

# 百度浮沉19载：从搜索巨擘到发力AI

本报记者 李静

在国内众多互联网公司当中，百度一直以技术见长。

企业的性格，往往反映的就是企业领导人的性格，百度创始人李彦宏就是一个技术控。在上个世纪八十年代，计算机还没有大面积普及，尚在读中学时的李彦宏刚刚接触计算机就产生了浓厚的兴趣。在美国攻读研究生期间，李彦宏在普林斯顿松下研究所实习时研究光学字符识别，不久就提出了一种提高识别率的算法，受到了业界的关注和好评。

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国纳斯达克股市一路高歌猛进。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。远在大洋彼岸硅谷的李彦宏被国内的互联网创业浪潮所吸引，2000年他

## 弄潮

2010年，Google 市场份额不断萎缩，退出中国市场，百度自此在中文搜索市场一骑绝尘。

改革开放之后，中国互联网产业快速发展。1992年到1999年，李彦宏在海外的八年时间，中国互联网正在发生翻天覆地的变化，新浪、搜狐、中国人、网易等网站在浪潮中知名度逐渐提升，整个国内互联网行业呈现几何级数碰撞，一派欣欣向荣的景象。

1999年底，始终关注国内互联网创业脉搏的李彦宏决定回国创业，他选择的方向是搜索引擎。李彦宏选择做搜索是内外因共同作用的结果。

研究生期间李彦宏在松下电器实习时就专注于研究光学字符识别，其是指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，这不仅引起了松下一高层的关注，李彦宏还将算法研究成果写成了论文，并发表在权威学术期刊上，受到业界好评。

在华尔街的时候，李彦宏曾经是《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计人员，是创建EPS技术的第一人，还将这一技术成功应用于infoseek / GO.COM的搜索引擎中。1997年，李彦宏成为硅谷著名搜索引擎公司Infoseek的首席架构师，被行业公认为是“全世界最懂搜索引擎的三个人之一”。

1999年8月，中共中央、国务院召开了全国技术创新大会，发布了《关于加强技术创新，发展高科技，实现产业化的决定》，技术创新和高科技发展被提到前所未有的高度，在日趋激烈的综合国力竞争中，能

## 错失

但结局是，百度在移动端，没有真正找到一款属于自己的“拳头产品”，也没有真正找到一个“入口”。

从2005年8月上市后，面临Google持续带来的压力，百度内部开始实行了“多元化战略”模式。

在短短两年半时间内，百度迅速从单一的搜索引擎扩张到“巨无霸”公司。除了围绕着搜索陆续推出贴吧、百科、知道、空间等社区产品，百度还在非搜索领域推出了百度币等相关的个人消费工具，包括后来的C2C电子商务系统“有啊”，即时通讯工具“百度HI”以及进军网络游戏行业。据统计，在2005~2009年期间，百度先后出现了21个产品线，拥有过亿用户量的产品达到了七八个之多，在彼时的中国互联网圈，百度的“流量”能力之强大，可谓首屈一指。这期间，百度还打过电商和社交的算盘。

2007年，淘宝超越易趣成为中国电商市场的老大，看到电商这片蓝海，拥有巨大流量的百度想依靠独有的搜索技术和强大社区资源，建立中文互联网领域最具规模的网上个人交易平台。2007年10月，百度高调宣布成立电子商务事业部，正式进军电子商务领域。

但李彦宏低估了做电商的难度，“电商”并非是一个纯靠海量流量能够迅速养起来的产品，其中还涉及到更为复杂的运营和持续资源投入，从供应链到商家的服务



位于北京西二旗的百度大厦

毅然放弃海外优厚的待遇回国创立了百度，在搜索引擎领域开始创业。

纵观中国互联网发展的历史，百度一直被公认是对技术最专注的公司，中文搜索、贴吧、百科、网盘等曾是深受用户喜爱的时代级产品，为中国互联网产业的发展做出了不可磨灭的贡献。在过去很



2019 岳麓峰会“智能网联 于斯为盛”高峰论坛上，李彦宏发表题为《全球技术创新进入“中国时间”》的演讲。

否在高新技术产业领域占有一席之地已经成为争夺的角度，成为维护国家主权和经济安全的命脉所在。

1999年底，李彦宏在中关村创建了百度，公司最初的定位是做最好的搜索引擎服务，卖给门户网站。也就是将百度开发出来的搜索引擎嵌入到门户网站，然后向对方收取一定的服务费。

2000年，百度正式起步的时候，国内已经有一批搜索引擎公司，比如天网、悠游、OpenFind等，他们都是基于机器人搜索的搜索引擎，但存在速度慢、数据量少、返回无用信息多等缺点，这让技术控的李彦宏看到了机会。

4个多月后，百度开发了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，虽然那时候百度的索引能力只有500万个网页，但此举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。

## 错失

但结局是，百度在移动端，没有真正找到一款属于自己的“拳头产品”，也没有真正找到一个“入口”。

维系再到营销，无一不需要“做重”。而百度一贯擅长的，是更轻的“以流量养产品”，而非更重的“以运营带动产品”。加上当时的C2C市场淘宝已经占据了超过90%以上的份额，并拥有极高的成交量，地位几乎不可动摇，内外种种原因最终导致“有啊”苦苦挣扎了几年后，在2011年宣布关闭开店、交易等电商功能，逐渐转型为本地生活信息服务平台。

纵观百度的多元化布局，最后真正开花结果的并不多。百度的营收依然主要来自搜索和搜索广告，这个问题还在继续困扰着百度和李彦宏。

2012年，中国手机网民数量首度超过电脑上网网民数量。移动互联网的人口不再是搜索引擎，这无疑让百度感到焦虑不安，面对局势的突变，李彦宏迅速做出决策，百度从投资布局到自身业务发展都开始面向移动端的战略重心转移。

对于百度在移动互联网时代到来时受到的冲击和应对，李彦宏表示：“移动互联网刚刚到来的时候，我们等于说是被冲了一下子，觉得有点脚跟站不稳的样子，必须得把移动互联网拿下来，下了很大的决心，我们提醒自己一定要保持警惕，保持战斗力，能够在市场

长一段时间里，百度都是中国互联网世界中毋庸置疑的领军巨头之一，它也是一度是市值最高的中国互联网公司。不过在PC互联网向移动互联网转型的过程中，百度错过了不少机会，《中国经营报》记者注意到，在BAT三巨头中跌到末位之后重新回归技术道路，当起了人

## 错失

但结局是，百度在移动端，没有真正找到一款属于自己的“拳头产品”，也没有真正找到一个“入口”。

到2001年夏天，国内80%的门户网站都采用了百度的搜索技术，可以说百度当时垄断了国内的门户网站搜索引擎技术服务市场，搜索量虽然不断增长，不过百度却赚不了钱，因为门户网站不愿意为此付出更多资金，甚至还要压价或者拖欠。

当时对于百度的未来，李彦宏有过一段最痛苦的彷徨期，幸运的是，李彦宏后来找到了适合百度的发展模式——做独立搜索引擎，直接面对终端客户，并开展竞价排名。

但李彦宏的这个建议却遭到了股东们的一致反对。在大家印象中一向冷静、理智，很少大声说话的李彦宏在说服投资者的电话会议上变得前所未有地激动，充分陈述了自己的计划和观点后仍旧得不到首肯的李彦宏平生第一次发了大火。

2001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，百度从幕后正式走到了台前。

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，比百度推出独立的中文搜索引擎早了一年。

为了和Google一争高下，李彦宏亲自带队，在2002年3月启动名为“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。当时百度要解决很多搜索技术问题，比如相关性、索引大小、中文和英文的处理方式等等，可以说这个项目也给了百度一个机会，去真正全面、深入地研究并解决中文搜索引擎的核心问题。

百度在人、财、物方面大力支持“闪电计划”，9个月时间过去，百度在索引量、相关性、中文处理的相关检索、拼音的检索、纠错技术等方面的能力大大提升，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，除了作为互联网入口带来巨额流量和广告收入，百度贴吧、百度百科、百度知道等产品应运而生，百度成为当时中国互联网的明星级企业。

2010年，Google市场份额不断萎缩，退出中国市场，百度自此在中文搜索市场一骑绝尘。2011年以460亿美元市值一举超过腾讯，问鼎中国第一互联网公司。

百度在移动端，没有真正找到一款属于自己的“拳头产品”，也没有真正找到一个“入口”。

头在没有做好充分准备的情况下，应战移动时代并完成转型的标志。

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。”

转型的时间差、机会的错失带给百度的影响无疑是深远的。2015年后百度股价和市值的水位，某种程度上就是在为此买单。李彦宏在接受彭博社专访时，表示百度转型速度不够快，最主要的原因是“花了一些时间才搞清楚究竟哪些事情比较重要，哪些事情与百度最为相关”。

对时机的判断和把握，造就了百度在桌面领域的领先者地位，同样使百度在移动领域不得不成为追赶者。而从2015年开始爆发的“百度全家桶”事件，到之后的“血友吧事件”以及“魏则西事件”，一次次把百度推上风口浪尖，百度股价一路下跌。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一个坎。

智能(AI)的旗手，在这一超级赛道上再次全力向前。

## 先机

虽然当前阿里、腾讯的公司体量领先百度不止一个身位，但在人工智能这个层面上，百度的优势仍然值得期待。

进入新的时代，在搜索之外，百度急需一个新的业务增长点。“隐退”的李彦宏重新频繁出现在媒体面前，亲自给百度把脉诊治。李彦宏和百度除了思考核心业务从PC端向移动端的过渡、衔接甚至转变，同步也开始寻找自身的优势增长点和属于自己的节奏。当百度重新回到熟悉和擅长的“技术”层面，很快为未来发展锁定了“人工智能”这四个字。

百度成为国内最早发展和重点投入AI的互联网巨头，可以追溯到2010年开始投入图像识别、语音识别等技术研发，改善现有服务。2014年初，李彦宏对外表示，百度正在做自己的“百度大脑”，初步达到2~3岁孩子的智力水平。这是百度大脑首次被公众所了解。

2016年，李彦宏公开提出“下一幕，人工智能”，并在百度世界大会上正式展现百度大脑1.0，语音、图像、自然语言理解和用户画像四大能力的集成，背后是人工模拟神经网络节点规模领先全球水平的深度学习神经网络。从此，人工智能开始成为百度对外形象最鲜明的标签。

2017年是人工智能发展的重要一年。2017年7月，国务院发布的《新一代人工智能发展规划》，进一步明晰我国人工智能发展道路，将人工智能发展提升到新的高度。规划还进一步提出人工智能在理论、技术与应用等方面的发展要求。树立了到2030年，人工智能理论、技术与应用总体达到世界领先水平，成为世界主要人工智能创新中心的战略发展目标。

这样的政策导向，产业环境，成为百度坚定投入人工智能的时代背书。百度的AI应用开始向多个领域寻求落地，从智能家居到智能汽车，以及翻译、图

## 百度简史

1999年底
始终关注国内互联网创业的李彦宏回国创建了百度，公司最初的定位是做最好的搜索引擎服务，卖给门户网站。
2001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，百度从幕后正式走到了台前。
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，是第一个股价突破100美元/股的中国概念股。
2011年
百度以460亿美元市值一举超过腾讯，问鼎中国第一互联网公司。
2012年三季度开始
百度以移动搜索、个人云和地图作为移动业务的突破口，强调提升移动应用分发能力。
2015年2月
百度在公布2014年财务报告时，宣布公司移动收入在总营收中占比首次超过PC端。
2015年到2016年
“百度全家桶”事件到之后的“血友吧事件”以及“魏则西事件”，一次次把百度推上风口浪尖。
2016年
李彦宏公开提出“下一幕，人工智能”，并在百度世界大会上正式展现百度大脑1.0。
2017年7月
百度宣布推出DuerO和Apollo两大开放平台。
2019年Q2
(已由DuerOS统一命名)的小度助手升级到5.0，累计激活设备数超过4亿台，同比增长4.5倍；每月语音查询超过36亿次，同比增长7.5倍。百度Apollo生态合作伙伴规模已达156家，测试车队的行驶里程超200万公里，覆盖13个城市。