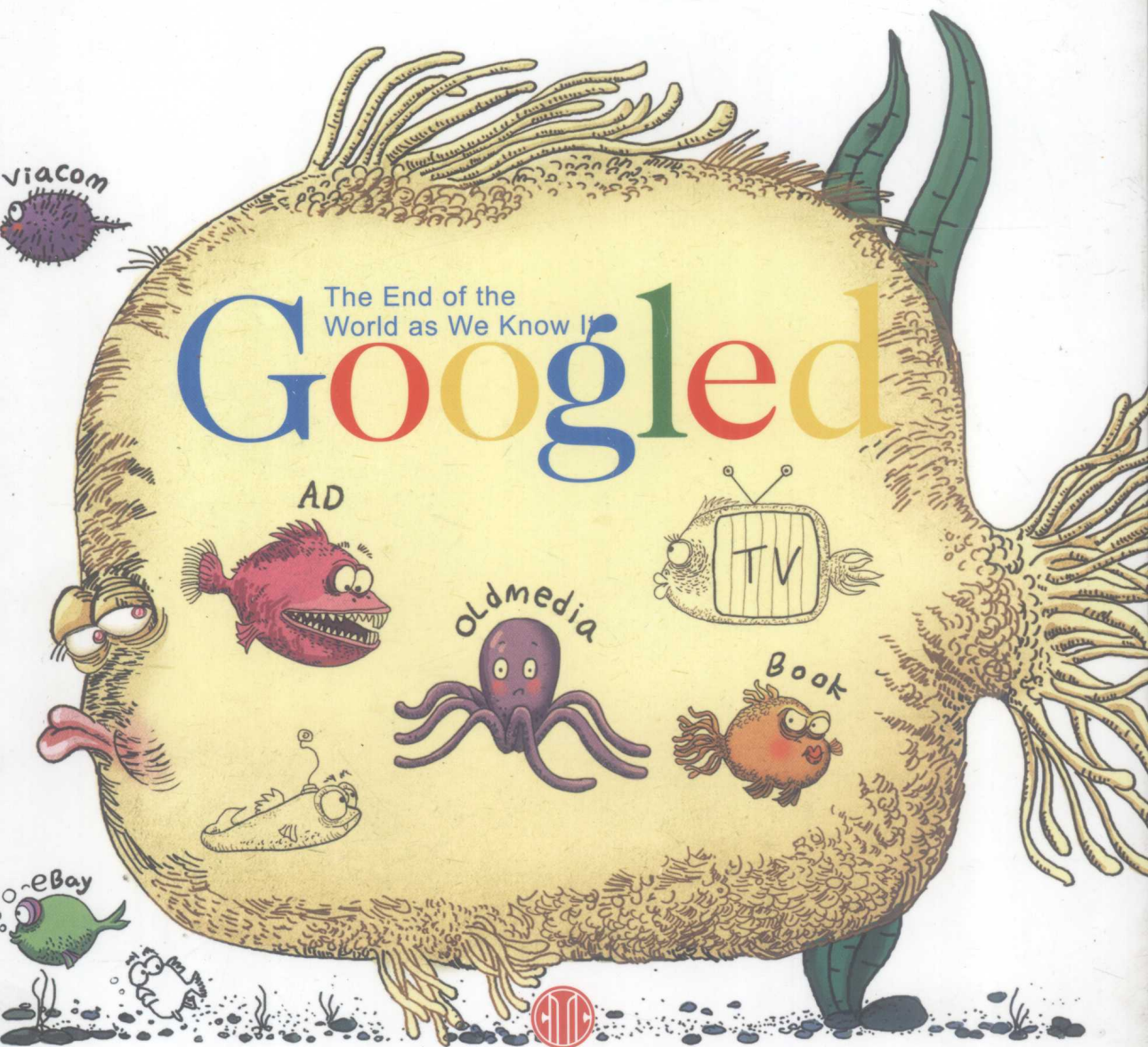


被谷歌

〔美〕肯·奥莱塔◎著
薛红卫 谭晓晖◎译

已经、正在和将要 被谷歌改变的人、公司、行业和世界



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



被谷歌

已经、正在和将要被谷歌改变的人、公司、行业和世界

[美] 肯·奥莱塔◎著 薛红卫 谭晓晖◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

被谷歌 / (美) 奥莱塔著; 薛红卫, 谭晓晖译. —北京: 中信出版社, 2010.8

书名原文: Googled: The End of the World as We Know It

ISBN 978-7-5086-2278-1

I. 被… II. ①奥… ②薛… ③谭… III. 网络企业—企业管理—经验—美国 IV. F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 156574 号

Googled: The End of the World as We Know It by Ken Auletta

Copyright © Ken Auletta, 2009

Chinese (Simplified Characters) copyright © 2010 by China CITIC Press

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

through Bardonia-Chinese Media Agency

All rights reserved.

被谷歌

BEI GUGE

著 者: [美] 肯·奥莱塔

译 者: 薛红卫 谭晓晖

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 19 字 数: 320 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版 印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-7893

书 号: ISBN 978-7-5086-2278-1/F·2067

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

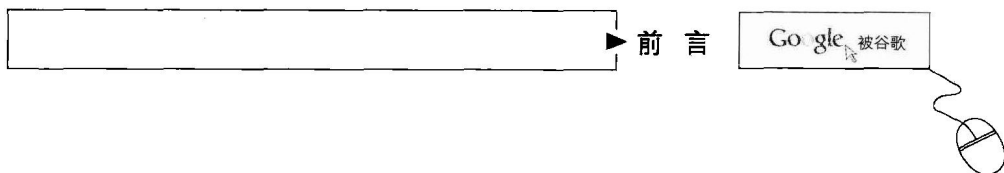
<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000



我们不是在搜索信息，而是在发现世界。就像全世界70%以上的搜索者所做的那样，在谷歌搜索框中敲入一个问题，大约半秒钟后答案就出现了。想要找到你所错过的《查理·罗斯》节目中的一段情节，或者某人为3岁女儿制作的关于星球大战的颇有才气的90秒钟滑稽录像？使用谷歌的YouTube吧，它在2009年3月的独立访问者人数已达9 000万——占全部网络视频流量的2/3。想要刊登在线广告吗？谷歌的DoubleClick是最重要的数字广告服务公司。谷歌的广告收入每年超过200亿美元——占全部在线广告支出的40%。反过来，谷歌又把广告收入投入到成千上万的网址中，给它们带来流量和生意。想要阅读世界上任何地方的报纸或杂志？谷歌资讯每日汇集25 000家新闻网址发布的信息。想要寻找一本绝版图书或学术期刊？谷歌正致力于让几乎每一本已经出版的图书数字化。在缺乏课本的欠发达国家的学校里，现在可以重新免费获取知识。谷歌首席经济学家哈尔·瓦里安（Hal Varian）说：“互联网使得信息利用大行其道。谷歌让信息无远弗届，触手可得。”

谷歌有句非官方口号，叫做“不作恶”（Don't be evil），呼吁美国人同情苹果电脑这样的备受打压的业内先锋，联合起来勇敢面对微软这样的巨无霸。谷歌是世界上最值得信任的企业品牌之一。在传统媒体公司中——从报纸、杂志到图书

出版商，从电视公司、好莱坞电影制片厂、广告公司到电话公司，甚至微软——没有任何一家公司能使人们产生比谷歌更多的敬畏和恐惧。

当今，谷歌的软件创新已经蚕食着传媒产业的各个领域：从电话、电视、广告，到报纸、杂志、图书出版，再到好莱坞的电影制作，一直到像微软、亚马逊、苹果或电子港湾这样的数字公司。传统媒体有充分的理由对谷歌产生恐惧。对于那些立足于拥有、出售或发布信息的公司而言，谷歌可能被视为新的“邪恶帝国”。

谷歌由一批工程师掌控着，他们喜欢经常问诸如此类的“为什么”：为什么我们做事情必须循规蹈矩？为什么不是所有出版过的图书都该数字化？为什么我们不能在线阅读任何报纸和杂志？为什么我们不能在电脑上免费观看电视节目？为什么我们不能复制音乐或DVD（数字化视频光盘）并与朋友一起分享？为什么不可以把广告投放和销售给特定人群，而省去再向媒体中间人支付大笔的费用？为什么我们不能以更便宜的价格拨打电话与朋友沟通？谷歌的领袖们并非冷酷无情的商人，他们是头脑冷静的工程师，是不断寻找问题新答案的科学家，他们寻找能够预测人的行为并用图表表示出来的架构、公式和运算法则，他们天真地相信，包括人类的神秘行为在内的大部分秘密，都只是未解的数据之谜。当然，华尔街对这些衍生品数据模型的深信不疑直接拖累了美国经济。

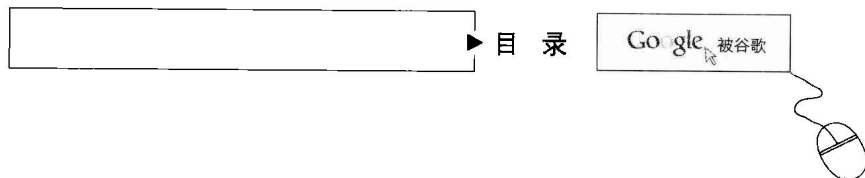
天真和激情造就了一种强劲的合力，二者再和权力结合就更具有了非同寻常的威力，一种能够左右沧海桑田巨变的予取予夺的力量！谷歌热切地相信自己具有一种使命，“我们的目标就是改变世界，”谷歌首席执行官埃里克·施密特（Eric Schmidt）告诉我，“赚钱不过是对这一使命给予补偿的一种技术而已。”

我已有两年半没有报道和谷歌相关的新闻了，并一直相信谷歌的领袖们真的想让世界变得更好。但他们毕竟在做买卖，要挣钱，而挣钱既非一件见不得人的事，也不是一场慈善活动。任何一家具有谷歌这样威力的公司都需要受到仔细审视。不过，我对花大量时间喋喋不休地埋怨谷歌却很少作出反攻计划的公司也心生厌倦，大多数传媒公司在数字技术的冲击面前浑然不觉，实在让人无法原谅！

2007年，埃里克·施密特曾对我说过，谷歌将来某一天可能成为千亿美元规模的传媒公司——比目前世界上最大的三大传媒集团时代华纳、迪士尼以及新闻集团的规模大两倍以上。也许谷歌用不了一代人的努力就可以达到这一目标。在

这样一个时代里，版权和盗版活动正遭到颠覆；报纸在宣布破产，从事深度报道的新闻杂志面临灭顶之灾；图书出版商为履行对著作权人的承诺，利润空间受到挤压；广播电视网用真人秀或无剧本表演降低节目制作质量；有线电视新闻网说得多听得少；社区和隐私的概念被重新定义；公众对信息的读取和处理方式正在发生改变；大多数传统媒介方式正受到谷歌这样的数字化公司的重新配置——所有这些都意味着，把谷歌放在显微镜下仔细研究是非常重要的。

才华横溢的工程师是谷歌这样的公司成功的关键。正如本书试图深入探讨的那样，你将看到，工程学这个强有力的工具在带来应有的效率之外，还能带来破坏。谷歌一直非常看重“不作恶”的座右铭，但由于我们要和形形色色的人而不是运算公式打交道，有时美好的愿望对结果的影响微不足道。一个对一切持怀疑态度、坚信只要行动而无须征得别人允许的公司，和以前屈指可数的公司一样取得了成功。但与以往大多数对现有企业形成冲击的技术有所不同——比如取代卷轴的印刷图书、取代电报的电话、取代马车的汽车、取代客轮的飞机以及取代打字机的电脑——谷歌搜索不仅创造了一种有形的产品，而且创造了抽象的东西：知识。这使谷歌在挑战面前既坚强又脆弱：说它坚强，源于谷歌拥有像珠穆朗玛峰一样无与伦比的海量数据；说它脆弱，则由于谷歌持续不断的成功取决于用户和政府机构对谷歌不会滥用知识的信任。无论人们对这家成立11年的公司拍手喝彩还是心存畏惧，毫无疑问的是，谷歌需要我们的真正关注。



▼ 前言…VII

▼ 第一部分 另一个星球…1

第一章 乱变戏法…3

▼ 第二部分 谷歌的故事…23

第二章 从车库中起家…25

第三章 受到热议却没赚到钱（1999~2000）…43

第四章 谷歌准备腾飞（2001~2002）…61

第五章 无知或是傲慢（2002~2003）…83

第六章 谷歌上市（2004）…93

第七章 新的邪恶帝国？（2004~2005）…107

▼ 第三部分 谷歌遇上一大堆麻烦…123

第八章 追狐（2005~2006）…125

第九章 多条战线的战争（2007）…147

- 第十章 摊上政府这个大麻烦…163
- 第十一章 谷歌进入青春期 (2007~2008) …175
- 第十二章 传统媒体行将消亡? (2008) …199
- 第十三章 竞争还是合作? …211
- 第十四章 生日快乐 (2008~2009) …227



第四部分 搜索无止境…239

- 第十五章 搜索无止境…241
- 第十六章 席卷旧媒体的浪潮何在? …255
- 第十七章 席卷谷歌的浪潮何在? …279



致谢…293

Googled

第一部分 另一个星球





在那些身穿宽松T恤衫、拎着手提电脑的路人面前，穿着套装、打着领带、留着一头经过仔细修剪的灰白色头发的梅尔·卡尔马津（Mel Karmazin），在穿过加利福尼亚山景城的谷歌园区时，显得那么与众不同。那是2003年6月一个阳光灿烂的日子，谷歌当时还不满5岁，卡尔马津作为第一批来自传统媒体的高管到谷歌总部参观。作为维亚康姆（Viacom）的总裁，他代表着当时世界上第四大传媒公司——维亚康姆，旗下包括美国哥伦比亚广播公司派拉蒙电影制片厂、音乐电视（MTV）及其姊妹有线网络、西蒙-舒斯特出版集团、视频租赁连锁Blockbuster以及户外广告公司，卡尔马津作为控股股东之一成为这些公司的所有者。卡尔马津身材矮小、斗志旺盛，连他本人也承认自己对竞争对手而言“是个偏执狂”。维亚康姆最大的两家竞争对手——美国在线（AOL）和时代华纳（Time Warner），已经合并成为世界上最大的传媒集团，卡尔马津对新的商业伙伴又开始虎视眈眈。

作为纽约皇后区一名出租汽车司机的儿子，时年59岁的卡尔马津的职业生涯始于17岁那年推销无线电广告。据说他非常难缠，广告客户只有答应了他的要求，他才会离开他们的办公室。于是他成了一位不打高尔夫和网球、无法忍受长时间阅读的推销大师，他的娱乐理念为广告客户和华尔街奠定了基调。他是个墨守成规、见钱眼开的家伙，虽然对于硅谷的公司宣称的网址流量和页面访问量持怀疑态度，但在他们的资产负债表面前却一言不发。在他初次拜访的时候，谷歌还是一家私营公司，他无法了解公司到底是赚是赔，甚至连公司到底有多少雇员

都不清楚。实际财务数字——在卡尔马津访问之前的一月份，谷歌的不公开账簿显示：2002年全年的营业收入为4.395亿美元，利润9 960万美元——对一个动辄进行数十亿美元交易的人而言，这实在有些不值一提。然而，艾伦公司（Allen & Company）的投资银行家——一位值得信赖的合伙人南希·佩雷茨曼（Nancy B. Peretsman），却说服卡尔马津相信：谷歌就是下一波浪潮的制造者。南希加入了维亚康姆，时任该公司首席财务官的理查德·布瑞斯勒（Richard J. Bressler）只好走人。

卡尔马津那天的目的地是海滨公园大道2400号的21号大楼，这些办公室是谷歌从计算机软件销售巨头太阳微系统公司（Sun Microsystem）那里买下的。这幢两层大楼坐落于绿荫之中，因而得名Googleplex^①，这里是公司工程师之家，与谷歌财务和销售人员的办公大楼分开。就在二楼会议室外面，参观者在一台21英寸阴极射线管（CTR）控制器前驻足观看，旋转式三维地球模型伴着彩色光的喷发不断闪烁，每次喷发都代表着全世界上千万次谷歌搜索正在进行。屏幕上只有在非洲中部和西伯利亚等地方的区域是黑的，那里由于缺乏电力供应而不能搜索。第二个控制器演示的是全球范围即时搜索请求的处理情况。“你意识到了搜索的威力，”布瑞斯勒说道，“现在，你可以走进这个破烂的会议室了。”

在狭小的黄屋里迎接访问者的，是时年30岁的谷歌联合创始人之一拉里·佩奇（Larry Page）。他有着浓黑的眉毛，又黑又短的头发贴在前额上，脸上的胡子似乎永远都刮不干净，黑眼睛总是直勾勾地盯着地板，身着黑色T恤和牛仔裤。和许多初次见到佩奇的人一样，在卡尔马津眼中，佩奇给他的印象简直太奇怪了！佩奇石头一样地沉默着，并肩而坐的，是谷歌首席执行官埃里克·施密特，他身穿衬衣，系着领带，戴一副无框眼镜，加上他相对较大些的年纪——当时48岁——让人感觉他更受欢迎。“施密特长得和我很像。”卡尔马津后来说道。谷歌的另一位创始人，和佩奇同年出生的谢尔盖·布林（Sergey Brin）则迟到了。只见他上穿T恤衫，下着运动短裤，脚蹬直排轮滑鞋，气喘吁吁地“滑”了进来。

^① googleplex一词来源于英文单词googolplex，googol（古戈尔）指自然数 10^{100} ，即数字1的后面有100个0。——编者注

卡尔马津以玩笑的方式开始了这次会谈：“别担心，小伙子们，我到这里不是要收购你们！”接下来的几个小时里，在这间铺着粗糙且污迹斑斑的棕褐色地毯的屋子里，三位计算机专家和另一位显要人物就各自关心的事务进行探讨。大部分时间都由施密特和布林来谈，谈论谷歌文化和技术。他们用的时间不相上下——工程师们经常以团队方式开展工作，他们随时都会感觉到自由：一天三顿免费的健康餐，免费按摩、理发和医疗检查等等。

午餐休会时，卡尔马津走进挤满工程师的办公区，时不时地闪避着那些用于舒展身体或是被当做员工开会座椅的彩色理疗球，他看到了实实在在的证据。午餐安排在员工小食堂——六张白色福米卡塑料贴面的餐桌分别被金属折叠椅环绕在中间，餐厅里的自助餐每天都由查理·艾尔斯（Charlie Ayers）配发，谷歌创始人颇为自豪地介绍说，此人来谷歌之前是“感恩至死”（Grateful Death）乐队的厨师。对卡尔马津这位企业的“紧带器”（他通过卖掉哥伦比亚广播公司总部墙上的毕加索名画，而令自己备受华尔街的青睐）而言，这些似乎太过奢侈。谷歌的企业使命宣称，其目标是“让全世界的信息有机组织起来，并使之得到普遍接受和使用”。显而易见，谢尔盖·布林和拉里·佩奇都把自己视为传教士，卡尔马津则把赚钱看做企业的唯一使命。

施密特和布林解释说，谷歌就是“数字化的瑞士”，一个中立的不偏向任何内容公司或广告商的搜索引擎。他们的搜索结果是“客观的”，基于秘密的运算法则，任何人都不可能通过贿赂的手段置于搜索结果前列。施密特和布林解释了搜索的运行方式，每一次的搜索速度——现在每次搜索请求的应答时间平均约为0.5秒——取决于精确而复杂的基础构造。2002年，谷歌已经浏览或者索引了31亿张网页，其中大约80%属于万维网（World Wide Web）。（截至2009年初，这个数字已达252亿张网页。）这些网页存储在巨大的数据库里，通过主题进行索引。谷歌软件对数以十万计的个人电脑和服务器的每一个搜索请求，按前后顺序进行分布式处理，与此同时，搜集不同的文件链接。谷歌搜索是可加速的，这是由于谷歌服务器里存储了之前搜索的三份备份。因此，当同一问题被问起时，谷歌不必每次扫描全部网页。

谷歌搜索框中一旦输入问题，其任务就是预测搜索者的意图：当你在搜索框

中写下“Jobs”一词，你是想寻找工作还是史蒂夫·乔布斯？这一搜索请求可能带来成千上万的链接，但谷歌承诺——这也是谷歌的秘籍所在——搜索结果中排在最前面的内容，将会与你的要求更加密切相关。谷歌公司的运算法则不仅把能够带来最多流量的网址链接排在前面，并认为这些链接更加可靠，而且还对更可靠的来源分配更高的定性排名。谷歌通过提供多少人点击某一链接的信息，或者发现某一链接足以引起人们对该链接的兴趣，来确定链接是否“相关”，并且为其分配一个影响值。这种定量赋值法以拉里·佩奇的名字命名，即广为人知的“佩奇排名”（PageRank）。

所有这些已经足以让人兴趣盎然，但谷歌高管们真正引起卡尔马津注意的，却是几乎占据谷歌公司全部收入的广告业务。谷歌公司给客户一份广告解决方案，取名“关键词广告”（AdWords），允许潜在的广告客户在紧邻搜索关键词结果的地方进行竞价，辟出位置投放少量文本广告。比如，耐克和阿迪达斯可能为诸如运动鞋或篮球之类的关键词进行竞争，所有的广告竞拍活动都是通过自动化系统在网上进行的。出价最高者可以把少量文本广告放在搜索结果右边广告商区域的最上面，在令人垂涎的顶级名单后面依次为出价稍低的前十位竞拍人。每一关键词的最低出价都由谷歌设定，一个常见的搜索关键词或短语，像电子港湾（eBay）或捷蓝航空（JetBlue），起价可能只需1~2美分，而像直升机配件这样更复杂的短语每次点击则可能需要花费50美元。在另外一个广告解决方案中，则提供了广告联盟（AdSense），谷歌作为“媒人”，将广告客户和网络终端用户进行联姻。如果英特尔想在技术博客上作广告，或一家伦敦的旅馆想在旅游网站推销自己，谷歌会通过相似的自动化系统把它们放在一起。在两起拍卖中，没有广告销售代表，没有商务谈判，也没有公共关系。与卡尔马津的维亚康姆和其他传统媒体已经销售了一个多世纪的、基于报纸读者或电视节目的观众约量（称为CPMs，或者千人成本）的广告不同，谷歌广告系统（CPC，或叫每次点击费用）确保广告客户只在用户点击该广告时才需要付费。

施密特、佩奇和布林都经常说，谷歌的雄心是为广告界“只知道一半的广告在起作用，却不知道是哪一半”这一经典困惑提供答案。为帮助广告商对数字点击加以区分，谷歌和其他新型传媒公司都依靠那些被称做小型文字档案、软件文

档的东西。它们随用户浏览器生成能够记录用户网上活动的“脚印”：搜索的问题、访问的页面、在每一页面逗留的时间、点击的广告、订购的物品等。由于这些小型文档的存在，谷歌搜索不断得到改进，搜索引擎对用户搜寻信息的类型越来越了如指掌。尽管小型文档不能识别用户名或地址，但它聚合了广告客户渴望已久、从类似卡尔马津的维亚康姆等传统传媒公司中无法获取的数据。

与传统模拟传媒公司无法测量广告效能不同，谷歌给每一个广告客户提供了免费工具——谷歌分析（Google Analytics），确保广告客户每时每刻都能跟踪点击数和销售量、由关键词的选择产生的流量以及点击与销售的转化率——总之，一个广告的全部效果应有尽有。

因此，谷歌2003年完成的数以亿计的日常搜索量（现在该数字是30亿）提供了诱人的数据宝库。谷歌不仅通过年龄、性别、收入、职业或邮政编码，而且还通过休闲时间及活动的个人偏好、经常光顾的场所、产品偏好、新闻偏好等等帮助广告客户锁定目标消费者。谷歌大大降低了广告中猜想的成分。“我们的广告业务具有高度的可测性。”施密特说，“我们知道，如果你在广告上花了X美元，那么你将会从每个行业、每个消费者那里得到Y美元的收入。”

卡尔马津惊呆了！大多数美国传媒——电视、广播、报纸、杂志——长久以来都依赖于一成不变的广告模式。在卡尔马津擅长的旧模式中，广告销售量依赖于情绪和神秘力量，而不是度量标准体系。“你购买了超级碗^①的商业广告，就要打算为电视广告节目支付250万美元。”卡尔马津说，“我不知道广告能否奏效。不过你既然付了钱，就要碰碰运气。”把这一有利可图的制度转化为一种机械化的拍卖带来了严重的威胁。“我想让参与拍卖过程的销售人员把买主约出来喝上一杯，得到他们本不应该得到的订单。”如果广告客户想知道，美国国家广播公司2009超级碗每30秒花费300万美元，或全美每年所花费的大约600亿美元电视广告，抑或美国广告业花费的大约1 720亿美元，以及另外花在销售上的包括公共关系、直接邮寄、电话推销和促销在内的2 270亿美元究竟成效如何，那会是什么样呢？“那

^① 超级碗（Super Bowl），美国橄榄球联盟的年度冠军赛，是全美收视率最高的电视节目。——编者注

会是世界上最糟糕的一种商业模式。”卡尔马津说。最糟糕的情况是，如果你是守旧派广告商，“你不想让人知道究竟是什么在起作用。你一旦知道哪些东西起作用、哪些不起作用，你往往会比感觉一头雾水和神秘莫测时支付更少的金钱。”60年来，在每年的秋季发布会召开之后，电视网都会在每年春夏时节以“预先付款”的形式销售出大部分广告。即使受众人数下降，广告主管们也会营造一种紧张氛围，从而使广告客户相信，如果不早点购买，他们就将被拒于热播栏目大门之外。卡尔马津和他的网络不断收取更高的费用，他说，“广告客户不知道什么起作用，什么不起作用。这是一种了不起的模式。”

谷歌的管理人员也同样感到震惊。他们认为，卡尔马津的方法操纵了人们的情绪，欺骗了广告客户。同样过分的是，这种广告模式不可测量，因而效率低下。他们坚信自己能够设计出一套更好的系统。

当时，卡尔马津认为，他和谷歌能为彼此带来的好处微不足道。“我在卖出250亿美元广告，”他说，“难道我愿意让人知道哪些广告起了作用，哪些没有？”卡尔马津盯着谷歌公司的主人们，双臂合抱放在桌子上，衬衫袖口的缝线依稀可见，以半开玩笑的口吻抗议道：“你们在他妈的变戏法！”

几天之后，这些话依然在谷歌普莱克斯的大厅里回响。每周五下午，谷歌员工们为星期五派对（TGIF Party, Thank God It's Friday Party）聚在一起。他们品着点心，喝着啤酒或无酒精饮料，围坐成半圆形，听着施密特和公司创始人以令人惊讶的坦率披露公司最近的财务状况、本周来访的客人、悬而未决的业务等，并回答员工们提出的问题。玛丽萨·梅耶尔（Marissa Mayer）在1999年加盟谷歌时还是个工程师，如今已是负责搜索产品和用户体验的副总裁，对会议的记忆仍历历在目。佩奇和布林在两侧坐着，施密特说道：“梅尔·卡尔马津，维亚康姆的头儿，来到这里发现我们非常有趣。他们确实不知道该怎么看待我们，我们也确实不知道怎样看待他们。”

“如果精选一句能表现整个会议特色的话，”布林插了一句，“就是维亚康姆头儿说的那句‘你们在他妈的变戏法！’”把自己称为谷歌人的他们，对卡尔马津的循规蹈矩深恶痛绝。他们怀疑一切。梅耶尔说，谷歌的创始人经常发问：“为什么这件事必须是它本来的样子？为什么你们不能‘变他妈的戏法’？”

施密特承认，自1998年诞生以来，谷歌已经开始系统地向戏法发起攻击。“如果谷歌让市场更有效率，那是件好事。”他说。与卡尔马津不同，谷歌的工程师们不根据本能作决定，他们无法量化关系或作出判断，他们认为效率比经验更有价值，他们需要进行 β 测试和数理逻辑论证。谷歌热诚地相信，使购买广告的过程变得更加理性和透明，就是在创造一个更加美好的传媒世界。在谷歌看来，公司通过提供广告信息来服务于消费者。谷歌邀请广告客户报出最高的价格，邀请传媒公司削减销售人员、使一部分广告业务自动化，并延伸到被作家克里斯·安德森称为“长尾”（the Long Tail）的领域。这种情况下，如果把那些很少作广告的潜在客户视为目标客户并且广告价格低廉的话，他们也会愿意去作。谷歌也邀请用户免费搜索报纸、图书、杂志，把这看成免费促销和销售广告流量的良机。谷歌邀请电视网和电影制片厂，把2006年收至麾下的YouTube当做推销跳板，也当做新的产品在线发布系统。谷歌还邀请广告客户使用2007年收购的数字广告服务公司DoubleClick承担在线广告。

佩奇还告诉我，他并不把谷歌看做内容提供公司，谷歌的计算机“可以聚合内容，我们把内容进行处理、排名，还可以做许多有价值的事情。我们能够构建一个让许多人可以自己创造内容的系统，这才是我们真正的影响力所在。”

这种影响力不可避免地使受众人群更容易从传统媒体流失。这将会带来一些沮丧情绪，但是，让包括传统媒体公司在内的每一方满意并不是谷歌的目标，谷歌的目标是服务用户。佩奇说：“在某种程度上，你并不想做一些给世界或人们带来危害的错事，但你也需要取得进步，而且那样做并不总会让人人快乐。”由于对此深信不疑，佩奇和谷歌的工程师们确实已经让许多传媒公司非常难受。

这种事情的发生并非一蹴而就。在新千年到来的早些时候，很少有旧式传媒企业陷入恐慌状态。而现在，报纸眼睁睁地看着发行量和广告收入逐渐下降，从1984年高峰时期日发行量6 300万份，以年均1%的速度一直滑落，到2004年下降得更加迅猛。出版商们确实说过要积极转向数字新闻编辑部的创建，而且在20世纪90年代有论坛公司（Tribune Company）和莱德骑士报业（Knight Ridder）投资数字领域，但拥有大多数报纸的连锁企业为了取得更大影响力，都把主要的兴趣放在将企业做大上。转向网络变得无关紧要，因为在线报纸在印刷编辑那里常常