

星球 Google

[美] 兰德尔·斯特罗斯 著
周靖波 陈曦 译

我们的生活
将怎样被
一家公司
彻底改变

Planet Google

One Company's Audacious Plan to Organize
Everything We Know



中华工商联合出版社

星球 Google

[美] 兰德尔·斯特罗斯 著
周靖波 陈曦 译



我们的生活
将怎样被
一家公司
彻底改变

Planet Google

One Company's Audacious Plan to Organize
Everything We Know



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

星球 Google: 我们的生活将怎样被一家公司彻底改变 / (美) 斯特罗斯著; 周靖波, 陈曦译.
—北京: 中华工商联合出版社, 2009. 1
ISBN 978 - 7 - 80249 - 116 - 8
I. 星… II. ①斯…②周…③陈… 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 (2008) 第 182615 号

Simplified Chinese Translation copyright© 2009 by China Industry & Commerce Associated Press
Planet Google: One Company's Audacious Plan To Organize Everything We Know
Original English Language edition Copyright© 2008 by Randall E. Stross
Published by arrangement with the original publisher, FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster, Inc.
ALL RIGHTS RESERVED.
本书中文简体字版由 FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster, Inc. 通过 Andrew Nurnberg Associates International Limited 授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。版权所有, 侵权必究。
北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2008 - 5730 号

星球 Google: 我们的生活将怎样被一家公司彻底改变

Planet Google: One Company's Audacious Plan To Organize Everything We Know

作 者: 【美】兰德尔·斯特罗斯 (Randall Stross)	版 次: 2009 年 1 月第 1 版
译 者: 周靖波 陈 曦	印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷
责任编辑: 李怀科 丁建廷	开 本: 710mm × 1020mm 1/16
封面设计: 北京·任燕飞装帧设计工作室	字 数: 220 千字
责任审读: 海 鸿	印 张: 17.5
责任印制: 张 萍	书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 116 - 8/F · 049
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	定 价: 39.00 元
印 刷: 三河市华丰印刷厂	

服务热线: 010 - 58301130

工商联版图书

销售热线: 010 - 58302813

版权所有 侵权必究

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsjchs. cn

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

联系电话: 010 - 58302915

E-mail: gslzhs@sina. com (总编室)

Google

Planet Google

引言

这不是一个小公司

One Company's
Audacious Plan to Organize
Everything We Know

这不是一个小公司

谷歌始于一个宏伟的志向：把整个世界的信息全部组织起来。但仅有志向的远大尚不值得关注——在硅谷，即使是一个微型公司的诞生，也伴随着宏伟的规划。令谷歌与这些公司相区别的是它自 1998 年成立以来惊人的成长速度，这种速度反过来又为公司带来了资本、智慧、技术和品牌声誉，使得创始人欲将全世界的信息全部组织起来的狂想也成了具有可行性、能够逐项落实的表单。

谷歌迅速变得无所不在。当 2003 年，公司成立仅仅 5 年时，“google”一词的流行程度便已经使美国方言协会正式承认了这个新的动词；在该词的传播过程中，谷歌公司也获得了对信息进行全面控制的主动权。它在多个方向上的业务拓展都取得了伟大的进展，在关注细节和影响的累积方面都令我们自愧弗如。本书所要探讨的就是谷歌公司是如何脱颖而出并日渐成熟的，其早期的技术选择是如何使它无远弗届的，它对所有信息种类的追索是如何使它获得无与伦比的力量，这一力量又是如何影响到每一个人的整体利益（或使之受益或使之受损）的。

谷歌 1.0 版本搜索的是互联网网页。谷歌 2.0 版本开始超出互联网的范畴，达到了几乎无所不包的程度。书籍、新闻和视频就是谷歌加入其堆栈的众多信息类别中的 3 种，这导致了它与图书出版业、报业和电视娱乐业三方产业

界的冲突。

在别的领域，它有时扮演挑衅者，有时又是每一个人的友善的伙伴。例如在无线电行业，它在 2008 年手头就有足够的现金同 Verizon、AT&T 和别的出价人在联邦政府的频谱拍卖中玩一场数十亿美元的游戏。谷歌为购得频谱出价 47.1 亿美元，远远高出政府的真实要价。（谷歌的一名管理人员事后描述了他的团队志在必得的雄心：“我们一直在点击浏览器上的‘刷新’按键，看是否有别的公司又出了高价，最终是我们出价最高。”）谷歌也扶助了无线电行业相当多的企业，并且这个数字还在不断增加，因为它决定要组织一个由众多采用基于谷歌软件的移动电话设备的公司结成的同盟，并在其中发挥领导作用。

谷歌的成长过程没有背上骄傲的包袱：在尚未获得它所期待的新市场时，它会慷慨出资，将正占据着它所觊觎的市场的某些公司买下来。YouTube 公司原本占有在线视频的大部分市场，谷歌便在 2006 年用 16.5 亿美元得到了这家公司；DoubleClick 公司基本上垄断了万维网中的弹出广告业务，谷歌又在 2008 年花费 31 亿美元将它买下。

随着谷歌公司在网络搜索以外的业务的迅速扩张，它也开始将新的服务内容置于自己的标志之下，并吸收了它所期待的该领域市场中领头公司的加盟；大多数情况下公司都保持着朴素、善良的形象。它的老资格经理人员从来不说那些在实业界习以为常的充满进攻意味的野心勃勃、目空一切的语言，而是使用科学界和工程技术界的朴素语言和服务业的使人感到振奋的语言。幸运的是，公司在上升时期便努力将自己嵌入历史发展的必然性当中。每一个时代——无论是煤炭时代，还是钢铁时代、石油时代——都是由一种原料来定义其历史性质的。在我们的时代，定义历史性质的原料是信息，而谷歌公司则成了这个原料最杰出的管理员。

但是，历史并不是事先确定的，将历史进程娓娓道来，属于事后诸葛亮。谷歌的实力来自它的财政基础，这个基础建立在一个偶然的发现之上：公司成立两年后，人们发现在它的搜索结果页面上的纯文本广告带来了巨额的利润。

两位创始人，无论是拉里·佩奇（Larry Page）还是谢尔盖·布林（Sergey Brin），当他们以斯坦福计算机科学研究专业学生的身份相遇时，都没有预见到（其他人也没有预见到），那些不起眼的广告会奠定一门行业的基础——在7年间，投资者使它的价值创造了历史纪录：2007年11月初，它的价值达到了2250亿美元。

广告在给予，同时，广告也在索取。当人们期待这些广告的未来收益有着美好的前景时，谷歌的股票便飙升至历史的高点；而当对于广告收益持续增长的期待逐渐降低时，投资者的兴趣又冷了下来。2007年第4季度，对谷歌的付费广告的年点击数增长了30%；但在2008年年初，这个增长幅度却消失了。当有迹象表明，2008年头两个月的点击数无涨落时，又当经济领域上空乌云密布时，它便预示着全球衰退的到来，谷歌广告销售市场也将步入困境。到2008年3月中旬，投资者打出的谷歌股票价格比历史最高水平的747美元下降了45%。接着，当谷歌在4月份的报告中声称它在2008年第1季度的广告销售依旧走势强劲时，它的股价在一天之内又上涨了20%。

谷歌对于文字广告的依赖乃是众所周知的事实。然而，在公司创业者最早的企业规划中，根本就没有广告的地位。当公众首次接触谷歌搜索引擎时，访问者注意到了它出众的搜索结果，但他们同时也看到，商业信息方面的服务却付诸阙如。谷歌为他们阻止了令人烦恼的自动弹出式广告、闪烁不定的横幅式广告及其他各类变种广告，这些一度都是互联网中各路豪杰为吸引访问者的眼球而愈演愈烈的军备竞赛。

布林和佩奇对允许广告进入搜索网站的主张一度十分反感。1998年4月，在一篇从他们还是学生的时候起就开始准备的学术论文中，他们对“用广告资助搜索引擎”的想法进行了批判，他们认为，这种做法将会导致“对广告商的固定偏见，且将偏离客户的需求”；为了使搜索结果杜绝因利益追求而产生的倾向性，必须让搜索引擎继续留在“学术领域”。

即使在谷歌搬出它的第一个家——斯坦福大学的学生宿舍，来到校园外一

处租来的车库当中安身之后，布林和佩奇仍然为是否允许在他们的网页里出现广告而谨小慎微。他们决定将广告的引入仅作为一项实验，广告的形式严格限制在三行极短的文字外加一个网址，它只能出现在搜索结果的右边，并且只能是与搜索词语直接相关的广告。这种规定够奇特的了，以至于即使是谷歌内部的人员也对纯文字广告是否具有吸引力抱怀疑态度。现已担任谷歌副总裁的早期雇员玛丽莎·梅耶尔（Marissa Mayer）后来回忆道，在那次决定纯文本广告细节的会议上，一名同事弯下身子并预言道：“你们等着，出不了一个月，我们就会挂出卖掉公司的横幅。”

2000年，当谷歌公司开始提供广告服务的试验时，预期中的广告主受到邀请以适中的价格进行尝试，看看那些与搜索中的关键词组相匹配的纯文本广告究竟能不能吸引顾客。这些广告的效果很容易测定，只要有人在广告上点击，就可以认定是成功的。谷歌的报价对广告商而言毫无风险：它们只有在用户点击之后才须支付费用。

起初，文本广告的显示过于节制，以至于大多数人都不曾注意到。广告内容必须与搜索词语有意义上的关联这一自我约束意味着谷歌2000年有85%的搜索不能有广告显示，因为这些搜索词语同谷歌的广告客户所提供的商品和服务没有任何联系。布林在当时的一次采访中说，他听说谷歌的访问者说他们从来不看任何广告。甚至到了2001年，广告仍旧很不起眼，谷歌的挣钱途径依然是新闻记者和分析家眼中的秘密。两位创始人也并不显得他们已经预见到广告对公司将会变得如何重要。谷歌也通过向雅虎等其他公司颁发搜索引擎的技术许可来挣钱，而这在谷歌公司的每个人看来都是和其他方式同样有前途的财源。

迟至2002年，即公司成立4年后，谷歌的文本广告至少在一些见多识广的观察家看来似乎还是毫无价值，公司能否以此获得赢利仍然无法确定。《纽约时报》登载过一篇报道，标题是“谷歌最强大的搜索是为商业模式服务的”。这体现了当时的流行看法，即谷歌仍未找到挣钱的途径。瑞银华宝的分

析师尤里·普宁（Yuri Punj）说：“因特网的广告模式已经被证明是行不通的。我们都知道，在商业领域没有免费的东西。我想谷歌终将认识到，他们必须走上研发付费搜索能力的道路。”的确，谷歌自己负责海外销售的资深副主管奥米德·科德斯塔尼（Omid Kordestani）也曾公开对谷歌将来是否能为自己服务收取费用表示过困惑。

然而，缺乏吸引力的文本广告为广告商提供了一条最划算的接近目标消费者的途径，这在广告史上还从未有人想到过。但人们注意到这一点也花了一段时间。要让广告商和易于接受的观看者一一配对，这不仅是可行的，而且还是相对容易做到的，因为提交搜索词这一动作就已经传达了他心中正在想什么这个明确信息——一个受过高等教育的人马上就可以猜测该用户对广告商所宣传的产品产生了兴趣。保证自己传播的信息正好针对着那些心理上处于接受框架的人，充分提高广告的宣传效率，谷歌的广告商势必对此感到高兴。而通过一个拍卖系统的设置，有兴趣的广告商也有了一个相互竞价的地方，谁为用户对广告的每一次点击向谷歌付费更高，谁就是赢家，于是谷歌也对此感到高兴。

到2002年，谷歌的收入超过了4亿美元，此后的增长越发加快，2003年达到14亿美元，2005年达到61亿美元，2007年达到了165亿美元。纯收入的增长空间也逐渐加大，从2002年的1亿美元增加到了2007年的42亿美元。

谷歌收益的99%仍旧是由那些简单的文字广告带来的，其中相当多数都出现在分支机构——也就是由谷歌为它们安排广告位置并收取广告收入的相应份额的公司的网页上。任何烦人的视觉机巧都不需要，只是少量的词句，放在正在上网的受众面前，在适当的时机迎合适当的心理框架，工作就是这样神奇地完成的。

在谷歌对分支机构施加影响时，它放宽了对纯文本的要求，允许广告商在谷歌以外的其他网站上采用陈列、横幅、视频等手段。但是，谷歌多年以来顶住了广告商的压力，决不允许自己的搜索结果页面上在纯文本形式以外掺杂任何东西。文本格式曾对谷歌早期的成长起过重要作用，并且一直为老员工们由

衷喜爱。

但在 2008 年年初，谷歌却开始了一项试验，将视频广告的链接放在了它自己的搜索结果页面上，它郑重宣布，这不是引入娱乐中心的喧闹，也不是要强迫任何受众在不情愿的情况下观看视频。在线广告不滚动——谷歌是不收费的——除非用户点击一个与普通的文本广告同时出现的一个附加符号。公司说，视频广告仍将遵循当文本广告被选定放在搜索结果页面上时所确定的同一原则：一切广告，无论其格式如何，都必须与搜索内容直接相关。“如果你搜索的是高尔夫球俱乐部，”玛丽莎·梅耶尔解释道，“你看到的只能是高尔夫球俱乐部的广告，而不是你在打高尔夫球时可能会去喝的百事可乐的横幅广告。”

雅虎、微软以及谷歌的其他大大小小的竞争对手中的最有头脑的人花费了多年时间试图在自己的网页上复制谷歌的广告安排格式，但没有一家获得成功。谷歌安置的每一个广告都显得更能吸引人点击并立即产生回报，故此雅虎于 2006 年 6 月撕毁了与谷歌签订的将它自己的一部分搜索广告外包给谷歌的协议。人们猜测，这笔交易是为了通过反垄断审查，据估计，在四年合同期的第一年，即使雅虎就广告收入与谷歌进行分账，它也能给雅虎增加 2.5 亿到 4.5 亿美元的现金流量。雅虎首席执行官杨致远表达了相当富于幻想的希望：依靠谷歌，雅虎的“独立的搜索业务”将进一步增强，它所带来的“财务上的利益有利于我们将搜索业务转化成货币”。

广告产生的利润为谷歌积累了足够的财富，可使它增加网页的采集，增加以各种形式——包括新闻、图书、学术期刊、街道地图、卫星图像、财团法人情报、专利等——出版的各类名目的索引。谷歌已开始搜索其用户的个人信息。只要你同意，谷歌就可以贮存你的照片、视频、电子邮件、日程安排、用文字处理的文件、电子数据表、演示投影片、你在喜欢的网页上所加书签、在线讨论组、个人博客、即时聊天信息、社交网络信息以及股票投资组合。无论哪种东西都不会被认为私密而不适合谷歌的组织，甚至个人的医疗记录也可以

包括进来——2008年5月，“谷歌医生”网站已经成立。谷歌的延伸范围正在进入家庭：只要得到你的允许，谷歌软件便可以对安坐在你的个人电脑里的文件夹进行检索。

个人数据由其他软件开发商负责搜索，他们都是应邀在谷歌的基本结构上建立自己的应用系统的。2008年4月，谷歌推出了新程序——谷歌应用引擎（Google App Engine），在对开发商的宣传中它强调了新程序的三个特点：无须安装部件；易于按比例增减；免费启动。

谷歌有一条广为人知的戒律：“不作恶。”在主页上它还将公司的名称用三原色来表现，其余部分是大量的留白，还有一个询问用户是否感觉愉快的按键。这种形象消除了人们的戒备心理，使它的扩张得以顺利进行。2006年，《纽约时报》发表了一篇题为“星球谷歌需要你”的报道，但它却出现在时尚版，而不是通常所见的商业版。这是一篇谈论谷歌流行性的轻松的文章，而不是对谷歌急于走进世界各个角落这一行为的警告。

谷歌在不断推进的过程中，并非每时每刻都一帆风顺。谷歌星球的殖民化开拓迫使许多国家和地区的政府都采取了严格的限制措施，禁止谷歌对本国居民提供服务。2006年，谷歌不得不就是否要在中国建立网站进行讨论。如果将网站建在中国，那么中国政府将对引起敏感反应的搜索结果加以过滤；若在中国以外建立网站，那就将如以往那样，更易导致中国政府将谷歌完全屏蔽。最终他们决定“两害相权取其轻”，将网站建在中国，这被认为是朝着提供完整的、未加过滤的信息服务的终极目标迈出了一大步。但批评者却认为谷歌过于胆小，使“不作恶”的符咒落了空。

谷歌依旧戴着白帽子，至少在那些将微软公司视为邪恶帝国的人们眼中是如此。谷歌目前的抱负包括说服客户采用一种适合于个人电脑的新模式，这种模式将对微软形成直接威胁。这家以搜索引擎知名的公司已经拥有了许多可以从事搜索以外的工作所必须的基本结构，它们可以像微软办公系统中的 Word、Excel 和 PowerPoint 等应用软件那样进行文件建造方面的工作。谷歌已经开始

提供“服务器软件”，即使用它自己的软件在由公司所管理的移动式服务器上贮存和处理用户的数据。用户越是依赖谷歌的与微软办公系统相类似的软件，购买和维护台式电脑软件的需求就越少。

计算机工业已经认可了一个相当新的短语：“云计算”^①（Cloud Computing），指的就是这种高度集中的计算机的运作模式。某一用户的文档资料就如同在网际空间里漂浮一般，在互联网的任意一处接口上都可以进入。这种观点并不新颖，Sun 微系统公司（Sun Microsystems）和其他一些公司早在十几年前就已经开始尝试使网络计算机的运作归于一点，但网络在当时还不成熟，因而它们的市场努力未能成功。今天，这个思想已经更新为“云计算”理念，在从前无路可走的地方似乎已经大道通天了。但是新的问题又出现了。一些环境保护主义者批评道，将数据中心比作“云”甚为不妥，因为它们并不是透明的薄纱或缥缈的“云”雾，而的确就是摆在地球上的固体，大量消耗着已经十分稀缺的能源。到 2006 年，美国的数据中心所耗费的电力已经超过了电视台的总和。

当谷歌在 1998 年成立时，宽带的发展还不够成熟，因而“云计算”也毫无可能。谷歌的搜索业务也就不可能对微软公司利润丰厚的视窗和办公系统业务形成威胁。但在今天，有着多方利益的谷歌公司已经成为微软有史以来所面对的最令人畏惧的挑战者。谷歌仍然是一个相当小的公司的——它在 2007 年的市值只有 165 亿美元，还无法同 510 亿美元的微软相比。就市场的资本总额而言，谷歌在美国的公司当中排名第十位（2008 年 6 月为 1800 亿美元），微软公司则排名第三（2700 亿美元）。但是微软了解两家公司谁能在未来占据优势，而它对雅虎公司的投标被普遍地解读为它害怕独自面对谷歌的恐惧心理的表现。

^① 云计算（Cloud Computing）是基于互联网的商业计算模型。利用高速互联网的传输能力，将数据的处理过程从个人计算机或服务器转移到互联网上的服务器集群中。这些服务器由一个大型的数据处理中心管理，数据中心按客户的需要分配计算资源，达到与超级计算机同样的效果。——编者注

多年以来，微软公司一直企图通过改进它自己的搜索引擎和在线广告的性能，开发它的尚处在襁褓当中的“云计算”技术以赶上谷歌。由于未能取得明显进展，它决定对雅虎做出充满敌意的投标。2008年1月，在出让雅虎股票时，它提供了股价的62%作为保险费用，微软此举充分反映出它的失望达到了何等程度。麻省理工学院斯隆管理学院教授迈克尔·库苏马诺将微软的叫价说成是在追求“已经超出其票面价值的、正在掉价的老式因特网资产”。微软的合并开价在5月份被回绝后撤销，一时间引来了许多人的嘲讽，其中最生动者或许是丹·莱昂斯的描述，他在其博客《史蒂夫·乔布斯的秘密日记》中写道：“这好比是让两个在百米冲刺比赛中名列第二和第三的家伙把腿绑在一起，重新参加比赛，希望这次他们能跑得更快些。”

2008年5月，谷歌在美国因特网搜索中已经占据了68.3%的份额（而在2006年3月，这个数字还是58.3%）。名列第二的雅虎的份额只有20%，微软的MSN搜索所占的比重是5.9%。

如果谷歌止步于网页搜索的成功，而且只是网页搜索，那么它的故事将是紧凑的。但是谷歌所追求的是对各种形式的所有信息的掌握，因而它的故事就变得更加庞大、更加复杂、更加有趣了。而且这个追求的大部分内容还是未经检验的。从1999年6月公司在接受了两家风险投资公司的2500万股本资金后发放第一份新闻通稿起，谷歌就决定要“将全世界的信息都组织起来，让它们在地球的每一个角落都可以接收，可以利用”。时至今日，谷歌一直使用谦逊的口吻来表述公司的使命。在公司成立7个月时，它正式放弃了开办时由两名创始人匆忙写在谷歌网页上“让网上的高质量信息搜索变得更容易”这一有限目标，转而将“组织起世界上的全部信息”作为企业宗旨，其超凡的雄心壮志就此成为具有公共意义的重大事件。

谷歌的管理层切实懂得，公司越是朝这个终极使命迈进，就会有越多的人被这个前景所震撼；仅凭一个公司就能将与日俱增的信息财富全部掌握在手吗？2006年，谷歌公司一个不知名的人物准备了一个PowerPoint演示文稿，它

在幻灯片中夹带了一句话，说谷歌当时只能获得它所搜索的全部信息的 5%。另一张幻灯片更强调说：“我们的计划是获得世界上的全部信息，而不仅仅是一部分。”这两张幻灯片都张贴在谷歌的公司网站上，但显然有人想重新考虑一下这种说法，因为它们不久就被删除了。

将整个世界的信息全部组织起来的思想源自谷歌的创立者所拥有的工程师的世界观以及他们作为计算机科学的研究生起初从事的工作。在 20 世纪 90 年代初期，计算机科学的确试图帮助图书馆科学，利用计算机技术使书籍中所包含的信息全都可以通过电脑查找。在这些吸引知识界目光的挑战者中，就有佩奇和布林的身影。这是以斯坦福大学校园的一部分为基础而开展的研究，它的工程学院——而非研究生院就在这个校园。

佩奇和布林与经营 IBM 数十年的工商业专家没有任何共同点，与经营早期个人电脑的计算机行家也没有任何共同之处。他们都出生于 1973 年，所代表的不仅仅是计算机工业领域中的新一代创业者。他们分别在密歇根大学和马里兰大学完成计算机科学的本科课程，又都在斯坦福大学的计算机科学继续他们的博士学位课程。1998 年，他们在创建谷歌公司时，尚未完成毕业论文，但他们涉猎广泛的学术经历给了他们深刻的影响，使他们获得了一种乐观的信念：任何问题都是可以解决的。只要设计并构建起一套适当的系统，任何事情都是可以完成的。

他们对工程技术的兴趣仍旧超过了对于创办实业的兴趣。当两个年轻人寻找拥有更多的企业管理经验的 CEO 时，他们所期待的也是有着同样追求的人。在埃里克·施密特身上他们发现了这个人既是老练的企业管理人员（先后在 Sun 微系统公司和 Novell 公司担任相应职位），又是一名计算机科学家（伯克利加州大学哲学博士）。施密特 2001 年来到谷歌，3 年后，即 2004 年，在公司首次公开募股（IPO）时，三人承诺在今后将共同工作 20 年——这堪称为开创公司未来伟业的团结壮举，如果能够持久，必将获得“三驾马车”的美誉。

那些与管理团队一同工作的谷歌雇员的日常所见是，三个人的工作关系十分密切，以至于他们对于公司应该优先发展什么的想法几乎毫无区别。他们共同将企业的轻重缓急的思想向全公司传播，因而，即使是团队中层次最低的人也知道指导他们做出决定的原则是什么，在完成谷歌的使命方面，哪些任务被认为是最有益的。

三人之间最明显的区别是：施密特总像新闻发言人那样向前走，而布林和佩奇却向后退。施密特比布林和佩奇年长 18 岁，新闻界一般把他描写成提供“成熟监督”的人，但他在公开发表言论时具有相当高的控制技巧，他能够说得很少，却不让人感觉出来，这一点在管理团队中得到了最高的评价。在描述谷歌正在做什么或没有做什么时，施密特能够精明到无论怎么说，都能让外界从最积极的方面加以理解。当布林在 2008 年问到为什么消费者要相信谷歌能够保证他们的个人资料的安全时，他回答时的语调似乎表明他觉得这样的问题很是荒唐：“你认为有多少人曾经由于前一天使用了谷歌而导致他们的信息被泄露并为此而烦恼呢？零，这种事从未发生过。然而，我还肯定成千上万的人在昨天邮件被盗或身份失窃。”施密特在处理这类问题时相当冷静，从未显露出被激怒的样子，而是承认对于隐私的关注，并柔和地指出谷歌充分意识到，它全部的业务都依赖于维护其用户的信任。

虽然施密特偶尔也会未经深思熟虑脱口而出。当这样的事情发生时，他的声调与他的合伙创办人也是一样的。2006 年 5 月就有过这类事例。当时他正谈到谷歌的策略模型，他说这种模型的设计“就是用来测量漫无边际的对象。我们今天还看不到这种持续增长的模型有什么极限。我相信极限是存在的，但我们今天还看不到。这种无限增长的模型的确令人振奋”。这确实令谷歌振奋不已。然而无极限增长的景象对公众而言却不仅仅是振奋而已：这是历史上前所未有的高速度出现的景象，我们甚至来不及好好看看谷歌变成了什么模样，更不用说考虑下一步还会出现什么了。

谷歌目前可能正在使用上百万台电脑进行研发，这些电脑组合在一起可以