



## 搜主义：Google 持续成长的秘密

作者：张远昌

出版社：清华大学出版社

## 目录

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 序.....                      | 1  |
| 名人推荐.....                   | 5  |
| 1. 低调缔造神话的天使.....           | 6  |
| 1.1 低调缔造神话.....             | 6  |
| 1.2 驾驭更聪明的人.....            | 10 |
| 1.3 投资之王的慧眼.....            | 14 |
| 1.4 神话的炼成.....              | 16 |
| 1.5 微软最后的挑战者？.....          | 19 |
| 1.6 Google式创业，最迷人的IT精神..... | 21 |
| 2. 创造性地破坏自己.....            | 23 |
| 2.1 打破规则.....               | 23 |
| 2.2 荷兰式拍卖惊奇.....            | 28 |
| 2.3 股价之后的思考.....            | 30 |
| 2.4 将反传统进行到底.....           | 33 |
| 3. 最好的捕鼠器.....              | 39 |
| 3.1 佩奇位阶.....               | 39 |
| 3.2 净化视野策略.....             | 42 |
| 3.3 广告主不是上帝.....            | 44 |
| 3.4 重建巴别塔.....              | 46 |
| 3.5 让网络回归本质面.....           | 48 |
| 3.6 口碑战略：让诱惑自发传递.....       | 49 |
| 3.7 新兴传媒巨头的野心.....          | 53 |
| 4. 及时修复第一扇“破窗”.....         | 55 |
| 4.1 Google的“破窗”.....        | 55 |
| 4.2 搜索历史服务.....             | 56 |
| 4.3 搜索无处不在.....             | 58 |
| 4.4 进入消费者的客厅.....           | 61 |
| 4.5 上网叫车服务.....             | 63 |
| 4.6 交友社群服务.....             | 66 |
| 4.7 数字相片管理.....             | 68 |
| 4.8 企业内部网搜索.....            | 68 |
| 4.9 个性化搜索.....              | 70 |
| 4.10 不断变化的搜索.....           | 72 |
| 5. 全球有效信息的组织者.....          | 75 |
| 5.1 为你带来更多的信息.....          | 75 |
| 5.2 颠覆传统模式.....             | 76 |
| 5.3 Gmail：无限空间.....         | 79 |
| 5.4 你问我答.....               | 82 |
| 6. 光是优秀还不够.....             | 83 |
| 6.1 门户之门.....               | 83 |
| 6.2 网上图书馆.....              | 86 |
| 6.3 Blog与全民媒体化.....         | 88 |
| 6.4 人类知识数字.....             | 91 |
| 6.5 未来的野心.....              | 92 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 7. 创造与分享成长机会 .....          | 95  |
| 7. 1 无限的机会 .....            | 95  |
| 7. 2 加入大猩猩的游戏 .....         | 98  |
| 7. 3 斯坦福下的蛋 .....           | 101 |
| 7. 4 分享财富价值 .....           | 106 |
| 8. “懒蚂蚁”人才计划 .....          | 109 |
| 8. 1 懒蚂蚁 .....              | 109 |
| 8. 2 杀手培养计划 .....           | 111 |
| 8. 3 信马由缰的创意 .....          | 115 |
| 8. 4 别具一格的测试题 .....         | 118 |
| 8. 6 财富的责任 .....            | 120 |
| 9. 留存与共享人类智慧 .....          | 122 |
| 9. 1 Google式民主 .....        | 122 |
| 9. 2 记述人类文明 .....           | 124 |
| 9. 3 美式文化强权? .....          | 126 |
| 9. 4 Google上帝 .....         | 130 |
| 9. 5 Google一统网络江湖? .....    | 133 |
| 10. 搜索风云再起 .....            | 134 |
| 10. 1 全球逆势扩张 .....          | 134 |
| 10. 2 雅虎的死扛 .....           | 137 |
| 10. 3 微软追击 .....            | 144 |
| 10. 4 群起而攻 .....            | 148 |
| 10. 5 转变超越自我 .....          | 150 |
| 11. 百度：对Google的最好赞美 .....   | 154 |
| 11.1 百度，下一个Google? .....    | 154 |
| 11.2 3种武器抗Google .....      | 158 |
| 11.3 大象与蛇的博弈 .....          | 163 |
| 11.4 上市的疯狂 .....            | 165 |
| 11.5 百度的冬天 .....            | 168 |
| 12. Google中国给了谁机会 .....     | 170 |
| 12. 1 Google中国揽才风暴 .....    | 170 |
| 12. 2 新力量与旧势力 .....         | 175 |
| 12. 3 打造“梦幻Google”中国版 ..... | 181 |
| 13. Google会突然死亡吗 .....      | 185 |
| 13. 1 Google新闻公正吗? .....    | 185 |
| 13. 2 动了知识产权的奶酪? .....      | 186 |
| 13. 3 个人隐私的偷窥者 .....        | 189 |
| 13. 4 Google逐渐变得邪恶? .....   | 192 |
| 13. 5 来来将向何处? .....         | 197 |
| 13. 6 丈量Google离死亡的距离 .....  | 200 |

## 序

8月下旬，当我开始提笔写这篇序的时候，发生了两件事情，一件是 Google 发布了即时通信软件“Google Talk”，标志着 Google 正式进入通信市场，互联网巨头向传统通信企业发出了挑战。另一件是“超级女声”凭借平民娱乐大旗，在中国掀起了“超女”狂潮，决赛当晚，引发万人空巷，只有当年举国齐看《霍元甲》才有可能与之媲美。

当佩奇与布林在 1998 创建 Google 的时候，中国的互联网才刚刚兴起。7 年以后，当 Google 创造了互联网的神话，成为市值达 845 亿美元媒体巨头时，在经历了泡沫和低谷之后，在短信和网游的强力推动下，中国互联网也进入了第二个高速发展期。在美国甚至全球，雅虎、Google、亚马逊等正在用网络改变着人类的生活习惯和行为方式。同样，在中国，当新浪新闻、网易邮箱、盛大游戏、阿里巴巴商务成为每日必看和使用的服务后，网络逐渐形成一个新的产业，其中蕴含的巨大价值成为年轻人追逐的梦想。

互联网企业日益成为网络时代的中坚力量，以他们为核心，正在迅速形成互联网独有的规则、精神和文化。作为其中的代表者，Google 依靠奇迹般的崛起和反商业的运作理念颠覆、改变和创建着 Google 规则、Google 精神和 Google 文化，具有典型的互联网企业特点，是有志于从事互联网和研究互联网的人应该甚至是必须研究的对象。

本书作者将 Google 的成长置于整个互联网发展的大背景下，从横向与微软、雅虎的比较和纵向 7 年成长的每一个细节全面分析，揭开 Google 奇迹的神秘面纱，搜索出 Google 成功的真正策略，详细阐述了 Google 规则、精神和文化形成的过程。内容翔实，结构严谨，是国内研究 Google 以及互联网企业不可多得的好书。

Google 规则的核心是颠覆与创新。不断的打破既有存在规则，创造新的规则，然后再次打破。在整个互联网发展历程中，所有以搜索起家的公司几乎都在半途停止发展，改而不断提供各式各样的服务，如新闻、娱乐、社区、邮箱等。以至于整个网站首页变得非常复杂。但 Google 坚持搜索的方向和理想，不断推动搜索技术的完善，把搜索做到了极致，这本身就是一种颠覆。Google 上市后，采用双层股票结构，以保证不屈服于投资人的压力保证公司的长远发展，这在高科技企业是不常见的。不认同优良企业治理的公认的传统标准，不重视财务季报等都是反商业的运作理念。颠覆是手段，创新是根本，从 Google 建立的第一天起，技术的不断革新就成为发展的动力，佩奇位阶、SMS 短信、桌面搜索、视频搜索、企业内部搜索等成为引领行业的标杆。

Google 精神是不邪恶和共享。坚持“不要变得邪恶”是 Google 的十大信条之一，是 GoogleE

十分重要的核心价值和策略，也是无数 Google 拥趸者所标榜和推崇的。上市前就用公司股本组建慈善基金会就是为了实现“让世界更美好的”使命。坚持保持搜索结果的公正，“卖广告，而不是卖搜索结果”，不采用横幅广告和 FLASH 广告，把广告位置仅以文本的方式放在搜索相关结果的右侧并显著标注“赞助商链接”。对于一个创建不过 7 年的公司，其勇气和坚持是令人钦佩的。网络的本质是共享信息，Google 的“门中之门”的策略就是这一本质的体现，将世界上所有的信息一网打尽：新闻、音乐、视频、图片、街道等等。同时通过强大的搜索引擎技术解决了如何在庞大的信息中获得自己需要的难题。

Google 文化是民主和开放。海纳百川，有容乃大。Google 员工享受免费餐饮，穿拖鞋上班，把宠物带到办公室。“自由随和”在硅谷企业中创承的一种风气。而 Google 发挥到了新的阶段。这种诗意的上班环境让员工充分发挥想象力，海阔天空，自由自在，创造出更大的价值和财富。坚持“垃圾是放错地方的珍宝”的角度看“人人是人才”，这是创始人佩奇和布林的人才理念。Google 增长的内力源于坚实的人才基础以及既约束又开放的文化。GoogleCEO 施密特曾说过“最聪明的创意将肯定不是来自领导，正确的做法应该是倾听、鼓励以及制造一种活跃的讨论氛围，同时不妨脱离主题，让工程师们自由寻找创意”。这是雇主对雇员的一种尊重的态度。

Google 规则、精神和文化植根于西方文化，其具体行为或许并不具有普遍意义，Google 在国内的种种遭遇，折射出其对中国互联网特殊背景和网民独特行为习惯的不适应，在东方的特殊的文化和国情下，Google 的成功策略需要变通的加以吸收和运用，这一点作者进行了一定的探讨和结论。

对 Google 规则、精神和文化进行沉淀，便产生了 Google 的十大价值观。这些价值观超越了国界和文化的限制，具有普遍存在的意义。回到一个企业创建初期的理想时，“用户是上帝”“用户永远是对的”无不是其奉行的圭臬。但在各种主客观因素的影响下，在商业的惯性下，大部分企业背离了这一理想，开始遵循一般的游戏规则。Google 在这方面为我们提供了范例。“以用户为中心，一切纷至沓来”是其核心价值的第一条。Google 不仅这样标榜，也在这样实践。7 年的每一步进步，每一个细节，都仅仅围绕，从不背离。Gmail 邮箱、上网叫车服务、交友社群服务、数字相片管理乃至最新推出的“Google Talk”，都对用户免费开放。面对“超女”的成功，很多人百思不得其解，让我们参看一下 Google 价值的第四条“网络需要民主的作风”，与“超女”如出一辙，娱乐也需要民主的作风。

当我在当当网上搜索了关于雅虎和 Google 的书，仅仅发现三本。国内一直缺乏对国外互联网企业的详尽的调查研究，这本书的出现正填补了这个空白，具有极强的现实意义。

## 《搜主义-Google 持续成长的秘密》互联网的 5 条新规

在浩淼无边的互联网络深处，顾客的位置究竟在哪里？

在经历了互联网的热潮与惨淡之后，搜索巨头 Google 给出了自己的答案——顾客无处不在。

Google 已经成为一种全球性的社会现象，意义已经远远超越其自身。业务范围也从纯粹的搜索扩展到集在线购物竞价、新闻、社群、免费电子邮箱、网络日志，甚至弹出广告屏蔽服务为一体。Google 的成功令雅虎、微软等巨头如梦初醒，排兵布阵急追而来。

互联网界到底用了多长时间才发现这一模式的巨大商业潜力？Google 给你的答案是：7 年。对于一家 1998 年才成立的搜索引擎公司来说，其发展奇迹用神话来形容并不为过。互联网的成功似乎陌生而难以捉摸，只有佩奇与布林这些最大胆、走在最前面的企业家才有可能成功。

Google 正在改变互联网竞争与生存的生态，并开始重新定义网络结构。

### 1. 设计以顾客为中心的应用程序

在信息技术基础结构中，Google 迅速而准确地找出了顾客的位置。Google 反商业的理想主义经营哲学，使其开始获得尊重并赢得惊人的评价。Google 的两位创始人佩奇与布林对技术有着一种狂野的热情，并始终坚定认为以顾客为中心的应用程序将是新信息技术系统的基础。

Google 提供的这种以顾客为中心的应用程序将成为整个信息技术系统的基础。所有企业很快将不得不对信息技术采取以顾客为中心的态度，而它们的产品也许会成为新竞争生态下的命运转盘。

### 2. 获得并留住网络漫游者

未来的竞争，归根结底就是用户体验的竞争。Google 从来不做广告，但是却树立了一个价值达 20 亿美元的全球性品牌。许多网民习惯进入 Google 的实验室闲逛，他们总能得到意外的惊喜：免费的新闻以及 2GB 的电子邮箱、桌面搜索、卫星地图搜索，等等。

用户喜欢用 Google 的产品，而 Google 也乐于提供一切免费的服务。实际上，这是建立“粘性”过程的一部分。正如佩奇与布林所预见的那样，希望利用搜索引擎找到自己需要的准确信息，而不是答非所问。门户网站则向用户灌输太多无用的信息和充斥各个角落的广告，这样导致了用户的逐渐疏离。

Google 在精通“粘术”方面道行高深。为了加强自身的“粘性”，Google 给我们展示了一个未来：一个由个人经营自己信息的互联网。到那时候，你在自己的个人信息网站上将得到你想得到的一切信息。在个人经营自己的互联网信息的时候，经营广告的人也从网站运营商转变到了个人。

### 3. 赶在增长之前投资



如果你获得了人们的注意，就可以把这些注意力变成金钱。这是美国纳斯达克股市中关于网络股票的潜规则。

在“粘”住了数以亿计的用户之后，该是考虑如何将这些注意力转化为财富的时候了。在 2005 年 6 月 28 日这天，Google 的股价每股超过 304 美元，其市值超过 845 亿美元。

但在 2000 年前后，互联网产业从最高峰瞬间跌至深谷，雅虎等搜索公司都纷纷摇身转变成门户网站。这时候仍然坚持互联网搜索大旗，除了佩奇与布林之外，所有人都认为这是一条不归路。更何况，Google 具有其诞生之前的网络热潮时期网络技术公司的所有特点。

Google 终究凭其聪明才智有效避免了前辈们的没落命运。这给风险投资家们上了深刻的一课：赶在一个产业最低谷时投资。

#### 4. 把鸡蛋置于一个篮子里

“把所有鸡蛋放在一个篮子里，并看好它。”这多多少少显示了比尔·盖茨专注而又固执的性格，他一生吃“软”怕“硬”，把软件当成他的领地。但是，比尔·盖茨这几年似乎碰上了比他更为固执的人物：佩奇与布林。

在 Google 还没有降生的互联网初始阶段，市面上至少有 100 款搜索引擎产品，包括 Altavista、雅虎、Lycos 等叱咤一时的品牌。但是没过多久，几乎所有的搜索引擎都转为经营门户网站，篮子多了，鸡蛋却少了。

Google 是迄今惟一个没有失去目标、保持了纯粹的搜索引擎。它仍然保持一个简洁的用户界面，而且坚持一切产品与服务都免费。今天，Google 可以搜索超过 80 亿个网页，比世界上的其他任何引擎都要多得多。而且，门户网站能提供的服务，Google 也一样能够提供，Google 成了门户的门户。在尽力完善其搜索引擎后，Google 还形成了自己的商业模式。

#### 5. 升高横杆

当人们在谈论互联网的某一个应用时，都不会拉下一个话题：Google 会不会进入，选择什么方式进入？

而 Google 总是不紧不慢，在网民们意想不到的时候突然出招，推出一个无与伦比同时又完全免费的重量级服务。

“只是优秀还不够”，是 Google 的价值观之一。Google 取得的成功源于其创建者的非凡想像力，同样也源于他们的天才成分。此前，业界对互联网搜索功能的理解是：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 Google 的创始人却另有高见：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以及这些网页的可信度，网

页在受众中的知名度和质量是决定性因素。

佩奇有一个雄心勃勃的计划，那就是“改变世界”，而 Google 的理想则是“组织全球有效信息，并供所有人在任何时间、任何地点查找”。

在互联网发展的十几年历史中，门户网站和搜索引擎公司的财富曲线勾勒出了一个寓言般令人眩晕的轨迹。许多互联网公司上市之初其股价如火箭般窜升，其后又一落千丈泡沫破灭。天才，也许多半是昙花一现的。

想谋求更大的发展就必须承担更大的风险。Google 已经成为一个“强势品牌”，它可以有自己的成功法则和经营模式，但这反过来又会成为某种负担。树大招风的道理全球都适用。

显然，佩奇与布林试图避免自己成为昙花一现式的天才。生活中总是充满令人讨厌的选择，即使天才的成长也不例外。Google 已经上市，如何将自己的理想与其商业利益结合起来，是 Google 能否顺利度过青春期的关键。能否避免重蹈此前已夭折的网络先辈的覆辙，轻松充实地踏入壮年时期，也取决于 Google 自己的正确抉择。

张远昌 2005 年 7 月 1 日谨识于广州

## 名人推荐

模仿是对竞争者最好的赞美，因此，百度就是对我们最好的赞美。

——新任 Google 中国区总裁、前微软技术顾问 李开复

作者用独到的叙述方式和生动有趣的语言，在仔细深入地讲述神话公司 Google 的创建、成长到今日之辉煌的同时，对互联网行业内部的竞争、外部的挑战，以及未来的发展作了透彻分析，并尖锐地指出神话可能破灭、天才可能夭折的陷阱。本书具有相当的前沿性，不仅对互联网行业的工作人员，而且对所有与时俱进的各界人士都有重要的借鉴意义。

——美国华盛顿大学商学院终身教授 陈晓萍

本书作者将 Google 的成长置于整个互联网发展的大背景下，从横向与微软、雅虎、百度的比较和纵向 7 年成长的每一个细节全面分析，揭开 Google 奇迹的神秘面纱，搜索出 Google 成功的真正策略，详细阐述了 Google 规则、精神和文化形成的过程。内容翔实，结构严谨，是国内研究 Google 以及互联网企业不可多得的好书。

——分众传媒创始人兼 CEO 江南春



Google 是家神秘的公司，Google 是家代表方向的公司，Google 是家和很多人有关系的公司，此书能帮助你打开 Google 之门。

——DoNews 制作人、著名 IT 作家 刘韧

## 1. 低调缔造神话的天使

### 1.1 低调缔造神话

一个人很难同时赶上两次浪潮……此时不行动，那就太晚了。

—— 保罗·艾伦

《商业周刊》每周都会推出过去 75 年最具创新影响的系列人物报道，他们来自科技、管理、金融、市场等行业和政府部门。2004 年 12 月的一周，《商业周刊》推出的是以搜索引擎点燃互联网搜索革命的 Google 创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林。与任何高科技神话一样，主人公是故事的关键要素。尽管 Google 两位技术出身的创始人格外低调，但是，没有人会否认是他们缔造了这个神话，并且赋予神话核心的内涵。

Google 的建立可以算得上是硅谷传奇的新一代版本。佩奇与布林从小就沉迷于计算机技术。对于 20 世纪 70 年代和 80 年代初期的孩子来说，这段经历与别人有很大不同。

谢尔盖·布林出生在前苏联一个犹太人家庭。他的父亲迈克尔是一位数学家，曾经在前苏联的计划委员会就职。1979 年，布林刚好 5 岁，全家移民到了美国，从此布林开始了美国式的成功历程。据说，移民的原因是由于前苏联对犹太人实行歧视政策。“用数据证明苏联人的生活水平比美国人高得多，这就是我在苏联工作时期的主要内容，可事实是又是怎么呢？”迈克尔说。

到美国后，迈克尔在马里兰大学的数学系谋得了一个教书的职位，直至今日。而布林的母亲则是美国宇航局的一名专家。

实际上，布林的祖父也是一名数学教授。所以，迈克尔曾经希望他的儿子布林能够和他一样沿着父亲的足迹成长。迈克尔说：“除了我自己的乏味工作之外，我离开苏联的原因之一也是为了布林的前途。我并没有考虑过布林会成为一名企业家，我只是希望他能像我一样成为一名教授。”

由于自小受到家庭的熏陶，布林的数学天赋自幼年时期就开始显山露水，他同时还对电子学有着浓厚的兴趣。尚在读小学一年级时，布林就做了一件令其老师大为吃惊的事情：向老师提交了一

份有关计算机打印输出的设计方案。那时候，计算机还刚刚开始在美国普通家庭出现，而布林的老师甚至看不懂学生的方案。

中学毕业后，布林进入马里兰大学攻读数学专业，由于成绩杰出，布林在取得理学学士学位后获得了一个奖学金，随后进入斯坦福大学。在斯坦福大学，这位数学天才再次得到教授们的重视，校方允许他免读硕士学位而直接攻读计算机专业博士学位。

布林终究没有沿着父亲规划好的路走下去。他在斯坦福大学遇见了同窗好友拉里·佩奇，并一起创建了现在如日中天的互联网搜索引擎 Google。

跟布林的移民身份不同，佩奇在芝加哥长大，他的父亲是密歇根州立大学计算机科学教授。直到现在，佩奇还一直认为自己从事这个行业在很大程度上是受父亲的影响。6岁，佩奇就喜欢上了计算机，并拥有了第一台个人电脑。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。”

在进入斯坦福大学之前，佩奇在密歇根州立大学读大学并获得计算机工程学士学位，期间，他曾经利用乐高积木设计了一款别致的绘图机与喷墨打印机。

1995年3月，布林奉学校之命带新来的研究生佩奇利用周末时间认识校园。那时，布林已经是一名社团成员，初次见面，两人谈不上情投意合。两个人几乎无所不谈，但是，几乎每一个话题都观点相左。两人都有很强的个性和自己的观点。佩奇在接受《商业周刊》采访时说：“我跟布林初次相遇时似乎并不投缘，相互之间都没有留下什么好感。”

不过，随着交往的深入，大家虽然依旧没有取得多少共识，但是在一个问题上，两人却罕见地有一致的认识：那就是在海量信息中如何搜索信息的独特解决办法！作为互联网的新秀，1995年雅虎网站已成为第一个流行范围极广的搜索引擎，而当时佩奇和布林还仅仅在斯坦福混了个眼熟。

两人相识的20世纪90年代中期，互联网已开始步入繁荣期。在周围的一片狂热中，两位年轻人却显得特别有耐心，集中精力开发了一个技术上非常先进的搜索引擎。佩奇与布林通过信用卡借来了15 000美元——这几乎是信用卡上能透支的最大金额，购买了一堆电脑磁盘驱动器，在斯坦福大学建起了自己的工作间，这几乎与迈克尔·戴尔起步时一样。

他们的第一个作品被称作 Page Rank，它不仅仅考虑 Web 网站上的标题或文本，还考虑了与它相连接的其他网站。佩奇表示，我们这样进行完全排列的目的是，用户应当能够找到他希望找到的网站。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。因此，当我们利用 Google 进行搜索时，我们可能“走了一条其他对该信息有兴趣的人走过的路”。

他们开始真正合作后才发现，搜索技术仍存在巨大的发展空间。早期的搜索引擎通过对字词和它们在文档中的位置进行分析和筛选，尽管相对于手工信息搜索已是极大的进步，但远远满足不了互联网爆炸式发展对信息的需求。佩奇和布林深信，连接成百上千亿个网站的链接是最有可能的搜索切入点。正如同一项专利的成功与否以被其他专利的引用频率来衡量一样，他俩认为指向 500 个不同网站的链接较只有 5 个网站的链接更有价值。最终的结果是，他们把网络搜索转化成了普及程度和流行性的一次竞赛。

尽管佩奇和布林并不是第一个想到以上解决方案的人，但毫无疑问，他们首次攻破了网络链接分析背后的计算和数学挑战。这两个天不怕地不怕的年轻人研究出了一种突破性的搜索运算法则。1996 年 1 月，两人开始合作共同开发搜索引擎，命名为 Back Rub。这就是 Google 的前身。这是当时最好的搜索运算法——称为“BackRub”（返回触摸法），取自那些指向网页的“返回链接”（Back Links）。他们发现，本来只有一两个导师知道的技术，每天却有上万人在使用，这就是搜索引擎的雏形。

两人首先想到把该技术出售给各大门户网站，然而却得到冷漠的答复。这时候，互联网已经开始发烧，各大搜索引擎公司已经对技术非常漠视，而是争先恐后地建设内容，向“门户网站”大举进军。尽管如此，两人在好几次的重大行动上依旧不改本性，敢于叩开创投公司的大门。有一次，他们退回交易条件，说创投公司计算员工认股权组合时算错了。据说美洲杉资本公司（Sequoia Capital）的合伙人迈克尔·莫里慈（Michael Moritz）摘下眼镜，说：“哦，天啊，我似乎在和数学魔术师打交道！”

没有伯乐赏识，当然也不能就这样砸在手里。两人别无选择：只有亲自上阵。就这样偶然之间，命运把他们推向了创业的全新路程。

他们在 1997 年采用了 Google 这个名字，派生于“Googol”，意为 10 的 100 次方——一个表示巨额数字的数学术语，Google 想用它来表达网络的浩瀚，并凸显其搜索功能的强大。不同于盘古开天的混沌，数字世界充满着秩序整齐的 1 和 0。虽然宇宙并不存在一个与 1 / 0 相对应的物质元素，但是在数字的网络空间里，它意味着无穷无尽个序列的组合，就像《黑客帝国》为我们诠释的未来时空一样，Google 为我们开启了一扇数字的门，进入了一个有着独特哲学理念的网络空间。

接下来，他们的想法更加大胆。佩奇喜欢修补和倒腾机器，也在系里小有名气，因此，他最拿手的技术就是如何使用已经废弃的硬盘，组装自己的服务器。为了加快搜索速度，他们把大约 1 万台服务器连在一起，“拼成”一部超级计算机。这种办法使 Google 不论是在软件和硬件方面都处于领先地位。

到了 1998 年初，两位学生没有什么现金，但需要继续完善 Google 的搜索技术。于是，他们省吃俭用，买了 1000GB 的硬盘，就在佩奇斯坦福大学的学生宿舍构建了 Google 最早的数据中心，而布林的宿舍成为办公室。

尽管互联网如日中天，但是两人还是没有成立公司的紧迫感。这时，雅虎的创始人大卫·费罗的忠告起了关键作用。大卫·费罗承认 Google 的技术很出色，但是，他鼓励佩奇和布林还是先创办自己的公司，开展服务。“当你们的业务趋于成熟，而且有一定的规模，我们再继续谈”。而其他门户几乎连最基本的兴趣都没有，有个门户的 CEO 甚至说：“我们的用户根本不关心搜索。”

这样，在大卫·费罗的鼓励下，两人放下博士课程，在 1998 年 8 月，开始真正的“下海”。首要的任务当然是融资。他们首先去寻找天使投资者，第一个就是斯坦福校友、Sun 公司创始人之一、思科的现任副总裁贝托尔斯海姆 (Andy Bechtolsheim)。贝托尔斯海姆当然是个有眼力的老手，他看了演示，觉得这项技术有戏。但是他有兴趣，却没有多少时间。那天匆匆演示完毕，他就要急着赶到别处，说细节不必讨论了，我干脆给你开支票吧。于是，10 万美元就成了 Google 的第一笔启动资金。

这张支票还是挺棘手的，因为当时 Google 公司还没有去正式注册，10 万美元都无处可存。于是，支票就在佩奇宿舍的抽屉里保藏了好几周。两人赶紧忙着注册公司，并且向家人、亲戚、朋友和熟人四处筹钱，终于凑够了 100 万美元。

1998 年 9 月 7 日，是别具意义的一天，这一天 Google 正式诞生。它在加州 Menlo Park 开张了。在创立之初，办公室就是朋友转租的车库，公司除了佩奇和布林之外，就只有一个雇员——克雷格·希尔维斯通 (Craig Silverstein)——Google 现在的技术总监。这个办公室有不少便利之处，因为里面还有洗衣机、干衣机和热水大浴盆。还提供了一个停车空间，刚好可以为公司雇佣的第一位员工克雷格·希尔维斯通停车。那时候，Google.com 每天已经有 10 000 次搜索，媒体也开始关注这颗迅速耀眼的新星。《今日美国》赞美了 Google 出色的搜索结果，《PC Magazine》也将 Google 列为 1998 年度最佳 100 网站之列。Google 就这样势不可挡地走向了世界。

苏珊还记得两名斯坦福大学的学生在 1998 年 9 月份为开办一家新 .com 企业来租赁其房子时的情景，他们的系统能够在互联网上搜索信息，而且比其他系统更有效。

随后发生的事与电脑商业史上其他一些成功的故事有共同之处。很快，电脑硬件越堆越多，苏珊的家里很快就不能够适应佩奇、布林以及他们的 Google 了。到了 1999 年 2 月，原有的办公室已经容不下迅速发展的 Google，他们搬到了 Palo Alto 大学街 (University Avenue) 的新办公室。员工人数也翻了一番，达到 8 个人。每天处理的搜索已经达到 50 万次，Google 成为最著名的 Linux

软件公司——红帽子(Red Hat)的第一个商业客户，从此 Google 成为开放源代码软件的忠实用户和鼓吹者。

1999 年 6 月 7 日，绝对是历史性的一天。因为，这一天他们得到确切的结果：硅谷最有名的两家风险投资公司克莱那·巴金斯(Kleiner Perkins Caufield & Buyers)和美洲杉(Sequoia Capital)都同意向 Google 一共投资 2 500 万美元。据说，这两家相互竞争的风险投资公司，以前还从来没有同时投资过同一家公司。两家公司的两大人物——美洲杉的迈克尔·莫里慈(Michael Moritz)和克莱那·巴金斯公司的约翰·杜尔(John Doerr)同时进驻公司的董事会。这两个人物可是亲手缔造了 Sun, Intuit, Amazon 和 Yahoo 等公司的成功故事。从此，标志着 Google 不再是一家车库公司，而成为互联网大潮中正式的玩家之一。同年，他们封杀一个小组的 500 万美元行销方案，说宁可依赖口碑；这个小组的成员包括可口可乐的行销大将。他们力排众议，主张不把横幅广告塞满网站，代之以斯巴达式的简洁首页。这两位年轻人在创业之初并没有凸现出任何将给互联网带来剧变的迹象。但后来的事实证明，两人的“固执己见”带来了一场意义深刻的互联网革命。

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；塞尔吉·布林是主管技术研发的总裁。有其人必有其公司，两位创始人都是计算机科班出身，决定了 Google 是一家典型的以技术为核心优势的公司。

两位创始人都非常注重技术，Google 公司在搜索引擎技术上精益求精，傲视业界。Google 的很多雇员别称“Google 人”，都是极为专业的计算机工程师，他们喜欢挑战，欣赏技术英雄，因此都投入 Google 公司门下。两人最感自豪的就是，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。

现在，几乎所有 Google 过的人都会叹服。它强大的服务器每秒能处理 3 000 多条搜索。无与伦比的快速搜索能力甚至使人产生一种与整个互联网距离非常接近的错觉——以为相距千万里也不过是点击之间而已。

## 1.2 驾驭更聪明的人

大凡成功地创办一家新企业的人，至少有一部分动机是如此，他们感到要是不一试身手，心将抱憾终生。

—— 马克·麦考

在互联网热潮中，几个懂技术的人扯一杆旗建公司、自任掌门人是一个普遍现象。而 Google 却将掌门人的位置让给了别人



凭借其出色的网络搜索服务，Google 的名声越叫越响。2000 年，随着互联网泡沫经济的破灭和科技股跌入谷底，佩奇与布林两人都深刻体会到：光有技术是不够的，尤其在互联网如此惨烈的发展环境下，必须有一位高超的管理老手来掌舵 Google，使其顺利航行，并不断扩展成为互联网领域新的航空母舰。虽然两人亲密协作，共同分担公司所有的角色。但是，到了 2001 年，Google 面临发展危机，需要一个更严格的公司结构体系，一位业界高手。他们需要一位经验丰富的经理人，将 Google 打造成一家能够赢利的公司。

写到这里，Google 的另一位主人公——施密特也开始登场了。

一个人要成功，到底是需要运气还是底气？这实在是一个复杂的问题。但是，对于埃里克·施密特(Eric Schmidt)来说，这个问题可以变得非常简单。似乎运气和底气都成为了他的好朋友。这一切，都是因为 Google。

在 IT 业界，2005 年已经 49 岁的施密特绝对是个举足轻重的人物，其经历之丰富，堪称“业界老狐狸”。首先，他的背景无懈可击：拥有普林斯顿大学电子电气工程师学士学位，同时有加州大学伯克利分校的计算机科学学士学位和博士学位，在教育、学术和理论上都是一流水准。其次，他入行起步的经历也十分诱人：毕业后，首先任职于美国齐格洛公司和贝尔实验室，前者是 IT 业内著名的 Z80 系列 CPU 的设计公司；后者是“电信业巨子”贝尔的研发基地，近百项科技专利的拥有者。还在 IT 业的技术圣地——施乐(Xerox)PARC 的计算机科学实验室担任过研究工作。

当然，更重要的是，在别人苦苦寻觅机会的时候，埃里克·施密特却几乎被“硕大”的机遇一次次淹没。1983 年，施密特加盟 Sun，先后担任首席技术官和 CEO。在他任职期内，施密特领导开发 Sun 独立编程技术平台，将 Java 从公司的一个研发者的失意作品，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，为 Sun 在 20 世纪年代初的高速发展打下基础。1997 年，施密特受雇于 Novell 公司，任公司主席兼 CEO，主管公司战略规划、管理和技术研发。虽然，施密特很快将 Novell 重新打造成一个赢利的公司，也被不少媒体称为是他给予 Novell 第二次生命。但是，Novell 的成功很大程度上还是借助于互联网泡沫的光。随着泡沫破灭，Novell 重新陷入巨额亏损的境地。就在他离开的那个季度，Novell 亏损 1.42 亿美元。施密特向投资者承诺，他会在 2001 年年底扭亏为盈。

但是，也许命运注定了要施密特在业界留名百年。因此，在挥霍了一次次绝佳的机遇之后，又一次机遇不可抗拒地摆到他面前。他绝不会在一棵无法成就自己的“歪脖子”树上吊死。在玩过了工作站、服务器等硬件(Sun)和网络操作系统等软件(Novell)后，一个互联网公司的席位出现在施密特面前。这就是搜索引擎的后起之秀——Google。施密特显然已经等不到兑现承诺了，他要把握新的机遇。



佩奇和布林当然是看上了施密特的丰富经验，向他伸出橄榄枝。佩奇对施密特的能力充满信心：“施密特先生对互联网的发展前景有着深厚的技术背景和广阔的视野，我们正是需要这样的管理人才。”

2000 年，佩奇和布林首次找到当时任网威公司 CEO 的施密特。一番客气之后，谈话自然而然地转到了技术问题上。在 90 分钟的会面里，施密特大部分时间是在和这两个年轻人争论技术问题。佩奇和布林很直率，有时甚至给人不知天高地厚的感觉，但施密特对他们的聪明和热情印象极为深刻。施密特清晰地记得第一次与 Google 的创始人见面时的情景：“他们在各个方面的看法，都与我不尽相同。让人搞不清他们的看法，究竟是令人耳目一新的远见，还是单方面的单纯天真。”当然两人都有着咄咄逼人的精明，但佩奇“力图改变世界”的傲慢言论和布林对竞争对手不屑一顾的轻视可能造成策略上的盲区，使“Google 战舰”暴露在包括某些尚未进入“Google 雷达屏幕”的新生力量的火力之下。他饶有兴趣地结束了会面，但没有立即答应他们。2001 年 3 月，施密特终于到了 Google，担任董事长。出于对施密特的尊敬，Novell 公司建议让施密特保留董事会主席的头衔。这样，一开始施密特是脚踏两只船。他在担任两边的董事长，却都不担任 CEO。四个月施密特开始出任 Google CEO。原来任 CEO 的佩奇改任负责产品的总裁，原来任董事长的布林改任负责技术的总裁，Google 开始了一个新的时代。

施密特原封不动地保留了原有的管理结构。Google 从此开始了它的“铿锵三人行”。据施密特说，他的角色更像是一位首席运营官，因为两名创始人在决定公司战略和技术走向方面拥有否决权。不过，佩奇和布林很明白施密特的份量，因此他们给施密特一份高于他们的薪水。据了解，2003 年施密特的工资是 25 万美元，奖金是 30.1 万美元。

当时的 Google 已经是一家相当出色的搜索引擎公司，然而很少有人预计它能够实现赢利。其实这也情有可原，几十家诸如 Alta Vista，雅虎，Lycos，Excite 和 Infoseek 等知名网络公司正在陷入网络泥潭，它们在搜索引擎上建立帝国的企图陆续宣告破灭。

但是，正如佩奇和布林最初决定成立 Google 公司一样，他们选择施密特同样被证明正确无误，正是后者带来的先进管理经验让公司业绩蒸蒸日上。2001 年 8 月，在意识到自己的管理潜力有限以后，佩奇干脆把首席执行官的职位让给了施密特。

大概也只有施密特这样技术和管理兼备的人，才可能让两位非凡的创始人心服口服。施密特一针见血地指出，Google 目前最大的挑战不是技术，而是如何管理企业的成长。“服务器过载，资源不足，客户要求更加苛刻，Google 的问题是管理的问题。”他说。

当然，麻烦显然还不止是管理，如何平衡商业利益，这是一个巨大的挑战。据透露，Google 每周都可以收到 1 万封商业公司发来的电子邮件，问的都是同样一个问题：他们应该怎样做才能让公司在 Google 的搜索引擎的排名上升，付钱买一个高排名可不可以？

施密特明确表示不行，但是他也承认，维持技术和商业上的平衡确实很困难。2001 年公司一下子就有约 7 000 万美元入账（1/3 收入来自授权使用费，其余来自广告）。目前已经连续 6 个季度赢利，是互联网领域为数不多的奇迹。Google 的 3 名当家人，如同 3 驾马车，以令人羡慕的和谐推动着公司快速而稳步地前进：施密特掌管公司财务和经营战略，佩奇主攻研发，30 岁的布林主要负责制定公司政策，是 Google 道德标准的掌舵人，因此也有机会向众人灌输自己的世界观。布林的职责使得他要面对许多关于互联网的矛盾和争论。

在接受 PC World 采访时，施密特坦率地说，Google 从其他同行身上吸取了两个教训：不要急于上市；集中精力于搜索业务。实际上，一些原来做搜索引擎的公司，后来却向门户网站发展，这其中也包括了雅虎。正是这些企业的失误成就了 Google。“一些网络搜索公司几乎忘记了自己的本行，总是试图在同一时间做很多事情。”

施密特解决了 Google 在保持主页简明朴素的同时增加广告收入的难题。这就是该公司目前仍在使用的 AdWords 文字广告——在搜索结果右边附加相关广告。广告客户可自行设定关键词，比如“游泳池”，当用户搜索这些关键词时，广告就会自动出现。点击了收钱，不点击不收钱。这种广告使 Google 在广告衰退期仍保持了广告收入的增长。

虽然 Google 是一家技术导向的公司，但是，不可否认，正是施密特帮助它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。也就是说，是施密特挖掘出 Google 的商业潜能，使其钱眼洞开。如果现在有人说，Google 是上帝，那么施密特就是打造上帝的人。施密特成就了他的企业，当然也将真正成就自己。

当然，他面前的挑战也十分巨大！

在两个自负的创始人面前，施密特绝不会出来抢占风头。他更愿意成为一个“看不见”的 CEO。他回避各种采访，而将两位创始人推到媒体的聚光灯之下。因为，没有比他们更好的公关素材了。他们是公司形象的宝贵资源，以前一直没有发挥出来。施密特的首要工作就是把 Google 和两位创始人最大程度地兑换成收入和利润。而且，业内大概只有施密特这样的背景、这样的学识和这样的经验，才能“镇住”这两个个性极强的技术天才。真所谓“一物降一物”。

当然，Google 不管如何标榜技术，如何标榜自由，都无法抗拒成为一个彻底商业化的公司，最终成为金钱和利益的追逐者，毕竟，“利益最大化”是市场经济中全世界公认的游戏规则。这一切，

都将越来越脱离两位技术出身的创始人的把握，虽然他们都胸怀“自由开放”的黑客理想。而且，到了今天，Google 在商业上的成功也是势不可挡的。虽然，Google 还是一家私有公司，但是无数的投资银行都已经虎视眈眈地盯着这笔诱人的买卖。Google 将很快一头扎进资本市场的怀抱里，而且会像一头庞然大物一般，溅起股市无数的浪花。该兑现的兑现，该发财的发财，该退出的退出。这是一场早已既定程序的游戏。只不过，早晚的差异而已。

时至今日，Google 在互联网搜索市场份额不断增长，公司利润也在节节上调，最高时曾增长 3 倍有余。令人瞩目的是：除了电子海湾(eBay)和 Priceline 等以外，Google 成为目前少数几家能够实现赢利的网络公司之一。

### 1.3 投资之王的慧眼

马将永存，汽车不过是一种新奇事物——一种时尚。

——一位密执安储蓄银行总裁劝告霍勒斯·拉克姆(亨利·福特的律师)不要投资于福特汽车公司，1903 年拉克姆未听劝阻，买了 5 000 美元股票并于几年后以 1 250 万美元卖出。

股市是商战中的军火库，而资金则是弹药。这对于风险投资商与成长性高科技企业而言，尤其恰当。

Geoffrey Y. Yang 是硅谷许多风险投资商中的一个，他的工作就是在硅谷中寻找具有高度成长性的项目或者小公司，然后注入资金，待这家公司上市后再套现退出以获得风险回报。然而现在，他正为自己几年前放弃的一次投资机会感到后悔。

几年前，硅谷的投资商中间几乎没有人听说过 Google，而这时候，两位创始人却专程拜访 Geoffrey Y. Yang，请求他向 Google 投资 2 500 万美元。Geoffrey Y. Yang 婉拒了两位年轻人的邀请。在 Google 邀请他之前，Geoffrey Y. Yang 已经投资了一家网络公司 Excite，他坚信自己的选择没有错，Excite 的发展前景将超过 Google。

然而这一切正成了他后悔的理由。实际上，这次机会几乎是硅谷风险投资史上最好的投资机会，如果 Yang 当时没有看走眼的话，现在的收益将会是投资额的数倍。

不止 Yang 一位风险投资商错过了这次发大财的好机会，他的另一位同行 Calif 也让投资 Google 的机会白白流失了。不过，Calif 虽有遗憾，但却没有后悔，他有自己的主张与看法。通过一次详细而具体的会谈之后，Calif 发现佩奇与布林非常固执，而且坚持平等主义的原则。“这与风险投资商们的想法格格不入。”Calif 说，“没错，我们是错过了一个绝好的投资机会，但在当时合作确实是无法进行。”

不过，风险投资商中群英荟萃，绝不容犯同样的错误。Kleiner Perkins Caufield& Byers 公司的杜尔(John Doerr)和 Sequoia Capital 公司的莫里慈(Michael Moritz)抓住了这个千载难逢的良机，分别向 Google 公司投资了 1 100 万和 1 200 万美元。这在当时是个令人吃惊的大胆决定。但他们对此次投资充满了信心，完全没有被 Google 的两位年轻人的异端思想所吓倒。如今，Google 已经成为了 NASDAQ 市值最高的互联网公司，两位投资商领先一步的决策为他们带来了丰厚的回报。

在资本市场风云变幻的年代，从无数投资者当中脱颖而出成为赢家，杜尔确实具有自己独特的慧眼。充分地把握和利用了市场的新变化，在别人尚未反应过来时抢先一步，结果杜尔大获成功。

1995 年，杜尔、科斯拉伙同其他同行携手支持创立网景，16 个月后该公司上市，迅速崛起为当时最有价值的互联网企业。此后，杜尔与科斯拉分头出击，投资网站 Excite、@Home、Amazon 等公司。投资的公司都在短期内赢得响当当的名声，股价连续翻番，带来巨大回报。

杜尔把他的成功秘诀归结为变魔术般的应变能力，使他们能够判断、确定最有潜力的公司、CEO 或行业，从而进行最有利的投资。杜尔认为，Kleiner Perkins Caufield& Byers 公司之所以这样成功，是因为他们的兴趣不是单纯的创造企业，而是为自己创造重大的主动权。

当然，企业创始人与风险投资家之间经常会爆发矛盾，在各自商业利益的驱动下，这似乎在所难免。风险投资家为了资金尽快回笼而且获得利润，往往会选择让所投资的公司上市或者将它出售。而企业创始人则对自己开创的事业非常依恋，一般不愿意轻易出售手中的股权。Google 也不例外，佩奇与布林起先一直不愿意让 Google 上市。这引起了风险投资商的不快。后来，他们在公司上市之后股票如何出售以及由谁来控制这家公司等问题上也有分歧。最后，佩奇与布林获得了胜利，他们采用双层股权制，自己牢牢掌握了控股权(见本书第 2 章)。

Google 上市带来了巨额利润之后，一切矛盾都似乎显得不那么重要了。因为在短短的时间内，杜尔和莫里慈所拥有的 10% 的 Google 股份已经价值 30 亿美元。5 年之内的投资回报率有望达到 250：1。Google 的上市创造了风险投资历史上的一个纪录，也让杜尔和莫里慈着实风光了一把。

到目前为止，创造风险投资最高回报率纪录的是 eBay。当时 eBay 接受了 Benchmark Capital 公司的 670 万美元投资。1998 年 9 月 eBay 上市时，Benchmark Capital 手中所持的股票市值已达 4 亿美元。1 年之后，Benchmark 所拥有的股票已经价值 42 亿美元，投资回报率高达 600：1，真正做到了一本万利。

如果能保持目前的发展势头，Google 非常有希望打破这一纪录。按照风险投资商的投资规律，风险投资商会在公司上市 6 个月之后才出售手中的股票。现在杜尔与莫里慈是 Google 董事会成员，他们都还没有打算将要出售股票，似乎打算创造更大的奇迹。

即使在.com经济泡沫破灭以前，10倍的投资回报率是公认的合格线，而20倍的投资回报率会被资本市场评为良。而Google在第一轮的投资回报率就能达到250倍，这大大振奋了许多投资商对互联网业的信心，曾经破灭的互联网经济似乎悄悄回暖了。

2004年头9个月，美国投入新企业的资金达到520亿美元，还有许多资金在寻找投资机会，随时进入高技术领域。“旧经营哲学认为，10年是一个经营周期，年增长率在5%左右。而现在则是以10个月为一个周期，周增长率达到5%。”跟杜尔一起投资网景的科斯拉说。这就是网络企业迅速崛起的背景，也是硅谷投资者早已熟悉的规律。

无论在硅谷、芝加哥、纽约还是其他地方，目光敏锐的风险投资者们还在努力寻求下一个Google。

## 1.4 神话的炼成

迁延蹉跎，来日无多，二十丽姝，请来吻我，衰草枯杨，青春易过。

—— [英国剧作家]莎士比亚·W

随着Google成功掀起的疯狂，没有人会反对“Google具有广泛的社会意义”的说法。Google改变了网民对网络的使用法，让网络变得真正实用起来。那么，Google是如何做到这些的呢？

搜索引擎的前世今生

在搜索引擎领域，Google并不是第一个吃螃蟹的人。实际上，计算机刚被发明，专家们就想到了用它来搜索资料。

4000年来，人类一直没有放弃编制目录、目次、索引来加速寻找资料的努力。我国古代的“结绳记事”可算搜索引擎的鼻祖。

1962年，现代传播学的启蒙大师马萨尔·麦克尔汉(Marshall McLuhan)在一本新书中第一次使用“世界村”一词，预测电子媒体将带领人类进入通讯无障碍的世界，世界也将由此变成一个村落。1969年12月，网际网络诞生，麦克尔汉为我们所描述的世界村正在一步一步变成现实。

20世纪70年代初，一门叫“信息检索”的学问逐渐兴起，人们开始使用数字化的方式储存、搜索资料。当时用户对搜索资料的需求不高，信息检索也仅处于萌芽状态，只能整批式地支持储存、索引，同时可以集中查询书目资料，包括书籍的标题、作者、主题、关键词等。这种技术被广泛运用于图书馆，实际上，也绝大部分运用于图书馆。

时间到了20世纪70年代末。一种执行分时操作系统的计算机开始出现，同时一种可以查询内文的“全文检索”技术也开始为人们所使用。“全文检索”逐渐替代“信息检索”成为一门新学问。



英国科学家伯纳斯·李(Tim Berners Lee)的努力在很大程度上消除了网络发展的最大障碍。1989年,伯纳斯·李发明万维网(WWW)并将程序无偿捐献供人使用。于是,现代网络开始出现雏形,人们可以通过HTML传播网页信息,网络上的信息开始成倍增加。

解决了网络传播信息的障碍之后,人们迫切需要将这浩如烟海的信息如何整理、归类从而成为便于搜索的目录。20世纪90年代初,一大批搜索引擎开始了网页抓取索引工作。其中大部分起源于学术调研项目,但那时候只抓取了网页的标题、地址和头区信息,无法索引完整的网页。1994年,华盛顿大学发明的WebCrawler成为世界上第一个能够索引完整网页的搜索引擎。后来被美国在线(AOL)收购,并成为Lycos和InfoSeek的效仿对象。

伯纳斯·李发明万维网(WWW)6年后,美国数字设备公司(Digital Equipment Corporation)的Louis Monier发明了网络蜘蛛(Web spider)软件,跟此前所有的集中式书目信息系统不同,这种软件可以自动爬行于网页间撷取网络资料。美国数字设备公司研究小组把这一崭新的“网络信息系统”命名为AltaVista。

AltaVista成为第一个支持高级搜索语法的搜索引擎。AltaVista成功地整合了此前人类所有的信息检索技术,解决了包括字根处理、关键词检索、布尔逻辑,以及通过向量空间模型(部分关键词比对)的查询排名等关键问题。

正式公开之前,AltaVista就已经拥有20万访问用户,1995年12月15日,AltaVista正式上线。在短短三个星期之内,到访人数由每天30万次增加到200万次。

AltaVista成功在于满足了用户三个方面的需求。

- (1) 网上索引范围超过了此前任何一家搜索引擎;
- (2) 短短几秒钟内便可从庞大的数据库中为用户返回搜索结果;
- (3) AltaVista小组从一开始就采用了一种模块设计技术,能够跟踪网站的流行趋势,同时不断扩大处理能力。

在当时许多搜索引擎之中,AltaVista脱颖而出,成为网络搜索的代名词。这也是后来引导Google取得成功的关键。

但是,日新月异的网络又立即为搜索引擎制造了新难题:网络上的资料始终在不断增加,如何更好地搜索这些不断新加入的网页?

1998年,NEC公司的斯逊文·劳伦斯(Steve Lawrence)专门做了一项实验,表明AltaVista只抓取到了当时3.2亿网页中的一部分。于是,新一款涵盖范围较大的搜索引擎Northern Light被推上了前台。AltaVista光荣“引退”。



如今，发明 AltaVista 的美国数字设备公司早已经被康柏 (Compaq) 并购，而其后康柏又被惠普 (HP) 所并购。尽管残存在人们脑海中的记忆已不多，但为搜索引擎作出的贡献却无法抹灭。AltaVista 引发了新一轮的网络热潮，互联网革命席卷全球。其后，各种语种、各种功能的搜索引擎层出不穷。

## Google 的颠覆与创造

Google 站在前人的肩上，对搜索引擎进行了颠覆传统的修改，创造出了新的价值，同时还创造出了一家市值达 845 亿美元的公司，也促使搜索成为互联网的心脏。

截止到 2005 年 2 月 16 日，Google 已留存、搜集整理了 8 058 044 651 个网页，13 亿张图像，成为搜集网页最完整的搜索引擎。而在 7 年前，整个网络仅有区区 3 亿个网页。这符合“资料多多益善” (More data is better data) 的莫瑟定律 (Mercer' s Law)。

目前，Google 在全球各地拥有 6 000 多部红帽 Linux 服务器，Google 用这几千台机器构成一个庞大的超级计算机，并很好地完成了一切步骤：搜集信息、整理归类、精确网络信息、处理搜索请求。尽管每天要处理 1 亿以上、每秒上千次的搜索查询，Google 仍然能够在不到 1 秒的时间内对近百亿网页进行筛选并得出搜索结果。

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：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。

Google 通过其佩奇位阶 (网页级别，PageRank) 技术，越多网页所链接到的页面，将会获得更好的排名。网页上一个个的超级链接，就像一张张选票，选择出最有价值的网页，体现了 Google 式的网络民主：越多网页所链接到的网页，其信息越符合用户的需求。“网页排序” 技术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纵网页内的文字与超级链接，影响自己网页的重要性排名。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。

虽然 AltaVista 具有前所未有的广泛搜索范围和快速的搜索速度，但能够把搜索范围、速度及 PageRank 技术完美结合起来的 Google 最终实现了质的飞跃。

## 世界报摊

在线世界与现实世界的区别之一，就是它比后者容易找到用户所需要的东西。比如，在 Google 出现以前，如果你需要寻找一篇关于人民币升值的文章，您就得去图书馆或者报摊，而且还不一定能找到你需要的文章。而通过 Google 搜索，问题就变得简单多了。

而现在，人们寻找答案的方式，就是通过 Google 搜索。这种搜索习惯是什么时候形成的？许多人都可能没有记忆了。实际上，在 Google 诞生以前也有搜索公司，比如当时的雅虎，最开始就是做搜索起家的，但后来向门户网站转型了。而且，那时候的在线搜索经常搜出一大堆自己根本不想要的结果。漫无目的地操作也就形成不了习惯。

我生活的城市广州，是一个媒体业比较发达的城市，媒体的竞争相当激烈。以前，《羊城晚报》具有绝对的优势，那时候下班回来买一份下午刚出版的《羊城晚报》，成了许多广州人的一种生活方式。但是后来，《广州日报》打出了“比太阳更早，比往年更好”的广告语，宣称要在太阳升起前把报纸送到千家万户。这些举措改变了许多广州人的读报习惯：由下午读报改由早上读报。于是读者猛增，势头勇不可挡，广告收入连续多年位居全国第一。

改变用户的习惯，让消费者对你形成一种依赖，这是一个商业公司非常不容易做到的事情。产品和服务非常完美，而且全部免费，这让 Google 比所有搜索引擎都好用，也因此改变了网民利用网络的方式。

而对于许多刚学会上网的人们，Google 几乎成了他们进入互联网的大门，许多网站都是通过搜索而得知的。现在 Google 成为了搜索的代名词。早在十几年前，比尔·盖茨就向世人宣誓，“把信息技术带到每个人的指尖”。然而，信息搜索技术却被盖茨当成了不可能赢利和技术之一，他的大意成就了 Google 公司今天的伟业。

## 1.5 微软最后的挑战者？

进城的途中务必与人为善，因为回家的路上你可能会遇着他们。

—— 威尔逊·米茨纳 (Wilson Mizner)

多年来，微软就像一个擂台挑战赛的擂主，击败了无数对手。正当人们认为微软天下无敌的时候，Google 跳上擂台向微软发出了挑战。凭微软这么多年来累积的实力，也许只有 Google 才有向其挑战的实力，Google 也许将成为微软的最后挑战者，不成功，便成仁。

Google 就像深潜于海底的鲸群，以前没有露出海底，现在一露出海底则让微软大吃一惊。Google 的崛起让微软一下子绷紧了某一根弦。

如果要给 Google 挑战微软成功定一个时间表，那么，IDC 的一名副总裁相信微软 Windows 将于 2007 年失去统治地位。在风光了近 30 年之后，现在似乎到了讨论微软接班人的时候了。许多 Google 用户宁愿相信这名副总裁的预言将成为事实，Google 是一个众望所归的不二人选。

与微软在软件行业相同，Google 在搜索引擎市场上的地位已经近乎于垄断，这成了 Google 挑战微软的本钱。

Google 的理想，是“要为您提供网上最好的查询服务，促进全球信息的交流”（make the worlds information universally accessible and useful）。本书把这句话翻译为“全球有效信息的组织者”，也就是“信息管家”的意思。Google 把“帮助用户了解及获得信息”当成了自己的使命。

不过，跟微软在人们心目中的“垄断、霸道、甚至邪恶”的形象相比，Google 似乎也好不了多少。庞大的市场占有率和巨大的品牌影响力，已经让 Google 感受到了一种“欲置之死地而后快”的敌意。

隐私保护主义者认为 Google 搜集、留存了太多的个人信息，担心个人隐私外泄；许多国家的文化机构(如图书馆)、新闻通讯社、电视台等，则担心 Google 搜索出自己的产品而免费供应给用户，从而切断自己的命脉；广告商则抱怨 Google 的搜索排名缺少透明度，担心搜索结果的显示顺序对自己造成不良影响。莲花(Lotus)创始人米奇·卡波尔(Mitch Kapor)就曾表示，更愿意支持 Nutch，Nutch 采用开放源代码，因为其搜索过程和结果非常透明。卡波尔认为，Nutch 甚至有可能在不远的将来超过 Google，就像开放源代码操作系统 Linux 目前对微软构成了强大威胁一样。

实际上，传统势力对一个新兴势力的扼杀从没有停止过。就像优良的种子一样，一些优秀者总是会在公平竞争的市场环境中涌现，并继而成为某个行业的主导力量。自从上次互联网泡沫破灭之后，Google 是近 10 年来最具领袖潜质的公司。过去，商业史上也曾出现过一个企业挽救一个产业的情形，而今天这种情况似乎要重新上演。就像微软之于软件行业，Google 完全有实力，也有希望催发一个新产业，并带动产业向前行。

这组数据足以说明 Google 对搜索引擎的超强影响力。2000 年，Google 处理的搜索请求还不足总量的 1%，目前则已超过 50%，在顶峰时期更加达到 75%。Google 也由此促成了一个庞大的市场。据德意志银行证券公司预计，到 2005 年，搜索引擎市场可达到 48 亿美元。

另外，Google 与微软一样拥有对技术的狂热，这同样是一家领袖企业所必须具备的条件。Google 是一家有理想的企业，在发展初期对销售文化相当轻视。Google 的文化就是“技术领先”，整个公司以对技术的“传教士精神”而被人熟知，在这种精神指引下，Google 追求与分享价值，也就是他们所标榜的“不作恶也能赚钱”，有利可图但并非惟利是图。

在一定程度上，Google 是家反商业的公司，这似乎违背了商业哲学。但由此却赢得了无数用户。技术实力使得 Google 有足够的底气作出自己的决定：坚定不移地拒绝在主页上做广告或链接到其他网页上。在网络泡沫时期，他们蔑视营销。他们通过口碑树立了自己价值达 20 亿美元的品牌。

不过，是公司就得赚钱，这是永恒不变的真理。尽管佩奇与布林确信 Google 的技术是搜索历史上一次巨大的飞跃，但对于如何将该技术转为商业运行，两人陷入了茫然。当一家竞争对手在搜索结果中出售广告并大为赢利时，Google 也开始了在搜索结果中加入广告的尝试。搜索无可比拟的技术优势为 Google 带来了大批的广告用户，受到了广告营销商一浪胜过一浪的追捧。

现在，Google 已经像微软一样树大招风了。它在全球遭遇了许许多多的官司，更有雅虎、微软等竞争对手的挤压。不过，用户则希望 Google 能够坚持自己的文化，为用户带来更好的产品和服务。无论 Google 未来面临什么样的挑战，它都是创新者的一个很好的榜样。

最近一段时间，坊间纷传 Google 即将推出即时通信软件以及网络浏览器，甚至操作系统……Google 正在试图逐渐入侵微软的领地。当新旧霸主同质化到一定程度，在同一个战场上厮杀争夺霸主地位时，谁能执牛耳？

## 1.6 Google式创业，最迷人的IT精神

当你们梦想伟大成功的时候，你有没有刻苦的准备？

当你们有野心做领袖的时候，你有没有服务于人的谦恭？

我们常常都想有所获得，但我们有没有付出的情操？

我们都希望别人听到自己的声音，我们有没有耐心聆听别人？

每一个人都希望自己快乐，我们对失落、悲伤的人有没有怜悯？

每一个人都希望站在人前，但我们是否知道什么时候甘为人后？

你们都知道自己追求什么，你们知道自己需要什么吗？

我们常常只希望改变别人，我们知道什么时候改变自己吗？

每一个人都懂得批判别人，但不是每一个人都知道怎样自我反省。

大家都看重面子，but do you know honor？

大家都希望拥有财富，但你知道财富的意义吗？

各位同学，相信你们都有各种激情，但你知不知道什么是爱？

——李嘉诚，在汕头大学学生毕业典礼上的讲话

1999 年，约瑟·费尔萨和戴夫·山姆尔把自己创办的互联网电台以 3.2 亿美元卖给了美国在线。之后的两年时间里，他们过着悠闲的生活。

散漫的生活状态一直持续到 2004 年 8 月，也就是 Google 在 NASDAQ 上市的时间。两人决定不再把时间花在驾驶游艇出海晒太阳上了，他们又重新坐在了曼哈顿的办公室里。“Google 的出现让我觉得，发展时机真的到了。”费尔萨说。

显然，费尔萨和山姆尔只是无数例子中的一个。Google 的成功，使得许多 IT 精英重出江湖，他们当中的许多人曾经在 10 年前随同互联网泡沫一起惨败。但是，也许当时错过了一些机会，他们打算雄心勃勃地在互联网再做一番事业。

在 Google 内部，涌动着令人着迷的 IT 创业文化。比如每个人每周花 20% 的时间做自己感兴趣的事情，就是激发员工们创业的招数。

最近几年，大学生创业成了媒体关注的热门话题。许多大学生们熟悉比尔·盖茨、戴尔等中途辍学创业故事的每一个细节，他们跃跃欲试并有部分小有成就。比如曾有大学生承包了整个校园的垃圾，成为年入近百万的富翁。但是相较于 Google 式的创业，却缺少了一种激情，一种创意，一种理想与一种梦幻式的高度成长性。

Google 是人类创业精神的一个不可复制的杰作，它的成功值得所有的创业者学习。Google 已具备了成为一个伟大品牌的首要条件：提供人们真正想要的产品，并坚守对用户所作的承诺。Google 式的创业似乎告诉人们这样一个道理：为大众利益代言的产品才是硬道理，而炒作和包装是不可持续的。

正如硅谷的每一个传奇故事一样，Google 在创业初期也是非常地艰辛。佩奇与布林当时身无分文，只有一项他们引以为傲的技术。更令人惊叹的是，他们不仅让他们的技术可以服务普罗大众，而且首创了低成本运作的商业模式。

全自动、实时的商务模式正是电子商务的理想境界。在 Google 投放过关键词广告的用户或许会更清楚：投放广告的过程几乎不需要任何客服人员，在线支持系统足以帮你解答所有问题。

而且，这种广告投放是实时的，用户根据需要设置好基本信息并完成在线支付之后，广告就会立刻出现在相关的搜索页面。用户还可以根据需要随时修改广告词、链接 URL、搜索关键词等，也可以随时暂停或终止广告投放。因此，尽管很长一段时间在国内没有一个代理机构、没有一名客服人员，却仍然以低廉的成本获得数额不小的广告收入。

也只有在低成本创业的互联网产业，才能使天才们头脑里的某一个猜想变成现实。如果你不反对我的说法，那么我将要说，互联网是最能展现人类思想闪光点的地方。

实际上，中国的许多新晋富豪们也正是诞生于互联网产业。目前的互联网有几个创业的热门选择。如搜索引擎、网络游戏、Blog 等。

2005 年 2 月 19 日，盛大宣布收购新浪 19.5% 的股份。以网络游戏起家的陈天桥，一度成为中国的首富，此举更在业界引起震惊。

盛大的成功，得益于其对中国市场的深刻洞察。中国的消费者普遍版权意识不强，因此理想的创业项目必须具备市场需求大，同时回避或者解决“盗版问题”这两个特点。

无疑，网络游戏符合以上两个特点：客户端本身是免费的，仅以在线时间计费。

商业永远是趋利的，最大限度地满足消费者的需求，利益自在其中。Google 不仅满足了最大需求，而且让内部职员快乐而自由地工作着和生活着。到底是怎样做到这一切的？往后的章节我试图和你一起寻找答案。

## 2. 创造性地破坏自己

### 2.1 打破规则

真正成功的商人，本质上是一个持异议的叛徒，也极少满足于维持现状。

——保罗·盖蒂

如今，许多习惯了用 Google 的人也许经常会问：没有 Google，生活会变得怎样？

实际上，Google 的发展经历没有丝毫的奇迹。像许多技术公司一样，Google 的成功首先源于其技术实力，而这种技术则源自一种对常规的藐视和突破。

“Google 从来就不是流俗的公司，我们也不打算成为那样的公司。”2004 年 4 月 29 日，决定准备公开发行股票 (IPO) 后，Google 共同创办人佩奇和布林写了一封信给准投资人，这是信中的第一句话。

如果我们能够回顾 Google 和其创办人的发展经历，再来看它首次公开发行股票所表现出来的特立独行的风格时，就不会感到惊讶了。佩奇和布林勇于颠覆既有的制度，这次也不例外。Google 发行股票的过程，所做的每一件事，都在不断试探能把既有的规则打破到什么程度。

双层股票结构

Google 向美国证券管理委员会申报新股上市，提交的文件，内容不是只有法律术语，也包含老姬能解的文字，充分流露 Google 那尽意随心以及自信饱满的豪言壮语。从字里行间，看得出这家公司的创办人是以独树一帜的方法，经营科技业规模最大和最具影响力的企业之一。



跳脱常规的作风，在描述它的企业结构，以及股票公开上市计划的整份申报文件中，四处可见。打开这份文件，首先跳入眼帘的，是创办人写的一封公开信，名称是“创办人的信”，副题为“给 Google 股东的《业主手册》”。里面强调他们推动股票公开上市的矛盾心情，并且表示，决心掌控公司的未来发展，即使可能疏离投资人，也在所不惜。

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。如果公司被出售，这两类股票将享有同等的派息和出售所得分配权。B 类股不公开交易，但可以按照 1:1 的比例转换成 A 类股。

Google 的共同创始人佩奇和布林，以及现任首席执行官施密特一共持有 Google 大约三分之一的股票，但如果他们不转换手中的 B 类股，而其他 B 类股均被转换，他们三人将拥有超过 80% 的投票权。

高科技公司很少采用双重股权结构，但对动荡不安的市场来说却很相宜。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。

这种结构在股票公开上市公司相当少见，也遭到主张优良企业治理的人士责备。他们认为，大量权力集中在少数人手里，是不民主的做法。

这种投票权高度集中的股权结构也是让监管机构头疼的原因。他们担心这种不易变动的管理层会不惜损害股东权益，为自己大捞特捞。Adelphia 就是前车之鉴。这种损公肥私的做法有很多种形式，包括向管理层发放高额津贴，向管理人员拥有的附属机关划拨利润等。从安然 (Enron)、泰科 (Tyco) 和 WorldCom 的例子中可以看出，这种滥用职权的做法往往发生在那些没有采用双重股权结构的公司中。然而，投票权较少的股东们往往会在才能不足或者贪婪成性的管理层面放弃自己的防守底线，也就是说公司的控制权被改变。正是为了体现这种变化，次一级投票权的股票与高级投票权的股票相比，价格历来要低 4%。

这种折让意味着 Google 创始人的持股有可能被进一步稀释。那么，为什么宁肯冒着经济损失的风险，也要采用这种高科技企业通常不用的治理结构呢？

在特别附加的《业主手册》中，Google 表示准备改写每一项规则，不把优良企业治理的公认传统标准，以及经营股票上市公司的许多基本准则放在心上：除了稀释新上市股票的投票权，他们也不重视财务季报；不会为了满足华尔街，而“管理”单季的盈余数字；不玩粉饰账面，维持财务业绩稳定的游戏；不准备提供业绩预告，高层主管不会向分析师和投资人发布营业额和收益预测数字。

这些话，相对于不少企业刻意操弄会计账目，将财务报表弄得晦涩难解，上下其手蒙混盈余报告的情形，清新得像荷花出水，让投资者耳目一新。

采用双层股票制的部分用意，是要确保 Google 不致屈服在常见的机构投资人施加的压力之下，从而导致只求短期的成果，忽视长远的发展。这是当代大部分股票公开上市公司经理人的梦魇。

佩奇认为，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。怀疑人士会说特色机构和老大帝国之间界限模糊。越界太远会损害股东价值。然而，从平均水平来看，双重股权结构企业的长期回报要高于单一股权企业。Valentin Dimitrov 和 Prem Jain 一起针对 1979 年以后从单一转为双重股权结构的企业展开调查，发现调整后四年内这些公司的股东回报比单一股权结构公司高出 18%。

原因何在？单一股权公司的管理层不太愿意冒险。如果管理层无法让投资者接受他们的发展战略，就会将其搁置，而不会冒险推行这项可能会导致股价下跌的战略。此外，高级管理层并不拥有足够的投票权，不能保证董事会态度友好，所以如果项目风险太大最终失败，高层管理人员就会被扫地出门。那么对他们来说，还是执行一项稳妥的低回报项目更好。

这在有线电视行业已经表现得很充分了。在技术和监管方面的大量不确定性面前，有线电视公司必须决定是继续扩大业务，还是出售整个公司。调查发现，与那些由持股较少的专业首席执行官领航的有线电视公司相比，由管理人兼任所有者的双重股权公司扩大业务经营的机会要大四倍。

正是双重股权结构让罗伯特家族为康卡斯特 (Comcast) 的长线股东创造了可观的价值。对鲁珀特·默多克 (Rupert Murdoch) 的新闻集团 (News Corporation)、马龙 (John Malone) 的 Liberty Media，和雷石东 (Sumner Redstone) 的维亚康姆 (Viacom) 来说，情形也是一样。这些公司的首席执行官们都是大胆推行了颇具风险的战略，投资者最初都对这些战略表示过怀疑，但最终证明是可行的。

和这些公司一样，Google 也在一个风险重重的市场环境中运营，孤注一掷的做法屡见不鲜。软件行业的投资都是预付的，而需求尚未明确。这种预付式投资可以获得规模效应，鼓励软件企业去争夺客户。网络效应也是如此，就像 Google 的主要收入来源是付费搜索排名和文字广告一样。美国在线 (AOL) 曾经是 Google 付费搜索网络的主要合作者，而时代华纳 (Time Warner) 的投资者一直在呼吁公司剥离美国在线业务。如果美国在线的新主人决定与另一家付费搜索服务供应商合作，Google 就会遭受重大打击。自己收购美国在线可以让 Google 免遭这次打击，但要这么做可就是成者王侯败者寇。但无论如何，手中握有 80% 以上的投票权，Google 管理层完全可以信心十足地放手一搏。

别具一格的《投资者指南》

再没有比 Google 的招股说明书更能清楚地表明该公司独辟蹊径的经营观的了。这本被冠以《投资者指南》名称的七页的文件阐述了 Google 有别于大多数上市公司的独特理念和准则。

文件由佩奇起草，内容涵盖了从公司两位创建者及首席执行官施密特组成的“权力铁三角”到绝不因追逐短期收益牺牲公司长远发展目标的庄严承诺。在这份文件中，两位创建者许诺将给每位员工提供更多诸如免费餐食、管理者的独立表决权及对华尔街行情预测的规避等好处。与此相关的是，与立即能够产生收益的短期投资相比，公司将更加注重长远发展。

的确，佩奇和布林创造了符合其理想的与众不同的企业文化。面对华尔街严苛的监管机制和股东回报的强大压力，两位创建者要维持现有体制，需要跨越重重难关。Yahoo，这个目前对 Google 来说最强有力的竞争对手，已然提供了前车之鉴。这家由斯坦福毕业生杨致远和大卫·费罗创建的互联网服务商，曾因互联网泡沫破灭而不得不进行裁员和机构重组。

以下内容均出自《投资者指南》。

关于华尔街：“许多公司因要保持投资收益与华尔街分析家预测数字的一致，而有着很大的压力。它们总是倾向于接受相对较小但可预测的数值，回避那些大而难以预测的数值。谢尔盖和我认为这样做是有害的，决定反其道而行之。”

关于风险收益比：“考虑到风险收益比正在加大，我们将会大幅扩充项目遴选范围。对那些初始投入较少的项目，将给予特别关注。我们鼓励员工在做好常规项目的基础上，抽出 20% 的时间去做那些他们认为会给公司带来最多回报的项目。大多数风险项目最终会流于失败，但仍能提供给我们些许经验。而那些成功的项目最终将成长为高回报的产业。

管理者决策：“为使决策过程变得迅速，艾里克·谢尔盖和我将每日对业务状况进行讨论，并将主要精力集中到那些最重要、最紧迫的事情上面。决策通常由三人中的一人作出，其他两人负责进行浓缩和归纳。这样做是富有成效的，因为我们彼此深信且尊重对方，而且我们有着相近的思考方法。”

**双重表决制：**“尽管对科技公司而言，双重表决制较为罕见，但在传媒业中应用却很普遍，并已体现出重要的价值。纽约时报、华盛顿邮报、道琼斯、华尔街日报这些重量级的媒体都引进了类似的双重所有者结构。业内评论员多次指出，尽管这种双重所有者结构容易导致季度性的业绩波动，但它有利于企业将有限资源集中用于有利于带来长期回报的核心业务。”

让世界更美好

坚持“不要变得邪恶”的企业伦理道德，是 Google 的十大信条之一，视之为十分重要的核心价值与策略，并在公开说明书中用一般企业的行为守则或使命声明难得一见的清晰语气，表达坚强的承诺。Google 在伦理道德方面对自身的期许，大部分企业很难望其项背。

股票公开上市，将使佩奇和布林迅速晋升为巨富，但那不是他们的目的。他们十分清楚自己所做的事情，背负着重大的社会责任。他们将自己的想法，发诸上市申报书附加的信件中，语气听起来像是巴菲特(Warren Buffett)，而不像川普(Donald Trump)。

虽然历史不长，Google 却一肩挑起“让世界更美好”的使命。他们说：“搜寻和整理世界上所有的信息，是极其重要的任务，应该由值得信赖和热心公益的公司去执行。我们相信，运转顺畅的社会，应该有充裕、自由和公正的管道，取得高品质的信息。Google 因此对这个世界负有责任。”

因此，在申请上市的过程中，Google 就宣布将使 Google 成为一个为世界增添活力和效益的企业。同时着手进行 Google 基金会的筹建。Google 将向基金会注入各种重要资源，包括雇员人力和约 1% 的公司股本和盈利。

在上市前用公司股本组建慈善基金会的做法并非绝无仅有。早在 1998 年，由 eBay 公司创立的基金会，就包含有 107250 股 eBay 普通股的捐赠(硅谷社区基金提供资料)。这笔捐赠对于基金会的筹建可谓是“及时雨”。目前该基金会已筹集到了超过三千万美元的慈善捐款。

“我们高兴地看到，Google 的创建者们在首次募股融资中引入了慈善基金。”硅谷社区基金主席彼得·赫罗说，“用待发行股本建立慈善基金的做法妙不可言，它有助于那些年轻的企业在其发展的早期阶段建立起稳固的慈善事业，这对企业长远发展的意义不言而喻。”

上市后，两位创始人将继续担任共同总裁，所有重大的决策继续维持投票控制权，不怕牺牲短期的利益。为了经营一家“对世界做好事的公司”，他们将放长眼光，就算赚得 10 亿美元的长期计划只有 10% 的成功机率，他们也会无怨无悔，放手去做。

他们说，20% 的研发计划会失败，但 Google 保留冒大险、犯大错、不怕失败的权利，愿意花钱冒险推动新的尖端计划，即使短期盈余降低也在所不惜，以确保公司走在竞争对手的前头。

为了孕育创造力，他们将继续鼓励员工花 20% 的时间，研究自己感兴趣的构想，而不是奉命行事，做上级指定的项目。远近知名的员工亲和文化，是不能让步和碰触的禁地。它会继续给员工优渥的福利，不愿意像许多公司着眼于改善盈余，降低员工福利支出。

他们坚持，这家二千余人的公司，不会因一味讨好金融市场而改变特有的企业结构。他们打算继续和 CEO 施密特(Eric Schmidt)根据“三头政治”的形式，共负管理责任，不采用传统的 CEO 制。

不少专家赞誉 Google 的“奇才”背叛传统的思维。他们等于拐弯抹角，在企业丑闻和贪渎频传的污浊环境中，用优雅的语汇，指责行之有年的种种不当做法。

可是“离经叛道”的想法，也可能吓跑传统投资人。Google 的目标，是建立一家有异于他人的公司，愿意牺牲漂亮的单季业绩引来的短期掌声，求取更长远的更大成功。所以，他们几乎低声下气地恳求投资人，不要浪费辛苦挣来的钱，购买短期内看起来一文不值的股票，因为 Google 不会向华尔街的短期压力低头。

新股上市申报书在许多方面，听起来像是摆脱窠臼的经营大计，洋溢着反达康企业、反既有制度的气息，却也处处显露它是一家遵循古风的公司——业绩蒸蒸日上、经验丰富的管理团队紧控经营大权、不短视近利。传统与创新融合，乐观、理想、务实并存，紧跟世事发展，但同时又显得始终如一。

总之，它堂而皇之地宣告：“我们真的和别人不一样——而且比别人更好。”

## 2.2 荷兰式拍卖惊奇

如果你获得了人们的注意，就可以把这些注意力变成金钱。

——《FORTUNE》杂志

拉里·佩奇与谢尔盖·布林始终固守自己一贯的行事风格，即使在首次募股融资的重大事件上也不例外。

不简单的 IPO

“也许成功总是充满矛盾的，Google 的成功源于他的简约风格，而他的 IPO 却是如此的不简单。”Oceanus Value Fund 联合经理、电子书“Investing in IPOs”的作者 Tom Taulli 对 Google 特立独行的做事风格表现出了极大的兴趣。

2004 年年初当 Google 宣布将采用荷兰拍卖方式发行 IPO 时，这个决定震惊了华尔街的各界人士。

同年 8 月，Google 选择摩根斯坦利和瑞士信贷第一波士顿为上市承销商，同时选择了荷兰式拍卖的方式向公众发售股票。在荷兰式拍卖方式中，投资者需要在同 Google IPO 相关的银行开设账户，同时提交购买订单，订单上需要标明以何种价格购买多少股股票。随后 Google 根据拍卖的情况确定一个“清算价”（clearing price），出价等于或高于这一价格的投资者都有机会购买该公司股票。而在传统的 IPO 方式下，IPO 价格是由银行机构根据用户需求自行确定的。



最初，市场人士担心由于人们过分关注 Google 上市，再加上 Google 家喻户晓的知名度可能会导致估价过高。Google 也向潜在股东们发出谨慎操作的警告。Google 在 IPO 说明书中警告“赢家诅咒”的可能性的发生，即成功竞标者可能会遭到投资出现大幅下跌的可能。

在这一非正统的、拍卖方式的 IPO 开始之后的数月，Google 的股票走势强有力的证明了专家们的担心，甚至它自己发出的投资风险警告都是多余的。而实际上事情恰恰相反。为了吸引更多机构的关注，Google 还曾经宣布股票发行价有可能会低于“清算价”。Google 公司在首次公开招股时曾明确向全世界表明，该公司认为 Google 的股价应当在每股 108 美元~135 美元之间。当然，这一价格也仅仅是 Google 在 2004 年夏天上市之初自己提出的发行价格。2004 年 8 月 19 日，最终成功竞标者以 \$85 每股获得 Google 股票，上市交易的当天该公司股价就上涨了 18%。。在接下来的 3 个月中，股票一度飙升至 \$201。

而那些毫不犹豫地竞拍下 Google 股票的投资者则及时地抓住机会大赚了一笔。如此的快速得到收益不禁令人回想起网络繁荣时期的情形。另一部分对 IPO 袖手旁观的市场观察人士不得不重新审视对拍卖上市的先前观念。

“理论上，荷兰式拍卖应该能够有效的得出价格水平，也应该在 IPO 之后没落下去。但是事情的发展完全相反。” Taulli 说。Google 发行 IPO 之际，Taulli 曾建议投资者静观拍卖的形势，然后当股票在纳斯达克交易市场上开始交易时买进股票。但是，Google 股票并没有如他所预想的那样在第一天交易出现下跌，反而成功地上涨 \$15。

尽管 Google 股价目前已经增长了一倍，但仍有很多分析人士在探讨 Google 采用的荷兰式拍卖 IPO 方式是否取得了成功；Google 是否完全没有考虑“清算价格”而将股票发行价定得过低；Google 的 IPO 是否还是让大投资者占尽优势。关于这些问题，Google 似乎了然于胸，未发表评论。

### 引发荷兰式拍卖风潮

当 Google 通过荷兰式拍卖的方式确定了首次公开招股 (IPO) 价格时，很多分析人士预测 Google 的这一创举将会改变华尔街的交易方式。然而，虽然 Google 引领了在线搜索商务运作，但是，公司别具一格的 IPO 运作方式却没有感染其他公司采用相同的荷兰式拍卖上市。

同时，关于这种 IPO 方式到底是优是劣的争论一直没有停息，引发了一场资本市场的荷兰式拍卖风潮。

负责 Google 首次公开招股的 W. R. Hambrecht & Co 公司表示，那些计划 IPO 的公司还需要一段时间来分析 Google 的 IPO 方式，并确定这种方式是否适合它们。Hambrecht 投资银行的主管布莱恩·布里斯托 (Brian Bristol) 表示：“我们曾经想过，一旦 Google 的 IPO 取得成功，将会有众多



计划 IPO 的公司同我们取得联系。然而现在这种情形并没有发生，我想人们要理解 Google 的 IPO 方式还需要一定的时间。”

摩根斯坦利机构证券部门总裁兼首席运营长维克拉姆·潘迪特(Vikram Pandit)表示：“不论如何，Google 此次 IPO 给我们带来的全新的体验，同时也是我们完成的最重要交易之一。Google 的这种 IPO 方式是否还会有关系采纳，只有时间才能告诉我们答案。”

事实上，大多数投资银行都对这种 IPO 方式避而远之并不让人感到奇怪，因为在这种方式下投资银行获得的佣金较少，同时对 IPO 的控制力也不足。不过 Hambrecht 认为，虽然银行方面反对，但计划上市的公司对这种 IPO 方式却非常感兴趣。布里斯托也表示，最近刚刚有一家公司在考虑以拍卖的方式发售股权。

“我们已经察觉到来自这方面的咨询数量大大增加，我认为这是因为人们意识到拍卖是一种比较好的系统的缘故。” WR Hambrecht 发言人 Sharon Smith 说道。目前排上日程的 IPO 公司还没有表示要采用拍卖方式的，同时 Smith 拒绝透露对拍卖方式上市感兴趣的公司。

在 Google 之前，最后一个采用荷兰式拍卖方式发行 IPO 的美国公司是 New River Pharmaceuticals(NRPH)，自从 2004 年 8 月份上市以来其股价已经几乎翻了一番。在这之前是一批中小型公司采用拍卖方式上市，包括 Peet's Coffee(PEET)，Salon(SALN)及 Overstock.com(OSTK)。

大多数公司选择了投标建档，填写投资银行承销商保证 IPO 股票购买者权益的传统的股票分配表格的方式。

反对投标建档的批评人士认为这种方式使得投资银行得以通过压低股票价格帮助持有前 IPO 股票的客户(当然也是银行的主要客户)在上市交易的第一天股票上涨之际取得超额收益。公司虽然上市了，但是付出的代价却是股票以低于市值的价格被 IPO 前投资者购买。

赞成拍卖上市的人士认为拍卖的好处在于，由于对其感兴趣的投资者都可以参与竞价，因此上市公司能够得到符合实际的股价评价。

但是，Taulli 认为 Google 上市案例中非同寻常的成功是有一定因素促成的。第一，拍卖程序与众不同且复杂之极。在 Google 的股票投标过程中并不是每个经纪人投标，而是规定投资者必须首先注册得到一个投标认证码，然后在某个经纪人处参与投标。因此许多经纪人规定投资者必须有一定的资产基础才能参与投标，Taulli 说。

## 2.3 股价之后的思考

领导人物必然是与众不同的，他能探究各种假定状况，并能对传统抱有怀疑的态度。

—— 彼得·普瑞尔

《圣何塞水星报》专栏作家 Dan Gillmor 是美国硅谷最著名的 IT 专栏作家。Google 上市之后，他在《圣何塞水星报》撰文指出，Google 上市之后直步青云的走势已使人们依稀看到，Google 所构筑的将是一个不平凡的事业。

自 2004 年 8 月 19 日以 85 美元的价格首发上市之后，Google 股票在证券市场中的表现令市场分析人士颇感振奋。上市 9 个多月以来，Google 股价高开高走，截止目前已远远超过该公司此前定出的 135 美元每股的最高价格。Google 的股价曾经一度达到 201 美元，超过了 200 美元的心理价位，Google 目前的股价已较首次公开招股时 85 美元的发行价上涨了近 140%，市值总额为 500 多亿美元，比福特和通用加起来的总和还多。

Google 在证券市场中的良好表现令 NASDAQ 的投资者明白，如果你是一名长线投资人，即便是在当前的价格购买 Google 股票，其未来所取得的收益也将是惊人的。

### 创新是不竭动力

Google 股价的不断上扬证明了 Google 作为科技股的强大实力。而更令投资者看好的是，这家以技术见长的搜索经济代言人并没有满足于目前的现状，而是在不断地创造创新的动力。

Google 宣布要收购 Keyhole 数字地图公司的消息，令 Google 的无数拥趸为之疯狂，也令投资者们颇感振奋。Keyhole 拥有卫星和航拍的高质量地面地图，3 年前上市以来，其一路走高。

Google 和 Keyhole 联姻会是什么样子呢？至少，Google 可以组织和索引 Keyhole 的高质量地图信息。之前，Google 就曾经专门推出图片搜索。现在，Google 将更加如鱼得水，用户可以获得街道或者区号，并且能从空中俯瞰一个地区的全貌，让仅仅能提供平面地图结果的其他搜索公司相形见绌。

更为重要的是，Google 最近一系列创新技术的应用，标志着其产品发展的黄金时期已经来临。

正如收购 Keyhole 一样，这其中的一些创新技术仍来自收购活动。比如，Google 收购了业内领先的博客工具 Blogger，并购了管理和共享图片的系统 Picasa。另外一部分创新技术由 Google 研究试验室自己完成。

Google 最近推出的系列产品确实令人耳目一新，竞争对手们也许会恍然大悟：原来搜索也可以这么做。

Google 推出了 SMS 短信服务，能在绝大多数手机上进行特写的搜索。比如，用户向 46645 发出一个简短的文本信息，Google 就能在几秒钟内给出回复。

2004 年 4 月推出的 Gmail，在 1 年后的 2005 年 4 月 1 日又进行了升级扩容，将原来 1GB 的容量又扩展到了 2GB。从其简便的操作而言，Gmail 是目前互联网上最具优势的电子邮件程序。它甚至具有 Outlook 的优点，能自动把相关的邮件进行分组和搜索。

Google PRINT 已推出 1 年多时间了，仍在进行不断的测试。它允许用户查找当前图书的特写页面。比如，用户在 Google 搜索引擎中输入“关于迈克尔·乔丹的图书”，你会看到许多相关的图书，而且搜索结果中将列示特写的段落或是句子。当然，这些技术也并非没有任何障碍。目前，Google 正在和有关出版商就有关版权问题谈判。

2005 年 4 月，Google 推出了桌面搜索工具的测试版。这一搜索工具功能强大，可对用户电脑上的绝大部分文件和电子邮件进行搜索。但同时也存在明显的缺点：该工具可能会侵犯用户隐私。比如，如果用户使用他人的电脑查找你的 Hotmail、Gmail 以及其他信息，桌面搜索工具就会搜索出电脑中所有的东西。

上面仅仅是 Google 推出的新的服务的冰山一角，Google 的目标远比这要宏大和雄伟。Google 誓言要把世界上所有的有用信息一网打尽，也许，不久，Google 又会给业界新的惊喜。

让客户都能登得起广告

1981 年，当美国东海岸城市之间普遍通航之即，People Express 公司曾推出了一项崭新的服务：推出比其竞争对手低得多的低价机票。这一举措效果非常明显，乘坐 People Express 公司航班的乘客人数呈现井喷式增长，许多以往主要依靠汽车来旅行的乘客，都转而乘坐飞机。

Google 之所以能获得技术的持久创新力，是因为 Google 公司所从事的主营业务——网络广告正在不断的扩展，从而使得 Google 在证券市场得到投资人的高度青睐。让所有的客户登得起广告，Google 虽非这样说，但确实是这样做的。

在关键词广告之后在网页右侧突然出现的 Google 文本广告，其成本已较在报纸、广播、电视、或户外刊登广告的成本降低了许多。Google 所吸引的广告客户，不仅涵盖资金实力雄厚的跨国大企业，更主要的则是面对那些没有足够资金打广告的小业主，其中包括独自在家办公的 Sohoo 一族。这种事例将大大改变传统广告史。Google 相信，网络广告的市场将是无穷大，大到任何人都可以发布广告来销售自己的商品。因此，网络广告的未来发展肯定将会大大超过专业人士的预测。

从硅谷 IT 观察家、《连线》杂志编辑克里斯·安德森发表的一篇文章中，我们可以看出端倪。在这篇题为《长尾巴》的文章中，克里斯·安德森指出，应当以一种新的方式来看待娱乐业经济学。克里斯·安德森认为，如果以极低的成本供应所有的商品，而且使消费者能够轻松地寻找到这些商品，那么，无论你相信与否，消费者对这些商品的需求都会相应变得无限大。克里斯·安德森说：

“随着网络零售、电子商务的日益普及，我们正在进入一个物质产品极大丰富的社会”。同时他认为，互联网正在使物质社会中的稀缺现象逐渐变得消失。

克里斯·安德森的观点正确与否暂且不论，但至少就目前 Google 所定义的崭新的广告市场而言，其观点已被证明是正确的。截止目前，Google 对于通用汽车在电视广告中投入的巨额费用没有表现出兴趣，但对通用汽车的一名用户在其家里开展商业活动表示了极大关注。正是 Google 文本网络广告的出现，使得这名在家里开展商业活动的通用汽车用户以能够承受的价格在互联网上刊发自己的广告。

对于公关费用有限的小客户而言，这种颠覆式的广告性质绝对是一个崭新的世界。上文提及的 People Express，在经营了不久之后便宣告破产，并不仅仅是因为这家航空公司在经营当中出现了一些失误，最直接、最主要的原因是其竞争对手也开始推出同样的低价服务来争夺市场。但这并不意味着低成本模式就会消亡，西南航空公司的崛起就是一个典型例子。

Google 正在致力发展的网络广告事业，其广告客户的类型以及数量将会远远超过传统媒体。可以预料，许多或者更多的传统媒体广告公司也会清楚地意识到这一变化，希望通过扩展新型业务来增加广告客户的数量，从而增加营业额。因此，于 Google 而言，其竞争对手不仅包括如微软、雅虎、eBay 等早已涉足网络经济的巨头，而且还必将包括那些新兴崛起的网络公司。

在强手如云的网络广告市场中，当前的 Google 无疑将自己放置在了一个巧妙的位置。Google 所创造出的临界物质将会被证明具有无以伦比的独特性，而且 Google 也许将在不久的将来成为网络广告产业当之无愧的霸主。可以肯定的是，后来居上的网络广告领军人物 Google 或是其他的网络广告公司，一定会赶超早期的网络广告霸主 eBay 和传统的媒体广告，成为新的霸主。将有多少钱投入到低成本的网络广告市场？这是难以预料的，因为 Google 迅速崛起的神话表明，网络广告市场的潜力实在是难以估量的。

Google 也许不会独占网络广告市场，但它肯定会获得其中很大的一块市场份额。按照当前的市场价格，Google 的营收仍有很大的上升空间。

## 2.4 将反传统进行到底

产业革命是既无开头也无结尾的乐章，它仍在奏响。

—— E·J·霍布斯鲍恩(Hobsbawm)，《革命的时代》(1962 年)

佩奇 2003 年接受《圣何塞水星报》访问时说：“我们的特征是一向习惯于打破规则。”这家反传统的搜索公司，似乎要将自己的反传统行动进行到底。

## 反对股票分拆

自 Google 上市以来，其所处的环境发生了戏剧性的变化。雅虎是其最为接近的竞争对手，自 2004 年 8 月底以来股价猛升了 32%，达到了 38 美元每股，这意味着雅虎会呈现出和 Google 一样的上升势头。同时，Google 在同年 10 月 21 日打消了第三财季的期望，其 5.03 亿美元的收入超过了分析师的预测约 11%。

表现上佳的第三季度财报使得分析师们调高了 Google 2005 年收益预期。根据华尔街分析师当前的预计，Google 2005 年的收益比将保持在比较合理的 55 倍左右。同时，雅虎 2005 年的收益比预期为 76 倍，eBay 为 63 倍。对投资者来说，鉴于 Google 管理经验的不足和平均的收入来源，和其他互联网巨头相比，Google 增长应保持在合理的 15~25% 之间。

令人振奋的是，在过去的几个月，尽管来自竞争对手雅虎和微软的冲击不断，但 Google 的市场份额在不断攀升。据 WebSideStory 分析机构的调查数字显示，截至 2004 年 10 月底，Google 在美国搜索引擎市场的份额已经从同年 3 月份的 41% 增加到 49%。

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。

因此，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。

2004 年美国东部时间 11 月 5 日下午，华尔街的投资家们希望 Google 能够将股票进行分拆 (stock split)，以使更多的人有能力购买该公司股票。在历史上曾经有多家知名公司进行过股票分拆，其中包括 Google 的主要竞争对手微软和雅虎。

不过，诸多迹象表明 Google 并没有分拆的打算，该公司发言人史蒂夫·兰顿 (Steve Langdon) 也拒绝就此发表评论。美国银行公司的基金经理巴林·兰道 (Barry Randall) 表示：“我不认为 Google 的管理层有分拆股票的打算，至少这并没有提上他们的议事日程。” Tribe Networks 公司主管马克·平克斯 (Mark Pincus) 也赞同这种看法，他说：“我可以打赌 Google 不会将股票进行分拆。”

在华尔街，那些股价超过 100 美元的美国公司进行股票分拆是一件很平常的事情，而投资者也希望这些公司能够进行股票分拆以使自己有投资机会。根据 Thomson First Call 公布的数据，到目前为止共有 2682 家公司完成或宣布了股票分拆计划。

但对于 Google 创始人和主要股东佩奇和布林而言，似乎准备打破股票分拆的常规。在 Google 的首次公开招股声明中，佩奇和布林曾表示，他们对于“股神”巴菲特 (Warren Buffett) 的做法非常钦佩。而事实上，巴菲特的 Berkshire Hathaway 公司就从来没有进行过股票分拆。



Google 之所以反对股票分拆，是因为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。”当然，也有很多公司反对股票分拆是因为股价并不稳定，可能会在高位之后大幅度回落，而 Google 显然并非这种情况。

股票分拆并不会影响 Google 的市值，但无疑将会影响股票的价格。随着股票数量的增多，Google 的股价必然会被稀释。例如，当前 Google 的股价位 169.35 美元，已发行股票 2.75 亿股，如果 Google 将每股股票分拆为四股，该公司已发行股票数量将增至 11 亿股，股价则会降至 42.34 美元。这显然是 Google 不乐意看到的。

### 改变单一收入来源

与雅虎等竞争对手相比，Google 当前 200 多美元的股票价格的确不是浪得虚名。但是，如果通过其他标准衡量，Google 当前的股价的确有些价格过高。仅以现金流量为例，据 Janco Partners 预计，Google 2005 年的市值将达到现金流量的 48 倍，该比例高出雅虎 14%。而 Janco Partners 机构的 Martin Pyykkonen 认为，鉴于 Google 没有经营上市的记录和业务的相对集中，按照正常水平，Google 的该比例应比雅虎低 20% 左右，价格应该维持在 125~140 美元左右。

除此之外，财经观察家们对于 Google 解决公司长期发展所面临的挑战也表示出了担忧。目前，Google 的收入来源相对比较单一，大部分收入均来自搜索服务。相对于 Google，雅虎的收入来源则更加多元化，雅虎收入有 40% 来自搜索广告，40% 来自在线显示广告，另外 20% 来自在线个人和体育服务订阅等。

但随着搜索广告市场的日益反弹，单一的收入来源也许并不会影响 Google 的发展。但许多业内分析师均表示，该市场在未来几年内发展速度将有所放缓。据 eMarketer 预计，2005 年，美国搜索广告市场增长幅度将从 2004 年的 55% 降至 19%。尽管海外市场收入将继续保持高速增长势头，但美国市场的衰退必将在很大程度上影响 Google 的发展。

当然，Google 不会坐吃山空。现在，Google 已经陆续推出了一系列新产品。比如，支持在线广告的 Gmail 电子邮件服务以及新近推出的桌面搜索服务等将为 Google 提供一条新的收入源。但这些创新产品究竟能在多大程度上增加 Google 的收入，目前还不得而知。

实际上，早在 2004 年 4 月，Google 将曾经对其业务单一的状态进行了改善：允许美国和加拿大的广告商对任何关键词进行竞价，包括商标词汇。这些词汇将作为该公司赞助的列表服务的一部分。Google 负责全球在线销售和运营的副总裁 Sheryl Sandberg 说，Google 计划把商标词汇拿出来拍卖。这一举措也表明了 Google 为维护其主要收入来源采取了越来越积极的措施。

## Google 的价值观

在 20 世纪 90 年代整体沉沦的互联网企业中，Google 的专注和执著，使它成为一种信念的化身，成为客观、公正的代表，成为技术改变生活的一个实例。

要完全了解 Google，您需要了解 Google 在重新定义个人、企业和技术人员对互联网的看法的整个过程的方方面面。Google 在其中文网站刊登了“我们的价值观”，阐述了其特立独行的对互联网、搜索引擎的理解，以及观看问题的方式，现摘录于下。

### 1. 以用户为中心，其他一切纷至沓来

创建伊始，Google 即以提供最佳的用户体验为其中心任务。虽然很多公司主张客户利益优先，但难以抗拒各种诱惑，往往会牺牲客户的少量利益来增加股东价值。Google 的一贯态度是：如果所做的更改不会给网站访问者带来任何优势，则将坚定不移地予以拒绝。

界面清晰易用；网页加载迅速；绝对不出售搜索结果中的排名位置。

在网站上刊登的广告应提供相关的内容，且不会影响用户的体验。

Google 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。用户群体的增长并不是通过电视广告活动，而是通过用户的交口称颂来实现的。

### 2. 最好的方式是将一件事情做到极致

Google 要做的就是搜索。Google 不做星座预测，不做财经咨询，也不做聊天。而是带领着世界上最大的研发队伍，心无旁骛地攻克搜索问题。Google 知道自己擅长什么，也知道如何可以做得更好。通过持之以恒地对难题进行反复的探索，Google 始终能够解决困扰他人的复杂难题，并不断地改进已被公认为网上最佳的服务。

借助于 Google 错别字改正程序以及 Google 工具栏等创新工具(通过后者用户可以从任何一个网站进行 Google 搜索)使得数百万用户能够享受到快捷、完美的信息搜索体验。Google 的全体员工均专注于创造完美的搜索引擎，并为实现此目标而孜孜不倦地努力工作。

### 3. 快比慢好

Google 相信瞬间带来的喜悦。您需要解答的时候，是希望马上会得到解答的。这点是毋庸置疑的吧？Google 可能是世界上惟一个努力让其用户尽快离开自己网站的公司。Google 执著地削减自己网页上的每一个多余的比特和字节，不断地提高服务环境的效率，并一次次地打破自己创造的速度记录。其他人认为大型服务器是处理海量数据的最快捷方式。

但 Google 却发现联网的 PC 机速度更快。在他人已接受搜索算法所决定的明显速度限制时，Google 却写出了新的算法，证明了速度无限的真理。Google 一直在不断地努力，让速度再快一点。

#### 4. 网络需要民主的作风

Google 之所以成功，原因在于它依赖数以百万计的向网站发布信息的用户来确定哪些网站提供的内容具有价值。Google 不依赖一组编辑人员或仅仅根据某个词汇出现的频率来为每个网页评级，而是采用一项突破性技术，即 PageRank<sup>2</sup>。PageRank 对一个网页所链接的所有网站进行评估，为它们分配一个值（在一定程度上参照了与相应网站链接的网站）。

通过分析网络的整体结构，Google 能够确定哪些网站被最对其信息感兴趣的用户投票评为最佳信息来源。随着网络规模不断增长，每一个新网站将成为另一个信息点，同时也是要记入的另一张选票，该技术也会不断地得到改善。

#### 5. 您不必坐在台式机前也能获得所需的答案

世界的流动性越来越强，人们很难再局限于一个固定的角落。无论是通过 PDA，还是无线电话，甚至是在汽车里，人们都希望随时获得所需的信息。Google 在这一领域开发了多种创新技术，其中包括 Google Number Search。通过这一技术，人们从具有上网功能的手机以及即时转换系统（将以 HTML 格式编写的网页转换为手机浏览器可以读取的格式）上查找数据时，可以大大减少键击次数。

借助于这一系统，人们能够从 Palm PDA、Japanese i-mode、J-Sky 和 EZWeb 等原先不能显示网页内容的设备上打开数十亿个网页，以查看网页内容。尽管搜索引擎在任何地方都可以帮助用户找到所需的信息，但 Google 仍然在不断地探索新技术和提供新的解决方案。

#### 6. 您可以通过正当途径赚钱

Google 是一个企业。它通过以下两种方式来获取收入：向其他公司提供搜索技术；向广告客户提供在 Google 或网络的其他网站上刊登广告的服务。然而，您可能从未在 Google 上看到过广告。这是因为，除非广告与所显示的搜索结果页内容相关，否则，Google 不允许在我们的搜索结果页上展示任何广告。

因此，只有某些搜索才会在搜索结果的上方或右侧显示赞助商链接。Google 坚信，仅当广告与您要查找的内容相关时，才会为您提供有用的信息。

Google 同样也证明了广告不必过分渲染也能够切实有效。Google 不接受弹出式广告，因为这会干扰用户查看所请求的内容。我们发现，文字广告（AdWords）的内容在与其读者相关时，所带来的点击率要比随机显示的广告高得多。Google 的优化小组与广告客户合作，以提高广告系列在有效期内的点击率。

因为点击率越高，表明广告与用户感兴趣的内容的相关性越高。任何广告客户，无论其规模大小，都可以利用这一针对性强的媒介。既可以通过我们的自助式广告服务计划在数分钟内在线投放广告，也可以在 Google 广告服务代表的帮助下发布广告。

在 Google 上刊登的广告总是明确地标记为赞助商链接。不损害我们搜索结果的完整性是 Google 的核心价值观。我们绝对不会操纵排名位置来将我们的合作伙伴放在搜索结果中排名较高的位置。没有人能够购买更高的 PageRank(网页评级)。我们的用户信赖 Google 的客观公正性，任何短期利益都不能够构成破坏这种信任的理由。

成千上万的广告客户使用我们的 Google AdWords 计划来推广他们的产品，我们相信 AdWords 是同类计划中规模最大的一个。此外，成千上万的网站管理人员利用我们的 Google AdSense 计划，刊登与其网站内容相关的广告，以增加收入和改善用户的体验。

## 7. 信息始终在不断地累加

当 Google 索引中包含的互联网上的 HTML 网页超过任何其他搜索服务之后，我们的工程师开始将精力转到那些不太容易获得的信息上。有时只是合并新数据库的问题，如添加电话号码、地址查询以及企业目录。有时却需要更多的创造性工作，如增添可搜索超过 88,000 万张图片的功能，或增添对原始格式为 PDF 文件的网页进行查看的方式。

由于 PDF 格式的大量使用，我们需要扩展所搜索的文件类型的列表，以支持使用 Microsoft Word, Excel 和 PowerPoint 等多种格式创建的文档。为了满足无线用户的需要，Google 开发了一种独一无二的技术，可将 HTML 格式的文件转换为移动设备可读取的格式。该列表不会就此终止，因为 Google 的研究人员将持续不断地探索新的方式，将全球范围内的所有信息提供给寻找答案的用户。

## 8. 对信息的需求超越了国界

尽管 Google 的总部位于加利福尼亚州，但办事处遍布全球，Google 的宗旨是帮助全世界的用户获得所需的信息。为了实现这一目标，Google 维护着十多个互联网域；在 Google 所提供的搜索结果中，超过一半提供给美国境外的用户。用户可以根据自己的喜好，从 Google 支持的 35 种语言中任选一种来展示搜索结果。

此外，Google 还提供翻译功能，无论用户的母语是哪种语言，都可以搜索到所需的内容；不喜欢使用英语搜索的用户可以将 Google 界面自定义为大约 100 种语言中的任意一种。为了更快地补充新语种，Google 为志愿者提供机会帮助做一些翻译工作，Google.com 网站上提供了供翻译使用

的自动工具。这一流程大大改善了 Google 为用户（甚至位于地球上最偏远角落的用户）提供的服务的种类和质量。

## 9. 没有西装革履也一样严肃认真

Google 的创始人一再声明公司所重视的惟有搜索。他们创建公司的理念是工作应具有挑战性，而挑战可以带来乐趣。正是由于这一点，Google 的企业文化不同于其他公司，而并不是因为这里到处都有熔岩灯和大橡胶球。同样，对于我们的在线服务，Google 始终将用户放在首位；而对于日常生活，Google Inc. 将自己的员工放在首位。我们重视团队的功绩，并为个人的成就而备感自豪，这些都促成了公司的全面成功。

新想法经过交流和试验，然后以惊人的速度投入实际应用。其他公司的会议可能会占用几个小时，而在这里通常只不过是排队购买午餐时的一次聊天，写代码的人和写检查程序的人之间不存在任何屏障。这种畅所欲言的环境提高了员工的工作效率，并促进了员工之间的友爱，而这种氛围又因肩负数以百万计的人们对 Google 搜索结果的信赖而进一步加强。为希望做出重大贡献的人员提供适当的工具，他们定然不负期望。

## 10. 只是优秀还不够

Google 提供的服务始终超出人们的预期。Google 不会将最好视为终点，而是看作一个新的起点。通过创新和反复探索，Google 选择行之有效的技术，并以异乎寻常的方式不断进行改进。搜索对于拼写正确的文字没有问题，对于拼写错误的文字会怎样呢？Google 的工程师透视用户的需求并相应地开发错别字改正程序，就像知道用户在想什么一样。

在 WAP 手机上进行搜索时的时间太长？Google 的无线技术部门开发了 Google Number Search，将每个字母击键三次减少为只击一次。尽管 Google 的客户群体数以百万计，Google 仍然能够迅速找到发生冲突的位置，随即加以解决。但是，Google 与众不同的一点，就是在全球用户还未明确意识到自己的需求之前为其做出周密考虑，并开发出富于创新的工具和产品来满足他们的需要。这种永不满足现状的态度就是深藏在世界上最佳搜索引擎背后的终极驱动力量。

# 3. 最好的捕鼠器

## 3.1 佩奇位阶

砌一堵墙之前，我该问问清楚，圈在墙里边的和留在墙外边的都是些什么……

——罗伯特·弗洛斯特



在一个跟往常一样的工作日，Google 的工程师克里什纳·巴拉特对搜索排行的词汇进行汇总。这时，他们发现前一天搜索排行的榜首是一个冷僻词条：“卡罗尔·布雷迪的娘家”。《布雷迪家庭》是美国 20 世纪 70 年代的情景喜剧，在此之前几乎名不见经传，人们为什么会突然对这一喜剧发生兴趣呢？

后来，克里什纳·巴拉特终于找到了原因。头一天晚上，在美国电视有奖竞猜节目“谁想成为百万富翁”中，最后一道决定百万美元归属的关键问题是：“卡罗尔·布雷迪的娘家姓什么？”节目主持人提出这个问题不过几秒钟，就有数以千计的人登录 Google 搜索答案。

有意思的是，这个条目的查询特征图依据时间推移相继出现了两个邻近高峰，很显然这是美国东西两岸的搜索统计。而相隔较远的地方出现了第三个比较小的峰值，是夏威夷的搜索统计。

你想知道问题的答案吗？那么请点击你的鼠标吧，每个人与任何问题的答案之间只有点击一下鼠标那么远。

Google 通过这件事情告诉人们，人们的生活对 Google 是那么地依赖。在今天，Google 已经成为一种文化现象，成为人们使用互联网的一种重要方式。许多人靠它掌握更多的信息，却也因此变得更懒。生活中的打赌，邻里的小争执，模糊的记忆，弹指间尘埃落定。俄罗斯总统普京生于何时和何处？姚明在哪一年登陆 NBA 并打第一场球？中巴足球对抗赛什么时候在电视上首播？

只要开启 Google 页面，敲入几个键，一张清晰、非常方便供以查询的网站清单就出来了，你可以一点一点选去找答案。1995 年的时候，有谁知道网络将在我们的私生活和工作上变得那么重要？甚至于 2004 年有谁能够预见网络搜索引擎会变得那么重要？

对许多人来说，由于 Google 的存在，网际网络才真的变得十分实用和强大。我们可以不去看网易的新闻，可以不用 MSN，也可以不安装 QQ，但我们无法不用“Google”这本大百科全书。

在 Google 之前，为什么未能出现成为人们首选的搜索引擎？它能在很短的时间内迅速窜起，成为世界上最受用户喜爱的搜索引擎，归根究底在于一个古老的原则：这家公司做出了更好的捕鼠器。

Google 作为目前互联网上功能最强大的免费搜索引擎，其索引目录中储存有 80 多亿个网页及网页快照，10 多亿张图片，用户可以使用 100 多种语言文字进行搜索。现在，Google 平均每天接受的搜索次数为 1.5 亿人次，全球大约 80% 的搜索目标是通过 Google 来完成的。

由于远比以前的任何搜索引擎好用得多，事实上 Google 改变了许多人使用网络的方式。几乎一夜之间，它让网络变得实用许多，尤其是对“非专家”使用者而言，其中许多人现在把 Google 当作网际网络的前门。企图急起直追的微软公司 CEO 波尔默 (Steven A. Ballmer) 不得不承认：“Google 证明了一个事实：更好的捕鼠器果然重要。”

1998 年诞生的 Google,当然不是第一个搜索引擎。当时的其他搜索引擎,能够扫描或者“抓取”网络的一大部分信息、建立索引,然后找出符合特定字词的网页。

在当时,创立另一家网络搜索公司无疑引起了硅谷许多 IT 分析人士的嘲笑,因为许多人都认为网络搜索已经是一条死胡同。市场上已经有 AltaVista、网景(Netscape),以及美国在线(AOL)的“网络爬虫”(WebCrawler),更别提 Lycos、雅虎(Yahoo!)和其他许多网站提供的搜索服务。

网络搜索引擎多如过江之鲫,可惜它们的搜索功能都是雷同的。它们在呈现搜索结果网页时,有时多达数十万条的条目,叫人从何看起? Google 相信自己能够提供不同于它们的搜索。

Google 从一开始,追求的就是一个完美的搜索引擎。佩奇和布林认为,所谓完美的搜索引擎,就是能跟你进行智能对话,能够丝毫不差地了解你的意思,同时丝毫不差地提供给你想要的东西。

这两位年轻人的成就,在于拒绝接受技术方面的限制,埋头持续努力创新,发展出佩奇位阶(Page Rank,也翻译为网页级别)技术。该运算法则是 Google 成功的核心,使其区别于以前所有的搜索引擎并赋予其从浩淼网络中为用户找出最有用网页的神奇能力。它决定哪些网页可能有你最想要的信息,并在搜索结果网页上根据相关性高低整理排序,从而改变了网络搜索的方式。

Google 的搜索结果排列是依据其“网页级别”(Page Rank)技术,即考察该页面在网上被链接的频率和重要性来排列的,互联网上指向这一页面的重要网站越多,该页面的位次也就越高。作为组织管理工具,网页级别利用了互联网独特的民主特性及其巨大的链接结构。实质上,当从网页 A 链接到网页 B 时,Google 就认为“网页 A 投了网页 B 一票”。Google 根据网页的得票数评定其重要性。然而,除了考虑网页得票数(即链接)的纯数量之外,Google 还要分析投票的网页。“重要”的网页所投出的票就会有更高的权重,并且有助于提高其他网页的“重要性”。

重要的、高质量的网页会获得较高的网页级别。Google 在排列其搜索结果时,都会考虑每个网页的级别。当然,如果不能满足您的查询要求,网页级别再高对您来说也毫无意义。因此,Google 将网页级别与完善的文本匹配技术结合在一起,为您找到最重要、最有用的网页。Google 所关注的远不只是关键词在网页上出现的次数,它还对该网页的内容(以及该网页所链接的内容)进行全面检查,从而确定该网页是否满足您的查询要求。

Google 以其复杂而全自动的搜索方法排除了任何人为因素对搜索结果的影响。虽然 Google 也在搜索结果旁刊登相关广告,但没人能花钱买到更高的网页级别,从而保证了网页排名的客观公正。

比如,你想搜索“贝克汉姆”,Google 会搜索出所有涉及“贝克汉姆”的网站,然后将其中出现频率最高的网页列于首位。所以,Google 的每一个搜索结果都是“纯技术选择”,是计算机程序按照点击率规则自动排列出来的。正是由于它的真实性和权威性,人们现在已经习惯于通过一家公

司、一种商品在 Google 上的位置和查询结果数量来判断其知名度和重要性，这就是所谓的

“Google”指数。有人评论说：“由于 Google 的举足轻重，它能决定网上行销企业的成败。地段的选择历来是零售商的头等大事。而对于网上零售商而言，角逐 Google 排名无异于争夺黄金地段。”

因此，Google 公司每周平均会收到一万封电子邮件，询问的都是同一个问题：“如何才能让我们的公司在 Google 上的排名上升？”

佩奇和布林早期还有一项叫“anchor text(锚文本作为页面价值评估参数)”的重要发明。锚文本一般以蓝色字体显示并以下划线标示，构成网页之间的链接文字。两位创始人均认为锚文本对链接页面提供了极为精炼的内容描述。此外，当用户使用人名或公司名称搜索时，锚文本的使用还可有效确保最佳网站能够出现在搜索结果的顶部。

事实上，Google 采用的是被称为“线性代数”的一项数学分支成熟技术，从而一步完成计算程序。(PageRank 实际运算公式仍存在于斯坦福大学的网页上，其中还包括到一项额外的避免网页分值持续上升的“递减因数”。)

另外，佩奇位阶一直被不断修改，避免人们将此套系统用作他途。现在，网页在 Google 搜索结果的排名逐渐被人们所重视，尤其对于依靠搜索引擎吸引潜在客户的商家来说更加重要。于是，SEO(搜索引擎优化)技术应运而生，它可以提高网页在 Google 及其他搜索引擎上的排名。Google 原始的运算法则被按照一种简单直接的模式操作，通过建立网页“链接工场”增加目标网页的导入链接数量，从而夸大该网页的重要性。比如，搜索优化公司可以拥有许多网站，在这些网站上链接某一个网站等。于是，Google 对佩奇位阶作了修改，最初的排名原则已经逐渐被复杂化，目前已经能够识别并把那些作弊网页记录下来。

Google 发展出来的这套演算式，产生了其竞争对手难以望其项背的竞争优势，在搜索技术领域构成很高的“进入障碍”(Entry Barrier)。Google 专有的佩奇位阶，以客观的方式衡量网页的相关性和重要性时，必须运用的公式中含有 5 亿多个变量和 20 亿个词汇。

在这个演算过程中，没有人为介入或者操纵。Google 表示，它的使命是“世界所有信息的有效组织者”，佩奇位阶为 Google 实现了初步的理想。

### 3.2 净化视野策略

企业成功的关键在于认清哪些特色能使自己免于竞争。你必须强调这些特色，经常重申重要性，绝不能让它稀释淡化。

—— 罗蒂克·安妮塔

Google 的总部位于美国加利福尼亚山景路，在大楼二层的高台上矗立着一台巨大的显示器，屏幕上不断地滚动刷新来自全球的查询信息。

3 年前，这个大型显示器就已经安装完毕。如今，在它的四周摆满了各种各样的有趣玩意：飞机上的索环、戴着假发的日本小鸡、万圣节的蜘蛛等，让人目不暇接。这个体积庞大的显示器分成上下两个部分。上半部是一幅能显示黑夜与白天的世界地图，地图上遍布各大洲的是一个个闪烁着不同颜色的亮点，每一个亮点代表一种不同的语言以及几千个要查询的问题；下半部显示用户通过 Google 查询的问题，一屏只出现 10 个问题，不停地向上滚动，5 秒钟后就消失了。所显示的每一个查询问题前面都会出现用户所在的地址并且精确到城市。如果第一次研究用户所输入的这些要求，它们可能显得杂乱无章，无从解释。但几个小时之后，一个具有逻辑性的图案就出现了。这些图案不仅仅是 Google 用户的分布图，还是现代技术的分布图，甚至是新经济繁荣的格局图。每时每秒，全世界有 42% 的搜索引擎用户会向山景路这幢大楼所管理的服务器展示自己内心深处的冲动和渴望。而这些搜索的关键词，则构成了记录我们这个时代的符号。

如果能够进入 Google 总部仔细观察，你就会发现这里简直就是一个大学实验室与“兄弟会”会所的混合体。在走廊上来回溜达的程序员们穿着随意的短裤和汗衫，有时甚至还推着自行车或者牵着一只狗。走廊的尽头是一个球状的红色门廊。

Google 的确是不同的，其跳跃的创意与诗意的上班都是那么地令人惊叹。

Google 取得的成功源于两位创建者丰富的想象力。在佩奇和布林创建 Google 之时，业界对互联网搜索功能的理解是：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。而佩奇和布林则有自己的见解，他们认为，决定文档在搜索结果中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。

在后来的经营实践中，证明这一判断是正确的，Google 的使用率刷新得越来越快，每天的搜索量由 5 年前的 100 万次增至目前的 1.5 亿次。当 Google 的竞争对手不断削减搜索服务的投入比重、致力于成为综合性门户网站之时，佩奇和布林却反其道而行之，苦心专注并尽力完善其搜索引擎。

Google 最为人称道的地方是，他的单一与专注。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、社群等等，以至于整个网站首页版面复杂无比。

只有 Google 的首页单纯到不可思议，只有一个输入框让你输入想查询的文字而已，就连网站上的广告都是文字广告。在发展过程中 Google 并不是没有遭到诱惑，当周围的人都疯狂地朝门户网站前进时，这间公司居然能够坚持自己的想法，实在非常难得。

Google 是极端的实用主义，一直保持着深受网民喜爱的网站风格：首页非常干净，只有一个简洁朴素的关键词输入框，没有一条广告的干扰。

佩奇指出：“我们的首页这么干净并不是因为我和布林有洁癖，这是我们的商业决策。”不过据说最初的原因跟商业决策没关系，而仅仅是 Google 成立之时还没有来得及设计首页。但他们随后就发现：对于搜索引擎用户而言，这已经足够。美国 Web Top 统计公司的调查报告随即证实了这一点：人们如果在 12 秒钟内找不到自己所需的内容，忍耐限度就会无法承受，选择离开。所以，Google 页面的空白部分包含着巨大的商业价值：每月至少会吸引 5 000 万忠实用户，并且用户满意率高达 97%。像雅虎那样在网站首页上放置广告条的建议也经常有人提议，结果都毫不犹豫地被否决了，虽然这类首页广告完全可以给 Google 带来 200 万至 1 000 万的收入。“人们只想上来很快地搜索一下，得到答案后迅速离开。我们就为他们提供便利。”布林说。

在某种程度上，Google “净化视野”策略的实施并不仅仅是基于 Google 凭此战略蒸蒸日上和竞争对手的纷纷饮弹，还缘于佩奇和布林推行信仰的才能。两人先后吸引来了大约 50 位计算机科学博士，他们都欣赏 Google 善于攻克技术难题的作风。Google 拥有一个开放性数据库，内含 100 多个未来需要实施的项目，这些项目都由这 50 位工程师负责推进，他们保证不仅仅是工作援手，而且要为 Google 的前途和命运而战，这些工程师心甘情愿地做足智多谋的幕后英雄，他们是 Google 最大的知识财富。用于支持 Google 海量信息传输的服务器分别安放于美国的 5 个数据中心，这些服务器性能强大，安全性能极好，可经受炸弹爆炸和地震等自然灾害的考验。

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。”

### 3.3 广告主不是上帝

所谓经营，就是在某件事情发生以前，就要能预知将有什么状况出现，然后想出必要的对策，静待时机出击。

—— 松下幸之助

在赢利模式上，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正在使用的就是 Google 的搜索技术。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。”佩奇解释道。他的这一说法在 2000 年 6 月份得到了有力的支持：2000 年 6 月 26 日，雅虎正式宣布他们终止与 Inktomi 搜索引擎公司的合作，其门户搜索引擎服务交由 Google 提供。布林说：“与雅虎签定的这一份合同，每个季度就能给 Google 带来几百万美元的收入。”

相对于搜索技术授权，Google 的网络广告是更大的一个板块。目前，Google 的 2/3 收入来自于广告。Google 的网络广告主要分为 AdWords(关键字广告)和 AdSense(文字广告的延伸产品)。

AdWords 即广告客户在 Google 上注册关键字，企业网站链接广告将出现在搜索结果页面的右侧，收费原则是点击付费，不点击不付费，默认点击在中国和波兰最低 0.15 元/次，在全球其他区域是最低 5 美分/次。

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。

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，并且这些广告不会过分夸张醒目。由于所展示的广告同用户在加盟者的网站上查找的内容相关，只要链接的广告被有效点击，加盟者还可以借此从 Google 处分得一部分广告收入。

卖广告，但是不卖搜索结果，这是 Google 做广告的原则。Google 的广告形式不采用横幅广告，也没有令人眼花缭乱的 Flash 动画广告，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，把所有的文字广告单独列出来，并用特别的颜色标示“赞助商链接”。如果有人输入“物流”，那么，在搜索结果网页上就会出现物流网站的文字广告，每次搜索 Google 向商家收取 0.8 美分到 1.5 美分的广告费。用户在使用关键词进行搜索时，相应关键词的广告出现在搜索结果中，并保证出现在搜索结果较前的位置，这种广告效果比那些一进去便强行出现在网站窗口的广告形式好得多，也较能为网民所接受。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都会影响排名。

为了保持搜索结果的公正客观，Google 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。

Ask Jeeves, Goto.com, Inktomi, Looksmart 和雅虎等搜索引擎的收费方式还有两种：其一是列表付费(Paid Listing)，即在这些搜索服务提供商的目录或搜索结果中，客户需要付费才能把自己公司的名字加进去；另一种是位次付费(Paid Placement)，即在关键词的搜索结果中，客户需要

付费才能让自己公司的名次靠前。然而，Google 把公司的名字列入其目录和搜索结果中时从不要求付费。更准确地说，Google 从不允许自己介入这类活动。Google 的网站排列方式只有两种，而且都是自动完成的：在目录页面中按照字母顺序；而搜索结果的排列则依据其开发的 Page Rank 技术，即考察该页面在网上被链接的频率和重要性，换句话说，互联网上指向这一页面的重要网站越多，该页面的位次也就越高。

其他的同业者都在刻意地把广告和搜索结果混合在一起以获取收入，而 Google 的想法似乎显得太缺乏商业头脑，但讽刺的是，所有的搜索引擎服务提供者中，只有 Google 赚尽了银子。据统计，Google 网络广告点击率是行业平均水平的 4~5 倍。一些网络搜索公司总是试图在同一时间做很多事情，他们几乎忘记了搜索的本行。不过，正是由于这些公司的“不务正业”，才成就了 Google 的今天。

### 3.4 重建巴别塔

为增长而增长，乃癌细胞生存之道。

—— 爱德华·艾比 (Edward Abbey)

圣经上说：挪亚的子孙人口众多，遍布天下，但只讲一种语言。人们齐心协力用土坯砖和黑沥青建造“通天塔”。上帝极不高兴：“他们以为说一种语言，就能合力干成和上帝一样的事情吗？”上帝于是让人们开始说不同的语言。工匠要砖，小工给他灰泥；要灰泥，又给他砖。后来连左右、上下、快慢这些最简单的词语也失去了意义。工程不得不停止了，这座未完成的塔就叫“巴别塔”。从此人们四散分离，说着不同的语言，互相不能理解；从此人类一直在找寻沟通的途径——翻译。

互联网的产生使人们欣喜若狂，可是语言仍然是最大的障碍。据统计，目前全球近 3.6 亿的网民中来自北美、欧洲和亚洲的人约各占 1/3，但英语网站在互联网上占有主导地位，语言障碍把大多数人拒绝在更丰富多彩的网络之外。

人们如何才能摆脱专制上帝的旨意，真正实现全球互联互通、互相理解呢？标榜自己不是世俗企业的 Google 又将有什么新手法呢？

在不断完善自己的搜索服务的基础上，Google 一次又一次地打破常规，又一次推出新的服务——“网页翻译”，让人们真正享受到了所谓“网络不分国界”的感觉！

当你打开 Google 进行关键字搜索，而所搜索到的网站却是英文内容的时候，你会看到 Google 这时已经贴心地为你在其页面链接处标注上了“翻译此页”，你所要做的只是点击该选项翻译网页即可。然后，一个已经完全汉化的页面就呈现在你面前了。

针对中文语言用户, 该服务目前只支持英文内容的网页翻译。而对于英文语言用户, 它还支持将法语、德语、意大利语、西班牙语、葡萄牙语、中文(简体)、中文(繁体)、日语和韩语翻译成英文界面。

在计算机发明之前, 手工查纸质词典是我们获取有用信息的惟一途径, 随着信息技术革命的推进, 各种电子词典和电子文本不断涌现, 借助软件手段进行快速查询成为可能, 《金山词霸》、《新世纪汉英科技词典》等电子词典应运而生, 极大地提高了查询效率。随着互联网的兴起, 翻译人员所面临的语料环境发生了革命性的变化, 网上存在着无数可以作为翻译参考的中英文对照资料, 而且这种可供查询的电子文本每时每刻都在增长和更新, 给翻译人员提供了越来越广阔的查询平台, 一张无所不包的互联网便是一本硕大无朋、应有尽有的翻译大辞典。

但是, 在 Google 出现前, 这些散布在浩瀚无垠的网络海洋各处的翻译资料仍然难以被有效利用。Google 难以置信的搜索速度和超强的全文搜索能力(每秒钟可以在几十亿个网页中间查出一个关键词)使得互联网真正成了一本大辞典。人们不禁高呼, Google 翻译时代即将来临。

Google 与纸质翻译词典的相同点如下。

(1) 海量搜索内容。Google 有数千万条例句, 相当于几千本纸质词典的容量, 能让多数使用者应用自如。

(2) 快捷搜索速度。只要你输入要查找的关键词, 就能马上找出相关的例句和解释。

但是, Google 相对于翻译词典的优势是:

(1) Google 面对的是一个完全开放的互联网空间, 其内容增长和更新速度快, 不断涌现最新语料, 翻译词典虽然也可以让用户参与语料编写和提供, 但终究比不上互联网。

(2) 翻译词典虽然也堪称海量搜索, 但与整个互联网比起来, 不过是沧海一粟。实际上, Google 所面对的互联网是翻译词典的母体。

显然, Google 并没有停止重建巴别塔的步伐。2004 年 11 月 15 日, Google 旗下免费网络博客服务 Blogger.com 打破了以英语为惟一界面语言的限制, 为博客们推出了另外 9 种界面语言。Google 对此表示: 这预示着博客服务迈出了走向国际化的第一步。Blogger.com 是随着 Google 收购其创建母公司 Pyra Labs 公司而纳入 Google 旗下的。

现在, Blogger 界面的主体部分, 如登录、账户描述页面等可分别以繁体中文、简体中文、韩语、法语、意大利语、西班牙语、德语及巴西葡萄牙语、日语 9 种语言显示。用户无须进行任何设置, 网站自动根据访问者的 IP 地址来判断使用的语言。

Google 还表示：随着 Blogger 的国际扩张不断持续，在未来几个月，Blogger 的提交页面及其他目前仍以英语显示的页面也将很快被翻译成这 9 种语言。

巴别塔不建自毁，与其说上帝的分化将人类的语言复杂化，不如说是人类自身心灵和谐不再的分崩离析。之所以后来有了翻译，不仅是为了加强人类之间的交流，更寄达了一种愿望，希望能以此消除人际的隔阂，获求来自心灵的和谐及慰藉。真正的译者，把握血脉，抚平创痕，通传天籁，开启心门。

Google 似乎正在为互联网的民主和沟通构建新的巴别塔。

### 3.5 让网络回归本质面

没有商品这样的东西。顾客真正购买的不是商品，而是解决问题的办法。

—— 特德·莱维特

网络带给你全世界，但是怎么整理全世界却是个难题。

Google 近来的动作之多令人眼花缭乱，进而引起各方竞争者效尤。除了强大精确的搜索能力，以及获利丰厚的关键词广告收入外，陆续又规划推出超大容量的 2GB 免费电子邮件信箱、本地搜索 (Google Local)、竞价搜索服务 Froogle 以及社群服务 Orkut。

一开始听到 Google 要提供这些服务时，许多 Google 的用户不免感到忧心。因为免费电子邮件与社群等服务，都是现行的门户网站所拥有的典型服务。难道 Google 也要向门户网站的道路前进？如果真是这样，那么这家公司也不过是一家较晚起步的门户网站罢了，仅此而已。

8 年来，许多搜索引擎都逐渐变成了门户网站。刚开始提供分类搜索，接着提供关键词搜索，然后各类新闻、财经、免费电子邮件、社群 (聊天室讨论区)、拍卖等等。整个首页最后被各种服务与链接以及越来越大的广告版面攻占。

一段时间过去了，Google 的爱好者们发现，Google 正走在一条与过去不同的路上，尽管表面上看起来很像。首先，Google 不论提供什么服务，从来没忘记自己的老本行是“搜索” (这始终是网民的最大需求)。除了原来的网页搜索外，它还提供新闻搜索、论坛搜索与图片搜索。

此外，本地搜索 (Google Local) 让使用者可以输入街道名称直接搜索该街道附近的事物。这个功能是许多用户一直想要但却没人做得好的服务。举例来说，家中水管堵塞想找居家附近的相关公司来修理，但是，却不知道附近哪里有。传统的搜索引擎几乎无法解决的问题，通过 Google 则可以轻易解决。

这也是 Google 的关键词广告得以迅速切入中小企业市场的关键。比如，广州市某家搬家公司购买了关键词广告，当某个居住在广州市的人来找搬家资料时，该广告才会被带出。这样的精准效益让原本不可能购买网络广告的搬家公司开始考虑购买。

竞价搜索服务 Froogle.com 的功能也很强，从知名的购物网站一直到竞标网站的商品资料都可以搜索，省却了用户必须花相当时间从一个网站逛到另一个网站的比较鉴别过程。这样的功能如果没有非常强大的搜索技术是难以想象的。

Google 推出容量高达 2GB 的免费电子信箱(Gmail.com)，这在竞争对手看来简直就是一个疯狂的商业行为。按照过去门户网站的经验，免费电子邮件的成本高昂而且带来的收益并不好。很少人付费使用，而上面的 Banner 广告点击率也非常低。

但 Gmail 信箱的设计概念与过去有很大的不同。首先它认为电子邮件的管理如果是依靠个人进行分类、归档、删除，效率会很低。邮件一定要删除吗？Google 的答案是：不，统统留下来，以后只要以强大的搜索能力就可以轻易寻找出邮件。而当你在观看和搜索这些邮件时，Google 会根据邮件内容安插关键词广告进去。

Google 工程部副总裁 Wayne Rosing 说：“我们的宗旨向来就是，做一个全球信息的综合整理和加工，而 Email 这部分的信息目前在管理组织上效率低下。”这等于把过去眼花缭乱的网际网络发展，重新带回本质面——资源共享。

网络的本质面就是资源共享：网际网络带给你全世界，但是如何组织和整理全世界这么浩淼的信息呢？糟糕的是这世界不但快速长大，还通过网页、新闻、邮件、社群等各种途径扑向你。以往大家都在发展网络媒体，但忽视了互联网最本质的问题，Google 的思维与获利让大家恍然大悟。

搜索还能做什么？Google 跟 UPS 和 FedEx 合作，只要在 Google 输入包裹查询号码即可查到托运包裹的最新流向。Yahoo!让消费者输入飞机航班代号，即可查出预订起飞及抵达的时间地点。

Amazon 旗下搜索引擎公司推出 A9.com，可储存自己的搜索记录，这是个性化的搜索引擎。

互联网发展到今天，人们一方面已经无法脱离网络而生活，另一方面却又对庞大的信息量如何查询利用感到头痛。在 Google 诞生之前，人们只是在想：资讯呈现爆炸式增长，这个问题只会越来越大。现在，终于大到让提供解决方案的人能够获得丰厚利润。

### 3.6 口碑战略：让诱惑自发传递

博取别人的好感，让别人来宣传你。

—— 库特



在本书截稿前的 7 月初，《福布斯》杂志与纽约维瓦尔迪伙伴调查公司联合评选出过去 4 年内品牌价值增长最快的全球 20 大品牌。其中 Google 位居前 10 名，并超过了亚马逊、雅虎和 eBay。

《福布斯》公布的数据显示，Google 品牌价值 4 年来增长了 36%，达到 48 亿美元。可口可乐目前的品牌价值虽然为 550 亿美元位居第一，但是其品牌价值已经连续 4 年呈下跌趋势，平均每年下跌 4%。如果按照这样的发展趋势，Google 这个互联网品牌完全有可能超过可口可乐成为全球最佳品牌。

而令人惊叹的是，在短短几年之内塑造的这个世界 10 强品牌，从来没有在任何传媒上做广告，而是完全靠“口碑”获得了如此品牌地位。Google 奉行的“亚商业”经营理念，从来没有做过电视广告，也没有粘贴过宣传海报，没有做过任何网络广告链接，完全依靠网民的“口碑”，由此树立了一个价值达 20 亿美元的全球品牌。

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)。

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。

百度创始人李彦宏曾经谈到一个搜索引擎的“自信心定律”，即客户对搜索网站有信心，才会花钱购买搜索结果。一个原本搜索排名就名列前茅的网站，不会为获得一个更高的排名而付费，排名落后的网站则愿意付费来改变排名。出卖搜索结果，实际上是在出卖用户对搜索结果公正性和科学性的信任。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。

而今，Google 已经被公认为是世界标准的互联网入门站点。网民已经清楚地意识到，Google 不仅是一个能帮助自己找到任何问题的答案的万能搜索引擎，而且对于许多人而言，Google 已经成为他们生活中不可或缺的一部分，时不时地可以带来调味的乐趣与惊喜，比如，据说可以让人的大脑变得聪明的 Google 饮料；比如，在 4 月 1 日愚人节送出的 2GB 免费邮箱的大礼包等等。

人们逐渐地熟悉并习惯了 Google 各种有趣、实用而又全部免费使用的功能。通过 Google，人们可以查出过去许多年的历史记录，可能包括自己的杰出贡献，也可能包括自己一些不光彩的陈年旧事。当今网络时代，Google 几乎无所不在。

现在，Google 已经成为网络上最流行的名词之一，如果谁不知道 Google，那他一定不是一个真正的网民。电影《曼哈顿女士》中的那位妈妈，曾告诉她的儿子：遇到问题就去找 Google。Google 俨然成了无所不知、知无不言、无所不能的“上帝”。

“Google 病毒”深入肌体、繁殖快捷、传播广泛和发展迅速，其病毒因子对老少中青、妇幼残疾、贫富贵贱都特别有效。

Google 的品牌效应正逐步展现出来，成为搜索引擎、甚至互联网的代名词。就像微软代表操作系统，麦当劳象征着快餐，沃尔玛是零售的标志一样，这种品牌价值无法估量，不过《福布斯》认为，根据现在流行的品牌价值估算法，Google 的品牌将超过 20 亿美元。

与传统跨国公司大吹大擂、步步为营的品牌塑造方法不同，Google 自 1998 年起开始创造的这个品牌没有花费一分钱。而实际上，大多数公司仍然依靠广告轰炸而获得广泛的知名度，从而换取市场占有率。独树一帜的 Google，其迅速崛起的方式另类得难以模仿。在中国没有任何办事机构与分公司的 Google，其品牌知名度甚至超过了任何一家包括门户网站在内的互联网企业，而这些企业已经深耕中国多年，并立足中文服务。Google 公司市场部副总裁辛迪·麦卡菲表示，该公司确实没有做过任何电视广告，也没有粘贴过海报，更没有做过任何网络广告链接。“产品质量仍然是我们取胜的关键因素之一。”麦卡菲说。

“Google 病毒”的感染力无人能比。在许多网民心中，Google 具有无法替代的地位。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话语题，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。这款邮箱的容量之大，功能之完美，迅速在网络上传开了。而有许多网民一开始以为这只不过是愚人节的一个轻松玩笑，因为全球

数以亿计的网民如果都用同一家公司的 1GB 邮箱，那这家公司该需要多少台服务器？而实际上，Google 在 1 年之后的 2005 年 4 月 1 日，把 Gmail 扩容到了 2GB。在其竞争对手紧急推出了大容量的邮箱而略显疲态时，这家公司却似乎试图让大家告诉大家：Google 的目标是提供无限容量的邮箱，它可能是“无穷大+1”。同时似乎还想说明：Google 将给你想要的一切，你在 Google 的国度是自由、不作恶、满足所有好奇和没有任何障碍的。

在轻松的氛围里为你带来使用 Google 产品的乐趣，这确实是个天才的创意。而且，这种 Gmail 邮箱需要获得已经是其用户的邀请才能申请，而每一个新用户可以邀请 50 名亲朋好友加入。于是，2GB 的免费邮箱成了许多人朋友圈里的话题，甚至被当成了一种礼品。而在邀请函都会附上这么一句话：“我使用 Gmail 已经有一段时间了，我想你可能也想试试，现在邀请你创建一个账户。”

越是得不到的，就越想得到。Google 把人性的弱点剖析了个一清二楚，而且，“让大家告诉大家”，所有的 Gmail 邮箱用户都成了它的促销员。事实证明，这一方式非常成功，Gmail 的用户呈现爆炸式增长。

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”。他们更是习惯了拿 Google 作为前缀创造了许多新奇的词汇：Googler, Googling, Googlemania, Googlepedia 等。其中最令人吃惊的是这个世界在默认的这个词汇：Google Media(G 媒体)。俨然 Google 已经成了一家类似电视广播的媒体公司，商业公司疯狂利用 G 媒体大作广告赚钱，个人则热衷于利用 G 媒体进行一系列稀奇古怪的游戏企图出名，Google 独创的算法和站点排名使得这些组织和个体趋之若鹜，G 媒体也因此赢得了巨大的公众注意力。

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。

在评价 Google 能赢得如此良好的口碑宣传效果的原因时，BrandChannel.com 的品牌研究专家罗宾·拉斯彻认为“它简单实用，容易被记忆。”他认为 Google 的品牌不一定可以卖出好价钱，但是“Google 的确很出名。”对我们来说，Google 就是互联网的麦肯锡，跟那家全球闻名的战略咨询顾问公司一样行事诡秘，这同样使得 Google 品牌魅力非凡。

### 3.7 新兴传媒巨头的野心

我们的晚餐并非来自屠宰商、酿酒师和面包师的恩惠，而是来自他们对自身利益的关切。

—— 亚当·斯密，《国富论》(1776 年)

Google 已经由一个名词成为了一个动词，成为了“寻找答案”的代名词。许多网民用 Google 作为前缀创造了许多新奇的词汇：Googler (Google 用户)、Googling (正在搜索中)、Googlemania (Google 狂)、Googlepedia (Google 百科全书) 等。热心的网民们还创造了一个令人吃惊但是这个世界正在默认的词汇：Google Media (G 媒体)。

在用户心中，Google 已经成为一家跟电视广播没有什么两样的传媒公司。商业公司利用 G 媒体刊登文字广告大赚其钱。娱乐圈的艺人则千方百计让自己在 Google 上的个人搜索排名上升，这可代表了他们在当今的走红指数。曾经在 2002 年的时候，本书作者与广东诗人杨克谈论一个全国诗人排名的话题，那时候网络上有一个帖子叫《全国诗人排座次》，杨克在里面排名 72 位，喻称“摸着天宋万”。那时候，公认一个成名诗人的标准，就是在 Google 搜索中能搜出 500 条以上的相关信息。

Google 独创的演算法以及站点排名，使得许多企业、组织和个人趋之若鹜，G 媒体也因此赢得了巨大的公众注意力。

实际上，从搜索公司到传媒巨头的形象转变，正在得到网民与各界人士越来越广泛的认识。6 月 28 日，Google 的市值在当日收市时超过 800 亿美元，每股超过了 300 美元，一举超越了美国时代华纳。当时，华尔街就评论说，Google 已经成为了全球最大的传媒公司。

单纯把 Google 看成是一家互联网企业似乎不尽合理。因为互联网只是 Google 的一个载体，而实际上通过这个载体，Google 提供了丰富的产品与服务，从而具有了传统传媒一样的特质。

当然，就综合实力而言，Google 还远远不如其近期超越的时代华纳。目前，时代华纳的全球销售收入为 420 亿美元，在世界各地雇佣了 85 000 人，旗下拥有包括网络、电视、电影、报刊等在内的传媒，主要有美国在线 (AOL) 互联网上网服务、有线新闻电视 CNN、有 1 000 万用户的时代华纳有线电视网、HBO 等有电视频道、摄制过《指环王》和《哈利·波特》巨片的新线制片和华纳兄弟电影公司、出版《时代周刊》在内的 140 种杂志。从规模、品牌以及综合实力而言，时代华纳都是美国传媒业界的龙头老大。

而 1998 年才成立、2004 年 8 月才上市的 Google，目前主要提供搜索服务，收入主要来源于广告，相对时代华纳而言，产品和收入来源不免显得过于单调。而其国际化进程也未能有效进行，目前全球仅有 3 000 多名雇员而且几乎都集中在欧美，销售额也仅 32 亿美元。

但是在神奇的华尔街，似乎什么事情都有可能发生。就是这样一家以搜索起家的公司，把比自己销售收入高 10 倍、产品多元而丰富的传媒巨头时代华纳甩到了身后，一跃成为全球传媒业新贵。这一切似乎令人费解而且不可思议。

按照华尔街的投资定义，Google 公司所经营的业务属于“互联网信息提供商”产业(Internet Information Providers)，这似乎也与 Google 所宣称的“世界所有信息的组织者”的角色相符。而时代华纳却被“打入另册”，属于“娱乐并多样化”产业(Entertainment-Diversified)。两种归结都似乎切合各自的身份，如果真是这样，媒体所说的“Google 超越时代华纳而成为世界最大传媒”的说法就不正确了。但路透社似乎不愿意就此刊登更正声明，同时撰文说，Google 与时代华纳同在的传媒业(Media)，应该是一个更加广泛的定义。

路透社的说法也并非没有道理。Google 与时代华纳分别是代表新兴、传统传媒的标志性企业。新兴传媒以互联网作为主要载体，传统传媒则以电视、电影、出版物、网络等作为传播载体。Google 超越时代华纳，实际也代表了某种趋势：网络的普及与网民数量的增加，为互联网取代影视出版物等传统媒介作为主要载体提供了坚实的基础。

Google 通过这么几年的品牌拓展，逐渐为自己树立了“人类知识领域数字化的代言人”的形象。Google 进入当地市场时和各种文明正面相撞，甚至遭致各种投诉与阻击，显示了其作为传媒所具有的全球巨大影响力。

而且，互联网这个载体无边无界。Google 通过提供翻译服务，让全球各地网民可以通过网络搜索一切自己需要的信息。而这一切都不会受到疆域、语言、方式的限制，而且用户具有充分的自主性，选择自己感兴趣的东西。

在这一点上，传统媒体的用户则显得比较被动。Google 的用户可以凭借自己的兴趣决定是否去点击广告，而电视等传统媒体却往往是填鸭式的强行推向用户，而且你如果不懂外语的话，收看外语新闻或者阅读外文杂志显得没有任何意义。

在信息的及时更新方面，互联网无疑也具有优势。Google 新闻可以每 15 分钟更新一次，而影视或出版物就没有那么快的响应时间了。

虽然时代华纳能够制作影视、出版物等丰富多样的产品，但是对于用户来说它并不比 Google 具有优势。因为时代华纳提供的产品毕竟是有限的，而网民们似乎更愿意把 Google 比做海洋，只要你方法得当，总有你需要的东西沉睡在海洋里。



更让时代华纳等传统媒体担心的是，网络在世界各个角落逐渐普及，网民数量逐年增加。如果人们的上网时间多了，那么，花在影视报刊等传统媒体上的时间就相应少了。这是一个此消彼长的过程，Google 等新兴传媒的优势似乎具备延续下去的广泛基础。

如果搜索引擎成为人们日常生活中更不可或缺的部分，Google 这些新兴传媒的影响力最终将延伸到多远呢？它们对为创造或传播信息而存在的传统传媒会产生什么影响呢？

答案部分取决于两者之间的权力平衡将怎样演化。这不是个新问题：正是早期网络传播商的杰出表现，才导致创造娱乐和媒体“内容”的时代华纳在网站泡沫的高峰将自己卖给了美国在线。

有了以上的种种原因，Google 能超越时代华纳，也就不足为怪了。投资者们在新兴传媒与传统传媒之间下了赌注，而显然 Google 的投资者们获得了胜利。

## 4. 及时修复第一扇“破窗”

### 4.1 Google 的“破窗”

好的作者从不拿自己的首稿交差。请他人高声朗读你的案例分析报告，你将发现应当修改的不妥之处。

—— 劳伦斯·耀科 (Lawrence Jauch)

美国政治学家威尔逊和犯罪学家凯林提出了“破窗理论”。如果有人打坏了一栋建筑上的一块玻璃，又没有及时修复，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打碎更多的玻璃。久而久之，这些窗户就给人造成一种无序的感觉，在这种麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。

“破窗理论”更多的是从犯罪的心理去思考问题，但不管把“破窗理论”用在什么领域，角度不同，道理却相似：环境具有强烈的暗示性和诱导性，“勿以恶小而为之”。

Google 的经营哲学是，以世界为实验室，及时修好“第一扇被打碎玻璃的窗户”。

2002 年，Google 率先创立了开启公共实验室的先例，用以展示其技术进步。Google 实验室经常打造出被公众认为是全新献礼的特性与服务。在“Google 实验室 (Google Labs)”中，收录了许多发展中的技术以供用户测试使用，任何用户都可以对自己所使用的产品提供任何建议。Google 甚至得到了许多用户提供的改进方案。

Google 实验室中有各种类型的论坛，以供有兴趣的用户分享新的技术进步，其范围涉及偶然发表的 Blog (博客)。

在所有各大搜索引擎中，Google 对其未来的发展内容与大家共享的最多。Google Blog 仅是公司针对其新发展进行沟通的在线渠道之一。如果你登录 Google Blog，那么，你将发现这里热闹非凡，关于新技术或者新特色方面撰稿的主题范围很宽。许多热心的用户对技术的评价为大家提供了有趣的内容，这都是一些有可能从实验室“毕业”变为现实的内容。比如，Google 新闻 (Google News) 和 Google 的本地搜索功能以及 Gmail 免费邮箱等，都是 Google 实验室测试之后推出的正式产品。目前，还有许多技术如语音搜索等也已经处于实验室里的出炉状态了。

每过一段时间，用户总会好奇地到 Google 实验室逛逛，看看这个搜索引擎实验室中正在“烹调”什么好东西。

实际上，所有搜索引擎巨头都有让用户对其产品新特色进行试用的做法。就在 Google 实验室推出一年之后，Overture 也步其后尘，启动了 Overture 研究。在 Yahoo 并购 Overture 后，将其更名为 Yahoo 研发实验室。

虽然 Google 实验室中用于测试的技术或者工具非常有趣并且也非常有用，但它们仅是 Google 公司研发活动的一部分。如果你是一位 IT 技术人员，或者对于技术有比较专业的眼光，那么你将会在 Google 工作人员撰写的论文中获益匪浅：这里提供 Google 员工所发表的文章列表。在这些论文中，他们经常会提供一些 Google 公司正在研发的有价值的内容。如果你知道某个 Google 员工的名字，可以采用其名字直接进行搜索。

几乎所有的 Google 员工都有发表博客的习惯，但是跟其他博客比较起来，其质量却大相径庭。

不仅雅虎模仿 [Google 的公共实验室策略](#)，微软也加入了这场角逐。在所有的搜索引擎中，微软提供了范围最宽的关于其公司内部正在开发的搜索技术。就像 Google 实验室一样，微软旗下的 MSN Sandbox 就是展示其新的、实验性技术的平台。MSN 还设有 MSN 搜索反馈 Wiki，用户可使用它提出问题，提供建议，提供反馈，并且也可以与 MSN 搜索小组进行交流。

在 Google 开设 Google 实验室之前，微软曾花很长时间专门研究如何运用出版信息报道其从事的工作。研究、检索和知识管理组就是要探索所有类型的搜索。

## 4.2 搜索历史服务

绝不可追随产业界的时尚，要做其他公司不肯做的事。同时，不要做其他公司已经在做或将来可能要做的事。

—— 邱吉尔·B·谢安东

在不到五、六年的时间里，两位年轻人的梦想变成了现实，作为一家从当初只有 2 人到拥有 3000 名员工的公司，Google 彻底改变了整个信息世界。成百上千亿的网页信息轻易地在网络用户的指尖流淌，搜索内容几乎无所不包，从感冒症状到约会日期，等等。搜索巨人 Google 的横空出世带来了真正的互联网搜索时代，点燃了互联网搜索革命。

但是，Google 掀起的互联网风暴并没有停止。

2005 年 5 月，Google 开始向人们提供客户账户，查找他们个人的搜索历史，这也是 Google 超越竞争对手、拉近与用户关系的计划的一部分。

Google 推出了“我的搜索历史(My Search History)”服务。但与定制的股票和新闻等普通的个性化门户服务不同，Google 的这一服务只存储用户的搜索历史，供以后查用。

Google 负责技术的副总裁艾伦·尤斯塔斯说：“Google 与用户之间已经建立了亲密的关系，提供更多的信息来加深这种关系对用户有利。”

在搜索历史功能方面，Google 一直落后雅虎、Ask Jeeves, A9.com 等竞争对手。分析人士表示，这一直是 Google 在激烈的搜索创新大战中的弱点。Google 已经提供了面向桌面搜索软件的搜索历史功能，但这是它首次提供面向互联网搜索的搜索历史功能。美国《搜索引擎观察》主编丹尼·沙利文表示：“Google 的行动显得有点太迟，在过去一年里，这类功能是所有搜索引擎必需的。”

Google 的新服务能够搜索过去搜索过的网页的完整文档，显示相关的搜索历史记录，以及某一天的图形化用户搜索活动一览表。更为重要的是，这一服务将自动地与互联网搜索进行整合，因此，在注册、登录后，用户能够浏览个性化的搜索历史和来自互联网上的通用信息。

“我的搜索历史”服务要求用户创建一个带有密码的账户。Google 的电子邮件、BBS、问答服务的用户能够简单地使用他们现有的账户。

当用户登录后，Google 将提供过去搜索活动的一览表。该服务还包括一个“暂停”功能，可以不在索引中显示过去的搜索结果。利用在搜索历史网页上显示的一个一览表，用户可以精确地查找某一天的搜索活动，这一服务能够查找出与新搜索请求相关的过去的搜索结果。

Google 相信这一服务具有很高的价值，用户将比以往更频繁地使用其搜索引擎，使它有更多的机会显示广告，获得更多的利润。Google 负责消费者产品的主管玛丽萨说：“Google 认为让用户查看过去的搜索活动有一定的价值。”

尽管这一服务有一定用处，但却也引起了隐私方面的担忧。

世界隐私论坛的执行主管、隐私权专家狄克逊担心，这一服务能使恶意黑客，甚至政府获得用户的搜索历史。狄克逊说：“这个主意真的不是很聪明，如果需要记录过去的搜索结果，用户不妨使用一个笔记本，它将更具隐私性，危险也更小。”

不过，Google 认为这一服务已经充分地解决了隐私问题。

Google 表示，为了保护消费者的隐私，搜索历史数据将采用密码技术进行保护，安全地存储在其服务器上。用户也可以暂停使用搜索记录功能，或从搜索历史数据中删除记录。

Forrester 资讯公司的分析师沙琳表示，由于这一搜索工具需要用户注册，它有助于 Google 更好地了解用户，使 Google 更好地定制其结果，使之符合用户的兴趣。但她怀疑 Google 的最新服务是否具有足够的吸引力，她认为这一服务对于普通人并不重要，用户也不愿意将自己的资料都交给 Google。

### 4.3 搜索无处不在

只要不是稳健踏实地行商，迅速发展就等于迅速破产，只有使多种商品不间断地相继配合上市，才能使迅速发展事业稳步前进。

——高桥宪行

Google 的野心是要将世界上所有的信息一网打尽，其 CEO 施密特还曾笑称，完成此项工作大概需要“300 年”。轻松的语句中，透露着这家搜索公司的雄心壮志。目前，Google 这家有理想的公司正在将它的触角延伸至移动领域。

以后，不论你身处何时何地，都将能通过 Google 搜索你所需要的信息。Google 这一计划具有长远的发展目光。因为移动设备入网在技术上已具可行性，并逐渐演变成为一种时尚潮流，把搜索服务搬到桌面电脑以外，也将逐渐具有广阔的市场。当然，除了可以说这家公司具有发展目光外，你也可以说它是迫不得已。因为 Google 的主要竞争对手雅虎已于 2004 年 10 月先 Google 一步，成为提供移动网络搜索服务的“先行者”。

从 2005 年 4 月开始，美国和加拿大的移动用户可以通过专业移动网站浏览到 Google 提供的本土企业、商店和服务类信息，而短信用户也可以获得网络地图和驾驶导向。美国和加拿大地区用户可以通过移动通讯设备访问 <http://mobile.google.com/local> 或者 Google 搜索主页使用 Google 的移动本地搜索服务。

Google 移动搜索目前提供两种搜索功能：网页搜索和图片搜索。用户只需在手机的移动网络浏览器中执行相应的搜索类型，就可以分别在 80 亿网页或 13 亿图片库中获得需要的网页或图片结果。

移动用户只需像使用普通 Google 搜索首页一样进入 Google 移动搜索，就能得到正确格式的搜索结果，此外，也可以在 [www.Google.com/xhtml](http://www.Google.com/xhtml) 从网络浏览器中看到这些搜索结果。

Google 的其他服务，如 Froogle(购物导引)、Gmail(电子邮箱)等还未集成进移动搜索。移动用户还可以将 Google 移动搜索免费加入自己的网站。目前与 Google 合作的手机厂商包括美国 AT&T 无线，Cingular，Nextel，T-Mobile，Verizon，SprintPCS 等 6 大通讯运营商。在这项服务中，通讯运营商将从每则短信收取 0.05 美元到 0.10 美元，而 Google 则不收取任何费用。

之后，Google 还推出了短信搜索服务的测试版 Google SMS，使美国的手机、手持机用户能够通过短信(SMS)平台获得其搜索引擎的搜索结果。用户可以在手机上向 Google 或 46645 发送请求，或者接收查询结果。

这一服务能够通过 Google Local 返回本地企业的通讯资料，并通过 Froogle.com 提供价格比较信息。用户还可以使用它搜索家庭电话号码、字典解释、Web 搜索结果片断。另外，“Google SMS”还能够进行计算、查找电话区号、邮政编码。

“Google SMS”服务可以在包括 AT&T 无线，Cingular，Nextel，T-Mobile，Verizon，Sprint PCS 在内的美国 6 大手机运营商的网络上运行。

Google 还推出了一款移动地方搜索服务，通过与英国主要移动运营商合作利用 SMS 短信息形式向用户提供指定地方信息。移动电话用户只需按照正常的短信息收费标准缴费。

Google 在英地方搜索与英国商业电话目录公司 Yell 合作，由后者提供英国商业电话号码及地址等信息。Google 驻英国广告销售及运营经理 Kate Burns 表示，“这是我们首次将地方搜索在北美以外的国家发布。”直到目前，英国是 Google 与其他电话目录公司合作地方搜索的惟一例外。何时推广到整个欧洲以及其他地区？Kate Burns 拒绝透露具体计划。

而这位搜索巨人的脚步一刻也没有停止。

Google 似乎正在考虑将这场互联网革命烈焰烧向电信业——试图用免费通话服务连接世界。据英国《泰晤士报》报道，Google 正准备进军电信业，通过宽带互联网，连接电脑和电话。

目前由于缺乏大型电信公司的专业运作，网络电话大规模使用尚待时日。不过，这种情况可能因 Google 而发生转变。

一旦 Google 出手，利用新技术和宽带互联网，向人们提供免费的电话服务，那将呈现一个乐了消费者苦死电信商的局面。

面对这种可能到来的威胁，电信巨头们肯定在想：该死的 Google，将互联网搅得翻天覆地也就算了，为什么还要动电信业的奶酪？



Google 计划中的电话服务将与其搜索服务相结合，比如，客户需要寻找某个快递服务商，如果借助 Google 在网上找到相关电话信息，只要点击屏幕就可以和快递服务商直接通话联系。

电信分析师朱利安·休伊特认为，就电信的长远发展而言，Google 的搜索引擎功能与在线电话结合的前景将不可限量。Google 的搜索引擎已经在全球互联网中占据了半壁江山，因此，在 Google 高居榜首的行业冠军将得到更多的关注。这种具联盟性质的商业潮流肯定将无法阻挡。

于 Google 而言，互联网通话的成本几乎为零。当然也并不是无需任何成本，互联网和传统电话网络的连接是目前需要解决的一个关键问题，Google 必须开发出一种技术强大而又实用的软件。互联网通话的音质得不到保证，则是另一个需要解决的重要问题。

Google 已经将解决最后障碍的行动提上了日程。

不久前，Google 网站上刊登了这样一则招聘广告：“Google 正在寻找具有丰富经验的战略谈判专家，能够鉴定、选择，并且就城市与远距离‘黑暗’光纤网络合同进行谈判，这种城市网络是发展全球性骨干网络的重要组成”，这让业内人士嗅到了一丝味道。

“黑暗”光纤是指那些已经铺设完成，但未启用的光缆。目前，在美国境内有数千公里的“黑暗”光纤，然而由于运营成本太高，无人问津。尽管 Google 发言人拒绝对此则广告发表评论，但 Google 用户却对这一也许是遥远的服务表示了莫大的欢迎，各种猜想也旋即在业界满天飞。

Google 没有透露他们的详细计划，公司的发言人也拒绝对招聘广告做明确的响应。这符合他们一贯的低调、神秘的做事风格。他们的这一举措引发了人们对 Google 发展前景的担忧。

如果 Google 要建立全美国或是地区性光纤网络，公司将投资数亿美元，历时数年才能完成。对绝大部分有网络需求的公司来说，投资将是一个艰难之举，他们通常选择从电信运营处租用光纤。所以，如果 Google 公司以这种方式进军电信市场，无疑是一笔风险极大的赌注。

网络电话的用户现在正在飞速发展。一家总部位于伦敦的公司生产的 Skype 点对点通话软件在全世界已经被下载 5400 万次，日本 10% 的家庭已经在通过互联网通电话，Softband 公司提供的互联网服务在日本拥有 440 万的用户。连接了英国 70% 家庭的英国电信(BT)也已开始发展自己的在线电话业务。但由于这些业务的发展将会给公司的其他业务运营带来巨大损失，所以，电信商对于花大力气去发展在线电话仍有些犹豫。

抢占这一市场对 Google 来说却毫无顾忌，它的进入，很可能掀起一场电信革命。

互联网因为有了 Google，谁知道下一步将会发生什么事情呢？

## 4.4 进入消费者的客厅

第一条，顾客总是对的；第二条，如有疑问，请参见第一条。

—— [Jerry Yang]杨致远

Google 影响了我们的工作与生活，如今，它正把视线瞄准视频搜索，期待把电视与电脑连接起来，进入消费者的客厅。

Google 似乎已经把视频当成它未来最重要的发展领域之一。媒体投资银行 Veronis Suhler Stevenson 的初步数据显示，目前，普通美国人每天接触最多的媒介就是视频。2004 年美国消费者人均观看电视、家庭录像带和电影的时间为 1,625 小时，而上网时间与阅读书籍的时间则相去甚远，分别为 176 与 108 小时。

自公司成立之初，佩奇与布林就一直在探讨视频搜索服务。这些年来，他们想出了一个点子，就是让用户能对电视和电影字幕中的关键词进行搜索。Google 给这个项目命名为哈拉帕(Harappa)，取自巴基斯坦某古文明遗址。Google 的设想是用户点击视频搜索结果的一个链接后，就能进入视频内容所有者的网站或 Google 网站本身的一个栏目。在那里，用户可能需要付费或观看广告才能看到全部的视频内容。不过目前，哈拉帕项目没有新的进展。

美国有线电视公司康卡斯特(Comcast Corp.)在美国电视公司中拥有最多的用户，目前投入巨资为视频点播和高速互联网接入服务的用户开发搜索技术。于是，可以在电视上浏览互联网上的视频内容的新版机顶盒的竞争加剧了。跟传统的跳转频道或屏幕导览相比，电视观众可能会使用一种更类似互联网搜索的技术来寻找自己想看的节目。

2005 年 1 月，Google 开始测试视频搜索服务(video.google.com)，此项服务可以快速搜索来自不同频道电视节目中不公开的标题与文字，同时，用户可以浏览电视片段的静止图片。比如，用户键入“施瓦辛格(Schwarzenegger)”的关键字，就可以看到与施瓦辛格有关的静止图像以及电视节目的部分文字内容。据 Google 和一些电视公司称，他们从 2004 年开始讨论这个视频计划。12 月底、1 月初时，相关的讨论在纽约、洛杉矶和华盛顿等城市密集进行。

同时，初始阶段的视频上传计划也正在紧锣密鼓地展开。该项目容许用户报名并向 Google 上传其个人的视频作品，在 Google 这些作品被分类索引再合并到搜索结果中。

建立一个巨大的“视频网志”(Video blogs)文档库只是 Google 计划的一部分。Google 希望内容的拥有者能自己控制分发权利，甚至为其视频剪辑定价。最终形成一个网上视频交易市场：用户直接在 Google 中搜索、预览、购买及播放视频。为了确保版权得到保护，公司表示将使用“多种适

当的方法防止拷贝和共享。” Google 没有具体说明将使用的是何种版权管理技术。同时，Google 发出警告：“视频内容中不可包含色情与淫秽内容。”

Google 还开发了使用宽带上传视频的工具软件。这种方式突显了搜索巨人相对于其他潜在的竞争服务如 iFile 和 AtomFiles 的规模优势，这些竞争对手需要由导演崇拜者们邮寄视频的实物介质。Google 可以称该服务为一项“试验”，然而，Google 显然正在考虑其创收的潜在可能性。同时 Google 正设法直接从电视台，制作机构获得数百小时的视频内容。

目前 Google 必须首先通过累积得到一个视频内容索引，以此来证明其视频搜索和分发系统是可行的。

但在互联网之外的领域，Google 探索得越远，路途就显得越艰难。

在 2004 年年底，Google 开始为视频搜索服务热身，录制了旧金山地区播放的电视节目，也许是时间紧迫，Google 忽视了一项重要的工作：未能征得节目版权拥有者的同意。于是，麻烦来了。

Google 视频搜索服务推出后，许多电视公司勃然大怒。维亚康姆(Viacom Inc.)旗下哥伦比亚(CBS)子公司、时代华纳(Time Warner Inc.)子公司华纳兄弟(Warner Bros.)电视台的高级管理人员立即发表声明，称此举可能会侵犯他们所制作节目的版权，并敦促 Google 停止使用他们的节目内容。

不过，目前该项目尚处于测试阶段，Google 有足够的时间来缓和它与电视公司之间的紧张关系。在推出某项正式服务之前，将它放在“Google 实验室(Google Labs)”进行测试，这样，即使碰到类似的版权纠纷或者其他麻烦的时候，Google 就有足够的时间进行修正。

于是，Google 很轻松地表示，搜索结果展示的仅是静止图像和部分文字内容，包括 Google 在内的搜索公司有权利录制这些节目并展示搜索结果，因此，无需事先征得电视台的同意。不过，Google Video 的总监詹尼弗·费金(Jennifer Feikin)则表示，如果这些电视公司提出要求删除有关内容的话，Google 将会照办。她还表示，电视行业对 Google 这项实验反应“相当积极”，因为这可以宣传他们的电视节目由此可能会给他们带来更多的生意。

在 Google 表态之后，一些提出抗议的电视公司语态有了明显缓和，表示如果能通过协商签订有吸引力的协议，他们最终不排除与 Google 合作的可能。但也有部分电视公司不肯让步。CBS 数码媒体业务的总裁拉里·克莱默(Larry Kramer)认为，Google 并没有把电视公司当作潜在的合作伙伴，他们不会让 Google 免费得到这些内容。

Google 也一直声明自己持这样的观点：如果要浏览观看电视节目的真实录像等内容，需要事先获得版权所有者的许可。Google 的 CEO 施密特承认，和以往的搜索不一样的是，搜索视频和一些媒体内容将更加复杂，并且“我们必须同版权所有者协商”。但实际上，将这些电视节目数字化将会

给 Google 带来巨大的成本压力，这恐怕是 Google 不愿意支付版权费的关键原因。施密特表示，与 Google 三、四年前的做法相比，这的确增加了成本。他还表示，如果用户愿意为视频搜索付费，就会减轻 Google 的部分成本压力。

许多电视公司不仅认为 Google 此举损害了他们的知识产权权益，同时也成为了他们潜在的竞争对手。目前，Google 建立了许多电视公司大部分节目的数字数据库，包括通过字幕生成器产生的字幕。这种片面的做法让许多电视公司感到深受委屈。

华纳兄弟影片公司、King World 公司 Dr. Phil 节目要求 Google 不要将它们的内容纳入其视频搜索服务中。NBC Universal 也反对 Google 在测试版中采用 NBC 的版权内容，声称 Google 这样的做法侵犯了它的合法权益。Google Video 的总监费金表示，部分电视公司要求移除的相关内容将不会在搜索结果中出现，Google Video 目前只能提供有限的搜索结果。她对电视公司的担忧表示理解，并保证“我们不会在签署许可协议前就提供视频回放服务。”

不过，Google Video 的测试版得到了新闻集团(News Corp.)旗下的 Fox News, Public Broadcasting Service 和 C-Span 等一些电视公司的首肯，获准搜索它们的电视节目。2005 年 5 月，Google 又新增了对 12 个电视频道节目的搜索服务，有线电视新闻网(CNN)和探索频道(Discovery Channel)都在此列。

最近 Google 又开始了另外一个计划，试图将互联网与电视连接起来。目前，Google 正在与 TiVo 进行谈判，期望达成此项计划。

Google 有可能与 TiVo 合作推出一种新服务，让消费者在互联网上搜索视频内容，然后，在电视机上观看节目。如果谈判成功，那么，就意味着 Google 已经进入消费者的客厅，拥有电视界面。当然，目前谈判结果如何还有变数，因为参与竞争的还有 Google 的竞争对手雅虎。

TiVo 和主要互联网搜索厂商之间的合作将为双方提供拓展业务的机会。TiVo 一直在努力成为“电视领域的 Google”，使其 300 万订户能够搜索和播放任何广播和宽带视频内容。

如果与 Google 的合作成功，那么，对于 TiVo 也充满诱惑，因为这可能使 TiVo 获得更多的潜在客户，销售更多的机顶盒。TiVo 的顾问迈克表示，TiVo 与 Google、雅虎这种级别的搜索厂商的合作将是双赢的合作。

## 4.5 上网叫车服务

一幅图胜过千句话。

—— 中国俗语

不久前，Google 推出了本地化乘车指南服务(Ride Finder)，该服务帮助人们选择合适的交通工具。Google 表示，通过和不同交通公司的密切合作，Google 的 Ride Finder 服务将相关信息以地图方式呈现给用户，更加方便人们的出行。Google 表示，大多数交通信息的更新时长不会超过 5 分钟，它已经在华盛顿、芝加哥、纽约等 12 个城市推出了测试。Google 计划将这一服务从美国推广到全球范围内。

与此同时，Google 推出了功能异常强大的“实时地图服务”。

在美国芝加哥，这个互联网“万事通”新开设的地图网页上出现一种新的“实时”地图，上面标出全市超过 700 辆出租车的详细位置。这张“实时”地图是由 Google 与芝加哥出租车公司“Flash Cab”合作推出的，上面显示了安装全球定位系统(GPS)的空闲出租车所在的位置。目前，网页上出现的只有“Flash Cab”以及它的子公司提供的残疾人车辆、用于租赁的豪华轿车、出租车和货运车，网页每隔几分钟更新一次。

这种服务推出后，芝加哥的市民们将有望避免久立街头候车的苦恼，只需安坐室内就能尽快找到一辆出租车。

“以往当你需要出租车或短程运输服务时，必须牢记叫车电话，或站在路边挥动手臂。有了网络叫车服务，只要你告诉 Google 想在哪里找到一辆出租车，Google 就会全面展示该区域空闲出租车的实际位置，同时还提供用于联系调度员的电话号码。” Google 业务经理罗素·哲雄向市民们描述了此项服务的方便与快捷。而这一切所要做的只需登陆 [labs.google.com/ridefinder](http://labs.google.com/ridefinder) 网站，键入一个街道的地址。

Google 的发言人内特·泰勒称，Google 正在寻求更多的出租车公司发布 GPS 信息。“GPS 能提高驾驶员的责任心，帮助追踪出租车以降低空驶率，以便我们收集数据并分析在某一天或某个高峰时段出租车都在什么位置。”芝加哥市消费者服务专员诺玛·雷耶斯表示。

当然，“网上叫出租”的好处还不止这些，万一乘客在下车时将贵重物品遗忘在了车上，过后可以轻松找到。雷耶斯就曾接到一位男士的电话，说他把手机丢在一辆“Flash Cab”的出租车上。通过查询，很顺利地找到了那辆出租车，并把手机物归原主。“这真是个不错的工具。”手机失而复得的这位乘客感叹道。

芝加哥仅仅是美国启动“上网叫出租车”服务城市的其中一个。美国一共有 11 个大城市启动了这项服务，其中包括纽约、威斯康星州东南部港市密尔沃基、凤凰城以及华盛顿特区。

在英国，Google 也推出地方搜索服务，可提供地图、行车路线等信息，成为第一家在欧洲推出此类服务的公司，同时也向雅虎当地业务提出了挑战。



“上网叫车服务”是 Google 地图搜索服务深度挖掘的个性化服务的一种。由于其功能强大，地图搜索服务深受一些用户的喜爱。

不过，也许 Google 的地图搜索功能太过强大，甚至一度闯入美国 51 军事禁区。美国一名用户在使用 Google 新推出的卫星地图搜索功能时，意外地发现了一直高度保密的 51 禁区。

尽管 Google 搜索到的卫星照片分辨率较低，在实际战争中可能根本派不上用场，但还是引起了许多网民的担忧。

也许，Google 当时只是想以先进的技术进行搜索创新，而没有想到会出现这样的事情。这也从一个侧面展示了 Google 技术的先进。

2005 年 2 月，Google 悄悄地推出了一个  $\beta$  版地图服务站点，这也是它在搜索大战中的最新举措。

“GoogleMaps”服务提供地图、驾车方向，以及搜索本地企业的能力。Google 与 TeleAtlas 合作推出了该服务。“GoogleMaps”服务对标准的地图产品进行了一些调整，使用该服务的用户可以点击和拖动地图，而无需重新加载，就能够放大显示特定地区的地图。

Google 和雅虎、微软等公司之间如火如荼的搜索大战，使得这些厂商几乎每周都会推出新功能。由于受到了广告主的欢迎，本地化搜索和地图产品一直是个焦点。即使是 Amazon.com 加入了这一战团，通过其 A9.com 搜索站点提供显示企业店面数字化照片的服务。

Google 一直在进行地图产品方面的试验。最近，它收购了卫星图片厂商 Keyhole 公司。Keyhole 公司开发的软件能够使互联网用户观看由卫星和飞机收集的地图。

2005 年 7 月，“Google Earth”服务正式推出。该软件能让你看到地球上几乎每个角落的卫星和空中摄影照片：对于美国、加拿大和西欧的大都市地区，你可以定位并放大单个建筑物和房屋的图像；你还可以在上面添加街道，并标出餐厅、酒店等建筑的地理位置。至于其他地方，你只能看到城镇和那些显著的地理特征，如湖泊等。笔者发现，该项服务还推出了中文服务，我国东南和华北的许多大中城市都能被纳入查询范围，不过只能看见卫星地理地图。

Google Earth 能很快地从互联网上获取图像，然后带你从地球的一个角落“飞到”另一个角落。这一过程非常流畅，简直就是好莱坞的特技。举例来说，如果你正在鸟瞰威尼斯的圣马克广场(St. Mark Square)，然后在电脑输入了波士顿的地址，Google Earth 会先缩小图像，似乎你正在空中飞翔，接着向西“飞过”大西洋至美国，“降落到”你家。

Google Earth 适用于带 3D 显卡的 Windows 个人电脑，其原形是 Google2004 年的 Keyhole。它包含了各地企业及其他重要地址的数据库，因此，你可以迅速在空中摄影照片上确定它们的位置。

有了 Google Earth，你还可以在航空照片上添加自定义图标，为地址做上标记。你还可以收藏地址名单，只要轻点鼠标就可以找到。此外，你还可以存储、打印照片，并通过电子邮件发送。

## 4.6 交友社群服务

用户第一，雇员第二，股东第三，社区第四。这便是位于圣保罗(St. Paul)的已有百年历史的胶粘剂生产商 H·富勒公司(H. B. Fuller)的信条。

—— 帕特里夏·塞勒斯(Patricia Sellers)

在 Google 帝国里，搜索不再只是对互联网页的搜索。2005 年，世界上最为流行的搜索引擎模式是“为用户提供更多想要的东西”。Google 公司联合创始人之一的布林指出，“搜索的最重要魅力在于，如果我们在索引中不加入搜索引擎，我们就无法找到答案。”

在搜索中加入更多的信息是 Google 巨人不断推出崭新搜索服务的最大动力。不过，在过去的几个月里，Google 还增加了一些似乎和搜索关系不大的一些东西，其中包括：社会网络——Orkut。它以 Google 工程师 Orkut Buyukkokten 的名字命名，这是一个潜在的进行商务交流、朋友聚合、讨论各种话题的场所。

Orkut.com 网站的开通，表明 Google 的市场业务今后可能并不仅仅局限在网上搜索。Orkut.com 网站上说明这样写道：“Orkut 是一个网民们可以信赖的服务网站，目的就是使广大网民们及其周围朋友的社会生活能变得更加丰富多彩。”该网站上的说明还声称，Orkut 所提供的服务业务隶属于 Google。

Google 的一位代表表示，Orkut.com 网站实际上是 Google 一位名叫 Orkut Buyukkokten 的工程师独立开发的业务。据悉 Buyukkokten 在加入 Google 之前，他曾在斯坦福大学攻读计算机博士学位。Orkut 是 Orkut Buyukkokten、Google 的一位工程师的一个独立项目，他负责 Google 的用户界面设计。Buyukkokten 在过去的几个月中通过每周对此项目工作一天——这个工作量是 Google 要求所有的工程师用来创建个人项目的工作量而创建的 Orkut.com。尽管如此，Google 仍然拥有自己雇员开发的技术。

虽然 Google 的发言人艾琳已经声明该网站仅为员工的个人行为，Orkut 网站还不属于 Google 的业务投资范围，与公司的市场策略无关。但此举无疑为已经炙手可热的 SN(social networks)市场再掀波澜。分析家表示，Google 的这一做法与其之前所推出的 news search 极为相似，先是员工的个人项目，经过一段时间的试用，当市场反应良好后，就会转为公司的经营项目。

交友网站 2003 年在美国市场发展快速，除了一般交友网站如 Match.com、LavaLife 外，特别出名的还有 Friendster 和 LinkedIn。其中 LinkedIn 是以专业人士社区交友为主，根据用户的职业类别提供交友服务。Friendster 是以用户自建的人际网络，提供用户及其朋友与其他用户及其朋友的交友服务。Google 2004 年底曾经试图收购 Friendster，但遭到婉拒。不过，Google 并未打消以其网络搜寻技术打进交友网站市场的计划。

业界人士指出，如果 Orkut 网站的业务今后正式纳入 Google 的业务范围，则将意味着 Google 的市场目标届时会发生巨大的转变。

Orkut 是一个人际关系交友平台，跟一般的网络交友不一样的是，他是以现实人际关系为基础生出来的东西，要加入并不是注册就可以，这需要一个 Orkut 的会员介绍才可以成为会员。悄悄投入使用的这种服务，目标是通过人们的朋友和同事连接人们，但是，它却让 Google 发源的硅谷中的人们产生了很大的兴趣。根据 Orkut 的规则，每个人都能成为明星，有自己的 Fans，甚至会有 fans 帮你成立讨论你的社区，这些都深得网民喜爱，刚推出仅一星期就发出了成千上万个邀请。

作为 Orkut 专营权的体现，加入网络的邀请曾经在 eBay 的拍卖网站中售价 11 美元。

不过，正当成千上万位硅谷经理人们和技术人员们刚刚受邀加入服务后，Google 用于试验的社会网址却一度关闭。“由于我们根据用户的建议进行了某些改进和升级，我们暂时关闭了 Orkut.com”，Orkut 小组在发给成员们的邮件中谈到。

Orkut 的成员兼技术顾问 Stowe Boyd 表示，此种服务一上市就吸引了过多的人们，超过了系统容量。Boyd 说：“我们大约收到 300 万次的网页点击，因此，我们可能只需要修补一下物理框架”。同时，许多人也提出了网络修改的建议，Orkut 提供了一个信息系统可供会员提供建议。

“Orkut 目前正处于研发的起步阶段，在未来的几个月中不排除出现很大起伏……如果一切运行良好，在我们恢复在线时你会看到显著的改进”，Orkut 小组在邮件中是这样告诉成员的。

正当 Orkut 在社群网站中风生水起时，麻烦来了。

硅谷一家高科技公司最近向 Google 提起诉讼，指控 Google 的工程师 Orkut Buyukkokten 从前雇主 Affinity Engines 公司处盗窃了代码，开发出 Google 的 Orkut 社交网络服务系统。同时，这家公司还称 Buyukkokten 辞职加盟 Google 之前承诺不会帮助其他公司开发同类网络服务。

Affinity Engines 公司于 2004 年 5 月向圣塔克莱拉加州高等法院提出诉讼，并要求 Google 支付一笔的赔偿金。

Google 发言人证实了这场官司，但是，否认 Orkut 网络服务包含 Affinity Engines 的任何代码。这位发言人在电子邮件声明中说，“我们反复提议，邀请一位中立的专家对两个程序进行比较。

我们对程序进行了彻底检查，结论是 Affinity Engines 公司的断言站不住脚。”目前，案件没有取得进展。

## 4.7 数字相片管理

让我们尽心尽力，让每一天尽善尽美。

—— 德克·雅克 Durk L. Jager

继推出 Gmail 之后，Google 又宣布收购加州 Pasadena 市的数字相片管理厂商 Picasa。

Picasa 和 Google 的合作关系开始于 2004 年 5 月，当时 Picasa 主要是提供相片上传技术给 Google 旗下的 Blogger 服务，使用户能够用最快最易的方法上传相片至自己的 blog，其中用户只需要通过一个名为 Hello 的软件，在计算机上选取相片，便可实时传送至 blogger 的 blog 网页，同时还可以享受这种软件的其他丰富功能，例如相片编辑、slideshow、相片管理，等等。

Google 在 2003 年开始跨入 blogging 业务。当时它收购了 BLOG 公司 Pyra Labs，现在 Google 则希望借 Picasa 带动 Blogger 市场的增长。

而 Google 收购了 Picasa，相信是继 Gmail 之后，希望为自己添加另一张王牌。Google 表示原 Picasa 客户的服务不会受到影响，同时送出大礼给所有用户：Google 公司从 Idealab 收购这一公司前，用户需要交纳 29 美元使用 Picasa，现在可以帮助用户编辑和查找数字图像，而且是完全免费。2005 年 1 月，一个全新的、功能极大增强的 Picasa 版本隆重免费推出。

“Picasa 可以让用户轻松管理共享数字相片，该技术将可与 Google 作搭配，进一步实现整合全球信息的目标，” Google 产品副总裁 Jonathan Rosenberg 表示。

桌面搜索等服务，是 Google 锁住用户的一个高招。这种方法也同样适用于 Google 开发的免费数字图像软件。但 Google 如何利用这个以前定价 29 美元，现在免费赠送的软件赚钱呢？

Picasa 的总经理拉斯·帕金斯(Lars Perkins)说，“这也是我想问的第一个问题。数字摄影是如此受欢迎，Google 希望能引导人们对数字世界进行管理和组织，我们将来会想出用它赚钱的方法的”。

不过，凭借其至今已超过 20 亿美元的广告收入，Google 不是没机会做到的。

## 4.8 企业内部网搜索

品牌会产生光环效应，只有让人们对产品产生联想，产品才更容易被接受。

—— 罗兰德·汉森

为了实现多元化经营，Google 推出了 Google Mini—— 搜索企业内部网的经济型硬件。

Google 希望这款新产品能够使它做大搜索专用服务器业务，满足文档较少、预算紧张的小企业的需求。GoogleMini 能够搜索 50 000 份文档，从本周四开始以 5 000 美元的价格在 Google.com 销售。Google 从 2002 年开始销售搜索专用服务器，价格超过 30000 美元，但能够搜索 10 万份或更多的文档。

另外，Google 还将推出升级版的高端搜索专用服务器，向客户提供新的安全控制以及其他功能。

搜索专用服务器一直是 Google 的“副业”。分析人士估计，来自搜索专用服务器的销售额只有 5 000 万美元，在其营业额中只占很少的一部分。Forrester 资讯公司的副总裁劳拉·拉莫斯说，这与 Google 的“重心”有关，它一直将主要精力放在其核心业务上。

但 Google 企业部门的总经理戴夫表示，这种情况将得到改变。他说，尽管这是一个很小的市场，但我们将把它看做是一个不断增长的市场，在研发和营销方面，我们将投入更多的资源。我们的增长速度非常快，而且在盈利，我们认为企业内部对搜索有很大的需求。

戴夫指出，GoogleMini 将是他们企业业务的“最有效击球点”，因为它将吸引更多的对搜索有需求的企业客户。在最新的版本中，Google 还改进了搜索专用数据库的能力，例如甲骨文的数据库。

Google 在企业搜索业务领域有许多竞争对手—— 其中包括 Fast Search & Transfer、Atonomy、Verity。另外，包括 Inktomi、Altavista 在内的许多公司的面向小企业的搜索专用服务器产品都没有获得成功。但劳拉指出，Google Mini 最终将给 Google 带来一个大市场，其他公司的财力不够雄厚，而且缺乏品牌知名度。

实际上，Google 收入中的 2/3 来自链接关键词搜索的广告业务，但它仍不断在拓展搜索内容和可提供服务的疆域。

2005 年 3 月，Google 收购 Urchin 进军互联网研究市场的消息也令业内吃惊。Urchin 软件公司位于圣迭哥，是一家向客户和市场广告主提供网络服务的公司，帮助客户掌握用户上网信息，跟踪市场营销情况。Urchin 的软件是一种主机服务软件，通过大型的网络主机提供商进行服务。Google 公司称，目前使用这种软件的客户很多。

Google 公司称，计划向互联网业主提供这种工具，使广告主提高广告投资回报率，使网站更有利可图。



## 4.9 个性化搜索

太上，不知有之，悠兮其贵言。功成事遂，百姓皆谓：“我自然”。

—— 老子：《道德经》，公元前六世纪

个性化与智能化是第三代搜索引擎技术的发展方向。2005 年 5 月 20 日，Google 推出了个性化 Google 主页 (Google Personalized Homepage)，这意味着 Google 在跟雅虎与微软 MSN 等门户网站竞争时又增添了一个筹码。

Google 良好的搜索和易用性已经得到了广大网民的欢迎。Google 的个性化主页集成了该公司多项早已推出的功能，除了用户经常使用的 Google 网站、图像和论坛搜索之外，还包括 Gmail 电子邮件服务、新闻、天气预报、股票、单词、行车路线以及电影列表等等。

尽管 Google 一直表明自己无意成为门户网站，推出多项新功能是为了吸引用户在 Google 网站上逗留更长时间，但个性化主页的推出，使得 Google 与其主要竞争对手雅虎和微软之间的竞争变得短兵相接。

Google 消费者网络产品部门主管玛丽莎·梅耶 (Marissa Mayer) 表示：“Google 不想成为一个互联网平台，我们只是想帮助用户在网上更加轻松地冲浪。”她进一步表示，Google 正在制造一个个性化的“一站式服务”体验中心。

这项新服务将追踪每位用户注册登入 My Search History 之后的搜寻，还可以让他们在使用 Google.com 搜索引擎找到的所有网页中进行搜索。用户可以看到 Google 搜索结果中任何网页的全部文本，他们可以选择取消服务或者从自己的搜索历史中删去某些结果。

所有用户的信息都将储存在 Google 的服务器上，尽管这会使提倡隐私权的人士感到恼火，但它可以让用户随时随地登入查询自己的搜索结果。

雅虎和微软已经先于 Google 推出了个性化主页，用户可以在其个性化主页中定制新闻、了解天气与股票行情、浏览电视节目预告和电影列表等内容。

未来一到两个月内，Google 将允许用户为个性化主页加入 RSS 种子。梅耶尔表示，通过 RSS 技术，用户可以将来自不同渠道的新闻和信息整合在自己的 PC 上。她同时称，目前用户仍然可以继续使用 Google 的经典主页，同时使用个性化主页的用户也可以随时切换到经典主页。

而在 2005 年 6 月 29 日，Google 发布新版个性化搜索工具，可根据用户的历史搜索信息进行搜索结果的取舍。梅耶表示，搜索次数越多、时间越长，其搜索历史信息库就更完备，从而会自动选择更精确的搜索结果。

目前，只有 Google 的注册用户才能使用该项服务，使用老版本个性化搜索工具的用户则会自动升级到新版本。在搜索结果的右上方有一个日历表，上面显示你一个月来的搜索记录。使用 Google 搜索的那一天在日历上将显示为绿色标记。梅耶表示，此项服务借助用户的搜索历史来有效定位搜索结果，要随着搜索时间积累才能具备，而刚刚注册的用户将看不到这一结果。比如，在搜索栏中键入“物流”一词，如果该用户以前有过物流或者运输、快递、远洋航运等关键词的搜索记录，那么，搜索结果自然会导向一些物流类网站，然而如果历史信息显示用户对饮食感兴趣，那么，与菜谱相关的搜索结果将会排在首位。用户也可选择登出个性化服务，暂停使用或从其账户中清除，也可以将搜索历史信息库中的信息删除。跟其他产品与服务一样，Google 表示目前还没有打算推出基于个性化搜索结果的定制广告。

为了进一步强化自己在搜索引擎市场上的领先地位，Google 还准备升级个性化 Google 主页中的讨论组。

在 2005 年 5 月推出其个性化主页的同时，Google 就开始升级讨论组功能，但在稍后才正式在其搜索引擎上加上讨论组的链接。

早在 2001 年，Google 就收购了 Usenet 档案并随后推出了讨论组。不过，这一版本的 Google 讨论组只具备非常有限的功能，而且搜索用户也比较少用。通过此次升级，用户将可以很方便地创建具有共性的讨论话题，例如，某个电影明星或 NBA 火箭队。另外，还增添了一个新的功能：参与讨论的用户可以选择接收哪些特定话题的相关电子邮件，以及定制显示哪些标题。

梅耶表示：“Google 的目的就是创建更多有趣的内容，拥有了更多有趣的内容之后，我们的网络搜索将能做得更好。”她同时又明确表示将不会对参与讨论的用户收费。不过鉴于参与讨论者在交谈的过程中很有可能会用到网络搜索功能，Google 计划通过搜索相关的文本广告获得利润。

搜索引擎观察家、SearchEngineWatch.com 网站的老板丹尼·莎里瓦(Danny Sullivan)则表示，如果支持对其他网络论坛的内容进行筛选的话，那么，Google 的讨论组升级将会更有意义。他认为用户希望能够更有效地筛选已有的内容而不是得到新内容。

2005 年 5 月中旬，随同个性化主页与讨论组升级一起推出的，还有 Google 工具条。Google 紧凑的步骤，确实令用户目不暇接，同时令其竞争对手感到芒刺在背。

为了平息一些网站主人对安装在微软 IE 浏览器上的工具条 Google Toolbar3 的不满，Google Toolbar3 的升级版对备受争议的 AutoLink 功能进行了改进，Google Toolbar 工具用户可从 Google 网站下载新功能。

2005 年 2 月，Google 首次发布的 Toolbar3 具有 AutoLink 功能，可以将一些地址或 ISBN(国际标准图书编号)等网页信息替换成指向其他网站的链接。许多网站所有者对该工具改变网页内容，未经允许在他们的网站上创立新链接的功能提出不满。

在此次升级计划中，Google Toolbar3 将由 AutoLink 工具创立的链接标成蓝色，这样使得用户容易辨认。Toolbar3 还允许修改地址信息提供者的默认设置。比如，用户可将 AutoLinks 地址信息的提供者由 Google 地图转变为其他。

实际上，微软早在 2001 年也推出过具有类似功能的 Smart Tags，当时这一产品遭致用户的口诛笔伐，在巨大压力之下，微软不得不取消了这一产品服务。

为了避免重蹈微软后尘，Google 适时进行了此次升级。但是，尽管作出了一些修正，许多网站仍然不满意，他们期望完全取消这个不受欢迎的强迫性的产品。莎里瓦也表示，Google 应该提供相关退出功能选项，这样可以方便出版商阻止 AutoLink 功能。此前，一些出版商已想方设法阻止 AutoLink 在其网站上的应用。Toolbar 3 测试版刚刚发布时，亚马逊(Amazon)是当时 Toolbar 3 ISBN 数据的默认提供者，于是，Barnes & Noble 明确表示自己网站上的 ISBN 代码不会指向 Amazon，而是指向自己的数据库。

## 4.10 不断变化的搜索

亲爱的布鲁特斯，错误并不在于命运，而在于我们自己。

—— 威廉·莎士比亚(William Shakespeare)，《裘力斯·凯撒》(Julius Caesar)

“没有人会否认，搜索的定义正在不断变化。”搜索引擎营销公司 Reprise Media 任事股东 Peter Hershberg 说道。

是的，贪婪的消费者并没有错，而一切不能满足消费者的企业都是错误的。Google 的一系列令人眼花缭乱的产品与新功能，确实令人感受到了搜索的变化。

购物前请搜索一下

Froogle 跟 Google 的拼写颇有相似之处，这是 Google 推出的又一新产品购物搜索 (<http://froogle.google.com>)。如果你想咨询某一类物品的信息，无需到处打听价格，如今直接通过购物搜索即可货比三家了。尽管 Froogle 不支持中文搜索，但是你同样可以据此查看到某项商品的图片、等级、性能和一些文字说明，而且知晓世界各地的同种商品价格，至少能预测该项物品的价格走向，对自己购物有一定帮助。

很难想像没有网络将会是一个什么样的世界，同样，也很难想象没有搜索的网络将是一个怎样的状态。消费者已经适应了网络，人们把 Google 作为搜索地方零售商信息的日常使用工具。2004 年 4 月，Google 还推出新广告服务，尝试将商品资讯送给消费者。这一举措旨在帮助客户把商品讯息送到邻近的消费者面前。新服务能让包括美、德、法在内 8 个国家的客户利用 Google 的关键词广告技术，将商品信息传递给特定城市或地区内的目标消费者。

此前，Google 推出了专门针对当地城市网民的服务 (Google Local)，这将帮助网民通过输入搜索关键词和城市名字找到本地区业务的服务。它可以使那些零售商或者超级市场的广告能够以地区为单位，美国则被划分为 210 个目标市场区域。这意味着当地商品销售者的广告可以通过一个具体的网上搜索到达所在城市的网民，比方说，纽约的中餐厅。

购物搜索与当地搜索，都是 Google 连贯性策略的一部分。

### 中国特色搜索

中国是世界互联网第二大国，网民数量仅次于美国。为了在中国市场上有上佳表现，Google 最近针对中国用户推出了许多服务。例如，最近 Google 中文版专门设定了另打开网页的功能，而以前则是直接打开。而且还推出了“拼音汉字转换”功能，当你直接在搜索栏中输入拼音后，Google 会自动将拼音转换为中文汉字，并给予相应的提示，让您从中轻松找到最符合的中文关键词。例如输入“yaoming”后，Google 就会自动提示出“您是不是要找：姚明”，当你点击“姚明”后，Google 就将以“姚明”为关键词进行搜索。

Google 还推出了“中英文字典”、“天气查询”、“邮编区号查询”、“股票查询”和“手机号码归属地查询”等多项新服务。这些服务的真正提供商都是某些专业网站，而 Google 所做的就是为用户提供了一个链接。

中英文字典。不懂英语的人还可以把 Google 当作“翻译官”。只需输入一个关键词“翻译”（“fy”或“FY”）和要查的中（英）文单词，比如“fy biorthym”，便能很快得到翻译结果。这一服务还可以把中文翻译成英语。

天气查询。其查询格式为：“tq+城市名称”，例如输入 tq 上海，再点击搜索结果页面上方的“上海天气预报”链接后，你就能在 t7online 网站上查询到上海今后 3 天内的天气状况了。

邮编或长途区号查询。查询格式为：“yb+城市名称”或“qh+城市名称”，借助此命令，我们还可以输入相应的邮编或长途区号，反向查询到城市名称。

股票查询。其查询格式为：“gp+股票名称或代码”，其数据是由新浪财经提供的。

手机号码归属地查询。直接输入移动或联通的手机号码后,通过相应链接,你就能知道该号码的所属省份、所属城市和手机卡类型等信息,十分方便。

在高考前夕,Google 推出了专门针对中国用户的大学搜索。在中国,高考是家长以及无数考生的头等大事高考后,有些学生想出国留学而苦于不了解情况,此时,最了解你的就是 Google 了。大学搜索中包括有全球数千所大学的网站内容,如果你想了解斯坦福大学,那么点击该大学的链接,接着输入自己想得到的信息,然后斯坦福大学的资料就一览无余了,内容包括课程设置、学生生源信息等应有尽有。不过稍微有点遗憾的是,大学搜索目前仅仅包含北美和欧洲等大学的资料。

### 学术搜索

2004 年 11 月 18 日,Google 推出了专门针对学术界的搜寻引擎测试版 Google Scholar。在这款专攻学术与专业资料的搜索产品中,搜索内容取自论文、文献、期刊、书籍、典籍、学术报告等。

为了研究人员的需求,搜索结果按照该资料的学术价值进行排名,参考因素包括文章内容、作者资历、出版商权威性、引用次数等,这与 Google 的网页排名略有不同。如果你查询“Biohythm(生物节律)”,Google 的普通搜索结果中,排名在前的几页的都是美国能源部、美国国家卫生研究院、美国国家生物信息中心等机构首页,直到第 5、6 页才出现刊登于《自然》、《科学》等学术刊物上的相关文章。而通过 Google Scholar 搜索,虽然结果页面比较少,但是排在前面的几乎都是在《自然》与《科学》上发表的文章。

除文章链接外,Google Scholar 还会标出引用次数、引用者链接、网页搜索链接、图书馆搜索链接,点击就可以查询目前所在地藏有此书的图书馆。目前,这些服务仅限于美国和加拿大。

### Google 聊天工具 Hello!

2004 年 9 月,Google 发布了一款即时通讯软件 Hello。Hello 是 Google 发布的一款集聊天和图片文件共享、传输的免费软件,现在的最新版本为 Hello 1.0 Build 549 版。

Hello 将具有如下特点:能穿过防火墙迅速发送和接收数字图片;当你和你的朋友通过 Hello 聊天和浏览图片时,你可以看到你的朋友正在浏览什么样的图片;可以在家中下载高质量的图片并打印出来;通过网页共享你可以和朋友一起在网上冲浪或者遗弃购物;有 webcam 支持时,可同步发送截得的画面;你收到或发送的图片和聊天记录会被保存在历史文件中,方便日后查询。

目前 Hello 只支持普通的文本聊天,不支持中文支持群组聊天和共享。和 Gmail 一样,Hello 也许会在即时通讯领域掀起一阵波澜。



## 5. 全球有效信息的组织者

### 5.1 为你带来更多的信息

我拥有六个忠诚的仆人，他们教会我一切。他们是：何人、何时、在何处、做什么、为什么要这样做，又如何去做。——拉迪亚德·基普林(Rudyard Kipling)

《搜索引擎观察》的编辑丹尼(Danny Sullivan)表示，Google “代表着 75% 的互联网搜索”，它在人们的意识中已经达到这样一种高度，即如果在 Google 中都找不到的东西则一定是不存在的。目前，数以百万计的用户都使用 Google，一位社会学家叹言，由于 Google 在我们的日常生活中如此重要，它简直成为无所不在、无所不能的神。

在 Google 的王国里，搜索已经不再只是网页定位了。对这个世界最受欢迎的搜索引擎来说，2005 年的咒文就是“为你带来更多的信息”。

“是的，Google 所代表的是新信息时代文明，Google 正在试图改变我们这个时代，民众的选择成为了 Google 主义的核心。Google 搜索明显是一种进步，驱使一个人进行 Google 搜索的那种好奇心，必定满足了某种更高的文化意义。”Google 高级搜索手册((Google Hacks》一书的作者雷耶尔·多恩菲斯特(Rael Dornfest)说。

在过去数月中，Google 提供了另外几项表面上看来与搜索完全无关的服务。

(1) 社交网站 orkut。以 Google 工程师 orkut Buyukkokten 命名的这个网站是一个商业伙伴、朋友和单身男女闲谈，讨论相互感兴趣话题的地方。

(2) 照片管理软件 Picasa。从前用户需支付 29 美元购买的这个照片搜索、编辑软件在 Google 收购后变成免费提供了，还推出了功能更强的免费版本。

(3) 地图。Google Keyhole 将网络地图提升到了一个新的层次。这不是一个寻找个别地址的工具，而是一个提供地区三维俯视图的软件，可以放大到街区的级别，精确度非常之高。

上述的这些数字工具，再加上热门电邮服务——2GB 容量的 Gmail，所有人都觉得 Google 也想成为像雅虎、MSN 之类的综合性门户网站。多年来，Google 一直称其目标只是搜索。即使到现在，他们仍然坚持这一点，尽管其言辞也许只有自己才能理解。

“我们想成为用户希望的和任何时候他们需要都可以帮忙的公司，反对任何用户拒绝的东西”，Google 的消费产品，总裁 Marissa Meyer 说，“门户网站总是用许多不同的工具淹没用户，这不是我们所期望成为的公司，Google 只为用户提供最高质量的内容”。

Meyer 表示，信息爆炸让电脑行业开始发生转变，“现在的信息实在太多了，分类和排序的方法已经不再适用，惟一的解决办法只有一个：那就是搜索”。部分 Google 的工具可能并非直接支

持其组织信息的核心任务，“但它们从整体上推动了使用”。

网络杂志《搜索引擎观察》的编辑丹尼指出，Google 的扩充计划是其成长过程的很自然的一部分。

丹尼认为 Google 大受欢迎的文本广告计划将为他们的扩充提供动力，即使其提供的产品与搜索关系不大，他们也只有“吸引更多的人到 Google，网站越滚越大，从而向更多的人展示其广告”的潜力。

Google 2003 年的收入已经达到 14 亿美元，而 2004 年头 9 个月收入已经高达 21 亿美元，大部分都来自搜索广告，而其股价已经从夏季上市时的 85 美元飙升至最新的 200 多美元。

可能 Google 最值得人们喝彩的创新是 2004 年 10 月份推出的用于搜索硬盘上文件的软件。这惹来其他竞争对手忙不迭地推出同类产品，雅虎、微软和 ASKJeeves 均推出了自己的桌面搜索程序。

## 5.2 颠覆传统模式

如果知道我们现在在哪里，并多少知道我们是如何到达这里的，就可以看出我们将走向哪里——如果我们正走向不可接受的结果，就应及时改变我们的方向。——亚伯拉罕·林肯 (Abraham Lincoln)

2002 年以前，Google 推出新闻网站时，雅虎新闻、MSNBC 和 CNN 等新闻专业网站视之为哗众取宠，不屑一顾。3 年来，GoogleNews 打破常规，创出了互联网新闻的新模式，业内为之惊醒：原来新闻可以这样做。

2005 年后的今天，Google 又重拳出击，推出“中文版”新闻，试图在中国开创一片新天地。GoogleNews 似乎打算颠覆传统模式。像雅虎、CNN、搜狐等新闻网站，每年在新闻版权的开支上数目不菲。而 Google 却另辟蹊径，闯出了一条高速快捷而毫不费劲的低价之路。秘密到底在哪里呢？

GoogleNews 来源于 7 000 多种的新闻媒体，其中 4000 多种是英文来源，囊括了从 CNN 到半岛电视台，从华尔街 H 报到中国日报等五花八门、形形色色的新闻媒体。由于 GoogleNews 采用的是搜索引擎制度，并没有拷贝新闻来源的网页，因此，不需要像雅虎新闻、CNN 等那样给传统媒体缴纳价格不菲的转载费。在 GoogleNews 中出现的仅仅是小标题和链接指向，点击新闻最终仍将浏览版权原始版面。Google News 没有采取人海战术，所有的采编工作都是由智能计算机运算完成，通过先进的运算法则，Google News 自动保持更新。

GoogleNews 利用软件自动抓取功能实现了每 15 分钟更新一次新闻，根据美国第三方独立流量监测者的数据分析，Google News 程序抓取的效率是传统手动更新 280 人 24 小时不间断工作的 3 倍。虽然 GoogleNews 也会因为是程序自动抓取新闻而出错，把报道放到不恰当类别中，但是，

在不断调整程序的逻辑结构之后，Google News 服务已经做到令你察觉不出机器抓取与人为编辑的区别了。

GoogleNews 的经理 Mayer 解释说：“由于 GoogleNews 采用 Google 自身的搜索引擎作为逻辑筛选排名的依据，以别的网站指回这一网页的数目作为基础，然后再看指回这一网页各个网站的预设系数份量，从而产生最终的投票。”

除了提高新闻效率，Google News 还试图颠覆门前新闻的商业模式。由于所有的新闻都来自自动抓取，几乎避免厂新闻编辑的个人喜好，同时也杜绝了日前媒体头痛的新闻稿泛滥问题，从而让新闻回归了客观中立的本质。因此，恢复媒体的传播性和思考性就成为了可能，媒体也不再是商业利益的传声筒和应声虫。对此，搜寻引擎分析师谢尔曼认为：“Google News 将会把线上新闻颠倒过来，它改变了每件事情，使新闻网站不得不考虑转型。”同时，他还认为 GoogleNews 并不是要终结目前社会的新闻模式，他是给新闻界的礼物，就看新闻人会不会善用它、挖掘它了。

Google 凭借其干净整洁的界面和高速的搜索工具，使其新闻网站迅速跻身世界著名新闻网站 10 甲行列，深受 Google 用户喜爱。据统计，GoogleNews 网站每月有 600 万的固定用户。自 2004 年 8 月 Google IPO 后，相继推出厂亚洲“日语版”和“韩语版”，新近推出的“中文版”更是其新闻扩张战略的重要——步。面对 GoogleNews 的全线出击，那些正宗的新闻网站显然没有做好迎接 Google 冲击波挑战的准备，显得束手无策。

Google 中文新闻的推出，使得 Google 将互联网三大应用集于——身——完美的搜索服务、超大容量免费邮件：、适时更新的强大新闻浏览。Google 的影响力也由此更上一层楼，其影响力无人能比。有分析认为，Google 中文新闻一出，新浪、搜狐、网易、雅虎等都将受到沉重打击。

不过，Google 也有自己的难言之隐。2002—2005 年多来，Google News 一直没有实现赢利。在雅虎新闻、MSNBC 等其他在线新闻运营商每年赚取数额不菲的钞票时，Google News 却只赢得了网民的口碑，颇有点叫好不叫座的味道。

通过链接新闻出处地址，为 Google 省去了转载费用。但是，这给经营上带来了麻烦。如果 GoogleNews 刊登付费广告，很有可能面临新闻合法来源单位抵制和反对。根据纽约大学的研究，在合理引用评论、新闻报道、研究以及学术交流文章等时需要注意几个因素，其中两点尤其关键：引用文章的程度、引用文章是否出于商业动机。针对这两点，一些新闻单位甚至表示将采取相应措施，阻止读者链接到 GoogleNews。

2005 年以来，GoogleNews 因涉嫌侵犯知识产权而显得非常被动。2005 年年初，德国汉堡法庭对 Google 引用德语新闻服务的做法提起诉讼。理由是：通过 Google 的图像链接，读者可以看到一些未经允许受到德国版权法保护的文字图像产品。德国新闻单位提起诉讼言犹在耳，香港的《星岛日报》电子版、《明报》和香港电视台等多家新闻单位也相继指出，Google News 链接香港新

闻侵犯了其知识产权，并声明要采取法律手段维护自身权益。

尽管遇到了一些阻力，但是 GoogleNews 似乎没有停下脚步的意思，它仍然在不断更新和完善。

Google News 的冲击波杀伤力很是了得，中国的门户网站也概莫能外。像新浪、网易等该如何应对呢？对此，专家方兴东有着独到的见地。方称，“面对 Google 新动作，中国门户要么有所创新，奋起直追；要么可以利用政策手段，尽快展开狙击。否则，新浪等即使不会全败，也会被极大分割市场份额。”

尽快展开狙击，是中国门户网站的一种理智思考，也是一种沉着的举动。几年前，新浪、搜狐等门户网站开中国新闻之先河，以网络为平台整合传统媒体的强大优势，硬是在千军万马中杀出了一条全新的道路，使新闻的形式更加多样，新闻的内容更加丰富，在同雅虎新闻、CNN 等的国际较量中赢得了不俗的表现。

但是，正所谓三十年河东，三十年河西。特别是互联网的发展更是一日千里。昨天还是潮流的东西，今天可能分文不值。目前，Google News 和百度新闻无疑代表了互联网新闻发展的大趋势。

伴随 Google News 中文版推出的还有其强大的图片搜索功能，这是 Google 的看家本领，其杀伤力之强业内早有领教。而这，还将直接向百度发起挑战。另外，Google 的新闻快讯定制服务，用户只需填写自己要搜索的关键词汇，Google News 能够在第一时间将最新新闻发送到用户邮箱。这对试图建立新闻收费模式的许多门户网站而言，无疑是一个噩梦。

还在很早的时候，就有业内人士预言 Google 将变成“第二个微软”。如果按照目前的态势发展下去，这种预言似乎并不需要多久就可以实现。在互联网上，流传着这样一句话：天上还是地下，只在新浪的一个头条。对于 Google 的新举措，新浪、搜狐、网易三家网站都不约而同地表示，他们并不在意 Google 的中国新闻，认为很难撼动他们在内地网民心中的地位。新浪科技频道的总监称，“我们新浪的网站编辑最清楚网民想看什么，我们选取新闻的尺度比计算机强多了。在国内，我们是最了解民情的，这是 GoogleNews 绝对无法相比的。”

诚然，GoogleNews 要“变中国天”也不是那么容易的。目前 GoogleNews 的内容组织和遴选还不是非常完美，而且还有一个吸引与聚合相关读者的过程，估计起码需要 1~3 年时间。

伴着 GoogleNews 颠覆传统的隆隆脚步声，新浪、百度等中国互联网的大佬们将如何在这个时间差里直面竞争？

## 5.3 Gmail：无限空间

一个企业不是由它的名字、章程和公司条例来定义，而是由它的任务来定义的。企业只有具备了明确的任务和目的，才可能制定明确和现实的企业目标。——彼得·德鲁克

2005 年愚人节，Google 将 Gmail 免费邮箱增至 2GB。之后，Google，会每日提升一定数量的额外容量，具体数字尚未敲定，而且会不断持续下去。于是，用户送给了 Gmail 一个非常美誉的词汇：无限容量。Google 在 2004 年 4 月 1 日首次打破了电子邮件的框框，宣布推出 1GB 的免费邮箱 Gmail，此怪招让许多人甚至误以为是愚人节的笑话。Gmail 的 1GB 免费邮箱曾被广泛认为是大部分用户即使一生不删除一个文件也用不完的容量。相比之下，雅虎和微软等对手仅提供 10MB 免费容量，如果需要更多的话就要付费了。

之后不久，Google 收购了 NeotonicSoftware 软件公司，NeotonicSoftware 研发的 Trakken 系统能够帮助客户处理大量的电子邮件，而这正是 Gmail 所需要的软件技术。其后，大批模仿者争相跟随提供、或者干脆超过 Google 的 1GB 容量，彻底改变了整个网际邮件行业。除了巨大容量外，Gmail 和对手不同的地方还在于它会自动扫描电子邮件信息，并根据当中文字提供相关连的广告，此计划一度曾引起业界质疑其是否具有侵犯个人隐私的潜在风险。

Gmail 是对 webmail 的一次革命，不仅是在容量上，在功能上、设计理念上，都是对传统 webmail 的一次颠覆。你可以把 Gmail 当作主邮箱来使用，你可以将邮件分门别类，你可以将你跟某位朋友一年来的邮件汇总成一个会话列表，你可以保存大量的联系人信息、大量的邮件往来，以及订阅的一些特定的新闻邮件。

尽管 Gmail 不是第一个需要登录的 Google 服务，但 Gmail 的出现，立即让其他免费电子邮件黯然失色。几乎是水到渠成，Google 适时推出了 Google 账户。这个账户把一部分 Google 服务与用户身份关联起来。Google 账户不仅将成为 Google 的 passport，随着“我的搜索历史”的出现，Google 账户的作用日益显现了出来。

通过保存在 Google 服务器上的“我的搜索历史”，Google 对用户的日常行为更加了如指掌。用户平时都搜索一些什么，最近一周在搜索什么，喜欢哪个牌子的领带，“十一”是否会驾车出游，是否正在考虑购买新的笔记本电脑等。

Gmail 的广告投放方式曾遭到隐私组织的质疑，但 Google 的解释是，Google 对邮件的扫描完全是自动进行的，没有人工干预，这种扫描主要用于过滤垃圾邮件和检测病毒，当然也会用于“投放有针对性的文字广告和其他相关信息”。搜索历史再次受到隐私组织的抨击，但似乎从来没有什么力量能让 Google 回头，Google 总是坚定地把自已的战略意图贯彻到底。在这一点上，Google 更甚于微软，它对用户的了解，也更甚于微软。



许多用户表示并不讨厌 Google 在自己的 Gmail 中投放“有针对性的文字广告”。但有的用户觉得，仅仅投放跟内容相关的广告似乎有些浪费。实际上，Google 完全可以尝试投放更多跟用户个人相关的广告，当然这些广告不一定跟内容相关。

Google 此举体现了小部分海量电子邮件使用者对容量的无止境需求以及网络存储成本的急剧下降。Google 的 Gmail 产品管理总裁 Georges Harik 表示，提升网际邮箱的预设容量将带来广泛的连锁效应，改变了人们对于事物配额的看法。“我们希望在人们达到容量极限之前就准备好应变计划，”他解释说。“我们不希望他们为此担忧。”

Harik 表示，自开始服务以来的 1 年时间里，Gmail 表现超越预期。对于隐私问题的关注声音现在已经接近消失，而存储容量反而成为了更加迫切的问题，因为许多巨量 Gmail 用户已经快用完其预设的限额。

“1GB 看起来的确不多，但它证明了的确存在很多海量电子邮件用户，”他说，“他们会发送附件，共享照片，最终堆积如山。”Harik 还称 Google 并不鼓励客户将 Gmail 当作一个巨大的音乐及视频文件保险箱。Google 不会透露其用户的使用模式，但表示有数量不大的一部分用户已经快超过 1GB 的极限了。

与微软 MSN 及雅虎所提供的免费邮箱空间相比，Google 1GB 的空间是 MSN 的 500 倍、雅虎的 250 倍。Google 此举把一堆靠免费电子信箱吸引用户的门户网站吓得大惊失色，深怕 Google 超大又免费、还具有搜寻邮件功能的 Gmail，会把原有会员抢光光。于是，雅虎(Yahoo!)率先因应，宣布把容量只有 6MB 的信箱加大为 100MB；原本最“小气”、仅 2MB 的微软 MSN 电子信箱 Hotmail，也一下子增大为 250MB。

与 Google 所不同的是，雅虎与微软 MSN 两家此前已经出台了压缩免费邮箱空间的计划，进而希望能在收费邮箱业务上能收取一定的商业利润。如此看来，Google 推出 1GB 的邮箱空间无疑将有着强大的市场吸引力。不仅如此，Google 的 Gmail 业务还允许用户通过电子邮件来使用搜索功能。由于它同样是基于 Google 的关键词搜索技术，因而能为用户查找相关邮件资料节省大量的时间。

在 Google 宣布上述消息时，还有不少人认为 Google 的 Gmail 业务只不过是一起“愚人节”的恶作剧罢了。当然人们的这种想法也不是毫无理由，原因是 Google 不久后将进行首次公开募股 (IPO)活动，Google 当然明白自己宣布了上述消息后会在投资者中间引起什么样的反响。但 Google 高层坚持声称他们的上述消息真实不虚。

Google 表示，它的这项服务还将同时向其用户发送针对邮件内容设计的商业广告。举例来说，如果某位 Gmail 用户收到了一封有关美国全国大学生体育协会(NCAA)的篮球决赛邮件，Google 就会往这封邮件中添加一份与体育运动有关的商业广告。也就是说，Google 等于是通过这部分邮件广告来承担免费邮箱空间所需的运营开支，如果运营顺利，它极有可能在今后成为 Google 市场收入

的重要来源之一。

对于 Google 的这种“腾挪”手法，雅虎与 MSN 肯定不会掉以轻心。到目前为止，雅虎与 MSN 提供免费邮箱的主要目的是：免费邮箱能吸引更多的用户来使用自己的其他服务。显而易见，Google 的 1GB 免费空间出来后，它肯定会导致雅虎、MSN 出现大量用户流失的现象。

Google 能在短短数年中成为世界知名的搜索引擎服务提供商，原因就在于首次向用户提供了基于互联网搜索的完美解决方案。而随着近年来电子邮件业务流量的增加，Google 再一次将自己当初的搜索技术应用到了电子邮件业务领域。从这个角度上讲，如果运用得当，Google 的 Gmail 业务同样应该有着巨大的扩展空间。

除此之外，Google 的 Gmail 业务还有可能使电子邮件业务的传统格局得以完全打破。由于提供了超大容量的邮箱空间，Google 的 Gmail 业务将向传统的台式机电子邮件应用软件发起前所未有的冲击。也就是说，Gmail 很有可能打破多年来微软 Outlook 一统天下的传统格局。对于众多的企业用户来说，他们以后就可以绕过公司的技术部门，而直接使用 Gmail 邮件服务。

当然出于信息安全的考虑，今后各大企业公司仍然会需要自己的内部邮箱。但 Google 的 Gmail 业务无疑将使得企业电子邮件业务领域出现竞争加深的局面。Google 还表示，其 Gmail 业务正式实施后，它同样也会根据市场的实际需要作出相应调整，以向各大企业提供有效的电子邮件解决方案。

由此可见，尽管其 Gmail 精力目前还处于测试阶段，但我们有理由认为，Google 的这项新业务不但会有着巨大的市场发展潜力，而且将对雅虎、微软 MSN 两家形成巨大的压力。

其实，熟知 Google 办事风格的人，对于 Google 推出这项服务并不难理解。按照 Google 的官方说法，Google 的宗旨就是整理世上所有信息并让世人都可以方便地接触共享。对大多数人来说，电子邮件是最有价值的信息，但是相当难于检索。因此 Google 推出了 Gmail 这一解决方案。

不要变得邪恶，这是 Google 的座右铭之一。针对网络上的一些不洁行为，Google 正在其 Gmail 电子邮件服务上测试反钓鱼式欺诈技术，在发现可能的钓鱼式欺诈电子邮件后，该技术能够向用户报警。

当 Gmail 用户打开可疑的钓鱼式欺诈电子邮件时，该软件会显示一个很大的红色对话框，对话框的内容为：Warning: This message may not be from whom it claims to be. Beware Of following any links in it or of providing the sender with any personal information. (警告：该电子邮件的发件人可能有诈，请留意其中的链接，不要向发件人提供个人资料。)该服务还提供了指向 Gmail 上有关电子邮件欺诈的帮助页。

Gmail 还将删除可疑的欺诈性电子邮件中的链接，保护用户不会登录恶意网站。通过浏览该电子邮件的代码，用户仍然可以使用电子邮件中的链接地址。

Gmail 为用户提供了一个“ReportSpam”（报告垃圾邮件）按钮。被报告为垃圾邮件的电子邮件将被发送到一个特殊的文件夹中，并被通报给 Google 的反垃圾邮件软件。

Gmail 的帮助页称，报告的垃圾邮件越多，我们的系统就越能够有效地过滤垃圾邮件。2004 年，Google 在其服务中新增添了一个按钮，鼓励用户“报告钓鱼式欺诈电子邮件”。

Google 已经采取了数种措施来削减可疑的电子邮件数量。2004 年 10 月份，它在电子邮件服务上部署了 DomainKeys 发件人身份验证技术，旨在打击具有虚假发件人地址的电子邮件。

## 5. 4 你问我答

没有任何个人充分地理解这个世界，因而无人能发布实践指令。——马丁·海德格尔，德国哲学家，1976 年

在另一个战场上，各个搜索公司正围绕一个新的话题展开较量：在多数搜索引擎提供的简单网页列表中，如何过滤并选取用户最满意的信息。

这就意味着要直接回答用户的问题、从网上资源提取数据，而不是提供单纯的网页链接。而且，这还必须更好地猜出用户在寻找什么，并记录用户以往的搜索过程，猜测用户特定的兴趣所在，而使搜索结果更贴近使用者的需求。

继 MSN、Yahoo 之后，Google 推出了一项“你问我答”的服务，试图在此一竞争话题上取得主动权。这项服务将在搜索结果页面上为用户键入的问题提供确切的直接答案，使用户无需浏览其他网站，即可查询到所需信息。

“当然，一个链接列表非常重要而且很有用，但这与人们彼此传递信息的方式明显不相称。”Google 的西尔弗斯坦先生说，“Google 和我们的竞争伙伴们一样正在努力解决一个问题：在回答你的提问时，电脑怎样才能更像你的朋友？”

这种 Q&A 功能服务，可以说是自然语言和机器人工智能搜索的试探性开发研究。这也是下一代搜索引擎发展的一个方向：自然语言和机器人工智能搜索。

比如，当用户在 Google 搜索框中输入“Chinapopulation”（中国人口）后，Google 会给出直接答案——1,298,847,624，以及信息来源网页的链接。如果输入“who is bill gates”，Google 会返回“生于 1955 年，美国的一个商人（译）”，以及指向 Wikipedia 百科全书中有关比尔·盖茨条目的链接。据测试调查，目前仅 Google 英文站点提供该问答式搜索服务，中文网站暂时还未有新服务功能。

大多数网上出现的新搜索引擎并不能提供更好的搜索结果。实际上，许多新搜索引擎都直接从 Google 或雅虎等老牌搜索引擎那里获取结果。不同的是，Google 旨在以更有用的方式来组织并显示信息。

Google 公司负责搜索质量的主管 PeterNorvig 表示，目前 Google 仅能够对一小部分搜索请求返回直接答案，这一名为“GoogleQ&A”的服务目前仍处于发展的早期阶段。当前，GoogleQ&A 的强项是地理、名人及星球面积等自然现象，他说，Google 将继续致力于服务范围的扩大，使其能够提供更加复杂的答案。

Norvig 还表示 ASKJeeves、雅虎及 AOL 等其他搜索引擎提供商也在提供类似的搜索功能，但 Google 认为自己进入该领域并不晚。所有搜索引擎都在向这种解决搜索请求的模式发展，并且这种搜索模式才刚刚开始，他说。Google 从某些认为可靠的网站获取信息来源，但还没有与任何为该服务提供信息的内容提供商建立正式合作关系。Google 认为这些网站不会抱怨该新服务会影响他们的访问量，相反，被列入 Google 搜索结果顶部将增加这些网站的曝光率，并因此提高他们的访问量。

希望自己的搜索问题获得更多直接答复，这被许多专家认为是以后搜索引擎发展的方向。

“我们在未来 5 年中见到的最大变化，将是人们使用电脑的方式的差异。”西尔弗斯坦先生说，他认为移动电话将变成在互联网上寻找信息的最常见手段，而且通过声音进行问答也并非天方夜谭。

在将来，寻找信息将有望随需而动，不管你在什么地方，答案都会主动出现，而且是最恰当的形式呈现，不是去某个专门的地方(一个搜索引擎)提出问题。“搜索将会在越来越无形的同时变得越来越重要。”西尔弗斯坦说，“它将无处不在而又无从觉察，你需要它，它才出现。”

## 6. 光是优秀还不够

### 6.1 门户之门

在建立一幅经济世界的科学图像方面，定义扮演着重要的角色。

—— 沃尔特·奥肯，《经济学基础》，1950 年

随着股票的节节攀升，Google 的事业正迈向另一个高峰。然而，Google 的脑筋却从未在原地踏步过，悄悄地并购了各种领域的公司，试图要在未来的某一天，以多样而一致的方式，占据每一台计算机，跳过软硬件的限制，而赢得全世界。

网页搜索、图片搜索、新闻群组(BBS 联机转信板)搜索、相似网页、逆向链接、校正拼字、页面库存、网页翻译、相关新闻、多种格式文件搜索、字典、电话号码与地址信息、街道商店信息、地图、天气、邮件包裹追踪、单位换算乃至计算器，这么多种琳琅满目的功能，就挤在 Google 简

洁的页面里。相较于雅虎、新浪、网易这类“门户网站”，Google 可以说是反其道而行，似乎是进入互联网的一道大门。而许多网民，第一次接触互联网就是通过 Google 而到达各个门户网站的。

一般的门户网站，除了搜索网站的功能外，总会多放上许多信息与服务；网页目录、最新新闻、实时通讯、聊天室、免费邮件服务、购物、拍卖、广告、相簿、交友、股市。

而 Google 却不同，它只有一个简洁的首页，但是通过这里，用户可以根据自己的需要搜索自己想要的东西。这正是 Google 的高明之处。

门户网站贪婪地想要满足每一个把计算机接上网络的使用者，想成为通路、想成为虚拟世界的沃尔玛；让使用者把自己的网站设成浏览器首页，这只是门户网站的第一步，接下来他们还想要让使用者延长停留在门户网站的时间，创造更多的流量，也创造更多现金流。信息爆炸的时代，门户网站更嚣张地扮演着使用者的五官，决定着话题、决定着信息，甚至决定着人们要怎么跟别人互动。

然而对 Google 来说，使用者越快离开 Google 的页面，他们就越成功。Google 的页面从来就不只是网际网络的入口，而是网际网络的出口，引领着使用者离开当前的困顿，前往真正信息的所在。然而，Google 的野心却比其他的门户网站更为宏大。这个背后的哲学很有趣：越是能帮助使用者离开的地方，就会让人更想回去；当其他门户网站还得仰赖“设为首页”来让使用者记住时，Google 早已存在于每个使用者的心中。甚至，每逢节庆 Google 变更首页图片时，全世界的使用者间总会开始流传着“你瞧，Google 又换图了呢！”幕后的真相是，Google 里有一位叫 Hwang Jung-moak 的韩国籍计算机艺术家，他惟一的工作就是画这些 Google 的图……

就这么一张图片跟一个搜索框，营造出来的形象却更胜千言万语。

然而你并不知道的是，Google 并不满足于搜索引擎的成就而已。Google 两位创始人之一的佩奇曾经说过，“完美的搜索引擎能精确地了解你的企图，然后给你真正所需的信息(The perfect search engine would understand exactly what you mean and give back exactly what you want.)”。从这个想法出发，Google 不曾停止研究每一个人的企图。Google 的各种广告方式，如 AdWords 或 AdSense，也可以说是反映着这个哲学的商业模式。同时 Google 实验室努力研发多种技术，让你能够只用键盘、用手机 SMS、甚至用电话也能查询，而这还仅仅是第一步而已。

Google 提供了 Froogle 线上商品搜索/竞价服务，还有 Google Answers “提问悬赏”服务，又推出了 Google Toolbar 和 Google Deskbar 搭配 IE 使用，接着还有 Google Desktop (Google 桌面搜索)，让你可以把 Google 搜索的威力用来搜索自己计算机里的各种信息，俨然在挑衅迟迟仍未上市的 Windows Longhorn WinFS、以及 Mac OS X 10.4 的 spotlight 功能。目前又推出了 Google Scholar，



专门用来搜索学术论文、书籍及引用。表面上这么多便利的功能能够为你带来更有效率的搜索，但是，当这些服务共享搜索统计资料的同时，却也加倍地在整合特定使用者的搜索习惯。

接着 Google 并购了 Blogger.com，随后又并购了 Picasa 这套照片管理系统，以及 Hello 这套实时通讯软件。被 Google 重新整理过的 Blogger.com 呈现出更为简单明确的接口，使用者甚至可以打电话到 Blogger.com，实时录音成为 Blog 的内容，或者搭配 Picasa 以及 Hello，将任何照片张贴到 Blogger.com 上；这些都更促进了人们表达的热情以及交流的可能。接着 Orkut 出现了。Orkut 这个人际关系网站，说是在实验网际网络的“六度分离”定律，企图以更明白的途径描绘着人与人的关系，同时也搜集着更为详尽的使用者信息。

而你所不知道的是，orkut 跟 Google 使用的 cookie 却是同一份，这意味着 Orkut 所掌握的信息，也就是每个人的资料、与人跟人间的关联性，只要他们决定如此，有朝一日也能为 Google 所用。

目前，Google 又提供了容量达 2GB 的免费信箱 Gmail，采用独特的“对话”模式取代一般的邮件清单，用“卷标”来取代传统的“信件分类匣”，使得 Gmail 好用而灵活得不得了；接下来 Google 又推出了 Google Groups2，让持有 Gmail 账号的使用者可以无限制地建立自己的新闻群组，或者加入别人所建立的新闻群组。你可能知道在 Gmail 里，Google 也会针对邮件内容显示广告，不过你大概没注意到，这个 Gmail 账号同时也是你的 Google 账号，意味着这个账号的行为统计结果，也可以影响 Google 的个性化搜索结果。即使是对于没有 Gmail 账号的人来说，以相同关键词在 Google 搜索的结果就可能会有所不同了，搭配了 Gmail 之后这件事将可能更为明显。虽然 Google 仍然宣称她们不会取用使用者的信件内容，但是，藉由 Gmail 账号所建立的 Google Groups 2 新闻群组可是在 Google 的监视范围中。

一切都还没任何结束的迹象。最近 Google 又并购了提供卫星摄影服务的 Keyhole 服务，虽然除了将 Keyhole 原先产品大幅降价外，我们还看不到其他动作，但是可以预料的是，这项服务将会与 Google Local 当地路标搜索、以及 Google 街道地图搜索有更好的整合；而这或许也是 Google 将实际的地理位置与虚拟世界的信息再度整合的一步。

当微软还在抢占 PC 市场，当麦金塔还在反扑计算机市场时，Google 早已看出接下来这个世纪是网络世纪；计算机硬件不重要，操作系统也不重要，因为在网络的眼里，这一切都不再有所不同。Google 发挥各种创意巧思，把各式各样的服务与系统，巧妙地打造成新的疆域——她丝毫不必仰赖一般门户网站的强迫曝光手段，就能让使用者们争先恐后地成为 Google 王国的国民；她毋须让每个地方都拥挤不堪，就能让多样的服务纷纷进占使用者的每个角落，彼此相处融洽犹如天成。不管你想搜索信息、寻求协助、找档案、写信、写 Blog、聊天、分享照片、认识新朋友、买东西，首先就是会想到 Google。

是的，Google 至今仍然把使用者的需求放在第一，坚守“不做邪恶的勾当也能赚钱”的信念，但是，当 Google 成为你的命令列、你的桌面、你的沟通交流途径、你的一切时，请让我们谨记英国历史学家阿克顿所说过的一句话：“权力倾向于腐败，绝对的权力倾向于绝对的腐败”。

善用 Google 的各种工具，许多人的日常工作甚至靠着 Google 就能胜任；但是，请千万谨慎，把最后的隐私留给自己。

## 6.2 网上图书馆

美国企业界存在的一个很大的问题是，当他们遇到麻烦时只会按照原方向加倍努力。正像挖金子一样，当你挖下 20 英尺但还没有发现金子时，你的战略会是再挖 2 倍的深度。但如果金子是在距你横向 20 英尺处，那么不论你挖多久也永远不会找到金子。

—— 爱德华·德·伯诺 (Edward De Bono)

Google 公司决定与五大图书馆合作，开创世界最大的数码化网上图书馆。有人把这一发展与印刷术的发明相提并论，并且认为这一信息革命将改变世界。

斯坦福大学图书馆是与 Google 公司合作的五大图书馆之一。斯坦福东亚图书馆馆长邵东方表示，在把图书数码化和检索电脑化之后，他们的藏书将向全世界读者开放。读者们可以通过互联网看到电子版的图书及文献资料。

他说：“有的读者会问，将来上百万册图书上网之后，我们能看到多少？现在我们可以保证，我们会设一个公共区域。凡是 1922 年以前的书，严格地讲，所有人都可以看到。所以，你可以通过 Google Print 网站看到所有没有版权限制的书。对有版权限制的书，我们也会通过各种方式解决让读者看到部分内容的问题。比如，看到封页和前几页内容，等等。读者可以从中了解此书，可以直接购买或借阅。这对出版商有好处，对读者也有好处。把上百万册图书免费提供给读者并提供相应的信息，这是很大的进步。”

Google 公司国际媒体部经理戴比·弗罗斯特说，在帮助这五座大型图书馆书籍数码化的过程中，Google 可以获得丰富和宝贵的信息资料。

她说：“当然，这不可避免地会增加到我们网站来的人数。这对 Google 来说很重要。”

一些人士认为，Google 和五大图书馆的合作计划不仅加速了信息和知识的传播速度、加速了科研成果的推广，而且还能降低图书管理费用、节省人力资源、方便阅读及跨学科的研究，有益于全世界的知识交流。

但是，也有人认为，这一计划会触及版权保护问题，影响人们的阅读习惯，造成图书馆和出版业的危机。

加州大学伯克利分校工商管理系的何德华教授认为，Google 的计划虽然会给我们带来很多便利，但实际上它是醉翁之意不在酒。

何德华：“这些上网找资料的人都是一些学生和大学生。他们用了 Google 的资料之后就会对它有好感。这些公司在为公众做好事的时候也增加了它们的名誉、打开了品牌，使用户有好感，以后会常去浏览它的网站。”

加州大学伯克利分校工商管理系的吴嘉辉教授认为，对信息变革带给社会的利弊的看法是个见仁见智的问题。他说，网络世界的迅速发展改变了人类信息资源的经济结构。曾几何时，获取信息资源是相当昂贵和费时费力的工作。教师的首要任务之一是把多年积累的资源传授给学生。

吴嘉辉教授说：“我从多年的教学经验中就感觉到这个巨大的变化。以前教师要花多年时间去学习和取得信息、再传授给学生。现在仅一门科目就有如此多的信息，学生和老师有同样的便利可以直接得到同样的信息。这改变了教师的角色。使我们现在必须侧重于如何帮助学生筛选、消化和分析这些信息。”

吴嘉辉教授认为，Google 与五大图书馆合作、开办世界第一座数码化图书馆的真正意义在于，能使我们更有效地利用信息资源，侧重对信息的分析和理解，最终提高人类的思维方式。

一些专家认为，Google 的数码图书馆计划是否会把各大图书馆免费和独立的知识来源引向商业化的道路，目前还很难预测。

不过，Google 公司国际媒体部经理戴比·弗罗斯特说：“老实说、我们到现在为止还没有决定这项计划的营利问题。我们可能会借鉴在此之前推出的 Google Print 的做法，当用户寻找一本书、或从别的地方浏览到这本书的时候，我们会在介绍本书的网页下侧登一则相关的广告，或把用户带到出版商的网站上去，便于寻找更多的资料。这两种办法我们还在考虑之中，没有作出决定。”

信息技术研究机构盖特纳的分析员艾伦·韦纳表示，Google 能否保持网络广告方面的市场份额，在网络的信息资料方面和雅虎作一较量，现在还很难说。

韦纳说：“Google 的数码图书馆计划离成功还有很大距离，而且到目前为止、它们还没有公布任何可以决定成功的商业计划。比如，它们通过什么方式让用户使用这些资料？让用户订阅、还是按使用的次数来赚取广告费？这些细节都还没有公布。在这些决定性的计划公布之前，我们很难说它会在商业上取得成功。”

## 6.3 Blog与全民媒体化

在最短期内完成最大进步的，不是组织最严密的社会，也不是天然资源最富的社会，而是人民获许自由创造、竞争和建设；人民获许自由思考、自由作经济决定，以及从负担风险中取得利润报酬的社会。美国深信奖励制度是一个重要的关键；自由人建立自由市场，可促成人人获益之发展。

—— R·里根总统的讲话

Blog 不是一套特定的软件、系统或服务，而是一种强调吸收信息及分享的生活态度，象征着代表作者的价值观与信念，是一种以作者为中心的传播媒体。

Google 似乎打算抓取互联网的任何一个兴奋点，这次，Google 抓取的是 Blog。Google 喜欢新鲜的内容、更新频率高的站点。这恰好是 Blog 的特点。

大众媒体时代

多年前，万维网(WWW, World Wide Web)方兴未艾，人们纷纷想办法拥有自己的个人网页；homepage 成为那个年代的热门名词。后来随着 .com 的泡沫经济，大大小小的公司更是抢着建立公司网站。

然而，随着网络泡沫的消退，成千上万的网站自从最后一次更新后，可以说是数年如一日；无力维护、信息过时、链接失效，昔日的风光不再。

就在这股热浪后的消退中，有一群人却从未放弃她们的理想；她们始终勤于书写，记录生活点滴，彼此交流，互相示好。这群人利用网页撰写日志，这就是 Blog 的原型，而她们则自称 Blogger。

Google 的搜索功能非常强大，能收容每个 Blogger 在网络中记录的各种文本，使得这些文本成为它的知识库中的一部分。Google 良好的界面和快速的搜索速度，又能让这些文本，被需要的人群阅读。在这个意义上，Google 成了人们交流的一个无所不能的代理。

所以，Blogger 们无需再固守个人主页时代那种追求访问量的旧有观念和策略，而只要将重点放在内容上。只要多思考、多写，特别是针对突发的、热点事件评论，那么，很快便会在 Google 中反应出来，迅速为人们所知，从而达到传达、传播的目的。

以往，大众传媒印刷新闻，决定权在编辑手中；而现在，好的 Blogger 也可以通过搜索引擎获得大量的读者。但是 Blog 却将发布成本降为零，任何人都可以在短短的几分钟之内注册成为一个 Blogger。

于是，区分媒体和公众之间的分界线不复存在了，大众传媒的概念已经被颠覆，Blog 创造了真正属于大众的媒体。

Blog 目前还没有清晰的商业模式，为什么互联网巨头却纷纷倾向在 Blog 方面寻找立足点呢？Google Blog 项目负责人 Jason Goldman 的观点是，Blog 正在推动网络的成长，在过去的 8 个月里，Blog 世界的规模已经翻了一番，存在大量值得挖掘的数据和潜在的客户。

而 Blog 搜索引擎公司 Technorati 的创始人 David Sifry 则持有不同的观点，他认为 Blog 代表的是一个全新的网络。每一个日志都和一个特定的时刻相关联，如果一个公司能同步地追踪上百万个 Blog，这个公司就可以掌握每一分钟这个世界正在进行的思考的“热图(heat map)”。

美国的《商业周刊》认为，传统的网络对人类已知的内容进行了分类，而由 Blog 搭建的网络则追踪我们正在进行的思考。

Blogging：我们的生活方式

早在 2003 年年初，Google 就并购了全球最大的 Blog 托管服务网站 Blogger.com 的母公司 Pyra 实验室，这一举动使 Google 抢先微软和雅虎进军网络日志领域。

在 Google 旗下的 Blogger.com 线上发表平台，以及由 Blogspot.com 上提供的免费空间服务，是全球规模数一数二的线上网志服务，是许多 Blogger 最早接触的网志站台系统。

因为 Google 的参与，原先单纯的 Blog 也变得并不仅仅是网络日志那么简单。Google 率先推出让网民张贴影片的试验，类似于网络日志，或线上日记格式。佩奇在美国有线电视产业的年度会议上说：“Google 将开始接受大家提供影片，希望通过收录个人短片，来进一步拓展线上搜寻服务的涵盖范围。”

其后，Google 推出测试版的影像搜寻服务，使用者可以从福斯新闻(Fox News)、NBA 与公共电视台(PBS)等供货商的电视节目中寻找内容。这项称为 Google Video 的服务，可让使用者看到影片中的静态画面，连同相关字幕。Google 与多家内容与宽频供货商有搜寻合作关系，并希望把这种关系延伸到新的领域。

有多少人会使用 Google Video Blog 的服务呢？本书作者认为，大多数人几乎没有自我“展现”表达的需求，也不会有很多普通人去使用这个服务。

可耐人寻味的是，Google 为什么要进入这个领域呢？如果认为整个互联网产业已经被个人化趋势牢牢所牵引，这未免有点夸大 Blog 了。

但是，这就是 Google 行事方式的着眼点。用户目前有什么需求，或者说在整个趋势下有怎样的需求倾向，这正是 Google 所持续关注，某个服务被推出，一开始似乎并不真正着眼于商业模式，而是满足用户的需求，提供良好的服务并持续完善。

聪明的 Google 正是利用了这些“潜在的未被商业化的需求”，开拓出了自己的商业模式。



不管 Google 推出的新的 Video Blog 是否能大行其道，但一个不容否认的事实是，许多人已经习惯了拿每天十分之一甚至更多的时间来 Blogging(写网络日志)，还有许多人习惯浏览别人的 Blog。网民们似乎都接受了 Blog 作为一种生活方式的理念，甚至成了许多人成名的一种方式。如木子美、竹影青瞳、流氓燕到芙蓉姐姐，都无一例外通过 Blog 和 BBS 吸引浏览者，最后在网络上大红大紫。

### 探索 Blog 业务模式

至今为止，Blog 尚没有一个清晰、成熟的商业模式。不过，一向敢为天下先的 Google 正在实验一项在网络日记上显示广告的新服务，期望能探索出 Blog 的业务模式。

2005 年 4 月底，Google 开发了一种新版本的 AdSense，使出版商能够随同使用 RSS 或 Atom 格式的聚合内容发送文本或标语广告。

RSS 是内容聚合方面的一项开放标准。尽管被认为是最有前途的技术之一，但出版商还没有找到利用它赚钱的途径，而广告被认为是一条可行的途径。包括 Kanoodle、Moreover、雅虎在内的厂商都在测试相似的广告服务。

Longhornblogs.com 是首批试用 Google 这一广告服务的站点之一。该网站的出版者罗伯特说，61 条网络日记中集成了图形广告。尽管根据 Google 的要求罗伯特不能公布更多的详细资料，他说，这些广告是用使用了图像和链接的超文本标记语言编写的。罗伯特和 Google 的团队仍然在测试如何更好、更频繁地显示广告。Google 的发言人证实了这次试验，但没有提供更进一步的详细资料。

面对 Google 的强势竞争策略，雅虎和微软犹感芒刺在背，不得不紧急跟进。

目前，搜索引擎的三大竞争对手都已进军 Blog，尽管三者的目标用户群各不相同，但是，不可否认的是目前在网络日志领域，三强相争的局面已经形成。

比尔·盖茨一直对 Google 这个在自己眼皮底下冒出来的互联网霸主深感惊讶，同时又利用微软这么多年累积起来的资源从各个角度对 Google 发起围攻。

微软不仅正式染指网络搜索领域，而且把战火烧向了 Google 领先一步的 Blog。不久前，微软推出 MSN 7.0 正式版，其最大的改进就是强化的“我的共享空间”(MSN Spaces)服务。而之前，雅虎、Google 都推出了类似的服务，三大巨头的加入，使得 Blog 领域的竞争火药味十足。

在功能方面，MSN Spaces 的用户可以发布个人网络日志、影集、个人音乐列表等。MSN Messenger 7.0 中文正式版的推出则强化了与 MSN Spaces 的集成——用户可以从主窗口直接进入“我的共享空间”，空间的容量也由原来的 10MB 增加到现在的 30MB。这意味着，用户可以在自己的个性空间分

享大约 750 张照片。此外，新版本中的 MSN Spaces 还新增了 50 种主题，用户可以更自由地对自己的共享空间进行定制。

而雅虎也不是盏省油的灯。雅虎全球首席运营官丹尼尔·罗森格前不久表示，雅虎正把博客作为下一个互联网服务的重点。当然这并非仅仅是因应竞争对手的外交辞令。雅虎正式宣布收购照片社群网站 Flickr，这对于雅虎正在建设的“雅虎 360°”项目有非常重要的意义。“每个网民都是一个信息中心，可以将个人相片、日记上传至互联网，从而加入全球范围的交流媒介。”丹尼尔·罗森格说。

如今，没有人会怀疑 Google 具有影响整个产业方向转变的力量。Google 这一系列举动似乎表明，他目前最关心的是，在越来越激烈的竞争中需要采取什么样的战略姿态，而这种姿态能够保持 Google 在搜索领域的领先地位和新延伸领域的“领袖”身份。

这对于巩固并拓展 Google 的商业空间和持续发展有着非常关键的战略意义。专注于关注用户及满足其需求之外，Google 所考虑的显然比我们所看到的和所分析的还要多。谁又能断言，Google 将不会创造一个全新的商业模式和赢利增长点呢？

## 6.4 人类知识数字

当你能衡量你所谈论的东西并能用数字加以表达时，你才真的对它有了几分了解；而当你还不能衡量、不能用数字来表达它时，你的了解就是肤浅和不能令人满意的。这种了解也许是认知的开始，但在思想上则很难说已经步入了科学的阶段。

—— 凯尔文 勋爵 (Lord Kelvin)

“全球信息的有效组织者”，这是 Google 为自己所扮演的角色所下的注解。但是在网民的心里，Google 却是人类知识领域数字化的代言人。

通过存储 80 亿以上的网页和 13 亿幅图像，Google 试图留存互联网上的所有信息。另外，Google 还想将更多的人类知识数字化，以便让更多的人分享，从而体现互联网“资源共享”的本质。

Google 目前提供包括音频、视频在内的服务，但是，大多数的视频内容以无法搜索的模拟格式存在于网络深处，这让力求为用户提供“完美技术”的 Google 感到难过。

为了让网民轻易搜索到视频文件，Google 一直花费了很大的精力在筛选、整理包括电视在内的视频内容方面。虽然取得了一些技术进步，但是成效甚微。佩奇与布林发现，将老的电视节目档案转换为数字格式，要比将图书扫描整理成数字化内容困难得多。

2005年6月底刚刚被Google超越的传媒巨头时代华纳曾经试图解决Google所不能解决的难题，但是最终放弃了。美国在线(AOL)拥有一家专门搜索音频与视频文件的搜索公司Singing Fish，这家搜索公司想把母公司的那些电影、电视的旧胶片转换成数字文档，以求得更广泛的传播范围。但是，这一项目最后无果而终。计划为什么会失败？Singing Fish的负责人凯伦·豪有自己的理由，他认为，即使把那些历史视频文件转换为可供互联网搜索的数字化文件，那又怎么样呢？问题的关键是如何让那些搜索数字化视频文件的网民们愿意从口袋里掏钱。

这似乎是个商业模式难题，而不是技术方面的困难了。而一向坚持反商业的Google，应该没有商业方面的烦恼，而纯粹就是个技术障碍吗？问题似乎不是那么简单。因为网民们搜索到这些数字化格式的视频文件，Google恐怕就得应付没完没了的版权官司了。

不过，这些暂时的受挫没有让Google灰心，它马上开始另辟战场。Google鼓励人们通过Blog、视频短片、电子邮件、即时通讯等记录下更多的个人信息，同时打算将网络电话中交谈的声音转换为音频格式从而可供人们搜索。不过现在网络电话越来越普遍，将通话语音转换为数字化格式，而且能够被别人轻易搜索而且浏览，可能会引起一些人对于隐私外泄的担心。但Google似乎有足够的理由来做这件事情。Google最早的雇员、现任技术总监的西尔弗斯坦先生认为，如果真能这样，那么，“所有转瞬即逝的信息就将变得不再短暂。”

不过越来越多的迹象表明，Google轻松实现大举扩张的日子恐怕即将成为过去。Google正在尝试推出图书、电视和学术著作等信息的搜索业务，但这样做肯定将增加成本，同时需要耗费更多时间和动用更多人力。推动Google最初几年飞速发展的网页搜索业务，现在大部分都可以通过计算机自动扫描完成，这样公司可以大大减少雇员，利润率非常可观。虽然现在的数字式信息材料越来越多，但Google要想把以往的电视节目胶片和其他材料转化成数字信息，整个过程尤其是起步阶段可能耗资不菲。

## 6.5 未来的野心

两个人都会制造鞋子和帽子，其中一个比另一个在每一行业都处于优势，但是，在生产帽子方面，他仅能以1/5或者说20%的优势超过他的竞争者，而在生产鞋子方面，他胜出对手1/3即33%；为了双方的利益，何不让这个具有优势的人专门生产鞋子，而另一个处于劣势的人专门生产帽子呢？

—— 大卫·李嘉图(David Ricardo)，1817年

打开Google这只魔法盒，总有令人惊喜的创意释放出来。

自 2004 年 8 月上市之后，Google 一直展现着不安的创意，尝试将其商业模型拓展到新的领域。如 2GB 电子邮箱、世界最大网上图书馆、Google 新闻、视频与音频搜索、社群网站，等等。现在，观察家们调高了对 Google 的预期，预测 Google 浏览器、Google 操作系统也将在不久后面世。

### 开发浏览器与操作系统

“Google 要推出自己的浏览器了。”这一消息很早就在坊间流传。当然，传闻未必就是不真实，因为低调、神秘的 Google 总是习惯了先做后说。据说，Gmail 邮箱先在 Google 内部测试了半年才正式推出，而在 2005 年 4 月 1 日公布时许多人还以为只不过是愚人节的一个笑话。因此，说不定 Google 早就在秘密开发浏览器，现正在内部测试也说不定。

就商业竞争生态的角度而言，Google 开发浏览器可能是缘于对未来的恐惧。因为如果微软在操作系统里集成搜索功能，或者浏览器将集成搜索功能，那么，Google 就有被边缘化的危险。Firefox 曾在其浏览器中内置了一个搜索箱，这让 Google 提高了警惕。虽然这一功能的默认引擎是 Google 提供的，但它也可以是雅虎、MSN 或者其他厂商中的任何一个。

上新项目，最重要的是人才。在 Google 全球疯狂的揽才计划中，许多浏览器开发人才火线加盟 Google，这当中包括 4 名来自 Internet Explorer 开发团队的成员，也包括 Joe Beda (Microsoft 下一代操作系统 Longhorn 的图形子系统 Avalon 开发团队的主持者)、Joshua Bloch (Sun 公司的 Java 领导者) 这些硅谷公司你争我夺的人才。难怪比尔·盖茨要警告他的雇员们“小心这些家伙”了。

当然，仅就这些判断 Google 要开发浏览器，理由显然不够充分。2004 年 4 月，Google 注册了域名 gbrowser.com，并聘用了 Mozilla Firefox 浏览器的主要设计师 Ben Goodger，免费浏览器 Firefox 曾让微软大吃苦头，其首席开发人员 Goodger 也上了微软的黑名单。

魔幻般的技术和创新让 Google 成为一家世界级的公司，而 Google 也需要不断地创新来使自己更上一层楼。开发浏览器等软件，已经成为 Google 内部工程师们的主流意见。Google 的 4 人技术顾问委员会成员杰非·乌尔曼 (Jeffrey D. Ullman) 曾经强烈要求公司收购一家 Linux 操作系统公司。因为乌尔曼认为，Google 此举可以在一个自己掌控的操作平台上，融合搜索与软件开发的优势。而令人产生遐想的是，Google 现任 CEO 施密特的老东家 Novell 如今就是一家 Linux 软件公司。

此外，大量的开发资源和开发工具也为 Google 开发浏览器提供了便利。开放源代码的浏览器编译引擎，如 KHTML (被用作 Kongqueror, Mozilla 和 OmniWeb 等浏览器的基础) 和 Gecko (Mozilla 浏览器的核心) 现在可以轻易获得。据估计，这一新浏览器将作为 Mozilla Firefox 浏览器的一个分支，而 Goodger 的工作便是确保其平稳过渡。当然，这又是未经证实的传闻了。但至少告诉我们，Google 的野心不小，而且也具备开发浏览器的实力。

Google 染指浏览器的动机耐人寻味。实际上，以浏览器为中心的互联网操作系统的话题，在 20 世纪 90 年代就已经被广泛讨论。一旦 Google 的浏览器开发成功，那么，Google 就可以将自己的产品与服务（如 Gmail 邮箱、Froogle 购物导引、Google 新闻、图片查看工具 picasa，Google Blog 等）与此浏览器捆绑在一起。这样，用户就可以通过 Google 提供的服务处理上网的所有在线事务了。

而就目前的情形看来，Google 的野心显然不尽如此。上市募集了数十亿资金之后，微软等 Google 的主要竞争对手睁大了眼睛，注视着这笔资金的去向。现在，他们有了担心的理由。有迹象表明，Google 不仅有意开发浏览器，甚至直捣微软的老巢——操作系统。

目前，Google 聘请的几名特殊专家让微软焦急不安。RobPike 来自贝尔实验室，是分布式操作系统 Plan 9（第 9 号计划）的开发团队成员之一。尽管 Google 声称 Pike 只是帮助 Google 处理控制数万台集群的内部软件，但即使所有人都相信，仍然还有一个人永远不会相信，他就是比尔·盖茨。

### 主导平台之争

没有人可以否认，Google 用搜索引擎这个最普通的网络服务，创造了继雅虎后互联网的又一个奇迹。800 多亿美元的市值，足以让佩奇和布林这两个 30 岁刚出头的年轻人沾沾自喜。但是，Google 的奇迹可能远不止于此。Blogger.com 的流量已经达到整个 Google 流量的 5% 以上。Blogger.com 的活动用户估计超过 140 万。这个数据是 1 年前的 2 倍以上。Google 的 Blog 服务显然是在走向成功，身后还有 Orkut.com 在暗暗发力。在营销层面上，IPO 和 Gmail 已经吸引了足够的金钱和眼球。可是消费者不仅是懒惰，而且还是贪婪的。他们甚至期望 Google 能在社会软件方面有所作为，创造另一个微软式的神话。

在雅虎、微软等巨头加入的这场搜索战争中，Google 打算突入微软的传统领地——软件业，逐步渗入更广泛的互联网架构中，以取得自身对互联网的长期影响。

在软件这个被微软视为禁地的领域，微软的优势无人能出其右。它希望自己的优势能够永远继续下去。面对 Google 的挑战，微软也在打着自己的如意算盘：将搜索引擎建设成网民们能在上面开发软件的一个平台，就像软件开发商在 Windows 操作系统的基础上开发软件一样。

如果真要建设这样一个平台，那么其他软件开发商可用来连接自己软件的软件链——“应用编程接口”（API）是个关键。目前，微软正在紧锣密鼓地准备发布其搜索引擎的 API。

对此，MSN 销售及营销总监亚当·索恩（Adam Sohn）显得雄心勃勃，他认为，搜索并不是软件开发商每次编写应用程序时都想建立的功能，因此应该鼓励程序员们以微软的技术为技术。

这完全有可能诞生下一个 IT 业的主导平台。事实证明，从苹果电脑的专业机、IBM 的大型机到 Windows 操作系统，谁主导了平台，谁就主导了整个产业的发展。



一直警惕着微软将在操作系统上捆绑搜索引擎服务而扼杀自己的 Google，曾经率先推出了不经浏览器而可实现搜索的工具条。但在软件方面，Google 手握的牌不多。“没有人不会喜欢把自己称为一个平台。” Google 最早的雇员，现在的技术总监克雷格·西尔弗斯坦(Craig Silverstein)说。

但他同时又表示，搜索可能具有其他计算平台的某些特性，但要让整个信息世界都能被搜索需有许多事情要做。Google 的发言人也表示为了方便软件开发商利用 Google 的技术，将考虑开放自己的应用编程接口。为了展现诚意，Google 赋予广告商更多权力来影响自己广告的显示方式，具体做法是向他们开放了用于搜索相关广告服务的界面。

Google 就是搜索，这种形象已经深入人心。但如果换一个角度来观察 Google，你会发现它其实就是一家软件公司。因为，Google 提供的所有技术与服务，都是通过各种软件来实现的。

Google 推出的免费软件与 Google 线上服务相结合相得益彰，为自己增添了不少竞争筹码。虽然所有产品与服务都免费，但是，却仍能获取来自网络广告方面的巨额利润。微软使用免费 IE 将竞争对手网景(Netscape)挤出市场的做法，对于 Google 似乎是免疫的。

而 Google 集聚的包括浏览器、操作系统在内的高端软件人才，足以让微软心惊肉跳。这种全球性的揽才计划并没有结束。2005 年 6 月，2005 年 Google 公司启动了开放源代码软件开发的“夏季编程计划”。在 Google 网站上他们写道：此一计划旨在造就新的开发人员，Google 期望在全球范围内能够发现试图想进行开放源代码软件开发的开发人员。这一计划于 2005 年 6 月 14 日开始。这一为期两个半月的计划将集 200 名学生为一开放源代码团体，如果他们能够成功地完成一个项目，那么每个学生将被奖励 4 500 美元。

## 7. 创造与分享成长机会

### 7. 1 无限的机会

重要的是，你得为你自己和别人创造出能带来欢乐的活动，从而改善你周围的世界。既然你做的是正确的事，那就一定能梦想成真。——路·泰斯

据《金融时报》全球 500 大公司最新排名，互联网搜索集团 Google 由于股价涨势非凡，目前已成为全球 100 家最大的公司之一。各公司是根据截至 2005 年 6 月 30 日的市值进行排名的；前一次排名汇编于 2005 年 3 月 31 日。在此期间 Google 已从 279 位跃升至 95 位。

2005 年 6 月 28 日，网络搜索巨头 Google 公司的股价超过了 304 美元，成为市值达 845 亿美元的世界最大传媒公司，这让老牌传媒帝国美国在线(AOL)相形见绌(同日市值为 791 亿美元)。而就在不到 300 天前的首次公开募股中，Google 的股价还仅为 85 美元。

而 Google 股价飙升的同期，道琼斯工业平均指数的增长率仅为 2%，代表高科技概念的纳斯达克综合指数增长率也只有 1.2%。虽然 Google 股价高高在上，但在 30 位华尔街股票分析师当中，仍有 24 位将其股票评级定为“买进”或“强烈建议买进”。美邦的 Mark Mahaney 将该股的目标价位定为 360 美元。

Google 股价的大幅攀升让那些曾质疑其独特募股方式的人大跌眼镜，2004 年 8 月份，由于这些人对 Google 的“荷兰式拍卖”缺乏兴趣，公司被迫将 IPO 价格降低至 85 美元。从那时开始，Google 股价一路攀升，如今已经上涨了好几倍。

美邦分析师 Mark Mahaney 表示，Google 股价一直在不断地上升，而其他网络类公司则是在不断地下降。实际上，雅虎、eBay 和亚马逊公司的股价 2005 年都在不断下跌，而 Google 则是上涨了 58%。1999 年，网络类股几乎都是同进退，涨跌都很一致，而如今的情况显然不是这样。

Google 的股价神话改写全球富豪排名。布林和佩奇分别拥有约 3850 万股的 Google 股票，合计占到 33% 的股份。就在不久前，布林和佩吉还分别被《福布斯》、《财富》杂志加入了全球最年轻的亿万富翁名单。Google 的首席执行官埃里克·施密特，也拥有 1480 万股。

已经公开的信息显示，目前持有 Google 股权的除拥有股票选择权的 Google 员工外，还包括 Google 起家时的两位主要风险投资商杜尔和莫里兹(见本书第 1 章)。1999 年 6 月，两人通过自己的风险投资公司 Kleiner Perkins 和 Sequoia Capital，分别向 Google 投资 2500 万美元，在 Google 公司各自拥有 2390 万股股份。如今，Google 的市值已经逼近 800 亿美元，其回报率将高达 3200 倍，成为历史上回报率最高的投资之一。Google 上市前，杜尔在风险投资商“大富豪排行榜”中名列第四；莫里兹则排在第 32 位。而 Google 上市后，大富豪排行榜的格局被彻底打破，杜尔升至该排行榜的首位，而莫里兹的排名也不会离杜尔很远。

《纽约时报》发表言论说，Google 的创办人变得非常富有，他们当之无愧。佩奇和布林年纪轻轻就跻身世界超级富豪的行列，其成功也是资本扶持的结果。风险投资商们终于得到了回报，他们得以分享 Google 创造的庞大财富。

而且，从 Google 上市中获利的，还将包括美国在线(AOL)和 Google 的主要竞争对手雅虎(YAHOO!)。1998 年，当 Google 为雅虎提供搜索服务时，雅虎曾向 Google 投资 1000 万美元。2002 年，Google 与 AOL 达成一项协议，后者有权以 2200 万美元购买将近 200 万股 Google 股票。

Google 股份的持有者还包括两位创始人的母校斯坦福大学、网景创始人马克·安德森、eBay 创立者皮埃尔·奥米德亚、Sun 微系统公司创始人之一的安迪·贝克托希姆、实业家兰姆·谢里兰、

最近刚离开 Sun 的软件专家比尔·乔伊，以及高尔夫巨人老虎伍兹、MBA “大鲨鱼” 奥尼尔、美国前国务卿基辛格、现任加州州长的电影明星施瓦辛格等。

随着股价的一路攀升，上述的这些 Google 投资人将变得更加富有，并将造就一批新的美国亿万富翁。贝克托希姆是 Google 外部第一个向 Google 投资的人，1998 年他投资 Google 20 万美元，持有 Google 约 1% 的股份。而现在，他可以获得 8 亿美元的回报。这些投资者最初投入到 Google 的钱，在 Google 上市后都已经升值了几百倍。

在互联网经济踟蹰难前的尴尬环境下，Google 能够逆市而上确属不易。

而缔造这个搜索经济传奇的工具却一点也不神奇，2004 年在线广告业务收入占到该公司总收入的 99%。接受 ThomsonFirstCall 调查的分析师预计，2005 年 Google 收入将增加 82%，每股收益将增加 91%。分析师预计，在未来 5 年内，平均收入增长率将达到 30%。

但有观察家认为，上述目标对于 Google 而言可能过高。因为在雅虎与微软这两个强劲的竞争对手夹击下，Google 未必能继续保持其搜索市场的领先地位。并且，Google 在向海外市场扩张时，可能遭遇各地法律、文化与宗教等难题。另外，为了保持优势，Google 势必要开拓新的收入领域，比如，正在进军的电子支付系统行业，但这些领域已经存在 eBay 等强大的竞争对手。

不过，PiperJaffray 分析师 SafaRashtchy 仍然看好 Google，认为其正在向地图、本地搜索和个性化搜索等新领域积极推进，应能成功在新领域扩张其品牌，并获得长期的优势。

Google 的投资者们则担心，在华尔街迅速崛起的 Google 是否会像网景那样迅速壮大但又短命而亡。投资专家则表示这种情况基本不会发生，因为 Google 被人看好是因其网络增值业务，而并不代表互联网的泡沫。在 1999 年席卷全球的互联网泡沫中，资本直接把互联网当作了赢利点，实际上互联网仅是业务载体，而非业务本身。Google 所代表的搜索经济通过互联网这个载体提供丰富多样的增值服务，反映了这种互联网的本质，从而获得了市场生命力。

WebSideStory 公司最近进行了一项调查，发现网民网上迷茫冲浪的时代已经成为过去式。调查表明，64% 的网民启动电脑后都直奔自己想浏览的网页，而 2004 年这一数据是 53%。或许你会说，那么，搜索引擎不是正在失去市场吗？没错，表面上看确实如此。但实际上，这也是搜索引擎普及化的成果，因为网民已经通过搜索找到了自己需要的网站。调查还发现，使用搜索引擎找到所需网站的比例 2004 年尚只有 8%，而 2005 年则提高到了 13%。

嗅觉到了搜索市场的丰厚利润后，许多企业立即步 Google 后尘，如雅虎、微软等巨头携巨资杀入搜索市场。短短几年时间，搜索市场顿成群雄纷争的一个热门产业。

由此及彼，eBay、盛大、腾讯等互联网新贵的成功，也源于互联网这个载体对电子商务、网络游戏、即时通讯等增值业务的承载，继而发展出具有各自特点的赢利模式，它们的股票则在资本市场上受到追捧。跟 Google 一样，这些新兴互联网企业的快速成长，与上一次互联网泡沫存在着

本质的差别。

正和 Google 展开搜索市场决战的雅虎，其创办人杨致远在一次会议上，向他的两位斯坦福大学师弟表达祝贺之意：“我对佩奇和布林说，‘好好享受这一切吧’，因为 Google 能获得今天的成就，证明了他们具有天才的商业头脑。”

尽管成为巨富，但佩奇和布林却仍喜欢自己作为技术人员的平民身份。在 Google 已经成长到有一定规模的时候，两位创始人甚至还住在学校的公寓。在接受《花花公子(Playboy)》的访问时，佩奇和布林坦言他们不习惯新富的角色，直到今天，两人仍然租住公寓，开着丰田的油电混合动力车 Priuse 上班。

凭着自己过人的智慧而创业成为富豪，佩奇与布林的故事流传于世界各个角落，两位年轻人也因此成为全球年轻人的偶像。但有专家就警告说，上市后的 Google 已经成为一家公众公司，Google 存在的各种潜在问题将逐渐透明化，有些还有可能被激化。比如，佩奇与布林并不拥有 Google 的核心技术佩奇位阶(PageRank)的专利，他们只是拥有到 2011 年的使用权，而这项专利的实际拥有者是其母校斯坦福大学，这也许为 Google 的发展埋下了隐患。

## 7.2 加入大猩猩的游戏

因为他已经具有，故还要给予，使之富裕：但对于没有的人，连他原有的都应剥夺。——《马大福音书》

对那些高科技行业中占据了价值链领袖地位的公司，高科技投资宝典《大猩猩游戏》的封号是：“大猩猩”。如果没有 Google，搜索引擎很可能今天仍是一座沉睡的金矿，鲜有人问津。但 2002 年以来，Yahoo 和微软已经迫不及待地创立了自己的搜索引擎，微软更是在 2003 年公开宣布“放弃搜索引擎是个致命的战略性错误”，其后向 Google 发起了猛攻。于是，投资者们迷惑了，到底哪只才是真正的“大猩猩”？

凭借别人难以企及的技术和竞争优势，大猩猩们可以争取更多的顾客，留住更多的顾客，降低成本，保持高利润……一句话，每个投资者都梦寐以求地想拥有其股票的那类公司。自 2000 年互联网泡沫破裂后，真正的大猩猩已经如同凤毛麟角那样难以寻找。然而，近来不少投资者把目光重新转向硅谷，并相信自己找到了一只。Google，怎么看也像极了一只大猩猩。

大猩猩长大了，博得了投资者的掌声与喝彩。但是，猩猩是如何长大的呢？事实证明，Google 这只大猩猩的长大并不是个孤立现象，而是带动了互联网相关产业的蓬勃发展。

### Google 广告专家

Google 最近新推出一个“Google 广告专家”的项目，面向目前正在管理或希望管理多个

AdWords 客户账户的专家，帮助他们也就是诸如搜索引擎、营销公司等成为 Google 广告的成功管理人。

“我的客户中心” (My Client Center) 是一种功能强大的新工具，客户经理可以在这里查看多达 500 个 AdWords 账户，通过一个界面管理这些账户。

“Google AdWords 学习中心” (Google AdWords Learning Center) 利用多媒体指南方式提供全面的 AdWords 知识，更好地为客户提供服务。

“合格的 Google 广告专家称号” 是授予那些熟练管理账户并被 Google 认为是合格的专家的标志。以这种新的方式表达某项“合格的” AdWords 客户经理的专业知识和技能。

合格的 Google 广告专家称号只能授予那些利用“我的客户中心”对至少一个或多个账户具有 90 天管理经验，所有账户花费至少达到每月 \$1,000 并且通过考试的客户经理。另外，要取得这一称号还必须交纳 \$50 考试费，Google 对此解释为公司的测试管理费。

当被问及如果有人滥用该称号来操纵未付费的 Google 广告时，Google 如何处理这样的情况呢？Google 公司产品管理主管 Salar Kamangar 解释道：“Google 已经预见到了这种情况的发生，所以，出台了相关措施避免这种滥用职权的情况发生。”并称 Google 已经发布了“Google 广告专家称号”使用条例来规范称号的使用。

据悉，Google 规定该称号只能授予个人，公司不在此列。这也就意味着搜索引擎营销公司在声明中必须谨慎说明他们雇佣了 Google 广告专家，而不能说公司本身是合格的广告专家。Google 还透露会在将来考虑关于公司的合格鉴定。

Google 广告专家的推出，使得 Google 的广告支持服务更加类似于雅虎旗下子公司 Overture 对第三方代理或管理机构采取的措施。Overture 很早便通过公司推出的大事级别项目 (Ambassador program) 支持并间接地批准了搜索引擎营销公司的代理工作。最近，Overture 宣布该项目扩展为传统机构和互动机构两部分。

Overture 英国早在 2003 年就推出了一种委托项目，授予部分公司为 Overture 英国合格搜索引擎营销机构。但是，该项目仅限于英国客户及代理机构。

### 关键词管理人

Google 与 BellSouth 在线黄页部 RealPages. com 关于广告转售的合作，不仅是 Google 第一次签署类似合同，而且也打破了两家曾是激烈竞争对手的僵局。Google 本地搜索部门总经理苏辛德尔·辛格 (Sukhinder Singh) 表示：“这对 Google 来说是一个天赐良机，将极大地推动公司广告业务的发展。”

根据合作协议，BellSouth 将开始向地方商家出售 Google AdWords 付费搜索广告，由此为远近各地的地方商业主进入更有效的网络目录铺平了道路。



BellSouth 将采用 Google 的技术与已有的地方搜索服务相结合；Google 则充分利用了 BellSouth 广泛的客户资源。

于 Google 而言，此项合作 BellSouth 将为其提供 1,900 名优秀销售人员，同时 Google 也将获得一批优质客户资源。这些线下销售人员与 BellSouth 业务涉及到的美国 9 个州的小型企业，并都与之建立起了良好的私人关系，仅这一项 Google 就需要花费数年时间来完成。

而 BellSouth 则将得到 Google 的技术支持，其销售人员还将受到 Google 方面的培训，有望改善自身的搜索服务。另外，Google 无与伦比的知名度也将为 BellSouth 带来巨大效益。而作为一个独立的黄页网站，此前 BellSouth 在网络市场的号召力有限。

合作后，BellSouth 可以利用与地方市场的关系优势为地方企业提供搜索营销战略建议，甚至为他们的网站撰写广告所需的网站主题及描述，选择合适的关键词并负责每月的关键词管理工作。这正是 Google 的自动化广告模板迫切需要的，否则客户只能自己投入精力做到熟练操作这些模板。

搜索顾问专家提醒这些手工工作至关重要。更为重要的是，Google 及 BellSouth 的合作改变了广告付费模式，搜索广告将更加适合地方企业。Google 一贯使用的点击付费模式由于很难预测点进流量，每月的广告花费差距很大，因此并不受小型企业客户的欢迎。为了改变这一现象，BellSouth 向广告客户推出了一种点击打包服务。客户可以每月以支付从\$80 到\$400 不等的固定费用得到相应的最大点击数量。

“这是一种易于购买的打包服务，” BellSouth 地方及第三方关系部总经理 SukhinderSingh 说，“我们相信我们可以进一步扩展目前还没有达到的客户范围。”

需要提醒一点的是地方搜索惟一难以弥补的问题。这就像搜索引擎营销公司 MoreVisibility 总裁 Andrew Wetzler 所说的：“地方上的水管工或种花人并没有意识到网络的作用，没有被 Google 索引进数据库。”

对于 Google 来说，除了获得还未占有的市场外，与 BellSouth 的合作还将有助于其在后 IPO 事情扩大广告客户基数。“合作的好处之一就是可以令 Google 接触到地方广告客户。”调查研究公司 JupiterResearch 资深在线广告分析师 GaryStein 说。

有专家认为 Google 不应仅局限于目前的整洁、快速的品牌形象，还应该提供更多的内容吸引消费者花费更多的时间在 Google 的站点上。“这样 Google 的名字将意味着质量、效率及可靠，不仅仅是搜索的代名词。” Carat Interactive 媒体运作部主管 GregSmith 认为。将自己变成最好的客户

软件企业家 Rafer 是 WiFinder 公司的董事长，该公司提供互联网接入的无线热点与公共位置的最大目录。WiFinder.com 网站是一个事实上的全球目录，有数千名无线专业人士每天都通过此目录查找互联网接入的定位信息。

作为全球最大的无线热点目录，WiFinder 具有一批优质的客户资源。如经常接到 Palm、

麦当劳和惠普等设备供应商的大量电话，要求在 WiFinder. com 网站上做入站广告。

但遗憾的是，WiFinder 公司本身没有专门的人员负责销售在线广告，所以他们只能从找上门来的广告客户那里获得一些不连贯的收入。“我们无法有规律地依靠这些收入。” Rafer 说，他为此伤透了脑筋。

一次偶然的机会，Rafer 和 WiFinder 的首席执行官 Michels 了解到了 Google 的 AdSense 计划。Google AdSense 是一个快速简便的方法，可以让各种规模的网站发布商为他们的网站展示与网站内容相关的 Google 广告并获取收入。由于所展示的广告与用户在您的网站上浏览的内容相关，或与您网站内容所吸引的用户的个性和兴致相符，您终于可以在充实网页的同时，透过网页为您带来经济效益。

另外，网站发布商还可以利用 AdSense 向访问者提供 Google 网络搜索和网站搜索功能，并通过在搜索结果页上展示 Google 广告来获得收入。对于 WiFinder 这类服务而言，AdSense 是一个具有战略意义的有利条件。“有许多用户会经常查找无线热点，” Rafer 说。“有了 Google AdSense，我们就可以对特定地理区域有针对性地投放广告，这改善了用户的搜索体验。”“得益于 AdSense，我们的收入除了用以维持网站运转之外，还略有盈余。” Rafer 颇感兴奋。“目前，那些每千次点击费用过低的零星申请将遭到我们拒绝。因为我们可以利用 Google 赚到更多的钱。当然，我们继续接受愿意花更多钱的公司的广告申请”。

Rafer 说，AdSense 广告收入非常稳定，因此，该公司雇佣了一名员工专门从事改善地理列表的工作，用以提高 WiFinder. com 搜索的效率。这样，Rafer 和 Michels 就不再需要跟踪那些一次性的广告交易，可以将精力集中于业务发展和产品开发，或者自己花时间收集数据库信息。

Rafer 说，实施 AdSense 计划只需要短短 20 分钟的时间，而且他非常高兴能够在自己的网站上尝试新的实施方式。“所获得的稳定收入可以用于尝试一些新的东西，例如，更换广告的颜色、广告的大小和位置，观察这其中的任何一个因素对于反响及收入的影响，”他说。尽管 Rafer 是一个国际自由人，他却没有失掉对基本业务规则的洞察力。“在短短五周的时间内，我们不但建立了稳定的广告收入流，我们还获得了 增加一名员工的费用。这就是那种我们真正喜欢的热点”。他说。

## 7.3 斯坦福下的蛋

1520 年以来，全世界只有 85 个机构存活至今，其中 50 家是大学。大学依靠梦想、希望生存下去——这就是大学的历史。——美国哥伦比亚大学校长 L·c·柏林格

硅谷是全世界高科技神话的源头，而斯坦福却是硅谷高科技神话的源头，无论是 HP、sun、cISCO 还是网络时代的雅虎和 Google，都无一例外是斯坦福大学的产物。

Google 与 Yahoo：斯坦福双雄 Goosle 的创业故事简直就是 Yahoo 的翻版：与杨致远和大卫·费罗(David Fil。)搭档创办 Yahoo 一样，Google 也是拉里·佩奇(LartyPage)和谢尔盖·布林(Sersey Brib)两人搭档创办：四个人创业时都是斯坦福大学的学生；而且都是博士研究生(拉里·佩奇和谢尔盖·布林现在还暂时休学，还没有时间回去完成博士论文)：两家公司创业初衷都是一样的，“要将全世界的信息集合起来，使用户从我们这里方便搜索到所需要的所需信息。”当然，不同之处也有不少，比如：专业不同。杨致远和大卫·费罗是在斯坦福大学电机系，拉里·佩奇和谢尔盖·布林是在斯坦福计算机系。

创业时机不同。杨致远和大卫·费罗是在互联网刚刚开始兴起的 1994 年，而拉里·佩奇和谢尔盖·布林创业时已经是互联网如日中天的 1998 年。做事风格不同。杨致远和大卫·费罗两人的传奇故事及时做成了最好的公关素材，他们在杂志封面和电视上不断曝光，成为风云人物。而拉里·佩奇和谢尔盖·布林低调得几乎不为人所知。

纸面上的财富不同。杨致远和大卫·费罗两人早已经是同龄人中的亿万富翁，尽管股市暴跌，也频频登陆到《财富》杂志的财富排行榜上。而拉里·佩奇和谢尔盖·布林至今还没有兑现到任何财富，甚至还没有落实到股票的账面上，虽然一切都已经是瓮中捉鳖。2005 年 28 岁的布林甚至没有自己的车，至今还居住在公司附近租来的一套公寓里。

商业风格不同。雅虎的网站充满了广告，而 Google 页面朴素简洁，几乎没有广告。更重要的是，雅虎浑身上下都充满了商业气息，而最重要的成就，大概就是使得信息访问更加民主化。即使在成功之后，也能保持自由和开放的精神，而没有沦为一个网络营销机器。

当然，Google 是后起之秀，拉里·佩奇表示，“在我们还是斯坦福大学学生的时候，就经常谈论起前辈创建的雅虎，认为它非常了不起。但是，我们确信我们开发出的技术比雅虎的性能更好，而且在学生时代我们就立志创建风险企业”。

雅虎拥有 Google 约 5% 的股份，而且雅虎的创始人大卫·费罗与 Google 的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林是好朋友，还曾于 1998 年否决了收购 Google 技术的决定。2000 年，两家公司达成合作协议，Google 为雅虎提供搜索引擎服务，这项合作对双方都大有好处。但是，随着 Google 的不断强大，而且开始涉足新闻、电子商务等，两家公司逐渐形成竞争态势，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。

谢尔盖·布林表示，“如果只是使用一个关键词进行检索时，本公司的搜索引擎与其他搜索引擎的差别不会太明显，但是，如果加上两个或者三个搜索条件时，就可以明显感觉到本公司搜索引擎的搜索速度相当快”。Google 搜索引擎的特点在于使用了被称为数据挖掘(DATAMining)的技术和网站评级方法。所谓数据挖掘技术是寻找所要搜寻数据的技术，而通过何种途径找到目标数据则是软件技术人员技术一显身手之处。

如今，Google 也在同行业竞争对手中扬名立万。互联网用户每天在 Google 上的查询量达到 1.5 亿次，这一记录比其最主要竞争对手 Inktomi 高出 50%！Google 能够提供 74 种语言的搜索服务，其数据库中有 4 亿幅图片和影像以及 20 多亿张网页快照。读者众多的产业时事通讯《SearchDay》的编辑 Chris Sherman 援引一次调查的数据指出，最近一个月以来，用户登录 Google 的时间总计达到 1300 万小时。而排名第二的 Yahoo 的 540 万小时被远远地甩在后面。

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 到底是雅虎的拷贝版还是升级版？这个问题现在来回答可能还为时过早。

### 回馈母校

Google 经营有成，斯坦福大学不但脸上有光，也发了一笔不小的横财。9 年前，位于加利福尼亚的大学明智地录取了 Google 的联合创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇攻读其电脑科学博士课程，然后将此二人变成了学校吸引最优秀和最聪明人才的吸铁石，此后学校还为他们创建的企业进行了投资。

现在，两位创办人有了实质回馈母校的机会——虽然还没拿到博士学位。据美国证券交易委员会(SEC)的文件显示，在 Google 的首次公开募股 (IPO) 之后，斯坦福手中持有 Google 7 574 股 A 股和 1 650 289 股 B 股股票。这些股票的总价值为 1.795 亿美元。该学校的托管人出售了 184 207 股股票，转瞬之间就有了 1 560 万美元进账。

斯坦福还通过硅谷两家顶尖风险投资公司对 Google 进行了投资，据消息人士透露，这些投资能够给该大学再带来总计超过 2 亿美元的收入，当然这要取决于股票表现。

斯坦福大学不仅持价值接近 2 亿美元的股份，而且还拥有 Google 使用的关键搜寻技术“佩奇位阶(PageRank)”的专利。佩奇与布林的技术构想，当时依托于校方由政府补助的项目。所以，斯坦福大学拥有技术的所有权，但负有必须和发明人分享其所创造的收入的法律上义务。根据独家授权合同，Google 将获得该项技术的授权使用，一直到 2011 年。

在斯坦福大学技术授权处服务的资深职员路易斯·梅西亚(Luis Mejia)，谈起往事时说，当年他对 Google 的未来，并没有产生特别的兴奋之情。他向《旧金山纪事报》(San Francisco Chronicle)表示：“我们很难对某家公司感到太兴奋。这么多年来，看过太多失败的例子。我当然知道雷利和塞尔盖非常聪明，十分积极，背后也有很好的投资人撑腰。有了那样的组合，你会觉得他们的成功机会相当高。

“可是我见过十分优秀的公司，本来应该会是极其出色的企业，到头来却因为时机、市场环境不对等种种因素，而以大败亏输收场。商场的本质本来就是这个样子。我不认为有人能够很早

就预测他们会经营得有多成功。开始经营事业之后几年，才看得清他们会做得很好。”

《今日美国报》(USAToday)引述研究公司 Techcense 的话说，斯坦福大学在 Google 身上押宝，获得的“意外之财”，可能写下美国各大学从校园新创企业获利的最高纪录。单单 IPO 时出售股票，进账 1 560 万美元，就比其他所有大学 2002 年出售校园新创企业股票，总共获得的 1 530 万美元还高。

斯坦福大学从投资 Google 赚到的钱，将用于学费补助、教学和研究。迄今为止，斯坦福在校园创建的或是由校友、教员或职员创建的公司有 1 200 家左右，斯坦福对其中 80 家公司持有股份。虽然 Google 是眼前最耀眼的明星，却不是斯坦福大学百宝箱中惟一的公司。这所学校也持有其他一些炙手可热的公司股票，如升阳计算机(Sun Microsystems Inc. )、思科系统(Cisco Systems)、雅虎等。

这一模式的成功导致更多学院和大学设立技术转让办公室，以期望一些佼佼者能够创立像 Google 这样的公司而获利。这种科技移转处，估计约 3 000 个。斯坦福大学的技术授权处负责筛选校内发明家的构想，选取前景十分看好的观念，必要时申请专利，并且安排企业授权协议。它的使命是将自制的技术，从实验室推向市场，既造福社会，也为发明家创造利润。33 年来，斯坦福大学的发明，创造的收入超过五亿美元。但是斯坦福大学技术授权处推广的构想，只有四分之一实际授权出去，获得的报酬不算高。

1970 年到 2003 年，斯坦福大学技术授权处处理约 5 300 件发明，只有 41 件各获 100 万美元以上的授权费用收入；其中只有 10 件赚进 500 万美元以上。不过，迄 2003 年年中，技术授权处赚进的使用费和已经处分的股票，计达 5 亿 9400 万美元。2004 年，更从 442 件发明赚进 4 540 万美元。

图夫特斯的谢尔顿·克瑞姆斯基则指出，当教授联合创建公司并且无法抽取时间教学或辅导学生时，或者当其对新发现保密而不是迅速对外公布时，利益冲突就会产生。他说，“当你允许教员在校园外面大赚特赚时，大学的任务就会被扭曲。大学成为一个捞钱而不是教育年轻人并创造基本学知的场所。”

斯坦福为了避开利益冲突，会以最快速度抛售在 Google 的持股。但这所大学必须等待传统上为 180 天的“禁售期”。伊埃尔勒援引学校政策拒绝透露斯坦福何时会抛售股票。

在硅谷，许多公司认为 Google 的 IPO 对创业者是一个鼓舞。邻近斯坦福校园的风险投资公司 Mayfield 的普通合伙人戴维·莱德说，“我认为这将激励更多斯坦福学生选择创业而不是去像麦肯锡这样的咨询公司。”

## 荫及自身

Google 名声大振，也让斯坦福大学在一夜之间名扬天下。同时，斯坦福大学还获得了数额巨大的经济利益，可谓名利双收。可是，当 9 年前斯坦福大学录取佩奇与布林时，谁又能想到从此



开始孕育了一家世界级的互联网公司呢？

实际上，偶然之间也包含着必然。除了 Google，或许你不会想到，足以撑起硅谷的天空的 Sun、Ciscos、Yahoo、Netscape、CommunicatiORS、HP、Silicongraphics(SGI)等企业也都是由斯坦福大学下的蛋。

Google 这样的新兴企业能够不断地诞生，斯坦福大学自然难逃功德。斯坦福大学不仅是个高等学府，同时还是一个培育新兴企业和人才的大型孵化器。而今，Google 的员工中斯坦福大学的毕业生占了 30%。或许你会跟我一样想问一个问题，斯坦福大学的学生为什么如此钟情于创业？这跟这所学校长期以来形成的创业学风有关。在 20 世纪 40 年代，斯坦福大学教授塔曼就认为，要成为世界一流大学，就必须以大学为核心培育出一批创业家，并在圣克拉拉建立起一批从事高新技术产业的企业。此后，注重产学研结合的学风在斯坦福大学逐渐形成，而圣克拉拉也成了现在的硅谷，一批著名企业开始在这里诞生。

斯坦福大学的创业学风使得它荫及自身。据美国证券交易委员会(SEC) 的文件显示，在 Google 的首次公开募股(IPO)之后，斯坦福手中持有 Google 7 574 股 A 股和 1 650 289 股 B 股股票。这些股票的总价值为 1 795 亿美元。该学校的托管人出售了 184 207 股股票，转瞬之间就获得 1 560 万美元的收益。此外，斯坦福大学还通过硅谷两家风险投资公司对 Google 进行了投资。尽管要取决于股票表现，但似乎没有人担心手握 Google 的股票会有什么风险。消息人士透露，这些投资至少能给斯坦福大学再带来总计超过 2 亿美元的收入。除了股份，斯坦福大学还拥有 Google 使用的核心搜索技术“佩奇位阶(PageRank)”的专利。当时，佩奇与布林的技术构想依托于校方由政府补助的项目。所以，斯坦福大学拥有技术的所有权，但法律上负有必须与发明人分享其所创造的收入义务。根据独家授权合同，Google 将获得该项技术的授权使用，一直到 2011 年。

斯坦福大学从 Google 那里获得的收益，将用于什么地方？在硅谷以外的地区，许多人都对斯坦福大学拥有 Google 股份颇有微词，并担心 Google 会对斯坦福大学施加影响从而导致它失去独立性。不过，斯坦福大学则回应说，这些收益将用于学生的学费补助以及教研，何况，斯坦福大学并不止拥有 Google 一家公司的股票。实际上，斯坦福大学在校园创建的或是由校友、教员或职员创建的公司目前有 1 200 家左右，斯坦福对其中 80 家公司持有股份。除了 Google，斯坦福大学还持有 Sun, Cisco, YAHOO!等其他一些公司的股票。

尽管在如何处理收益的问题上存在着一些争议，但斯坦福大学的这一成功模式却引起了其他许多大学纷纷效仿。目前，美国的许多大学都模仿斯坦福大学设立技术转让办公室，以期望一些佼佼者能够创立像 Google 这样的公司而获利。

## 7.4 分享财富价值

成功的关键在于你要培养出一种感觉，这能够使你找到无须花大多钱的投资机会。——唐纳德·索纳

近年来，随着以 Google 为代表的搜索引擎网站的兴起，一种寄生 Google 等网站的职业也风生水起，而且这种职业有一个很好的名称——SEO。SEO(SearchEngineOptimization)直译为“搜索引擎优化”，但这里所说的并不是去改变搜索引擎，SEO 的真正含义应该是“对网页进行优化，以使其对搜索引擎更加友好”。

2003 年 11 月 15 日，这是一个令所有 SEO 从业者难忘的日子，Google 似乎进行了有史以来最重要的一次算法升级，后来被称为“佛罗里达更新”。在这次更新中，几乎所有商业领域的关键词都受到了影响，尤其是一些热门的关键词，Google 搜索的结果首页完全变了个样儿，很多头一天还排在首位的网站被远远甩到了 500 名之后。

此后的半年时间里，对“佛罗里达更新”的讨论遍布各 SEO 论坛，很多人一度认为 Google 是在用新的算法变相惩罚 SEO，因为商业关键词是 SEO 行业里卖得最多的排名。当然，Google 对此还是什么也不说，任由 SEO 技术人员在论坛里争得面红耳赤。

不过有部分行家倒认为，“佛罗里达更新”只是 Google 根据自身需要所做的升级，网上猜测的一些新算法的专利其实早在 2002 年就已经被 Google 买下了，也许这次只是完成测试之后的一次例行升级。比较明显的例证就是高春辉的“手机之家”网站，这个网站即使在“佛罗里达”升级后，仍保持在“手机”关键词搜索结果排名的首位。

Google 怎么变都没关系，要握住 Google 的左手，一定要让网站的首页适合 Google 的手掌。

### 采用 Google 的方式发财

拉坦德拉女士是一个普通人，4 年来一直经营着维尔京群岛上一个租借游艇的生意，基本上是通过自己的网站做宣传。自从她的网站列在 Google 的免费搜索引擎上之后，每天通过 Google 网站到访拉坦德拉女士网站的人数多达 3000 多人，从 Google 网站进入她的网站得知其租借游船生意的客户数量占有所有客户的 85%。拉坦德拉女士坦率地说，她的收入几乎完全依赖于 Google 网站。

要让搜索引擎能找到一个网站，首先是要保证搜索引擎会把这个网站加入到它的检索数据库中。而不同的搜索引擎在抓取原始信息时都有不同的“胃口”，现在所有的搜索引擎，包括 Google 在内，都有一个难以消化的问题——对动态网站的接受能力不够。Google 则干脆在它的网站上拉出一份清单，列出所有它目前还无法识别或难以处理的 Web 页面技术，这些技术被称为“对 Google 不友好的”。

类似地，在检索算法这个层面上，Google 也有一份“不友好”清单，但 Google 似乎从未

公开过这份清单，只是偶尔会对一些网站实施“惩罚”，原因就是这些网站“作弊”，而所谓“作弊”的标准就是内部掌握的那份清单了，如果一个网站采用了那份清单上列出的技术手段，被 Google 的程序发现后，不但无法获得较高排名，反而会被降低网站评级水平甚至被 Google 除名(从数据库中删除)。如果知道了什么是对 Google “不友好”的，就可以大致找到对 Google 友好”的办法，通过慎重选择关键字、外部链接、锚文本以及合理安排页面元素的搭配，优化网站的底层结构，尽量多采用静态页面技术，少用甚至不用动态页面技术，减少不必要的脚本程序等，就可以从技术层面初步达到对搜索引擎“友好”的目的。

但是，要想达到 SEO 的终极目标——排在相关关键词查询结果的首位，最重要的还需要网站内容的配合。作为 SEO 圈里的高手，王通认为，通过一些技术手段使网站的排名上升确实可以做到，但短期内提高排名对一个内容很差的网站是没有任何意义的，因为 Google 的算法现在更新的频率非常快，单纯靠技术手段提升排名的网站根本禁不住时间的考验。

由于 Google 的目的就是要“找到人们最需要的东西”，所以网站优化的最根本办法就是，让你的网站确实成为人们最需要的网站。高春辉的“手机之家”就是个非常明显的例子，因为有以前的人气积累和丰富的内容做基础，“手机之家”在不到一个月时间里就蹿升到“手机”关键字的首位，并一直保持下来，甚至经受住了曾重创国内很多网站的“佛罗里达更新”的考验。

由于其他搜索引擎和 Google 的目的一样，也是帮用户找到最合适的网站，所以，丰富网站内容的另一个好处就是可以一举多得，针对 Google 优化的同时也能起到提升在其他搜索引擎上排名的作用。

对网站来说，访问量十分重要，同时潜在客户也很重要。无论对于访问量还是潜在客户，Google 都是一个很好的推广手段。但是，经过 Google 推广之后，网站的销售情况是不是能够保证？那些很少在网上查询产品的高度专业化的行业效果如何？这些因素都在考验着 Google 对网站推广的价值。

如果你是一家电梯配件制造商，专营在高端、价格昂贵的电梯设备上使用的零部件。对于那些使用了这些电梯的建筑商而言，其受众群可能是公司里负责对这些电梯进行维护的工程师们。工程师负责这些电梯的正常运转，所以，订购电梯配件及其他服务也是他们负责完成的。很可能出现的情况是，这批客户已经有固定的电梯供应商，比如，可能是向他们提供整套电梯设备的制造商。

在这种情况下，如果你把搜索引擎优化或网站的 Google 推广作为接近这些客户的惟一手段，那么，你就得当心了。因为这些客户到网上查询的几率少之又少。许多高度专业化的行业无不如此。对于以这些行业为目标客户的网站来说，即使网站优化得再好，排名再高也是枉然。

我们也许可以换一种角度来讨论 Google 对网站的产品或服务销售的价值。显然，Google 在电子商务网站中拥有极高的价值，他们都有赖在 Google 上取得较好的排名来保证每个月的销售额。

网站上主要关键词在 Google 搜索结果中的排名如有下降，往往会对他们的营业额带来无法预估的灾难。在这种情况下，电子商务站点如何保住自己在 Google 搜索结果中的排名至关重要。因此，在营销预算中，必须保证搜索引擎优化，尤其是对 Google 的优化占据相当大的比重。

### Google 的左手

自 Google 的两位创始人发表了那篇关于 Google 搜索算法的论文(《TheAnatomyOfaLarge—ScaleHypertextualWebSearchEngine》)之后，世人就再也没有得到半点关于 Google 算法的可靠信息，这套日趋完善而复杂的算法是 Google 的命根。但由于 Google 的无穷魅力，全球的搜索引擎技术爱好者都在研究它。网上一直有这么一群人，希望通过对 Google 搜索结果的分析，逆向推导出 Google 的搜索算法，进而握住——Google 的左手。

在 Google 逐渐成为国内用户首选搜索引擎的同时，针对 Google 左侧排名的 SEO 也在国内形成了一个“半地下”产业，而 Google 左侧排名的价值也正引起越来越多企业的关注。

在 Google 的搜索框里键入“Google 排名”，回车后能看到 Google 搜出 29 万多结果，而排在前面几十页的结果几乎清一色是国内从事 SEO 行业的网站。

作为一个依附于搜索引擎行业的细分市场，SEO 在美国已经颇为发达，甚至很多大企业都将网站优化业务外包出去，以使网站在某个关键词的搜索结果中获得更好的排名。与 SEO 相关的行业组织也很盛行，每次 Google 更新算法都会引起这些组织的注意，相关的研究会很快跟进。而国内的 SEO 界还处于一种“半地·下”状态，主流媒体几乎从未关注过这个小圈子，从业者也基本都是以 SOHO。方式完全基于互联网开展业务，只有极少数以公司的组织方式存在，规模也都在 30 人以内。

催生 SEO 产业并使之迅速发展的，正是 Google 的左手——左侧排名。

Google 搜索结果页面的左侧是由 Google 的算法控制的，而 Google 同时还向客户提供位于页面右侧的关键词竞价点击付费排名服务，这也是 Google 主要的收入来源之一。在 Google 上查询一个关键词，搜索结果页面的右侧就很可能出现一个或多个企业名片似的链接，对于习惯在左侧查看搜索结果的用户来说，右侧的这些链接被很自然地当作了广告，而事实上也确实如此，那正是在线广告的一种形式。

网站优化其实包含两个方面：页面技术优化和网站内容建设。由于 SEO 一般以外包式技术服务为主，只能涉及页面技术的优化，所以 SEO 从业者们的竞争主要就体现在对 Web 网页制作技术的驾驭能力和网站格局设计等技术层面，客户们通常不会允许一个 SOHO 工作者对自己网站的内容做太多改动，尤其是 SEO 从业者一般很难对特定行业有深入的理解。

Google 的 PageRank 是众所周知的著名变量，Google 用 PageRank 来评价一个网页的页面等级，并将这个值作为其搜索算法中最重要的一个因素。在 SEO 刚进入中国时，提高 PR(PageRank)

值几乎成了 SEO 的代名词。不过目前，PR 值早已不是优化的核心，现在的 Google 正不断寻找新的变量，逐步平衡各变量之间的比重，以往单纯针对几个因素所做的优化方式，在今天已经很难行得通了。

即使中国的 SEO 不走向世界，世界也已经发现了中国市场。Google 刚刚在美国 IPO 成功，马上将在中国设立相关的办事机构，对于国内的 SEO 行业来说，这又意味着什么？

实际上，由于 SEO 行业是对 Google 搜寻的网页对象进行优化，并未更改 Google 本身，而 Google 对自身算法的修正和升级也不会对互联网上的网页程序做任何改动，所以，Google 根本不可能与 SEO 行业发生法律上的纠纷。相反，由于 SEO 的目标是让互联网上的网站都变得“对 Google 更友好”，双方的关系应该更亲密才是。

不过 Google 一向低调内敛，其算法又是最核心的商业机密，所以，Google 也不可能去主动帮助 SEO 行业，甚至 SEO 圈内人对 Google 算法的一切评价，Google 都充耳不闻。

对 SEO 采取不闻不问的态度，并不意味着 Google 对此真的无动于衷，事实上，Google 每年进行的 10 次常规更新和不时出现的算法升级有很大一部分是由于受到了 SEO 行业研究的启发。

## 8. “懒蚂蚁”人才计划

### 8.1 懒蚂蚁

在理想的企业结构中，思想既自上而下流动，又自下而上流动，思想在流动中变得更有价值，参与和对目标的认同比经理的命令更为重要。——埃德森·斯潘塞 (Edson Spence)

蚂蚁是一种社会动物，一些研究动物行为学的科学家人发现，在大部分蚂蚁去搬东西、干活的时候，有一部分懒蚂蚁却乱转一气，不干事。原来在以勤劳著称的蚂蚁家族中，也有懒家伙，而且每个发达的蚂蚁家族中都有这么一两只。在大家都勤劳的搬运食物、修缮蚁窝的时候，他们总是游来荡去、东张西望，一幅游手好闲的样子，可是，他们在家族中的地位却很高，食物也是他们优先。为什么呢？原来每当没了食物来源的时候，那些勤劳的蚂蚁总是他们——“懒蚂蚁”挺身而出，带领整个家族向它早已侦察好的新食物源进发。

Google 一直坚持从“垃圾是放错地方的珍宝”的角度看“人人是人才”。Google 一直最优先发展的就是保持员工的创新精神。佩奇和布林在一次技术大会上称，他们鼓励自己的员工坚持自己的主见。他们表示，Google 公司将继续保持内部创建的“GoogleTop 100”作风，来鼓励员工不断创新。



佩奇称，“如果你在 Google 公司工作，你可以用 20% 的工作时间来做你认为最应该去做的事”。拉里·佩奇表示，Google 新闻和社会性网络服务 Orkut.com 就是先在 Google Top 100 上出现后，引起公司高层人士注意，最后才推出的新服务。除此之外，Google 桌面条和 Google 付费服务 Googleanswers 都出自 GoogleTop 100 最初的思想。不过，Google 增长的内力却源于其坚实的人才基础以及既约束又开放的文化。据说，该公司每平米的博士数量多于任何其他美国公司。要充分发挥出这些人才的潜力并非易事。Google 有自己的一套。

在 Google 总部的办公园区，人们能感受到一种宽严有度的气氛。在这里，那种有趣的网络公司文化仍随处可见。这里摆放着颜色鲜艳的台球和台球桌，需要休息的员工可以玩一把。工程师们可自由地在楼下的车库里玩旱冰球，或在办公室里进行遥控飞机飞行比赛。4000 美元一辆的滑板车停放在园区内各处，人们可以骑着滑板车在大楼之间穿行。员工们可以穿着运动鞋或溜冰鞋上班——实际上，就连佩奇和布林也是如此。员工的福利待遇非常好：每台电脑配两台平板显示器；卫生间的抽水马桶是 800 美元一套的数码控制马桶，可以通过遥控调整坐便温度和水压。午餐完全免费。不过，佩奇和布林一直在寻找如何在自由和纪律之间保持平衡。因此，在工作时候，员工都非常专注。

Google 经理极少会告诉工程师们解决什么课题。他们只是列出了 100 个优先开发的项目名单(现在增加到 240 项以上)，工程师们根据自己的兴趣选择研究项目，并自由组合成研究小组。但是，公司并不限制工程师们的研究范围。恰恰相反，它要求工程师们每周要花一天时间搞自己个人的研究项目，不管这种项目看起来是如何地另类甚至可笑，它的目的是希望能够从中培养出下一个重大创造。Google 负责工程的副总裁韦恩·罗斯说：“我们鼓励创造，容忍混乱。”

确实，Google 的办公室看起来有点混乱，但却蕴涵着不安的创造力。技术的实力和文化的魅力交织在一起，编成了 Google 的财富之路。

这些举措对发挥员工的创造力很有效。2004 年愚人节，Google 一同发布了容量大得惊人的免费 Gmail 邮箱和“月球研究中心”招聘广告，让人搞不清楚是博人一笑的娱乐还是意外之喜。而 1 年后的 2005 年 4 月 1 日，Google 又将邮箱扩容到 2GB。这个愚人节，没有人会怀疑 Google 是在娱乐大众。

原通用 CEO 韦尔奇说，商业是场轻松的游戏。Google 就是这样，在让人放松的同时为大家提供免费的产品，从而轻松地推行它的商业模式。

除了电子邮箱继续给用户带来惊喜外，同一天，Google 声称将自己的触角探入了食品工业，这实在让人匪夷所思。Google 有了自己的饮料品牌 Gulp(测试版)，这一消息正在网络上飞速流传。Gulp 分为谷氨酸盐型、无糖型、胡萝卜素型和滋补型四种口味，并带有一定的功能区分度(就像洗发水一样)。据说，这种饮料采用了“自动吸收 (Auto-Drink)”技术，可以最大限度避免出现口渴状态，

而且可以加速人脑电脉冲的处理过程，并扫描脑中的 DNA，让大脑变得更聪明。这是又一次的“病毒式”营销，因为网友只能通过 Gulp 瓶盖去换取新的饮料，而第一个瓶盖在哪里呢？未了，Google 还不忘做秀，声称这种饮料的“滋补原理”只有拥有相当于斯坦福大学博士学位的人才能理解。

据说 Gulp 的发明来自 Google 运营副经理 Urs Hoelzle，他利用自己的“20%私人时间”去玻利维亚和秘鲁交界处的亚热带雨林从事植物学研究，并在 2003 年 7 月 11 日从一株木棉的树冠上采集到了某种附生植物的样本，然后，在 Google 实验室中最终发现了现在使用在 Gulp 饮料中的功能成分。

Gulp 的真实性我们尚且不必去追究，但其点子却是一个不错的创意。在一次演讲中，Google 公司的合伙创始人佩奇和布林表示，Google 公司仍然依赖员工创造性的想法保持竞争力。在演讲中，佩奇和布林展示了一些图片，这些图片显示出 Google 公司内部随和、大学校园般的文化氛围。在会议上，员工们会使用公司内部的会议软件将会议通知立即用电子邮件发给没有参加会议的员工。

## 8.2 杀手培养计划

工作是一种乐趣时，生活是一种享受！工作是一种义务时，生活则是一种苦役。——高尔基  
在比尔·盖茨眼里，今天的 Google 似乎正在培养一大批将来能将微软置于死地的超级杀手。

在 2003 年 12 月的某一天，比尔·盖茨在浏览 Google 网站时，无意间看到 Google 的招聘网页上关于所招聘人才的描述。比尔·盖茨感到非常奇怪，为什么有那么多关于工作要求的描述正是适合于微软的。之后他立即给属下写了封电子邮件：“我们必须看紧点这些家伙。我有某种预感，他们似乎在建什么东西来与我们竞争。”

Google 是一个网页搜索公司，但是在招聘说明中，工程师职位的工作没有一个是关于搜索的，相反的每个工作都要求有参与微软核心业务——如操作系统的设计、编译器的调试和分布式计算机系统的构建等的工作背景。

一向善于扼杀竞争对手的盖茨，觉察到微软也许不仅面临着一场关于搜索业务的战争。

他的担心并非多余。今天 Google 已不再仅仅是一个获得巨大成功的搜索引擎，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。你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。

微软已经花费了大约 1.5 亿美元在代号为 Underdog 的搜索工程上了，但是结果表明，试图追赶搜索业务的努力似乎徒劳无功。而正在此时，Google 却暗渡陈仓，开发这些一向被微软视为

大本营的软件产品。比如，包括地图和卫星图片在内的本地搜索、在视频文件内部的搜索和为手机设计的搜索。这就是使盖茨恼火的原因。它将软件革新与一种崭新的互联网营运模式相结合——这伤害了盖茨的骄傲，因为他没有率先抵达那里。无疑，低调而又神秘的 Google 在没有任何迹象的前提下悄悄对微软展开了攻击，而微软费了好一阵工夫才发现 Google 已经变成了新的敌人。

在比尔·盖茨提高警惕的同时，Google 丝毫没有放松招揽天下英才的计划。比如在印度，Google 人才招聘制度过于苛刻使得该公司在印度市场上的发展十分缓慢，因此，Google 曾以大奖赛的方式在印度“硅谷”Bangalore 公开招募编程人才。

代号为“GoogleIndiaCodeJam”的此项人才招聘计划，旨在帮助 Google 在南亚地区找到天赋出众的编程工作人员。比赛的最终获胜者将获得 6 900 美元的奖金，同时将得到 Google 搜索引擎技术开发中心的工作机会。在一个周六的上午 10 点半，比赛正式开始。曾经参与大会的印度科技大学研究生 NitinGupta 在事后回顾道：“这是一次艰难而有趣的比赛，更让我留下了难以磨灭的记忆。”比赛历经 3 个小时的后圆满结束，许多在软件技术方面具有天赋的天才少年们得以在比赛中大显身手。

实际上在此之前，Google 公司曾经以同样的方式在美国市场上举办过编程人员选秀活动，但是，在亚洲市场上举行的印度编程大赛尚是首次，并且取得了超乎意料的强烈反响。在短短的 1 个月时间内，就有 14 000 名参赛者报名参加，他们均来自南亚和东南亚。在经过预赛的选拔之后，其中的前 50 名入选者将参加最终在 Bangalore 举办的决赛。这 50 人中包括 39 名印度选手，8 名新加坡选手，以及 3 名印度尼西亚选手。“这是一次残酷而有意义的竞争，”大赛的举办者 TopCoder 公司总裁罗伯特表示，“Google 需要的是最优秀的人才。”

据 Google 公司 Bangalore 部门工作人员透露，现在该部门仅有 25 名员工，而当时公司预计在 2004 年 12 月之前就将工作人员扩充到 100 人。据称招募工作人员工作不顺利的原因主要是顶级编程人员的缺乏，这也是 Google 举行此次编程大赛的初衷。Google 在印度 Bangalore 建立的分部已经有 2 年的历史了，Google 一直因为高级员工数量的缺乏而大伤脑筋，内部人士表示：“未来将是充满挑战的，我们会完成人员的招募工作。”在全球招募良才的计划，表明了 Google 全球扩张的野心。尽管微软在全球许多地方建立了高科技人才的栖身之所——微软研究院，但 Google 的手段却似乎显得更为高明。

Google 已经邀请 Firefox Web 浏览器的主要开发负责人本·古德杰(BenGoodger)加盟，再度表明其开发自己版本的 Firefox 以取代微软 IE 浏览器的决心。难怪比尔·盖茨会对 Google 如此警惕。

Firefox 是一种免费的浏览器，由于其增加了新的功能，而且与 IE 浏览器相比很少有黑客对其发动攻击，所以，越来越受到人们的欢迎。古德杰在自己的网站上发表声明说，他将继续 Firefox 的开发工作。自从 2004 年 Google 注册 Gbrowser. com 域名并招募多名 IE 工程之后，业内很多人都

在怀疑这家搜索引擎想要开发自己的浏览器。

Google 不同于微软的一个特点是：即使某个人的背景是火箭技术或者脑外科医学两者之一，也不妨前来一试，因为该公司的雇员中就有一名前火箭专家和一名脑外科医生，但现在，他们都在 Google 找到了新的角色并且干得非常出色。尽管 Google 将主要的招聘来源集中在计算机科学这个学科范围，但是欢迎任何对计算机科学感兴趣的各方人士，哪怕他们半道出家。

由两名准博士佩奇与布林所创立，而且从头到脚都装备着博士级人马的 Google，鼓励所有的员工都以研究者的身份来参与工作，而且还为每个人安排 20% 的工作时间，也就是一个星期中的一天用于自选项目的研究工作。至今，Google 依旧保持着网络公司的风貌。拥有 3 000 名员工的公司总部里有近三分之一的人是技术人员，而且在这里没有几间办公室。在施密特狭窄的小办公室楼下，佩奇和布林共用一间办公室。而那里就像一间大学宿舍，里面摆着冰球装备、滑板和遥控飞机模型、懒人椅，等等。

我们也许可以用这么一个比喻，Google 就像最后一个冲向擂主微软的挑战者。这个挑战者具有两个优势，一个已经向证券与交易委员会露了底：公司里配备着员工专用的洗衣机；另一个，在一个以博士为中心的企业文化氛围中，Google 的两位创立者，佩奇与布林组成了自微软在 20 世纪 80 年代从大学里大举招聘计算机专业人才以来最异端的人力资源部。微软现在有 56 000 员工，但它的 700 人的研究组是独立运作的。Google 有 1 900 名员工，却没有独立的研究组，但是这 1 900 人，全都是“勇闯蛮荒之地的无畏先锋”，前途充满了机遇。

Google 的员工激励计划还和洗衣服的便利以及“充实”的胃口联系起来。2004 年 4 月，Google 在提交 IPO 计划书时，在员工福利中明确地罗列了洗衣机，免费餐饮以及办公室医疗服务，Google 还警告未来的投资者们：必须接受这些福利“在未来的日子里要做到有增无减”。

像洪七公那类武功盖世而又贪图美味的技术疯子，则可能因为能在 Google 大饱口福而流连忘返。一位“GratefulDead(死之华)”乐队的前名厨 CharlieAyers 曾为 Google 的工程师们打理日常美食。

不过，也许是受到两位年轻人创业的启发，CharlieAyers 在获得了 Google 的巨额股权之后，离开了 Google 并开始推广他的健康美食；于是，2005 年 8 月初，Google 发出招聘启事，宣布招聘两名“首席烹饪官(ChiefCook-Officer)”。到时候，Google 的工程师们不仅可以免费食用金枪鱼、猪排和炖菜等美味，而且可以品尝烤扇贝、砂锅菜等在高级宾馆也难能一尝的美食。

Google 的目标是，免费提供适合每一名员工喜欢吃的美食，这包括中餐、素食、泰国菜、汉堡包和木烤比萨等等。

而与此做法大相径庭的是，微软 2004 年在一个月的福利项目中作了少量的削减，此举一出，员工一片激情澎湃，因为他们比谁都清楚，有 500 亿美金就留在公司的金库里。因此在关于福利一

项的竞争中，两者是没得比的--Google 有它的健身室、牙医、美食。

然而，这些还不算是足以挂齿的事情，最大的王牌莫过于 Google 通过顶尖天才之间在事业和兴趣上的“惺惺相惜”来组织整个公司人事关系的主动性。

从 1991 年开始，微软也随正统的潮流建立了独立的研究院，同时四处招揽博士从事全职的科学研究。然而它的主流招聘计划，仍然是面对普通大学的本科毕业生和硕士生。“我们招聘博士的任务并不繁重”，微软美国大学招聘工作的主管 Kristen Roby 解释说，“我们更重视的是员工的潜质。”

然而，Google 则更偏爱那些在大学里经历了最长教育和曾独立组织过研究日程的人。虽然他们已经有两年没有公布公司内博士的相关资料，但从历史记录来看，公司里博士的总人数很可能在一百以上。在 Google 的职位表中，在寻常只需要学士或硕士学历的职位上总会见到 4 个其他地方罕见的字：博士优先。

但对于微软来说，他们并不想改变招募新人的老办法。正如 Roby 女士所言，在计算机专业的博士中，“没什么机会能找到愿意为每 24—36 个月就要更新一次项目工作的人”。

她的潜台词在于揭示微软产品周期更新的快节奏，但是一个按期更新的软件与 Google 持续的网站升级并没有什么本质上的太大差别，同样地，认为博士不适于从事快节奏的商业开发的看法也未免偏颇。证明这一点很容易，在 Google 随便找一个人问问就知道了，或许也可以找他们的总裁——Eric Schmidt：计算机专业，博士。

在人才这条战线上，Google 和微软显示出了两个极端。在 Google，员工享受着名厨打理的免费午餐，穿溜冰鞋穿梭于办公室之间，甚至可以把宠物带到办公室，累了还可以去外面遛狗。而微软则有严格的规章制度，这跟传统的跨国公司没有什么两样。而比传统跨国公司更严谨的是，微软内部存在着一个台阶很高的金字塔制度。比如，如果一个刚毕业的计算机博士一般在微软是第 48 级，此后每两年升一级。而发明了这一世界上最复杂等级制度的比尔·盖茨则是 72 级，稳坐金字塔的最高点。

Google 最近在离微软总部 Redmond 不到 10 公里的地方——Kirkland，开了一家分公司。Google 的发言人表示，“这家分公司将吸引那些不愿意为了工作而背井离乡的计算机天才们”。Google 已经逼到家门口了，这阵子最焦急的，肯定是比尔·盖茨了。

2005 年 4 月，Google 公布消息说，2004 年要求将年薪减少为 1 美元的 Google 的经营者们，2005 年仍然拒绝给自己涨工资。2004 年，Google 公司起草文件，计划上市融资的时候，Google 的联合创始人佩奇和布林，还有公司的首席执行官 Eric Schmidt 决定大幅度降低他们自己的薪水，似乎更加乐意培养更多的“杀手”。



## 8.3 信马由缰的创意

能否达到目标，取决于你对广大工作人员的聪明才智有无充分的认识和信赖。——G·雷蒙德

你的公司想像 Google 一样具有无限的创意吗？那么就让你的工程师们信马由缰吧。面对无数希望向 Google 取经的公司领导人的发问，施密特回答说，最聪明的创意将肯定不是来自领导，正确的做法应该是倾听、鼓励以及制造一种活跃的讨论氛围，同时不妨脱离主题，让工程师们自由寻找新创意。

如今，Google 是全世界都知道的名词，也是虚拟世界里最真实的童话！

位于美国加州硅谷小山景城(Mountain View)的 Google 总部，经常会迎来许多知名人物造访，其中包括美国前总统卡特、前旧金山 49 人队的四分卫 Steve Young、美国前副总统戈尔、纽约时报国际事务专栏作家 Thomas Friedman 等知名贵宾。

Google 的总部豪华得像神话中才会出现的仙女岩洞——门户玄关上，挂着几百盏迷幻熔岩灯(lavalamps)；健身球与 M&M' S 巧克力唾手可及；健身球与 M&M's 巧克力随处可见，有按摩室、游泳池和可以练习瑜伽的健身房；电动滑板车和儿童玩具车穿梭于办公室之间，车上坐着抱满了文件的员工。还有配烘干机的洗衣房，以方便单身员工的生活。

事实上，Google 总部的办公风格，犹如其做事风格一样，充满了神气与活力。

与接待人员共同迎接来访者的还有 Google 的标志性物件——“关键词”。

在一面黑色背景的投影屏上，实时显示着全世界用户发送的各种搜索请求，英文、中文、韩文、日文、德文、意大利文……凡是网络上输入的搜索关键词并提交到 Google 服务器的，都会在此直观地不断更新。由此你将进入这家传奇公司充满梦想味道的五彩办公室。办公室里一排排坐着奇装异服的百万富翁，他们手握大把员工股票，市值 304 美元一股(2005 年 6 月 28 日)。

这里还保存替办公大楼或会议室取些怪怪名称的习俗，比如无理数  $e(2.71828)$  是第二大楼的名称；第三大楼则叫做圆周率  $\pi(3.14)$ ；第四大楼则命名为黄金比率  $\phi(1.61803)$ 。“我们没有正式的公司文化，”一位公司代表说。“这样比较能激发创意。”

试想，在某个周末的《百万富翁》竞猜节目上，美女主持人抛出这样的问题：“Google 标志中的字母一共有几种颜色？现在开始十秒钟倒计时：10，9，8，7，6……”在美女主持人温柔地逼视下，如果你是参赛者是否也会紧张地掰起自己的手指头来。Google 的办公室与五彩的公司 logo 一样。“关键词投影屏”下摆着一堆变幻着颜色的熔岩灯(Lava Lamp)，里面的彩色液泡上下翻动着。办公室内一派现代派的装饰风格，沙发和地毯等家具也都选用了鲜艳的颜色。员工们在这间办公室里的“恣意妄为”更是让人惊叹！

Google 的上班时间总是在整点过后 7 分钟开始，这是 CEO 施密特的主意，因为在学校经常是 9 点 05 分或者 9 点 10 分开始上课。而 Google 的雇员许多都是大学刚毕业的计算机人才，习惯了大学里的作息时间表。如果你的宠物不乱跑，也不大叫，那么，没关系，你可以带到公司来。如果工作累了，还可以带宠物到外面的草地上一起享受一下阳光和运动。在办公室装修之前，Google 发给每位员工 100 美元，让他们按个人喜好来装饰自己那块小地盘。有的员工喜欢赤着脚工作，就用 100 美元铺了一小块高级木地板，踩着它自由发挥想象力；有的员工在 eBay 竞价买到一个古董电话亭，运过来摆在办公室一隅……与其他公司不同，Google 的员工们在办公室各处堆放了各式各样的“私人杂物”，100 间办公室，就有 100 种摆设与风格，空气中弥漫着自由与个性的味道。

天才都是有缺陷的，在生活方面这些天才们需要更多的照顾，爱因斯坦还身裹毛毯满街跑呢。如何让天才们在公司里工作得更加舒适，Google 似乎费尽了脑筋。

“自由随和”在硅谷企业中彼此传承的一种风气，这些 IT 精英们不必时刻西装领带，可以趿拉着拖鞋去上班。Google 的员工可以自己选择穿什么样的工作服装，于是，宽松的球服、夸张的披头士演唱时的行头在这里随处可见。此外，Google 的自由氛围还表现在工作时间上。人们可以选择在自己的“时区”里工作，或者像喜鹊一样清晨 5 点就开始忙碌，或者像夜猫子一样晚上工作、白天睡觉。弹性工作制体现了 Google 对员工工作操守的充分信任。

Google 上上下下似乎总是充满奇思妙想，他们在印文化 T 恤时根据不同的节日设计了不同的造型，其情人节的情侣 T 恤也大受网民欢迎，甚至在拍卖网站 eBay 每件卖到了 30 美元。

Google 分配给每位工程师 20% 的自由支配时间，在这 20% 的私有时间里，工程师可以干任何自己感兴趣的事情，而 Google 的许多优秀产品，就是工程师们利用 20% 的时间创造出来的。颇受用户好评的 Gmail 邮件产品、实践六度空间理论的人际网络产品 Orkut，都是 20% 时间里的杰作。事实证明，20% 时间里创造出的产品，甚至要比 80% 时间里创造的产品还要优秀。

对此，Google 亚洲产品及策略总监宓群(James Mi)显得异常骄傲：“Google 的企业文化鼓励创新，而且不受任何束缚。即使每项工程都要有计划、有组织地实施完成，但公司决定留给每位工程师一定的私有时间，让他们去做自己认为更重要的事情。”

鼓励员工尽量保留个性作风之后，许多问题也不可避免地凸显了出来。比如有的员工喜欢边听音乐边工作，而且把音乐的声音调得很高；而有的员工则喜欢清静的工作环境。因此，如何保证互不干扰便成了一个问题。Google 曾经试过多种方案，有一个方案是保留工程师之间半人高的传统隔断，再在上面加设玻璃墙，高度直至天花板。这样一来，邻座同事鼓捣东西时，声音就不会影响到旁边其他人的领地，又保证了采光。

需要小范围开会或者相互交流的时候，大家就把五颜六色的懒人椅(BeaBag)滚到一起，聚首讨论；或者钻进白色的大“帐篷”，召开小型会议。一个人想清静时，也可以坐到大块积木围起来

的小区域里，尽情地自由思考。在电话、E-Mail 和即时通讯有点过于发达的今天，工作者们都变成了多任务并行的机器。专门安排供人冥想的房间，效果显示可以让员工的创意迸发出来。

若要往来于办公室之间，员工可骑乘 Segway 电动滑板车，或者 Green Machine 车——一种适合 11 岁儿童的玩具车。Google 总部办公室所处的大环境，是典型的硅谷式的：山景城是硅谷中众多的小城之一，毗邻斯坦福大学，骑自行车就可以方便地在城中穿梭往来。Google 办公室周围有大片的绿地，其间是悠闲的人和宠物，看起来很像大学的校园，轻松而且生机勃勃。Google 也在 1998 年始于一间车库里的创业，现在 Google 总部有十多栋独立建筑，在全球的员工总数超过了 3000 人。Google 的多栋小楼和开车行驶在硅谷街道上沿途经常看到的低层建筑一样，灰色外墙，两三层高，但室内空间开阔，采光很好。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)。“感谢上帝，又到周五了”这样的会议名字得到批准，一定深得员工的心。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。人们在餐厅中或坐或站，可以选择倾听也可以直接向高层发问。在某次 TGIF 大会上，一位员工建议：“我们应该有一家托儿所”；于是 Google 总部就开办了一家托儿所。圣经式的“要有光，于是就有了光”的神奇故事似乎可以随时发生在 Google 公司。

“这里很像是托儿所。”一位员工眷属表示。公司里面设有驻诊牙医与家庭医师看诊：请育婴假的员工可照领 75% 的薪水；婴儿出生后两周内，公司每天补贴 50 美元当作员工的坐月子津贴。冬天，总部会组织全体员工到 Lake Tahoe 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。

Google 这个名字来自单词 googol，代表一个 1 后面跟着 100 个 0 的巨大数字。不过“Google 的用人策略不是人海战术，这里的每位员工都非常精干，很多是来自名校的顶尖毕业生。”在管理上，高层与雇员之间不再是“六度空间”的六层距离，而是直接对话。

即使你不能一时间说出 Google 字母里各种颜色的出场顺序，也会对这个标志所代表的快意工作含义留下深刻印象。这间办公室看起来是如此的“无组织无纪律”。在如此富裕的物质层面上，也许很少有公司能够追随 Google；但其中透露的观念却不是“一家托儿所、一家健身房”那样直白。起码在观念上表现了雇主对雇员的一种态度。这也会为高科技公司带来最为宝贵的智力财富。

在 Google 公司，无论想法或者创意多么怪诞，官员们都会观看所有的技术演示。Google 将其创新能力作为其在与雅虎、微软的竞争中取得长远胜利的关键。但 Google 也正在努力改变以往的陋习。接触过 Google 的人抱怨说，这家公司里的雇员们都是一群无组织无纪律的疯子，而且他们都乐于如此而不希望解决这个问题。而现在，Google 已经设有人力资源总监，试图让团队组织更加灵活而富有创造力。

## 8.4 别具一格的测试题

只有当目标合理时，你的企业才会真正步入轨道，你才能真正把握和决定企业的命运。

——艾琳·夏皮罗

“你愿意跟这个世界上最聪明的人一起工作，创造出产品为来自全球各地的人们所用吗？”这些字句，经常出现在的 Google 的招聘说明中。更为刺激的是，工程师们不会被固定安排在一个团队里从事一项固定的工作，他们可以为了一项自己感兴趣的课题而自由组合，半年甚至几个月后，再继续寻找下一个“自由组合”。

在美国 101 国道旁边，有一块 Google 巨型招聘广告：如果你希望加入 Google，并成为其中的一员，请访问 [www. \(最小的 10 位数质数\). com](http://www.(最小的10位数质数).com)。据说，想在 Google 求职的人都要先登录那个网站，把上面的 5 个数学方程题全部答对，才能得到面试的机会。这些都充分体现了 Google 崇尚技术的风格。“遇到任何问题都全力解决”的理念，极大地影响了 Google 的企业文化。而这一切，都得益于 Google 在全球疯狂的揽才计划。2004 年 10 月底，Google 开始了新一轮的员工招聘……

如果一位工程师要想进入 Google 公司展现他的编程能力，首先得具备一些想像力。梦想在这 Google 办公？先称称你自己的分量吧。

2004 年 10 月底，Google 在美国《麻省技术评论》、《LinuxJournal》、《Mensa》、《今日物理》等几本专业杂志上，刊登了一份“Google 实验室能力倾向测试”。

试卷并不是以“答题须知”的形式开头，而是写着奇怪的一句话：试试下面这些题目，然后把答案寄回 Google 公司，你有希望参观 Google 总部并成为其中一员。

试题只有 21 个问题，但每一道都刁钻古怪，令人费解。考验工程师脑力的时候到了。

试题中有地道的数学题：你会选择哪 3 种颜色为 20 面体上色，其中每个面一种颜色，试计算有多少种组合。

也有令人摸不着头脑的主观判断题：世界上最美的数学方程式有哪些？

供工程师们任意挥写的题目也很多：在以下空白的地方填上你最喜欢的东西；改变这张考卷的外观吧，而且就用你的画笔……

试卷上还会出现如下不好对付的问题。

(1)尝试证明  $WWW\cdot DOT-GOOGLE=DOTCOM$  • 用俳句(这是一种日本短诗，每句必须有一个与季节相关的词)来描述各种模型，通过这些模型预测网络搜索流量的季节性变化。

(2)请思考在如下情况中你会如何做。你落入了一个回旋不断的迷宫，周围有许多无生命的精灵在飘舞，而你手里只有一台堆满灰尘的手提电脑，但是可以无线上网：①不知所措，没有目标地徘徊，最后走入死胡同成为妖怪的午餐；②挖掘一条通道直接进入游戏下一关，而工具则是手提

电脑；⑧坦然地打开电脑玩《魔法奇兵》(网络游戏)，直至耗尽所有电池；④利用计算机上网搜索到迷宫的节点，发现准确出路令自己得救；⑤运用如下方法你将回到现实世界：把你的简历寄给 Google 公司，并告诉迷宫里领头的妖怪，你要退出游戏。

(3)你发现 Unix 有什么问题吗?你又会如何解决它?

(4)你加入 Google 后第一天上班，发现跟你同寝的同事写了一本书，这本书可以做你研究生一年级时的参考资料。你会：①向他索要签名；②不动声色，但尽量不发出键盘声以避免吵到他；③送给他你每天吃的麦片和咖啡；④告诉他书中的一则方程式给了你很多启发，并引用该方程式；⑤编写一个 不到 34 句语句的高难度程序，让他知道你的水平。

(5)你认为 Google 的企业文化是什么——①“我真幸运”；②“不要作恶”；③“我终于完成了任务”；④“10 米之内定有食物”；⑤以上全是。

(6)用 1 欧姆的电阻，组成无限大的放行点阵，试计算“象棋跳马步”(“日”字对角点)两点之间的电阻。

(7)某一天下午 2 点，你有机会游览旧金山著名的湾区，你会怎么做——①去阳光海岸；②在国家公园的红杉林里徒步旅行；③参观旧金山的文化景观。

(8)你认为网络搜索技术的下一个革命性突破将是什么?

(9)你认为一个技术研究小组的最优化人员组合是几个人?一旦超过这个数字，每增加一个研究员，平均生产力就会相应下降；①1；②3；③5；④11；⑤24。

(10)试用圆规和尺找出三角形 ABC 中的点 P，保证三角形 ABP、ACP 和 BCP 周长相等。

(11)你写过的程序当中最令你骄傲的程序是什么?

(12)找出此数列的下一个：10，9，60，90，70，66——①96；②10 的 100 次方；③前面两个答案；④都不是。

(13)描述你能带给 Google 实验室的贡献(少于 29 个词)。

包括斯坦福大学在内的全球顶尖高校的 BBS 上，都流传着这份独一无二的应聘测试题，而许多立志加盟 Google 的大学生们则研究出了许许多多的答案。而有许多经济学家、教授也对试题进行了思考并作了回答。不过他们并不是想得到 Google 的职位，而是想向世人表明，他是一个聪明人。

在试题公布的几天之后，Google 总部就收到了成千上万份答案。在这些答案里，Google 遴选着符合自己需要的计算机天才。而且，Google 还专门拨出 5 万美元基金，用于等待投出答案的天才程序员。如果能闯入最后一轮淘汰赛，那么，就有机会到 Google 的加州总部面试并参观。而这一切都由 Google 安排妥当，而且全程免费。此外，Google 还在网络上长期进行“现金悬赏”，招聘全球各地的程序员高手编写高难度程序。曾经有个阿根廷的程序员抱着一试的态度写了一个程序，结果他得到了 1 万美元的报酬。而在他的国家，程序员工作半年也没有这样的收入。



而笔者也看到了雅虎的一则招聘“搜索产品经理”职位的信息，关于职责描述是这样写的：负责搜索引擎产品(一搜、雅虎搜索、3721 地址栏)的运营，包括产品的相关市场分析、用户需求分析、新功能设计、技术实施协调、市场与合作方案制定；负责横向部门间(技术、UI 设计、市场、商业合作)联络、协调和驱动；负责提升产品的各项运营指标，包括使用量、用户数、点击率等。而资格要求则是：对互联网产品有较深入了解和浓厚兴趣，有丰富的搜索产品使用经验；具有较强的用户需求分析和市场分析能力、沟通协调能力；注重实施和结果，对产品和数据敏感；能够持之以恒深入操作，并进行效果分析和持续改进；为人正直，具有强烈的责任心和上进心，能吃苦耐劳。如果您对此职位感兴趣，把您的简历并请随简历附上“一搜搜索的优点和缺点分析”，以“应聘搜索产品经理”为题。

这也许代表了两种截然不同的企业风格。但我还是喜欢 Google 这种天马行空，毫不受束缚、自由抒写创意的风格。因为这更能代表一种率直、自由的工程师文化。

### 8.5 造就富翁计划

没有沉不了的船，没有倒闭不了的企业，一切取决于人的努力。——土光敏夫

Google 推出了一项分红计划——如果 2005 年公司能够实现其财务目标 Google 的高层将每个人将获得最高 300 万美元的奖金。在美国证券管理委员会的一份文件中，搜索巨头 Google 提供了高层 2005 年红利计划的细节。

Google 表示公司指定了可变的现金奖励计划来刺激管理层努力去实现公司 2005 年的财务指标和其他预订目标。

Google 表示除了创始人佩奇和布林以及首席执行官施密特外，这一奖励计划将适合于公司所有的高层官员。不过，这三大高官已经从 Google 2004 年的 IPO 中获益匪浅。施密特最近出售了 11 万 3 千股，获得 2 200 万美元的收入，而布林出售了 20 万股，获益 4 000 万美元。据美国证券管理委员会的这份文件，Google 的这一奖励计划将基于个人的薪水和预订目标的实现情况。这些管理人员的奖金收入多少将和 Google 年度收入和运营赢利紧密结合在一起。

估计 Google 的 IPO 至少创造了 1 000 位百万富翁。作为 IT 产业最适合工作的公司，2004 年 Google 已经成功地吸引了业内一批知名人士，包括前任 BEA 和微软公司的雇员 Adam Bosworth，他协助开发了 IE 浏览器，致力于下一代图片搜索引擎开发的微软老雇员 JoeBeda。Google 还吸引了 Sun 微系统公司的开发人员 JoshuaBloch，他对 Java 编程语言以及 API(应用程序接口)进行了改进。

### 8.6 财富的责任

财富的增加既不保证快乐的增加；物质享受的增加，也并不意含幸福的增加。追求生

活水准只是一个工具，追求生活素质才是真正的目的。——西方谚语

2004 年 3 月，佩奇和布林设立了一个慈善基金，这两位创始人运作公司的一贯原则就是“不要作恶。”

“我们希望世界能够更加美好，所以我们着手创建 Google 基金会，现在已进入建设过程。”佩奇说。Google 基金会的提议是这家网络公司已通过议案的发展计划的自然延伸。这些发展计划授权非营利组织从 Google 大量的广告收益中获取所需花费。

Google 基金会正在权衡是否向营利性、从事有意义事业的企业投资的问题。如果是那样的话，Google 基金会将从以资金赞助非营利性团体为主流事业的慈善机构中转变。

每位身价都过 80 亿美元的 Google 两位创始人佩奇和布林，从 2004 年该基金会创办直到最近才谨慎地透露，它可能降低 Google 本身在世界的影响力。

现在，这家以“不作恶”为标准挑战常规贸易模式的公司表示，Google 基金会可能将向营利性和非营利性社会企业家提供支持。“我们希望做一些富有创意的事情，”Google 在线销售及运营副总裁 Sheryl Sandberg 表示。

即使如此，Google 仍然没有放弃传统的慈善事业。“我们正在探索更多发展模式，”Sandberg 说。可能的措施就是创建一个命名为 Google.org 的非营利性 Google 组织。

Sandberg 表示，公司正在面试多位执行主管候选人，选拔可以决策基金会赞助项目的领导人。

Google 慈善事业还包括 Google Grants 项目，为从事贫穷、人权、环境等事业的上百家非营利性机构提供免费广告支持。为营利性公司注资已经成为慈善基金会的普遍趋势。eBay 创办人 Pierre

Omidyar 2004 年就表示，在向非营利性机构赞助的基础上增加营利性企业的赞助计划。此外，美国 Ben & Jerry 冰淇淋公司的 Ben Cohen 以 500 万 Barred Rock 风险资金为新兴公司提供注资帮助。Omidyar Network 也向营利性公司提供过 560 万美元资助。

2005 年年初发生的印度洋海啸截至目前已经为南亚、东南亚等亚洲多个国家造成了惨重损失，全球各州许多国家或国际组织纷纷向印度洋海啸受灾亚洲国家施以援助，提供各种食品、药品等物资救助或者后勤支持，帮助受灾国家的人民早日摆脱灾难，重建家园。

搜索引擎 Google 也为此发起援助宣传活动，在其搜索首页，Google 放置了海啸救济援助方式宣传链接(Waystohelpwithtsunamirelief)，页面收集了关于海啸救济的各种信息来源站点，及多种捐助方式站点。

Google 在该页面上表示：“与世界各地的所有人一样，我们也正在密切关注着因为地震海啸为亚洲及东非地区带来的巨大灾难。以下是已经建立起来运作起来的，可以为这些地区的受害者提供信息及各种捐助的站点。以此表达我们对已经遭受灾难的每个人的真切关怀。”

## 9. 留存与共享人类智慧

### 9. 1 Google式民主

人人生而平等……并由造物主赋予了不可剥夺的权利；其中包括生命、自由和追求幸福。

——《人权法案》，美国议会 1791 年通过

“朕即国家”，这是执政达 72 年的法兰西国王路易十四的经典名言，也是他对于独裁的深刻理解。仅就权力的角度而言，五千年人类文明史就是一部民主与独裁的斗争史。Google 的出现，全球化意义上的民主将有可能在网络这个虚拟世界里出现并进而影响现实世界。

1993 年，Mosaic 浏览器诞生，从而催生了网景(Netscape)公司，同时网景公司又引发了全球互联网热潮。根据 IDC 的调查，现在全世界网民数量已达 5.23 亿，预计到 2005 年将上升到 7.5 亿。网络的出现，将有助于人类告别权力的垄断、知识的封闭、信息的封锁。

Google 是互联网的王者，这家搜索公司仅用了短短几年时间就将自己变成了互联网的标志性企业，并在大众文化中成功地将自己的名字变成了一个动词。

Google 的成功，领先的搜索技术仅是表象，而实质的内涵却是使得信息访问更加民主化。这是 Google 最重要的成就，也是互联网必须努力保护的一份遗产。

而在万维网出现以前，搜索需要通过多种联机(Lexis / Nexis 或 Dialog)这类专业服务，这些价格昂贵的服务只有图书馆、档案馆、政府部门等机构才能使用，而一般平民就只有望洋兴叹的份了。万维网的出现，使得沉睡在政府部门、新闻媒体、档案馆内的信息变得鲜活，任何一个人只要知道它的位置便可唾手可得。

在 Google 出现以前，人们无法知道这些存在于网络中的信息的具体位置，就像你只知道某个人在某个城市，而无法得知他的门牌号码一样。

AltaVista、雅虎等早期的搜索引擎试图为用户寻找合适的信息，可是一大堆搜索结果中往往没有用户所需要的。在 20 世纪 90 年代中期，风险投资家、万维网专家和投资者最后失望地宣布：搜索能力无法改观而且几乎达到了极限。而且他们建议搜索网站早寻出路，而且成为门户网站是个不错的选择。

这时候，两位天才的年轻人创立了 Google。佩奇与布林通过研究用户的要求，解决了让用户搜索到所需要的结果的问题，反驳了“搜索能力已经达到了极限”的荒唐说法。

在 Google 之前，包括雅虎在内的许多搜索引擎都未能做到像 Google 那样让用户快捷自如

地找到如愿的信息。任何事情、任何人都可以通过 Google 找到答案，真相与谎言的差别通过鼠标的点击就能发现。

Google 的崛起是一种技术的胜利，它改变了许多产业专家“科技已死”的看法。就连技术超强的 IBM 也表达了悲观的观点，其首席执行官 SamPalmisano 沮丧地断言，以科技设备为核心的新产业将不会产生了。哈佛商业评论则发表了一篇文章，质疑科技继续具有策略性优势的说法。

而网络公司的日子则更不好过，他们被市场嘲笑，甚至成了泡沫的同义词。

在互联网产业的泡沫化中，Google 绝对是个异数。两位不知天高地厚的年轻人不仅使 Google 公司的股价飙升，同时一有机会就表达自己“要改变世界”的雄心。

Google 的成功为科技产业洗去了冤屈之名。它告诉硅谷的创业者们：消费者仍然喜欢科技，而如何将这种喜欢转化为产品，从而获得成功并没有——一定的模式。大多数科技产品如笔记本电脑、数码相机、即时通讯软件等都是一样奢侈品，都是天才的设计发明而且赢得市场。这表明，市场需求并非来自必需品，而是来自使用者的渴望。

凭借消费者对搜索的好奇以及对互联网广告的厌恶，Google 在短期内先后击败雅虎、微软等提供搜索服务的公司，而且成为互联网用户的利益代言人。

Google 巧妙地运用杠杆在用户利益与商业利益之间取得了平衡。为了维护网民的利益，Google 拒绝用广告来充斥屏幕，而且压缩了反应时间。Google 的页面整洁、朴素，而且只提供文字性的广告，而这些文字性广告与搜索结果相关。Google 还想出了一个各方都乐于接受的新点子：当用户点击广告后，Google 的广告商才付钱。按每次交易付费而不是按统一费率付费，这是电子商务的重要特点。

对于商业性太明显的东西坚决反对，天下网民似乎都是如此。而在某种程度上反商业的 Google 则赢尽了天下网民心。现在，越来越多的人开始使用、迷恋甚至依赖 Google。于 Google 用户而言，Google 是一种网络生存方式，也是一种文化。

美国硅谷是全球创业的圣地“麦加”，而硅谷的创业之神却是非 Google 莫属。Google 的成功实际上也反应了时代变化的潮流：一开始科学家是主流；后来商业成为主流；而 Google 所代表的主流则是超越商业的亚商业，一种强烈的对未来的理想主义精神，一种憧憬和追求的欲望。他们创造时代，同时又富有责任与正义。

在 Google 这个互联网的大脑里，可以找到 80 亿以上的文件，10 亿张以上的图片，每天处理的搜索超过 1.5 亿次。目前，许多用户所担心 Google 将把经营模式建立在搜索结果的价值上，在 Google 进行一次成功的搜索付出一定费用。这种担心并非多余，因为上市之后 Google 跟历史上所有的公司并没有区别，他们的目标就是赚取尽可能多的利润。为了商业利益，Google 会不会很快变成一台网络营销机器，强迫用户接受不感兴趣的信息，过滤掉非客观公正的新闻和观点？

显然，Google 不准备这样做。佩奇与布林希望能长期保持 Google 的独立性，同时也保证将会保持自由和开放的精神。

## 9.2 记述人类文明

战略制定者要在所取信息的广度和深度之间做出某种权衡。他就像一只在捉兔子的鹰，鹰必须飞得足够高，才能以广阔的视野发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标和进行攻击。不断地进行这种权衡正是战略制定者的任务，一种不可由他人代理的任务。——弗雷德里克·格卢克 (Frederick Gluck)

搜索是网民的一种现代生活方式，如同现实中衣食住行一样，成为网民一种必需而且习惯的行为方式。而 Google 的便捷与人性化，则让网民们欲罢不能，一旦离开了它，就觉得缺少了什么，甚至产生一种莫名的烦恼。美国新闻周刊《》曾发表文章说，Google 正在改变着我们的生活方式，无数人对 Google 有一种几近宗教般的热情。这慢慢形成了一种文化：得到答案只有轻轻点击鼠标那么简单。

又因为其坚持不走商业化道路，Google 保持开放的企业文化深受网民拥戴。当老前辈的诸般工具正逐渐被人遗忘的时候，渗透到全球网民网络生活当中的 Google 已不再是一种网络工具。它所代表的已不仅仅是某项先进的技术，而是一种力量与新兴文化。就信息交流与资讯传播的角度而言，Google 实际上已成为传播人类文明的使者。所有的用户都在无形之中与 Google 一起留存和分享人类文明。

因《数字化生存》一书而被誉为中国互联网启蒙者的尼葛洛庞帝，决定以后花更多的时间与精力研究 Google，因为最近发生的一件事对他触动很大。尼葛洛庞帝在柬埔寨北部援建了一所小学，同时还为这个过去没有电也没有电视的贫穷地区提供了宽带网，于是，这些甚至连学也上不起的孩子们能够在家上网并获取各种信息。让尼葛洛庞帝感到吃惊的是，这些孩子们学的第一个单词就是“Google”。现在，实现在全球任一角落上网并不十分困难，而把触角延伸到全球任何一个角落，则是 Google 最可怕的地方。

Google 正在收集全人类的所有数字化知识：网页、Word 文档、PPT、音频、视频、FLASH、PDF、地图、图片、Blog 等等。Google 还在努力使一些沉睡的信息变得可以让人们交流与分享，比如它的全球最大数字化图书馆计划准备扫描世界 5 大图书馆的图书，从而使得广大网民可以更加方便地了解世界其他文明。Google 还通过免费的 2GB 电子邮箱、Blog、社群网站等产品鼓励每一个人在互联网上留存生活记录：Google 声称要改变世界，试图书写从今天开始的人类文明史。

你可以把 Google 看成是搜索引擎、新闻网站、巨大容量的免费邮箱提供者，或者综合前三



者的门户网站，还有杜尔等风险投资商们的“摇钱树”。可是细细一思量，似乎又都不是。Google 实在是难以形容，让人欲诉还休。存储了多少网页、全球有多少用户、现在股价多少等这些对 Google 的数字认识并不能代表什么。实际上，Google 代表了人类如何应用互联网的种种尝试与努力。

自 1945 年第一台电子计算机“爱尼亚克”的诞生，到今天互联网的普及，信息产业一步步地影响着世界经济、政治、文化、军事格局，改变了人们的生活和工作方式。美国前总统罗斯福的科学顾问凡尼弗·布什曾经说，“我们从来不知道怎样留存人类历史的智慧，更不知道如何分享人类的智慧”。实际上，从第一台计算机诞生到现在，科学家们也还未能有效解决这个难题。

在所有的努力中，Google 似乎离这个问题的答案最近。Google 正在不断存储、累积人类包括文本、图片、视频、音频、Flash、软件在内的所有数字化知识。同时通过搜索出口，供全球任一角落的网民分享。Google 是个真正意义上的野心家，它正试图成为人类历史与智慧的记录者。

无疑，互联网是人类沉淀与分享各种信息的最佳平台。在被数字化和海量存储之后；人们可以轻易通过搜索阅读与理解。在阅读、掌握这些信息之后，人们又开始有新的见解，同时产生新的智慧。人们还可以把自己的相关信息放到网上互相交流与探讨，从而碰撞出火花。信息不断被更新与增加，最终形成人类历史上无与伦比的信息库，这里记载着人类所有的信息。在这里笔者开个玩笑，如果哪一天人类不幸灭亡，只要保存了 Google 的服务器，那么外星人即可掌握地球人类的所有历史。

Google 不仅试图存储来自于新闻媒体、政府机构、图书馆、企业历史档案等公众信息，同时还鼓励每一个用户在互联网上留下更多的个人痕迹。比如，通过 Blog、免费电子邮箱、社群网站，网民们增添自己的信息已经变得非常容易与便捷，他们可以在网络上记录下自己的生活、情感、个人交际、商业与工作等自己感兴趣的任何东西。

“Google 并非只使用关键词或代理搜索技术，它将自身建立在高级的 PageRank(tm)(网页级别)技术基础之上。这项正在申请专利的技术可确保始终将最重要的搜索结果首先呈现给用户。”

“网页级别可对网页的重要性进行客观的分析。用于计算网页级别的公式包含 5 亿个变量和 20 多亿个项。网页级别利用巨大的网络链接结构对网页进行组织整理。实质上，当从网页 A 链接到网页 B 时，Google 就认为‘网页 A 投了网页 B 一票’。Google 还对投票的网页进行分析。”

这是 Google.com 上关于“公司简介”的两段话。它实际上代表了 Google 对于人类分享与交流各种信息的理解。据说，Google 在全球拥有至少 10 万台高性能服务器，它们全天 24 小时运算的内容，就是 80 多亿个网页之间的相互关系，以及新加入网页和数据库已存储网页的关系。在 Google 的服务器内，保存着人类文化交流的发展过程，有人提出 Google 是公共事业的说法也就不足为奇了。

更令人赞叹的是，Google 乐意将自己所建设与拥有的数字资产与所有网民分享，同时还获得了巨额的商业利益。

## 9.3 美式文化强权？

所谓“繁荣”，就是你出售商品时价格上涨；

所谓“通货膨胀”，就是你购买东西时价格上涨。

所谓经济“衰退”，就是别人失业的时候；

所谓经济“萧条”，就是你自己失业的时候。

——美国的流行说法

以往，当人们需要查找资料的时候，往往都养成了一个习惯：匆匆出门，图书馆找个究竟。但是这种习惯有望得到改变。以后，当你需要查找资料的时候，下意识的动作可能就是启动电脑，然后打开 IE 浏览器了。

Google 正在努力试图让人们查找资料变得更简单。它正在雄心勃勃地计划建立全球最大也是第一家的网上虚拟图书馆。这项前卫的计划拥有一个很酷的名字：Google Print。

在 Google 已有搜索技术以及搜索经验的条件下，图书馆扫描计划的创意对 Google 有很多意义，有利于实现 Google “组织全球信息”的任务。Google Print 还体现了一家公司自己试图开发完美机器语言翻译的努力，这在理论上意味着，某一天人们可在世界任何地方以任何语言阅读这些被扫描的书籍。

### 美式文化入侵

法国国家图书馆拥有 1 300 万馆藏书籍，该图书馆象征着法国文学与思潮的可长可久。但是法国国家图书馆馆长 Jean-Noel Jeanneney 一直对美国流行文化不断入侵当代法国人的生活感到忧虑。事情的根源在于 Google 欲打造全球最大的网上图书馆。

Google 在 2004 年 12 月 13 日晚宣布，该公司将与美国纽约公共图书馆 (New York Public Library) 以及哈佛大学、斯坦福大学、密歇根大学和牛津大学的图书馆合作，将这些著名图书馆的馆藏图书扫描制作成电子版放到网上供读者阅读。届时，Google 将成为全球最大的网上图书馆。

通过扫描技术将普通图书储存到电脑上，这并不是新鲜的做法。许多大型网站目前都提供新书预览服务，用户因此可以在网上对新出版的图书有个初步了解。也有不少网站提供在线图书阅读或电子版 PDF 格式的图书下载。但 Google 为什么还要这么做呢？存储更多的人类信息并让所有的人分享，这与其做事的风格并行不悖。这项计划的过人之处在于：Google 未来提供的网上阅读图书数量巨大，而且全部免费，人们可以通过搜索轻易找到自己想要阅读的书籍。

这项计划获得了图书馆的支持。“这将是其他人获得我们资料的巨大机会。”纽约公共图书馆馆长保罗·勒克莱尔说，“如果别人无法找到我们，那我们应该主动去找他们。这解决了一

个古老的问题。”目前已与 Google 展开合作的密歇根大学图书馆管理员约翰·威尔金说：“‘这是图书馆终结的开始’，有人会这么担心。但这样才能使图书馆业恢复活力而且更有意义，我们这么做是对的。”

《纽约时报》也为此作了一份调查，发现许多学者、图书管理员都赞同 Google 的此一计划。保罗·达盖德是加利福尼亚大学的信息学教授，他认为这一计划将以最快的速度打破世界顶级图书馆之间交流的障碍。纽约城市大学研究生中心的大卫·纳索则表示，通过关键词来搜索书籍以及研究文献，可以大大缩短学术研究成果传播的时间并节省传播费用。

支持者显然超出了《纽约时报》所能调查的范围。哥伦比亚大学电子出版研究院院长凯特·威登博格女士则以自己的调查，来印证 Google 推行这一计划将讨得网民的欢心。

到 2004 年，威登博格女士带领的研究小组对来自不同城市的 1 233 名学生进行了一项历时 3 年的跟踪调查。最后得出结论：学生，尤其是大学生采集信息的最主要手段是取用电子资源。同时，调查还表明，一个强大的数据库能让学生更便捷地进行跨学科研究，并能对教授提出的问题给出更为生动丰富的答案。威登博格举例说明：如果一个学生在完成一个同时涉及到政治问题以及自然科学的论题——“风土人情变化”，关于政治与自然科学的图书分别存放于一所大学两幢不同的大楼里，如果通过去图书馆取阅图书的方式搜集资料，这位学生肯定要大费手脚。

“在虚拟的世界中，将由谁来充当一个网络图书馆的角色？”在 Google 推行这项计划之前，威登博格女士曾经如此发问。

不过，在得知 Google 的计划之后，这位为学生们寻找资料更加方便而想尽办法的热心人显得非常欣慰。“Google 这项计划以一种奇妙的方式虏获了人们的想像力。”她说。

当然，虽然获得了多方面的支持，要真正实现这一计划仍然有许多事情要做。纵使 Google 掌握着先进的计算机技术，将如此海量的图书扫描制作成电子版，绝不是块容易啃的硬骨头。

光是密歇根大学图书馆就拥有 700 万册图书。如果把这些书一本本排列起来，长度将超过 200 公里。威尔金说，Google 希望用 6 年完成密歇根大学图书馆馆藏图书的扫描工作。哈佛大学图书馆的馆藏图书更多，共有 1 500 万册。哈佛教授希德尼·维尔巴说，如果 Google 能保证在扫描过程中不对图书造成任何损伤，哈佛大学图书馆愿意把所有馆藏图书制作成电子版放到网上。

麻烦还不尽这些。在这一过程中，Google 还将面临包括将手写外文图书转换为英文电子版等在内的其他棘手问题。将这些图书制作成电子版后，Google 允许上网用户阅读所有无版权限制图书的全部内容。对于那些受版权保护的图书，上网用户只能在网上阅读其目录及内容摘要。届时，上网用户可以通过 Google 搜索引擎方便快捷地找到他们想阅读的图书。

在获知这些消息之后，法国国家图书馆馆长 Jean-Noël Jeanneney 深表忧虑并发出了警告。在他看来，Google 此举将让美国势力在法国更加扩展，进 划的页面排位是由公共需求而不是政

治、文化或者金钱因素决定的。另外，Google 欧洲业务的副总裁 Nikesh Arora 表示，他们支持一切包括法国国家图书馆在内的将各种语言的信息和书籍上网共享的计划。

“灌输某种强势文化并不是我们的出发点。” Arora 说，“Google 的目的在于按照用户的喜好提供尽可能多的信息。我们也愿意支持其他类似的图书数字化计划，无论是采取合作方式还是提供技术支持我们都乐见其成。”不过 Jeanneney 还是认为在数字图书方面，“欧洲的搜索排名还是应该反映出欧洲自己的历史与文化”。这就有点像美国的“门罗主义”一样：美洲是美国人的美洲。只是这个欧洲是哪个欧洲呢？英国跟美国文化价值观念相同，语言也一样。法国、德国、意大利与西班牙又都想获得更多的语言传播优势，这在欧盟 25 个会员国中实行一致的数字图书搜索似乎困难重重。但是，法国总统希拉克似乎已经执意推出另一个属于欧洲版本的 GooglePrint 计划。无论欧洲其他国家是否会跟从 Jeanneney 的计划，至少法国也会继续下去，因为，没有人比法国人更关心法国文化。

### 欧洲的反击

事到如今，没有人敢把 Google 单纯当作搜索器看待，在欧洲领导层看来，Google 势成美国主导的英语霸权之一大引擎。最直接的冲击无疑是，Google 在 2004 年 12 月中宣布将联同英美建立全球最大的网上图书馆。

当今世界上能跟英系文化势力抗衡的，似乎也只有欧洲了。长久以来，

英语系文化势力逐步壮大，早令欧洲体系感到威胁。表面谈的是“文化”，实际上是关涉到全球经济利益的分配。法国这回主动出击，可算是一次许胜不许败的文化反击战。

法国对于任何强权都最为敏感，一直有抵抗美系文化入侵的传统，近年来更是在英语霸权下努力保卫并积极开拓法语文化、政治与经济空间。法国人当然不会忘记，曾几何时，法语的至尊地位甚至凌驾英语之上。Google 公司的计划令法国巴黎的文化机构深感不安，担心在以英文为主的互联网上，法文和法国观念可能会被边缘化。

法国国家图书馆宁愿另起炉灶，也不愿意接受 Google 的邀请，加入其虚拟图书馆方阵。这是因为法国有冠冕堂皇的理由：我们这样做的目的就是要被美系势力收编，我们不想因此而失去战斗力与文化独特性。接受媒体访问时，法图馆长不卑不亢地说明，仅就技术方面而言，法国国家图书馆的确比不上 Google，但并非没有可能追上，而“合作”则无异于“吞并”，他们只好在丧失了自主性之后在别人规定的游戏规则下出牌。

这样的担忧并非毫无道理。Google 虚拟图书馆的分类与排列次序毫无疑问从英语系视点出发，非英语系文献及资料的可占位置与空间必有所不如。法国相信，从 Google 看出去的世界，也即是从美国看出去的世界，而欧洲应该打破此单一视线，提供另一个代表欧洲的观看世界的方式。

法国的努力似乎正在取得一些成效。欧洲 19 家(奥地利、比利时、捷克、丹麦、爱沙尼亚、



芬兰、法国、德国、希腊、匈牙利、意大利、立陶宛、卢森堡、荷兰、波兰、斯洛文尼亚、斯洛伐克、西班牙和瑞典)国家图书馆支持欧洲国家的反攻行动，计划耗资数百万欧元将欧洲文学作品搬上互联网。由法国国家图书馆组织的这次反攻行动发表声明说：“签名参加活动的国家图书馆的负责人希望支持欧洲国家领导人的行动，旨在有规模、有组织地将属于我们欧洲大陆的文化遗产数字化。”声明还说，这一行动需要欧盟有关机构对各国的意愿进行紧密协调，以决定如何选择文学作品。

在网络这个没有边界的虚拟世界里，竞争似乎正在变得非常微妙。Google 开发搜索技术之初，可能没有考虑过英语霸权或者美国文化殖民等问题，正如沃尔玛经营超市、麦当劳卖汉堡包、星巴克卖咖啡、微软卖软件，当时的设想可能仅仅处于商业目的。但法国就注意到这些美式文化势力的摧毁力量，如不规范不抵抗，日渐虚弱的法语势力终将衰落。其“提供另一种观看世界的方式”的说法，只不过是愿意看到法语败落罢了。

### 反对的声音

当然，Google 的世界最大图书馆计划也并不是完美无缺。专家提醒说，这种网络搜索没有承袭现代图书馆系统规范的都柏林核心修饰词的索引标准，也并不符合诠释资料的规则。在开架阅读的图书馆资料搜索模式中，所有人查找某一资料的机会都是均等的，除非这一本书已经被借走。但是相对于网络搜索，可能需要掌握一些搜索技巧，这样可能导致许多数字化的原始图书资料经常沉睡在网络深处，甚至永远无法进入 Google 用户的视线。

这种担心不无道理。根据 PageRank 的技术特点，“网页级别可对网页的重要性进行客观的分析。当从网页 A 链接到网页 B 时，Google 就认为‘网页 A 投了网页 B 一票’。”如果网络图书馆的搜索方法不能进行改进，那么，就有可能造成部分书籍永远得不到别的网页“投票”，而访问量高的图书则点击率会越来越高。这不利于人类思维的多样性。

除了就技术方面提出的质疑外，持反对意见者则从各个角度提出了自己疑问，甚至敦促 Google 收回这一计划。

伦达·C·金默森先生是美国文件协会的主席。他的疑虑是：拣选这些资源并对它进行管理 与鉴别都由谁来进行？如何防止一本书的某一部分而造成断章取义？

他还认为，在传统的图书馆中，图书管理员通过专业的图书归类、整理的方式，让人们更方便地寻找所需要的资料，但一旦数字化后，这些图书管理员的角色如何重新定义？他们是否帮助学生删除冗余的信息，从而减轻他们的负担？

金默森又进一步表示：Google 根本无法将整卷文献全部扫描，而在有限的扫描资料里面，查找资料的人们只能了解事情的局部。

普林斯顿大学的历史学教授罗伯特·丹顿对金默森的观点表示了支援。

丹顿教授以他撰写有关书籍历史的著作向大家说明：进行专业研究的学者仅凭书籍的装帧



的方式与质量就能知道是哪个出版社在什么时候出版的。而且，Google 的此项计划让人产生“所有的学问都凝聚在指尖”的错觉，这是令人担忧的。

对此，纽约公共图书馆馆长保罗·李克勒克则作出了澄清。他认为不能以非此即彼的观念来看待网络图书馆，传统图书馆与网络图书馆完全可以相处得很好，就如同电视无法取代收音机，人们因为使用 DVD 而不会放弃去电影院一样。而且他还预言，网络这个新兴元素将为传统图书馆带来好处。

但是，一些出版商组成的集团给 Google 写了封长达 6 页的信，信中对 Google Print 计划提出了严厉批评，警告说 Google 未提出详细方案的扫描版权图书计划，可能导致“大规模系统化的版权侵害”。

由 125 家出版社组成的行业团体美国大学出版社协会(Association of American University Presses)2005 年 5 月特意致函 Google 发出警告，称此举从根本上大规模违反了《版权法》(Copyright Act)。对受到版权法保护的书籍而言，书籍搜索功能只会向用户展示围绕搜索关键字前后的短短几行文字。

美国大学出版社协会执行主任 Givler 也显然站在了出版商的一边，他表示，如果 Google 将版权图书扫描进图书数据库，数字化副本可能被错误使用，从而导致法律被破坏。他还表示，这项计划显然损害了作者以及非营利出版商的利益。

贝塔斯曼(BertelsmannAG)旗下兰登书屋(RandomHouse Inc. )的发言人透露，兰登书屋曾为此与 Google 接触，表达了自己的担忧。

Google 公司的 Turvey 回应美国大学出版社协会说，书籍的出版商可以选择拒绝提供这项服务。出版社对 Google 上显示的图书拥有完全控制权，就像网络出版商对自己网站内容拥有权利那样。对扫描进数据库的任何图书而言，出版社可以简单地选择哪些图书不在 Google 目录中显示。

争论仍在继续，不同的态度甚至来自即将和 Google 合作的那些大学与图书馆。Google 跟各个图书馆的合同并不相同：斯坦福大学将扫描 800 万本图书；密歇根大学将达到 700 万册；而哈佛大学仅 4 万册；牛津大学则只限量扫描 1900 年以前出版的图书；纽约公共图书馆部则只扫描没有版权限制的图书。

## 9.4 Google 上帝

当控制的范围变大时，计算机将会变得更为必要。——布赖恩·杜梅因 (Brian Dumaïne)

“Google 是神吗？”《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼如此问道。

这样的问题根本不值得奇怪，因为在一定意义上说，Google 确实是神，甚至连纷乱的伊拉

克战场都成了 Google 表演的舞台。一名澳大利亚记者被伊拉克武装分子绑架后，在对方要杀他之前告诉对方他只是一名记者，独立而客观地报道事实的真相，和美国领导的联合国部队没有任何关系。那些武装分子用 Google 搜索了这名记者的名字，查看资料后证实了记者的身份。这名因 Google 而获得新生的记者已经回到了澳大利亚。

关键时刻为什么会选择 Google 呢？尽管使用雅虎同样能够搜索出类似的资料，但那名记者想要感谢的为什么只有 Google 呢？

“Google 是神吗？”这个问句代表了观察家们对 Google 的那种兴奋的态度，自 Google 先后推出了 2GB 的电子邮箱(Gmail)、电视节目搜索 (video. google. com)、地图搜索 (maps. google. com)、社群网站(Orkut. com)、移动搜索(mobile. google. com)、搜索你的电脑硬盘的 Google 桌面搜索 (desktop. google. com)等产品之后，即使是反应最迟钝的汀评论员也意识到了 Google 强势扩张的野心。

尽管人们还是喜欢将“搜索引擎”的标签贴在 Google 的身上，但是，这个名词似乎已经无法涵盖 Google 的内涵了。

Google 喜欢将他们的工作定义为“整合互联网上的庞杂数据与信息，并使得任何人仅通过网页浏览器就能方便地接触它们”。这是一个可怕的工作，网络上的信息浩如烟海，将之整理与分类已是难以想像，何况还要用一个浏览器作为界面把这些信息发布出去。

从这个定义出发，搜索引擎的革命正在悄无声息地酝酿着，而现在，势头似乎正在蔓延到整个互联网。

起初，大家都把 Google 当搜索器来用：在 Google 整洁朴素的页面输入关键字后敲回车，就会得到成千上万个的网址链接，尽管有些链接跟你所要找的相关信息无关。

不过很快，Google 就让网民们发现 Google 的用处远非如此简单。

网络是没有边界的，但是许多人还是被语言障碍所阻挡着。比如，你不懂英文，搜索了一大堆英文网页，只要点击“翻译此页”，Google 就将你要查找的英文网页翻译成中文了。这时，你就可以遨游互联网的汪洋大海，第一次感觉到网络无国界的无穷奥妙。

Google 正在对你的电脑和互联网加强控制，这在 Google 的桌面搜索推出之后，其野心更是显露无遗。如果你想找一个你电脑里某个文档，而且只是这个文档里的某一段话，但是你又忘记了文件名，那么，不要紧，只要在 Google 输入关键词搜索桌面，就能顺利找到文档。再比如你要查找一个你几个月前登录过的网站，但又记不清网址，仅是依稀记得某些词汇，那么，通过 Google 桌面也能顺利找到。

免费电子邮箱、新闻、搜索，这被列为门户网站的三大法宝。如今，Google 都具备了，而且相较于竞争同行推出的同类业务，Google 总能够给用户带来惊喜。比如，Gmail 服务就是在平

淡中创新的杰作。如今，笔者已经将 Gmail 当作主邮箱使用，其会话功能、标签分组、联系人的个性化设置，都让我喜不自胜。在这个 Webmail 服务中你能够充分享受到许多和搜索相关联的新鲜功能。同时 Google 利用 Gmail 向用户展示了一个网络操作系统的雏形，相关的软件功能都能够在网络上实现，而不需要在本地安装软件。Gmail 还随时快捷地提供细节改进和新功能，更重要的是，不论在什么地方或者什么设备上使用这项服务，用户所习惯的一切都能够在网络平台上保持完整和延续。

更吸引用户的是，Google 并不是一个粗鲁的电脑工程师。Gmail 并不支持在线申请，而只能通过老用户推荐才能够注册。

而定制新闻的服务，则让 Google 能够掌握你的个人喜好等资料，同时也为你遴选相关新闻资讯。“Google 新闻”汇聚了全球 4000 家新闻渠道的讯息大盘点，每 15 分钟更新一次，因为其新闻发布的及时性，成为了英语新闻界的盛事。这可能并不新鲜，因为很多门户网站都在做同样的事情。但是，作为一名搜索服务提供商 Google 推出新闻服务将会改变互联网的格局。门户网站最重要的一项业务，在 Google 提供新闻服务后将会变得毫无意义。还有，Google 搜索界面的图标在这 6 个字母身上做足了花样。不同纪念日的趣味设计甚至形成了一种文化，现在已经有专门收藏 Google 各种图标的爱好者了。你在享受 Google 服务的同时，令你体验到了视觉的愉悦与工作的乐趣。

而 Google 又要将搜索传奇演绎到什么时候呢？Google 的步伐看来似乎永远没有停止下来的意思，至少目前看来是这样。

labs. google. com 是 Google 的神经中枢——Google 试验室。这里陈列了 Google 已经研制出的，和正在开发的秘密武器——众多搜索辅助设施。

除了上面提到的 2GB 的电子邮箱、电视节目搜索、地图搜索、社群网站、移动搜索、Google 桌面搜索、Google 新闻外，还推出了上文提及的图书数字化计划。除此之外，2004 年 4 月，Google 公司宣布与 Yahoo 合作，联手打造新的娱乐及影像搜索功能。Yahoo 为使用者们提供发布乐评与影评的空间，Google 则提供上传视频录像的服务。与此同时，学者 Google(scholar. google. com)也进入了测试状态。这一搜索系统为专门在网上寻找包括书评、论文、书籍、摘要、技术报告等学术资料的搜索者们提供了专门的平台。还有专门搜索特定地区信息的 Google 本地搜索(local. google. com)、购物搜索器 Froogle(froogle. google. com)……而且，目前 Google 在努力使得搜索引擎智能化，让 Google 知道你在想什么，你需要得到什么答案。于是，“即时问答”式的网站开始为人所熟悉。

与搜索引擎不同，问答式网站的操作模式有如字典：输入关键字，Google 就会从它的数据库中直接调出答案。这一类网站中最有名的自然是维基百科(wikipedia. org)，网民自己设问并给出答案，合力编出这部不断增补中的动态网络百科全书。另外，如以色列的 answers. com 这类的字典

式问答网站，也为面对搜索引擎动辄六七位数的搜索结果感到无所适从的网友提供了一种快捷方便的选择。值得一提的是，Google 也有自己的问答式分站 (answers. google. com)，但是，却破天荒地采取了收费制，令人不解，Google 做事似乎永远都有自己独特的理由。

Google 正在引发搜索引擎的革命，这一说法目前不会有人提出异议。回顾一下个人电脑的早期历史就会知道，个人电脑在滥觞时期被看作反文化、反建制的象征之物。检视一下目前 Google 的状态和形象：界面简单(比较一下 Yahoo!和 msn. com 吧)、去中心化(它的各种搜索分站并不在 google. com 首页给出链接)、追求原创与革新(参考它的电子邮箱 mail. google. com)、贴心与人性的姿态(随节日变化的 Google 首页 Logo 以及口语化的生动文字风格)，再加上两位创始人佩奇(LarryPage)与布林(SergeyBrin)的传奇发迹史，一切都正是美国 1960 年代反文化运动的衣钵传承。一个业内公开的秘密：继 Gmail 之后，Google 的下一步动作将是在年底前推出自己的浏览器 Gbrowser(他们已经获得了 gbrowser. com 这个域名，并从 Mozilla 挖走了 Firefox 浏览器的首席设计师)，更惊人的动向，则是把本文中所提到的和未来即将发明的种种服务充分整合，打造一个“基于互联网的电脑操作系统”。

Google 善于立足于搜索技术之上，而拓展到搜索业务之外。因为有了 Google，谁又知道互联网明天将发生什么奇迹呢？而 Google 目前开发浏览器的举动，说不定哪一天把微软也拉下了马，那时候，“Google 是神吗？”的疑问就将得到最肯定的答案了。

## 9.5 Google一统网络江湖？

艾丽斯问道：“请你告诉我，从这里可以去哪儿？”猫回答：“这要看你想去哪儿。”——刘易斯·卡罗尔(LewisCarroll)

现在，人们经常用“Googling”、“Googlepoly”这个合成词，来形容 Google 统治下的网络活动。是的，就是统治。Google 就像是互联网的一扇大门，你在互联网上的任何动机和行为，都能通过 Google 寻找到答案。

Google 是一个极具号召力和标志意义的词。它既是一个名词，代表搜索引擎；又是一个动词，代表你在互联网上的搜索、整理、组织信息的过程。

作为 21 世纪初最时髦的词汇之一，Google 已同它的名声一样，打入了全球各种语言体系之中。Google 已经通过搜索服务、翻译网页和其他一系列服务，已经有效地扫除了全球不同语言、不同地域网民相互交流的障碍。互联网上的网页和信息多如恒河沙数，而 Google 却有效地组织、整理了互联网上无序、庞杂的信息。

难怪有人要惊呼：Google 要一统网络江湖了。

究竟是什么造就了 Google 的奇迹?Google 集团的运营者们认为主要是 Google 与众不同的品牌形象。一直以来, Google 给人们带来的是一种功利主义原则下的简易, 朴素的网络搜索体验。它操作简单、迅捷、信息反馈量大, 适用于大多数人的信息搜索习惯。甚至, Google 式的搜索, 已经成为了人类网络习性的重要组成部分。

在网络搜索界的四大巨头——Google, Yahoo, Ask Jeeves 和 AltaVista 里, Google 与 Yahoo 两家平分 9 成半的天下。传说 Google 每天可承受的搜索量是 2 亿次。全部搜索是在匿名状态下进行的。再加上 Google 没有内容过滤装置, 充分显示了网络搜索的民主性, 同时又刺激了现代人自己动手, 丰衣足食的 DIY 心理。这一切加在一起, 造就了其网络搜索不倒翁的美名。

雄心勃勃地要将“全世界的信息一体化”的 Google 触角, 已经开始伸出 网络搜索的大本营, 探入产品数据库、邮件库、硬盘等各个信息存在的角落。而筹集 1. 67 亿美元资金用于探索桌面搜索技术的举动, 则意味着 Google 在今后的几年中会成为桌面老本家微软最强劲的对丰。Google 的企业格言是 “不要变得邪恶”, 而这似乎是专门针对臭名昭著的微软竖立的。凭借在网民中的极好口碑, 当 Google 与微软斗起来时, 即使失败了, 微软也不会好到哪儿去。

在互联网刚刚诞生时, 网络还是英语的天下。数据显示, 1997 年网络中英语的使用者有 4500 万, 而非英语语言的使用者只有 1 600 万。当时流行观点是, 随着全球化在世界范围内的深入, 以及网络的推广, 终有一日, 英语将成为网络间普遍通用的语言。但是, 事实却正好相反。在 2003 年, 网络中的英语使用者达到 2. 3 亿, 与此同时, 非英语语言的使用者达到了 4. 03 亿, 超过了英语使用者将近 1 倍。同时, 网络中的语种已经扩展到 27 种。这些都表明了全球化的“本地触角”的威力远远超越了人们的想像。Google 是一个多语言的搜索引擎, 也应承了这一点。但是我们可以感受到, 英语文化对世界的冲击, 已经在以另种微妙的方式散播开来, 作为时髦词汇的 Google 的传播, 就是一个极好的例子。至于母语为英语的 Google 将对母语为中文的 Google 教徒们将带来怎样的影响, 这是另一个需深入探究的课题了。

## 10. 搜索风云再起

### 10. 1 全球逆势扩张

人的思维必须有全球性而不能带有狭隘的地方性。你必须了解此地发生的事情将会给其他地方带来什么影响。 ——乔治·索罗斯

在 Google 出现以前, 搜索技术公司备受网民与投资者冷落, 而光彩夺目的门户网站却风光



无限。美国硅谷最早出现的互联网公司几乎都是由搜索引擎技术起家，但他们并没有发觉搜索是一个有利可图的行业。于是，要么偏离搜索技术的发展轨道，转型成为提供综合服务的门户网站；要么干脆息业倒闭；即使好不容易坚持下来的，也一直陷入如何赚钱的困扰而无法自拔。但多年后 Google 完全改变了这种状况，而且创造了一个令人惊叹的奇迹。《纽约时报》把这种现象总结为一个新词汇——“Google 经济”。这不是夸张的说法，因为正像 eBay 引发了很多人在网上拍卖的想法一样，Google 等搜索引擎显示的力量促使很多人萌发在网上做生意的想法，或是如何通过网站宣传自己的生意。

自从上次互联网泡沫破灭之后，许多风险投资商就开始变得保守了。许多网络公司开始撤退，互联网哀兵满营。而 Google 上市之后却股价接连上扬，创造了互联网史上的一个神话。

同时，Google 迈向全球各个角落的脚步声显得越来越紧凑。

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)。据最新财报显示，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 官员则表示，该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。

施密特在接受《财富》杂志访问时表示，许多跨国公司表现出了惊人的获利实力，这得益于它们跳脱出局部的市场，让自己身处全球市场。在上市之后举行的第一次股东大会上，施密特保证 Google 将会出现转变，这种转变主要是提高全球市场的覆盖率。而佩奇则表示，Google 的品牌在全球有很高的知名度，随着互联网普及率在这些国家的提高，Google 的市场份额应该随之提高。

实际上，Google 的全球化部署早就已经展开，通过一系列的并购活动为该公司的未来发展打下了坚实的基础。2003 年 2 月，Google 收购了

Blogger. com 的母公司 PyraLabs；2003 年 9 月，Google 收购了提供上下文关联搜索工具的 Kaltix 公司；2003 年 10 月，Google 收购 Sprinks，这是一家在线广告网络公司；2004 年 10 月，Google 收购数字地图服务商 Keyhole；2004 年 12 月，Google 宣布将建全球最大的数字化图书馆……

有人对这些令人眼花缭乱的收购行动提出了质疑，因为在这些被收购的企业名单中，有一些似乎跟搜索并无关联。有用户则担心 Google 会重蹈许多互联网公司的覆辙，一开始做搜索，后来却朝综合型门户网站发展。

不过 Google 打消了人们的疑虑。他们声称自己仍然在走一条个性化搜索服务的道路，搜索现在是、将来也是 Google 的主打业务。佩奇则对这些收购行动专门作出解释：Google 现在专注于新闻搜索、视频搜索、本地化搜索、全球图书馆计划等几个产品的开发，这些会加强 Google 作为网络

信息组织者的角色。

硅谷“老狐狸”施密特曾说，Google 仍然专注于搜索是因为从其他同行身上总结出了两个教训：不要过早上市和集中精力于搜索业务。

在经历了硅谷几十年来最大的衰退后，佩奇和布林代表了新一代网络人：他们的重点是完善产品，在上市前而不是上市后实现赢利。当时尽管很多投资者和员工希望看到 Google 尽早上市，两名创始人在那时候压制住了这种期望，他们警告说，上市后将导致对公司基本状况的调查，导致公司多为短期利益着想，采用谨慎的战略。布林说：“我们现在很自由，有无限的冲劲与创意。”

目前，Google 已经和许多国外网站达成了合作交易，其海外研发中心也开始提供本地化业务，Google 在海外市场的份额已经超过了其在美国本土市场的份额。接下来，这家新兴的互联网巨头打算为用户提供个性化、智能化服务，同时进一步开拓国际市场，继续把神话进行下去。

在开拓国际市场的过程中，除了技术、管理和商业，影响 Google 长远发展的更具挑战性的问题还是文化。佩奇表示，最终的搜索引擎将能够理解世界上的所有事物，它将变得智能化。佩奇的搭档布林则把 Google 看成是增加用户知识的万能钥匙。只是不知，互联网早已不是一个理想的世外桃源，全球各地的文化在此交流、融合、碰撞，包括各种阴暗和堕落都在此延伸与发展，纯净的技术解决不了所有问题。如何化解这些冲突，同时将其转化为金钱，这恐怕是年届 50 的施密特天天在思考的问题。

要组织整理全球所有信息，就必须包容世界的所有文化。耸立在 Google 面前的，有可能是一道亮丽的风景，但还有可能是一道不可逾越的屏障。因为 Google 全球化所要解决的问题太多了。比如对隐私权、知识产权的侵犯，再如包括各国的法律、伦理、道德在内的文化冲突。有时，Google 还不得不干扰其搜索结果，屏蔽一些色情、有种族歧视色彩的网站，在其 100 多种语言的外语版中，Google 还会根据当地法律来调整搜索结果。

但事情并没有随着 Google 的努力而结束。2004 年整整一年，许多国家的政府、宗教组织，隐私权保护组织、知识产权保护组织以及企业和个人纷纷向 Google 施压甚至提起诉讼，敦促 Google 作出对整个互联网具有正面影响力的决策，或者停止某方面在他们看来侵犯了他们权益的决策。

这样例子几乎每个月都要发生许多件。在挪威，科学论派教會的律師稱 Google 違反了數字千年版權法案(DMCA)，要求 Google 終止該國一家反科學論派網站的鏈接。Google 最後不得不從索引中除去了那些網頁以示清白。在中國，也因為能搜索出邪教組織“法輪功”的相關信息而曾經被迫短暫關閉。2005 年 2 月 4 日，法國巴黎地區法庭作出判決，禁止 Google 及其法國子公司出售與路易威登馬利蒂(Louis Vuitton Malletier)擁有的有關商標的搜索廣告。法庭還控告 Google 偽造商標、進行不公平競爭以及有誤導性廣告。並判決 Google 賠償 257 430 美元。之前，歐洲連鎖飯店 Le Meridien 也起訴 Google 讓其競爭對手購買“LeMeridien”關鍵字搜索，並在搜索結果內明顯顯示出來，此舉

侵犯了 LeMeridien 的商标。

Google 的 PageRank 算法也遭受到攻击，Daniel Brandt 建议 Google 列为公共事业，督促美国联邦贸易委员会(FTC)对 Google 展开调查。理由是它控制了互联网访问的自然资源。

两名哈佛调查员在一份报告中则指控 Google 对服务器进行过滤，原因是 德国、法国和瑞士的某些网站载有在当地会被视为种族主义倾向的内容，这样做的目的是限制所在国用户访问这些网站。

这一切都还仅是开始。法新社关于对 Google 侵犯知识产权的起诉现在还没有结果，鹿死谁手尚未可知。但是已经有许多新闻机构受到了鼓舞，准备效法法新社起诉 Google。

这些，Google 都看在眼里，急在心里。在商业发展史上，目前尚没有任何一家传统跨国公司或者互联网公司能像 Google 那样有着如此广泛的全球化。如何融合如此纷繁庞杂的各种文化，似乎已经远远超越了 Google 这家商业公司所能把握的范畴。作为一家深入地渗透到世界各国不同文化之中的公司，如何走好策略、道义与技术上的平衡钢丝是惟一的选择。

硅谷“老狐狸”施密特是位全球化策略的高手，他目前可能是世界上最难当的 CEO，因为他一方面要遵从两位创始人以及投资者的决策，同时必须符合各国政府、机构的要求。他还必须安抚批评者、褒扬拥戴者……不过，“老狐狸”在前几任的职业经理生涯中并没有创造非常辉煌的业绩，他显然打算在自己即将知天命的时候留下人生最辉煌的一笔。

## 10. 2 雅虎的死扛

致国民议会：

我们正在同国外对手进行一场令人难以忍受的竞争。这个对手生产光线的条件十分优越，可以用很低的价格占领我们的市场。这个对手不是别人，而是太阳。为此我们请求通过一项法律，关闭和堵塞所有的可以透光的窗户，通道和缝隙，使它无法损害我们这个为国家谋福利的产业。

——蜡烛制造商 F·巴斯夏

根据新经济杂志《Business 2.0》的报导，当初佩奇与布林没有想过要开公司，而是想把自己研发出的这套搜寻技术以 100 万美元的价格卖给雅虎，但雅虎嫌太贵而未成交。无奈之下，两位年轻人只好自己开办公司。就是这么一家差点流产的公司，后来竟发展到足以威胁雅虎、微软等巨头的境地，令雅虎懊悔不已。

Google 的光芒一度遮蔽了网络霸主雅虎的风光。在 Google 出现之前，雅虎一直是网络的代名词，市盈率最高的网络公司，以及网络业商业模式的开拓者。

Google 与雅虎的关系渊源颇深。佩奇、布林与雅虎的创始人之一大卫·保罗不仅同为斯坦

福大学的校友，同时也是私人关系不错的朋友。在 Google 公司还仅仅是佩奇与布林脑袋中的一个幻想时，大卫·保罗提出了指导和建议，后来还曾投资于 Google。

但随着 Google 的羽翼渐丰，雅虎开始感受到了如芒刺在背的竞争压力。2004 年 2 月 17 日，雅虎终止了和 Google 的合作，并计划在全球各地与 Google 展开一场大战。雅虎与 Google 亦师亦友的历史关系已经荡然无存，剩下的只有赤裸裸的竞争对决。

## 雅虎转型

互联网产业的市场竞争总是那么惊心动魄而且富寓戏剧性：对手超越的方式往往不是在强者原有的轨迹上追赶，而是从意想不到的地方发起冲击，进而颠覆其制定的游戏规则。

比如，微软只是以为自己具有超强的实力，别人只能仰以鼻息。哪曾想 Google 不仅在搜索市场上保持王者地位，还将自己的势力渗入到了微软的禁地——软件业(见本章 10.3 节)。

相对于微软，雅虎的日子更不好过。雅虎原来也是做搜索起家的，如今自己的优势逐渐被竞争对手 Google 蚕食。雅虎目前处在企业战略比较不稳定的时期，它在拼命寻找自己新的定位。

雅虎在互联网行业的各个层面都有竞争对手，但对其商业模式威胁最大的莫过于 Google，雅虎 90% 的战略转型都是针对 Google。

雅虎曾经是 Google 最早的客户之一。但雅虎逐渐发现 Google 的发展对自己构成了严重的威胁，于是在 2004 年 2 月发布了自己的搜索引擎，单方面中止了与 Google 的合作。

对此，Google 迅速还以颜色。2004 年 5 月 1 日，Google 与美国在线(AOL) 签下为期数年的搜索以及广告商赞助合同，填补了与雅虎中止合作所造成的 收入漏洞：仅仅 2 个月后，Google 又马不停蹄地与 AskJeeves 签订了一份为期 3 年网络广告合作合同，预计将给合作双方带来 1 亿美元的可观收入。

Google 与雅虎、AOL 与 AskJeeves 都有搜索合作，搜索量占了整个 Web 的 80%。若结束与雅虎的合作，Google 的搜索占有率将下降至 54%。

然而，究竟雅虎能否重新夺回当年中国“老大”的位置？又将如何与 Google 展开一场生死之战呢？两强相争，留给我们的尽是悬念。

实际上，这场角逐早就已经开始。

不断的横向收购是雅虎转型期的一个标志。雅虎正试图通过资本运作，在不同的技术领域容纳、吸收更多“子公司”，以免在新一轮技术创新浪潮中落伍。从某种程度上说，“中年雅虎”有点类似当年的思科：企业发展速度不可避免地减缓，就用不断的收购和整合来刺激资本市场的想象力。

2003 年，雅虎出资数十亿美元一口气收购了 AtaVista, FastSearch&Transfer, Inktomi 和 Overture 四家搜索技术公司。雅虎希望借 Inktomi 公司的专门搜索技术，使用特殊的数学公式来帮助

用户搜索互联网并获取符合要求的搜索结果；利用 Overture 的技术出售付费搜索结果，计划扩大付费搜索服务的范围。Overture 将雅虎等网站上搜索到的相关页面广告权出售给各相关企业，从而直接将广告与搜索主题链接起来。

收购了 Overture 和 Inktomi 两家公司以后，雅虎搜索服务增加了不少实力。雅虎利用 Inktomi 的技术来搜索互联网，利用 Overture 的技术出售付费搜索结果。Inktomi 还保持着与微软 MSN 网站的合作，若雅虎使用自己的搜索技术，市场占有率将升至 42%。这种变化将使网络搜索从 Google 独大变成双巨头竞争，而且是新老两代互联网模式的交锋。

加强搜索引擎技术，迎接与 Google 的正面交锋是雅虎管理层非常迫切的课题。雅虎的反击从多媒体搜索开始。雅虎计划推出视频搜索器，满足人们对日益增长的多媒体娱乐在线内容提供服务。

多媒体搜索能登上网络巨头的议事日程基于几个理由。网络正在成为一个娱乐平台，借助电视、电脑功能的结合，人们更加需要搜索服务来寻找和观看节目。对于搜索服务商来说，提供可搜索的多媒体服务是非常有吸引力的新市场。

雅虎为了追上热火朝天的 Blog(网络日志)，收购了在线照片分享服务网站 Flickr。位于加拿大英属哥伦比亚的 Flickr.com 专门从事可拍照手机上载数字照片，以及照片相册、博客贴图等其他服务。

雅虎还于 2003 年 9 月推出了一个新的搜索平台“竞价排名”，能够让用户查询产品、比较价格和从不同的经销商那里购买产品。用户参与这项服务后，雅虎将不断查看付费客户的网站，搜索最新的信息并将这些新的信息囊括到搜索引擎使用者的搜索结果中。当然，雅虎提供的这种专门服务是有偿的：访问者每点击一次这些付费商户的链接，该商户就必须向雅虎上交从 15 美分至超过 1 美元不等的费用。

2004 年 2 月，雅虎正式推出功能强大的全文搜索引擎，据说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。

早些时候，雅虎宣布了 Yah00360 服务的推出。该服务综合了新的博客工具及雅虎即时通讯，照片存储和分享，网络广播等多种雅虎长期产品，为用户提供了多种可共享推荐信息，如餐饮店、热门电影、音乐等推荐。雅虎大规模进军社交网络和博客服务的大型举动引起了竞争对手的极大关注。大手笔的邮箱扩容，似乎又让人联想到互联网产业最疯狂的“烧钱时期”。2004 年 7 月 27 日凌晨零点，雅虎率先向所有中国网民开放 1GB 免费邮箱。“一方面它是功能强大的电子邮箱，现在可以支持表现力更丰富的多媒体邮件和大容量附件：一方面它也在网上形成一个巨大的存储空间，你可以存邮件，存文件，存数码相片，只需要发一个链接给友人即可。此外还支持搜索和文件管理。”



雅虎的“邮箱大战”很容易让人联想起 Gmail，后者以一种令人意想不到的方式参与了电子邮件市场的竞争，推出的电子邮箱服务 Gmail 除了具有 2GB 的庞大容量之外，今后还将融合网络存储和即时通讯，今后的发展方向将是大型的网络文件数据系统。

### 中国相逢勇者胜

与 Google 的谨小慎微和姗姗来迟不同，雅虎是最早进入中国市场的网络公司之一，但在过去几年中，雅虎中国区业绩乏善可陈。

虽然在搜索上落后于 Google，可作为搜索引擎的鼻祖，加之在过去两年中痛定思痛，抛掉了俯视对手的老大心态，因此，雅虎一旦以挑战者姿态出现，市场仍对其看好。

Google 本地化的缺位早已经为人诟病，甚至有网民对 Google 冷落中国用户的行为感到强烈不满。如在国内没有服务器，其搜索速度一直差强人意。有时候网站遭致关闭后，由于其没有中国分部而无法与有关部门及时协商解决。

而雅虎却非常高调，不仅收购了 3721，而且 3721 的创始人周鸿伟被直接任命为雅虎中国区总裁，专门负责打理中国事务。目前，雅虎中国已获总部许可把服务器转移至国内。这种借助 3721 而获得的客户流量、桌面客户端的占有率、渠道、ICP 牌照等稀缺资源，是 Google 所不具备的。

尽管在绝大多数中国网民的心目当中，Google 是无所不能，处处为人着想的亲密的伙伴，但是在竞争对手眼中 Google 无疑是最可怕的。以 Google 为目标的战斗在 Google 还未正式进入中国之前就已经打响。雅虎最先发动攻击。2004 年 6 月 21 日，雅虎公司在中国市场祭出“杀手锏”——独立的搜索门户网站“一搜” (www. yisou. com)，这是雅虎在全球首次推出独立品牌。

“一搜”的亮相，标志着当年中国搜索市场的头号大佬雅虎在中国正式向 Google 宣战。

如果读者是位球迷，那么，你在观看球赛的时候，就会发现雅虎的场地广告。而 Google 则几乎没有做过广告宣传，凭着用户的口碑赢得了人气。因此，雅虎要想短期内超越 Google 几无可能。但有周鸿伟及其创办的 3721 相助，中国市场或许会是个例外。实际上，目前的市场情况也是如此，两者的市场占有率旗鼓相当，互不相让。

在过去的几年中，雅虎无疑虎性不再。在全球市场上，雅虎已经在即时通讯市场输给了 AOL 和微软的 MSN、网上拍卖市场输给了 eBay。如今，在搜索引擎领域又输给了 Google。留给雅虎的后路确实不多了。

中国市场被雅虎押下重宝。有明显的迹象表明，雅虎在全球开拓新市场的战略重心正由欧洲转移向中国。雅虎首席运营官罗森格表示，雅虎将在未来 5 年内通过并购、战略合作等市场手段扩大在华投资运营规模，在雇员、市场运作资金、技术引进等各类综合投入上，将超过雅虎中国本土竞争对手的投资水平。

雅虎曾经试图收购新浪，不过后来因盛大介入而意外受挫。据称，雅虎亚洲在盛大介

入前与新浪谈判曾长达一年半，甚至已经开始了一些文化整合方面的准备，比如新浪员工接受英语培训等。并购新浪的失败无疑大大打击了雅虎布局中国的计划。而其并购其他门户网站的可能性则几乎为零，因为网易几乎是铁板一块，丁磊一人便手握 65% 的股权；搜狐的张朝阳虽然仅拥有 25% 的股权，但在早些时候实行了一系列预防计划，防止对手恶意收购；而 TOM.COM 则因为亚洲首富李嘉诚的背景，更有着雄厚的资金实力。并购失败，雅虎之后转而强练内功。雅虎于 2005 年 3 月初开始对其搜索数据库进行一次系统的扩容与升级，计划将公共数据库中数以十亿计原本不对搜索引擎开放的文档编制索引。雅虎此举的目的在于开发企业客户，为用户最新的可对外资料编制索引，并提交给搜索引擎以响应用户的搜索请求。目前，美国国会图书馆、加利福尼亚州大学洛杉矶分校、美国国家广播电台、密歇根大学等一系列机构都是雅虎的此项目客户。雅虎表示，不排除将此技术推广到中国市场。

而仅仅在几周前，Google 宣称将其搜索范围扩大到 60 亿文档，期望提高搜索结果的广泛度。

#### 寻找骑士

雅虎创始人杨致远的名言是“有了热情才能生存”。

然而，雅虎似乎失去了往日的热情。自从网络泡沫破灭后，这家曾经是商业史上成长最快的企业就陷入了收入下滑的困境，而它曾投资的 Google 则夺去了它的全部风头。

2001 年，雅虎面临的窘境是：年收入为 7.17 亿美元，亏损近 1 亿。在这紧急关头引发了管理层的大洗牌，雅虎开始积极寻找拯救自己的骑士。

同年 5 月 1 日，杨致远将其好友特里·塞梅尔(Terry Semel)引入了公司。当时，所有的财经观察家们都感到吃惊，因为这个互联网公司的新任 CEO 对互联网一窍不通，甚至连电子邮件都不会发。当然，也不是说塞梅尔从不发邮件，只是他发邮件的方式十分特别：把内容写在纸上，然后由秘书输入电脑发送。

当时，许多雇员都觉得雅虎不仅没有脱离险境，而是滑向了万劫不复的深渊。

但多年供职于华纳兄弟公司的塞梅尔在最艰难的环境中站了起来。在他的领导下，雅虎正在从娱乐工业中汲取更多灵感。这就像他曾制作过的好莱坞大片一样。

不过，随着 Google 闯入那些知识产权保护主义者的领地，它必须面对越来越多的起诉，或者与许多版权拥有者展开艰苦谈判的种种可能。但在谈判过程中，Google 在互联网等多个领域面对经验更为丰富的竞争对手时可能会处于劣势。雅虎与重要的版权所有者有多年谈判的经验。塞梅尔曾任华纳兄弟的 CEO，而且整个雅虎的高级管理职位几乎都被他从好莱坞挖来的资深人士占据。

塞梅尔运用他在传统媒体业的管理素养，把雅虎从一个杂乱猎奇的创业企业转变为一个稳健理性的品牌公司。他相信，雅虎的未来在于成为互联网上的主题公园，音乐、体育、游戏无所不

包。而这些丰富的娱乐化内容将令访问者在网站停留更多的时间，从而拉到更多的广告客户。

伴随激烈的裁员、结构调整、经营变革等系列变革，3 年后的塞梅尔终于成为拯救雅虎的英雄。美国市场的收入和利润成倍增长；同时雅虎还开始向全球市场出击。

外来的和尚好念经，塞梅尔拯救了雅虎。当这套逻辑在美国获得成功之后，杨致远又把它运用到了中国。雅虎终于找到了一位中国本土的骑士。2003 年末，雅虎并购了中国本土企业 3721，其创始人周鸿祎同时被任命为中国区总裁。

### 周鸿祎，第二个塞梅尔？

同样，业界人士当时并不看好周鸿祎。因为 3721 是中文特有应用中的实名搜索，而非传统的门户功能。而且个性鲜明的周鸿祎经常性地口无遮拦，敢惹是非，曾经与 CNNIC 进行过旷日持久的骂战与官司。

在过去的 5 年中，雅虎中国几乎没能在任何一个细分领域建立起优势，这和雅虎在互联网业的名声极不相符。“技术、品牌、资金，雅虎都拥有了，现在它要获得与自己实力相称的正常份额。”周鸿祎对雅虎中国市场显示出了志在必得的信心。

并购了 3721 以及周鸿祎执掌大权后，雅虎的发展思路逐渐明晰。2005 年第一季度，雅虎中国推出三大战略方向：搜索引擎、电子邮件和即时通讯。

“替换 Google 是我在中国的任务，雅虎会抛弃一些非核心的业务，更多地通过搜索来驱动雅虎中国整体的商务。”周鸿祎大胆放言说。不过他同时又表示，这场战争 3 年内难定胜负，雅虎、Google、微软三强鼎立的格局，或许会持续 3 到 5 年甚至更长时间。

不同搜索引擎之间的切换成本非常低，也就是说，一个 Google 用户转而成为雅虎用户几乎不需要任何成本。用户行业领先者的优势主要是用户偏好的掌握和品牌。周鸿祎希望在最多在 3 年的时间内，将雅虎中国培育成中文搜索引擎的老大。

不过，周鸿祎似乎已经等不到 3 年后自己亲手实现这个愿望了。2005 年 7 月 6 日，周鸿祎宣布，他将于 8 月 31 日辞去雅虎中国区总裁职务，雅虎中国的管理团队在此之后将直接向北亚区董事总经理关重远汇报。对于辞职理由，周鸿祎说明，这是由于他和雅虎公司的聘用合同于 8 月 31 日正式到期，选择在此时离开雅虎是他出于个人原因作出的决定。

雅虎创始人杨致远(Jerry Yang)也对周鸿祎充分表达了他个人的感谢之情，并表示，雅虎公司已经正式聘请周鸿祎担任雅虎的中国策略顾问，他非常高兴未来周鸿祎将以顾问的身份为雅虎的下一步发展出谋划策。只是不知，周鸿祎离开后，杨致远又将寻找哪一位充当雅虎的“骑士”呢？

Google 向雅虎挑战并获得领先，雅虎反过来开始挑战 Google，并以此为契机刺激企业团队二次创业。如果挑战 Google 成功，雅虎将获得企业生命的新生。

### 雅巴来了

互联网业总是不断给人以惊喜，雅虎中国的发展也大大超出了财经观察家们预料的范围。

自 2005 年 8 月 11 日起，Google 在华的主要竞争对手雅虎恐怕要换一个主角了。

这一天，是中国的农历 7 月 7 日，正好是牛郎织女鹊桥相会的“中国情人节”，号称恋爱了 7 年的雅虎与阿里巴巴开始要“同床共枕”了。

阿里巴巴 CEO 马云宣布阿里巴巴全面收购雅虎中国的所有资产时，指着背景墙上他与雅虎 CEO 杨致远摄于长城的照片说：“这张照片是 1997 年拍的，那时候是我把杨致远和雅虎介绍到中国。我们有 7 年的缘分，今天终于能够结合在一起了。”

同日，雅虎宣布将其在华的所有业务尽数转让与阿里巴巴，另外追加 10 亿美元投资，以最终 40 亿美元的价格置换阿里巴巴 40% 的经济利益权和 35% 的投票权。

于是，这桩被称为“中国互联网最大的并购案”催生了一个新词汇：雅巴。

在中国互联网历史上，这是最大的一笔交易。这起并购事件到底是一场皆大欢喜的合作？还是一场各怀心思的赌博？或者，雅虎此举是为自己卸一下了沉重的包袱？一切都还无法预料，而聪明的 Google 是不会发表任何评论的。就像两军对垒，敌方虽然换了指挥官，竞争的性质却没有任何改变。

阿里巴巴在电子商务领域做得如日中天的时候，突然借道雅虎的品牌、资金和技术全面进军搜索市场，这多少有些出入意外。

实际上，周鸿玮这几年取得的成绩还是相当不错的：整合 3721、创建一搜、发展邮箱、雅虎通本地化、短信无线经营等。显然，周在雅虎中国最骄傲的成绩，就是他创建的“一搜 (www. yisou. com)”网站了。

而阿里巴巴看中的，恰恰是“一搜”等雅虎中国的搜索资源。在马云的规划中，电子商务的四大体系——信用、市场、支付、搜索，阿里巴巴所缺的正是搜索：信用体系有诚信通，市场有淘宝网 (www. taobao. com)，支付有支付宝。借助雅虎，阿里巴巴不仅可以得到几千家分销渠道和合作伙伴，而且可以一夜之间获得它更需要的搜索引擎。“我们合作的主要目的是为了电子商务，为了搜索引擎，这次我们将和雅虎一起全面建筑搜索引擎。”马云说。

在宣布全面收购雅虎中国后，马云就急忙赶往雅虎中国总部并宣布自己将亲自担任雅虎搜索的总经理。电子商务搜索让马云再一次兴奋起来。

目前，面对企业电子商务的阿里巴巴网站会员数有 840 多万，面对个人电子商务的淘宝网会员数也达到了 800 万。马云的如意算盘是，如果电子商务与搜索结合，开发出一个专业的电子商务搜索引擎，将让企业和个人更容易找到商业合作伙伴。

面对电子商务搜索这一雅巴联姻的产品，Google 又将如何应对呢？

## 10.3 微软追击

赢不是一切，但除了赢之外别无选择。——隆巴底

Google 这颗新星的迅速上升无疑招来了同行的嫉妒和堵截。在 Google 受到围攻的诸多对手中，实力最强、也最应该引起注意的就是微软。

Google 的成功神话早就令比尔·盖茨对 Google 的表现产生了羡慕，他曾在达沃斯举行的会议上公开承认“Google 踢了我们的屁股”，微软对搜索市场的忽视是十分错误的。但是，盖茨也表示“我们要赶上他们”。现在，微软正在专心研究 Google 的各项专利，寻找其潜在的薄弱环节。

在微软的战场上尸骨累累，曾经躺下了无数业界的英雄：Netscape，RealNetworks，OS/2，Novell，Apple，以至于人们说与微软斗无异于“下地狱”。低调、神秘、甚至还带有点其自己所标榜的“正义”的 Google 又将如何应对呢？

### 遭遇微软霸权

微软太霸道，这已经成为了商界一致的看法。只要成为了微软的对手，那么，这简直太可怕了，每一个曾被视为微软战略竞争对手的企业都被微软用各种手段各个击破。被微软掘墓的互联网先烈有很多，最典型的例子就是曾经被誉为“互联网的当然领导者”网景(Netscape)。

微软对付新生力量的一贯做法，就是在自己的体系里生成与之对应的“镜像文件”，然后凭借其母体的威力摧毁“异数”。

1995 年，网景公司开发了第一款浏览器——网景导航器(Navigator)。凭借着这一产品，该公司一举成为市值高达 55 亿美元的互联网最耀眼的明星企业。

然而好景不长，网景在仅尝到浏览器的第一口“食鲜”后，即遭微软不惜血本的打压一直沉沦至今。1998 年，微软将自己的网络浏览器 Internet Explorer 免费嵌入微软视窗操作系统，从而依靠着 Windows 的普及和用户惯性很快便将网景公司挤出市场。

网景公司心有不甘，以不正当竞争为由将微软告上了法庭。旷日持久的官司后来终于有了结果：法庭裁决微软用来对付网景公司的手法是反竞争行为。但显然为时已晚。此时网景公司已经被美国在线收购，网景导航器的市场份额也几乎不值一提。

今天，没人会否认 Google 在搜索引擎领域的领头羊地位，就像当年人们不得不承认网景作为浏览器领袖那样。独领风骚搜索市场多时之后，Google 是否会惨遭跟网景同样的厄运呢？

微软曾经放言要收购 Google，但后者根本不予置评。而从现状来看，Google 在资金上不成问题。

于是，微软开始招兵买马，另起炉灶再作打算。微软已专门雇佣世界顶级科学家来开发新的搜索引擎演算法，其中包括 2004 年被雅虎收购的 Overture 的前首席技术官，不仅对 Google 形成



高压之势，而且也借机将了雅虎一军。

微软还通过在全球各地设立的微软研究院在各地广罗搜索技术人才，他们已决定先期投入数百万美元，并投入更多程序编写力量以支援搜索服务。目前，微软正在研究搜索技术的工程师多达 70 多名，不日研发人员将可能增加 3 倍。微软希望改变 Google 一统搜索引擎天下的局面。

因此，以技术见长的 Google，如果在未来技术的领先上未能见优甚至被微软超过，那么以技术起家的 Google 无疑将输在技术上。到那时，谁掌握了搜索的关键技术，谁就掌握了互联网的未來。因此，与其说两者是在搜索引擎领域展开竞争，倒不如说是为了自己将来在互联网的定位而竞争。

微软似乎从来不是一个出色的创新者，但在复制、抄袭成功并利用自己的优势后来居上方面的能力却无人能出其右：如 Windows 对 OS / 2，IE 对 Netscape。比尔·盖茨一心要从技术方面打开突破口，他认为目前的搜索引擎没有办法解决用户至少一半的复杂搜索问题，“而我们的使命就是帮助我们的用户解决最复杂的问题”。

如果一切保持现状，没有人会怀疑 Google 将在往后的征途上绝尘而去。

但在微软帝国纵横天下的年代，发生在其竞争对手身上的好事必然多磨。微软俨然一台马力十足的金矿挖掘机，哪里潜藏巨大财富，哪里就有微软的身影。

火药味自微软推出 MSN 新版网站后变得越来越浓。在 2003 年冬季推出的 MSN 新版网站功能强大，可向用户提供以图片中的图像来检索相关图片的工具。用户甚至可以检索包括某个人脸部或某个背景特写的所有图片。一直标榜自己的搜索技术领先对手至少 5 年的 Google，近期却难以实现这一新技术。

虽然近期 Google 开发了一些似乎与搜索无关的新产品，但其在竞争中惟一能依仗的仍是搜索产品。与 Google 的产品单薄劣势相比，微软则拥有 IE 浏览器和 Windows 操作系统这些优势资源。现在，这些优势资源都成了微软对付 Google 的武器。微软的目标是，把用户保持在 Windows 和 IE 的世界里，以此创建对微软搜索软件依赖惯性，从而避开竞争对手的服务。

目前，包括 Google 在内的搜索引擎还没到尽善尽美的地步。微软只需开发好自己的搜索引擎技术，让用户满足于使用自己提供的默认配置，这样自然会有更多的 Windows 用户将搜索引擎和微软的 IE 浏览器等同视之。于是，有了 Windows 与 IE 浏览器，人们将具备搜索一切的能力。于是，搜索引擎就成了微软继 IE 浏览器后铺就互联网的第二种方式。

所有这些理由，都让人相信微软会继续施展对付过网景的“捆绑”绝招来打压 Google，微软将成为 Google 最可怕对手，Google 也确实有成为网景第二的危险。

互抄家底面对微软的凌厉攻势，Google 自然也非等闲之辈。就像大内高手比武一样，双方都互有攻守，甚至偷练对方武功，互抄对方后院。

Google 自诞生以来从没有对微软有妥协之意。而且 Google 已经在全球拥有大量忠实的用户群，其口碑更非微软仅凭朝夕之功就可以建立起来，微软要赶超决非易事。

与网景被微软暗算不同，Google 似乎从一开始就已经防范了微软的竞争，甚至在微软决定向 Google 发难之前，Google 就已经展开了一系列的攻防战，而且进行得颇有章法，令人刮目。

早在 2003 年，Google 就雇佣了微软的一位产品经理，然后这位产品经理被安排开发一款可下载的文件和文本软件搜索工具，用户通过这款代号为 “Puffin” 的工具能够轻易查找到个人电脑上的资料。

其后，Puffin 被正式推向市场。这一软件将在电脑屏幕底部添加一个显示框，用户可直接在框内输入要检索的关键词，就可以快速检索到存储在台式机上的资料。

Google 向世人推出的这款免费软件，可以使人们无须打开 IE 浏览器，而在 Windows 工具栏就可以利用 Google 进行搜索。而微软想通过浏览器将搜索进行捆绑的意图，似乎很早就已经被 Google 猜透了。

Google 更将这一产品变成了一种赢利的方式：广告商的广告将可以随软件直接出现在用户的电脑桌面上。

接着，Google 马不停蹄地推出了匪夷所思的 2GB 免费电子邮箱，容量大大超过微软旗下 Hotmail 免费电子邮箱。而其新闻服务的推出，Google 一系列的竞争战略才逐渐浮出水面。很显然，Google 想通过这些先进的技术和周到的免费服务来建立牢固、忠诚的客户群，从而避免像网景一样产品单一、弱点太多而不堪一击。

而桌面搜索，一直被微软嵌入了操作系统，属于微软的传统领地之一。突然深入微软后院的 Google 让这个老帝国大吃一惊，既而如梦初醒急起直追。

微软目前正在开发新一代 Windows 操作系统中的集成搜索技术 Longhorn。该技术的功能将非常强大，包括集成桌面和 Internet 搜索引擎。

对于 Google 的快马加鞭，微软显然显得有点急躁。他们计划先于 Longhorn 正式发布之前推出一款独立的搜索工具。这款被命名为 “MSNSearch” 的产品将会整合电子邮件、数据库、文件系统和 Internet 搜索，微软副总裁约瑟夫·麦迪表示这将会是一个 “适合于搜索任何数据类型的 ‘终端对终端’ 系统”。

此外，微软还谋求通过收购一些现成的搜索公司，以迅速壮大自己的搜实力。这对于拥有 380 亿美元现金的微软而言简直易如反掌。

2003 年 10 月 17 日，微软旗下的 MSN 再次与收购了搜索引擎 Overture 的雅虎续约：商业合同将由原来的 2004 年 12 月延长至 2005 年 6 月。受到微软礼遇的 Overture 拥有雄厚的客户资源、成功的商业概念、有效的赢利模式，而且更因为它和 MSN 有共同的敌人：Google。MSN 拓展与

Overture 之间的关系将使后者对于在线广告商而言更具吸引力。

尽管 Overture 有着很好的成长前景，但是，还不至于成为 Google 那样的劲敌。这是微软选择与其合作的另一原因。Overture 是搜索应用服务提供商，一直依赖大型门户网站搭载其搜索引擎，与后者分摊营收。

摆脱了微软 IE 的纠缠，Google 无疑在这场对决中先赢一场。然而，只有摆脱 Windows 以及其幕后的微软，Google 才是最终的胜利。

面对微软合众连横，Google 祭出的法宝是：继续深入微软的后院。虽然在 IE 的竞争议题上 Google 先赢一局，但是 Google 仍然没有满足。在业界，关于 Google 推出自己的浏览器的传闻流传。最近，Firefox 在其浏览器中内置了一个搜索箱，这一功能的默认引擎是 Google 提供的。一般而言，大多数的用户只采用默认值而很少理会其他选择。另外，Google 还聘用了 Mozilla Firefox 浏览器的首席开发人员 Ben Goodger。如果将来 Google 推出一款修订版的 Firefox 浏览器，并针对 Google 搜索进行优化，在其中加入一些功能以推广 Gmail、Blog 等产品，那么，微软的 IE 也就有边缘化的危险了。

而且 Google 还有更大的野心，将手伸向了微软的生命线：操作系统。从互联网巨头要开发操作系统的消息并非都是传闻。比如，Rob Pike 来自贝尔实验室，是分布式操作系统 Plan 9(第 9 号计划)的开发团队成员之一。Rob Pike 的加入据说是帮助 Google 处理控制数万台集群的内部软件，但微软却不得不怀疑这是否是 Google 释放出的烟雾弹了。

### 反微软新阵线

在 Google 诞生以前，微软已经很久没有碰到过真正的对手了。Google 就像最后的擂台挑战者，被许多反微软人士寄予了高度厚望。因而以 Google 为中心，似乎正在逐渐形成一个反微软新阵线。

Google 的主要投资商之一杜尔(John Doerr)被称为“反微软”阵营的领袖(见本书第 1 章)，他几乎对每个与微软竞争的公司都进行了投资如 Intuit、网景和 Sun。

Google 的 CEO 施密特(Efie Schmidt)素有“硅谷老狐狸”之称，先后担任过 Sun、Novell 两家公司的 CEO，这两家公司都曾不同程度上跟微软进行过竞争。而 Novell 更是在施密特手中被微软一步一步击败。为了迎击来自微软和雅虎的双重夹击，Google 急需资金整合更好的技术和更大的市场。同时，Google 聘用了巴西裔经理人 George Rayes 为 CFO(首席财务官)。此人是 Schmidt 在 Sun 公司的老搭档，曾经担任 Sun 的副总裁和 CFO。

另外，Google 还一直是开放源代码软件的鼓吹者，同时迅速树立自己在用户心中富于民主的精神和快速、可靠搜索的声誉。Google 已成为流行文化的一部分。在网民中声望而言，微软远远不及 Google。

为了摆脱对手在技术上的追击，与微软有着丰富斗争经验的施密特开始在产品差异化上下功夫。Google 先后并购了 Blogger 和 Applied Semantics。Blogger 帮助人们建立自己的网络日志。AppliedSemantics 甚至还能帮助分析用户在互联网上所搜索过的内容。

Google 避开同微软正面冲突的另一条出路是与企业合作，进军企业搜索领域。Google 在技术授权领域，用户少，仅有思科、宝洁等 8 家企业，而 Inktomi 有 2500 家，Altavista 也有 1000 家。已经有人建议 Google 基于 Linux 运行环境下的平台，通过内部将公司编入互联网网站目录中，整合共享文件、文件服务器和 Web 服务器，通过组合硬件和软件，打通团体搜索之路，企业就可以进入团体搜索之门。这样既可保住 Google 搜索引擎之王的地位，又可联合受压制的 Linux 等软件商与微软分庭抗礼。

## 10. 4 群起而攻

一旦你成了胜者，别人就想打败你，所以你只有保持竞争。你爬得越高，竞争就越激烈，你的处境就越艰难，你就越有可能失败。——阿拉弗·库恩

显然，Google 的对手远不止雅虎和微软这两只前狼后虎。亚马逊(amazon. com)在 2005 年初推出和改进了其搜索器。亚马逊新上线的 a9. com 地图搜索引擎在面对 Google 的同一功能时，不知会不会有既生瑜何生亮的感慨。应该说 a9. com 在各方面都输给了 maps. google. com，其首页左上角的口号“焕然一新的黄页”已经在概念上棋差一招：将自己与“黄页”这种上一代的信息整合媒介联系在一起，实在不如 Google 那“整合信息”的概念来得大气和宏观。而 a9 的地图搜索似乎也引证了这句老气的口号：它竟然还采用 Google 图像搜索的方式(即从现有网页中寻找内容为地图的图片文件)，与 Google 那可拖拽、可放大缩小的地图搜索完全不是同一级别。

2004 年 6 月，IBM 宣布，IBM 硅谷实验室开发出了可以进行网络搜索的内部共同数据搜索技术。蓝色巨人 IBM 把这一技术命名为“Masala”。据称，这一技术可以索引及定位不同数据来源中的文档，并能随内容的更新而更新。这样，可以使整个组织进入属于该组织的所有计算机桌面。Google 自己也拥有企业内部搜索产品，但是，显然跟“Masala”还不能相比。目前在这合众连横的搜索市场，谁又知道 IBM 为了巨额商业利益而进军搜索领域呢？

而在中国，Google 则碰到了意想不到的对手。

2003 年 8 月 20 日，一向以咨询服务为主的中搜国际宣布推出第三代搜索引擎，并提出了超越 Google 的口号，其志不小。不过慧聪国际软件的 CTO 陈沛则解释说：“慧聪提出的超越 Google 的说法，主要是指在中文搜索方面。”在全球市场上，Google 目前还保持着很强的优势，慧聪也自知无法撼动。但慧聪似乎有充足的底气阻击 Google。

2002 年 9 月，由中国网与慧聪国际发起的中国搜索联盟成立，联盟是当时由 30 多家政府新闻门户网站加盟。据称联盟成立的目的是想通过搜索引擎技术应用寻求共同有效的经营模式，整合优势资源，真正实现资源共通共享，进而推动各成员的网站发展。

很显然，结盟的目的是想互相借力，从而让自己变得更加强大。“当成员的数量达到一定程度时，联盟就会产生一个从量变到质变的变化。中搜选择在这时候进入搜索排名市场，是因为联盟成员的数量已经发展到 200 家。”陈沛说。Google 如果要打破这样的联盟，他必须一家一家去说服联盟成员退出，这几乎难以做到。而且许多合纵的成员具有政府色彩的官方网站，中国网是惟一直属国务院新闻办的网站，在中国的商业环境中，没有哪个商业网站可以抗衡这样的联盟。

近年来，政府非常头痛互联网上的舆论导向，没有边界的网络让正确把握网络舆论导向变成一件难以控制的事情，需要一个统一的出口来控制网络新闻的发布与传播。具有政府背景的官方网站如中国网、新华网、人民网等正是在这一背景下诞生的。这样的成员组成的联盟，没有人会怀疑它的实力与一呼百应的影响。而门户网站新浪也宣布与中国搜索联盟正式结成战略合作伙伴，双方将充分利用各自的优势资源形成国内搜索引擎的联盟，为广大网民提供优质搜索服务，同时也在为企业提供搜索排名增值服务方面展开合作。这也为中搜增添了不少信心。现在搜索引擎联盟已经发展了 200 家盟员。作为合纵联盟主要成员的中搜完全有理由凭借这样的平台阻击 Google 的进攻。

目前互联网的一个事实是，除了电子邮件，网民们使用最多的就是搜索引擎了。搜索引擎已经成为网民使用网络的一种最便捷的工具，同时，很多人阅读网络的习惯已经开始由频道、栏目转向搜索引擎。

用户一旦形成使用习惯，意味着对厂商提供的服务有了某种依赖，这种依赖也意味着巨大的市场效益。比如，腾讯 QQ 一开始免费服务，发展了大量用户。有了一定的用户基础后，腾讯开始收费，赚了个盆满钵满。

同样的道理在搜索引擎身上得到验证。目前，搜索引擎正在向专业化、个性化方向发展，厂商也在不断推出自己的特色服务。除了传统的功能，新闻搜索引擎、产品搜索引擎等相关服务不断浮出水面。当中搜推出新闻搜索引擎的时候，还有很多不同的声音在质疑这是否算搜索引擎。但是，当 Google 推出以后，反对的声音马上销遁了。

当然，Google 的综合实力要比中搜强大得多。但是，现在比较 Google 与中搜的技术水平似乎意义不大。因为 Google 忙于应付全球市场，急于解决的问题比中搜要多得多。而且 Google 推出一种新产品时，往往先推英文版，应用成熟后才会汉化，而这又需要很长一段时间培育用户。而中搜的搜索引擎只专注于中文市场，对中文以及中国市场的理解要比 Google 好。

目前，连雅虎这样的巨头都要对 Google 礼让三分。中搜能阻击 Google 进入中国的步伐吗？在这场竞争中，中搜似乎把目标放得太大了，因为 Google 目前还没有拉开大规模进入中国市场的



架势。而中搜把百度、一搜等列为主要竞争对手恐怕要合适一些。

实际上，Google 压根就没把中搜太当回事，百度才是首当其冲者。因此此前，百度在国内搜索付费市场中占有重要地位。

而最近的情况则表明，中搜的处境大概是目前最尴尬的。因为 Google 通过投资百度，改变了市场竞争的格局。原本是可以独立与百度争锋的搜索引擎厂商，现在却面临 Google 与百度内外夹击的境地。Google 注入 1000 万美元资金，给百度增添了更强势的品牌因素；如果 Google 与百度强强联合，无疑对中搜将造成极大威胁。同时，由于搜索引擎服务商都共识到必须开发属于自己的搜索技术，才能在未来的竞争中有立足之地。因此我们可以预料，中搜依靠提供搜索技术的收入也将进一步减少。

面对 Google 的强势竞争，中搜向媒体喊出了“坚决抵御 Google 等外族入侵”的口号，大打“民族品牌”战，让人联想到家电产业内长虹等民族品牌艰难、顽强地抵御洋鬼子强势品牌的形象。不仅借此打击了 Google、雅虎、MSN 这些跨国搜索巨头，同时也似乎在提醒网民：接受 Google 投资的百度“里通外国”，用户要多留点心眼。

搜索已经成了网络业的制高点，拥有了最强势的搜索引擎就等于拥有了网络的大门。于是，趟混水的不只中搜、百度，阿里巴巴、8848、腾讯都不同程度地介入中文搜索市场。不过，由于专注的细分领域不同，这对“Google+百度”的黄金组合形成不了威胁。

当然，像中搜一样尴尬的还有搜狐。创始人张朝阳也一直声称“搜狐”这个名称中就有个“搜”字，“搜狐”就是靠搜索起家的。但是表现却差强人意，难成气候。不过搜狐正在开发自己的搜索技术，新的搜狐搜索页面看上去很像几年前的雅虎，但要获得用户认可却还有很长的路要走。

目前，国内的互联网公司基本上都在跟着国际风潮走，往往落后于最新的商业理念，同时又缺乏足够的实力去收购搜索技术公司。因此，当搜索引擎越来越成为互联网中枢神经的时候，就难逃无奈观看者的命运了。

不过有趣的是，在众多有趣的引擎中，Google 有一个关于微软的搜索引擎。该引擎用于搜索所有与微软相关的站点，包括了 Microsoft.com。许多用户觉得离开了 Google，在微软浩如烟海的网站中简直找不到北。这也从侧面反映了 Google 对对手的大度，以及它跟微软迥异的企业文化。

## 10.5 转变超越自我

斗志如同热忱一样，会随着时间的消磨掉，除非我们不断产生新的目标。——克莱门特·斯通

有足够的证据表明，目前的 Google 公司正逐步由技术型公司演变为一个集软件、技术、互联网、广告和媒体于一体的互联网综合公司。

Google 的成功在于它专注于搜索，成为综合公司后，它还能保持业界老大的地位吗？在互联网业，第一的位置似乎尤其不好坐，Google 开始成为众矢之的。

目前搜索业的一个事实是，三强并立，群雄环视。一方面，Google 在全球市场上的主要对手雅虎与微软对 Google 形成了双面夹击的态势，同时 Google 还不得不应付各个地方搜索公司。雅虎本来就是搜索业的老大，现在它正雄心勃勃地几乎重振昔日的风采。以 26 亿美元之巨先后收购 5 家国际知名的搜索服务商后，雅虎几乎在一夜之间获得了各个领域搜索的核心技术，并在中国大陆并购了 3721 与推出一搜，抢先完成了本土化布局。而微软更是个不好惹的主，一边拿 MSN 最新测试版对抗 Google，一边在 WindowsMediaCenter 系统中加入视频搜索功能，海量与定向并举，两条腿同步搜索。这让 Google 感受到了巨大压力。

而在各个地方搜索市场，Google 所面临的形势更加不容乐观。在日本市场，Google(十 ODP)的用户量排名位居雅虎与 MSN(自制目录+Looksmart)之后，仅列第三。如果 Google 稍有放松，那么，可能连第三的位置都难保。因为日本本土的 MARSFLAG 公司正野心勃勃，计划以最新搜索引擎 Marsflag 取 Google 而代之。在韩国，Google 的处境更糟。韩国是个极富民族精神的国家，大部分国民都热衷于购买本国产品，连互联网业也不例外。韩国现在最大的搜索品牌 naver 与 empas 都是本土门户网站，牢牢控制着国内搜索市场 60% 以上的份额，再加上 Daum 和雅虎的争夺，Google 要想进入前三名无异于虎口夺食。

搜索业原来的老大是雅虎，但在前 3 年，雅虎不仅对 Google 提供了帮助，而且并没有在搜索领域花费太多功夫。其中的主要原因是当时的搜索尚没有一个成型的商业模式，提供免费搜索服务可以吸引用户流量，但如何将人气转化为经济效益，雅虎一直没有找到一个切实可行的方法。后来，后起之秀 Google 另出奇谋，其首创的关键词广告为搜索业找到了一条赢利的渠道。便捷通畅的网上直销为 Google 带来了丰厚的回报，在过去的两年间，Google 净收入增长了 468%，市值则攀升到了目前(2005 年 6 月)惊人的 800 亿美元。

但是，过分专注于关键词广告这一赢利模式也束缚了 Google 的成长。因为雅虎等竞争对手马上切断了跟 Google 的合作，采用 Google 的这种模式争先瓜分市场份额。因为 Google 的收入几乎全部来自搜索习惯的业务，文本搜索广告收入占 Google 总收入的 98%。也就是说，在文本搜索广告之外，Google 的营收捉襟见肘，而这一市场的增长已经开始放缓。据咨询机构 Forrester 数据，在美国搜索市场上，2005 年文本搜索广告增长率将从 45% 下滑到 30%。

因此，如何转变赢利模式，加强与雅虎等搜索巨头竞争力度，同时力求在各个地方搜索市场有所拓展，成了 Google 目前急迫需要解决的两大难题。和在英文搜索市场的强盛发展势头相比，

Google 在中文搜索市场的表现则差强人意。在台湾搜索市场，雅虎及其所属雅虎·奇摩稳居第一，Google 只能尾随其后。在香港搜索市场，也是雅虎独占鳌头，Google 则相去甚远。

在大陆搜索市场，Google 更是四面受敌，难以前行。在艾瑞(iResearch)发布的《(2004 中国搜索引擎研究报告》中，百度、雅虎、Google 分别以 36.29%、22.72%、21.22% 的用户占有率占据国内搜索引擎市场的前三位。另据搜狐公布的《2004 中国搜索引擎十强榜》(TraCQ 电子名片搜索力排行数据)显示，百度以 33.91% 的份额占据第一，Google 的份额只有 22.72% 而屈居第三。

在中国大陆的搜索用户中，尽管有 30% 的搜索请求是通过 Google 完成的，但 Google 从中国搜索市场获得的回报却很微薄。甚至 Google 没在中国这个全球第二大互联网市场设立任何办事机构，这对一家互联网跨国巨头而言是难以想像的。Google 要想在全球继续保持搜索老大的地位，在中国搜索市场上有所作为是其无法绕过的战略选择。

在压力面前，Google 放软身段，甘当学生，坦言自己所面临的不足并承诺进行改正。Google 是家非常谦虚、内敛的企业，这与其低调、神秘的风格一脉相承。

Google 毫不讳言地承认：微软和雅虎在吸引和保留客户方面比 Google 更具优势。这两家公司都有各自的门户网站，拥有除搜索外更广泛的内容产品与服务。而且，这两家企业都有数量庞大的注册用户资源，比如，雅虎在全球就有 1.41 亿的注册用户，如果将这 1.4 亿的忠诚用户转化为商业利益，将会给雅虎带来巨额利润。目前，雅虎正在不断巩固与注册用户的紧密联系，宣布将推出个性化搜索服务，根据用户档案资料为其提供“度身定做”的服务。如果一个中国的 IT 从业人员搜索“联想”，雅虎的搜索引擎就会将“联想电脑”置于搜索列表前列。Google 已经明显意识到加强与用户联系的重要性。而长期以来，Google 在如何掌控用户群方面几乎一片空白。不过，最近 Google 作出了一些调整，虚心地向雅虎老前辈学习。比如，在 Gmail 免费电子邮箱中，用户需要注册，注册名同时也是 Google 用户的账户。

而其主要竞争对手微软与雅虎却完全是另外一种风格。微软执行官 Jim Allchin 在接受《西雅图时报》采访时称：“Google 很棒，但是与微软公司的技术相比，它是可怜的。”低调、谦虚的态度无疑比垄断、傲慢更赢得用户的支持。

另外，Google 还在技术上强化自己的优势地位。2005 年稍早时候，Google 宣布为了满足在全球扩大业务运营和研发的需要，将在 2005 年投入 5 亿美元，用于购买数据中心设备、升级搜索技术和网络容量、扩充高技术员工队伍。

在 2003—2005 年中，Google 一直走得比较稳健，投资一直与其收入相对称：2003 年为 1.768 亿美元；2004 年为 3.19 亿美元；而 2005 年的投资增长幅度稍微较大，但仍在其财务能力所能承受之内。

在中国市场上，Google 则非常明智地找到了一家本地搜索公司合作：参股百度。而且表明

今后有可能继续投资百度。百度是目前全球最大的中文搜索引擎，正积极准备往美国纳斯达克(NASDAQ)上市。有业内传闻说，Google 有意在 2004 年 6 月参股百度 10%之后，继续采用资本手段进军中国市场，而且有可能在百度上市后收购百度为中国分公司。

要持续增强自身的赢利能力，就必须改变单一的赢利模式，Google 正在陆续推出新的搜索服务，试图改变对自己不利的营收状况。

为此，Google 推出了一系列创新产品，新近推出了搜索学术和科技资料的 GoogleScholar 测试版。同时，Google 已经瞄准了数字视频搜索这一新的领域，期望与广播和有线电视合作，为用户提供大量视频、电视节目内容检索，利用 Google 的先进技术，能帮助用户直接搜索某段台词、某段字幕。在目前推出的测试版中，可以搜索美国广播公司、PBS 和福克斯新闻等公司的视频节目，并且配有用户需要的很多信息，包括节目提要、电影放映时间表、影评，等等，用户只要输入邮政编码和电影片名，就能搜索到上述内容。

最新版的 GoogleToolbar 还提供翻译功能，支持将英文翻译成简体中文、繁体中文、日语、韩语、法语、意大利语、德语和西班牙语，并且支持鼠标取词即时翻译，也可以点击“翻译此页”BETA 功能键整页翻译。

Google 这几年的市场策略似乎是：先推出完美的免费产品，建立广泛的用户基础，而这一切都不会有任何商业上的企图；之后，再发展出用户、客户、Google 三全其美的业务发展模式。

没有人会怀疑 Google 的创新能力，全球搜索老大的地位绝不能轻易被竞争对手替代。但是，Google 也必须增强自身的综合竞争实力，提供更便捷、更本土化的服务，并创造新的赢利模式，从而促进用户流量和净收入的同步增长。

为了深度挖掘利润区，Google 推出了进军在线动画广告领域的“Site targeting”计划。这一计划对 Google 的好处是，解决困扰广告商要求控制广告价格和位置的问题，以及能够加强广告发布商与广告商的联系等。当然，这无疑也将增加 Google 的财政收入。

此前，文本广告一直是 Google 广告收入的主要来源。通过“sitetargeting”计划，市场广告商将能自行选择刊登广告的网站，同时采用竞标 CPM(千人次印象成本计费)投放位置，这不同于以往的搜索广告。CPM 有点接近于电视商业品牌广告，而且根据用户浏览数量支付费用。

通过“sitetargeting”计划，Google 将鼓励广告客户增加品牌宣传预算，刺激对 Google 直接广告模式不感兴趣的广告商等，而其结果将使动画广告变得更有效。同时该计划允许广告商根据自身特点竞价 CPM，这使广告商比 CPC 更能找到合适的广告方式。

## 11. 百度：对Google的最好赞美

### 11.1 百度，下一个 Google？

模仿是对竞争者最好的赞美。—— 西方谚语

“我认为下一个 Google 将会出现在中国，它正是我们寻找的对象。”摩根斯坦利董事总经理玛丽·米克尔曾这样表示。

实际上，很多从 Google 身上尝到甜头的投资者们都正用放大镜般的眼光寻找下一个 Google。很显然，在他们看来，百度就是符合其要求的“下一个 Google”，至少在中国市场上是这样。

说 Google 就不能不说百度。学生模仿先生，进而与先生分庭抗礼甚至取而代之，这在商业史上并不鲜见。Google 所为，完全可以为百度之师。西方谚语说，“模仿是对竞争者最好的赞美”，因此处处模仿 Google 的百度就是对 Google 最好的赞美。

百度上市后，将以什么姿态展现在世界面前？是学习 Google 开创自己的独特风格，还是对已有的弊病缝缝补补、亦步亦趋？

Google 在全球范围内有着良好的美誉度，而相比之下，百度只能算是知名度。如何重新树立在用户心中的良好形象，是百度迫切需要解决的问题。

#### 百度的诞生

野心是目标，是理想，同时也是梦想和行动的动力。

野心如同领导力一样，分布于人生的各个阶段，并在不同的时期和条件下实现。如迈克尔·戴尔，成功在 20 多岁时到来；而萨姆·沃尔顿，成功在 40 多岁甚至更晚时到来。

对于李彦宏而言，似乎自小就有一种商业上的野心。而且，他的成功似乎来得很早。

1999 年，李彦宏从硅谷回国，创办了一家做搜索引擎的典型网络技术型公司。他把他的公司命名为“百度”，取自辛弃疾《青玉案》里的“众里寻他千百度”。他不仅期望消费者通过“百度”能找到一切自己想要的东西，同时还期望自己通过“百度”能寻找到自己的梦想和财富。

19 岁背上行李离开山西阳泉到北大攻读信息专业，23 岁远渡重洋赴美国布法罗纽约州立大学主攻计算机，31 岁创建中国最大的搜索引擎公司——百度网络技术有限公司，这是李彦宏求学与创业的简略生命路线图。

李彦宏在美国呆了整整 8 年，亲身感受了硅谷的热潮与腾起：先后担任过道·琼斯公司高级顾问、《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者、国际知名互联网企业——Infoseek 资深工程师。

创业的梦想起源于一个夏天。1998 年夏，李彦宏应清华大学邀请作了一次技术讲座，在听众当中有一群搜狐员工。课后，这些搜狐员工对他说：“你既然有这么好的技术，为什么还不回国创业？我们搜狐非常需要您的技术。”



事隔 1 年之后，中国政府邀请了一批海外留学生回国参加 1999 年 10 月 1 日的“国庆典礼”，李彦宏也名列其中。1999 年 7 月出炉的《中国 Internet 发展状况统计报告》显示，当时我国上网用户已达 400 万，而整个互联网业则处于摸索的状态。此次祖国之行，基本上坚定了他回国创业的决心。

回国创业，需要处理非常多的事情，李彦宏感到独木难支。于是，他想起了刚刚从美国东部闯荡到硅谷时认识的好朋友徐勇。徐勇也是北大的毕业生，后来成为斯坦福大学的生物学博士后，当时徐在一家制药公司做销售。1999 年 11 月的一天，徐勇应约来到李彦宏的家里“商谈创业大计”。刚一见面，李彦宏就拿出一份“保密协议”要徐勇签——在硅谷浸泡些许年的李彦宏，做事风格已经带点美国人的特点了。

尽管有些惊讶，但徐勇还是很爽快地在“保密协议”上签了字。并许诺李彦宏“回国干一家互联网公司”。

两人畅谈了一夜，商量的各自在未来公司里的股份比例、职责分工、发展规划等等。

两位创业小子躁动着创业的激情，这跟 Google 的创始人佩奇与布林非常相似。接下来，他们便像 Google 一样开始了寻找创业资金的过程。

在世界 IT 史上，硅谷是一个神奇的地方。硅谷位于美国加利福尼亚州，是旧金山市和圣何塞市之间一块 30 英里长、10 英里宽的狭长地带。这里并不是一个真正的谷，只是在人们想象中是一个“谷”，一个高科技之谷。

硅谷聚集了扎堆的风险投资家，曾有比喻形象地说，硅谷的一片树叶落下，一定会砸住三个风险投资商。

李彦宏与徐勇的融资目标是 100 万美元。而融资非常顺利，大出两人的意料。

在听了他们的创业计划后，风险投资商们非常看重百度的三个概念：中国、技术、团队。当即有三家风险投资商表示愿意为百度投资。

两人婉拒了一家不那么理想的风险投资商，而另外两家实在是“热情得让你无法拒绝”。当然，风险投资商们的投资是冲着高额回报来的，在决定投资这家公司之前，有的投资商通过其他渠道了解到“Robin li(李彦宏英文名)在引擎技术方面，可以排到全世界前三”的情况后，甚至想单独投资。不过李彦宏和徐勇一口回绝了，他们选择了两家投资商：Integrity Partners 和 Peninsual Capital，一家各 60 万美元。

签订投资协议后，徐勇先行回国，李彦宏则在 1999 年圣诞节飞回了祖国。

艰难启程

张朝阳曾经说：“丁磊、汪延和我这一批人是从中国互联网第一次世界大战中走出来的”，张朝阳经历了 1999 年到 2000 年的互联网泡沫破灭过程，发出此番感慨容易让人理解。

此时挟资回国，李彦宏面对的似乎正是一个互联网寒冬时期。

这时候，国内的各大网站正在激烈地竞争“门户”的地位，想要进军中国综合网站无疑等于虎口夺食。

Google 的成功一直激励着李彦宏。在美国的那些日子里，他一直观察着不被投资商们注重的搜索引擎在美国成功的事例。于是，他决定将有限的融资数额投资于搜索业，将这个新产业里的可育之苗移植到中国的土壤里来。

这当然是个明智的决定。那时，中国的专业搜索引擎市场基本上是白纸一张，仅有“搜索客”、“悠游”等寥寥可数的几个，他们着重于向门户网站等公司销售搜索引擎软件和系统，而门户网站则把提供免费搜索引擎服务当作提高访问量的一个法宝。

百度创立初期，也基本上沿承了“搜索客”等搜索引擎公司的存活模式：不提供公共搜索服务，而是为搜狐、新浪等网站提供搜索技术服务。就这样，百度依附于早期的门户网站，按照搜索访问量收取一定的服务费用。一直到 2000 年 9 月，百度都隐身于各大门户网站的幕后。此一时段的百度，准确地说应该是家专业的搜索引擎技术提供商。而当时中国的网民们已经发现了 Google 搜索所带来的便捷，根本不知道百度系哪路神仙。

应该说，这一模仿 Google 早期运营模式的做法让百度暂时拓展了发展的空间。Google 起初的收益主要来自于搜索技术授权。包括雅虎、网景、思科、宝洁、美国能源部等在内的 130 家大公司和网站都使用了 Google 的搜索技术，Google 按照搜索的次数来收取授权使用费，而非传统的买断方式。这项收益占到了总收益的 1/3，这对早期的 Google 起到了非常重要的作用。

2000 年 4 月，美国 NASDAQ(纳斯达克)高科技股崩盘，互联网经济从峰顶瞬间跌至深渊。百度也经受了不小的打击。同年 9 月，李彦宏成功融资 1000 万美元。此时的李彦宏认识到，隐身于各大门户网站的身后终非长久之计。于是，他展开了一项雄心勃勃的计划：将百度由搜索技术提供商打造成为一家专业的中文搜索网站。

累积了一定的实力之后，挥师进军专业搜索网站，这也是 Google 走过的老路。

百度这样做的好处在于，避开了过度为门户网站的危险，可以直接面对终端网民。但另一方面，其时为门户网站提供搜索服务的收益已经占到百度公司总收益的 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。

李彦宏的这个计划在公司内部受到了质疑，但李力排众议，于 2000 年 10 月推出了最新的中文搜索引擎([www.baidu.com](http://www.baidu.com))。这时候的百度，才能算作一家真正意义上的搜索引擎公司。

在激烈竞争中幸存下来的门户网站们，原来仅将搜索作为增加网站浏览量的一个砝码。但是 [www.baidu.com](http://www.baidu.com) 出现后，他们才发现原来搜索引擎还是个可以淘出财富的巨大金矿。在意识到培养了一个竞争对手之后，新浪、搜狐先后停止了与百度的合作。

这跟早期雅虎与 Google 的关系又是何等相似。雅虎是当年最早采用 Google 搜索技术的大客户之一，同时也是 Google 的股东。Google 仰仗雅虎的扶持迅速发展壮大，以至于直接威胁到雅虎的江湖地位。后来雅虎不得不停止与 Google 合作，转而发展自己的搜索技术。

百度中文搜索([www.baidu.com](http://www.baidu.com))推出的早期，中国的搜索引擎市场尚是一片空白，市场土壤有利于百度快速成长。

但是在更早以前，Google 以其无穷的魅力征服了中国网民。网民们通过使用 Google 所带来的惊喜体验，已经使搜索市场开始泛起热潮。Google 一直依靠用户的口口相传，在中国市场也不例外。Google 没有在中国花钱做任何形式的广告和推广，但却占据了中国市场的巨大份额，这一点恐怕是百度望尘莫及、无法模仿的。

### 李彦宏的野心

如果有 100 个优秀的程序员，那么绝对有 99 个是偏执狂，他们会认为自己的程序是世界上最完美的。

佩奇与布林的技术疯子性格造就了 Google。李彦宏以前也经常写程序，而且经常认为自己写的程序很好。不过现在，李彦宏已经不写程序有些时日了，因此这种“偏执”的性格特点在他作为公司最高管理者时并无体现。但是，他想做最好的中文搜索引擎的野心，却也不妨可以当成是这种性格特点的某种沿袭。

“搜索是百度成功的所有秘密。”李彦宏说，他认为这是互联网用户最常用的服务之一，将会越来越多地影响着互联网产业。

徐勇在与李彦宏合作的 3 年多时间里，发现拥有技术背景的李彦宏对商战也有敏锐的直觉和出色的判断。原用友副总裁朱洪波 2002 年 5 月出任百度副总裁，对李的评价也非常高：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。

“我没什么压力。内行都知道，搜索市场 99% 靠的是技术，一个搜索引擎没有几年时间是做不出来的，从我们的体会来看，3 到 4 年才能成熟是搜索引擎的产业规律。另外，巨大的客户群已经给我们筑起了别人不可超越的屏障，80% 的网民在使用我们的搜索。”(《广州日报》2003 年 9 月 12，本书作者注)

这是李彦宏在接受《广州日报》记者周方采访时说的一段话。字里行间可以看出，李彦宏似乎将百度摆到一个非常高的位置：中国搜索市场的教父和搜索技术革新者。

而在另一个场合，李彦宏甚至说，百度的技术比最近的对手 Google 中文搜索领先一年左右。

他的理由是，Google 中文搜索现在的水平是百度一年前的水平。而百度通过研究中国网民的习惯和需求，获得了技术上的领先。

而实际上，正当李彦宏在中国苦心经营百度的当儿，Google 正在美国本土与雅虎、微软等巨头进行着在搜索业乃至整个互联网的激烈竞争。在 Google 的全球收益中，中国市场几乎可以忽略不计，其 Google 中文搜索引擎也仅是其英文搜索引擎的一个附属品。但尽管如此，Google 在中国还是占有了一个很大的市场份额。因此在这种情况下百度倾尽全力取得领先，实在没有任何理由值得高兴。

### 11.2.3 种武器抗 Google

**如果你想走到高处，就要使用自己的两条腿！不要让别人把你抬到高处；不要坐在别人的背上和头上。 —— 德国哲学家 尼采·F·W**

搜索业务的持续升温，将会触及质变的临界点。在这期间，一定会有搜索巨头主导整合和洗牌，从而使搜索业达到某种程度的垄断。这个搜索巨头必定将是 Google，它只会走别人未曾走过的路，解决别人无法解决的难题。

为了对付 Google 的强势竞争，百度铸造了“自信心定律”、“本土牌与民族牌”、“竞价排名”等 3 样武器。

#### 自信心定律

百度根据李彦宏总结的搜索引擎自信心定律推出竞价排名，这是李彦宏最得意的市场策略。根据自信心定律，除了词频统计和超链分析之外，搜索结果的相关性排序，可进行竞价拍卖。谁对自己的网站有信心，为这个排名付钱谁就排在前面。

目前，百度主要以搜索网站和竞价排名为主要收入来源，以国内数量巨大的中小企业网站为主要客户。

实际上，自信心定律也不是李彦宏所说的那么完美，而且与百度所推崇的先进技术相抵触。比如，一个搜索引擎结果排名较前的网站，基本上不会花钱去获得一个更前的排名。而排名落后的网站通过付费，则排到了前面。这样，搜索的结果就变得不再客观，也许搜索出来的海量信息都是人为操作的，这让先进的搜索技术形同摆设。

于是，有人就对百度的文化产生了质疑。相较于 Google，百度无疑是家文化贫血的企业。自由、民主、透明、团结、责任、创新、诚信是 Google 文化，Google 从未如何宣扬过自己的技术，而且一直强调搜索结果的客观性。如果在 Google 上搜索出什么结果，那么基本上代表了这个世界思考问题的某种方式，而并非像百度一样人为操作了部分搜索结果。所以本书认为，从长远看来，百度的自信心定律并不是一个明智的市场策略。

2005 年年初，另一互联网巨鳄 8848 发表声明，声称在 1 月 21 日到 22 日之间的 28 小时时段内，其网站([www.8848.com](http://www.8848.com))受到了来自百度的 DDOS 式攻击，并且已经向公安部门报案。而百度

则轻松接招，发表声明称“目前未接到来自任何网站的有关受攻击的投诉，也没有发现有任何员工或部门与此事件有任何关联，反对任何单位或个人利用百度在社会公众心目中的良好形象进行任何形式的炒作”。

正是百度“反对利用百度进行炒作”的声明提醒了网民，他们发现，双方的辩驳真的散发出“炒作”的广告气息，压根闻不到火药味。

8848 在“严正”声明的最后如此说道：“衷心感谢广大网友对 8848 公司长期以来的关心和厚爱，并特别感谢在本次攻击事件中伸张正义、积极提供线索和证据的网友；8848 将一如既往为大家提供更好的服务，为中国的电子商务事业恪尽菲薄之力！”。

而百度的回应则基本上将自己当成了互联网的救世主：“作为领先的中文搜索引擎公司，百度相信，中国互联网业界的生态健康是对每一个网络企业都非常重要的，我们彼此唇齿相依，同荣共生。”

后来，真相大白于天下，两者都没有采取法律行动，不花一分钱在各大媒体上做了一回广告宣传。

因此笔者认为，“自信心定律”难逃百度出卖搜索结果的幌子之嫌。为了堂而皇之地销售搜索结果，硬是总结出一个颇有点大家风范的“自信心定律”来转移视线，言重了。

### 本土牌与民族牌

Google 中文搜索甫一推出，就受到了中国网民的热捧，但由于 Google 在中国没有任何分支机构，因此其市场份额一直保持在 20% 几左右。在中国没有派驻一兵一卒而在中文搜索市场有如此斩获，这足以让专注经营中文搜索的百度汗颜。

2005 年 5 月，Google 宣布将于上海建立其中国总部，决定进入中国市场。许多网民于是大呼：百度的好日子到头了。

显然，Google 要想在中国市场一举击败百度也绝非易事。因为 Google 将遭遇本土化的难题。

而反观百度：已经在中国市场耕耘多年，对中国人的语言习惯和当地的商业环境有深刻的了解。百度也深知自己为数不多的优势，于是不断强化其“民族”概念。

立足于中国文化，这是百度赖以存活的根本。但令人遗憾的是，百度的“竞价排名”已经将其优势冲淡得无足轻重。出售搜索结果将使百度获得眼前的利益，但将使其失去未来。

熟悉中国市场的优势，也延伸出使百度自豪的销售渠道。

设立代理商是百度建设其销售渠道的一环，这一点远非身在太平洋彼岸的 Google 所能及。但是网民和许多业内人士认为，百度的渠道的最大优势，就是其跟互联网管理部门的良好关系，以及其把握舆论的超凡手段。

2002 年 8 月，原本以无穷魅力征服了中国网民的 Google 却无法访问，许多网民都百思不得其解：这么好用的搜索引擎，为什么就不让网民用呢？



倒是百度自己耐不住性子走露了风声，让网民们茅塞顿开。

时任百度市场总监的毕胜表示，Google 被封，这只能是内容方面的原因。他同时又强调百度专门建立了大型“词库”，从而杜绝不良内容的网上传播——只要搜索结果里出现词库里被禁止的内容，格封无论。

坊间更流传，Google 被封事件的真实情况是：百度成立了一个小组，专门搜索 Google 搜索结果里的不良内容和敏感词汇。百度了解中国的上网人群素质、上网环境、浏览习惯等搜索市场的现状，也更清楚哪些词汇在中国是被禁止的。在 Google 被暂时关闭的前夕，正是百度向相关部门提供了这些证据。

毕胜关于“Google 被封是内容方面的原因”的表示，从另一方面引发了网民们的这一猜测。李彦宏在北京大学的一次演讲中，遭遇北大学生关于“百度对 Google 进行不正当竞争”的当面质疑。李仅轻描淡写地说，百度并不具备这方面能力。有网友说，实际上，这并不是一个令人信服的回答。

既然 Google 的很多搜索结果“危害中国互联网”、“危害青少年身心健康”，那么百度又做得如何呢？

实际上，大声叫喊捉贼的并非都是良民。许多网民反映说，在互联网管理部门监管较严的风口时段，百度确实禁止了这些敏感和不良内容。但是风声一过，百度的搜索结果里能搜索出六合彩以及色情的网页。

而且，百度为了吸引某一部分人群，百度也开始推出 MP3、下吧、贴吧。在百度的下吧、贴吧里，不堪入目的图片、内容“暧昧”的链接也不少。

此外，百度近来受到多家公司的侵权起诉，原因是百度未经授权擅自提供 MP3 及影片的下载，这与其打击 Google 所极力塑造的“正义”形象背道而驰。

而李彦宏还曾亲自充当旗手摇声纳喊：“要对 Google 中国版”时刻加以提防。甚至将其上升到“中文搜索引擎技术在某些层面涉及国家情报安全”的民族大义高度。百度的某高管更表示，不愿意看到“中国的 Google”，因为其骨子里是美国化的。

李彦宏也多次表示：“我们更希望百度是中国人的百度”。李彦宏多次在媒体表达自己有浓重的“中国情结”。中国人有中国情结，这是天经地义的事情。但网友们又做了另外的解读：李本人持美国绿卡，应该是美国公民。而且，百度的注册地是开曼群岛，从真正意义上说，也并非一家中国公司。

而且，李受过美式教育，许多行事风格也非常美国化。因此，百度某高管关于“Google 骨子里美国化”的指责就显得十分幼稚。

百度在美国获得 120 万美元的种子资金，其先后三次的融资都是来自美国投资商。百度的管理方式移植自硅谷，其经营模式也完全照搬 Google。李彦宏也在许多媒体面前谈到百度的文化，坦承在员工管理方面，“除了不允许上班带狗，其他都跟美国毫无二致”。

百度的本土牌与民族牌可以休矣。从目前的态势看来，百度本土化优势随时可能被打破，过度强调反而会凸显负面作用。而且百度的本土化优势并不明显，百度上市后，面对的将是全球的搜索市场与搜索用户，而且其美国投资者也会对其专注中国市场施以压力，本地化的优势将会逐渐削弱。在原微软全球副总裁李开复博士加盟 Google 以后，百度所谓的本土优势，其实只不过是一层没有捅破的窗户纸罢了。

### 竞价排名

在一次研讨会上，百度的技术总监列举了一个数据以证明百度的搜索技术：搜索某人的姓名，将得到上万条结果。但中科院胡立恒院士则讥讽说，海量的垃圾结果并非用户所需，真正优秀的搜索引擎应该致力于精确有效。

一般来说，搜索用户只回浏览搜索结果中的前几页网页，而在“竞价排名”的模式下，排名靠前的网页都是花钱购买来的，这就大大降低了搜索结果的精确度。

百度的赢利模式被业界所诟病已经不是一天两天的事情了。实际上，包括 Google 在内的搜索门户，其赢利模式似乎都简单而且一致：利用大量免费的搜索体验来吸引大量的用户流量，然后推出广告。在“竞价排名”的运作模式下，关键词搜索的结果排名与竞价的高低直接相关。这样做的结果只有一个：跟 Google 不同，百度排名靠前的网页并非值得信任或值得推荐。这样，自然就会误导用户选择的尴尬。

竞价排名配合点击率付费的运营方式，就是百度 3 年来摸索出的搜索商业模式。

在百度的网络营销体系中，有用户点击广告之后，企业才向百度付钱，一个潜在客户的点击访问最低付费 0.3 元钱。这种按点击率付费的商业模式几乎全盘搬自 Google，做不同的是百度在这种模式中还设计了竞价排名，即企业如果希望自身网站最先被用户通过关键词搜索到，只要超过 0.3 元钱即可。目前购买排名的最高价格是 9 元多，即每次潜在客户的一次有效点击要付费 9 元多。款项需要由企业以预付款方式支付，而后每天按照企业网站有效点击率的多少进行扣费，最低支付额 1500 元起，外加年费每年 600 元。

为了顺应商家日益增长的网站推广需求，百度还推出了一种“搜索排名”，或者称为“固定排名”的网站推广服务。这种服务使得客户不必像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。客户只需一次性购买关键词和对应的排名，即可在一年当中固定排在百度搜索结果首页前 10 位，有效排除了竞争的干扰。与竞价排名相比，固定排名按年付费，中间不允许调整费用，缺乏一定的灵活性。

竞价排名或者固定排名，都大大地影响了百度在网民心目中的正面形象。甚至给人以“广告发布平台”的感觉：百度搜索结果左右两侧都充斥着广告。

百度也曾以“极大地损害搜索引擎的用户体验”为由，封杀过诸多作弊网站，这一刻意模仿 Google 的行动，曾使百度得到了不少“公正、客观”的印象分。

搜索引擎业曾被认为是鸡肋产业，但自从 Google 创造了赢利模式而大放异彩之后，涌入搜索业的资金则像潮水一般无法阻挡。但 Google 的关键词广告有严格限定，Google 只在搜索结果的右侧发布广告，而且标明那是赞助商的广告链接，但搜索结果的左侧则一直保持着公正、客观的搜索排名。后来，这种模式进一步发展到竞价决定右边栏广告的排列顺序。而自 2004 年开始，百度甚至连左边栏搜索结果的排列顺序也由竞价决定。

比如你搜索“医药”、“食品”等关键词的话，排名第二的就是一些医药公司、食品公司的网址，甚至在短短 3 行的简要关键词中，有这些公司的电话号码。把所有付费的广告排在搜索结果的前列，造成了一些热门关键词近在 10 页的竞价广告之后才会出现正常的搜索结果，如“虚拟主机”关键词，前 9 页都是广告，加上搜索结果上端、右侧的广告，百度几乎成了黄页。

更改竞价广告的排列方式，为百度带来了更多的业绩。如果你是位百度用户，翻看好几页都是广告的话，没有其他的链接供你点击。这种做法，将使百度的用户流量减少，无形中扼杀了百度未来的成长空间。

而同样在 Google 里搜索“医药”、“食品”、“虚拟主机”等，前几页根本不会出现一些企业的网址和电话号码。对比百度，你会发现 Google 才是真正的搜索引擎。

佩奇与布林表示，Google 的每一个搜索结果，都是计算程序按照规则自动排出，而机器是不会撒谎的，这个结果神圣不可侵犯。两位创始人强调，这也是 Google 对自己技术理念的坚持，是对用户的尊重。

反百度联盟网站([www.fanbaidu.com](http://www.fanbaidu.com))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。

Google 维护自身品牌的意识远非百度所能比。百度的竞价排名极大的损害了百度自己所标榜的“用户的体验”，而把自己由一个搜索引擎变成了一个广告信息发布平台。谁出的钱多就可以排到最前面，出的钱少就排名靠后。如果百度只看到眼前利益，那么这就是在透支将来的收入，将会使百度伤及自身。

我本人在做中文检索时，Google 和百度是同时使用的。衷心希望百度能有一天用真正代表实力的武器与中国 Google 抗衡，也希望读者能同时使用这两个工具做中文检索，毕竟垄断是对用户不利的。

## 11.3 大象与蛇的博弈

**苦难显才华，好运隐天资。** —— 古罗马诗人 贺拉斯(Horace, ancient Roman poet)

Google 一直想与百度加强合作，也曾经投资百度并获得 2.6% 的股权。Google 大如牛，百度小如钉，Google 对百度的几个回合较量，都是铩羽而归，毫无建树。

### Google 投资百度的背后

创业之初，李彦宏和徐勇借鉴 Google 的模式，为搜狐等门户网站提供搜索技术服务。自 2001 年起，李彦宏自立门户，创立百度网站，其时，日点击流量仅有可怜的 1000 左右。

经过精耕细耘，2002 年的百度开始奋起直追，百度在中国搜索市场的流量一路飙升，并逐渐击败 3721 等竞争对手。

Google 一开始比较注重北美和欧洲市场，公司的急速增长也令其无暇顾及中国。正是在这缝隙当中，百度获得了快速成长的存活空间。

百度在市场份额方面超过 Google 是在 2003 年。此前，Google 一直遥遥领先。

在北美和欧洲市场都做好布局之后，Google 开始寻找新的市场增长点，Google 的 CEO 施密特(Eric Schmidt)开始将目光转向了中国。

2004 年，Google 与百度开始了接触。其时业界猜测，Google 意图控股百度，将百度变成中国分公司。而 Google 一直没有在中国设立任何分支机构，也被认为是处于收购百度的考虑。

后来的事情证明业界的猜测并非空穴来风。在新一轮 1470 万美元的融资中，百度接受了 Google 的 499 万美元投资，Google 拥有百度 2.6% 的股份。

“中国目前处于一个一哄而上的阶段，他们进来需要花大力气来教育市场。这个事情目前百度在做，Google 没有必要重复投入。”事后，李彦宏如此说道。

获得了 2.6% 的股权之后，Google 开始了 NASDAQ 的上市进程，又一次无暇顾及中国市场，而在一定程度上，百度成了 Google 在中国的利益代言人。

Google 在股票市场上的大放异彩，令外界普遍认为，全球最大的搜索巨头鲸吞百度，将是一件顺水成舟的事情。

但事情的发展有点出人意外。后来百度的举动只能证明一件事情，那就是李彦宏的真正意图是独立赴 NASDAQ 上市，而其给予 Google 的 2.6% 股权，只不过是争取发展时间的“缓兵之计”罢了。

百度此场戏唱得颇为成功。在 2005 年第一季度，在中国互联网市场的市场占有率中，百度占 44.7%，而 Google 也由原来的第 3 前进 1 位，为 30.1%；同时，百度在第一季度还取得了 520 万美元的收入，同比增长 147%。

## 施密特失手

Google 上市半年多后，开始积极拓展全球市场以支撑其高达 300 美元的股票价位。于是 2005 年 5 月，Google 宣布将于上海建立其中国总部。

Google 的中国计划还在紧锣密鼓地次第展开。6 月底，施密特低调飞往北京，直奔位于中关村理想大厦 12 楼的百度总部。

笔者的许多记者朋友曾经千方百计想采访此次施密特与李彦宏的会谈，但是毫无结果。在李彦宏的办公室里，两人到底谈了什么，外界无从知晓。不过，此次会谈后不久，外界就很快收到百度将独立发展、无意被 Google 收购的声明。

因此，那次会谈大概谈了些什么，结果如何，大家也就可想而知了。

Google 看中百度的，当然不会是技术。尽管李彦宏对自己的技术非常有信心，但没有人不认为 Google 的技术比百度先进许多。Google 在北美、欧洲等市场实行直销模式，而在中国市场，这种销售模式却多少有点不适应，比如中国客户不太习惯国际间的支付，甚至有许多想在 Google 刊登关键词广告的客户根本不知道如何与 Google 联系。相比之下，百度的代理商制度已经使其建立了完整的销售网络和渠道，如果能够以合适的代价将百度纳入麾下，那么加上 Google 自身的技术与服务，Google 中国市场将取得一个跨越式的发展。

2005 年 8 月初，百度登陆 NASDAQ，其独立上市的野心终究实现。至此，Google 对百度似乎已经彻底失去了幻想。

当 Google 宣布“任命李开复作为 Google 中国区总裁”的时候，人们不禁意识到，尽管时间有点晚了，但 Google 决心亲自开拓中国本土化之路。

李开复无疑是 Google 开拓中国市场的不二人选。作为前微软全球副总裁，李开复具有全球商业视野，在技术方面也有着深厚的造诣。而其华人身份，无疑将李彦宏擅打的“中国人的百度”的民族牌击得粉碎。

Google 毕竟是 Google，一出手便是大手笔，如果真要开拓中国市场，打赢百度应该不费时日。

## 百度反收购计划

尽管 Google 收购百度的计划暂时遇挫，但 Google 也并非没有机会。如果百度在 NASDAQ 上市的话，Google 凭借其 800 多亿美元的市值，通过吸纳小股东的股权，从而最后控股百度并非难事。在互联网业，许多创业的人尝过资本的苦头。新浪王志东黯然出局，瑞星刘旭被扫地出门就是前车之鉴。

不过，百度似乎已经意识到了什么，于是在上市方面也模仿了 Google 反收购的双层股票制。百度在 NASDAQ 公布的招股说明书中，决定百度上市后的股份分为 A 类和 B 类两种股票，即新发



行股票为 A 类股票，所有原始股票为 B 类股票。1 股 B 类股票相当于 10 股 A 类股票的表决权。这一股权结构还规定，一旦 Google 或其他收购方买下 B 类股票，B 类股票立即转为 A 类股票。

百度 IPO 完成后，A 类股票(即新发行股票)约占总股本 10% 左右，李彦宏及百度高管拥有 35% 之多的股份，包括 Google 在内的原始大股东持有 54.1% 的股份。如此一来，就算 Google 买下除李彦宏及百度高管之外的所有股份，由于 B 类股转为 A 类股的机制，Google 拥有的表决权还是低于李彦宏及百度高管——换句话说，Google 无法用收购来有效控制百度。

尽管屡屡受挫，但显然 Google 具有一般人难以比拟的耐心。据称，Google 依然没有灰心，正通过各种渠道找到李彦宏表达“合作”意愿。而 Google 中国区总裁李开复博士则在百度上市期间的北京之行中表示：“我们愿意跟包括竞争对手在内的所有公司合作。”虽属隔空喊话，但听者无疑是百度了。

## 11.4 上市的疯狂

**灾难就像刀子，握住刀柄就可以为我们服务，拿住刀刃则会割破手。** ——美国女诗人、批评家洛威尔·J·R

百度终于上市了。IT 行业总是这样充满了机遇、挑战、纷争、嘈杂和一些不可预知。

上市后，李彦宏和百度高管们不仅要调整百度的多层面管理体系，而且还要不断地为投资者创造利润。此外更有 Google 等竞争对手设下的十面埋伏。

上市，为百度增添了更多变数。

### NASDAQ 的疯狂之巅

2005 年 8 月 5 日，百度公司股票(股票代码 BIDU)正式在 NASDAQ 登录，发行价格为 27 美元，开盘价 66 美元，每股以 122.54 美元收盘，涨了 95.54 美元，涨幅 53.85%。该股首日交易价格一度曾涨至 151.21 美元，首日交易量为 22 516 800 股。按照收盘价计算，百度公司的市值已经达到惊人的 40 亿美元。

这次上市为百度募集了 1.09 亿美元的资金，这个数字要比百度最初预计的高出 40%。

纽约的 John Fitzgibbon 是 IPOdesktop.com 的一名分析师，IPOdesktop.com 是一家跟踪 IPO 的网站。John Fitzgibbon 在 IPOdesktop.com 发表了一篇评论，他认为百度的此次 IPO，是 2000 年 2 月 Fire Pond 实现 IPO 首日惊人涨幅以来最高的一次，并且也是实现首日最高涨幅的一支非美国本土公司股票。Fire Pond 发行首日从 22 美元的发行价格涨至 100.25 美元，但实际上，首日股票大涨并没有为这家电子商务公司带来好运气。2003 年 12 月，Fire Pond 被 Jaguar Technology 公司收购。

于是 John Fitzgibbon 不禁感慨：“这似乎又回到了 1999 年至 2000 年的网络泡沫时期，那时候的 IPO 市场这是这样的情况。”

如果将百度与同为搜索引擎企业的 Google 作一比较，我们会发现 John Fitzgibbon 的担忧并非多余。

而目前市值达 800 多亿美元的 Google，在登陆纳市的当天，85 美元的股价发行价只上涨了 18%。Google 3 个月来平均日交易量只有 1300 万股，百度上市首日销售了 404 万股股票，交易量达到 2200 万多股。百度市价几乎为其 2004 年利润的 2000 倍，而 Google 只有 75 倍，雅虎也只有 70 倍。百度公司销售额 2004 年增长两倍至 1.109 亿元，实现净收入 1200 万元，而前一年该公司净亏损 889 万元人民币。

商业经济亚洲公司首席执行官 Enzo Von Pfeil 在获得这些情况后，也认为百度的市盈率“畸形”。

证券市场分析师们的警告似乎并没有阻挡投资者们的投资热潮。几天后，百度(BIDU)更达到 150 美元的惊人股价。

“明知道是泡沫，也要继续往下投钱。”这是 IT 投资行业的一个潜规则。投资者们看中的，也许是百度的中国概念。但是一个中国概念，将无法承载高达 150 美元股价的百度，最终还必须由业绩来说服投资者。

2005 年 8 月 22 日，百度的股票价格为 72.69 美元。或者，这个股价更能符合百度当前的实力。

上市后引爆版权官司

2005 年 8 月 4 日，百度在登陆 NASDAQ 的前夕迎来了一场版权官司。

2005 年 3 月 30 日，上海步升音乐文化传播公司发现百度未经其许可和授权，就向公众提供旗下歌手 53 首原创歌曲的试听和下载。于是，步升音乐一纸诉状将百度告上了北京海淀法庭，认为百度此举侵犯了自身权益，同时造成了重大的经济损失，要求百度立刻停止侵权，公开赔礼道歉并且赔偿经济损失合计 56 万元人民币。

实际上，并非任何网站都有传播音乐的权利。提供合法的视听音乐作品下载的网站，首先必须得到有关部门的视听节目许可，然后再向音乐的版权拥有者购买版权，这样才能够保证合法传播。

对此，百度则认为，其行为并未构成侵权。“搜索结果是系统自动产生的，是一个动态不确定的结果，与我们的主观意愿无关。”百度有关人员表示，“‘百度一下’得到的结果是相关的网站链接，并不是把这些下载内容直接链接到自己的服务器上，因此也不构成侵权。”

而上海步升音乐则不依不饶，认为百度的搜索网页上有网速下载快慢的排行，歌曲 Top10 等排行榜，这些都足以说明其提供的内容是经过筛选和编辑的。步升音乐还据此认为，在技术上，百度完全可以通过断开链接来避免侵权，所以其搜索结果带有主观上的侵权意愿。

如果你通过百度下载 MP3，你会发现百度网页下端的《免责声明》：网民下载要自行联系版权拥有者，辨别是否合法下载，如使用搜索引擎而引致任何版权或知识产权侵犯及其所造成的损失百度概不负责，亦不承担任何法律责任。

用户阅读过《免责声明》之后，是否就意味着百度没有责任了呢？步升音乐则认为此举根本于是无补，并不能保证网民会联系版权拥有者。

上海步升音乐的起诉，也许会使其他版权所有群起仿效。尤其是百度上市之后，此类的侵权官司将会增多。

在 2005 年 7 月底，百度遭遇源泉公司和另一家音像公司的诉讼，理由都是百度侵犯了他们的版权。后来事情得到和解，百度应原告的要求删除了侵权链接。

另外，张艺谋执导的影片《十面埋伏》也传出被百度非法链接，其著作权人北京新画面影业有限公司把百度告上了法庭。

更让许多音乐和影片的著作权人所无法容忍的是，百度的“影视”免费下载服务并非纯粹为了网民利益，而是借此获得商业利益。比如在百度注册“影视”下载业务时，用户需要通过手机每月支付 30 元人民币。而在没有获得著作权人许可的前提下，百度自然不会“利益均沾”了。而在遭遇到诉讼时，百度只是将有争议的链接删除，而并不是对整个服务进行调整。

百度的 MP3 搜索、百度下吧、百度影吧为其带来三分之一的流量，但这些服务自产生之初就与侵权、色情、违法有着或多或少的暧昧关系，这也使百度背负着沉重的法律与道德风险。

Donews([www.donews.com](http://www.donews.com))创始人刘韧认为，百度作为中国用户使用最多的搜索引擎之一，有责任、更有义务利用技术和人工防止用户通过百度找到盗版、黄色等不良内容。

在这一点上，百度其实应该效仿 Google。Google 具有非常强烈的国际视角，每有一项新产品，都会与一些国际版权组织商讨，并在其 Google 实验室(Google Labs)里进行测试，接受广大网民的建议与检验。如果一个产品引起广泛争论，Google 则不会将它立即推向市场。而百度则完全没有技术工程师与用户之间沟通的渠道，推出的新产品也往往是单向性的，引起许多不必要的争论也就在所难免。

中国人的版权保护意识普遍不强，也只有在这样的商业环境中，百度 MP3 下载才会引来一股热潮。我们可以作一个假设，如果 Google 也推出类似服务将是怎样的一番景象？无疑，针对 Google 的起诉将会遍及全球各个角落。

百度上市之后，一切情况都将会发生新的变化。如果百度不提供针对各个国家的区分服务，那么其在 MP3 等下载服务上可能遭遇来自全球范围内的诉讼。

实际上，在上市之前，百度还采取了一些预防措施。比如在上市前夕，当你登录百度下吧([x.baidu.com/](http://x.baidu.com/))时，却出现了一段文字：“由于技术升级等原因，百度下吧将无限期停止服务，给您带

来的不便，敬请谅解！感谢您曾经给予下吧的支持和爱护！”而在百度上市之后，“下吧”服务就再也找不到了。

而英国《金融时报》(中文版)在 2005 年 7 月 19 日则报道，音乐版权代理公司 R2G 的首席运营官 Scarlett Li 表示，百度网站已经删除了一些流行中文金曲的非法文件链接，其中有一首超级金曲已经删除了近 3000 个音乐文件链接。她还表示百度正在调查其他 5000 个所链接的音乐文件的情况。

百度的这些举动无疑是明智的。但是对于弥补此前在用户心目中造成的不良形象却没有多大裨益。

百度上市后，意味着市场、资源、管理以及法律制度都国际化了。百度必须适应不同的文化环境以及复杂的游戏规则。而其 MP3 下载等侵权非法链接就像一颗定时炸弹，随时可能让百度在国际市场上遭遇诉讼风暴，让其股价暴跌，让投资者对其失去信心。

## 11.5 百度的冬天

What's the use of worrying

担忧又有什么用

It never was worthwhile

不值得为它浪费时间

So, pack up your troubles in your old kit-bag

把烦恼塞进行囊去

And smile, smile, smile

让微笑永远充满你的心田

—— 英国诗人 阿萨夫·G

在华为发展高歌猛进的时候，任正非却发出了“华为的冬天”的论调，其立于高山之巅仍进取不已的精神令人感动。

但如果笔者说百度将在上市之后迎来一个冬天，相信许多人都不会同意我的说法。

笔者不认为泼凉水 and 演白脸是一件讨人喜欢的事情。而且，现在唱衰百度似乎为时过早。这里只是分析百度必须面对的一些问题。

### Google 中国出狠招

自 Google 宣布李开复博士出任其中国区总裁之后，在布局方面棋子一颗接着一颗，其王者风范显露无遗。

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。百度决定独立发展后，Google 似乎也只有自己独揽建设代理商网络的活了。

2005 年 8 月 9 日，Google 宣布中资源和上海火速两家企业成为其授权代理商，在中国境内提供 Google Ad—Words 广告服务。此前，中企动力已经成为 Google 首家授权合作伙伴。

在 Google 宣布的三家授权代理商中，中企动力拥有近 7000 人的队伍；中资源将近 2000 人，上海火速目前有员工 300 多人。这样，Google 在中国的销售团队就将近 10000 人。而百度在中国的几十家代理商总共加起来仅有约 1000 多的销售人员。业界人士预测，Google 在中文搜索方面的收入将在未来的 6 到 9 个月内超过百度。联想到 Google 的技术和品牌优势，再加上很多代理商认为 Google 的产品更加成熟，Google 实现这一目标并非什么难事。

获得 Google 中国授权代理的三家代理商级别不尽相同。总部位于北京的中企动力和总部位于厦门的中资源具有全国授权代理商资格，而上海火速则具有获华东和华西市场的授权代理资格。

Google 设立代理商的努力，更加突出了百度在代理商方面存在的问题。百度在选择代理商时一直采取在各地不同方式做销售的分区政策。在上海，百度收购了一家代理商自己做直销；而在更多的地区则直接开设分公司进行销售，造成分公司与代理商之间互相竞争的混乱。

2004 年，百度的营业收入为 1.109 亿元人民币。但观察家认为，在 Google 加大中国市场拓展力度后，Google 中文搜索的收入将很快超过百度。

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。

当百度正沉浸在股市上涨的喜庆气氛中时，Google 的绝地反击也于此刻开始上演。Google 需要解决的问题将主要包括：在中国本土组建研发团队、研究中文搜索技术；改善政府关系、提升 Google 品牌形象；拓展营销渠道，增加市场份额。

竞争永远没有终点，决定两者座次的关键，在于对用户的掌握程度。

### 何时摆脱 Google 阴影

从某种程度上说，百度是一家模仿成功的企业。能有 NASDAQ 的癫狂，百度完全得益于其近乎克隆般的跟随 Google 策略。

在商业史上，模仿成功的企业并不在少数，而且有些超越了其模仿目标。但是百度能摆脱其“Google 影子”的形象，甚至超过 Google 吗？



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。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。

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。但实际上，百度新推出的功能，几乎都是模仿 Google 的。如“百度知道”的原形，来自新浪的 iAsk 和国外的 experts-exchange.com；硬盘搜索则是跟随 Google Desktop；其他的一些产品甚至销售模式和上市方式，几乎都是尾随 Google 而来。

百度目前已经逐渐赢得了一个称号，那就是“中国的 Google”。实际上，你很难判断这是一种荣誉还是一种贬损。但至少说明，百度在今后的相当长一段时间内，将难逃 Google 的阴影。

不可否认的是，Google 也被认为利润来源过于单一，主要收入来源是关键词广告。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。例如，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。

而百度目前的主要收入来自竞价广告，而竞价广告的模式却日益引起搜索用户的反感，还有多少的上升空间尚待观察。

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，中国就是百度的一切。于 Google 而言，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。

当然，既然能在中国市场上打败 Google，百度的能耐也就自然不殊。Google 进攻中国市场，说不定百度也可以摆脱中文搜索的形象，从而进军英语搜索市场。到那时候，百度就成为 Google 的全球对手了。

## 12.Google 中国给了谁机会

### 12.1 Google 中国揽才风暴

为了成为最好的你自己，最重要的是要发挥自己所有的潜力，追逐最感兴趣和最有激情的事情。——李开复（致中国学生的一封信《成功就是成为最好的你自己》）

“如果 Google 中国有一个工作机会，你会去吗？”一个网名叫“一路追风”的网友在一个论坛里如此问道。马上，很多，网友回帖表达了无限羡慕之情，并鼓励他即刻就去。更有一个网友表达了加盟 Google 的强烈向往：“如果 Google 能给我一个在中国的工作机会，我就是不要薪酬

也去啊。”

Google 是全世界工作者心中向往的梦幻企业，无数的 IT 人都期望能得到一个在 Google 工作的机会。而在中国，由于 Google 在很长时间内没有任何分支机构，因此更谈不上雇员了。许多 IT 人不免由此感到失望。

在北美和欧洲，Google 将搜索引擎技术做到了极致，“梦幻 Google”深入北美人和欧洲人的生活。最近，Google 加快了在中国打造一个“梦幻中国版的 Google”的步伐。

### “精神教父”点燃火种

2005 年 5 月，Google 宣布将建立中国总部。但是随后，热心的中国网民却迟迟不见 Google 有什么动静。不管是迟到还是漠视，Google 中国策略完全是错了。显然，Google 不愿意再继续再错下去了。

2005 年 7 月 19 日，Google 在加利福尼亚州山景城总部宣布了一条令 IT 业人士错愕的消息：原来微软全球副总裁李开复博士(Dr. Kai-Fu Lee)将出任 Google 全球副总裁与中国区总裁，负责在中国的发展，并将负责建立 Google 中国工程研究院。

Google 似乎从来都是出手不凡。在李开复之前，原搜狐总裁兼 COO 古永锵、原雅虎中国区总裁周鸿祎都曾经传出将出任 Google 中国区总裁一职的传闻。李开复作为微软职位最高的华人，无疑比两人更有资历。

1998 年，李开复奉命创建微软中国研究院，2000 年被提升为微软公司全球副总裁。在加入微软之前，李开复曾经担任 Silicon Graphics Inc. (SGI)公司负责互联网和多媒体软件业务的副总裁和总经理。再之前，李开复曾任苹果公司(Apple)交互式媒体部门副总裁，并在那工作了 6 年。

“在短短的数年之内，Google 已经成功地把自己塑造成为一家领袖型科技企业。李开复博士是能够为 Google 和中国都作出巨大贡献的理想人选，他非常关心中国的大学生和教育事业。”清华大学校长顾秉林说。顾秉林的话代表了许多业界人士的看法。人们预料到 Google 一定会在 2005 年到 2006 年间突然发力，而谁将执掌中国区旗令成为关注的焦点。在没有任何征兆的情况下李开复突然高调入主中国市场，外界在颇感意外的同时，也再次领尝了 Google “不做则已，做则一鸣惊人”的行事风格。

李开复是著名计算机科学家，其语音识别和人工智能领域的开创性成就广为人知。在他早年的职业生涯中，曾经担任美国卡内基梅隆大学的助理教授。因为对青年人的爱护与提携，被 IT 业内人士称为“精神教父”。

2004 年，李开复专门为中国的大学生设立了其个人网站“开复学生网”(www.kaifulee.com)，“这个网站与微软无关，纯粹是我私人的行为，我想建一个公开的讲台，让任何的学生问我任何的问题，无论是求学、技术，还是成长、做人，而且都能很快地得到回答。”李开复说。此前，他给中

国大学生写了 3 封信，刊登在《中国青年报》和搜狐网上。另外还在清华等著名高校进行了几百场演讲，早已使其成为中国青年人心灵上的良师益友。

关注青年、帮助青年成了李开复的一项工作，并占据了他大部分业余时间。有时候，他会专程从美国飞抵中国和一些机构讨论教育问题。李开复说，回来中国工作后，他去大学演讲的时间将比以往会更多，同时将进一步完善“开复学生网”，不仅自己回答问题，还计划把网站建成一个青年人之间共享信息的百科全书。

另外，写书也是他继续传授成功理念的平台。最近休假期间，李开复又给中国学生写了 5 封信，内容谈及毕业时如何择业，有好机会时怎样跳槽，如何融汇中西方文化等。

李开复曾经说，微软将是他职业生涯中的最后一站，除非有更好的选择。1961 年出生的他 2005 年还远未到休息的年龄，而他最终离开了微软，因为他有了更好的选择：Google 中国。也只有 Google，才能拥有令这位 IT 老人重新点燃激情的魔力。

“Google 小国工程研究院的成立，将使我们增强向全球用户提供最好的搜索体验的开发能力”，Google 工程副总裁 AlanEustace 的欣喜之情溢于言表，“李开复博士是位受人尊敬的科学家，对技术创新与研发充满激情。在他的领导下 Google 中国工程研究院将能够为无数中国用户以及全球用户开发更多的产品和技术。”

Google 中国找到了当家人之后，预料在 2 年内的发展不会十分顺利。也许你不会喜欢笔者的说法，但我们都可以预见到的一个事实是：李开复博士在中国的主要使命是为 Google 传播技术与企业文化的火种，同时也注定了李博士传道与受难的命运。

### “最大猎头”打造人才磁石

按照计划，Google 中国工程研究院将于 2005 年第 3 季度正式成立。在本书完稿前的 8 月中旬，Google 中国工程研究院已经确认选址北京，而 Google 中国总部则还没有定论。Google 中国工程研究院是 Google 公司在全球的第 8 个研发中心，也是 Google 在日本东京和印度的班加罗尔之外建立的亚洲第 3 个研发中心。

人才与技术，简直就是 Google 的一切。而在中国建立的工程研究院，正是 Google 对吸引与培育中国 IT 技术人才，以及和中国的大学及教育机构合作的郑重承诺。

在未来的几年内，Google 中国工程研究院将成为吸纳中国 IT 业顶尖人才的磁石，没有人能找到反对这种说法的理由。

1998 年，李开复在中国创办微软亚洲研究院时，就被媒体喻为微软的“最大猎头”。事实上也正是如此：李开复经过 18 个月的紧张工作，为微软亚洲研究院网罗了 60 多位年轻而杰出的科学家，组成了 7 个世界一流的研究项目小组。在吸引了世界一流的科学家来中国做研究之外，微软亚洲研究院中的中国技术人才一开始就站在了国际前沿从事研究工作，从而培养了一批世界一流的

中国本土科学家。

时隔 7 年，李开复再一次点燃揽才育才的雄心。“雇佣最好的人才”成了李开复每天主要的工作目标。他表示，未来的 Google 中国团队将会以技术研发为主，Google 中国工程院需要大量的顶尖人才，合乎标准的人才将不会受到招聘数额的限制。

“合乎标准的人才将不会受到招聘数额的限制”，这就意味着，优秀的人才都将有机会到 Google 中国工作，而 Google 也打算不放过任何一个优秀人才。“我现在的主要任务是创立吸引人的环境，同时吸引包括技术、市场在内的专家和人才。”李开复说。

在李开复看来，Google 的工作更适合他学者与科学家的性格。他认为微软是工厂，而 Google 则是研究院。微软工作的 7 年，已经使李开复失去了研究的激情，因为微软的运营法则是，先调查与确定市场需求，然后管理层决策执行，层层分工落实，职责明确。但对许多技术疯子而言，Google 却更有魅力。Google 实行的是研究院一样的项目制，所有员工：都可以开发自己喜欢的项目，随后进行内部招标，中标后再将项目放在 Google 实验室接受所有网民的检验，成熟之后则正式推出。在 Google，只有一个经理主持整个项目，下面管辖的 200—300 名工程师人人平等，整个企业里激荡着自由与开放的空气。

“Google 中国研究院将做核心的研发工作，不仅面对中国用户的需求，而且大部分将面向全球。总部希望我建立的是中国的 Google。让员工不但是为 Google 工作自豪，还为是在 Google 中国工作自豪。”李开复说。

“投身于中国科技飞速蓬勃的发展创新，同时让先进的技术为普罗大众所用所享，这一直是我追求的目标。”李开复表示。加入 Google 给了他同时实现两个理想的机会，这让他感到非常宽心。Google 有一条令人吃惊的制度：每个员工每周必须拿出 20% 的时间“做自己想做的事”。加盟 Google 之前，李开复曾经与 Google 的 CEO 施密特有过一次比较深刻的商谈。“以后我想拿出 20% 的时间去帮助中国学生，这样是否合适？”施密特的回答令他非常满意：“20% 也许不够，其实你可以花更多的时间去帮助他们。”

### Google 中国需要什么样的人

李开复的到来，在中国 IT 业引起新一轮的高层次人才争夺战是在所难免了。出于诚信和职业道德，李开复坦言绝对不会从微软等老东家挖人。那么，Google 中国将需要什么样的人呢？

李开复的答案有点出人意料：新的中国工程院将会把 95% 的工作机会留给应届毕业生。如果你有足够的时间长期关注 Google 的话，那么李开复的回答实际上也非常符合 Google 一贯的行事风格与特点。成立于 1996 年的 Google 本身就是一家不足 10 年的公司，仅有少数资历较深的顶级工程师，而大部分员工都是 20 多岁、不知天高地厚的年轻人。

在建构 Google 中国的崭新团队以及在挖掘与发现人才方面，李开复再度表现出提携后辈的

长者风范。他认为 Google 中国工程研究院的设立，赢家是中国青年。李开复还保证将把 Google 总部那种一大群年轻人穿着拖鞋进行技术研发的文化带到中国，同时他还将从 Google 总部或者硅谷寻找一批资深专家来中国工作。

这就意味着 Google 中国将不会拘泥于任何形式的创新与研究，向往自由而才华出众的技术疯子将获得无限发展的空间。而以往，中国的研究人员往往受到体制与工作环境等的限制，无法充分发挥自己的长处。

“青年、自由、新的创新模式、大众利益以及诚信”，被李开复认为是 Google 今天迅速成长的秘诀。他发誓要把 Google 的秘诀带到中国，更多的中国青年人也有机会创造出中国的 Google 奇迹。

Google 还打算利用其每年一度的全球编程大赛为 Google 中国吸引人才。2005 年 8 月初，Google 公司宣布 2005 年全球编程大赛“Code Jam2005”正式启动。Google 此举在于为自己搜罗全球顶尖的技术天才，同时还宣布优胜者可以选择加盟中国研发中心。因此，真正优秀的技术人才将有更多的渠道获得加盟 Google 的机会。他们可以通过网上报名，选择自己擅长的编程语言，回答 Google 提出的刁钻古怪而富具挑战性的问题，并通过编码将解决方案变为软件。而且，进入决赛的 100 名选手将每人分享 15.5 万美元的奖金，即使不加盟 Google，当作一个收入来源也相当不错。

### 哦，Google 天堂

成为 Google 中国区总裁之前，李开复曾经目睹一些资深学者和工程师去了 Google，而且从此变得容光焕发，变得充满了活力，跟以前相比简直就是判若两人。“他们像找到了一个梦幻之家，上班仿佛在享受。这种恢复青春的魔药，我也想尝尝。”说起加盟 Google，李开复仍然显得兴奋。在 Google，几乎所有的工程师都把工作当成一种享受。把丁作当成生活中的第一需要，这几乎就是马克思所描述的共产主义社会中的情景，那简直是个天堂。而对于许多技术天才来说，这个天堂是那么的近。

Google 体现了互联网的自由精神，大家都可以做一些异想天开的事情，其富有创造性的工作环境令工程师们充满了创新的激情。Google 对技术人员的管理非常宽松，不主张工程师局限在某一个固定小组，他们可以根据自己的兴趣选择工作的方向，在一个小组工作一段时间之后，可以换一个组参加更适合自己的研究项目。而且，Google 的工程师们人人都能发出自己的声音，任何人产生一种哪怕是根本无法实现的想法都可以去尝试，而这些一开始都不考虑商业利益。将自己的梦想投入实验而并不是处处考虑商业利益，正是许多工程师们的理想。

至今，我们无法用非常简练的语言来概括 Google 的企业文化，但有些现象，却时时体现着这种独特的文化：一群穿着短裤与拖鞋的年轻人，对新技术有无与伦比的热情；对诚信的追求近乎执著；员工之间的关系平等、自由和透明；在赚钱之前先让客户满意，哪怕投入巨资。



Google 不仅创造了一个天堂似的工作环境，还想尽一切办法从餐饮等生活方面照顾好这些技术天才们。在接受媒体采访时，李开复就透露在 Google 中国的招聘计划中，不仅包括各种技术人才，还将包括厨艺精湛的厨师。

## 12.2 新力量与旧势力

世界上没有一家公司是完美的，但是 Google 是最接近向往的公司。——Google 某位工程师

每一个时代都有其标志性阶层的诞生，新的舞台应该有新的人物的表演。如果 Google 是代表互联网时代的新力量的话，那么，叱咤商界 20 年的微软则成为了某种围堵设障的旧势力。

没有人会否认微软是一家伟大的公司，即使过了 20 年，这家公司仍然保持着强劲的发展势头。但如果一定要进行一些比较，那么现在的 Google 之于微软，就如当年的微软之于 IBM 公司，Google 公司更符合互联网时代。无数 IT 人向往 Google，与其说是微软的衰败的开始，不如说是时代进化的特征。

而原来微软全球副总裁李开复跳槽至 Google，并出任后者全球副总裁、中国区总裁和奉命筹建 Google 中国工程研究院之后，人们才开始感受到：微软所代表的那个时代正在成为历史，而 Google 所代表的新时代正在来临。

比尔·盖茨无疑是商业史上最了不起的天才之一，但这次他却输给了时代，而非其竞争对手。

### 李开复投奔新主

2005 年 7 月 19 日，是个令 IT 巨头微软沮丧的日子。这——大，Google 宣布微软全球副总裁李开复即日起成为 Google 全球副总裁、中国区总裁和 Google 中国工程研究院主任。之后的几天里，互联网上处处都充斥着有关这条新闻的报道与评论。

7 月 21 日，正处于舆论焦点的李开复避开了媒体的采访，在其个人网站“开复学生网”([www.kaifulee.com](http://www.kaifulee.com))上发布了题为《追随我心的选择》的声明。

### 追随我心的选择

李开复 2005 年 7 月 19 日，追随我心中的声音，我离开了微软，加入了 Google。微软是一个非常了不起的公司。我在微软学到了很多，终身受益。尤其是有机会和比尔·盖茨先生共事，终身难忘。所以，微软是个了不起的公司，值得我们学习。

但是，Google 是一个让我震撼的公司。

令我震撼的是 Google 的“新一代技术”和那种对创新的热情。我发现 Google 遍地宝藏。它的技术和产品已远远超过了搜索，而最难能可贵的是每一个产品和网络服务都是“让人惊讶的好”。

它以“一切自己动手”的原则，像一个大实验室似的，让公司的计算机科学家能够自己设计特殊软件和硬件，从此尝到“有重大影响力”的感觉。它能够经过新的软件开发模式，使网络具备了可以直接更新软件的能力，不用让用户进行漫长的等待，真正地把互联网服务发挥到淋漓尽致，造福社会，引我们进入网络时代的新一代。这些新的技术其实是一种新的创新模式，这是我向往学习的。

令我震撼的是 Google 对诚信的执著。Google 是一个“不做邪恶的事情的公司”。它绝不允许伤害用户的利益，Google 的员工也不允许买公司的广告。当我第一天上班的时候，一位新来的同事提出一个“先发制人”的战略。在别的公司，他可能会被认为是天才，但是他周围的人马上说：“这是邪恶的。你希望别人这么对你吗？”然后，他很不好意思地收回了他的意见。这是我向往的一片“诚信”净土。

令我震撼的是 Google 对大众利益的追求。Google 上市时，坚决让股民直接买 Google 的股票，而不是由大投资银行分配给大户的做法，因此得罪了不少投资银行，但是得到了民众的好评。Google 是一个先让用户满意，以后再考虑赚钱的公司，如果不赚钱也没有关系。Google 大部分的软件和服务都是免费的，而且许多软件和服务推出多年到今天还没有找到商业模式，但是只要能够帮助大众，我们会继续地做。这种摒弃“唯利是图”的商场作风，赢得了用户的心，也带给了员工一种社会责任感。这是一种难得的信念，这是我尊敬的。

令我震撼的是 Google 的“激情魔力”。我认识的许多朋友都去了那儿。有些是资深研究者和科学家，我发现他们以前的憔悴消失了，他们充满了活力。有些是我的学生，我发现他们像找到了一个梦幻之家，上班像是在享受。当我见到这些人时，跳进我脑海的就是我在第三封信中写的：“当你对某个领域感兴趣时，你会在走路、上课或洗澡时都对它念念不忘，你在该领域内就更容易取得成功。更进一步，如果你对该领域有激情，你就可能为它废寝忘食，连睡觉时想起一个主意，都会跳起来。”这种对工作的热情是让我激动的。

令我震撼的是 Google 的“自由+透明”。每一个人可以自己选择做什么，然后经过大家的兴趣，结合成一个个的团队。每个人想的是怎么为公司好，做出对用户有意义的产品，而不是如何扩张自己的帝国。每一个人都是透明的，没有秘密，没有“三角沟通”。每一个人的目标和业绩都是透明的，在公司内部网络上即可看到。当我第一次见到一批 Google 的中国员工，他们说他们都在考虑回中国。当我问道，“你老板的队伍只有两三个人，老板不会怕你们走，劝你留下吗？”我看到几十对不解的眼睛，它们像在问我：“难道你不记得我们这里的自由+透明？难道你不认为我们的老板会为公司着想吗？”

这种团队的气氛是让我觉得欣欣向上的。

这些震撼激起了我的两个思潮。

青年+自由+透明+新创新模式+大众利益+诚信=Google 的奇迹。中国有最优秀的青年，如

果我能把 Google 的文化带入中国，是不是可以创造一个“Google 中国的奇迹”？是不是可以帮助中国青年创造未来多个“中国的 Google”的奇迹？在我的论坛上有位学生提出：“最后无论微软、Google、开复的纠纷如何解决，最后的真正赢家是中国青年，是中国。”知我者，学生也。

当我一次又一次的再审我正在收尾的《做成功的自己》一书时，读到我自己写的许多文字：“追求你的最爱”、“终身学习”、“你有选择的自由”，“做最好的自己”，让我想到的是我应该听听我心中的声音。无论这个决定带来多少困难，如果我没有追随我的心，我将终身后悔。如果我没有坚持我的原则，我怎么能建议你们这么做？

于是，我做了重大的决定。

我有选择的权力。我选择了 Google。我选择了中国。

我要做有影响力的事。在中国，我能更多地帮助中国的青年，做最有影响力的事。

我要成为最好的自己。在 Google，我能经过学习新的创新模式，成为最好的自己。

2005 年 7 月 5 日，我走进了我的老板的办公室，我的第一句话：“I need to follow my heart”。

在这则声明里，我们也许能多少了解李开复加盟 Google 的真实想法。在外界关注的风口浪尖，选择这样一种平和的方式发布非正式的加盟 Google 的声明，李开复可谓用心良苦。

不少中国大学生和 IT 人都是通过其个人网站“开复学生网”认识并熟悉李开复的，在这个专门为中国学生而建的社区网站上，李开复不仅长期坚持在线为中国学生解答学习、情感和职业等方面的问题，还撰写许多关于教育的精彩文章。其认真态度，让每一位浏览网页的人感动。

李开复突然弃老东家微软而转投 Google，一向低调神秘的 Google 再一次令人始料未及。而实际上，此前的 7 月 14 日，李开复在“开复学生网”上回复一条题为《Google 的核心竞争力究竟是什么？》的帖子，回复如此写道：“Google 最厉害的技术是它的 storage。它的 search、GMail、video、blogspot 等都是用这个技术做的。虽然它的收入大多数来自于搜索，但它的技术早已到了很多领域。”这，是我们今天能找到的李开复准备加盟 Google 的最早端倪。

实际上，李开复离开微软的念头早就已经萌生。自 5 年前从微软亚洲研究院负责人调任微软总部任副总裁以来，他一直“非常怀念中国，还有家人也是如此。”2004 年，李开复确定自己这 2 年内回到中国工作，这样可以有更多的时间去帮助中国青年。

2005 年 5 月初，就在大家纷传 Google 将成立中国总部、而且搜狐前总裁兼 COO 古永锵将出任 Google 中国区总裁的时候，李开复也在关注着 Google 与中国的有关新闻。

李开复感觉到这是个机会。在中国，要在微软等跨国公司获得一个高管的职位，机会并不是特别多，而这几年迅速蹿起并直接威胁到微软的 Google，也许是一个不错的选择。

于是，李开复抱着一试的态度给 Google 的 CEO 施密特发了一封邮件。李开复与施密特认识得很早。10 年前，当李开复尚在苹果公司(Apple)担任副总裁时，与当时在 Sun 公司任职的施密特

有过业务交往。

硅谷老江湖施密特显然从这封邮件里闻出了某种味道。正打算开拓中国的他，不想错过这个揽才的好时机。两人很快约定了面谈的时间。

为了避免不必要的麻烦，会面没有在 Google 或者微软的办公室进行，施密特特地选定 Google 公司旁边的一个高尔夫球场作为会面地点。这样，如果谈不拢，也不会对李开复继续担任微软全球副总裁造成伤害。

Google 爱才惜才的认真态度令李开复深受感动。那天，包括 Google 三架马车(创始人佩奇与布林、CEO 施密特)在内的所有 Google 高层领导都逐个与李开复进行交流。

那次会面之后，一切似乎都变了。两位创始人异想天开的技术热情和改变世界的野心，施密特对商业的深刻理解，更重要的是，他们对李开复的坦诚与热情，令李开复对 Google 的印象有了根本上的改观。而令他作出加盟 Google 的决定的，则是 Google 的另外两位副总裁。几年前，李开复就认识了这两位副总裁，当时他们在另外一家公司供职，而且显得非常苍老、给人以快退休的感觉。没想到，当李开复在 Google 再一次见到他们时，他们变得容光焕发，并且非常热爱和享受工作。

李开复没有在那天表达自己的态度。他甚至怀疑世界上是否存在像 Google 这样的工作天堂。

与 Google 高层会面之后，李开复开始了为期 3 周的休假。他决定在假期内进行一番调查，以最后确定自己是否继续留在微软。

为了应征 Google 是否像施密特描述的那样充满了魅力，李开复决定向一些 Google 职员了解情况。这于资历深厚的李开复而言并不困难，一些微软的前同事已经先行一步跳到了 Google。

接下来，大家就知道事情的发展了：李开复决定弃微软而去。这样，从最初的接触到最后的决定，只过了短短的 1 个月时间。

一切都妥当之后，7 月 19 日，Google 在加州的总部正式对外宣布将设立 Google 中国工程研究中心，并聘请原微软全球副总裁李开复博士主持，同时李还将担任 Google 负责中国市场的总裁以及 Google 全球副总裁。

一向低调的 Google 突然间提高了嗓门，高调宣布对李开复的任命。这种待遇，只有 4 年前受聘担任 GoogleCEO 的施密特才享受过。

Google 高调宣布此则人事任命，欣喜之情溢于言表。无疑，李开复是 Google 在中国实施其本土化策略的最佳人选。试问声誉极佳的华人李开复出任 Google 中国总裁后，一贯标榜“民族企业”的百度还能出什么好牌吗？在中国市场，Google 一直未能做到像在其他国际市场那样遥遥领先，甚至被在网民中名声并不太好的百度超过。许多网民认为，其中的一个重要原因，就是 Google 隔洋喊话而又鞭长莫及，未能好好经营跟当地政府的关系。而且，李开复长期担任跨国公司高管的

经历，能使他将美国式的 IT 企业文化与本土化有机嫁接。

李开复的到来，将大大改变 Google 中国的被动局面。李开复曾经创办微软中国研究院(即现在的微软亚洲研究院)，跟中国政府和高校等教育机构保持着良好的关系，而且在青年和大学生中有着良好的人脉与声誉。显然，李开复知道在中国什么事可以做，什么事不可以做。

李开复还将为 Google 中国吸引到不少技术天才，除了将会有不少旧部追随之外，李开复还将从大学生中发现不少精英。作为一个学者，李开复的技术也是 Google 所看重的一个方面。李开复在 MSN 网上搜索技术、语音识别、个人电脑信息搜索技术上都有涉猎并有所成就。尽管李开复坦陈“自己是语音技术的专家，在搜索引擎方面并不擅长”。但在将 Google 的许多产品进行汉化方面，李开复显然将会有自己的一番作为。

### 压跨微软的最后一根稻草

最近几年，Google 不断地往微软的背上堆加稻草，而李开复则是最后一根。

2005 年 7 月 19 日，就在 Google 宣布李开复加盟 Google 之后的数小时内，微软将 Google 和李开复一并告上了微软总部所在地华盛顿州金县高等法庭，声称 Google 和李开复违反了李在加盟微软时签署的非竞争合约及保密条约，微软要求法庭禁止李开复将微软中国运作的任何信息透露给 Google，也禁止他将微软中国员工带到 Google 中国，并要求在诉讼完结之前，法院禁止李开复马上为 Google 工作。

Google 则毫不示弱。7 月 21 日，Google 向美国加州圣克拉拉县高等法院反诉微软，认为李开复当初与微软签订了一份不公平的非竞争条款。Google 的副首席律师 Nicole Wong 认为微软的非竞争协议涉及范围太广。“这简直就是彻底的恫吓。”他说。

外界评论说，Google 此举试图将案件移至加州审理，在自己总部所在地打官司，Google 似乎更有胜算一些。

除了感受到竞争的残酷，我们还能闻到浓浓的一触即发的火药味。似乎，这是一场生死较量，双方都没有输的本钱。

Google 为什么要对抗微软?金庸的武侠小说中，江湖后辈要想成为新的武林盟主，就必须挑战现在的武林盟主并战胜他。Google 作为一家新兴的搜索巨头，微软成了其突破自身成长的天花板。而微软，则期望维护自己的“江湖地位”，最好是“武功盖世，千秋万代”。

然而，微软维护其 IT 业霸主的地位又是何其容易。

2004 年，Google 在距微软总部不到 15 分钟车程的华盛顿州 Kirkland 设立了一个工程师办公室，据说，其主要任务就是挖微软的墙角，到目前为止，已经有 100—200 名前微软员工流向了 Google。这样，既打击了对手，又将别家培养的好人才招至麾下这帮 Google 的年轻人，似乎不那么容易对付。



事情正在变得越来越严重。有时候，甚至发生一个小部门或者一个科研小组集体“叛逃”至 Google 的情形。而更让微软恼火的是，微软核心的核心——全球副总裁居然也被人挖走了。

2001 年，21 名微软员工集体跳槽至 CrossGain 公司，微软以违反“非竞争条款”为由向法院提起诉讼，最后成功迫使 CrossGain 解雇了这 21 名员工，而且在 1 年之内不得聘用。

手忙脚乱之余，微软想起了自己当年防止员工转投竞争对手的有效武器——非竞争条款。

为了证明李开复违反了“非竞争条款”，微软还向法院提交了两份文档记录。一份是 2004 年 5 月 18 日的微软高层会议记录，在会议上，李开复与微软主席比尔·盖茨等人讨论了微软的搜索技术，以及如何与 Google 开展竞争等议题。另一份文档，则是 2004 年 6 月 22 日微软总部发给李开复的电子邮件，话题是讨论如何拓展中国市场。

另外，微软还从李开复电脑的回收站里恢复了一份文档，此份文档显示，在 Google 与李开复签订工作协议时，李开复承诺：不会向 Google 透露任何微软的商业机密，Google 也不会为此提出任何要求。同时，Google 还预见到将遭遇官司，可能将导致李开复最长 1 年内不能为 Google 工作。但 Google 承诺，如果事情一旦发生，将给予李开复 1 年带薪假期。

微软的努力终于为自己挽回了一点脸面。8 月初，华盛顿州金县高等法庭对李开复开出了临时性工作限制令，要求李开复目前不得在 Google 从事任何产品、服务或其他项目的开发，其中包括网络和桌面搜索技术。微软要求法院将该限制令延长到明年 1 月的庭审期。该诉讼案的听证会定于 2005 年 9 月 6 日举行。

微软的震怒与全面狙击，缘于李开复在中国和华人中享有的良好声誉。如果李开复成功跳槽至 Google，那么人才流失的骨牌效应会让微软无法承受。1998 年 7 月，李开复离开 SGI 加盟微软，4 个月后出任微软新成立的亚洲研究院院长。李开复温和仁厚、谦逊好学，而且经常帮助中国的青年和大学生，有着良好的人缘和声誉。微软亚洲研究院位于中关村，毗邻北大、清华，李开复决定从中国学府吸收并培养技术人才。在他的努力下，微软和清华大学、浙江大学、哈尔滨理工学院、香港科技大学建立了联合研究实验室，微软每年为 200 个中国博士生提供到北京实验室实习的机会。

同时，李开复还从海外吸引了一批顶级华裔电脑工程师，并从惠普、RCA、行业巨头延揽众多软件人才。

在李开复的苦心经营下，微软中国研究院作为一个基础科学研究机构，被麻省理工学院《技术评论》杂志誉为“世界最火热的实验室”。

出色的业绩使得比尔·盖茨对李开复颇为倚重。2000 年 8 月，李开复升任微软全球副总裁，回到微软总部主持自然式交互服务部，这也使得他成为微软地位最高的华人。其主要任务是开发包括语音识别技术在内的人机互动技术。

## 12.3 打造“梦幻Google”中国版

具有新想法的人在其想法实现之前是个怪人。——马克·吐温

2004年8月中旬NASDAQ上市发行时，Google股价为85美元，市值为231亿美元，上市一路飙升，2005年6月28日股价达到304美元，市值已达845亿美元。

Google的股价神话正在照耀整个华尔街，互联网英雄的再次出现诱发了自纳斯达克(NASDAQ)崩盘之后人们对于英雄潜伏已久的渴望，网络经济再度处于一种全球性的狂热之中。

这时传来消息，原微软全球副总裁李开复将出任Google全球副总裁和中国区总裁，并奉命设立Google中国工程研究院。而此前，Google已经在上海购置办公室。神秘低调的Google突然高调进军中国市场，其雄心路人皆知，中国搜索市场的竞争格局也将更添变数。以技术遥望中国

尽管有种种迹象表明Google将加大对中国市场的投入，但是目前Google将亚太地区的惟一办事机构设在了日本，至今在中国没有放置一台服务器。这对于中国网民的搜索速度将是一种限制，与其他原因交织在一起，则构成了Google在中国市场裹足不前的表象。

业界观察家认为，中国搜索用户对于Google的偏好，并非来源于Google对中国市场以及搜索习惯进行研究之后，实行市场推广的结果。实际上，这一切都来自于中国网民对于Google技术的迷恋。

Google以技术为根本立足点，它相信“优胜劣汰”的技术“达尔文主义”，以技术搜索全球网络资源。许多网民非常热爱Google的技术，但是技术强并不等于市场强，商业历史上也经常发生低技术打败高技术的事例。如果Google继续以目前对中国市场不痛不痒的态度，以后在中国恐怕会遭遇颜面皆失的尴尬。

与Google的漠视形成鲜明对比的是，雅虎(中国)即将把服务器转移至国内。至于借助3721而获得的流量、桌面客户端的占有率、渠道、ICP牌照等稀缺资源，更为Google所望风不及。

无论Google在商业策略上如何的出其不意，但于中国市场而言，Google所要面对的一个事实是，本地化缺位将为Google进入中国设置重重障碍。从目前所掌握的Google中国计划上，我们还没有明确看到Google的具体打算。

Google为什么还不进军中国呢？许多网民感到失望甚至不满。但事实是，Google还处在以技术遥望中国大陆市场的状态当中。

Google的运作非常不透明，即使上市成为一家公众公司之后也仍然我行我素。虽然我们一时无法揭开这个始终沉默着的企业的面纱，但是其技术却不容置疑。搜索技术是需要积累和打磨的，雅虎要想短期内超越Google，基本上没有可能。而以中国搜索厂商对决Google的力量对比来看，中国厂商在技术上明显处于下风。全球累积的网页大概有100亿页，Google网页数据库已逾40亿页，

而国内最大的海量搜索引擎网页数据库最多也就 2 亿页，孰优孰劣立马可判。

中国“下一代因特网搜索引擎”项目主持王亮博士的见解也印证了 Google 超强的技术实力。他认为，现在业界热炒的“第三代搜索引擎”、“智能搜索”等仅是概念炒作，其实质没有独立技术内核，均基于第二代的“超链接分析技术”。而在第二代技术开发应用方面，Google 技术最强。不过，本书以为，Google 漠视中国市场的态度有望在 Google 上市之后有所改变。上市之后的 Google 已经由一个自闭型的技术公司转变为一个商业化公众型企业，Google 必须扭转企业单纯的技术性质，逐渐向成熟的商业化公司转变。Google 除了追求技术的完美外，更重要的显然是为股东提供价值，而中国搜索市场的快速成长所带来的财富容量是 Google 万万不可小视。Google 依旧保持着冷静和沉默的风格，人们相信巨额的市值将为 Google 带来更强劲的技术研发投入以及全球推进的速度，届时，来自硅谷的光芒将直抵中国。

### 坎坷中国行

Google 创造了新一轮的硅谷神话，也赢得了全球网民的热望与追捧。不过令人遗憾的是，无论 Google 在美国和其他地区多么成功，但在中国却正面临逐渐被百度和雅虎超越的境地。但艾瑞分析师表示，尽管 Google 造就了许多亿万富翁，但中国市场对它始终都是一个巨大的诱惑。据统计，2004 年中国搜索引擎运营商市场规模为 6.4 亿元人民币，预计 2007 年将达 33.7 亿元人民币。

根据市场调查公司艾瑞的统计数据，2004 年，Yahoo、3721、一搜三家在搜索市场上的总市场份额为 30.2%，略低于百度的 33.1%，而 Google 只占了 22.4%。但到了 2005 年第一季度，百度的市场份额已经上升到 37.4%，Yahoo、3721 和一搜占了 32.2%，Google 已经下降到 19.1%。百度、雅虎、中搜等几家搜索引擎企业已经在 2004 年为自己在市场和网民中打下了坚实的基础，搜索引擎市场已经在 2004 年完成了洗牌，企业在大规模投入后，就需要创造利润，因此回报投资者成为 2005 年中国搜索引擎企业的经营核心。

与此同时，Google 正在接受着来自中国本土的搜索引擎公司的挑战。实际上，Google 在中国市场上的表现并非一直如此低落。2002 年，Google 实现中文搜索功能，其强大的搜索能力受到中国网民的热捧。此时 Google 也已经将雅虎掀下了马，成为世界第一搜索引擎。但是 Google 没有乘胜追击。2002 年，Google 在国内没有设立任何机构，也没有进行任何品牌宣传与市场推广，仅仅依靠一传十、十传百的口碑在广大网民中间流传。在全球潜力最大的搜索市场，Google 仅将技术的触角伸入中国，没有任何商业经营的功利色彩，其单纯的背景反而赢得了网民的喜爱。世界上已经有了太多叫好不叫座的商业经营失败案例。虽然在中国已拥有让竞争对手垂涎三尺的良好口碑，但在实际营运上，Google 却一直裹足不前。在中国互联网管理部门的眼里，Google 仅是不曾在中国注册过的一家外国公司。

Google 似乎还没有意识到自己在中国即将遇到一些困难。同年 8 月 31 日始，Google 中文

网页一度被关闭。在解释 Google 停止服务的原因时，政府相关管理部门说，在针对网络有害信息治理检查中，该搜索引擎多次被发现含有非法内容，为了使信息搜索业务朝着正确、健康的方向发展，Google 的搜索引擎服务已被无限期停止。对此，Google 或许认为，自己“从不手工或人为处理什么，遵循了互联网的精神和原始习惯，只是从技术着手”。但正是 Google 在技术上的固执和我行我素，问题似乎正在变得更糟。墙倒众人推，更何况 Google 只是一家在中国没有注册的外公公司。

Google 中文搜索服务暂停后不久，中国搜索联盟宣布正式成立，并由成立初期的 30 多家政府网站组成的中国搜索互联，发展成为到 2003 年的由国内 30 多家政府网站、200 多家各地信息港和众多商业网站、行业网站所组成的国内最大的商业搜索引擎服务平台。

Google 遇到本土搜索势力的联合阻击。而且这种来自于市场的敌对意识却日渐加强，并成为一种无法挥却的潜在心理。除了在技术上主动之外，Google 似乎处处都显得被动。

许多网民认为，Google 的技术和产品都比其竞争对手要好，缺少的是市场推广和公关策略。就目前而言，Google 应花更多的精力来研究中国市场、中文搜索技术，跟其竞争对手短兵相接。如果 Google 动作迟缓，还是想以前那样隔洋喊话，遭遇覆舟之险也不是没有可能。

不过，Google 似乎也对自己的中国市场政策作了检讨与调整。自 2004 年年初以来，Google 的几步棋招虽然声势不大，但走得颇为有章有法，不失巨头风采。

2004 年初，Google 销售网站中文版悄无声息地开通运营。Google 销售网站共提供了十多个国家的语言版，中文版本就一下子占到了两个，使其进入中国的步伐进了一大步。随后，新浪抛弃百度选择了 Google。新浪认为 Google 是目前搜索市场的真正强者，而新浪一向趋向于和最强者合作，只有他们才能帮助新浪为自己的客户提供最好的服务。Google 在中国的推广开始直接面对客户，而甩开“代理商”，以便最大限度地渗透中国市场。而且，与以往的漠视相比，Google 现在对中国市场突然表现出了热望。

2005 年 5 月 11 日，Google 正式宣布已取得在中国的营业执照，并正式设立上海办事处。目前，Google 已经租下了上海世纪商贸广场的整个第 20 层，而这里曾经是仁科被甲骨文收购前的办公场所。有好事者前往探营后形容“足以容纳 200 人同时办公”。同时，原搜狐总裁兼首席运营官古永锵将成为 Google 中国办事处“掌门人”的消息也不径而走，随后还传出 8 月 1 日正式辞职的原雅虎中国区总裁周鸿玮。当然，直到 2005 年 7 月 19 日，我们才知道真龙天子是李开复了。

但 Google 对于进入中国市场还是一如往常谨慎小心。有分析人士认为，中国的搜索市场环境也许跟美国很不同，在关键词过滤、知识产权保护等方面，这些并不是光靠资金和技术就能解决的，Google 还必须交很多学费。而且有消息说，Google 以百万美元巨资买回了几年前被别人抢注的 CN 域名 Google.com.cn 以及 Google.cn。以前，如果登录被北京国网公司注册的这两个域名，将指向“Google 创可贴”。之前，Google 曾向中国国际经济贸易仲裁委员会提出争议请求，但被驳

回。无奈之后，Google 选择了赎买。这显示了 Google 对开拓中国市场的决心。

除了在中国设立办事处这种保守的市场开拓方式，Google 还有另一条路：跟中国本土搜索公司合作或者收购一家本土公司。而被 Google 公司纳入法眼的，是中国搜索市场的“一哥”百度。

百度是目前中国搜索市场上最大的公司。此前，Google 已经向百度投资了 499 万美元，双方建立了合作关系。而今后 Google 增持百度股份、双方成立合资公司甚至 Google 收购百度都不是没有可能。目前，百度已经在纳斯达克(NASDAQ)上市，并实施了反收购的牛卡计划。因此，通过购买股票的方式收购百度，从而在一夜之间取得时间、渠道、本地化优势的设想暂时受挫。但是随后，Google 马上还以颜色，宣布了李开复出任中国区总裁的消息。

Google 在中国遭遇一连串的失意之后终于萌发了进军中国的战略计划。中国搜索市场已经听到了 Google 这个巨人的脚步声。

### 前路未有穷期

Google 在中国受挫，不免引起了业界人士的诸多遐想。有专家批评 Google 缺少深根中国的本土化魄力，致使 Google 对于中文以及中国文化的理解上与国内搜索公司相比还有一定的距离，而这直接导致了用户的流失，有些忠实的 Google 迷开始兼顾百度。虽然 Google 强大的数据库容量，能够给出多种匹配汉字，但汉字匹配精度相对较弱，这些都使 Google 在中国市场为竞争对手所诟病。

中国搜索总裁陈沛认为，Google 的英文搜索确实非常好用，效果要超过其他搜索公司。但是在进行中文搜索时，Google 的搜索结果往往把单词拆得太碎，以至于搜出来的东西都不是想搜的东西。

当然，问题还不止这些。除了对中国语言、文化的陌生外，Google 在中国也面临着渠道的挑战。在美国和其他许多地区，Google 采取的是直销模式，广告主可以通过登录 Google 的官方网站 GoogleAdWords 页面注册办理(需国际信用卡)。这个过程没有任何中间环节，简单快捷。但是，在美国很好的方式不见得能在中国适用。

国内的搜索广告基本上多了一个环节：渠道代理商。百度和雅虎中国从几年前就开始建渠道，但是 Google 至今在中国国内连正式的分公司都没有，根本无法操作如此多的事情。到目前为止，Google 在国内没有一家代理商。尽管 Google 目前在中国市场遭遇了一些挫折，但是凭着多年来累积的超强技术实力，卷土重来重新夺回搜索引擎第一的宝座也不是没有可能。Google 一向的做事风格是，不做则已，要做就做最好。

许多人也似乎闻出 Google 布阵中国的火药味了。6 月中旬，高考已经结束。在中国，高考是引起各方关注的大事，而 Google 则专门针对中国高考推出了中国大学的搜索，这说明不仅是在本土市场，在中国市场上 Google 其实也很敏锐。一向十分敏锐的 Google，能否在中国市场上大展英



姿呢？

另外，原本以为 Google 挑战微软尚需要些时日，却没想到因为李开复事件而使双雄对决提前上演。

Google 似乎已经下定决心要在中国市场有所作为。因此不管与微软的官司将如何收场，都丝毫不会阻止其在中国扩张的雄心。

2005 年 8 月 19 日，Google 宣布计划第二次发售股票，再筹集大约 40 亿美元的资金。这一举措引起了人们的推测，许多人则认为 Google 可能用这笔现金进行收购。尽管现在还不清楚 Google 将这笔资金作何用途，但在真相大白的那天，Google 也许又一次令人吃惊而且大感意外。

## 13. Google 会突然死亡吗

### 13.1 Google 新闻公正吗？

你 20 年积累的好名声，可能在五分钟就失去。 ——沃伦·巴菲特

由计算机选择的 Google 新闻(Google News)真的如它自己标榜的那样公平、客观、中立吗？

搜索似乎确实可以做任何事情，Google 公司又将搜索技术应用到了新闻的选择程序中。与其他门户网站购买新闻的方式不同，Google 新闻的选择过程中将没有人为介入，取而代之的是计算机，即用计算软件来搜索选出当大的重要新闻，并排序后刊登在 Google 新闻上。

Google 选用的算法秉承了其一贯风格，构思极其单纯。从全球选出约 4 000 家新闻报道机构，计算机软件随时浏览刊登在这些媒体 Web 站点的新闻，然后计算每条新闻被其他站点链接的链接数，并从链接数最多的新闻起进行第 1、第 2 位的排序(每隔 15 分钟刷新一次)。

Google 新闻的构想是，“将选择任务交给计算机，而计算机是不会作弊的，这能确保选择新闻时的客观与中立”。

事实上，Google 新闻的客观与中立恐怕要大打折扣。因为 Google 新闻选取的 4 000 家新闻报道机构，其新闻都经过人为编辑。在国内，许多网站都设有网站编辑，专门负责网站内容的建设，添加、刷新每天的新闻以吸引客户流量。而且，新闻在报道、转载的过程中可能会受到赞助企业甚至是政治派别的压力，因此新闻本身就有赖于人的主观意识，而且可能无法真实反映事情的真相。比如，网络上曾经一度出现“美国总统布什访问加拿大时被加方拘捕”的假新闻，并迅速被许多网站转载。如果按照这种算法，这条新闻有可能登上 Google 新闻的头条。而事后才表明，这条新闻只不过是一网站编辑的恶作剧而已。

因此，尽管 Google 新闻根据“客观、中立”的选择新闻的标准受到网民的欢迎，但实际上根本无法做到。尽管如此，Google 仍然有自己的解释：“尽管一开始从主观的选择起步，但通过这些新闻集中起来进行平均处理，得到的结果仍然是客观的。”而且，Google 新闻中亚洲的新闻远远低于美欧新闻。所谓的全球新闻，实际上却是以美欧为主流的新闻，因为排序在前的几乎都是美欧新闻。许多亚洲用户对此提出了质疑，认为 Google 新闻带有明显的地域歧视。比如，Google 新闻选择的那 4 000 家新闻机构，是否按照地域分布公平、合理？Google 解释说，那并不是有意偏袒美欧，而是计算机程序自行统计处理的结果。如果你进一步深究原因，他会告诉你说，因为美欧在互联网用户的数量上占有绝对优势，因此在全球范围内单纯统计链接数，可能反映的是美欧人的观点。

由此也可能会引发一系列问题。出于东西方价值观念的不同，许多亚洲人对美欧关注的话题显得并不关心。而网络上流行的主流价值观念以及国家舆论，都被美欧牢牢把握。这可能会影响世界文明的多样性，造成美欧的优势心理而向别国强行推销价值观。文化的殖民比经济、政治上的殖民可能更可怕。难怪许多国家的网民提出“反对 Google 入侵”的口号。不过，随着亚洲互联网用户的增长，这一局面也许会有改观。目前，中国是互联网第 2 大国，用户仅仅低于美国。但是由于政府对国内互联网用户的访问网站有一定限制，因此有时候不能浏览未通过审查的西方 Web 站点。因此通过互联网而对国际舆论造成的影响就比较小了。

从某种意义上说，Google 新闻反映的这个世界，与事实上的国际力量分布与对比是比较吻合的。只不过，一向标榜自己民主、自由、公正的 Google 反映了世界的实际状态，而不是世界应有的状态。

## 13. 2 动了知识产权的奶酪？

大海的表面很难保持平静，社会价值的均衡更是如此。它由供求决定：

人为的或法律的东西，往往因为生产过剩和企业破产而反过来惩罚它们自己。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生 (Ralph Waldo Emerson, 1860 年)

实际上，关于 Google 新闻的话题还远远没有结束。

现在，你可以经常看到有关这样的新闻：Google 市值超过时代华纳，成为最有价值的传媒公司。在公众眼里，Google 已经从简单为用户提供信息检索服务逐渐发展成为一个多媒体中心。然而这对 Google 似乎并不是什么好事，因为越来越多的人向其提出了质疑：为用户提供便利不能构成侵犯知识产权所有者合法权益的借口。

传统的 Google 搜索结果一般都是一长串网页链接地址，然后列出从每个网站上摘抄的大约

20 个字内容的要点。用户一般认为这些摘抄内容不会侵犯任何人的知识产权。法庭一般都会允许“合理使用”摘抄内容，例如摘抄书评中这本书的部分章节。一旦用户点击自己看中的某个链接，就会立即被转到另外的网站上，此后 Google 就无需再为用户的浏览内容负责了。

但对于新闻类型的内容，即使 Google 的搜索结果只用到只言片语，仍有一些公司会提出抗议。Google 通过把 4 000 家新闻网站的图片和文章汇集一起搜索排序，方便了无数网民，但同时也给自己惹来了一场关于知识产权的官司。

总部设在巴黎的法新社是世界知名的新闻通讯社，记者遍及世界每一个角落。法新社多年来一直采取付费订阅方式向其用户提供新闻服务，它为包括电子媒体在内的各种媒体提供新闻，网上用户达 600 家，其他许多新闻机构也采取类似的赢利模式。而 Google 新闻通过互联网搜索到的图片和新闻信息则免费提供给网上用户，这在新闻通讯社看来，夺去了他们的饭碗。

2005 年 3 月，法新社向设立在哥伦比亚特区美国联邦地方法院 (District Court for the District of Columbia) 递交起诉书，诉状中说，被告未经许可而擅自在其 Google 新闻网站上连续引用法新社新闻图片、标题、摘要以及以及可以点击打开阅读全文的网址链接，这侵犯了法新社版权，Google 必须至少赔偿 1 750 万美元的损失。法新社同时发表了一份声明：在未经同意的情况下，任何机构都不得使用法新社发布的图文信息，Google 没有理睬它的要求，截止递交起诉书为止，仍然在毫不收敛地侵犯它的版权。法新社总经理 Pierre Louette 在声明中表示，Google “不能自己重新确定哪些应该收费，哪些不应该收费。”

法新社似乎有足够的理由对 Google 提起诉讼。作为老牌通讯社巨头，法新社其实早有防范，在其网站上设置了一个防止搜索引擎进入的文档，试图从根本上避免其新闻网页被列入搜索网站的索引。但这根本不起作用，因为法新社虽然不是 Google 的直接新闻来源地，但用户可以通过 Google 搜索其新闻信息，而信息的来源地是法新社的新闻用户。无疑，这样下去，许多新闻用户就完全可以不经法新社而获得新闻来源，而这些新闻都免费。推而广之，这对所有的新闻机构都构成了挑战。

现在，人们可以通过 Blog 等形式成为出版人，而网络刊物也日益成为网民的新闻来源地。法新社状告 Google 侵权案无疑将对互联网产生深远影响，甚至有可能导致互联网搜索引擎受限。如果这一诉讼成立，那么很有可能产生骨牌效应，Google 很可能将面临无数相关诉讼，从而深刻影响其新闻网站的发展。

有专家认为，诉讼最终结果将取决于 Google 是否有足够的理由让法院相信，Google 新闻的行为是法律许可的对受版权保护作品的“公平使用”。这有两个主要因素可以作为考量的标准。一是使用的目的和特征是出于商业目的还是非营利目的；二是受保护作品的本质；三是对受保护作品的使用程度；四是使用对被保护作品价值及潜在市场的影响。

一些法律专家也为 Google 支招：Google 可以辩驳说，Google 新闻并没有严重影响法新社销售产品的能力，而是相反地通过让更多人阅读增加了法新社新闻信息的价值。

但法新社则认为，Google 并没有给法新社新闻信息增加多少价值，因为 Google 新闻网站跟法新社用户的网站相比没有任何创新。惟一的差异是 Google 是通过软件而非人工决定排版，Google 实质上是在进行“批发式偷窃”，对法新社的商业利益造成了极大的伤害。法新社律师口气强硬地表示，鉴于损失已然造成，法新社将把诉讼进行到底。事情似乎已经到了剑拔弩张、不可妥协的地步了。法新社的律师考夫曼(J. shuaKaufman)说，“Google 欠我们整整三年半的使用许可费，这将是上百万美元的业务。法新社绝不会罢休”。

面对法新社的强硬姿态，Google 开始将身段变软，承诺去除存在争议的法新社新闻信息产品，但又为自己留了点退路，说技术上难以于一夜之间完成。Google 发言人史蒂夫·兰登发表声明，声称各网站可以向 Google 提出 新闻信息删除要求，但大多数网站被罗列在 Google 新闻内对他们及其读者有利。

其实，Google 已经不是第一次遭受侵犯知识产权的指控了。早些时候，美国一家图片网站也曾对 Google 提起诉讼，指控其通过链接为网民提供这个网站拥有的图片，从而侵犯了其版权。此外，还有几家公司就商标使用问题曾对 Google 提起诉讼。大部分诉讼至今仍没有结果。

Google 关于侵犯知识产权的烦恼还远远不止这些。付费搜索广告业务是 Google 的主要业务板块，然而现在也为 Google 惹来了麻烦。美国维吉尼亚东区地方法庭一位法官表示，该法庭驳回了 Google 和 Overture 要求美国政府雇员保险公司(GEICO)撤诉的请求，从而认定 2005 年 5 月 GEICO 对 Google 和 Overture 提起的“关键字广告”服务侵犯其所持有的“GEICO”商标权的诉讼是合乎情理的。此案将在今后进行下一步审判工作。

Google 没有就法庭的裁决发表更多的评论，但在一份声明中称 GEICO 的指控毫无道理，而且表示不会因此而让步。而 GEICO 则表示对裁决非常满意，认为 Google 这种非法使用知名品牌的业务模式完全不合法，应该出台相关法规尽早禁止。

由关键词广告所引发的商标权之争使 Google 始料不及。而此前，Google 鼓励广告客户购买更多的关键词，有时候会包括其他的知名品牌甚至是竞争对手的商标。如一家快递公司购买了关键词“联邦快递(FedEx)”，那么当有人在搜索“联邦快递(FedEx)”时，结果就有可能出现这家快递公司的广告。显然，这是搭了知名品牌“联邦快递”的“顺风车”。

而在 2004 年 8 月，美国著名的网上拍卖公司 eBay、花花公子公司和法国路易斯威登公司都曾经请求 Google 公司屏蔽其搜索广告中自己的商标，认为以 Google 的做法容易让第三方广告商滥用知识产权。戴尔、惠普也都曾经向 Google 发出过立即停止销售自己商标关键词的要求。

所有这些都构成了阻碍 Google 继续前行的拦路石，稍有不慎，Google 这个最新的神话就

有可能瞬间破灭。

事情后来又有了新的发展。2005 年 8 月中旬，Google 在经过和出版界、出版行业协会和作者的广泛讨论之后，宣布将暂停其数字图书馆计划，并将在 11 月对此项目计划作出修改。

知难而退，对于一家势头正盛的公司而言，这似乎需要一点勇气。

### 13.3 个人隐私的偷窥者

当我们做对了，没有人会记得； 当我们做错了，没有人会忘记！ ——美国华盛顿国立气象研究所

Google 已经成为许多生活与工作中不可或缺的查询工具。然而，Google 也带来不少烦恼——你在使用 Google 产品的同时，你的个人隐私也正受到威胁。Google 成为搜索代名词的同时，“我被 Google 了！”也成了“我被跟踪了”的同义词。而最为可怕的是，Google 经常推出一些非常好用的免费产品，使你形成一些使用习惯，当你发现你的隐私被泄露时已经为时已晚。这颇有点“请君入瓮”的味道。

比如 Google 的免费 Gmail 邮箱，给人最深刻的印象就是容量大而且免费，其次便是与其他邮箱有着明显的不同之处——Gmail 没有邮件文件夹，而是由用户自己给邮件加上标签。同一封邮件可以加上多个不同的标签，使分类管理更加方便灵活。同时通过对发信者、来信主题、来信内容等过滤，达到细化分类。这些都无疑提高了阅读邮件的效率。

在使用者一开始使用 Gmail 邮箱时，Google 也专门向你说明：本款产品全部免费，但你可能收到文字广告。比如，如果你的收发邮件里有“物流”这个词，就会有有关运输公司、仓储、快递、货架、集装箱以及各种物流会展的信息；如果邮件中有“出游”这样的词，那么就会出现各个旅游公司、宾馆饭店的广告信息。

于是，用户就问了，“Gmail 是如何知道邮件里的有关内容的？”惟一的答案就是：Gmail “偷看”了用户的电子邮件。在现实中，公民有通信的自由，私拆偷看他人信件是违法行为，电子邮件也具有同等法律效力。

美国加州议员 Liz Figueroa 曾经起草一份法律文件，试图阻止 Gmail 免费电子邮件服务。“在邮件中附上别人的广告，跟在卧室里摆放一个硕大的 广告牌没有两样，Google 应该对其策略进行重新调整。”Figueroa 说。

对此，Google 却很轻松地表示，Gmail 的广告方式与所有邮件过滤器一样，都是自动化扫描，机器是不会“偷看”信件的。尽管 Google 一再强调没有雇员能够介入其中，但是在美国、欧洲甚至世界的各个角落，许多人参与了一场关于“网络隐私权”激烈而又没有结果的争吵。



在欧洲，一家民间隐私保护协会也抱怨说，用户无法彻底删除 Gmail 信箱中的电子邮件，Gmail 服务违反了欧洲的隐私法。对此，Google 在一份声明中表示“将与欧洲的数据保护部门进行协商，以尽快消除人们的隐私恐惧”。

Google 仍然在马不停蹄地汇集信息，因为它的目标是“做全球信息的组织者”。但是 Google 从来不会主动删除索引中的任何信息。许多人为了确保自己的私人信息不被 Google 捕捉到，为自己的网站设置了密码等。尽管采取了一些技术措施，但有时候你可能仍然无法防范。当你轻轻点击鼠标窥探他人隐私而大大满足你的好奇心时，很可能你也正被别人窥探着而需要为以后的隐私外泄而饱受痛苦。

本节的内容可以轻松点，我们来听两个小故事。

35 岁的米歇尔原来在波士顿一所中学当老师，日子一向过得很平静。然而，他在 3 年前却因为在 Google 上暴露了年少时候的个人隐私而失去了工作，甚至因此而至今还找不到工作。

如果在 Google 上搜索“米歇尔”，那么，你将看到关于米歇尔过去与现在所有情况的 100 多条信息。这时你会明白米歇尔为什么会丢掉工作了。这位仪表堂堂、温文尔雅的中学老师，在他 17 岁时是个小偷和吸毒者，为此曾经被关进监狱。

实际上，米歇尔并没有隐瞒自己年少时曾经失足的去。20 岁时，他决定改过自新，在几本小册子里记述了自己的这段经历以表忏悔。此后，他得到了一份教导他人的职业，成为一所中学的老师。

然而米歇尔万万没有料到，17 年后 Google 让他丢了工作。不知什么时候，小册子中的内容被好事者放到了网上，然后又被 Google 这个搜索引擎捕捉到。3 年前，米歇尔的一位同事上网时无意中通过 Google 搜索发现了米歇尔过去的事情。不久，米歇尔遭到辞退，校方的理由是这种个人背景不适合教导他人。

其后，米歇尔又陆续找过几份工作。让他感到苦恼的是，第一次面试时应聘方很满意，但又都在不久后突然中断了与他的联系。“一定是有人 Google 我了。”米歇尔无奈地说，“大多数人一旦在网上看到你的资料，就彻底把你否定了，根本不会听你的解释。”

米歇尔丢掉了工作不用太伤心，因为有人因 Google 而丢掉了两任女朋友。

1999 年，与莱瑞交往不久的女朋友突然提出分手，这让他丝毫没有思想准备，因为此前两人感情一直很好。后来他知道了原因：女孩通过 Google 搜索知道了他 8 年前曾经盗窃，而且为此而入狱。莱瑞非常沮丧。他说：“我总不能认识一个人就告诉他我过去曾经做过坏事吧，何况我现在已经改过自新了。可是，Google 却在任何时候都把我的这些隐私暴露给任何人。我感觉许多人都生活在的 Google 监视下。”不久后，莱瑞开始与一个活泼漂亮的女孩约会。这时他变得聪明了点，先下手为强：Google 新的约会对象。这时候轮到他吃惊了，搜索出来的结果表明：跟自己约会的这

个女孩竟然是个色情小说家，而且还有性虐待倾向。莱瑞在后来的约会中，吞吞吐吐地提出了这个问题。女孩怒不可遏：“好啊，你竟然敢 Google 我！”当然，读者也猜出来了，莱瑞又成单身了。几天后，好奇的莱瑞想知道一下自己在 Google 上又是什么新的形象，于是再次在 Google 上搜索自己名字。他发现情况越来越糟：在关于自己个人资料的相关链接中，又多了“色情狂”、“虐待狂”等新字眼，或许是莱瑞因为知晓了那女孩的隐私而招致泄愤吧。

有了 Google，像米歇尔、莱瑞这样的人却无法找到工作、女朋友了，这确实令人害怕。

现在，许多美国人对 Google 又爱又恨。而随着 Google 的全球化扩张，除美国外的许多地方也在开始担心自己的隐私泄露的问题了。

美国是个电子网络高度发达的国家，姓名、出生年月、电话号码和住址等个人信息很容易通过 Google 而泄露，这给了犯罪分子以可乘之机，他们可以用来盗用信用卡、银行账户等。有了 Google，像米歇尔和莱瑞这些无辜的人们已经毫无隐私可言，那他们其实不愿意提起自己那不堪的个人历史。

在招聘员工时，在 Google 上用员工的名字搜索一下，看其过去是否有什么劣迹。这似乎已经成为了许多公司当然的习惯。但是，如果你一旦像莱瑞那样被人抹黑，在伪造的简历上被添加上不良行为的介绍，那么你的梦魇就开始了。

如果你是 Google 的用户，那么你一定看到过这样的提示：“Google 会将一个 Cookie 发送到您的电脑。Cookie 是一组数据，用于标识您的特定用

户身份，如果您拒绝接受 Cookie，某些 Google 搜索服务可能无法正常工作。”这意味着，你一旦拒绝接受 Google 在自己的电脑上安放间谍文件，就可能无法正常使用搜索服务。

Google 宣称，“Google 所记录和保存的信息包括：日期、浏览器类型、浏览器语言和各个查询的 IP 地址”。实际上，Google 还记录每一个用户在其上面搜索时提交的“关键词”，比如“如何找邮局”、“黑客技术”等。这样，Google 实际上记录了何人、何时在何地进行了何内容的搜索。这样，每一个用户在其搜索引擎上的任何活动都在 Google 的尽情掌握之中，最终就能准确地分析出用户的爱好、行为甚至在这个时间段内的心理活动，这要比美国联邦调查局还厉害。这将会是隐私维权机构对 Google 所拥有的海量私人数据表示担忧，而且担心私人

数据可能变成政府调查机构的数据库。他们敦促 Google 定期删除所收集的私人信息，因为 Google 的这些数据要保持长达几年的时间。Google 搜索工具还可自动为浏览过的界面建立缓存，即使用户删除了 IE 缓存和文件，这些东西仍可通过桌面搜索找到。家庭成员或者同事可以轻易获得硬盘上的缓存。只要利用 Google 的“搜索我的历史”服务，那么你在硬盘上删除的任何东西，都可以被那些接触你电脑的人轻易地看到。

Google 的卫星地图服务曾经一度搜索出了美国最为保密的军事基地。而老百姓更加担心的

是，网络上查找到自己的家庭住址，然后通过卫星地图搜索服务可以轻易查找到自家所在地的胡同。自己的家庭住址暴露所有人的眼前，这也是一件非常可怕的事情。

另外，还有许多人借助 Google 搜集竞争对手的情报。而有一些商家为了商业利益，专门在网上搜罗电子邮件，然后将自己的产品广告发往这些邮箱。这是垃圾邮件越来越多的一个很重要的原因，Google 也难逃几分罪责。所以，当你在 Google 上搜索自己需要的答案时，Google 也在你身后注视并记录着你的所有活动。

实际上，Google 获取的用户隐私比本书所列举的要多得多。数量、真实性、精确度，都足以让最著名的调查公司、安全机构汗颜——这对个人和国家都构成潜在的威胁。

Google 首席执行官埃里克·施密特(Eric Schmidt)表示，尽管 Google 有时可能涉及到个人隐私问题，但 Google 不会违反公司“不要作恶”的创立格言。“Google 绝对不会挖掘哪些非公开信息。”他说。然而，当这些隐私对用户造成伤害时，Google 显然也无能为力。

### 13. 4 Google逐渐变得邪恶？

垄断者将本应归所有人自由享有的东西攫为己有……夺取他人生意的垄断者，夺取了他人的生命……所有涉及商业和交通的垄断都是反自由和反自主的。——英国律师爱德华·科克爵士(1552—1634 年)，《散步者》

“不要作恶(Don't be Evil)!”，Google 的这一非常“市井”的座右铭深受许多用户的喜欢。亚商业的经营理念使得用户不需要付费也能使用 Google 的服务，一时之间，这家搜索业巨头成了互联网上民主、自由、正义的化身，口碑之好无人能及。

Google 高尚地承诺：要将世界变得更美好，并遵守它“不要作恶”的座右铭。创始人布林和佩奇似乎从一开始就认识到了 Google 需要承担的社会责任。

Google 搜索技术的无限强大，一方面给无数网民打开了一扇没有边界、没有限制的信息大门，但另一方面也可能给用户戴上了一具独裁、邪恶、垄断的枷锁。

#### 精神独裁者

就像上文述及的 Google 新闻影响国际舆论一样，Google 在指引网民找到需要的信息时，也在向用户灌输着经过 Google 选择的文化、思想与观念。目前，Google 已经成为一种流行文化，一个有可能垄断互联网信息并影响信息选择的精神独裁者。一如许多人担忧的隐私泄露一样，Google 就像一个无时无刻在影响你的思想与生活的窥探者。

佩奇和布林曾经反对让 Google 上市，认为过度商业化会让 Google 失去独立性。而随着 Google 上市而且掀起的冲天巨浪，这种担心似乎已经明朗化了。在一个已经开始被商业逐渐腐蚀的

公司手里，所搜索的信息还能保证独立、客观与公正吗？

Google 誓言要做全世界所有信息的组织者。而今看来，这个目标离 Google 不会太远。绝对的垄断就意味着傲慢、贪婪与独裁，曾经提醒自己“不要作恶”的 Google，随着掌握互联网的绝对信息权力，会不会因此而变得邪恶呢？

这并非危言耸听。因为 Google 将变得能够决定让用户搜索到什么信息，搜索到哪些网络页面，同时也能通过搜索排序向搜索用户推荐它所提供的信息。因此，对于一个网民而言，Google 就几乎是个神，是你的精神上帝。它决定你能看到什么信息，同时不可避免地被 Google 的思想所感染与同化，感染与同化的程度跟你依赖 Google 的程度有关。

无疑，Google 是一家具有远见的公司，在公司创立之初就告诫自己不要作恶，这说明两位创始人很早就预料到了今天的局面。但是，是否变得邪恶并非 Google 自身所能控制。上市之后，Google 已然成为一家公众公司，需要为股东与风险投资商创造超额利润。随着股票节节攀升，甚至达到 300 美元 1 股的惊人价位时，日益变得疯狂的资本意志还会允许 Google 的纯真与美好吗？撑破天的股价所募集来的巨额资金，Google 必将用于收购一系列相关公司来极力发展壮大自己，以对抗雅虎、微软等行业巨头，保持自己的垄断地位。

于 Google 而言，邪恶的目标就是赚取最大的利润，而这在用户的眼里则是变得更加贪婪与自私。为了保证自身的竞争力，在技术、品牌、营销与资本实力都得到惊人的扩大之后，Google 必将进一步扩大市场份额，这是垄断的前兆。如果形成垄断，这个信息的独裁者又需要如何保证自己不会变得邪恶？更可怕的是 Google 通过控制人们的搜索欲望，来培养和改变人们的思想与文化。

正如一句广告词说的那样，“一切皆有可能”。我们无法预测 Google 将会如何发展。但是 Google 确实具有变得邪恶的实力。

如果以搜索市场占有率来分配，那么 Google 能够直接影响的网民数将占全球网民总量的 50% 以上。而随着 Google 巨额容量的免费电子邮箱、Blog、免费软件等——系列产品的强使出击，受其影响的网民底数还将不断增加，他们在使用 Google 产品时不知不觉地向 Google 奉献了忠诚与依赖，这为 Google 传播自己所趋向的思想与文化提供了基础。

尽管 Google 一再强调所有的信息都是由技术程序实现的，排除了人为干涉的成分，但用户在搜索信息时不大可能将所有搜索结果都翻看一遍，排在前面的几页信息已经可以基本满足用户的需要。因此，用户搜索的过程其实就是接受 Google 文化与价值观洗礼的过程。每一个搜索结果都有可能在向用户灌输 Google 的价值判断，比如，Google 完全可以对一些负面信息进行屏蔽，这可能会使真相被埋没。善恶是非都是在 Google 的无形掌握之中。这种润物细无声的精神同化是最可怕的。

比如，Google 一直声称其搜索引擎是纯技术化的，所有信息都在其中。那么，Google 又将

如何处理一些当地法律法规禁止的，比如黑社会、吸毒、贩卖军火等不良信息呢？如果 Google 承认人为地删除了这些不良信息，那么似乎和纯技术化自相矛盾了。这也就是说，Google 如果有某种价值观念的偏向的话，它要影响网民简直易如反掌。

### 垄断的威胁

Google 的文化在本质上是反商业的，这似乎与传统 IT 公司格格不入。在 Google 的页面上，你从不会发现弹出式、飘动式广告。它还不做“竞价排名”之类的业务，没有被商业利益左右，力求做到客观公正。然而，随着 Google 对搜索市场垄断地位的形成，这一切都还能跟以前一样吗？

目前，Google 的技术领先于其竞争对手，这使它在竞争中遥遥领先。早在几年前，就有人提出，控制了互联网访问资源的 Google 应该被视为公共事业。事实表明，Google 正日益成为互联网的标志企业，就像微软是 PC 机的主宰一样。现在，Google 完全可以凭借自己超强的实力决定一个网站的访问量，甚至决定这个网站是否能被搜索到。

这对许多网站而言，无疑构成了极大的威胁。尽管 Google 一再声明自己 客观公正。

Google 公开的惟一检索方法是佩奇位阶(PageRank)，即根据某网站被其他网站链接访问的次数，来决定该网站的热门排名分值。这种分值共分为 10 个等级，等级高的网站在被搜索时的排名也就越靠前。

针对 Page Rank 的技术特点，某些网站为了能够有更靠前的排名，采用“大量链接”(LinkFarm)的作弊手法。Google 为了清除作弊对排名的影响，在 2004 年 9 月份改变了原有的检索机制，导致热门排名的更改。有些网站因为排名下滑，导致了经营业绩的急速下降。他们都把这一切归咎于 Google。甚至有些网站为此把 Google 告上了法庭。比如，SearchKing 公司就因网站排名被降低而向法院起诉 Google，要求被告赔偿排名降低带来的损失，并要求恢复原来的网站排名。Google 的表态则与以往一样轻松，认为热门排行是自己对网站的评价，如何确定排行的次序与其他公司无关。

DataRecoveryGroup 是一家数据还原公司，其网站也曾无任何预兆的情况下被排除在搜索结果之外。该公司负责人表示，在这次变更之前，公司网站在 Google 搜索“数据还原”的结果中排名第四。这次变故导致公司业务量下降了 30%。为了弥补损失，公司每月多投入数千美元在网络广告方面，其中包括在 Google 做文字链接广告。直至 Google 恢复了原先的排名后，该公司才终止了在搜索网站上的广告费用。

在中国，自 2005 年 3 月 26 日开始，Google 开始大规模清理所谓“中文作弊”网站，到 5 月底，上千家中文网站的搜索信息被 Google 删除，如果你在 Google 上搜索这些网站，结果将显示为 0。而 5 月份，Google 将在上海开设中国办事处的消息曾让中国网民们惊喜不已。有记者就评价说，这种曾经令国内网民视为时髦的美好体验正随着 Google 越来越近的步履而渐行渐远。



hao123(www. hao123. com)是 2004 年被百度收购的最大的中文网址导航站，但是在 4 月份，用户发现通过 Google 搜索时，这个网站变得无影无踪了。惟一的可能只有一个：hao123 把 Google 惹毛了，而 Google 则在数据库中删除了该网站。

Google 封杀 hao123 网站的事情曾让许多业内人士难以理解。Google 拥有百度的股份，而 hao123 是隶属百度旗下的网站，左手打右手，似乎只有金庸小说里的“老顽童”周伯通发明的“左右手互搏术”才合乎情理。但有业内人士就说，也不能排除 Google 借此打击百度的可能。因为 Google 要想进入中国，目前占了最大市场份额的百度是 Google 率先对付的目标。尽管 Google 拥有百度 3 %的股份，为了自身的发展，丢了芝麻而得到西瓜，也是个不错的选择。不过这种说法似乎站不住脚，因为很快 hao123 就被 Google 解封了。而其他网站则维持原状。或许，百度跟 Google 进行了沟通，而这则是沟通的成果。

被 Google 亮红牌的不止 hao123 一家，很多家中文网址也遭此厄运。Google 清理网站最冠冕堂皇的理由可能就是：这些网站作弊。也就是说，有些恶意的网站采用了 SEO(搜索引擎优化)技术，影响了正常的搜索秩序。而许多被清理的网站则表示自己并没有作弊，Google 单方面采取大规模清理措施未免太过武断。

而 Google 的广告服务是其目前的重要收入。有人担心，在 Google 上做付费广告的客户会得到如何提高排名的暗示。也许 Google 并不人为地处理搜索结果，但可能它提供的“技巧”会影响这种结果。这引起了对 Google 的争议。虽然以上的一些案例只是个别现象，但也让一些公司很不安。甚至某些人认为，应该把 Google 当作半官方机构来规范。由于 Google 目前占有的绝对优势，它已经不仅仅是搜索引擎那么简单。搜索所得出的结果，直接影响了一部分公司的利益。而搜索结果如何处理，又被 Google 认为是“自己的问题，无需向外人解释”。即使按 Google 的说法，某些公司在搜索排名上有作弊行为，但如何判定，由谁来判定，都是需要解决的问题。

### 开始变得邪恶

以往在网民心中的正义化身，现在却深陷邪恶的泥淖而无法自拔。最近有人对 Google “不要作恶”的格言提出了强烈质疑。

事情的起因是最新版本的 Google 工具条为网页添加了新的链接，这引起了其他网站的愤怒。该工具条的自动链选项将亚马逊(Amazon)和 Mapquest 链接到页面中，因而改变了网站的页面内容。例如，如果你在浏览某一大型餐馆网站时，Google 工具条就会自动链接到地图服务，用户可以轻而易举地找到这家餐馆所在的街道。如果你在浏览交通运输网站时，工具条就可以自动链接到查询包裹递送状况以及车辆识别号码的网站。如果该网页中提到了某一本书的 ISBN 号，那么工具条就会自动链接到亚马逊网站(Amazon. com)。

Google 的设计者认为自动链是一个增强浏览体验的工具。但是却引发了许多问题。

比如，当你在浏览一家购书网站时，Google 会引导用户去亚马逊的相关页面，这对小网站造成了严重打击。

问题还不止这些。许多网站甚至提出了“到底是谁的网站”的质疑。因为某一网站如果添加了 Google 自动链接工具条，那么多数自动链接会添加到没有其他链接的页面，该网站就会丧失对用户浏览记录的控制力。而且，网站建设者已经习惯于自己控制站点在网页浏览器中的显示，他们根本不喜欢这种霸王条款式的工具条，他们认为这将给网站发布者带来无法估量的损失，而且破坏了多年来的网络规则。

在站点建设者(拥有者)和访问者之间强行插入 Google 自动链接，这被认为是一种垄断、贪婪和邪恶的表现。许多网站开发者甚至把这一技术跟“智能标签”(SmartTags)相提并论，认为两者是“邪恶兄弟”。

SmartTags 是一种跟 Google 自动链接工具条类似的技术，微软可以通过 Smart Tags 链接任何字符到微软指定的一个网络页面上。由于该功能引起了信任和商标的问题，微软遭到各界抨击而被迫将其放弃。

许多用户都反对自动链立即投入使用。Google 应该将其收回到设计方案中去，否则 Google 就已经背离了其“不要作恶”的原则。

写到这里，笔者刚想停笔，助理说他在新华网上看到了一篇帖子，一网友在这篇帖子当中历数了 Google 的九宗“罪”，这代表了许多网民的观点，

此处全文引用。

(1)“老不死”Cookie。Google 是第一个使用 Cookie 的搜索引擎供应商，其 Cookie 有效时间竟然直至 2038 年。Google 的 Cookie 在你的硬盘上留下独一的 ID 记录，当你浏览 Google 页面时，Google 会检查你是否拥有 Cookie 文件，如果没有，则留下新 Cookie~如果已经存在，便会读取旧 Cookie 中的信息。

(2)记录所有能记录的资料。Google 将记录所有搜索引擎用户的 CookieID、网址 IP、登录时间与日期、搜索偏好以及浏览器类型。Google 还会针对你的 IP 地址提供给你不同的地域性搜索结果。

(3)资料保护并不完善。Google 没有任何资料保存政策，很显然，他们可以自由读取搜集到的用户个人资料。

(4)不会透露资料的用途。当纽约时报 2002 年在采访中就资料用途问题咨询 SergeyBrin 时，他拒绝对此发表评论。

(5)雇佣“危险人物”。MuttCutts——Google 重要的软件工程师，曾经在美国国家安全局工作。而且 Google 还想雇佣更多有类似背景的人。

(6)工具条是间谍软件。Google 的免费工具条能够记录你浏览的所有页面，并且读取你的所有 Cookie，Google 已经在其隐私政策中承认这一点。而且 Google 工具条每次更新都无声无息，并不询问用户是否需要更新。

(7)页面缓存拷贝行为违法。根据美国网络版权法，Google 的页面缓存记录行为违法。

(8)并不是你的朋友。目前 Google 占有 75% 站外链接份额，网站管理员不得不寻求 Google 的认可。如果网站管理员试图利用 Google 已知的搜索排名算法提高自己的排名，将受到 Google 的惩罚，其链接和流量将被 Google 终止。而 Google 目前并没有出台公开处罚标准和政策。

(9)个人隐私的定时炸弹。每天有 2 亿用户使用 Google 搜索服务，其中大部分在美国本土以外，Google 的隐私资料收集行为将成为个人数据的定时炸弹。连华盛顿新成立的安全局资料采集部门都梦想获得 Google 搜集资料的高效能力。

## 13. 5 来来将向何处？

每隔 3 年我们都要好好审视一下几年来取得的成绩，这非常重要。任何一成不变的公司都很可能遭到淘汰，我们已经有太多的前车之鉴。——比尔·盖茨

Google 的将来到底会发展成为一家什么样的公司？无数网民都提出了类似的疑问。

佩奇与布林对技术的追求远远要高于对赢利的追求，这在 Google 上市前一直都是如此。但是上市后的 Google 却需要考虑技术重要还是赢利重要了。

“为股东创造最大的价值”将成为所有上市公司的首要目标，Google 也不例外。

### 身陷成长突围期

接下来的路该要怎么走呢？Google 目前关注的是如何将自己的品牌、口碑与名气转化为收益。以往，Google 的一些产品都追求技术上的完美，而且全部免费使用，完全没有商业上的考量，这似乎在撒一张无边无际的大网。

而今，Google 开始收网了。

目前，搜索技术授权与关键词广告这两个 Google 的主要收益来源都遇到了不小的麻烦。雅虎已经终止了与 Google 的合作，并且对 Google 发起猛攻。此外，微软、亚马逊等公司都纷纷对 Google 形成合围之势。

而在营销模式上，Google 甚至落后于雅虎旗下的 Overture。在不久前的一次较量中，Overture 击败 Google 成为 Freeserve 的搜索软件供应商，而 Freeserve 是英国最大的互联网供应商。

如何将上市后募集而来的这笔巨额资金用于改善自身的业务模式，是 Google 目前要着重考虑的问题，也是用户最值得期待的看点。除了对原有的 2 项主要服务进行技术改善外，Google 的触

角开始伸向了新的领域：首先是它不动声色地推出了一项自助服务计划“AdSense”，随后又推出了重大新闻的短信服务，紧接着又推出了面向小型出版商提供内容的关联广告服务。早些时候，Google 并购了全球最大的博客托管服务网站 Blogger.com 的母公司——Pyra 实验室。

除了解决赢利模式单一的问题外，Google 接下来想要解决的问题似乎是如何向全球扩张。要在全球开疆裂土，就必须进行本土化，这对 Google 提出了前所未有的挑战。

目前，Google 拥有 77 个国家的域名，可以提供 88 种语言的界面与翻译，还拥有限制在 35 种语言中检索的功能。但尽管如此，Google 要做好本土化工作，需要解决好技术和社会法律层面的诸多问题。

Google 虽然提供了适合本地语言的搜索，但却没有设立当地办事处或者分公司。如在中国市场，就一直没有设立专门机构来负责搜索业务，虽有传闻最近将在上海设立办事处，但却还未获确认。2004 年 9 月，Google 允许用户将自己所处于的地域位置添加到搜索内容中，从而细化自己的搜索结果。

一个跨国公司必须解决如何适应当地的社会、法律环境的问题。但 Google 在这一点上表现得并不出色，因为搜索技术不同程度地触犯了当地的法律规定，Google 在英国、法国等地受到了许多公司的起诉。比如对于中国的“法轮功”邪教组织，Google 以前就没有很好地隔离这些信息，这阻碍了其在中国的发展。

解决本土化问题仅是一个开端。因为全球各地的网民信仰不一、文化各异，如何提供个性化服务将是 Google 迫切需要解决的下一个问题。如何分析每个用户的不同需要、从有限的信息中获取他们对目标的看法、对相应的广告的看法……这是一个浩大的工程，也只有 Google 这样的巨头才具备这样的实力。

### 开发智能搜索技术

技术的发展似乎是无穷尽的，旧搜索引擎过渡到新一代搜索引擎的历史肯定将会继续演绎。曾经跨过前一个关口的 Google，这一次还能创造同样的神话吗？

第三代搜索引擎将在何时出台？最有资格回答这一问题的肯定是 Google。靠着佩奇位阶 (PageRank) 这——先进的算法，Google 创造了自上次网络泡沫破灭以来最令人吃惊的神话。

神话是不可复制的。Google 的成功归结于搜索技术的发展，而技术的前行才能不断满足大众的需要。

互联网搜索最早可以追溯到多年以前的情报检索课题，当时世界上多所著名大学都专门设立了该项研究课程。任何一个搜索引擎都要解决“如何对搜索结果进行排序”这个关键性问题。

在情报检索领域，按照目标词语出现的次数和频率排序多年来形成的惯性思维，但当 Internet 出现以后，这种思路完全不适合于网页的排序。因为互联网检索还有一个更本质的因素：链

接。事实表明，搜索用户感兴趣的往往是前面几页内容。而那些被排在 1 000 位之外的信息，用户点击的机会几乎为零。

佩奇和布林也看到了第一代搜索引擎的这个弊端，并在 1997 年公布了被称为 PageRank(佩奇位阶)的新算法。PageRank 不仅仅考虑 Web 网站上的标题或文本，还考虑了与之相链接的其他网站。佩奇表示，“我们这样进行完全排列的目的是，用户应当能够找到所希望找到的网站。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网民的集体智慧”。如果其他“Rank(等级)”高的网站指向了你的网站，如 Yahoo!，则该网站将获得很高的等级。到了 2000 年，几乎所有的搜索引擎都从第一代迈进了第二代。

在搜索速度、针对多种语言信息的扩展等方面，第二代搜索引擎比第一代有所改进。然而随着互联网用户的蓬勃发展，网上庞大的数字化信息和人们获取所需信息能力之间的矛盾日益突出。

搜索引擎的自动排序软件 Spiders 蜘蛛程序只能查到 HTML 格式的网页。这意味着，在企业内部的局域网上，任何没有使用 HTML 格式的信息将无法被外部的搜索引擎查到。这就是为什么像 PPT、Word、PDF、电子邮件等文件，以及 ERP、CRM 等应用软件的数据库信息未能有效运用的原因。目前，Google 的技术应该算是二代半，不仅早就解决了 PPT、Word、PDF、电子邮件等搜索问题，而且解决了图片、视频、音频、地图等多媒体文件的搜索问题，硬盘搜索、语音搜索已经推向了市场。

而第三代搜索引擎的一个典型特征将是“智能化、个性化搜索”。一个好的搜索引擎不再仅凭借数据库大小、更新频率、检索速度、对多语言的支持这几个基本特性来衡量，随着数据库容量的不断膨胀，如何从庞大的资料库中精确地找到正确的资料，被公认为是下一代搜索技术的竞争要点。

智能搜索可以通过对搜索内容相关性的自动学习，来提高搜索结果的准确度。不过，现在还没有一种可行的方式真正实现智能化，很难将所需信息一定显示在前两三页的搜索结果之中。

另一个颇受瞩目的搜索技术就是将 P2P 技术应用到网页的检索中。通过共享所有硬盘上的文件、目录乃至整个硬盘，用户搜索时无需通过 Web 服务器，不受信息文档格式的限制，即可达到传统目录式搜索引擎无可比拟的深度(传统引擎只能达到 20%~30%的网络资源)。美国一家新兴搜索引擎设计公司 i5 Digital 在两年前已正式推出了依据对等搜索理念的商业性搜索引擎 Pandango([www.pandango.com](http://www.pandango.com))，但至今仍未进入主流搜索引擎阵容的事实，则说明 P2P 搜索目前也只能称为是未来的技术。

百度创始人李彦宏这样形容该技术：“每个网站上都拥有一个小的搜索引擎，各个网站之间可以互相沟通，如果这个引擎查不到，可以通过其他的引擎查。”

学术研究与商业应用之间总会存在一定的距离。到目前为止，P2P 仅有一个概念，离实际



应用还有很大差距，尚有许多关键性的指标未能解决。

处于搜索领域金字塔塔尖的 Google 公司无疑走在了这一技术开发研究的最前面。Google 拥有一个开放性数据库，内含一百多个未来需要实施的项目，这些项目由 50 位计算机科学博士负责推进。2002 年 6 月，Google 专门成立了实验室，以展示他们在互联网搜索领域里最新研究的技术，并发布在互联网(labs.google.com)上供公众试用，广泛收集用户的反馈意见。实验室里已经展示的项目，包括键盘检索、语音检索等等。

佩奇认为最终的搜索引擎将是智能化的，能够理解世界上的所有事物。佩奇还是 Web 服务技术领域积极的参与者，他正在尝试将 Web 服务技术应用到搜索当中，以解决跨平台、多格式的信息检索。

## 13. 6 丈量Google离死亡的距离

处于胜利巅峰的企业是最脆弱的。——罗伯特·T·伦兹

暴君死了，他统治也就结束：烈士死了，他的统治刚开始。——丹麦宗教哲学家基尔克戈德

是的，搜索巨人 Google 现在非常强大。它的投资者们似乎更有理由相信科技业的繁荣永不会结束。Google 还会一如既往地继续强大吗？Google 的核心竞争力还能支撑其持续而快速发展吗？Google 离死还有多远？

申请了专利的搜索技术是 Google 的核心竞争力吗？事实似乎并不是这样。

美国加州的市场调查研究公司 Vividence Corp 的调查还表明，对于同一问题的搜索，Google 与雅虎、MSN 等竞争对手的搜索结果差别并不大。在比较搜索引擎在提供同一主题信息的精确度时，结果非常接近。例如，在搜索造成年龄在 25~34 之间的人死亡的首要原因这一问题时，Google 用户的成功率为 55%，其他几家搜索引擎的成功率在 52%~54% 之间。在搜索当地企业或服务细节时，用户称 Google 提供准确结果的几率是 76%，其竞争对手提供准确答案的几率是 64%~75%。在搜索某消费产品的最低价格时，Google 用户称搜索成功率是 93%，竞争对手的搜索成功率是 84%~89%。

这些调查结果表明，其竞争对手的技术跟 Google 已经相差无几。Google 向来以技术上比竞争对手更加卓越而标榜于世，Vividence 的调查可能会损害它的这一形象。这些细微的几乎不存在的差别对于普通网民来说，差别并不明显，但为什么大家更偏爱用 Google 呢？

品牌好，别人都说好。毕竟衡量一个搜索引擎有效性的标准是主观的。至少直到现在为止，几乎没有任何公开的消费者调查数据能对上述数据观点进行评估。

“Google”的品牌也并非一日之功。但 Google 似乎从一开始就没有苦心耕耘过这个品牌，能有今天的品牌价值似乎得益于功夫全在经营外的经营思路。Google 是一个反商业的公司，力图为用户提供完美而免费的服务。这一立场有助于增加公众对 Google 的信任，从而通过访问量获得赢利。但 Google 的竞争对手却掘开了另一个赢利金矿，搜索营销公司 iProspec 的执行总裁 Fredrick Marckini 表示，“公众似乎对付费排序问题并不在意”。Google 上市后迫于赢利的压力可能最终被迫效仿。

几乎所有的网民都有一个天生的共性，那就是对商业味太浓的东西有一种抵触感，似乎的任务就是资源共享而可以不依附于商业运转，而且网民们对于垄断表现出了极度反感。如雅虎、搜狐、新浪等由于商业味太浓而成了许多网民攻击的目标；微软因为垄断而被人插上“邪恶”的标签，旗下的 MSN 搜索引擎也成了被厌恶的对象。而 Google 则显得非常“单纯”，并没有想从网民的口袋中掏钱的意思，这使 Google 赚足了印象分。

但是最近，官司缠身的 Google 在网民中的美好形象似乎受到一些影响。

Google 推出的免费 Gmail 邮箱因为涉嫌侵犯隐私权，被国际上很多保护隐私的组织起诉；而法新社则指控 Google 新闻侵犯了其知识产权。另外，还有一系列的官司等着 Google 应诉。对于这些，Google 都一直低调应对，生怕 污点越抹越黑。

用户还担心 Google 因为上市而改变其非商业化形象。以前作为一家私营公司，Google 可以保持自己神秘、低调色彩，维持着自己良好的公众形象。但上市后，Google 就从一家私营公司转变成一家公众公司，必须公开财务数据。为了使股票价格上涨和股东利益最大化，商业利益将严重影响原本建立在海量用户基础上的公信力。当商业化体现到搜索结果上，Google 极具公信力的品牌也将价值难再。比如客户通过付费购买搜索排名时，用户就会因为搜索需求受到影响而大量流失。

另外，Google 的企业文化在上市之后将会受到资本的压力，从而作出改变。这有可能会抑制 Google 的发展并将其推入歧途。

这一切并非没有任何迹象。根据美国加州研究公司 comScore Networks Inc. 的数据显示，2005 年 3 月份 Google 处理的美国用户的网络搜索量比例为 36%，位列第二的雅虎处理了 30% 的搜索，搜索处理量占 16% 的 MSN 排第三。数据表明，在市场占有率方面，3 个主要的竞争对手已经逐步拉近了距离。Google 目前占据搜索市场的三分之一强，并没有绝对优势。随着雅虎、微软等国际级竞争对手的相继跟进，Google 的地位堪忧。Google 不是惟一的世界级强者，也难以成为微软那样的垄断者。

在另一场调查测试中，Google 面临的形势更不容乐观。在 Vividence 公司进行的广告点击测试中，Ask Jeeves 领先，其后依次是 Lycos、MSN、雅虎和 Google，而广告是 Google 的主要收入来源。敬陪末座的 Google 落在了竞争对手后面，这无疑是件大失颜面的事情，也对它敲了一记响钟。

而这项调查显然将影响用户和网民对 Google 的信心。在搜索领域存在——一个“自信心定

律”：用户认为搜索结果排序是可信而有价值的。而此次测试排名第一的 AskJeeves 公司则高调地告诉人们：“市场上有不止一个世界级的搜索引擎。”

而在中国市场上，百度等众多搜索引擎也一直把 Google 当作最大的竞争对手，而已经被雅虎收购的 3721 则与一搜联袂组成狙击 Google 的旗手。本地化经营模式和资源优势将给 Google 带来不少的麻烦。因此，Google 真要想实现网络资源的垄断似乎越来越困难了。