

本土第一本关于  
全球著名神话公  
司Google的专  
著，**已经出售海  
外版权。**畅销全  
球华人市场！



# 搜<sup>Sou</sup>主义

Google

持续成长的秘密

张远昌 著



清华大学出版社



搜索主义

Sou

持续成长的秘密

Google

张远昌 著

清华大学出版社

北京

## 内 容 简 介

Google 是一家酷而迷人、整个互联网都为之疯狂的公司。在一定程度上, Google 就代表着互联网搜索。它在人们的意识中已经达到这样一种高度, 即如果在 Google 中都找不到的东西则一定是不存在的。

作者用独到的叙述方式和生动有趣的语言, 讲述了神话公司 Google 的创建、成长到今日之辉煌的同时, 又从横向与微软、雅虎、百度的比较和纵向 7 年成长的每一个细节全面的分析, 对互联网行业内部的竞争、外部的挑战, 以及未来的发展作了透彻分析, 并尖锐地指出神话可能破灭、天才可能夭折的陷阱。

本书内容翔实, 结构严谨, 具有相当的前沿性, 填补了国内研究 Google 以及互联网企业的空白。不仅对互联网行业的工作人员, 而且对所有与时俱进的各界人士都有重要的借鉴意义。

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术, 用户可通过在图案表面涂抹清水, 图案消失, 水干后图案复现; 或将表面膜揭下, 放在白纸上用彩笔涂抹, 图案在白纸上再现的方法识别真伪。

### 图书在版编目(CIP)数据

搜主义: Google 持续成长的秘密/张远昌著. —北京: 清华大学出版社, 2005.10

ISBN 7-302-11789-6

I. 搜… II. 张… III. 网站—电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.266  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 103687 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客 户 服 务: 010-62776969

组稿编辑: 张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑: 崔 伟(cuiwei80@163.com)

封面设计: 鼎典智造(北京)企业策划公司

版式设计: 孔祥丰

印 刷 者: 北京密云胶印厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 178×232 印张: 18.25 字数: 289 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-11789-6/F·1333

定 价: 30.00 元

# 序

2005年8月下旬，当我开始提笔写这篇序的时候，发生了两件事情，一件是 Google 发布了即时通信软件“Google Talk”，标志着 Google 正式进入通信市场，互联网巨头向传统通信企业发出了挑战。另一件是“超级女声”凭借平民娱乐大旗，在中国掀起了“超女”狂潮，决赛当晚，引发万人空巷，只有当年举国齐看《霍元甲》才有可能与之媲美。

当佩奇与布林在 1998 年创建 Google 的时候，中国的互联网才刚刚兴起。7 年以后，当 Google 创造了互联网的神话，成为市值达 845 亿美元的媒体巨头时，在经历了泡沫和低谷之后，在短信和网游的强力推动下，中国互联网也进入了第二个高速发展期。在美国甚至全球，雅虎、Google、亚马逊等正在用网络改变着人类的生活习惯和行为方式。同样，在中国，当新浪新闻、网易邮箱、盛大游戏、阿里巴巴商务成为每日必看和使用的服务后，网络逐渐形成一个新的产业，其中蕴含的巨大价值成为年轻人追逐的梦想。

互联网企业日益成为网络时代的中坚力量，以它们为核心，正在迅速形成互联网独有的规则、精神和文化。作为其中的代表者，Google 依靠奇迹般的崛起和反商业的运作理念颠覆、改变和创建着 Google 规则、Google 精神和 Google 文化，具有典型的互联网企业特点，是有志于从事互联网和研究互联网的人应该甚至是必须研究的对象。

本书作者将 Google 的成长置于整个互联网发展的大背景下，从横向与微软、雅虎、百度的比较和纵向 7 年成长的每一个细节全面分析，揭开 Google 奇迹的神秘面纱，搜索出 Google 成功的真正策略，详细阐述了 Google 规则、精神和文化形成的过程。内容翔实，结构严谨，是国内研究 Google 以及互联网企业不可多得的好书。

Google 规则的核心是颠覆与创新。不断地打破既有存在规则，创造新的规则，然后再次打破。在整个互联网发展历程中，所有以搜索起家的公司几乎都在半途停止发展，改而不断提供各式各样的服务，如新闻、娱乐、社区、邮箱等。以至于整个网站首页变得非常复杂。但 Google 坚持搜索的方向和理想，不断推动搜索技术的完善，把搜索做到了极至，这本身就是一种颠覆。

Google 上市后，采用双层股票结构，以保证不屈服于投资人的压力保证公司的长远发展，这在高科技企业是不常见的。不认同优良企业治理的公认的传统标准，不重视财务季报等都是反商业的运作理念。颠覆是手段，创新是根本，从 Google 建立的第一天起，技术的不断革新就成为发展的动力，佩奇位阶、SMS 短信、桌面搜索、视频搜索、企业内部搜索等成为引领行业的标杆。

Google 精神是不邪恶和共享。坚持“不要变得邪恶”是 Google 的十大信条之一，是 Google 十分重要的核心价值 and 策略，也是无数 Google 拥戴者所标榜和推崇的。上市前就用公司股本组建慈善基金会就是为了实现“让世界更美好”的使命。坚持保持搜索结果的公正，“卖广告，而不是卖搜索结果”，不采用横幅广告和 FLASH 广告，把广告位置仅以文本的方式放在搜索相关结果的右侧并明显标注“赞助商链接”。对于一个创建不过 7 年的公司，其勇气和坚持是令人钦佩的。网络的本质是共享信息，Google “门中之门”的策略就是这一本质的体现，将世界上所有的信息一网打尽：新闻、音乐、视频、图片、街道等等。同时通过强大的搜索引擎技术解决了如何在庞大的信息中获得自己需要的难题。

Google 文化是民主和开放。海纳百川，有容乃大。Google 员工享受免费餐饮，穿拖鞋上班，把宠物带到办公室。“自由随和”在硅谷企业中创承的一种风气，而 Google 发挥到了新的阶段。这种诗意的上班环境让员工充分发挥想象力，海阔天空，自由自在，创造出更大的价值和财富。坚持“垃圾是放错地方的珍宝”的角度看“人人是人才”，这是创始人佩奇和布林的人才理念。Google 增长的内力源于坚实的人才基础以及既约束又开放的文化。Google CEO 施密特曾说过：“最聪明的创意肯定不是来自领导，正确的做法应该是倾听、鼓励以及制造一种活跃的讨论氛围，同时不妨脱离主题，让工程师们自由寻找创意。”这是雇主对雇员的一种尊重的态度。

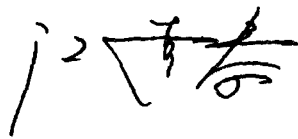
Google 规则、精神和文化植根于西方文化，其具体行为或许并不具有普遍意义，Google 在国内的种种遭遇，折射出其对中国互联网特殊背景和网民独特行为习惯的不适应，在东方特殊的文化背景和国情下，Google 的成功策略需要变通地加以吸收和运用，作者对此进行了一定的探讨并得出一些结论。

对 Google 规则、精神和文化进行沉淀，便产生了 Google 的十大价值观。这些价值观超越了国界和文化的限制，具有普遍存在的意义。回到一个企业创建初期的理想时，“用户是上帝”，“用户永远是对的”无不是其奉行

的臬主。但在各种主客观因素的影响下，在商业的惯性下，大部分企业背离了这一理想，开始遵循一般的游戏规则。Google 在这方面为我们提供了范例。

“以用户为中心，一切纷至沓来”是其核心价值的第一条。Google 不仅这样标榜，也在这样实践。7 年的每一点进步、每一个细节，都仅仅围绕，从不背离。Gmail 邮箱、上网叫车服务、交友社群服务、数字相片管理乃至最新推出的“Google Talk”，都对用户免费开放。面对“超女”的成功，很多人百思不得其解，让我们参看一下 Google 价值的第四条“网络需要民主的作风”，与“超女”如出一辙，娱乐也需要民主的作风。

我在当当网上搜索关于雅虎和 Google 的书时，仅仅发现三本。国内一直缺乏对国外互联网企业的详尽调查和研究，本书的出现正填补了这个空白，具有极强的现实意义。



# 互联网的5条新规(代序)

在浩淼无边的互联网络深处，顾客的位置究竟在哪里？

在经历了互联网的热潮与惨淡之后，搜索巨头 Google 给出了自己的答案——顾客无处不在。

Google 已经成为一种全球性的社会现象，意义已经远远超越其自身。业务范围也从纯粹的搜索扩展到集在线购物竞价、新闻、社群、免费电子邮箱、网络日志，甚至弹出广告屏蔽服务为一体。Google 的成功令雅虎、微软等巨头如梦初醒，排兵布阵急追而来。

互联网界到底用了多长时间才发现这一模式的巨大商业潜力？Google 给你的答案是：7 年。对于一家 1998 年才成立的搜索引擎公司来说，其发展奇迹用神话来形容并不为过。互联网的成功似乎陌生而难以捉摸，只有佩奇与布林这些最大胆、走在最前面的企业家才有可能成功。

Google 正在改变互联网竞争与生存的生态，并开始重新定义网络结构。

## 1. 设计以顾客为中心的应用程序

在信息技术基础结构中，Google 迅速而准确地找出了顾客的位置。Google 反商业的理想主义经营哲学，使其开始获得尊重并赢得惊人的评价。Google 的两位创始人佩奇与布林对技术有着一种狂野的热情，并始终坚定认为以顾客为中心的应用程序将是新信息技术系统的基础。

Google 提供的这种以顾客为中心的应用程序将成为整个信息技术系统的基础。所有企业很快将不得不对信息技术采取以顾客为中心的态度，而它们的产品也许会成为新竞争生态下的命运转盘。

## 2. 获得并留住网络漫游者

未来的竞争，归根结底就是用户体验的竞争。Google 从来不做广告，但是却树立了一个价值达 20 亿美元的全球性品牌。许多网民习惯进入 Google 的实验室闲逛，他们总能得到意外的惊喜：免费的新闻以及 2GB 的电子邮箱、桌面搜索、卫星地图搜索，等等。

用户喜欢用 Google 的产品，而 Google 也乐于提供一切免费的服务。实际上，这是建立“粘性”过程的一部分。正如佩奇与布林所预见的那样，希望利用搜索引擎找到自己需要的准确信息，而不是答非所问。门户网站则向用户灌输太多无用的信息和充斥各个角落的广告，这样导致了用户的逐渐疏离。

Google 在精通“粘术”方面道行高深。为了加强自身的“粘性”，Google 给我们展示了一个未来：一个由个人经营自己信息的互联网。到那时候，你在自己的个人信息网站上将得到你想得到的一切信息。在个人经营自己的互联网信息的时候，经营广告的人也从网站运营商转变到了个人。

## 3. 赶在增长之前投资

如果你获得了人们的注意，就可以把这些注意力变成金钱。这是美国纳斯达克股市中关于网络股票的潜规则。

在“粘”住了数以亿计的用户之后，该是考虑如何将这些注意力转化为财富的时候了。在 2005 年 6 月 28 日这天，Google 的股价每股超过 304 美元，其市值超过 845 亿美元。

但在 2000 年前后，互联网产业从最高峰瞬间跌至深谷，雅虎等搜索公司都纷纷摇身转变成门户网站。这时候仍然坚持互联网搜索大旗，除了佩奇与布林之外，所有人都认为这是一条不归路。更何况，Google 具有其诞生之前的网络热潮时期网络技术公司的所有特点。

Google 终究凭其聪明才智有效避免了前辈们的没落命运。这给风险投资家们上了深刻的一课：赶在一个产业最低谷时投资。



## 4. 把鸡蛋置于一个篮子里

“把所有鸡蛋放在一个篮子里，并看好它。”这多多少少显示了比尔·盖茨专注而又固执的性格，他一生吃“软”怕“硬”，把软件当成他的领地。但是，比尔·盖茨这几年似乎碰上了比他更为固执的人物：佩奇与布林。

在 Google 还没有降生的互联网初始阶段，市面上至少有 100 款搜索引擎产品，包括 Altavista、雅虎、Lycos 等叱咤一时的品牌。但是没过多久，几乎所有的搜索引擎都转为经营门户网站，篮子多了，鸡蛋却少了。

Google 是迄今惟一个没有失去目标、保持了纯粹的搜索引擎。它仍然保持一个简洁的用户界面，而且坚持一切产品与服务都免费。今天，Google 可以搜索超过 80 亿个网页，比世界上的其他任何引擎都要多得多。而且，门户网站能提供的服务，Google 也一样能够提供，Google 成了门户的门户。在尽力完善其搜索引擎后，Google 还形成了自己的商业模式。

## 5. 升高横杆

当人们在谈论互联网的某一个应用时，都不会落下一个话题：Google 会不会进入，选择什么方式进入？

而 Google 总是不紧不慢，在网民们意想不到的时候突然出招，推出一个无与伦比同时又完全免费的重量级服务。

“只是优秀还不够”，是 Google 的价值观之一。Google 取得的成功源于其创建者的非凡想像力，同样也源于他们的天才成分。此前，业界对互联网搜索功能的理解是：某个关键词在一个文档中出现的频率越高，该文档在搜索结果中的排列位置就要越显著。而 Google 的创始人却另有高见：决定文档在搜索结果排列位置的因素，是一个文档在其他网页中出现的频率以及这些网页的可信度，网页在受众中的知名度和质量是决定性因素。

佩奇有一个雄心勃勃的计划，那就是“改变世界”，而 Google 的理想则是“组织全球有效信息，并供所有人在任何时间、任何地点查找”。

在互联网发展的十几年历史中，门户网站和搜索引擎公司的财富曲线勾勒出了一个寓言般令人眩晕的轨迹。许多互联网公司上市之初其股价如火箭

般窜升，其后又一落千丈泡沫破灭。天才，也许多半是昙花一现的。

想谋求更大的发展就必须承担更大的风险。Google 已经成为一个“强势品牌”，它可以有自己的成功法则和经营模式，但这反过来又会成为某种负担。树大招风的道理全球都适用。

显然，佩奇与布林试图避免自己成为昙花一现式的天才。生活中总是充满令人讨厌的选择，即使天才的成长也不例外。Google 已经上市，如何将理想与其商业利益结合起来，是 Google 能否顺利度过青春期的关键。能否避免重蹈此前已夭折的网络先辈的覆辙，轻松充实地踏入壮年时期，也取决于 Google 自己的正确抉择。

张远昌

娃

# 目 录

55	.....	.....	4.4
65	.....	.....	2.4
85	.....	.....	2.4
115	.....	.....	3.4
125	.....	.....	8.4

## 第 1 章 缔造神话的天使 ..... 1

135	1.1 低调缔造神话	.....	2
145	1.2 驾驭更聪明的人	.....	7
155	1.3 投资之王的慧眼	.....	11
165	1.4 神话的炼成	.....	14
185	1.5 微软最后的挑战者?	.....	18
205	1.6 Google 式创业, 最迷人的 IT 精神	.....	20

## 第 2 章 创造性地破坏自己 ..... 23

205	2.1 打破规则	.....	24
215	2.2 荷兰式拍卖惊奇	.....	30
225	2.3 股价之后的思考	.....	33
235	2.4 将反传统进行到底	.....	36

## 第 3 章 最好的捕鼠器 ..... 45

255	3.1 佩奇位阶	.....	46
265	3.2 净化视野策略	.....	49
275	3.3 广告主不是上帝	.....	52
285	3.4 重建巴别塔	.....	54
295	3.5 让网络回归本质面	.....	56
305	3.6 口碑战略: 让诱惑自发传递	.....	58
315	3.7 新兴传媒巨头的野心	.....	62

## 第 4 章 及时修复第一扇“破窗” ..... 65

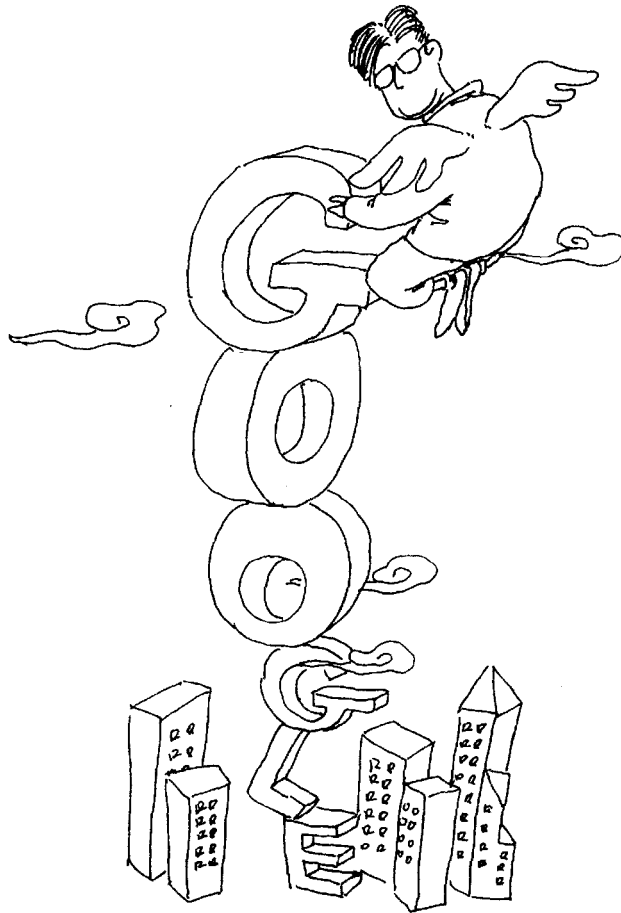
325	4.1 Google 的“破窗”	.....	66
335	4.2 搜索历史服务	.....	67
345	4.3 搜索无处不在	.....	69

4.4	进入消费者的客厅 .....	72
4.5	上网叫车服务 .....	76
4.6	交友社群服务 .....	78
4.7	数字相片管理 .....	81
4.8	企业内部网搜索 .....	82
4.9	个性化搜索 .....	83
4.10	不断变化的搜索 .....	86
<b>第 5 章 全球有效信息的组织者 .....</b>		<b>91</b>
5.1	为你带来更多的信息 .....	92
5.2	颠覆传统新闻模式 .....	94
5.3	Gmail: 无限空间 .....	98
5.4	你问我答 .....	102
<b>第 6 章 光是优秀还不够 .....</b>		<b>105</b>
6.1	门户之门 .....	106
6.2	网上图书馆 .....	109
6.3	Blog 与全民媒体化 .....	112
6.4	人类知识数字化 .....	117
6.5	未来的野心 .....	118
<b>第 7 章 创造与分享成长机会 .....</b>		<b>125</b>
7.1	无限的机会 .....	126
7.2	加入大猩猩的游戏 .....	129
7.3	斯坦福下的蛋 .....	134
7.4	分享财富价值 .....	139
<b>第 8 章 “懒蚂蚁”人才计划 .....</b>		<b>145</b>
8.1	懒蚂蚁 .....	146
8.2	杀手培养计划 .....	148
8.3	信马由缰的创意 .....	153
8.4	别具一格的测试题 .....	157
8.5	造就富翁计划 .....	160
8.6	财富的责任 .....	161

<b>第 9 章 留存与共享人类智慧 .....</b>	<b>163</b>
9.1 Google 式民主 .....	164
9.2 记述人类文明 .....	166
9.3 美式文化强权? .....	169
9.4 Google 上帝 .....	176
9.5 Google 一统网络江湖? .....	180
<b>第 10 章 搜索风云再起 .....</b>	<b>183</b>
10.1 全球逆势扩张 .....	184
10.2 雅虎的死扛 .....	187
10.3 微软追击 .....	196
10.4 群起而攻 .....	201
10.5 转变超越自我 .....	205
<b>第 11 章 百度: 对 Google 的最好赞美 .....</b>	<b>209</b>
11.1 百度, 下一个 Google? .....	210
11.2 3 种武器抗 Google .....	215
11.3 大象与蛇的博弈 .....	221
11.4 上市的疯狂 .....	224
11.5 百度的冬天 .....	228
<b>第 12 章 Google 中国给了谁机会 .....</b>	<b>233</b>
12.1 Google 中国揽才风暴 .....	234
12.2 新力量与旧势力 .....	239
12.3 打造“梦幻 Google”中国版 .....	247
<b>第 13 章 Google 会突然死亡吗 .....</b>	<b>255</b>
13.1 Google 新闻公正吗? .....	256
13.2 动了知识产权的奶酪? .....	257
13.3 个人隐私的偷窥者 .....	261
13.4 Google 逐渐变得邪恶? .....	265
13.5 未来将向何处? .....	271
13.6 丈量 Google 离死亡的距离 .....	275

# 第 1 章

## 缔造神话的天使



## 1.1 低调缔造神话

一个人很难同时赶上两次浪潮……此时不行动，那就太晚了。

—— 保罗·艾伦

《商业周刊》每周都会推出过去 75 年最具创新影响的系列人物报道，他们来自科技、管理、金融、市场等行业和政府部门。2004 年 12 月的一周，《商业周刊》推出的是以搜索引擎点燃互联网搜索革命的 Google 创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林。与任何高科技神话一样，主人公是故事的关键要素。尽管 Google 两位技术出身的创始人格外低调，但是，没有人会否认是他们缔造了这个神话，并且赋予神话核心的内涵。

Google 的建立可以算得上是硅谷传奇的新一代版本。佩奇与布林从小就沉迷于计算机技术。对于 20 世纪 70 年代和 80 年代初期的孩子来说，这段经历与别人有很大不同。

谢尔盖·布林出生在前苏联一个犹太人家庭。他的父亲迈克尔是一位数学家，曾经在前苏联的计划委员会就职。1979 年，布林刚好 5 岁，全家移民到了美国，从此布林开始了美国式的成功历程。据说，移民的原因是由于前苏联对犹太人实行歧视政策。“用数据证明苏联人的生活水平比美国人高得多，这就是我在苏联工作时期的主要内容，可事实又是如何呢？”迈克尔说。

到美国后，迈克尔在马里兰大学的数学系谋得了一个教书的职位，直至今日。而布林的母亲则是美国宇航局的一名专家。

实际上，布林的祖父也是一名数学教授。所以，迈克尔曾经希望他的儿子布林能够和他一样沿着父亲的足迹成长。迈克尔说：“除了我自己的乏味工作之外，我离开苏联的原因之一也是为了布林的前途。我并没有考虑过布林会成为一名企业家，我只是希望他能像我一样成为一名教授。”

由于自小受到家庭的熏陶，布林的数学天赋自幼年时期就开始显山露水，他同时还对电子学有着浓厚的兴趣。尚在读小学一年级时，布林就做了一件

令其老师大为吃惊的事情：向老师提交了一份有关计算机打印输出的设计方案。那时候，计算机还刚刚开始在美国普通家庭出现，而布林的老师甚至看不懂学生的方案。

中学毕业后，布林进入马里兰大学攻读数学专业，由于成绩杰出，布林在取得理学学士学位后获得了一个奖学金，随后进入斯坦福大学。在斯坦福大学，这位数学天才再次得到教授们的重视，校方允许他免读硕士学位而直接攻读计算机专业博士学位。

布林终究没有沿着父亲规划好的路走下去。他在斯坦福大学遇见了同窗好友拉里·佩奇，并一起创建了现在如日中天的互联网搜索引擎 Google。

跟布林的移民身份不同，佩奇在芝加哥长大，他的父亲是密歇根州立大学计算机科学教授。直到现在，佩奇还一直认为自己从事这个行业在很大程度上是受父亲的影响。6岁，佩奇就喜欢上了计算机，并拥有了第一台个人电脑。佩奇说：“小学时，我把我的第一份家庭作业用电脑打印出来，当时老师们都感到吃惊。”

在进入斯坦福大学之前，佩奇在密歇根州立大学读大学并获得计算机工程学士学位，期间，他曾经利用乐高积木设计了一款别致的绘图机与喷墨打印机。

1995年3月，布林奉学校之命带新来的研究生佩奇利用周末时间认识校园。那时，布林已经是一名社团成员，初次见面，两人谈不上情投意合。两个人几乎无所不谈，但是，几乎每一个话题都观点相左。两人都有很强的个性和自己的观点。佩奇在接受《商业周刊》采访时说：“我跟布林初次相遇时似乎并不投缘，相互之间都没有留下什么好感。”

不过，随着交往的深入，大家虽然依旧没有取得多少共识，但是在一个问题上，两人却罕见地有一致的认识：那就是在海量信息中如何搜索信息的独特解决办法！作为互联网的新秀，1995年雅虎网站已成为第一个流行范围极广的搜索引擎，而当时佩奇和布林还仅仅在斯坦福混了个眼熟。

两人相识的20世纪90年代中期，互联网已开始步入繁荣期。在周围的一片狂热中，两位年轻人却显得特别有耐心，集中精力开发了一个技术上非常先进的搜索引擎。佩奇与布林通过信用卡借来了15000美元——这几乎是信用卡上能透支的最大金额，购买了一堆电脑磁盘驱动器，在斯坦福大学建起了自己的工作间，这几乎与迈克尔·戴尔起步时一样。



他们的第一个作品被称作 Page Rank，它不仅仅考虑 Web 网站上的标题或文本，还考虑了与它相连接的其他网站。佩奇表示，我们这样进行完全排列的目的是，用户应当能够找到他希望找到的网站。这一系统基本上利用了 Web 本身令人眼花缭乱的复杂连接和数以百万计的互联网网民的集体智慧。因此，当我们利用 Google 进行搜索时，我们可能“走了一条其他对该信息有兴趣的人走过的路”。

他们开始真正合作后才发现，搜索技术仍存在巨大的发展空间。早期的搜索引擎通过对字词和它们在文档中的位置进行分析和筛选，尽管相对于手工信息搜索已是极大的进步，但远远满足不了互联网爆炸式发展对信息的需求。佩奇和布林深信，连接成百上千亿个网站的链接是最有可能的搜索切入点。正如同一项专利的成功与否以被其他专利的引用频率来衡量一样，他俩认为指向 500 个不同网站的链接较只有 5 个网站的链接更有价值。最终的结果是，他们把网络搜索转化成了普及程度和流行性的一次竞赛。

尽管佩奇和布林并不是第一个想到以上解决方案的人，但毫无疑问，他们首次攻破了网络链接分析背后的计算和数学挑战。这两个天不怕地不怕的年轻人研究出了一种突破性的搜索运算法则。1996 年 1 月，两人开始合作共同开发搜索引擎，命名为 BackRub。这就是 Google 的前身。这是当时最好的搜索运算法——称为“BackRub”（返回触摸法），取自那些指向网页的“返回链接”（Back Links）。他们发现，本来只有一两个导师知道的技术，每天却有上万人在使用，这就是搜索引擎的雏形。

两人首先想到把该技术出售给各大门户网站，然而却得到冷漠的答复。这时候，互联网已经开始发烧，各大搜索引擎公司已经对技术非常漠视，而是争先恐后地建设内容，向“门户网站”大举进军。尽管如此，两人在好几次的重大行动上依旧不改本性，敢于叩开创投公司的大门。有一次，他们退回交易条件，说创投公司计算员工认股权组合时算错了。据说美洲杉资本公司（Sequoia Capital）的合伙人迈克尔·莫里慈（Michael Moritz）摘下眼镜，说：“哦，天啊，我似乎在和数学魔术师打交道！”

没有伯乐赏识，当然也不能就这样砸在手里。两人别无选择：只有亲自上阵。就这样偶然之间，命运把他们推向了创业的全新路程。

他们在 1997 年采用了 Google 这个名字，派生于“Googol”，意为 10 的 100 次方——一个表示巨额数字的数学术语，Google 想用它来表达网络的