

[美] 杰夫·贾维斯 著

陈庆新 赵艳峰 胡延平 译

Google

What Would Google Do?

将带来什么？

Google不仅仅是一家公司，它完全是一种新的思维方式。贾维斯把这种思维方式延伸到商业与文化领域，揭示出其强烈的革命性特征，为我们做出了极其重要的贡献。

—— 克里斯·安德森，《长尾理论》作者倾情推荐



中华工商联合出版社

[美] 杰夫·贾维斯 著

陈庆新 赵艳峰 胡延平 译

Google

将带来什么？



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

Google 将带来什么? / (美) 贾维斯著; 陈庆新, 赵艳峰, 胡延平译.

—北京: 中华工商联合出版社, 2009. 8

书名原文: What Would Google Do?

ISBN 978 - 7 - 80249 - 150 - 2

I. G… II. ①贾…②陈…③赵…④胡… 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 (2009) 第 105898 号

What Would Google Do?

Copyright© 2009 by Jeff Jarvis

Simplified Chinese Translation copyright© 2009 by China Industry & Commerce Associated Press Co. Ltd

All rights reserved. Published by arrangement with CollinsBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers,

10 East 53rd Street, New York, NY 10022.

本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2009 - 2292 号

Google 将带来什么?

What Would Google Do?

作 者: [美] 杰夫·贾维斯 (Jeff Jarvis)	印 刷: 三河市华丰印刷厂
译 者: 陈庆新 赵艳峰 胡延平	版 次: 2009 年 8 月第 1 版
策划编辑: 李怀科	印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷
责任编辑: 于建廷 关山美	开 本: 710mm × 1020 mm 1/16
专业校订: DCCI 互联网数据中心	字 数: 210 千字
封面设计: 北京攀通号艺术设计有限公司	印 张: 16.5
责任审读: 海 鸿	书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 150 - 2/F · 080
责任印制: 张 萍	定 价: 39.00 元
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsclchs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,

请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

引言

Google 将带来什么？

似乎没有哪个公司企业、政府部门或社会团体真正理解，如何在互联网时代生存下来并走向繁荣昌盛。

但是 Google 除外。

所以，在面临各种挑战的今天，这种设问是意义深远的：Google 将会怎么做，Google 会为我们带来什么？

在管理、商业、新闻、媒介、制造、营销、服务、投资、政治甚至是教育、宗教领域，正确回答这个设问，是在快速变革的当今世界中游刃有余的关键所在。

这个世界常常上下颠倒，里外混淆，违背常理，令人迷惑。谁能想到，一种免费的分类服务方式会对整个报业产生深远而持久的影响？谁能想到，那些仅仅拥有摄像头和网络链接的孩子们会集聚起比有线电视网络更加海量的观众？谁能想到，那些仅仅拥有键盘的孤独者能够打倒政客与公司？谁能想到，那些中途退学的学生能够建立起资产高达数十亿美元的巨大企业？

他们做到了这一步。不是靠打破规则，而是靠建立新时代的新规则。对他们而言：

- 如今的用户都处于管理之中。他们的声音在全球都可以听到，可以随时对一个庞大的组织产生影响。

- 不管在哪里，人们都可以找到对方，他们可以团结起来支持你或反对你。

- 大市场已经死去。

- “市场即对话”这句名言来自 1999 年出版的《线车宣言》(*The Cluetrain Manifesto*)，一本互联网时代的开创性著作。这意味着，任何组织在当今社会的关键技能不再是市场营销，而是对话交流。

- 如今的我们生活在一种可被称为“后稀缺经济”的时代，对销售或产品的控制将不再是奖赏或利润的保证，所以我们必须去学习如何在充裕状态下进行管理。

- 使用户与你的合作成为可能——只有去共同创造、分配、营销和支持

Google 将带来什么？

产品，才能在如今的市场中获得回报。

- 如今最成功的企业是网络平台及基于其上而建立的网络公司，它们的成本很小，所以它们的发展速度无与伦比。

- 对销售渠道、人脉、产品甚至是智力资产的拥有不再是成功的关键。成功的关键在于开放。

Google 的创立者和主管们对互联网带来的变化深为理解，他们正如此成功、如此强有力地经营着被《伦敦时报》(*Times of London*) 称为“世界史上发展速度最快的公司”。对少数革命性的资本家或准资本家来说，道理是一样的，比如，Facebook 的创始者马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg)；自称 Craigslist 的创始者和客户服务代表的克雷格·纽马克 (Craig Newmark)；维基百科 (Wikipedia) 的创始人之一吉米·威尔士 (Jimmy Wales)；亚马逊 (Amazon) 的创始人杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos)；掘客网 (Digg) 的创始人凯文·罗斯 (Kevin Rose)。与他人不同，他们看到了不同的世界，做出了不同的决定，那些在旧产业的规则下没有什么意义的决定，如今能够开花结果，蔚然成风，部分要归因于这些新方式和新思想者。

对所有这些变化的明智反应，就是去探寻这些革命者——如马克、克莱格、吉米、杰夫、凯文，当然还有 Google——究竟会给我们带来什么。Google 慷慨地在它的网站上与我们分享了它的哲学理念，宣布了“Google 发现的十大真理”，它们都是鲜明而有技巧的 PPT 条目，在职员教育中非常有用（当你的职员总数在一年以内以 50% 的速度增长——即从今年年底的 1.6 万人增加到明年年底的 2 万人时尤为必要）：“以用户为中心，其他一切自会纷至沓来。”Google 宣布道，“最好把一件事做到极致……快比慢好……你可以通过正当途径赚钱……信息始终在不断地累加……对信息的需求超越了所有的国界……”这些总结都是有用的，但并未把一切道理都说出来，如果你对 Google 有所关注，应当会感悟到更多的东西。

我们在书中提出的问题，关系到思维的新方式，解题的新方法，如何面对新挑战、发现新机遇，以及理解经济结构、社会结构及互相联系的新途径。我们需要尝试像 Google 那样去看待这个世界，需要冷静分析拆解 Google 的成功原因从而将我们的感悟应用于我们的公司、机构和职业。我们可以一起对 Google 做逆向工程处理。你可以将同样的方法应用于其他成功的、令你迷惑不解但又令人钦佩的竞争者、公司和引导者身上。事实上，你必须这样做。

Google 是我们新思维的榜样，因为它是如此异乎寻常地大获成功。研究网络流量的 Hitwise 公司 2008 年的报告显示，Google 占据了美国 71% 的搜索市场份额，占据了英国 87% 的搜索市场份额。2008 年，对在线广告服务公司双击（Double Click）收购之后，Google 对在线广告服务市场份额的控制达到 69%（据 Attributor 的数据），在线广告收益的市场份额达到了 24%（据 IDC 市场研究公司的数据）。在英国，2008 年 Google 的广告收益超过了最大的商业电视实体 ITV（独立电视台，Independent Television），预期下一步会超过所有英国报纸的广告总收益。它还在继续爆炸性地扩张：2007 年，Google 的流量增加了 22.4 个百分点。Google 不再发布服务器的运行数量——据估计达到百万台——Google 也不再发布网页的监控数量，但是，当它于 1998 年开始运行的时候，它只能对 2600 万个网页进行搜索；到 2000 年，可搜索网页数量达到 10 亿个；到 2008 年中期，可搜索网页数量达到 10000 亿个。2007 和 2008 两个年度，根据 Millward Brown 公司发布的世界著名品牌 100 强数据，Google 连续两年排名第一。

相对而言，雅虎（Yahoo）和美国在线（AOL）这两个曾经屹立于网络之巅的王国，如今已经衰落。它们是在旧规则下运行的，它们认为控制了内容和发布就能获得用户、人缘和点击率。它们定好目标，傲慢地认为用户们会追随之至。他们在市场上花费巨额资金去吸引用户。可以说，雅虎是最后一个旧媒介公司，而 Google 是第一个后媒介公司。

Google 不是一个像雅虎那样的门户网站，它是一个网络，一个平台。Google 采用分布式的思维理念走向大众。事实上，无数的 Google 分布在全世界的互联网上，Google 约 1/3 的收益——2007 年估计为 200 亿美元——并非来自 Google.com，而是来自遍布于网络上的 Google 链接。这里有一个例子，我们可以借此了解其运作方法：Google 的 AdSense 软件广告系统页面代码首先被植入我的博客所在的主页 Buzzmachine.com，使我成为 Google 帝国的一个组成部分并显示某些相关的广告。然后，Google 会根据这些广告的数量付钱给我，并通过搜索功能为我送来更多的读者。Google 通过向这些读者们展示更多的广告而获益，因为它知道我的网页上都有什么内容，从而使投放的广告与网页内容更为贴近、有效并有利可图。我之所以邀请 Google 进驻，是因为它能帮助我做我想做的事，使我的生意得以展开。

反过来，我通过把 Google 的广告嵌入自己的网页，把 Google 的 YouTube

Google 将带来什么？

视频、Google 地图和 Google 搜索栏嵌入自己的博客而宣传了 Google。当我链接到一个网页上时，我可以帮助 Google 弄清网页的内容以及它的流行程度。我使 Google 变得更加智能，随着我们的点击与链接，我们也都变得更加聪明、智能起来。Google 十分聪明地把这些知识组织起来并加以利用。它开发群体智慧，因此对作为群体的我们表示了尊敬。Google 信任我们——当然，是我们中的大多数，不包括那些该死的垃圾邮件制造者——不过放心，Google 有很多方法能把我们中为数甚少的坏蛋甄别出来。Google 明白我们都是一些个体，生活在一个由利益、信息和地理等小社区所构成的几乎无限的宇宙中。Google 没有把我们作为大众来对待。Google 明白经济体系由大量的微分市场构成，坚信小即新，小即大。Google 不把自己视为一种产品，而是视为一种服务，一种平台，一种手段，令他人在这个范围内认识到无限。

如今，想象 Google 会衰落非常艰难。它可能会因发展得太弱小而无法有效运行，但我从内部听到的消息是，由于公司已经非常庞大，以至于快速的发展正变得越来越难。它可能会发展得过于强势，从而导致政府管理者试图把它分解。事实上，2008 年，美国司法部雇佣了一个顶级律师调查是否需要针对 Google 在广告市场中的强势地位提起诉讼。不过，此处要提醒注意的是，Google 获得这种地位是得到了雅虎、报纸和广告代理商们的热切默许的。Google 还可能发展得异常巨大，以至于它难以再继续扩张，这似乎已经变成了事实。当 Google 滥用关于我们的数据或决定利用我们对它的依赖设卡收费时（就像有线公司、电话公司或航空公司那样），它可能会失去我们的信任，可能迷失前进的方向或把事情弄糟。当 Google 的 Gmail 邮件系统罕见地出现断线故障时，Google 的首席执行官埃里克·施密特（Eric Schmidt）曾提醒世界道：“我们并不完美。”

所以，我们也不要痴迷于成为 Google，模仿 Google 的一切所作所为。本书的内容不仅仅是介绍 Google 和它的各种规则，不仅仅讨论技术和商业，更主要的是希望我们能像 Google 那样去看待这个世界，探索不同的思维方式。从这个意义上讲，这不是一本关于 Google 的书，而是一本关于你自己的书，是一本关于我们的世界的书，内容涉及它如何为我们所有的人而变化，涉及我们如何从中获取收益。因为无论是广告商、航空业、零售商、汽车制造商、汽车经销商、消费品品牌、电脑公司、时尚设计师、电话公司、有线电视运营商、政治候选人、政府领导者、大学教育者，无论身处什么样的行业或组

织，在不久的将来，从中挑出哪个不需要回答“Google 将带来什么”这个问题，都将是非常艰难的。

在本书下面的部分，我会帮助你回答这个问题，阐释 Google 的智慧，它们可以成为你在任何社会生活与商业活动中的一系列法则。然后，在接下来的部分，我们会看到这些法则如何应用于各种公司、企业和社会团体，每一次都是不同思维方式与行动方式的练习。最后，我们将讨论 Google 思维如何影响我们的生活，如何影响“Google 世代”（Generation Google）的未来。

我们首先开始考察经济与社会生活中的这种新权力结构，在这种生活中，我们突然被 Google 管理起来并被授予某种权力。

目 录

引言 Google 将带来什么? / 1

第一部分 Google 规则

第一章 新关系 / 3

- 让权公众, 于己有益 / 3
- 戴尔之痛 / 4
- 最差的客户 = 最好的朋友 / 11
- 最好的客户 = 经营的伙伴 / 14

第二章 新建构 / 16

- 链接改变一切 / 16
- 扬己所长, 链接四方 / 18
- 加入网络联盟 / 19
- 成为平台 / 24
- 分布式思维 / 28

第三章 新公开性 / 33

- 不能被搜寻就不能被发现 / 33
- 人人需要搜索优化 / 35
- 生活更公开, 商业亦然 / 38
- 用户就是你的广告代理 / 39

第四章 新社区 / 41

- 优化组织 / 41

Google 将带来什么?

第五章 新经济 / 47

小即新, 小即大 / 47

后稀缺经济 / 50

加入开源, 礼品经济 / 52

大市场式微, 小市场万岁 / 56

Google 把一切商品化 / 60

欢迎加入 Google 经济 / 62

第六章 新商业现实 / 64

原子商业之累 / 64

中介的没落宿命 / 67

免费是一种商业模式 / 70

确定你在何种商业之中 / 74

第七章 新态度 / 77

控制与信任成反比 / 77

信任 / 78

倾听 / 82

第八章 新伦理 / 86

让错误对你有益 / 86

人生也是测试版 / 88

诚实 / 90

透明 / 92

合作 / 93

不作恶 / 94

第九章 新速度 / 98

即时答案 / 98

直播生活 / 100

快反一族 / 101

第十章 新诚令 / 104

警惕摇钱树 / 104

鼓励、激活和保护创新 / 106

简化，再简化 / 109

闪开，快闪开 / 111

第二部分 如果 Google 统治了世界

第十一章 媒体 / 117

Google 时报：后报纸时代 / 117

Google 坞：娱乐开放 / 124

Google 出版社：灭书以救之 / 131

第十二章 广告 / 139

雪崩下的死亡之吻 / 139

第十三章 零售 / 147

Google 饮食：建立在开放基础上的生意 / 147

Google 商店：建立在人际关系上的公司 / 151

第十四章 公用事业 / 157

Google 电力与照明公司：Google 会怎么做 / 157

Google 电话与电报公司：Google 应该怎么做 / 161

第十五章 制造业 / 167

Google 汽车：从保密到开放 / 167

Google 可乐：客户不仅仅是消费者 / 173

Google 将带来什么?

第十六章 服务业 / 178

Google 航空: 旅客的社交市集 / 178

Google 地产: 信息就是力量 / 182

第十七章 金融 / 186

Google 资本: 金钱网络化 / 186

Google 第一银行: 无中介市场 / 193

第十八章 公共福利 / 197

圣 Google 医院: 公开性的益处 / 197

Google 互助保险: 合作出生意 / 201

第十九章 公共机构 / 207

Google 大学: 开放的教育 / 207

Google 合众国: 极客规则 / 214

第二十章 Google 之外 / 218

公关和律师: 希望渺茫 / 218

上帝和苹果: 超越 Google? / 222

第三部分 Google 世代

继续对话 / 239

感谢与揭秘 / 240

第一部分

Google 规则

第一章 新 关 系

让权公众，于己有益

戴尔之痛

最差的客户 = 最好的朋友

最好的客户 = 经营的伙伴

让权公众，于己有益

在接触 Google 定律之前，请允许我从介绍在互联网上领悟到的我自己的第一定律开始：

授人以控制权，会被人们利用。但如果不这样做，你就会失去人心。

这是新时代的基本规律。在此之前，诸如公司企业、公共组织和政府部门这样的强力机构相信自己处于主控状态，事实上也确实如此。但是，它们已经风光不再了。如今的互联网允许我们向全世界讲话，向旧方式挑战，去自我组织、发现信息、传播信息，重掌控制权。

当然，我们都想掌握控制权。你有过不想成为你的工作、生意、家庭、时间和金钱的主人的时候吗？那是你的人生。如果没有必要，你会把控制权拱手让给别人吗？一旦控制权丧失而又有有机可乘，你会不将控制权夺回来吗？当如今的我们被迫在家里等待电脑或有线电视修理工上门的时候，或者被迫在停机坪等待飞机起飞的时候，我们就经常变得气愤难平。这是我们为什么在单位发飙的原因——如今，我们可以在互联网上做同样的事情。这同时也说明了，当我们被尊敬、被赋予控制权的时候，我们这些消费者为何能令人惊讶地变得宽宏

所有的公司都应该清楚，
唯有把控制权让渡给客户，
公司业绩才能蒸蒸日上！

Google 将带来什么？

大量并乐于助人。

不少好书已经对这些新消费者的崛起表示了肯定。在本书中，我们想讨论如下的一些问题：在这个新的时代，你应该怎么做？这种权力的转换会怎样改变公司、组织和经理们工作的方式？你将如何生存下去？如何从中获益？问题的答案——也是这本书中首要和最重要的启示——所有的公司都应该清楚，唯有把控制权让渡给客户，公司业绩才能蒸蒸日上！给我们控制权，我们会利用它，而你会获得成功。

戴尔之痛

下面是关于贾维斯第一定律的一个案例，牵涉到戴尔（Dell）和我。但它主要不是一个关于我——一个愤怒的消费者——的故事，它主要讲述戴尔如何在消费者主控的时代从最差转变到最好的历程。曾几何时，戴尔是一个昭示你“不能做什么”的代言者，而今，它变成了一个告诉你“应该做什么”的模范。

当我辞去媒体主管的职务，远离了报销单据之后，我需要买台新笔记本电脑。多方权衡之后，我买了一台戴尔笔记本，因为它比较便宜，还因为它有良好的售后服务名声。为保险起见，我还购买了上门服务。

从我第一次打开电脑的那一刻起，各种毛病就不停地出现。这台粗糙的电脑产生了不少的故事，我会告诉你其中一些令人痛苦的细节。只要说说下面的事情就够了：这台电脑有一堆的程序缺陷，我一次又一次地想把它们修好，花费了数不清的待机时间与长途话费。尽管早已为上门服务埋单，我还是不得不把机器送出去修理，每次又都能在修过的机器中发现新的问题。每次我斗胆联系戴尔，都不得不像西西弗斯（希腊神话中的一个人物——编者注）那样从头再来。我从未取得过真正的进展，我快要疯掉了！

最终，绝望的我于 2005 年 6 月在我的博客中发了一个帖子，题目是“戴尔真烂”（Dell sucks）。如今这话听起来已经不那么幼稚了，因为如果你用 Google 搜索任何以“真烂”（sucks）结尾的词组，你都能发现相关的消费报告。我想增加群众的智慧——Google 已经提供了这种可能，我想警告下一位潜在的买主在敲下购买键之前，明智地搜寻一下“戴尔真烂”这个词组——本来我当初也应该这么做的。答案就在那里，就在 Google 中，需

要我的一切就是去查询。网上已经有数百万条的有关“戴尔真烂”的帖子，我的那条帖子只不过是多了一个而已。我不认为这条帖子能够解决我的问题，我不认为这条帖子会产生任何的结果，但是我必须发泄一下胸中的怒气，这会使我感觉好一些。如果我当时知道我的帖子会引发一场大众运动和公关洪流，我的语气一定会收敛一些。但是，嗨，我当时实在太气愤了。下面是我当时发的帖子：

我刚刚买了一台新的戴尔笔记本电脑，并且花钱购买了4年的上门服务。但是，这台电脑是次品，所谓的上门服务也只是一种谎言。

我遇到了各种硬件故障：散热不良，无法上网，CPU常常被100%占用从而导致电脑的运行速度极慢。它是个次品。但更令我气恼的是，戴尔说如果他们的上门维修没有奏效的话，我只能把电脑送到公司去维修，加上检测这个废物的时间，大概需要7~10天。所以，结果就是，我买了一台破电脑，花钱请他们上门维修，但他们不仅修不好，两周之内我还用不了电脑。

戴尔真烂！戴尔撒谎！请把这两句话放进你们的Google搜索中，让戴尔大曝于天下吧！

然后，令人吃惊的事情发生了。最初是几个人，然后是一二十人、数百人，最后是成千上万的人在網上集结起来，大声疾呼：“看他都说了什么！”他们在我的博客上发表评论，在别的地方写博客然后与我的博客链接，把我的遭遇散布给成千上万甚至上百万的人，扩大了“反戴尔”俱乐部的人数。他们给我发送电子邮件，讲述他们那些令人痛苦的细节——到现在为止，有些人还在给我发电子邮件。

这个故事反映出网络生活的特点：当相关链接越来越多时，就会引发关于博客、用户和公司间的广泛争论。我们这些博友认定这是一个考验：戴尔读博文吗？会倾听吗？《休斯敦新闻》(Houston Chronicle)的技术专栏作家德怀特·西佛曼(Dwight Silverman)像记者那样致电戴尔，请求他们把与此相关的政策发布在博客上。“对于博客，我们只看不理”——这就是戴尔的官方回应。如果用户想要与戴尔对话，那位女发言人就会说，用户可以按戴尔的规定在戴尔的官方网站留言，但戴尔的用户们在谈论戴尔时，早已抛开了所谓的官方网站与官方控制，并且遵循的是自己的规定。

我的博文在Google搜索中的排名日益靠前，很快显示在相关搜索结果中的珍贵的第一页，仅仅落后于链接戴尔主页的有限几条信息。关于我的博文