

Google™

它们无法企及谷歌的高度
因为它们没有Larry Page和Sergey Brin

Inside Larry &
Sergey's Brain

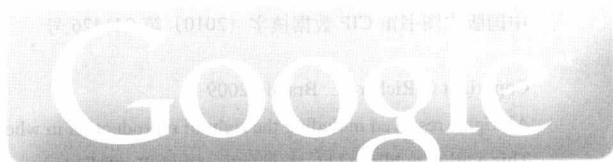
谷歌小子

[美] 理查德·勃兰特 著 谭永乐 译



中信出版社·CHINA CITIC

Inside Larry &
Sergey's Brain



谷歌小子

理查德·勃兰特◎著
谭永乐◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

谷歌小子 / (美) 勃兰特著; 谭永乐译. —北京: 中信出版社, 2010.4

书名原文: Inside Larry and Sergey's Brain

ISBN 978-7-5086-1966-8

I. 谷… II. ① 勃… ② 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 041426 号

Copyright © Richard L. Brandt, 2009

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

谷歌小子

GUGE XIAOZI

著 者: [美] 理查德·勃兰特

译 者: 谭永乐

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 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7.25 字 数: 144 千字

版 次: 2010 年 4 月第 1 版 印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-7031

书 号: ISBN 978-7-5086-1966-8 / F · 1924

定 价: 26.00 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: 010-84264000

http: //www.publish.citic.com

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



世界图书管理员

世界上第一座气势恢宏的图书馆当属亚历山大图书馆，它是由亚历山大大帝的儿时好友和军队将领托勒密一世创建的。公元前323年亚历山大死后，托勒密继承了对军事占领地埃及的统治。托勒密将以亚历山大这个伟大征服者的名字命名的一个尼罗河口闭塞小城作为自己的新首都。大约在公元前300年，通过在此创建图书馆，他把这座城市变成了一个欣欣向荣、世所称羨的文化思潮中心。作为世界上最大的图书馆，亚历山大图书馆在300年间称雄于世。

托勒密的目标是收集世界上所有的文字作品，将它们汇聚一处。在图书馆被毁之前，据说它已经在三百多年间收集了超过50万卷藏书。在希腊文明向欧洲、非洲和亚洲诸多文明传播的希腊化时代，亚历山大图书馆发挥了至关重要的作用。

大概没有任何其他图书馆曾对文化知识产生过如此重大的影响——直到两千多年后“互联网”图书馆的问世。

“互联网”图书馆的管理员今天正端坐在加州山景城硅谷中心这座校园风格的整洁的商务综合大楼里。这是一座现代化的集钢筋混凝土和玻璃于一体的结构园区，错落分布着树木、花园、步行道、人工池塘和溪流，人们骑着单车、摩托车，或是徒步在各种建筑物之间穿梭。这些图书管理员与许多人童年记忆中那些戴着挂链眼镜、对杜威十进分类法的掌握令人难以置信的白发老太太有着天壤之别。毕竟，现在是电子时代了。

谷歌是一家朝气蓬勃的公司，涌现出许多年轻有为的计算机科学家，他们对互联网有着不可思议的认知。事实上，谷歌已经成为世界信息的首席管理员，它通过在线信息、哲学、娱乐、观点、辩论、艺术以及互联网怪杰和高管们喜欢将其单独归类为“内容”的毫无价值的废话等迷宫似的网络而成为给予我们指导的一个实体。

拉里·佩奇(Larry Page)和谢尔盖·布林(Sergey Brin)并没有缔造互联网(尽管他们现在雇用了互联网的主要缔造者之一——温特·瑟夫(Vint Cerf))。但是如果有谁体现了世界首席图书管理员的精神，那就是拉里和谢尔盖这对聪明人。他们创造了谷歌哲学的核心、它的商业策略和一切重大问题背后的道德观——从针对用户隐私的审查制度，到进入新市场并努力变革现有公司的商业策略。

谷歌恪守道德准则

他们不大可能成为商业巨头。在这对搭档中，拉里最不擅长社交。他有着浓浓的眉毛、厚厚的嘴唇、青青的胡茬，保守且总有几分凌乱的发型。除非被点名，他很少出于自愿主动回答问题。当他回答问题时，他那有条不紊的腔调听起来就像是男中音版的科米蛙*。谢尔盖同样羞于接触外人，但要更坦然自若些，他目光炯炯，一头褐色的卷发好像永远无法变得服服帖帖。他们通常会殚精竭虑地在会议上共同作出所有重大的公司决定，从道德问题到产品的设计。但是拉里作为产品部的总裁，是公司未来方向的主要决定者，在关键性的雇佣决策中分量很重。谢尔盖作为数学奇才和技术部总裁，是谷歌技术手段的裁决者，他对公司的道德立场显示出浓厚的兴趣。

在公司最近的一次年会上，拉里身着挺括的蓝色衬衣和褐色休闲裤，面对来自股东和记者的提问，他直挺挺地僵坐在椅子上，双手放在膝盖上，一只手握着麦克风，一副无所适从的样子。谢尔盖则身着褐色T恤和褪色牛仔裤，显得较为放松。他将双臂搁在腿上，气定神闲地扫视着大家，更愿意毫无保留地回答有关这家高度私营化企业的敏感问题。

在这次会议上，国际特赦组织提交了两项建议，要求股东责令谷歌公司成立一个人权委员会，来审查其在中国的业务，目的是限制那里的审查制度。管理层认为这个目的已经达到，

* 科米蛙 (Kermit the Frog)，经典木偶剧《芝麻街》中的角色。——编者注

便拒绝了这一建议，但对关心这一问题的人们表示极大支持。谢尔盖对这项表决投了弃权票，即既不赞同也不反对。诚然，这种姿态意义不大，因为董事会和管理层有足够多的否决票，但他希望表明自己对这一问题的难度有所肯定。拉里和首席执行官施密特对该建议投了反对票。

我问谢尔盖为何弃权，他解释说，他对其动机表示理解，并发自内心地赞同。“从公司方向上说，这两项建议是正确的，”他说，“谷歌公司组织一批独立人士，来定期集会讨论这些问题，我认为确实有必要。”但他也说，他为谷歌在中国的作为感到自豪，他觉得公司在中国的记录要优于竞争对手。

谷歌运用新的商业策略

自从这两名斯坦福大学计算机科学研究生于1998年年底创办谷歌公司以来，这只是有关谷歌道德立场的诸多焦点问题之一。谷歌脱胎于一个只有计算机科学家才会喜爱的项目：大型研究论文发表数据库的搜索技术开发。但是，他们偶然发现了一个更好的解决方案——搜索互联网繁杂数据的更好方法——并最终将他们的技术转化为今天这家规模最大、最具影响力的技术公司之一。

但是技术本身并不能成就一家成功的公司，商业策略才能做到这一点。凭借一种新型商业模式，拉里和谢尔盖创办了一家独特的公司。它运用的策略适应互联网时代，恰如适应希腊化时代的亚历山大图书馆。谷歌或许不能延续300年之久，但

它仍然前途远大，它的影响力方兴未艾。

如果说拉里和谢尔盖弹奏出的是完美的商业和弦，那是对21世纪的低估。当他们创办谷歌时，他们步入的是一场权威们所坚称的尚未开始就已失败的战争。1998年中期，屹立在万维网之巅的是雅虎公司。雅虎已经成为首屈一指的互联网网站，75%的网络搜索由此起步，每月雅虎的访问量达到2 500万人次。1998年9月，它成为第一批纯粹靠互联网赢利的公司。

同年3月，《财富》杂志总结了非常普遍的看法：“雅虎！赢得了搜索引擎的战争，并为取得更大的成就作好了准备。”杂志编辑声称。雅虎的股票飞涨，突破每股100美元，一路飙升至1999年年底的230美元，创历史新高。

接着它就彻底崩盘。到2000年中期，雅虎的股票呈自由落体状一路触底至每股5美元以下。一度被盛赞为互联网伟大梦想家的雅虎首席执行官提姆·库格（Tim Koogle）一年后被解职。似乎没有人知道是什么重创了雅虎。不过无论是什么，它都错过了谷歌。

事实是世事已然变迁。1999年12月31日之前，在千年虫恐慌的威胁下，全球公司斥资数十亿美元购买新计算机和新软件。技术公司成长壮大，其股票价格的涨幅更大。强劲的科技股市场鼓舞着风险投资人向网络公司注资，仅凭一个商业计划和一个臆想就筹措上市。操盘手听从领导者的旨意，哄抬网络公司的股票价格。股票市场一飞冲天，以至于美联储试图通过提高利率来为非理性繁荣降温。

结果证明，所有这些举动都是错误的。2000年1月1日，千年虫恐慌被证明是毫无根据的，注资硅谷的水龙头被关闭了。一时间，各公司纷纷停止购买计算机，科技公司的利润大幅跳水，收入的下降吞没了股票价格，高利率又雪上加霜。无利可图的网络公司发现它们的股票价格已经跌至每股几美分，风险投资人也停止了投资。真正的千年虫灾难，其结果并非计算机崩溃，而是互联网市场的崩溃，这是由千年虫恐慌导致的支出告罄所引发的。

谷歌脱颖而出

但是一个佼佼者出现了。随着现金流对科技的支撑出现了方向逆转，谷歌似乎赶上了径流。1999年1月，谷歌搜索引擎每天处理1万次查询，一年后已经增至每天千万次查询。1999年谷歌收入了20万美元。在科技萧条伊始的2000年，它的销售额增长了940%，达到1 900万美元。到2002年年底，当大多数网络公司要么严重缩水要么倒闭之时，谷歌的收入已经迅速增长到4.4亿美元。2003年，谷歌年仅4岁，它的销售额已达到15亿美元，利润为1亿美元，占到世界搜索引擎市场的80%。

为什么会是谷歌？事实证明，风险投资人是始作俑者。互联网在商业领域引起了巨大变革，但在这个构建经济学转变的时刻，许多网络公司仍然墨守成规，它们没有觉察到自己的战略缺陷，因为它们这个产业有来自风险投资人和操盘手的数十

亿美元注资的支撑。拉里和谢尔盖不仅因时而变，而且还加快了步伐。

拉里和谢尔盖满怀创建一个伟大公司的豪情壮志，逐条解析新的商业规则。他们将某种商业模式与互联网时代相结合，他们尝试完善不同的赚钱方式，并突然想到了人们闻所未闻的最赚钱的广告形式。大广告客户正在一如既往地退缩，但是谷歌瞄准的是寻找便宜渠道的小广告客户。由于在搜索和在线广告方面没有强大的竞争对手，拉里和谢尔盖顺理成章地确立起谷歌在互联网广告业务的垄断地位，这一点可以和微软在个人计算机软件业务的垄断地位相提并论。不论是好是坏——通常更好——谷歌已经成为新的微软，而微软正在成为旧的IBM，被新技术所取代。

谷歌目前有2万名雇员，但运筹帷幄的只有两人。拉里和谢尔盖搭伙合作，就像一台和谐运转的机器的两个部分。首席执行官埃里克·施密特负责增加公司收入，但拉里和谢尔盖的决策才是收入增长的动力所在。公司里的每个人都对他俩直呼其名——有时唤作单数的“拉里和谢尔盖”——但又视其为帝王，即所有重要决策的最终裁决者。

一个举家逃离苏联压迫的年轻、英俊、健壮的小伙子，和一个来自密歇根州、酷爱乐高玩具的年轻发烧友似乎不太可能合伙发起一场商业革命。2000年，当记者约翰·因斯问及谷歌面临的最大挑战时，谢尔盖承认是学习如何经营企业。“最难的一直是学习处理组织方面的挑战。我们现在有70多名员

工，事情变得更加复杂。如何保持每个人的创造力并给以足够重视，这点不是很清楚。这更是一个学习的过程。做生意……对我们来说有些陌生。”但他们不单是把谷歌变成了一个伟大的公司。他们几乎是单靠一己之力重振了互联网商业，并改变了互联网的商业规则。

与流行的观点相反，谷歌的成功并不仅仅是发明了一个更好的捕鼠器，然后看着资金从门缝里涌进来。谷歌搜索引擎的最初设计与其竞争对手的技术含量不相上下，关键在于他们利用技术的方式以及拒绝滥用技术的方式。拉里和谢尔盖获得了成功，因为他们完全反思了捕鼠的整个过程。在这一过程中，他们无疑搞懵了诸多业界巨猫。

他们的商业模式彻底改变了当今的各个行业，包括计算机硬件和软件业、电信业、出版业、广播业和娱乐业。它正在改变文化和政治体系。他们将互联网商业化并发动了一场信息革命，一如托马斯·爱迪生对工业革命的刺激，他利用了电力并说“让我们用灯泡吧”。

但革命不是简单的请客吃饭。他们的到来犹如侵略者过境，对各行各业一路掳掠而来。一群革命者对另一群而言即是企业恐怖分子。谷歌的粉丝将其视为企业版的托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson)，或者试图从苏联古拉格集中营农场营救不同政见者的自由战士。它的敌人认为它更像是约瑟夫·斯大林(Joseph Stalin)，并正在发动对谷歌的攻击，犹如理想主义资本家对赤色恐怖开战。谷歌那列昂尼德·勃列日涅夫般的隐秘

性和巨大权力，威胁到了竞争对手、好莱坞制片人、图书出版商、版权持有人、隐私权倡导者、人权活动家和政府监管部门。

谷歌具有独特的优势

谷歌有两项巨大优势，每一项优势似乎都没得到应有的敬畏。它们与软件几乎毫无联系，却与互联网主导的文化和无与伦比的计算机实力几乎息息相关。

谷歌的成功使它不可避免地成为最具争议的公司，但目前这家公司还没有哪个高管在创造性的财务做法上面临刑事指控。谷歌对于邪恶与否的看法让它捅了不少娄子。

大多数撒向谷歌的怨气，是那些抵触谷歌强行施加给商业领域的巨大变革的公司所造成的。很多历史悠久的公司已经习惯于一个世纪以来的某种商业模式，理所当然地在快速变革面前惊慌失措、心生惧怕。谷歌自然而然地成为试图阻止在商业领域发生必然巨变的所有公司攻击的明确目标。从长远来看，对抗变革就如同螳臂当车，但这并未能使它们偃旗息鼓。

拉里和谢尔盖聪明狡诈。他们打破了常规，挑战旧的产业并四处树敌。他们是无情的商人。最重要的是，他们是理想主义者，相信互联网的力量会使世界变得更加美好。

他们被大批粉丝推向了世界舞台。拉里和谢尔盖已经成为阿尔·戈尔（Al Gore）、理查德·布兰森（Richard Branson）和旧金山市市长加文·纽森（Gavin Newsom）的朋友，他们还是巴拉克·奥巴马（Barack Obama）的超级粉丝。纽森市

长是对拉里和谢尔盖及其成就印象最为深刻的朋友之一。“谷歌是那种你终生难得一见的特殊现象，”他最近这样告诉我，“我太喜欢这些家伙了。他们感到重任在肩，因为他们有这个能力。他们想过一种有价值的生活。正是这种想法使他们取得了今天的非凡成就。”

智者千虑，必有一失，而他们也并非圣人。他们会犯错误，并会出于巧合而排挤掉业内的竞争对手。他们曾在不同时期惹恼过投资者、他们的首席执行官、华尔街和业务合作伙伴。竞争对手们声称谷歌造成了垄断，并由此带来了一切权力和危险。他们以近乎偏执的保密能力和尽力躲避公众视线的方式经营，这一事实反而加剧了上述问题。他们很少接受采访，其近乎神秘莫测的名声仅次于史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）。不过与乔布斯不同，他们在外行旁边显得腼腆和尴尬，所有了解他们的人几乎全是他们的员工。著名搜索公司Lycos的前任首席执行官罗伯特·戴维斯（Robert Davis）说：“我从未见过他们，你能想象吗？他们大概是这一行业我唯一没见过的人。”

拉里和谢尔盖属于谷歌。除了他们新近的婚姻，谷歌就是他们的生命。但即使是在婚期，他们也没有冷落谷歌。拉里娶了露西·索斯沃斯（Lucy Southworth），露西是斯坦福大学生物医学信息学博士生，曾在南非从事医疗工作，她“希望世界更美好”。（2007年12月，他们在加勒比海内克岛的理查德·布兰森私人庄园里喜结良缘。）谢尔盖娶了安妮·沃西基（Anne Wojcicki），安妮是一名生物技术分析师，她的公司23andme曾

获谷歌投资。(2007年5月，他们的婚礼在巴哈马群岛的一个沙洲上举行，客人们必须游泳或乘船抵达。)安妮的姐姐苏珊是谷歌的高管，也是租给拉里和谢尔盖车库帮助他们创业的那位。

谷歌吝于提供消息，这已经成为记者中不脛而走的笑谈。当《旧金山纪事报》(*San Francisco Chronicle*)通知谷歌它将提前报道谢尔盖的婚礼时，发言人警告该报的执行副总裁菲尔·布朗斯坦(Phil Bronstein)说，那将破坏该报与谷歌的关系。菲尔的回答是：“什么关系？”

谷歌有时显得很邪恶

问题在于，一家神秘的公司看起来像是有所隐瞒。固有的谜团笼罩着谷歌，尤其是其创始人，这是一个大问题，或许是一家严重依赖客户信任的公司所面临的最大问题。谷歌必须得到信任，以保护所收集的有关其服务使用者的数量惊人的信息——来自黑客、垃圾邮件发送者和政府间谍。很多人想弄明白谷歌究竟是否邪恶。

谷歌并不符合我们对其他邪恶公司的概括。它未曾卷入任何股票丑闻。它没有哪位高管曾被迫在电视镜头前示众。它从未被指控回溯股票期权。它从未被指控捏造财务报表。

拉里和谢尔盖日益发现，致力于自由传播其计算机所能获得的任何信息的理想，正在使其对簿公堂。7年前，谷歌只有一名专职律师，现在它有100多名。在几年前的一次股东会议

上，一名股电站在麦克风前发问：“这些天你因何被起诉？”谷歌首席律师大卫·德拉蒙德（David Drummond）的回答是：“你说的是多长时间之内？”

这些天来人们最在意的问题，似乎是谷歌是否正在变成一家邪恶的公司。当然，竞争对手、版权持有人和其他人是这么认为的，因为谷歌正在侵蚀它们的利益。隐私权拥护者也这么认为，他们只是基于一个事实，即谷歌拥有数量惊人的个人信息。

总之，一家如此庞大、如此强势、控制着几乎涉及每个人的如此众多的个人数据的公司，是很难取信于人的。一个意外的安全漏洞就能使黑客从谷歌的档案库中获取个人数据——这是最有可能背离公众信任的情形，这将摧毁谷歌的声誉。是否可以把所有此类数据托付给拉里和谢尔盖，这个问题永远无法得到肯定的回答。但是，一次失误就足以将它彻底否定。

拉里和谢尔盖正处于20世纪80年代准总统候选人加里·哈特（Gary Hart）的处境，后者公然挑战刺探其丑闻的新闻记者。媒体立即爆料了他的婚外情，从而终结了他的总统抱负。

至于“不得作恶”的谷歌，正是那些博客作者们——用无所不用其极的诡秘方式——在着手证明，随着谷歌的壮大它正变得邪恶。大部分论点所沿袭的套路无非是：金钱和权力滋生腐败，所以谷歌是腐败的。由于谷歌收集了更多个人信息，它就成了“黑老大”。这些担心可能会成为现实。但其论点一律是“假设”情景，而非作恶的实例。

最新的罪魁祸首是谷歌于2008年推出的网络浏览器。几年前谷歌说它对此市场不感兴趣，但拉里和谢尔盖改变了主意，这个改变被人们看做是两面派做法。

克林特·博尔顿 (Clint Boulton) 为《每周电脑报》(*eWeek*) 写了一篇名为《谷歌观察》(Google Watch) 的博文，他断言谷歌正在进入微软领地的简单事实是对其邪恶的默认。“很难在成为搜索领域绝对领袖的同时不被视为垄断者，这就是商业领域的‘邪恶’法典。”他写道。他还补充说：“身为如此强大的公司，然后又推出一个网络浏览器作为你的网络服务的网关，不可能不被视为邪恶肮脏。”博尔顿随后在一篇博文中论证，随着公司的壮大，它需要更多的收入来养活网络机器，正如大家都知道的，“过多的金钱等于腐败”。

当在线网站 Valleywag 真正读到伴随谷歌新浏览器 Chrome 的繁琐保密协议时，情况就更加糟糕了。协议规定，人们在使用 Chrome 时“提交、发布或展示”的任何内容自动授予谷歌“在全球范围内复制、改编、修改、翻译、出版、公开演出、公开展示和分发”此类信息的“永久、不可撤销、无版税、非专有的许可”。

结果证明这是谷歌的标准保密协议之一，它从谷歌管理层的眼皮底下滑过，并没有引起重视。谷歌很快将其协议撤回，并以如下说明替换了该协议：“为了方便我们的用户使用，我们尽量对我们的诸多产品使用同一套法律术语（我们的《服务通用条款》）。有时，比如就谷歌 Chrome 而言，这意味着针对

特定产品的法律术语可能会包含并不十分适合该产品的术语。”

但是，谷歌在客座讲师给公司作例行演讲时使用了一个非常类似的协议。旧金山心理学家托马斯·刘易斯（Thomas Lewis）认为他正在丧失获邀演讲的研究权。当他抱怨此事时，他被告知要事先列出他有权谈论的一切事项，再加以排除。他的律师要他列出庞大的清单，不必介意可能会囊括世界万物。他那样做了，结果做了演讲。

再来看看马特·艾塞（Matt Asay），他为CNET写了一篇名为《开放道路》（Open Road）的博文。谷歌有一组可供人们免费下载的应用软件，叫做谷歌软件包。这些程序来自谷歌和第三方的软件组合。在推出Chrome之前，谷歌纳入了开放源代码的火狐浏览器（Firefox）作为软件包的默认浏览器。在推出Chrome之后，它仍然提供火狐浏览器选项，但现在Chrome成了默认选项。艾塞说，这一变动“使谷歌看起来更像是它所取代的旧微软”。

但是，谷歌进入中国当然是矛头所指。为了进入中国市场，按照法律规定，它不得不同意对自己的搜索引擎结果进行审查。一种选择是完全避开中国，另一种选择是在境外运行一个中文搜索引擎，而不进行审查，这意味着对该站点的访问会在官方不喜欢的东西出现后随时被中国政府切断。而事实上，除了位于中国的一个搜索引擎，谷歌确实又运行了这样一个境外搜索引擎。只不过它没有多少流量。

拉里和谢尔盖正在成长，与他们统率的公司一起成熟，学