

# 第18章 挑战者：Google公司

1. 硅谷公司长期以来在与微软的竞争中处于劣势，无法在市场、人才竞争和官司上战胜微软。
2. 苹果、太阳、Novell和网景公司等公司都曾尝试挑战微软，但都在短时间内被微软击败，没有成功挑战微软的公司。
3. Google公司作为一个挑战者出现，从一开始就挑战技术、商业和理念上的传统，以一种全新的方式进行竞争。
4. 到2018年底，Google的母公司Alphabet已经成为一个员工超过10万人的跨国公司，并且不断挑战自己的极限。
5. 大多数关于Google的书籍都是对成功的吹嘘和对奢侈生活的描述，很少涉及Google成功的真正原因。
6. 通过16个不为人知或被公众忽视的侧面，可以更好地理解Google成功的原因。
7. 作者认为，描述的是2016年之前充满活力的Google，而不是如今相对平庸的大公司。在作者看来，2016年之后的Google更多是失败的教训而不是成功的经验。

## 1 最轰动的IPO

2004年4月28日，Google公司进行了初次公开募股（IPO），成为历史上最大的IPO之一。该天，Google的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林以及首席执行官埃里克·施密特在公司内部宣布了上市消息。Google获得了2,718,828美元的融资，这个数额是数学上自然对数底数e的前十位数字。Google上市引起了广泛关注和兴奋。

Google上市的背后有一些特点和策略。首先，Google采用了拍卖方式决定IPO的股价，以保证中小投资者的利益。这与传统的由公司和承销商商定价格的做法有所不同。其次，Google将一次融资拆分成三次，以最大限度地保护自己和投资人的利益。第一次融资金额较低，但后续的融资则根据股价的上涨进行调整。此外，Google保持了对财务情况和市场规模的保密，直到上市时才公开披露，增加了外界的兴趣和期待。

Google的上市行动引起了全球主要财经媒体的广泛报道，投资银行纷纷与Google接触，希望成为其上市的承销商。Google的创始人在面对华尔街银行家时表现得非常冷静和精明，他们保持耐心，不急于答应任何一家承销商，并将佣金压到最低点。这展示了Google在商业竞争中的精明和决策能力。

Google上市时做的第三件非同寻常的事就是学习巴菲特的伯克希尔-哈撒韦公司，将Google的股票分成了投票权完全不同的两种。佩奇、布林和施密特等人追求长期利益而不是只顾眼前利益，在这一点上他们和巴菲特非常一

致。2008年闹得沸沸扬扬的卡尔·伊坎威胁撤换雅虎董事会一事，就是投资人过度干涉上市公司经营的典型例子。正是因为这个原因，Google迟迟不愿意上市。Google的创始人仔细研究过巴菲特的成功经

验,发现其中成功的一条就是公司内部的人要有绝对的发言权(投票权)。Google也做了类似规定:2002年以前发行的股票(B股)每股拥有10个投票权,而以后的称为A股(包括所有公开交易的),一股只给一个投票权。B股(大多数掌握在创始人和高管手里)不能流通,只有换成A股才能出售,而A股则永远不能转换回B股。其结果是不管一个投资人从市场上购买多少Google的股票,只要Google创始人持有10%的股票就可以拥有绝对多数的投票

Google上市的成功除了吸引了大量资金和投资者的关注,也使公司能够在发展和扩张方面获得更多机会。Google的初次公开募股被视为历史上最轰动和令人兴奋的融资行动之一,标志着这家科技巨头进入了一个新的阶段。

总的来说,Google的上市是一个里程碑事件,它不仅为公司带来了巨大的融资和发展机会,也对整个科技行业和金融市场产生了深远影响。

## 2 早期岁月

Google是一家具有重要影响力的互联网公司,它的伙伴和竞争对手之一是雅虎公司。尽管后来Google已经超过了雅虎,但雅虎在互联网产业中的贡献仍然被认为是最重要的。雅虎的商业模式对互联网产业的发展起到了决定性的影响。雅虎通过从商家那里赚钱来维持运营,并提供免费的接入号码,以吸引更多用户访问它的网站。中国的互联网公司搜狐、新浪和网易也采用了类似的商业模式。雅虎的成功培养了一个巨大的市场,并推动了电子商务的发展。

雅虎的创始人杨致远和费罗在早期就认识到整理互联网内容的重要性。雅虎最初是通过手工创建目录的方式为互联网网站建立索引,因为当时的搜索技术并不发达。然而,这种手工创建目录的做法在互联网内容增多后变得不可行,于是雅虎采用了Inktomi的搜索引擎。同时,AltaVista搜索引擎的出现解决了早期搜索引擎收录网页少、查准率低的问题。

在这个时期,拉里·佩奇和谢尔盖·布林正在斯坦福大学攻读博士学位,并开始研究搜索引擎的查准率问题。他们发明了PageRank算法,并创建了Google搜索引擎来证明该算法的实用性。Google通过其准确的搜索结果吸引了用户的注意,逐渐取代了AltaVista成为最受欢迎的搜索引擎。佩奇和布林最初通过斯坦福大学的帮助联系到投资人安迪·贝托谢姆,并最终得到了10万美元的投资。

Google的创始人拉里·佩奇(Larry Page)和谢尔盖·布林(Sergey Brin)离开学校后,与他们的博士生同学克雷格·西尔弗斯坦(Craig Silverstein)一起开发Google搜索引擎的早期版本。西尔弗斯坦是一位计算机奇才,他凭借自己的能力写出了Google搜索引擎的第一个商业版本。

西尔弗斯坦在Google早期承担了整个开发任务,他是Google早期几乎唯一的工程师,具备系统设计和编程能力。他编写的程序总是采用最优的实现方式,被认为是艺术品般的优雅。西尔弗斯坦不仅开发了第一个商业版本的Google搜索引擎,还制定了Google至今仍遵守的程序设计规范和流程。

在创立初期,Google面临资金问题,但他们成功获得了投资,其中包括从KPCB和红杉资本获得的两千多万美元的投资。Google通过为企业提供内部搜索服务开始实现营业额,并最终取代了Inktomi成为雅虎网站的搜索服务提供商。

文章还提到了关于Google收购的误解。虽然有传言称雅虎曾想要收购Google,但实际上最早有意收购Google的公司是亚马逊。然而,Google的创始人并不愿意出售公司,因为他们追求更大的目标和志向。

最后，文章指出Google的成功与创始人的雄心和胸怀密不可分。佩奇和布林具备宏大的愿景和胸怀，这是Google成功的重要因素。许多竞争对手低估了他们的能力和雄心，因而在与Google的竞争中显得被动。

### 3 商业模式

Google的商业模式方案并非歪打正着，而是基于创始人的商业眼光和对用户需求的理解，有意识地发展出最赚钱的商业模式。

首先，提到了人们对Google成功的误解，认为Google最初并不知道如何盈利，直到搜索广告成功后才找到商业模式。然而，文章指出这种观点是片面的，因为Google的创始人早就明确了公司的理想和目标。

文章接着提到Google的创始人佩奇和布林，将他们视为比尔·盖茨的继承人。盖茨在PC工业中取得成功是因为他认识到让计算机便宜和易用的重要性。同样地，佩奇和布林意识到在互联网时代，让每个人都能免费上网并方便地找到所需内容的公司将成为互联网时代的领导者。他们早期的愿景就是让所有人都能方便地上网，并相信这样的公司可以价值数万亿美元。

接着，文章讨论了Google的商业策略。Google的服务直接面向最终用户，不仅关注企业或精英用户，而是满足广大用户的基本需求。这种面向大众的商业策略使得Google的服务在经济衰退时仍能稳定运作，降低了商业风险。

文章进一步介绍了Google的商业模式，特别是搜索广告的发展。在确定了大的经营方向后，Google选择了搜索广告作为具体的盈利模式。文章提到了Overture（后来成为雅虎的一部分）在按网站付费排名方面的成功。为了保持搜索结果的公正性，Google发展了自己的付费广告系统，即Google AdWords。这个系统由佩奇亲自领导开发，通过在网页其他地方嵌入付费广告来实现盈利。

最后，文章强调了Google将中间环节减至最少的策略。Google认为中间环节除了截留利润外并无实质好处，因此在全球市场上采取直销模式，避免过多的广告代理商。这种直销模式与戴尔电脑和GEICO保险公司相似。

总而言之，这篇文章总结了Google的成功因素，包括对用户需求的理解、面向大众的商业策略、直接面对最终用户、简洁的网页设计、搜索广。

### 4 个人英雄主义与群众路线

讨论了英雄和奴隶在历史中的作用，并探讨了个人与团队之间的关系。文章提到，在学校教育中，人们通常被灌输奴隶（或人民群众）创造历史的观念，但在现实生活中，许多人潜意识里认为英雄创造历史更为重要。然后，文章引用了中国和美国的例子，讨论了CEO的高收入以及个人对公司发展的贡献。

接着，文章提到了谷歌（Google）公司的例子。早期的谷歌非常看重个人的英雄主义，认为一流的工程师可以胜任多个任务，而不需要软件工程书中所述的将任务细化分配给初级程序员。这种个人主义的文化在谷歌的早期阶段得到了发扬。文章还提到了谷歌在人员选拔上的要求和培训方式，以及早期谷歌员工的个人能力和贡献。

介绍了谷歌在团队合作和服务稳定性方面的创新。通过3-4人优秀工程师解决服务器宕机和服务请求转移等问题，谷歌提供了与其他公司相比更稳定的服务。这种创新使谷歌能够使用成本更低的服务器，并降低运营成本。

早期Google的方方面面都是如此。当Google有了一个小小的工程师队伍时,就需要一个管理者。佩奇和布林找到了他们在斯坦福的学长，圣巴巴拉加州大学(UC Santa Barbara)的教授、面向对象设计的专家乌尔斯·霍尔

(Urs Hölzle)来主管工程。霍尔当年正在斯坦福做学术休假,考虑到这样可以解决两地分居的问题,他便答应了。霍尔一来,便带来了他的学生和该校其他的教授,将Google工程师的队伍扩大了一倍。霍尔精力过人,他一到Google就管起了一大堆的事。他马上将Google搜索推向非英语用户。这件事只用了一两个工程师就完成了。因为缺人手,霍尔自己当系统管理员,直到Google有了400人时,每个工程师工作的账户还是由霍尔兼管。

出生在德国的霍尔对工作的质量要求极高,他发现当一个网站服务器数量多到一定程度后,永远有一些服务器会处于宕机状态,虽然可以将用户请求转到别的服务器上,但如果衔接得不好,用户体验就不好。而服务器之间、数据中心之间的服务请求如何转移,里面大有学问。以前的互联网公司不管多么大,都没有重视这个问题,因为工程师们觉得这不是一个技术活。霍尔让他的一个学生来解决问题,要求做到从监控到流量的转移完全自动化。他的那个学生开始也觉得这个工作太没有技术含量不愿意做,霍尔指出这不仅很有趣,而且很有研究价值,这个问题一旦解决,就说明可以用廉价、质量稍差的服务器(比如PC)提供出和那些昂贵的高稳定性的服务器(比如IBM和太阳公司制造的大型服务器)同样可靠的服务。霍尔最终说服了他的这位学生接受这项工作,后者不负众望解决了问题。霍尔和他的学生解决的这个看似细小而又没有技术含量的问题,实际上恰恰是其他公司难以提供和Google同样稳定的服务的原因。更重要的是,它使得Google可以租用最廉价的服务器,运营成本比行业的其他公司低很多。霍尔后来是主管Google的基础架构(包括全球网络架构、超级数据中心和云计算)、企业级服务和研究院的高级副总裁。Google著名的工程师迪恩和戈马瓦特在很长时间里都是他的下属,并在他支持下开发出第一个版本的云计算工具。

最后,文章提到了谷歌的销售能力。谷歌请来了销售专家科德斯坦尼,他的能力和谈判技巧帮助谷歌获得了重要的合作伙伴和市场地位。文章强调了个人的销售才能和工程部门的紧密合作对谷歌成功的重要性。它指出了个人能力在创造历史和成功中的重要性,并强调了团队合作和技术创新在谷歌的发展中的关键作用。

Google非技术部门的另一位传奇人物是首席律师戴维·德拉蒙德(David Drummond)。德拉蒙德通晓财务和多国法律,是非常老道的谈判高手。他保证了Google在所有的合同中几乎从来没有吃过亏。在签署大合同前,德拉蒙德都会重新谈判一次所有的细节,将Google的利益最大化。Google的利润率很高,在一定程度上是因为有德拉蒙德这样的人为公司节省了大笔开支。

德拉蒙德是Google上市谈判的两个负责人之一(另一位是CFO),面对华尔街商界老油条们,德拉蒙德居然将那些投资银行的承销上市利润压到了最低,一些大银行甚至同意免费为Google服务。

Google早期的员工都是各自领域的佼佼者,每一个人的故事都能写一本书。正是靠着这些精英,Google才能创造历史。Google的创始人和执行官们并不同意"三个臭皮匠凑成一个诸葛亮"的说法,在



他们看来，再多的臭皮匠也起不了诸葛亮的作用。Google前工程副总裁罗森毫不犹豫地宣称，"我们只需要天才"。而能够找到各个部门这么多的天才，恰恰说明Google在吸引人才方面非常成功，但也有很大的幸运因素。

由于Google没有在互联网泡沫高峰期疯狂扩张，而是专注于做好自己的搜索引擎，并且早期烧钱的速度非常慢，Google避免了绝大多数互联网公司的倒闭命运。同时，早期优秀人才没有因为追求财富而离开，使得Google的核心团队得以保持完整。当大多数互联网公司倒闭时，Google作为一个有足够资金的公司逃过了一劫，并迅速成为全世界优秀人才的避风港。这些人至今仍是Google的中坚力量。

Google以善待人才出名，对于每一个有缘加入Google的人，创始人和执行官们都给予由衷的欢迎和充分的信任，并让每个人都成为Google的拥有者。施密特说得很好，Google不是我的公司，不是拉里和谢尔盖的公司，是我们每一个人的公司。每个人也实实在在地把自己当成公司的主人，而不是雇员。在这个基础上，Google实行了一种自下而上的群众路线。与大多数公司自上而下的管理方式不同，Google鼓励每个员工开动脑筋，提出自己能够发展公司的想法。这种管理模式要求每个员工都有很高的水平、很高的自觉性和很高的热情。

Google为了吸引优秀的人才竭尽全力。例如，为了吸引计算机科学家和工程师罗伯特·派克加入Google，他不仅获得了个人很具吸引力的薪酬福利包，还给了他的孩子股票期权，"以便他将来不会为大学学费发愁"。派克的加入对整个公司的发展产生了积极影响。

需要注意的是，每个成功的公司都有独特的管理经验，这些经验只能作为参考，不能简单照搬。对于大多数公司来说，照搬Google的管理方式很可能导致混乱。

## 5 绝代双骄

这篇文章主要讲述了Google早期的成功因素以及创始人佩奇和布林的领导力和影响力。

文章指出，要让早期的背景和能力出众的员工在收入不高、前景不确定的情况下团结一致，将Google从无到有办起来并不容易。佩奇和布林的领袖魅力在这方面起到了非常重要的作用，所有与他们直接接触过的员工都对他们赞不绝口。

创始人佩奇和布林的谦和、随和和善良的个性让与他们有过短暂接触的人们立刻喜欢上他们。他们以平等的态度对待每个员工，与大家一同吃晚饭并进行谈话，让大家感受到平等和融洽的工作氛围。

佩奇和布林对技术发展具有准确的判断和独到的商业眼光。他们能够正确评估和吸引资深的高手加入Google。同时，他们对互联网发展方向的把握更准确，将用户的习惯从浏览转向搜索，使Google在新的游戏规则下取得优势。

在Google发展的过程中，佩奇和布林的大部分决策都非常成功。他们通过关键词广告系统打开了互联网广告市场，并在搜索广告领域取得了成功。他们还通过收购YouTube和与其他网站合作，在互联网2.0上完成了布局。

总的来说，佩奇和布林展现了超人的领导能力和商业头脑，对技术发展和市场趋势有敏锐的洞察力。他们的领导方式和决策对Google的成功起到了重要作用，并赢得了员工和高管的尊重和威信。

## 6 感谢上帝，今天是星期五（TGIF）

---

TGIF (Thanks God, it's Friday) 是Google的一项特色活动，翻译成中文是“感谢上帝，今天是星期五”。在星期五下午，无论是学生还是职场人士，都会感到特别高兴，因为这意味着一周的忙碌结束，可以休息或娱乐。

在美国，很多大学学生会自己组织“幸福时光聚会” (Happy Hour)，大家聚在一起聊天、享用小吃和饮料，有时还会喝酒。在美国还有一家知名连锁餐馆叫做TGIFriday，提供美味的烤嫩猪排。

Google保留了许多大学的传统，包括每周五下午固定的幸福时光，也被称为TGIF。活动通常在公司最大的房间或大厅举行，随着公司的发展，参与人数逐渐增多，需要分为主会场和分会场。

活动开始前会提供精致的茶点和饮料，包括点心、熏制三文鱼、寿司卷等。因为在美国公司上班时间包括午餐时禁止饮酒，TGIF成为公司唯一允许饮酒的时刻。公司会提供加州红葡萄酒、白葡萄酒和各种啤酒，员工可以举起酒杯进行交流。

活动的第一项通常是介绍新加入的员工，早期会详细介绍每个人，后来公司规模扩大后只宣布新员工的名字并显示简历。创始人仍会和每个新员工握手表示欢迎。随后，工程部会宣布过去一周的成果，并表彰单元测试竞赛获胜的工程师。

其他部门会介绍各自部门的成就，其中市场和营销部门副总裁科德斯坦尼介绍市场开拓和销售业绩，通常站在一个大沙袋上宣布好消息。这些信息包括公司的营业额和现金数量，在早期对员工起到了精神支柱的作用。

TGIF是Google文化的一个重要特色，体现了创始人与员工共同奋斗的理念。活动结束后，一些单身员工会一起去看电影，这成为公司的一项活动和员工的福利。

早期的Google像一个大家庭，员工虽然工作辛苦且薪资不高，但过得很开心。TGIF让每个员工看到了公司的希望，并成为公司团结的纽带之一。