

<<永无止境>>

图书基本信息

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

## 前言

引言 在Google, 我很幸运 拉里·佩奇是个很强势的家伙, 自1999年我进入他和谢尔盖·布林合伙创建的公司时就是这样。

无论什么时候, 只要我发现自己和拉里处在一个房间里, 都会有种需要更加拼命工作的紧迫感。只要不是在跟他交流至关重要的信息, 仿佛每一秒钟都是在浪费他的时间。

2002年的一天, 剩下我和拉里两人在他的办公室里, 我们针对某些方案以及其他问题进行了长时间的争吵。

之前我就跟他吵过, 我也输过。

我会反思从争吵中学到了什么, 而且在激烈争吵后同他握手言和。

拉里一身随意的灰色打扮, 全神贯注地凝视着电脑屏幕。

更确切地说, 是盯着两台并排放着的特大显示器, 上面全是程序代码和网页浏览窗口。

跟拉里同一个办公室的谢尔盖当时不在, 散乱摆放着的旱冰鞋、皱巴巴的曲棍球衣和一个日本歌姬玩偶好像都在默默张望着他空空的座椅。

我开口说道: “拉里, 我并不是始终都赞成你和谢尔盖为我们公司确定的发展方向。

但是, 我一直都在思考这个问题, 而且我要告诉你, 回顾过去的经历, 我认识到你正确的时候比较多。

我感觉自己正在学会很多东西, 我对你在这个过程中表现出的耐心十分感激。

” 我心中暗笑, 这是个不错的奉承。

我一直让自己表现得谦卑低调, 从而给拉里创造机会, 让他正确分析我作为Google公司管理团队的一员所具有的实力和存在的弱点, 并能对我给予言辞鼓舞, 而且也能对我的价值表示肯定。

如今, 如果我的忠告被证明是明智的建议, 他会详细讲述当时的情景, 并对我提出的真知灼见表示祝贺。

我想象着我们会用一种男人间的拥抱表达情感, 然后我会打开微波炉, 尽情享受刚刚出炉的卡布奇诺牛奶咖啡。

这是大公司里“向上管理”的一贯套路。

拉里用他看代码的眼神盯着我, 仿佛正在破解一个深奥的公式。

“正确的时候比较多?”

”他问我, “我们什么时候错过?”

”他问这个问题的时候面无表情, 既没有露出笑容, 也没有眉头紧锁。

他仅仅是要弄明白, 自己什么时候犯了错误, 以便把这一信息反馈到他的世界模型算法中。

假如之前犯过错误, 他就需要知道个中细节, 从而得以在同一问题重复出现的时候, 把之前的错误作为一个考虑因素。

我从自己的幻想中回过神来, 说道: “哦, 说的也是。

我已经不再为大公司工作了, 我是在为Google工作。

” Google是如何运转的 大家都知道Google。

至少知道Google是干什么的: Google帮助你在互联网上搜索内容。

1999年我加入Google公司的时候, 所知道的情况仅此而已。

那时我根本不知道什么是网页索引器, 什么是网页级别评定器, 也不知道什么是网络爬虫。

我不知道固执专断的工程师会有怎样的行事风格, 我不知道会有多少互联网领域的执行官蜂拥而至, 也不知道有朝一日一天“挣的钱”超过之前30年的收入总和会是种什么感觉。

那个时候我茫然无知, 但现在却一清二楚。

的确, 发生在我身上的故事千载难逢, 有些机缘巧合, 但是也不能完全用纯属偶然来解释。

在一个发展速度史无前例的公司里, 我时时受到“G力量”的影响; 在一个旧有规则不再适用的新环境中, 单纯依靠以往经验几乎会让自己卷铺盖走人。

本书讲的就是我在这个过程中切身感受。

这本书不会讲述Google公司1999~2005年的完整历史, 也不会复述Google诸多伟大的成就。

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

在Google的网站上，你可以找到本人撰写的公司官方正史。

自此以后的大部分内容也只是在原有基础上的润色修饰，因此我不打算在书中老调重弹。

我是想从当局者的角度，针对公司运作成功（以及不成功）的原因以及个体与整体的发展变化情况，提出自己的观点。

本书不会深入研究Google当前面临的内容审查、搜索管制、涉嫌垄断等纠纷。

书中讨论的只是自我1999年加入Google那一天到2005年离开之间发生的事情。

至于网络中立问题、街景数据采集问题，抑或海上风力发电问题，根本不是那个时候要操心的事。

那时的重大问题在于如何擦着由“不作恶”的信条筑起的电子化道德围墙的边缘，同时开发最好的搜索技术，销售大量商业广告，避免被微软公司吃掉。

尽管书中内容来自市场营销人员的视角，而且我的职务也包括“消费品牌管理”，但是书中并非只讲市场营销。

我不会讲自己“创建”了Google品牌。

Google的名声是建立在产品基础上的，而产品是由工程师造就的——这些计算机科学家创建的系统极其复杂，比起把火箭送往太空的系统毫不逊色，但是现在换成了遍布互联网各个角落的小小的长方形搜索框。

我会讲述工程师的工作习惯，这种习惯使得他们能在短时间内完成大量工作；也会讲述在这样一个所有问题都被认为是有解的、凡事都可以精简成一堆数据的公司，他们的弱点在哪里。

因为一旦知道自己是对的，那么他们会一往无前，无论什么事都不应该、不可以、不能够成为障碍，由此形成的工作习惯也有其不足之处，对此我会秉笔直书。

Google秉持着帮助人们获得世界上所有信息的理念。

就是这样一个公司，在处理公开、诚信、泄密等公共关系的时候，难免会受到有关责任人态度的影响，从而出现举措失当的情况。

对此，我也会揭示个中缘由。

首先，我会交代Google公司的背景，而这正是我第一天到Google上班时希望被告知的东西。

这样一来，即使面对凌乱的内容，你也不会把自己搞得晕头转向。

那我就先简单说说Google的创立情况吧。

Google起源于拉里和谢尔盖在1996年搞的一个联合科研项目，他们当时在斯坦福大学读研究生。

他们的研究项目基于一种新的搜索方法，这种方法被拉里命名为PageRank（网页评级），一则因为拉里的姓是Page，再则因为这种方法是按照网页的重要性来评定等级。

对于某一网页，他们的算法能够把所有其他网站指向本网页的链接都考虑进去。

这就像是说，其他网站指向本网页，表明该网页有关关注价值。

而大部分搜索引擎只是关注网页本身的内容，根据要搜索的字词在该网页中出现的频率来排序。

譬如判断一个陌生人，是根据他本人的相貌，还是根据汇集所有熟人对他形成的意见，这就是二者之间的不同。

因为拉里和谢尔盖的搜索技术分析的是表象背后的情况，所以他们把自己的搜索引擎叫作“BackRub”（擦背）。

一度，他们的徽标就是拉里一只手摸着裸露的肩膀。

即便后来他们处理了照片中拉里手上的黑毛，那个徽标看起来仍像是粗制滥造的色情影片剧照。

1997年，他们改名为Google，这体现了他们对数学和量级（googol代表10<sup>100</sup>）的钟爱。

他们采用了不同于googol的拼写形式，原因有两个：一是域名googol.com已经被人占用，二是拉里觉得没有办法拿个数字去注册商标。

拉里是个非常精明的商人——我们后面将会看到这一点。

此后不到一年，拉里和谢尔盖就离开了斯坦福大学，他们来到美国加州的门洛帕克，在谢尔盖女朋友的大学室友苏珊·武伊齐茨基的车库里创建了Google公司。

Google的网络流量由此开始大幅攀升，公司也随即着手招兵买马。

Google公司正式成立于1998年9月，发展到1999年年初，苏珊的车库已经容纳不下这个公司，他们随即搬到位于加州帕罗奥多市大学街165号的办公楼里。

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

半年后，他们说服两大风险投资公司，共同向Google注资2 500万美元，Google公司随即搬迁到位于山景城的一个工业园内。

我就是在这里加入Google的，当时公司大约有50名员工，每天差不多完成700万次搜索。

尽管Google的业务量比前一年增加了大约700倍，但跟雅虎、美国在线和MSN（微软公司推出的即时消息软件）这些每天网页发送量数以亿计的网站相比，还是微不足道。

雅虎是新旧千年交替之际互联网搜索领域一个可怕而讨厌的庞然大物，其实它连一个搜索引擎都算不上。

雅虎是一个“门户”，它把邮件、新闻以及形形色色的各种服务汇集起来，按照类别编排目录，集中放在网页上。

雅虎当时已经拥有大约3 000万用户，但在网络搜索方面则租用Inktomi公司的技术，Inktomi公司是面向互联网及企业内部网的主要搜索服务提供商。

Google会集中精力发展自己的网站来跟雅虎竞争，还是要成为一个技术提供商来与Inktomi竞争呢？

行业专家为此猜测不已。

如果我们二者兼顾—在建设一个广受欢迎的搜索引擎的同时，也为具有同样目的的网站提供搜索技术—到头来我们就会跟自己的客户形成竞争。

然而，之所以提出这个问题，暴露了人们对拉里和谢尔盖的雄心与自信的茫然无知。

在你明明可以吃到蛋糕的时候，为什么选择只是拿到蛋糕呢？

Google既要成为搜索技术提供商，同时也要建立自己的搜索网站，因为拉里和谢尔盖心中有数，他们知道凭借自己的聪明才智足以应对可能导致失败的因素，从而取得成功。

他们的着眼点并不止于在搜索大战中获胜。

他们要创建一个能解决大规模数学问题的公司，而这个问题影响着千千万万的网民，他们还要重塑人类知识的景观。

他们会加快医学突破和空间探索的速度，他们会拆除人类语言的障碍。

他们不是要为全球性的无知和混乱提供权宜之计，而是要彻底清除目前数据系统存在的重重障碍，让信息在人们恰好需要的时候毫不费力地唾手可得。

拉里相信，他们会成为像通用电气一样庞大的信息联合体—他们将是IT（信息技术）界的通用电气。为实现这个目标，他们需要更好的工具—首先要做好搜索引擎，真正呈现人们想要寻找的信息。

工程师对低效率极其反感。

在我见过的人当中，拉里·佩奇最为痛恨那种耗费了几个小时，却没有得到最佳结果的系统。

他火热的激情要帮助全世界不再浪费时间。

热爱效率就会导致偏好节省，因为实际上，不能将投入最小化就是名副其实的浪费。

拉里喜欢削减一切不必要的开支，不过在成本控制方面，不折不扣地把节俭才智发挥到极致的还要属谢尔盖。

2003年1月的一天，我们到达米兰，看到从机场到市区的出租车标价为100美元，谢尔盖跟我说：

“有点贵啊。”

谢尔盖、他女朋友，还有我，一行三人刚从美国飞过来，去出席意大利分公司的开业仪式。

按照我的预期，我们的旅行方式怎么也要跟一家蒸蒸日上的互联网企业老总的身份相称吧。

对其他所有互联网企业而言，泡沫泛滥、拼命烧钱的网络时代已经过去，但是Google公司盈利丰厚，财务状况良好。

即使我们以前出差要坐经济舱，那现在肯定应该有所改变，从而让那个旧世界知道，我们确实已经成功抵达盈利之岸。

我们站在那里等行李的时候，谢尔盖斜瞟着告示牌，提议说：“或许我们应该坐大巴，每个人的票价还不到5欧元呢。”

“大巴？”

什么？

当我们是学生春假旅游呢？

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

干脆我们搭个便车到市区算了。

当时正下着大雨，出租车能把我们直接送到门口，而不是放在距离哪儿都挺远的大巴车站。

我们最后选择了乘火车这个折中方案。

如果不算我受到损伤的膨胀自尊，我们最终节省了50美元。

高效。

节俭。

哦，对了，还有正直。

拉里和谢尔盖有种天生的直觉，能以高信噪比的方式把数据呈现出来。

这就意味着，他们不会在用户真正想要看到的信息上面添加无用内容。

因此，在Google搜索结果中不会有闪烁的广告；在公司主页Google.com上，也找不到指向Google提供的所有业务的链接；Google的实际搜索结果不会像我们的竞争对手GoTo.com一样混杂广告。

对运作系统的腐蚀就是对纯洁的亵渎。

在一次讨论如何提高用户搜索频度的会议上，我曾经建议：“我们可以尝试推行一个用户忠诚度计划，就像航空公司推行的常客飞行里程累计计划一样。

” 拉里皱了皱眉头。

当他认为你的意见荒唐透顶，简直应该为自己有这样的想法感到羞愧的时候，这是他的一贯表现。

“常客飞行里程累计计划是在作恶。

” 他说道。

“是吗？”

” 我只记得自己累计飞行里程数字的最后三位是666，其他的记不起来了。

“他们会鼓励人们乘坐那些并非最便捷也不是最便宜的航班，仅仅是为了增加积分。

这些乘客的雇主最终要多花钱，而乘客自己则浪费了时间。

” 忠诚度计划把忠诚凌驾于效率之上，那是大错特错的。

高效，节俭，正直。

我想，要是把这几个词绣在旗子上，绝大多数Google人都会向它致敬。

在进入Google工作的试错过程中，我还发现了其他的运营准则，但是上述三点是所有这些准则建立的基石。

置身Google之中，让我们仔细地探究一下我的五十几位忠诚的Google同事是怎样辛苦、节约、高效地取得那些成就的。

不空谈，要实干 据我所知，虽然我是Google公司的59号员工，但是我和别人没什么不同，因此工号大点小点都无所谓。

我们每个员工都各尽所能，为了人类更好地获取信息而不断努力。

在这种不讲究身份地位的环境中，就是级别最低的工程师的能力远远超过我，那也没关系。

理论上是这样。

实际上，如果你不是工程师，你的第一守则就是不要妨碍工程师的进展。

我不是技术人员，出了技术问题的时候，没有哪个Google员工会说：“嘿，咱们问问道格拉斯吧！”

” 但是，每天不学点新东西，你就没法在Google工作，尽管你可能不会有意去学。

我跟他们坐在一起吃午饭的时候，绝大多数工程师都会无拘无束地谈论自己的工作，而且通常他们并不介意用大白话向我解释。

尽管有这样一种压力，Google的工程师们更倾向于向着高效率的目标努力，而不是高谈阔论自己多么能干。

这是一种崇尚“不空谈，要实干”的文化，这种文化让津津乐道技术成就的做派显得很怪异。

例如，有一段时间我曾经主持每周五的公司例会。

这个例会涉及整个公司各方面的事务，拉里和谢尔盖会总结一周来的工作成绩，而我们则在那里吃烤肉，喝啤酒。

工程师们很不愿意报告自己做的工作，以致谢尔盖经常苦于没有东西好说。

“你手下至少有300人，所以一个星期就相当于一个人工作6年。”

## <<永无止境>>

如果我6年的工作就是表上列的这些，那我会没脸见人的。

”谢尔盖在一个星期五的例会上向一位主管说道。

沟通问题会在本书的后续章节里不断重现：工程技术和市场营销之间的问题，拉里、谢尔盖和其他人员之间的问题。

等你读到的时候，你就会明白。

那么，现在你知道：我当时其实对Google公司和我本人面临的挑战并没有什么总体概念；我也不知道我们的企业战略是什么，以及员工工资和硬件投入的钱从哪里来；甚至我对公司不合常规的管理规则、无时不在的压力氛围，以及孕育极端主义的企业环境全都一无所知。

但是，起码我辨别出哪些规则是行之有效的。

现在你已经比我准备得更充分，可以着手了解Google的冒险经历了。

我当时的认知历程是从1999年早些时候开始的，那是在我步入不惑之龄一年后了。

我当时本该遭遇一场中年危机，但我获得的却是一次新生。

## <<永无止境>>

### 内容概要

Google的企业宗旨“不作恶”是如何来的？  
为什么拉里和谢尔盖有能力吸引硅谷中首屈一指的风险投资公司支持他们？  
浏览器工具栏竞争中，微软和Google掀起了秘密决战，最后胜败如何？  
当微软公司发出“我们要么买下你们，要么就灭掉你们！”  
”时，Google又是如何逃过一劫？

这是一部最详细、最全面、最真实地记录一家伟大的互联网公司发展历程的书。

在《永无止境：Google传》这本书中，作者提到拉里·佩奇是个很强势的家伙，他火热的激情要帮助全世界不再浪费时间。  
拉里喜欢削减一切不必要的开销，不过在成本控制方面，不折不扣地把节俭才智发挥到极致的还是谢尔盖。  
在意大利米兰，他为了节省50美元，而不愿意选择乘坐出租车。

Google的远景目标让我们每个人都对未来充满了期待。  
未来，Google要创建一个能解决大规模数字问题的公司，而这个问题影响着千千万万的网民；Google还要重塑人类知识的景观，加快医学突破和空间探索的速度，拆除人类语言的障碍；Google不是要为全球性的无知和混乱提供权宜之计，而是要彻底清除世界上数据系统存在的重重障碍，让信息在其恰好需要的时候毫不费力地唾手可得；不远的将来，Google会成为像通用电气一样庞大的信息联合体——IT界的通用电气。

## <<永无止境>>

### 作者简介

道格拉斯·爱德华兹，在1999年到2005年间曾担任Google公司消费者市场部的总监和品牌经理，负责代表公司直接和用户进行交流。在加入Google之前，爱德华是圣荷西水星报的在线品牌小组的经理，负责代理报社在新西伯利亚市的市场公共广播节目。



## <<永无止境>>

### 书籍目录

引言 在Google, 我很幸运

Google是如何运转的

不空谈, 要实干

第一部分 你是我们中的一员

第1章 我为什么要去Google

硅谷火光

初访Google

回答难题, 吃到生鱼

上班首日

第2章 初来乍到

“99连线节”

市场部成立之初

保持干净

一个数据不可知论者的诞生

“我们接纳你”

第3章 没有规则的世界

找出原因, 何去何从?

出?

局

第4章 没有营销的市场营销

那么, 计划呢?

唯一的制胜之道

敢为人先

第5章 流程都要有

齐心协力创建团队

第6章 真正融入

Google是如何做广告的

真正的道德困境

G.O.D的90亿个名字

百旗招展

第7章 健康的不安全感

知不足而后奋进

保持干净

生活中的一天

减压开发

万能查利, 幸会

第8章 开不起玩笑的讨厌鬼

你在跟我开玩笑吧?

在疯狂中迷失

过分的免费

期权炼金术

失败

<<永无止境>>

第9章 精益求精

错的为什么是对的  
说好就是够好了  
做得好是应该的  
什么？  
我会担心？

第10章 色情过滤器

鹿死谁手还不一定  
拉里和谢尔盖的角色  
Google杂谈  
永远都会问“为什么”  
没错，我反对  
色情片的甜美味道  
雷式风格  
第二部分 Google蒸蒸日上  
第11章 起飞  
哪里出了问题？

那个人来了

最后的爬虫  
10亿级目标  
会跑之前要先爬  
冠词“the”的终结  
与雅虎联姻  
好伙计，拷上去  
洪流之始  
硅谷一家亲

第12章 乐趣与名字

说出你想说的  
在线广告领域的第一家族  
龙虾和色情，卷土重来  
嘲笑我们的错误

第13章 不同寻常的“呀哒呀哒”

千里之行，始于足下

第14章 Google炸弹与邮件故障

邮递员先生，稍等片刻

邮件启示

第15章 热水浴中的经理人

令人震惊的好消息  
首席执行官？  
现在要上市？

失手的管理

第16章 纽约还活着吗？

第三部分 我们的位置

<<永无止境>>

第17章 异口同声

目录问题

不断推出新产品

第18章 邮件提升与舌音祈祷

翻译得失

现在能按点击次数收费吗？

第19章 新机器

敌人抢走了我们的朋友

事实胜于雄辩

积极结果

游戏改变

长大，宝贝，长大

第20章 身处何方

版权圣战

第21章 你好，美国在线

我们一往无前，但也走过弯路

噢！

雅虎！

第22章 再来个10亿美元的创意

无心插柳

第23章 Froogle带来的摩擦

名称风波

第24章 别让营销推着走

美好时光翻滚向前

我们就不能和平共处？

微软觉醒

招募工程师的新创意

第25章 犯错

不善社交的网络

邮件带来坏消息

第四部分 我很幸运

第26章 我很幸运

我想让你们第一个知道

白手起家

结语

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 我为什么要去Google 那时，我既不是初出茅庐的毛头小伙，也不是那种出身商学院，在咨询公司功成名就后，跳槽到新兴高科技企业出任重要管理职务，从而大赚一笔的职场高手。我并不期望自己成为那种人，因为我学的是英语专业。大学期间，我从来没有制订什么毕业之后的人生规划。离开校园之后，我做了一系列短期市场营销工作。直到1992年，才在《圣何塞信使报》安顿下来。当时我34岁，也该找个安稳的工作干下去了。

“又一个孩子要出生了，得给他准备新鞋子啦。”

我妻子克丽丝滕提醒我说。

7年时间一晃而过。

转眼到了1999年，我年届41。

之前一直拿着稳定的薪水，养育着3个孩子，原本可以在这个具有150年悠久历史、坚如磐石的公司工作到老，未来也有保障——可是我不但没有坐享其成，反而辞掉工作，进了一家没有营业收入、没有清晰计划的创业公司。

我当时是怎么想的呢？

为什么我会心甘情愿地少拿25 000美元的工资，担任一个不怎么重要的职务，跟一帮刚刚走出校门的年轻人去创业呢？

这在当时合乎逻辑，不过那仅仅是因为当时的逻辑已经被互联网企业吹起的泡沫扭曲了。

我在报社主管市场营销，后来目睹了这份报纸（该报被称为“硅谷日报”）网络线上产品的快速发展，这些经历让我对发生在报社之外的互联网爆炸式增长看得明明白白。

报社执行编辑杰里·塞波斯称之为“就在我们后院发生的文艺复兴”。

在当时的硅谷，遍地都是互联网领域的创业者，他们除了二进制代码和雄心壮志之外一无所有。

《圣何塞信使报》毅然决然地要加入其中，因而开始推行新媒体计划，其中包括建立一个名为Siliconvalley.com的科技新闻中心网站，我之前也为网站建设撰写了商业规划。

按照我的设想，这个网站会是一个十分活跃的社区中心，所有跟科技有关的人都可以参与其中。

尽管我们周围弥漫着乐观的空气，但我还是从一片芳香中嗅出一丝正在扩散的臭味。

《圣何塞信使报》有150年的悠久历史，内部流程层层叠加，以至于不管具有什么样的开拓创新精神，到头来都会在繁杂的统计图表和政策指南的遮盖下变得模糊不清。

我们视报纸为历史的第一文稿，谁都不想在传统媒体向下一代大众传媒过渡的进程中犯错误。

在我们的新产品投放给公众用户之前，任何一处似是而非的细节，任何一项模糊不清的计划，都要经过小心翼翼的修正。

我们打算建设一个名为Siliconvalley.com的网站，上面满是戴尔、惠普及网络对象（NetObjects）之类著名科技公司的徽标。

我们的供应商问道，能否帮他一个忙，把他客户名单里的小公司也加进去？

“这个Google是干什么的？”

我问他。

“做网络搜索。”

他告诉我。

“搜索？”

哈哈。

祝它好运。

我心中暗想，马上就对它失去了兴趣。

硅谷火光 把一个老企业拖进新时代，真是困难重重，我对此感到身心俱疲，因而希望能有一个全新的开始。

我想跟真正的互联网有更加密切的接触；我想距离网络电缆足够近，从而能感觉到全球亿万网民在一

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

起热闹交流时的喧嚣。

最坏的情况会怎样？

我作茧自缚，然后奋力解脱。

或许我会成为回头的浪子。

那可是在1999年，根本看不到主流媒体随时都会垮台的迹象。

我仔细地搜寻着科技传媒，把目光转向一路领先的雅虎，尽管之前我曾经短视地预言雅虎不过是昙花一现。

雅虎曾经表示出从《圣何塞信使报》挖人的意愿，但等到我不太情愿地认为他们可能会大有作为的时候，雅虎已经不再需要我的入职确认，也不再接收求职简历。

即使求以前的同事帮忙说情，我也是等了几个星期才得到雅虎公司招聘人员的关注。

“我们作为一个品牌，是更像梅西百货还是沃尔玛？”

你使用雅虎公司的什么业务？

这些业务应该如何改进？

”雅虎公司的招聘人员在电话中这样问我。

我的回答让他很高兴，因而约我当天下午面谈。

雅虎公司的大厅里静静地立着一头用玻璃树脂做成的大牛，周围环绕着满满的紫红色大块头家具，就像是皮维儿童剧场里搬过来的一样。

一个穿T恤衫、看起来像混日子的人把我领到一个没有窗户的白色房间，接下来的3个小时里，几拨营销人员拿着事先指定的问题，在这个房间中对我穷追猛问。

面试询问人员一个接一个地转换着主题，我始终情绪高涨，回答简短。

问完之后，他们赶着去开更加重要的会议。

面试结束后，雅虎公司答应给我一个有名无实的低级职位，工资水平让我无法养家糊口。

我委婉地拒绝了，握手告别。

对雅虎来说，我来得太晚了。

我没有就此放弃。

众多新兴互联网英雄的传奇故事早就把我的头脑冲刷一新，我也很乐意投身这股狂热之中。

我们在《圣何塞信使报》电子版的广告中问道：“为什么要等到27岁才去掘取自己的第一桶金呢？”

”同时也敦促公司执行官“搞明白收发室里那个家伙什么时候入市”。

我自己对这个广告宣传深信不疑。

晚上睡觉的时候，我对着枕头耳语，说我们需要“赢在思想”，而且要“尽快做大”。

硅谷出现的互联网热潮引发的震荡无处不在，它以不可抗拒的力量席卷各地，整个城市无不沉醉其中。

高科技带来的金矿就在我们身边；换成理性思维，你就能感受到它的分量。

上百万美元的房子一夜之间卖了出去，成交价竟然高于当初的要价，而且还是付现金。

280号州际公路上，兰博基尼、法拉利呼啸而过，把宝马、奔驰抛在身后。

知名乐队来回穿梭，忙着到公司聚会和私人烧烤宴会上演出。

我把有限的存款投向在投资杂志《红鲱鱼》、《工业标准》上看到的互联网公司：JDS Uniphase、NetGravity和DoubleClick。

眼看着它们的股价扶摇直上，对于蒸蒸日上的互联网经济，我深信自己是一个目光敏锐的分析师。

亲戚朋友纷纷向我求教炒股诀窍，我也俨然以权威自居，大谈特谈XML（一种标记语言）和推播媒体Push Media未来的前景，仿佛真知道自己在说什么似的。

上一个千年行将结束，人类文明似乎也是如此。

千年虫问题迫在眉睫，一个软件缺陷可能导致计算机时钟停摆，飞机从天上坠毁，电网跳闸停电，城市陷入黑暗。

但是只要光明还在，投机买卖反而越发好做。

接下来将会发生大事，机会或者潜伏在旧金山多媒体峡谷里那些粉刷一新的仓库里，或者盘旋于共用咖啡机的几家满怀雄心壮志的公司所在的单间办公室上。

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

光辉灿烂的企业规划就像爆米花一样层出不穷，大多数计划无声无息地胎死腹中，有一些则是半途而废。

但是，偶尔会有一项计划一鸣惊人，随即引来整个硅谷的瞩目。

面对这种白手起家的新奇迹，商业名片纷至沓来，风险投资蜂拥而上。

不管是谁，只要他有涉及“互联网”的商业规划的笼统草案，只要保证我能拿到哪怕是一个月的工资，我都会跟他谈。

我先后接触的公司，从iTix、Bits2Go到AllBusiness、NexTag，不一而足。

即便是新浪网这种全中文的网站，我也跟他们谈过。

我甚至申请InsWeb给我一个面试机会，虽然这是一家在互联网上卖保险的公司，但只要加上神奇的“在线”二字，“我卖汽车保险”这句话听起来也是神气十足。

我再次降低自己的求职标准，又投出了几十份简历，希望能在这个领域觅得一块安身立命之地，就连曾经争取登上我们Siliconvalley.com网站的小型创业企业也都成了求职目标—那个公司叫什么来着？

哦，对了，是“Google”。

给他们写求职信似乎是在浪费彩色信纸和33美分的邮票，因为我寻求的是未来的大事业，而我深信Google成不了什么大事。

1997年的网络搜索就是这样。

尽管如此，但既然向Google投出了简历，我想我还是应该试用一下他们的产品。

我登录Google网站，输入了一个20多年没有联系的中学女同学的名字。

对于这个名字，即便是在我认为最好的搜索引擎Alta Vista上，都从来没找到过她的一点儿线索，因而当我在Google网站上输入同样内容的时候，心里没抱什么期望。

可是，上面竟然有她。

Google在第一条搜索结果中就列出了这名女同学当前的联系信息。

随后我又试着作了一些搜索，都比Alta Vista给出的结果好。

于是，我就不再心疼那些信纸和邮票了。

还有一些不寻常的迹象出现。

在硅谷的众多风险投资公司中，红杉资本（Sequoia Capital）和凯鹏华盈（KPCB）向来是不共戴天的两大竞争对手。

两家公司各自都有令人羡慕的成功投资记录—雅虎、亚马逊、苹果、思科、升阳。

但是，竞争对手通常都不会向同一个创业公司投资。

然而，这两大风投公司竟然联手向Google这个刚刚成立的公司注资2 500万美元。

Google公司有何能耐，竟然诱使它们化干戈为玉帛呢？

我从Google公司创始成员和管理团队的履历中寻找线索。

他们中有很多都是斯坦福大学的毕业生，都有高学历，这没什么稀奇的。

可是，斯坦福大学的教师中有人拿着自己的钱为Google提供风险投资，这可是不同寻常的事情。

我搞不懂搜索技术，可是懂技术的人似乎认为Google大有潜力。

当你的创业激情被点燃的时候，很容易就能在头脑中想象出成功的景象。

因此，Google答应约我面试的时候，我马上打印了一些新简历，装进公文包，扔到那辆破旧的福特车上，然后驱车往北，一路驶向山景城，准备去穿越一条新的“疆界”线。

初访Google 到硅谷的创业公司应聘，应该怎样面试呢？

在我把车开进Google公司停车场的时候，我已经反复琢磨了挺长时间。

在旧金山湾区一个温暖的11月里，我看到用警戒线围起来的一块沥青地面，边上挂着曲棍球网，我对此一点儿也不感到惊奇。

米黄色的Google大厦跟周围的一众建筑十分相像，好似是在肥美草地上尽情啃食的牧群，高雅的喷泉和抽象的雕塑散落其间。

进入大楼的一层之后，看到一个打印在纸上的箭头指向楼梯，我于是上到二楼。

一个烫着卷发的年轻前台冲我微笑。

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

我看着她，不由得想起了传说中带着公司早期期权兑现换来的数百万美元扬长而去的秘书们。

她会成为其中之一吗？

她领着我来到一个小房间，里面挂着一块9英尺大小的白板，摆着一张常规尺寸的圆桌，还有几个大到可以坐上去的皮球。

根本没有什么东西暗示着这里筑起了货币流通的大坝，只等着公司突然上市的时候让资金喷涌而出。在一个慵懒的深秋午后，我身处这样一座普普通通的写字楼里的会议室，正无所事事地拍着一个3英尺大小的皮球玩时，公司商务部门的几个伙计走了进来，并分别作了自我介绍。

苏珊·武伊齐茨基，Google公司最早的车库总部的房东，她从英特尔公司辞职，加入了自己的房客创办的公司，担任市场营销经理。

辛迪·麦卡弗里来自苹果公司，现在担任Google公司公共关系经理。

她们以当时无处不在的激情，一起向我大体介绍了Google公司的基本情况——至少她们有支持自己乐观思想的事实基础。

《时代周刊》已经有文章介绍Google网站，网络流量不断在飞速上升，公司有足够的资金支持，尽管一时还不会有收入来源。

她们向我确保，收入会很快到来。

她们问了我的经历，尤其关注病毒式营销方面的情况。

辛迪表示，这种营销方式对公司创始人佩奇和布林非常重要。

“哦，是的，我做过病毒式营销。”

我向她们保证。

我一边说着，一边打开鼓鼓囊囊的公文包，拿出两样东西给她们看：一个是我与技术创新博物馆（Tech Museum）一起推出的名为“新千年里的凡夫俗子”的竞赛方案；一个是《圣何塞信使报》派发给当地的风险投资商、贴在保时捷上的“SV.com”字样的椭圆形车贴。

这其实不是确切的“病毒式营销”，但的确是我做过的事。

我问到有关Google的商业模式和企业结构问题时，她们都表示公司分工明确，各司其职。

“现在我们已获准从事搜索技术服务，不过我们的其他业务已经在计划当中。”

苏珊告诉我。

“我们的组织结构十分扁平，没有非常明确的角色界定，所有事情都可以由任何人来做。”

辛迪如是说。

我微笑着点点头，表示这一点对我很有意义。

我向她们道谢，说Google前途无限光明。

开着那辆又老又旧的福特汽车，沿着101公路往回走的时候，我打开收音机，跟着唱了起来。

凭我的感觉，辛迪和苏珊对我很有兴趣，她们会给我打电话。

经过了几个月的艰辛求职而又一无所获，现在终于得到一丝安慰。

我感到自己时来运转，渴望已久而又能够让我全力以赴的机会就在眼前。

回答难题，吃到生鱼 两天后，我接到Google的招聘负责人丽莎的电话。

她问我愿不愿意跟公司管理团队中的另外几个成员谈谈。

我说可以，于是去跟他们见面了。

负责销售业务的临时副总裁斯科特·爱泼斯坦祝我好运。

他之前曾建议公司投入几百万美元开展一项广告计划，而这项计划并没有被拉里和谢尔盖接受，之后他就面临着卷铺盖走人的命运。

负责工程事务的副总裁乌尔斯·霍泽尔热情地跟我打招呼，他建议我不要像他身后那只正大声喝水的大狗Yoshka旁边的咀嚼玩具一样，躺在地板上一动不动。

奥米德·柯德斯塔尼刚刚进入Google，负责产品销售与企业发展。

我把美国在线贬得一无是处，尽管他以前就在那里工作，但是他丝毫没有介意。

聊过之后，辛迪把我带回到会议室，在那里等着见谢尔盖，我一点儿也不紧张。

谢尔盖出生在俄罗斯，年龄大约正处在最爱穿T恤衫的那个阶段。

我在俄罗斯生活过，还能说点儿俄语。

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

我有一些俄罗斯朋友，很喜欢他们的黑色幽默和愤世嫉俗的观点，以及那种惯于讽刺的表达方式。我有种异乎寻常的自信，觉得这次面试会很不错。

说不定谢尔盖正要找个导师呢？

我想象着我们两个喝着产自西伯利亚的伏特加，共同为我们的成功和彼此的健康干杯。

谢尔盖出场了，一身曲棍球运动员的行头：运动短裤、T恤衫、旱冰鞋。

显然，他刚做过剧烈运动。

我以前就知道不打领带的妙处，但他又把非正式办公提到一个新高度。

我坐回座位上，接着拍打皮球，感觉是那样放松，以至于不小心拔下了球上的气门芯，球里的空气嗤嗤地跑出了一大半，谢尔盖觉得很好玩。

他仔细看过我的简历，然后开始向我提出尖锐的问题。

“你做过最有效的促销是什么？”

“你用什么方法衡量促销效果？”

“你做的是哪种病毒式营销？”

“你的课程加权平均分（GPA）是多少？”

“直到提出最后这个问题之前，我一直都是对答如流。

现在我怔怔地看着他。

“我的GPA？”

“自从1981年拿到文凭以来，我还真的再没有想过课程加权平均分的事呢。

由于我的母校允许我们自愿多选课程，而且成绩只有及格/不及格两个选项，我还真不敢确定自己的课程加权平均分是多少。

我笑了，以为谢尔盖在跟我开玩笑。

但是，等我到Google上班以后，人力资源部门的工作人员一直催着我提供大学成绩单和大学入学成绩（SAT）时，我这才知道，那是Google公司具有重要意义的经典做法。

大学入学成绩是对智力能力的度量，大学课程加权平均成绩代表了发挥智力潜能的执行能力。

单凭这两个成绩数据，就可以大致推断一名员工今后对Google公司贡献的大小。

谢尔盖希望把每一个决策简化成一个公式，这在后面几年让我遭受了相当多的挫折。

尽管这迫使我规范约束自己的思考方式，但是也有悖于一个我深信不疑的道理：无论怎样用心推导，有些东西总是没有办法用算式来表达的。

“就我们这种规模的公司来说，你认为我们用于市场营销的花费该是多少？”

谢尔盖问我。

根据他前面提出的问题，很容易猜到他想听什么。

我回答说：“在当前阶段，我大致上认为不应该在营销方面大举投入。

可以通过病毒式营销，以较低的预算实现很好的扩张。

对品牌建设而言，用高射炮打蚊子可不是十分有效的策略。

”谢尔盖点头同意我的看法，然后问起我在西伯利亚的6个月的生活情况，中间偶尔会改用俄语，为的是看看我能听懂多少。

到最后，他身体前倾，发出了最具威力的炮弹，也就是他自己所说的“难题”。

谢尔盖说：“给你5分钟时间，等我回来的时候，希望你能给我讲述一些我不了解的事情。

”随后他离开会议室，向餐饮区走去。

我看着辛迪。

“他对什么事情都很好奇，你可以跟他谈谈业余爱好，或者技术方面的问题，你想谈什么都行。只要保证是你真正懂行的东西就好。

”辛迪说道。

在思想跑马的时候，我随手拿来一张草纸。

有什么自己很懂行的事可以讲给谢尔盖听呢？

尿布的变化好像不合适。

报纸的印刷工序怎么样呢？



## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

不好玩儿。

我决定讲讲市场营销的一般理论，这是一个新东西，因为我也刚刚学的。

我有一个不为人知的小秘密，那就是根本没有为进入商界作过学术性准备。

我当年学的不是统计学、经济学，而是地理学、拉丁语和散文诗。

幸运的是，我在《圣何塞信使报》的老板是哈佛大学的MBA（工商管理硕士），她很乐意把一些商业理论灌输到我这个迟钝的大脑中。

她给了我一大堆以前的教科书以及读完这些书的强烈暗示。

我从中找到一些很有趣的篇什，其中包括迈克尔·波特的《竞争战略》和戴维·艾克有关品牌建设的著作。

我像反刍一样，开始把自己能想起来的所有内容记在面前的那张纸上：5个P（还是6个？）, 4个M，进入壁垒，性价比。

到谢尔盖回来的时候，我已经准备了足够谈论10分钟的内容，而且自信可以见缝插针，不留空白。

我走到白板前面，兴奋地画出圆圈和方框，并标上箭头。

我有点儿紧张，不过算不上很紧张。

谢尔盖上上下下地拍着一只皮球，提出一些需要我设身处地回答的问题。

“最有效的进入壁垒是什么？”

“产品差异化与产品促销，哪个更重要？”

“假如产品价格是零，战略应该如何改变？”

“看起来谢尔盖正在关注这些问题，我不禁自鸣得意起来。

我们正在建立一种特殊的友好关系！

很显然，他想听到我的答案，然后衡量一下我的观点有多大价值。

后来我才发现，谢尔盖面试每一个应聘者的时候都是这一套。

如果能从应聘的候选人那里获得洞悉某些问题的新见解，即使这个人并不胜任那个岗位，费上一个小时交流也不能算是彻头彻尾的损失。

在我说完的时候，天色已晚。

谢尔盖邀请我跟公司员工一起吃晚饭，晚饭送到了一个小厨房里，就在穿过会议室的对面。

一群饥肠辘辘的工程师端着盘子冲了过来，在一大堆寿司中挑选食物。

“我们现在只雇了一个厨师，这是权宜之计，”谢尔盖向我透露，“另外还有两个按摩师。”

“一丝不祥之感在我头脑中闪现。

这个家伙认为不应该安排营销预算，而又雇了一个厨师和两个按摩师？

不过，接着我就看到了一盘盘肥美的金枪鱼、鲑鱼、鲱鱼和小虾。

我拿起筷子，往自己的盘子里夹吃的，对企业规划、营业收入和组织结构的关注随即被抛诸脑后。

Google能满足我的大部分要求。

在这里，起码有看起来很高明的互联网技术，有一些行为怪异的天才人物，有足以维持一年时间的风险资本，还有一个我可以帮忙打造的趣味娱乐品牌。

对了，还有寿司。

到Google把钱烧光的时候，大不了我再跳槽到下一家创业公司，或者回去从事原来的工作。

我想，在Google工作期间，我可以吃得很好，而且没准儿还能学到点儿有用的东西。

两周以后，1999年11月29日，我以Google公司在线品牌经理的身份开始了新的工作。

上班首日 上班第一天，我在9点之前就赶到了，为的是给新同事们留下良好的第一印象。

我的制服洗得干干净净，衬衫熨得平平整整。

我不知道快10点才赶到的那三四个穿着短裤、凉鞋和汗衫的Google人是否真的注意到我的衣冠楚楚。

事实证明，工程师们更愿意调整作息时间表，他们会等着早上的交通高峰彻底过去之后才出门上班。

车流压力缓解之后才上班，或者在别人睡觉之后才回家，效率确实更高。

任何费力不讨好的事情，都会在成本效益分析面前自动认输。

我很快就懂得，对于那些生来就是要把事情做得更好的人，效率具有极高的价值。

白天，Google的办公区感觉甚至比我那天傍晚面试时更加简朴。

## &lt;&lt;永无止境&gt;&gt;

一个大房间里摆着十几张桌子，大大的木门安在金属架子上。这个大房间的周围散布着小办公室，每间里面至少有两台连着大屏幕显示器的工作站。很多显示器上的屏幕保护画面都是像下雨一样降落的绿色英文字母或日文符号，这些字符都按矩阵的形式排列。

仅有的一个书架放在墙角，上面摆满了程序设计的图书。

我觉得好像有一批零件组装工人随时都会进来，把焊枪和焊条放在工作台上，随后开始制作烤箱、机器狗，抑或是安全带的锁扣。

一般而言，对这种情形的最好描述就是实用主义。

Google租了一座二层楼的第二层，最初只占用了一半区域。

技术人员全都集中在那里，因为工程师是公司名副其实的核心。

把他们放到一起，还会带来更大的好处，他们的思想创意可以更有效地相互碰撞，彼此激发。

我的新地盘位于这层楼的另一半，属于“附属区”。

这片地方还是彻底的原生态：电缆从天花板上直接吊下来，混凝土地面上什么也没铺，广阔的空间只是用几个水泥柱子隔开。

更奇怪的是，上一家租户留下的迪斯科灯光球就那么摆在那里。

到我加入Google的时候，边上的几间办公室已经收拾好了，我和新来的艾丁·森库特被安排在一个房间，他负责企业发展工作。

艾丁离不开他那个响个不停的手机，为了不让自己的吼叫打扰我，他总是体贴地走到外面打电话。

给我配的笔记本电脑是新的，速度非常快。

我入职Google的时候，正赶上公司第一次大规模进入，因而除了我和艾丁，还有许多新面孔：公司厨师查利·艾尔斯、按摩师芭贝特·维拉塞诺尔和邦妮·道森、网站管理员卡伦·怀特，以及线下营销经理藤井莎莉。

我们加入的是这样一个团队：40名工程师和操作人员早已各就各位，十几位商务人员组成另外的半壁江山。

公司没有一张组织架构图可以快速查对职位，也不存在区分职位相对重要性的明显界线。

就连拉里和佩奇都是合用一个办公室，尽管面积略微大一点儿，但也是跟其他人一样的待遇。

头衔全都平淡无奇。

按照Google网站的说法，我和莎莉申请的都是“营销主管”，尽管这个职位实际并不存在。

Google更愿意叫我们“经理”。

我听了会耸耸肩，自豪感也跟着溜之大吉。

谢尔盖总是一以贯之地提醒我们：“头衔并不重要。”

我们采用层级更少的扁平结构，便于沟通交流，避免官僚主义，大家会把事情干得更好。

对于创业公司，我接受“大河有水小河满”的想法，决定不再对升职加薪这类传统的进步标准孜孜以求。

过去20年来，我总是为着加薪和升职工作，工作本身已经终结。

从我把毕业证锁进抽屉，首次推开求职大门的那一天起，我一直没有找到那种融解脱与焦虑为一体的感觉。

在上班之后的8个小时里，我把桌面收拾停当，各种办公用品摆放齐整。

我作好了准备，但是不能确定准备干什么。

我对自己作了一番盘点。

20年的营销经历教给我很多实践经验，从怎样弥合分歧、达成共识，到如何撰写有言外之意的备忘录等。

我过去把这种经验看作宝贵财富，可是现在不得不开始怀疑，在Google的围墙之内，价值标准可能会迥然不同。

我要开始硅谷创业公司里的生活了，但这里根本没有历时久远的规则。

现在，站在美梦初醒的悬崖之巅，我问自己：“天哪，我都干了些什么呀？”

” .....

<<永无止境>>

## <<永无止境>>

### 媒体关注与评论

“拉里和谢尔盖是不是真的很聪明？  
我不知道他们的智商是多少，但是我亲眼看到他们的先见之明燃起的火焰是那么明亮，足以所向披靡。  
只要他们看起来是对的，那么在实现他们的想法时，我们可以不必理会外界的指责。  
他们做的事情非常有价值，人们终将看到这一点，根本没必要停下来解释。  
” ——道格拉斯·爱德华兹

## <<永无止境>>

### 编辑推荐

它是目前被公认为全球最大的搜索引擎！

它是互联网上五大最受欢迎的网站之一！

它在操作界面中提供多达30余种语言选择，在全球范围内拥有无数用户。

Google——代表的是创新、成功，以及永无止境的追求。

《永无止境》这部唯一得到Google高层认可的企业传记，将为你带来不一般的阅读体验。

Google“十大成功法则” 1. 以用户为中心，一切都要服从这个中心； 2. 将一件事做到极致，这就是最好； 3. 快比慢好； 4. 开放比封闭好； 5. 追求永无止境； 6. 大并不等于好； 7. “不作恶”一样赚钱； 8. 总是会有更多的信息，信息需求没有界限； 9. 产品互动是首要的品牌体验途径； 10. 公共关系和用户口碑比广告更有效。

<<永无止境>>

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>