

EXPOSE GOOGLE

“不作恶”的GOOGLE何以身陷“三重门”？
聪明的GOOGLE为何在中国变得不够聪明？
强大的GOOGLE在与百度的交锋中
为什么会完败？

Google 真相

刘世英◎策划
熊江◎著

著名财经畅销书策划机构广天响石团队带您走进神秘的

**GOOGLE世界，
揭开GOOGLE兵败中国的真相**

EXPOSE
GOOGLE
Google
真相

熊江◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

Google真相 / 熊江著. — 北京 : 中华工商联合出版社, 2010.7

ISBN 978-7-80249-488-6

①G… II. ①熊… III. ①网络企业 - 概况 - 美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第120106号

Google真相

作 者: 熊 江

出 品 人: 刘丛星 李 军

责任编辑: 李怀科 于建廷

特约策划: 刘世英 杨水秀 马泽峰

渠道总监: 赵国强 李 圆

营销企划: 杨海峰 李 莹

责任审读: 海 鸿

封面设计: 水玉银文化

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京日知图书有限公司

印 刷: 北京联兴盛业印刷股份有限公司

版 次: 2010年8月第1版

印 次: 2010年8月第1次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 200千字

插 图: CFP

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978-7-80249-488-6

定 价: 32.00元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 62372091 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座19 - 20层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量
问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



改革开放三十多年来，跨国公司在市场上攻城略地、所向披靡，国产品牌节节败退，有些甚至销声匿迹。但是，就在跨国企业的汹汹来势之中，美国互联网领军企业Google却在2010年初宣告败退中国内地市场，这引起了全世界的轰动。

Google是世界搜索之王，市值近2000亿美元，排在世界公司前5位，品牌价值以1000亿美元位居榜首，2009年收入235.6亿美元，净收入高达65亿美元，技术非常先进，英才济济。而Google的竞争对手百度的规模则小得多，百度的市值241.05亿美元，2009年收入才6.516亿美元，净利润为人民币14.85亿元（约合2.176亿美元）。Google的收入是百度的36倍，利润是百度的30倍。Google与百度的规模相比较就像一头大象与一只土狼的关系。

中国的搜索引擎市场竞争异常激烈，外来的如Google、Yahoo、微软的bing，本土的如百度、搜狗、网易的有道、腾讯的搜搜，就像春秋战国一样，纵横捭阖，无所不用其极。经过多年的鏖战，“土狼”百度终于遥遥领先Google，占据了霸主的位置。尽管Google在世界许多地方高歌猛进，不可一世，在中国，Google不得不承认，自己败在一个弱者手下。

在全球化的今天，百度战胜Google这个案例对中国本土企业具有相当重要的

意义。世界500强企业中有490多家已进入中国，这些企业携巨额资本，虎视眈眈，相对弱小的本土企业不得不像百度一样，与这些巨无霸们短兵相接。如果败退下来，本土企业便没有了生存的机会。跨国公司败退中国后还有国外市场，本土企业败了，能够到哪儿去找口饭吃？背水一战，是许多本土企业面临的生存窘境，所以认真研究这起以弱胜强的案例，对正在苦苦抵抗跨国巨头进攻的中国本土企业有很强的借鉴意义。

历史上以弱胜强的战例甚多，“淝水之战”东晋以8万人战胜80余万秦军；清军以区区数十万人侵吞了人口近亿的明朝疆域。总结这些经验，弱之所以胜强，主要取决于两个因素：

第一就是弱方自强不息。他们无所畏惧，知己知彼，具有远大的抱负、灵活的生存技巧和等待机会的耐心。这是生存的本钱。

第二就是强者的错误，为弱者提供了成长的机会。错误就是机会，换句话说，对手的错误就是自己的机会，自己的错误就是对手的机会。Google不断为对手创造机会，细细算来，Google至少为百度创造了三次重大的机会。第一次，2005年进入中国前，Google没对百度抱以足够的重视，当意识到百度不可忽视后，Google又把占领中国市场的希望寄托在收购百度上。收购没有成功，搞得自己措手不及。百度赢得了宝贵的时间，还利用Google的名头，作为自己上市的资本。第二次，没有制定切实可行的本土化战略，延误战机，让对手赢得了壮大的时间。教条推行不合中国国情的营销策略，把市场良机白白拱手让人。把公司的价值观凌驾于法律之上，不断挑衅中国的法律，色情门、地图门、版权门等负面新闻不断，自损品牌，无形中提高了对手的声誉。第三次，就是这次退出事件，为竞争对手留下了巨大的市场空间。

要在这个残酷竞争的市场中生存下来，企业不但要有真本事，更要有等待寻找对手失误的耐心。



第一章 Google败退中国内地市场

- 一、来自美国的“炸弹” 3
- 二、要挟求特权，审查为遮羞 15

第二章 传奇的Google

- 一、Google奇迹 23
- 二、Google的传奇经历 27
- 三、日进斗金秘诀在哪? 48
- 四、Google中国 63

第三章 Google与百度：双雄争霸

- 一、Google PK Yahoo 71
- 二、百度 PK Google 75
- 三、Google重拳反击 90
- 四、Google的教训，百度的经验 93

第四章 聪明的Google在中国不够聪明

一、电脑是“电”+“脑”吗？	97
二、动不动就罢工	101
三、700万Mp3投资打水漂	104
四、无杀手级产品	106

第五章 动荡的人才战略

一、再见，Google	111
二、本地化不被认可	118
三、收收放放，不肯放权	121
四、沟通难于上青天	125

第六章 营销短板

一、美国教条行不通	131
二、有限本地化	135
三、温文尔雅的市场推广	137
四、渠道之困	146
五、品牌之困	149

第七章 傲慢的Google

一、不坦诚的危机公关	165
二、硬碰硬对着干	167
三、不作恶？作恶？	172

第八章 Google何去何从

一、明智的微软	183
二、Google将失去什么	187
三、跨国公司的中国战略	203

参考文献	215
------	-----



Google

第一章

*Google*败退中国内地市场

2010年3月23日，Google宣布退出中国内地市场，犹如拉响了一颗“炸弹”，有人震惊，有人失望。Google退出中国市场的真正原因在于Google内部务实派与顽固派的斗争，由于业绩不佳，顽固派占据了上风。顽固派终于拉响了手中久握的“炸弹”。

Google
谷歌

一、来自美国的“炸弹”

北京时间2010年3月23日凌晨3时3分（美国时间2010年3月22日12时3分），Google高级副总裁、首席法律顾问大卫·德拉蒙德代表Google发表声明，宣布将Google中国的搜索服务由中国内地转至香港。坊间沸沸扬扬流传数月关于Google退出中国市场的消息，终于尘埃落定。

Google此前声称，Gmail邮箱受到了来自中国的攻击，Google的安全得不到保障；Google还指责中国政府的审查制度，严重损害了Google的利益。

关于Google中国的最新声明

2010年3月23日

今年1月12日，我们在本博客上宣布，Google及另外二十余家美国公司受到了来自中国的、复杂的网络攻击，在对这些攻击进行深入调查的过程中，通过我们所收集到的证据表明，Gmail账号定期受到第三方的侵入，而这大部分侵入是通过安装在他们电脑上的钓鱼软件或恶意软件进行的。这些攻击以及它们所暴露的网络审查问题，加上去年以来中国进一步限制网络言论自由，包括对Facebook、Twitter、YouTube、Google docs和Blogger等网站的持续屏蔽，使我们得出结论：

我们不能继续在Google.cn搜索结果上进行自我审查。

从今天早上开始，我们已停止了在Google.cn搜索服务上的自我审查，包括Google search（网页搜索）、Google news（资讯搜索）和Google images（图片搜索）。访问Google.cn的用户从现在开始将被指向Google.com.hk，在这个域名上，我们将提供未经审查的简体中文搜索结果，这些为中国大陆用户设计的服务将通过我们在香港的服务器实现。香港地区的用户还将继续通过Google.com.hk获得跟现在一样的、未经审查的繁体中文搜索服务。在我们进行迁移的过程中，由于香港服务器负荷的增加以及这些变化的复杂程度，用户可能会发现搜索速度变慢，或发现某些产品暂时不能访问。

实施我们做出的在Google.cn上停止审查搜索结果的承诺是一个十分艰难的过程。我们希望全球尽可能多的用户都能访问到我们的服务，包括在中国大陆的用户。中国政府在与我们讨论的过程中已经十分明确地表示，自我审查是一个不可谈判的法律要求。为此，我们相信，一个解决我们所面临挑战的可行方案是在Google.com.hk上提供未经审查的简体中文搜索结果——它完全符合法律要求，同时也有助于提高中国大陆用户对信息的访问。我们十分希望中国政府尊重我们的这一决定，尽管我们知道，用户对Google服务的访问有可能随时被阻止。为此，我们将密切监测网址访问问题，并制作了一个新页面，用户可以实时地了解在中国哪些Google服务是可用的。

至于Google广泛的业务运营，我们计划继续在中国的研发工作，并将保留销售团队，然而销售团队的规模显然部分取决于中国内地用户能否访问Google.com.hk。最后，我们要清楚表明：所有这些决定都是由美国的管理团队做出和实施的，没有任何一位中国员工能够或者应该为这些决定负责。自我们在1月份发布博客以来，尽管面临着众多的不确定性和困难，他们仍然坚守在工作岗位，专注于服务我们中国用户和客户。我们为拥有这样的员工感到深深的骄傲。

第一章 Google败退中国内地市场



·原Google中国总部位于北京海淀清华科技园区，附近IT企业林立。

中国的数亿互联网用户、Google中国的数十万商业合作伙伴、世界各地的网民，都被Google不负责任的突然退出惊得目瞪口呆。

Google是搜索之王，是互联网世界搜索领域的常胜将军，在世界大部分国家所向披靡。2005年7月，Google借着原微软副总裁李开复加盟的声势高调进入中国市场，为什么仅仅五年后，Google却会如此强硬、如此黯然地放弃中国内地市场？这可是世界上发展最快的互联网市场，也是未来利润极为丰厚的市场。那个自强不息、敢于进取、从不轻易言退的Google到哪儿去了？难道Google害怕退缩了？各种猜测、质疑喧嚣尘上。许多人都在猜测Google到底是为了什么。

古人说：“千里之堤，溃于蚁穴。”Google突然退出，其源头可以追溯到2006年其内部的一次激烈争论。

Google当初高调进入中国，是形势所迫。2000年9月12日，Google为全球中文用户提供中文简繁体搜索服务，直到2003年，都是中国搜索引擎市场的老大。随着百度的发展壮大，Google逐渐让出了“中国搜索引擎之王”的宝座。由于Google此时忙于与Yahoo争斗，忙于上市，面对百度的激烈竞争，Google试图采取招安的政策，通过收购百度，占领中国市场。百度则采取瞒天过海的策略，一方面与Google商谈收购，一方面大力开拓中文搜索服务，并积极谋划在纳斯达克上市。百度最终成功上市，彻底断绝了Google的收购念想。为了报复百度，抢占中国市场，Google匆忙应战，决定进入中国。

2006年初，Google创建了Google.cn。Google.cn的诞生经历了艰难的过程，它遭到了Google总部许多人的质疑，甚至出现过美国总部掐断中国服务器的情况，内部斗争非常激烈，尤以Google的联合创始人谢尔盖·布林的反对最为激烈。

布林的意识形态偏见在Google设立中国区服务器这个问题上表露无遗。Google高层分为两派：一派是务实派，以Google CEO施密特为代表，他认为中国是世界上互联网增长速度最快的国家，不在中国建立Google.cn，将严重影响Google的搜索质量，无法与百度竞争，可能会失去中国的市场；另一派是顽固派，以布林为代表，他认为中国对搜索结果进行过滤，会影响搜索结果，违背Google不人工干预搜索结果、信息自由流动的原则。一番争论之后，施密特的意见占了上风。尽管布林的意見在2006年暂居下风，但是并不代表以布林为代表的一群人放弃了他们的看法。根据2010年1月12日Google发表的声明，其实从2006年1月建立Google.cn时起，Google就一直密切关注中国法律等情况的变化，如果不能很好达到自己的目地，Google会重新评估在中国开展业务的可行性。

顽固派并没有放弃他们的观点，时时蠢蠢欲动。2006年6月，这时离Google CEO施密特4月份兴高采烈来北京揭牌“谷歌”不到两个月，Google联合创始人谢尔盖·布林不顾施密特的面子，在接受媒体采访时公开发表自己对Google中国的

看法，与施密特高唱反调：“我们当时认为，如果在原则上做出一定的让步，我们也许可以为中国用户提供更多信息和更有效的服务，收到更好的效果。但目前看来，也许坚持原则的方式更为有效。”从这里可以看出，布林顽固地坚持自己的观点，对他来说，Google来到中国一直是一件令他不快的事情，不停地向外界散播Google可能随时退出中国的看法。退出中国，是他一件不了的心事。

随后，互联网上有传言说，Google总部对李开复的表现并不满意，李开复将辞职。2009年9月4日，李开复辞职的传言成真。

李开复是Google中国的功臣，是Google不惜得罪微软、花费巨额资金挖来的重量级人物，曾经被赋予打败百度、登上中国搜索之王的重任。可是他还是走了，而且走得没有一丝的留恋。有人推测李开复之所以宁愿放弃千万美元股票期权断然辞职，或许是因为已经知道Google决定撤出中国，提前主动走人是一种体面的撤退。或许他心存绝望，这种绝望也是对Google总部中国策略的无声抗议，或许是巨大的竞争压力已经不堪重负。李开复的辞职，代表Google中国一个时代的结束，也代表Google中国战略的完全失败，也暗示Google退出中国内地市场已经拉开帷幕。

李开复的辞职，给Google中国造成巨大的震动。Google中国员工人心浮动，很多员工都是李开复一手招聘、培训起来的，完全可以叫做李开复团队。师傅都走了，徒弟能安心吗？2009年11月30日，Google员工跳槽离职、内部调整的消息开始传播，这条消息起源于Twitter，“Google内部离职的一大批，剩下的一小批正在准备离职，Google中国快要撤退了”。

这个传言立即遭到Google中国的否认，坚称Google将一如既往地推进在中国的研发与业务。事实却是无情的，声明并不能避免人才流失，有人开始另谋高就，到其他互联网公司上班，被这些公司委以重任；有人主动离开Google，自行创业；有人在Google内部进行职位调整，返回美国总部工作或转到Google其他地

区的市场。实际上，Google已经在为退出中国内地市场开始做准备了。

这个时候，因为员工的跳槽，人心的浮动，Google的工作开始受到影响，一些服务开始出现问题。在2009年11月的最后几天，Google.cn日日更新的“热榜”持续数日未见更新，天气预报用户收到短信，称2010年将停止Google移动“天气预报”服务。

美国政府这时介入了，为Google打气。2010年1月7日，美国国务卿希拉里·克林顿在美国国务院举行小规模晚宴，招待互联网和通信领域的巨头，其中有微软首席研究与战略官克瑞格·蒙迪，Google首席执行官埃里克·施密特、Mobile Accord总裁詹姆斯·艾伯哈德、Twitter联合创始人杰克·多尔西，以及思科的行销总裁苏珊·波斯顿等。晚宴持续了两个多小时，他们聊了哪些内容呢？美国政府官方没有透露。美国国务院政策规划司司长斯洛特尔出席了这次宴会，他说：“想想从高加索地区到中国、伊朗、古巴等地的网络情况，人们普遍无法获得未经审查的网络内容。”我们只能从这里揣测大致的内容。

5天后，也就是2010年1月12日，Google公司高级副总裁、首席法律顾问大卫·德拉蒙德在没有与中国政府沟通的情况下，在其博客中突然发表声明，声称Google受到中国的攻击，而且声称由于受到黑客攻击，中国的网络自由受到限制，Google正在评估中国业务，声称Google已经做好退出中国市场的准备。显然，Google的声明与美国的政策遥相呼应。

Google官方博客声明：

打算关闭Google中国及Google.cn

1/12/2010 03:00 PM

与其他很多著名组织一样，我们经常会碰到各种各样的网络攻击。去年12月

第一章 Google败退中国内地市场



中旬，我们检测到一次来自中国的、对我们集团网络设备高度精密和有针对性的网络攻击，在此次攻击中，Google公司的知识产权遭到窃取。我们很快就查清这并非只是一场单纯的安全事件。

首先，此次攻击并非仅仅针对Google。我们在调查中发现，至少有其他20家大型公司也成了类似的攻击目标，这些公司所在的行业分布广泛——包括互联网、金融、科技、媒体和化工行业。我们目前正在通知这些公司，并与美国有关部门携手展开调查。

其次，我们有证据表明攻击者的主要目标是Gmail邮箱账户。根据我们掌握的调查数据，我们确信他们的攻击还未能达此目的。只有两个Gmail账户有被侵入过的迹象，而入侵者的活动范围也仅限于账户信息（如账户创建时的数据）和邮件主题，而不是邮件内容。

再次，我们在对Google案件的调查中发现，有很多注册地在美国、中国和欧洲的Gmail邮箱账户似乎经常受到第三方侵入。入侵者并非是通过Google的安全漏洞进行攻击，而极有可能是通过在用户的电脑内植入钓鱼网页或是恶意软件来达到目的。

我们已经利用从这次攻击中所获取的资料，改善基础设施及架构，提高Google及我们用户的安全。对个人用户来说，我们建议他们在自己的电脑上安装信誉好的反病毒和反间谍软件程序，给他们的操作系统安装补丁，并更新所使用的网络浏览器。在点击即时信息和电子邮件的链接时，或要求在线提供个人密码等个人资料时，要保持警惕。

2006年1月，虽然我们对一些搜索结果将受到审查而感到不适，但为了加强与中国用户的联系以及建立一个更为开放的互联网环境，我们还是发布了Google.cn。从发布之日起我们就有着明确的运营思路——我们将仔细审视中国的运营环境，包括新法律的发布以及对我们所服务领域的其他规定。如果我们认为我们无

法取得既定目标，我们将毫不犹豫地重新考虑我们在中国的发展策略。

这些未经报道的攻击和监视已使我们得出结论，我们应重新审视我们在中国的业务运营。我们已决定，我们将不再继续审查Google.cn上的搜索结果，且如有可能的话，未来几周内我们将与中国政府就我们是否可以依法运营一个未经过滤的搜索引擎展开讨论。我们认识到这可能意味着我们不得不关闭Google.cn，并有可能关闭我们设在中国的办公部门。

声明发表后，2010年1月13日上午，Google中国陷入混乱。Google总部关闭了数据库，中国员工无法登录内部网站和全球数据库，停止了Google中国总部的正常招聘工作。关闭数据库使中国员工无法工作，甚至无法上传代码，这意味着Google中国的实际停业，立即引起了中国员工的不安，也让员工感到不被信任。据有些Google员工描述，他们处于半停工状态，无所事事。有的员工准备跳槽，猎头公司也行动起来前来挖人，许多猎头公司接到客户的授意，高薪挖角Google的员工，甚至把信息发到一些高管的手机上。

2010年1月14日9点半，Google的联合创始人谢尔盖·布林与主管系统基础工程部门的副总裁比尔·库格伦共同主持了Google中国全体员工的视频会议，他们通报了Google关于是否退出中国的态度，一是在尽力与中国政府沟通，二是Google做好了退出中国的准备，可能随时退出中国。当Google中国一位负责政府关系的员工质疑如果Google退出，将让多年的政府公关努力付诸东流时，布林只是简单地说了句：“感谢你们的努力。”

最有意思的就是会议由布林主持，布林一直是顽固派，也是Google内部一直强硬指责中国、威胁退出中国市场的代表人物。会后，全体员工吃了散伙饭，下午大家集体观看了Imax版本的电影《阿凡达》。按照Google以往在其他地区关闭办公室的惯例，总部会根据员工所在的项目和兴趣，在全球范围内为其寻找一个