

YLMF

畅销书 | 《华为真相》 | 作者 程东升 | 最新力作 |

100

中国出版业的百年



百度发展正史：李彦宏的百度世界

第1节：序一

序一

文=柳传志

现在，用百度在网上搜集信息，已成了很多人工作和生活的一部分。而 20 多年前，我和同事们创业的时候，虽一直在计算机行业做研究，却还不知互联网为何物。这些年来，世界的发展改变了我们的生活，很大程度上得益于科学技术的不断进步，得益于科技成果真正通过商业力量的推动而转化为生产力。

百度在互联网时代的异军突起，很好地抓住了这个时代造就的机遇。联想当初，也是一群搞科技出身的人办起来的，也始终有实现"技工贸"的理想，但因为有很多条件的制约，只能探索了一条"贸工技"的曲折发展道路。到了李彦宏这一拨，就有了直接从 IT 行业的尖端技术领域单刀直入的机会。百度以技术起家，走出了一条技术领先的发展道路，在一些领域里甚至站到了世界最前沿，形成了自己的核心竞争力，是令人振奋的。

在搜索引擎领域里，百度是个后来者。但是在完全开放的竞争环境中，百度后来居上，在中文搜索市场取得了领先。而且，这样的领先，是在和最优秀同行的竞争中取得的。20 世纪 90 年代以后，全世界的优秀企业纷纷进入中国市场，本土公司受到很大的压力和挑战，但有很多企业正是在这一过程中，以学习的心态和创新的精神立住了脚，取得了更大的发展。作为与传统的中国制造完全不同类型的企业，百度在高科技的领域里打出一片天地，很给中国的民族企业提气。

我注意到，作为一个年轻的企业，百度在快速发展中十分重视企业文化的建设。企业文化是一个公司长久发展的重要基础，说明百度立意高远，已做好了向更远大目标迈进的准备。在工作中，我经常有机会接触到当今中国的一批年轻企业家，李彦宏是其中优秀的代表之一。他们视野开阔，既有理想，也充满着实干的精神，让我觉得中国的企业充满着更大的发展后劲。

"百度"这个名称很好。"众里寻她千百度"，既说明了搜索引擎的业务特点，也表达了做企业孜孜以求的精神。希望中国的企业共同努力，取得更大的发展，为国家做出更大的贡献。

第2节：序二

序二

文=出井伸之

李彦宏所率领的百度给中国带来了一种"突变"。

在自然界，温度达到 100℃，水就会变成水蒸气；而当温度下降到 0℃时，水就会变成冰。在这两种情况下，人眼中的水不再是"水"，当到达临界点的一瞬间，突然"转型"（phrase transition）成了另一种物质。

近 20 年以来，互联网社会也发生过数次突变。然而能够把握这千年一遇的机遇，开创事业，给人们的社会生活带来巨大冲击的，即使从全球来看，也为数不多。

在网络的发展早期，"门户网站"雅虎把散落在网络上的各种信息汇总到一起，令人们最早预感到了互联网蕴藏的无限可能性。随着 Amazon 和 eBay 的出现，灵活运用网络的电子商务（Electronic Commerce）带来了新的发展。Google 通过搜索这种方式一下子将存在于网络"对面"的各种信息展示在人们面前，带来了一种前所未有的新发展。

这时，我强烈地感觉到，亚洲出现这种具有突破性的企业也是不足为怪的。这时出现在我视野的，是百度。作为北京的一家小企业而起家的百度，无疑是成功实现了跨越的极少数亚洲企业之一。

作为创始人的百度 CEO 李彦宏从大学时代开始亲身见证了微软、Intel 的发展，互联网成为他生活的组成部分。从此意义上说，他完全是网络时代的一员。在国外生活期间，李彦宏数次经历了互联网大发展，回国之后，在网络世界中发现了新的可能性--这就是以中国的汉字信息为核心，在互联网搜索领域与世界上的巨人们一决高下。这不就是 9 年来百度所走过的轨迹吗？

百度，搜索访问数位居世界第三，目前每天约有 1 亿以上的用户会对其进行访问，使用包括搜索在内的各项服务。我认为，百度给中国提供了一种新媒体平台的价值。在这一平台上，中国人可以使用汉字来表达自己，形成了一个人与人之间进行各种交流的社区。新的社会价值以一种前所未有的速度不断产生，这正是百度通过互联网给中国带来的"突变"。

此外，与大多数网络企业不同，百度有一大特点，就是在很早的阶段就开始用一种全球的视点来开展业务。在美国纳斯达克上市、邀请包括我在内的具有全球化经验的人作为董事会成员、现在又进军日本市场等等，在业务不断开展的这几年当中，百度已经早早地打好了全球化的经营基础。为什么这是必需的呢？这是因为在全球化浪潮以一种前所未有的规模影响着每个人生活的现在，服务的本地化与经济、技术的全球化对于业务拓展来说是至关重要的。

我以前曾掌舵 10 年的索尼也是从战后东京废墟上的一家小企业发展起来的。从初创期开始，索尼就在 "Something different, Something new" 这一价值创造观以及 "全球化设计" 这一事业开展理念下快速成长，在经历了成长过程中的种种考验之后，现在已经发展成为世界上最受尊敬的全球性品牌之一。

我觉得今天的百度在提供灵活应用汉字的独一无二的价值上，以及在全球化视点的经营上，与索尼存在诸多相似之处。

有人说，和过去相比，能够和欧美巨人平等竞争的亚洲新兴企业变少了。但是，中国百度的成长颠覆了这种说法。作为一个亚洲人，我从内心深处为百度的成长而喝彩，因此我愉快地接受了成为百度董事会成员的邀请。

今后互联网还将不断发展，截至 2008 年底，中国互联网普及率以 22.6% 2009 年 1 月 13 日，中国互联网络信息中心（CNNIC）在北京发布《第 23 次中国互联网络发展状况统计报告》。报告显示，截至 2008 年底，中国网民数达到 2.98 亿，互联网普及率达到 22.6%。的比例首次超过 21.9% 的全球平均水平。可以说，以汉字为基础的百度世界还潜藏着巨大的发展潜力。

但是，另一方面，和曾经的索尼一样，包括为不断提供符合当地市场服务所需的新策略、基于全球化视点的品牌战略、作为市场领导者的社会责任等等在内，在前面等待着百度的还将是无数的考验。

我衷心期待年轻的百度能够成长为令整个亚洲为之骄傲的全球化企业。

第 3 节：那个自由的男孩(1)

第一章 从硅谷到中关村

"全球搜索引擎技术领域排前三位的人都是谁？"

发问的人是诚实合伙投资公司（Integrity Partners）的投资人斯科特·沃尔切克（Scott Walchek），被问的是一个中国小伙子。诚实合伙投资公司的投资人盯着眼前的这个小伙子，希望从他身上发现点什么。

"在我看来，全球搜索引擎技术领域排前三位的分别是，X 先生、Y 先生，以及 Infoseek 公司的 CTO 威廉·张，他们可谓当之无愧。"小伙子说。他并没有把自己列入其中。

"好的。"斯科特·沃尔切克听完，借故离开了房间。斯科特·沃尔切克与威廉·张熟识，但对这个小伙子不太了解，只是听说，这个小伙子在搜索引擎技术领域也非常了不起。他到外面打电话问威廉·张，"这个 Robin Li 真的很厉害吗？"威廉·张回答："在搜索引擎技术方面，

Robin Li 在全世界可以排前三名。"

斯科特·沃尔切克明白了，原来 Robin Li 是以东方人固有的谦逊，没有把自己的真实价值告诉他。

"Robin Li，我们对你的构想非常满意，我们决定给你的投资金额将由 100 万美元追加到 120 万美元，我们两个投资人各占 50%。"回到签约现场，斯科特·沃尔切克与另一个投资商对这个小伙子说。

Robin Li 的中文名字叫李彦宏。此前，他留学美国，并在华尔街和硅谷成长为世界顶尖的搜索引擎技术工程师，从这个时候起，他走上了一条回国创业的曲折道路。

手拿与投资人签署的投资协议，李彦宏的思绪回到了故乡。

那个自由的男孩

偏居中国华北西部的山西真是一个神奇的地方。

在封建社会，传统的观念是重儒轻商，四民之中以士为优等，商为末等。但是到了明清时期，这种传统的价值观念在山西受到了强烈冲击，山西人摒弃旧俗，褒商扬贾，以经商为荣，把优秀子弟送入商海。山西大商人席铭曾说："丈夫苟不能立功名于世，仰岂为汗粒之偶，不能树基业于家哉！"显然，山西商人理直气壮地把入仕立功名与经商相提并论。

第 4 节：那个自由的男孩(2)

山西大学晋商学研究所所长、教授、博士生导师刘建生由此认为，山西商人已经不再仅仅把经商作为一种养家糊口的手段，而是作为一项崇高的事业来追求，作为实现其人生价值的必经之途来对待。正是这种价值观，使人们在克服难以预料的困难、开辟广阔市场时得到了精神支柱。他认为，晋商在"重商立业"的创业精神引导下，在"义"和"利"的关系问题上，有其独特的理解和行为规范，主张"君子爱财，取之有道"。

明清时期，山西与浙江、广东同为富庶之省，从山西人中走出了国内最大的商帮，后人尊称为"晋商"。"晋商"中曾有个著名番号叫"魁盛号"，出自阳泉。阳泉位于山西省东部，处于太原、石家庄两个省会城市的中间位置。

1968 年，一个小男孩在山西阳泉出生了，父母给这个孩子取名李彦宏，"彦"即"有智慧"之义。李彦宏是听着那些"晋商"的传奇故事长大的，但他所在的家庭却与商人没有关系。

李彦宏的父母都是当地的工人，这是一个非常普通但却朝气蓬勃的家庭，因为这个家庭连续出了几个北京大学的学生，这无论是在当地，还是在整个山西，都是比较少见的。李彦宏兄妹五人，他是老四，上面有三个姐姐，下面是一个妹妹。作为家里唯一的男丁，在"重男轻女"的传统观念下，他可谓是集全家人的宠爱于一身。李彦宏的三姐考上北京大学后，又到美国留学、工作。三姐给李彦宏树立了一个榜样，但同时也给幼小的他带来了一定的压力--从小被这么多人宠爱，他应该要比姐姐或妹妹更出色、更优秀。

但是，年幼的李彦宏还是改不了贪玩的毛病，所以，有时候母亲就对他说："你有你姐姐那样勤奋就不错了。"

小时候，李彦宏爱好广泛，喜欢看古籍书、听戏剧，他一度着迷戏曲、收集邮票，并没有刻意追求成绩多么优秀。

初中三年级的时候，李彦宏想到阳泉一中上学。这是一所在整个山西省都赫赫有名的重点高中，当时的高考升学率达 80%，考上重点院校的学生比比皆是。能考上这所高中，上重点大学就有希望了。

然而，几乎没有人认为他可以考上阳泉一中。但李彦宏是一个认定了就拼命，不管别人是否看好都要做好的人。距离中考只有两个月了，李彦宏像换了个人似的，学习异常刻苦。最终，李彦宏以高分考上了阳泉一中。

其实，李彦宏的父母平时对孩子们管得并不太严，主要靠孩子们自己努力。李彦宏从考大学到报考专业，没有受到过多干涉，但父母时常教育他，只要认准就得坚持。

李彦宏就是在这样宽松、自由的环境里成长着。

虽然没有人过多地督促，但自从进了阳泉一中后，李彦宏真的长大了。此时，他的目标非常明确--一定要像姐姐那样考上名牌大学，最好是北京大学，将来可以找份收入高又体面的工作。

第 5 节：那个自由的男孩(3)

命运很垂青这个顽皮的孩子。3 年后，李彦宏以阳泉市高考第一名的成绩如愿以偿地考上了北京大学，进了图书情报专业（即如今的信息管理专业）。那年，他才 19 岁。

与孩童时代爱好广泛一样，大学里的李彦宏依旧对一切充满了好奇心，他参加各种社团活动，包括学习舞蹈、参加大学生辩论赛等。

不过，迈进中国最高学府的兴奋，渐渐被图书情报学的枯燥、乏味所取代。"北大自由的学术氛围，为我形成独立思考能力提供了很大的帮助。"李彦宏后来回忆说。那时候，大学毕业进入机关单位是非常好的选择，但李彦宏却对这样的道路不感兴趣。

此时，李彦宏的三姐从北京大学硕士毕业后到美国攻读博士。留学、到美国去，是当时众多北大学子的梦想。

李彦宏也决定走姐姐的路。

从大三开始，李彦宏心无旁骛，买来考托福、GRE 的书狂读，过着"教室-图书馆-宿舍"三点一线的生活，目标是留学美国。

由于觉得专业枯燥，李彦宏逐步把重心放到了计算机专业上。此时，在国内，计算机还是少数实验室拥有的高档设备，好奇心非常强的李彦宏一下子喜欢上了计算机。他将出国留学的目标锁定在计算机专业，因为他是一个"一旦认定方向就不会改变，直到把它做好"的人。

1991 年，23 岁的李彦宏再一次成功了，收到美国布法罗纽约州立大学计算机系的录取通知书。这次在海外学习和生活的经历，成为李彦宏日后创业的一个关键注脚。

第 6 节：梦源硅谷(1)

梦源硅谷

1997 年，是属于互联网的年代，以新型科技公司股票为主的美国纳斯达克股市一路高歌猛进，市场的繁荣也让人们对这个行业充满憧憬。在硅谷，每天都有数不清的公司成立。互联网的龙卷风也席卷了大洋彼岸的中国，从 1995 年起，李彦宏每年都要回国进行考察。

从 1991 年到 1999 年，李彦宏在海外的 8 年时间里，中国互联网行业正发生着翻天覆地的变化。新浪、搜狐、中国人、网易、雅虎中国等网站在这股强劲的风暴下知名度逐渐提升，国内互联网行业呈几何级数膨胀，呈现出一派欣欣向荣的景象。

正当早先回国的张朝阳、王志东、邵亦波等在中国互联网行业大展宏图的时候，李彦宏还在 Infoseek 担任首席架构师。

1997 年夏天，李彦宏离开华尔街，前往硅谷著名的搜索引擎公司--Infoseek 公司。

李彦宏进入 Infoseek 的时候，这个公司的股票是 5 美元，到 1998 年底，它的股票涨到了 100 多美元。李彦宏手里有一笔不小的 Infoseek 股票期权，此时获得了不菲的账面回报。在 Infoseek 任职也是一份相当体面的工作，但李彦宏不想继续这种生活了。

在美国，李彦宏亲身经历了 IT 业，尤其是搜索引擎技术改变美国社会的过程。他一直就有一个梦想--有一天要用自己开发的技术改变亿万人的生活，甚至改变世界。

刚到硅谷的时候，他还是怀着单纯的学好技术、报效祖国的思想，但是他很快就发现，要想真正影响足够多的人、影响世界，单靠纯技术的力量是无法实现的。要想真正实现自己的理想，创业是最好的办法。而且来到硅谷后，李彦宏看到像他那样有远大梦想的人很多，其中有不少人最后怀着这样的梦想创业，这给了李彦宏很大的激励。"中国一定也会经历 IT 技术改变社会的过程"，于是他决定把自己掌握的搜索引擎技术带回中国，促进和实现中国

社会的改变。同时，这也会带来更多的商业机会。李彦宏是这么觉得的。

自主创业的愿望就这样在李彦宏的内心膨胀着。然而，他并没有盲目作出决定，而是在等待时机。

1999 年 10 月，中华人民共和国建国 50 周年庆典，李彦宏作为专家被邀请回国观礼。这次回国，目光敏锐的李彦宏看到了属于他的机会。越来越多的国人把上网当做一种习惯，交换名片的时候会附上 E-mail，互联网和人们的生活逐渐变得紧密起来。

1999 年底，Infoseek 被迪士尼收购，再次调整战略。再也按捺不住的创业冲动，使李彦宏放弃了 Infoseek 的股票期权，决定回国创业。

李彦宏立即着手创业的准备工作。创业需要伙伴，需要团队。此时，李彦宏的太太马东敏向他推荐了一名自己在美国的同学徐勇。后来成为百度创始人之一的徐勇，是李彦宏在北大的校友，生物学博士后。徐勇当时正在拍摄一部名为《走进硅谷》的纪录片，认识很多风险投资商，得知李彦宏创业的想法后，他十分感兴趣。

一个周末，徐勇应邀来到李彦宏的家里共商大计。一见面，李彦宏先拿出一份保密协议，徐勇虽然愣了一下，但并没有感到意外。两人在美国闯荡多年，早已习惯美国人的商业作风。签完保密协议，李彦宏对徐勇说：“我们回国做搜索引擎吧。”

早就看好搜索引擎的徐勇听了一拍即合，对前景的向往和硅谷人特有的冒险特质，让两人的创业激情如同火山爆发般强烈。

徐勇商业意识敏锐，为人热情外向，说话富有感染力，内心有一种不安分的因子，渴望做不同寻常的事业。显然，徐勇的这些品质与李彦宏类似。李彦宏也渴望做一些能够真正影响社会、影响普通人生活的事情，但不同的是李彦宏内敛、沉稳，善于思考。两人的性格刚好互补，这也是日后两人在创业过程中高度默契的基础之一。

今天，对于搜索引擎，普通网民都已经能够熟练应用，但在当时，这还是个新鲜事物。1994 年底到 1995 年初，世界上才出现第一家搜索引擎公司。

第 7 节：梦源硅谷(2)

搜索引擎是指根据一定的策略，运用特定的程序搜集互联网上的信息，对信息进行组织和处理后，为用户提供检索服务的系统。互联网发展早期，以雅虎为代表的网站分类目录查询非常流行。网站分类目录由人工整理维护，精选互联网上的优秀网站，并简要描述，分类放置到不同目录下。用户查询时，通过一层层的点击来查寻自己想找的网站。也有人把这种基于目录的检索服务网站称为搜索引擎，但从严格意义上讲，它并不是搜索引擎。

互联网上的信息浩瀚万千，而且毫无秩序，所有的信息就像汪洋中的一个一个小岛，网页链接是这些小岛之间纵横交错的桥梁。而搜索引擎，则绘制出一幅令人一目了然的信息地图，可供随时查阅。

当时，国内各种网站如雨后春笋般层出不穷，李彦宏与徐勇商量的公司赢利模式是：做出最好的搜索引擎卖给门户网站。

接下来就是找钱。徐勇介绍了很多投资商，本不爱开车的李彦宏只好整天开着车在旧金山的风险投资商中游说。

在硅谷这个创业气氛特别浓厚的地方，从来就不缺少风险投资商，只要有好的项目。百度的中国概念、搜索技术优势以及团队组合还是比较引人注意的，其中有三家风险投资机构表达了明确的投资意向，最终李彦宏和徐勇选择了诚实合伙投资公司和半岛基金两家。其实，并非没有风险投资商想单独投资，但李彦宏坚持两家一起投资。这种相对分散的股权结构，有利于创始人对公司的管控，这也是李彦宏在硅谷学到的经验。但是，要想让这些经验丰富的投资商最终拿出真金白银，还是不那么容易。

尽管在搜索引擎领域已经有了很大成就，但不喜张扬的李彦宏从没有向两家投资公司强调过自己的技术优势。因此，尽管李彦宏的沉稳、冷静给两家投资公司留下了非常好的印象，

但他们还是有点不放心。

于是，就出现了本章开头的一幕。

拿到风险投资的李彦宏此时可谓双喜临门--他的太太怀孕了。

"在人生道路的选择上，我好像没有很不顺利的时候，只是面临着一些选择。"李彦宏说。从北大到布法罗，从华尔街到硅谷，当机遇来临时，李彦宏不失时机地把握住了，多年的积累为他创业打下了坚实的根基。

1999年12月24日，圣诞节前一天，李彦宏坐上了回国的班机。远方的祖国，是否真的如他所看到的那样充满机会？

第8节：创业"七剑客"(1)

创业"七剑客"

位于中关村的北大资源宾馆闹中取静，四周高校林立，人才储备丰富，对于百度这种技术创业型公司来说是非常有利的。再者，作为从北大走出去的人，李彦宏多少还是有点北大情结的，这里距离北大最近，或许他此时就考虑到了日后要吸纳一批北大的实习生。

筹建公司没有花费太多时间。与风险投资商接触的同时，李彦宏就开始为公司搭建技术研发团队。

第一个目标是刘建国。

刘建国曾主持由国家自然科学基金委员会和国家计划委员会资助的多个研究项目，在国内IT业也算是小有名气的人物。他最为成功且为人所知的是，组织开发了第一个中文搜索引擎--天网。在加入百度之前，刘建国是纯粹的学院派。1988年，刘建国从西安交通大学计算机系毕业，同年进入北京大学计算机学院攻读硕士学位，1991年硕士毕业后留校任教，1997~1998年在美国伊利诺伊州立大学做了两年的访问学者。

李彦宏与刘建国结缘是在1998年夏天。当时，李彦宏打算在清华大学搞一个有关搜索引擎的讲座，从技术上来说，天网是当时国内搜索做得最好的，作为天网的主要开发者的刘建国自然成为李彦宏邀请的对象。不过，后来由于种种原因，刘建国没能参加那次讲座。虽然没有机会见面，但是李彦宏心里已经记下了这个人。

1999年底，在回国创业前夕，李彦宏想起了刘建国这个名字。于是，他按照当时天网上留的E?mail地址给刘建国发了封邮件，介绍了自己的计划和对中文搜索引擎的一些看法，并邀请刘建国与他一起来做这个项目。很快，刘建国便发来了回复。在接下来的一段时间里，李彦宏和刘建国探讨了许多搜索方面的话题，在对技术的见解、对整个互联网行业的看法，以及对未来搜索引擎的重要性等方面，两人可谓志同道合。

两个素未谋面的搜索引擎技术专家，尽管在技术探讨中英雄所见略同，但刘建国还是迟疑不定。此时，刘建国被提拔为副教授才几个月。当时，北大对教授、副教授进行分级，教授分为一二三级，副教授是四五六级，刘建国当时是第四级，是此时北大级别最高的副教授，过几年肯定就是教授了。位子、房子都有了，社会地位也挺高，生活相当舒服，要放弃已到手的这些荣誉和地位，刘建国自然要好好考虑一下。而当时北大对刘建国也很器重，包括系党委书记在内的北大老同事都不愿意让他走。

刘建国在犹豫不决的时候，通过美国友人调查了李彦宏的背景，调查结果显示：李彦宏有很强的创新精神，在全球搜索引擎技术专家中排名很靠前，人品也很好。所谓识英雄重英雄，刘建国对李彦宏十分欣赏，觉得他是一个值得信赖、真正想做一番事业、有长远眼光的人。找合作伙伴首先要找对人，此时，刘建国认可了李彦宏这个人，于是暗地里下了辞职的决心。

而事实上，更吸引刘建国的是，从1995年开始从事搜索引擎技术的相关研究以来，随着互联网商业化浪潮的不断推进，刘建国也看到了搜索引擎技术的巨大潜力以及自己所在单位的局限性。在北大，虽然也领导一个开发团队，然而刘建国很清楚，只有投身实业才能真

正实现技术的价值。

第9节：创业“七剑客”(2)

经过慎重考虑，刘建国找到系主任提交了辞职报告。他的很多同事都异常震惊，刘建国的父母也非常不理解--北大可不是谁想去就能去的地方，别人一个劲儿地都往里挤，儿子却往外跑，放着好端端的金饭碗不要，35岁却辞去公职，到一个前途未卜、刚刚创建的小公司冒风险。

在不顾种种压力的背景下，刘建国终于加盟百度，成为百度在国内招聘的第一位员工。后来，刘建国把天网的周利民也介绍到了百度，负责架构设计。

将军、军师都有了，下一步是招兵买马。李彦宏和刘建国都是做技术出身，心思比较简单，因此希望招一些纯粹的技术人才来做搜索引擎。他们把目光放到了附近的高校。

当时互联网行业炙手可热，没费什么劲便找了一群学生过来面试，没几天，整个公司团队就组建起来了。来自中国科学院研究生院的崔珊珊、北京交通大学的郭眈等在校学生是百度招聘的第一批实习生。

当时，百度刚刚在北大资源宾馆租了1414和1417两间套房作为办公室。办公室直到过年后才装修好，味道特别大。1417是李彦宏和徐勇的办公室，里面还隔了一个小会议室。1414则是工程师们工作的地方，有10个座位，都是两个人一组的卡座，位置比较宽敞。墙边还放了一个小休息桌，桌上堆满了食物，这或许就是百度免费早餐的起源。此外，办公室里面还有一块小白板，发布一些重要信息。正是这两间房子，见证了百度未来两年内的许多重要历史时刻。

2000年1月3日，在北大资源宾馆1414和1417房间，百度历史上的第一次全体员工会议召开了。此时的百度，一共有李彦宏、徐勇、刘建国、郭眈、雷鸣、王啸、崔珊珊7个人。与会的这7人，后来被称为百度“七剑客”。由于房子太小，大家只能盘着腿坐在床上开会。会上没有高谈阔论，这帮做学问、搞技术的人也不来这一套，简单介绍完组员及分工之后，话题便转到关于搜索引擎的研发上。在会议结束的时候，大家对未来的工作已经有了大致的认识。

这天，天阴阴的，有点冷。当大家从北大资源宾馆那个小房间里走出来的时候，或许并没有意识到，他们已经不经意地走上了中国互联网发展史上最重要的征程。接下来的9年时间里，他们经历了诸多艰难、压力和风险，同时也收获了许多成功、愉悦和激动。今天，百度员工已超过7000人，平均年龄28岁。“百度”这个名字成了拥有自主知识产权的民族品牌的象征。可能连当初的创业者都不会想到，短短9年时间，百度就缔造了一个神话。

第10节：小试牛刀(1)

小试牛刀

2000年创业初期，百度的公司结构十分简单，只设了一个研发部，由刘建国领导，李彦宏和徐勇更多是负责管理运营及销售事务。这种单一的公司结构对当时百度的发展起了很大作用，它使百度可以集中力量进行搜索引擎的研发，短时间内把产品成功推向市场，给投资者树立了良好的信心。

但老实说，进入搜索引擎领域，百度晚了一步。

2000年，国内比较知名的搜索引擎已有不少，比如天网、悠游、OpenFind等，它们都是基于机器人搜索的搜索引擎。在互联网发展早期，信息量较少，这类搜索引擎还是比较实用的；但是随着互联网信息的爆炸式增长，它的缺点逐渐暴露出来：速度慢，数据量少，返回无用信息太多，用户需要花费精力重新筛选。这些在追求技术完美的李彦宏看来都不是最好的，这正是李彦宏创建百度的前提。

百度成立后，首先要推出自己的产品--搜索引擎软件。当时，百度除了技术人员与技术理念，其他什么都没有，所有程序都要一行行写出来。

百度从那时开始就有非常好的工作氛围，除了李彦宏和徐勇，其他人包括刘建国都刚从学校出来，彼此关系很单纯，没有职场中那种拉帮结派、钩心斗角的作风，大家都是为了同一个目标而努力，很专注地去做搜索引擎。

此时，几个以实习生的身份来到百度的员工，还没有完全脱离学校，白天在实验室上课，晚上才能过来，过来后就开始精神饱满地投入工作。从2月到初春的几个月，所有人都非常投入地工作，编写代码、测试程序、修改错误……北大资源宾馆1414房间的灯光经常彻夜亮着，大家工作到凌晨两三点是很平常的事，百度像加足汽油的马达，轰隆隆不间断地运作。

功夫不负有心人。2000年5月，百度开发出了自己的第一个中文搜索引擎，当时可以搜索500万个网页。那时，中国大概有900多万个互联网用户。

这个搜索引擎的实际开发周期只有4个月，距离风险投资商所要求的半年时间还有两个月。

产品出来了，就要找市场。

按照最初的设想，百度要成为门户网站的搜索引擎技术提供商，也就是将自己开发出来的搜索引擎嵌入到门户网站，然后向对方收取一定的技术服务费。当时，国内主要门户网站大都使用的是来自台湾的中文搜索引擎技术。

此时，百度还只是一家默默无闻的小公司，门户网站凭什么相信百度的中文搜索引擎比那些来自台湾的更好用呢？

于是，开发有一定影响力的样板客户就成了李彦宏等人此时最主要的任务。经过多方努力，5月底，百度终于有了第一家客户——硅谷动力。之所以选择硅谷动力，李彦宏是有自己的考虑的。首先，硅谷动力本身也是做技术的，有很好的技术基础；其次，百度的风险投资商与硅谷动力也有一些联系，沟通起来比较容易。

将技术开放给硅谷动力的第一天，百度的技术团队全都守在服务器前，当第一个用户出现的时候，整个办公室一阵欢呼雀跃。虽然当时百度的索引能力只有500万个网页，但意义却十分重大。

第11节：小试牛刀(2)

从此，百度开始进入中文搜索技术服务领域。

拿下硅谷动力后，李彦宏又去找Chinaren这是一个很好的社区网站，后来被搜狐收购。不久，百度就和Chinaren联手推出了中国第一个提问式搜索引擎——“孙悟空搜索引擎”。

2000年6月，刚刚成立半年的百度在香格里拉大酒店举办了一场新闻发布会。为了这场发布会，百度事先准备了一些普通生活中常遇到的问题，让到场的媒体记者亲自上网搜索，体验百度搜索的神奇效果。可惜百密一疏，发布会开场前一分钟，网络突然中断了，百度的网页调不出来，什么也演示不了。当时公司的几个创始人心急火燎，李彦宏在台上的声音也一下子变调了。随后的记者提问时间，主持人一再提示，却没有一个记者举手发问——此时，国内众多媒体记者对搜索引擎技术还没有明确的认识，甚至很多记者还不知道百度和李彦宏究竟是做什么的。这就是百度当时所处的真实环境。就这样，第一场新闻发布会在尴尬的气氛中结束，这对初生的百度是一个不小的打击。

不过，百度很快就调整了过来，新闻发布会的失败对百度来说只是一个插曲。随后，百度集中力量对产品和客户进行拓展。

8月，中国三大门户网站之一的搜狐成了百度的客户。有了搜狐这块金字招牌，百度的用户拓展异常顺利，接连拿下了新浪、网易、263、Tom.com等当时国内的大中型门户网站和其他一些网站。

客户的认可使公司上下对百度的前景都充满了信心，但是随之而来的互联网寒冬的蔓延，却差点让百度夭折。

第12节：迷茫中的探索

迷茫中的探索

2001 年前后，网络泡沫破灭的阵痛还在中国延续。许多曾经风光无限的互联网公司经营惨淡，撑不住的宣告破产，底子厚点的则勒紧裤带，希望可以熬过寒冬。相比之下，此时的百度却生机勃勃。这除了得益于李彦宏等百度领导层良好的商业掌控能力外，此前产品的成功也让员工对公司未来充满了信心。

不过，这种平稳发展的局面并没有持续很长时间。2001 年夏天，李彦宏等人逐渐感觉到百度的路越走越窄，百度的发展遇到了一个瓶颈。

到 2001 年夏天，国内 80% 的门户网站都采用了百度的搜索技术。可以说，百度当时垄断了国内的门户网站搜索引擎技术服务市场，而且这个市场一直在增长，搜索量也在增加，但是百度却赚不了钱，甚至入不敷出。造成这种局面的原因本质是利益问题。拿当时使用百度搜索技术的几大门户网站--新浪、搜狐、网易来说，虽然搜索引擎是一个必要的东西，这些门户网站本身有这个需求，而且搜索引擎带来的流量提升也是非常明显的，但这些门户网站就是不愿意为此付出更多资金，甚至还要压价或者拖欠百度的技术服务费。因为在这些门户网站看来，向用户提供搜索服务，不像新开个频道那样，很快就会产生经济效益，加载一个搜索框，除了能获得流量提升外，门户网站自身并没有获得多大好处。

这时百度陷入了两难境地--为门户网站带来了越来越大的流量，来自门户网站用户的搜索请求量越来越大，为此百度的带宽和服务器都要不断升级，投入不断加大。然而，那些门户网站不但不愿意在搜索引擎技术服务上多付钱，还要砍价。作为一个公司，作为一家由风险资金投资的企业，百度肯定要赢利，这种入不敷出的商业模式肯定是不能持久的。但问题是，百度如何突破这个瓶颈？

那时，李彦宏、徐勇等人每隔一段时间就去郊区，探讨公司的发展方向。很明显，公司之前的定位--门户网站的搜索技术提供商，给门户网站打工显然不是长久之计，百度公司必须重新定位，找到新的赢利模式。

大家首先想到的是做软件，把搜索技术打包成一个软件，卖给网站，不光是卖给门户网站，还有一些中小型网站。但是，他们很快就发现这种模式行不通，因为市场不买账。当时互联网行业正处于严冬，大家唯一考虑的是怎么生存下来，搜索这种锦上添花的功能可有可无。

此路不通，股东们又主张百度试验另一种商业模式--开发出售 CDN 软件，即"互联网内容分发系统"。2000 年左右，中国互联网硬件建设还比较落后，普通网民的上网速度比较慢，CDN 软件可以把网民的搜索请求链接到空间上离他最近的服务器，从而加快访问速度，达到给网站加速的目的。美国有一家公司叫 Akamai，是麻省理工大学的几个人开办的，Akamai 在互联网内容分发系统研究上取得了重大成功，股东们觉得该模式可以复制到中国来。在股东们的坚持下，百度投入大量人力、物力，将这一系统开发了出来，并将这个产品推荐给很多网站。但是，由于中美市场的巨大差异，这个产品的市场反应令人沮丧。

一来，此时正是互联网的寒冬，门户网站的日子不好过，各家网站只想要"最便宜的技术"，而不是"最好的技术"；二来，互联网泡沫之后，部分门户网站改变了策略，意识到了搜索技术的重要性，很多网站不想再从百度那里购买服务，有的网站甚至开始自己研发搜索技术。这也逼着百度反思如何转换商业模式。就算门户网站继续维持现有的搜索技术服务需求，百度的业绩增长点在哪里？

这段时间是百度最痛苦的彷徨期，那是心有余而力不足的感觉。

此时，互联网世界风起云涌，网络游戏、短信平台等以一种天降奇兵的姿态登上舞台，很快便席卷了全中国，不少人跟风而动赚得盆满钵满。这时，不少人鼓动李彦宏涉足网络游戏、短信等领域，以便让百度走出困境。但是，李彦宏没有这样做，在他眼里，中文搜索领域还有很大的潜力可挖，他要做的就是找到一个适合百度的成长性的商业模式。

幸运的是，李彦宏后来找到了适合百度的发展模式--做独立的搜索引擎公司，直接面对

终端用户。但是，当他向股东们提出这一想法时，却遭到了强烈反对。

第 13 节：认准了做独立搜索引擎公司(1)

第二章 百度真正诞生

2001 年 7 月，深圳。

33 岁的李彦宏刚做了一个小手术，正在医院疗养。

躺在病床上，虽然身体不舒服，可这并不能阻止他思考百度的未来。此前，百度一直以“在你成功背后”作为公司的经营信条，但这种模式的局限性已经显现，他要为百度找到一个最适合自己的、最有潜力的发展模式。这也是李彦宏从纯粹的技术工程师转化为公司的创建者和领导者的关键一环。在商业素养方面的积累丝毫不逊色于专业的管理人才，这使李彦宏和其他技术工程师有了显著不同。

这与他在硅谷的工作经历和思考亦密不可分。

在硅谷，李彦宏亲眼目睹了 Infoseek 在股市上的无限风光及后来的惨淡经营，他曾经对该公司及硅谷 IT 业变迁进行了深刻思考。这些思考集中体现在 1998 年李彦宏撰写的《硅谷商战》中，该书对 1994 年以来硅谷几家大企业之间的商业竞争进行了深刻探讨，书中分析道：“技术本身不是唯一的决定性因素，商战策略才是决胜千里的关键；要允许失败；让好主意有条件孵化；要容忍有创造性的混乱；要有福同享……”

可能是写作《硅谷商战》而获得了敏锐的商业触觉，凭借对搜索引擎行业的深刻理解，33 岁的李彦宏觉得百度必须摆脱只给门户网站提供技术、过度依赖门户网站的状态，独立做面向终端用户的搜索引擎公司，才可能有大的发展。

认准了做独立搜索引擎公司

做独立搜索引擎公司的商业模式是什么？

李彦宏选定了竞价排名。

提到竞价排名，我们必须回顾一下世界搜索引擎技术的发展历史。

1996 年左右，真正意义上的互联网搜索引擎技术才开始为人所接受。但是，搜索引擎技术马上遇到了一个传统的情报检索、信息检索从没遇到过的问题--作弊。某个网页的拥有者或这个网站的站长，都希望自己的网页、网站在搜索结果里排在最前面，让人家最先看到。由于当时的搜索引擎技术主要是基于词频统计原理设计的，知道了这个原理，网站拥有者就很容易作弊了--比如说，对于 IBM 这个词汇，虽然我不是 IBM 公司的，但是我做的业务与其有关，我就在自己的网页上输入 IBM 这个词，重复 100 遍，或者在自己的网页题目中多写几遍，就很容易排在以 IBM 为关键词的搜索结果首页的最前面了。这给搜索结果的客观性带来了巨大挑战。

1996 年，李彦宏负责《华尔街日报》网络版实时金融信息系统的设计。李彦宏很喜欢用当时的搜索引擎，但他也发现了搜索引擎作弊的问题很严重。

第 14 节：认准了做独立搜索引擎公司(2)

1996 年 4 月，李彦宏最先创建了超链分析（ESP）技术，并将它成功地应用到 Infoseek 的 Go.com 的搜索引擎中，这个技术率先解决了如何将基于网页质量的排序与基于相关性的排序完美结合的问题，并获得了美国专利。Go.com 图像搜索引擎是他的另一项极具应用价值的技术创新。

超链分析技术的实质是，通过别人引用你的网站内容的次数，来确定你在搜索引擎里的排序，被引用的次数越多，排名就越靠前。这有点类似判断一篇学术论文价值的方法，发表的论文质量高不高，不是作者说了算，而是看你的论文被引用了多少次、有多少人引用，被引用的次数越多，论文质量就较高，影响力就较大。

超链分析标志着世界互联网搜索引擎进入了第二个技术时代。

1999 年底，全世界主流的搜索引擎基本上都使用了超链分析技术。但是，搜索引擎发

展到这个阶段，并没有解决搜索引擎公司的发展动力，也就是商业模式问题。拥有一项技术，无论多么先进，如果不能产生相应的经济回报，还是不能生存下去。

早期的网民或许会记得一些曾经知名的搜索引擎公司，如 Infoseek、LookSmart、Inktomi，但后来这些公司先后都消失了。是它们的搜索引擎技术做得不好吗？不是！而是因为第一代和第二代技术都没有解决搜索引擎的商业模式问题。

转机出现在 20 世纪 90 年代末。

此时，美国有一家名叫 Goto.com 的搜索引擎公司，它发明了付费排名的商业模式：对于商业类词汇，以关键词竞价，按竞价网站的出价多少，决定搜索结果的排列顺序；在搜索结果被点击时支付竞价费用，也称 PPC (pay per click)。这实质上是一种按效果付费的网络推广方式，用少量的投入就可以给企业带来大量的潜在客户，有效地提升企业的销售额和品牌知名度。

比如，当有人输入一个“鲜花速递”检索请求的时候，那些愿意为鲜花速递付费的网站，理论上讲就是跟鲜花速递相关的网站，而这些网站有可能通过被检索而获得商业回报。

报纸、电视等传统媒体，固定成本和制作成本很高，因此投放广告的门槛也很高。Goto.com 发明的这种网络推广模式，大大降低了企业的推广成本，让中小企业也能负担得起。在任何社会中，大企业总是少数，中小企业群非常庞大，虽然它们的推广投放额度不高，但由于数量庞大，而互联网又能以很低的成本支持这种小额消费，因此这种商业模式产生的商业回报非常惊人。

这种针对中小企业的商业模式，其实暗合了一个美国人的理论。

美国《连线》杂志主编克里斯·安德森是一个喜欢从数字中发现趋势的人。一天，他和朋友，eCast 首席执行官范·阿迪布会面，范·阿迪布说他从数字音乐点唱统计数字中发现了一个秘密：听众对 98% 的非热门音乐有着无限的需求，非热门的音乐集合市场无比巨大。他把这称为“98 法则”。

第 15 节：认准了做独立搜索引擎公司(3)

这个有悖常识的“98 法则”改变了安德森的研究方向，他开始系统研究亚马逊、狂想曲公司、Blog、Google、eBay、Netflix 等互联网零售商的销售数据，并与沃尔玛等传统零售商的销售数据进行对比，最后他观察到一种符合统计规律的现象--大数定律。

这并不稀奇，因为许多现象都符合大数定律，即呈山峰状中间高两端低的概率分布模式。安德森的新发现是：从前那些因概率低或需求少而不被关注的尾巴部分，却成了新兴互联网产业的商机。

这就是后来风靡全球的著名的“长尾理论”：由于成本和效率的因素，过去人们只关注重要的人或重要的事，如果用正态分布曲线来描绘这些人或事，人们只关注曲线的“头部”，而将曲线“尾部”忽略。在网络时代，由于关注的成本大大降低，人们有可能关注“尾部”，关注“尾部”产生的总体效益甚至会超过“头部”。

传统的营销理论认为，80% 的利润是由 20% 的客户提供的，即所谓的“二八定律”。在此指导下，企业的服务资源主要放在 20% 的 VIP 客户上。而长尾理论是对传统“二八定律”的彻底颠覆，被硅谷奉为圭臬。

1998 年 2 月，Goto.com 首推付费排名获得巨大成功。1999 年，Goto.com 在纳斯达克上市，因比其他搜索引擎公司收入高，股价曾达 30 多美元。2001 年，Goto.com 更名为 Overture。

付费排名模式扭转了搜索引擎的败局，也使搜索引擎独立出来、以专门的商业机构进行运作成为可能。

这给了李彦宏启示，百度要想做独立的搜索引擎网站，其商业模式可以借鉴 Goto.com 的付费排名模式。经过缜密思考，结合中国市场的实际，李彦宏将百度即将采取的商业模式定为了竞价排名。

今天看来，"竞价排名"这个词，也有不准确的地方。比如，可以上竞价排名，并不全由"竞价"而定，更核心的排名规则是这个排名的合理性--是否符合用户需求？另一方面，竞价排名，从本质上讲，是一种搜索推广。竞价排名在根本点上，没有体现出搜索推广本身的含义；相反，它容易引起人们的歧义。因此，百度已悄然放弃"竞价排名"这四个字，而改用"搜索推广"了。

这是后话。

第 16 节：李彦宏"大闹"董事会

李彦宏"大闹"董事会

2001 年度百度董事会召开。

李彦宏因为身体还没有痊愈，在百度深圳分公司总经理刘计平的办公室，通过电话参加会议。在会上，李彦宏信心百倍地提出百度转型做独立搜索引擎网站，开展竞价排名的计划。

然而，令李彦宏始料不及的是，他的这个提议遭到股东们的一致反对。股东们之所以反对，一是因为对搜索行业不是特别熟悉，对竞价排名的商业模式不是特别理解；二是因为虽然 Goto.com 在付费排名模式上取得了一定的成功，但毕竟刚刚开始，未来可能存在一些不可预知的风险。在全球互联网行业还在遭遇寒冬的大背景下，百度不如稳扎稳打地做好目前的工作，少冒险少犯错误。

此时，百度的收入全部来自给门户网站提供搜索技术服务支持。如果百度转做独立的搜索引擎网站，那些门户网站不再与百度合作，百度眼前的收入就没了；而竞价排名模式又不能马上赚钱，百度就只有死路一条。从投资的角度看，股东们的小心谨慎是可以理解的。

这次会议气氛非常紧张，大家争论得很厉害，李彦宏想尽一切办法去说服投资人。以前，大家对李彦宏的印象是冷静、理智，很少大声说话，但这次在与投资人争论时，他变得前所未有的激动。因为他觉得公司发展到了一个关键时刻，必须坚持自己的观点。李彦宏在电话里与董事们沟通了几个小时。

在充分陈述了自己的计划和观点后，仍旧得不到首肯的李彦宏平生第一次发了大火。据说，他将你的手机狠狠地摔到桌子上，对着电话那头吼道："不让百度做独立搜索引擎网站，那就别干了！"

尽管李彦宏的一贯自信这次受到了极大的挑战，然而只要他认准了的东西，几乎没有人能改变，尤其是在关乎百度未来发展的大方向、大问题上，他丝毫不会退让。

其实，对于百度转型去做独立搜索引擎网站的风险，百度内部也进行了多次讨论，大家的意见也各不相同，但是李彦宏的态度非常坚定--看准了就一定要做。

最终，投资人同意李彦宏将百度转型为面向终端用户的搜索引擎公司，并同期推出竞价排名。他们告诉李彦宏："是你的态度而不是你的论据打动了我们。"

最终能赢得投资人的支持，李彦宏的个性起了很大作用。

经历了 IT 泡沫，华尔街的口味变了，以前那种能将公司说得天花乱坠的 CEO，现在引起了投资人的不信任。李彦宏一直奉行少许诺多兑现的原则，尽量少说，说出来的话，一定要兑现。李彦宏养成这样的性格是很自然的，一是他天性朴实；二是长年枯燥、严肃的程序员工作，让李彦宏养成了不会拐弯抹角的做事风格。他这种小心谨慎、踏踏实实的风格，此时反而让投资人觉得比较放心。

2001 年 9 月 22 日，百度正式推出了面向终端用户的搜索引擎网站 www.baidu.com，百度竞价排名系统也正式上线，百度中文搜索引擎正式诞生。

这是百度发展史上具有里程碑意义的时刻。从此，百度从"在你成功背后"逐步走到前台，直接为用户提供服务。

第 17 节：新浪停机事件

新浪停机事件

www.baidu.com 作为独立的中文搜索引擎网站刚刚推出后，由于没有知名度，每天的流量很小，更多流量还是来自合作的门户网站。此时，如何用有限的资金做大规模推广，如何让中国的互联网用户熟悉并使用 www.baidu.com，成为李彦宏等百度创始人必须解决的问题。随后发生的一个事件，对百度提升知名度和吸引流量起了很大作用。

2002 年 3 月，网民像往常一样点击新浪的搜索框，搜索页面没有像平时那样显示出一页页的搜索结果，取而代之的是几个显眼的红字："新浪欠费，百度停机，如需要更好的搜索结果，请登录 www.baidu.com。"当时，新浪拖欠百度一笔搜索引擎技术服务费用，在催交无果之下，百度果断地停止服务。

当时，新浪是国内第一大门户网站，网民们每天在其主页搜索框里检索关键词汇，寻找自己感兴趣的信息。但之前，几乎没有用户知道，这个小小的搜索框背后是一家名为百度的公司提供的搜索服务。

停机事件后来以新浪让步、百度继续为之提供服务而告终。

这次事件让百度的用户流量一夜骤增，让广大网民知道了百度--这个隐藏在门户网站背后的搜索技术服务提供商。

联想百度当时所处的需要大规模推广、扩大知名度的发展阶段，许多业界人士认为这是百度为提高 www.baidu.com 的知名度而实施的经典营销案例。

该事件的真相如何已经不再重要，重要的是，新浪停机事件并没有给百度带来什么负面影响，而是让百度名声大噪，业务量不断攀升。

随着人员规模扩大，这一年，百度从北大资源宾馆搬到了海泰大厦，加上搜索引擎竞价排名商业模式的确立，李彦宏当选"中国十大创业新锐"，好事连连，百度人备感兴奋。当时，正值国家号召建设中关村西区，四环附近到处熙熙攘攘，一派热火朝天的景象。

然而，繁荣景象的背后却潜伏危机。

第 18 节：竞价排名第一天：1.9 元

竞价排名第一天：1.9 元

2001 年 9 月，竞价排名推出的第一天，百度赚了 1.9 元，第二天赚了 3 元，到了第四天这个数字已经成为两位数，第五天正好超过 200 元！这时候，百度的商业应用产品经理王湛迫不及待地发邮件向同事们报喜，说按照目前这种 200% 的增长率，过不了多久就能每天赚 500 元，1 000 元，10 000 元……

现在，身为百度商业应用产品市场部高级总监的王湛，至今仍保留着 2001 年写的一封非常具有纪念意义的邮件（当时，每次点击收费 10 分钱，因此，百度的这个系统当时叫"shifen"）：

Sent: Saturday, September 29, 2001, 21: 26

Subject: shifen 收入增长情况

感谢王啸和子正加入了费用统计功能。我刚才统计了一下，和大家分享：

现在是 21 点 20 分，除去我们自己的测试点击，共收费是 82.27 分

日统计（从 9 月 24 日起）：

9 月 24 日 5.78 元

9 月 26 日 7.34 元

9 月 27 日 9.76 元

9 月 28 日 18.4 元

9 月 29 日，截至 21 点 23 分 16.99 元

看到收入增长的速度，真的很高兴。

王湛 (Eagle Wang)

从 2001 年 9 月推出竞价排名，到 2001 年 12 月，百度在竞价排名上的收入一共是 12

万元左右，平均下来一天 1 000 多块钱。

2002 年初，百度要制订全年的销售计划。

一天，在公司内部会议上，李彦宏问大家，今年竞价排名的销售收入目标应该定多少？有人说 50 万，有人说 100 万，对于这些目标，李彦宏一直摇头。有一个人胆子最大，站起来说："那就定到 200 万，翻它几番！"此言一出，现场的人都一片唏嘘--从前一年的 12 万一下子增长到 200 万，这个目标太夸张了，当时，尽管百度每天在竞价排名上的收入已经有了很大增长，但每天也只有 2 000 块钱，算下来一年也就是几十万，怎么算也达不到 200 万。

但是，对于这个数字，李彦宏还是摇头。随后，他告诉大家，2002 年竞价排名的销售目标是 600 万！这个数字一出，几乎所有人都被震住了，竞价排名业务组的员工几乎都傻了--按照 600 万的目标，平均每天的收入得 18 000 元，而现在每天的收入最多才 2 000 块钱，要实现 600 万的目标，岂不是天方夜谭？

尽管除了李彦宏，其他所有百度人都无法相信能够做到，但在李彦宏的坚持下，这个目标还是定下来了。结果，2002 年 12 月，康佳、联想、可口可乐等国际知名企业都成了百度竞价排名的客户。当年，百度的竞价排名销售达到了 580 多万，基本实现了预定目标。

第 19 节：李彦宏秘会朱洪波

李彦宏秘会朱洪波

进入 2002 年四五月份，百度竞价排名业务开始快速增长。然而，就百度当时的业务能力来说，应对这么一个快速增长的局面显得有些吃力。当时，在百度内部懂营销管理、运营管理的人才非常欠缺，有些从事相关工作的员工甚至还是半路出家。百度要维持这种快速发展的趋势，在业务上必须有一个能力非常强的人进行整合管理。

百度的投资人及管理层很快意识到了这一点，开始着手为百度寻找一位合适的职业经理人。这时，朱洪波进入了他们的视野。朱洪波是中关村土生土长的新一代职业经理人，此时身为汉普管理咨询公司副总裁，主管业务发展和销售。此前，朱洪波在用友软件做了 5 年的高管，离开用友时才 31 岁。

2002 年 3 月，一个冬春之交的晚上，寒风刺骨。在中间人的引荐下，李彦宏第一次见到了朱洪波。初次见面，两人都显得很客气，一阵寒暄后才开始聊起来。在见到李彦宏之前，朱洪波对搜索这个产业几乎一无所知，他几乎从没用过 Google、百度，顶多是去新浪搜索一下自己需要的东西。因此，在见面之前，朱洪波才上网了解了一些搜索方面的相关背景知识。

一番交谈下来，两人虽说不上一见如故、相见恨晚，但彼此都比较有好感。令朱洪波印象深刻的是，李彦宏向他介绍竞价排名这一商业模式时所表现出来的兴奋与自信，让他似乎看到了一个前途无量的搜索引擎产业。当时，朱洪波觉得李彦宏虽然很实在，但对搜索引擎市场的发展前景有点过于乐观。而在李彦宏看来，朱洪波对于市场销售、推广，以及市场人员如何与技术人员进行沟通等方面有独到的见解，而且有丰富的市场经验，这正是百度下一步发展所急需的。

此外，李彦宏还甚为看重朱洪波的另一项，那就是朱洪波的创业经历。朱洪波并不是一个安于现状的人，其实在用友时已有独立创业的计划，后来互联网热潮涌起，朱洪波毅然决定辞职创业，此时距离用友上市只剩两个月。然而，不久之后纳斯达克的崩盘以及创业方向的偏差，朱洪波的第一次创业就此夭折。虽然失败了，但是有过挫折后，人就会变得更加成熟，能以更理性的心态和方式处理问题，这对以后的工作是特别有帮助的。这一点越发增强了李彦宏把朱洪波挖到百度的决心。

2002 年 5 月，朱洪波正式加盟百度，任高级副总裁，负责市场及企业级软件业务。朱洪波是百度成立之后引进的第一位职业经理人，这也是百度当时具有里程碑意义的事件之一。

朱洪波进入百度时，竞价排名销售工作的重心已经开始转向渠道建设。在 2002 年，中国网民人数和现在相比还是相当有限的，而其中真正了解搜索引擎，真正有意识使用搜索引擎的人所占比例更是少之又少。因此，朱洪波意识到，百度要想摘掉单纯的技术型公司的帽子，将庞大的用户群转化为经济收益，就必须进行大规模的市场推广。

百度管理层希望通过策划一些有影响的事件，告诉大众搜索引擎的重要性。

以往，在外人眼里，百度一向低调行事，但是已不甘心在背后为他人做嫁衣的百度，从 2002 年开始却一反常态，高调亮相，积极为自己搭建舞台。

第 20 节：具备与 Google 正面对抗的能力(1)

具备与 Google 正面对抗的能力

2002 年底，百度推出了搜索大富翁游戏，在首页上挂出链接，用户点击进去注册账号后就可以玩游戏。用户只需一天回答 5 道题，就可以利用百度搜索引擎找到答案，在第一时间内回答正确就可以参加抽奖。

这个游戏最初是由王湛提出的，当时王湛到南方出差，发现当地短信平台业务搞得红红火火，很多 SP 服务商 SP 指移动互联网服务内容应用服务的直接提供者，负责根据用户的要求开发和提供适合手机用户使用的服务因此赚了不少钱。回到北京后，王湛和李彦宏说起此事，李彦宏马上意识到这种模式对搜索引擎的推广是非常合适的，因为很多短信游戏问题的答案都可以通过百度搜索获得，用户在寻找答案的过程中又充分了解了搜索引擎的重要性，而且还不需要付费，这是吸引用户使用百度的好办法。

为了推广这个游戏，百度在网络上打了很多广告，同时也设置了很多奖品，鼓励大众参与。巨额投入的效果是明显的，搜索大富翁游戏持续了 9 个月，吸引了数十万人参加，那时网民之间有句流行语就是："今天你百度了吗？"

搜索大富翁游戏使很多平时不怎么上网，甚至根本没有接触过网络的民众都知道了百度搜索引擎的好处。游戏结束后，百度送出了两辆汽车，第一辆汽车是被一个北京的农民开走的；第二辆汽车的得主是北大的一名学生。巧合的是，获奖前一天，这名学生的父亲许诺他，如果考试过关就给他买一辆车，结果第二天他就接到中奖通知了。

这次市场活动让中国网民意识到，原来搜索引擎可以做那么多事--可以找到菜谱，也可以找到论文资料，甚至可以帮你找到工作，让你的生活变得更简单、更快乐、更有效率。

除了搜索大富翁，2003 年初，百度还在北京世纪剧院举办了主题为"活的搜索，改变生活--百度搜索激情夜"的大型晚会，邀请了许多业界名流，现场还有很多演艺明星、各大媒体，通过情景喜剧、搜索歌曲、现场对话诠释搜索的含义，告诉大家搜索是有生命力的。

百度的上述做法，其实是普及搜索引擎知识、教育网民、提升百度品牌知名度的过程。

从创建百度到融资 1 000 万美元，从卖技术给门户网站挖到第一桶金，到做独立搜索引擎网站，再到"闪电计划"，李彦宏始终在等待一个结果--在中国普通网民心中，百度与 Google 到底哪个更好？

2003 年 5 月 28 日，赛迪集团下属的《中国电脑教育报》举办了一个名为"Google VS? Baidu--两大搜索引擎对决搜索之巅"的万人公测活动。

2003 年 6 月 4 日下午 4 点 30 分，结果终于揭晓，在参加评测的 10 015 名普通用户中，约 55%的人选择了"Baidu 比 Google 好"，10%的人选择了"Baidu、Google 差不多"，35%的人选择了"Google 比 Baidu 好"。这次数据显示，百度超越 Google，成为中国网民首选的搜索引擎。虽然外界有人质疑万人公测背后掺杂有公关的成分，但有一点是肯定的--百度已经具备和 Google 正面对抗的能力。

对于百度的此次领先，百度早期重要员工之一的雷鸣曾经做过这样的分析：Google 的技术力量的确很强，有众多优秀人才，但是这些优秀的技术人员毕竟不在中国，不了解中国的市场和用户。Google 擅长英文处理，而中文是很有特点的语言，在互联网上的表达方式

与英文不一样，因此 Google 擅长的英文处理方式在中文上就很难显现优势了。从对中国用户的了解程度看，核心技术人员都在美国、习惯于西方思维的 Google 也很难准确把握。Google 的这些劣势，都成了百度的优势。当然，百度能做好，也基于其持续的努力。

现在来看，万人公测基本可以看做是百度实施的又一次成功的事件营销。百度通过这种“田忌赛马”式的测评，通过与 Google 的对比，让对搜索引擎的使用并不太专业的中国用户认识到，还有一家叫做百度的搜索引擎可以使用，从而又一次提高了百度的知名度。

2002 年是百度创造奇迹的一年，从“闪电计划”到搜索大富翁，从推出 IE 搜索伴侣到 MP3 搜索，百度推出新品的速度明显加快。然而树大招风，当一个企业成长到一定阶段，牵涉的利害关系越来越多，麻烦就会不可抑制地爆发出来。

第 21 节：具备与 Google 正面对抗的能力(2)

2003 年 5 月 15～18 日，发生了一次有组织、有预谋的黑客攻击，百度的技术水平遭遇了一次强硬挑战。自 5 月 15 日 22 点起，百度的检索量突然大增。5 月 16 日，攻击更加强烈，每秒钟攻击次数高达 1 000 次，同一个词被查询次数最长达 38 863 次。直接攻击遭到百度自动防御系统抵抗后，黑客又绕道百度客户——著名的门户网站，盗用其名义进行攻击。5 月 17 日 16 点，黑客转而又对百度展开正面进攻。百度数十名工程师展开顽强抵抗，与黑客进行了长达 66 小时的激烈战斗。5 月 18 日 15 点 54 分，黑客终于败下阵来，停止了攻击。作为最大的中文搜索门户，百度当时还在为雅虎、新浪、搜狐、网易等著名门户网站提供搜索技术服务。如果在此次较量中败阵，国内大部分网站将受影响，由此带来的经济损失不堪设想。

塞翁失马，焉知非福。虽然百度在这次黑客攻防战中遭受了一点损失，但也向外界展示了自己的技术实力。

2004 年 12 月开始，百度与一家名为 8848 的网站发生了纠纷。随后，百度与 8848 互相起诉对方，官司打得并不亦乐乎。这个案子一直到 2006 年 7 月才有了最终的结果——北京市高级人民法院作出终审判决，判令 8848 立即停止利用“搜索助手”对百度的侵权行为，赔偿百度经济损失 50 万元，并在其网站首页位置向百度公开赔礼道歉。

不到一年的时间里，百度连续遭遇了几次重大考验。经过这些坎坷，百度积累了宝贵的危机应对经验，并逐步培养起极强的危机意识，这使它在日后大大小小的危机中从容不迫，淡然处之。

第 22 节：第三次募资(1)

第三章 中国概念股的美国神话

2004 年 1 月，百度、胡润联合打造了“2003 中国百富人气榜”，李彦宏则获得了“京城十三新锐”的称号。

3 月 4 日，中国手机服务供应商掌上灵通在美国纳斯达克公开上市，成为首家完成 IPO 的中国专业的 SP（服务提供商）。此后，Tom 集团、盛大网络、腾讯公司、空中网、前程无忧网、金融界、e 龙、华友世纪和第九城市等网络公司纷纷在海外上市。中国互联网公司开始了自 2000 年以来的第二轮境外上市热潮。

4 月 1 日，国务院信息化工作办公室发布《2003 年中国互联网信息资源数量调查报告》。报告显示，截至 2003 年 12 月 31 日，全国域名数为 1 187 380 个，网页总数为 311 864 590 个，在线数据库数为 169 867 个。中国互联网行业的发展速度令世界瞩目。

此时，拓展海外市场已经成为 Google 重要的发展战略。2002 年，Google 收入的 21% 来自海外；2003 年，这个数字是 26%。尽管此时 Google 已经在众多国家立足，但在中文市场上，Google 却长期停滞不前。

对于中国这个庞大而特殊的市场，Google 一直没有大动作。期间，Google 邀请了多位世界最权威的中国问题专家到其总部，就中国市场问题为其出谋划策。

"Google 面临艰难的选择，但是没有谁能够在中国市场我行我素。"美国《连线》杂志创始人约翰·巴利特在其所著的《搜》一书中这样说。

Google 公司全球发言人后来表示，海外市场(包括中国市场)是 Google 全球市场的重要部分，中国作为全球第二大互联网大国尤为重要，但 Google 在海外的市场运作经验不足，不希望承担因市场经验不足带来的风险。

就在 Google 面对中国市场踌躇不前的时候，百度却如鱼得水，在中文搜索引擎领域一骑绝尘。2004 年第一季度，百度把 Google 远远地抛在后面，在中国互联网市场的网站搜索流量份额为 44.7%；Google 位居第二，为 30.1%；同时，百度在第一季度取得了 520 万美元的收入，同比增长 147%。随后，百度搬迁到位于中关村的理想国际大厦，开始紧锣密鼓地筹划美国上市事宜。

第三次募资

李彦宏在 2003 年底就开始筹备百度上市了。

当时，很多投资银行想做百度股票的承销商，经过竞标，百度最后选择了瑞士信贷第一波士顿、高盛作为主承销商。随后，投资银行派驻一批人进驻百度，协助处理上市筹备事宜。为了写好招股说明书，筹备人员几乎每天都要开会，从早上 9 点钟一直到晚上 6 点钟。当时，百度发展非常快，招股说明书里的很多数据每隔一段时间就要更新。

2004 年 4 月，百度进行内部拆股，以一拆分为二，所有员工的期权翻了一番。十多个在百度拥有股票却因各种原因离开的人，也先后被百度用各种方法找回签署法律文件，追加拆分后增加的股票。这十多名离开公司，甚至有的远在异国的原百度员工很难想到，有一天百度会满世界找自己；更没有想到，第二年，他们手中的股票竟然暴涨，价值达上百万美元。

在积极筹备上市的过程中，公司决定在上市前进行第三轮融资。当时，百度的 CFO（首席财务官）还没有到位，为了顺利进行融资，百度需要一个财务顾问。百度 CFO 到位之前，这个财务顾问代行 CFO 的职责。

李彦宏向财务顾问表达了自己的想法，但这个财务顾问此时并不看好百度，不太愿意到百度来做。在接触了很多百度人之后，这个财务顾问觉得可以试试，决定帮百度做第三轮融资。财务顾问问李彦宏心目中的百度估值是多少，李彦宏说 1.5 亿美元。1.5 亿美元？！这位财务顾问大为惊讶。因为 2003 年百度还处于亏损状态，以百度当时的财务报表来看，无论如何也算不出这么高的估值。抱着怀疑的态度，这个财务顾问花了几个月的时间继续了解这个令其惊讶的公司，最终认可了李彦宏的看法。

第 23 节：第三次募资(2)

百度开始按照 1.5 亿美元的估值募集资金。按照这个估值，百度第三轮融资的每股价格是 6 美元多，而百度第一轮融资每股价格是 20 多美分，第二轮融资每股是 1 美元多点。按照每股 6 美元多计算，短短不到 4 年，百度的市盈率就达到了 200 倍。当李彦宏把这个估值告诉一些潜在投资人的时候，他们的第一反应就是，你疯了！怎么可能有 200 倍？！

对于这些潜在投资人的反应，李彦宏一点也不紧张，他解释说，不应该往后看，而要往前看，去判断百度一年、两年后的价值，而不是去看百度过去挣了多少钱。

6 月 15 日，百度宣布，包括美国前三大风险投资商之一的德丰杰等 8 家风险投资机构对百度投资约 1 470 万美元。

尽管此次融资数额巨大，牵涉投资者众多，市盈率高达 200 倍，但融资速度相当快，谈判时间不过半年。李彦宏透露，"当时希望投资百度的并不只最后选定的这 8 家"。

值得注意的是，此轮投资出现了 Google 的身影。但 Google 与百度当时都没有透露此次交易的具体数额。

由于两者的特殊关系，外界对 Google 以投资人的角色与百度合作猜测颇多。而很多人的第一反应就是：不可能，百度与 Google 是竞争对手，Google 怎么会投资百度？两者怎么

会合作呢？肯定是要划清界线的。

对此，李彦宏后来对记者说，“界限我认为是划不清的。Google 作为我们的一名股东，我们要努力为之带来回报；而作为竞争对手，我们一定要超过 Google，要做得比 Google 好。”在李彦宏看来，搜索产业潜力非常大，需要行业内的公司合作，一起将之做大。

有分析人士认为，Google 这次参股百度，可能是在模仿雅虎的方式，通过收购 3721，进军中国市场。Google 一旦控制了百度，就可以兵不血刃地拿下中国市场。而当时，国内很多 IT 人士都是将网站做大后卖掉，创始人套取一大笔现金后，或者再次创业，或者开始过悠闲的退休生活。但这种做法不符合李彦宏的性格，李彦宏后来也表示，百度和 Google 两家公司今后会独立运作，不会走 3721 与雅虎合并的老路。

但是，面对实力、财力比百度强上百倍，知名度、影响力也比百度大得多的 Google 的参股要求，李彦宏该如何选择呢？

如果一口拒绝，说不定会激怒对方，导致尚处于弱势的百度遭到扼杀。此时百度需要的是一个宽松的发展环境，尽快提升自己，壮大综合实力。如此看来，让 Google 适当参股是最好的选择。

实际上，由于是竞争对手，百度不可能让 Google 大量注资，Google 实际的投资只在该轮融资中占 22.6%，投资额为 499 万美元。而百度之所以接受 Google 的小额投资，主要是从提升百度品牌的角度考虑的。

第 24 节：第三次募资(3)

李彦宏后来表示，不是 Google 选择百度，而是百度选择了 Google。此时，百度已经确定要在美国上市，美国人对 Google 非常了解，但至少在百度上市之前，大多数美国人并不知道百度，更不用说深刻了解了，如果百度有 Google 这个股东，就会让美国人相信百度的确是非常优秀的，否则 Google 也不会参股，这就间接证明百度是最好的中文搜索引擎。

而业内人士分析认为，百度与 Google 两强携手旨在统一中文搜索市场。Google 在单字节搜索业务中一路领先，而百度在双字节市场拥有相当大的实力。

今天看来，李彦宏当时深埋心中的愿望是百度独立发展和在纳斯达克上市。越来越多的迹象表明，李彦宏当时接受 Google 的参股只是“缓兵之计”--在 Google 放松警惕的时候，百度大举开拓中国市场，积极而秘密地筹备上市。

今年年底，百度高层发生了第一次大变动。

2004 年 12 月 14 日，公司举行了一个隆重的欢送会，欢送会的主角是当年和李彦宏一起创业的首席策略官徐勇。

徐勇说，在百度融到包括 Google 在内的 8 家公司的投资后，他开始有了辞职创业的想法。10 月，他已经在公司的会议上向所有中层宣布，他认为，成功是一个持续的过程，是在尝试新的东西中体验的，而百度“进一步融资后，已经步入一个相对稳定的发展时期，是自己离开的最好时机”。

李彦宏表示：“徐勇在百度近 5 年的发展过程中起到了重要作用，现在公司各方面已经进入良性运营轨道，赢利情况越来越好，所以我对他这一决定表示理解。他对百度各项业务的发展作出了重要贡献，我相信他在未来的发展中将会取得更多成就。”

2004 年 12 月 15 日，徐勇离开百度。徐勇的离职发生在百度上市的前夜，这让外界免不了浮想联翩。

第 25 节：38 种“我”的中文写法

38 种“我”的中文写法

2005 年 1 月 31 日，百度迎来了 5 周岁的生日。这一天，中文互联网 5 年间增长了 120 倍，可查网页数达到 6 亿。

此时，百度的用户达到了 9400 万。

据统计，此时中文网页共有 8 亿多，其中有 2 亿多垃圾网页，真正有价值的网页有 6 亿。当时的百度新闻发言人毕胜称：如果人工在 6 亿网页中寻找答案，按照每分钟读一页的速度计算，需要 1 140 多年；而通过百度，不到一秒钟的时间就能够找到答案。同时，网页越多，有价值的答案也就越多。

业内人士称，百度网页数全面扩容，结果更加全面，必将有更多非百度用户转而使用百度，筑高了技术壁垒和竞争门槛，百度在国内搜索市场领先的地位无疑将更加稳固，其他公司必将重新调整战略以应对百度的冲击，而众多小的搜索引擎服务商受到打压，可能面临退市的危险。

2005 年 5~8 月，筹备工作到了最为关键的时段。百度上市筹备小组要按照美国的工作时间工作。白天，筹备小组的成员正常上班，负责撰写文件、更新数据。美国证券交易委员会(SEC)通常是早上 9 点上班，约为北京时间晚上 9 点。这时候，百度才开始把修改后的有关材料提交过去，而这些工作要在对方下班前，也就是北京时间凌晨 5 点之前做好。那段时间，律师、承销商、王湛生等一起在深夜开会讨论。

招股说明书是一个枯燥而严谨的法律文件。百度认为，招股说明书要做得与众不同，要考虑如何把百度的产品更好地介绍出来，比如，百度的网页搜索、贴吧、知道，等等，到底有什么特色；要通过招股说明书，让投资人了解百度是一家什么样的公司。

百度当时的定位是全球最大的中文搜索引擎，突出的是百度的中文搜索优势。但是，国外那些一点也不懂汉语的潜在的投资人，很难亲身体会到百度中文搜索的优点，或者说百度的中文搜索比 Google 的中文版好在什么地方；再者，Baidu 是汉语拼音，而外国人大多不知道这 5 个字母到底是什么意思。

招股说明书要让投资人清楚地了解这些问题。

为了更好地向投资人解释，筹备小组把“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”翻译成英文，页面采取中国古色古香的设计方式，左边是中文原文，右边是英文翻译。但是，这个精心构思的设计方案被美国证券交易委员会否定了，它认为，招股说明书的大部分读者只会阅读英文，那些中文诗歌让人搞不明白。于是，筹备小组把所有信息都翻译成英文，重新调整了页面设计，将本来的那个对称设计改成一个圆形，将那句词淡化处理作为背景。

这个设计公开后，不论是中文媒体还是外国媒体，都知道了百度的来源，而“百度”两字也被赋予了新的解释--“百”就是千百次，“度”就是衡量。

在设计招股说明书封面的时候，百度大胆采用了一个最另类的方案--一个大大的英文 I 与 38 种“我”的中文表达方法，38 个词映射出中华民族历久弥新的文化内涵，向外国投资者展现了中文表达方式的复杂与中文语义的丰富，更将百度中文搜索引擎的本质体现得一览无余。

每家公司上市前都会经历一段缄默期，缄默期不能有任何推销股票或公司的行为，不能透露招股说明书的任何细节。期间，所有参与上市筹备的人员也不能与家人谈有关上市的细节。

进入缄默期后，对百度是一种挑战，要在非常有限的、可以对外表达的范围内，让投资者体会公司的好处。

2005 年 7 月 13 日，百度正式向美国纳斯达克提交了上市申请书，计划通过首次公开招股发行价值 8 000 万美元的 A 类普通股。(百度将发售代表 A 类普通股的美国存托凭证，每股存托凭证相当于一股普通股。百度在纳斯达克的交易代码为“BIDU”。)

第 26 节：路演：从香港到美国

7 月中旬，百度发布招股说明书。百度此次招股发行约 370 万股美国存托凭证(其中，260 万股为新发行股票，110 万股为原有老股东出售)，每股价格为 19~21 美元，募集资金约为

7 500 万美元。

路演：从香港到美国

2005 年 7 月 19 日晚，李彦宏、王湛生等百度高层抵达香港；20 日，在高盛银行进行路演前的彩排。李彦宏和王湛生是主讲人，彩排主要是对演讲内容、演示用的 PPT 文件进行修改、完善。

分析人士认为，百度此时上市有两方面利好：一是刚刚上市的盛大网络在纳斯达克表现良好，股价一度攀升至 17 美元，其掌门人陈天桥的身价甚至直逼中国首富--网易创始人丁磊。这带来投资者对中国网络概念股新一轮的追捧；二是与百度业务模式相近的 Google 在 2004 年 8 月上市，被誉为年内全球最高的 IPO，对百度具有相当的示范效应。

7 月 21 日，路演正式开始。

当天，中国人民银行宣布，自 2005 年 7 月 21 日起，我国实行以市场供求为基础，参考一篮子货币进行调节，有管理的浮动汇率制度。人民币汇率不再盯住单一美元，形成更富弹性的汇率机制。

人民币升值对中国的商品出口形成了一定的压力，但对百度上市没有什么影响。因此，李彦宏等百度高层一门心思地专注于路演。路演一般在午餐会、晚餐会的时候举行，投资银行出面，将众多投资机构人士请到一起，李彦宏、王湛生演讲、回答提问。有时候，他们也会到一些潜在投资者的办公室里当面交流。

其实，在香港路演的第一天，百度要公开发行的那部分股票就已经完成了认购计划数额。许多投资者抱怨百度分配给亚洲的新股认购额度太少，只有全部发行规模的 10% 左右。尽管已经被投资者认可了，但百度还是要按最高标准完成既定的路演行程。

在香港的四天，路演时间安排得非常紧密，每天从早晨 7 点开始，一直忙到晚上八九点才结束，最多时一天要开十几个会，少的也有六七个，李彦宏、王湛生都非常辛苦，但后来到了美国才发现，在香港的这些辛苦只是小菜一碟。

之后，一行人又先后到了新加坡、伦敦。至于欧洲只去伦敦一个地方，是因为他们考虑到欧洲没有用百度的搜索引擎，用的都是 Google 或本地的搜索引擎，因而暂时没有必要在那里花费太多精力。在英国，一些投资者甚至取消了暑期度假来参加百度的路演。

美国是百度路演的重点。

在美国路演的时候，由于要频繁地往返于多个城市，百度专门租用了一架小型飞机。那段时间，大家吃饭睡觉都不规律，每天能够睡觉的时间只有 2~4 个小时，回到酒店后还有一大堆 E-mail 要处理，因为还要保证公司的各种业务正常进行。有时候太累了，回到酒店处理这些事务的时候就睡着了，但也许只睡了四五十分钟就突然惊醒，又继续处理工作。在这个时候，休息成为一种奢侈，但由于大家都非常兴奋，没有人觉得辛苦和委屈。

第 27 节：纳斯达克神话(1)

CFO 王湛生更是完全没有吃饭、休息的概念，工作太紧张的时候，好几顿饭都不吃，一连几天都不睡觉。在每个人都非常疲惫，每天都在与生理极限作斗争的时候，王湛生却非常亢奋，原来他每天都喝很多很多咖啡。有一天喝得特别亢奋，精力突然异常充沛，走路竟然还蹦蹦跳跳。因此，他被同事送了个“铁人”的雅号。

繁忙而紧张的路演生活，李彦宏也早已到了生理的极限。有一次，在路演过程中，李彦宏坐在台下看手机短信，因为这个时候找他肯定是很着急的事情。看着看着，他的眼睛就沉重地睁不开了，拿着手机睡了好几分钟。这时，轮到李彦宏讲话了，旁边的同事把他推醒，他就又精神百倍地上去讲演了。

在将近一个月的路演中，李彦宏遇到了一系列挑战。路演的三个星期当中，头两个星期白天跟投资者讲百度为什么要上市，为什么要买百度的股票；晚上开董事会，向投资人和董事会解释为什么要上市，“一直到百度上市前一个星期，才理顺所有人的观点，所有投资人

和董事会才认可百度上市的决定是正确的，因为上市给百度品牌带来的价值将超过卖掉百度的价格"。

纳斯达克神话

纽约时间 8 月 4 日晚，上市前夜。

李彦宏和 CFO 王湛生在高盛的办公室开上市前的最后会议。

承销商一开始给的定价是 17~19 美元，路演一开始，百度就受到了投资人的追捧，承销商建议可以将价格定到 21~23 美元。三个星期后路演结束，李彦宏觉得定价还可以再上调，否则百度的真正价值体现不出来。

尽管 27 美元的发行价格还是有点偏低，但是李彦宏和王湛生认为这个价格倒是给股票留了上涨的空间。

百度将价格调高以后，有个投资者在 E-mail 里向李彦宏抱怨，"你们不能这样，两个星期前你们还说是 19~21 美元，现在怎么涨到 27 美元了？你们要让投资人对百度长期有信心，不能因为短期内大家对百度感兴趣就一下子涨到这么高。" 显然，投资人此时对百度的价值还是不太认可。

8 月 5 日早上，李彦宏夫妇从纽约公园大道上以华贵著称的丽兹饭店出发，早早就到了高盛。

高盛的会议室里已经来了很多人，有一个最早给李彦宏投资 60 万美元的美国老头儿，乐呵呵地拿出一张纸，让所有人写下对百度首日股价的猜测，说要打个赌。

纽约时间 8 月 5 日上午 10 点左右，李彦宏夫妇、王湛生以及百度投资经理和坤等人，在高盛总裁的陪同下，来到 49 楼高盛的办公室，已经离职而被特邀出席此次活动的徐勇夫妇、毕胜等人也一起到了现场。在这里，大家可以透过大屏幕清楚地看到纽约证券交易所的交易大厅。

第 28 节：纳斯达克神话(2)

在整个过程中，李彦宏的话始终不多，很沉稳，看不出紧张的样子。这是他一贯的风格。

巧合的是，高盛此次派出的首席交易员，正是一年前负责 Google 上市首日交易的那位。

交易开始了。首席交易员一手拿着电话，一手握着鼠标，用眼睛扫描屏幕上投资者的下单情况，嘴里不停地报出最新的报价。

当交易员报出 35 美元、37 美元的时候，大概有几十万股的需求，但是一股都没有人卖。办公室里第一次响起了掌声，所有人都知道成功了。

于是，交易员把报价提高到了 34~38 美元，同样还是没人卖。接着，又把价格提到了 35~39 美元，还是没有人卖。

价格提高到 40 美元，但还是没有人愿意出售。没过多久，交易员又报出了 42 美元、45 美元。这次的掌声稀稀落落--大家都惊呆了，人们都围了上来。报价还在不断上涨，那个交易员吓坏了，人在发抖、声音在颤抖，手也在发抖。

这时候，毕胜看了一眼李彦宏，发现李彦宏流下了眼泪；再看看徐勇，徐勇也是泪流满面。

当时交易员看到有一个人以 85 美元一股买，同时又看到那人下的买单是市场价，不管市场价格多少，他都买那么多股。

快 11 点 40 分的时候，不开盘已经不行了。不知道什么时候，那个交易员的老板已经站在了他身后，开始指导交易员去平衡买卖。最终在 11 点 40 分，第一笔交易完成，百度开盘价 66 美元，报价超过 70 美元，人们在交易大厅看到开盘出去的价格是 72 美元。

这时候，所有的掌声和欢呼才真正释放出来，所有的人拥抱在一起。

第一笔交易出来之后，李彦宏给刘建国打了一个电话。尽管他当时有很多话想说，但他说了两句就说不下去了，眼泪一直往下流，无法控制。电话那头的刘建国也非常激动，热泪

盈眶。

5年来，大家一起风风雨雨，经历了那么多事，努力终于有了回报。李彦宏后来说，他当时的眼泪，更多的是为这么多年的艰辛流出来的，而不是为成功的喜悦流出来的。

5年前，百度刚刚创建，还只有两间办公室，加上李彦宏一共7名员工，当时李彦宏就对大家信誓旦旦地说，百度有一天会上市。那时大家虽然信心十足，干劲十足，但觉得上市还是遥远的事情。没想到，5年，仅仅5年，这个愿望就真的实现了。

这怎么不令人激动？怎么不让人喜极而泣？

而对于李彦宏来说，这个日子还有更特殊的意义--2005年是他36岁的本命年。

下午2点40分，百度股价超过了100美元。

在曼哈顿43街街口，纳斯达克交易大楼矗立在这里，旁边是著名的百老汇。街上人流涌动，交易大厅外的临街大显示屏前，围了不少纽约市民和游客。显示屏正交替显示不断攀升的百度股价、百度Logo和此时此刻中国网民百度搜索的关键词。

第29节：纳斯达克神话(3)

李彦宏出现在纳斯达克大楼前的街头，许多刚刚在电视幕墙上见过这个年轻人的热情游客，纷纷过来合影。就在这个时候，李彦宏无意中做出了一个令所有人都难忘的动作--由于天气炎热，他把西装脱下来随意搭在肩膀上。这个动作被很多记者、游人拍摄下来。

李彦宏随后的一句话，为这个动作进行了最佳注解："我更像一个旅行者，现在走到了这一站。但这个地方不是我的家，我只是到这里来，证明自己做到了一些想做的事情。"

一名记者在一篇文章中这样写道：

的确，李彦宏是一个旅行者，路的起点是中国，1991年到美国求学，1999年回国创业。这期间，他从美国华尔街旅行到硅谷，但无论这个时间有多长，他都只是一个过客，直到他最终扎根中国。

百度上市后，在李彦宏贴吧里，有网友多次提问--李彦宏是中国籍吗？有两次，李彦宏亲自回帖："我再说一遍，我是中国人，中国国籍。"李彦宏特别强调这一点。

回到2005年8月5日的美国。

下午3点整，李彦宏带队进入交易大厅，进行闭市仪式的演练。下午4点，在分别与投资人、银行家、上市团队合影留念以后，李彦宏启动了纳斯达克的闭市仪式，百度的收盘价格定在122.54美元，百度市值39.58亿美元。

李彦宏以22.9%的百度股份，身价超过9亿美元。同时，百度诞生了数十名千万富翁和上百名百万富翁。

此时，那些在百度第三轮融资中嫌价格太高，而没有购买的机构投资者后悔不已；而那些认为百度将发行价格提高到27美元合理的投资人，此时只顾开怀大笑了。

百度此番首次公开募股成功改写了很多纪录：第一个股价突破100美元的中国概念股，纳斯达克股市自Google以来第一个首日股价收盘突破100美元的股票，美国历史中上市当天收益最多的十大股票之一，在美国上市的外国企业中首日表现最佳的企业。

美国三大电视网之一的CNBC，一般在很长时间不会重复采访同一个CEO，但是百度上市当天，CNBC分别在中午休市和下午闭市的时候采访了李彦宏两次。一般CNBC采访一个企业家不超过三分钟，而那天采访李彦宏达20多分钟。此外，《福布斯》、《财富》杂志等众多美国知名媒体也都对李彦宏进行了专访。

如果说网景上市引爆了全球互联网的第一次热潮，Google上市无疑是引爆了互联网的第二次热潮。如果说中华网的上市引爆了中国互联网的第一次热潮，百度的上市则全面引爆了中国互联网的第二次热潮。

此时，身为盛大总裁的唐骏在接受记者采访时表示，百度登陆纳斯达克首日受资本市场"疯狂追捧"的现象，不仅对国内行业，对他个人而言也是值得高兴的事情。

不少分析人士认为，百度此次以 27 美元的发行价上市是个被低估的价格。佛罗里达大学教授杰·里特尔表示，百度首次公开招股的发行价远远低于随后的开盘价，这意味着原本应当属于百度公司的大量资金打了水漂。

但李彦宏表示，他并不为公司在首次公开招股中损失的潜在收益感到困扰，因为百度仅仅发售了一小部分股票，公司还有更大的增长空间。

第 30 节：泡沫争论

泡沫争论

大多数人都认为，百度成功登陆纳斯达克再次表明，中国将成为全球互联网产业的发展重心。此时，中国的互联网用户人数已经超过 1 亿，在数量上仅次于美国。

国外一些业内人士认为，百度股价大幅度上涨是因为"Google 效应"，也就是说 Google 过去一年在股市的神奇表现为百度股价的井喷埋下了伏笔。

李彦宏认为，百度股价大幅度上涨，不能说与 Google 一年前上市大涨完全没有关系，但是也不能说完全是因为 Google，他觉得起主要作用的是两个因素：一是搜索行业的价值正在被世界认可；二是百度的中国概念赢得了投资人的青睐。

尽管百度的长期投资者都得到了不错的回报，但是随着每次融资估值的上涨，越来越多的人不能理解百度的估值为什么这么高。

有一些业内人士认为，百度股价被大幅度高估，是因为中国市场在全球网络搜索市场中所占比重并不大。2004 年，全球网络搜索市场总产值为 80 亿美元，而中国网络搜索市场总产值仅为 125 亿美元。百度此次上市，只是一次小规模的首次公开招股，百度仅仅发售了 400 万股存托凭证，如果按照每股 100 美元计算，百度总市值已经是个天文数字了。

还有分析人士认为，百度 2004 年的利润为 1 200 万元，收入为 1.11 亿元，2003 年则亏损 890 万元，2005 年第一季度的赢利猛增了 140%，达到 250 万元。根据百度在招股说明书中公布的财务数据，百度股票发行价的市盈率达到 540 倍，上市当天收盘价的市盈率达到 2 450.8 倍；而 Google 的市盈率当天为 85.66 倍。

某网络评论称："看到百度上市首日在纳斯达克的表现，我们仿佛又回到了互联网泡沫盛行的 1999 年。百度在首个交易日的表现让人大跌眼镜，从某种意义上讲，百度的高股价并没有相应的公司业绩提供支持。"

对于百度的股价问题，李彦宏表示，其实很难评价这个股价到底合不合理，但就百度自身来说，股价不是大家关注的重点，也不是百度追求的目标，百度专心做好自己的事情就好，至于资本市场给予多高的股价，那是投资人的判断。

随着盛大、百度、分众在纳斯达克上市，以及雅虎 10 亿美元收购阿里巴巴股份的惊人交易，有人说中国高科技又进入了第二个高潮阶段，也有人说这是第二个泡沫。

第 31 节：李彦宏"消失"了(1)

李彦宏不这么认为，他说，20 世纪 90 年代末的公司基本上都是先想出一个商业模式，然后招一批人，再上市圈钱，圈钱之后才开始干事情。因此，当时有很多公司争着上市，每隔两三天就有一家，而且一上市就是几十亿美元的市值，这些公司基本上都没有赢利能力。而 2005 年 8 月的中国，互联网已经非常普及，更为重要的是，这个时候到美国上市的公司，赢利能力都非常强，潜力非常大，此时出现集中上市不能用泡沫来形容。

李彦宏"消失"了

百度上市后的第二天，中外报刊铺天盖地地对百度上市进行了报道。但是，大多数报纸都将焦点放到了百度超高的股价上，刊发了大量诸如"百度一夜暴富"的报道。李彦宏对此非常反感。在他看来，百度绝非是一夜暴富，而是经过了 5 年的艰苦打拼才换来了今天的成功。但百度上市的意义绝不止于此。之前，中国公司都是打折后才登陆纳斯达克的，百度此次是全价上市，且股价上涨得如此之高，让中国公司的价值真正为世界所承认，为中国公司今后

在海外上市建立了价值坐标。这些才是百度上市的核心意义。

面对那些铺天盖地的报道，李彦宏给同事们发了一封电子邮件，他在邮件中说，看到国内的舆论都在议论股价，"为什么没有人谈谈百度上市是中国的光荣，以及对于中国 IT 产业的意义呢？" 李彦宏认为，这不是什么好兆头。

2005 年 8 月 10 日，百度完成 IPO 后，李彦宏启程回国，11 日凌晨抵达北京。这时候，百度的股价已经降到了 90 美元以下。

回到公司，李彦宏向全体百度人发表了一个讲话：

亲爱的同事们：

我回来了。

离开公司仅仅三周，觉得时间特别漫长；回到公司，感到那样亲切，一种归家的喜悦。

2005 年 8 月 5 日，是百度人永远铭记的日子。这一天，百度在美国纳斯达克上市了，上市首日的表现是有史以来外国公司在美上市的最好纪录，令全球惊讶。

此时此景，最大的感受就是作为一名中国人的自豪。在美国，中国的物品往往是"便宜货"的代名词。中国公司在美国上市，许多也会是这样的境遇。但是，百度不是这样，百度的市盈率，甚至远远超过了 2004 年股市表现最好的美国互联网巨头。

得到世界上最为挑剔的投资家们的承认，体现出作为一家中国公司的真实价值，为中国添光增彩，这样的快乐体验是难以言述的。

为人们提供最便捷的信息获取方式是百度的使命，简单、可依赖是百度的性格。

无论发生什么，我们都要潜心专注于既定的目标，知我长，知我短，修身养性，不断完善。

作为一家在境外上市的中国公司，百度会受到越来越多的关注与讨论，但最终决定公司成败的是我们自己，是我们的业绩，是我们专注于中文搜索的决心和执行力。

第 32 节：李彦宏"消失"了(2)

百度经历了一次次严峻的考验，而真正的考验才刚刚到来，我们最大的敌人就是我们自己。清醒地认识自己，清醒地认清自己的目标，于人、于公司，都是最为重要的。

作为一个中国的企业公民，我们应该知道我们所肩负的重任。

百度人民，很行。

这就是我最简单的信念。

此后，李彦宏便从公众视野中"消失"了，极少在媒体露面。

一贯低调的李彦宏本来就不喜欢过多地抛头露面，百度完成上市计划后，他终于可以暂时避开媒体的聚光灯了。更重要的是，他认为，上市并不代表着百度已经完美无缺了。事实上，在李彦宏看来，几年来的高速发展，掩盖了很多矛盾；上市后，百度将进入相对平稳的发展期，这是百度自我完善、自我提升的好机会，他要专注于公司内部管理。

2005 年 12 月 22 日，"2005～2006 年度中国互联网产业品牌调查"在经过众多网民调查和专家论证后正式揭晓，全球最大的中文搜索引擎百度，荣享"中文搜索引擎第一品牌"称号。同时，百度众多产品也荣获第一称号，它们分别是百度地图搜索和百度音乐搜索。百度 2004 年 8 月收购的导航网站 Hao123 也在"网址导航"类网站中位居第一。

这项调查由中国互联网协会主办，中国最权威的四家调查公司（赛迪顾问、IDC 中国、艾瑞咨询、易观国际）协办，通过对数以百万计的网民进行网上、邮件及电话等调查，最后由 150 位业内最著名的专家组成顾问小组论证产生。

李彦宏并没有在这个颁奖典礼上亮相，时任副总裁的梁冬代表百度领取了四项大奖，他说："百度的成功更多是因为中国的成功。百度依托中国文字的魅力，依托这样的中国，并依托中国最可爱的网民，百度相信只有这样，才能用中国最隽永的智慧去开创更美好的未来。

"

2006 年 1 月 1 日，元旦，一场小雪让北京人顿时神清气爽。

在元旦佳节，所有的写字楼都人去楼空，北四环边上的理想国际大厦也异常安静。在位于 12 楼的百度公司总部，透过玻璃门，那张上市时制作的巨幅喷画还贴在墙上，"百度人民很行"6 个大字异常醒目，空白处，员工们的签名密密麻麻。

到这一天，百度刚好成立 6 周年。

6 年来，百度人用自己的聪明、智慧和汗水，向全世界证明了"百度人民很行"。但是，每一位初来乍到的人，几乎都把那几个字错看成"百度人民银行"。

与百度人信心高涨、急切要表达"百度人民很行"不同，冷静思索了一段时间后的李彦宏，更多看到的是百度所面临的大环境的挑战。

第 33 节：找到你想要的(1)

第四章 "后羿计划"：颠覆传统

随着竞价排名模式越来越成熟，李彦宏发现，百度作为网络营销平台的潜力还很大。根据关键词进行推广，虽然精准，但却有点死板。事实上，人们的兴趣是广泛的，对笔记本感兴趣的用户，很可能对手机和游戏机也感兴趣，这是一种潜在的商业价值。百度已经知道这种潜在商业价值的存在，但能否将它实现呢？

答案是：可以。

2006 年 7 月，在北京举办的"世界从你开始--2006 百度世界"大会上，百度向业界隆重推出了全新的网络广告模式--"百度精准广告"。

找到你想要的

如今，消费者的需求已经从大众化向个性化发展，受众注意力也逐渐分化、碎片化。碎片化本来是国际市场流行的一个概念，中国市场的碎片化趋势与国际市场基本同步。以前那种大型市场已经不复存在，市场规模破碎；以前那种大规模、大范围投放广告的效果越来越差，广告进入了分众时代。

在营销和广告的学术界，数代学者专家在做着各种各样的探索和研究，提出诸如 4P 模式、消费者分类矩阵、消费者心理研究等理论，指导企业更精准地找到客户群，引起他们的兴趣，然后获得消费行为。

然而，即使有许多理论的指导，传统广告还是要走许多弯路的。比如，为一个美容产品做广告，将客户群定位在追求时尚生活的白领女性。这个定位看似很准确，其实很模糊，上述定位只是针对一类人，而非真正有需求的个体。这对于广告主来说是一个负担，因为他们要找的是一个真正想买其产品的人，而不是一群具有某些共同特征的人。

传统媒体经常会给客户介绍自己的用户从事的都是什么职业，年龄分布如何，地域分布如何，等等，大都强调的是用户的自然属性。而精准广告是追踪用户的行为和兴趣，逐步放弃用户的自然属性。因为百度研究后发现，用户的自然属性对其消费行为的影响越来越不重要。比如，在传统观念中，宝马汽车的目标客户应该是 35 岁以上的成功人士，但现在已经基本没有年龄界限了，现在 35 岁以上，或者 18 岁、20 岁的人都可能买宝马。随着个体差异越来越大，消费者的自然属性越来越不重要，挖掘到一个人的行为和兴趣属性才是最重要的。

另外，互联网普及后，带来媒介行业的变化，新媒体纷纷出现，影响力日益增强。更重要的是，在互联网技术之下，用户的个性化需求得到了表现的机会，用户也不再甘于被动接受信息，而是会主动检索。

百度精准广告就是在这个背景下出现的。

一个人对什么感兴趣，可以通过跟踪研究其搜索行为，通过复杂的计算方法得到，这个算法可以分析出他在某个方面感兴趣的程度，从中可以分析出投放哪些广告对他效果最好。所谓精准广告，就是依托百度全球领先的技术实力和庞大的网民行为数据库，对网民的几乎

所有上网行为进行个性化的深度分析，然后按广告主的需求锁定目标受众，进行一对一的传播，提供多通道投放，按照效果付费。广告投放后，百度还会分析用户的反馈，对广告投放进行修正。

第 34 节：找到你想要的(2)

显然，精准广告的实现需要三个前提：一是尖端分析技术--语意分析数据，可以从用户的搜索、浏览、发言等网上行为分析判断他对什么感兴趣，想要找到什么。比如，用户输入"笔记本电脑"的时候，百度就会把大约 250 万个有关笔记本电脑的信息提供给他。二是用户历史行为的跟踪。三是海量用户覆盖。百度可以覆盖超过 90%的中国网民，庞大的流量带来的不仅是点击率和关注度，还形成了数据量最大、最权威的网民行为和意识数据库。

百度将自身的技术优势转化为传播优势，力图通过一种创新性广告形式收集分散的受众注意力，为广告主打造理想的媒体投放平台。

百度精准广告不但覆盖全球第一大中文网站百度的所有频道，而且还覆盖百度全部广告联盟网站。在成本控制方面，广告主可依照其推广目标定制个性化解方案，完全按照效果指标进行付费，这种付费方式最大限度地节约了客户的成本支出。

精准广告之所以被称为是"应运而生的一种革命性的网络推广方式"，是因为它可以满足广告主媒体投放的两种极限需求以及其中的任何一种状态：无限追求精准到一个具体的目标客户投放，无限追求覆盖到全体网民。

精准广告是百度商务模式"两条腿走路"的代表，百度希望以自己领先的技术和互联网广告理念，寻找符合这一时代特点的广告模式。

在精准广告发布会上，李彦宏表示："百度精准广告是广告发展史上的一次革命性的飞跃。依托我们强大的搜索平台和对网民行为的深刻洞察，百度精准广告以全新的方式彻底颠覆了传统广告传播的粗放特性，相信它一定会对中国的互联网及广告产业带来革命性的影响。"

第 35 节：宝马的尝试

宝马的尝试

2006 年 7 月 13 日，在首届百度世界大会上，精准广告正式推出。百度的这一广告模式立即受到了众多世界 500 强如奔驰、欧莱雅、宝洁等广告主的关注。同时，精准广告这一创新的广告理念，补充了业内对"精准营销"实现方式的思考，《国际广告》等专业杂志纷纷对这一广告模式做了连续报道，并称之为"颠覆性的广告模式"。

百度对精准广告的优势也非常有信心，但是否能够被客户接受，还必须通过实践检验才能知道。于是，百度先有意识地在每个行业选择有代表性的客户，进行了为期半个月的第一期试投放。摩托罗拉、宝马、兰蔻、AOC、迪斯尼等成了代表不同行业的最早一批百度精准广告客户。

其中，宝马的尝试非常有代表性。

当时，为宝马服务的是华阳联众广告公司的客户总监隋丹。

宝马的目标消费者定位在高端人群，这个瞄准高端人群的汽车品牌，非常重视目标人群的设定，他们有很强大的客户关系管理系统去筛选自己的客户，并衡量广告的投放。

一开始，面对宝马广告投放的高要求，加上精准广告又是新产品，隋丹对宝马能不能成功成为百度精准广告的客户并没有信心，着实担忧了一番。但百度精准广告依托全球领先的技术实力和庞大的网民行为数据库，对网民几乎所有上网行为进行个性化的深度分析，按广告主需求锁定目标受众，无限追求精准到一个具体的目标客户投放，然后进行一对一传播，多通道投放，按照效果付费。多年的从业经验和对客户了解让隋丹相信，百度的精准广告是最能满足宝马广告投放要求的。最终，她成功地说服宝马。宝马开始重新调整自己的广告投放方案，在百度进行了精准广告和搜索推广的广告投放。

随后，百度对宝马投放的精准广告进行了跟踪，通过“精准广告带来的人群是否准确”、“点击率”、“事后的转化率”、“客户到达页面之后有多少继续深度访问”等多项指标对投放效果进行了衡量。经过一轮测试后，数据证实，宝马的这次精准广告的试投放达到了非常好的预期要求。

把广告投给最相关的人，并可以精确评估效果，百度的这套广告模式无疑非常满足宝马的广告投放要求。这让宝马接下来进行了持续的精准广告投放，投放的产品线更是从宝马 3 系到 5 系，最后甚至普及到宝马做广告投放的所有产品线。这些产品定位和目标人群无疑是不同的，百度则根据不同的诉求分析并锁定广告投放的目标。合作下来，宝马越来越喜欢精准广告，也透过与百度的合作，不断深挖自己的客户需求、细分客户人群，逐渐成为精准广告的一个长期合作伙伴。

除了宝马等第一批尝试百度精准广告的品牌，精准广告还吸引了汽车、房地产、金融、数码、酒类、奢侈品等行业中的许多高端客户。

一汽大众甲壳虫投放百度精准广告后，随机在百度所投放的人群里发了一份调查问卷，主要调查所投放人群的购车兴趣、关注的价格范围等。该调查问卷显示，收到该广告的用户，89% 以上对汽车感兴趣，超过 40% 的人打算最近购车。

戴尔也尝试了百度的精准广告。

戴尔 2002 年开始在百度做竞价排名，但对于百度的精准广告，还是比较谨慎。为了监测媒体投放效果，戴尔在不同媒体投放的广告，所留的热线电话号码是不一样的，投放后，通过对比每个电话号码所接听的咨询电话的数量及转化率，就能够判断出投放效果如何。因此，戴尔一直对按照咨询电话的数量来计算广告费用比较信任，坚持在百度投放的精准广告也这样来计算，而这与百度设计的付费计算方式不一样。在戴尔的坚持下，百度修改了与戴尔合作的计费方式，采用咨询电话的数量计算。

第 36 节：隐私权争议

事实上，为了让精准广告这一革命性的广告产品为广告主带来更高的回报，百度精心打造了一支精准广告服务团队。这个团队汇集了各行业资深专家，可提供缜密、细致的全程深度服务，服务内容涵盖策略方案、物料建议、效果监测，并可根据广告效果，随时调整、持续优化广告投放，有效地保证了广告主的经济利益。

因此，在精准广告推出一年多一点的时间后，先后有 300 多个客户上线也就不足为奇了。300 多个客户涉及 19 个行业，包括人们熟知的奔驰、宝马、沃尔沃、奥迪、路虎等知名汽车品牌，以及大牌房地产品牌、家电企业。不仅如此，就连身处互联网行业的易趣、eBay、阿里巴巴等网络公司也投放了百度的精准广告。

隐私权争议

精准广告让众多广告主眼前一亮，然而也遭到了这样的疑问：精准广告的追踪行为是否侵犯了用户的隐私？

2008 年 1 月，李彦宏在上海的英国领事馆与英国首相布朗进行了会谈，两人就精准广告的追踪行为是否侵犯用户隐私进行了一番争论。

李彦宏在一篇题为《我对英国首相说“我不知道你是谁”》的博客文章中，记录了这次争论的内容：

布朗说：“你知道我每天搜索了什么信息，你知道我的喜好，你知道我想买什么东西，你甚至知道我的年龄、我的收入，你可以据此来发布最有针对性的广告，你是不是侵犯了我的隐私？过去的媒体都是不知道这些的。”

李彦宏说：“我是知道很多关于你的信息，但我不知道你是谁，我也不会用我掌握的信息对你造成伤害。”

布朗说：“你用我的信息赚钱，你应该付给我钱。”

李彦宏说："不对，你用我的服务是免费的，我们挣了钱才能把服务做得更好。"

布朗问："未来的搜索引擎会是什么样子？会不会越来越智能？"

李彦宏告诉他说，人工智能只是一个方面，更多的还要靠百度知道这类产品来匹配自然语言的检索请求。

在精准广告设计中，百度的确注意到了如何保护用户隐私的问题。

李彦宏详细地解释说：首先，百度不是根据 IP，而是根据 Cookies 来记录用户搜索行为的，Cookies 是用户在网上留下的痕迹；其次，百度虽然知道这个用户有可能买什么样的产品，但是并不知道这个用户是谁。百度从来没有真正记录过用户具有隐私性的信息，也不会把有可能比较敏感的产品广告，通过精准广告的方式投放给消费者，更不会向广告主提供任何一个客户或者消费者的隐私信息。百度只对受众进行一个相关性的排序，进行广告展现。

第 37 节：电子商务的 7 年之痒(1)

第五章 另一个支点：进军电子商务

2001 年，一位优秀的工程师怀着遗憾离开了百度。在百度，技术人才，尤其是核心骨干的流失率是非常低的，这位工程师的离开完全是一个"意外"。导致这场意外发生的原因，是这位工程师很认真地告诉李彦宏，他想做电子商务。

此时，电子商务是个很热的投资方向。

百度要不要做电子商务？李彦宏与产品部以及技术团队进行了仔细调研，最终结论是：此时，中国电子商务市场还不成熟，网民不觉得在网上买东西是可信的。当时的调研数据证明，这个时期百度检索词中，有关商品的检索词比较少，百度更希望顺应网民普遍的搜索请求来发展产品。

无论百度推出什么产品，总是遵循三个原则：有需求、有优势、有利益。百度开发一个产品的请求，不是哪个部门研究了竞争对手或哪个老总拍脑袋想出来的，而是基于千万使用百度搜索引擎的用户的使用习惯，从他们提出的比较集中的搜索请求中发现的。换句话说，产品的策源地并不在百度，而在用户。用户的需求是第一个必要条件，如果这个条件不满足，这个产品一定是没前途的。

但这还不是充分条件，一个产品还必须满足后面的条件。

第二是要有优势。这是指从百度的资源和能力出发，看看由百度来做这个东西，是否一定能给用户比市场上现有的产品更好的额外价值。也就是说，作为一种替代性产品，百度有信心做得比市场上的其他产品更好。

对照上述条件，此时，百度发展电子商务的时机确不好。于是，李彦宏告诉这位工程师："Sorry，我们目前不做电子商务。"而这位执著于电子商务的工程师，则希望立即开始投身到电子商务的大潮中，因此最终他遗憾地离开了百度。

电子商务的 7 年之痒

转眼几年过去了，中国电子商务市场群雄四起，国际巨头纷纷涌进，电子商务领域的并购案此起彼伏。

阿里巴巴、慧聪、亚马逊、eBay 等国内外电子商务巨头先后掀起争夺浪潮，一浪高似一浪。

除了上述非直接竞争对手外，百度的老对手 Google 也在电子商务上大展拳脚。2006 年 6 月 29 日，Google 推出了 Google Checkout（即 Gbuy）。尽管 Checkout 一开始主要是针对 Google AdWords 客户，为其提供付款便利，但借助付款方式，Google 显然可以轻易介入电子商务领域。

虽然百度之前没有启动电子商务，但却一直关注着国内电子商务市场的发展。

2006 年 12 月，通过研究全球电子商务发展态势，百度的战略分析部门发现，全球最大的电子商务网站 eBay 在中国正在走下坡路，eBay 易趣在中国虽然还是老大，但发展速度明

显慢下来了；阿里巴巴旗下的淘宝网虽然成立很晚，但市场份额增长非常快。

第 38 节：电子商务的 7 年之痒(2)

百度经过分析认为，中国电子商务市场发展得非常迅猛，不是淘宝打败了 eBay 易趣，而是因为 eBay 易趣原地踏步，做了很多不符合电子商务发展规律的事情；而淘宝一直在做正确的事情，所以成长得快。

百度对用户的搜索行为进行研究，从中发现用户的需求。通过分析用户网页搜索数据，发现每天数亿次的搜索需求和数千万的社区化沟通背后，用户的商业性需求越来越多，这显示着大量用户在通过网络寻找商品信息、消费者对该商品的评价等。

这如同城市里某个街区巨大的客流、人气和强劲的交易需求，很容易形成繁华的商业区。在网络时代，百度好比一个人口密集的市区，在很旺的人流基础上，容易形成活跃的集市，商家和过客在此都会得到方便与实惠。其实，在百度贴吧、百度知道等社区已经沉淀了很多消费经验分享的帖子。

在百度看来，如同他们先后推出贴吧、知道、百科、空间一样，百度如果做 C2C（电子商务），不过是发现了用户的商业需求，自己做出产品去满足这种需求而已，而搜索目前还是电子商务的主要入口。但是，接下去的问题是，百度能够做好吗？毕竟，eBay 已经在中国盘踞了多年，淘宝也已发展起来。百度此时进入，还有多少胜算？

百度能否做得比别人好，不仅要结合百度现有的技术开发能力，更要结合百度现有的资源综合考量。李彦宏认为，虽然百度比较晚进入电子商务领域，但百度的成功概率还是非常大的；从另一个角度看，满足用户不同层次的需求，也是百度的使命所在。

中国网络购物浪潮的蓬勃发展正为互联网技术打开一道商业的大门。2005 年以来，许多人逐渐接受了网购，并成为生活习惯。2006 年，国内 C2C 市场的总交易额达到 258.35 亿元，其中淘宝占 58.64% 的市场份额，易趣的市场份额为 28.16%，一拍为 11.97%。据有关预测，2010 年的交易额将飙升至 789 亿元。但是，此时中国网络购物占整个零售市场的份额不到 1%，而美国这一数字为 4%，韩国高达 12%。

电子商务的功能在于：有足够丰富和有品质保证的商品供大家交易；有高效率的平台供人们发布商品信息，并有检索、社区及商品行为数据库、物流、支付、售后服务等完善的配套服务。

在李彦宏看来，一方面，电子商务市场的潜力还远没有发挥出来，只是露出了冰山一角。接下来几年，中国电子商务市场将进入飞速增长期，未来会诞生与沃尔玛、家乐福相媲美的网络零售巨头。另一方面，现有的电子商务网站还不是特别完善，距离极致更有不小的差距。百度相关部门对当时主流的 C2C 电子商务平台进行了详细的调研，发现用户在交易方面其实仍存在着许多不便，买卖双方间缺乏畅通渠道，很多买家无法迅速找到自己所需的物品，卖家也很难通过平台系统来展现自己的店面优势，在售后服务和用户分享上也存在很多缺失。因此，大多数人所认为的 C2C 模式还是 B2C 的性质。

第 39 节：电子商务的 7 年之痒(3)

在百度人看来，绝大部分 C2C 网站的商品搜索功能都做得不好，因为它们不是专业做搜索引擎的。比如，在有些平台搜一个英文品牌，如果打错一个字母，就找不到该品牌的产品，这其实只需最简单的纠错、识别功能。在百度，这种技术非常成熟，因为搜索是需要常年积累的技术。在日、韩、欧、美等市场，强劲的门户网站或搜索引擎往往同时提供一流的电子商务服务。

这为百度介入留下了巨大空间。

凭借上述优势，百度着手从产品、技术、资源、服务四个方面系统地解决问题，在产品体系上强化与各个社区产品的联系，让用户体验一个完整、快捷、高效的交易服务。这正是百度最常强调的“完整体验”概念--从售前的供求信息整合，到买卖沟通，到售后服务体系建

设.....百度可以充分利用互联网的便利和自身技术优势。

百度产品副总裁俞军表示, "百度将以 C2C 作为进军电子商务领域的突破口"。百度采取的是"ESE 模式", 即基于搜索引擎的电子商务。

当大家对上述问题达成共识后, 百度进军电子商务的提议在产品决策会上获得了一致通过。

第 40 节: 社区化 C2C(1)

社区化 C2C

要成功进军 C2C, 百度必须找准一个恰当的突破口。在百度进军电子商务的新闻发布会上, 李彦宏直言不讳地表示--百度电子商务要走"搜索+社区"的路子。

目前, 电子商务还处在发展初期, 基本上处于成本竞争阶段, 要让用户的使用成本更低, 网页速度更快, 发布商品变得更迅速, 维护更简便等。使用电子商务的人群比例还不高, 还处于市场的培育期, 还没有大规模收费的基础。电子商务下一阶段的竞争核心是服务, 谁能提供更好、更有价值的服务, 谁就可能最终胜出。服务竞争的阶段结束后, 消费人群就会变得非常稳定, 吸引越来越多的买家进入, 这时候 C2C 平台就很容易成为一个用户群庞大的社区。

在李明远看来, 苹果公司已经到了社区营销的阶段。社区成员可以享受较低的价格、优质的服务, 对未来有更好的预期。社区成员的消费行为、与品牌的互动都会被积累、记录下来, 最终形成一个忠实的消费群体, 这些人追捧苹果的产品, 如 iPod, 已经将这种产品作为自己必需的一样东西。

百度也希望能把自己的电子商务平台打造成社区型的 C2C。

艾瑞市场咨询公司 2007 年的一份研究报告显示, 2007 年 4 月, C2C 类电子商务网站用户覆盖人数为 6 380.3 万人, 其中 49.2%的用户在访问 C2C 电子商务网站之前都会预先使用搜索引擎, 查询货品详细规格、价钱或货比三家。

百度在国内的搜索引擎市场已处于无可匹敌的领先地位, 市场份额达 74.5%。有数据显示, 国内 C2C 霸主淘宝网有超过 30%以上的流量是通过百度搜索获得的。试想一下, 如果将这种份额收归自己所有, 百度将变得多么强大。

李彦宏坦言, 百度半路杀进电子商务 C2C 市场, 除了要争夺电子商务带来的难以想象的利润空间, 更重要的是充分挖掘搜索引擎的商务价值。

搜索引擎之于电子购物, 电子购物之于搜索引擎, 两者有着密切的关联性。倘若无法双管齐下, 必定有一部分应得的利润会悄然流失。在这点上早有先例, eBay 在美国曾遭遇过这样的尴尬: 在某段时间, 虽然注册卖家很多, 但很多企业都把广告支出投到 Google 上去。于是, eBay 在懵懂中流失了很多本来可以装进自家口袋的钱财, 而当时还没涉足电子商务的 Google 不知不觉间便从电子商务的蓬勃发展获利不少。

百度也有类似的教训, 不过不是在搜索上, 而是在社区上。

主要负责商业模式和产品设计的王湛每天都动着脑筋, 看如何对症下药, 用切合的模式实现百度流量转化成收入的最高效率。但最初, 社区的吸金潜力并没有被释放出来。王湛回忆起"超级女声"非常火爆的时期, 百度关于"超级女声"的贴吧每日流量有 2 000 万, 一个"李宇春吧"每天发帖量就超过百万。用他的话讲: "当时贴吧形式很简单, 就是文字, 就是你发完一个帖子, 再刷新一下, 就已经又更新了 30 个帖子了。"

但收益几乎为零。

那时候, 百度在广告收入这一块营销还不成熟, 还没意识到能为这些有共同兴趣爱好和话题的人群量体裁衣, 提供广告服务。吸取教训的百度现在已经注意把资源整合起来, 推广给客户, 然后再帮客户定制宣传, 从中挖掘商机。

上述例子也透露着一个信息: 百度的社区平台确实非常强势, 拥有一大批用户群。

这是一个可圈可点的大资源。社区体现的是一种生活方式，一种生活习惯。当你有信息想要跟大家分享，或者有问题要求助于别人，或者单纯想要聊天，你都会选择进入社区。久而久之，你就会忠诚于自己喜欢的社区，因为在这里你觉得能找到志同道合的朋友，能倾诉，能聆听，这样就形成了一种用户黏性。

有关调查显示，贴吧每天诞生 650 万新帖，知道每天解决 23 000 个网友提出的问题，空间每天新增日志 6 000 万个。

艾瑞咨询发布的《2007 年第三季度搜索引擎市场调查报告》也显示，百度贴吧 2007 年第三季度比上一年度同期增长 53.1%，知道增长了 189.4%，空间和百科的增长则高达 1 100.24% 和 1 206.7%。

由此可见，搜索与社区联袂实现“珠联璧合”，所迸发出来的力量无法想象。

根据百度的设想，未来的购物流程将会被优化：

当一个用户在网上搜索某种物品的功用，百度除了列出相关文章，也会把此类物品或相关物品的购买链接呈现在用户面前。也许用户原本只不过想了解该物品的功用或出处，而没有购买的需求，但因为眼前出现了购买链接，他很可能因为好奇而点击进去浏览货物。而后，用户的购买欲望往往被激发，购买的可能性因此大大增加。

第 41 节：社区化 C2C(2)

另外，百度将大大增强电子商务与社区之间的渗透，管理客户体验。当用户看一个广告的时候，会到百度网页里面搜；搜索完了之后他想看评价，他会看贴吧，这种信息他会越看越多；但是其中有一些信息是贴吧和搜索解决不了的，该怎么办，然后他就开始到知道里去提问；而后问题都解决了，他就再到贴吧里面把他的体验发表出来。

总结起来，就是“了解信息-体验-整合归纳-购买-反馈”。

这样，购买变得随心所欲，随处可得。而百度原本“为他人作嫁衣裳”的流量就会回流，为自己所用，成为自己的用户群。基于本身的优势和发展方向的考虑，百度所拥有的这对“搜索+社区”的强翼，一只搜索功能一流，一只用户黏性特强，确实能为 C2C 平台的培育提供得天独厚的条件和养分。

如果成功进驻 C2C 市场，百度的前途的确是无可限量的——C2C 业务本身也能带动流量，百度很有可能成为“搜索王中王”。

李明远认为，以前很多 C2C 没有做起来，原因是这些 C2C 没有与搜索结合，被大量小商人垄断了，这些小商人在不断地推销自己的商品，却又很盲目，不知道买方在哪里。

可能百度更懂社区，与那些商务网站相比，百度要做的是一个真正基于社区交互的 C2C 平台，要打造的是一个功能完善的购物社区，让用户可以在那里仔细研究买什么、如何买，不仅仅比价格，还比服务、比质量。百度还把百科植入进来，给消费者更多的专业指导，这个用户买完后，积累的消费经验又可以指导其他消费者购买。

就拿贴吧来说，它是为各种不同属性的人群所设置的，来到这里的网友有着共同的兴趣爱好和话题，其中不少帖子都与网络购物有关，很多网友在购物之前都会来到这里发帖，征询购买过同类商品的网友对该商品的评价，或者发帖告诉广大网友一个品牌店的某款鞋子正在打折促销，抑或如何挑选适合自己的物品。

百度搜索和百度社区将物品与物品之间、买家与卖家之间衔接得非常紧密，将供求高效、畅通地连接起来，让用户能够更便捷地找到想要的商品。百度在搜索技术、资源、社区、用户等各方面的优势，都为百度进军电子商务领域奠定了基础，可以有针对性地满足人们在 C2C 交易中未被满足的需求。进军 C2C 后，百度在搜索技术方面的优势，以及已有的几大社区的用户资源优势会更加明显地体现出来。C2C 中的店主和顾客是百度的“老顾主”，对百度信任，同时又有交易的需求，这种贴近性与用户基础对百度而言是近水楼台，对用户而言则意味着完整体验。

有人担心，百度进入 C2C 之后，自己将成为其中的利益成员，在自家的搜索引擎上，是否会因此把自家的商店排名故意往前靠？

第 42 节：又一场恶战(1)

对此，俞军在一次接受采访时明确表示，百度从来不会损害其搜索引擎的公正性立场："有不了解百度的人可能觉得在百度上搜，经常会看到知道、贴吧，或者某些东西排在前面，可能觉得百度故意把自己的排在前面。我在这里可以很负责任地说这么一句话，百度从来就不会，或者说从来没有把自己的产品有意地、人工地调到前面去，一次都没有！它排在哪儿，是搜索引擎按程序决定的，肯定是它排这个位置比其他产品对用户更有价值，而不是说为了百度自己的品牌推广。我们所有网页搜索的自然排名，不管把百度自己的产品放在哪儿，它的出发点都是为了让搜索用户更好，那是一个最佳的排序，而不是从是否对百度有价值出发的。"

又一场恶战

2008 年 10 月 18 日，百度 C2C 交易平台--"百度有啊"内测版正式上线，与以往旗下产品线都在 baidu.com 子域名下不同，该平台采用了独立域名 <http://www.youa.com>。

这是迄今为止百度进军电子商务领域最具实质意义的一步。截至平台发布时，提前入驻百度有啊的商户已经累计上传了超过 100 万件商品，涵盖了数码、时尚、生活等诸多分类。这 1 万家商户中不少是此前百度在"招商巡展"中邀请的优质大卖家，有着丰富的电子商务实战经验。

除这 1 万名商户外，还有 5 万名来自百度社区平台的活跃用户，也获得了有啊内测平台的访问权限，而且可以自由交易，商户由交易产生的信用评价也将会累加，并延续到平台的正式上线。他们显然是百度最理想的内测人员，符合百度一向稳健的产品发布策略。

"之所以邀请少量商户，并只提供极少的内测名额，是因为我们十分看重广大网民的购物体验。"百度电子商务事业部总经理李明远表示，百度有啊将致力于为中国网民提供最佳的一站式购物体验，并与商户、合作伙伴一起打造完美的购物平台。

此刻，距离百度宣布进军电子商务领域刚好一年时间。过去的一年里，百度有啊经历了秘密研发、招商、配套体系上线、内测等多个阶段。内测版的上线，标志着百度正式踏入网购领域。

但是，在这个领域，百度遭遇的是拥有雄厚资本的阿里巴巴，其旗下的淘宝网是百度 C2C 的劲敌。

就在百度 C2C 紧锣密鼓地筹备的时候，淘宝与百度之间的竞争升级了。

2008 年 9 月 8 日，淘宝网以"杜绝不良商家欺诈"的名义，宣布屏蔽百度搜索。百度也毫不示弱，立即作出回应，针对淘宝网全面禁止百度"爬虫"抓取页面的做法，百度开辟了绿色通道，让卖家直接向百度索引库提交网店页面链接地址，而不再需要百度"爬虫"过去抓取。

第 43 节：又一场恶战(2)

网民猜测，淘宝网屏蔽百度与百度推出 C2C 业务百度有啊有关。沉寂已久的中国电子商务大战即将爆发。

在百度有啊进入试运行阶段的时候，阿里巴巴在北京召开了规模盛大的新闻发布会，高调宣布向淘宝网投入 50 亿元。明眼人一看就知道，这是在向百度 C2C 宣战。

在李彦宏看来，这笔钱是放在阿里巴巴母公司还是放在子公司，没有任何区别。就好像百度的钱是放在百度香港的账户，还是放在百度北京的账户，没有任何区别一样。

李彦宏的表态中透着一贯的自信。

百度有啊的上线，在从不缺乏新闻的互联网领域又掀起了一轮有关 C2C 大战的话题热潮。诸如"百度淘宝 C2C 交战风波，百度会不会像阿里巴巴一样在 C2C 砸重金"等，对这些声音，李彦宏并不以为然。因为有啊的推出，完全是百度遵循"有需求、有优势、有利益"

的原则的必然，旨在打造更便捷、更可靠的一站式网上购物平台。

李彦宏平静地表示，百度 C2C 绝不会进行大规模投入，只会按部就班地发挥自身产品和技术的协同优势，依据百度的节奏和对市场的把握去发展。“认准了，就去做，不跟风、不动摇”始终是李彦宏简单致胜的经营理念，在有啊的经营上也是一样。百度在 C2C 领域有自己的发展优势和空间，会该花钱就花，根据有啊的发展科学投入，绝对不会像其他 C2C 网站一样去“砸钱”，把谁当做“死对头”--这才是百度 C2C 的基本策略。

分析人士指出，阿里巴巴如果真的向淘宝砸进 50 亿元，那么百度 C2C 倒真的不用怎么怕了，因为 C2C 在百度是延续百度一贯的产品创新之道，不盲目跟风，百度本来就没有打算在市场运作方面去砸钱赚吆喝，只是基于搜索行为的规律和需求进行的产品延伸，以更好地服务中国互联网用户。而且中国的 C2C 市场还远远没有达到非常成熟的地步，这意味着，对于 C2C 的投入是长期的行为，而阿里巴巴一下子甩到淘宝身上 50 亿元，如果这些钱真的在 5 年内都花掉，那么对阿里巴巴的现金流是一种巨大消耗，而这种消耗也不知道什么时候才可以产生真正可持续的正向收益。单从对双方资金和资源的消耗上看，百度就胜了一筹。更何况，有了钱不一定就能够赢得市场，毕竟用户的喜好不是单单用金钱就可以买来的。

第 44 节：从音乐到泛娱乐(1)

从音乐到泛娱乐

2008 年 12 月，在香港做过电台主持、音乐经纪人，又在国内做了四年唱片公司总经理的梁康妮，其加盟百度娱乐事业部任总经理的消息在娱乐业界引起广泛震动。

事实上，梁康妮加盟百度并非偶然。

2005 年开始，环球唱片、百代唱片、华纳唱片、索尼 BMG 等四大唱片公司多次联合起诉百度 MP3 侵权，时任百度 BD 总监的任旭阳开始寻求与四大唱片公司谈合作的机会。期间，在一次 IFPI 安排的百度与四大唱片公司高层对话的会议上，任旭阳给大家讲解百度对唱片业以及数字音乐发展趋势的看法，提出传统的唱片业发展模式应当向新的模式转型，而百度可以实现这个新的发展模式。对于这个观点，与会者中环球音乐中国区总经理梁康妮提问最多，而且问题都咄咄逼人，不留任何情面。梁康妮的认真、较真、说话直截了当给任旭阳留下了深刻印象。

2003 年加入环球音乐亚太区办事处的梁康妮，曾任环球音乐亚太地区数字业务区域总经理，负责建立亚洲十个地区的无线音乐业务。2006 年，梁康妮开始出任环球唱片中国区总经理。

2008 年初，百度决定成立数字音乐事业部，首先要筛选负责人。在任旭阳看来，百度懂得互联网，但不懂得音乐，要找的人必须满足三个条件：懂得新媒体；懂得音乐产业；有经营管理新媒体的工作经验。为此，任旭阳开始寻找最合适的数字音乐产业负责人，环球音乐的梁康妮进入了他的视线。经过接触和多次沟通说服，最终把梁康妮成功地挖到了百度。

从娱乐界转身到互联网公司，梁康妮有一套自己的理论。她解释道：“在中国内地的四年让我了解到唱片这个行业的瓶颈在哪里，一个公司的发展需要整个生态环境的配合，很多时候不是一家企业努力就能成功，而是需要行业周边链条一起配合，从内容的制作、传播、演出到销售，环环紧扣，才能掀起一个潮流或趋势。”

在梁康妮看来，自己既然知道唱片公司需要什么样的商业伙伴，不如来让百度这个国内最大的互联网平台，亲自投身其中，促进两者建立起健康共赢的关系，更好地实现自己的娱乐梦想。

梁康妮认为，“虽然百度是一家互联网公司，但也可以做出专业的娱乐品牌。”因为她看到“百度掌握着一把传统娱乐公司渴望却没有的金钥匙，这个就是百度所掌握的庞大的网民搜索数据”。

网民在百度每年的搜索量有几百个亿，百度新闻搜索、网页搜索、MP3 搜索、视频搜

索，以及贴吧等搜索和社区类产品均拥有超过七成的市场占有率；在这庞大的数据中，与娱乐相关的搜索也占了相当大的比重。通过数据统计，马上就知道什么是娱乐行业的最新走势，最热的人物是谁。要为娱乐圈把脉，百度最有资格。

当然，百度的数据除了能够告诉大家娱乐界的热点在哪里，更重要的是能够帮助唱片公司、电影公司做出更准确的营销布局，达到更高效的宣传资源投放。沸点排名将成为投资人对于娱乐项目的资金规模、方向、对象等作决定的重要参考依据。而且，除去数据本身的重要意义，庞大的网民基础还意味着百度本身也是一个非常有效的宣传平台。

上任后的梁康妮很快就表现出了出色的才华与勤恳的工作态度，她到百度后抓的第一件事情，是与湖南卫视合作的"娱乐沸点"活动。由于时间紧、工作量大，梁康妮经常带领团队工作到凌晨两三点。

2009年2月19日晚，百度与湖南卫视合作的"娱乐沸点"活动，在北京水立方成功举办，百度邀请了一百多位明星到场，发布了27项2008年娱乐数据相关排名，排名第一的明星即使没有亲临现场，依然获得了百度颁发的证书，百度所坚持的专业性，再次获得行业认可。

第45节：从音乐到泛娱乐(2)

之后，该节目在湖南卫视播出，创造了全国同时段收视率第二的神话（第一是央视）。百度娱乐沸点也因此成为大陆最权威、公正、最有影响力的娱乐业颁奖典礼。

"娱乐沸点的独特性，在于我们对数据的忠诚与坚持。水立方的年度盘点晚会，并不只是一场星光云集、搞搞噱头的娱乐秀。"梁康妮表示，"哪怕排名第一的明星不能够到场参加，他的排名也不会被调整，让一位能到场的来代替。"

为了保障数据统计没有任何人为干扰，百度还在每个数据分析人员的电脑上都安装了监控软件，确保整个数据统计过程的公正。此外，百度还专门邀请了公证人员全程监督。

娱乐沸点华丽散场，梁康妮这位百度娱乐新掌门，对百度娱乐的未来有何设想？

"婚礼很盛大，不代表婚姻就很好。因为婚姻是需要长期每天用心经营的。同样，沸点晚会就像我们跟娱乐业界的结婚周年庆典，是百度跟业界合作、互动一整年后的一个总结或者成果发表会。如果百度与娱乐业界的日常关系是很融和甜蜜的，这场周年庆典自然会很精彩。所以我最关心的，还是如何让百度和业界的更关系更美满。"

梁康妮认为，华语音乐与电影行业里，卧虎藏龙，这些优秀的人才与作品，极需要一个了解行业需求的平台，为他们提供从宣传推广、销售到市场分析等专业的服务。而百度娱乐就是要朝着这个方向发展，打通行业链条，成为中国娱乐精英最看重的合作平台。

第46节：联盟天下与"丐帮大会"(1)

第六章 打造横向产业链

创业初期，为了聚集流量，百度与大量网站合作。当时的合作方式是，其他网站把百度搜索框代码投放到任一网页，向其用户提供免费搜索功能，实际上就是百度免费将搜索技术提供给这些网站使用，百度从中获得流量，而那些网站则不用自己开发搜索技术，就可以给用户提供顶级搜索服务。这种合作有点像网站之间的交换链接。百度推出竞价排名后，这些放置有百度搜索框的网站，还可以根据用户搜索的关键词，显示最相关的百度竞价推广内容，网站由此可以获得竞价排名的收入分成。

百度将这种合作方式叫做联盟。依托百度强大的品牌号召力和成熟的竞价排名模式，百度联盟已发展成为国内最具实力的联盟体系之一。

除了网站，百度也通过BD部门（Business Department缩写，百度内称为战略合作部）积极与相关产业链上下游企业谋求合作，最终建立了横跨多个行业的合作架构，不断尝试新的商业模式。

联盟天下与"丐帮大会"

2004年，百度开始组建网站联盟。为此，百度专门设置了联盟发展部，负责百度联盟

的发展。一开始，百度的联盟伙伴只有站长，后来网吧和电信也加入进来，联盟的规模越来越大；联盟的产品，从一开始的搜索框，到搜索主题，再到文字链、图片、视频，越来越丰富。

实际上，在百度之前，国内有很多联盟，但最后都以失败告终。

对此，百度联盟发展部前总监周品有过分析。在他看来，国内的联盟全是学习国外的，到现在为止还没发展出真正适合中国国情的经营模式。中国互联网的特点是细分不够，商业环境混乱，网站大都不按商业准则出牌。失败的联盟几乎都是把握不好节奏，要么高估站长商业化的程度，要么就是过度自恋草根模式。

周品认为："百度能生存并发展，除了作为搜索引擎的天然卡位优势，销售快速发展之外，更重要的是百度联盟把握好了发展节奏。联盟是在别人的地盘上做生意，把握好运营节奏很重要，要憋得住，在正确的时候做正确的事。比如，2007年我们就想做今天的联盟标准、认证等，但当时只能从积分、信誉体系开始一点点来。"

事实上，正如付费搜索的创意最初不是来自百度，却在百度发扬光大一样，联盟这种模式也并非百度首创。百度之前，Google就推出了Google AdSense，这种合作方式与百度主题推广相似，但最终百度联盟成了中国IT界规模最大、影响力最强的联盟。

2006年，百度举办了第一届联盟峰会。

这是百度联盟部为了提高士气、扩大百度联盟在行业内影响力的一个策略。

2005年，百度联盟发展部并不是百度的核心业务部门，部门员工士气不高，许多联盟会员也觉得百度联盟在百度属于边缘化的业务，这给百度联盟的发展造成了巨大压力。如何改变这个不利局面，是百度联盟必须解决的问题。

李彦宏也早已认识到，虽然联盟目前在百度的发展格局中所占比重还不是很大，来自联盟的流量和收入也不算很高，但是联盟是运营所有非baidu.com的平台，是提升百度在IT行业的影响力，为百度其他业务的发展提供良好机会、塑造良性环境的重要途径；同时，联盟也是有效遏制对手的重要手段。因此，对于联盟的发展，李彦宏给予了大力支持，但联盟发展到什么地步，还是要靠联盟部人员的共同努力。

周品2005年的主要工作就是让公司管理层重新认识联盟的价值。他告诉团队成员，首先要自重，百度管理层对各部门业务的重视肯定是有优先排序的，不可能人人都站在聚光灯下。但是，无论这个业务版块当前在公司处于什么位置，团队成员都要高度重视自己所做的工作，努力提升自己的能力，为公司作出贡献，要在自己的领域受到合作伙伴的尊敬。要得到合作伙伴的尊敬，自己就要成为专家。

之前，百度联盟部的员工没有明确分工，大家四处出击，每个人都可以谈各种合作，也得自己负责运营和杂务。2005年以后，联盟发展部进行了详细分工，按照网站、软件、网吧、电信等进行业务分割，一个人只与一类渠道打交道，给联盟伙伴提供顾问式服务，这样每个人都能深入了解渠道伙伴的运营方式，最终成为受人尊敬的专家。来自外部合作伙伴的尊敬给联盟团队带来了士气和成就感，有了合作伙伴的认可，百度联盟在公司内部就有了更重要的地位。

第47节：联盟天下与"丐帮大会"(2)

2006年初，百度联盟的影响力还不是很大，联盟合作伙伴的规模都比较小，为了吸引网站参加，百度联盟不向参加联盟峰会的网站收费。

百度首届联盟峰会的时候，来的网站规模都不是非常大，大都是"草根"网站，被戏称为"丐帮大会"。虽然来的联盟网站比较草根，但是李彦宏和当时的几位公司高层、产品总监还是都去了。

这时候，距离百度成功上市才几个月，李彦宏等百度高层的到来，大大提升了联盟峰会的档次，显示了百度高层对联盟的重视，对百度联盟团队和会员是个巨大鼓舞。

后来，百度联盟峰会延续下来，每年举办一次。

随着联盟网站的发展，百度联盟合作伙伴成长迅速，很多联盟网站短短几年内就壮大起来。

2008 年 5 月，第三届百度联盟大会在长沙召开，到场的有包括 51.com 等在内的众多知名网站。"丐帮大会"此时已经成为中国互联网行业重要的年度英雄大会。

第 48 节：启动无线搜索

启动无线搜索

早在 2005 年左右，百度就开始关注无线搜索业务了。

2005 年底，时任战略合作部负责人的任旭阳与技术总监郭昞开始合力筹备无线搜索业务部门。战略合作部门负责对外的商务合作和盈利模式规划，技术部门负责无线产品规划和技术开发。百度介入无线搜索体现了百度在创新方面的前瞻性和灵活体制。

2006 年初，行业内众多投资者预计 3G 牌照将于该年年底颁发，导致大量投资商进入，无线互联网行业兴起。

无线互联网行业笼罩在一片"大干快上"的盲目兴奋里。此时，百度股价持续飙升，有了较为雄厚资本的百度，内部也出现了一些盲目投资的呼声，但是，最终，百度的领导团队冷静下来。战略合作部与商务分析、投资等相关部门合作，针对百度进入无线搜索产业链的市场关键点、用户需求、盈利模式等多项工作进行冷静分析。

互联网和无线互联网长期来看趋于融合，百度的目的在于让用户随时随地使用百度。因此，百度进入无线搜索领域是必然的。

对外合作方面，百度希望在产业链各个链条中达成紧密合作，把蛋糕做大。通过分析无线搜索的完整产业链，作为百度搜索的终端入口的手机厂商，成为百度的重点合作对象。盈利模式方面，百度的精准营销成为百度无线搜索的重点，结合手机可以拨打电话、方便付费等特点，百度的精准营销策略将得以更好地延伸。

作为百度无线搜索业务参与部门之一的战略合作部，即百度 BD 部，BD 部成立得很早，

但是当百度的规模、知名度、影响力还很小的时候，BD 部门只做一件事--跟很多网站谈合作，把百度的搜索框嵌到那些网站里去，后来这些业务全部归到了百度联盟发展部。

2005 年 2 月底，百度上海分公司总经理任旭阳被调到北京任 BD 部总监，这个部门的主要任务是打造产业链、建立合作伙伴关系。

任旭阳负责 BD 部门后，发现百度的外部生态环境不太符合企业发展的需要--连一个真正有地位的产业链合作伙伴也没有。于是，决定重组 BD 部门，开始从公司战略的高度开展业务。因此，对人员也从零开始，重新进行招聘和岗位设置。

张东晨就是在这个背景下加盟百度的。

面试张东晨的时候，任旭阳送张东晨一本名叫《现在，发现你的优势》的书，这是美国盖洛普公司的一个研究成果。该书认为，每个人都有自身的核心优势，如果所做的事情适合自己的核心优势，就可能发挥得更好。该书还附有一些测试题目，帮助读者判断自己是哪种类型的人。张东晨仔细阅读了这本书，并做了一下测试，结论是他的三大特质包括：完美主义者、自信、个别。所谓个别，在这里是说有个性，同时一些见解、做事方法又不拘一格。测试完后，张东晨觉得挺符合自己特点的，他确实有完美主义倾向，比如写一篇东西的时候，对文字、标点非常注意，不能错一个地方。

这是张东晨第一次在面试的时候得到对方送的一本书。这本书让张东晨感觉到百度的文化真是与众不同。加盟百度后，张东晨在招聘的时候也向应聘者推荐那本书，如果有特别合适，或者他觉得条件很优秀的，就建议他做一下测试，双方可以加深了解。

张东晨加盟百度后的第一个任务是，找一家品牌知名度高的手机制造企业与百度合作，开展无线搜索业务，将百度开发的一套无线搜索软件嵌入其手机里，与百度一起推出免费的

无线搜索业务。

当时，诺基亚中国在百度有一些广告投放，张东晨通过朋友介绍，接触到了诺基亚中国的有关人士。

与很多跨国公司一样，诺基亚也是由总部决策，本地公司执行的。一开始，诺基亚中国公司对百度的这个合作提议并不是特别热情，因为他们没有详细了解这个业务，无法评估这个业务究竟有多大意义。在这种情况下，贸然向总部报告显然是不合适的。

在这种情况下，百度决定走高层路线，因为当很多事情无法确定是哪个部门负责的时候，找该公司的高层领导是最佳的解决途径。即使是分公司的高层，由于经常与总部接触，对总部的战略也会比较了解，知道总部的部分需求。

经过多方努力，张东晨见到了诺基亚中国公司的高层。从那里百度获得了一个重要信息--诺基亚总部已经定下了一个策略：发展移动搜索业务，诺基亚在其他国家已经与当地的搜索引擎合作了。比如，在欧洲，诺基亚是与 Google 合作的；但在中国，诺基亚的步子要慢一点，因为中国公司尚没有启动这个项目，也没有相应的部门设置。

第 49 节：说服诺基亚(1)

既然总部有这个大策略，那么百度就有合作的可能了。

张东晨长出了一口气，但他随即又紧张起来--在中国开展该项业务，诺基亚可以选择的对象很多，比如可以继续与 Google 合作，也可以跟雅虎合作，还可以与其他搜索引擎合作。

实际上，当时的情况对百度挺不利的。此前，Google 在其他国家与摩托罗拉、索爱、三星都有合作，就差诺基亚一家没有达成合作了，一旦诺基亚也与 Google 合作，Google 基本上就将全球手机搜索行业通吃了。届时，百度在移动搜索领域的发展就相当不利了。

作为成立不过 5 年，销售额只不过几亿元人民币的后来者，百度如何才能成功说服诺基亚？

说服诺基亚

张东晨通过与诺基亚中国有关人员深入沟通，对方把信息传达到诺基亚总部了。

诺基亚总部有一个专门负责手机搜索业务合作的人。张东晨与其进行了长时间的沟通，充分交流了百度的构想、优势和诚意，该负责人终于到百度来面谈了。双方虽然第一次碰面，但谈得非常深入，谈判从下午一直持续到凌晨 3 点。

客观上来讲，与这样一家实力雄厚的百年老店相比，百度明显处于弱势，在谈判中很难掌握主动。

百度如何才能在这场博弈中消除劣势地位，让诺基亚这个国际大佬顺利与自己合作呢？

张东晨首先告诉诺基亚，百度在中文搜索领域占有很大的市场份额，这个优势是任何其他搜索引擎所不具备的；其次，如果合作伙伴只有一家，比如与雅虎独家合作，一旦今后与其合作出现问题，诺基亚转换合作伙伴的成本就比较大，合理的布局应该是在不同区域选择不同的合作伙伴，合作伙伴之间可以相互牵制。

经过努力，诺基亚最终选择了百度。

2006 年 3 月 17 日，百度与诺基亚共同宣布，双方将在包括中国内地、中国香港和中国台湾在内的中文市场，在诺基亚手机中植入百度搜索服务。诺基亚部分基于 S60 平台的手机（包括诺基亚 N70、N90 等）用户，将通过双方共同设计的友好的搜索菜单，以无线方式非常便捷地接入百度搜索服务。

中国国内市场用户可以从 www.nokia.com/mobile search 网站免费下载试用版本，内置该应用的产品 2006 年年中上市。双方先提供四种最受用户欢迎且最常用的服务，包括网页搜索、新闻搜索、图片搜索和百度贴吧。

诺基亚大中国区多媒体业务部销售和渠道发展副总裁黄伽卫随后表示："诺基亚的移动搜索以其易用性而著称，与百度搜索服务结合，将进一步丰富人们的中文移动搜索体验……"

我们确信，这一合作同时将会增强诺基亚和百度在中国移动搜索领域的领导地位。"

第 50 节：说服诺基亚(2)

这个合作对百度意义非同小可，对于全球移动搜索产业来说，也具有划时代的意义。

作为全球领先的移动通信产品制造商，2003 年诺基亚手机发货量约 1.8 亿台，是位居第二名的摩托罗拉公司的 2.4 倍(其发货量为 7 510 万台，市场份额约占 14.5%)，占全球市场份额的 34.8%。

百度与诺基亚合作后，全球移动搜索就形成了两大派：一是 Google 和摩托罗拉等，一是百度和诺基亚。这次合作对全球移动搜索产业是个巨大震撼。

之前，百度没有做太多无线搜索的研发。与诺基亚合作后，百度正式进军无线搜索领域，并很快组建了相应的开发团队和运营团队，无线搜索的流量、用户都在逐步增长。

诺基亚是第一家与百度进行战略合作的国际著名企业，这次合作具有很强的示范效应，为今后百度与其他大牌企业合作打下了基础；也让很多国际品牌知道，百度原来是很开放，可以与很多公司合作的。这些利好消息传播出去后，投资者对百度的信心也增强了。

2006 年 12 月 14 日，微软和百度宣布，正式启动搜索服务合作协议。随后，百度还先后与包括英特尔、Cisco、华为等大批跨国公司达成了不同方式的合作。目前，百度已经与国内包括诺基亚、三星、索爱、摩托罗拉、联想等一二线的手机厂商达成紧密合作，在协助手机厂商提高用户体验的基础上丰富盈利模式。另外，百度无线搜索还与手机厂商上下游操作系统、设计厂商等开展多方面的合作。

2007 年 5 月，CNNIC 无线互联网报告显示，百度名列用户经常访问的十大无线网站之一。这一年，百度无线搜索在没有任何宣传推广的情况下，用户数增长了 600%。

2008 年 7 月 2 日，国内著名互联网分析机构易观最新报告显示，百度已经凭借 2 240 万无线搜索用户数，稳占中国无线搜索市场的头把交椅。

百度无线搜索业务的快速发展无疑离不开百度与国际著名手机企业的战略合作，但事实上，百度无线搜索业务的发展同时还是一个内部创业的艰苦历程。

在无线搜索业务发展初期，确立了对外合作模式和盈利模式后，接下来一个重要的问题是，百度以什么样的方式进入无线搜索领域？

最终，无线搜索团队做出了一个重大决定--百度要做无线搜索，但不利用目前百度在互联网上的任何推广资源，不发起任何市场活动。这意味着，虽然拥有百度庞大的用户资源，但百度无线搜索必须从"零"做起。百度无线搜索团队在百度耀眼的上市光环下，在外界高涨的喧嚣声里，默默无闻地开始从最基础做起，开始了艰苦的内部创业历程。目前，手机随身、应急性搜索的需求，对百度的无线搜索提出了更高要求。结合无线终端特性和无线用户需求，百度开发出了更适于手持终端用户需求的产品形式，做到搜索更精、更准、更快。

第 51 节：说服百代(1)

任旭阳曾对百度搜索业务的团队成员说，"在百度做创新很辛苦，但是你很 enjoy"，事实上这就是百度无线搜索团队工作的真实写照。

说服百代

接手 BD 部后，任旭阳首先要梳理产业关系，找出最重要、最优先的合作领域。他发现，数字音乐产业是百度产业链构成的一个关键纬度，应该作为优先合作的领域。确定与数字音乐产业的公司合作后，接下来的问题是先找谁谈？谁是重要而紧急的？

百度 BD 部门在产业合作方面严格遵循这个原则--第一次合作，一定要找这个行业的 Top One，与 Top One 合作肯定是最难的，但一旦谈成了，这个合作的正向拉动作用、影响力就非常显著了。

在中国，百代、索尼、环球和华纳四大唱片公司占了 70% 的市场份额。因此，百度此次数字音乐的合作对象，也只能从上述四大唱片公司中找，而四大公司之间要跟谁先合作

呢？最懂中文搜索的百度认定，这个合作的对象必须在华语市场有一定影响力，而且比较认同数字音乐商业模式。按照这个标准，百度认定的优先合作对象是百代。

早在 20 世纪 20 年代，周璇、胡蝶、龚秋霞等中国昔日巨星，以及聂耳、冼星海等进步音乐家便云集百代。在进入 20 世纪 90 年代以后，百代唱片在亚洲地区和华语乐坛更是蓬勃发展，陶喆、孙燕姿、蔡依林、任贤齐、林忆莲、许巍、胡彦斌等巨星纷纷加盟，并屡创佳绩。数年来，百代一直雄踞华语歌坛市场份额第一，在华语歌坛拥有举足轻重的地位。百代也是唯一进入中国超过百年历史的世界唱片公司，所以与中国的音乐爱好者有着密不可分的联系。

确定先与百代合作后，百度要找一个洽谈的机会。就在这个时候，百代旗下的上海步升起诉百度。任旭阳通过上海步升认识了百代中国区新媒体总经理周倩仪，他随后去上海拜访了周倩仪，两人在新媒体发展方向上的见解非常一致，这为日后合作奠定了基础。

周倩仪把百度希望与百代合作的意向转达给了百代总部。

2005 年 7 月，任旭阳终于在香港见到了百代亚洲区新媒体总裁陈辉虹。任旭阳知道，这次会见不同寻常，于是他作了充分的准备，对唱片产业的过去、未来进行了深入思考。在香港百代亚洲区总部，任旭阳表达了自己的观点：想让百度不做数字音乐搜索绝不可能，而百代制作的音乐不赚钱也是不可能的；双方谈合作的关键是打破成见，进行商业模式的创新。

任旭阳分两个轴线，就两个产业的变革进行了精彩演讲：

第一个轴线是媒体演变，从报纸到广播、电视，一直到当前的互联网，其本质都没有太大变化，基本还是依赖媒体业的二元经济模型--一方面向用户提供免费内容；一方面靠向企业出售广告获利。

第 52 节：说服百代(2)

第二个轴线是唱片业的变革。

历史上，技术的进步对音乐产业的发展引发过不止一次革命。

远在古典宫廷音乐的年代，音乐家的营生就是靠现场演奏。直到印刷术的出现，让音乐的传播多了一个途径，乐谱的发行才成为音乐产业的开始。

后来爱迪生发明留声机，录音的技术让音乐的传播从"独一无二"的现场欣赏，变成可以反复聆听的；音乐的商业模式，也就从单纯的演出，发展为演出与产品销售兼具的产业。

从黑胶唱片到卡式磁带到 CD，虽然录音的载体在过去几十年，已经历了好几代的改头换面，但是音乐产业的商业模式基本没有太多变化，依然是倚赖"录音产品"的销售。

互联网普及后，音乐变成了一行代码、一个文件，存储介质和传播方式再次变革，消费终端也出现了变化，iPod、MP3 播放器、手机……让人应接不暇。互联网让音乐传播变得"零障碍、零成本"，直接冲击着音乐产业强调"销售录音"的核心商业模式。特别是具规模的国际唱片公司，面对如此庞大而迅速的冲击，一时间实在无法适应。

相对国外已经发展得非常成熟的音乐市场，中国的流行音乐产业其实还处于刚起步阶段。假使能够抓准互联网所提供的机遇，唱片公司应该更能顺应潮流转型成功，而百度就能够提供这样一个全新的商业模式。

任旭阳的一席演讲打动了百代高层，对方表示愿意倾听百度可以提供什么样的商业模式。

百度提供的模式其实很简单--MP3 搜索就是一个传播平台，唱片公司可以提供 MP3 音乐，而百度提供的是免费搜索，通过引入第三方广告主，把处于博弈中的多方矛盾捆绑成一个利益共同体：网民乐于享用试听 MP3 的"免费午餐"，搜索引擎通过提供网民所需的服务增加流量，大流量伴随着高关注度与大量潜在的消费者，百度则可以在 MP3 搜索页面放置推广内容，与唱片公司进行收益分成。

百代对这个商业模式表现出了极大的兴趣。

其实，百代在百度找上门来商谈合作的时候，已经成立新媒体部门，也是在探讨新的赢利模式。

百度提出的音乐模式，虽然是推翻了传统音乐产业的"产品销售"概念，但同时衍生了一种结合歌曲推广与收入创造的崭新商业模式。简单说，传统的广播电台或电视台，只是为艺人与他们的作品提供媒体推广，却不会给他们分享任何广告收入。反之，跟百度合作的艺人，既能享受海量的推广曝光机会，同时能从百度分享到广告收入，这绝对是音乐产业的一个大跃进。

百代作为一个善于接受新鲜事物、市场适应能力非常强的唱片公司，感觉这是一个拓展数字音乐领域的非常好的时机。

与百代高层合作会谈结束的时候，从百代对百度提出的合作商业模式表现出的兴趣，任旭阳敏锐地感觉到，百代被说服了。

第 53 节：大国崛起的冲动(1)

第七章 百度东瀛

2006 年 5 月,百度招聘网页上悄悄地贴出了两份招聘搜索工程师的启事。此次招聘，百度要求颇高，应聘者除了要在算法、编程上具备极强的能力外，还必须精通中、英、日(越)三种语言。除搜索工程师外，百度还招聘日语、越南语两种语言的产品经理，负责了解两地搜索市场的竞争态势与当地的文化习惯，可能会被派到日本与越南常驻，因此百度要求最好是两地的中国留学生，甚至兼职都可以。百度随后又称，这两种语言的工程师属于小规模招聘，数量应该不会超过 10 人，但产品经理的数量则没有硬性规定。

虽然百度此次招聘行事低调，但还是被外界敏感地察觉到了。一些媒体据此推测，这是百度进军海外市场的信号，"百度暗中储备外语人才，扩张第一站首选亚洲"之类的标题迅速出现在了一些媒体上。

对于外界的猜测，百度相当谨慎。面对记者的提问，李彦宏依旧坚称："百度只专注于中文搜索。"

大国崛起的冲动

2006 年 5 月 10 日，百度公布了截至 2006 年 3 月 31 日第一季度未经审计的财务报告，2006 年第一季度净利润比 2005 年第四季度增长 43.5%，比 2005 年第一季度增长 1 309.0%，达 3 520 万元人民币；每股赢利为人民币 1.07 元，稀释后每股赢利为人民币 1.02 元；营业收入比上一季度增长 18.0%，与 2005 年同期相比增长 196.8%，达到 1.356 亿元；不含股权报酬费用的净利润增长至 4 350 万元，按股权报酬费用前利润计算，每股赢利及稀释后每股赢利分别为 1.31 元及 1.26 元。

上市一年，百度交了一份令人满意的答卷。在这个时候启动进军海外的计划，可谓顺风顺水。实际上，国际化一直是百度的梦想，李彦宏"从来没有把百度作为一个只局限于中国的公司"。在一次内部会议上，李彦宏跟工程师谈到进军国际的决定时说，他从不满足于百度只是中国最好的公司，他希望 5 年、10 年以后，百度能够成为全世界令人敬仰的高科技公司，成为"非常具有实力的、能够代表中国现代企业的国际化企业"。

在接受一家电视台记者就国际化问题采访的时候，李彦宏说："其实任何一个有实力的世界级企业都不可能放弃中国市场，在这样的情况下，我们必须要跟世界上最强的公司竞争。我们要想在世界市场站住脚，核心竞争力也必须是能够应付全球化挑战的，而不仅仅只能够应付一个地区的挑战。基于这样的考虑，我觉得中国必须诞生有世界市场、有分量、有地位的企业。现在中国有好多家在美国上市的公司，它们在中国市场上已经占了很好的市场份额，但是还没有发挥最大的作用，因为这些互联网企业都是在国内作战。作为中国的一个互联网企业，我花了一些时间思考这些问题，我得出来的结论是必须要走国际化这条路，否则终有一天也会在本土遭遇失败。"

第 54 节：大国崛起的冲动(2)

百度其实很早就有进军国际市场的计划。

2003 年，百度已经奠定了在中文搜索领域的领先地位。在一次内部会议上，崔珊珊提出百度要到国外发展搜索业务的设想。但是，这个提议被李彦宏否决了。因为在他看来，此时百度的综合实力还比较弱，中国本土市场的空间还非常大，百度此时应该在中国市场全力以赴，不能分散资源和精力。

2004 年以后，李彦宏觉得百度进军国际市场的时机基本成熟了，他开始在董事会上提出百度要实施国际化的计划。不过，这样的宏伟计划，却屡遭董事会的否定。

事实上，李彦宏一直很让投资者放心。他曾公开说："我们目前还没有遇到什么投资者的压力，去做一些我们不想做的事情。"

但是，国际化毕竟是项重大决定，谨慎小心是应该的。李彦宏知道，他需要等到时机成熟。

机会终于来了。

2005 年，神州大地发生的各种大事令人应接不暇：就在禽流感肆虐全球、人心惶惶的时候，"神六"成功升空，实现了中国人的千年夙愿；股权分置改革，带来中国股市二次革命；人民币汇率开始浮动，国际热钱虎视眈眈；在两岸民众的热切期盼下，实现了首次春节台湾包机……中国 IT 业界更是风起云涌：盛大收购新浪股份，阿里巴巴收购雅虎中国，联想收购 IBM 的 PC 业务，百度在纳斯达克上市。

与国际资本市场接轨，为百度国际化奠定了资本和舆论基础。百度 IPO 融了约 1.2 亿美元，之后每个季度都有赢利，因此百度的现金储备一直在增加，投资压力也在加大，有研究者建议，"适当投资对于百度的长期发展是有好处的"。

百度的国际化步伐悄然加快。

时间转眼到了 2006 年。

2006 年的中国，民间涌动着一股莫名的冲动，5 000 年的文明历史曾经多次有过的自信正在 13 亿民众的身上再次积聚。

这一年，一部名为《大国崛起》的纪录片在央视经济频道播出。这部 12 集的纪录片梳理了 500 年来在世界范围内的 9 个国家--葡萄牙、西班牙、荷兰、英国、法国、德国、日本、俄罗斯、美国崛起的历史。该片播出后，在中国社会各界引起了强烈反响，中国民间孕育已久的强烈自信被激发出来了。那段时间，大小媒体充斥着对大国精神的反思与展望，民众对中国走向的期望一下子被显性化了。

李彦宏很喜欢看《大国崛起》。作为一名留美归来的学子，李彦宏更加希望自己的祖国尽快真正强大起来；作为百度的创始人，李彦宏为百度肩负的责任而自豪。他发现，一个国家的崛起，总是伴随着一批能够产生国际影响力的企业的崛起。李彦宏自述："我觉得百度赶上了这个机会，甚至是有这个责任去国外发展，去变成一个有国际影响力的中国公司。我喜欢这部片子，因为我的想法跟这个片子的思路非常非常吻合。它相当于是从侧面证明了我过去一段时间的思考，我们做的事情相当于为百度向外发展找到了一个理论基础。"

第 55 节：多名高管反对进军日本(1)

后来，极少接受采访的李彦宏对《环球企业家》说："15 年之后，百度的收入应该有 50% 以上是来自中国之外的。"

在李彦宏看来，百度此时也有实力实施国际化战略了。中国市场越来越成熟，百度在本土市场能够获得足够的资本、人才与经验，有能力迈出这一步。《大国崛起》实际上在讲一个国家是怎样发展起来的，当一个国家发展起来后，会诞生什么样的世界级企业。李彦宏承认："我觉得这个片子是支持百度实施国际化的一个论据。"

多名高管反对进军日本

但是，国际化的第一个问题便是：从哪里开始？对这关键的第一步，李彦宏慎之又慎。他是对美国有感情的人：那里有世界上最开放、最成熟的资本市场，有自己熟悉的人脉和随手可得的 IT 人才。然而，李彦宏立即否定了它：这个市场有太多强大的竞争对手。Google 和雅虎的总部在那里，微软、IBM 这些 IT 界的领头羊在虎视眈眈，每天都有众多 IT 公司成立、破产或被收购。那些还在读书的大学生也不能小觑，他们随时可能是下一个“比尔·盖茨”。

按照避实就虚的原则，此时的百度在客场作战，要尽量避开与这些大佬发生正面冲突。

百度要去的地区不能太贫穷落后，毕竟互联网的普及率是搜索应用的基础；但也不能有太强大的本土竞争对手，不能有太严厉的进入条件；还要有容易获得的人才……

按照上述条件，百度首先排除了英语国家，那是 Google 和雅虎的强项。用上述条件过滤后，剩下的选项屈指可数。

李彦宏最中意日本、韩国与越南这三个与中国有着深厚渊源的国家。2003 年，李彦宏考察过一次韩国市场，那里排前三名的搜索引擎都是当地的公司，但“我们不知道人家为什么成功”。这样，韩国就被排除了。

2006 年“五一”，李彦宏一个人去了趟越南，回来后把越南也给否定了，因为越南市场太小了。

2006 年 6 月，李彦宏、王湛生、任旭阳 3 人一起去日本调研，先后拜访了日本第二大互联网公司乐天、第一大 SNS 公司 Mixi 等十多家互联网公司，还与日本最大的广告公司——日本电通进行了沟通。之后，还专门就进军日本市场的可能性请教了高盛的相关分析师。

自 20 世纪 90 年代初经济泡沫破裂以来，日本经历了长达 10 年的通货紧缩。2004 年，日本经济终于出现持续回升的势头，国内生产总值增长了 2.7%，远远超过近 10 年 1% 左右的平均水平。进入 2005 年后，这一势头又进一步稳定。日本也是一个网民数量庞大的发达国家，日本的互联网市场要比中国成熟得多，据日本贸易振兴机构的数据，日本网络广告市场的规模是中国的 9 倍。

第 56 节：多名高管反对进军日本(2)

调研显示，作为全球第二大经济体，日本搜索引擎市场足够大，是中国的 3~5 倍，日本搜索引擎市场一年的总量是 12 亿美元，而中国只有 4 亿美元。日本市场排名第三的企业一年的收入是 1 亿美元，而在中国市场排名第三的企业年收入只有数百万元人民币。Google 在日本的市场份额正在明显增长，雅虎日本的市场份额正在丧失。这说明百度只要做得好，就有机会。

李彦宏还让任旭阳就百度进军日本的具体战略步骤提交报告，看看百度究竟在日本的优势是什么，劣势是什么。任旭阳先后认真研究了百度在中国的成功经验与核心优势，以及 eBay、Google、雅虎在中国成功或失败的经验，还走访了海尔、联想、趋势科技、华为等在国际化上比较成功的企业，就其国际化经验教训请教他们的高层，最终形成了一个报告。该报告从方法论的角度进行了严密分析，后来百度日本业务拓展的组织架构、人才招聘策略、战略步骤都据此逐步实施。

从日本回来后一个月，李彦宏就决定进军日本。但是，当李彦宏在百度总监会上宣布这个决定时，现场一片哗然。有人惊讶地张大了嘴巴，有人觉得简直是痴人说梦，有人则非常兴奋。反对去日本的理由很简单——盘踞日本多年的雅虎已经占据了七成的市场，Google 也已经进驻。百度虽然在中国知名度很高，但是在日本基本上算是从头开始。这意味着，百度要在一个陌生的环境里，从强大的雅虎和 Google 手里抢市场，这个难度可想而知。支持的人则认为，百度在中文搜索市场上的经验可以复制到日本市场，还是有很大的胜算的。

虽然内部有很多不理解，甚至反对的声音，但李彦宏还是坚持启动了百度进军日本的计划。

他任命市场和商务拓展副总裁任旭阳担任百度日本事务总负责人，协调和推动日本各项事务的进展。

为什么一定是日本？

虽然进军日本市场的项目已经启动了，但是在百度内部，还有大量员工对百度进军日本的战略和理由不是那么理解。

为了让百度内部对进军日本有全面的了解，李彦宏专门召集了一个会议，邀请所有对这个战略有疑问的百度员工参加，李彦宏当场进行答疑解惑，有上百名员工和各级干部参加了该次会议。

对于百度最终选择日本的理由，李彦宏总结出以下几点：

第一，中国和日本在地域上的接近性。从北京飞到东京大概两个半小时，与北京到广州的航程差不多，这使得百度的员工可以相对频繁地到日本去。两国时差只有一个小时，员工不用倒时差，提高了工作效率。百度打算以中国为基地，日后负责日文搜索的主要是国内的工程师，这种地域上的接近性非常重要。

第 57 节：多名高管反对进军日本(3)

关于地域接近性的重要，李彦宏举了一个例子：百度早期在硅谷有部分研发人员，配合国内的研发团队一起研制搜索的 Spider。后来发现该团队的效率非常低，不是因为中国的工程师不行，也不是因为美国的工程师不行，而是因为交流不畅，两边的工程师做的东西不在一个路子上。美国分公司的人员，无论是工程师还是决策层要到中国来，与中国的工程师面对面交流是件很麻烦的事情，不仅要坐十几个小时的飞机，还要倒时差，浪费了很多精力。在方便交流上，日本显然比美国更有优势。

第二，语言和文化上的接近性。日本受中国文化，尤其是儒家思想影响很深，这使得中国人更容易理解日本的文化。日本人研究孔子理论、《孙子兵法》等中国传统典籍，日本社会有很多习惯与中国相似。另外，还有相当一部分日语实际上就是汉字。文化和语言上的相近性，可以使百度更好地理解用户的习惯和需求。

第三，日本市场上的主要搜索公司都是百度熟悉的。日本市场上的两大搜索引擎--雅虎日本和 Google 日本，分别是中国搜索市场的 No.2 和 No.3，在中国被百度超越。对这两家公司的市场推广模式、技术、产品、功能，百度都十分熟悉。雅虎日本和雅虎中国，Google 日本和 Google 中国在很多方面都是相似的，尤其是网页检索领域。

同时，李彦宏发现，雅虎日本和 Google 日本在本土化上做得并不是特别好，基本上是在照搬美国那套东西运营。Google 日本的首页跟美国的非常相像，同样简单，都是在最明显的位置放一个搜索框，在第二明显的位置放一个 "I'm Feeling Lucky" 搜索框。Google 的日文版的首页上，同样用英文放了一个这样的搜索框。

对于 Google 的这种做法，开始李彦宏想不明白。后来，他向日本一家专门协助国外 IT 公司了解日本市场的咨询公司询问，Google 日本和雅虎日本首页上的 "I'm Feeling Lucky" 是什么意思，对方竟然回答说不知道。

由此可见，Google 和雅虎在日本市场的本土化程度如何。

它们在日本犯错误就是百度的机会。

第四，日本本土缺乏有影响力的搜索引擎。

其实，日本着手开发搜索引擎要早于美国，日本电信电话公司、日本电气公司和东芝公司等都曾拥有过各自独立的搜索引擎。直到 20 世纪 90 年代后期，这些日本国产搜索引擎还在相互竞争。但随着美国 Google 的出现，互联网信息检索业界的格局在 2000 年前后发生了剧变。雅虎和 Google 高精确度的检索服务，使日本众多门户网站形成了这样的共识--搜索引擎依靠雅虎和 Google 就足够了，因此日本国产搜索引擎全线败退。

第 58 节：多名高管反对进军日本(4)

虽然 2006 年，由日本经济产业省牵头，产业界和学术界共同参与的合作项目--"信息大航海计划"启动，准备用 3 年时间开发出下一代互联网搜索引擎，但从日本 IT 人才缺乏的现状来看，日本搜索引擎的复兴路途坎坷。

这与韩国不同，同时也是李彦宏不选韩国的主要原因。韩国的宽带普及率特别高，搜索引擎市场很早就出现了本土公司，像 Naver、Daum 等。同百度一样，Naver、Daum 在本土市场上打败了 Google 和雅虎。Naver、Daum 在韩国的发展方式与雅虎、Google 等跨国公司不一样，Naver、Daum 最早开始做的是知识搜索，开发了一些适合本土的独特功能。也就是说，Naver、Daum 更了解韩国市场上互联网用户的喜好和行为习惯。

按照百度内部的说法，考虑是否进行一项新产品开发时，他们主要思考三个问题：用户是否有需求？现有的产品是不是已经将用户需求满足得很好了？百度来做的优势在哪里？以上几点就这三个问题作出了回答。

百度的成功概率有多大？

既然选择了日本，那么百度的成功概率有多大？

"日本是全球第二大经济体，如果我们能够在这个市场上站住脚，百度的股票应该是 10 倍于现在的市值的。"李彦宏对采访他的记者说。

虽然日本市场十分诱人，百度为此也作了充分准备，但进军日本对百度依旧是个挑战。

日本人有强烈的先入为主的偏见，这种习惯的力量十分强大。雅虎 1996 年就开始运营日本分公司，Google 进入的时间稍晚，虽然 Google 的搜索技术已经明显超越了雅虎，但是在此后长达 8 年的时间里，Google 仍然不能在日本市场获得相应的市场份额。Google 尚且如此，百度的境遇也不能不让人担心。

日本民众有崇尚欧美轻视亚洲的偏见。日本民众对中国品牌的认知度不高，大多数日本人连国际化做得比较早、比较成功的海尔都没有听说过，更不用说中国其他企业了。在日本销售的很多产品，虽然都注明了中国制造，但牌子大都是日本、意大利或美国的。因此，虽然 2006 年的百度在中国是响当当的品牌，但到日本必须从零开始。

日本本土的潜在竞争者也在加紧追赶。日本政府和企业一直不曾放弃振兴 IT 业，使其恢复 20 世纪 80 年代的辉煌。2006 年，日立、富士通等日本信息业巨头联合东京大学等科研机构，组成一个总计 30 个单位参加的科研联盟，旨在开发日本本土搜索引擎技术，抵制包括雅虎、MSN、Google 在内的国外搜索引擎公司。很多日本公司都担忧这些来自美国的搜索业巨头将在日本形成垄断。

再者，日本用户的习惯、上网方式与中国不同。日文搜索中，影视搜索占主要部分。同时，日本无线手机上网十分普遍，包括雅虎日本、Google 日本、MSN Japan、infoseekjp、Livedoor、Goo、AskJP、ExciteJP、Ceek、Fresheye、Nifty、Biglobe 等，都有比较成熟的手机搜索网站。百度能否迅速适应日本市场的搜索习惯，是其成败的关键。

第 59 节：多名高管反对进军日本(5)

从本土市场看，尽管百度在中文搜索引擎市场上已经占有了 2/3 左右的市场份额，但是中国互联网的渗透率只有 10% 左右，而且未来会有各种各样的不确定性，如果百度精力过于分散的话，会是一个很大的风险。这要求百度必须保证中国市场上的产品、服务、技术等一直保持领先地位，但巩固与提升中国市场与进军日本市场并不矛盾。

为此，在产品策略上，百度会将已有的中文产品复制到日文系统中。这样，进军日本市场，其实只要花比较小的精力，同时避免了更高的失败率。"在中文搜索领域，我们大概做 10 个成 8 个；在日文搜索领域，哪怕做 10 个成两个，我觉得我们的投入都是划算的。"李彦宏说。

Google、微软这类跨国公司坐镇美国，却在很多国家的市场达到了 No.1，这说明一个真正优秀的公司有能力在不同的国家和市场获得成功。李彦宏相信，百度也有这种能力。

但是，百度究竟有何方法在日本市场继续打败 Google 和雅虎？

在内部培训时，就有员工这样问：Google 和雅虎在日本也竞争了很多年，美国产品我们看起来虽然很奇怪，但日本人用这两个搜索引擎很多年了，可能已经习惯了，百度要怎样从它们手上抢市场？

对于这个问题，李彦宏想了一段时间。他发现，Google 进来的时候，雅虎在日本已经是如日中天，但凭着更强的实力，沉寂了两年后，Google 在日本的市场份额迅速增加，2008 年底，已逼近 30%。最后，李彦宏得出结论：日本市场并不是没有机会，"但百度必须要做得更好，才能够在日本市场站住脚"。

第 60 节：从"光杆首代"开始(1)

从"光杆首代"开始

百度简单日化的同时，李彦宏也在搭建百度日本公司的管理团队。

在李彦宏的构想里，日本公司的团队要分成两部分，中国的工程师负责技术，日本的团队负责产品推广、市场调研和管理等工作。因为任何一个市场都有其独特性，需要认真研究。

李彦宏希望找到一个合适的人做百度在日本的首席代表，他对这个人开出了这样的条件：受过日本正规教育，在日本最大、最正规的公司工作过，有在创业型公司负责开疆拓土的成功经验。

上述条件看似简单，但茫茫人海中，要找到真正适合的人选，谈何容易！

就在李彦宏为日本首代人选发愁的时候，日本著名广告公司博报堂旗下的 DAC 公司在中国的 CEO 陈海腾对百度心动了。

陈海腾是中国人，最初是一家旅行社的领队，1992 年，喜欢看日剧和研究日本文化的他自费去日本留学，他要亲自去了解、感受日本，他也看到越来越多的日本公司进入中国，这是一个很好的机会。两年后，从神户大学拿到硕士学位的陈海腾成为 DAC 在中国的 CEO。

身为 CEO 的陈海腾被一个朋友告知，百度有一个职位简直就是为他量身定做的。陈海腾曾就职于日本最大的电信电话公司 NTT；曾在创业期加入一家叫 Index 的公司，负责开拓其在台湾、上海、厦门和韩国的新业务，现在这家公司已经是日本最大的移动互联网内容提供商，这是在创业型公司开疆拓土的成功经验；同时，陈海腾也有做跨国公司异地首代的经验。

陈海腾的所有条件都符合百度的要求。

但是，陈海腾有什么理由放弃目前舒服、体面的工作，去百度面临一个不确定的前景呢？陈海腾清楚，做一个日本公司在中国的首代绝不是自己人生的终极梦想，与许多日本的中国留学生一样，陈海腾有一个远大的梦想--代表中国公司到日本去创造奇迹，在新兴的领域里挑战世界一流的企业，成为领先者。百度让陈海腾看到了实现这个梦想的希望，并促使他最终来到了百度。

2006 年底，成为百度员工的第二天，陈海腾以百度日本首席代表的身份来到日本，他是第一个去日本安营扎寨的百度人。

虽然有着百度国际化的宏伟目标，但凭借自己多年来对日本文化以及在日本的国际竞争对手们实力的了解，陈海腾深知其中的难度有多大。

此时，百度虽然在中国无人不知，但是到了日本，几乎无人知道。所以，每一个与陈海腾谈生意的日本人，都不会意识到这将是一单决定未来的大生意；相反，百度越是把远景描述得宏伟，别人越会怀疑它的真实性。

百度要在日本建立基地，首先要买设备、租机房，建立 IDC（互联网数据中心，标准化机房）。这在北京听起来似乎是一件非常简单的事情，但在拥挤的东京，租几百平方米的地方做 IDC，却成了大难题，归根结底日本人还是不相信百度的实力。因此，设备供应商戴尔把付款方式和账期也卡得很死，他们怀疑百度掏不起上千万元的购买费用。后来，通过戴尔

中国了解了百度的实力后，戴尔才答应将提前现付改为货到付款。

日本的高档写字楼禁止外人随便出入，为了能见到那些老板，陈海腾动用自己在日本的人脉，请自己在 DAC 的老板出面，先给各网站负责人打好电话，再一家家登门拜访，费尽口舌地向他们介绍百度搜索的价值。

在日本，耍大牌是不管用的。遭遇了几次挫折后，陈海腾总结出：要想尽快实现目标，唯一的办法是切实以小公司的心态低调行事。他后来告诫从总部去的百度人，要有心理落差准备，明白自己是在创业，把姿态放低，内心则深信百度的实力。这种诚恳的姿态和对百度价值、实力的详细介绍打动了那些网站。

到日本的第一年，陈海腾还有一个最主要的任务是组建队伍。由于此时百度在日本的知名度低，要挖到好的人才很难。最初，百度日本的临时办公场地非常简陋，当招聘的第一名日本籍员工泉真理来报到的时候，自然产生了"这家公司到底靠不靠谱"的怀疑。

第 61 节：从"光杆首代"开始(2)

即使这样，百度对应聘者丝毫不降低要求，可谓"百里挑一"。负责此项目的任旭阳在陈海腾去日本的时候就对他说，百度在日本招聘员工的标准，一是要彻底本地化（懂互联网或相关行业的日本人），二是要与百度总部招聘一样--优中选优，宁缺毋滥。百度就是这样，走到哪儿，就会把卓越的精神带到哪儿。

除了技术人员，百度日本公司还招募了熟悉网络广告的专业人员。李彦宏说："搜索引擎从本质上说是一个媒体，广告收入是主要的收入来源，广告公司的从业人员是比较容易理解搜索引擎和互联网网站的发展的。"

为了向日本展示百度的实力和形象，百度选择在六本木（相当于北京的国贸）这样的标志性建筑里办公（在东京，只有世界 500 强企业才能够进驻六本木），与日本人熟悉的雅虎、乐天、高盛等全球著名公司在一栋大楼里办公。

在六本木落户对百度日本意义重大，别人看到名片上的地址立即投来敬重的目光，谈生意也就容易多了。

一位中国驻日本大使馆的官员在参观了百度日本的新家后，高兴地对陈海腾说："以前国内政府官员来日本访问，我们只能带他们去参观华为，现在也可以参观百度了。"

日本有实力的跨国公司基本上在中国都有重要投资，一方面，它们在中国的分公司希望借 baidu.com 在华发展；另一方面，百度日本也可以借与它们日本总部的合作，扩大知名度与市场占有率。

百度日本公司一建立，百度总部就给予了它相当大的权力。李彦宏和百度产品副总裁俞军均表示：日本市场需要做什么样的产品由当地团队决定，百度中国高管只教授"方法论"。

李彦宏其实是在复制百度在中国的成功经验。

第 62 节：雅虎日本总裁被挖了过来

雅虎日本总裁被挖了过来

百度日本初战告捷，并没有消弭李彦宏心里的一个疑问--百度日本采取什么样的发展模式？

2005 年北京《财富》论坛期间，雅虎创始人杨致远和首席执行官特里·塞梅尔（Terry Semel）、CFO 苏珊·德克尔（Susan Decker）都曾对李彦宏说，就雅虎来说，美国以外，最成功的模式是雅虎日本，即雅虎不控股、不参与经营，雅虎仅作为雅虎日本一个少量参股的投资人。这个模式的好处是，雅虎日本更像一个日本本土公司，拥有高度自治权。

百度日本要学习雅虎日本的模式吗？

李彦宏决定--不。

百度日本是百度的全资子公司，一开始走的就是全资控股的路线，与雅虎日本在出资方式上就不一样，李彦宏并不打算通过改变百度日本的资本性质，让百度日本有个更好的发展

环境。另外，李彦宏的个性也决定了百度不会选择雅虎日本的出资模式。但是，雅虎日本完全放手的经营管理方式还是值得借鉴的。

尽管百度日本是百度的全资子公司，但李彦宏却决定，百度日本在经营管理上要实行高度自治。

出井伸之出任百度独立董事后，李彦宏问出井伸之的第一个问题就是："百度进军日本，您给我的建议是什么？"

出井伸之回答："Find the right team?"意思是找到合适的人，找到合适的团队。李彦宏觉得非常对。百度日本团队必须要有决策能力，得明白这个市场需要什么产品，然后告诉北京的团队去开发，只有这样，百度在日本才有可能成功。

2007年10月19日，百度日本分公司举办了一次卡拉OK，这不是一次普通的娱乐活动，而是百度日本公司的迎新联欢会。按照日本普通公司的习惯，迎新会是要每个月都举办一次的，由于百度日本分公司还处于创业阶段，大家工作都很忙，所以迎新会一直到10月19日才得以举行。

短短一年时间，百度日本分公司发展势头良好，各岗位人才都已招募到位，从只有首席代表陈海腾一名员工，发展到已拥有20名员工，但仅有5名员工是中国籍，日本分公司的工作语言是日语，而不是中文或英语。

不久，资本市场也传来了好消息。

2007年，百度以优异的业绩表现受到投资人的广泛关注，百度股票全年的累计交易额突破1000亿美元，平均每天100亿元人民币，超过了中移动、思科等巨无霸企业，在包括纽交所和纳斯达克的美国市场ADR类交易中排名第一，这也意味着百度成为所有在美国上市的国际企业中，影响最大和表现最活跃的公司。

这年12月，百度首次超越中国概念股，进入全球科技股的全明星阵容，入选纳斯达克100成份指数，从此跟微软、思科、甲骨文、Google等公司一起，正式成为衡量全球科技股发展态势的风向标，百度股票也成为中国投资者在海外股市投资的一个新亮点。

百度在资本市场表现不错，在日本的业务进展也比较顺利。但是，进入日本市场以来，百度日本公司一直没有找到合适的总裁。

早在2008年1月24日，百度日本分公司正式运营的时候，李彦宏就首次向外界透露了选择日本分公司总裁的几大必备条件：亲和、年轻、善学、明决。此外，他还特别强调，百度日本的掌舵者必须是个日本人。

"百度在中国的成功很重要的一个原因就是，我们更加依赖于一个本土化的团队，进日本市场我们也是这样的构想，主要依赖日本本土的人才开拓市场、发现机会，更好地提升产品和服务的品质。"所以，李彦宏认为百度日本公司的一把手应该是一个地地道道的日本人。

经过半年多的寻找，李彦宏终于找到了合适的人选--他就是之前服务于雅虎日本公司，负责雅虎日本所有搜索产品的井上俊一。

第63节：别样的本土化

井上俊一1998年起在著名搜索引擎公司--Excite日本担任首席技术官，2004年加入雅虎日本，历任搜索事业部部长、主管搜索业务的副总裁，负责雅虎日本所有的搜索产品，为雅虎在日本市场上成为市场占有率最高的搜索引擎作出了重要贡献。

2008年1日，井上俊一正式出任百度日本分公司总裁。

"井上先生在日本具有长达10年从事互联网搜索业务的经历，"李彦宏表示，"他的技术和产品经验，必将为百度日本带来新的活力。"负责国际业务的市场和商务拓展副总裁任旭阳表示，井上先生的加盟是百度日本业务发展迄今为止最重要的，具有里程碑意义的事件，必将促进百度日本各项业务得到更加迅猛的发展。

别样的本土化

对于国际化，李彦宏更喜欢说是百度的"本土化"，他对同仁说，"不要把进军日本看成国际化，应该叫'本土化'才对"。

日本用户与中国用户非常不一样，日本人口相对比较老龄化，互联网用户中老年人的比重大，日本的年轻一代似乎更喜欢用手机来上网；而中国虽然手机也很普及，但是用手机上网又贵又慢。

日本是一个很矛盾的市场，文化上比较西化，但在产品方面却很保守，要在这里迎战雅虎和 Google，对百度来说，其实是个不小的考验。

著名 IT 评论家方兴东在接受笔者的采访时就表示，百度到日本发展面临着很多风险，其中最主要的就是两个民族之间的过节，日本人对于这家来自中国的公司是否接受？此外，雅虎在日本都很难绝对领先，后来者百度要想在这个客场与雅虎等老牌公司竞争，并取得霸主地位，困难也可想而知。

对于百度进军日本面临的挑战，李彦宏等人自然也早就考虑到了。但在李彦宏看来，其实欧美公司在日本做得普遍不是很好，因为"它们不理解日本的文化"。所以，一些美国投资人在得知百度要选择日本市场作为进军海外的起点时很不理解，一直追问李彦宏为什么选择最难做的地方作为第一个海外市场。

李彦宏认为，这些美国投资人之所以觉得这个市场特别难做，就是因为他们搞不清楚日本文化到底是怎么回事儿。毕竟，日本受中国文化的影响非常深远，虽然百度现在对日本还不了解，但是百度还是能够逐步理解日本人的文化和做事习惯的。在这方面，百度相对于西方公司是有优势的。

因此，对于日本公司的职员，李彦宏的招聘要求是"日本人，对互联网和搜索引擎有着深刻的了解"，并不要求学历和工作经历，甚至不要求会中文或英文。这是百度在吸取 Google 的教训。Google 招人总有一个潜要求--要会说英语，因此失去了不少优秀人才。百度的宽松条件，可以在日本找到最容易被国际大公司忽视的一群人--不会英文的日本人，这些人在美国公司甚至本国公司都不会得到重用，但这群人有十分熟悉本土市场的人才。

于是，百度在日本招聘了很多日本当地的产品经理，由他们决定日本产品怎么做。

此外，百度还计划在东京设立自己的研发团队。但是，东京的研发团队规模不可能跟北京相比，基础技术肯定还是在北京开发。在李彦宏看来，这与日本的本土化并不矛盾。就日本市场来说，应该把产品和技术分开看，技术是超越语言和文化的，是相通的，但产品根据语言和文化的不同会有不同的表现形式。他认为，真正的本土化应该指产品层面的本土化，而不是技术的本土化，技术应该是国际化、全球化的。日本雅虎也是采取技术和产品分别在两个地方做的做法。但是，李彦宏认为，百度日本与雅虎日本的不同之处在于，百度现在在本土市场是领先的，甚至是处于绝对领先的地位，而雅虎的技术在本土市场已经落后了，且是处在明显落后的位置。这样，雅虎在支持海外市场的时候，力度、可持续性都会遭到很大程度的质疑。这是雅虎海外市场、产品团队面临的很大问题。

其实，对于李彦宏来说，到日本发展还有另外一个目的。他曾经对记者说，开拓日本市场，他"enjoy the process"，意思是说，他想再重新享受一遍当年在中国市场创业的过程。此时，百度一切向好，群情振奋，李彦宏的心情也非常不错。但是，一个意外打击正在悄然逼近。

2007 年 12 月，CFO 王湛生在海南度假期间遭遇意外，百度遭到重大人才损失。

这位为百度立下汗马功劳的伙伴突然去世，让全体百度人陷入了无限悲痛中。王湛生是李彦宏多方努力才挖过来的，两人都有多年海外工作背景，做事风格类似，价值观相同。两人虽然一起工作的时间只有短短 3 年多，但是已经成为非常融洽的合作伙伴，结下了深厚友谊。

对于这位自己非常满意的 CFO 的意外离世，李彦宏非常痛心。在王湛生的追悼会上，

情绪一向非常平和、举止优雅的李彦宏泪如雨下，泣不成声。

2008 年 10 月 10 日，面对笔者"创业 8 年多以来，你最大的遗憾是什么"的提问，李彦宏表情沉重，不假思索地回答："CFO 的突然去世。"

显然，在百度进入一个新时期，百度的大业未竟之时，王湛生的辞世，让李彦宏无法释怀。