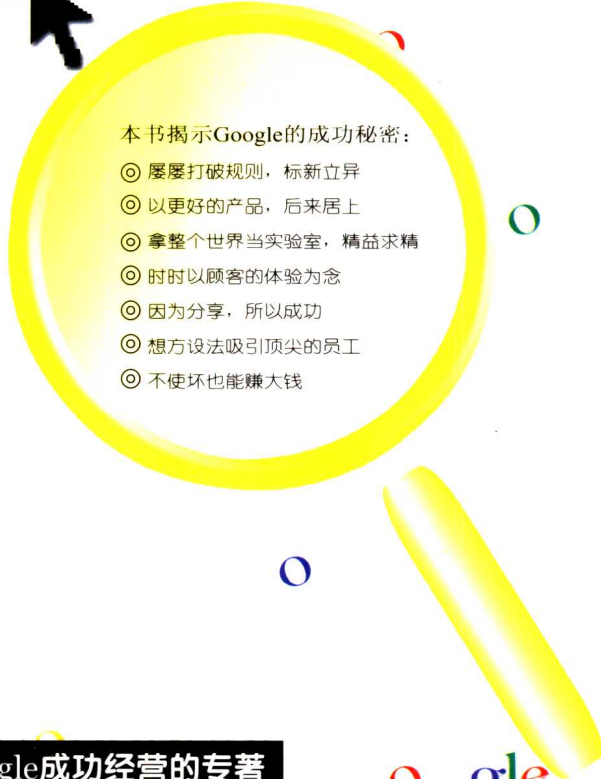


The Seven Success Lessons from Google

Google

Google成功的七堂课 |

罗耀宗 ◆ 著



本书揭示Google的成功秘密：

- ◎ 屡屡打破规则，标新立异
- ◎ 以更好的产品，后来居上
- ◎ 拿整个世界当实验室，精益求精
- ◎ 时时以顾客的体验为念
- ◎ 因为分享，所以成功
- ◎ 想方设法吸引顶尖的员工
- ◎ 不使坏也能赚大钱

国内外第一本探讨Google成功经营的专著

一款朴实无华，问世才6年的搜索引擎，掀起全球的搜索热，成了网络搜索的同义词，不但击败业务琳琅满目的雅虎，进而严重威胁软件业霸主微软……

推荐序 全球华人竞争力基金会董事长 **石滋宜** 博士

很好的书，我很欣赏Google那种聚焦客户的生意态度，希望网易的每个员工都能从中得到启发！

网易创始人兼首席架构设计师 **丁磊**



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

The Seven Success Lessons from Google

Google

Google 成功的七堂课



罗耀宗◆著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

Google 是目前全球使用人数最多的搜索引擎,在短短几年内,Google 从斯坦福大学的实验室,茁壮成长成为举世瞩目的 IT 业超级巨人,他们的成功绝非偶然,尤其是在网络泡沫破灭,行业一片萧条之际,它的崛起更为 IT 业带来一缕曙光。本书作者从趋势观察家的角度,以讲座的形式,向您讲述 Google 成功的关键因素:破除因循守旧、不断打破常规,核心技术领先、做出了“更好的捕鼠器”,使得 Google 在搜索技术方面远远超越对手;始终以用户的感受为念,站在用户的立场为用户着想,为 Google 树立了优良的服务观念,同时也带来了精神与物质的双重巨大财富;独特的用人理念,凝聚了业内一批批“天赋异禀的怪胎”,在激烈的竞争中始终处于领先地位;尤其值得称道的是 Google 高层领导坚决奉行的“献给世界最好的东西”和“不使坏也能赚钱”的哲学,在物欲横流、投机家与冒险家当道的商界,宛如一朵美丽雪莲花,清新芬芳,赢得广大用户的高度认同与信赖。

本书客观翔实地分析了 Google 成功的因素,讲述了其独特管理经验与经营理念,能给每一位渴求成功、正在成功或已经成功的人士带来启迪,给每一家正在成长的企业带来现实的借鉴。特别对于当前亟须提高管理水平,参与全球竞争的中国企业,应树立怎样的经营理念?创建怎样的企业文化?从书中可得到极为宝贵的启示!

本书繁体字版名为《Google: Google 成功的七堂课》,版权属梅霖文化事业有限公司所有,本书简体字中文版由梅霖文化事业有限公司授权电子工业出版社独家出版。未经本书原版出版者和本书出版者书面许可,任何单位和个人不得以任何形式或任何手段复制或传播本书的部分或全部内容。

版权贸易合同登记号:图字:01-2005-3180

图书在版编目(CIP)数据

Google: Google 成功的七堂课 / 罗耀宗著. —北京: 电子工业出版社, 2005.7
ISBN 7-121-01357-6

I. G... II. 罗... III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 060484 号

责任编辑:周筠 张兴田

印 刷:北京智力达印刷有限公司印刷

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:16.5 字数:230 千字

印 次:2005 年 9 月第 2 次印刷

印 数:8 001~16 000 册 定价:28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

献给携手走过 20 年岁月的妻瑞彬。

根据史料记载，她是周昭王的后代。

能跟王室后裔联姻，何其有幸。

所以，我要更加努力——

去“搜寻”自己的根源，以及未来。

我称 Google 两位相当年轻共同创办人：谢尔盖·布林（Sergey Brin）与雷利·佩奇（Larry Page）为天才中的怪杰。这两个人没有领导、经营、管理的实务经验，却能够将事业经营得如此出色，实属难得，或许也正因为他们没有这些传统经验包袱，所以才能够“打破游戏规则”，玩跟过去完全不同的游戏。

“打破游戏规则”不仅是破坏，更重要的是创造，创造什么呢？简单说，就是替顾客创造新的价值。Google 就是将用户的时间当成自己的时间来看待，所以不断求得核心技术上的精进，让搜索的时间缩到最短，甚至到以每秒小数点后两位数计算。其实用户根本感觉不到这些许的差别，更没有等待的感觉，所需要的资料就已经快速、正确地出现在眼前。例如，我键入“石滋宜”三个字，立刻就出现“关于石滋宜大约有 5 640 页简体中文和繁体中文搜寻结果。共费 0.33 秒。”

事实上，Google 能够如此成功，除了能够创新商业模式（Business Model）以外，最重要的是，其经营理念，也就是“献给世界最好的东西”，这就是一种“利他”的想法，而其所做的也都在显示出这样的理念。

包括，除了上述所提到的不断缩短搜索时间以外，其网页标志设计简洁，又不失活泼性，不让用户因商业利益而遭受广告的干扰。另外，在语系方面，其界面语言多达 104 种，查询语言也有 35 种，网罗了全世界各语系的资料，也满足了用户对不同语言的需求。

相信许多人都非常羡慕 Google 的成功，并拿 Google 来当榜样，期望自己也有机会像他们一样成功，但是成功的定义是什么呢？我认为，成功是一种对于自我不断挑战的过程，就如 Google 已经如此成功，不论是两位创办人或其主管同仁们，都已经累积了相当的财富，如果没有理想与企图，大概就会萌生倦怠，但是他们却能够不断地“自我超越”，足以证明成功绝对不是用金钱就能衡量的，而是一种对人类的贡献与自我价值的认定。

最后，很荣幸受邀推荐本书，本书作者罗耀宗先生，也是敝基金会所属“总裁学苑——网络春秋”的专栏作者，他对 Google 的传奇充满了兴趣，因此投入了许多时间与精力进行研究，如今他能够将他的观察整理出来，让读者翻开本书，就能进入 Google 的世界中，令人感到相当兴奋，故我乐意推荐本书，也期望读者从本书中，真正学习到 Google “献给世界最好东西”的“利他精神”。

(石滋宜博士，全球华人竞争力基金会董事长)

Google 绝对不只是一个网络搜索引擎，更应该把它看成是由活生生的人和企业构成的生态体系。

从哈佛商学院教授马可·伊恩希提（Marco Iansiti）和顾问师罗伊·雷文（Roy Levien）借用拱心石（Keystone）与生态体系的譬喻，或许更能管窥 Google 成功的根本要素。

伊恩希提和雷文在《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）撰文指出，一家公司能够成功，和它所处企业生态体系的成功互为因果¹。

所谓企业生态体系，是指由供应商、流通商、外包代工公司、相关产品或服务生产商、科技供应商、用户，以及其他许多组织构成的松散网络。这个网络影响成员公司产品或服务的创造与交付，成员公司也反过来影响整个网络。

企业生态体系中的每个成员，不管具备何种明显的优势，终究和整个网络的命运休戚与共。这一点，和生物生态体系的个别物种没有两样。

扮演拱心石角色的 Google，在它所创造的企业生态体系中，居于举足轻重的关键地位（拱心石是指拱门最上端的石头）。它不断推陈出新，改良搜索技术，设法壮大整个生态体系，以确保本身的生存与繁荣。

伊恩希提和雷文说，大体而言，有效的拱心石策略包含两个部分。第一是创造生态体系内部的价值。除非拱心石组织找到做这件事的高效率方法，否则没办法吸引或留住其他成员。

本书第一课“破坏规则”、第二课“打造更好的产品”和第三课“以世界为实验室”，介绍 Google 如何打破人们视为理所当然的成规，并以“Page Rank”的独家技术，大幅度提高网络信息的价值和搜索的效率。

拱心石策略的第二部分，是和生态体系的其他参与者分享价值。没有做到这件事的拱心石组织，也许能够富裕一时，但终将为人所遗弃。

¹ Strategy as Ecology, Marco Iansiti and Roy Levien, *Harvard Business Review*, Vol.82, No.3, March 2004.

本书第四课“以用户的体验为念”、第五课“创造与分享价值”、第六课“引进与奖励一流的人才”，阐述 Google 如何与用户、企业、员工分享它所创造的价值。

拱心石组织为生态体系创造价值的方法有许多，但是第一个要素，通常是建立一座平台，也就是以服务、工具或科技等形式呈现的一种资产，对生态体系的其他人提供解决方案。这座平台可以是实体资产，也可以是知识资产。以 Google 来说，它的平台是一张简洁但效能高强的搜索引擎主页。

拱心石组织经营成功的第二个要素，是将它们创造的大多数价值和整个生态体系普遍共享，但在慷慨助人的同时，也不忘自行保留一些价值。它们不会基于“利他”的精神，只顾着促进他人的健全；它们会这么做，是因为这是很好的策略。要取得两者之间的平衡可不容易。

Google 是拱心石公司有效地创造价值，并与生态体系其他成员分享的绝佳例证之一。在 Google 成为新经济经营模式典范的同时，也协助成千上万用户和企业得到同样的效果。用户解决了他们资金的燃眉之急，企业则在 Google 上刊登搜索相关广告，接触全球广大的消费者。

Google 的搜索引擎免费供用户使用，但向广告主收取些许费用。最重要的是，由于分享价值，所以它能继续扩张所属生态体系的规模，而身为其中最重要的成员，当然同蒙其利。

本书第七课“不使坏也能赚钱”，说明 Google 恪遵“不使坏”（Don't Be Evil）的最高原则，在服务搜索引擎用户的同时，藉由文字式广告，积少成多，赚取庞大的利润。但它不将利润视为最后的结果，而只是“让世界更美好”的手段，准备对社会有所回馈。

伊恩希提和雷文指出，尽管拱心石只是庞大生态体系中的一小部分，却扮演着举足轻重的角色。拱心石对生态体系的健全十分重要，一旦把它们移开，往往会导致整个体系崩毁。

Google 股票公开上市后，它置身其中的企业生态体系，进一步往

外扩展，将华尔街公司和无数的投资人纳入。如何平衡各个不同利害相关人的需求和压力，是它目前最重要的课题。

本书的结构设计，第一课“破坏规则”兼有概观全书的用意。第二课“打造更好的产品”和第三课“以世界为实验室”，介绍 Google 的主要产品。第四课“以用户的体验为念”和第五课“创造与分享价值”，大量引用用户和小型企业利用 Google，解决日常生活问题和提升业绩的实例。第六课“引进用与奖励一流的人才”探讨 Google 的人才招募策略。第七课“不使坏也能赚钱”详述 Google 的经营哲学。结语“分享财富”试图以有形的金钱，管窥 Google 所创造价值之庞大。

为求各课内容独立完整，若干主题或背景资料难免有所重复。文内引用各个机构发表的统计数字，可能有所出入，但为求交叉验证，采取兼容并蓄的做法。正如第七课引用的“独力难成”一文所说，本书参考互联网上的大量资源，但尽量选取可靠的信息来源，并于必要的地方加注，以利读者判断可靠性。

本书也尽量避开与拙著《第二波网络创业家：Google, eBay, Yahoo 时代的繁荣盛世》中，“布林和佩奇意外创立的 Google 王国”一章的重点内容，以利两书交互参照。

笔者另辟有“自投罗网”网站 (<http://www.andrewlo.idv.tw>)，其中的《Google: Google 成功的七堂课》延伸阅读区，作为本书付梓后进一步更新补强之用，并便于读者与作者交流。

罗耀宗

台北，2004 年 11 月

目

录

| | |
|---------------------------|----|
| 第一课 破坏规则..... | 1 |
| 聪明而自信 | 2 |
| 向旧框框说不 | 5 |
| 世纪大拍卖 | 8 |
| 花与股票 | 9 |
| 跳过中间人 | 10 |
| 不重蹈覆辙 | 12 |
| 与狼共舞 | 14 |
| 有本事才能大声 | 16 |
| 行销高手 | 17 |
| 新股亮相 | 19 |
| 募集 2 718 281 828 美元 | 20 |
| 首日交易价格大涨 | 22 |
| 启示 | 23 |
| 定价透明，一切好办 | 25 |
| 买卖双方同受其惠 | 27 |
| 第二课 打造更好的新产品 | 31 |
| 互联网的灰姑娘 | 34 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 网页等级 (PageRank) | 36 |
| 庞大的数据库 | 38 |
| 重新“发现”搜索引擎 | 40 |
| 关键字广告 | 44 |
| 网络搜索战国时代 | 47 |
| 雅虎酋长复仇记 | 49 |
| 微软秣马厉兵 | 52 |
| 秘密调味酱 | 53 |
| 桌面搜索 | 56 |
| 不做门户网站 | 57 |
| | |
| 第三课 以世界为实验室 | 61 |
| | |
| Gmail 颠覆传统 | 64 |
| Orkut 扩张人脉 | 76 |
| Google Print 建立世界虚拟文库 | 83 |
| 既独立又集成 | 89 |
| | |
| 第四课 以用户的体验为念 | 93 |
| | |
| 重内涵而轻外表 | 94 |
| 天下第一品牌 | 100 |
| | |
| 第五课 创造与分享价值 | 113 |
| | |
| 生活必备工具 | 115 |
| 站在 Google 的肩膀上 | 122 |

Google 破解力的 15 天



第六课 引进与奖励一流的人才 141

求才若渴 142

控制之下的混乱 162

优渥的福利 167

第七课 不使坏也能赚钱 175

君子爱财，取之有道 176

不让华尔街使坏 180

不叫投资人当“加害人” 185

既民主又集权 190

业绩傲人 196

结语 分享财富 203

新富佩奇和布林 204

斯坦福大学 207

创业投资公司 209

亦友亦敌的竞争同业 216

天使投资人 217

第二班列车 221

风险自负 224

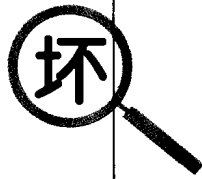
参考书目 227

第

一

破

课



规

则

一个那么聪明的人，当然有自知之明，也总是想在你面前秀一手。而如果你那么聪明，不管做什么事，总能全身而退¹。

——文奇·哈里纳瑞扬（Venky Harinarayan）

他是正常的孩子，只是喜欢玩电脑，从游戏和老式的 Commodore 64s（一种电脑机型）玩起。直到今天，我却是电脑白痴一个，因为谢尔盖会替我打理一切²。

——迈克尔·布林（Michael Brin）

聪明而自信

1993年，从谢尔盖·布林（Sergey Brin）踏进斯坦福大学校园的那一刻起，自信便展露无遗。19岁的他，比电脑科学硕士班的其他人小两岁，却是班上成绩顶尖的学生，而电脑科学又是美国竞争最激烈的学科之一。

在哈里纳瑞扬记忆中，布林是斯坦福最聪明的学生之一。两人在共同研习室的隔间埋首做功课，正好是左邻右舍。

1994年，哈里纳瑞扬得意洋洋地向布林炫耀，说他刚买了一台新电脑，安装有最新版的微软 Windows。布林却泼他一盆冷水，不但说微软“糟透了”，还跑到他的公寓房间，把 Linux 装进他的电脑。Linux 是一套免费的开放源码操作系统，当时很少人听说过。

哈里纳瑞扬目前服务于一家创业投资公司，接受圣何塞《水星报》

¹ Unusual IPO is in character for brash co-founders of Google, Matt Marshall, *Knight Ridder Newspapers*, August 18, 2004.

² Raising an Internet giant—Brin's father, a university professor, talks about his son's rise to fame, Tom Howell, *The Diamondback*, August 31, 2004.



(Mercury News) 访问时说：“他就是那么自命不凡。他很清楚自己的脾气。”

布林甚至拿哈里纳瑞扬吃素的习惯开玩笑。哈里纳瑞扬家一向吃素，布林语带嘲讽地说，他一定不知道肉有多香。一天晚上，布林到哈里纳瑞扬的公寓，用烤箱烤了一尾鱼，加一点柠檬，端给哈里纳瑞扬吃。哈里纳瑞扬果然破戒吃了。

从微软到饮食，布林似乎老是爱向现状挑战。

连初次闯进网络世界，布林也是那么莽撞冒失。他做了一个应用软件，不断造访《花花公子》(Playboy) 杂志的网站，搜寻最新的图片，下载到他的电脑，作为屏幕保护程序。一位同学说：“那是 1993 年底的事，也是我所知浏览网络的第一个程序。”一位女学生后来表示不满，布林才不得不移除养眼的屏幕保护程序。

1979 年，布林五岁时，举家从莫斯科移民到美国，长大后进马里兰大学攻读数学和电脑科学。父亲迈克尔·布林是马里兰大学的数学教授，已经教了 25 年的书。“他不曾上过我的课，”迈克尔·布林向马里兰大学的独立学生报 The Diamondback 说。“但是同事说他是个好学生。”

迈克尔又说：“他数学很行。中学的时候，他们替他和成绩比较好的一些学生找了个特别老师来教。”谢尔盖大约提早一年结束学业，马里兰大学同意录取他。

以优异成绩拿到电脑科学和数学理学学士学位后，谢尔盖继续前往斯坦福深造，因此认识后来事业上的伙伴雷利·佩奇 (Larry Page)。

佩奇在芝加哥长大成人，梦想起于六岁，那时就爱上电脑。在密歇根州立大学念书时，曾经利用乐高积木做出可编程绘图机和喷墨打印机。父亲任职于同一所大学，担任电脑学教授。

进入斯坦福大学后，佩奇一些古怪的念头和天马行空的点子，每每

令同学瞠目结舌。1997年，他曾向朋友琼·柯莱恩伯格（Jon Kleinberg）透露一个想法：“用激光束进行无线通信才正点。湾区经常晴空万里。我们可以把激光束架在屋顶上进行通信……”³

佩奇的雄心壮志，也令斯坦福那时的顾问赫克脱·加西亚—莫里纳（Hector Garcia-Molina）惊讶不已。佩奇一直缠着他，要求给他的搜索原型更多的硬盘，好用来抓取网络上的资料。佩奇曾经说服莫里纳，让他到富来（Fr）电脑产品卖场，购买便宜的零部件，自行组装更多的硬盘。

根据《水星报》的描述，莫里纳相当不解，说：“可是，雷利啊，你已经把斯坦福的资料全抓了下来。到底还要再抓多少才够？”佩奇脸不红气不喘地回道：“每一样东西都抓下来。”

1995年夏，被斯坦福教授杰夫·艾尔曼（Jeff Ullman）形容为“有点像狂人”、“不喜欢照规矩行事”的布林，奉命带新来的研究生佩奇，利用周末时间认识校园。两人起初互相看不顺眼，但很快就发现，他们也有共同的兴趣，都迷上称作“互联网”的一种新兴科技。

电影《星舰迷航记》（Star Trek）给了他们启发：下一代的电脑应当有问必答。胸怀远大梦想的两位年轻小伙子知道，合两人之力，可以成就一番事业。他们着手研究一套好用的信息查询系统。1998年，两人办理休学，搬进加州一间车库，创设 Google 公司。

到了需要创业投资公司挹注资金的时候，好几次的重大行动上，他们依旧不改本性，敢于直捋创投公司的虎须。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·莫里茨（Michael Moritz）摘下眼镜，说：“看来，我是在和数学魔术师打交道！”⁴

³ Unusual IPO is in character for brash co-founders of Google, Matt Marshall, *Knight Ridder Newspapers*, August 18, 2004.

⁴ The Google guy's attitude has been...Trust us...but has the brashness cost them? Matt Marshall, *Mercury News*, August 18, 2004.



20 世纪 90 年代末，佩奇和布林专注发展竞争对手视之为“鸡肋”的搜索业务。1999 年，他们封杀一个小组的 500 万美元市场方案，说宁可依赖口碑；这个小组的成员包括可口可乐的营销大将。他们力排众议，主张不把横幅广告塞满网站，代之以斯巴达式的简洁主页。这些想法，全都扣篮得分。

佩奇 2003 年接受《水星报》访问时说：“我想，我们一向习惯于打破规则。”

向旧框框说不

“Google 是不从流俗的公司。我们也不打算成为那样的公司。”

2004 年 4 月 29 日，世界第一的网络搜索引擎 Google 终于下定决心，准备首次公开发行股票（IPO），共同创办人佩奇和布林写了一封信给准投资人，开门见山第一行说了这么一句话。

如果你回顾这家公司和创办人的历史，再看它首次公开发行股票的风格，绝对不会感到惊讶。布林和佩奇从来不怕颠覆既有的制度，这次也不例外。Google 发行股票的过程，所做的每一件事，都在不断试探能把成规打破到什么程度。

Google 向美国证券管理委员会申报新股上市，提交的文件，内容不只有法律术语，也包含老妪能解的通俗文字，充分流露 Google 那尽意随心，以及充满自信的豪言壮语。从字里行间，看得出这家公司的创办人是在以独树一帜的方法，经营科技业规模最大和最具影响力的企业之一。

跳脱常规的作风，在描述它的企业结构，以及股票公开上市计划的整份申报文件中随处可见。打开这份文件，首先跳入眼帘的，是创办人