

Google in China

Google，一家發展快速的網際網路搜尋引擎公司，在創辦時有清楚的使命：組織全世界資訊並使它令人滿意又有用。Google 已在搜尋引擎背後建造世界上最廣泛使用的一個非常賺錢廣告生意。以點擊付費(pay-per-click)經營模式，每當搜尋引擎用戶點擊廣告連結時，刊登廣告者就要付費給 Google。

Google 長期的座右銘是 " don't be evil " ！最初想出這句話時，其核心訊息是 Google 不該放棄搜尋結果的完整性，例如，Google 決定不讓商業考量誤導它的搜尋順序，這就是為何付費連結不包含在搜尋結果內，而是列在結果頁右側上。然而，座右銘 " don't be evil " 在 Google 已成為公司的核心組織原則，和管理者判斷所有策略決策的倫理試金石。

Google 的使命與座右銘引燃人權激進份子的希望，認為搜尋引擎會是一項擋不住的工具，可規避政府的審查、使資訊民主化，及允許在嚴密審查社會中的人們，例如中國，獲得政府試圖壓制的消息。

雖然服務從美國提供，Google 在 2000 年開始中文服務。2002 年時網站被中國當局封鎖。Google 搜尋引擎使用者也被認為是中國的敵人。這個封鎖讓 Google 主管感到驚訝。據報導，共同創辦人布林(Sergey Brin)立即訂購半打有關中國的書，並迅速閱讀它們，試圖理解這個國家。兩週後，在未說明原因下，Google 重新提供服務。Google 說服務沒有任何改變，但中國使用者很快發現，他們不能在 Google 搜尋結果中找到政治敏感網站，暗示政府正更積極審查。(中國政府實質上在中國的網際網路和其餘世界之間設立一個巨大防火牆，允許審查員封鎖被認為有破壞性的外國網站。)

到 2004 年後期，Google 很清楚策略上中國是個重要市場。不過，為利用中國提供的機會，公司意識到必須在中國建立營運，包括自己的電腦伺服器 and 一個中國首頁。從美國服務中國使用者速度太慢，且服務會因強加的審查而品質嚴重降低。座右銘 " don't be evil " 讓公司處於兩難。一旦在中

國建立營運，就會受中國法律牽制，包括資訊審查。約有 18 個月時間，公司內部高階主管一直辯論

直接進入中國，或從美國所在地服務這個市場的正反理由。最後，他們決定中國機會太大不容忽視。

由於超過 1 億位用戶且成長迅速，中國可能成為世界最大網際網路市場和 Google 廣告收入主要來源。而且，Google 的美國競爭對手雅虎及微軟 MSN 已在中國建立營運，而本土公司百度(Baidu)已在中國網路搜尋市場占有領導地位(2006 年百度在中國搜索引擎市場占有率約 40%，Google 為 30%)。

2005 年年中，Google 在中國建立直接銷售。2006 年 1 月，Google 發表它的中國首頁，伺服器擺在中國，由北京與上海員工維護。Google 說明它的目標是給中國使用者「可能的最大量資訊」。立即明顯不同於「取得全部資訊」根據中國規章，Google 從事自我審查，排除政治敏感議題，如民主改革、臺灣獨立、被禁止的法輪功運動，及 1989 年民主抗議者的天安門廣場大屠殺。人權抗議份子迅速抗議，認為為賺取更大利潤，Google 已放棄它的原則。對 Google 而言，它的主管聲稱中國使用者取得有限資訊總比沒有來的好，也比從美國服務中國市場，並讓中國政府繼續審查搜尋結果，導致服務品質嚴重變差來得好。布林證明中國決定是正確的，他說：「這對中國網路使用者是好的，雖然不是所有訊息，但至少可得到更多資訊。」Google 也聲稱這是中國唯一的搜尋引擎，可讓使用者知道搜尋結果是否已被審查過。(網頁底端會標示經過審查)。

資要來源：Andy Kessler, "Sellout.com," *The Wall Street Journal*, January 31, 2006, p. A14; D.

Henninger, "Wonderland: Google in China," *The Wall Street Journal*, March 10, 2006, p. A18; J.

Dean, "Limited Search: As Google Pushes into China It Faces Clashes with Censors," *The Wall Street Journal*, December 16, 2005, p. A1; and "The Party, the People, and the Power of Cyber

Talk: China and the Internet," *The Economist*, April 29, 2006, pp. 28-30

個案討論問題

1. 當決定在中國營運的利益超過成本時，Google 的管理者採用什麼哲學原理？
2. 你認為 Google 在公司的座右銘：“don't be evil”下，應該進入中國並從事自我審查嗎？公司自我審查好，還是由政府審查好？
3. 如果全部外國搜尋引擎公司因不願接受審查而拒絕直接在中國投資，你認為後果將是什麼？在這項行動中，誰受益最多？誰損失最多？