



## 从谷歌中国到中国谷歌

### 百度的故事

作者：Didier Cossin教授

IMD

Chemin de Bellerive 23  
PO Box 915,  
CH-1001 Lausanne  
Switzerland

Tel: +41 21 618 01 11

Fax: +41 21 618 07 07

info@imd.ch

<http://www.imd.ch>



谷歌无疑是全球搜索行业的大佬。是吗？在西方世界，它是如此的强势，以至于在一些地方，谷歌的名字已经成为互联网搜索的代名词。但它并非在所有地方都是最主要的角色。在中国，一个名为百度的公司控制着70%的市场——比谷歌中国公司所占市场份额要多得多。

为何百度能主导未来肯定会成为世界最庞大的互联网市场？百度是否会在中国及中国以外地区挑战谷歌的传统市场？

尽管百度否认了迁往欧洲的计划，但公司已在日本开展业务。百度的联合创始人李彦宏之前表示，百度在中国的成功意味着百度转向海外市场是“很自然的”。

只要问问微软或雅虎，就知道没有几家公司可以成功阻挡谷歌在互联网搜索市场上前进的脚步。当2000年百度创立的时候（谷歌成立4年之后），它是从作为其它中文门户网站的互联网搜索解决方案提供商起步的。随后，它涉足了还未开发的中文在线搜索市场。通过创建提供中文信息的搜索引擎，百度取得了先发优势。

为此，百度采用了与其更大竞争对手相关的一些特点，如在主页通常为空白页的中心位置提供搜索栏。百度也模仿谷歌提供大量产品和服务，用以改善用户搜索体验，同时增加其在该网站的停留时间和再次访问的次数。

实际上，两家公司的整体业务模式相同——

销售与用户搜索捆绑的广告。他们甚至以大体相同的方式来延伸其平台，即与第三方网站网络签署收益共享协议，把百度或谷歌的搜索框嵌入其各自的网站。这就使两家公司可以利用它们的广告平台产生用户流量、扩大它们的付费搜索网络。

百度采用了多种方式来实现差异化，这令其强有力地抵御了来自谷歌的竞争。首先，正如它的名字所透露的，百度带有鲜明的中国烙印。百度的字面意思是“数百次”，灵感来自一首中国古诗，指的是百折不挠地搜寻目标。与谷歌相比，百度的规则系统更好地考虑了中文的复杂性（汉

字的存储字节是两个，而西方音节只需一个字节)。但更重要的是，百度这个规模更小的公司利用其在中国市场的本地知识来打造自身的业务模式。比如，公司在7个主要城市打造了一个3,000多人的直销队伍，以帮助客户习惯电子商务的理念。公司的分销商渗透率也比谷歌高得多。人海战略符合市场需要，在这样的市场中需要对潜在参与者进行大量教育以适应该系统。这也许也是百度在中国市场成功抵御谷歌侵入的一个主要原因。

另外，两家公司的成长战略相似，两者都通过收购业务、资产和技术的方式来补充其现有战略。(有趣的是，2004年谷歌以500万美元的价格收购了百度2.6%的股份，但在中国政府允许其在中国开设办事处后卖掉了这些股份。)两家公司也都与其它行业的市场领导者结盟，以扩大其各自的用户群、以及它们所提供的产品和服务。

然而，一个显著性差异是百度对待版权问题的方式。百度网站一直受欢迎在很大程度上是由于其所提供的广泛多媒体资源，特别是音乐和电影下载。但是，这也导致公司因为打击盗版不力而受到批评。

广告是百度和谷歌存在主要差异的又一领域。虽然两家公司都依赖广告，但只有百度提供“搜索引擎付费位置广告”这样的选择。这意味着各个公司可以支付费用，以使用户在使用特定关键词进行搜索时，可以使其网站链接的位置比竞争对手更靠前。谷歌不提供这种功能，并坚持认为搜索所产生的广告结果始终以赞助商链接的形式清楚地单独列在主要搜索结果的右边，它们是独立的。

与谷歌相比，百度在中国市场上的一个重要早期优势是，谷歌在获准在中国经营的问题上遇到了麻烦。谷歌在2000年推出了中文版，但在2002年被中国政府禁止。在同意对其搜索结果进行修改后，2005年谷歌重新获准在中国开展业务。此时，百度已于2005年夏天在纳斯达克完成了首次公开发行(IPO)，投资者印象颇深，百度股价飙升至每股122.54美元，比27美元的发行价上涨了354%。2009年9月15日，百度股价是389.64美元，谷歌则是475.04美元。百度股价已回升至危机前的价格，而谷歌则还差很远。但就市值来说，与美国的谷歌巨头相比，百度仍然只是一个小角色，其市值不到谷歌的10%。现在，谷歌手头的现金比百度的市值还多！但现金并不算一个很强的竞争优势，百度对中国市场精明的驾驭能力是其未来的希望所在。

两家公司都面临很多重大风险。有迹象表明，中国政府可能会要求搜索引擎只能列出合法音乐来源的链接，不允许列出盗版歌曲的链接。若如此，则百度将被迫与谷歌进行更为公平地竞争。更重要的是，由于流量收购成本上升（显而易见是因为来自所谓的百度联盟成员所占的比例更高），公司的业务盈利能力本身也许会受到挑战。

搜索还是有美好前景的。但是，成功企业的经验告诉我们，要获得长期成功，需要在可以最容易和最多地实现差异化的好时候进行自我规范，而不是在整体重组的不利形势下进行。由于百度的流量收购成本继续上升，在进行自我规范的同时是否还能实现高速增长？这个问题也同样适合谷歌，即便后者持有很多现金能够缓解一定的问题。百度已经表明，中国公司有能力和像谷歌这样看似不可战胜的西方跨国领导者进行竞争。通过模仿谷歌的模式并在中国市场加以巧妙运用，百度证明了搜索世界也具有独一无二的中国特色。假如中国可以实现互联网搜索的鲜明差异化，还有什么业务是不可能的呢？

*Didier*

*Cossin教授是瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 的银行与金融学教授。他在IMD教授的课程有：战略金融、高效能的董事会、高管突破课程、保持常胜绩效和领导全球企业。同时还执教IMD的合作课程。*