

本书从技术创新、盈利模式、市场策略、竞争战略、文化理念等多方面对两个企业进行深入的对比分析，揭密了这两个搜索巨头的成功奥秘

# Google 与 百度

## 全球两大搜索巨头的技术创新与盈利策略

### 告诉你全球数一数二的搜索引擎成功法则



一个是搜索代名词、全球第一的搜索霸主  
一个是中文搜索之王、中国第一的搜索巨头  
它们提供互为竞争的搜索服务，却都获得了巨大的成功

梁 诚 主编

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



## 全球两大搜索巨头的技术创新与盈利策略

Google 世界搜索霸主与中国第一品牌 百度

Google 多元发展与专注经营 百度

Google 关键词广告与竞价排名 百度

Google 创造性颠覆与模仿制胜 百度

Google 病毒式营销与出位营销 百度

Google 完美梦想与中文之美 百度

Google 铁三角与海归派 百度

Google 天才管理与英才制度 百度

Google 信任危机与道德风险 百度

Google Google突围与百度卫冕战 百度

Google 本土化战略与国际化扩展 百度

# Google与百度

## 告诉你全球数一数二的搜索引擎成功法则

图书上架建议：  
企业类、管理类

ISBN 978-7-5017-7775-4



9 787501 777754 >

定价：39.80元

# Google 与 百度

全球两大搜索巨头的技术创新与盈利策略

梁 诚 主编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

google 与百度:全球两大搜索巨头的技术创新与盛利策略/梁诚主编. —  
北京:中国经济出版社,2006.12

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7775 - 4

I . g . . . II . 梁 . . . - III . ①网络企业—企业管理—经验—美国②网络  
企业—企业管理—经验—中国 IV . ①F279.712.444②F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 115138 号

---

**出版发行:**中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

**网 址:** WWW. economyph. com

**责任编辑:**陈 骝 (E-mail: chen liu\_ bj@sohu. com)

**电 话:** 13621098588

**责任印制:**石星岳

**封面设计:**红十月工作室

**经 销:**各地新华书店

**承 印:**北京市地矿印刷厂

**开 本:**787mm×960mm 1/16

**印 张:**16

**字 数:**210千字

**版 次:**2007年1月第1版 **印 次:**2007年1月第1次印刷

**书 号:**ISBN 978 - 7 - 5017 - 7775 - 4/F · 6781

**定 价:**39.80元

---

**版权所有 盗版必究 举报电话:**68359418 68319282

**服务热线:**68344225 68341878





Google和百度代表着互联网搜索技术的最高水准。Google以创新制胜，处处求新求变，其品牌深入人心，并成为搜索的代名词。而百度作为全球最大的中文搜索企业，造就了中国企业在美国纳斯达克上市的最璀璨的成绩。本书从技术创新、盈利模式、市场策略、竞争战略、文化理念等多方面对两个企业进行深入的对比分析，揭秘了这两个搜索巨头的成功奥秘。

# Google 与 百度

全球两大搜索巨头的技术创新与盈利策略

>>> 同类热销图书链接



责任编辑：陈 骝

出版咨询：E-mail: chenliu\_bj@sohu.com

手 机：13621098588

封面设计：红十月设计室  
 RED OCTOBER STUDIO  
 TEL: 13901105614  
 hongshiyue@vip.sina.com

# 前 言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着两家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享双赢。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐之勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

在国际互联网搜索行业中，Google 和百度代表着登峰造极的最高水准。Google 靠技术起家，创新制胜，处处求新求变，已经让 Google 品牌深入人心，成为搜索的代名词；而百度通过三次融资和一次成功转型，造就了中国企业在美国纳斯达克上市的最璀璨的成绩，一跃成为全球最大的中文互联网搜索企业。

早在百度创立之前，中国就出现了“搜索客”、“悠游”等为数不多的几家专业搜索引擎公司，着重于向其他公司销售搜索引擎软件以及系统，而在美国，Inforseek、Overture 也一度是成绩卓著的搜索引擎先行者和老前辈……至今天，这些曾经闪亮过的名字都已经不再出现在搜索市场上，最终不是惨淡退场，就是面临被收购的命运。而后来者百度和 Google 却越战越勇，短短几年时间，就建立了

各自在行业内的霸主地位，实在值得深思。

其实归根结底，这些企业都缺少了 Google 和百度执著于搜索事业的专注。有一些甚至在稍有成绩时就一门心思想做门户网站，减少了对搜索引擎的关注和投入。它们没有意识到，对搜索这样一个要求很高的行业，不全力以赴地投入，是绝对做不好的。这些企业也绝对无法想像 Google 和百度的辉煌背后是创新的盈利模式、量身定做的发展战略、明确的发展战术以及契合高速企业发展需要的文化理念等。

如何学习和借鉴这些成功的经验和相关教训，正是我们深入剖析这两个企业的初衷所在。

在盈利模式上，Google 拥有一个备受称道的“AdWords（关键词广告）”，以及锦上添花延伸出来的“Adsense”，其搜索结果保持公正、客观，广告形式简洁低调却效果惊人，成为客户最欢迎的企业推广方式，也成为 Google 利润的主要贡献者；而百度则总结出“竞价排名”模式，为百度带来了大量的忠实客户和可观的利润收入。

在发展战略上，Google 奉行多元化战略，凭借自己无所不在的商业触角，在各相关技术、商业领域攻城掠地，所到之处，必然是战功赫赫；而百度看似保守甚至死板地坚守中文搜索阵地，贯彻实施企业专业化战略，却因专注而获得了巨大成就，稳坐全球中文搜索引擎的第一把交椅。

在发展战术上，Google 一贯靠创新和颠覆成就事业，无论在企业文化、企业管理、技术研发甚至股票上市等方面都不甘平凡，屡次在“不按常理出牌”的战役中获得颠覆性的巨大成功；而百度则擅长走模仿制胜的道路，对各企业的先进理念、经验、技术、服务等活学活用，青出于蓝，出神入化后再自成一派，笑傲中文搜索市场。

在人才管理方面，由两个年轻技术天才建立的 Google，崇尚天



才和英雄的力量，用严格的标杆筛选出最优秀的技术天才，再给他们最能发挥创意和智慧的工作空间，最能激发他们灵感的氛围，使得 Google 不断贡献出新奇的技术产品和服务给世人以惊喜；而百度则信赖优秀团队的力量，从不同领域吸纳精英人才，通过给员工信心和发展平台，以及独创的“工程师文化”，打造出坚不可摧的团队黄金组合，用精兵强将的集体智慧成就百度的事业辉煌。

在企业文化上，Google 一言以蔽之的“不作恶”成为全世界互联网用户对其推崇备至的金句，永不满足、力求最佳的信念也成为 Google 企业不竭创新动力的来源；而百度则痴迷于传统中国文化之美的同时，又创新结合开放式的美国硅谷文化，让百度不但充满了中文文化的含蓄、优雅的韵致还充满了美式的轻松和创造力。

除了以上这些关键因素，在融资上市、技术创新、危机公关、品牌营销、渠道建立、国际化扩张和深度本土化等方面两家巨头企业无不积累了丰富的成功经验。对 Google 与百度的高速成长战略进行深入和详细地分析，不只描述这些战略的表现和结果，最为关键的是分析为什么会出现这样的结果，探究结果背后的真正原因，希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在写作过程中，作者查阅、参考了大量的国内外专家的相关文字资料，由于时间关系未能与部分版权所有者取得联系，在此表示深深的谢意。

衷心感谢陈南峰、林胜琼、羊明闹、黄良弟、王纶菲、林阳仔、郑锦辉、苏定林、赵林雄、胡锡燕、邢春梅、陈琼湖、李武强、黄汉萍、朱欢欢、孙彦洁、黎晓珍、关爱劝、郑英才、许凌志、王科保等人为本书编写付出了心血与汗水。

编者

二〇〇六年十月

本 PDF 电子书制作者：

## 阿拉伯的海伦娜

爱问共享资料首页：

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877>

内有大量制作精美的电子书籍!!!

完全免费下载!

进入首页，点击“她的资料”，你就会进入一个令你惊叹的书的海洋!

当然，下载完了你理想的书籍以后，如果你能留言，那我将荣幸之至!

# 目 录

## 前 言

## 第一章 世界搜索霸主与中国第一品牌

<b>Google</b> .....	3
横空出世 .....	4
加速成长 .....	6
非常规上市 .....	8
<b>百度</b> .....	11
回国创业 .....	12
融资典范 .....	14
成功转型 .....	16
缔造中国神话 .....	19

## 第二章 多元发展与专注经营

<b>Google</b> .....	25
开发桌面搜索 .....	25
涉足网上书店 .....	28
进入纸媒广告 .....	29
推出 E-mail 服务 .....	31



打造全球交友平台 .....	34
百度 .....	36
专注搜索技术 .....	36
专注搜索服务 .....	40

### 第三章 关键词广告与竞价排名

Google .....	47
搜索技术授权 .....	47
关键词广告 .....	49
百度 .....	53
竞价排名 .....	53
固定排名 .....	58

### 第四章 创造性颠覆与模仿制胜

Google .....	63
创新气质 .....	63
盈利新范式 .....	66
另类股票发行 .....	67
百度 .....	70
跟随战略 .....	70
模仿佳作 .....	73
青胜于蓝 .....	75





## 第五章 病毒式营销与出位营销

<b>Google</b> .....	81
病毒式营销 .....	81
坚持简约风格 .....	84
执著于“纯度” .....	86
<b>百度</b> .....	88
出位营销 .....	88
用户为先 .....	91
保卫后花园 .....	93



## 第六章 完美梦想与中文之美

<b>Google</b> .....	99
“不做恶”原则 .....	99
永不满足，力求最佳 .....	103
保持绝对的技术领先 .....	105
<b>百度</b> .....	108
痴迷中文之美 .....	108
创新复制美国文化 .....	110
百度核心价值观 .....	112

## 第七章 铁三角与海归派

<b>Google</b> .....	117
Google 双雄 .....	117
战车掌舵人 .....	122
<b>百度</b> .....	125
风云总裁李彦宏 .....	125

开朝元老徐勇 ..... 134

## 第八章 天才管理与英才制度

**Google** ..... 141

- 信奉天才 ..... 141
- 严格甄选 ..... 143
- 让员工快乐 ..... 145

**百度** ..... 149

- 英才制度 ..... 149
- 真诚用人 ..... 153
- 打造精英团队 ..... 156

## 第九章 信任危机与道德风险

**Google** ..... 161

- 地图泄密事件 ..... 161
- 技术原理弊端 ..... 164
- 信任危机 ..... 166
- 政治风险 ..... 169

**百度** ..... 172

- 版权之争 ..... 172
- 道德质疑 ..... 176
- 法律风险 ..... 178
- 盈利模式争议 ..... 180



## 第十章 Google 突围与百度卫冕战

<b>Google</b> .....	185
雅虎：从大客户到劲敌 .....	185
微软：多领域交锋的对手 .....	188
IBM 与亚马逊：战场新加入者 .....	192
<b>百度</b> .....	195
阿里巴巴：挑战来势汹汹 .....	195
门户网站：合围之势 .....	199
Google：对决于中文搜索 .....	202
<b>附录 1：Google 的技术特点</b> .....	209
<b>附录 2：百度的技术特点</b> .....	211



## 第十一章 本土化战略与国际化扩展

<b>Google</b> .....	215
全面本土化战略 .....	215
重点建设本地搜索 .....	222
<b>百度</b> .....	226
中国主战场 .....	226
国际化企图 .....	230
<b>附录 1：Google 发展大事记</b> .....	233
<b>附录 2：百度发展大事年表</b> .....	238

## 参考文献

# 第一章 世界搜索霸主与中国第一品牌

网络搜索技术正以迅雷之势影响着整个世界，而 Google 与百度无疑是其中占主导地位，成长最快、影响力最大和盈利最多的品牌典范。如今，Google 是真正的搜索霸主，而百度已经成为中文搜索领域毫无争议的领先者、第一品牌。

Google 和百度的成长历程有很多的相似之处，都诞生于两个一拍即合的年轻人对互联网搜索技术的执著；都是靠风险投资白手起家；都是在摸索中寻找适合自己的生存和发展的盈利模式，并走向行业领先地位，获得高速发展；都在纳斯达克的上市中一举成名，谱写了各自的精彩篇章。





# Google

Google 的诞生和成长虽不能称作绝对的一帆风顺，却也有惊无险。一路走来，既在人意料之外，又在情理之中。它不断缔造着辉煌的成绩，起源于一项技术研究，创立在一个车库，起步时三个员工，成长期加入一员老将，从技术授权到付费搜索，全面盈利，再到一颗重磅炸弹似的炸开华尔街和纳斯达克，Google 一直是如此出色。

早百度两年创建的 Google，依靠其技术优势迅速发展，如今已经在全球搜索市场上驰骋南北，纵横捭阖，难遇对手。早在 2003 年时，根据 OneStat.com 网站公布的数据，Google 在全球搜索市场的占有率就超过了 50% 的份额，成为绝对的搜索霸主。在美国本土市场上，众多对手对 Google 展开围攻，尽管如此，Google 的市场份额仍然接近一半。根据 Nielsen NetRatings 全球标准互联网用户调查和分析权威机构的调查数据显示，2006 年 3 月美国搜索引擎搜索请求量市场份额中 Google 达到了 49% 的比例，与此同时，雅虎、MSN 的搜索请求量市场份额分别为 22% 和 11%。

Google 以其出色的表现赢得了一系列荣誉：

《雅虎网络生活》杂志将 Google 的搜索引擎评为全世界功能最强大的搜索引擎；

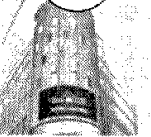
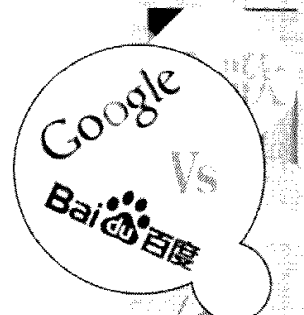
Google 的消费者满意度始终名列第一；

美国《时代周刊》评选的“1999 年度十大网络技术”之一；

《个人电脑》杂志授予 Google “最佳技术奖”；

The Net 授予其“最佳搜索引擎奖”；

.....



## 横空出世

---

Google 的创立始于两个天才创始人拉里·佩奇 (Larry Page) 和谢尔盖·布林 (Segey Brin) 还在美国斯坦福大学求学期间进行的一项关于互联网搜索方面进行的学术研究。

### 1. PageRank 横空出世

1995 年夏，两位才华横溢的年轻人在斯坦福大学相遇，虽然在很多问题上意见相左，但是他们彼此佩服对方的才华，并且很快发现了共同的兴趣，就是对互联网搜索技术的痴迷。在当时的互联网上已经约有 50 亿张网页，要在其中准确找到所需的信息，就必须依赖一种搜索工具的帮助，二人兴起了打造出最成熟的、最完善的搜索引擎的念头。

他们没有拘泥当时 IT 界对互联网搜索功能的理解，即某个关键词在一个文档中出现的频率越高，该文档在搜索结果中的排列位置就要越显著。而是创造性地认为决定文档在搜索结果排列位置的因素是一个文档在其他网页中出现的频率和这些网页的可信度，网页在受众中的知名度和质量是决定性因素。基于这种想法他们开发出先进的搜索技术 PageRank。

### 2. 车库起家

很快他们意识到这种结果查询方法比其他任何一种搜索都要高明。有着伟大事业梦想的两位年轻人决定合二人之力在互联网搜索领域成就一番事业。起初他们向各大公司推销网页搜索排序的新观念。但是得到的反应都很冷淡，于是，佩奇和布林下定决心，打算自创一家公司，专心发展他们的技术构想。

正如硅谷的每一个传奇故事一样，Google 在创业初期也是非常

拉里·佩奇和谢尔盖·布林没有拘泥当时 IT 界对互联网搜索功能的理解，而是创造性地认为决定文档在搜索结果排列位置的因素应该是该文档出现的频率以及其可信度。

艰辛的。佩奇与布林当时身无分文，只有一项他们引以为傲的技术。1998年9月7日，佩奇和布林办理休学，向亲朋好友和“天使投资人”募集资金，创立 Google 公司。佩奇当首席执行官，布林当总裁，并雇用了第一位雇员——他们的同学雷格·希尔维斯通，最初的 Google 办公场所就是加州的一个废旧的车库。

### 3. 把握搜索市场机遇

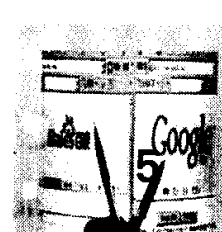
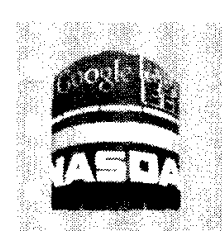
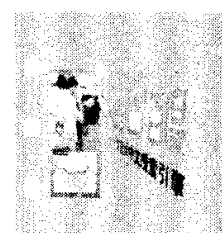
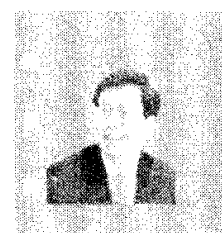
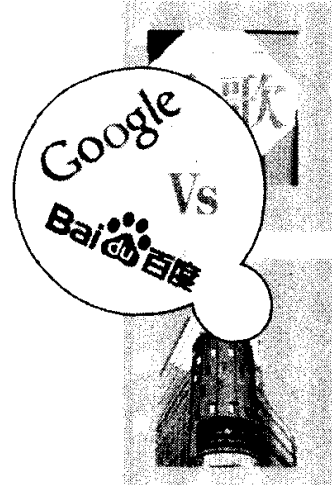
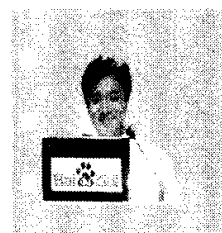
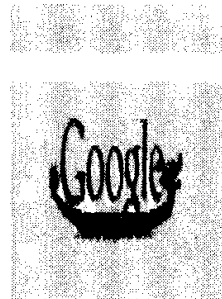
公司成立初期，拉里·佩奇和谢尔盖·布林亲自动手，每天忙个不停。他们的目的非常明确，就是为用户提供便捷的互联网搜索服务，帮助使用者从互联网的海量信息中找到自己需要的东西。

Google 的成长在很大程度上是幸运的，一个难得的机遇就是当时的行业巨头们对搜索引擎的轻视。Google 的竞争对手都以门户网站为发展方向，对搜索技术和服务的投入比重不大，这给 Google 的成长提供了非常良好的契机。由于使用简单，功能强大，Google 在短短几个月之内就一跃成为最受欢迎的网站之一，《时代周刊》在其年末排行榜上把 Google 评为“1999 年度最好的网络技术”。

随着 Google 的成长，它的名气也渐渐大起来。两位创业者从许多天使投资人那里筹集到了更多的资金（近 100 万美元），Google 的事业得以进一步发展。Google 不可避免地发展到它的第一个办公场所容纳不下的规模。1999 年春天，公司搬到帕洛阿尔托中心的大学街。

### 4. 顺利向成长阶段过渡

1999 年 6 月 7 日，Google 从风险投资公司手里得到 2500 万美元的投资，公司业务飞速扩张，人员从早期的 8 人达到 200 人，公司每天执行的搜索次数也从 50 万次增加到 200 万次。业务的不断拓展和公司规模的扩大使 Google 不得不加强公司结构体系的建设，两位技术天才创始人在管理方面的局限性也日益凸显，Google 开始物色精通管理之道的贤能之士来主持大局。





## 加速成长

当时间列车轰隆隆驶入 21 世纪，互联网俨然成为一个竞争激烈的行业，而 Google 也已经度过了最初的诞生阵痛，正面临着如何继续发展壮大问题。

为了将 Google 打造成搜索领域的霸主，2000 年，佩奇和布林首次找到当时任网威公司 CEO 的埃里克·施密特（Eric Schmidt）。2001 年 3 月，施密特终于到了 Google，担任董事长，对 Google 公司的体制结构开始了大刀阔斧的改革。Google 由此开始进入加速成长阶段。

### 1. 成功全面盈利

当时的 Google 已经是一家相当出色的搜索引擎公司，但很少有人预计它能够实现赢利。因为诸如 Alta Vista，雅虎，Lycos，Excite 和 Infoseek 等知名网络公司正在陷入网络泥潭，它们在搜索引擎上的发展都陷入了僵局。

Google 起初的收益主要来自于搜索技术授权的授权费。包括网络巨头雅虎、AOL 在内的 100 多家网站都在使用 Google 的搜索技术。这种模式对早期的 Google 发展起到了非常重要的作用。

而施密特想出一个两全其美的广告盈利模式，把小的、不显眼却高度相关的文字广告放在 Google 的搜索结果旁边，称之为“赞助商链接”，也就是后来深受广告商青睐并为 Google 赚取大笔利润的关键词广告。之所以称作两全其美，是因为之前布林和佩奇一直恪守着 Google 的单纯性。坚持不在网站上飘扬广告旗帜，也不做弹出式广告，而且被他们认为有负面影响的网址一律拒绝提供广告服务，绝不为了盈利而用广告来干扰搜索引擎的使用者，施密特的创意使对广

告不关注的用户免于被骚扰的烦恼，而真正需要这些广告信息的使用者可以立即进入这些针对性很强的广告，也为广告商加大了推广效果。既能获利，又保持了 Google 简洁的页面风格。

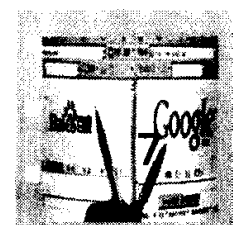
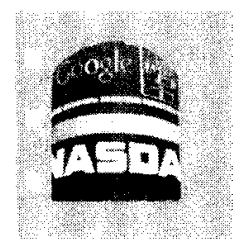
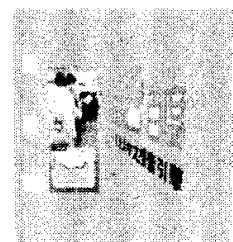
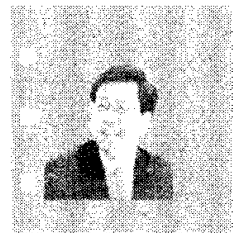
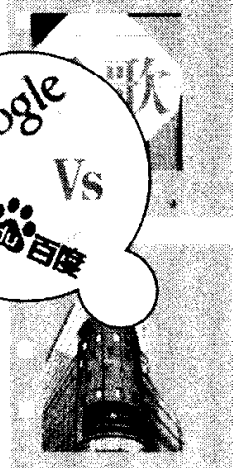
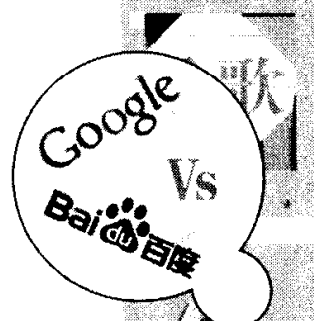
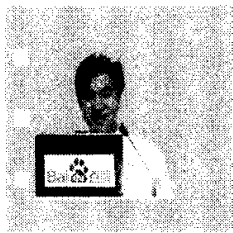
Google 又将其升级为“同步广告”，2004 年 10 月，Google 推出了针对合作伙伴网站的“Google AdSense”，这一业务可以让具有一定规模的网站发布商在他们的网站上发布与网站内容相关的 Google 广告并获取收入，实际上相当于一个广告联盟，这一计划也同样极大提升了 Google 的营收能力。把相关广告放到其他网站上去，该网站和 Google 一起分享广告商为网民点击所付的钱。

### 2. 最受欢迎的搜索引擎

当网络泡沫破灭，各大门户网站陷入低迷时，Google 已经连续半年只赚不赔了。提供纯技术服务的 Google 重要性日渐显现，广告收入源源不绝，营业额不断飞增。2000 年，Google 盈利大约 2500 万美元，在 2001 年翻了 4 倍，大约为 1 亿美元，2002 年达到 3 亿美元。2003 年高达 9.619 亿美元，比前一年激增 177%。Google 公布的 2005 年第三季度财报，总收入增长 96% 至 15.8 亿美元，净利润增至 3.812 亿美元。公司员工人数迅速增加到 2000 人，每天处理 2 亿次的网络搜索，其中 1/3 以上在美国。搜索目录涵盖 40 亿网页。2003 年，Google 超越雅虎和微软 MSN，成为最受欢迎的搜索引擎。

### 3. 多元化野心

有充足的资金做后盾，Google 开始展露野心。2001 年，Google 开始扩充数据，在索引中加入了公用电话簿信息，还开发了新的图片搜索工具，并收集了 2.5 亿张图片。2001 年底，Google 迅速膨胀的索引中已经存储了超过 30 亿份文件。同时，公司还积极开拓海外市场，到 2002 年初，Google 的搜索服务已经有了 40 多种语言的版本。与此同时，Google 还强势进军移动通信市



## Google 与百度

场，与几大移动通信企业 Cingular、AT&A 以及 Handspring 建立了合作伙伴关系。

随着 Google 业务的扩张，Google 独特的广告方式逐渐超出了搜索引擎领域，比如在 Google 所推出的免费 Gmail 业务当中就包含了广告业务。Google 已经提出在旧金山免费提供 Wi-Fi 接入服务，wi-Fi 即 Wireless Fidelity 的缩写，人们称之为无线保真，技术特点类似于蓝牙技术。2003 年 3 月，Google 收购了以新闻组而闻名美国的网站 Deja.com，Google 要为后者的数百万用户提供新闻组搜索服务。2003 年~2004 年，Google 还先后收购了 Blogger，Picasa（图片分享服务）和 Keyhole（一家大型卫星图片公司），还发布了 Google Print 服务，Google 下一步还很有可能会进入杀毒软件等市场。一个庞大的多元化搜索王朝基本成型。

### 非常规上市

由于 Google 付费搜索取得的巨大成功，让后来的竞争者都看到了搜索服务广告市场那让所有传统媒体都无法企及的增长势头，以及能给企业带来的甜头，于是纷纷蜂拥而至，加入搜索行业的竞争中来。虽然从目前来看，对 Google 的霸主地位还构成不了巨大的影响，可是无形中还是加剧了搜索服务市场竞争的险恶程度，这也是 Google 决定上市的一个重要原因。

Google 公开发行人股票，是 2004 年最受瞩目的金融交易之一，受到远远超出一般股票上市案的极大关注。而其股票需求的热度，也是互联网经济泡沫破灭以后相当长一段时期所仅见的。

#### 1. 非常规上市

2004 年年初，Google 宣布将采用荷兰拍卖方式发行 IPO（Initial

竞争者纷纷蜂拥而至搜索服务广告市场，虽尚不能影响到 Google 的霸主地位，但是无形中还是加剧了搜索服务市场竞争的险恶程度，这促使 Google 决定上市。

Public Offerings 的简称，即首次公开募股），一时间在华尔街引起了不小的震动。Google 是历年来 IPO 方式最奇特的公司之一，股票采取的发行方式一改传统的 IPO 程序，以不常见的公开招标方式售股，将股票直接配给投资人。堪称以标售方式上市股票的规模最大的实验。

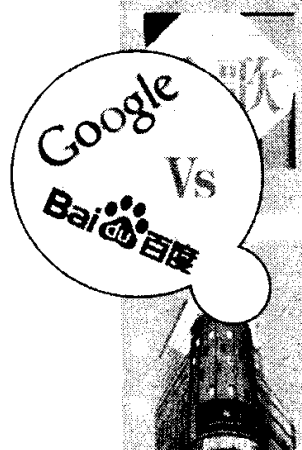
2004 年 4 月 29 日，Google 提交了非常耐人寻味、与众不同的上市申报书，在这份文件中，Google 将它预计发行的股票价值订得十分精确：2, 718, 281, 828 美元。这个看来随意的数字，实际上构思灵感来自于自然常数  $e$  的数学值。 $e$  的数值约为 2. 718 281 828 459 045（小数位数还可无限延伸），用来作为自然对数的底，出现在一些数学问题中， $e$  的概念就像著名的圆周率一样具有特殊的涵义，彰显了与数学知识有不解渊源的 Google 的与众不同。

Google 选择摩根斯坦利和瑞士信贷第一波士顿为上市承销商，并宣布其选择纳斯达克股票交易市场作为其股票交易场所。公司同时宣布了其股票的价格范围：108 ~ 135 美元。

到了 8 月 18 日，Google 却表示，售价目标区降为 85 美元到 95 美元间，接着敲定以目标区的最低价为发行价格，并将发行股数从 2 570 万股，减为 1960 万股。

### 2. 一举成功

2004 年 8 月 19 日，最终成功竞标者以每股 85 美元获得 Google 股票，上市交易的当天该公司股价就上涨了 18%。第二天，股价达到了 108.31 美元，已经进入了其最初的定价范围。而且，Google 的股票价格持续上升，11 月时就达到 200 美元。而从此之后，公司的股票价格就一直停留在接近 200 美元的高水平。股票市值一度冲高到 272 亿美元，仅次于 eBay 和雅虎，成为第三大 .com 公司，略低于世界最大的汽车公司通用汽车（General Motors），高于美国最大的报纸发行商甘尼特（Gannett Company）、世界最大的网络零售商亚马



## Google 与百度

逊网络书店 (Amazon.com), 世界最大的网络旅游公司 IAC/Inter Active Corp 和麦当劳 (Mc Donald's)。

股票公开上市后, Google 有 33 603 386 股 A 类普通股和 237 616 257 股 B 类股流通在外。B 类股控制在创办人布林和佩奇以及其他的早期投资人手中。Google 的发行收入, 是前 12 个月营业收入的 10 倍, 盈余的 85 倍。

Google 的成功上市, 在整个硅谷、华尔街乃至整个世界, 都引起极大轰动和强烈的反响。评论家称: “Google 上市具有里程碑意义, 这是网络泡沫破裂多年以来, 高科技企业在资本市场上取得的最大一次成功!”

Google 采取的股票发行方式一改传统的 IPO 程序, 以不常见的公开招标方式售股, 将股票直接配给投资人, 这堪称以标售方式上市股票的规模最大的实验。

# 百度

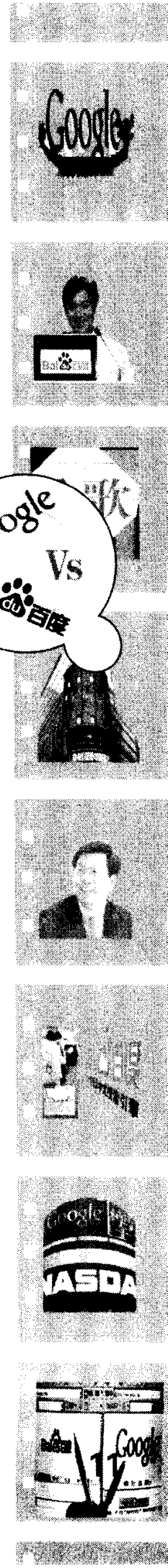
2000年元旦创立的百度公司，如今已经是中国搜索市场上的老大，占有了近一半的市场份额。根据 iResearch 艾瑞市场咨询公司的调查结果，在 2005 年中国搜索引擎市场上，百度的市场占有率为 46.5%，领先第二名 Google (26.9%) 近 20 个百分点。其他的搜索引擎，如雅虎、搜狐等，更与百度不在同一个竞争级别之上，具体见表 1。

和很多塑造过辉煌的企业一样，百度的成长之路也并非一帆风顺，甚至充满了跌宕起伏的传奇色彩，从最初 120 万美元的融资创业到成为纳斯达克市值几十亿的名牌企业，百度的奋斗之路充满了艰辛的足迹，但最终，不懈的努力终于造就传奇。

表 1 2005 年占有率调查

排名	搜索引擎	市场份额 (%)
1	百度	46.5
2	Google	26.9
3	雅虎/一搜/3721	15.6
4	搜狐/搜狗	2.7
5	中搜	2.4
6	新浪/爱问	1.6

资料来源：iResearch



## 回国创业

---

1998 年夏天，正在美国工作的李彦宏应清华大学邀请回国作了一次技术讲座。讲座结束后，听众当中的一群搜狐员工非常热情地鼓励并建议他用先进的搜索技术回国创业，给了当时的李彦宏不小的触动。

1999 年 10 月的又一次中国之行，李彦宏清楚地感受到祖国互联网环境发生的巨大变化，认为在中国发展互联网搜索的时机终于成熟。李彦宏正是在这个时候坚定了归国创业的决心，开始酝酿成立中文搜索引擎科技企业的计划。

李彦宏与好友徐勇共同探讨了创业计划后，一拍即合，1999 年底，二人带着第一笔 120 万美元的融资回国，创办了一家做搜索引擎的典型网络技术型公司。取诗句“众里寻他千百度”的意境将公司命名为“百度”，寓意是不但能让互联网用户通过“百度”找到自己所需要的信息，也能让自己通过“百度”寻找到自己的事业梦想。

### 1. 勤俭创业

当时正值国内网络泡沫激烈上演的阶段，是一个互联网的寒冬时期，然而国内许多刚刚开始创业的公司仍然租用黄金地段的豪华写字楼，而李彦宏的新公司只是选择在北京西郊中关村北京大学归国学人招待所，租了两个房间，一间是卧室，另一间是办公室，生活和办公一并解决，早上爬起来就进办公室，晚上从办公室出来回屋就睡觉。公司选址紧邻北大，和中关村隔四环相望，非常适合技术创业。这套从硅谷学来的选址技术的实用之处在于不但租金低廉，而且由于临近北大，老师和学生兼职起来方便。闲暇时，李彦宏就会跑到母校北大张贴招聘小广告，为百度进行早期的招兵买马工作。

当国内许多刚刚开始创业的公司仍然租用黄金地段的豪华写字楼，而李彦宏的新公司只是选择在北京西郊中关村北大归国学人招待所，勤俭创业。

为了节省资金，在和新进员工谈待遇时，李彦宏还总不忘询问对方愿不愿少拿现金，多拿股票选择权，以保留更多营运现金在公司。

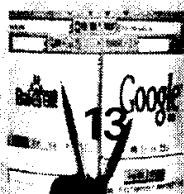
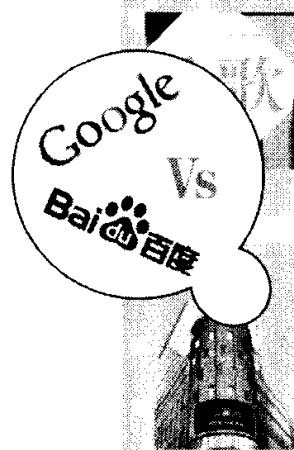
### 2. 埋头苦干

早期的研发工作非常艰苦，办公室总是整夜亮着灯，工作人员们困了就用冷水洗脸或者抽烟提神，然后继续埋头苦干，实在坚持不住就在椅子上打盹。工程师会议经常会开到午夜12点。当进行联合调试的时候，一直到深夜2点、3点多，大家谁都不能走，不能睡。百度首席技术官刘建国不无留恋地回忆创业最初的情形：那时候，虽然条件比较艰苦，但大家都很快活，我们成天泡在一起讨论技术上的难题，分享每一个小小的进步；起初觉得任务很大，要完成难以想像，我就把任务一层一层地分解，到最后大家都如期完成了。经过4个多月的艰苦开发，“百度1.0”终于诞生了。

### 3. 渐入佳境

百度早期的商业模式很明确，做出最好的搜索引擎，卖给门户网站。那时，徐勇和李彦宏兼做推销员，四处推销他们的搜索技术。两人拎着包一个一个地上门找新浪、搜狐等门户网站，找到具体负责搜索的人，向其演示自己的搜索技术和产品，用户满意并购买后，会在网页搜索上写着 power by baidu，这样进行下一家推销时，就可以借已经购买的用户进行实例宣传，百度的知名度就这样一点点扩大了。

百度按照网站的访问量分成，这样的付费模式很快受到各大门户网站的欢迎。百度第一个客户就是硅谷动力（enet.com）。2000年6月，百度正式推出全球“最大、最快、最新”的中文搜索引擎，并且宣布全面进入中国互联网技术领域，逐渐地，绝大多数门户网站都成了百度搜索引擎的客户，百度发展逐渐走上正轨。





### 融资典范

---

百度从创立到一跃成为全球最大的中文搜索引擎，经历了三次融资，堪称是企业通过吸收外源投资达到高速发展的典范。在这一过程中，百度非常巧妙地把握好几次融资的规模和节奏，避免了企业的控制权被过分稀释，还使原有股东保持了对公司的绝对控制权和企业发展方向的主导权。

#### 第一次融资

百度创立之前，李彦宏和徐勇就已基本敲定了市场方向、股权分配、管理架构以及融资目标等回国创业的大致框架。接下来，他们开始了寻找创业资金的过程。吸引风险投资，硅谷无疑是一个上佳的选择，考虑到要凭借自身团队的价值成为公司绝对控股的大股东，以便为将来的阶段性融资奠定基础，他们只制定了 100 万美元的初期融资计划。

融资进行得异常顺利，他们在创业计划中陈述的三个概念：中国、技术、团队，得到了风险投资商们充分的认可。当即有三家风险投资商表示愿意为百度投资。其中的 Peninsula Capital 的一个合伙人 Greg 之前在徐勇拍摄《走进硅谷》时打过交道，对徐勇的能力充满信心，为了充分了解李彦宏的技术水平，Greg 按创投行业惯例与李彦宏工作过的 Infoseek 公司 CTO 威廉·张通电话，当他问“这个罗宾·李真的很厉害吗？”时，得到的答复是：“罗宾在引擎技术方面，在全世界可以排前三。”这比李彦宏的自我评价要高得多，于是他决定支持李彦宏的商业计划，甚至想单独投资，被李彦宏和徐勇一口回绝，最后由 Peninsula Capital 和 Integrity Partners 一起投资 120 万美元。

出于稳妥和务实的考虑，李彦宏没有答应投资人投入更多的钱

百度的三次融资，都巧妙地把握好每一次融资的规模和节奏，避免了企业的控制权被过分稀释，还使原有股东保持了对公司的绝对控制权和企业发展方向的主导权。

来缩短搜索引擎开发时间的要求，而是坚决要求需要6个月的研发时间，尽管事实上百度仅用4个半月就做出了自己的搜索引擎。同时为了未雨绸缪，李彦宏把本来计划使用半年左右的120万美元的资金，做了一年的计划，从而坚持到了2000年9月第二笔融资到来的时候。

### 第二次融资

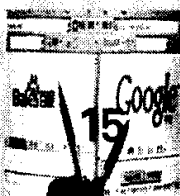
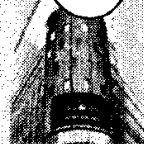
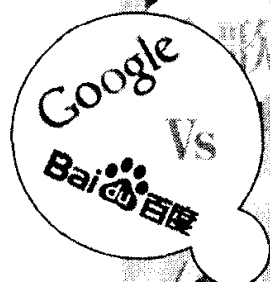
百度的第二笔融资恰好赶上2000年4月纳斯达克股崩盘，在这样的背景下寻找一笔数额不小的资金，百度将面临着巨大的压力，幸好之前百度省吃俭用，第一笔融资款还余有几十万可以维持过渡时期的开销，公司不至于“青黄不接”。因此，虽然这一次要说服投资人比初期融资困难，但是李彦宏客观真实地分析现状和预测前景、发展空间，最终让投资商信服。2000年9月，百度成功进行了第二次融资，获得在美国排名前三位的大风险投资商德丰杰全球创业投资基金（DFJ）和国际数据集团（IDG）1000万美元的风险投资，其中DFJ以约占两次融资总投资额的75%的比例，成为百度的单一最大股东，但其仍然只拥有百度的少数股权，而IDG则以120万美元的种子基金，占百度4.6%的股份。

也正是在第二轮融资期间，百度完成了从专门为门户网站提供技术服务的搜索引擎技术提供商向独立的搜索网站的转型，并突破性地实行了竞价排名广告业务。

到2003年底，百度已经确立了自己在中国搜索引擎市场的绝对领导地位，成为全球第二大独立搜索引擎商。

### 第三轮融资

百度的第三轮融资相对显得特别谨慎，持续了6个月时间，德丰杰与Google一起在此轮投资中扮演了领投角色。其他投资者包括Integrity Partners、Peninsula Capital、China Value、华盈投资（VentureTDF）、信中利投资（China Equity）、Bridger Management等，决



## Google 与百度

定接受 Google 的注资当时是个让百度考虑良久的选择，作为百度主要竞争对手的 Google 显然希望在上市前和百度握手言和，获取更多的中国市场，而当时的百度已经不再面临窘迫的资金问题，选择合作的投资者时更加看重合作方能否为百度的进一步发展带来更大的价值，而 Google 的加入无疑能给百度带来品牌知名度的大幅度提升。2004 年 6 月 16 日，这两家搜索引擎的巨头正式宣布进行资本合作。百度此轮融资是策略性融资，Google 只拥有百度极少数股权，不足以影响百度的发展策略，也不会撼动李彦宏等原有股东对公司拥有的绝对控制权。

至此，百度在不到 5 年的时间内，完成了三次融资，离自己的事业梦想越来越近。

## 成功转型

百度早期的商业模式主要是为各大门户网站提供搜索技术服务，百度一度占据国内搜索技术服务市场 80% 的份额。2000 年，百度进行第二笔 1000 万美元的融资之际，突然意识到市场并没有完全启动，赢利有困难。2001 年 8 月，百度果断地进行了一次大的战略转型，推出了自己公司的竞价排名，完成了由技术提供商向直接面对终端网民的搜索引擎网站的成功转变。

### 1. 在危机意识中酝酿转型战略

百度创立初期，不提供公共搜索服务，而是为搜狐、新浪等大型门户网站提供搜索技术服务，按照搜索访问量收取一定的服务费用。经过 2000 年、2001 年的网络低潮之后，国内能够付得起价钱的只剩下新浪、搜狐等少数门户网站。于是百度在服务的范围、方式以及收入分成等方面都不可避免地会受到这些门户网站的制约。李

2001 年 8 月，百度推出了自己公司的竞价排名，完成了由技术提供商向直接面对终端网民的搜索引擎网站的成功转变，这也是一次果断且幅度较大的战略转型。

彦宏焦急地看到，虽然百度几乎已经垄断了绝大多数门户网站的搜索引擎，但在门户网站方面也基本没有进一步提高的可能，看不到公司未来一年的增长点在哪里。一直依附于门户网站之后绝不是长久之计，而且这样下去公司也根本谈不上自主高速发展，于是李彦宏开始酝酿一次大的战略转型。

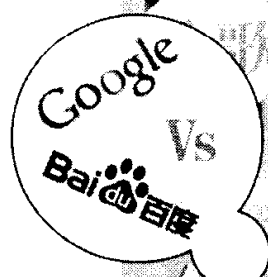
### 2. 力排众议通过转型决议

李彦宏一下就把目光瞄向了由美国搜索引擎公司 Overture 首推的竞价排名模式。在 Overture 商业模式的基础上，李彦宏提出了“百度竞价排名”的构想，其好处在于，摆脱了对门户网站过分的依赖，可以直接面对终端网民。但是面临的主要问题就是，要向竞价排名服务商转型，百度必须建立自己的网站，这将对门户网站产生“截流”效应，而当时为搜狐、新浪和 263 等几大门户网站提供搜索服务的收益占公司总收益的 50% ~ 60%。专业搜索网站的推出，将使百度和自己最大的客户产生竞争关系，这样的改变在当时看来可谓是性命攸关的，所以李彦宏的方案几乎没有支持者。首先就有投资人站出来反对。即使投资过 Overture 的德丰杰也对此表示担忧，甚至连老搭档徐勇也表示反对。

面对董事们毫不留情的反对，李彦宏一改平素的温文尔雅和民主、安静，表现出异常激烈、决绝的一面，慷慨激昂地陈述了两三个小时，“你们（VC）想要获得高回报退出，百度就必须高速成长，而再坚持目前的业务模式，无法获得这样的发展速度。”李彦宏的坚决打动了董事们，董事们终于有保留地通过了这项决定，最终同意公司转型。德丰杰的创始合伙人 Timothy C. Draper（代表 DFJ 投资给 Overture）甚至亲自到中国向百度介绍 Overture 的经验。

### 3. 转型带来百度事业的飞跃

2001 年 9 月 20 日，百度推出了自己的网站 [www.baidu.com](http://www.baidu.com)。同年 10 月，百度正式推出搜索竞价排名服务。百度一方面在竞价排名上采



## Google 与 百度

取与门户网站进行收入分成的模式，使得百度转型以一种平滑的方式进行。另一方面，百度采取的策略是从单一门户网站中获得的收入不得超过总收入的 10%，同时加紧扩大自身网站的流量和影响。

2002 年 3 月，发生了著名的新浪停机事件——百度停止向拖欠服务费用的新浪提供搜索服务，这次事件也为百度发展带来了一个新的契机，一方面表明百度作为一家独立的搜索公司的原则性态度，另一方面也扩大了百度的知名度和访问量。当网民点击新浪的搜索框时，就会跳出一个百度的声明，“新浪欠费，百度停机，如需要更好的搜索结果，请登录 [www. baidu. com](http://www.baidu.com)”，就是这一句话，让百度的访问量一夜之间狂涨到冲顶。而后跟进的新闻炒作，一下子让那些没接触过百度的人一下子记住了“[baidu. com](http://baidu.com)”。虽然后来新浪为了避免负面影响的扩大，很快交费恢复服务，但是双方还是留下了芥蒂。2002 年 7 月 7 日，新浪宣布中止与百度的合作，转与 Google 合作。但是此时的百度已经不太在乎搜索技术服务的一两个客户了，百度的重点都放在竞价排名上。

为应对竞争，2002 年 3 月，李彦宏以人称“小天才”的雷鸣为首实施“闪电计划”，后来不满意进度的李彦宏亲自上阵。2002 年 12 月，“闪电计划”大功告成，百度不仅在技术上全面与 Google 抗衡，部分指标还领先于 Google。目前，在百度的收入中，竞价排名占了 80% 的份额，其余的 20% 来自出售面向企业的搜索软件 and 为门户网站提供搜索技术等。

这次战略转型造就了百度之后的一路长虹。2002 年年底，公司发展到了 120 多名员工。2003 年第二季度，百度宣布全面盈利。2004 年，百度的竞价排名客户达 3 万余家，续费率达 85%。虽然从某种程度上这种模式会对搜索结果的公正性有所妨害，却令百度摆脱了技术提供者的身份，以独立的面目面向中国互联网。

2002 年 3 月，百度巧妙地利用新浪停机事件，一方面表明百度作为一家独立的搜索公司的原则性态度，另一方面也扩大了百度的知名度和访问量。

## 缔造中国神话

2005 年对于百度而言，可谓是充满诱惑的一年。而作为百度的总裁，李彦宏要做的就是“不断地面对各种诱惑，乃至和各种诱惑 PK”，帮助百度作出正确的选择，决定百度的方向，其中最大的一项决定就是关于百度上市。

### 1. 黄金承销商阵容

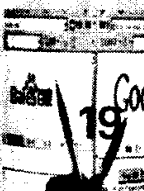
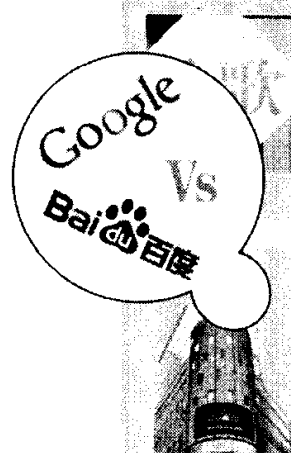
2005 年，春节过后，百度上市工作正式启动。百度做上市的准备花了 6 个月的时间，而前期最关键的是找到两家知名投行协助他们做上市的工作。经过几轮竞标，高盛和瑞士信贷第一波士顿成为百度的主承销商。这可谓是一个黄金阵容，高盛投行曾帮腾讯、盛大成功海外上市，而瑞士信贷 2004 年曾经协助 Google 做上市工作。百度青睐这两家名牌投行是为了凸显一个概念，这两家投行协助上市的公司都是赚钱的。与他们的合作让百度身价倍增，成为银行家眼中不可小觑的“大人物”。

### 2. 不断加码的发行价

百度股票的发行价在正式上市前一再加码，起初投资商拿出的是百度团队普遍认为偏低的 17 ~ 19 美元，在路演的前一天做公开定价范围的时候，百度定到了 19 ~ 21 美元。承销商动用优秀人才进行的级别超高的路演一进行，投资者对百度的兴趣更加看涨，在 2005 年 8 月 2 日晚上，IPO 团队再一次将价格从 19 ~ 21 美元调到了 23 ~ 25 美元。在上市的前一天晚上，承销商再次提高发行价，并最终敲定在 27 美元。

### 3. 坚持独立上市

筹备上市过程中，百度也面临了来势汹汹的诱惑，最有冲击力的莫过于 Google 的收购。其实早在 2004 年，作为百度的主要竞争对



## Google 与 百度

手，当时最知名的搜索引擎巨头 Google 就已经对百度表现出强烈的兴趣，并联合百度的最大投资者德丰杰，对百度注入了 500 万美元的资金，获得了约 4% 的股权。

2005 年 6 月底，Google 的 CEO 施密特曾经亲自造访李彦宏的办公室，表达与百度进行进一步合作，乃至进行资本层合作的意图。Google 也曾经公然宣称其对百度有两种选择：其一是 Google 单纯地持股百度，其二是双方展开深入合作，Google 将拥有百度更多股份，甚至成立合资公司。尽管 Google 开出的条件在当时来讲很有诱惑力，而百度上市的结果还存在着相当多的未知因素，但是面对 Google 的这种明显的控制意图，李彦宏的一个坚定原则就是“百度要坚持独立发展。”“百度不卖，我们要自己上市。”后来李彦宏自嘲说这种感觉甚至有一点偏执的意味。

### 4. 预防收购重重设卡

为了预防 Google 以及其他一些虎视眈眈的潜在收购者进一步增持百度，甚至收购百度。百度在所有收购通道设立了关卡。首先就是推出所谓“牛卡计划”，这种股份安排叫做双层股票结构（Dual-class Ordinary Share Structure），即将在公开市场发行的股票称做 A 类股票，每股拥有 1 票表决权，所有原始股份作为 B 类股票，每股拥有 10 票表决权。一旦有 B 类股发生外部转让，该股份将立即转为同等数量的 A 类股。还规定，一旦李彦宏及其团队合计持有的 B 类股所占已发行 B 类股比例不足 5%，所有 B 类股将立即转为同等数量的 A 类股，并且公司从此不再发行 B 类股。使潜在收购者拥有再多原始股，也无法在董事会拥有足够的表决权。

公司还制定出一系列周密的计划来确保百度由创始人掌握公司控制权和经营思路，最大限度减少机构投资者、公众股东以及来自华尔街的各种压力。“五人董事会计划”规定：百度董事会由李彦宏

即便面对来自 Google 开出的诱惑条件，李彦宏仍然坚持一个近乎偏执的原则，即“百度要坚持独立发展。”“百度不卖，我们要自己上市。”

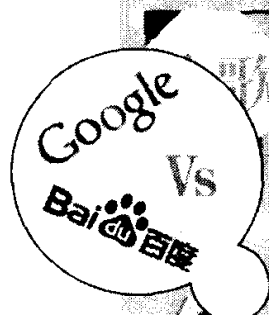
任主席，会同前两轮投资者组成。这些优先股东对公司发行的证券有优先选择权，可首先否决任何非转让方之间的股权交易。未经各轮优先股绝大多数股东的书面同意，公司创始人不得转让所持股份。“摊薄计划” 特许百度董事会越过股东大会一次性或分批发行最多 1000 万股优先股。董事会可以决定每批股份的数量、归属、优惠条件、权限等，使百度有效避免被收购，并能拖延或阻止控制权变动的实施。“改组董事会计划” 规定公司董事会有权选举董事填补因董事会扩大或是董事辞职、死亡或除名造成的空缺，以阻止外部股东擅自进入董事会。

### 5. 上市缔造中国神话

万事俱备，只欠东风。纽约时间 2005 年 8 月 5 日上午 10:00 左右，百度在美国纳斯达克正式挂牌上市。发行价 27 美元，开盘价 66 美元，不到 3 小时就突破了 100 美元，最高冲刺到 151.21 美元的天价。正式上市共发行 4 040 402 股美国存托凭证股票。到收盘时，股价已经升到了 122.54 美元，股价涨幅达到了 3.5 倍之多，市值一度超过新浪、网易和搜狐的总和。成为美国有史以来上市当天收益最多的 10 只股票之一。这样的涨幅，不仅创造了纳斯达克海外股票涨幅的历史纪录，即使是在美国，也是过去五年的最大涨幅纪录。8 月 5 日百度在纳斯达克就此成就了一个中国神话。百度一举成为纳斯达克股价最高的中国公司，有人甚至形容“李彦宏扇了扇百度的翅膀，就在纳斯达克掀起一场风暴”。

百度，引起了一场自 2000 年网络泡沫破灭以来从未出现过的轰动。这对中国际网络产业起了积极作用，那几天带动在美国上市的其他中国网络公司股价上涨，整体市值增加了三成左右。上市还为百度带来很好的品牌效应，百度“中国第一”的概念透过上市和每天的报道逐渐建立起来。

李彦宏本人因拥有百度 22.9% 的股份而身家超过 9 亿美元。与

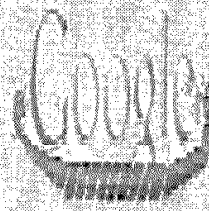




## Google 与 百度

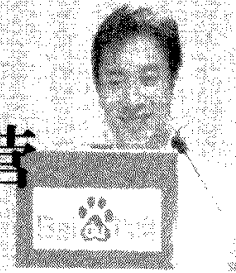
此同时，百度上市还造就了中国公司最为轰动的“集体致富”神话。因为百度实行全员持股的“硅谷模式”，在一夜之间，公司员工中产生了6位亿万富翁，51位千万富翁，还有240位百万富翁。据称就连公司的前台接线员也光荣地加入到百万富翁的行列。

在融入国际资本市场的同时，为了预防一些居心叵测的潜在收购者进一步增持百度，甚至收购百度，百度在所有收购通道设立了关卡。



## 第二章

# 多元发展与专注经营



Google 秉承的多元化发展战略即把市场蛋糕做大，争取把网络市场各领域的份额都多切一块据为己有。增加和用户的沟通机会，吸引新用户、留住老用户、增加用户黏度。

和 Google 已经开始的多元化拓展相比，百度的专业化战略则似乎相对保守。百度一再强调，只做一件事情，那就是在中国开展搜索业务，更注重实效，不会为了创新而创新。



# Google

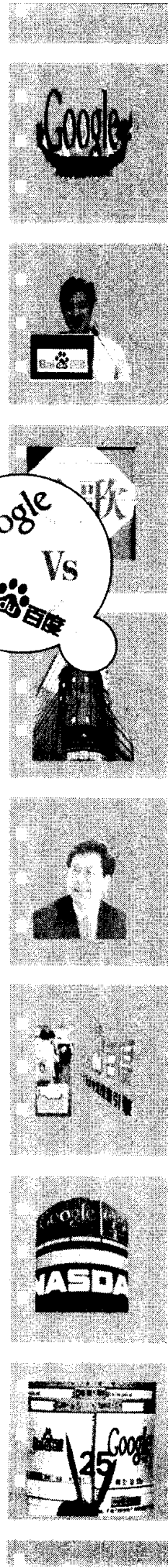
尽管 Google 在搜索技术方面已经登峰造极，足以傲视业界，然而在搜索市场激烈的竞争中，谁越了解用户的搜索需求，并能提供更深入的搜索服务，谁就越有可能留住用户。为了增加和用户接触的机会，提高用户的搜索体验和使用粘度，也为了有效分散 Google 在搜索市场受到的强大竞争冲击，Google 开始进一步细分用户的行为和需求，并基于搜索技术提供更深入的搜索应用，Google 甚至推出了一系列表面上看来与搜索完全无关的服务。

Google 表示想成为“用户希望的和任何时候他们需要都可以帮到忙的公司，反对任何用户拒绝的东西”，因此 Google 的多元化扩充计划是其成长过程的很自然的一部分。目前 Google 为用户提供的服务项目包括：Google 网络搜索服务，Gmail 电子邮件服务，Google TALK，新闻服务，Google 桌面搜索服务，Froogle 购物搜索引擎，Blogger 网络日志，Picasa 照片分享软件，Google 地图以及 Google 地球服务，还有最近的纸媒体广告服务。可以说 Google 越来越像一个全方位的信息提供商。

当然，Google 的许多“多元化”行为并没有完全偏离“搜索”这条主线，无论往那个方向拓展，这些应用都主要基于 Google 最基础的能力——搜索技术，因此这种多元化在很大程度上可以理解为针对特定主题、特定用户的需求而进行的搜索技术的应用拓展。

## 开发桌面搜索

到目前为止，Google 在互联网搜索领域里扮演的就是引领潮流



## Google 与 百度

的角色，几乎所有 Google 进行的多元化尝试的服务项目都能引起网民的兴趣和关注，也能为 Google 品牌带来更加旺盛的人气和好评，当然也会成为竞争对手争相仿效的对象。Google 推出的一个新型桌面搜索工具，就成功将它的搜索技术专长延伸应用到用户个人计算机上。这种搜索工具允许人们以 Google 搜索网络的方式搜索计算机中的信息，以其强大功能、简单易用性以及无与伦比的速度而备受欢迎。

### 1. 下载、安装、操作迅速便捷

Google 推出 Google 桌面主要是为了同微软等主要竞争对手争夺市场，也是为了提高用户每日使用的忠诚度。用户可以通过这款名为“Google 桌面搜索”（Google Desktop Search）的软件在计算机硬盘中搜索信息，组织和整理储存在个人电脑里面的所有个人信息。

这是个容量只有 400KB 左右的应用程序，在 Google 的网站就可以下载，下载和安装的速度都很快。一旦安装之后，“桌面搜索”就会开始编制电脑中信息的索引，索引非常快捷，而且只在个人用户的电脑闲置 30 秒或更长的时间才会进行，不影响用户正常使用电脑进行其他操作。在索引成功建立后，就能在电脑闲置时自动持续不断地保持更新。不论是用户有了新的聊天记录还是收到一封新邮件，或者访问过新的网页，所有相关信息都会在数秒之内被自动记录下来并且支持检索。Google 还可以“高速缓存”浏览器的网页，即使离线，仍能浏览看过的网页。

通过 Google 桌面搜索，用户可以搜索 Outlook 和 Outlook Express 软件中（备注、联系人、杂志，不包含列表，也不包含删除条目文件夹中的电子邮件）的电子邮件、AOL 即时信息中的聊天记录以及用 IE 等 HTML 文件浏览过的网页。此外，它还可以帮助用户搜索纯文本以及 Microsoft Word、Excel 和 PowerPoint 文件。桌面搜索还可以

为了争夺更多市场，也为了提高用户每日使用的忠诚度，Google 推出 Google 桌面，从细节着手，以其强大功能、简单易用性以及无与伦比的速度而备受用户欢迎。

在 JPEG 或 GIF 格式的文件名中进行检索，可以检索 Adobe Acrobat PDF 内容的文件名和某些其他类型的文件名称。而且，“桌面搜索”进行这些扫描和搜索的速度是网络搜索所无法比拟的，一般来讲，完成一次扫描一个硬盘的搜索活动所需要的时间大约只在 0.01 秒到 0.02 秒之间，方便快捷。

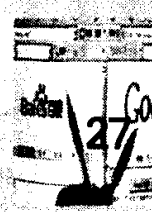
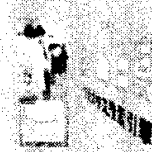
利用 Google 桌面搜索产生的结果，在计算机上将显示出一个复合列表，小图标会显示出某个条目是网页、电子邮件或者其他内容。在搜索框之下还将显示一个反向条，显示出全部的匹配，电子邮件匹配数量，文件匹配，聊天匹配和网络历史匹配等。每一个搜索结果同时也是以链接的形式存在，点击这个链接就可以查看相关的详细内容。例如点击所找到的邮件个数，使用者会看到与之匹配的电子邮件信息。

### 2. 在细节方面为用户设想

对于桌面搜索供应商而言，主要的任务和目的就是想办法让用户乐于使用其桌面搜索工具。Google 当然也不例外，Google 一向都致力于在任何的搜索前沿都要成为互联网用户心目中的首选使用品牌，因此研制这款桌面搜索也是为了能够真正改进用户搜索经历，开发出让用户觉得有趣的新搜索技术，这样当用户想到搜索时，自然而然就会想到采用 Google 或者 Google 推出的其他工具。

Google 桌面搜索的设计巧妙之处在于，将桌面搜索同网络搜索集成在一起，一旦安装，Google 的主页将显示一个新的“桌面”链接。这很有效地将用户的桌面集成到 Google 自己的桌面之中。而已经下载 Google 桌面的用户在访问 www. Google. com 时既可以搜索网络，也可以搜索自己的计算机。一举两得，既方便操作，也促使用户更多地造访和使用 Google。

Google 桌面搜索在细节方面为用户设想得非常周到，这样一款功能强大的搜索工具，对个人用户是完全免费的。Google 桌面搜索



## Google 与 百度

还有一个突出特点就是：在桌面搜索结果或者通过桌面搜索查看的内容都不显示广告。为了保护隐私，没有获得用户的同意，个人电脑的内容也不会被 Google 或其他任何互联网用户浏览或转载，保证用户个人信息和隐私的安全性。

### 涉足网上书店

---

快速增长的网上书店业也是 Google 在多元化发展的道路上一个重要的战略阵地，Google Print 就是 Google2004 年针对这个阵地，宣布推出的一项新的搜索技术服务。这项新的服务将被整合并入 Google 原有的搜索主页上，用以帮助图书出版商在线销售图书。

#### 1. 恰合时宜的新技术

一直以来，中间商都是出版行业中的积极分子，无论是实体书店，还是网络书店，都是出版商推出产品的重要渠道。近几年来，由于出版行业的不景气，出版商一直期望能出现既能够大量节约成本又能畅通地将图书产品介绍给读者的通道。Google 的开发出来的新技术 Google Print 就为这一设想带来了希望，这项创新技术基于 Google 强大的搜索能力，可以突破性地按照图书内容来为用户搜索图书，也为广大希望以互联网搜索引擎为销售途径的图书出版商提供了一个绝佳的选择机会。

出版商可以通过 Google Print 将其所有的图书内容、相关信息发布以及自己的链接地址插入进 Google 的搜索结果网页上，通过读者的大量点击，提高销售的几率。一旦启用 Google Print，使用者就能在进行搜索的同时在网页搜索结果旁看见各种含有相关关键词的图书内容摘录，并提供相应的网络链接，帮助使用者进入在线图书零售商的销售网页，然后直接购买图书。这种做法不但能够帮助出版

商提供图书的推广机会和销售量，也方便了广大在线读者，使他们的购书行为简化成家庭上网电脑操作，无需通过实体书店和网络书店也能轻松购书，Google 的图书信息服务范围越大，能带给网上购书者的方便就越多。

### 2. 创新领域大有可为

Google 目前已经和包括企鹅出版社 (Penguin) 和学者出版社 (Scholastic) 在内的一系列一流出版商签下合约，并且在发展之初，Google 毫不挑剔合作伙伴。Google 表示：“我们打算让这项业务能为各种大小企业所利用，包括那些出书不超过 500 本书的小出版商。” Google 的目标是希望能够在出版业领域更进一步，业界分析，Google Print 的出现以及 Google 在相关领域的深入尝试，很可能带来出版商和中间商长久以来形成的均势的转变，Google 也很可能成为出版业领域强大的挑战者，撼动“亚马逊在线”在这个领域一直牢牢占据着的统治地位。

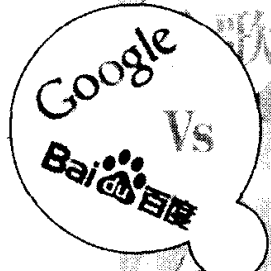
Google Print 暂时不会向合作的图书销售商收取费用，赢利方法以指定的广告链接为主。为了吸引更多的出版商加入合作，Google 甚至计划和他们分享自己的广告收入。

## 进入纸媒广告

作为多元化战略的重要组成部分，网络搜索巨擘 Google 理所当然会大举进军纸媒体广告市场。具体做法是由 Google 在知名杂志上购买广告空间，然后再分不同的板块出售给其在线广告客户。

### 1. 广告业务的补充性拓展

众所周知，一直以来，Google 公司的绝大部分收入都来自互联网广告，目前，按照点击率付费的广告模式出现一定程度的萎缩。在这样的情况下，Google 就必须想办法寻求新的业务增长点，Google





## Google 与百度

此次在印刷广告销售市场的这一动作也是为了避免业务的单一化，让印刷广告成为 Google 一贯的点击广告模式的一种良好的补充，同时也是 Google 在一站式广告销售模式方面作出的一种实质性的尝试。

### 2. 广告形式的多样化扩充

2005 年下半年，Google 就开始在《PC Magazine》和《Maximum PC》等著名科技杂志上购买广告位，然后再分割成几个部分向其网络上的 AdWords 关键词广告客户转售，Google 此举将使自身转变成广告客户和出版商之间的有力中间商。同时这种离线的业务尝试，也让 Google 摆脱了以往只有单调的文字链接广告的局面，丰富了 Google 广告的形式。在 2005 年 9 月 6 日一期的《PC Magazine》中，Google 为 Inksite 公司做的销售打印机墨水与墨盒的广告就体现了这种生动和丰富的特点，在该广告页面上部写着“Ads By Google”，底部则有“Google 广告客户提供了以上产品和服务”字样。Inksite 公司花了 1 千美元在这四分之一页面的广告上，而该公司同一产品在 Google 网站的“打印机墨盒”的搜索页面中的链接广告费用是每次点击 2.25 美元。

### 3. 一石激起千层浪

目前，Google 在欧洲也有类似的举动，即着手和部分杂志进行洽谈，Google 似乎在寻求向成为全方位的广告服务商进行成功的转变。Google 的这种举措毫无例外引起了业内的强烈关注和反应，主要竞争对手之一的雅虎也开始进行这方面的尝试，而一些广告业者则将 Google 视为潜在竞争对手，认为 Google 将带来广告价格的大幅度下降，惶惶不安，甚至报敌视态度，可见只要愿意，Google 在各个领域都具有巨大的影响力。

很多广告客户则乐见其成，因为在很大程度上，Google 作为一种全套服务的广告代理机构，可以为客户找到价格相对更优惠的印

Google 开发的新技术 Google Print，可以突破性地按照图书内容来为用户搜索图书，也为广大希望以互联网搜索引擎为销售途径的图书出版商提供了一个绝佳的选择机会。

刷媒体广告。

## 推出 E-mail 服务

Gmail 可以说是 Google 所推出的多种服务项目中最广为人知，也最受欢迎的一项，Gmail 所产生的效应甚至可以用“轰动”来形容。Google 的这项举措不但迫使雅虎和微软这两大巨头以及网易、新浪等一些大型门户网站纷纷闻风而动，进行邮箱的扩容；还引起了网络上不计其数网民为获得 Gmail 账号而变得疯狂，在相当长的一段时间里，关于 Gmail 的任何新闻和话题都一直是业界的热点。

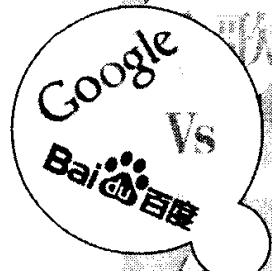
### 1. 无限容量

事实上，所谓 Gmail 就是 Google 推出的一项免费的网络邮件服务。不过 Gmail 有很多区别于一般 Web mail 的特点。它附带内置的 Google 搜索技术，起初就提供 2,600 兆字节以上的存储空间。在 2004 年 4 月 1 日，Google 首次宣布推出 1GB 的 Gmail 超大存储空间，甚至让许多人误以为是愚人节的恶作剧。而当时即使是像雅虎和微软这样的重量级品牌推出的免费邮箱容量也不过 10MB 而已，一时间，Gmail 成为话题性十足的焦点。Google 乘胜追击，又于 2005 年 4 月 1 日，进一步将 Gmail 免费容量增至 2GB，并宣布今后将每日提升一定数量的额外容量，获得了广大用户“无限容量”的赞誉。

自从 Gmail 推出 1G 空间的免费容量后，这种“大空间”的概念开始影响互联网，各大邮件服务商只得被迫应战，纷纷为自己品牌的免费邮箱扩容。因为从目前互联网发展趋势来看，大容量的免费邮件空间肯定是一个趋势，而 Google Gmail 只是率先引领了这一趋势。

### 2. 界面友好

Gmail 的主界面就是收件箱，这一点跟雅虎等其他厂商提供的 Web Mail 极为类似，这也是基于用户快速上手考虑的，对于一个经



## Google 与 百度

常使用 Web Mail 的用户而言，Gmail 似曾相识的界面会让他们用得轻车熟路，毫不费力。Google 经典的搜索框被设置在页面顶部，Gmail 提供的标签（Lables）功能可以为每个邮件设置一个或多个关键字，方便用户对所有邮件进行分类管理，清晰、有条理，易检索。

### 3. 轻松谈话

Gmail 最突出的功能就是“谈话”（Conversations）的功能，当处于这种邮件浏览模式时，Gmail 将会对所有的邮件按对话方式分类，当用户查看一个“谈话”线索时，跟该线索有关的信件都会被整理在一起，这样用户就可在一个页面里浏览所有符合要求的电子邮件，其中最新邮件会突出显示，其他相关邮件则层叠排列在其下方。用户可点击相关链接查看全部内容。

Gmail 还创造性地将聊天和电子邮件的功能合而为一，将电子邮件和聊天整合到同一个网络浏览器，当用户在线时，可以更好地与好友交流，还能保存并搜索以往的聊天记录，让沟通变得更加简单、有效，充满使用乐趣。

### 4. 无限附件

Gmail 的另一优势就是不限制每封邮件可携带的附件数量，这区别于已有的绝大多数网站免费邮箱将每封邮件可携带附件限制在 5 个以内的要求，因此，当用户需要在邮件中附带大量附件时，Gmail 的便捷特点就显现出来了。

### 5. 安全防范

鉴于垃圾邮件和木马、病毒等目前成为困扰所有电子邮件用户的主要问题，Gmail 也有针对性地提供了强大的安全防范功能。Gmail 具有垃圾邮件过滤功能，相对于已有的 Web mail，Gmail 对垃圾邮件的识别能力更高，用户可以使用“这是垃圾邮件”按钮提示 Gmail 人性化从收件箱中删除垃圾邮件，并在今后自动增强垃圾邮件

Google Gmail 率先引领了大容量免费邮件空间的潮流，并迫使众多大邮件服务商只得纷纷应战，为自己品牌的免费邮箱扩容。

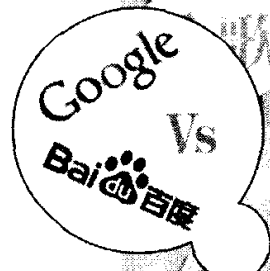
过滤功能，将一切垃圾邮件阻隔在外。另外，为了避免误下载含有病毒和木马的文件，Gmail 对邮件收发层层把关，它会自动对邮件中的附件进行扫描以删除病毒和木马文件，由于很多病毒都是包含在可执行文件中，因此 Gmail 干脆拒绝收发任何可执行文件，Gmail 甚至在浏览 HTML 邮件时不会自动下载图片，尽可能避免木马和病毒的传播途径。

### 6. 个性广告

与其他免费邮件提供商相比，Gmail 安插广告的手法可谓别出心裁，独一无二，Gmail 展示给每个用户的广告都是各不相同的。基于 Google 的强大搜索功能，Gmail 通过扫描用户往来邮件内容里面的关键字，有针对性的安插与邮件中出现的关键字匹配的广告，这些广告的位置通常都不明显，不会以霸道的横幅广告或者 Flash 等形式弹出，而只是以文字链接的方式出现在邮件的右边。用户完全不会受到突兀的干扰，可以自主选择是否阅读。因为针对性强，很多 Gmail 广告能够切实帮助到用户的一些购物需求，另外对用户邮件的扫描是计算机系统自动运行，不会有任何人阅读用户的邮件内容。Google 也不会以任何方式向任何人提供用户邮件内容或其他能表明身份的个人信息，确保用户的隐私安全权益。

### 7. 千金难求

由于强大的功能被用户口耳相传，Gmail 不花一分钱广告费达到了非常理想的广告传播效果。Gmail 在测试阶段不提供账户申请功能，只有极少数人拥有 Gmail 账户，而每个用户只有权限邀请两名朋友加入，加拿大一名大学生制作的用于刊登 Gmail 账号需求的网站正式运转后一星期内，网站上就出现了上千条的请求信息。甚至有人提出用影星布拉德·皮特（Brad Pitt）主演的影片《特洛伊》中的道具服装来交换 Gmail 账号。此外，在著名的交易网站 eBay 上，也有很多人用现金交易的方式获取 Gmail 用户的邀请权。最高价格



## Google 与 百度

一度被炒至 150 美元。可见 Gmail 的强大吸引力。

### 打造全球交友平台

Orkut 是以 Google 工程师 Orkut Buyukkokten 命名的一个社交人脉网站，必须有用户的邀请才能加入，是一个交友、聊天讨论兴趣话题的地方。和一般的聊天交友社区不大一样的是，Orkut 是一个优秀的全球性交友平台，通过这个功能强大的交友网络，几乎可以与世界任何地方的朋友进行交流。

Google 公司推出 Orkut 是想将其用作一项社会性网络服务。通过这一服务，用户可以在互联网上建立一个虚拟的社会关系网。

#### 1. 与 Gmail 紧密联系

Orkut 和 Google 著名的 Gmail 有着紧密的联系，在这一点上，Google 做得有些类似网易或者搜狐和微软 MSN 的通行证。Google 似乎也将把 Gmail 变成 Google 的通行证，成为用户今后使用 Google 一系列相关服务的通用账户。首先要想拥有 Orkut 账户，必须先拥有 Gmail 账户，成为 Gmail 的用户，另外 Orkut 的账户和 Gmail 一样，也不允许个人直接申请，而是要通过类似于 Gmail 账户的获得形式，由现有的 Orkut 用户通过电子邮件发出邀请方可加入。收到 Orkut 邀请信的用户，可以通过信中地址激活自己的 Orkut 账户，成为新会员。默认的登录用户名和密码与原有的 Gmail 账户的用户名和密码一致，用户可将 Orkut 账户和 Gmail 账户捆绑，这样以后 Orkut 的登录用户名和密码就不再出现，可以将 Gmail 和 Orkut 服务功能便利地整合在一起。

#### 2. 通过“邀请”建立关系网

有了 Gmail 的成功先例，Google 似乎更加热衷于通过“邀请”

Google 推出的全球性交友平台 Orkut，再一次引领了潮流。其种种特性吸引了更多用户的兴趣，成为继 Gmail 之后互联网又一个热点话题，为 Google 带来了更多的追捧者。

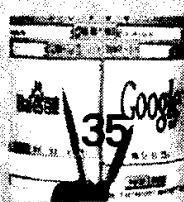
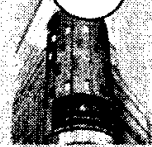
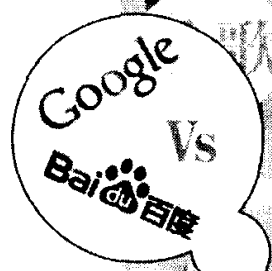
## 第二章 多元发展与专注经营

这一人性化的形式来增加新的用户，经由熟悉的朋友邀请很容易让人产生“信任、幸运、成就感”等感觉，很长一段时间以来，Google 都在奉行“口碑”式的宣传战略，通过使用过的用户进行口耳传播，来推广 Google 所有新鲜的项目。

在成为 Orkut 新用户后，除了可以看到发邀请给自己的朋友的信息，还能对朋友的朋友的个人资料一目了然，以此类推，还可以看到“朋友的朋友的朋友”的个人资料和照片。通过这种间接联系，Orkut 可以让用户的交友圈子遍及世界的每个角落，一个虚拟社会关系网络和庞大朋友圈子就此诞生。

Orkut 设有严格完善的隐私保护政策，未经用户明确授意，Orkut 不会将任何用户填交的信息，以及 Orkut 搜集的任何非个人识别信息透漏给他人，更不会用于商业行为。

Google 推出的服务总能引领潮流，制造话题，带来追捧者，屡试不爽，Orkut 这种特性吸引了更多用户的兴趣，成为继 Gmail 之后互联网又一个热点话题，在众多个人博客和交易网站上，都充满了寻求 Orkut 权的信息。



## 百度

在李彦宏的字典里，有一个词的出现频率非常高，那就是“专注”。在谈到百度成功的原因时，李彦宏无数次强调“专注”，李彦宏说，专注，才能更好地生存，而成功源于坚持。事实上，这也是百度一直以来坚持专业化战略的核心思想。百度今天的成就也离不开一直以来在中文搜索领域不离不弃的专注和坚持——专注于搜索技术，专注于搜索服务。

### 专注搜索技术

百度的最大特点就是专注。坚持专注、坚持中文搜索是百度不变的理念。这种专注首先表现为对搜索领域技术的持续关注、追踪以及创新突破，保证企业的核心竞争力一直处于行业绝对领先状态。

#### 1. 自始至今的专注

百度对搜索技术的专注是从百度诞生那一刻就开始了，可以说是百度与生俱来的。因为早在百度诞生之前的 1999 年底，风险投资的风向已经开始转向电子商务，搜索根本不被看好，李彦宏还是毅然决然地放弃了在 Infoseek 50 多万美元的股权，决心在搜索领域成就一番事业，正是李彦宏对搜索引擎孤注一掷的专注打动了风险投资商，让百度得以迈出关键的第一步。如今，百度以其坚定的专业化战略，专注与自己的发展方向。百度的企业软件以信息处理技术为基础，面向企业级应用市场，为企事业单位提供性能优秀、功能

李彦宏无数次强调，专注，才能更好地生存，而成功源于坚持。事实上，百度今天的成就也离不开这份专注和坚持——专注于搜索技术，专注于搜索服务。

强大的信息检索、竞争情报和应用处理系统。

从起步开始，百度就从来没有减少过对搜索技术的重视程度，而且这种专注绝对是心无旁骛的专注，甚至在百度成立初期，为了确保公司在搜索技术方面大规模的投入，百度一直没有急于追求赢利。

百度从诞生开始就一直坚持在中文搜索技术领域执著地探索，并且贯彻了近六年的时间，从未想过涉足搜索以外的任何其他领域，即使是对那些只要涉足就很可能马上赢利的项目，百度也不为所动，这一点即使在百度正式上市之后也没有丝毫改变。

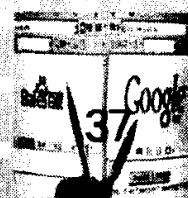
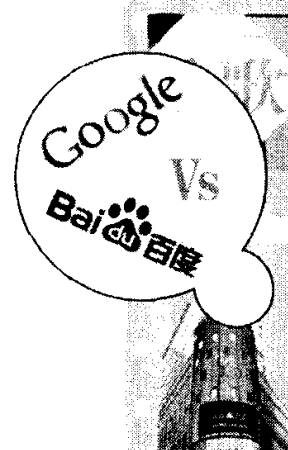
迄今为止，百度是唯一一家只做中文搜索的上市公司。百度认为，百度目前的高速成长，达到中文搜索市场份额第一的水平，完全得益于对中文搜索技术的专注，并且在相当一段时期内，先进的技术优势也会一直是百度积极应对搜索领域里越来越多强劲对手的竞争挑战的最强有力武器。

### 2. 专注是为了把握技术机遇

百度之所以专注于搜索引擎，也是为了更好地把握搜索技术发展上的机遇。事实上，搜索引擎从1994年诞生开始，其相关技术一直在持续的发展和更新状态，百度清醒地认识到：搜索是一个很特殊的产品，不专注是很难做好的。而且只有在搜索技术上做到最好，才是树立企业品牌的最快途径。目前搜索引擎技术总体上还处在发展初期，还有很大的发展空间，例如搜索引擎还不能智能理解人类的想法、不能完全融入人类生活等都是有待解决的课题。另外，现有的多媒体搜索都是基于文本的检索，而真正的基于语义的检索还与实用化存在很大的距离。这些都是搜索企业面临的技术挑战，也为百度专注搜索技术，不断创新突破提供了巨大的前进空间。这也是百度不断投入资金和人力务必在搜索技术上精益求精的重要原因。

### 3. 专注是企业战略性考虑的结果

百度对中文搜索技术的情有独钟主要基于企业未来发展的战略





## Google 与 百度

性考虑，一方面由于百度在资金和资源方面本来就称不上极其雄厚，专注于中文搜索，可以达到集中优势兵力让强项更强的效果。即使在上市后，百度也一直在强调对搜索领域的专情专注，“即便是百度有足够的钱，仍然会将核心放在搜索上面”。李彦宏认为，任何一个搜索引擎的成功都不是因为操作者资金实力雄厚，而是因为他们专注于技术，专注于把用户体验提高。他还用以往的经验证明，过去那些成功的搜索公司，一旦有钱以后不专注做搜索时，最后都以失败告终。

另一方面，百度的进一步发展不排除会并购一些互补性企业的可能性，随着百度的日益强大，很有可能会考虑收购一些特殊搜索技术领域的先进公司，如地图搜索等，以强化搜索方面的优势，可见专注于中文搜索还可以有效避免不必要的重复建设和资源浪费。从长远的发展角度来看，这一策略是明智的。

### 4. 专注是现阶段发展的最佳选择

百度的专业化战略也是结合企业自身情况，合理和准确定位公司所处发展阶段的结果。李彦宏表示，一个公司是一个生命体，它的成长、定位以及自我突破，都要尊重一个潜在的规则，百度只能选择符合当前生产环境和它的需求的发展模式，不能盲目地求新求变，因此要专注，要坚持。

中国的互联网搜索毕竟和美国处于不同的发展阶段。在美国，搜索作为一个产业已经经过五年左右的高速增长，网民渗透率近70%，单纯依靠搜索项目发展的市场潜力已经非常有限，这也是一些同类型美国企业尝试多元化的客观出发点。但百度清楚地意识到在中国，搜索市场还有几十倍，甚至几百倍增长的可能性。从目前来看，百度所在的中文搜索领域，很多人跃跃欲试想进入仍不可得，市场潜力非常大，百度当然要坚持其绝对的领先优势，如果现在放弃

一个公司是一个生命体，它的成长、定位以及自我突破，都要尊重一个潜在的规则，百度只能选择符合当前生产环境和它的需求的发展模式，不能盲目地求新求变。

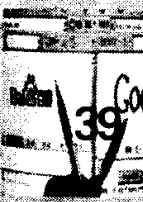
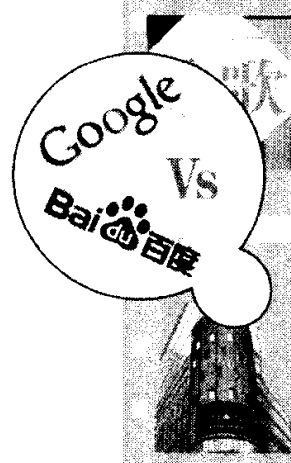
公司的强项领域而贸然进行过多陌生领域的尝试，显然没有必要也是不明智的。因此百度表示在近几年内，不会有进行多元化的打算。

但是专注和坚持并不代表李彦宏和百度将一成不变，绝对不会去开辟其他领域，只是以当前的情况来看，产品越多，越不专注。如今中文搜索的增长率是100%甚至更高，所以，百度目前会专注于中文搜索。到中文搜索领域已经没有充分的增长空间，百度自然会向其他领域开拓疆土。

### 5. 技术专注与母语优势的完美结合

百度专注于中文搜索技术，还可以最大限度发挥本土和母语优势。事实上，由于文化、文字和运作的差异，外国巨头很难在中国充分实现本土化。因为总体来讲，中文是一种比较复杂的语言，而中文搜索不但要面对中文的语言，还会涉及中文的文化，全面面对中国的网民。而和 Google 相比，百度的优势在于母语的支持。百度先于 Google 实现了个性化定制，并先于 Google 实现了输入拼音找到汉字。在细微之处，百度更符合中国人的需求，能做到更加敏锐。因为只有中国人才最理解自己的文化、自己的语言文字、自己的用户需求，因此百度自信能做到最好，而且可以以此去领先世界一个领域，百度目前已经做到了，并且会一直这样做下去。

尽管如今的互联网里兴起了一股风气：各相关企业一旦积累起了流量，或者只是为进一步吸引流量，纷纷涉足多种业务领域，进行所谓多元化的扩展和尝试，期望在多种业务里抢夺市场份额。然而百度作为全球最大的中文搜索引擎，没有被其他的自己不熟悉的互联网领域所诱惑，它一再强调，百度不会去侵略中国几大门户网站的强势业务领域，不做游戏，不做短信，不做弹出广告，更不会去触及那些所谓新的产业机会，百度宁愿集中所有精力，利用现有的流量去做一件事，那就是专注搜索。百度认为只有这样才能真正把搜索做好。



### 专注搜索服务

---

百度在搜索技术上的专注深化成了百度在搜索服务上的专注。因为百度在搜索技术所有的研究和突破最终必将转化成为中文搜索用户提供日趋人性化的完善服务。这也是百度一直坚持近六年努力在做的事，并且乐此不疲。

#### 1. 满足中文搜索用户需求

百度只看重搜索服务，除了这是研发投入应用的必然法则，也是为了充分满足用户需求，提高百度搜索引擎的流量、人气和品牌效应，维持并扩大市场份额，以达到长期获利的目的。因为作为一家长期致力于中文搜索的大型搜索引擎公司，百度不可避免地要面对广大的中文用户，中文用户对百度搜索服务的评价和认可程度可以说至关重要，决定百度的发展成败。因此，一直以来，百度都在努力通过不断完善企业在搜索领域的各项相关技术而推出一系列面向中文搜索用户的个性化、人性化服务，进一步满足用户的切实需求，让百度搜索真正贴近使用者，巩固用户对百度品牌的认可和信任。

#### 2. 满足投资者的更高预期

百度不断完善搜索服务，其中一个重要原因也是从满足投资者的角度出发。因为随着百度的成功发展，特别是上市后取得不俗成绩后，作为投资者，胃口自然也水涨船高，为了在坚持原有的专业化战略，不拓展其他领域业务的基础上满足投资者的预期要求，就必须在网络搜索业务方面日趋完美，“更上一层楼”，所以百度在搜索业务上大下苦功也是必然之举。

#### 3. 满足激烈的竞争发展需要

搜索行业越来越激烈的竞争格局也迫使百度在服务项目方面的

百度只看重搜索服务，除了这是研发投入应用的必然法则，也是为了充分满足用户需求，提高百度搜索引擎的流量、人气和品牌效应，维持并扩大市场份额，以达到长期获利的目的。

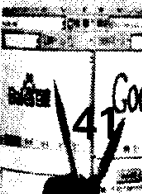
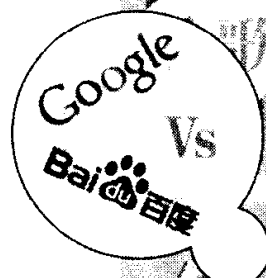
努力时刻不能松懈。百度的成功让众多的互联网企业看到了搜索领域蕴涵的巨大能量和无限商机，老对手快马加鞭，雅虎、阿里巴巴联手出击，攻势凌厉，国际巨头 Google 也开始大力发展在中文搜索领域的业务欲与百度一较高下；而后来者跃跃欲试，风头迅猛，如中搜；就连门户网站也想进来分一杯羹，如新浪推出的爱问和搜狐推出的搜狗。在这种局面下，百度只能“不需扬鞭自奋蹄”，努力推出特色服务和强化搜索功能来保持中文搜索引擎的霸主地位，力争一家独大。

### 4. 万变不离其宗的创新

百度钟情于专业化战略，并不代表百度经营服务项目的一成不变，恰恰相反的是，正因为百度能够集中所有精力在搜索方面，所以百度才能以最快的速度不断在相关领域进行突破和创新。百度对服务产品的定位是：为中文用户度身定做。百度需要制造的是符合中国本土市场需求的创新产品，只是这些创新产品和服务都不会偏离中文搜索这个中心和主题。这一定位在百度的工作进程中就可以体现得很明显，因为百度的工作重点就是围绕在搜索上，几乎每个月都保证至少有两款新品或改良产品面世。

### 5. 体贴实用的人性化功能

百度深刻理解中文的语言特点，也能准确地揣摩用户的搜索习惯，于是有针对性地开发出中文搜索自动纠错功能，这一功能有效地解决了中文搜索用户经常遇到的“提笔忘字”或者“对特定字词的正确写法无法确定，写错字、别字”等问题。这项服务的智能化优点在于可以在用户误输入错别字时，自动提供正确关键词提示，方便用户的下一步搜索，提高了用户搜索结果的准确率。还针对汉语拼音的拼读习惯开发出关键词自动提示，只要用户输入拼音，就能获得中文关键词的正确提示，方便快捷。百度还有其他多项服务用户的功能，包括相关搜索、中文人名识别、简繁体中文自动转换、



## Google 与 百度

网页预览等。百度开发出这些个性化的细节服务最让人惊叹的不是相关技术有多么先进高妙，而是百度方面对中文搜索用户搜索习惯的细致入微的了解，以及对用户在搜索过程中有可能遇到的问题的周到设想，这些改进使百度更加人性化也更贴近中文用户，既方便又实用。

百度搜索引擎的发展目标就是成为最全面的搜索引擎，将所有中文用户和互联网紧密联系在一起，实现零距离沟通。2002年6月，百度的技术团队完成了百度又一个扩展搜索引擎功能的产品，“IE搜索伴侣”，这是一款免费向中文用户提供的插件，通过这个插件可以在IE地址栏里实现网站直达和搜索两种功能，最大特点就是方便、迅速，用户只需在IE浏览器的对话框中直接用中文输入自己想要的内容，就可连通到相关的所有网站。

值得一提的是，在服务上，百度率先创新推出了“百度快照”，即百度搜索引擎提前预览各网站并拍下网页的快照进行储存，当用户搜索后不能正常打开相关网站链接时，已经被贮存的快照就可以为用户救急，有效解决了用户上网访问经常遇到的链接无法打开的烦恼。百度快照还有一个优点就是，打开快照网页寻找资料通常比正常打开网站链接迅速得多。

### 6. 异彩纷呈的服务项目

2003年7月，百度连续推出“新闻频道”和“图片搜索”两大搜索引擎，百度新闻频道新闻来源涉及500多个新闻网站、专业和行业网站、政府部门和组织网站、报纸杂志广播电视媒体网站，致力于成为强大的中文新闻搜索平台。而百度的“图片搜索”定位精准，目标是建立互联网上最大的中文图片库。

2003年12月1日，百度再一次进行了技术服务创新，隆重推出百度搜索引擎五大新功能：贴吧、高级搜索、时间搜索、地区搜索、

百度搜索引擎的发展目标就是成为最全面的搜索引擎，将所有中文用户和互联网紧密联系在一起，实现零距离沟通。

新闻提醒。

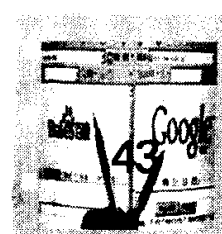
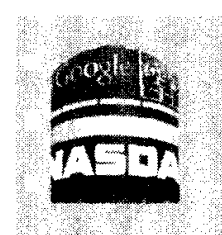
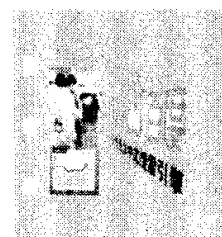
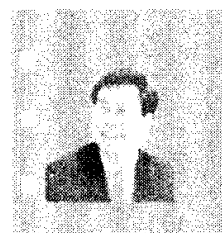
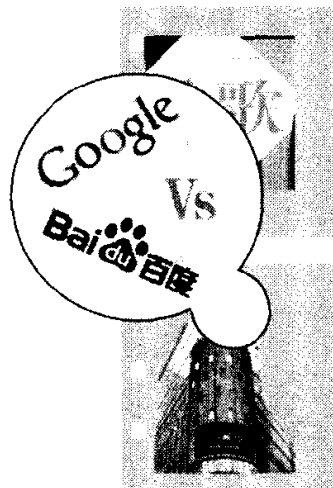
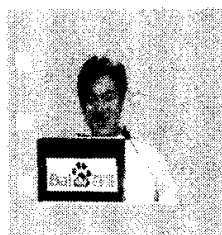
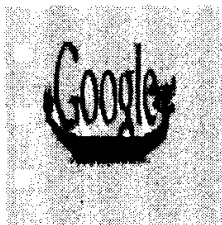
其中点击率比较高的百度贴吧是百度基于为网民建立个性化沟通交流平台的考虑而推出的服务功能，这是一个基于关键字组成的社区，可以将百度使用相同关键字进行搜索的网民动态地组成一个BBS，让网民自由发帖交流，畅所欲言。百度贴吧的一个突出优点就是在充分实现网络信息共享的同时，还将广大中文用户参与者头脑中的大量信息乃至知识储备都实现了共享，还绝对是一个绝妙的创意。百度目前已经有几万个关键字社区，每天发帖量达到12万个，是深受用户喜爱的一个免费交流平台。

百度还设有专业的Mp3搜索，这一功能是百度最受用户欢迎、最有争议的服务项目之一。通过百度的Mp3服务，用户可以查找或直接下载歌曲，方便、快速，这项服务在百度网站的总流量中占到20%的份额。但由于涉及法律、知识产权等一系列问题，百度的Mp3服务也随时都有关闭的可能。但百度表示，不管未来遭遇什么样的法律纠纷，百度都将从数字娱乐的迅速普及中获益。

### 7. 通过累积人气追求长远收益

尽管目前百度的盈利模式相对比较单一，大部分收入来自于竞价排名。但是百度却并没有急于从新开发的产品中赚到钱，百度的多数搜索服务项目都是免费的，例如百度贴吧目前没有任何收入，甚至在推这个产品的时候百度也只是考虑网民确实需要这么一个交流平台。而没有基于盈利考虑。百度的看法是即使这些服务项目现在不可能赚钱，重要的是网民们都喜欢使用。只要大家对品牌的认可度提高，只要拥有互联网上最有价值的人气和关注度，所有投入总会有回报的。

从目前看来，百度在搜索服务方面的付出已经收到成效。通过为用户提供越来越完善的中文搜索服务，这家成立不过六年的公司



## Google 与 百度

在中国网络搜索市场保持着绝对的领先优势。随着越来越多的广告客户签约百度的付费服务，百度的业绩也不断上升。2005 年 8 月，百度成功登陆纳斯达克，上市首日股价就飙升 354%，吸引了业界和投资者的高度关注，这也为百度积累了旺盛的人气，百度正平心静气等待更多的回报。

尽管目前百度的盈利模式相对比较单一，大部分收入来自于竞价排名。但是百度却并没有急于从新开发的产品中赚到钱，百度的多数搜索服务项目都是免费的。

## 第三章

# 关键词广告与竞价排名

随着搜索引擎营销模式的逐渐成熟，大型搜索企业都摸索出了适合企业自身发展特点的盈利模式，寻找稳定的利润来源。

就目前来看，最主要的网络搜索服务营销方向就是广告收入，Google 和百度这两个搜索先锋不约而同地在这一领域找到了独具特色的盈利模式：Google 钟爱关键词广告，兼为其他企业提供搜索技术授权来创造巨大的利润；百度则主打自创的竞价排名模式，并以固定排名作为有利的补充。





# Google

Google 的利润来源只有两个方面，网络广告和搜索技术授权。搜索技术授权是 Google 创建初期最早尝试应用的赢利模式，并一直沿用至今。不过，Google 的绝大部分营业收益却来自于网络广告，其中，关键词广告（AdWords）做出了最主要的贡献。

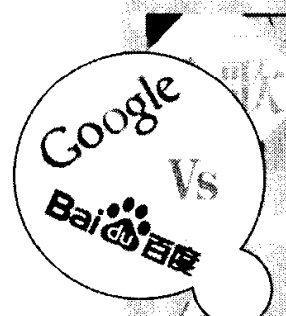
## 搜索技术授权

除了目前占企业总收入九成以上的网络广告收入以外，搜索技术授权是 Google 获取利润的其中一种方式，也是最早使用的方式。Google 通过为各种类型的公司、企业、门户网站以及政府机构和部门提供其功能强大的搜索引擎服务，收取技术授权使用费。

### 1. 技术优势

早在佩奇和布林还是斯坦福大学博士生的时候，两人就开始研究有关网页数据收集和提取的课题 BackRub，并开创出按访问次数排列结果的网页搜索技术 PageRank。一时间，PageRank 广受欢迎，从那时起，两人就发现了搜索技术中蕴涵的巨大商机。

Google 自 1998 年创立以来，曾试验过好几种赢利模式。最初的尝试就是出卖搜索技术，买主是以雅虎、AOL 等为主的大型网站。强大的搜索技术优势为 Google 开掘了利润的源泉，也开辟了持续发展的重要途径，为了稳固作为搜索引擎服务商的立身之本。Google 从一开始就专注于在网络搜索技术上做深度开发，提高网络搜索的效率，Google 坚信：“搜索永远都是网络最需要的。我们唯一要做的就是将 Google 打造成最成熟、最完善的搜索引擎。”它采用独特的网



## Google 与 百度

页级别 (PageRank) 技术, 检索数据库超过 30 亿 WEB 文件, 89 种搜索语言。当使用 Google 搜索引擎搜索网站时, 一般都在 0.5 秒以内完成搜索任务, 特别是当输入两个或者三个关键词条件时, Google 的搜索速度会明显表现出比同类搜索引擎提供商的产品迅速得多。如今, Google 以其搜索精度高、搜索数量大、受干扰程度小等特点而备受全球互联网使用者的关注和喜爱, 也在同行业竞争对手中傲视群雄。据统计, Google 每天接受 2 亿次左右的查询, 其数据库中有 4 亿幅图片和影像以及 20 多亿张网页快照。有超过 76% 的搜索者使用 Google (或 Google 提供的数据) 检索他们所需要的产品信息。

### 2. 授权模式

Google 领先的技术不仅创造了闪电的速度, 满足了用户的需要, 同时奠定了它作为搜索引擎霸主的地位, 使 Google 成为全球首屈一指的大型搜索引擎技术提供商。如今, 雅虎、网景、网易、思科、AOL、宝洁、美国能源部等 130 多家大公司以及政府机构正在使用的就是 Google 授权提供的搜索技术, 快捷准确的搜索以及 Google 良好的品牌效应使这些企业获益匪浅。全世界访问量最大的 4 个网站中, 3 家采用了 Google 的搜索技术, 近 80% 的互联网搜索是通过 Google 或使用 Google 技术的网站完成的。

Google 的精明之处在于, 这种“出卖技术”并不是把程序源代码卖给对方, 而是为用户提供许可证, 授权给用户使用 Google 的技术和 Google 的搜索结果, Google 则人性化地按照搜索的次数来收取授权技术使用费, 而非传统的一次性买断, 使合作双方各得所需, 皆大欢喜。例如为雅虎的门户网站这样的大客户提供搜索引擎服务, 每个季度就能给 Google 带来数百万美元的收入。由于 Google 深厚的技术背景和庞大的技术实力, 所以许多门户网站非常乐意向 Google 订购技术, 双方合作得很愉快。

搜索技术授权是 Google 最早使用的获利方式, 即通过为各种类型的公司、企业、门户网站以及政府机构和部门提供其功能强大的搜索引擎服务, 收取技术授权使用费。

#### 3. 模式弊端

当然搜索技术授权这一赢利模式仍存在着弊病，而且由于互联网行业的激烈竞争，使得很多大型门户网站对搜索领域虎视眈眈，着手研发自己的搜索技术，使用 Google 的授权技术只是一种权益之计，一旦独立开发出自己的搜索技术，Google 的这种技术优势就显得并不明显，而对这种搜索技术授权的赢利模式也会产生很大的影响，雅虎在搜索技术方面取得一定进展后，立刻终止了与 Google 的合作协议，开始使用自主开发的技术就是一个典型的例子。

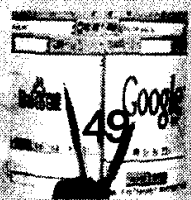
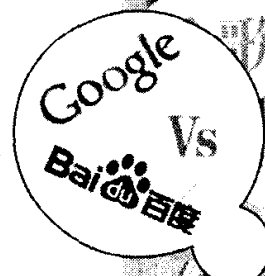
#### 关键词广告

作为全球最大的搜索引擎企业，Google 为了确保每天向全球 6500 万名网民提供搜索服务，必须要找到稳定可靠的盈利方式，而 Google 目前利润的主要来源就是广告。Google 的两位创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇以及 CEO 施密特，从 Google 创立之初就意识到，单纯依靠技术授权是无法维持网站的生存和发展需要的。于是，Google 很快把目光投向了广告。

如今，Google 显然已经成为网络广告市场的主导力量。根据 Google 公司的招股说明书中披露，2001、2002、2003 年，广告收入在 Google 总收入中的比重分别是 77%，94% 和 97%。而 2004 年上半年，这一比例已经上升到 98%。2005 年，Google 的广告收入已经突破 30 亿美元。

##### 1. 基本原理

Google 的主要广告模式叫做 Google AdWords，即关键词广告。这种广告的原理很简单，即根据受众的浏览或搜索历史将广告放置在特定人群眼前，这样，广告的效果达到就能最大化。因为人们最喜欢看到与自己有关系的广告。网民使用 Google 搜索引擎是因为有需



## Google 与百度

要，这种需要往往恰好是购买某种产品和服务，因此他们会输入意向明确的关键词，而 Google 的关键词广告就是根据用户输入的关键词来安插相应的文字广告，巧妙的将广告用户希望推广和销售的特定产品和其最贴切的潜在顾客联系到一起，因此用户很愿意花更多的钱在 Google 购买这种能够切实提高产品销量的广告。

### 2. 自动化竞标法

这种广告通常由广告用户出价竞购特定的关键词，出价最高的用户的文字广告会出现在网民利用 Google 搜索得到的结果旁边最上面的位置。根据 Google 的自动化竞标法，特定关键词由出价最高者得标，但所付的价款，只比次高价多 1 美分，鼓励竞标企业放开为自己需要的关键词投标竞争。

### 3. 简洁实用的形式

就在众多网络广告制作者认为文字式搜索引擎广告是“互联网上最单调乏味的东西”，而努力用各种所谓光鲜醒目，生动独特富有创意的“丰富媒体”（rich media）网络广告来代之而后快的時候，Google 却不合时宜地保持着简洁朴素的风格，不但首页奉行极端实用主义，避免花哨复杂，连赖以盈利的关键词广告也沿袭了这种固执的“洁癖”。从外观上看来，Google 的关键词广告平淡无奇，不采用横幅广告，也没有 Flash 动画广告，很难想像其蕴涵的巨大商业能量和广告效力。Google 广告全部是根据用户购买的关键词采用纯文本形式出现在搜索结果右侧空白处的文字广告，并保证出现在较靠前的位置。搜索结果的左侧则一直保持着公正、客观的搜索排名。Google 甚至直接用特别的颜色将其标示为“赞助商链接”，坦白地告诉网民这就是广告，是否点击阅读，悉听尊便，完全没有想混淆视听，误导网民的用心。然而 Google 也正是依靠这些朴实、平淡的文字广告为用户带来理想的广告销售效果，也为自身带来了持续不断

的广告收入。Google 表示：目前这些广告的效果很好，无图片的页面广告让很多用户获得高出业界标准五倍的点击率。

#### 4. 合理付费机制

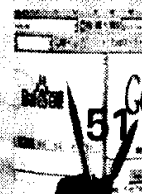
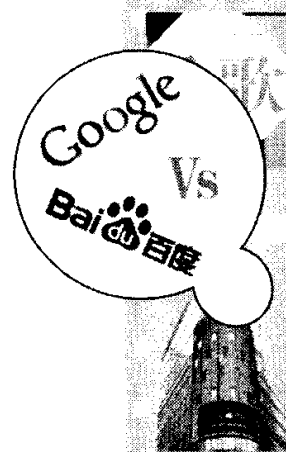
AdWords 广告早期是按显示次数收费，只要这个网站的广告显示一次，不管用户有没有点击，用户都要付一次费。后来，Google 全面推行按点击收费的策略，Google 的 Adwords 系统依靠受众每一次点击赞助商链接广告形式来结算，用户只需为收到的广告点击次数付费。这种付费方式使得一些小公司只需要先支付极少的费用，或者根本不必先付费，就能针对特定的消费群体展开广告攻势。而且由于每次点击的价格相对比较低廉，视关键字的热门程度，每次点击的费用在 5 美分到 100 美元之间，使一些资金实力并不雄厚的小企业广告用户也负担得起，能够轻松享受 Google 这种效果明显的关键词广告服务。

#### 5. 排名的点击率因素

在 Google 的关键词广告中，不是只把出价最高的广告排在搜索结果网页的最上方，也就是说价格并不是广告位置的唯一决定性因素，即使广告主出最高的价钱，却不一定保证一直待在最高位置。Google 推出了一项很有创意的广告政策，创造性地在广告排列中引入了点击率的因素，点击率越高的广告，排名可以越靠前。那些备受欢迎和关注的广告即使只支付较少的广告费，也可以排列在靠前的位置，这使得按点击模式付费具有了相关性经济因素，如果支付 1 美元单价的客户能获得 5 倍于 1.5 美元客户的点击率的话，给 1 美元单价客户最顶端的位置是符合经济规律的，因为他为 Google 带来了更多的收入（Google 是按照点击次数抽成的）。另外，Google 一向反对用价钱来左右搜索的排名，希望搜索结果更多是自然选择的客观决定的，而剔除过多人为的干预因素。

#### 6. 显著优势

Google AdWords 可谓是针对潜在客户投放广告的极佳途径。



## Google 与 百度

首先，Google 覆盖世界 200 多个国家与地区，拥有一百多种语言界面，占全球搜索引擎带来的网站浏览量的 56%，是全球公认使用率最高的搜索引擎，品牌知名度和影响力以及信誉都有着无与伦比的优势，几乎所有的网络用户都会或多或少接触到 Google，这使关键词广告用户的企业和产品面向最广阔的市场机会。

其次，技术优势也成为 Google 利润持续飙升的强大动力，由于技术领先，Google 网站的广告点击率比雅虎等竞争对手要高出 50% 到 100%。

而 Google 采用的按点击计费的支付方式，也从最大限度上保证了客户的资金使用效率，让每一点投入都产生效果，性价比极高，通过关键词搜索锁定广告展示对象，可以保证广告信息定向传播到对企业产品服务最有可能感兴趣的目标群体，几乎完全避免了资金的无效支出，大大提高了投入产出比。

此外，关键词广告还具有视觉效果突出，容易吸引用户注意力，信息量大等优势，是一种十分高效的网络广告推广方式。

值得一提的是，Google 除了在自己网站上投放客户的广告，还推出了一项名为 AdSense 的广告服务，这项服务是针对网站内容提供商的。它鼓励各类网站放置 Google 的搜索引擎，这样只要用户一使用，AdWords 就显示在该网站上。Google 会按照 AdWords 的点击数，与该网站在广告费上分成，可以说这是对 AdWords 效果的一种深化和推广。

唯一的美中不足之处，AdWords 这种广告模式并不是 Google 的首创，甚至 Google 也不是同类网络营销方式的唯一使用者，但是却被 Google 发挥得淋漓尽致，为 Google 聚拢了滚滚财源。目前 Google 的广告客户已经有 15 万家。尽管 Google 一直在进行着多元化的努力尝试，但是 Google 的工作重点依然会放在 Adwords 以及 AdSense 上，因为 Adwords 和 AdSense 这样的突破性广告模式目前仍然是 Google 的工作重点和赢利的主要贡献者。

Google 采用的按点击计费的支付方式，也从最大限度上保证了客户的资金使用效率，让每一点投入都产生效果，性价比极高。

# 百度

百度现在的业务主要包括竞价排名、网络广告、固定排名、情报搜索等。重点业务是竞价排名，其他业务都是由竞价排名衍生出来的。目前，百度竞价排名作为百度主要的赢利模式为百度创造着九成以上的广告收入。

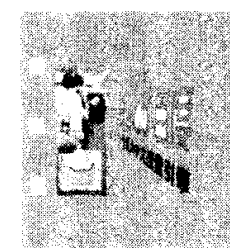
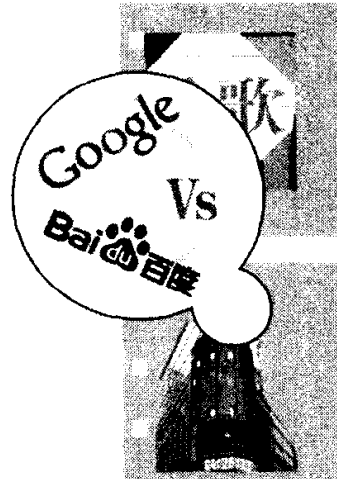
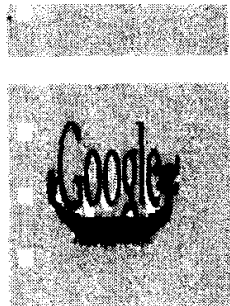
## 竞价排名

2001年9月，百度适时地推出了搜索引擎竞价排名这一全新的商业模式。所谓竞价排名，就是指由用户（通常为企业）为自己的网页出资购买关键字排名，按点击计费的一种服务。通过竞价排名，搜索结果的顺序将根据竞价的多少由高到低排列，同时奉行“不点击不收费”的原则。目前，这种配合点击率付费的竞价排名运营方式，作为百度3年来摸索出的搜索商业营销模式，也是百度最主要的盈利模式，并成为国内按效果付费的网络搜索营销方式的成功典型。目前，包括各大中文门户网站、中国各地信息港以及百度提供技术支持的所有网站，来自于不同领域的各类型企业和个人主页，百度的竞价排名客户总数达到了3万余家，续费率达85%。

### 1. 战略转型

搜索引擎营销尤其是按效果付费的模式早就在美国为无数企业带来成功，百度以竞价排名为主的国内搜索营销的快速发展，也是顺应了全球互联网发展的大趋势。

2000年百度初创阶段，主要借鉴美国搜索公司 Infoseek 的商业





## Google 与 百度

模式，百度一直站在门户背后做技术提供商，依靠收取技术提供费生存，而没有在自己的网站上提供搜索，李彦宏焦急地看到，这种产业链是不健康的，谁也挣不着钱。虽然百度几乎已经垄断了绝大多数门户网站的搜索引擎，但在门户网站方面基本没有进一步提高的可能，因此李彦宏提出公司必须进行一次大的战略转型，此时李彦宏意识到国内的搜索的赢利模式已趋于成熟，以竞价排名为代表的搜索营销存在巨大的利润空间和商机，于是百度断然决定与门户网站分手，创办搜索门户网站，并在借鉴 Overture 的关键字竞价的基础上创造性地确立了竞价排名的商业模式。正是这次战略转型造就了百度之后的突飞猛进，2003 年第二季度，百度宣布全面盈利，目前百度有超过九成以上收入来自竞价排名。

### 2. 具体操作

2001 年 9 月 22 日，百度推出了自己的网站，竞价排名也正式推出，网民能够直接通过 baidu.com 使用搜索引擎，进行竞价排名。根据百度推出的“搜索引擎竞价排名”服务，客户可以自主提交购买不限数量的不同“关键词”，用竞价的方式来争夺那些热门的关键词，当网络用户搜索这些关键词信息时，客户与关键词相关的推广内容就会出现在主要搜索结果的最前列。如果不同客户购买了同一个“关键词”，则根据不同客户的出价高低进行动态排名，即企业如果希望自身网站出现在用户搜索结果的前列，就要支付比其他竞争客户多的价格，百度关键词的竞价从 0.3 元起价，竞争越激烈的词汇价格越高。为了避免干扰网民正常使用搜索引擎，竞价排名的位置一般只占用搜索结果的前四到五位而已，并会在醒目的位置标明“推广”字样，给用户善意的提醒。

百度竞价排名采用预付费方式，真正的收费是按点击来扣除，每次竞价广告被网民点击，百度就收到一定的费用。企业付给百度

2001 年 9 月，百度推出了搜索引擎竞价排名的商业模式。通过竞价排名，搜索结果的顺序将根据竞价的多少由高到低排列，同时奉行“不点击不收费”的原则。

的推广预付金起价是1500元人民币，而后每天按照企业网站有效点击率进行扣费，即使一个网站能排名第一，如果没有网民去点击，也并不收费。但是为了维护竞争机制，提高点击率，如果广告主的点击率太低，百度会将点击率高的竞争对手排在前面。点击率低于0.5%的竞价者会被要求改写广告文案。而对于戴尔这样的大客户，百度的客户经理们会不断地为他们改进广告用语，以最大限度地提高点击率。

面对部分人士认为“竞价排名过度商业化不能实现搜索结果的公证”的看法。李彦宏提出了自己的搜索引擎自信心定律：搜索结果的相关性排序，除了词频统计和超链分析之外，更注重的是竞价拍卖。谁对自己的网站有信心，愿意为这个排名付钱，谁就排在前面。

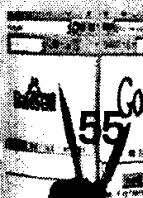
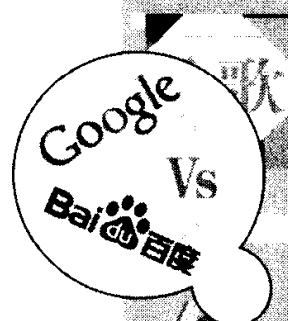
#### 3. 竞价优点

百度竞价排名的推出，有效地解决了传统营销针对性不强、营销效果难以评估两大难题，竞价排名基于百度功能强大的搜索技术，企业推广信息会随着相关关键词的搜索结果率先出现在可能对产品信息有需求的那部分网民的面前，大大增强了广告业主对潜在客户的甄选。针对性强，含金量极高。而且按效果付费，企业获得新客户的平均成本最低，不会浪费每一分投入，企业还可以根据需要灵活控制推广力度和投入，使企业的网络推广投入获得最大的回报。而且企业参与百度搜索竞价排名注册“产品关键字”的数量没有限制，使得企业的每一种产品都有机会被潜在客户发现！

#### 4. 代理商制度

百度竞价排名的渠道模式最终采取的是区域代理模式，即在每个中心城市设立区域总代理，由区域总代理负责该区域内的竞价排名业务的推广，区域总代理又去发展二级代理、三级代理。

百度的渠道建立过程中，每发展一个代理商，百度都会组建一个团队去帮他们管理分层，帮他们培养人才。这个团队，是由百度的销售、市场、客服等几个部门的同事组成的一个小组，通常由渠



## Google 与百度

道经理牵头。他们首先要帮代理商组建一支销售的团队，这个团队未来很可能成为代理商的核心骨干，然后再由百度的市场人员教他们如何去做市场推广，如何提升客户的消费力。百度表示，授权代理都受过专业的培训，可以为客户提供完善的服务，比如选择关键词、描述核心业务、设置链接等，总之是为了更好地为用户推广网站。

目前 95% 以上的代理商都是采取一对一销售作为主要的销售模式，通过人海战术作为市场推广手段，这些大量的与客户一对一的销售，客观上推动了中国网络营销服务的发展；同时为多家网络营销服务提供商做代理的华宇网的工作人员透露：“如果说有十个客户，五个以上都会选百度。”

百度和各代理商的分成比例不完全一样，最多是五五分账，即代理商最多能拿走五成。按照规定，百度的各级代理享有不同的折扣和支持。百度在绝大部分地区只设立一家区域总代理，在个别特殊地区如北京，则设立两家核心代理商。

渠道代理商为百度竞价排名业务的推广做出了巨大的贡献，也创造了巨大的经济价值，自己也获得了不菲的收入，这种结果应该说是双赢的。有代理商形容，拿到百度“总代”的资格，就像是中了千万大奖。艾瑞咨询数据显示，2004 年中国搜索引擎行业市场规模为 12.5 亿元，其中搜索引擎运营商收入规模为 6.35 亿元，渠道代理商收入为 6.2 亿元。百度占中国搜索引擎运营商收入市场份额的 28%，收入达 1.8 亿元，其代理商收入达 1.2 亿元。

### 5. 显著成果

随着百度搜索引擎营销服务的普及，也随着百度代理商的大力推广，越来越多的企业切实感受到了竞价排名这种“按效果付费”网络营销服务的优越性。也有越来越多的企业选择采用这一推广方式。

百度竞价排名的渠道模式采取了区域代理模式，即在每个中心城市设立区域总代理，由区域总代理负责推广该区域内的竞价排名业务，区域总代理又去发展二级代理、三级代理。

### 第三章 关键词广告与竞价排名

2004年9月，上海搜捕公司以每字每天1300元的价格创下了中国网络广告的“天价”，购得百度一个文字链广告位，上线一天，百度就为该公司的网站带来高达10万次的流量。百度2004年的营收比起2002年几乎增长了十倍，高达1370多万美元，主要原因就在于竞价排名的模式。

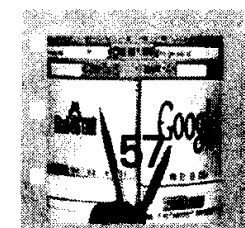
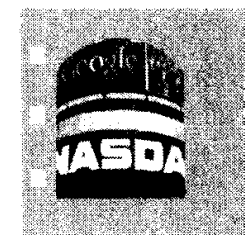
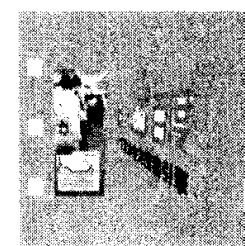
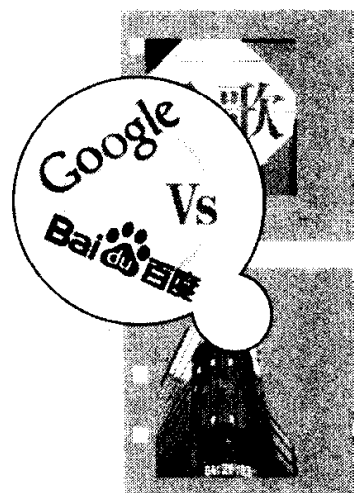
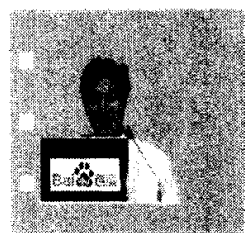
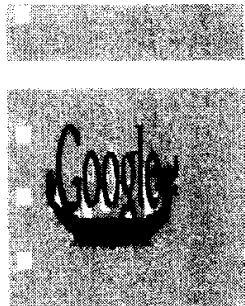
2005年5月《赛迪评测报告》对全国18个城市企业的调查结果显示，在中国经济发达地区，50.14%的企业认可百度的竞价排名服务。

2005年，在中国电子信息产业发展研究院（CCID）主办的首届互联网营销大会上，百度获得“中小企业用户最满意的互联网营销平台”大奖。原因是百度在巨大用户使用量的基础上，为企业提供了效果显著的网络营销服务。大量受调查的中小企业均表示，百度竞价排名效果明显，用小的投入就能带来大的回报，明显提升企业销售额。

2005年度中国营销盛典上，百度作为唯一的一家互联网企业摘得2005年度“中国企业年度营销创新奖”。获奖理由是：“在国内首推的竞价排名服务，独具目标受众精准、付费方式灵活可管理的特点，解决了传统推广方式针对性不强，推广效果难以评估的两大难题，极富创新性”。

百度在竞价排名上的巨大成功，使得国内其他厂商竞相模仿。百度的这种商业模式也理顺了搜索引擎整个产业链，让那些门户网站从搜索引擎上看到了无限的商机，雅虎、搜狐、网易等门户网站纷纷加盟租用百度的服务，用百度的搜索引擎一起获取利润。

根据艾瑞市场咨询调查数据显示，在2006年，竞价排名网络营销模式将成为网络营销的主导方式，占据市场份额的绝大部分。据调查，在过去曾使用百度竞价排名的企业中，有近95%的企业表示将会继续使用这一营销方式，而超过半数的企业表示在2006年会进



一步加大竞价排名的使用力度。

### 固定排名

为了满足广大企业用户日益增长的品牌和产品推广需要，百度公司在其主打产品关键词竞价排名之后又推出了一项固定排名的搜索服务，这种固定排名服务也叫搜索排名，是百度又一项面向企业用户的网络营销服务。

所谓百度固定排名是一种针对特定关键词的网络推广方式，按时间段固定付费，出现在百度网页搜索结果第一页的右侧，不同位置价格不同。企业购买了相关关键词后，就会被主动查找这些关键词的用户找到，给企业带来更多的商业机会！由于通过这种服务，用户只需一次性购买关键词和对应的排名位置，即可在一年当中固定排在百度搜索结果首页的前 10 位的位置上，少了在竞价排名中必须时刻紧盯竞争对手，时时调整竞价价格以保证领先的竞争压力，因而受到很多企业用户的青睐。一时间，各渠道商纷纷抢占独家黄金词汇和黄金位置。

百度固定排名和竞价排名一样，也是基于百度的搜索技术构建的，百度将网民在百度全球中文搜索（www.baidu.com）及百度搜索联盟的 4000 家合作网站上进行搜索活动时，得到的搜索结果页面右侧部分的区域划分为 10 个位置，固定排名的服务就围绕这 10 个位置展开，企业可以选择自己需要购买的关键词，以及希望出现在该关键词搜索产生的结果右侧的固定位置，百度提供相关有偿服务。出现在关键词搜索页面前三位的位置是一直固定不变的，价格一致，相对比较高，而 4 ~ 10 号位置，会以天为单位按顺序轮换显示。价格一致，相对稍低，百度公司通过固定排名这种推广方式，

百度固定排名是一种针对特定关键词的网络推广方式，按时间段固定付费，出现在百度网页搜索结果第一页的右侧，不同位置价格不同。

### 第三章 关键词广告与竞价排名

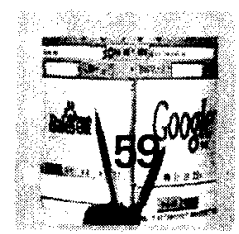
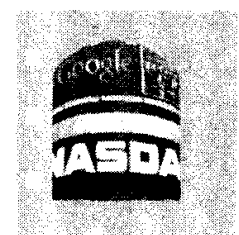
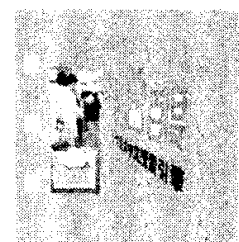
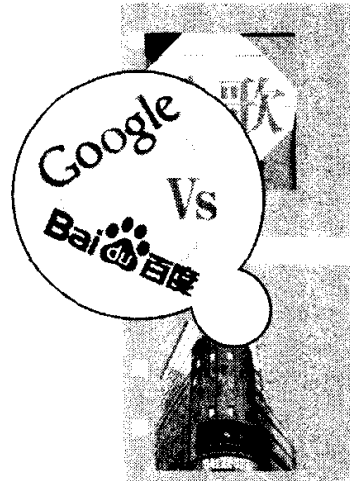
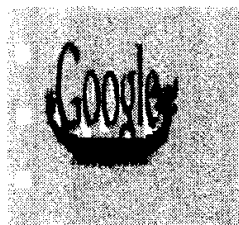
为企业锁定更多更有针对性的客户，促成企业品牌的推广，产品的销售以及业绩的提高。

当然，固定排名与竞价排名相比，按年付费，中间不允许调整费用，在灵活性上有一定的欠缺，另外固定排名服务一般只允许注册一个网站，支持选择几个有限的关键词，与竞价排名的无限制相比略显死板。但是固定排名作为百度的另外一种重要的网络营销服务模式，也具有很多的优势。

首先，固定排名不同于竞价排名，不需要用户时刻关注企业的排名位置和对手的出价情况，企业只需要为选定的关键词和排列位置一次性支付费用，客户选择的关键词的企业信息就会全年持续出现在黄金推广位置，充分展现的客户眼前，为企业带来全年的宣传机会，既节省了持续追加投入的广告成本，又免除了企业的竞争压力。

其次，右侧醒目位置的做法，比起基于关键词搜索而将企业信息发布到相应搜索结果页面具有更强的针对性，这种根据客户需求而匹配的关键字能够精准地为企业初步筛选出含金量较高的潜在客户，提高企业相关产品的销售额和成交率，直接为企业创造商业价值。

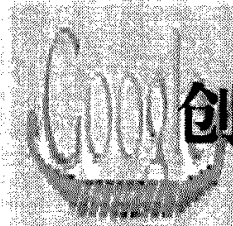
另外，百度作为全球最大的中文搜索引擎，中国第一搜索门户，每日有超过 6000 万人次的访问量。百度全球中文搜索联盟则是中国最大的搜索联盟，到目前已经有包括各媒体网站、行业网站、地方信息港等 4000 余家网站加盟，百度固定排名不仅在百度自己的页面上显示，还在所有联盟网站上均有显示。因此 90% 的中国网民进行互联网搜索时都会看到百度提供的固定排名结果，能够保证企业的网站和产品获得更多的关注，从而帮助企业找到目标客户，使企业得到良好的宣传和推广。





## 第四章

# 创造性颠覆与模仿制胜



Google、百度这两个互联网搜索行业的巨擘有着不同的成功之道和发展轨迹，正所谓各展所长。Google 日有一新，时时处处进行着“不按常理出牌”的创新举措，保持着持久旺盛的创新活力；百度则稳扎稳打，中规中矩地走“大跟随，小突破”的模仿制胜的道路。尽管二者的方式方法千差万别，但是殊途同归，它们都成功地达到了目的，用自己的方式获得了今天耀眼夺目的成就。





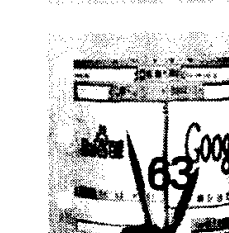
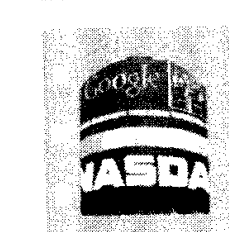
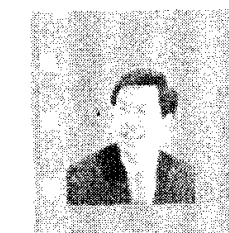
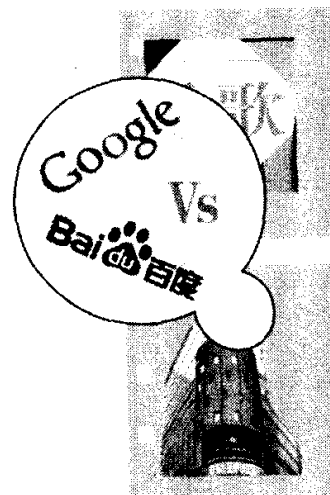
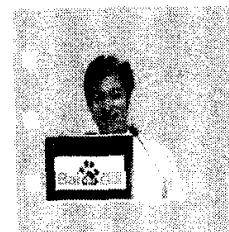
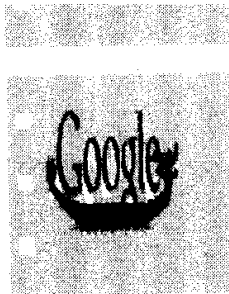
## Google

Google 似乎已经成为了创新的代名词。2004 年 4 月 29 日，决定准备公开发行股票（IPO）后，Google 的共同创办人佩奇和布林写了一封信给准投资人，信中的第一句话就是：“Google 从来就不是流俗的公司，我们也不打算成为那样的公司。”Google 表示“我们的特征是一向习惯于打破规则”。事实上，这家反传统的搜索公司一直都是这么做的。自创建以来，Google 已经颠覆了许多规则，它凭借将创新进行到底的精神，将 Google 的事业推向一个又一个顶峰。

### 创新气质

从行业发展来说，Google 的出现符合了信息界的惯例。自从信息革命以来，每隔一段时间都会诞生一颗这样的“超新星”型企业，如 1971 年的英特尔、1980 年的苹果、1986 年的微软和 1995 年的网景，而在全球化和互联网时代到来后，Google 当仁不让地充当了这样的角色。Google 凭借其强大技术能量和创新优势，创造出互联网时代最大的奇迹，成为第一家结合了巨大的破坏性和创造力、获得罕见的商业成功的公司。

它让全球网民、投资者乃至同行目睹了它用 6 个月时间使股价超过 200 美元，在接下来 5 个月内升至 300 美元，又用了另外 4 个月时间跃上了 400 美元的顶峰——当通用电气们为将股价拉动几美元而费尽心机，Google 的市值已经达到了 1200 亿美元，相当于雅虎与亚马逊、eBay 的市值总和，或者福特汽车加上通用汽车市值之和的 4 倍。



## Google 与百度

### 1. 改变人们的上网习惯

能够创造出如此不凡的奇迹，并不是某个手段高明的管理大师，而是一种纯粹的创新气质。近年来人们对外界的好奇心早已被基本磨平，所以 Google 的创新特质才让人们分外迷恋。Google 目前已经有不少的尝试。经常令 Google 的用户感到新奇的是，这家独特的公司经常推出新产品和新策略，以自己的方式不断挑战外界想像力的极限，给世界带来惊喜。Google 的创新精神正在使它取代门户网站、改变网民的上网习惯。

### 2. 互联网搜索技术的质的飞跃

20 世纪 90 年代末，佩奇和布林这两个斯坦福大学的年轻学生开始专注发展竞争对手视之为冷门，不屑一顾的搜索业务。当 Google 的竞争对手致力于成为门户网址、投入搜索服务的比重不大之时，Google 反其道而行之，尽力完善其搜索引擎，对传统的搜索理念和搜索算法进行了巨大的创新。

以往的搜索引擎，尽管也能搜索到相关信息，但精确性却大打折扣，搜索结果往往很少能符合搜索用户的需要。Google 却成功地解决了这些问题，Google 通过其佩奇位阶（网页级别，PageRank）技术，创造性地提出：越多网页所链接到的页面，越具有价值，其信息越符合用户的需求。提出了以网页上的超级链接数目来衡量网页价值的排名算法，

这种排名算法颠覆了传统搜索引擎依赖分析网页内文字的排名方式，让单一网页的所有者很难操弄网页内的文字与超级链接，影响自己网页的重要性排名。不但如此，Google 的首页简约典雅，但有用的信息几乎都在前几页。实际上，用户通常查看前几页的搜索结果。不用空间向量模型（关键词比对），而用精确搜索（完全符合）与网页排名。这颠覆了传统上重视齐全，而不重视搜索结果精

“Google 从来就不是流俗的公司，我们也不打算成为那样的公司。”……“我们的特征是一向习惯于打破规则”。

确的想法。同时也呼应了 Google “快比慢好”以及“信息永远累积递增”的两个信条。达到了搜索范围、速度及 PageRank 技术的完美结合，实现了互联网搜索技术的质的飞跃。

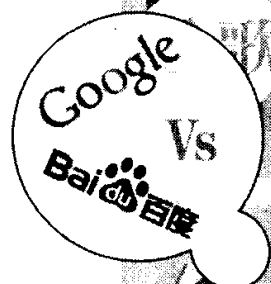
### 3. 始终坚持创新的大企业

事实上，即使是那些以创新为首要推动力的 IT 企业，能够一直坚持创新的也并不多见。因为那些实现突破性创新的公司，总会被接踵而来的低成本复制者包围，并通常迅速败下阵来。当然还有另一种可能：创新带来了商业上的巨大成功，但随着企业规模的扩大，将创新与效率有机平衡的难度也就急剧提高。正因此，人们倾向于相信，革命性的想法只集中于年轻的小型公司中。在这些尝试创新的小公司中，目前已经拥有 6800 名员工的 Google 显得格外特殊。

### 4. 最终的成功者

如今，Google 已拥有多项创新的技术，这些技术并多次为公司夺得业界殊荣。其中包括有网络奥斯卡美誉的 Webby 奖；Peoples Voice 的“最佳技术成就奖”；雅虎网络生活颁发的“最佳网路搜寻引擎奖”；美国时代杂志 1999 年的“十大网络最佳技术奖”；美国《PC Magazine》杂志的“技术卓越奖”；以及被英国《The Net》杂志封为“最佳网络搜寻引擎”。在 2006 年 4 月 Business Week 与波士顿咨询公司联合发布的“全球最创新公司”排行中，Google 名列次席。而在 IT 和技术类同行的评价中，Google 更是超越了苹果公司。

Google 的创新特质也让不少企业争相模仿，任何一个被证明成功的商业模式总是有人去模仿的，Google 也曾经非常骄傲地表示，模仿是对 Google 最好的赞美。Google 因此可以说推动了整个互联网创新的步伐。Google 认为：没有创新的企业是没有未来的企业，模仿只能拥有短暂的成功，而不能做伟大公司。Google 总能以其行动及成绩不停改写众多商业规则：它极大改变了整个网络业的商业模式乃至思考方式，也将广告业推到升级的临界点，它甚至在一定程



## Google 与 百度

度上找到了将学院派研究方式和商业结合的最佳手段。自然，最终成功的也就是这个最优秀的创新者了。

### 盈利新范式

赢利模式上，Google 仍然保持了与众不同的作风。Google 的收益来源主要来自于两个板块：搜索技术授权和网络广告。

雅虎、AOL、网易、思科、宝洁、美国能源部等许多大公司和网站以及政府机构都一度是 Google 的搜索技术用户，而 Google 按照搜索的次数来收取授权使用费。“我们的搜索处理比其他传统公司控制得更好。”

#### 1. 不唯利是图的关键词广告

然而 Google 盈利模式的最大亮点在关键词广告上，事实上，另一家搜索引擎 Overture 率先采用付费广告影响搜索结果，Google 借鉴了这一思路，但坚持在搜索结果旁边单独列出付费广告结果，并且作出醒目的“赞助商广告”标志，这就是日后为其带来绝大多数收入的 AdWords（关键词广告）。

Google 明白，只有通过公众搜索或者进入更多的领域才能保持企业赢利的可持续性，而事实上，Google 的广告业务之所以能长足发展，正是因为它提供了前所未有的性价比。Google 能更有效的找到相对准确的广告投放对象。

另外，Google 最为人称道的就是“不唯利是图”，保证搜索结果的公正和客观。虽然 Google 靠广告点击付费盈利，但是不卖搜索结果，所有的广告都是按照客户购买的关键词，以纯文本的方式把广告安置在相关搜索页面的右侧空白处，而搜索结果的正文则是一种自动排序，取决于 100 多个因素，其中包括 PageRank（网页排名）算法，即 Google 将网页划分成 10 个等级，与等级高的网页链接以及链接数量

Google 最为人称道的就是“不唯利是图”，保证搜索结果的公正和客观。

都会影响排名。为了保持搜索结果的公正客观，Google 还下大力气封杀一切可以作弊的行为。现在有很多 SEO (Search Engine Optimization, 搜索引擎优化) 公司因为作弊而受到 Google 的打击，损失惨重。

### 2. 双赢的 AdSense 广告模式

虽然 Google 仍然被认为利润来源单一，几乎 80% 以上的收入来源于关键字广告，但 Google 之所以能成为互联网的领军企业，甚至成为微软的主要竞争对手，主要在于其能通过创新的模式让收入来源更加广泛。

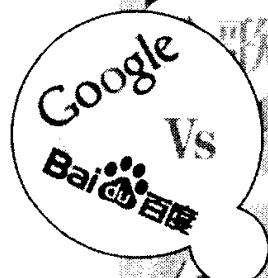
在关键词广告的基础上，2004 年 10 月，Google 推出了比 AdWords 更为先进、技术也更复杂的 AdSense 广告模式，期望以会员的形式来吸引更多的网站加盟 Google 广告发布平台。Google 向网站拥有者开放 Google AdSense，让这些网站帮助 Google 赚钱的同时，自己也能创造收益。AdSense 技术通过分析每个页面的关键字，投放相应广告。经其代理的广告广泛出现在美国在线或个人博客上：最高时，它能接触到全世界约 80% 的互联网用户！AdSense 实际上相当于一个广告联盟。AdSense 可以在加盟者网站的内容网页上展示相关性较高的 Google 广告，链接的广告被有效点击，加盟者就可以借此从 Google 处分得一部分广告收入。在国外，包括纳斯达克的官方网站，都是挂着 Google 的关键字匹配广告。

## 另类股票发行

Google 不仅开创了奇特的搜索引擎技术和企业盈利模式，更颠覆性地在上市时以拍卖的方式进行定价，完成“对华尔街的清洗”，实现了另类的股票发行，并且成就了 Google 与众不同的上市神话。

### 1. 拍卖清洗华尔街

作为一名技术天才，布林同样不缺乏商业才能。2004 年 8 月，布林、佩奇以及他们的团队开始创造自己的财富神话。他们不仅仅



## Google 与百度

创造出奇特的搜索引擎技术，更在 Google 公司上市上试图创新。以拍卖的方式进行 IPO（首次公开募股）定价，被美国媒体称为“对华尔街的清洗”，而两个新的亿万富翁就这样诞生了。

按照华尔街惯例，Google 应当找几家牵头承销商，委托他们对机构投资者进行询价并完成发行，然后付给投行大约 7% 的承销费。而 Google 的选择则是，找了近 30 家投行，直接面向所有投资者进行网上拍卖定价。

Google 是以修正后的荷兰式标售法（Dutch auction）发行股票。Google 和承销商先设定价格范围，决定如何分配股票。经审核认定合格的任何个人（限美国人），可以依据他们认为的公平价位，出价表示愿意支付多少钱购买一股股票，以及想要买进多少股（最低五股），将标单通过互联网、电话或者传真机，送交承销商。所有的密封式标单收齐之后，标售管理人接着计算能把所有股票都卖出的最低价格（称作结算价 settlement price）。等于或高于结算价的标单，一律依照结算价得到配股。如果申购人多于供应筹码，则按标价及时间先后配股。采用这种方式，Google 只用支付投行们大约 2% 的费率，结果发行顺利完成，股价不断上涨，Google 大获全胜。

这种方法和 Google 一贯的作风完全吻合。著名分析师汤姆·陶利（Tom Taulli）表示，Google 标售股票是前所未有的举动：“他们会走这条路，对我来说是一大震撼。看起来，他们是那么优良的客户，承销商一定会为他们做任何事情。这宗 IPO 的每一件事情，都不平凡。”达拉斯小牛队（Dallas Mavericks）的老板马克·库班（Mark Cuban）说：“Google 是第一家真正有胆量，敢于通过标售，用正确的方式发行股票的公司。”

### 2. 双层股票结构

佩奇与布林设计了一种双层股票结构，将股票分为 A、B 两类。向

Google 是以修正后的荷兰式标售法（Dutch auction）发行股票。因而被盛赞为“第一家真正有胆量，敢于通过标售，用正确的方式发行股票的公司。”

外部投资人公开发行的 A 类股，每股只有 1 票的投票权，管理阶层手上的 B 类股却能投 10 票。尽管高科技公司很少采用双重股权结构，但这种股权结构可以让 Google 的管理层放心大胆地出击，不用担心会被辞退或面临敌意收购。因为，即使持有约三分之一 B 类股的创办人，以及重要内部人就算失去多数股权，也能持续掌控公司的命运。双重股权结构可以让 Google 拥有一家特色机构所必要的稳定性和独立性。

### 3. 坚决反对分拆

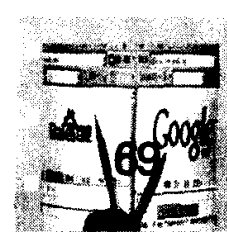
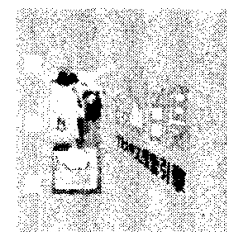
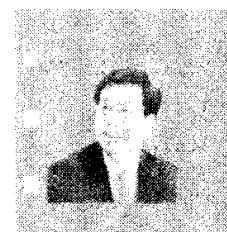
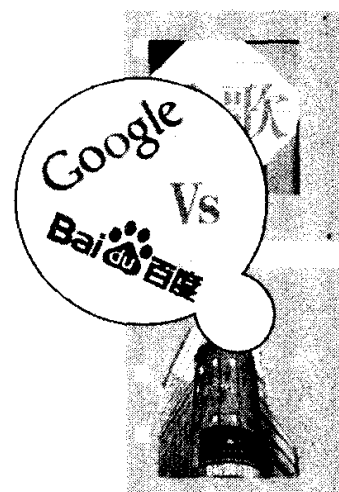
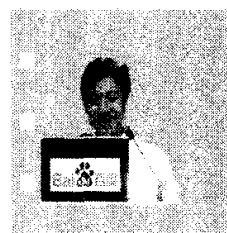
Google 的股价自上市以后就一路飙升，2005 年 5 月 28 日股价达到 266 美元，市值已达 738.88 亿美元。此后，市值一度超过 800 亿。有华尔街分析人士认为，像 Google 这样一贯宣扬平等主义的公司应该进行股票分拆，以使更多的投资者有能力购买该公司股票。

但 Google 创始人和主要股东佩奇和布林又一次准备打破股票分拆的常规，反对股票分拆。他们认为股票分拆只能吸引那些做短线的投机者，而短线投资者也正是 Google 一贯反对的。佩奇和布林曾经表示：“我们希望股东能够长线持有 Google 的股票。”

### 4. 创新精神的胜利

与传统发行方式下机构投资者受优待不同，Google 这次发行，对大小投资者一视同仁。要的就是“一个把小型和大型投资者都包括在内的、公平的首次公开发行过程”。从某种意义上讲，这正是 Google 信奉的互联网精神的体现。或许正是在这种互联网文化的鼓舞下，虽然经历了华尔街许多投资基金的非议，以及承销商的中途退出等诸多坎坷，Google 仍然坚持初衷不改，获得最终成功。

Google 另类上市的成功主要还是归功于 Google 所处的鼓励创新、充分市场化的资本市场环境。在这种环境下，允许像 Google 这样的新公司，自下而上地提出一个新办法，在充分披露风险的前提下，交给市场去检验。尤其需要强调的是，虽然华尔街对 Google 的做法或多或少心存戒备和反感，但监管当局仍然对 Google 的创新举措给予了相当宽松的环境。





# 百度

尽管李彦宏一直不愿意承认，但是显而易见，百度是一个非常善于模仿的企业，百度的发展史简直就是一部模仿的历史。可以说百度就是在不断地模仿中成长起来的。然而模仿在百度的成长和发展中看来，似乎不是一件坏事情。百度是一个优秀的模仿者，百度的发展借模仿之功，稳扎稳打，短短几年的时间，从一家名不见经传的初创企业变成了全球最大的中文搜索网站，中文搜索市场的霸主，可见其深厚功力。百度模仿制胜，值得喝彩。

### 跟随战略

从模仿 Google 起家做搜索门户，模仿 Google 的 PageRank 算法原理，推出网页搜索、图片搜索和新闻搜索，到后来模仿 sogua 推出 Mp3 搜索，再模仿 hao123 推出网站网址。Google 推出“地图服务”后，百度也推出“百度地图”；Google 推出“桌面搜索”，百度就推出“百度硬盘搜索”；Google 开发出“工具栏”，百度也推出“搜霸工具栏”；Google 推出“新闻快讯订阅”，百度也推出“邮件新闻订阅”；Google 推出“AdSense”，百度就出“百度主题推广”。百度学习 Overture 和 Google 的 Adwords 进行竞价排名，又模仿 Google 盈利模式推出百度主题推广，现在继续模仿 experts - exchange.com 以及 Google 推出的“Google Answers”和新浪爱问 iAsk 而推出百度知道！现在 Google 的产品和百度的产品重合度已经有 90% 以上，几乎在百

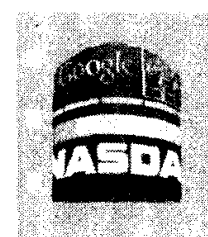
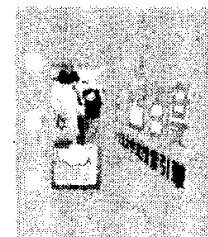
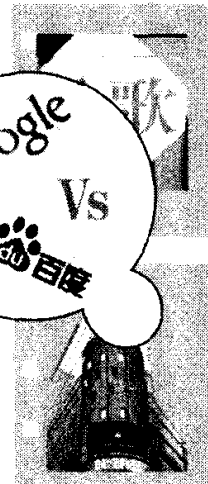
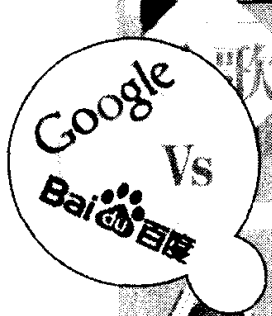
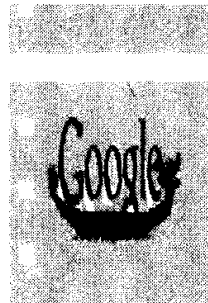
百度是一个优秀的模仿者，百度的发展借模仿之功，稳扎稳打，短短几年的时间，从一家名不见经传的初创企业变成了全球最大的中文搜索网站，中文搜索市场的霸主。

度所有产品和服务当中都能看到其他品牌的影子。

### 1. 基于先进技术平台的模仿

现在许多人甚至都觉得百度的页面和 Google 越来越像了，似乎百度在界面设置上也在刻意模仿 Google 的简洁风格，从外观上看，百度整个网站的风格和 Google 如出一辙。用户打开百度和 Google 页面，页面的呈现方式是一样的，左边一个主的排列，右边一个副的排列。对此，李彦宏解释说，因为百度和 Google 都是做得很成功的搜索引擎，每天都有很多人在使用。一个搜索引擎要做得好很关键的一点是要听用户的需求。之所以这两个界面比较像实际上是用户需求在起作用。百度表示界面的设置是研究了用户的喜好、用户的行为习惯之后发现用户在喜欢搜索引擎时喜欢简单、喜欢直截了当，“我要找什么你直接给我什么就行了，我不需要你告诉我更多的东西，不需要看更多花里胡哨的图片”。这样就导致页面上非常简洁，你要什么就搜索什么，速度也很快，这是搜索引擎界面长的比较像的原因。李彦宏还表示，更多的搜索引擎也在发展，将来的界面会越来越像的，这不是相互之间的模仿，而是符合用户的需求。

当然，百度的抄袭不仅仅是简单的“依样画葫芦”，百度堪称是优秀的模仿者。客观地说，对于搜索这种技术含金量很好的企业，并不是任何一个企业想要模仿就能够做得到的。百度的出色之处在于其高端的技术平台，百度的模仿更确切地说是一种学习，完全是从搜索引擎的底层技术进行借鉴，是一种技术跟随，技术跟随本身也是需要技术的，必须有“真功夫”才行，如果这个技术不过关，Google 能够通过技术实现的那种产品，百度即使想模仿也实现不了。百度已经有了一个比较不错的技术平台，Google 搜索的技术核心是 PageRank 专利技术，通过对网页的链接进行计算而对网页的重要性做出客观的评价，而百度核心技术竟然和 Google 类似，也是通过超链分析产生不同的搜索结果。而且毕竟 Google 始创于 1998 年的 Pag-



## Google 与 百度

eRank 技术专利是由百度总裁李彦宏持有的。

### 2. 一路顺风的跟随战略

从百度成立的第一天起，百度就在采取模仿为主的跟随策略，而百度模仿和跟随的主要目标就是当时已经发展得很成熟的世界搜索引擎巨擘 Google，百度的产品中模仿最多的就是 Google 搜索引擎的一些产品和服务项目，甚至连企业文化、管理方法和上市过程都充满了浓郁的 Google 味道。

不过，从战略的角度上来讲，百度是明智的，甚至是高明的。综观百度的发展轨迹就可以理解，百度创始人李彦宏和徐勇从美国拿着第一笔 120 万风险投资回到北京，在北大资源楼开始创业，最早为新浪、搜狐、网易等 20 多家门户或专业网站提供 OEM 搜索服务，收入较好。百度第二次融资 1000 多万美元，2002 年前后以新浪为代表的门户网站停止和百度合作，百度陷入发展瓶颈，开始转型，于 2002 年 9 月推出搜索门户，全部照搬 Google 的风格。从这里可以看出，在百度起步的阶段，无论是资金、技术和品牌知名度等都处于一个非常虚弱的状态，在那样的情形下，百度也很难投入很大的精力和资金进行大规模的市场调研，因而当时在各方面已经做得很出色的 Google 无疑是百度最好的榜样，而 Google 的精髓一直都在于创新，每推出一个新产品都会在市场、客户的前期需求方面做大量调查工作，所以百度这种“拿来主义”模仿、跟进的战略可以说是为自己的发展走了一个捷径，聪明地搭了 Google 的顺风车，为自己节省了大量的市场调研费用和时间。

对 Google 上市概念的追随更是缔造了百度的辉煌，由于百度的经营模式和发展历程，都让所有人把百度定位为“中国的 Google”，尽管百度多次表示不喜欢这样的称呼，但是事实上，这个称呼带给百度许多实际的帮助，甚至带来了华尔街和纳斯达克的热烈追捧，

从百度成立的第一天起，百度就在采取模仿为主的跟随策略，而百度模仿和跟随的主要目标就是当时已经发展得很成熟的世界搜索引擎巨擘 Google。

IPO Financial 的总裁 David Menlow 就这样看百度：“很多人都将百度视为中国的 Google，相信曾经在 Google 上市初期错失投资机会的投资者不愿意再错过第二个 Google。”

### 3. 创新和突破将是最新要求

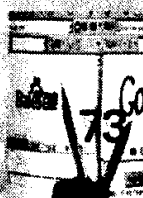
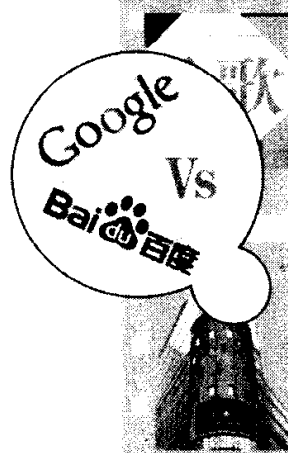
但模仿和跟随毕竟是新创企业在发展初期不得已而为之采用的手段，之前，Google 在中国市场缺位的情况下，百度模仿的意义更重于创新。但是互联网有时候模仿者不一定始终是跟随者。微软是一个很好的例子，像浏览器等始终不是首创的，但是模仿了以后，最后它能做到市场老大的位置。如今，百度已经发展成为在中国市场可以和 Google 分庭抗礼，甚至已经超过 Google 的大型企业，如果在战略上还是一味的跟随 Google 的脚步，亦步亦趋，鲜有创新的话，想和 Google 进一步竞争，恐怕就会出现严重制约发展的瓶颈。所以在这样的情况下，创新对百度显现出尤为重要的意义。

## 模仿佳作

“他山之石，可以攻玉”，模仿战略在百度的发展中可以说是百试百灵，为百度带来了客观的人气和利润，在百度众多青出于蓝、活学活用的模仿作品中，最得意的就数百度竞价排名和百度知道了，尤其是竞价排名，可以说是百度里程碑式的成功转型的产物，也是现在支起百度锦绣江山的擎天玉柱，是百度目前绝大部分营收的来源。

### 1. 竞价排名的魅力

百度的竞价排名现在是百度的核心盈利模式，也是百度收入的主要贡献者。事实上，这种模式的构想可不是完全来源于李彦宏的发明创造，最早兴起这种广告理念的是著名的互联网公司 Overture，而 Google 的核心业务 Adwords（关键词广告）和百度的竞价排名可



## Google 与百度

以说都是来源于该公司的付费理念，Google 甚至而为此付出了代价不菲的“学费”。

百度创立之初，李彦宏敏锐地发现 Google 公司开始凭“关键词广告”的商业模式迅速成长，其盈利秘诀就是：凭借技术领先而以点击量收钱，以域名登记为例，排名在前面，一个点击可以收费 5 到 10 美元，注册一个就收 100 美元。

而反观当时百度的盈利模式却非常简单，主要向门户网站提供搜索技术服务，按照网站的访问量分成，向门户网站收取费用。李彦宏意识到当时百度的模式只能是“为人作嫁衣裳”（当时百度的市场占有率达到 80% 但依旧不能盈利），于是毅然决定让百度转型，做成类似 Google 的搜索门户。而当时李彦宏的这种效仿 Google 的构想遭到了董事会全体强烈的反对，反对理由就是，跟着 Google 走，能有出路吗？

而事实证明李彦宏独具的战略眼光，竞价排名取得了预期的辉煌，成为百度的主营业务，当然，竞价排名虽然是百度模仿 Google AdWords 做的一种按效果付费的网络推广方式，但是百度并没有完全照搬 Google 的关键词广告，而是做了创新修改，把竞标的概念引入到点击付费中来，取得了空前的成功，之后，百度还学习 Google 推出“主题推广”测试，让百度的广告业务更上一层楼。

### 2. “百度知道”绽放异彩

2005 年，百度推出了新产品“百度知道 (zhidao.baidu.com)”，该产品被普遍认为具有浓厚的模仿 experts - exchange.com、Google 的“Google Answers”以及新浪爱问 iAsk 的痕迹，其首页的布局以及关键元素都与新浪“爱问”首页几乎完全一致。但是表现却异常出众，在知名度和人气上也显然盖过了前面几种产品。

新浪曾经率先推出类似的服务平台 IASK (<http://>

竞价排名虽然是模仿 Google AdWords，但是百度并没有完全照搬 Google 的关键词广告，而是做了创新修改，把竞、价的概念引入到点击付费中来，取得了空前的成功。

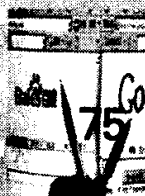
iask. sina. com. cn/), 经过半年多运营, 每日流量已达数百万。“百度知道”模仿新浪“爱问”, 将网友所提问题归纳为地区、电脑/数码、明星名人、游戏、体育/运动、健康/医疗、生活休闲时尚、烦恼、商业/经济、教育/科学、社会/文化、艺术/文学十二大类, 两者在分类数目和名称上的差别不大。

但是“百度知道”的表现可丝毫不平庸, 它被形容成是一个创举, 为广大网络用户提供了一个涵盖范围远非传统百科全书可比的网上问答平台。该平台基于搜索, 以互动问答和分享为核心概念, 和大家习惯使用的搜索服务有所不同, “百度知道”并非是直接查询那些已经存在于互联网上的内容, 而是用户自己根据具体需求有针对性地提出问题, 通过某种悬赏机制发动其他用户, 获得该问题的答案。网友可在“百度知道”中提交或回答其他网友提交的问题, 这些问题既可以是严肃的学术性或知识性问题, 也可以是困扰自己的心理或生活问题。同时, 这些问题的答案又会进一步作为搜索结果, 提供给其他有类似疑问的用户, 达到分享知识的效果。

“百度知道”可以看作是对搜索引擎功能的一种补充, 是对过分依靠技术的搜索引擎的一种人性化完善。百度虽然能搜 10 亿中文网页, 然而和网友脑海中的智慧相比, 却仍显生硬和缺乏针对性, “百度知道”让网友们头脑中的隐形知识变成显形知识, 通过对回答的沉淀和组织形成新的信息库, 其中信息可被用户进一步检索和利用。推动搜索引擎讲入一个更高的境界: 让人类智慧本身加入被搜索的行列。用户通过百度知道, 可以分享千万网友的智慧, 获取自己所需要的结果。

### 青胜于蓝

李彦宏认为: 创新并不是说不借鉴任何先前的东西。如果说你整个的想法和做法都是构架在一个沙滩上, 是一个海市蜃楼的话,



## Google 与 百度

虽然看上去美丽，不见得真正有效果。百度的创新，其实是基于实际的效果来做决定的。李彦宏并不否认百度采用了 Google 一些成功的经验，“难道只有完全不同的公司才是创新的公司吗？好的模式为何不可以采用！”

### 1. 模仿中的创新

百度并不是一味模仿、毫无创新，它也在方方面面体现出其独特的创新精神，百度相关性搜索和百度贴吧是最可以代表百度创新精神的两个功能。百度贴吧于 2003 年 11 月发布，是一种基于关键词的主题交流社区。博客中国董事长方兴东表示，BBS 论坛有分类限制，聚集人数有限；博客的特点是完全以个人为中心，单一博客的参与者有限；而贴吧无需注册和身份认证，所有人都有同样的话语权。这一创新突破为百度吸引了巨大的人气和流量，百度贴吧成为百度最受欢迎的一个服务项目，也为中文网民提供了一个巨大的交流平台。

另外不得不提的就是百度推出的“国学频道”，这又是一次意义重大的创新之举，其创新的本质在于，百度之前提供的是搜索服务，对于内容不具有所有权，类似中介的服务。通过国学搜索从提供简单的搜索服务转到提供内容。实际上，Google 在国外的诸多版权官司和 Mp3 侵权事件对百度有一定的反思作用。传统的搜索结果一般都是一长串的网页连接地址，然后列出从每个网站摘抄的大约 20 个字内容的要点。一旦用点击自己看中的某个连接后，就会立即转到另一个网站上，此后百度就无需为用户的浏览负责了。但这个行为往往会让一些新闻单位、唱片公司、图书公司认为其行为有侵权。百度通过“国学频道”的试点，降低运作风险。其行为也同时为探索搜索的下一步发展奠定基础。

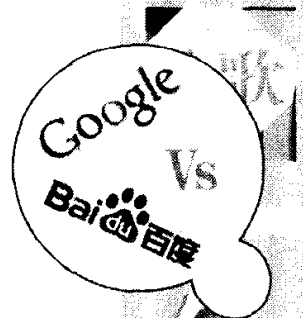
李彦宏认为：创新并不是说不借鉴任何先前的东西。如果说你整个的想法和做法都是构架在一个沙滩上，是一个海市蜃楼的话，虽然看上去美丽，不见得真正有效果。

## 2. 重点是抓住核心的东西

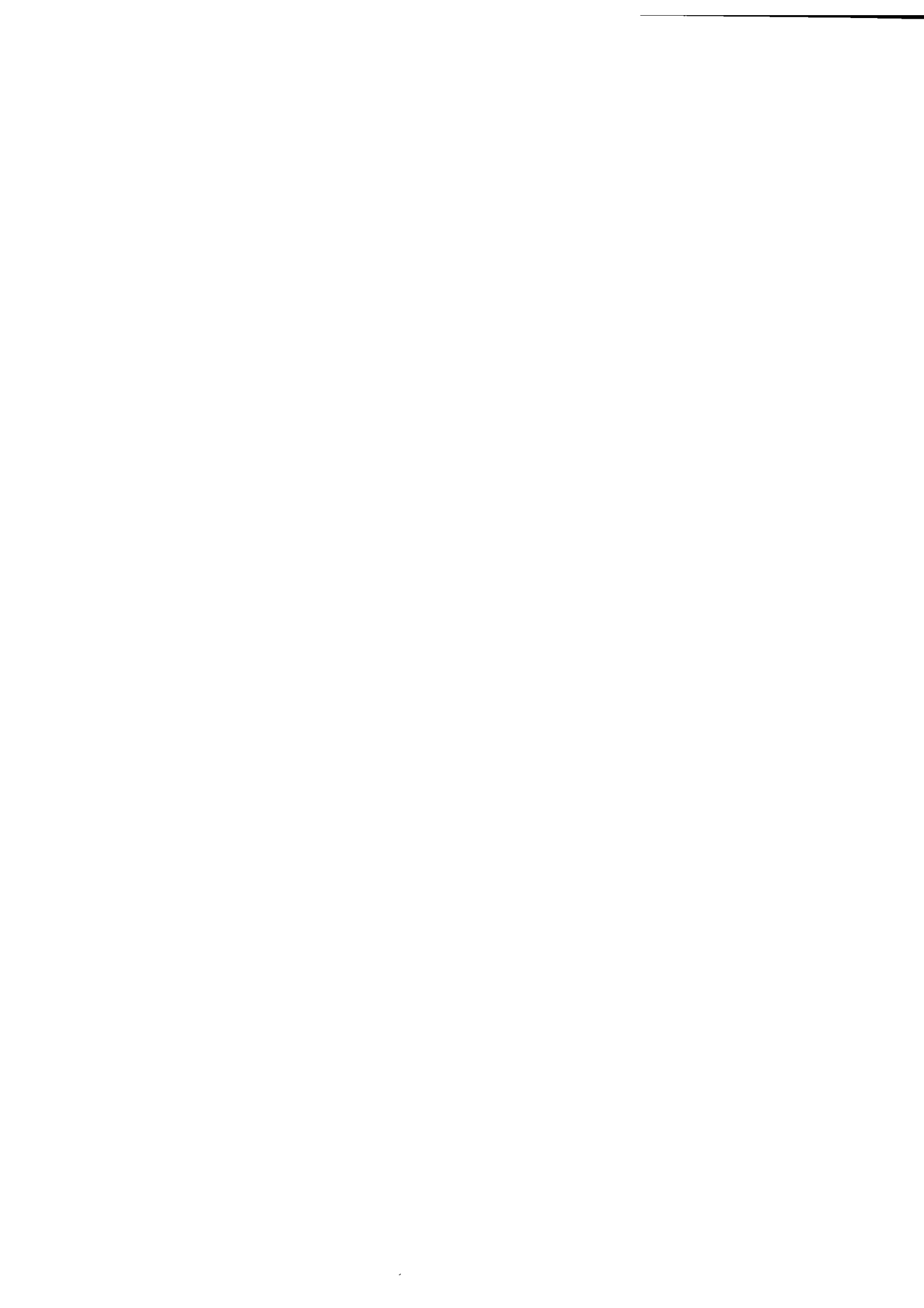
百度认为，创新不是说一定要另辟蹊径，重要的是掌握住核心的东西。李彦宏说：“在中文中至少有 38 种表达‘我’的方式，百度招股说明书目录中印有诸多中文表示‘我的一页充分说明了同为搜索企业，百度和 Google 的区别在哪里。”因为中国语言的特点，百度可以说是世界上对汉语支持最好的搜索引擎。从分词处理到搜索准确度上，百度对于中文网页的搜索的确有着很难超越的优势。同时百度专注于中文搜索市场，研究汉语特点和国内网民上网习惯，在中文分词、相关性搜索、特色搜索等等方面超越了 Google。

另外，百度做得比 Google 好的地方是，百度在关键词、广告的营销方面已经建立了一个比较完整的渠道，这是百度在中国市场的优势。李彦宏很清楚，如果要在搜索引擎市场上取胜，首先要抓住搜索引擎的用户，搜索引擎的用户是第一位的，而搜索引擎的关键词、广告的客户是第二位的。如果用户始终抓不住，用户使用感受不好的话，投放广告的时候就体现出来了。百度能够在中国超越 Google，就是因为相比之下，百度更加了解中国用户的特点和需求，抓住了更多的中文搜索引擎用户，在流量和市场份额上拥有充分的保障。百度曾经想买一家 Mp3 搜索网站，后因价格问题没有成功，于是百度开始自己研发 Mp3 搜索，并且比较早推出具有中国特色的 Mp3 搜索，吸引了大量年轻网民，这是由于某种原因，Google 始终无法实现的。2003 年 12 月百度又推出新型的贴吧，聚集了人气，这些奠定百度成功的基石，2004 年百度推出了新闻搜索、下吧、IE 搜索工具条等等一系列搜索产品，2004 年 8 月收购 Hao123.com 进入网站网址搜索市场，逐步成为了中国搜索引擎的老大。

“事实上，前两年 Google 的中文服务一直在抄百度，我们推出一个模式，它就跟风。”李彦宏曾经声称，百度的中文搜索技术要比 Google 中文先进一年左右。

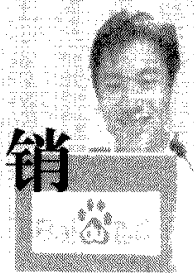






## 第五章

# 病毒式营销与出位营销



随着人们对品牌的关注，网络品牌也进入了人们的视线，人们越来越意识到网络品牌所具有的强大影响力。纵观世界互联网搜索领域，Google 是当仁不让的 NO.1；而在中文搜索领域里，百度堪称第一品牌。随着企业的快速发展和品牌知名度、影响力的日渐加大，作为世界第一品牌的 Google 和作为中国第一品牌的百度都开始格外注重自身的品牌价值、品牌塑造、品牌营销、品牌维护。Google 始终依靠病毒式的营销，依靠良好的口碑塑造了一个又一个搜索业的神话；而百度则善于抓住机会，一次次地发起出位的营销活动，让自己成为公众关注的焦点。



# Google

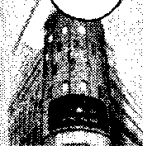
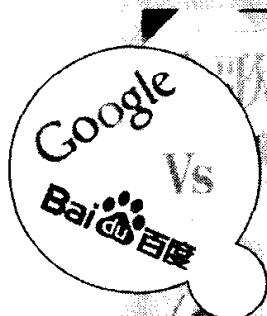
Google 在品牌经营上有着明显的符号特色，品牌内涵简单、实用，品牌理念是关注用户需求……更为重要的是，Google 在品牌营销上完全不拘一格，颠覆传统，不花一分钱做广告，标榜一种病毒式的口碑传播方式，却得到了出人意料的人气效果，这就是 Google，一度将苹果和可口可乐击败的世界搜索巨人。

## 病毒式营销

Google 上演了一场品牌大传奇，创业第 6 年就成为全球最具影响力的品牌评估机构 Interbrand 访谈企业经理人的“理想品牌第一名”，第 7 年便在《商业周刊》公布的全球 100 最具价值品牌榜上以 84.61 亿美元的身价高居第 38 位。如今，毫无疑问，Google 已经成为了一个家喻户晓的、高价值的品牌，Google 得名于一个数学名词“Googol”，表示一个 1 后面跟着 100 个零。从 0 到 84.61 亿美元的品牌价值，事实上，Google 在品牌增长上也是 Googol 级的。最令人惊讶的是，Google 的品牌营销完全靠口碑，Google 从来没有在广告上为自己花过一分钱，Google 传播影响力之大，范围之广，一度被戏称为“Google 病毒”。

### 1. 品牌即体验

Google 没有做过一次电视广告，没有张贴过一张海报，没有做过任何网络广告链接。但 Google 在搜索引擎领域取得的成功是其他公司无法比拟的。《搜索引擎现察者》网络杂志统计结果显示：至



## Google 与 百度

2002 年 10 份，网民使用 Google 的时间量累计达到 1610 万小时；相比之下，雅虎只吸引了 660 万小时，微软 MSN 仅有 520 万小时，而雅虎和微软 MSN 的广告宣传费用的数目之大让人瞠目结舌。

当今时代，大多数的公司依靠广告轰炸换取市场占有率。Google 的成功似乎有些另类，但是它说明“产品质量”仍然是取胜的法宝。

“learn by doing”，这是李开复的一句口头禅。在李开复看来，不管是员工，还是对客户，Google 都善于把枯燥的文字变成一种独特的体验。Google 品牌策略之一是创造独特的用户体验。Google 品牌的无与伦比是由他们的产品来代言的，而 Google 品牌内涵的建立和 Google 用户的体验是相辅相成的，无需借助昂贵的商业广告。创造 Google 品牌的狂人们把钱都花在了产品上。

在 Google 的产品中，它的品牌暗示也是无孔不入。比如，在 Gmail 的垃圾箱中，会发现这么一句话“自从有了超过 2000MB 的存储空间，再也无须花费精力去删除邮件！”。

最近，Google 又推出新产品 Gmail Quick Contacts，巧妙地把 Gmail 和 Google talk 结合在了一起。而开通方法却是随机挑选的，那些抢先拥有者就开始到处炫耀，一个新产品就是这样被推广开来。

### 2. 不靠广告，靠病毒营销

Google 这种病毒营销式的品牌塑造战略，通过“让大家告诉大家”的口口相传方式，利用网络快速复制和传递的性能传向数以亿计的受众，达到了信息像病毒一样传播和扩散的效果。

Google 依靠自身先进的技术，向广大用户提供完全免费而有价值的产品或服务，通过人群与网络宣传，使用户像吸毒者一样，产生对 Google 的强烈依赖。用户想要什么，便下意识地访问 Google 公司的网站（www. Google. com）。

“Google 病毒”的感染力无人能比。在许多网民心中，Google 具

Google 的品牌战略，就是通过口口相传方式，利用网络快速复制和传递的性能传向数以亿计的受众，使信息传播如同病毒传播一样迅速。

有无法替代的地位。消费者是懒惰和好奇的，“让客户变得更懒”也曾经是许多企业的座右铭。但是，如何让用户能够变得对自己的产品有依赖感，则让这些企业绞尽了脑汁。而 Google 却轻易地做到了。

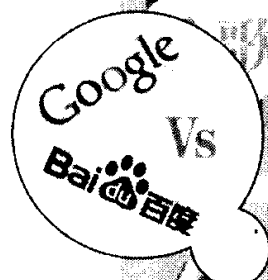
许多品牌研究专家对此模式产生了浓厚的兴趣。阿兰·西格尔是纽约品牌战略公司 SiegelGale 的负责人，他非常推崇 Google 的这种“不战而屈人之兵”的病毒式品牌塑造策略。“无疑，Google 是凭借市场口碑取胜的标杆企业。”他说，“Google 成功地让人们不断地谈论它。而如果你没有好的产品，人们是不会去谈论你的。”

Google 经常推出一些技术先进、同时又深受网民们喜欢的免费产品。通过不断制造新的谈论话题，Google 受到了人们的热捧。事实证明，这种口口相传的方式具有无比的威力。比如，在 2004 年 4 月 1 日，Google 推出了史无前例的 1GB 免费电子邮箱 Gmail。Gmail 从推出至今一直处于测试阶段，不可能公开申请，只有得到邀请才能获得账号。Gmail 创新的技术特色和这种独特的获得方式，吊足了用户的胃口，使得一款邮箱产品获得了与之不相称的“尊贵”地位。

Google 还把这种“用户邀请”的模式移植到了其社群网站 (Orkut.com)，跟别的交友网站不同的是，如果你想加入，必须获得已经是该网站用户的邀请，这样就等于把现实中的交际圈搬到了网上。这种“关系”营销，也算是“Google 病毒”。

而 Google 的行动还远远没有结束。最近网上流传，它推出了 Google 饮料，据说这种饮料能扫描人的基因而让人变得更聪明。这一回，网民们似乎不再认为这是一个笑话了，他们正在发愁的是：到哪里去弄一个瓶盖以换得一瓶饮料呢？

正是凭借着与众不同的品牌塑造手段，在 2002 年的“全球最知名品牌”调查中，Google 曾经成功击败苹果和可口可乐，成为该年度“最具有影响力的品牌”。而在 Interbrand 抽样调查结果中显示，Google 于 2003 年继续蝉联全球年度第一品牌。



## 坚持简约风格

Google 能赢得如此良好的口碑，如此巨大的成功，很重要的原因是它简单实用，容易被记忆。

无论周围有多少商业诱惑，Google 始终坚守“搜索”这一核心定位，其首页也始终保持着干净、简单到近乎单调的风格，将其简约做派坚持到底，并用这种最为纯粹的方式让搜索成为改变世界的超级力量。

### 1. 从未变过的简洁

Google 最为人称道的地方是，它的单一与专注。在整个网际网络的发展历程上，所有以搜索引擎起家的公司几乎都在中途停止发展搜索引擎，改而不断地想提供各式各样的服务，如新闻、股票、娱乐、社群等，以至于整个网站首页版面复杂无比，只有 Google 的首页单纯得不可思议。Google 的主页从 1998 年到 2004 年经过了 1900 多次改版，但朴素简洁的格式从来没有变过，始终是 37 个英文单词、4 个制表符以及一个用来填写搜索对象的空栏。页面上唯一变的就是其 Logo 趣味盎然的一些漫画式变动。当然，网站的朴素简洁并不代表内在技术的简单，只具有单一搜索功能的主页更说明了 Google 对搜索技术的关注，以超过 86 种语言和方言提供服务，遍及全球 80 多个国家的 Google，是网络世界中任何人也不敢小觑的搜索霸主，连计算机行业中的“皇帝”比尔·盖茨都在瑞士达沃斯举行的世界经济论坛年会上承认：Google 在网络搜索领域，给我们震动相当大。

### 2. 极端实用

Google 简洁清新的背后，是极端实用的商业技术因素在起作用，拉里·佩奇表示：“我们的首页这么干净不是因为我们洁癖。这是

无论周围有多少商业诱惑，Google 始终坚守“搜索”这一核心定位，其首页也始终保持干净简单到近乎单调的风格，并以这种最为纯粹的方式让搜索成为改变世界的超级力量。

个商业决策。”“人们只想上来很快地搜索一下，然后迅速离开。我们就为他们提供这种便利。”

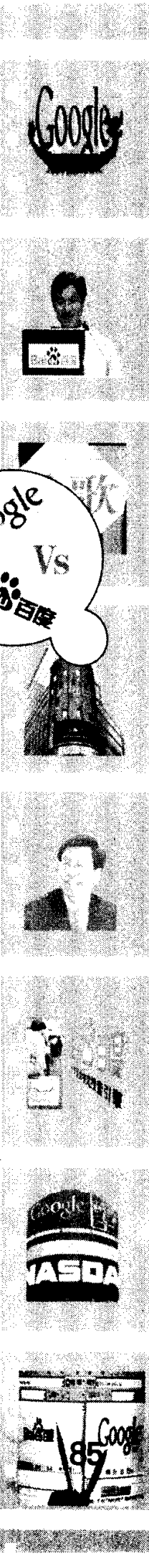
Google 不用五颜六色的广告炫人眼目，不增加用户加载页面的时间，让用户更加迅速的完成搜索任务，从而博得了广大使用者的欢心。美国的 WebTop 统计公司经过调查发现，人们如果在 12 秒钟之间找不到自己所需要的内容，就会失去耐性，这一结论也证明了 Google 简洁但便捷、实用的原则的正确性。

朴素得让人无法拒绝的 Google 得到了人们的充分肯定，不堪广告袭扰的人们把第 5 届互联网“威比”奖中“最佳实践奖”给了 Google。Google 在内容、结构、导航系统、视觉设计、功能性能、互动性能以及总体经验这些标准上一律获得了空前的高分。Google 为了保持自己的风格和在网民中的口碑，甚至放弃了在首页上放置价值 200 万~1000 万美元的广告，以经济代价换来了广大客户深刻而持久的信赖，这是有形的商业利益无法比拟的，也是 Google 采取长期发展战略的过人之处。

### 3. 多样化功能

朴素简洁、一如既往的页面是 Google 的骄傲，然而这种简洁却也让 Google 遭遇了尴尬——如此简洁的页面，根本没有办法体现出 Google 的齐全功能。Google 除了搜索、统计功能之外，还有各种各样出人意料的功能，诸如电子商务服务、计算器、专有词汇检索等等，可谓是应有尽有。而且更加人性化，贴近人们的生活。Google 的计算器，只要把算术公式直接输入搜索框就能够得到结果，它甚至可以支持英语输入和复杂数学表达式，并且能够进行度量衡计算。

Google 的这种简约风格一直得以保持，其间只经过了一些细微的调整。但同时，布林也承认他们越来越有难处：“我们的功能在不断增加，遗憾的是都无法表现在首页上。”





### 执著于“纯度”

无论竞争对手的商业模式如何膨胀，Google 始终奉行两大信条：

第一，关注使用者，其他事自然到位。

第二，专心把一件事做到最好。

在第一原则的指导下，完美地实施第二原则，这就是 Google 品牌大厦的基石，也是其化解各种商业诱惑的不二法门。在此基础上，Google 执著于“纯度”，将其品牌精神展现得淋漓尽致。

#### 1. 意向纯度

意向纯度，这也是 Google 最为人称道的一点，与人的灵活相比，Google 更加相信机械的算法和程序。人通过设计程序来制定规则，然后让程序去履行规则。每一个搜索结果，都是程序按照规则自动排出的，这将确保搜索结果的客观、独立与公正。Google 认为这个结果是神圣不可侵犯的，这是对自己技术理念的坚持，对技术先进性的自信，也是对用户的尊重。

施密特说：“在 Google 的广告业务中，决不以任何方式影响我们的搜索。”对于那些为了商业利益而改变搜索排名的行为，Google 十分不齿。

为了切实有利于用户并保持完全客观，Google 将广告和编辑进行了分离，这些措施在竞争对手那里并没有得到贯彻。Google 遵从关键词的相对位置，按照关键词的接近度确定搜索结果的先后次序，优先考虑关键词较为接近的结果，这样可使用户节省时间，而无需在无关的结果中徘徊；对网站的摘要萃取精华。

#### 2. 设计纯度

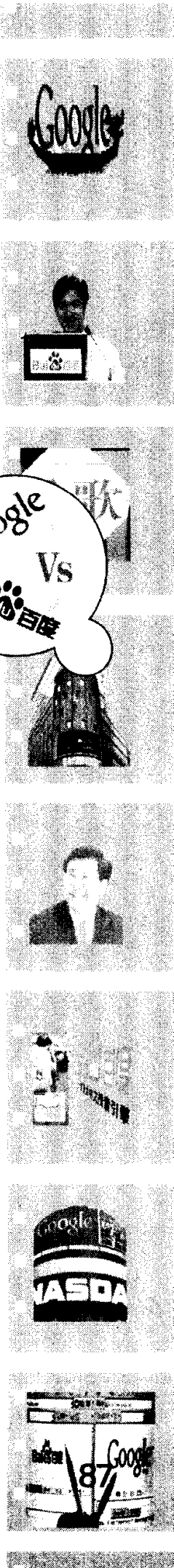
一般入口网站的首页往往五彩缤纷，除了新闻、搜索等单元，

无论竞争对手的商业模式如何膨胀，Google 始终奉行两大信条：第一，关注使用者，其他事自然到位；第二，专心把一件事做到最好。

## 第五章 病毒式营销与出位营销

还充斥各种广告，把网友搞得心烦意乱。Google 站点没有广告，只有一个供用户输入搜索条件的方框和一个大大的 Google 标志。

但是，每当节日、纪念日，或者某个伟大人物的生日，打开 Google 的页面，你肯定会感觉有点不一样。进而发现，原来是 Google 的 Logo 变了——妙趣横生，而且贴合当日的意义——这就是所谓的节日“彩蛋”。很多人每逢节日，都不会忘记打开 Google，哪怕他们根本不需要信息检索，只为了看看今天 Google 的 Logo 什么样子。



## 百度

根据国内知名调研机构艾瑞公司 2005 年搜索引擎调查报告，百度在中国的市场份额已达 46.5%。此外，中国权威媒体《电脑报》抽样选取 12 万读者进行调查的结果也显示，62.29% 的读者在搜索引擎的使用上也首选百度。百度凭借其在中国搜索市场上占有率的垄断地位，日渐凸显出其巨大的品牌价值。而之所以能够取得这样的好成绩，百度的出位营销起到了巨大的作用。

### 出位营销

塑造好品牌需要依靠高明的营销。百度的品牌营销战略就很高明。百度总是能够敏感的察觉到公众的喜好，及时发起那些关注度高、公众兴趣大、影响力大的营销活动，巧妙地让百度品牌不断地出现在公众的视野里，不断提升百度的品牌知名度，树立网络名牌的品牌形象。

#### 1. “百度搜索大富翁”引领时尚

鉴于网络游戏的热潮，百度不失时机地推出了让广大网民增长知识的搜索小游戏“百度搜索大富翁”的游戏活动，掀起了一股新的时尚潮流。

事实上，把此款游戏叫做网络百科全书更为合适。为了让各个年龄阶段，不同职业的网民都能够通过搜索引擎达到增长知识、拓宽眼界的目的，百度经过长期的研究准备，针对上述人群设计了涵

百度推出的“百度搜索大富翁”的游戏活动，巧妙地让百度品牌不断地出现在公众的视野里，不断提升百度的品牌知名度，树立网络名牌的品牌形象。

盖衣、食、住、行、用、学等各个方面的题目供网民回答。例如“你知道鱼刺卡在喉咙里喝醋是错的是吗？”“你知道世界上最大的湖是什么吗？”“你知道‘地球之肾’是什么吗？”“你知道票价在 20 元以上的火车票保险金额是多少吗？”

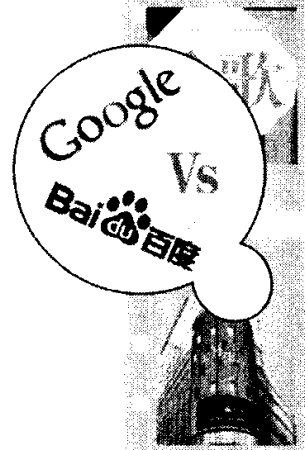
这些妙趣横生的游戏问题让很多网民乐在其中，积极参与，与其他网上游戏不同的是，“百度搜索大富翁”游戏完全免费，没有繁琐的注册流程；答题时间只有几分钟，答题者只要会上网，就能参与游戏答题。

“百度搜索大富翁”还准备了简短实用的搜索引擎实用技巧，答题者只要掌握搜索技巧，使用搜索引擎将更加得心应手。真正做到边游戏、边学习。“百度搜索大富翁”游戏还为广大网民提供了数量众多，价值丰富的奖品，其中包括高级轿车、电脑、数码相机、手机在内的空前巨奖，每天、每周、每月、每季都有奖品送出。

“百度搜索大富翁”游戏刚刚推出便受到了网民的热烈欢迎，人气空前旺盛。从 2002 年 11 月 7 日开始，直到 2003 年 8 月 9 日结束，这是百度开始较早、持续时间最长的一个营销活动。至今谈起那段时光，还有不少网友十分怀念。在这个过程中，对百度搜索引擎和百度品牌也都有了深入的了解，为百度大大提高了品牌知名度、美誉度，也为百度带来了旺盛的人气。

## 2. “万人公测”奠定百度霸主地位

2003 年 5 月 28 日至 2003 年 6 月 4 日，《中国电脑教育报》的网站 [www.cce.com.cn](http://www.cce.com.cn) 推出了一项名为“Baidu vs Google 大搜索引擎对决搜索之巅”的“万人公测”活动。公测采用的是由美国著名的计算机科学家 Udi Manber 提出的一种叫 UDI test 的搜索引擎质量评估标准。UDI test 的主要思想是：评价搜索引擎的质量主要看用户的体验，由普通用户在没有任何暗示的情况下对两个搜索引擎的结果进行等级评分，并且在这种评分中引入用户信心指数，最后通过对大



## Google 与 百度

量评分的统计来得到两个搜索引擎的质量评分。

用来做 UDI test 的关键词一般需要庞大的数量，这些关键词通常是从检索日志中随机提取得到，非常具有代表性。UDI test 的优点在于在评测搜索引擎质量时引入用户体验作为重要的评测参数，使得测试效果更加有效。

这次评测历时一周，来自世界各地的 10015 名中文网络随机用户使用了多达 100150 个搜索关键词，对两大搜索引擎进行了评测，Baidu.com 首次超越 Google，成为中国网民首选的搜索引擎。其中 59.06% 的人选择了“Baidu 比 Google 好”，4.71% 的人选择了“Baidu、Google 差不多”，36.23% 的人选择了“Google 比 Baidu 好”。Baidu.com 以高于 Google 分数绝对值 0.14 分的优势成为中文搜索之王。由于双方的最高分均为 2 分，因此 0.14 分的差距已经很大。由此可见，Baidu.com 在用户体验上明显好于 Google，在中文搜索的质量上 Baidu 也超过了 Google。

事后，百度大方承认，“万人公测”确实就是百度一手策划的一个营销方案，但并不认为这有什么不对。百度表示：“我们只是发起这样一个活动，但是绝对没有影响参加测试者做出自己的选择，没有影响结果的客观性、公正性。这一万多人，来自世界各地，我们不可能进行操纵。”

百度的这次品牌营销可谓策划得登峰造极，异常绝妙，对百度而言具有里程碑意义，“万人公测”被视为技术上超越 Google 的一个时间分界线。从此，百度在全球中文搜索领域正式称王。

### 3. 品牌价值一路飙升

此后，百度成功的营销案例数不胜数，百度与胡润共同公布了“2003 中国百富人气榜”。发榜第二天，百度流量上涨 17%。

百度与光线传媒有限公司策划了“全球华人明星人气榜”的活动。

“万人公测”得出这样的结论：Baidu.com 在用户体验上明显好于 Google，在中文搜索的质量上 Baidu 也超过了 Google。从此，百度成为全球中文搜索领域真正意义上的王者。

2005年百度和胡润再度携手，推出“2004百富人气榜”。

2005年，百度还策划了一个叫“百度状元媒”的活动，评出“百度中国都市传媒影响力状元媒”大奖，全国各地62家都市类报纸和周刊参与此项活动。

在这样的过程中，百度的品牌价值也得到了潜移默化的提升。在海外著名财经杂志《格瑞贝斯环球财经报道》发布了由世界著名品牌调查机构瑞恩安德国际调查的“最具发展潜力的中国品牌”名单，调查显示，中国网络公司有三家入选，搜索引擎百度不仅高居网络公司榜首，同时也超过传统媒体凤凰卫视成为最具潜力的中国媒体品牌。这代表了网络公司正在成为中国企业的一种新生力量而受到关注和认同，中国本土网络品牌正在逐步赢得全世界的注目。

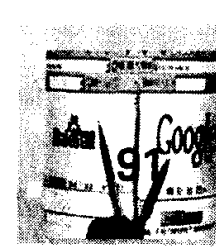
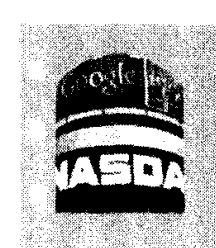
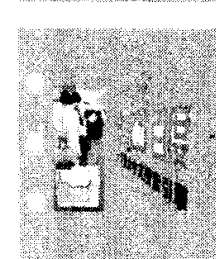
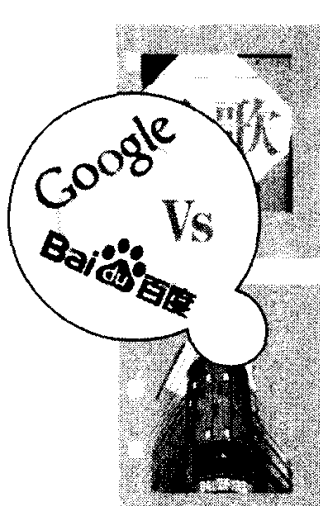
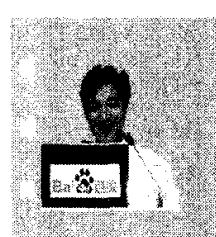
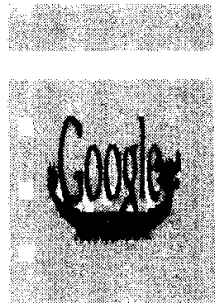
调查认为，搜索引擎这种新介质的出现，会有助于放大扩展传统媒体本身的影响力，而诸如百度之类的搜索引擎本身，也充当着媒体的角色，是对社会生活有巨大影响的新媒介。比起传统媒体，百度可以清晰地知道每一个人的每一次搜索行为，也知道不同的人搜索同一个信息，可以非常准确地捕捉到明确的目标受众。

### 用户为先

百度的品牌理念是用户为先，关注用户需求，做用户需要的东西。百度认为，对于任何一个频道，用户体验永远是重中之重。

#### 1. Mp3 搜索——给网民免费的流行音乐

百度注意到年轻的网民紧跟时尚，非常热衷于流行音乐，流行歌曲，于是设想能够开设让网民轻松在网上搜索到想要的歌曲并能够免费下载的服务项目。起初，百度是想收购现成的Mp3搜索网站，后来因为价钱的问题，没有实现，于是百度开始自己开发Mp3搜索技术。2002年11月，百度Mp3频道的推出，让许多工程师感慨至



## Google 与 百度

今。倒不是说 Mp3 搜索在技术含量上高深到何种程度，而是 Mp3 频道让他们对搜索引擎的理解进入了另一个境界——百度之所以要做搜索引擎，是因为用户有需求，这让百度人对百度“用户为先，关注用户需求”的品牌理念有了更深刻的理解。

Mp3 搜索频道给许多工程师一个启示：百度，做，就一定要做用户需要的产品。以前，大家的想法却并不清晰，认为一个工程师，做的是技术，技术含量高，才能成就一个好东西。Mp3 搜索促使大家反思，究竟什么样的东西才是好的东西？为什么 Mp3 搜索能够成长这么快？原因还真不在于技术高深，只是因为它满足了用户的一种需求。

事实上，关注客户需求也为百度带来了空前的流量，百度的 Mp3 搜索受到了广大网民的喜爱，Mp3 搜索的流量一度占百度总流量的 22% 左右，也成为百度和包括 Google 在内的竞争对手进行竞争的利器，尽管后来牵涉到版权问题，可是百度 Mp3 搜索在广大用户心目中的地位一直很高。

### 2. 百度贴吧——用户需要，我们就做

沿着百度 Mp3 搜索的思路，百度搜索步入了产品多元化的进程，Mp3、图片、新闻，贴吧等新产品不断地涌现出来，其中很受欢迎的就数百度贴吧了。

百度非常相信搜索的社区化这条道路，这也是百度在 2003 年的 12 月份推出“贴吧”的主要原因之一，百度贴吧是一种基于关键词的主题交流社区。现在中国网民想到找一些信息的时候，首先想到百度，不仅因为百度中文网页数日搜集的最全，也是因为他知道到百度上，不管他的检索词是什么，总能够找到一批跟他兴趣相同或者类似的人，他们可以交流，可以回答别人的问题，他找到一种归属感。很多信息在网上静态的网页出来之前，在百度的“贴吧”里就出来了，这是对传统搜索形式非常有效的补充。

百度的品牌理念是用户为先，关注用户需求，做用户需要的东西。百度认为，对于任何一个频道，用户体验永远是重中之重。

百度的构想是：重新建一个网页检索的库并没有那么难，但是要把这些用户同时移走，难度就大很多。百度对社区是非常看重的，但是这个社区是以搜索为基础的，而不是像其他门户网站为了更多注册用户而做社区，百度的社区是为让大家找到更多的信息而做的。

在2005年，红火的“超女”也给“百度贴吧”带来了鼎盛的人气。在被问及百度是否想要搭顺风车，考虑和超级女声进行商业合作，来进一步扩大影响时，百度表示：“百度是一个平台。在这个平台上，网民对什么东西感兴趣就会在上面表现出来，百度只是一个被动的支持者，而不是积极的倡导者。去年红的是‘超级女声’，今年红的可能是另外的东西。百度所做的是提供最好的平台、工具，让大家分享信息，表达意见。我们并不主动推动什么。”百度只做网民需要的东西。

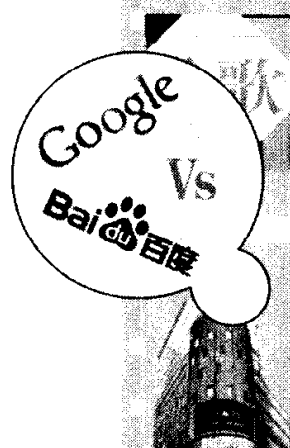
百度随后又根据用户的需要推出了带有社区性的服务，叫做“百度知道”，网民可以在那里提问，也可以回答问题，回答好的可以增加一些积分。成为百度的又一个名牌产品。

### 保卫后花园

对于一个高速增长起来的互联网搜索企业，除了品牌的营销和塑造，还不可避免要面对品牌保护的问题。百度作为市场的先行者，其他公司都希望侵入百度的“后花园”，从百度的成功和流量中分一杯羹。于是，跟百度有关的法律纠纷也不断出现。

逐渐成长起来的百度也非常重视自身的品牌价值，十分注意保卫自己的“后花园”。百度也很善于通过法律的途径来保护自己正当的品牌权益，为此，百度在2005年加大了应对法律纠纷的力度，其法律部门的人员也猛增到4人，而且百度表示人数还会继续增加。

在所有的品牌纠纷事件中，以3721事件和8848纠纷最具代表性。





## Google 与 百度

### 1. 3721 事件

3721 成立于 1998 年，一直专注于中文上网服务，是中文上网服务的开创者和行业领导者。作为一个拥有数千万用户的互联网应用服务提供商，3721 公司正在全力推动中国互联网的中文化和本地化。目前，3721 中文上网服务覆盖了超过 90% 的中国互联网用户，每日使用量超过 5000 万人次，是中国互联网用户最喜爱的网络服务之一。

2002 年 5 月，3721 公司在中国域名服务领域终于做到了一枝独秀，但是好景不长，1 个月后，百度推出了深受网民喜爱的“IE 搜索伴侣”，并采取了美国公司进入新市场时的通常做法——免费，从而迅速对 3721 构成了威胁。

尽管百度在推出“IE 搜索伴侣”时一再表示，这只是百度的增值服务，是招揽客户的一种手段，而非盈利手段，百度此举也并不是直接向 3721 的网络实名业务发起冲击。但是，百度的“IE 搜索伴侣”用户群的日益扩大，开始让 3721 如鲠在喉。终于有一天，3721 对“网络实名”进行了技术处理，将百度的“IE 搜索伴侣”给屏蔽了。

百度认为，3721 的行为构成了不正当竞争，以一纸诉状将其告上法庭。百度公司指责 3721 公司在其软件中做了手脚，使两家公司的搜索软件无法共用，并凭借 3721 的市场垄断优势把百度挤出市场。

百度起诉说，百度推出“百度 IE 搜索伴侣”后，3721 在“3721 网络实名”软件中加载了专门破坏百度软件运行的功能，导致所有安装 3721 网络实名软件的电脑均不能正常运行百度软件。如果要安装百度搜索软件，则必须卸载“3721 网络实名”软件或进行删除修改。百度认为，3721 此举是为达到独霸市场的目的。

逐渐成长起来的百度也非常重视自身的品牌价值，十分注意通过法律的途径来保护自己正当的品牌权益。

百度请求判令 3721 公司立即停止侵权行为，在 3721.com 网站和 baidu.com 网站公开赔礼道歉，并就侵犯著作权和不正当竞争各赔偿经济损失 50 万元，赔偿其他经济损失 5000 元。

3721 在法庭上强调，“3721 网络实名”和“百度 IE 搜索伴侣”两个软件无法共用，是正常的软件冲突所导致的，并不是 3721 针对百度软件采取的技术措施。用户完全可以自主选择。百度公司反驳说，经过研究 3721 的软件，他们发现百度的网址和软件代码已被列入 3721 软件的“黑名单”，这足以说明 3721 在蓄意破坏百度软件的安装。百度要求 3721 立即停止针对百度软件的识别，停止以各种方式阻碍下载、安装、运行百度软件的行为。

2003 年 12 月 23 日，北京市朝阳区人民法院做出了最后判决：

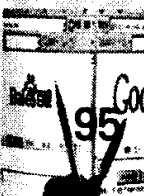
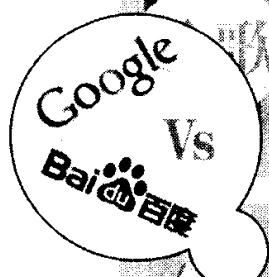
一、北京 3721 科技有限公司于判决生效之日起不得妨碍“百度搜霸”软件以点击鼠标左键的方式正常安装运行；

二、北京 3721 科技有限公司于判决生效之日起十日内赔偿百度在线网络技术（北京）有限公司为诉讼支出的合理费用 5000 元，判决虽然驳回百度的索赔请求，但是基本在法律上支持了百度维护自身品牌权利的行动。

## 2. 8848 纠纷

2005 年 1 月 21 日晚，8848 网络技术有限公司首页遭到分布式拒绝服务攻击——ddos 攻击，并随即瘫痪 26 小时。随后，8848 指责百度正是操纵这次恶意攻击的“元凶”，双方随即开始了漫长的“争斗”。2005 年 9 月 3 日，这桩有“中国首例网络攻击案”之称的案件在北京市第一中级人民法院开庭审理，原告 8848 请求法院判令百度停止一切不正当竞争行为，公开赔礼道歉，并赔偿经济损失 1500 万元。百度不甘心蒙受不白之冤，据理力争，誓要捍卫自己的品牌权益和品牌形象。

2005 年 12 月 1 日，这场喧嚣一时的中国首例网络攻击案终于尘



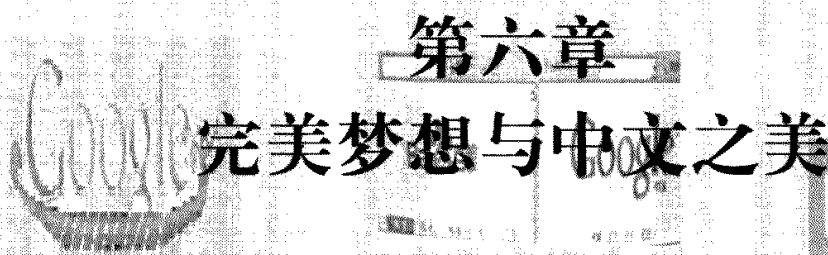
## Google 与 百度

尘埃落定，北京市第一中级人民法院对北京珠穆朗玛网络技术有限公司（8848）诉北京百度网讯科技有限公司通过发动 ddos 攻击实施不正当竞争行为一案进行宣判：百度胜诉，原告 8848 公司的诉讼及 1500 万元的赔款请求因证据不足而被驳回。此外，8848 还被判承担该案所有诉讼费用约合人民币 8 万多元。

对于这样的宣判结果，百度表示满意，“这只是一个很小的例子，”“由于互联网是个新兴领域，存在着大量的灰色地带，百度有信心做好维护互联网纯洁的工作。”

这些案例同时表现出互联网的一个共同特征——互联网面临着各种诉讼。百度法律部一位员工分析说：“这一方面，是由于百度作为技术的先行者，很多做法不被人理解，这是促成百度成为矛盾中心的最主要原因；另一方面，百度作为市场的先行者，其他公司都希望侵入百度的后‘花园’，从百度的成功和流量中分一杯羹，百度也需要对这部分价值破坏者时时保持警惕。”

百度面临的这些诉讼，一是由于百度作为技术的先行者，很多做法不被人理解；二则因为百度作为市场的先行者，必将面对着想分一杯羹的其他竞争对手。这也是互联网的一个共同特征。



## 第六章

# 完美梦想与中文之美

21 世纪，企业在产品、价格、渠道及促销等营销操作层面上的竞争日益趋于同质化，文化力将成为企业竞争取胜的要因。

Google 的文化充满了理想主义的气息，一言以蔽之的“不作恶”原则让世人对 Google 印象深刻，对完美的追求也让 Google 总能适时给人们眼前一亮的惊喜。百度文化则是一种中西文化的完美结合，既有美式文化的简单高效，鼓励个性发展和自主创新；更有中国传统文化的坚忍、内敛、含蓄、优雅，在中文搜索道路上走出自己的风格。



# Google

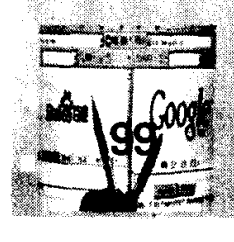
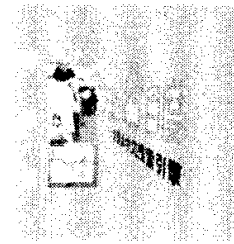
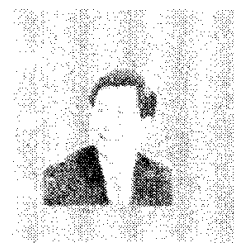
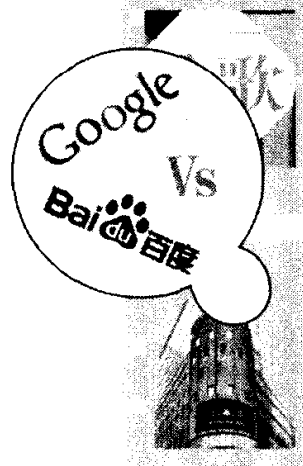
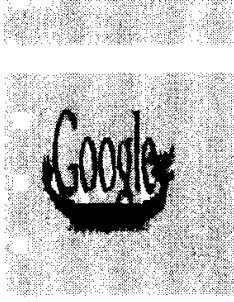
Google 企业内部有代表核心价值观的十大信条，对个人和企业的行为准则、价值取向、搜索技术对互联网的影响等方面都作出了生动的诠释和演绎。其中比较有代表性的内容几乎都反应出了 Google 不断突破，不断创新，追求完美的企业梦想。“不作恶”代表企业价值立场以用户甚至所有公众利益为先的准则，是一种近乎理想化的行为标准；在搜索领域精益求精，为用户提供超越预期的服务，不断打造出追求完美的搜索技术，体现出 Google 的对企业梦想坚持不懈的追求，相信这些文化的内核也正是 Google 不断创造奇迹的能量源泉所在。

## “不作恶”原则

Google 在互联网商业领域上取得的巨大成功，不仅仅因为其高明的企业战略和强大的技术优势，很大程度上是因为 Google 最广为人知的“不作恶”原则赢得了人心。

不同于一些垄断性企业善于用绝对的优势力量来摧毁对手谋求生存和发展，Google 义正词严地推出了“不作恶”原则。并正式写进了公司的价值观，作为所有员工的行为准则和行事原则。

Google 页面上没有纠缠骚扰网民的广告，不为广告客户的利益而修改搜索结果，把购买其股票的权利分享给所有人，拥有掌握大量私人信息的技术和优势、但并不滥用这些信息为己谋利。因为 Google 相信，“不作恶”原则所形成的用户忠诚能为企业带来长期利益。



## Google 与 百度

### 1. 从员工相处原则到核心价值观

2001年6月，为了强化企业的核心价值观，Google的两位创始人佩奇和布林召集一些早期雇员代表开会，共同讨论Google的核心原则。起初，众人集思广益，提出了各种简单又安全的类似于“尊重每一个人”、“开会要准时”之类的套话。一个工程师将这些话一言以蔽之总结为：不作恶。这三个字不仅受到当时参加会议的人们的一致拥护，而且变成了Google具有号召力的文化口号，从最初只是作为Google员工相处的原则，到很快就成为Google公司的行为准则，这三个字也成为Google公司历史上最重要的三个字。

### 2. 以用户利益为准则

Google从创始至今一直在标榜其企业的中心任务——以提供最佳的用户体验为中心。如今在企业文化中大张旗鼓的宣扬“以客户为中心”和“客户导向”已经屡见不鲜，算不上什么创新了，然而毕竟所有的企业都是以获取利益为目的的，在现实的经营和竞争中，为了企业更好地发展，赚取最大的价值，大多数企业都避免不了会牺牲客户的部分利益甚至严重伤害客户的根本利益来增加企业的收益和股东的价值，“客户导向”往往只是对外宣称的公关辞令。而Google最难得之处就是言出必行，切实做到以用户为中心，脚踏实地致力于更好地服务用户，在用户满意的基础上找寻企业发展的利基。

Google虽然开始了全面的多元化发展，然而向各种领域的创新尝试也都不是头脑发热的盲目行为，Google坚持所做的一切改变都必须能改善上网者的体验，为用户带来新的优势，否则宁愿不去改变。

更为可贵的是，Google并没有总是把从用户的利益出发挂在嘴上，也并没有大肆宣扬自己一切为用户服务的理念与其他竞争对手的不同。事实上，保持低调也是Google文化的一部分，Google只是一直在确确实实地实践：Google的主页界面简洁清晰到无以复加，

Google搜索页面上一直坚持三个原则：不放纠缠骚扰网民的广告，不为广告客户的利益而修改搜索结果，不滥用用户的私人信息为己谋利。

没有铺天盖地的弹出广告，闪烁的旗帜广告，醒目的横幅广告，野蛮地跟踪鼠标的 Flash 广告。不仅如此，Google 搜索操作简单实用，即使是在搜索结果页面才出现的作为企业获利根源的关键词广告也没有被予以任何的“特别优待”，严格的限制数量，而且位置是与正常搜索结果明显分开，并且坦诚标明是“赞助链接”，坚持不影响用户的正常搜索体验。

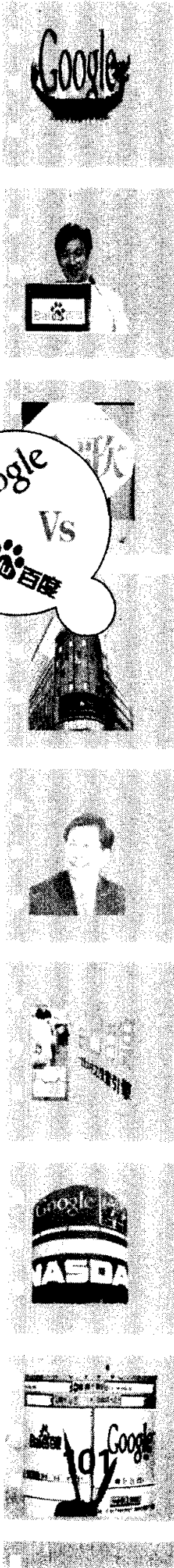
Google 就是这样始终秉持着用户第一的理念，因而从网上赢得了最忠诚的用户群体的不断支持和信任。Google 的品牌以及各项产品和服务从来就不是依靠巨额的广告投入砸出来的，而是依靠口耳相传的影响，最真实地来自于在 Google 网站获得良好的体验用户群体，正是这种朴素的口碑式的传播方式，造就了 Google 今天巨大的品牌声誉和威望。

### 3. 不作恶也能盈利

无论如何，Google 依然是一个以盈利和发展为目的的商业企业，而不是慈善机构，Google 从来没有刻意地把自己神化，也没有表现出不食人间烟火似的圣洁和清高。毫无疑问，Google 也需要赚钱，并且也希望获得巨额的财富，事实上它也做到了，不过套用一句古语：“君子爱财，取之有道”，Google 坚信通过正当的渠道完全可以获取利润，比如 Google 的两种主要盈利方式：搜索技术授权和 AdWords 关键词广告，都是基于“不作恶”原则而探索出的公司盈利发展模式，并且效果良好，收获不菲。

例如 Google 虽然提供关键词广告，但是只有在广告关键词确实与网民搜索内容有关系时才出现在搜索结果页面，为用户提供实用的广告信息，而不是只要客户出广告费，就能在随便的哪个搜索结果页面不分青红皂白地展示自己的广告，所以很多时候，当上网者输入比较生僻的关键词时，发现搜索结果右面是干干净净的。

Google 最为人称道也是被看作最能保持搜索企业职业操守的一





## Google 与百度

点就是对搜索结果的客观性的绝对尊重，Google 的核心价值观就是不损害搜索结果的完整性。在公司的网站上，Google 如此自我介绍：“Google 复杂的自动搜索方法可以避免任何人为感情因素。与其他搜索引擎不同，Google 的结构设计即确保了它绝对诚实公正，任何人都无法用钱换取较高的排名。”Google 绝对不会因为任何原因操纵搜索排名位置来满足付了大量资金的合作伙伴排在搜索结果前列的要求。大量的上网者选择使用 Google 作为搜索引擎的首选就表明了网民们对 Google “不作恶”原则的肯定和认可，也是对 Google 的客观公正性的绝对信任，Google 不允许任何短期利益来破坏这种宝贵的认可和信任。

此外，在运营过程中，Google 还有许多执行“不作恶”的标准，就是要避免做任何损伤 Google 用户使用体验的事情，“哪怕是以牺牲公司的收入为代价”。例如 Google 从来不做军火、烟草广告以及烈性酒广告。但 Google 认为葡萄酒无害，所以接受相关广告。Google 屏蔽掉了某些有种族主义倾向内容网站的链接，还滤掉了和性有关的英文搜索条目，并对英文以外的语言加强类似的过滤功能。除此以外，它还封杀了一些“反科学”、“反道德”的相关链接。

Google 的这些做法看起来似乎缺乏商业头脑，但具有讽刺意味的是，Google 广告的点击率却是行业平均水平的 4~5 倍；在所有的搜索引擎服务提供者中，只有 Google 在盈利。事实上，成千上万的广告客户选择 Google AdWords 关键词广告作为企业推广的平台为 Google 带来了源源不断的利润收入，这一切验证了 Google 的坚持：不作恶也能赚钱。

### 4. 行善的 Google

Google 不但“不作恶”，在某种程度上，还在探索“行善”之路，Google 基于“不作恶”原则的挑三拣四，令许多广告商感到沮

Google 的两种主要盈利方式：搜索技术授权和关键词广告，都是基于“不作恶”原则而探索出的公司盈利发展模式，并且效果良好，收获不菲。

丧。可 Google 却给两百多家经济、健康卫生、教育和非政府机关做免费广告。

Google 的新用途正在迅速涌现。人们寻找长期失散的亲友、老歌；计算机程序员输入错误的源代码，寻找 Windows 的什么功能破坏了他们的程序。Google 甚至能挽救人的生命，特里·奇尔顿有一天感觉胸口压抑，就 Google 了“heart attacks”，他迅速从美国心脏联合会的网站获得了一系列症状，这使他决定自己要立即去医院，几小时后的手术挽救了他的生命。

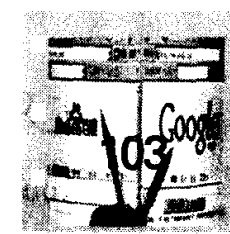
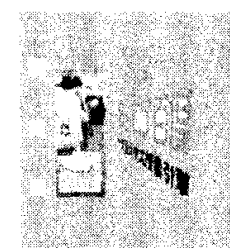
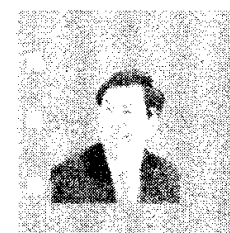
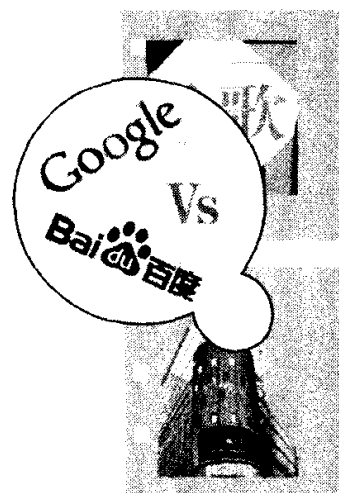
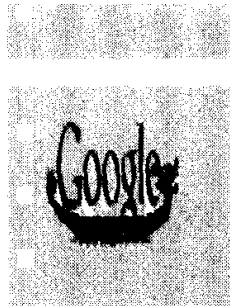
布林和佩奇都对外部空间和环境有浓厚兴趣，希望能够做出有益于社会和人类的贡献，Google 已开始同斯坦福合作，寻求将计算机技术用于基因和疾病研究的方式。另外布林和佩奇还在积极推动 Google Grants 项目的运行，这是 Google 同数百家环境、贫穷和人权非营利组织合作的项目。公司还在建立 Google 基金，希望积极利用创新和强大的资源来解决世界重大问题。

### 永不满足，力求最佳

永不满足，力求最佳是 Google 一直秉承的信条，正是由于 Google 不断向更高，更好的目标挑战，才有了今天不断焕发出新鲜活力的 Google，和不断通过精益求精的创新产品带给人们满足和惊喜的 Google。

#### 目标：完美的搜索技术

事实上，如今的 Google 已是全球公认的业界领先的搜索技术公司，无论是从技术实力，品牌知名度、企业声誉和用户忠诚度乃至使用者数量方面，都可以称得上是全球互联网搜索引擎领域的冠军，甚至在 Google 出于多元化考虑而涉猎的一些其他领域里，Google 也有着极其出色的表现，这一切都似乎给了 Google 足以自豪和满足的资本，但是在 Google 的企业文化体系里，这些都远远不够，其目标



## Google 与百度

是为所有信息搜寻者提供更高标准的服务，Google 的字典里还没有出现过“极致”，只有不断地超越，最好的产品和服务永远是将要开发出来的，而不是现有的哪一个。

Google 追求的“最佳”是指搜索领域而言的，尽管现在 Google 似乎已经成为企业“多元化”战略成功使用的一个典型，但是 Google 从来没有偏离“搜索”这个中心。Google 以搜索引擎起家，以搜索引擎出奇制胜，获得发展，创造神话，而 Google 追求的目标就是开创出世界第一的、最先进、最伟大、最完美的搜索技术。Google 的创始人之一佩奇就表示：真正堪称完美的搜索引擎需要做到“确解用户之意，切返用户之需”，目前的 Google 搜索技术离这个理想中的标准还相差太远，为了向这个目标迈进，Google 一直在孜孜不倦地追求技术创新，突破现有技术的限制，随时随地为人们提供快速准确而又简单易用的搜索服务，致力于通过不断研究、开发和革新来实现长远的发展。

### 后盾：强大的研发实力

当然，Google 除了怀抱远大的目标，拥有获取胜利的信心和欲望，更重要的是，Google 绝对有创造奇迹的实力和素质。搜索本身就是 Google 的强项，Google 有着多年丰富的搜索技术实践与研究经验，还有着强大的资本实力，可以有条件进行大规模的研发投入。Google 还拥有世界上最大的研发队伍之一，企业内部信奉天才，鼓励创新，任何普通员工的奇思妙想都能受到鼓励，并且有着转化成现实产品和服务的平台。Google 的技术工程师有着热爱挑战，能心无旁骛地攻克复杂的搜索问题的工作作风，可以将掌握的知识应用于创新产品和服务，这一切都是 Google 不竭发展动力的源泉，Google 也就是通过这样的运作方式不断地把 Gmail、Google 桌面和 Google Maps 等异彩纷呈的新奇产品呈现在广大的网民面前。

Google 一直秉承“永不满足，力求最佳”的信条，这使它能不断焕发新鲜活力，不断为用户提供精益求精的创新产品。

### 宗旨：提供超出用户预期的服务

Google 总是希望能够提供给使用者超越预期的服务，Google 的成功之处在于总是能够比用户自身更先一步看到未来人们的搜索需求，再通过研发和技术创新来开发出能满足相应需求的工具和产品。

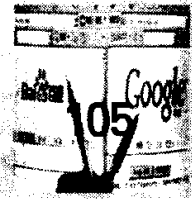
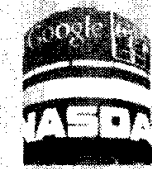
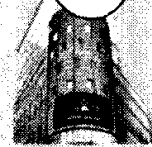
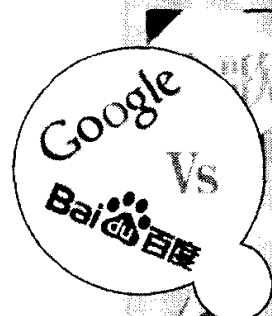
Google 维护着全球十多个互联网域，为了服务好美国境外的用户，Google 还提供翻译功能，支持 35 种语言来展示搜索结果，供用户根据个人的语言习惯灵活选择，用户可以将 Google 界面自定义为大约 100 种语言中的任意一种，而且这个数字还在不断增加中。Google 不断让自己的网页变得更加简洁、人性化，易于操作，透视用户的需求并相应地开发错别字改正程序，不断地提高服务环境的效率，并一次次地刷新自己创造的速度记录，力求带给上网使用搜索引擎的网民更加畅快、便捷的搜索体验。在目前搜索引擎已经可以实现随时随地提供用户需要的搜索结果基础上，Google 仍然在不断地探索新技术和提供新的解决方案。

### 保持绝对的技术领先

提起 Google，人们脑海中能够第一时间浮现的几个词中一定有一个词会是“技术”。Google 自从创立的那一天起，就被和技术紧密联系在一起。Google 靠技术起家，是一家有着浓厚技术背景的企业，两位创始人都是堪称“技术天才”的技术领域专家，Google 最早诞生的构想也是由于两个年轻人从这种新型的先进搜索技术上看到了商机，而 Google 的沿用至今的一种主要盈利模式是搜索技术授权，可见技术对 Google 而言多么重要，在 Google 的企业生涯里，技术就意味着生存。

#### 1. 技术领先是生存发展的必然选择

在竞争残酷的互联网行业，每天都有企业被赶超，被淘汰，接受失败甚至毁灭的命运，除了企业市场战略和销售模式等因素在某



## Google 与百度

某种程度上起的一定作用，其中的重要决定因素就是技术，技术可谓是 Google 的安身立命之本，是其核心竞争力。Google 要在行业内立足，要生存，要发展，就必须时刻保持技术方面绝对的领先，搜索引擎行业由于 Google 的成功已经成为一个新的热门，所有看到商机的企业都试图挤进来分一杯羹。而事实上，搜索引擎的盈利模式目前还只是以网络广告为主，非常有限，因此 Google 面临的形势就是“不上则下”，在搜索竞争里没有中庸之道，虎视眈眈的雅虎、微软等都不是泛泛之辈，Google 必须用独一无二的技术来稳固行业内一家独大的至尊地位，掌握住绝大多数的市场份额。

### 2. 技术领先是对抗竞争对手的强大武器

Google 的压力来自于竞争对手在技术上的赶超，而 Google 最可怕的武器也是技术，而不是所谓模式。Google 无法阻挡竞争对手模仿其模式，也不介意被模仿，甚至能大大方方地将企业接下来可能会推出的各种服务举措提前公诸于众。因为 Google 对自己的技术有绝对的自信，无论模仿者对其皮毛模仿得如何像，只要在技术上无法超越 Google，就都是无关痛痒的小打小闹，对 Google 的发展不会造成太大影响。毕竟对于搜索行业，技术是相当重要的天然门槛，而且门槛的高度也会随着 Google 的不断技术创新，水涨船高。

Google 在技术领域前进的脚步一步也不曾停过，这种速度也是竞争对手无论如何都难以追赶的。短短几年，Google 的搜索档案从 3000 万件增加到了 20 多亿。当 Google 索引中包含的 HTML 网页已经远远领先于其他搜索引擎之后，Google 的技术人员马上开始致力于为 Google 丰富那些不太容易获得的信息。除了对电话号码、地址查询以及企业目录等海量信息进行简单地合并新数据库的工作，Google 往往还要进行更多创造性工作，如增添可搜索超过 10 亿张图片的功能，还要为查看原始格式为 PDF 文件的网页而扩展所搜索的文件类型的列

在搜索竞争里没有中庸之道，Google 必须用独一无二的技术来稳固行业内一家独大的至尊地位，掌握住绝大多数的市场份额。

表；Google 目光独到地发现联网的 PC 机处理海量数据比大型服务器速度快很多，还突破性地写出了新的算法，一再刷新搜索速度纪录。

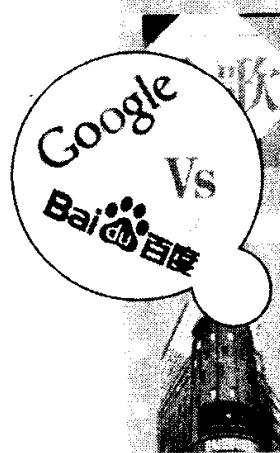
### 3. 技术领先是对企业对完美构想的自身追求

从创立之初，两位创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林就认定了技术是成功的关键，他们基于出神入化的计算机应用技巧开发出的高效搜索算法，不但得到了用户的青睐，连众多竞争对手也都自愧不如，心悦诚服。但是 Google 并不满足于已经取得的技术成就，除了要以技术优势绝对地压制竞争对手，也是为了实现完美搜索技术的构想。布林认为真正的完美的搜索应该以人脑作为改进的样本，达到想搜就能搜，几乎像拥有第二个大脑的程度，认为搜索技术还存在着巨大的改善空间，直到搜索引擎有朝一日能与人脑相匹敌，这也是 Google 技术开发的努力方向。

Google 在技术方面的先进程度让施密特这样有着深厚技术研发背景的硅谷资深高管都深表叹服，“Google 的技术已经足够好了，到了这里我觉得自己根本不需要考虑技术策略，只需谋划如何扩展业务就可以了。”

### 4. 技术领先是获得全面认可的最佳途径

Google 在技术方面的成就不但确保了其在业界绝对的霸主地位，将其他竞争对手远远抛在身后，还得到了业界的广泛肯定。因为自身总体的优异表现，Google 在第五届互联网大奖“威比”奖评选中，获得了内容、结构、导航系统、视觉设计、功能性能、互动性能以及总体经验的全部最高得分，荣获“最佳实践奖”。此后，Google 获得的奖项和赞誉无数，几乎囊括了 IT 业各项技术大奖，用户也给了这家技术领先的网站充分的关注和信任以及肯定。而 Google 也不负众望，吸引了全球每天过亿次的访问量，使用者满意度高达 97%。Google 认为，随着互联网行业的进一步发展，人们对搜索引擎的依赖也会越来越强，搜索行业还有非常广泛的发展空间，因此，下一步目标仍是进一步加强搜索技术，在竞争中以技术的绝对优势立于不败之地。



## 百度

百度的企业文化体现出中西合璧的典型特点，一方面，百度是传统的，在 21 世纪的今天，依然致力于传播流传千年的中文之美；另一方面，百度又是开放的，努力在中国的土地上营造出硅谷风格的高效的科技企业。百度人富于激情，不断进步，鼓励创新，追求梦想……打造最迅捷的信息获取通道。

### 痴迷中文之美

百度有太多理由痴迷于中文的无穷魅力，首先作为全球最大的中文搜索企业，中文搜索是百度的主业，也是强项，百度的专业化战略就是直指中文搜索而言，另外百度的核心人物李彦宏作为留学归来创业的中国学子，对祖国文化也有着深深的迷恋和热爱。对中文搜索的执著成就了今天的百度，然而百度对中文的痴迷却不仅仅只是为了发展战略，对中文文化的执著和关注本身就是百度这家中国企业文化中重要的一部分。

#### 1. 做中国文化的现代传播者

百度一直致力于再现中文之美，并希望以百度作为一个巨大的搜索平台，让更多的人认识到中华源远流长的文化精华。在 2000 年 5 月底百度推出的第一版搜索引擎中，收录了 500 万中文网页，仅占到全球所有语种互联网网页的 2%。六年多的发展，百度如今搜索已经囊括了 12 亿的中文网页索引，占到全球所有语种互联网的

百度对中文文化的执著和关注不仅仅是出于发展的需要，它更是百度企业文化中重要的一部分。

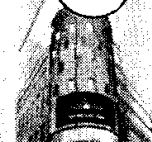
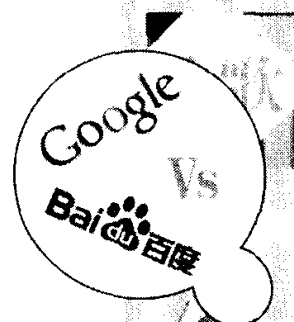
15%。而中文也继英文之后，成为全球第二大互联网语种。

百度认为：再没有什么比中国的国学更能代表和展现中文文化经过历史的积淀而蕴涵的巨大美感了。百度欣喜地看到，在当今互联网时代，正是已经沉寂百年的国学得以复兴的最佳时机，而百度作为全球最大的中文搜索引擎，有责任负担起的复兴中文、弘扬国学的历史使命。将一个民族的搜索力掌握在自己的手里，并借之来推动弘扬中华民族博大精深、源远流长的文化，是百度长期努力的目标与方向。为了便于人们查找国学资料，吸引更多的人们来关注国学，使用国学，百度2006年1月12日宣布“国学频道”正式发布。百度国学频道致力于国学的大众化，目前已经有10多万网页，1.4亿字。收录大部分上起先秦、下至清末两千多年的以汉字为载体的历代典籍。这一频道不同于以往百度推出的任何服务，通过国学频道搜索得到的是完全干净的搜索结果，是学术性的，方便使用者获得想要查找的国学信息，而不会被互联网上的海量繁杂而无用的信息所干扰，而且这一频道服务是完全免费的，主旨就是弘扬国学，而不是商业味道浓重的所谓差异化战略的实施，百度此举是对中文之美的一次朝拜，也是对中国文化的致敬，百度希望通过努力成为国学的现代传播者。

## 2. 徜徉华夏文化的百度

从企业领导人角度来说，李彦宏浓浓的中国情结也融合在百度的企业文化里。事实上，李彦宏作为一个海外归来的中国学子，对祖国以及祖国文化有着巨大的感情是不足为奇的，而百度作为中国人创立的企业偏重中文文化更是理所当然的。

李彦宏出生于山西阳泉一个知识分子家庭，天性使然，从小便对文学有极大的爱好，读小学的时候，就通读过东周列国志。无论是小学还是中学，他的作文经常被当作范文在课堂上朗读，高考时也报考了文理兼修的北大信息管理系。李彦宏本人对中国古典诗词





## Google 与百度

有着极大的偏爱，百度的得名就是来自于著名词人辛弃疾的宋词作品《青玉案》中广为传诵的那一句“众里寻他千百度”，在百度上市前的路演中，李彦宏对美国听众把这一中国名句做了一个幽默、浪漫且形象的解释：“一个痴情的男人千百次地搜寻他的爱人（a man searched his lover for hundred of times）。”在北京理想国际大厦12层的百度办公区，除了洗手间外，几乎每一间房门上都标着诸如“青玉案”“月满楼”之类的风雅词牌名，体现出浓郁的古典文化色彩，也成为百度偏爱中文文化的一个缩影。

作为特殊的互联网工具与平台，百度致力于保持中国文化的完整与独立，它植根于博大精深的中文世界，专注于做最优秀的中文搜索引擎，倾听中国人对互联网的需求，这就是百度，在中文搜索之路上向梦想迈进的百度。

### 创新复制美国文化

任何一个企业的文化中都不可能避免会带有主要领导人的个人印记，百度也不例外。百度的创始人李彦宏和徐勇都有着多年的海外求学、工作经验，在硅谷的多年打拼经历也深深影响了两人的行为作风和工作方式，进而影响了百度的企业文化内涵。百度一度被很多人称为“中国的 Google”，尽管李彦宏本人并不喜欢这样的称号，但是这种说法还是生动地概括了百度企业文化和经营运作中很明显的那部分美式风格。

#### 1. 复制美式成功经营模式

作为一个典型的“海归派”创业者，李彦宏一直希望将美国的硅谷创业模式移植到中国。所以百度的成长与这种文化氛围密不可分，不论是百度的公司文化，还是公司的经营模式，都深深地受到

百度致力于保持中国文化的完整与独立，它植根于博大精深的中文世界，专注于做最优秀的中文搜索引擎，倾听中国人对互联网的需求，打造了一个特殊的互联网工具与平台。

了美国硅谷文化的影响。李彦宏认为，公司发展到现在，有 50% 得益于这种硅谷式的文化——轻松、有创造力。

百度创立初期，国内也有“搜索客”、“悠游”等为数不多的几家专业搜索引擎公司，着重于向其他公司销售搜索引擎软件以及系统。同时，一些门户网站，如新浪、搜狐等，也开展自己的搜索引擎业务来进一步提高访问量。但是都无法让搜索引擎带来真正意义上的规模赢利，而李彦宏则成功复制了在美国已经成功的经营模式，和门户网站开始合作，百度按照网站的访问量分成，这样的付费模式很快受到各大门户网站的欢迎，不到半年的时间，百度就通过这种经营模式在中国的互联网行业中异军突起，从 2000 年开始，几乎所有大型门户网站都成为了百度的客户。

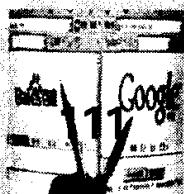
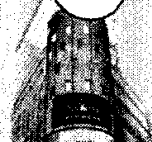
### 2. 开放式的工作氛围和环境

在百度公司内部，也弥漫着浓郁的硅谷味道，李彦宏多次提到硅谷精神，并且身体力行，李彦宏创立百度时，定下了两条规矩：

一是不准吸烟；二是不准带宠物。其他则百无禁忌。

在百度，上司下属直呼其名，对老板直呼“Robin”，李彦宏很习惯别人叫他英文名字，爽快直白；讨论议题就事论事，每个员工都有股票期权；公司人员穿着随便；没有上班打卡的限制；上班时网上聊天被视为正常，在百度，抱着毛绒玩具、趿着拖鞋的工作人员早已经不是什么稀奇的风景，开会时先到会议室的人对座位有优先选择权，任何一名普通的员工都可以坐在常人看来只有高级管理者才能坐的“正座”；百度员工都是凭专业而非年资出头，学士起薪未必比硕士低，而是视职位而定；一切以承担责任解决问题为导向。

同时，百度也弘扬硅谷精神，鼓励自下而上的创新，也就是所谓民主的力量。李彦宏说，百度的产品创新自上而下压下去的只占 20%，也就是说，百度 80% 的创新是自下而上的。



## Google 与百度

### 3. 体贴员工，合理减压

百度对于作为工作伙伴的员工给予了温暖的关怀，认为要尽量为员工提供一个好的工作环境、氛围，才能让员工发挥出应有的才能和创造力。这从公司开业之初的一个小小细节可见一斑，百度那时就开始为员工提供以白粥煮鸡蛋为主要内容的免费早餐，虽然平淡家常，但至少能“让早上爬起来就上班的年轻人不至于一个上午饿肚子”。在百度进驻如今的理想国际大厦后，由于有不准开火的相关规定，百度又为员工准备了咖啡机，提供免费咖啡，小小温情举动，足见百度对员工的一份心意。

李彦宏在美国的工作经验使他深刻体会到 IT 行业过快的工作节奏和过强的工作压力对工作人员可能造成的巨大影响，Infoseek 的工作生涯使他见惯了高速发展中的企业带给员工的巨大压力，多次亲见公司同事在压力中几近“崩溃”。为了给员工减压，百度尽可能营造轻松的工作氛围。在实施防备 Google 进攻的“闪电计划”时，百度工程师们在办公室里支起了行军床。“压力很大，但没事。”李彦宏说，“对于一家技术性的公司，要发生什么，我基本上都知道。”在那样的重压之下，凭着良好的心态，百度员工都安然度过了那一段非常时期。

### 百度核心价值观

---

任何一个成功的企业都有着引以为傲的核心价值观，百度的核心价值观充满了热情、活力、积极向上，朝气蓬勃，百度人就是在这样的价值观的指引下追寻自己的梦想，取得事业的辉煌。

#### 1. 为人们提供最便捷的信息获取方式

在信息时代，作为一个高科技搜索引擎行业，特别还是行业领

百度的办公室条例：一是不准吸烟；二是不准带宠物，其他则百无禁忌。

域内的领军人物，对于信息的获取可以说是百度存在的根基。百度专注于中文搜索技术，不断完善中文搜索服务，也都是为了稳固企业的这一根基。而百度对搜索技术的研发、突破和创新，更是为了不断提升中文搜索用户的搜索体验，让百度成为人们信息获取的最大平台和最佳途径，从某种意义上讲，用户使用百度，能够迅速、便捷、准确地获得想要的信息，就是百度存在的最大意义。

### 2. 永远保持创业激情

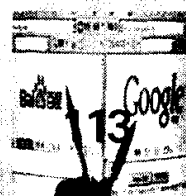
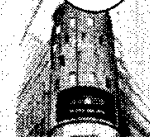
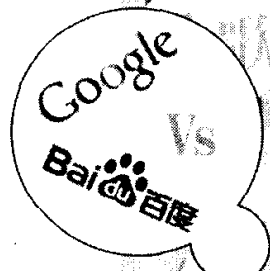
创业的激情是百度创业的文化基础，当年李彦宏正是凭借这股激情放弃在硅谷的稳定工作和 50 多万美元的股权，坚持回国创办在当时并不被看好的搜索引擎。为了吸引风险投资商，李彦宏不断揣摩自己的梦想和行业的前景，直至今天百度成为市值几十亿美金的大型上市公司，凭借的也正是这种激情。时至今日，虽然百度已经走上了发展正轨，但是这种创业激情的却被保持下来，如今的百度能够最大限度地利用资源，专注于目标和结果，解除奢靡，奉行以结果为导向的高效决策方式，都是这一创业激情的成功延续。

### 3. 每一天都在进步

“每一天都在进步”，这是百度人最宝贵的品质，一个企业要发展，就必须不断的进步，百度人不追求浮夸的作风，而是更加笃信务实的力量，重视通过学习来完成自我价值的提升，以对自身和企业负责任的态度，积极学习，自我完善，胸有成竹地去迎接不断的竞争和挑战。

### 4. 容忍失败，鼓励创新

创新是企业发展的不竭动力，这句话在任何企业中都有着深刻的涵义，而对百度这种处于激烈竞争中的高科技企业更是如此。百度人积极乐观，勇于接受失败，总结经验教训的基础上，更重视通过不断的尝试去实现新奇巧妙的想法和创意，把任何可能推动企业发展进步的想法付诸实践，不断向成功探索和迈进。



## Google 与百度

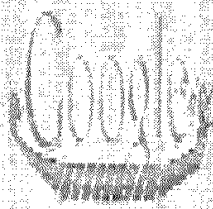
### 5. 充分信任，平等交流

这是百度企业中的沟通和交流的核心准则，百度充分认识到员工在企业发展过程中所起的重要作用，充分尊重和理解员工的意见、观点和行动，崇尚开放、高效、直接的交流方式，以理解和信任作为沟通基础，对员工充分授权，以务实、负责的精神落实每一项决策工作。

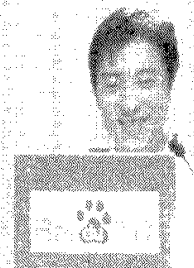
### 6. 梦想与追求

作为年轻的、旺盛发展中的当代高科技企业，百度崇尚梦想的巨大力量，百度鼓励员工选择积极的生活方式和工作态度，在工作中追求梦想，在追求中体现自身的价值，百度人充满信心地看到：企业每年以几倍的速度增长；自身从事世界上最酷技术的开发与推广；自己可以按照自己的时间安排来工作；可以拥有公司的股票并有希望获得巨大收益；自己的建议可以获得公司领导层的答复；在舒适的环境工作……百度就是这种通过梦想的力量创建了一支高凝聚力的强大团队。

不追求浮夸的作风，笃信务实的力量，重视通过学习来完成自我价值的提升，以对自身和企业负责任的态度，积极学习，自我完善。



## 第七章 铁三角与海归派



可以想象，每一家取得非凡成就的企业背后都有着几个关键性核心人物，他们的学识和教育背景、个性特点和工作方式甚至行事作风对公司发展产生或深刻或微妙的影响，甚至给公司的经营风格打上明显的个人印记，这就是领袖的力量。

Google 的创始人及核心领导团队由两个年轻的技术天才加一位商界老将构成，百度的创始人则是海外归来的两位年青精英，他们分别用自己的方式在不同的舞台上尽显风采，上演着互联网搜索行业两大代表性品牌别样的精彩。

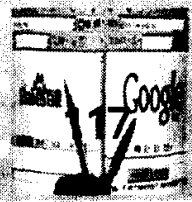
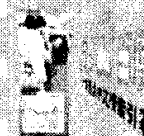
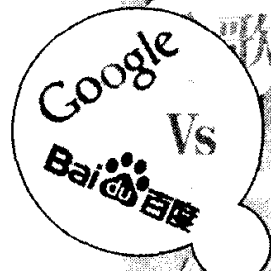


# Google

在相当长的一段时间里，“Google”一直是互联网搜索的代名词，Google 的两个创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林，一个是头脑聪明的网络奇才，一个是对搜索引擎以及从无序资源中提取信息和数据非常在行的高手。这两个技术天才不断的突破和创新确保了 Google 在业内绝对领先的技术优势。2001 年 8 月初，技术和管理俱佳的埃里克·施密特接替拉里·佩奇担任公司首席执行官，兼任董事长，而谢尔盖·布林专任公司的技术总裁，拉里·佩奇专任公司的商品总裁。埃里克·施密特这个业界高手的加盟，更使得本来就气势如虹的 Google 越发如鱼得水，这三个核心人物构建的黄金组合，合力推动了 Google 这驾神话战车隆隆前行，所向披靡。从此，三个人的密切关系被称为 Google 公司的“铁三角”。

## Google 双雄

20 世纪 90 年代末，美国斯坦福大学的计算机博士生拉里·佩奇和谢尔盖·布林极具创造性地发现：通过扫描以太网的连接结点来确定网页的浏览频率，可以作为一种全新的计算方法为互联网搜索带来一场革命。诞生于这一想法的 Google，如今已经成为全球搜索巨擘，每天进行超过 2 亿次的搜索，Google 使互联网搜索得到了质的飞跃，也成就了拉里·佩奇和谢尔盖·布林的伟大事业，被认为“Google 双雄”的这两个人，正不断地运用技术和热情创造着互联网搜索时代的奇迹。





## Google 与 百度

这一“黄金搭档”的两个主要成员有着戏剧性般相似的背景。都出生于中产阶级家庭；父亲都是大学教授；都从小就沉迷于计算机技术，并表现出“神童”般的非凡天赋；都是所属大学的荣誉毕业生；创业时都是斯坦福大学的学生，且都是博士研究生，也都为了事业选择暂时从博士班休学；都痴迷技术创新，头脑聪明；而且和一般成功者不同的是，二人都一向低调得几乎不为人所知。

### 1. 拉里·佩奇白描

拉里·佩奇生于芝加哥，父亲是密歇根州立大学计算机科学教授，也是一名出色的人工智能研发的先锋，特长就是网络编程。在这样的家庭熏陶下，佩奇从小就热衷于计算机，早在 1979 年就开始使用计算机，6 岁就曾独自用拼装玩具制作了一件计算机打印机。佩奇说，“小学时，我把我的第一份家庭作业用电脑打印出来，当时老师们都感到吃惊。”

佩奇以荣誉毕业生身份毕业于密歇根大学，获理工科学士学位。工作经验包括在华盛顿的高级管理系统（Advanced Management Systems）公司及伊利诺伊州的 CogniTek 公司从事软件开发工作。在 Google 创建初期任第一任首席执行官，2001 年 4 月转任产品总裁。拉里·佩奇在思想方面非常出色，经常喜欢将员工召集在一起举行“头脑式”的研讨会；曾获 2002 世界经济论坛“未来全球领袖”（Global Leader for Tomorrow）称号。他是密歇根大学工程学院的国家顾问委员会（NAC）成员，2004 年与布林一起获得马可尼（Marconi）奖。佩奇还担任 X PRIZE 董事会理事，并于 2004 年入选国家工程院。与布林相比，佩奇的性格更趋于稳重，在计算技术方面也更为痴迷和苦心钻研，曾被 MET 的《技术评论》杂志选为“创造未来的年轻发明家”。

拉里·佩奇和谢尔盖·布林是搜索技术的天才，而后来加入的埃里克·施密特则技术和和管理俱佳，这三个核心人物构成了 Google 公司的“铁三角”。

## 2. 谢尔盖·布林速写

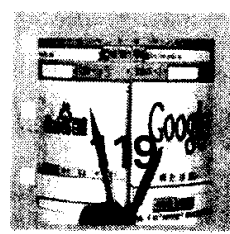
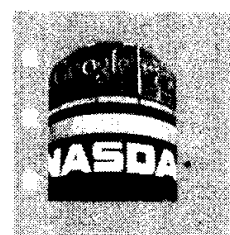
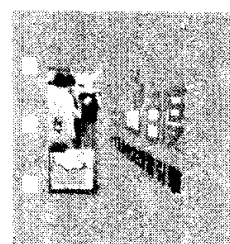
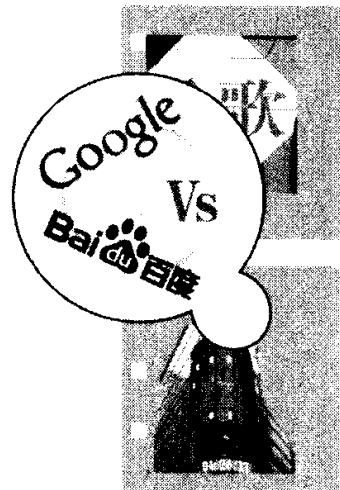
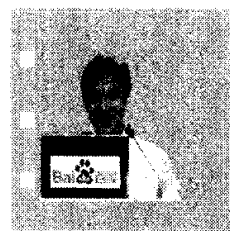
谢尔盖·布林出生在前苏联的一个犹太人家庭，父亲是数学家，母亲是美国宇航局的一名专家。5岁随父母移民美国。同样是受父母的影响，布林在5岁时就开始接触计算机，小学一年级就曾向老师提交了一份有关计算机打印输出的设计方案，9岁便能独立使用 Commodore 64（早期小型计算机），中学时已经可以自己修改打印机程序。中学毕业后，布林在马里兰大学攻读数学专业，以荣誉毕业生身份毕业，获得数学专业和计算机专业的理学士双学位，并获得美国国家科学基金会的奖学金和西班牙皇家研究院（Instituto de Empresa）荣誉工商管理硕士学位。随后进入斯坦福大学。在斯坦福大学，校方因为他的出色才华和表现允许他免读硕士学位而直接攻读计算机专业博士学位。布林曾在著名的学术期刊里发表了很多文章。和佩奇相比，布林更富有商业才能，同时也很有幽默感，是一位出色的谈判家。

## 3. 双雄联手

1995年3月，布林和佩奇二人在一次校友会上结识。随着交往时间深入，两个人几乎无所不谈，但是几乎在每一个话题上都观点相左。最终两人却在解决计算机学最大挑战“搜索引擎”的问题时找到了共同点。当时许多基于网络技术的应用产品，包括首个网络浏览器 Navigator 和首个网页搜索引擎 WWW（World Wide Web Worm）已经出现，但试用过这些产品后，两人感觉凭借这些烦琐的工具并不能充分利用现有的网络资源，他们对找出在海量信息中如何搜索信息的独特解决办法产生了浓厚的兴趣，决定开发自己的网络查询工具，初衷很简单，只是为了更方便。

佩奇与布林用通过信用卡借来的15000美元购买了一堆电脑磁盘驱动器，就在斯坦福大学建起了自己的工作间。

随着实践的深入，佩奇和布林越发意识到搜索技术存在巨大的发展空间，他们深信，连接成百上千亿个网站的链接是突破创新目



## Google 与 百度

前搜索技术的最佳切入点。于是两人有针对性地大下工夫，布林的强项是基于 HTML 的编程，很快就利用 TeX 语言编写了一款网页内容排列软件，而佩奇擅长网页链接技术，在网页的反向链接等相关搜索技术上也小有成绩，二人将相关技术进行整合，首次突破了网络链接分析背后的计算和数学挑战，研究出了一种突破性的搜索运算法则。1996 年 1 月，两人合作共同开发出一款名为 BackRub（返回触摸法）的网页链接工具，也就是搜索引擎的雏形。BackRub 的创新优势在于不但可以算出网页被谁链接，还可以找到网页链接的历史记录。

在 BackRub 的基础上，他们继续完善网页数据收集和提取等相关技术，并开创了一种统计网页搜索技术的新算法 PageRank，开发出了基于 PageRank 算法的搜索工具，这一系统基本上利用了 Web 本身令人眼花缭乱的复杂连接和数以百万计的互联网网民的集体智慧，不仅考虑 Web 网站上的标题或文本，还考虑了与它相连接的其他网站，除了能搜索出网页信息，最重要的是它能按照网页被访问的次数将搜索结果自动排列，这一功能在当时的搜索领域是绝无仅有的。

### 4. 共创 Google

从搜索技术背后看到巨大商机的两个人起初试图出售这项技术，然而当时各大门户网站对这项技术非常冷漠，无奈之下，佩奇和布林决定自己创业。1998 年，在雅虎的创始人 大卫·费罗 的鼓励下，两人放下博士课程，从斯坦福校友、Sun 公司创始人之一、思科的现任副总裁 安迪·贝托尔斯海姆（Andy Bechtolsheim）手中拿到了第一笔投资：10 万美元，并以这 10 万美元作为第一笔启动资金在加州 Menlo Park 创建了 Google。Google 这个名字，取的其实是数学名词“古戈尔”（googol，10 的 100 次方，即数字 1 后跟 100 个零，常指巨大的数字）的谐音，表达网络的浩瀚，并突显其搜索功能的强大。

Google 的创立，来自创始人 拉里·佩奇 和 谢尔盖·布林 深信，连接成百上千亿个网站的链接是突破创新目前搜索技术的最佳切入点。

创立之初，办公室就是朋友转租的车库，公司除了佩奇和布林之外，就只有现在的技术总监——克雷格·希尔维斯通（Craig Silverstein）这一个雇员。从 Google 首个测试版（Beta）出现在互联网上之后，使用 Google 的人数成倍增长，包括雅虎、Netscape 等许多网站都纷纷采用 Google 的搜索技术，《PC Magazine》也将 Google 列为 1998 年度最佳 100 网站之列。一时间，Google 声名大噪。

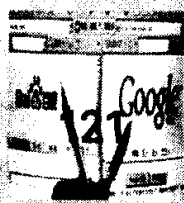
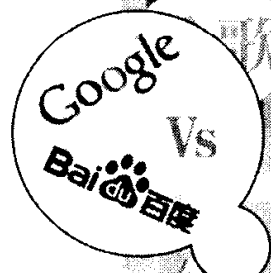
1999 年，硅谷最有名的两家风险投资公司向 Google 注入了 2500 万美元的资金，帮助 Google 进入了一个崭新的发展阶段；2000 年夏，Google 又与世界著名的雅虎网站签订了合作合同；2001 年初，Google 公司开始赢利；2004 年，Google 顺利上市；2005 年 Google 的股票一再飙升，一度突破 400 美元大关。当前 Google 的市值近 1300 亿美元，与国际商业机器 IBM 并驾齐驱。

如今，几乎所有接触过 Google 的人都会由衷惊叹，其强大的服务器每秒能处理 3000 多条搜索，以迅捷的搜索能力大大拉近了用户与整个互联网的距离。

### 5. 英雄本色

富有才华的佩奇和搭档布林堪称黄金搭档，两人是公司的联合总裁。拉里·佩奇是主管产品的总裁；谢尔盖·布林是主管技术研发的总裁。2005 年 9 月，美国著名财经杂志《福布斯》正式公布了最新的美国富豪排行榜。谢尔盖·布林和拉里·佩奇以 40 亿美元的身价并列排名第 43 位。并被英国《金融时报》评为 2005 年“年度人物”，表彰二人对于互联网用户、现代商业及信息科技界等作出的不可磨灭的贡献。

虽然佩奇和布林早在公司上市之前就已经腰缠万贯，事业如日中天，但他们一直保持着单纯、朴实的本色，并没有丝毫亿万富翁和企业高管的派头。他们一直过着俭朴的生活，开丰田 Prius 电一气混合动力轿车，住租来的公寓，布林经常穿短裤 T 恤上班，佩奇则



## Google 与百度

喜欢穿有领衬衣和咔叽裤。除了潜心钻研技术之外，人们经常会看到布林在其公司总部的场地 Googleplex 玩 Segway 电动滑板车，佩奇则大玩滚轴溜冰或自行车。

尽管 Google 双雄一直保持低调的姿态，但是，众所周知，是他们缔造了 Google 神话，并且赋予神话核心的内涵。这两个充满才华和热情的年轻人还将不断为人们带来一个又一个互联网时代的惊喜。

### 战车掌舵人

尽管计算机科班出身、富有才华的 Google 双雄能确保 Google 作为搜索引擎公司的核心技术优势，但在互联网行业激烈的商业竞争中，要成功掌控 Google 这样一家高科技企业的发展全局，仅靠先进的技术显然是远远不够的，必须有一位经验丰富的管理能手来打理 Google 的正规商业运作，才能不断奠定其行业地位，发展成为互联网搜索领域的霸主。

为此，佩奇和布林于 2000 年找到时任网威公司 CEO 的埃里克·施密特，邀请其加入 Google。事实证明，Google 现任首席执行官施密特出色地担任了这个掌舵者的角色。一进入 Google，施密特就如鱼得水，管理才能展现得淋漓尽致，先进的管理经验让公司业绩蒸蒸日上。

#### 1. 业界老将

年逾 50 的施密特堪称是在 IT 业界打拼多年的老将，其经历之丰富，足以让业内年轻的创业者们侧目。首先，他有着傲人的教育背景：拥有普林斯顿大学电子电气工程学士学位，加州大学伯克利分校计算机科学学士学位和博士学位，在 1983 年加入 Sun 之前，曾在贝尔实验室和 IT 业内著名的 Z80 系列 CPU 的设计公司 Zilog 任

虽然拉里·佩奇和谢尔盖·布林早在公司上市之前就已经腰缠万贯，事业如日中天，但他们一直保持着单纯、朴实的本色，并没有丝毫亿万富翁和企业高管的派头。

职，并曾担任 IT 业的技术圣地施乐帕洛阿图研究中心（Xerox Palo Alto Research Center, PARC）计算机科学实验室的研究员，2006 年，因推动 Google——全球最成功的互联网搜索引擎公司的战略发展而获得认可，入选国家工程学院。

1983 年，施密特加盟 Sun，先后担任首席技术官和首席执行官。他领导开发了 Sun 的独立编程技术平台 Java，并将其有效应用于企业的市场发展战略，变成 Sun 有史以来最强大的市场武器。他积极推行网络软件战略，促成了 Sun 在 20 世纪 90 年代初的高速发展。

1997 年，施密特进入 Novell 公司任董事长兼首席执行官，全面负责公司战略规划、管理和技术开发工作。很快顺利帮助 Novell 重新赢利。被誉为“赋予 Novell 第二次生命”的救主。

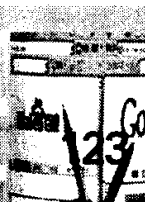
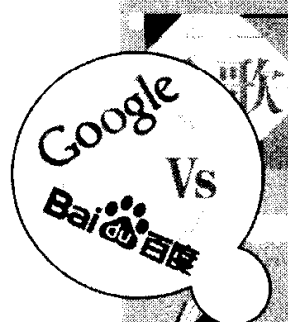
## 2. 临危授命

2000 年，Google 面临发展危机，迫切需要建立更为严格的公司结构体系，也更需要一位深谙管理之道的业界高手来主持大局。身兼互联网战略家、企业家和重大技术开发者多重身份为一身的施密特深厚的技术学识，丰富的管理经验和强大的盈利能力，正是当时 Google 掌门的二人选，于是，在风险投资家的引荐下，Google 创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林从 Novell 公司诚意聘请埃里克·施密特博士加盟。施密特于 2001 年 3 月空降到 Google，被任命为董事会主席。同年 8 月 6 日，正式接替 28 岁的拉里，成为 Google 的 CEO。和 Google 一起开始了企业也是他个人的新时代。

施密特来到 Google 的时候，公司只有 200 名员工，而且刚刚盈利，除了出售技术，没有其他的盈利方式。

## 3. 妙笔生花

入主 Google 以后，施密特果断地分析指出，Google 当时存在的最大问题是企业管理而不是技术，他与公司两位创始人一起抓起 Google 的日常工作，大力加强必要的公司基础设施建设，保持并推



## Google 与百度

进 Google 的快速发展；确保最大限度缩短产品开发周期，并保持优质水平，切实解决服务器过载，资源不足与客户日益苛刻的要求之间的矛盾。施密特经验老到而不乏创新意识，他看准搜索与广告之间最和谐的联系，推出关键词广告（AdWords 文字广告），有效解决了 Google 在保持主页一贯简明朴素的风格同时增加广告收入的难题，也成功开创了 Google 目前最核心最成功的赚钱方式。在两年多时间里。施密特就使 Google 员工数量突破了一千人。2001 年公司一下子就有约 7000 万美元入账（1/3 收入来自授权使用费，其余来自广告）。连续 6 个季度赢利，创造出互联网领域为数不多的奇迹。

施密特成功地帮助 Google 从一个比较单纯的消费者搜索引擎，转变为一个为企业提供各种搜索服务的供应商和互联网上最大的广告平台之一，挖掘出 Google 巨大的商业潜能，让 Google 有了 400 美元的天价股价、100 亿美元的现金储备和与雅虎、微软等强大竞争对手抗衡的能力。

普遍认为，只有施密特这样技术和管理才能兼备的人，才可能让两位非凡的创始人佩奇和布林信服并进行愉快的合作，而施密特也很会把握自己的角色，绝不会抢两个创始人的风头，只是全力把 Google 和两位创始人的技术和创意最大限度地兑换成收入和利润。而佩奇和布林也对施密特的能力表示极大的赞赏和满意。可以说，作为创始人 Google 双雄赋予 Google 搜索技术以独特的创新精神，而埃里克·施密特则具备了促成 Google 巨大盈利能力与重塑互联格局的实力。

进入 Google 后，施密特果断地分析指出，Google 存在的最大问题是企业管理而不是技术。这体现出他身兼互联网战略家、企业家和重大技术开发者多重身份为一身的老练和优势。

# 百度

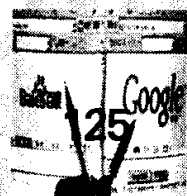
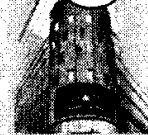
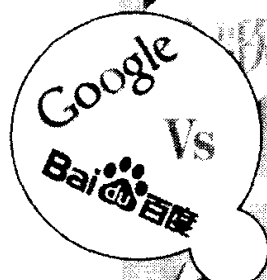
根据美国权威调查机构 Alexa 统计，“百度”目前已成为全球第二大独立搜索引擎商，在中文搜索引擎领域中位居第一。2005 年 8 月 4 日，百度在纳斯达克开始了 IPO 之行，股价曾一度暴涨 5 倍，达到了 154 美元，创下了纳斯达克 5 年以来的最佳业绩，成为业内一时叹为观止的神话。百度公司创建者为资深信息检索技术专家、超链分析专利的唯一持有人——百度总裁李彦宏，及其好友——在硅谷有多年商界成功经验的百度执行副总裁徐勇博士。正是这两个海外归来的充满热情和专注的年轻人，开创了百度今日的辉煌。

## 风云总裁李彦宏

李彦宏，海归派创业者的典范，百度的总裁，百度神话的缔造。自身的神话特质让李彦宏本人也充满了神奇的色彩：相貌英俊的总裁，聪明睿智的技术天才，又一个在美国纳斯达克成功掘到宝藏的年轻中国 CEO，不但一夜之间拥有了过亿的身价，还闪电般生产出大批百万富翁、千万富翁甚至亿万富翁。正是这个 37 岁的年轻人用不到 10 年的时间书写出互联网时代的一段搜索传奇。

### 1. 先见之明瞄准搜索

早在高考选择专业的时候，李彦宏就敏锐地意识到：随着未来计算机的广泛应用，选择把计算机和某项实际应用结合起来的学





## Google 与百度

科将比单纯学习计算机更有前途，少年时代的他第一志愿于是选择了北京大学信息管理系。1991年顺利毕业后，李彦宏随即赴美国布法罗纽约州立大学深造，获得计算机科学硕士学位。

1992年，互联网在美国还没开始普及，李彦宏在美国导师的启发下，已经预见到未来信息检索将拥有广阔的市场，于是有意识地进入搜索领域，潜心钻研信息检索技术。

在美国的8年时间里，李彦宏先后担任了道·琼斯公司的高级顾问，《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者，还曾经是国际知名的互联网企业——Infoseek的资深工程师。他在Infoseek工作期间，公司的优秀工程师把自己对搜索系统的全部技术倾囊相授。李彦宏还见识到一个每天支持上千万流量的大型工业界信息系统是如何工作的，这些经历都为他铸炼技术提供了良好的机会，也让他在专业领域不断取得突破性的成果。

### 2. 专业出色的技术权威

迄今为止，李彦宏为道·琼斯公司设计的实时金融系统，仍被广泛地应用于华尔街各大公司的网站。他最先创建了ESP技术，并将它成功应用于Infoseek的Go.com搜索引擎中。Go.com的图像搜索引擎是李彦宏的另外一项极其具有应用价值的技术创新。1996年，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，发明了全球第二代搜索引擎核心技术超链分析技术，取得搜索引擎领域的重大突破，作为新一代搜索引擎的关键技术，该技术目前已被世界各大搜索引擎所普遍采用，这一革命性的成果也使李彦宏成功获得了美国专利。

在Infoseek工作期间的出色表现让李彦宏获得了同行的极高评价——威廉·张创造了第一代Infoseek，罗宾·李（李彦宏的英文名）创造了第二代Infoseek。李彦宏在相关技术领域不断取得的领先

李彦宏很早就敏锐地意识到：随着未来计算机的广泛应用，选择把计算机和某项实际应用结合起来的学科将比单纯学习计算机更有前途。

成就，使他当之无愧地成为新一代互联网技术权威专家。

最初进入 Infoseek 时，李彦宏只有单纯的愿望，就是要保持 Infoseek 世界第一的搜索技术，但是后来随着公司对搜索引擎技术的重视程度不断降低。李彦宏终于意识到，作为一个技术人员，他根本无法改变公司发展的方向，要想不再处处被动，他要从技术工程师的身份转换成一个决策者。于是他开始和好友徐勇着手吸引风险投资，准备开创自己的搜索事业。

### 3. 风险投资启动百度

1999 年 10 月，从国内返回美国的李彦宏已经开始充分利用一个编程高手的缜密心思盘算起回国创业的事宜。于是邀请自己的北大好友徐勇，当时的美国生物学博士后徐勇来家里谋划回国创业的“大事”。

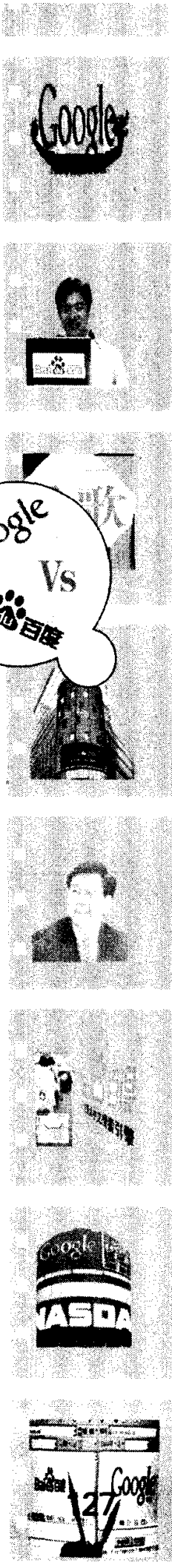
徐勇应约而来，让徐勇有些惊讶的是，李彦宏居然首先非常正式地拿出一份“保密协议”，让徐勇签“同意不对外泄露书”（Non Disclosure Agreement, NDA），李彦宏在硅谷两年半的工作背景，让他已经习惯美国人的谈话作风了。徐勇在“保密协议”上签了字。李彦宏说：“我们回国干一家互联网公司吧！”

“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”热爱中国文学的李彦宏选择“百度”来作为自己初创的网络搜索引擎公司的名字，灵感就来源于辛弃疾的这首著名宋词《青玉案》。

很快百度的建立就进入了正式运作阶段，凭借徐勇在硅谷多年掌握的大量风险投资商的关系，二人成功吸引了第一批 120 万美元的资金。

### 4. 精打细算避过寒流

李彦宏深刻地理解资金在企业创业初期是多么的重要，所以在他经常提到的“成功秘诀”中，有一条，“在不需要钱的时候借钱”，即一定要在不需要钱的时候去向投资人寻求投资。这 120 万美



## Google 与 百度

元，最初计划是用半年，但是李彦宏并没有像风险投资商要求那样在半年内“烧光”这120万美元，而是精打细算地做了一年的预算，当时正值国内网络泡沫激烈上演的阶段，刚刚开始创业的公司就租用黄金地段的豪华写字楼，而李彦宏的新公司只是选择在北京西郊中关村北大归国学人招待所，租了两个房间，他和徐勇各一间，生活和办公一并解决，既便宜又接近北大和清华两所名校，非常适合技术创业。这套从硅谷学来的选址技术的实用之处在于老师和学生兼职起来十分方便。

李彦宏这种“精打细算，省吃俭用”让创业之初的百度抵御了互联网寒流的袭击，在获得第二笔融资时，手头还有几十万美元“保底”。这就是李彦宏经常提到的“用一年的时间来做半年的事情”，这样可以保证有一半的钱仍然在自己的掌握当中。在这样的情况下去向投资人借钱，就会立于不败之地。因为“就算借不到，公司也不会马上垮掉”。

### 5. 深谋远虑目光精准

在公司运作方面，李彦宏作为一名高科技企业的管理者，自身也是一名专业技术领域的绝对权威，因此李彦宏很重视技术的作用。他认为搜索市场99%靠的是技术，一个成熟的搜索引擎没有三四年时间是做不出来的，因此，在创立百度初期，李彦宏并没有把赢利作为主要目标，他认为过早地实现赢利就要不可避免地大量地缩减对技术的投入。一个创新的公司，必须在技术上进行大规模的投入，保持企业在相关技术领域的领先甚至垄断地位，才能从长远的角度保证企业的生存与发展，以及持续的获利。

在技术上，李彦宏无疑是一个成功的领跑者，包括对下一代搜索的判断上。但是，李彦宏不仅有着技术敏感，更有着商业敏感，在徐勇与李彦宏合作的3年多时间里，他发现拥有技术背景的李彦

在创立百度初期，李彦宏并没有把赢利作为主要目标，他认为过早地实现赢利就要不可避免地大量地缩减对技术的投入。

宏对商战也有敏锐的直觉和出色的判断。2002年5月上任的百度副总裁朱洪波也对李彦宏给予了很高的评价：“在搜索领域，他具有独特的商业思维和市场眼光，无论是对搜索产业方向的把握，还是对商业竞争的规律和规则的理解，他都做得非常到位。”

让 Google 入股就是李彦宏一步计算精准的棋，李彦宏虽然并没有接受 Google 的收购提案，却同意让对方入股 2.6%。在正式上市前，百度又刻意减少上市提拨股份，不但可以避免 Google 从公开市场买进，却又引导许多投资人认准百度是“中国的 Google”（即认为 Google 是百度的股东），而纷纷加入追买行列，让百度刚一上市股价就一路飙升。

### 6. 脚踏实地客户为先

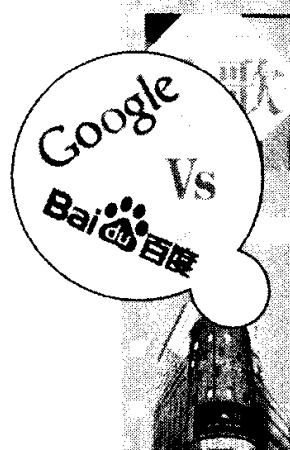
另一方面，虽然拥有着优秀的技术水平，但是李彦宏却并非一个技术鼓吹者，在与风险投资商描述未来市场发展潜力时，李彦宏更多并不是在吹嘘自己的技术多么出众，而是为公司以及公司的发展战略作出脚踏实地的准确定位，描述怎样去找“比自己强”的技术人员管理人员，怎样去组建最好的团队。更难能可贵地是他总能时时刻刻将用户需求挂在嘴边。

长期的技术研究经历使得李彦宏形成了踏实、沉稳的工作作风，在他身上很难看到多数商人固有的油滑、浮夸和虚荣的痕迹，这也让和百度合作的客户感到非常满意，他们普遍觉得李彦宏表现出来的真实和稳重能够使百度的产品在质量上获得绝对的保证。

### 7. 专注搜索矢志不渝

在战略上，李彦宏“专注是金”的理念确保百度保持清晰的方向，李彦宏专注的方向是能更符合中国用户使用习惯的中文搜索，从 1999 年公司成立开始，始终如一。

李彦宏的专注和坚持来源于决策之前慎重的思考和选择，一旦选定，就会一往无前，尽管进入了当时并不被看好的搜索行业，但



## Google 与 百度

是李彦宏还是非常专注地投入进去，因为李彦宏坚信搜索将对网络世界和人们的生活产生巨大影响。李彦宏将百度的发展定位为全世界最好的中文搜索引擎，致力于将百度打造成中文搜索的行业标准。尽管这期间互联网世界瞬息万变，“网络游戏”、“短信平台”等都一度独领风骚，有些企业一夜之间财源滚滚，而大举跟风不成，一蹶不振的更是大有人在。然而，李彦宏率领的百度硬是抵制住所有的诱惑，以一副“我自岿然不动”的姿态，稳扎稳打地在搜索领域里挖掘和翻新。

### 8. 备受瞩目风云焦点

相比于人们一般印象中高科技企业老总不苟言笑，正襟危坐，严肃得甚至有点老气横秋的做派，李彦宏则更像一个时尚明星，这位相貌英俊的年轻 CEO 正扮演着不同的光鲜角色。

作为全球最大的中文搜索引擎的舵手，李彦宏的举动给中国的互联网产业带来了深远的影响。而他也以个人财产 49 亿人民币（约 172 亿新台币）身价登上 2005 中国富人榜第 19 名，成为新的 IT 英雄和女孩子心中的新偶像。

如今，李彦宏的名字已经被赋予了更多的涵义：新锐人物、百万富翁、IT 精英、成功者、明星总裁、青年领袖、新偶像……无数的名头和光环出现在他的头顶。

表 2 2005 胡润百富榜（前 20）

2005 排名	姓名	财富 (亿)	公司	行业
1	黄光裕	140	鹏润投资集团	家电零售、房地产
2	严介和	125	中国太平洋 建设集团	基础设施建设、工业

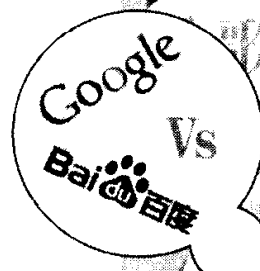
李彦宏的专注和坚持来源于决策之前慎重的思考和选择，一旦选定，就会一往无前，尽管搜索行业在当时并不被看好。

## 第七章 铁三角与海归派

续 表

2005 排名	姓名	财富 (亿)	公司	行业
3	陈天桥家族	117	盛大网络	在线游戏、门户网站
4	丁磊	102	网易	门户网站、在线游戏
5	许荣茂	100	世茂集团	上海、北京和福州 的房地产
6	荣智健	90	中信泰富集团	航空、基础设施、 房地产和电信
7	鲁冠球家族	80	万向集团	汽车配件、金融
8	宗庆后	65	娃哈哈集团	软饮料、童装
8	朱孟依	65	合生创展、 珠江投资	房地产
10	吕慧、 陈宁宁	63	香港嘉鑫 控股集团	铁矿石贸易、 钢铁、投资
11	许家印	60	恒大集团	广东房地产、钢铁
11	李金元	60	天狮集团	保健品
13	黄俊钦	55	新恒基集团	房地产
13	郭广昌	55	复星高科技集团	上海房地产、 钢材、医药
13	李兆会家族	55	山西海鑫钢铁	钢铁
16	陈丽华	50	香港富华 国际集团	房地产、紫檀木 博物馆
16	叶立培	50	仲盛集团	上海房地产
18	刘振江、 刘方	49	源信行投资	保险
18	李彦宏	49	百度	网络搜索
20	刘永好	47	新希望集团	农牧业、金融、 房地产和化工

(资料来源: <http://www.hurun.net>)



## Google 与 百度

2001 年李彦宏被评选为“中国十大创业新锐”之一；2002 年、2003 年，连续荣获两届“IT 十大风云人物”称号；2004 年 1 月 15 日，当选第二届“京城十三新锐”；2004 年 4 月，当选第二届“中国软件十大杰出青年”；2005 年 1 月，当选全国青联委员；2005 年 8 月 23 日，荣获第十二届“东盟青年奖”；2005 年 12 月 28 日，荣获“CCTV2005 中国经济年度人物”、“时尚年度风云人物”、“2005 年度新锐人物”等众多奖项也都涌向了他。

2005 年 6 月，李彦宏受邀到北大演讲，是 2005 年继连战之后，最轰动的一场演讲。8 月上市后，成为全球焦点的李彦宏，更被中国重点媒体扫过一遍，香港《壹周刊》也做专题报道他，他还登上中国版《Esquire》杂志封面，足可以看出他不断扩大的影响力。

### 9. 年轻富豪含蓄内敛

李彦宏所拥有的财富也是他作为成功者的一个体现，在互联网行业榜（“IT 富豪榜”）上，李彦宏排名第三，仅次于盛大的陈天桥（117 亿）和网易的丁磊（102 亿）。

表 3 2005 胡润 IT 富豪榜（前 20）

2005 排名	姓名	财富 (亿)	公司	行业
1	陈天桥家族	117	盛大网络	在线游戏
2	丁磊	102	网易	门户网站
3	李彦宏	49	百度公司	中文搜索引擎
4	马云	30	阿里巴巴	在线 B2B 交易平台
5	吴征、杨澜	25	阳光媒体投资	传媒
6	刘长乐	24	凤凰卫视	传媒
7	江南春	19	分众传媒	户外电视广告

李彦宏不像人们印象中那些高科技企业老总那样不苟言笑、正襟危坐的，他更像一个时尚明星，这位相貌英俊的年轻 CEO 正扮演着不同的光鲜角色。

续表

2005 排名	姓名	财富 (亿)	公司	行业
7	马化腾	19	深圳腾讯	即时通信、软件
9	张朝阳	18	搜狐	门户网站
9	严晓群	18	南京斯威特集团	白色家电、集成电路, 通信设备
9	顾云奎家族	18	永鼎集团	电缆、光缆
12	吴瑞林	17	侨兴集团	通讯设备
13	王建沂	16	杭州富通集团	光缆
14	徐勇	15	百度公司	中文搜索引擎
15	董德福	14	德信无线	手机设计
16	霍东龄	11	京信通信系统	通信设备
17	崔根良	10.5	亨通集团	电缆
18	陈健	10	聚友集团	有线电视网络
18	虞锋	10	聚众传媒	楼宇广告
18	朱骏	10	第九城市	在线游戏

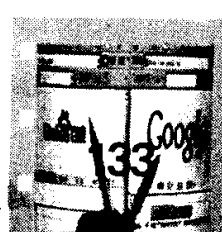
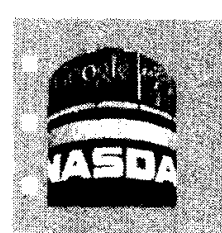
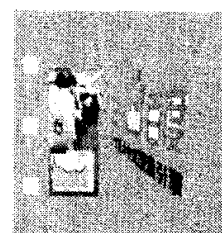
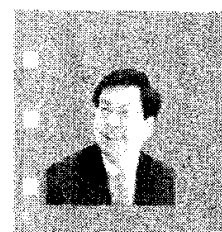
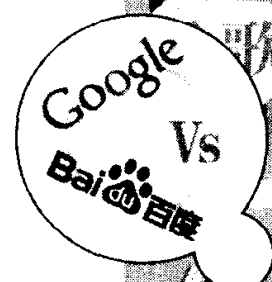
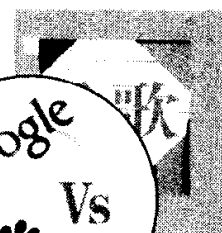
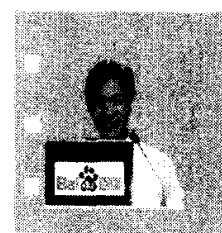
(资料来源: <http://www.hurun.net>)

而在《南方周末》报社2005年11月2日推出的“2005中国内地人物创富榜”设立的“公众形象”子榜中,李彦宏名列第十。

尽管被成功的光环围绕,但是,在李彦宏身上几乎看不到丝毫多数创业成功者的张扬的痕迹。正如媒体所形容的那样,李彦宏表现出来的更多的是他的帅气、干练、儒雅、睿智……这些因素综合在一起,使拥有亿万身价的李彦宏在业界内外都有着极好的评价。

### 10. 赤子情怀心系中华

海归的背景,从事技术工作的阅历,财富、声誉以及常人所无法企及的成功,都使李彦宏更看重中国人的身份。在李彦宏身上一





## Google 与 百度

直有着浓浓的中国情结，他总是在表达，自己的理想是“做属于中国的全世界最好的搜索引擎”，至今未变。

在百度贴吧里，他数次解释自己是“中国籍”，百度是中国的搜索。李彦宏一直专注于中文搜索，百度作为全球最大的中文搜索引擎，一直致力于再现中文之美，并希望通过百度这个搜索平台，让更多的人来汲取中华文化的精华。

百度上市之前，为防止被外国公司收购，李彦宏针锋相对地推出“牛卡计划”。李彦宏认为，作为拥有中文互联网关键技术的最大中文搜索企业，如果上市之后不能够控制在中国人手中的话，将是一个民族的悲哀。

在2005年8月，百度上市那一天，一向性格沉稳的李彦宏喜极而泣，他表示，自己流泪和感动绝不是因为股价的飙升，而是因为“我们为祖国争了光，感谢全体百度员工，感谢祖国。”而在百度上市的庆功会上，李彦宏依然将自己的努力与国家联系在了一起：“我们的成功不是我个人的，是百度全体员工的，是中国的骄傲。”

### 开朝元老徐勇

徐勇，李彦宏的校友和事业最佳合作伙伴，百度王朝的创造者之一，曾担任百度的执行副总裁和首席策略官。

徐勇有着渊博的知识、出色的能力和丰富的工作经历，海归派代表，1999年底和李彦宏一起成功吸引海外风险投资回国创立百度，并共同携手将百度从起步期的名不见经传一点点推向国内互联网行业的风口浪尖，逐渐成为中文搜索引擎的霸主，却在百度走向辉煌时毅然决然地离开，寻找新的创业梦想，尝试创新带来的更多挑战。

尽管拥有亿万身价，但在李彦宏的身上人们看不到那种成功者的张扬，他表现出来的更多的是他的帅气、干练、儒雅、睿智……这使得他在业内外都有着极好的评价。

在离开百度后徐勇仍然能以 15 亿的身家名列 2005 年胡润“百富榜”第 113 位。这个对成功有着独特定义的男人给人们留下了无数的疑问和惊叹。

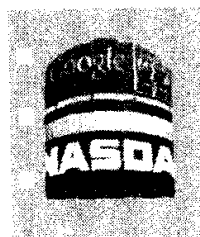
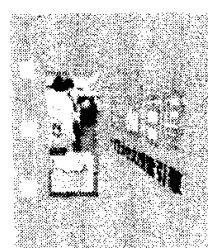
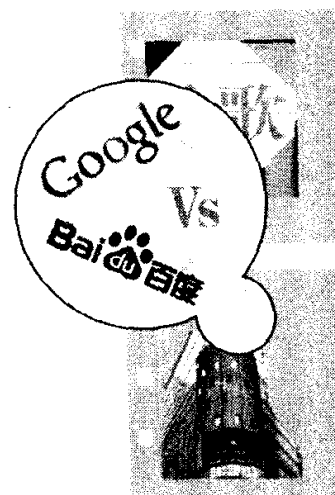
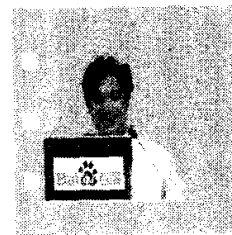
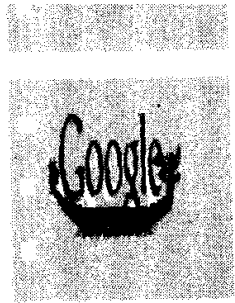
### 1. 英雄所见略同，携手开创百度王朝

徐勇出生于北京，1982 年就读于北京大学生物系，是李彦宏的校友，1989 年获得生物硕士学位后，以优异的成绩和表现获得美国洛克菲勒基金会博士奖学金，随即赴美国德州 A&M 大学深造，在那里徐勇顺利获得了博士学位。

徐勇和李彦宏一样，具有积极热情、勇于探索寻求突破的个性，在美国 10 年的生活过程中，徐勇不断在各种领域进行的努力尝试让他拥有了丰富的人生经历，也在历练中不断完善了自身的能力。徐勇曾经在美国加州大学伯克利分校担任过博士后，也曾在医药领域中颇具盛名的跨国高新技术公司 QIAGEN, Inc. 以及 Stratagene 公司担任过高级销售经理，并且以出众的表现荣获过杰出销售奖，这一段销售工作的经历让徐勇受益良多，为徐勇积累了宝贵的产品推广和销售经验，也为后来徐勇担任百度执行副总裁时开展市场和销售工作打下了良好的基础。

徐勇对美国硅谷的文化有着深刻的了解，一直以来，徐勇都与硅谷的众多商业团体特别是风险投资商保持着密切的联系，因此经常帮助创业留学生和风险投资商进行接洽工作，还为许多新兴的高科技企业提供商业咨询，并且经常被邀请为中国内地高级政府官员来介绍硅谷的风险投资机制和创业文化。

1998 年，徐勇还以制片人的身份参与了大型专题纪录片《走进硅谷》的主要拍摄工作，该片主要分析探讨了硅谷文化和一些成功经验，为人们具体地描述了美国硅谷的真实情形，在国内播出后获得了不错的反响。1999 年，徐勇与他人合作创立了专门从事网络电子商务的 Cybercalling.com 公司，在短短的六个月内就实现了赢利，



## Google 与百度

可见徐勇身上蕴藏的无穷能量。

也正因为徐勇有着丰富的销售领域经验，深谙风险投资的运作流程和规律，并且有着大量良好的风险投资人的人际关系，所以在1999年李彦宏兴起携风险投资回国创业的念头时，徐勇自然而然成为其合作伙伴的最佳人选。1999年11月，徐勇受邀与李彦宏一起商议回国创业的事宜，由于明智地看到当时中国搜索市场的空白以及蕴涵的巨大发展潜力，二人对在中国市场上发展搜索引擎的前景充满了乐观，于是一拍即合，立即着手联系投资者，终于创立了百度公司。

在百度的创立初期，公司根本谈不上规模，徐勇和李彦宏就在北大附近的招待所租了两个小房间开始百度的起步工作，两人在公司的业务上有着相对明确的分工。徐勇在美国销售和咨询方面积累了丰富的经验，在百度也承担了销售的工作，担任执行副总裁，负责市场、销售等方面的众多业务；而李彦宏是董事长兼总裁，负责技术研发及公司的总体运作工作；后来百度又吸纳了北大的刘建国副教授担任副总裁，主要负责技术方面。于是百度形成了一个“铁三角”，帮助公司一点一点步入正轨。现在百度已经成为中文搜索领域排名第一的企业，而在品牌和收入等方面也都已经堪称国内一流的互联网企业。可以说，作为公司的主要创始人，徐勇的工作经历和生活背景以及个人掌握的大量风险投资人关系在公司创建期起到了非常关键的作用。

2004年1月，徐勇被任命为百度的CSO——首席策略官。

在2004年新财富500富人榜上，徐勇和李彦宏并列排在第156位，财富同为10亿元人民币。百度IPO后，徐勇拥有百度7%的股份，百度的超凡表现，让徐勇也一夜之间成为了亿万富翁，在2005年10月12日公布的胡润“百富榜”的400人完全名单上，已经离开百度的徐勇名列第113位，身家15亿。

徐勇有着丰富的销售领域经验，深谙风险投资的运作流程和规律，并且有着大量良好的风险投资人的人际关系，这些优势使徐勇成为了李彦宏最中意的创业伙伴。

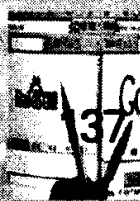
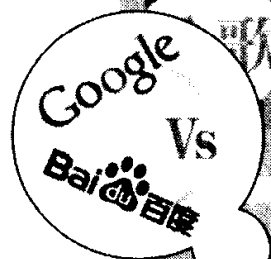
## 2. 功成身退，为自己的百度生涯画完美的句号

2004年8月，百度创始人之一，身为百度首席策略官的徐勇正式向董事会提出辞职。2004年12月16日，徐勇正式离开了位于理想国际大厦的百度办公室。关于徐勇离开的原因，在外界看来一直是扑朔迷离，由于徐勇一直是百度内部持股仅次于李彦宏的高管，因此关于徐勇离开是因为“百度在下一轮融资或者上市之前，李彦宏为调整公司股权结构，对公司管理层进行的清洗”的说法一直甚嚣尘上。

对于种种传言，徐勇本人表示，外界的猜测主要是由于国内不了解硅谷式公司资本运作方式所造成的误解，他此次离开，只是因为与做职业经理人相比，自己更想尝试新的创业机会，也更希望能回到自己的专业领域生物学去。为了专注新的事业，他才辞去了作为百度公司管理层的首席策略官位置，但是他在一年前已经拿到了应得的所有股份，辞职后他所持的这些股份并不会因此发生变化，因此百度的每次董事会他都会参加，辞职并不意味着徐勇与百度完全脱离关系。作为仅次于李彦宏的最大个人股东，徐勇自然也会继续关注百度的发展，希望百度的事业顺利，不会出现任何问题。

徐勇认为在百度的5年对个人来讲已经是一段不短的时间，在百度公司进一步融资后，已经步入一个相对稳定的发展时期，徐勇觉得自己离开去发展新的事业的时机已经成熟。在徐勇的观念中，成功是一个持续的过程和生活方式，是在尝试新的东西中体验的。当看到百度用了五年由小到大走过了一个完整的创业轮回，徐勇决定整装再次向新的成功目标进发。

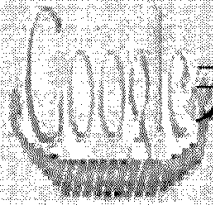
2004年12月14日，百度公司为徐勇举行了隆重的欢送会，感谢徐勇一直以来对公司做出的贡献。徐勇表示百度是其职业发展中非常重要的里程碑，对将百度打造成全球最大的中文搜索引擎倍感骄傲和自豪，并对百度的未来充满信心。作为首席执行官，李彦宏



## Google 与百度

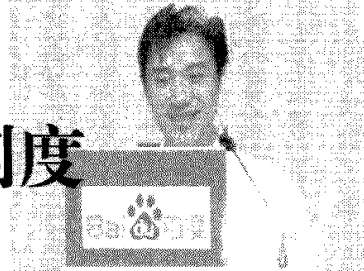
对徐勇在百度近 5 年的成功发展过程中起到的重要作用，以及对百度各项业务的发展作出的重要贡献表示极高的肯定和赞赏。徐勇离开后，他在百度工作过的办公室一直被保留至今。

在离开百度之际，徐勇曾表示不能亲历百度 IPO 将是他最大的遗憾，因为毕竟参加了百度 IPO 前期的大量工作，但是后面的过程却暂时无法体验，不过，当 2005 年 8 月 5 日百度赴纳斯达克上市的时候，徐勇还是按捺不住内心的激动前往纽约见证了这一历史时刻，当百度股价一路飙升的时候，徐勇激动得热泪盈眶，这也为徐勇这位开朝元老的百度生涯画上了一个比较完满的句号。



## 第八章

# 天才管理与英才制度



员工是企业所有成绩和财富的创造者，但凡是成功的优秀企业，都无一例外地格外重视员工的作用，建立严格的人才引进标准，提供广阔的发展空间，具有竞争力的福利和薪资，提供有利于发挥员工最大作用的工作环境和事业舞台。Google 和百度也是这么做的，不过，做得更加彻底，更加富有特色，独一无二。



# Google

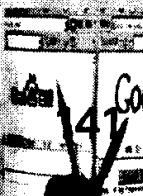
Google 的员工文化洒脱张扬，却专注务实，创新进取。Google 信奉天才，崇拜技术英雄，连招聘广告都刻意出成谜语式的考题。Google 的招聘极其严格，会出最难的问题给应聘者最大的考验，但是进入 Google，企业会提供员工一切日常所需，应有尽有，目的只有一个，让员工后顾之忧，摆脱束缚，发挥创意，创造价值。

## 信奉天才

作为高科技领域的技术核心优势企业，Google 深知：科技竞争的根本问题是人才的竞争，因此非常注重技术，欣赏技术英雄。公司员工大多是极为专业的计算机工程师，公司 1/4 的员工都是计算机博士，其董事会中也不乏大投资商和技术天才。人才的优势使 Google 时刻保持着搜索技术上的领跑者地位，在搜索引擎技术上精益求精，傲视业界。

### 1. 技术核心优势

Google 崇尚天才，信奉天才。Google 的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林本人就是堪称天才的技术领域专家，拉里·佩奇曾在自己 6 岁时使用他的拼装玩具制造出了他的第一台计算机打印机。谢尔盖·布林在读中学时，就被人称为“技术天才”。两位创始人都是计算机科班出身，一个主管产品，一个主管技术研发，注定了 Google 是一家典型的以技术为核心优势的公司。





## Google 与 百度

### 2. 求贤若渴

Google 非常尊重学术和数学成就卓越的人才，工程师、数学家、电脑科学家员工在 Google 数不胜数，Google 认为自身的成长极限，取决于能不能聘得世界一流的人才，着手处理最困难的运算问题。

Google 认为一位顶级工程师的价值是平均资质工程师的 300 倍，甚至更高。Google 有一支数百人的招聘队伍，任务是发掘顶级工程师，每人招聘 10 人。据说为招到顶级女工程师，招聘人员追踪所有 1980 年后毕业于全球前 50 名大学的物理学、数学或计算机科学专业的女博士或女硕士。迄今为止，Google 已成功招聘到包括李开复在内的一批顶级人才。2004 年 Google 上市时，共有员工 2600 人，当时微软 60000 人，HP 有 150000 人。现在，Google 员工总数已经超过 6000。在 Google，会见到 Unix 操作系统的创建者之一罗布·皮克；XML 编程语言的先驱亚当·波斯沃兹及协助创建 1990 年代最有影响的搜索网站 AltaVista 的 Monier。他们都欣赏 Google 善于攻克技术难题的作风，愿意在 Google 一展所长。

Google 不但给这些技术天才提供优厚的待遇，还提供给他们自由发展的空间，宽松的工作环境，弹性的工作时间，让他们将全部能力和创意，展现得淋漓尽致。这些技术专家，每天埋首设计复杂的网页搜索算法，他们高超的技术水平和创造性的才能，稳固了 Google 以研究发展为主的业务命脉。

### 3. 思考能力胜于经历

Google 常常把思考能力看得比经历更重要。经历是已经过去的一种体验和教训的过程，有时会成为突破常规思维的阻碍。“哪怕你在思科工作过 20 年，Google 也不一定会要你。”Google 需要的是面向未来、具有开拓未知领域勇气与思想的人。相比之下，Google 更喜欢与初出校门的大学生以及高学历的人打交道，尤其学历背景

是那些著名高校，比如：麻省理工学院、斯坦福大学、加州理工学院或卡内基·梅隆大学。因为 Google 认为从哪所大学毕业、学习成绩和学术水平都与思考能力有着必然的关系，虽然布林至今还未能完成他的博士学业，但非常倾向于招收那些有着博士学位的人。

### 4. 多渠道网罗人才

Google 还利用其每年一度的全球编程大赛为 Google 搜罗全球顶尖的技术天才。2005 年 8 月初，Google 公司宣布 2005 年全球编程大赛“CodeJam 2005”正式启动，真正优秀的技术人才不但可以获得价值不菲的奖金，还将有更多的渠道获得加盟 Google 的机会。

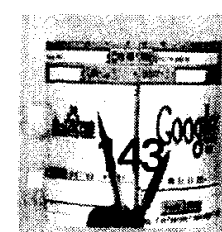
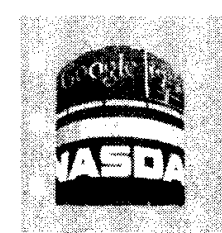
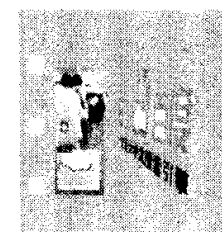
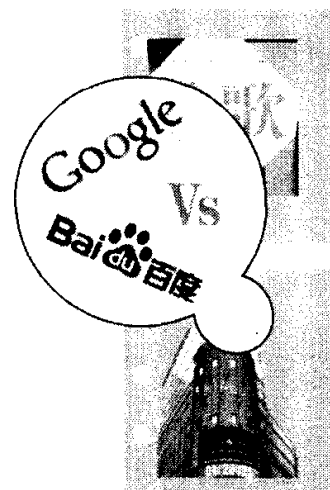
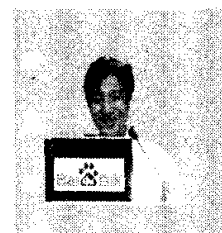
为了让 Google 事业更加蓬勃发展，拥有充分的技术领先优势应对日益激烈的行业竞争，Google 还将继续寻找和留住优秀人才，才是当务之急。

### 严格甄选

随着 Google 的技术和商业力量变得越来越强大，Google 也日益成为业内顶尖人才的首选雇主。Google 正像一块能量巨大的磁石，吸引着各领域最优秀的人才加盟。前微软顶级研究人员李开复从微软辞职，去管理 Google 的中国业务，引发 Google 与微软间的激烈的诉讼争端，一度被渲染得沸沸扬扬。从这一典型的事例，Google 作为为硅谷最热门工作的诱惑力可见一斑。

#### 1. 百里挑一

Google 的总部大楼每年都会接到数以万计的科技人员的求职申请和加盟要求。然而，Google 并不是可以轻易踏足的企业。每天都有上千人应聘 Google，但只有那种天赋极佳，又能融入公司文化的人才会被非常谨慎地招进来。埃里克·施密特这样说：“关于挑选加盟的员工，拉里·佩奇和谢尔盖·布林比我见过的任何人都要



## Google 与 百度

严格。”

Google 对招收员工格外重视，谢尔盖·布林和拉里·佩奇始终都亲自在招聘工作中担任角色，从部门经理到行政助理都必须由他们决定。因为 Google 崇尚“能用更少的人做更多的事”。公司有四分之一的员工拥有计算机博士学位，谢尔盖·布林和拉里·佩奇为他们拥有如此众多的天才员工而自豪。

### 2. 另类招聘广告

Google 的招聘广告首先就是一个初步筛选应聘者的考题，Google 的招聘广告发布在硅谷 101 国道路边的巨型招聘广告牌上，内容如下：“如果你希望加入 Google，并成为我们的一员，请访问 [www.e.com](http://www.e.com) 的小数后第一个连续的 10 位质数”，想在 Google 求职的人都要成功地登入该网站，并将上面的 5 个数学方程题全部答对，才能得到面试的资格。这种别出心裁的招贤方式，体现了 Google 对求职者数学知识的高标准、严要求。

### 3. 委员会考核

获得面试机会只是第一步而已，Google 还将组织专门的由公司管理层人员为主要成员的招聘委员会来系统考核求职者，实质上每个参加 Google 面试的人都要经过多轮考核，至少与六位面试官交谈过，一般要经过笔试和面试。Google 以技术起家，对应聘的人才要求有很扎实的基础，也要有很强的动手能力；如果应聘工程师，就要有很强的编程能力，要对计算机这个学科有深刻的理解，在考核问题中，Google 会毫不留情地拿出最棘手的难题来“刁难”应聘者。

此外，非常重要的一点就是 Google 要求求职者要有很好的创意，而且还要把这个创意很好地加以实现，这对任何追求创新的公司都很重要。在和求职者交谈的过程中，考官将了解面试者用什么方式来解决一个问题，通过交流可以感受他是不是很有创意。

Google 常常把思考能力看得比经历更重要。经历是已经过去的一种体验和教训的过程，有时会成为突破常规思维的阻碍。

最关键的一点就是，求职者必须能够认同 Google 的企业文化，Google 需要聪明的员工，可是也非常强调团队精神，新加入者必须能够和其他人一起合作；如果只是一个人工作，不愿意和其他人交流，那么在公司里的发展就会遇到诸多限制和阻碍。

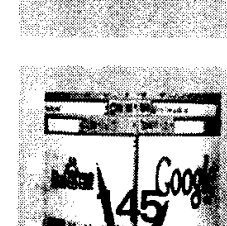
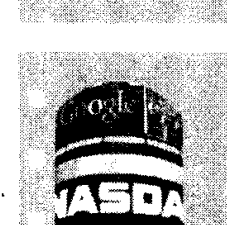
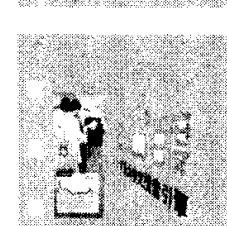
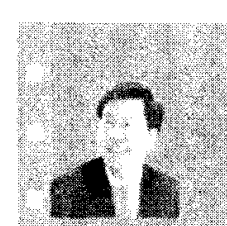
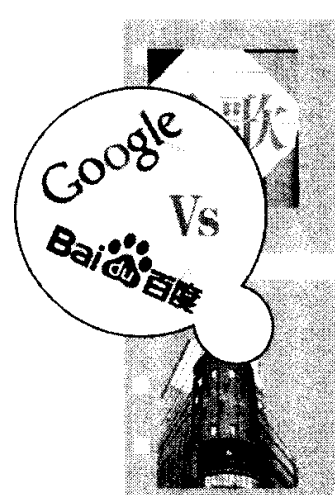
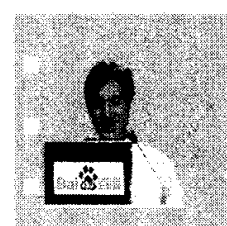
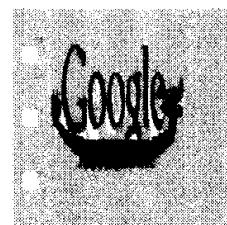
这一系列的环节之后，可能会花费很长的时间，但是也使整个招聘程序更加公平，标准更高。经过这么严格的招聘程序，确保最后留下来的是真正优秀的人才，符合 Google 的用人标准，适合 Google 的发展需要。

### 让员工快乐

Google 为员工提供与竞争对手相当甚至更高的工资，还为员工提供极有吸引力的限制性股票。这一切足以让同行羡慕不已，但是这些都不是 Google 吸引人才留下来，乐于在企业工作的最主要原因，Google 对人才的吸引更多是因为它提供了让员工快乐的企业氛围。

#### 1. 满足员工的所有需要

Google 的管理目标是“排除任何影响员工工作的障碍。” Google 为员工提供了一整套标准的额外利益，首先是一流的餐饮设施、咖啡厅、游戏机房、钢琴室、体育馆、可以练习瑜伽的健身房、游泳池、托儿所、医务室、按摩室、理发厅、还有配烘干机的洗衣房，干洗房、接送班车等。在 Google，连马桶都带着遥控器，可用遥控器调节坐垫温度和水压。员工最差的电脑显示器都是 17 英寸的液晶显示器；每层楼都有咖啡厅，员工可以随时冲咖啡、吃点心，大冰箱里有各种饮料供员工免费畅饮。Google 的大厨曾是著名摇滚乐队“感恩死者”的厨师，每顿免费的午餐和晚餐都经过精心准备，Google 还设有专门的“冰淇淋吧”，免费提供品种繁多、口味各异的冰淇淋。另外，Google 还有专门的女按摩师提供免费的按摩服务。



## Google 与百度

几乎任何一位勤奋工作的工程师所需的一切在这里都能找到。而这一切都是免费向员工开放的。在 2004 年 4 月 Google 提 IPO 计划书时，对未来的投资者明确提出，必须接受这些福利，“在未来的日子里要做到有增无减”。

Google 的管理者这样分析：这一切都是为了方便员工的生活，让他们有一个舒适的工作环境，天才都是有缺陷的，他们在生活方面或许需要更多的照顾，程序师乐意开发程序，他们不喜欢洗衣服。那么我们就让这两件事情变得同时简单起来。

### 2. TGIF 大会

每个周五，Google 公司都会在总部大餐厅里开全体大会，名字就叫 Thank God It's Friday 大会（简称 TGIF），也就是“感谢上帝，又到周五了”。TGIF 大会从 1998 年至今一直坚持召开。每次，公司的两位创始人以及总裁等高层会向员工介绍公司一周的发展，员工可以选择倾听也可以直接向高层发问。Google 总部开办的一家托儿所就是根据某次 TGIF 大会上一位员工的建议修建的。

### 3. 快乐的工作氛围

在 Google，每个人的个性都得到了充分的尊重。员工们的办公室内摆放着各种玩具，Google 还允许把孩子和宠物带到公司，员工可以带着宠物在草地上散步，还可以骑着电动滑板车兜风。

冬天，总部会组织全体员工去滑雪，夏天会去郊外野餐，有些部门还会拉着 100 多个人乘游艇到深海去看鲸鱼；公司也支持员工组织自己的俱乐部，比如高尔夫俱乐部、葡萄酒俱乐部、沙滩排球俱乐部等。这些活动为大家带来了快乐，也增强了员工的团队精神。

### 4. 舒适的工作环境

Google 办公室周围有大片的绿地，其间是悠闲的人和宠物，看

Google 认为：天才都是有缺陷的，他们乐意开发程序，但不喜欢洗衣服，为什么我们不让这两件事情同时都变得简单起来呢？

起来更像大学的校园，在总部大楼二层的高台上矗立着巨大的显示器，滚动出现的是来自全球的查询信息。Google 的办公室与五彩的公司 logo 一样，沙发和地毯等家具也都选用了鲜艳的颜色。

重要职员都拥有自己的办公室，有隔音效果良好的隔板和玻璃墙，既保证员工发出的声音不会互相干扰，还能保证良好的采光，需要相互交流的时候，大家就把五颜六色的懒人椅搬到一起，或者钻进白色的大“帐篷”，召开小型会议。想清净的时候可以一个人躲在安静的空间冥想。

在办公室装修之前，公司发给每位员工 100 美元，员工可以完全根据个人喜好来装修布置自己的办公室。

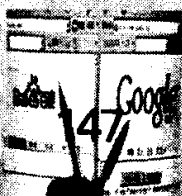
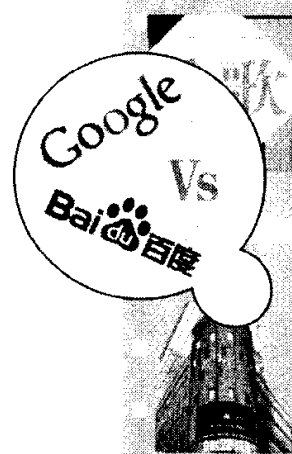
### 5. 员工部门间自由流动

Google 有一个明确的规定，即管理层不能限制一个员工在公司内部不同部门之间的自由流动。按照这种规定，员工完全可以因为兴趣的原因而从一个部门到另一个部门，因为 Google 确信，员工只有做自己喜欢的事情，才会充分发挥出自身的创意，如果有所限制的话，就难以发挥出个人的最大潜力。正是在这种激情的氛围中，Google 员工才能取得更多研发方面的成功和突破。

### 6. 弹性工作时间

Google 的员工上班不必“朝九晚五”，可以选择在自己的“时区”里工作，习惯早起的可以凌晨起来忙碌，习惯熬夜的可以整夜工作，白天休息。员工从来不担心上班会迟到，由于 Google 公司推行的是弹性工作制，员工睡的比较晚，起来的也很晚，一般中午去上班，工作到半夜回去，这种弹性工作制对一个人的创造力非常好。

Google 一星期给每位工程师 20% 的自由支配时间，让他们去做自己工作之外认为更重要的事情。在 Google 内部，有一个随时变动的 Top 100 项目列表，这些项目都来自 20% 时间，每个工程师都可以对项目投票。这种机制可以保证好的项目浮现出来，并获得其他



## Google 与百度

工程师的支持。公司有很多产品就是那 20% 时间内做出来的，Google News 和 Orkut 就来自“Google Top 100”中的创意。

工作时间的减少并没有带来低效率；相反，Google 的员工，感觉不像是在一家公司上班，倒像是在一个大学或研究机构做有趣的研究，Google 的企业文化是鼓励创新，为了鼓励创新，布林允许员工有 20% 的时间从事自己感兴趣的任意工作，不过研究成果必须卖给公司。每年举办一次员工创新能力技术大赛，奖金是 1 万美元现金。这一独特的企业制度将工作变成了一种兴趣，有效地激发起员工的积极性和创造性。新的创意和新的商业计划源源不断地诞生，如 Gmail 邮箱产品和人际网络产品 Orkut，以及“功能饮料”Gulp 等。Google 有一个全公司共用的建议箱。任何人都可以把自己的创意发送到这里，在这里所有人都可以对创意发表评论、进行评价，从而促使最佳创意浮出水面。

# 百度

百度重视员工的创新能力和学习能力，重视团队的协作能力和凝聚力。百度通过严格的标准引进人才；通过给员工信心留住人才；通过平等、尊重来增强企业凝聚力，打造优秀的精品团队；通过团队的力量开创企业的未来。

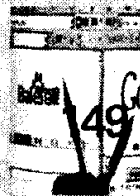
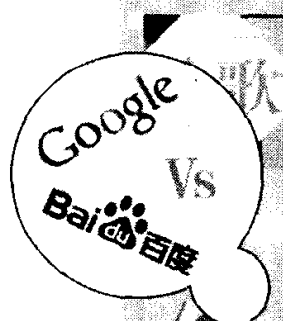
## 英才制度

作为一家高速发展的高科技互联网搜索企业，百度始终存在着严重的人才紧缺问题，不单是指技术方面的人才，随着百度的迅速发展，百度对各方面的人才的需求一直没有停止过。然而，这不代表百度可以因此降低人才引进的标准，因为搜索引擎是比较尖端的互联网技术，从业者必须具有良好的学习能力和创新能力以及多方面的能力和素质，百度在人才的选拔上非常严格，有着自己明确的人才标准、制度和原则。

### 1. 人才引进标准

百度吸纳不同层次结构、不同城市的优秀人才。百度每年年底都会制定出下年度的招聘计划，包括应届毕业生的招聘计划。

引进人才的一个重要指标就是富有创新精神，因为企业的一个重要的发展动力和能源就是创新，而创新归根结底需要由人来完成，所以百度看重应聘者的创新能力更胜于传统概念中的其他条件，而并不单纯地看重员工的年龄、性别、学历、毕业院校以及工作背景。甚至有些重要岗位上的人，百度并不知道他们的毕业





院校。

同时，李彦宏还列出了百度选用人才时必须遵循的两条基本标准。

首先就是要看应聘者有没有能力和潜力胜任工作。一般情况下，新人不一定会顺利完成工作任务。百度允许新人犯错，但是经过“点拨”之后，不能再犯同样的错误。“一点就通”显示出新人的能力和潜力。

其次就是在考察应聘者时，除了个人技术能力之外，最看重他能否认同公司文化。随着公司的发展，百度开始慢慢强化对价值观的认同感。“能力可以通过合适的方法假以时日就能培养起来，一个人的价值观则是很难改变的。能力再强的人，如果价值观和企业不吻合，你可能今天能做好，但明天就做不好了。”如果这个人只是考虑找一份工作，那他就很难和其他人合作，没有团队合作的精神，就很难认同公司的文化，融入公司的环境。百度致力于保持创业激情、愿意学习、富有创新的公司文化。但是有些人求稳，不愿意冒险，不愿意在高速成长的环境中工作，希望有一份稳定的工作和生活，那么这类人就不太适合百度。

### 2. 鼓励应届生、实习生加盟

百度愿意接受应届生和实习生，2004年它就从学校招聘了80名技术人员，今后这个数字将会大大增加。百度通过几种形式招募应届毕业生，或是直接到学校做宣讲会，或是跟一些学校的学生就业指导中心联系，在BBS或者学校就业网站上发布一些招聘信息，或是各个高校组成的针对应届生的招聘会。

从学校招聘人才的一个主要原因是社会上并没有很多具有搜索引擎经验的人才。国内当时真正懂搜索引擎的人才本来就很少，所以只能一边干，一边培养。因此是否具有培养空间，是否有潜力比

百度引进人才的一个重要指标就是富有创新精神，因为企业的一个重要的发展动力和能源就是创新，所以它愿意吸纳不同层次结构、各个城市、各方面的优秀人才。

现成的知识和经验更重要。应届毕业生的两项品质最能吸引百度：一个是对搜索引擎业务非常有兴趣；一个是具有非常好的综合能力。百度早期招收比较多的都是刚毕业的学生，这些人虽然没有工作经验，但基础知识掌握的比较牢固。

百度的整个发展过程与实习生密切相关。实习生制度是百度挑选人才的重要过程。“人在什么样环境中成长最快？在实战中成长得最快，模拟是绝对模拟不出来的”。百度刚成立时，除了技术副总裁刘建国是北大副教授外，其他工程师基本上都是实习生，尚未毕业。大学生对搜索引擎业务都非常有兴趣，接受新事物、新技术能力强；另外，这些实习生专业知识非常扎实，而且容易学习新东西。在百度，甚至有实习生已经被提升为产品经理，管理着 60 多名员工的团队。因为这名大学生在实习期间，体现了良好的潜力和能力。

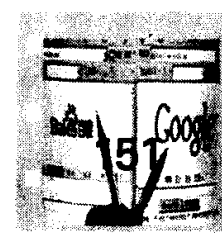
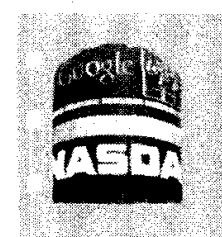
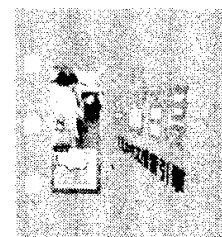
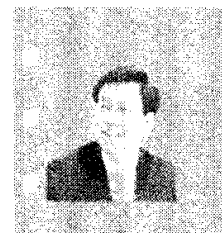
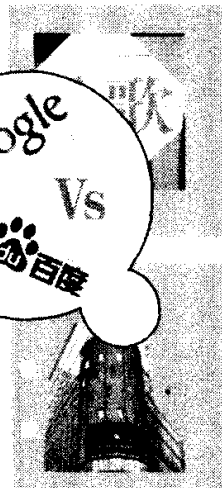
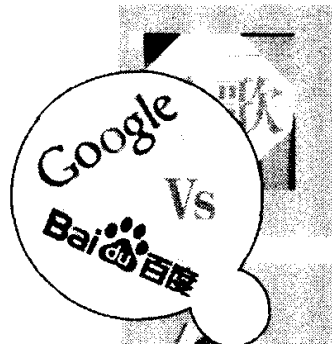
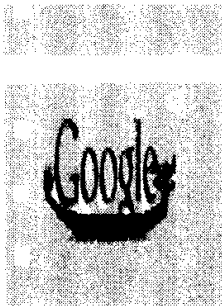
与别的公司不同的是在百度的实习生拿的是正式的岗位工资。干什么岗位拿什么工资，有两个实习生做项目经理，虽然还不是正式员工，但拿的是项目经理的工资。

### 3. 薪酬体系和发展空间

百度招聘员工的薪酬体系在上市后发生了一些变化。上市之前招聘员工的薪酬是工资加股票期权，上市之后工资上升，但股票期权将会减少。这种转变的很大原因是百度上市之后期权变化的空间变小了。

随之而来的则是来这里应聘的员工心态的微妙变化，如果说百度在上市之前吸引员工很大程度上是因为他们觉得能在这里发挥价值和满足成就感，那么随着百度知名度的提升，提升员工自身的隐形价值成了另外一种吸引因素。

新的技术员工在进入百度之后，将会经历几天的拓展训练。再经过技术培训 3 到 6 个月之后，这些人将被分到 9 个序列的技术岗位。这 9 个序列的技术岗位共分为 57 个技术职称，每半年评定一



## Google 与百度

次，表现优异者可以越级提拔。

百度提倡“学习每一刻，进步每一天”。每一个百度人进入百度后都可以自由选择自己的发展道路。百度内部的晋升基本分为两条道路，分别为技术职称和管理角度。如果喜欢纯技术，可以从技术角度发展，技术人员可以按照技术职称一步一步提升，最高可以到相当于副总裁级别。更擅长管理的，也可以从管理角度发展。

### 4. 青睐中文搜索人才

百度上市后的不久，员工人数迅速从 300 人左右突破到 1000 人。但是李彦宏认为，目前百度面临的问题并不是招聘人数过多，而是仍然招聘不到足够多的人才，百度需要大量的优秀技术人员。

目前在市场上并没有提供搜索引擎技术人才成长的环境，因此人才市场上成熟的搜索引擎技术专家并不多。市场上提供不了成熟的技术人才，虽然百度现在的确有了挖人的资本，但挖人并不是主要手段。人才主要还是靠自己培养。百度不得不更多的是招聘大量应届毕业生，由自己来培养成才。

2005 年 9 月 17 日，百度举行的“百度之星”程序设计大赛初赛拉开序幕，这是百度自上市以来第一次大规模的校园活动。百度的这次活动主要目的是发现有潜质的技术人才，并通过大赛来储备自己的“百度人才库”。

### 5. 淘汰制度

当然，随着企业的快速发展，也必然有一些员工跟不上企业发展的脚步，因此百度不可避免地面临裁员的问题。达不到要求并且不愿提高的人只能被淘汰。但是，在百度 2004 年之前的人才流失率还不到 1%，真正被裁掉的更少。

“人在什么样环境中成长最快？在实战中成长得最快，模拟是绝对模拟不出来的”。这就是百度为什么喜欢于通过实习生制度来挑选人才。

## 真诚用人

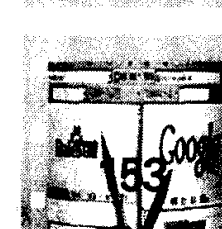
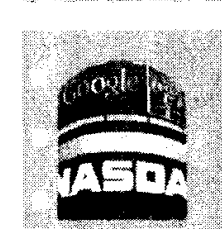
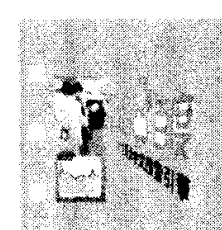
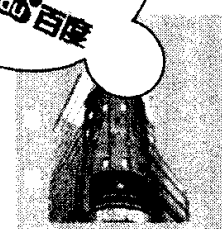
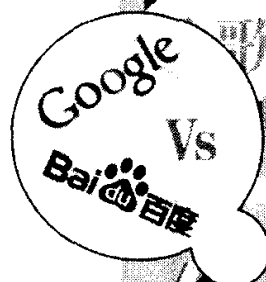
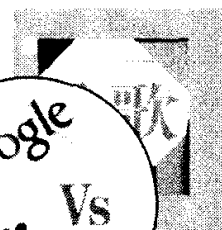
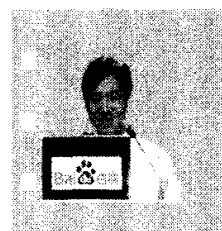
从百度的用人之道可以感受到百度对人才的诚意和百度公司的团队精神。

### 1. 给员工信心

百度会不断给员工信心，而百度员工对公司的信心主要来源于百度的信誉，李彦宏表示：百度从成立第一天到现在，一直在建立信誉。不管是找投资人、招聘员工或开拓客户，都在说服每一个人，使之相信百度有前途，而且在每一阶段都拿出事实证明之前说的是对的。创业和经营公司的过程，就是不断累积信誉的过程。能说服员工向前看，是因为有过去的记录。

百度成立之初，李彦宏到校园去招人，当时中国一流大学生最想进的是跨国公司，其次才是有规模的本地公司，对百度这种新创公司根本不考虑，李彦宏就用自己的经历告诉他们，自己在美国留学、担任工程师，最后放弃几十万美元的股票选择权回来创业，因为相信做搜索有前途。百度上市证明了事实确实如此。工程师来百度报到的第一天，就有股票选择权，随着不同阶段增资，一股从二毛、五毛到两块，大家的信心增强了；百度做的技术，开始有客户愿意用，大家更深信企业的发展潜力，从而安心在企业工作和发展。

外界一度有一种猜测，百度上市后造就出大量的亿万、千万、百万富翁，而且平均年龄不到40岁，这些人才是否会在套现时机成熟后，集体去过快乐的退休生活或手握重金另起炉灶，而掏空百度团队。李彦宏对此信心十足，因为百度一直在给员工信心，在员工面前是有信誉的。五年前，百度试图让员工相信自己手中的股权将



## Google 与 百度

来会很值钱，他们信了，并跟着百度一直奋斗至今，获得了今天的财富；如今百度请员工相信中文搜索未来还有很大发展潜力，和百度一起奋斗会有前途，百度的员工仍然会相信，并和百度并肩战斗，创造新的成功。

### 2. 宽松的环境氛围

作为百度的总裁，李彦宏认为自己的核心概念是摆正位置，认识到管理者就是要给大家提供一个好的工作环境、氛围，让有才能的人愉快充分地发挥潜力创造。所以百度一直努力为员工创造轻松、快乐的工作氛围。

百度公司的企业文化相对来说比较自由和宽松，崇尚有激情、创造力、自由发挥和高效率。百度公司上下班不用打卡；没有固定的着装；工程师可以在办公室穿着拖鞋自由走动；实习生与上司同处会议室讨论问题。工程师没有很严格的上下班考勤的制度，只要能在项目要求的时间内保质保量完成工作即可。

百度认为宽松的公司文化是适合百度的，而且极具有感染力，可以很快感染新进百度的员工。百度的凝聚力不是基于规章制度，而是基于自发的冲动和创业激情。

### 3. 平等和尊重

百度公司内的一个基本原则就是尊重和平等。在百度，所有人都受到充分的尊重和重视，都可以平等对话。

百度的员工受到平等的尊重，发展机会平等。即便实习生进来，一样先去体检，按照正式员工报到，拿正式员工的岗位工资，没有任何的差别对待。所有员工都有平等的发展机会，新员工录取后按能力分九等级，由评审委员会评定，之后每年两次审核，升级后待遇立刻调整。即使是实习生，只要表现出色，一样可以晋升成为主管。

百度公司内的一个基本原则就是尊重和平等。在百度，所有人都被充分的尊重和重视，都可以在平等的基础上进行对话。

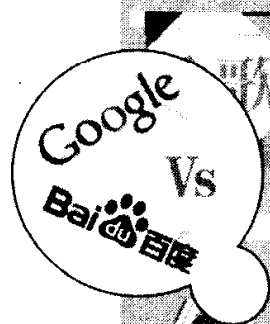
百度员工有平等表达意见的自由，个人想法受到尊重。百度有一种“CC（抄送）文化”，即每一个人可以平等地提出自己的看法、建议和意见，可以自由地发挥自己的创意，对工作作出积极有益的改进，每一个人都可以把自己的观点直接和上司或是组员说，也可以把自己的观点发送到所有他认为有必要知道的人的信箱里去，甚至可以把对该观点感兴趣的人组织起来进行一个讨论会，这些人可能包括公司高层、同部门或是不同部门的人。这种平等和尊重自由的文化氛围是由李彦宏首先倡导起来的，他认为讨论一个事情没有身份的差异，只有观点的对错。在百度，任何人不会因为一次想法的失败而被别人看不起。也就是说，在百度，任何看似异想天开的奇思妙想，如果真的对提高工作效率有帮助，都有可能被支持，并且转化成现实。

例如：百度网页的界面曾经做过一次调动，将原来李彦宏喜欢的蓝色框变成了灰色框，李彦宏笑着说：“其实我更喜欢蓝色框架。”他摊摊手：“但是负责这个内容的下属意见是灰色，没办法。”

### 4. 体贴爱护工作伙伴

百度对员工的爱护都体现在细微之处的体贴和关怀。百度从创立之初就为员工提供免费早餐，即使清粥小菜，也要让员工吃饱再去投入工作，在条件不允许开火做饭的时候，就为员工提供免费的咖啡，可以在工作之余，帮助员工提神，放松。百度还想尽办法给员工提供轻松的工作氛围，减轻员工的工作压力和精神负担。

百度甚至投入大量资金招聘专业的“健康辅导员”，解决网络公司从业人员面临的亚健康及心理问题。百度的健康辅导员经过层层筛选方可聘用，公司设有专门的“健康辅导室”，设有诊疗室、按摩室，心理辅导室。宽敞的房间内，配置了先进的按摩设备及中医理疗器材。健康辅导员凭借丰富的从医经验，根据对公司员工总体健康状况的了解，积极制定相应的员工健康辅导计划。还通过按摩推



拿、心理沟通等方式最大限度地缓解员工的疲劳和工作压力。

### 打造精英团队

---

百度非常重视团队协作精神，依靠团队的力量。事实上，也正是因为百度的团队精神打造出一支精英团队，这支优秀的团队也协助百度冲锋陷阵，勇往直前。

除了首席执行官李彦宏，百度的核心团队主要是由首席运营官朱洪波、首席财务官王湛生、首席技术官刘建国、市场副总裁梁冬构成的。百度从不同领域猎才，技术长刘建国原是北大教授；财务长王湛生来自普华永道会计师事务所（PWC），是最年轻的合伙人；营运长朱洪波的背景是软件和咨询业；负责行销和媒体关系的副总裁梁冬，之前是香港凤凰卫视当红主持人。尽管除了刘建国，其他几名都和搜索行业没有那么紧密的联系，但是百度总能目光独到地利用各种机会吸收对百度有帮助的人，厚实经营深度。

#### 1. 首席技术官刘建国

刘建国是百度的首位员工，也是百度的第一任首席技术官，负责公司与技术和工程有关的规则、研究和管理，确保百度在中文搜索服务方面居于世界领先地位。刘建国在加盟百度之前是北京大学计算机系的副教授。1997 - 1998 年在美国 UIUC 计算机科学系做访问学者。刘建国从很早开始致力于搜索技术的研究，并且获得了一定的成果，因此在 2000 年百度开张之际，李彦宏将刘建国列为头号招才人选。二人通过电子邮件的往来，一拍即合，共同开创百度的事业。刘建国放弃教职前，父母、朋友和同事都极力反对，北大教授不仅安定，社会地位在中国更是崇高。而刘建国则充满自信地表示：“留在北大，只能影响几个学生；加入百度，却可能影响几千万人。”

在百度，任何看似异想天开的奇思妙想，如果真的对提高工作效率有帮助，都有可能被支持，并且转化成现实。

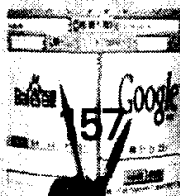
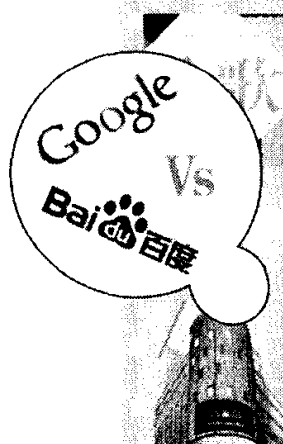
## 2. 首席运营官朱洪波

朱洪波现任百度的首席运营官，负责公司整体运营。在加盟百度之前曾任北京用友软件集团副总裁、汉普管理咨询公司副总裁、原动力信息科技有限公司 CEO。2002 年加入百度，当时百度正准备主打竞价排名，但是百度不可能面向每一个终端客户，各个地方设立分支机构成本太大，这时找渠道商就成了必然之举。渠道建设急需一位领军人物，经过一番寻找，李彦宏最后锁定了具有超过 12 年的 IT 从业资历，在软件和互联网领域有丰富的经验的朱洪波，也是通过邮件往来，李彦宏诚意邀请朱洪波的加入，尽管朱洪波在搜索领域没有太多的涉猎，但是深谙营销之道，是百度最需要的人才，于是朱洪波加盟百度，通过其深厚的营销功力，将竞价排名推广得如火如荼。

## 3. 首席财务官王湛生

王湛生是 1964 年出国的留学生，后来回香港和台湾工作，曾参与联电和硅品发行美国存托凭证（ADR）案子。在国际资本市场、财务管理和会计方面具有丰富的经验。加入百度前曾为普华永道国际资本市场部的合伙人，曾被聘任为中国证券监督管理委员会发行部顾问，曾经服务的上市公司包括：中国人寿、中国银行（香港）、中国石油天然气股份公司、中国东方航空公司、门户网站网易等，被业界认为是几年之后会计师界的领军人物之一，曾拒绝多家著名公司的高薪邀请。

百度筹划在纳斯达克上市之际，决定强化公司的职能部门，于是王湛生进入了李彦宏的视野。李彦宏的诚恳和激情打动了王湛生，亲历一次终生难忘的 IPO 也引起了他极大兴趣，于是参观百度之后，被充满活力和激情的百度人感染的王湛生于 2004 年 9 月加入百度任 CFO，由此百度在管理和运营上更加规范化，百度步入了一个新的发展时期。





### 4. 市场副总裁梁冬

梁冬 2005 年 1 月出任百度公司副总裁，负责公司市场公关战略的制定实施以及用户体验的管理，同时协助公司展开与媒体、电影、音乐及出版业界的全面合作，推动百度与公众之间更紧密地沟通交流。加入百度之前，梁冬是凤凰卫视的著名主持人，是亚太区最著名的华语节目主编及主持人之一。李彦宏和梁冬在一趟长途巴士偶遇，梁冬活泼张扬的个性和对于网络未来发展的想法让李彦宏很欣赏，不久即邀梁冬加盟，包装百度形象。

梁冬接任百度的短短半年时间里，百度一改此前低调的作风，在市场、公关方面都有出色的动作。陆续策划推出了“百度富人榜”、“百度都市报指数评选”等活动，还相继推出了“百度知道”、影视搜索等各种新服务，他在市场开拓方面的出色表现为百度增添了很多的闪亮点。

## 第九章

# 信任危机与道德风险

任何行业，任何企业，在发展中都不可避免会遭遇这样或那样的困境甚至危机，对于 Google 和百度这样高速发展中的互联网搜索企业，矛盾和危机呈现出更加激烈和多元化的态势。当然，技术的飞速发展必然会引发一系列新的问题，危机和困境并不可怕，正确面对企业自身的问题，自我完善，寻找解决的办法，接受教训，防微杜渐，这才是最重要的，毕竟，很多时候，困难是企业一份难得的财富。

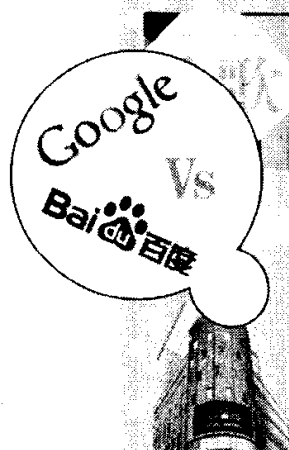


# Google

任何企业的发展都不可能是一帆风顺的，Google 在技术研发和业务拓展上顺风顺水的同时，也一直被各种各样的争议和质疑所困扰，而且危机都发生公众在极为敏感和关注的领域：政治、道德、信任和民主价值观。Google 的两个创始人，一直醉心于技术，然而各种危机和风险并不会因为他们的技术高超而格外网开一面。地图泄密事件、技术原理弊端、信任危机、政治风险，这些事件一个个接踵而至，所幸的是，这些事件并未对 Google 造成太大的伤害，我们今天依旧能够使用它强大的搜索功能获得我们所需要的信息。

## 地图泄密事件

Google 于 2005 年 6 月 28 日推出的“Google Earth”（Google 地图）是一款功能强大的免费地图搜索服务项目，这款服务可以为广大用户提供便捷的服务，让用户无论身在何处，都可以借助卫星成像轻松找到住所和企业的所在位置，查看自己的出行路线；也可为用户预定宾馆，购买房屋等行为提供有利的参考。然而这款产品一经问世，就遭遇到了激烈的争议。很多网民极其推崇其便捷性和高清晰度，但该服务也将许多国家的政府大楼、军事设施甚至一些涉嫌国家机密的地点曝光出来，而这些内容一旦被恐怖分子和敌对势力掌握，很容易为恐怖活动提供便利，因此引起了许多国家的担忧和警惕。甚至有一些国家为此向 Google 提出了强烈的抗议，并强力施压迫使 Google 对地图进行修改和删节。而对于中国台湾地区地图



## Google 与 百度

标注的修改又触碰到我国政府最敏感的台湾问题，Google 一度陷入政治领域的重重危机。

### 1. 过于强大的地图搜索功能

Google 地图服务功能十分强大，网民只要点击根据指示进入指定网站，按箭头方向搜寻想找寻地方的位置，再将该处地点放大，就可清楚看见卫星从太空拍到的街道楼房鸟瞰图与 3D 画面，且涵盖范围非常广泛，人们可用这项功能观察宾馆的周围环境，选择是否作为度假宾馆入住，或者观察出租公寓周围的环境。Google 此前与钥匙孔公司达成合作协议，原本这项服务是需要付费 29.95 美元的，如今向普通用户免费，而付费用户还可享受其 GPS（全球定位系统）功能，以及 3D 卫星地图服务，可进一步熟悉了解某地的地形、地势。这款地图产品的精度非常高，免费版“Google Earth”所提供的纽约地图，最高精度达到 270 英尺高度（约 81 米），画面上汽车类型已能清晰辨认，加油站、银行、餐厅名字等公众信息被详细标记。更可怕的是 Google 地图还支持用户上传地图标注，即使 Google 提供一张毫无标注的卫星照片，也可能在极短的时间里由互联网用户自行改进成地图，大到街道名字，小到一座居民楼的主人姓名，都能迅速被标注在上面。

通过 Google 这项地图检索服务，人人都可轻易取得某些城市敏感地方的地形图，包括一些敏感政府建筑和军事设施，甚至连某些国家的重要军事基地或国家元首的办公地点在照片都清晰可见。这种强大的功能给人们带来便利的同时也引起人们的恐慌，人们担心这款产品会导致自己的隐私权受到侵犯，而更害怕这些详细的地理信息可能被恐怖组织利用发动恐怖攻击。

### 2. 各国政府强烈抗议

长期以来，各国政府对“Google Earth”卫星地图的抗议几乎从

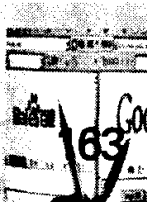
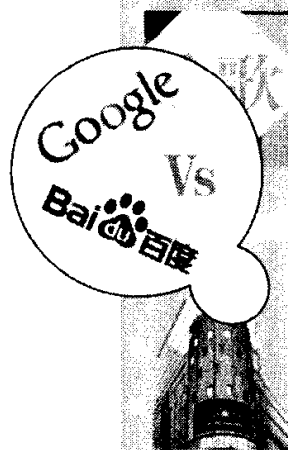
任何行业，任何企业，在发展中都不可避免会遭遇这样或者那样的困境甚至危机，即便是像 Google 这样出类拔萃的企业，不同的是它用坚韧和耐心一一化解了它们。

来没有停止过，但是 Google 一直没有真正做出大幅度的改动。2005 年 12 月，在以色列政府的强烈施压和严正抗议下，Google 首次将地图中以色列地区的图片分辨率改小，这也是 Google 首次对地图事件作出实质性地修改和回应。

以色列这次大费周章地向 Google 兴师问罪主要是由于担心 Google 地图中所提供的以色列高精度卫星地图被恐怖分子或者“分裂武装”所利用，采取恐怖行动或破坏性活动。因为“Google Earth”服务中包括了以色列多个地区的八幅高清晰度卫星照片。照片中耶路撒冷和特拉维夫等重点城市的情况清晰可见，斯道特-米察 (Sdot Micha) 地区的一个核武器试验场以及迪莫纳沙漠中的一所重点核研究中心也都在其中。这些分辨率极高的图片引起了以色列政府的强烈不安，因此不断地向 Google 施加直接压力，甚至通过美国政府向 Google 间接施压，从而最终迫使 Google 将相关图片的分辨率降低到 2 米。

而 2006 年初，Google 又一次因为地图问题惹火了印度政府，这已是 Google 数月来第二次惹火印度。Google 地图将印度北部地区的一系列空军基地的高清晰卫星照片公布在国际互联网上，印度方面对此表示了震惊和愤怒。

事实上，早在 2004 年，印度政府就公开对 Google 地图上清晰度较高的印度地图图片表示担忧。当时 Google 免费卫星照片清楚显示了印度议会大厦等敏感建筑，印度政府表示这可能使恐怖分子更轻易地掌握到其潜在袭击目标。之后印度海军的舰艇等军事设备也被公开，印度总统阿卜杜尔·卡拉姆当时愤怒地将其称为“严重的事件”。此次从 Google 最新公开的卫星图片上可以清楚看到印度军事机场上不同种类的战机。除此之外，驻昌迪曼迪尔印度陆军西部军区司令部的高清晰度卫星照片也被公布。国际宇航联合会的官员表示，这种高清晰卫星图片可以帮助敌人分析判断当地的空军军事实力，



## Google 与 百度

具备较高的情报价值。

此外，Google 地球服务还引发了其他许多国家的担忧，除了以色列和印度，韩国、泰国和俄罗斯等国也相继对 Google 地球服务发出警告，他们表示“Google Earth”提供的一些照片极其敏感。“Google Earth”曾公布了韩国总统府青瓦台和一些军事基地的卫星图片，而朝鲜延边的核设施甚至也被公开。Google 针对地图向以色列政府的这次妥协行可能会让其他国家同样迫使 Google 采取类似的做法。

### 3. 地球服务是互联网发展催生的副产品

对于众多的质疑，Google 表示公司提供的图片均来自公开渠道，公司没有使用任何“机密信息”，而只是在“整合公共信息”，而且照片都是一两年前的，并不是实时照片。地图上的图片都是在过去某一个时间点上拍摄的，有的是两年以前，有的是一年以前，所以从图片上看不到现在这个地点的情况，也看不到现在该地的人在做什么。美国安全专家也认为，“Google Earth”提供的图像资料也可直接从成像公司及其他途径获得，因此将 Google Earth 视为安全威胁其实是指错了对象。一些网络安全专家称，Google 地球服务是互联网发展过程中必然催生的副产品。

## 技术原理弊端

---

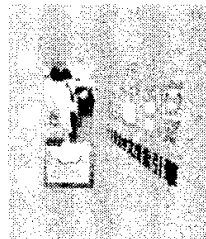
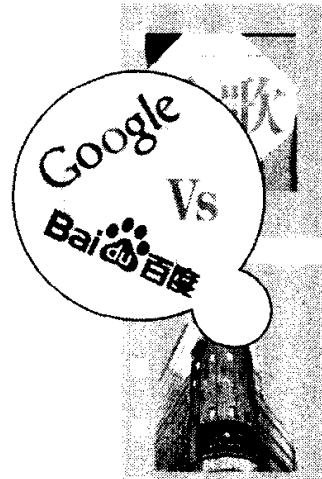
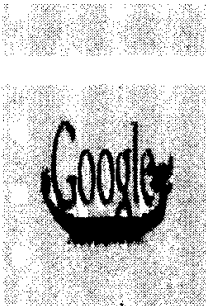
毫无疑问，Google 如今是全球搜索引擎的霸主，也代表着互联网搜索引擎技术的最高成就，其功能强大的搜索技术为业内人士广泛推崇，但是再完美的事物也会存在缺陷，就好像 Google 的搜索技术为人们带来方便的同时也存在着弊端，链接欺骗和病毒就是基于 Google 技术原理一直困扰 Google 搜索用户的两个大问题。

排名算法“Page Rank”的公正性越来越引起人们的质疑，Google 采用了很多的方法去保护这一算法。不过，Google 亦没有否认改算法存在的片面和局限性。

### 1. 链接欺骗

首先 Google 区别于其他搜索引擎的一大特点就是其独特的排名算法“Page Rank”，并因此拥有专利。“Page Rank”的原理简单地说就是和一个网站建立链接的网站越多，该网站就越有价值，排名也就越靠前，尽管这种算法在很大程度上确实能体现出各网站的重要性，但事实上也同样存在着片面和局限性。因为搜索的排名理论上都是为了更加精确地反映网站的价值，只是不同的搜索引擎认定网站价值的标准不同而已。网站作为信息的载体，价值是靠内容体现的，但是无论哪种搜索引擎目前都不可能智能化地逐一阅读网站内容再给出公允的价值评判，又无法仅靠某一些关键字就来确定哪一个网站的价值最高，从而确定其排名。因此搜索引擎技术的成功与否就在于是否找到了一种合适的替代物来代表网站的价值。所以基于关键字、流量以及链接数量都是用来反映网站价值的替代物。

既然是替代物，就不能绝对地代表网站真实价值，而且随着 Google 日益成为权威甚至垄断性质的搜索网站，而其“Page Rank”原理也日益被熟知，这种算法的可信度和精确度就有日益降低的危险，因为显而易见，为了排名靠前，最有效的办法就是增加链接，如果说早期的网站的链接大多是“自然”发生的，内容好的网站链接的就比较多。那么如今的网站链接中人为的因素则越来越多，为了追求排名，互相之间交换链接或者设置链接上的欺骗随之而来。网站的制作人为了追求较高的知名度，会将网站的重心放在增加链接上，而不再是网站的内容、生动感和独创性。这种算法的客观性、公正性也会逐渐被链接欺骗所消减。让使用者发现，使用 Google 将越来越难搜索到自己真正想找的内容。Google 虽然采用了很多的方法去保护其算法，但目前仍未见到 Google 在这方面提出有效的解决办法或思路。从这个意义上讲，如不从根本上解决这个问题，Google 的搜索前景还会出现更大的困境。





## Google 与 百度

### 2. 病毒泛滥

Google 强大的搜索技术表现出的另外一个显著的弊端就是很容易被黑客、病毒所利用，成为危害互联网安全的危险性武器。“一旦掌握在坏人手里，武器的威力越是强大，造成的危害性也就越大”，Google 验证了这句话。如今，越来越多的病毒编写者将目光投向搜索引擎。在目前的科技领域，电脑漏洞自动寻找系统已经十分完善，因此这也为病毒编写者提供了可乘之机。Google 以及 Google 开发出的桌面搜索等工具都具有极强的搜索能力，如果被病毒编写者利用，那就可能造成非常严重的后果。通过 Google 进行漏洞自动搜索的技术已经被多个黑客团体所掌握，被业界誉为“Google 黑客”，而自动搜索目标病毒正在逐渐泛滥，近年来不断有黑客程序利用 Google 制造病毒威胁互联网的安全。例如一款名为 Santy. a 的蠕虫病毒，就是利用了 Google 搜索引擎，自动寻找存在安全漏洞的网页，并且进行攻击。

虽然 Google 总是第一时间屏蔽了类似的自动搜索病毒，然而这种方法只能解决已经发现的病毒，并不能起到防微杜渐的作用。随着搜索技术的进一步开发，Google 需要更多地考虑解决先进技术可能给互联网安全带来的重大影响。

### 信任危机

Google 无疑是搜索领域的领跑者，还基于自己强大的技术实力，在互联网的各个业务领域进行大力扩张，尽管不少网民对此表示期待，但同时，Google 也日益面临使用者的信任危机。美国电子隐私信息中心（Electronic Privacy Information Center）高级顾问克里斯·霍夫南格尔（Chris Hoofnagle）说：“Google 拥有的信息量太庞大了，

Google 逐渐意识到，它正在成为互联网上最可能泄露个人信息的网站，因为它拥有的信息量太庞大了，必须找到解除人们诸如此类疑虑的办法。

Google 将你的所有个人信息都搜集到一起。也就是说，它正在成为互联网上最可能泄露个人信息的网站，正成为网民个人隐私的最大威胁之一。”

### 1. 掌握过多的个人信息

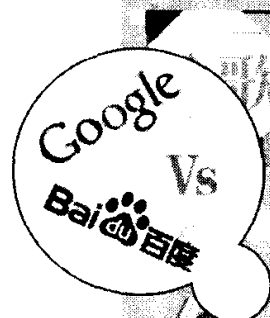
Google 的桌面搜索程序就曾经让很多用户表示担忧，从 2004 年 10 月第一代桌面搜索程序发表，到 2005 年其中文版推出。这款软件可以把用户个人电脑硬盘上的所有文字历史记录一览无遗，它能够自动记录用户通过 Outlook 和 IE 网页阅读过的电子邮件内容；能保存 IE 打开过的网页，以及 AOL 网上聊天记录；以及曾储存在电脑上的 Word、Excel 和 Powerpoint 等格式文件。而且 Google 会自动保存包含有搜索用到的词汇、访问过的网站、互联网协议地址、执行搜索的电脑、浏览器的种类等信息的日志文件，并把这些信息保存在计算机自动为用户分配的网络地址中。除非用户对其浏览器进行重新安装，否则这些信息将一直存在。这意味着用户如果使用不当，电脑上所有文字内容，包括极其隐私的个人信息，都可能被泄露。

为了提供进一步的服务，Google 的搜索引擎还不断收集用户的身份信息。比如，Gmail 服务需要用户提供电子邮件地址。Google 的程序还会自动扫描其数字图书馆的读者信息，Google 的加速网页上载服务也会跟踪到用户的网上浏览信息。除此之外，Google 推出的手机“寻路”服务、照片共享服务和即时通讯服务等，也都为其搜集个人信息提供了最佳途径。

另外，通过 Gmail 的所有往来电子邮件不论是否被用户删除，都将被系统保存下来，Gmail 账户注销后记录也将依然存在。而且格式不恰当的电子邮件地址能够让 Gmail 用户获得 Google 服务器处理的 HTML 格式的电子邮件内容，这样黑客就很容易获得用户的电子邮件内容和电子邮件地址等信息。

### 2. 隐私保护的实施堪虞

随着业务的不断扩张，越来越多的人开始怀疑 Google 用于保护



## Google 与百度

用户隐私与提炼数据用于广告之间的平衡能力。Google 作为一个普通的网站，却保存如此大量的用户信息不能不引起人们的忧虑。Google 公司自己也承认，可能与一些外部公司“分享”用户的一些数据，还会向一些代理商提供用户信息，虽然前提是代理商承诺遵循 Google 保密协议，然而这种保密协议的监管力度和实施情况是用户完全无法参与和了解到的，只有 Google 自己清楚。

一些网民表示担忧：自己在 Google 面前已毫无隐私可言，你的阅读习惯、平常喜好上哪些网站以及经常给谁发送电子邮件等，你所想到的每一件事，Google 都已了如指掌。而黑客、犯罪分子、热心的政府调查人员，甚至居心叵测 Google 内部员工，都可能会在用户毫不知情的情况下获取如电话、身份证号码、住址等信息，并达到他们各自的目的。网民们甚至担心，由于 Google 服务能力的提高，各种正常的法律取证及网上犯罪都将 Google 当作了首要利用对象。届时用户会不会莫名其妙接到越来越多的法院传票。最让人担忧的是，由于市场竞争程度的加剧，Google 的竞争对手们会对其技术和服务项目亦步亦趋，甚至有过之而无不及。用户的个人信息以及隐私的危险性会随之不断增加。

对于此类担忧，Google 方面表示，公司一直注重对个人隐私信息的保护，Google 的隐私章程规定，除非获得用户同意，或外部公司值得信赖，否则用户的个人身份信息不会与外部公司分享，也不会用来进行市场营销。Google 还表示每推出一项新业务时，都重点考虑了如何保护个人隐私的问题。公司会通过相关技术和制度的完善力争在这方面做得越来越好。

## 政治风险

除了上述地图涉嫌泄密、技术原理的弊端和信任危机之外，Google 在发展过程中，还涉及了政治风险，其中，以“双重标准”危机和中国台湾地区标注事件最具代表性。

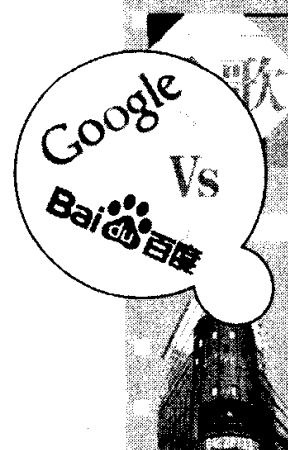
### 1. “双重标准”危机

如果说地图事件、技术原理弊端和信任危机对 Google 来说都是有迹可寻的，那么 Google 在 2006 年初突然遭遇的一场“双重标准”危机可谓是飞来横祸，甚至有空穴来风和“莫须有”的意味。尽管这场来势汹涌的风波一时间让 Google 觉得莫名其妙，但是其危害和影响毫不逊色 Google 面临的其他困境。

所谓“双重标准危机”主要是指由于美国和中国社会在民主政治观念、法律制度等方面存在较大的差异，两种观念制度同时集中于跨国公司在华企业的身上时，之间的冲突和差异将直接作用于跨国公司这个载体，从而导致跨国公司资本市场动荡、行业政策紧缩，以及政府关系建设等企业经营和发展的不稳定。它主要发生在与信息传播关联性较大的互联网行业，当然其他产业也会因为环境保护、劳工权利、政府关系建设等问题而引发危机。

#### (1) 突如其来的质疑

2006 年 2 月 15 日，美国国会众议院举行主题听证会，质疑 Google 以及软微、雅虎、思科四家公司帮助中国政府进行互联网信息监管和控制。美国国会议员指出，Google 进入中国市场以来，积极配合中国政府的要求，对敏感信息进行过滤，设置搜索限制。2006 年，Google 在中国推出 cn 站点，其过滤和设限意图更为方便。Google 的一系列行为，在美国国内外激起了巨大反响。一时间，纽约时报、华盛顿邮报等美国各大报章和电视媒体对 Google 等几家公



## Google 与百度

司的行为进行激烈的抨击，认为他们是帮助中国政府封锁言论自由，阻碍民主思想的传播。质疑风波给 Google 等公司在美国乃至国际的形象造成了较大的伤害。

### (2) Google 的苦衷

与一般的产品质量、广告商业、文化冲突等突发性公关危机不一样，这是美国在华跨国公司特别是互联网企业的“双重标准”先天性公关危机。Google 可以说是避无可避，在 2005 年年底美国就有媒体提及 Google 中国搜索存在过滤信息的嫌疑，Google 并没有对此事给予太多重视，也缺乏积极的沟通措施去化解传播危机，导致危机进一步升级。终于演变成一场大规模的公关危机，虽然不至于对 Google 的经营产生立竿见影的实质性影响，但是对让 Google 一时有口难辩。

Google 在听证会上答辩陈述了自己的苦衷：

第一，遵守中国政府法律是进入和在中国开展商业活动的基本前提。

第二，保障言论自由，促进中国人权和民主进程的任务角色应由美国政府承担。

第三，美国互联网公司进入中国市场将促进中国的网络信息发展，其作用十分明显。

尽管解释合乎情理，为许多美国人所理解，但是负面影响已经产生。

目前这场危机已经暂时告一段落，但是由于美国与中国社会民主价值观念差异是长期存在的，这个矛盾集中于 Google 这种的跨国公司身上，随时在未来的某个时刻可能因为某个事件而再次爆发。

通过此次事件，Google 应该汲取教训，建立应对“双重标准危机”的公关传播机制，制订长效的传播战略和策略。强化和政府、

通过这些事件，Google 将建立应对“双重标准危机”的公关传播机制，制订长效的传播战略和策略，用来强化和政府、媒体以及公众的沟通。

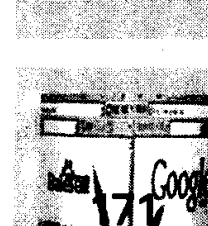
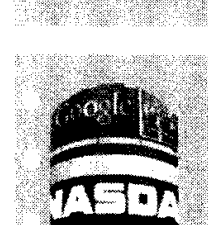
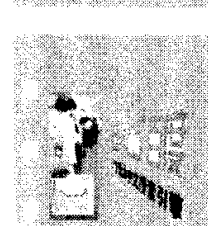
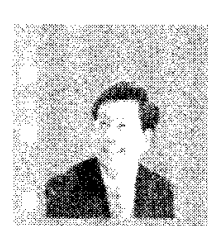
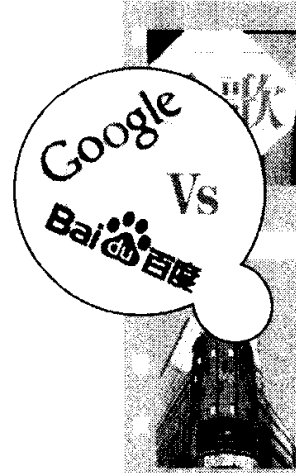
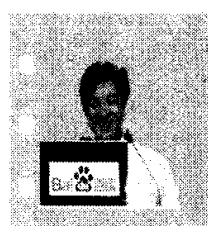
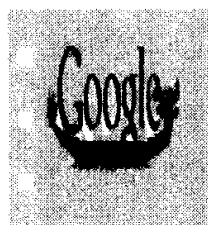
媒体以及公众的沟通，努力将 Google 中国的正面信息传播给美国政府和公众，消除他们的误解，使某些政治家失去作秀土壤，从而从根本上扭转危机潜在的局面。

## 2. 台湾标注修改风波

针对 Google 地图泄密事件，我国政府显示出相对宽容和开明的态度，然而 Google 地图却在另外一细节上严重伤害了我国人民的感情，那就是“台湾标注事件”。

由于长期以来部分泛绿人士不满 Google 地图上在台湾地图上标注“中国的一省”字样，向 Google 公司表示抗议，并进行施压。2005 年 10 月 13 日，在没有进行进一步核实的情况下，Google 将该网站台湾地图上的“中国的一省”文字以移动箭头取代。此举让中国人民强烈愤怒和不满。中国驻旧金山市总领事彭克玉认为，由于美国政府一直实行“一中”政策，承认台湾是中国的一部分，尊重中国的主权和领土完整，而 Google 应该与国家的政策保持一致。中领馆将就此事和 Google 交涉。Google 的解释是，这项举动只是意在让地图更大更清晰，去掉对于地图搜索没有什么帮助的文字，这种用于改善产品的例行性更新应用于所有地图，绝对不含任何政治意图在内。不过，这还是让中国政府及人民不能理解，北加州中国和平统一促进会前任会长李心培认为，Google 决定把原来在网站左上角标明的“台湾，中国一个省”的字样去掉，是一种如同“投降”的决定，是不正确的做法，并对这家公司在没有做进一步核实的情况下，如此快地做出“纠正”而感到“吃惊”。

对于企业而言，毫无疑问，远离政治禁区是最为明智的做法，也是发展的长久之道，一旦牵涉的政治问题，即使该公司再如何强调非主观故意，还是会对发展产生极大的负面影响，从企业经营角度来看，要重视细节，同时要尤其对政治问题和社会道德极其谨慎地对待，Google 当引以为戒。



## 百度

凡事有利必有弊，百度的竞价排名模式、Mp3 搜索业务，百度贴吧、百度影吧和百度下吧，都是深受欢迎的服务项目，为百度带来了极高的人气和流量，可是与此同时，这些热门项目却也让百度饱受困扰，官司、纠纷、批判，法律边缘问题的纷至沓来，让百度陷入不小的危机和困境，由此，百度也需要深思，高速发展的高科技企业在不断追求技术领先的同时，也必须妥善处理好先进的技术服务所带来的相关一系列道德和法律问题。

### 版权之争

作为百度搜索引擎的特色功能，Mp3 音乐搜索服务和百度“影吧”电影下载服务都受到了广大网民的喜爱和拥护。百度在招股说明书中表示，其网站将近 22% 的流量来自于其对 Mp3 等音乐文件的搜索，而百度的“影吧”账号也一度在网民间炙手可热，然而也正是这两项深受网民欢迎的搜索服务给百度带来了不小的麻烦，甚至惹上了大大小小无数的官司。

#### 1. “步升” 起诉百度侵权风波

百度目前有日均 6000 万人次的流量，除一半是网页搜索流量之外，音乐搜索流量位于其网站流量的第二位，日均 1200 万人次，指向 500 万首音乐的下载地址，百度并不在自己的服务器上存储 Mp3，但是通过公司的搜索服务，用户可以很轻易的在互联网上找到音乐

百度也需要深思，高速发展的高科技企业在不断追求技术领先的同时，也必须妥善处理好先进的技术服务所带来的一系列道德和法律问题。

内容，其中大部分为盗版音乐。根据资料，百度 500 万首音乐搜索结果中绝大多数是指向非法链接。上市前夕，多家影音公司分别将百度告上法庭，原因主要就是百度在搜索引擎中通过提供免费的音乐下载链接的方式侵害到了影音公司的版权。

2005 年 6 月 21 日，上海步升音乐文化传播有限公司起诉百度公司擅自上载包括胡彦斌等歌手的 53 首歌曲，侵犯了录音作品的网络传播权。步升认为，百度的 Mp3 搜索服务为用户下载盗版歌曲打开了方便之门。并要求百度立即停止侵权、公开赔礼道歉，并赔偿各种损失共计 56 万余元。北京市海淀区法院一审判决百度败诉，判决要求：自判决生效之日起，百度公司应立即停止在其网站上提供 34 首侵权歌曲的访问链接；同时，在判决生效之日起十日内，被告赔偿原告经济损失人民币 6.8 万元（按每首歌 2000 元计算）。百度公司认为一审判决事实认定错误、法律适用不当。并没有按照一审判决执行，并提出上诉，表示在上诉期间一审的结果是不具备法律效力的。

该案引起了连锁反应，七大唱片公司紧接着在北京市第一中级人民法院提起诉讼，指控百度未经许可对 137 首歌曲提供 Mp3 在线播放和下载服务，侵犯了原告的信息网络传播权，向百度索赔经济损失 167 万元。百度方面表示，这是相同的问题，是整个行业的问题。对此案百度将以积极的态度应对。

百度董事长兼 CEO 李彦宏表示，人们模糊了搜索引擎和下载网站之间的区别。百度归根到底就是一个搜索引擎，仅仅是为用户提供访问链接，只是告诉用户互联网上哪儿有东西，搜索引擎只是一个工具，互联网上有很多信息，百度收录的中文网页就有十几亿页，不可能每页都看。百度不是网络警察，没有义务也不可能去检视每个搜索结果网页的版权问题。而且百度在 Mp3 搜索列表网页上的最下方位置放置了免责声明，在这份共 7 条声明的第二条中，百度表示：“任何通过搜索引擎的网页而链接及得到之资讯、产品及服务均系百度自动搜录，





## Google 与 百度

百度对其合法性概不负责，亦不承担任何法律责任。”百度认为，真正侵权的是那些被百度搜到的提供音乐下载的网站。如果相关的版权拥有者能够证明版权归属，并指出盗版的话，百度一定会去删除。同时表示：作为有重要影响力的一家网站，百度愿意为音乐产业的健康发展提供帮助，但目前互联网上音乐的传播非常复杂，仅靠百度一家是难以扭转这个局面的。搜索行业现在所处的产业态势本身就不够健全。百度现在正被迫为很多不应该买单的事情挨骂。可是百度又不能不去做——因为这关系到用户需求，关系到市场机会，更关系到互联网发展的原动力。百度也希望跟唱片公司合作，共同推动这方面的发展，而不是扼杀（线上音乐）这个产业。

事实上，尽管百度本身并没有提供盗版歌曲的下载，但是 2005 年 5 月 30 日实施的《互联网著作权行政保护办法》第二条规定，根据互联网内容提供者的指令，通过互联网自动提供作品、录音、录像制品等内容的上载、存储、链接或搜索等功能，且对存储或传输的内容不进行任何编辑、修改或选择的行为，都适用该办法。中国人民大学法学院的王利明教授表示，百度提供盗版歌曲网站链接的行为构成了间接侵权。

### 2. 对搜索产业的巨大影响

百度只是提供连接，但是作为网站方，不能仅仅以“音乐和影片并非由网站提供”作为理由被豁免，官司虽然随着百度上诉还未能最终“定罪”，不过，无论结果如何都会对中国的搜索引擎市场影响深远。互联网音乐服务正日益成为当前互联网的一项重要业务，不仅百度，在新浪、搜狐、网易等门户网站上都有规模不等的音乐服务，而 Google 也一度试图推出音乐服务。Mp3 等多媒体格式文件的搜索，国内外有多家知名公司提供同类服务，但目前为止，国内外并没有类似的判例。这一判决如果生效，从音乐的知识版权还可

以延伸到软件、图片、文字等信息搜索的版权问题。如果所有版权拥有者都可以去起诉搜索引擎的话，那么未来搜索引擎可能会完全改变策略，只有网站方提供了允许策略，搜索引擎才能抓取，那样的话，Google、百度等公司的优势将完全不复存在，而未来的互联网可能又回到没有搜索引擎的黑暗日子里。

而对百度的影响更为直接，百度 22% 的流量来自于 Mp3 搜索服务，如果失去这项业务，百度将很难保持现有流量。如果百度的用户人数减少，广告客户也将减少在百度投放广告的比例。而且由于可能会不断面临知识产权纠纷，百度必须投入时间和资金为自己辩护，同时也意味着百度可能无法继续提供部分服务。

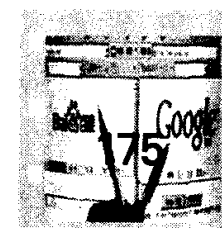
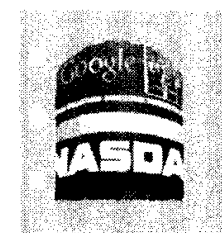
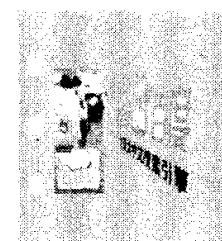
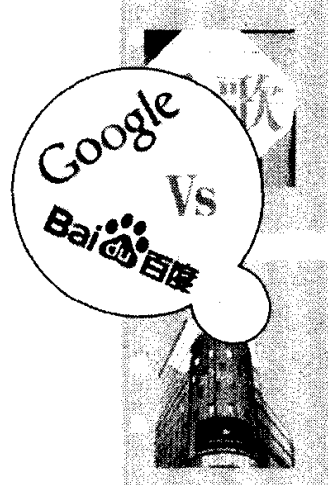
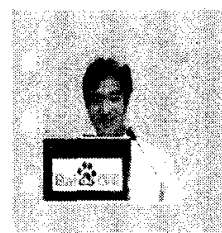
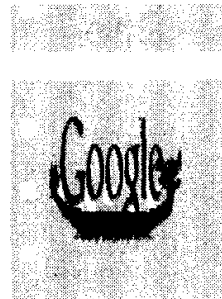
### 3. 百度积极寻找解决途径

目前，百度也表现出积极的姿态来面对知识产权相关的一些问题。2005 年 7 月，受到国内音乐著作权组织和国际五大唱片公司的网络盗版监控授权的北京源泉公司，在向国内各搜索引擎和门户网站发出抗议函后，起诉百度提供盗版链接，擅自提供非法下载。百度随即撤下了 3000 个有明确著作权人的盗版音乐。并和北京源泉公司达成协议：10 月份百度的铃声下载服务将全部指向正版合法的音乐下载地址，并在 6 个月之内将音乐下载中的非法链接逐步取消。为此，百度将和北京源泉公司及铃声下载服务商共同在收入中分成。

2005 年 9 月 14 日，百度还约见国内各大唱片公司老板在北京谈判，探讨音乐版权授权问题，试图重新建立一条完整的产业链条。到目前为止，李彦宏还没有公布百度未来的 Mp3 计划。但他表示：“我们并不排除同唱片公司合作，推广正版音乐下载的可能性。”

### 4. 影吧放《十面埋伏》侵权事件

无独有偶，除了步升诉讼风波，百度又一项搜索服务也遭遇了版权问题。2005 年 4 月 1 日，百度宣布推出具备电影搜索功能的“影吧”，并于同日投放 1000 个测试账号，网民通过这个账号就可以



## Google 与 百度

免费下载《魔戒三部曲》、《侏罗纪公园》等上千部电影。在新闻稿中，百度公关总监毕胜表示影吧的电影下载资源全部由九州梦网、新华电信等国内宽带服务商提供，全部正版。但在 2005 年 6 月 28 日，北京新画面影业有限公司正式起诉北京百度网讯科技有限公司，案由为百度在其“影吧”内放置《十面埋伏》电影下载链接涉嫌侵权。原告方要求被告方停止侵权并赔偿经济损失人民币 20 万元，同时负担诉讼费用。

电影在别人的硬盘上，版权责任当然由这些公司承担。但百度显然无法保证所有合作内容的合法来源，这种对不确定内容的链接立刻引发了争议。与专业影视网站不同，百度“影视”搜索是一种搜索技术和链接技术。百度确实没有直接提供盗版的影视作品，但却给盗版提供了传播的便利渠道。这些盗版给制作人、制作公司带来了损失，搜索引擎则间接扩大了这些损失。那么，百度在这个侵权行为过程中，也可能构成间接侵权。当然，由于目前我国法律对于提供链接的行为没有明确的法律界定。也就是说，当前法律对于链接提供商与各影视服务提供商之间的法律定性不明确，对于两者之间是否属于连带法律责任在立法上没有规定，因此，百度影吧的行为尚处于政策法律空白，也就是说百度的行为，尚不能肯定会构成侵权。但是随着互联网法律的不断健全和百度搜索业务的不断丰富，百度将不可避免触及到危险的法律边缘。

### 道德质疑

---

在 2003 年底推出五项创新服务之后，百度又推出了“下吧”、“影视”、“Mp3”、“PDA 搜索”、“WAP 搜索”、“百度词典”及“百度知道”等新功能，其中比影吧遭受更多更猛烈抨击的是百度 2004 年

百度正在表现出积极的姿态来面对知识产权相关的一些问题。正如李彦宏所说：“我们并不排除同唱片公司合作，推广正版音乐下载的可能性。”

5月推出的“下吧”，该项服务除了被指版权问题根本无从保护，而且色情内容泛滥，被迫无限期关停。

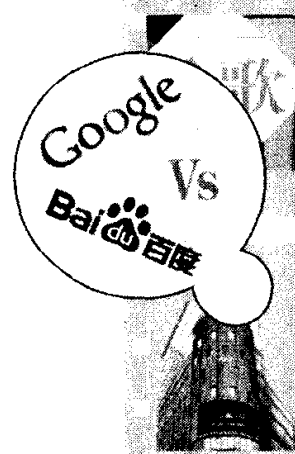
### 1. 版权难以保证

百度“下吧”的软件源自于百度提供的一个特殊搜索平台。用户在下载安装该软件后，可以将自己愿意与外界共享的信息按照软件要求进行设置。这样一来，该用户和其他“下吧”用户同时在线时，便可以搜索到对方的共享信息，百度的这项服务实际是搜索引擎和P2P软件的结合，类似于BT下载。只要用户输入包含所需要电影信息的关键词，就能很容易找到相应的电影，这种基于P2P原理的点对点传输系统，相当于在各个“下吧”用户之间打通了一条新的信息传输通道，使得电影、音乐、游戏等大容量网络资源很容易地实现了“免费共享”，并且下载速度快，很多正版DVD都可以通过这种途径免费得到，很多尚未在国内上映、根本就没有准入许可的电影也同样能被搜索出来并随意下载，微软的Windows系列安装程序、破解程序也一样可以下载。这必然会不可避免地带来知识产权的问题。

### 2. 色情内容泛滥

除此之外，为百度带来巨大流量的百度“下吧”，从产生之初被质疑最多的就是下载影片中涉及大量色情内容的问题，这也使百度不得不背负上沉重的法律与道德风险。

通过百度“下吧”，不仅是下载到最新、最流行的火暴大片，而且如同一些论坛提供的BT电影下载充斥色情变态内容一样，百度“下吧”里面也是色情泛滥，不堪入目的图片，内容“暧昧”的链接比比皆是，日本、韩国、中国港台、欧美的“毛片”无所不包。有家长反映：发现正在读高中的儿子通过百度“下吧”从互联网上下载了大量色情影片。一时间，对百度的指责集中在“危害中国互联网”，“危害青少年身心健康”。



### 3. “下吧” 紧急叫停

由于受到大量的批判和质疑，百度的“下吧”在推出约半年后悄然关闭。对网民作出的解释表示：“由于技术升级等原因，百度下吧将无限期停止服务”。

由此类情况可以看出，百度“下吧”这种风险业务，对于投资者来说意味着很大的不稳定性，可能会直接影响百度股价的升值力度，而且一旦这些业务被相关的法律或法规禁止，必然会摧毁投资者的信心，同时可能招致股民的诉讼。

### 法律风险

---

除了让百度头痛不已的“下吧”、“影吧”及 Mp3 等版权风波，“百度贴吧”也给百惹下了不小的麻烦。贴吧和搜索引擎的结合是一种全新的媒介形态，改变了话语权结构和互联网游戏规则，符合 Web2.0 时代的要求。然而正是由于“贴吧”有着太过自由的话语权，而且缺乏相应的管制，使得网民在贴吧张贴的内容过于肆无忌惮，其中相当部分的帖子都存在严重的“涉黄”现象。而且，网民的帖子内容五花八门，有时难免涉及版权问题。

在百度贴吧业务所引起的争议中，最典型的要数“哈6”翻译风波和人身攻击事件了。

#### 1. “哈6” 翻译风波

一件涉及图书出版领域，事件的起因是风靡全球的畅销魔幻作品《哈利·波特6》的英文原版在中国出版之际，在以百度贴吧为首的网站上惊现网友自译的《哈利·波特6》中文版电子书并提供下载。此举被认为是给本书原作者和授权出版单位带来巨大损失的侵权行为。

2005年7月16日，万众瞩目的、令读者们翘首盼望的《哈利波

由于被指责“危害中国互联网”，“危害青少年身心健康”，百度的“下吧”在推出约半年后不得不悄然关闭。

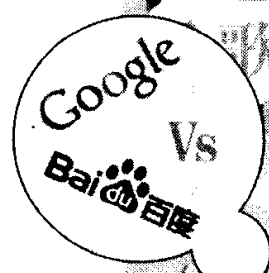
特与混血王子》（哈利波特系列的第6本）终于在中国正式出版了。然而由于种种原因，先期出版的是本书的英文版本，而该作品授权人民文学出版社在大陆市场上独家翻译出版的中文版则要到10月下旬才能正式面市。这让众多英文水平并不是很好的广大读者苦苦期盼。

然而，出人意料的是，就在《哈利波特6》英文版首发的当天，很多狂热的书迷和网友就开始在百度贴吧内自发地集体翻译《哈利波特6》，由于是集体翻译，速度较快，自8月上旬开始，在百度的贴吧上就出现了网友自行翻译的中文版的《哈利波特与混血王子》。此外，一个署名 Blimey 的网友随即还在一个叫“活力吧”的网站不断滚动推出自己对《哈利波特6》的翻译。在百度搜索中输入“哈6中文版翻译”，也很容易就能查找到9000多个相关网页，而转载或链接以上两个网译版本的网站数量难以统计，登录这些网站只需点击下载即可观看。

而此时人民文学出版社经过授权的正式的中文版还没有翻译完成，没有出版，人民文学出版社该书责任编辑表示，《哈6》自译本通过网络传播速度快范围广，必将导致合法正式译本部分读者的流失，并且还给一些不法的盗版商提供了机会，出版社保留追究其相关责任的权利。当然由于正版的中文版还没有出版，所以网上的“中文版”真正侵犯的是原作者 J. K. 罗琳的版权，而不是人民文学出版社的，出版社没法去找百度打官司，只能向执法部门报告。

## 2. 人身攻击事件

早在2005年4月30日，河南获嘉县农民冯银保就发现，在百度 Mp3 网讯、百度贴吧在线共同经营、管理的网站 [www.baidu.com](http://www.baidu.com) 上有大量的帖子和回帖用极其下流、庸俗、不堪入目、极其夸张的语言对他本人及其经营的永富草绳机厂进行辱骂、诽谤，捏造虚假事实诋毁其信誉，造成他经营的草绳机厂销售业绩直线下滑、濒临破产。冯银保说自己曾经多次致电百度，要求其删除上述帖子，并



## Google 与 百度

提供发帖者的 IP 信息，但百度一直以种种理由推脱。

7 月 15 日，冯银保委托律师向百度发出律师催告函，要求立即删除帖子并在一周内提供发帖者个人资料。7 月 16 日，百度将诽谤信息删除，但并未提供发帖者的任何信息。8 月 31 日，冯银保向河南省获嘉县人民法院对百度提起诉讼。百度提出管辖异议，获嘉县人民法院驳回。百度上诉，2005 年 12 月 19 日，新乡市中级人民法院驳回百度的上诉，维持原裁定。而就在此期间，百度网站的“贴吧”上再次出现了以往对冯银保进行攻击和侮辱的旧帖子。这一意外事件激怒了这位农民，他拒绝百度的和解请求，誓言要将官司打到底。

由于“贴吧”太过自由的话语权，使其很受网民的欢迎，同时也为百度带来了法律、道德方面的质疑。虽然由于上市的压力，百度加大了对贴吧的管理力度，但是很多露骨的帖子还是层出不穷。贴吧发生的这些风波都提醒了百度：尽管贴吧里网友发出的所有言论和行为都只能代表纯粹的个人行为，但是贴吧毕竟是百度为网友提供的言论平台，对贴吧的管理不可掉以轻心。与单纯的核心技术创新不同，推出创新的搜索服务产品，已经不单单是技术范畴的事情，还必须要考虑到法律、社会规范、道德等多方面的问题，要在商业竞争和法律与社会规范两者之间掌握好平衡，更需要高超的技巧。而以技术见长的百度，显然需要在这方面作出更充分的准备。

### 盈利模式争议

竞价排名是百度一直引以为傲的盈利模式，是百度成功从搜索技术服务提供商向独立面对终端用户的搜索企业成功转型的结果，为百度带来了 9 成以上的广告收入，但是同时也是百度最备受争议的商业模式。

#### 1. 竞价伤害搜索结果的客观性和真实性

有相当数量的网民非常排斥竞价排名，认为百度所推崇的竞价

百度意识到，与单纯的核心技术创新不同，推出创新的搜索服务产品，已经不单单是技术范畴的事情，还必须要考虑到法律、社会规范、道德等多方面的问题。

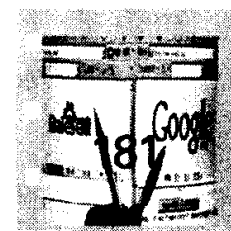
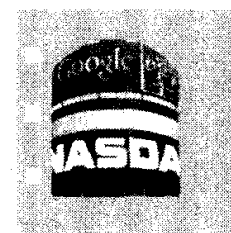
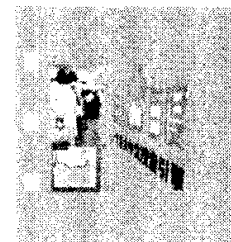
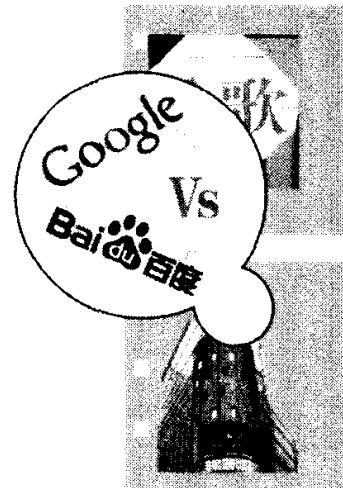
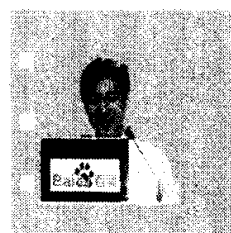
排名，简单地说：就是谁出的钱多，谁在搜索结果里的排名就比较靠前。百度按照自己的竞价排名给用户提供人为主观干涉的搜索服务缺乏公正客观性，严重损害了搜索结果的客观和真实，具有很强的诱导作用。

提到这一点，绝大多数人都习惯拿百度和 Google 做对比，Google 最为网民认可的一点就是，尽管也以关键词广告作为盈利模式，但是始终把公平原则放在首位，每一个搜索结果，都是程序按照规则自动排出的，是纯粹技术选择的结果，“结果神圣不可侵犯”。体现出 Google 对自己技术理念的坚持和对用户的尊重。

从搜索结果也可以很明显地看出二者的区别，Google 左侧是真正的搜索结果，完全是根据网页内容的评价指数加以排名，将内容最符合搜索关键字，并且最值得浏览的网页排在最前面，不会收取相关网站方面任何费用；广告商的广告显示在搜索结果页面右侧，根据广告商竞价的多少进行排名。而百度最为业内外诟病的是，竞价结果已经侵入并开始干扰左侧正常的搜索结果，极大地损害了用户的体验。网友甚至调侃百度自称是搜索引擎，却更像一个广告发布平台，右侧和左侧同时被广告充满。虽然言辞过激，可是也从一个侧面体现出竞价排名表现出来的弊端。

百度的竞价排名已经引起了一部分使用者的极其不满，网上由网友自发组成的“反百度联盟”在互联网领域已经颇有气候，曾经发生过千人报名共同讨伐百度的事件。这个“反百度联盟”由网友“踏雪无痕”发起，其原因是该网友创立的个人文学网站于去年底被百度屏蔽，之后很多个人网站遭到百度屏蔽。百度声称这些网站“作弊”，而有些网民则反映，其被屏蔽的真正原因在于该网站拒绝参加百度的竞价排名。

“反百度联盟”网站站长“踏雪无痕”在其《百度是中国最大的作弊和垃圾网站》一文中详细列举了百度的违法违规操作：一是





逆风而上，做国家严令禁止的“六合彩”竞价排名；二是百度的竞价排名严重地影响了用户的搜索结果，而大量的广告内容也有碍观瞻；三是百度的贴吧里充斥色情图片；四是百度为了竞价排名业务的提升，屏蔽了大量个人网站，逼迫弱小网站交钱为生等。

### 2. 如影随形的恶意点击问题

另外，从竞价排名诞生开始，恶意点击问题就一直困扰着竞价排名，使得这种网站推广方式受到了越来越多的广告客户的怀疑。越来越多的公司都在为无效点击的“效果”付费，而这些无效点击更多的是属于有目的性的恶意点击。不少企业就是因为被恶意点击而损失惨重，最终放弃了竞价排名产品。

恶意点击的原因和种类很多，其中很主要的一点就是恶性竞争，是广告主的竞争对手为了耗完对手的预算费用，达到让对手的广告不再显示的目的而采取的，做法通常是利用程序或者直接安排一些人连续、大量点击排名广告，因为百度竞价排名主要是按照点击率来收费的，必然会导致广告主广告预算大幅度增加，但广告效果却不会有明显表现，长久下去，广告主会对推广效果产生怀疑，不再投放，于是对手就达到了打击竞争者的目的。

此外，恶意点击也可能是搜索引擎广告联盟网站和地区代理商为获得每次点击的广告佣金、提成等而实施的商业欺骗行为。但无论如何，恶意点击在损害广告主利益的同时也严重影响了百度竞价排名的声誉，阻碍了竞价模式的良性健康发展。

为了企业长远发展着想，百度必须从细节上不断完善竞价排名的方方面面，不但保证给广告主带来切实的推广效果，还不能伤害普通搜索用户的搜索体验，不断提升相关技术水平，严密防范并严厉打击恶意点击行为，才能真正将百度竞价排名完善成为一种既有效，又受欢迎的盈利广告推广模式。

恶意点击在损害广告主利益的同时也严重影响了百度竞价排名的声誉，阻碍了竞价模式的良性健康发展，百度必须对此作出相应的积极的举措。

## 第十章

# Google 突围与百度卫冕战

竞争能够促成行业的发展和企业的进步。互联网搜索蕴涵的巨大市场价值正日益被众多互联网企业所认知，Google 和百度在纳斯达克的成功也充分说明市场对搜索市场的预期，搜索行业也从一夜之间成为竞争最激烈的行业之一。Google 和百度作为行业的领先者，自然成为众多竞争对手最先瞄准的主要目标。除了二者之间的博弈之外，他们也都各自被对手逼到了战场中心。



# Google

目前，国际网络搜索市场处于一家独大、三方紧随的局面。调查显示，Google 仍然是当之无愧的霸主，占据 35% 的市场份额；雅虎和微软屈居亚季军，各占 27% 和 15% 的份额，而美国时代华纳公司旗下的美国在线等网站占据 16% 的份额。网民的支持率和认可度也证明了这一点，标准普尔进行的一项调查结果表明，Google 在搜索领域处于绝对的领先地位，是最受欢迎的网络搜索服务商，48% 的被调查者表示自己经常使用 Google 的搜索服务，43% 的用户认为 Google 拥有当前因特网上最好的搜索技术。

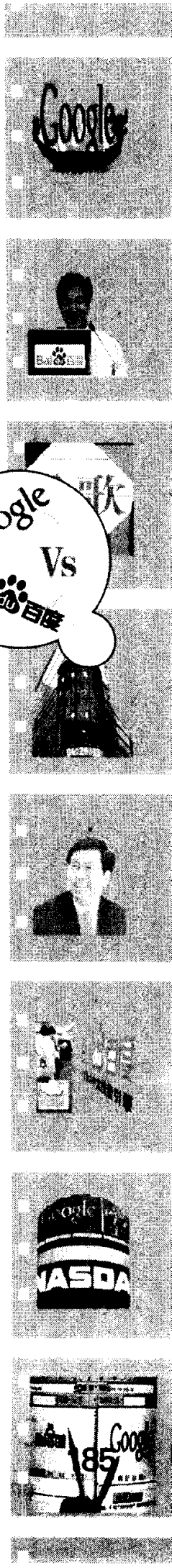
尽管目前 Google 在搜索引擎市场上仍然占据着绝对优势，但雅虎、微软等竞争对手还是不断在各项业务上向 Google 发起着一波又一波的冲击和挑战。

## 雅虎：从大客户到劲敌

2004 年 2 月，Google 曾经最大的客户之一雅虎，突然宣布停止使用 Google 的搜索技术，彻底结束双方的搜索技术授权协议，转而采用自己从 Inktomi 和 Overture 购买的系列搜索技术，摇身一变，成为 Google 的头号竞争对手，势与 Google 在互联网领域一较高下。

### 1. 雅虎发威

雅虎公司是著名的全球性的互联网通讯、商贸及媒体公司。其网络每月为全球超过一亿八千万用户提供多元化的网上服务。雅虎还是全球第一家提供互联网导航服务的网站，不论在浏览量、网上



## Google 与百度

广告、家庭或商业用户接触面上，都居于领导地位，也是最为人们熟悉及最有价值的互联网品牌之一，在全球消费者品牌排名中位居第 38 位。雅虎还在网站上提供各种商务及企业服务，以帮助客户提高生产力及网络使用率，其中包括广受欢迎的为企业提供定制化网站解决方案的雅虎企业内部网；影音播放、商店网站存储和管理；以及其他网站工具及服务。雅虎在全球共有 24 个网站，其总部设在美国加州圣克拉克市，在欧洲、亚太区、拉丁美洲、加拿大及美国均设有办事处。

在 Google 做大之前，雅虎曾经是人们进行互联网搜索的首选，并因此而吸引了大量的在线广告，而早期雅虎网站搜索服务主要来自于 Google 的搜索技术授权，是 Google 最大的客户之一，一直合作愉快。自从 Google 公开募股以来，由于 Google 的股价和市场占有率节节上升，其他两个搜索引擎竞争对手 MSN 和雅虎的股价则在下跌，而互联网搜索竞争格局也开始越来越倾向于 Google 的一家独大。根据 WebSideStory 的统计，6 月份，Google 占美国搜索引擎市场的比重已经从去年的 45% 上升到 52%。与此形成对比的是，雅虎和 MSN 则分别下滑到了 25% 和 10%。他们唯有改进其搜索功能，并直面 Google 的挑战。

### 2. 锋芒毕露

为了争夺互联网搜索引擎市场，雅虎在 2003 年出巨资一举收购了 AtaVista、Fast Search & Transfer、Inktomi 和 Overture 四家搜索技术公司，尤其是 Inktomi 和 Overture，都曾经是全球搜索引擎技术领先的业界巨头。雅虎此举基本上已经把全球最优秀的搜索引擎技术公司纳入到旗下，希望凭自己的搜索技术拓展事业。

结束和 Google 的合作后，雅虎推出自己的全新搜索引擎。与此前缺乏个性的一般索引式搜索模式不同，雅虎要推出的个性化搜索

尽管面临来自雅虎、微软等竞争对手一次又一次的冲击和挑战，Google 在搜索领域仍然处于绝对的领先地位，是最受欢迎的网络搜索服务商，这是 Google 的自信和实力使然。

技术充分考虑到了用户的品位、兴趣，甚至还根据用户意愿提供他们的通讯信息。广告商们也愿意把广告投向特定的目标人群，在收集个人信息、提供个性化搜索服务方面，雅虎开创了先河，已经收集了一亿四千多万用户的信息。这款功能强大的全文搜索引擎，不仅仅可以搜索网页文字内容，还包括图片、音乐、视频，甚至包括网民电脑中的其他数据。此举意味着雅虎已开始与 Google 展开了全面对决。

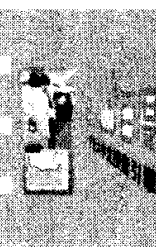
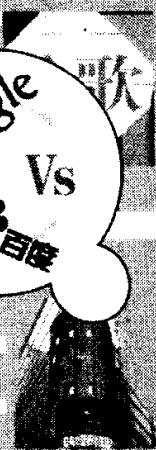
在最近几年中，雅虎已经大力改造了互联网搜索和相关的业务，成为搜索广告市场上仅次于 Google 的第二大厂商，许多技术都被认为可以与 Google 相媲美。2005 年 5 月份，雅虎宣布 CNN 已经成为其搜索算法的客户，堪称其在搜索领域开拓取得的阶段性的成果。

雅虎还一直在采取财务风险较低的策略基础上，系统地考察和收购比较有前途的初创厂商，除了搜索技术公司以外，雅虎还收购了 VoIP 厂商 DialPad，照片标注网站 Flickr 和电子邮件厂商 Oddpost。通过收购，雅虎获得了顶级的技术人员。雅虎还从美国国家航空和宇宙航行局（NASA）的喷射推进实验室邀请到菲亚德（Ysama Fayyad）的加盟，负责领导其实验室。

### 3. Google 轻松迎战

当然，Google 不会对这个虎视眈眈的对手的挑战熟视无睹，Google 大举实行多元化来扩展其业务范围，推出众多原本无心涉足的服务，提供电子邮件、社会网络、发布工具、地图、购物、新闻、视频搜索、品牌广告销售等服务。让自己越来越像雅虎那样的门户网站。

Google 还紧急增加了近 10 亿页搜索引擎，以继续在网络搜索引擎市场扩大同雅虎的差距优势。Google 的创始人之一、公司技术总裁谢尔盖·布林表示，在雅虎和微软这样的强手的挑战下，升级显得更为迫切，Google 已经决定投入更多精力以提升 Google 的能力，更加注重创新。Google 也更加依仗技术的优势，不但大大增加了研



## Google 与百度

发预算，还在努力吸引更多的计算机技术大腕加盟。

在收购方面，Google 通常收购其他人没有注意到的高成长市场上的初创厂商，例如斯坦福的搜索项目 Kaltix、广告技术厂商 Applied Semantics、博客软件提供商 Pyra 实验室等。

至少在目前看起来，Google 的搜索优势还很难被超越。虽然有研究表明几个搜索巨擘的实力越来越旗鼓相当，但是如今要改变搜索用户的喜好显然比过去已更为困难。

### 微软：多领域交锋的对手

在互联网搜索领域，Google 仍是该市场上的霸主，微软对此一直心存不甘。与雅虎相比，微软更显得咄咄逼人。比尔·盖茨曾扬言要收购 Google，在遭到拒绝后，微软将开发搜索引擎纳入了开发日程，不断增加在搜索技术研发和人员上的投入，表明了微软将在搜索引擎方面把 Google 赶下霸主宝座的决心。

#### 1. 自行开发搜索技术

2005 年 2 月 2 日，微软公司推出了正式版的 MSN 搜索引擎，并以其取代了此前一直使用的雅虎搜索技术。同时，为了战胜 Google，微软还为此而进行一次大规模的广告宣传。

微软表示，搜索是互联网的制高点，掌握了搜索，就掌握了各种商业机会。Google 现在做得不错，但是微软公司也不甘示弱，微软会不断完善 MSN 搜索服务，大家都会有机会。通过新版 MSN 站点和强大的广告宣传，微软将利用其强大的营销能力与 Google 争夺用户和广告商。随着 MSN 完整版搜索引擎技术的推出，微软势必将想尽各种办法超越 Google 和雅虎，其中包括利用其 IE 浏览器和 Windows 操作系统的垄断优势。

雅虎从 Google 最大的客户之一摇身成为 Google 的头号竞争对手，对此，Google 轻松迎战，它笃信，雅虎要改变搜索用户的喜好无疑是难上加难。

目前，微软旗下的 MSN 网站通过 20 种语言为 40 个国家和地区市场的用户提供服务，全球每月平均有 4 亿用户访问 MSN 网站。MSN 在线聊天和 MSN 搜索是最受欢迎和增长最快的应用技术。微软互联网搜索技术中心的成立，旨在加快微软在互联网搜索领域的创新及技术产品化，并能够在第一时间为中国乃至全球的 MSN 搜索用户所应用。

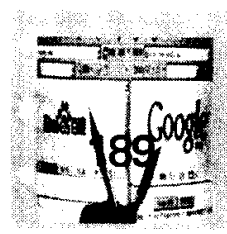
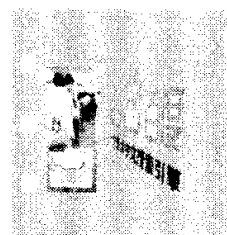
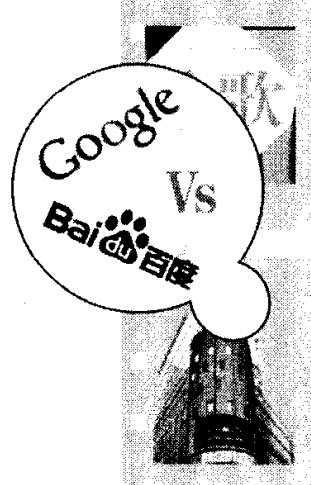
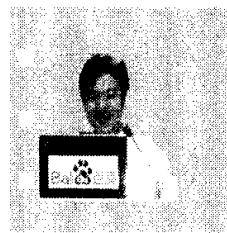
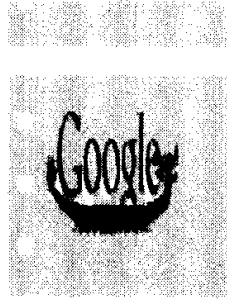
## 2. 难称重量级对手

但 Google 显然并不畏惧世界软件业的霸主微软。对于微软，Google 表示，微软并不是 Google 的竞争对手。“Google 并未把微软当作竞争对手，微软是有很多的产品，但在互联网搜索领域，雅虎才是 Google 在全球的竞争对手，百度在中国也是一个对手，但其他的竞争者在市场上只占到很小的份额，不是我们的竞争对手。” Google 认为微软在开发搜索引擎技术方面起步太晚，可能要到 2009 年才能推出性能先进的搜索工具。

但是这不代表 Google 会对微软的挑战无动于衷，相反，Google 和微软在方方面面的交锋从来没有停止过。

## 3. 微软痛失爱将

闹得沸沸扬扬的李开复案可谓是微软和 Google 最众所周知的一次另类交锋，2005 年 7 月，微软全球副总裁李开复突然跳槽 Google，出任 Google 中国区总裁。Google 与微软之间的竞争关系加上李开复在微软的敏感地位，使得“跳槽案”彻底激怒了微软，微软随后在美国将 Google 与李开复告上法庭，称其违反了当初李开复与 Google 签订的竞业禁止协议，并称其可能泄露微软的商业机密，微软还同时指控李开复为了获得 Google 的职位不惜出卖老东家的内部资料。2005 年微软公司、李开复博士以及 Google 公司就他们之间的诉讼达成非公开协议，涉案三方对此次和解表示满意。此次和解标志着 Google 与微软为争夺李开复展开的一场长达 5 个月的诉讼大战画上了句号。





李开复是微软倚重的研究人员，对微软的技术发展蓝图十分熟悉，借助李开复对微软和中国的经验，Google 将如虎添翼，特别是在新一代的搜索技术中，搜索对象将不只限在网页，而是连存在 PC 硬盘里的电子邮件、word 文件和图档都能搜索，这对微软冲击很大，因为使用者以后一开机可能先连上 Google，再经由它去做其他工作，如此将使微软的重要性大幅降低。

#### 4. 微软收购美国在线失利

2005 年 12 月 20 日，Google 击败了雅虎和微软，以 10 亿美元的价格收购时代华纳旗下美国在线互联网部门 5% 的股份，根据协议，Google 同意将美国在线的网站特征作为赞助链接放在突出的位置，还会把美国在线的视频内容整合进 Google 视频服务。而作为回报，美国在线将继续向其订户提供 Google 搜索引擎。

Google 的这次交易也是一举两得之举，与美国在线的关系不但可以为其创造利润，最重要一点就是可以阻止微软成为更加强大的互联网搜索工具提供商。

一段时期以来，微软一直致力于扩大网络广告业务，希望在这一领域同 Google 抗衡，如果美国在线与微软的谈判成功，微软自己的广告网络将会更具有吸引力。因此，这次收购美国在线的交易微软是志在必得的，但 Google 同时代华纳达成交易使微软在这场收购战中黯然退场，同时使微软失去美国在线这位最重要的“盟友”。这次双方的交锋，Google 再一次成功地打压了对手。

#### 5. Google 接连出招制敌

另外，Google 也主动出击，试图在操作系统领域挑战微软，长期以来，一直有传闻称 Google 可能进军操作系统市场。Google 拟通过合作伙伴沃尔玛销售一款自主品牌的廉价 PC 机。该 PC 将基于 Google 自主研发的操作系统，而并非微软的 Windows 系统。

Google 收购美国在线互联网部门 5% 的股份，这一举动不但可以为其创造利润，最重要一点就是可以阻止微软成为更加强大的互联网搜索工具提供商。

鉴于微软的强大，为了避免被动，Google 还发动了一场“防御性攻击”，新的应用将炮火直接射向微软的前院，入侵微软掌控桌面电脑运算的地盘。通过 Google 的桌面搜索，用户可以直接在桌面输入关键词，对个人电脑中存放的内容进行快速检索。Google 这一举动，一方面是为了防止微软故伎重施，通过在视窗操作系统上捆绑免费的类似功能来挤垮自己。另一方面，Google 希望借此将竞争引向微软台式计算机的大本营，从而迟滞和削弱微软向自己发起的进攻。

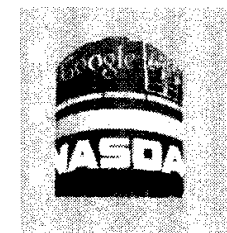
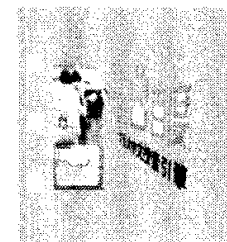
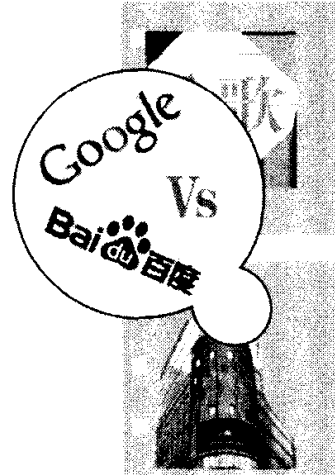
如今 Google 已不再单纯是一个功能强大的搜索引擎，它正日渐变形为一家软件公司并日益显现出对微软的威胁。用户可以在任何网络浏览器上使用 Google 的软件；用 Gmail 来发送和储存 2GB 的电子邮件；用 Google 的 Picasa 软件处理、编辑数码照片；通过 Google 的 Blogger，在线制作、发送和打印格式化的文件——所有这些都不用微软的应用软件，分庭抗礼的味道十足。

### 6. 胜负言之过早

就综合实力而言，Google 远远不是微软的对手，但微软想彻底征服 Google 也不是一件容易的事。

首先，Google 背后有诸多的投资者、创业者、员工以及合作伙伴等都构成了一个复杂的系统。Google 也一直是开放源代码软件的忠实用户和鼓吹者。CEO 埃里克·施密特更是硅谷的业界老手，与微软有着几十年的斗争经验。另外，Google 的投资商之一约翰·杜尔更是被称为“反微软”阵营的领袖。

其次，Google 已成为流行文化的一部分，就互联网内容搜索服务而言，无论是人才，还是人气，Google 都远远超过微软，在技术方面，Google 也占有相当优势。所以，断言二者最后的赢输，显然为时过早。



### IBM 与亚马逊：战场新加入者

除了雅虎和微软这两个实力强大，如影随形的宿敌，越来越多瞄准搜索市场、看好搜索技术强大力量的新对手不断进入战团。显然，想在这个领域分一杯羹，不可避免要和 Google 过招，于是新的竞争对手也开始挑起或大或小的战役。

#### 1. 踏足搜索领域的蓝色巨人——IBM

随着各大企业对搜索市场的虎视眈眈，素有蓝色巨人之称的老牌信息公司 IBM 也终于按捺不住，计划斥巨资进军搜索领域，和 Google 展开较量。

IBM，即国际商业机器公司，1914 年创立于美国，是世界上最大的信息工业跨国公司，目前拥有全球雇员 30 多万人，业务遍及 160 多个国家和地区。2000 年，IBM 公司的全球营业收入达到 880 多亿美元。在过去的 80 多年里，IBM 始终以超前的技术、出色的管理和独树一帜的产品领导着全球信息工业的发展，保证了世界范围内几乎所有行业用户对信息处理的全方位需求。

IBM 方面表示，公司一直致力于研发数据存储软件，目的是改善公司离散的网络查找商业文档的能力。目前，IBM 已投入巨资研究搜索技术，这意味着它有意从关系数据库公司转型为信息管理软件提供商。如今 IBM 已经在关系数据库方面打下牢固的根基，公司现在最需要的是信息基础设施，这不但涉及到存储和管理，还涉及到信息搜索和访问。IBM 的目标是使商业网络搜索如同 Google 和雅虎网页搜索一样简单快捷。

2004 年 6 月，IBM 硅谷实验室已经开发出了可以像 Google 那样进行网络搜索的内部共同数据搜索技术。IBM 的 30 万员工已经在公

Google 已成为流行文化的一部分，就互联网内容搜索服务而言，无论是人才，还是人气，Google 都远远超过微软和 IBM，因此它们之间的“战争”将是长期的。

司的内部网站上参与测试这一搜索技术。

这一款名为“Masala”的搜索技术创造性地改善了进入大型组织获取数据的方式，可索引及定位不同数据来源中的文档，并可以做到随内容的更新而同步更新。

IBM 表示，这项技术是领先于包括软件巨头微软及搜索引擎巨头 Google 等对手的同类研究，因为它可以使整个组织进入属于该组织的所有计算机桌面。用户可以设置哪些信息是可以被索引的，以及哪些人可以获得使用权等。

IBM 公司还将推出一种新技术，它能极大地改进计算机读取和使用数据的方式。

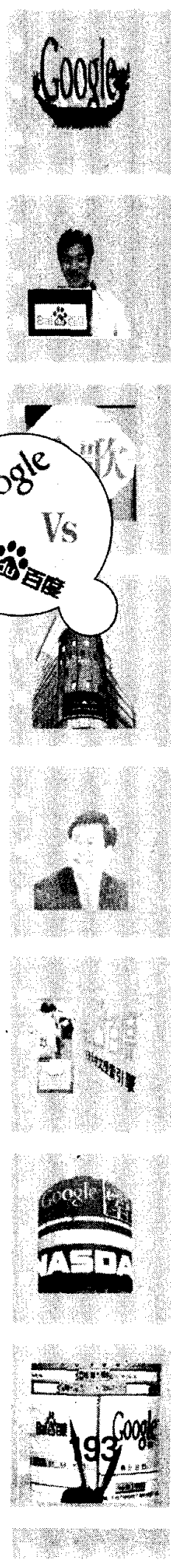
虽然目前 IBM 还无法在搜索领域给 Google 太大的打击，但是蓝色巨人发力追赶，必能会给 Google 带来强烈的危机感。

## 2. 闯入搜索引擎竞技场中的黑马——亚马逊

亚马逊是位于西雅图的书籍、音乐和其他商品的网络零售巨头，也是世界上最大的网络书店。2003 年，亚马逊首次实现年度盈利。净利润猛增至 7320 万美元，合每股 17 美分；销售额为 19.5 亿美元，较上年同期的 14.3 亿美元增长 36%。

亚马逊原本也是付费使用 Google 的搜索技术，年销售额达 1 亿美元，其顾客遍布世界各地。Google 开发的 Froogle 网站的出现，成为改变二者的合作关系的前因，Froogle 沿用了 Google 的搜索技术，到所有提供商品信息的网站搜索，并把结果带回来，根据它自己的目录分类，这可让 eBay 和亚马逊等电子商务业者感到了强烈的不安。因为一旦 Froogle 壮大起来，消费者要上网购物或竞标，就不需再连上 eBay 和亚马逊，直接到 Froogle 就好。亚马逊决定终止和 Google 的合作，舍弃了 Google 而采用微软的 Windows Live 以增强 Alexa 工具条和 A9 搜索引擎的功能。二者明争暗斗之势逐渐形成。

经过半年多的悄悄运作和部署，全球最大的网上书店、电子商



## Google 与 百度

务巨头亚马逊公司推出图书文本搜索服务引擎 A9，对亚马逊的顾客以及网站注册使用者开放。

A9 表面上看起来与 Google 类似。不但模仿了 Google 的简洁风格，而且提供了与 Google 的产品非常相似的 Web 浏览器工具条。但实际上，A9 提供了一些独特的功能，主要是个性化搜索和组织搜索结果的能力。A9 的工具可以让使用者搜索全球信息网、亚马逊网站、网际网络电影数据库以及 Google，也可查询字义解释，还能记下所参观网页的心得，并且把这些笔记储存起来，通过任何一部计算机均可叫出。

针对亚马逊的挑战，Google 早有准备。亚马逊网站推出图书文本搜索服务测试后不久，Google 便宣布开始在用户当中测试图书搜索服务。很快，Google 的图书搜索服务“Google Print Beta”问世，这种新的搜索技术将结合到 Google 的搜索查询功能之中，当用户搜索许多图书的名称时，用户可以得到搜索的“图书结果”，其网络地址能够让用户在普通的搜索列表上边看到图书的摘要。图书摘要的旁边有一个链接，提供了从在线图书零售商那里购买图书的选择。

这个新的搜索引擎将为网友提供在线搜索书籍内容的服务。Google 的这一举措将可能使出版商和销售图书的公司之间的力量平衡出现重大转变。因为“Google Print”恰好在每个关于书籍的搜索页面上列出了出版社的名录和链接地址，于是各个出版社就更容易进入读者的视野，使读者有可能直接从出版社的网站上订购图书。这样势必会使亚马逊网上书店失去大量顾客，书店销售额会大幅下降，亚马逊书店和 Google 的战争也势必进一步升级为持久战。

# 百度

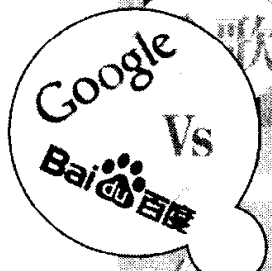
据中国权威的互联网调查公司 iResearch（艾瑞市场咨询）的一份研究报告表明，在中国搜索引擎市场上一直进步飞速的百度仅用了四年时间，就完全占据垄断优势，雄踞中文搜索霸主宝座。虽然 Google、中国搜索、3721、雅虎、新浪、搜狐等门户站点外围突进，但大势依然向着百度一股独大的格局演绎，由百度领军中文搜索引擎市场的格局将一直持续下去。在这样的局面下，百度必然成为每一个想要进入搜索领域的企业的最主要竞争对手，成为众矢之的。除了 Google 这个劲敌之外，所有的国内对手也都跃跃欲试，而百度则凭借自身的技术和专注，冷静应战，游刃有余，笑傲群雄。

## 阿里巴巴：挑战来势汹汹

2005 年的中国互联网界可谓是热闹非凡，李彦宏带领百度成功在美国纳斯达克缔造了上市神话，一路飙升的百度股价持续刺激着人们的神经。商业怪才马云又率领阿里巴巴上演了中国互联网史上最大一起并购交易，一举囊括全球互联网老大雅虎在中国的全部业务。给中国互联网界投放了一枚重磅炸弹，同时也提早引爆了互联网搜索领域的新一轮战争，矛头直指百度等大型搜索引擎。

### 1. 强强联手

阿里巴巴（Alibaba.com）是全球企业间（B2B）电子商务的著名品牌，也是全球国际贸易领域内最大、最活跃在网上交易市场和商人社区。它是全球首家拥有超过 800 万网商的电子商务网站，



## Google 与 百度

遍布 220 个国家和地区，每日向全球各地企业及商家提供 810 万条商业供求信息，目前旗下有三家网站：阿里巴巴国际、阿里巴巴中国和淘宝，分别经营国际 B2B（企业间）交易、国内 B2B 交易和在线拍卖。其中个人网上交易平台淘宝网，在线商品数量超过 800 万件、网页日浏览量突破 9000 万、注册会员数突破 900 万，遥遥领跑中国个人电子商务市场。

2005 年 8 月 11 日下午 2 点整，被 2005 年《信息周刊》评为“全球 50 强”（Global 50）首位的雅虎公司在中国北京、日本东京、美国加州圣尼维尔三地同步召开新闻发布会，正式宣布，同意支付 10 亿美元，并将旗下苦心经营 7 年的雅虎中国全部资产——门户网站、搜索、即时通讯、广告、3721 业务以及和新浪合作的一拍网中的雅虎部分转让给阿里巴巴，以换取阿里巴巴 40% 的股权和 35% 的投票权以及董事会的一个席位。阿里巴巴还获得了雅虎品牌在中国的无限期的使用权。

### 2. 野心勃勃

由于阿里巴巴和雅虎中国原有业务互补性非常强，合并之后新阿里巴巴的业务将在原来 B2B、C2C、网上支付基础上，进一步扩展到搜索、门户、电子邮件、即时通讯等领域，一举成为国内互联网行业的巨无霸级企业，除了当当和卓越所在的 B2C 电子商务购物网站没有进入外，其余的行业均有涉足。而按照阿里巴巴和雅虎之间的并购价格，阿里巴巴的公司价值已经达到 45 亿美元以上，超过了百度的市值。雅虎 10 亿美元的注入，让阿里巴巴手中的现金甚至超过了新浪等三大门户账上的现金总和，俨然瞄准国内网络市场新霸主的宝座。

合并后，拥有巨额资本支持的阿里巴巴在未来的发展中将以中文搜索业务作为新的突破口，并在搜索业务方面做重点投入。多年

在中文搜索领域，一股独大的百度必然成为每一个想要进入搜索领域企业的最主要竞争对手，百度只有凭借自身的技术和专注，力挑群雄。

来言必称电子商务的马云认为未来全世界的电子商务离不开搜索引擎，全世界的搜索引擎离不开中国的搜索引擎。在新闻发布会上宣布要“打造中国最强大的互联网搜索平台”，甚至要办超过“Google”的搜索引擎，体现了阿里巴巴在搜索领域的庞大的野心。

### 3. 来势汹汹

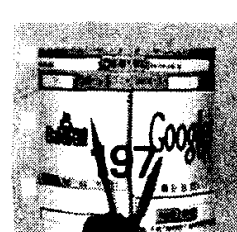
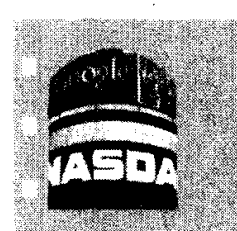
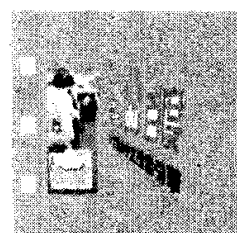
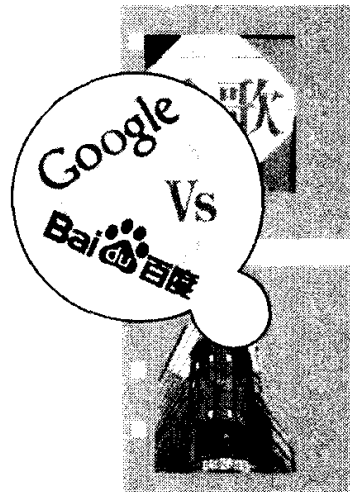
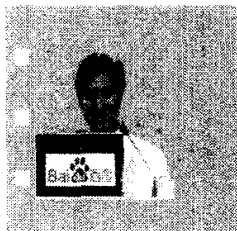
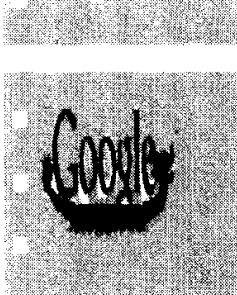
然而事实上，阿里巴巴也完全具备进军搜索业务领域的许多天然条件：阿里巴巴现任首席技术官吴炯就是雅虎搜索引擎和电子商务技术的发明人，也是搜索引擎核心技术美国专利的获得者。结成战略合作伙伴关系后，雅虎相关技术向阿里巴巴开放，这里面自然也应该包括搜索技术。

更重要的一点是，作为国际电子商务巨头，阿里巴巴拥有超过800万网商的全球企业间（B2B）电子服务网站和注册会员数突破900万人、登录商品达800万件的淘宝网，这个用户群和业务模式，本身就对搜索业务有比较特殊和强烈的需求。因此，这些客户很容易成为其搜索引擎的专门消费者。

百度也将因此受到合并后的阿里巴巴的巨大挑战，百度代理商宁波派桑网络有限公司的总经理袁维益说，“往日阿里巴巴的客户和我们不构成竞争关系，但现在已形成竞争”。百度的很多客户都是中小企业，与阿里巴巴的市场定位相同，如果阿里巴巴与3721融合后，借助3721在全国建立的渠道，完全可以冲击百度目前的地位。而与百度的竞价搜索相比，阿里巴巴的搜索信息在某种程度上更有针对性，在按点击数付费的竞价排名搜索体制下，恶意点击一直困扰着这一市场的发展。阿里巴巴推出的与电子商务相结合的搜索引擎，将降低商业交易的信用成本，消解交易中的风险。与Google的自动排名搜索以及百度的竞价搜索比起来，更能让企业和个人找到商业合作伙伴，无疑具有非常大的含金量。

### 4. 尚欠火候

业内专家认为：雅虎和阿里巴巴的合作暂时还不能对百度造成





## Google 与百度

什么威胁，毕竟百度的技术以及运营模式在当今的国内搜索市场还是非常有经验并已经取得卓有成效的效果的。北京 6688 电子商务有限公司总裁王峻涛表示，在中国电子商务搜索市场，目前最大的挑战是百度。百度目前有压倒性优势。数据显示：在 2005 年 8 月 14 日零点到 23 点间，通过各搜索站点进入 6688 站点的统计表明，使用百度的占到 48.5%，Google 使用率是 26%，3721 使用率是 14.2%，雅虎一搜是 8.2%，QQ 搜索是 1.7%，搜狗是 1.1%。

面对阿里巴巴的挑战，百度显得自信满满。百度首席技术官刘建国表示：毫无疑问，Google 是百度的竞争对手。当然，现在竞争对手又多了雅虎（阿里巴巴收购雅虎后，旗下品牌雅虎中国已由门户网站变成了和百度、Google 一样的搜索网站）。而且在中文搜索技术上，百度已经比 Google 强，因为百度网罗了绝大部分搜索技术人才。

而针对雅虎注资 10 亿美元的资本高压，李彦宏表现得颇不以为然：“这么多年来，我注意到一个普遍规律——历代成功的搜索引擎，都不是钱砸出来的，它们成功的核心因素只有两个：一是专注，二是注意把握用户需求。如果钱多就代表着胜利，那微软才应该是搜索领域的老大，可现实并非如此。”“雅虎通过收购重新进入搜索这一领域。但在搜索领域，从 1994 年出现搜索技术到现在，就没有一家公司靠收购赢得了搜索市场。”

马云本人也承认“百度目前代表中国水平”，称 Google 和百度是阿里巴巴的榜样，不过可以肯定的是，雅虎和阿里巴巴的合作，预示着双方在搜索这个市场也蕴藏着极大的能量，如果能推出更优秀的技术以及适合中国市场的运营模式，那对百度将绝对是一个强大的竞争对手。

百度并不惧来自 Google、雅虎等竞争对手的攻势。它深信，在中文搜索技术上，百度已然比 Google 强，因为百度网罗了绝大部分搜索技术人才。

## 门户网站：合围之势

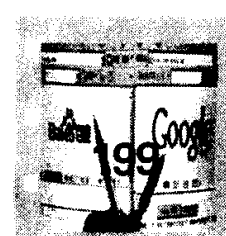
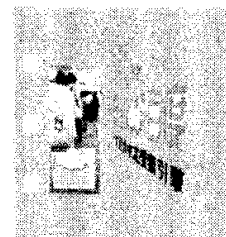
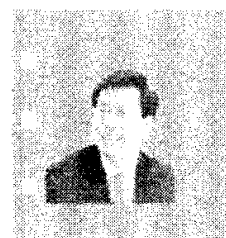
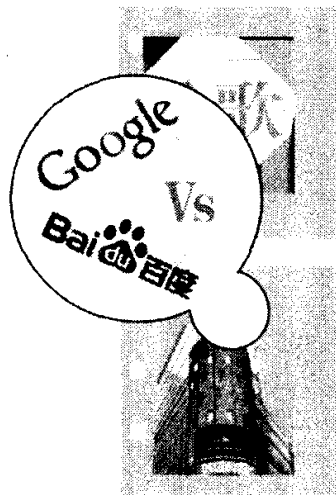
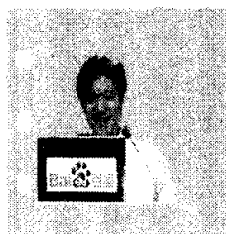
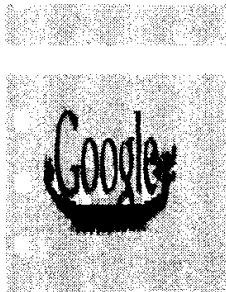
可以确定的是，国内的门户网站对百度的合围之势已经形成，大型的门户网站新浪、搜狐甚至腾讯都已大举进军搜索市场。新浪推出自己的搜索产品新浪爱问，搜狐 CEO 张朝阳甚至花 3000 多万元人民币增持股票，目的是显示对搜狐的搜索产品“搜狗”挑战百度的信心。

面对众多门户网站摩拳擦掌的姿态，百度显现出一派沉稳、大气的王者风范，李彦宏保持着一贯的温和和沉静，表示：“真正威胁百度的，不是竞争对手，而是市场成熟速度的快慢，后者将决定我们的业绩增长。”

### 1. 和新浪过招

百度和新浪的恩怨可谓由来已久。最早新浪也是百度搜索技术的主要使用者，是百度的重要客户，然而“新浪欠费停机事件”发生后，双方的合作很快就结束了，并开始暗中互相角力。在百度缔造纳斯达克上市神话的时候，作为中国最大的门户网站的新浪，竟然只是在新浪科技作了简简单单的一条新闻报道，除此之外，没有其他报道。新浪这么低调处理百度上市，除了显得有些小肚鸡肠，也体现出双方的水火之势。

2005 年 6 月末，新浪推出自己的搜索产品——新浪爱问，这款产品基于业内最领先的互动问答搜索技术。以“互动问答平台”为技术导向，成功克服了垃圾页面清理、数据库融合等难题。作为首款中文智慧型互动搜索引擎，新浪爱问在保留了传统算法技术在常规网页搜索的强大功能外，以一个独有的互动问答平台弥补了传统算法技术在搜索界面上的智慧性和互动性的先天不足。但是爱问对网页和新闻的搜索只支持自己网站的内容，功能显得相对薄弱。



## Google 与百度

在搜索上，目前来看，新浪爱问终究难成气候，虽然有背后强大的门户网站做支撑，可是技术研发能力和实力方面的差距实在过于悬殊，比如爱问的 Mp3 搜索，后台技术全是中搜的。而且使用习惯也很难做出改变，百度的人气和流量不是新浪爱问短期内能够挑战的。简单的例子，在“超女”比赛期间，百度贴吧的超女前三甲相关发帖量超过 1000 万时，而超女官方网站新浪的超女评论仅为 315 万条、论坛 37 万帖。百度访问量已远远超过新浪，成为全球最大中文网站。

### 2. 与搜狐交手

Google、百度在美国股市的成功已经很能说明市场对搜索市场的预期。作为传统三大门户网站之一的搜狐，也不甘示弱，一再在其旗下开发的独立搜索门户“搜狗”上大做文章。

“搜狗”是搜狐公司推出的完全自主技术开发的全球首个第三代互动式中文搜索引擎。同时它还是一个具有独立域名的专业搜索网站。它以一种人工智能的新算法，分析和理解用户可能的查询意图，帮助用户快速找到相关搜索结果，并能在用户搜索冲浪时，给予用户未曾意识到的主题提示。

从“搜狗”一问世，搜狐总裁张朝阳就一直在不断向百度叫阵。张朝阳曾对外表示，搜狐网精心打造的搜索引擎“搜狗”会在两年后超过百度，这个超越包括访问量和收入两个方面。在上海参加 F1 全球商业峰会时，张朝阳信心满满地表示，“搜狗”现在的数据库跟百度相当，但下一个更新的数据库版本将远超百度，也许百度上搜不到的东西在“搜狗”上却能找得到，以后会有越来越多这样的案例。

“搜狗”的发展速度确实非常迅速，现在每个季度都有 10% 到 20% 的增长，流量排名已经排到全球的第 31 位，而 2004 年“搜狗”的收入已经达到 1000 万美元，只比百度 2004 年的收入少了几百万。

“真正威胁百度的，不是竞争对手，而是市场成熟速度的快慢，后者将决定我们的业绩增长。”李彦宏如是说。

为了挑战百度，“搜狗”一直在全力以赴，不断进行自我完善，除了做音乐和购物搜索，“搜狗”还将推出搜索地图的新版。

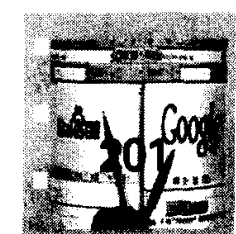
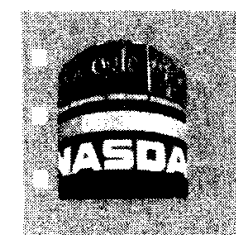
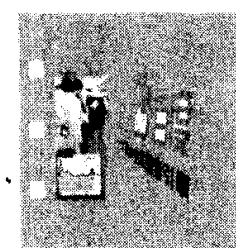
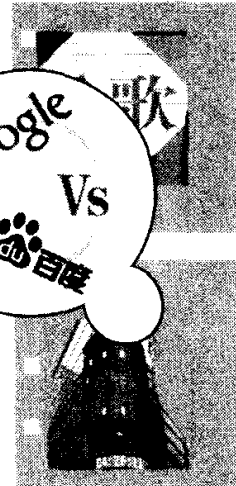
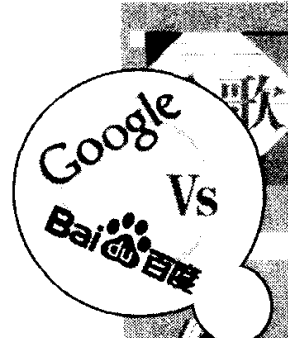
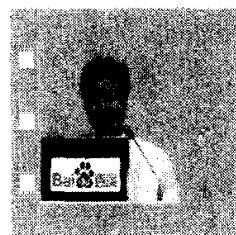
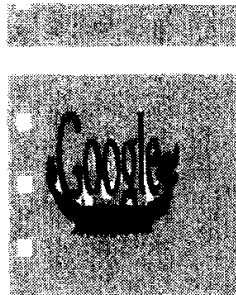
但是和爱问一样，“搜狗”对网页和新闻的搜索只支持自己网站的内容，功能显得相对薄弱。而且无论在知名度、技术研发能力、流量、人气、技术指标等方面看，“搜狗”与百度之间存在着的都不是一点半点的差距，因此，在相当一段时间内，“搜狗”想全面超越百度还是有很大的困难。

### 3. 网易完全没有威胁

在中国互联网领域，网易一度以其短信、网游、广告的三足战略的成功而成为整个业界的救市者。目前中国互联网的主流赢利模式，其中很大部分还是来自网易当年的创举。正是因为网易在游戏、短信领域的高超运作和执行力，网易总裁丁磊在创新赢利模式和发现赢利战略新空间方面一向具有非常强大的意识，这一切都使网易的业绩在各大门户中一直非常耀眼。

尽管网易一向表现不俗，不过网易的主要收入来源是网络游戏，和百度的搜索业务没有交叉和冲突，彼此不构成直接威胁，百度的上市对网易没有丝毫的影响，这也是网易在报道百度上市时能保持一颗平常心的主要原因。

不过在纵向比较上，百度的专一业务个性远远超过网易。尽管网易在中国一线门户中以赢利模式开发和技术优势著称，但是网易不具备百度所拥有的类似搜索的强大核心业务，只有网络游戏作为王牌，在业务结构方面的竞争力略逊于百度。而且从核心业务的不可替代性看，随着网络信息量的增加和个人参与网络的需要日益深入，对于网络信息处理的要求越来越高；百度在信息搜索处理方面的强大优势不是网易以内容为主的游戏业务可以比拟的。



### Google：对决于中文搜索

百度和 Google 这两个搜索企业的强者，一个是全球最大的中文搜索企业，一个是全球的搜索霸主，二者之间的正面交锋不可避免。从总体上讲，百度和 Google 相比，无论在品牌、资金、技术、市值等方面都存在着巨大的差距，但是百度硬是凭借专注中文搜索的本土优势在中文搜索市场上击败了这个世界级的搜索巨人。究其原因，就是因为百度自身所具备的竞争力和 Google 进军中国遭受的各种壁垒的结果。

其实百度在中文搜索引擎市场一家独大，战胜世界搜索巨头 Google 早已经是不争的事实，Google 的 CEO 施密特也曾经坦白表示：在中文搜索市场被百度超越，是 Google 的一个失误。

百度战胜 Google 的竞争力主要表现在语言、文化、市场和技术方面，而且这些优势是进入中国还处于水土不服期的 Google 短期内难以追赶的。

#### 1. 语言方面：百度具有先天优势

根据网民的反馈，百度在网民中的优势集中在稳定性、中文内容搜索以及 Mp3 搜索，大部分被调查者认为中文搜索是百度相对于 Google 的唯一也是最大的优势。因为如果要搜索中文材料，百度搜出的中文网页比 Google 多。从侧面反映出百度在中文方面最主要的一个强项就是语言。百度的成功最主要得益于其专注在中文搜索领域，而这一块对于 Google 而言则是一个薄弱环节。

百度拥有目前世界上最大的中文信息库，比 Google 中文更准确，更全面，快照功能也占优势。百度对中文搜索市场有把握及对用户的习惯及爱好的了解，更是 Google 无法比拟的。目前百度拥有八亿

尽管网易一向表现不俗，不过网易的主要收入来源是网络游戏，和百度的搜索业务没有交叉和冲突，彼此不构成直接威胁。

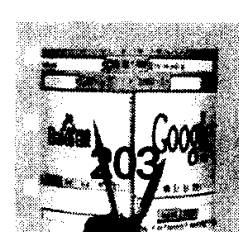
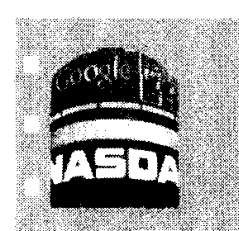
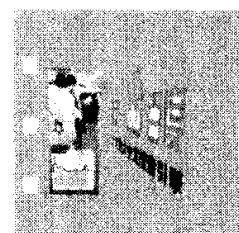
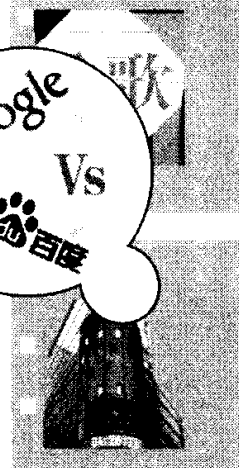
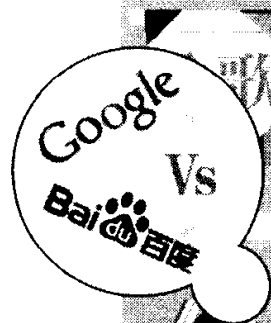
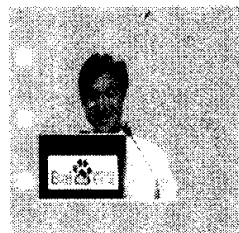
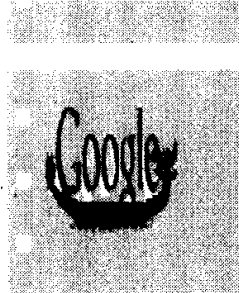
中文网页已经大大超越了 Google 拥有的五亿中文网页，这无疑是百度在中国市场的优势所在。

百度在中文方面一直以来的专注，也给想要进军中国的 Google 树起了巨大的壁垒。百度做了五年多中文搜索，累积很多技术和经验。另外，语言方面的优势也给百度带来了成本上的优势。从搜索模式上看，Google 的服务是全球化的，各种语言的网页按一种固定或不固定的比例存放在美国服务器上。假设 Google 要检索四亿中文网页，而中文网页在其中占 5%，那么 Google 总共就要检索 80 亿网页；百度基本只为中国网民服务，所以它只需要为这四亿中文网页提供假设 1000 台服务器，但为了实现同样的效果，Google 则需要两万台服务器。而事实上，Google 根本不可能单独为这四亿中文网页提供服务器，更不可能把这些服务器搬到中国来。在并发访问量增大的情况下，就从根本上影响了 Google 的访问速度和响应速度，而国内用户对本地化的搜索引擎需求则与日俱增，受地域的局限，Google 的转化成本太大，回天乏力。

百度在语言方面的优势还表现在一些时令性关键词方面。比如，在电影《功夫》公映之前很久，在百度上检索“功夫”就能直接指向周星驰的电影。可是 Google 搜索相同的“功夫”，则大失所望。因为这些时令性的关键词都需要专业团队去随时添加，百度在这方面早已经形成成熟的模式，由于 Google 缺乏专门针对中国市场的开发力量，尤其是对中国互联网信息检索存在的问题了解不透，所以，Google 对于国内市场需求的反应速度很慢，本地化技术服务力量也跟不上，无法解决国内网民遇到的一些实际问题。

### 2. 文化方面：Google 仍然不敌百度

百度早就表示，网际网络不只是技术现象，更是文化现象。在中文搜寻领域，百度比其他企业对中文文化的理解更深刻，百度确立了强化中文搜索的战略：“认真研究中国文化，推出了更符合中国



## Google 与 百度

用户使用习惯的中文搜索”，这也是百度在中文市场抗衡 Google 的根源力量。

在搜索里面，技术是一个层面，但是对于文字、文化、一个社会用户习惯的理解，是非常重要的。百度中文搜索的背后，是中国概念的吸引力。中文与搜索的亲密接触，使得百度具有了丰富的中文文化底蕴。在百度总部，除了卫生间，李彦宏给每一间办公室都用词牌名命名，李彦宏认为百度更了解中国文字和文化。而 Google 中国除非能做到百分之百独立，中国化，否则它要完全像百度做成那么中国化是很困难的事情。而且它的中国部分缺乏创业者的激情，这一点都是 Google 在中国失利的重要原因。事实上，前两年，Google 的中文服务一直在模仿百度，百度一推出一个模式，它就跟风。

当然，语言文化上的优势不是因为百度员工都是中国人就自然而然拥有的。百度首席技术官刘建国表示：从 2000 年开始，百度就不断积累自己的语料库，包括与人民日报等权威中文机构合作，使用人民日报的语料库。“丰富的语料库来自于百度的积累，百度每天都要处理上千万中文网页，处理中文网页的过程实际上是中文词汇积累的过程。”

百度的中文界面以及它推出的一系列适合中国市场的搜索业务，令它在短时间内就占据了 45% 左右的市场份额，而 Google 仅仅才不到百度的一半左右（调查公司 iResearch 数据）。百度对中文搜索用户的习惯及爱好的了解，更是 Google 无法比拟的。目前百度拥有 8 亿中文网页，已经大大超越了 Google 拥有的 5 亿中文网页，这也无疑是百度在中国市场的优势所在。

正是由于文化方面的优势，从搜索结果呈现方式到重点内容的推介，百度都能够根据国人自己的特点来开展业务。譬如在早期

在搜索里面，技术是一个层面，但是对于文字、文化、一个社会用户习惯的理解，是非常重要的。



的一些分类搜索时，百度就看中了当时极为热门的 Mp3 搜索业务，此搜索一度占到百度流量的 30% 以上。而 Google 意识到这一问题时已经是网络音乐版权问题缠身之际了。同样，对于竞价排名问题，Google 中国也沿用了美国市场的直销模式，两国文化的不同使得这种在美国取得极大成功的模式在中国遭遇了不幸，尽管 Google 后来又同时采取渠道代理推广的方式，却又惹得渠道商的“怨声载道”，而且效果也不是很理想。另外，Google 所倡导的“自由工作”模式，对于中国工程师来说，要真正适应，恐怕还要经历很长一段时间。

### 3. 市场方面：Google 面临难以逾越的壁垒

相比之下，在中国搜索市场上，百度的本地化搜索能够提供更好的服务，已经赢得了稳定的用户群和较高的忠诚度，所以，百度在中文搜索市场份额上打败 Google 就根本不足为奇了。

Google 要想在中国顺利发展，还需要面对技术以外的市场壁垒，而且从某种程度上讲，这种壁垒比技术的壁垒更加难以逾越。

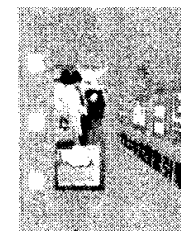
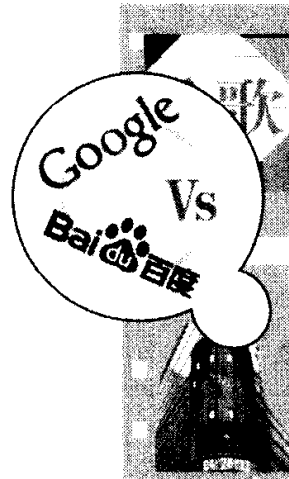
首先，相关产业政策的限制，Google 不是一般的 IT 公司，也不是常规的网络媒体，难以作为一般的外资企业进入中国市场；

其次，在 Google 上可以搜索到许多国内禁止、限制传播的内容，如黄色、迷信、暴力等，这使它很难通过内容审查；

第三，中国的搜索市场的情况 Google 还并不了解，还不敢冒进。前两个问题对于 Google 来说，都很好解决，进行政府公关和通过技术屏蔽掉不良内容就可以解决问题了。影响 Google 进入中国的主要是第三个问题，目前美国的投资者对中国的搜索市场并不了解。而渠道的缺失，是 Google 在中国市场上的“软肋”；Google 凭借简单的直销模式，在国外获得了巨大的成功，Google 的思路是把直销制搬到中国来，不过后来的事实证明，直销模式在中国行不通。

### 4. 技术方面：百度已经后来居上

作为一家专门为用户提供搜索服务的企业，其技术的重要性不





## Google 与 百度

言而喻。然而，百度成立的最初两年里，与 Google 相比，技术上一直明显处于下风，搜索技术的四项主要指标：页面反应速度、相关性、索引量、内容更新频率，均全面落后于 Google。为此，百度于 2002 年 3 月正式启动了“闪电计划”赶超 Google。技术升级后，百度的搜索流量一路飙升，开始把国内搜索对手一个个甩在后面，基本和主流门户网站的搜索流量持平。2003 年百度的流量比 2002 年增长了 7 倍，也是从 2003 年起，Google 在中国市场上的流量也开始落后于百度了。

如今的百度已经成为最优秀的中文信息检索与传递技术供应商，力求给用户最好的搜索体验。百度多文档搜索无论从搜索的质量和数量都与 Google 相当，甚至超出 Google，搜索范围十分广泛，而且技术与 Google 不分上下。但是百度无论在分词技术还是检索的内容上都比 Google 更令用户满意。如今，百度成为当之无愧的世界最大的中文搜索网站，全球最优秀的中文信息检索与传递技术供应商，每天要接受 2 亿次检索请求，有超过一半以上的人把百度当成是常用搜索工具。

百度之所以成功，是在相似技术下为用户呈现了更优的结果。从搜索技术上讲，中文与英文的语言逻辑有许多差异非常大的地方，英文单词之间有空格，而中文是象形单音文字，中文行文在字与字、词与词之间没有空格，需要自己进行分拆，百度的超链分析技术涉及许多对中文的理解，包括对词汇、语法的理解。如果对中文的理解出现偏差，那么分析结果就会谬之千里。搜索结果不准确，就会伤害用户的感情体验，最终导致网民流失。这些方面都给擅长英文搜索的 Google 出了难题；而“超链（hyperlink）分析”是百度的强项，李彦宏早在道·琼斯的一家子公司工作时，就对超链分析技术进行了研究，并拥有其中几项专利，百度在这些方面自然能够带给中文用户更好的搜索体验。

百度多文档搜索无论从搜索的质量和数量都与 Google 相当，甚至超出 Google，搜索范围十分广泛，而且技术与 Google 不分上下。

如今，百度搜索引擎已经成为中国应用最广泛、最受用户欢迎的搜索引擎。百度搜索引擎由四部分组成：蜘蛛程序、监控程序、索引数据库、检索程序。

门户网站只需将用户查询内容和一些相关参数传递到百度搜索引擎服务器上，后台程序就会自动工作并将最终结果返回给网站。

百度搜索引擎使用了高性能的“网络蜘蛛”程序自动的在互联网中搜索信息，可定制、高扩展性的调度算法使得搜索器能在极短的时间内收集到最大数量的互联网信息。百度在中国各地和美国均设有服务器，搜索范围涵盖了中国（包括港、澳、台地区）、新加坡等华语地区以及北美、欧洲的部分站点。百度搜索引擎拥有目前世界上最大的中文信息库，总量达到 2 亿页以上，并且还在以每天几十万页的速度快速增长。

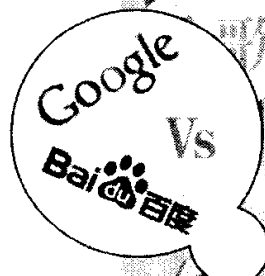
由于后台应用了高效的信息索引算法，大大提高了检索时的响应速度和承受大访问量时的稳定性，百度搜索引擎对超过 6000 万网页检索一次的本地平均响应时间小于 0.5 秒。

李彦宏表示：百度的核心竞争力在于技术。而对其他竞争者的最大威胁，也就是所谓的技术壁垒。对于 Google 而言，这种技术壁垒具体体现在五个方面。

首先是信息数量。内容的丰富，互联网上的信息不仅很庞大，而且增长很快，表现形式也很复杂，要足够全的收录网页，有很大的技术难度，Google 虽然拥有先进的技术水平，推出了 77 种语言，在 100 多个国家可以使用，但是全则难精，和百度能搜索八亿中文页面相比，Google 的 5 亿页面相差实在太远。

其次是响应速度。同时使数以千万，上亿的网页，在同一时间高速地响应，从技术上很难解决，由于 Google 的服务器远在美国，导致其响应速度较慢，这就使得 Google 的用户体验不如百度的用户体验。

第三是相关性。随便输一个词就能查到很多内容，但让用户先看



## Google 与百度

到哪个，后看到哪个？这里面涉及的技术被引擎行业研究了上十年。尽管李开复是目前 IT 界著名的技术尖子，对于语音识别等具有较高的造诣。可面对中文搜索算法，相信他也起不了多少实质性的作用，所以 Google 的信息相关性明显不如英文搜索引擎。Google 中国开张近一年来，没什么大的进展，也足见其难度非同一般。其实，即使从现在 Google 的算法来看，也未必见得特别优秀，因为根据相关消息，就在前不久，Google 刚好收购了澳大利亚一位大学生的搜索算法专利。

第四是更新频率。新的内容能否被收录，旧内容如何死掉，这些新内容如何被用户被检索也是技术难题。一个显而易见的例子是，Google 需要对全球数以百亿计的网页进行更新。而网页数量如果增加 10 倍，其抓取难度将增加上千倍。这样，Google 在中文网页更新速度方面就远不及百度。

第五个方面跟中文有关系。一是切词的问题，二是双字节问题。除此之外，搜索引擎涉及到上万项专利技术，把每一项技术做好是很难的事，都需要精良的技术团队长时间的积累。

此外，由于 Google 的服务器不在国内，其 IP 地址容易因为各种原因遭到封杀，在中国也发生过此类情况，这对 Google 来讲是一个先天的劣势，将严重影响用户的搜索体验。

当然，Google 的技术并不是一无是处，它也具有自己的特点。在本节的最后，我们将 Google 和百度的技术特点分别列示出来。

由于语言、文化、市场和技术方面的优势，百度在中文搜索市场上份额不断上升，并最终占据绝对领导地位。正如百度首席财务官王湛生 2006 年出席财经论坛时所说的那样，2003 年的时候，百度在中文搜索领域基本上和 Google 持平，2004 年、2005 年从 30% 到 40%，到 2006 年超过 50%，已经远远超过跨国公司。

对于 Google 而言，百度的最大优势恰恰是 Google 最大的技术壁垒：信息数量，响应速度，相关性，更新频率，中文问题。这也是李彦宏引以为傲的核心竞争力。

## 附录 1: Google 的技术特点

当然，并不是说 Google 在技术上一无是处，实际上，Google 在技术上有着自己独特的地方。

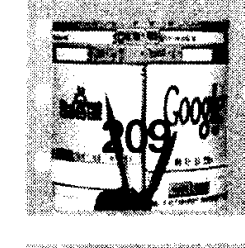
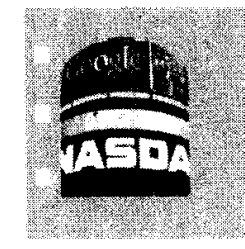
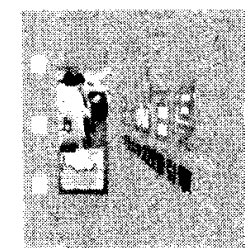
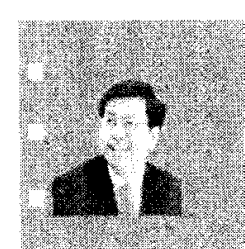
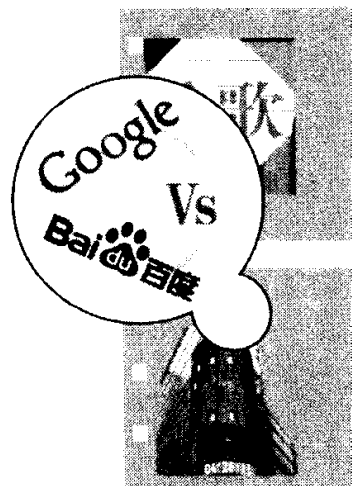
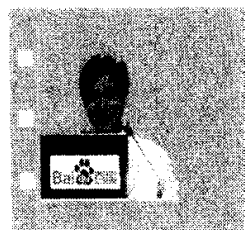
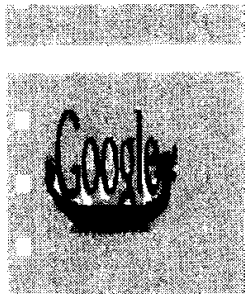
Google 搜索技术所依托的软件可以同时进行一系列的运算，且只需片刻即可完成所有运算，而传统的搜索引擎在很大程度上取决于文字在网页上出现的频率。Google 使用 PageRank 技术检查整个网络链接结构，并确定哪些网页重要性最高。然后进行超文本匹配分析，以确定哪些网页与正在执行的特定搜索相关。在综合考虑整体重要性以及与特定查询的相关性之后，Google 可以将最相关最可靠的搜索结果放在首位。

### 1. Google 的两项最主要技术

#### (1) PageRank 技术

通过对由超过 50000 万个变量和 20 亿个词汇组成的方程进行计算，PageRank 能够对网页的重要性做出客观的评价。PageRank 并不计算直接链接的数量，而是将从网页 A 指向网页 B 的链接解释为由网页 A 对网页 B 所投的一票。这样，PageRank 会根据网页 B 所收到的投票数量来评估该页的重要性。

此外，PageRank 还会评估每个投票网页的重要性，因为某些网页的投票被认为具有较高的价值，这样，它所链接的网页就能获得较高的价值。重要网页获得的 PageRank（网页排名）较高，从而显示在搜索结果的顶部。Google 技术使用网上反馈的综合信息来确定某个网页的重要性。搜索结果没有人工干预或操纵，这也是为什么 Google 会成为一个广受用户信赖、不受付费排名影响且公正客观的信息来源。



## Google 与 百度

### (2) 超文本匹配分析

Google 的搜索引擎同时也分析网页内容。然而, Google 的技术并不采用单纯扫描基于网页的文本(网站发布商可以通过元标记控制这类文本)的方式, 而是分析网页的全部内容以及字体、分区及每个文字精确位置等因素。Google 同时还会分析相邻网页的内容, 以确保返回与用户查询最相关的结果。

Google 的创新并不限于台式机。为了确保通过便携式设备访问网络的用户能够快速获得精确的搜索结果, Google 还率先推出了业界第一款无线搜索技术, 以便将 HTML 即时转换为针对 WAP、i-mode、J-SKY 和 EZWeb 优化的格式。

### 2. Google 搜索引擎的一些参数

(1) Google 开发出了世界上最大的搜索引擎, 搜索 20 多亿截止 2002 年 10 月 30 日 2, 469, 940, 685 张网页进行整理, 提供了最便捷的网上信息查询方法。

(2) Google 可为世界各地的用户提供适需的搜索结果, 而且搜索时间通常不到半秒。

(3) Google 每天需要提供 1.5 亿次查询服务。

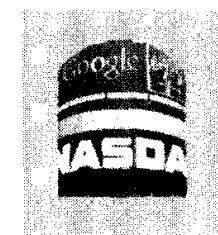
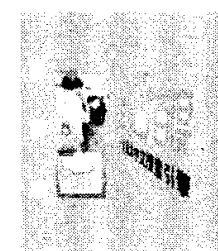
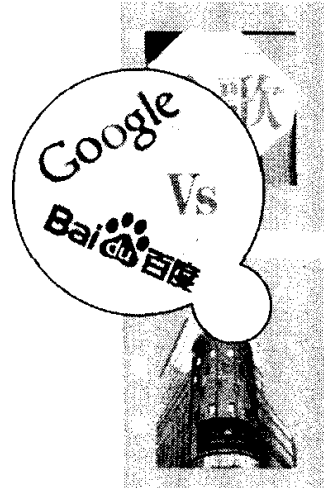
(4) Google 总共有超过 6000 台服务器, 200 多条 T3 级宽带组成集群。

(5) Google 支持搜索的文件格式达 12 种之多, 如 Adobe Portable Document Format PDF), Adobe PostScript PS), Lotus 1 - 2 - 3 wk1, wk2, wk3, wk4, wk5, wki, wks, wku), Lotus WordPro LWP), Microsoft Works WKS, WPS, WDB), Microsoft Word DOC), Microsoft Powerpoint PPT), Microsoft Excel XLS), Microsoft Write WRI), MacWrite MW), Rich Text Format RTF), Text ANS, TXT) 等。

## 附录 2：百度的技术特点

百度搜索引擎具有如下特点：

1. 基于字词结合的信息处理方式。巧妙解决了中文信息的理解问题，极大地提高了搜索的准确性和查全率。
2. 支持主流的中文编码标准。包括 GBK（汉字内码扩展规范）、GB2312（简体）、BIG5（繁体），并且能够在不同的编码之间转换。
3. 智能相关度算法。采用了基于内容和基于超链分析相结合的方法进行相关度评价，能够客观分析网页所包含的信息，从而最大限度保证了检索结果相关性。
4. 检索结果能标示丰富的网页属性（如标题、网址、时间、大小、编码、摘要等），并突出用户的查询串，便于用户判断是否阅读原文。
5. 百度搜索支持二次检索（又称渐进检索或逼近检索）。可在上次检索结果中继续检索，逐步缩小查找范围，直至达到最小、最准确的结果集。利于用户更加方便地在海量信息中找到自己真正感兴趣的内容。
6. 相关检索词智能推荐技术。在用户第一次检索后，会提示相关的检索词，帮助用户查找更相关的结果，统计表明可以促进检索量提升 10% ~ 20%。
7. 运用多线程技术、高效的搜索算法、稳定的 UNIX 平台、和本地化的服务器，保证了最快的响应速度。百度搜索引擎在中国境内提供搜索服务，可大大缩短检索的响应时间（一个检索的平均响应时间小于 0.5 秒）
8. 可以提供一周、二周、四周等多种服务方式。可以在 7 天之



## Google 与 百度

---

内完成网页的更新，是目前更新时间最快、数据量最大的中文搜索引擎。

9. 检索结果输出支持内容类聚、网站类聚、内容类聚 + 网站类聚等多种方式。支持用户选择时间范围，提高用户检索效率。

10. 智能性、可扩展的搜索技术保证最快最多的收集互联网信息。拥有目前世界上最大的中文信息库，为用户提供最准确、最广泛、最具时效性的信息提供了坚实基础。

11. 分布式结构、精心设计的优化算法、容错设计保证系统在大访问量下的高可用性、高扩展性、高性能和高稳定性。

12. 高可配置性使得搜索服务能够满足不同用户的需求。

13. 先进的网页动态摘要显示技术。

14. 独有百度快照。

15. 支持多种高级检索语法，使用户查询效率更高、结果更准。已支持“+”(AND)、“-”(NOT)、“|”(OR)、“site:”、“link:”，还将继续增加其他高效的搜索语法。

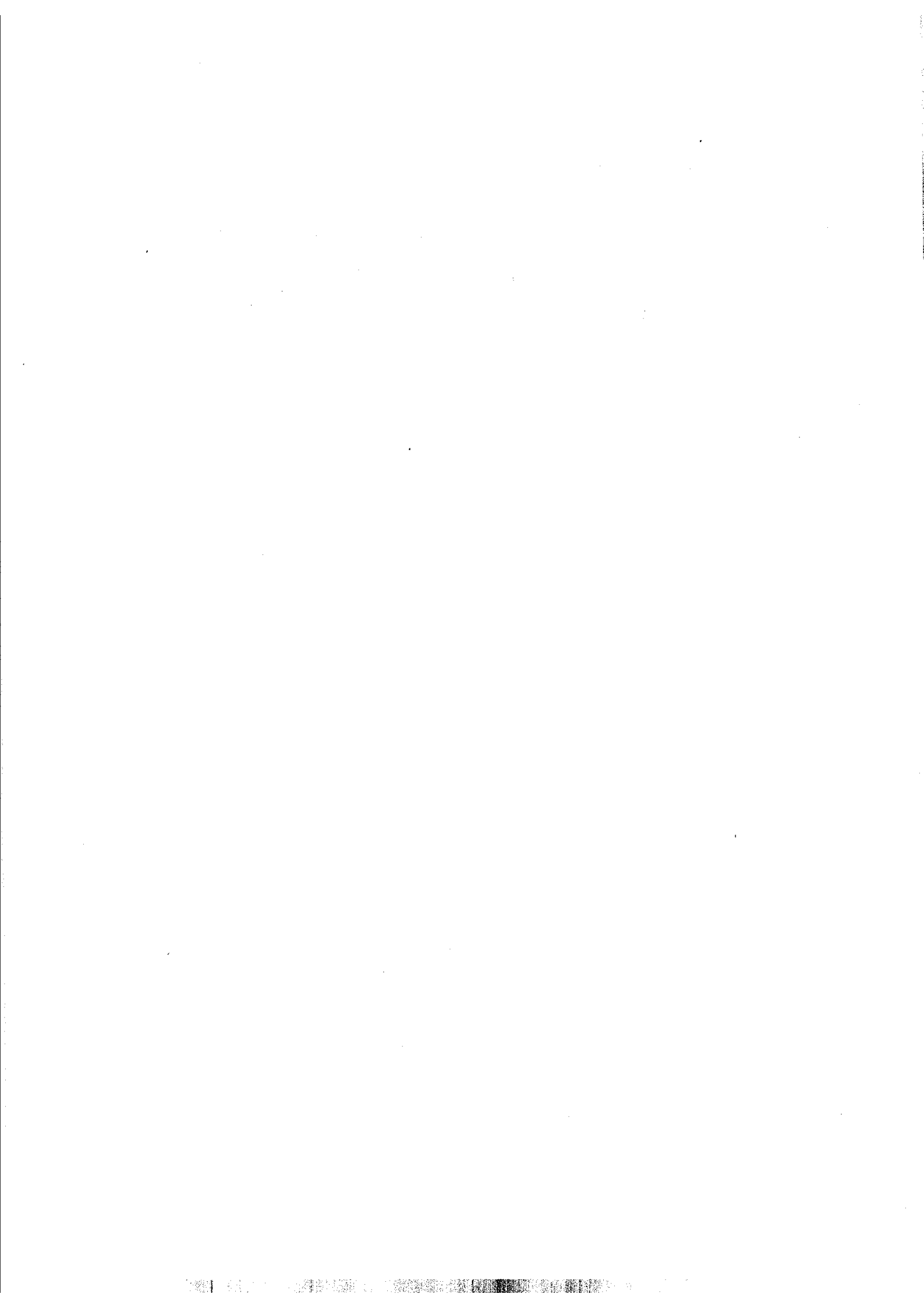
## 第十一章

# 本土化战略与国际化扩展

有人把百度和 Google 微妙的竞争关系比喻成为互联网搜索行业的龟兔赛跑，曾经领先的 Google 悠然地睡了一觉，醒来发现，百度在中文搜索引擎方面已经远远超越自己了。中文搜索引擎网络版龟兔赛跑的第一场比赛已经有了结果，接下来的比赛，Google 和百度，谁能跑得更快更远呢？

根据 Google 和百度各自的发展动向，一直声称专注中文搜索市场的百度跃跃欲试，准备自己的第一步国际化战略布局，而 Google 也野心勃勃誓要在中国市场上大干一场。从 Google 在中国市场的一系列动向可以看出，Google 在中国的本土化战略将是赶超百度的必由之路，而百度的国际化战略也将是扩大其竞争优势的必然选择。





## Google

虽然在全球范围内的搜索市场上，Google 的地位无可撼动。但是无论是在日本韩国，还是在中国，Google 都没有占据第一的市场份额，反倒是那些国内搜索服务商都拥有先入为主的优势。

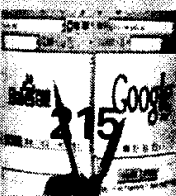
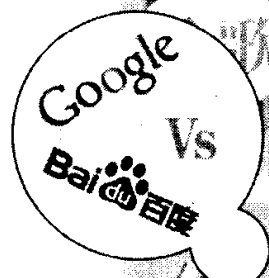
对于搜索引擎来说，本土化是一个关键的问题，尤其是语言和内容的本地化。在语言上，Google 还需要更好地了解中文的使用习惯；在内容上，Google 在中国的本地搜索基本上还是一片空白。

2006 年 4 月 12 日，Google 全球董事长兼 CEO 埃里克·施密特在中国高调的宣布，Google 的中文名称为“谷歌”，被媒体和业内人士解读为 Google 中国本土化的开始。施密特还表示，百度在中国的市场份额领先，是因为 Google 那时还没有真正进入中国。而此刻，Google 的中国本土化战略将全面展开。

### 全面本土化战略

2006 年 3 月 14 日，施密特第一次以 Google 公司董事长兼 CEO 的身份访华。在他看来，中国市场的网络广告规模将在几年后赶上美国，而 Google 未来最有前途的市场是中国。

目前，Google 网站已经能够提供 100 多种语言的服务（其中包括 35 种非主流的小语种）。Google 海外营收额已占到总营收的 1/3。2005 年 5 月，Google 首席执行官施密特表示已经获准在中国开办办事处，试图在中国这个仅次于美国的世界互联网第二大国有有所作为。此前，Google 还在英国、德国、日本设立了海外广告据点。对此，



## Google 与百度

Google 表示，公司是被迫积极地向海外扩张搜索引擎业务的，特别是向欧洲、日本和中国扩张，因为这些地区的互联网用户数量比美国的增长速度快。大力拓展国外市场，特别是网络用户居全球第二并迅速成长的中国内地市场，将成为 Google 的首要任务之一。

事实上，Google 已经越发意识到抢占中国市场的迫切性，一方面百度在中文搜索引擎方面的影响力越来越大，对 Google 造成了明显的压力；另一方面是因为 Google 在中国的本地化战略显然不如在其他国家成功。不过，Google 一直在努力。

### 1. 品牌本土化

长久以来，Google 甚至没有一个具有深刻的中国文化底蕴的中文名字，这也成为部分用户不喜欢 Google 的原因之一，至少对于 Google 的品牌传播是非常不利的，所以至今仍然有很多中国用户将 Google 读做“狗狗”——当然这也不足为怪，因为从来没有公开的官方渠道告诉中国网民“Google”的正确发音应该是什么。

2006 年 4 月，Google 全球 CEO 埃里克·施密特与其中国团队的两名副总裁李开复、周韶宁一起启动了 Google 在中国的正式运营，并在京发布了其全球中文名称——“谷歌”，以使其更加贴近全球的中文语言用户。埃里克·施密特将这一天称为“伟大的一天”。“我们来到中国、有投资计划、有品牌，我相信新的中文名的发布会将 Google 在中国的业务推向一个新的台阶。”“我们犯了小小的错误。”埃里克·施密特当天承认被在中国市场被百度所超越是 Google 的一个失误。埃里克·施密特说，并不是说 Google 在竞争中失败了，（在当时）Google 并没有真正的进入中国市场，而现在 Google 正在努力改变这一局面。

此次，Google 将中文名称取名为“谷歌”，一个略显有些“土气”的名字，意为“播种与期待之歌，收获与欢愉之歌”，暗示着他

大力拓展国外市场，特别是网络用户居全球第二并迅速成长的中国内地市场，就成为 Google 的首要任务之一。

们将深耕于中国的意思。而这也是 Google 在全球范围内唯一一个非英文的名字，可见施密特对中国市场的重视，甚至在发布会现场，他还导演了一幕“入乡随俗”的仪式：将刻有“谷歌”的貔貅帅印交给了公司中国区总裁李开复及大中华区销售和业务开发总裁周韶宁。Google 推出的中国本地搜索服务域名为“bendi（本地）”而不是“local”，这一细节也表现了 Google 中国做足本地化的决心。

与施密特共同在北京见证这一时刻的还有 Google 半数以上的一线管理层人员。施密特表示，在今后 Google 的高层管理人员会更加频繁访问中国，以帮助中国的用户获得他们所需要的东西。

### 2. 人才本土化

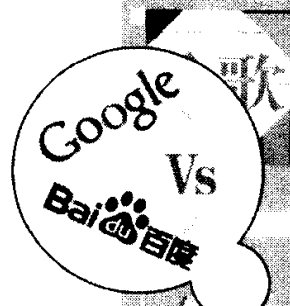
的确，Google 也正在不断的努力着。一系列华裔领导者的走马上任和本土人才的扩招都能说明问题。

2005 年 10 月 25 日，Google 任命原 UT 斯达康总裁周韶宁为大中华区销售和业务总裁。在新组建的 Google 管理核心中，周韶宁负责 Google 销售和管理渠道，并扩大公司在地区上的战略伙伴关系。

有分析师认为，在业务方面，Google 任命周韶宁为销售和业务开发总裁，是因为周韶宁谙悉本土文化，对销售网络的建立和培育将起相当大的作用。也有业内人士认为，Google 不仅是因为看中他在贝尔实验室的经历，更看好他在通信领域的人脉关系和电信运营经验，这将为 Google 未来图谋移动搜索的大市场铺路。

而原微软的重量级人物李开复领导 Google 的公共关系事务以及 Google 中国工程研究院的建设。

由于 Google 第三季度净利润上涨 6 倍，使 Google 市值一度突破 1000 亿美元。因此，对于 Google 来说，拓展中国市场的资金相当充裕。此前，在 8 月份，Google 再度出售股票，筹集了 40 亿美元以加大全球扩张步伐。然而，搜索引擎最终的竞争还是技术上的竞争，在中文搜索技术方面，Google 还难以与百度竞争，但它和百度正在



## Google 与百度

暗中展开对国内互联网顶尖人才的激烈争夺。

施密特来到中国加大了 Google 对中国投资的承诺，用于人才方向的投资是最主要的方面。Google 计划在未来几年内中国本地的员工数增长到数千人，这些员工将分别在北京、上海以及其他更多的地区工作。

2005 年 7 月，Google 在北京建立了工程研究院，这个机构直接由 Google 中国区总裁李开复负责。截止到 2006 年 1 月，Google 北京研究院已经拥有百余位工程人员，其中包括在本地招聘的李开复的近 80 个“关门弟子”，在美国招聘的 15 位高级工程师以及四、五位全球一流的工程管理人才。

除了北京以外，Google 将在中国的其他地区也建立研发机构。早些时候，Google 在中国台湾地区建立了一个研发中心——台北工程研究所。台湾前中央研究院信息科学研究所副主任简立峰博士是该研发中心的负责人。

李开复表示，目前招聘到 80 位新员工，这并不是结束而只是一个开始，Google 将继续招聘，提供最好的环境，招聘最好的人才。

### 3. 研发本地化

追求更多的新增用户，Google 在中国使出的杀手锏将是更多的工程创新，这也是 Google 在进入中国的初期就着手建立研发中心的原因。施密特说，“许多国际网络大公司（雅虎、EBAY 等）在中国确实遇到一些挑战和问题，但每个公司做事方式是有不同的。Google 在中国建立研发中心，将以更快的速度推出很多满足中国用户需求的产品。” Google 还表示，中国研究院将尽快汉化所有英语的产品，同时在非常快地开发本地产品。

Google 将在中国建立本地的数据中心，Google 希望位于中国的数据中心越快建成越好。但考虑到经营牌照的获取、部署地的选择，

追求更多的新增用户，Google 在中国使出的杀手锏将是更多的工程创新，这也是 Google 在进入中国的初期就着手建立研发中心的原因。

以及服务器的搭建，Google 中国数据中心的建成不会特别快。Google 数据中心的服务器是 Google 工程师自己搭建。因此，建立中国数据中心也需要 Google 总部派一批工程师到中国本地进行设计组装，构建一个数据中心。

### 4. 产品本土化

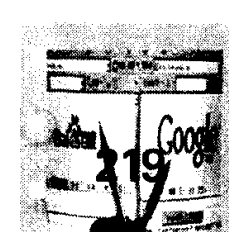
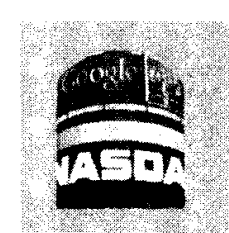
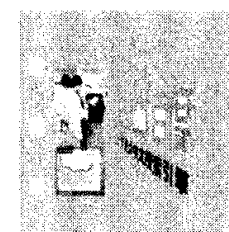
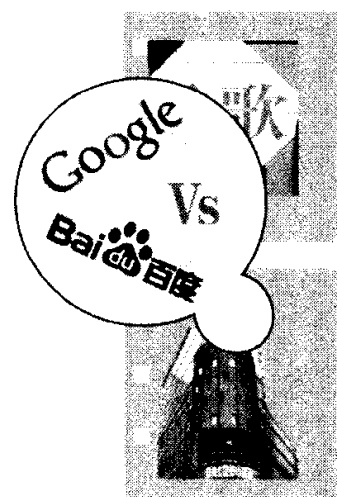
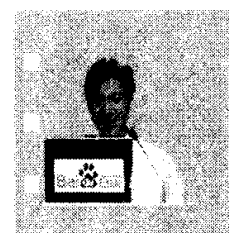
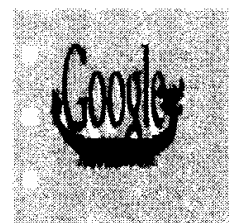
产品的本土化是任何一家跨国公司所面临的问题，本土化的产品会受到当地用户更多的青睐。Google 也不例外，如果想占领各地的市场，就必须进行产品的本土化。

为了把搜索做得更好，Google 坚持从硬件开始就自己做的，包括服务器，力求在最短的时间内，从一百多个语言几百个国家海量信息中帮助用户找出最准确的东西。Google 大中华区销售和业务发展总裁周韶宁说，Google 在欧洲已经开始把书全部电子化，收录世界各地黄页内容，对视频内容进行搜索等。

任何一个公司来到中国一定是做得越久，越理解本土用户习惯。产品理念怎么让中国用户更喜欢，怎样让人认为这是一个更适合中国用户的产品，符合中国用户特点、中国的国情等。为了做到这一点，Google 组成了一个中国的团队，让其产品团队生活在中国，并把产品创新的自主权交到团队的手里。

在这种理念下，Google 的产品本土化已经取得了重大突破：

2004 年 4 月 1 日，Google 公司发布最新版本 Google Toolbar 工具栏，用户可以通过点击 <http://toolbar.google.com/intl...> 进行下载。为了使用户得到更加完美的网上体验，Google 公司对技术的不断更新，新版免费 Google 工具栏可以把英语翻译成繁体中文、简体中文、日语、韩语、法语、意大利语、德语和西班牙语 8 种其他语言。当把鼠标移动到一个单词上时，Google 工具栏的单词翻译功能（Word Translator）可以将单词翻译成英语、法语、意大利语、德语、西班牙语、繁体中文、简体中文、日语和韩语。



## Google 与 百度

2004 年 4 月 18 日，为了帮助用户更好地组织和寻找自己的信息，Google 推出了 Gmail 中文界面。中文 Gmail 用户现在可以通过中文界面更方便地使用 Gmail。这是继 Google 桌面搜索和新版 Google 工具栏之后 Google 推出的又项一新的服务。

2004 年 6 月 23 日，Google 公司宣布专门为使用简体中文的用户推出五种新的快捷搜索功能，从而使用户可以更快速地访问每天常用的信息 Google 快捷搜索。

2004 年 7 月 15 日，Google 推出一项称为“网络名浏览 (Browse By Name)”的 Google 工具栏新功能。有了这一功能，用户可以直接在因特网浏览器地址栏中键入单词和字符，而不必输入完整的 URL，就可以快速方便地浏览所需要的因特网内容。

2004 年 9 月 9 日，Google 公司推出 Google 新闻简体中文版本，支持用户搜索浏览来自 1000 多个简体中文新闻来源的新闻。Google 中国新闻 (Google News China) 提供全面的新闻搜索服务，并提供来自中国和全球的简体中文新闻文章以及相关新闻图片的链接。

2005 年 3 月 7 日，Google 公司宣布推出 Google 桌面搜索中文 Beta 版。这一应用将使用户像用 Google 搜索互联网一样，快速地搜索自己计算机上的信息。

2005 年 5 月 25 日，Google 公司宣布正式推出 Google 桌面搜索中文版。这一免费下载的应用将使用户可快速方便地搜索自己计算机上的信息。在原 Beta 版的基础上，桌面搜索 1.0 版本增加了搜索 QQ 腾讯 TM (Tencent Message) 和 MSN 聊天文本的功能。

2005 年 6 月 10 日，Google 公司宣布推出 Google 大学搜索 (University Search) 服务。这一专门的搜索服务可帮助用户寻找关于中国国内大学的信息。同时，Google 公司今天还宣布推出政府、学校和非赢利机构搜索服务。两项服务都是免费的。

为了做到产品特点更适应中国本土用户习惯，Google 组成了一个中国的团队，让其产品团队生活在中国，并把产品创新的自主权交到团队的手里。

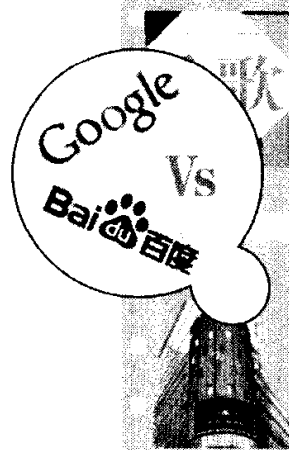
2005年7月8日, Google 推出简体中文版的 Firefox 版 Google Toolbar (Google 工具栏) 测试版 (Beta) (可从 <http://toolbar.google.com/intl...> 下载)。可免费下载的 Firefox 版 Google Toolbar 可提供拼写检查以及一系列其他功能, 可使用户的网络浏览更方便更高效。

2005年9月5日, Google 公司宣布向中国用户推出 Google 新的搜索服务——Google 本地搜索 (Google Local)。该服务可帮助中国用户方便地在线找到包括邻近企业名录、地图和相关网页的相关本地信息。

2005年9月13日, Google 宣布推出中文版的 Google 站点地图 (Google Sitemaps) 服务。Google 站点地图是一个免费的搜索引擎辅助系统。网站管理员可以利用这一系统将自己管理的网页 (包括专门针对移动设备而设计的网页) 提交给 Google, 从而使其网页进入 Google 的索引数据库。这意味着网站管理员可以向 Google 提供更多有关 Web 内容的信息, 因此 Google 可以更好地提高全球用户的搜索结果质量。

2005年9月21日, Google 公司宣布推出中文版 Picasa 软件。这款免费照片管理软件的应用使得数码图片的组织、编辑和共享更为简单, 该软件通过 <http://picasa.google.com/intl/...> 网站提供。Picasa 软件提供了可满足所有水平用户需要的易于使用的工具, 可组织管理 PC 中大量照片和图片, 同时还可帮助用户将一般的快照处理成很棒的照片。

2005年10月14日, 中文版 Google Desktop 2 正式推出。Google 桌面搜索 (Google Desktop) 是一款可以免费下载的应用程序。它可以帮助用户更方便地访问所需要的信息, 无论这些信息是分布在因特网上, 还是存储在自己的计算机中。Google Desktop 2 除了搜索功能以外还集成了智能 Sidebar 工具条, 能够帮助用户在桌面上方便地访问所需要的信息, 包括照片、新闻、RSS/Atom 馈源以及电子





## Google 与百度

---

邮件。

2005年11月3日，Google公司推出了中文版的个性化主页(Personalized Homepage)。个性化主页允许用户方便地将对自己有用的网络内容和Google功能结合起来。从Google用户给的反馈来看，他们希望有一种方式使他们能够通过一个窗口就可以看到更多他们所需要的信息。Google不断探索使个性化信息使用更方便的方法，个性化主页就是Google研究出的系列方法中的第一个。

2006年1月11日，Google公司推出中文版Google学术搜索(Google Scholar)。

2006年1月25日，Google公司推出中文版www.Google.cn。

2006年4月12日，在北京发布其全球中文名称“谷歌”。

### 重点建设本地搜索

---

虽然是中国互联网市场的迟来者，但中国快速增长的市场令Google垂涎已久，欲以后发之势加速争夺中国市场。Google将以其全球知名的品牌、强大的技术研发实力、雄厚的资金实力等多重优势来吸引中国内容和产品提供商。本地搜索就是Google一步重要的棋。

#### 1. 以免费本地商户中心服务挑起战火

2005年3月20日，Google中国推出了免费的本地商户中心服务。通过这项服务，国内企业可以把自己的相关信息发布在Google的本地搜索平台上。广大网络用户在进入本地搜索查询他们所在城市和地区的企业商家时，这些发布了信息的企业就可能被检索到。此次Google提供的本地商户中心服务最大的特点就是免费。国内企业无论大小，也无需有自己的网站，都可以通过在Google本地搜索

为了以后发之势加速争夺中国市场，Google将以其全球知名的品牌、强大的技术研发实力、雄厚的资金实力等多重优势来吸引中国内容和产品提供商。

平台免费发布信息而获得商机。Google 免费推出这项服务事实上是一个双赢的结果，既“降低了企业通过搜索引擎进行营销的门槛”，又“给 Google 带来更好的用户资源”，这对于在中国的本地搜索服务尚不成熟的 Google 来说将得到意想不到的好处。

Google 的免费策略再加上其强大的品牌优势，直接对通过本地搜索或地图搜索标注进行收费的厂商提出了挑战。Google 的这一举措，挑起了国内的本地搜索市场上的战火。

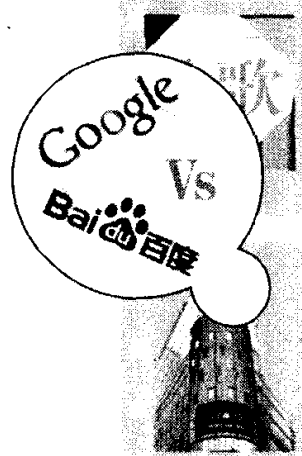
众所周知，网络搜索如今已经成为互联网上最为普遍使用的一项服务。有调查显示，80% 以上的用户对企业、服务行业等信息进行查询时会首选搜索引擎。而随着搜索引擎的不断深入人心，越来越多的用户在从互联网上查找产品和服务信息时，希望得到本地的相应资源以便于购买，本地搜索也因此成为搜索引擎业务中非常重要的一个细分市场。

业内分析人士指出，本地搜索终将成为未来搜索引擎主攻的焦点，本地化也是搜索引擎重要的发展趋势之一，因为这项服务满足了用户“就近及时”的需求，并有着类似于黄页广告那种比较可靠的盈利模式。

## 2. 正式推出本地搜索服务

2005 年 9 月 5 日，Google 宣布向中国用户推出 Google 本地搜索服务 (bendi. Google. com)，这是 Google 首次针对中国市场推广其本地化特色服务。Google 中国本地搜索结合了黄页、地图以及来自 Web 搜索的相关信息。继美国、加拿大、英国和日本以后，中国是 Google 开通本地搜索服务的第五个国家。

目前在国内市场上，提供本地搜索服务的企业除了 Google 和百度这对冤家外，新浪、搜狐这些老牌门户也倾心打造了本地搜索服务，拥有类似搜索服务的还有“我要地图”、MapBar 等公司。不少企业都在本地搜索上下了很大工夫，像百度与中国电信集团旗下的中国电信



## Google 与百度

黄页正式达成战略合作伙伴关系以利用结合中国电信黄页的强大资源，搜狐则收购了在专业定位信息领域表现突出的 Go2Map 公司。

不过，国内用户还没有习惯使用本地搜索的服务，广告商也尚未认识到本地搜索的应有价值，“本地搜索刚刚开始被关注，这块市场还没有起来”，国内的本地搜索市场总体而言尚处在开拓期。国内的多家本地搜索服务商一直以来还算相安无事，直到这回 Google 挑起了战火。

### 3. 强大的功能

Mapabc（北京图盟科技有限公司）为 Google 提供地图信息，加上几家黄页供应商和 Google 本身 80 多亿 Web 页面数据库，Google 目前可以为中国 100 多个城市提供本地信息，同时还可以为 70 多个城市提供地图服务。

网页处理分析能力是 Google 的强项。Google 本地搜索最有特色的就是对本身 80 多亿 Web 页面数据库中的信息进行了相关度技术处理，Google 的本地搜索广告具备很强的定向功能。比如一家卖鲜花的广告商，可以把自己的广告仅定位到在某些街道发布，而不需要出现在更大范围的搜索结果里。

### 4. 改良的渠道模式

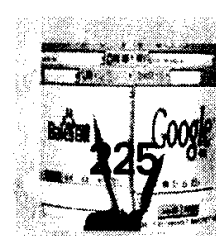
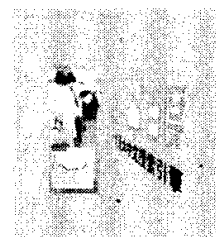
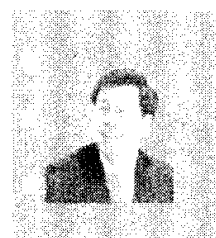
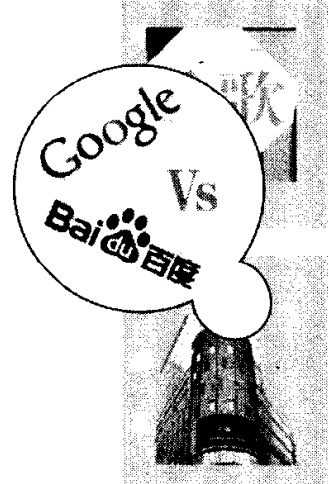
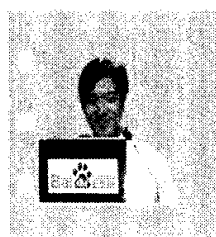
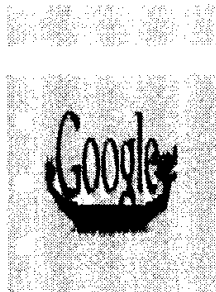
Google 要想在中国市场有所作为，就必须完善其销售渠道，因为事实证明，其风靡北美和欧洲的直销模式在中国是行不通的。可以说，在拓展中国市场的万事已经具备之时，Google 最大的挑战是如何加快市场拓展的速度。

Google 的本地搜索主要盈利模式是竞价排名，搜索结果完全是机器按照关联程度和距离用户远近生成。Google 将利用页面上端，使用特殊的蓝字部分发布广告信息，而这些都是竞价排名广告，价高者靠前。另外，Google 选择的渠道是代理商模式。

在中国，Google 将利用页面上端，使用特殊的蓝字部分发布广告信息，而这些都是竞价排名广告，价高者靠前。另外，它选择的渠道是代理商模式。

2005年8月8日，Google正式宣布上海火速、中资源、中企动力三家企业为自己关键字广告业务的全国代理商，之后又同东莞的广速网络签约。据了解，在美国市场上，Google有直销和代理多种方式。这一次，Google选择签约几家大的代理商，希望在短时间内在市场上形成突破的意图非常明显。而Google竞价广告将由中企动力、上海火速等Google在华四家代理商进行推广。

另外，据称Google还将通过代理商在中国拓展英文搜索市场，而这些，是百度所无法比拟的。据估计，目前中国至少有3万家外贸企业有走向国际市场的意向，帮助它们走向国际的最合适工具，非Google英文搜索莫属。如果中国的英文搜索市场逐渐成熟，其市场规模有望超过中文搜索。粗略估算，Google中国的销售收入将至少相当于两个百度。Google的中国本土化战略还有很多事情要做。



## 百度

百度的事业在中国起步，正是专注中文搜索让百度获得今日的辉煌成绩。在相当长的一段时间内，百度将一如既往地把事业发展的主战场放在中国庞大的互联网搜索市场上，利用中国市场巨大的发展空间成就百度的新的成功神话。但是，与此同时，百度也在做好着进军海外市场的准备，百度坚信只有走向全世界，百度的成功才能真正的成功。

### 中国主战场

百度从诞生开始，一直靠专注制胜，专注搜索技术，专注中国市场，不论事业如何扩展，从来没有放弃中国市场的主导地位。

#### 1. 看好中国市场巨大的发展空间

百度专注中文市场最主要的原因就是中国的市场远远没有被充分开发，还有很大的发展空间，李彦宏在博鳌亚洲论坛 2006 年年会“互联网在中国的未来”分会上表示，中国的互联网发展并不令人满意。他认为，中国互联网现在已经走到了一个十字路口，面临非常大的挑战。虽然中国互联网人口号称世界第二，但互联网渗透率不到 10%，甚至低于越南，即 10 个中国人里有 9 个现在还没有上网。他再举了互联网搜索领域，美国的付费搜索市场规模去年是 60 亿美元，年增长率为 70% ~ 80%，毛利率可以达到 70%。英国的付费搜索在 10 亿美元左右。而中国搜索市场却远远没达到这个水

百度从诞生开始，一直靠专注制胜，专注搜索技术，专注中国市场，不论事业如何扩展，从来没有放弃中国市场的主导地位。

平,大概只有一亿多美元,大约是中国网络游戏市场的八分之一左右。

中国上网者达到一亿,这些人都很年轻、受过良好教育,还有很多需求等着被开发。中国目前仅有十多家上市网络公司,但重点是他们都已获利,过了泡沫时期进入良好状态。美国有两亿上网者,人数很难再成长,未来只有中国还有增加一亿、两亿、甚至三亿上网者的机会。这些都是百度的机会,也是百度扎根中国不动摇的原因。

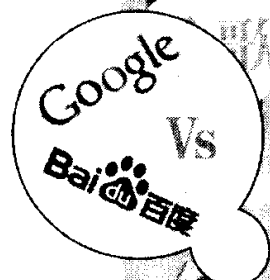
百度认为,搜索技术在中国的发展还有很大的潜力,目前人们看到他发挥的作用只是冰山一角,百度有信心去开发做好这个拥有巨大潜力的市场。百度会继续从中国用户的需求出发,切实地考虑中国用户的体验,做好中国人自己的中文搜索引擎。百度创立源于李彦宏作为一个技术人员的梦想,这个梦想就是用技术来改变世界,来改变普通人的生活。经过六年的努力,百度已经变成了全球最大的中文搜索引擎。

## 2. 国内成绩耀眼

在现在的市场机制环境下,企业获得的回报和给社会公众提供的价值应该是成正比的,只有你给公众提供了价值,满足了他们的需求,才能得到相应的回报。

百度在中国市场上得到了认可,实际上是市场规律的体现,因为百度满足了市场需求,提供了公众想要的。现在百度每天给网民提供了数亿次搜索服务,网民能足不出户很轻松地得到他们所需要的信息。这就是百度的价值所在。

百度的专注得到了很好的回报。2006年第一季度的市场占有率和财务业绩能够很明显地说明问题。根据来自艾瑞的调查数据显示,在2005年,中国的搜索引擎市场中,百度以46.5%的市场占有率雄踞第一,世界著名的搜索引擎公司Google则拥有26.9%的市场份额



## Google 与 百度

排在第二。在百度所公布的 2006 年第一季度财报中也明确显示，百度的网络营销客户数量为 7.4 万家，比上一季度增长 17.5%。

百度在 2006 年第一季度的财务业绩也非常出色。尽管面临春节长假这样的季节性因素，百度的业绩依然超过了先前的最乐观的估计：2006 年第一季度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 亿人民币；净利润比 2005 年第四季度增长 43.5%，比 2005 年第一季度增长 1309.0%，达到 3520 万元人民币。2006 年第一季度每股盈利为人民币 1.07 元，稀释后每股盈利为人民币 1.02 元；2006 年第一季度不含股权报酬费用的净利润增长至 4350 万元。按股权报酬费用前利润计算，每股盈利及稀释后每股盈利分别为人民币 1.31 元及人民币 1.26 元。

### 3. 中国搜索之王

经中国电脑教育报万人评测以及 iResearch、Alexa 等第三方权威机构研究表明，百度在中文搜索市场居绝对领先地位，每日有超过 6000 万人次访问百度和查找信息，是全球使用量最大的中文搜索引擎，也是中国互联网用户最喜爱的网络服务之一。

此外，还有其他不同机构从不同角度，以不同方式对中文搜索引擎市场进行研究，如 2005 年 8 月 CNNIC 发布的《2005 年中国搜索引擎市场调查报告》等，均得出类似的调查结论：在中文搜索引擎市场，百度无可争议地拥有最高的品牌知名度和最大的市场份额。而零点调查公司发布的一项调查结果也表明：百度在品牌认知度、品牌美誉度、品牌使用度、品牌推荐度上都超出了 Google 等其他搜索引擎公司，是国内处于领导地位的高认知健康品牌。

百度搜索排名将企业的广告文字链显示在百度及搜索联盟网站的搜索结果的黄金位置，将企业的网站和产品最大限度的展现在 90% 的中国网民面前，在行业和客户中备受瞩目。百度搜索作为全

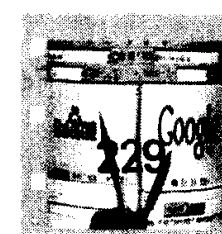
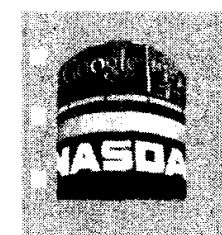
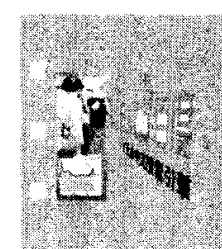
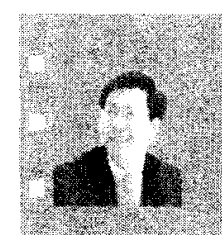
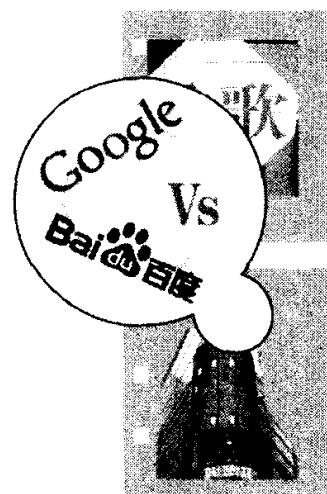
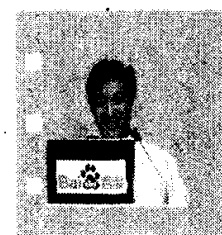
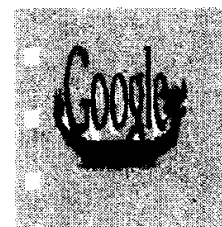
美国有两亿上网者，人数很难再成长，未来只有中国还有增加一亿、两亿、甚至三亿上网者的机会。这些都是百度的机会，也是百度扎根中国不动摇的原因。

球第一中文搜索门户，巨大的搜索流量、搜索速度快、搜索结果多、更科学的设计、更人性化的管理，这些都得到了客户的广泛认可。最大搜索的流量就是搜索效果的保证，同时，随着百度技术平台的不断升级，以及持续迅猛的流量增长，更多的企业选择了百度这个具有更高推广价值的服务平台。

### 4. 百度欢迎竞争

面对目前中国越来越多的企业加入搜索市场，行业竞争越发激烈的现状，百度表现得很理智。百度欢迎竞争，因为竞争能够带来整个行业的繁荣和进步，同时对百度在中国互联网搜索市场的领先地位也抱以充分的自信。李彦宏认为，现在中国搜索市场激烈的竞争并没有带给百度太多的压力。想进入的厂商确实很多，包括一些门户，但大多是炒作。搜索引擎是一项复杂的技术，新进入者要想掌握这项复杂的技术很难。2年内将有90%的进入者被市场淘汰。李彦宏表示：“看看美国的搜索引擎市场就知道，真正能占到相应份额的公司很少。中国尽管现在很热闹，但最后的格局会与美国差不多。”言外之意是对百度在中国互联网搜索市场一家独大的地位有绝对的把握，并且志在必得。

时间上的领先优势、业已形成的社区气氛、熟练的本土化运作，这都是百度的核心战斗力。李彦宏还留意到了有关媒体最近一次的调查，百度占有60%多的市场份额。“也就是说上网的三个人中有两个人在使用百度，这都是竞争对手无法比拟的。”李彦宏还称要多招工程师，只要是合适的人，有多少要多少。还要开发新产品，加大对市场的教育等。因为中国只有0.5%的中小企业意识到用竞价排名这种营销手段，还有巨大的市场需要去开发。百度也有可能并购能与自己互补的一些公司。下一步可能收购一些特殊搜索技术领域的先进公司，如地图搜索等，以强化搜索方面的优势。百度也可能加强社区、Blog等外围业务的建设。同时进行市场推广，以持续提





## Google 与 百度

升品牌价值，维持股市上的神话。

当然，百度还想到了开拓国际市场，“百度的搜索引擎技术从来都是世界一流的。在过去的六年中没有进入别的市场是因为中国这个市场太大了，成长太快了，机会在这儿是最好的、最多的。一旦时机成熟，就会考虑其他的市场，会从中国周边国家开始。”

百度承认，目前中国市场的增长率还是远远高于其他任何一个地区，所以百度重点还是在国内。

### 国际化企图

---

一直声称专注中文搜索的百度，现在也开始不声不响地部署进军海外搜索市场的战略。2006年5月22日百度在其官方网站公布了招聘消息，对象为精通日语和越南语的搜索工程师。

在百度市场业绩和财务业绩在中国本土市场居于绝对霸主地位的情况下，百度此举的意味不言自明。虽然百度一直声称只做中文搜索，但做中国的 Google 显然不是其最终的理想，如果能做亚洲尤其是东亚市场的百度，将是百度近期国际化进程的首要目标。

#### 1. 国际化是必然趋势

事实上，百度在此前已经招聘了数名精通韩语的搜索工程师。对于这些搜索工程师，百度要求颇高，除了需要在算法、编程上具备极强的能力外，还要求必须精通中、英、日（越）三种语言。除了搜索工程师，百度还招聘日本、越南两种语言的产品经理，负责了解两地搜索市场的竞争态势，和当地的文化习惯。

Google 中国战略全面启动后，百度面临着前所未有的竞争压力。在 Google 的强势研发实力和源源不断的创造力面前，百度苦心经营的本土化优势正在逐渐弱化。而致命的问题在于，中国就是百度的一

时间上的领先优势、业已形成的社区气氛、熟练的本土化运作，这都是百度的核心战斗力。

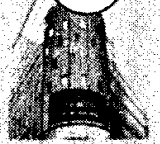
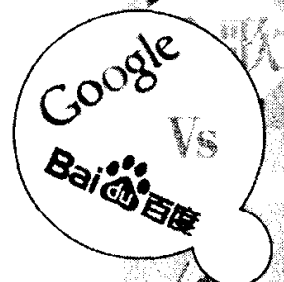
切。对于 Google 来说，中国市场仅是其全球战略的一个组成部分，收益在其总收益中几乎可以忽略不计，Google 目前已经推出了 77 多种语言，在 100 多个国际都可使用，并且在其中多个国家或地区，Google 都处于领先地位。相形之下，百度则仅仅在简体中文搜索引擎方面可以与 Google 相抗衡，百度一直以中国本土的公司自居，这不利于企业的成长。百度的国际化企图很大原因是欲以一种本土竞争全球化，全球竞争本土化的竞争理念，全面重新评估自身的竞争优势。如果希望全方位赶上甚至超越 Google，那么百度的国际化战略将是必然的趋势。

## 2. 从周边国家逐渐延伸

虽然百度在中国本土市场的业绩堪称是“中国的 Google”，但是它深知，在全球市场上，与多达几十个语种搜索网站的 Google、雅虎等国际搜索巨头相比，自己仍然显得太弱小。李彦宏表示：百度在过去两年当中一直在考虑对海外市场的开发，百度的策略应该是立足于中国逐步地向周边来开展。所以，它把海外扩张的第一站选择在亚洲尤其是东亚市场，这种选择看似低调实则明智。一直声称只做中文搜索的百度，要进军的也是与中文搜索市场有着天然血缘关系的韩、日、越市场。

首先，对于百度来说，英语搜索市场并非其所长，客观地说，如果强攻美国市场，就目前来看，难度还是比较大的。把海外扩张的第一站选择在韩国、日本、越南这样的东亚国家，完全可以避开 Google、雅虎等国际搜索巨头的锋芒，可以避免与它们直接交战。另外，汉城也好、东京也好，离北京就是两三个小时的飞机距离，这样对周围的市场把握性会更大一些。

其次，以中国几千年优秀文化对亚洲尤其是东亚邻国的巨大影响力，使得亚洲国家文化极为接近，尤其是上述三国，在古代或是做过中国的附属国，或是很早就接受过中国古代文化的洗礼。可以



## Google 与百度

说，这些国家都在很大程度上借鉴、吸收了中国文化，而且他们至今还保留着很多中国的传统文化，这使得百度进军这些市场时的文化阻力大大减小。日文、韩文都是双字节的文字跟汉字有一定的相似之处，技术上转换过去应该说难度不会很大，与竞争对手 Google、雅虎相比，跨国文化障碍基本上是不存在或者是可以忽略至少是可以轻易化解的。

另外，就目前来看，在韩、日、越等东亚国家还没有涌现出非常优秀的本土搜索引擎公司，在这种情况下，与他们文化最接近的中国本土公司，相对于 Google、雅虎这些外来语言国家来说，百度就相当于他们的本土公司。相对而言，百度的进入不会遭遇像 Google 中国化一样难以逾越的壁垒。虽然百度在中国市场的成功不可复制，但并非不可借鉴。简而言之，百度在亚洲尤其是东亚市场与 Google、雅虎等国际搜索巨头的竞争，其实是以己之长攻彼之短，胜算很大。

不过，百度的国际化同样会面临与 Google 在中国本土化类似的一些问题，比如百度要发布多语言版本，“baidu”这一汉语拼音域名是否可以在其他国家语言环境中也能达到“众里寻他千百度”的意境，将是摆在百度国际化品牌战略面前的第一个难题。

李彦宏：百度在过去两年当中一直在考虑对海外市场的开发，百度的策略应该是立足于中国逐步地向周边来开展。

## 附录 1: Google 发展大事记

1995 年, 24 岁的拉里·佩奇和 25 岁的谢尔盖·布林, 这两个计算机博士生在斯坦福大学相识。一年以后, 他们创建了 Google 的前身 BackRub。

1998 年, 拉里·佩奇和谢尔盖·布林从家人、朋友和投资者那里筹集到 100 万美元用于筹建 Google。9 月 7 日, Google 创建并搬到它的第一个办公室——加州的一个车库, 当时只有 4 名员工。

1999 年, Google 的员工增加到 39 名, 并将总部搬到加州山景城。公司每天执行 300 万次搜索。

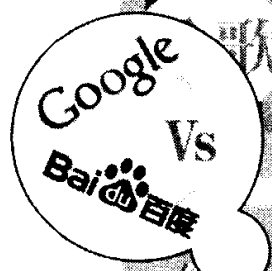
2000 年, Google 推出了以 10 种非英语语言版本 (包括简体和繁体两种中文版本) 进行搜索的功能, 并与美国、欧洲和亚洲的领先门户网站签约。Google 成为网上最大的搜索引擎, 并宣称索引了超过 13 亿个网页。

2001 年, Google 每天接受超过 1 亿次搜索, 用户可以在超过 40 种非英语语言中选择 Google 的界面, 包括法语、德语和日语。

2002 年, Google 的网页索引增加到超过 40 亿个文档。发布了测试版本的新闻搜索服务。Google News 对大约 4000 个新闻源进行全天候的搜索。

2003 年, Google 的有效广告客户增加到 15 万多个。推出了新的国际域名, 包括印度、马来西亚和利比亚, 形成遍布全球的 82 个 Google 网站。

2004 年 4 月 1 日, Google 表示计划将在月球设立研究所, 同时发布一款名为 Gmail 的网络信箱服务功能。Gmail 的用户可以拥有 1GB 容量的免费邮箱, 无需因为容量问题而删除邮件, 并且可以使



## Google 与百度

用邮箱的搜索引擎功能寻找和查阅信件。Gmail 使用了邮件对话功能，向用户提供了简便的邮件分类方式。

2004 年 4 月 29 日 Google 正式向美国证券交易委员会提交 IPO 计划，宣布将采取荷兰式拍卖方式发行 27 亿美元初始股。

2004 年 8 月，Google 公开发行股票，发行价格为 85 美元，Google 共募集资金 27 亿美元。

2004 年 10 月 14 日，Google 发布了桌面搜索（GoogleDesktop Search）的第一个版本，一款帮助用户查找自己电脑中文件的免费软件。这一桌面搜索应用程序提供了对浏览过的电子邮件、计算机文件、聊天和网页的全文搜索。

2004 年 10 月，Google 发布具有全新即时消息功能的短信查询服务。该服务能够使手机用户在 Google 上查询消息，例如企业或家庭电话号、产品价格、词汇意思等，还可以被用来解数学题、查询电话区号和邮政编码、接受 Google 搜索引擎的查询结果。

2004 年，Google 的网页索引数量超过 40 多亿项。开始测试有争议的新的电子邮件服务 Gmail，提供基于邮件内容的定向广告。

2005 年 1 月，一个研究人员发现 Google 的 Gmail 服务有一个 bug，能让攻击者轻而易举地获得用户数据，包括用户名和密码。Google 随后立即修复了这个漏洞。

2005 年 2 月，Google 发布了一个新的搜索服务 Google Local，该服务主要是能够实现搜索的本地化。

2005 年 2 月，Google Maps 发布。

2005 年 3 月，Google 发布桌面搜索正式版。

2005 年 3 月，Google Code 发布，该服务主要面向对 Google 相关开发感兴趣的外部开发商，Google 将在该网站发布免费的源代码及其 API 服务。

2005 年 3 月，法新社起诉 Google 非法使用了其新闻资源和图

片，并索赔 1750 万美元。

2005 年 4 月，Gmail 的容量在愚人节那天升级到 2GB，引得 MSN 和雅虎纷纷仿效。

2005 年 4 月，Google 利用于 2004 年 10 月份从 Keyhole 公司购买的技术，把卫星技术与 Google Map 完美的整合在一起，成为首个加入卫星图片的地图服务。

2005 年 5 月，Google 推出一个叫“网页加速器”的软件，它可利用 Google 服务器上保存的缓存来加快用户访问网页的速度。但由于其对于隐私信息的暴露，遭到了用户的言辞声讨，Google 迫于压力在大约十天后关闭此项服务。

2005 年 5 月，Google 宣布正式进入中国搜索服务市场。

2005 年 6 月，Google 总裁埃里克·施密特证实他们正在研究一个电子支付系统的传言，但他否认了关于 Google Purchases 服务的存在，该服务被认为是一个意在和 eBay 的 PayPal 竞争的电子付费系统。

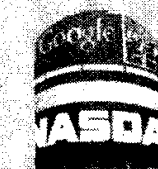
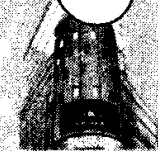
2005 年 7 月，Google 试图聘用微软的前交互服务部门副总裁李开复作为 Google 中国研发中心的新负责人。微软立即对法庭提出了诉讼要求阻止此事，案件一直持续到年底才达成和解。

2005 年 8 月，Google 推出的受到广泛关注也颇受争议的数字图书馆计划（Google Print）在这个月暂时被停止。

2005 年 8 月底，Google 发布即时通信软件——Google Talk，挺进 VoIP 市场。

2005 年 9 月，互联网的先驱，TCP/IP 协议的创始人 Vint Cerf 于 9 月初加盟 Google，出任 Google 副总裁，并负责 Google 软件开发相关工作。

2005 年 9 月，拥有 8000 位著作者成员的美国作家协会对 Google 提起起诉，指责 Google 网络图书馆计划中未经授权而扫描和复制



## Google 与百度

---

图书。

2005年9月底，Google和美国国家航空航天局（NASA）合作共建研究联盟，在以前的一个硅谷的空军基地一起研究太空时代的发展。Google将要在Moffett Field的NASA研究园建立一个百万平方英尺（92903平方米）的联合办公楼，并且投入航空学和空间管理的科学家进行研究。

2005年10月，Google与Sun达成战略联盟，联手开发Sun的OpenOffice.org、Java以及OpenSolaris，Google将在工具条中捆绑SUN的Java工具，此举标志着互联网成为软件发布平台。

2005年10月，一名卓越的程序师Sean Egan加盟Google，负责开源即时通信工具“Gaim”的开发工作，并已经成功地把Google Talk的语音功能整合到Gaim 2.0中。

2005年11月，Google的股票在这个月涨到了400美元（年底更高达430美元），而Google的股票在2004年8月上市时挂牌价每股仅85美元。

2005年11月，Google推出了一项令外界怀疑可能成为分类广告数据库的服务Google Base。

2005年11月，Google被允许在其公司总部所在地Mountain View提供免费的Wi-Fi网络，其未来目标是面向全美国展开服务。

2005年11月，Google Print由于这个名字除了可能会让用户误解以外还和Google进军印刷广告业的“企图”有些冲突，因此在11月底改名“Google Book Search”。

2005年12月中旬，Google启动一项新音乐搜索服务Google Music，方便用户搜索艺人、专辑以及歌词信息，同时还将提供主要音乐下载站点的下载链接。

2005年12月16日，Google以10亿美元换取了AOL的5%股份，Google和AOL将在多个领域展开合作，包括AOL内容更多的访

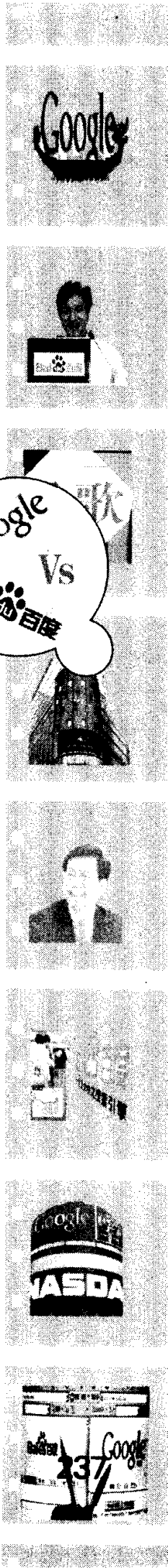
## 第十一章 本土化战略与国际化扩展

问权，两家的即时通讯软件 Google Talk 与 AIM 的互通，以及在线视频服务合作等。

2005 年 12 月底，Google 和微软为争夺李开复而展开的一场长达 5 个月之久的诉讼官司终于有了一个双方都表示满意的结果。

2006 年 1 月 25 日，Google 开通 .cn 和 .com.cn 网址，为中国提供专门的搜索服务。

2006 年 4 月 12 日，Google 公司在北京发布其全球中文名称“谷歌”。





## 附录 2：百度发展大事年表

2000 年 1 月，从美国回来的两个年轻人携风险资金从硅谷回到中关村，创建百度。

2000 年 5 月，百度签署第一个客户硅谷动力（enet.com），百度产品开始为用户提供服务。

2000 年 6 月，百度正式推出全球最大、最快、最新的中文搜索引擎，并且宣布全面进入中国互联网技术领域。

2000 年 8 月，百度开始为搜狐（sohu.com）提供服务。

2000 年 9 月，百度正式推出面向企业级用户的网事通信息检索软件。

2000 年 9 月，DFJ、IDG 等国际著名风险投资公司为百度投入巨额资金。

2000 年 10 月，百度开始为新浪（sina.com）提供服务。

2000 年 10 月，百度深圳分公司成立。

2001 年 1 月，百度为 263 提供全面搜索服务。

2001 年 2 月，百度为 tom.com 提供全面搜索服务。

2001 年 6 月，百度在上海成立上海办事处。

2001 年 10 月，百度为上海热线提供全球中文网页检索系统。

2001 年 10 月，中国人民银行金融信息管理中心，采用百度“网事通数据库检索”软件。

2001 年 10 月，百度推出全新商业模式——搜索引擎竞价排名。

2002 年 1 月，央视国际全套引入了百度“网事通”信息检索软件。

2002 年 3 月，百度总裁李彦宏获选“中国十大创业新锐”。

## 第十一章 本土化战略与国际化扩展

2002年3月，百度全面接管263搜索频道。

2002年3月，百度启动“闪电计划”，不断保持技术领先优势。

2002年5月，千龙-百度中文信息检索技术实验室成立。

2002年6月，百度推出深受网民喜爱的“IE搜索伴侣”。

2002年7月，百度推出业界首例“竞争情报系统”软件，并举办全国巡展。

2002年8月，百度网易深度合作，竞价排名全面提升。

2002年9月，神州数码，中石化签约百度企业竞争情报系统；国务院新闻办签约百度新闻监控系统。

2002年10月，百度竞价排名业务全国代理商大会召开；百度开始为雅虎中文（yahoo.com.cn）提供服务。雅虎同时加入百度竞价排名阵营。

2002年11月，百度正式推出“搜索大富翁”游戏，广大网民踊跃参与。百度开始为网易（netease.com）提供服务；百度发布Mp3搜索。

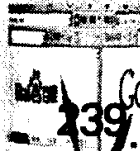
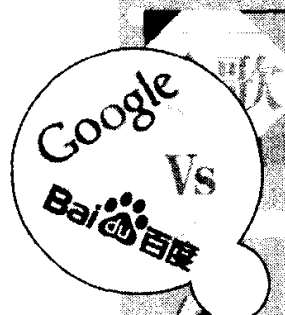
2002年12月，中国移动签约百度企业竞争情报系统；康佳、联想、可口可乐等国际知名企业成为百度竞价排名客户。

2003年1月，百度总裁李彦宏荣获首届“中国十大IT风云人物”称号。

2003年3月，百度在北京世纪剧院举行了主题为“活的搜索，改变生活——百度搜索激情夜”的大型活动。

2003年6月，由第三方赛迪集团下属中国电脑教育报举办的“万人公开评测”公布了评测结果。百度超越Google，成为中国网民首选的搜索引擎。

2003年6月，据美国第三方权威统计机构Alexa统计，在最受欢迎的中文网站中百度已经位居第四，表明百度成为全球最大的中文搜索引擎。



## Google 与 百度

2003年7月，百度推出图片、新闻两大技术化搜索引擎，巩固了中文第一搜索引擎的行业地位。

2003年9月，百度开展“9月营销革命”，在全国近百个城市展开“竞价排名”付费搜索服务的市场推广活动，取得巨大市场反响。

2003年10月，百度总裁李彦宏荣获“中关村科技园区第二届优秀创业者”荣誉称号。

2003年12月1日，百度陆续推出地区搜索、“贴吧”等划时代功能，搜索引擎步入社区化时代。

2004年1月，百度、胡润联合打造“2003中国百富人气榜”。

2004年1月，百度总裁李彦宏再次荣获“十大IT风云人物”称号。

2004年1月，百度总裁李彦宏获得“京城十三新锐”的称号。

2004年2月，光线、百度联合打造《全球华人明星人气榜》。

2004年3月，中国搜索引擎调查揭晓，百度垄断中文搜索市场。

2004年4月，百度规模进一步扩大，迁入理想国际大厦。

2004年5月，据Alexa最新显示百度已经成为全球第四大网站。

2004年6月，百度成功融资。

2004年7月，百度隆重推出“网络营销之道”全国巡讲。

2004年8月，百度推出超级搜霸。

2004年9月，百度广告每日每字千金，创下中国网络广告天价。

2004年9月，中国第一部搜索书籍《巧用百度》正式出版。

2004年10月，李彦宏代表中国网络界出席新加坡工业领袖大会。

2004年11月，手机上能使用百度。

2004年12月，iResearch发布《2004中国搜索引擎研究报告》，百度霸主地位凸显。

2005年1月，百度开放首页一周救助海啸受难人民。

## 第十一章 本土化战略与国际化扩展

2005年1月，百度总裁李彦宏蝉联三届“十大IT风云人物”。

2005年2月，发布全球首款支持中英文的硬盘搜索工具。

2005年5月，与中国电信合作推出百度黄页搜索测试版，同时将黄页数据资源引入百度已有的PDA和WAP等移动搜索服务。

2005年5月，正式宣布推出影视搜索服务，提供影视资源在线观看及下载服务。

2005年6月，推出名为“百度知道”的互动式知识问答分享平台，进军“知识搜索”领域。

2005年8月，成功登陆美国纳斯达克，创造了中国概念股的美国神话，首日股价涨幅达354%。

2005年8月，推出“百度传情”服务，为用户提供基于人名搜索的情感信息传递功能。

2005年9月，发布地图搜索服务，正式提供本地化地图搜索服务。

2005年10月，推出手机娱乐服务，提供图铃下载等增值服务。

2005年11月，“百度知道”正式发布。

2005年12月，中国互联网品牌调查揭晓，百度荣享中文搜索第一品牌。

2005年12月，李彦宏获选“CCTV年度经济人物”。

2005年12月，百度获“2005年CCTV中国年度最佳雇主”称号。

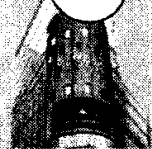
2006年1月12日，百度国学正式发布。

2006年2月，百度任命原技术副总裁刘建国为首席技术官。

2006年3月，百度与诺基亚携手担当中文移动搜索急先锋。

2006年3月，《电脑报》搜索引擎市场调查：百度占据6成。

2006年4月24日，国新调查中心与百度联合发布2006年“状元媒”。



## Google 与百度

---

2006年5月23日，百度正式启动“AStar”2006百度之星程序设计大赛。

2006年6月27日，百度获2006最佳雇主新上榜企业奖。

2006年7月13日，“2006百度世界”在北京举行，是百度首次针对广大客户与合作伙伴举办的最高级别的年度行业盛会。

2006年10月24日，百度宣布，该公司首席技术长（CTO）刘建国已经辞职，从2006年12月19日起生效。百度目前正在寻找刘建国的继任者。

2006年11月1日，百度发布了截至9月30日的2006年第三季度未经审计财报，即总营收为人民币2.393亿元（约合3030万美元），净利润为人民币8530万元（约合1080万美元）。

2006年12月7日，百度正式推出“百度博客搜索服务”，正式进军博客搜索市场，用户可以通过这个服务迅速找到中文博客更新的内容。这个服务的推出也完善了百度目前的搜索体系。

## 参 考 文 献

- ①约翰·巴特利著，搜（Google 和它的竞争对手们……），北京：中信出版社，2006。
- ②张远昌著，搜主义，北京：清华大学出版社，2005。
- ③罗耀宗著，Google 成功的七堂课，北京：电子工业出版社，2005。
- ④张金良著，Google 的赢利法则：简单创富，北京：地震出版社，2005。
- ⑤梁冬、麦子著，相信中国，武汉：长江文艺出版社，2006。
- ⑥东山樵夫著，百度：如此专注！，北京：东方出版社，2005。
- ⑦方兴东、王俊秀著，IT 史记（1）：网络英雄篇、软件英雄篇及华人英雄篇，北京：中信出版社，2004。
- ⑧余明阳著，2006 - 中国品牌报告，上海：上海交通大学出版社，2006。
- ⑨白波著，博弈游戏，哈尔滨：哈尔滨出版社，2004。
- ⑩白波著，博弈智慧，哈尔滨：哈尔滨出版社，2006。
- ⑪（美）布鲁斯 R. 巴林格（Bruce R. Barringer）著，张玉利、王伟毅译，创业管理：成功创建新企业，北京：机械工业出版社，2006。
- ⑫刘世英著，分众的蓝海：江南春的创意神话，北京：中信出版社，2006。
- ⑬夏颖奇著，海归抢滩中关村，北京：中国发展出版社，2004。