

## 第2章 Google—企業巨擘

---



## 本章大綱

- 2.1 賽吉·布林和賴瑞·佩吉以及Google的創立
- 2.2 早期成長的數年
- 2.3 蓄勢待發
- 2.4 股票上市
- 2.5 IPO之後
- 2.6 分析
- 2.7 更新—進入2008



# 人才流失

- Google就在員工的豐厚薪水中，加入當時公司難以負擔的員工認股權。
- 使人才流失更加嚴重的原因是Google喜歡雇用聰明的年輕人，特別是那些只要有機會就極有可能成為創業者的人。



## 賽吉·布林和賴瑞·佩吉以及Google的創立

- 在早期的那段日子裡，這兩人身為受人敬重的博士之子，注重的是完成博士學位，而非賺大錢起始。
  - 1996年，佩吉和布林一起合作下載及分析網路連結。在此過程中，他們研發出一個搜尋網際網路的排序系統，可依照搜尋的物件相關程度，而得出依先後順序排列的結果，因此可迅速地找到有用的答案。
  - 他們的成長卻因資金缺乏而陷入困境。
  - 最後，他們採取創業投資(venture capital)的途徑。



# 早期成長的數年

- 創造不同的廣告模式
  - 「贊助連結」
  - 把廣告以相關性排序



## 蓄勢待發

- Google提出了一個獨特的廣告做法，這種做法是大多數廣告商在從前夢寐以求的：目標式關鍵字廣告(Targeted Text Ads)。
- 新任執行總裁
  - 史密特為Google這個由年輕人組成的公司，帶來平衡所需的成熟氣息。



## 資訊方塊：Google的工作氣氛

- ❑ 你是否認為這些職場設施中有任何缺點？
- ❑ 儘管薪水較少，這些會不會影響你決定是否為Google工作？
- ❑ 這些做法中有哪些適合其他公司？若有的話，適合何種公司？



# 股票上市

- ❑ Google上市程序的決定有一部分是由於聯邦法律的規定，要求有大量資產和股東的公司必須公開揭露其財務資訊。
- ❑ 對多數企業家而言，公司上市是最終目標，因為首次公開募股(IPO)通常會讓他們成爲速成的百萬富翁(instant millionaire)。但是對布林和佩吉而言，變成億萬富翁的事實並不那麼吸引人。



## IPO之後

- Google在IPO之後，創新的腳步開始加快，大量推出新產品和功能。
- Google的成長理所當然地被拿來與微軟(Microsoft)20年前的表現相比。
- Google獵取人才
  - 到李開復博士(Dr. Kai-Fu Lee)時達到頂點。



## 表2.1 比較微軟和Google自成立以來的 營收成長

	微軟		Google	
成立	1975		1996	
上市	1986		2004	
自成立後經過	11年		8年	
	營收 (百萬美元)	年度成長率	營收 (百萬美元)	年度成長率
1986	\$ 197	40.7%		
1987	346	75.1		
1988	591	70.1		
1989	831	36.0		
1990	1,183	47.3		
1991	1,843	55.8		
1992	2,759	49.7		
1996	9,400			
2002	28,365		\$ 439	409%
2003	32,187	13.5	1,466	233.9
2004	36,835	14.4	3,189	117.5
2005	39,735	7.9	6,138	92.5
2006	44,282	11.4	10,605	72.8



## 表2.2 比較微軟和Google自成立以來的淨利成長

	微軟		Google	
	利潤 (百萬美元)	年度成長率	利潤 (百萬美元)	年度成長率
1986	\$ 39.2	62.9%		
1987	71.9	83.1		
1988	123.9	54.2		
1989	170.5	47.1		
1990	279.2	63.7		
1991	462.7	65.7		
1992	708.1	55.9		
2002	7,829		\$ 100	
2003	9,993	27.0	108	0.1%
2004	8,168	(8.1)	399	269.4
2005	12,254	50.0	1,465	267.2
2006	12,599	2.8	3,077	110.0



## 表2.3 比較Google和其他美國公司2006年底的 營收及股票市值(百萬美元)

	營收	股票市值
沃爾瑪	348,650	201,357
埃克森美孚	335,086	410,665
奇異	163,391	358,984
惠普	94,081	106,265
IBM	91,423	139,924
寶齡	73,602	200,335
微軟	46,057	275,850
Google	10,605	137,602
可口可樂	24,088	108,078



# 分析

- 他們是如何辦到的？
- 威脅
  - 法律訴訟
  - 成長的限制
- 傲慢自大的組織氣氛？



## 更新—進入2008

- 致力於慈善事業
- 微軟競標雅虎
- 2008年的經濟衰退



表2.4 美國線上廣告的收益(單位：10億美元)

(單位：10 億美元)

	2005 年	2006 年	2007 年
Google	\$2.41	\$4.10	\$6.12
Yahoo	2.44	3.00	3.33
AOL	0.91	1.24	1.42
Microsoft	1.02	1.14	1.41



## 學習重點

- 在組織中創新思考的重要性
- 如何培養創新思考？
- 營運控制不可因創新思考而廢
- 小心孤僻傲慢與崇拜天才的心態



## 討論問題(1/2)

- 何謂目標式廣告(targeted advertising)？
  - 目標式廣告如何對廣告業帶來革命性的影響？
  - 它如何影響新聞與電視？
  - 是否所有企業都需要目標式廣告？
- 創新的方向有哪些種類？在蕭條的產業中，成熟企業是否可追求創新？可能的成功率有多少？
- 你認為Google是快樂的團隊嗎？快樂的團隊是否永遠都最有效率且最有創新能力？為什麼？



## 討論問題(2/2)

- 你是否認為Google卓越成長的動力將面臨嚴重的阻礙？若是的話，要如何克服？
- 平心而論，你是否認為Google有嚴重的公關問題？
- 什麼是策略性市場機會(strategic window of opportunity)？何種公司最有可能發現這樣的機會？
- 身為Google的股東，你是否應擔心微軟成功地收購雅虎？為什麼？Google能做些什麼來防止它的發生？



## 實務演練

- 你是一位管理顧問，史密特、佩吉及布林請你調查Google的公眾形象，是否有如外傳那般的冷淡、自我中心且傲慢自大？你要如何查證？有什麼改善的建議？這樣的態度是否由於偉大的成就所致？有無任何需注意的地方？
- Google的客戶服務廣受批評，你要如何改善這種情況？請具體說明。若有提出假設，請詳細說明，並保持其合理性。
- 在前述的學習心得中，我們提到如何在組織中培養創新思考的能力，我們注意到這也需要管理高層的接受。若略過管理高層對創新思考的支持，請具體提出在中型消費性商品製造商中，要如何達成創新思考的細節做法。



## 小組辯論

- Google的獲利速度驚人，他們最近支出數十億美元的計畫是在公益事業方面，其中之一是綠能計畫，也就是找出比燃煤更便宜的發電法。股東要求針對這一點進行辯論：這是否為數十億美元的最佳用途？

