终于搬进了大房子，我们最快乐的事情就是照料院子里的各种植物，尤其喜欢各种颜色的玫瑰花，但它们总被土拨鼠啃掉。我们展开了与土拨鼠的“游击战”，甚至采取了把开水倒进洞里的办法，但这场游击战还是以我们的失败告终。

自从 1995 年新房建成后，这里就是我们一起逃避喧嚣的港湾。因此，一想到要离开这里，我心里

就会隐隐作痛。

我甚至都不好意思和先铃谈，对于她义无反顾地陪同我回国，支持我的事业发展，我心里有说不尽的感激。而那时候大女儿德宁已经 7 岁了，小女儿德亭也已经 3 岁。她们都已经习惯了这里的舒适和宽松的环境。德宁在学校里有很多亲密的朋友，小女儿更是活泼可爱，喜欢搞怪，受到所有邻居和我同事们的喜爱。想到要带她们去另外一个与众不同的世界，她们是否能够真正接受，我心里也真的在打鼓。

然而这一切，与我回到中国开创新天地的梦想比起来，都算不了什么。我坚信，回到中国，是“追随我心”的选择。虽然相比之下，可以预见的困难非常之多，其结果也是未知的，但是我知道这么做，意义非凡。因此，无论成败，我想这至少是一次非同寻常的探索之旅。

我的目标是，建立一所世界一流的研究院。

# 第七章　创建微软中国研究院

■选择一个工作的标准，那就是成长、兴趣和影响力。

■作为领导，我相信，“架子最不值钱，而点子最值钱”，我们需要新的公司管理方式，需要用一种更加平等、更加均衡、更富有创造力的心态来认识、理解和实践领导艺术。

■可以说，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采、写出来，而且允许犯错误，因为白板上的字是很容易株去的。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.

■有些企业，布置得很奢华，老板的办公室比员工的要豪华得多，就可以猜到，它的等级观念可能很深。在我们的研究院，来访者看到那些白板，就可以感受到它鲜明的学术风格。

■总结微软中国研究院的成功，还在于一种创新的研究方式尽管我们也提倡放权，但是，科研课题是经过大家集体讨论有很大把握才去做的在美国的研究环境里，这种方式会让人觉得不可思议，在那里，谁都无法使唤别人，因为人人是大师，人人有独立思考的能力。

## 不可能的任务

有人说：“研究院是盖茨的宝贝。”

微软投资研究院的传统由来已久，这源于盖茨对“科技能够改变世界”的信念。微软设立研究院，有一个固定的目标是“支持长期的计算机科学研究，而不受产品周期所限”，这是一种耐心的表现。

1991 年，当卡内基·梅隆大学计算机系教授，我的老板里克·雷斯特，受邀组建微软研究院时，这家公司还不是后来为全世界熟知的“雷德蒙猛兽”，里克的一名好友说他甚至不相信微软 5 年后仍将存在。两人还打了一个 25 美分的赌。

当然，微软不但活了下来，而且成了全球最富有、最具影响力的公司。事实证明，尽管研究院声明，它所作的研究不为时间所限，但在基础研究领域的投资，却是微软回报率最高的。

比尔·盖茨的长期左右手之一，微软首席研究及战略官克瑞格·蒙迪(CraigMundie)曾在接受采访时说，“历史上有很多次，因为新的趋势诞生并流行，外界就试图宣判微软的死刑，但微软总能够对这些新科技作出反应，并能在长期取胜，是基础研究的实力让我们获得了减震、参与竞争、应对市场各种事件的能力。”

研究院成了微软的另一面“金字招牌”，成了研究者的“梦工厂”。这里汇集了全世界最非凡的大脑，有图灵奖得主、菲尔兹奖得主、沃尔夫奖得主等大

师级人物，也有计算机科学、物理学、数学领域的顶尖级专家。

回到中国，我能否复制一个“雷德蒙的奇迹”呢?

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?

我知道，这几乎是一个 mission impossible(不可能的任务)。

好几次，听说我要在中国做一个“世界一流的研究院”，很多人会毫不留情地显露出“赤裸裸”的不屑，“在中国随便拉几个人，只不过是微软的小玩具。”他们说。

一些好心人劝我打消回国的念头。“别回去了!这件事成功的可能性不大!”“中国哪能找到那么多高水平的博士啊!你得手把手地教他们，到时候你就知道有多累了!”身边的人都觉得我疯了，如同堂吉诃德，满怀理想，却注定要失败。

可越是这样，创造奇迹的渴望就越强烈。我开

始不停地往微软总部跑，打听哪些人有回国的意愿。在雷德蒙研究院，40 岁以下的研究员中，华人差不多占了 10%，在硅谷，这个比例会更高，大概有 20%。

那段时间，我一回家就给他们发邮件——

“我将在中国开创一个新的研究院，那里将成为与雷德蒙研究院、剑桥研究院一样伟大的研究院，是一个适宜进行脑力激荡的地方！如果你愿意，可以带领一些来自中国的博士，开创一项新的事业。我相信，这样的开创性的工作将带给我们更多的激情和成就。”

发出邮件后，我开始马不停蹄地约见十多位华裔工程师，跟他们谈在中国开创研究院的计划。

让我哭笑不得的是，一开始，他们的创业激情似乎都被点燃了，兴致高昂地畅谈研究院的前景，可一谈到回国生活和工作，他们就全都开始迟疑了。

“开复，你的想法很好，可是我太太和小孩已经习惯美国了，要让他们改变，我估计不太可能。”

“我赚的钱已经够多了，真的不够 hungry(饥饿)去做这件事情！”

“搬家太麻烦了，现在的生活挺好的。”

“让我去，我觉得机会成本太大，再说，大陆还是太脏乱了啊。”

每次被拒绝、被打击的时候，我都会告诉自己，我是对的，并给自己打气——只要找到 5 个一流的资深研究员，我们就一定可以打造出亚洲最好、世界知名的研究院。

退一步说，就算没有一个资深研究员跟我回去，我也可以做一个中国最好的外企研究院。中国学生那么聪明，我们一步一步来总能行的。先做中国第一，再做亚洲第一，两三年做不成，我就做 10 年。10 年后，无论如何都会让所有人刮目相看的。

最重要的是，这是父亲的遗愿：把尖端科技引入中国，为中国和中国人做点事情！

所以，在一片否定声中，我继续寻找志同道合的人。终于有一天，我找到了微软的软件测试经理陈宏刚以及资深软件工程师凌小宁，他们虽然不是世界知名的研究员，但确实是我真正需要的人才。

陈宏刚当时大约 37 岁，长得虎头虎脑，留着整

整齐齐的刘海，架着--90 黑边眼镜，说起话来激情洋溢、手舞足蹈，还带着浓重的四川 15 音。陈宏刚毕业于西安交通大学，后来在美国华盛顿大学完成博士学业。当时是微软的软件测试经理。

而凌小宁的经历很传奇。他生于 50 年代，1967 年跟着红卫兵在全国串联，回到北京，他发现自己对科学有着强烈的兴趣，就把所有零花钱都花在科研上，自己做天平，做各种各样的火药。后来，凌小宁被分配到一个轧钢厂工作，每天只是重复一个动作，把沉重的钢条从一个地方搬到另一个地方，但他干得很开心，因为这能让他每个月挣到 18 元。他把所有的工资用来买晶体管，做半导体收音机，也从此迷上了计算机，考入了北大。经过一段求学之路，在 40 岁那年，他终于成为了微软的软件工程师。

看到凌小宁的人，都会觉得他是一个逻辑缜密的儒雅学者，一个寡言少语的冷静工程师。尽管大器晚成，但当时他在微软已有十年的经验，受到众多华人的尊敬。




微软中国研究院创始照（从左至右：陈宏刚、我、陈蕾、凌小宁）

陈宏刚的性格是一条道走到黑的那种。他听说我已决定去开创微软中国研究院，就径直跑到我的办公室。“开复，我就是想回中国看看，什么条件我都可以答应。”他说，“我的强项是沟通和高校的关系。我认识很多教授和系主任，我卖过保险，我积极主动，我可以帮你去联系中国的高校，我也不怕出差和辛苦。”面对这一连串的“自我推销”，我笑了，也为他的义无反顾

而感动。

跟凌小宁见面是通过朋友的介绍，我认为他是担任我的开发团队“总指挥”的较为合适的人选。我问他，“会不会考虑回国?”他爽快地说，“不用考虑了，我已经决定回国了。”后来，我才知道，他的家人决定留在美国，尽管这样，他还是没有丝毫的犹豫。多年以后，他从研究院退休，接受了湖南大学的邀请，成为该校计算机学院的教授。

就这样，我们仨加上新来的秘书陈蕾，开始一起勾勒微软中国研究院的美好蓝图。

## 进驻希格玛

1998 年，微软在国人心中是怎样的形象?

在年轻人眼里，比尔·盖茨是一个偶像，他开创了软件这个行业，影响了全人类的思维方式，提高了人类的办事效率。一些中国人把微软视为“钱”的象征，他们在提到微软的时候，不是说

“Microsoft”，而是“MicroSoft”。

1997 年，盖茨到清华大学作过一次演讲，有人说，这是“比尔中国梦”的高潮。盖茨的话让在场的每一个学生都激动万分，“在未来的 20 年，软件将改变世界，将比其他任何东西更能改变世界，这个变化将是极其巨大的，对我们所有人都将是非常令人激动的一段经历。”也是这一次演讲，让盖茨感受到中国学生的优秀、上进、好奇心，因而批准了在中国做研究院的计划。

在国人心中，微软的形象是双方面的，一方面，它是酷和炫的传奇，另一方面，它又以“垄断者”的身份占据报纸新闻的头条。

从 1997 年 10 月开始，美国司法部指控微软垄断操作系统，将浏览器软件与视窗操作系统捆绑销售，1998 年 11 月 5 日，美国联邦地区法院认定微软在个人电脑操作系统占据了垄断地位。当天，微软股票从 95.56 美元跌至 81.07 美元，一天之内，拥有微软 15%股权的盖茨身价缩水了 54 亿美元。

在中国，微软也背上了傲慢的恶名。1998 年，

中国计算机硬件销售额上升了至少三成，软件销售额却下降了三成，这时候，比起“盗版”来，大家更是责怪“微软霸权”。

这，就是微软中国研究院的起点。

我们首先面临的是选址的工作。当时，北京市海淀区知春路上的微软办公室像个货栈，拥挤不堪，用吴士宏《逆风飞飏》里的话说，“办公区五颜六色的，到处堆得高高的。人们说话都是喊着，像是全世界都听得到。”所幸的是，大家就要搬到新的办公室——希格玛大厦去了。

研究院设在希格玛大厦的第六层，设计师当时还给我看了办公室的图纸，我搬进去的时候被吓到了，因为真正的办公室比图纸上大好多，旁边还设了专门的会议室。

确定了办公地点，研究院就要启动最关键的“追随人才”的旅程了。

从北大和清华开始，我们遍访中国的高校，作了无数场演讲，展示来自微软最酷的技术。

我们演示了聪明的语音识别技术，我会说出一

连串的英文，我的电脑会自动识别出这串英文并显示在电脑上。我们演示了最新的三维技术，让观众看到我们可以为一个人建立一个三维模型，然后让这个模型或哭或笑。我们还演示了最新的计算机视觉，它能够在一个视频中找到人的脸和四肢。

最神奇的一个演示，是我可以在电脑面前像乐队指挥那样指挥电脑，电脑经过摄像头捕捉我的视频，用计算机视觉算法识别我的手势，然后跟着我的节拍，奏出美丽的乐章。这些“科幻片”似的演示，让学生们惊叹不已。

最后，我会告诉他们：加入微软中国研究院，就可以参与这些新奇的研究项目。我当然希望这些演示让年轻人对未来的研究工作充满憧憬，我更希望让他们发自内心地热爱科学、热爱创新、热爱这个世界上的各种奇迹。

很长一段时间，我像个陀螺一样忙碌着，但我的内心是安宁的、充实的。

后来，我在给中国学生作演讲时，多次提到选择一个工作的标准，那就是成长、兴趣和影响力。

回国以后，我感到了一种兴奋、一种期待，推动我去克服重重阻碍，将不可能变为必然。

我也开始着手安排我们的新生活，妻子在美国进行繁重的搬家准备工作，我也在北京寻找合适的住处。微软承诺给派遣到国外的高层提供住房租金补助，并负担孩子的学费。

我租下了香江花园的一套别墅。这里的房子很精致，周围有大片的草地，社区里有很好的中餐馆和西餐馆，也有健身房，还有儿童游乐场所。这个别墅区，室内装潢很像新加坡，社区环境则很像美国，虽然我很想体验“北京生活”，但还是这种“仿美国社区”，更适合刚刚回国的妻子和女儿。

## 张亚勤归来

1998 年 8 月 29 日，我们全家人从加州飞到北京，光是行李就有 1 000 斤，还有两个大集装箱更是上万斤——那是我们在美国的全部家当。

把家安顿下来以后，我一边继续在中美两国寻找合适的人才，一边开始准备微软中国研究院的成立仪式。

1998 年 11 月 5 日，北京国际俱乐部，微软中国研究院正式宣布成立，同时宣布了我们 6 年 8 000 万美元的投资和在未来几年将研究院扩大到 100 人的决定。

一个只有 3 个人的小团队却引来了众多的关注。当天，国际俱乐部来了 300 多位嘉宾，其中包括中科院所有计算机专业的院士，著名大学校长、院长、系主任、教授以及 29 位政府官员和美国驻华使馆的外交官。比尔·盖茨专门录制了视频，表示对中国研究院的祝贺，首席技术官奈森也通过这种方式传递了祝福。

在我的演讲里，我说，“作为软件 T 程师，能够进入微软公司工作是幸运的。作为一个华人，能够来到中国也是幸运的。作为一个搞研究的人，能够创立一所研究院并带领大家一起迈向人类智慧的高峰，这更是一种幸运。因此，今天这个日子，应该

对我来说，是三倍的幸运叠加于一身，因此我非常珍惜!”虽然我无法更贴切地表达内心的感受，但是想到父亲的遗愿，想到自己的理想，我还是在这个特殊的日子里，感到了别样的温暖。

研究院成立后，有一天，一个猎头公司找到我，告诉我张亚勤愿意跟我聊聊，他也是中国人，在美国一个著名的科研机构当总监，现在有意回北京工作。

“拿简历来看看吧。”我一贯要求先看对方的资历。没想到，张亚勤的简历一下子就把我给震住了。这个年轻人真的不简单呢，这么厉害的人，我以前居然不认识!

1978 年，年仅 12 岁的亚勤考入了中国科技大学的首届少年班。20 岁就完成中科大的本科和硕士课程，留学美国，在乔治·华盛顿大学攻读电子工程学博士。23 岁，亚勤以该校史上唯一的满分论文，获得电子工程博士学位。

1991 年，张亚勤被派到美国桑纳福研究院做部门主管的时候，曾经历美国通用电气公司对桑纳福

研究院的收购，收购完成后，桑纳福研究院和斯坦福研究院合并。之后，作为主管的他必须从纯科研环境里跳出，想办法将技术转化为产品，这样的经历，无疑让他体会到了“市场”的重要意义。

这样优秀的人才愿意加盟研究院，真是再令人高兴不过了。我当即在电话里跟他简单交流了一下，我们聊得很投机，听得出来，他是一个内向、踏实、严谨的科研人员，而他也表示即将飞来和我作个交流。

1998 年 9 月，一个年轻人出现在香江花园的大堂。他冲我微笑，满脸诚恳，像老朋友那样跟我打招呼，“嗨，开复。”

我们聊了很多对科技领域的想法，也聊了很多对中国的看法。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。

浓浓的秋意里，我陪亚勤游览了北京的一些景点，逛了逛街，买了一些北京的工艺品。我邀请他

到我尚未布置好的新家做客，看到我的小孩已经就读国际小学，非常快乐地和小朋友打成一片，先铃也在全力以赴地装饰新家，亚勤回国的决心更加坚定了。

后来，张亚勤被任命为微软亚洲研究院的首席科学家。

我坚信，张亚勤的到来还有一个重要的作用，就是促使一批有实力的，同时也愿意回国的人加入微软研究院。一个优秀的人的言行，总会影响到其他人。这也就是人才的滚雪球效应，我相信，这个雪球会越滚越大。

事实证明，把张亚勤招到微软中国研究院是一个绝对划算的“广告行为”，因为张亚勤飞到任何一个国家去开计算机的学术会议，如果提到微软中国研究院，大家都可能会摇摇头说，“不知道！”但是，一提到张亚勤，大家肯定会露出吃惊的表情，“啊！张亚勤！”

## 聪明人的雨力场

聪明人愿意和聪明人一起工作，我一向信奉这一点。因为，聪明的人就像一个重力场，智商本身就相当于重力，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。

虽然初期在美国招聘效果很不好，但是我没有放弃，我相信，随着亚勤的回归，会有更多的聪明人愿意回到中国。

经过多次沟通，我在卡内基·梅隆的师弟沈向洋终于答应回来，他是微软总部的研究员。另外，我们也找到了惠普实验室的主任研究员张宏江，他在多媒体检索方面可以说是“鼻祖”。

在中国，我们继续深挖人才，四处寻找知名教授加盟的可能。王坚是浙江大学的教授，当时正为如何拒绝浙大提升他为“理学院院长”而发愁，他欣然接受了我们的邀请，趁机离开了学校。黄昌宁是清华大学的教授，也是中国自然语言领域最著名

的学者，1999 年 4 月，他成为了我们中的一员。

另外，我不放弃任何一个机会，到处去翻名校的校友录，去查留学生的电子邮件“群”。在清华、北大、科大，我四处打听：“你们最杰出的校友是谁？当年编程最厉害的是哪一位？留学后论文做得最好的是谁？”



我与研究院员工，前排：张宏江、李开复、沈向洋、张亚勤；第二排：李世鹏、李江、李劲、刘文印

清华的朋友告诉我，有一个叫李劲的“邓摸头”，就是当年邓小平说“计算机要从娃娃抓起”时身旁的那个男孩，他后来到了美国，在夏普实验室工作。而中科大的朋友告诉我，他们成绩最好的是李世鹏，得过三次郭沫若奖学金，现在人在桑纳福实验室。我决心把他们都拉过来。很巧的是，这两个人最尊敬的人都是张亚勤，当他们听说亚勤已经加入微软中国研究院，也就义无反顾地加入了。

1998 年底到 1999 年，沈向洋、张宏江、黄昌宁、王坚、李世鹏、李劲、朱文武陆续加入微软中国研究院，给研究院不断注入了新鲜的血液，也形成了研究院第一批管理团队。

1999 年 2 月，研究院从六层搬到了五层，办公室什么都不缺，除了需要更多聪明的“中国大脑”。

我相信，微软的招牌绝对不会让优秀的人止步，因为我相信，凭借我在美国硅谷工作多年的习惯，微软中国研究院将带给大家的是一个宽松的环境、开放的平台以及丰厚的待遇。

不过，一个相当棘手的问题就是，当时中国计

算机博士的水平与美国的相差甚远，如果我们只是评估他们的科研成果或者博士论文质量，那可能一个博士生都达不到条件。

如何解决这个问题?我们必须有一个新的“造血”机制——既然中国的博士足够聪明，但是博士学位水平不够，那我们就聘用博士，然后重新培养他们再做一篇博士论文。

这就是我的“副研究员”或“博士后”计划。此前，微软研究院里从来没有副研究员这个级别。我们给这些“副研究员”设定的期限是两年，两年之内,如果能有接近国际水平的表现,就提升为“正”研究员，如果没有达到水平，我们就会告知不转正的决定，并建议他们开始找别的工作。这样的一个“副研”制度，既符合了公司的要求和制度，也让我们储备了一批生力军。

既然是两年的合约，我们必须给他们有足够竞争力的待遇。说起待遇，让我惊讶的是，很多早期加入雷德蒙研究院的人都变成了“富翁”。

有一次，我去研究院的一个同事家里去做客，

他的家真是很奢华。他的话里也时不时流露出生活的优越。“我女儿老是抱怨我,每年度假都去夏威夷!为什么不换个地方啊?”吃午饭的时候,他打开后门,让我登上了一艘船，我们把船开到湖对岸的顶级意大利餐厅用餐，吃完饭后，他又把船开到湖心，拿出上好的红酒和雪茄，请客人享用。

一个研究人员居然有这么高的收入!我心里暗暗惊讶，后来算算，如果 1991 年加入研究院，一个普通的研究员，凭借微软股票，很轻松就可以成为千万(美元)富翁了。

当然,1998 年,给员_r 大量的股票已经不可能，但我希望能给研究院的员工超出其他外企的薪水和股票，让他们安安心心地作好研究。

另外，微软中国研究院还承诺，凡是被雇用的研究员都可以解决北京户口，这是吸引人才一个很重要的因素。1998 年，如果没有北京户口，买房、买车、生小孩都会比较麻烦。因此，研究院第一年就为雇员申请了 20 个左右的北京户口。

在希格玛大厦安家后，前台就源源不断地收到

求职信和简历。我们这个小团队开始研究如何进行笔试和面试，不放过一个优秀的人才。

由于求职者太多了，我们决定先组织他们笔试，笔试成绩作为不重要的参考指标，只要不在最低要求线以下，都有机会进行面试。结果，90%的申请者都没有达到笔试的最低要求线。这让我很惊讶。

面试是最关键的。因为考官有限，刚开始，我们每天只能面试 8 个人，而这 8 个人要经过 8 轮考验才能过关。面试通常是一对一的，通过问答，8 位考官关注 4 个方面的问题：是否足够聪明?是否有创新精神?是否有团队精神?专业基础怎么样?

有人说，一个进入微软研究院的应试者就如同攀越险峰，越到后面越艰难，越接近成功也就越筋疲力尽。我们的题目有时候虽然很“怪”，但是其本质并不是一定要听到正确答案，而是要从回答问题的思路中听到其思维方法。

我们的问题包括：

· 为什么下水道的盖子是圆形的?

· 估计一下北京一共有多少个加油站?

· 你和你的导师如果发生分歧怎么办?

· 给你一个非常困难的问题，你将怎样去解决它?

· 两条不规则的绳子，每条绳子的燃烧时间为 1 小时，请在 45 分钟烧完两条绳子。

有时候，我们甚至要从一个人的回答中考察他的“人品”，考验他的“情商”。

比如有一位应聘者，我们考察了他的各项指标，都觉得不错，但我投的票是——绝对不能聘用。原来，他很神秘地悄悄告诉我，“我在以前的公司做了一个项目，如果能来微软上班，我可以把这个项目带过来接着做!”我本来是看好他的，但很显然，工作交给这样一个人，是绝对不可能放心的，因为他随时可能带着公司的“成果”出逃!看到我的表情稍显凝重，聪明的他立刻对我说，“您放心，这个成果其实是我下班利用业余时间做的!”但是，这样的亡羊补牢，显然为时已晚。

另一位应聘者也是在回答问题时暴露了缺陷。当我问他，“如果你读博士期间，你的观点和导师的观点发生冲突时，你会怎么办?”他马上开始声讨自己的导师如何压榨学生，他受了怎样的委屈，又开始抱怨学校的环境不够开放，没有给博士生提供应有的科研环境等等。这样的应聘者，明显带有“负面”的心态和情绪，以这样的心态，无论再给他什么样的环境，他都会跳出来指责和抱怨的。这样的人，即使其“硬件”再优秀，我们也只能敬而远之。

随着招聘工作的展开，我们打破了每天面试 8 个人的规定，因为我们发现，考察时间过长其实有些浪费。经过研究，我们改成每天面试 20 个人，如果两轮下来觉得不够好，就直接让应聘者退出了。

又过了几个星期，简历从各个高校蜂拥而至。做高校关系的陈宏刚揣着考卷在全国飞来飞去，坚持让每一个应试者都有机会参与这场公平的竞争。最难得的是，即使某个城市只有一个考生，他都会亲自去争取。

武汉姑娘张黔后来回忆起当初的笔试场景，“刚

开始还有点奇怪，整个屋子只有我一个考生，而且只有一个人来考我?是不是骗子?是不是色狼?”后来发现陈宏刚给了她卷子以后，就自己出去逛街了，似乎不太像有问题的，就不声不响地答起了卷子。后来，张黔通过了层层面试，顺利地进入了微软研究院。

## KFC、拱猪、黑猩猩

1999 年 1 月，研究院里的招聘达到了高潮，此后两个星期内，走进希格玛大厦的博士超过了 100 人，后来，我们在招聘中，甚至放低了对学历的要求。

大量的暑期实习生也开始进入研究院，他们和自己的老师一起作研究，和正式员工一样拼命地工作。而他们一旦在研究院做出了成果，就可以在国际期刊上发表论文，而这样一篇论文，对于申请麻省理工学院这样的全球顶级院校，都有很大帮助。

从成立的第一天起，我就希望为研究院营造一种宽松的环境。

我不允许员工称我“李总”或者“李院长”，而是喜欢大家按照美国的习惯，叫我“开复”。研究院所有人之间都是直呼其名，很多中国学生刚开始不太习惯，日子一长，也都慢慢适应了。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)。

研究院初创的时候，我们喜欢围着一个桌子吃午饭，还规定每个人轮流讲笑话，讲不出来就要受罚，有些女同事讲不出来，就掏出手机来翻。

公司决策方面，我极力倡导依靠大家的集体智慧。最有趣的例子，就是我发动大家给会议室取名字。早期，我们的会议室没有名称。我想，为什么不召集大家一起来想呢?我立即发出一封邮件：“大家都来发挥自己的创意，想想如何给我们的会议室命名，比如，我想了个名字，叫火药库!大家觉得怎么样?快来参与!”在邮件的末尾，我还画了一张笑脸。我觉得在火药库里，大家擦出思想的火花，是

一个不赖的比喻。

邮件一发出，很快引起热议。研究员徐迎庆最先群发了一封邮件，“开复的火药库的名字不错，那我们可以用四大发明来命名我们的会议室，比如火药库、司南车、造纸坊、印刷厂。”

行政助理郑薇回应说，“可以用中国古代哲学家的名字，可以联想到我们的会议室里都是奇思妙想！”

研究员张高提出，“可不可以用计算机科学家的名字，比如阿伦·图灵、阿伦．伯利斯，以激励研究人员在科学的道路上勇于攀登。”

徐彦君建议用“雅典娜”来命名，以示对研究院女同事的敬意，用“罗马”来命名另一个会议室，因为这是一个最早建立议会制的城市，这象征着研究院要进行平等的学术交流。

关于命名的邮件你来我往，好不热闹。我再次发出邮件说，“我忽然觉得迎庆四大发明的名字挺有意思，我自己又想了一个，零和一的概念跟计算机息息相关，可不可以用‘Zero Room’来命名一个会议室，不过，我就不知道如何用中文准确表达了，

总不能叫‘零堂’吧。”

zero Room，后来经过研究员陈通贤和孙宏辉多次讨论，终于找到了对应的翻译——灵感屋，此外，他们还想了个新名字——算盘室(Abacus Room)。

到了投票结束的时间。会议室的名字最终确定，分别是：指南厅、火药库、造纸坊、印刷厂、灵感屋和算盘室。

现在想来，这是我们集体智慧的结晶，是我们脑力激荡的结果，也是我们团队精神的演练。

作为领导，我相信，“架子最不值钱，而点子最值钱”，我们需要新的公司管理方式，需要用一种更加平等、更加均衡、更富有创造力的心态来认识、理解和实践领导艺术。

外出开会，研究院有一个集体项目——拱猪，并且规定：谁输了，谁就必须钻桌子。我有桥牌的基础，因此牌技还算不错，即便这样，也有摸一手臭牌的时候，输了，我也得钻桌子。张亚勤、凌小宁也都钻过桌子。

我每年的生日，研究院的同事们都会送一些很

别致的礼物。一次，我走进办公室，看见小小的房间里堆满了各种颜色的气球，桌上放着他们送我的礼物——一只很丑很可爱的黑猩猩，猩猩旁边有一张纸条，上面写着：按我的肚子，我就会说话。我按了一下，听到的是他们的祝福，当然，还夹带着一些嘲笑我的话。



研究院的同事给我过生日

有时候，他们还会恶作剧地给我做一条斜挎的缎带，上面写着字，然后逼我戴上照相留念。

现在回忆起来，那真是一段值得珍惜的快乐时光，总是让我觉得温暖。

## 无处不在的白板

那段时间，凡是到微软研究院来参观的客人，都会忍不住感叹:“这里怎么有那么多写字的白板?”有的客人坐在我们的休息室里，会惊讶地发现，就连手边的茶几都能“写字”。

白板文化并不是我在研究院初创的。早在 1983 年，我在卡内基·梅隆读博士期间，瑞迪教授就已经在自板上和我讨论研究的方向了。很多美国公司都有白色的写字板，用特殊材料制成，可以用水墨笔在上面书写，之后可以轻松地擦掉。我认为这是工程师交流的最好方式。

可以说，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。

一个想法的好坏，一个研究方向能否成功，都靠研究员们的“灵光一现”。而在研究院创建之初，让这些聪明的中国人不分地点地交流、不分级别地辩论特别重要，因此，多装一些白板，成了我特别重视的一件事情。

这个想法与亚勤不谋而合。他在回国之前就发邮件给我说，“开复，我习惯有一个能和几个人在一起讨论的办公室，我需要一个大一些的白板。我注意到希格玛大厦第五层办公室的白板都很小，我们



微软中国研究院的白板（桌上，墙上都是）

是否有机会把白板变得大一点?”

我马上给他回了邮件:“我们将打掉一面墙，为你建一个更大的办公室，大约 20 平方米(标准的办公室大约是 13 平方米)。明天就有家具公司的人来，给你的办公室配一个 14 米的白板!”

亚勤回邮件时大叫,“嘿 1 14 米!你在开玩笑吧，开复，那么大的白板可以延伸到长安街上了!”

我这才发现，自己犯错了，赶紧回复:

“不好意思,亚勤,白板不是 14 米,我搞错了，它大约 3 米宽、1．5 米高。别为此不高兴，而不到中国工作了噢!呵呵。”

多年以后，亚勤还经常调侃我,“办公室里的白板只有 4 米，开复，你还欠着 10 米呢!”

为了让白板文化的作用发挥到极致，我还设计了“白板茶几”，摆在研究院的各个角落。有了“白板茶几”,研究员们围坐在一起讨论的时候，可以随手把想到的要点写在桌上——桌上有嵌入的白板，那场面，就像“围炉夜话”一样。

在我们最大的会议室“指南厅”里，可以看到

正方形、长方形，甚至圆形的白板桌。还有整整一面的“白板墙”。触手可及、无处不在的白板，成了研究院的一种标志。

有一次，微软研究院拍纪录片，请了几位摄影师来拍“工作情景”，公关经理尚笑莉建议我请几位研究员来做“临时演员”，演出一个讨论的场面。

几位研究员被拉去做戏时相当不情愿。到了“火药库”，导演开始导戏，“你们就像平常一样，该怎么讨论就怎么讨论，不要看我们。”这时，一位研究员在白板上写了个问题，其他研究员很快聚在白板周围争论不休，完全忘记了旁边的镜头。片子拍完，摄制组都扛着摄像机走出希格玛了，他们还在那里激烈地争论。导演感叹说，“这些演员，表演太逼真了！”

我总是觉得，细节能体现一家公司的企业文化。有些企业，布置得很奢华，老板的办公室比员工的要豪华得多，就可以猜到，它的等级观念可能很深。在我们的研究院，来访者看到那些白板，就可以感受到它鲜明的学术风格。

后来，美国顾问委员会的教授来微软中国研究院参观时，看到研究院的“白板茶几”，非常惊讶。他说：“开复，这个构思真的不错，要不然，你寄一个这样的桌子到美国来吧！”

## 如何对老板说“不”

“作为一个在美国生活了 30 年的中国人，你到底在文化方面是更倾向于美国，还是更倾向于中国？”很多媒体喜欢问我这个问题。

1999 年之前，我的回答总是：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。

1999 年 1 月 31 日，刘挺来希格玛面试的时候，是从哈尔滨坐火车来的，他很优秀，最终得到了微软的 offer。后来有人悄悄告诉我说：刘挺认为，研究院说他们既可以坐飞机也可以坐火车，其实潜

台词就是让大家坐火车，这样节省费用。

“啊!这不可能吧?”我简直不敢相信自己的耳朵。在美国长大的我习惯了直截了当的表达。我说既可以坐飞机也可以坐火车，意思是让大家根据自己的具体情况来作选择。

我发现，由于大家的成长经历不同，所处的环境不同，我有时候无法洞悉员工的内心世界，我感到很急迫,我不希望大家拐弯抹角,而是有话直说。

因此，刘挺进入研究院工作时，我特意把他找来谈心。解开了刘挺的心结，但是，这不等于解决了所有的问题。我发现，在中国，大家习惯了做老板要你做的事情，没有对老板说“不”的习惯。

一个下午,我召集研究院所有员工到“指南厅”开会。首先，我请凌小宁介绍一下在微软美国多年体验的文化，他在白板上写下了一个让员工诧异的题目——如何对老板说“不”。

“你有权力说‘是’或者‘不’。我们中国人总是以为，我是为老板工作的，所以总是想，老板会怎样想。其实，你做事情不是为你的老板，而是为

你的公司。你拥有这个项目，你就拥有权力。你应该相信，在你自己的领域里，你比老板懂得多，比开复懂得多，开复也不是万能的……”

接下来，我跟大家敞开心扉，先讲了“火车票与飞机票”的故事，解释了为什么在一个研究机构，开诚布公是那么重要。

我说：“这件小事让我意识到，自己并不了解大家的想法，对很多问题也没有解释清楚，这让我感到很内疚。如果过去，我没有更好地了解大家的想法，那么从今天开始，我们都可以做到开诚布公地交谈。我希望，你们能把研究院当成你们的家，把研究院的同事当成你们的家人！”说完了，我期待地看着大家。

这时，一位副研究员站起来，鼓足勇气说：“开复，作为‘副研究员’，我们总是担心两年以后能否转正，根本无心作研究！你知道吗，现在‘正研’和‘副研’之间有一条看不见的鸿沟，我们甚至认为我们和‘正研’不是一家人。”

听到这里，我条件反射般地给出了一个“标准

答案”:“我理解大家会有这种顾虑，但是你要想留在微软，就不要想后路。”

很明显，大家对我的“公关回答”很不满意。一名副研究员接着说,“开复，你的道理是对的。但这又是经理立场，用中国人的话说，是站着说话不腰疼。你想想，我们是名校毕业的博士生，给微软做‘临时工’,也不知道有没有前途。请为我们想想，好吗?”

“这就对了!这就是我想要的开诚布公的讨论!谢谢你的质疑。”我说,“你说得对，我这么回答真的不合适,请允许我重头介绍一下这个‘副研究员’的制度，介绍完了，我很希望听听你们的建议，然后再和你们讨论。”

首先，我解释了“副研究员”制度的由来。接着，我举了个实例:“我想告诉大家，提升‘正研’不一定要等两年。比如徐迎庆，迎庆点子特别多，而且特别喜欢帮助别人，他是最好的团队合作者，任劳任怨，有话直说。其实，我们马上就要提升他了，今天提前宣布这个好消息，希望大家把他当做

榜样，努力争取提升的机会。”

“晋升‘正研’，我们没有名额限制，如果每个人都做得好，每个人都可以提升。”我补充说。

这句话说完，我觉得大家眼睛都亮了起来，原来大家并不知道这一点。开诚布公就是如此奇妙！但是，我发现有几位很快又表现出了疑虑，我还没有回答他们心中的最大担忧——万一不能提升怎么办？

于是，我又接着说：“如果你没有做到，我不能违背公司规定来雇用你。不过，就算不能提升研究员，我们也会争取发给你一个‘企业博士后’，公司也会给你一定的时间，让你找新的工作。相信你的微软经历，加上一个有价值的博士后，绝对不会伤害了你的事业。”

“真的劝你们不要整天把心思都花在担心上。更糟糕的是，如果你恢复从小被培训的零和思维，想把别人比下去，那你就没有希望了。因为，我们重视的不仅仅是创新、成果，更需要团队合作的精神。”

讲到这里，我能感觉到大家心里慢慢放松了。如果我不知道员工的苦闷，就没有沟通，而没有沟通，员工们就会假设最坏的结果，认为公司一边剥削劳力，一边鼓励零和竞争，因而降低团队合作。

这时，我已经觉出气氛正在变得融洽起来。

一位副研究员站起来说:“老板们给我们的压力太大。他们自己需要升级，就分配好多工作给我们做，很多经理一开口就是‘你可以不分白天黑夜’。短时间为了 deadline(截止日期)拼命可以，长期这样就不应该。”

另一位副研究员也说:“每天工作量太大，有时又很枯燥，实在受不了。有些经理总是告诉我们，开复以前多努力，他们自己又多努力。但是，我们一天做 16 个小时，脑子都麻痹了。”

我对大家说:“你们说得很对。每个经理必须要尊重每位员工的私生活，不能期望‘超人’或‘非人’的工作时间。创新是靠激情和灵感产生，不是仅仅靠劳力的。我会和所有的经理沟通，尊重每一位员工的私生活。另外，我希望每个人都能做自己

擅长并喜欢的课题，这样才能激发出最大的热情，而取得最大的成就。”

通过这次沟通，小组里的情形开始好转，研究院里逐渐形成了有话直说的氛围。为了打破公司管理层和员工之间的鸿沟，每两个星期，我就和‘副研’们一起吃一顿饭。

通过不断努力，研究院的气氛越来越融洽，越来越和谐，大家达到了一种心照不宣的默契，在作研究的时候，形成一种团结的合力。

## 兵团作战

做一流的研究院!做有影响力的研究院!这是一个宏大的理想，还是堂吉诃德式的幻想?整整两年，全力以赴的拼搏成了我们的主旋律。

研究院的目标是作基础研究。基础研究就是研发一些现在不可能成为主流的成果，我们期望它们在 5 到 10 年之后成为主流。这并不是一个很长的时

间。

作为研究院负责人，我的第一任务就是拟定研究方向。当时，我们可以看到几个用户可能碰到的巨大问题：比如如何在多媒体(视频、3D)崛起时处理带宽供不应求的问题；如何在互联网无序信息爆炸时让无序信息变得有序；如何让中国用户用更自然的方式使用电脑。针对这些问题，我们开启了六个团队：

·网络多媒体组——张亚勤的组开始进行最新的网络压缩研究，希望将多媒体信息的索取变得更为便捷、快捷、经济。

·多媒体计算组——张宏江的组开始做多媒体的有序化，比如说从照片中找人脸，把照片自动分类，从视频中判断视频的内容。

·形象计算组——沈向洋的组开始研究电脑中的“虚拟 3D”，研究如何把计算机视觉、图形学与数字视频相结合，以实现“互动式多媒体”。

·多通道用户界面组——王坚的组开始设计各种新用户界面，从新的拼音输入到新的数字笔。

·自然语言组——黄昌宁的组开始做自然语言理解的工作，来让电脑能够教用户英语．纠正错误的语法，建立强大的数据库和统计语言模型。

·音字技术组——我自己带领一个团队做语音识别和语音合成，并且把这些技术转移到手写体输入和拼音输入里面，帮助输入困难的中国用户增加效率。

除此之外，凌小宁的软件开发组和陈宏刚的高校关系组也成功地招兵买马，小有规模。

这个时候，研究院的人员已经到位，但是如何让中国的研究院成为亚洲第一?如何在微软美国和英国的研究院的“巨大规模”下证实自己?在微软中国研究院成立之初，我们就知道，单凭实现梦想的蛮力，根本无法达到全球领先的远大目标。

美国研究院有计算机界很多著名的大师，而我们这六位项目带头人在学术界的名声，远远不及这

几位真正的大师。除了项目的质量，美国研究院的项目数量也远远超过我们,他们有 30 多个项目,300 多名研究员，我们只有 6 个项目，20 多个刚毕业的学生。无论怎么衡量，我们连他们的“小弟弟”都算不上。

因此，我们不可能靠论文取胜，也不可能靠人数取胜，我们一定要有特色。我和我的团队经过反复商量，得出结论：我们要做一个更“有用的”研究院，做一个更像“兵团”的研究院。

“最重要的不是创新，而是有用的创新。”失败的苹果语音识别、SGl 三维浏览器都还历历在目。不能为了酷，为了前无古人，为了发表论文而作研究，一定要定位在有用的研究上。

微软的首席技术官奈森·梅尔沃德曾经说:“微软研究院所进行的理论性研究可能在 10 年后才能有结果，有些有可能 100 年才出结果。如果我们不冒这个风险，我们可能一无所有。如果我们的项目都成功了，那我们反而失败了，因为我们冒的风险不够。”他这句话就是微软的美国和英国研究院定位

的基础。

我们要做的不一样。虽然微软中国研究院也是要做基础研究，但是我认为，基础研究的目的依然不是单纯地写出一些论文或专利，最终的目的还是要让上亿人享受到你的成果。这才是研究院人员的最大成就感。我们要做更实际，更有近期产品潜力，更能被用户理解、被产品部门接受的研究。我们的目标不放在 10 年，而放在 3～5 年。

实际上，我们和微软美国研究院不同的地方就是：我们做一个项目的时候，应该清楚，如果做成功了，这有什么应用，对用户有什么好处?我们评价项目的时候，不仅仅评价“这有多新?”也要评价“这有没有用?能否给用户带来巨大的价值?”

所谓兵团，就是针对大部分研究院的问题所使用的一种带领队伍的方法。在微软的美国和英国研究院里，我们发现，尽管每个人都非常出名，但是整个研究院都处于一种散兵游勇的状态。研究员之间的关系不够紧密，尽管每个研究员都被充分放权，但是大家都认为自己是大师，应该拥有自己的研究

方向。所以，有些组里有各种不同的研究，每个成员的看法都不一样，项目之间的重复、冲突都不小，谁都不愿意听谁的。另外，没有人愿意做枯燥的技术转移工作，往往写完论文后技术就搁下来了。

我希望改变这种状态。在微软中国研究院，我们要放弃各自为政，要兵团作战。这个兵团有六个将军，他们参考大家的意见然后拟定“有用的项目”。一旦拟定，大家就全力以赴地投入战斗。因为我们有很好的团队合作文化，每个团队的副研究员都很“服”他们的司令，而且每个人都知道只是一个独特的机会，无论对个人还是对中国，所以他们不惧辛苦，也愿意下一番苦功夫。

现在回想起来，在微软中国研究院的前两年，大家确实是在用一种拼的精神去对待工作。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

是不是做了院长，就可以不做项目了?我给自己的答案是:不行。其实原因非常简单——人手不够。

当时，研究院确立的研究方向之一是“音字技术组”，也就是教电脑听话、讲话。这个恰好是我的博士论文的内容，但是我早就脱离了这个领域，而且已经多年没有写程序。但在研究院，我是唯一懂这方面技术的人，我只有勉为其难地卷起袖子，和我招到的几位副研究员一起工作。

邸烁和陈正是清华的高材生，尽管不是学语音的，但是 1999 年他们进入希格玛大厦的时候，选择了语音识别小组。每天，我拿着语音的教科书，从最基础的知识开始教他们。读完基础的课本后，他们开始练习在这个新的领域编程，然后，我再把我的论文拿出来，一章一章地讲给他们听。这两个年轻人都聪明过人，可以阅读世界水平的学术论文。另外，他们可以利用微软的“资源共享”制度，从美国研究院语音负责人那里拿来全套的语音软件。有了这些技术和源代码,这就像攀登 100 层的高楼，

两人一开始就站在了50层。他们俩进步神速，两年后，都成了项目负责人，如今在不同的公司取得了骄人的成绩。

在他们俩之后，我们组又来了个年轻人——高剑峰。高虽然也是名校(上海交通大学)的博士，但是他的专业是机械设计,方向是“工业造型”。因此，他经历过一段颇为迷茫的时期。

那一年，我去上海交大招聘，正好遇到了高剑峰,就问他在研究些什么?他兴致勃勃地说了他的研究。我当头泼了他一盆冷水，说,“这个东西在美国早过时了，你还研究什么，还不如到微软来换个有用的题目呢。”没想到，他真的来了，闯过了应聘的重重关卡，加入了语音识别小组。

不过，他马上感觉到了强大的压力，邸烁和陈正不断取得突破，而他连门道都没摸清楚，有时候遇到一个问题，他还没有弄明白是怎么回事，人家已经解决了。

看到高剑峰非常苦恼，我开玩笑地对他说,“你是不是混进来的啊?”他抬头看我，表情很窘迫。我

笑了笑，对他说，“你不是计算机专业毕业的，但是我觉得你还是有潜力的，如果有不懂的问题，我觉得你可以去请教一下组里的同事，毕竟我们是一个团队，也欢迎你随时来找我。”

高剑峰点了点头，就去找邸烁和陈正了。这两个小伙子一点都不吝啬，把自己知道的东西都告诉了高剑锋，一些问题经他们点拨，就轻松化解了。

在不断的学习中，高剑峰的信心被慢慢地树立了起来。他觉得，作研究就像一场长跑比赛，遇到了高手，被人家甩得很远，不能着急，不能乱了方寸，该怎么跑还是怎么跑。他后来总是告诉新来的研究员不要在意中途的快慢，最后胜出的人，才是真正的胜者。

高剑峰就这么跟了几年，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”，换句话说，他也是一个“领跑者”了。现在，他已经转到微软美国，在那里做资深研究员。

语音识别不是仅仅把每个字分别识别出来，而是像人一样，要运用到语言的知识。中文有一个特

殊的问题，就是分词。一个笑话就是“杭州市长春药店”，人们看到这个店名的时候，自然而然地知道是“杭州市 / 长春 / 药店”。但是仅仅向前推一个字，电脑很可能会识别成为“杭州 / 市长 / 春药店”。

如何做到正确的识别呢?我告诉陈正：“国内的语音识别往往是先分词，然后识别。这是彻底的错误，因为第一次分词总可能出错，一定要同时分词和识别，经过所有的排列与组合，挑选出最好的结合。”

然后，我发现我们的语言模型语料远远不够。语言模型的功能是经过大量的统计，来判断在下一个位置最可能出现哪些字，比如说，看到“尊敬的李”时，我们可能预测下面会是“先生”、“老师”、“女士”等词，各有不同的概率。我对他说，“在中国做语音搜索统计，只联系到前面的一个词，但是中文的语言特点是歧义特别多。仅仅依靠向前推一个词，电脑并不能作出正确的判断，至少要向前推两个词。”我们请黄昌宁教授去开始一个语料采购的计划，训练出这样推两个词的语言模型。

另外，中文和英文很大的一个差别就是中文有四声的识别。这方面团队很快地做了一个四声识别器，和整体的识别系统结合起来。就像分词一样，一定不能先把四声识别出来，而要考虑所有的可能性，再作出总体最优的选择。

在他们三人以及后来加入的几位副研究员的努力下，很快，一个中文语音识别系统就做出来了。

此后，陈正和我发现这个系统不但可以做语音识别，也可以做拼音转换。我们尝试了一下，果然转换率比当时任何系统都要高很多。除此之外，我们还发现可以用统计模型做出一种奇妙的功效——自动纠正人为造成的拼写错误，也就是说，如果你打入:“zunjingdelixansheng”，这个系统可以发现你少打了一个“i”,而自动转换成“尊敬的李先生”。后来，这个项目，由陈正做内核的技术，王坚做用户界面，成为了一个高质量的输入法。

在短短的一年内，这个五人团队就做出了多项傲人的成果：中文的四声识别、最精确的输入法、中文的听写机，还有多用途的统计语言模型。这些

项目都符合了我们“有用”的目标，也用我们的“兵团”模式迅速获得了成果。

与此同时，研究院里其他小组，都在为有用的梦想而全力打拼。

## 向比尔汇报

在研究院成立之初，我就有一个愿望——有朝一日，我要走进比尔盖茨的办公室，向他展示微软中国研究院的成果。

这种汇报，是展示中国智慧最好的机会，也是让比尔信任“中国智慧”的最好契机。我希望中国研究院因此获得更多的经费和更有力的支持。

从进入研究院开始，我就把这个愿景分享给我的同事和朋友们。因此，向比尔汇报，成了我们共同的梦想。在美国出版的一些有关微软和比尔盖茨的书籍中，“向比尔汇报”是一个最引人入胜的章节，它们像武侠小说那样跌宕起伏、玄机重重。一方面，

它给你无与伦比的愉悦；另一方面，盖茨有可能在最短的时间里挑出你报告里的问题,然后步步紧逼，让你无法招架，最后，你非但得不到半点成就感，还会被潮水般的质疑和批评淹没。

因此，如果没有百分之百的把握，是不能到比尔那里去汇报的。

盖茨的时间富贵，所以每个产品团队每年最多向他汇报一次，但他特别重视研究院，所以公司每个季度都会安排汇报。

1999 年 6 月，里克雷斯特来北京参加“21 世纪的计算”大会，看到研究院做出的一些初步成果。他找到我，说：“开复，我本来想安排你明年 2 月给盖茨作汇报，但是现在看来，你们已经达到了见他的水平,要不然你今年 10 月就去见他吧!我来安排。”

我又惊又喜。一回到希格玛，就把这个好消息告诉了大家,他们和我的感觉一样,既兴奋又紧张。我也趁势鼓舞大家,“我们手里的研究项目可要加快节奏了！大家要加把劲了!”

从那一天起，整个研究院进入了一种“备战”

状态。

那是整整一个月的不眠夜！

音字技术组，我们的语音识别系统已经装入 5 万个中文单词，但是四声的识别总是出问题。另外，我们从《人民日报》社买了大量的语料，邸烁负责这些语料来训练我们的“语言模型”，做软件开发的孙燕峰，则负责把“模型”融入一个更大的系统，他马不停蹄地奔走于北京和雷德蒙之间，不分昼夜。

多通道用户界面组，王坚和陈正一直在完善他们的无模式用户界面，直到我带去美国的前一分钟，他们还在调试。

网络多媒体组，亚勤交出了他的多媒体压缩成果。而且，在 MPEG-4 的标准里，组员李世鹏得到了一个国际标准，这不但是微软贡献的标准，也是中国贡献的标准。

形象计算组，沈向洋正在完善他的三维模拟环境，让你用一台普通的电脑，就能进入一个逼真的三维环境，并漫步其间。他的技术，是基于数十万张图片的粘贴，与前面提过的苹果 QuickTime VR

很像，但更庞大、更逼真。

多媒体计算组，张宏江做出了聪明的图片检索。你只要圈出一个人的脸，他的系统就能在图库里找出更多这个人的脸，这个系统还能做视频分类，把足球、篮球、田径都精确地自动标出。

1999 年 10 月 18 日，微软雷德蒙总部一如往常，中国研究院的第一次“向比尔汇报”静悄悄地开始了。

中国研究院的六位同事，第一次穿了同一款衣服——全黑色纯棉夹克，作为汇报人，我穿了件纯黑色的 Polo 上衣。

盖茨的办公室设在 8 号楼，这是一幢星形的两层建筑，白色的外立面，墨绿色的窗。我们走进了二层的一间会议室，这里既不宽敞，也不豪华，透过落地窗，可以看见走廊对面盖茨的办公室。

上午 10 点多，盖茨走了进来，他穿着咖啡色的衬衫，没有系领带，也没有寒暄，目光平静而严肃。在他点头示意之后，我开始从容不迫地演示我们的研究成果。

比尔听得非常专注。当我说到中国研究院大规模招聘一流大学的博士生时，比尔问，“当地的学校会不会认为微软在抢人才?”他还说，“跟大学保持良好的关系，这跟科研一样重要。”

有时候，他的问题带着美式幽默。比如我提到，有一年，邓小平到少年宫视察，摸着李劲的头说，“计算机要从娃娃抓起!”这时，我笑着指了指坐在下面的李劲，说，“这个娃娃就在这里。”比尔笑道，“我希望你们找他来的原因，不仅仅是因为邓小平摸过他的头。”

比尔对我们的人才策略很感兴趣。我告诉他，我们招收的员工绝大多数都很年轻，很有潜质，他们能够从事基础研究，是大多数人都愿意看到的。我向他表明，我们从不主动到中国的高等学府或科研单位去挖资深人员，但如果有人主动来求职，我们一定会认真考虑每一份申请。

比尔还详细询问了人员招聘可能面临的其他问题，比如户口，比尔对中国的了解，让我惊讶。我告诉他，中国在过去的几年发生了天翻地覆的变化，

十几年前，人们的工作是分配的，想换工作几乎是不可能的，但现在，人们把个人的发展需求放在首位。

我谈到了微软中国研究院的独特之处——技术原型，并阐述了它在基础研究中的重要性。我认为，我们绝不仅仅要写论文、申请专利，一定要把发明做成使用的技术原型。

比尔对这套方法很感兴趣，他把那张幻灯片抽了出来，还做了笔记。他也认为，我们应该让每一位研究员做他们最擅长的事。一些公司，包括一些在中国开设研究中心的企业，雇用基础研究人员做产品开发，我认为这是非常不合适的。

此外，我着重介绍了中文输入方面的研究，演示了语音识别和我们的快速输入法。我发现，比尔早已明白中文输入的困难所在，以及拼音和五笔等输入方法的利弊。我指出，如果中文输入的速度提高一倍，在每两个小时的工作时间里，我们就可以帮助中国的计算机用户节省 1o 亿个小时。比尔幽默地说：“这比我们能节省的计算机启动时间还多。”

最后，我谈到了微软中国研究院的研究方向——新一代多媒体、用户界面和信息处理技术。在介绍多媒体的研究方向时，比尔说：“微软研究院已在音频技术方面取得了成功，以后在图像技术和其他多媒体技术方面，可要靠你们了。”

我立即对他说：“比尔，我们有三个组做出了多媒体技术，我们已经做出了很多成果！”然后，我顺势介绍了我们做出的技术。盖茨非常满意，他甚至一一问了每个专家的专长，并且非常开心地做了笔记。后来，他在很多场合说过一句话：“我打赌你们都不知道，我们有一批世界最厉害的多媒体科学家，他们都在微软中国研究院。”

这期间，雷斯特曾向比尔询问我们是否应该在小时内结束会议，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！”走出会议室时，他拍拍我的肩膀，说，“整天和绝顶聪明的人一起工作，你一定很愉快吧？”

尽管在研究院工作的两年以及在总部工作的 5

年里，我向比尔汇报的次数无法计算，但我相信，那一次是最难忘的。

第二天，为了庆祝“向比尔汇报”的成功，我们狂欢了一下。我们乘坐白色的游艇在华盛顿湖上驰骋，到了湖心，我们放慢速度，从流飘荡。

这时，我拿出了我精心准备的礼物——一个装着 14 支古巴雪茄的精致木盒，每一支旁边都放着一片雪松木和一把形状奇特的刀具。这是一种特殊的雪茄，美国本土不生产，也不进口，极为少见。大家把雪茄一端插入刀具，切去顶部，用火柴点燃雪松木片，用木片点燃雪茄，开始吞云吐雾……

## 最火的研究院，最伤感的别离

比尔的肯定，让研究员们对未来的研究工作充满了信心，后来的岁月里，我们的科研成果也越来越多地在世界范围内得到认可。

两年之内，研究院在国际权威学术刊物上发表

了论文 28 篇，在国际著名学术会议上作了 11 个主题报告，提出了 49 项专利申请，还在中国 10 所大学和 15 000 名大学生作了交流。2001 年 11 月 1 日，微软将中国研究院升级为微软亚洲研究院。

当时微软研究院的人数只占中国相关领域的科研人员总数的 1 / 30，但是我们在高质量国际期刊发表的论文却是这些中国科研人员的 170 倍。后来，研究院被《麻省理工学院技术评论》评为“世界最火的计算机实验室”。

当 10 年过去，在今天的 2009 年，依然有媒体记者在描述微软中国研究院成立的意义。“如果人们并不健忘，应还记得 20 世纪 90 年代末期微软在中国受到的品牌冲击：它被猛烈指摘为垄断者和不愿了解中国规则的强硬主义者。而 1998 年研究院的诞生恰好成为了一个转折点，之后的十年里，它持续招贤纳士并在中国进行创新的作为，极大地冲淡了微软之前咄咄逼人的只顾赚钱的形象。连盖茨也对美国媒体承认，微软亚洲研究院是微软品牌建设上的一个意外之喜。”

总结微软中国研究院的成功，还在于一种创新的研究方式。尽管我们也提倡放权，但是，科研课题是经过大家集体讨论并有很大把握才去做的。在美国的研究环境里，这种方式会让人觉得不可思议，在那里，谁都无法使唤别人，因为人人是大师，人人有独立思考的能力。

唯独在微软中国研究院，我们以“兵团式作战”的方式运营，让“司令”带领独立思考能力不够的新人。“司令”一边指派工作给你，一边培养你独立思考的能力。这种方法对于初创的研究院，是非常有效率的。所以，我们的人力资源、管理模式和研究目标是匹配的，所以，我们这个“有中国特色”的研究院获得了成功。

后来，我开创谷歌中国公司时，虽然那也是科研的环境，但是我尝试了另外一种真正的放权，让天才工程师自己去选择有兴趣的项目去做，成熟的工程师们自己选择产品去研发，大家尤其对于自己感兴趣的项目，都愿意花很多业余时间去投入。这个尝试也成功了，可以看出，中国的人才已经越来

越成熟。

研究院的另一个特色是产品转移。中国研究院在总部的产品部门还是颇有美誉的，他们知道我们立志做“有用”的创新，也愿意与他们合作，达到技术转移的目标。

其实，研究院和产品部门合作是很有挑战的，因为在公司内部需要技术转移的时候，产品部门和研发部门往往目标不一致，而且往往产品部门会希望自己掌握核心技术，所以只愿意接受研究院影响力相对较小的技术。在中国研究院，我们立项的时候就考虑到用户需求，然后我们也愿意尽量地配合产品部门的目标。经过努力，终于把几个创新推入了微软产品中。不过，就算如此，总体来说，转入产品的还是少数，但已经是微软六个研究院中的佼佼者了。

2000 年 5 月，我正率领研究院制定 2000 年下半年的课题计划的时候，我并不知道，微软总部一年一度的“People Review(人才评价)”，已经在讨论我的“升迁”事宜了。

两个月后，我接到来自总部的电话。“开复，你已经被任命为微软公司的副总裁，是斯蒂夫·鲍尔默鼎力推荐了你，比尔已经决定了。”我的新老板、集团副总裁鲍伯·马格利略显激动地说，“你将成为.NET 主管之一!这是公司根据‘新一代网络平台’战略组建的新部门,你将主管用户界面的所有部分!”

在接到消息的这一刻，我知道，我将领导一个更庞大的团队，我也知道，这是一个未知而充满挑战的旅程。我接受了这个任命。但是，我的内心若有所失，又若有所得。

在研究院里，研究员习惯把自己的研究成果叫做“孩子”。有时候，他们会指着自己刚出炉的成果



我把接力棒交给亚勤

兴奋地说，“That’s my baby!(那是我孩子!)”而我们一手创建的研究院，也像是我自己的baby。所有的艰辛与快乐都在这里。

我决心把接力棒传给不二人选张亚勤。他当时正在新泽西州探亲(当时，他家人还没回中国)，一家人沉浸在天伦之乐当中。当我告诉亚勤我将回到总部以后，他马上飞了回来，开始与我一同办理工作交接手续。我们在一起确定了副院长的人选，并像朋友那样讨论研究院的过去与未来。

在宣布我离开研究院的那天早上，全体员工被召集起来开员工大会。在视频会议的大屏幕上，资深副总裁雷斯特宣布我被调回总部的消息，视频停下后，我像往常一样，走到话筒前，开始发表离别感言。我们都知道，这将是最后一次，我作为微软中国研究院院长的讲话。

《其实不想走》——这是我的团队在欢送晚餐上要我唱歌时，我想到的第一首歌。

我不想走，因为聪明、能干、上进、勤奋的人围绕着我。

我不想走，因为我热爱我的工作，但是我更热爱我周围的人。

我不想走，因为这里像是我的家，你们像是我的家人。

我不想走，因为我们一起努力，建立了中国独一无二的“智慧岛”。

但是，公司需要我的时候，我必须对公司负责任。其实，不只对公司负责，也是对自己负责。两年前，我加入微软时，我曾对记者说，我有一个梦，梦想有一天，我能在一个开放的环境，和一些最聪明的人共事，创造一些最尖端的技术，让世上每一个人使用。

今天，在微软中国研究院，因为我们出色的工作，前三句都已成真，而最后一句，在三五年后也将成真。但是我的新工作，将给我一个圆梦的机会，能够更快、更彻底地将新技术推广到全世界。我相

信我的圆梦，也会帮助微软研究院，因为身在产品部门，我将成为他们最好的合作伙伴和顾客。

我接受新工作时，百感交集，除了伤心、开心，更有一份放心，因为有张亚勤接替我的工作。亚勤最出名的，是他在研究领域的成就，他的导师称他为“世界的财富”，他的同事称他为“全世界中国工程师之最”。但是，我之所以放心，是因为除了他的研究才华之外，亚勤还是一个最好的领导者、最好的老板、最好的老师、最好的同僚、最好的人。

让我感谢我的老板，因为他的信任，给了我这千载难逢的机会。

让我感谢你们，因为你们的成就，给了我自信与自豪。

让我感谢中国的年轻人，因为在他们身上，我看到了我父亲的遗愿，“中国人未来的希望”。

让我感谢亚勤，因为他的才能，给了我充分的信心，微软中国研究院的奇迹将得以延伸。

不要忘记，你们是微软的未来，你们是中国人未来的希望，你们是中国的智慧岛”。

这是我准备的讲话。当我吐出每一个字的时候，我看着与我风雨同舟的每一个个员工，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。台下很多员工也红了眼圈，有的开始轻轻抽泣。我忍住眼泪，把一只颇具象征意义的接力棒递给了亚勤。

有个年轻的实习生在台下哭得非常伤心，我跑下台去，拍拍他的肩膀，取下身上的胸卡，对他说，“我现在属于研究院的，也没有什么了，只有这个胸卡，你拿去做个纪念吧。”小伙子忽然抱住我痛哭，把我半边衬衫都湿透了。

多年以后，我得知在我离开研究院时，我的老板雷斯特通过视频目睹了研究员们的伤心，心有感怀地给盖茨和鲍尔默发过一封邮件。

“I started out the meeting by announcing Kai—Fu’s departure from Microsoft Re—search China. The reaction from the team was similar to what 1 would expect if I hadannounced a death. Clearly, Kai—Fu did an incredible job in creating his team in Chi—na. He inspired not just loyalty but the kind of love and respect that you would only seefrom a truly beloved leader.”

“当我宣布开复将回到总部，员工的反应几乎像是碰到了亲人过世。很显然，开复的工作是卓越的，但是更重要的是，他的员工和团队对他不仅仅是忠诚和尊敬，而是真正地深爱着这位领导。”

确实，我现在还时常回想起那段，回想起那一起奋斗的激情和彼此关怀的温暖。

# 第八章　西雅图五年

■我们现在已经使用的微软产品方便、便捷而又智能但是在科技研发过程中，充满了曲折和困难。

■在高科技公司工作多年，半途而废和无疾而终是时有发生的事情，而作为一个探索者，接受是必须的。

■我希望能够帮助在微软总部的中国员工提升他们的信心，促进他们的职业发展，努力帮助他们突破“玻璃天花板”。

■作为一个跨国公司在中国的高级管理者，我一直都在感受来自各方面文化和价值观差异的冲突和冲撞，我深深体会到那种水土不服所带来的痛苦，以及逐渐适应过程中的煎熬，同时也深深体会着每一点一滴成功的来之不易，有时候。那种扑面而来、

毫无防备的价值文化冲撞，让人备感挣扎，尤其是那些倾诉无门的委屈和不被理解的孤独。但是，我相信，这一切的一切，都是事物发展过程中的必经之路，也是跨国公司在中国成功的必经之路。

## 反垄断案

从研究院转到产品部门，我必须还是得重新审视和学习公司的文化。尽管我服务的是同一家公司，但研究院的工作毕竟与市场离得相对较远，而产品部门则是公司的核心，我需要完成角色的转换。

微软是世界瞩目的软件企业，从来都走在世界科技的前沿，但是也从来都是舆论风暴的中心。从它诞生的那一天开始，争议就从未停止。

微软公司 1975 年由比尔·盖茨和保罗·艾伦共同创建。毫无疑问，他们在一场革命到来之前，就敏锐地看到了未来。公司初创时，两个人从给世界上最早的微型计算机编辑 Basic 语言开始，奠定了

软件标准化生产的路程。而随着时间的推进，微软公司逐渐超越了 IBM 公司、苹果公司，成为世界上领先的高科技企业。

2000 年的微软，是世界上最大的软件帝国，其竞争文化非常著名。尤其是 2000 年之前，微软就像一个以自我为中心的、骄傲而顽皮的孩子。它处处争强好胜，隐忍和谦让不在它的词典当中。

在微软，每个团队都有一个假想敌，每年的目标都是针对假想敌而设置的。在公司内部，总能听到这样的口号：“把 WordPerfect(Word 之前最大的文字处理软件)打到破产”、“关掉 Netscape 的空气供应，让它窒息”。

1994 年的一天，微软公司召开大会，员工们听见一个无与伦比的大嗓门在喊:“有用的是市场份额!市场份额!!市场份额!!!原因只有一条,如果你占有市场份额，你实际上就使对手们(说到此，这家伙同时用手扼住自己的咽喉，作挣扎状)奄奄一息!”这个人就是鲍尔默。

所有的员工都相信：微软最神奇的时刻总是它

作为 number 2(第二名)去学习、赶超 number 1(第一名)并把第一名击溃的时候。不过，一个产品队伍一旦失去了假想敌，它就会松懈，盖茨和鲍尔默也会撤回对它的投资和支持。比如说，在 Internet Explorer 击败 Netscape 之后,微软就降低了投资，致使它的浏览器多年没有再进步，直到又出现了火狐这个“敌人”，才又开始振作。

1997 年 10 月，美国司法部指控微软垄断操作系统，将浏览器软件与视窗操作系统软件非法捆绑销售。1998 年 10 月，反垄断案正式立案，司法部随后提出要考虑拆分微软。比尔·盖茨对这个诉讼大喊委屈。

盖茨要求所有的微软员工都采取对抗的态度面对这场官司。微软决定塑造一个强硬的形象，不合作，批评政府，并且强硬地告诉全世界，美国政府是一个不懂高科技、被微软的竞争对手玩弄的幼稚政府。

后来，微软特别注意并开始规避使用“捆绑”这个词。它开始训练所有的高级员工，不可以说捆

绑，只能说“整合创新”、“用户价值”等词。后来，公司的律师出了一份“电子邮件写作辞典”，里面会有一些例子，比如“当你想写一封电子邮件说让我们捆绑这个功能进入视窗，以增加市场份额时，请千万不要这么说。请说:我们为了给用户创造福利，将这个功能用创新合成的方式提供给视窗用户。”

微软被告后，盖茨决定亲自和律师团队商谈对策，花了至少一半时间处理这方面的事情。盖茨从不认为微软做错了任何事情，他不能容忍喜欢妥协的律师，所以他要亲自介入这场旷日持久的战斗。

盖茨在后来一次出庭作证的过程中，与上一次的表现判若两人。他用长达 155 页的证言对 9 个州的提案进行抨击，使法庭相信那些竞争对手是恶意的、模棱两可的。而且他说，微软把消费者、个人电脑市场乃至美国经济的未来都放在心上。

经过一年多堪称煎熬的反垄断诉讼，2001 年，美国司法部与微软达成了庭外和解，微软终于避免了被分拆的命运。这和盖茨精心的准备不无关系。不过，在官司结束以后，盖茨决定逐渐退居二线，

因为在官司上面他承受了很大的压力，另外，他也希望有更多的时间放在家庭和慈善事业上面。于是，他决定在 1999 年把首席执行官的职位让给鲍尔默，自己出任董事长兼首席架构师。从 2000 年开始，盖茨把主导公司的责任交给了鲍尔默。

## 盖茨流泪

盖茨和鲍尔默的管理风格迥异。比尔·盖茨为技术而痴迷，每年都会到一座临水而建的二层小木屋里“闭关”，在这一周时间里，盖茨连续数小时审阅技术报告，描绘微软帝国新的蓝图，而一周结束后，直升机带着木屋主人乘风而去。在每次的盖茨“闭关”结束之后，微软总会有惊世之举——IE 浏览器、Tablet PC、网络游戏业务等等横空出世。

斯蒂夫‘鲍尔默和专注于技术的盖茨不同，他是一名实实在在的管理狂人，可以说，他是微软公司的头号拉拉队长，是一个非常有激情的人，他说

话声音很大，非常有力量，而且很感性，很有穿透力。他是一个全能领导者，既有商业头脑，又有战略眼光，能鼓舞士气，还富有激情，精通财务。

而鲍尔默的严厉也常常让部门主管们不寒而栗。他经常在开会的时候刁难那些部门主管，当下级把总结报告提交上去后,斯蒂夫只是拿起来匆匆一瞥，就可以从中挑出几个乃至十几个不恰当的地方。大部分部门主管都很怕出现在鲍尔默面前，有一位主管说:“我宁愿把我的胳臂放进果汁机里打碎，也不愿意到鲍尔默面前作报告。”

不过，鲍尔默的激情也经常能够影响微软的员工。他的大嗓门在整个业界都非常有名。1998 年 7 月 27 日,在新奥尔良召开的微软一年一度的销售大会上，鲍尔默又扯开嗓子，大喊三声：“我爱微软!我爱微软!我爱微软!”令 50 000 多名销售人员热血沸腾，欢呼声长达 5 分钟。鲍尔默的领导能力、亲和力和他对微软的热情，无人能敌。

鲍尔默上任之后，面临最大的问题就是：(1)微软在官司之下，名声受损，员工士气低落。(2)

微软在经济不景气的情况下，又没有新的产品可以推出，怎样才能避免股票大跌。

鲍尔默有意改变微软作为一个铁腕竞争者，一个高傲、冷血的供应商和合作者的形象。针对第一个问题，鲍尔默提出了“改变价值观”的口号。他提倡公司的新的七项价值观，首当其冲的就是“诚信”。他开始告诉员工：“过去我们不同意就会争吵，现在我们不同意还是要彼此尊敬。”“过去我们的激情包括争吵甚至竞争，但是现在，我们应该更多地把我们的激情放到用户、合作伙伴、技术上去。我们在创新的时候必须把用户放在第一位。”

但是，鲍尔默在解决微软第二个问题的时候，就严重地挑战了第一个问题的价值观。这两项解决方案其实发生了严重的矛盾和冲突。这也反映了微软在遵守价值观和获得商业价值方面内心的矛盾。

2001 年夏天，网络泡沫正让很多公司奄奄一息。微软为了维护自己的利益，在这个时刻推出了名为“licensin9 6. 0”的新政策，每一个用户被强迫在购买软件时必须支付一项“维护费”。这个维护费

比升级费更昂贵。而更糟的是，如果你不支付维护费，升级时就要付全价买新的版本。所以，这是一个变相让所有的用户付更高费用的升级政策，其目的，其实是用调整价钱的方式来维护公司的营收和股票的价格。

用户在经济萧条时碰到微软提升价钱，所以怨声载道。微软这么做伤害了许多老用户的信任与承诺。在这个时候，正巧是鲍尔默希望大大改进微软价值观的时候。对于这种“强制性提价”与价值观的冲突,很多公司的管理者其实是有看法的,但是,都无法挑战鲍尔默。不过，一位高管终于在一次高层会议上爆发了自己的情绪，而我也是这一幕的目击者。

2002 年 6 月，微软举办一年一度的全球副总裁大会，接近一百位副总裁级别的主管，搭乘了微软安排的两架飞机，从西雅图飞到俄勒冈州的一个小镇。在这个会议上，鲍尔默推出了他的“公司新价值观”。

“我们过去喜欢竞争，我们以后也不要减少竞

争。但是，过去因为竞争成为唯一目标，我们出现了一些问题。我们被认为傲慢，所以我希望大家以后能够更尊重他人。总是把用户放在第一位……”

当鲍尔默正在讲解如何把用户放在第一位时，微软公司当时的高管奥兰多·阿亚拉(Orlando Ayala)站了起来。他清了清嗓子，然后发表了一个“惊人”的演说。阿亚拉是哥伦比亚人，他从销售经理一路顺利晋升到负责全球销售的集团副总裁，被公认为是公司里除了盖茨和鲍尔默之外的第三号人物。

“斯蒂夫，今天我作为微软人，感到耻辱。”阿亚拉的眼睛似乎在冒火。

“因为我们的官司，我的孩子在学校被同学指指点点，说就是他爸爸犯法、自私、不认错。但是，这没关系。知错能改，善莫大焉。但是，你的价值观演说让我觉得真正的羞辱。因为，微软没有认错。微软告诉大家：还是一样地做下去，只不过要打出用户第一和尊敬用户的口号。

“我们最近的升级策略，让我对公司彻底灰心。

这个策略分明就是强迫用户给我们更多钱。我感到真正的羞愧。但是，当我听到你还要我对他们说‘用户第一’的时候，我的良心不允许我继续做这份工作。

“我们都为了技术，为了改变世界来到这个公司。但是，我们言行不一的价值观与升级策略越过了我的道德底线。这次的升级策略告诉我：我们的价值观其实就是赚钱、战胜竞争对手。对不起，斯蒂夫，我无法继续欺骗我们的用户了。”

然后，他留下了两行眼泪。

现场陷入了短暂的僵局。一阵可怕的寂静降临在整个现场。在座的所有副总裁感觉到震惊和不知所措，在一个领导非常强势的公司里面，从来没有人这么顶撞盖茨和鲍尔默。当时，我只感觉到他这席话真的是把我心中的话说了出来，而大部分全球副总裁这个时候似乎也感觉到一种共鸣，全都开始为阿亚拉鼓掌。这样的掌声里包含了赞赏、敬佩和共鸣。

这时，鲍尔默的眼睛里充满了愤怒，但是他知

道现在不是出来大发雷霆的时机。于是，他说：“奥兰多，你说得很有道理。今天晚上我和比尔将谈到深夜，明天一定给你一个答复。现在，我们继续我们今天的安排吧。”

当天，大家心不在焉地勉强参与接下来的会议。而这次惊人的爆发之后，盖茨、鲍尔默，和人事部门的高管都消失了，原来真的去准备明天的“答复”去了。

第二天早上，会议按正常时间召开。而所有的副总裁都在暗自猜测，盖茨和鲍尔默将会给大家一个怎样的答复。

在安静的等待之后，比尔·盖茨站了起来。他说：“我想借用大家一小时的时间，把其他的讨论往后挪，可以吗?”

我们知道，“答复时间”开始了。

“你们知道，我为什么创造微软吗?绝不是为了什么竞争。我的目的很简单，我有一个每个书桌上有一台电脑的梦，而我知道这个梦需要电脑降低价位才可能实现。而我更知道，只有创立一个软件标

准才可能降价。这样，为了整个业界、所有的用户，我才决定创立微软。所以谁说微软不是用户第一，我第一个反对。”

“你们知道，我为什么还在公司工作吗?你们很多人不知道，我的整个家庭生活在‘鱼缸’里面，让全世界观看。你知道这有多痛苦吗?我的孩子每个月受到绑架的威胁。就在两年前，我收到了一封匿名电子邮件，附上了我的孩子每个小时被黑道所拍的照片，下面有一行字：盖茨先生，如果我现在指向你孩子的不是相机，而是来复枪，你觉得如何?然后，他每天寄邮件给我。终于，一星期后，他开出价位：1 000 万美元。我付了这笔钱，然后报警。警察把他抓起来，但是因为他没有前科，这次除了拍照发电子邮件也没做什么事，所以只被判了一年徒刑。现在我告诉你们，他昨天被放出来了。你们知道我太太听到这个消息，整晚都不能成眠吗?”

“作为微软董事长，我的日子是那么痛苦，我为什么还要做呢?因为我不服气。我不服气业界把我们评为霸权，说我们自私，说我们欺负用户。他们

为什么不去做做调查,看看是谁开创了这一番事业,成就了无数软件公司,造福于用户?他们为什么不去理解一下,我是什么样的人?为什么要说我傲慢,说我欺负别人?我只是为了理想,甚至牺牲了我个人的私生活,也牺牲了我的家人,你们为什么要这样对我?”

这时,他已经哽咽地说不下去了。鲍尔默走上台,拥抱盖茨。然后,他又慷慨激昂地做了他的演说。公司内部,其实大家总是对盖茨有一份特别的尊重和感情,因为他是个直率又可爱的人,不玩心计,有话直说。所以,这次鲍尔默将盖茨推到前台来回应阿亚拉的控诉是明智的,盖茨这番话打动了大多数的公司高管。

于是,这次风波就这么结束了。但是我们很多正直的高管心中真正佩服的是阿亚拉,敢于挑战权威,敢于表达自己的意见。我们私下对阿亚拉表达了我们的敬佩。

最后,阿亚拉发生了什么事呢?他原来是公司负责全球销售的执行副总裁,被认为是公司里的第三

号人物。在这次会议的几个星期后，他被调离销售部门，降级成为中小客户部门的负责主管之一。

## 流产的 .NET

2000 年 7 月底，我回到了美国雷德蒙市，微软的总部上班。这里的平静依旧如昔。工程师们还是穿得奇形怪状地来上班。在星形的大楼里，他们严肃地思考下一代技术革命的问题，依然争吵得面红耳赤。而关于文化和价值观的问题，正在鲍尔默的领导下开始被微软人重新思考。

我即将开始我的新工作，负责微软的 .NET 集团的用户界面。这是一个非常有挑战性的工作。

1999 年的夏天，比尔·盖茨在把大批股票分给员工的同时，也正在苦思冥想微软的新战略。微软是继续专注于 Windows 的发展，还是把所有这些平台和软件移植到互联网里?当他意识到后者是大势所趋的时候，他才决定成立 .NET 部门，进行这方

面的探索。

被命名为．NET 的新战略就是所谓的“新一代网络平台”，这其实就是因特网时代的“视窗”。将来的视窗包括无线通讯、智能家电，也包括新一代的人机界面，而更多的终端将可以实现互联网的功能。

我在熟悉工作的过程中很快发现，这份工作的挑战不在于．NET 本身，而在于员工如何组成。

到了总部我才发现。这次换工作和我此前任何一次职业生涯的转型都有着巨大的差别，我不是接管一个现成的部门，也不是重新招聘人员设立一个新的部门，而是要像做一幅拼图一样，在微软的各个团队里去找最好的人才，然后把他们拉到我的部门里。这就涉及各个部门的改组，要在激烈的争论中说服心理状态完全不同的领导或员工，而这样的“涉及人”的工作比任何一项工作难度都要大得多。当我还没开始工作的时候，不眠不休的争论已经开始了。

不仅如此，我开始进入角色的时候就发现，公

司里的其他大人物们对这个问题有很大的争论。

公司里掌管 Windows 的老将吉姆·阿尔钦(Jim Allchin)是一个强烈支持和专注 Windows 的人。他 1990 年加入微软，当时负责开发一个名为“开罗”(Cairo)的操作系统，最后微软在 1995 年耗费巨资推出了轰动世界的 Windows95，“开罗”被取消了，不过阿尔钦却被提升。从 1995 年开始，他一直负责 Windows98 和 WindowsXP 的研发，工作越来越出色。他对视窗的热爱达到了欲罢不能的程度，他经常说，“我身体里的血已经是四个颜色(视窗的标志)的啦!”

阿尔钦长得非常有特点，皮肤苍白。他头脑冷静，平时说话语气温和，但是当他严厉时，言语就会变成一把匕首。有时候他起初不动声色，但是会忽然说出一两句攻击性的言语，让你措手不及。他热爱微软，更爱 Windows，为了维护他热爱的产品和公司，他可以在所不惜。比如在微软反垄断案发生时，他的一封邮件曾经被曝光，他在邮件里信誓旦旦地告诉员工，“我们要在 Novell 发展起来之前

屠宰了他们。”当然，他也有特别可爱的一面，他喜欢弹吉他，热爱“感恩至死”(G，ateful Dead)乐队，在员工大会上，他出来表演弹唱，像歌星一样摆出吉他手的各种姿势。阿尔钦似乎是魔鬼与天使合成的一体。

可以说，阿尔钦是一个技术天才，而他的管理才能远远落后于他的技术水平。他一直认为，视窗是微软公司的安身立命之本，是微软公司任何人不得动摇的核心业务。而放弃视窗或者牺牲视窗的任何功能，对于阿尔钦来说，简直是荒谬和不可原谅的。

而公司里拥护在互联网时代进行变革的代表人物是保罗．马里兹(Paul Maritz)。他是个南非人，很是和蔼可亲，讲话的时候节奏很慢，但是非常有感染力。虽然他曾经做过阿尔钦的老板，但是他不太强势，甚至可以说非常低调，这种有点“与世无争”的性格也注定了在今后的争论中，他永远处于弱势。后来，他终于在无可奈何中离开了微软。

其实，当时他的观点非常具有前瞻性，那就是

他认为网络将盖过 Windows。而浏览器将变成一个平台。人们将会习惯于把所有的时间都用在浏览器上，习惯在新的浏览器上从事很多操作。其实，保罗·马里兹的预测是非常正确的。但是，强势的阿尔钦对这个说法嗤之以鼻。

2000 年夏天，阿尔钦去度长假了。这个长假有四个月的时间，按照美国人的习惯，休这样的长假就仿佛从人间蒸发一般，手机、电邮、黑莓通通联系不到，公司里没有人知晓他的去向。而在这样的核心人物消失以后，保罗．马里兹和他的死党，以及公司另外几个副总裁，就开始强烈呼吁，全人类的互联网时代已经到来了，视窗的时代已经过去，浏览器的时代即将来临。

很明显，他们大肆传达的是一个新的理念:“微软必须接受这个事实，行动起来拥抱互联网，要让 Windows 的功能逐渐移植到浏览器上。”

“公司应该冻结对 Windows 的投资，把人力财力花在浏览器上。而 Windows 即将完成它的历史使命，会在十年内走到它的生命尽头。所有 Windows

计划里的创新都应该移植到浏览器里，使其成为一个超级浏览器。”

按照想象，这个浏览器可以运行所有的应用软件。这就是十分宏伟的.NET 计划，听起来和今天谷歌或 IBM 谈的“云计算”非常相似，唯一的差别就是微软的“超级浏览器”是单一平台的，而谷歌或 IBM 更希望看到多个跨平台的浏览器彼此竞争。

很难想象，比尔·盖茨正是在“阿尔钦去度长假”的时候，决定设立.NET 集团的。更难想象的是，保罗·马里兹画好了这样的蓝图后，居然也度长假去了。而执行这个.NET 计划的任务就留在.NET 总负责人，我的新老板，微软集团副总裁鲍伯·马格利和他的三位下属的身上。比尔·盖茨对这个项目相当投入，因为我的技术背景，他总是找我一对一地和他交流如何执行.NET。

这段时间，我几乎每一两个星期都见盖茨一次，和他沟通我的看法。对于这个宏伟的计划，我和盖茨说出了自己的想法：“比尔，我认为，超级浏览器应该有四个部分。第一，既然要开发一个‘超级浏

览器’，就应该把公司里做浏览器的专家汇集起来，开发一个浏览器平台，让所有的应用软件都能在一打开这个浏览器时就能使用。这样，未来的应用软件和网站就没有分别了。第二，微软的 MSN 将转移成云计算后台，做电子邮件、即时通讯、登录等功能。这些功能也都可以提供给各个网站和应用，用户会惊讶地发现这个功能令他们爱不释手。第三，我们要把 Office 移植到互联网上，让用户可以得到自动的备份服务，永远不会丢失文档，还有，可以提供各种收费的网上服务，例如高质量的打印、机器翻译和人工翻译等。第四，我们需要开发新的编程技术，可以结合网络和客户端的功能。”

接下这个任务的时候，我兴奋不已，因为我深深地知道，这将是一项改变世界的工作。

这段时间是很美妙而且值得回忆的。能和盖茨一起设计互联网未来的蓝图是非常激动人心的。这时候，他常提到我回到总部他有多开心。《纽约时报》的一篇文章谈到了盖茨新一代的七位智囊团成员，其中特别谈到我和盖茨的特殊关系，还有他从中国

把我召回总部的故事。确实，盖茨非常认可我的意见，并给了我很多鼓励。

但是，当我开始行动时才发现，在这个梦想的背后，有太多个人无法左右的羁绊。在微软外部，人们可能会想象，盖茨是无比权威的，只要拟定了方向，他的指挥棒一点，整个公司就服从地改变了。但是实际上，组织结构中的内部斗争是任何公司内部常见的问题，而盖茨一向不愿意处理这类问题。他和我谈好技术方向以后，就要我的老板马格利去执行。但是一开始执行才发现，要完成这样的任务简直是“四处碰壁”。

公司内部共有三个团队在做基于浏览器的技术：Internet Explorer，MSN Explor—el″，NetDocs。如果要执行盖茨和我拟定的方向，这三个团队都必须要整合到我的麾下，然后还要拟定一个大家都能接受的计划。同时，这三个产品现在的计划也必须继续进行。

我发现，这里面，技术问题和产品问题都难不倒我，但是其中的“人的问题”真的非常严重。任

何一个小问题背后都是挣扎、争吵，不可开交。

比如说 MSN Explorer，它是从 Internet Explorer(IE)脱离出来的浏览器，因此和 Intemet Explorer 是死对头，但是另外一个团队，NetDocs 和MSN Explorer 也有过节,因为他们用不同的技术。而真正恨 NetDocs 入骨的并不是别人，正是 Office 团队，因为 NetDocs 的使命是经过互联网用浏览器取代 Office。这里面每个团队都是巨大的。IE、NetDocs 都是五六百人，Office 是数千人，所以这么多人之间的关系非常复杂。可是在微软，大家又深信着：如果公司有意把一件事情做成，公司会把资源改组，放到负责人之下。而且，我发现在微软这样聪明人多的公司，存在许多竞争激烈的派系。作为一个外来者，我只能如履薄冰地在总部摸索。

我发现，其他部门的高管不愿意配合，不愿让自己的优秀员工去别的部门做类似的业务。这四个部门都产生了很大的分歧，IE 的团队很大，抽调人员很难在短期作出决定,而 Office 部门则彻底不支持这个计划，原因显而易见，网上做一个类似的软

件，是直接要影响 Office 的销售啊!所以，上述三个团队中只有一个(MSNExplorer)被整合到我这边。而这个团队虽然很强，但是只有一百人，而且有很多 MSN 的既有任务，根本无法开启．NET 的宏伟计划。

有一天，有人跟我说:“不妙了，阿尔钦快回公司了。”很多员工开始对这个强势的人物感觉到有些害怕。而且很多人预感到，阿尔钦看到 Windows 部门将要被拆散，一定会勃然大怒。果不其然，阿尔钦一回来后火气冲天，他首先把．NET 计划批评得一无是处。他对我们说:“你们知不知道是谁在付你们的薪水?是 Windows!我的血液里流的是视窗四色的血液。你们呢?难道是冷血的?”他又到盖茨面前，威胁如果公司执意而行，他就辞职。在强势的威胁后，阿尔钦又千方百计地劝说盖茨，说将来的 Windows 功能里面将有强大的数据库，还增添了很多很酷的技术。如果现在拆分，将会对进程造成不利的影响。

这时，保罗·马里兹还在潇洒地度长假，无法

还击。而马格利根本不敢反对阿尔钦。没有人反抗，阿尔钦自然而然地得胜了。盖茨无法忍受自己的爱将离开公司，最后他决定收回成命，取消原来的.NET计划。最后，盖茨和鲍尔默召集了所有的副总裁。告诉大家决定取消原来的．NET 计划，未来的着重点还是 Windows，他让大家把所有精力放在 Windows Vista 上面。

我们．NET 组的人眼睁睁地看着一个将开天辟地改变世界的计划就这样流产。而度长假的保罗·马里兹再也没有回到微软公司上班。那．NET 怎么办呢?微软把．NET 重新定义并转向了 C#语言的开发，慢慢地把过去对开发者的承诺和建议一个个收回。

在阿尔钦回到公司，实施改组使公司重归视窗的时候，公司员工们怨声载道，觉得公司老是因为各种各样的原因改变方向。而这个时候，我决定在副总裁会议上大胆地表达自己的想法。我知道，不管结果如何，这种表达一定来自我的内心，同时也代表了很多员工的心声。其实，虽然在职场工作多年，我深深知道发表自己想法的重要性，但是回到

总部后，面对盖茨和鲍尔默，我更多的是倾听，而不是强势地表达。其实，我也非常担心自己说错话。但是，这一次，我希望能够真诚地表达自己的想法。

后来，公司的改组会按期召开了。公司从.NET回归到Windows，要求参加会议的副总裁尽量发言。轮到我时，我深深地吸了一口气，心想“既然说，不如一吐为快”。于是，我鼓足勇气说：“在我们这家公司里，员工的智商比谁都高，但是我们的效率比谁都差，因为我们整天改组，而不顾及员工的感受和想法。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……”

我说完后，整个会议室鸦雀无声。会后，很多同事给我发电子邮件说：“开复你说得真好，真希望我也有胆量这么说。”结果，比尔·盖茨不但接受了我的建议，要求以后不要这么常改组，更要避免反复。公司开会时他多次引用我的话，劝大家开始改变公司的文化。后来，盖茨常在看到大家争论不休、互不相让的时候说：“别忘了，开复说我们的智商是

相减的。”

## 我的 MSN 时代

．NET 计划被搁浅以后，微软在整个云计算的研究方面开始踯躅不前。短短的几个月，那个计划似乎只是让我极其短暂地做了一个灿烂的梦，醒来以后一切又恢复了正常。而微软内部也只像是经历了一场疾风骤雨，很快就恢复了固有的平静。

没有了．NET，我下一步该做什么工作?我该何去何从?盖茨和鲍尔默在征求了我的意见以后,很快就给我布置了一份新的工作，让我负责 MSN 搜索业务，另外负责公司自然界面，然后看看如何用自然界面来帮助 MSN 搜索业务做得更好。

我很快整理好自己的心情，准备去 MSN 部门报到。而接下来的一幕，简直像好莱坞电影一样充满戏剧性，令人哭笑不得。在我去新部门上班的第一天，我在自己的椅子上还没有坐热就被告知，

“开复，你要不要见见新来的老板瑞克·贝鲁佐?”“什么!”我大叫，“瑞克·贝鲁佐!”

瑞克·贝鲁佐不正是我在SG1的老板吗?当时他在SG1当副总裁期间，逼我把整个部门卖掉，让我在全世界心急如焚地寻找买家，最后在他的政策和设定的时间表内，我成功地卖掉了整个部门，但是让100多人失去了工作。这曾经是我人生中深感抑郁的时光。

他怎么也来到微软工作了呢?原来，瑞克·贝鲁佐在我卖掉部门离开SG1以后，发现作为CEO的他真的对SG1回天乏力，也就“转会”到微软工作了。现在他又一次成为了我的顶头上司。看到瑞克·贝鲁佐那高大却有些驼背的身影，我的脸上露出无奈的笑容。他看到我这个曾经的下属又来到他的面前，也显得有点尴尬和惊讶，不过，他还是豪爽地说：“开复，我们以前的不愉快，让我们都忘记吧。”

进入新的工作领域，我很快发现，微软所做的搜索技术和真正的互联网海量搜索差距很大。这个团队没有掌握任何互联网搜索技术，只是把搜索外

包给别的公司，比如在美国外包给 Inktomi 公司，在亚洲外包给 Aha Vista 公司。Google 当时也在参与微软的竞价，希望得到微软的外包业务。但是 Google 认为自己的搜索技术做得比较好，开价很高，所以根本没有机会和微软这样的巨无霸亲密接触。

最后，我发现我接管的自然语言处理技术和语音技术根本无法帮助正在崛起的互联网海量搜索。在我看来，微软发展搜索业务只有两条路：自己从头做互联网海量搜索技术，或者买个公司。

盖茨曾经考虑我提出的买下 Google 的建议，但是当他和 Google 的人会谈以后，发现这个公司居然市值已经超过 5 亿美元，如果要收购，至少要 10 亿美元才有可能。“没有收入的公司，想要卖 lo 亿美元!这两个孩子疯了!难道风险投资家也疯了?”微软把这个提议当做笑话一样放到了一边。他们再也没有想到，在短短的 6 年后，这个公司将价值 2 000 亿美元!

甚至连“自己做”都被认为“太贵了”。做搜索引擎，要买几万台服务器，还要上百人的团队。而

且,建议自己做搜索的那个副总裁是做研发工作的,但是当他被盖茨问到关于搜索引擎的商业计划、如何赚钱、何时能收回成本等问题时，他一个都答不上来。

最后一次，盖茨决定现在还不急着做搜索，反正搜索在当时看来只是一项价值较低的外包业务，而业界都认为真正的门户网站才是有价值的。微软的竞争对手是雅虎、美国在线，而不是 Google。于是他告诉我，微软不做搜索了。要我参加公司最重要的项目：Windows Vista 的开发。这样，我在微软的总部，又开始转向下一份工作。

在谈我在 Windows Vista 的工作之前，先谈谈后来微软搜索接下去的进展。我在 MSN 前后待了不到一年。2002 年初，我就撤出了 MSN 团队，不再接触搜索业务了。短暂的接触让我发现微软根本不准备做搜索，也不舍得花钱买搜索。但是，令我很惊讶的是在一年后，2003 年 2 月，盖茨经过思考，批准了 MSN 自己做搜索，而且请了克里斯多弗·佩恩(Christopher Payne)，一个来自亚马逊网站的销售

副总裁负责这个项目。佩恩来到微软就先雇用了一批 MSN 的人，开始在搜索技术上从头做起。

我想这段内容和我以后遭遇的诉讼是有着紧密的关系的，我想说的无非就是我不但不掌握微软搜索的核心机密，甚至可以说，当时微软本身也没有掌握搜索的核心技术。

2003 年 2 月，克里斯多弗·佩恩的团队提出了一个惊人的计划：一年赶上 Google，两年超越 Google。令人惊讶的是，他们连完整的团队也没有就提出了这样的口号。要知道，他们的副总裁是做销售出身的啊！

2003 年初，这个团队开始做网页搜索，并夸下海口，一年赶上 Google。但是，一年过去了，两年过去了，这个团队才终于推出了第一个微软版本的搜索。但是，在 2005 年初推出的这个版本，认可度很低。如今从调查公司 comScore(康斯科媒体数据)的统计数据我们可以看到，微软搜索的市场份额从 2005 年 10 月的 15%直线下降到了 2009 年 1 月的 8．3%。在此期间，绝望的微软曾经提供礼物给使

用者，也曾经提供打折扣的购物搜索，还在 IE7．0 里尽力推广自己的搜索，但是都无法扭转颓势。在 2008 年年初，微软甚至出资 446 亿元购买雅虎，就是希望能把微软 10％左右的份额加上雅虎 23％左右的份额，和 Google 一拼，但是没有想到倔强的杨致远拒绝了这个并购。

2009 年 6 月 4 日，在多年的犹豫不决、前思后想之后，微软终于在全球范围内推出了自己的搜索引擎 Bing(必应)，这比 Google 的搜索引擎战略落后了 10 年，这个时候，Google 在美国的市场份额已经达到 67．5％。

## 亲历 Windows Vista 的研发

微软公司的视窗产品确实是改变人类历史的一项伟大产品。尤其是 1995 年 8 月 24 日，Windows95 的发布轰动了整个世界。

这次划时代的产品发布活动盛况空前，无数新

闻媒体追风报道。当时，美国纽约帝国大厦沐浴在微软的霓虹灯下，英国的发布会现场被漆成Windows95 的巨大标识，在空中也清晰可见。位于华盛顿雷德蒙的微软总部完全变成了欢乐嘉年华现场：到处是美食、魔术、小丑、热气球、摩天轮、马戏团的帐篷……

这场发布会的中心当然是盖茨，他穿着微软的蓝色衬衣，脸上带着羞涩的微笑，在与《杰伊·连诺今夜脱口秀》名嘴杰伊·连诺(Jay Leno)开玩笑时，他竭力表现得很放松，他最风趣的一句话是："Windows95 是如此易用，连脱口秀节目主持人都能搞定。"

为了这次市场活动，微软耗费了 3 亿美元巨资，其中包括购买滚石乐队的单曲《现在出发》(Start Me Up)的版权，微软将其中的乐曲作为其 Windows95 操作系统的启动乐调。在 Windows95 的发布现场，滚石乐队倾情献唱。一篇文章记录到："很多没有电脑的顾客受到宣传的影响而排队购买软件，但他们甚至根本不知道 Windows95 是什么。"

这个跨时代的产品可以说凝聚了数万人的心血。产品经理这样描述开发工程的浩大:“技术人员在开发 Windows95 的过程中一共消耗了 2 283 600 杯咖啡，同时还有 4 850 磅的爆米花。”

后来，出色的多媒体特性、人性化的操作、美观的界面令 Windows95 获得空前成功。Windows95 的出现带给使用者一个完整的图形化操作与使用概念，使人在电脑前的工作过程不那么枯燥乏味，使用电脑的经历也开始变得有趣。它的出现被认为是人类科技史上具有里程碑意义的事件。随后，微软在视窗的研发投入上力度越来越大。到后来又研发出 Windows98、Windows2000、WindowsXP，以及后来的 Win—dows Vistao.

接下来三年半的时间，我有幸参与了微软 Windows Vista 的研发工作。在这个过程中深深地感受到了，我们现在已经使用的微软产品方便、快捷而又智能，但是在科技研发过程中却充满了曲折和困难。尤其是微软的 Windows Vista 系统，从开始酝酿到最后的发布，用了整整 5 年的时间，其间

甚至经历过一次完全的推翻重写，这个过程，让微软视窗团队的每一个工程师都曾经充满沮丧和煎熬。也许，无论是历史还是科技，这种曲折都是前进的一个组成部分。

2002 年初，我加入了 Windows Vista 的团队，组建了一个新部门，叫做自然互动服务部。盖茨总是对语音、语言、智能型助手式用户界面情有独钟，于是，他要求全公司在这方面的团队都加入我的队伍。

这些团队结合起来后，我们针对盖茨的 Windows Vista 目标，作了详细的策划。盖茨定位的 Windows Vista 的三大目标是：(1)支持新语言 c#，所有操作系统软件都改用 c#来写。因为 C#语言的运行较慢，但是开发速度很快，这样微软不会落后于多人参与的开源 Linux 操作系统的发展。(2)开发 WinFS(Windows File System)，它是新一代档案系统，可以将每一个文件存成数据库。如果 WinFS 能够成功，慢慢的，全世界的数据就都存到微软的数据库，不但可以击败 Oracle、IBM 的数据库，也

可以防止别的网络公司(例如 Google)掌控这些数据。(3)开发 Avalon——新一代显示系统，让用户在浏览器里看到的网站或服务和传统的应用软件感觉一样。如果某网站的服务和用户端软件看起来一样，用户也更难理解网站服务的优点在什么地方。

这三大目标从战略上来说都非常高明，如果实现了，微软就可以用最强大的武器 Windows 来攻击 Linux、IBM、Oracle、Google，甚至所有的网站。

但是，这三大目标都是前所未有的技术，从来没有大规模得到商业认证，更没有在这么重要的产品中成为关键。不过最严重的是：这三大目标都是极难的技术问题,很可能多几倍的时间也做不出来。因为技术的瓶颈已经到了极限，很多总监看到这个设想就倒吸了几口凉气：“技术难度太高了!c#这么慢，怎么能做操作系统啊?数据库不够快啊?怎么可能当做档案系统?”还有些研究芯片的专家常常看着 Intel 的芯片计划就开始担忧：“一定是微软习惯 Intel 芯片加速的速度，才这么乐观。但是每 18 个月芯片速度就快上一倍的日子已经过去了，别说

2004 年推出了的这些芯片，照这样，2007 年 Intel 的芯片都不够快啊。”他们没想到的是，WindowsVista 真的迟了几乎三年，直到 2007 年才推出。

这三个团队发愁的时候，几乎所有其他的团队都开始挑战极限!大部分的团队,就像我的团队一样，说服自己做了 leap offaith(信仰的飞跃)，相信在盖茨的督促之下，这三大目标都可以完成。我们开始用尚未建好的基础着手搭建我们的产品。虽然可以预想到会有重重的困难，但是谁知道伟大的产品是不是就产生在不断挑战极限当中呢?

我和我的团队定了自己的目标：我们要在盖茨规划的基础上，做用户需要的功能。这样我们既能够帮助公司达到战略目标，又可以帮助我们的 CEO 满足用户第一的价值观，还能帮助公司做出又炫又有用的产品，而且真的能够解决用户问题。我们当时拟定了几个 Windows Vista 的新功能。

“视窗智能助手”:它在你随时需要帮助的时候，一点就出来，甚至会聪明地自己出来。它会根据别

的用户碰到的问题和犯的错误来推测你可能碰到的问题和犯的错误,然后它会一步步地帮你解决问题。

“执行助理”：事先编译好的各种指令，只要用户要求就可以执行。例如：“在离我最近的打印机上打印”,“转发给北京分公司的员工”。

“机器学习”：有些新的指令或工作没有被人工录入，我们增加了机器的学习功能，能够学到这些新的词汇、描述等，让我们的机器助手拥有可以自我学习、补充知识的功能。

“新档案处理”(就是打开任何文件夹看到的)：除了现在静态的档案排序外，我们的软件可以聪明地找到任何你的档案，即根据每个文件的数据库内容，聪明地搜索。例如：“王力宏 2000 年以后所有的 MP3 音乐”,“老板今年寄给我的邮件”。这些指令发出之后都会被转换成为 WinFS 的数据库指令，而形成真正的智能数据库。

这些工作都还是非常振奋人心的，我的团队从 2001 年年中到 2004 年年底，都非常努力地工作。作为 Windows Vista 开发过程的亲历者，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。

比如，我的团队人手不够，而公司又很难增加新人来支援这些项目，因此，我不得不砍掉一些原有的项目。但是，在这样的小型重组中，不可避免的是人员的变动，甚至涉及一些裁员。

当时，我发现在一个语言小组里，居然有一个150 人的团队都在做着“无用功”。在这 150 人的语言处理项目团队中，有一半是完全不懂技术的语言学家，而这些语言学家居然在指挥工程师的工作。负责这个团队的高管有一个“瑰丽”的梦想：通过语言学家的介入，逐渐地形成一道“语言彩虹”，一步步解决人机界面问题，让机器越来越多地可以理解人类的语言。

但是这一套技术是绝对不可行的。这几乎等同于我在博士论文阶段拒绝用“专家系统”的方式来做语音一样。我决心让这个团队中的工程师“解放”出来，专心地做更有前景的项目。

当我把这个决定告诉该团队的建立者时，他怎

么也不同意我将这个团队解散和重组，于是他把状告到了鲍尔默那里，而鲍尔默又告诉了盖茨。

盖茨找到我说：“开复，我希望你的团队能让用户自然地与机器交流。那为什么你执意取消这个自然语言处理团队呢?”

“因为，这个团队走的方向是错的。”

“但是，大卫也是专家，还拯救过公司。他不认可你的看法。”

“比尔，大卫是操作系统的专家。我才是语音语言的专家。”

“但是，这个项目我们的投入很多，我们特意批准了一百多个人，围绕着语言学家来解决人类语言理解的问题。”

“比尔，当你走错方向的时候，投资越大，损失就越多，弥补也越难。”

“你确定这个方向不行吗?”

“比尔，你还记得我加入公司的时候，你和奈森都告诉我：微软的技术多次跟随着我在别的公司的工作吗?”

“当然!”

“如果我不在公司时都跟随我，那我加入了一定也要请你相信我。”

盖茨沉吟了一下，没有说话。

我看着盖茨的眼睛，对他说:“在公司很多人为了自己的利益会跟你说很多话。但是,我对你保证，我不会骗你。”

在那一刹那，我感觉我们的心灵有一个难得的碰触。

“好，那就照你的做。”盖茨说。

盖茨亲自参与这个问题的解决，最后支持了我的决策。然后，我亲自操刀，把这个团队裁剪了一半，才腾出了资源来做 Windows Vista 的项目。

## 灾难——Windows Vista 全部重写!

经过了三年的奋力拼搏，微软视窗团队的工程师们都已经疲惫不堪。但是，Windows Vista 的成

功却似乎遥遥无期。其实灾难早就在酝酿，因为大家在一开始就知道，这个伟大的计划实现起来，其执行难度实在是太大了!

WinFS 团队虽然承诺了盖茨提出的三大目标，但是在实际的工作中感到了迷茫。WinFS 团队认为他们的任务是“不可能的任务”，但是也不敢告诉盖茨。任何一个接触过 Vista 团队的人都知道，每次把测试版的 Vista 搭建出来以后，都发现庞大的系统根本无法运行。

作为一个亲历者，我只能诚实地回忆，当核心团队看到任务无法完成时，他们不再努力工作，只想着如何推卸责任。当时，几乎每一个团队都沉浸在这样的氛围里。Windows95 与 WindowsXP 全球震撼登场的场景似乎已经飘然而去，而成功的渴望已经变成了对失败的恐惧和对项目的怀疑。我的团队也多次怀疑 Vista 能否照预期的时间表推出,另外，还有种种我们团队的工作需要依靠别人的项目的实现才能完成(这称做 dependency)。这个时候，团队里的懈怠氛围就更加浓重了。这个时候，我总是告

诉团队专注自己的工作，不要去乱猜别人的schedule(时间表)。慢慢的，整个公司都弥漫着一片“皇帝的新衣”的气氛，士气非常低落。

鲍尔默曾经说过,“在微软，唯一不变的就是变化!”Windows Vista 的推出时间表一再地被改写，这种变化对于微软来说，确实并不稀奇。

终于，微软的最高层也认识到推迟已经无法解决真正的问题,而是要把所有以前的方案推翻。2004年秋天的一个星期六，Windows Vista 的大老板吉姆·阿尔钦把所有的副总裁召集在公司，他无奈地对下属们表示：

“我们确定无法按预期完成这项产品。而且照现在的进度，Windows Vista 无法预估出上市的日期。所以，我们别无选择，只有重新设计这个产品。我想问问你们，如果重头做起，希望两年能做完，你们认为可以做到什么地步?”

这个噩耗吓坏了所有的副总裁，几乎每个人第一个想到的就是：“盖茨如何反应?”接着想到的是“谁负责?”然后，大家就不自觉地想到，过去两年

半的努力全部付之一炬了，而且还要开始未知的研发旅程，他们无法预知未来的结果到底如何。在场的人不禁全部倒吸一口冷气。

阿尔钦接着又说：“我知道，你们想知道比尔如何反应。我两个星期前告诉他这个消息的时候，他当时不相信这件事。他找了很多技术负责人咨询了他们的意见。昨天晚上，他找我开了会。他说：‘你自己看着办吧，我不管了。”’阿尔钦神情专注地解答了其他人的问题，其实，他没有说的是他自己因为这个问题已经丢官。不久之后，吉姆·阿尔钦宣布了自己的退休计划。

当时，从头做起的消息对于大家来说，真是个巨大的打击。7 大家静默了几秒钟以后，如同从梦中惊醒一般，开始七嘴八舌地讨论各种对策。最终，我们讨论出来的最可行的对策就是：“彻底改变这三大目标，具体做法是：(1)不允许用 c#；(2)WinFS 要取消，但是先不要告诉合作伙伴；(3)Avalon 也要修改，看能留住多少。”

我对大家讨论出的技术决定是认同的，但是我

觉得对合作伙伴应该坦诚透明。于是，我试着提出意见，我对阿尔钦说：“既然要取消一个项目，就应该坦诚地告诉合作伙伴。”

半天以后，我回到我的团队，对着四五百人宣布了这个一重大消息”,我压抑着自己的痛苦和激动，告诉员工：“今天我去开 VP(副总裁级别)的会议，吉姆·阿尔钦告诉我一个令人惊讶的消息，按照新公布的三个原则，我们要重新策划我们的工作。我知道，这个消息对大家来说可能令人难以接受，但是,如果按照原来的计划,我们真的无法完成 Vista 的发布，因此，重新策划和重新工作是最明智的选择。希望大家能够振作起来，别受太大的影响。”

这个时候，我看到员工的脸上也露出不可思议的表情。很多员工在我宣布“噩耗”以后，身体僵在那里一动不动。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。但是，我们知道，在高科技公司工作多年，半途而废和无疾而终是时有发生的事情，而作

为一个探索者，接受是必须的。

按照新的规划，我们开始收拾现有的已经做好的工程，看看什么该丢掉，什么该留下。不幸的是，当我们开始重新作策划的时候，发现我们所有的工作几乎都要丢掉重做。两年半的时间呀！这样的割舍让我倍感痛苦。另外，按照新的规划，我发现我们能做出的有用户价值的东西微乎其微，这让我们非常失望。不过最后，Windows Vista 推出时，十大功能里面，有两项是我的团队做的，只是那仅仅发挥了原来的创意和潜力的 10％。

## 帮助中国

微软从 1992 年开始进入中国，那个时候，微软在中国人眼中还是一个蒙着神秘色彩的跨国公司。3 年以后，39 岁的比尔·盖茨一跃成为世界首富，轰动了全球。而 1995 年也正是 Windows95 横空出世的年份，全世界都对微软的新革命所带来的技术改变

而激动不已。

在媒体上，微软不断讲述着自己推动了全世界的一场新革命，进而改变了数亿人的生活。人们也对于这家公司造就了数以千计的“百万富翁”感到神奇。《追随智慧》一书里指出，“1997 年以前的舆论记录，极少见到那种尖刻抨击微软的文字。那时候，无论在中国官方还是民间，微软都放射着耀眼的光芒。就连对微软抱有强烈敌意的方兴东也说，微软在中国‘得到的待遇截然不同，大有一呼天下应的气势’。”

然而，微软这时在中国市场的地位如何呢?在这一阶段，微软刚刚开始软件的汉化，开始和代理商建立合作。那时软件卖得很少，赚钱也不够多。用一篇新闻报道里的话说，微软“赚的钱喝汽水都不够用”。因此，在这个阶段，微软中国区在公司总部的重要性一直很低，由于赚钱不多，所以雇用的总裁或总经理级别都很低，而中国市场的重要性也并没有被总部理解。我 1998 年开始在微软中国研究院工作后，曾经很多次在回到总部述职时告诉鲍尔默

中国的重要性。不过西雅图总部依旧认为微软在中国的销售在全球所占的比例微乎其微，于是这些建议也就成了过眼云烟。

可以说，微软对中国的认知，是一点点在增进的。

1998 年 2 月，吴士宏受聘微软中国公司总经理。后来，在杜家滨离开微软后，吴士宏升任微软中国第二任总裁，她曾极力主张微软的本地化策略，并希望将这种声音传递到总部。但是，她的声音往往要经过中间几个层面的传达，最后几乎被淹没，这样，总部也得不到最真实的来自中国市场的意见。

就我的感受而言，在这个时期内，不仅中国市场在微软总部得不到重视，就连华人工程师的声音也非常弱。因此，能够站出来帮助中国说话的声音，微弱到几乎为零。

在微软总部，掌权最多的亚洲人总是印度人。早在 1985 年还没有多少中国留学生到美国学习的时候，就有许多印度留学生加入了微软。印度人的英文好，口才好，又敢于表达自己和进行自我推销，

因此在公司内部很快得到了提拔。这批印度人总能不失时机地帮助印度,我每次见到印度的合作伙伴,他们都会热情地告诉我:“印度是世界软件强国,有众多有志向的青年,英语流利,期待与贵公司有更多的合作。”就这样,微软在印度的合作做得风生水起。比如,微软在印度设立的呼叫中心、支持中心和技术团队总计超过万人,另外还把数亿的外包软件开发、测试等几乎全给了印度的公司。

然而,微软在中国的发展却相对缓慢,只有一百人左右的研发队伍和一两百人的上海技术支持中心,而且根本没有任何的外包项目。我总是在想,中国有同样优秀的人才,而且成本更低,我怎么才能把这里大量的外包转一部分到中国呢?

微软总部的印度员工力量强大,为人也强势。相对来说,较早加入微软的中国台湾人,往往是博士出身,他们文质彬彬,很少像印度工程人员那样强势,而较早加入微软的中国内地人则是在美国还没有信心,不太敢表达。另外,他们还都保留着中国人内敛含蓄的性格。回到美国的时候,我发现,

微软美国公司里面印度人和华人的比例大约相等，但是印度裔的副总裁就有六个，华裔的副总裁一个都没有。当我回到中国以后，也就只有我和凌大任两位。如果比较总经理、总监、架构师，印度人和华人大约也是 3：1 的比例。当我回到微软时，发现微软总部已经有几千个中国员工了，但是他们都认为晋升存在“玻璃天花板”，他们也看到微软在印度的研发中心已经远远超过了在中国的成长，士气不免低落。

回到总部以后，我发现了这种情况，决心不但要帮助公司里的中国员工鼓舞士气，还希望能够提升中国市场在总部的地位和认知程度。

为了鼓舞中国员工的士气，我参加了 CHIME 组织，并成为了主席。所谓的 CHIME，就是 Chinese Microsoft Employees(中国微软员工)的缩写，这是所有在微软总部的中国工程师的定期聚会。比如春节的时候，他们会自己举办春节晚会。后来，我不但自己参加，有一次还请鲍尔默来参加这个很特殊的“春晚”。

另外，当我知道这个组织需要经费时，就主动从副总裁的弹性预算里拨出一些资金，让中国员工有机会多聚在一起组织活动。最重要的是，我希望能够帮助这些在微软总部的中国员工提升信心，促进他们的职业发展，努力帮助他们突破“玻璃天花板”。有些时候，我也会作一些演讲，告诉他们如何成为一个好的演讲者。有时候，我请中国驻西雅图领事来总部演讲,或者请职业培训师来总部做讲座。

我参与了 CHIME 以后，确实对中国员工士气的提高有一定的帮助。

在提高微软总部对中国市场的重视程度上，我也做了一些工作。其实，当时这不属于我的工作范围,而我看到公司当时在中国的一些情况很难解决，心里也十分着急，并且总部的其他高管也时常来向我咨询公司有关中国事务的处理方法，于是就想尽办法助中国一臂之力。

比如,我会向盖茨、鲍尔默、凯文·约翰逊(Kevin Johnson，微软全球销售集团副总裁，大中华区就是向他汇报)发出一些建议。不过，我发现很多事情当

总部开始重视的时候为时已晚。比如，我建议总部要考虑如何接待大陆和台湾的来访官员的问题，总部一开始没有重视，后来终于酿成比较大的麻烦。另外，我提出大中华区和中国区的重叠设置问题，总部没有采纳，事后发现，几乎每一任的中国区总裁都因此遭遇了“滑铁卢”。

2001 年底，微软在中国有史以来最大的政府采购中出局，这让所有的人眼镜大跌。当时北京市政府公开软件采购招标结果，众多国产软件榜上有名，而大家眼中的软件巨头，微软的产品却没有一件中标，因而媒体评价，此次竞争“上演了一场 Linux 和中国国产软件的绝对胜利”。

而这个事件，也让微软在公众心目中的形象跌倒了谷底。微软在中国的舆论形象几乎降至冰点。

微软总部终于意识到，自己在中国市场已经处于一种“四面楚歌”的境地，盖茨和鲍尔默对中国市场十分担心，意识到必须开始修正微软在中国的表现。当时，我正在 Windows Vista 团队忙碌地工作着，他们找到我，担忧地说：“不能让微软在中国

总是犯低级的错误。”

然而，他们并不知道，一个新的危机正在酝酿！当时，微软和中国国家发改委签订了备忘录，承诺微软在华 3 年签订 1 亿美元的外包项目，就意味着中国政府终于和微软改善关系，准备启动合作了。无数中国的软件企业都为这个合作感到高兴，因为这对于中国软件业能力的提高是一个非常好的机会。不过，微软签约的负责人后来居然认为，这 1 亿美元是微软总部外包给微软中国研究院和研发中心的。这么一来，岂不就相当于把钱从左兜倒到了右兜里吗？

媒体记者是最敏感的，马上就有人一针见血地指出，“把微软总部的任务派发到微软中国研究院，怎么能算是给中国企业的外包和帮助呢？这不是天大的玩笑吗？”这类质疑开始铺天盖地，令这项外包协议终于变成了一个“烫手的山芋”，我赶紧去找鲍尔默。

“斯蒂夫，你知道你上次在中国签的约，承诺了 1 亿美元的外包吗？”

“知道啊，他们说就是把研究院和研发中心算进去了。”

“这怎么可能呢?你觉得这样算合理吗?你觉得中国政府会接受吗?现在中国媒体已经开始报道这个事件了。这个问题要赶快解决，否则微软在中国的形象就完了。”

鲍尔默大怒：“是哪个白痴作出这种承诺的?我要炒了他!”

我劝他：“先不急，我们先处理这个问题吧。如果我能找到合适的外包公司，和印度差不多的，你愿意转移 1 亿美元的外包从印度到中国吗?哪怕就为了解决这个危机。”

“好吧，但愿你能找到。”

这么一来，中国的外包公司有希望了!我可以用鲍尔默的“圣旨”去把以前外包给印度的项目，更多地转让给中国，才能更好地完成对中国政府的承诺。

虽然有了鲍尔默的支持，这件事还是充满了风险，因为中国的公司在软件外包方面的经验实在太

欠缺了。但是，有了对中国政府的承诺，我必须说服微软总部把给其他国家的外包工作转给中国。

有一天，我把所有负责外包给印度的项目经理都找来，对他们说：“公司在中国的形象要靠你们来维护。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。”

为了确保所有的细节不会出问题。我找到了微软全球战略联盟经理韩大为，一起列出了有能力承担微软外包业务的中国公司，我们把这些中国公司的名字一一写了下来：神州数码、中软、浪潮、博彦、文思、创智。长得斯文白净的韩大为是芝加哥大学的 MBA。他特意对这几家公司作了细致的分析：这些公司中有些英语能力较强，有些项目能力较强，还有些在测试或其他方面有专长，有些对微软中国的业务有帮助。所以这 6 家公司与我们是可以合作的。

为了在微软总部很好地完成这项外包转移工作，我绞尽脑汁，找到了一位“中国女婿”，他叫查尔

斯·克拉克(Charles Clark)，来帮助我负责这个项目。所谓中国女婿，就是娶了中国妻子的美国人，他想常带妻子回中国看看，最重要的是，他既是测试经理又有外包经验，也愿意尽全力来帮助我说服更多的外包项目转到中国，他用中国公司相对于印度公司的种种优势(拥有懂日语、韩语的人才，很多员工是名校计算机系科班出身，更低的价位等)，帮助中国争取众多的外包项目。

后来，韩大为和“中国女婿”两个人到了这 6 家公司，基本上为中国公司开了一个“如何到微软拿订单”的培训课。在 3 个星期的“恶补”之后，这 6 家公司各派了两个英语最流利的业务员飞到雷德蒙，开始在微软的一个个部门接受项目。显然，这些中国公司心里都相当珍惜这个机会，不但压低了价钱，还非常谨慎，不接没有把握的项目。他们纷纷把最好的人才放到微软的项目里来，甚至宁愿一开始赔点钱，因为他们知道，第一个项目特别重要。

非常值得一提的是，这 6 家中国公司之间都没

有彼此竞争，还互相交换经验，因为他们知道：他们代表中国公司的形象，如果项目做失败了，以后不但自己没有机会,其他的中国公司也没有机会了。

就这样，我们 3 个人加上 6 个公司，就把从前派往印度的众多项目转到了中国。在公司里，这样的转移把那些印度人气得吹胡子瞪眼。而此后更多的外包项目，逐渐地从印度转向了中国。由此，我们不但达到了这 1 亿美元的承诺，而且在此之后，微软把对中国的外包做到了更高。更有趣的是，微软后来对中国公司特别满意，甚至对这些公司进行了投资。就这样,中国公司不仅得到了锻炼的机会，有些还完成了上市工作。

完美地拯救了这次“外包危机”后，鲍尔默就经常找我，希望我提供一些让企业在中国发展得更好的意见，因为他知道我在中国没有团队，所以我的意见是没有私心的。从这时开始，我在微软总部就一直尽力提升中国市场的地位，让总部理解中国市场的重要性，并且提出了从培训、外包，到投资等多项计划。

为了让总部更加重视中国市场，并且了解中国为什么如此重要，我写了一份题为《如何在中国成功》(Making It in China)的长达 1.5 万字的报告，阐述跨国公司如何在中国取得成功。后来，一些大学邀请我去作有关跨国公司在中国的发展的演讲，我就将这份报告作了精简，变成了我的演讲资料。这份报告后来在我 2005 年的官司当中，引起了很大的关注。

另外，为了让微软总部的高层真正了解中国这个不断成长，但还未让他们所熟悉的巨大市场，我组织了微软 20 个副总裁来到中国进行“深度游”，让他们亲身感受这个正在发生巨变的国家。

特别有意思的是，为了让这些人了解中国的历史，我们到了故宫，让一些演员表演了“康乾盛世”，节目中一些西方人正在向乾隆皇帝进贡。后来，我带领这 20 个副总裁来到了圆明园，对他们讲述了八国联军掠夺圆明园的历史，以及义和团运动的始末。这些美国人被这些中国历史故事所吸引，一直在静静地聆听。

第二天，为了感受真实的中国，他们走访了很多普通的民众，微软人第一次了解到，“微软全球统一定价确实对中国人的收入来说太高了”。我还带他们到秀水街进行“200 元购物比赛”，每个副总裁被分配 200 元人民币，要求他们只能在 200 元之内买一身衣服，谁花的钱最少就算获胜。对于第一次来到中国的美国人来说，被秀水街形形色色的小贩拉住买衣服的场景实在是太新奇了。尤其是很多小贩居然都能讲一些英语，他们为了卖出一件衣服能使出浑身解数。一天结束之际，微软员工分别把这些副总裁领回自己的家里去住，让他们感受真正的北京居民的生活。

第三天，我带领 20 个微软副总裁去会见政府官员。这些政府官员不但年轻，态度谦逊友好，而且相当一部分可以说流利的英文，这完全让这些副总裁改变了对中国官员的固有印象。他们通过中国政府官员的博学和开放，更加理解了中国社会的发展。最后，副总裁们和一批大学生一起用餐交流，增进了对中国青年的了解。

在这三天的“中国深度游”中，来自美国微软的高管们通过很多轻松的内容感受到了成长中的中国，通过他们的所见所闻，洗去了对中国的一些偏见。在即将离开中国的时候，他们取得了共识，中国确实有一些发展中的问题，比如盗版等等，但是，中国无疑是全世界最为蓬勃发展的地方。人的素质在提高，市场的成长与其间存在的机会是毫无疑问的。

通过微软核心高层的中国之行，中国市场的重要性一天一天地在总部眼里变得重要起来。

## 陪盖茨在中国救火

可以说，在一段长达两三年的时间里，微软在硅谷“淘气坏孩子”的形象也移植到了中国。从吴士宏女士的离职，到微软对亚都的诉讼案，到两度失去北京市政府的采购订单。微软在中国曾经经历过一段迷茫期。微软在中国，曾经是一个跌跌撞撞、

不知所措的形象。

吴士宏女士从微软离开以后，写过一本反响极大的自传《逆风飞飚》，此书文风犀利，观点鲜明，字里行间都充满着对微软的不满，同时也有对于这个软件帝国感情上的矛盾：“微软太成功了，以至于今天成为了成功的受害者，对微软的斥责从业内扩大到业外，从美国蔓延到中国。对历史的成功者抱有理想化的宽容，对现在的成功者挑剔多于欣赏，人类文化似乎一直有这种倾向。我对微软的感觉，是很简单的矛盾：不喜欢它到了非辞职不可的程度，但是钦佩它是 IT 产业史上最伟大的公司。”

而吴士宏离开微软则被媒体炒作为“中国式离婚”，造成这种结果的原因其实在于美国总部对中国缺乏理解，以致吴士宏对此积怨颇深。而她最著名的梦想是要把微软中国打造成“中国微软”，但可惜出师未捷，这个梦想没能实现，她也只能在愤愤然中黯然离场。

而接下来上任的微软中国区总裁高群耀也没有逃脱媒体所称的“微软魔咒”，再次折戟而退。所谓

的微软魔咒，就是说，微软的中国区总裁任职年限一般都超不过两年，无论是主观的理由还是客观的原因，结果都是如此。有趣的是，当高群耀离开微软以后，他也写了一本有关微软的书——《我对微软说实话——体验微软》，书中记录了他在微软做职业经理人的“艰苦生涯”，这也是对微软中国那段迷茫期的记录。

高群耀在上任之初，就知道自己虽然顶着这面人人羡慕的金字招牌，但树大招风，他必须“修炼内功”，学会隐忍。他在《体验微软》中说，“我刚来的时候和员工开了一个会，正好是员工的半年总结。我坐在台上，两耳一直在发烫，台下的员工大概问了1.0个问题，我记得有9个是说为什么我们的公共关系和政府关系会到今天这种地步。”

高群耀在任时期，微软还经历过惊心动魄的税务风波。由于微软管理部门的疏忽，税务部门要追查微软员工前几年期权所得的收入，这件事情的来龙去脉已被全部写在《体验微软》一书里，每天微软的员工都站在高群耀的办公室里讨要说法，而他

也为这件事焦头烂额。他说，“这件事情就像虎口拔牙一样艰难、惊险。每天跑步，我都要把自己的灵魂洗刷一百次。”

高群耀任职微软中国区总裁的时期，正是微软在中国政府采购中全面落败的时候，高群耀是整个事件的亲历者。在《体验微软》一书中，他坦言，在北京市政府的采购中败下阵来，主要原因在于他和微软大中华区总裁的不和。“北京市政府采购的案子原本是交给微软大中华区做的，而微软中国只是提供了配合。但是，微软执拗地不肯降低价格，甚至提出的条件与价格极为苛刻，因此造成了在整个采购过程中，操作系统和办公系统软件中，没有一件微软的产品。”

微软的这次落败让舆论一片哗然，不过，没有人会认真研究这件事情的来龙去脉，微软中国被推到了风口浪尖。很多人甚至直接找到高群耀对他说，“你这个总裁真得好好想想了。”而在这种内外交困的情况之下，高群耀的工作热情也骤然下降。他已经无法忍受多年积累起来的经营管理财富的浪费，

而这件事情本身，也相当典型地反映出微软在中国的组织架构出了问题。

高群耀在书中说，“微软大中华区与微软中国在历史上从来没有过合作成功的典范。到底是人为的因素还是组织机制本身不合理，这个问题很难一语道尽。但这种管理理念的差异造成了领导层对公司机制的理解完全不同，最终变成了人为的不可逾越的障碍。”

在书里，高群耀详细阐述了他与微软大中华区总裁的矛盾。而在中国的种种风波已经让总部高层痛下决心纠正之前的种种错误，这样才能把微软中国这列即将脱轨的列车拉回正轨。

但后来微软中国区总裁唐骏的上任依然没有逾越管理机制的束缚，就如媒体所说的，“唐骏和大中华区的老板的矛盾已经成为了公开的秘密。”而那段日子，唐骏承受的巨大压力可想而知，他在众多的障碍中努力地工作着，我们也有过一些沟通。

在那段时间里，一封封来自微软中国公司员工的“告状信”越过大中华区的高管直接飞向总部高

层的邮箱。不但我经常收到长篇累牍的“告状加诉苦”的邮件，就连鲍尔默打开邮箱也能收到。

很难想象，那个时候的微软大中华区会犯如此低级的错误。在失去了北京市政府的采购大单、把所有的合同拱手让给了 Linux 之后，微软竟然还邀请一些绝对不可以邀请的人访问，还经常得罪政府官员。如此这般，整个微软中国的管理和对外关系都变成了一团乱麻。

有一次在总部开会，鲍尔默和我提起微软的中国业务，苦恼地问我到底出了什么问题，我回答说，“斯蒂夫，就目前微软中国的设置而言，我觉得你给中国市场的权重太低了，微软中国的负责人如果不能设置为副总裁级别的话，那就肯定会造成话语权的缺失，斯蒂夫，现在应该看到中国市场的重要性了。”

鲍尔默点了点头，自言自语地说，“看来必须得去中国看看了!”

本来鲍尔默曾想让我有空的时候再去中国一趟，但是，总部终于等不及了，因为鲍尔默发现微软在

中国的销售居然有自己和自己竞价的问题。那是中国的某家银行与微软签订的销售协议，签订的价格低得无法想象。而导致这种结果的，竟然是微软的两个不同渠道的销售人员在彼此竞价。这说明渠道的混乱已经达到了无以复加的程度，而渠道混乱的最终结果是，微软中国的季度报告惨不忍睹。

2003 年 3 月，盖茨要到中国访问，而怒气冲冲的鲍尔默让我陪盖茨访华，顺便去中国查个究竟。这样，我和盖茨一起踏上了飞机。这次中国之旅，我如履薄冰，因为当时的微软中国，内部纠纷不断，外界几乎是四面楚歌。飞机起飞前，我把告状信都重读了一遍，发现竟然有一大堆危机要处理。

这次盖茨访华，改善与中国政府的关系成为了重要的内容。而微软与中国政府关系微妙，微软与媒体关系紧张，让我异常提心吊胆。

人住嘉里中心的那晚，我晚上十点钟敲了敲盖茨的房门。这是我第一次晚上私访盖茨，因为白天都有微软员工陪同，说话不方便。

坐下来，我对盖茨好言相劝，“比尔，中国政府

现在对微软的意见非常大，万一遇到什么不友好的指责，你可千万要忍让一些，别因此发作。据我的初步分析，我们的错误要多一些。我会尽量帮你解决一切的，好吗?”

盖茨想了想，像个孩子般的露出微笑说，“好啊，没有问题。”他又苦笑着补充了一句，“哎，现在我终于知道了，你和鲍尔默的工作都不好做呀。”在我走出房门的时候，盖茨像孩子一样自言自语，“哎，真高兴我现在不是微软的 CEO 啦!”

那三天，北京以宽容的心态欢迎了这位“世界首富”，而比尔则像旋风一样在北京市的各个地方进行着“腾挪转移”。盖茨首先拜见了国家主席江泽民，之后出席了一系列的协议签署仪式，会见了中国国内的学者、教育人士、学生和开发人员，并向国内的 600 多家软件独立开发商介绍了微软．NET 技术的最新进展。

这些过程看似风平浪静，安排紧锣密鼓，但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。

在盖茨与某位对微软颇有微词的官员会面前，我特意提前到这位官员的办公室进行沟通。我们就之前的种种误会交谈了一个小时，表达了希望之前发生的那些误会都能够冰消雪融的诚意，并说盖茨来到中国的目的就是为了能够与中国政府建立起良好的关系。经过真诚地交谈，那位政府官员终于承诺不会在会面时让盖茨难堪，我也承诺，将会仔细检讨微软大中华区的种种不当。

走出大门，我大大地松了一口气。但当我抬手看到手表上的时间后，不禁大叫一声“糟糕”。原来当天我还被安排与盖茨在工体分别进行两场演讲，我看当时正是盖茨差不多要演讲完的时候，我慌慌张张地叫我的司机开车向现场疾驰。到了现场，只听见学生们正在为盖茨的演讲鼓掌欢呼，人人的眼睛里都闪烁着一种光芒。而主持人正好在说，“请微软公司的副总裁李开复博士上台给我们作下一场演

讲。”简直是一秒都不差。我整理了一下衣服，擦去赶路时额头上沁出的汗珠，微笑着走上台去。学生们可不知道，我刚刚经历了怎样分秒必争、千钧一发的惊险。真是难以想象，如果我迟到 5 分钟，8 000 个学生发现我爽约会是什么样的状况。

当然，这次访华之行，盖茨受到的并非都是英雄般的礼遇，尴尬也时有出现。遇到中肯的批评，他仍然非常有风度地说“我们会自我检讨”、“我们道歉”等等。他的谦和大度也给政府官员们留下了很好的印象，可以说，盖茨这一行的表现为微软的形象加分不少。

在陪伴盖茨访华之后，我开始按照鲍尔默的要求调查微软中国存在的问题，我走访了微软的很多合作伙伴，与微软中国的几十名员工谈心。微软中国的问题在交谈中如层层剥笋般一一显现。

回到雷德蒙以后，我写了一份二十多页的建议书给鲍尔默，针对中国的问题以及我的调查提出四项建议：

1．设立中国 CEO 职位，负责所有微软在大陆、

港澳台地区的业务。这等于把以前的大中华区负责人和中国总裁两个职位合并了。

2. 将 CEO 职位定位于全球副总裁级别。这比以前中国区总裁或总经理高很多，而设定这样的级别有利于吸引最优秀的人才。

3. 中国 CEO 不再向日本的微软亚太区总裁汇报，而是直接向总部汇报。这样有利于总部直接掌握微软在中国的业务运营，让中国的声音更直接地传到总部，而这也是历任微软中国的总裁最关心的问题。

4. 让美国总部所有副总裁和总经理都了解有关中国的国情、中国的机会和成长空间，以及如何在中国取得成功。

微软在中国的种种“水土不服”导致了高级管理人员的频繁更换，公司马上找到最大的猎头公司，在全球寻觅最合适的微软中国 CEO。后来，陈永正的上任使得微软在中国的形象慢慢有所好转，业务快车也渐入佳境。他在与政府关系的建立和销售商管理方面确实是强手。

微软这几年在中国跌跌撞撞的摸索过程，其实

非常典型地反应了跨国企业在中国的一种困惑和迷茫。中国独特的文化、商业和政治环境向所有想在这里成功的跨国公司发出了巨大的挑战。事实上，在过去一二十年间，许多跨国公司的在华子公司已经在这些挑战面前折戟沉沙。表面上看，这些挑战显得难以克服，但当我们仔细研究跨国公司在华发展历史的时候，很明显地发现其中有些公司已经在中国取得了非比寻常的成功。从这些成功企业的经验中我们可以提炼出一些战略，包括承诺长期合作、建立良好的政府关系、培养本土人才、支持建立区域产业链、在本土商业运营中保持敏捷和灵活性、保持团结和谦逊的形象等等。

我后来在与微软总部的最核心领导团队交谈的时候，也曾经多次告诉他们，要想在中国成功，除了优秀的产品、优秀的人才、建立优质的本地合作以外，还要建立良好的政府关系。这一切的一切都是不可或缺的成功秘诀。

在我写给总部的一封建议书里，就曾经诚恳地表示，“在中国，好的政府关系是公司顺利运营的基

础。理解政府如何运作，以及如何与政府建立良好的关系是关键的第一步。政府(政府部门和国有企事业单位)不仅仅是一个主要的客户，它还是主要的政策制定者和舆论引导者。一个被政府当做伙伴的公司将被给予各个方面的优惠，例如，在法律方面的详细指导，或者得到商务运作的友好建议。相反，如果一个公司被政府认为是不友好的，它就会碰到很多障碍。对于企业来说，站在关键政府机构的对立面是极为不明智的。”

其实，从微软到谷歌，作为跨国公司在中国的高级管理者，我一直都在感受着来自各方面文化和价值观差异的冲突和碰撞，我深深体会到那种公司成长时的艰难，以及逐渐适应过程中的煎熬，同时也深深体会到每一点一滴成功的来之不易。有时候，那种扑面而来、毫无防备的价值文化冲撞，让人倍感挣扎，尤其是那些倾诉无门的委屈和不被理解的孤独。但是，我相信，这一切的一切，都是事物发展过程中的必经之路，也是跨国公司在中国成功的必经之路。直到今天，还有很多跨国公司仍在摸索

的路途中。

在微软中国的销售工作逐渐走上正轨以后，微软的研发又发生了大问题。在张亚勤调回总部之后，微软的研发汇报系统完全紊乱了，所有在中国的研发部门都要分别汇报给总部的 18 个部门，更严重的是，微软不同的部门之间已经开始争抢人才，比如当一个优秀的硕士生到微软面试后，就可能有两个不同的微软部门开始“拍卖式”出价。

2005 年 3 月，我提出了建立微软研发集团的理念，目的就是调整微软的研发汇报系统，以便让整个研发系统协调运作。今天，这个体系也在张亚勤的领导下成型，这个建议也是我离开微软前的最后一个贡献。

## 作别微软

很多离开微软的人都会有一种同感，就是对这家公司怀有一种矛盾的心情。

这家公司改变了世界，创造了历史。微软的贡献具有对于全人类的意义，微软对于软件功能的精彩体现有着狂热的追求，微软每年投入数十亿美元的研发费用，把计算机使用的能力交付到人们的手上。

它创造的新科技引领了全人类的生活方式。盖茨的那个“让每个家庭、每一张办公桌都拥有一台电脑”的梦想逐渐变成了现实，这个梦想改写了人类交流方式的历史，而未来的远景也激励着每个员工每天奋发努力地工作。当你知道，这种奋斗有可能载人人类历史的基因时，那种强烈的价值感、那种被点燃的激情，会让员工与管理者油然而生一种使命感。而这种“改变世界”的梦想与激情，也是微软公司不断创新的基因与动力。

在这家独一无二的公司里，它的成功有着很多秘笈。比如，理解在大环境中把握技术方向的重要性,当微软公司在早期的 Basic 产品中获得成功后，开始投入 DOS 的研发。DOS 成功后，微软立即将资金和人力投入新技术的研发中，并成功推出了

Office 系列软件产品。随后，微软又利用 Office 等软件获得的积累，开始了 WindowsNT、Windows2000、WindowsXP 等新一代操作系统的研发。在技术浪潮的推动下，微软公司总是把技术研发摆在关键地位，并将技术看做公司唯一可长期延续的财富和优势。比如，微软于 2008 财政年度在研发领域投入大约 82 亿美元，约其营业额的七分之一，这个比例在“世界财富 500 强”的企业中名列前茅。

另外，比尔·盖茨注意到技术必须有高度的引领，才能把握公司的发展方向。担任公司的首席架构师期间，他的工作是制定公司的长期技术路线图，并确认公司每个部门的科研计划是互补而不是重叠的。因此，他要求公司的每一个产品和技术部门都向他作技术汇报，这些汇报大多是“头脑风暴”式的讨论会议。作这样的汇报，除了可以得到比尔·盖茨的反馈之外，每个项目团队还可以在准备过程中受益匪浅。因为，项目团队为了准备回答比尔可能问到的各种问题，必须在报告前彻底调研市场、技术、竞争对手等信息，也因此避免了闭门造车的风

险。

微软公司很重视人才，有人说，微软在刺激、吸收和利用智慧方面的能力登峰造极。

微软会“三顾茅庐”地邀请优秀的人才加盟，其中有意思的故事不断。当年，比尔·盖茨想请吉姆·阿尔钦加入微软的时候，通过朋友多次联系他，吉姆·阿尔钦都置之不理。后来，经过盖茨再三邀请，阿尔钦终于答应来面试。结果，他一见到盖茨就直截了当地说，微软的软件是全世界最烂的，实在不懂盖茨请他来做什么。比尔·盖茨不但不介意，反而对他说，“正是因为微软的软件存在各种缺陷，微软才需要你这样的人才。”比尔·盖茨的态度感动了吉姆·阿尔钦，终于把他请到了微软公司。

IBM 著名的深蓝计算机的设计者许峰雄博士也是受邀加盟了微软公司。许峰雄博士是我的好朋友，逢年过节时，我总会给他打电话，聊一聊他的近况，探听一下他的想法。年复一年，我终于打动了许峰雄博士，邀请他到微软来工作。虽然他最终加入的不是我的团队，但是我一样引以为豪。在微软，许

多人都像我一样主动从事发现人才、跟踪人才和吸引人才的工作。

每一年，斯蒂夫·鲍尔默都会要求七大商业部门的管理者把本部门最杰出的 50～150 位人才的详细情况报告上来，把总共约 600 人的资料装订成一本独特的《人才报告》，然后花上整整两星期的时间来评估这些人才的发展前景，他每天还会邀请这些人中的 20 位共进晚餐，以进一步了解这些人才。这样的工作可以为高级人才在公司内的发展设计最好的路径，也可以在公司有空缺职位的时候迅速找到合适的人选。鲍尔默对人才非常重视，他期望自己认识这 600 人中的每一位。他把这本报告放在床前，每晚睡前都会认真地读几页。而更加令人惊奇的是，他能清晰地记得这些人的名字，甚至记得上一次与某个人谈话的具体内容。据说，他经常走到某个员工面前聊天，不但能叫出对方的名字，还能说出上次的谈话内容，或者很自然地询问，“上次你说的那件事解决了没有?”这样的问话总是让员工格外惊讶，由此可见鲍尔默在员工身上所下的工夫。

除了培养优秀人才，公司也必须发现并督促那些表现较差的员工，给予他们机会改进，否则就只能要求他们离开。为了达到这个目的，微软公司建立了完善的分级评估体系，并定期对员工的工作表现进行考核。在每一年度的考核中，每个副总裁必须把他的部门所有的员工分成四个等级：(1)超过期望，(2)达到期望，(3)达到大部分期望，(4)没有达到期望。每一个等级的员工必须占合理的比例，总会有相当一部分员工被评为第三或第四等。其中，拿到第四等的员工(大约在 5%左右)等于是拿到了“不改进就得走”的最后通牒。

斯蒂夫·鲍尔默深深地理解，这样的制度下如果管理层不以身作则，就无法得到员工的支持和信服。所以，即便在副总裁或总经理这一级，微软公司也施行严格的淘汰制。有一次，鲍尔默召集了公司最资深的 100 个人开会，告诉我们说，“我要求你们找出最差的 5%的员工，不论他们资历如何，都要给他们一个不改进就得走的警告。‘不论资历’的意思是，今天有你们这 100 位高级经理在这里开会，

而明年开会时，就应该只有 95 个人了。”台下的经理听到这句掷地有声的话，心里都暗暗地一惊。鲍尔默的话不是儿戏，第二年开会的时候，真的有不止 5 位高级经理“走人”了。

虽然微软有着如同精密齿轮一样的管理方式，以及助其成功的动力与秘密，没有人能够否认它的成功，但是，像许多公司一样，微软公司也遭遇了“中年危机”，或者说，它在成长的过程中，也暴露过一些管理上的问题，也经历过成长的阵痛，甚至也会有一些让人觉得令人窒息的环节和无法跨越的禁锢。而种种我亲身经历和亲身感受的细枝末节，那些难以言表的快乐和后期的无奈和失落，都已经让我感觉到，离开它的日子在一天天地走近。

尤其是回到微软总部工作的那几年，似乎正是微软在经历了巨大成功之后的“迷茫期”，它像个青春期的孩子一样任性、张扬、雄心勃勃、有理想，但是却缺乏章法，没有主见。在互联网大潮到来的时候，软件公司也面临一个新的发展机会，而对于微软这样以终端软件销售为主的公司，我甚至看到

了它的一丝迷茫。似乎微软正站在两条岔路口的中间，却哪一条都不愿意舍弃。对于.NET 的“始乱终弃”，完全就是一种浅尝辄止的试验。而 Windows Vista 编写过程的艰难让数万工程师像是搭建海市蜃楼一样，天天想象着新产品的艰难问世，也最终让两年半的努力完全被推翻。

从 1998 年到 2005 年，我在微软公司服务了整整七年。其中两年在北京，五年在总部，不得不说，在总部工作的最后一段日子，我倍感煎熬，与很多人有过相似的感受。在一个庞大的体系里，我的声音已经无法发出，关于对产品的方向与想法，总部鲜有倾听，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我的内心。

“是不是该离开呢?”我内心那个“世界因我不同”的声音又开始觉醒了。那个声音一直在我的耳畔回响。

“最大化我的影响力”、“做对世界有影响的人”、

“Follow my heart(追随我心)”这些想法不断在我的脑海里回荡。在这个时候，我清晰地知道，那个答案是“YES!”

从2005年3月开始，我开始思考寻找新的工作机会。没有想到，这样一场工作变迁，在后来竟演绎了业界两大巨无霸之间一段激烈的冲撞。我从来没有想到，我会成为其中的主角，也没有想到，一次普通的工作变动，竟然能升级成为一场公众事件。

# 第九章　最艰难的 60 天

■遇到机遇的时候，只能自己伸出手去把握。罗曼·罗兰曾经说，“如果有人错过机会，多半不是机会没有到来，而是因为等待机会者没有看见机会到来，而且机会过来时，没有一伸手就抓住它。”我想，如果我没有主动出击去把握潜藏着的机会，很可能，我会与自己的理想失之交臂。

■我终于意识到，失去勇气就意味着丧失了面对挑战的机会。不但于事无补，还可能让我终生悔恨。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。

■人生在世时间非常短，如果你总是不敢做想做的事情，那么一生过去了，你留下来的只有悔恨，

只有懊恼。我常常说追随我心，当然追随我。必须是要在负责、守信、守法的前提之下。在这个前提之下，冒一些风险也是值得的。虽然经历风险的日子可能会比较艰难，但如果我不这样做，那蹉跎十年、二十年后我可能会后悔终生。

■一切都仿佛凸透镜一样，折射出人生百态。有的人坚定不移地支持你，有的人冒着自己受伤害的风险帮助你，而有的人在经历心理挣扎后退却，有的人也在这个时候作出了伤害你的决定。官司，就像一块试金石，不经意问，把人间万象顷刻检测了一遍。

■我想，我今天已经完全可以做到从容面对过去，我已经完全理解了书中所说的话，大意是“宽恕是一种拯救，它将每一个人都从往昔灾难的阴影里拯救出来，只有这样，才能与历史和解”我想。我已经与历史和解。

## “能得到李开复是最好的”

我又要实现一次工作的更换，但这一次与以往的经历完全不同，我的目标非常明确：我的归宿在中国，我希望这份工作与自己的理想结合，在中国创造出更大的价值。

此前，我在中国创办大学的理想没有成功，这多少让我有些沮丧。不过我慢慢地说服了自己，我虽然不能改变教育，但是我可以帮助青年成长。在寻找工作的阶段，我开始撰写一本给年轻人的励志书籍——《做最好的自己》，同时，我也在开始慢慢寻找回到中国的机会。

我相信，我的优势始终在于既理解美国公司的文化，又理解中国的国情，同时还有在中国工作的经验。因此，我相信自己很适合在跨国公司的中国子公司工作，并成为中美之间沟通的桥梁。而这个时候，一家活泼又神秘的公司进入了我的视线，这就是位于加利福尼亚州的 Google 公司。

与历史“悠久”的微软不同，年轻的 Google 让人感觉活力四射。2005 年的 Google，还是一家非

常神秘的公司。他们的产品做得非常好，天知道他们是怎么做出来的!在戴维‘怀斯《撬动地球的Google》里，对 Google 有一段非常有趣的描述，“他们没有钱雇用设计师和艺术人才来设计精致的页面，所以 Google 的主页很简单。不过，Google 清新、干净的外表一开始就得到了找寻信息的互联网用户的青睐，Google 主页以白色为背景，只使用最基本的色彩，它的纯净在这个杂乱无章的世界上具有最广泛的吸引力。”

在外界，大家都知道这家公司做的搜索引擎非常好，也知道这家公司的运作就像“卡通王国”一样，里面的很多设施就如同游乐场一样让人眼花缭乱。很多去过 Google 办公室的人都会跑过来夸张地说，“嘿!你知道 Google 的人会坐在大球(健身球)上编程序吗?”或者满脸疑惑地说，“他们踩着滑板来上班呀?”除了这些，Google 还雇用了著名乐队“感恩至死”的大厨来给员工们做饭。硅谷的人简直不能相信，这样毫无纪律的公司怎么可能如此成功?而“酷”、“有趣”、“散漫”成了这家公司的形容

词。

那个时候，Google 公司以外的人没有谁知道他们成功的秘密，他们形成了一种内部非常开放、对外十分封闭的企业文化。他们在早期甚至不想上市，因为一旦上市，财务报告就必须公开，人们就会恍然大悟“原来搜索引擎也可以赚这么多的钱啊!”因此，Google 一直希望营业额再增长 5 倍的时候，再把他们的财富曝光。

那时曾有一个有趣的说法，说一旦有人离职去了 Google，那么这个人就如同被外太空的人抓走一样，人们不再有他的消息，即使有，也不知道他在 Google 究竟从事什么工作。而 Google 创造的奇迹是，几百个团队，几千人的公司，居然没有泄露过一丝一毫的商业机密。

Google 其实给风险投资家创造了巨大的投资回报。一家风险投资公司，只用基金里 1%的钱投资了 Google，居然获得了 1 000 倍的回报。因此，Google 创造了一个真正的硅谷传奇。

尤其让人惊讶的是，这个传奇的创造者竟然如

此年轻!Google 是由斯坦福大学的两个天才拉里·佩奇(Larry Page)和谢尔盖·布林(Sergey Brin)创建的。当拉里在1995年春天遇见谢尔盖的时候，他们一见如故。尽管彼此有许多不同之处，但两人之间却出现了不可思议的“化学反应”，而且反应的能量显而易见。《撬动地球的 Google))里这样描写他们的见面,“当时谢尔盖的任务是带着拉里和其他可能到斯坦福攻读博士学位的学生参观校园并熟悉其周边环境，当时的斯坦福加州校园正阳光灿烂，毫无预兆的，这两个人突然开始为一些随机的话题展开辩论。两个素昧平生的人争论得热火朝天，火花四溢，这不是很奇怪吗?”

1997 年，这个以 google. standford. edu 为网址的引擎开始被斯坦福大学内部的学生、教师和管理人员使用。在校园里，人们对这个引擎的性能有口皆碑，它很快就流行起来。随着数据库的规模越来越大，用户数量也越来越多，他们的计算机不够用了，但没有足够的现金，所以他们只能千方百计地省钱，自己购买零部件组装机器，还在仓库里

翻找没有人认领的计算机。当时，这两个天才，甚至想过把自己的专利卖掉。

不过，Google 遇到了天使投资人，而且 Google 更为聪明地利用了互联网泡沫争抢人才。当．COM 泡沫破灭，很多跑到硅谷的教授遭遇了公司倒闭和裁员，而一些创新实践者也接受了降薪加入 Google。正是这些人发明创造了更廉价的数据中心，这使得需要更多资源的 Google 获得了持续发展的动力。

在硅谷，Google 声名鹊起，从默默无闻到被人向往。硅谷的工程师们都跃跃欲试地希望去 Google 公司工作。凡是去过 Google 面试的人，都会被贴上“聪明人”的标签。而在微软，大家也使用 Google 的产品，人们一方面对搜索引擎是否能赚大钱表示疑惑，一方面又对 Google 的文化表示不可思议，他们坚信“总有一天，卡通王国的孩子们会长大，他们会知道现实世界的厉害!”

当 Google 在微软内部已经成为最大的假想敌时，当 Google 成为新闻媒体追捧的新星时，当 Google 的搜索技术越来越领先时，微软内部对待

Google 的心情也逐渐变得更加矛盾起来。

但是，每年都有成百的微软员工奔赴新东家 Google。

如同探险，很多去了 Google 的朋友，都有一种释放的喜悦写在脸上。一些朋友见了我，都会一改以往憔悴面色，神采奕奕地说，“开复，来 Google 吧，这里很有意思!”“是吗?”“嗯，这里的工作简直像打游戏那么有趣!”那些去了 Google 公司的人，似乎都把工作当做了一种享受。

除此之外，在硅谷，人们津津乐道的还有 Google 公司“自由+透明”的价值文化，每个人可以自己选择做什么，然后按照相同的兴趣结合成一个个的团队。每个人考虑的重点都是如何能让公司更好、如何做出对用户有意义的产品，而不是如何扩张自己的帝国。每个人都是透明的，没有秘密，更没有“三角沟通”。

有一个故事流传很广：一个员工刚加入 Google，但是他找不到一间办公室有空座位，于是就直接搬进了 CEO 艾瑞克·施密特的办公室，艾瑞克面露难

色，小声地对这位员工说，“你要不要去问问别人，看还有没有别的选择?”那个员工出去晃了一圈，回来说:“我到处去问了,他们都说我就坐这儿最好。”于是，这位员工和施密特共用一间办公室，时间长达半年。在这半年间,Google 正处在上市的过程中，每次施密特接到和上市有关的机密电话，都只有跑到室外去打。半年后,Google 终于买了新办公大楼，施密特刻意挑选了一个面积非常小的办公室，根本不可能容纳第二个人，他这才终于得到了清净。这样的故事，在别的公司可能只是“奇闻轶事”，但对于 Google 来说，却是确有其事。

最让我震撼的是 Google 对公众利益的态度。Google 上市时,坚持让股民直接买 Google 的股票，而不是由大投资银行分配给大户，这种做法得罪了不少投资银行，但却得到了民众的好评。Google 是一家先让用户满意，然后再考虑赚钱，如果不赚钱也没有关系的公司。Google 大部分的软件和服务都是免费的，而且许多软件和服务虽然推出多年却仍没有找到好的商业模式. 但只要用户觉得有用，

Google 就会继续做下去。这种对商场上惯有的“唯利是图”作风的摒弃，赢得了用户的心，这也是让我尊敬的一种难能可贵的信念。

当“卡通王国”的神话在硅谷不断上演时，一个和 Google 有关的工作机会出现了。

2005 年 5 月的一天，我随意地打开新浪网，一个标题映入我的眼帘，“Google 在中国将大有作为！”打开这个专题网页，我知道 Google 已经在中国购买了 google.an 的域名，也准备在上海开设办公室了。

回到中国，去一家很酷的公司，做一项创始的工作——面前的新闻正在告诉我，这就是三者最好的结合，这样的机会不正是我梦寐以求的吗？

当我看到 GooSe 准备进入中国市场时，浮现在我脑海的就是我给大学生的第三封信中写到的：“当你对某个领域感兴趣时，你会在走路、上课或洗澡时都对它念念不忘，你在该领域内就更容易取得成功。更进一步，如果你对该领域有激情，你就可能为它废寝忘食，连睡觉时想起一个主意，都会跳起来。”这种对工作的热情是最让我激动的。

遇到机遇的时候，只能自己伸出手去把握。罗曼·罗兰曾经说，“如果有人错过机会，多半不是机会没有到来，而是因为等待机会者没有看见机会到来，而且机会过来时，没有一伸手就抓住它。”我想，如果我没有主动出击去把握潜藏着的机会，很可能，我会与自己的理想失之交臂。

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 GooSe 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。

没有想到，当天晚上，效率奇高的 GooSe 就伸出了橄榄枝。一个叫艾伦·尤斯塔斯(Alan Eustace)的高管打通了我的电话，电话那边是一个如沐春风的声音：“开复，我很惊讶，你居然对我们有兴趣。我们接到你的邮件非常高兴。其实，我们一直在研究你的背景，觉得你曾经在中国工作过，创建的微软亚洲研究院是个奇迹，你在多个公司从事过研究和开发的工作，所以我们的内部也讨论过，大家一致认为‘能得到李开复是最好的’！”

## 高尔夫球场上的面试

尽管我对 GooSe 心生向往，但是我并不知道，他们能否给我安排一份完全符合我理想的工作，比如是否是一个全权负责的职位,能否有发挥的空间?比如是否不仅仅是单纯的研发中心，而是能够制定战略、策划和执行的实体?

于是，我和艾伦·尤斯塔斯有了以下的对话：

我:我确实对去 GooSe 有兴趣,不过我想知道，你们要在中国建立多大规模的团队?

艾伦：嗯，对于这个，我们是很有弹性的。如果你去，我们愿意建立 500 人以上的队伍。

我：太好了，我认为互联网是非常有前景的行业,因此,我希望在中国不仅仅建立一个研发中心，而是一个有完整性的工作，比如，我希望我可以负责战略规划、计划制订以及决策的执行。

艾伦：我想这些都没有问题。我们很重视中国

市场，也希望那里的机构能够做出很好的业绩。

我：那真的是太令人向往了。

艾伦：开复，我会和其他的高级管理人员进一步沟通。我们都相信，你是这个职位的不二人选。我们会告诉你飞到加州来进行面试的时间。

两天以后，我果然接到了 Google 的邀请，要我飞到加州小城山景城(MountainView)去面试。有趣的是，面试的地点不在 Google 大楼里，而在一大片高尔夫球场。原来 Google 考虑到微软当时已经有几百人跳槽到了 Google，他们随时可能认出我。因此，为了保护我的隐私，他们特意挑选了一处优美而僻静的地方让我面试，地点就在海岸高尔夫球场(Shoreline Golf Course)中的麦克餐馆(Michael'SRestaurant)，而这也是我人生中最为传奇的一次面试。

2005 年 5 月 27 日，我飞到了美国加利福尼亚州。那一天，阳光明媚，天色蔚蓝，绿草茵茵。去面试地点的途中，路过一大片蓝盈盈的湖水，这让我的心情不知不觉变得更加快乐和开朗。

我第一个见到的面试者是中国工程师王昕。这也是Google的奇特之处。不论你位居多高，都需要经过那个领域优秀的普通员工的面试，而不仅仅是高层说了算。而且因为我在中国需要管理的都是很难被管理的天才工程师，因此，有一个真正的工程师给我打分极为重要。王昕5岁随父母来到美国，15岁就考入了加州理工学院，是一个非常优秀的工程师。

她问了几个关于技术方面的问题，如“现在能够想到什么技术,可以帮助Google把搜索技术做得更好?”等等，我们也谈到了跨国公司在中国成功的重要因素。

总裁艾瑞克·施密特此时已经悄悄走进了房间，他头发苍白，满脸微笑，非常和善地和我打了一个招呼。第一轮面试之后，他开始非常随意地和我聊天:“开复，今天让你来其实算不上是面试，我的主要任务是希望了解你还有什么顾虑，也想知道你怎么看待跨国公司在中国总是失败的命运，你希望我做什么?”

“艾瑞克，你知道凡是到中国的互联网公司都会遭遇‘滑铁卢’，运营方面都很失败，我想知道，Google 会不会也陷入到其他互联网公司失败的陷阱当中去?”我把心中的顾虑一吐为快。

艾瑞克·施密特点了点头，说，“我们希望中国用户通过 Google 找到全球的信息，并认识到这是一个好的品牌，我们在中国是长期的计划，不会用一些短视的想法来逼你的。”他看到我在静静地倾听，就接着说，“Google 的瓶颈不是用户不增长，而是没有中国团队做中国人需要的技术和界面，我相信你能够招聘到中国最优秀的人才，做中国用户最需要的产品。你认为如何在中国运营才能够成功呢?”

“最重要的是要放权给本地的团队，另外，必须有耐心做长期的投资。我曾经发表过一篇《如何在中国成功》的文章，我会发一封邮件给你，其中阐述的是我认为跨国公司在中国发展的一些先决条件，我希望你能认真读一下。如果你真的能够理解在中国成功的艰难和特殊，我就会欣然接受这个挑战的。”

“好的，我会考虑的，我也会仔细阅读你的邮件。”艾瑞克·施密特非常和蔼地微笑。



2006 年，艾瑞克·施密特访华

轮流见过几个副总裁之后，Google 的创始人，“传奇小子”拉里·佩奇骑着自行车来到了面试地点。他穿着随意，像个刚刚运动完的大学生一样，把自行车往旁边一放就走了进来。环顾四周，他看到谢尔盖·布林还没有来，嘴里嘟嘟囔囔地说，“我就知道谢尔盖不会准时的，那个家伙总是迟到。”我心里觉得好笑，又觉得他很可爱，也终于感受到一

些 Google 的风格了，他们的创始人年轻而又有点“另类”。

拉里用手往后梳了梳头发，然后坐了下来，开始问问题，他的问题包括：“你觉得我们能在中国找到好的资深工程师和研发总监吗?你觉得需要几个?”“你觉得 Google 的中文产品做得怎么样?如何提高?”同时，他也提出了他的担心，担心在中国的资源不够。

正和拉里聊得深入，谢尔盖一身大汗地跑进屋子里，搞笑的是，他也是做着运动来进行面试的，进来的时候，他身穿紫色的紧身衣，额头上冒着汗珠，手里抱着一个大滑板。一眼望去就知道，他是踩着滑板来的。

“果然是两个小飞侠。”我心里觉得非常有趣，但依然不动声色地回答佩奇的问题。而谢尔盖也自然而然地加入了提问。

面试在愉快而轻松的气氛中进行着。谢尔盖忽然问我，“Sorry，do you mind if Istretch?”被他猛然一问，我几乎没有听清这句话，赶紧问：

“Sorry，Surgey，youmean you want to smoke?(谢尔盖，你是说你要吸烟吗?)”他摇摇头，“NO，I askedif you mind if I stretched?(你介意我在你面前拉筋吗?)”

噢，原来他是要伸展筋骨。这可是在面试呢!我没有意见，不过心里还是非常惊讶。

于是，谢尔盖大大咧咧地坐在地上，开始一边拉筋一边提问，不时地做出各种伸展的动作。我心里觉得很有意思，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。

传说中的小飞侠，他们真的如同不愿意长大的男孩一样,保持着学生时代的感觉。他们热爱运动，穿着简单，依然像大学生一样。虽然身价显赫，但他们执意自由自在地实现自己的梦想，又有谁能料到这样两个大男孩居然能成就这样的奇迹呢。面试结束，他们两个手搭着手走出房门，我还清楚地记得他们彼此交谈,“People like Kai—Fu don’t grow on trees.(像开复这样的人可不是树上长的，暗指

难遇到。)”

那个晚上，Google 研发部资深总裁艾伦·尤斯塔斯带我去意大利餐馆吃了晚饭。我们轻松交谈了许多话题,彼此都刻意没有谈各自公司的技术问题。其实，这也是我在面试中的一种感觉，Google 的人都轻松、友善、快乐，但他们对自己的技术却守口如瓶，小心翼翼地保守着自己的商业秘密。

面试了一整天,我有些疲惫地回到所住的酒店。一进门，一束鲜花放在茶几上，花香四溢，一个超大的篮子在房间的正中放着，里面是各种美酒和美食。鲜花中有一张署名为艾瑞克的小卡片，上面写着“欢迎到加州来看我们，希望你有一个好心情。”篮子里也有一张艾伦署名的小卡片，上面也写着类似的话。

当我第二天回到西雅图的家中时，一个超大的包裹也寄到了，是 Google 的人事部门寄来的。打开一看，让我很惊讶，几乎是 Google 的所有玩具。Google 的笔、Google 的篮球、Google 的 u 盘、Google 的 T 恤、Google 的椅子，这些还不算什么，最酷的

是一个投币的糖果器。

我把 Google 玩具大箱子“藏”在了自己的衣橱里，却被小女儿德亭发现了，她坐在我的腿上，扬起稚嫩的小脸儿，奶声奶气地问我：“Daddy，你是不是要去 Google 工作啊?”

“你觉得爸爸去 Google 工作好不好啊?”我问。小德亭兴奋地说，“如果是真的，那就太好了!当我还是一个小孩的时候，我就很喜欢 Google 啦!”

“哈哈，你现在也是小孩啊!”我忍俊不禁。

“爸爸，你忘了，我三岁的时候给你做过一张生日卡，那里面有一坨大便?”

“我记得啊，你自己做的。”

“那时候，你一直不让我养小狗，可是我特别想养小狗，所以在你生日的时候，我就在 Google 里搜索了一幅小狗便便的图片，贴在生日卡里送给你。你看，我早就开始用 Google 了，我觉得世界上最酷的公司就是 Google!”

哈哈哈，听了小女儿天真的语言，我忍不住大笑起来。

而这个时候，来书房找东西的大女儿德宁也跑过来加入了我们的讨论，她虽然只有 13 岁，却已经是一个天天离不开电脑的小网民了。听到我和小女儿的讨论，她说，“Daddy，我觉得微软也不错啊，像 word、Excel 什么的。”

小女儿大声反驳，“谁要用那些东西啊，我觉得还是 Google 最好!”

看着两个女儿热火朝天地讨论，我又开心地笑了。

尽管两个女儿对我的“新工作”充满了憧憬和猜测，但即使在这个时候，对是否真正加入 Googte，我也没有定论。第一，我并不知道面试的结果如何，也不知道对方会给一个什么样的 Offer；第二，对于一个打算进入中国的互联网公司，Google 是否能够真正放权并理解中国的国情，我没有丝毫把握。

在书房里，我轻轻按下了鼠标，把那篇公开发表过的《如何在中国成功》一文发送给了 Google 的 CEO 艾瑞克·施密特，其中是我对跨国公司如何在中国运营的理解，也是我对 Google 在中国运营的

期待和要求。我知道，知易行难，所以我只能耐心等待 Google 对我的答复。

## “开复，我们被起诉了!”

在等待 Google 的 offer 时，我准备把在微软积攒的 6 个星期长假休完。

在微软，每当工作满 6 年就会有一次休长假的机会，如果员工没有在第 7 年休假，假期会自动作废。2005 年，正是我进入微软的第 7 年，此时我激情褪去，身心疲惫。我想，我正好可以有一个机会深呼吸。

5 月 30 日左右，我到我的老板艾瑞克·鲁德(Eric Rudder)的办公室，提出了希望从 6 月 9 日开始休长假的要求，并得到了批准。

在 6 月初的员工会上，艾瑞克·鲁德宣布：“开复从9号开始要休6个星期的长假!他的工作会有人暂时接管。”在工作会议行将结束时，老板半开玩笑

地把头转向了我，“开复，你不会像好多人那样，休了假人就不见了吧?你是会回来的，对吗?”此时，所有的目光都集中在我的身上。

我知道艾瑞克·鲁德的意思。确实，在美国公司有一种现象，就是很多高级管理人员休了长假后就不再回原公司继续工作了。因此，休假很多时候被猜测为“离职”的前奏。

在此刻，我确实在考虑去留的抉择，但是绝无出走的“定论”,而且我想就算我有走出微软的意愿，我也会按照职场规则，在假期结束后，回来做好工作交接再走。于是，在当时众人瞩目的情况下，我本能的反应是轻轻地回答了一句：“yes.”

没有想到，这么简单的一幕也会成为将来法庭上争论的焦点。一场灾难，已经开始向我走近。

接下来，我开始完全身心放松地享受 6 个星期的长假，我回到台湾看望家人。那是官司之前的一段心无旁骛的放松时光。妈妈看到我回到台湾非常高兴，每天给我做我小时候爱吃的红油水饺。姐姐们也像小时候一样,从士林夜市给我带回路边小吃，

一家人享受着其乐融融的天伦之乐。

6 月初的某一天，我正在陪家人逛街，口袋里的电话开始震动，Google 的电话到了，还是艾伦·尤斯塔斯。在电话那头，他的声音温和中透露着激动，“开复，我们知道你是很适合这个工作的，我帮你争取了一个我相信你无法说不的 Offer，我们会让你负责整个 Google 的中国业务，并给你最大的空间，放权让你负责一个可以长期发展而不是只注重眼前利益的公司。”

“开复，我们考虑了你的薪水问题，我想你会满意的，除了每年的固定薪水外，这四年都会有相应数量的股票。你如果任期做满，那么股票加现金，不算涨幅也将肯定超过你在微软的收入。来吧！”“你知道在讨论你加入的时候，我们的资深产品副总裁乔纳森·罗森伯格(Jonathan Rosenberg)是怎么说的吗?他说：‘我坚持我们必须像狼一样地尽快让他加入，他是一颗巨星！”’

没什么好说的，我决定加盟 Google!

提前结束了长假，7 月 2 日我只身飞往西雅图，

准备辞职并完成最后的工作交接。准备离职的前一天正好是7月4日,晚上我和好友张亚勤在家小叙,我第一时间告诉了他自己对未来的打算。那一天是美国国庆日，送亚勤出门时，焰火表演刚刚开始，灿烂的烟花不断升上天空，我在窗前伫立了很久。“明天就要和老板辞职了，我的生命即将开启新的篇章，它是不是也会和焰火一样璀璨?”我默默地思索着。当时我根本不可能想到，接下来的两个半月我将经历生命中最具有挑战的时光。

7月5日早上9点，我走进了艾瑞克·鲁德的办公室。我对他说,“艾瑞克，很抱歉，我已经考虑了一段时间是否离开微软。我在微软工作了7年时间，但是我现在依然还是想回到中国工作，而Google正好在中国开设了机构，因此我决定换个工作，回到中国。今天，我是来向你正式辞职的，我会留下完成工作交接。”

听到这几句话之后，我的上司沉默了几秒钟，空气似乎已经凝固。我能感觉到他有点惊讶，但随即他对我说,“开复，你要离开，我个人是没有意见

的,但你至少要让盖茨和鲍尔默有一个机会挽留你。别急着谈离职的事,好吗?你一定要与比尔和鲍尔默见上一面，比尔和你的关系很不一般，比尔现在正在休假，如果他度假回来，我告诉他开复走了，他是不会接受的。”

“那好吧,”我对老板说,“那我从今天开始不看微软的邮件，也不再接触微软业务方面的事情。”“没有关系，我们相信你!”艾瑞克说。

2005 年 7 月 8 日，我和鲍尔默见面了，他已经知道我想离开的意愿，而且去的是微软不喜欢的Google，当然首要想法就是让我留下。鲍尔默说，“开复，如果你的理想在中国，你可以自己在微软选一个设在中国的职位啊。”我对鲍尔默说,“斯蒂夫，我不认为微软在中国还有适合我的职位。”“那你想在总部做什么业务?你想做什么都行啊!”我面露难色:“斯蒂夫,我在微软工作的这 7 年真的感谢你，我学到了很多东西，不过现在，我认为在微软工作已经激情不多了。我想，失去了激情的工作很难表现出色。”

斯蒂夫·鲍尔默是一个很强势的人，他的强势在此时显现了，“开复，如果你真的去 Google，我们只有采取法律行动,希望你不要认为是在针对你。你在微软的贡献很大，我们不是要制裁你，而是要制裁 Google!”

我感到震惊，“可是，我在 Google 从事的是完全不同的工作啊!斯蒂夫!”鲍尔默说,“还是别走了，在微软，你可以任意挑选工作，想想吧，这几天，我就给你安排一个新的职位，好吗?”

此时，我沉默了下来，我忽然意识到，想离去并不是件容易的事情。这个时候离职，似乎已经碰触到了微软那个最敏感脆弱的部分。因为近来越来越多的微软人去了 Google，很多人都已经开始认为，硅谷最牛最热的公司不再是微软，而是后起之秀 Google，越来越多的天才已经对 Google 趋之若鹜，这已是不争的事实，而这是微软最无法忍受的。

我对鲍尔默说,“好吧，斯蒂夫，我很感谢你的挽留和对我的重视，那我再等几天吧!”

走出了鲍尔默的办公室，我闷闷不乐地走进了

研究院资深副总裁里克·雷斯特的办公室，他是我的老师，也是我后来做微软中国研究院时代的老板。我把当天的对话描述给了这个曾经和我友谊甚笃的朋友，他听了之后很着急地对我说，“你别走了吧，你要是走，鲍尔默可能真的会把你推上法庭！”

对于鲍尔默提到的敏感字眼——“诉讼”，我开始并没有放在心上，但是现在经老师提醒，我吓出一身汗，不会是真的吧？离开雷斯特的办公室以后，我急匆匆地到了一位律师朋友那里。我认为职业的变迁应该是我自主的选择，是在不违背原则下“追随我心”的行动。难道这次离职真的有法律风险？

律师分析了所有的情况，然后对我说，“开复，你加入微软的时候签订了‘反竞争条约’，承诺一年之内不到别的公司从事同样的工作。但是如你所述，你将要在 Google 中国开始的工作，与你在微软从事的工作不重叠，因此没有问题。另外，从历史上看，在 Google 的微软员工已经有 400 多人了，级别从低到高都有，可是微软从来没有诉讼过任何人。所以，开复，你不必担心！”

听了专业律师的见解，我悬着的心轻轻地放下了。离开微软的决心已定，只不过，我希望能等到鲍尔默慢慢地想通。我知道，这对于他们来说，也许一时之间很难接受，但我想这只是时间问题。

2005 年 7 月 13 日,鲍尔默再次打电话给我,“开复，我们想了想，可以给你新设一个‘微软中国研发集团董事长’的职位，同时提高你的待遇，再给你一笔股票，别走了!”

我能感觉到这是很有诚意的挽留，不但满足了我回到中国的愿望，还提高了待遇，虽然我从来没有透露过 Google 给我的待遇,但是微软增加了这笔薪水后，已经赶上了 Google 给我的报酬。可是，选择一个工作,金钱的多少并不是衡量它的唯一标准。微软这个新职位的致命缺点是，没有足够发挥的空间，也没有我学习成长的空间。

我对鲍尔默说,“斯蒂夫，谢谢你的挽留，但这个职位依然不是我心中想做的，对不起!”

鲍尔默仍旧在想尽办法说服我。

2005 年 7 月 15 日，比尔·盖茨终于结束休假

回来了。15 日当天，我们就在办公室里见面了，比尔没有那么强势，但他也很鲜明地表达了自己的态度。他说，“开复，鲍尔默一定会提起诉讼的。你知道，以前几百个工程师离开，鲍尔默都没有告他们，只是因为他们的资历没有那么深，而人们又都同情弱者。但你是副总裁，斯蒂夫认为我们只有告你才可能遏制 Google 的大肆挖脚！”

噢！不！我感觉到，我曾经服务多年的老东家正在软硬兼施地阻碍我跳槽。但原则告诉我，我不能妥协也不应该妥协。因为，我反复倾听了我内心的声音，我坚信自己没有做错！

和比尔谈完，我再次心情低落地飞到加州。落地以后，我开车直奔 Google 首席律师兼资深副总裁大卫·德拉蒙德(David Drummond)的办公室，在他的办公室已经聚集了一批律师。大卫说，“微软的人已经几次打电话给我们，要求我们不要雇用你，并希望双方能够和解，让你继续待在微软。我们正在谈，估计诉讼的概率是不低的！”“你知道，你在中国，尤其学生方面有着相当大的影响力，如果中国

的人才都开始追随你到 Google，结果将不堪设想，这才是微软最不愿意看到的!”

我陷入了沉默，然后说，“我实在不希望看到和老东家对簿公堂的场景!”对方说，“开复，你放心。首先，你的案子有胜算把握，我们是站得住脚的。何况，微软在华盛顿州，Google 在加利福尼亚州，而加州根本不承认‘竞业禁止协议’。”

其实，我和德拉蒙德并不知道，当我连辞职信都还没有交的时候，微软在开出条件挽留我的同时，一系列的诉讼准备工作已经暗中启动。他们已经做好了最坏的打算，也准备开始用最犀利的手段对 Google 宣战。我当时以为鲍尔默和盖茨所说的诉讼只是表达强势的一种方式，它始终不会发生。但实际上，一轮又一轮准备诉讼的会议已经在暗中紧锣密鼓地进行，各种收集材料的工作已经在微软展开。

2005 年 7 月 17 日是我正式辞职的前一天，我在这一天去办公室用电脑写完了我的辞职信。而极富戏剧性的是，这封辞职信从来没有从我的发件箱里发出，一直到今天，我还依然保存着这封信。

在辞职信里，除了表示我要离开以外，我还写道，“我意识到你们对我的离去并不高兴，我希望我们能有一个友好的离别。从我个人的角度来说，我已经陈述过，我将遵守加入微软时签订的保密协议。另外，我的新书也将于今年 9 月在中国出版。在新书里我已经以微软为例，阐述微软在公司管理、领导力和公司价值观方面的优质观点。对于我来说，过去 7 年是非常珍贵的记忆！”

写好邮件，我开始清理个人用品。我把画框从墙上摘下，收起桌上女儿的相片，从抽屉里整理出所有的私人用品，放在我提前准备好的纸箱里。这种清理就像是一种告别仪式，我的心里五味杂陈。半个小时之后，我抱着纸箱到了车库，把箱子放进了后备箱里。

谁也无法想象的是，从我进入车库开始的那一时刻起，所有场景，居然都被一个摄像头拍摄了下来，并成为法庭上的一个证据。后来，我在华盛顿州的法庭上看到了这些画面。我看到自己的身影在慢慢地向车库挪动，那个一手抱着箱子，一手夹着

画框的孤单身影让我的内心泛起阵阵酸楚，而泪水早已经在心里流淌。

2005 年 7 月 18 日，是我准备递交辞职信的日子。但是，当天我还有一项工作要完成，那就是和微软亚洲研究院送往总部的中国优秀学生——“微软学者”座谈。我们在会议室里轻松而顺畅地交谈着，我怀着善始善终的心情来完成在微软的“最后的任务”。正当座谈进行到一半的时候，我的电话再次开始震动了。我一看，来电显示是加州。

我走出会议室接通了电话，听到的第一句话是，“开复，我们被起诉了！”“GooSe 公司刚刚接到了律师函，微软起诉我们违反了竞业禁止协议。”我呆了，“可是，我还没有辞职啊！我本来今天要去交我的辞职信的，可是我还没有交，他们怎么可能起诉？”

“事实是，他们已经先动手了，看来就是要让我们措手不及，不过开复，你不用着急，你按照计划去辞职吧，我们会帮助你渡过难关的。”“那好吧！”我挂掉电话，头脑一片空白。

我没有想到，这个我服务了 7 年的公司，这个

我曾经全力以赴维护的公司，会以这样的方式和我告别。这对于一直奉行诚信为本价值观的我意味着什么?这对于我一直珍爱的名誉意味着什么?这对于我的家人、我的小孩会造成怎样的重创?这对于我的职业前景意味着什么?一时之间我无法理出任何头绪，也没有人会给我一个完整的答案。

这也许是我生命里最具戏剧性的时刻了，但这种戏剧性却充满着悲剧色彩。即使我此刻回忆起来，仿佛仍能感到当时来自心头的那种彻骨的寒冷和失望。

“如果我现在不辞职了呢?是不是会让微软闹出一个大笑话?”这样的念头一闪而过，一秒之后，我就又回到了现实当中，现在不是赌气的时候，怎么能拿自己的慎重决定开玩笑。

尽管当时心情之复杂难以形容，但我还是保持了最大程度的理性。我强行压抑着悲愤和委屈回到了座谈会的现场，继续和“微软学者”们交谈。交谈的主要内容，正是这个即将把我推向法庭的公司。

座谈完毕，学生们非常开心，他们要求合影留

念。于是，就有了这张我当上被告那一天的照片，我被许多学生簇拥在中间，正努力地挤出微笑。他们并不知道，照片上的李老师，内心正在经历着怎样翻天覆地的痛苦。

下午一点，热闹而欢快的座谈散场了。我回到办公室把辞职信和工作交接计划打印好，一步一步向老板的办公室走去，去按照原计划辞职。就在老板办公室门外，几个身着西装、表情严肃的人已经站在那里等候，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。

走进了办公室，我再次见到了昔日的老板艾瑞克·鲁德，他也正在等待，等待着对我们都不容易的一幕发生。在这一刻，我似乎能感觉到，一纸诉状已让我们在无形中变成了两个阵营。

他看到我来了，只是轻轻地说了一声“请坐，开复。”

我脸上的表情沉重又茫然，他也有点尴尬地寻找着开场白。很显然，我们心照不宣。



被告的那天与中国“微软学者”合照

“开复，我想你最终还是会加入 Google 的，只不过，这只会让你加入的速度慢一些。诉讼的事情早晚都会过去的!”

“艾瑞克，我知道这一切与你无关，但既然事情已经发生了，我会尽可能处理好的。今天除了辞职，我还想和你谈谈工作交接的事情，我愿意花时间做好工作交接，这也是我的责任。”我很认真地表达心中的想法。

“噢，不用了，现在有了这件事情，开复，你

还是好好准备官司的资料吧，别再管交接了。”

“那好吧，艾瑞克，我已经写好了一份交接的计划，如果你不要我参与，那你拿去参考吧!”

走出了艾瑞克·鲁德的办公室，几个守候多时的律师站起身来，将一个大信封递给了我，“李开复先生，你加入 Google 公司，被微软诉讼违反了竞业禁止协议，现在请你签上名字，表示你收到了诉讼材料!”我面无表情地做完了一切。

拿到大信封，我看到右下角印着律师事务所的名称——“Preston Gates & E1-lis”。第二个字 Gates 格外刺眼，原来，这家律师事务所的合伙人之一正是比尔·盖茨的爸爸。

## 每本商业杂志的封面都是我

这完全是一场我毫无准备的诉讼。Google 和我同时成为了被告，我被诉违反竞业禁止协议，而 Google 被诉唆使我违反竞业禁止协议。

准备一份这样的诉讼材料，即使微软也至少需要几个星期的时间啊!看来他们早就开始了!微软在经历了几年的反垄断官司的折磨以后，俨然已变成了一个法律专家。我清楚地知道，微软法律部门的人甚至比微软中国研究院的人还多，微软法律副总裁的人数甚至比研究副总裁还多。

我，一个法律的门外汉，一个天天和计算机打交道的科学家，将如何面对这样一个强大的律师阵容啊!我从心底里感到绝望、寒冷、委屈、无助和悲愤!为什么偏偏是我?当个微软的副总裁就要付出这样沉重的代价吗?以我的人格、家庭和前途为代价吗?我感到天地上下空荡荡的，7 月的西雅图没有一丝温暖。更让我不敢想的是如何面对家人，尤其是幼子和年事已高的母亲。他们安静平和的生活将从此被打破，作为本分的老百姓，大概他们一辈子都没有想过自己会和官司有瓜葛。那一刻，除了自己的委屈，我想得更多的是对于家人的内疚和不忍。我曾经一直是体贴的丈夫、慈爱的父亲、孝顺的儿子，是他们的骄傲和靠山。一瞬间，这一切都将可能失

去，他们还要因为我背上黑锅，担惊受怕，受人指责。因为自古中国老百姓都认为被告一定是不光彩的。这让我如何向家人解释！

这将是怎样的一场“诉讼”啊！

后来，在微软的一个好朋友私下里对我说，“微软确实是在一边留你，一边准备告你。不过，他们知道咱们两个关系好，因此开完留你的会，他们就让我走了。后来我才知道，他们接着开的就是告你的会。因此，关于告你的细节，我根本无法知道！”

而微软后来在媒体上公布说李开复“闪电离职”，但其实真正的内幕是微软的“闪电诉讼”。按照我的计划，我至少还需要一两个月完成工作的交接。在接到诉状后，我还非常悲观地这样想过，是不是微软根本就是在用留我的借口拖延时间，这样才能让我和 Google 在毫无准备时候遭遇“闪电诉讼”呢？

“能不能与微软和解？”我在第一时间询问了 Google 的律师团队，如果能和微软达成庭外和解，那应该是最理想的结果。毕竟，和自己的老东家对簿公堂，挖出各种证据然后相互指责，将是一件万

分残酷的事情。那也是我最不愿意看到的场景。

Google 的首席律师兼资深副总裁大卫·德拉蒙德是一位非常有经验的黑人律师，他曾经帮助 Google 完成所有的上市准备工作。他身高 1 米 90，眼睛炯炯有神，声音洪亮，就像马丁·路德·金一样有雄辩的口才和永远充沛的精力。

他听完我的看法之后说，“开复，庭外和解当然是最理想的状态，但是，微软诉讼的目的无疑是杀一儆百，把你当做叛逃的例子。我想，他们的目的显然不是单纯阻止你来 Google 工作，而是让微软无数有这样梦想的人断了这个念头。因此，我们会试图去和解，但我相信和解的希望微乎其微。我们还是准备好吧，准备去打一场硬仗。”

“那我们现在该做些什么?”

“发布新闻稿，宣布你加入 Google。让你加入的消息开始传播吧!”大卫·德拉蒙德的眼睛像在冒火，他的坚毅给了我莫大的信心。

按照计划，2005 年 7 月 19 日，我加入 Google 中国的消息在美国和中国同时发布了。这个消息引

起了极大反响，众多媒体争相报道。清华大学校长顾秉林也出现在新闻稿里，代表着一个学者和科学家对我的支持。

“Google 今天宣布聘请计算机科学领域的专家李开复先生,成为 Google 中国的总裁以及 Google 中国研发中心业务的负责人。”顾秉林校长说，“李开复博士在技术天分、出色的领导力和商业智慧方面有着卓越的结合。而他一直致力于关心和帮助中国的学生和教育，李开复博士是 Google 中国和 Google 公司理想的候选人。”

这条新闻刚刚发出 10 多分钟，微软便启动了它强大的公关机器。瞬间，一条新的惊天消息像病毒一样传遍了互联网，“微软表示李开复加入 Google 是违约行为!”“李开复已经被华盛顿州法庭起诉。”不仅如此，在所有的新闻稿里，都特意加入了一个有关“忠诚”的探讨。

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，这一

具备一切流行元素的新闻事件马上成为各个媒体争相报道的对象!

在短短不到一个小时的时间里，各种各样的说法铺天盖地席卷而来，充斥着公众的视野。按照媒体的说法,“两大巨头同时以百米冲刺的速度去争取舆论优势。”

我的离职，终于在此时此刻，演变成了一个公众事件。

人生第一次，我陷入了如此之大的漩涡中。作为当事人，我对那些咄咄逼人的新闻标题感到“触目惊心”,比如,“微软称李开复投奔 Google 蓄谋已久”，比如,“微软、Google 为争夺中国市场大打出手”，还有“李开复空降 Google 的代价有多大?”

关于此事的各种言论在互联网上层出不穷。

微软律师汤姆·波特(Tom Burt)对媒体说:“(李开复的行为)简直是对他与微软所签协定最肆无忌惮的侵犯，他现在的职位与当初在微软所从事的工作构成了最直接的竞争关系。”“微软很少为竞业禁止协议打官司,但李开复投奔 Google 让微软实在忍

无可忍了。”

7 月 20 日，媒体上的争论进行得更加如火如荼，Google 发出了反击的声音，“我们仔细研究了微软提交的诉讼书，发现微软的指控毫无依据。我们一直致力于为全球最优秀的人才打造最佳的工作场所，我们非常高兴能聘请到李开复博士主管我们的中国区业务。毫无疑问，我们将针对微软这些毫无依据的指控为自己辩护。”

更多的观点以评论和论坛帖子的方式进行着，一浪高过一浪的讨论再次将我置于爆炸性事件的中心。

有人在猜测我是否真正地接触了微软的核心机密，有人对我如此离开微软表示惋惜，也有人说李开复即使加入了 Google 也无法适应中国混乱的互联网生存规则，还有人在详细解释竞业禁止的种种规定。

更多的人在试图解决诉讼背后的引申意义。“微软的此次诉讼，与其说有法律上的意义，不如说只是一种姿态：微软打算以法律手段来解决自己的前

途。而对于微软本身，其实这不是个好兆头。因为一个发展良好的公司，有时候根本不必借助于这些小动作。”

多数人看到了这场所谓争夺背后的意义，“李开复的倒戈再次表明管理人才、挽留人才、抢夺人才已经成为商战新的制高点。”

美国著名跨国 IT 咨询公司木星调查公司(Jupiter Research)的分析师乔·威尔考克斯(Joe Wilcox)表示，“‘李开复事件’已经超出了两家公司对一位技术人才的争夺本身，这场争夺已经意味着 Pc 时代的巨人和互联网时代的巨人在为未来的霸主地位进行争夺。”

就在这一天，我在 Google 得到的薪水被微软曝光了。文中的观点认为，我是为了得到高薪而转投 Google 的，另外，在这篇文章中提出，2004 年我曾经获得超过 100 万美元的补偿，这些钱就是作为竞业禁止的补偿。更令人惊讶的是，我在微软的申请表格也被曝光，上面甚至还写着我的身份证号码。这让我的个人隐私顷刻之间暴露于光天化日之下。

“完全是无稽之谈啊!”我在 Google 的律师面前面色发白,“2004 年获得的 100 万美元完全就是我的薪水和股票,这是我一年的总收入,与该协议没有任何关系!”“我从来没有在微软收到过任何的竞业补偿金!”此时此刻,我感觉到,这场旷世争论已经开始脱离了它本身的方向。

互联网上不明真相的攻击、捏造和蓄意抹黑,已经从这一刻开始了。网上接连出现了以诚信为主题的人身攻击!甚至有人专门以我对大学生的公开信做起了文章。题目叫做《给李开复的一封信——从诚信谈起》,阅读的网民不计其数,我生命中的无法承受之重在这一天达到了极致!

几乎所有文章都是在没有弄清事实的前提下,随意撰写出来的。这让我开始觉得万分委屈。

在成为被告的情况下,任何的公开言论都是不适宜的,而且当时纷繁复杂的情况也并非三言两语能够解释清楚。

那么什么是竞业禁止协议呢?在法律上,这类的协议都是限制员工离职后在竞争对手的企业中所能

从事的工作的范围。微软的协议实质是设法阻止员工在离职一年之内，到竞争对手那里从事同样的工作。这类的协议并非在美国各州都合法，比如，在微软总部所在地的华盛顿州是合法的，但是在Google 的总部加州并不合法。

但是，华盛顿州最高法院有一项判决曾清楚阐明，即使有竞业禁止协议在先，一个公司也不能随便阻止员工更换工作。这个案件的名称叫做 Perry V. Moran。该判决明确指出，公司不可用竞业禁止协议来阻止其他公司使用某员工个人的独特品质来与其竞争。公司对前雇员工作上所能设置的限制是极为有限的。

那么回到我的案件当中，在微软美国，我从事的工作是在语音识别以及自然语言方面。而到Google 工作，用不到以前从事的任何关于语音识别或自然言语处理方面的知识。

而议论纷纷的搜索引擎方面的竞争则更是没有任何直接的冲突。我在 MSN 时期，微软所做的搜索引擎完全是外包业务，完全没有核心技术可言。即

使在今天，也没有一家公司可以在搜索技术上与Google 相提并论。在从事几个月外包工作以后，我很快就被调离了那个 MSN 部门。

而最后我在微软的工作项目中，有一个名为help system(帮助系统)的项目，当用户需要帮助的时候会出现一个帮助框，当你打人一个需要帮助的要求时(例如:“放大字体”或“压缩照片”)，Office就会把你请求帮助的具体要求与它能够帮助你的所有内容作一个比较。这是一个在软件之内的查询功能,与真正 Google 所做的互联网搜索绝对是两个不同的技术和概念，因此，也绝不构成真正的竞争。

然而，就是这样一个非技术人员很难弄懂的概念，成了微软频频向法官提交的混淆视听的概念，成了外界一时间无法搞清的真相。同时，也成为我和 Google 很难用三言两语解释清楚的原因。

但我和 Google 坚信，真理掌握在我们手中，获得工作的自由只是时间的问题。

我知道这是一场艰苦的战斗，也是通往自由的必经之路，我必须走下去。7 月底，我的两个姐姐

分别从台湾和美国东部飞到西雅图。我的家人开始全力以赴地帮助我渡过难关。姐姐们每天都在打包家里的东西，准备帮助我们搬到加州。而我一个人则往返于加州和西雅图之间，为我自己的官司奔走着。

在这个时期，我经常飞行。而一个可悲又可笑的现象是，当我随便走进机场的书店想挑选一两本杂志在飞机上阅读时，在杂志架上看到的几乎全部是我的头像。在每一本商业杂志上，我几乎都是封面人物!这时候我总是赶忙离开。在航班机舱里，随便翻开一本杂志，又是对我的报道。

在媒体轰轰烈烈的炒作下,2005 年 7 月 27 日，华盛顿州法院在技术资料过于繁杂、法官一时无法弄清大量事实的情况下，作出了暂时性判决：到 9 月 13 日之前，我不能到 Google 去上班。这个判决将被 9 月 13 目的判决所取代!

面对暂时不利的判决，面对轰轰烈烈的媒体争论，面对咄咄逼人的起诉者，我终于体会到一种“四面楚歌”的感受。那段日子，我的生命中没有阳光，

只有看不到尽头的黑暗。那段时光，所有的快乐都被删除了，睁开眼睛，感觉到的只有悲伤和痛楚。

## 人生中最艰难的 60 天

一个人如何面对挫折?一个人在最艰难的时候，应该采取什么样的人生态度?一个人的情商究竟如何在最艰难的时候拯救他?一个人如何在巨大的压力下进行情绪自控?

确实，诉讼是我经历的最痛苦的“当头棒喝”!而随后铺天盖地的虚假报道，也是我最无法承受的一种委屈——被冤枉。

在那段时间里，随着事情的不断演变，各种不实报道也越来越多。我们发现微软对我指控的“罪名”也越来越多，它强大的新闻机器一经启动，就从来不会自动停歇!

后来在官司结束一年多以后，一名微软公关部门离职的人给我描述了当时的真相:在那段时间里，

公司有一间专门的小屋子，里面挤满了策划撰写与我相关新闻的员工。她就是具体执行者，主要是逼迫这个团队找来各路写手和记者，向他们灌输微软是受害者,李开复是不诚信的。当时在这个团队里，有许多人曾经跟随过我到大学里演讲，和我并肩工作过，也曾看到我为微软出面道歉，安抚客户，协调与政府的关系。现在执行这种指令，对他们来说非常痛苦。曾经有一个女孩觉得完成那样的工作违背了自己的价值观，在听到指令后哭着跑出了办公室。

当时，微软的声音主要有：我曾经负责过搜索业务部门，因此掌握微软的搜索机密，还常在搜索方面指导比尔·盖茨，甚至声称最近 12 个月就和他开过 3～5 次一对一的搜索技术探讨会议。另外，微软声称因为我曾经在微软中国工作过，并且蓄意将我的职责夸大为负责后来微软中国的全面业务、政府关系和研发集团，所以掌握了微软中国的机密。甚至提出由于我在微软中国进行过招聘，所以连在 Google 的招聘工作我也不能做。

另外，微软还在媒体上大肆渲染一件事，那就是他们在我休假之前问我是否打算回来，我说的是“Yes!”但我最终离职了。微软自称内部有规定，员工休长假的时候，一定要承诺自己会回来工作。可是为什么我在微软的七年中从未听说过这个规定？是为了栽赃我刚刚制定的吗？

显然，这些指控都是莫须有！

对于我有关搜索技术的指控，更是丝毫没有根据。

我离职以后，一位搜索部门的员工发出了这样的电子邮件，“李开复根本和我们的技术无关，但是我们要把他卷进来，这样诉讼才有戏。到时候他就知道，他被栽赃了。”而这封内部邮件后来被提交成为法律上的证据。

对于微软说我“和盖茨讨论搜索引擎并且多次开会”的指控，真的是子虚乌有。事实上，自从我寄出一封邮件表示我对微软搜索完全失望以后，我再也没有参与过任何有关搜索的讨论。盖茨的会议记录里也证实 2004 年以后，我和他从来没有开过一

次会议谈搜索。

微软甚至指责我掌握微软的招聘机密。但是后来，当我的律师问起“李开复到底掌握什么招聘机密”时，微软的“专家”资深副总裁也只能说出：

“Hire People--some experienced，some less experienced(雇用一些有经验的人，雇用一些没有经验的人)，Hire tens，hundreds，or thousands of people(雇用数十个、数百个、数千个人)，Hire them from universities(可以雇用大学毕业生)，Hire themfrom within Microsoft(在微软内部进行招聘)，Hire them based on referrals(在推荐的基础上进行招聘).”

招聘了几百个人就成了机密了?太匪夷所思了吧!因此，当微软指控我知道招聘的机密时，我绞尽脑汁也想不出，我究竟知道哪些机密。

刚开始的几天，我每天起床后的第一件事情就是打开电脑，然后看着负面新闻充斥着屏幕。当满心的委屈倾诉无门时，我变得茶饭不思，寝食难安。就是在那段时间里，我的体重迅速下降，面容十分

憔悴。

我不敢告诉母亲发生了什么，我不希望年事已高的她还为儿子操心。但就算家里人都瞒着她，也不可能瞒得住。台湾电视也在天天炒作这件抢眼的大新闻，母亲打开电视后，总是能看见儿子的照片和影子满天飞。

有一天，妈妈终于按捺不住了，从台湾打电话给我。对于官司，她一句都没有提，只是简单地对我说，“儿子，妈妈相信你，要按时吃饭，保重身体啊！”都说男儿有泪不轻弹，但是在电话这一边，我已经无法抑制地泪流满面。

在面对质疑和困难时，唯有家人的支持能成为我迎接挑战的精神支柱和动力之源。

我终于意识到，失去勇气就意味着丧失了面对挑战的机会，不但于事无补，还可能让我悔恨终生。我今生的座右铭就是：“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！”

某一天早上醒来之后，我作出了决定，我不能浪费一秒钟在我不能改变的事情上。我要专注在我可以改变的事情上，为打赢官司而全力以赴。

于是，从那一天开始，我给自己立下了一个规矩。把订阅的报纸停掉，不再上网看有关诉讼的任何新闻。因为这些都是我“不能改变的事情”，需要用胸怀接受，在这些新闻上浪费时间，除了给我增加痛苦以外，什么正面作用也没有。

我静下心来，开始和 Google 的律师团队努力合作。在真正的判决来临之前，我要将全身心都投入这场艰苦的战斗，以便增加自己的胜算，并说服法官我没有错，这才是需要“用勇气改变的事情”。

在暂时的禁令颁布以后，Google 作了一个重要决定，它放弃了以前的律师，重金聘请了全加州最有声望的律师来协助我打官司。这个律师团队是一支“梦之队”，他们的每一个成员都彰显出智慧与活力，都是天才。对我来说，这 6 个星期虽然如同人间的地狱一般难熬，但也是我人生中无比充实的 6 个星期。与这些律师朝夕相处，除了让我与他们结

下深厚友谊外，我也被他们的职业精神及毅力所打动。

在这个时期，我的律师团队变成了 7 个人。我们每天都在一起合作搜集资料、搜集证据，全心全力地准备着这场战役。他们中间有首席律师兼资深副总裁大卫·德拉蒙德，他坚毅而平静。

有娇小的、坚持原则的华人女律师黄安娜(Nicole Wong)，她是Google 的副首席律师。后来关于Google 回应微软诉讼的博客,全部是由她来撰写的。

有工作狂一样的韩裔律师迈克尔·权(Michael Kwun)，他负责所有诉讼的细节。

还有“梦之队”的带头人，性格豪爽如西部牛仔一样的约翰·柯克尔(JohnKeker)。约翰被评为旧金山最好的律师，他过去处理过很多著名的案件，包括里根总统时代的“伊朗门”事件。

另外，约翰的团队还有两员大将，一位是印度裔的拉加什·唐格里(RageshTangri)，他是技术和法律的双重专家。所有的技术问题，他都能掌握得

很清楚。我甚至觉得他可以在高科技公司做一个称职的技术经理。

另一位是经常帮我练习在法庭上如何回答问题的苏珊·哈里曼(Susan Harri—man)，她是一位刚柔相济的女律师。一方面，她可以温婉地和你交谈，悉心地倾听你的顾虑，让你觉得她仿佛是一个最好的心理治疗师。同时她也有刚强的一面，她的职责是模仿微软严厉的律师向我提问。当她扮成微软律师跟我过招时，那咄咄逼人的架势经常让我觉得她瞬间换了一个人。

最后一位，布莱德·凯勒(Brad Keller)是我的私人律师。他和其他的律师不同。如果说前 6 位是咄咄逼人、智商超高的典型，那么布莱德·凯勒就是一位绅士，他总是彬彬有礼，人人都喜欢他，因此 Google 的律师认为由布莱德代表我更合适。

正是这样一个“梦之队”，在整整 6 个星期的时间里与我风雨兼程。这 7 个人都是非常重视自由平等人权的美国人，和他们讲话，我都会感到一种勇气，一种正义感和非常强烈的自信心。

在搜集证据资料期间，我们向微软提出，需要收集我在微软期间的一些工作邮件作为证据，我们希望通过这些邮件来证明我的清白。但就是这样简单的事情，也往往会变得很复杂。

邮件如何起到证实清白的作用呢?比如微软提出,我曾经多次和比尔·盖茨交流微软的搜索机密，那我就需要从既往的邮件和会议记录中查到，我们自从某个时间点后就再也没有谈论过搜索。比如微软提出，我雇用了很多资深的人做微软中国区的领导，如陈永正就是我主导雇用的。那我就需要在以往与微软人事经理的往来邮件中找出证据，证明我只是参与了对陈永正的面试,而不是最初的推荐者，也不是最后的敲定者。

顺便说一句，在美国的司法程序中，E-mail 的复印材料是被允许作为证据被接受的。在微软多次的反垄断案件中，都因为员工写工作邮件时总是不谨慎地出现“捆绑”一词而导致对微软不利的影响。因此，微软最后甚至出台了“邮件手册”来教导员工们如何写邮件。而微软也会告诉员工，在必要的

时候，要用电话而非电子邮件的方式来交流。

在美国的公司工作，大家都会知道，所有的工作邮件都是公司可以随时调用的，也随时可以在法庭上作为证据出现。就算以前的工作邮件被删除了，从技术上也可以从过去的备份中将已删除的邮件恢复。因此，当我们提出需要工作邮件作为证据时，微软有义务为我们提供。

本来一件很简单的事情，但是，律师接到微软提供的证据以后惊呆了！“开复，他们给我们提供了30 万封邮件！”“啊，我们只要求几十封，不可能有那么多封邮件啊！”当我听到这个消息也大吃一惊。但是，等我看到了实物以后才知道，微软在每一项邮件请求方面，都罗列了大量相关的邮件。因此邮件的数量达到了 30 万封，而最惊人的是，这 30 万封邮件不是普通的电子文本文件，而是以图片格式的文件压缩在 20 张 DVD 里，这也就意味着，我们不可能通过搜索的模式来找到需要的邮件。

“这是多大的工作量啊，我们是不是分头来一封一封地读？”律师们无奈地问我。

这无疑是对方在有意给我 fiqDtl 大工作量，这样就算十个人做一个月也做不完。我条件反射般地问，“平时你们律师是不是在电脑上都用 OCR 软件(字符识别，也就是从图片到文字的转换)，我们是否可以把图片格式的文件全部扫描成电子文字版?”“确实，我们都在用这个软件，但是 30 万封邮件太庞大了，我们的软件数据库无法承载这么大的工作量!”

我思索了一会儿，淡淡地对律师们说:“我来处理吧。”

我绞尽脑汁地寻找解决方案。我对团队里的律师说,“我想,我们应该可以用更好版本的 OCR 软件，把图片格式的文档转换成文本形式，然后再用 Google 桌面搜索的方式，提取自己所需要的证据。”

“那就试试吧，我们现在只能背水一战!”

律师一通尝试以后，证明这个方法是可行的。整个团队都非常高兴，每个人都大松了一口气。不过后来，律师们发现高兴得有点太早了，OCR 软件尽管可以识别图片，但还是会犯一定的识别错误，

比如有时会把 2004 年识别成 7004 年,把 2006 年识别成 2005 年，把 2005 年识别成 2006 年，最可笑的是，把 Ballmer(鲍尔默)识别成了 Balder(更秃)。这样的错误比比皆是。

识别的错误率很高，这就给律师团队的搜索带来了无尽的麻烦，不是搜不到，就是搜不全。而我，此时扮演的更像是一个技术专家的角色。我告诉律师们，如果想搜索 2005 年的有关招聘的邮件，又担心识别成 2006，那就要用高级搜索键入 2005、2006 和 recruit(招聘)的字样，这样就不会漏掉需要的信息了。

事实证明，技术难题被解决以后，效率也在飞速提高。我们很轻松地找到了需要的有利证据。而这些邮件，都成为日后法庭上的关键证据。有了这次经历，律师们都和我开玩笑说，“开复，我看如果 GooSe 不要你，就来我们律师事务所工作吧，你一个能顶两个!”“啊,真的吗,我真能顶两个律师啊!”对方耸了耸肩说，“我是说，你可以顶两个 IT 技术支持人员!”

除了认真搜集证据以外，律师希望能够让法官在阅读当地报纸的时候，不光看到微软一边倒的言论，还要让法官能够更多地了解事实真相。如何能够让真相和正面的声音得以显现?如何能够至少让本地的法官早上打开报纸的时候，看到一篇接近真相，而不是凭空臆测的新闻报道?这又是一个挑战!

Google 要求我最好不要和媒体接触，除非我有很信任的朋友。这时，我想起了昔日的朋友，一位年轻的美国记者克里斯蒂·海姆(Kristi Heim)。由于早年曾在中国学习过中文，因此她的中文说得非常流利。而且，她思维敏捷，睿智成熟。早在 2003 年，她曾跟随我到高校演讲，亲自听过我给中国大学生做的成长励志的讲座，也正是通过那次跟随采访,她对我与中国学生之间的缘分有了深入的了解。

她能够从客观的角度出发,作出公正的报道吗?当我联系到她时，她的回答让我倍感温暖，且不乏职业精神。她诚恳地说：“开复，我了解你的为人。不过，作为新闻记者，我会以调查的方式写一篇报道，也会让两边的声音都能公正地发出。”

后来，8 月的某一天，克里斯蒂·海姆通过大量的调查访问，写出了以《微软和 GooSe 的科学家之争》为题的文章，除了陈述的一些事实以外，还大量描写了我对中国学生所做过的工作。

在文章里，她还记录了中国大学生们的看法。学生们都自然地表达了他们的真实想法，“在大学校园的学生只是想跟随一个他们信赖的人去工作，比尔·盖茨和李开复都是商业领域的英雄，但李开复和中国学生的联系更加紧密，因为他是中国人。”她在文章里陈述了这样一个现象，“微软真正的挣扎其实和李开复技术专家的角色无关，让微软真正感到害怕的是李开复对年青一代技术人才的影响，这种影响在中国尤为突出。”

可以说，这篇报道的发出，至少在众多的猜测文章里为我和 GooSe 赢回了一分。这也让我感到争取每一份理解的必要性。我知道，在早餐桌上习惯阅读当地报纸的法官，都可能会看到这篇报道。相对于如天书一样难以理解的技术，他也能够从另外一个角度解读这个事件。

那一段时间，Google 也通过媒体发出了一些声音用以表达自己的观点，比如，李开复离开微软是正常的职业变迁，一方面，李开复希望回到中国实现有激情的职业理想；另一方面，李开复向往创新的机制与环境。

另外，Google 反复地表达这样的观点：即李开复在两个公司的项目截然不同，所以不能受“竞业禁止协议”的管辖。另外，Google 不需要任何微软的技术，雇用李开复也和技术无关。Google 看重的只是他作为职业经理人的执行力，还有他对中国的知识和理解。另外，李开复之前从苹果公司换到 SGI 公司工作，又从 SGI 公司换到微软公司，但他从未泄露过公司的机密。因此，他是一个诚信的人。

最终 Google 律师还出于现实的考虑决定，由于第一年我需要进行大量的办公选址、政府关系和招聘人员工作，因此，第一年可以让我只专注于这些工作，而自动放弃做搜索业务。这样就可以让我尽快到 Google 开始工作，从而在最短的时间内结束诉讼，争取最大主动。

## 不再熟悉的朋友

在整整六个星期的时间里，各种突发事件都在不断上演。除了媒体的博弈、微软的质问，还有对方律师不断提出的新的取证要求，在每一个细微的角落里，双方都在寻找最大的进攻切入点。

那段日子过得非常缓慢，时间仿佛凝固了一般。然而，在缓慢的调子中，仿佛又会有一段箭在弦上、千钧一发的时段。现在回想起来，那段日子就像希区柯克的悬疑片一样，充满了谜团，充满了令人窒息的剧情和随时爆发的未知。

我的生活如同在冰刀上的舞蹈一样，每一步，都那么惊险。

2005 年 8 月 10 日，我的私人律师忽然打电话给我，问，“开复，你家里有几台电脑?”我一时间摸不着头脑，回答说，“有两台，我和我女儿各有一个台式电脑。怎么了?”“那你的电脑上还存有微软

的文件吗?”“当然没有，我不可能存微软的任何东西，而且我离职以前就告诉微软不再看邮件了。”对方显然松了一口气，“那就好了，一会儿会有一个快递员来取你的电脑。微软已经委托了第三方机构要求查看你的个人电脑，他们可能会期望看到你的硬盘里存有微软的机密!”我大叫，“我的电脑里没有微软的机密，但没有电脑，我怎么工作!”

果然，两个小时以后，我的台式电脑就被第三方检测机构的快递员取走了。没有电脑，我的工作受到了很大的影响。尽管我后来买了新的笔记本电脑，但由于我丢失了原来电脑上的许多私人数据，例如我每年的税表、亲朋好友的电子邮件、我所有的音乐和照片等，这给我带来了无数的小麻烦。

过了将近一个月后，第三方的检测报告成为法庭上的证据，“李开复的个人电脑中，没有检测出任何微软的文件!”

然而，类似这样的事情只是众多繁琐小事中的一件。那个时候，诉讼双方都在分秒必争地准备证据，因为这一切的一切都和下面的一个环节有关。

微软、Google 和我，都在收集各种各样的信息，以便进入美国法律中一个叫做 deposition(取证)的环节。

所谓“取证”，是美国民事法律程序中的一个环节。这是英美法系中一个独特的民事诉讼程序，在取证的过程中，双方的律师和当事人都会到场，而且当事人和相关的证人都要接受对方律师的提问。这是一个表达和确认自己一方的观点，并发现新证据的过程。而在这个过程中，会有法官派出的速记员全程记录，并作为法庭上的证据使用。尽管这一天并不是正式的审判,但取证的过程依然庄严肃穆。每个人在被律师提问之前，都会把手放在《圣经》上发誓，“我所说的一切都是事实!”

在这个阶段，当事人会面临轰炸机轰炸一般的提问，而且所有诉讼双方的证人都会到场。

2005 年 8 月的最后一周是取证的一周，Google 的人都和微软律师在加州做了取证工作。参加人员有 Google 的 CEO 艾瑞克·施密特、创始人拉里·佩奇和谢尔盖. 布林、我的老板艾伦·尤斯塔斯，以

及大约十位 Google 的员工。当然，还有我自己。

2005 年 8 月 26 日，是我去西雅图参加取证的日子。那一天，所有的证人都按照法律提供的时间表陆续到达了微软总部附近的一幢临时房屋里，接受对方律师提问。

这一天，一切就如同想象中的一样，有《圣经》，有证人，有法官派来的速记员，还有摄像机的镜头记录着人们的每一个细微的表情。

这一天也是我被提起诉讼之后第一次见到以前在微软的同事们——那些决定把我推向法庭的人们。我见到了比尔·盖茨，见到了斯蒂夫·鲍尔默，见到了首席技术官克瑞格·蒙迪，还见到了我的前任老板艾瑞克·鲁德。这一天，大家神情各异，这些不同的表情后来经常出现在我的脑海里。

虽然他们的表情或冷漠，或同情，或鼓励，或自信，或毫无表情，但都是种种无声的语言。他们在用这些无声的语言表达着自己内心的情绪，顿时，一种剑拔弩张的气氛在空气中弥漫开来。

此时此地，昔日的“战友”在今日“对决”。不

管对方是存心“伤害”，还是例行公事，我都悲从中来，百感交集。

那天比尔·盖茨径直走进了屋子里。那是我们在诉讼开始后的第一次相见，但他目光直视，没有和我有片刻的眼神交流。而我竟然真的有点难过，我甚至在那一刻回想起我们曾经一起工作的许多场景。一直到现在，我仍然保留着那一天我写下的日记：

当比尔·盖茨走进屋子里的时候，他并没有直视我，这是因为，他已经把我视做一个敌人了吗？是不是他的律师团队教他这样做？因为在这个时候，他想让我对我的“背叛”感到难过，是不是这样就能给我强大的心理压力？

我想起我曾经是那么的信任他，并且对他说，“比尔，我绝对不会对你说谎！我将告诉你什么能做，什么是不能做的。”我也曾经在那次陪他“救火”的中国之行中“拯救”他，晚上我曾经跑到他的酒

店房间里告诉他“比尔,我会尽量帮你解决一切的,好吗?”而他当时露出了多么无邪和信任的微笑。

那一天,我也见到了昔日的好朋友克瑞格·蒙迪。他是微软的首席技术官,我们曾经是非常亲密的朋友。他也曾经带着太太到中国访问,我的脑海里浮现出我们在中国对话的一幕,我当时问他,“嘿,克瑞格,让我太太带你太太逛逛北京吧!你太太喜欢逛什么样的地方?”克瑞格当时不以为然地笑着说,“她喜欢垃圾店,比如买那些大家都不要的东西,哪里卖破烂儿就带她去哪里吧!哈哈!”我笑着对他说,“有个亿万富翁丈夫,还要逛破地方,不可思议啊。”我们对视而笑。后来,我太太带她去了潘家园古董交易市场,她太太开心得合不拢嘴,好像找到了一个“天堂”!

我还想起,我曾经带他去会见一位中国的部长。刚坐定,他就开始长篇大论批评开源的做法,从法律的根据一直批评到开源程序的不合理。但当时中国政府特别重视软件开源。我心里大惊,差点当场

就要制止他。还好那位部长不懂英文，。由我做翻译，因此他说十句英语，我就精简成为两句比较可以接受的汉语。事后，他还惊讶地问我，“怎么中文翻译出来这么短呀?”

而今天，我们却是站在两个阵营当中的人。我无法预料，在微软律师的监督下他会说些什么。但我知道，肯定不会是我愿意听到的话。

在我当天的日记里，同样有那一天与他见面的描述：

他刚刚从一次游船长途旅行中归来。当他看到我时，他露出了友好的微笑，并且非常急切地告诉我他在旅行中的趣事。我们当时谈论了很久，他告诉我他的游船去过的地方，还告诉我这次旅行让他很放松。此外，他还兴高采烈地告诉我，他的船上有四台电脑，而他又是如何用 boat computer(船上电脑)控制游船前行的!

但是，当速记员打开了机器开始记录证词时，克瑞格·蒙迪已经不是我所熟悉的朋友了。

而鲍尔默的取证过程并不出人意料。他说，开复是中国的“教父”!话锋一转，噢，他是负责中国的 executive sponsor(公司中负责某个国家市场的副总裁)，接着他又说，开复在中国拥有“巨大而独裁”的权力。很显然，他想用这个头衔和说法来告诉法官我在中国的影响，甚至还歪曲事实说我有决策权。

但是，天啊，我不但不是负责中国市场的副总裁，更不可能拥有巨大而独裁的权力。这个绝对不实。

我在日记中看到自己绝望的呼喊：

我想到奥兰多·阿亚拉的眼泪和他对公司的失望。我曾经满怀责任感地为微软作出建议，那一切仿佛一个巨大的怪兽，正咬噬我的心。

鲍尔默开始反复地谈论微软公司的机密不能泄露。然后又说，不但标着微软机密字样的文件不能透露，就算没有标着微软机密的文件，除非授权

也不能对外。我的律师于是问他，谁有权力对这些文件进行授权?鲍尔默回答:“我和高级副总裁。”可是我以前从来没有听说过这个规定。难道，鲍尔默在现场制定了新的规矩吗?

鲍尔默反复提到我的《如何在中国成功》这篇文章,他说这篇文章里有一些数据涉及微软的机密，比如里面提到英特尔的芯片卖了多少，惠普的销售额是多少，IBM的营业额有多少。我不明白为什么鲍尔默会对这些和微软无关的数据长篇大论?难道是他们的律师在其中发现了什么漏洞，然后准备用这些数据来引诱我跳进某个陷阱吗?

在旁听完三个证人的证词以后，我的律师开始暗暗地担心。在中间休息的阶段，律师走到我的身边对我说，“开复，他们很显然受到了律师的培训，律师一定帮他们准备了严丝合缝的答案，让他们泄露不了任何对你有利的证词和线索。”

“他们夸张和错误的指证呢?难道我们不能用这些来质疑他们的诚信吗?”我问。

“我们当然会用到，但这次法官关注的是你的诚信，而不是他们的诚信。”

听到了这话，我真的开始有点绝望了。我想到在初中和高中每天上下课都要重复的对美国的歌颂：“With liberty and justice for all.（每一个人都应该得到自由和公正。）”那我的公正在哪里?难道这就是世界领先的美国式司法?难道这样就是公正?

不过后来，MSN 搜索副总裁的到来，让形势有了改观!他就是前面提到过的克里斯多弗·佩恩。

克里斯多弗·佩恩平时的风格就像是一个精明的推销员，微软的一位副总裁曾跟我说:“克里斯多弗更像是一个 snake oil salesman(江湖郎中，能把蛇做成蛇油当做灵丹妙药)。”他曾经说微软搜索一年就能赶上 Google，两年会超越 Google。他喜欢告诉别人他的部门的搜索业绩有多好!正是由于他的这种风格，“暴露”了我过去三年半根本未参与搜索业务的事实。

我在日记里是这样写的:“克里斯多弗·佩恩说

的各种‘实话’，粉碎了微软对我‘负责搜索’的谎言。他说：‘微软在李开复负责 MSN 的时代根本没有做真正的搜索，微软搜索是我 2002 年参加后才提议做的。我们的所有会议和对盖茨的汇报从没有请李开复参加。我们连产品推出时的感谢信也没有写上李开复，没有任何值得感谢李开复的。我是微软搜索的负责人，李开复和搜索无关。”’这些证词其实证明了我完全不在微软搜索的圈子里。听到他这样自豪地坦陈事实，坐在他旁边的微软律师的脸都绿了！

我的律师简直不相信，居然会有这样的事情发生，这对我们是最有利的证据！

大约一周后，微软的律师同样也对我进行了长达七个小时的取证提问。经过之前整整两天旁观微软的取证，我深深知道这会是一个无比艰难和煎熬的过程。只要说错一句话、一个字，甚至有一点点的迟疑，都可能会带来莫大的灾难。何况，微软每个人只被询问两小时，而我要被问七小时！

当天，我一直都在努力提醒自己必须保持清醒

的状态。我的律师警告我:“因为取证的内容对方律师可以筛选使用，所以你表现再好也只是零分。而表现不好就只能得到负分，而且还可能因此带来灾难。首先，不能对任何一件事情说谎。另外，不能答错任何一个问题，也不能答非所问。还有，只要针对性地回答问题即可。

因为我的律师“教练”苏珊·哈里曼告诉我，律师提问有很多“花招”。他们惯用的手段是在一个提问中潜伏另外一个问题,而当你回答这个问题时，就会相当于默认了律师假设的前提。因此，苏珊·哈里曼一直在提醒我,“千万别中圈套，不要承认莫须有的事情，不要说‘可能’、‘或者’、‘也许’这样的模糊字眼。”还有，主要谈事实，不要推测“别人怎么想”或者“别人为什么这么做”，因为推测没有法律意义，所以回答这些毫无意义的问题只可能带来麻烦。苏珊还对我说:“如果他们问了你不必回答的问题，或者法律程序不允许的问题，我们会Object(抗议)，然后你就可以不用回答。”

我不记得那一天我喝了多少杯咖啡，我只记得

中午自己只吃了一份沙拉，我不能因为吃得太多而让自己昏昏欲睡。微软律师对我的提问竟是从我写的一篇文章开始的：

律师：李博士，请问你是否相信所有美德里诚信是最重要的?

我：是的。

律师：请你读一下你给中国学生写的第一封信的片段。(他们尝试用这段话来打乱我的思维，因为我有可能会猜测他们接下来使出什么绝招来否定我的诚信,但我知道我的所有作为都光明磊落,于是，我心无杂念、义正词严地念完了这段。)

我：我曾面试过一位求职者，他在技术、管理方面都相当的出色。但在谈论之余，他表示，如果我录取他，他甚至可以把在原来公司工作时的一项发明带过来。随后他似乎觉察到这样说有些不妥，特作声明：那些工作是他在下班之后做的，他的老板并不知道。这一番谈话之后，对于我而言，不论他的能力和工作水平怎样，我都肯定不会录用他。原因是他缺乏最基本的处世准则和最起码的职业道

德——“诚实”和“讲信用”。如果雇用这样的人，谁能保证他将来不会像现在这样，把在这里的工作成果也当做所谓的“业余之作”，进而变成向其他公司讨好的“贡品”呢?这说明：一个人品不完善的人不可能真正有所作为。

律师：李博士，请问你读完有什么感想?

我：这是我为人处世的原则，绝不妥协。对我来说，诚信比生命更重要。这也是我每次换工作都恪守的价值观。

律师：李博士，请问你在 Google 求职的时候，有没有提供“贡品”呢?

我：当然没有。从我的电子邮件你可以明显看到：Google 要求我绝不可以谈到微软的商业机密。我也对 Google 说:我只参与我在微软未做过的项目。你可以看到，我从苹果到 SGl，从 SGl 到微软，这方面都从未出过问题，我非常谨慎。

接下来，他们尝试挖掘我是否在微软七年中和 Google 高层保持联系，甚至藕断丝连的行为：

律师：李博士，你是否认识 Google CEO 艾瑞

克·施密特 7

我：是，我们已认识十多年，但我们后来没有来往。

律师：没有来往，那你怎么找到他的?

我：我发电子邮件。

律师：你跟他没有来往，怎么知道他的电子邮件?

我：用 Google 找到的。

然后，他们又想证明我“身在曹营心在汉”，还在微软时就已经开始帮 Google 挖微软的人：

律师：你曾写了一封邮件，推荐了一个名叫郭去疾的微软员工给 Google?

我：没有。

律师：郭去疾不是微软的员工吗？

我:我推荐他的时候,他已离开微软近两年了。当时他正在斯坦福，即将完成他的 MBA 学位。

律师：那你还是在为竞争对手做事啊。

我：不，我是郭去疾过去 5 年的导师，所以他把我列为他的推荐人。他到任何公司去面试，我都

有义务做他的推荐人。

律师：那你也为他做过进入微软的推荐人吗?

我：是的，2001 年我推荐他进入微软，之后他在微软工作了两年。

律师：那他 2005 年读完斯坦福的 MBA 之后，你有否再次推荐他回微软呢?

我：有的，他想回中国工作，所以我把他推荐给微软中国。但他们没有谈拢。我有邮件为证，你要看吗?

2005 年 8 月 26 日，这样的提问和回答几乎整整进行了一天。律师就像轰炸机一样从各种角度对我进行问话。当我完成了“取证”，苏珊·哈里曼长长地舒了一口气，她用一个词表达了她的感受，“完美无缺!”她对我说，“开复，我从来没有见过你这样的答辩者，每一个回答都像程序一样严谨、真实、符合逻辑，我们都为你感到骄傲!”

而对于那一天的表现，我还要深深地感谢一个人，他就是新东方集团的徐小平先生。那一天，他是证明我人格的证人。他在那封保证函上声称，所

有的证词真实准确，否则愿受责罚。

在取证之前，律师告诉我要找一个有社会地位的人帮我做人格担保。我本来认为这是非常简单的事情，因为在我的朋友圈子中选择这样一个人并不困难。但后来我才发现，朋友们的顾虑已经超过想象。很多时候，当我告诉朋友的时候，朋友都是满口答应，但和公司汇报之后，那些公司往往就会出于和微软的业务或者商业利益考虑，禁止雇员做这样对公司没有好处的事情!而也有很多公司听说微软是和 Google 在打官司,就更不愿意因为偏向某一方而被牵扯进来，平白无故“惹祸上身”。

很多朋友最后都对我说,“开复，我绝对相信你的为人，也愿意为你作人格担保，但公司的规定不允许，我实在是没有办法!”“开复，我们合作过那么多次，怎么可能不了解你，但公司不愿意受到牵连，禁止我做这件事情，真的很对不起!”“开复，我百分之百相信你的为人，但我们公司的律师说，我们和微软有业务关系，做这件事情可能会影响公司和微软的商业关系，所以，我很抱歉!”

每次听到这样的话，我都感到无限的悲凉!

而此时，徐小平先生向我伸出了援手。作为新东方集团董事，他和我只有一面之缘，但我们经常通过电子邮件交流对教育的看法。他这个人有激情、有理想，这一点与我对教育的感情很相似，所以我们一直有一种惺惺相惜的感觉。当我找不到证人时，小平大度地说，“我愿意为你作证，我没什么好怕的。”他的直爽让我至今难忘。

一直到今天，我的邮箱里还保存着他当初发给我的邮件。

我非常高兴我可以帮助你做些事情。如果对你有帮助，我将非常高兴作为证人飞到西雅图。你的案子现在已经广为人知，尤其在年轻人当中也引起了反响。你希望到中国“为中国做些事情”的理由温暖了这里很多人的心。我希望你回归中国不是为了Google，而是为了更多的青年人能够近距离和你交流。我祝愿你早日解决诉讼并希望早日在北京看到你!

后来，他不远万里飞到加拿大的律师事务所，帮我签署了这份证人声明。而呈现在法官面前的这份证词，有力地证明了我在中国学生中的影响力，并且也从一个侧面证明了微软阻挠我去 Google 中国工作的主要原因，是怕年轻的技术天才摒弃微软，加入 Google，进而造成 Google 中国的快速发展。

徐小平在证词中说：

我从自己在新东方学校与学生们的交流中了解到，李博士极大地影响了许多学生的人生道路。在面对时代剧变时，李博士的信和文章帮助他们转变了意识和观念。我每年都会向全国各地的学生发表数百场次的演讲，在与他们交谈时，我经常引用李博士的话。这些演讲的听众通常是 18～40 岁之间、从高中生到博士的学生。李博士睿智的话语和建议在我的听众中总是受到热烈欢迎，新东方学校还提出请求并得到李博士允许，在我们学校的网站上转载他的多篇文章。我得知并确信我们的许多学生和

有意申请出国深造的人都通过这一渠道看到了李博士的文字。我的学生们无数次告诉我，他们认同李博士，并相信在充满困惑和矛盾的中国当今时代，他是一位值得学习、尊敬和信赖的人。

我了解并确信李博士曾为学生们作过无数次演讲并撰写过多篇文章，这些文章往往都从东西方两种文化结合的角度探讨教育、技术和企业话题。他的话语和信件多年来在中国学生中间产生了深远影响。如上所述，我本人也对李博士的许多文章相当熟悉，包括《美国教育启示录》以及闻名遐迩的“给中国学生的四封信”。我还访问过李博士回答中国学生问题并提供建议和咨询的网站，从中我了解到，李博士作为一位学生导师、顾问和引路人，在中国广为人知，并深受尊敬。

我了解并确信，2004 年 1 月，李博士当选为《程序员》杂志评选的中国软件业最具影响力的 20 位风云人物之一。2005 年 1 月，李博士当选为《人物周刊》评选的 2004 年中国 100 位最具影响力的人物之一。在评语中，《人物周刊》组委会称李博士为“传

奇人物……具有强烈的历史责任感……正在创造着一个又一个奇迹”。文中的“奇迹”是指李博士推动中国大学教育改革的不懈努力以及教育学生们如何成为一名真正的中国人。《人物周刊》原文的复印件，以及经过鉴定的此文英文翻译版一起，作为证 1 附在本证词声明后。

我在此声明，在华盛顿州法律之下，我的上述证词真实准确，否则愿受责罚。

小平在加拿大签署了这份证词。后来，我的律师打电话给他，告诉他有可能需要他到西雅图出庭作证。小平当时马上说：“如果要出庭，那我可能需要买一套正装啊，我一件正式的衣服都没有带！”于是，徐小平第二天就在加拿大匆匆忙忙买了套西服，准备出庭的时候穿。不过，后来律师也没有让他去西雅图的法庭上作证。因为有了证词就 ok 了，那套西服，也就白买了。

徐小平是一个非常风趣可爱的人，他的直率和坦诚，他的无所畏惧和拔刀相助，让我看到了人性

的光辉，感受到了人性的可爱。后来，我们成为了很好的朋友。

总之，2005 年 8 月的最后一周对于我的人生而言至关重要。不仅仅因为那一周是取证的日子，而是这个阶段里我度过的每一天、经历的每件事、遇到的每个人都让我感慨万千，我既体会到人情的凉薄，同时也感受到了人性的温暖。我相信，无论时间如何流逝，这段时光对于当时的每一个人来说都会是一生的回忆，它会在我们的记忆里留下了或浅或深的痕迹。我知道，无论未来有多遥远，我们都终将面对灵魂的拷问。我深信，对于这种拷问，我将作出无愧我心的回答。而对于其他的“伤害”，我也会将其当做一种宝贵的历练。因为，每一种创痛，其实都会带来一种成熟。

## 出庭前的“魔鬼训练"

取证阶段度过之后，两方律师都会对彼此掌握

的证据有一个初步的判断，而双方也会整理出一份诉状送达给对方的律师。这样的诉讼程序体现了美国法律的一种观念，“公平竞争”。这样，在真正的庭审阶段，双方就不会认定还有隐藏的证据没有发现，也不会让事实产生歪曲。

律师们都觉得我在取证阶段的表现沉着、冷静，没有在对方律师的狂轰滥炸之下乱了阵脚，他们都为我松了一口气。他们说，“这些表现为诉讼的成功打下了良好的基础!”

但是，“意外”还是发生了!

接到了微软的“诉状”以后，律师们进行了认真的分析。他们发现，微软希望在《如何在中国成功》一文上大做文章。他们指控这篇我离职前发给Google CEO 艾瑞克·施密特的文章不当地使用了微软购买的数据。

我这时又回想起，鲍尔默在取证阶段不断重复着的几个奇怪的数字，比如英特尔在中国卖了多少芯片?惠普在中国卖了多少 PC?我也想起我在日记里的疑惑，“为什么鲍尔默会对这些和微软无关的数

据长篇大论?难道是他们的律师在其中发现了什么，然后以此引诱我跳进他们设好的陷阱吗?”

《如何在中嘲成功》确实是我在微软任职期问撰写的一篇文章，内容主要论述跨国公司如何在中国取得成功，以及微软应该怎么去赢得中国市场。当时，微软在中国的政府关系以及公众印象都已经降至舆论冰点，为了让比尔·盖茨以及微软的其他高管更加理解中国，我在文章里讲述了很多中国国情，并且还提供了一些跨国公司在中国实现“适者牛存”的方法!

但是，我发给艾瑞克·施密特的那个版本是个公开版本，早在我离职前一年就已经发表。里面不但删除 r 所有有关微软的字样和内容，甚至连感谢人中的微软员工的名字都删除了。当时我提供给艾瑞克·施密特这篇文章的目的，主要是让 Google 了解在中国运营的困难。如果 Google 希望在中国取得成功，那么它就必须了解在中国放权和具备长远眼光的重要性。另外，我也希望知道 Google 是否愿意充分放权并是否有着长期的打算。

在跨国公司中，大家都很自律，言行举止都很谨慎，生怕泄露出本公司的机密。比如，即使Google副总裁在面试我的阶段，也都在小心翼翼地保护着公司的技术，尤其在谈话中，不泄露哪怕半点口风。大家都有一个共识："泄露公司机密不但违法，而且也是有违道德的。若有泄露，永远不会有公司敢再雇你。"

因此，在传递这篇文章的时候，我也严格按照职场规则，发送给艾瑞克·施密特一个曾多次在公开场合使用的删节版，里面保留的内容是适合于任何跨国公司的通则。而且，我在高校演讲时曾将这篇文章复印过多次，将其作为演讲的教材分发给商学院的学生们。于情于理，我也想不出这篇文章究竟存有何种商业机密！

"没有秘密！是公开的版本！"我坚定地对Google的律师说。

"那你是否有证人来证明，你这个版本是公开版本呢？"他们问。

这句话一下子让我陷入，沉思！虽然我确实复印

过很多份，也分发给很多听演讲的学生，但那些学生我并不认识，更不知道如何在茫茫的人海中将他们找到。

一时间，我陷入了沉默!

我闭上眼睛，开始在记忆罩搜索，有哪些我能够联系上的朋友可以帮我证实这件事。谁帮我打印过这份资料?有谁在演讲现场帮我散发过资料?渐渐的，我的眼前浮现出那张满是笑容的面孔——玛丽·何熏登(Mary Hoisington)。一个快乐的老人，花白的头发，慈祥的声音，还有她总在认真凝视的眼睛。她是我在微软期间的秘书，在给我当秘书之前，她是我微软研究院时代的老板里克·雷斯特的秘书。每一次我去大学演讲，不都是她细致地帮我打印数百份资料吗?

我相信，这位善良的老人一定会帮我，因为她总是乐于为别人着想。

想起她当初和雷斯特一起访问中国时，我带着他们一起去傣家村吃饭。为了吃到当地的特色，我特意点了各种稀奇古怪的菜肴，例如蚂蚁、蝎子、

蛇血等，她每样都吃得很香。我觉得这个老人很有意思。但多年后她才告诉我说，她曾经读过的一篇文章中提到，如果中国人请客，那么客人一定要给面子，不但什么都要吃，而且还要吃得很香，所以在傣家村她才显得如此“享受”。其实，她很害怕吃那些菜，以致后来的一个星期都没有食欲。

玛丽·何熏登和我的关系一直非常好。她会经常提醒我注意哪些部门的员工士气不高，哪些事情应该特别关注，而且她也介绍了很多的微软高管给我认识。她因为上了年纪所以反应不是很快，但我一直很体谅她，常常忽略她犯的一些小错误。

还记得她要退休的时候，我走到她的桌边问她，“玛丽，你要退休了，要怎么帮你庆祝？”她温和地笑着说：“那就先请我吃上一顿大餐，然后再痛饮一瓶酒，最后再潇洒地抽一根大雪茄吧！”后来，我们真的就是这么做的。

那一天，我拨通了玛丽的电话，开门见山地说：“我是开复，我现在需要你的帮助！”她听我讲述完来龙去脉以后，很爽快地对我说，“我非常乐意帮助

你。”她还说,“开复,看到报上那些批评你的文章,我很伤心,但是我一直没有打电话给你,因为我知道你特别忙。我祝愿你早点渡过这一关。”

除了答应对打印资料作证,她还帮我找到了华盛顿大学邀请我讲课的教授,那位教授愿意证明我的文章确实早已公开。

我非常感动,她在微软公司已经服务了 15 年,而且因为加入微软的时间很早,拥有许多公司股票。其实,她完全可以用种种理由拒绝如此麻烦的事情,但她答应得却如此爽快。直到今天,我对玛丽仍心存感激。

有了证人的证实,我悬着的心轻轻放下了。但紧接着发生的事情又差点儿把我推向深渊!可以说,这是我整整 6 个星期以来,唯一一次有了放弃的想法。

8 月下旬的某一天,我从西雅图飞往加利福尼亚州山景城。记不清这样的飞行有多少次了,只是这次飞行,心情最为沉重。因为微软律师刚送来他们的诉状,诉状附录了几百页支持诉状的证据。

在机场，我开始阅读整本诉状。我刚打开诉状时感觉还算轻松，因为我有了玛丽和华盛顿大学的教授的证词，我想当然地觉得里面的控诉是荒诞无稽的。

但是，当我看到作为附录 PPT 文件的其中一页时，我的心忽然一沉。我看到了那张写着英特尔和惠普数据的 PPT，在它右下方不起眼的角落里写着“A 咨询公司提供给微软”几个非常小的英文字!而这些就是微软指控我在《如何在中国成功》中引用的“不当数据”。怪不得鲍尔默总是重复这些数字，我终于发现了其中的玄机。

仔细一看，这些数据来自一个与微软合作的咨询公司。如果微软是从这家公司购买的商业数据，而这些数据又恰巧被我的文章使用，那就可以说这篇文章使用并公开了微软的内部数据，无论这些数据看起来是多么无足轻重，无论我是否早已把这篇文章公开!天啊!

如果法律如此认定，那我这场官司将毫无胜算!那一刻，我眼前一阵发黑，脑海里急速闪过无数种

可能!巨大的创痛和悲伤不禁扑面而来。难道这几个我无意中引用的数据就可以把我送上“断头台”吗?为什么我如此迟钝、一直没有发现?虽然这些数据对于 Google 其实没有用处，但显而易见，微软只是需要一个借口!

难道，这几个数字真的会把我的理想、我去中国的愿望打破?难道，这就是所谓的“千里之堤，毁于蚁穴”?太糟糕了!

如果说，我的一生中还未曾体验过心碎的感觉，那么，那一刻我已经真实地体会到了!那一刻，我听不到周围的声音，只听到自己的心在碎裂。一种就此放弃的想法，涌上了心头。

如果真的犯了错，那就只能自己承担!尽管这只是我不经意间犯的错误，但如果真的要面对失败，那我情愿自己承担也不想拖累任何人!

我站起身来，拿起机场的电话，第一个拨给先铃。

“完了!”这是我当时说的第一句话。

“怎么回事?”她问。

“微软说我把微软买的数据给了 Google!”

“那事实呢?”

“我给了 Google 一篇已公开的论文上有几组数据，微软说这些数据来自微软付费的咨询公司。”

“是什么数字?”

“没有什么重要的，就是一些跨国公司在中国成功的案例，包括惠普、英特尔一年赚了多少钱。”

“这些内容应该是早就公开的吧!”

“这些数据应该是早就公开的，不过，我现在好像都能看到微软律师脸上的笑容了。他说如果是微软购买的数据,那就不能够公开。我真没有想到，7 年内的几十万封邮件都能证明我毫无问题，但我没有想到，问题会出在这里!”我的声音已经开始颤抖!

“放轻松点，会有办法的!”先铃在电话那头安慰我。

“我要放弃了!我要告诉 Google，把板子都打在我身上吧,他们雇错人了!他们不应该被我牵连!”在此刻，泪水已经布满了我的脸颊。

“放松点，你没有做错，那个数据根本不是所谓的机密。Google 一定不会放弃你，他们会尽全力保护并支持你的!”

“我一到家就立刻上网查询，如果在网络上也能找到这个咨询公司公布的数据，那才能证明数据是公开的。”

放下电话，我依然觉得一股寒意爬上脊背。难道，追随我心就这么艰难吗?难道，一次简单的工作选择，却让我惨遭厄运?我一时无法相信。

深深的绝望之后，希望往往就会不期而至!

回到加州的家中，我马上就给我的朋友黄勇拨通了电话，对他讲明了所有的情况，因为我知道他和 A 咨询公司的职员有一些联系。他听了我的倾诉之后，冷静地说，“开复，以我个人的理解，微软其实并没有和 A 咨询公司有过咨询合作。我会帮你好好查一查的!”

在等待消息的这一刻，我打开笔记本电脑，记录下了此刻的心情：

“如果我输了，就会熄灭微软那些和我一样的

人们寻找梦想的希望。这一刻，我想说服自己坚强起来，继续为正义和希望斗争下去!”

几个小时之后，黄勇的电话打来了。希望再一次燃起。

他高兴地对我说，“开复，你不用担心了，这根本不是 A 咨询公司与微软之问有购买协议的数据，微软也根本没有付费。”

“是吗?如果微软没有购买这样的数据，那微软又是怎么拥有并使用这份数据的呢?”

“A 咨询公司的人告诉我，这家公司号称‘中国通’。他们为了吸引客户而制作了一份 PFF，其中包含的数据都是从公开数据里面得到的。他们为了争取‘潜在客户’，每到一个公司都会展示这份看起来像是量身打造的招标报告，以证明自己了解中国市场。其实，这份报告不仅在很多公司里露过脸，还被该公司放在专门的网站上!”

“这么说，这些数据也是公开的了?那为什么 PPT 上会标注 A 咨询公司提供给微软?”

“他们每到一个公司作演讲都会打上这样的字

眼，以便让对方认为这是 A 公司为该公司量身定做的 PPT。”

“哦，是的。我慌得都乱了头绪，你说得有道理。但是，他们整天散发这些负面消息抨击我，又该怎么办呀?”

“这些数据都是公开的!开复，你不会因此受伤害的。我看到你为了这几个无关紧要的数据受到伤害，心里很难过!开复，你要把拳击手套摘下来，勇猛还击。从现在这一刻开始，你不应该再有一丝一毫退缩和示弱的想法!”

24 个小时之内，我经历了从地狱到天堂般的转换,经历了从失望、绝望再到重新燃起希望的历程。当危机结束时，对胜利的渴望又一次把我的信心点燃。是的，“把拳击手套摘下来!”我决不能示弱。很多时候，我给外界的形象都是温和有礼，从不愿与任何人发生争执，更不愿意揭任何人的伤疤。但现在，我要捍卫自己选择工作的权利!

我同样在日记中看到了自己当时的心情：

我再次仔细地检查了这些数据的来源，没有错，所有的数据都是公开的。我现在已经开始停止担心，但我知道我真的必须提前想好各种情况的应对之策，而不是坐以待毙！

接下来的几天时间都是律师苏珊·哈里曼在对我进行模拟庭审，这是一个很重要的环节。她扮成微软的律师对我进行“审问”，苏珊一改往日温和、喜欢开玩笑的风格，俨然一个当仁不让、毫不心慈手软的女性。

那段时间，我每天早上 5 点钟准时醒来，然后从硅谷的家中出发，开车一个小时，8 点在旧金山的律师事务所与律师会面。

这是一家规模不大却异常优秀的律师事务所，办公地点是位于唐人街的一座历史久远的建筑。整个建筑的屋顶很高，处处都有精致的雕刻。这家律师事务所号称旧金山第一，甚至有人说它是加州第一，律师们不用为了“生计”而毫无筛选地接手案子，而是喜欢接一些“高调”的案子，以此改变世

界或者改变法律判决的先例。他们不需要接形象不好，或者“为作恶辩护”的生意。他们也会“免费”(probono)接手一些重大的案件,例如帮助种族歧视的受害者。相比之下，大部分律师都没有这样自由选择的“资本”。

就在承接我的案件的 2005 年,这家律师事务所被评选为全美“最佳精品律师事务所”。

在“集中训练营”中，让我印象深刻的是第一次“审讯”。我本来以为苏珊会按照她提供给我的问题顺序提问，但没有想到，她并不是一个很好对付的“考官”,因为她根本不按顺序提问。我当时提出了抗议,但苏珊却凝视着我的眼睛，颇为严厉地说，“在真正的法庭上，没有所谓的提问顺序，律师不仅不按照顺序提问，而且随时都会给你设下陷阱。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?”

在准备庭审的那段日子里，我和律 Nfl']可谓风雨兼程。律师们一次次地梳理所有的问题，并一直对诉讼保持乐观。他们总是对我说,“开复，这是

一次非常符合程序、非常职业的离职!经历诉讼，肯定是人生的一次打击，但我们相信你，能安然渡过这次难关，最终实现自己的人生梦想!”

律师们的鼓励让我内心颇感安慰，同时也让我得到了精神上的放松。后来，很多人无数次问起我：“你后悔你当时的决定吗?”“如果知道会遭遇诉讼，你会考虑留在微软吗?…‘如果知道微软抹黑你，你会放弃辞职吗?”

而我的回答，从来都是“不”。后来，在中央电视台的《新闻会客厅》节目中，主持人也追问了几个这样的问题，我说：“人生在世时间非常短，如果你总是不敢做想做的事情，那么一生过去了，你留下来的只有悔恨，只有懊恼。我常常说追随我心，当然追随我心必须是要在负责、守信、守法的前提之下。在这个前提之下，冒一些风险也是值得的。虽然经历风险的日子可能会比较艰难，但如果我不这样做，那蹉跎十年、二十年后，我可能会后悔终生。”

因为这次诉讼，我更加清楚我将选择什么样的

生活；因为这次诉讼，我更加清楚将要为什么样的公司工作。苏格拉底曾经说过：世界上最快乐的事，莫过于为理想而奋斗。因此，在奋斗中，我深深地感觉到，坚信“邪不压正”会带来巨大的勇气，坚守正义会充满无穷的力量。这是一次让我终生难忘的人生历练。

## 庭审——“拳击手套该拿下来了!”

“拳击手套该拿下来了!”无论是律师、朋友，还是我自己，都在重复这句话。

在英文里，“脱下手套”(take gloves off)就是指，要用硬的拳头打，即使自己受伤也要把对方打伤。当律师告诉我要把拳击手套拿下来时，我知道，给予反击的时候到了。之前只防卫不出击的做法虽然挡住了致命一击，但却让我们筋疲力尽、遍体鳞伤。

“开复，到了今天，你必须学会如何面对‘凶

悍’!你必须把你看到的伤害描述出来!”律师不断提醒我这一点。

作出这个决定并不容易。但当一个人已经受到了莫大的伤害，反击和保护自己就变成了一种求生的本能。

当我们预感到微软即将把此事大肆渲染之后，我们也准备了足以应付这场新闻大风浪的“猛料”。不得不说的是，这是令我悲伤的一个决定。甚至在这场大战之前，我还和大卫·德拉蒙德讨论过与微软和解的可能性。

因为我已经看到，在这场即将开始的大战中没有赢家。人身攻击对我的伤害不言而喻，但也有不少媒体开始感叹“微软老了，只能通过诉讼留住人才”。两败俱伤，已经成为了这场战役可以预期的结果。

但是微软却不愿意和解，因为它就是要高调地告诉员工：“离职就和李开复的下场一样!”

2005 年 9 月 2 日，这是庭审前的一天!微软和 GooSe 各自公布了听证材料。按照规定，这样的材

料不仅仅要呈给法官，也要公开给所有的媒体。果不其然，微软的诉状内容主要讲述了一个我把《如何在中国成功》泄露给了Google，从而泄露了商业机密的故事，而这样吸引眼球的“新闻”马上成了媒体争相报道的“热点”。我虽然对此有一定的心理准备，但看到那些争相炒作的媒体报道时，心中依然很难承受。

另外，微软提到了我在2005年6月曾对中国大学校长进行的题为《培养符合企业需要的人才》的演讲。微软在诉状里这样描述此事，“李开复凭借微软的平台结识了这些校长，但却将人脉关系用于GooSe。”

在9月2日这天的日记里，我看到自己的心在流血。

正如大家预期的那样，微软主要是围绕“商业间谍”在做文章，他们说我将《如何在中国成功》秘密提供给Google。微软的诉状一经公布，某家著名的网站就开始谈论商业间谍了，我的心在不断地

下沉。我开始感觉到，我可能和李文和(一位名誉受损的华裔美国科学家，被大众认为出售军事机密给中国，多年后才证明是无辜的)的命运一样，我被抹黑成一个在任何地方都不被信任的人。

他们甚至说，我用微软的头衔去建立在高校的人脉关系，真是既好笑又令人气愤。高校请我去演讲显然是看重我对教育的见解与热情，而最让我伤心的是,那次高校演讲请的是两个嘉宾,除我以外，还有中国驻美国大使周文重。我利用那次演讲的机会还和周大使在费尔蒙酒店(Fairmont Hotel)见了个面，我当时还提出拜托他帮忙请胡锦涛主席在将来方便的时候到盖茨家里做客。为了微软在中国的前途，我简直费尽了心思。这件事情现在看来多么具有讽刺意味，为微软的呕心沥血却成了今天微软告我的罪状。

可是无论如何，微软的诉状还是让我的心情跌落到了谷底。不过很快，新闻的焦点发生了转移，另一个故事取代了媒体对我的关注，那就是 Google

提供的诉状中著名的“鲍尔默摔椅子事件”。

实际上，鲍尔默已经不是第一次因员工离职去Google而发作了。2004年，当工程师马克·卢克斯凯(Mark Lucovsky)在11月转投Google门下，鲍尔默亲自找到了他，表示：“除了Google哪里都可以去。”当马克明确拒绝之后，接下来发生了令人错愕的一幕：鲍尔默气急败坏地抓起椅子，狠狠地扔了出去。那把椅子从办公室的一个角落被扔到另一个角落的桌子上，把玻璃桌子砸得粉碎。他愤怒地大吼，“艾瑞克是个×××懦夫!我要X X×活埋了他!我过去曾经活埋过他两次,我这次还要活埋他!我要×××干掉Google!”

鲍尔默马上否认了这件事。但在诉状里，不但有这个故事的来龙去脉，还有工程师本人的签名证词。实际上，这个故事在微软内部早已广为流传，虽然我没有看到诉状中陈述的这次摔椅子，但我过去曾亲眼看到过鲍尔默把一把椅子扔到一个副总裁的身上。

鲍尔默的暴力让Google创始人拉里·佩奇说：

“开复在遭受恐吓!”

这样的事实表明，斯蒂夫·鲍尔默对于Google早已怀恨在心，并且对于微软数百个精英流失到Google 感到出奇的害怕和痛恨!这样的事实也透露出这样的信息，即微软急迫地想要通过这场官司阻止更多的精英流失。

这样的素材无疑是新鲜的，能让喜欢猎奇的媒体感到亢奋。鲍尔默扔椅子的消息很快被发布在互联网上。媒体保持了陈述双方观点的惯例，推出了一个个新的专题。

但此时此刻,我的心情依然沉重!对手负面消息的曝光，并不能使我感到轻松。因为，我遭受的伤害与恶意中伤,并不会因为对手的负面消息而减轻。我一点儿也高兴不起来。

我的日记里描述了我的心情：

不管怎么样，已经发生的事情并不能减轻我的痛苦，也无法解除我的困境。我打电话给先铃说，“混战已经开始了，但一切也已经结束了!”她说，

“不要担心，人们总有一天会知道真相。等官司结束了，人们就可以知道真相。”我对她说，“我觉得希望渺茫，就算我做得再好，我也已经被这些谎言伤害，赢了官司也帮不了我自己!”她只是说，“你是一个好人，当法官和记者了解了这一点之后，他们就会相信你！你别担心了，回家吃晚饭吧，我们永远都会支持你。”

我相信，只要生活在世间的人都明白，在遭遇人生重大危机的时候，只有亲人会不离不弃，并且给予你坚定的支持。这些支持就如同氧气一样给你生存的养料，给你恢复元气的力量。

在接下来的 3 天里，我在为最后的时刻做着一切的准备。我深深地知道，这是一场只能够胜利的战役。我仍然每天抽几分钟记录下自己的心情。

9 月 3 日，我仔细阅读并默诵了“direct examination”(主问询)的部分(主问询的目的主要是，通过对证人的询问使该证人将有利于己方的有关案件事实反映出来,并做出支持自己主张的证言，

以取得事实审理者——陪审团或法官的理解)。

9 月 4 H，我在加州的机场遇到了前去西雅图出庭的苏珊 •哈里曼。在飞机上，苏珊和我聊了一路。我对苏珊说，如果律师强迫用一些形容词(例如:“不小心”)来形容我，或者问我是否承认时，我该如何回应?她对我说，“你没有做错任何事情，所以不要相信那砦谎言，也无须害怕那些律师的小伎俩。”苏珊说，“开复，别紧张，你没有做错，你要让全世界知道事实。记住开庭的时候，要把你的头抬得高高的。”

9 月 5 日，我和我的私人律师布莱德再一次演练了 direct examination 部分。不过，我和律师的节奏似乎不是很协调，因为我总是一口气把事情讲完。但布莱德告诉我，法官无法从长篇大论中获得要点。因此，布莱德要我合着他的节奏逐一回答那些要点，我们练习了很多遍。

9 月 6 日，是真正的庭审的日子。经过 6 日和 7 日的法庭审判将决定我是否能够到 Google 上班，其重要性不言而喻。

9 月 6 日，我在费尔蒙酒店醒来，我决心要让自己充满能量地走上法庭。

我喝了两杯咖啡，依然觉得自己的“能量”不够，于是，我决定让自己运动一下出一些汗。虽然我没有带跑步鞋和运动衫，但我光着脚在房间的走廊里小跑了起来。经过数百次来回快跑，我的额头渗出了汗珠。当我大汗淋漓之后，我感觉自己从内到外都已充好电，活力百倍，信心百倍。“不会有问题的，过了这两天，我就将迎来新生！”我对自己说。

随后，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。想象中的法庭应该像在好莱坞电影里一样宽大明亮，但我进入的这个法庭却是另一番景象。这个法庭没有窗户，而且又小又旧。房间的前方是法官落座处高高的桌椅，法官座位旁边是证人和当事人接受询问所坐的椅子，同样高高的桌子上面还摆着一本《圣经》。法官的坐椅左边是原告方的律师和当事人的桌椅，右边则是被告人的桌椅，而在两方中间是速记员的位子。

我记得速记员是一位上了年纪的女士，她有时会不知道该如何拼写一些人名，而两方的大牌律师根本不可能劳神告诉她这些细节。因此，在每个庭审阶段结束后,我都会跟她核对每一个名字的拼写。她很感谢，后来还特意写信表达谢意。当然，这已经是后话了。

房间的后方一共只有四排长椅，这几十个座位专门用来供人旁听。而那天早上，这些椅子早已经被各个媒体派来的记者占满，据说，很多记者很早就来排队，就为了能够占到一个理想的座位。微软的法律副总裁、公关总监都坐在下面。另外，一位著名的自称是“比尔·盖茨的女朋友”的女士也坐在这些记者当中。据说她神经有问题，几乎每一场有关微软的诉讼，她都会出现。

庭审的流程分为几个阶段，原告的开场、被告的开场，随后是第一个证人的作证(是 Google 的艾伦·尤斯塔斯)，这个作证包括 direct examination 和 cross—exami. nation(交叉问询)，然后是我作为第二个证人出场，同样接受主问询和对方律师的

交叉问询。接下来是双方律师回答法官的问题，进行辩论。最后由双方律师分别进行总结陈辞。

在 9 月 6 日当天，我们得知微软作为原告没有派任何人出庭。因此，法庭只对我方进行问询。

当天的主问询和交叉问询长达数小时，完全是一场对意志力的考验。在主问询阶段，我很好地把握住了节奏。

律师：我知道你每天都会在中国的学生和教育方面花很多时间，这是否是由于你本人的背景？

我：我认为我是一个有着多文化背景的人，因此我认为自己有责任回馈社会。在我 11 岁的时候，我的父母就把我送到美国学习，这是我一生最重要的幸运和决定，因为我接触到了西方的教育方式和先进的技术。而且，我得到了自信，找到了终极的理想。

律师：是什么让你希望去帮助中国的学生?

我：我想，我所做的不仅仅是单纯地帮助中国学生，而是在搭建中美文化沟通的桥梁。其中有两个原因让我决心投入这项工作当中。

第一个原因是，当我 1990 年第一次到中国北京的信息工程学院讲学时，我发现学生们都很聪明、好奇和勤奋，但我也为他们身边资源的缺乏和教育体制的落后所震惊。他们的内心也充满着东西方文化价值观的强烈冲撞。

那个时候我忽然意识到了自己的使命，我发现了自己能够并应该给予这个世界的究竟是什么。作为一个有着多文化背景的人，我可以把西方价值观中对东方文化有补充的那一部分，用一种有建设性的方法传达给中国的学生。我希望能在中国的教育背景中加入西方文化里的一些有价值的部分，并且帮助学生们学到在学校里无法获得的一些东西。

律师：第二个原因是什么?

我：是我的父亲。当我的父亲 55 岁的时候，他有幸到斯坦福大学去做访问学者。在那里，他被美国的教育理念震撼，因此他把他的整个余生都奉献给了中关文化的交流和沟通，并致力于把这些教育理念和价值观传播到中国去。在他去世之前．他对我们这些围绕在病床前的孩子说，他希望他这些有

幸在西方教育观念中成长起来的孩子回到中国工作，以便让更多的中国学生接触到西方先进的理念，成为融会中西的人才，这样做才能增进中美之间的相互理解。

这就是我从 1990 年直到今天，不断到中国高校进行演讲的原因，也是我不断给中国大学生写信的原因。

律师：你的文章后来为很多中国学生所追捧。你认为原因何在？

我：我想主要的原因是，他们知道我这样做并非为了自己和公司的利益，因此他们信任我。而他们越信任我，我就越觉得自己有责任更多地帮助他们。

律师：你是否有个自己创办的教育网站?

我：是的，我在一年前创办了一个网站，目前有大约 4 万注册用户。另外，每月至少有 40 万网民访问这个网站，也就是说，每天至少有两万用户访问。通过网站上公布的电子邮件，我一年大致能够回答 3 000 个中国学生的提问。

除了直接帮助学生，也有一个志愿者团队在帮助我。这些志愿者中包括微软的员工、Google 的员工，也有其他很多公司的员工。学生在网站上也可以互相帮助。我希望通过这些努力使所有的学生都能获得同等的帮助。

律师：你是否也在写一本书?

我：是的。《做最好的自己》是我写的第一本中文书，它的目的是帮助中国青年寻找自己内心的声音，寻找生活的意义，理解正确的价值观，并正确理解成功的定义。

律师：谁为这些活动付费呢?

我：我自己支付所有的活动费用。另外，出书所得的所有版税都将捐给中国的教育事业。

律师：你是如何开始撰写《如何在中国成功》这篇文章的?

我：刚开始的时候，我对微软在中国的政策感到失望。因此，我希望能够写一篇有教育意义的文章，里面包含了其他在华公司如何成功的一些案例和公开的信息。这些文章的材料，全部来自互联网。

律师：你提到你对微软中国的政策感到失望？为什么？

我：首先，我觉得微软中国的机构设置混乱。有一段时间，微软中国失去很多订单，但人们总是将这种错误归咎于中国政府。而我认为问题的核心在微软内部。所以，我觉得有必要让总部明白和警醒问题所在，因而提出了一些建议。我的这些建议部分地被斯蒂夫·鲍尔默先生采用了，因为他发现微软中国的收入在下降。

律师：为什么要在损失收入的时候才采用你的建议呢？

我：我认为，雷德蒙的管理团队并不真正理解中国国情。总部的一些管理人员本能地认为，在总部可以顺利运行的规则在中国也可以顺理成章地运行。但事实并非如此，有经验的人会很快意识到适应本地文化和预期非常重要。但对一个跨国公司来说，解释这些貌似简单的运营方式也竟然如此困难。

律师：可以举个这方面的实例吗？

我：我最失望的时刻，是比尔·盖茨在某次生

气对我大吼时使用了由四个字母组成的那个词，大意就是抱怨中国在“强奸”微软，不但使用软件不付钱，还偏袒中国公司，欺负外国公司。这是我在微软工作整个时期中的最低点。

我感到自己的心在流血。

在主问询阶段，主要是我方陈述自己的观点，并通过律师的询问证实一些我们的观点。因此，在下一个环节，也就是对方问询的阶段，才是真正的关键。我不能答非所问，不能有丝毫的迟疑，更不能回答错误。虽然难度很大，但我知道，这是我通往 Google 必经的旅程。

律师：你是否同意微软在运营微软中国期司学到了很多？

我：你是说微软作为一个公司，已经学到了如何在中国顺利运营?

律师：是的。

我：毫无疑问，微软在中国犯了许多错误。一般来说，吃一堑，长一智，应该能从错误中学到很多,但根据我们刚才看到的微软内部状况,很抱歉，

我并不觉得微软做到了这一点。

律师：你写的这份《如何在中国成功》没有任何微软机密吗？

我：当然没有。

律师：你是否使用了微软内部的资料来写这篇文章？

我：没有。

律师：你是否使用了微软购买来的商业报告来写这篇文章？

我：没有。

律师：那你的信息源自何处?

我：大都是用 Google 找到的。

律师：你是否在这篇文章中谈到了微软的人？

我：只有那些已公开的，例如吴士宏、高群耀等。

律师：其他确定都没有吗？

我：我连感谢名单中微软的人的名字都拿掉了，以免被认为我把员工名单外泄。

下面的例子可以看出律师在尝试误导我回答一

个复杂的问题(两个问题合成一个问题)，来达到让我无意中承认涉及机器翻译的目的：

律师：你是否意识到微软研究院正在研究一个新的机器翻译技术或者机器翻译算法，而微软希望你领导下的自然语言小组来运作以达到商业化的运用？

我：我想你是问了两个问题。第一个问题的回答是：是的，我已经意识到微软研究院在开发机器翻译技术。第二，我也意识到他们正在寻找潜在的落脚点。据我所知，他们考虑过很多地方，他们也询问过由我管理的自然语言处理小组是否是个合适的地方。

律师：那么他们是否给了一页 PPT，阐述了他们希望把这个产品落户在自然语言小组？

我：我不想推测他们为什么要作这个报告，但是他们确实给了我这个报告。

下面的例子是他们偷偷用产：品的概念来误导我承认我的团队做了和搜索有关的“产品”。

律师：你是否知道自然语言处理小组正在研究

个未来的产品叫做 x 平台?

我：我不会把 x 平台叫做一个产品。这只是一个尚处于孵化中的研究。

律师:你最近已经看到了 x 平台技术可以与 MSN 的搜索引擎结合并提供搜索结果了吗?

我：不，有关这个技术能否与 MSN 的搜索引擎结合，我没有丝毫印象。

律师：那你是否记得那个技术演示里所举出的一个例子，比如能够显示某一天从纽约飞往波士顿的航班。

我：是的，我记得。

律师：那种技术会自动填入航班的信息。

我：没错，我记得。但是那根本不是互联网搜索技术啊，那只是为航班预订而设计的一个东西。

律师：是的。但是你看到的演示是在 MSN 搜索引擎的最上端运行的，对吗?

我：那是运行在旅游网站上面的，而这个旅游网站是个航空查询和预定系统。这个网站可能选择在搜索引擎里面显示搜索结果，但是，这不代表它

与任何一个搜索引擎有直接的关系。

律师：李博士，你曾经对微软说你长假后会回到微软，是吗？

我：是的。

律师：你说这话的时候，确实打算回去吗?

我：我说的时候还没有决定是否参加 Google。如果不参加，我当然会回到微软工作；如果决定参加，我也会在长假后回到微软做好一系列交接工作后再离开。所以，我认为我是打算回去的。

律师：你回答的时候并没有说这么多，那你认为你的回答是真实的吗?

我：我认为是真实的，但并不完整。

律师：为什么你不给一个完整的回答呢?

我：在我没有决定离开的时候，我说太多是不明智的。我相信，这是一个容易理解的人之常情。

律师：李博士，你是否为了钱跳槽 Google?我的律师抗议：这个问题和竞业竞争无关

我：我可以回答，不是的。

律师：李博士，难道你没有开价 1 000 万美金

作为跳槽的转会费？

我：当然没有。Google 问我在微软累计的股权和股票大约的价值，他们希望雇我，因此希望确保在这方面我没有损失。我想没有人会愿意降薪换工作的。

律师：李博士，如果你下面 10 个月不加入 Google，Google 依然会补偿你的薪水和股票，对吗？

我：是的。

律师：那么，其实无论庭上如何判决，你也不会受到损失。对吧？

我：不对。如果判我违反协议，或不允许我去 Google 工作，我的损失会更大，因为人生在世，名誉比金钱重要得多。失去了金钱没有关系，但是名誉受到伤害，事业也就结束了。媒体对这个案件已经有太多负面报道，如果我败诉，并且一年内不能加入 Google，那么我的未来也将彻底结束。

在经过一系列的激烈辩论以后，双方律师分别做了总结陈词。微软做出的陈词依然在我们的预期之内，内容包括：李开复加入微软时签了“反竞争

协议”,明确承诺离开微软后一年内不到别的公司做同样的项目。

另外，我度长假前，微软曾经问我是否打算回来，我当时说“是”，但却没有回来。另外，微软明确规定员工休长假之前一定要承诺回来工作,因此，这个“背信”的人至少一年内不能加入 Google。

而 Google 也按照之前的准备作出了我们的陈述，其中包括：

微软声称李开复拥有许多微软的机密，但李开复从苹果到 SG1 公司，又从 SGI 到微软，从没有泄露过任何商业机密。因为泄露商业秘密不仅有违法律,同时也有违职业道德。所以这些担心毫无意义。

微软声称,李开复将在 Google 从事他在微软竞业禁止协议下限制的那些项目，但我们认为这个竞业禁止协议本身就是不合法的，因为微软没有对此提供任何补偿。而且，就算我们考虑这个合约，我们也清楚地知道李开复在微软美国的工作是操作系统里的语言语音技术,而他在 Google 将要启动的则是一家设在中国的公司和工程研究院。这两者没有

任何关联。即便如此，为了照顾微软的感受，李开复愿意承诺在之后的四个月内不接触任何语音、语言，以及他从不曾做过的搜索技术。我们只要求他能够从事启动 Google 中国以及相关的招聘、选址等工作。

微软要求李开复不能从事启动 Google 中国以及相关招聘工作，只因为他们单方认定李开复所获得的一切都属于微软。这显然是荒谬的。

大家都已听到了李开复的个人陈述，他在中国获得的名声完全是因为他拥有在多个公司的成功经历，并具有无私奉献的精神，才取得了学生的信任。我们认为，他的名声可以帮助 Google 招到更好的人才。大家也了解到了李开复的能力所在，他理解中国，他知道公司业务如何在中国得到强有力地执行，而他在中国还拥有广泛的人脉。但是，他的能力、执行力和人脉不为任何一个公司所独占，这一切都属于他自己。

是的，因为李开复的名声、执行力和过人的能力，我们完全能够确定两年以后最好的中国 IT 人才

会越过微软，更向往 Google。但是，微软没有权利声称李开复的名声和能力属于微软。

为我做总结陈词的律师是约翰·柯克尔，他是一位资深律师，他的总结很有气势，如同行云流水般一气呵成!这给了我们巨大的信心。

在庭审阶段结束以后，我们的律师团队根据他们的经验作出了判断——结果将会是乐观的。

## 宣判——“我们赢了第一回合!”

听证阶段，也就是庭审阶段结束了。就如同一场大考结束,尽管还不知道分数,但是大体的情况，自己总是能够感受到七八分。我和律师们都认为我们已经竭尽全力，做了能做的一切，律师们再一次对我的表现加以肯定，他们说“从没见到过如此沉着冷静的当事人!”因此，他们都对结果表现出相当程度的乐观。

当天晚上，我们就到了西雅图最好的牛排馆

Metropolitan Grill(大都市烤肉)举行“庆功宴”了。在晚餐中，每一个人都非常放松。在经历了数个星期不眠不休的疯狂工作后，这个团队终于能够坐下来轻松交谈微软、Google 和李博士以外的内容。

大都市烤肉馆的环境非常好，每面墙壁都由深色的木头包起来，显得古色古香。在轻柔流畅的音乐中，我们坐在包间里，饮着美酒，轻松交谈。

我的“教练”苏珊·哈里曼第一个开始敬酒。她拿起酒杯，讲了一个笑话。“知道吗?我今天遇到西雅图市的市长了，他告诉我他想把这座城市的钥匙交给开复,留他在西雅图。原因呢?有三个。第一，我们要感谢开复在过去短短两个月里给西雅图法律界和新闻界带来的众多工作机会和可观收益。第二，如果开复留下来继续当西雅图市的居民，那对我们来说就是天大的好事，因为我们需要一个像他这样聪明的人，这样也就能将他聪明的基因留给这个城市。第三，开复去哪里都会有一堆精英追随，如果他离开西雅图，这个城市的精英都会被他带跑的。”

这席话把大家逗得哈哈大笑，宴会的气氛也更

加热烈起来!

此时，我站起身来表达我的感谢。

“两个月之前，如果有人告诉我，你将开始人生中最糟糕的两个月，我绝对不会相信。如果有人告诉我，未来的两个月，你唯一的欢乐源泉是来自一群律师，我更是怎么都不会相信。”

这时，大家又哈哈大笑，因为“律师”在美国往往是近似“鲨鱼”的形象，人们还编了很多笑话取笑律师。

“但是，这样的事情确实发生了。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。

“我希望你们知道，你们如此辛苦地工作，不仅仅在为李开复一个人战斗，也在为保护我的隐私而战，为保护我家庭的快乐而战，更是为 Google 的未来而战。最重要的是，你们还在为华盛顿州所

有居民能够自由更换工作的权利而战。他们的未来将取决于你们的工作，还有更多的华盛顿州的居民们都期盼着这个案例能够迎来一个自由更换工作的判决。为了你们的工作，为了华盛顿州居民的自由！干杯！！”

“干杯！”和我并肩作战的律师们都拿起了酒杯。

接着，各位律师都站起来说出他们心中的话，并举杯祝贺。

此时，另外一个感人的时刻出现了。坐在角落的律师助手斯科特·里沃茨(Scott Riewerts)站了起来，他说：“在我的职业生涯中，这个案例让我们不仅仅是为了赢得官司而渴望胜利，而且还是为了一个善良正派的人而战。开复除了善良、正派，他面对困难的能力，对每一个人的真诚，还有他对技术的掌握，都值得我们尊敬。我会永远珍惜和开复工作的这几个月。他是一个最值得我们尊敬的人，他当之无愧地拥有胜利！”

大家鼓起掌来，而我受到了感染，走过去激动地和他拥抱了一下。

如同一次“围炉夜话”，我们边享受美味大餐，边敞开心扉聊天。我特别感谢为我做出慷慨激昂的总结陈词的约翰，正是他逻辑清晰、感情充沛并且具有感染力的表述，让整个庭审阶段画上了一个完美的句号。也就是在那天晚上，我对他说，“如果将来和太太到北京来玩，一定要来找我！”他开心地说：“好啊！”

接着他开始滔滔不绝地讲述他在越战期间手臂如何被打断，而医生又如何帮他接上的故事。他又现场表演了他的手臂如何反转，这让在座的每一个人都有点害怕，都说“别闹了，约翰”。而我今天还记得他当时顽皮而得意的微笑！

后来，他真的带了家人到北京，并发生了一系列好玩的故事。

9 月 8 日到 11 日，官司结束后难得几天可以放松休息的日子。我和家人终于可以短暂地团聚一下。在等待判决的日子里，我回到加州，和太太、女儿一起看了电影，逛了逛街，去了几家环境温馨的餐馆吃饭，好像回到了以前无忧无虑的日子。

其实，我对家人的愧疚非常深。在我日夜准备官司的 6 个星期里，先铃独自带着两个女儿生活。家里大大小小的事情全部由她一人承担，我几乎对所有的家事不闻不问，而她从来没有对我抱怨过一句。只是小女儿经常给我打电话，奶声奶气地说，“爸爸，你不在家睡觉，我们都好害怕!”听到她这么说，我心疼极了。

而在这几天，我终于又牵着女儿的小手一起逛街了，可以带她去吃最喜欢的冰淇淋——酷圣石(Coldstone)。看着她开心的样子，温暖的感觉一阵阵地涌上我的心头。

在那三天，我们还去了家具店，预定了一些可能在回国后使用的家具。我们告诉家具店的老板，我们会在 9 月 13 日正式打电话通知他们,到底要还是不要。

9 月 13 日是法庭宣布我能否去 Google 上班的日子。对于结果，我们充满乐观的期待，但并没有盲目自信。

9 月 12 日，我和律师们再次一起乘飞机从加州

飞往西雅图。而这一次，我的心情难以形容，因为法官将要宣布判决结果了。那天早上，全家人都为我送行，在我离开家门之前，小女儿德亭跑过来给了我一个大大的拥抱，在我耳边悄悄说，“爸爸再见，祝你好运！”大女儿德宁也走过来，加入了我们的拥抱。

先铃那个时候正在门外等接我的汽车，我走过去拥抱了她一下，对她说，“谢谢你！这段时间你受苦了！”她只是微笑着摇摇头。我和她开玩笑说，“如果输了，我就退休，这样我们就能天天在一起了，你再也不用抱怨我不回家吃饭了！”她笑着说：“你不会输的，你会赢回一切，无论是你的自由，还是你的名声。你肯定会比过去还忙！”

在飞往西雅图的飞机上，约翰·柯克尔、拉加什·唐格里和我坐在一起。我们谈起即将揭晓的法官判决。我问拉加什：“你觉得结果会怎么样？”拉加什是个保守派，他说：“噢，我可不敢轻易对任何一个案子的任何判决结果作出推断，你知道，法庭上什么事情都可能发生！”但乐观的约翰说，“我觉

得我们的表现很好，结果肯定很理想!”约翰还说：“结果取决于法官对所有资料的理解和判断。我认为法官冈萨雷斯是一个不偏不倚的人，他很公正。”拉加什接过话来说:“不过，法官冈萨雷斯的缺点是一直在从事公务员的工作，他没有在业界的从业经验,因此对于真正的跳槽,他恐怕得好好理解一下。我还是觉得他会作出一个相对平衡的判决。”

9 月 13 日上午 9 点，律师和我走进法庭听取庭审结果。无数媒体都守在那里等待最终的判决!微软的法律副总裁来了，Google 的公关总监来了，双方的律师来了，大家神情肃穆，而我也在安静地等待着宣判。摄影记者一直举着照相机，生怕漏过当事人每一个细微的表情。一片紧张而躁动不安的情绪弥漫在空气当中。

最终的判决终于宣布了：法庭支持了 Google 的所有要求!.

按照 Google 提出的自我限制条约,李开复在下次开庭前不能做搜索、语音、语言技术方面的工作，但可以立刻为 Google 开始工作，负责 Google 中国

的建立，并启动招聘工作。另外，李开复负责 Google 公司的政府关系、公关关系、选址等要求也全部予以支持。判决书里写道，“李开复可以提供给 Google 任何技术或商业建议，只要不谈到微软的机密”。

这样的判决等于全面否定了微软对法庭提出的要求。因为微软的要求是：不允许李开复在 Google 开创中国公司，包括招聘、政府关系、公共关系、选址等工作，也不允许在中国工作。在诉状里明确表明，“微软与李博士的协定不允许李博士使用他个人的公众形象或个人的关系。”

另外，微软提出我不可以参与 Google 在中国的运营也被驳回。在诉状里，法官表示：“在微软期间，李博士在中国的工作不能够被列入竞业协议的约束条款。”另外，微软不可以将李开复在 2000 年 8 月之前在中国的工作纳入竞业协议内容，因为该协议早已在 2000 年过期。

至于双方争论的焦点：2000 年 8 月之后的竞业协议是否合法?是否微软在签约前提供了补偿给我?是否应该约束我在搜索方面的工作?法院表示将在

随后的一月份作出判决。

关于语音、自然语言处理、搜索等领域的细分，也将等到 4 个月后再作判决。当然，我出庭前已经答应不接触这几个领域，另外因为先期会忙于 Google 中国的设立，暂时也没有时间和需要接触这方面的事情。

“我们赢了第一回合!”约翰高兴地揽住我的肩膀，“我们所有的诉讼请求都得到支持!”拉加什开始和我握手祝贺。记者们马上蜂拥到我的面前，拿起相机对着我一阵狂拍，还有无数的话筒伸向了我，希望了解我对判决结果的想法和感受。

面对媒体，我简单地表达了自己的心情：“很高兴终于能够回到中国工作了!”“非常感谢我的律师团队所作的努力，正是由于他们，我才能回到中国实现我的梦想。我想，此刻我没有任何遗憾!”

媒体把这些话全部收录了进去，而微软的法律副总裁在另外一边也开始接受采访。他语带讽刺地说，“Google 正在聘请一个有史以来最贵的人力资源经理。”这让我很惊讶，微软居然在所有的诉讼请

求都未获支持的状况下说出这样的话。也许这句话会让一些媒体引用为标题大肆报道，如果媒体将这句话作为标题，那无论文章的内容如何偏向 Google，都可能会误导读者。

想到这一点，我马上走到记者中间，伸出双手做出 V 的姿势。看到这一幕，摄影记者纷纷跑来抓拍这个镜头。不出所料，大多数美国报纸都把这张照片刊发出来，还把我的胜利当做标题。这个镜头浓缩了太多我无法表达的语言，浓缩了我“用勇气改变可以改变的事情”的最终成果!

宣判的当天，我径直从西雅图飞回加州。晚上，女儿们用欢声笑语迎接了最近“成功瘦身”15 斤的爸爸。小女儿对我撒娇说，“爸爸，你说过，如果到中国去，我就可以养一条狗了。现在，我是不是终于可以养狗狗啦?”我亲亲她的脸蛋说，“宝贝，可以了，爸爸带你去中国!去北京!你想养几条小狗都行!”

判决出来的第一时间内，Google 就发布了公关稿以及“Google 和李开复博士的博客”。这些博客

是 Google 的公关部门在我的第一个员工郭去疾的指导之下提早准备好的，他们在博客中逐条反驳微软的控诉。而这个版本，也是为了迎接我的诉讼宣判而准备的。

第二天，媒体纷纷以大篇幅刊出报道：《微软和 Google 都宣称自己赢了》、《Google 赢得了第一回合》、《李开复可以去 Google 上班》、《法官允许李开复立即为 Google 开始招聘》等等，几乎没有一篇是对 Google 的负面报道。而我伸出双手表示胜利的照片也传遍了互联网。

一场微软和 Googte 的“大规模武装冲突”就这样暂时陷入了平静当中。个中滋味，冷暖自知！

9 月 13 日晚上，我拨通了一个人的电话，我跟对方说：“和您确认一下，我要那些家具！”

## 与历史和解

9 月 17 日，经过 13 个小时的飞行之后，我在

那片我热爱的土地上降落——中国北京。正如Google 的律师对媒体所说的那样，“李开复马上会忙碌起来的!”

在飞往北京的飞机上，我拿出电脑记录下了自己的心情:“又踏上北京的土地，看到雨后灿烂的天空，感觉真好。就像我最近的两个月中，经过了一阵狂风暴雨，让我更加珍惜雨后美好的天空。”

要建立一个新的机构，工作肯定是海量的。从一个光杆司令开始，招聘、政府关系、媒体关系、公司选址这一系列的事情都要从零开始，所有的事情都要亲力亲为。辛苦是不言而喻的，但这种辛苦被激情支撑着，我的心情格外轻松和兴奋。

在刚到北京几天之后我就得知，清华科技园为了欢迎世界上最大互联网公司的进驻，决定打破惯例，同意我们在租用的大厦里建一个厨房，这可是园区内唯一一家可以在写字楼里建立自己厨房的公司。

这个时候,中国媒体的报道已经基本侧重于“李开复如何在中国开展工作”这个方面。对于还没有

完全结束的诉讼，媒体似乎一下子失去了兴趣，只有零零星星的记者还在关注。媒体似乎习惯了一种方式，只对正在进行中的事件才有兴趣报道，而且会以轰炸式的方式集中报道。而当一件事情告一段落之后，媒体的兴趣也会一落千丈。

我回到北京以后，Google 中国召开了新闻发布会，宣布我启动 Google 中国的业务。我以为媒体还会针对我的诉讼大量提问，但没有想到的是，发布会上的所有媒体都只对招聘、选址及政府关系等问题有兴趣，他们甚至连诉讼都没提！那时我才恍然大悟，对于媒体来说，有关微软和 Google 的争夺大战，早已经成为旧闻，成为了新闻记者眼中的“易碎品”。

其实，官司还没有结束。

在整整两个月的时间内，我们没有看出微软有和解的意愿。但是由于我在中国工作繁忙，因此我的律师也没有就官司的进展情况过多地给我打电话。

一直到 11 月的某一天，我终于听到了新的消息，律师要我去西雅图再进行一次“取证”。

像上一次那样，我作好应对整整一天“取证”

的准备。但没有想到的是，我只被律师问了两个技术问题以后就被告知——“取证结束了!”我当时简直不敢相信,这也叫做取证?因为律师问我的问题全部与技术有关，比如，“请问什么是feedbacktechnology(反馈技术)?”“请问，什么叫做 statistical translation(基于统计的翻译)技术?”因此，这一次的取证更像是一次技术调查。

取证完毕，我在外面的屋子里站着，等着和我的律师拉加什·唐格里一起离开。谁知道，过了一会儿，拉加什就从屋子里走了出来。他平静地说，“开复,我们已经和解了!微软撤诉了,官司结束了!”

“啊，这就结束了，怎么这么突然?”我问。

拉加什说:“是的，官司进行到这个程度，和解就是一个趋势了，无非是时间问题!”

我疑惑地问:“既然如此，那刚才为什么还要对我取证，问那些技术问题?”

拉加什说:“噢，因为微软方面弄不太懂你所做的技术，但我们要在和解协议里提到这项技术，所以他们索性利用取证的时间让你解释一下，然后添

加到和解协议里。”

拉加什充满自信地把一张纸递给我说:“看看吧,这就是和解协议!”

我接过这张纸,看到里面是一个个的专有技术名词,还有我在 Google 可以展开各种技术的时间表!

我惊呼:“条件这么好!你们怎么谈的?”

拉加什平静地说:“其实大家早已疲惫了,他们只是为了面子才没有轻易撤诉。虽然耗了两个月,但我们并不着急。眼看着下个月就要开庭了,对方根本没有胜算的把握,所以现在轮到他们急了。”

“那太好了,我把这些条件告诉大家,不就等于他们打输了?”

拉加什说:“那不行,你看最后一条。”

我低头一看,在这张纸的最后写着“双方对此和解协议必须保密”。

我担心地问:“啊,如果不披露这个保密协议,那别人会不会误解我们付钱来进行‘竞业禁止’赔偿,或者我被严重地限制?”

拉加什说：“不会的，开复。下一季度的财报一出来，媒体就会知道我们没有赔钱，你工作范围的扩大也会马上被看到。所以大家都会明白是怎么回事。”

“好吧！”我拍了拍这张单薄的纸，说：“我看媒体自从 9 月份的判决后也已经不再关心这个案子了。”

就这样，一场轰轰烈烈的闪电诉讼，以波澜壮阔、气势汹汹的方式到来，又以虎头蛇尾、悄无声息的方式结束。这么一场让两个世界级 IT 巨头耗资上千万美金的决斗，就由这么一张纸、几条没什么意义的条款画上了句号。

今天的很多人，对于当时的诉讼“盛况”早就失忆了，时间一直在向前奔跑，世界在日新月异、分秒必争地向前迈进。但是对于作为当事人的我来说，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！

很多人都会有类似的感受，在经历一次人生危

机的时候，一切都仿佛凸透镜一样，折射出人生百态。有的人坚定不移地支持你，有的人冒着自己受伤害的风险帮助你，而有的人在经历心理挣扎后退却，有的人也在这个时候作出了伤害你的决定。官司，就像一块试金石，不经意间，把人间万象顷刻检测了一遍。

在这场诉讼进行的过程当中，有许多让我感动的故事。

记得诉讼刚刚开始的时候，微软公司发出禁令，不允许微软的员工和我有接触。但微软的华人员工中有很多是我最好的朋友，有些是得到过我帮助的中国员工，有些还是我的学生。他们自发组织了一个“送别团”，在一位员工的家中给我开了 good.bye party(告别聚会)。在这个告别会上，他们轮番向我表达他们的感谢和祝福。我们都非常职业地避免谈两个公司的任何事情。虽然我离开了微软，但我仍拥有一些员工的祝福，这让我非常欣慰。和他们度过的那个温暖而开心的下午也让我终生难忘。

更让我惊讶的是，他们在聚会即将结束时彼此

约定，回到公司谁也不能再提这个聚会，也不能告诉任何人。我听到他们在彼此约定时，才知道微软曾经发出这个禁令。在跨国公司里，这样集体违背公司规定的事情非常罕见，尤其是参加这个聚会还有可能给自己带来不必要的麻烦。

后来，果然有一个朋友因为这件事情惹祸上身。他由于被我方律师抽调去作“取证”，因此受到微软律师的提前指导和培训。微软的律师在对他进行培训时问他：“李开复离职以后，你见过他吗?”他回答说，“见过。”虽然他可以隐瞒，但是却无法对律师撒谎。微软律师一听，惊讶不已，“见过!你见过他?你在哪里见过他?”“在告别聚会上!”而微软律师更加震怒，“什么?居然还有告别聚会?还有谁参加了?”我的朋友这个时候却守口如瓶，“对不起，我不能告诉你!”

这件事情给这位朋友带来很大的麻烦，过了一段时间，他就从微软公司退休了。

我的另外一位朋友在取证阶段也一直遵循自己内心的原则说话。我后来看到了他的全部证词记录。

律师问他：“你认为李开复是一个什么样的人?”他说，“我认为他是一个非常正直、正派的人!”律师又问：“如果将来你有机会和李开复一起共事，你是否还愿意?”他回答：“我愿意!”律师问：“你信任他吗?”这位朋友坚定地回答：“是的，我信任他!”微软律师在听了几个这样的回答后，马上叫停，并带他出去“教育”了半天，但他回来以后依然如故，按照自己的方式问答问题。然而，这给他的职业生涯带来了相当长的一段“低迷期”。

在整个诉讼阶段，我们也能够感到，再冰冷的世界，再冰冷的对手，也可能表露出有人情味一面。在整个官司结束以后，我除了对自己的律师团队的杰出表现心存感激以外，还对对方的一位律师印象颇深。

微软聘请的这位律师名叫杰弗里·约翰逊(Jeffrey Johnson)，是Preston Gates&Ellis律师事务所里冉冉升起的一颗新星，不到40岁就已经成为律师事务所的年轻合伙人。他身材高大魁梧，面部轮廓分明，很像好莱坞的电影明星。

在临时禁令出台之前，他扮演了一个极其强悍的形象!他试图从各个细微的角落强力出击,甚至有些强词夺理。但从取证阶段开始，我们的律师发现他似乎在慢慢地发生着改变。比如，当他听到我义正词严地宣读给大学生写的信，以及听到我富有逻辑的回答时，他的脸上会露出些许惊讶。在取证进行的 7 个小时内，他的表情越来越轻松，问题的尖锐程度也在逐渐减弱。到了最后，他甚至和我开起玩笑。

后来，苏珊跑来对我说，“开复，你知道吗?我们觉得他喜欢你。你把他感染了，我从来没有看到律师和证人在取证阶段能够开起玩笑的。”

从听证的那一刻开始直到出庭的那一天，杰弗里·约翰逊就再也没有恢复到他最初扮演的犀利角色上来。他的蜕变明显被他所在的律师事务所注意到。我发现，他的角色后来被一位更资深的律师卡尔·奎肯布希(Karl Quackenbush)慢慢取代。卡尔胖胖的，平时脸上总堆满了笑容，就像一位土土的南方绅士。但一上法庭，他就变身为一个“凶猛的

进攻者”。在法庭上，微软和 Google 的战火愈演愈烈，而两方律师之问也仿佛在进行激烈对决。在法庭上，除了想战胜 Google，卡尔·奎肯布希也想战胜著名的约翰·柯克尔，这样，他就可以迅速扬名立万。卡尔的眼睛里经常闪烁着战胜约翰的强烈欲望，而杰弗里·约翰逊的眼睛里却只有快速结束战事的简单渴望。

在诉讼期间，我的学生郭去疾给予我很多无私的帮助。他通过研究过去的案例发现，竞业禁止协议里如果没有 offer additional compensation(额外的赔偿)就不能成立。这个发现成为我案件后期的重点，还被写进了诉状当中。虽然后来没有用上(官司于第二次开庭一个月前和解了)，但这也凝聚了他大量的心血，增加了我诉讼胜算的概率。另外，为了证实《如何在中国成功》这篇文章里的所有数据都是公开数据，他放弃了自己的休息时间，牺牲几个周末专门帮我查数据、写报告。最后，他汇编出了一整本报告来证实论文数据的出处。在诉讼之前，他又提出了在 Google 发表博客的建议，而这个博客

迅速及时地传达了 Google 的信息。

当然，还有我的很多朋友都发邮件、打电话支持我。在苹果做语音时的战友自告奋勇找到《旧金山纪事报》为我说话；素昧平生的《大学生》杂志社钟岩社长和以前陪伴我到各地演讲的王肇辉编辑都希望帮我作证，以证实我在大学生中的正面影响力，以及这种影响力对 Google 招聘的重要性；让我最感激的是黄勇，他是我在微软研究院时认识的好朋友，他对我在微软研究院的很多计划(尤其和公关有关的)出了很多点子。在诉讼期间，我每次回国，他都亲自来机场接我，带我看房子，去每一个我需要去的地方，几乎放弃了自己的工作，快成了我的专职司机。我回到美国后，他一方面帮我处理所有搬家、修房的事情，另一方面又成为我的顾问。这份友情，我会永远记在心里。

我的诉讼刚刚结束，一位在微软的朋友马上给我发出了祝贺的邮件，里面有一首诗：“尘埃落地，玉宇澄清。轻装前进，大展宏图。开创未来，复归华夏。”类似的祝贺邮件非常多，让我感慨万千。

在经历人生的疾风暴雨时，家人成为了我最大的精神支柱。人们在平淡中往往难以感受到亲情迸发出的力量，但在遭遇人生重创时，只有家庭能成为最可依赖的臂膀。但这种感情却往往无法用言语来表达。

尤其是我的太太先铃，她无怨无悔地为我承担了一切。

从西雅图搬家到加州，我们 600 平方米的房间物品全部由她负责整理，工程之庞大难以想象。而我忙于诉讼，面对家里大大小小堆成山的箱子无暇顾及。最后，先铃看到实在无法在“截止日期”前完成任务，只好拜托我在美国的两个姐姐一起帮忙，最终顺利完成了打包的任务。而到了加州，也是她一个人，负责打开所有的箱子并把东西各归其位。而我唯一负责的事情，就是把车从西雅图开到了加州。

记得在西雅图，我们因为有大量的东西都无法搬走，于是就按照美国人的习惯举办了“garage sale”（车库销售）。当时的一对老夫妻看中了我们

的一个观音像，很高兴地付钱买走了。但到了晚上，心事重重的先铃辗转反侧，她认为不应该卖掉观音像，这是不吉利的象征。我劝慰她放宽心，打赢官司还是要依靠掌握事实依据。但先铃还是不安心，第二天就开始四处寻找这对买主。她诚恳地向买主恳求赎回观音像。幸运的是，这对老夫妻非常善解人意，他们把观音像还给了她，让她终于了了一桩心事。

住到加州以后，先铃更是每天独自承担所有的家事，每天天不亮就起床煮饭，接着又开车送孩子们去上学。但那时最严重的问题却是房子——公司代租的房子位置刚好在坟场隔壁，先铃和孩子对此都有点害怕，所以常常无法入眠。当时考虑到公司的好意，而且已经签了半年合约，所以我就劝她们别想那么多。但是，无论在诉讼期间还是后来返回中国工作前的这半年内，我都至少有一半的时间不在家。只要我不在，每到晚上她都会沉浸在恐惧和担忧当中，但她却只能把这种恐惧埋藏在心里。因为她是两个孩子的母亲，她不能表现出畏惧。当时，

我也曾从孩子的只言片语里感受出她们的孤独，但是官司缠身，我无法分身，那些感受都一闪而过。因此，一直到官司结束她们搬到北京生活后，先铃才对我说起，那段时间她在无数个夜晚“独自流泪到天明”。这个时候，我才知道她们因为我承受了多少痛苦。

除了太太，我认为自己最对不起的还有女儿。诉讼的时候，小女儿 9 岁，还是个无忧无虑的乐天派，她倒没有什么值得担心的。但大女儿德宁当时 14 岁，正处于情绪敏感的青春期，她和妹妹性格不同，有些内向。因此，我总是担心她在学校里听到同学的评论会不开心。有一天，我回到家里，累得瘫倒在沙发上。我随手翻开手边的报纸，上面却全都是连篇累牍的官司报道。我把小德宁叫过来，搂住她的肩膀却欲言又止，正想如何才能恰当地告诉她这一切时，她却懂事地告诉我：“爸爸，你什么都别说了，我都懂。你是一个我最尊重的人。你不必作任何解释。”当时，我已经心力交瘁，真的不愿意再给家人带来任何压力，可是，她们却给了我最温

暖的爱。在诉讼期间，女儿也从西雅图转学到了加州。更换学校要经历一系列的适应过程，这些对她来说都是不小的挑战。但是，德宁都默默承受住了压力。今天想来，女儿的支持更让我感受到亲情的伟大。

坦白地说，在整个诉讼期间，我也经历过一些意想不到的“冲击”，比如一些朋友的有意疏远，甚至还有一些朋友的背信弃义，这些都曾让我感到痛苦和不可思议。

在整个诉讼的“取证”阶段，我和律师在搜集证据的过程中，从微软提供的那 30 万封电子邮件里看到了不少让我触目惊心的文字。而其中，竟然有我在微软中国的同事发给总部一位副总裁的邮件这样说，“恭喜你，你的计划成功了，我们的公关计划成功地将开复抹黑。”还有一位我多年帮助的经理写信给总部说：“我们希望能得到更多的资源，以便让我们在中国的土地上打败微软亚洲研究院的创始者。”天啊，看到这些话让我感觉天旋地转。这两位朋友都是我扶持多年的下属和同事，我和他们亦师

亦友。我并不曾期望他们在微软内部说我一句好话，但诉讼发生以后，他们却在帮助对方抹黑我、打击我，甚至通过我的离开争取自己的好处。我只能用“伤心”二字来形容当时的心情，这是我最不愿意看到的一幕，但这也许是人生的另一门“必修课”。

除了这些跌宕起伏的经历，这场官司对我的另一大作用就是大幅增强了我的承受能力。加入 Google 后的第一年我曾碰到过几次特别大的挑战和挫折，但是我都能够勇敢地面对，而且能在员工士气低落的时候帮他们打气、加油，甚至还用诙谐幽默的方式鼓舞他们。曾经有一次，Google 员工在谈到“开复最独特的领导力”时，有人提到了“开复的无惧”。我直接想到，“这一切都要归功于这场‘世纪官司’。”

如果用音乐来形容这一章的生活，我会选择贝多芬的《命运交响曲》，这里面有跌宕起伏的人生，有如泣如诉的心情，有乘风破浪的勇气，也有对幸福生活的渴望和追求。

可以说，这样戏剧化的人生非我所愿，但经历

了，走过了，接受了，也是人生莫大的一笔财富。梁启超曾经说过，“患难困苦，是磨炼人格之最高学校”；而创作《命运交响曲》的贝多芬也说过：“卓越的人有一大优点，那就是在不利与艰难的遭遇中百折不挠。”不断地追求卓越，正是我经年不息追求的目标之一。

曾经有一段时间，这段经历像未愈的伤口一样不能触碰。但是，随着岁月的流逝，当我再回望这段岁月，却发现很多东西早已成为过眼云烟，那些痛与恨也已经随着时间的流逝悄然散去。

而这段人生经历沉淀在我的身体里，随着年龄的增长，我的感悟仍然在不断地加深。尤其是当我看到《人以什么理由来记忆》一书中的观点时，分明会感受到一种别样的触碰。

书中援引了著名伦理哲学家马格利特的观点，“如果是单纯的遗忘，那就不是真正的宽恕，宽恕是一种有意识的决定，为的是改变自己的态度。”

“由于忘却只是一种忽略而非一种决定，遗忘却并不是宽恕。”

“宽恕要基于真相的还原，才能对抗冷漠与遗忘，才能使得双方共同面对历史。”

其实，这是讲一种对于心灵创伤最好的治疗方式，那不是人们普遍所说的遗忘，而是坐下来，理性地剖析心灵，用真正的对于过去的理解来换取未来的方式。

我想，我今天已经完全可以做到从容面对过去，我已经完全理解了书中所说的话，大意是“宽恕是一种拯救，它将每一个人都从往昔灾难的阴影里拯救出来，只有这样，才能与历史和解”。我想，我已经与历史和解。

今天，我已不会因为鲍尔默曾经把我告上法庭并把我当做敌人而痛不可抑。对微软，我依然怀有感情并深深怀念在那里度过的日子。经常在我眼前浮现的，依然是微软亚洲研究院的灯火通明，西雅图灿烂的夏天，微软每年一度的野餐，还有和盖茨畅谈技术和战略的每一分钟。直到今天，陪我患难的老朋友亚勤还和我关系亲密，我们几乎每周都举办家庭聚会。

那些岁月锤炼出的友情和亲情熠熠生辉，无法磨灭，我想，这些就是人生中最值得珍惜的所有吧。

# 第十章
# 谷歌的童话世界

■那些最酷最吸引眼球的业务，我们肯定都会去做但不是现在去做，而是将来。我想，在发表意见时，大家可以百花齐放而现在，一旦公司做了决定，我们也希望我们都能够全力以赴，专注搜索业务！

■这真是一件孤独又无奈的事情跨国公司的高管在重大的压力下，不仅仅要做好被误解、被质疑、被冤屈的准备，也要忍受在前进的过程中那些突破瓶颈之前的煎熬 。同时还要做好员工的心理工作。这其中的心理承压能力绝非一日能够练就很多时候都只能自己默默承受。

■自我管理的机制就这样被不知不觉地建立了起来，谷歌如天方夜谭般无为放任的管理方式也在这样神奇地发挥着作用。

■我相信，当梦想照进现实那一刻，他们心中的感受一定无与伦比的美好。

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

## 感受谷歌

离开微软，进入谷歌，就像是进入了一个童话世界。

9 月 14 日，我飞到谷歌位于山景城的总部，为回中国做一系列的准备工作。

山景城位于美国加州圣克拉拉县，是硅谷的主要组成部分，谷歌的总部就在斯坦福大学旁边。它的建筑很奇特，四座大楼组成的楼群，通过二楼悬

空的“廊桥”联在了一起。这组大楼原本是SGI公司的，当时的SGI如日中天，时任CEO的艾德·麦克莱肯请来了最著名的设计师，他的目标很简单：造一座办公大楼，让整个硅谷为之瞩目。

结果，四座大楼共占地4.7万平方米，单位面积的花费是其他同等大楼的两倍。楼的外立面是通体透明的玻璃幕墙，楼内空间的天花板非常高，最高的地方距地面有10米。

后来，SGI的利润大幅下滑，迫于财务压力，SGI把这组大楼以3.19亿美元的价格卖给了谷歌。

所以，兜兜转转，我又回到了10多年前工作过的地方。

我第一次回去，看到大楼里不但有巨大的恐龙骨头和太空梭模型,还有从伦敦搬来的古董电话亭，涂鸦更是随处可见，就像闯入了一个不可思议的游乐场。

在公司，每个工程师可以配备两台速度最快、显示屏最大的电脑，也可以随时去Tech Stop（科技小站）免费索取各种最酷的配置，例如能在飞机

上使用的充电器、黑莓手机、笔记本电脑（可以选苹果的）、符合人体工学设计的键盘等。Tech Stop的专家们随时准备为工程师们解决复杂的IT问题。

休息区的设施也令人惊叹。休息室里有游戏机、跳舞机、台球桌、桌上足球，健身房里有高档的器械，按摩室里有专业的按摩师。此外，公司还设有洗衣房和浴室，单身汉们真的可以整天泡在公司，足不出户。

谷歌办公楼的外面有一大块草坪，公司开摇滚音乐会的时候，员工可以躺在上面，喝啤酒，晒太阳，听音乐。最惊人的是，在谷歌办公楼的顶楼，还有两个游泳池。

说起这两个游泳池，还有一段有趣的故事。有一天，AdSense团队的工程师们说："谷歌什么都有，就是缺一个游泳池。"谢尔盖·布林想了想说："那好吧，如果你们能把AdSense按时做出来，我就给你们建一座游泳池！"

工程师们果然如期交付了产品，他们跑到谢尔盖的办公室说："嘿，我们已把AdSense做出来了，

现在是不是轮到你兑现承诺了？”他们没想到，第二天，出现在他们办公室门口的，是穿着泳裤、坐在塑料玩具游泳池里的谢尔盖和拉里！

“这就是你们的奖赏了！”“小飞侠们”顽皮地说。

当然，这只是个玩笑。后来，两位创始人确实兑现了当初的承诺。只是因为加州寸土寸金，无法找到一块空地盖游泳池，于是，公司索性在顶楼修了两个游泳池。这两个泳池虽然长度只有 4 米，但其原理就像跑步机一样，有可调节的逆向水流阻挡游泳的人，让他们永远游不到对岸。

我那几天也在谷歌总部的食堂里尽情享用了令人叹为观止的饕餮美食。众所周知，谷歌的食堂请的是五星级酒店的大厨。关于谷歌的大厨，也有不少故事，我想最具有传奇性的，就是谷歌第一任大厨查理·阿也斯（Charles Ayers）了。

阿也斯是谷歌的第 56 号员工。由于谷歌特别重视员工的饮食，因此两位创始人拨给他巨额预算，以确保他可以买到优质的食材并营造出优美的用餐

环境。

谷歌的文化理念是：在公司的任何地方都追求人人平等。所以，公司先是建了一个自助餐厅，叫“查理的地盘”，人人都可以在这里吃饭。到阿也斯离开的时候，他已经打造了一支由 135 名厨师组成的高效团队，他们每天中午要准备上万份食物，包括素食、清真食品、中餐、日餐、泰餐、韩餐、墨西哥菜、意大利菜等各种口味。而且，谷歌餐厅对美味和健康同样重视，所有食材都是有机天然的。

阿也斯还大力推行饮食创新。他说，我们是在一家高科技公司工作，如果厨房的工作没有创意，那就是整个企业的败笔。谷歌的雇员来自世界各地，口味千差万别，为了迎合年轻人的口味，阿也斯作了很多调查，并和食品供应商建立了良好的关系。这样，阿也斯吸引了一大批追求新鲜的年轻员工。

作为厨师长，阿也斯同样得到了谷歌的认股权，谷歌上市后，他凭借在这样一家新生代的科技公司“掌勺”而赚得盆满钵满。2005 年 5 月，他离开了谷歌，在硅谷当起了餐馆老板。他的离职，竟成了《纽

约时报》头版的“封面故事”,该篇报道说:“自今年 5 月份谷歌厨师长查理·阿也斯离职后,谷歌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为自己发动一场搜索,目标是寻找两名执行厨师长来代替查理。”

2005 年我加入谷歌的时候，阿也斯已经离开，但厨房文化却传承了下来。当我第一次走进谷歌的食堂时，我真不敢相信居然会有一家公司能够为员工提供如此奢侈的饮食。

当时谷歌有三个不同的餐厅（现在已经有十几个餐厅了）提供极具专业水准的美食，其中最大的就是“查理的地盘”,它囊括了世界各地的各种美食，还有鲜榨的果汁以及谷歌自制的冰淇淋，有时还可以看到龙虾、鱼子酱、阿拉斯加帝王蟹这类珍贵佳肴。第二个餐厅提供亚洲食物，除了寿司、中国点心之外，每天都有新鲜的蔬菜。第三个餐厅则是健康菜区域，主要以沙拉为主。不要以为这就是单调的沙拉，服务员会贴心地用“摇滚沙拉”的方式为每一位员工服务。而且，这个区域还提供很特殊的

沙拉酱，比如用鲜榨的小红莓、水蜜桃、芒果和椰子等做出的沙拉酱。最奇特的是，这里还把维生素含量很高的绿色麦草榨成新鲜“草”汁，虽然口味不佳，但那些崇尚健康饮食的员工会从中获得极大的安慰。

在谷歌总部，有一句口号是“不出百步，必有食物”。其实，公司每天人均的食品花费并没有太高，大约等于员工半小时的工资，但是，员工一日三餐都在公司享用，不必出去吃饭，就绝对增加了远远超过半小时的工作效率。另外，优质的食物、宽松的环境，也成为谷歌吸引全球最聪明人才的法宝之一。过去数年，谷歌每年都被评为“美国员工心目中最向往的雇主”。

在谷歌这个童话世界里，创始人希望每个人都能以最舒服的方式工作。因此，谷歌不但提供最舒适的环境、最可口的饭菜，还创造了自由和平等的文化，有一些文化，会让老牌的跨国公司感到不可思议。

最著名的一条是：可以带宠物上班。这是让全

世界惊讶的一条规矩。在谷歌，到处可以看到踱来踱去的狗。人们甚至还带着宠物去开会，而它们似乎都知道主人正在工作，这个时候就趴在地上不出声，乖乖地听着人们谈话。开会的间隙，主人还可以拍拍它们，亲亲它们，然后接着开会。不过，如果不幸赶上小狗闹脾气，一直狂叫或者不听话，就只有被“请出”会议室了。

在谷歌，最著名的一条狗是公司副总裁乌尔斯·赫泽尔(Urs Holzle)的爱犬，这只狗身形彪悍，远看就像一匹马，我第一次见到时简直吓了一跳。“难道有人把马带到公司里来了吗？”旁边的工程师说：“不是啊，开复，那是乌尔斯的兰伯格犬啊，你不知道吗？这可是我们‘谷歌第一狗’啊！”我耸耸肩，觉得不可思议。

除了自由以外，谷歌最推崇的文化是平等和宽容。在平等方面，我在前面一章里已经讲过员工“抢”老板办公室的故事，最后直到艾瑞克·施密特挑了一间很小的办公室才落得清净。在谷歌，大家的办公室都一样大，公司里没有鲜明的等级观念，每个

人都被认为是“最优秀的”。

有一次，一个刚刚毕业的博士生加入了谷歌，他和一位名叫彼得的老人共用一间办公室。两人很聊得来，总是一起吃午饭，一起玩桌上足球。有一次,博士生问彼得:“您的名字我一直觉得特别耳熟，您来谷歌之前做什么呢？”老人说:“我以前在大学里当教授。”“您教什么课程啊？”“我就教人工智能。我还写过一本有关这方面的教材。”“您不会就是彼得·诺维格(Peter Norvig)吧？”“对，我就是。”博士生这才发现，他原来是跟一位伟大的科学家在同一间办公室工作!

郭去疾在谷歌当产品经理的时候，经历过同样的事情。有一天，他去谷歌的某个办公室开一个产品策略会,当他推开门,发现有好几个人都不认识，他有点纳闷，不过他还是坐下来，打开手提电脑，准备开会用的资料。过了一会儿，他就发现谷歌的CEO 艾瑞克·施密特来了，又过了一会儿，创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林也走了进来。会议就这么开始了，在座的人就谷歌的欧洲战略交谈起来。

“完了，我一定是走错会议室了！这是一个最高级别的会议。”不过，郭去疾很快发现这个会议就像平时所有的会议一样，遵循着开放的原则，大家都相信这个陌生的小伙子有参加这个会的理由，没有人质问他为什么在这儿。

谷歌是一个允许犯错误的公司。因为谷歌知道，一家公司的成长就如同一个孩子的成长，犯错不可避免，而每一次错误都可以收获一些经验。谷歌公司有一个负责自动化广告系统的副总裁沙里尔·桑伯格（Sheryl Sandberg），她有一年犯了一个严重的错误，导致公司损失了几百万美元。当她意识到这个错误的严重性时，感到十分痛苦和内疚。当她去找拉里·佩奇道歉时，拉里竟然说，“不必道歉，我很高兴你犯了这个错误，因为我希望这个公司是个跑太快、做太多的公司，而不是一个做太少、太小心的公司。跑太快、做太多不免会犯错。如果不犯错，反而意味着我们没有冒足够的风险！”

这就是谷歌王国里真实的童话。而我非常高兴，尽管历经千辛万苦，我最终还是踏进了这个王国。

9 月 14 日下午，我见到了艾瑞克·施密特，他跑来祝贺我到谷歌上班，同时也向我介绍这期间公司雇用的另一位中国区联合总裁周韶宁。他对我说："开复，我们太高兴你来上班了！你在庭上的表现实在太出色了！"我的老板艾伦·尤斯塔斯也来找我，他兴奋地说："知道你来上班了，开复，有几个你的老朋友想见见你！"

我被艾伦带到了另一间大会议室，推开门，我的天！不是几个人，而是几百号人！仔细一看，真的全是我的老朋友，有我的前 SGI 同事，有我的前微软同事，有谷歌各个部门的员工，还有公司中的所有华人。他们知道我今天正式上班，特意为我举办了一个欢迎 party。

看着满满一屋子人，我无法用语言来表达内心的感受，只能点头和微笑。就在这时，会议室的另一道门打开了，我们的大厨推出了一辆小车，车上是一个巨大的蛋糕。

我被推到了话筒前。这一次，不同于以往的任何一次演讲，它是历经艰辛之后的一次就职演讲，

因此我的言语之中更多的是感动，不过，我还是用一个美国式的笑话开头。我说:“今天是我最兴奋的一天，因为从今天开始，我就不必整天和律师一块儿工作了!”

屋子里响起一阵笑声。我接着说:“其实，我非常感谢我的律师。你们也都知道，我来这里的过程充满了艰辛，是我的律师团队不眠不休地为我争取到了自由。过程越是艰难，我为这个公司服务的渴望就越强烈。另外，我真正庆幸的是，我终于可以和你们一起工作了!你们是世界上最聪明的工程师，能和你们一起工作让我非常激动!”

新公司，新环境，这里的一切，都让我感觉非常的开心和安心,就像后来我跟媒体记者说的那样，我感觉自己年轻了 10 岁。在这一刻，我忽然体会到在微软离职之前看到满天焰火的感受，璀璨的烟花点亮了我的世界。

在总部工作的那几天，经常有一些素不相识的谷歌员工在走廊碰见我时，嘴巴都会忽然张得大大的。我甚至听见有人惊讶地说:“I had a Kai-Fu Lee

sighting today!(哇,我今天居然看到了李开复!)”在英文中,“sighting”通常是指看到了非常罕见的东西,例如UFO之类。我第一次感觉到,这场世纪诉讼真的让我变成了“名人”!

## 魔鬼试题

这么酷,又如此舒适的公司,进去当员工难不难?这个问题在硅谷已经达成了共识,进入谷歌从来都不是一件容易的事。

你必须是全球顶尖学校里的学生,这样才拥有一张进入谷歌面试的通行证,这是一直以来谷歌奉行的基本原则。他们认为世界上最优秀的人才,首先存在于世界上最优秀的高校里。因此,在谷歌的大楼里,斯坦福、MIT、哥伦比亚、卡内基·梅隆等世界顶尖学校的毕业生随处可见。

当然,有了一张名校毕业证,不等于就可以轻松进入“童话王国”了。接下来,谷歌会用“魔鬼

试题”来考验你的智商和应变能力。而其试题的变化多端和毫无头绪总是让人感到非常头痛，只有通过这道笔试的候选人才能得到接下来的面试机会。

我和互联网之父 Vinton Cerf 越是充满挑战，人们对这个神秘王国就越是向往。全美的数学天才都开始加入这场奇特并充满挑战的考试，而谷歌也逐渐成为了“最顶尖人才”的俱乐部。在这里，我见到了许多我以前就认识的最优秀的人：为我介绍卡内基 •梅隆大学的约书亚 •布洛赫（后来成为 Java 的顶级专家），SGI 几乎所有部门的首席科学家，苹果用户界面的专家，来自 IBM、贝尔实验室、DEC 实验室的并行计算专家，来自 MIT、斯坦福的教授。公司的每一个角落都藏龙卧虎。

有一天，一位白发苍苍的老先生穿着三件套的礼服，头上戴着新谷歌工程师每人一顶的螺旋桨帽，径直走进我的办公室，他说：“开复，你好，我就是你的新室友文特 • 瑟夫（Vinton Cerf）。”文特 • 瑟夫！那不是互联网之父吗！这足以证明谷歌正在汇集世界上绝大多数的“天才”，当然这也对其他的软

件和互联网公司招聘优秀人才的计划造成了相当的压力。



我和“互联网之父”文特·瑟夫

关于谷歌的招聘，广为流传的故事还有一个。2004 年 10 月，一份“谷歌实验室能力倾向测试”出现在几家著名的美国杂志上。试卷开头，蛊惑意味十足地写着“试试看！把答案寄回谷歌，你就有希望去谷歌总部参观，并成为其中一员”。尽管只有 21 个问题，但每一道题都相当刁钻，有着谷歌一贯剑走偏锋的风格。

里面有实打实的数学题，比如“用 3 种颜色为

20 面体上色，每个面一种颜色，有多少种组合？”有毫无头绪的主观题，如“什么是世上最美的数学方程？” 有数不清的自由发挥题，如“以下空白，填上点儿好东西”或者“用你的画笔，改变这张考卷的外观”等。后来，在全球顶尖高校的 BBS 上都流传着这份测试题和各式各样确定或不确定的答案。

几天之内，谷歌总部收到了成千上万份答案。谷歌副总裁艾伦·尤斯塔斯说，“其中有很多答案来自经济学家、教授和高智商人士，他们无意应聘，只想挑战一下自己的能力。”

最有趣的是，我们曾在斯坦福大学附近的高速公路和麻省理工学院旁边的地铁站做过这样一个广告：{first 10-digit prime found in consecutive digits of e}.com。就是说：你是否能推算出 e 这个自然数里面的第一个十位数质数，如果能，就把那十位数加上.com，并到那个网站去看看。那些解决了这个问题的数学天才到了网站之后，才发现里面还有好几道计算机难题，最后，成功过关斩将的天才会发现，谷歌其实是在邀请他去总部面试。

正如前一章所描述的那样，所有能被邀请去谷歌面试的人，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。

在回到中国之前，我还是“光杆司令”一个。在谷歌总部，我非常希望找一些优秀的华人工程师帮我去招聘。对于这件事情，我的内心还有些打鼓，因为以我的经验来看，在公司的内部借调是非常麻烦的事情，有时候还会引起部门负责人的不满。

当我找到几个聪明的中国员工，担心地说出自己的想法：“如果我带你们去中国进行招聘，你们的老板会不会感到不高兴啊？”那几个员工的表现几乎一模一样，他们立即露出诧异的表情，“怎么会？这对整个公司来说是好事，我们的老板当然不会阻拦！”

已经习惯了以前公司部门之间争抢人才的我，遇到这样大度的公司，一时间竟然转不过弯来。也许，这就是我感受谷歌文化的第一步了。

最先分配给我的是两个产品经理，一个是聪明

绝顶的郭去疾，一个是周密精干的俞可。郭去疾毕业于科大少年班，早年做过我的学生，后又经我推荐去斯坦福读了 MBA，他长得圆头圆脑，经常有精灵古怪的主意。而且他很有战略眼光，我们在讨论的时候，别人常常还没想清楚问题，他就兴奋地说：“啊，我知道了！”

而俞可则是一个聪颖腼腆的产品经理，他的求学经历可以说非常奇异。小时候，他从北京移民到巴西读完了中学，之后去了美国得州大学读计算机系，最后在斯坦福完成了硕士学位。当有些人看到他的履历表时，都会惊呼：“哇，你是中国人，又在巴西和美国长大，那你的乒乓球、足球和篮球肯定都特别好！”他就害羞地一笑，说：“哪儿啊，我是中国足球的水平、巴西篮球的水平、美国乒乓球的水平！”对方听了这样的回答，总是禁不住哈哈大笑。

后来，我又从 IBM 雇来陶宁，从别的部门“借”来 Ben 陆、朱会灿两位工程师。我们 6 个人加上周红，组成了谷歌中国最初的阵容。

周红是个非常典型的谷歌人。她讲起话来很有

条理，总是念念不忘谷歌的价值观。由于进入公司很早，她有一大箩筐关于谷歌的故事，经常讲着讲着就露出甜甜的笑容。

和所有的谷歌人一样，周红有着天才一样的经历。从小进入科大少年班，18 岁到美国留学，在斯坦福读完博士之后就进入了谷歌。尽管在谷歌得到的财富足以让这个 32 岁的年轻人“提前退休”了，但是一听到和我回中国，她迫不及待地加入了进来。

Ben 陆，原名陆韵晟，我们都习惯叫他 Ben 陆。他在上海出生，香港长大。从美国康奈尔大学毕业后，他又直接考上斯坦福大学的研究生，也在谷歌工作了好多年。Ben 陆看起来非常内向，总是一副特别认真的样子。他回到中国后，和一个叫 Dan 的男孩共用一间办公室。别人总是取笑他们，“一个 Ben，一个 Dan，合起来不正是笨蛋吗？”

后来大家才发现，Ben 陆其实一点也不“闷”，他实际上是个相当有激情的人，而且敢于向权势“挑战”。当谷歌中国的声音不能通畅地传达到总部，或者中国工程师遭遇不公待遇时，总是他，敢于写“义

正词严”的邮件——“路见不平一声吼”。

朱会灿“看起来”跟我差不多大，但其实比我年轻多了。这个美国加州大学的博士，已经是公司里做过项目最多、最资深的华人工程师了。因此，谷歌中国公司的工程师都管他叫“老大”。后来，朱会灿在我的劝说下回国帮我带初期的中国工程师队伍，成为某篇文章中所述的“谷歌中国的 7 个师叔”之一。

陶宁是北大毕业的才女，在微软做过 Windows 产品经理。当年在著名的 Windows98 发布会上，吴士宏从法拉利里跳出来的一幕，就是陶宁一手策划的。加入谷歌后，因为人手欠缺，所有产品和销售以外的工作，从市场、公关、招聘、人事、政府关系到日常公司运营，她都一手承担下来。

在谷歌中国的初建期，我们 7 个人成为谷歌中国的全部员工，并负责所有的招聘事项，包括联络、宣讲以及制作 PPT、复印考卷等一系列繁琐的工作。

那是一段既紧张又快乐的日子。一开始，由于我的“兵”全是在美国生活多年的天才，我几乎忘

记他们对中国大陆都已经很陌生了。

在我们走访第一所高校清华大学前，我对周红说，“你帮我安排一下，去见见清华大学计算机系的主任吧。”周红面露难色地说：“开复，我离开中国已经 15 年了，我不知道怎么安排！”我这才意识到招聘工作可不是我想象得那么简单。我笑了笑，拿起电话拨打 114，然后查出清华大学的电话，这样一步步找到清华大学计算机系的电话，并找到系主任的秘书，最终安排了见面。

我和系主任在微软期间见过面，所以当我们会见结束，他说：“开复，让你的车开上来接你好啦。”我笑着说：“我现在没有车啊，我们是打车来的，现在也打车走！”系主任睁大了眼睛，似乎不敢相信。他拍了拍我的肩，眼神里似乎在说：“哇，这还是以前那个微软的大老板吗？怎么现在居然出行都要打车了！”

我暗笑，心想：“我不但打车，我还是周红的秘书呢！”

全国规模的招聘马上大张旗鼓地开始宣传了，

而我也开始了人生当中最密集飞行的日子。每一天或者每两天飞一个城市，下午先做有关谷歌的宣讲，晚上再进行题为《选择的智慧》的演讲。而郭去疾和俞可总是分别飞到下一个城市，将各项工作准备妥当后，再等待我飞过去和他们会合。就这样，我变成了一个真正的“空中飞人”——不在机场，就在去机场的路上。

在我的招聘之行中，我再一次感受到了中国大学生的热情。第一站，西安电子科技大学，场面之热烈大大超出了我的想象：一个容纳 3 000 人的礼堂早就爆满，而礼堂外面还有 3 000 名学生被挤在门外。当距离开场还有 1 小时 40 分钟的时候，西电礼堂的门口已经排了两个近 100 米的队伍。后来有学生告诉我，队伍最长的时候是下午 6 点半前后，超过 500 米，甚至还有人是从洛阳和杨陵赶来的。

后来，队伍终于失去了秩序，因为太多的学生想进入会场，结果把西电礼堂的大门给挤坏了。当时情形十分危险，幸亏学校紧急安排了“实况转播”，让场外的学生也能听到我的演讲，才化险为夷。从

此之后，在其他城市演讲之前，我都会提前告诉校方最好做足安保工作，不要再出任何意外。

在之后的演讲中，为了控制人数，一些高校实行了凭票入场的制度，学生们需要拿到校方提供的免费票才能进入礼堂。但学生们又想出了新招儿，自己用扫描和打印的方式做出了和真票一模一样的“高仿真票”，完全能够以假乱真。于是又出现了新状况，拿仿真票的学生占了拿真票学生的位子，而拿真票的学生一般又会来得较晚，到了现场以后才发现位置早就被抢坐了，于是情绪激动。新的混乱就这样产生了，校方不得不赶紧加派人手解决争端。每场演讲前的礼堂里真称得上热火朝天，听讲座的热情火热，吵架的情绪也火热。

所以现在，我无论做有关谷歌的演讲，还是给学生做励志方面的讲座，我都希望校方能安排面积最大的场地，以满足更多学生的要求。

我清楚地记得这样一幕，那是在上海交大。当时我刚刚走上讲坛，就听见台下发出了一片惊叹之声。“怎么了？”我心里暗暗地想。这时台下一个学

生大声说：“李老师，你瘦啦！”噢，我明白了，原来是太久没有和大学生们见面了，而官司又让我经历了一次急速瘦身，所以形象变化太明显了。

我走到话筒前，微笑着说：“刚才我听到有人说我瘦了。我想问问现场的朋友们，谁想知道我减肥的秘方？想知道的请举手！”现场刷的举起了无数只手。我点了点头，说：“好的，看来大家都很想知道，那我告诉你们，想迅速瘦身，让微软告你好了！”在场的听众哄堂大笑，我也笑了。

此时此刻，我百感交集。从 2000 年开始，我就把自己的一部分精力投入到帮助中国大学生，为他们答疑解惑当中。当微软与谷歌的诉讼把我推上法庭、漫天的误解和谎言报道铺天盖地的时候，我曾一度以为自己不能够再以这样的形式和学生对话了，我也曾认为这些让我蒙受委屈的报道会让我失去学生的信任，而这将是我最痛苦的事情。但眼前的场面告诉我，所有的一切，真的已经过去了。我依然可以站在学校的讲坛上，为我喜欢的公司招聘，为我热爱的学生们做“人生导师”，为他们答疑解惑，

为他们指点迷津。我为还能拥有这种幸福而感恩。

2005 年 9 月中旬到 10 月中旬，整整一个月，我和我的团队穿梭在中国十多个城市的校园里。那段日子里，我每天 5 点起床，6 点出门，8 点坐上飞机，11 点到达校园，跟学校领导和一些学生见面，下午演讲，晚上继续演讲，23 点到酒店登记入住。如此循环往复。

虽然辛苦，但我很满足。我可以深深感到谷歌这个品牌的强大吸引力。每一次演讲都是人员爆满。在安徽大学，校方安排的演讲地点竟然是一个露天大操场，当晚整个操场都密密麻麻坐满了同学；在武汉大学，演讲是在一个 5 000 人的礼堂，我去洗手间的时候，竟然看到几名同学从洗手间的窗户翻了进来。也是在武汉，我的同事，从总部借调来的研发总监李文飙，跟在我后面一起进入会场，但却没想到他被拥挤的人群挤得摔倒在地。后来他告诉我：“我看到是几位女生所以就让她们先走，没想到她们力气那么大！”

尽管每天的工作非常辛苦，但是我们所有的人

都乐在其中。同事中的年轻人看到我每次下飞机时都疲惫不堪，在路上睡得东倒西歪，就很担心我作演讲的时候没有好状态。不过，拿他们的话来形容就是，我总是能够“化腐朽为神奇”。去酒店洗个澡，换身衣服，马上就恢复到精神焕发的状态。当时一直跟随我做高校宣讲并进行实时采访的《大学生》杂志社编辑王肇辉对我说：“开复，你是我见过的最能扛的人！”他把 MSN 签名改成“见识了铁人”，后来，招聘团队的人觉得这个称号很适合我，就全管我叫“铁人”了。

每天的演讲之后，在该校进行的招聘笔试会马上进行。笔试之后，我的团队会在当晚马不停蹄地判卷，连吃晚饭的时间也没有。在偶尔不飞的晚上，我就会替整个团队去买夜宵。有一次，我疯狂采购了 50 盒各种各样的小吃，把这些年轻人都乐坏了。

就这样，招聘工作有条不紊地进行着。不过后来，我发现连续一个多月的飞行最终还是留下了后遗症。当 Google 这 6 个字母开始在各大院校计算机系学生的心中生根发芽、当一切的工作变得井井有

条时，我整个右背部却由于频繁坐飞机而硬得像块石头，就连按摩师傅都按不动，真的成为“铁人”了!两年多以后,我像发现新大陆一样惊喜地发现，终于有一个身高接近两米的按摩师能够揉开我僵硬的后背了,一问才知道,他是全国田径冠军改行的!

谷歌中国

2005 年下半年，注定是我一生中最充实的日子。谷歌中国一系列的启动工作都在紧张的筹备当中，而我再一次亲眼见证一个充满朝气、欣欣向荣的团队诞生的过程。这真是一种莫大的幸福。

2005 年 9 月，公司的联合总裁周韶宁来到谷歌中国正式上班了。我和他第一次见面是在上海交通大学招待所附近的一个咖啡馆里,韶宁很直率地说：“开复，无论我们在合作中有怎样的想法，我们都必须在任何问题上保持一致。我想，我们都不是为钱来到谷歌的，我们只能成功不能失败。”在这次的

会面中，我们约定，如果两人有不同意见，那就在私下里讨论、达成一致。在公开场合，谷歌中国永远只有一个声音。

我们决定在各自擅长的领域带领这支全新的队伍，韶宁主要在公司销售、合作伙伴等方面发力，而我则负责政府关系、市场营销、媒体公关，当然还有最重要的：带领中国的年轻人做出最好最酷的技术和产品。当时，我们做出了一个很独特的决定，我们两人决定共用一间办公室，这样就可以让我们之间协调起来更方便。许多记者来采访的时候看到



我和周韶宁共用一间办公室

这个现象都很惊讶。

可以说，正是有了这样的共识，在他离开前的一年里，我们合作得相当愉快。

接下来的一个月，是第二轮“空中飞人巡演”的日子。经过了第一轮的海选，现在进入了真刀真枪招聘的阶段。这个时候，“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。我告诉大家，所谓“弟子”就是一批我可以亲自指导的新员工，我可以手把手地调教这些中国的天才们，无论在职业规划、技术掌握还是人生理想上，我都会竭尽全力帮助他们。所谓“关门”意味着资源的稀缺性，因为第二年我们的招聘就会扩大，而我就再没有时间亲自指导这些员工了。

应聘者趋之若鹜，越来越多的人把简历投向谷歌。

进入谷歌到底有什么要求？这是直到今天，我还会在不同场合不断被问到的问题。我用“创新实践者”五个字来概括。

谷歌需要的创新，是可以实践的创新。我们不

需要那些只写论文、不动手编程的工程师，我们希望一个有激情的工程师能从构思到编程一气呵成。这样不但更有效率，而且还能够激发员工的主人翁意识，这样做既符合公司的“放权”文化，也铲除了大多数公司中从研究院到产品部门的技术转移的艰难。

那么，什么叫做“实践者”呢？这意味着进入谷歌的员工要讲究“实干”，因为谷歌是动手者的天堂。我们认为，学生要把“内功”学好，不要只是去学各种皮毛的语言、工具，还要把数据结构、算法、数据库、操作系统原理、计算机结构、离散数学等课程学好；另外，我们也要求应聘者有丰富的编程经验，最好大学四年至少编过 10 万行程序。除了这些硬功夫以外，应聘者还需要有很高的情商，有团队精神，愿意与人合作。

招聘一开始，中国的高校精英和编程高手们的 PK 就开始了。很多高手披荆斩棘、通过了谷歌的层层考试，也有很多高手“中途阵亡”。在高校里，每一次演讲过后都是上千人参加谷歌的笔试，但最后

只有 50~100 人进入电话面试，如果再通过这一关，候选人就会被请到北京参加最后的角逐。可以说，竞争之激烈超出想象，几乎每 1 000 名学生中只有 1 个人能够被最终录用，这可是真正的“千里挑一”！

有一定工作经验的人则可以不参加笔试，但是同样必须经过电话面试和最终面试这两关，能够最终过关斩将的也是凤毛麟角。

这其中，我看到了一些让我于心不忍的例子。有一个有工作经验的求职者，每次电话面试的结果总是处于谷歌要求的边界线，可要可不要。这下可惨了！因为谷歌不愿意错过任何一个可能的天才，但是对于这种处于边界线的求职者，就需要更多的面试官来决定是否接纳他。于是总部的面试电话接连不断地打来。

不幸的是，经过 12 轮电话面试，他还是败北了。后来，他的妻子给我写了一封长达 7 页的邮件。“我们夫妻俩和孩子，还有父母住在一间 40 平米的小房子里，我丈夫特别希望进入谷歌工作。每一次总部打来电话，我丈夫都会很紧张地跑到洗手间去接电

话。有时候半夜来了电话，他也得马上从床上跳起来去接。没想到经过这么多轮的折磨，最后的答案居然是‘no’。现在，他的理想就这么破灭了。”

这封信看得我很心酸，但是我却无能为力，因为公司一旦发出拒绝信就不能收回。不过，因为这封信，我们意识到需要限制谷歌的面试次数，后来规定每人最多只允许面试 8 轮，并且晚上 10 点以后不允许电话面试。

有的应聘者没有输在“硬件”上，但却输在了“软件”上，也就是说在面试过程中表露出的性格让大家“放弃”了他。

有一位学生在谷歌的考试中几乎是满分，但面试时却露出了让人无法理解的傲慢。他一见到美国来的工程师王昕，就对她说：“哇，我真不敢相信你这么年轻！你看上去好小！我觉得你才 18 岁！”这倒不是特别严重，最让人无法接受的是，他答错一个问题之后，竟然恼羞成怒地说：“你以为你很厉害吗，我来出个题给你做！”这样的不谦虚，很难让我们相信他以后可以和团队愉快合作。我们想也不想

就把他拒绝了。

我曾经游说过一位来自东南亚的教授加入谷歌，他在所属专业里绝对权威。可惜面试时这位教授过于傲慢，考官团最后劝我放弃，他们深信这位大教授进入谷歌后也不会平等对待公司的员工。最终，我接受了考官团的建议。显然，谷歌不需要那些不符合公司文化的天才。

但是，面试过程中也有特例。有一位本科生，面试成绩非常优秀，但当他的成绩单寄来的时候，我们的招聘委员会发现他的许多计算机课程都是60或61分，有一位资深工程师坚决反对录取他，说："成绩本身不是那么重要，但却能基本看出一个人的态度。这么多专业科目得60分，就意味着他对自己不负责任，这么不负责的人，我们雇来以后怎么能信任他呢？我要用一票否决权！"

大家都无法说服这位资深工程师，于是把眼光转向了我，希望我能够说服他。这时我想到了谷歌的文化，如果我强烈地发表了我的意见，那就会违背公司的招聘准则：平等，及人人有否定权。于是，

我对这位总部来的资深工程师说:“这样好吗，你打个电话给这名学生，你看他怎么解释他的成绩，如果他不能说服你，你不用回来问我，我们直接拒绝他。你说呢？”这位美国工程师痛快地答应了。

几天之后，他给我发了电子邮件:“我们雇用他吧！我打了电话给他，他让我对中国学生又增添了一份敬佩之意。那个学生说他们学校的计算机系非常糟糕，老师什么都不懂。而且，考试的内容和实际编程根本没有关系。于是，他每科考试都准备到仅够‘低空闪过’的程度，就是这样，他以 61 分的平均成绩，得到了计算机系的本科学位。”

还有一些奇人奇事让我印象深刻。有一个员工的老板是我在 SGI 的朋友，他为这位员工写的推荐信是:“他一个人可以顶 10 个工程师,谁不雇用他，就是大傻瓜!”后来，这个应聘者来面试的时候，我们发现他果然三下五除二就能将程序搞定。我们没有当“大傻瓜”，马上让他加盟了谷歌。

后来有一个应聘者也显示出超常的能力，面试的时候有6道题,他做其中的5道题都是手到擒来。

当只剩下最后一道题时，他想了想说：“这道题我拿得不是很准，但我有三种思路！”随后，他把三种想法都非常有逻辑地表达出来，令我们的招聘团队耳目一新。作为工程师，最忌讳的就是对一个问题的思考非黑即白，而他最大的特点则是反应快，思路广。

但当我们给这个候选人 offer 时，他却犹豫了。因为他的家人都不知道谷歌是个什么公司，他的妈妈希望他去微软、英特尔、IBM 这样的老牌跨国公司工作，而他的女朋友则希望他出国读书。他的犹豫让我们的招聘团队看在眼里，急在心里。于是，考官团让我出山去“三顾茅庐”。

当时我正在总部出差，为了和时间赛跑，我利用在飞机上的时间，手写了长长的一封信，一下飞机就让同事马上给这个学生和家长送去。当时我的同事开玩笑说：“开复，你当年的情书怕是都没这么长吧！”之后，我又想尽办法为这个应聘者的妈妈和女友安排了一次晚饭。在饭桌上，我耐心地解释为什么谷歌是最好的选择，因为除了软硬件设施的建

设，谷歌还特别重视对人才的培养。比如第一年，谷歌会花 40%的时间让员工培训，这是工程师们非常难得的学习机会。终于，我把应聘者的家属说服了。因为说服了她们，我们招聘的第一年就实现了“一个都不能少”的目标。

2006 年 1 月前，谷歌中国的全国招聘终于有了最初的成果。50 多名“关门弟子”在北京相会了，这就是谷歌中国最初的阵容，他们年轻、自信，个个都是“人精”！

除了工程师的招聘热火朝天，还有一个职位的招聘也成了热门消息，那就是谷歌中国的大厨招聘。沿袭谷歌全球的传统，谷歌在中国也要招聘一个五星级酒店的行政总厨为员工提供可口的美食。行政总厨在谷歌中国可不是一个简单的角色，他需要会做上百种受员工热爱的美食，要有创新精神，要会讲流利的英文，也要充满爱心，能和员工打成一片。总之，我们心目中的大厨应该是一个“查理的翻版”。

大家都知道众口难调，那如何找到一个让大家都满意的大厨呢？我和考官们很快达成了一个共识，

就是让他们在员工代表面前八仙过海，各显其能。每个人自己设计菜谱、购买原料，直到做好一道道菜肴，然后让“民选员工代表”给每一道菜打分，最后得分最高的大厨胜出。

经过前面的层层面试，最终有两位大厨胜出，有机会进行实地厨艺大比拼。评选的那一天真是热闹，中午和晚上各有一名大厨参加比赛。各个部门的“美食代表”都非常认真地履行着自己的职责，而人事部门也非常认真地打印了当天的菜谱，并在每一道菜后面都画上了括号，好让代表们把分数写在里面。而我也作为评选人之一参与了打分。

说来也巧，那天正是谷歌中国的 pajama party（睡衣聚会日），也就是说那是员工可以穿睡衣来上班的日子。因此，那一天真的有很多美食代表大胆地穿着睡衣来评选大厨了，有的干脆把拖鞋也穿来了。他们在装饰得五颜六色的谷歌食堂里，一边品尝大厨的“入职作品”，一边穿着睡衣合影留念，就像过狂欢节一样。

两名候选行政总厨一位在中午做饭，一位在晚

上做饭。中午的大厨是个中东人样子的北京人，黑黑的皮肤，幽深的眼神，脸上总是挂着温和的笑容，他身形魁梧，一带上厨师帽，还真有大厨的“派头”。这是一个常年在豪华游轮上掌勺的大厨，因此西餐做得非常出色。

负责晚餐的这位大厨则是个不折不扣的中国小伙子。他是来自青岛第一家五星级饭店的总厨，身材不高，但总是充满自信。说起他来应聘的经历也挺有意思，我们人事部门的经理正好在餐馆工作过，



Google 中国的大厨和美食

所以他打电话给美食协会的会长，希望请他帮忙打听谁能够胜任谷歌行政总厨的职位，这个人既要对中西方的饮食文化有深刻的理解，又要能够说流利的英文。结果，接电话的人沉默了一会，就说："那就是我吧！"

在之前的面试里，这个毛遂自荐的小伙子可以说作足了充分的准备，我问他："你有什么拿手菜？"他不紧不慢地回答："对于饮食，可以说 1 000 人眼中有 1 000 个哈姆雷特，因此，做一个好厨师就要对每一道菜都能融入自己的理解。可以说我没有什么所谓的拿手菜，但我做出的每一道菜我都认为是最独特的，因为那些食谱都是我精心收集、多次尝试优化的！"

我对这个别出心裁的回答感到眼前一亮。又问他："你会做西餐吗？英文怎么样？"

他说："我在巴黎培训过一段时间。由于做过的西餐很多，所以我不仅需要看英文食谱，有的时候还要看一看法文食谱。我的笔记本电脑里现在有 1 000 多种食谱，既有英文的，也有法文的。这是做

西餐行政总厨需要具备的基本素质!”

我心里再次暗暗赞许，但还是不动声色地问下去：“为什么你觉得自己很适合这份工作呢？”

小伙子说：“我之前看了很多谷歌的资料，我发现我的性格就像查理一样，我认为做出的食物能让人发自内心地喜欢和快乐，是厨师的最高境界。因此，我特别喜欢和吃饭的人沟通，努力去理解他们的需求。比如，为了做好清真食物，我会和很多回民交流，如果谷歌也有回民的话，我相信能让他吃到最好的清真食品!”

我的直觉告诉我，这是一位非常热爱厨艺的工作者，他对他的工作充满了热情。当时他给我的印象非常深刻，我也在心中默默记住了他的名字——薛荣升。而公选行政总厨的当天晚上，正是由他来做菜的。

显然，他这次也是有备而来，做的食物不仅以中餐为主，而且相当丰富可口。蟹腿、鲍鱼、龙虾，一道道菜让人应接不暇。员工们都吃得相当带劲儿，大多数人到最后撑得几乎走不动了。我想，他一定

能赢。

果不其然，员工们的投票结果，荣升以高票当选谷歌的大厨。从此以后，谷歌的食堂里，总是活跃着他穿着白色厨师服的身影。出于对美食的狂热以及对员工的贴心，荣升让每天的谷歌食堂都生气勃勃。他不但定时在网上对食物进行“民意调查”，而且食谱更是频频更新。如果哪天你吃了好吃的一道菜，第二天还想吃，那是不可能的，因为一周之内的食谱是绝对不重复的。

他的美食成了员工在工作之余的最大向往，而他也把创新的理念发挥到了极致。比如，他想尽办法收集美食，当听我唠叨我妈妈的牛肉面是一绝的时候，他立刻决定把“李妈妈牛肉面”引进到了谷歌食堂。尽管一开始他也很难100%地理解其中的精髓，比如放酸菜的重要性，比如普通牛腱肉和“金钱腱”之分，但他非常善于钻研，经过多次尝试后，终于掌握了“李妈妈牛肉面”里所有的秘籍，而且还加入了自己的创新，例如增加了花椒的比例，又放了他的独门卤包，最后做出的面比原创的还要美

味。

他还喜欢即兴表演。比如在奥运会期间，他突发奇想，不仅做了一个“水立方”鹅肝，还做出了惟妙惟肖的鸟巢形状的甜品。还有一次，在总部参加行政总厨培训的时候，他忽然来了兴致，三下五除二当场做出了一个龙形的冰雕，在场的人们都惊叹不已。

可以说，谷歌中国成功地把总部的厨房文化移植了过来,不但员工的一日三餐有了高质量的保证，而且还真正把员工当做家人一样对待。

当我们从谷歌中国最初的新华保险大厦搬到清华科技园以后，谷歌中国的硬件设施也越来越齐全了，几乎和总部一样。我们引进了健身房，里面的各种健身设备都是从总部运来的;我们建了按摩室，并提供专业的足部按摩和背部按摩；当时员工最津津乐道的是那几个可以加热、带冲洗的马桶。

有了这一切，我们就有足够的理由起飞了吗？

## ICP 牌照风波

拥有良好的工作环境，下一步就是把谷歌的快乐、放权、自由、宽容、平等、追求卓越的文化导入中国。一个企业的文化，就相当于人的灵魂。谷歌中国希望员工每天早上醒来之后，都能用一份快乐的心情面对工作，使工作不再成为“房贷”“车贷”“糊口”等一个个名词背后的沉重负担，而是一份甜蜜的挑战。

但凡做过管理者的人都明白，企业文化的建设是一门精深的学问。除了真诚的表达、有意识地身先士卒之外，还要在细节上体恤下属。

我首先希望，在公司里有一种平等自由的气氛。在谷歌中国建立之初，我在开会的时候会经常提醒经理们，不要说“我们”“你们”这样的字眼，比如“我们是管理者，我们是谷歌美国派来的”等等，因为大家都是平等的。在谷歌的食堂，我们也没有贵宾专用的房间或桌子，无论是我还是我的贵客，在餐厅都是和大家一起排队，吃完后自己收拾碗筷。

我还提醒大家，吃饭的时候不要经理一桌，新来的大学生一桌。通过这样一次又一次地强调，谷歌中国员工的主人翁意识越来越强，开会再也不是“一言堂”，到处都是平等地讨论和争论问题的景象，我也经常收到员工各种各样的建议和意见。

除了平等，我还希望大家能够放轻松，能够在开放的气氛中自由表达。首先，我们引进了总部的TGIF大会，TGIF代表“Thank God it’s Friday”（今天星期五），这是谷歌每周五举办的例行大会，员工在这个时间里可以相互交流最新的动态，可以向公司的总裁和高管提问，也可以发表自己的意见。

记得刚开始参加TGIF大会的时候，中国的员工都非常含蓄，同时也有些不知所措。记得公司建立之初，因为每周都有新员工上班，我就建议让新员工们上台进行自我介绍，并作一些才艺展示。有一个员工站在话筒前说不出话来，他手足无措地说：“大家好，不过我觉得自己没有什么特长，要不然我打一个嗝吧！”然后他就僵在那里，小小地打了一个嗝，面部表情有些木木的。而台下的人早就笑得

不行了，还有人在喊：“声音太小了，听不见！听不见！”

后来，TGIF 大会一直在谷歌延续了下去，我们展示公司的新产品，探讨新的政策和战略，介绍新员工，征询大家的建议，它已经成为谷歌员工平等交流的一个平台。

为了让大家尽快熟悉起来，我也尽量鼓励大家打成一片。我曾经当着新员工的面表演过一次跳舞，那是在一次 TGIF 大会上，新员工在参观谷歌中国清华科技园的新设施。当我们走到健身房里的跳舞机旁边时，有一名员工开始怂恿我：“开复，跳一个，跳一个！”

我想了想，当场就挽起袖子走上了跳舞机，随着节拍的节奏，我精准地踩下了每一个箭头。而旁边的员工中，有人惊讶，有人大笑，还有人在鼓掌，气氛轻松极了。我知道，我的姿势一点也不标准，甚至手忙脚乱；而鼓掌的员工则一定是在惊叹，这么不标准的舞姿居然都能踩中每一个箭头。但我心里却在暗自庆幸，“你们可不知道，我唯一会的运动

就是‘跳舞机’了，每周都靠这个锻炼呢！没想到今天用上了。”我要让他们知道，老板可不是一个“凶神恶煞”。

后来，经常有员工对我提出要和我PK“跳舞机”，我几乎没怎么失过手，看来会一样技艺还是很重要的。我这样放松的表现，无疑会让员工放松紧张的神经，进而在公司上下营造出一种轻松的氛围。

另外作为管理者，我也希望自己以身作则，让员工感觉到老板和他们是朋友，而不是高高在上。

例如每次开会，我都会非常准时。但有时候员工会因为各种各样的理由迟到并导致会议缩时，我并不想批评他们，而是希望用一种“可爱”的制度来约束他们。我对他们说：“谁迟到了，谁就必须在大家面前跳肚皮舞！大家同不同意？”员工们都哈哈大笑略带起哄地说：“好啊！好啊！”因此，我们设立了这种“迟到当众跳舞”的规则。有一次，郭去疾迟到了，就真的被迫跳了一段肚皮舞。员工们看了之后笑得都快直不起腰来了，而大家也由此看到这个规则并非儿戏，所以，一到开会时间就会提

前几分钟下楼，“迟到”这个问题就轻易地解决了。

在这样优越的硬件条件和轻松的文化氛围下，谷歌全球文化中有点“小飞侠”、有点天真、有点随性的风格逐渐建立了起来。到了后来，身边的员工和我都建立起一种朋友般的关系，我们相互信任并轻松地相处。

正当我们热情地享受着谷歌的点点滴滴时，谷歌中国第一轮最严重的危机其实已经在路上了。度过这次危机的过程，就如同小说一样高潮迭起，令人心潮澎湃。但当时处在重重压力下的我则备感煎熬！

2006 年 1 月 25 日，谷歌推出 google.cn，一个符合中国国情和法律的网站。当时，公司并不是在每一个国家都推出这样的本土网站，因为这往往意味着愿意把服务器放入该国，并且遵守该国法律。在总部，谷歌进入任何市场之前都会经过一番热烈的讨论。在我加入谷歌后，CEO 艾瑞克·施密特咨询我的意见，我的回答是：“建立中国本土网站是必须的，你可以咨询所有的华人工程师。”艾瑞克说：

“在你加入前，我们就问过了。他们的回答惊人的一致，中国是一个巨大的市场，前景将令人兴奋。中国人需要谷歌最精确完整的搜索引擎，并且要把全球的信息都整合为中国人所需要的。因此，搬服务器和守法是值得的。”

但是，google.cn 发布的第一天就引起了国际媒体一浪高过一浪的“讨伐”之声。原因是谷歌承诺，根据中国的《互联网信息服务管理办法》，过滤搜索结果，屏蔽非法信息。然而，许多国外媒体不理解过多的互联网管制，批判谷歌违背了自己过去的“客观、公正、完整、不人工干预”原则。

这些批判和抗议活动让谷歌总部的一些员工开始有了质疑之声。很多工程师都开始怀疑这么急迫地推出 google.cn 是否明智，我意识到我必须火速飞到总部去作面对面的沟通。我立即改变了自己的工作日程表，安排了在总部和工程师的对话，因为我相信，只有面对面才能解除误会。而这次非正式的会议，竟然有近 300 人参加。这几乎是史无前例的规模。

经过长时间的耐心解释，终于让员工增加了对中国的了解，并取得了一定的成效，但我心里非常清楚，这次的风波还是影响了一小部分美国工程师对中国团队的看法。他们觉得公司“世界第一品牌”的称号得来不易，为什么中国团队就这么急迫地作出有伤品牌的决策？虽然谷歌最高领导已经批准进入中国，但是谷歌是一个高度自治但又非常强调平等合作的公司，每个工程师对自己的程序代码有着比较大的决策权，如果谷歌中国希望迅速做出一些合格产品的话，那么失去部分总部工程师的信任和支持将是很严重的事情。

麻烦不止如此，在美国媒体的批判之下，美国国会决定召开一个听证会，要求微软、思科、雅虎、谷歌针对多种敏感题目表态。如果说原来媒体的声音可以用一系列“官方回应”化解，那么国会的听证却必须坦白回答所有问题。这时，艾瑞克、拉里、谢尔盖和他们的领导班子就需要决定：到底谷歌的政策是什么？能否恪守公司的原则，化解美国国会和媒体的不解，同时还依然符合中国法律？

在这段时间，美国总部面对强大的压力，很多人开始对于中国有些动摇。当我在山景城和谢尔盖吃饭的时候，他对我说：“你别担心，就算我们撤掉google.cn，你招来的精英也一个不能少！而且就算真的到最后我们决定撤出，我们也会保留一个纯粹的研发中心！” 听罢此言，我一方面对他的支持和承诺表示感谢，但另一方面我也真的惊讶他居然在考虑撤掉 google.cn。

2 月 14 日，在山景城那座著名的建筑里面，艾瑞克、拉里、谢尔盖和几位总部的高管针对这个问题，开起了破纪录的 8 小时会议。谷歌是否推出google.cn？是否要把更多的服务器搬去中国？是否在中国开始运营？如何在中国开始运营？如何透明地到美国国会解释我们的立场？经过 8 小时空前激烈的讨论后，已经是加州半夜 11 点多。随后公司的代表坐上“红眼”航班，飞往华盛顿去参加 2 月 15 日的听证。

同时，谢尔盖拨通我在北京办公室的电话，他说：“开复，我们讨论到半夜。这是第一次我与艾瑞

克、拉里无法达成共识。但听证会就是今天，所以我们还是必须作出最后的决定，我们依然决定进入中国！”我心里大大松了一口气，谢尔盖接着说：“明天，我们将去国会众议院和很多互联网公司一起做一个听证，我们不得不坦白回答所有问题，这样可能会给你带来一些麻烦，你得扛一下，不过，我想对你说的是，我们支持你做 google.cn 的决策。”

次日，我就给员工吃了这颗“定心丸”，我对他们说：“我们正在向有益的方向努力，但是，无论公司的命运如何，员工都不会被裁剪，因为人才是谷歌最宝贵的资产！”

刚刚解决了这次重大的挑战，更麻烦的事情居然紧随而至。2006 年 2 月 21 日，中国某家媒体发出了一篇篇幅巨大的封面文章，题为《谷歌为何翻墙进入中国》，指控谷歌因为没有办合资公司营业证，所以在中国是非法经营。

这篇文章中指出：“进入 google.cn 页面，可以看到一个标注：京 ICP 证 050124 号。这相当于一个公司在中国经营互联网内容的营业证号。不过，这

个证号不是谷歌的，而属于一家名为‘赶集’的网站。中国政府规定，任何外资企业不得在中国境内经营互联网内容服务，合资企业如果要申请这项业务，外资比例必须低于50%。因此，谷歌如果想把它的服务器从美国加州搬到中国北京，就必须在中国与一家中资企业成立合资公司，同时，以合资公司的名义向中国互联网主管部门提出申请。因此，在中国互联网的政策框架下，google.cn显然是不合法的。”

这篇文章一出可以说引发了轩然大波，整个互联网界被这个消息震惊了。一向以“不作恶”作为自己价值观的谷歌，竟然在做违法的事情？不要说别人，连我们自己都被这种“控诉”惊退了三步。

回顾一下国际互联网公司进入中国的历史就能够发现，在此之前几乎所有的跨国公司进入中国都是遵循这种“借牌”的路线。尽管2002年公布了《外商投资电信企业管理规定》,规定外企互联网公司进入中国应该采取合资的模式。但在2002年以后，跨国公司进入中国市场依然遵循以前的惯例，比如雅

虎和阿里巴巴的合作、ebay 和易趣、亚马逊和卓越网，都是通过“借牌”方式使用国内网络公司的 ICP 牌照。按照中国市场当时的现状，我们咨询了所有律师事务所，他们都建议谷歌用“借牌的方式建立本土网站”，因为这样比申请合资更快更有效率，而且有足够的业界先例供我们借鉴。

但 google.cn 和其他网站也有不同的地方，例如谷歌的业务内容，以及国际媒体和中国媒体的关注度。于是，政府部门开始正式考量 google.cn 的 ICP 牌照问题。而我和我的团队也开始密切地与相关政府部门展开沟通和交流。在国内外媒体一片质疑声中，一种惴惴不安的气氛开始在公司里蔓延。当时，有媒体形容，google.cn 的员工每天都担心负责政府关系部门的员工会带回“最坏”的消息。

多灾多难的谷歌中国，一星期前正担心总部撤掉中国网站，现在又担心政府判决我们违法经营！

作为一个公司的领导者，作为一个充满激情想开创一番事业的人，我非常希望公司在中国的运营能顺利地开展，不希望它死在襁褓当中，不希望“出

师未捷身先死”。可以说，那个时候面临的压力非常巨大，国际媒体对 google.cn 喋喋不休的争论，国内媒体对 ICP 的质疑，总部工程师们的疑惑，中国员工的担忧，这四重压力放在任何一个人肩上，都会感到不堪重负。

但是，作为一个公司的管理者，我必须保持冷静的头脑和应有的理性。如果我乱了阵脚，让员工看到我的不安，那么整个公司的士气都将受到打击，甚至在关键时刻还会造成公司的瓦解。所以，我不断提醒自己，一定要自控！

我一方面直接负责和政府的沟通，探讨做合资公司的计划，同时争取总部对合资事宜的认可，尽最大的努力消除其中的偏差，解除其中的误会；另一方面，我还要关注员工的情绪，稳定日常工作。在那段日子里，每天早晨我都让自己扛起所有的心事，精神抖擞地走出家门。

安抚员工的事情并不容易。作为一个领导，我有责任和他们透明地分享事实，坦诚地分析现状，因为告诉他们一切都没问题是不负责任的，也是不

符合谷歌文化的。每次走入会议室，我都尽量让自己的脸上带着微笑，让我的语气平静和充满信心。我向员工汇报每个星期与政府部门交流的进展，重申谢尔盖的保证：就算撤掉中国网站，谷歌中国绝对不会裁员，还会保留所有的办公场所。同时我也从不隐藏问题和可能的负面结果。每次会议结束前，我都向员工保证："有新的信息，我随时会和大家分享！"

人们在经历痛苦的时候，往往觉得时间很漫长；而经过了这种痛苦之后，就如同大病初愈一样，感到天色明朗。经过两个多月漫长的沟通和交流，经过苦苦的等待和期盼，ICP 牌照风波终于有了合理的解决方法，google.cn 的命运终于可以尘埃落定，那就是：谷歌马上启动合资公司的申请，而在申请合资的过程中，我们还可以继续运营。

在申请 ICP 牌照过程当中，谷歌员工复杂的心路历程自不必说，而我也经历了从"山重水复疑无路"到"柳暗花明又一村"的心理过程。在这种时候，往往最考验一个公司管理者的意志力、判断力

以及应对危机的能力。我的习惯是在睡前回想一下白天的工作，然后再想一想第二天的计划。当时我还会想到员工对可能失去工作的担忧，以及很多好心人对我的种种提醒。可每每我还没来得及想清楚，就已经累得睡着了。

繁杂的启动工作和这两个危机事件，让谷歌正在损失宝贵的市场份额。在 google.cn 和 ICP 牌照风波的时候，绝大多数的中国用户还在使用 google.com 的中文服务，而 google.com 的服务器在国外，因此断网问题就时有发生。而 ICP 的合资一天没有完成，google.com 就一天不能直接跳转到 google.cn。断网对于中国网民使用谷歌搜索无疑有着巨大的影响，谷歌的粉丝们对我们的断网问题，中文搜索的质量和界面问题开始表示失望，质疑谷歌中国的不作为。

而在我们内部也开始了对于产品战略方向的争论，是应该专注于搜索质量的提高，还是满足我们这些天才工程师的愿望，做最酷最红的新产品？这些争论和摇摆都耗损着谷歌中国的精力。

对于纷繁复杂的这段时期，《环球企业家》曾用封面文章概括了谷歌中国的这段时光，认为这是谷歌中国经历的《最长的一年》。说的没错，这一年谷歌中国过得很不容易，但我相信，“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”，开局不顺的谷歌中国在经历了所有该经历的一切后，应该开始峰回路转的路程了。

很多人问我在当时的情况下悲观吗？我的回答是“不”。尽管并没有想象的那样顺利，但我们的团队从始至终都抱有一种乐观的情绪，他们相信我，我也相信这批最热情向上和聪明能干的员工。

截止到 2006 年年底，谷歌中国已经建立了一支 120 多人的工程师队伍。这是谷歌当时最大的海外研发团队。在这里，每个员工都有发言权，每个员工的创新都得到尊重；而且，我们提供了各种福利和便利，让员工可以全身心地投入到工作中。这里有扁平放权的管理架构，3～5 个人可以做出在其他大公司 20 个人做的工作。

在经历了这场沉重的四重压力后，我们更加珍

惜我们的工作和用户，我们立志要卧薪尝胆，不怕艰苦，重视每一个细节，不断完善我们的中文产品，早日赢回用户的心。

我相信，接下来的产品研发工作，可以让谷歌中国顺利启航。

2006 年 4 月，为了让中国用户更好地理解和使用 Google.cn，我们给它起了一个中文名字“谷歌”，在北京饭店的金色大厅里，我和艾瑞克·施密特用一块块的拼图拼出了“谷歌”两个字。艾瑞克没有提前练习过这个拼图，一开始放错了位置。最后，在观众和员工的掌声鼓励下，他终于把拼图摆放到位。这是谷歌这个中文名字第一次在全世界面前亮相，这也是 Google 除英文名称以外，第一次取其他文字的名字。

谷歌在中国的启航，正是在巨大的期盼和妥协对抗中开始的，而它还能够复制它在硅谷的成长神话吗？

## 做好搜索

在美国，谷歌是一家以精确搜索和恪守价值观而闻名的公司，它的英文搜索引擎是全世界最精准的搜索引擎。

谷歌改变了互联网的新格局。它以搜寻精确和索引巨大，迅速赢得了网民的欢心。谷歌能够搜到别的搜索引擎搜索不到的信息，并且精确、客观地给出排名，导致谷歌成为广告宣传、趋势分析，以及收集市场调查、统计数据的重要渠道和指标，也使 google 一词成为了英语词典中的一个动词！

谷歌的商业模式就是在搜索结果旁边显示清晰标注的广告，它的巨大使用量保证了谷歌商业模式的成功。

除了搜索外，谷歌还陆续推出其他的新产品。比如在谷歌地球，上面可以真实呈现每一个山丘、每一座建筑，用户如同在一架飞机上，从空中俯瞰这个世界，使得人们有一种身临其境的感觉；而谷歌的 Gmail 更是让人惊奇，不但云计算功能把用户

的邮件海量存储在服务器上，使 Gmail 的用户永远不用删除邮件，而且只要键入几个关键词，就可以在往来邮件中轻松找到任何有关的邮件。

这些各种各样美妙的产品能在中国得以“复制”吗？

在团队初建的时候，很多员工开始想把这些又炫又酷的“杀手级”应用引入中国，然后迅速吸引眼球，进而取得立竿见影的成功。“赶紧做谷歌地球中文版！那是最酷的产品！”“国外 YouTube 最火，模仿 YouTube 做一个视频网站！”“Web 2.0 时代来临了，像 MySpace 一样做一个社区！”“国内博客最火，做博客搜索！”甚至有人提出，“为什么我们不能卖页面左边的广告呢？”这样的声音在谷歌中国的办公室里此起彼伏。我能感觉到这些来自全国各地的天才们求胜若渴的心态。

但是，“天才们”往往没有考虑清楚：这些产品是否适合中国的国情与法律？谷歌能否得到相关的牌照？这些产品要做多久？这些产品是否能由一个欠缺经验的团队做成？还有，最重要的一个问题在

于，这些产品是否真的是当务之急？

其实在当时，更严重的问题是谷歌的中文搜索还做得非常不完善。从中文搜索的历史来看，谷歌中文搜索虽然最早在 2000 年上线，但在进入中国之前，谷歌美国总部只有一个五六人的小团队负责中文搜索，服务器在美国，使用全球统一网址 google.com。

而其他几个搜索引擎公司在中国很早就有了很大的团队，它们更理解中国的国情和法律。在谷歌进入中国之前，互联网上还在流传着一个名叫“我知道你不知道”的搞笑视频，大意是对尚未进入中国的谷歌的一种冷嘲热讽。它在暗示，一个外国公司不可能做好中文搜索。

其实，搜索是整个谷歌公司的立业之本，不但是最核心的产品，也是用户最需要、最常用、最不能缺少的产品。而其他的服务则都是在搜索服务成功之后围绕着它推出的，所以我们做产品绝对不能本末倒置。

在 2006 年 3 月不到 10 位工程师、到年底也最

多有 100 名工程师的前提下，我意识到，谷歌中国必须卧薪尝胆、踏踏实实地专注于网页搜索质量。如果分心去追逐其他更炫更酷的产品，那一定会纰漏百出。就像是一艘航船，如果不先补好船上的漏洞却急于航行，那么航船早晚会像泰坦尼克号一样沉没在汪洋大海中，先做好搜索几乎是谷歌中国的唯一出路。

尽管我认为提高搜索质量是谷歌当下最重要的任务，但我还是尽量让所有的员工经过讨论，都认同这个战略方向。因为，谷歌的文化就是每个人都应该是自愿工作的，不应该被强迫。中国用户最需要哪一种产品？经过无数个战略会议的讨论，大家开始理解专注搜索的重要性。记得在一次关键性的沟通中，产品总监俞可说：“如果我们网页搜索取得成功，而所有其他的一切都失败，那我们依然是成功的。但如果我们做好了视频、社区、地球，但放弃了搜索，那我们依然是失败的。”当时，我发现几位“产品多元派”，都在这句话的“当头棒喝”之下想通了。

达成共识后，我汇集了大家的意见，飞到总部和 CEO 艾瑞克·施密特汇报。在开始我那份 20 多页的 PPT 的演讲前，我是这么说的：“Our China strategy is simply to focus on web search, attend to every detail and win over users, before working on any other products.(我们的中国战略就是专注于网页搜索，不放过任何一个细节，以此赢得用户。之后，我们才考虑其他产品。)”

艾瑞克非常赞同这个观点，他说：“搜索业务是谷歌成功的奥秘，如果搜索做不好，那么其他的业务想做好就是纸上谈兵。何况，网页搜索业务也是做好网页广告业务的基础。”

在总部认可并决定谷歌中国先做好搜索的基础上，我们开始了提高中文搜索的历程。在做中文搜索之前，我对工程师们说：“那些最酷最吸引眼球的业务，我们肯定都会去做。但不是现在去做，而是将来。在我们作出决定之前，大家可以各抒己见。而现在，一旦公司作了决定，我们希望大家都能够全力以赴，专注搜索业务！”

从那时开始，只要有任何员工想做搜索以外的产品，我都俨然成为一个 Mr.No（“说不”先生）！我总是说：“做好搜索后再说！”

统一思想后，我们就开始在搜索页面的每一个细节上钻研，在每一个可能的选择上进行测试。当然，我们选择提高页面搜索质量，让谷歌“读懂中文”,也意味着谷歌中国要忍受产品很少的“批评”。面对媒体的批评，面对外在的质疑，我们只有像一个坚持己见却暂时没有票房的电影导演那样坚持自己的理想，我们就像一个沉默的剑客一样在聒噪的环境中专注修炼内功。

顶住压力，不要盲从，向来是成功者必须具备的重要素质之一。

修复中文搜索并不是一件简单的事情。其中可能有一万个细节需要工程师们一一进行认证。而这种修正不可能“跟着感觉走”，而是需要先研究中国用户的搜索习惯，然后再根据这些习惯提供用户喜欢的搜索。

在谷歌中文搜索 2000 年上线的时候，出现了一

个严重的技术问题，谷歌中文总是把握不好“分词”的问题。有一天我看到一篇清华的分析，说在搜索引擎里面，谷歌的精确度还是不错的，甚至领先其他中文搜索网站，但是分词做得不够好，原因就在于投入不够。因为当时谷歌只有五位工作在美国的华人工程师，他们无法集中精力做好这件事情。

当系统无法准确分词时，就会闹出很多笑话。比如，用户输入“电脑”两个字，正常的情况是，页面左侧应出现“电脑”的搜索结果，右侧应该出现电脑产品广告，但因为分词的错误，可能会把“电脑”分成“电”和“脑”两个字，出现的结果和广告居然是关于“电话”和“脑白金”的，真令人啼笑皆非。

在搜索引擎领域，分词是中文特有的一个挑战，我们需要做的不是做一个符合语言学的分词，而是一个符合用户使用习惯的分词。比如说，除了要把常用词正确分开外，还应该分清最新的网上用词，比如“打酱油”、“芙蓉姐姐”等等。

而即使分词正确也仍可能造成匹配的问题。比

如说，如果有一篇文章里面提到“清华大学”，但搜索“清华”，这篇文章就出不来了。但如果分词时把文章里的“清华大学”分成“清华/大学”，那么搜索“清华大学”又出不了结果了，谷歌对这个问题研究了很久。

有一天，谷歌中国工程研究院副院长刘骏跑来兴奋地说：“开复，你的语音搜索论文可以用在分词上。如果我们把中文的字当做语音，然后用语音识别的方法和统计语言模式来识别出所有可能的分词方法，那么匹配正确时，‘清华’和‘清华大学’就可能同时出来。还有，我们有这么大的网络语料库，可以训练出一个非常巨大而精确的语言模型。”后来，他带领团队真的实现了这方面的突破。

在 2006 年下半年到 2007 年上半年，我们的工程师一一检查尝试各种领域的各种搜索词，并统计出所有不合理的搜索结果，然后再向美国的工程师学习如何在系统里进行修正。可以说，今天谷歌中文搜索的每一点进步都是在工程师付出的辛勤努力下得来的。

那时，每天都有很多有关提高搜索质量的会议在清华科技园大厦召开，谷歌内部的监测系统每天都在对各家搜索引擎作出比较，我们评估搜索相关度、网页索引大小、即时更新能力和对垃圾网站的识别性。为了衡量我们的进度，在我办公室外面就有一个大牌子，上面可以看到我们当天的四个指标表现如何，以及和竞争对手的差距又如何。

这是一项极其辛苦而回报率又相当低的工作。有时一个由五名工程师组成的团队努力半年，也只不过把某一个指标提升 0.1%而已。但我总是苦口婆心地鼓励大家：这样的工作是积少成多的。五个人半年做出的成果有限，但一百个人做两年就会有巨大的变化。

为了增加中文搜索产品的亲和力，谷歌中国成立了一支用户体验团队，成员中不乏心理学博士和硕士。我们将一间办公室隔开，让一些普通网民像平时那样使用计算机。在隔壁的实验室里，我们通过安装在计算机上的特殊摄像头将用户使用互联网的习惯记录下来。这种记录非常精密，比如用户每

一秒眼睛停留在哪里，鼠标停留在哪里等等。通过这样的实时监测，我们能够真切感受和精确了解中国互联网用户的使用习惯！

在研究用户体验的过程中，我们也发现了中美用户很多不一样的地方。比如，美国互联网用户搜索的目标都比较直接，他们以找到自己想要的信息为目标，一般只点击搜索结果的前三个，之后就离开页面。但中国用户的目光更多是四处浏览，他们愿意尝试更多的搜索结果，停留的时间也更长。中国用户把搜索当成一种探索，去点击网页上各种有趣的东西。

还有一个很有意思的现象，就是中国用户有时候在搜索框里并不完全键入所有的关键字，而是在键入之后直接拉到搜索页面的最下方去点击相关搜索。比如，一位用户想搜索“秦皇岛地图”，但他只输入了“秦皇岛”三个字，搜索结果页面出来后，他直接在最下方的相关搜索中点击秦皇岛地图。他说：“已经习惯使用相关搜索这个功能了。”

谷歌中国的工程师认为，造成这种差别的理由

有以下几个：第一，中国用户使用搜索引擎进行探索的概率很高；第二，一些搜索引擎将前几个搜索结果出售为广告，用户因此习惯了不信任排名较前的结果；第三，中文的输入相对来说较慢，因此，中国的用户宁愿用鼠标多点击几次来完成搜索，而不是长时间敲打键盘。

用户的体验给了谷歌工程师们很多灵感，比如，为了满足中国用户的搜索习惯，谷歌在用户键入搜索内容的时候，就给予一系列的搜索提示，这样就省去了用户向下拉页面的麻烦。而我们也按照中国用户的习惯，改变了搜索摘要的长短、排版的版式、字体的大小，甚至字体的亮度。同时，我们还考虑了中国用户普遍使用的显示器规格，进而重新设置版面的安排。

每天，我都和工程师们用巨大的投影屏幕，检测每一像素的排版、颜色、字体等等。我们对各种指标进行现场比较，然后研究决定如何改进我们的中文界面和用户体验。

但是，所有的改进都必须有数据的支持。比如，

我们曾经针对互联网用户做过一项调查，问题如下："如果使用搜索引擎，你是喜欢第一页搜索结果有10项，还是有20项？"结果90%的互联网用户都选择有20项结果，因为他们想象第一页结果多可以省时间。但事实却并非如此，在真实的网络环境测试中，我们却发现大部分用户喜欢第一页有10项搜索结果！这是因为，第一页呈现20个搜索结果要比呈现10个搜索结果慢0.15秒。在搜索过程中，不少用户恰恰因为这0.15秒带来的负面感觉，就无法忍受了。

我们在一遍遍地尝试和探索着。工程师们都沉浸在专注的努力中乐此不疲。对待员工一向宽容的我，在产品的研发方面有时候就没有那么放松了。我还是那个Mr.No，不支持做任何不对搜索有直接帮助的工作，同时要求团队仔细分析每一个细节，从字体、空格以及翻译，都绝对不能有一个错误存在。公司面临的困境以及我们心中的梦想都在激励着我们不断前进。

那一段日子，我睡觉、洗澡、吃饭的时间都想

着如何把搜索做好。真的像走火入魔一般。就算去餐馆吃饭，我对服务员也不放过，总是问：“听说过谷歌吗？”如果得到肯定的回答，我就会进一步追问对我们的产品的感觉；如果得到否定的回答，我就会鼓励他们不妨去试试。

虽然我在过去的工作中曾经经历过无数次做产品的成功与喜悦、失败与挫折，但我对成功的渴望却从来没有如此强烈过。

这样艰苦努力一年之后，2006 年 10 月的某一天，我在办公室外面的牌子上终于看到了我们的四个指标都已经胜出！2007 年 4 月，我们评估了过去 9 个月对中文搜索的改进成果，发现中文精确度的提升速度超过了公司内部其他任何的语言。另外，中文的网络索引数量在过去一年也增加了一倍（2008 年又增加了 10 倍）；对于新网页敏感度也降低到几分钟（就是重要网站的新内容几分钟后就可能搜索到）；作弊网站在网页出现的频率则下降到原来的 1/40。

在搜索质量不断改善的同时，我们在 2007 年 6

月也终于获得了 ICP 牌照，谷歌把 google.cn 的服务器逐步搬入中国,然后把上 google.com 的用户指向 google.cn，断网的问题终于彻底得以解决。

可以说，在 2006 年这一年，谷歌中国的工作远远没有外界想象得那样有趣，与之相反，改善搜索引擎是最平淡、最不能带给市场惊喜的，但长期来看,它是一切竞争的根本,是谷歌中国的立足之本。在这一段时间里，摆在工程师面前更多的是改进，而不是创新；是对细节的不断改进，而不是炫酷产品的推出;是以辛勤耕耘一步步赢得中国用户的心，而不是耀眼的广告和推广。我们几乎把所有的精力都用在这里，让用户发自内心地认可我们的中文搜索。

在这个过程中，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时候，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。

那段时间除了内部的压力，外部压力也纷至沓来。媒体和用户纷纷批评谷歌中国“水土不服”，不

做创新，在产品方面“鲜有建树”，必将重蹈跨国公司注定要遭遇的滑铁卢魔咒。当然，更有调查公司在毫不留情地用数字说明，谷歌的市场份额在迅速滑落！

这真是一件让我感觉孤独又无奈的事情。有时候我会对朋友或亲人说，做一个跨国公司的高级管理者常有“高处不胜寒”的感觉。但这种感觉并非所有人都能理解，很多时候都只能自己默默承受。跨国公司的高管在巨大的压力下，不仅要做好被误解、被质疑、被冤枉的准备，也要忍受在前进的过程中那些突破瓶颈之前的煎熬，同时还要做好员工的心理工作。这其中的心理承压能力绝非一日能够练就。

事实证明，我们是正确的。尽管在这种努力的初期，员工因搜索质量的提升并未迅速带来流量的提升而悲观失望，甚至在 2006 年年底市场份额滑落时还有员工选择了离职。但是，我们最终战胜了自己，迎来了阴霾之后的晴朗天空。2007 年初，谷歌的“粉丝”终于认识到谷歌搜索的巨大进步，发出

“谷歌中文搜索变好了”的声音，这种肯定很快便蔓延到整个互联网。而谷歌搜索的市场份额在2007年、2008年的逐渐回升，正体现了网民最大程度的认可。

这也激励我们后来成功推出谷歌地图、视频搜索、博客搜索、移动搜索、音乐搜索等等一系列更好的产品。有人说，谷歌中国走的是“慢热”路线，我觉得，谷歌中国走的是稳扎稳打的路线。

直到今天，依然有不理解谷歌的人在质疑，谷歌为什么不能推出一款改变世界的“杀手级”产品，我想他们并不懂谷歌的真谛。

## 自我管理

谷歌在成立仅仅8年之后，市值就达到了2 200亿美元。谷歌公司在互联网大潮中不断取得成功的秘密是什么？所有经历过这家公司的员工都知道，那就是一种鼓励创新、平等、放权的文化。这种文

化表面上看似乎是无为而治，但实际上是要求管理者用“员工愿意被管理的方式来管理员工”。这种文化如同一道招牌菜的秘制酱料一样，有了这个秘籍，谷歌就获得了一种与众不同的内在动力。

曾经有一个员工告诉我：“我不认为所有的人都适合谷歌的工作方式。适合它的人会非常开心，不适合它的人会无所适从，因为没有人告诉你应该怎么做。”他一语道破了谷歌文化的核心，谷歌的员工必须学会有效的自我管理。

很多了解谷歌管理方式的人都会感到有些惊奇，因为世界上很少有这样一家提倡“自我管理”的公司。

谷歌的“自我管理”模式，导致了一种特殊的组织结构：程序代码分散在每名工程师手中，同样散落的还有每个人脑子里的创意和经验。这就造成了谷歌中国的工作方式和其他一些跨国公司在中国的工作方式有所不同，谷歌中国不仅要求核心高层与美国总部达成通畅沟通，更重要的是，每名工程师都必须与美国总部从事对应工作的同事结为朋友。

这意味着每一个员工都要非常有效地掌握沟通的每一个细节，小到与口音不标准的印度同事沟通时，要敢于在没听懂时要求对方重复一遍；大到写代码的时候一不小心把总部同事的代码弄坏了，如何道歉并修复等。

这种无人管理的状态意味着两点：其一，每个人必须进行有效的自我管理。其二，必须学会与谷歌在世界各地的近万名工程师沟通，然后找到属于自己的位置。虽然外界对谷歌丰富多彩的文化充满憧憬，但其文化的根本，是每个人都必须要承担尽可能多的责任。

这种自我管理、积极主动的文化需要时间来慢慢培养。在谷歌中国建立的初期，因为要专注搜索，我们并没有充分地发挥这种精神。随着组织结构的扩大和一批外部来的工程总监的加入，我开始担心谷歌中国是否能够复制总部的创新文化？

我不断告诉工程师们，谷歌是一个工程师当家的公司，管理方式是自下而上的，通常最主要的沟通是发生在工程师与工程师之间，而不是主管与主

管之间。这就意味着很多事情都需要工程师积极主动并自己作出决定。但我发现，中国的员工还是根深蒂固地习惯于老板发号施令，习惯于重要决策问老板，有了问题找老板解决。

谷歌中国的运营总监陶宁不厌其烦地在公司内部传播“当家作主”的理念，但我们发现，这样的理念无法靠抽象的概念深入人心，尤其对于那些沉浸在“被领导”的惯性思维中的员工，他们以为这只是如同装饰品一样的“空话”。

陶宁决定用实践的方式来帮助我推动这种员工做主的观念。有一次，一个工程师跑到陶宁那里抱怨,“会议室里垃圾桶太少了,每次开会都不够用!”他问陶宁:“能不能帮助解决一下这个问题？”陶宁想,这真是一个好机会让工程师学会自己当家作主，于是她告诉这位工程师:“对不起，这种事情你应该自己去想办法解决。”员工一听很是吃惊，他觉得自己已经发现了问题，并且报告了问题，这在一般的企业，已经很是积极主动了，现在竟然还让自己去解决，是不是有点过分啊？可是这就是谷歌，它鼓

励员工发现问题和提意见，但是条件是谁提意见谁负责解决。这不但让员工有了主人翁的精神，还摈弃了很多企业中牢骚一堆却无人解决的恶习。陶宁指点这位工程师直接去找后勤部门的主管，第二天，每个会议室里就多了很多个垃圾桶，工程师的要求得到了最大程度的尊重！陶宁后来对我说："就是要'逼'这些工程师，每件事情都要学会自己提出，自己解决！有些人认为我不愿意帮助他们，但其实我是在训练工程师积极主动的习惯。"后来，陶宁每次都用这个例子教育新来的员工，学会在谷歌积极地生存和有效地改善工作环境。

在办公室如何使用空调的故事和这个类似。按照规定，本来谷歌办公室周六和周日是不开空调的，但由于一些工程师喜欢在周末晚上加班，不开空调室内气温太高又忍受不了，于是"周末开空调"的呼声开始响起来了。但后勤部门的人听到这个要求后，面露难色："周末开空调会增加公司的运营成本，我们没有这笔预算。"我把后勤部门的难处直接反馈给了工程师，让他们想主意。后来他们建议在工作

日的低峰时间每天少用一两个小时的空调，再把这些节约出来的时间用在周末！这个不错的建议很快被采纳了，后勤部门按照工程师的想法调整了开空调的时间。于是，抱怨也随之平息。

慢慢的，员工开始敢于表达自己并学着捍卫自己的权利。当然这需要一个过程。在谷歌中国，工作一年之后，工程师有权利选择更换自己的部门。在谷歌建立第一年我们推出这个制度后，有一天陶宁拿着一摞纸走进了我的办公室，她叹了一口气说："开复，我不敢相信，我们的工程师居然没有一个说要换项目的，这简直不可思议！"我想了想说："他们一定是考虑到方方面面的原因和顾虑，不敢表达自己真正的想法吧。你去问问看，他们为什么不敢？"

经过一轮私下的询问，陶宁果然发现工程师有各种各样的顾虑："我自己填表要走，我的老板会怎么想？""如果我走了，我的提升机会是不是就失去了？谁能保证我的级别提升的连续性？""如果我走了，我的薪水是否会有变动？"一连串的顾虑让工程师们不敢轻易地表达。

陶宁和我商量以后，决定公开主持第一次的项目变更活动，她确定了项目变更的原则：只要员工提出变更项目的要求，而该员工在上一年的表现不差，就给予调整，任何人都不能对这个调整提出异议。这一年，陶宁帮助 7 个工程师成功地更换了项目，而员工也通过这件事确认了自己拥有的选择权。第二年，当员工真的理解他们有权利换组，而且不会被“报复”后，工程师就自己主动换组了。后来有员工告诉我：“当时真的无法想象，自己可以公开自己的意愿，这种被重视的感觉真好！”

随着谷歌中国的建立，员工逐渐学会了表达自己的声音。在 2007 年年底，一个员工兴奋地来到我的办公室说：“开复，总部刚刚作的民意调查太枯燥了，而且没有问出我们心中真正的问题。我想作个补充调查，你会支持吗？”

看到员工现在不仅开始有积极性，而且还能主动帮助公司作民意调查，我非常高兴：“去做吧。作这个调查，首先核心高管不参与，也不干涉，但是结果出来以后，我希望能从中理解大家希望我做的

事情!”他听后，兴高采烈地离开了我的办公室。最后，他发动了所有的员工来参与这项调查。这份调查做得十分生动。下面是调查里面的两个问题：

在谷歌做工程师，日常工作里最开心的事情是(可以多选)：

| | |
|---|---|
| 写代码 | 61.9% |
| 讨论技术问题 | 65.5% |
| 写论文 | 0.9% |
| 学习 | 42.5% |
| 面试 | 2.7% |
| 到美国出差 | 23.9% |
| 睡觉 | 17.7% |
| 上网 | 13.3% |
| 上网聊天 | 7.1% |
| 在办公室面对面聊天 | 22.1% |
| 在餐厅吃饭 | 21.2% |
| 和帅哥/美女一起工作 | 16.8% |
| 和其他部门的帅哥/美女一起工作 | 9.7% |

| | |
|---|---|
| 玩游戏 | 15.9% |
| 参加体育运动 | 24.8% |

在谷歌做工程师，日常工作里最痛苦的事情是(可以多选)：

| | |
|---|---|
| 被经理找去谈话 | 1.8% |
| 忙死了 | 25.7% |
| 代码的 Review | 27.4% |
| 写代码 | 2.7% |
| 写文档 | 32.7% |
| 技术讨论 | 2.7% |
| 与总部的资深员工意见不一致 | 12.4% |
| 与 Tech Lead 的意见不一致 | 10.6% |
| 与经理的意见不一致 | 12.4% |
| 有好的产品不能上线 | 24.8% |
| 有好的创意不能变成产品 | 31.0% |
| 没完没了的审批流程 | 41.6% |
| 没完没了的面试 | 14.2% |

| | |
|---|---|
| 没人可以谈心 | 3.5% |
| 找不到心中的他/她 | 6.2% |
| 被以前的同学/同事误解 | 3.5% |
| 被其他部门误解 | 3.5% |
| 无事可做 | 8.8% |

从这种“非官方调查”中我得到很多启发。比如说：员工对于新产品发布的渴望，对于公司变大之后部门之间隔阂的无奈，对于何时才能真正发挥谷歌“20%时间”精神的质疑，担心其他部门对工程部门的误解等问题。

于是，基于这个调查，我采取了几个措施，例如主动推动“20%时间”项目、增加部门之间的交流、每周例行一次员工大会、建立一个内部论坛让员工畅所欲言等等。但是，这个调查最大的价值不仅体现在这些措施上，而是让员工看到了他们自身的影响力，而我也以身作则地证明了我决心在中国打造谷歌文化，让员工参与到公司的管理之中，并通过逐渐试探与摸索营造出敢于自我表达的氛围。

自我管理的机制就这样被不知不觉地建立了起来，谷歌如天方夜谭般无为放任的管理方式也在这样神奇地发挥着作用。

这次的“非官方调查”还让我发现，谷歌中国的工程师长大了，他们身上充满了谷歌积极主动的朝气，他们已经开始发挥自己的想象去做“20%时间”项目了。这是另一个来源于总部的“神奇的管理方式”。

所谓“20%时间”，就是员工可用80%的时间来做已经设定的项目，而另外20%的时间可以针对自己的兴趣、想法、灵感来创造产品。

“20%时间”的管理方式来源于谷歌的硅谷总部，这是谷歌文化中的精髓，正是因为可以做自己喜欢的项目，才让无数的工程师产生了源源不断的灵感。员工不需要担心这个项目会不会赚钱，会不会变成成功产品，会不会没有资源，会不会得到老板的批准。正是在这样放松的状态中，Gmail、全球谷歌新闻等等震撼人心的精彩产品才会应运而生。最后这些产品不但被成千上万的用户使用，并且还改变了

一部分人的生活方式。甚至有些“20%的项目”，谷歌允许员工在产品上留有设计者的印记，比如实践六度空间理论的人际网络产品 Orkut，它的设计者来自土耳其，而 Orkut 正是他的姓氏。

大部分“20%时间”项目，来自谷歌软件工程师自身的兴趣和生活。比如著名的谷歌新闻服务，就是源于一个印度工程师。他每天都会阅读大量的报纸，但同时又发现有很多信息不值得阅读，而且不同的媒体有不同的观点。于是他希望设计这样的一个新闻服务，不仅为读者精心挑选新闻，而且尽可能提供多家观点，以便让读者有更立体的理解。

“20%时间”，并不是真正掐算你是否真的把一周中的一天用于创意，它不是僵化的形式，它代表的是一种自由、创新和思考。在硅谷的谷歌总部，“20%时间”的工作有时也可能最终演变为全部时间里的正式工作。

“20%时间”让工程师在执行相对枯燥的改善搜索质量的工作同时，享受思考和创造的乐趣。我们都相信，这 20%时间的背后代表的是 200%的激情。

在某种程度上，这甚至让员工产生了一种荣誉感。在《撬动地球的谷歌》一书中，谷歌的一名美国工程师贝尔解释了为什么“20%时间”项目在谷歌“推广得如此之好”：工程师被积极鼓励去进行“20%时间”项目，这不是一个你业余时间做点什么的问题，而是你积极地找时间做事情的问题。遗憾的是，如果像我现在这样还没有一个像样的“20%时间”项目，我确定，这对我的个人形象不利。

他的描述在某种程度上说明，来自“20%时间”的项目不仅仅有一个让成千上万用户得以使用的梦想在激励着工程师，同时，也让总部的工程师们把它作为了一种个人荣誉感，一种促进他们不断前进的动力。

不过，在谷歌中国公司里执行“20%时间”并不容易，并非所有中国工程师都愿意积极参与自主创新，更多人担心自己的想法得不到认可，也有工程师曾经认为这只是公司的口号而已，并没有诚意真正执行。

当然，在 2006 年的时候，我要求大家专注于搜

索，因此工程师们可能没有感觉到足够自由的环境。谷歌中国的工程师都非常年轻，他们在中国的传统教育体制下长大，他们更担心失败，更不愿意面对挫折，甚至害怕“20%项目”失败后来自同事的目光。另外，他们还担心领导责罚自己分心，根本就不敢尝试。这是谷歌在美国不会遇到的问题。

从 2006 年开始，我要求总监和产品经理们率先发明一些项目，然后推销给年轻工程师，后来，我建议把工程师们分成小组，让他们不定期地讨论自己的创意，经过一轮一轮的头脑风暴，形成团队去开发感兴趣的产品。严格说来，这还不能算是“20%时间”项目，但这至少会让工程师在这一过程中习惯同时做两个项目，获得从头脑风暴中得到自信和对公司放权的理解。

即使有时他们的创意和我的想法不一致，我也不阻止他们。因为我知道，在创新的领域，“我不同意你，但我支持你！”这句话背后的意义。我仅仅建议他们依照公司的模式，先把自己的点子拿出来让大家投票，发挥公司民主平等的风格。这样，无论

我的看法如何，一旦票数惨不忍睹，他们也就知道这个创意的大方向不行了。

推动“20%时间”项目的其中一个阻力来自我的研发总监们，他们有时把工作安排得太紧，员工无法进行创意思考。于是，我决定“从源头抓起”。我告诉部门经理，以后考核每个部门的成绩，其中一项就是评估员工“20%时间项目的多少”，这些项目经理既不能过问员工这部分时间所做的项目，也不能过问员工这些项目能否转化成产品。但是，经理必须给足这部分时间让员工展开创意！否则，他的工作评分会受到影响！在这样的氛围下，部门经理了解了公司对员工“20%时间”的重视，开始给员工充分的空间和时间，并积极鼓励员工多做创新。

为了培养员工对“20%时间”的理解，我请来了偶像工程师克里斯托夫·比希利亚（Christophe Bisciglia），他是《商业周刊》的封面人物，是让谷歌声名大振的“云计算”创始人。当这位 28 岁的年轻人在谷歌中国召集开会时，会议室里黑压压地坐满了人，而主讲人的第一个问题就是：“请问在座

的哪些不是程序员，是经理？”于是以我为代表的管理者们都举起了手，克里斯托夫接下来笑嘻嘻地说，“经理们都可以出去了。”经理出去后，克里斯托夫告诉大家：“这就是‘20%时间’的真谛：经理无权参与!”

接下来，20%的创意时间在谷歌中国逐渐生气盎然起来!

其中一个成功的“20%时间”项目是春运地图。2008 年 1 月，家在湖南的工程师李双峰正在和几个工程师吃午饭，当时严重的雪灾已经造成交通中断，很多工程师都已经无法回家了。这个时候，李双峰说:“我上网查阅了新闻，发现春运的信息十分零散，为什么我们不能把春运的信息整合到一张图上呢？”他的想法立刻得到了几个“同病相怜”工程师的共鸣。

当时，推出春运地图的条件其实也非常成熟，几个月前，谷歌中国的地图产品上正好推出一项叫做“我的地图”的服务，用户可以打造一份属于自己的地图。因此，把春运的信息整合在一张地图上

的点子变得相对容易了。李双峰回到公司就找到了六七个工程师，他们都有兴趣加入到春运交通图的协作中，下午五点，第一版春运交通图就完成了。第二天,春运交通图直接登上了 google.cn 的主页，当天的用户浏览量一路飙升。当时他们高兴地对我说:“开复，我们这个产品居然一天内有 700 万次的浏览量！这是一个仅仅经过 24 小时就上线的产品，我难以置信!”

另外一个成功的案例是 2008 年 5 月推出的“灾区亲人搜索”和“物资地图”。2008 年 5 月 12 日下午 2 点 28 分，震惊中外的汶川地震发生了，巨大的灾害使整个国家都陷入了悲痛当中。一时之间，在互联网上呼唤亲人的声音传遍了整个网络。而谷歌的工程师们也在思索着如何帮助这些焦急的灾区亲属，在工程师的内部论坛上，已经有好几位工程师在讨论是否建立一个“亲人搜索”的产品。

在以往“20%时间”的讨论中，我从来没有表过态。因为我知道，作为领导者的每一次表态都会影响员工的思考，甚至取舍。但这一次不同，因为国

难当头，我必须第一个站出来表示对这个“20%时间”项目的支持！我马上在论坛上发帖说：“此时此刻，这样的产品非常及时，希望你们有魄力把它们做出来。”

工程师们马上开始行动，他们首先做出了震区地图，让人们能够看到受灾的地区；后来又增加了“物资地图”，帮助想要捐赠的人了解哪些地区急需哪些物资。但是，仅仅有震区地图显然不够。当时有许多网民在互联网上呼唤自己的亲人，渴望得到他们的消息，但却没有一个集中的区域可以得到这些信息，寻找亲人就像大海捞针那样艰难。于是，工程师们开始彻夜不眠地开发“亲人搜索”。

工程师们希望整合互联网上所有有关灾区居民的信息，从救灾团队的罹难报道到医院的病患表，工程师不眠不休地把所有相关的信息都整合到搜索引擎当中来。那段日子，工程师们还手工建立索引，并把所有有关震区的消息都特别标注起来，以便给网民有效地提供信息。同时，另外一些工程师则在不分昼夜地打电话联系灾区的医院和相关收留单位，

以获取幸存下来的人员的名单和联系方式，帮助惦念他们的亲人和朋友找到他们。

后来，“亲人搜索”经过数次更新已初具规模，可以覆盖 40 多家当地医院和 4 万灾民信息。当时，为了收纳更多的数据库，工程师还做了开放的平台，用户只要将自己或朋友的状况（所在城市、联系方式等）经手机发送信息到一个固定号码，经过确认后，就会自动整合到灾区人员搜索平台的后台数据库中；查询人员只要登录谷歌“亲人搜索”，就可获得这些信息。

最后，一位工程师冯正铸提出了他的想法：大部分人都不知道这个“亲人搜索”的存在，如何让它主动搜索呢？他一个人连夜写了一个程序，分析所有中国网站内容，找到了几万个“寻找亲人”启事。然后，我们又找了一批员工，彻夜不眠地核实这几万个启事，在里面挑出了 9 000 个未被回答而又在“亲人搜索”里有答复的启事，由这些员工一一地发出电子邮件，转告他们亲人的下落。很多找到亲人的用户感激我们工程师所做的一切，发来了

多封感谢信。此事还被《华尔街日报》特别提到：“在上个月中国发生的地震中，各方援助源源不断，而谷歌的一群工程师也以自己的方式——亲人搜索引擎——参加其中。”

应该说，亲人搜索的背后，是十几个工程师废寝忘食做出的一个非常时期的产品，而其背后的意义则是搜索希望，传递亲情。因此，这里的人文关怀远远超过了产品本身，而这也是互联网在赈灾过程中发挥其特殊作用的一个实例。

2008 年，谷歌中国开启了多项“20%时间”项目。除了亲人搜索、春运地图之外，还有贺年短信搜索、论坛讨论搜索、中文版谷歌翻译等项目。

当然，最成功也最艰难的“20%时间”项目是 MP3 音乐搜索。尽管音乐产品明显是谷歌中国几年来的一大缺口，但“MP3 视听与下载服务”领域一直是国际版权纠纷高发的“雷区”之一。近年来世界上单曲付费下载经营惨淡，而免费模式已引起国际唱片界和版权界的高度重视。而谷歌公司一些竞争对手的模式也已经引发了很多争议甚至诉讼。

对于倡导“不作恶”价值观的谷歌，用未授权、非正版的方式来做音乐搜索是绝对不可以的，但若用付费的方式去做，我们很清楚用户不会接受。另外，谷歌倡导的原则一直是“lead，don’t follow”（引领，不要跟随）。因此，对于音乐搜索的商业模式问题，我一直都觉得是个头疼的问题，一直没有放手让工程师们去做。

直到2007年的某一天，郭去疾、洪峰、林斌分别在不同的时间段走进了我的办公室，他们对我说的是同一件事情：“想做音乐搜索和单曲下载这个产品！”我条件反射般地提出了自己的异议：“这个我们不是讨论过很多次了吗？版权的问题解决不了，谷歌绝对不能做违法的事情。”郭去疾说：“开复，我觉得我们可以去找唱片公司谈，让他们给我们授权，我们不就合法了吗？” 我无奈地笑起来：“几百家公司，你怎么谈，而且其中两个音乐公司牵连到总部和全球的诉讼，这就更困难了。这简直是不可能完成的任务！”可是，郭去疾还是非常冷静：“开复，我们可以找一个有授权的合作伙伴来完成这件

事情，你先让我试着去谈好吗？”我沉默了几秒钟后，慢慢对他们说：“你们的想法是非常好的，而且原则上我认为这是个‘20%时间’项目，所以我不会干预的。但是，我希望你不要忽视这个项目的难度和挑战，如果你理解了其中的困难之后仍愿意投入，那我就支持你！”

此时此刻，我的导师“我不同意你，但是我支持你！”这句话，又适时地浮现在我的眼前。我其实很明白，每次向“不可能的任务”发出挑战，也就意味着一次奇迹的可能。不过，这依然是一个难度过高的项目，因此它变成了一个特例，以往的‘20%时间’项目我可以放手让工程师马上去探索，但对于这个项目，我认为工程师们暂时不能启动产品本身的研发，而是着重去找合作伙伴，探索一种合适的商业模式。

没想到的是，他们就真的去找合作伙伴了！这一找就是整整 10 个月。工程师们用他们惊人的耐心和坚韧来实现自己的梦想，一直到他们找到了巨鲸音乐网。

巨鲸音乐网的创始人陈戈是一个有着正版音乐梦的年轻人，而中国著名的篮球运动员姚明是该公司的第一大股东。2007 年 11 月，巨鲸和四大唱片公司中的三家已经签下正版使用合约，另外还有 30 多家唱片公司也已经同意加入巨鲸的模式，他们希望用会员制的形式让网民来付费下载网上的正版音乐，希望通过单曲的低成本高质量的下载来赢得音乐发烧友的青睐。当然，在盗版横行的不争现实下，巨鲸的模式受到了很大的挑战。他们也正在寻找新的投资，以便继续生存。因此，谷歌与巨鲸音乐网的合作就非常自然了。在 2007 年年末，谷歌中国与巨鲸音乐网一拍即合，谷歌决定用技术和资金投资巨鲸音乐网，但要打破以往收费的模式，让网民免费下载到高品质的正版音乐，然后用广告建立起良性的商业模式。这就是谷歌最后出炉的音乐搜索产品了。

从 2007 年 11 月到 2009 年 3 月，谷歌和巨鲸付出了巨大的努力，说服了各大唱片公司的总部，同时也完成了谷歌对巨鲸的战略投资，成功推出两个

公司合作的产品。

在 2009 年 3 月 30 日音乐搜索推出时，谷歌已经经过巨鲸和全球四大唱片公司及 140 多家小唱片公司签约，拥有了 350 万首正版歌曲的使用权。而正版歌曲的免费下载对于中国网民来说，有着划时代的意义。网民不但可以简单快捷地享受高品质的音乐，歌曲的版权作者也可以得到由广告分成而来的版税。这使整个音乐产业的生态环境得到了极大的净化。

可以说，这是一个工程师和产品经理的创意带来的奇迹，是来源于“20%时间”的奇迹。

有很多记者曾经问我：让员工拥有 20%的时间，就意味着员工 5 个工作日中的一天完全用来开发自己心目中的产品。这个代价是不是太大了？而我也无数次地解释，你可以质疑，也许这个制度的回报只有 10%，也有可能是 20%，甚至是 30%，这个我没有办法作出确切的回答。但我们不能用数字来衡量得失，这个制度所代表的是公司内部一种自由的风气，这种风气也是吸引人才的途径。”

谷歌的创始人谢尔盖·布林曾经说过:“我们公司的创造力就是我们的员工。我们以后如果遇到瓶颈,那一定是我们没能以足够快的速度雇到最聪明、最能干的员工。所以，我们必须想尽办法让员工长期留在公司，为公司服务。”

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。而“20%时间”,无疑是这些最有吸引力的制度中的“重中之重”。因为这里面既有改变人类生活的神圣使命感，又有实现自身梦想的激情。

我相信，当梦想照进现实的那一刻，人们心中的感受一定无与伦比的美好。

## 坚守的意义

2009 年 2 月，谷歌中国一年一度的员工大会在香格里拉饭店召开了。这在谷歌内部叫做 kick off（年度）大会。在这一天，所有的员工都会身着盛

装，共同庆祝谷歌中国再度在激烈的风风雨雨中度过的一年并取得的进步。

谷歌中国已经经历了三次这样的员工大会，每一年大家的心情都有所不同，作为一个企业的高级管理者，我对员工心中所想感同身受。三年来，谷歌中国经过了无数次谣言、危机，甚至空穴来风的人身攻击。谷歌中国也在 2006 年经历过市场份额的滑落期，但经过 3 年的隐忍修炼和对价值观的顽强恪守，谷歌中国终于在 2007 和 2008 年获得了不错的成长。而今天，我们面临的是更为激烈的市场竞争环境，我们必须保持以往的热情和韧劲。

面对几百名为谷歌服务的员工，当我在硕大的讲台上和员工一起分享这几年走过的心路历程时，我的心情有几分激动：“2007 年的年会上我们庆祝市场份额增长时，有些人说我们要感谢几个小搜索引擎的退出。他们当时认定谷歌在 2008 年是不可能从最大的竞争对手嘴里夺取市场份额的，但是，我们做到了！这证实了我们开始时的长远眼光和专注搜索的战略。未来，我们还需要更关注移动搜索方

面的战略，因为一个新的通讯时代已经来临。”

我和他们都知道，今天的一切来之不易。尤其是在众多跨国互联网公司退败中国的今天，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。

曾经有人说：在互联网信息服务行业中，跨国公司面临冲突的可能性比制造业大得多，并且往往无法与当地文化和政治环境协调起来。也有人说，一家跨国公司的本土化会遇到比外界所能想象的多得多的变数，这些变数既可能来自内部，也可能来自外部。并且，跨国公司将在中国遭遇的各种竞争是如此强悍，以致在谷歌前后，雅虎、亚马逊、eBay 和 MySpace 均饱尝挫折。在这种背景下，谷歌在中国的生存就更有意义。

确实没错，谷歌进入中国市场时，曾经经历过一段艰难的磨合期。幸运的是，谷歌以特有的耐心应对了这种种的挑战。谷歌 CEO 艾瑞克·施密特在

谷歌进入中国市场时就曾经说过，中国有五千年的历史，我们对在中国的成功也有五千年的耐心。尽管我们无法亲身验证这未来的五千年，但谷歌中国从出生到蹒跚学步的这三年里，我想是一种真正来自谷歌的价值观支撑着我们走到了今天。

这个价值观被称为“Don’t do evil”（永不作恶）。这句话是什么意思呢？让我们看看 Letter from the Founders（来自创始人的信）里面是怎么说的：

不作恶。我们坚信，如果一家公司能做到即使放弃短期收益也要为这个世界做些好事的话，那么它最终会给我们——无论是股东还是其他各方——带来更大的收益。这是我们企业文化的重要组成部分，并且得到了整个公司的认同。

谷歌用户相信我们的系统能帮助他们作出重要的决策：无论是在医疗、财务还是其他方面。我们提供的搜索结果是毫无偏见、绝对客观的，而且我们不会以接受任何条款为条件将某些结果纳入其

中，或者对它们进行更频繁地更新。谷歌在搜索结果页上展示广告，但我们努力让这些广告具有相关性，并对广告内容进行明晰地标注。这与知名度很高的报纸相类似：广告内容清晰易辨，而且文章内容不会被广告投放左右。谷歌相信，让每个用户都能找到最佳的信息才是最重要的。

对于谷歌中国，谷歌更喜欢把这种有着强烈个性的表达，具体到“用户第一”的价值观上来。与总部标榜的谷歌提供“单纯而优秀的搜索结果”的目标一致，我们在众多炫酷的产品中首先选择了专注于提高搜索质量。当然，我们从一开始就非常清晰地表示，谷歌中国只做关键词和 AdSense 广告，绝对不染指“竞价排名”（付费就可以买到靠前的搜索位置）的方式。这意味着谷歌中国不出售搜索结果，每一份搜索结果都坚持客观、公正的排序。而所有的广告都会清晰地在页面右侧标出，或者打上底色，并标出赞助商链接。

在 2005 年下半年曾有销售团队的资深经理不

断找到我抱怨:“开复,你看,别的公司什么都可以卖,我们却不行,恐怕我们的销售额永远追赶不上竞争对手,我们简直毫无希望!”那个时候,我赶紧站起来关上办公室的门:“你有权利表达自己的想法,但作为资深职业经理人,你不可以用这些负面言论影响士气,也不能总是批评公司。谷歌坚持自己的价值观,这不是迂腐,这是重视用户,这不是西方智慧而是东方智慧。李嘉诚和王永庆都说重视用户是他们的成功之道,虽然到达目标的路更长,也可能更辛苦,但我们这样做终究会得到认可的。”

2006 年正是谷歌中国不断经历风波、断网、市场份额逐渐下滑的一年。中国用户那个时候还分不清竞价排名对搜索结果的伤害,而我们发出的声音也非常弱,表示自己不做竞价排名的声音一出来就马上被淹没在互联网的汪洋大海里。对于正在经历“艰难时世”的谷歌来说,埋头提高搜索质量是唯一也是必须的选择!所以,我总是告诉员工:“2006 年是基础年!”

这种踯躅前行考验着我们的坚韧、耐心和自信。

很多次我都在大会上告诉员工:“我们看到今天中国有很多成功的商业公司，我觉得可以用一个字来描述它们的成功，那就是快。但另外一方面呢，我希望大家也要看到那些真正基业长青的公司，其成功秘诀则在于它恪守价值观。一个企业绝不能因为过于强调快速发展而丧失使自身基业常青的理念。”

“我们只有专注地做搜索，才能最终实现我们的理想，整合全球的信息，并且人人受益!”我不断地告诫员工:“忘记明星产品、忘记广告，只记得搜索质量，不要总是不厌其烦地苦苦追问，谷歌中国什么时候才能赚钱?”

塞万提斯说:“忍耐是一帖利于所有痛苦的膏药!”在谷歌中国成立两年后，有记者在回忆这段时间的文章中把我称为“最能熬的人”，也把谷歌中国的路线图描绘成“最熬人的一条路”。因为，当我们的搜索质量改善了很多而用户没有注意到的时候，工程师们就会怀疑自己的努力是否收到了成效。

与此同时，有关我的离职传闻也风起云涌地在网络上此起彼伏，针对我个人的攻击也不断在互联

网上涌现，这便更将这种“熬”的痛苦推波助澜到一个新的高度。有趣的是，这种离职风波每半年就出现一次，而且几乎总在谷歌中国的业绩默默爬升之际，这种传闻就会不期而至。并且每次“发作”的过程都惊人的相似，先是出现在某个 BBS 上，之后就会迅速遍及整个互联网。

这种每半年一次子虚乌有的蓄意中伤，除了对我造成负面影响之外，也可能会打击员工的士气。对于这些谣言，每一次都有不明真相的人相信、怀疑和询问。作为企业的管理者，我不希望这种谣言对员工的信心有任何的动摇，因此，每一次我都将所有的心事自己扛下，我不希望员工看到一个不能担当的老板。

所幸的是,谷歌的坚持逐渐得到了网民的认可。2007 年年初，经过工程师们对每一个细节的精雕细琢，我们的中文搜索已经变得越来越好。而且，对网页抓取的信息，也开始有非常明显的优势了。

在那一年，谷歌中国工程院副院长、研发总监刘骏颇为感慨地说：过去一年在谷歌只做了中文搜

索这一件事情，而谷歌中文网页搜索也在过去一年实现了四个第一，即：第一次实现多种信息的完全整合、数百亿中文网页收录量、跨语言搜索、大规模即时网页的收录。

随着时间的推移，在一些论坛上终于可以重新看到网友谈论谷歌搜索的“好话”了，谷歌的“粉丝”最早选择了回来。后来，谷歌通过与新浪的合作，把这些好评更广泛地传播出去。2007 年之后，谷歌的流量明显上升，而公司的规模也不断扩大。当工程师的数量从 20 人上升到 100 人的时候，我们又开始在产品线上作多种尝试，比如鼓励工程师用 20%的工作时间随意开发自己喜欢的产品。

如果 2006 年是谷歌的基础年，2007 年就应该定义为谷歌的“产品年”。从 2007 年年初，谷歌中国的流量曲线终于开始向上回升，这意味着我们的坚持终于开始得到用户的认可！

经过 2006 年一年的修炼，从 2007 年以后，我开始鼓励员工创新，充分发挥自身的才干。于是员工开始利用 20%的时间做自己喜欢的项目，这是工

程师们“百花齐放”的一年，谷歌陆续推出包括图书搜索、谷歌地图、热榜、导航、谷歌拼音、谷歌生活搜索等多款本地化产品。

在这一年里，谷歌还通过入股、收购、结盟等方式来增加合作伙伴。1 月 4 日，谷歌联手讨伐推出移动搜索；6 月 11 日，谷歌宣布结盟新浪搜索业务；8 月，宣布与天涯合作推出“天涯问答”、“天涯来吧”；年底，谷歌中国收购 265.com……从电信运营商，到门户网站、中小网站，再到大众流行软件，谷歌在 2007 年正通过资本并购、合作、结盟门户网站等形式来提升在华的综合实力，并形成在华的战略布局。

这一年，我们还在不断进行谷歌本土化的工作，比如谷歌 2007 年新发布的 24 项产品和服务里面，谷歌拼音输入法、热榜、生活搜索、265 网站导航服务均是针对中国用户推出的服务。另外，我们所有在中国推出的产品 100%由本土团队决定，不需要美国批准，几乎像本土公司一样运营。跨国互联网公司要打破“贵族的宿命”，那就需要中国的团队创

造中国用户需要的技术，而不是让美国的团队做技术，中国的团队只是做营销。很庆幸，谷歌中国可以做到这一点。

在不断推出新产品的同时，谷歌依然在坚持提升搜索体验方面拼尽全力！2007 年，当时在谷歌的山景城总部，谷歌 CEO 艾瑞克·施密特已经提出了一个伟大的想法，那就是“整合搜索”。当用户在搜索信息的时候，我们要“一次到位”地把所有相关内容都罗列出来，并且做出精准的排序。这么一来，搜索的差别就不是一个科学的数字，而是人人可懂的理念。即使站在两米之外，也可以让任何人马上发现它的优秀之处。

基于这个重大认知，在 2008 年来临的时候，我们把整合搜索作为整个谷歌中国需要专注的地方，因此 2008 年可以称做“整合年”。

这个概念的提出对搜索体验的提升不言而喻，这意味着用户可以体验到在谷歌搜索信息时，信息变得更多元化、更智能化和更个性化。

比如用户今天想了解招商银行的公司信息，在

搜索框里键入“招商银行” 这四个字，你会得到招商银行股票的走势图、它的股价和相关信息。同样，在搜索框里键入“周杰伦”，下面就会自动出现“周董”的专辑、视频和新闻等等。而且，这种新一代的搜索技术不仅能够处理“招商银行”、“周杰伦”这样的热门搜索词，许多冷门搜索词也一样可以实现多元化、一次到位的搜索效果。

伴随着 2007 年“产品年”和 2008 年“整合年”的强力推进，我们的搜索营收市场份额已经从 2006 年的 16.1%提高到 2009 年的 31.0%。虽然搜索距离第一还有一些距离，但是谷歌地图、谷歌手机地图、谷歌手机搜索、谷歌翻译都在 2009 年成为在中国使用率第一的相关软件。这些就是对谷歌中国所有员工 3 年来所付出汗水的最好回报。

另外，2008 年 11 月，中国互联网爆发的“竞价排名”风波也让中国 2 亿多网民的目光集中到搜索引擎的公正性上来。在使用搜索引擎时，更多的网民希望在第一页能看到公正排名的搜索结果，而不仅仅是推广的广告。“用户体验”从未像今天这样

受到上亿网民的集中关注。而搜索结果和广告完全分开的谷歌模式也终于得到网民的理解，这也让坚持自己模式的谷歌终于感觉到坚守的意义。

在 2009 年 2 月的谷歌员工大会上，谷歌的产品经理许斐用卡通连环画的方式做成了一个 PPT。漫画中的小人儿在用 2009 年谷歌的各种技术去谈恋爱：小人儿和女朋友用谷歌音乐听歌；小人儿用手机上的谷歌软件搜索购物信息并比较价钱；走在路上，他们用清晰的手机谷歌地图为自己指路，并查看实时的流量交通；最后，PPT 中的小人儿幸福地和女朋友走入了婚姻的殿堂。

最后，我看到一行对 2009 年谷歌中国和谷歌员工的期望：

Pervasive through Focus——经过专注，达到普及

不管前途是否充满泥泞，用户始终在谷歌中国公司的心中，在谷歌中国 700 多名员工的心中。

## 再见，谷歌

在 2008 年，我已经开始接管谷歌面临挑战的韩国团队和迅速成长的东南亚市场。但是，我越来越意识到，管理更大的团队不是我心中的目标，我更喜欢从无到有的创造，而不是经营一个巨无霸。

尽管这是一家精彩的公司，但是告别终究是难免的。尽管内心充满了不舍，但是更强大的选择的力量，最终让我作出“追随我心”的决定。

总结在谷歌中国工作的四年，这是一个既令人兴奋，也十分辛苦的四年。对于我的职业生涯来说，这既是一个高峰，也是有着无限风光的险峰。我相信，无论是我，还是谷歌中国，都从这四年中学习到了很多。

第一，跨国公司在中国发展，需要长期的承诺与耐心。谷歌对中国的承诺与耐心是跨国互联网公司中最强的。谷歌的商业模式也是适合中国的，它

的理念是先得到用户，再经过搜索广告赚钱。因此，我们的目标是第一年专注搜索，第二年推出众多产品，第三年是看流量，到第四年才看赢利。可以说，是四年的耐心让我们达到了赢利。

第二，跨国公司在中国的发展需要速度。谷歌的技术平台在这方面有一定的优势，可以帮助谷歌中国公司更快地做出产品（例如 24 小时做出春运地图）。但是，谷歌的大部分产品都要经过总部的评估，以确保不伤害别的国家的用户，不违背公司的政策，不造成数据中心崩溃等。这些评估对公司来说是一种必要的保险，但是在一定程度上会让公司迈进的步伐放缓，让工程师效率降低。

第三，跨国公司在中国的发展需要信任和放权。谷歌中国的放权程度应该是跨国企业中相当高的，所以能做出谷歌音乐这样全球唯一的产品，也能投资八家本土公司。

如果谈到谷歌中国公司下一步的关键是什么，那么我会说是谷歌品牌的认知和谷歌产品的普及。尽管谷歌中国的产品线已经做得相当好，整体上来

说是超越竞争对手的，但是谷歌的品牌认知度还远远不够。很多用户仍然认为谷歌是很遥远的美国品牌，专长是做英文的产品。因此，在离开之际，我特意向总部提出:谷歌中国不可能像美国谷歌那样，仅仅期望优质产品经过网络迅速传播,而赢得市场。在中国，我们需要做很多美国公司不必做的事情，例如使用传统媒体提升品牌,例如到高校传播产品。这些，总部过去都不是特别理解，因此我们在过去的一年做了很多试点，也得到很多数据。在离开谷歌之前，我希望用最后的一次汇报，证实这些工作的重要性。在汇报上，我提到了在过去一年派出工程师走遍 300 家高校做讲座，之后衡量出产品在这些高校的使用率的增长。我也提到了今年刻意受邀，做了《天天向上》、《咏乐汇》、《鲁豫有约》等节目，节目播出后谷歌产品的使用率很快有了提升。由此，我提出了一个推广计划，即，经过传统媒体和高校活动提高谷歌品牌的认知度和谷歌产品的普及度。

我想，这是我能为谷歌中国所做的最后一件事了。

非常感谢这四年带来的美好回忆，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。

# 第十一章　世界因你不同

■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的内心困惑。面对着望子成龙的父母、应试教育体制束缚下的学校和老师、急功近利的社会心态，这些都让他们很多人在路途中陷于迷失。

■所以，每每离开高校我都会暗自感叹："是否可能有这么一天，校长引以为豪是该校聘用的那些学识渊博、声名卓著的大师，而非华丽的大楼；校长激情畅谈的是无私的教育理想，而非大而无当的校园?是否还能有这么一天,高校里走出的每一个毕业生都是能得到21世纪企业认可的人才,而不是总是徘徊在失业边缘的'待业者'?"

■最富有的人不是拥有最多的人，而是需求最少的人。(T1le richesIman is I10I the olqe who has the most，but the one who needs the leas1，)

■在过去的20年，我有幸在乔布斯、盖茨、施密特等人的身边学习成长,我有幸在Pc时代经历苹果、微软，有幸在互联网时代经历谷歌，有幸看到三家世界一流的公司成长、成功，我有幸在美国硅谷和中国中关村崛起时，在这两个地方做过最有创意的工作这些职业经验才是我最有价值的资产。我非常希望能够把这些资产传授给中国青年。

■我想，帮助更多的中国青年实现创业梦想应该是有意义、有影响力的一件事，而且是我帮助中国大学生的延续。

■我步入丛林，因为我希望生活得有意义，我希望活得深刻，并汲取生命中所有的精华，然后从中学习，以免让我在生命终结时，却发现自己从来没有活过。

# 我与中国大学生的不了缘

2009 年 4 月 18 日，我像以往那样收拾好自己的行囊，伴我一起出行的还是那个“新秀丽”的蓝色超大旅行箱。这个旅行箱伴随我游走了大半个中国，行程达数十万公里。我总像打仗般地穿梭在中国的各大高校，和莘莘学子进行演讲交流。每一次的日程都超乎想象的紧张，我经常披星戴月地辗转奔波于多个城市。

一直帮我组织高校演讲的《大学生》杂志社的编辑王肇辉总把这种奔波笑称为挑战身体极限的活动，而我也因此得到一个外号——“铁人”。这种活动我已经坚持了 10 年,在我担任谷歌中国区全球副总裁和中国区的总裁期间，我幸运地拥有“20%的时间”去做自己喜欢的事业，而我将这些时间全部用在我所钟情的大学生工作上。

仅在 2009 年 4 月 18 日到 4 月 26 日这 8 天的时间内，我就和同伴辗转于成都、厦门和南宁三个城市，我分别在成都的四川师范大学、雅安的四川农

业大学、厦门市的厦门大学和集美大学、南宁市的广西大学和广西民族大学作了 6 场励志演讲。演讲的内容全部为公益性质，题目分别是《我学，我成长》以及《成长的十个启发》。

每到一处，我都能看到风华正茂的大学生洋溢着热情与渴望的眼神。我知道，他们是千千万万家长们心中的希望，更是中国未来的希望。他们正在经历着自己一生中最重要的阶段，但社会中的种种浮躁往往与他们内心的理想发生严重冲撞，他们难免总是会感到迷茫和失望。因此，在每一次演讲中，我都会把大学生成长中的常见问题以故事和案例的形式讲出来，并把我自己所经历的成功和失败一一告知，并和他们分享我的种种感悟。

我希望他们能够通过我的演讲而有所启发，然后找到自身问题的答案。

为什么我和中国的大学生感情如此之深?为什么我能将这项工作坚持 10 年，并希望将其作为终生的事业?

与其说是机缘巧合，还不如说这是命中注定。

2000 年，我在微软中国研究院工作，当时的第一项工作就是要招聘大量学生到微软工作，这算是我与中国学生的第一次“亲密接触”!当时有很多学生都希望能到微软研究院做暑期工，正由于如此，我才有机会了解到他们内心深处的很多想法。

我至今还忘不了和一个暑期工的谈话。这个学生来自中国数一数二的名校，他一直想就未来的规划和我进行一次深入的交流，于是我们坐在微软中国研究院的一间小会议室里交谈起来。他说:“开复，我希望自己能像您一样成功。而根据我的理解，成功就是管人，管人这件事很过瘾。那么，我该怎么做才能走上管理者的岗位呢?”

我没有想到，一个名牌大学的高材生对成功的认识竟是如此片面和肤浅。他的想法折射出的是中国社会由来已久的通病，那就是希望每个人都按照同一个模式发展，在衡量个人成功时采用的也是一元化的标准：在学校看成绩，进入社会看名利。

渐渐的，我发现，持上述观点的学生不在少数。许多同学都会自觉不自觉地把成功与财富、地位和

权力画上等号。

归根结底，这种现象反映出的是中国学生在价值取向上的迷茫。而他们在多元社会里各种价值观的冲击下逐渐丧失了独立的判断力，并逐渐背离了正确的价值观。他们期望通过简单地复制别人的成功之路而快速致富，盲目地追随某种社会风潮，并被名利的诱惑蒙蔽了自己的内心。

看到这样的情形，我内心非常焦虑。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，这些都让他们很多人在成长之路上陷于迷失。

那段时间，我的内心在反复思考着这样一件事："近百年来，中国青年终于能够接受先进完整的教育，能够有条件专心读书并成为时代的骄子，他们理应成为融会中西的精英。但可惜的是，他们虽然有幸出生在自由选择的时代，但时代并没有赋予他们选择的智慧！"

从那段时间开始，我就开始反复叩问自己的内

心：是否应该马上开始竭尽所能地帮助他们找到自己的理想?当一些好心人听到我有这样的想法时,都竭力劝阻我，因为他们担心我会被别人指责为“多管闲事”和“好为人师”。

但最终我摒弃了这些顾虑，因为我想起了父亲一直以来的梦想。

尽管父亲李天民的后半生在台湾度过，但他从来没有忘记祖国大陆。在他人生的最后一段时光里，我经常在医院里陪伴他。那时，他每天都对我说：如果能回大陆去看一看该多好!看到父亲日渐憔悴的脸庞,我知道,这个简单的愿望已经无法实现了，我痛不可抑。有一天早上，他醒来就告诉我，他做了一个梦，梦里的他在水面捡到了一张纸，上面写着四个字——“中华之恋”。

我知道父亲忧国忧民之心终生不渝，这个梦就是他故土情长的感情宣泄。我知道父亲有一个愿望还未达成，那就是写一本书，名字叫做《中国人未来的希望》。在病床前，我曾告诉父亲：“我会完成您的愿望，早日将那本书出版，您放心吧!”但那时

的父亲只能用深邃的目光凝视着我。后来姐姐告诉我，父亲一直希望我能够帮助他做完未竟的事业。

在看到中国大学生的迷茫后，我想起了父亲多年未了的愿望，我内心的那种使命感也油然而生。寻找中国人未来的希望，帮助中国年轻人的成长，这不就是背负父命的我应该作出的决定?中国大学生未来的希望，不也正决定着中国人未来的希望?

在那一刻，我充分感受到了内心最真实愿望的激荡。作为一个有机会融汇中西文化的华人学者，作为一个充分体验西方文化的炎黄子孙，我应该尽我所能，在帮助中国青年远离困惑、步人卓越的过程中有所行动；我也应该根据自己在指导青年学生的过程中积累的经验，为其他致力于发展中国教育事业的人提供有益的借鉴和帮助。

所以，自 2000 年开始，我就遵循内心的选择，撰写了《给中国学生的第一封信——从诚信谈起》。

从这封信开始，我与中国大学生的不了情缘就此结成。在这个过程中，我深切感受到他们对这种价值观指导的迫切需要，这也让我欣慰自己当时没

有轻易放弃。

我后来坚持每年都到全国的各个高校作巡回演讲，报告超过 300 场，内容涉及纯学术的计算机研究，也涵盖科学、教育和人文的关系，然而更多的则是集中在有关中国大学生如何做人和做事方面。我从此更投入地写了第二封信、第三封信，一直到第七封信，也正是从这封信开始，我有了创办私立大学，试图改变教育的念头，之后我又建立了“我学网”，出版了三本针对大学生的书籍，希望通过这些形式来给学生以及教育界一些启示。

网络的便捷让我与大学生的沟通也变得更加直接。在繁忙的工作之余，在家人还在甜梦中酣睡未醒的清晨，在人群川流不息的候机厅里，我就像一个超级“网虫”，习惯性地抓住能够进入互联网的任何时机，打开页面，阅读一个又一个的提问，并耐心仔细地提出我的观点和建议。我知道，那些或单纯或尖锐，或轻松或沉重的问题中，都包含着青年学生对我的期待和信任；我也知道，我无法为所有问题都提供一个完美且一劳永逸的终极解决方案。

然而，这一代青年的勃勃生机总是带给我深深的感动和喜悦，我也始终相信，只要能够分担他们的困惑和焦虑，我的付出就是有价值和有意义的。

直到今天，当我面对一代又一代的大学生时，我能从内心感觉到他们正在逐渐成长。我已远离教职多年，但现在却成为众多青年学生口中的“开复老师”。我得到信任的原因并非由于我个人在某方面的小小成功，而是源于我年复一年不倦的付出。

在行走中国的路途中，我深深地感到，大学生内心的困惑依然存在，他们中的很多人依然还迷失在“一元化”成功法则中，面对这个浮躁喧哗的世界经常找不到自己的方向。我也知道，自己就算坚持不懈地努力，也不过是杯水车薪，很难从源头解除他们的困惑。尽管这样，我依然希望自己用一种愚公移山的精神坚持下去，我一直秉持着我的初衷，那就是 100 个人中哪怕只有一个人从我的观点中受益，那我的付出也就比任何工作都有价值。

因为正是他们，代表着中国人未来的希望。

## 建立我学网

从2000年开始关注中国大学生工作以后，我与很多大学生有了近距离的交流，他们像对朋友一样对我吐露心声。而和他们交流得越多，我的心情就越沉重。大学生的这些痛楚，引发了我对中国教育制度的一些叩问和思考。

尽管2000年7月，我被微软公司一纸调令调回西雅图总部工作，我的居住地也从中国变回了大洋彼岸，但空间上的变化并不能改变我与中国大学生们的心灵距离，我依然时常回到中国在高校进行演讲。

每当我去演讲的时候，高校的学校领导们总是向我抱怨师资力量的薄弱，留不住人。中等以上的学生毕业后，要么出国深造，要么就业赚大钱，总之他们都不愿意留校任教。待遇不好造成师资不足，师资不足造成学生不满，学生不满造成老师的社会地位降低，低的社会地位造成待遇无法提高。这就

形成了中国师资的一个恶性循环，而师资的欠缺也成为中国高校面临的最严峻的问题。

但每次见面结束，校方总是会安排让我参观他们用银行贷款建设的华丽校园。

所以，每每离开高校我都会暗自感叹：“是否可能有这么一天，校长引以自豪的是该校聘用的那些学识渊博、声名卓著的大师，而非华丽的大楼；校长激情畅谈的是无私的教育理想，而非大而无当的校园?是否还能有这么一天,高校里走出的每一个毕业生都是能得到 21 世纪企业认可的人才,而不是总是徘徊在失业边缘的‘待业者’?”

随着我到高校巡回演讲的次数越来越多，一个想法开始在我的内心萌芽、滋长，乃至后来变得越来越迫切。我能否用自己融汇中西的教育背景去真正解决中国教育中存在的一些问题?

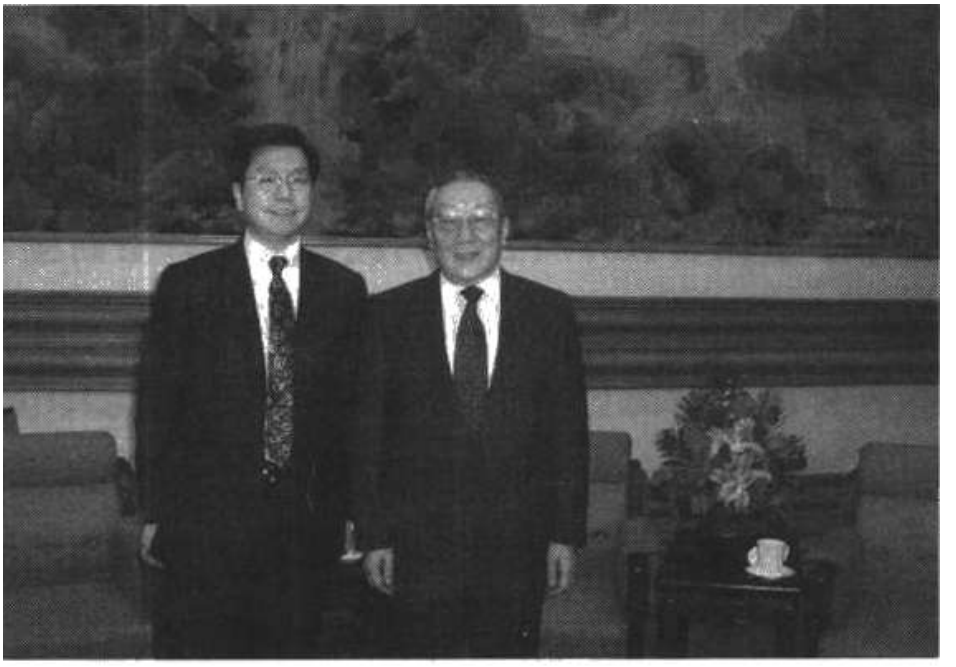
那段时间，我如鲠在喉，常有一种不吐不快的心情。于是，我做了力所能及的调研和思索，我觉得有必要把自己关于中国教育的思考、判断以及建议整理成文字，以便为中国的教育事业尽到绵薄之

力。

我知道时任国务院副总理的李岚清先生非常关心教育和教育改革，所以就冒昧地将这些文字写成一封信，并通过朋友递交到了李岚清副总理手中。

没有想到的是，我很快就收到了反馈，李岚清副总理让一个专员联系到了我。当我再次来中国后，这个专员还和我一起共进了晚餐。他对我说："副总理很认同你信中的观点，他已经把信批下去了。"

他又说："你能不能给我们一些具体的看法?要是你来做，你怎么改革中国的教育?"



得到李岚清接见，探讨中国教育

得到了他的鼓励之后，我就决定，无论面临多少困难，我都一定要为改变中国教育的现状做出自己的努力。后来，我得到了李岚清的亲自接见。

在那段时间里，我一边在美国微软总部忙碌地工作，一边思考我所能够做的事情。我开始疯狂阅读一些有关教育的书籍，并在书籍的空白处做满了笔记。

在几个月时间里，我读了加州大学校长卡拉克·科尔(ClarkKerr)提倡研究性大学的《大学的用处》(the Uses of the Universi，ty)，他的自传《金色和蓝色》

(The Gold and the Blue)，批评大学教育商业化的《市场中的大学》(Universities inthe Marketplace)以及《美国大学的崛起》(The Role ofthe American University)等书籍。同时，我还认真学习杜威等教育家的教育理念。我试图在这些书本里面挖掘有关教育的真经。

通过阅读我发现，世界上最好的大学中有70%在美国，世界上最好的10所大学中有8所在美国，

为什么美国会有这么多优秀的大学?而且,不管是中国、日本还是印度，这些国家的学生都向往去全世界最优秀的学府读书?而中国迄今为止还没有一所堪称世界一流的大学?这些问题引发了我深深的思索。

每天的工作完成之后都是夜幕降临的时刻，而此时我都在孤独而快乐地作着研究。我发现美国教育的一个独特之处是：最成功的大学往往都是私立大学，尤其在最关键的一些新学科领域。比如，本科前十名的大学全部是私立的，商学院前十名里面有九所是私立的,工程类前十名中有五所是私立的，最新的生物技术方面前三名全是私立的，计算机前三名都是私立的。这些私立大学在美国扮演了一个很特殊的角色。

为什么私立大学在美国能取得独特的成功?最重要的理由就是，私立大学拥有相对没有束缚、非常灵活的运作制度。比如私立大学可以更快地转型，增加科系，提升老师待遇，而不需像公立大学那样要经过各种流程及审批。比如说在一个特别热门的

领域内，私立大学可以开创新的科系，采取新的教学方法，出高薪聘请最好的教授，他们不用像公立大学那样担心这样的高薪在政府体制里是否会带来不公平。这样灵活的运作就像市场经济一样，酝酿出最出色的教育体制。

如同滚雪球一样，一所学校经过竞争之后取得的成功就会带动其他学校的成功，这类优质大学如同雨后春笋一样争相冒出，而每一所私立大学都有它的特色和办校理念，比如哈佛大学是人文特色，斯坦福大学是创新特色，卡内基·梅隆是用 IT 改变所有教学和研究，加州理工大学则是小而精深。

在阅读美国不同院校的建校历史的过程中，我对教育的领悟逐渐加深。中国的青年学生拥有世界所公认的优秀资质，他们应该有一个最好的教育系统、有一批最好的学校和他们匹配，而这批最好的学校中应该包括公立、私立、民办、中外合资等种种模式，而且要引入市场竞争。就像中国因为市场竞争所创造的经济奇迹一样，我相信，只有同样经过市场竞争才可以让中国的教育取得长足进步。而

最终，无论是哪一种或哪一所学校获得成功，最终的赢家都将是中国的青年学生。

经过这番研究，一个宏伟、庞大、令人心动不已的梦想已经逐渐在我的心中诞生：

“要在中国创办一所一流的大学，这所大学不仅能够促进中国高校的教育，同时还能引领中国的高校教育进入一个良性循环。”

这个梦想一诞生，我就兴奋不已。和一些朋友交谈后，他们也对这个观点表示了支持。因为在中国高校质量明显落后的今天，如果能够实现这个梦想，那其中潜藏的价值和对中国教育的推动作用都是不言而喻的。

当然，也有些朋友善意地提醒我这个计划很困难。我对他们说：“我也知道这个计划很困难，但它的价值恰恰在于它的困难。”

我在心中已经慢慢勾勒出这所高校的创建过程，如同创建一所世界一流的研究院一样。在这所高校中，我们可以号召周围最优秀的人才培养博士生，然后再慢慢招收硕士，最后再招收本科生。这样一

来，时间成本不仅最低，而且还可以慢慢搭建起整个师资框架。而这样的优秀大学将能带动教育领域的市场竞争，从而达到逐渐优化教育体制的作用。这种阅读和准备持续了整整一年多，在微软工作的全部业余时间，我一边读书一边撰写筹办大学的计划书。在这份蓝图的结尾，我写道：“大江东去浪淘尽，一所世界级的大学却能长久存在。希望这所属于中国的世界一流大学将成为一盏明灯，照亮中国教育的未来之路。”

这本蓝图有 100 多页，每一个字都经过仔细推敲。它代表着我心中最美好的愿望，同时也燃起了我心中的一线希望。带着这份沉甸甸的计划书，我开始全力以赴地为梦想四处奔走。

鉴于美国的私立大学都是由民间捐赠促成的，所以在 2003 年年底圣诞假期来临的时候，我放弃了整个长假，开始了我筹集创立大学资金的旅程。我所做的事情就是寻找中国各地的富人募集办学资金，当时，我的足迹遍及香港、台湾和内地。当我接二连三地碰壁并几乎要放弃整个计划时，一线转机出

现了。

一个在某集团工作的朋友告诉我，希望我能在香港多留两天,因为他们的大老板想见我。两天后，我在午餐桌上见到这位富豪，他已经读完我的整个计划。他对我说:“你的想法太好了，这和普通的慈善事业不一样，你改变的是中国未来的教育。我从小就在外国学校读书，也深深地体会了中国没有世界一流学府的悲哀。我很多年前就想做这样一个捐赠，但却苦于找不到合适的负责人。如果你愿意投入，我可以一次性捐赠 16 亿人民币!”闻听此言，我简直不敢相信世上竟有这么“豪爽”的富豪，我激动不已,难道这个计划能够起死回生吗?尽管这个数目只够一所大学运转几年的时间，但对于捐赠来说，真的是一笔“巨款”了。

我当时感动地说:“既然您愿意捐助这么多资金，我认为，这所大学应该由您的名字冠名!这样，人们以后会永远记住，是您的慷慨，使得中国出现了一所世界一流的大学!”但这位老人的回答很是出乎我的意料，他说:“开复，千万不要挂我的名字，我知

道 16 亿元的资金是远远不够的，如果有一天学校资金缺乏，而我已经不在人世时，那你为挂着我名字的学校寻找资金时，别人可能不愿意投资。如果不挂我的名字，你也许有机会利用冠名权去募集下一笔资金啊！”

看着这位年过 80 的耄耋老人，我受到了极大的震动，这才是海纳百川的胸怀，这才是人生的至高境界，这是一种真正的雅量。此刻映入我脑海的是父亲留给我的两句话：“有容德乃大，无求品自高。”这位老人的言行，正是对这两句话最好的印证。

如同一句著名的英谚，“The richest man is not the one who has the most，but theone who needs the least，（最富有的人不是拥有最多的人，而是需求最少的人。）”这位老人让我见识了真正的“无求”。

得到了 16 亿元资金的承诺后，我开始和教育部沟通，希望弄清楚应该用什么方式办校。同时，我开始在北京、上海和深圳展开学校的选址工作，而这个工作得到了每一个地方政府的大力支持。

但是，我们面临的问题仍然异常巨大。就算有16 亿资金，建完校园后，也只够几年的运营经费。没有长期的运营资本,又如何开始从国外聘请专家?从博士班建起的想法也碰到了许多原来没有预料到的问题，而没有博士班，又如何开启研究工作?

这类问题累积到 2004 年年底,最不愿意看到的结果出现了。在努力两年、奔走一年之后，我建立世界一流大学的梦想，从一点点呈现雏形，到几乎可以妥协地建立，又到一点点失之交臂，最终梦想渐渐陨落了。由于无法突破各方面错综复杂的因素，计划终于被迫流产。在整个过程中，我体验到了方方面面的艰难。

这个梦想失败以后，我感到心情无比失落，更感到个人力量的渺小。人就像海边的流沙，虽想驻足更久,但在某个无法预知的瞬间就会被海浪冲走。回到家中，我看到一摞摞有关教育的英文书籍，一种深深的无奈和不舍涌上心头。

但是，当我看到中国学生们源源不断飞来的信件，当我对他们的渴求感同身受之时，我的失落和

无奈还是被深深的使命感所替代。有人说:“不要因为一个梦想没有实现就放弃你所有的梦想!”而帮助中国大学生，帮助中国人未来的希望，是我终生的事业。我坚信，我身上依然存有一份炎黄子孙的责任。

于是，我下定决心:“我不能改变现有的教育模式，但是我依然可以帮助中国学生。”

2003 年，我自己出资创立了与学生交流互动的平台“开复学生网”。慢慢的，学生们开始在这里发问，我们用共同的努力一起维护着这个精神家园。后来，随着这个公益网站的流量逐渐增长，它也开始慢慢地迈人正规的网站规划道路。为了降低个人色彩，并且达到“中国青年学生成长离不开的互助平台”的目标，2004 年,“开复学生网”更名为“我学网”。

在网站建立以来的这些年里，我坚持不懈地在论坛中回答了上万个中国学生向我提出的问题，在线上和线下结识了无数希望与我直接对话的年轻人，甚至还有他们的父母和老师。我们的交谈从学习、

工作、求职、留学，到家庭、成长、事业、恋爱……通过“我学网”这个平台，我和 50 万位注册访问者有了“零距离”接触的机会，我们一次次对话的内容又经过四通八达的网络传播到更多我从未到过的地方，传播给了无数素不相识，也许永远不会见面的人们。

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仅获得点滴启示，那也足够温暖一段人生旅程。

我总是记得在大学的时候，一位教授告诉我们，每个人都应该清楚地知道自己的墓志铭是什么。一个墓志铭代表了这个人一生的意义，留下了他这一生对世界的最大贡献。墓志铭必须简洁、清晰、掷地有声。所以，“墓志铭测试”一直是我深信的。

在科技界打拼多年，从加入苹果的那一天起，我认为我的墓志铭应该是：

科学家、企业家，
他曾经经历多家顶尖高科技公司，
把繁杂的技术转换成为
人人可用、人人获益的产品。

这个科学家和企业家的墓志铭，我依然向往。但是近年来，在中国，当我看到在教育界里我可以作的贡献，还有那么多愿意接受我的帮助的学生，我会想，如果我只能有一个墓志铭，我更希望它是：

热心教育者，
通过写作、网络、演讲，
他在中国崛起的时代，
帮助了众多青年学生，
他们亲切地呼唤他“开复老师”。

世界因你不同

我很喜欢一部叫做《春风化雨》(也称《死亡诗社》)的电影。每一次我看完这部电影，都有一股强烈的震颤在心中回荡，让我久久不能释怀。

电影的开篇有这样一句台词:“你的一生可曾因为什么人而改变过?我没有。但我知道美国威尔顿贵族学校里那群学生的道路被一个老师改变了。”

电影中描绘了一名思想新锐的教师向禁锢思想的教育方式发起挑战的经过，过程叫人心旌荡漾，结果却令人扼腕叹息。在单调而束缚思想的贵族学校里，这名叫做基廷的教师，向僵化的教育模式发出了挑战。

他鼓励学生站在课桌上，用一个崭新的视角去观察周围的世界；他向学生介绍了许多有思想的诗歌；他所提倡的自由发散式的思维哲学在学生中引起了巨大的反响。

他不惜一切机会，教导学生们珍惜自己的青春年华，要“抓住每一天”去汲取生命的精华。他用一句拉丁文 earpe diem(只争朝夕)激励这些学生。他激发每个学生的灵感，让他们摆脱习惯与性格的

束缚和羁绊，唤醒每个人心中创作的激情和成就的欲望。他告诉他的学生：不要盲目地跟随他人，不要被信条所惑，只有你的内心知道你真正想成为什么样的人，只有你能找到自己的价值。

每次看这部电影，我都心潮澎湃。

在关心和帮助中国大学生长达 10 年的时间里，我一直不遗余力地传播着“做最好的自己”的价值观，我希望通过写作、演讲、网络等方式来分享和分担这个时代年轻人的生存感受，并且尽可能地提供一些我的经验让他们选择参考。我希望自己能够像基廷老师一样，让中国的青年懂得如何在现实中放飞自己的理想，进而明白生命的意义。让他们知道，“世界可以因你不同”。

从一份责任感出发，我在帮助大学生的过程中感受到了前所未有的充实和满足，也有一种莫大的幸福感将我围绕。这种幸福感，来源于学生们给予我的莫大信任，也来源于他们不断成长所带给未来中国人的希望，更来源于我深深感到我生命的价值。投入这份工作的每一天都带给我无比的振奋，每一

刻都让我留下了深沉的回忆。

随着时间的推移，在和中国青年交流的过程中，我感到的不只是责任、机会和潜力，我在这份工作中的收获也让我对人生有了更深层次的思考。我时常会问自己:“我怎么能把我的更多知识传授给中国青年?”我有时也会想到，虽然我很愿意为大学生作人生规划，找寻心中的声音，但是毕竟我是个科技人，是个职业经理人。我拥有更多的是在科技领域的知识，更了解企业成功的秘笈。

在过去的 20 年里，我有幸在乔布斯、盖茨、施密特等世界级企业家身边学习成长，我有幸在 Pc 时代经历苹果和微软,有幸在互联网时代经历谷歌，有幸看到这三家世界一流的公司的成长和成功，我有幸在美国硅谷和中国的中关村崛起时，在这两个地方做过最有创意的工作。这些职业经验才是我最有价值的资产，我非常希望能够把这些资产传授给中国青年。

我相信，中国青年需要这些资产。尤其是当我看到一些青年人渴望用自己的知识创业时，往往由

于他们经验不足而撞得头破血流，一种指导他们的愿望渐渐占据了我的内心。

曾经，有一位身患严重疾病的学生决定创业，坚决要得到我的支持，他来到北京，一定要见我，说如果不见他，他就不治疗。当我终于见到他，听他阐述了自己的理念时，我感觉到他完全不懂创业，必然要走向失败。我的感触是：他，需要创业导师，帮助他从基础学习，逐步步入创业的旅途。

曾经，一个千辛万苦找到我的前微软员工，请求我帮他的初创公司出主意，做他的创业教练，我答应了。他很有潜力，经过我的简单指导就在天使投资大会上脱颖而出，得到了第一名和一笔创业资金。但是，尽管他的技术极具创新性，可是他并没有想清楚用户的需求。我苦口婆心劝他放弃，他没有听，最后我只能目睹他的公司走入困境。我的感触是：他，需要创业导师，帮助他选择项目，做有用的创新。

曾经，有一个美国名牌大学的留学生千方百计找到我寻求帮助。他是一个纯真的技术天才，创立

的公司也相当出色。于是，谷歌成为他的生意伙伴。但是两年后，在一个律师的教唆之下，他找到一个法律漏洞，试着从一次生意中向谷歌收两次钱。我的感触是：他，需要创业导师，教导他任何基业长青的公司都要有诚信的价值观。

我想，这三位如果有好的创业导师，都可能成为中国的下一位马云或丁磊，但是现在他们在互联网江湖里独自打拼，最终脱颖而出的机会相当渺茫。

我想，如果他们的身边有好的创业导师帮助，他们的成功概率或许会增加数倍。

我想，帮助更多的中国青年实现创业梦想应该是有意义、有影响力的一件事，而且是我一直以来帮助中国大学生的延续。

斗转星移，随着谷歌中国运营的渐渐平稳，这个辞职创业的梦想也越来越清晰。由我牵头，创立一个青年“创新工场”的愿望逐渐萌生，在这个“创新工场”里，我希望专门带领这些有创意的青年人，在一个有老师的环境中，让他们受到指导，挖掘潜能，做出有创意的企业，进而对社会产生有意义的

影响。

2009年8月,我终于作出了又一个“追随我心”的决定，从固有的职业经理人的模式中脱离出来，真正实现自己“帮助他人完成梦想”的人生目标。曾经，我用“世界因我不同”激励自己追寻梦想，今天，我用“世界因你不同”激励他人发掘潜能。

如果我们极端幸运，也许我们能培养一个走向世界的国际品牌。如果我们非常幸运，也许“创新工场”可以创造一个新一代的领跑中国的高科技公司。但是就算我没有那么幸运，只要我们能创造一些有价值的公司，做出对用户有一定意义的产品，培养一批有创业能力的青年，这些都会让我感觉到人生的意义。

一想起新的工作，我就心旌荡漾。如同站在课桌上的基廷老师，我眼中的世界有了不同的风景。

未来，中国将成为世界第一大经济体，而且这一天的到来比我们想象的更快。因此，中国的公司要快速学会走向国际舞台。20年后当中国成为世界之最时，中国最成功的公司很可能就是在下一个 5

年里创立的，也很可能就是在“创新工场”关注的电子商务、移动互联网和云计算领域中产生的。当我想到这些的时候，基廷老师的名言就会出现在我的脑海：carpe diem(只争朝夕)，要“抓住每一天”。

因此，在这关键的时刻，我必须抓住今天，去探索一段全新的人生旅程。

我深深地记得《春风化雨》里的一个场景，基廷老师带领学生们寻找生命的意义时所朗诵的梭罗的诗——《瓦尔登湖》中的那句名言：

“I went to the woods because l wished to live deliberately, to front only the es, sential facts of life, and see if I could not learn what it had to teach, and not, whenI came to die, discover that I had not lived…”

“我步入丛林，因为我希望生活得有意义，我希望活得深刻，并汲取生命中所有的精华。然后从中学习，以免让我在生命终结时，却发现自己从来没有活过。”

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

范海涛

我相信，很多人和我一样，对于作为成功者的李开复有很多好奇。在中美融合的教育背景下，他更倾向于用哪种思维方式思考?在现实甚至冷酷的商业社会中，他如何在内心保持一个理想主义者的虔诚?他如何像一个魔术师般神奇地将时间分解,将自己的精力源源不断分配给职业、写作、演讲和他热爱的帮助中国大学生的工作。我也想了解，这样一个人，如何感受这个社会，如何看待人性中的美丑，如何在感性的时刻表达。

我相信，有很多人像我一样，希望探究这样精彩的人生究竟如何缘起。他的出生、童年、青年以

及之后所有的职业生涯里，有哪些不经意或者刻意的选择，一点一点地标注出他的人生轨迹。除了今天人们看到的光鲜成功，他的成长过程中，有哪些值得借鉴的经验或者刻骨铭心的痛苦，一点一点地打磨出今天这样一个李开复。

这些问题都不是几次简单的采访沟通就能够得到答案的。唯有一本自传体的书籍，能够不疾不徐地将这些记忆慢慢地展现。

2008 年 5 月，我提出想和李开复博士合作写一本自传式著作时，他最初显得有些犹豫，说：“我不认为自己的资历与经验，达到可以作传的程度。”

我说：“这本书可以是对人生的一种纪念。而您的人生经历，可以让迷茫中的年轻人借鉴。他们可以从中获得启示和鼓舞，以及勇往直前的动力。”这番话打动了开复。多年来帮助中国大学生的工作，让他对中国青年的成长格外关心。他确实希望有一种方式，可以从容平静地和年轻人分享人生经验。

在长达 10 个月的采访写作过程中，我分享了开复讲述的很多人生故事与细节，更多地倾听到了他

的感性表达，也了解了他性格中的多个侧面。如同他第一本书的名字《做最好的自己》，他习惯于将每件事情做到在结束之前无可努力。他对于这本书付出了巨大的精力和相当多的时间。在决定写书的第一时间，他就整理出自己从小到大纷繁复杂的大量资料。其中包括小时候和外甥撰写的插图武侠小说《武林动物传奇》、高中时候的毕业纪念册、高中创立企业时的财务报告、田纳西州数学冠军的证书、哥伦比亚大学读书时的文言文课本，还有他的博士论文轰动全美时，《纽约时报》对他的报道等等。

这些文件都是珍贵的原件，来自 20 世纪 60 年代和 70 年代。《武林动物传奇》里有他以稚嫩手法绘出的传神涂鸦。里面谐趣的内容，可以让人感受到开复无拘无束的快乐童年以及宽容的家庭氛围。

而高中期间创立企业时的财务报告，一看就知道是用老式的打印机打印出来的，所有的页面已经泛黄，一种年代久远的气息扑面而来。这些一个一个敲击出来的英文字母，似乎在诉说着西方教育思想中鼓励学生思考与实践的传统，也可以感受到当

年一群风华正茂的高中生，是怀着怎样炙热的理想，去探索这个未知的世界的。

在他大学时期的文言文课本里，我看到了每一页的空白处都有开复的笔记。在“之乎者也”中间，有开复用英文作的很多标注。这也再次提出了那个有趣的问题：作为一个有东西方教育背景的孩子，他长大以后是习惯于用英文思考，还是用中文思考？而这本文言文教科书似乎也无声地回答了这个问题：开复尽管 11 岁以后都在美国成长，但是他也接受了中国传统文化的教育。在家中，他与哥哥姐姐说中文，母亲灌输给他的也是东方的价值观。这也为他后来进一步融合东西方文化理念提供了可能。

今天，当他在耶鲁、哈佛、哥伦比亚大学、宾夕法尼亚大学沃顿商学院等世界著名学府进行英文演讲时，他轻松抛出的美式笑话，让台下的学生们爆出一阵阵的笑声。2009 年 3 月，当我随他到四川农业大学、四川师范大学等 6 所大学进行励志演讲时，他的诙谐幽默，也数次让中国大学生发出会心的笑声。

在管理公司时，他努力把自由、平等、快乐、放权、直白的沟通等理念注入公司文化，他也完全理解东方员工身上特有的含蓄、严谨和中庸之道。他努力让这些优质的理念在一家公司里交相辉映。这些正是融汇中西的教育理念在他身上的体现。

对于书中的每一个细节，我都力求尽善尽美。开复也一样，他每次回到台湾，在探望 90 岁高龄的母亲时，都会追问有关父亲的故事。他也多次与在台湾的姐姐们交流回忆，核实一些他儿时的故事。他努力追寻那些逝去的记忆碎片，比如为了核实在哥伦比亚大学期间与室友的有趣故事，他多次给目前居住在德国的大学同学拉斯写邮件。而拉斯也提供了很多有价值的信息和故事，他饶有兴趣地写出一封长长的邮件告诉开复，当年开复是如何把他“整”得很惨。当然，两个人在相隔万里谈论往事的时候，都忘不了像年轻时一样相互揶揄或者自嘲一番。这种经历对于开复来说，是一次难得静心畅叙的过程，而我也见证了一份历久弥新的醇厚友谊。

我认为一份传记最重要的就是还原现场，因此

我非常感谢开复对于我这种关心细节、近乎钻牛角尖式地苦苦追问的宽容。在每一次采访中，在每一次电话的沟通中，或者在即时通讯工具上，我都要不断地对某个情节或者细节进行反复追问和逼问。开复经常被问得无法招架，事后又四处发邮件或者找资料帮我核实。这对于工作异常繁忙的开复来说，无疑是一份沉重的“课外作业”。我不知道在他每天繁忙的时间表里，这样事无巨细地追问需要消耗他多少宝贵的时间，但是他都没有拒绝。这源于他对这本书的态度。他尽了最大努力，利用无数出差、开会、旅途奔波中的碎片时间来完成对每一个细节的核实。我相信，这种力求精确和完整的描述，让这本书的真实性能够经得起时间的考验。

和开复合作完成这本书的时候，我希望呈现出一个真实的李开复。尽管对于很多人来说，他是一个令人羡慕的成功者，一个在很多最酷的高科技公司工作过的“天才”；对于许多中国大学生来说，他是一个精神导师和引领人生方向的人。我还是愿意展现他作为普通人的一面，他作为普通人的喜怒哀

乐、爱恨情仇、不为人知的痛苦和困惑。令我非常感动的是，这一点得到了开复的认可和支持。

在和出版社沟通时，一位有多年从业经验的编辑告诉我，很多人在成功之后会尽量地粉饰往事，或者有意忽略一些不愿意提及的事情。而开复从来没有回避他的弱点，对一些让他难过的往事或者挫折，他也没有刻意掩饰。比如，在苹果、SGI 时期，除了收获管理经验和技术经验外，他坦陈他那个时候只沉迷于炫而酷的技术，而忘记了真正有用的创新是为了用户着想。他主动说出，在 SG1 公司工作后期，因为出售自己的部门从而导致 100 个员工失业，他曾经陷入抑郁情绪，不得不接受心理辅导的事情。我曾经和开复探讨为什么要说出这些真实故事，他的理由让人感到温暖，他说：“想让看到这本书的读者知道，每一个人都是经历无数的挫折和失败，才慢慢走向成熟的。最后的成功是由无数失败的经验促成的。因此，我想告诉那些曾经失败或者正在经历失败的年轻人，没有关系，不要沮丧，因为人生正是踏着失败的脚步走向成功的。我也一样。”

关于诉讼，是很敏感的。在与开复的交谈过程中，能够感觉那些沉重的往事、被冤枉的痛苦，随着岁月的流逝，已经在他的心里轻轻地放下。而我坚持要用一些笔墨来进行描写，是因为这场官司本身就是值得纪录的珍贵历史，同时包含着无数有趣的博弈和精彩的情节，使我无法舍去。另外，也如同开复所说的那样，正是在这样一段人生最痛苦的时期，你可以看到一个人是如何做的。他一直恪守他的座右铭："用勇气改变可以改变的事情，用胸怀接受不能改变的事情，用智慧分辨两者的不同！"从这一部分的描写中，人们可以看到，一个人的高情商，是怎样在关键的时候帮助他作出最正确的选择的。

在与开复交流的这段时间，我清晰地感受到他作为一家跨国公司在中国的最高领导人所承受的巨大压力，那些无序的竞争手段，那些猝不及防的紧急事件，那些暗潮汹涌的危机，甚至还要面临子虚乌有的谣言。接近这样一个真实的管理者，我经常暗暗地感叹，究竟要拥有多么强大的一颗心脏才能

承受这一切!

但是，我看到的依然是一个温和儒雅的开复。他每天的行程表从早到晚排满，他不动声色地规划着解决方案。在这种并不理想的工作环境中，他最大程度地保持着成功者的坚持隐忍，理性地面对一切困难。正是在这种外人难以想象的工作压力之下，成功者那种坚毅和成熟，散发出更加迷人的光芒。

在传统的观念中，人们对于成功者的想象多与忍辱负重、苦练内功等等沉重的字眼有关。坦白说，在开复的人生里，这些沉重的成分确实占有一定的比例，但是，就我个人的感受来说，他总是能够乐观地看待这些生活中必然的沉重。他把一颗顽童的心隐藏在内心的最深处。

在生活中，他是一个随和宽容的人，他和员工们打成一片，在一起外出的途中，一直说笑话的一定有他。年终聚会，员工们可以逼迫他穿上草裙跳肚皮舞，而他绝对不辱使命。

在家里，他是一个有点“西化”的爸爸，和女儿们一起发疯，做恶作剧，听女儿们最喜欢的周杰

伦或者 Jason Mraz，也给女儿介绍自己喜欢的老歌，比如 DanFogelberg 的《Longer》，甚至可以分享女儿的秘密。

很难想象，为了了解中国的互联网，他和年轻人一样上开心网。因此，当你和他交流“种菜”、“买房”、“真心话”等话题时，你会发现没有任何障碍，他兴高采烈的时候，甚至会告诉你一些偷菜的“宝典”，让人难以相信，其实他手头还有一大堆的公司麻烦事儿。

所谓成功，并不意味着有多少财富，有多高的职位，而是取决于内心的一种状态。一个快乐的人经常被认为是一个最富有的人。而李开复正是这样一位成功者，他的成功来源于他良好的教育背景，来源于他辉煌的职场经历，来源于他坚毅理性的精神，来源于他总是追随着他的理想，更是来源于他内心的一种从容平静的快乐。他的生活远非人们想象的那样一帆风顺，但是这种快乐让他在任何情况下，都把握着成功最本质的东西。

这就是这本书，总结呈现出来的一句话：成功

并没有绝对的意义，成功，就是做最好的自己，并把最好的你呈现出来。

全文完

图书模板由 爱书网 www.ilovebook.cn 提供