

Planet Google

One Company's Audacious Plan to Organize Everything We Know

by Randall Stross

# Google

## 衝擊

一開始，Google懷抱著簡單純真的夢想：  
要讓任何人得到任何他想要的資訊，  
但它踏出的每一步，似乎都帶來巨大衝擊：

曾經是雅虎外包夥伴的Google，結果讓雅虎市場縮減；  
企圖數位化所有書籍的「登月計畫」，則引發出版人同聲撻伐。  
甚至微軟稱霸三十年的市場，也備受威脅；  
而你在自家陽台上的日光浴，  
則拜Google之賜，全球都能「看」到；  
你所有的上網行為，它更一清二楚。

Google的夢想為它帶來市值超速成長，  
累積起充沛的資金與人才，企圖心因此更大。  
問題是，我們該如何面對Google帶來的衝擊？  
本書幫助你了解Google的過去，窺探它的未來！



數位時代總主筆 美商Trane公司新事業發展總監

王志仁 黃逸華

地圖日記創辦入 網路趨勢專家 (Mr.6)

郭書齊 劉威麟 強力推薦

藍道·史卓思 著 吳嘉哲、黃貝玲 合譯

實戰智慧館 359 李仁芳 策劃

# Google 衝擊

藍道·史卓思 著

吳嘉哲、黃貝玲 譯

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

Original English Language Edition Copyright © Randall Stross

Complex Chinese translation copyright © 2009 by Yuan-Liou Publishing Company

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, an Imprint of Simon & Schuster, Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All Rights Reserved.

實戰智慧館 359

## Google 衝擊

---

作 者——藍道·史卓思 (Randall Stross)

譯 者——吳嘉哲、黃貝玲

特約編輯——林士蕙

封面設計——謝富智

主 編——林麗雪

財經企管叢書總編輯——吳程遠

策 劃——李仁芳博士

發 行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市 100 南昌路二段 81 號 6 樓

郵撥：0189456-1

電話：2392-6899 傳真：2392-6658

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師·董安丹律師

排 版——中原造像股份有限公司

2009 年 6 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

新台幣售價 280 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

有著作權·侵害必究 (Printed in Taiwan)

ISBN : 978-957-32-6480-4

**Ylib** 遠流博識網

http://www.ylib.com E-mail: ylib@ylib.com

http://www.ylib.com/ymba E-mail: ymba@ylib.com

## 出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧館》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，

智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧館》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧館》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

## 策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成爲「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新

世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧館》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸，乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧館》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的紀錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生产力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐美日等產業先進國家，與全球產業競局的著名商戰戰役，與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧館》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

## 【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年出生於台北新莊。曾任政治大學科技管理研究所所長，輔仁大學管理學研究所所長，企管系主任，現為政大科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任行政院國家發展基金創業投資審議會審議委員，交銀第一創投股份有限公司董事，經濟部工業局創意生活產業計畫共同召集人，中華民國科技管理學會理事，學學文化創意基金會董事，文化創意產業協會理事，陳茂榜工商發展基金會董事。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《7-ELEVEN 統一超》商縱橫台灣》等書。



## 目錄

推薦文一	離答案最近的地方	王志仁	.....	11
推薦文二	我們在塑造 Google 經驗時，也在被 Google 塑造	黃逸華	.....	15
前言	來不及理解的超級企業	.....		17
第一章	開放與封閉	.....		41
	一場牆裡牆外的對決	.....		41
第二章	容量無限大	.....		71
	讓敵人恐懼的競爭優勢	.....		71
第三章	演算法	.....		91
	拉下雅虎，進軍新領域	.....		91

# Planet Google :

One Company's Audacious Plan to Organize Everything We Know

## 第四章 Google 的登月計畫

一本都不能少?!

.....  
123

## 第五章 GooTube

打不贏，還好有錢可以購併它！

.....  
149

## 第六章 世界變得很小

誰都可以看到你

.....  
173

## 第七章 隱私議題

又愛又怕的科技總管家

.....  
199

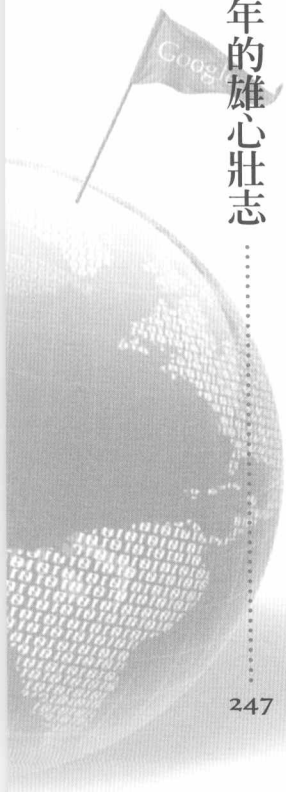
## 第八章 當演算法碰上人

鑽純數學的漏洞

.....  
229

## 結語 三百年的雄心壯志

.....  
247





# 離答案最近的地方

Google 是二十一世紀頭十年最有代表性的企業，從每年營收和獲利翻倍成長，到品牌價值和市值快速竄升，完全不像一家成立剛滿十年的公司，而這股動能和奇蹟，極可能讓它在第二個十年繼續獨領風騷。

全世界超過半數的上網者，都是 Google 的用戶，它把「搜尋引擎」這個詞變得廣為人知，建立起一整片產業，以關鍵詞廣告幫網路業找到新的商業模式，在泡沫後重新站起。Google 成爲一個動詞，縮短了每個人的腦海裡的疑問到答案之間的距離。

「上網 Google 一下」，表示一種新的生活和工作型態，可以是去查天氣、餐館地址、拿破崙出生於那一年、某一個失散多年的大學同學的近照、或者最近要去面試的那一家公司的介紹。當然，最常見的是輸入自己名字，按下 enter 鍵，看看網路上有那些關於你的消息在流通。

所有這些查詢都是免費，而 Google 又能賺到大錢，因爲廣告主樂於在上面購買關鍵詞廣告，隨著被某一位用戶輸入這個關鍵詞查詢時，跟著在頁面右方出現，而且是被點擊之後才收費，用行業術語叫精準投放。另一方面，你個人、公司或機構的網站，要重新規畫，以

利於在 Google 上被查詢時，在出現的頁面上能靠前，更容易被看到。

隨著我們進入後工業社會，或者稱爲資訊社會，我們工作當中有愈來愈高的比例，是在生產和取得資訊，而 google 的企圖，是把全世界公開的資訊組織起來，經由它的分類和檢索，讓這些海量的資訊更容易被查詢，大幅降低取得資訊的門檻。甚至，針對那些未公開的資訊，比如存在各地圖書館的幾千萬本藏書，Google 也在努力將之轉化爲網頁，納入被查詢的範圍。

不管是人、事、地、物，只要你想知道的資訊，Google 都能提供，而且出現的形式不只在電腦上，手機上也可以，下一步則是在任何可以上網的工具上。當 Google 愈強大，我們能享受的便利性也愈高，「如何使用 Google」很快會成爲一門課，是更多初學者學會用電腦和上網的理由，很可能從小學就要開始教，這是改變「死讀書，讀死書，讀書死」的硬式教育的一步，讓 Google 成爲小孩子的另一位老師，只要你懂得問問題。

但是，Google 愈強大，我們就愈擔心，當這件事牽涉更多公眾利益和公共領域的時候，是誰來授權給 Google？誰又來制衡它？當你家的住址可以在網路上查到，房子和街道外觀可以透過衛星圖顯示的時候，個人隱私和公眾利益之間的那條線，誰來劃分？任何在 Google 上查不到或排序在很後面的資訊，就等於不存在，但誰有權決定 Google 的排序方法？

這些問題暫時在 Google 上都找不到答案，但有助於我們理解它所帶來的衝擊。解決資訊不對稱，讓每個人都能公平而有效率地取得資訊，是這家公司最初成立的使命，在這一點

它做得很好，並藉此而更加了解我們每一個人：你最常查詢那些詞？最近點擊那些頁面？但我們對它的了解卻很有限，這是新的資訊不對稱。要解決這個不對稱，透過《Google 衝擊》這本書是一個開始。



推薦文二

美商Oracle公司新事業發展總監

黃逸華

# 我們在塑造 Google 經驗時， 也在被 Google 塑造

在網路發展史上，Google 絕對是一家不容錯過的企業，更是不容忽視的現象。《Google 衝擊》一書將帶你一窺其中奧妙。

Google 字源來自數學名詞 Googol，意謂著很多個零（十的一百次方），官方說法是，希望能夠搜索到如此之多的網頁數量，另一個以訛傳訛的不經之談則是，天使投資人簽下支票之際，轉身問了兩位創辦人該署名給哪家公司？創辦人在驚喜之際，隨口說出：「怎麼這麼多零~（what a googol!）」

不管哪種說法才是事實，在資金與知識的累積上，Google 都正快速地向這個目標前進，並把所有的對手都遠遠拋在腦後。微軟公司——上個世代的典範企業——雖然還保有些許領先，但眼看著少年家快速追趕上來，即便努力邁開腳步，但也難免氣喘吁吁了。這是 google 對業界的衝擊。

二〇〇四年時，Google 創下了八十億個網頁索引的紀錄之後，便不再公布紀錄。經過五年之後，Google 已經是地球上「儲存」最多資訊的公司，或至少是「認識」最多人類知識的



公司。從我個人觀點，我認為 Google 充分詮釋了這個世代的核心觀念：「連結」、「互動」、「快速」、「精準」，而商機也正存在於這些三元素的彼此碰撞與反應之中。這是 google 對商業的衝擊。

從搜索到 DNA 序列，從古書到社交網站，Google 似乎無所不在，而且還將繼續擴大。傳播大師麥克魯漢（Marshall McLuhan）在提出科技決定論時，曾經指出，「我們塑造工具，工具也反過來塑造我們」，「因為傳播模式足以形塑人類經驗。」這句話放在 Google 身上一樣適合。我們開始習慣說「google 一下」，雖然官方苦口婆心用盡方法解釋 Google 不是動詞，不希望 Google 之名被大眾如此使用。但不能忽略的事實是：我們開始習慣在約會之前，先查一下對方背景、我們開始在吃飯之前，先看看網路有無惡評、我們甚至把自己的名字打進那行著名的長格，看看自己是不是和什麼奇怪的字眼或新聞連在一起。毫無疑問地，Google 已經成爲現代人生活經驗的重要成分，而當我們在不斷用滑鼠點擊塑造 Google 的同時，我們又被 Google 塑造更加渴求資訊的動物。這又是 Google 對人類文明的衝擊」。

宛若科幻電影裡的終極武器，每當 Google 啓動，整個宇宙就要震盪一次。這樣的衝擊裡，如果你是攻擊的一方，恭喜你，但也請你把握每次機會，不斷緊跟 Google 腳步向前衝。如果你是防守的一方，雖然爲你捏把冷汗，但更請好好看清楚 Google 前進的方向，衝擊過後，一定還是會有些美妙的事情發生。