

谷歌的故事

[美] 戴维·怀斯 (David A. Vise)
[美] 马克·摩西德 (Mark Malseed) _ 著
朱波 钱小婷 _ 译

The Google Story

图书在版编目 (CIP) 数据

谷歌的故事 / (美) 戴维·怀斯, (美) 马克·摩西
德著; 朱波, 钱小婷译. -- 北京: 中信出版社,
2020.1

书名原文: The Google Story

ISBN 978-7-5217-1031-1

I. ①谷… II. ①戴… ②马… ③朱… ④钱… III.

①网络公司—企业管理—经验—美国 IV.

①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第228005号

The Google Story (UPDATED EDITION FOR GOOGLE'S 20TH ANNIVERSARY BY DAVID A. VISE AND MARK
MALSEED Copyright: © 2005, 2008, 2018 BY DAVID A. VISE

This edition arranged with Bantam Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC
through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2020 CITIC Press Corporation

All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区销售发行

谷歌的故事

著 者: [美] 戴维·怀斯 [美] 马克·摩西德

译 者: 朱波 钱小婷

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 11 字 数: 248千字

版 次: 2020年1月第1版

印 次: 2020年1月第1次印刷

京权图字: 01-2019-4109

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5217-1031-1

定 价: 65.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

在诞生后的 20 年里，谷歌始终保持着创新型、富有希望和潜力的企业形象。超过 10 亿的用户依然对它保持热情和忠诚，其每年的搜索量超过 1 万亿次。这个互联网时代最有价值的新品牌让现年 45 岁的谢尔盖·布林和拉里·佩奇跻身《福布斯》400 强前列，身价都达到数百亿美元。从一家稚嫩的初创公司，谷歌逐步成长为吸引全球人才的磁石，拥有 8 万多名员工和数百万台电脑，提供搜索结果、YouTube（优兔视频），以及其他产品。巨额罚款和反垄断指控无法阻止公司的发展。财务上的成功使谷歌有实力投资创始人感兴趣的一系列项目。一些项目具有商业可行性，另外一些则纯属研发。在谷歌，广告成了财富的源泉。公司把美国将近一半的数字广告费用收入囊中。这些钱不仅资助公司扩张，而且支持它进入许多全新的尖端行业（最为突出的就是自动驾驶汽车），还为吸引人才与技术提供了资金。

由于谷歌拥有 1 000 亿美元现金，创始人布林和佩奇面临一个重大问题：把大部分现金返还给包括自己在内的股东，还是用它推动公司进入新的领域。对于雄心勃勃的技术人员来说，答案显而易见。但是，他们正以一种不同寻常的方式壮大着公司。与大多数收购或创建类似子公司的企业不同，首席执行官拉里·佩奇认为，更好的做法是创建多种类型的业务，把谷歌引入不同的产业。

“我一直认为，如果你有一家这么大的公司，能做的事却很少，

多少有点儿愚蠢。”佩奇说，“对于创业者而言，你必须把一件事做好，否则就别去做其他的事。对大公司，我认为情况不同。”

佩奇说史蒂夫·乔布斯持有另一种观点。

“我总和史蒂夫争论。”佩奇说，“他经常对我说，‘你做的事太多了’。我则回应道，‘你做得还不够’。”

谷歌的发展已经远远超出它最初的使命，即整合全球信息，使人人皆能访问。它的加州生命公司^①团队正在研究如何让人类更健康长寿。Waymo（研发自动驾驶汽车的公司）致力于让自动驾驶汽车出现在城市的大街小巷。“谷歌气球项目”团队正在研制特殊配置的热气球，有望为地球上任何地方的人提供互联网服务。

“它是一座空中的手机发射塔。”佩奇说。

布林和佩奇不再像早期创业时那样形影不离，那时候他们并肩工作，分担领导职责。现在，佩奇作为首席执行官，专注于重大创意、推进项目及成果产出，而布林则反复尝试公司的创新提案，没有明确的日常职责。

早在2007年，布林和佩奇合作更紧密时，他们在几个月内先后结束了单身生活，都娶了才华横溢的女人为妻。

那年春天，布林先结了婚。他娶了生物技术专家、在线脱氧核糖核酸检测公司“23与我”^②的联合创始人安妮·沃西基。这家网站帮助人们检测自己的基因，这是一个谢尔盖热衷的、对谷歌具有商业潜力

① 在接受《时代周刊》专访时，佩奇说加州生命公司（Calico）是一项在未来10年甚至20年才能看到成效的事业。——译者注

② “23”代表人体中的23对染色体，“我”的寓意是向客户提供完全个人化的基因信息。——译者注

的领域。他们俩由安妮的姐姐苏珊·沃西基介绍认识。苏珊目前在运营 YouTube。^①早在布林和佩奇创建谷歌时，她把自家车库租给他们。受邀参加布林和沃西基婚礼的宾客极其有限。他们先是在旧金山附近的一座机场集中，对免费飞行的目的地不得而知。飞机把他们送到巴哈马。在那里，布林和安妮游出水面，登上沙洲。他们身着泳衣，在彩棚下举行了婚礼。根据犹太婚俗，这种华盖^②是家的象征。宾客们不用下水，乘船前往沙洲。佩奇担任布林的伴郎。

布林婚后没几个月，佩奇紧随其后。在英属维尔京群岛，他与拥有宾夕法尼亚大学和牛津大学学位的斯坦福大学博士露西·索斯沃斯喜结连理。新娘本名叫露辛达，她把自己在斯坦福大学的工作描述为“研究真核生物表达数据的比较分析”。佩奇和露西在维尔京戈尔达岛的小迪克斯湾举办婚礼，邀请了数百位嘉宾。

出于隐私考虑，佩奇要求宾客签署保密协议，禁止他们向媒体透露婚礼细节。但是，这依然无法阻止明星云集的嘉宾名单流出，其中包括维珍传媒创始人理查·布兰森爵士。作为维尔京戈尔达岛的主人，布兰森不仅是东道主，还担任了佩奇的伴郎。

在私生活上，两位创始人的风格有所不同。佩奇与妻子一直在一起，有两个孩子。布林和妻子也有两个孩子，但是，当他和员工的婚外情高调曝出后，两人分开并最终离婚。布林与下属的关系引发了针对公司的负面报道。有消息称，此事让两位创始人的关系产生了裂痕。

① YouTube 于 2006 年 11 月被谷歌收购。——译者注

② 根据犹太婚俗，华盖是在四角用杆撑起的一块大祈祷巾或彩布。——译者注

在谷歌从斯坦福大学宿舍成立 20 年后，它已努力发展成为一家影响深远的企业，与苹果和亚马逊一道，成为世界上最有价值的公司之一。利用在线搜索带来的收益，谷歌正在这个地球上尝试一系列“豪赌”，同时运用“谷歌大脑”（一种人工智能），改进自身产品和服务，其未来将承担更多任务。谷歌把这些激进的投入称为“登月工厂”，把它们设在一个简称为 X 的部门，由科学家阿斯特罗·泰勒主持日常管理工作。泰勒的头衔是 X 首席执行官和登月队长。这个实验室正在寻找比现有方案强十倍的方法，这反映出布林和佩奇追求创新的经营之道。得到支持的登月工厂脱离 X 部门，成为谷歌旗下子公司。

X 部门项目众多，比如“马卡尼”，它是登月工厂的一项计划，通过风车来收集风能，从根本上推进全球可再生能源利用。“翅膀项目”旨在制造无人机，用来运送急救药品、消费品，以及更多物品。“编年史”项目寻求从根本上解决网络安全问题的全新方案。此外，还有之前提到的“气球项目”，它可以用高空气球把互联网服务带到世界上没有网络的地方。比如，当波多黎各的互联网服务被玛利亚飓风摧毁后，气球项目可以提供一些应急互联网服务。类似的项目还有很多。

“几年前我领导 X 部门时，‘谷歌大脑’只是我们的一个小项目，是在人工智能领域的一项尝试。”布林说，“我根本没把它放在心上。在 20 世纪 90 年代，每个受训成为计算机科学家的人都知道，人工智能不管用。可没过几年，‘谷歌大脑’就触及我们的每一个主要产品，从搜索到图片，再到广告，甚至是我们做的每一件事。这种变革着实让我震惊。”

除 X 部门之外，最雄心勃勃的尝试可能就是谷歌的加州生命部。这个部门自称其使命为“解决衰老这个生命中最大的奥秘”，从而使人类更长寿、更健康。加州生命拥有一支顶尖团队，由首席执行官亚瑟·莱文森领导。他是世界著名科学家、苹果公司董事会主席，也是顶尖生物技术公司基因泰克的前首席执行官。除莱文森带领的强大团队外，加州生命已经建立起众多合作关系，对衰老进行相关研究。一些研究对准癌症、阿尔茨海默病等导致死亡的主要疾病。

为了整合加州生命以及其他互不相干的部门，谷歌创建了由布林选定、名为“字母表”的母公司，把谷歌与其他多种生意和“赌注”纳为旗下子公司。每家公司，包括谷歌搜索引擎，都有一个单独的首席执行官。佩奇担任字母表首席执行官，布林担任总裁，旗下有谷歌及其核心产品，包括谷歌邮箱、YouTube、谷歌浏览器、安卓操作系统、谷歌文档、谷歌地图、伟姿导航，以及其他产业，独立于“登月工厂”之外。在取得较大进展后，自动驾驶汽车项目 Waymo 已从 X 部门独立出来，变成它旗下的子公司。

一些独立的业务，包括谷歌智能家居产品、高科技恒温器、安全系统、智能语音虚拟助手和其他产品等，让谷歌有能力与亚马逊或苹果竞争。谷歌有一个明确的愿景，即不只作为数字化存在，而是要推动实体产品（所谓的“物联网”）在日常生活中得到应用。

佩奇说，字母表 / 谷歌根据产生巨变的潜力来决定是否采用一项计划。“那件事真的、真的非常重要吗？它每天会影响很多人吗？我们想要做一些令人兴奋、真正产生影响的事情。我们能挑战可能性的极限吗？这些是我现在感兴趣的事情。”

批评人士称，谷歌是一种垄断，已经变得过于庞大、太强大，已经伤害到潜在的竞争者，扼杀了创新。他们还指责谷歌侵犯用户隐私，收集个人在线行为数据用来牟利。谷歌否认了这些指控，同时努力避免公司面临更严厉的监管。

布林和佩奇离开校园、征战互联网已逾 20 年。与谷歌关系紧密的斯坦福大学教授对此有鲜明的看法。谷歌是“两位创始人青春梦想的集合”，斯坦福大学教授丹尼斯·艾里森说。“事实证明，这对他们来说是很好的结果。他们给世界带来了惊人的影响。”他们的同事特里·维诺格拉德曾与佩奇和布林密切合作，他预测谷歌会有更多突破。“他们总是充满好奇心，去探索远远超出搜索（难以发现）的重大问题。”维诺格拉德说，“请原谅我用双关语^①，但是，这有点儿像自动驾驶汽车，谷歌说希望将其商业化，这是谷歌投入资源的一个例子。让每个人都跟随他们，与他们一同前进。下一个难题是什么？死亡？他们会解决这个问题吗？”

^① 在原文中，search 既指搜索（网络）之意，也有寻找、发现的意思。——译者注

早在 500 多年前，谷登堡发明了现代印刷机，让大众能够购买并广泛接触书籍和科学卷宗。直到今日，再没有别的新发明能像谷歌那样，充分赋权个体、改变信息获取方式。在纯白色背景下，谷歌商标显得多彩、天真。它快速、恰当地回应每天数亿次的查询，以神奇的力量改变了人们搜寻信息、了解新闻的方式。嵌入日常生活的谷歌似乎在一夜之间变得不可或缺。每天都有数百万人以 100 多种语言使用着谷歌，人们逐渐把它与互联网视为一体。无论是在电脑还是手机上，人们使用谷歌（搜索），可以在瞬间得到任何事物的信息。男人、女人和孩子们都如此依赖谷歌，以至无法想象没有谷歌的生活会怎样。

谷歌卓越的、看似人性化的特质，深深吸引着从专家到新手的众多计算机用户。他们相信这个品牌已经成为大脑的延伸。这种吸引力无处不在，它使得谷歌能够克服文化、语言和地理差异，成为全球宠儿。对一家很少为其搜索引擎做推广或广告的公司来说，这是无与伦比的成就。谷歌的发展基于口碑。满意的用户把它推荐给朋友，还有些人通过媒体和网络结识它。诞生以来的 20 年，麦迪逊大道的营销商从来没有推广过它。相反，人们却在内心依恋着它。每当想要满足兴趣或好奇心时，人们都会求助于它。在一个充满不确定性的世界中，谷歌以可靠的方式为所有人提供免费信息。瞬间给人带来满足感，这种方式十分诱人。

大多数谷歌用户都不知道搜索引擎的起源。是什么让它获得如此大的收益和价值？它因何战胜了更强大的竞争对手？它在未来将走向何方？在这本书中，我们将第一次回答这些问题。到目前为止，大部分答案尚未被发现，被隐藏在硅谷园区超现代化的谷歌总部里。

谷歌执行董事长约翰·轩尼诗是一位顶尖的计算机科学家，曾担任斯坦福大学校长。他说当今的高级软件和硬件公司泾渭分明，谷歌则与众不同，在两个领域都处于领先地位。为了支持搜索及其相关服务，谷歌在数百万台机器上运行拥有专利、定制设计的程序，这些机器也是量身打造的。这家世界上最具创新精神的公司通过技术优化组合，瞬间生成优质的搜索结果。英语中没有现成词可以描述如此大规模的软硬件无缝融合，我们只好把它称为“谷歌工具”。

轩尼诗说，把谷歌与潜在竞争对手区别开来的最重要的技术优势是：公司用来执行搜索的所有个人电脑都由员工统一组装、定制。这或许是谷歌最不为人知的秘密。专家们通常把个人电脑视为日常用品，如同烤面包机一样。但是，谷歌组装、配置了超过 100 万台廉价个人电脑，并不断改进它们的运行能力。谷歌把这些电脑搭建、堆叠在冰箱大小的机架上，然后用专利软件和线路把它们联结起来。依靠各种电脑组成的、高速运行的神奇网络，谷歌的计算能力超过了其他任何一家企业。

“它运行着世界上最大的计算机系统，”轩尼诗说，“我认为没有哪个系统能接近谷歌的水平。”

在劳动专业化时代，谷歌暗中把庞大网络中的每台电脑组装并放置在安全设施内，严禁外人进入，包括那些自以为把谷歌总部都看遍

了的参观者。谷歌之所以能做到这一点，皆因相对于从别处购买定制电脑，这种大规模运营更为有效，而且质量更高。这些计算机一起运行，把查询分解成若干微小部分，然后展开快速搜索。设备把各个部分和预先编入索引、组织有序的网络备份加以比较，进行同步处理。

由于网络内置大量冗余，谷歌每天能够稳定启动更多计算机，快速回馈搜索结果而不出故障。系统无须人为干预，即使一些电脑已烧坏且无法更换，其他电脑也可取而代之。轩尼诗发现，世界上任何公共或私营部门的计算机网络或数据库都无法和谷歌相比，它的确非同一般。

“他们很早就意识到，如果能把硬件做好，公司就会多一个竞争优势。”他说，“硬件是进行有效搜索的关键。他们正在大规模复制计算机，而且是自己做。推出一个能与谷歌竞争的搜索引擎，所需投资远远超出想象，原因就在于此。”

由于用户搜索的信息中包含小型、高度定向的文本广告，谷歌搜索引擎很快就变成谷歌的赚钱机器。一开始，谷歌只是一家私营企业。除来自内部的早期投资者和员工之外，没有人知道它赚钱的秘密。但是，一旦其惊人的增长速度和数十亿美元的广告收益为公众所知，越来越多的投资者就会意识到谷歌的独特性，并想方设法从中分一杯羹。2004年8月19日，谷歌通过非常规方式上市，以每股85美元的价格募集到20亿美元，成为当时规模最大的一次技术首次公开募股。不到一年，公司股价就飙升至每股300美元以上，成为一家没有对手的金融和技术强势集团。在谷歌成立后的15年（1998—2013年）内，微软股票一点儿都没有增值。但是，谷歌在同一时期的股票价值已

超过 3 000 亿美元。

如果你不巧错过了这种好运，请记住专业人士也会这样。当斯坦福大学上门接洽，希望以 100 万美元出售谷歌搜索系统时，许多蓝筹风险资本公司，雅虎、远景，以及其他大型搜索引擎和技术公司都拒绝了这个发财的机会。这迫使斯坦福大学的博士生谢尔盖·布林和拉里·佩奇无奈辍学，创建自己的公司。到 2005 年夏，两位创始人的净资产都超过 100 亿美元。

轩尼诗回忆了斯坦福大学的一位教授在 20 世纪 90 年代中期把谷歌首次介绍给他的情景。与布林和佩奇一样，轩尼诗在使用当时最好的搜索引擎——远景的过程中，感到越来越不满意。尽管它在挖掘互联网方面做得相当不错，但在搜索结果排序上却很糟糕。他听到校园里有搜索引擎创造者想出一个办法，通过一个新的所谓的“页面等级”^①的数学公式，让用户在瞬间获得最重要的搜索结果。

作为一位知名计算机科学家，轩尼诗把自己的名字输入谷歌搜索框，看看会有什么事情发生。“我最先得到的是斯坦福大学，”他说，“这在其他搜索引擎上不会发生。”

在这本书中，我们将阐明谷歌的商业战略和它的口号——“不作恶”。在这种理念的指引下，谷歌以搜索引擎为基础，建立起由广告商和网站组成的系统。从搜索引擎的持续发展和成功中，数百万分支获得了大量既得利益。我们把这个充满活力、自我强化的网络命名为“谷

^① “页面等级”是谷歌用来评估一个页面相对其他页面重要性的算法，以创始人拉里·佩奇之姓来命名。——译者注

歌经济”。在公司上市一年之内，它推动搜索引擎增长了7倍。只要互联网使用和在线广告支出持续达到增长预期，谷歌经济就有可能继续扩大。

考虑到互联网作为大众媒体仍处在婴儿期，以及广告收入从电视、报纸转向网络世界的趋势，谷歌似乎注定会有更多的发展和扩张。原因很简单。谷歌找到了让广告在互联网上有效运作的方法，让它出现在人们最需要它的时候，即搜索信息的时候。

谷歌的成功有赖于联合创始人布林和佩奇持续不断的日常管理。谷歌工具和利润丰厚的谷歌广告系统反映出他们的才能和远见。展望未来，两位创始人的专注、领导力和远大抱负是谷歌取得长期成功的最重要的因素。在他们的掌控下，谷歌搜索引擎有可能长盛不衰。人们在电子和情感上与它紧密相连。尽管如此，随着公司规模的扩大以及它对用户在线行为记录的增加，人们对谷歌的怀疑也会增加。谷歌已经受到美国和外国政府监管机构的抨击。

布林和佩奇一道推动谷歌，每天通过与数亿用户互动为其注入生机。他们不断激励汇聚在谷歌总部的优秀数学家、工程师和技术人员，解决越来越复杂的问题。与此同时，他们也设法在产品完善之前将其提供给计算机用户使用，这种方法确保谷歌在不断创新的过程中得到有价值的反馈，从而消除缺陷。

谷歌搜索对用户免费。数十亿美元的资金和收益是公司致力于创新的副产品，而不是在公司内部用来衡量成功，或确定项目是否值得探索的标准。与大多数公司高管和产品经理先想出赚钱的办法，然后创造产品的做法不同，谷歌的技术人员首先思考如何解决问题。如果

有可能，他们才会在后期设法使想法“货币化”。公司鼓励专门的工程师团队构思全新的方案，让搜索引擎运行得更快、更好。谷歌不需要营销的一个原因在于，企业文化培养了员工高度重视并服务于用户的特点。用户因此成为它最有力的支持者。

谷歌并不寻求在短期内尽可能多地赚钱。最明显的例子就是谷歌主页，它被视为互联网领域最具价值的“不动产”。快速浏览 www.google.com，你就能发现谷歌在主页面上没有显示广告，它放弃了数千万美元的收入和利润，只为用户提供更高质量的搜索体验。

谷歌机器的灵魂是快速创新。作为最重要的主题，它在每一次董事会议上几乎都会被讨论。对布林和佩奇来说，在谷歌发展过程中保持创新是他们面临的首要挑战，因为创新是公司一直保持领先的原因。两位创始人敏锐地意识到，总会有某人正在某处努力寻求更好、更快、更聪明的方法。在激情澎湃的增长过程中保持创新是一项复杂的任务。对谷歌是，对其他拥有巨大潜力的年轻企业也一样。

在产品方面，布林和佩奇总是亲力亲为，努力以最快的速度推出新功能、新产品。其中，一些改变显而易见；还有一些则不易被察觉，却可以为用户提供更好、更快的搜索结果。多年来，两位创始人可以把精力集中在用户关切的事情之上，因为公司商业事务由首席执行官埃里克·施密特负责。这让他们可以腾出手来做自己最擅长的事。但三巨头都参与商业事务和产品研发。事实证明，布林擅长撮合各种交易；佩奇善于找到降低成本的方法，尤其是在至关重要的供电领域，谷歌电脑要靠它驱动并调控温度。

在谷歌，人们倾向于组成三人一组的团队。员工可以用 20% 的

时间去探索最感兴趣的想法。“20%的时间”这一概念从学术界借用而来。教授们每周可以有一天时间做自己感兴趣的事。传统企业中存在的等级结构在谷歌中并不明显。与此同时，没有哪家公司能像谷歌这样，把各种创意、庞大的计算资源和对长远结果的专注整合到一起，一跃成为专有体系。现在，大多数公司都很难与谷歌竞争雇员。

谷歌位于互联网的中心，地球上最优秀、最聪明的工程师蜂拥而至，愿意为之效劳。他们离开了大学、美国国家航空航天局、贝尔实验室、微软等地方，寻找一个充满活力的环境。与传统的商业总部不同，谷歌更像一个研究生院。自首次公开募股以来，公司股价一路飙升，吸引了全球的关注，这也促进了招聘工作。

谷歌得到媒体的广泛关注，根源在于搜索引擎的大众吸引力，其在时代精神中的地位，以及记者和编辑在日常工作中的大量使用。谷歌意味着搜索。这一公司名称在英语、德语及其他语言中已演变成动词，这再一次印证了它对全球文化的普遍影响。

谷歌似乎比之前的标志性大公司更具潜力。数十年来，一系列技术横扫全球，影响一次比一次深远。几十年前，国际商业机器公司（IBM）和大型机为企业解决了数据处理问题。之后是英特尔和微软。这两家公司为个人电脑发展做出了巨大贡献，赋予个人一种新的力量，最终使个人电脑行业在普及程度和盈利水平上都超过了大型机。现在的互联网，最初只是国防部的一个项目，如今已发展成选择的平台，让亚马逊、苹果、脸书和谷歌等脱颖而出。在这波浪潮般的代表性企业中，谷歌是领头羊，是迄今为止互联网公司中最大的全球品

牌。谷歌股票是投资者对互联网未来发展信心的风向标，预示着谷歌模式——为获取目标广告收益而创建的特定商业模式的走向。

谷歌及其创始人正在悄悄进入分子生物学和遗传学这两个充满希望的领域。数百万基因与大量生物、科学数据相结合，得益于谷歌搜索引擎、庞大的数据库及其强大的计算能力。谷歌已经下载了一张人类基因组图谱，正在与顶尖的生物学家和遗传学家合作，开启可能在科学、医学和健康领域引发重大突破的科学项目。换句话说，我们可能正在走向一个可以谷歌（搜索）自己基因的时代。

“这是技术和健康的最终交会点，它将赋予数百万个体以力量。”解码人类基因组的生物学家克雷格·文特尔说，“在所有企业中，它拥有最强大的计算能力。它所能处理的数据规模远远超过当今政府的数据库。它帮助人们理解自己的遗传密码和统计代码。通过谷歌提供的服务，这一设想有可能在十年内得到全面实现。”

根据布林和佩奇的说法，谷歌不是一家传统的公司，在未来也不会是。布林说，如果把谷歌看作一个人，它在2004年8月19日上市时开始“上小学”。今天，它正准备“从大学毕业”。谷歌已经把斯坦福大学、哈佛大学、密歇根大学、纽约公共图书馆、牛津大学，以及其他地方图书馆的数百万本图书数字化。它的目标是把尽可能多的书放到网上，供人们搜索，从而消除图书馆的物理界限。就其本身而言，这是非同一般的雄心壮志，在全球范围内具有积极、深远的教育意义和社会影响。

谷歌和它的两位创始人已经走了很远。同时，他们和公司都还年轻——一切才刚刚开始。