

# 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。

## 7 不作恶

这篇文章主要介绍了Google坚持“不作恶”原则的重要性以及其在商业竞争中的表现。

尽管很多人对Google的口号持怀疑和嘲讽的态度，但“不作恶”确实是Google所倡导和坚持的，并成为其成功的重要原因。

“不作恶”这一口号是由Google的早期员工保罗·布克海特和阿米特·帕特尔最先提出的。Google的创始人佩奇和布林深知垄断导致的恶性竞争之苦，所以他们选择了不采取非正常手段来垄断整个搜索业务。文章举例说明了当时Google可以轻而易举地买下一家市值已经大幅下滑的公司Inktomi并关闭其服务，从而垄断整个搜索市场，但Google没有这么做。这种君子之风获得了硅谷的支持，其他公司愿意与Google合作来反抗垄断。

文章接着讨论了Google在搜索结果排名和做事公正方面的表现。Google致力于提供公正和客观的搜索结果，而不受金钱的影响。尽管有些查询可能会得到不太相关的搜索结果，Google仍然坚持不人为调整结果，以保持搜索引擎的公正性和用户的信任。此外，Google坚持不出售搜索排名的政策，不以金钱影响排名结果，这让Google在网络搜索中不断增长市场份额。

Google的创始人和员工懂得在整个业界树立良好的形象并赢得大家的信赖对于长期发展的重要性。他们借鉴了投资大师巴菲特的理念，选择可信赖的合作伙伴，追求长期发展而非短期利益。举例来说，

Google曾为谋求合作，同意以低价出售股票给雅虎，但后来雅虎放弃了购买，Google上市后，雅虎希望以原价购买股份，Google在谈判后还是给予了雅虎一定的补偿。

最后，文章总结了Google坚持“不作恶”的做法是其长期发展的重要保障。

总的来说，这篇文章强调了Google坚持“不作恶”原则在商业竞争中的重要性，以及其在搜索结果排名和公正做事方面的表现，同时提到了Google在树立。

## 8 不败的神话

在2000年，成立不久的Google击败了市值高达百亿美元的搜索引擎公司Inktomi，成为雅虎的搜索服务商。Google凭借出色的搜索技术和关键人物的支持赢得了与雅虎的合作，并在商业上取得了巨大成功。Google的搜索广告系统AdWords也于2001年推出，通过在搜索结果旁边放置精准的广告，吸引了广告主的青睐。这使得Google的营业额迅速增长，并逐渐超过了竞争对手Overture。

Overture是Google的主要竞争对手之一，它在搜索广告领域占据领先地位，但Google凭借技术实力和策略上的巧妙打击逐渐超越了Overture。Google相继夺得了Ask Jeeves和《纽约时报》等知名媒体的搜索广告业务，最终在2003年超过了Overture，成为搜索广告市场的领导者。

与此同时，雅虎注意到Google的崛起，并开始直接与其展开技术和市场上的竞争。雅虎通过收购Inktomi等公司建立自己的搜索引擎和广告系统，但Google仍然保持着技术优势和快速发展的态势。最终，雅虎意识到与Google合作是更明智的选择，并在几年后与Google达成合作。

尽管当时雅虎在服务范围和财力方面优于Google，但Google通过不断改进搜索排名和引入精准的搜索广告，逐渐超越了雅虎。虽然Google的营业额仍然落后于雅虎，但每次搜索平均带来的收入要高得多。最终，雅虎在三年后意识到与Google合作的价值，并寻求与其进行合作。

在Google和雅虎争夺互联网第一的战争中，Google取得了胜利。尽管表面上看雅虎的营业额略高，但Google在技术方面的优势越来越明显。Google的业绩年年翻番，上市不到一年就超过了增长缓慢的雅虎。Google在技术方面具有优势，而雅虎则拥有作为媒体公司的长期优势和品牌广告销售网络。然而，Google后来通过收购双击公司填补了在广告销售方面的空白。雅虎如果能放弃在技术上与Google的竞争，并将竞争引向非技术领域，例如内容，可能会与Google平分秋色。不幸的是，雅虎将竞争引向了自己的短处，接受了Google制定的技术决定成败的游戏规则。

在2004年，很少有人预料到雅虎会如此迅速地失败。Google可能也没有想到自己会如此轻松地赢得这场竞争。然而，Google面临的竞争并没有结束，微软这个更强大的对手正在等待着它。

微软是让IT领域所有公司都敬畏的对手。微软在Windows和Office上占据市场主导地位后，需要寻找新的成长点。微软的第一个成长点是游戏，通过倾销策略快速推广了Xbox游戏机，但盈利却遥遥无期。2003年之后，微软开始认识到互联网搜索业务的重要性，并宣布进入该市场。对于快速发展的Google来说，这是一个坏消息。历史上，当一家公司的核心业务受到微软严重挑战时，它往往会陷入困境，例如苹果、网景、太阳、Novell和RealNetworks等公司。

为了抵抗微软的挑战，Google采取了一些准备措施。首先，Google在技术和运营方面赶超微软，抢占制高点。其次，Google吸引了高水平的人才，包括互联网之父温顿·瑟夫、Google中国区总裁李开

复、UNIX的发明人汤普森、手机操作系统安卓的发明人安迪·鲁宾等。第三，Google与戴尔和惠普达成合作，将Google搜索作为预设搜索引擎预装在计算机中，以抵消微软操作系统中默认的Bing搜索引擎。这使得用户在购买新计算机时，可以直接使用Google进行搜索，从而增加了Google的用户群。

尽管微软进入了互联网搜索市场并推出了自己的搜索引擎Bing，但Google仍然保持了市场的主导地位。Google通过提供更准确和相关的搜索结果，以及不断改进和创新搜索算法，吸引了更多的用户。此外，Google还通过广告业务获得了巨大的收入，这使得它能够在技术和市场竞争方面与微软保持优势。

到目前为止，Google一直保持着互联网搜索领域的主导地位，并且在其他领域也取得了成功，如移动操作系统（Android）、在线广告、云计算等。微软虽然在某些领域有所成就，如操作系统和办公软件，但在互联网搜索领域一直无法与Google竞争。

10多年来,Google一直在其核心业务上谱写着不败的神话。易然Google一度在新业务上的扩展困难重重，比如在网上支付方面它的Checkout远远落后于eBay的PayPal,它的Gtalk（IM，即时通讯）大大落后于MSN Messenger,它在社交平台上远远落后于Facebook。值得欣慰的是,它的开放式手机操作系统安卓非常成功,不仅主导了移动?联网时代的手机操作系统，而目因为手机应用程序（App）商店的出现,俾得更多的软件开发者在手机上而不是Facebook上开发软件,从而在根本上消除了Facebook对它根基的威胁。另外,它的YouTube深受网民的欢迎，而且已经开始盈利。今天,从互联网上的数据流量来讲,YouTube和奈飞是全球最大的两个网站。

需要注意的是，以上描述是基于截止到2021年的知识。目前，情况可能有所变化。在互联网行业，竞争是常态，市场份额的变化随时可能发生。因此，最新的发展可能会对双方的竞争地位产生影响。

## 9 秘密军团

Google的成功奥秘被许多人关注和探讨，从商业学者、投资人到政府科技工业部门的主管都对此感兴趣。其中一个重要原因是Google拥有一个由博士组成的神秘军团。根据《纽约时报》2004年的报道，微软当时拥有3万多员工，但创新能力却比不上不到两千人的Google。微软的差距在于开发模式的效率不及Google。微软虽然有700多名研究员专职从事研究，大部分都是博士，但他们的研究和开发脱节。相比之下，Google将研究和开发合而为一，几乎没有独立的研究部门。当开发人员遇到问题需要研究时，他们只能自己进行研究。因此，Google的工程师不仅要具备编程能力，还必须具备研究能力。为了满足这一要求，Google大量招聘能力强的博士，使其成为全球单位办公面积最集中的博士聚集地之一。

Google喜欢招聘博士或即将毕业的博士生，并倾向于招收名牌大学毕业且成绩优秀的候选人。这使得一些有工作经验的求职者困惑，为什么Google还要要求他们提交成绩单。许多优秀的候选人因为平均成绩不够而被拒绝。Google认为成绩单能够说明一个人的责任心和整体智力水平。虽然过去的成绩并不能代表未来的成功，但Google更加看重候选人在各方面的准备程度。他们要求求职者在学业上有所准备，并具备自我管理的能力。对Google来说，理想的员工是能够自主完成交给他们的任务，甚至不需要交代任何事情，每个季度都能自动完成许多有益的工作。

Google重视博士学位的求职者的智商和自觉性。他们通过一些聪明的招聘方法来判断候选人的聪明程度，例如以前在面试中会出一些智力题。然而，由于所谓的政治正确的压力，现在面试不再出智力



题。Google还曾在公司附近的高速公路上放置过一道谜题广告，解答这道谜题就可以得到Google的招聘联系方式。这种谜题广告旨在吸引那些具有解决问题能力和创造力的人才。

另外，Google还注重候选人的团队合作能力和适应能力。他们希望招聘到的员工能够与其他团队成员合作，共同解决复杂的问题，并适应不断变化的工作环境。

除了博士学位和成绩单，Google也会考虑候选人的实际工作经验和项目成果。他们鼓励求职者展示他们在过去的项目中取得的成就，并强调创新、解决问题的领导能力。

需要注意的是，尽管Google对博士学位有所偏好，但他们也招聘其他学历和背景的人才。公司的多元化和包容性非常重要，他们欢迎来自不同背景和专业领域的人才加入他们的团队。

如果您对Google的招聘过程和要求有具体的问题，建议您直接访问Google的官方招聘网站或与他们的人力资源团队联系，以获取更准确和最新的信息。

## 10 云计算与数据中心

Google是最早提出云计算概念的公司，他们在此之前已经在工程上做了大量准备，并将云计算作为他们的设计理念。云计算成为科技界的热门话题后，Google一直致力于推动云计算的发展。

佩奇和布林在斯坦福大学时就实现了一种名为"大文件"（Big File）的文件系统，这成为后来Google云计算技术中的重要组成部分。在他们早期的发展阶段，Google吸引了杰夫·迪恩博士和桑杰·戈马瓦特博士这两位云计算之父加入公司，他们完成了Google走向大公司的工程设计。

Google最初的云计算平台旨在将廉价的服务器集成起来，完成超级计算机的计算和存储功能。随着Google业务的快速增长，他们开始意识到需要建立自己的数据中心。在美国互联网泡沫破灭后，留下了大量的基础架构和数据中心资源可供利用。

然而，随着其他公司业务的恢复和Google自身业务的快速增长，这些资源很快就会饱和。为了应对这个问题，Google开始租用和收购光缆，并在全球范围内布局数据中心，同时设计了节能高效的服务器机柜。Google后来发展比较顺利的一个原因是，它比其他公司更早地看到互联网基础设施的重要性。这些努力使得Google能够保持业务的稳定发展，并为云计算的推广做出了重要贡献。

经过几年在工程和运营上的努力，到2006年，Google的云计算平台基本完成，所有的业务，尤其是由用户产生数据的业务，都搬到了云计算上面。在Google内部，产品团队的工程师开发产品时，不再关心实际使用多少物理服务器，这些服务器在哪里，以及如何连接。他们只需提出自己需要多少计算资源，包括CPU资源和存储资源，填写配置文件，剩下的事情交给云计算平台。对于用户来说也是如此，他们不知道自己的内容存放在哪里，整个Google就是一台超级计算机。Google的服务器数量虽然无法具体统计，但可以排名全球第三，仅次于IBM和惠普。

在很长一段时间里，微软是Google最主要的竞争对手。为了减少用户对微软的依赖，Google提出了云计算的概念，并希望将更多的服务从PC客户端搬到云上。Google最初只是想提供一种服务，让用户能够在任何时间、任何地点通过云中的网络快速、安全地访问、处理、存储和共享信息。现在存储、处理和共享信息已经得到很好的解决，但仍需解决安全性和快速便捷访问的问题。

早在Gmail推出之前，Google就成立了一个Google账户管理部门来负责网络安全性问题。与以往处理网络安全的方式不同，Google更多地依靠云计算的工具实时监控每个账户的异常动态，以保障网

络安全。底层关键技术的设计和实现由两个人负责，其中包括一位不愿透露姓名的华裔科学家兼资深工程师。

为了让用户快速接入互联网，Google采取了两个布局。首先，积极推动无线互联网的发展，包括安卓战略和无线频道的拍卖。其次，通过立法保障网络中立性（Network Neutrality）。网络中立性的概念是指对所有用户和内容供应商提供同等的服务和收费，以防止运营商向用户和与其竞争的内容提供商过度收费。在美国，网络基本上是中立的，运营商没有对竞争对手额外收费。但在许多国家，包括中国，网络并非中立，运营商比内容提供商更加强势。通过立法确保网络中立性，Google和微软等公司的努力使互联网中立性在立法上基本确立。Google还大力推进城市免费Wi-Fi业务，并在一些城市和机场提供免费的Wi-Fi接入服务。此外，Google甚至设想通过空中投放气球来提供全球覆盖的免费Wi-Fi服务。

综上所述，Google经过多年的努力和准备，完成了云计算平台的搭建，并提出了云计算的概念。云计算的产业链形成后，对信息产业的影响将是颠覆性的，并有可能重新洗牌主流企业。Google希望在下一次产业变革中领跑，因此抓住云计算的机遇。

## 11 新气象

Google成立10多年来招聘了三万多名员工，但举行了两次公司范围的欢迎会。第一次是欢迎CEO埃里克·施密特博士到任，第二次是欢迎Google中国总裁兼Google全球副总裁李开复博士。这两位领导人都给Google带来了新的变化和发展。

Google创始人佩奇和布林及其他高管在招聘CEO时面试了许多候选人，但要么要求过高，要么难以接受Google的文化。直到2001年夏天，他们才找到了施密特，与他们的计算机专业技术背景相契合。施密特加入Google时，公司只有不到300名员工，但已经展现出独特的个性和文化。

施密特很快了解了Google的情况，并引入了规范化的管理和高级管理团队，包括美国前副总统戈尔等专家进行培训。这些措施为Google未来的飞速发展奠定了管理基础。

施密特强调国际化对Google的发展战略至关重要，要求每个产品支持多种语言，并在全球主要国家开设办事处和分公司。他还利用在美国政坛上的影响力为Google在政策制定上赢得优势，并在中国市场展示了重要性。

Google在寻找中国总裁时面试了许多候选人，直到2005年夏天才找到李开复。他成为Google第一位按副总裁级别聘任的工程主管。Google公司举行了盛大的欢迎会来欢迎李开复的到来。

Google对李开复抱有极大的信任，并充分支持他的中国发展战略。虽然Google并非完全听从李开复的建议，在中国业务上仍保持着自主性，但对他的方针和建议表示非常尊重。Google最初计划在中国开设研发中心，但尚未确定选址是北京还是上海。李开复的加入后，他向高管们介绍了北京作为研发中心的优势，公司立即决定将总部设在北京。在李开复介绍中国技术市场和大学情况后，Google同意了他的中国人才战略，计划按照中国的方式招募工程师。

在李开复的领导和参与下，Google中国在成立后的半年内就吸引了上百名中国顶尖大学的毕业生。这些年轻人选择加入Google的原因既是因为Google的声誉，也是因为李开复的个人魅力。李开复是少数能够与中国大学生建立联系的跨国公司高管之一。他的经历和言行激励了一代年轻学生。

有了这100多名员工，Google中国的业务很快开始发展。然而，由于Google之前与中国用户的疏离，改变多年的落后状态并非一蹴而就。在李开复上任的第一年，Google在中国市场的份额仍有所下滑，许多人对其前景表示悲观。然而，Google保持了足够的耐心和心理准备，让李开复及其团队专注于工程而不必过多考虑营收。李开复成功开拓了Google在中国的业务，并改善了与中国政府和民众的关系。从第二年开始，Google在中国站稳了脚步，市场份额开始逐渐回升。

虽然很多跨国公司在中国最初几年的业务进展并不顺利，包括著名的可口可乐，它在中国亏损多年后才开始盈利。但是，Google通过耐心和正确的战略，逐渐在中国取得了成功。

然而，随着全球经济形势的变化，Google中国面临一些问题。像其他美国公司一样，Google开始削减开支，包括在中国购买流量的投入。与中国采取互联网管制的方式不一致，导致Google总部难以接受。这些矛盾都压在了李开复身上，最终导致他选择离开。缺少了李开复这个润滑剂，Google与中国政府的关系变得难以调和，最终在2010年初退出中国市场。至今，Google退出中国的具体原因仍未完全披露。

## 12 移动互联网时代

易然在中国市场上，Google表现不佳，但在全球市场上保持强势。然而，Google面临着来自苹果公司的竞争。中国人引用英国首相帕默斯顿的话来形容这种情况：“没有永远的盟?,也没有永远的敌人,只有永远的利益。(We have no eternal allies, and we have no perpetual enemies. Our interests are eternal and perpetual, and those interests it is our duty to follow.)但是大家的引用都不全,甚至有些断章取,因为都忽视了最重要的最后一句话“而谋求那些利益是我们的职责所在。”这是帕默斯顿1848年在英国国会演讲中说的,他的话原意并没有任何错误,既然为选民所选,就要为国民谋利益,不在乎过去是敌人还是盟?。这句话强调了利益的重要性，而实现这些利益是我们的职责所在。

Google和苹果的合作关系始于2005年，当时它们在产品上互补，共同面对竞争对手微软。然而，随着时间的推移，特别是苹果进入智能手机市场后，两家公司开始在手机操作系统领域展开竞争。虽然私下里他们仍保持友好关系，但在商业竞争中，它们成为对手。

Google和苹果在手机操作系统竞争中采取了不同的商业模式。今天的苹果和20年前的苹果有着同样的基因,它仍试图通过硬件实现软件的价值,把一条产业链从头吃到尾，这种做法是排他的,因此,它不论做到多么好,总是“竖着”吃5%的小众市场（Niche Market），它的产品慢慢变成了消费电子产品中的时尚品牌,就如同香奈儿在化妆品、LV在手袋中的位置。Google则学习当年微软的做法，横着吃整个市场。它只关心最重要的操作系统部分,而把上下游全部交出去。比微软更绝的是,Google的操作系统是免费的。

苹果通过硬件和软件的整合实现差异化，追求高端市场份额。而Google则专注于开放的安卓操作系统，并通过与各手机厂商、芯片制造商和运营商合作，横向占领整个市场。

虽然早期的安卓手机在产品体验上不及iPhone，但通过强大的联盟支持和不断的改进，安卓逐渐迎头赶上。安卓操作系统逐渐获得全球市场份额的增长，超过了诺基亚的塞班系统，并推动诺基亚与微软合作。安卓的成功在于开放性和多样性，以及与多个合作伙伴的紧密合作。

最后,还有最关键的一点，就是免费的安卓如何挣钱。Google的挣钱之道其实很简单：首先还是依靠广告,为此Google收购了无线广告公司AdMob，并目将它有机地整合到自己的广告系统中。在移动互

联网时代,Google并没有因为用户习惯的改变而流失广告收入,而和它同时代的雅虎、微软MSN以及百度受到用户迁移的影响就非常大了。其次Google通过App商店Google Play获得那些收费应用程序和音视频内容的分成,虽然每一笔收入不多,总量却很可观,不仅完全可以支付安卓开发的费用,而且还盘活了长期找不到业务增长点的Google支付服务。

总的来说,Google和苹果在全球市场上的竞争是基于手机操作系统的角逐。两家公司代表了不同的商业模式和战略,但都追求利益最大化。他们的竞争在推动整个IT行业从WinTel格局转向移动互联网和云计算的新时代起到了关键作用。