

篇名

《Google 成功的七堂課》研析 —— 全球最大
搜尋引擎 Google 成功的秘密。

作者

曉明女中、高二乙班、15 號、姚宛伸

壹●前言

一、研究動機

在這個資訊爆炸的時代，人們對於從網路上獲取資訊的依賴度已遠勝過於書本。生活在瞬息萬變的世界裡，短短一天內就有數萬個新的網站成立，而人們要如何從中獲得想要的資訊？在十幾年前搜尋引擎不是那麼發達時，在網路上搜尋資料根本如大海撈針，無從找起。但隨著科技越來越發達，各式各樣的搜尋引擎也越來越多，要搜尋到想要的資料已不成問題。Google，這個已成為網路搜尋的代名詞，目前為全球最大的搜尋引擎，是如何在短短的幾年內竄起，打敗網路界的前輩—雅虎與微軟，進而躍升為搜尋引擎的龍頭老大，成為世界上最多人愛用的搜尋引擎？Google 的成功背後到底藏有多少秘密？

二、研究目的

透過書籍、期刊及雜誌的資料搜尋，希望藉此了解 Google 成功背後的經營理念與方法，並汲取一個成功者一路走來的寶貴經驗。

貳●正文

一、企業起源

A. 創辦人

創辦人之一，19 歲時的塞爾蓋·布林(Sergey Brin)是史丹福大學電腦科學碩士班班上成績頂尖的學生。他不但聰明，自信在他身上也展露無遺，他老愛向現狀挑戰。布林以優等成績拿到電腦科學和數學理學士學位後，繼續前往史大深造，因此認識將來事業上的夥伴雷利·裴吉(Larry Page)。另一位創辦人雷利·裴吉進入史丹福大學後，他的一些古怪念頭與天馬行空的點子每每令同學瞠目結舌。被教授形容為「有點像狂人」、「不喜歡照規矩行事」的布林，奉命帶新研究生裴吉利用週末時間認識校園。兩人起初互相看不順眼，但很快就發現，他們有共同的興趣，都迷上稱做「網際網路」的一種新興科技。胸懷遠大夢想的兩位年輕小伙子知道，合兩人之力可以成就一番事業。他們著手研究一套好用的資訊查詢系統。1998 年，兩人辦理休學，搬進加州一間車庫，創設 Google 公司。(註一)

B. Google 名稱起源

1940 年，凱斯納在所著暢銷書《數學與想像力》提出這個概念。他說，一個 googol 是 10 的 100 次方，或者 1 後面加 100 個零。但今天聽到這個名詞的人會想到知名的網路搜尋引擎 Google，因為 Google 取了一個和它相近的名稱。當 Google 越來越熱門，知名度已紅得發紫，這個品牌便常被人們掛在嘴上，成為網路搜尋的同義詞。更不可思議的是，這個動詞已從流行文化跨越到主流英語，並首次收錄於字典裡。新版韋氏大字典給這個動詞下的定義是「在網際網路上迅速查到資料」。(註二)

二、 Google 成功的七堂課

A. 第一課—破壞規則

I. 向舊框框說不

Google 發行股票的過程，所做的每一件事，都在不斷試探能把成規打破到什麼程度。雖然 Google 是在電腦科學的神經中樞矽谷這塊地方，運用新科技經營事業，卻決心維持公司原有的獨特性格，繼續以老法子，像未上市企業那樣經營。他們想到一個方法：設計雙層股票結構，將股票分為 A、B 兩類。向外部投資人公開發行的 A 類股，每股只有一票的投票權，管理階層手上的 B 類股卻能投十票。這麼一來，持有約三分之一 B 類股的創辦人，以及重要內部人，就算失去多數股權，也能持續掌控公司的命運。這種結構在股票公開上市公司相當少見，也遭到主張優良公司治理的人士責備。他們認為，大量權力集中在少數人手裡，是不民主的做法。

但在「業主手冊」明白表示，Google 準備改寫每一項規則，不把優良公司治理的公認傳統標準，以及經營股票上市公司的許多基本準則放在心上；除了稀釋新上市股票的股票權，他們也不重視財務季報；不會為了滿足華爾街，而「管理」單季的盈餘數字；不玩粉飾帳面，維持財務業績穩定的遊戲；不準備提供業績預告，高階主管不會像分析師和投資人發布營業額及收益預測數字。(註三)

II. 跳過中間人

Google 發行股票引起眾所矚目的最大原因，則是它決定採取的發行方式迥異於尋常。好像刻意要強調與眾不同，維護它那別具巧思和破舊立新的美名令譽，Google 堂而皇之捨棄傳統的 IPO 程序，改以不常見的公開招標方式售股，將股票直接配給投資人。Google 是以修正後的荷蘭式標售法發行股票。這種標售方法的名稱，源於荷蘭的一種花卉拍賣方式。

Google 一反傳統，不走別人走過的老路，主要是為了排除投資銀行扮演的中介角色，跨過售投資銀行和機構投資人宰制的一般 IPO(首次公開募股，指企業透過證券交易所首次公開向投資者增發股票，以期募集用於企業發展資金的過程。)程序，推動網路民主化，營造更為公開和透明的環境，讓經常被排拒於門外的小額投資人，取得相同的立足點，享有同等於大型機構的機會，也有直接、公平的管道買到它的股票。在此同時，中間人的功能式微，華爾街再也賺不到平常能夠賺進的豐厚的手續費。打破投資銀行壟斷 IPO 的局面，把價格交由市場上所有的潛在買主訂定，也有助於股價穩定，將市場的力量交回給個人，不是讓大公司獨享，所以能夠建立一個高效率和公平的園地。(註四)

B. 第二課—打造更好的產品

I. 重新「發現」搜尋引擎

對許多人來說，由於 Google 的存在，網際網路才真的變得十分實用。它能在短短的時間內迅速竄起，成了世界上最多人愛用的搜尋引擎，歸根究底在於一個古老的原則：這家公司做出更好的「補鼠器」。1998 誕生的 Google，當然不是第一具搜尋引擎。當時其他搜尋引擎，能夠掃描或者抓取網路的一大部分資訊、建立索引，然後找出符合特定字詞的網頁。市場上已經有 AltaVista、網景，以及美國線上(America Online；AOL)，更別提 Lycos、雅虎和其他許多網站提供的搜尋服務。可惜它們看起來都像是同一個模子印出來似的。它們在呈現搜尋結果網頁時，有時多達數十萬條條目，叫人從何看起？(註五)

Google 從一開始，追求的就是一具完美的搜尋引擎，即是指絲毫不差地瞭解你的意思，給你想要的東西。他們的成就，在於拒絕接受科技施加的限制，埋首持續努力創新，發展出裴吉位階技術，以抽絲剝繭的方法，決定哪些網頁可能有你最想要的資訊，並在搜尋結果網頁上依相關性高低整理排序，最後改變了網路搜尋方式。(註六)

II. 關鍵字廣告

Google 2003 年近十億美元的營業額，約 95% 來自廣告。文字式廣告是這家公司飛速成長的關鍵推手。「廣告字」是一套自動銷售廣告和在搜尋結果旁邊刊登廣告的辦法。這套辦法由廣告主出價競購特定的搜尋辭彙，出最高價購得某個辭彙(例如「數位相機」)的人，當 Google 的使用者搜尋那個辭彙，他們的文字式廣告，就會刊登在搜尋結果旁邊的最上面。(註七)

簡單的介面上，除了十分準確的搜尋結果，又有那些味同嚼蠟的小型文字廣告。搜尋引擎供人免費使用，標示「贊助商連接」的廣告，則向廣告主收費。這樣看似單調乏味卻效果宏大的小型文字廣告幫 Google 賺進了不少的營業收入。

Google 最近宣布將以 1.02 億美元買下廣播廣告商 dMark Broadcasting，這樁買賣為 Google 帶來的利益可能超過十二億美元。Google 的廣告威力，原本在網站、電子報、Gmail，未來，當它將新買下的 dMark 與廣告字功能結合，既可以將同樣的手法運用在廣播媒體上，未來甚至進軍電視。如此，讓客戶的廣告無論在何種媒體出現，都能更精準地打中對的消費者。(註八)

C. 第三課—以世界為實驗室

I. 顛覆傳統

Google 鼓勵所有的員工，從總工作時數分配 20%，也就是一個星期大約騰出一天的時間，獨立研究自己喜歡、感興趣的高科技計畫。訂定這項政策，是為鼓勵工程師運用和發揮創意。如果研究結果有意思，Google 會在線上測試它們，觀察有什麼樣的後續發展。(註九)連上 Google 實驗室的網站，會看到琳瑯滿目的實驗項目，光以搜尋為主軸的項目就有二十種，還不包刮其他瑣碎但有趣的實驗項目。

01. Gmail

Google 宣布計畫提供一種新的免費網路式電子郵件信箱服務，稱做 Gmail，具有內建式搜尋引擎，允許使用者全面搜尋本身的電子郵件，以及供應前所未聞的 1GB 線上儲存空間。這種服務還沒有正式推出，初限量使用。市場上大部分的容量上限都在 2MB 到 4MB 之間，也就是說一個 Gmail 帳戶，抵過 500 個微軟的免費 Hotmail 帳戶。(註十)

02. Google Print 建立世界虛擬文庫

Google 宣佈開始測試這項計畫以後，開放給各種規模的出版商參加，願意參加這項計畫的出版商可以在網路上簽約，接著把書送到 Google 辦公室，讓 Google 把每頁的內容都存成數位化影像，並編入索引，供愛書人閱讀最多 20% 的內容，以便他們決定是否要購買這本書。Google 會將網頁連結到書商或出版商的網站方便消費者購買，但不向出版商收取任何的佣金費用。從 Google Print，可以看出 Google 對於蒐羅和搜尋網路內外的資訊，抱持十分認真的態度。網路上找不到的資訊多如牛毛，圖書內容是不幸遺落的很大一部分。(註十一)

D. 第四課—以使用者的體驗為念

I. 重內涵而輕外表

Google 完全獻身於一個概念：只讓使用者得到他們上站之初想要的東西，不用密密麻麻的圖文令他們分心。創辦人裴吉說：「世界上可能只有 Google，明確闡述它的目標，是要使用者儘快離開它的網站。我們從網頁刪除每一個多餘的資訊，並且提高伺服器環境，所以能過做到這一點。」這家公司時時以使用者的需求為念，給他們立即而不偏頗的資訊。Google 斯巴達式的網站，不收費、不鼓勵你流連忘返，不用廣告打擾你、不賣產品。Google 強調，快比慢好，「立即滿足」是一切。所以 Google 寧可保持精簡到不能再精簡，使用大量的留白，搜尋結果大多未經裝飾，並另用小方格放置文字廣告，與雅虎等競爭對手將新聞標題、廣告塞滿首頁有如天壤之別。(註十二)Google 的搜尋不僅是速度快到不到 0.1 秒，還會貼心的幫使用者挑出錯字，可以說是集快速便利、簡單、精準而實用於一身。Google 帶給我們的教訓是：即使最強大的技術，也能展現精簡的介面。

II. 天下第一品牌

品牌通路網依據一年內各企業品牌的「衝擊力」，連續第二年推選 Google 為 2003 最具影響力的全球品牌，對品牌通路網的讀者「衝擊力」最大。

「最具影響力的全球品牌」獎，不是用企業的規模等客觀的數字決定，而是看一家公司對人們的日常生活，產生什麼樣的影響。品牌通路網的主編羅賓•拉希說，企業的全球形象愈來愈重要，因為通訊改善來往交通更為便捷，已經縮小了這個世界。Google 設有多種語言的網站，也是身受全球閱聽人

喜愛的原因之一。(註十三)

III. 不打產品宣傳廣告

好用的工具，使用者自然奔走相告，介紹給朋友，朋友再轉告其他的朋友，說有一種新的搜尋引擎，前端介面簡單得要命，能力卻強得不可思議，絕大部分的搜尋都能得到使用者最想要的結果。它只將心力放在「體驗」上一使用者的體驗、顧客的體驗、搜尋者的體驗。(註十四)

E. 第五課—創造與分享價值

I. 生活必備工具

人們到底都搜尋些什麼？除了商品、品牌資訊以外，如果用 Google，你很可能是找老朋友、失聯已久的同學，或者行蹤不明的債務人、經由即時通訊認識的人、舊男友、新客戶、新聞、音樂、色情圖文。不僅這些，現在還成爲了人生百科顧問、打擊犯罪與拯救人命的工具。

II. 負面報導

也有人利用 Google 作奸犯科。例如駭客借用 Google 的滲透力量，偷竊銀行紀錄和社會安全號碼。只要敲幾個鍵，不用花錢，任何人都能搜尋數十億頁的網頁，找到幾乎每一樣東西，甚至信用卡號碼。CNET News.com 曾經報導，利用 Google，可以叫出一些網站，上面有不法之徒張貼的數百個信用卡帳戶號碼，包刮持卡人的姓名、地址和電話號碼。(註十五)

III. 小本錢創大業

在相關搜尋結果旁邊，放個簡單的文字廣告，這種「搜尋行銷法」，被視爲相當便宜，成本效益高的工具，特別適合金額不大的廣告預算。「廣告字」推出才兩年，已有超過十五萬名客戶熱情擁抱，小公司利用「廣告字」，能以遠低於當地電視廣告或看板的花費，在全國或甚至國際上曝光，所以不難想像，有多少人擠破頭想爭取清單上的高排位。(註十六)

F. 第六課—進用與獎酬一流的人才

I. 求才若渴

Google 一向以用人方法新奇不羈著稱。股票上市後，由於業務況張迅速，Google 急需數百名精英。爲了找到這些人，它不斷頻初奇招，融合怪胎的幽默和叫人想破頭的數學難題於一爐，試著引起天下英才的注意及興趣。Google 非常尊重學術和數學成就卓然不群的人，而且長久以來，一直以工程師數學家電腦科學家員工多如過江之鯽爲人所矚目。這些人，成天埋首設計複雜的網頁搜尋演算法。對於以研究發展爲業務命脈的公司來說，想要業績蒸蒸日上，也非得人才魚躍鸞飛不可。(註十七)

II. 優渥的福利

Google 的員工親和文化遠近有名，管理上不拘細行和講求民主著稱。彈跳球和桌球檯散佈辦公室各個角落，冰淇淋無限量供應，按摩治療師隨時待命，數位馬桶的高級配備，免費的洗衣機，甚至鼓勵員工把菜帶回家與家人分享。他們相信，充滿樂趣的工作環境十分重要。

Google 從個儻不群的新創企業，搖身而為華爾街的名流，正式讓它的管理階層及員工，還有他們的創業投資家變得富有起來，身價一夕暴漲的美夢終於成真。早期的員工一但行使作為薪酬一部分的認股權，並且賣出股票，將有百萬元以上的財富落袋。(註十八)

G. 第七課—不使壞也能賺錢

I. 君子愛才，取之有道

Google 宣稱它「對這個世界負有責任」，「我們渴望把 Google 打造成能讓世界更美好的機構」，企業倫理聲明更明訂「不使壞」的目標和使命。這是 Google 經營上一個有趣的特色。Google 秉持的核心價值觀是：搜尋結果的公正性不容妥協。為了發展「獨立」、「客觀」、「客觀無私」、「對利用關鍵字詞搜尋資訊的所有終端使用者，效率都高」的排序系統，Google 表示，沒人能夠花錢買比較高的裴吉位階，取得上層的位置。(註十九)

II. 不讓華爾街使壞

Google 採用荷蘭式標售法，不用傳統 IPO 方式的一個主要著眼點，在於去除華爾街投資銀行扮演的中介角色，讓居於弱勢的小額投資人按公平的價格，直接購買它的股票。(註二十)

三、Google 相信十件事—Google 的經營理念

A. 關注使用者，其他一切自然隨之而來

(Focus on the user and all else will follow)。

Google 從創立之初，就一心一意盡其所能提供最好的使用者體驗。它的介面清爽簡單；網頁下載快速；搜尋結果位置絕不出售；網站上的廣告必須提供相關的內容，不能讓人分心。由於永遠把使用者的利益擺在第一，Google 營造出網路上最忠誠的一群閱聽人。它的成長不是得助於電視廣告宣傳，而是來自使用者感到滿意之後一而十，十而百口耳相傳。

B. 最好把一件事做得非常之好

(It's best to do one thing really, really well)。

Google 做的事是搜尋，不做星座命理、理財建議或聊天。公司有五十位博士和世界最大的研究單位，他們只專心解決搜尋上的問題。Google 知道什麼事情是自己最拿手的，以及如何可以做得更好。全體員工全力投入創造完

美的搜尋引擎，不眠不休地為實現這個目標而奮鬥。

C. 寧快不慢

(Fast is better than slow)。

Google 相信立即滿足的重要。使用者要答案，而且馬上就要。世界上可能只有 Google，明述它的目標是要使用者儘快離開它的網站。由於沉迷於消除網頁上每一個多餘的位元組，而且努力提高服務環境的效率，Google 一再打破本身的速度紀錄。其他公司認為，大型伺服器是處理龐大資料量的最快方式，Google 卻發現數千台連成網路的個人電腦，速度更快。其他公司認命地接受搜尋演算式明顯的速度限制，Google 所寫的新演算式，卻證明沒有所謂的限制存在。

D. 網路民主萬歲

(Democracy on the web works)。

Google 能夠運作，是靠張貼網站的千百萬人之力，藉以決定其他哪些網站提供的內容具有價值。Google 利用稱做「裴吉位階」(PageRank™) 的突破性技術，為每一頁網頁排序，而不是依賴一群編輯，或者單靠某些辭彙出現的頻率做這件事。

E. 找答案不必回到桌前

(You don't need to be at your desk to need an answer)。

這個世界日益行動化，不願被綁死在一個固定的地方。不管在哪裡，人們想要資訊的時候，都希望資訊立即來到眼前。這方面的創新，包括行動電話的「Google 數字搜尋」(Google Number Search)，以及將網頁轉換成電話瀏覽器可以閱讀的格式。Google 也把搜尋引擎納入寶馬 (BMW) 新系列的可上網轎車中，向行動運算跨出一步。不管使用者身在何處，只要搜尋能夠幫助他們取得所要的資訊，Google 便致力於開創新的技術，提供新的解決方案。

F. 不使壞也能賺錢

(You can make money without doing evil)。

Google 是一家企業，也是賺錢的企業。但是你可能不曾在 Google 看過一幅廣告。這是因為 Google 不允許廣告不分青紅皂白，出現在每一頁的搜尋結果上。搜尋結果網頁出現的每一幅廣告，都必須和那一頁有關。因此，只有某些搜尋結果，才會在上方或右方跳出友站連結廣告。Google 堅信，只有和你想找的資訊有關，廣告才能提供實用的資訊。Google 上面的廣告，一定清楚地標示「友站連結」。它的核心價值觀是，搜尋結果的公正性絕不妥協。Google 絕不操縱排序，將合作夥伴放在搜尋結果比較高的位置。沒人能夠買比較好的「裴吉位階」。使用者信任 Google 的客觀性。絕不容許爲了

短期的利益，背信棄義。

G. 搜尋更多的資訊

(There's always more information out there)。

Google 編成索引的超文字標示語言 (HTML) 網頁已經多於其他任何搜尋引擎，工程師接著把注意力轉向那些不易取用的資訊，例如把新的資料庫整合進來，以及搜尋四億二千五百萬幅圖片、瀏覽 PDF、微軟 Word、Excel、PowerPoint 等各種文件檔案格式。Google 的目標，是把世界上所有的資訊，呈現在尋找答案的使用者面前。

H. 資訊無國界

(The need for information crosses all borders)。

Google 的搜尋結果，可以根據使用者的偏好，限定在以三十六種語言編寫的網頁。它也有翻譯的功能，不管使用者的母語為何，都能提供內容給他們使用。至於不用英文搜尋的人，Google 的介面可以依八十六種以上的語言自行設定。爲了加快加進新語言的步調，自願者可以透過 Google 網站提供的自動化工具，協助翻譯。

I. 不穿西裝也能正經八百

(You can be serious without a suit)。

Google 的創辦人常說，這家公司除了以嚴肅認真的態度對待搜尋，其他任何事情都不必那麼死板。他們創立的公司，認爲工作應該具有挑戰性，挑戰則必須有趣好玩。爲了達成這個目標，Google 的文化不同於其他美國企業。提供線上服務時，Google 把使用者擺在第一位。同樣的，談到 Google 園區總部的日常生活時，Google 將員工擺在第一位。公司強調團隊的成就，個人的成就對公司的整體成功有貢獻時，它也引以爲豪。

各種構想相互交流、加以測試、付諸應用，速度之快，令人目眩神迷。其他公司要開幾個小時的會議，在這裡，往往只是排隊吃午餐時簡短地聊上幾句。編寫程式碼的人，和開立支票的人之間，沒有牆壁隔開他們。這種容易溝通的環境，提升了生產力；千百萬人依賴 Google 的搜尋結果，更激起他們同舟共濟的同事情誼。把適當的工具交到想要有所成就的一群人手中，他們一定不負所望。

J. 出色的表現還不夠好

(Great just isn't good enough)。

交付的成果永遠多於別人的期望。Google 不接受以最好爲終點的看法，認爲那不過是起點。Google 日新月異的創新，以出乎意料的方式，改良已經運作得很好的東西。舉例來說，拼字正確，當然很快就能找到所要的資料，

但如果拼錯呢？Google 的一位工程師覺得有這方面的需要，於是編寫一套拼字檢查程式。它有如使用者肚裡的迴蟲，曉得他們真正要拼的是什麼字。

（摘自 Google 英文網站，原文刊登於

<http://www.google.com/corporate/today.html>）（註二十一）

參●結論

Google 的企業道德與經營理念實在令人敬佩，現在有多少企業爲了賺錢發大財而不顧客戶與投資者的感受？能像 Google 兩位創辦人一樣堅持他們的經營理念不顧世人奇異的眼光並不斷實踐的企業又有多少？Google 的成功秘密並沒有什麼特別，是它一肩挑起了要讓世界因它而更美好的使命，這樣的雄心壯志與企圖心，才是讓 Google 不斷進步、不斷突破的動力。

註一、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。16 頁

註二、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。143 頁

註三、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。21 頁

註四、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。27 頁

註五、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。54 頁

註六、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。57 頁

註七、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。67 頁

註八、天下雜誌 340 期。206 頁

註九、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。88 頁

註十、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。91 頁

註十一、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。120 頁

註十二、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。129 頁

註十三、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。133 頁

註十四、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。136 頁

註十五、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。157 頁

註十六、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。171 頁

註十七、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。191 頁

註十八、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。220 頁

註十九、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。230 頁

註二十、羅耀宗著。《Google 成功的七堂課》。梅霖。236 頁

註二十一、自投羅網 <http://www.andrewlo.idv.tw>

肆●參考書目

1、羅耀宗。《Google 成功的七堂課》。台北。梅霖。2004

2、天下雜誌第 340 期。

3、自投羅網 <http://www.andrewlo.idv.tw>