

探寻谷歌退出中国内地之谜

百度一下

百度到底凭什么在中国市场打败Google
听李彦宏细说百度10年从梦想照进现实

听李彦宏说 百度经营之道

柏宏军
著



听李彦宏说
百度经营之道



图书在版编目(CIP)数据

听李彦宏说百度经营之道 / 柏宏军著;

—北京: 中国青年出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5006-9494-6

I. 听… II. 柏… III. 网络企业—企业管理—经验—中国

IV. F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第163054号

听李彦宏说百度经营之道

作 者: 柏宏军

策划编辑: 李玲香

责任编辑: 王晓芳

美术编辑: 高凯波

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65516873/65518035

网 址: www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2010年10月第1版

印 次: 2010年10月第1次印刷

开 本: 850×1020 1/20

字 数: 110千字

印 张: 10.5

书 号: ISBN 978-7-5006-9494-6

定 价: 29.00元

我社将与版权执法机关配合严厉打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

中青版图书, 版权所有, 盗版必究



目录 百度一下

序 言 005

第1章 我的信仰就是搜索引擎 007

做属于中国的全世界最好的搜索引擎 009

为什么认准搜索引擎 016

为什么人是最重要的 023

在纳斯达克成功上市 031

第2章 传奇崛起的百度 039

遇见互联网 041

重拳出击PK谷歌 046

做到一家独大的秘密 052

努力追随时代的审美情趣 059

你想要的人生是什么 066

第3章 百度打败谷歌的利器 071

首先认清自己 073

领导者的心态 079

专注且不断创新 086

谷歌的危机 091

李彦宏VS.李开复 095

第4章 简单可依赖的企业文化力 101

谷歌文化VS.百度文化 103

百度不管做多大，一定不会搞政治 109

为什么是“依赖”而不是“信赖” 114

百度员工的6项修炼 119

“更简单”的经营哲学 131

第5章 做企业如同跑马拉松 135

把企业看做一个生命体 137

从“企业”到“企业公民” 142

中国符号改变世界 149

百度品牌到底值多少钱 154

“我永远是一个创业者” 161

第6章 有百度在，谷歌还有机会吗 165

不要被“性格决定命运”论困住 167

百度更懂用户 171

揭秘李彦宏的创业心经 175

天时、地利、人和 180

谷歌走了，百度孤独求败吗 185

绝不是一家平庸的公司 191

尾声 人生最重要的是幸福 197

附录 百度大事记 203



序言

百度一下



说与听，是人类生活的基本内容之一，但听谁说，怎么听，听到了什么，对人的一生来说意义重大。因此，我们常常发出这样的感慨：“听君一席话，胜读十年书。”在倾听方面，更令人惊叹的是——一语惊醒梦中人！

随着中国经济发展与各方面的崛起，全世界都在聆听中国。作为中国的互联网企业，百度的成功并非偶然。本书写作过程中，随着调研的深入，听李彦宏讲百度经营之道，与李彦宏同步思考，不难发现，他的精彩在于“懂自己”。在大学演讲时，李彦宏不止一次充满激情地说：“我认为，我是一个有信仰的人。我的信仰就是搜索引擎！所以我从1987年上大学一直到现在，20多年做的事情一直都是跟搜索技术相关的。我就喜欢这个东西。”

信仰与人的一生是不可分割的。做你喜欢的事情，做你信仰的事情，是成功人生最坚实的基础。倾听的一个重要技巧是，听的同时学会适时追问。当我倾听李彦宏时，不停地问：

1999年底，李彦宏怀抱“科技改变人们的生活”的梦想回国创业，很多人都有大梦想，为什么李彦宏成功了昵？

2005年，李彦宏被问到5年以后百度和Google会是什么样的关系时，他答道：5年以后，Google和百度之间的关系是百度一枝独秀，从市场份额来说，大家很难看到Google了。为什么最后预言成真？难道大企业家真的必是大预言家？

在概括企业文化时，李彦宏为什么不选用“信赖”或其他词来表达，而选用富有感情色彩的“依赖”这个词？为什么说简单的核心是人品？

为什么李彦宏认为各种各样性格的人创业都可以成功？

追问带来思考，思考带来真知灼见。李彦宏和百度的成功，专注是一个方面，独立思考，形成自己独特的思想体系，更是成功的关键。

当下，国学在企业界很热，开了很多总裁国学班。中国企业家最迫切需要学习的不仅是国学，更重要的是哲学。20世纪初，闻名中外的学术大家梁启超，曾针对欧洲的科学技术为什么比中国的发达这样的问题，做过一番系统的研究，最后得出结论：欧洲的发展不是因为什么坚船利炮，也不仅是技术，最主要的原因是有了新的价值观和方法论。

新的方法论和价值观就是新的哲学，一个企业家学哲学、用哲学，懂得任何表象背后都存在本质规律，严格遵守规范经营公司，并像塑造人一样赋予企业优秀的品格，那么，在企业经营过程中，就不会迷失方向，更不会因为追求短期效益和“一己之利”，忽视企业的远景规划和长远发展。

李彦宏的经营哲学很简单——追随时代，做最有价值的公司！本书共分6章，从不同维度研究、解读李彦宏的百度世界。

2010年1月，百度10周年的庆典上李彦宏说：“10年以后，百度不仅在中国是一个家喻户晓的名字，我希望它在世界一半以上的国家都能成为一个家喻户晓的名字。”这是一个很远大的目标，怎么做？秘密就藏在本书中。找到了它，下一个成功者就是你！你的故事将被追求成功捷径者极度兴奋地追捧、倾听！

感谢百度公司市场与公关高级总监朱光先生、百度季刊《简单》主编韩彦先生及内部沟通部主管胡丽芳小姐，他们在本书写作方面提供了可贵的帮助，而且为了力求准确，慷慨地付出了大量时间和精力审订书稿。

感谢上海交大海外教育学院案例中心王光成先生、上海浩博投资公司袁锦先生、世纪传播赵泽祥先生、《新营销》主编助理陈阳先生、北京未来之舟礼仪机构靳澜女士、中国青年出版社李玲香小姐，感谢你们提出富有深刻见解的建议，帮我不断完善思维，提高写作质量。还要感谢我的家人，是你们创造舒适环境，让我能够从容写作。

本书写作过程参考了大量资料及相关著作，在此也一并致谢。因笔者才学疏浅，书中难免有不足之处，敬请读者诸君不吝指教。

柏宏军



我的信仰就是搜索引擎

百度一下

很多人都有大梦想，为什么李彦宏就成功了呢？
当 2010 年初 Google 宣布退出中国内地时，有记者想起李彦宏在 4 年前的对外经贸大学举行“2006 商业灵感论坛”上，曾预言 5 年后将很难在中国看到 Google。难道李彦宏真的能够预见未来？

本章通过以下 4 个专题，研究、解读李彦宏在中国搜索市场一家独大的商业智慧。

- 做属于中国的全世界最好的搜索引擎
- 为什么认准搜索引擎
- 为什么人是最重要的
- 在纳斯达克成功上市

听 懂李彦宏

李彦宏在很多美国人心目中，不仅是那个在纳斯达克创造中国神话的传奇人物，更是和盖茨、乔布斯一样具有深厚技术底蕴的来自东方的技术偶像。

——美国政府最大智库之一的美国外交关系委员会举行招待会欢迎李彦宏的致词



做属于中国的全世界最好的搜索引擎

当雅虎公司并不认为搜索非常重要，甚至将他们的搜索功能模块外包给当时刚刚起步的小公司——Google 的时候，李彦宏却相信搜索将对网络世界和人们的生活产生巨大影响。他的理想是“做属于中国的全世界最好的搜索引擎”。

与李彦宏同步思考：如何将自己的理想和信仰，变成一个非常成功的公司？

我的信仰就是搜索引擎

2008 年，李彦宏在华中科技大学演讲时，充满激情地说：“我认为，我是一个有信仰的人。我的信仰就是搜索引擎！所以我从 1987 年上大学一直到现在，20 多年做的事情一直都是跟搜索技术相关的。我就喜欢这个东西。”

在中国互联网发展史上，第一封从我国发出的电子邮件“Across the Great Wall we can reach every corner in the world（越过长城，走向世界）”，是北京市计算机应用技术研究所于 1987 年 9 月 14 日 21 时 07 分发往德国的。

而就在这一年，在山西小城阳泉，正在读高中的李彦宏参加了全国青少年程序设计大赛。毫无疑问，他喜爱计算机。但高考第一志愿却不是北大计算机系，而是情报学专业，因为他考虑到将来计算机肯定应用广泛，单纯地学计算机恐怕不如把计算机和某项应用技术结合起来有前途。



2008年9月24日，李彦宏在华中科技大学演讲。

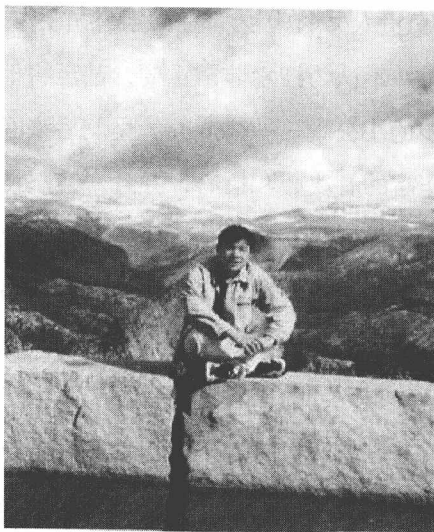
进入北大后，李彦宏思考最多的是信息检索理论怎么样让用户找到最相关的信息。

1996年，在美国布法罗纽约州立大学攻读计算机科学硕士学位的李彦宏，首先解决了如何将基于网页质量的排序与基于相关性排序完美结合的问题，并因此获得了美国专利。这项专利就是“超链分析”。

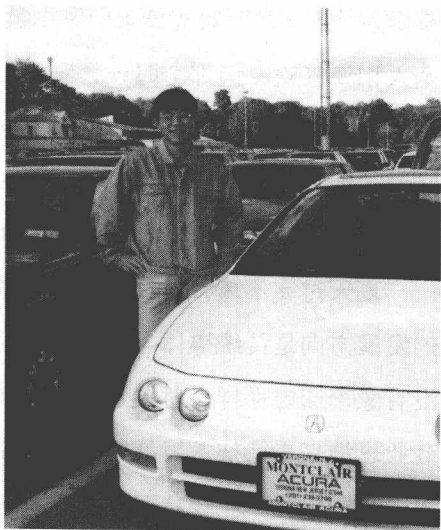
“超链分析”到底是什么？

简单地说，所有的互联网，都是通过一个一个的链接串起来的。这些链接，其实某种意义上可以算是对别的网页的一个引用。这有点像科学研究里发表论文引用他人的论文中的思想成果，你引用他人的论文，就代表你对他论文的认可。同样，在互联网世界里，你链接了别人的网站，也就代表对这样一个网站认可。把这些互相进行链接的网站的信息搜集起来，形成一个比较客观的评价，然后根据这个评价来进行索引，就是所谓的“超链分析”。

在“超链分析”技术出现以前，搜索结果根据提交的“关键词”在网页中出现次数的多少排序，次数越多就越排在前面。而“超链分析”所解



李彦宏早期在美国。



决的问题是，越权威的网站排序越靠前。所以，“超链分析”在搜索引擎上的应用，很好地提升了搜索结果的质量。

“技术改变世界”，这是李彦宏作为一个技术工程师时的梦想。后来，在那本广受各界好评的《硅谷商战》一书的自序中，李彦宏这样描述自己的满足感——“我离开了华尔街，来到硅谷，并加盟搜索引擎 Infoseek，从此我的‘做大家需要的东西’的理想算是有了用武之地。现在，每天看着数百万人在使用自己设计的东西，心里真是有说不出的满足感。”

在 Infoseek 工作期间，一次李彦宏去澳大利亚参加学术研讨会，在会议室的墙板上贴了一个小纸条，希望与有兴趣研究搜索引擎的大腕过招。这张纸条，吸引来了 Google 的创始人谢尔盖·布林与拉里·佩奇，那时他们还是穷大学生。当时，李彦宏与这两位后来的“搜索引擎巨匠”交流了什么，并不重要，重要的是，1998 年，对李彦宏来说，是一个特殊的年份。

这年夏天，在一次硅谷的野餐聚会上，经后来的创业伙伴徐勇介绍，

李彦宏结识了当时雅虎搜索引擎小组的负责人吴炯。因为都在搜索公司工作，两人相谈甚欢。但那个时候，雅虎公司并不认为搜索非常重要，甚至将他们的搜索功能模块外包给当时刚刚起步的小公司——Google。吴炯后来回忆说：“但是，李彦宏不同。他看上去非常的有决心和信心，并且一直坚持了下去。我非常佩服他现在所成就的一切。”

夏天过完不久，Infoseek 公司的决策者与雅虎公司一样，认为网络以后的发展方向是传统媒体。在 Infoseek 里拥有 40% 的控股权迪斯尼公司，也没有像李彦宏那样，对搜索引擎领域给予足够的热情和支持。作为一个用商业思维来看待技术发展趋势的专家，李彦宏明显感到了公司发展方向存在着问题，对“伴随着互联网的兴起，搜索应用迟早会成为热点”这个趋势没有足够的关注和重视。此时尽管已经成为 Infoseek 的技术总监，但李彦宏还是开始考虑离开 Infoseek。

这些话指导他做出人生的选择

在李彦宏的记忆中，1988 年，也就是他进入北大的第二年，赶上了北大 90 周年的校庆。那时北大出版了一本书，叫《精神的魅力》，他至今还记得这本书的封面上有这样一段话：

这真是一块圣地，近百年来，这里成长着中国数代最优秀的学者。丰博的学识、闪光的才智、庄严无畏的独立思想，这一切又与耿介不阿的人格操守以及勇锐的抗争精神相结合，构成了一种特殊的精神魅力，科学与民主已成为这圣地不朽的魂灵。

这段话，李彦宏在北大求学时一直默默地念，甚至大声地背诵。在往后的十几年中，这些话一直指导着他的人生选择，帮助他学会独立思考，去选择一条真正能够对社会和人们的生活产生改变、产生影响的人生道路。

1999年，李彦宏怀揣着“技术改变世界”的梦想，回国创业。

要做什么？怎么做？要做到什么样的目标？李彦宏心里都很清楚：做互联网，做搜索。因为此时，他已在硅谷做搜索做了很长一段时间，他觉得自己比较擅长做这方面的事业。

百度虽然从一开始，创业思路就十分清晰。但在2000年刚成立时，并不直接为网民提供搜索服务，而是为门户网站提供搜索引擎技术。2000年5月，百度签下第一个客户——硅谷动力（enet.com.cn），标志着百度产品正式开始为用户提供服务。

李彦宏相信搜索将对网络世界和我们的生活产生巨大影响。他的理想是“做属于中国的全世界最好的搜索引擎”，这样长期“寄人篱下”，肯定不是长久之计。2001年夏天，经过一番深思熟虑，李彦宏做了一个在当时看来十分惊人的决定——从一个藏在门户网站后面的技术服务商，转型做一个拥有自己品牌的独立搜索引擎。这几乎会得罪所有的客户。加之当时网络股泡沫破灭，纳斯达克指数一泻千里。在互联网泡沫最厉害的时候，纳斯达克从2000年3月份的5000多点降到1100多点，跌了将近80%。在这个互联网的冬天里，绝大多数人看不到互联网的未来，更不可能预见到有一天搜索引擎会变成今天这么大的一个市场。所以，李彦宏当时的决定遭到了投资人、公司高管和员工们的一致反对。大家都说我们有80%的市场额，大多数的门户网站也都在使用百度的技术，为什么要转型呢？但在李彦宏看来，他放弃了那么多原来公司的股票期权回国创业，并不是想做一个平庸的、能够活下去的公司就行了，而是希望成就一个真正能够产生社会影响力的公司。

在向投资人和公司高管们做说服工作时，李彦宏说，做企业要把眼光放长远，不能急功近利。每一个现代人都不可能离开搜索引擎而生活下去，相信将来不久的某一天，一定会有很多很多人天天使用百度。而且，百度也一定会给人们提供最优秀的搜索引擎，让所有使用百度的人都能快捷地

找到他们想要找的东西。这是他的理想和信仰，也是他自己觉得有能力做成的事情。凭着这样的理念，或者说这样的一种执著精神，而且立场坚定，富有耐心，最终他说服了投资人。

信仰与人的一生是不可分割的。做你喜欢的事情，做你信仰的事情，对一个人的人生来说，这是非常重要的。

“闪电计划”超越 Google

百度创业初期，Google 虽然在中国没有建立自己的本土团队，但它的中文版搜索在 2000 年就推出来了，而且正在以惊人的速度培育中国用户，甚至连新浪的搜索提供商图标也已经变成了 Google。种种迹象表明，李彦宏尽管掌握了顶尖的搜索技术，但他所面对的竞争对手，是非常强大的。

对李彦宏来说，在中国本土，根本就找不到一个合适的搜索人才，只能一边培训，一边干活。这是另一个巨大的挑战。加之资金实力悬殊，无论如何，百度也不能与财大气粗的 Google 正面碰撞。

当时，当记者询问如何看待国际搜索巨头 Google 的时候，李彦宏愉快地表示：“Google 做得很不错，这从某种意义上说对百度是好事，如果这个市场上连竞争都没有，那么这个市场可以说根本没有前途了，有竞争反而会推动大家的技术都不断前进。”

但内心是何等的煎熬啊？如果再没有自主品牌的搜索引擎，中文搜索市场就只能拱手送给 Google。

于是，在 2001 年，李彦宏决定从后台走向前台，率领百度研发自主品牌的搜索引擎。而当时，Google 在中国早已“深入人心”，同时，Google 在技术上也明显处于领先地位。

面对这样的处境，李彦宏知难而上，为自己的团队制定了这样一个目

标:要在中文搜索技术上全面超越 Google 中国,即谷歌,而且时间有限,年内必须见到分晓。于是,实施了一个内部代号叫做“闪电计划”的行动,用最快的速度提升百度的搜索质量,提升搜索的核心技术。为了表示决心,百度专门开辟出了一个办公室,里面放了很多床让加班的工程师休息。

功夫不负苦心人,“闪电计划”最终取得了成功。这一成功,使百度迅速超越了包括谷歌在内的所有竞争对手。

度过艰难的创业初期后,有人问李彦宏下一个目标是什么时,他诚恳地回答说:“真正的目标从个人的角度来说,是希望通过技术来改变普通人的生活,这是我在硅谷当工程师时就有的梦想。自己掌握了技术,通过这个技术来影响更多人的生活,从而改变世界。”

如今,百度已成为中国人最常使用的中文网站、全球最大的中文搜索引擎,同时也是全球最大的中文网站。

蓦然回首,李彦宏一定会惊喜地发现,自己的理想和信仰变成了一个非常成功的公司!



为什么认准搜索引擎

搜索引擎这样一个新技术、这样一种创新，到底为社会提供了什么样的价值。李彦宏思索的结果是，作为搜索引擎来说，它在两方面给人们提供价值。

一方面，它是用户信息获取和知识交流的平台。而且对于信息边缘群体，它填平信息鸿沟，使得普通人获得信息的成本大大下降。

另一个方面，搜索引擎的出现，在企业层面，对于产品和服务的营销推广，也产生了越来越大的影响，是客户和联盟伙伴的互联网商业推广平台。

与李彦宏同步思考：你公司的产品或服务给人们提供什么样的价值？

搜索引擎价值几何

《周易》说：“上古结绳而治，后世圣人易之以书契。”这种原始的结绳记事方式，开创了人类沟通的历史。战争中的烽火台，在连绵的山峦间白天升烟、晚上点火，起着传递情报、前线与后方交流信息的作用。古老的驿站，更是代表着国家的意志，传递战时与民间的种种信息……回顾人类的历史，不难发现——文字、纸张的发明、印刷术的革新、二进制的发现、计算机和网络的发明，每一次的新发明或技术革新，都是一次规模宏大的“信息革命”。从人类传播活动来看，国际互联网诞生了，不但实现了信息的远距离快速传播，还推动了今天信息社会的诞生。