

谷歌的

谷歌日本前总裁著作

互联网时代，传统行业的扬弃之道

一个从索尼出发，经历谷歌，而奔向科技创业的管理者的传奇经历

互联网企业的破坏式创新

[日] 辻野晃一郎 著 樊颖 等译

断舍离

成 功 体 験 は い

ら な い



机械工业出版社
China Machine Press

谷歌的 断舍离

互联网企业的破坏式创新

〔日〕辻野晃一郎 著 樊颖 等译

成 功 体 験 は い ら な い



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

谷歌的断舍离: 互联网企业的破坏式创新 / (日) 辻野晃一郎著; 樊颖等译. —北京: 机械工业出版社, 2017.12

ISBN 978-7-111-58493-3

I. 谷… II. 辻… ②樊… III. 网络公司—企业管理—经验—美国 IV. F279.712.111

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 277921 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-4114

SEIKOU TAIKEN WA IRANAI

Copyright © 2014 by Koichiro TSUJINO

First published in Japan in 2014 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 PHP Institute, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

谷歌的断舍离: 互联网企业的破坏式创新

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘新艳

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 6

书 号: ISBN 978-7-111-58493-3

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjc@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封面无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

不擅长舍弃的日本人

日本人原本擅长舍弃

日本人原本是擅长舍弃的。

所谓舍弃，并不是把旧的东西和往日的积蓄一股脑地丢掉，而是在继承优良传统和习惯的同时整理出废物并丢弃，以新的心情开始新的征程。

2013年举行的一个仪式正象征了日本人这种勇于舍弃的精神。这就是20年一度的伊势神宫“式年迁宫”仪式，当时我也前去参拜。

作为拥有日本最高权威且历史悠久的伊势神宫其实每20年就会重建神殿。令人惊讶的是这一做法从飞鸟时代开始，持续1300

年至今，这次是第 62 次重建神殿。

尊重遗迹与历史建筑，为了子孙后代将其原封不动地保存下来，这样的努力固然重要，但重建神殿这一做法中也蕴含了用不同于简单留存的方法来传承传统与文化的日本式智慧。

因为“式年迁宫”的缘故，伊势神宫不再是文物古迹，而焕发着日本文化的勃勃生机。来到这里的也不是怀古凭吊的游客，而是各个时代心怀祈愿和烦恼的信众。“式年迁宫”要求定期重建神殿，这也使得古代的建筑技术传承延续至今。

我认为“式年迁宫”生动体现了“不断舍弃才能持续发展”这一日本人智慧的本源。

对旧式大企业抱有期待实为残忍

曾经擅长舍弃的日本现在变得奇怪。眼见之处，皆是背负着过去的沉重遗产，无法舍弃也迈不出新的一步，完全动弹不得的痛苦景象。

以制造业为主的日本大企业正是这种情况的典型代表。这些优秀的大企业曾在日本经济高速增长时引领经济腾飞，现如今其中的大半被过往的荣光牢牢束缚，毫无腾挪之力。

我本人曾在索尼公司效力 20 余年，眼见索尼公司的发展与衰落。由此我切身体会到了“无法舍弃”是如何侵蚀企业的。也正是这个原因，促使我想借由本书传达“及早舍弃，向前迈进”这一理念。

2011年发生了东日本大地震，就在这一年索尼、松下、夏普等知名家电企业的账面上纷纷出现了巨额亏损，震惊世人。尔必达（ELPIDA）储存器公司的倒闭象征着曾经繁荣兴盛，堪称产业中枢的日本半导体产业已是风中残烛。其他产业也不可认为这一切与己无关，就隔岸观火。近几年竞争环境整体发生巨变，今后不论多么知名的企业或老牌优质企业出现业绩恶化都不会令人感到意外。

也许是因为我曾经长期在家电企业工作，一有家电企业业绩恶化的消息传出，总有经济类杂志或电视台来采访我。问题基本上离不开“请谈谈让索尼公司复活的良策”“要让国内各家电企业起死回生应该怎么办”这类话题。

每当这时我总会反问记者：“为什么觉得这些企业必须复活呢？”

也许大家觉得目前的衰败属于异常情况，重整旗鼓是理所应当的，所以很多记者听到我的反问不禁语塞，说：“您这么一问可真让我为难。”我的想法是，那些跟不上时代潮流，也不能继续为社会提供新价值的企业就让它自然淘汰。

如此放言也许显得粗鲁甚至失礼，但是请大家仔细想想。索尼创立于1946年，至今已68载。若比喻为人，已是光荣退休安度余生的年龄。至于松下，则是马上要迎来百岁寿诞的人瑞了。

我并非要将上述这些企业看作风烛残年的老人，把它们排除在外。我想表达的是，若我们只把希望寄予这些高龄企业，在一旁鼓动、叫喊着“复活”“重生”，这种行为未免过于残忍，或者无礼。

这些企业已经为第二次世界大战后日本经济的发展做出了巨大

贡献。它们昭显了日本发展的方向与愿景，创造了社会财富，让世界知道了日本这一优秀品牌，甚至为其他国家的经济增长也贡献了很大力量。因而可以说它们充分且出色地完成了自己的使命。

尽管如此我们还说着“再努力些吧，请继续牵引着日本经济前行”等这些话，难道不是在用鞭子抽打着它们衰老的躯体吗？

可以说一方面大企业无法舍弃古老的思维与模式，在苦苦挣扎，而另一方面媒体与许多日本人也未能抛开陈旧的想法。时至今日许多人依然无法摆脱某些陈腐的观念，例如认为大企业应该一如既往地引领日本经济前行，觉得大型企业不可能倒闭。

我和 Salesforce 公司的创始人马克·贝尼奥夫有过交流，他在谈到日本的情况时说：“我和日本的经营者交谈时，他们总说日本缺乏创业者文化，可是我认为事实并非如此。乐天公司的三木谷浩史社长不就是一位创业家吗？还有 GREE 公司的田中良和社长、迅销公司的柳井正社长都是创业家。盛田昭夫先生是最伟大的创业家之一。与其说日本缺乏创业精神，不如说创业者在日本没有得到很好的评价。究其原因很简单，因为创业者颠覆了已有的观念。”

的确如此，日本的当务之急是培养这样一种环境：尊重勇于舍弃陈旧的观念模式，颠覆既有概念的人。

提升决策与行动的速度

我在谷歌这一“构建云计算的当今和未来的公司”工作，从内

部切身体验到了它的过人之处。现在互联网中诞生了一个无疆界的地球，这个时代的关键词就是“云计算的实时性”。

我们生活在这样一个时代：所有事件能够瞬间传遍世界，在无网络时代与己无关的事情瞬间变得与自己息息相关。谷歌最为深刻地领悟了这个时代的本质，瞬时跃居风靡全球的位置。这正是因为谷歌决策与行动的速度快得出奇。

东日本大地震发生一年后，我造访了受灾地区。在那里我眼见灾后重建工作迟迟没有进展，瓦砾与废弃的汽车堆叠着，倒塌的建筑旁横放着海浪冲来的船只。

地震确实是天灾，但灾后重建毫无进展是人祸。这 20 多年来日本不断退化的情形以这样一种形式显现在我们眼前。

灾后重建工作滞后是因为日本已经行动迟缓到连面对如此严重的事态都拿不出有效率的决策与行动。逃避责任的态度十分明显。在经济高速增长的时期，日本所展现出的那种毅然、机敏以及活跃的行动力已然衰退。

必须尽快恢复决策与行动的速度。

有所舍弃后才看到的世界

我于 2006 年从索尼公司辞职。那一年我在故乡福冈的宗像大社内请到的签上写着这样一段话：“宜舍旧迎新，不要被某一事物束缚而做无用之思。振作精神，舍弃该舍弃的，向着正确的方向进

发。”这段话成为日后我一切行动的原点。

仔细想来，我发现当时的“宜舍旧迎新”这一签语不仅对我个人，对日本这个国家整体也完全适用。

虽然从 2013 年起形势有所变化，企业业绩转好，经济也逐渐恢复，但我还是衷心希望日本能够更加生机蓬勃。我想很多人都同样怀揣这一美好愿望，可现实却是不知道怎么做才好。尽心尽力地工作却不见成效；被周围的环境束缚而无法施展才能；想开创新的事业可不知从何下手……

我之所以要写这本书，就是想促使这些人展开新的挑战。我想对年轻人说，尽管大胆地去冒险吧。

曾经索尼公司因为敢为人先，富有开拓者精神而被称作“豚鼠”。

今后我们所需要的开拓者精神并不是在 20 世纪的延长线上去创意和行动，而是要创造出 21 世纪的全新模式，不断挑战。

其实迎接挑战是件很快乐的事。只要具备一些智慧和勇气，你会发现迎接挑战并没有想象中那么难。

迎接挑战的第一步正是将背负着的珍爱之物毅然舍弃。从工作了 20 多年的索尼公司辞职，于我而言是一个痛苦的抉择。可正是这个抉择促使我与谷歌公司邂逅，使我能够接触到云计算技术的最前沿领域。由此结识了众多同伴，更是我一生的幸事。

后来我开始了新的挑战。我希望自己成为让日本走向世界的平台，基于这一理念我开始创业，梦想就是“建立源于日本的 21 世纪全新模式的跨国企业”。所有这一切都是从索尼公司辞职这一决

断中得来的。

我并不是让读者现在就从公司辞职。我想告诉大家，在人生的关键时刻重启，果断地舍弃应该丢弃的东西能够给人生带来转机。我们周围满溢着落伍的常识与思维方式、陈旧的商业模式与组织形态。挣脱这些枷锁，你的眼前会出现一个崭新的世界。

|目 录|

序言 不擅长舍弃的日本人

第1章	这是一个被成功经验锁住双脚的时代	1
	1. 特斯拉电动车带来的冲击	2
	IT 企业研发汽车的时代	2
	谷歌的无人驾驶汽车	5
	公司的“财产”将成为绊脚石	7
	善于应对变化的亚洲企业	10
	2. “不持有”的勇气	13
	你是否了解云端的真正意义	13
	亚马逊和谷歌在收集大数据	15
	从制造业转型为网络平台的苹果公司	19
	不断刷新着的产业势力版图	22
	网络平台将改变人们的消费行为	23
	了解谷歌就能预测未来	25
	“谷歌就像曾经的索尼”	28
	连 Facebook 都已陈旧	30
	家电产业中的主角换代	32
	胜负已分，那么就应当思考如何利用这个结果	34

3. 世界已经连成一体	36
企业创建之初就要放眼全球	36
现在是“创业伊始就能直接登上世界舞台”的时代	37
东京晴空塔是另一个日本“大和号”战舰吗	39
4. 为了推广日本也要“丢掉过去”	41
日本迎来第三次变革的机遇	41
“加拉帕戈斯现象”有何不妥	43
抱着“想为日本做些贡献”的心态创业	45
出口型电商网站 ALEXCIOUS	48
把日本生活文化产业和街道工厂的技术推广到全世界	49
5. “希望出现出头鸟”	51
曾经包容性很强的索尼	51
众筹就是大家共同支持挑战者	54
将志趣相同的人的援助转化成资金	58
混乱的时代才蕴藏着机遇	60
第2章 提升速度的必要条件	65
1. 跃跃欲试的劲头	66
21 世纪的行动指南	66
在充满机遇的时代里要坚持“天真烂漫”	68
硅谷的“朝气”	69
“把无趣的世界变得有趣”	70
2. “巧迟”不如“拙速”	71
“亲身实践”的重要性	71
“在运营过程中不断完善”的构想	73
为了和 iPod、iTunes 相抗衡	75
汇集“群众的智慧”，兼顾速度和质量	77

大举而来却犹豫不决、铩羽而归的日本人	79
领导层的速度差异是致命的	81
3. “全平面”管理	83
开会时规定座位位置毫无意义	83
有时员工的判断会比领导更出色	85
能不能说“我来担责任，你就放心大胆地干吧”	87
尽量减少会议人员	88
写给那些苦恼“不能管理好下属”的领导	89
4. 云端服务加深交流	91
创新源于交流	91
谷歌公司的互助文化	92
完全的信息共享能实现平面式（无上下级差异）的 组织模式	93
谷歌公司的褒奖文化	95
使用云端服务的高效工作模式	97
IT 真的让交流变得无机质	98
5. 扩展事业时的“少而精”原则	100
VAIO 事业始于精简员工	100
思考相同的员工数能不能完成双倍的工作	104
重视速度的谷歌公司在招聘方面也花费大量时间	107
“A 等”人才是指什么	109
6. 用“伙伴关系”将全球联系起来	111
建立伙伴和双赢的关系	111
汇集众多伙伴的智慧	113
把握好轴心才能有效利用大众的智慧	114
7. 首先瞄准世界市场	115
盛田昭夫将半导体收音机卖到了美国	115
不了解自己的国家就别谈论全球化	116

向世界宣传日本	117
【第3章】 应该事先掌握的“新世界的规则”	121
1. 除去心灵的沉渣	122
你是否也执着于并非本质的东西	122
辞职也并非难事	124
毅然舍去之后留下的是洁净之心	125
2. 保持简单	127
一直执着于简单的史蒂夫·乔布斯	127
把商品战略也简单化	129
“不敢舍弃”会变成风险	131
3. “演绎式”地思考	132
“把日本打造成足球强国”：做出这一决定的瞬间，	
一切已经开始	132
归纳式思维无法预测未来	135
面向世界挥斥方遒的盛田昭夫	137
了解自我所必不可少的“20% 时间制”	139
4. 不挑战的风险	140
如今的大企业属于“高风险、低收益”吗	140
在大企业工作有利于自身发展吗	142
改掉上班族的陋习	144
在几乎废弃的村庄里聚拢人心的公务员	145
向罗马教皇赠米	147
安倍首相复出的意义	149
5. 迈进新时代所必备的六大素养	150
IT 能力、英语能力、解决问题的能力、行动能力、	
沟通能力	150
怀疑潮流，怀疑新闻，怀疑权威	154

所谓地球，正如字面意思，真的是个球状体	158
如果不能摆脱面对欧美时的自卑，就无法发挥竞争意识	160
什么都不说的人，会被认为毫无主见	162
乔布斯不讲产品参数，只讲故事	164
专业意识是指面对任何困难都能以平常心对待	166
6. 聪明地思考，愚笨地做事	168
那些在别人成功后才表示“我也有过同样想法”的人	168
甘认失败而放弃的人不是专业人士	169
永远坚持“why”而随时舍弃“how”	170
后记	173

| 第1章 |

这是一个被成功经验锁住双脚的时代



1. 特斯拉电动车带来的冲击

IT 企业研发汽车的时代

东京的青山可以算是一个汽车展厅的小型圣地。本田汽车的总部位于此地并有自己的展厅，此外，丰田雷克萨斯，以及捷豹、菲亚特、宝马等一众国外汽车品牌的展厅也鳞次栉比。

美国的电动汽车厂商特斯拉电动汽车的展厅也位于青山的一隅。在这里可以试乘这种电动汽车，试乘之后你一定会感到惊讶，因为这和乘坐普通汽油动力车的感觉完全不同。

特斯拉电动汽车可以在 4 秒之内从 0 加速到时速 100 公里，和汽油动力车的曲线加速方式不同，电动汽车的加速方式可以说是直线型的。我第一次体验特斯拉电动汽车时甚至有一种坐过山车的刺激感。