



楊瀾訪談錄
YANG LAN ONE ON ONE

刀鋒之上

在最好的年代，做最爱的事

杨澜 编

楊瀾訪談錄
YANG LAN ONE ON ONE

刀鋒之上

在最好的年代，做最愛的事

楊瀾 編

图书在版编目 (CIP) 数据

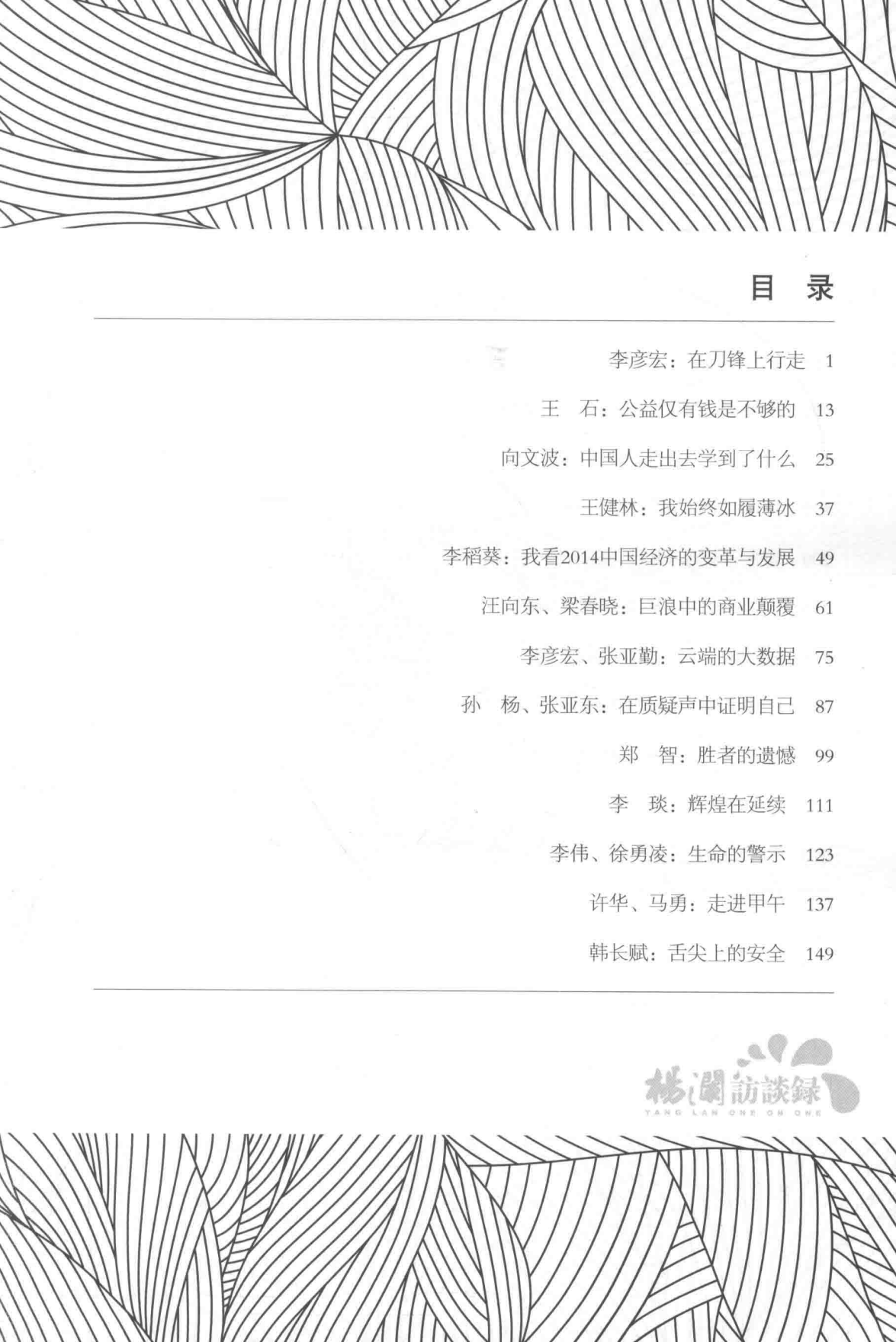
杨澜访谈录之刀锋之上 / 杨澜编. — 南京: 译林出版社, 2016.12
ISBN 978-7-5447-6682-1

I. ①杨… II. ①杨… III. ①名人—访问记—世界—现代
IV. ①K812.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 250054 号

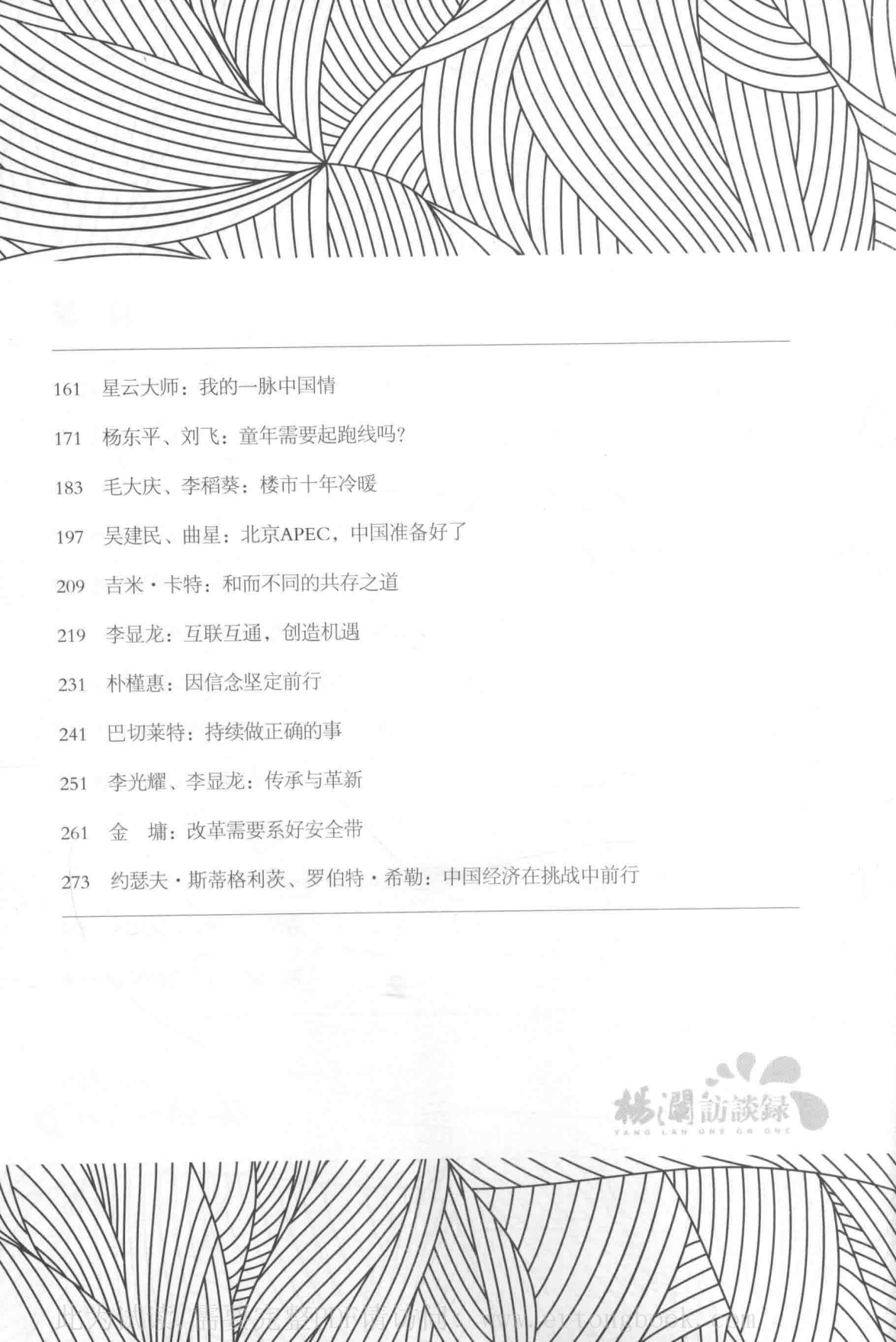
书 名 杨澜访谈录之刀锋之上
作 者 杨 澜
责任编辑 王振华
特约编辑 赵 瑜
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
译林出版社
出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009
电子信箱 yilin@yilin.com
出版社网址 <http://www.yilin.com>
印 刷 北京京都六环印刷厂
开 本 710×1000 毫米 1/16
印 张 18
字 数 270 千字
版 次 2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-6682-1
定 价 32.80 元

译林版图书若有印装错误可向承印厂调换



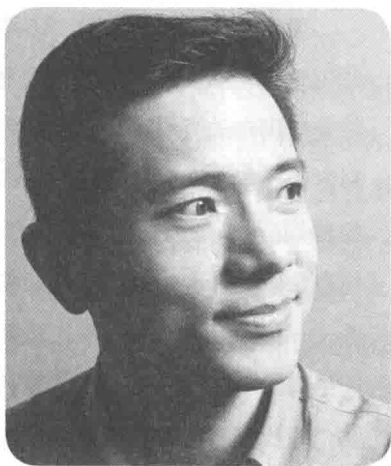
目 录

李彦宏：在刀锋上行走	1
王 石：公益仅有钱是不够的	13
向文波：中国人走出去学到了什么	25
王健林：我始终如履薄冰	37
李稻葵：我看2014中国经济的变革与发展	49
汪向东、梁春晓：巨浪中的商业颠覆	61
李彦宏、张亚勤：云端的大数据	75
孙 杨、张亚东：在质疑声中证明自己	87
郑 智：胜者的遗憾	99
李 琰：辉煌在延续	111
李伟、徐勇凌：生命的警示	123
许华、马勇：走进甲午	137
韩长赋：舌尖上的安全	149

- 
-
- 161 星云大师：我的一脉中国情
- 171 杨东平、刘飞：童年需要起跑线吗？
- 183 毛大庆、李稻葵：楼市十年冷暖
- 197 吴建民、曲星：北京APEC，中国准备好了
- 209 吉米·卡特：和而不同的共存之道
- 219 李显龙：互联互通，创造机遇
- 231 朴槿惠：因信念坚定前行
- 241 巴切莱特：持续做正确的事
- 251 李光耀、李显龙：传承与革新
- 261 金 墉：改革需要系好安全带
- 273 约瑟夫·斯蒂格利茨、罗伯特·希勒：中国经济在挑战中前行
-

李彦宏

在刀锋上行走



他创立了全球最大的中文搜索引擎，却几十年如同在刀锋上行走。

他率领团队成为中国互联网的三巨头之一，

然而潜伏的危机却令他如履薄冰。

人物小传

RENWUXIAOZHUAN

李彦宏，1968年生，山西阳泉人。1991年毕业于北京大学信息管理专业，后赴美国布法罗纽约州立大学完成计算机科学硕士学位。先后担任道·琼斯公司高级顾问、《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者，以及国际知名互联网企业——Infoseek 公司资深工程师。李彦宏所持有的“超链分析”技术专利，是奠定整个现代搜索引擎发展趋势和方向的基础发明之一。

2000年1月，他创建了百度。百度的成功使中国成为美国、俄罗斯和韩国之外，全球仅有的4个拥有搜索引擎核心技术的国家之一。2005年，百度在美国纳斯达克成功上市，并成为首家进入纳斯达克成分股的中国公司。



李彦宏：在刀锋上行走

随着互联网在中国爆炸性的成长，中国已经成为全球最大的互联网市场，同时也成为新的互联网创新中心。不过当互联网颠覆着传统行业的同时，它的业内也在进行残酷的竞争和洗牌。有统计说，互联网公司的平均存活率不到 10%。正所谓风险越大，机会也就越大；机会越大，风险也就越大。

杨 澜：最近关注到你的新闻，就是 7 月份随习主席访韩，在中韩的一个经贸论坛上，你也代表中国的企业家发言。在发言当中，你提到，过去人们说到互联网的创新，几乎都是在指美国，而今天这个创新的中心，其实在亚洲也在兴起，你是以一种什么样的论据来支持这个观点呢？

李彦宏：对，其实特别有意思，就是早期因为我们也都在美国生活了很多年，回到国内创业的时候，就觉得在美国发生的事情，再过多少多少年，在中国也会发生，这

么多年过去之后，发现整个互联网世界发生了巨大的改变。一方面，像中国的互联网人口，已经是世界上第一大。当你有两亿人的时候，这个市场的行为是什么？当你有4亿人、6亿人的时候，这个市场的行为是什么？是不断在变化的。我们有一个独一无二的市场，全球最大的市场。那么，很多新的问题会在我们这里先被碰到，就是美国人还没有碰到的时候呢，我们先碰到了，我们先碰到呢，我们就要先去解决，这个时候创新就出来了，然后很多很多创新，未来会诞生在这一块儿，不是诞生在美国。

在2014中韩经贸论坛上，作为中国企业家代表的李彦宏，以“技术创新撬动‘亚洲新时代’”为主题做演讲，他说道：“正是通过多年来持续的创新努力，我们战胜了一些国际上当时看来根本不可能战胜的竞争对手，逐渐奠定了今天和未来的发展基础。今天，技术创新已经成为百度的立身之本。”

杨 澜：其实面对这么多的机遇，有时候它带来兴奋，但同时也带来一些巨大的风险。10年前，中国互联网公司如果按市值和收入排名，跟今天是非常不一样的，它的机会有多大，风险就有多大，有多么让人兴奋，就有多么让人害怕。马化腾曾经说，看到移动互联网的发展，他惊出一身冷汗。你怎么看待这种变化的速度？

李彦宏：一方面是兴奋，另一方面其实是痛苦。痛苦就在于，市场在变化，你也不知道哪一天有一个什么新的东西出来，就把你给颠覆掉了，但这真是它的魅力所在。你会发现，很多人对什么东西上瘾，这个东西它不完全是happy，不完全是那种东西。

杨 澜：快乐那个层面的？

李彦宏：对，它还有很多，就是让你纠结，很多因素掺杂起来。

杨 澜：有人让你受虐了吧？

李彦宏：它才会真正的有吸引力，对吧？你去追一个女朋友，这人如果百依百顺，你可能觉得她没什么吸引力。

杨 澜：所以要比较难追的啊？

李彦宏：稍微耍一点小脾气，你觉得更可爱了。

杨 澜：真的吗？你当年是有这种经历吗？

李彦宏：我没有，我想象。

杨 澜：但是在说到互联网的这种迅速，而且是这种大规模的一种变化和发展的时候，你有没有吓出一身冷汗的时候呢？

李彦宏：我其实天天睡不着觉。

杨 澜：真的吗？

李彦宏：是，也不是睡不着觉，其实我入睡还很快，但是我醒得很早，我醒了就会想，我们怎么办呢？我这方面面临危机，那方面又有新的东西，比如用语言来搜索。其实说实话，整体的准确率我很不满意，我知道将来人们的行为一定是搜索的时候，不仅仅是输入文字，他可能更习惯用语音，甚至图片，5年以后，也许50%以上的人对搜索引擎的需求，不是以文字的形式表达出来的，是以语音形式、图片形式表达。

杨 澜：以后可能就不用大家都低着头，用大拇指在这儿敲击了。

李彦宏：对，那个是反人类的。

杨 澜：有时候走在街上，看到所有人都在自言自语，你不觉得那也很怪异吗？

李彦宏：自言自语是个中间状态，我刚才讲，5年，也许到10年之后，自言自语也不用了。

杨 澜：是意识了？

李彦宏：对，你在想什么，我可以捕捉到，你的脑电波可以捕捉到，它知道你在想什么。

杨 澜：这个让我吓出一身冷汗。当你知道这个趋势，但是自己又没有做到理想的那种水平的时候，是很难过的，是吧？

李彦宏：是，我知道我们可以做得更好，但是我总觉得我们不够快，如果有人做得比我更快，那我不是完蛋了吗？

杨 澜：所以还是有这种危机感。你内心一直很有去冒险的需求吗？

李彦宏：对，我就觉得，如果有人能够做出来，他就应该是我，所以我去大规模地投入去做这个东西。

风云变幻的互联网给了李彦宏无数的诱惑。今朝电商迅猛发展，明日互联网金融又异军突起，在这种情况下，选择做什么，不做什么，需要领头人做出战略性的正确判断，一步走错可能全盘皆输。很多人认为，因为李彦宏够聪明，才能在无数次冒险中不至于失败。李彦宏却说：“聪明只是一个基础条件，但不能保证你一定成功。”

2000年初，百度创立初期，在搜索引擎市场，早有谷歌、雅虎等世界级的强劲对手，当时的百度只是一家小公司，而搜索技术是非常复杂的系统，从成长到成熟一般需要4年时间。然而2002年，成立仅两年的百度却提出了一个惊人的“闪电计划”，决定打破“4年定律”。

杨 澜：当初你只用9个月的时间，就完成了一般公司需要4年来开发互联网的搜索引擎。回想起那段日子，会有一些什么样的感慨？

李彦宏：还是很美好的吧。虽然那个时候可能会觉得苦，每天要工作很长时间，而且那个时候也很少有人知道百度。

杨 澜：你还给它起了个名字，叫“闪电计划”。

李彦宏：闪电计划。

杨 澜：听着还挺有军事色彩的。

李彦宏：就是希望迅速把它拿下，就这么一个想法。那时候，论工程师的人数，论工程师的素质，我们都无法跟我们的竞争对手，比如像谷歌这样的公司去比。但是我有一个信念，我知道我对这个市场更了解，我知道我们要朝哪个方向去做，所以我觉得，靠我们这些人，靠我们的信念，靠我们的激情，我们可以做得比别人更好。

杨 澜：当时对于速度的这种在意，到了一种什么程度呢？

李彦宏：我刚刚回国的时候，各大门户都有搜索，但是，当人们输入一个关键词，它在那儿转啊转，等个两秒三秒，他觉得很正常，搜索引擎就应该是这样的。我说这不对，搜索引擎应该比这个快多了。所以我们就说，OK，平均的响应速度必须要降到一秒以内！后来降到一秒还不行，能不能降到0.8秒，能不能降到0.7秒、0.6秒，能不能到零点二几秒的时候，就是让人们没有感知了。后来我们发

现，其实你再降的话，人们还是会有惊喜，人们会觉得，我还没搜呢，怎么结果就出来了？他以为他没搜，其实已经搜了，就是这里的这种体验，会让人们更多地去使用搜索引擎。

杨 澜：其实，对于很多技术出身的创业者来说，在技术领域去精益求精，然后做到人无我有，这是大家可以想见的。但是在今天这个时代，一个技术人员要有商业的判断力，而且还要在重大的判断上都准确，这个挑战是很大的。

李彦宏：我知道挑战很大，但是我觉得我不是这方面的天才，我只是，怎么讲呢，I care，我更在乎。

因为在乎，所以执着。李彦宏说：“大公司都去做所有事情，这是一个很危险的趋势。我更希望看到的是一个水平的、互相之间可以连接的模式，大家有各自的重点。”在2005年的《杨澜访谈录》专访中，李彦宏就曾提到自己当年之所以坚持只做搜索引擎的原因。

李彦宏：我研究了过去10年整个搜索引擎发展的历史，发现任何一个搜索引擎，从它开始做，到它变得非常受欢迎的时候，都不是因为它资金实力雄厚，都是因为它专注于做技术，专注于把用户体验提高上来，这才让它变得非常受欢迎了。相反，当它们变得很受欢迎的时候，他们开始有钱了，开始做多元化，开始进入门户领域或者做其他的事情，最后，很多都失败掉了。那么我们真正的优势在哪儿呢？我认为在于专注。在美国上市的所有公司，没有一个像百度这样只专注做中文搜索的，我认为这是我们真正能够，就是在过去几年当中，从无到有，从一个后来者变成一个领先者、一个领导者以及我们今后相当长的时间里，保持自己这种领先地位，并且持续扩大自己的市场份额的真正优势所在。

李彦宏一直崇尚“专注”，但近些年，随着PC互联网格局进一步的发展和行业巨头们纷纷对于移动互联网市场的抢滩，市场已非10年前可比。

杨 澜：在过去五六年的时间当中，怎样能够在这么多的机遇面前还保持某种专注和定力？你怎么考虑的呢？

李彦宏：我作为 CEO，最主要的工作就是说不，你们跟我讲 10 个 idea，我 9 个都会说不，但是我对哪一个说 yes，这是我能力的体现，我要经过我的脑子去思考之后，才能去做这样的判断。所以整个百度的文化，是一个非常聚焦、非常专注的文化。当然，现在公司大了，我不可能让所有的决策都到我这儿来，所以更多的情况不是这 10 个 idea，可能这个公司一天有 100 个 idea。

杨 澜：在其他各个层面都被说 no 了，是吗？

李彦宏：对，在其他各个层面，他们会去决定，那么，他们也按照我同样的逻辑，对大多数项目得说 no，对一些项目要说 yes。

杨 澜：其实在这样一个快速激烈的竞争当中，这有点像西部片，这还是一片处女地，所以大家有的时候得火并一下，才能争出这块地究竟是谁的。我们看到 2013 年的互联网的十大并购案当中，百度占了四个，阿里巴巴占了四个，你怎么样去平衡这种并购和自己所谓的内生动力之间的关系？

李彦宏：一个公司的发展，一定是要靠内生动力的，并购只是一个补充的手段。我没有看到过一个伟大的公司是靠并购做成伟大公司的。

我们做的并购，对我们主营的业务，对我现有的业务，有很好的补充，就是有 1+1 能够大于 2 这样的，我们才去并购。所以，你会看到百度跟很多其他公司的并购有一个非常不一样的特点，我们倾向于 100% 收购，至少要控股，其他公司会去投 10%、20%，或者非常灵活，就是 30% 也行，40% 也行，60% 也行，100% 也行。

杨 澜：那就算占了一个坑？

李彦宏：对，相当于它是一个布局，我先放个子儿在这儿，让别人不容易进来。我们想的更多的是，它进来的话，跟我现有的东西能够产生什么样共赢的东西，这是我们的出发点。

杨 澜：人们在说到今天中国互联网的格局，所谓金字塔的顶端，就会说所谓的 BAT，即百度、阿里巴巴和腾讯。你怎么看待所谓的“三国演义”？你觉得这个格局正在向什么样的方向发展？

李彦宏：我觉得市场还在一个快速变化的过程当中，现在大家讲排名前三的就是 BAT，过几年还会不会是这样，这很难说的，一定还会有很多后来者，有很多机会。对 BAT 来说，也不是大家都是直接竞争的关系，每个公司都有它擅长的地方，腾讯擅长产品，阿里巴巴擅长运营战略，百度擅长技术。每个人把自己擅长

的地方发挥出来，去更多地改造那些低效率的产业。比如说传统产业，像我们现在做的订票的这种团购，那么，你可以直接从百度搜索这个 APP，搜索一个电影名字，找到周围离你近的电影院，它什么时候在演这个电影，我要买票的话可以便宜多少钱，然后选一个座位，全都可以做。我们做这些东西可以让电影院的上座率提升很多，提升它的效率。餐馆、卡拉 OK 等也是，我们都可以提升这些效率，可做的事情非常多，不需要你死我活，非死即离，我觉得整个市场空间其实非常大。

做一个规则的颠覆者和一个产业的改变者，是李彦宏多年来的信条。但所有新生事物在颠覆旧规则改变旧面貌的同时，也必须面对新的问题和困惑，而这些问题并非靠单纯的技术就可以解决。2008 年央视报道的百度竞价排名事件和 2011 年百度文库侵权门事件，将李彦宏推至了舆论的风口浪尖。

杨 澜：当时在遇到那样一个危机，特别是主流媒体都在报道的时候，你是用一种什么样的心态去看待这件事情？这件事给你带来最大的反思是什么？

李彦宏：确实，作为一个有这么大影响力的公司的 CEO，经常要花很多精力去面对一些公关危机，我有时候觉得很痛苦。

杨 澜：这也不是学技术的人所学的，是吗？

李彦宏：其实我的精力不应该花很多在这上面。我们面临的公关危机，讲竞价排名，讲医药类的推广结果，确实也出过问题，因为互联网鱼龙混杂，几十亿上百亿的网页，确实有可能有漏洞。但是我们从我们做企业人，从本心来讲，我们一定想把最相关的东西呈现给我们的用户，所以我们在这个过程中，一直是越做越好，越做越安全。一直到今天，我们到了什么地步呢？如果你在百度搜索上当了受骗了，我陪你，因为我们买了保险。我现在有信心，百度上的东西是靠谱的，包括医药方面的东西，也有很多人误解，觉得百度在做假药广告。百度不仅不做假药广告，真药广告也不做，只要是卖药的，我就不允许你在我这儿花钱，因为我们无法判别它是真的还是假的。但是过去出现过什么情况呢？它本来不是卖药的，是一个别的网站，到晚上夜深人静了，它突然换了一个网页，开始卖药。我

们早期就是甄别这样的网站，可能技术上没那么完善，后来发现了，我们就不断地去改进，现在也很完善了。所以我刚才讲，我们有信心说我赔，你在这儿出事儿了我赔你。

杨 澜：还有一次公共舆论的危机，就是所谓百度文库的版权问题。其实在全球互联网行业，这是一个大家已经争论了很多年的问题，但是后来，你还是比较快地采取了一种回应。你当时采取了什么样的态度来面对？

李彦宏：当时这个产品的做法，就是用户可以随便上传，文库嘛，就是你有什么文档你可以传到这上面，有些著名作家的版权作品也被传上去了，传上去之后，我们再去筛选，有人举报说这个侵权了，我们再把它拿下。作家们说，我是著名作家，你应该知道这是我的作品，你怎么还等着人举报才来把它拿下呢？那不行。后来我就跟我的团队讲，你们如果能够管得好，就接着干这个事儿；如果管得不好，咱不干了，对吧？

杨 澜：回顾这几年经过的风风雨雨，你有一些什么样的感受？

李彦宏：我觉得是一种必然，在一个企业的成长过程当中，很多时候，我们是做了别人没有做的，我们首先去开创了一些新的东西，必然会有人不舒服，有人不理解，会有各种各样批评的声音。我觉得作为一个创业者，应该有能力去承担这种批评，而且应该不断地改进自己，最终，我觉得市场会说话。你首先要遵纪守法；其次，你要给用户、给社会带来价值。你带来价值，就会有更多的人用你；更多的人用你，你再去找一些办法从中挣钱；挣到了更多的钱，你可以投入去研发更好的技术，去给人们创造更大的价值。就是这样一个非常良性的循环。

杨 澜：所以你还是用一种非常理性的方式来对待这些事情的吗？

李彦宏：对，我本身就是一个比较理性的人，尤其是事后去想一想的话，在情况发生的那几天当中，你可能觉得很委屈、很生气，事后你又会说，不是你是谁呢？因为你先做了这事啊。

2013年，李彦宏成立了“深度学习研究院”，2014年又成立了“百度硅谷人工智能实验室”，并宣布任命“世界三大人工智能专家”之一的吴恩达为百度首席科学家。这一系列举措，都预示着百度在搜索引擎的道路上向更高端的人工智能化道路迈进。

杨 濶：我看到你把谷歌做人工智能的吴恩达先生挖到了自己的公司，同时也花了几亿美金在硅谷成立自己的研发中心，这样一种布局，展示了百度一种什么样的野心？

李彦宏：其实，我觉得公司之间的竞争，最终还是人才的竞争。而且，只有你能够在全球范围内竞争人才的时候，你的公司才会在全球范围内有竞争力，所以百度一直致力于在全球范围内找最优秀的人才。其实我也知道，百度里我并不是最聪明的人，只是我最早愿意去冒这个险，去做这些事情，赶上了一个好时候，所以就起来了。那么在这种情况下，我就更希望后来我招进百度的人，能够比我更聪明，起码在某些领域比我更强，这样的人进来我特别高兴、特别兴奋，他能够有一个很好的施展空间。

杨 濶：你也经常说，一个企业要做什么，要有提前看两年的这种预见力，所谓洞见未来，就是你要能够看到未来。如果你去跟随别人，就永远是在跟随，永远不可能做到最好和最大的。未来两年会发生什么？这是我要问你的最后一个问题。

李彦宏：其实我觉得，未来两年最主要的趋势还是移动，移动互联网会给人们带来很多非常根本性的改变，它不仅改变我们现有的互联网公司，还会更多地改变传统产业。而传统产业需要更加紧密地跟互联网，尤其是跟移动互联网来结合，跟这些互联网公司进行合作，把它打通，让人们通过一个手机可以很方便地获得他们想要获得的服务。我们讲搜索引擎，它过去其实是连接人和信息的，我想要知道什么事儿，我可以通过搜索引擎找到。未来的搜索引擎是什么？是连接人和服务的，我刚才举的电影票的例子，它已经不是一个简单的信息了。我要去看电影，那么你得能够给我买票，给我选票，所有这些东西都做了，这就需要的不仅仅是互联网公司在发力，也需要很多传统产业一起来发力，电影院也好，餐馆也好，商场也好。那么，现在的电子商务网站都是在网上下单给你寄过来，为什么不可以是你在网上下单之后，直接到商店去取呢？这些线下所有的传统产业，都需要拥抱移动互联网。我觉得在这方面，中国的包袱比那些发达国家反而更少，我们可以更彻底地去拥抱这些新的技术、新的趋势，把整个中国社会的运营效率大幅度往前提。

100 多年前，当美国人看到第一条横贯美国大陆的铁路修成通车的时候，人们不禁感慨，这需要有多么强大的内心，才能够面对如此宏伟而危险的机遇。其实这样的一句感慨，用在互联网的今天，也是非常合适的。当互联网深刻地改变这个世界，改变我们生活的时候，我们所得到的不仅仅是创新的技术、创新的应用、创新的商业模式，更重要的是，我们得到了一代创业家的精神。而更为可喜的是，这样的精神正鼓励着更多的普通人，去迎接这个时代的机遇和挑战。



扫码分享电子版