

撬动地球 的 Google

一个完美的搜索引擎，将可以处理、通晓全世界的所有信息。
那正是Google要达到的境界。

——谢尔盖·布林 Google创办人

全面揭密Google快速成长之谜！

[美] 戴维·怀斯 著
马克·马西德

The
Google
Story
Inside the Hottest Business, Media and
Technology Success of Our Time

随书附送Google招聘人才的特色试题GLAT, 真实
体验令全球最顶级科技人才绞尽脑汁的魔鬼试题！



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

The
Google
Story

撬动地球 的
Google

[美] 戴维·怀斯 著
马克·马西德

张 岩 魏 平 / 译

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

撬动地球的 Google/ [美] 怀斯 等著;张岩 等译.-北京:中信出版社,2006.9

书名原文:The Google Story

ISBN 7-5086-0709-0

I.撬… II.①怀… ②张… III.网络企业-企业管理… IV.F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 077970 号

The Google Story by David A.Vise

Copyright© 2005 by David A.Vise

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by CHINA CITIC PRESS. (the former CITIC Publishing House)

Published by arrangement with Bantam Dell Publishing Group, a division of Random House, Inc.
ALL RIGHTS RESERVED.

撬动地球的Google

QIAODONG DIQIU DE GOOGLE

著 者: [美]戴维·怀斯 马克·马西德

译 者: 张 岩 魏 平

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

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:** 220 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版 **印 次:** 2006 年 12 月第 3 次印刷

京权图字: 01-2005-6534

书 号: ISBN 7-5086-0709-0/F·1053

定 价: 35.00 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:010-85322521

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

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

500年前，古登堡发明了现代活字印刷机，从此，书籍和科学典籍的价格大大降低，得以进入寻常百姓家。今天，Google 赋予大众力量，改变了人们获取信息的方式。这种改变比起有史以来其他任何一种新发明带来的变革都更加深刻。Google 主页的搜索界面上，五颜六色、充满童趣的标志映衬在纯白的背景之上。通过这个界面，Google 有如神助，每天快捷准确地回应着数以亿次的搜索请求，彻底改变了人们获取信息和随时了解最新资讯的方式。Google 似乎一夜之间就融入日常生活而成为生活中不可或缺的部分。每天，数百万人用 100 多种不同的语言在使用着 Google，对他们而言，Google 就等同于互联网。在电脑或手机上通过 Google 搜索网络，人们可以即时获取关于任何事的每一条信息。男人、女人和孩子都对 Google 产生了依赖感，人们无法想象没有了 Google，生活会变成什么样。

Google 卓越、人性化的品质得到了广大计算机用户的青睐。从计算机专家到初学者，大家都信任这个品牌，将它视为自己头脑的延伸。它的吸引力是世界性的，它超越了文化、语言和地理的界限，正在成为全人类的新宠。对于一个从未花钱宣传过自己品牌的年轻公司来说，这样的成就是无与伦比的。对 Google 的服务感到满意的用户把它推荐给自己的朋友，还有一些用户在媒体和网络上听说了它，就这样，Google 这个品牌一传十、十传百，影响越来越大，完全不依赖麦迪逊大街营销人员的大力推广。人们在情感上对这个搜索引擎产生了强烈的依赖，每当需要满足自己的兴趣或是好奇心的时候都会使用它。在这个充满不确定性的世界里，人们总是可以信赖 Google 的服务，它会为寻找信息的人提供免费的信息。这是迅速满足他们头脑需求的一种魅力十足的方式。

大部分的 Google 用户都不知道这个搜索引擎是如何诞生的，是什么使它这么赚钱、这么值钱，它为什么能够战胜众多资金雄厚的竞争者，将来它又将走



向何方。在本书中，这些问题将第一次得到解答。因为迄今为止，大部分的答案依然还是秘密，深深隐藏在 Google 公司设在硅谷的太空时代总部——Googleplex 里。

约翰·亨尼西 (John Hennessy) 是一位顶尖的计算机科学家，时任斯坦福大学校长，同时也是 Google 公司的董事。他认为在当今高度发展的、软件公司和硬件公司井水不犯河水的业界格局中，Google 公司独具一格，因为它在这两个领域中都处于领导地位。Google 在特制的计算机上运行拥有其专利的特殊软件，以支持搜索功能及其相关服务。这家世界上最有创新能力的公司将各种技术以最优化的方式融合起来，从而瞬时生成最佳的搜索结果。这种软件和硬件如此大规模且天衣无缝的融合，在英语中还没有一个合适的词可以描述。因此，我们为它起了一个名字——“Googleware”。

亨尼西认为，使得 Google 在众多可能的竞争对手面前保持不败的技术优势是，Google 的技术人员能够整合公司使用的所有个人电脑来进行搜索，以满足用户的需要。这恐怕就是 Google 保守得最好的秘密。计算机专家一般认为个人电脑与烤面包机一样，都是家用电器，而 Google 就是利用了这种简单的“家用电器”，装配了十万余台便宜的个人电脑，并不断地改善它们的工作性能。Google 将个人电脑一台压着一台地码放在与冰箱尺寸相当的支架上，然后利用其专有的软件和连线方式将这些计算机连接起来。但 Google 的网络体系虽然是由普通的个人电脑组合而成，却没有一家公司拥有比 Google 公司更强大的计算处理能力。

亨尼西说：“他们操纵着世界上最庞大的计算机系统，其他任何系统都望尘莫及。”

在生产劳动高度专门化的今天，Google 却在自己组装和连接其庞大网络中的每一台计算机。装配工作在外人无法进入的安全场所进行，即使是自以为已经游览了 Google 总部 Googleplex 全部地方的参观者也进入不了那些地方。Google 完全负担得起这样的运作，因为其生产规模之大足以保证良好的效益。而且，自己装配的计算机质量比从其他厂家定做的更好。同时，依靠这些特制计算机的处理能力，Google 能够迅速地完成任务。这些计算机先将查询的内容分解成极微小的部分，再将它们与事先已经完成索引和归类的互联网内容的复本进行比对，进而找出相关的内容。

Google 的计算机体系中纳入了足够的信息，所以，它可以每天激活越来越多的计算机，迅速地反馈搜索结果。在此过程中，整个系统性能稳定，即使有一小部分计算机出了故障没有及时更换，其他的计算机也会很快接手它们的工作。



作，整个系统也可以准确无误地完成搜索任务。亨尼西指出，值得一提的是，当今世界上，没有任何一家公共或私人的机构拥有比 Google 更强大的计算机处理能力或是更完整的数据库。

“他们很早就意识到强大的硬件技术实力是公司在激烈竞争中保持优势的法宝，”他说，“要想高效率地进行搜索，硬件的性能是个关键的因素。而且，他们的系统中装配了数量如此庞大的计算机，有充分的理由自己来做这项工作。这就解释了为什么如果一家搜索引擎公司想要同 Google 抗衡的话，需要拥有远远超出人们想象的资金实力。”

Google 的搜索结果中包含了一些短小但目标性极强的文本广告，搜索用户会点击这些广告来查找更多的信息。这些小小的广告，使搜索引擎 Google 在几年前就变成了赚钱机器。那时候，Google 还是一家私有企业，除了由早期投资者和公司雇员构成的最内部的小圈子，它创造利润的能力对其他人来讲还是个秘密。不过，随着它令人惊讶的发展速度和数十亿美元的广告收入进一步为公众所熟知，越来越多的投资者开始认识到它的独特性，也希望能够分一杯羹。2004 年 8 月 19 日，Google 公开发行了它的股票，它的首次公开募股（IPO）非同凡响，每股单价为 85 美元，而融资金额达到了近 20 亿美元，是有史以来规模最大的科技股 IPO。其后不到一年的时间里，这只股票的单价飙升至 300 多美元，这使 Google 成为了无人可以匹敌的金融和技术的“发电站”。自从 Google 在 1998 年创立之后，7 年里，微软股票的价值没有任何增长，而 Google 的股票价值却已超过了 800 亿美元。

如果你碰巧错过了这个发财的机会，不用懊恼，有很多专家也跟你一样。当年，斯坦福大学同一些投资蓝筹股的风险投资公司——雅虎，AltaVista 还有其他一些重要的搜索引擎及技术公司接洽，试图以 100 万美元的价格将 Google 的搜索技术出售给它们，然而，这些公司都拒绝了。它们的拒绝迫使斯坦福的两个博士研究生谢尔盖·布林和拉里·佩奇不得不中断学业来创办自己的公司。2005 年夏天，这两位公司创办者每人掌握的净资产都已经超过了 100 亿美元。

亨尼西回忆起了 20 世纪 90 年代中期，自己通过一位斯坦福教授的介绍而知道 Google 时的情况。当时最好的搜索引擎是 AltaVista，然而对于它，同布林和佩奇一样，亨尼西也感到失望。虽然 AltaVista 在做检索网页的工作时，工作成效还差强人意，可是，在为搜索结果排序这项工作中，它就乏善可陈了。亨尼西听说斯坦福大学的两个学生发明了一种新的搜索引擎，它能够在很短的时间内为用户提供最重要的搜索结果，而这是通过一种叫做 PageRank（网页级别）的新的算法程序来实现的。



亨尼西本人是一位著名的计算机科学家，所以他在 Google 的搜索框中输入了自己的名字，结果……“同我的名字有关的第一个搜索结果就是斯坦福大学，”亨尼西说，“在别的搜索引擎上都没有出现这种情况。”

在这本书里，我们将会详细解释 Google 的经营策略和“不作恶”（Don't Be Evil）的企业信条。Google 在同大量的广告商和网站建立了坚实的合作关系的过程中一直坚持着这样的信条。Google 合作伙伴的数量要以 10 万为单位来计算，这些合作伙伴的经济利益在很大程度上依赖于 Google 的稳步成长和成功。我们把这个稳固、自我强化的网络体系叫做“Google 经济”，在这个经济体系的推动之下，Google 在上市之后一年的时间内，其资产总额就增加到上市时的 7 倍。只要互联网使用和网络广告费用的增长势头不消退，Google 经济就会继续扩张。

Google 似乎天生注定要发展和扩张。虽然互联网还是一种相对年轻的大众媒体，但广告投入却不断从传统的电视和印刷媒体转移到互联网中来。原因很简单，Google 找到了赋予网络广告更高效的方法，这就是将广告信息传播到进行搜索的个体，而此时正是此个体最有可能需要这些信息的时候。

Google 的成功应该归功于公司联合创办人——布林和佩奇日复一日对公司事务的投入。Google 的软硬件设施以及 Google 获利颇丰的广告体系是二人非凡才能和远见卓识的体现。在 Google 前进的道路上，两位创办人明晰的目标、坚强的领导和宏图大志是公司远期成功的最重要的保证。有这两个人掌舵，Google 有望保持其最受欢迎的搜索引擎的地位，因为人们对 Google 的依赖不仅是技术上的，更是情感上的。然而，随着 Google 的发展壮大，随着它记载下越来越多的人的网络行为，它势必会造成人们的疑虑，而最终，联邦法规会对它的行为进行一定的限制。Google 的另外一个问题是，它的收益中有一部分来自对其文本广告的欺诈性点击，这个问题目前还没有得到满意的解决。

布林和佩奇合作无间，共同推动了 Google 的发展，在它与数以亿计的用户每天的互动过程中注入生命与活力。他们不断地敦促公司总部的那一大批才华横溢的数学家、工程师和技术人员着手解决越来越大的问题。同时，他们极力让计算机用户有机会试用他们还没有达到完美境界的产品，因为，通过这样做，他们可以保证公司旺盛的创新能力，而且，用户反馈的意见非常有价值，它们可以帮助工作人员去除产品的瑕疵。

Google 的搜索服务对其用户是免费的。公司通过 Google 的其他服务赚到的数十亿美元的收入和利润只是对公司专注与创新的额外奖赏。在 Google，人们从来都不把一个项目的获利能力当做衡量其优劣的尺度。在别的公司里，经营

者和产品经理一般都是先考虑什么样的服务可以赚钱，然后再开发可以提供这种服务的产品。然而，在 Google，人们首要的目的是找到解决问题的方法，然后，才会考虑怎样把这些技术转化成钱。Google 鼓励其热忱的工程师团队充分发挥想象力，找到可以让搜索引擎运转得更快更好的方法。公司不需要做市场推广的一个原因就是，Google 的企业文化决定了，公司工作的重中之重就是为 Google 用户利益的最大化服务。而这些受益的用户就成为公司最好的宣传者。

Google 并不追求在最短的时间里获得最大的经济利益。此原则最经典的体现就是 Google 的首页。尽管这张网页被认为是互联网上最有价值的一块“不动产”，可是，如果你现在马上访问一下 www.google.com，你就会发现，在这张网页上一个广告也没有。而因为这样做，Google 放弃了数百万美元的广告收入。Google 坚持这样做的原因是，它要为用户提供高质量的搜索体验。

Google 这个体系的灵魂就是快速地创新。在公司的每次董事会上，最重要的议题就是快速创新。而布林和佩奇所面临的最严峻的挑战也是，如何使 Google 在成长的同时保持旺盛的创新能力。因为，创新的能力正是 Google 领先竞争对手并保持遥遥领先优势的法宝。Google 的创办者非常清醒地认识到，在世界的某个角落，总有人在努力探索更优越、更快捷和更巧妙地解决问题的方法。在这个日新月异的领域，时刻保持锐意进取、积极创新的势头是一项非常艰巨的任务，许多前途远大的年轻企业家都受到这个问题的困扰。

在产品开发这个问题上，布林和佩奇也做得非常漂亮。他们坚持以令人目不暇给的速度推出一项又一项新的功能和服务。其中的一些是非常容易看到的，而另外一些却是普通用户无法看到的，不过，它们都能使用户得到更快更好的搜索结果。两位创办人之所以可以将更多的精力投入到为用户提供更优质的服务上来，是因为，他们的伙伴，公司的首席执行官埃里克·施米特担负起了公司日常经营的重担，他的帮助使布林和佩奇可以去做他们最擅长的事情。不过，最高领导集体的 3 位成员都会倾注心力于公司的日常经营和产品开发工作。事实证明，布林是商务谈判的一把好手，而佩奇对成本控制很有一套，比如，在 Google 计算机的供电和冷却系统这些关键环节的能耗节约方面，他的工作就卓有成效。

在 Google，技术人员更愿意以 3 人为小组进行工作，而且每个人都享有 20% 的自由支配时间用于发展任何他感兴趣的想法。这种“20% 的时间”的想法借鉴了学术界的做法。在学术界，通常每周都有一个工作日供教授们自由支配，进行自己感兴趣的研究。因为没有在其他公司常见的中间管理层，所以在 Google 不存在传统公司中常见的等级森严的体系。同时，与其他任何一家公司



不同，Google 拥有无可比拟的智力资源、强大的计算机处理资源，而且关注长远的发展。这些都使它得以独树一帜，自成一体。近来，很多公司在与 Google 进行人力资源争夺的过程中都吃尽了苦头。

Google 正处于互联网的“地震中心”，备受瞩目，这个地球上最优秀和最聪明的工程师成群结队地争相到这里来工作。他们离开知名学府、美国航空航天局、贝尔实验室、微软公司等地方，来到这个充满活力的地方。这里不像是一家公司的总部，倒更像是一所大学的研究生院。而这家公司在首次公开募股之后一飞冲天的股票价格也在其人才网罗工作中起到了推波助澜的作用。

Google 之所以吸引了媒体的广泛关注要归功于以下几点：首先，这个搜索引擎具有超强的人气；其次，它代表了这个时代的风尚；最后，记者和编辑们在日常工作中都非常频繁地使用 Google。在英语、德语和其他一些语言中，这家公司的名字已经变成了一个动词，“Google 一下”就意味着“进行搜索”，Google 对全球文化的广泛影响由此可见一斑。

比起之前出现的那些典范公司，Google 似乎拥有更大的潜力。近几十年间，一波又一波的科技浪潮不断地冲击着我们的视野，而且一波比一波来势更加汹涌。几十年前，IBM 的大型机解决了大机构数据处理的难题。随后出现的英特尔和微软推动了个人电脑的兴起，赋予了个人新的力量源泉，并最终使个人电脑产业比大型机产业影响更加深远、获利更加丰厚。之后互联网产业又粉墨登场了，而它最初只是一个美国国防部的项目，现在却已经发展成为一个提供选择的平台，将亚马逊、雅虎、eBay 和 Google 推上前台。这一波互联网浪潮中最具代表性的公司当中，Google 是真正处于风口浪尖的那一个，也是唯一一家在过去 10 年内建立起来的超级互联网品牌。投资者对互联网经济以及 Google 创造的通过目标性广告来赚钱的经营模式的信心，完全来自于 Google 居高不下的股票价格。

目前，Google 公司在其创办人的带领下正悄悄地涉足另外两个前景良好的领域——分子生物学和遗传学。数百万的基因组合再加上数量庞大的生物学和科学数据与 Google 的搜索引擎、规模宏大的数据库和惊人的计算机处理能力非常匹配。Google 已经下载了一套人体基因组图谱，并且同包括克雷格·文特尔 (Craig Venter) 博士在内的许多遗传学界领军人物建立合作，共同进行科学研究工作。他们正在进行的项目有望带来科学、医学和保健学史上的突破性进展。换句话说，有朝一日，我们有希望在 Google 上搜索自己的基因。

“最终，技术和健康学的结合能够造福数百万人。”文特尔说，“Google 拥有比任何机构都要强大的计算机处理能力，他们的数据库的规模已经远远超过

了美国政府。10年之内，Google 就可以提供一项服务，帮助人们了解自己的遗传密码和统计学编码。”

根据布林和佩奇的说法，Google 不是一家传统意义上的公司，而且也不打算成为那样一家公司。布林说过，如果以一个人的一生来比拟 Google 的历程，2004 年 8 月 19 日只不过是 Google 上小学的日子，而 2005 年夏天它才刚读完小学一年级。可是现在，Google 已经开始忙着对斯坦福大学、哈佛大学、密歇根大学和牛津大学图书馆以及纽约市立图书馆馆藏的数百万本书籍进行数据化处理了。Google 的目标是将尽可能多的书籍的信息放到网络上，使人们可以找到它们，从而打破图书馆的物理界限。这个项目本身就是一个雄心勃勃的计划，而且在全球范围内，它还具有影响深远的积极的教育意义和社会效应。

Google 和它的创办者们已经取得了令人瞩目的成就。不过，他们都还年轻，一切还只是开端。

目 录 Contents

第一章 一切皆有可能 / 1

前言 / XII

第一章 一切皆有可能 / 1

因为同是犹太人，同样都来自前苏联，他们中的许多人都喜欢布林，而他们同样喜爱佩奇，因为他也是这个两人小组的一部分，这两个人发明了这个时代最强大也最普及的信息获取工具，这个工具就像燎原的星星之火，已经改变了这个世界。就像打篮球的孩子都希望成为迈克尔·乔丹一样，这些学生也希望自己可以成为谢尔盖·布林或拉里·佩奇。

1. “我有一个疯狂的想法，就是要将整个网络都下载到我的计算机上。” / 2
2. “我们这两个有点疯狂的大小伙子震撼了世界。” / 3
3. “我们当时无法拥有的另外一样东西就是互联网。” / 5
4. “我想即使 Google 是我们创造出来的唯一一样东西，我也不会对自己太失望。” / 6
5. “发明一件东西，拥有真正棒的创意绝非易事，但是，这还远远不够。你必须让这个世界上的人了解它、使用它。” / 8

第二章 当拉里遇见谢尔盖 / 11

幸运的是，拉里和谢尔盖很快就发现了彼此，而且，他们同样对同智力上堪与自己匹敌的对手争论充满热情，即使这样看起来很可笑。他们激烈争论的话题本身并不重要，他们重视的是说服对方以自己的方式来观察世界。



1. “一开始一切都令人恐慌，我总是不停地抱怨。” / 12
2. “期待拉里成为一位教授。” / 13
3. “他是个普通的孩子，但是他很喜欢摆弄计算机。” / 16
4. “把一项技术介绍给全世界的最好办法并不是发表学术论文，而是把你信仰的技术变成产品。” / 19

第三章 独特的 PageRank 技术 / 23

拉里和谢尔盖总是形影不离。在校园里，大家都称他们“拉里和谢尔盖”，这个词组很顺口。“跟他们分享一间办公室是件很有趣的事，”芒兹纳说，“我们的作息时间都很不正常。我记得某个周六的凌晨三点钟，办公室里还满是人。我记得自己当时想，‘我们真的是群极客’。我们对自己进行的工作都非常投入，而且体会到了工作的乐趣。”

1. “他们做的事很了不起。” / 24
2. “他们都很聪明，是我见过的人中最聪明的。” / 25
3. “让我们来发明下一个伟大的引擎吧。” / 27
4. “为了节省一分钱，拉里愿意搜遍整个世界。” / 30
5. “这个世界上的其他人都错了。” / 31
6. “我们会找到解决问题的方法。” / 33

第四章 神奇的 Google / 35

“他们感兴趣的是应该怎样做一件事，并以发现这个问题的答案为动力，而不是以赚钱为目的，”阿利森说，“他们想要把这个世界数字化并且为人们所用，没有人愿意做这件事，虽然很多人知道这件事的必要性。他们并肩作战，打破一切限制，清除所有阻碍，居然凭借着一点点运气，使这项工程运转起来了。”

1. “我使用互联网的首要目的是进行搜索。” / 36
2. “我向来不会插手那些没有经济效益的想法。” / 37
3. “我当时没想到它会发展到今天这么大。没有人能想得到。” / 39
4. “我们努力使我们的搜索引擎做得更好，而不是仅仅通过计算单词的数量来提供一些莫名其妙的搜索结果。” / 40
5. “为了提供好的搜索结果，我们牺牲了许多计算机处理能力。不过，

这是应该付出的代价。” / 41

6. “如果你想要得到更多的信息，你就必须捕获更多的网页，这是解决这个问题的简单方式。” / 43

第五章 10 条为 Google 工作的理由 / 47

在布林和佩奇几乎用光了最初从贝托尔斯海姆等投资者那里筹集到的 100 万美元，又透支了自己的信用卡所有的限额之后，形势更加严峻了。这一年的年底，它们网站的访问量已经达到每天 50 万次查询，布林和佩奇很清醒地认识到，现在他们需要筹集到相当数量的资金来不断地为系统添加计算机。系统中添加的计算机越多，他们可以处理的查询量就越大。而他们能够处理的查询量越大，他们公司增长的速度就越快。可是，他们却不愿意失去对自己公司的控制权。

1. “即使我们的公司成功了，它也只是个副产品。” / 48
2. “我们还在迅速地雇用专业人才，来将最新和最伟大的技术应用到网络中。” / 49
3. “所有的事情都以一种令人手忙脚乱的速度进行着。” / 51
4. “Google 打造了更优越的搜索工具。” / 53
5. “他们不希望雇用一个人，然后向这个人报告自己的一切行为和决定。” / 55
6. “完美的搜索引擎可以加工和理解世界上的一切信息，这正是 Google 前进的目标。” / 56

第六章 Google 涂鸦 / 59

第一次用它的用户常常会为它这种只有骨头架子的网页设计感到惊讶。Google 的网页一直非常干净、朴素，这同当时极尽奢华的主流网页形成了鲜明的对比。“少即是多”的理念非常管用：拉里和谢尔盖在建设自己的搜索引擎时，在所有因素中优先考虑速度，而充斥着图形的主页会减慢它的运行速度。

1. “一个大家都不在办公室的通知，它说‘我们都在火人节上’。” / 60
2. “在那里，即使你有 10 亿美元，除了一杯咖啡之外，你也买不到任何东西。” / 61



3. “你想让我把这东西放在网上?” / 63
4. “你不能有自己的看法，你的工作就是收集数据。” / 65
5. “我们希望自己花的每一块钱都能够换来最强大的计算机处理能力。” / 67

第七章 全新的 Google / 69

“我们关心金钱和利润，”布林说道，“网幅广告几乎没有效果，而且它的点击率也在下降。我想目标高度集中的广告也许是解决问题的出路。”他的措辞显示出，他已经从大大咧咧的学生转变成了讲话注意策略的企业总裁。

1. “它声势浩大，我希望可以成为其中的一分子。” / 70
2. “如果我们继续走这条路，前途一定荆棘密布。” / 71
3. “确定你会为用户提供最具针对性的广告是一种很好的公关活动。” / 72
4. “Google 却是全新的，而我是那个从一开始就一直关注其成长的人。” / 76

第八章 Google 的第一桶金 / 79

Google 又一次成为时运的受益者。那些曾经渴望为微软公司工作的工程师们开始将它看做软件行业的黑武士、黑暗力量的代名词以及放弃公平竞争原则的公司。与此形成鲜明对比的是，Google 是一家环绕着光环的新企业，它的座右铭是“不作恶”，它的领军人物是两个声誉良好的年轻小伙子。而且，它干净的界面也让人们对其产品感觉良好。

1. 人才过剩的局面对于 Google 而言是个千载难逢的好机会。 / 80
2. “他们打破了广告最根本的原则。” / 81
3. “现在你可以在不到一秒的时间内搜索相当于 11.3 万米厚的纸张信息。” / 82
4. “就好像下雨一样，在倾盆大雨真正来临之前总是先落几个雨点。” / 84

第九章 空降的首席执行官 / 89

根据《GQ》杂志的报道，在他们同亚马逊网站的首席执行官杰夫·贝佐斯会谈之后，贝佐斯对多尔说：“有些人就是想要划着一只橡皮艇穿

越大西洋。他们想这样做无可厚非，问题是你是否能够容忍他们这样做。”

1. “去 Google 看看，这是一块需要打磨的璞玉。” / 90
2. “就算想要指导拉里和谢尔盖的人是天神，他们还是会提出问题的。” / 91
3. “我同意，随着公司的成长，我的经验会起作用的。” / 93
4. “小小的恶作剧总是不断出现。” / 94

第十章 一举定乾坤 / 99

“归根结底，Google 的故事全都同其产品有关。”美国在线的联合创始人之一史蒂夫·凯斯说，“它优于别的产品。Google 产品的优越性是有口皆碑的。人们因为它的优越性而使用它，而这使它性能更完善。因为它激动人心、新鲜又别致，所以 Google 可以吸引大批的工程师。它是一种更好的搜索网络和获取信息的方式。这是它的核心推动力。”

1. “我知道一旦没有了现金，公司就完了。” / 100
2. “如果它不能出现在前 30 条匹配的结果中，就好像你把广告牌立在了森林中，没有人会找到它。” / 102
3. 现在，无论是企业还是消费者，都拥有了前所未有的力量。 / 105

第十一章 Google 经济 / 107

Google 经济为伯科威茨带来了他期待的广告和收入。Ask Jeeves 渡过了难关，并从 2002 年第四季度开始盈利。同时，它也为 Google 带来了其从别的渠道无法获得的客户。这两家搜索引擎的用户重合得非常小，所以这次合作对双方都很有意义。Google 还利用同 Ask Jeeves 的合作来促进自己的广告合作网络开发，签下了各种规模的合作网站加入 Google 经济来发布 Google 广告。

1. “经过考虑之后，我决定进入互联网市场。” / 108
2. “我希望在拆散它之前找到修理它的方法。” / 110
3. “Google 的产品比别人的都要好，成功的关键是拥有伟大的产品。” / 111
4. “Ask Jeeves 只有出险招，才有制胜的可能。” / 112



第十二章 每周的第五天…… / 115

而在 Google，这条 20% 原则传递着不同的信息——尽管将每周的一个工作日拿出来做一件你（而不是你的老板）热切想要做的事情，不用担心诸如这个项目会不会赚钱、会不会变成成功的产品之类的庸俗问题。换句话说，你可以随心所欲地进行研发。

1. “我的研究工作是要了解数百万用户如何使用 Google 以及他们在使用 Google 时的行为。” / 116
2. “从根本上来讲，这是个非常棒的范例。” / 117
3. “在 Google，如果有什么值得一试，它就会得到资金支持。而从来没有人问过这个产品是否能够赚钱。” / 118
4. “Google 新闻为人们提供了寻找信息的机会。” / 120
5. “用户们希望能进行一站式购买，在一个地方买到所有东西。” / 121
6. “在 Google，人与人之间的关系非常具有活力。” / 123

第十三章 风靡全球的 Google / 125

科学家试图攻克恼人的问题时，也会用 Google 搜索基因编码来发现他们原来不知道存在的关系；急着知道一首流行歌曲歌词的青少年也借助 Google 搜索；功成名就的大厨和冰箱里只剩下可怜食材的饥饿苦工，都会利用 Google 察看手头的食材能够做出哪些菜肴；中央情报局的特工会利用 Google 追踪恐怖团伙；软件工程师到 Google 来为计算机处理问题找答案，而不是在书本上查或是问同事。

1. 在第二代网络渐成气候之时，他已经准备好投身其中了。 / 126
2. “Google 甚至能够帮助我这样一个计算机操作技巧很一般的人。它的确将世界变小了。” / 127
3. “Google 影响巨大。它将我的观察力智商提高了至少 20 分。” / 129
4. “我也无法解释，可我就是莫名其妙地感觉有人在用 Google 搜索我。” / 130
5. “它性能优越，以至于给人这样的印象：值得包括的东西都包括进来了。” / 131
6. “我很高兴，不光是因为 Google 带给我的收入，还为它提供的真正

相关的链接。” / 133

第十四章 Gmail 风波 / 135

事实上，他们对等待着他们的政治现实茫然无知。因为他们是在某种真空的条件下进行开发的软件开发者，他们没有向恰当的人征求意见，或者提前对试用者进行简要的说明，也没有采取任何措施来平息 Gmail 引起的轩然大波，以使 Google 的商标和名声处在了危机之中。对于这两位自诩获取了一切必要信息的创办者来说，这是个严重的教训，它告诉他们，太自作聪明、太故步自封是很危险的。

1. 他们以后再也不用删除邮件了。 / 136
2. “要是运气好的话，Gmail 会受到欢迎的。” / 138
3. “一个糟糕的愚人节恶作剧。” / 138
4. “这听起来很吓人，不过事实上并没有那么可怕。” / 141
5. “Gmail 是个很不错的产品，前景远大。” / 143

第十五章 不作恶 / 147

Google 对成人内容广告的销售反映出其一系列形态各异的标准。这些选择使我们得以从一个侧面审视 Google “不作恶”的哲学以及 Google 创办人的价值观，尤其是谢尔盖·布林的价值观，因为他有权决定 Google 接受哪种广告，拒绝哪种广告。Google 的广告政策大体上反映出两位创办人的偏好。而且公司还在其网站上发布了关于广告内容的详尽政策说明。

1. “为了改进我们的搜索质量，马特做了许多工作，确保你不会遇到各种让你惊讶的东西。” / 148

第十六章 Google 上市 / 151

如果公司可以有更多的战略资金来进行业务拓展，并有足够的现金应对将来同微软公司之间的竞争，那将很不错，不过，公司已经赚了足够的钱。布林和佩奇都不需要 Google 上市之后可以纳入个人囊中的那数亿美元，因为他们的生活方式都相对朴素简单。他们也不认为财富的聚集是一张成绩单或者衡量成功的标准。