



李彦宏：不断挑战自己的硅谷之子

本报记者 李静 北京报道

在2018百度AI开发者大会上，一身黑色T恤搭配白色休闲裤的李彦宏站在舞台的中央，知天命的年纪，一如当年的年少模样。

在舞台上，李彦宏“皮”了一下，对《中国经营报》等媒体及观众

钟情于计算机

就是在这种很严峻的环境下，李彦宏意识到计算机是自己的兴趣所在，所面临的困难恰恰说明了学习计算机的价值所在。

1968年一个小男孩出生于山西阳泉。李彦宏虽然是家中五个孩子里面唯一的男孩，但并没有养成骄纵蛮横的性格，反而常常感到来自姐姐们的特殊压力，尤其是三姐，可以说是李彦宏学业生涯的榜样和指路明灯。

初中阶段的李彦宏受周围同学的影响，变成了一个贪玩的小男孩。直到初二下学期，李彦宏的父亲第一次打了自己的儿子。父亲一反常态的暴怒让李彦宏幡然醒悟。但到了初三下学期，母亲对李彦宏的表现还是有些不满意，她用激励的口吻对李彦宏说：“你三姐考上了北京大学，像你三姐那样勤奋就好了。”

考上北大的三姐是李彦宏在中学时的目标，朝着这个目标他给自己制定了严格的学习计划，并在中考时以全校第二的成绩被山西省重点高中阳泉一中录取。在高一那

梦起硅谷

在获得计算机学科的硕士学位后，李彦宏决定放弃攻读博士的机会，进入工业界。

原本李彦宏打算像三姐一样，读完研究生之后继续攻读博士。但是研究生期间的一次实习让他改变了想法。

原来，在研究生期间，李彦宏被学校聘为计算机实验室主管助理，除了享受免费学费，每学期还能从校方得到8500美元至9500美元的资助。但学校的课程已经满足不了李彦宏的求知，他向一些与计算机有紧密联系的企业投放实习求职简历，很快日本松下电器公司给李彦宏抛出橄榄枝。

在松下电器实习时，李彦宏专注研究光学字符识别，针对文本资料扫描后针对图像文件分析处理，最后获取版面信息的过程。没多久，他就提出了一种提高识别率的算法，这不仅引起了松下高层的关注，李彦宏还将算法研究成果写成了论文，并发表在国际权威学术期刊

上，受到业界好评。在松下电器实习的经历让李彦宏更加认识了自己。在获得计算机学科的硕士学位后，李彦宏决定放弃攻读博士的机会，进入工业界。

“后来我才想明白，读不读博士，是自己如何认识自己的问题。我所感兴趣的事情，是我做出来的东西能够让别人使用，而这正是工业界应该做的，而不是学术界总在探讨的。”李彦宏说。

1994年暑假前，李彦宏收到华尔街·琼斯的一家子公司的聘书，在这里，第一次接触到实业的李彦宏立即被吸引。在华尔街的三年半时间，李彦宏几次跳槽，但始终专注于计算机行业，先后担任该公司的高级顾问、《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计人员，并成为创建EPS技术的第一人，还将这一技术成功应用于info-

seek / GO.COM的搜索引擎中。

1997年，李彦宏离开华尔街前往硅谷著名搜索引擎公司Infoseek公司担任首席架构师。

20世纪末是属于互联网的年代，以高科技公司股票为主的美股市场一路高歌猛进。中国互联网行业也发生着翻天覆地的变化，新浪、搜狐、网易、雅虎中国等网站在互联网风暴中快速崛起。

改革开放之后，中国互联网产业快速发展，身在美国的李彦宏一直关注着国内互联网的发展，从1995年开始，他每年都要回国进行考察。虽然李彦宏手里有账面价值不菲的Infoseek股票期权，但回国自主创业的冲动在李彦宏的心里膨胀着。1999年底，Infoseek被迪士尼收购后进行战略调整，李彦宏毅然决定放弃股票期权，回国创业。

如今的这一切，可能是1991年跨专业拿到美国布法罗纽约州立大学计算机专业录取通知书的李彦宏当年无法想象的。从图书情报专业到计算机专业，从学界跳到商界，从搜索引擎到人工智能，把学习当做生命一部分的李彦宏一次又一次地挑战着自己。

绪，后来又是三姐让李彦宏有了新的希望。三姐从北京大学硕士毕业后到美国留学攻读博士，这条路让李彦宏看到了重新选择计算机专业的可能性，他给自己定了一个目标：到美国留学，攻读喜欢的计算机专业。

出国、换专业都是大事，尤其计算机专业是当时新兴的热门专业，即使是计算机专业的学生，在美国也很难被录取。就是在这种很严峻的环境下，李彦宏意识到计算机是自己的兴趣所在，所面临的困难恰恰说明了学习计算机的价值所在。为了学好计算机专业知识，李彦宏几乎选修了北大计算机专业所有的课程，在考研阶段同时兼顾托福考试学习、计算机专业学习和本专业学习。

1991年，23岁的李彦宏收获了来自美国布法罗纽约州立大学计算机专业的录取通知书，为他未来的互联网之旅打下了深厚的基石。

但也就是在Google退出中国的时候，阿里和腾讯拿到了移动互联网的利器，在悄悄地超越百度。

2015年时，李彦宏谈及2013年移动互联网的汹涌浪潮时坦言：“我们并非没有意识到，一开始我觉得，现在手机可以上网，无非是屏幕小点、速度慢点，那就把图片都拿掉，只提供文字，但结果是在手机上的排版很难看。这样的思维方式，实际上导致我们在一段时间里丢掉了一些机会。”

而百度接下来的日子并没有让李彦宏省心。2016年百度相继遭遇贴吧及魏则西等事件影响，股价一路下跌，百度的市值也逐渐被阿里、腾讯超越，AT双双跨过千亿美元市值大关，而曾经的领头羊百度则一直没跨过这个坎。

搜索之外，百度急需一个新的业务增长点。“隐退”的李彦宏

称霸中文搜索

李彦宏深知，一个搜索引擎的成败取决于用户流量和用户体验。在与Google的竞争中，百度的杀手锏就是“更懂中文”。

1999年末，准备创业的李彦宏着手招募团队、找融资。经李彦宏太太马东敏的推荐，李彦宏结识了徐勇，两人相见恨晚，决定回国做搜索引擎，于当年年底回国，在中关村创建了百度在线网络技术(北京)有限公司。没多久刘建国、郭耽、雷鸣、王啸、崔姗姗也加入团队中，这七个人后来被称为百度“七剑客”。

但是，李彦宏回国创立百度的2000年，国内已经有不少比较知名的搜索引擎，比如天网、悠悠、OpenFind等，他们都是基于机器人搜索的搜索引擎，存在速度慢、数据量少、返回无用信息多等缺点，这让技术控李彦宏看到了机会。4个多月后，百度开发了



在2018百度AI开发者大会上，李彦宏站在舞台的中央。

从搜索到AI

此后，百度重新焕发生机，各部门有条不紊发展，AI加速布局，百度无人车、智能家居成为行业的领头羊，业绩和口碑也得到明显提振。

重新频繁出现在媒体面前，亲自给百度把脉诊治。

2017年1月李彦宏请来“硅谷最有权势的职业经理人”陆奇为百度“治病”，陆奇空降百度成为仅次于李彦宏的二把手。进入百度后，陆奇协助李彦宏，一起为百度梳理了“夯实移动基础，决战AI之巅”的战略基础，把百度的业务梳理成“四象限”。

第一象限是关键使命+主航道，包括移动搜索、Feed流和手百(手机百度)，而这部分是由工程师出身的李彦宏亲自上阵指挥；第二象限是关键使命+护城河，包括PC搜索和大商业；第三象限是非关键使命+主航道，包括百度金融、Duer OS、智能驾驶、智能家居、智能云、短视频和AIG；第四象限是非关键使命+护城河，包括贴吧、知识、地图、糯米等。

此后，百度重新焕发生机，各

自己的第一个搜索引擎，并在5月底有了第一家客户——硅谷动力，虽然那时候百度的搜引能力只有500万个网页，但意味着百度正式进入中文搜索技术服务领域。之后百度接连拿下了搜狐、新浪、网易、263等当时国内大中型门户网站和其他一些网站。

不过，早期的百度是站在门户等网站背后的，2001年百度战略转型面向终端用户提供搜索服务，当年9月22日面向终端用户的搜索引擎网站www.baidu.com正式推出，其盈利模式百度竞价排名系统也正式上线，意味着百度从幕后走到了台前。

相比于其他国内搜索引擎公司，美国搜索引擎巨头Google是

横亘在百度成长道路上的一块巨石，Google早在2000年就在中国推出了中文搜索引擎。李彦宏深知，一个搜索引擎的成败取决于用户流量和用户体验。在搜索引擎的多个指标上，百度与Google有很大差距。

在李彦宏的带领下，2002年百度提出名为“闪电计划”的技术赶超计划，并且深入研究中文搜索引擎的核心问题。这一计划推出后，百度的中文搜索量一路飙升，到2004年底，百度与Google在中文搜索市场的占有率基本持平。

2005年8月，百度登陆纳斯达克，以27美元/股的价格发行，当日收盘价达到122.54美元/股，是当时第一个股价突破100美元/股的中国概念股。

百度上市后，李彦宏极少在媒体前露面，百度则稳步向前发展，竞价排名给百度带来巨额广告收入，百度贴吧、百度百科、百度知道等产品应运而生，百度成为当时BAT当中现金流最充裕的企业。

2010年，Google因政策原因退出中国，百度自此在中文搜索市场一骑绝尘。

部门有条不紊发展，AI加速布局，百度无人车、智能家居成为行业的领头羊，业绩和口碑也得到明显提振。

陆奇离开百度之后，李彦宏再一次掌舵百度。在2018百度AI开发者大会上，李彦宏在轻松的调侃下宣布百度无人车正式量产下线，并且拿到了来自日本商业订单。另外，在会上，李彦宏展示了开发者借助Apollo在物流、工程、环卫、农业、公共交通、共享出行等9大作业场景大创新应用。AI还有更多的想象空间。开放的Duer OS平台也被国内很多的开发者广泛运用，截至2018年6月，Duer OS智能设备激活量超过9000万，月活跃设备超过2500万。

李彦宏有野心吗？在接受媒体采访之时，李彦宏曾直言不讳地回答：“我是一个很有野心的人，我从来都这样觉得！”

资金入账也将一定程度上缓解中兴通讯面临的燃眉之急。

据8月31日中兴通讯公布的2018年上半年财报显示，营业净利润亏损达78.24亿元，这主要是受禁令和罚款影响。

通信行业专家、运营商世界网总编辑康钊对本报记者表示，中兴通讯出售相关资产主要的目的应该就是为了解决资金的问题，中兴通讯已经是要向美国政府支付这么多的罚金，并且上半年经营方面出现停滞，资金需要回笼，出售已有资产属于一个比较好的方式。

中兴供应链有限公司85%的股权及努比亚10.1%的股权。

康钊认为，中兴通讯出售部分资产，主要是看买家的意愿，并非看中兴通讯的意愿，有些买家也希望中兴通讯能保留部分股份，主要原因是若卖家保留一部分股份的话，会继续尽心尽力让所售资产公司继续做好业务，继续增值。

中兴通讯钱紧 卖地卖股份搏5G

本报记者 陈佳岚 吴俊捷 广州报道

9月26日，中兴通讯(00763.HK)披露将转让子公司中兴软创科技股份有限公司(以下简称“中兴软创”)部分股份给南京溪软企业合伙企业(以下简称“南京溪软”)的进展。约定的南京溪软一次性全额支付调整为分期付款。

《中国经营报》记者注意到，9月20日，中兴通讯还发布公告称拟

出售相关资产

9月20日，中兴通讯与深圳市投资控股有限公司(以下简称“深投控”)签订了《合作框架协议》，拟就公司直接或间接持有的深圳市南山区西丽工业园北区(即指坐落于深圳市南山区留仙大道旁的中兴通讯工业园北区)，以及深圳市龙岗区布吉片区的土地及物业资产与深投控进行交易。

中兴通讯方面表示，最终确定的交易方案及交易作价，尚待双方根据项目进展情况进一步谈判确定，已经明确的条款是，深投控将在签署框架协议和质押、抵押合同生效后3个工作日内，将首期款22亿元支付给中兴通讯。

出售深圳部分土地物业资产。

受美国商务部(BIS)激活禁令及事件后续和解协议影响，中兴通讯面临一定财务压力。IT行业资深分析师孙永杰告诉本报记者，中兴通讯卖地、出售公司与该公司受到美国商务部制裁，自身资金紧缺不无关系。

就出售该部分资产原因，记者向中兴通讯方面询问，但截至记者发稿时，对方尚未作出回应。

深投控官网显示，该公司财力雄厚，截至2017年底，该公司资产总额约5000亿元，年均营业收入约500亿元，年均利润总额约200亿元。

9月25日，中兴通讯、南京溪软和中兴软创签署了《关于分期付款安排的补充协议》，将《股份转让和新股认购协议》下约定的南京溪软一次性全额支付调整为分期付款。南京溪软实际上是一家成立于2018年1月的新公司，股东方面也是财力雄厚，包括上海麒维投资中心(有限合伙)、杭州阿里创业投资有限公司、上海麒麟投资管理有限公

回笼资金

中兴软创被中兴通讯列入出售清单始于2017年4月，中兴通讯方面当时发布公告称，控股子公司中兴软创在全国中小企业股份转让系统挂牌。

如今，工商资料显示，中兴软创已更名为浩鲸云计算科技股份有限公司，该企业基于云计算、大数据、人工智能技术驱动为运营商、政府、企业提供解决方案，主营业务涉及电信运营支撑业务(即BOSS业务)、智慧城市领域内的交通(轨道交通、RFID数据采集及包含RFID数据处理的交通行业应用除外)和政务行业的应

未来聚焦5G

作为受美国商务部制裁影响最大的当属终端业务，今年5月，中兴手机业务也被传出将被出售，后中兴通讯方面给予否认。但在9月份，媒体报道中兴手机业务经历新一轮裁员，原本业绩不佳的手机业务经历了收缩调整。对此，中兴终端一位公关向本报记者表示，在经营过程中，按具体业务聚焦需求进行各项资源配

用软件产品研发、客户化定制及应用层系统集成服务。

孙永杰告诉本报记者，此前中兴通讯已经因美方认为的违反美国出口管制法规、向伊朗出售违禁产品，而被美国商务部制裁，中兴通讯转让子公司中兴软创与中兴通讯受美国商务部制裁不无关系。

2017年3月，中兴通讯虽和美国商务部达成和解，但中兴通讯接受了8.92亿美元的罚款。有消息称，为了偿还美国这笔巨额赔款，中兴通讯当时计划逐步卖掉多个子公司，其中就包括中兴

置，涉及的人员会依据业务资源配置做相应调整。

中兴通讯终端方面表示，终端作为公司构建5G核心竞争力不可或缺的部分，将持续进行投入，同时，终端业务将聚焦提效。

8月28日，中兴通讯临时股东大会上，中兴通讯新任总裁徐子阳提到，公司正集中资源投入到5G建设，缩减非主航道产品投入。当

软创。

2018年2月9日，中兴通讯将其旗下子公司中兴软创的43.66%股份以12.233亿元卖给了南京溪软，交易完成后，中兴通讯仅持有中兴软创35.19%股份，这也意味着中兴通讯不再控股中兴软创，南京溪软成为中兴软创的最大股东。

受今年5月美国商务部激活禁令及事件后续和解协议影响，中兴通讯将支付合计14亿美元民事罚款。

业内认为，上述售地产业务首期款达22亿元可谓大手笔，

前公司投入5G费用主要来自研发费用和其他业务创造利润，徐子阳对未来5G市场的商业模式做了分析，“在5G技术面对的三个场景中，目前只有‘大带宽’应用场景有了明确的商业模式，而面对工业应用场景和物联网应用场景，还需要时间去探索。”

据悉，中兴通讯此前就分别在2017年4月与7月出售深圳市