

# GOO

## 重新定义公司

谷歌是如何运营的

### How Google Works

谷歌掌门人埃里克·施密特第一本国内引进作品 谷歌创始人拉里·佩奇作序推荐

[美] 埃里克·施密特 (Eric Schmidt) 乔纳森·罗森伯格 (Jonathan Rosenberg) 艾伦·伊格尔 (Alan Eagle) 著  
靳婷婷译 陈序 何晔校译



How Google Works

## 重新定义公司

谷歌是如何运营的

埃里克·施密特 (Eric Schmidt)

[美] 乔纳森·罗森伯格 (Jonathan Rosenberg) ◎著

艾伦·伊格尔 (Alan Eagle)

新婷婷◎译 陈序 何晔◎校译



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

重新定义公司: 谷歌是如何运营的 / (美) 施密特, (美) 罗森伯格, (美) 伊格尔著; 靳婷婷译.

—北京: 中信出版社, 2015.9

书名原文: How Google Works

ISBN 978-7-5086-5359-4

I. ①重… II. ①施… ②罗… ③伊… ④靳… 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 ( 2015 ) 第 170849 号

How Google Works by Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg, with Alan Eagle.

Copyright © 2014 by Google, Inc.

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, USA.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

重新定义公司——谷歌是如何运营的

著 者: [美] 埃里克·施密特 [美] 乔纳森·罗森伯格 [美] 艾伦·伊格尔

译 者: 靳婷婷

校 译: 陈 序 何 晔

策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )

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 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 11 字 数: 276 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版

印 次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-6112

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5359-4 / F · 3439

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

▶ 献给我最爱的创意精英，温迪和贝丽尔





## 赋能：创意时代的组织原则

阿里巴巴集团执行副总裁兼参谋长

曾鸣

未来的组织需要超越传统的公司运作方式。这个挑战阿里巴巴集团在 2008 年提出“新商业文明”的时候就意识到了。当信息文明全面取代工业文明的时候，公司，这个工业时代最重要的组织创新，也必须被超越。

然而，什么才是互联网时代的创新组织模式？过去的七八年，阿里巴巴进行了众多的尝试。从内部建设共享平台，到“赛马”的创新机制，再到用自己开发的基于网络的内部协同软件替换掉传统的 ERP（企业资源计划）。我们虽然积累了不少经验，但感觉还没有找到未来明确的方向。回答这个问题比我们想象的要困难得多。

《重新定义公司》记录了谷歌在这方面的尝试和思考，很有启发。书的核心观点简单明了：未来企业的成功之道，是聚集一群聪

明的创意精英（书中称为 **smart creative**），营造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知客户的需求，愉快地创造相应的产品和服务。这意味着组织的逻辑必须发生变化。传统的公司管理理念不适用于这群人，甚至适得其反。书中丰富的例子和经验总结，常常让人掩卷思考。

为了帮助大家更好地理解未来组织面临的挑战，结合谷歌、阿里巴巴的经验和我所观察到的其他组织创新，我在这里试图梳理出一个基本的理论框架，供大家对比阅读，深入思考自己的组织创新，因为这是未来竞争力的源泉。

虽然未来的组织会演变成什么样，现在还很难看清楚，但未来组织最重要的功能已经越来越清楚，那就是赋能，而不再是管理或激励。

工业时代最深刻的观察者彼得·德鲁克，把过去 200 年的组织创新总结为三次革命。第一次是工业革命（**industrial revolution**），核心是机器取代了体力，技术（**technology**）超越了技能（**skills**）。第二次是生产力革命（**productivity revolution**），大致从 1880 年到第二次世界大战，核心是以泰勒制为代表的科学管理的普及，工作被知识化，强调的是标准化、可度量等概念。公司这种新组织正是随着科学管理思想的发展而兴起。第三次是管理革命（**management revolution**），知识成为超越资本和劳动力的最重要的生产要素。和体力劳动相比，知识工作者是否努力工作很难被直接观察和测量，相应地，管理的重心转向激励，特别是动机的匹配（**incentive alignment**）。期权激励是这 20 年高科技企业大发展最主要的组织创新。

沿着这个思路，我把我们正在面临的时代大变更称为第四次革命，即“创意革命”（**creative revolution**）。从互联网到移动互联网，

再到物联网，从云计算到大数据，未来商业的一个基本特征已经非常清楚，那就是基于机器学习的人工智能将成为未来商业的基础。虽然对于人工智能的未来有着巨大的争议，特别是机器能否超越人脑，甚至是否会反人类，但一个基本的共识是，在可见的未来，机械性的、可重复的脑力劳动，甚至较为复杂的分析任务，都会被机器智能取代。这是德鲁克所说的知识经济的进一步发展。但人的直觉，对知识的综合升华能力，是机器暂时难以超越的。相对应的，未来社会最有价值的人，是以创造力、洞察力、对客户的感知力为核心特征的。他们就是本书中提到的“创意精英”。

而在创意革命的时代，创意者最主要的驱动力是创造带来的成就感和社会价值，自激励是他们的特征。这个时候他们最需要的是激励，而不是赋能，也就是提供他们能更高效创造的环境和工具。以科层制为特征、以管理为核心职能的公司，面临着前所未有的挑战。

赋能的原则如何体现呢？

第一，激励偏向的是事成之后的利益分享，而赋能强调的，是激起创意人的兴趣与动力，给予挑战。唯有发自内心的志趣，才能激发持续的创造。命令不适用于他们。因此，组织的职能不再是分派任务和监工，而更多是让员工的专长、兴趣和客户的问题有更好的匹配，这往往要求更多的员工自主性、更高的流动性和更灵活的组织。我们甚至可以说，是员工使用了组织的公共服务，而不是公司雇用了员工。两者的根本关系发生了颠倒。

第二，赋能比激励更依赖文化。文化才能让志同道合的人走到一起。创意精英再也不能用传统的方法去考核、激励，公司的文化氛围本身就是奖励。本质上他们都是自驱动、自组织的，对文化的认同非



常较真。为了享受适合自己的文化，创意精英愿意付出、拥护、共创。一个和他们的价值观、使命感吻合的文化才能让他们慕名而来，聚在一起，奋发进取，因而组织的核心职能将演变成文化与价值观的营造。

第三，激励聚焦在个人。而赋能特别强调组织本身的设计、人和人的互动。随着互联网的发展，组织内部人和人的联系也更紧密。新兴学科，例如复杂网络和社会物理学的研究，都指出人和人之间的互动机制的设计对于组织的有效性可能远大于对于个体的激励。谷歌那些声名远扬的免费服务，不仅仅是提供员工福利，提高员工的生产力，很大的一个目的是增加他们的互动。2009年我参观谷歌的时候，他们介绍到餐厅等待的时间基本控制在4分钟，正好让人可以简单寒暄和交流（大于4分钟就很可能拿出手机干自己的事了）。良苦用心，让人深思。创造是很难规划的。只有提供他们各自独立时无法得到的资源和环境（其中最重要的就是他们之间的充分互动），有更多自发碰撞的机会，才能创造最大的价值。谷歌AdWords广告体系的突破就是5个员工在玩桌球的时候，看到拉里·佩奇对广告质量的挑战，一个周末就把AdWords广告体系的算法搭建完成。而且这五个人没有一个人是广告部门的。这个传奇背后依然是一系列配套的机制设计，例如每周员工大会的透明沟通、员工的自主权、跨部门调动资源的能力等。所以，促进协同的机制设计，这是未来组织创新最重要的领域。

德鲁克在他最后一本书《21世纪的管理挑战》中提到，预测未来的最好方法是参与创造。我相信，未来10年将出现比谷歌更让我们兴奋的新型组织。让我们不辜负这个时代，全力以赴，共同创造赋能的组织。



## 谷歌的“痴心妄想”

谷歌联合创始人兼首席执行官  
拉里·佩奇

年少时，第一次考虑到自己的未来，我决心要么当个教授，要么就创建自己的公司。我觉得，这两种职业都可以给我足够的自主权，让我自由地从基本物理原则出发思考问题，而不必去迎合那些所谓的“世俗智慧”。

就像埃里克和乔纳森在本书中所说的，在谷歌，我们试着将这种自主思维方式推行到企业的方方面面。这种思维方式推动了我们公司最伟大的成功，也导致过一些惨痛的失败。实际上，谷歌就是基于基本物理原则起步的。一天晚上，我做了一个梦（不是梦想，是真实的梦），醒来后我想：我们能不能把整个互联网上的内容都下载下来，然后只保留链接呢？我找了一支笔，把细节信息写下来，想看看这个构想到底有没有实现的可能。当时，我压根儿也没有想

过要建立什么搜索引擎。这之后又过了一段时间，我和谢尔盖才意识到通过链接来为网页排序会大大地优化搜索结果。除此之外，谷歌电子邮箱 Gmail 也是在这样的“痴心妄想”中诞生的。10年前，安迪·鲁宾（Andy Rubin）开发安卓系统时，大多数人也都觉得手机行业与开源操作系统的融合简直是痴人说梦。

随着时间的推移，我意识到，实际上，想要点燃团队的熊熊野心是极其困难的。大多数人并没有接触过这种如登月般异想天开的思维方式，他们习惯用“不可能”来否定自己的想法，而不是从基本物理原则出发去探索可能性。正因如此，谷歌才会投入大量精力去物色善于独立思考的人，并设定远大的目标。因为只要有了合适的人才和足够远大的梦想，你的目标往往就可以实现。就算跌倒了，你也很可能会从失败中得到宝贵的教训。

不少企业安于现状，只求渐变，不求突破。如果只求渐变，时间一长，企业就会逐渐落伍，科技行业尤其如此，因为外界改变通常是革命性的，而不是循序渐进的。所以，你需要强迫自己着眼于未来。也是因此，谷歌才会投资无人驾驶汽车以及“热气球互联网计划”等看似高风险的领域。现在说来或许有些难以想象，但当我们第一次提出谷歌地图的构想时，人们觉得我们制作全球地图以及为所有街道拍摄照片的构想是无法实现的。如果说历史可以照见未来，那么今天看似最冒险的赌注放在几年之后看也就不会显得那么疯狂了。

我个人认为，以上几条原则非常重要，本书中还会谈到更多原则。希望你们能够接受这些想法，也向不可能发出挑战！







## 谷歌是如何运营的

2003年7月，埃里克·施密特已就任谷歌首席执行官两年。一天，他接到了迈克·莫里茨（Mike Moritz）的一封电子邮件。迈克是谷歌董事兼投资人，也是红杉资本的合伙人。他在邮件中建议：

希望你能考虑在8月中旬的会议上留出三个小时的时间，让管理层向董事会提出谷歌与芬兰的竞争计划。（这个议题非常重要，我觉得我们不能拖到9月的会议了。大家都非常清楚，如果选择与芬兰竞争，一年的时间简直就像白驹过隙。）

对于不知情的读者而言，这封电邮或许会让人一头雾水。谷歌这家由几百名员工组成、位于加州山景城、起步刚刚5年的互联网公司，为何要与芬兰一争高下呢？芬兰拥有500万人口，距离美国5000多英里，是个拥有和平友善声誉的国度。

收到这封有关芬兰的邮件时，埃里克刚刚对谷歌产生了归属感。

在此之前，他曾经担任过诺勒公司（Novell）的首席执行官，也在太阳计算机系统公司和贝尔实验室任过职。埃里克从小在弗吉尼亚州北部长大，在普林斯顿大学获得电气工程学士学位后，又在加州大学伯克利分校取得了计算机科学的硕士和博士学位。因此，他经常与工程师和计算机科学家共事，自己也是其中的一员。尽管如此，与埃里克曾经任职的地方相比，谷歌仍算得上是一片截然不同的新天地。

第一天来到谷歌，埃里克就明显感到已经离开自己熟悉的一切了。以重量级首席执行官的标准来看，谷歌给他安排的办公室算是简朴的了，而且当他来到办公室时，却发现里面竟然已经进驻了几位软件工程师。他没有把这些工程师从办公室里请出去，而是自己撤到了隔壁一间带一个窗户的房间——这里更像储藏间，而不像办公室。

几周过后，情况更糟了。一天早晨，埃里克通过走廊走进储藏间，不，应该是他的办公室，发现他的助手帕姆·肖尔一脸愁容。<sup>1</sup>埃里克很快就找出了其中的原因：原来，他的办公室有了一位新室友。此人是搜索引擎工程师阿米特·帕特尔。他对埃里克解释说，他自己的办公室里现在共有5名办公人员，还有一位新人马上就要加入进来。他本来打算把一张办公桌一锯为二，好腾出些空间，可惜并没有如愿。和阿米特自己的办公空间相比，埃里克的办公室要显得宽敞许多，于是阿米特就搬了进来。（办公设备部门的负责人不同意帮阿米特把东西搬进埃里克的办公室，所以他自己动手搬了进来。）结果，阿米特和埃里克在一间办公室共处了几个月之久。很显然，当时的谷歌并不是一家办公室大小和职位成正比的公司。

虽然在办公室的安排上出人意料，但埃里克还是很顺利地融入了谷歌。随着时间的推移，他与拉里·佩奇以及谢尔盖·布林这两位创始人的关系日益密切起来，谷歌的广告平台 AdWords 也开始为公司带来可观的收入（2004 年，谷歌进行首次公开募股时，公司的财务报表让外界瞠目……惊喜）。虽然又过了三年，“谷歌”作为动词才被收入《牛津英语大词典》，但对于广大用户来说，谷歌搜索早已成为日常生活中重要的一部分。<sup>2</sup>与此同时，谷歌公司也在茁壮成长，每月都要新吸纳数十名新员工，其中包括 2002 年 2 月入职的产品负责人乔纳森·罗森伯格。和埃里克一样，乔纳森也是一位经济学教授的儿子。他曾先后在 Excite@Home 公司和苹果公司任职，他的加入不仅提升了谷歌产品管理团队的实力，也让埃里克又添一员猛将。

迈克在电子邮件中说得没错，谷歌真的面临着一位厉害的竞争对手。“芬兰”其实并不是指大西洋对岸的北欧朋友，而是谷歌内部为微软起的代号。<sup>3</sup>当时的微软，堪称地球上最重要的高科技公司。<sup>4</sup>埃里克明白，谷歌的一大部分流量都得益于使用微软 IE 浏览器的用户。他和每一个谷歌人一样，也将互联网看作未来的科技平台，认为搜索是互联网最为实用的应用之一。因此不出多久，我们那位于雷德蒙德（微软公司总部所在地）的朋友就会对谷歌的动向产生巨大兴趣。而初创公司的动向一旦吸引了微软的注意，好戏就该上演了。<sup>5</sup>

谷歌的成败决定于此，而到底该如何做，大家都是一头雾水。莫里茨的邮件便是在号召大家行动起来，他要求埃里克召集团队，做出明确的计划，为产品、销售、营销、财务以及企业发展等各部



门布置切实可行的任务。大家探讨了有关谷歌经营的方方面面，甚至有人提出，应该对谷歌在新成立时的怪异结构做出转变，调整成为按业务部门进行划分的更加传统的企业结构，从而为企业创造新的收入源（收入源也是新计划中要解决的一个问题）。最重要的是，这次新制订的计划不仅需要成为谷歌历史上的一座里程碑，还必须是一张预计哪些产品应在何时推出的路线图。简而言之，莫里茨想要的就是一份全面的商业计划，这是任何一位明智理性的董事都会提出的要求。

莫里茨在这封电邮的末尾有些激动地说：

这个计划将是我们所有人此生有幸参与的最伟大的项目。那么，为何不挑8月中旬的某一个傍晚，来完成这一伟大计划呢？

这项计划的关键是产品，因此，埃里克把这项任务交给了乔纳森。“我希望在两周之后评估这份计划。”埃里克指示道。

然而，除了一家大型企业随时都会跟我们竞争之外，谷歌还面临着另一个挑战。莫里茨说得很对：要想与丛林中的巨型猩猩一争高下，我们必须做好计划。但他的话也可以说是错误的。想要知道这句话错在哪里，想要知道莫里茨为何在不经意间让我们处于进退维谷的境地，我们最好先来看看谷歌到底是一家什么样的公司。

## “去和工程师谈谈”

1998年，谢尔盖和拉里创建了谷歌公司，而当时，两人并没有接受过任何商业方面的正式培训，也没有任何相关经验。两个人