

谷歌的故事

[美] 戴维·怀斯 (David A. Vise)
[美] 马克·摩西德 (Mark Malseed) 著
朱波 钱小婷 译

🔍 普利策奖得主，全面记述谷歌 20 年 |



The
Google
Story

中信出版集团

版权信息

书名:谷歌的故事

作者:[美]戴维·怀斯 [美]马克·摩西德

译者:朱波 钱小婷

出版时间:2020-01-01

ISBN:9787521710311

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

| 前言 |

在诞生后的20年里，谷歌始终保持着创新型、富有希望和潜力的企业形象。超过10亿的用户依然对它保持热情和忠诚，其每年的搜索量超过1万亿次。这个互联网时代最有价值的新品牌让现年45岁的谢尔盖·布林和拉里·佩奇跻身《福布斯》400强前列，身价都达到数百亿美元。从一家稚嫩的初创公司，谷歌逐步成长为吸引全球人才的磁石，拥有8万多名员工和数百万台电脑，提供搜索结果、YouTube（优兔视频），以及其他产品。巨额罚款和反垄断指控无法阻止公司的发展。财务上的成功使谷歌有实力投资创始人感兴趣的一系列项目。一些项目具有商业可行性，另外一些则纯属研发。在谷歌，广告成了财富的源泉。公司把美国将近一半的数字广告费用收入囊中。这些钱不仅资助公司扩张，而且支持它进入许多全新的尖端行业（最为突出的就是自动驾驶汽车），还为吸引人才与技术提供了资金。

由于谷歌拥有1 000亿美元现金，创始人布林和佩奇面临一个重大问题：把大部分现金返还给包括自己在内的股东，还是用它推动公司进入新的领域。对于雄心勃勃的技术人员来说，答案显而易见。但是，他们正以一种不同寻常的方式壮大着公司。与大多数收购或创建类似子公司的企业不同，首席执行官拉里·佩奇认为，更好的做法是创建多种类型的业务，把谷歌引入不同的产业。

“我一直认为，如果你有一家这么大的公司，能做的事却很少，多少有点儿愚蠢。”佩奇说，“对于创业者而言，你必须把一件事做好，否则就别去做其他的事。对大公司，我认为情况不同。”

佩奇说史蒂夫·乔布斯持有另一种观点。

“我总和史蒂夫争论。”佩奇说，“他经常对我说，‘你做的事太多了’。我则回应道，‘你做得还不够’。”

谷歌的发展已经远远超出它最初的使命，即整合全球信息，使人人皆能访问。它的加州生命公司^①团队正在研究如何让人类更健康长寿。Waymo（研

发自动驾驶汽车的公司）致力于让自动驾驶汽车出现在城市的大街小巷。“谷歌气球项目”团队正在研制特殊配置的热气球，有望为地球上任何地方的人提供互联网服务。

“它是一座空中的手机发射塔。”佩奇说。

布林和佩奇不再像早期创业时那样形影不离，那时候他们并肩工作，分担领导职责。现在，佩奇作为首席执行官，专注于重大创意、推进项目及成果产出，而布林则反复尝试公司的创新提案，没有明确的日常职责。

早在2007年，布林和佩奇合作更紧密时，他们在几个月内先后结束了单身生活，都娶了才华横溢的女人为妻。

那年春天，布林先结了婚。他娶了生物技术专家、在线脱氧核糖核酸检测公司“23与我”^注的联合创始人安妮·沃西基。这家网站帮助人们检测自己的基因，这是一个谢尔盖热衷的、对谷歌具有商业潜力的领域。他们俩由安妮的姐姐苏珊·沃西基介绍认识。苏珊目前在运营YouTube。^注早在布林和佩奇创建谷歌时，她把自家车库租给他们。受邀参加布林和沃西基婚礼的宾客极其有限。他们先是在旧金山附近的一座机场集中，对免费飞行的目的地不得而知。飞机把他们送到巴哈马。在那里，布林和安妮游出水面，登上沙洲。他们身着泳衣，在彩棚下举行了婚礼。根据犹太婚俗，这种华盖^注是家的象征。宾客们不用下水，乘船前往沙洲。佩奇担任布林的伴郎。

布林婚后没几个月，佩奇紧随其后。在英属维尔京群岛，他与拥有宾夕法尼亚大学和牛津大学学位的斯坦福大学博士露西·索斯沃斯喜结连理。新娘本名叫露辛达，她把自己在斯坦福大学的工作描述为“研究真核生物表达数据的比较分析”。佩奇和露西在维尔京戈尔达岛的小迪克斯湾举办婚礼，邀请了数百位嘉宾。

出于隐私考虑，佩奇要求宾客签署保密协议，禁止他们向媒体透露婚礼细节。但是，这依然无法阻止明星云集的嘉宾名单流出，其中包括维珍传媒创始人理查·布兰森爵士。作为维尔京戈尔达岛的主人，布兰森不仅是东道主，还担任了佩奇的伴郎。

在私生活上，两位创始人的风格有所不同。佩奇与妻子一直在一起，有两个孩子。布林和妻子也有两个孩子，但是，当他和员工的婚外情高调曝出

后，两人分开并最终离婚。布林与下属的关系引发了针对公司的负面报道。有消息称，此事让两位创始人的关系产生了裂痕。

在谷歌从斯坦福大学宿舍成立20年后，它已努力发展成为一家影响深远的企业，与苹果和亚马逊一道，成为世界上最有价值的公司之一。利用在线搜索带来的收益，谷歌正在这个星球上尝试一系列“豪赌”，同时运用“谷歌大脑”（一种人工智能），改进自身产品和服务，其未来将承担更多任务。谷歌把这些激进的投入称为“登月工厂”，把它们设在一个简称为X的部门，由科学家阿斯特罗·泰勒主持日常管理工作。泰勒的头衔是X首席执行官和登月队长。这个实验室正在寻找比现有方案强十倍的方法，这反映出布林和佩奇追求创新的经营之道。得到支持的登月工厂脱离X部门，成为谷歌旗下子公司。

X部门项目众多，比如“马卡尼”，它是登月工厂的一项计划，通过风车来收集风能，从根本上推进全球可再生能源利用。“翅膀项目”旨在制造无人机，用来运送急救药品、消费品，以及更多物品。“编年史”项目寻求从根本上解决网络安全问题的全新方案。此外，还有之前提到的“气球项目”，它可以用高空气球把互联网服务带到世界上没有网络的地方。比如，当波多黎各的互联网服务被玛利亚飓风摧毁后，气球项目可以提供一些应急互联网服务。类似的项目还有很多。

“几年前我领导X部门时，‘谷歌大脑’只是我们的一个小项目，是在人工智能领域的一项尝试。”布林说，“我根本没把它放在心上。在20世纪90年代，每个受训成为计算机科学家的人都知道，人工智能不管用。可没过几年，‘谷歌大脑’就触及我们的每一个主要产品，从搜索到图片，再到广告，甚至是我们做的每一件事。这种变革着实让我震惊。”

除X部门之外，最雄心勃勃的尝试可能就是谷歌的加州生命部。这个部门自称其使命为“解决衰老这个生命中最大的奥秘”，从而使人类更长寿、更健康。加州生命拥有一支顶尖团队，由首席执行官亚瑟·莱文森领导。他是世界著名科学家、苹果公司董事会主席，也是顶尖生物技术公司基因泰克的前首席执行官。除莱文森带领的强大团队外，加州生命已经建立起众多合作关系，对衰老进行相关研究。一些研究对准癌症、阿尔茨海默病等导致死亡的主要疾病。

为了整合加州生命以及其他互不相干的部门，谷歌创建了由布林选定、名为“字母表”的母公司，把谷歌与其他多种生意和“赌注”纳为旗下子公司。每家公司，包括谷歌搜索引擎，都有一个单独的首席执行官。佩奇担任字母表首席执行官，布林担任总裁，旗下有谷歌及其核心产品，包括谷歌邮箱、YouTube、谷歌浏览器、安卓操作系统、谷歌文档、谷歌地图、伟姿导航，以及其他产业，独立于“登月工厂”之外。在取得较大进展后，自动驾驶汽车项目Waymo已从X部门独立出来，变成它旗下的子公司。

一些独立的业务，包括谷歌智能家居产品、高科技恒温器、安全系统、智能语音虚拟助手和其他产品等，让谷歌有能力与亚马逊或苹果竞争。谷歌有一个明确的愿景，即不只作为数字化存在，而是要推动实体产品（所谓的“物联网”）在日常生活中得到应用。

佩奇说，字母表/谷歌根据产生巨变的潜力来决定是否采用一项计划。“那件事真的、真的非常重要吗？它每天会影响很多人吗？我们想要做一些令人兴奋、真正产生影响的事情。我们能挑战可能性的极限吗？这些是我现在感兴趣的事情。”

批评人士称，谷歌是一种垄断，已经变得过于庞大、太强大，已经伤害到潜在的竞争者，扼杀了创新。他们还指责谷歌侵犯用户隐私，收集个人在线行为数据用来牟利。谷歌否认了这些指控，同时努力避免公司面临更严厉的监管。

布林和佩奇离开校园、征战互联网已逾20年。与谷歌关系紧密的斯坦福大学教授对此有鲜明的看法。谷歌是“两位创始人青春梦想的集合”，斯坦福大学教授丹尼斯·艾里森说。“事实证明，这对他们来说是很好的结果。他们给世界带来了惊人的影响。”他们的同事特里·维诺格拉德曾与佩奇和布林密切合作，他预测谷歌会有更多突破。“他们总是充满好奇心，去探索远远超出搜索（难以发现）的重大问题。”维诺格拉德说，“请原谅我用双关语^①，但是，这有点儿像自动驾驶汽车，谷歌说希望将其商业化，这是谷歌投入资源的一个例子。让每个人都跟随他们，与他们一同前进。下一个难题是什么？死亡？他们会解决这个问题吗？”

-
1. 在接受《时代周刊》专访时，佩奇说加州生命公司（Calico）是一项在未来10年甚至20年才能看到成效的事业。——译者注
 2. “23”代表人体中的23对染色体，“我”的寓意是向客户提供完全个人化的基因信息。——译者注
 3. YouTube于2006年11月被谷歌收购。——译者注
 4. 根据犹太婚俗，华盖是在四角用杆撑起的一块大祈祷巾或彩布。——译者注
 5. 在原文中，search既指搜索（网络）之意，也有寻找、发现的意思。——译者注

| 序 |

早在500多年前，谷登堡发明了现代印刷机，让大众能够购买并广泛接触书籍和科学卷宗。直到今日，再没有别的新发明能像谷歌那样，充分赋权个体、改变信息获取方式。在纯白色背景下，谷歌商标显得多彩、天真。它快速、恰当地回应每天数亿次的查询，以神奇的力量改变了人们搜寻信息、了解新闻的方式。嵌入日常生活的谷歌似乎在一夜之间变得不可或缺。每天都有数百万人以100多种语言使用着谷歌，人们逐渐把它与互联网视为一体。无论是在电脑还是手机上，人们使用谷歌（搜索），可以在瞬间得到任何事物的信息。男人、女人和孩子们都如此依赖谷歌，以至无法想象没有谷歌的生活会怎样。

谷歌卓越的、看似人性化的特质，深深吸引着从专家到新手的众多计算机用户。他们相信这个品牌已经成为大脑的延伸。这种吸引力无处不在，它使得谷歌能够克服文化、语言和地理差异，成为全球宠儿。对一家很少为其搜索引擎做推广或广告的公司来说，这是无与伦比的成就。谷歌的发展基于口碑。满意的用户把它推荐给朋友，还有些人通过媒体和网络结识它。诞生以来的20年，麦迪逊大道的营销商从来没有推广过它。相反，人们却在内心依恋着它。每当想要满足兴趣或好奇心时，人们都会求助于它。在一个充满不确定性的世界中，谷歌以可靠的方式为所有人提供免费信息。瞬间给人带来满足感，这种方式十分诱人。

大多数谷歌用户都不知道搜索引擎的起源。是什么让它获得如此大的收益和价值？它因何战胜了更强大的竞争对手？它在未来将走向何方？在这本书中，我们将第一次回答这些问题。到目前为止，大部分答案尚未被发现，被隐藏在硅谷园区超现代化的谷歌总部里。

谷歌执行董事长约翰·轩尼诗是一位顶尖的计算机科学家，曾担任斯坦福大学校长。他说当今的高级软件和硬件公司泾渭分明，谷歌则与众不同，在两个领域都处于领先地位。为了支持搜索及其相关服务，谷歌在数百万台机器上运行拥有专利、定制设计的程序，这些机器也是量身打造的。这家世

界上最具创新精神的公司通过技术优化组合，瞬间生成优质的搜索结果。英语中没有现成词可以描述如此大规模的软硬件无缝融合，我们只好把它称为“谷歌工具”。

轩尼诗说，把谷歌与潜在竞争对手区别开来的最重要的技术优势是：公司用来执行搜索的所有个人电脑都由员工统一组装、定制。这或许是谷歌最不为人知的秘密。专家们通常把个人电脑视为日常用品，如同烤面包机一样。但是，谷歌组装、配置了超过100万台廉价个人电脑，并不断改进它们的运行能力。谷歌把这些电脑搭建、堆叠在冰箱大小的机架上，然后用专利软件和线路把它们联结起来。依靠各种电脑组成的、高速运行的神奇网络，谷歌的计算能力超过了其他任何一家企业。

“它运行着世界上最大的计算机系统，”轩尼诗说，“我认为没有哪个系统能接近谷歌的水平。”

在劳动专业化时代，谷歌暗中把庞大网络中的每台电脑组装并放置在安全设施内，严禁外人进入，包括那些自以为把谷歌总部都看遍了的参观者。谷歌之所以能做到这一点，皆因相对于从别处购买定制电脑，这种大规模运营更为有效，而且质量更高。这些计算机一起运行，把查询分解成若干微小部分，然后展开快速搜索。设备把各个部分和预先编入索引、组织有序的网络备份加以比较，进行同步处理。

由于网络内置大量冗余，谷歌每天能够稳定启动更多计算机，快速回馈搜索结果而不出故障。系统无须人为干预，即使一些电脑已烧坏且无法更换，其他电脑也可取而代之。轩尼诗发现，世界上任何公共或私营部门的计算机网络或数据库都无法和谷歌相比，它的确非同一般。

“他们很早就意识到，如果能把硬件做好，公司就会多一个竞争优势。”他说，“硬件是进行有效搜索的关键。他们正在大规模复制计算机，而且是自己做。推出一个能与谷歌竞争的搜索引擎，所需投资远远超出想象，原因就在于此。”

由于用户搜索的信息中包含小型、高度定向的文本广告，谷歌搜索引擎很快就变成谷歌的赚钱机器。一开始，谷歌只是一家私营企业。除来自内部的早期投资者和员工之外，没有人知道它赚钱的秘密。但是，一旦其惊人的增长速度和数十亿美元的广告收益为公众所知，越来越多的投资者就会意识

到谷歌的独特性，并想方设法从中分一杯羹。2004年8月19日，谷歌通过非常规方式上市，以每股85美元的价格募集到20亿美元，成为当时规模最大的一次技术首次公开募股。不到一年，公司股价就飙升至每股300美元以上，成为一家没有对手的金融和技术强势集团。在谷歌成立后的15年（1998—2013年）内，微软股票一点儿都没有增值。但是，谷歌在同一时期的股票价值已超过3 000亿美元。

如果你不巧错过了这种好运，请记住专业人士也会这样。当斯坦福大学上门接洽，希望以100万美元出售谷歌搜索系统时，许多蓝筹风险资本公司，雅虎、远景，以及其他大型搜索引擎和技术公司都拒绝了这个发财的机会。这迫使斯坦福大学的博士生谢尔盖·布林和拉里·佩奇无奈辍学，创建自己的公司。到2005年夏，两位创始人的净资产都超过100亿美元。

轩尼诗回忆了斯坦福大学的一位教授在20世纪90年代中期把谷歌首次介绍给他的情景。与布林和佩奇一样，轩尼诗在使用当时最好的搜索引擎——远景的过程中，感到越来越不满意。尽管它在挖掘互联网方面做得相当不错，但在搜索结果排序上却很糟糕。他听到校园里有搜索引擎创造者想出一个办法，通过一个新的所谓的“页面等级”^①的数学公式，让用户在瞬间获得最重要的搜索结果。

作为一位知名计算机科学家，轩尼诗把自己的名字输入谷歌搜索框，看看会有什么事情发生。“我最先得到的是斯坦福大学，”他说，“这在其他搜索引擎上不会发生。”

在这本书中，我们将阐明谷歌的商业战略和它的口号——“不作恶”。在这种理念的指引下，谷歌以搜索引擎为基础，建立起由广告商和网站组成的系统。从搜索引擎的持续发展和成功中，数百万分支获得了大量既得利益。我们把这个充满活力、自我强化的网络命名为“谷歌经济”。在公司上市一年之内，它推动搜索引擎增长了7倍。只要互联网使用和在线广告支出持续达到增长预期，谷歌经济就有可能继续扩大。

考虑到互联网作为大众媒体仍处在婴儿期，以及广告收入从电视、报纸转向网络世界的趋势，谷歌似乎注定会有更多的发展和扩张。原因很简单。

谷歌找到了让广告在互联网上有效运作的方法，让它出现在人们最需要它的时候，即搜索信息的时候。

谷歌的成功有赖于联合创始人布林和佩奇持续不断的日常管理。谷歌工具和利润丰厚的谷歌广告系统反映出他们的才能和远见。展望未来，两位创始人的专注、领导力和远大抱负是谷歌取得长期成功的最重要的因素。在他们的掌控下，谷歌搜索引擎有可能长盛不衰。人们在电子和情感上与它紧密相连。尽管如此，随着公司规模扩大以及它对用户在线行为记录的增加，人们对谷歌的怀疑也会增加。谷歌已经受到美国和外国政府监管机构的抨击。

布林和佩奇一道推动谷歌，每天通过与数亿用户互动为其注入生机。他们不断激励汇聚在谷歌总部的优秀数学家、工程师和技术人员，解决越来越复杂的问题。与此同时，他们也设法在产品完善之前将其提供给计算机用户使用，这种方法确保谷歌在不断创新的过程中得到有价值的反馈，从而消除缺陷。

谷歌搜索对用户免费。数十亿美元的资金和收益是公司致力于创新的副产品，而不是在公司内部用来衡量成功，或确定项目是否值得探索的标准。与大多数公司高管和产品经理先想出赚钱的办法，然后创造产品的做法不同，谷歌的技术人员首先思考如何解决问题。如果有可能，他们才会在后期设法使想法“货币化”。公司鼓励专门的工程师团队构思全新的方案，让搜索引擎运行得更快、更好。谷歌不需要营销的一个原因在于，企业文化培养了员工高度重视并服务于用户的特点。用户因此成为它最有力的支持者。

谷歌并不寻求在短期内尽可能多地赚钱。最明显的例子就是谷歌主页，它被视为互联网领域最具价值的“不动产”。快速浏览www.google.com，你就能发现谷歌在主页面上没有显示广告，它放弃了数千万美元的收入和利润，只为用户提供更高质量的搜索体验。

谷歌机器的灵魂是快速创新。作为最重要的主题，它在每一次董事会议上几乎都会被讨论。对布林和佩奇来说，在谷歌发展过程中保持创新是他们面临的首要挑战，因为创新是公司一直保持领先的原因。两位创始人敏锐地意识到，总会有某人正在某处努力寻求更好、更快、更聪明的方法。在激情

澎湃的增长过程中保持创新是一项复杂的任务。对谷歌是，对其他拥有巨大潜力的年轻企业也一样。

在产品方面，布林和佩奇总是亲力亲为，努力以最快的速度推出新功能、新产品。其中，一些改变显而易见；还有一些则不易被察觉，却可以为用户提供更好、更快的搜索结果。多年来，两位创始人可以把精力集中在用户关切的事情之上，因为公司商业事务由首席执行官埃里克·施密特负责。这让他们可以腾出手来做自己最擅长的事。但三巨头都参与商业事务和产品研发。事实证明，布林擅长撮合各种交易；佩奇善于找到降低成本的方法，尤其是在至关重要的供电领域，谷歌电脑要靠它驱动并调控温度。

在谷歌，人们倾向于组成三人一组的团队。员工可以用20%的时间去探索最感兴趣的想法。“20%的时间”这一概念从学术界借用而来。教授们每周可以有一天时间做自己感兴趣的事。传统企业中存在的等级结构在谷歌中并不明显。与此同时，没有哪家公司能像谷歌这样，把各种创意、庞大的计算资源和对长远结果的专注整合到一起，一跃成为专有体系。现在，大多数公司都很难与谷歌竞争雇员。

谷歌位于互联网的中心，地球上最优秀、最聪明的工程师蜂拥而至，愿意为之效劳。他们离开了大学、美国国家航空航天局、贝尔实验室、微软等地方，寻找一个充满活力的环境。与传统的商业总部不同，谷歌更像一个研究生院。自首次公开募股以来，公司股价一路飙升，吸引了全球的关注，这也促进了招聘工作。

谷歌得到媒体的广泛关注，根源在于搜索引擎的大众吸引力，其在时代精神中的地位，以及记者和编辑在日常工作中的大量使用。谷歌意味着搜索。这一公司名称在英语、德语及其他语言中已演变成动词，这再一次印证了它对全球文化的普遍影响。

谷歌似乎比之前的标志性大公司更具潜力。数十年来，一系列技术横扫全球，影响一次比一次深远。几十年前，国际商业机器公司（IBM）和大型机为企业解决了数据处理问题。之后是英特尔和微软。这两家公司为个人电脑发展做出了巨大贡献，赋予个人一种新的力量，最终使个人电脑行业在普及程度和盈利水平上都超过了大型机。现在的互联网，最初只是国防部的一个

项目，如今已发展成选择的平台，让亚马逊、苹果、脸书和谷歌等脱颖而出。在这波浪潮般的代表性企业中，谷歌是领头羊，是迄今为止互联网公司中最大的全球品牌。谷歌股票是投资者对互联网未来发展信心的风向标，预示着谷歌模式——为获取目标广告收益而创建的特定商业模式的走向。

谷歌及其创始人正在悄悄进入分子生物学和遗传学这两个充满希望的领域。数百万基因与大量生物、科学数据相结合，得益于谷歌搜索引擎、庞大的数据库及其强大的计算能力。谷歌已经下载了一张人类基因组图谱，正在与顶尖的生物学家和遗传学家合作，开启可能在科学、医学和健康领域引发重大突破的科学项目。换句话说，我们可能正在走向一个可以谷歌（搜索）自己基因的时代。

“这是技术和健康的最终交会点，它将赋予数百万个体以力量。”解码人类基因组的生物学家克雷格·文特尔说，“在所有企业中，它拥有最强大的计算能力。它所能处理的数据规模远远超过当今政府的数据库。它帮助人们理解自己的遗传密码和统计代码。通过谷歌提供的服务，这一设想有可能在十年内得到全面实现。”

根据布林和佩奇的说法，谷歌不是一家传统的公司，在未来也不会是。布林说，如果把谷歌看作一个人，它在2004年8月19日上市时开始“上小学”。今天，它正准备“从大学毕业”。谷歌已经把斯坦福大学、哈佛大学、密歇根大学、纽约公共图书馆、牛津大学，以及其他地方图书馆的数百万本图书数字化。它的目标是把尽可能多的书放到网上，供人们搜索，从而消除图书馆的物理界限。就其本身而言，这是非同一般的雄心壮志，在全球范围内具有积极、深远的教育意义和社会影响。

谷歌和它的两位创始人已经走了很远。同时，他们和公司都还年轻——一切才刚刚开始。

1. “页面等级”是谷歌用来评估一个页面相对其他页面重要性的算法，以创始人拉里·佩奇之姓来命名。——译者注

Google



第一部分 雄心勃勃



第一章

努力让一切成为可能

他们从后门进入礼堂，把摄影师、太阳镜、租来的两辆车和司机，还有一位与谢尔盖同行的漂亮年轻女人抛在身后。他们穿着随意，坐下后露出笑容，对英雄般的欢迎感到高兴。他们处在文明的发源地，与创业的地方远隔千里。对两位年轻的、立志于改变世界的巨星而言，这里是讲述他们创业历程、创业方式，以及对未来梦想的最佳舞台。

“你们想知道谷歌的故事吗？”佩奇问道，“要我告诉你们吗？”

“要！”听众大声回答。

那是2003年9月。以色列这所高中的数百名学生和教师，面对技术界最聪明的年轻人，他们想要听年轻发明家讲述的一切。许多人都认同布林，因为他们和布林一样，为寻求自由，和家人一起离开了祖国俄罗斯。他们也非常喜欢佩奇，因为他和同伴创造出当时最强大、最便捷的信息工具——一个引发全球变革的工具。就像打篮球的孩子梦想着成为下一个迈克尔·乔丹一样，学生们也想成为下一个谢尔盖·布林和拉里·佩奇。

快速崛起

“创立谷歌时，谢尔盖和我都是斯坦福大学计算机科学系的博士生，”佩奇开始说，“最初我们不知道到底想做什么。我产生了一个疯狂的想法，把整个网络下载到电脑上。我和导师说只需要一周就能完成。后来过了一年左右，我才完成了一部分。”学生们笑了。

“所以乐观很重要，”他继续说，“设定目标时，你一定要有点儿傻子的劲头。我在大学里学到一句话，叫作‘努力让一切成为可能’。”佩奇说：“这句话说得很好，你要努力做大多数人都不愿做的事。”

布林和佩奇一直致力于解决重要问题，寻求变革性方案，他们有一种努力让一切成为可能的决心。礼堂里挤满了高中生，布林和佩奇比学生们大不了多少。他们很快与听众融为一体。美国发明和资本史无比丰富，充满了传奇色彩，却从未有人像他们这样快速崛起。托马斯·爱迪生花了1/4个世纪的时间发明了电灯泡；亚历山大·格雷厄姆·贝尔耗时多年发明了电话；亨利·福特历经几十年努力，创造出现代装配线，批量生产汽车，并将其推向市场；小托马斯·沃特森花费多年心血，领导国际商业机器公司最终推出现代计算机。但是，布林和佩奇在短短五年内就完成了他们的研究生项目，并把它发展成为一家价值数十亿美元、享誉全球的企业。在特拉维夫，两位谷歌创始人受到追捧。如果换成东京、多伦多或台北，那么他们一定会感受到同样的疯狂。

这两个年轻人改变了无数人的生活，让人们可以自由、即时地获取任何信息。通过自己的超人才智，他们在互联网时代不借助任何广告宣传，创造出世界上最著名的新品牌。这两人都是精明的商人，他们清楚，要想保持成功，就必须完全掌控自己创立的企业及其特有的文化。许多发明家还没有看到自己的劳动成果就撒手人寰了，这让佩奇感到难过。为了避免这种悲剧，他和布林懂得运用各种关系获取资金和人才，利用原始的计算能力，和一切皆有可能的理念，让谷歌成为一个灯塔和磁石。在轻点鼠标的瞬间，它就取代了微软，成为世界顶级技术人员工作的地方。但是，他们知道保持创新步伐、维护领先地位绝非易事，因为他们面对的是财力更雄厚的微软公司，和它冷酷无情的总裁、亿万富翁比尔·盖茨。

布林和佩奇对他们自己的成就和眼光非常自信。自创业以来，他们进展顺利。他们不希望任何人（无论是竞争对手还是外部投资者）介入或以某种形式干预他们两个人的合作。他们相互依赖，又不受他人影响，因此取得了巨大成功。

“我开始下载网络，谢尔盖帮我，因为他对数据挖掘和信息分析感兴趣，”佩奇继续讲述往事，“第一次见面时，我们都觉得对方很讨厌。不过后来我们很合得来，逐渐成为好朋友。那是八年前的事了。之后我们开始玩命工作。”他强调了一点：灵感需要汗水浇灌。“对此我们深有体会。我们在假期里工作，每天工作很长时间。虽然最后成功了，但过程是艰辛的，我们付出了很多。”

佩奇谈到当他们把谷歌介绍给朋友后，越来越多的人开始使用它。“斯坦福大学每天的搜索量很快就达到了1万次。我们围坐在房间里，看着机器说，‘关键在于能承载的搜索量，我们需要更多机器’。这就是我们的发展史。总是需要更多的电脑。”

学校里的师生们也有相同的体会。

“于是，我们成立了一家公司。当时，在硅谷成立公司相对容易。那里也有很多非常好的公司。”他接着提到了以色列不断发展的技术部门。“硅谷给我们提供了好的环境。我们创办了这家公司，它不断成长、壮大——最终把我们带到这里。”他总结道，“这就是谷歌的故事。”

他还想多说一些，说一段鼓舞人心的话。

“我想解释一下我现在为何如此兴奋，”佩奇说，“事实上，科学和技术有非常大的杠杆作用。我想大多数人并没有真正意识到这一点。有了新技术，人们就可以做很多事。我们就是一个例子。”

“借助互联网、分销能力，以及软件和计算机的力量，两个疯狂的孩子给世界带来了巨大冲击。类似的事还有很多。发挥科技的杠杆作用，给世界带来冲击的机会如此之多。处在与众不同的位置，你们应该为此感到振奋。”

布林插了一句，提到他们的海外旅行目的地不仅有以色列，还有几个欧洲国家。他们正在寻觅人才，考虑增设新的办公室。谢尔盖非常幽默，在他看来，眼下的活动就是在寻找人才。

“我们大部分时间都在网上，”他打趣道，“每天都上网。昨天我一直工作到凌晨4点。今天一早再次登录。互联网是一个宝贵的工具，现在就如同我的呼吸器。”

优秀的同伴

为了免受种族歧视、反犹太主义的迫害，布林一家逃离了俄罗斯，他和这所以色列高中许多生于俄罗斯的学生经历极其相似。布林的父亲迈克尔·

布林说过，一个人对国家的热爱并不总能得到回报，他一针见血地道出了自己带妻儿出走的原因。谢尔盖认为可以借这一特殊机会来激励这些学生。于是，他拿起无线麦克风，站起来，并把麦克风连接好。他来这所高中之前就听说这里的学生与众不同、出类拔萃。在最近一次国家数学竞赛中，这所学校的学生在十强中独占七席。

“女士们、先生们、同学们……”在用俄语发言之前，他先跟大家打了声招呼，学生们十分高兴，台下爆发出热烈的掌声。

“我6岁时从俄罗斯移民到了美国。和你们一样，我父母是典型的俄罗斯犹太人，父亲是一名数学教授。他们很看重学习。我认为你们的父母也有相同的态度。因为我听说，最近一次以色列全国数学竞赛中，你们在前十中占据了七席。”

学生们还不知道谢尔盖接下来要说什么，他们为自己在十强里独占七席的成就和谢尔盖的认可鼓掌喝彩。

“我要说的是，”谢尔盖接着说，“用我父亲的话来说，‘剩下那三席呢？’”

人群中传来一阵笑声。

“你们在这享受到的一些条件我读高中那会儿可没有。首先，这儿有美好的天气，墙上有窗户。我就读的马里兰的学校建于（20世纪）70年代能源危机时期，墙有3英尺^注厚，而且没有窗户。生活在这样一个美丽的环境中，你们真的很幸运。其次，我们那时还没有互联网。”

“你们当中有多少人昨天上网了？请举手示意一下。”

礼堂里几乎所有人都把手举了起来。

“有人用搜索引擎吗？”

大家又一次把手举了起来。

布林知道，精通技术、渴望信息的以色列人喜欢谷歌，并频繁使用谷歌，但他忍不住要与学生们开个玩笑。他性格中幽默的一面，让很多人觉得可爱；其调皮的一面，又让一些人感到困惑，因为他们不知道布林什么时候

是认真的，什么时候是太过聪明别人无法跟上的，什么时候又只是在开玩笑。

“你们用过远景吗？”他举起右手，示意用过的人举手。这个早期的搜索引擎已被谷歌甩在身后。

“奋扬呢？”他问道。这是另外一个老牌搜索引擎。

“只是好奇，”布林保持节奏，继续发问，“想知道你们在这用哪个搜索引擎。”

不等听众回答，这意味着刚才可能只是开玩笑，他又回到原来的话题上。

“我小时候没有互联网，那时的网络无法跟现在的万维网相比。”布林说，“今天的世界完全不同，你们每个人都有能力获得世界上关于任何主题的信息。这和我上学时有天壤之别。”

此刻，你可以把自己想象成一个聪明的学生，牢记谢尔盖·布林说的每一句话。你仔细聆听，不仅因为佩服他所取得的成就，还因为他是一个年轻的俄罗斯人。你会思考：他倾注心血和技术意在何为？从他的身上你能发现自身有哪些潜质？

“你们真的有很多我们这代人不具备的能力。”布林说，“这将使你们比我更早获得成功，在更多方面取得成功。”

“最后，还有最重要的一件事，是我成长过程中缺少而你们都有的，那就是你们拥有优秀的同伴，他们非常勤奋、鼓舞人心。我不应该说我同伴的‘坏话’，但我的学校有些不同。它位于华盛顿特区郊外，学术标准、孩子们的目标和这儿不同。你们要好好珍惜自己在此拥有的一切，尤其是天赋超群的同伴。我相信，你们今后将和许多同学保持终生情谊。”

布林和佩奇结束了演讲，示意学生们可以提问。没有人察觉到礼堂外发生的骚动。它因何而起？将对大家产生哪些影响？

从不畏惧失败

“请问您认为谷歌是自己职业生涯的顶峰吗？”第一位学生问布林和佩奇。

“我认为，与未来20年想做的事情相比，谷歌只是微不足道的成就，”布林回答道，“但如果谷歌是我们所能创造的全部，我也不会很失望。”

佩奇想法不一样。“我会非常失望的，”他说，“我们还有很多时间。”

下一位学生问到谷歌正在开发的新项目。

“有时我们像经营一所大学一样经营谷歌，”布林解释道，“我们有很多项目，100个左右。我们会把员工分成一些小组，每组大概3人，共同负责一个项目。比如，有些小组与分子生物项目有关，有些则涉及硬件建设。我们做很多事。要想取得成功，唯一的办法就是先经历多次失败。”

学生们再次鼓掌。屡败屡战，直至成功，从不畏惧跌倒，这种观念瞬间引起了听众的共鸣。以色列人天生就是冒险家，俄罗斯人却不一样。这些学生的家人为了寻求更好的生活，冒险离开家园。现在，他们与两位世界级思想家坐在一起，在欢笑中共同探索。这种方式折射出他们所追寻和享受的自由，而这恰恰也是布林和佩奇看重的东西。

由于问题没有得到真正的回答，下一个学生再次问到新项目。

“新项目有点儿令人尴尬，”布林开玩笑，“最新的一个项目来自以色列。约西（约西·瓦迪，即时通信的发明者）有一个生产内衣的朋友，卡尔文·克莱恩。我们正尝试与他建立合作关系，开发谷歌品牌内衣。”

“如果谷歌有内衣出售，谁会买？”他问道。很多人举起手。“看来我们得向学校发货了，”布林说，“这可能是我们技术含量偏低的项目之一。”

他接着说：“我们更关心的项目是翻译，有人曾问我把希伯来语译成英语的事，这方面我们尚未涉及。在信息访问中，最重要的一点是很多信息以其他语言为载体。我们现在有一种翻译服务，但我们可以把它变得超级棒。”

接着，一个学生问“谷歌”这一名称有何含义。

“‘谷歌’表示一个非常大的数字，”佩奇答道，“它是数字1后面跟着100个零。当时我们挖空思想出这个名字，但不知道怎么拼写，居然把它拼错了。这是一个数学术语，正确的拼写方式应该是g-o-o-g-l。幸好大多数人并不知道这一点。”

之后，一个学生问谷歌是否计划在搜索结果中推广商业网站。

“我们不会让任何商业关系影响搜索结果。”布林回应，又补充说搜索引擎的结果是“公正的”。

这引出一个新问题：谷歌如何赢利？

“谷歌从每一次搜索中获利，或多或少，主要通过广告。”佩奇说，“人们花钱做广告。幸运的是，我们选择了那些与搜索结果相关的广告，而不是动画横幅广告。这让我们成为最好的搜索引擎。我们也会从其他公司那里得到报酬，比如美国在线，它使用我们的搜索引擎。”

接下来，一个学生询问他们对色情信息的看法。这类信息在互联网上泛滥，人们会用谷歌去搜索。

“很正常，这取决于你的搜索内容。”布林答道。他显然是在回避这个问题。他接着说：“我想告诉你一些拉里和我在其他方面的共同之处。我们都在很小的时候去了一所蒙台梭利式学校。蒙台梭利的理念是让6~12岁的孩子尽可能做他们想做的事。超过12岁，男孩子荷尔蒙增多，你得让他们去做些力气活，不然他们就会心烦意乱。”布林似乎在巧妙地回答色情信息这个问题。“针对这种情况，有很多办法。你不必到农田里去劳作——重要的是保持专注，以便度过那些艰苦岁月。”

另一个学生问到了谷歌面临的竞争。

“一开始是奋扬、远景和其他一些公司。”佩奇说，“它们没那么专注于搜索，所以没有给我们带来太多麻烦。现在，竞争越来越激烈，给我们带来更大挑战。谷歌可能会发展成为一家中等规模的技术公司。我们现在有1000多名员工。我们开始在世界各地设立办公室。这是我们旅行的原因之一。全球化是真正的考验。保持长期发展，成为一家有10年到20年历史的公司是很困难的事，不然就会被后来者超越。”

“发明一样东西，想到一个好主意，需要做大量工作，”佩奇接着说，“但这还不够。你必须把它展现出来。在谷歌，你要把科学、数学、计算机等方面的能力结合起来，同时还要有超强的沟通能力，让员工们为工作感到兴奋。”

与政界元老同台

就在这时，听众的目光从布林和佩奇身上飞速转开，转到从后门走进来的两个人的身上。一股兴奋的浪潮席卷整个礼堂。学生们认出了他们，布林和佩奇也是。进来的是苏联领导人米哈伊尔·戈尔巴乔夫，还有本周刚过完80岁生日、受人尊敬的以色列政治领袖西蒙·佩雷斯。来自俄罗斯的学生们起立、欢呼。一向表情严肃的戈尔巴乔夫向学生们、布林和佩奇举手示意，脸上露出满意的笑容。

“我知道这所学校就像一个小苏联，”他用俄语对听众说，“孩子们来自之前我们所有15个加盟共和国。我很高兴看到你们彼此友好，相互支持。祝大家学有所成。我想说的是，今天来自美国的年轻客人向我们阐明了现代知识以及它的内涵。他们头脑聪明，可以说是‘独一无二’的。他们年纪轻轻就取得了如此成就，成为新技术发展的推动者和领导者。他们对这所学校产生了兴趣，也许会用某种方式，提高此间教育的现代化水平，培养优秀的青少年——去改变人们的生活，让他们取得比我们更大的成就。”

戈尔巴乔夫面带微笑，与谢尔盖和拉里一一握手。两位年轻人笑容满面。不到30岁的他们与成就斐然的政界元老站在同一个舞台上。那一刻，学校的舞台变成世界的舞台，把过去、现在和未来联结到一起，孕育着无限的潜力。

1. 1英尺= 30.48厘米。——编者注

第二章

当拉里遇见谢尔盖

1995年春，拉里遇见谢尔盖，两人一见如故，虽有诸多差异，但无法否认他们之间的化学反应，这种反应显而易见。在斯坦福大学一场迎新活动中，谢尔盖带领拉里等研究生新生，一同参观沐浴在阳光下的加州校园及其周边。突然，两人争论起来。两个素不相识的人激烈辩论，火花四溅，这看起来有点儿奇怪，但事实上他们都乐在其中。

不“吵”不相识

谢尔盖比拉里等人年轻，但来斯坦福大学已有两年。作为一名数学天才，他19岁时取得本科学位，首次报考就高分通过斯坦福大学博士生入学十门必考科目，与教授轻松合作并从事研究。他自信、健康、性情坦率。在斯坦福时，谢尔盖特别喜欢体操、游泳和社交活动，同时也花时间研究计算机和数学问题。拉里是美国中西部人，虽然考取了斯坦福大学精英荟萃、竞争激烈的博士生项目，但他并未感到轻松，他担心自己能否如愿获得博士学位。他希望能在参观中结识一些朋友。

“一开始挺害怕，我一直嘀咕。”拉里回忆道，“担心自己要坐上公交车打道回府。”

幸运的是，拉里和谢尔盖两人很快从人群中发现了彼此。他们都喜欢与智力相当的对手争论，即便是从一个荒谬的立场。激烈辩论的主题并不重要，重要的是说服对方以自己的方式看待世界。两人一刻不停的打趣和辩论为今后相互尊重的伙伴关系奠定了基础，尽管两人起初都觉得对方傲慢自大、令人讨厌。在两人各自的家庭中，学术辩论是家常便饭，尤其是涉及计算机、数学和未来等方面的问题。学习积极捍卫有影响力的思想，让他们拥

有了与年龄不符的思想深度。认识拉里和谢尔盖的大多数人都觉得他们聪明、友好，有点儿傻乎乎。

他们的抱负和兴趣相近，个性和技能相辅。来自华盛顿特区郊区的谢尔盖声音洪亮，性格外向，习惯成为焦点，他有一个比他小很多的弟弟。拉里有哥哥，更加安静，喜欢沉思。但是，时光回转至斯坦福大学1995—1996学年。拉里和谢尔盖在其间的智力角逐演变成长久的友谊。事实证明，这种转变与他们相识之前经历的一切有很大关系。

拉里的学生时代

在一个更多地由基因、技术而非地域界定的世界中，谢尔盖·布林和拉里·佩奇有一个显著的共同点：他们都深受二代计算机影响。父母在家里和工作中都使用计算机处理复杂的数学问题。在他们的指导下，两人在上小学时就开始使用计算机，这使得拉里和谢尔盖有别于同龄人。他们在其他地方也有相同点：都上了蒙台梭利式学校，这加速了早期教育；都住在知名大学附近，父亲都是学校里受人尊敬的教授；母亲的工作都与计算机和技术有关。在家中，学术不仅受到重视，而且被视为珍宝。攻读研究生，然后像父母一样进入学术界和科学界，对拉里和谢尔盖来说是再正常不过的事情。

早在1960年，拉里的父亲卡尔·维克多·佩奇就是首批获得密歇根大学计算机科学学位的本科生。5年后，他在这一新兴领域获得了博士学位。拉里的母亲格洛丽亚·佩奇是一名数据库专家，拥有计算机科学硕士学位。拉里敬佩喜爱娱乐和交际的父亲。父亲当年曾带他听过感恩而死乐队的演唱会。早在拉里去美国西海岸约15年前，父亲曾到斯坦福大学做过访问学者。但是，在职业生涯的大部分时间里，卡尔都在密歇根州立大学任教，妻子在那里教授计算机编程。

当拉里在斯坦福大学读第二学期时，父亲因肺炎并发症逝世，享年58岁。父亲幼时曾患小儿麻痹症，在逝世前的几个星期里，他的健康状况迅速恶化。父亲的突然离世让拉里悲痛无比。“我记得拉里坐在盖茨楼的台阶上，非常沮丧，”拉里在斯坦福大学的同事肖恩·安德森说，“几个朋友围在他身边，试图安慰他。”

卡尔·佩奇被誉为“计算机科学和人工智能领域的先驱和世界权威”“一位高产的学者、深受学生爱戴的良师益友”。他在密歇根州立大学的同事乔治·斯托克曼说，卡尔一直“期待拉里成为一名教授”。他还表示拉里对辩论的喜爱是受家庭影响的。“从某种意义上说，卡尔有些难以相处，”斯托克曼谈到已故的同事时说，“因为他会和你争论每一个问题。而且……在这一点上，他的儿子继承了很多。他们在学术上有很多共同话题。”（父子间）喜欢辩论这一点在拉里与谢尔盖的早期交往中充分显现出来。

尽管很悲伤，但是拉里继续在斯坦福大学攻读。他的哥哥小卡尔在硅谷工作、生活，对他帮助很大。他们相互支持，共同度过丧父之痛。两人经常聚在一起，亲切地回忆父亲和童年往事。

这并非拉里第一次承受失去亲人之痛。他生于1972年12月12日。在8岁那年，父母离异。这件事对他影响很大。父母虽然离异，但都尽力用一种尽可能健康的方式抚养孩子们长大。最终，拉里得到了两位母亲的爱和智慧：一位是生母，另一位是与父亲保持长期伴侣关系的密歇根州立大学教授乔伊斯·威尔德塞尔。两位女士一直友好相处至今。

拉里曾就读于东兰辛的麦克唐纳中学。当时的童子军领袖尼克·阿切认为拉里是“一个独立的思考者”。哥哥小卡尔回忆说，拉里求知欲强，兴趣广泛，涉猎范围远远超出计算机领域。在成长过程中，两兄弟都对“事情是如何运作的”非常感兴趣。小卡尔回忆说：“不仅是技术层面的事情，还有社会、政府、政治等。”父亲一生都是坚定的民主党人，向所有人宣扬有关教育和机会的信念。祖父参加过1937—1938年密歇根州弗林特市的汽车工人静坐罢工。这次罢工增强了工人运动的力量。这些因素影响了两兄弟，他们密切关注各种社会问题。外祖父移民以色列，成为沙漠小镇阿拉德的早期定居者。在那里，水和各类资源都是稀缺的。他忍受着艰辛，在死海附近的艰苦环境中工作，制造工具和模具。在去世很多年后，他的开拓精神在两个外孙身上得到了显现。

拉里的母亲是犹太人，父亲却信仰技术。在成长过程中，拉里并未受到犹太身份和宗教的影响，他更像父亲。父亲经常让他和哥哥接触电脑，把电脑融入他们的成长过程。“我真的很幸运，父亲是一名计算机科学教授，在

我的同龄人中这非常少见。”拉里说，“我们很幸运，早在1978年就有了第一台家用电脑。它巨大无比，花了一大笔钱，买了它之后，家里的饮食水平下降了不少。我一直喜欢电脑，因为我觉得可以用它做很多事。”

事实上，他在家接触了很多计算机技术。对他完成家庭作业的方式，（东兰辛的）老师们既惊讶又困惑。“上小学时，我交给老师一份经过文字处理的作业，可他们不知道什么是点阵打印机。我做的很多事他们都无法理解。”拉里说。在哥哥的记忆中，拉里在一年级时就能熟练使用电脑了：“我记得拉里在6岁的时候，一次一个词，把《青蛙和蟾蜍在一起》输入电脑。”几年后，拉里拿起一套螺丝刀，拆掉了家里的这台电脑。当年长9岁的哥哥从密歇根大学放假回家时，拉里喜欢帮他完成计算机作业。从东兰辛高中毕业前，拉里用乐高语言编写了一台可工作的喷墨打印机程序。他说：“从来没人强迫我，我只是真的很喜欢电脑。”

沿着父亲和兄长的足迹，拉里进入密歇根大学安娜堡分校，学习计算机工程并选修了商业课程。他在1995年获得学士学位。在校期间，他曾担任国家电子与计算机工程荣誉协会密歇根大学分会会长，还曾在校园里的油炸面包圈小店有过一段愉快的工作经历。

他还积极参加学校的本科生领导力发展项目。“‘塑造领袖’项目是一个很棒的经历。”他说。这个覆盖全校的项目旨在培养学生拥有社会领袖所需的技能。

拉里还说自己从一流教授那里学到了很多。 “我有机会接触许多优秀的人，他们愿意分享建议和专业知识，帮助我取得成功。”拉里的师友对他怀有同样的感情。密歇根大学教授认为他是一名优等生。“拉里出类拔萃，总是领先一步。”电气工程和计算机科学教授埃利奥特·索洛维说，“在我的课上，拉里用一台笔记本电脑做项目，当时还没有几个人知道笔记本电脑。”

谢尔盖的学生时代

谢尔盖·布林的父母也有丰富的科技背景。母亲尤金妮亚·布林是一位成就斐然的科学家，在美国国家航空航天局戈达德航天中心工作，主要从事模拟仿真研究，模拟大气和天气情况对太空旅行的影响。父亲迈克尔·布林在马里兰大学教授数学，发表了多篇学术论文，探讨从抽象几何到动态系统等复杂的数学问题。

“他是一个普通的孩子。”迈克尔·布林谈起谢尔盖时说，“但他喜欢和电脑打交道，最开始用老式的康懋达64游戏系统。”这是一款早期的个人电脑。

谢尔盖·布林1973年8月21日出生于莫斯科，6岁时随父母离开苏联。他的父母逃离反犹太主义，为自己和孩子寻求更多的自由和机会。

“我离开是为了我自己，也是为了孩子的未来。”迈克尔·布林说。

在他们到来之前，谢尔盖有不少亲戚来过美国。谢尔盖的曾祖母在芝加哥大学从事微生物学研究，这一举动打破了那个时代女性身上的枷锁。1921年，她和其他信奉共产主义理想的人一起回到莫斯科，想要建立一个新的加盟共和国。谢尔盖的祖父是莫斯科一位数学教授，拥有博士学位，父亲和祖父如出一辙；母亲也是一名数学家，曾在苏联担任土木工程师。

迈克尔·布林在苏联国家计划委员会任经济学家10年之久，在那里，他需要用统计数据进行宣传，证明苏联的生活质量好于美国。

“那时，我把大部分时间都花在证明苏联人的生活水平远高于美国。”迈克尔·布林回忆道，“我对数字了解很多，可计算并不准确。”

抵达美国后，迈克尔·布林开始在马里兰大学教授数学。他骄傲地回忆说，谢尔盖对计算机和数学都很感兴趣。“他数学很好，”迈克尔说，“在中学时，学校为他和其他一些优等生配备了专门师资。”

谢尔盖一家住在华盛顿特区郊外的乔治王子郡，他们生活俭朴。谢尔盖上了埃莉诺·罗斯福公立高中。这所学校要求严格，对体力要求高过智力。他的一位同学回忆说，谢尔盖“对自己的智力很自负”，经常试图证明老师错了。

事实上，谢尔盖对大部分老师的评价并不高，对同学们也是如此。他总是觉得自己在家里能学到更多东西。还在读高中时，他就在马里兰大学登记

注册。通过不断加快的节奏，这个出色的孩子在1993年19周岁时就以优异的成绩获得了数学和计算机科学本科学位。

“我得到了很多关注，很多一对一辅导。我比麻省理工学院和哈佛大学的同龄人准备得更充分。”谢尔盖谈起自己在马里兰大学的本科教育。在大学期间，他就参加了很多研究生课程的学习。

“我的同事们说他是个好学生。”迈克尔·布林谈到儿子时说，“总的来说，好学生有很多自由。他们可以选修很多课程，接触很多优秀的老师。”

在暑期，谢尔盖致力于开发用于不同学科的分析工具，包括开发一种适用于飞行模拟器的三维图形程序。在沃尔夫勒姆研究所、通用电气信息服务公司和马里兰大学高级计算机研究所的暑期工作，让谢尔盖有机会深入计算机科学、数据挖掘和数学等领域。

谢尔盖也继承了父母的幽默感。母亲在自己的网页上贴出一张图片，将自己与列宁的剪图放在一起，标题为“我和我最好的朋友”。谢尔盖20多岁的一次生日时，父亲给他写了下面这首诗，并发布在互联网上。

你愈加强壮，
无论是身体、精神，还是思想。
我越发衰老，
任时光飞驰。

你很坚强，你挖掘数据，
你先冲浪再考虑。
网络爬虫疾如光，
在深夜疯狂游荡。

你搜索万维网的残渣，

费力写出一篇论文。

你在阳光明媚的海边居住，

为你，我的儿子，我提议干杯。

在庄严的椭圆形办公室，

克林顿沮丧地算计他的损失。

丰满的实习生轮流登场，

收获可观的回报。

迈克尔·布林总能让家人和学生开心，但同时他们又得保持警惕。当他把改过的试卷发给学生时，经常会来一句“我诚挚地哀悼”，或用“这是个完美的错误”来取笑错误的答案，以此自娱自乐。他的一个学生回忆说，他的风格很迷人，但又令人生畏。“布林博士是一流的演说家，每次上课前，他都抽一口烟。通常，他会先提出一个相当难的问题，然后在大家茫然无措时出去抽支烟，希望回来时能得到答案……他教的统计课，几乎有一半的学生会在第一节课之后退出，因为学生们受不了老师对他们自尊心的伤害与打击。上他的课就像体验电影《全金属外壳》里那位教官的训练。”

布林家族的每个成员在互联网上都有一个相互链接的主页，这是他们在网络空间亲密联系的标志。迈克尔·布林在他的主页上写道：“谢尔盖是斯坦福大学（计算机科学方向）研究生。他从事数据挖掘工作，（与朋友拉里）开发了一个他们认为是最好的搜索引擎——谷歌。”比谢尔盖小很多的弟弟山姆，在网上表现出对篮球的热爱：“我的整个生活以篮球为基础。我每天至少练习半小时，周一和周四随队练习一小时。我最喜欢的球队是华盛顿奇才，因为它的主场离我最近。”

从马里兰大学毕业后，谢尔盖荣获美国国家科学基金会研究生奖学金，进入斯坦福大学主修计算机科学。迈克尔·布林感到，谢尔盖可能会像父亲和祖父一样热爱学术生活。（免费书享分更多搜索@雅书.）

“我希望他能拿到博士学位，成为一个名人，比如教授。”迈克尔·布林说，“有一次，我问他是否上了高级课程。他回答说，‘上过，高级游

泳’。”

在1995年结识拉里之前，谢尔盖在斯坦福大学学习了一系列感兴趣的课程。他不需要上太多研究生专业课程，因为他已在马里兰大学学过很多了。来到这里后，他先后学会了驾驶帆船，爱上了吊环。他总是积极探索全新的学术课题，经常在偶然间获得重大发现。他与其他博士生和教授合作，开展了一个自动检测侵犯版权行为的项目，还进行有关分子生物学的研究。此外，他对开发个人电影评级的想法也很感兴趣。“你评价自己看过的电影，”他解释说，“然后，系统会搜索口味相投的用户，推断你可能喜欢的其他电影。”谢尔盖很有先见。类似的图书评级做法很快就在亚马逊网站上流行起来。

谢尔盖在斯坦福大学发现了学术盛宴，它为好奇者带来机会。“我在研究生院尝试了很多不同的东西，”他说，“你探索的领域越广，越有可能发现有价值的东西。”

斯坦福岁月

1995年秋，拉里·佩奇来到斯坦福大学。两人开始一起娱乐、工作。谢尔盖把电影评级等想法抛在一边，转而尝试一些与拉里所做工作相呼应的项目。由于对新兴的互联网充满好奇，两人开始转向这一领域。

当他们在象牙塔里摸索前行时，外面的世界正发生着翻天覆地的变化。从附近的硅谷到华尔街，焦点聚集于一家成立16个月的新技术公司——网景的首次公开募股。1995年8月9日，网景股票以每股28美元的价格上市，第一个交易日就异常火爆，快速飙升至每股75美元。这个堪称奇迹的高科技公司突然间市值超过30亿美元。它的首次公开募股标志着硅谷互联网时代的到来，也创造了一股淘金热。华尔街已做好准备。那些对公司业务不清楚的经纪人纷纷打电话给投资者，告诉他们了解内情的人都在下注，现在还只是开始。网景并没有赢利，但这似乎并不重要。公司销售额虽然不大，但每个季度都会增长一倍。他们有一款很棒的、叫作“浏览器”的产品，可以帮助电脑用户在网上浏览，迟早会赢利。一些分析师甚至预测，网景终将超越强大

的微软。事实上，它的股价在1995年年底达到每股171美元，这促使华尔街金融家四处寻找其他有实力、有条件上市的互联网公司。

在网景上市成功后，金钱的味道弥漫在斯坦福大学计算机科学系。其实，学术研究与经济收益在斯坦福大学并不冲突。学校的主要任务是培养新一代教授和学术研究者，但它也是一些世界上最成功的技术公司的孵化器，其中包括惠普公司和太阳微系统公司（“SUN”代表Stanford University Network，斯坦福大学网络）。

与麻省理工学院等先进的研究机构不同，斯坦福大学为博士生提供非常方便的条件，帮助他们利用学校资源从事潜在的商业开发。斯坦福大学技术许可办公室非常清楚自身的角色。它并没有占有师生在校时取得的突破性项目的成果，相反帮助他们申请专利，并支付相关费用，然后签订长期许可协议，帮助这里最顶尖的科学家创业、致富。作为回报，技术许可办公室可以得到新成立的技术公司的股票。

“我绝不希望这个机构成为技术转让的障碍。”斯坦福大学时任校长约翰·轩尼诗说，“我们为创业精神和冒险研究创造了良好的环境。这种环境能鼓励人们思考解决前沿问题，支持研究者把成果投入商业开发。在这里，人们会真正明白一件事，有时候给世界带来影响的最好的方法不是写一篇文章，而是利用你信仰的技术解决实际问题。在距离校园1英里^①的地方，你就可以找到资金雄厚、经验丰富的投资者，与他们讨论创业事宜。”

在附近的沙山路，美国国内一些最野心勃勃的投资公司将资金投给初创企业，期待从它们的上市中得到回报。这些风险投资公司对初创公司进行高风险投资，期待获得高额回报。没有人拥有预知未来的水晶球，失败在风险投资游戏中不可避免。但是，最好的公司有足够的资金支持新的创意和发明，有望在初创公司上市或出售时大赚一笔。学校附近有许多风险投资人，这使得斯坦福大学的师生比其他学校的师生更容易获得资金和建议。凭借允许教职工持有公司股份并兑现承诺，斯坦福大学留住了许多最成功的教授。他们中的一些人成了百万富翁，并在这一过程中得到乐趣。这里总是阳光明媚，有美丽的棕榈树沙滩，聪明的学生可以自由探索高收益的尖端创意，大多数教授都没有理由离开这里。与坐在海滩上或在私营部门工作相比，在斯坦福大学工作要有趣得多。

拉里和谢尔盖都是教授的儿子，他们的父亲在传统学术氛围中从事研究和教学。他们来斯坦福大学是为了获取博士学位，而不是发家致富。在他们各自的家庭中，没有什么比教育更具价值了。他们为父母追求的道路感到骄傲，也希望自己成为受人尊重的斯坦福博士。两人都不知道自己对学术发自内心的追求将很快受到考验。

1. 1英里 \approx 1.61千米。——编者注

第三章

搜索引擎

1996年1月，拉里和谢尔盖与斯坦福大学计算机科学系师生一起搬进了新家：一栋漂亮的四层米黄色石质大楼，上面刻有“威廉·盖茨^①计算机科学”字样。微软董事长捐赠了600万美元建造此楼，这笔钱足以获得大楼的冠名权。盖茨没在斯坦福读过书，但微软雇用了很多斯坦福毕业生。把自己的名字刻在大楼入口处，盖茨希望公司将来有机会招募到顶级人才。他说，这份礼物是“投资计算机行业的未来”。在捐赠仪式上，工程学院院长詹姆斯·吉本斯预言：“18个月后，这里会发生一些事，有人会指着这里某个地方、某间办公室或某处角落说，‘是的，这就是他们在1996年到1997年白手起家的地方。知道吗？这是一笔大买卖’。”

360室

拉里·佩奇被分到三楼一间办公室，与其他四名研究生一起分享360室。在室友中，肖恩·安德森是个有创造力、古怪和有点儿情绪化的家伙。他后来甚至不回公寓，开始在办公室生活、睡觉。本·朱很少说话。卢卡斯·佩雷拉精力充沛。自称极客的塔玛拉·蒙兹纳是唯一的女生，她说卢卡斯“非常有活力”。互联网和网景的首次公开募股引发了硅谷金融繁荣的景象，这极大地挑战了大家对学术的忠诚。“那时候，你很难待在学校做研究，”蒙兹纳说，“每次去参加派对，你都会得到很多工作机会，都是真的。每学期，我都要经过考虑，才决定留下。”

办公室很拥挤，但或许正因如此，他们之间很快萌生了友谊。谢尔盖·布林被分到另一间办公室，但他很快就把大把时间花在了360室，与佩奇待在一起。斯坦福管理人员请布林为新大楼的办公室设计编号系统。他完成了这

项工作。作为回报，他要求校方把原来的椅子换成更符合人体工程学要求的新式座椅。“谢尔盖非常聪明。”安德森说。

那时，360室就像一片小丛林，天花板上悬着植物和藤蔓，这要归功于安德森。他把植物摆到桌上，还带来一个5加仑^注的水桶，在上面安装了用电脑控制的喷嘴。“我做了一个自动浇水系统。”他说，“我们办公室有很多小玩具。”他还在电脑上装了一个模拟钢琴软件，让大家享用。蒙兹纳还带了一个垫子。如果有谁想小睡片刻，它就派上用场了。

拉里和谢尔盖总是在一起。在校园里，他们被称为“拉里和谢尔盖”。大伙经常脱口而出，把他俩的名字放一起。“和他们共用一间办公室很有趣，”蒙兹纳说，“我们作息时间都不正常，记得有一次周六凌晨三点，办公室里还挤满了人。记得当时我就想，‘这真是一帮极客’。我们对自己的工作都非常投入，而且乐在其中。”

拉里和谢尔盖总是不停地互相开玩笑。蒙兹纳说他俩“聪明中带些傻气，但并不自负”。他们从互相的挑战和辩论中得到快乐，一旦找到话题，就要辩论到底，要么是两人之间，要么是与其他人。他们没完没了地谈论计算机、哲学和各种在瞬间闪入大脑的奇思妙想。有一次，他们大声争论能否用棉豆做出一个像一栋楼那么大的显示器，这惹得蒙兹纳转过椅子高喊：“你们一定是在开玩笑吧！”在360室的一个角落，他们在拉里桌下用乐高做了一个电脑架。室友们很快就发现，如果不把这两个家伙赶出去，那么大家几乎什么活都干不了。“我学会了戴着耳机编程。”蒙兹纳说。

拉里最喜欢讨论的一个话题是设计更好的新型交通系统。在底特律附近长大促使他思考，如何创造性地把人员和货物从一个地方运到另一个地方，同时减少事故、支出、污染和交通流量。“他喜欢谈论自动交通系统，在这个系统中，汽车在各处自动行驶，如果要用车，只需要跳上车并告诉它去哪里。它就像一辆出租车，但价格更便宜，而且可以在高速公路上保持更近的车距。”安德森回忆说，“拉里对人员和物资的运输问题充满热情。他喜欢用各种方式解决社会问题。”

下载整个网络

拉吉夫·莫特瓦尼那年30岁。自1993年到斯坦福大学以来，他一直担任谢尔盖的指导老师，他看着谢尔盖和拉里结成亲密的学术伙伴，对两人的喜爱也与日俱增。“他们都很聪明，是我见过的最聪明的人，”莫特瓦尼说，“但他们的聪明表现在不同地方。”谢尔盖务实，善于解决问题，是一名工程师。对他来说，行就行，不行就算了。他还有数学才能，脑筋转得飞快，性格外向。“他是个自以为是的人，但他太聪明了，浑身上下透着灵气。”每当谢尔盖需要或想要什么东西时，他就会闯进莫特瓦尼的办公室，从不敲门。相反，拉里是一个深思熟虑的人，他想知道成功背后的原因。拉里雄心勃勃，但举止更加内敛，每次进入莫特瓦尼的办公室前都会敲门。“如果有20个人一起开会，谢尔盖肯定是全场的焦点。在一群人中，你不会注意到拉里。但他稍后会出现，对你说，‘嘿，你觉得这个主意如何？’”

谢尔盖的举止和典型的斯坦福博士生不同。“他的一举一动都带有张力，非常直接，这种张力很少见。”另一位斯坦福大学教授丹尼斯·艾里森说，“谢尔盖很投入。他会告诉你他知道你在说什么，说话时也会看着你，期待和你互动。和他交谈令人兴奋。”

谢尔盖一直同莫特瓦尼密切合作，寻找从海量数据中提取信息的方法。他们成立了一个新的、名为“弥达斯”的研究小组，这个名字是“在斯坦福挖掘数据”（Mining Data at Stanford）的首字母缩略词。（在希腊神话中，弥达斯是一位能点石成金的国王。）谢尔盖为每周一次的讨论安排发言人，选定话题。他和莫特瓦尼还合作撰写了多篇关于这方面的论文。

数据挖掘可以用来确定顾客会同时购入哪些商品，从而帮助零售商更好地摆放商品，谢尔盖和莫特瓦尼尝试着把这种技术应用到新兴的、混乱无序的互联网上。在20世纪90年代中期，网络就像虚拟的狂野西部——不受管制、没有约束力、缺乏规矩。数百万人登录网络，通过电子邮件进行交流，但一堆乱糟糟的网站让认真的研究者充满挫败感。为了帮助用户从互联网查找信息，研究人员在早期曾开发出一系列搜索工具，包括网络爬虫、莱科思、麦哲伦、搜信、激发和热播，均未成功。“那时候，搜索做得还不好，”莫特瓦尼说，“你常常会得到一系列毫无意义的结果。”1995年，莫特瓦尼测试了一款名为“英克托米”的搜索引擎。这款搜索引擎由加州大学伯克利分校开发，莫特瓦尼在那里获得了博士学位。他输入“英克托米”，

想看看会发生什么。结果，莫特瓦尼说：“什么也没找到，它竟然找不到自己。”

与此同时，斯坦福大学博士生杨致远和戴维·费罗采用另一种方式搜索。他们没有单纯依靠技术，而是雇用一些编辑，先把网站搜索出来，然后按字母顺序排列。他们把自己的公司命名为雅虎。这种方法更容易查找有价值的信息，但信息还不全，也无法跟上网络的飞速发展。谢尔盖和莫特瓦尼也尝试了其他网页目录和搜索引擎，但没有一个令人满意。一个简单的搜索指令会带来成百上千条毫不相关的结果。他们要花几个小时过滤一张张网页，找出自己想要的信息。谢尔盖和莫特瓦尼确信，开发更好的搜索方法迫在眉睫。

同一时间，拉里一直忙于一个“数字图书馆项目”。他使用一个新的、名为远景的搜索进行网络搜索。虽然结果比其他搜索引擎更好、更快，但拉里注意到另外一个问题。除提供网站列表外，远景搜索引擎还提供一些关于“链接”的模糊信息。链接造就了网络的活力。当计算机用户注意到一个突出显示的文字或短语时，他们就会点击，了解更多信息。链接瞬间把他们带到另一个页面。拉里关注的不是远景提供的主要搜索结果，他开始思考从链接分析过程中可以得到什么。

拉里的指导老师之一赫克托·加西亚-莫利纳也认为，分析有关链接数据具有潜在的价值。远景公司似乎并没有对这些链接做任何处理，只是把它们按照原始模样显示出来。拉里想深入了解这些链接，研究如何进一步利用它们。为了验证自己的理论，拉里需要一个庞大的数据库。经过一系列计算，信心满满的拉里找到自己的指导老师，声称要把整个网络下载到自己的电脑上，这把老师吓了一跳。

从表面上看，拉里的想法与其说大胆，不如说荒谬。他还说下载网络相当容易，很快就能完成。加西亚-莫利纳和其他教师对此表示怀疑，但拉里却相当认真，并拿定主意把它作为自己的研究课题。他志同道合的人。1989年发明万维网的英国计算机科学家蒂姆·伯纳斯-李就有先见之明，他认为点击一些突出显示的文字，可以让渴求信息的计算机用户从一个文件转到另一个文件。对这个极具眼光的计算机专家来说，网络本质上就是链接。

“谷歌”：一个错误

1996年，拉里和谢尔盖开始合作，下载并分析网络链接。获取数据的过程比拉里预想的要长。根据估算，他们每发送一个“爬虫”程序去搜索整个网络，计算机科学系都要花费2万美元。但他渴望完成这项工作。他想要发现这些自动交叉引用的重要性。这项工作有望改进网络搜索，不仅吸引了谢尔盖，还引起了谢尔盖的导师莫特瓦尼的注意。谢尔盖之所以加入，一是能与拉里一起工作，二是他对从大量随机数据中提取信息感兴趣。对谢尔盖来说，如果想充分展示自己的数学和编程能力，还有哪个平台比互联网更为广阔、更具吸引力呢？

拉里有一个理论。通过计算指向某一网站的链接数量，可以对其受欢迎程度进行排名。受欢迎程度并不总与价值相关。但是，拉里与谢尔盖都出生于学术世家，并深受学术影响，他们非常看重学术期刊上引用的诸多文献的研究成果。在某种意义上，网络链接让拉里想到引用。科学家们会引用与自身研究相关的已发表文献，而这些引用可以帮助学术与研究界确定一项成果的价值和影响力。“引用很重要。”拉里说，“事实证明，获得诺贝尔奖的科学家引用过1万篇不同文献。”他还说：“在相关科学文献中被大量引用说明你的工作很重要，因为其他人认为它值得被反复提及。”

拉里得出结论，同样的道理也适用于网站。他更进一步，取得了概念上的突破：并非所有的链接都平等，其中一些比另一些更重要。他会来自重要网站的链接给予更多重视。如何决定哪些网站更重要？很简单，指向一个网站的链接越多，它就越重要。换句话说，如果受欢迎的雅虎主页上有指向某个网站的链接，那么该网站的重要性就会立刻增加。拉里将自己的姓和处理的文件巧妙结合在一起，他把自己的链接评级体系命名为“佩奇等级”^①。

拉里的另一位指导老师、斯坦福大学教授特里·维诺格拉德说，解决网页排序问题的学术路径最终取决于一个“决定性想法”：从跟踪链接中可以发现什么。

“拉里最初把这个想法称为随机冲浪，就像在网络上漫无目的地行走。这个算法（一组数学方程式）真正为普通网络用户着想。登录一个页面，点

击一个链接，看看你在很多时候有哪些收获，这是佩奇等级的精髓所在。”

谢尔盖和拉里相信，将页面等级算法应用到互联网上，可以作为他们博士论文的研究方向。1997年年初，佩奇已经开发了一个原始搜索引擎，并把它命名为BackRub，它可以通过链接向前或向后处理各种网页。一向节俭的拉里把左手放在扫描仪上，把图像转为黑白图片，做出了BackRub网站的徽标。拉里、谢尔盖和莫特瓦尼贡献出自己的创意，推动项目不断发展。莫特瓦尼说，他们很快就发现项目创造的不仅仅是推动学术研究的方法，三人在不经意间为互联网设计出一个排名系统，出其不意地解决了互联网信息搜索中的一个关键问题。

“他们并不是坐下来，‘让我们打造下一个伟大的搜索引擎吧’。他们只是想解决感兴趣的问题，偶然间发现了一些好主意，”莫特瓦尼说，“拉里、谢尔盖和我贡献了一些想法，我们都参与其中；在这个过程中我们发现可以创建一个完整的搜索引擎。”维诺格拉德认为，创意是在不断摸索中成形的。“一开始，他们不是为了成立一家公司，只是为了找到更好的搜索结果。”

谢尔盖、拉里和莫特瓦尼建立了一个综合搜索引擎原型，供斯坦福大学内部使用。在传统搜索引擎技术的基础上，他们加入页面等级算法；使用这一方法在互联网搜索信息，所得结果相关性更高。其他搜索引擎依赖于将查询的词语与网页上的词语进行匹配，而页面等级算法更进一步：它把搜索结果以逻辑顺序排列后再呈现给用户。有了它，人们就可以在互联网上快速搜索并找到有用的结果，这在之前从未有过。

1997年秋，谢尔盖和拉里决定给BackRub搜索引擎起一个新名字。拉里绞尽脑汁也想不出一个没人用过又容易引起人们注意的名字，于是，他请室友肖恩·安德森帮忙。“我走到白板前，开始头脑风暴，写下一个又一个名字，而他不停地说，‘不好，不好’。”安德森回忆说。这种情况持续了几天。“他快要绝望了，我们又来了一次。我坐在白板前，一个接一个，直到最后我问他，‘Googleplex怎么样？你们想建立一家搜索和索引公司，让人们能组织、使用大数据。Googleplex是一个庞大的数字’。他喜欢这个名字，说，‘我们就用Google（谷歌）怎么样？’他喜欢短一点儿。我在工作站输入G-o-o-g-l-e，但把这个词拼错了，恰好可以注册。拉里认为这个名字

可以接受。他当晚就注册好，并在白板上写上：Google.com。这个名字听起来很像互联网公司，如同雅虎或亚马逊一样。第二天早上，我走进办公室，发现塔玛拉留了一张纸条，‘你们拼错了，应该是G-o-o-g-l-e。可它已经被注册了’。”

1997年，搜索引擎通过google.stanford.edu这个地址，供斯坦福大学学生、教师和管理人员内部使用。在校园内，它的口碑逐渐传播开来。斯坦福技术许可办公室开始为其申请专利。师生们开始用它在网上搜索信息。“它很快成为我唯一的搜索引擎。”斯坦福大学教授丹尼斯·艾里森说。“谷歌很快就成了我的默认搜索引擎，”维诺格拉德补充道，“它很快就传遍了斯坦福。”

没钱雇用设计师和艺术人员来设计精致的页面，谢尔盖便让谷歌主页保持简洁。从一开始，谷歌干净、质朴的外观就吸引了搜寻信息的计算机用户。在杂乱无序的网络世界，谷歌的红黄蓝三原色和白色背景相互依托，展现出的纯洁深受大众喜爱，与越来越多的充斥着浮华广告、堆满各种图形和文字的网页形成鲜明对比。谷歌给人的感觉不像在尽力兜售广告，用户可以主导搜索引擎，更容易把它视为己出。“这种设计方式着实高明，”艾里森说，“如果你去一家网页设计公司，让它为你设计搜索引擎主页，你肯定不会得到如此的设计。它没有任何动画或金属质感的色彩，也没有声音或光影。谷歌页面彻底颠覆了一个普遍说法，即人们喜欢在嘈杂中寻找自己的方向。”

随着数据库和用户群越来越大，谢尔盖和拉里需要更多的计算机。由于缺乏足够的资金，他们只能想尽各种方法省钱，购买零部件、组装机、在仓库里翻找没人认领的计算机。“我们只是借用一下，想着如果他们不尽快来取，就说明他们不着急用。”谢尔盖说。得知他们到处搜寻机器，导师们从斯坦福“数字图书馆项目”中拿出1万美元资助他们。在360室塞满计算机之后，他们又把拉里的宿舍变成数据中心。“我们收集了一堆东西。”谢尔盖说。他们学到了宝贵的一课：通过收集和连接便宜的个人电脑，可以做出如此棒的网络系统。斯坦福大学计算机系统负责人查理·奥吉斯说：“为了节省每一分钱，拉里愿意搜遍整个世界。”

卖不出去的谷歌

1998年3月，拉里和谢尔盖坐在帕洛阿尔托的中国美食餐厅，准备向斯坦福大学博士、远景搜索引擎设计师保罗·弗莱厄蒂介绍谷歌的优越性能。他们希望远景能出资100万美元，购买即将获得专利的佩奇等级系统。毕竟，这一系统将改善其搜索结果。远景在当时占据整个搜索市场份额的54%。按理说，这家公司应该愿意采纳最先进的技术。这样，谢尔盖和拉里就能回到学校，重拾研究。

听完弗莱厄蒂对远景工作原理的介绍后，谢尔盖和拉里知道他们自己的系统更好。不过，弗莱厄蒂提到的一件事萦绕在他们心头。如果远景把数据库全部打印出来，就会得到一堆高达60英里的文件，远景可以在不到半秒钟内从这堆数据中找出任何一个单词，这给他们留下了深刻的印象。晚宴主人丹尼斯·艾里森一直担心，在幸运饼干^注上来时，这次见面能否在友好的氛围中结束，因为谢尔盖和拉里给人的印象太强势了。

他们说，远景只是开始，未来属于谷歌。弗莱厄蒂同意他们的创意很酷。“我觉得他们基于链接的页面排名方法一定会大有作为，远景在这方面的技术存在不足。”弗莱厄蒂说，但也提醒他们小心。一旦他们的创意在互联网上流行，问题和烦恼会随之而来。有人会设法侵入他们的网络，攻击网站，操纵搜索系统。但拉里和谢尔盖并不害怕。相反，他们信心十足，希望自己的技术能为更多人所用。“他们对自己能做的事情感到兴奋，”艾里森说，“他们急于同大家分享自己的成果。归根结底，他们只是用比较礼貌的方式说，‘远景已经过气了，它不能满足人们的需求’。这两个家伙有佩奇等级。”

在中餐馆会面几周后，谢尔盖和拉里得到了弗莱厄蒂的回复，告诉他们远景决定放弃谷歌。远景的母公司——数字设备公司不喜欢依赖外人。“工程部门的人员对外来技术不太感冒，”弗莱厄蒂说，“他们有强烈的‘不是这里发明的’门户之见。”让事态变复杂的另一个因素是数字设备公司正打算与康柏电脑公司合并。搜索引擎根本不是其重心或优先考虑的事项，尤其是远景正朝着一站式目标网站方向发展，希望把用户吸引过来。搜索只是远

景提供给互联网用户的众多服务中的一种。除此之外，它还提供新闻、购物、电子邮件和其他服务。

在斯坦福大学教授和技术许可办公室的帮助下，谢尔盖和拉里还试图把佩奇等级系统卖给奋扬或其他搜索引擎，但都没有成功。那阵子，似乎没有人在意他们拥有更好的技术。周围的人好像只关注尽可能多地销售广告，尽快赚到钱。维诺格拉德陪同两人拜访了沙山路的一家风险投资公司，但没有人对资助搜索引擎感兴趣。拉里和谢尔盖认为，搜索引擎对于收集信息的计算机用户有特殊且至关重要的作用，而其他人则把它看成一种辅助方式，仅仅是五花八门的服务中的一种而已。但两人并没有放弃。“他们或多或少地对权威持怀疑态度，”维诺格拉德说，“如果他们看到世界朝一个方向发展，而他们认为应该朝另一个方向发展，那么他们更有可能说‘其他人都错了’，而不是‘也许我们应该重新考虑一下’。他们对自己的方法充满信心，会告诉你其他人都错了。”

表面上看，雅虎理应买下或接受他们的技术，因为它依靠人工来编辑目录，缺乏快速搜索整个互联网的方法，但它也拒绝了。雅虎之所以拒绝，部分原因在于它想让用户在自己的网站上花更多时间。谷歌搜索引擎的设计目的是让用户可以迅速来到相关度最高的网站，尽快找到答案。雅虎的目录设计既可以回答问题，又能把用户留在网站上，购物、看广告、查邮件、玩游戏，让人们在网站上花更多的时间和金钱。雅虎联合创始人戴维·费罗建议谢尔盖和拉里，如果他们真想开发谷歌这一独特的搜索系统，而且对此信心十足，那么最好的选择就是暂停在斯坦福大学的博士学业，创建自己的公司。他说，这样一来，他们就可以设计出适合自身搜索引擎的经营模式。如果真像他们说的那么好，这个引擎一定会站稳脚跟，因为互联网增长速度惊人，用户会被吸引到最好的服务和网站上。

不断地被拒绝让拉里和谢尔盖充满挫败感且很不愉快，但也坚定了他们的决心。他们不知道该怎么办。“他们犹豫不决。”维诺格拉德说。“我们要离开学校吗？还是兼职来做这个项目？”在遭受拒绝的几个月之后，他们决定，当前工作的重点是为斯坦福大学的用户尽可能地改进谷歌，稍后再做重要决定。一天，谢尔盖摸索着用一个名为GIMP的绘图程序，为google（谷歌）的每个字母填充颜色，并且模仿雅虎(Yahoo!)的样子，在后面加了一个感叹号。他似乎对这个新徽标非常满意，尽管它只是几个像幼儿园风格的原

色大写字母。但是，他看重的并不是新徽标的外观。让他得意的是，自己通过努力学会了GIMP这款免费但非常难驾驭的软件。

1998年春，谢尔盖和拉里向一个名为“谷歌朋友”的名单群发了电子邮件，恳求人们帮助他们传播信息。“谷歌数据库投入运营已有一个多月了，我们希望得到您的反馈。”他们写道，“您觉得搜索结果如何？您对新的徽标和格式有什么看法？新功能对您有用吗？如果有评论、批评、故障或者想法……欢迎提出。多谢！——拉里和谢尔盖。”

7月份，他们已经为每个搜索结果添加了概括信息，或者说片段，用粗体字突出显示网页中与查询相关度高的部分。这一举措让用户无须访问网站就能看到哪些结果最合适。“预计谷歌在未来几个月会有很大的变化。我们计划在现有2 400万张网页的基础上，大幅扩充索引。感谢那些给我们发来徽标和建议的朋友。欢迎大家继续提建议。使用谷歌，尽享快乐。”他们在邮件中写道。

尽管他们在邮件中显得干劲十足，但维诺格拉德知道他们遇到了很大的困难。要想真正发展谷歌，他们需要离开校园并承担风险。但是，没有投资，他们就没有办法购买所需的计算机来尝试这个项目。维诺格拉德同情拉里的遭遇。“我说，‘我看不出你们怎么拿到这笔钱’。他答道，‘哦，你会看到的。我们会找到办法的’。”

1. 威廉·盖茨，即比尔·盖茨。——编者注

2. 加仑是一种容（体）积单位，分为英制加仑和美制加仑，1加仑（美） \approx 3.79升。——译者注

3. 佩奇等级即之前说的“页面等级”。——译者注

4. 幸运饼干是美国及加拿大中餐馆里的一道甜点，一般在用餐结束时送上。——译者注

第四章

神秘配方

1998年8月下旬，美国加利福尼亚州一个阳光明媚的早晨，拉里和谢尔盖坐在帕洛阿尔托一栋房子的前廊上，急切地等待着一位硅谷天使投资人的到来。两人夜以继日地工作，寻找新的方法来搜索互联网。尽管他们采用尽可能经济的方式，想方设法节省每一分钱，但钱还是用完了。研究生院的一位教授戴维·谢瑞登建议两人与他的朋友安迪·贝托尔斯海姆见个面。安迪是一位计算机奇才，也是一位具有传奇经历的投资者，曾经成功地投资了一系列初创公司。

10万美元

贝托尔斯海姆开着他的银色保时捷，在谢瑞登家门前停下。他跳下车，朝门廊走去，三个人正在那里等着他。和硅谷许多富有的企业家一样，贝托尔斯海姆努力工作。他不缺钱，但是对技术充满热情，喜欢寻找新方法来解决问題。

他也很谦逊。贝托尔斯海姆是思科系统公司副总裁。在公司里，许多与他一起从事技术项目的人都不知道他曾是太阳微系统公司的联合创始人，并在两年前把他自己创建的另一家公司以数亿美元的价格卖给了思科。谢瑞登告诉贝托尔斯海姆，谢尔盖和拉里要向他展示一个“伟大的想法”：他们发明了一种在互联网快速查找相关信息的更好方法。贝托尔斯海姆看起来很感兴趣。“当时，我使用互联网主要是为了搜索，”贝托尔斯海姆说，“令我沮丧的是，大家都在使用的远景并不好用。”

他希望了解更多。这两个人能将自己的想法发展到什么地步？拉里自信地告诉贝托尔斯海姆，他们可以使用低成本个人电脑网络，下载、索引并快速搜索整个互联网，现在唯一的问题是他们没有钱买足够多的机器。

贝托尔斯海姆喜欢这个创意，但担心其商业可行性，因为远景公司和市场上的其他搜索引擎都在亏损。有些人甚至视搜索引擎为商品，一种万维网的卡片目录，没有可持续的优势或持久的竞争力。贝托尔斯海姆不确定这样分析是否正确。毕竟，在许多年前，正是杜威十进制这一简单创新改变了世界各地图书馆数百万本藏书的排列方式。

那天早上，谢尔盖和拉里坐在门廊上，与贝托尔斯海姆相处得很自在，而贝托尔斯海姆很欣赏他俩的勇气。在忙碌的日子里，贝托尔斯海姆常常见到许多激动人心的技术，但它们都没能转化为了了不起的生意。在当时高科技公司发展的热潮中，似乎每隔15秒就有一家以“.com”命名的新公司上市。当人们沉浸并感叹于那些花哨的幻灯片时，贝托尔斯海姆却保持了谨慎的怀疑态度。对于新的风险投资项目，他喜欢用简单的方法进行评估，以保持头脑清醒。他不喜欢把赌注押在承诺上。相反，他看重以下几点：自己理解的、能解决实际问题的创意，有潜力产生真正利润的商业，以及聪明、热情、有能力的创始人。

他还相信自己的直觉和硅谷的一些同事。一方面，谢瑞登是一位具有商业经验和才能的教授，也是深受贝托尔斯海姆信任的技术专家。另一方面，谢瑞登也知道，一旦贝托尔斯海姆参与这项投资，或其他任何一项风险投资，就会大大增加投资的成功概率。这不仅因为他的资金支持，而且因为他与硅谷的主要投资者和技术专家有着良好的关系。此外，他会以严格的态度审查新想法和青年才俊。那天早上与这两个学生对话，贝托尔斯海姆很快就看出来他们很聪明、目标明确，但缺乏的是资金和经验。

谢尔盖和拉里向贝托尔斯海姆演示了谷歌，并与他交谈。贝托尔斯海姆赞赏并理解谷歌取得的突破，认为其有着卓越的搜索结果。他还赞赏谢尔盖和拉里在其他方面的想法。两位年轻人不想在广告或高端硬件设备上花太多钱，而是想购买主板和其他零部件，自己用经济的方式组装计算机。他们还希望开发一个完全可搜索的数据库，然后再与风险投资公司接洽投资事宜。他们想用自己的搜索引擎证明一切。

“其他网络公司获得大量融资后，会把钱花在广告上。”贝托尔斯海姆说，“他们相信口碑。这是与众不同的做法。打造一些有价值的东西，提供足够强大的服务，让人们自然而然地选择使用它。”

贝托尔斯海姆感到满意，他看到并理解了一种更先进的技术。这种技术有解决实际问题的潜力。他毫不犹豫，直接进入最根本的问题。

“对任何一家互联网初创企业，最关键的问题都是‘你打算怎么赚钱’。”他说道，“我从不插手毫无经济价值的想法。”

贝托尔斯海姆考虑了几种可能性。首先，通过免费提供谷歌搜索服务来建立计算机用户群，然后从广告或销售中获利。但拉里和谢尔盖本能地抵制广告，他们有一种根深蒂固的担忧，怕广告破坏搜索结果的质量。在一篇关于搜索引擎的文章中，他们已清楚地表明了这一点。其次，他们还与贝托尔斯海姆讨论，可以将搜索技术授权给愿意付费使用的公司。还有一种可能，那就是一家大公司会出钱购买这项技术，并将其纳入公司的产品组合中。

对贝托尔斯海姆来说，搜索引擎是一个类似于黄页广告的可搜索电子目录。各种鲜明的展示广告与管道工、网球拍，以及各种产品或服务的电话号码出现在同一页面上。

“这是我近年来听到的最好的想法，”贝托尔斯海姆说，“我想参与进来。”

谢尔盖和拉里都不知该如何回应。贝托尔斯海姆对这些早已轻车熟路，帮助他们把事情简化了。他很快提议开一张支票，以便他们购买自己的计算机，这样他就可以奔赴下一个约会了。没有谈判，没有讨论股票或估价。贝托尔斯海姆甚至不知道谢尔盖和拉里还没有正式创建一家公司。这些细节对他来说都不重要。他永远不会忘记太阳微系统公司的早期投资者曾毫不犹豫地递给他一张支票。这一举动让投资者在瞬间参与进来，帮助太阳微系统公司最终成为一家极具价值的企业。他想用同样的方式对待谷歌。谢尔盖回忆说，贝托尔斯海姆没有讨论任何细节，直接开了一张金额为10万美元的支票给“谷歌公司”。这是他定的数字，因为这是一个不错的整数。

为保险起见，拉里把这张支票放在办公桌的抽屉里。支票在里面放了两星期。直到两人注册成立谷歌，并以公司名义开设第一个银行账户后，他们才把这张支票入账。

谢瑞登那天早上在门廊的牵线搭桥很成功。两位20多岁的年轻人非常兴奋，他们去汉堡王吃大餐庆祝。贝托尔斯海姆的认可给了他们信心，使他们

在向家人和朋友融资时更有说服力。总之，在短时间内，他们筹集了大约100万美元，足以购买他们所需的计算机设备，把项目继续往前推进。

安迪·贝托尔斯海姆如同点石成金的弥达斯。不过那天早上，他开着保时捷飞快离开，并未意识到自己刚才所做之事的真正意义。他说：“在我的脑海里，我想也许他们可以吸引数百万搜索用户，然后通过这些用户赚到钱。”

“我当时不知道它会发展到什么规模，没人能想到。”

更好的搜索结果

在斯坦福大学盖茨楼380室，谢尔盖·布林和拉里·佩奇正准备在一群精英面前试运行谷歌。1998年9月，他们应斯坦福大学教授丹尼斯·艾里森的邀请，讨论他们在其他人的帮助下开发的谷歌搜索引擎，以及它在搜索互联网方面相较于其他知名技术的优越性。聚在一起的研究生和计算机科学教授们满怀期待。在教室前面，谢尔盖和拉里决定不谈论金钱方面的话题。这是一个讨论概念的时机，也是他们第一次有机会在斯坦福大学面向更多听众介绍自己的研究——如何把多种因素结合起来，成功地配制自己的秘方，让谷歌成为网络中最好也是最快的搜索工具。

谢尔盖和拉里的展示是周三论坛的一部分。这个关于“技术重大进步和突破”的系列论坛由艾里森主持。他非常尊重这两位年轻人，因为他们性格活泼、智力超群，有着与实际年龄不符的成熟，而且他们愿意把自己的雄心转化为解决别人不敢尝试的问题。对谢尔盖和拉里来说，巨大的挑战令人振奋。虽然艾里森这些年来见识过许多优秀的计算机科学家、数学家和技术人员，但这两个人肯定有独特之处。他曾目睹太阳微系统、雅虎、罗技和其他公司的创始人在典礼上穿过神圣的殿堂，从斯坦福大学毕业。但谷歌的这两位创始人和他们不一样。

“他们是非同寻常的人，”艾里森说，“他们是计算机黑客最佳技术的化身。”

艾里森使用“黑客”一词，并不是指侵入计算机网络或破坏网站的犯罪行为。在软件工程和计算机科学世界里，这个词用来描述编写软件能力，以及真正开拓新领域、实现创新的能力。这是关键所在。斯坦福大学的很多人都有很棒的想法，很多人都动力十足，但很少有人能够将想法变为现实，克服他们面前的障碍。最令他感到钦佩的是，他们用自己的方法坚持着改变世界的大胆梦想。

“他们真正的动力源于对事情如何发展的看法，而不是为了赚钱。”艾里森说，“他们想把这个世界数字化并为人们所用。虽然很多人都知道这件事很有必要，但没人愿意做。他们努力探索，排除障碍，这带着一点儿运气，但居然干成了。”

对谢尔盖和拉里这两个博士生来说，他们一只脚站在学术圈内，另一只脚却打算跨出去、创办自己的公司，这是一个重要的机会。利用这个机会，在孕育了独特想法的学术环境中，他们向一群人介绍自己的发现，同他们讨论并听取他们的反馈意见。许多人警告他们，一旦离开斯坦福大学去创建公司，保密工作最为重要，要防止竞争对手了解他们的业绩、战略和商业秘密。即使在380室，他们也只愿意说这么多了。这么多聪明人仔细听他们说的每一句话，他们可不想培育出一个竞争对手。

“我是谢尔盖·布林，他是拉里，现在我要直奔主题了。”布林以他一贯的随意风格开始说话。他举了一个例子，假设一个人正在旅途中，他在别的搜索引擎上输入“租车”一词，得到的结果会有一个问题：排序完全根据计算“租”和“车”这两个词在各种网页上出现的次数。相反，在谷歌上输入“租车”，能得到更好的、以相关性为基础的搜索结果。当着在场专业听众的面，布林把它们输入谷歌，结果显示排名靠前的是阿维斯、国家租车、达乐租车、爱路美租车等公司的官方网站，它们迅速从万维网上数百万页面中脱颖而出。

“通过搜索引擎，我们所做的并不是根据单词计量给出令人恼火的搜索结果。”布林解释说，“这项研究大约始于3年前。从根本上讲，它的创新之处在于发现某张网页重要性的方法和所谓的页面等级算法。这种算法是谷歌搜索引擎的重要组成部分。今天我把它介绍给大家。”

讨论网站之间的链接方式很容易，但通过考虑这些链接和其他数十个相关因素来驱动有意义的搜索结果要复杂得多。但是，要设计一个更好的搜索引擎，这一点必须解决好。要想达到这个目的，首先要思考建立链接的网站管理者的动机在于：他们设法引导计算机用户访问互联网上其他有价值的信息，同时希望借此给自己的网站带来更多访问量。

“让我来告诉大家搜索引擎面临的挑战。”谢尔盖说，“你必须索引整个网络，这个数据量相当大。我们将向大家展示我们的做法，还会告诉大家我们如何改进搜索结果，在3年后将做到什么程度，以及一些相关的社会问题。”

对于那些有兴趣和时间涉足技术性更强的问题的人，谢尔盖邀请他们选修他和拉里在这学期开设的一门关于搜索引擎的课程，并承诺让选修者获得“在世界其他任何地方都找不到的资源”。现在，谢尔盖和拉里将在接下来的一小时尽力解释清楚开发谷歌搜索引擎的基本知识。

谢尔盖说：“首先，是什么让我们得以创建一个搜索引擎？”

这是一个修辞问句。为了避免听众中有人不太明白，他一刻不停，继续讲解。

“互联网有数百万个网站，数亿张网页。根据今年早些时候的最新统计，我们已拥有3亿张网页，”谢尔盖说，“如何搜索它们？事实证明，情况没那么坏，我们有‘摩尔定律’。”

想要创新的话，没有什么比理解摩尔定律的基本原理更重要、更关键了。20世纪60年代中期，英特尔创始人之一、名为戈登·摩尔的工程师预测，计算机的处理能力每隔几年就会翻一番。如果没有这样的发展速度，曾经专属于企业、大学和政府的巨型计算机就不可能发展为今天的个人电脑。个人电脑以不同寻常的方式赋权个体。随着时间的推移，他所预测的发展趋势一次又一次得到印证。谢尔盖试图解释摩尔定律如何被用于创建一个能检索整个互联网的搜索引擎。

“在人们生成所有这些文本和文件的同时，磁盘运行的速度也在日益加快。再过几十年，我们就能把人类所有的知识、生成的任何信息都放到你的

口袋里，除视频资源外，”谢尔盖自信地说，“这一切都可以处理。你把它储存在某个核心位置，然后像我们那样对其加以处理。”

谢尔盖说，问题在于，人们无法处理成千上万个搜索结果。“不幸的是，人类的发展却不遵循摩尔定律。他们的进化速度慢了一点儿。这是个大问题。真的，我们需要解决这个问题。”听众发出一阵笑声。

收到安迪·贝托尔斯海姆的10万美元支票，并决定暂时中止攻读斯坦福大学博士学位后，谢尔盖想让在座的学术专家们知道他和拉里探索的总体方向。“我们正在将谷歌商业化。在不久的将来，你们会在Google.com上看到它。目前，我们采取了很多措施来优化搜索引擎。不过，有些细节在此不便透露。”

听着谢尔盖的发言，艾里森意识到，这些东西如同科幻小说一样，易于谈论，要想实现却很困难。艾里森觉得，如果有人能做到，那一定是这两个人。事实上，他们已经上手了。

相较于市场上其他搜索引擎，谷歌考虑了更多因素。它不只是通过计算单词或链接数量来提供结果，而是把链接和单词的相关信息与其他变量相结合，以一种新的、有趣的方式提供更好的搜索结果。比如，谢尔盖称，网页上的单词或短语相互间距离的远近、字体大小，以及大小写等，都会对搜索结果产生影响。

“我们尽量不过度简化信息，”他说，“我们以用户需求为出发点。为了生成更好的搜索结果，我们付出了大量的计算能力，这是必需的。”

提供高质量搜索，不仅需要软件中正确的数学方程和等式，更为根本、更重要的是需要比市场上任何现有搜索引擎都要大得多的计算能力。其他人都忽略了搜索引擎技术中这个关键的因素，这对于拉里和谢尔盖来说却是件好事。他们从一开始就明白，要想向计算机用户提供优质的搜索结果，唯一的办法就是在计算设备上投入大量资金，过去没人这么做。两人不仅计划开发软件，还打算在计算机网络的多个方面投入巨大精力，因为这也是提供最佳搜索结果的保证。软件和硬件密不可分，必须对它们进行优化。他们清楚，计算机内存和其他零部件价格不断下降，处理能力却不断提高，他们将从中获益。两人利用天生的本领来开发软件，购买零部件，自己组装便宜的

个人电脑来处理搜索任务。他们的目标更具整体意义，用没人设想或没人尝试过的方式来提供高质量的搜索结果。

终端用户第一

丹尼斯·艾里森一边听他们演讲，一边回忆起自己在斯坦福大学与谢尔盖和拉里相处的经历。他钦佩他们，他们值得信赖，总是想做正确的事。抛开技术知识不谈，你会发现他们是两个有个性的年轻人。这些素质在他们的工作中得到完美体现。在这个领域，人们必须首先信任你，才会相信你的产品。在艾里森看来，他们还是计算机天才，有着广泛的兴趣，这保证他们在事业上可以取得成功。他们是推动社会进步的力量，在硅谷这意味着他们喜欢免费、开放的软件系统，而非比尔·盖茨的微软偏爱的封闭系统。除此之外，他们还非常有主见。

“他们不喜欢企业化美国存在的一些现象，没有刻意掩饰自己的不满。”艾里森说。

拉里开始发言时，艾里森又受到触动。拉里是一个很好的老师。他可以找到某个问题的关键，然后用非技术性语言讲解，让每个人都能听懂。艾里森认为，这是一个头脑清晰的思想家的标志，他清楚自己在做什么。

“每次你创建一个链接，”拉里告诉沉默的听众，“你就创建了一个引用。但如果你只计算网络上的引用量，像很多搜索引擎那样，你就会遇到麻烦。网络不像科学文献，任何人都可以做一个网页。”

“一种理解页面等级的方法，”他解释道，“就是把它当成一种使用模型，就像一个随机的网络冲浪者。它有点儿像猴子，成天坐在那里，点击一个又一个链接，这种行为不包含任何智力成分。你也可以说，这种行为与人类在网络上的行为相似。”拉里停了一下，观众笑出声来。他接着往下说。

“从根本上来讲，页面等级假设，如果有人用链接指向你，你就能从他那里获得一些重要性。如果某个非常重要的网站链接到你，就会比一个无关紧要的网站更具价值。比如，雅虎在主页上有指向你的链接，那可是一件了不起的事。能有一个在雅虎主页上的链接，就很好。你要么付给别人很多钱，

要么就是网页本身非常棒。假设你在我个人的主页上有个链接，估计没人会把它太当回事儿。”接着，拉里解释了产生搜索结果排名的秘方，“我们大体上按照页面重要性，给它们编排数值。一张网页的排名，由指向它的所有网页的重要性总值决定。”

搜索引擎面临的另一个主要挑战，拉里说，就是人们试图通过手段欺骗，使自己的网站在搜索结果列表中排名更高。搜索引擎必须比那些蓄意操纵它的网站更聪明，才能赢得网络战争的胜利。

“人们试图误导搜索引擎。”拉里说，“大家有多少次曾看到色情及其他信息加载到搜索结果上来？请举手。好吧，不少人都看到过。这对搜索引擎来说是个大问题。从根本上讲，人们设法让自己的网站出现在每个搜索结果中，以此来赚钱。他们不关心你搜索什么，他们什么都不管，他们只想要网页的访问量。这是一个非常严重的问题。”

提出问题后，拉里说他正在寻求解决方案。他说，这种方案是用一种动态的、不断变化的方式来衡量网站的真正重要性。这将加大网站经营者投机取巧的难度。谷歌总是把终端用户的利益放在首位，它能把这项工作做好。

这时，拉里忍不住又指出其他搜索引擎技术的一个缺憾。“很多搜索引擎的搜索结果并不能令人满意。”他说，“如果你在别的搜索引擎中输入‘远景公司’，会得到远景公司的主页吗？也许不会。我们却很好地解决了这个问题。我们依靠自己的力量完成了这一切。这是一项非常重要的任务。”

谷歌运作的核心是将复杂的任务分解成可以同时处理的小块儿。凭借正确的数学方程和多台个人电脑，谢尔盖和拉里可以创建一条现代装配线，来处理信息的收集、索引和呈现。根据摩尔定律，他们将以更低的成本获得更强大的计算能力。

“我们在网络上抓取网页，这意味着我们要去下载整个网络。我们每秒下载100张左右，”佩奇说，“要想可靠地做到这一点相当复杂。实际上，我们存储了所有下载的网页，因为这对研究工作很有用。我们把整个网络存在大厅对面的磁盘里。拥有这些信息，对科学研究非常有用。”

拉里·佩奇进一步解释谷歌比其他搜索引擎更好用的原因。斯坦福的学生和教授们仔细地听他说的每一句话。

“每当搜索内容有一个以上的单词时，我们就会在网页上查看词与词之间的距离。”他说。为此，他们需要一系列驱动复杂软件的方程式。其他搜索引擎使用了一种更简单的方法，无法跟上网络发展的节奏。但是，谷歌拥有强大的数学公式，下载了尽可能多的网页，内容包罗万象，这些都使它与众不同。

“如果你想得到更多的信息，就应该抓取更多的网页，”拉里说，“这是解决问题的简单方法。”

谷歌搜索的麻烦

拉里和谢尔盖非常谨慎，避免泄露页面等级或谷歌的全部秘密。会场内可能有来自其他公司的间谍，他们可不想被人抢走辛苦得来的成果。

这时，谢尔盖决定活跃一下气氛。他说，也许网页抓取和索引听起来技术性很强，但这些工作也有风险，有时甚至很危险。谢尔盖解释说，从网站管理者的角度看，网络爬虫是他们不想见到的入侵者。

“进行网页抓取时，”谢尔盖说，“我们也有很多乐趣。当你联系上百万家网站时，基本上就等于在联系上百万名网站管理员。所以请想象一下，挨家挨户地敲上百万户人家的门，把你的电子邮件地址告诉他们。要在这个过程中获得成功，比如在奥克兰某些地区，概率有多大呢？”

谢尔盖说，有少数“疯狂的”网站管理员认为谷歌的网络爬虫扰乱了他们的网站，于是以大规模的电子邮件反击，或者威胁要采取法律行动。“他们找我们理论，想起诉我们，最后我们只好放弃了蒙大拿州的网站。现在，我们又放弃了新加坡的所有网站……但这些人偶尔还会出现，他们会联系斯坦福大学的风险管理员，之前我们从未听说学校里有这样一个人。但现在知道了，因为他联系了我们。麻烦总是没完没了。”

第五章

分别征服

1998年秋，布林和佩奇离开斯坦福大学，朝着建立世界上最好的搜索引擎这一目标前进。他们把计算机、各种配件和玩具搬到门罗公园附近一栋房子的车库和几个房间里，房子里有热水浴缸。这栋房子的主人，也是他们的第一任房东苏珊·沃西基认识布林，因为布林和她以前的室友约会过。布林和佩奇本来能以每月1 500美元的价格租下这几间房，但他们实际付了1 700美元，多出的钱用来支付各项杂费和税。两人希望从一开始就把一切安排妥当。9月7日，他们正式成立了谷歌。然后，他们开了第一个银行账户，将贝托尔斯海姆提供的10万美元支票入账。他们还聘请了一个朋友、斯坦福大学博士生克雷格·希尔维斯坦作为首位雇员。“就像硅谷内一个优秀的初创企业应该做的那样，我们找了一处有更多空间的地方搬进去，然后在车库里工作。”希尔维斯坦说。不过，沃西基有些吃惊，她本以为车库里那些家伙只有当她不在时才来。“我们想，‘好吧，他们应该只有白天在这儿，而我们都去上班了，根本注意不到他们’。”沃西基说，“但他们一天24小时都在那里，时刻都在。不过后来，我们就适应了。有他们在，我们可以免费上网了。”

成为搜索领导者

五个月后，沃西基的车库已经容不下布林和佩奇的公司了。等到1999年年初，他们搬进了帕洛阿尔托市中心大学路的几间办公室。在这次搬迁后，他们又陆续搬过几次。这一系列搬迁记录了公司不断发展的轨迹和规模。他们希望工作既有趣又吸引人，并下决心保持这种风格。在漂亮的大学城中心一座建筑的二楼，他们找到了理想的地方。那里离斯坦福大学不到1英里，比办公园区更具活力。两个人都不清楚公司该如何赚钱。不过，他们觉得只要搜索引擎足够好，总会有公司想要用它。最重要的是，他们对帮助人们在网

上更快地找到更多相关信息抱有持久的热情。这一直是他们的主要动机。“我们之所以创办这家公司，是因为对目前的搜索技术并不满意。”佩奇说，“如果我们能成功，公司只能算是个不错的副产品。”

当时，他们的搜索引擎在斯坦福大学和内部人士中很受欢迎，每天要处理约10万次查询。这样的成长完全依赖于口碑、电子邮件和即时通信。他们不想因为离开校园、孤身奋战，就失去这些免费、有效、动力十足的病毒式营销方式。1999年1月，两人在斯坦福大学面向大约40名学生及其他人士演说，强调与老师保持联系的重要性。2月，他们向用户和朋友发了一份通讯。

“谷歌已经从研究项目变成公司。我们希望给世界带来更优质、改进更多的搜索服务，而一家公司似乎是实现这一目标的最佳工具。”布林和佩奇在通讯中写道，“我们正在雇用更多员工，安装更多服务器，以此扩大系统规模（我们已订购21箱计算机零部件）。同时，我们开始更频繁地抓取网页，因此我们能够提供最快、最新的搜索结果。我们正抓紧时间招聘人才，把最先进的技术用于网络。”

布林和佩奇列举了为谷歌工作的十大理由，包括新颖的技术、股票期权、免费小吃和饮料，以及数百万人“将使用并赞赏你编写的软件”。尽管在创业之初遭到许多潜在合作伙伴和投资者的拒绝，但他们目光长远，热情也随着用户数量的增加而不断高涨。更多人开始注意到他们。虽然谷歌仍处于测试阶段，但它入选了《个人电脑》杂志“1998年网站和搜索引擎百强”名单。

当时公司合并的潮流给布林和佩奇创造了一个机会。远景、奋扬和莱科思等一批知名商业搜索引擎正在偏离它们的核心使命，不再投资改进搜索技术，原因在于它们要么迷失在母公司的业务中，要么忙着从新上市的互联网公司赚取广告收益。这些初创公司拥有一定资金，却缺乏生存技能。搜索质量的不断下降，促使用户想要找到替代品。在这一过程中，越来越多的人转向谷歌。谷歌在《个人电脑》杂志上出现，成千上万人第一次知道了谷歌，这也给两位创始人上了一课，他们见识到免费媒体报道的力量。当硅谷的邻居们在超级碗赛事上预支数百万美元，进行广告推广和奢侈营销时，谷歌不花一分钱，却受到越来越多用户的欢迎和认可。

当时流行的看法是，能满足各种需求的网站是通向互联网的优选门户，但布林和佩奇从不相信这一点。这些门户网站一心想满足所有人的所有需求，到最后却无法满足一个特殊或专门的需求。互联网发展日益趋向个性化。提供个性化的专门服务，将使网站脱颖而出。佩奇和布林一心一意、目标专一，始终坚信互联网搜索是他们能够解决的、最重要的长期问题，而解决这一问题将带来大批新用户。为了确保每一次搜索的准确性、速度和可靠性，他们将筹集的大部分资金投入添置计算机硬件上，并将大部分时间花在寻找人才和改进软件上。他们心中有一个目标：在别人放弃搜索，甚至嘲笑它是一种商品的时候，把谷歌变成搜索领域的领导者。两人始终坚信，搜索有利于导航，后者在不断扩大的万维网中至关重要。随着查询数量越来越多，他们开始认识到自己在无意中开发了一个极受欢迎的品牌和标志。

绝不妥协

搬到帕洛阿尔托的新办公室之后不久，谷歌的员工总数增加到8名，却难以维系日益增长的搜索量。独特的计算系统把廉价的个人电脑部件和定制软件改造成一个小型超级计算机，让谷歌能够处理不断增长的搜索请求和网络下载。不过，有时谷歌还是力不从心，难以满足更多的搜索需求。布林和佩奇很快用光了最初从安迪·贝托尔斯海姆等早期投资者那里筹集的100万美元，还透支了自己的信用卡。随着时间的推移，网站每天的访问量达到50万。布林和佩奇清楚：他们必须筹集一大笔钱，继续为系统添置计算机。添加的计算机越多，可以处理的查询越多；处理的查询越多，公司的增长速度就越快。但是，两人最不愿意的就是失去对公司的控制权。

1999年年初，硅谷正处于蓬勃发展。即使谷歌没有赢利，它也可以选择通过公开募股进行融资，但布林和佩奇并不想透露他们的商业机密和方法。而且，他们真正感兴趣的不是钱，而是能继续开发他们的搜索引擎。吸引更多的天使投资人并不可行，因为他们需要的资金数目太大。靠自己发展似乎也行不通。他们开始把搜索技术授权给一些企业，让它们在内部或外部网络上使用。红帽子软件公司成为首个正式客户，但这次合作仅仅是个例。

他们发现很难说服人们为搜索服务付费，当时业界一致认为搜索并不重要。他们需要的是从外部注入大量资金。

佩奇和布林研究了风险投资领域。他们决心在不放弃控制权的前提下，从一家蓝筹风险投资公司筹集资金。这就像佩奇下载和搜索整个网络的想法一样疯狂。但他们非常有信心，认为自己也能做到这一点。硅谷人都知道，从沙山路上一家著名的风险投资公司获得资金是每个企业家的梦想。从正确的人那里得到足够的资金，就能签订理想的合同。这种合同通常能决定一家技术公司的成败。与此同时，把控制权交给风险投资人有可能会破坏公司创始人的愿景，以及突破性技术的长期发展潜力。

通过考察各种巨额资金的来源后，两位创始人发现，许多公司会在融资过程中失去掌控自己命运的权利。风险投资人要么推动公司快速增长，进行首次公开募股，要么敦促公司通过广告赚取尽可能多的利润。在亚马逊首席执行官杰夫·贝佐斯等精通技术的早期投资者的建议下，布林和佩奇决定同时接洽硅谷两家最知名的风险投资公司：凯鹏和红杉资本。如果事情进展顺利，他们想让两家公司都为谷歌投资，但不想任何一家掌控公司的经营权。两家风险投资公司为争夺主导权、控制权以及成为唯一投资者的权利而相互斗争时，布林和佩奇就能决定谷歌的命运，并继续拥有多数股权。如果不顺利，他们将不得不寻找新的资金来源。即便这不是做生意的通常方式，那又如何？他们要么不做，要做就按自己的方式做，不要妥协，就这么简单。

风险投资人

在互联网公司发展热潮中，凯鹏总裁约翰·杜尔和红杉资本总裁迈克尔·莫里茨不断看到关于新商业理念的幻灯片演示，对此早已厌倦。想要弄清楚哪些创业者值得投资已经很难了，当创意在屏幕上闪过时，他们还要判断在几十个新概念和技术中哪个会流行起来。对于两位硅谷金融巨头来说，谢尔盖·布林和拉里·佩奇是一股新鲜空气。他们没有使用幻灯片，而是带来了实用的搜索引擎技术。这种技术比杜尔和莫里茨见过的所有搜索引擎技术都要先进。这两个创始人看起来绝顶聪明，非常傲慢，他们似乎什么都知道。他们还有良好的人际关系和斯坦福血统，斗志昂扬，关注自身。他们与

那些拥有好想法却不能把它们变为现实的普通人不同，他们显然会不惜一切代价去实现自己的想法。

最大的问题在于：如何评估一种没有真正商业模式的搜索技术？而且，会有严肃的投资者与他们合作吗？这两人既想要尽可能多的投资，又想要保留尽可能多的控制权。杜尔和莫里茨对布林和佩奇的长期战略没有任何疑义。两家公司都在其他地方赚足了钱，充分利用了互联网发展热潮。斯坦福大学教授戴维·谢瑞登是两位风险资本家的密友。他在帮助安排这次会面时，为谷歌两位创始人的诚实和职业道德做了担保。尽管他们对待页面等级技术和计算机硬件策略的态度非常严谨，但给人的印象非常好，可以谈论各种各样的话题。他们不同寻常，这让他们显得特别吸引人。

莫里茨第一次见到布林和佩奇是通过雅虎的戴维·费罗，当时他们还是斯坦福大学的学生。莫里茨和红杉资本曾给雅虎投资200万美元。1996年，雅虎在首次公开募股时筹得3 200万美元，莫里茨从中获得巨大收益。差不多同一时间，布林和佩奇正在收集如何创建公司的信息，包括公司估值方法和其他技巧。他们希望与斯坦福大学达成协议，促进页面等级专利申请工作，从学校获得使用许可。有人建议他们，在需要资金前尽早会见风险投资人很有好处。“他们到我的办公室，对如何开办一家公司很好奇。不过谈话很快就结束了，后来我们经常进行类似的谈话。”莫里茨回忆道，“之后的一些谈话我认为意义不大。”

1999年，随着时间的推移，谷歌开始出现资金缺口。谷歌之前的天使投资人、硅谷投资经理罗恩·康威联系了莫里茨，希望他能与布林和佩奇见一面。

“罗恩·康威向我们推荐他们，”莫里茨说，“我们也从雅虎创始人那里听说过这两个人。当时是1999年春，所有事情都在混乱下仓促进行着。那时我们处在一个相当狂热的环境和时代中。”

莫里茨记得，谷歌搜索引擎演示给他留下了深刻的印象。“我们在红杉资本和帕洛阿尔托见过几面，他们在帕洛阿尔托主干道上有间小办公室，”莫里茨说，“他们的谷歌网站测试版已投入运营，因此很容易发现他们提供的搜索结果与其他搜索结果在质量上的差异。他们最初的经营理念与广告无关，目标是把这项技术授权给其他互联网公司和企业使用。”

莫里茨如何评估他们的潜力？他的回答揭示了硅谷成功的风险投资人如何做出决定：这种决策与其说是科学，不如说是艺术。莫里茨也是雅虎的投资人，这一点表明，多重关系可以影响原本线性的决策过程。

“我们犯过许多错误，”莫里茨解释说，“但是，谷歌提供的服务质量明显优于其他任何公司，这就是我们投资的理由。另外，我们认为，随着互联网的发展，搜索将变得愈加重要。拉里和谢尔盖这两个年轻人非常聪明。我们已从互联网的发展中获益良多。另一个原因是雅虎与多家搜索服务提供商建立了技术许可关系。他们与开放文本^②、远景和英克托米建立了合作关系，谷歌是它们最新的合作伙伴。”

“雅虎上下对利用谷歌搜索引擎加强自己的服务很感兴趣，”他说，“他们希望帮助我们成为谷歌的投资人，因为这样对他们也有利。”莫里茨表示，红杉资本之所以投资谷歌，一定程度上是想帮助雅虎。他说：“我们要关心雅虎的未来，它对谷歌的评价是正确的。1999年，谁也说不清事情会朝哪个方向发展。谷歌是雅虎潜在的供应商。在我们看来，互联网有两个主要用途：一个是电子邮件，另一个是搜索，谷歌开发出一个更好的搜索工具。”

莫里茨说，他还认为布林和佩奇联手力量更大。他不止一次看到，由一对志同道合的朋友共同创办的公司比单打独斗的个体更有可能成功。微软的比尔·盖茨和保罗·艾伦、苹果公司的史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克，还有雅虎的创始人，他们都是很好的例子。也许，只是也许，同样的情况会发生在谷歌身上。“他们是一对异常聪明的人。这一点很明显。我们做生意会遇到很多人，随着时间的推移，我们能察觉到谁是特别的，一方面因为他们曾经做过和正在做的事情，另一方面因为他们表达自己的方式。他们有很强的目标感，这是任何狂热地想要创办公司的人必须具备的先决条件。这种强烈的信念能帮助他们克服不可避免的障碍。”

莫里茨看重布林和佩奇以及他们创建的搜索引擎，而凯鹏的约翰·杜尔看中的则是互联网长久的活力，以及谷歌在这个演变过程中具备的潜力和希望。与大多数风险投资人相比，杜尔更愿意在技术上豪赌。这些技术以智能方式从互联网的不断发展中长期获利。在互联网繁荣时期，传统人士认为互

联网经济发展过热，炒作过度。杜尔不以为然，他坚信互联网的潜力远远超出人们的想象。作为一位风险投资人，杜尔先后投资过康柏电脑、太阳微系统和亚马逊网站，赚了一大笔钱，而当时大多数人还无法理解驱动这些公司发展的理念。事实上，他已经通过亚马逊创始人杰夫·贝佐斯与谷歌建立了联系。贝佐斯既是谷歌的早期投资者，也是布林和佩奇的非正式顾问。作为硅谷明星风险投资人，杜尔的经验 and 地位对两位谷歌创始人很有用。他们知道，与杜尔合作有助于把他们的想法转化为实际的商业交易。杜尔也是最大的互联网提供商——美国在线的早期投资人，美国在线恰好也是谷歌潜在的大客户。拉里和谢尔盖很看重这些交易带来的好处。如果他们想要实现梦想，建造出地球上最好的、最全面的搜索引擎，那么资金是一个不可缺少的元素。凯鹏的投资将保证谷歌这家初创企业的成功。

不可能合作的合作

1999年春，莫里茨和杜尔都决定投资谷歌。布林和佩奇发现自己实现了预期目标，但同时遇到了一个棘手的问题：这两位风险投资人拒绝联合投资，谷歌有可能同时失去他们。两家公司都想发号施令，宣称谷歌是“自己的”生意。它们规模都太大了，不可能将控制权拱手让给对方。若只能成为少数股东，两家公司都不想做这笔交易。根据在硅谷内的“啄序”^①，这根本行不通。凯鹏和红杉资本都握有大笔资金，根本不屑与别人合作投资初创公司。在风险投资行业，这样做不可能谈成生意，更不用说与沙山路上最有声望的公司了。

布林和佩奇面临两难境地。一方面，他们急需资金，有两家公司愿意出资；另一方面，如果他们能说服两家公司同时投资，或许可以在保持控制权的情况下筹到资金。这个假设太大胆了。但他们决定这么干，即使这意味着失去投资机会。幸运的是，谷歌早期的两位天使投资人罗恩·康威和拉姆·施瑞拉姆刚好分别与莫里茨和杜尔有交情。他们都努力寻求办法，打破僵局。几星期后，两位创始人开始意识到为何风险投资人有“秃鹫资本家”之称。他们开始觉得，不要它们任何一家的投资，对谷歌的发展也许会更好。

康威是一名投资经理，人脉关系比较广。布林和佩奇问他能否召集另外一批天使投资人。一大批被动投资者意味着拉里和谢尔盖能继续掌控公司，他们告诉康威打算走这条路，并补充说一定要抓紧时间，因为他们的资金已经不多了。

康威并没有联系其他天使投资人，而是联系了施瑞拉姆。他们决定告诉莫里茨和杜尔，除非两家公司联合投资，否则布林和佩奇就会放弃合作机会，他们绝非虚张声势。

尽管当时有大批企业家来到凯鹏和红杉资本，为初创网络公司寻求投资，但这次沟通起了作用。看到谷歌这两个家伙前途远大，两家投资公司决定放下架子。康威和施瑞拉姆在几天内就促成了这笔交易。凯鹏和红杉资本分别向谷歌投资1 250万美元，总额为2 500万美元，并同意拉里和谢尔盖继续掌控多数股权。但是，杜尔和莫里茨为这笔巨额投资增加了一个条件：两位创始人必须答应聘请一位经验丰富的行业高管，帮助他们把搜索引擎变成能赚钱的生意。这是一个合理的要求，因为公司当时甚至连一份像样的商业计划书都没有。布林和佩奇接受了这个条件。他们觉得，如果手中有2 500万美元，并且能够控制表决权，他们就有办法尽可能推迟聘请外人担任首席执行官的决定。有一件事是肯定的：他们根本不打算雇用一个人必须向他（她）汇报工作的人。

梦幻交易

1999年6月7日，距离斯坦福大学还不到一年，布林和佩奇发布了一份新闻通稿，宣布凯鹏和红杉资本同意向谷歌公司投资2 500万美元，这让斯坦福大学校内和帕洛阿尔托的许多人都“惊掉”了下巴。这可是一笔巨款。两家风险投资公司从未合作投资过，但这次杜尔和莫里茨同时加入谷歌董事会。布林和佩奇在同学面前一向特别自信，这次不知道他们用什么办法获得了这笔资金，而且没有失去任何东西。所有迹象都表明两人完成了一个梦幻般的交易：得到了他们需要的钱，建设心爱的搜索引擎，还保住了发号施令的权力。

“我们很高兴有如此重量级的风险投资人帮助我们建设公司。”佩奇在一份正式声明中说，“我们计划大力发展公司和技术，以便继续提供最佳的网络搜索体验。”

布林补充了一句豪言壮语，信心空前高涨。“一个完美的搜索引擎能处理和理解世界上所有的信息，”他说，“这是谷歌努力的方向。”

对于他们正在申请专利、对搜索引擎结果排名的页面等级系统，通稿中写道：它包括5亿个变量和20亿个词语，达到了前所未有的准确性和搜索质量，从而将斯坦福大学的研究扩展为大规模的网络数据挖掘。事实上，这份新闻通稿如果没有杜尔和莫里茨的声明，斯坦福大学里的不少人会觉得这是一场恶作剧。

“谷歌应该成为互联网搜索的标准，”红杉资本的莫里茨说，“拉里和谢尔盖的公司有能力把世界各地的互联网用户变成忠实的谷歌终身用户。”

杜尔补充道：“搜索技术极具挑战性，这项技术的改进非常重要。每天网络上要进行1亿次搜索。对于许多行业的网络用户来说，快速找到正确的信息至关重要。谷歌革新了搜索技术，并致力于针对用户需求来提供信息。”

这份通稿包含了此次投资的具体情况，谷歌相关信息，令人印象深刻的投资者名单，及其每月50%的增长率。所有这些都使谷歌成为全球关注的焦点，使其有机会通过媒体的免费宣传进一步扩大影响。通稿发布次日，谢尔盖和拉里给朋友们发了一封电子邮件：“对于我们来说，这是激动人心的一个月，我们获得了资金，得以用全新的、令人兴奋的方式继续改进谷歌。我们的能力还在不断增长（多亏了你们！），我们一直在扩大规模以满足需求。这个月，我们投入了更多的服务器，以确保更快的用户体验（现在，我们每次订购80箱计算机零部件，比之前的21箱有大幅增加）。我们一直在努力，确保从搜索结果中删除重复部分。此外，我们正在开发一些新功能（嘘！），希望能改善用户的搜索体验。”

对谷歌及其创始人来说，这是一个令人陶醉的时刻。不过，他们的通稿和有关这笔交易的新闻报道，全都是对搜索引擎的赞誉和对未来的大胆预测，却没有回答一个核心问题：谷歌打算如何赚钱？这依然是个谜。

-
1. 开放文本（Open Text）起源于1991年世界上第一个网络搜索引擎技术，后发展成为全球知名的企业内容管理公司。——译者注
 2. 啄序是啄食顺序的简称，指群居动物通过争斗获取优先权和较高等级的自然现象。——译者注

第六章

火人节

1999年8月下旬，拉里和谢尔盖同谷歌其他员工、朋友一起挤进汽车，前往内华达州黑岩沙漠一片荒凉地带。他们挣脱互联网的束缚，来到没有手机信号的大漠之中。这里没有任何地方可以购买水或食物，所以必须随身携带一星期的补给。他们并非孤军奋战，一同参加的还有技术专家、艺术家、无政府主义者、知识分子和崇尚自由者，约1.8万人聚到一起，参加这场跋涉。他们并不畏惧里诺以北狭窄道路上的大规模交通拥堵，也没有被最低4摄氏度、最高43摄氏度的温差吓倒，他们向着一个地图上没有标注出来的临时城市前进——人们每年在此居住几日，然后它就消失了。多年前，一个关于另类艺术和酒宴的节日在此萌芽，谢尔盖和拉里觉得它非常有趣。不管公司有什么新业务需求，他们都不会错过这个聚会。此外，谷歌一些最忠实的用户和潜在合作伙伴也会出现在那里。把他们吸引到这个壮美之地的活动有一个响亮的名字——火人节。

修改徽标设计

仅是名字就能让人联想到狂热的激情和异教徒的仪式。一个被称为“人”的40英尺高的巨大木制雕像，用霓虹灯照射着西方的天空，以令人好奇的方式从内心抓住拉里、谢尔盖和他们的同行者。对这尊雕像的含义有多种解释。同样，关于节日意义的说法也各不相同。火人节既是一次社交聚会，也是一个非常私人的活动。

在整个湾区，尤其是硅谷，参加这个混杂着灰尘、肉体和热量的朝圣已成为夏末的一种仪式。从严肃的工程师到社交达人，每个人都摆脱日常的社会约束，回到沙漠中这个象征自由的“临时自治区”。大家和朋友、恋人相约而至，或者在广袤的沙漠中寻找同伴，这些活动经常与性或毒品交织在一起。在火人节上，两位谷歌创始人横穿的临时街道以太阳系行星命名，十字

街口可以看到一处蚀刻在沙漠中的巨大日晷。卡车、帐篷、越野车和各种古怪的主题露营地呈放射状填满整个街区。“人”矗立在正中央，以超然而奇特的迷人姿态与附近的群山呼应。

火人节很大程度上不受管制，但也有特定的原则。除了中央咖啡厅供应咖啡和冰块，节日期间禁止买卖；禁止破坏沙漠环境也是最基本的原则。“土地使用遵循道德规范，这使得我们有别于伍德斯托克音乐节，”节日的地球卫士组织者哈利·凯·比尔曼说，“火人节是一场社会实验，整座城市建成、入住，随后消失，整个活动中最大的表演艺术就是不留痕迹地离开。”

在动身参加火人节之前，拉里和谢尔盖在谷歌搜索引擎的主页上创造了一些实验性作品。他们试着为公司徽标注入新的活力，把一个木草人形象放在Google（谷歌）的第二个字母“o”上面。对于一个局外人来说，这个小人的设计看起来很粗糙，像是匆忙组装的。但对于那些知情人来说，这是一个暗号：告诉大家谷歌这帮家伙本周的去处。

修改徽标设计的冲动带来一个根本性变化。他们出门参加一个庆祝创意的节日，无意间创造出谷歌涂鸦。对于谷歌员工来说，用这种方式装扮公司徽标填补了一项空白。两位创始人和朋友们奔赴沙漠，他们用这种方法告诉用户：如果搜索引擎崩溃，那么暂时不会有人修复。那年夏天，加盟谷歌的工程师玛丽莎·梅耶尔回忆道，这个小人的“更像一份出差通知，它说，‘我们都去火人节了’”。

不同寻常的体验

火人节始于1986年一个偶然的機會。一群朋友为庆祝夏至，在旧金山海滩点燃了一个8英尺高的木制人形雕像。到20世纪90年代，拉里和谢尔盖搬到加州北部并首次参加活动时，它已经变成一个反主流文化圣地。用创始人拉里·哈维的话说，它把成千上万人带到一个“从日常生活中完全解放”的临时绿洲。

谢尔盖和拉里在“火人节”现场闲逛，从一系列事先搭好的巨型艺术装置中汲取灵感。这些装置是创造力与工程、才智与技术的结合。1999年的活动主题是“时间之轮”，人形雕像周围场地的各种艺术设计都要符合这一主题，通过某种方式表达与过去、现在或未来相关的东西。新的千禧年即将到来，这是一个接触大量新鲜想法、与他人建立联系的机会。一些艺术家和工程师花费数周或数月精心设计各种装置。与他们不同，谢尔盖和拉里更喜欢自然的体验。“计划越少越好。”佩奇说。

拉里喜欢带着相机到处逛，抓拍各种照片。超负荷的感官体验使人无法一次吸收所有东西。一些火人节的照片，包括一张全景照片，后来挂在谷歌总部的墙上。在“时间之沙”展览上，拉里和谢尔盖自助参观了日晷周围，那里播放着知名学者预先录制的有关时间概念的讲解。另一个展览是三层楼高的诡异“骨树”，全部用风干的骨头雕刻而成，围绕“时间之轮”旋转。在人形雕像周围，他们发现了L2K，一个埋在地下的、由2 000盏闪光灯组成的灯环，通过8个高尔夫球车电池连接。这一展览和火人一样，在夜晚的观赏效果极佳。点火之后，火焰、发光的艺术品、舞蹈和各种各样的音乐点燃了整个会场，鼓励人们去探索。

对于许多人来说，火人节的体验中有酒精和毒品。拉里和谢尔盖不会。相反，他们沉醉在独特的精神和创意中，享受与小丑、异国情调的舞者，以及老朋友的邂逅。“这是一个体验不同思维方式、与人互动的绝佳机会。”电子前线基金会前主席布拉德·邓普顿说。他曾与布林和佩奇共度火人节。“去那里是为了感受创造力，欣赏别人的成果。度假是为了逃离一成不变的生活，改变世界运转的方式。”

有些硅谷的同事穿着戏服或在身上涂上油彩，拉里和谢尔盖无法立刻认出他们。他们在斯坦福大学的同班同学塔玛拉·蒙兹纳说：“这里充斥着愚蠢，也到处是奇思妙想。”谢尔盖和拉里曾穿越一个名为“黑洞”的30英尺长的风向袋，被骑自行车的橙色大象逗笑，还看到一个奇特的动态雕塑：奔跑中的火人。“吸引他们的是放荡不羁的技术和创意。”另一位同班同学肖恩·安德森说。

如何在年轻的公司里培养并形成产业文化、社区和伦理，谢尔盖和拉里持有坚定的信念。火人节倡导非商业理念，严禁广告，这给他们带来了启

示。这个节日“看重创造力，不在乎金钱”。两人的朋友、未来学家斯图尔特·布兰德说：“在火人节上，你即使有10亿美元，除了一杯咖啡，其他什么东西也买不到。”

恶劣的自然环境给拉里、谢尔盖和其他参与者带来挑战。他们必须相互依靠才能生存。火人节鼓励分享和团队合作，这种氛围与谷歌创造的企业文化相同。谢尔盖和拉里还喜欢火人节“只限参与者”的理念，它鼓励人们突破边界。“谢尔盖和拉里都从火人节中得到很多灵感。”布兰德说，他们喜欢“四处闲逛，累了就席地而卧”。

最后一晚，在一场令人赞叹的篝火和烟花表演中，人形雕像被点燃，节日达到高潮。在例行燃烧仪式前，谷歌员工、邓普顿和一群人举行了一场模拟抗议活动。他们一边行进，一边高喊：“不要点燃他！不要点燃他！”随后，人形雕像被点燃，他们把各种标牌扔进火里，围着篝火，数千人一起加入庆典。

“火人燃烧的场面非常壮观。”邓普顿说，“人形雕像倒下后，每个人都冲进来，一边跳舞一边唱歌。如果天气不太冷的话，有些人会脱掉衣服。你有一种在外面的世界得不到的体验。”

谷歌的涂鸦

火人节结束两个月后，在一个周六晚上，也是万圣节之夜，玛丽莎·梅耶尔在办公室加班，想在去欧洲度假前完成手上的工作。凌晨两点，她还在写邮件。这时，谢尔盖喊道：“玛丽莎，看看这个！”火人节的精神仍在谢尔盖身上燃烧，他在电脑上设计了一个以万圣节为主题的徽标，用两个橙色南瓜取代了Google（谷歌）中的两个“o”字母。

梅耶尔感觉不怎么样。她认为这个设计糟透了。“看起来像剪贴画。”

“把它放网站上。”谢尔盖说。

“你想把这玩意儿放网站上吗？”梅耶尔说，“知道吗？我能看见‘o’。”一个南瓜没有居中，导致下面的红色字母露出来了。谢尔盖回答

道：“我们都在这里，为万圣节而兴奋。我们应该让全世界的人知道谷歌关注万圣节。”

事实证明，谷歌的用户很喜欢这些“花里胡哨”的南瓜。这个徽标引起了巨大反响，居然登上了排名第一，也是发烧友必看的技术网站——施莱什网。

谢尔盖不时冒出新点子来装扮谷歌徽标，以此愉悦用户或给他们带来惊喜。他想要庆祝其他节日，并将其发展为延伸开的、不断发展的事物，就像一株植物，在一星期内不断生长。在别人的劝说下，谢尔盖后来放弃了这个念头。但谷歌涂鸦却受到用户的喜爱，他们期待更多创意。很快，梅耶尔和另外两个人组成委员会，决定用涂鸦来庆祝具体的节日或活动。早期，她们用这种方式纪念一些独立日，但这些日子会让另外一些人不高兴。宗教节日也有类似情况。于是，她们转向一些政治上无争议的节日和活动，比如中国的春节、地球日和奥运会，通常每个月都会贴出一到两张涂鸦。

2001年11月，梅耶尔把印度光明节的象征——排灯挂在涂鸦上。制作具有全球吸引力的标志特别有趣。她询问排灯节是否涉及宗教争端，并得到否定的回答。但11月13日，也就是排灯节开始的前一天，一位同事告诉梅耶尔排灯节是基于印度教的，她们可能要撤下这个设计。失望之余，梅耶尔到网上搜到一份节假日日历，发现第二天是克劳德·莫奈的生日。她推断艺术家在全球都受欢迎，这幅涂鸦应该没有问题，而且她的母亲还是一位艺术老师。

梅耶尔打电话给丹尼斯·黄。黄是计算机科学专业的毕业生，有自己的艺术工作室，后来成了谷歌的全职员工，专门负责涂鸦设计。2000年，他在谷歌暑期实习时画了第一张涂鸦。正式入职后，他开始每星期花几个小时来改进自己的涂鸦艺术。可是，那天他不巧生病了，于是梅耶尔决定自己尝试一下，她使用了内置印象主义滤镜的图像处理程序极普。“看起来挺像莫奈，”梅耶尔谈到自己的创作，“丹尼斯害怕我们搞砸了。”那天晚上，他顶着39.5℃的高烧，在家里花了20分钟做出一个莫奈的涂鸦。

带有莫奈标志的谷歌徽标一直是丹尼斯最得意的创作之一，他获得了成功。谷歌从此形成了用涂鸦纪念艺术家生日的传统。后来，纪念范围扩大到科学家、伟大发现，偶尔还有艺人。并非所有创作都受欢迎。由于版权问

题，萨尔瓦多·达利的涂鸦刚贴上几小时就被撤下。但涂鸦很快风靡一时，成为世界各地用户的一种享受。一些用户每天都要访问谷歌，只是为了看看是否有新的涂鸦。“徽标能触动人们。”梅耶尔说。

涂鸦也不可避免地带来了一些令人啼笑皆非的邮件。看到涂鸦时，总会有一些用户认为谷歌更换了徽标。为了纪念米开朗琪罗，丹尼斯用著名的大卫雕像取代了字母，整个徽标看起来像是从岩石上凿出来的。一位用户显然不知道米开朗琪罗，在邮件中直言：“石头人糟透了。”

别搞砸了，有人正在监督！

1999年，在玛丽莎·梅耶尔被录用前，谷歌一直在寻找一名工程师，来分析、测试并改进搜索引擎的网站布局。虽然这个过程包含一些看似无关紧要的工作，比如调整文本大小和字体，但它对用户如何看待网站以及他们的忠诚度至关重要。

看过一堆简历后，谷歌高层认为梅耶尔最适合。梅耶尔出生于威斯康星州，拥有斯坦福大学计算机科学硕士学位，还学习过语言学和心理学。她得到严格的指示，用谷歌的方式来处理网站设计问题。“不要提任何新意见。”老板告诉她，“你不能发表自己的意见。你的工作就是收集数据。”谷歌当时的网页设计简单朴素，但背后的架构却极其复杂。初次到访的用户经常会对这种简陋的外观感到惊讶。谷歌保持着干净简朴的风格，与当时流行的杂乱网页形成鲜明对比。少即是多，非常有道理。拉里和谢尔盖建立搜索引擎时，注重从各个方面提升速度，充斥图像的主页无疑会降低速度。

用户欣赏谷歌的速度。花大量时间使用谷歌的用户逐渐与它形成紧密的联系。一些人特别熟悉它的外观，一点儿微妙的变化都能引起他们的注意。梅耶尔很快发现有些用户非常敏锐，简直到了痴迷的地步。一位义务监督员经常给谷歌发送匿名电子邮件，邮件里只列了一个数字，比如37或43。梅耶尔和同事们费了好大劲才弄明白它们表达的意思——谷歌主页上的字数。这种做法暗含的信息是：别搞砸了设计，有人正在监督。

到12月，梅耶尔推出了针对谷歌设计的首个重大改变：一种新字体。依照“收集数据，不发表意见”的指示，她研究了不同字体在电脑屏幕上的易读性，并决定使用维达纳这种无衬线字体。谷歌之前使用的是一种衬线字体。梅耶尔发现，无衬线字体让搜索结果更容易浏览。没有考虑太多，梅耶尔离开办公室，和几位女工程师一起去旧金山一家时尚酒店喝茶。几个小时后，她回到办公室，发现了一些措辞强硬的威胁。“维达纳字体大小不合适！差了两个字号！谷歌怎么能放弃衬线字体改用无衬线字体呢？！是谁毁了谷歌！……”反应之强烈令梅耶尔咋舌。不过，对未来的设计变更，她学到了宝贵的一课：你需要数据，但也需要有人来测试它。

接下来的一个月，谷歌邀请16个人到斯坦福大学盖茨楼的地下室，参加一个4人团队的测试。“每台电脑前安排两名受试人员，这样他们就可以互相交谈，而不是和我们谈话。”梅耶尔解释道。测试人员被告知使用谷歌寻找一个琐碎问题的答案：在1994年奥运会上，哪个国家获金牌数量最多？他们输入www.google.com，盯着屏幕上出现的主页，然后等待。15秒过去了……20秒……45秒。梅耶尔想知道怎么回事，但又不想干涉，直到最后才问：你们在等什么？在等页面其余部分加载完毕，他们回答。这样的情况持续了一整天，梅耶尔回忆道：“网上到处都是移动、闪烁、炫目的东西，还有打猴子游戏，他们会一直等到其他部分加载完毕。”通过这个不好的习惯，梅耶尔团队得出结论，必须在网页底部增加版权声明和脚注，这并非出于法律原因，而是要让用户知道：就是这样，这就是全部。请开始搜索。

同一天，梅耶尔团队还学到其他许多改进谷歌主页的方法。一位受试人员大声质问谷歌是不是一家合法公司，因为它的网站看起来太过粗糙。梅耶尔告诉她公司有很多员工。“她问我是不是心理学系的，伪造了一个名为谷歌的公司。”梅耶尔说。

脑外科医生的“手术”：建立冗余

谷歌开始寻找人才来扩大计算机网络规模。拉里和谢尔盖聘请了一位脑外科医生吉姆·里斯。他毕业于哈佛大学和耶鲁大学医学院。在加入谷歌

前，他一直在斯坦福大学一间实验室工作；1999年进入谷歌，他成为第18名员工，被任命为运营主管，管理公司不断增加的计算机硬件。

1999年秋，谷歌掀起一股采购狂潮。两家风险投资公司给谷歌注入了大批资金，这让员工备受鼓舞，也让谢尔盖和拉里能够大力扩充公司所需的资源。为了获得可观的收入，他们需要购买更多的计算机零部件和内存，以便扩大网络规模。

他们不再需要找遍斯坦福大学的仓库来装配电脑。他们已进入新阶段：跳上车，驶往硅谷大型电子产品商场弗莱家。在那里，他们购买各种类型的个人电脑、磁盘和内存。回到谷歌总部后，他们把机器拆开，去除所有不必要的、消耗计算能力和资源的零部件。然后，他们制造出流线型计算机，用软件、线路和特殊方法把它们连接起来，让谷歌搜索快如闪电。

“我们希望从每一美元投资中获得最大的计算能力。”杰弗里·迪恩说。他曾在远景负责研发搜索引擎的实验室工作，后来和同事一道被谷歌挖走。

迪恩和谷歌早期的员工喜欢讲述他们用廉价的个人电脑组装出一台虚拟超级计算机的故事。谷歌没有花费80万美元从国际商业机器公司购买高端系统，而是去货架网，以25万美元的价格购入88台计算机，形成与高端系统相近的处理能力和数倍于它的磁盘存储量。他们还使用免费的Linux操作系统，而不是从微软购买软件。这些节约的做法使谷歌比竞争对手更具优势，即使是那些在支出上与谷歌相同的企业。每多花1美元，谷歌就能得到比竞争对手多3倍的计算能力。

谷歌的基础——个人计算机不同于国际商业机器公司的超级计算机。它没有精密的内置保护和冗余，更容易发生故障。就像普通的台式机一样，谷歌的个人计算机平均使用两到三年就需要换新。即便运转正常的计算机也可能在几年后退役，因为它们到一定时间后速度就赶不上新型计算机了。谷歌使用的计算机数量庞大，每天注定有几台会损坏。谢尔盖和拉里选择通过软件处理每天的故障，对损坏的机器忽略不计，不再手动移除或更换。

里斯医生到来之后，不是给人做手术，而是协助设计软件，让谷歌在任何情况下都能快速且可靠地运行。通过把数据和计算任务分派到位于不同地方的多台计算机上，他和团队创建的系統可以处理某些失误，避免崩溃。有

了谷歌工具中的这个关键产品，脑外科医生里斯就可以从一个地方监控整个网络，而不用马不停蹄地去各个数据中心巡查。

谷歌大多数计算机都被放置在大型数据中心。这是一些很难形容的温控仓库，通常会租赁给那些希望系统在线并保持安全运行的公司。在竞争激烈的20世纪90年代末，数据中心的收费标准参照公司占用面积而非所耗电量。于是谷歌把尽可能多的机器叠加摆放到电脑架上。对于里斯和他的团队来说，这是一个省钱的办法。但是随着电费飞涨，一些数据中心相继破产。谷歌被迫把电脑搬到别处。搬家折腾了一两次后，他们开始给电脑架安装轮子。

在采购狂潮中，谷歌购买的计算机数量从里斯加入时的300台，增加到一个月之后的2 000台。到第二年夏天，数量又增加了两倍。有了这样的扩张，谷歌必须在系统中建立冗余。如果一组计算机发生故障，或者在地震中完全受损，其他计算机群就能存储网络及其他数据，减少损失。那时，谷歌在加利福尼亚州北部有两个数据中心，又在华盛顿特区建立了第三个数据中心。后来，它还在美国国内和海外新增了更多数据中心。

当一个数据中心发生火灾时，拥有多个副本的价值显而易见。这一次，拉里和谢尔盖可不是参加火人节。这是一场真正的火灾。当6辆消防车把大火扑灭后，损坏的电脑被冗余取代，系统能够继续快速地提供搜索结果。谷歌证明了自己的可靠性，成千上万名搜索信息的计算机用户甚至都不知道公司遇到了这么大的事。

第七章

广告与原则

30岁的丹尼·沙利文是《洛杉矶时报》《奥兰治县记事报》的记者，在20世纪90年代末迷恋上谷歌。后来他离开报界，与一位从事网页设计的朋友一起工作，像很多人一样从其他领域转向互联网行业。沙利文出生于加利福尼亚州，从小到大都没离开过。那里似乎人人都在谈论互联网、投资网络公司，或者去初创企业工作。沙利文说：“这块儿蛋糕很大，我也想参与其中。”转行不久，他就遇到一个转折点。故事要从一位愤怒的客户说起。这位客户在网站上列出了奥兰治县的工作岗位，可是网站在搜索结果中不够突出，于是他对沙利文及其合伙人大发雷霆。这让沙利文措手不及。沙利文为人友善，善于分析，很少被人数落。他不明白问题到底出在哪里。（免费书享分更多搜索@雅书.）

丹尼·沙利文的报道

客户的怒火成为催化剂，促使沙利文去了解搜索引擎如何收集数据、生成排名和结果。在接下来的几个月，沙利文徜徉于各大网站，四处询问，对搜索引擎背后的世界越发着迷。此外，他发现远景及其主要竞争对手发送的一种随机搜索网络的自动爬虫会删除目标数据库的一些信息。尽管原因不明，但这些搜索引擎看起来没能跟上网络的发展。沙利文意识到自己撞上一件大事。对那些想要增加流量、获得关注的网站所有者来说，这个问题至关重要。他在互联网上发表了一份《网站管理员搜索引擎指南》的报告，解释搜索引擎营销的复杂性。尽管它们数量众多，但搜索引擎在很多方面都不成熟，仍处于原始阶段：网页复制速度慢，经常遗漏重要数据。对于网站所有者来说，提高网站在所有引擎中的排名是好事，但搜索引擎实在太多了，提高排名的方法各不相同，很难一蹴而就。因此，沙利文在报告中建议网站所

有者不应过分关注大众市场，重点应放在远景、奋扬和其他几个处于领先的搜索引擎上。这一建议非常中肯。

沙利文的报告出现在网上时，他为之工作的那家公司已经破产了。不过，他在合适的时间做出了正确的选择。报告得到了很多人的肯定，他开始创业，成为互联网咨询顾问，并创建了自己的网站，取名为加利福尼亚（Califia.com）。

沙利文相信，互联网能让他在任何地方开展业务。他的妻子是英国人。1997年，他和妻子从美国加利福尼亚州搬到英国伦敦，以便更靠近妻子的老家。他开始定期发表名为《搜索引擎观察》的在线通讯。基于之前研究引发的强烈反响，以及网站上偶尔更新引发的讨论，沙利文感到那些精通某个领域的人可以通过在网上发布时事通讯来养活自己。与传统的时事通讯不同，沙利文的在线出版物没有发行成本。他可以即时发布最新的新闻，或提出一些有关搜索行业发展的见解。这份通讯在市场上越来越受欢迎。同年11月，沙利文把它转让给在线市场研究及新闻网络的龙头——木星传媒，但他保留了搜索引擎观察这一网站名称和自己搜索专家的身份。不久之后，他又多了一个身份——舞台主持。当时他正在几个主要城市出差，主持一年一度的搜索引擎战略会议。

沙利文知道不时造访一下硅谷很有必要，这样就能掌握那里最新的发展动态，结识搜索领域涌现的新玩家。1998年，谷歌刚出现那会儿，沙利文就注意到它。这项源自斯坦福大学的搜索技术给人留下了深刻印象。沙利文很好奇，布林和佩奇如何把它发展成一个可行的业务。沙利文回忆道：“他们好像不担心如何赚钱。”

1999年，谷歌获得了2 500万美元的风险投资，首次超越有限的忠实用户群，进入公众视野。但在很长一段时期里，公司都难以创收，即便已有较高的品牌知名度，并且为全球电脑用户免费提供了数百万条搜索结果。除了红帽子和网景外，其他公司都不愿花钱购买谷歌搜索引擎特许使用权。凯鹏和红杉资本投资谷歌后的第一年，有怀疑者称这笔钱打了水漂，他们说似乎没错。1999年，由丹尼·沙利文主持的搜索引擎战略大会在美国旧金山召开。谢尔盖·布林脚踩轮滑出场，人们笑声一片，但谷歌的投资人不为所动。

“最初的商业构想是把基础搜索技术授权给各种互联网公司和企业使用。”红杉资本的迈克尔·莫里茨表示，“第一年我们都担心目标市场比想象中的更加困难和棘手。”

“与潜在客户的谈话、谈判旷日持久，”莫里茨继续说，“当时竞争异常激烈，我们没有直销团队，客户报价非常苛刻。很明显，授权这条路并不好走。”

但是，布林和佩奇没有气馁。他们知道自己有更好的搜索引擎。他们想与丹尼·沙利文建立关系，通过他在全球范围内宣传谷歌，这样就能不花钱做广告。这一方法着实有效。沙利文网站上的好评以及随后的电子邮件，成为谷歌采用非广告形式推销自己的一种方法。这种互利共生的关系对企业家、谷歌和丹尼·沙利文都有好处。

广告排名与不作恶

1999年年底，谷歌每天的搜索量平均达到700万次，但来自授权交易的收入依然很少。虽然布林和佩奇不关心如何发家致富，但他们不想看到公司陷入困境。如果谷歌不能发展下去，他们就无法实现让用户免费、便捷地获得全球所有信息的愿景。

两人想知道走出迷宫的最佳方式。他们不接受任何有损用户信任的做法，即便它能为谷歌带来巨大收益。他们对做广告这件事感到矛盾，并在1998年发表的一篇有关谷歌技术的论文中针对这一点发表了措辞强硬的声明。广告赞助的搜索引擎“会天然地偏向广告商”，他们写道，“搜索引擎越好，用户在找到结果前需要看的广告就越少”。与此同时，广告应该是一些用户需要的信息。并非所有广告都有悖于布林和佩奇为谷歌立下的“不作恶”这一原则。

互联网巨头雅虎就依赖于广告。它把广泛的搜索业务视为副业，并外包给其他公司。雅虎的主要业务是为数百万注册电子邮件的用户提供一个主页，为他们提供优质的服务、内容和社区。就搜索而言，参照创始人最初的理念设计的手动编辑、分类目录已无法跟上飞速发展的网络。这些目录的价

值也随之下降。为了解决这个问题，雅虎依靠英克托米等公司抓取网页，把自身打造成一个无品牌搜索引擎，增加结果数量供用户选择。微软也不把用户搜索看成主要业务，而在其他领域进行投资。微软网络服务（MSN）和美国在线都把电子邮件视为会下金蛋的鹅；相比之下，搜索在其业务中显得并不重要。同样，它们也依赖于第三方提供的无品牌搜索服务。

拉里和谢尔盖抓住机会，雇用聪明的技术人员，专注于做一件事——搜索。丹尼·沙利文一直在仔细观察。谷歌的收益可能不会快速增长，但员工的才智却在飞速提高。这些工程师薪水不高，但谷歌给他们提供了数千股股票期权。一旦公司发展起来，这些期权就会变得很值钱。这是聪明的工程师在硅谷押下的典型赌注。谢尔盖和拉里总是亲自面试每一位求职者，挑选他们想要的人才。当其他公司忙于裁员的时候，谷歌却在招人。当时正值技术泡沫破灭，谷歌作为私企并未受到太多影响。尽管缺乏收入这件事会让谷歌的压力不断增加，但是与上市公司的焦虑相比，就小巫见大巫了。那些上市公司把股票高价卖给投资者，结果发现名字中有个“.com”并不足以保证公司的生存。

凭借高超的搜索技术和不断提高的员工素质，布林和佩奇试图找到一个两全其美的办法，在不违背崇高原则的同时保证公司运营。他们不再关注把搜索技术授权给其他企业，而是打算帮助广告商找到并扩大忠实用户群，并以此赢利。谷歌会继续提供免费的搜索结果，就像电视网络免费提供娱乐和新闻一样，然后通过搜索页面向企业出售低调、定向广告来赚钱。

沙利文也认为不是所有广告都是邪恶的，但他坚持搜索引擎提供的免费搜索结果不应受到广告或其他付费的影响。因此，他严重质疑那些以添加搜索结果（保证免费搜索结果中抓取或包含某一网站）为条件，销售广告或收取费用的搜索引擎。通过搜索引擎观察网站，沙利文告诉读者这种方式存在问题。一些急需现金的搜索引擎收了网站的钱，作为回报就把它们纳入搜索结果。布林和佩奇认为这是一种“相当阴险的”偏袒，他们坚决避免这么做。他们也不喜欢网上到处都是的花哨、不相关的横幅广告。想要赢利，还有另外一个途径：根据用户的特定搜索要求投放定向的“纯文本”广告。

“我们要考虑钱和利润。”布林说，展现出从一个强硬的学生转向务实的公司总裁的姿态，“横幅广告没有效果，点击率也在下降。我认为高度精

准的广告才是解决之道。”

布林注意到一家公司，它好像通过销售与搜索结果相匹配的广告而赢利。这家公司就是直达（后改名为序曲股份有限公司）。虽然大多数用户从没听说过序曲，但它代理的广告遍布雅虎、美国在线、地球连线以及其他大网站。事实上，不同于那些遭用户强烈抵制的弹出式和横幅广告，与搜索相关的广告具有十足的吸引力，而且数量在不断增长。布林和佩奇开始研究序曲，很快就发现它令人反感的一些地方。除此之外，序曲还向企业保证，只要它们愿意支付额外的费用，公司网站就能更频繁地出现在网络爬虫中。现在，布林和佩奇有两个选择：一是雇用序曲打理搜索结果旁的广告；二是尝试自己销售广告。

这个决定并不难做。谷歌所有软件、计算机都是自主编写、自己组装的。谢尔盖和拉里最自信的就是他们解决问题的能力。他们既然能征服沙山路上那些老道的风险投资人，为什么不能自力更生，把广告销售所得全部留给自己，却偏要和序曲分享呢？这样做也可以让他们拥有绝对的控制权，规避潜在的危险冲突以及任何有损公司形象的做法。因此，两人决定尝试模仿序曲自创立以来在广告业务上的做法，在此基础上做出一些改进。新的商业战略很简单：继续提供免费搜索结果，通过销售广告获利。在这个过程中，关键点是要明确他们在搜索结果中不会有任何偏袒。

沙利文说：“他们的奉献精神 and 想做正确的事的认真态度是不容置疑的。”

为确保不出任何差错，布林和佩奇在启动广告业务之前，找了许多人取经。他们相信，正如报纸清楚区分新闻和广告一样，他们可以把同样的做法用到谷歌上。谷歌界面干净简洁，从诞生以来就是公司的一张名片。他们不想破坏这种风格。于是，他们决定不在主页上放置任何广告；他们制定了严格标准，用来规范网站上各种广告的大小与类型。此外，他们还决定在搜索结果页面用一条明显的界线把免费搜索结果与广告隔开，并把后者标注为“赞助链接”。这样一来，就没人会说搜索结果跟广告混在一起了；而且，把广告标成“赞助链接”，点击率反而更高。

一开始，谷歌参照传统传媒公司的做法，根据受众规模给广告定价。与各方专家讨论并测试不同布局方案后，谷歌决定让广告出现在免费搜索结果

上方的一个突出标记框里，希望这样做能给用户带来良好的体验，确保谷歌搜索不受弹出式广告或其他图像干扰。广告必须简短，排版一致：只有一个标题、一个链接和一个简短的排句式描述。最初，广告是单个销售的，买家主要是那些付得起巨额广告费的大企业。利用自身技术，谷歌很快转向一种新模式，帮助广告商在网上轻松注册，实现自主发布。这种模式不仅降低了成本，而且把中型企业纳入其中，给谷歌带来了一个竞争对手没有的优势：大幅缩短了广告文本提交和发布的时间。公司在提交信用卡卡号后，相关广告几分钟内就能在谷歌上线。

“永远值得称道的是，拉里和谢尔盖偶然发现了序曲的商业模式，很快就认识到这是一项极具吸引力的业务。”迈克尔·莫里茨说，“没过多久，我们就认识到应该关注客户愿意付钱的地方。现在，我们更乐意把时间花在广告开发上，而不是花在寻求授权上。”

丹尼·沙利文在他的网站上称赞了谷歌的做法，这是谢尔盖和拉里非常看重的信任票。“不同之处在于，他们明白必须把编辑的结果与付费结果分开，”沙利文说，“他们一直在这么做。”

几个月后，布林和佩奇又有了一个突破性的想法：根据相关性对广告进行排名，就像他们把免费搜索结果进行排序一样。谷歌不是单纯发布出价最高的广告，而是根据一个公式对广告进行排名，在计算时把（客户）出价和（用户）点击率放在一起考虑。越受欢迎的广告位置越靠上；受欢迎度低的则依次往下排。布林和佩奇认为，点击率最高的广告与搜索结果最相关。换句话说，他们靠用户对广告进行排名。决定广告发布位置的是用户而非企业。

“确保展示最相关的广告有助于公司建立更好的公共关系，”沙利文说，“你可以走出去说，‘我们的广告更精准，因为大家都在点击’。”沙利文还指出，谷歌把最受欢迎的广告排在最上面，越多人看到并点击，企业获得的利润越多。他说：“这种广告方式是谷歌独创的。”

谷歌并不是搜索引擎的开山鼻祖，但两位创始人想办法提供更优质的搜索结果。他们也不是搜索广告领域的先行者，但他们做得很聪明，而且他们认为自己的做法比序曲更为公正。沙利文也站在他们这一边，指出对广告进行排名的方式对各方都好。

尽管如此，布林和佩奇仍觉得他们的搜索引擎面临风险。谷歌的品牌知名度不断上升，每天都有数百万电脑用户用它进行搜索，但它却没有“锁定”用户的网站注册或电子邮件服务。假如有人开发出更好的搜索技术怎么办？他们必须继续集中精力，通过创新改善搜索。虽然谷歌的搜索结果比其他搜索引擎更好，但它也不是总能解答用户心中的疑问。“搜索的伟大之处在于我们不能很快就解决问题。”佩奇在2000年年初表示，“问题和不足实在太多了。我们要做的事没有尽头。如果明年没有大幅提高，我们就会被遗忘。”

质疑之声

谷歌优秀的搜索服务为企业定向广告投放提供了足够多的受众，但效果如何仍有待观察。2000年年中，谷歌每天处理的搜索量达1 500万次，而一年半之前仅有1万次。电脑用户纷纷涌向谷歌，但他们会不会点击广告，让企业实现销售目的，使谷歌保持现有的财务模式呢？布林和佩奇依旧信心满满，但质疑声不绝于耳：谷歌是否真的有能力免费提供搜索结果，在搜索结果中杜绝横幅和付费广告？

2000年12月，《商业周刊》以“谷歌的纯洁是否能带来回报？”为题，刊登了一篇文章。相较于利润，谷歌更关注搜索和用户。这样的谷歌能否生存下去？文章对此提出质疑。竞争对手北极光的首席技术官马克·克莱伦斯称：“坦白说，像谷歌这样专注于搜索，靠搜索支撑公司运营的做法之前从未有过。”

然而，谷歌高质量的搜索结果赢得了不少称赞，媒体也注意到这一点。布林和佩奇已经找到办法，在不降低用户体验的情况下投入广告。对把免费搜索结果与付费广告混在一起的做法，他们坚决反对。布林曾反问：“如果有人搜索‘癌症’，你该放那些付费网站还是能提供更好信息的网站呢？”针对不同搜索引擎不断推出的新方式，越来越多的人开始寻求搜索引擎观察网站编辑丹尼·沙利文的意见，请他做出专业的点评。面对谷歌这一案例，沙利文在他的网站上详细记录了谷歌从起步到发展，再到广告创新的全过程。此外，他也用另一种方式见证了谷歌的崛起：谷歌在沙利文搜索引

擎战略大会上的影响与展会本身的发展相伴相随。在1999年首届大会上，谷歌只有一个小展位，现在却成为展会大厅的主要亮点。正如说话轻声细语的搜索专家丹尼·沙利文一样，谷歌在这个新兴行业中为自己争得一席之地，并逐渐成为中心。

身为一个公正的观察家，沙利文的信誉与日俱增。他与谷歌及其创始人的智囊团保持着紧密的联系。“谷歌对我来说很特别。”沙利文说，“大多数业内人士都先我一步进入这个领域。谷歌是全新的，从它诞生那一刻起，我就注意到它，并一直关注着它。”

第八章

一股细流

2000年，互联网股市泡沫破灭，裁员和破产席卷硅谷，谷歌却不受影响。谢尔盖·布林和拉里·佩奇处在一个绝佳的位置，准备大干一番。对于一个健康的、正在成长的新企业来说，这无疑是天赐良机。市场动荡摧毁了大批上市技术公司，谷歌是为数不多、依旧招人的公司。作为一个未受华尔街毒害的私营企业，公司现在可以得到一批出类拔萃的软件工程师和数学家。这些人要么突然丢掉工作，要么因股价下跌而一无所有。他们给谷歌带来前所未有的机遇。这要是以前，谷歌根本不可能得到这么多的杰出人才，这增强了其实力。当搜索引擎领域的很多重量级竞争对手深陷财务困境时，谷歌把总部搬到了山景城一处更大的地方。

独树一帜

公司内部的轻松氛围与周围世界的破败形成鲜明对比。给谷歌签发搜索专利证书的斯坦福大学技术许可办公室在描述这家充满欢乐的公司时，提到手握台球杆的程序设计员，口含胶质软糖的助理，以及非常满意的电脑用户。用户们喜欢谷歌搜索简洁、快速和高匹配度的结果。在为公司配备计算机基础设施时，布林和佩奇精打细算，但在总部打造合适的企业文化时却不惜花费重金以提高员工的忠诚度和满意度。无论是颜色鲜亮的健身球、熔岩灯，还是各式各样的小玩意和玩具，这种特殊的文化使谷歌像大学校园一样充满活力和吸引力。他们相信这一切在未来会带来丰厚的回报。

这时谷歌有85名员工，他们为首席执行官拉里·佩奇和总裁谢尔盖·布林工作了很长时间，能享受到家人般的待遇。员工们可以免费用餐，喝新鲜健康的果汁，还有各种零食。此外，他们还可以享受一系列便利条件，如洗衣房、美发、牙科等医疗服务、洗车等；后期谷歌还增加了日托服务、健身器材及私人教练，还有专业按摩师。他们甚至不必离开办公区就可以享受这

一切。沙滩排球、桌上足球、轮滑、小型摩托车比赛、棕榈树、豆袋椅，甚至宠物狗，这些都让工作变得更加有趣，给员工们提供了一个创造性的、轻松快乐的环境。谷歌员工以年轻人和单身人士居多。除了睡觉，他们都愿意待在公司里。谷歌甚至租赁安装了无线网的大巴，让员工能够充分利用从旧金山到公司的通勤时间，把注意力放在笔记本电脑上并高效运转，而不用担心交通问题。

谷歌采取了非传统的方法，而且真正的商业战略要素也日渐成形。

搜索引擎是谷歌的王牌产品。谷歌利用这项技术，把广告作为收入来源，成为一个传递卓越、乐趣和正义感的大品牌。公司拥有人才和技术，在各个领域快速发展，从计算机基础设施到广告销售、从支持人员到新产品供应。与此同时，两位创始人坚持把全部精力放在用户和搜索结果的质量上，全然不顾投资人的压力，后者要求他们在整体低迷的市场里尽可能多地赚钱。提到自己的客户时，斯坦福大学技术许可办公室说：“谷歌打破了广告投放的一条基本原则，它的主页面（用户浏览量最高的地方）没有任何广告。”这家公司最宝贵的线上资源（主页面）没有受到任何广告的侵蚀，所以它的加载速度更快。搜索结果页也可以快速加载，因为谷歌坚持只显示相关的文字广告，而不显示占用带宽的多媒体站点。

不出所料，谷歌在自我营销时也尽力避免花哨、缺乏针对性的广告。相反，布林和佩奇继续使用学生时代开始的口碑营销，让忠实用户用邮件形式发送搜索结果给朋友。同时，还有一些低廉的推广活动，比如在斯坦福主场美式橄榄球比赛上分发谷歌花球，在网店出售帽子、T恤、熔岩灯和其他带有谷歌徽标的物品。他们对自己的搜索服务信心十足，认为普通用户将积极地为谷歌宣传，开心地告诉朋友自己发现的新工具。谷歌成立初期只有5名员工，却拥有100万左右的用户。公司装配了强大的计算系统，这让杠杆效应得以显现。彼时，谷歌必须确保用户找不到公司电话号码，因为它无法应对庞大的通话量。谷歌精通品牌营销，不是通过宏大的广告战略，而是让用户和新闻媒体接受其标准。可口可乐前市场主管彼得·西利称赞道：“它的服务非常好，它正在以有机的方式发展。”

好名声

谷歌展翅高翔时，它的主要竞争对手却陷入困境。2000年6月，微软本来有望装配上线对谷歌最具竞争力的搜索引擎，却在华盛顿特区的一起重大联邦诉讼案中败诉。托马斯·彭菲尔德·杰克逊法官发现，微软在视窗操作系统中捆绑了网页浏览器，这违反了反垄断法。在庭审期间，微软创始人比尔·盖茨被检察官描述为欺凌者和垄断者。盖茨和微软的这种形象已为软件界人士所熟知，并遭到鄙视。看到这位身价数十亿美元的大鳄官司缠身，大家都很高兴。

谷歌再次把握时机，成为微软事件的受益者。曾经渴望为微软效力的工程师如今把它视为软件业的达斯·维达，一股黑暗势力，用不公平的方式竞争。相反，谷歌则是一个头带光环的新兴企业，信奉“不作恶”，两位年轻的创始人都是出了名的好人。谷歌界面干净，让用户感觉良好，看起来运转正常，完全不像视窗用户那样经常遭遇重启或看到不祥的“致命错误”提示。此外，谷歌还有一种理想主义的使命感：让人们可以自由访问并使用世界上的任何信息。这种反差有助于谷歌招聘员工。受负面新闻影响，微软从一些新市场退出。微软当时正在对联邦法院的裁决提起上诉，当然没有必要，也不想被指控竞争过度，从而遭到司法部、欧盟和其他法院的禁令。

谷歌诚信可靠，越来越受欢迎，发展势头强劲。一项重要调查称谷歌为领先的互联网搜索引擎。99%的用户认为它优于竞争对手。谷歌还将目标锁定在至关重要的大学市场，为学校网站提供熟悉的彩色徽标和搜索框，并在这一过程中把受过良好教育的学生、教职工和校友培养为新用户。2000年5月，《纽约客》把谷歌称为“数字圈内的搜索引擎”。同月，《数字时代》给出了最佳赞誉：“谷歌之于竞争对手，好比激光之于钝棍。”

在硅谷的其他技术公司先后倒闭之际，布林和佩奇在这一领域却如鱼得水。“不要感到吃惊。谷歌很快就会有法语版、德语版，接着还会有意大利语、瑞典语、芬兰语、西班牙语、葡萄牙语、荷兰语、挪威语和丹麦语等版本。”他们在给朋友的邮件中写道，“我们的忠实用户遍布全球，公平起见，我们应该为他们提供多语言搜索服务。”谷歌把网站翻译成其他语言，在别的国家开设网络站点，用更具个性化的方式满足不断增长的国际需求。谷歌也开始引入无线搜索功能，方便手机用户进行搜索。

最大的搜索引擎

随后，公司开始面向互联网用户主动推广自己的业务和品牌，而不是等待用户自己找上门。在新计划中，新闻出版商、购物中心，以及其他网站可以在自家网站上申请添加谷歌搜索框，给用户提供谷歌搜索的同时获取佣金。无论是对谷歌，还是各种规模的网站而言，这种变化都会带来许多优势。突然间，先是在美国，很快发展到全球，各家网站都可以利用谷歌高质量的搜索来推广自己的产品，非但不用付钱，还能得到收益。在谷歌看来，这类似于美国全国广播公司或福克斯广播公司等电视网络，通过向美国各地的分支机构提供节目来推广品牌。几十年来，该战略一直被大型电视网络使用着。通过这个新方式，谷歌可以与世界各地数百万用户和网站所有者建立前所未有的联系。除此之外，这种方式还在竞争对手淡出视野的同时增加了品牌的曝光度。为了获得最大曝光度，拓宽覆盖面，谷歌知道不能太贪婪。“注册加入我们的联署营销计划，你就可以在自己的网站上添加一个谷歌搜索框，由此产生的每一次搜索都能带来3美分收益。”布林和佩奇宣布，“这是我们表达谢意的方式，感谢大家一直以来对谷歌搜索的宣传。”

2000年6月26日，谷歌同雅虎签订协议，为这个互联网巨头提供由谷歌生成的搜索结果，向全球品牌的目标迈出了一大步。这笔交易大幅提升了谷歌在互联网上的存在感，每天都有数百万新用户加入。作为一个历史悠久、非常繁忙的知名网站，雅虎是一个重要客户。让谷歌代替竞争对手英克托米公司，成为雅虎幕后搜索服务的新供应商，雅虎的这一决定对谷歌这个年轻公司的发展意义重大。雅虎高管表示，他们选择谷歌的原因有很多，但关键在于谷歌专业的搜索技术，以及它专注于为终端用户提供更全面的搜索结果。

“雅虎选择谷歌，原因在于谷歌和我们一样高度重视消费者。”雅虎总裁杰夫·马利特表示，“谷歌明显展现出顺应网络快速发展的扩展能力，这让它成为雅虎的最佳拍档，它帮助我们继续扩大全球影响力。”

谢尔盖·布林称这次交易“是谷歌历史上一个重要的里程碑，也是对我们商业战略的充分肯定”。两家公司的创始人彼此认识，都曾是在斯坦福大学的博士生，得到同一个风险投资人迈克尔·莫里茨的支持，他们的合作看起来是自然而然的。这笔交易对拉里·佩奇有特殊意义，因为他的哥哥小卡尔

• 佩奇当时正在与雅虎认真地谈一笔大买卖。第二天，即6月27日，雅虎宣布将以4.13亿美元收购eGroups，小卡尔是这家技术公司的联合创始人。对于雅虎和佩奇兄弟来说，这是伟大的一星期，同时也是谷歌和雅虎关系升华的一星期。更棒的是，谷歌就此宣布成为世界上最大的搜索引擎，网站上的可检索页面超过10亿个。这意味着谷歌搜索不仅速度最快、相关性最高，而且覆盖面最广。“现在你能在不到半秒的时间搜索超过70英里高的一堆纸。”佩奇说，“我们觉得这太酷了。”

开始赢利

2001年年初，谷歌搜索量达到惊人的每天1亿次，相当于每秒1 000次。谷歌还作为动词被收录进美国的词典。《纽约观察家》的一篇文章记录了谷歌的流行趋势，说纽约人在约会前会“谷歌”（搜索）一下对方。人们出于自我意识或虚荣心“谷歌”自己，这类行为虽然不常被讨论，但谷歌的搜索量不断增加。对于许多人而言，出现在谷歌搜索中是对自身重要性的确认。

对于谷歌而言，对自身优势的确认来自搜索引擎权威丹尼·沙利文。“丹尼·沙利文是公认的搜索专家，搜索引擎观察网站的编辑，”布林和佩奇在1月写给朋友的信中指出，“在对《搜索引擎报告》的读者进行调查后，丹尼称谷歌为‘杰出的搜索服务’，‘对网络管理员最友好’。鉴于沙利文先生对各种网上搜索服务的复杂性了如指掌，谷歌获得这样的赞誉就格外令人高兴了。”

在商业方面，布林和佩奇在首席商务官奥米德·科尔德斯塔尼的帮助下，把美国最大的零售企业沃尔玛和主要汽车品牌之一讴歌吸引到谷歌这一新媒体上来。这两家大型企业同数千家中型企业一样，在谷歌上宣传自己的产品。布林和佩奇没有把广告视为邪恶的东西，相反，他们把谷歌搜索生成的相关广告视为重要信息，把它们提供给使用在线搜索的计算机用户。

“谷歌广告项目快速增长的秘诀是什么？答案在于谷歌独一无二的方法。”他们说，“谷歌只投放关键字定位的文字广告。这意味着，除非你正在搜索那个特定主题的信息，否则你不会看到该条广告。由于没有滚动横幅

的干扰，用户可以仔细阅读文字广告，他们经常能发现这些广告与实际搜索结果一样有价值。”

谷歌如何利用这种趋势变成超级赚钱机器？可以问问以色列企业家、风险投资人约西·瓦迪以及谷歌的首席执行官、计算机科学家埃里克·施密特。两位经验丰富的商业高管提出了各自的看法，以帮助谷歌大幅提高公司销售额和利润。布林和佩奇采纳了他们的建议。

在这之前，谷歌只是在免费搜索结果页面顶端投放几条文字广告。瓦迪建议用一条垂直线把谷歌搜索结果页面划分开来。瓦迪告诉他们，用左侧2/3的页面显示免费搜索结果，把右侧1/3划定为文字广告区域。在征求过很多人的意见之后，布林和佩奇接受了这个建议，这大大增加了谷歌留给广告的可用空间，使广告更加醒目，方便计算机用户点击。他们最初担心这一举措会降低用户对搜索结果的感知与认同。但是，商业、金融和技术领域的资深专家瓦迪说服了他们。在瓦迪看来，只要让免费搜索结果和广告之间保持明显的界限，就能保留搜索结果的完整性。搜索页面看起来依然干净，收益也会加速提高。

担任首席执行官后不久，埃里克·施密特就提出一个重要问题，这一问题谢尔盖和拉里从未探索过。谷歌搜索和公司广告来自哪里？答案为新广告销售战略指明了方向。谷歌有60%的搜索请求来自美国之外，但北美地区之外产生的广告收入仅占总收入的5%。布林和佩奇高度重视全球品牌战略，提供了多语言搜索服务。但是，他们没有采取任何具体措施来增加国外广告的销量。施密特非常清楚该做些什么。他派超级推销员奥米德·科尔德斯塔尼前往欧洲，让他聘用负责欧洲地区销售业务的关键人员，并且完不成任务不许返回。施密特与科尔德斯塔尼开玩笑，说他将要往返于西海岸和欧洲，赢得美国联合航空公司的百万里程，为谷歌建立一支重要的海外销售力量。科尔德斯塔尼成功了。没过多久，谷歌就先后在伦敦、汉堡、东京和多伦多等地建立了销售办事处，对外开展业务。

在谷歌总部，创新一直在继续。一名工程师开发了一款程序。只要在搜索框中输入某人的姓名和邮政编码，用户就可以在谷歌上找到他（她）的电话号码。另一名工程师发明了一项可以捕捉拼写错误的技术。当用户在搜索框中输入单词时，如果拼写有误，谷歌就会自动提问，“您想找的是×××

吗？”截至目前，这项技术已尽可能接近用户思维，能够预测出他们打算输入的内容，而非实际键入的关键字。

谷歌还推出一项奇特的新功能。随着时间的推移，它将从很多方面彻底改变人们的互联网使用习惯。这项服务名为“谷歌图片搜索”。只要点击一下鼠标，用户就可以获得数百万张照片和其他图像。在谷歌图片搜索框中输入名称或简单描述，大量图片随即出现。图片搜索用途多样，风靡全球。这也表明谷歌搜索模式面临重大的发展机遇。2001年夏，图片搜索功能上市之际，谷歌汇集了2.5亿张图片，数量之大让对手难以超越。在向朋友宣布这个新功能时，布林和佩奇写道：“如果说一图抵千字，那么100万张图片呢？或者更准确地说，2.5亿张图片呢？”他们也警告公众，成人内容的图片有时会意外出现。“请注意，这项功能搜索到的图片可能包含成人内容。在确定图片与搜索请求的相关度时，谷歌会考虑很多因素。由于这些方法并非万无一失，因此你可能会浏览到一些不合适的图片。”让我们回到之前在相亲时用谷歌搜索对方信息的想法。有了这项技术，人们不仅可以通过文字了解潜在的追求者，还能看到他们的长相。

2001年9月11日，恐怖分子袭击美国，谷歌搜索量激增。“许多新闻门户网站因访问量过大，无法满足公众对信息的渴求。”布林和佩奇说，“通过在主页上加载缓存的（存储的）新闻报道，谷歌全力填补空白，继续同世界各地主要新闻来源保持广泛链接。”无论是平常，还是在突发事件时刻，谷歌都已嵌入美国文化的肌理。凭借66种不同语言版本，谷歌也日益融入全球。

随着年终数字的发布，布林和佩奇的企业战略得到了回报。与许多网络兄弟企业相比，这家成立仅三年的公司发展得更好。谷歌坚持突破创新，培养合适的企业文化，开发出一大批新产品，发现了很多孕育商机的新领域。谷歌搜索访问量呈指数级增长。虽然只是一股细流，广告已经开始产生收益。

风险投资人兼谷歌董事会成员迈克尔·莫里茨对他所看到的一切表示满意。他知道，谷歌有市场上最先进的搜索技术，各方面配备完善，其余的都会如期而至。“收益总是从点滴开始的，”莫里茨说，“这就像下雨，在倾盆大雨之前，总会先下些小雨。”

拉里·佩奇开玩笑说，谷歌把赚钱当作首要任务是因为谢尔盖希望给自己约会的女性留下好印象，一个赔本的网络公司总裁可是没有吸引力的。“2000年，帕洛阿尔托有很多亏本的网络企业总裁，所以她们不会回他电话。”佩奇说，“他想，‘如果我的网络公司赚钱，情况就会大不一样’。”布林和佩奇在2001年实现了他们的愿望。现在，谷歌搜索结果页面右侧有一大堆文字广告，能给用户带来更多的点击选择。搜索点击在这一年的收入足以给谷歌带来首次年度利润，这笔钱达到700万美元。

第九章

聘用施密特

埃里克·施密特没有兴趣访问谷歌。即便在2000年12月，他走进谷歌去见谢尔盖·布林和拉里·佩奇时，也是如此。一进来，施密特就发现，他们把自己的简历投影到墙上。他早就听说谷歌是一个奇怪的地方，看来确实如此。施密特说：“我认为那样做真的很怪异。”他尽力避免这次会面，但是凯鹏的约翰·杜尔不断鼓动他去见布林和佩奇，至少谈一下如何让管理团队发挥作用。约翰·杜尔是施密特认识的最具影响力的风险投资人。他尊重杜尔，非常重视和他的关系。如果杜尔不是谷歌的投资人兼董事，施密特根本不想理会。2000年10月，杜尔在当地国会议员政治筹款活动中找到他并说了这件事，即便如此，施密特也一直设法拖延与谷歌创始人见面。

被逼迫的会面

杜尔说：“去和谷歌谈谈。”

施密特回应道：“没人关心搜索引擎。”

“去谷歌看看，”杜尔又说了一遍，“它是一块儿需要打磨的宝石。”

在技术公司和上层金融家圈内，施密特找不到比杜尔更成功的人。这种关系值得维护，即便与布林和佩奇的见面有可能是浪费时间。身为软件制造商诺威尔的首席执行官，施密特没打算找新工作。虽然他知道自己在公司合并后确实需要一份新工作。即使有准备，谷歌也不是这位拥有博士学位的商业高管的心仪之地。尽管杜尔非常积极，但谷歌不过是一家搜索引擎公司，而当时硅谷都在传言搜索引擎即将死亡，无所不包的门户网站才是最佳商业模式。人们愿意在网上驻足的地方将是那些提供新闻、天气预报、购物和电子邮箱的门户网站。施密特对此深信不疑。

施密特很难理解杜尔为什么对谷歌如此热衷。也许，只是也许，他一心想收回自己的投资，希望施密特出手相救、控制损失。不管怎样，埃里克·施密特最终极不情愿地走进谷歌办公室，准备同这两位年轻的企业家见面，履行之前答应杜尔的事情，然后返回诺威尔继续工作。

同施密特一样，谢尔盖和布林也没兴趣见他。在他们看来，施密特只不过是一个技术巨头。为安抚投资人杜尔和莫里茨，他们必须花时间跟他见个面。布林和佩奇打算按对付其他人的办法，让施密特从哪里来就回哪里去。事实是，他们不想有人在谷歌时刻监视他们。他们最不需要、最不想要的就是一个精于算计的人。改变企业管理模式只会损害并遏制创新，阻碍进步。这个人只会向投资人（凯鹏和红杉资本）发出令其担忧的报告，说他们如何浪费资金。一些商界和技术界的高管永远都不能理解布林和佩奇创造的企业文化。谷歌更像一个大学里的研究生院项目，而不是一个即将进行首次公开募股的企业，一个风险投资人眼中的赚钱机器。

谢尔盖和拉里为自己的独立感到骄傲。两家公司已向谷歌投资了2 500万美元。除懊恼、头疼和不定期提供的信息外，投资人一无所获。两位创始人尽全力保持着对谷歌的绝对控制。但是，投资人坚持要求谷歌聘用更有经验、更年长的管理者。这个人要懂得如何经营企业，在华尔街上市后可以代表企业形象。

布林和佩奇非常清楚当时的状况。他们接二连三地与投资人博弈，就像一个技术娴熟的扑克牌玩家。在牌桌上无论拿到好牌还是烂牌，一边下注，一边营造气势，以赚到更多筹码。谢尔盖深谙人性，拉里也有幸从哥哥小卡尔那里学到一些经验。他们俩都清楚，风险投资人最痛苦的事情就是错过一个后来大放异彩的潜力股。这也是很多有钱人乐此不疲地投资的原因之一。

通过测试

埃里克·施密特走进谷歌，与布林和佩奇见面时，根本不知道：在过去的16个月里，约翰·杜尔一直在寻找适合担任谷歌首席执行官的人选。虽然布林和佩奇答应聘用他们认可的人，但是杜尔渐渐地感觉到，他选定的人都不能让两位创始人满意。这个人必须性格与才智俱佳，才能符合他们的高标

准；同时，他还要谦虚谨慎。布林和佩奇拒绝了一个又一个候选人。在他们看来，谷歌必须由他们自己控制，而不能受制于杜尔从外面聘来的某位首席执行官。在他们的眼中，谷歌一切正常。布林和佩奇已经尽力拒绝了许多杜尔中意的，并且愿意与他们一起工作的人。

施密特来到山景城太阳微系统公司的旧楼。走进一个房间，他发现谢尔盖和拉里的盘子里还有食物，自己的简历被投影到墙上。施密特曾担任太阳微系统公司的首席技术官，后来去了诺威尔接受新挑战。他刚坐下来，谢尔盖就开始猛烈地抨击他在诺威尔施行的“愚蠢”战略。“我努力争辩，”施密特回忆道，“我们争论了至少90分钟。”他们来回走动，辩论，反驳对方，展开智力对决。在此之前，施密特曾考虑在几个月后离开诺威尔。当结束这次会面走出来之后，他对这次谈话产生了两个想法。首先，这是很长一段时间以来最好的一次辩论；其次，他感觉自己最终会以某种方式加入谷歌。

对于布林和佩奇来说，在见过的候选人中他们更喜欢施密特。他们面临的压力越来越大，必须尽快找到能管理公司内部事务的人。有一次，莫里茨威胁他们：如果不履行口头承诺，聘请一位出色的首席执行官，谷歌就要偿还红杉资本所投的1 250万美元。当时，双方发生了激烈交锋，但是没能触动布林和佩奇，他们不予理会。在莫里茨看来，他们就像一对挑战父母权威的青少年那样在抵制他的指令。他说：“就算是神的旨意，拉里和谢尔盖也会提出质疑。”

认识到挑战的艰巨性，杜尔决定另辟蹊径。他安排了一系列会议，让布林和佩奇与他们尊重的技术大腕儿见面，其中包括英特尔董事长安迪·格鲁夫。杜尔希望随着时间的推移，这些会面可以说服这两位思想独立的企业家。如果他们能专注于研究有趣的问题，把日常运营等单调的工作留给别人，从长远看，他们会随着谷歌的发展做得更好、更快乐。这似乎比设法说服他们遵守一个从未被重视的口头承诺要好。但是，杜尔不知道自己的方法效果如何。根据《绅士季刊》报道，亚马逊首席执行官杰夫·贝佐斯在与布林和佩奇交谈后告诉杜尔：“有些人只想划着橡皮筏穿过大西洋，这对他们来说没问题。问题是你能否忍受他们这么干。”

尽管如此，杜尔仍相信布林和佩奇终会回心转意。他感觉施密特性格和背景俱佳，刚好适合。布林和佩奇最看重施密特的一点就是他既担任过首席执行官，又是一名计算机科学家。同谷歌聘用的优秀人才一样，施密特具备学术资质的同时还有科学家对研究的热爱。他是加州大学伯克利分校计算机科学专业的博士，之前曾在普林斯顿大学获得电子工程学士学位。此外，他还在施乐帕克研究中心和贝尔实验室工作过。施密特敢于表达自己的想法，初次见面时也没被他们吓住。他还参加过火人节。简而言之，施密特已经通过了他们立见分晓的测试。

施密特身上还有些特质，在别人看来是不足，但在布林和佩奇眼中却是优势，那就是他在某件事上失败过。在太阳微系统公司工作时，施密特领导开发了独立的编程语言爪哇，设定了公司的互联网战略，并以此挑战微软。尽管这些努力大都不成功，但这表明施密特不惧怕主动挑战比尔·盖茨和微软基于计算机的操作系统，给商家和用户提供更多选择，而不是强制他们安装某个操作系统。这种独立精神正是布林和佩奇欣赏的，同时也意味着施密特已经认识到太阳微系统公司在挑战微软主导地位时所犯的错误。对于布林和佩奇而言，他们的优势在于可以从施密特和太阳微系统公司的战略和战术错误中吸取教训，不再重蹈覆辙去开发一个基于互联网的软件产品。

初次会面没有达成任何协议，但双方已经进入求爱期。

三人团队

谢尔盖和拉里喜欢施密特，就像他们喜欢其他任何担任谷歌首席执行官的人一样。但有一点是肯定的：未获得郑重承诺前，谢尔盖和拉里不打算让施密特得到潜力无限的股票期权。他们想要施密特证明自己和他们一样，对他们亲手创建的公司投入情感和金钱。

谢尔盖和拉里给施密特打电话商量。

他们问施密特：“你打算怎么办？”

“我正忙着出售一家公司。”施密特告诉他们。他正带着诺威尔寻求收购，不想中途退出。

“我很高兴成为谷歌的董事长，”施密特接着说，因为这不需要承担日常管理责任，“也期待未来能成为首席执行官。”

“我们现在不需要你，”拉里告诉他，“但我们觉得未来会需要你。”

施密特回答：“我相信我的经验对公司的未来发展会有帮助。”

双方挂断电话，都长舒了一口气。杜尔在幕后推动双方达成共识，他认为这是理想的组合。“约翰的角色很重要。”施密特说，“当你从外面看谷歌，感觉拉里和谢尔盖与一群聪明人玩得很开心。迈克尔和约翰则让这份事业更加庄重，我们不能忽视这一点。”

接下来是针对施密特薪酬待遇的正式谈判。拉里和谢尔盖坚持施密特向公司投入部分资金。施密特也坚持，自己如果先出任董事长，再担任首席执行官，就必须先得到数量不菲的股票期权，它被视为硅谷的首选货币。施密特知道这家公司资金匮乏但创意十足，因而没有要求过高的年薪。他可靠转让诺威尔公司赚一大笔钱。但是，施密特不顾外界对搜索引擎行业的普遍看法，转而为谷歌工作，实际上是拿自己更宝贵的东西——声誉——去冒险。

围绕股票期权，他们进行了一轮又一轮谈判。在创业理念看似更危险的时刻，很多朋友从斯坦福大学和其他地方赶来，与两位创始人一道工作，共担风险。拉里和佩奇曾慷慨地给予他们大量股票期权。如果施密特出任谷歌董事长，接着担任首席执行官，那么他希望把期权转化为数百万股票，成为谷歌股份最多的员工。

两件事促成协议最终达成。首先，施密特同意支付100万美元购买谷歌的优先股。他在2001年年初谷歌资金短缺时兑现了承诺。这笔钱真是解了燃眉之急。其次，布林和佩奇认识到约翰·杜尔对他们有一定的影响。他和莫里茨在一年前给谷歌投了2 500万美元。现在，两家公司可以指责谷歌违背了聘用首席执行官的承诺，要求撤资。如果他们这样做，那么谷歌在财务和名誉上将无法承受这样的损失。

施密特于2001年1月与布林和佩奇达成协议。两个月后，所有财务和法律条款都已确定，双方于3月签署协议。从3月到7月，施密特同时担任谷歌董事会主席和诺威尔首席执行官。在诺威尔处理完日常事务后，施密特再来谷歌

工作。“你不能挂着首席执行官之名，却不露面。”施密特说。在7月第二周，诺威尔完成合并后，施密特被正式任命为谷歌首席执行官。

“我不仅是首席执行官兼董事长，还是出了钱的投资人。”施密特回忆说，“公司确实需要现金，他们需要一个真实的承诺。”

来到谷歌后，施密特发现，这家由技术专家经营的公司成立近三年的时间里对人员、产品和用户投入了大量时间，但在内部管理细节上却尽可能少花钱，少投入时间。他搬进一间8英尺×12英尺的办公室，旁边就是布林和佩奇两人分享的一间大办公室，里面到处是人，堆满了玩具、电脑设备和其他杂物。“那里就像一个动物园。”施密特说。他知道自己要做什么，但是他必须说服谢尔盖和布林，让他们明白建设商业基础设施的重要性。比如，谷歌财务记录和薪资系统用的是加速公司的现成软件。这种软件通常用来管理个人收入所得税或经营一个非常小的公司。“这种软件给刚成立的公司用没问题，但对一家拥有200名员工、年收益达2 000万美元的公司就不合适了。”施密特说。

这个问题最终演变成一场决定性的战争。施密特打算从甲骨文公司引进一个重要的商业和财务记录系统。这是他的工作，但是拉里和谢尔盖认为这是一个坏主意，完全是浪费钱。施密特发现，自己在解决任务之初就遇到了挑战。“那次冲突非常激烈。”他回忆道，“他们想不通，为什么要放着加速公司的免费系统不用，反而花钱去买甲骨文公司的产品。”

虽然这样的冲突不少，但施密特与拉里和谢尔盖保持着适当的情谊和沟通。他知道什么时候该力争，什么时候该退让，什么时候该放下分歧。在谷歌待得越久，他对拉里和谢尔盖创造的企业文化，以及公司上下追求同一使命的精神感触就越深。拉里和谢尔盖有广阔的视野。他的工作就是为这种视野搭建框架，以便找到最佳时机，产生实在的收益。

“谷歌的组织结构、战略和文化都很好。”施密特说，“对于我在谷歌头一两年所做的事，最恰当的描述就是为两位创始人提出的愿景和创意搭建一个商业和管理框架。”

这听起来简单，却不容易做到。因为施密特既不想改变公司的基本属性，也不想破坏他与拉里和谢尔盖的关系。对施密特这个工程师、商业高管和飞行迷来说，这就好比在飞行途中重建一架飞机，而且中间还没有足够长

的停留时间用于降落并加油。在关键时刻，杜尔把财捷集团的首席执行官比尔·坎贝尔介绍给他们。在这个局外人的帮助下，布林、佩奇和施密特三人终于克服了困难，开始像团队一样工作。施密特学会了什么时候该争取，什么时候该妥协，以及如何建立互信，通过妥善分工来做出决策。谢尔盖是个天生的交际能手，拉里是三人中最出色的技术专家，而埃里克则专注于企业经营的细节。

布林和佩奇还是喜欢开玩笑。他们用一系列恶作剧来考验施密特的胆量，扰乱他的势头，削弱他的威信，让他明白他在谷歌的位置。“我刚来时，”施密特说，“公司有很多信用卡，但从来不把费用算到个人头上。拉里和谢尔盖直接把卡发放出去。我做的第一件事就是把这些卡取消，只留下一张给拉里和谢尔盖用。他们把卡拿去给别人买东西用，只是为了让我难堪。有一天，我的办公室突然多出一个电话亭，我就问‘这是谁买的’？我们一路追查，终于找到知道卡号的当事人。这非常有趣。又一天，屋里出现几把按摩椅，这是谁买的我也不清楚。像这样的恶作剧持续了很久。”

伴随着谷歌的发展，约翰·杜尔敦促佩奇和布林聘用施密特这件事的重要性开始显现。这同他坚持让比尔·坎贝尔花时间给三人担任顾问和教练一样，就是想帮助他们相互磨合，让公司运转顺利。两位创始人从杜尔和他的公司那里获得的远不止金钱。他们得到了所需的指导，用专业的方式经营一个不断发展的私营企业，同时保留他们看重的创新和企业精神。最终，他们接受了三人共同管理的非正统层级关系。

三人中，尽管施密特拥有首席执行官头衔，但他很快发现自己根本做不了主。

Google



第二部分 创新者



第十章

谷歌登场

2002年，谷歌的财务收益创历史新高，首次表明其商业潜力可与搜索引擎的革命性影响力相匹配。5月1日，拥有丰富网络资源、连接超过3 400万互联网用户的美国在线选用谷歌作为其搜索引擎。从那一刻起，美国在线用户的每个网页上都会显示一个小搜索框，上面写着：搜索由谷歌提供。美国在线的巨大规模拓宽了谷歌的覆盖面，超过公司此前建立的任何一种合作伙伴关系。取得这一成果的原因部分在于，谢尔盖·布林和拉里·佩奇把用户放在首位，致力于为用户提供最快、最可靠的搜索结果；另一方面在于，谷歌采取出乎意料的方法击败了搜索与广告公司序曲，后者在此之前一直为美国在线代理广告业务。

与美国在线合作

最早提议把谷歌搜索添加至公司页面的是美国在线联合创始人史蒂夫·凯斯。作为美国在线的忠实用户，凯斯发现自己开始用谷歌搜索各种信息，原因是谷歌能快速提供答案。如果他用谷歌，那么其他用户应该也会用。那时，凯斯没有参与公司日常管理工作，他仍建议高层与谷歌达成协议，让它成为美国在线主营业务的官方搜索引擎。

想要赢得美国在线的业务，谷歌必须同两家公司竞争：一个是提供搜索结果的英克托米，另一个是提供搜索相关广告的序曲。这可不像赢得凯斯这样一个忠实的搜索用户那样简单。谷歌经过艰苦的谈判，发现让美国在线转变的唯一办法就是给它提供一笔几百万美元的大额金融担保。作为交换，谷歌将接管美国在线的搜索和相关广告业务，同时分享收益。此外，作为交易的一部分，美国在线还要求获得谷歌的股票期权。

布林和佩奇急于发展谷歌，准备不惜一切代价赢得美国在线的业务。但是，他们新聘任的首席执行官埃里克·施密特却很谨慎，担心这笔数百万美元的保证金会让谷歌因资金周转不开而破产。施密特回想起不久前，谷歌账面上还分别有900万美元的现金和债务。情况可能在一夜之间发生改变。多年来，他已经明白现金储备的重要性。谷歌高层随后展开了激烈的讨论。施密特反对美国在线的要求，而两位创始人一致赞成这项协议。由于同美国在线拟议的合作规模实在太太，施密特讨论了实施特殊的私募融资的可能性，确保公司不会因这笔交易耗尽所有资产，最终一败涂地。

“我很害怕，”施密特说，“拉里和谢尔盖与我爆发了激烈的争执。我知道如果钱花光了，公司就完了。他们比我更愿意冒险，结果证明他们是对的。”

同美国在线的合作再一次让谷歌与微软展开对决。多年来，微软一直威胁要通过大力推广具有竞争力的微软网络服务，让子公司微软邮件服务提供免费电子邮件，来彻底摧毁美国在线的服务。在收购网景之后，美国在线只能看着它被微软提供的免费网页浏览器挤出市场。因此，美国在线对微软提起诉讼，要求其不公平、反竞争行为支付赔偿金。微软则选择序曲为新开发的搜索服务提供广告支持。谷歌和微软的较量时明时暗，双方都尽力抢占上风，竞争愈演愈烈。与此同时，施密特的前任雇主之一太阳微系统公司也对微软提起民事反垄断诉讼。最重要的是，针对微软的一系列诉讼损害了这个大公司的形象，相反谷歌却通过一系列新的合作关系不断提升自身形象。

“在最近几周内，谷歌总部最热门的话题就是与美国在线达成战略合作伙伴关系，”布林和佩奇在给朋友的邮件中写道，“美国在线时代华纳首席运营官鲍勃·皮特曼表示，‘谷歌在在线搜索中卫冕成功。我们致力于为美国在线的会员和网络用户提供最好的在线工具、内容和便利。我们很高兴能把谷歌这样受欢迎的搜索平台带给我们的用户’。”美国在线与谷歌合作的消息传出后，序曲的股价下跌了近1/3。“这是对我们广告模式的肯定，也是客户认可我们的方式，”施密特说，“我们的业务前景非常好，与美国在线的这笔交易对我们有很大的帮助。”

搜索专家丹尼·沙利文看到谷歌战胜英克托米和序曲、牵手美国在线的过程后，对谷歌持续增长的影响力惊叹不已。“对谷歌来说，这是一次了不

起的胜利，”沙利文说，“这是个简单且一举多得的好方法。”

除了与美国在线达成交易外，谷歌与另一家互联网供应商地球连线也签订了协议，为它提供搜索服务。谷歌还与竞争对手Ask Jeeves（搜索引擎）签订了一个为期三年、价值1亿美元的合同，为它提供文字广告，而合作伙伴Ask Jeeves将继续依托专利技术生成自己的搜索结果。通过与竞争对手合作，谷歌显示出成熟的迹象。

那年春天，谷歌采用新政策，只有在广告被点击时才收取广告主费用。这样做的目的是方便公司管理广告开支。序曲先后两次败给谷歌，损失了重要的大客户。作为搜索系统的先驱，受了刺激的序曲对谷歌提起专利侵权诉讼，指控谷歌的广告业务非法使用了它开发注册的技术。谷歌表示这场诉讼毫无根据，但序曲发誓坚持到底。与此同时，谷歌的形象继续在现实生活和电视节目中被认可。在美国全国广播公司热播电视剧《白宫风云》中，一个角色建议同事通过谷歌搜索查找信息。与其他公司不同，谷歌没有向这部剧支付任何广告费。

“归根到底，谷歌成功的关键在于产品，”美国在线联合创始人史蒂夫·凯斯说，“这更好，这样就可以形成口碑。大家用它是因为它好用，谷歌会越来越出名。新颖、与众不同、让人兴奋，这些好名声让谷歌吸引了一大批杰出的工程师。这种搜索互联网、提取信息的方式比以往更好，也是搜索引擎的核心驱动力。”

广告竞拍

普通用户看不到的是，谷歌这家搜索引擎公司经营着一个全天无休的高级市场。人们每天搜索的成千上万个单词和短语像商品和服务一样在那里交易。比如“宠物食品”这类日常用词可以卖到30美分，而“投资建议”等高额利润的词条可以卖到3美元。为了让谷歌在用户搜索特定词语时显示他们的广告，广告主愿意支付这笔费用。这个电子市场的定价规则解开了一个最大的谜团，即谷歌如何把网站上的点击转化为资产负债表上的现金。

计算机用户每点击一次广告，谷歌就能获得收益。但无论在谷歌上还是在联署网站上，广告投放的费用都不提前设定，而是随着不间断地竞拍上下浮动。这样谷歌就可以确保每天都能从显示的数百万广告中获得具有竞争力的价格。公司就能以底价为基础，赚到更多的钱。

世界各地的公司纷纷雇用员工坐在电脑屏幕前参与电子竞标。有些公司用自动化程序代替员工，其他公司则委托给专门从事此类竞拍活动的市场营销专家。竞拍活动在幕后进行。不管采取哪种方式，谷歌用户看到的都是竞拍成功的广告。它们按顺序排列在搜索结果页的右侧。

安东妮拉·皮萨尼是来自计算机和电子产品制造商捷威的职员，每天都在谷歌上竞拍关键词。她认为自己是一个投资组合经理，交易的对象是搜索关键词和短语，而非股票和债券。尽管这样，她仍希望帮助公司从网络广告中获取最大收益。在工作中，她尽量兼顾各种产品。比如短语“数码相机”（digital camera）及其复数形式（digital cameras）。广告商为（点击）后者付出的费用平均每次约1.08美元，而前者仅为75美分。两个短语收费不同，原因在于输入复数形式的人更有可能成为买家。这些细微的差别都来自经验，可以把最成功的广告竞拍者与普通商家区分开来。但是，竞拍的基本原则还是尽可能保持简单易懂，以便吸引最大数量的竞拍者。

谷歌不是搜索词竞拍概念的发明者，这项荣誉属于序曲公司。这家公司是谷歌广告业务的竞争对手，后来被雅虎收购。序曲公司以系统相似为由，对谷歌提起侵权诉讼，谷歌的“虚拟拍卖大厅”反而越来越拥挤，公司因此获得了更多利润。

参与关键词竞拍的公司各具规模，它们每季度在谷歌上花费数百美元到数百万美元不等。与电视网络和新闻报业长期以来的做法不同，这些广告主可以自己决定为广告支付的价格，而不是由谷歌设定，从而颠覆了传统。由于系统的自主服务性和广告底价门槛较低，一些没有销售人员的小公司也能随时参与竞价。在谷歌上，小型零售商店和财富500强企业有同等机会接触到数百万用户。

有句老话说，“公司在广告上的支出通常一半必要一半多余”，但问题是没法确定到底该削减哪一半。谷歌认为，智能技术可以解决这个问题。基于点击的定价方法让公司更容易衡量广告效用，因为它们可以追踪点击特定

广告的用户，确定他们是否购买商品。（用户点击广告后通常会进入一个购物页面。）如果广告带来销售，公司就愿意提高竞价或者扩大广告规模；如果广告效果不佳，公司可以下调竞价或干脆取消竞拍活动。

在谷歌不间断的竞拍活动中，只有搜索词起价固定为5美分，其余的价格总是上下波动，原因在于企业可能随时改变竞价，以便调整广告在搜索结果页面上的位置。“间皮瘤”是长期接触石棉所致的癌症。这个词是最昂贵的搜索词之一，点击一次的最高竞价超过30美元。竞价人多为律师，他们想竭力抓住为客户代理、赚取佣金的机会。

然而，即便竞价最高，谷歌也不能保证你的广告一定出现在页面顶端。这是谷歌与其他竞争对手在风格上的诸多差异之一。谷歌根据两方面给广告排序：一是客户（广告方）愿意支付的价格；二是广告的点击率。因此，即使一家公司对某个关键词的竞价远高于其他公司，如果它的广告点击率偏低，那么它的广告也会下移到不太显眼的位置。相反，雅虎却保证最高竞价者的广告一定会出现在赞助广告列表的首位。因此，雅虎是“严格意义上的‘资本主义’——谁给的钱多，谁就是老大”，一家互动广告公司的高管达娜·托德说，“谷歌更倾向于‘社会主义’，它喜欢赋予用户选择权”。

事实证明，在谷歌上发布广告非常有效，公司可以接触到更多潜在的消费者。谷歌提供的是窄播而不是广播。它不是在适合的消费者群内张贴广告，而是在消费者决定购买某件商品时与他们接触。当世界各地不同规模的公司发现搜索触发式广告的高效促销能力后，在线广告业快速发展起来。捷威的皮萨尼说：“这是一个非常有效的营销计划。你能在他们有购买欲望时抓住机会。”随着人们的生活越来越转向网络，广告也紧随其后。从许多方面看，谷歌在运用互联网广告为企业和计算机用户服务方面处于领先地位，这也是谷歌在商业上获得成功的原因。


随着时间的推移，谷歌将放宽对联署网站上的广告的限制。广告不再只限于文字，还可以添加图片和照片。谷歌还给予主要广告主更多控制权，让他们自行决定广告的位置。但是，谷歌仍坚持自己的原则，把广告受欢迎程度与企业愿意支付的价格放在一起考虑。在谷歌主页上，小方框内的纯文本广告仍占据主导地位。

尽管谷歌对电子竞拍投入了大量资金和精力，但它仍然确保免费搜索结果在页面上占据最佳位置。对用户眼球追踪的研究表明，他们首先注意页面左侧，那里有发布的免费搜索结果。整个搜索行业都在努力开发“优化法”，帮助企业网站出现在谷歌页面的显眼位置。但是，在免费搜索结果中保持前列比在广告竞拍中赢得第一名更难。

不管采用何种方法，无论是免费搜索结果还是广告，对于企业来说，最重要的就是排名靠前。正如网络营销公司安布思沛首席执行官弗雷德里克·马尔基尼所言：“所有研究结果都证实，如果在搜索结果前三页看不见你，也就是没有排在前30名之内，那就好比把广告牌竖在森林里，没人会看见。”

即将爆发

谷歌与雅虎、美国在线、地球连线和Ask Jeeves等大型知名互联网公司建立了合作关系。谷歌的联署网站遍布全网，它们在自己的网站上添加了谷歌搜索，这成为提高访问量和品牌知名度的有利方法。随着时间的推移，添加谷歌搜索框的网站增长到惊人的2.5万个，形成了一个很难被复制的赢利网络。

互联网革命从根本上改变了广告业的特点，以及商品和服务的营销方式。谷歌充分利用了这个机会。在许多财富500强公司尚未意识到这些变化之前，谷歌就已经帮助许多中型企业和消费者实现了跃升，提升了其商业地位。企业现在拥有前所未有的强大功能，可以通过直接及相关方式在线定位客户。消费者可以在互联网上寻找信息并免费研究产品，然后在他们感兴趣的时候点击广告。他们无须去商店或排队等候，就可以非常便捷地完成这一切。力量就在指尖，谷歌成为“让手指走路”的现代版本。

谷歌及其风险投资人认为，公司即将取得巨大的商业成功。2002年，谷歌创造了4.4亿美元的销售额和1亿美元的利润。由于它是一家私营公司，具体数字没人知道。事实上，谷歌的利润几乎全部源于文字广告的点击量。这些广告出现在搜索结果页右侧，也出现在众多合作伙伴和联署网站的页面上。谷歌的敛财能力不为外界所知，布林、佩奇和施密特完全可以按他们自

己的方式快速发展公司，而不必担惊受怕。他们对公司的财务数据三缄其口，防止其他公司，尤其是微软和雅虎发现其在线搜索和广告业务的利润。否则，这将促使竞争对手投入大量资金，开发或购买属于自己的搜索引擎。

随着各大公司将数十亿美元广告支出从电视、广播、报纸和杂志转移到互联网，谷歌凭借自身的巨大优势，继续保持强劲增长。这家曾经纯粹的搜索公司如今处于整个互联网广告经济的中心。

-
1. “让手指走路”出自电话簿（黄页）的宣传口号，让企业和个人通过电话而不是“走路”的方式推销或相互联系。——译者注

第十一章

谷歌经济

2001年，史蒂夫·伯克威茨受聘Ask Jeeves，重振这家日益衰退的搜索引擎公司。在这之前，他对谷歌和互联网的原始变革力量略有所知。出色的商业头脑让他能预见市场未来短期内的走向。身处劣势，他却不惧挑战，一心想挽救风雨飘摇的公司，让它不断增长，实现盈利。伯克威茨的自信源于以往的成功经历。他曾白手起家，把“傻瓜系列”丛书从默默无闻的计算机图书品牌打造成出版业的重要力量。虽然在技术上他是个门外汉，但凭直觉他抓住了许多专业人士完全忽略的东西：互联网与传统媒体有许多共同之处，可以将其简单地视为向全球用户提供内容和广告的另一种方式。他对未来的洞察力，对品牌营销和客户忠诚度之间密切关系的认识，很快就让他从图书出版转到谷歌经济中来。

新经济模式

在新的岗位上，伯克威茨接手的是一个大名鼎鼎但财务每况愈下的品牌。它总是过度承诺，却表现不佳，这无意中削弱了其自身特许经营和知名标志的巨大价值。它的标志是一个衣着考究的、名叫吉夫斯的英国管家。当他出现在搜索网站上时，他让网站更人性化，满足了美国人的某种心理需求。这一形象把明显缺乏耐心的计算机用户变得更有同情心，他们希望这个神秘的“英国仆人”能够提供一流的服务，并且愿意给他第二次机会。

吉夫斯彬彬有礼，惹人喜爱。伯克威茨具有商业头脑。但事实是，如果没有谷歌，他们都可能失败。谷歌在全球深受欢迎，它的成功产生了连锁反应，让商家从高质量搜索、相关广告，以及市场对高科技创新恢复信心的过程中受益。谷歌创造出成千上万个工作岗位，吸引了数十亿美元的投资，为企业家和商业大亨带来无数机会。这一切只有在谷歌总部才能看得真切。在闪烁灯光的球状物和背光的示意图下，服务器夜以继日地追踪来自世界各地

的数百万条搜索，展现出谷歌品牌在互联网和商界前所未见的内在力量和影响。谷歌创造出覆盖全球用户和广告主的巨大网络。衡量企业受欢迎程度和赢利能力的传统标准不能揭示谷歌动态的、自我强化的特性，因为这种非传统商业模式在一定程度上不适合做标准的静态分析。谷歌更像一个滚下黑钻石滑雪坡道的雪球，在前进中不断增加动量、规模和速度。

谷歌是继电子邮件之后互联网上最受欢迎的新应用。它激发新的灵感，不断连接商业伙伴和朋友，帮助企业通过经济且快速的方式进行市场调研、招聘、做广告和自我推广。在明确宣布这一目标前，谷歌已经成为企业家“最好的工具箱”，以不同方式影响着美国乃至全球商界的多个领域——不仅是商业，连大学、政府和研究机构都深受影响。由谷歌索引的信息可以被快速获取，资金和灵感也能以前所未有的速度流动。谷歌从表面上看是搜索引擎，实际上它也是广告引擎和增长引擎，把这家年轻的公司称为新经济重要的催化剂绝对不是夸大其词。

伟大的产品是关键

2001年5月，史蒂夫·伯克威茨来到Ask Jeeves，受命拯救这家曾经非常成功的企业，以免它像许多前景光明的网络公司那样陷入死亡旋涡并最终垮掉。此时，他并未完全了解自己将要涉足的领域。但是，在达成协议时，他就知道Ask Jeeves，因为这家搜索引擎公司曾在线上帮助他销售“傻瓜系列”丛书。在签约加盟之前，这家总部位于加利福尼亚州的公司有一点格外吸引伯克威茨：在上市时，它的销售额仅为1 000万美元，亏损达到8 000万美元，可是截至1999年12月，它的股票市值却高达50亿美元；他自己效劳的图书出版商美国国际数据集团在20世纪90年代末的销售额和股票市值分别为2亿美元和2.5亿美元。“没过多久，”伯克威茨回忆说，“我就想进入互联网行业了。”

显然，Ask Jeeves有过一段辉煌的历史。伯克威茨关注的是未来而非过去。他首先着手了解：这家曾经市值数十亿美元的公司为什么会衰落；人才状况如何；最重要的是用户对它的感知。没过多久，他就发现，Ask Jeeves一直未能兑现承诺，这让用户感到很沮丧。通过营销，这家公司引导用户在

搜索框中用通俗易懂的英语提问，以便得到正确答案。考虑到互联网的复杂性，这确实是一个非常诱人的建议。数百万人尝试使用Ask Jeeves。可是，他们几乎无一例外地发现结果并不是那么回事，Ask Jeeves没能给出答案。

Ask Jeeves在1999年上市时提出了一个吸引人的想法，却没有制订赢利计划。这是那个时代的典型做法。公司把首次公开募股筹得的数百万美元花在市场营销和推广促销上，以建立品牌意识并增加网站流量，却始终未在技术上进行投资，以实现之前向用户做出的承诺。引人注目的、半开玩笑的广告包括“为什么天空是蓝色的”和“你为什么找不到小鸽子”等。2000年12月，公司财富像其他许多互联网公司一样快速蒸发。伯克威茨说：“它随泡沫上升而上涨，随泡沫破灭而下降。”但他仍然相信品牌的力量。他意识到这家公司与其他搜索引擎和网站有所不同，它的标志性人物——吉夫斯——给这一品牌注入了活力。在劫难之后，Ask Jeeves仍然有一个强大的形象，还有一群忠实的用户，尽管它提供的产品不尽如人意。

招募伯克威茨到Ask Jeeves的高级猎头公司将他描述为一个对互联网、内容分发和运营上市公司有一定经验的候选人。然而，他对搜索引擎几乎一无所知。在2001年上任后的头几个月内，他一直在提问题，聆听他人讲话。他说：“公司当时每季度收入为700万美元。我接受这份工作时还不知道情况有多糟。”了解了一些详情后，他决定对人员进行调整。事实证明，这个决定是复苏企业的关键。他几乎换掉了公司所有高层管理人员。在这件事上，他非常谨慎，每次只调整一个部门。“我想在弄坏它之前确保自己知道如何修复，”他说，“你不能在开车时换轮胎。”

伯克威茨认为搜索引擎是一种特殊产品，有自己的品牌认知。吉姆·兰佐恩是新招募的员工之一。在他看来，Ask Jeeves最开始是问答服务，需要大量的手工操作。相反，谷歌则利用页面等级算法构建出一个自动化系统，可以更快地生成相关度更高的搜索结果。兰佐恩开始为Ask Jeeves寻找一种独特的方式，以模仿谷歌模式。这种新模式更具技术性。兰佐恩回忆说，他在2001年8月加入公司时，Ask Jeeves的声誉很差，但仍然是排名前15的网站。这怎么可能？后来，兰佐恩发现，答案在于许多之前在Ask Jeeves上遭遇挫折的用户不断地回到网站，希望情况有所改变。伯克威茨和兰佐恩都没有把网站上1 500万到2 000万的访客数量视为理所当然的事。事实上，他们惊叹品牌的力量！

通过共同努力，两人得出结论：Ask Jeeves需要做的就是购买新技术，满足用户的查询需求，帮助公司留住这些用户。随着时间的推移，公司如果能存活下来，就可以有所发展。兰佐恩说：“我们有受众群体，我们的策略是改进产品。”那时，华尔街已经对Ask Jeeves失去信心。公司持有的现金总额超过股票市值，这是一个信号，华尔街预计它会耗尽剩余现金，最终破产。伯克威茨和兰佐恩可不这么认为。他们开始在美国寻找收购目标。“我们需要一个搜索引擎，”兰佐恩说，“这无疑是回答数十亿问题的唯一方法。”

2001年秋，Ask Jeeves将目光投向一家不出名的公司。这家由七人组成的小公司远离硅谷，位于新泽西州皮斯卡塔韦镇，名叫查尔玛。（在盖尔语中，Teoma是专家的意思，但名字是一个希腊人取的。）这家公司一开始曾受到五角大楼的资助，由罗格斯大学几个计算机科学教授创立。查尔玛是“第三代搜索技术”，至少伯克威茨和兰佐恩这么认为。在他们看来，第一代是远景，第二代是谷歌，第三代是查尔玛，也就是Ask Jeeves所说的“专家等级”。查尔玛技术涉及的数学公式和运算超过谷歌基于受欢迎度的页面等级系统。其实，专家等级曾被谢尔盖·布林和拉里·佩奇在斯坦福大学的论文中引用过。两人把它看作对搜索结果（网站）进行排序的方法之一。兰佐恩说：“他们把谷歌的方法称为全球流行度，把这种方法称为本地流行度，意思是你要更细致地查找网络，找到权威来源。”他说布林和佩奇认为基于本地流行度的方法难度极大，因为这种方法要么需要更多的处理能力来实时进行，要么就是花费的时间太长。

罗格斯大学有一位50岁的希腊裔计算机科学家阿波斯托洛斯·耶拉索里斯。这位以卓越才华和连续几天穿同一件T恤出名的人找到了一种方法，把查尔玛的理念变成现实，瞬间就能完成本地流行度搜索。不过，对于伯克威茨来说，要想在互联网泡沫破灭后说服董事会给美国东海岸一家技术公司投资数百万美元，可不是一件容易的事。公司还没有盈利，资金非常宝贵。此外，市场上随处可见一度很有潜力、后来成为资金陷阱的新技术。在2001年夏天召开的一系列董事会议上，伯克威茨指出，公司应购买或开发自己的搜索技术，这比控制获取广告的过程更为重要。“谷歌的产品优于其他任何公司。”他说，“成功的关键是有一个伟大的产品。”

伯克威茨分析说，公司如果拥有自己的搜索技术，就能继续保持对用户的吸引力。一些董事会成员表示反对，认为获得授权、使用别人开发的搜索技术更加明智。这场争论在非常严峻的背景下发生——公司股价已跌到每股1美元以下。当一个董事提出“如果这个计划不成功谁来负责”时，伯克威茨举起了手，最终在这场争论中伯克威茨胜出了。2001年9月11日清早，他完成了自己看好的这笔交易，以450万美元收购了查尔玛。事后看来，这是一笔很划算的买卖。这笔钱在当时相当于Ask Jeeves股票市值的10%以上。此项交易完成并宣布后不久，就发生了恐怖分子劫机事件。开发了查尔玛技术的希腊怪才既没有对交易表示高兴，也没有对悲剧表示绝望，而是开始写作。“阿波斯托洛斯写了一首诗，发送给他还一无所知的公司，”兰佐恩说，“然后他开始向一些人发难，‘我们该怎么做，如何满足那些希望通过Ask Jeeves了解9·11恐怖袭击事件的人以及与此相关的信息需求？’他本可以在外面数钱。相反，他做这些，正是出于对创造和发明的热爱。”

2001年12月，Ask Jeeves搜索开始启用查尔玛技术。伯克威茨坚信公司未来会更好。“那是Ask Jeeves重生的时刻，”伯克威茨说，“它改变并重新定义了用户体验。”

差异化合作

尽管具备强大的品牌基础、升级的搜索技术，但是伯克威茨还缺少一种创造巨额利润的方法。他想到了谷歌。2002年春，Ask Jeeves与另一家公司签订的搜索广告合同到期。伯克威茨认为是时候联系谷歌了，看看对方是否愿意建立新型合作关系，向Ask Jeeves发送广告，然后共享广告点击产生的收入。

“收购查尔玛让我们成为自由的代理商。”伯克威茨说，“我们把谷歌看作一个广告机构。很多人被谷歌操控着，因为他们需要谷歌基于算法的搜索技术。我们有能力把自己定位为一种独特的物种。”除了颇具吸引力的收入分成协议外，伯克威茨希望合作的原因还在于，谷歌能够向Ask Jeeves用户传送与搜索结果相关的广告。这是一个额外的好处。他与谷歌高管举行了一系列会议，探讨合作前景。

在谷歌方面，合作项目由时任首席执行官埃里克·施密特和首席商务官奥米德·科尔德斯塔尼牵头。这种高层次接触表明，取得积极成果对双方来说都具有战略意义。“我和埃里克进行了面对面的谈话，”伯克威茨说，“他说他非常希望促成这项业务，我们的业务基础与他们的是多么不同。在一个快速增长的市场里，与其扼杀竞争对手、缩小市场规模，不如联手扩大市场。”谷歌还允许Ask Jeeves在达成协议之前测试它的广告投放系统。伯克威茨对结果非常满意，开始把谷歌视为合作伙伴而非敌人。但是，谈判似乎没完没了，他更习惯于快速达成交易，进展缓慢的部分原因在于合同上的每一个关键环节都要征得拉里·佩奇和谢尔盖·布林的同意和签字确认。

尽管业内有人警告谷歌会顺走Ask Jeeves的用户，但伯克威茨还是在2002年7月与这家搜索巨头签署了一份多年期协议。在最后一刻，协议期又延长了一年，以便预期年度共享收入可以累计达到1亿美元，并以此获得更多关注。不过，许多行业观察家认为这笔交易毫无意义，因为谷歌和Ask Jeeves都是寻找用户的搜索引擎。伯克威茨对此不以为然。“我们的想法是竞争与合作可以同时进行，这也是我们与谷歌合作的模式。我称之为‘合作竞争’，”他说，“说到底，Ask Jeeves只有兵行险招，才能生存下去。”

事实上，这项协议对两家公司都有巨大的好处。一方面，它可以给Ask Jeeves带来急需的收入；另一方面，它可以表明，谷歌可以与网站和其他搜索引擎合作，合作者不必担心被谷歌吸走流量。

“这项协议使我们的广告主得以面对数百万新用户，同时也为他们提供了Ask Jeeves特有的受众特征，”施密特说，“谷歌和Ask Jeeves有一个共同的愿景，让网上搜索变得简单、高效。通过合作，我们将帮助扩大整个搜索引擎市场。”

谷歌经济带来了伯克威茨期盼的广告和收入。Ask Jeeves在2002年第四季度扭亏为盈。与此同时，它也把用户分享给谷歌，不然谷歌根本找不到他（她）们。双方用户的重叠面非常小，所以这项合作对两家公司都有意义。谷歌还以这项交易为卖点，借此寻求与更多不同规模的公司合作签约，以扩大广告的受众面和谷歌的商业规模。

当谷歌把搜索和广告服务添加到《纽约时报》网络版、亚马逊和其他高访问量网站之后，谷歌经济产生了巨大的动能，大幅增加了广告展示的平台和场所、竞标的商家数量，提高了客户愿意支付的相关价格。谷歌经济全副武装，具备自我强化的功能：点击谷歌广告的计算机用户越多，网站所有者赚的钱越多。这样一来，就会有更多的网站愿意并渴望把谷歌搜索和广告技术链接到其网页上。网络规模越大，挑战它的难度就越大。正如主流电视网络是广告主寻找大规模受众的最佳场所一样，谷歌也成为在线广告的首选之地。

要想量化谷歌经济的力量，可以查看Ask Jeeves的财务业绩，因为它的大部分收入都源于谷歌提供的广告。继2002年公布亏损后，公司在2003年收益1.07亿美元，2004年收益增长超过一倍，达到2.61亿美元，年度利润超过5000万美元。由于合作非常成功，双方宣布把协议延至2007年。Ask Jeeves已经成为良好管理和谷歌经济的主要受益者。伯克威茨表示：“我们期待与谷歌保持合作关系，继续为用户提供良好的体验，同时在付费搜索领域创造巨大的商机。”

第十二章

20%时间制度

2001年9月11日，恐怖分子袭击纽约和华盛顿。此时，在新奥尔良市的一家宾馆里，克里什纳·巴拉特正惊惶不安地看着报道。31岁的巴拉特来自印度，是谷歌的软件工程师。他不停地切换电视频道，疯狂地搜索网络，尽可能多地了解发生的一切。他为自己和家人的旅行计划担忧，因为美国联邦政府下令停飞所有飞机。他很快就将来此参加信息检索论坛的事抛到脑后，其他参会者也一样。现在，他完全陷入这场自珍珠港事件以来美国领土受到的最严重的袭击事件。危机和灾难会催生伟大的想法。对于巴拉特来说，9月11日标志着一个新的开始。

工程师的自由

作为一个在印度长大的年轻人，巴拉特（用他自己的话来说）就是一个新闻迷。他读印度报纸，看印度电视，阅读《时代周刊》，与祖父坐在一起收听英国广播公司的报道。祖父同他们住在一起。他发现审查制度和文化差异有时会阻碍新闻传播。你如果真想了解一件事，就要求助多种信息源，特别是当这件事与印度有关时。有些话题太过敏感，印度媒体无法公开或进行全面报道。因此，巴拉特每周都迫切地期待着《时代周刊》的到来。他非常好奇，祖父对当地和世界大事了如指掌，这让他十分着迷。幼时那段狂热的经历最终影响了他成年后的工作选择。

从佐治亚理工学院获得博士学位后，巴拉特来到美国加利福尼亚州，在帕洛阿尔托的数字设备公司工作，主要为远景搜索引擎提供咨询服务。这份工作增加了他对互联网搜索的兴趣，让他积累了在信息检索领域的经验和知识。在工作中，他遇到了谷歌创始人。巴拉特回忆说：“我了解谷歌和远景的技术，我真的很喜欢拉里和谢尔盖，还有他们的工作态度。”1999年，他加盟谷歌，与数字设备公司的另一位同事共同创建谷歌研究小组。

由于搜索引擎的许多领域尚未被开发，巴拉特在新岗位上迎来了一系列任务。与其他同事的项目相比，研究小组的工作强调更长期的规划。他说：“我做过一些工作，比如尝试了解谷歌如何被使用，如何为数百万人提供服务，等等。”

但是谷歌还有一些特别之处，让巴拉特非常欣赏。谷歌规定，软件工程师至少花20%的时间或每周一天，做他们感兴趣的项目，不管这个项目是什么。这条20%时间制度是一种鼓励创新的方式。布林和佩奇认为它至关重要。它有利于建立和保持特殊的文化，打造一个聪明的技术人员愿意到此工作，并能激发他们创造性思想的地方。在其他公司，从事附加项目和新想法的工作者通常不受欢迎。这给创业型员工带来困难。他们经常需要瞒着老板，偷偷地进行这类项目。在谷歌，这条20%时间制度传递出相反的信息：每周花一天时间做你自己而不是老板感兴趣的事。不用担心“这个想法能不能赚钱”，或者“它能不能变成一件成功的产品”等世俗的问题。换句话说，只要自己开心就行。

这条20%时间制度在现代商业中并不常见，但它确有先例。许多年前，美国3M公司，即大众消费品牌思高胶带的制造商，曾推出一个15%时间规定，引导工程师把一部分有偿工作时间花在自己喜欢的项目上，以此激励创新。对于这家公司来说，用来“做梦”的时间这一规定大获成功，产生了诸如报事贴之类的创意产品。布林和佩奇为谷歌工程师设立了弹性工作日，让他们产生这种想法的最直接的影响来自他们在大学里的经历。大学老师通常每周在办公室工作四天，第五天从事研究或其他项目。在离开斯坦福大学创建谷歌之前，谢尔盖和拉里一直生活在校园里，因而他们把这种自由、自主的氛围延伸到公司是很自然的。

“创建20%时间制度是为了激励员工探索，”巴拉特说，“当人们做自己认为重要的或是他们喜欢和热爱的事时，工作效率会非常高。这也是自下而上创新的好机会。最高管理层能指定或规定的事就这么多。”工程师们可以选择每周使用20%的工作时间，或者把它们攒起来，花一个月做那个项目。“人们在午餐时讨论他们正在玩的东西，”巴拉特说，“他们就像是自家小公司的首席执行官。一旦某个想法趋于成熟，他们就会在更公开的论坛上讨论，但只在公司范围内。”

谷歌员工通过公司内部计算机网络上的公告栏传播他们的工作内容。但是，公司也留出时间让同行评审，让大家可以从同行那里得到反馈。“积极反馈意味着其他人愿意和你一起工作，这是项目的一个先决条件，”巴拉特说，“然后你就可以专心于此了。谷歌有办法让这些创意在20%的时间内发芽，并在创意论坛上开花结果。一些想法可能会获得资助，成为管理层的跟踪对象，以确保它们能最终完成。”谷歌没有让员工在家里加班加点，这样做的风险是一个想法可能会因为缺乏资源而失败，或员工必须辞职——全身心投入才能做成。谷歌给员工提供了自由和资源。巴拉特说：“从根本上说，这是一个绝佳的范式，让谷歌许多工程师的创意结出了果实。”

谷歌新闻

20世纪90年代中期，巴拉特在佐治亚理工学院攻读博士学位时，他通过开发一种新型报纸来满足自己对新闻的热爱。他曾试着寻找一种方法，让网络爬虫从不同的网站获取相似的有线服务新闻报道，然后把它们整合到一个地方，对这些报道重新包装，方便对这类主题感兴趣的人阅读。“这是我第一次接触网络新闻，”他说，“当时网上的新闻资源还不多。”此外，巴拉特具有敏锐的观察力，擅长用易于获取的方式组织信息。他想找到一种方法，设计一份满足读者个人兴趣和习惯的报纸，而不是为所有人设计统一的报纸。“事实上，我最初的想法是升级版面设计，我知道如何精细地定制东西。为了让新闻在网上以报纸的形式呈现，你必须点击一个链接，然后可以返回。‘我能设计出更好的版面。’后来，我意识到可以观察他人的做法。也许我们可以彻底扭转这种模式，提前为你量身定制明天的报纸。”

巴拉特在印度接触了多家新闻媒体，拥有佐治亚理工学院的研究背景以及谷歌对20%时间制度和创新的重视，这一切汇聚到一起，在9月11日点燃了他创新的火花。在这一天，当获取可靠信息变得格外重要时，他开始构思一种更好、更快、更简单的方法，让普通计算机用户，尤其是记者，可以了解世界各地的媒体正在写些什么、说些什么。他的脑海中浮现出祖父收听英国广播电台的情景。“当时有太多的事情和观点：美国的观点、世界的观点、阿富汗的观点，还有欧洲的观点。这一切非常有趣。我意识到，要想广泛地

了解某个话题，用互联网进行搜索（研究）很不方便，”巴拉特说，“每家报纸的内容都做得非常好，但它们没有时间或兴趣与其他主题进行交叉链接。新闻是实时消息。《华盛顿邮报》的记者没有办法找到同类主题的其他文章。当然，那时的互联网搜索引擎也没办法让你轻松地找到相关文章。大家要花很多时间才能发现别人写了什么、说了什么。如果能实现快速检索，那些像我一样的读者还有记者，就能从中受益了。像‘9·11’这样的话题，有太多不同意见。我认为这个问题值得解决。”

在接下来的几个月里，巴拉特一直致力于解决他在“9·11”恐怖袭击事件中亲眼看到的问题。大量问题及延伸细节需要立即处理。他的想法能否实现，关键在于能否写出一组数学方程式，自动模拟经验丰富的报纸编辑，对新闻和版面做出决定。他使用一种所谓的“集群”技术，把新闻报道分为不同类别，包括世界新闻、商业、政治和体育等，然后观察一个特定新闻报道产生的编辑量。接下来，他根据新闻来源调整排名，对来自《纽约时报》《华盛顿邮报》，美联社和路透社等美国主流报纸或知名通讯社的报道给予更多重视。与此同时，包容性也很重要。因此，无论某新闻来源是赫赫有名的权威媒体，还是不为人知的小众渠道，巴拉特都想办法把它们收录进去。

考虑到新闻更新的重要性以及他的设想的实时性，巴拉特的公式还增加了一种算法，把最新的报道排在前面，旧的排在后面。他说：“这一点必须反复计算，变成一个实时操作。”创建不同版本的在线新闻网站时，他还增加了组合的相关性。比如，在其他条件相同的情况下，美国用户对美国的新闻报道比对加拿大的新闻报道更感兴趣，反之亦然。如果巴拉特的项目（即谷歌新闻）能以不同版本出现，可能会有特殊价值。

2001年年末或2002年年初，他已经开发出新闻排名的初始版本。这是页面等级算法的第一个衍生物，佩奇用它来为谷歌搜索结果排序。但是，巴拉特意识到，仅显示标题还不够。于是，在其他人的帮助下，他为自己收集的在线新闻专门创建了一个搜索功能。每天发生的新闻总会多出网页显示的数量。这种功能允许用户用谷歌的方式决定自己想看哪方面的内容。

另外两名员工与巴拉特合作制作了一份演示文件，并在公司内部发布，收集同行的反馈。他知道自己要在2001年12月要干一件大事。当时，时任首席执行官埃里克·施密特专门跑过来，了解“谷歌新闻”的进展。“我知道它

很受欢迎，”巴拉特说，“我从其他工程师那里得到许多反馈。突然，埃里克·施密特走进我的办公室说‘这是一个很酷的产品’。当时我甚至不知道他在谷歌工作了多久，但是他真的很感兴趣，想把这一切变成现实。后来，我又和拉里和谢尔盖谈了一下，他们也非常感兴趣。”

整个团队兴奋不已。在公司高层的支持下，巴拉特把20%时间制度变成工作中心。对于巴拉特来说，这是一个梦想的实现。按照谷歌惯例，他得到了必要的资源进行演示，把它打造成产品，惠及数百万网上用户。这种产品需要设计师专注于用户界面。经验丰富的产品经理玛丽莎·梅耶尔负责设计这款产品，从用户角度进行研究。工程师团队负责完善和测试在网上进行搜索的软件，对新闻报道进行排序，把不同信息组合成一个可理解的整体。巴拉特说：“在谷歌，如果某件事值得做，它就会得到资助。”值得注意的是，从来没有人问这个产品将如何赚钱。

谁赋权谷歌，让它在自己的网站上重新发布各家媒体公司制作的新闻？没有人。真的。但是，这一概念迅速流行起来，连新闻机构都想参与其中。谷歌新闻始终标明刊载的新闻来源，允许用户点击并转入源网页。谷歌实际上承担起新闻经纪人的作用。它没有摆出拥有这些转载新闻的架势。这意味着公司不必从数百家（后来发展到数千家）新闻媒体得到授权和支付相关费用。“我更喜欢这种模式，”巴拉特说，“我们想成为资讯接入点，但我们不想拥有这些内容。我们做自己最擅长的事，让人们快速获取所需的重要内容。”

与干净整洁的谷歌主页不同，谷歌新闻页面满是标题和内容。梅耶尔说：“我们想确保信息足够密集。一个内容丰富的页面才能为用户提供大量信息。”她用报纸业的行话说，在选择最终设计版时，会更多考虑让用户在“折叠上方”看到更多的信息。这个术语指的是报纸头版的上半部分。在这个案例中，折叠上方指的是用户无须下拉页面就能看到的新闻报道。

谷歌新闻受到电脑用户和记者们的欢迎，带来诸如“谷歌快讯”等新的技术。这种技术可以通过电子邮件，自动追踪人们感兴趣的主题（开发谷歌快讯的不是巴拉特，那时他已转任谷歌印度研发部负责人）。很快，有数百万人注册接收这种快讯。事实证明，对于那些追踪某家公司、某一问题、某人或某类新闻主题的人来说，这项技术确实很有价值。对于那些曾经担心错

过新闻的记者来说，谷歌快讯、谷歌新闻主页和搜索功能相结合，让报道更有效率。它还带来更多的思想交流。从都市日报到城镇小报，来自世界各地的文章都能被检索到，然后进入读者的视野。

“事实上，把不同主题的新闻故事放在一起，可以增加阅读量，”巴拉特说，“‘谷歌新闻’提供了发现信息的机会，我想从阅读这些信息的人那里得到反馈。我希望就这个问题展开更多的讨论。我希望看到这种情况发生。”

购物搜索

克雷格·内维尔-曼宁于2001年加入谷歌。之前，他在新泽西州的罗格斯大学担任教授，探索提取网站信息的新方法。内维尔是一个地道的新西兰人。他之所以被谷歌吸引，不仅是为了继续做有趣的研究，而且是为了把他的想法转化为可以使用的产品。他出生于1969年5月，比大多数谷歌员工都要年长。他出生后两个月，宇航员尼尔·阿姆斯特朗登上月球，成为在月球上行走的第一人。考虑到他的年龄和资历，以及曾在斯坦福大学做博士后研究，内维尔被谷歌任命为高级研究科学家。和其他人一样，他被谷歌的创新文化吸引，包括20%时间制度。到谷歌之后不久，内维尔就开始利用自己的时间探索在线零售业务。

他说：“当人们带着购买需求来到谷歌时，我们不一定能很好地帮助他们。我曾与另一位产品经理讨论过这种情况。我们没有很好地覆盖网络上的产品，而用户通常希望多看看、多比较一下产品价格。我们开始思考自己能做些什么，以改变这种状况。”

内维尔仔细研究了包括亚马逊在内的各家在线零售商，看它们如何根据类别、价格和描述提取信息。大约六个月后，他把自己的想法变成了一个原型。灵光一现，他把存储新建代码的计算机文件命名为“froogle”（购物搜索），因为它与“google”（谷歌）押韵，能传达出消费者对价值的追求——一开始，这个项目的官方名称是“产品搜索”。2002年年初，内维尔把原型拿给拉里、谢尔盖和埃里克，征求他们的意见。他们喜欢这个想法，但不确定是否值得进一步探索。关于购物搜索一个悬而未决的问题是，它是否

应该成为谷歌核心搜索的一部分，还是成为一种独立产品。内维尔意识到正确的做法是专注于谷歌广告系统的日常工作，便把这个想法暂时放在一边。他说：“在谷歌有100万个好主意，但我们只能把大量资源投入其中一小部分。要做到这一点，需要几位工程师花几个月时间。我把购物搜索暂时搁置一边，重新转向做广告关键词的竞价。”

可是，随着时间的流逝，内维尔发现自己很难放弃购物搜索。他开始完善这一概念，说服自己并最终说服其他人：这项工作值得大力探索。公司高层对此不太有把握。“当人们思考它以及如何利用它的时候，它就悬在那里。”他回忆道，“我们对产品有了更清晰的认识。在20%时间制度下，我们产生了很多想法，然后就有了用来过滤的‘漏斗’，因为我们不能把所有想法都变成产品。购物搜索正试图通过漏斗。”每隔一段时间，内维尔就会走进谢尔盖的办公室讨论购物搜索，并向他展示最新的功能和想法。他必须解决一个问题，即购物搜索能否像谷歌核心搜索引擎那样全面、伸缩自如。

“要想证明产品好不好，就必须等拉里说‘我想买一个新的数码相机’，接着他开始搜索；或者等谢尔盖说‘我知道一些绿色激光笔刚刚上市，看看能否通过购物搜索找到它们’。从根本上说，问题归结为‘你能找到那些新的或不知名的产品吗’？这恰好是谷歌擅长在网络角落和缝隙中发现的东西。这对拉里和谢尔盖有多大用处？”

最终，谢尔盖妥协了。他允许内维尔组建一支新的工程师团队，来创建购物搜索。编写项目代码的挑战与谷歌许多其他项目不同，因为它与页面等级不匹配。互联网上提供的产品通常没有显示受欢迎程度的链接，因此需要找出一种不同的方法，在搜索结果中确定最有用和最相关的产品。公司上下紧锣密鼓，加快开发购物搜索，希望赶在2002年假日购物季到来之前上线。但是，研发中的混乱局面让它推迟到12月中旬才问世，这意味着它一开始的影响极其有限。到2003年下一个购物季，购物搜索已经赢得了一批用户，使用者大都是试用过的谷歌用户。购物搜索后来被命名为“谷歌产品搜索”，以及“谷歌购物”。与许多其他购物网站不同的是，购物搜索拒绝在其搜索结果中接受付费排序，而是选择在搜索结果右侧发布小型的、标记清晰的文字广告，这沿袭了谷歌的传统做法。内维尔说：“用户喜欢在一站式购物中看到所有东西。”

谷歌与微软的争论

围绕20%时间制度，以及它是否具有实质意义，还是只是一个吸引技术人员的噱头，谷歌和微软展开了争论，这加剧了两家公司的紧张关系。谷歌工程师乔·贝达赞同20%时间制度，解释了它在谷歌总部运转良好的原因。“一个项目是被允许还是被鼓励，两者有很大区别，”贝达说，“谷歌积极鼓励工程师抽出20%时间做自己喜欢的项目。这不是在业余时间做什么事的问题，而是更积极地腾出时间做一件事。见鬼，我还没有一个好的20%时间制度项目，我需要一个。如果我什么都想不出，肯定会招致负面评价。”

贝达说：“谷歌的人际关系充满活力。当有人提出一个新想法时，大家最常见的反应是兴奋不已和纷纷献计献策。其中几乎没有政治和所有权问题。自从加入谷歌以来，我还没有看到过哪个人因为这种事提高嗓门，卷入一场你死我活的争斗。”

“其他公司能实行20%时间制度吗？”我相信有人会去尝试。然而，我认为重要的是认识到这是一种环境、一种理念的产物。这种制度是不可以随意强加的。我想强调的是，这些是我个人的意见，不是谷歌的官方说法。请不要因此对公司战略和其他方面做出推论。

但微软的一位技术专家持不同观点。他声称，谷歌可能并不像公司或其员工所说的那样与众不同。“为什么微软没有20%时间制度？好吧，就我自己而言，如果比尔·盖茨告诉我，我可以有20%的自留时间，我会说‘这很好，比尔，但我已经在做我想做的事了’。也许像我这样的人在微软很少见，但我不这么看。如果员工对自己的工作不满意，他们有很多机会跳槽。问题是，我需要20%的时间来做我讨厌做的事，比如费用支出报告或其他的公司程序和流程等。现在，如果有人能处理这些杂务，就是我非常想要的福利了。”

第十三章

全球搜索

29岁的中国台湾人李孟英是一个典型的谷歌全球搜索用户。他是新一代计算机用户之一，通过搜索、切换语言和时区，关注世界各地的新闻、商业信息、家庭和朋友。李孟英彬彬有礼、充满活力且干劲十足。他虽然是计算机领域的后来者，但是很快就跟上了潮流，其中部分原因在于谷歌易于操作、简单明了。与在新千年第一次上网的数百万人一样，他通过谷歌开始了解互联网。2001年，他刚在中国台湾服完两年兵役，就来到了美国。那时，他只会一点儿英语，对如何使用计算机一无所知。通过交流项目，李孟英来到佛罗里达州韦伯国际大学，学习酒店管理；更重要的是，他通过台式计算机开启了跨界之旅。

巨大商机

李孟英在弗吉尼亚州北部攻读工商管理硕士时，白天用谷歌英文版做学校布置的项目研究，晚上熬夜到凌晨两三点，用家里的高速互联网设置进行中文搜索。他发现，用中文（他的母语）在网上搜索熟悉的日常任务更容易，也更有效。对他来说，这些任务包括查看股票；阅读或观看美国、中国的新闻；关注美国职业篮球联赛的比分，以此来赌点儿小钱。他用中文搜索、完成这一切。但是，由于许多网站只用英语，李孟英也会查找英文网页，遇到障碍时，他会使用谷歌网页自动翻译工具。有时，他会把一个不认识的单词输入翻译器，获得大致意思，也许还能从中学到一些新词语。他把谷歌设为主页，利用谷歌驱动的一家台湾网站进行中文冲浪。在他工作的寿司店，送货员也会在出发前用屋后计算机上的谷歌查看地址和方向。

这个年轻人生活拮据，直到最近才与全球高科技联通。现在他只需要轻点指尖，就能得到丰富的信息。这一切多亏了谷歌。他错过了20世纪90年代的互联网和电子商务革命，现在却赶上第二代互联网技术成熟。他兴奋地谈

论着大学时来自瑞典和保加利亚的朋友。他们已经创办了国际企业，他渴望做同样的事。虽然父母在加利福尼亚州定居，但他的商业抱负却在中国台湾和大陆。那里，有一个巨大的市场正等待网络技术的到来。通过与朋友发电子邮件、用谷歌搜索信息，他在从事酒店业的同时，还积极探索各种副业的前景。他行动迅速，因为他看到了巨大的商机；他也知道自己面临着竞争，因为其他人同样也在用谷歌。

谷歌超级用户

2003年，每天有数千万人用自己的母语在谷歌上搜索。他们从包含近100种语言的列表中选出自己的母语。这些语言包括希腊语、拉丁语、盖尔语、印地语、乌克兰语、乌尔都语、克罗地亚语、捷克语、世界语、波斯语、葡萄牙语、挪威语、瑞典语、西班牙语、斯瓦希里语、泰语、马来语、南非语、马耳他语、汉语、日语、塔加洛语、巴斯克语、冰岛语、意大利语、印度尼西亚语、荷兰语、丹麦语、祖鲁语、韩语、威尔士语、德语、法语、阿拉伯语、希伯来语、拉脱维亚语、立陶宛语、罗马尼亚语、斯洛文尼亚语、俄语、芬兰语和英语。除此之外，还有一些搞笑的语言，比如儿童黑话^①、克林贡语^②、爱发先生^③的话，瑞典厨师^④的“保克，保克，保克！”等。他们从谷歌上寻找各种东西，从衣食住行到商业、教育、休闲，当然还有性。

在世界各地，聪明的商人、投资者和他们的律师都会在交易前“谷歌”一下对方。写书的人（包括本书作者）使用谷歌快速查找事实和文件；政府高级官员自己动手用谷歌查找文件，而不用麻烦助手；当科学家们着手解决某些棘手的问题时，他们通过谷歌搜索遗传密码，发现尚不清楚的潜在关系；年轻人渴望得到一首流行歌曲的歌词，只要用谷歌搜索一下即可；无论是技艺娴熟的厨师，还是冰箱里仅有剩饭菜却饥肠辘辘的苦力，都可以用谷歌搜索配料，快速烹制出一顿美味；美国中央情报局的特工使用谷歌追踪恐怖组织；软件工程师借助谷歌回答计算问题，而不用翻开书本或询问同事；病人用谷歌诊断病情；员工用谷歌了解老板的情况；运动员“谷歌”竞

争对手；环球旅行者与足不出户的神游者一样，不用出门就能通过谷歌了解遥远的目的地。

“最近，谷歌帮我策划了在智利举行的婚礼。”宾夕法尼亚州伯利恒市的探险旅行者艾丽卡·史密斯说。她是本书访谈的众多谷歌用户之一。“我用一本很好的旅游指南和超级棒的搜索引擎，坐在沙发上就能完成所有的计划。我没有联系旅行社，也从未去过智利。之所以能成功，是因为我能获得正确的信息。”马特·斯蒂纳是来自佛蒙特州的建筑工人兼钓鱼导师。他借助谷歌，了解即将举行的飞绳钓锦标赛中的竞争对手。“我想知道他们来自哪些地区，代表哪个俱乐部；还有，他们到底做过多少次导师服务。”斯蒂纳说，“像我这样一个不怎么会用电脑的人，也从谷歌得到了帮助。它真的让世界变得很小。”

在一个家居装修项目中，私人对冲基金经理马克·科多弗对谷歌上便捷的赞助商链接（广告）印象深刻。“我需要一些不锈钢螺栓来修建房顶的木制平台。我去了趟家得宝（美国知名家居建材用品零售商），两个小时后空手而归。”科多弗说。他在谷歌网页上搜索了一下，找到了12家提供这种不太常见的螺栓的供应商。“如果这些供应商斥资在超级碗赛事上做30秒广告，我可能一点儿也不关心。当我需要不锈钢螺栓时，他们付费给谷歌展示产品，满足了我的一个需求。”迈克尔·斯莱德克是来自街机制造商滑雪球公司的产品经理。他被谷歌浏览器工具栏上那“不可思议的免费弹出窗口拦截器”吸引了。他选择谷歌，原因在于谷歌在搜索结果页的前端和中心位置显示自然搜索结果，在侧边显示有针对性的广告。“它首先给你答案；你如果愿意，就可以查看所有的‘网络交易’，”斯莱德克说，“它们带来的干扰比较少。”

据《连线》杂志报道，在富人和名人中有一群人被称为“谷歌超级用户”。他们可能会用谷歌搜索自己或了解最新消息，而且掌握了一些有趣的搜索方法，帮助自己工作或娱乐。创造了《杜斯别里》的漫画家盖瑞·特鲁多一边画画，一边用谷歌搜索。“谷歌是我的快速反应研究助理。在最后期限到来前，我可以用它检查某个外国名字的拼写，获取某个特定军事装备的图像，找到某位公众人物说过的话，检查统计数据，翻译一个短语，研究某一特定公司的背景。它是信息检索中的‘瑞士军刀’。”特鲁多并不是唯一经常使用谷歌搜索的创意天才。《黑客帝国》三部曲视觉效果总监约翰·盖

塔向《连线》杂志透露，他也是谷歌的忠实粉丝。“在过去7天内，谷歌改变了我对一些事物的看法，提高了我的认知，其中包括郁金香、精神控制、日本厚底鞋、充满暴力的非洲独裁统治、三维高清壁纸、辛辣的鸡肉菜肴、瓷砖热水浴缸、生物图像处理方案、墨西哥奇瓦瓦州的卫生状况，还有许多其他重要话题。很明显，有了谷歌，我已不再是7天前的我。”

谷歌的其他功能（包括谷歌新闻）也非常受欢迎，尤其是在华盛顿这样一个新闻迷云集的地方。“我无法想象没有谷歌新闻的生活，”时任美国联邦通信委员会主席迈克尔·鲍威尔说，“世界各地数千个消息源确保让任何联网的人保持信息畅通，人们可获取的观点多种多样，令人震惊。”总部位于华盛顿的推广进步政治观点的“前进网”总裁韦斯博·伊德说：“谷歌震撼人心，它让我的智商至少提高了20分。我可以在几秒钟内给出一条参考或引用，我能知道自己在和谁说话，他们因何出名。对于我们这些记不住别人名字的人来说，这是一项十分重要的功能。”

《卡瓦利与克雷的神奇冒险》的作者迈克尔·夏邦说：“过去的作家有苦艾酒、威士忌或海洛因，而我有谷歌。我去谷歌上转5分钟，写了43个字，可是我却从上面找到了电视剧《保姆与教授》每一集人物的名字。”《辛普森一家》的创作者和执行制片人马特·格罗宁认为谷歌必不可少。“它不是我的主页，但可能也是，”他说，“我用它搜索我自己，用它看新闻。每当我想查东西时，我都会用它。”

没有任何一个品牌能像谷歌那么快就获得全球认可。公司名称不仅被收录到英语词典里，还进入其他几种语言的词典，比如德语词典中的googelte，芬兰语词典中的googlata和日语词典中的guguru。但并不是所有人都能接入谷歌。西非许多地区，由于依赖于老旧的电脑和拨号连接方式，上网速度极慢且价格昂贵。许多人，特别是年青的一代都知道谷歌，他们渴望获取信息、完善自我，但网络连接方式和基础设施跟不上需求。在饱受战火摧残的利比里亚，上过大学的查尔斯·约翰逊三世王子为联合国特派组织开车。在校期间，他使用谷歌完成了大部分经济学和管理学课程的作业。他喜欢有关美国政治和布什总统的新闻。“我喜欢布什，”约翰逊说，“通过谷歌，我认识了第一家庭的所有成员，劳拉、芭芭拉、詹娜、巴尼、小狗比兹利和小猫威利。”约翰逊可以在工作时上网，但网吧每小时收费2美元。除了最富有的人，上网对其他人来说都是一种奢侈。在几内亚，接入网络成本

较低；但由于电力短缺，上网速度缓慢且时断时续。在几内亚首都一家名叫拉托马的网吧里，说法语的几内亚人用谷歌获取在线教育、商业信息和药品。像李孟英一样，那里的搜索者发现许多网络资源都是英文的。他们首先会向附近的人求助，比如网吧老板迪亚洛·马马杜·萨里夫，而不是使用谷歌的自动服务。萨里夫说谷歌搜索速度快，页面简洁，让许多发展中国家的网页浏览过程不再那么费劲。

20世纪60年代，喷气式飞机的出现改变了世界格局，价格低廉的国际电话和电子邮件近年来加速了世界的变化。如今，以谷歌为代表的搜索引擎把世界推向一个新领域，它消除了地理因素对沟通和商业的阻碍。在家里或办公室，人们可以接触并了解地球另一端的陌生人，用谷歌了解他们的个人历史，通过谷歌图片搜索查看他们的样子，找到他们的电话号码和网址，此外还能从卫星图像上看到他们的房子。

但是，使用谷歌进行搜索的做法在个人隐私和礼仪方面引发了严重问题，而且这些问题尚未得到广泛关注或解决。手机和电子邮件带来了新的联系方式，人们需要一段时间才能适应。同样，谷歌迫使人们面对新的行为方式并逐渐适应。通过谷歌，对个人进行无害的搜索与网络跟踪之间有什么区别？人们是否应该事先告知对方，还是直接搜索对方的详细信息并假装不知道？在这个世界上，人们的过去不断被暴露在网络中。随意搜索一下，他人就能发现某些令你不舒服或尴尬的信息。这些问题目前还没有较好的解决方法。

现实令人感到不安。互联网充斥着过时的、矛盾的和不准确的信息。各种流言漫天飞，就连许多声誉良好的网站也不能即时更新信息和数据，这让搜索者和被搜者都感到恼火。在一些人看来，更讨厌的是那些谷歌图片搜索曝光的老旧或有损形象的照片。即便有可能删除这类照片，或查找那些负面或虚假信息，人们实际操作起来也异常困难。它们一旦在网上疯传，就很难再受约束。不信的话，你可以问问谢尔盖·布林。他在斯坦福大学时的几张照片，包括一张男扮女装照，至今仍在网上流传。

谷歌存储或缓存了所有下载过的页面，让之前被清除的网页有机会再生。搜客们为此感到高兴，而被跟踪者却懊恼不已。即便某个页面已被作者删除，在谷歌上也可以找到或检索到它。由非营利组织互联网档案馆创建的

一个名为“时光倒流机”的网站更进一步：它收集了1996年以来网上几乎所有可点击网页，其中许多都可以通过谷歌搜索找到。比如，谷歌网站的早期版本、佩奇和布林在斯坦福大学时的个人主页等，都能从时光倒流机上找到。

人们很容易忽视滥用谷歌搜索的危险，但重要的权利和个人隐私保障正在发挥作用。想要抹去过去的不检点行为或犯罪前科的求职者，可能会被谷歌扯掉遮羞布。随着使用范围和影响力不断扩大，谷歌搜索将面临更严格的政府审查，或许政府还会出台新的法律来管控数字化的窥视行为。

2002年年末，《纽约客》刊登了一幅漫画，有趣地捕捉到了时代的变迁。两个男人在酒吧喝酒，其中一个对另一个说：“我没办法解释这种感觉——自己好像正在被别人搜索，这很有趣。”



“我没办法解释这种感觉——自己好像正在被别人搜索，这很有趣。”

资料来源：查尔斯·巴索蒂，《纽约客》2002年合集，cartoonbank.com。版权所有。

不可阻挡

尽管一些老师和教授引导学生使用更专业的学术搜索引擎，也鼓励他们利用图书馆、面对面会议等经过时间检验的、获取重要信息的传统方式，但不同年龄的学生都喜欢用谷歌。教育工作者对谷歌的优点存在分歧。许多人说谷歌让学生变得更懒，诱导学生抄袭；一键式快速搜索阻碍了学习过程；有了它，学生不会为了深入了解某主题而勤奋钻研。另外一些人则称赞谷歌，说它简易的操作方便用户随时检索和分析主要文档。推崇谷歌的人还认为它最大限度地缩小了学生之间的差异，无论学校大小、家境如何，以及是否有一个很棒的图书馆。简而言之，他们支持谷歌致力于追求信息获取民主化的目标，包括越来越多的学术研究。

不管人们在学术上对谷歌有何种看法，学生们发现它对学习和拖延同样管用。宾夕法尼亚大学一名大二的学生丹尼尔·萨比多写道：

我从谷歌测试版开始用起，几乎每周都能学到一些新东西。现在，我已经把它当作计算器。比如，输入类似“ $3+4-\sqrt{16}$ ”这样的东西，谷歌就会为你计算。而且，它对烹饪也非常有用，尤其是对我这样一个来自公制计量法国家的留学生。如果你输入“4加仑是多少品脱”，谷歌也能帮你换算。

宾夕法尼亚大学商业本科生劳拉·康汉写道：

世界上到处都是小问题。天鹅真的是邪恶的动物吗？詹妮弗·洛佩兹在职业生涯初期做过隆鼻手术吗？“骑士精神已死”是什么意思？答案就在谷歌上面。我每天都会多次使用它。

宾夕法尼亚大学的学生兼员工乔安妮·默里写道：

我们系每年都需要报告毕业生当前的工作状况。校友数据库只能查到学生填报的信息（缺少很多人的信息）。通过谷歌搜索，获得的信息更为准确，速度也更快。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院的营销学教授彼得·法德认为自己是一名“谷歌狂”，但他觉得学生过于依赖谷歌是一种危险。“它太好了，给你一种‘所有值得看的东西都在这’的印象，”法德说，“其实不是这种情

况，尤其是当你进行严肃研究时。”他说，互联网大部分内容都被封锁起来，重要的是你要意识到很多时候，其他资源（比如专门的数据库）能提供更好的结果。“我相信谷歌所做的一切，但不指望它能解决所有问题。”

法德几乎每天都上谷歌搜索、查找图片，以帮助自己在课堂上生动讲解营销案例。“任何一个讲座，我可能都有六七个来自谷歌图像搜索的数据。”法德说。通过加快对引文的跟踪，谷歌在决定是否聘用或授予终身教职时也派上了用场。特别是新研究，法德说：“通过谷歌，你可以更早地了解它的总体影响，以及跨学科的能力。”

忠实粉丝

在谷歌庞大的用户群中，有一批狂热的拥护者和传道者。他们密切跟踪搜索行业龙头的每一步，充当谷歌的编委会和回音室。这些人几乎都是男性，有自己的日常工作，根本没有从事新闻业务的想法，只是对搜索技术和分享想法的网站感兴趣而已。

31岁的菲利普·伦森是来自德国的程序员。在马来西亚古晋度假时，他开始投身于专业谷歌观察家行列。由于工作许可证问题，他只能“帮朋友一些小忙，不能正式工作”；他一边在网吧里帮忙，一边做个人项目，钻研有关搜索引擎的技术文章。当他开始在博客上发布与谷歌相关的话题时，他注意到其他人正在阅读它们，他写的全是自己想读却读不到的东西。兰森称自己的日记为“谷歌哲学博客圈”，这是一个巨蟒组式的名字。他认为这个名字可以传达出那种伪科学却有趣的基调。他不想与谷歌的商标政策发生冲突。考虑到谷歌会反对带有“Google”字眼的词，他把原来的“谷歌哲学博客圈”缩短为“谷歌博客”。

这个不寻常的操作帮助了伦森的网站，让它从竞相涌现的博客群中脱颖而出。博客名字源自网络日志的缩写，是一种不同的个人主页，以自发的、有时间标记的日记条目为特色，话题涉及各个方面，从园艺到政治再到旅游，无所不包。大多数博客只是一个小爱好，但一些超级博客吸引了大量读者，收入颇丰。通过展示谷歌旗下网络的广告，热门博客从专门针对页面内容的付费信息中赚取了可观的收入。

随着网页流量的增长，伦森也增设了广告业务，在谷歌上注册，自己争取了一些额外赞助。一开始，赚来的钱只有一点点。但随着时间的推移，他的网站开始赚取小额利润。谷歌摆脱了对广告销售人员的需求，以及把本地生意留在本地的高价合同，创造出一个由小型、独立发布者构成的新经济模式。

伦森说：“我不仅为谷歌给我带来的现金感到高兴，也为它提供的相关链接感到兴奋。”正如阿玛尼和唐可娜儿的广告增加了时尚杂志的光鲜度一样，他发现谷歌的文本广告以针对性更强的方式让网站更具吸引力。他说，阅读谷歌博客的人有成千上万，他们来自世界各地。他发布了个人评论和分析、新闻、对行业人士的采访，还不时地发布一些被其他博客转载的突发事件。一则早期报道涉及谷歌一名员工被辞退的事件。这名雇员在自己的博客上率直地发布了公司内部事务，因此遭到解雇。“这根本不是‘谷歌门’，”伦森说，“但它被主流新闻报道，在社会上引起了轩然大波。”

当谷歌推出官方博客时，伦森的网站和其他20多个网站都被收入“我们正在阅读的内容”一栏。这是他们虔诚追随的公司慷慨回赠的半官方加冕礼。伦森和他的追随者拥有忠实的读者群和不断增长的流量，许多人开始利用谷歌经济浪潮来赢利。

-
1. 儿童黑话（Pig Latin）是一种故意颠倒英语字母顺序、拼凑而成的行话。——译者注
 2. 克林贡语是构造较为完善的一种人造语言，使用这种语言的克林贡人是科幻作品《星际迷航》里一个掌握高科技却野蛮好战的外星种族。——译者注
 3. 爱发先生（Elmer Fudd）是《乐一通》系列作品中的虚拟角色，华纳的明星卡通角色，和兔八哥是一对冤家。——译者注
 4. 电视剧《大青蛙布偶秀》中的瑞典厨师，以欢闹、搞笑、荒唐滑稽的喜剧感而闻名。——译者注

第十四章

隐私风波

2004年春，谷歌业务蓬勃发展，越来越受欢迎。拉里和谢尔盖打算用一种与众不同的电子邮件服务吸引互联网用户。他们以谷歌强大的品牌为基础，把这项新服务命名为“谷歌邮箱”。给谷歌电子邮件服务取个响亮的名字，让它与搜索引擎产生的积极氛围相关联，这似乎是一件轻而易举的事。多年来，谷歌投资人迈克尔·莫里茨反复强调，人们在互联网上最常做的两件事就是交流和搜寻信息。谷歌现在主导搜索领域，下一步发展电子邮件服务似乎顺理成章。这也是服务计算机用户、扩大业务范围的好办法。为了把悬念保留到最后，公司高层在总部一直严守开发电子邮件服务的详情。

谷歌邮箱

拉里和谢尔盖想用谷歌邮箱引起轰动。他们没理由提供这项服务，除非它能从根本上超越微软、雅虎和美国在线等其他公司现有的邮箱服务。他们要把谷歌邮箱打造成更智能、更简单、更便宜、更优越的产品，在打动用户的同时达到研发人员的高标准。对于他们来说，这也是一次满足自我的机会。长期使用有缺陷的电子邮件服务令人厌烦，现在他们可以动手创造自己想要的电子邮箱服务。谷歌技术人员已经察觉到目前电子邮件服务存在的问题，打算通过谷歌强大的计算能力加以解决。比如，当用户需要查阅以前的电子邮件时，即便有可能，用户也很难找到或检索邮件。为了控制系统成本，美国在线在30天后会自动删除电子邮件。在不减慢电脑速度，也不向微软或雅虎等公司支付额外存储费用的情况下，一个活跃的互联网用户很难把日益增多的电子邮件存储下来。



为击败竞争对手，增加谷歌邮箱的吸引力，拉里、谢尔盖以及负责开发谷歌邮箱的团队积极考虑上述问题，并着力解决其中一部分问题。为了让这项新服务迅速走红，他们计划在谷歌计算机网络上为每个邮箱账户免费提供1G的存储空间。这个存储量是微软提供免费存储空间的500倍，是雅虎免费存储空间的250倍。谷歌能够提供这项服务，原因在于它建立了高性能的计算机网络。谷歌工具把计算能力和软件相结合，使搜索达到一个新高度。现在，它可以在电子邮箱上实现同样的壮举。1G的存储空间令人艳羡。谷歌借此告诉邮箱用户：他们再也不需要删除任何电子邮件了。

最后，为了给邮箱注入谷歌式的魔力，公司让计算机用户无须考虑分类或存储，就能立即找到电子邮件。谷歌邮箱搜索将会快速、准确，且像谷歌搜索一样易于执行。新产品在总部试用它的可靠员工中迅速走红。他们没有向外界透露任何有关谷歌邮箱的消息，人们愈加期待它早日亮相。

为了营造与搜索引擎一样的口碑，公司决定邀请1 000名左右的意见领袖进行试用，然后分发给他们每人一定数量的邮箱账户，通过他们再“邀请”家人或朋友使用。这一举措让公司有时间修复新产品中的故障。由于谷歌给所有邮箱账户提供了1G的免费存储空间，所以它提供了一个缓存，保证谷歌能满足用户对计算机网络的各种需求。

与谷歌大多数新产品不同，谷歌邮箱的设置完全出于商业目的，即便是在测试阶段。随着广告需求的增加，谷歌需要增加可供销售的空间。对于拉里和谢尔盖来说，通过在谷歌邮箱右侧展示与搜索结果页面相似的小型文本广告并从中获利，是非常有意义的事。广告的内容将与“上下文相关”，由电子邮件中的文字触发。经过验证，这是一种有效的商业模式；广告作为搜索结果的一部分，满足了广告商和用户的需求。通过在谷歌网络上给广告客户提供更多空间，谷歌邮箱将成为一个新的、稳定的利润增长点。随着通信技术的流行，相关利润将随时间的推移而不断增长。

从谷歌的角度看，这个想法在各方面都很棒。拉里、谢尔盖和其他谷歌高级工程师没有想到他们尊敬的重要人物却竭力反对这种干涉隐私的行为：用谷歌的计算机阅读电子邮件，并依据邮件内容投放广告。谷歌上下沉浸在虚拟现实中，他们没有意识到等待他们的政治现实。由于他们是软件开发人员，在某种程度上处于真空中，因此他们无法从合适的人那里得到建议，没

有提前向意见领袖介绍相关情况，也想象不到邮箱可能引发的、有关隐私方面的争议。这种做法让谷歌的名声和声誉陷入危机。对于两位以消息灵通著称的谷歌创始人来说，这是一个残酷的教训，他们认识到过于聪明和与世隔绝的危险。

4月愚人

为了给谷歌邮箱增加更多乐趣和免费宣传力度，拉里和谢尔盖选择在2004年4月1日正式发布这个热门产品。此前几年，谷歌曾发布过一些搞怪的愚人节公告。所以，在2004年愚人节这天，当记者们和其他人听到谷歌邮箱赠送1G的免费存储空间时，他们不知道这到底是真的还是在开玩笑。在不花任何广告或营销费用的情况下，谷歌邮箱服务引发了更多的讨论和问题，增加了人们的兴趣。这一切恰恰是谷歌想要的结果。

2004年4月1日，谷歌发布了新闻稿《搜索第二，电子邮件第一——谷歌创始人说：“见鬼，是的”》，称谷歌邮箱的灵感来自用户对现有电子邮件服务质量的抱怨。“她说自己把所有时间都花在整理、查找信息上，”拉里·佩奇说，“不做这些事时，又要发疯似的删除电子邮件，保证存储空间不超过4M的限制，因此她提出‘你们难道解决不了这个问题’？”

当研究人员克服各种困难，吞下数百万颗玛氏公司的巧克力豆之后，谷歌邮箱终于诞生了。“如果用户在使用电子邮件时遇到问题，那么我们也一样，”布林说，“虽然开发谷歌邮箱比预想的情况要复杂一些，但我们很高兴能够把它提供给需要它的用户。”佩奇和布林指出，谷歌首先会请少数用户试用这款产品，“如果运气好，谷歌邮箱将大受欢迎”。

这份新闻稿没有提到谷歌打算在电子邮件中投放广告的事。但是，在当天的一个访谈中，时任谷歌工程副总裁韦恩·罗辛透露了广告计划。“谷歌邮箱是在广告目标实验中发展起来的，”他说，“我们做了一些文本分析，使之发挥作用。”从用户试用开始，谷歌尽可能地控制它的试用范围，以提高这项服务受欢迎的程度，罗辛补充说：“我们相信在短期内它有可能赢得数百万甚至数千万用户。”

侵犯隐私了吗？

谷歌计划在电子邮件中投放广告的消息传开后，政界人士和隐私权维护组织开始抨击它，这引发了一场媒体风暴。马萨诸塞州出台了反对谷歌邮箱的专门法案。感到震惊的隐私权维护者敦促谷歌立即撤下这款产品，并开始转发反对谷歌的请愿书。加利福尼亚州一位立法者威胁说，如果谷歌不放弃谷歌邮箱，她将敦促通过立法禁止这项服务。她提出的法案在州参议院司法委员会顺利通过，只有一票反对。这位立法者谴责了在电子邮件中投放广告、牟取利润的做法，称其为粗暴的、不合理的侵犯隐私权行为。谷歌第一次遭受到大规模质疑。人们认为电子邮件属于个人隐私，谷歌基于邮件内容投放广告的做法显然不合适。

拉里和谢尔盖毫无防备。他们从未预见到谷歌这款新产品会遭遇到这种敌对或消极反应。谷歌精心塑造的、追求自由的形象却演变成“老大哥”角色，它在暗中监视数百万发送电子邮件的计算机用户。这是一次丑陋的变形。评论家说，这关系到人们珍视的个人自由和隐私权。

“谷歌目前正在开发一项名为谷歌邮箱的新型电子邮件服务，公司在拿诚实和用户至上的声誉冒险，”来自《华尔街日报》、受人尊敬的技术专栏作家沃尔特·莫斯伯格写道，“现在的问题不是广告和编辑内容之间的混淆，而是谷歌正在查看你的私人邮件，发现那些与广告关联的关键词。这似乎侵犯了隐私权。”莫斯伯格指出，谷歌声称将由计算机来查看邮件内容，但他认为：“拟开发的系统令人毛骨悚然，如果谷歌滥用相关技术，这就有可能产生大问题。谷歌还可能应政府或法院要求，使用这种技术‘翻看’客户存储数年的电子邮件。”

莫斯伯格敦促谷歌尽快解决问题，此举反映出人们的担忧正在蔓延。“我呼吁谷歌提供另外一种新型邮箱服务，以保持其诚信和客户至上的声誉。谷歌应该提供没有广告、没有监视的邮箱服务，收取适当的年费，这样就能像以往那样把选择权交到用户手中。”

莫斯伯格是谷歌及其服务的崇拜者和忠实用户，他的观点让拉里和谢尔盖震惊。其他隐私权倡导者对谷歌及其邮箱服务紧追不放。比起沉稳的莫斯伯格，这些人表现得更为犀利。凯文·班克斯顿律师说：“事实上，谷歌正

在为我们每个人创建极其详细的档案，就连政府都没有权利这么做。有了这些档案，政府就能加以利用了。”他所就职的电子前线基金会是一家知名的公民权利监督机构。来自《圣荷西水星报》的编辑米格尔·海福特认为，拉里和谢尔盖推出谷歌邮箱的做法是“一个糟糕的愚人节玩笑”。谷歌在计算机上提供几乎不加限制的存储空间，这加大了政府滥用职权的风险。与存储在个人计算机上的邮件不同，存储在谷歌计算机网络上的电子邮件缺少法律保护。海福特建议谷歌要求政府通过新的强硬的隐私法案，帮助公司摆脱困境。

隐私权问题牵动了一大批人。总部位于圣迭戈的隐私权维护中心与来自世界各地的30个隐私权和公民自由组织签发了一封致谷歌的公开信，要求公司暂停谷歌邮箱业务。除美国外，签名者还来自澳大利亚、加拿大、西班牙、荷兰和英国等其他国家和地区。

在给拉里和谢尔盖的信中，上述组织敦促谷歌更清楚地阐明它在搜索和谷歌邮箱业务之间共享数据的政策和具体做法。谷歌已经保留了显示每次搜索的计算机地址和有关查询的数据。现在，它完全有能力把搜索数据与身份和名称结合起来，因为谷歌邮箱要求个人以实名进行注册。使用谷歌搜索的谷歌邮箱用户都有可能被识别出来。这些私人信息都被存在一个电子数据库中，这令人感到不安，因为它有可能被不诚实的雇员、黑客、离婚案律师、私家侦探和热情过度的检察官利用，找到他（她）们想要的东西。在隐私权被侵犯之前，大多数人并不感到担心。这也是隐私权联盟和组织向谷歌发难的原因所在。

“谷歌邮箱系统创立了具有潜在危险的先例，降低了人们对电子邮件通信隐私的预期，”这封写于2004年4月6日的信指出，“私人信息可能被其他公司和政府使用，而且会在谷歌消失后很长一段时期内继续存在。”这封信还表示，也许谷歌实施任何政策都不足以保护消费者隐私权在未来免受侵害。针对谷歌认为计算机浏览电子邮件并插入广告的方式比直接阅读私人电子邮件更温和，公开信也表示怀疑：“一个比人脑拥有更大存储、记忆和联想能力的计算机系统，和人工监听通信一样具有侵略性，威胁只会更大。”

谷歌提供的免费大容量存储和邮件永久保留功能令人更加担心。这意味着电子邮件将被无限期地保存在谷歌服务器上，美国最严格的隐私保护措施

期限也只有180天。基于这些原因，电子隐私信息中心发表了一份声明，认为谷歌邮箱是一个不合格的产品，侵犯了私人通信的“神圣性”。谷歌旨在保留和存储电子邮件和搜索记录，创建一个存储全球数百万人的个人信息的诱人数据库。对于许多人来说，谷歌搜索的魅力在一定程度上源于其匿名性，但谷歌追踪并保留搜索记录的做法让人们对此产生怀疑。

在隐私问题激起的一片喧嚣声中，免费的谷歌邮箱账户出现在易贝拍卖网上，价格高达100美元一个。商家故意减少账户供应量，让它们更具吸引力。听到这个消息后，拉里和谢尔盖感到（对谷歌邮箱的抵制）最终会告一段落。毕竟，谷歌作为一个实体，其本意是推动创新、突破边界，有时人们需要时间来适应变化。不管怎样，隐私权保护组织经常大张旗鼓，其实他们抱怨的事情并没有对大多数人造成影响。与隐私权相比，人们更看重便捷、性能和价格。此外，他们在谷歌总部反复强调用户必须清楚：其他主要的电子邮件服务商都用计算机浏览电子邮件内容，用来过滤色情、病毒、垃圾邮件等有害信息。从这个角度看，谷歌邮箱没有过错。事实是大家都在这么做。

从谷歌的角度看，隐私权保护组织是无事生非。拉里和谢尔盖认为没有必要辩解或回应那些疯狂的批评。事实上，这些报道肯定会提高人们对谷歌搜索引擎以及谷歌邮箱的认知度。经过试用，之前不够友好的专栏作家很快就会喜欢上这款产品，转而说那些批评没有道理。受传统束缚的公司可能真会考虑抵制谷歌邮箱，至少在短期内会这么做，以平息反对的声音。但是，谷歌就是谷歌，它有影响力，有自信的领导者，能毫不畏惧地渡过难关。两位创始人开始做出回应。

“这听起来令人担忧，但其实不然，”谢尔盖说，“这些广告与你当前正在阅读的信息相关。我们不会把你的邮件藏起来，然后进行挖掘。不会有任何信息被泄露出去。我们需要保护邮件和用户的隐私。任何一家网络邮件服务商都会浏览用户的电子邮件。这样做，是为了更好地向你展示相关内容，挡住垃圾邮件。我们所做的只是展示广告。这一切都是自动的，没有人在偷看。所以，我认为这不牵涉隐私权问题。我自己使用谷歌邮箱已有一段时间，非常喜欢那些嵌入的广告。那些广告不会让人分心，相反会带来帮助。”

当谷歌邮箱试运行，人们可以通过点击广告购买许多东西。对于拉里来说，这表明谷歌邮箱页面右侧的小型广告给计算机用户、广告商和谷歌都带来了收益。“尽管一开始有点儿吓人，但它确实有用。”他说。

但是，随着反对势力的增强，谷歌内部并非所有人都对这场斗争持乐观态度。一些主要投资者对公司发布谷歌邮箱的方式感到愤怒，尤其是选择的时机。就在公司上市计划发布之前几周，谷歌宣布推出这款颇具争议的新产品。首席执行官埃里克·施密特的作用何在？很多人对此感到不解。他应该阻止谷歌创始人做一些他们自认为很聪明，但地球上其他人都认为愚蠢，或者至少是不合时宜的事。谷歌邮箱之争可能会给谷歌一记重拳，损害其声誉。如果不小心，谷歌邮箱就可能损害谷歌最重要的资产：全球数亿计算机用户和广告商的信任。它有可能破坏谷歌多年积攒起来的口碑；而且，当谷歌作茧自缚时，微软、雅虎和其他竞争对手就会抓住机会，扩大谷歌的负面效应，继续宣扬谷歌的问题。比如，谷歌保留了所有电子邮件的副本，甚至包括那些已经被用户删除的邮件。

佩奇认为，谷歌最大的错误不是谷歌邮箱的广告功能，而是推出电子邮箱服务的方式。“我们学到了一些东西，”拉里说，“我们本可以在推广方面做得更好。人们在尚未体验这项服务之前就开始谈论它，我没想到他们会如此感兴趣。我们发布了隐私政策，他们也非常关注。这是他们能了解到的全部信息，所以引发了不少争议。”

如果想击败反对谷歌邮箱的势力，拉里和谢尔盖必须做出更多努力。要做到这一点，他们需要一个能够提供建议的、真正的隐私权保护团体——一个告诉人们真相的团体。不管真相如何，但绝不能危言耸听。尽管拉里只关注用户，但是他意识到要从政治和隐私权角度来评估谷歌邮箱的必要性。他有一位名叫布拉德·邓普顿的朋友，在隐私权保护领域工作，现在是时候与他联系了。邓普顿在网络行业浸淫多年，见证了许多重大突破。当初在决定互联网地址的时候，他提出在“com”前面加上“.”，这个建议被认为功不可没。邓普顿不仅身兼数职，而且是拉里的老朋友。他是著名隐私权倡导机构电子前线基金会主席，他和拉里一道参加过火人节，并且为谷歌做过咨询。此外，他还通过在个人网站投放谷歌广告赚钱。现在，是时候请他出手相助了。

中间人：邓普顿

拉里认为，在围绕谷歌邮箱的争论中，如果需要一位公正的中间人，那么他一定是布拉德·邓普顿和电子前线基金会。这个组织拒绝加入呼吁废止谷歌邮箱的战略联盟，尽管邓普顿非常看重隐私权问题在当下和未来的长期影响。考虑到他的自由主义背景，拉里明白在这些问题上保持平衡的重要性。在邓普顿看来，谷歌邮箱很复杂，不能用善恶这样简单的二分法来分析。这款产品进入一个灰色地带，一切要视具体情况而定。他与电子前线基金会的同事凯文·班克斯顿讨论了这件事。班克斯顿认为，担心隐私权问题的人可以自己着手解决，使用一家公司提供的电子邮件服务，然后用另一家公司进行搜索查询。这样的话，个人信息就不会落入某家公司手中。“从隐私角度看，一站式服务的确存在危险。”他说，“最好的办法就是把电子邮箱和搜索分开。我不会使用电子邮箱供应商提供的搜索服务。”

邓普顿与佩奇会面，评估了谷歌邮箱面临的问题，然后对其利弊进行了公正、深入的分析。“（谷歌）应该加密邮件，这样就能从技术上确保不可能搜索整个邮箱，”他说，“谷歌应该提取或从日志中删除个人信息。谷歌可以删除这类信息，这意味着要放弃一些东西，但谷歌没有这么干。它在做研究，需要不时回来查看用户和客户的相关模式。所以它没有删除。”

邓普顿巧妙地化解了谷歌面临的隐私冲突。“虽然人们对谷歌邮箱反应过度，”他写道，“但这里有一些真正需要担心的问题。”比如，根据美国现行法律，在谷歌系统内保存超过180天的电子邮件将失去法律保护。他说，谷歌邮箱和谷歌搜索的相关性，谷歌为计算机用户定制个性化服务的尝试带来了巨大风险。随着越来越多的人使用谷歌邮箱，越来越多的人把生活转移到网上，这种风险会越来越大。“在当今这个计算机威胁隐私权的时代，我们就像担心外面的人一样，担心计算机了解我们所有的生活。”邓普顿表示，造成这种现象的一个原因就是存储在计算机上的信息有时会进入全球网络，落入不法分子手中。人们把电子邮件和搜索信息储存在谷歌计算机网络上，而不是自己家里，无意中为他所说的“监视社会”建立了一个数据库。

“当文件被存在家里时，他人很难做到对它们进行大规模监控，那太昂贵了。它们必须被打破100万次。在网上，监控则可以轻松实现。非电子文本

只需要一次就能被破解（依照法律或黑客程序）。”

邓普顿还提到，谷歌在发布谷歌邮箱之前没有考虑的全球性问题。不同国家的政府有可能根据自身的文化传统或法律，采取尊重或入侵谷歌数据库的方式。“当我们建立系统时，”邓普顿说，“我们多久才会考虑‘这些系统在其他国家的流行意味着什么’？或系统被卖给那些缺乏善意的公司后，可能产生哪些后果？”

邓普顿说，最重要的是计算机用户需要意识到自己可能面临的危险。“从隐私角度说，你不应当指望电子邮件比明信片更安全，尤其是当你把这张明信片交给第三方处理时。”他提到自己在谷歌上进行的很多搜索都涉及个人隐私，比如查找医生开出的处方药名称。他认为最危险的情况是谷歌邮箱和谷歌搜索融为一体，并出现在公民自由被剥夺的环境中。人们对隐私安全的设想逐步被监视取代。邓普顿发现，这种做法的问题在于，它损害了人们的个人自由和表达意愿。出于这些或其他原因，对谷歌和谷歌邮箱的担心本身就是一个问题。“重要的是，人们不仅要拥有自己的隐私权，还要相信自己可以拥有隐私权。如果你怀疑自己正在被监视，这种想法就会改变你的行为，作为个体，你在某种程度上已经失去了人身自由。”

邓普顿还指出，由于信用机构记录、银行记录、医疗记录以及更多公司计算机上的记录，更多个人信息将不可避免地被传到网上。信息无法得到妥善保护，人们也不会适应。与此同时，一些曾经攻击谷歌邮箱的隐私权倡导者经过尝试，开始越来越多地使用这款新产品。记者们也称赞它。现在，他（她）们终于可以轻松、快速地找到想要的旧邮件了。存储空间不仅免费，而且很大。通过一种有趣的方法，谷歌邮箱把两人之间的一系列电子邮件变成一种类似对话的东西。拉里和谢尔盖预计，当越来越多的人真正体验谷歌邮箱时，产品就会凭借自身的优势赢得用户的支持，对隐私权受侵害的担忧就会逐渐消退。“谷歌邮箱是一个非常好的产品，有很大的潜力，”邓普顿说，“通过谷歌邮箱，可以看出谷歌做的事兼具创新性和价值。”

第十五章

甜饼扫黄侠

马特·卡茨曾在美国国家安全局从事加密和安全工作，后来转到谷歌拦截有害色情信息。有“甜饼扫黄侠”之称的卡茨负责开发并维护谷歌安全搜索过滤器，帮助计算机用户激活过滤器来阻止有害色情内容。这个绰号的由来是他把妻子烹制的美味甜饼分发给谷歌员工，让大家帮他寻找有害色情内容。卡茨是肯塔基州人、北卡罗来纳大学在读博士，主要职责是在谷歌搜索结果和广告中查找并删除有害色情信息。谷歌主管搜索产品和用户体验的前副总裁玛丽莎·梅耶尔说，谷歌曾经的心腹大患如今已基本得到解决。

“马特在保证搜索质量方面做了很多工作，确保各种意外不会发生在用户身上，”梅耶尔说，“对那些不想在搜索结果中看到冒犯或潜在冒犯性结果的用户，他一直在努力帮他们删除这类内容；对那些没有启用安全搜索的用户，他也会帮他们删除可疑内容。”

不过，狡猾的色情网站总有办法躲过检查。网站所有者经常购买其他网站的过期名称，让自己的网站能够进入谷歌搜索结果中，同时掩盖其露骨的内容。“有些人会购买数百个域名”，卡茨说，这种做法被称为“色情障眼法”。

在打击有害色情内容的同时，谷歌每年从搜索结果旁显示的色情广告中赚取数百万美元。根据监督组织“家庭安全媒体”2004年的一项调查，在谷歌和其他互联网搜索引擎上，每四个搜索请求中就有一个涉及色情。谢尔盖在一次发言中称，色情信息在谷歌搜索中的比例只是“个位数”。即便如此，这也意味着每天的色情内容搜索要求高达数百万次。

谷歌图片搜索标记位于主页搜索框上方，免费显示色情图像。搜索结果页面右侧是一系列付费广告。每当计算机用户输入含有成人内容的搜索词时，这些广告就会在右侧出现。谷歌在网站上声明：“公司通常允许包含成人主题的广告，比如赤裸的情色内容。”因为这些政策和特点，加上它是规

模最大、最受欢迎的搜索引擎，谷歌可算是互联网上最大的色情网站之一。公司没有透露从色情内容或任何其他商业类别中赚了多少钱。但是，2004年的一项研究称，网络具有匿名性，色情内容相对容易获取，对一些成年人和未成年人显然具有吸引力，他们可以用不为人知的方式达到自己的消费目的。

对网上搜索色情信息的计算机用户而言，如果他（她）们认为这是一项匿名的、私密的行为，他（她）们就错了。事实上，谷歌保存了所有搜索电子记录，这些记录可以追溯到特定计算机。如果用户拥有谷歌邮箱账户或注册了任何其他谷歌服务，谷歌就可以利用电子记录，把色情信息搜索行为锁定到个人。

不出所料，谷歌通过销售与性有关的广告获得了丰厚利润。在美国，色情产业在一定范围内受到《美国宪法第一修正案》的保护。在沙特阿拉伯和印度等禁止网络色情的国家，谷歌会遵守当地的法规。

然而，谷歌并未严格执行所有广告政策。比如，谷歌已经声明不会接受卖淫广告，但它把一些词条卖给愿意出价的网站。把这些词输入谷歌，就会弹出以下广告：“火辣的一夜情。附近的男人和女人。找到你正在寻觅的人。”在谷歌上输入×××，屏幕上就会出现：“数百万人在寻求性！马上注册，今晚就上床。”谷歌在网站上声明，安全搜索能阻止包含赤裸情色内容的网页出现在搜索结果中。开启安全搜索过滤器的最高过滤级别，再次搜索×××，免费搜索结果可以阻止所有成人内容出现，但没有阻止含成人内容的广告，比如“免费网络视频社区：现场辣妹，免费视频聊天”或“性感女孩和性感男人”这类标题的广告。

在谷歌上输入“色情”一词，会出现一些免费的反色情网站，而输入它的简写形式，则会弹出成人内容。在两种情况下，搜索结果右侧都是谷歌卖给色情广告商的小型文本广告，每当有人点击那些“火辣”的广告，广告商家就要付钱给谷歌。同时，谷歌力求严格遵守所有限制儿童色情的美国联邦及各州法律。公司表示禁止在谷歌上投放广告宣传儿童色情或其他非自愿的性行为。

出售成人广告是谷歌特殊准则的一部分。这些准则为人们审查“不作恶”理念以及创始人的价值观提供了窗口，尤其是谢尔盖·布林，他有权决

定搜索引擎接受或拒绝不同类型的广告。这些广告政策通常反映出谷歌创始人的个人偏好。公司在其网站上发布了一份详细的广告政策声明。

谷歌多年来一直接受葡萄酒广告，却拒绝啤酒和烈性酒广告，这一政策后来有所松动。谷歌在政策上规定的是一套，在实践中做的是另一套。它拒绝毁谤公职竞选者的政治攻击广告，却接受扭曲、妖魔化当选官员或候选人立场的恶意广告。它拒绝所有香烟广告，并断然拒绝枪支广告，以表明其政治立场，但它从一些子弹、消音器和其他使枪支更具杀伤力的产品广告中获利。这显然有悖于它不接受任何弹药广告的明文规定。

谷歌进一步声明，它不接受推广药物净化剂、尿检添加剂或其他旨在帮助人们通过药物检查的产品广告。它不允许以年龄、种族、宗教、残疾或性取向为由，针对“受保护群体”煽动暴力或宣扬敌意。它拒绝为“黑盒子”等其他能让人们免费收看有线电视的设备做广告。这类政策还包括禁止发布各种推广非法毒品和吸毒工具、烟花、在线赌场、奇迹疗法、雷达探测器，以及各种武器（包括指节铜环）的广告。

第十六章

上市

尽管拉里和谢尔盖一再竭力推迟上市时间，但谷歌离上市的最后期限——2004年4月底已经不远了。继续保持私营企业性质好处颇多，他们并不愿意上市。最糟糕的是，谷歌一旦上市，微软、雅虎等竞争对手不仅能学到谷歌赢利的方法，还可以了解公司运营的许多细节。一旦这些信息公之于众，公司间的竞争将更为白热化。然而，根据美国联邦条例有关规定，资产多、股东数量大的公司需要公开财务业绩。谷歌在这些方面所做的都超出了规定的要求。作为私营企业，谷歌还曾通过给予员工大额股份的方式招揽新员工。拉里和谢尔盖认为他们有责任提供机会，让员工把所持股份变为现金。

不情愿的选择

在上市这条路上，谷歌有的是前车之鉴。拉里和谢尔盖知道许多因为上市而惨遭失败的公司。在上市之前，创始人和员工都富有创造力，干劲十足，上市后却变得很迷茫。在很多情况下，上市带来的后果是数百名员工在摇身变为百万富翁后开始分心，工作也不如之前投入。在上市之前，很多人连车都买不起。此外，铺天盖地、不想要的宣传也会困扰拉里和谢尔盖。人人都知道他们将是亿万富翁，他们开始担心自己的生活方式及家人的安全。过去在日常生活中享受的自由会受到什么影响？是否需要雇用保镖寸步不离地保护自己？谢尔盖的父亲仍在马里兰大学教数学，母亲也一直在戈达德太空飞行中心工作，他们周围的教授和火箭科学家大都不知道他们与谷歌的关系。谢尔盖财富的公开是否会改变父母的生活，或在某些方面给他们带来危险？

谢尔盖和拉里虽不愿承认，但他们深知上市不可避免。自接受凯鹏和红杉资本2 500万美元注资那天起，他们就迈出了上市的第一步。风险投资公司有责任帮助所购公司股票实现收益，为基金投资者带来资金或股票上的回

报。当时，两位创始人需要资金来刺激谷歌增长，正如当初他们需要安迪·贝托尔斯海姆的10万美元购买一批电脑和配件来推动公司真正扩建一样。此外，两人还从家人、朋友和天使投资人手中筹集到100万美元。这些人可以通过首次公开募股获利。

在公司专用款项中设置额外现金用来促进业务增长，应对与微软的冲突，这种做法很好。但是，公司已经赚了一大笔钱。谢尔盖和拉里的生活都极为简朴，根本不需要通过上市为个人带来的数十亿美元。两人并不十分关注财富的累积，也不会把它作为衡量成功的标准。

对于硅谷大多数企业家来说，首次公开募股是最终梦想。他们可以沉浸在聚光灯下，用美元这一美国方式衡量自身价值。谢尔盖和拉里恰恰相反，他们喜欢有个人隐私，喜欢自由，也十分乐意不断有分析师和竞争对手来低估谷歌。由于公司没有任何债务，资金自筹，而且拥有大量现金，他们并不需要靠公开售股来集资。在两人看来，上市的唯一好处在于获得更多资源来发展，实现他们为谷歌规划的愿景。

拉里和谢尔盖决定，如果选择上市、放弃他们看重的隐私，那么一定要按自己的方式来，就像他们当初筹集风险资金时那样。他们不需要华尔街或其他任何人指手画脚。高级融资并非他们的核心专业知识领域，但这没有关系。与建立一个巨大的搜索引擎，激励员工，运营一家增长快、盈利高的公司相比，华尔街的事情似乎相对简单一些。在他们看来，一定要找到办法，实现对谷歌以及首次公开募股的全面控制。这比赚得盆满钵满要重要得多。首次公开募股是必须做的事情，但并不意味着要赶快去华尔街，毕恭毕敬地乞求帮助。

反华尔街式的股票竞拍

回顾华尔街历史，还没有哪家企业能够以拉里和谢尔盖想要的方式，通过首次公开募股成功募集数十亿美元。这吓不倒他们。习惯了做旁人不敢想、不敢做的事，他们决定在首次公开募股这件事上开辟一条新道路。他们会提出问题，找到答案，然后根据自己的判断做出决定。就算华尔街有人对此不满，他们也不在乎。

通常在首次公开募股的前一天晚上，华尔街投资公司会根据投资者需求、市场环境等因素，为公开募股公司制定每股初始售价。发行公司与投资公司之间的紧张关系显而易见。华尔街经纪商会故意压低股票发行价格，使股票易于出手，同时在交易首日股票飙升时让优选投资者大赚一笔。另一方面，发行公司则希望每股发行价越高越好，因为公开募股本身就是为公司发展筹集资金。华尔街的投资银行家总是试图说服企业高管，把首次公开募股的价格定低一点儿，“把钱留在桌面上”。他们认为这会让大投资商对交易更感兴趣；在公司需要额外资金时，他们也愿意再次购入股票。

华尔街的主要公司控制了首次公开募股的整个过程。这些公司为股票定价，决定哪些投资者能购得股票，并从中收取高额服务费。拉里和谢尔盖知道很多丑闻，有的不道德，有的违法，满是邪恶。华尔街会压低首次公开募股的价格，然后让优选客户在上市第一天就抛售股票并从中获利。两人都不愿卷入这种腐败、堕落的体系。

高度自信的拉里和谢尔盖更愿意相信数学方程式、软件和技术，而不是那些光想着收费的华尔街顾问。事实上，他们难以理解在互联网时代，华尔街为何还在用这种过时的方式为公司筹资，几十年如一日地使用相同的基本流程。随着技术发展，筹资工作似乎可以做得更好。但华尔街商人偏爱用传统的方式做生意。他们看重关系和佣金，而不是为每个客户做出最佳方案。只要没有大投资公司带头改变这一方式，其他公司根本不会改变。

在华尔街看来，像谷歌这样强势、傲慢、名气大到想要自己制订上市规则的公司非常少见。通常来说，公司需要通过路演、手把手地指导和一种可靠的方式吸引投资者的兴趣，完成融资。公司也愿意为这些关系和服务花钱。用华尔街顾问的话来说，这些费用来自上市所筹资金，而不是直接取自公司账户。

但是，谷歌却在提交给美国证券交易委员会的股票发行声明中，提出了一种截然不同的发行方式。谷歌认为这种方式更平等，人人都可以参与。这种方式有助于应对华尔街的抑价行为。上市过程涉及一种高科技版本的“荷兰式竞拍”，它源于种植者给郁金香和其他花卉定价和销售时的做法。

如同之前靠连续的自动竞拍来销售广告一样，谷歌根据在线收集潜在投资者的出价，制定股票价格并出售。公司会制定一个所谓的“底价”。出价

不低于这一价格的投资者都能买到股票。出价低于这一价格的人则买不到。谷歌高层表示，他们倾向于在不设置固定价格的情况下连续竞拍股票，但美国证券交易委员会要求为所有投资者设定统一的首次公开募股价格。在投资者向代理商发送电子申购单之前，谷歌会发布最低以及最高价格，让参与竞购的投资人心里有数。无论多少，投资者都有资格通过同一程序购买股票。这一过程没有偏袒，没有分配给亲朋好友的专门股份，也不存在任何私下交易。那些资金有限、经常遭到华尔街忽视的投资新手，只要买5股，就可以参与竞购。5股是非常低的门槛。如果不是谷歌坚持，代理公司根本就不会答应。

忽然，之前从未参加过首次公开募股的上百万美国谷歌用户，在资金允许的情况下，都可以购入一些股份，没有人因为出身或人际关系被排除在外。这是典型的谷歌方式。不想上市的布林和佩奇最后决定以尽可能平等的方式来做这件事。

谢尔盖和拉里认为华尔街在收费上实行垄断，对此非常反感。华尔街所有公司在接手首次公开募股业务时，不论待售股票是否抢手，都收取同样高昂的费用。两人接触过的所有公司都提出7%的费用。如果公开募股最终筹得20亿美元，它们就能赚取1.4亿美元。

从理论上说，经纪人收取那么多佣金，就抵消了股票卖不出去的风险。这就是所谓的“担保”概念。华尔街经纪人向进行首次公开募股的企业保证取得一定的销售额。但是，由于种种原因，股票存在无法脱手的风险。从某种意义上说，代理公司需要为此得到一些好处。但实际上，所有公司从每一笔交易收取的服务费都一样，还会在真正募股前售出大量股份。在拉里和谢尔盖看来，这种方式不合理，特别是像谷歌这样的优质股。

两位创始人决定给华尔街的代理费用不到通常价格的一半。代理商如果不同意，就不要参加交易。除此之外，考虑到不公平定价和股份分配早已使华尔街臭名昭著，两位创始人还制定了详细计划，从代理公司手中夺取控制权，保留在最后一刻改变主意、取消交易的权利。说得委婉一些，谷歌想告诉华尔街“好日子到头了”。一旦谷歌成功，这次发行很可能大大降低首次公开募股代理商的服务费，以及中间人在其他募股过程中的作用。

在上市过程中，拉里和谢尔盖也拒绝提名任何人担任谷歌董事会主席。这一职位将保持空缺。这种做法非同寻常，但它是布林和佩奇保留控制权的一种方式。首席执行官埃里克·施密特将担任董事会执行委员会主席，履行公司上市过程中一些必要的仪式和法律责任。布林和佩奇将担任谷歌联合主席与控股股东。两人将在施密特的协助下共同运营谷歌。如果未来能抽出时间，那么他们将考虑提名董事会主席。

在与谷歌见面商讨首次公开募股合作可能性之前，华尔街的所有公司都必须签署一份严格的保密协议。瑞士信贷第一波士顿和摩根士丹利被选中共同代理股票发行后，谷歌要求两家公司在每次会议上都签署新的保密协议。最重要的是，谷歌并不愿将其财务及运营信息透露给两家公司，希望它们知道得越少越晚越好。谷歌还警告华尔街所有公司，任何在首次公开募股之前或之后泄露消息者都将面临严重的法律后果。投资银行家以及律师们都抱怨，他们从未见过像谷歌创始人这样不可思议的人。

针对其他方面的事务，拉里和谢尔盖会咨询来自威尔逊·桑西尼·古奇·罗沙迪律师事务所的律师。这家律师事务所声望很高，业务涵盖了几乎所有硅谷和华尔街的大宗交易。一旦向美国证券交易委员会提交首次公开募股文件，谷歌就会进入股票代理公司所谓的“静默期”，在此期间他们必须保证不说出任何有可能抬高谷歌股票价格的话。静默期内允许所谓的路演。利用这个机会，公司可以暗中与一些有钱人、机构投资者以及华尔街重量级人物见面，做展示，回答问题。对于布林和佩奇这两个平民主义者而言，静默期毫无意义。谁来关注普通投资者，还有那些想投资谷歌的老用户？到美国各地进行路演，把好处留给有权势的内部人士^①，让外部人士和小投资者自谋生路，这样做道理何在？这似乎是自私自利的华尔街的传统做法。拉里和谢尔盖的目的就是在上市过程中打破或者至少撼动这一传统。在路演中，他们几乎不透露任何新信息，而是通过网络发布相关数据，让所有人都能获得相同的信息。

创始人声明

谷歌不是一家传统的公司，将来也不会是。

2004年4月的第三周，谷歌按规定向美国证券交易委员会提交了上市相关文件，披露了公司有关财务和运营细节，谢尔盖和拉里在文件中还附了一封信。在美国证券交易委员会要求公开的信息中加入带有创始人理念的信件，这一想法得到了威尔逊·桑西尼律师事务所的同意。只要上网，任何人都能看到这份电子格式的信件。谢尔盖和拉里执意这样做，完全不顾风险投资人约翰·杜尔和迈克尔·莫里茨的想法。从一开始，这封信就是拉里和谢尔盖的主意。他们希望以此展示谷歌的个性，表明谷歌是一家与众不同的企业。大多数上市公司提交的首次公开募股文件千篇一律，都是标准的法律条款和财务信息。两位创始人想通过这封与众不同的信，展现公司文化和他们的世界观，引起全球的关注。

在这封信中，谢尔盖和拉里警告华尔街和那些持有不同观点的人，不要插手谷歌上市。由于担心这封信的潜在后果，莫里茨站了出来。在信件发布前一晚，他从拉里手中抢得一份复印件。经过修修补补，他改掉了一些锋芒毕露的言辞，在语义细节上也进行了调整，让语气更为得体。还有一点非常关键，那就是融入并突出了首席执行官埃里克·施密特在公司管理中的作用。

强迫两位创始人聘用施密特之后，杜尔和莫里茨最不愿意看到施密特的地位在投资者心目中有所下降。为了让投资者对公司的未来有信心，在首次公开募股过程中做出正确的估值，经验丰富的杜尔和莫里茨知道必须让投资者相信：在创始人推动创新、努力改变世界的同时，公司有一位可靠的、有经验的管理者，他在关注股东的利益，这种相互制衡的制度，让公司运营更合理，财务更稳健。

在信中，谢尔盖和拉里一再表示，将在公司上市之后全力借鉴之前的成功经验。比如，他们不会受制于华尔街，眼里盯着季度利润。相反，他们会做那些从长远来看对谷歌有利的事。

他们在信中写道：“一个管理团队被一系列短期目标分心，就像节食者每半个小时称一次体重一样，毫无意义。用沃伦·巴菲特的话来说，‘我们不会平滑’季度或年度业绩：如果总部收到的收益数据起伏不定，股东们看到的也会一样。”

他们将这封信称为“谷歌股东使用手册”，并表示这封信的灵感来自伯克希尔·哈撒韦公司年度报告中所附的一封信。伯克希尔·哈撒韦公司是由投资大师沃伦·巴菲特领导的一家大型保险公司。在落笔时，拉里·佩奇和谢尔盖·布林把自己同美国当代最成功的投资者——巴菲特联系到一起。

与包括雅虎在内的竞争对手不同，谷歌是一家专营技术公司，并不拥有或生产任何原创内容。它通过广告赢利，这也是媒体公司的一个典型特征。在信中，谷歌创始人提出了发行两种股票的计划：针对普通投资者的A类股票，以及创始人自己的B类股票两种。前者每股具有1票的投票权，后者每股具有10票的投票权，这赋予创始人绝对的控制权。在这个双重结构下，如果创始人不同意，任何人都无法收购谷歌。这样就能阻止公众投资者对公司管理施加影响，让创始人可以排除干扰，提高经营能力。对于他们来说，这是通过上市筹得数十亿美元，同时保持对公司掌控的理想方式。

为证明两类股票不平等投票权的合理性，谢尔盖和拉里将只有6岁的谷歌与《华盛顿邮报》、《纽约时报》和《华尔街日报》这三家报纸进行对比。为了保持编辑上的独立性，它们发行了多种类型的股票。对于两位喜欢硅谷、拒绝华尔街传统方式、立志打破旧习的思想家来说，要让谷歌成为最具说服力的案例，关键在于不要把原则和偏好混为一谈。

这一结构带来的主要影响可能在于：随着谷歌股票不断转手，公司的决定权以及发展方向上的控制权将逐渐集中到谷歌团队，特别是我和谢尔盖手上。《纽约时报》、《华盛顿邮报》和出版《华尔街日报》的道琼斯公司都有类似的双重股权结构。我们认为双重股权结构可以使谷歌在上市之后保留许多私营企业时期的优势。

提议的双重股权结构缺少了一个关键因素，即谢尔盖和拉里为保持员工职业伦理而尽力推广的责任意识。简言之，几乎所有人员的聘用都必须得到谢尔盖、拉里或其他高层人员的批准。他们甚至坚持查看应聘者的成绩单和测试结果。在上市之前，两位创始人在运营中拥有聘任和解雇的最终权力。在上市之后，他们想坚持这种做法，认为没有必要做出改变。这意味着谢尔盖和拉里可以像解雇刚聘用的软件工程师一样解雇埃里克·施密特。

他们在信中写道：“作为投资者，你们在谷歌身上押了一个具有潜在风险的长期赌注。我们认为，一个正常运转的社会应该为人们免费提供丰富的、不带偏见的高质量信息。因此，谷歌对世界负有责任。双重股权结构有助于谷歌履行这一责任。”

质疑者

谢尔盖和拉里说，他们在经营谷歌时一直秉持这样一句话：不作恶。他们以搜索为例，做了如下解释。

谷歌搜索结果是在我们能力范围内最好的结果。我们不对任何搜索结果收费，也不接受任何与收录或频繁更新相关的费用。谷歌也登广告，我们会努力让广告与搜索结果相关，并明确标注。这就如同一份经营有方的报纸，广告内容清晰，文章不受任何广告商影响。

凭借这一毫不谦虚的宣言，谷歌划清了自己与对手的界限，还向主要竞争对手雅虎和微软发起攻击。谷歌给美国流行的网站和第二大搜索引擎——雅虎贴上了“邪恶”的标签，因为它收取网站的钱，以提高它们在搜索中的出现频率。“不作恶”是一个意味深长的口号，暗含谷歌搜索结果干净纯正，雅虎搜索结果虚假骗人。

但二者的区别并没那么简单。皮尤慈善信托基金会的一项调查发现，大多数电脑用户根本不知道谷歌搜索结果中带有广告。这也是很多聪明人都搞不清谷歌生财之道的一个主要原因。皮尤调查发现，62%的谷歌用户不知道谷歌免费搜索与结果右侧显示的广告之间有何区别。营销专家说，很多人如果意识到这些小方框文字是付费广告，就不太可能去点击它们。正是因为这一新媒介的模糊性，谷歌利润才得以更快地攀升。

把广告标注为“赞助链接”，谷歌可以闪烁其词。这一术语消除了广告的污名，点击率因此增加。“谷歌的广告通常十分奏效，因为大多数人没有意识到它们是广告。这算作恶吗？”阿兰·多伊奇曼在《快公司》杂志上的一篇文章中提出质疑。

在很多人看来，谷歌对善恶的评论似乎完全为自我服务，把自我方式作为评判的唯一标准。尽管这样，这种方式还是让谷歌脱颖而出，获得全球关注。它同时还给谷歌的招聘对象和在职员工带来了积极影响。一位员工在谷歌总部的白板上提到这一点。许多顶级的工程师都十分关心善恶、对错等更具哲学性的问题。技术本身既可以带来光明，也可能导致黑暗。公司的价值观和道德观如果能超越利润和市场份额的最大化，多能的技术人员就会本能地受到吸引。多年的反垄断诉讼和法律诉讼早已将微软和比尔·盖茨塑造成贪婪的垄断者，这就使谷歌的立场更具分量。

谷歌在首次公开募股文件中披露的出色财务业绩，震惊了分析师、竞争对手和投资者。这个高速搜索引擎对利润极度渴望。2004年上半年，谷歌销售额为14亿美元，利润达1.43亿美元，而2003年同期分别为5.6亿和5.8亿美元，展现出不断增长的势头。倘若谷歌公开的财务业绩不那么惊人，人们就不会如此在意谢尔盖和拉里的话。在一个人们更愿意聆听富有、强者声音，而不是贫穷、弱者声音的世界里，这种业绩也让两位创始人的话更有说服力。在20世纪90年代末，当很多销量平平、没有利润的互联网公司选择上市的时候，谷歌却不为所动。它一直等到最后一刻才现身。在此期间，谷歌打造了一台占据全球媒体头条的赚钱机器，令投资者垂涎三尺。

根据《新闻周刊》报道，“21世纪最值得期待的首次公开募股已经开始，披露这家搜索引擎巨头财务细节、商业战略和风险因素的文件，在瞬间超过鲍勃·伍德沃德关于伊拉克的书，成为美国最受关注的资料”。

谢尔盖和拉里拥有的资金和抱负足以让他们抛开财务上的本质问题。在描述谷歌的目标时，这两位企业家表示，希望能用谷歌的成功及独创性解决世界上的重大问题，“我们致力于把谷歌打造成一个能改变世界的公司。我们正在建立谷歌基金会，（并）打算在该基金会投入大量资源，包括投入员工工作时间以及约1%的股权和利润。我们希望基金会有一天在全世界的影响力能超过公司本身”。

但是，谷歌提交的首次公开募股文件却让美国证券交易委员会官员十分不满。在一系列私人信件中，他们追问有关股票竞拍机制的细节，抨击公司，对创始人的公开信提出质疑，批评它不够正式。

在给谷歌及其律师的信中，美国证券交易委员会写道：“请修改或删除诸如‘为世界提供一流服务’、‘做有意义的事情’、‘给世界带来更多积极影响’、‘不作恶’以及‘把世界变得更好’等言论，修改‘把世界变得更好’这部分内容，改为与谷歌产品相关的负面看法，比如谷歌邮箱服务涉及的隐私问题。”美国证券交易委员会还提出了数十个金融和法律问题，其中一些是基于可能让投资者对谷歌潜在风险产生错误或不完整印象的部分。“谷歌说序曲诉讼案件‘缺乏法律依据’，这是一个法律结论，谷歌没有资格下此定论，”美国证券交易委员会写道，“请修改（或）删除这一陈述。”

如果谷歌不修改文件，美国证券交易委员会就不会批准这一交易。谷歌做出了一些让步，但拉里和谢尔盖不会放弃自己的标准。美国证券交易委员会官员对文件中创始人、施密特和其他人过于随便的称呼尤为反感。“在整个文件中，你们对高层管理人员、董事和主要股东直呼其名，”官员们写道，“为了明确，请考虑修改文件，用全名或姓氏称呼他们。”拉里和谢尔盖拒绝这么做。

-
1. 内部人士指公司高管、董事和雇员等，他们因工作关系可能得到事关股值的保密或非公开信息。——译者注

第十七章

“谷歌这帮家伙”

2004年5月4日，在谷歌庆祝上市几天后，麻烦就来了。大型汽车保险公司盖可商标侵权为由向谷歌提起诉讼。该公司称，谷歌广告系统利用盖可的商标非法牟利。谷歌所有收入和增长都来自广告。这一起诉讼一旦被公开，谷歌的未来堪忧。在一份概述潜在风险的公开文件中，谷歌承认：“我们正在或将面临知识产权索赔，同样的问题可能再次出现。这类案件的辩护成本高昂，公司可能不仅要支付赔偿金，还可能在技术使用上受到一些限制。”在一些发展前景被看好的国家或地区，谷歌也遭遇相同的问题。“法国一家法院裁定我们要为允许广告商使用受保护商标做关键词这件事负责，”谷歌相关人士称，“我们对此提出上诉。在德国，我们也陷入两起类似的诉讼。”

麻烦接踵而至

更糟糕的是，在提交首次公开募股申请前，谷歌放宽了在美国的商标规定，允许其他公司在广告中使用受商标保护或他人所有等相关条款限制的内容。这是一次重大调整。谷歌被警告说，它可能会增加公司受到指控的风险。竞争对手雅虎不允许投放这类广告。谷歌称这样调整的目的在于服务用户。但一些金融分析师表示，谷歌似乎想在首次公开募股前获取大量利润。

此外，在谷歌公开巨额盈利后，来自雅虎、微软的竞争带来了更大挑战。由于投入资金巨大，竞争的激烈程度将增加。对于网络搜索用户来说，这并非坏事，但谷歌认为竞争会给股票持有人带来额外风险。谷歌发现：“如果微软或雅虎能够提供与我们差不多，甚至更好的网络搜索结果，或者它们利用各自平台使搜索服务比谷歌更容易访问，自己的用户流量就可能大幅下降。”另外，谷歌预感到，由于竞争加上“增长率在公司收益达到较高水平后将不可避免地下降”，上升势头似乎难以维系。

还有一个问题是，谷歌所有收入都依赖于广告，以及一种特殊类型的广告。这就可能使事情变得十分棘手。如果雅虎或微软在搜索方面占据优势，用户就会涌向它们的网站，广告商也会紧随其后。在提交美国证券交易委员会的文件中，谷歌声称：“广告投资或广告商数量减少都会严重影响公司业务。”

最初，谷歌所有盈利都来自搜索过程中的广告点击。现在，越来越多的网站会显示谷歌提供的广告，这成为谷歌大部分增长和一半销售额的来源。这种自我强化式的网络系统成为谷歌在未来取得成功的关键因素，给谷歌带来可持续的竞争优势。在这一系统中，谷歌可以像电视网络一样，为网络附属机构提供广告和特定程序。但这也有不利的一面，谷歌大部分收入来自少数几个合作伙伴，尤其是美国在线和搜索引擎Ask Jeeves。一旦它们离开谷歌，与微软或雅虎合作，谷歌的损失将十分惨重且难以弥补。谷歌表示：“如果这些重要合作中有一个或多个被终止或不再续约，又没有相当的合作方及时取代它们，那么公司的业务将受到很大的影响。”

谷歌的小型、非侵入式广告大受欢迎。但是很多发明得以让用户关掉广告不看，主流电视和有线电视网络深受这些发明的影响，同样的问题也困扰着谷歌。一旦有合适的新技术出现，用户可以把广告关掉不看。

上市也可能严重威胁谷歌的文化。谷歌总部的工作氛围轻松随意。拉里和谢尔盖能叫出很多员工的名字，许多招聘他们都亲自拍板。公司的快速增长和首次公开募股都要求谷歌采取更传统的管理方式和制度——不再用现成软件，以低成本方式管理收入。现在是聘用大型会计师事务所进行审计的时候了。随着谷歌员工人数和销售额的增加，如何在不破坏公司文化的前提下运营公司，成为首席执行官埃里克·施密特最关注的事情。

谷歌已经作为一个动词在使用。在此之前，谷歌仅凭口碑就获得了专营权，成为一个受国际认可的大品牌，实现了前所未有的规模。互联网无疑发挥了巨大作用。如果把大笔资金花在广告和营销上以维持品牌知名度，公司的赢利能力就会受到影响。市场营销大师彼得·希利私下表示，他曾建议谷歌对产品做客户感知研究，但遭到拒绝。谷歌根本不愿意花钱进行市场推广。

“在技术上，他们过于自信，对品牌打磨和客户沟通重视不够，”希利表示，“这帮人甚至不知道自己的品牌代表什么，他们只会写代码。”

色情内容是互联网上的一大买卖，谷歌一度声明自己从不发布任何成人广告。在首次公开募股前，谷歌搜索的自动注册系统却撤销了对这类商业信息的屏蔽，这给公司带来了又一个法律风险。谷歌还可能要为其发布的药品、金融服务、酒或枪支类广告承担相应责任。

有其他新上市公司的前车之鉴，谷歌很可能也会在首次公开募股后遭遇人才流失。在上市之前，谢尔盖和拉里大方地向新员工分发股票期权，而且针对转卖的限制也相对宽松，员工套现和辞职就会更容易——硅谷的新创企业吸引着这些人才。同时，谷歌的数百名百万富翁可能失去工作动力和专注度。股份带来的巨大经济收益已让早期员工发家致富。公司能否创造出新的财务激励手段以招揽新人？最后，如果谢尔盖和拉里对谷歌失去兴趣、离开谷歌到其他企业，谷歌怎么办？谷歌发出警告：“如果失去了埃里克、拉里、谢尔盖或高级管理团队的帮助，公司可能无法实施发展战略。”

最糟糕的是，谷歌涉入一宗数10亿美元的法律诉讼案。控方为雅虎子公司序曲，它指控谷歌整个广告系统公然侵犯了它受专利保护的系统。解决这场诉讼最好的结果是花钱，向雅虎一次性或持续支付巨额许可费；最坏的结果是谷歌被迫寻找一种新的广告模式。

与此同时，美国证券交易委员会对谷歌的内部程序展开了调查。谷歌发行了大量股票和期权，却没有进行股票注册，也没有向其员工股东透露公司的财务状况。对于一家普通公司来说，在公开募股前面临美国证券交易委员会这样的调查，这可能是致命的。谷歌的法律总顾问及外聘律师怎么会允许这种情况发生？分析人士猜测，答案可能是拉里和谢尔盖不想让员工知道公司赚了多少钱。因为怕走漏消息，让竞争对手知道。所以他们不顾规定，捂着信息不公开。

谷歌在首次公开募股中采用的股票竞拍方式别具一格，但这种方式也可能存在一些问题或风险。“我们采用的竞拍方式可能会带来一种所谓的‘赢家诅咒’现象，投资者可能因此遭受重大损失，”谷歌提醒道，“赢家可能认为买入价过高，一旦下跌，他们会在第一时间抛售股票及时止损。”

8月上市？！

随着酷暑季节到来，美国证券交易委员会仍在对谷歌的非传统竞拍方式进行审查，越来越多的人猜测这家搜索引擎巨头会理智应对，等劳动节^注过后再上市。谷歌打算在首次公开募股中筹集数十亿美元。8月是华尔街小憩的时间，没有人会在这个时间进行这种非常规交易。在这个季节，投资银行家们纷纷飞到汉普顿、玛撒葡萄园岛以及其他度假胜地，很少会在这个时候做出重大决定。包括公司和投资者在内的大客户也喜欢在8月休假。

拉里和谢尔盖却不这么想。他们发现，整个上市过程极其耗时，还会减少人们对谷歌的关注。他们越早敲定这笔交易，事情就越早恢复正常。因此，他们抓紧推进上市进程，但是入夏后问题一个接着一个，这让谷歌陷入成立以来最严重的公关危机。

考虑到表现不佳的科技股，适逢夏季间歇，加上一连串让谷歌难以招架的负面新闻，人们感觉谷歌不如推迟几个月，等入秋后再上市会更好。但布林和佩奇担心，华尔街公司、竞争对手和分析师会在上市规划或高报价（每股110~135美元，约每股收益的150倍）上找碴儿，进一步损害公司名誉，拟定的价格区间也会招致批评。对前几年技术股暴跌事件记忆犹新的人来说，这似乎是泡沫的表现。尽管谷歌竭力让个人参与竞拍，但竞拍过程十分复杂。这不仅要求个人在特定公司开户，还需遵循一套特定的规则，那些晦涩难懂的规则让新手尤其头疼。两位创始人希望尽快上市，停止对公司的各种非议。

2004年夏，谷歌看上去愈加脆弱。首次公开募股被密切关注，每一个错误或潜在风险都被放大。所有这一切都与创始人的本意（投资谷歌就要信任拉里和谢尔盖）相违背。投资谷歌的风险似乎越来越大。对于一家成功塑造了完美形象的公司来说，这些问题开始让两位创始人更像幕后操纵者，而不是《绿野仙踪》里的魔术师。

华尔街一些公司认定，这笔交易的麻烦程度远超其价值。美林银行没有做任何公开说明就退出了此次募股，这使其零售和机构券商客户对谷歌持谨慎态度。由于这个因素，当然还有其他因素，一些金融分析师和顾问给客户提出建议：不管谷歌何时上市，你都应先保持观望，等股票开始交易后再决

定是否投资。很多人都担心，在过热的竞拍氛围下，那些参与首次公开募股竞拍的人可能会以高价买下股票，导致股票只能下跌。

然而在竞拍真正到来之前，新的问题又萦绕在投资者心头。谷歌是否已做好准备、选择一个黄金时间上市？

美国证券交易委员会的调查、其他法律纠纷，以及上市竞拍过程中可能引发的价格飙升等充斥各种媒体报道，谷歌能否完成这笔交易成为一个严重的问题。在某种程度上，无论是谷歌的过快增长，还是谷歌在上市过程中对各项证券法规的违背，抑或华尔街对此次募股的蓄意抹黑，到底是什么造成这一局面已无关紧要。自4月提交首次公开募股申请以来，市场态度发生了转变。一开始，谷歌无可指摘，现在却被各种问题包围着。有传言称，大大小小的股东都不会参与此次竞拍；由于股票需求量极低，谷歌有可能被迫取消上市计划。市场对谷歌管理层的信心急剧下降。一些分析师指责摩根士丹利和瑞士信贷第一波士顿敦促谷歌把首次公开募股的初始价格区间定得过高。不管原因如何，谷歌看似退却了。

正当首次公开募股看上去不会再出更多差错时，《花花公子》杂志发表了一篇对拉里和谢尔盖的专访《谷歌这帮家伙》。根据股市法规，这一采访违反了有关静默期的规定。谷歌在《花花公子》上的这个失误，使人们对谷歌领导者的能力与成熟度再次提出质疑。毕竟，它不是《华尔街日报》或《商业周刊》这类刊登美国成功企业的传统媒体平台。《花花公子》的裸体插页和玩伴要比文章更出名。早在几个月前（4月），这篇文章就被完成了，等到谷歌处于风口浪尖时才被刊登出来，意在掠取最大关注。

虽然不少人觉得好玩，但谷歌的主要投资者却十分恼火。美国证券交易委员会已经就谷歌未注册股票一事展开调查，现在又要决定是否处罚其违反静默期的行为。要处理这个问题，美国证券交易委员会的律师必须查阅访谈内容。喜剧演员和社论漫画家们忙着在政府律师们看《花花公子》这件事上做文章，想象他们一边仔细阅读文章，一边假装不看眼前的火辣照片。上市之路的每个关头，都会有新的东西被曝光，都会给谷歌扎上一针。到底能不能相信谷歌这帮人，把数十亿美元投给他们？

主持这次采访的是《花花公子》特约编辑戴维·谢夫。他在采访中写了自己刚到谷歌总部时的情景：“布林正在一个露天球场打排球，满头是汗，看上去十分开心。他光着脚从球场回来，非常认真地思考问题，偶尔还会吃一口沙拉。佩奇则穿着鞋。在谈话期间，两人一直没怎么坐。要么站着，要么靠在椅背上，要么爬上椅子，要么在带窗的会议室里走来走去。显然，当你致力于改变这个世界时，是坐不住的。”

总而言之，华尔街竭力贬低这笔交易。面对科技股的疲软、不温不火的市场需求，谷歌要想以每股110~135美元的价格上市，这看起来不太可能。此外，还存在其他一些让潜在投资者感到不安的问题。其中，最要命的就是谷歌与雅虎有关广告系统专利的法律纠纷。

为了促成这笔交易，公司的两位主要风险投资人约翰·杜尔和迈克尔·莫里茨要求谷歌解决与雅虎的专利纠纷。谷歌给了雅虎270万股股票，让它撤诉。人们永远不会知道，谷歌在抄袭雅虎旗下序曲广告系统时做得多么过分。和解虽然使谷歌损失了价值数亿美元的股票，却消除了首次公开募股的不确定性。戴维·拉迈特是谷歌另一起商标侵权案的控方律师。他说：“你不能把它看作摆脱困境的做法，相反它足以表明谷歌确实违反了相关专利法。”在法庭文件中，谷歌却辩称自己没有违反专利法。

基于所有这些问题，谷歌团队考虑将首次公开募股推迟到秋季。“8月我们就推迟上市的利弊进行过一次简短讨论，”莫里茨说，“关注的重点是等到2004年10月上市是否更好。谷歌最后决定不推迟，度过这段困难期，集中精力解决日常经营中各种有趣的、不断出现的问题。在我看来，这样做才是对的。否则，我们会面临三个月的死亡行军，那会分散公司很多精力。”

首次公开募股一路跌跌撞撞，谢尔盖和拉里一天都不想再拖下去，但公司的命运掌握在华盛顿的美国证券交易委员会手中。汤姆·塔利写了一本有关上市的书。他在书中讽刺道：“美国证券交易委员会的人正在翻阅《花花公子》。”律师们是否会要求谷歌取消或推迟首次公开募股？

远在加利福尼亚州，谷歌在威尔逊·桑西尼的律师赞同这样一个解决方案：将《花花公子》采访内容作为公司注册声明的附录，一同提交给美国证券交易委员会，同时作为官方材料的一部分在公开发行前提供给所有投资者。这一策略遵循了美国证券交易委员会的指导原则，即提供给投资者的信

息可以解决实际问题。幸运的是，这一方案成功了。美国证券交易委员会保留了对《花花公子》事件进行调查的权利，同时裁定把采访内容作为申请文件之一，并修改其中不当之处，这完全可以支持谷歌通过审查，推动上市进程。

转折点

最终，谷歌可以收到投资者出价，设定一个竞拍价，推动募股向前发展。但是，把每股价格定在110~135美元还是太高了。之前有损声誉的报道，技术股价格高达40%的暴跌，以及复杂的竞拍规则等，这些都抑制了市场对谷歌股票的需求。谷歌在媒体上以及针对华尔街的反击都没能起到作用。

为了提振市场对募股的信心，杜尔和莫里茨采取了额外措施。他们把首次公开募股的价格下调为每股85~95美元，低到足以刺激需求，借此机会恢复投资者对谷歌的信心。这样一来，股票在交易日首日就会呈上升趋势，投资者就会看好谷歌。为了避免人们把谷歌8月首次公开募股看作孤注一掷的游戏，杜尔的凯鹏和莫里茨的红杉资本两家公司改变了计划，把打算出售的股票全部保留。这是一个信号，说明了解内情的人预测谷歌股票会涨。

最终，在刷新多年来有关公开发行业股票的头条报道数量后，谷歌于2004年8月19日在纳斯达克交易所以每股85美元完成了首次公开募股，代号为GOOG。由于1 960万股股票相对较少，供不应求，这导致谷歌股票未能在上午9:30开盘时进行交易。等到上午11:56交易正式开始时，股票每股已上涨15.01美元，达到每股100.01美元。这次发行筹集到16.7亿美元，让公司初始市值达到231亿美元。负责上市的两家公司——华尔街瑞士信贷第一波士顿和摩根士丹利拿到的佣金不到通常的一半。

忽然，谷歌的股票市值超过许多早期久负盛名的企业。为获得可观利润，部分投资者把首次公开募股时购入的股票迅速卖出。这种新的拍卖方式最后帮助谷歌实现了最初的两个目标之一：根据投资者出价，公平分配股票，把控制权握在公司而非华尔街手中。多年来，华尔街一直没能摆脱帮助少数优质客户获得热门股票的丑闻。这种更平等的方式避免了类似情况重演。股票竞拍没能以更高的价格进行。谷歌以每股85美元售出，把更多的钱

留在桌面上。如果发行过程更顺利，竞标过程更简单，或者谷歌没有坚持在8月完成交易，那么首次公开募股每股的价格可能会更高一些。这样一来，公司就能把更多的钱存入金库。

就在首次公开募股当天，谢尔盖·布林来到总部上班，表明公司对手头日常工作的持续关注。联合总裁与创始人、31岁的拉里·佩奇则赶往纽约，与首席执行官埃里克·施密特、风险投资人约翰·杜尔一同参加公开交易开幕式。开盘前，佩奇、施密特与纳斯达克高管共进早餐。虽然在当日上午已成为名义上的百万富翁，但佩奇仍显得与周遭有些格格不入。“亲眼看到这里发生的一切很有意思。”佩奇在回应高管发言时说。据《绅士季刊》报道，穿西装打领带让佩奇很不自在，他无意中坐到了一盘法式奶酪上，弄脏了裤子，多亏旁边有公司员工帮忙弄干净。“确有其事，”施密特说，“我们见过比这更糟的情况。”

对于布林和佩奇来说，上市之旅总算结束了。他们按自己的方式完成了首次公开募股，有效打破了华尔街的垄断。现在，两人可以把注意力转到业务经营上了。尽管如此，他们还从未与股东谋面，等待他们的将是从未有过的公众监督与责任。

谷歌的首次公开募股是硅谷与华尔街之间关系的一个转折点。拉里和谢尔盖成功完成了史上规模最大的一次首次公开募股，不仅维护了公司在募股过程中的控制权，还赢得了饱受华尔街压迫的企业领导者的尊重。人们纷纷猜测，这次公开募股到底预示着技术公司交易新时代的开始，还是再次佐证了谷歌这家公司的强势和独特性？很少有公司能在如此重压下，像谷歌那样在8月完成首次公开募股。拉里和谢尔盖终于松了一口气。他们清楚，考虑到公司上市之后面临的法律与其他方面的问题，情况将完全不同。尽管如此，谷歌总部的一切终于能回归正常，大家又能重拾乐趣了。几天后，拉里和谢尔盖动身去参加火人节。朋友们说，从这可以看出，谷歌这帮家伙虽然成了百万富翁，却一点儿都没变。

1. 美国劳动节为每年9月的第一个星期一。——译者注

第十八章

查理的地方

谷歌上市当天，谢尔盖在总部和其他人一边庆祝，一起尽情地吃着本杰瑞美味冰激凌。在此之前，没人知道公司会用什么方式来庆祝这个特别的日子。传统的做法是，大家喝香槟，在开瓶声和热情洋溢的、关于公司未来的发言中一起欢庆，但谷歌不按套路出牌。看到这个特殊的全天候冰激凌吧台时，谢尔盖和其他人一样惊讶，这个创意和他无关。这个创意由谷歌非正式任命的企业文化部主任决定。虽然他并未作为公司高层出现在上市公开文件中，但谷歌能有这样愉快、向上、高效的工作氛围，他功不可没。“选择冰激凌，乐趣多多。冰激凌本身就能给人轻松的感觉，大家绝对想不到。”谷歌的厨师长查理·艾尔斯说，“这就好比‘当他人人都以为我们要向左拐的时候，我们选择向右拐’，每个人都很开心。”

主厨——谷歌的渴望

1998年，谷歌成立还不到一年，十几名员工挤在帕洛阿尔托市中心的一间办公室里。当时，谢尔盖与查理·艾尔斯见过一次面，想聘他做公司厨师。布林说，免费为员工提供优质、健康的餐饮将使谷歌从众多公司中脱颖而出。艾尔斯担任过“感恩而死”乐队的厨师，这支乐队因其狂热的追随者而闻名。如果艾尔斯能加盟，他与摇滚歌手的关系会给谷歌注入活力，在招聘工程师时为公司加分。可是，艾尔斯与谢尔盖的谈话似乎有点儿可笑。谷歌那时的员工数量有限，根本没有必要找艾尔斯。公司的未来尚不明朗，资金短缺的技术初创公司当然没钱可烧。谈话很直接。

“我当时好像这样问他：‘谢尔盖，你要找位厨师？’”艾尔斯回忆道。

“我们会有数万名员工，”谢尔盖说，“我们需要一位厨师。”

“可你连个厨房都没有。”艾尔斯说。

说完，艾尔斯便告别布林，大步走过大学路，然后不情愿地回到雇主家，继续做他的私家厨师。这家人很有钱，却不欣赏他。他必须找另一种方式逃脱。令人吃惊的是，8个月后，艾尔斯听说谷歌正在面试厨师，还提供试用期。为吸引应聘者，谷歌在自己的网页上发布了一则广告。

主厨——谷歌的渴望！

硅谷一家最火、发展最快的互联网公司正在寻找一位经验丰富、富有创新精神的美食大厨，全权负责管理公司的自助餐厅。从菜单内容到上菜方式，都由您决定。在为员工制订菜单时，我们期待您充满创意、利于健康。这里有一群尝过各色美食、渴望味觉盛宴的人。

唯一有股票期权的厨师！

那时，谷歌约有45名员工，办公室也已迁至山景城。在艾尔斯实地考察之前，公司已试用过25名厨师，但都没有录用。艾尔斯对手头工作感到糟心，他性格开朗，正准备跳槽。至少，谢尔盖和他的员工看起来友好且有趣；况且，公司旁边除麦当劳和卡卡圈坊外没有其他吃饭的地方。

“我进去看了看，里面只有一个老式的电动厨房”，艾尔斯回忆道，“我说，‘在有一个像样的厨房前，我们可以先将就用这个’。两位创始人说，‘别担心。我们会给您配最好的厨房’。谢尔盖坚持提供餐饮，把员工留在公司，保持工作效率，并且鼓励创新，每天菜单都不一样，让员工们享受意想不到的美味。我会等到午饭前10分钟再公布菜单。员工们想吃汉堡、热狗、墨西哥卷饼。他们是一群孩子。我说，‘公司雇我来，是想让我做点儿不一样的东西，真正健康，能满足各种口味的有机食品’。有机食品是我的卖点。我跟两位创始人第一次见面时，谢尔盖谈到拯救世界以及很多理想。我说，‘有机食品符合谷歌的追求’。这里每个人只从顾客的角度看待食物。我清楚自己在说什么。我已经准备做出改变，也喜欢有益的挑战。”

美食的诱惑

1999年11月17日，查理·艾尔斯正式成为谷歌第56名员工。和许多早期加入的员工一样，艾尔斯到谷歌后工资不升反降。33岁的他是最年长的员工之一，其他人大都20多岁。谢尔盖和拉里希望每位员工都能吃到免费、健康的食物。这一福利另有深意，它能够让员工彼此靠近，还有他们的餐桌；避免员工养成不良的饮食习惯，降低工作效率；省去外出吃午餐和担心吃什么的时间；创造一种团队感。经过6个月、做了几千份饭菜之后，艾尔斯筋疲力尽。他一个人做饭，同时还要打扫卫生，收拾厨房。“我说，‘我快要累死了’。谢尔盖和拉里说，‘你每天只给50个人做饭而已’。我说，‘你们有过一天为50个人做饭并打扫卫生的经历吗？’”

尽管如此，公司氛围有了微妙的变化，厨师查理很高兴自己是其中的一员。员工的积极性空前高涨，每个人都有一种使命感和团队精神。他们就像一个辛苦工作的大家庭，他是家里负责把食物摆到桌上的人。员工们喜欢他。在桌旁，艾尔斯成了知心大叔，谢尔盖、拉里和其他员工都喜欢跟他聊几句。他能记住大家的名字。当公司不断发展，谢尔盖兑现了诺言，让查理雇用更多厨师来帮助自己。“我能感到那种能量。他们有一股能量，”艾尔斯回忆道，“每个人都很专注，全身心投入，他们有一个共同目标：让公司成功。”关注“团队”，而非“个人”，完全是团队合作。有一次，他们说：“我们打算这周末开一个电缆派对。”我不知道他们在说什么。后来他们赶到圣何塞的数据中心，趴在地上拉电缆，我才明白过来，每个人都在竭尽全力。

2004年1月，谷歌搬进位于山景城的常驻总部时，给员工免费提供美食让公司远近闻名。员工都很年轻，大多数都单身，他们非常喜欢这一切。每天的早餐是标准配置，但午餐的悬念总是被查理留到最后一刻。谷歌的饭菜比当地餐馆的东西还要好吃，美名很快传遍了硅谷。无论是素食主义者、亚洲或中东口味，还是一个只想填饱肚子、尽快回到办公桌前继续写代码的工程师，都能得到满足。谷歌提供最新鲜的美食，员工们不必花心思考虑去哪儿吃，和谁一起吃，以及口袋里是否有钱买单等问题。

每星期一回到公司后，员工们会跟查理说，自己周末在外面花钱吃的还没有他做的好吃。“区别在于，”查理说，“我关心你们，带着爱心给你们做饭。外面那些人只为了赚钱。”

很快，大家开始把自助餐厅亲切地称为“查理的地方”，并渐成习俗。查理让公司名气越来越大。“感恩而死”乐队的前任厨师正为当地最火的技术公司烹制美食，消息不胫而走。除了正餐外，公司还别出心裁地在不同区域摆放小食品、饮料和零食，让员工感到十分贴心。在一项员工调查中，谷歌询问员工喜欢自身工作和想来上班的原因，90%的人都提到了美食。

谷歌发现，查理和他的美食让技术精英们痴迷，于是在网站上的最新岗位招聘广告旁边贴上了一份菜单样本，具体请见下页。

谷歌还在网站上列出到公司工作的十大理由，并在结尾写道：“这里还有免费午餐。事实上，我们每天都能吃到健康、美味、用爱心烹制的午餐。”

查理在谷歌的影响力并不限于用餐时间。每到周五下午，谷歌总部所有人都会聚到一起，参加“快乐周五”聚会，享用啤酒、苏打和精致的小点心，很多食物比他们在斯坦福大学时吃过的还好吃。每个月都有一次聚会，纯粹为了联欢，由查理负责安排节目。也有几次由拉里、谢尔盖或埃里克分别主持，他们会按照惯例介绍一下公司的运营情况，然后回答员工的问题。他们还利用这个机会介绍新员工，这些人在谷歌被称为“Nooglers”（谷歌新员工）。为了活跃气氛，查理准备一些印有谷歌标志的冲浪板，用来摆放寿司、巧克力干酪和小点心，让大家尽快融为一体。



🔍 我们的午餐菜单……一点没错！



汤

- 墨西哥胡椒红薯玉米浓汤
- 奶油干酪花椰菜汤



沙拉

- 南方鸡肉沙拉, 辣酪乳酱调制, 配烤山核桃、玉米、葱和西红柿
- 意式通心粉沙拉——有机通心粉, 配有机西葫芦, 黄南瓜, 西红柿, 甜豌豆, 意大利油醋青酱
- 有机蔬菜拼盘



主菜

- 烤纽约西冷小排, 克里奥尔调料, 配新奥尔良牛排酱和松脆有机洋葱圈
- 有机豆腐蘑菇炖肉——国产野生蘑菇, 蔬菜汤, 韭菜

“我每天的目标就是通过烹饪、装饰和娱乐等方式, 给员工营造一种置身于邮轮或度假胜地的错觉, 不像是在上班。”查理说, “空气中好像通了电, 大家都很兴奋。一进门, 你就会被夺目的色彩吸引。颜色亮丽的大厅, 原色搭配, 熔岩灯, 走廊上脚踩滑板的员工, 和一些在别处看不到的东西。员工可以带着自己的狗上班。走进公司, 环顾四周, 人们会好奇‘这地方到底是干吗的’? 在很多方面, 这里就像斯坦福大学的一个分部。创造力没有被扼杀。我们在餐饮上做了很多创新。我们花了两年半时间搭了一个帐篷, 在帐篷前摆了一辆流动餐车, 这样员工就能在帐篷下用餐, 用这种方式把厨房延伸出去。”

“他们中没有一个人,”查理在谈到谷歌那些年轻员工时说, “以前曾享受过我这样水准的服务和厨艺, 不论是在工作地点还是其他任何地方。我

和他们说，‘你们很辛苦，必须弄点儿新花样犒劳你们’。”

很快，谷歌就把一些总部吃饭的趣事发布到网上。考虑到员工来自世界各地，艾尔斯不断变换菜单菜品，但基本上都是一些容易代谢的高能量食物。除此之外，他说：“西南菜、传统意大利菜、法国菜、非洲菜、自创的亚洲菜和印度菜，我们都做过。”他经常使用谷歌搜索引擎来研究食谱。

“通过食物、烧烤还有现场音乐，我帮他们创造了很多文化。所有现场演出都是我请来的。”查理入职四周年那天，两位创始人送给总厨师一件T恤，上面写着“感谢您从1999年起为谷歌员工服务”。

猫王炸鸡

查理做的炸鸡是谷歌员工吃过的最好吃的炸鸡。他对谷歌文化和形象产生的影响越发深远。2004年，他在谷歌网站上发布了以下内容，与公司内外数百万人分享。

在谷歌担任厨师之前，我曾与一位名叫罗伯特·布朗的南方绅士在华尔道夫酒店的厨房里共事。据说布朗先生曾为猫王做过一段时间的饭。布朗先生虽然从未透露细节，但我从他那里得知猫王很喜欢他做的炸鸡和饼干。

布朗有一头蓬松的白发，脸部是糖蜜色，嘴里露出一颗大金牙，总是戴着一副墨镜，即便在厨房也从不摘下。他是个传统的厨师，他不会告诉你为什么他要那么做；但他知道什么时候刚刚好，他做的东西不是一般好吃。那是我尝过的最好吃的南方炸鸡，到现在也是。

有一天，我鼓起勇气向布朗要食谱，他告诉我：“查理，我通常不会把自己的拿手食谱给别人，但你，孩子，你已经入门了。我的孩子都没有干这行，我决定把它教给你。”他做炸鸡的秘诀就是先把鸡肉长时间浸泡在白脱牛奶中，然后加上手头能找到的各种调料。

时至今日，每当我做这道菜时，都能听到罗伯特·布朗好像在说：“查理，你为别人做这个炸鸡，就能交到一辈子的朋友。”我希望是

这样的。这是我在谷歌的食谱。

猫王钟爱的白脱牛奶炸鸡

原料

50克百里香

25克牛至

25克罗勒

50克洋葱粉

50克大蒜粉

50克干芥末

50克红辣椒粉

25克辣椒粉

50克芹菜籽

2汤匙盐

50克香菜

50克孜然

75克粗盐

25克美式辣椒粉

50克黑胡椒粉

25克白胡椒粉

3加仑白脱牛奶

有机散养鸡3箱（约30只，分为1.5~2磅^注/块）

将上述原料装入一个大碗，然后加入白脱牛奶搅拌充分。再把面糊涂在鸡肉上，浸泡五天（冷藏保存）。

炸

现在取上述干料的4倍混合，加入：

2磅玉米淀粉

8夸脱^①通用有机全麦面粉

把混合后的调料、面粉和玉米淀粉撒在鸡肉上，放入平底锅，用191摄氏度热豆油煎炸。当鸡肉呈金黄色时捞起，放入烤箱烘熟。

拉里和谢尔盖举办30岁生日派对时，找查理设计菜单，准备食物。查理感到非常荣幸。他知道他俩的口味。拉里的生日派对是场盛大聚会，谷歌全体员工都受邀参加。查理用简餐打动来宾。他现场制作了大号三明治和比萨，甜点是用谷歌徽标原色装饰的单层大块儿奶油蛋糕。“大家说没什么特别之处，”查理回忆道，“我只是做了拉里喜欢的东西。这不是奎兹诺斯或达美乐，这是一次特别的聚会。”

谢尔盖30岁生日派对规模较小，来宾数量不多，食物反映出谢尔盖兼容并包的品位。查理准备了寿司、各种印度开胃菜、地中海开胃菜以及世界各地的特色菜。比起分量十足的主菜，谢尔盖更喜欢小点心，部分原因是便于交流。“随便吃一两口，不会分散注意力，”查理说，“他们非常热衷于谈话与交际。”考虑到食物的混搭，谢尔盖的生日聚会“稍显华丽”，查理从中得到了更多乐趣。甜点包括巧克力涂层的草莓，里面加了金万利，还有松露、迷你苹果油炸面包块，以及蜜糖果仁千层酥。“现场还有精彩表演，他们分别请了一个魔术师和一个柔术表演师。谢尔盖很开心。”

拉里和谢尔盖肯定了查理为谷歌做出的重要贡献，不仅提高了他的薪水，而且让他有机会低价购入股票期权。与此同时，查理获得了到公司外面开餐厅的机会。投资者愿意支持他。但他不愿意离开谷歌，他的工作还没结束。查理没有现金购买股票期权，于是向父亲借钱。查理对食物了如指掌，从小就喜欢做饭，但他对股票和债券却知之甚少。父亲就更不懂了。“我和一位工程师，还有另一位金融营销人员坐在一起，一切都是陌生的，我提了各种问题。他们说，‘聪明些，买下给你的股票期权’。父亲说，‘这是个骗局，别把钱给他们’。他只借给我一小笔钱，让我购买拉里和谢尔盖提供的期权。”

文化创造者的离开

查理说他长期担任“感恩而死”乐队主厨的说法是媒体的夸张，谷歌并未予以纠正。尽管如此，这一说法在公司内有特殊的意义。它将查理与拉里·佩奇联系到一起。查理曾是乐队主厨的朋友。一天晚上，有位厨师来不了，查理被临时请去帮忙。“朋友对我很满意，之后不断邀请我。虽然没有报酬，但我可以从后台进去听音乐会。”查理说，他只是在乐队在湾区演出时偶尔进去看过几次。查理在布鲁克林和新泽西长大。演唱会现场令人激动，让他想起自己九年级第一次在餐馆工作的经历。他爱上了厨师这份职业，并且断定自己永远不会失业，因为大家都要吃饭。

一天晚上，查理在公司为拉里、拉里的哥哥小卡尔，还有他们的叔叔做晚饭。查理注意到，当叔叔听到厨房里放“感恩而死”乐队的歌曲时，他跟着打拍子。查理有些好奇，但不想多问。叔叔对查理笑了笑，然后告诉他这首歌唤起的一些情感和记忆。

“你知道吗？拉里听到这首歌就会想起他的父亲。”叔叔说。

“为什么？”查理问。

“拉里没告诉过你吗？在他很小的时候，我们经常带他去听‘感恩而死’乐队的演唱会。”

“当他和你说话的时候，”小卡尔对查理说，“你让他想起父亲。”

查理说自己听到这些话，得知拉里和哥哥、母亲一起参加了俄勒冈州反伊拉克战争的和平游行后，对谷歌联合总裁的看法有了改变。“这些帮助我了解他。从那之后，我不再把他只看成一位科学家。”

谷歌首次公开募股几个月后，查理·艾尔斯做出了一个艰难的决定，离开谷歌，到加利福尼亚州北部开餐厅。随着谷歌股价的飙升，查理的股票期权也变得很值钱，这为他和妻子买房提供了资金。谷歌其他员工用股票收益购买宝马、奔驰和保时捷轿车，公司停车场满是豪车。在谷歌上市并以惊人的速度持续增长后，公司情况开始发生变化。比如，与拉里、谢尔盖未曾谋面或单独交谈过的员工越来越多。此外，艾尔斯还注意到公司内的一些新动态。

“一些部门负责人变得更加主动，努力完成各自的业绩目标，并要求经理和手下积极创收，保证一切按计划执行，不再像上市前那样轻松。”查理说，“即使公司在大把赚钱，且公布的盈利超出华尔街预期，在经营中做到精打细算也很重要。”

艾尔斯说，在拉里·佩奇的领导下，谷歌就食品及其他特定方面与供应商达成长期合作时，通常会坚持35%的折扣。这是一个控制开支的有效方法。一开始，有些供应商会犹豫，但最终都会接受，毕竟谷歌支出巨大。对于供应商来说，这一方式十分可靠，不仅可以满足日常开支，确保有足够需求维持运营，还能通过向其他公司销售产品来赢利。

艾尔斯说，他决定离开谷歌的另一个原因是想更好地掌控自己的生活。这份工作的强度使他身材走形，头发花白。在目前经济条件允许的情况下，他渴望更健康的生活方式。从谷歌辞职的不止艾尔斯一人。“很多人放弃多年的工作，有人是为了组建家庭；还有一些参与创建公司的女工程师是为了生孩子。大家出于身体和精神方面的考虑，选择辞职。离开谷歌后，我一直坚持节食、锻炼。我越来越像自己以前跟过的那些厨师，我还不老，想保养好身体。”

2005年，作为公司不可或缺的一员，艾尔斯在工作五年半之后，写了一封正式的辞职信，放在拉里和谢尔盖的桌子上，告诉他们自己打算辞职。“他们很难接受。”艾尔斯说。拉里认为艾尔斯成就非凡。“查理以一己之力改变了硅谷的餐饮文化，他坚持自己知道的最高标准，这让大家感到舒服、快乐。”拉里说。

艾尔斯认为自己非常幸运，能在一个合适的时间来到谷歌总部，见证公司的发展，并从股票期权中获得巨大收益。“干我这行的能有这样的机会，实属难得。”他说，“我很幸运，会珍惜目前所拥有的一切，并把握好它们。”

艾尔斯最后一次参加“快乐周五”聚会时，拉里远在非洲，但埃里克·施密特把查理请上台。公司准备了5 000件T恤发给员工，他们把查理的头像印在猫王身上。正如罗伯特所言，猫王炸鸡给查理带来了很多朋友。他花了好几个小时为大家在T恤上签名。“谢尔盖和埃里克给了我一个大大的拥抱，大家开始冲上台来拥抱我，长时间站立鼓掌，不少人一边流泪一边拍照。托

马斯·弗里德曼和罗宾·威廉姆斯那天刚好也在。我走下舞台，他们也来找我签名。埃里克对罗宾·威廉姆斯说：‘查理为我们创造了这里的文化。’”

-
1. 1磅 \approx 0.45千克。——编者注
 2. 美制1夸脱约等于0.946升。——译者注

第十九章

势不可当

2004年秋，谢尔盖·布林和拉里·佩奇在飞往西班牙的途中得知一个坏消息。谷歌首席商务官奥米德·科尔德斯塔尼告诉他们，雅虎击败谷歌，获得了美国在线欧洲互联网服务的广告独家代理权。布林非常想拿到美国在线欧洲分部的这笔业务，决定想办法扭转这一局面。与美国在线之前的合作使谷歌在美国的业务量迅猛增长，它需要在欧洲市场延续这一势头。几年来，雅虎为美国在线来自英、法、德等国的630万计算机用户以及它旗下多个网站提供广告服务。雅虎能赢下这笔交易的原因很简单：报价更高、条件更好。布林没有过多追问就立即采取了行动，向地面的科尔德斯塔尼发出强硬指示：通知美国在线欧洲地区负责人菲利普·罗利，谷歌创始人将改道飞往伦敦和他见面。就在当天，布林还让科尔德斯塔尼提高对美国在线欧洲业务的报价。



击败雅虎

罗利非常干脆地拒绝了谷歌的请求，并告诉科尔德斯塔尼，美国在线已与雅虎达成协议。“这件事已成定局，”罗利说，“不会再有任何改变。”

谢尔盖·布林拒绝接受这个答复。在3万英尺高空，他命令科尔德斯塔尼向罗利保证，这次见面会给罗利和美国在线带来巨大收益，并让罗利在此之前不要和雅虎签署任何协议。他还补充说，有机会与罗利当面交谈对他个人而言意义重大；他们正飞往伦敦，希望罗利确定见面的具体时间和地点。

罗利拿不定主意，于是联系了位于弗吉尼亚州、紧邻杜勒斯国际机场的公司总部。敲定雅虎这笔交易的正是首席执行官乔恩·米勒。他从罗利口中得知，谷歌高层正赶往伦敦找罗利。罗利告诉米勒，布林和佩奇表示他们把

赢取美国在线欧洲业务放在了高度优先的位置。米勒非常聪明，是一位善于分析的管理者。他知道布林和佩奇，也非常欣赏谷歌，但问题是他们已经通知了雅虎，说它赢得了美国在线欧洲的业务。米勒决定，一方面，如果谷歌两位创始人到伦敦后，出价只比雅虎最终报价略高的话，美国在线将坚持与雅虎的交易。另一方面，如果谷歌把价格提到一个新高度，由于与雅虎尚未签署任何文件，公平起见应重新竞价，让雅虎知道谷歌出其不意地加价。罗利决定在驻地外安排一次秘密会议，与布林和佩奇见面，并与米勒保持联系。

布林为人要强好胜，调转私人飞机，改变航向去争取这笔交易是他的风格。他有一种谈生意的魅力、说服力和天赋，不想在未尽全力之前就错失这个推动谷歌全球增长的机会。作为公司高管和最大的股东，布林和佩奇有权做出科尔德斯塔尼无法做的长期、重大的财务决策。布林认为，让尽可能多的欧洲人知道谷歌这一品牌比什么都重要。在飞往伦敦的途中，布林和佩奇对目前的形势进行了评估，决定认真听取罗利的意见，然后给出一个他无法拒绝的报价，希望他们赶到时一切都还来得及。

罗利告诉科尔德斯塔尼，见面地点定在美国在线伦敦办事处附近的里程碑酒店。他不想带布林和佩奇去办公室，以免引起怀疑。谷歌高调上市后，很多人都能认出他们，会询问他们到此的缘由。在布林看来，罗利至少给了他们一个开口的机会。

在酒店房间见到罗利后，布林和佩奇迅速提出一个高收益、无风险的诱人方案，其中包括数千万美元的财务担保，比谷歌或雅虎此前的任何出价都高。这个价格没有必要讨价还价。罗利召集美国在线的交易团队来到酒店，布林和佩奇也叫来谷歌交易人员。当布林和佩奇在房间会见美国在线欧洲地区负责人时，双方团队在另一个房间拟定了一份长期合同的细节。一旦遇到问题或分歧，就由一方或双方成员联系各自的负责人，当场解决。事情进展得非常顺利，罗利能看出布林和佩奇两人都想签下这笔业务。于是，他找了个借口，抽身去给远在弗吉尼亚公司总部的米勒打电话。

米勒一直在想办法促进美国在线的进一步发展。伦敦传来的这个利好消息让他震惊。与罗利通完电话后，他就下楼去找高级助理约翰·巴克利。

“欧洲那边发生了一件有意思的事，”米勒告诉巴克利，“谷歌报出了一个远远高出雅虎的价格，我们应当让雅虎也参与进来。”

在此之前，米勒参与了和雅虎的讨论，并且已默认雅虎即将成为美国在线的合作伙伴。现在，他想通知雅虎高层交易可能有变。罗利立即联系雅虎高层，告诉他们谷歌新报价包含了巨额财务担保，远远高出雅虎的报价。因此，美国在线决定重启竞价环节，并愿意接受雅虎再次报价。罗利告诉雅虎，两家报价的差距相当大。雅虎高层对美国在线处理此事的方式非常不满，也对合作发展感到不安。很快，雅虎高层就通知美国在线，说他们不准备加入这场竞价。

布林和佩奇相信，在互联网扩张的关键时期，赢得欧洲地区计算机用户的信任和忠诚，这种高额付出从长远来看利大于弊。当天晚上，双方就签署了一项具有约束力的协议。为表正式，美国在线的一位员工提前去银行取了120英镑现金。根据英国法律，为了使协议具有约束力，双方必须转手一部分现金。大家都照办不误。

“他们亲自赶过来，使事情变得大不一样了。”罗利在谈到布林和佩奇时说，“你当然希望合作伙伴可信可靠。我们正是从美国在线欧洲业务部了解到谷歌，他们的到来起了很大作用。我们不能让谷歌参与进来又不敲定。如果他们诚心合作，我们就必须速战速决。”

布林和佩奇通宵坐飞机，又谈成了一笔交易，非常疲劳。尽管如此，罗利说：“两人还是很悠闲、很酷。我愿意和他们做生意。如果他们没来伦敦，这一切就不会发生。”

美国在线的米勒说，布林和佩奇证明了他们俩既是有远见的企业创始人和技术专家，也是“事必躬亲”的管理者、有进取心的商人。像他们这样有恒心又会做生意的工程师并不多见。这是谷歌的一个显著特征，也让谷歌从众多公司中脱颖而出。米勒表示，在布林、佩奇以及施密特的有力领导下，谷歌前景一片光明，它是美国在线的最佳合作伙伴。他补充道，美国在线欧洲地区的这笔交易能发生逆转，布林功不可没。

“两位创始人和埃里克管理公司的日常事务，”他继续说道，“他们对待工作非常认真，会亲力亲为，人都不错。他们三个似乎找到了一种很好的合作方式。美国在线和我本人都非常尊重他们取得的成就以及他们的处事方

式。毕竟不是每个人都能做得这么好，也没人可以这么快就做好。很少有人能像他们那样始终坚持自己的原则。”

10月19日，谷歌刚好上市两个月，它与美国在线发布新闻稿，宣布在欧洲扩大合作。对雅虎旗下的序曲来说，这是一次惨痛的失败，也是第二次在美国在线合作交易上输给谷歌。美国在线欧洲业务部发言人说：“这是一个竞争激烈的市场。我们与序曲的合作很成功，但现在我们选择与谷歌合作。”序曲公司表示它决定退出美国在线欧洲业务，这一交易已失去商业意义。“从战略及财务角度说，序曲的分销合作模式对我们帮助很大。”美国在线表示，“就欧洲地区业务而言，这种模式无法满足我们的需求。”

谷歌在新闻稿中没有提布林和佩奇的作用。首席商务官科尔德斯塔尼表示，这笔交易对双方来说都是一个里程碑。“美国在线欧洲区业务能从这种合作中受益，用户也可以通过相关商业信息获得更好的在线体验。”

三巨头模式

谷歌在完成首次公开发行并在欧洲击败雅虎之后，其创新步伐令竞争对手感到不安。新功能和新产品不断从谷歌总部涌向全球数百万用户，谷歌就像在与竞争对手展开一场“太空竞赛”——看谁可以积聚最大、最值得关注的功能与装备。没有一家公司能像谷歌那样得到媒体如此多的关注，它的一举一动都是世界瞩目的焦点。作为一家上市公司，商业媒体对谷歌的关注远超它上市之前，因为很多金融媒体和分析师只报道上市公司。

过了股票发行这一关之后，谷歌在新的公共平台大显身手，依靠搜索及相关服务的不断创新，为用户提供各种服务。谷歌不仅在这一时期的“太空竞赛”中取胜，在诸多领域把微软和其他公司甩到身后，而且在美国、欧洲以及亚洲等地区进一步扩大了自己在搜索和广告业务上的领先优势。

业内资深人士发现，谷歌的做事方式使它在很多方面与众不同。比如，它的工作动力不是为了竞争，而是避免给自己制造竞争对手。“谷歌不与任何人为敌，”美国在线的乔恩·米勒表示，“大多数公司都需要一个商业对手，这是它们进行自我激励的方式。与这些公司不同，布林和佩奇的动力源

自使命。很明显，他们想法独特，他们只想追随并努力实现事先设定的愿景和商业目标。”

拉里、谢尔盖和埃里克组成的三巨头模式并不多见。为使谷歌不断发展，避免遭遇瓶颈，抓住机会，他们的分工并不完全局限于头衔。三人经常相互交流，但也建立了一些流程和惯例，以及明确的职责划分，并各负其责。拉里和谢尔盖是联合总裁，埃里克担任首席执行官。但实际上，他们各自掌管不同的职能领域，也会共同承担一部分责任。

他们分享的不仅仅是责任。谷歌园区新改建的43号楼拐角处有一个长方形工作站，那里是拉里和谢尔盖的办公室。他们在同一个房间并肩工作，就像大批共用办公室的计算机工程师和技术人员一样。211办公室其貌不扬，本身没什么特点，很难引起两位创始人的注意，他们甚至需要导航才能走出这个有点儿像迷宫一样的地方。拉里和谢尔盖把这个工作间按上下一分为二，下面为共用主办公区域，他们有空时就跑到上面的露台，一边休息，一边看着公司员工进进出出。埃里克刚来的时候，办公室就在他们俩旁边。但现在不一样了。在两位创始人搬进拉里参与设计的一处充满活力的新建筑后，埃里克把办公室搬到它对面的一栋楼里，中间由步行桥连接。

在1998年创办公司时，拉里和谢尔盖通过抛硬币的方式决定由拉里担任首席执行官，谢尔盖担任总裁和董事长。为上市做准备时，拉里是产品总裁，谢尔盖是技术总裁。在日常工作中，拉里更加注重细节和实际操作，而谢尔盖侧重于企业文化、激励机制、达成交易，以及监控具有长期发展潜力的重大项目。

首席执行官埃里克负责运营。对于一家迅速发展的公司来说，管理工作量十分庞大。随着公司的发展，他要不断完善内部会计、财务和其他系统，同时也要为全球扩张建立必要的特殊基础设施。他还密切关注谷歌的财务状况，确保各项运营计划的制订，关注任务截止日期，在必要时征询公司董事会成员的意见，这些都属于他的职责。

公司高管每星期都开一次谷歌产品战略会议，听取项目建议和资源要求。通常，三人中只要有两人同意，就能当场敲定。在这些紧锣密鼓的会议上，拉里和谢尔盖总是并肩而坐。经过多年合作，两人通过手势和表情就能心领神会，进行多层次的快速交流。

与美国在线的交易证明谢尔盖擅长建立关系，处理谷歌和其他公司之间的各种交易。他有做生意的窍门，能够抓住重点，然后把事情谈成。他的个性、才智和幽默促成了一系列交易。他知道如何消除不可避免的障碍，并带领各方找到解决方案。他还是谷歌文化的界定者和守护者，确保公司有指定的私人空间供员工哺乳，为初为父母的员工提供免费送餐服务，营造怡人、舒适、健康的工作环境。他一直想办法凝聚、激励员工，维护谷歌一直以来的“大学”形象，保持谷歌在求职者心目中“最向往公司”的定位。谢尔盖还在计算机科学领域投入精力，推动长期技术研究，让这方面的工作在科学上实现突破。

斯坦福大学教授特里·维诺格拉德说谢尔盖通过三个“P”一路领先，即政策（policy）、政治（politics）和用户（people）。有一次，谷歌首席执行官埃里克·施密特被问到“不作恶”究竟是什么意思，他脱口而出，来了句“不管什么，谢尔盖说的话都是恶”，后来广为流传。相比之下，拉里天生就对产品的细节和数据中心技术感兴趣，包括成本和性能等工程问题。但是，他们也有许多共同的兴趣爱好，经常一起辩论、交换意见。

拉里的主要关注点是使用谷歌搜索及其他产品的用户。他一直积极致力于靠产品组合吸引用户使用谷歌。从管理精英到技术怪才，拉里在员工招募、聘用上也发挥着巨大的作用。虽然很多员工他从未见过，但他会仔细看简历，审核面试结果。每周二早晨，拉里都会研究聘用协议，有时会提出质疑。这些协议通常是在前一天会议上经过数小时讨论后拟定的，但拉里当时不在场。送到他手中的协议文件都非常详细。一般来说，一位求职者要经过十几轮单独面试，通过技术水平测试，提交标准化考试分数及成绩单，按要求编写软件，接受来自公司不同部门面试官的性格特征评估。等到一切都确认无误后，人事部门才会拟定协议，发送到拉里的邮箱，请他审核、拍板。

拉里还牵头对近期的技术研究项目进行先后排序。他使用“100强”系统，对列入计划的100个可能需要人手和其他资源的新项目进行分析。通过这个过程，他从中选出并确定20个最具潜力的项目。

此外，拉里还主导公司建筑设施的设计和细节工作，在这一领域发挥重要作用。每当他在其他公司办公室看到令人眼前一亮的空间设计，就会掏出相机拍下来，就像有一次造访英国广播公司在伦敦郊外的总部那样。他提倡

多人共享的办公室，它能促进员工互动，他不喜欢把大家分开的小隔间。他还关注多功能会议室和便于团队协作的其他场所。在环保措施和材料上的需求，他都坚决支持，比如谷歌总部的照明设备。

为了给不断扩大的团队提供空间，谷歌于2004年对43号楼进行了翻修。拉里置身设计和施工第一线。谷歌总部中心的新大楼是工程师们的游乐场，看起来更像片场，而不是现实生活中的建筑。他说：“我们想成为一家工程公司，而不是商业或销售公司。”在设施改造过程中，谷歌把内部空间腾出来，建造出通透的夹层与凹室等阁楼式空间，裸露在外的管道系统以及一系列纹理和金属展现出惊人的工业美感。卫生间配备了奢华的触控式马桶，马桶座圈有6级加热的功能，自动清洗、烘干和冲水功能免去了卫生纸的使用。会议场所按谷歌配色方案设计，里面的家具也很时髦，既可以用作会议室，也可以用作娱乐室。位于大楼中央楼梯顶层的一间会议室在设计中采用了错视画原理，也就是视觉双关。从地板延伸至天花板的大门，似乎能直通外面的天空。为避免走错，出口处装有玻璃。房间的名字充满异国情调。比如，二楼会议室都以遥远的非洲城市命名，如拉巴特、廷巴克图和摩加迪沙。

拉里执意避免在43号楼的主要工作场所加入隔间设计。每层楼还是有一些区域是隔间式的，但这些隔间最引人注目的是巨大的平面显示器，通常是两个，甚至三个并排，给人一种私人巨幕荧屏的体验。43号楼还有许多帐篷式办公室，中间用白色塑料织物隔开，可以通过上方直接接入的管道自主控制室温。

相比之下，两位创始人使用的211号办公室有实体墙和两套滑动玻璃门。里面有两张办公桌和一张沙发，旁边摆放着植物、一台空气净化器和多个显示器。拉里和谢尔盖在工作时喜欢使用多个显示器，在同一时刻显示不同信息。211号办公室上方的露天会议区铺着人造草皮，配有从日本进口的电动按摩椅，供拉里、谢尔盖和受邀客人专用。大楼中央楼梯脚下有一个长长的前厅，里面一个巨大的白板上贴满了关于项目和技术方面的各色标记，它被视为“谷歌的总体规划”。

谷歌=搜索

谷歌总部不断推出新功能、新产品，免费口碑营销也为谷歌赢得越来越多的新用户。与此同时，在银行存有数百亿美元的微软，与一家又一家公司达成了价值百万美元的反垄断和解协议。这家软件巨头与美国司法部反垄断部门的纠缠至今未了，可谓一波未平一波又起。

微软董事长比尔·盖茨经常谈到未来的视窗版本会推出什么，以及它如何将像击败之前那些公司一样最终击败谷歌。1998年谷歌创立，同年美国司法部对微软提起反垄断诉讼。在谷歌抢占互联网之际，微软一直官司缠身，这分散了微软高层的注意力。微软法律总顾问布拉德·史密斯表示：“过去几年，我们一直专注于解决与其他公司的纠纷。”微软主要和解协议包括向太阳微系统公司支付16亿美元，向美国国际商业机器公司支付7.75亿美元，向时代华纳支付7亿美元，向诺威尔公司支付5.36亿美元。随着谷歌全球地位不断增长，微软该如何赶超谷歌？盖茨为此十分困惑，微软好像越来越跟不上谷歌的节奏，就像多年前的网景一样。摆在盖茨面前的问题是，日子一天天过去，谷歌在搜索领域的领先优势不断扩大。谷歌拥有全球品牌知名度、良好的企业合作关系、遍布全球的销售网络和其他诸多优势，比如无与伦比的计算机基础设施，这些都使谷歌不可能在一夜之间被偷袭赶超。由于谷歌为电脑用户提供免费服务，微软不可能靠降价对谷歌发起攻击。

盖茨说得越多，越让人觉得他的话不可信。2004年秋，微软秘密计划发布一项重大声明，宣布推出测试版搜索引擎。它想爆出的头条新闻是其搜索引擎在互联网上抓取了50亿份文件，在全面性上超过了谷歌的40亿份。然而，就在微软准备吹响胜利号角前的几个小时，谷歌宣布已把自身索引量增加一倍，达到80亿个网页，这个数字几乎囊括了所有已知网页，超过其他任何一家搜索引擎。谷歌在主页上发布了新页面计数，这一做法与麦当劳“为数十亿人服务”的招牌如出一辙。微软被打了个措手不及，十分尴尬，在与谷歌的竞争中再次处于下风。

谷歌的创新需求依然迫切。首先，它不能像竞争对手那样“锁定”用户。它不要求用户注册，也没有服务需要用户长时间停留在它的网站上。当美国在线、雅虎和其他网络领跑者吹嘘用户在网站上停留时间越来越长时，谷歌则强调自身提供搜索结果的速度，如何满足用户需求，通过谷歌页面把用户送往他们想去的在线空间。一些分析师认为，这是谷歌的一大弱点。美

国在线和雅虎有大量机会通过邮箱账户、娱乐或商业功能向用户投放广告，而谷歌快速的周转时间限制了它展示广告的能力。

然而，人们不了解的是软件、硬件结合的超强谷歌工具赋予谷歌无与伦比的计算能力。搜索质量总监彼得·诺维格表示，一个新引擎要赶上谷歌的先天规模绝非易事。他说，谷歌在庞大的网络中组装和配置每台个人电脑的方式“就像戴尔”。此外，在每款新产品推出前，布林和佩奇都会仔细研究该产品是否有快速扩张的潜力。即便新想法有可能被模仿或与别人撞车，谷歌也能依靠规模和分销网保持竞争优势。

2004年10月，谷歌推出了一系列与核心搜索服务相近的新产品，桌面搜索就是其中之一。它可以帮助用户免费、便捷地找到存储在自己电脑上的各种信息，就像搜索互联网一样快。微软在多年前就宣布将开发这类产品，但一直未能推出。互联网搜索准确、快速，而搜索保存在个人电脑上的资料却十分麻烦，从文本文档到电子表格，再到丢失已久的电子邮件。谷歌的这一创新消除了二者的差距。这款可下载程序有英语、汉语、法语和其他六种语言版本。

“考虑到电脑中信息的重要性，如果从身边硬盘的某个角落寻找想要的东西，速度还不如上网搜索来得快，这就显得有些奇怪了。”玛丽莎·梅耶尔说，“谷歌桌面搜索就像电脑里的一个拍照存储器”，可以在瞬间搜索并找到文字、邮件、幻灯片、表格以及美国在线即时通信等文件。

谷歌桌面搜索潜在的主要缺点是，爱管闲事的同事可以通过这一功能迅速找到保存在别人电脑上的任何东西。这让一些人感到不安，但同时也证明了产品功能的强大。针对用户的担忧，谷歌在程序中建立了安全功能。用户可以打开或关闭程序，还可以选择设置，把计算机内存储的数据设定为全部或部分用于搜索。

除了可以查找新、旧文件外，谷歌桌面搜索为数百万电脑用户提供了一个最佳方式，寻找使用微软程序储存后丢失或放错地方的文件，这让微软十分尴尬。该功能也可以减轻用户负担，不必再将资料按文件夹、目录分门别类存放。无论用户把这些资料按何种方式、存储在哪里，谷歌都可以检索到。接着，谷歌将业务扩展到微软的办公领域，针对企业推出了一款价格适中的搜索程序，可索引和搜索10万个内部文档和记录。这款程序的标志是一

个醒目的蓝色盒子，上面刻有“谷歌迷你”字样，最初售价为2 995美元。在消费者市场成功的基础上，谷歌希望进军利润丰厚的企业和政府市场。

提到谷歌就会想到搜索，谷歌仍是搜索的同义词；而雅虎为用户提供了更多的菜单。两家公司发布了一个又一个创新产品，不断争抢对方的风头。在雅虎声称它的搜索引擎比谷歌覆盖面多出10亿页之后，双方就这一言论的真实性展开了一场公开辩论。一些新功能显然很有吸引力，其他功能似乎更加炫酷，但它们都不够实用，只是增加了两家公司在大批潜在录用者和用户前的曝光度。

谷歌一直努力保持自己的领先地位。它发布了卫星测绘和导航服务，全新的本地搜索功能，想办法帮助用户保存个人搜索历史并加以利用，根据电视节目字幕进行视频检索，通过移动电话、黑莓以及其他一些设备进行移动搜索。谷歌实验室能力测试是一款面向极客和招募对象的模拟标准化测试，包含各种复杂、搞怪的题目，还有一个写着“改善这一空间”的小空盒子，邀请答题者提意见。谷歌搜索建议可以根据用户输入的内容，给出建议的搜索主题。谷歌学术用于检索科学期刊文章、摘要、技术报告和博士论文。谷歌巧妙地培养来自各行各业的用户群，从普通用户到企业经理再到大学里的科学家，都是公司争取的对象。

当谷歌需要向数百万用户传达重要信息时，它简洁的白色主页就成了一个方便的广告牌，任何新增的文字都会立即引起人们的注意。公司偶尔会占用它一两天，发布新产品的公告。2004年12月下旬，一场毁灭性海啸^①给东南亚造成严重破坏后，谷歌利用主页发布了国际救援行动的消息。这种独特的人文关怀给谷歌注入了生命力，同时与用户建立起情感交流，使慈善组织和援助项目得以在全球范围内迅速启动，为受害者筹集资金和提供援助。

谷歌的成功也吸引了政界名人。从美国前总统吉米·卡特和比尔·克林顿，到美国前国务卿马德琳·奥尔布赖特和科林·鲍威尔，这些痴迷于谷歌且地位显赫的用户先后访问谷歌总部，想亲眼看看这家搜索巨擘的真正面目。美国前副总统艾伯特·戈尔曾担任谷歌国际事务顾问，并在谷歌的帮助下创办了一个有线电视频道，他曾在个人简历上写上自己是谷歌的免费顾问。

由于可供捕捉的图片和瞬间实在太多了，数码照片的使用在全球范围内呈爆炸式增长。谷歌推出一款新的照片搜索和存储系统，具有便捷的高级编辑、字幕以及其他功能。在核心业务领域，谷歌带来的图片搜索服务备受欢迎，存有超过12亿张图片，是同类产品中最全面的图库。谷歌还推出了许多快速搜索功能，帮助计算机用户快速查询股票报价、出租车和天气状况。

在一次令人震惊的技术展示中，谷歌发布了谷歌地球这一程序。有了它，电脑用户可以舒适地坐在台式电脑前，轻松地飞往地球上任何一个指定地点，并在沿途欣赏三维全景。即使在电影和电视的特效文化中，这个工具也重新定义了搜索的边界，把个人电脑用户变成探索者。

“如今，人们可以在个人电脑上做一些极其炫酷的事情，即使是一个顽固的怀疑论者有时也会感到惊讶和欣喜。”沃尔特·莫斯伯格在《华尔街日报》上写道，“当你首次使用谷歌地球这一程序时，一定会发出由衷的赞叹。电脑和互联网究竟赋予了普通人多大的能量？谷歌地球就是一个绝佳的演示和案例。你可能不会每天都使用谷歌地球，但它值得你在上面闲逛，因为它太酷了。”不久之后，谷歌又推出了谷歌月球，一种探索月球表面的新功能。

谢尔盖·布林和拉里·佩奇很高兴，谷歌员工和他们的家人也非常开心。在新片《星球大战》上映当天，布林和佩奇全天包场了附近一家电影院，请员工和家属免费观看，大家都格外高兴。凭借绝佳的产品和优厚的福利，谷歌在这一轮“太空竞赛”中轻松取胜。

-
1. 2004年12月26日清晨，印度尼西亚亚齐附近海域发生9.1级地震，并引发特大海啸，造成20多万人死亡、数十万人无家可归。——译者注

第二十章

法庭上的胜利

谷歌以非传统方式完成了首次公开募股，让华尔街颜面扫地。四个月后，它又给美国商业和法律带来了挑战。位于弗吉尼亚州亚历山大市的联邦法院，隔着波托马克河与华盛顿相望。这座建筑宏伟高大，以“火箭诉讼”^①和审理最为敏感的中央情报局案件享誉法律界。在五楼庭审室，主持诉讼的是机智的美国地方法院法官莱奥妮·布林克玛。她主审过萨卡里亚斯·穆萨维的案件，此人是唯一被美国司法部门起诉的“9·11”恐怖袭击事件的犯罪嫌疑人。2004年12月13日上午10点整，法警高喊“全体起立”，法官进入，敲下法槌，宣布政府雇员保险公司（盖可）诉谷歌一案正式开庭。

经销权保卫战

在穆萨维一案中，被告与法官布林克玛进行了为期数日的缠斗，他不停地狡辩，挑战布林克玛的耐心。虽然没有穆萨维案件波及全球的重要性和戏剧性，但是对深受谷歌经济影响的网民，还有全球成千上万把个人生计与谷歌发展紧密联系到一起的人来说，盖可诉谷歌一案意义重大。

盖可和谷歌几乎没有共同点。盖可总部位于马里兰州切维蔡斯和华盛顿特区的交界处，是美国最富有、最保守，也是发展最为成熟的汽车保险公司之一。这家公司于1936年由利奥·古德温和莉莲·古德温创建，它的利基市场直接面向政府雇员、军方官员和有钱的车主。这些客户的事故发生率往往比普通民众低，公司能提供比竞争对手更低的汽车保险费用。这家保险业巨头长期受到亿万富翁沃伦·巴菲特的青睐。20世纪90年代中期，他买下了整个公司。诉讼当天，为盖可出庭的律师来自华盛顿老牌律师事务所阿诺德-波特，这让人一点儿都不意外。

谷歌则是后起之秀。这家更具进取心和创造力的企业仅有6年历史，总部位于加利福尼亚州。在此案中，谷歌的首席律师迈克尔·佩奇（与拉里没有关系）来自旧金山，而非华盛顿老牌的律师事务所。他为弱者发声，曾在“个人文件共享”一案中击败众多电影和唱片公司，因此获得声誉。

在广告投放方面，谷歌与其主要竞争对手雅虎有细微却十分重要的差别。这也正是盖可把谷歌告上法庭的原因。谷歌把盖可旗下商标的相关广告出售给它的竞争对手，这一赢利方式遭到盖可的反对。比如，一家汽车保险公司可以通过竞标“盖可”或受商标保护的“盖可直接保险”，然后在谷歌上投放自己的广告。

从盖可角度说，谷歌的做法有失公正，导致盖可在业务上蒙受损失。盖可称这种做法会让消费者感到混淆。他们在搜索引擎中输入“盖可”，看到的却是一个或多个（盖可）竞争对手的广告。一方面，对盖可而言，这显然是误导和不公，践踏了它的合法权利——它在美国专利和商标局注册的品牌名称受法律保护。另一方面，这也意味着其他保险公司可以讨巧，利用盖可在广播和电视广告上的巨额投入。盖可花费数百万美元推广盖可和盖可直接保险，却方便了竞争对手，被它们抢走大笔生意。相比较而言，雅虎没有谷歌那么强势。如果广告涉嫌其他受保护的商标，雅虎会拒绝投放。基于这一点，盖可放弃了对雅虎采取的初步法律行动。如果有这类广告逃过监管，雅虎在收到投诉后会立即撤掉。

谷歌的商标保护政策一度非常严格。在首次公开募股前几个月，公司在这方面有所放松。外界猜测，谷歌这样做是为了在上市前增加收入，加快增长率，以获得更高的股价。此前，谷歌与雅虎一样，原则上避免投放与受保护商标相关的广告。如果有广告混入并遭到投诉，谷歌就会撤掉违规者的广告。现在，谷歌换了一种做法，同时给出自己的解释：用户想看的可能是一系列竞价和信息，公司不想干涉这些自由交流的信息，它们可能对用户更有价值。比如，在搜索框中输入“盖可”这个词，出现的不仅是竞争对手的广告，还有一些网站链接，为用户提供很多汽车保险公司的报价，方便他们进行对比。

在2004年的公开文件中，谷歌声称公司在规定和做法上做出改变，“旨在给用户提供更多有用的广告”，并承认这一改变带来了潜在风险。“由于

规定上的改变，我们可能会面临更多的商标侵权诉讼，”谷歌在文件中写道，“败诉可能导致甚至迫使我们改变这种做法，对收益造成损失。”

谷歌已经遭受多起商标法律诉讼。正在进行的诉讼中，最有名的就是与一家名为“美国盲人墙纸工厂”公司的官司。这家公司一直就商标问题与谷歌斗争，声称谷歌的做法可能导致其破产。在美国，这类案件无一得到裁定。但是，谷歌在法国被奢侈品生产商路易·威登告上法庭，不幸落败；在欧洲其他地区也遭遇挫折，因为那里有关相似广告的法律比美国更为严格。

从某些方面说，布林克玛法官面临的案件与广告业本身一样悠久。历史上，美国法律允许在“公平使用”原则下进行对比和竞争性广告。这就允许广告商在不弄虚作假的情况下，就其价格和产品与指定竞争对手进行比较。但是，从其他或更深层面上看，布林克玛法官可能会通过这一案件开辟新的法律领域。由于互联网相对较新，搜索引擎作为广告载体的时间也不长，她在审理、裁决过程中没有明确、完备的判例法或制定法可供参照。从这一点来说，此案处于法律前沿，而这正是谷歌擅长的地方。除技术、商业、文化、高级金融外，谷歌又在法律上开拓出一个新领域。

对于盖可来说，这仅仅是一场针对某特定广告载体的争夺，是一场普通公司承担不起的法律较量。对于谷歌而言，这是一场保卫经销权的战斗。

谷歌为广告业务正名

当盖可诉谷歌一案庭审开始时，布林克玛法官声明她已阅读过此案所有的文件，对相关业务和争议已有所了解，希望案件快速推进。谷歌曾在庭审前阶段提出撤诉建议，试图回避出庭。但布林克玛在审查核心问题后，否决了这一建议，裁定目前证据足以让审判继续。

首先发言的是阿诺德-波特公司合伙人查尔斯·奥索拉，他带头提出给盖可商标侵权立案。过去5年，盖可在品牌推广上花费超过10亿美元，现在被迫做出选择：要么对自己拥有的品牌进行竞价，要么就有失去客户的风险——（潜在）客户在谷歌搜索引擎中输入“盖可”后，却从广告栏出现的竞争对手那里购买汽车保险。根据盖可的调查，大多数人只从一家汽车保险公司得

到报价，之后就在这家公司购买保险。这意味着盖可花钱做广告，而赢得客户的却是它的竞争对手。

“电脑用户想搜索盖可和保险报价，结果却找到了一家与盖可没有任何关系的公司。”奥索拉说，“谷歌利用盖可注册商标销售广告，以假乱真，盖可希望法院对此做出裁决。”

在辩护一开始，谷歌首席律师迈克尔·佩奇就反驳事实并非如此。佩奇在陈述时直面布林克玛法官。他指出，盖可的律师故意把互联网和传统媒体区分开来。

“盖可想说互联网不一样，这一观点的前提是错误的。当用户在谷歌搜索中输入‘盖可’，他们想找的只是盖可的网站？这不对。”佩奇进一步指出，混淆消费者这一法律原理在此并不适用。他说谷歌清楚地区分了广告与搜索结果，把广告放在网站排序右侧，并用一道蓝色竖线隔开。他还表示：“当涉及竞争性广告竞争时，谷歌和杂志或报纸一样，并非责任方。”

“谷歌是出版商，广告商才是广告撰写者。按照盖可的说法，它可以向广告商索赔，但不能向谷歌索赔。”

按照审判惯例，双方都有专家证人、公司高管和其他人员，他们随时准备为本方做证。双方也有充足的机会盘问对方证人。但到第三天，迈克尔·佩奇把盖可首席专家证人驳得体无完肤，并指出盖可用来支撑此案的调查存在多处漏洞。最后，他起身提议结束庭审。

佩奇说：“在庭审开始时，我曾表示，法庭可能会在听取相关损害赔偿证词前了结此案，这引起一片笑声，但我是认真的。现在法庭已经听到了原告的陈述，我相信法律会站在谷歌这边。”他解释说，盖可的商业战略是直接向客户销售汽车保险，不允许其他公司报价。“这一战略完全合法，加上出色的营销活动，已取得显著成绩。这是它的选择，但混淆是商业战略中常见的现象，谷歌不应对此负责。盖可的证据表明，使用商标作为关键词这一行为本身并不会造成混淆。既然它在指控中已经证明了这一点，我们就没有必要再分析下去。”

佩奇表示，谷歌在制定规则和系统时就考虑到防止竞争对手在广告标题或文本中使用盖可商标，但他承认这个系统并非一直有效，不当广告有时会

逃过审查，混进来。

“谷歌大力推行这一规定。这项规定无法完美地被执行，不应该让谷歌为之负责。”他说，盖可要想得到法庭的支持，就必须证明谷歌鼓励或故意协助违反商标法的行为。佩奇说，法庭没有看到这样的证据，因为谷歌从不宽恕或鼓励侵权行为。“恰恰相反，”他补充道，“我们是第一个实施商标管制措施的搜索引擎，因为这不仅是正确的做法，而且具有商业意义。”

佩奇指出，谷歌服务于不同的用户群体，必须对多方利益保持敏感。“商标所有者是我们广告业务的客户，正如用户是我们搜索业务的客户一样，”他说，“因此，我们要谨慎地平衡双重目标：一方面保护好商标权，另一方面为用户提供尽可能完整、相关的信息。我们认为，谷歌现行的商标规定在平衡二者时恰到好处，既没有过度，也没有放弃保护商标权。因此，我们请求法庭据此做出对谷歌有利的判决。”

佩奇在法庭上抢尽风头，留下盖可首席律师查尔斯·奥索拉绞尽脑汁，找一些可以反驳他的法律依据。佩奇似乎就是谷歌的化身：富有创业精神，充满活力，不断强化自身优势。庭审结果应了律师界的那句老话：如果事实偏向你，晓之以事实；如果法在你这边，则动之以法律。奥索拉起身，从法律上抨击佩奇，这是他的职责所在，但他的话不着边际。如果非要说他强调了什么，那只不过是一些事实，因为这是他仅剩的武器。

在指控中，奥索拉针对不当行为的描述冗长且混乱，让盖可听起来比谷歌更像被告。他声称：“我们认为证据已清楚表明，在本案中，谷歌的侵权行为就如同在文本中使用‘盖可’一样，考虑到盖可（商标）与报价相关；一些广告商未在文本中使用‘盖可’，这也足以导致混淆。”说完，他简单说了句“谢谢法官大人”，就坐了下来。

布林克玛法官扫视一眼庭下，立即做出裁决。“（盖可）未能证明谷歌使用盖可商标作为搜索词或关键字造成混淆。”她表示，盖可目前这些证据不足以让庭审继续，“我刚刚做出的这个决定涉及重大的法律问题，我想我需要时间就这些问题写一份更详细的意见。我建议现在结束庭审。”

一切尘埃落定。结束与华尔街的较量四个月之后，谷歌面对华盛顿商业和法律建制又一次赢得了重大胜利。可以预见的是，两家公司将继续在公开声明中一争高下。谷歌一边宣布胜利，一边警告其他公司不要再以商标侵权

为由和它叫板。对盖可来说，一切回归正轨。对谷歌而言，这场胜利为它的广告规定成功正名，给公司带来了巨大动力。

谷歌仍需处理一些海外法律诉讼。在一些地方，谷歌在广告业务上必须依法遵循更严格的商标政策。但在这段时间，谷歌似乎变得更加强大，更加自信。在最重要的市场——美国树立了法律先例，谷歌证明它可以在其他地区调整做法，赚取高额利润。

可是，谷歌在弗吉尼亚州赢得诉讼胜利后几个小时，一件毫不相干的事把所有人的注意力从这场诉讼及其结果上转移开来。一个令人震惊的声明让这起案件显得微不足道。

-
1. 火箭诉讼（rocket docket）用来形容法庭审理节奏快、周期短，严格遵守截止时间。——译者注

第二十一章

虚拟图书馆

密歇根大学图书馆藏有约700万册图书，是美国藏书量最大的图书馆之一，也是一家拥有一个半世纪历史的著名学术研究中心。拉里·佩奇本科时就经常徜徉其间。想到它，拉里就情不自禁地怀念起自己刚刚结束的大学生活。这里也是他未来计划的重要一步。他一直在寻找、开发可以数字化、能在网上搜索的海量数据。密歇根大学图书馆就是他想征服的“珠穆朗玛峰”。

“我只是想自己搜索图书”

要想让21世纪真正成为信息时代，佩奇和布林知道互联网必须突破现状。从网络角度看，世界始于1996年。这样说有点儿像开玩笑，却不无道理。从在线百科全书到政府文件，再到百货商店目录，谷歌数据库中有数十亿份文件，输入关键字，点击一下鼠标，就能立即搜索到它们。可是，在网上查找严肃、权威、能经受时间考验的信息仍是一件令人沮丧的事。各种信息在质量和可靠性上差别很大。就像看电视一样，用户需要不断切换频道，寻找有价值的信息，摒弃糟粕。佩奇和布林也有同样的挫败感。在对相关知识和技术问题进行研究后，两人构思出一个大胆的方案。

2002年，在密歇根大学安娜堡校区的一次发展晚宴上，佩奇向校方官员提出一个大胆的想法：如果可以，他愿意出钱扫描密歇根大学图书馆的所有藏书，把扫描后的电子版本加入谷歌索引。他们想把数百万本图书（最重要、最显而易见的信息库）以一种方便更多人访问的形式存储起来。互联网包含大量从书中采集的信息和相关书籍信息，甚至包括莎士比亚作品和《圣经》等无版权保护的、完整的大部头作品。古往今来，人类出版了大量书籍，但只有很少一部分能在网上找到。

佩奇和布林准备投入大量资金和技术资源，把全球各大图书馆书架上尘封已久、老旧易损的海量图书数字化。人类知识还有很大的提升空间。无论是学者还是普通人，都可以通过世界上任何一台电脑获取图书全文。对于受版权保护的书籍，用户只能浏览部分内容，但可以检索整个文本。凭借大量独家内容，谷歌将以另一种方式从竞争中脱颖而出，增加网站流量，还可以在图书信息旁边投放相关广告并获取利润。此外，如果数字化技术日渐成熟，其他图书馆与谷歌合作的可能性也会增大，这将创建一个更大的可搜索内容库。

佩奇和布林面临着巨大障碍。他们需要完善技术，使谷歌能以前所未有的规模有效、准确地开展数字化。他们还必须找到一家志同道合的图书馆。对于一个仅有几年历史的私营企业来说，谷歌需要努力说服潜在的合作方，这也是佩奇选择母校密歇根大学的原因之一。作为杰出校友，佩奇与学校保持着密切联系，有可能找到机会充分展示这项规划。

安娜堡晚宴结束几个月后，佩奇与校方两位图书管理员威廉·高斯林和约翰·威尔金见面。他们一开始就对佩奇的提议表示支持，部分原因是图书数字化也是他们的工作计划之一，只是他们还没有筹到资金，也没能找到合适的合作伙伴。之前曾与国际商业机器公司及其他公司讨论过馆藏图书的数字化问题，威尔金说：“双方在知识产权、项目意图、相关权利、标准和格式等方面存在较大分歧。”佩奇从一开始就充满信心，这激发出互信。“与拉里谈过后，我们离开时有一种完全不一样的感觉。”

在同一时间，佩奇也向斯坦福大学提出这个想法。他一直与校方保持密切联系。佩奇把线下内容带到互联网上的灵感也诞生于此。当年，他和特里·维诺格拉德教授一起做“数字图书馆”项目时，就萌生过这个想法。尽管这个项目并非专门针对书籍数字化，佩奇意识到所有东西都能以数字化形式保存并在网上显示。他说：“我们将扫描所有东西。”

佩奇回忆说：“在创办谷歌之前，我们就梦想着把图书管理员精心整理出的海量信息放到网上，供用户搜索。”但是和谷歌的众多发明（包括最初的搜索引擎）一样，拉里和谢尔盖之所以进行大规模的图书扫描，主要是为了满足自己的好奇心。

“我只是想自己搜索图书，”拉里说，“你对某件事感兴趣，想看看人类知识发展到哪一步。”他认为，把图书数字化并发布到网上，将对学者产生重大影响，他们不需要再跑到各地图书馆去做研究。“如今，由于图书馆的物理限制，学者们很难走出自身专业领域，开展相关研究。”拉里想起自己小时候的沮丧经历。那时候，他在重新组装被拆卸的电子产品，却无法找到想要的手册。“手册必须到书店购买，而且只有一家有卖。”手册里的信息只能到店内查阅，跟大学图书馆里的藏书差不多。即便有特定读者群需要这些信息，也无人关心，当时根本没有把信息传给大众的途径。

佩奇带着自己的设想，来到保罗·艾伦举办的私人会议上。艾伦是微软联合创始人、身价亿万慈善家，他在西雅图普吉特湾的圣胡安群岛的私人寓所举办了这次聚会。他邀请了一批技术专家和学者，为他的“终极百科全书”项目出谋划策，探讨如何收集全球信息。斯坦福大学的特里·维诺格拉德安排佩奇代他出席。借此机会，佩奇向斯坦福大学图书馆董事长迈克尔·凯勒提出了大规模数字化的想法，强调把图书添加到可搜索网络中的重要性。凯勒表示同意。谷歌开始与校方展开认真讨论。

“斯坦福大学本身就对大规模数字化感兴趣。”斯坦福大学图书馆管理员安德鲁·赫科维奇说，“谷歌给了我们一个机会，让我们得以尝试多年来一直试图解决的问题，争取在这方面有所突破。”

哈佛大学图书馆董事长西德尼·韦尔巴听说过各种图书数字化方案，甚至把珍本图书装箱运往海外进行扫描，因为那些地方人工成本低廉，适合这种劳动密集型的工作。对韦尔巴监管的神圣图书馆来说，这是不可能的。哈佛大学图书馆建于1638年，是世界上最大的学术图书馆系统。韦尔巴和其他董事讨论了1500万册藏书的各种数字化方案，认为这些方案都非常昂贵，而且会损坏图书。

因此，当2002年一位谷歌代表问韦尔巴是否有兴趣把整个哈佛大学图书馆数字化时，韦尔巴心存怀疑。他回忆道：“我不知道该怎么说，我感觉他们在酝酿什么。”不过他表示最初的谈话很真诚。他们谈到了成本、馆藏中断以及图书可能受到的损害。“我想如果他们能做成，那就太棒了，”韦尔巴说，“但我对这一项目的怀疑和乐观大致相当。我觉得把整个图书馆数字化要花上很长一段时间。”

几个月后，一个由谷歌顶级产品开发专家组成的团队再次来到哈佛大学图书馆。韦尔巴说，他们展示了“更为有效、对书籍伤害更小的扫描方法”。“我最初听到这种方法的时候，觉得不现实；但这一次他们在技术上做了大量工作，而且对各方面问题进行了思考，看上去像那么回事。”于是，韦尔巴带领哈佛大学图书馆管理员团队来到谷歌总部，亲自查看新的扫描设备。“我们印象非常深刻，”韦尔巴说，“真正打动我们的是他们设计的一种新的机械扫描手段，能在一瞬间把书转换成数字形式。这种方法十分有效，对书的损害比市面上销售的其他扫描设备都小。我们所有人都改变了最初的想法。”

下一步是把项目计划提交给哈佛大学管理机构——哈佛大学董事会。董事会以谨慎著称，要求谷歌保证哈佛大学不会因版权问题遭受法律诉讼或承担高昂的费用，即便谷歌答应承担扫描费用。韦尔巴说：“如果有人为你做了什么，通常就会让你付出代价。”在互联网经济泡沫破灭后，能有一所老牌名校与初创技术公司实现合作，实属难得。谷歌成立只有6年，而哈佛大学已有366年的历史。

谷歌的解决方案

20世纪90年代末，把印刷材料扫描成数字形式的技术早已司空见惯：许多办公室都有某种平板扫描仪，把文件、照片或其他艺术作品转换成计算机文件，但是这些都达不到谷歌期望的规模，即扫描数百万本书。如果想让这个项目体现出价值，谷歌需要开发一种快速且准确度高的图书数字化方法。

2003年春，来自谷歌和密歇根的专家召开会议，探讨如何改进扫描方法和相关技术。之前，密歇根大学并不反对把书本拆开，使扫描时更平整，速度更快。这样做可以加快项目进程，但许多图书管理员都不同意，因为这样会破坏原本。谷歌曾尝试过这种“破坏性”方法。在“谷歌购物”和时断时续的“谷歌邮购”项目中，它把零售产品目录表的背面拆掉，然后用一个与高性能复印机类似的供纸器扫描各个页面。考虑到谷歌预期的数字化规模庞大无比，双方一致认为拆装并非明智之举，这样做还会影响一大批图书。于是，谷歌团队着手设计一种快速移动但触摸力度很轻的系统。他们研究了通

过机械臂或空气吸力翻页的自动设备，取代手工操作，后者可能在无意中对手造成损害。最终，他们选择使用一种需要更多人力的工艺，使用他人的技术来满足特殊要求。他们还聘用了一个专门团队，经过精心培训后负责管理书本和扫描仪。

“相机不是我们造的，扫描也不是我们的发明，”负责图书数字化工作的项目经理亚当·史密斯说，“但是这项技术和工艺或系统一样重要。”

威尔金对谷歌的解决方案印象深刻。“它花的时间比预期要长，”他说，“但它成功了。”

牛津大学博德利安图书馆馆长雷格·卡尔和蔼可亲。2002年，他在为图书馆数字化计划筹集资金时，与谷歌执行通信总监雷蒙德·纳斯尔结识。当时，纳斯尔正在牛津大学，应牛津大学“硅谷创业”项目安排，给商学院学生做讲座。卡尔借此机会带他参观了著名的哥特式校园，期待牛津悠久的历史在纳斯尔身上产生神奇效应。卡尔并不知道密歇根大学和其他图书馆的相关数字化项目，他向纳斯尔提出谷歌和博德利安之间合作的可能性。

“我的想法是，博德利安在图书馆中首屈一指，谷歌是信息和搜索技术的领先者，我们不该联合起来做点儿事吗？”卡尔说。他认为筹款最主要在于“如何为想做的事获取资源”。牛津大学博德利安图书馆是一个存储式图书馆，英国出版的每本书在它那里都有存本，如同美国国会图书馆藏有美国出版的每本书一样。卡尔认为博德利安对谷歌有特殊的吸引力。这家图书馆也是英国第二大图书馆。

谷歌是否愿意把牛津大学列入数字化项目计划？2003年秋，卡尔在旧金山策划了一场筹款晚宴，打消了人们心中的疑问。纳斯尔加入了晚宴组委会，帮助销售谷歌购买的席位。在晚宴上，卡尔巩固了与谷歌的关系，还趁机“秀”了一下。他在旧金山市中心租下雅致的巴特菲尔德餐厅，举办这场正式晚宴。他说：“现场有很多谷歌员工。”为了增加气氛，他把宴会厅装饰为典型的牛津学院风格，从学校运来了价值5 000多万英镑的珍本图书，由武装警卫守护。在宴会期间，拉里、谢尔盖和其他谷歌员工围着装有珍本的书籍把酒言欢，参展珍本中包括一份《大宪章》副本和乔叟创作的《坎特伯雷故事集》手稿。

保密协议

尽管谷歌员工出现在牛津大学的晚宴上，但整个图书馆数字化项目仍处于保密状态。谷歌坚持对图书馆项目所有工作绝对保密，使得与之合作的一些大学陷入尴尬的境地。斯坦福大学的赫科维奇说：“大家似乎对谷歌强行要求的保密协议感到非常担心。”谷歌要求所有项目人员签署一份非常严格的保密协议。这种做法在敏感的商业交易中很常见，但在图书馆界几乎闻所未闻。

纽约公共图书馆馆长保罗·勒克莱尔也在与谷歌洽谈，把庞大的馆藏研究图书进行部分数字化。他说：“我好像从未签署过这种保密协议。”哈佛大学的韦尔巴对谷歌的保密做法表示理解，但他感到不舒服。“谷歌并不愿意透露其合作对象，它喜欢悄悄地工作。大学基本上都是开放式机构，瞒着教职员工开展工作是一件尴尬的事。”对于一个以公开传播信息为基础的社区来说，发誓保密很奇怪，甚至有些自相矛盾。

2004年2月1日，秘密差点儿被泄露。在一篇关于谷歌未来发展的文章中，《纽约时报》提到了谷歌与斯坦福大学代号为“海洋工程”的图书数字化工程，但只是一笔带过。图书馆界人士纷纷猜测，但没有人挖到更多的信息。

同年7月，当谷歌忙着为首次公开募股做准备时，“谷歌图书”团队把第一台扫描设备搬进了密歇根大学，开始对操作设备的承包商进行培训。密歇根将成为新设备和扫描物流的试验点。当运送扫描设备的卡车到达时，一个不相干的人跑来询问情况。威尔金意识到必须想办法保密，而且动作要快。他们的解决办法就是把它“藏”在显眼的地方。他们在图书馆扫描处单独辟出一块儿地方，然后在这间放有谷歌特殊设备的房间门上贴上一个门牌，上面写着“密歇根数字化项目”。

威尔金说：“从那之后，再也没有人问过这件事。”

版权问题

扫描技术并非项目实施过程中的唯一挑战。谷歌尽力解决了每个图书馆对图书本身养护的担忧。对那些希望为子孙后代保存藏品的图书管理员和档案管理员来说，这一点非常重要。但是，（学校）没有版权的那部分书该怎么办？这是谷歌面对的难题所在。谷歌可以索引和搜索书中的句子、观点和文本，这些被律师称为“知识产权”。1923年后，在美国出版的几乎每一本书的版权都归出版商、作者或第三方所有。

在美国，版权法是一个棘手领域，充满利益冲突和各种纠纷。谷歌一头扎进了荆棘丛。出版公司和作者正是在版权保护下靠创作赚钱的。尽管图书馆数字化项目的核心是免费传播知识，但很多人的利益会受到威胁。这意味着集体抗议和法律诉讼可能只是时间问题。“如果认为这种行为不会被告上法庭，那就太天真了，”赫科维奇说，“我们的很多希望和抱负都取决于一系列诉讼的最终结果。谷歌睁大了眼睛，保持关注。它知道自己会有麻烦，或者会被攻击。我们（斯坦福大学）也不会袖手旁观。”为解决这个问题，谷歌同意承担各家图书馆因图书数字化诉讼产生的一切费用。

斯坦福大学图书馆管理员迈克·凯勒认为谷歌的做法很聪明。他说：“通过联合五大图书馆，我们就有机会解决更为棘手的问题——美国和英国的版权制度。”

“得到出版商的支持很重要，”佩奇承认，“要想进展顺利，我们必须确保出版商能赚到钱。”他意识到这一保证听起来就像只是嘴上说说，只有拿出实际行动表明诚意，谷歌才能推动事情向前发展。

2004年10月初，拉里和谢尔盖参加了在德国举办的法兰克福书展，这是全球出版业最重要的年度盛会。在这次年会上，他们发布了最新的搜索工具——“谷歌图书搜索”。带着谷歌一贯的热情，包括赠送闪亮的翻领别针和免费T恤，布林和佩奇身着正装，出席了40分钟的新闻发布会，他们详细解释了如何在线访问和搜索受（版权）保护书籍，以及如何保证出版商利益，确保不致引起出版商的不满或采取法律行动。谷歌并不是最早提出这种想法的公司，但它精心选择了发布的时机。其实，亚马逊在一年前就推出了一款相似的、名为“书内搜索”的功能。

对谷歌到底该爱还是该恨？出版商也不太确定。一方面，它们同谷歌一样对信息传播感兴趣，还能从额外的曝光中受益。另一方面，谷歌希望尽可

能广泛地把内容免费传播出去，并通过广告赚钱，而出版商希望把书卖出去。仅在美国，每周就有超过1 000本书出版，这一数量令人震惊。对潜在的信息和利润进行评估后，谷歌给出版商提供了交易服务。它将支付图书扫描和索引费用，从而获权把这些图书作为搜索结果的一部分在网上显示。它会根据用户查询，只显示少数选定页面或文本片段，并以一种无法复制或打印的方式呈现。谷歌将提供书目信息和图书销售商的直接链接，还与图书出版商分享图书广告的收益。

谷歌的想法很简单：让读者试读，然后吸引他们购买。到法兰克福书展召开时，大多数主要出版商都已经跟“谷歌图书搜索”签约了。（亚马逊相关项目已有约12万册图书和3 300万页文本可供选择。）或许更重要的是，谷歌在公布这个高度机密的图书馆项目之前，已经赢得了出版商对它在网页上显示受版权保护内容的支持。

2004年12月14日，谷歌终于公布了数字化1 500万册图书的计划。有印刷业“灰色女士”之称的《纽约时报》在头版头条刊登了这则新闻。“这是一个巨大的飞跃”，迈克尔·凯勒说，它将使斯坦福大学的数字化达到“真正的工业化”规模。有人把它的潜在影响与谷登堡印刷机相比。密歇根大学的威尔金说：“世界在今天被改变。”

令人生畏

即便项目刚刚起步，其规模也令人生畏。通过协议，谷歌的图书数字化项目包括密歇根大学全部的700万册图书，牛津大学的至少100万本19世纪藏书，哈佛大学的4万本图书，纽约公共图书馆的1.2万本图书，斯坦福大学的图书具体数目不详。如果那些只签署小规模试点项目的图书馆同意继续合作，将其全部图书数字化，等扫描完成后（大概需要10年），谷歌数据库将拥有超过5 000万册图书。相比之下，佩奇和布林在1998年推出谷歌时，网页总量只有2 500万。

并非所有人都认为数字化项目是一件好事。公告发布后，出版商、作者和图书管理员团体都感受到谷歌计划带来的威胁，他们纷纷试图遏制这种做法，阻止项目进行。在《洛杉矶时报》的一篇专栏中，美国图书馆协会候任

主席迈克尔·戈尔曼不看好“谷歌这两个小伙儿的折腾”，认为图书数字化形成的海量数据库是“代价高昂但无用的尝试”。他写道：“依照他们令人震惊的说法，一种全新的交流形式（电子）将取代并推翻之前所有的方式。毫无疑问，谷歌这一最新卖点，连同乘坐直升机上上班，或通过缩微胶片把国会图书馆装入公文包的做法一道，成为《回到未来》式的败笔。原因很简单，这纯属多此一举。”

在法国，这个项目被视为美国炫耀其文化实力的又一佐证。受人尊敬的法国国家图书馆馆长让-诺埃尔·让纳内在《世界报》上撰文称，谷歌这一行动带来了“前所未有的威胁，表明美国意欲定义并控制后代对世界的看法”。让纳内说：“我可不想看到用美国人选择的书来重现法国大革命。”

第二十二章

关键变量：人才

2005年5月的一个春日午后，成百上千名计算机科学专业的师生挤满华盛顿大学的一间会议室，热切地等待埃里克·施密特的到来。这位世界上最具活力的技术公司的首席执行官脱下外套，松开领带，腰间挂着一部黑莓手机，他轻快地走上台阶，来到讲台前，准备在微软的地盘上挑战微软，提振谷歌。在比较两家公司时，许多业内专家都把重点放在软件战略和产品上，他们往往忽视了主战场。而这里就是。两家公司在不同业务和技术领域具有各自的优势。谷歌和微软的竞争焦点并不是市场份额、浏览器、计算机操作系统，也不是谁能坚持到最后并胜出。真正的较量是哪家公司能招到并留住世界上最优秀的技术人才。这个关键变量将决定哪家公司有能力发现并解决互联网时代最有意义、最重要的新问题。

攻击微软

几个月前，谷歌公然在离微软总部不远的华盛顿州柯克兰开设了一个办事处，成功地吸引了一批想为谷歌工作又不想离开西雅图的高级软件工程师。现在，施密特发现自己身处敌后，置身于华盛顿大学保罗·艾伦大楼的计算机科学与工程中心。这是一座由微软联合创始人保罗·艾伦出资兴建，并以他的名字命名的大楼。施密特身负重任。他决心说服这所名校的师生，谷歌现在是比微软更好、更令人兴奋的工作场所。

施密特登上讲台之前，埃德·拉佐沃斯卡教授热情地介绍了他。拉佐沃斯卡教授在该校担任比尔与梅琳达·盖茨计算机科学与工程学会主席，他的座右铭是：“如果你不能成为压路机，就会成为被压的路。”施密特满怀信心，想要展翅高飞。谷歌也风起云涌：它的股价超过每股250美元，公司市值超过了700亿美元。在施密特看来，现在的主要问题是，坐在自己前面的学生有多少人愿意加入谷歌的征程。

几个月来，甚至在当天早些时候的另一场合，当被问及与微软竞争的问题时，施密特一直表现得很恭敬，同时避免正面回答。他说微软是一家规模更大、财力更雄厚、资源更丰富的公司，把谷歌与它相比很可笑。但在这个讲台上，他传递的信息非常犀利：谷歌是地球上最适合工作的地方，而微软是一个年事已高的巨人，它最好的时代已经一去不复返。根据施密特的说法，盖茨领导的公司根植于技术的早期阶段，目前已被互联网革命力量全面超越。从这个角度看，微软的重要性会越来越小，而谷歌的重要性将与日俱增。“你们将登上一个更大的舞台，拥有更多的筹码。”他说。

接着，施密特将“匕首”刺向敌人。

“我们每天都在与雅虎竞争，”他说，“微软已经宣布进入搜索市场，但它还不是一个重要的竞争对手，尽管我相信它会是。”施密特又补了一刀，说：“微软已经公开宣布，它将把搜索嵌入电脑屏幕的每个角落。这就是它所谓的进入。但按照它设定的进程，这将花费数月或几年的时间。”

在本周早些时候的一次技术会议上，施密特和盖茨曾见过面。施密特明显感到谷歌非同寻常的热度、势头和不断上涨的股价让盖茨倍感压力。就在几个月前，人们还在谈论谷歌是否会成为下一个网景，一家象征着20世纪90年代末互联网繁荣景象、随后被微软击垮的公司。现在，人们在谈论谷歌是否正超越微软，成为软件、技术和创新领域的全球领先者。盖茨是美国最富有的人之一。在回应关于这家硅谷搜索引擎公司竞争威胁的尖锐问题时，他发现自己总是处于守势。

“你知道，谷歌现在很完美。”盖茨略带讽刺，对与会的记者和技术专家说，“泡沫仍在继续。无论股价是高还是低，你都应当购入它的股票。我们也有过这样的10年。”

盖茨或任何其他精明的技术和投资专家都知道：从1998年到2005年，微软的股价基本上持平，而谷歌则从一家初创公司变成行业巨头。令盖茨痛心的是，微软多年来一直声称要在互联网搜索方面取得重大突破，但几个月前首次发布的“微软网络服务搜索”并没有给大多数人留下印象。尽管如此，在微软操作系统垄断个人电脑桌面的情况下，盖茨决心通过在下一代视窗操作系统Vista中构建搜索引擎，来赢得数百万用户。他将建立一个操作简单的

搜索引擎。用户启动个人电脑时，这个搜索引擎会自动弹出，出现在用户面前。这就是他的计划。

“任何涉及搜索的事情，”盖茨承诺，“我们都会去做。”

尽管微软业务庞大且财力雄厚，但它在搜索创新方面一直落后，部分原因在于公司拥有大批软件精英，但缺乏搜索专业领域的技术。施密特知道，初出茅庐的软件工程师都希望有机会去谷歌这样的公司工作。在谷歌，他们可以成为小型团队的一员，共同开发知名度高、影响大的项目，这样他们就能在世界范围内产生影响。对雄心勃勃的极客或技术人员来说，没有什么比这更具动力了。

这一天，施密特向微软发出猛烈进攻，极为清楚地表明谷歌已经变得雄心勃勃和无比自信：微软无论做什么，都不会阻碍谷歌的发展和增长。施密特说：“我们的用户无处不在。”在讲台上方的投影屏幕上，他播放了一张模仿《新闻周刊》封面的幻灯片，展示谷歌创始人为盖茨工作后可能出现的景象。这是一张布林和佩奇的合影，照片上面的标题是“微软的新时代：微软网络服务的两个新人正让雷德蒙德成为搜索之王”。

微软的噩梦时代

在施密特动身前往西雅图之前，《财富》杂志在本月早些时候刊出了一篇极具颠覆性、备受关注的文章。《财富》与《华尔街日报》都是美国商界的必读杂志。这篇文章由《财富》杂志记者弗雷德·沃格尔斯坦撰写，标题是“谷歌为何会吓到比尔·盖茨？”。作者在开篇说，盖茨在2003年年末就意识到微软的脆弱性。这篇文章描绘出一个可怕且极具个人色彩的竞争场景，还创造出一个巧妙的短语——“盖茨对谷歌”。

与微软过去的竞争对手不同，谷歌凭借基于互联网的架构，无须分销和营销免费软件，就吸引了世界各地数百万计算机用户。依靠集成办公产品套件，微软击败了其他竞争对手，但想要打败谷歌就没那么容易了。谷歌正在利用自己的内部软件技术，打造一套相似的互补性工具。谷歌还推出了一款免费桌面搜索产品，帮助用户在电脑的微软系统中查找信息，这让微软感到

难堪。更糟糕的是，微软的互联网浏览器多年来一直是网络搜索的出发点。但如今，数百万人转而使用一款名为“火狐”的新兴浏览器。这家初创公司得到了谷歌的资助，并内置了谷歌搜索功能。显然，网页浏览器危机将会削弱微软对计算机桌面的掌控，因为公司的主要产品，从微软文字处理器到电子表格，都被设计为与浏览器一道激活、共同运行。

“早在比尔·盖茨了解真相前几个月，微软就已启动一个旨在击败谷歌的大规模项目。”《财富》杂志的这篇文章谈及，“那是2003年12月，盖茨在浏览谷歌公司的网站时，偶然看到一个招聘页面，上面详细地列出谷歌提供的工作岗位。他很奇怪，为何这些职位的任职要求与微软的完全相同？”这家搜索公司公开招聘接受过操作系统开发、分布式系统架构和其他领域的工程师，这些都是微软而非谷歌的传统优势领域。“盖茨担心微软面临的不仅仅是一场搜索战争，”文章写道，“那天，他给几位高管发了一封电子邮件，‘我们必须盯住这帮家伙。他们好像正在制造一些与我们竞争的东西’。”

盖茨也不清楚“这些东西”到底是什么。谷歌发布的一系列新产品，从照片管理软件到网络电子邮件再到手机搜索，加起来都无法构成对微软桌面的致命威胁。不过，这些产品确实让用户降低了对盖茨软件产品的依赖。用户现在可以用其他方式编写、发布、共享和打印文档，不再依靠视窗和文字处理器这两个微软帝国的基石。

“我关注谷歌，不仅因为其网络搜索，还因为它正在尝试利用网络搜索进军其他软件领域。”盖茨接受《财富》杂志采访时表示，“如果谷歌只有搜索，你真不用理会它。但是，谷歌还是一家软件公司。从这个意义上说，与之前的竞争对手相比，它和我们更加相似。”这篇影响巨大的文章和当时的其他评论称，谷歌将超越视窗等微软软件并把它们边缘化，这不是未来的设想，它早已成为现实。

这篇分析透彻的长篇报道在最后一段引用了备受尊敬的技术行业分析师、派杰证券公司萨法·拉什奇的评论：“谷歌是一个大品牌。在我看来，微软会在这场较量中失败。”在这期杂志另外一篇题为“生活在谷歌世界”的文章中，作者把分析两家公司及其发展轨迹的技术行业专家的看法总结为：欢迎来到微软的噩梦时代。

反谷歌浪潮也会来吗？

那天下午，埃里克·施密特结束了在西雅图火药味十足的演讲，开始接受华盛顿大学师生的提问。他不确定会发生什么，因为该校与微软毗邻，在场的一些计算机科学家可能在微软工作或实习过，也许他们的学费是由微软奖学金支付的。当然，谷歌已从这里聘用了40多名本科生和至少15名博士。聘用员工数量显然不能和微软比，但短短几年就达到这个数字，意义非同一般。施密特饶有兴趣地扫视了一下整个会场，确信微软至少派了一名间谍来记录他的每一句话，并记下听众对他发言的反应。

第一个问题是关于项目团队的规模，这是一个简单的问题。谷歌喜欢组成三到五人的团队，展开一个又一个创新工作，领导者被称为“超级团队领导”（Uber Team Leader）。“我们尽量保持小团队。规模过大，会影响工作效率。”施密特说。学生们发出的“球”缺乏威力。下一个问题涉及新产品的推出速度。“我们的创新速度比业内任何一家都快得多，也比竞争对手快得多。”他直言不讳。接下来的一个问题涉及技术人员管理，施密特知道计算机科学家非常在意独立性，他迫不及待地答道：“我们的秘诀不在于管理方式，而在于如何选择员工。”他说：“只有选对了人，这种模式才能发挥作用。如果公司里的员工都希望有人告诉他（她）该做什么，而且只有一个大项目，这种模式就会彻底失败。我们尽量减少中间层，他们总是很碍事。”

施密特清楚，考虑到现场听众的超高智商，他不得不回避一些问题，比如接下来的一个问题：谷歌为何不提供更多关于如何赚钱的细节，以便分析师能够建立模型，预测公司未来的利润，确定股票定价是否合理？施密特对此提出不同看法。“我们决定不公布这些信息。”他说，“因为我们不想让竞争对手知道，我们发明了他们没有的模式，这是确保良好收益的原因之一。”在这之后，他又遇到一个难题。一个学生问道：“谷歌为何不利用深受欢迎的谷歌新闻网站赚钱？是因为使用了其他新闻资源的免费内容吗？为何上面没有广告？”“谷歌新闻对我们来说是一个非常成功的产品。我们每一两个月都会开会讨论它。”施密特说，“谷歌新闻很容易赚钱，而且会赚很多钱。开发团队问我，‘你想要赚更多钱，还是想发布阿拉伯新闻’？这

听起来很愚蠢，我们想要阿拉伯新闻。地球上只有约300个国家。总有一天我们不会再遇到这种问题，那时我们就会用它来赚钱。”

之后，更难的问题如期而至。有人问谷歌收集和传播全球信息会产生怎样的社会影响，施密特吸了一口气。“我们也不清楚，”他说，“我个人认为，正确的模式是把世界上的所有信息都看作苹果播放器，你能随身携带所有信息并进行实时更新，那将是怎样一种景象？如果每个学生回答问题的速度比教授说出答案的速度还快，会对教学有何影响？”接着，一个更棘手的问题出现了。一个学生说，谷歌没有产品可卖，注册用户也很少，如果有人发明一种更好的搜索技术，它可能就会失去追随者。这是否是一种危险的经营方式？“相对而言，我们公司确实缺少固定的用户群体，”施密特承认，“这意味着我们的竞争力来自每一次搜索和每一位用户。我们明白这一点，也经常谈论这件事。我们必须在每一次搜索上做到精益求精，无论它基于何种语言，来自世界哪个角落。”

紧接着，有人打出微软这张牌。当公司规模越来越大、实力越来越强，谷歌可能与政府监管机构交锋，竞争对手就有机会刺激美国和其他地区的官员采取行动，遏制谷歌不可思议的增长速度。盖茨经历过的事情会在谷歌身上重演吗？“这是一个值得担心的问题，”施密特承认，“我们现在的确很强大，会引来大量关注。有些人因为自身权益受损，或者感到不悦，或者出于其他原因，形成了一股反对谷歌的浪潮。我认为，随着公司与用户网络体验融为一体，这种浪潮会愈演愈烈。”

施密特不想用如此冷峻的话题结束演讲，这样听众可能会认为谷歌将成为司法部反垄断行动的下一个目标。谷歌的座右铭“不作恶”如同一层轻薄的面纱，提醒着全世界的技术专家：拉里和谢尔盖不仅是谷歌的创始人，更是两个好人；他们为用户和员工做了正确的事情，而且乐在其中。施密特暗示，在对盖茨和微软的大规模诉讼中，人们将其描述为摧毁对手的掠食者，而谷歌不是。施密特喜欢说谷歌没有真正的敌人。

施密特很幸运。下一个问题是，如果有网站愿意出售自己的内容，谷歌如何发挥网站守门员的作用。施密特通常不愿谈论尚未完成的产品，但他认为这是一个好机会，可以让学生信任他，让他们感觉自己是谷歌的内部人员。这是一个经典而传统的招募技巧，他以前曾成功地使用过。“我们已经

建立了专利内容发布系统，并且在不断完善它。”施密特说，“绝大部分资金都会流向内容提供者。我们会收取部分记账费用。”然后，他进一步阐述了谷歌将如何发挥互联网门户作用。“从信息发布者的角度来看，谷歌很可能拥有最大的访问量。所以他们希望与我们合作。作为内容发布者，我们希望为您的网站提供最大的流量。我们认为这很棒。”

第二十三章

创富神话

随着谷歌股票价格的一路攀升，投资者中产生了这样一个大问题：它到底是一只绩优股，还是一只风险股？华尔街评论员和专家提醒投资者要保持理智。谷歌搜索无处不在，但它的股票却似谜一般，难以捉摸。远离华尔街的喧嚣众生，一位见解独特的投资专家却有不同的看法。他就是来自巴尔的摩市的比尔·米勒，他经营着备受追捧的莱格曼森价值基金。这是一个连续13年跑赢了大盘的共同基金，它也使米勒在这一领域自成一派。这个富态男人的年纪差不多是谷歌创始人年龄的两倍，他曾经研习过哲学。米勒寻找那些拥有持续竞争优势的年轻公司。从长远看，它们将快速增长，并带来巨额利润。他打算在这类公司身上砸下重金。

“买入”信号

在首次公开募股之前，米勒看到谷歌公司的财务报表，发现这是一个由搜索引擎驱动的、强有力的赚钱机器。作为一家年轻公司，谷歌不仅极具竞争优势，而且有长期的发展潜力。谷歌的年收益早已超过数亿美元，产品销量突飞猛进，却仍处于初创期。公司规模越做越大，发展越来越快。在没有负债的情况下，谷歌在短时间内就赚了这么多钱。更让人高兴的是，公司利润源于互联网广告，这是一块儿越来越大的馅饼。人们在网上花的时间越来越多，商家开始尝试通过互联网推销。

“首次公开募股的过程充满着恐惧、不确定性和怀疑。在这种情况下，谷歌股票以每股85美元的价格售出，公司市值大约为230亿美元，我们为此感到高兴，”米勒说，“关于上市的消息源源不断，诸如创始人如何自负且没有经验，双重股权结构不利于企业管理，公司无法提供足够的商业信息，公司拒绝为未来发展提供指导等。”流言让谷歌的股票在首次公开募股时价格

下跌，但这并不会影响企业的长期收益和增长潜力。事实上，正如米勒所言：“我们相信，这创造了一个机会。”

在米勒的指示下，莱格曼森价值基金在首次公开募股时购买了超过400万股谷歌股票，花费数亿美元屯集了大量谷歌股份。米勒对互联网并不陌生，其名下著名基金已经拥有亚马逊和易贝的大量股份。作为著名的网络公司，这两家公司很快将迎来十周年纪念日。对看不懂财务报表的普通投资者而言，在股市捞钱最简单的方法之一就是紧跟那些投资精英。对于那些想要知道是否该在首次公开募股后马上购买谷歌股票的人来说，米勒于2004秋曝出的大规模收购就是一个明显的“买入”信号。

灯塔和磁石

当其他人还有所怀疑的时候，比尔·米勒却对谷歌的广告模式信心十足。广告业正在经历一场巨变，数十亿美元将从传统媒体转向互联网世界。谷歌比任何一家公司都清楚如何运用多种方式在这一全新领域获利，将自身打造成充满活力的技术公司。数十年来，广告极大地推动了直播电视、杂志和报纸业的发展，也为它们带来了高额利润。米勒认为，谷歌也不例外，因为互联网是最好的媒介。

许多人错误地把谷歌与几年前经济盛衰轮回期间硅谷那些高速发展的公司联系起来。那时，一些互联网公司也公布了大量的广告收入，但它们的收益主要来自其他互联网公司的广告费。与它们不同，谷歌的广告费主要来自数以千计的中小型企业。这些企业大部分之前从未在互联网上做过广告。它们是在线和传统实体企业的混合体。

亚马逊和易贝都是谷歌的大广告商。它们买下目标广告，通过发展完善的网站发送给成千上万的计算机用户。谷歌也在极力避免计算机用户厌恶的广告，它通过嵌入搜索的文本广告来获利。从某种程度上说，谷歌的经营之道与大众市场上的广告刚好相反。搜索和浏览由谷歌加载广告的网页，感觉就像在高速公路上疾驶，映入眼帘的只有那些与你所想或讨论直接相关的广告牌。

在全世界最出色的硬件和软件的支持下，谷歌商业模式的规模蔚为壮观。在发展过程中，谷歌在互联网上完全通过自助方式签约新的广告商。这种方式降低了成本，提高了收益，并为广告商、网络发布者、消费者和谷歌在内的每一个人提供更多的机遇。

令佩奇感到悲哀的是，许多发明家生前都没能看到他们的劳动成果。为了避免这种命运，他和布林知道如何利用人脉、资金与人才、原始计算能力，以及崇尚无限可能的文化，把谷歌变成一座灯塔和一块儿磁石。在轻点鼠标的瞬间，谷歌已取代微软，成为世界顶尖技术人员汇聚的地方。但是，他们清楚要想保持创新步伐和领先地位绝非易事，因为他们面对的竞争对手是微软财力雄厚、冷酷无情的首席执行官、亿万富翁比尔·盖茨。

米勒欣赏谷歌的另一个竞争优势就是品牌意识。在历史上，没有哪家公司能像谷歌这样，在广告和市场推广上不花重金就能在世界范围内获得如此高的认知度。此外，谷歌旗下网站创造了另一项难以复制的优势：数以千计的网站，包括美国在线、纽约时报、西班牙语环球电视台在内，通过签约加载了谷歌搜索框，谷歌的名字和徽标出现在这些网站的显赫位置。随着网络不断发展，谷歌品牌影响力日益扩大。

事实上，由于谷歌为成千上万的大小网站发布者免费提供广告服务，这家搜索公司已成为一家在线广告代理公司。在其旗下网站，这些广告经常但并非总是标有“广告来自Gooooooooogle”。谷歌与其分支机构分享了广告收益的一大部分，让它们受惠于搜索引擎的成功，不断收获既得利益。谷歌虽然按月向这些机构开出支票，却拒绝分享相关费用的计算方法。由于竞争的原因，谷歌也拒绝提供有关广告收益的硬数据。广告商也没有办法，它们要么选择相信谷歌，要么退出这一利润丰厚的网络。

网络利润如此丰厚，许多人欣然加入。在这份名单上，居于榜首的是Ask Jeeves。截至2005年，Ask Jeeves市值已飙升至18.6亿美元，这折射出谷歌经济的效力。这家公司几乎所有的收益都与谷歌相关，依靠谷歌吸引来做广告，然后把它们放到Jeeves搜索引擎上。

然而，数百万搜索引擎爱好者很难理解谷歌是如何赚钱的，因为他们可以免费使用谷歌搜索引擎。许多人没有意识到免费的搜索结果和随之出现的广告之间有什么区别，即便是那些知道二者区别的使用者，很多人也很少

点开广告，他们也无从知晓谷歌是如何获得数百亿美元利润的——特别是每一次鼠标点击的价值常是以几美分而非几美元来衡量的。

就像很多关于谷歌的事情一样，这完全可以归结为数学问题。按照谷歌运行的规模，每天提供数以亿计的搜索结果，只需要每10到15个搜索者中有一个人点击一条广告。假如每次点击的平均价格是50美分，就能使公司达到2004年的季度收益水平。

如果说普通用户难以理解谷歌赚取数十亿美元的奥秘，华尔街分析师却对谷歌公司非传统的运营方式感到困惑。这家公司为全世界数百万计算机用户的查询提供答案，但在某些方面把自己捂得严严实实。它故意不随波逐流，不给分析师提供未来产品和季度盈利的相关指南。谢尔盖和拉里可能被迫让谷歌上了市，但这并不意味着谷歌会发布信息，为竞争对手提供有关未来发展战略的线索。相反，公司三巨头不断重申：谷歌在扩张过程中坚持机会主义，但会忠于自己的使命。

谷歌把问题留给了分析师。他们要搞清楚：谷歌会提供何种季度收益报告，特别是公司声称将为长期发展而严格管理。在最初六个月的交易期中，市场如何吸收所有增发股票？公司如何应对微软带来的挑战？除此之外，谷歌股票并不能摆脱所谓的“大数字法则”的影响。随着公司的发展，即便它保持高盈利状态，总有一天扩张也会减缓。但是，如同它的创始人一样，谷歌时刻保持着年轻的心态和扩张的欲望，这正是比尔·米勒钟爱的股票类型。

华尔街的质疑

首次公开募股后的六个月内，谷歌计划增发数百万股供内部人士购买。这给股票价格带来了下行压力，可能造成股票充斥市场。在华尔街，专业人士把这称为股票“积压”，会导致交易动荡和价格大幅波动。但是，事实证明谷歌的股价极具弹性，一直在稳步攀升，在10月便达到每股135美元，几乎在（以每股85美元上市）两月内就蹿升到高位。虽然如此，华尔街的一些分析师仍在敦促投资者抛售股票，他们把这种飙升称为一次投机狂潮。

美国技术研究所的分析师马克·马哈尼说：“该股近期可能不会出现任何回调。”他发出警告，由于对公司季度利润“过于激进的预期”，谷歌泡沫将破灭。但是，谷歌于10月22日公布季度销量和盈利后，股价再次上涨。

谷歌挑战供求关系，股价持续攀升。新年便迎来开门红。2005年1月3日，谷歌股票第一次以每股超过200美元的价格收盘，这成为又一个里程碑。2月1日，公司公布了超乎寻常的季度销量，销售额超过10亿美元，盈利超过2亿美元。之后，股价每股涨到216美元。

如今，谷歌市值已超过500亿美元，超越了美国很多规模巨大、极负盛名的公司。它正在刷新销售和盈利纪录，并在持续强势业绩预期的基础上，推动股价涨至新高。但是，一个主要障碍在短期内依然存在。在2月14日情人节这一天，谷歌打算面向员工和内部人士发售1.77亿股票。即便对于谷歌而言，这也是一个巨额数字。它甚至超出了公司的债务水平，也将谷歌可交易股票总量提高到3亿股。由于可能出现积压，谷歌股价在情人节之前的几星期开始下跌，一度跌破每股200美元。许多股东都在琢磨之前是否太幸运，现在是否该抛售了，抑或这只是一个短暂回调。

除此之外，还有其他压力。谷歌高层透露了要把手头数百万股份出售的计划。这一切已被公开报道，并在财政新闻上引发了无尽的争辩和讨论。抛售让投资者惴惴不安。如果拉里和谢尔盖要卖出，他们可不想买入。即便两位创始人手中仍持有几乎全部的原始股，只是通过出售来实现多样化，人们也不敢轻易接手。在居高不下的价格水平上，华尔街的一些怀疑论者给谷歌贴上了负面标签。他们称谷歌“只有一技之长”。他们这么说的意思是，谷歌所有的收入都来自一个渠道——与搜索捆绑的广告。但是，随着股价上涨，华尔街分析师必须不断修正对谷歌股价的预期。他们抱怨根本不可能弄清楚谷歌股票的真实价值，因为公司坚决拒绝提供任何指导信息。

长尾效应

2005年2月9日，谷歌第一次向华尔街的金融分析师敞开大门。他们有机会来到硅谷，与拉里、谢尔盖和其他管理团队成員会面。几天后，新增1.77亿股谷歌股票将入市交易，这次会面的目的就是为之提供更多信息。首席执

行官埃里克·施密特把这视为一个关键转折点。他知道谷歌对外开放的重要性，它可以避免情人节期间出售股票时股价出现震荡，影响人们对公司的信心。

这一天随着施密特安抚人心的话语拉开序幕。“网络广告是个美好的事物，值得关注，”他说，“我们有各种各样的广告客户，我们不会依赖某个特殊群体，也不会过度依靠某个大客户。”

“部分原因是所谓的‘长尾’概念。”他继续说。根据这一概念，在互联网时代，地理位置越来越不重要，低成本分销让小众产品能够迎合具体需求，吸引大量客户。事实证明，在亚马逊、网飞和其他零售网站上，最受欢迎的书籍、音乐和电影只占了非常有限的销售份额，大多数销售都来自喜好不明的长尾效应，而这要通过互联网去发现。就谷歌而言，长尾效应指令人意想不到的各种业务，以及它们在搜索引擎上所产生的广告需求。

“关于长尾，令人吃惊的是它到底有多长，还有多少小型企业没能进入大众市场。”施密特说，“我们在这个‘尾巴’的中部已经做得很好了，但根据我们的判断，我们仍缺乏相关产品和服务以满足那些超级或最不起眼的客户。我们要确保给全体客户提供非常好的服务，而这也是我们尽全力开发的部分。”

施密特的话表明，谷歌广告和商业模式还有很大的发展空间，公司计划在2005年进入实力雄厚的《财富》500强企业。“其实我们并不像自己说的那么标新立异，”他说，“我们的特别之处在于产品的创造方式，其余业务都是通过正常方式开展的，技术水平先进但方式传统。我们很看重目标。每过一个季度，我们都会问自己‘做得怎么样’。”

谷歌毕竟很看重财务收益。拥有那么多出色的工程师和数学家，谷歌开启创新的方式更像一所大学，而不是企业。至于管理和资金，施密特解释说，他们按70：20：10的比例进行分配，具体做法是70%用于核心的搜索业务和广告，20%用于开发相邻产品，另外10%用于投资新想法和新事物。“你必须专注于核心业务，因为它会带来现金流、客户和生意。”他说道，“至于那10%，我们有一批非常成熟的产品经理和技术领导者，他们懂得如何采纳一些优秀的想法，把它们转化为业务。”

从施密特那里听到想听的话之后，分析师们现在等待着谷歌创始人给出他们的看法。尽管有施密特的保证，布林和佩奇仍是公司的控股股东。他们对谷歌未来的发展方向和管理影响最大。

布林说，他专注于激励和留住来自世界各地最优秀的人才。谷歌既然已经上市，就需要新的财务方案。他介绍说，为了促进创新，谷歌正在创建“创始人奖”，把价值数百万美元的股票定期奖给提出最佳创意的小团队。大多数公司都没有听说过这么大数额的奖励，他说目标就是留住优秀的创新者，不然他们就会带着自己的想法离开。

佩奇说，他把时间花在创新和改进现有产品上。大量的计算资源用于以最低的成本向数亿人提供出色的搜索结果和相关广告。“我们正在尝试竭尽所能地提高经营效率，用这种方式赚很多钱，”他说，“但我们不一定要从所有产品中赚钱。”

分析师们满意地离开了。施密特是专业人士，布林和佩奇也是成年人，谷歌股价会继续上涨。布林、佩奇和施密特卖掉价值数亿美元的谷歌股票，这一点似乎并没有引起分析师们的担心。他们有权分散投资。不管怎样，布林和佩奇依然手握价值数十亿美元的谷歌股票。

涨，还是涨！

5月12日，谷歌公司在山景城总部举办第一届股东大会时，股价超过了每股225美元。就在几星期前，谷歌公布了2005年前三个月取得的惊人业绩：利润猛增600%，达到3.692亿美元，销售额达到13亿美元。公司为出席会议的几百位股东提供了午餐，包括谷歌饼干。那些包括媒体成员在内未被获准参会的人，通过互联网观看了会议直播。

第一个进入会场的是杰夫·德·卡格纳，他是来自华盛顿特区的股东，曾担任顾问一职。谷歌操控会议的方式给他留下了深刻印象，这种方式确保股东们不在校园内闲逛。他们中任何一个人都有可能是竞争对手派来的间谍。谈到谷歌股票，他说：“我会持续买入并持有，即使是每股200美元，我也觉得很便宜。伟大的公司都相信创新，也会为创新投资，因为创新是它取

得成功的内在因素。如果它继续保持这种管理风格，我认为股票能涨到每股一两千美元。”

到6月，谷歌股票成了街谈巷议的话题。谷歌股价徘徊在每股300美元上下，这让公司市值超过800亿美元，其荣耀超过美国艺术与科学学院授予拉里和谢尔盖的成员资格。在每日跟踪股市的有线电视网——美国全国广播公司财经频道，谷歌的股价与道琼斯工业平均指数一起显示在前面正中央的位置。全世界都在关注谷歌，看这家以每股85美元、上市不到一年的公司会不会冲破每股300美元。《金融时报》的一篇社论写道：“没有哪家公司像谷歌这样受欢迎。只要一个微小事故或广告增长速度减慢，公司股价就会下跌。这有关系吗？可能并不重要。只要谷歌存在，它的一举一动都表明它是一个骄傲的独立公司。但是，你如果把它的高市值太当回事，就有可能犯下大错。”

在7月4日美国独立纪念日的前一星期，谷歌再燃焰火，突破了每股300美元大关。马克·马哈尼，这位在2004年10月谷歌涨到每股135美元时建议投资者抛售的华尔街分析师，转而看好谷歌，他刚换了一家公司。在花旗集团美邦经纪业务部门，马哈尼设定了360美元的新目标。其他分析师也认为，谷歌股票价格将远高于300美元。就像为其提供动力的搜索引擎一样，谷歌股票也拥有自己的生命。

Google



第三部分 探索未来



第二十四章

谷歌新时代

2005年之后，比尔·盖茨和微软准备发起一场全新的重大攻势，以对抗谷歌疯狂的增长和发展势头。盖茨在微软内部组建了一个委员会，专门想办法与对手竞争。这个组织向高层提交了一份名为“谷歌挑战”的机密简报。对工程师而言，近期都是从微软到谷歌单向流动。每天都有成千上万份简历涌向谷歌总部。即便提供更高的薪酬和更好的福利，微软也难以留住最优秀的员工。软件人才流失的事情之前在微软闻所未闻。谷歌定期将这些人才挖走，就好像盖茨在为拉里和谢尔盖经营职业介绍所一样。微软认为必须用一种能够引起全球注意的方式，竭力阻止这一现象。

争夺中国市场

或许没有比中国更重要的招聘战场了。中国是世界上经济发展最快的国家，有超过1亿互联网用户。通过技术，它赋予新人才和利润以巨大潜力。微软在中国已根深蒂固，拥有近1 000名员工。现在，谷歌想在这里建立自己的产品研发中心。对于谷歌来说，中国的重要性不言而喻。这个国家最终会成为世界上最大的互联网市场。从用户数量看，它已经是仅次于美国的第二大互联网市场。如果微软能在中国市场及招聘方面给谷歌带来大麻烦，并从中搅局，产生的连锁反应将不可估量。为获得成功，微软必须改变竞争方式。近些年，每当这家软件巨头试图用新产品对抗谷歌的全球发展时，都以失败告终。微软在华尔街的表现也不佳，股价无法上涨，不能像谷歌那样一举一动都引起轰动。微软仿佛是在跑步机上，不停奔跑却原地踏步。但可以确定的是，微软在规模上依然有很大优势——价值2 750亿美元的股票市值超出谷歌3倍。通过销售数百万装有视窗操作系统和办公程序套件的个人电脑，微软影响力依旧，经常性收入不减。更重要的是，微软有一笔价值数十亿美元的专用资金，还有包括最新流行电子游戏在内的多种类型的产品。

但是，在这个洞察力至关重要的世界，许多技术人员都把微软看作软件界的苏联，一个无法跟上数字化新千年快节奏的笨拙巨物，它缺乏性感。盖茨渴望夺回昔日的优势。如果创新不管用，那就诉诸残忍的武力。由于无法留住员工，时任微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默曾发誓：“我一定要干掉谷歌！”如果微软对谷歌的招聘行为进行高调攻击，就有可能引发关注。如果微软能把中国也带进来，就更具话题性，能引起更多关注。

有些事非做不可。2005年春、夏两季，谷歌加快了招聘速度，在短短三个月里就增加了700多名员工。拉里领导的招募行动让员工总数急剧增加，超过4 183人，几乎是一年前的两倍。谷歌在世界各地增设了新的办事处，包括瑞典、墨西哥和巴西等地。公司从20多个国家招聘人才，负责各地运营。从欧洲到南美，再到亚洲，谷歌不断发展壮大。

接下来就是中国。“总的来说，中国显然是一个非常令人兴奋的市场，对谷歌也是。”佩奇说，“事实上，我们在中国市场占有很重要的份额。利用现有市场份额，我们有很多机会通过广告赚钱。我们正在加强业务运作能力。”当谷歌在中国注册了官方商务办事处，首席执行官埃里克·施密特亲自来中国考察之后，微软准备出手痛击谷歌。

1998年，李开复博士开始在中国为微软工作。同一年，谷歌成立。这位备受尊敬的博士来自卡内基-梅隆大学，与中国和美国技术界都保持着密切联系。他在北京创建的微软亚洲研究院很快赢得了一流的声誉。2000年，李开复调至微软美国总部，负责监管公司的搜索战略，方便计算机用户使用微软产品。他参加了中国雷德蒙德咨询委员会的会议，关注微软在中国的业务和战略，并在必要时帮助微软在中国寻找销售商。他也与比尔·盖茨会面，讨论谷歌和搜索技术带来的问题。微软对李开复的工作给予了丰厚报酬，自2000年以来先后支付了数百万美元，仅2004年一年就超过100万美元。

2005年春，李开复听说谷歌想在中国设立一家大型研究机构，于是开始与谷歌高层管理人员讨论，想牵头领导这个项目。这是一个白手起家的机会，也是对他极具吸引力的挑战。加入谷歌同样吸引着他。随着讨论的推进，受雇于微软并签署了一年竞业禁止协议的李开复，向微软高层提出离职。他的理由是谷歌答应他担任中国地区业务新总裁。

李开复如果离开微软，就会成为谷歌从微软挖走的级别最高的员工，他的离开也会变成法律诉讼的焦点。根据李开复在之后诉讼中提交的宣誓声明，微软高级副总裁里克·拉希德曾警告他：“你不应该走。如果真走了，很多事情会对你很不利。”

根据李开复的陈述，时任微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默告诉他：“如果你离开，那么我们将不得不采取措施，但这不是针对你个人。我们喜欢你，你对微软做出了巨大贡献。我们针对的不是你，是谷歌。”

最终，比尔·盖茨会见了李开复，试图说服他留下来，并非常直接地告诉他背叛将导致的后果。盖茨对他说：“开复，史蒂夫肯定会因为这件事起诉你和谷歌，他一直在寻找这样的契机……我们必须这样做才能阻止谷歌。”

2005年7月，李开复不顾警告，和前面很多同事一样离开了微软，投身谷歌。谷歌这家搜索引擎巨头称这次招募是一场政变，将会使公司的业务在中国取得突飞猛进的发展。李开复自己也说，谷歌的扩张计划会带来技术突破，持续推动中美两国经济的发展。他的头衔——谷歌大中华区总裁，反映出他给这一职位带来的声誉。

每一次公开宣战都以某种口诛笔伐开始，这次也不例外。微软用一声响彻整个技术界的枪声讨伐谷歌公开招募李开复，想让它颜面扫地。在这场针对谷歌和李开复的高调诉讼中，微软指控谷歌故意采取不正当手段，引诱李开复违反聘用协议。微软在法庭文件中声称：“在谷歌的煽动下，李开复公然违反了他对微软所做的不竞争承诺。他如果接受了谷歌的职位，就肯定会帮助谷歌在中国与微软展开商业战略竞争，这些战略正是他之前制定的。”

当微软申请禁令，阻止李开复接受谷歌任命时，李开复在美国法官做出判决前动身来到中国。如同谷歌在美国本土展开还击一样，他在中国与媒体会面，推动事态发展。在反诉讼中，谷歌称微软在李开复一案中的行为只是“做戏”，是为了“恐吓其他微软员工留在公司”。尽管如此，华盛顿州的一名法官初步裁决，禁止李开复从事与搜索引擎或谷歌在中国的相关工作，这让微软在2006年1月正式审判前暂时获胜。

在此期间，李开复出版了一本励志书，并在中国开展巡回招聘和演讲，从20多所高校吸引了大批学生。在中国一家数千名工科大学生访问的网站

上，他列出加入谷歌的理由，并用一个数学公式加以表述。他写道：“年轻+自由+透明+新模式+公众利益+心存信任=谷歌奇迹。”

2005年8月，在与微软争夺中国市场的战斗间隙，谷歌迎来了上市一周年庆典，它宣布发行价值40亿美元的巨额股票，这再次让华尔街震惊。数十亿美元的新资金将作为专项资金，以应对微软和雅虎在美国内外日益激烈的竞争。通过一种异想天开的方式，谷歌表示将再次发售14 159 265股股票，用于筹集资金，这个数字代表圆周与直径的比率——圆周率(π)小数点后的前八位数字。在一年前的首次公开募股中，谷歌根据另一个被称为“e”的数学概念来筹集资金总额——2 718 261 828美元。在关注谷歌的人看来，这是一个信号。它表明尽管公司获得了新的财富，却依然保留着它的企业文化。谷歌还宣称，将在总部举办一场烹饪比赛，选出两名新的行政总厨，来代替查理·艾尔斯。布林说：“我们欢迎所有烹饪大师来试一试。”

拉里和谢尔盖这两位数学家出身的商业大亨努力把平凡的事做到非凡。在首次公开募股后几个月内，两位31岁的谷歌创始人成为美国最年轻、最富有的亿万富翁，数百名谷歌员工成为百万富翁。拉里和谢尔盖各自以40亿美元的净资产首次登上《福布斯》美国最富有400强排行榜，位列第43位。这个数字是根据谷歌股票每股110美元计算得出的。2005年夏，谷歌股价猛涨至每股300美元以上时，两位创始人的净资产都超过了100亿美元。尽管这样，谢尔盖的母亲尤金妮娅·布林却认为这还不够好。她希望儿子回到斯坦福大学，继续写论文并完成学业，拿到博士学位。

在一年时间里，谷歌高管、董事、主要投资者和员工的股票销售额达到30亿美元。拉里、谢尔盖和其他人的抛售并没有降低投资者对谷歌的热情。通常，华尔街并不看好公司高管抛售股票的行为，但谷歌却不管市场潮流。除首次公开募股时抛出的股票之外，拉里和谢尔盖每月抛售40万股，这为他们各自带来超过7.5亿美元的现金收入，首席执行官埃里克·施密特每月售出约11.3万股，收入超过2.25亿美元。谷歌的早期投资者约翰·杜尔和拉姆·施瑞拉姆也赚了钱，分别售出了价值4 500万美元和3.13亿美元的股票。斯坦福大学校长约翰·轩尼诗把他在董事会任职期间获得的股票售出，得到250万美元。鉴于价值评估过高，他们都清楚：任何一步都有可能出错，造成谷歌股价暴跌。

在决定如何销售股票的过程中，拉里和谢尔盖明智地听取了金融家和律师的建议，这些人都经历过多年的经济起伏。两位谷歌创始人决定保留大多数股份，但他们并不想成为那些爱上公司股票的硅谷企业家，一点儿股票都不出售。如果那样做，当企业分崩离析时，最终他们就会一无所有。因此，不论股价上涨还是下跌，两人每月都在同一时间抛出相同数量的股票。这样做是有道理的，它避免了两个问题：第一，卖出是自动操作，排除了根据内部信息买卖股票的嫌疑；第二，让他们把所持股票的一部分转换为现金，确保无论发生什么事，他们和家人拥有的金钱数量都多于所需。由于两种股票对应的投票权不同，他们在安全抛售股票的同时也不会失去对谷歌命运的控制。

包括创始人在内，许多谷歌员工用出售股票所得的钱购置新宅。谷歌首席商务官奥米德·科尔德斯塔尼出售了价值数亿美元的股票，成为《华尔街日报》头版关注的焦点。报道称，他花费1 780万美元在山景城谷歌总部附近的阿瑟顿区买下了一栋1.6万平方英尺的豪宅。很多谷歌员工也追随科尔德斯塔尼，在阿瑟顿区购房，这让该地区的房地产价格涨到令人瞠目结舌的高度，该区邮政编码94027也成为美国最贵的地区之一。谷歌员工还在门罗公园（拉里和谢尔盖曾在此间一个车库里创建谷歌）和帕洛阿尔托市靠近斯坦福大学的地方购置房产。为了吸引客户，该地区的房地产经纪人在谷歌上打出了广告。

2005年，赚得数十亿美元的谷歌也开始收购其他公司。谷歌给电流通信公司投资了数百万美元，这是一家总部位于华盛顿特区外的私营公司，正在尝试通过标准电线高速接入互联网。当时，大多数家庭都是通过有线电视或电话线接入互联网的。这项投资表明，谷歌想让更多人结识互联网和谷歌，这也体现出谷歌对电力成本和资源的强烈兴趣。在数据中心选址过程中，电力是一个决定性因素，因为数据中心有成千上万台电脑。谷歌还收购了三维绘图软件“草图大师”。利用这个免费软件，用户可以将自己的图像添加到谷歌地图上。此外，为直接对抗微软，谷歌还收购了文字处理器“在线文本编辑”团队，这款免费产品可取代文字处理软件Word；谷歌推出了免费电子表格和日历，分别与表格制作及数据分析软件Excel和电子邮件及日历处理软件Outlook竞争。

2005年12月，谷歌取得了成立以来最大的成功。它战胜了微软和雅虎，与美国在线达成一项价值10亿美元的交易，扩大了与知名互联网品牌的搜索和广告合作关系。几星期以来，媒体纷纷猜测微软将取代谷歌成为美国在线的搜索引擎供应商。但是，埃里克·施密特和手下与美国在线展开了长达11个小时的谈判，如同一年前获取美国在线在欧洲的业务合同一样，最终完成了这笔重磅交易，收购了美国在线5%的股份，在互联网视频这一新兴领域锁定了至关重要的合作伙伴。

在击败微软、与美国在线达成交易后仅仅两天，谷歌与老对手微软就李开复一案实现和解。虽然具体条款未被披露，但无论谷歌赔多少钱，微软都不会高兴。在一星期内两次输给谷歌，盖茨和微软遭受了双重打击。

对于李开复来说，这次和解意味着他可以全身心投入谷歌大中华区总裁的工作中。在中国，互联网市场竞争日趋激烈。雅虎在不久前为中国的一流互联网公司——阿里巴巴投资了10亿美元。名字意为“一百次”的百度是另一家知名搜索引擎，白底亮色的徽标仿照谷歌来设计。2005年8月，这家企业在华尔街上市。在备受追捧的首次公开募股中，百度股价在首个交易日从每股27美元飙升至每股122美元。这是5年前互联网泡沫破灭以来首次公开募股后第一个交易日的最大涨幅，让谷歌（搜索）经济的全球市值增长了数十亿美元，并日益渗透到世界各地。在同一星期，英国一家公司以4 300万美元收购了“搜索引擎观察”。易主之后，这个由前报社记者丹尼·沙利文经营的贸易展示和在线时事通讯平台，继续为全球读者跟踪并详细报道谷歌的一举一动。

让步审查

谷歌在中国的潜在优势越来越明显，中国对拉里、谢尔盖和埃里克的吸引力也与日俱增。互联网搜索和广告的迅猛增长可以帮助谷歌在未来维持出色的销售和盈利成绩，保持股票对投资者的吸引力。在李开复的领导下，谷歌在中国体量大，竞争力强，每年可以从中国高校招聘成千上万名计算机专业人才。

但是，更加深入中国也带来了问题。中国的经营方式与谷歌创始人提出的核心原则并不一样。谷歌提供的一些链接在中国遭到屏蔽，主要是涉及色情和政治之类的网站，拦截任务由一个被称为“中国防火墙”的复杂过滤器完成，通常会减慢网络速度。

当中国用户反映Google.com被全面禁用后，原先的一个小麻烦才真正成为谷歌的商业顾虑。尽管这种封锁是暂时的，但拉里和谢尔盖从中意识到，他们在中国不能完全控制谷歌。对此，他们束手无策，眼下也没有好方法解决这一问题。谷歌可以选择将网站服务器设在中国境内，这样其搜索服务就不会因为“防火墙”而减速或被中断。但是，在中国境内开展业务也有条件限制。谷歌必须遵守所有本地法律，这意味着谷歌必须同意对网站进行审查。

在公司的短暂历史中，两位创始人面临最大的道德困境，而且第一次面临真正的政治影响。抵制审查，有可能因为服务差而失去巨大的市场。积极配合、参与审查，就有更好的机会实现盈利并获得成功。在中国，微软和雅虎已开始运营审查后的网站，提供搜索、收发邮件和其他个性化服务。长期以来，谷歌坚持以高标准要求自身，正如其信条“不作恶”和创始人在首次公开募股前的公开信中所言。但是，谷歌当前的处境不容乐观，这在股东眼中也是一个潜在的问题。

针对这个问题，谷歌总部掀起了一场激烈而深刻的辩论，持续达数月之久，在2006年1月达到顶峰。作为长期以来的仲裁者，拉里和谢尔盖得出结论：最佳方案就是推动谷歌网站在中国本地化，接受审查及相关要求。在瑞士举行的世界经济论坛上，首席执行官埃里克·施密特向外界解释了这一决定。他说：“我们的结论是，尽管对这些限制不满意，但更糟糕的是没有尝试为当地用户提供服务，这实际上是一种恶行。”谷歌管理层指出这一方案的特殊之处——当搜索结果被审查后，网站会告知用户，但不会收集用户个人信息。尽管如此，世界各地的头条新闻都猛烈抨击谷歌，这导致公司形象受损。美国国会要求举行听证会。

与此同时，美国司法部向谷歌和其他互联网公司发出传讯，要求它们提供搜索和网络数据，这在美国引发了一场引人注目的辩论。当微软、雅虎和

美国在线按时交出数据后，谷歌却竭力拒绝了这一要求，理由是这种做法影响太大，最终它成功地挡住了政府的要求。

到了春天，施密特前往北京为谷歌研发中心成立揭幕时，他再一次为谷歌在中国事务上所做的决定辩解，称这么做是“完全正确”的。他说，如果试图改变审查政策，谷歌就会显得太“傲慢”。到了6月，布林在访问华盛顿特区时承认，谷歌在中国问题上做出让步，并暗示对这个问题依然无解。他说：“或许现在原则性的方式更有用。”但随后补充道：“现在这不是我们努力的方向。”

从盖茨到谷歌

2006年夏，谷歌股票市值已攀升至1 200亿美元，高出亚马逊、易贝和雅虎三家公司市值的总和。尽管谷歌把自身定位为一家工程和技术驱动型公司，但它和大多数媒体公司一样，主要通过广告赢利。具有讽刺意味的是，这家依赖于广告构筑财力的公司却几乎不做任何广告。它不需要。上市仅一年，谷歌的市值就已高出全球最大的媒体公司、受人尊敬的时代华纳，后者拥有好莱坞制片公司、有线电视频道、杂志以及美国在线等众多资产。谷歌市值也超过了迪士尼、福特和通用汽车这些拥有全球影响力和声誉的公司市值之和。如果了解谷歌市值到底有多高，你可以参考下列数据：比《华尔街日报》出版商道琼斯市值的40倍还多；接近《纽约时报》市值的30倍；大抵相当于《华盛顿邮报》市值的15倍。

为了赚取更多，谷歌致力于开发新的支付方式，让计算机用户能够更加方便地在线购物，同时也深入电台广告业务销售领域。谷歌为广告商开发了更好的方式，包括精确计算和跟踪广告产生的销售额，从而使广告效果量化更加便利。谷歌还为包括沃尔玛和好市多等零售商在内的主要企业广告商提供了新的方式，使其能够更好地掌控在线广告的投放和时段安排。谷歌还重组了销售队伍，以便更好地服务美国大型企业。为开拓利润潜力巨大的新领域，谷歌技术人员与好莱坞制片公司开展密切合作，开发保护数字视频版权的方法，使用户可以轻松在线访问、下载和付费购买电影，并与微软和其他公司同类业务直接展开竞争。不过，对于拉里和谢尔盖来说，保持谷歌在

搜索领域的领先地位仍是重中之重。这也是互联网上大多数搜索通过谷歌来完成的原因。数据显示，美国有近60%的搜索在谷歌上完成。

“我们已经找到聚焦终端用户和创新的方法，”埃里克·施密特说，“汇集的人才、运营的规模、通过技术开发出的计算能力，以及所有创新，这一切让我们兴奋不已。”当比尔·盖茨于2006年宣布辞去微软的日常管理工作时，火炬已传递给新一代——由拉里和谢尔盖通过谷歌定义的互联网时代。

第二十五章

搜索基因

谢尔盖·布林和拉里·佩奇有一个雄心勃勃的长远规划——融合科学、医学和技术，把谷歌业务扩展到生物学和遗传学领域。他们的目标是通过谷歌基金会这个不断发展的慈善机构，为数百万人和科学家提供信息，用以预防和治疗各种疾病，实现更健康、更智能的生活方式。谷歌组织了一批才华横溢的员工小团队，发挥自身坚持创新的优势、无与伦比的搜索能力和巨大的计算资源，通过与其他机构合作，这项工作已在某些领域启动。

终极搜索引擎

“计算机科学领域极少有人意识到生物学面临的信息挑战，以及这些挑战对世界造成的影响，”布林说，“我们可以用很低的成本存储数量惊人的数据。（免费书享分更多搜索@雅书。）”

他和拉里想让用户更轻松、更快地找到正确的信息。谷歌正投入大量资源，提高搜索的广度和质量。这包括完全不同的搜索方法，它们最终将使现阶段的谷歌显得很原始。随着搜索方法的改进，未来的搜索机制将为查询提供更好的答案，就像谷歌超越早期的搜索引擎一样。

佩奇说：“终极搜索引擎将准确理解你的意思，把你想要的东西提供给你。”

谷歌总部的关键路径包括人工智能技术实验和语言翻译新方法。布林和佩奇希望这些努力最终让人们能够获取更多信息和知识，消除因语言、地点、互联网接入和电力供应等方面的差异带来的限制和障碍。

为促进这项工作，拉里和谢尔盖招募了一批不同背景的人到谷歌总部工作，其中包括数位前首席执行官，数百名博士，来自美国和世界各地的拼图

游戏冠军，前奥林匹克运动员，一位获奖的独立电影制作人，以及若干大学教授。

拉里和佩奇预见谷歌用户能够轻松访问大量的新信息资源库，其中一些是公共的，另一些是私人的，后者目前还无法从互联网上得到。这些信息包括电影、电视和广播节目，静态影像和文本，电话和其他语音通信，教育材料，以及来自太空的数据。两人还参与寻找清洁的可再生能源，为谷歌提供新能源，促进经济增长。“两位创始人对公司前景的规划宏大且令人信服，”谷歌董事长约翰·轩尼诗说，“他们对公司的长远发展有很多考虑。”

谷歌最激动人心的一个项目涉及生物和基因研究，能够在医学和科学上带来重大突破。通过这方面的努力，谷歌可以帮助加快发展个性化医疗时代。到那时，谷歌可以实现对个人基因组成的精确把握，提高医生和咨询师根据个人情况对症下药（诊疗）的能力，而不是参照统计数字或一般情况来分发药物或推荐治疗方式。针对具有特殊基因特征的人，谷歌可以提供新见解、新药物，以及对某类食物和药物的使用或禁用建议。

“想到谷歌在基因学方面的应用，”轩尼诗说，“这里有大量的数据库、海量的信息，还有搜索需求。”他说，随着专业数据的增加，谷歌的索引可以帮助基因学获得新发现。“你想使用一个依托内容的搜索系统，基因组和脱氧核糖核酸结构都已嵌入其中；在众多潜在领域，你可以看到这种‘智能搜索’创造的奇迹，这种现象会越来越多地呈现在我们面前。”

美国国家人类基因组研究所副主任艾伦·古特马赫博士说，谷歌能够搜索和寻找特殊致病基因和异常基因，这在基因学领域具有特殊意义。大规模计算能力可以分析来自数十亿组件的海量数据，科学家在实验室里没有能力处理这种规模的数据。科学家在实验室里工作的旧模式正在被通过计算机连接互联网数据库、在网络中进行模拟实验的新模式取代。“直到最近，我们面临的挑战都是如何收集数据，”古特马赫说，“而现在面临的更大问题则是如何组织评估这些数据。采取谷歌（搜索）方式是进行这项工作的关键。它可以加速发展科学研究方法，使之彻底改变。我们开始拥有惊人的工具，用之前从未有过的方式了解人体疾病的生物学原因，找到新方法来预防和治疗这些疾病。”

天造地设的一对

2005年2月，在晚餐的觥筹交错中，谢尔盖·布林和特立独行的生物学家克雷格·文特尔探讨了遗传学和谷歌的前景。破译了人类基因组的文特尔正在世界各地搜集海量样本，并将它们送回美国，对自然界进行脱氧核糖核酸分析。美国能源部提供了数百万美元的资金支持，花费了数千小时来计算。但是，文特尔需要更多时间来解开生命分子的奥秘。在他看来，谷歌的数学家、科学家、技术人员和计算能力可以推动这一项目前进。他努力说服布林，让谷歌加入这个项目。

时任DNA Direct公司首席执行官的瑞安·费兰也在场。这家公司主要为个人提供基因测试和咨询。病人（客户）几乎全部都是通过谷歌上的广告按图索骥而来。当用户输入“血液凝固”“乳腺癌”“囊肿性纤维化”或其他疾病名称时，免费搜索结果的右侧就会显示这家公司的信息。那天，布林、文特尔和费兰等人受邀来到加利福尼亚州蒙特利一家时髦的意大利小酒馆希波，参加上流社会的一个晚宴。与布林一同出席的有他的朋友（后来成为他的妻子）安妮·沃西基，安妮是一位卫生保健投资人，还有安妮的姐姐苏珊。苏珊曾把自家车库租给布林和佩奇，用来创建谷歌，她后来成为视频网站You Tube的首席执行官。在附近就座的还有谷歌早期投资人、亚马逊首席执行官杰夫·贝佐斯。

“文特尔对谢尔盖说，‘你如何使用谷歌、真正进入遗传领域’？”费兰回忆道，“克雷格追求的是纯粹的科学。我听到他说，‘如何把谷歌变成发布此类信息的资源库’？谢尔盖非常机智，他设法摆脱克雷格的问题，不去讨论谷歌的用处以及它的潜在优势。”

谷歌并不排斥为其他科技领域做出贡献。几年前，谷歌与斯坦福大学合作，为一项关于蛋白质的科研项目提供计算能力。蛋白质折叠过程是理解生物的关键之一，但它的工作原理却鲜为人知。一些专家认为，蛋白质折叠错误会导致阿尔兹海默病、帕金森综合征和癌症等严重疾病。这一项目利用个体志愿者以及谷歌这类机构内的计算机闲置时间，把过剩的计算能力应用到蛋白质折叠过程三维形态模拟这一浩大工程中。谷歌帮助用户下载谷歌搜索工具箱，报名参加这个项目。当他们离开计算机或睡觉的时候，手头的电脑

还能够为科学事业发挥作用。新加入的计算能力加快了蛋白质折叠的模拟和分析。布林说：“即使是最简单的蛋白质建模，在计算上也非常具有挑战性。”

那次晚宴之后不久，布林、佩奇开始与文特尔合作。这位生物学家获得了谷歌强大的计算能力和人才。他说，这一切将加速分子数据的分析，并大幅增加在应用保健和基础科研领域取得进展的可能性。

“我们需要使用全世界最强大的计算机，”文特尔说，“拉里和谢尔盖对我们的工作感到非常激动，也对来自谷歌的计算机、算法人员以及科学家有机会参加数据分析感到兴奋。这彰显了他们思维的宽度。遗传信息将成为改变世界的前沿技术。我们正在尝试与谷歌合作开发一个基因目录，把地球上所有的基因特征进行归类，了解它们的进化过程。这是遗传学家长期以来的心愿。”

文特尔表示，随着时间的推移，谷歌将建立一个基因数据库并进行分析，为个人和群体找到有意义的相互关联。这一数据库利用了文特尔和美国国立卫生研究院科学家在绘制人类基因组图谱时发现的3万个基因。2000年6月26日，联邦研究人员与来自私营部门的研究者聚集在白宫，宣布他们绘制人类基因组图谱的竞赛以平局告终。不久之后，文特尔和来自美国国立卫生研究院的科学家将他们收集的基因信息公布在互联网上，这与科学家之前储藏数据的做法形成了鲜明对比。谷歌随后在其网站上发布了一张双螺旋涂鸦，纪念发现脱氧核糖核酸（细胞内携带遗传信息的物质）结构50周年。

谷歌的数据挖掘技术看似非常适合分析挑战性巨大的基因序列。针对这一项目，谷歌已开始工作，但并未披露任何相关信息，因为它对谷歌的收入和利润没有任何影响。

长期以来，布林一直对分子生物学很感兴趣，也非常关注谷歌在增强“细胞生物学家和其他医学研究人员使用数据群能力上发挥的作用，在十年或二十年之后，我们完全有可能利用类似谷歌的数据群做从前难以想象的事情”。这可能会对个人产生重大影响。虽然遗传学并不一定能对各种医学和其他问题直接回答是或不是，但它一定能提供指导决策的概率和统计数据。

“人们登录谷歌站点，使用搜索功能，就能知道自己身体的实时变化。”文特尔说，“比如基因的这种变化意味着什么？我们还能知道些什么？这些过去都是先由少数精英科学家掌握，再向世界阐明它们的意义的。有了谷歌，我们就能把成千上万人变成科学家。”

“谷歌已经授权个人搜索并获取信息，在几秒钟内就能送到你手边。”他接着说，“有什么能比了解我们自身的生理，以及它与疾病和行为之间的关系更重要？有了谷歌，你就能了解自己的基因。谷歌有能力做到这一切，这也是我与拉里和谢尔盖讨论的内容之一。他们是最适合做这件事的人。”技术专家和未来学家斯图尔特·布兰德也出席了布林和文特尔讨论谷歌和遗传学的晚宴。他把这两个特立独行的人结成的联盟称为“天造地设的一对”。

一开始，文特尔经常和布林讨论问题，后来他与拉里·佩奇也结成纽带。2005年4月，佩奇邀请文特尔和他一起加入一个鼓励太空探索的私人基金会，并担任董事。因首次驾机从纽约直飞巴黎成功，查尔斯·林德伯格于1927年荣获奥特洛奖。仿照这一奖项，X大奖基金会设立，它的使命是推动竞争、促进太空旅行和相关技术的突破。这个基金会与谷歌有相同之处：通过数量少、动机强、有机会获得巨大资源的人才进行创新。

2004年夏，谷歌上市后短短几星期，由伯特·鲁坦领导，在微软共同创始人保罗·艾伦的资助下，莫哈韦航天探险团队驾驶世界上第一艘私人航天器飞到太空边缘，一举赢得1 000万美元的安萨里X大奖，这巩固了基金会以竞争驱动创新的模式。2005年1月，佩奇在加入董事会时说“很高兴能与基金会合作，以促进更多突破”。文特尔说，当佩奇邀请他加入这个优秀团队时，他感到非常荣幸和高兴。

“他们试图通过竞争方法鼓励人们进入太空。”佩奇解释道，“我有一个好朋友，他真心想去火星，于是决定成立一家火箭公司。他做得很成功。我刚才给他发了邮件，问他要一些数据。‘比如，把一磅重的东西送入太空的理论成本是多少？’这基本上是根据把火箭推入轨道的燃料费用来计算的。航天飞机搭载物品的成本为每磅1万~2万美元。你认为理论下限是多少？事实上，把每磅物品送入轨道的成本为10~20美元。对于普通人来说，这相当

于一张昂贵机票的费用。你感觉我们能把成本降到这个程度吗？我认为会。这将大幅改变现状，有可能把我们带往火星。”

佩奇还预测，在这个地球上，他和谷歌将更多地通过创业、自力更生和慈善事业来减轻饥饿和贫困。佩奇对提供小额银行贷款给发展中国家人民这一项目特别感兴趣。“孟加拉国的穆罕默德·尤努斯已经向穷人提供了20多亿美元的贷款，每次贷160美元，非常成功，”他说，“不久之后，这笔投资陆续回到他手中，成为一个运转良好的业务。”他补充道：“我相信我们可以消除贫困。事实上，在这件事上博诺比我更有说服力，所以我要引用一句他的话‘非洲不是一个动因，它是当务之急’。”

谢尔盖·布林和拉里·佩奇希望未来谷歌和其他公司实现的创新之一就是生产价格低廉、清洁、对环境无害的燃料。这种能量的来源很可能是太阳。佩奇非常看重这一领域的研究。多年来，他一直关注如何为谷歌100多万台计算机网络提供所需的能源。

文特尔在生物学领域的一些研究有可能开发出替代燃料，布林、拉里·佩奇和他的哥哥小卡尔·佩奇则是光伏企业Nanosolar Inc.的投资者。它是加利福尼亚州一家私人控股公司，正在开发用于商业、住宅和公共事业的太阳能电池。该公司生产了一款薄膜太阳能电池。这种电池的的优点是可以打印在塑料薄膜上，在屋顶、墙壁和其他表面集成透明的膜，看起来更美观。该公司从美国国防部高级研究计划局获得了1 050万美元的专项资助，这家机构在早些时候投资建成了互联网。

考虑到谷歌增长的潜在限制之一是电力供应和成本，布林和佩奇参与Nanosolar和其他与能源相关的实验和投资，展现出谷歌和谷歌基金会对未来发展的关注。两人还计划为世界各地的无线网络接入投入开发资金。首席执行官埃里克·施密特认为，谷歌会拓展到地球的每一个地方。他解释道：“当你看到亚马孙热带雨林时，你会说这里‘为什么没有互联网用户呢’？因为没有电，大家都在努力解决这一问题。我们的成果将惠及所有人，包括那些在热带雨林中与世隔绝的人。要想解决这个问题，就必须给他们提供电和设备。”

将谷歌接入大脑

当布林、佩奇和谷歌探索新能源的时候，美国能源部也在遗传学和生物技术方面投入巨资。

在能源部负责这项工作的阿里·帕特里诺斯是谷歌的忠实用户，他非常推崇谷歌，把它视为寻找清洁、可再生能源，解决全球能源危机的潜在力量和合作伙伴。美国能源部和谷歌都在用自己的方式支持相关生物研究，解决能源这个长期困扰人类的严重问题。

“就像进入其他领域一样，谷歌正在进入生物产业。我认为政府并没有像谷歌一样去尝试这种探索，”帕特里诺斯说，“谷歌正在竭力促成先进科学计算和信息研究，我们强调过这种做法的重要性。直到最近，绝大多数生物学家对这一概念依然很陌生。基因革命爆发后，产生了大量需要分析、处理和使用的数据。搜索引擎对已收集的生物数据极为重要，成为我们探索这一宝库的唯一路径。搜索引擎已经足够先进，可以识别单个基因和蛋白质的功能元素。它们不是盲目地搜索，这个软件的某些部分就好比人工智能。”

帕特里诺斯说，谷歌有能力展现基因的功能。帕特里诺斯曾是能源部生物和环境研究办公室主任，离职后与克雷格·文特尔创建了一家私营企业。他们的兴趣点是分析动植物的脱氧核糖核酸，寻找新方式进行生物降解，清理有毒场所，以及开发清洁燃料。他说，考虑到基因组的高度复杂性，拥有足够的计算能力来模拟细胞内各种不同的操作显得至关重要。“搜索引擎的神奇之处在于可以快速浏览数据库，显示数据之间的关系并找到答案。这种信息可供有进取心的技术公司和日益增长的工业与环境生物技术使用。谷歌正在努力做这件事。”

帕特里诺斯成为谷歌的狂热支持者还与他的个人经历有关。“通过谷歌，我找到了失联40年的同事，他们一个在尼日利亚，一个在法国，还有一个在澳大利亚。用其他任何方式，我都不可能找到他们。”

谷歌在华盛顿也有一些朋友。随着规模扩大，分支增多，谷歌需要他们的帮助。权力和规模滋生了怀疑，因此不可避免地会有竞争对手和其他人要求对谷歌进行监管和限制。谷歌已遭遇到一些带有敌意的反对声，这些人担心他们的权利受到侵犯。在出版商提出法律异议后，谷歌选择暂停扫描那些

受版权保护的书籍。此外，谷歌注重收集数百万搜索用户的个人信息，并涉足遗传学和生物学领域，这些广泛的兴趣会引发具有强烈政治内涵的伦理和隐私问题。总部位于华盛顿的基因联盟总裁莎朗·特里有可能力挺谷歌，因为这个组织战斗在政治前线。

特里以一位母亲的身份进入遗传学领域。1994年，她的两个孩子被诊断出患有一种罕见的疾病，这种疾病会导致过早衰老。她设法寻找权威信息和其他处境相同的父母。谷歌上线后，她开始在上面寻找新闻组和在线公告栏。她说：“谷歌令人震惊，帮助我们这么快就找到了目标群体和信息。”

特里拥有宗教学高等学位，但没有科学研究方面的训练。她每天依靠谷歌了解这种疾病和相关基因研究的新闻与信息。匈牙利研究团队发表关于这种疾病的新论文了吗？如果是，她就登录谷歌找到并立即阅读。她说：“在谷歌上，我能快速找到专业信息。它使外行人可以跟上特定话题，加入讨论。没有谷歌，这根本不可能。”

在领导基因联盟的职业生涯中，特里的目标是把它变成信息交流中心，方便人们寻求遗传学信息。在定位这一组织的过程中，她有意偏离政治，让自己能够与研究人员、决策者和私营制药公司展开对话。联盟经常收到个人寻求信息的问题。特里和工作人员每天都使用谷歌和“谷歌学术”寻找答案。她还记得，在谷歌出现前，搜索引擎缺乏全面性以及按相关性对搜索结果进行排序的能力，当时工作比现在困难多了。

“在提高信息相关性上，没有谁能和谷歌相比，”特里说，“我们的工作提供信息，谷歌把这些信息点完美地连接起来。我们可能会遇到这样的人，他说‘我对某种情况有些担心’，我们通常会先上谷歌搜索一下。我记得……当网站没有很好的索引时，你必须在排除大量无用信息之后，才能得到想要的结果。我们的组织和工作能力得到极速发展，这一切都要归功于互联网和谷歌这样优秀的搜索引擎。我无法想象没有谷歌的日子。”布林和佩奇想让特里更加便捷地找到她需要的信息。他们的雄心和有时看似疯狂的想法远远超出了谷歌（搜索）服务。世界各地的人可能会把谷歌和互联网视为一体，但布林和佩奇却预见到人类和搜索引擎之间的联系可能更加紧密。

“为什么不开发大脑？”布林问，“你想要强大的计算能力。或许在未来，我们可以把一个小版本的谷歌直接接入你的大脑。我们必须开发新版

本，这样你就可以在瞬间获得世界上所有的知识，想想就令人兴奋。”

第二十六章

新挑战

2008年年初，微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默打算恶意收购雅虎，以此震动硅谷。尽管微软坐拥数百亿美元资金，鲍尔默叫嚣要超越谷歌，但微软的线上业务却一败涂地。它在市场上的搜索流量份额不足10%，远远落后于谷歌和雅虎，只能排在第三位。微软铁了心，想尽各种办法追赶。但是，每当它试图与在线合作伙伴达成大宗交易、增强自身实力时，谷歌都会从中作梗，拖延交易，增加交易成本，甚至让交易泡汤。鲍尔默感到这一次与以往有所不同，因为他将带来一些谷歌无法抵挡的东西。收购雅虎代价不菲，但这有助于提高微软在线上的地位，并杀入谷歌的地盘。在鲍尔默看来，这似乎是一条可靠的道路，可以增强实力、迎头赶上，迅速给谷歌带来更强有力的竞争对手。

微软的再次反击

时机也恰到好处。谷歌好像有点儿服软了。在华尔街，人们越来越担心谷歌的增长会因为经济疲软而停滞。在几个月的时间里，谷歌一度飞涨的股价从巅峰时的每股747美元下跌了数百美元。此外，业内数据显示，作为盈利增长源泉、与搜索相关的广告点击量也在下降，这导致专家对谷歌的商业模式产生怀疑。随着华尔街对谷歌这一互联网宠儿日渐不满，微软如果加大竞争力度，无疑会让谷歌面临更多质疑。与此同时，谷歌正在寻求反垄断机构批准，收购网络广告服务商DoubleClick。这是一家对谷歌在线盈利增长至关重要的大型在线广告公司。反垄断机构的抵制可能扼杀这笔高达31亿美元的交易，继而影响到谷歌阻止微软收购雅虎的行动。

但是在2008年1月的最后一天，谢尔盖·布林却对谷歌的前景感到满意。他知道业内数据存在缺陷，谷歌在线业务增长依旧强劲，在创新方面仍保持着优势。公司很快将公布一个与克利夫兰医疗中心合作的试点项目，把患者

病历上传到网上，让医生能够通过账号授权从任何一台电脑上获取数据。虽然还有一些敏感的隐私问题有待解决，但是布林清楚，让病人有权控制、管理自己的病历，这种做法有可能引发医疗行业的变革，谷歌有机会主导这场巨变。他也很享受谷歌不断得到的赞誉。“被《财富》杂志评选为最适合工作的地方，我们感到非常荣幸。”布林说，“《财富》重点介绍了一些具有谷歌特色的东西，比如免费的餐饮、豆袋沙发和熔岩灯等。但是，外界无法看到我们有一套严格的系统和流程来管理业务的增长，同时保持创业的激情。”

第二天，微软报出了以惊人的446亿美元恶意收购雅虎的消息。谷歌股价暴跌，更激烈的竞争似乎在所难免。鲍尔默未能在幕后与雅虎达成友好交易，于是决定向雅虎股东报出一个公司管理层无法拒绝的价格，来赢得这场交易。这个出价比雅虎股价高出约62%，是典型的溢价行为。至少从表面上看，搜索领域的第二和第三大公司联合起来对抗谷歌具有战略意义，因为谷歌占有超过60%的市场份额，雅虎约占20%，微软在盈利水平和市场份额上都远远落后，只能排在第三。

谷歌与雅虎联手

埃里克·施密特本能地意识到应当如何应对：向雅虎伸出援手，为它提供一种能避开微软、保持独立的方法。谷歌之前曾经历过这样的事情，成功地挫败微软收购美国在线的企图，以及其他多项可能让微软重振的交易。阻止微软上线依然是布林、佩奇和施密特头等关切的事情。除此之外，谷歌出手帮助雅虎还有其他原因。早在1998年，正是雅虎创始人鼓励布林和佩奇向斯坦福大学告假，尝试创建谷歌。这些年来，他们私下里已成为朋友，同时也是竞争对手。若干年后，谷歌搜索引擎高速运转，他们又成为商业伙伴——由谷歌在雅虎主页上驱动搜索。他们互为竞争对手，虽然存在一些分歧，但他们都对微软非常嫌恶。本着“敌人的敌人就是朋友”这一原则，施密特抓起电话，打给雅虎创始人杨致远。

施密特告诉杨致远，谷歌希望帮助雅虎保持独立。就像他们之前讨论过的那样，雅虎可以利用谷歌广告系统提高盈利水平。这将为雅虎提供一种抵

御微软的方式，谷歌可以快速、简单地完成这项工作。

施密特给杨致远致电的时机恰到好处。四面楚歌的雅虎首席执行官对他的建议颇为赞赏。两人心里都清楚，谷歌是在线市场的领导者，雅虎紧随其后，反垄断机构不可能支持它们联手。另一方面，就像谷歌帮助美国在线、Ask Jeeves（现已改为Ask.com）和其他数千家公司打理广告业务一样，二者在广告领域的合作可以突破限制。尽管杨致远不愿让雅虎放弃广告业务，把它交给谷歌，但他相信这种合作将增加雅虎的财富，让雅虎有能力击退微软。

但是，雅虎股东们对微软报出的高额溢价垂涎三尺，这让杨致远觉得挫败鲍尔默既艰难，又极具风险。每个人都知道雅虎极其脆弱。管理层动荡、收益不稳定、缺乏关注点、反复承诺却无法兑现，这一切都损害了杨致远的声誉。面对饱受折磨的雅虎股东，微软报出了每股31美元（雅虎股票当时为每股19美元）的价格，这导致雅虎股价猛增。股东们为微软的高价求购感到欣喜，股价不断蹿高，这都让杨致远压力倍增。华尔街确信雅虎最终将落入微软手中。在故作姿态的歌舞伎表演后，双方有可能以更高的价格成交。

微软提出这一报价的原因很简单。在在线搜索和广告中大获成功的谷歌缺少强劲的竞争对手。在这个规模至上的行业中，雅虎与微软在联合后将更具竞争力。经过10年的长期努力，微软的互联网业务仍是一团糟。为了更加有效地与谷歌竞争，微软得出结论：需要把更多的搜索转化为广告收入。与自行运营相比，收购雅虎可以更快、更有把握实现上述目标。

鲍尔默说：“当在线广告持续增长时，广告平台经济、搜索索引建设的资本投入以及研发就会形成规模，让收益越发显著。当今市场正日益被占据主导地位的强者主宰。微软和雅虎联手，能够为消费者、广告主和网站运营商提供可靠的选择。”

由于雅虎财务状况不佳，杨致远无法忽视微软报出的高额收购价格。但雅虎为自己留了一些回旋余地，承诺将从对股东最有利的“长期”因素来评估收购要约。与此同时，谷歌团队决定重新唤起人们对微软垄断行为的担忧。10年前，美国司法部曾对微软提起反垄断诉讼，这家软件巨头至今未与欧洲当局达成和解。因此，谷歌对微软以及它对雅虎的并购计划发起了口头攻击。

谷歌法律总顾问戴维·德拉蒙德表示：“这不仅仅是一笔金融交易，一家公司接管另一家公司，这事关维护互联网开放与创新的基本原则。微软和雅虎在即时通信和互联网邮件账户上占据了压倒性份额。我们认为应把互联网用户的利益放在首位，这一点不容置疑。业内应当审查并购计划的优点，并探索其他可能性。”

考虑到谷歌在互联网中的主导地位，这种论断貌似正确，其实不然。但谷歌知道它正在敲打微软的短板，提醒人们比尔·盖茨和他的公司曾被美国司法部描绘成垄断者。不过，单靠言辞显然无法阻止微软收购雅虎的做法，也无法阻止微软为谷歌带来难以应对的全新挑战。施密特意识到谷歌需要谨慎行事。他说：“谷歌被视为这一领域最强大的企业，我们的一举一动必须与之匹配。当你是快速成长的挑战者时，事情很好办。一旦成为领导者，你就必须斟酌言辞语气。雅虎和微软的合作意向足以说明这一点。”

在互联网时代，由于投资者对两家巨头看法不同，谷歌比微软更具优势。提出高价收购雅虎后，微软股价便开始下跌。几年前，谷歌曾以16亿美元的价格收购了YouTube。虽然YouTube没有收益及盈利，谷歌股价仍有所上涨。如果换成微软或其他任何一家公司花那么多钱收购，那么人们一定会嘲笑买家。但是，谷歌却有“点石成金”的本领，收购使它在互联网上处于领先。当人们都在预测视频将成为互联网领域的下一块儿蛋糕时，谷歌果断下手。通过这笔交易，可以看出谷歌对自己在视频领域的表现还不太满意。当涉及保护公司的地盘时，无论是购买还是开发新技术，布林和佩奇都完全支持，没有任何偏见。YouTube每天播放由用户制作的数百万个视频。专家们一致认为它超级成功。他们推测谷歌迟早会从YouTube中找到盈利方法。与微软收购雅虎不同，谷歌只做一些友好的交易。微软恶意求购雅虎的做法最终只会加剧求购的难度。在硅谷，当重量级的工程奇才遭遇到这种情况时，他们可能会站起身来，拂袖而去。

即便是高歌猛进的谷歌，凭借无与伦比的福利和有限的工作时间，也不能避免公司高管的流失。这家刚上市的公司不可能再一次得到飞来横财，许多关键人物于2007年和2008年相继离开谷歌，转投一些具有爆炸性增长潜力的新企业，比如社交网络新贵脸书。作为网络巨头，谷歌在社交网络这一热门领域的尝试在美国宣告失败，因为更年轻、更灵活的竞争对手发现了它的软肋。施密特承认：“想在整个社交网络领域赚钱更难了，这与人们的生活

方式有关……你看着他人的照片，你想知道朋友在哪。这时，你不大可能出手买辆新车，添件新衣服，或选购一本书。广告工具和技术的发展变得更加困难。”

然而，施密特和谷歌看好自身核心领域——搜索和广告的创新和增长前景，尤其是在人工智能和语言翻译方面。他说：“令我印象最深的是计算机能够做一些人类无法做的事情，比如翻译100种语言并加以平行处理，为我做总结，告诉我一些自己尚未意识到但可能会感兴趣的事。我们正处于这项事业的前沿。”

施密特又补充道：“我们非常关注面前的这个绝佳机会，它正在使广告这个一本万利的行业自动化。当然，我们不会得到一切，但我们能获得很多份额。”

为了提高雅虎对抗微软的能力，施密特提出一个试验方案：让谷歌面向一部分雅虎用户，提供为期两星期的广告服务。与雅虎相比，谷歌依靠自身技术，可以把搜索转化为更多收入，以证明谷歌有能力帮助雅虎获得更多利润。杨致远担心如果过于依赖谷歌，雅虎就无法掌控自身的命运。但比起谷歌，他更害怕微软。因此，杨致远决定尝试一下谷歌系统。如果试验获得成功，他就会以出价太低为由拒绝微软的收购，即便这样做会招致股东们的不满。

在进行广告试验之前，谷歌和雅虎就合作事宜咨询了华盛顿的反垄断机构官员。当消息流出后，微软肯定会以反垄断为由对双方提出批评甚至指控。这样，谷歌和雅虎就可以有所防备。施密特和杨致远都清楚，雅虎和谷歌珠胎暗结，一定会让鲍尔默大光其火。

谷歌和雅虎合作测试顺利完成。这让雅虎有了底气，它以价格偏低为由坚决拒绝微软的收购，尽管微软后来提高了要约报价。一方面，双方在价格上的持续纷争，以及谷歌和雅虎即将达成的广告协议，让微软对雅虎的收购变得错综复杂。另一方面，雅虎不少股东的愤怒情有可原。他们想以更高价格兑现股票，而不愿冒险让雅虎作为一家独立公司运营。

由于无法与杨致远达成协议，加上谷歌与雅虎可能达成的广告协议，鲍尔默一怒之下撤回了收购要约。他说，这种广告联盟“将鼓励广告商使用谷歌，从根本上破坏雅虎自身的战略和长期的竞争力”。在接下来的几天，鲍

尔默重申微软不再想收购雅虎的全部业务，但后来又说将考虑单独收购雅虎的搜索业务。这个交易有点儿复杂，需要时间来规划。

为了加快敲定广告交易细节，谷歌和雅虎的高管在谷歌拥有的一栋空置大楼里会面。这个地方不大可能被人发现。很快，雅虎就宣布与谷歌建立新的广告合作关系，预计每年将给公司带来数亿美元的财富。谷歌和雅虎相互开放即时通信系统，方便数亿用户在线交流。担心微软游说政府启动反垄断调查，谷歌和雅虎先精心拟定好协议框架，然后呈交司法部审核，并给监管机构预留几个月的时间，等确定没有问题后再公开发布合作消息。它们还把广告合作范围限定在美国和加拿大，从而避免了欧洲监管机构更为严厉的审查。谷歌在搜索领域与雅虎竞争，同时在广告领域与之合作，这种做法折射出其他行业竞争对手采取的一种不违反垄断法的商业模式。

“我感到非常兴奋，”布林说，“不仅因为我们可以与雅虎合作，还因为雅虎保住了大公司自身的独立性。”

微软联合创始人比尔·盖茨把收购雅虎一事交给鲍尔默，以他为主处理这个复杂交易。现在，盖茨还有一场仗要打。盖茨深信微软有办法为低迷的搜索业务注入活力，这绝非易事。微软对雅虎的收购事与愿违，反而把它推向竞争对手的怀抱，让局面更糟。尽管盖茨之前曾承诺要放下工作，成为一名全职慈善家，但他无法真正做到。在微软工作的最后一天，盖茨宣布他将带领一支精锐团队来解决一个大问题。其实，他最想解决的就是谷歌。盖茨说：“人们可能真的会想，‘微软在搜索领域做过什么’？我们要成为最好的，一切都已启动。”

太空计划

在谷歌总部，谢尔盖·布林和拉里·佩奇笑容满面。与雅虎的合作有序推进，公司财务强势反弹，彻底消除了人们对谷歌盈利增长放缓的顾虑，公司股价重新上扬。布林开始策划又一个跨界之旅。他预付了500万美元押金，打算乘坐新的联盟号火箭前往外层空间。这趟旅程预计最低费用为3 500万美元，他还在等待启程。同一时刻，布林和佩奇与美国国家航空航天局保持密

切合作，计划在加利福尼亚州建立一个新园区。双方工程师和科学家将共同生活，并一起从事研究。

在遨游太空时，布林计划绕地飞行百次以上，进行科学实验，参观国际空间站。具有讽刺意味的是：为了在美国过上更好的生活，这位出身卑微的男孩与父母一道离开莫斯科，身家过亿之后却又不得不回到俄罗斯，以便开启太空之旅。在美国，只有宇航员才能获准进入太空。在俄罗斯，只要付得起足够费用，任何人都有机会尝试太空旅行。

布林说：“我对太空前沿的探索和商业开发非常有信心，我期待进入太空。”

布林将自行支付旅行费用，但他将带着谷歌的旗帜同行。在此之前，谷歌已明确表示太空是它的基因构成和生命所在。布林说：“我们最热爱的就是各种雄心勃勃、具有改变世界潜力的研究，太空探索和研究产生了科学界最具抱负、最大胆的成果。”

佩奇则希望大力推动人工智能、能源倡议、自动驾驶汽车的发展，最重要的是改进搜索。在他看来，谷歌必须锐意进取，继续探索可能改变世界的各种创意。他说：“一小群人可以带来无与伦比的影响。”尽管佩奇和布林喜欢争辩，但他们都认为新的挑战即将到来，恰如佩奇所言：“任何东西，只要不发展，就会像一个无人打理的花园。”

第二十七章

谷歌的未来

2017年2月，谷歌公布了一项令人震惊的消息，公开对优步提起诉讼，指控这家专车服务公司为改善自动驾驶汽车项目，窃取了谷歌价值数亿美元的商业机密。谷歌想通过法庭裁决，迫使优步暂停自动驾驶汽车项目。颇具讽刺意味的是，谷歌是优步的投资方之一，拉里·佩奇曾恳求优步首席执行官特拉维斯·卡兰尼克不要自主开发自动驾驶汽车。卡兰尼克曾试图说服佩奇让谷歌和优步合作，成立自动驾驶汽车合资企业。早在2009年，谷歌就率先推出了自动驾驶汽车项目，佩奇不想与优步共享价值连城的机密。在自动驾驶汽车领域，谷歌已占有先机且更具竞争力。

与优步之争

两家硅谷巨头之间的官司反映出自动驾驶汽车商业领域存在着高风险。获胜方在未来将享有自动驾驶汽车和卡车领域的胜利成果。谷歌正在进行的人工智能项目中，自动驾驶汽车的收益潜力最大，这一项目比其他任何改变数亿人日常生活习惯的技术都有潜力。有了它，人们会发现除开车外，在车内的时间还可以用来做其他事。当然，谷歌对如何使用车内时间有很多想法，它渴望把人们吸引到谷歌相关产品和服务上来。

对于布林和佩奇来说，致力于开发自动驾驶汽车意义重大。他们对谷歌的期望远远超出在全球范围内收集、管理信息。相反，他们希望利用技术解决世界上一些重大的难题。提高运输效率是拉里·佩奇从小在底特律就梦寐以求的愿望。斯坦福大学的室友肖恩·安德森回忆说，早在1996年，佩奇“就喜欢与人探讨自动驾驶系统，这种系统让汽车四处游荡，如果你需要用车，就可以直接跳上一辆，然后告诉它去哪里。这种车就像出租车，但是更便宜，在高速路上与其他同类型车辆靠得更紧，可以充分利用道路资源”。

在2017年对优步的控诉中，谷歌指出：“自动驾驶汽车有潜力改变数百万人的出行方式，可以发展成为价值万亿美元的行业。”

与此同时，谷歌的自动驾驶汽车项目已经取得长足进展，从X部门分离出来，单独成立了Waymo。这是一家独立的子公司，与谷歌和其他业务一起运营，隶属于字母表公司。在谷歌总部，自动驾驶汽车项目又被称为“专车司机项目”。可是，如果自动驾驶汽车克服了所面临的一切法律和监管障碍，投入运营，就意味着专车司机，连同卡车司机、出租车司机以及很多人，都要另谋生计了。

谷歌在诉讼中称：“今天，Waymo依然是自动驾驶硬件和软件行业的领头羊。谷歌是美国第一家认识到汽车自动化变革潜力和商业价值的大型技术公司，公司承诺让交通更安全、更清洁、更高效、服务面更广。”

具体而言，对优步的诉讼源于谷歌著名工程师安东尼·莱万多夫斯基的行为。他于2016年1月从谷歌自动驾驶汽车团队辞职。在离开谷歌之前，他一直与优步首席执行官保持密切联系，秘密窃取了1.4万多行属于Waymo的机密软件代码。这一软件含有激光器机密，它是谷歌自动驾驶汽车“识别道路”的关键所在。

拉里·佩奇曾试图说服莱万多夫斯基留下，但他还是执意离开，自己成立了一家自动驾驶卡车公司。而且，他离开时没有空着手。除了窃取的软件外，谷歌还极不情愿地支付给这位喜欢摇滚乐的工程师1亿多美元巨额奖金。创建自动驾驶卡车公司后没几个月，莱万多夫斯基就以6.8亿美元的价格把它卖给了优步。谷歌指控这笔交易包含从Waymo窃取的软件。

在法庭文件中，Waymo指控优步首席执行官和该公司不惜一切代价，包括窃取软件，以求得在自动驾驶领域取得优势。优步并未对莱万多夫斯基窃取软件的指控提出质疑，莱万多夫斯基本人在诉讼中不会回答任何问题，但会“以《美国宪法第五修正案》为庇护”，即行使《美国宪法第五修正案》中有关反对自证其罪的权利。即使没有莱万多夫斯基的协助，优步也在试图抵御谷歌从法律上采取的攻势。

优步在法庭文件中声称：“这起案件可能涉及史上最有利可图的业务，谷歌试图把主要竞争对手挤到一边。”

优步还辩称，它在自动驾驶汽车设计中没有使用谷歌被盗的1.4万行代码。谷歌则坚持优步使用了这些代码，抄袭了谷歌的设计。但是，负责Waymo和优步一案的法官收到一封令人震惊的、情节堪比间谍小说的信，这给优步的信誉带来致命一击。这封信出自优步秘密监视行动部门的一个前雇员，他详细讲述了优步如何通过窃听、黑客攻击、冒充出租车司机、贿赂以及其他手段从事间谍和破坏活动，获取机密信息，击败竞争对手，加快自动驾驶汽车制造进程。审判开始前，在股东的压力下，卡兰尼克由于种种问题辞去了首席执行官一职，其中包括对公司员工的性骚扰指控，以及他为寻求优势在竞争中采取的过于极端的方式。

2018年2月，经过几天的诉讼，Waymo和优步一案结束。优步同意不再使用有关激光器的机密信息，也不会使用Waymo专有的任何其他信息；优步还向谷歌提供了价值数亿美元的优步股票，并发表了一份带有歉意的声明。

优步首席执行官达拉·科罗拉萨西表示：“我很抱歉，虽然我不能抹掉过去，但我可以代表每一位优步员工承诺，我们将从中吸取教训，指导我们今后的行动。”

Waymo得到了它最想要的东西：保护自己的商业机密不被优步使用。它还向整个硅谷和汽车业传递了一个信息，即Waymo将主动出击，保护它在组装自动驾驶汽车时开发的机密。Waymo自动驾驶汽车已经在道路上行驶数百万英里，从未发生事故，并通过谷歌的高性能计算机网络进行了数十亿英里的模拟驾驶，这远远超过任何一个竞争对手。

谢尔盖·布林说：“当你看到自动驾驶汽车时，我希望它能真正改变世界各地的交通方式，减少私人汽车需求，减少停车需求，缓解道路拥堵，等等。如果能取得成功，那么我们会非常开心。”

人工智能

自动驾驶汽车是谷歌部署的众多人工智能计划项目之一。到2018年，也就是谷歌在斯坦福大学宿舍创立20年后，它正转型为一家优先发展人工智能的公司。除自动驾驶汽车外，佩奇还预测人工智能技术开发的智能机器将取

代数百万人的工作。致力于发展人工智能的科技巨头并非谷歌一家。来自亚马逊、苹果、脸书和微软的竞争越来越多，它们都是互联网时代最具实力的公司。

但是，谷歌拥有规模最大、技术最强的人工智能专家团队，这表明公司把人工智能当作优先发展的重点，以促进谷歌产品和服务的发展。通过人工智能改进的产品包括“谷歌翻译”和“谷歌照片”。前者可用于将一种语言转化成另一种语言，后者可以让用户每天上传10亿张照片。用户可以搜索自己想要的拥抱图片，通过神奇的人工智能，“谷歌照片”可以把这些图片找到并显示出来。在一定程度上，谷歌使用软件来发掘人工智能的潜力。这些软件不仅能够改善产品和服务，还能不断改进其版本。这些听起来像科幻小说中的东西正处于萌芽和成长中，谷歌不仅变成了“赚钱机器”，还成为一个重要的研发中心。以“谷歌大脑”为代表的人工智能项目，可以创建擅长学习、改进自身特征的模型，以解决实际问题，包括尽早发现癌症组织的生长，以及其他极具影响力的医学突破。诸如幻想和直觉这种人类特质也是人工智能研究的对象，机器人阅读理解也在其中。为加速人工智能的发展，谷歌斥资5亿多美元收购了伦敦一家名为“深度思考”的初创公司。这家公司拥有人工智能专家和技术。更重要的是，公司创始人拥有神经科学和计算机科学双重背景。由广告收益驱动的谷歌拥有8万名员工，还有数以百计可通过人工智能改善的产品和服务。

拉里·佩奇的得力助手，目前负责谷歌日常搜索工作的桑达尔·皮猜说：“人工智能可能是人类所做的最重要的事，我认为它比电和火更为重要。”

反垄断调查

然而并非每个人都青睐谷歌，尤其对它在搜索领域形成的市场统治力。早在2012年，美国联邦贸易委员会的工作人员就建议对谷歌进行反垄断调查，依据是谷歌有能力阻止其他竞争公司进入搜索领域，这扼杀了创新，剥夺了消费者选择的权利。这些工作人员写道：“谷歌用反竞争手段加强了对搜索和相关广告领域的垄断。”但是，这一指控被五名成员组成的监察委员

会否决了。谷歌成功抵御了美国国内的反垄断调查，部分原因在于它利用了一支游说大军以及与民主党的关系。但是，它在欧洲的处境要相对困难许多。

在大西洋彼岸，欧洲地区不同的政治体系、法律法规和文化给美国公司带来影响。谷歌在许多欧洲国家占有超过90%的搜索市场份额。谷歌为消费者、企业和政府提供的产品和服务无法被取代，这导致公司与欧洲反垄断官员之间出现严重问题。谷歌试图避免反垄断指控以及随之而来的处罚和毁誉，但它在法律上做出的努力、游说，以及数百万喜爱谷歌搜索引擎的欧洲用户和YouTube观众，都无法阻止监管机构的看法和行动。欧盟给谷歌贴上了垄断的标签，先后于2017年和2018年对其处以27亿美元和50亿美元的罚款。

欧洲反垄断高官玛格丽特·维斯塔格表示：“我们发现谷歌在整个互联网搜索领域占据极强的主导地位，并通过这一优势来推广自己，贬抑竞争对手。谷歌已经达到在这一领域几乎无人能与其竞争的地步，这显然是违法的。”

2017年，谷歌比其他公司花了更多时间在华盛顿进行游说。但是，这也无法阻止密苏里州检察总长发起新的反垄断调查，这是美国首个发起反垄断调查的州。谷歌有大量资金，可以轻松应对欧洲的罚款。但令人担忧的是：密苏里州的做法可能引发对谷歌搜索更大规模的反垄断调查，而公司所有的利润几乎都来源于此。不仅如此，还有可能引发更多的罚款，以及对谷歌手机和其他设备更加严格的操作限制，正在进行的欧洲反垄断调查也会对公司声誉造成损害。谷歌可能会在美国国内面临新的反垄断调查和指控，这将造成更大的损失。

谷歌否认了欧洲地区对它的指控，但2018年《纽约时报》上刊出的一篇文章名为“指控谷歌”的文章再次引起人们对这一问题的关注。

谷歌巨大的赢利能力和规模也使它成为众矢之的。2018年年初，谷歌股票市场价值使其成为仅次于苹果的全球第二大公司。万维网的发明者蒂姆·伯纳斯-李爵士呼吁对谷歌进行监管，称谷歌的强权扼杀了自由和公开的论争。他说谷歌需要被监管，这样就能迫使它减少对利润的关注，更多地关注社会责任。谷歌辩称它把很大一部分利润用于再投资，改进现有产品，探索

极具发展前景的全新领域，并支持大规模的研发工作，其中最突出的莫过于自动驾驶汽车项目。

谷歌旗下的Waymo正与20多家汽车和技术公司展开竞争，其中多家公司都满足于（汽车驾驶）部分自动化。但是，拉里·佩奇坚持Waymo汽车全自动化，希望在几年内向市场推出这类汽车。（佩奇还投资了新西兰一家自动驾驶的电动出租车公司，并已获得试验批准。）在自动驾驶汽车研发中，谷歌领先于包括福特、戴姆勒-博世、大众和宝马在内的许多知名汽车制造商。Waymo正与菲亚特-克莱斯勒、来福车和阿维斯开展合作，以解决它在汽车制造和维护方面经验不足的问题，并使用雷克萨斯和其他品牌汽车完成道路测试。

Waymo是世界上第一家在公路上推出全自动无人驾驶汽车的公司。这些汽车穿越亚利桑那州和其他地区，还提供搭便车服务。谷歌全力聘任的Waymo首席执行官、汽车业资深专家约翰·克拉夫西克说：“我们有完全自动驾驶的汽车。”

应对挑战

雷·库兹韦尔是著名的发明家、计算机科学家和未来学家，为人坦率。几年前，他曾到谷歌拜访，请拉里·佩奇投资一家新企业，开发人类大脑工作模型。佩奇建议他来谷歌工作，在这里创办他的新公司，并答应他可享有完全的自由、充裕的资金，可以利用公司强大的计算能力和数据库。

70岁的库兹韦尔接受了这一提议，这个决定让他自己都感到意外。

这位发明家说：“我意识到，想要做到这一点，必须有得天独厚的资源。这是一个非常难的问题。你需要大量人才。人才是最重要、最特殊的资源，这恰恰是谷歌的长处。”

库兹韦尔相信，谷歌在未来20年对世界的影响将远超它最初20年的影响。这位敢于标新立异的思想家说：“这是一家勇于应对重大挑战的公司，它试图通过各种应用来推动世界进步，扩大使用范围。我欣赏谷歌领导者的独特理念。”

库兹韦尔说，谷歌自动驾驶汽车还有一些需要解决的道德问题。比如，如果一辆自动驾驶汽车必须做出决定：驶向婴儿车、一对老年夫妇，还是一堵可能会导致车内乘客死亡的墙，到底该怎么办？库兹韦尔说：“在这种情况下，你不可能给软件设计师发电子邮件，软件必须有能力处理这种问题。”由驾驶员导致的交通事故每年约造成130万人死亡。库兹韦尔预测，自动驾驶汽车可以将死亡人数减少99%。他还预测，自动驾驶汽车技术将变得“尤为突出”，各方将加速相关监管批准进程。

库兹韦尔对人工智能在未来的总体作用也持乐观态度。他说：“我们现在只需要敲几下键盘，就能获得人类的全部知识。我们将会与人工智能融合，从而变得更聪明。我认为人工智能不会取代人类，它只会让人类更强大。”

但谢尔盖·布林仍持怀疑态度。有人担心人工智能会导致机器人操控人类的局面。布林引用他们的观点，强调谷歌需要三思而后行。他还警告说，人工智能发展势不可当，但可能会带来一些重大问题，现在下定论还为时过早。

“这些强大的工具也带来新的问题和责任。我们怎么知道它们背地里做了些什么？有哪些公平措施？它们会操纵人类吗？它们安全吗？”

| 附录1 |

20条谷歌搜索小贴士

1. 谷歌可用作电话簿。 在搜索框内直接输入企业名称、城市/州或邮政编码，谷歌会在搜索结果顶端提供电话号码和地址，并附上地图。额外提示：谷歌还可以用来反向查找。如果您只有一个电话号码，把它输入谷歌，就会得到所有相关结果。

2. 谷歌可用作计算器。 在搜索框内输入数学或换算问题，谷歌会进行计算。您可以用文字方式输入方程式（比如二加二，十二除以三，一夸脱等于多少品脱），也可以用数字和符号（比如 $2+2$ ， $12/3$ ），或二者结合（五十的15%，2英亩为多少平方英尺）。

3. 长些更好，短一点儿也行。 谷歌的设计是即便只输入一两个字进行查询，也能够得到高质量的结果，因此您可以简化搜索内容。但加入一些词通常能够得到更好的结果。

比如，收集申请大学的信息时，在大学名称后加上“招生”字样，您就会得到更多相关结果。

4. 使用引号，提高精确度。 在搜索内容两端加上引号，谷歌就能查询输入的确切短语。在搜索歌词、人名，以及有可能藏在诸多页面后、不易被发觉的条目时，引号特别管用。引号可以让谷歌把更受欢迎的结果置顶。

5. 谷歌可用作字典。 在搜索框内键入“定义”，再输入任意单词，谷歌就会在搜索结果顶部提供有关这一单词的丰富信息，包括同义词、反义词、用法示例，还有示范发音的音频剪辑。

6. 大写与否没关系。 节省时间，避免拼写错误：不用费心去使用转换键。在谷歌上搜索“Queen Elizabeth II”（伊丽莎白女王二世）和“queen elizabeth ii”，结果相同。无论您输入的是大写还是小写，谷歌都一视同仁——尽管女王希望将二者加以区别。

7. 获取图片。除通过图片搜索数据库提供1 000多亿张照片和图形外，谷歌还可以帮您轻松追踪陌生图片的来源，或者在网上找到照片的所有位置。“图片搜索”功能可以让您从设备上传一张照片，或粘贴在线查看任意图片的统一资源定位符，破解图片之谜。

8. 一键获取地图、行车路线和卫星图像。比如，在搜索框中输入“巴尔的摩到华盛顿”，谷歌将为您提供驾驶、步行、骑行和公共交通等多种行程及路线图。点击查看完整版谷歌地图，即可查看全球大多数城市的卫星图像、地形图、实时交通覆盖图和街景图。

额外提示：尝试谷歌伟姿导航应用程序，寻找所在城市的新捷径，并在交通拥堵时进行导航。

9. 在线浏览全球书架。在books.google.com上搜索一个主题，您可以从谷歌扫描并编入索引的数据库中获得相关书籍信息。您可以浏览、阅读，或下载未受版权保护的整个文本。对于其他文本，您可以浏览数页，并找到购买完整文本的地方。

10. 按日期排序搜索结果。您可以管理搜索结果，查看特定时间范围内的网页内容——无论是过去24小时，过去一个月，还是去年8月发生日食的那一周。单击搜索框下方的“工具”，就会显示按照日期排序的搜索下拉菜单。

11. 变成学者。通过“谷歌学术”，认真的搜索者可以进入几千种科学和学术期刊。在scholar.google.com搜索框内输入查询，就能从出版刊物资源中获取摘要与论文。

12. 使用神奇的波浪字符。键盘角落的波浪字符（~）是谷歌搜索中的便捷工具。把它置于一个单词前，不加空格，谷歌就会搜索基于该词及其同义词的页面。

比如：搜索“~autos”（~汽车），也会弹出带有“cars”（轿车）、“trucks”（卡车）、“automobiles”（汽车）、“vehicles”（车辆），以及其他相近词语的页面。

13. “手气不错”按钮。在谷歌首页，输入一个关键词，然后点击这一按钮，就能绕过一长串搜索结果，直接显示与搜索词相关度最高的网页。

14. 谷歌可变成新闻播报员。经由搜索框上方的“新闻”链接或 news.google.com，您可以访问“谷歌新闻”，得到政治、商业、技术、娱乐、健康、体育及其他领域的最新信息。在“谷歌新闻”搜索框内输入感兴趣的话题，就能从全球超过2.5万家新闻来源中找到最新的消息。

额外提示：若要密切关注某个话题，请登录google.com/alerts或设置定期提醒，谷歌就会把最新消息和网站链接发送到您的邮箱。

15. 成为研究者。谷歌倾向于在搜索结果顶部放置受欢迎的、最新的网页。但是，在搜索结果第一、二页之后，您会发现年代更早、被遗忘的页面，而它们恰好是您研究项目课题所需。您还可以查看谷歌在抓取和下载网站时收集的“缓存”页面，通过大多数搜索结果旁的绿色箭头，可查看这些网页。缓存网页是老版本，可能包含您要查找的内容，即便该网页版本已发生变化（比如，最初的报道已被新闻站点删除）。

16. 让每页显示更多结果。通过“设置”链接，您可以对谷歌搜索设置进行调整，包括每页显示的搜索量。把每页显示的匹配项从标准的10个增加到20个、30个或更多，就能为您显示更多结果。

17. 译成其他语言。在谷歌搜索框内输入“translate”（翻译）加任意单词或短语，您可以在瞬间成为通晓多国语言者，尽享100多种语言的互译结果。

额外提示：不确定要搜索的东西如何拼写？那可以说出来。单击谷歌搜索框内的麦克风图标，就可以激活翻译或其他搜索的声控功能！

18. 快速获取股票报价。在搜索框中输入股票代码，即可获取纽约证券交易所或纳斯达克任何上市公司的股票报价和走势图。更多特色和财务数据可从finance.google.com获得。

19. 家长指导的结果。搜索“性教育”这样的严肃话题，可能弹出有争议的内容。谷歌提供了一个可选的“安全搜索”过滤，让搜索结果对家庭友好。单击“设置”链接，调整“安全搜索”设置（选择“严格”“适中”，或不加过滤）。

20. 了解更多谷歌信息。单击谷歌或谷歌邮箱页面顶部的网格图标，可以找到谷歌的其他功能和产品，以及如何有效搜索的进一步提示。您还可以登

录[google.com/help/cheatsheet.html](https://www.google.com/help/cheatsheet.html)., 查看更便捷的单页谷歌搜索指南。

祝好运多多!

| 附录2 |

谷歌实验室能力测试

测试代码：WR-426F

GLAT

您能否应对谷歌实验室每天遇到的、难以想象的工程问题？尝试谷歌实验室能力测试就能发现。请尽力回答这些问题（作弊者将会得到报应）。把做完的答卷折叠放入所附信封中，发到谷歌实验室。如果得分够高，我们将与您联系。祝您好运！

请整洁打印。我们保证不会传播或泄露您的个人信息。（如果您愿意附上简历，我们乐意查看。）

姓名

邮箱地址：

网址：

日间电话：

夜间电话：

1. 求解下面的神秘方程式，其中M和E的值可互换，前导不可为零。

WWWDOT-GOOGLE=DOTCOM

回答：

2. 请用一个俳句描述预测搜索流量季节性的可能方法。

回答：

3.

1

11

21

1211

111221

下一行是什么？

回答：

4. 您处在一个由弯曲小路构成的迷宫中。里面有一台满是灰尘的笔记本电脑和微弱的无线连接，还有无聊的、死气沉沉的妖怪在闲荡。您会做什么？

A. 无目的地游荡，四处碰壁，最后被妖怪吃掉。

B. 把电脑用作挖掘工具，挖出一条地道，通往下一关。

C. 玩“大型多人在线角色扮演游戏”，直至电量耗尽，希望也破灭。

D. 用电脑绘制迷宫的节点，寻找通往出口的路。

E. 把您的简历发到谷歌，告诉妖怪头目您选择退出，随后回到完全不同的世界。

5. 尤尼斯操作系统有何缺陷？

您打算如何改进？

回答：

6. 在谷歌工作的第一天，您发现身旁同事居然是自己在研一时使用教材的作者。您会：

- A. 谄媚奉承，并讨要亲笔签名。
- B. 端坐不动，使用软键盘，以免打扰她的注意力。
- C. 每天把食品箱里的格兰诺拉燕麦卷和英式太妃糖留给她。
- D. 从书中找出您最喜欢的公式，告诉她这就是您现在的信条。
- E. 告诉她例17b在解决过程中可以少用34行代码。

7. 下面哪一项能表达出谷歌的核心价值观？

- A. “我感到很幸运”
- B. “不作恶”
- C. “哦，我已经搞定了”
- D. “距食物永远不要超过50英尺”
- E. 以上都是

8. 用三种颜色为一个二十面体上色，每个面一种颜色，您有多少种不同办法？

回答：

您会选择哪些颜色？

回答：

9. 这片区域故意留白。请将可缓解空白感的东西填入。

10. 在1欧姆电阻的一个无限大二维矩形点阵上，“象棋跳马步”（日字对角点）两点之间电阻是多少？

回答：

11. 星期日下午2点，旧金山湾区，天气晴朗。您在距太平洋、红木森林徒步栈道和世界一流文化景点只有几分钟路程的地方。您会干什么？

回答：

12. 您认为史上最美的数学方程式是什么？

回答：

13. 以下哪个兴趣小组在谷歌尚不存在？

- A. 女子篮球
- B. 芭菲迷
- C. 板球运动员
- D. 诺贝尔奖获得者
- E. 红酒俱乐部

14. 搜索技术的下一个重大突破将会是什么？

回答：

15. 一个项目组的最佳规模应为多少人？一旦超过这个数字，产出增加与人员增加比例就不再匹配。

- A. 1
- B. 3

C. 5

D. 11

E. 24

16. 给定一个三角形ABC，如何用圆规和直尺找到点P，使三角形ABP、ACP和BCP周长相等？（假设三角形ABC已有，答案也确实存在。）

回答：

17. 求一个函数，对于任意整数 n ，都能返回写出0至 n 之间出现“1”的个数。比如， $f(13)=6$ 。请注意 $f(1)=1$ ，那么下一个能实现 $f(n)=n$ 的最大数字是多少？

回答：

18. 您编出的最酷黑客程序是什么？

回答：

19. 在高级公司中，大家都知道：从 N 中选择 K 的方法与从 N 中选择 $(N-K)$ 的方法一样多：我选 K ，你选余下。

找出一个更酷的双射，或用更巧妙的方法，能够使您的选择中包含我的 K 。哦，为了卖弄一下：让 K 不超过 N 的一半。

回答：

20. 在下面这个数列中，接下来出现的数字会是什么？

10, 9, 60, 90, 70, 66, ?

A. 96

B. 10000000000000000000000000000000

00000000000000000000000000000000

00000000000000000000000000000000

C. 以上都是

D. 以上都不是

21. 假设您在谷歌实验室工作，请用不超过29个字描述您渴望实现的目标。

回答：

谷歌实验室能力测试答案可在www.thegooglestory.com上查询。

| 附录3 |

谷歌财务数据表

谷歌是全球最受欢迎的搜索引擎。除此之外，它也是全世界最强大的金融引擎。虽然很多人密切关注谷歌股价，但它只是衡量谷歌绩效的一种方式。随着时间的推移，谷歌创造的现金数量才是衡量其潜在的、长期财务状况的更好指标。自1998年创建以来，谷歌已经创造出数千亿美元的现金交易。出现这种情况，是因为谷歌不断注入大量资金，在同类公司中创建出规模最大、速度最快的计算机网络。它每分钟可处理200多万次搜索，其中大多数可在一秒内完成。

谷歌的销售额主要源于用户对搜索结果旁边互联网广告的数十亿次点击，以及对谷歌旗下附属公司网站广告的数百万次点击。大约一半销售额来自Google.com和公司所有网站（比如YouTube、谷歌邮箱），另外一半则来自附属公司的网站。随着公司规模不断扩大，谷歌的业务也蒸蒸日上。如今，销售额每增加一美元都会产生立竿见影的效果，即拉动利润增长。金融和技术界业内人士把谷歌经济的这种趋势称为“高度扩展性”。衡量互联网在人类生活中日益显著的功能，关注谷歌在未来的增长速度可能是最好的、最清晰的方法之一。

下面一组数字可用来表明谷歌作为一家稳健的金融企业的作用。

谷歌早期财务数据表

(单位为百万美元，除非另外标注，每年截至12月31日)

	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
销售额	0.2	19.1	86.4	439.5	15 亿美元
支出 ¹	6.7	33.8	75.5	253	11 亿美元
利润	-6.1	-14.7	7	99.7	105.6
经营性现金流 ²	-	-	31	155.3	395.4

1 不包括个人所得税。

2 不包括计算方面的投资。

谷歌首次公开募股之后的财务数据表
(单位为十亿美元, 除非另外标注, 每年截至12月31日)

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2017 年
销售额	3.2	6.1	10.6	16.6	110.9
支出 ¹	2.5	4.1	7.1	11.5	84.7
利润	0.4	1.5	3.1	4.2	12.7
经营性现金流 ²	0.98	2.5	3.6	5.8	37.1

1 不包括个人所得税。

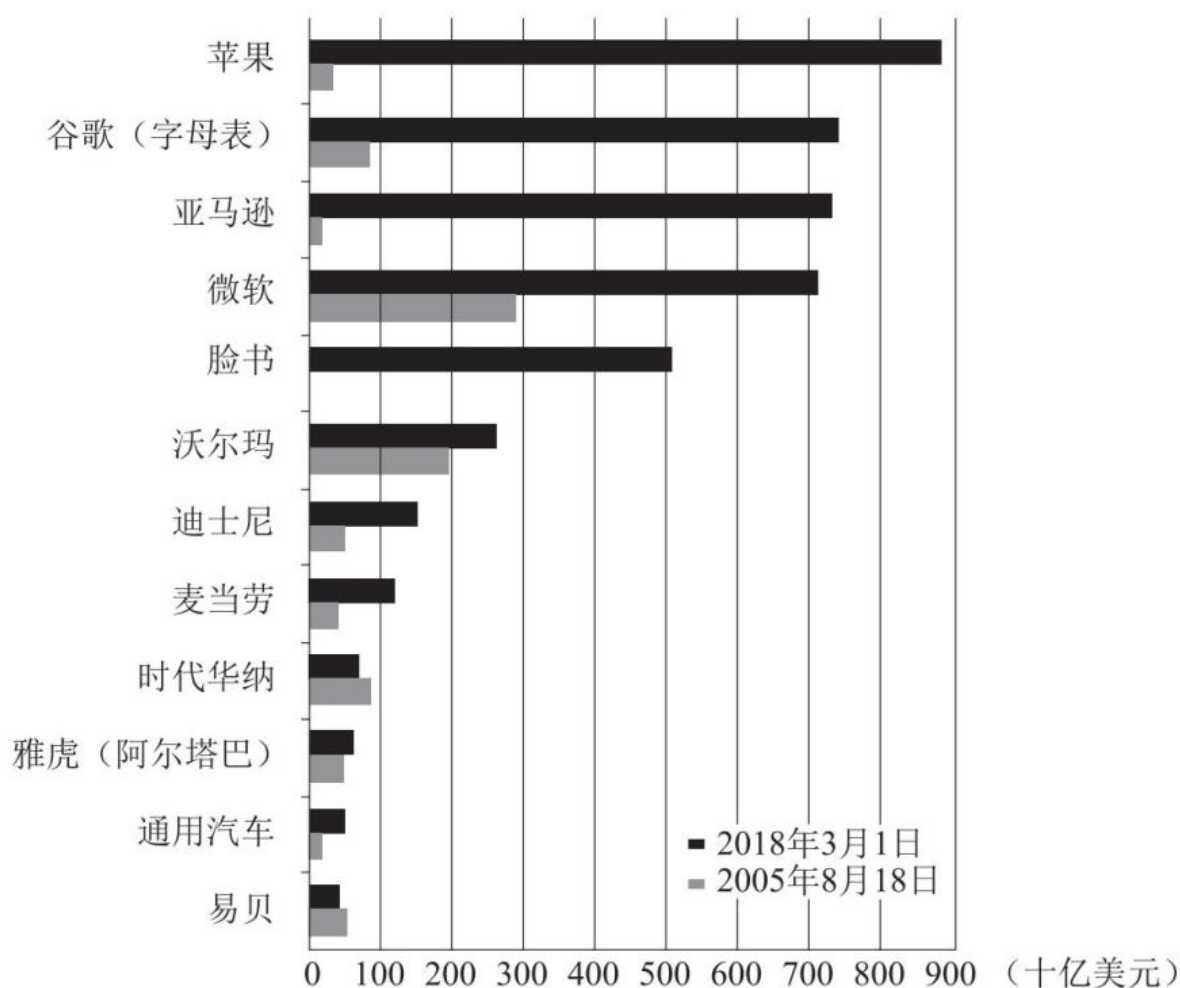
2 不包括计算方面的投资。

2004年8月19日, 谷歌以每股85美元价格上市。谷歌以G00G为股票标记代码, 股价在第一年上涨超过三倍, 交易价在2005年7月21日达到每股317.80美元。股票交易价格从未低于首次公开募股时的每股85美元。

2005年8月18日, 在首次公开募股一年后, 谷歌股价收盘于每股280美元。按照这个价格, 创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇每人拥有价值约100亿

美元的股票。为了投资多样化，在公司上市一年内，他们每人卖出了价值大约7.5亿美元的股票。

随着谷歌20周年纪念日的临近，谷歌的财务状况依然保持强劲态势。现在，谷歌和其他子公司联合成立了字母表公司。截至2018年3月1日，字母表公司股票市值达到7 440亿美元，在美国成为仅次于苹果的第二大公司。谷歌股价为每股1 069美元，略低于每股1 175美元的历史最高点。如果您有幸在谷歌首次公开募股时购买了价值5万美元的股票，并持有至今，这笔投资的价值现在将超过100万美元。



| 后记 |

本书主要基于对150多人的访谈、视频和音频记录，以及数千页公共与私人文档、互联网帖子和电子邮件。我们采访了数十名谷歌现任和之前的雇员，包括公司高管、董事、产品经理、工程师、研究和营销专业人员等。我们与许多谷歌投资人、客户、竞争对手和合作伙伴进行交流，他（她）们有来自美国在线、雅虎、微软、远景和Ask Jeeves的高管。我们采访了斯坦福大学认识拉里·佩奇、谢尔盖·布林的教授和管理人员，也采访了早在学生时代就为他们建言献策、一同工作的谷歌雇员。我们还与拉里、谢尔盖在斯坦福大学的同事、同学和朋友进行交流。此外，我们还采访了数十位搜索行业的分析师、技术专家，华尔街金融分析师，谷歌员工的朋友、家人及以前的同学，美国国立卫生研究院的官员，一流遗传学家与科学家，能源部与其他机构的政府官员，谷歌顾问及生意伙伴，来自斯坦福、哈佛、密歇根、牛津等大学及纽约公共图书馆的馆长及官员，互联网隐私与安全监督小组，美国与其他国家安全监督组织，来自美国内外的谷歌搜索引擎用户，以及其他人员。

许多访谈内容都“基于记录”，我们尽可能地把受访者姓名在文中标出。其他许多访谈内容“并未公开”，即我们获许使用这些人提供的信息，但同意不提他（她）们的姓名。在许多情况下，为保护正在进行的商业活动或消息提供者与谷歌员工的私人关系，我们对信息源进行了匿名处理。

无论提到与否，我们希望感谢每一个人。他们与我们交谈，慷慨分享时间与见解。正是由于他们的指导、耐心和信任，我们才得以展现和记录谷歌及其创始人激动人心、引人入胜的方方面面。我们希望本书在叙述中公正、准确地记录了他们的话语、经历和情感。

本书大部分写作都是在华盛顿特区完成的。在这里，《谷歌的故事》以显著且意想不到的方式传播开来。我们还在加州北部和硅谷度过了一段时光，参观谷歌总部、斯坦福大学和其他知名场所。此外，在访问欧洲、南美、以色列、西非和美国各地城镇时，我们报道并见证了谷歌的全球影响

力。在互联网上，也是这些故事发生的地方，我们利用储存在谷歌和互联网档案馆“时光机”中的档案，查看谷歌网站在特定时刻的景象。

本书创作背景源于戴维·怀斯为《华盛顿邮报》撰写的关于技术、商业和媒体交互的独家系列报道，历经数年时间演变而成。

我们知道在发生之后对事件进行还原的做法非常困难。我们尽可能查阅与多个相关人员或其他各知情方进行的谈话与活动记录，确保找到最为详尽的资料。我们对事发时的文件和材料高度重视。它们与记忆不同，不会随着时间的推移而改变。除视频和音频记录外，这些文件还包括向美国证券交易委员会提交的文件、法庭文件、（录音或笔记的）文字记录、即时便签、互联网页面档案、电子邮件、幻灯片演示文稿及其他文件。我们参加了谷歌员工或其他人的大量演讲，或设法获取这些演讲的视频，其中包括谢尔盖·布林和拉里·佩奇在以色列一所高中的演讲，以及他们向斯坦福大学听众阐述谷歌内部运作机制的演讲。此外，我们还参考了埃里克·施密特和华盛顿大学杰弗里·迪恩的演讲视频。我们还利用了公共记录、谷歌网站上有日期记录的帖子，以及由家庭安全媒体、皮尤互联网和美国生活项目等组织提供的互联网使用情况调查与研究。依据信息自由法案，我们还获得并审查了美国证券交易委员会和谷歌之间的100多页通信，了解谷歌以非传统方式完成的首次公开募股。

作为一家公司，谷歌20年来一直受到媒体非同寻常的关注。在研究过程中，我们得到了其他记者和作者对谷歌高水平报道的有力支持。有时，我们在文中使用了最初出现在他人文章中的引文，尤其是那些以问答或记录形式出现的叙述，为读者带来了便利，使他（她）们能够把握布林、佩奇和其他关键人物在谷歌不同发展时期的言论、想法和观点，而不仅仅是回顾事实。只要不破坏故事的叙述结构，我们都在文中标明了出处。许多在这里都有提及。

我们重点参考了约翰·哈勒曼2005年4月发表在《绅士周刊》上题为“走向（革命性的、疾恶如仇的、疯狂赚钱的、可能是自我毁灭的）谷歌中心”的文章。这篇文章以对谷歌首次公开募股日和财务发展史的报道而著称。我们还参考了2004年8月《花花公子》对谢尔盖·布林和拉里·佩奇的专访。谷歌在提交给美国证券交易委员会的公开文件中附上了访谈全文。另

外，还有两篇有关谷歌商业前景及其与微软的斗争，且见解深刻的长文令我们受益匪浅。其中一篇是2005年5月2日弗雷德·沃格尔斯坦在《财富》上发表的《搜索与破坏》，另外一篇是2005年1月1日查尔斯·弗格森发表在《麻省理工技术评论》上的《谷歌何去何从》。

路透社的亚当·坦纳和马里兰大学校报《金刚背泥龟报》的汤姆·豪威尔为我们提供了有关谢尔盖·布林童年及其家庭的信息。如果没有他们的帮助，这些消息我们将无从知晓。《安娜堡新闻》的斯科特·安德森和来自《密歇根工程师》的报道为我们提供了拉里·佩奇早年生活的信息。迈克尔·斯佩克特2000年5月29日在《纽约客》上发表的《搜索与部署》一文为我们展现了谷歌在成为巨擘之前引人入胜的故事。在讲述火人节时，我们参考了迈克尔·斯佩克特的《这就是火人》一书，以及来自《理性》杂志、《旧金山纪事报》、连线新闻和火人节专刊《黑岩公报》的生动报道。2004年3月，我们通过《连线》杂志刊出的《谷歌狂人》一文，了解到富人和名人使用谷歌的情况。在美国公共广播公司的节目中，查理·罗斯对埃里克·施密特和其他技术专家进行的一系列深度专访，对我们极具参考价值。2005年1月，莱斯利·斯塔尔在哥伦比亚广播公司一档关于谷歌的60分钟节目也给我们带来很大帮助。从博主布拉德·德隆2003年一次关于拉里·佩奇演讲的记录，我们得到有关谷歌首笔利润的有趣情报。

为跟上谷歌、搜索和技术行业发展的每日要闻，我们参考了《华盛顿邮报》《华尔街日报》《纽约时报》《圣何塞水星报》《商业周刊》等媒体的精彩报道。上述出版物的网络版本以及美联社、路透社、科技资讯网、至顶网、市场观察网、寻找阿尔法网和连线新闻都提供了高质量的报道和分析，很多时候几乎是即时报道。在本书的写作过程中，我们还要特别感谢丹尼·沙利文的搜索引擎观察网（以及后来的搜索引擎之地网）。从丹尼发布的通讯、网站内容和会议信息中，我们获得了诸多信息。

我们还受益于以下媒体有关商业和技术领域的报道，它们分别是美国全国广播公司财经频道、美国国家公共广播电台和英国广播公司，以及《旧金山纪事报》《巴尔的摩太阳报》《洛杉矶时报》《波士顿环球报》《西雅图时报》《硅谷商业评论》《今日美国》《巴伦周刊》《快公司》《福布斯》《财富》《新闻周刊》《时代周刊》《商业内幕》《连线》等媒体。来自国外的出版刊物，包括英国的《经济学人》《金融时报》《独立报》，来自中

国的《人民日报》，以及法国的《世界报》等，也为本书提供了帮助。我们还参考了谷歌新闻、雅虎新闻、Slashdot网站和媒体资讯等网络媒体的新闻汇编。此外，由个人网站或博客发布的搜索行业事件回应和评论也加深了我们的理解，提供了一个用于捕捉新闻的安全网络，这类素材往往稍纵即逝。

很多书都对创作和构建《谷歌的故事》一书影响深远，其中包括特雷西·基德尔的《新机器的灵魂》、凯蒂·哈芙纳和马修·利昂描绘互联网诞生的作品《术士们熬夜的地方：互联网络传奇》、亚当·科恩生动地讲述易贝故事的《完美商店》、凯伦·安吉尔的《雅虎内部：重塑和未来之路》，以及约翰·马科夫的《睡鼠说》等。

在《谷歌的故事》的创作过程中，我们得到了方方面面的帮助。如果在无意间忘记标注任何一家出版作品或其他信息，我们在此表示歉意。

本书创作的最初和最终来源都是谷歌本身。每天，我们都会多次使用它，搜索相关新闻、研究、图片、邮件、地图和企业信息。从这些和更多方面来说，本书离不开谷歌，是谷歌成就了本书。

| 致谢 |

如果没有来自《华盛顿邮报》的巨大帮助，以及时任董事长兼首席执行官唐·格雷厄姆、前任图片编辑乔·埃尔伯特的大力支持，还有亲力亲为的编辑丹·拜尔斯，这本书不可能出版。也感谢研究专家理查德·德尔森带来的诸多帮助。

感谢谷歌联合创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇，以及前任首席执行官埃里克·施密特的信任，授权我们讲述他们的故事。虽然我们拥有本书的编辑权，但我们在出版前与谷歌高管讨论了书稿内容，以保证它尽量做到公正和准确。特别感谢大卫·奎恩、史蒂夫·兰登和凯伦·维克尔提供的见解，感谢他们安排我们采访硅谷和世界各地的谷歌员工，为我们提供谷歌涂鸦和相关照片。在公司快速发展的关键时刻，非常感谢你们抽出时间，为《谷歌的故事》提供帮助。

我们特别想对文学经纪人罗恩·戈德法布表示感谢。他从一开始就对《谷歌的故事》充满热情，帮助我们寻找合适的出版商和编辑，他在每个转折点的直觉都给我们带来巨大的帮助。感谢尼塔·陶布里为班坦·戴尔集团买下本书的版权，并从一开始就支持我们的创作，同时感谢班坦·戴尔集团前任总裁兼出版商欧文·阿普尔鲍姆。感谢布伦丹·沃恩编辑谷歌二十周年纪念版。还要感谢副主编艾米丽·哈特利、助理编辑安吉拉·波利多罗、艺术总监格伦·埃德尔斯坦、制作编辑罗伦·诺维克、文字编辑佩吉·麦克帕特兰德和泰德·艾伦，以及制作经理梅根·里卡德。顶着截止期限的压力，你们所有人都优先编辑本书，并以质量为重。本书在世界各地以多种语言出版，我们感谢兰登书屋的莎朗·斯瓦多斯处理跨国版权事宜。

我们也对创作过程中为我们提供想法、联系和支持的人们深表感激。特别感谢乔·博比奇为这个项目贡献的友情与才智。乔是一个创新主义者，是他率先鼓励我们探索遗传学、科学研究和谷歌之间的交叉领域。他为我们打开一扇门，让我们引领读者，从更高层次上认识和理解谷歌。

来自戴维：

首先要感谢我的妻子洛莉鼓励我尝试写作《谷歌的故事》以及其他有价值的挑战；感谢你聆听、阅读手稿，并在此过程中提出极好的建议；感谢你在每一件事中追求卓越，并鼓励我也这样做。你的付出、慷慨无私和爱使我全身心投入本书的报道和写作中。没有你，我无法完成这一切，我爱你。

特别感谢我了不起的父母，多丽丝和哈里·怀斯，感谢你们对本书的睿智建议和关爱，以及自出生那一刻起给我的一切。现在，我终于明白了自己喜欢在深夜写作的原因，因为我出生在深夜。

感谢我们出色的女儿，艾莉森、詹妮弗和丽莎，你们是我的幸运回忆；感谢我的妹妹朱迪·沙恩古德，我的岳母托比·西尔弗曼，侄女雷切尔·沃尼劳尔和杰西卡·罗森伯格，妻妹扬·艾伦和杰米·西尔弗曼，妹婿马克·沙恩古德和妻弟鲍比·西尔弗曼。你们每个人都为《谷歌的故事》做出了积极的贡献。

来自马克：

首先感谢我的妻子珍妮，我没用谷歌就找到了你——我真的、真的很幸运。

也感谢我的儿子亚历山大和雷米，你们的幽默和探险精神点亮了我的日常生活。

感谢布鲁斯·布鲁姆伯格、霍华德·扎哈罗夫和马特·奥博诺在项目开始时给予的指导和鼓励，感谢艾利克斯·罗宾斯在几年前推动项目迈出第一步。特别感谢鲍勃·伍德沃德和埃尔莎·沃尔什的信任、无私、聪明的建议和友谊。感谢凯蒂·凯塞尼奇让我愉快地把我们的公寓变成全天候办公室，感谢洛莉和那些欢迎我到家中做客的女孩们。还要感谢卡琳·奥伦巴赫在西海岸之旅中的盛情款待。

我还要感谢温馨的小家。感谢我的妹妹娜塔莉，她总是向我挑战，让我开心，做我的好朋友。感谢祖母的关爱、支持和养育。特别是我的父母，罗

杰和佐里亚娜，感谢你们一生的爱、呵护与教导。