

李彦宏

百度与智能时代的畅想



韩啸◎著

从百度的成长到中国大脑的提案，
这是一部精神与勇气的故事。



 中国言实出版社

李彦宏

百度与智能时代的畅想



韩啸◎著

从百度的成长到中国大脑的提案，
这是一部精神与勇气的故事。

图书在版编目 (CIP) 数据

李彦宏：百度与智能时代的畅想 / 韩啸著. —北京：中国言实出版社，2015. 4
ISBN 978-7-5171-1297-6

I. ①李… II. ①韩… III. ①李彦宏-生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 083657 号

责任编辑：郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编：100101

编辑部：北京市西城区百万庄大街甲 16 号五层

邮 编：100037

电 话：64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店
印 刷 北京兆成印刷有限公司
版 次 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷
规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 20 印张
字 数 220 千字
定 价 36.00 元 ISBN 978-7-5171-1297-6

序

他，是中文搜索引擎新时代的开启者；他，是中国互联网的弄潮儿；他，是纳斯达克神话的缔造者；他，是扳倒 Google 的神奇小子；他，是 2015 年两会中“中国大脑”提案的发起人……毫不夸张地说，他的态度，将直接决定中国互联网的未来。

2011 年，他从 115 位中国富豪中脱颖而出，并以 94 亿美元的身家首次问鼎《福布斯》中国内地首富宝座；2013 年，他仅用 14 天时间，就从富豪榜次席再次回到“榜首”之位。

然而，财富、名望，还有数以千万计的追随者，都不曾改变他低调的气质和谨言慎行的作风。曾经的草莽少年，是如何成为神话的缔造者？他又是谁呢？

他就是站在世界边缘的百度之父——李彦宏。

李彦宏出生于山西阳泉，是典型的山西商人，身上拥有山西

人一惯的勤奋、节约、诚实，如此与生俱来的天赋，也让他始终抱着一本“谨慎为本”的生意经。

1992年，李彦宏跟随出国大潮来到美国，并在布法罗纽约州立大学主攻计算机专业。他在美国的导师一直鼓励他不要放弃在北大所学习的图书信息检索知识，并让他时刻关注最新技术。正是导师在技术上和市场上的前瞻性，才开启了李彦宏传奇故事的新篇章。

松下信息技术研究所、道·琼斯、《华尔街日报》、Infoseek，从实习到正式工作，李彦宏怀揣着对技术改变生活的梦想按部就班地努力，可梦想之花久未盛开。这时，他慢慢发现：真正的筑梦之地也许并不在美国，想要开启自己的工业之路，唯有自己“说的算”才行。

1999年圣诞节，他放弃了美国的一切回国创业，专注于搜索引擎领域；2000年1月，“百度”诞生。

星移斗转，历经几年的打磨，2005年，纳斯达克的聚光灯又照亮了一位财富英雄——百度上市的第一天，每股股价竟高达122.54美元，仅一夜之间百度便诞生了9位亿万富翁、30位千万富翁和400位百万富翁，这是新世纪的财富神话，让世界为之震撼！

李彦宏，23岁从北大毕业，赴美国布法罗纽约州立大学主攻计算机专业；25岁，放弃博士学位进驻华尔街；两年后转战硅谷；35岁创立百度……看着这个时间表，他似乎一直都是上帝的宠儿。可这些看似风光无限的成就，背后却满是道不尽的甜酸苦辣。

当李彦宏携着百度登临世界最大的中文搜索引擎的宝座后，

与悦耳的掌声一同响起的，是尖刻的指斥。

在挺过互联网“寒冬期”之后，百度又经历了 MP3 风波、文库官司、Google 竞争、竞价排名的信任危机以及迎面而来的“弹尽粮绝”的窘境，彼时，百度经历了前所未有的失落和迷茫。

只是，李彦宏从未放弃，他用“专注”赢得了股东的信任；用个人魅力战胜了投资商的质疑。

今天的百度，通过灵活的汉字应用，体现了其举世无双的价值，它正在影响着每个人的生活。

新时代的百度，新媒体时代的百度，必然会越战越勇，甚至会成为中国民营企业中的一股牵动力量，在世界范围内掀起波澜，且经久不息！

目 录

序 / 001

❁ 1 在起点遇见未来 / 001

政协委员的“大脑计划” / 001

“对掐”马化腾 / 007

阳泉小子 / 012

北大不寂寞 / 016

艰难抉择 / 020

❁ 2 梦醒梦碎 / 026

退学，游走华尔街 / 026

硅谷是创业人的极乐净土 / 030

Infoseek 的“背叛” / 034

破碎美国梦 / 038

❁ 3 洗尽铅华，百度诞生 / 044

失落，回国圆梦 / 044

融资创业 / 049

“七剑”聚中关 / 053

小试牛刀 / 058

❁ 4 突围，寒冬中崛起 / 063

股市崩溃，坚持希望 / 063

彷徨，探寻发展方向 / 068

在逆境中前行 / 073

百度上线，推竞价排名 / 078

百度上“头条” / 083

❁ 5 纳斯达克“封神” / 089

收购 hao123 网站 / 089

三次融资，上市准备 / 094

路演之行 / 099

创造神话 / 104

沉淀，新的起点 / 109

❁ 6 百度 VS. Google / 114

巷战 Google / 114

“迷糊哥”的迷踪拳 / 119

- 击碎施密特的“算盘” / 124
- 互联网的战斗 / 128
- “懂”你才能征服你 / 133
- “用户体验”是上帝 / 138
- ❖ 7 一个百度，N种打法 / 143
 - 向海龙加盟 / 143
 - 精准广告投放 / 148
 - 百度联盟，合作共赢 / 153
 - “无线”商机 / 158
 - 征战移动互联网 / 163
- ❖ 8 决战东瀛 / 169
 - 进击，迈出国门 / 169
 - 挥师日本的“秘密” / 174
 - 中国复制，日本粘贴 / 179
 - 百度日本本土化 / 184
 - 出井伸之加盟 / 189
- ❖ 9 国际化，首抓人才 / 194
 - 携手威廉·张 / 194
 - 人才争夺 / 200
 - 百度CTO 落定 / 205
 - “阿拉丁计划” / 209
 - 百度来了个吴恩达 / 214

❁ 10 社区版块进行时 / 220

百科与蝌蚪团 / 220

百度使命：知识与人才 / 225

百度音乐 / 230

百度文库，维权之战 / 235

❁ 11 网络混战，止则死 / 241

四面楚歌 / 241

新 3B 大战 / 246

门户大佬战百度 / 252

马云布“局” / 256

进军电商领域 / 262

❁ 12 百度之路 / 268

百度思维 / 268

个性随“我”，自由百度 / 272

用人之道 / 277

不创新，勿宁死 / 281

❁ 13 百度一下 / 286

责任——社会职能 / 286

公益——为爱百度 / 290

幸福——人生赢家 / 295

魅力——百度基因 / 300

在起点遇见未来

政协委员的“大脑计划”

2015年3月的“两会”中，百度创始人、政协委员李彦宏所提出的“中国大脑”提案，无疑是其中的亮点之一。什么是“中国大脑”？它被提出的意义又何在呢？

在未来的科技市场竞争中，飞速发展的中国能否成为世界的创新中心？中国能否凭借创新力量实现“完美超车”？对于这样的问题，李彦宏用了两个字回答——“创新”。无疑，在新常态的中国经济发展的大逻辑中，创新乃大势所趋。

李彦宏曾表示：“未来中国产业转型升级，从低附加值产业向高附加值产业发展，还得靠高科技，摆煎饼摊也算创业，但不

能持续提供更大的价值。国家应该更加重视技术和研发的投入，以此保障未来中长期的快速发展。”

在现代技术不断推陈出新的过程中，人工智能逐渐走到了可实现化的前沿技术之中，更日益成为人类现代生活不可缺少的一部分。

人工智能的发展，将会推动人类“新生活方式”的进化，并极大地提升和扩展人类的能力范围。同时，在促进技术创新、提升中国科学技术在世界的竞争优势及推动人类社会发展上，都有很深远的影响。

人工智能在科技发展上所带来的创新影响力，与李彦宏的百度在未来的发展趋势是相辅相成的。李彦宏曾说，当前的人工智能技术已经迎来了新一轮挑战，且已进入到新的发展期，发达国家已经加大力度进行人工智能的全面战略布局，并将其引申至国家战略层面。遗憾的是，在如此国际化的人工智能大热潮中，中国尚未制定出完整的国家性质的发展战略计划。

也由此，李彦宏有了“中国大脑”的设想。

2015年1月26日，国务院总理李克强主持召开了《政府工作报告》座谈会，李彦宏应邀出席。

当李彦宏介绍互联网创新如何让传统产业和公共服务变得更高效率时，李克强总理突然打断他的话，插话提问道：“你们做远程医疗吗？”

李彦宏给予了肯定的回答，并说百度已在开展相关业务应用了：“我们不是让病人能找到最有名的医生，而是希望让病人找到最‘合适’的医生，提高社会资源的利用率。”

李克强总理听罢，点头称赞，表示十分认同，他说：“医疗产

品也是公共服务的一种，政府可以通过购买服务的方式与企业合作。”总理的一番赞同之言，对李彦宏无疑是最有效的“强心剂”。

李彦宏知道，与会的几千名代表都是兼职，平时都活跃在自己的工作领域中，未必能清楚地了解报告中的所有内容，故此PPT的存在很必要。

随即，这个资深互联网人、年轻的全国政协委员，向李克强总理提出请求：“能不能做一个PPT，有图表或者其他更生动的形式，让代表委员能更好地理解报告？”他对此的解释是：“只有理解了，才能更好地参与，提建设性的意见。”

三月，春回大地，万物复苏。

此时正值全国两会期间，李彦宏以全国政协委员的身份出席了两会，并带来了备受关注的两项横跨“民生”和“科技”的提案：一份是关于“建议全面开放医院挂号号源”，用于实现病人在第一时间找到最适合问诊需求的医生；另一份则是“建议设立‘中国大脑’计划”，使人工智能更加生活化，实现人工智能的跨越发展，在新一轮的科技革命中取得制高点。

“看病难”是老百姓最关注的民生问题，若能实现网络挂号，将会对方便民众求医、提高医疗行业服务运行效率起到至关重要的作用。

从目前的状况来看，全国大部分省市都要强行拿出一部分挂号源给卫生局，卫生局以垄断的形式建立全市挂号平台，以阻止挂号服务商业化。

故而，国内大部分地区具有官方背景的“预约挂号统一平台”，都存在着社会认知度不高、用户体验不完善、挂号号源不充足、限制医院开展个性化服务积极性和自主性等多方面问题。

2013年5月23日，提供互联网挂号服务的两大平台——淘宝网与挂号网分别发表声明，宣称停止在北京地区的预约挂号服务。其原因极具针对性，在此声明发布的前一天，北京卫生局发布声明称，北京已建立全市统一的互联网挂号平台，除此之外的任何网站、组织和个人不得对预约挂号平台进行商业利用。基于此，李彦宏提出了“建议全面开放医院挂号号源”的提案。

他建议，希望部分高密度人口地区能取消对商业机构开展网络挂号业务的运行限制，并借助社会力量对医疗资源配置予以优化，从而提升医疗服务的质量和效率。

“我希望政府部门可以下达统一的规定，例如，所有医院的网上挂号率必须在三年内达到50%。但是怎样把这个号放出去，需要各个医院自己想办法，比如主动提升医院的信息化系统。政府相当于给医院量化指标，要求他们一定要实现多高的网上挂号率。”李彦宏如是说。

在李彦宏看来，对商业机构开展网络挂号业务的运行限制的做法是违背市场经济原则的，他直言：“越集中、越垄断资源，就越难以给公众提供最好的服务。”

目前中国的BAT互联网三巨头已经开始对在线医疗市场摩拳擦掌。2015年年初，李彦宏便大力着手构建在线医疗，且动作频频：与301医院合作、上线百度医生App、战略投资健康医疗类网站“健康之路”等。

李彦宏的梦想是，根据不同地区的用户需求情况，逐渐加大互联网上医院挂号号源的比例，并加大对互联网挂号的宣传力度，引导医疗需求者通过互联网进行挂号，鼓励医院在自身网站开通互联网挂号服务、进行在线咨询和交流服务，采用分时段预

约的信息化手段，在提升医院运作效率的同时，方便群众求医问药。

2014年，百度在人工智能项目上的研发投入远远超过 Google，因为李彦宏对于人工智能的决心很明确：“我不在乎华尔街怎么看，我一定要把（人工智能）这事儿做成。”

当然，从国内目前的人工智能水平来看，在人工智能领域的基础研究积累、应用实践经验和科技创新投入等方面，与国际发达国家存在很大的差距。也正因此，李彦宏提出了另一个提案，关于“建议设立‘中国大脑’计划”，希望能将人工智能建设上升到国家高度。

他解释说：“这个项目是要做一个关于人工智能的基础设施，把相应大规模的服务全集中建立起来，并开放给科研机构、民企、国企、创业者等社会各个层面，让大家在这个平台上尝试语音识别、视觉识别、自然语言理解、智能机器人等。”

在提案中，他建议以智能人机交互、大数据分析预测、自动驾驶、智能医疗诊断、智能无人飞机、军事和民用机器人技术等作为重点研发领域，政府应大力支持有能力构建人工智能基础资源和公共服务平台的企业。他说：“这件事如果只是百度来做，可能是几万台服务器的规模，如果国家投入，是几十万台服务器的规模。平台大了，可以降低成本，鼓励更多的创新。”

“中国大脑”是中国未来创新政策中不可或缺的新模式，即创新不应该由政府来主导，应该由政府来带动。李彦宏倡导建立一个更大的公共交互平台，并开放给整个社会。

在未来，这个国家大平台将会对更多领域开放资源，以改变过去的“相马模式”的科研机制，并启用“赛马模式”等市场机

制，在人工智能技术成果的转化与共享方面，让市场规律起作用，促进研究成果转化。他还说：“最后不管谁做出来，都是政府引导的结果；而不是政府觉得在某个方面技术上需要有突破，政府自己组织一批专家去攻关。”

李彦宏不仅希望国家相关政府部门能够介入，也希望有军方部门的介入。他表示，“军队在技术创新上一直起到非常大的作用。纵观整个世界历史，很多创新都是在战争时期产生飞跃的发展。军方有需求，他们也拥有大量的经费。”

随后，他举美国“阿波罗登月计划”的案例：该计划耗时10年，有3万家企业参与其中，动用了30万从业人员，共花费255多亿美元。从表面上来看，登月计划并没有产生实际作用，但我们从侧面却可以清晰地了解到，美国持续、稳定的大规模投入，使得大批企业快速成长，并且不断创新。英特尔公司的快速发展，便受益于此，就连世界创新中心“硅谷”，都与之存在必然的联系。

“中国的创新环境还有很大的改善空间。”李彦宏认为，中国目前仍处于高速增长的阶段，仍存在无数的机会。从经济形势来看，刺激消费仍然是最有效的经济发展方向和动力。未来的几年，便可清晰地看到，互联网不仅颠覆了传统行业的格局，还帮助传统行业提升效率，并刺激其发展。

语言是最大的障碍，同时全球优秀人才的引进机制，也对中国创新发展造成了很大的制约。比如百度想要招纳国外优秀应届毕业生，就很难在短时间内拿到签证。“应该吸引全球最优秀的人才到中国来，我们离兼容并包还有距离。”李彦宏说。

作为一名全国政协委员，李彦宏更多地是站在国家的角度去

观察，并积极考虑社会所面临的问题。他不断地跟进提案，时刻关注着相应的效果。他知道，在未来的道路上，百度还有很多事情需要做。中国要成为全球创新中心，他要让人们愿意相信，百度在技术上的投入以及挖掘，将会是加快这一目标实现的最佳驱动力。

“对招”马化腾

智者常把对手当成朋友。在两会期间，李彦宏的“朋友”马化腾，一样是与会的企业家中的焦点人物。

李彦宏曾说：“百度和腾讯过去是朋友，现在是朋友，以后也是朋友。我们在发展过程当中，至少从我的角度以及百度的角度来说，我们最需要的是什麼，这个市场能够接受什么样的东西。我们有没有能力去做相应的事情，我们从不觉得我们做了，别人就不能做。”

台上台下，百度与腾讯争斗了十余载，李彦宏与马化腾在媒体面前的争论，也早已由唇枪舌剑变成了谈笑风生。

2012年，百度收录了腾讯微博的内容，由此引起了李彦宏与马化腾在微博上的“互招”。

马化腾说：“在国外，谷歌要花钱买内容，百度却无偿获得新浪和腾讯微博内容，是坐收渔翁之利。”李彦宏马上回应：“腾讯一年靠用户付费收几百亿，就不要跟我们抢广告的钱啦。”

微博是中文互联网中最流行的网络社交方式之一，而且人们在使用微博时候的心态也都各不相同。

李彦宏说：“百度作为一个搜索引擎尽我们所能把所有收集到的信息搜集起来给用户检索，微博这几年发展非常快，很多信