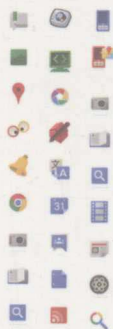


Google高管揭开Google公司神秘面纱
值得中国初创公司反复琢磨的企业传记



永无止境

Google传

[美] 道格拉斯·爱德华兹◎著

刘纯毅◎译

Google走过的路，Google未来的路



I'm
Feeling Lucky:
The Confessions of
Google Employee
Number 59



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

永无止境

Google传

[美] 道格拉斯·爱德华兹◎著

刘纯毅◎译



I'm

Feeling Lucky:

The Confessions of

Google Employee

Number 59



图书在版编目 (CIP) 数据

永无止境: Google 传 / (美) 爱德华兹著; 刘纯毅译. —北京: 中信出版社, 2012.12

书名原文: I'M FEELING LUCKY: The Confessions of Google Employee Number 59

ISBN 978-7-5086-3644-3

I. 永… II. ①爱… ②刘… III. 网络公司-企业管理-经验-美国 IV. F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 253164 号

I'M FEELING LUCKY: The Confessions of Google Employee Number 59 by Douglas Edwards

Copyright © 2011 by Douglas Edwards

Published by arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company through Bardou-Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限在中国大陆地区发行销售

永无止境: Google 传

著 者: [美] 道格拉斯·爱德华兹

译 者: 刘纯毅

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: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 26

字 数: 367 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版

印 次: 2012 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-7275

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3644-3 / F · 2759

定 价: 59.00 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。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

“拉里和谢尔盖是不是真的很聪明？我不知道他们的智商是多少，但是我亲眼看到他们的先见之明燃起的火焰是那么明亮，足以所向披靡。只要他们看起来是对的，那么在实现他们的想法时，我们可以不必理会外界的指责。他们做的事情非常有价值，人们终将看到这一点，根本没必要停下来解释。”

——本书作者

感谢克丽丝滕，没有她，这次旅行就不可能实现，目的地也变得毫无意义。

引言

在 Google，我很幸运

拉里·佩奇是个很强势的家伙，自 1999 年我进入他和谢尔盖·布林合伙创建的公司时就是这样。

无论什么时候，只要我发现自己和拉里处在一个房间里，都会有种需要更加拼命工作的紧迫感。只要不是在跟他交流至关重要的信息，仿佛每一秒钟都是在浪费他的时间。

2002 年的一天，剩下我和拉里两人在他的办公室里，我们针对某些方案以及其他问题进行了长时间的争吵。之前我就跟他吵过，我也输过。我会反思从争吵中学到了什么，而且在激烈争吵后同他握手言和。拉里一身随意的灰色打扮，全神贯注地凝视着电脑屏幕。更确切地说，是盯着两台并排放着的特大显示器，上面全是程序代码和网页浏览窗口。跟拉里同一个办公室的谢尔盖当时不在，散乱摆放着的旱冰鞋、皱巴

巴的曲棍球衣和一个日本歌姬玩偶好像都在默默张望着他空空的座椅。

我开口说道：“拉里，我并不是始终都赞成你和谢尔盖为我们公司确定的发展方向。但是，我一直都在思考这个问题，而且我要告诉你，回顾过去的经历，我认识到你正确的时候比较多。我感觉自己正在学会很多东西，我对你在这个过程中表现出的耐心十分感激。”

我心中暗笑，这是个不错的奉承。我一直让自己表现得谦卑低调，从而给拉里创造机会，让他正确分析我作为 Google 公司管理团队的一员所具有的实力和存在的弱点，并能对我给予言辞鼓舞，而且也能对我的价值表示肯定。如今，如果我的忠告被证明是明智的建议，他会详细讲述当时的情景，并对我提出的真知灼见表示祝贺。我想象着我们会用一种男人间的拥抱表达情感，然后我会打开微波炉，尽情享受刚刚出炉的卡布奇诺牛奶咖啡。这是大公司里“向上管理”的一贯套路。

拉里用他看代码的眼神盯着我，仿佛正在破解一个深奥的公式。

“正确的时候比较多？”他问我，“我们什么时候错过？”

他问这个问题的时候面无表情，既没有露出笑容，也没有眉头紧锁。他仅仅是要弄明白，自己什么时候犯了错误，以便把这一信息反馈到他的世界模型算法中。假如之前犯过错误，他就需要知道个中细节，从而得以在同一问题重复出现的时候，把之前的错误作为一个考虑因素。

我从自己的幻想中回过神来，说道：“哦，说的也是。我已经不再为大公司工作了，我是在为 Google 工作。”

Google 是如何运转的

大家都知道 Google。

至少知道 Google 是干什么的：Google 帮助你在互联网上搜索内容。1999 年我加入 Google 公司的时候，所知道的情况仅此而已。那时我根本不知道什么是网页索引器，什么是网页级别评定器，也不知道什么是网络爬

虫。我不知道固执专断的工程师会有怎样的行事风格，我不知道会有多少互联网领域的执行官蜂拥而至，也不知道有朝一日一天“挣的钱”超过之前 30 年的收入总和会是种什么感觉。那个时候我茫然无知，但现在却一清二楚。

的确，发生在我身上的故事千载难逢，有些机缘巧合，但是也不能完全用纯属偶然来解释。

在一个发展速度史无前例的公司里，我时时受到“G 力量”的影响；在一个旧有规则不再适用的新环境中，单纯依靠以往经验几乎会让自己卷铺盖走人。本书讲的就是我在这个过程中的切身感受。这本书不会讲述 Google 公司 1999~2005 年的完整历史，也不会复述 Google 诸多伟大的成就。在 Google 的网站上，你可以找到本人撰写的公司官方正史。^①自此以后的大部分内容也只是在原有基础上的润色修饰，因此我不打算在书中老调重弹。我是想从当局者的角度，针对公司运作成功（以及不成功）的原因以及个体与整体的发展变化情况，提出自己的观点。

本书不会深入研究 Google 当前面临的内容审查、搜索管制、涉嫌垄断等纠纷。书中讨论的只是自我 1999 年加入 Google 那一天到 2005 年离开之间发生的事情。至于网络中立问题、街景数据采集问题，抑或海上风力发电问题，根本不是那个时候要操心的事。那时的重大问题在于如何擦着由“不作恶”的信条筑起的电子化道德围墙的边缘，同时开发最好的搜索技术，销售大量商业广告，避免被微软公司吃掉。

尽管书中内容来自市场营销人员的视角，而且我的职务也包括“消费品牌管理”，但是书中并非只讲市场营销。我不会讲自己“创建”了 Google 品牌。Google 的名声是建立在产品基础上的，而产品是由工程师造就的——这

^① 在拉里的二进制世界里，文学性描述简直就跟干活马马虎虎一样不可原谅。我写道，他最初在一次校园旅游中结识了谢尔盖。结果他纠正我：“那是一次周末拜访，不是校园旅游。”在 Google 创业时期，拉里就睡在办公桌底下？谢尔盖把公司办公地点设在自己的宿舍里？斯坦福大学强大的计算网格是以 Google 系统为原型创建的？所有我听到的这些惊人故事究竟真相如何？拉里告诉我：“不是这么回事，都删掉。”

些计算机科学家创建的系统极其复杂，比起把火箭送往太空的系统毫不逊色，但是现在换成了遍布互联网各个角落的小小的长方形搜索框。

我会讲述工程师的工作习惯，这种习惯使得他们能在短时间内完成大量工作；也会讲述在这样一个所有问题都被认为是有解的、凡事都可以精简成一堆数据的公司，他们的弱点在哪里。因为一旦知道自己是对的，那么他们会一往无前，无论什么事都不应该、不可以、不能够成为障碍，由此形成的工作习惯也有其不足之处，对此我会秉笔直书。

Google 秉持着帮助人们获得世界上所有信息的理念。就是这样一个公司，在处理公开、诚信、泄密等公共关系的时候，难免会受到有关责任人态度的影响，从而出现举措失当的情况。对此，我也会揭示个中缘由。

首先，我会交代 Google 公司的背景，而这正是我第一天到 Google 上班时希望被告知的东西。这样一来，即使面对凌乱的内容，你也不会把自己搞得晕头转向。

那我就先简单说说 Google 的创立情况吧。Google 起源于拉里和谢尔盖在 1996 年搞的一个联合科研项目，他们当时在斯坦福大学读研究生。他们的研究项目基于一种新的搜索方法，这种方法被拉里命名为 PageRank（网页评级），一则因为拉里的姓是 Page，再则因为这种方法是按照网页的重要性来评定等级。^①对于某一网页，他们的算法能够把所有其他网站指向本网页的链接都考虑进去。这就像是说，其他网站指向本网页，表明该网页有关价值。而大部分搜索引擎只是关注网页本身的内容，根据要搜索的字词在该网页中出现的频率来排序。譬如判断一个陌生人，是根据他本人的相貌，还是根据汇集所有熟人对他形成的意见，这就是二者之间的不同。因为拉里和谢尔盖的搜索技术分析的是表象背后的情况，所以他们把自己的搜索引擎叫作“BackRub”（擦背）。一度，他们的徽标就是拉里一只手摸着裸露的肩膀。即

① PageRank 的专利实际上是授予斯坦福大学的，斯坦福大学因为授权 Google 公司排他性使用该专利，因而获赠 180 万 Google 股份。拉里和谢尔盖在 1998 年合写的论文《大型超文本网络搜索引擎的剖析》中，讲述了该技术的核心，参考链接 <http://infolab.stanford.edu/backrub/Google.html>。

便后来他们处理了照片中拉里手上的黑毛，那个徽标看起来仍像是粗制滥造的色情影片剧照。

1997年，他们改名为Google，这体现了他们对数学和量级（googol代表 10^{100} ）的钟爱。他们采用了不同于googol的拼写形式，原因有两个：一是域名googol.com已经被人占用，二是拉里觉得没有办法拿个数字去注册商标。拉里是个非常精明的商人——我们后面将会看到这一点。

此后不到一年，拉里和谢尔盖就离开了斯坦福大学，他们来到美国加州的门洛帕克，在谢尔盖女朋友的大学室友苏珊·武伊齐茨基的车库里创建了Google公司。Google的网络流量由此开始大幅攀升，公司也随即着手招兵买马。Google公司正式成立于1998年9月，发展到1999年年初，苏珊的车库已经容纳不下这个公司，他们随即搬到位于加州帕罗奥多市大学街165号的办公楼里。半年后，他们说服两大风险投资公司，共同向Google注资2500万美元，Google公司随即搬迁到位于山景城的一个工业园内。我就是在这里加入Google的，当时公司大约有50名员工，每天差不多完成700万次搜索。尽管Google的业务量比前一年增加了大约700倍，但跟雅虎、美国在线和MSN（微软公司推出的即时消息软件）这些每天网页发送量数以亿计的网站相比，还是微不足道。

雅虎是新旧千年交替之际互联网搜索领域一个可怕而讨厌的庞然大物，其实它连一个搜索引擎都算不上。雅虎是一个“门户”，它把邮件、新闻以及形形色色的各种服务汇集起来，按照类别编排目录，集中放在网页上。雅虎当时已经拥有大约3000万用户，但在网络搜索方面则租用Inktomi公司的技术，Inktomi公司是面向互联网及企业内部网的主要搜索服务提供商。

Google会集中精力发展自己的网站来跟雅虎竞争，还是要成为一个技术提供商来与Inktomi竞争呢？行业专家为此猜测不已。如果我们二者兼顾——在建设一个广受欢迎的搜索引擎的同时，也为具有同样目的的网站提供搜索技术——到头来我们就会跟自己的客户形成竞争。然而，之所以提出这个问题，暴露了人们对拉里和谢尔盖的雄心与自信的茫然无知。在你明明可以吃到蛋糕的时候，为什么选择只是拿到蛋糕呢？Google既要成

为搜索技术提供商，同时也要建立自己的搜索网站，因为拉里和谢尔盖心中有数，他们知道凭借自己的聪明才智足以应对可能导致失败的因素，从而取得成功。

他们的着眼点并不止于在搜索大战中获胜。他们要创建一个能解决大规模数学问题的公司，而这个问题影响着千千万万的网民，他们还要重塑人类知识的景观。他们会加快医学突破和空间探索的速度，他们会拆除人类语言的障碍。他们不是要为全球性的无知和混乱提供权宜之计，而是要彻底清除目前数据系统存在的重重障碍，让信息在人们恰好需要的时候毫不费力地唾手可得。拉里相信，他们会成为像通用电气一样庞大的信息联合体——他们将是IT（信息技术）界的通用电气。为实现这个目标，他们需要更好的工具——首先要做好搜索引擎，真正呈现人们想要寻找的信息。

工程师对低效率极其反感。在我见过的人当中，拉里·佩奇最为痛恨那种耗费了几个小时，却没有得到最佳结果的系统。他火热的激情要帮助全世界不再浪费时间。

热爱效率就会导致偏好节省，因为实际上，不能将投入最小化就是名副其实的浪费。拉里喜欢削减一切不必要的开支，不过在成本控制方面，不折不扣地把节俭才智发挥到极致的还要属谢尔盖。

2003年1月的一天，我们到达米兰，看到从机场到市区的出租车标价为100美元，谢尔盖跟我说：“有点贵啊。”谢尔盖、他女朋友，还有我，一行三人刚从美国飞过来，去出席意大利分公司的开业仪式。按照我的预期，我们的旅行方式怎么也要跟一家蒸蒸日上的互联网企业老总的身份相称吧。对其他所有互联网企业而言，泡沫泛滥、拼命烧钱的网络时代已经过去，但是Google公司盈利丰厚，财务状况良好。即使我们以前出差要坐经济舱，那现在肯定应该有所改变，从而让那个旧世界知道，我们确实已经成功抵达盈利之岸。

我们站在那里等行李的时候，谢尔盖斜瞟着告示牌，提议说：“或许我们应该坐大巴，每个人的票价还不到5欧元呢。”大巴？什么？当我们是学生春假旅游呢？干脆我们搭个便车到市区算了。当时正下着大雨，出租车能把我

们直接送到门口，而不是放在距离哪儿都挺远的大巴车站。

我们最后选择了乘火车这个折中方案。如果不算我受到损伤的膨胀自尊，我们最终节省了 50 美元。

高效。节俭。哦，对了，还有正直。

拉里和谢尔盖有种天生的直觉，能以高信噪比的方式把数据呈现出来。这就意味着，他们不会在用户真正想要看到的信息上面添加无用内容。因此，在 Google 搜索结果中不会有闪烁的广告；在公司主页 Google.com 上，也找不到指向 Google 提供的所有业务的链接；Google 的实际搜索结果不会像我们的竞争对手 GoTo.com 一样混杂广告。对运作系统的腐蚀就是对纯洁的亵渎。

在一次讨论如何提高用户搜索频度的会议上，我曾经建议：“我们可以尝试推行一个用户忠诚度计划，就像航空公司推行的常客飞行里程累计计划一样。”

拉里皱了皱眉头。当他认为你的意见荒唐透顶，简直应该为自己有这样的想法感到羞愧的时候，这是他的一贯表现。

“常客飞行里程累计计划是在作恶。”他说道。

“是吗？”我只记得自己累计飞行里程数字的最后三位是 666，其他的记不起来了。

“他们会鼓励人们乘坐那些并非最便捷也不是最便宜的航班，仅仅是为了增加积分。这些乘客的雇主最终要多花钱，而乘客自己则浪费了时间。”

忠诚度计划把忠诚凌驾于效率之上，那是大错特错的。

高效，节俭，正直。我想，要是把这几个词绣在旗子上，绝大多数 Google 人都会向它致敬。在进入 Google 工作的试错过程中，我还发现了其他的运营准则，但是上述三点是所有这些准则建立的基石。

置身 Google 之中，让我们仔细地探究一下我的五十几位忠诚的 Google 同事是怎样辛苦、节约、高效地取得那些成就的。

不空谈，要实干

据我所知，虽然我是 Google 公司的 59 号员工，但是我和别人没什么不同，因此工号大点小点都无所谓。我们每个员工都各尽所能，为了人类更好地获取信息而不断努力。在这种不讲究身份地位的环境中，就是级别最低的工程师的能力远远超过我，那也没关系。

理论上是这样。

实际上，如果你不是工程师，你的第一守则就是不要妨碍工程师的进展。我不是技术人员，出了技术问题的时候，没有哪个 Google 员工会说：“嘿，咱们问问道格拉斯吧！”但是，每天不学点新东西，你就没法在 Google 工作，尽管你可能不会有意去学。我跟他们坐在一起吃午饭的时候，绝大多数工程师都会无拘无束地谈论自己的工作，而且通常他们并不介意用大白话向我解释。尽管有这样一种压力，Google 的工程师们更倾向于向着高效率的目标努力，而不是高谈阔论自己多么能干。这是一种崇尚“不空谈，要实干”的文化，这种文化让津津乐道技术成就的做派显得很怪异。

例如，有一段时间我曾经主持每周五的公司例会。这个例会涉及整个公司各方面的事务，拉里和谢尔盖会总结一周来的工作成绩，而我们则在那里吃烤肉，喝啤酒。工程师们很不愿意报告自己做的工作，以致谢尔盖经常苦于没有东西好说。

“你手下至少有 300 人，所以一个星期就相当于一个人工作 6 年。如果我 6 年的工作就是表上列的这些，那我会没脸见人的。”谢尔盖在一个星期五的例会上向一位主管说道。

沟通问题会在本书的后续章节里不断重现：工程技术和市场营销之间的问题，拉里、谢尔盖和其他人员之间的问题。等你读到的时候，你就会明白。

那么，现在你知道：我当时其实对 Google 公司和我本人面临的挑战并没有什么总体概念；我也不知道我们的企业战略是什么，以及员工工资和硬件投入的钱从哪里来；甚至我对公司不合常规的管理规则、无时不在的压力氛

围，以及孕育极端主义的企业环境全都一无所知。但是，起码我辨别出哪些规则是行之有效的。

现在你已经比我准备得更充分，可以着手了解Google的冒险经历了。我当时的认知历程是从1999年晚些时候开始的，那是在我步入不惑之龄一年后的了。我当时本该遭遇一场中年危机，但我获得的却是一次新生。

C O N T E N T S

目录

引 言	在Google，我很幸运	XI
	Google是如何运转的	XII
	不空谈，要实干	XVIII

第一部分 你是我们中的一员

第 1 章	我为什么要去Google	2
	硅谷火光	3
	初访 Google	6
	回答难题，吃到生鱼	8
	上班首日	11
第 2 章	初来乍到	14
	“99 连线节”	17
	市场部成立之初	22

	保持干净	24
	一个数据不可知论者的诞生	27
	“我们接纳你”	29
第 3 章	没有规则的世界	31
	找出原因，何去何从？	34
	出 局	40
第 4 章	没有营销的市场营销	43
	那么，计划呢？	45
	唯一的制胜之道	47
	敢为人先	48
第 5 章	流程都要有	52
	齐心协力创建团队	57
第 6 章	真正融入	61
	Google是如何做广告的	63
	真正的道德困境	66
	G.O.D的 90 亿个名字	69
	百旗招展	72
第 7 章	健康的不安全感	77
	知不足而后奋进	78
	保持干净	81
	生活中的一天	84
	减压开发	87
	万能查利，幸会	89

第 8 章	开不起玩笑的讨厌鬼	94
	你在跟我开玩笑吧?	97
	在疯狂中迷失	104
	过分的免费	109
	期权炼金术	114
	失 败	117

第 9 章	精益求精	121
	错的为什么是对的	123
	说好就是够好了	125
	做得好是应该的	130
	什么? 我会担心?	133

第 10 章	色情过滤者	136
	鹿死谁手还不一定	137
	拉里和谢尔盖的角色	140
	Google 杂谈	141
	永远都会问“为什么”	143
	没错, 我反对	144
	色情片的甜美味道	147
	雷式风格	150

第二部分 Google蒸蒸日上

第 11 章	起 飞	154
	哪里出了问题?	158
	那个人来了	159