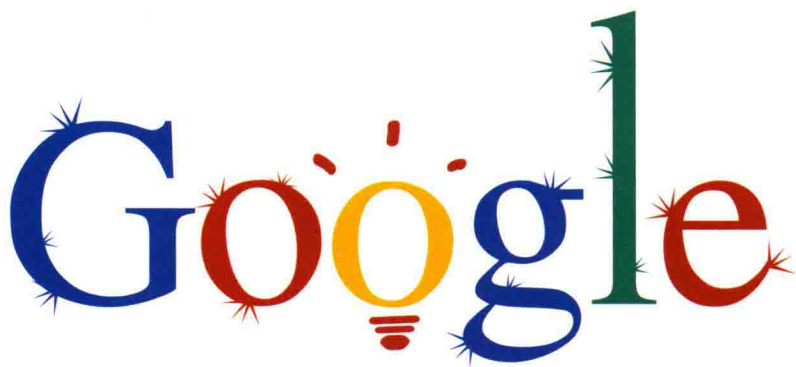




Google 工程师的
创新思维与策略

让创新野蛮生长

翟本乔 著

INNOVATIVE
ATTITUDE

Breaking the Frames around your Mind

你原本满腔热血，却被教育制度或现实压迫得失去独立思考和创新能力？

你的事业正面临瓶颈，想要突破，却不知如何起步？

当人人都在倡导创新，唯有翟本乔一针见血点出原地踏步的真正缘由，
具体指出解决问题的关键方法。



Google 工程师的
创新思维与策略

让创新野蛮生长

翟本乔 著

INNOVATIVE
ATTITUDE

Breaking the Frames around your Mind



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

让创新野蛮生长: Google 工程师的创新思维与策略 / 翟本乔著.
-- 北京: 北京时代华文书局, 2016.5
ISBN 978-7-5699-0945-6

I. ①让… II. ①翟… III. ①创造性思维—通俗读物 IV. ①B804.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 111460 号

北京市版权著作权合同登记号字: 01-2015-8543

(让创新野蛮生长: Google 工程师的创新思维与策略)

翟本乔 著

中文简体字版 ©2016 年由北京时代华文书局有限公司发行

本书经城邦文化事业股份有限公司【商周出版】授权, 同意经由北京时代华文书局有限公司, 出版中文简体字版本。非经书面同意, 不得以任何形式任意重制、转载。

让创新野蛮生长: Google 工程师的创新思维与策略

著 者 | 翟本乔

出 版 人 | 杨红卫

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 余荣才

装帧设计 | 程 慧 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京中科印刷有限公司 010-69590320

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 12

字 数 | 180 千字

版 次 | 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0945-6

定 价 | 36.00 元

版权所有, 侵权必究

| 推荐序 I |

突破框架，让创新野蛮生长

创新工场董事长兼首席执行官 李开复

翟本乔是当之无愧的天才工程师。他曾经是台湾第一位跳级生，就职Google期间担任关键工程职位，并成为Google内部最资深的华人工程师之一。近年，他回台创业，并频繁在媒体和社群网站上出现，用“翟神”特色的敏锐和直言，成为台湾经济科技方面的意见领袖。他首次出书，我欣然答应推荐。

今日，创新之含义，不仅仅是技术上的革新，更带着渠道创新、市场创新，以及基于新技术开创出前所未有的商业模式。这之前，最最重要的还是思想上的创新，在这个高速发展的移动互联网时代，既要不拘一格，又要快速响应，勇于打破固有框架，才有可能找到通往成功的道路。

从软件开发到硬件服务、再到软硬件结合，本乔经常冲破陈旧的框架体



系，找到一个更妙的解决方案。在本书中，你甚至会发现，他的打破常规和框架不仅为工作带来了诸多惊喜，甚至台湾的城市交通控制系统都有他机智创新的成果。在自己的工作和生活当中，他一直是一个崇尚创新并为之努力的人，总能通过不一样的视角，来提出不一样的解决方案。他不仅是一个创新方法的观察者，同时还是一位大胆的实践者。

创新就要打破一切标准和规则。本书中，本乔用大量的工作和生活中的案例，来阐述创新的重要性和创新的方法论。创新并没有固定的程序，并不能从文中获得诸如“如何通过创新做出一个好产品”的答案。但是，创新是一种态度，只有勇于跳出框架之外，才能看到事物的本源；要用于打破现有的标准，才能真正地解决问题。

创新可以渐进、可以跳跃、也可以破坏，但是不能停止，这是我非常赞同的观点。互联网时代让人能看内容，移动互联网时代是让人能随时随地随身，不但看到内容，而且还可以接触到。所以在这里可以说，最大的两个变革应该是“Mobile”和“Social”，带来很多新的服务和新的功能。十年前，你一定无法想象智慧手机可以那么便捷地做那么多事情！

创新绝不是用过去的方法想未来。时代在变化，我们有幸一起经历互联网和移动互联网的快速发展。如何抓住时代的机会？必须突破现有的想象、框架、制度、思维等一切限制。固步自封者会告诉你过去是什么，创新者却会告诉你未来是什么！创新的态度，不仅仅是有突破现实限制的魄力，更要

有创新的意识和方法支持。翟本乔在书中处处体现着他的思考：如何找对方向？如何突破传统和现实的限制？如何循序渐进，小范围试错？

不要试图在书中找到创新的具体逻辑，这并不是作者的本意。创新是一种态度，态度决定高度。

| 推荐序 II |

突破框架，找到自己的鱼与钓竿

城邦媒体集团首席执行官 何飞鹏

“浏览Facebook”是我每天的例行事务之一，这些众人关注的议题或人物，往往能成就一本畅销书。会注意到翟本乔，就是因为他在Facebook上的发文。

针对周遭的任何社会、政治、经济议题，翟本乔无一不关心，也都能提出独到的见解。我心想，如果能将他有别于一般人的思考逻辑和执行方式，更有系统地整理成书，定能对读者有很大的帮助。

进一步搜寻他的相关资料，发现此人来头不小：小学跳级生、纽约大学计算机科学博士、Bell Labs和Google的工程师、台湾云端技术的翘楚……我一向求才若渴，又岂可错过。于是，我留下希望会晤的讯息。

见面后，我确信这位翟本乔与我在脸书上认知的，是表里一致的。翟本

乔对书籍题目的规划、架构的分类、营销的操作，都有自己独到的想法。更难得的是，他不固执己见、预设立场，而会在聆听对方意见后，进一步提出可能更佳的做法。进行了两次有交流、有建设的新书企划会议之后，一本论述“突破框架”“创新思考”的作品于是产出。

我常感叹，台湾的教育系统从来不鼓励学生挑战课本上的知识，以致踏入职场后缺乏主动寻找答案的能力，逐渐在规范的框架里迷失方向。《让创新野蛮生长》这本书的用意，就在于点出一般人经常受困于什么样的旧有习惯、自行假设、所谓的标准制度等，或是不看上下文，导致做出错误的结论。看问题的方式不对，又怎能找出最适合的解决方法？

除了一一破解框架，翟本乔还丢出另一个震撼弹：你创的是哪一种新？

光有创新的态度还不够，要厘清创新的本体，继而评估创新的程度；要能准确评估效益，要具备必要的团队和技术，把“自以为了不起的点”变成“有意义的事”，才算是真正的成功。翟本乔在书中分享了自己及周遭许多非主流式的创新案例。其中谈到破坏式创新，我更是心有所感。

台湾不乏大胆、具破坏性、有国际观的创业者，但政府部门处在安定的舒适区里面，对于这类破坏市场的改变，经常以传统管理方式进行钳制。这会导致台湾的创业者眼界愈来愈狭隘，不敢冲破体制。所以，不仅每一个职场工作者、企业主都该拿这本书来自我检视及要求，我建议政府部门也应该



检讨本书提出的种种议题，一起改变、创新、向上提升。

不断挑战制度的翟本乔，正在云端技术产业上落实自己的创新思维，你想要的改变，又在哪里？期许每个人在读完本书后，能突破框架，即知即行，找到自己的“鱼”与“钓竿”。

| 推荐序Ⅲ |

学习创新的新方向、新态度

台湾大学副校长 李书行

认识翟本乔是在纽约大学（NYU）的时候，那时我在Stern攻读会计博士，他在Courant攻读计算机博士。Courant在NYU相当知名，只有数学及计算机两个科系，在此的台湾学生，都是来自名校的高才生。当时隐约听说来了一个天才儿童，大家传说的人就是翟本乔。后来见面，感觉人相当正常，高高瘦瘦，挺英俊的。隔了一阵子，好长一段时间没见到他，有人说他休学赚钱去了，从此就没有他的消息。突然有一天阅报，知道他早从Courant毕业了，后来任职Google！

2010年我接任台大管院院长，和台达电进行产学的云端合作计划，很讶异他竟离开人人称羡的Google，加入了台达电，也成了台达电与我们台大产学合作的窗口。绕了地球一大圈，再度重逢已是二十年后。从他的求学与工



作过程看，他就是跟大家不同，不受框架限制。

《让创新野蛮生长》这本书，我读了相当有共鸣。台大近期也开始将创新、创业当成治校的重要策略目标。所以这本书对我们全校师生应会有极高的参考价值，许多观念我们也都可借用，并加以实践。

这本书提出两个重要观念：一、创新必须要能突破框架；二、创新是可以学习的。对于第一个观念，我本人相当认同，也认为是所有组织都应秉持的态度。我已接任多年的行政工作，从系主任、院长到今日的副校长，基本上我最感到满意的事情，是做了许多创新的行政业务。例如：“活泼快乐学会计”“美化院的学习环境”“台大、复旦EMBA双学位班”“台大、北大、牛津、沃顿全球企业家班”，及现在配合校长政策推动台大希望计划的募款，推动奖助分离的制度和校园智慧付款之台大吃饱宝。

许多人问我，为什么我有这么多不同于别人的想法？我的回答是，这是一个行政主管应具备的特质吧！看了这本书，我想，就是能突破框架。我也常鼓励校内的部门主管，不要因循过去的做法，应该配合现况，做出不同的调整。尤其许多好的事情，一定是过去没有的，推动上也一定有阻力、有困难，就是这样我们才更需要去努力、去推动。目前我们许多公共部门（含学校）就是常受限于体制，无法突破框架，才会让人无动于衷。

书中的第二个重要观点就是：创新是可以学习的。作者也提出许多例子。这点或许有些人未必能同意，因为许多人仍认为创新是一种天赋，不是

所有人都能成为创新者。但作者有一个观点大家应是可以接受的，即创新是可以一步一步来的，未必要一步到位。或许这也给企业或政府部门一个创新的新方向、新态度，先找到一个约略可以的创新做法，再逐步从实施的过程将创新完美化。

| 推荐序IV |

永远期待下一个新的突破

美国康奈尔大学土木工程系博士 张善政

翟本乔（Ben）数年前自美回台湾后，很快就变成名人。原因何在？放弃美国Google高薪让人刮目、当年在学校是越级就读的天才学生、在网络上发表不是谩骂却可以很有人气的言论、离开稳当的大企业台达电子去自行创业……或许都是，或许都不是。我觉得他真正吸引人的地方，在于相对年轻而有成熟的沉稳、相对年长而有年轻人的创意与斗志。看他接近中年的年纪，却留长发扎成马尾巴，就可以期待他会给你不同于常人的看法。

所以，想一窥“Ben脑袋里到底有什么异于常人的东西”的期待，应该是促使他变成名人的原因吧！今天，Ben把他的脑袋通过这本新书摊开在大家眼前，相信可以一解大家的好奇。但是超越基本的个人好奇，我们必须承认每个人都有一个无形的框框，这个框框让自己当今的发展没有办法再上一层

楼。相信即便是当今台面上赫赫有名的企业领袖人物，也一定还是有可以进一步突破自己的地方。Ben的人格特质之一，就是不受框架拘束，永远期待下一个新的突破（不然他不会离开Google）。如果读者从本书能有所体会从而去勇于挑战每个人自己的框架，在自己领域里面有所突破，相信这本书绝对是物超所值。尤其是正要开创事业的年轻朋友，应该更有受益的空间。

自我于2012年到政府任职后，与Ben有比较密集的互动。在我负责督导云端、开放资料到创新创业的许多政策里，Ben一直都是政府部门很重要的咨询对象。在今年初行政主管部门首办的网络研习营中，Ben是重量级的讲师，包括马英九在内的官员都全程聆听了他的网络训练课程。在网络上网友普遍不满政府的氛围下，Ben愿意撇开政治立场而跳出来协助政府部门开拓网络新视野，让我感铭于心。而Ben的许多想法，也有被政府接纳而渐渐落实。重点是，相较于网络上许多打高空的言论，Ben有他务实的一面。务实而不受拘束，或许正是Ben目前享有小小成功的原因吧！

让我用这本书，祝福Ben的新事业，以及所有愿意突破现状但务实做事的人！

| 推荐序 V |

空前变局下的无声革命

逢甲大学副董事长、逢甲大学EMBA讲座教授 高承恕

认识本乔已经是三十多年前的事。那天晚上我在台大历史系演讲，本乔跟他的兄长本瑞一起坐在第一排。我演讲的内容虽然是严肃的历史社会学，但一整个晚上，本乔神闲气定，全神贯注。那模样至今依然清晰生动。一个初中少年，能有这般定力与态度，也预示着事隔多年之后，一位成功的创业家并不是生命的偶然。

本乔从小聪颖，但更关键的是他对人对事的热情与努力。就我所知，不论是对科技、对教育、对国家大事，乃至对红酒都深下功夫，认真对待。成功的创业是一种个性、一种态度。

欣见本乔将他的一些想法、理念，下笔为文，集结成书，让更多的社会大众能有所启发。21世纪世界潮流、社会趋势正面对空前之变局，这将是一

场无声的革命。我们如何面对挑战，跳脱约定俗成的惯性，用大胆的勇气与知性的力量去开创新的机会，实为当今政界、学界以及业界都必做的功课。

本书文笔流畅，融合了科技知识与人文关怀。文如其人，活泼依旧、热情依旧，只是更加添了许多经验与智慧。有幸为序，不只欣喜，更有期盼，期盼往后更有第二册、第三册！

| 自序 |

突破框架，打造创新态度

最近十年来我有很多演讲的机会，从最早的Google招募宣传，到后来的云端事业建立和科技产业发展方向，到最近的政策讨论。一开始由于Google的名声，常常是只要我去讲，什么主题都可以，但内容其实还是以Google的技术与文化为主。这样的演讲多半是公关性质，来的听众主要是抱着看热闹的心情，看看Google在玩些什么花样，而我个人的想法并没有太大的色彩。

我在Google的主要成就是新式服务器的设计。在这方面我并没有什么了不起的大发明，只是改变了一些墨守成规的设计准则，就达成了为Google年省几千万美金电费和几亿美金材料费的结果。到了2007年左右，我开始集结一些累积多年的想法，构成一套我自己想要告诉听众的主题，叫作“突破框架”。内容是针对生活中常见的一些习惯性思考，指出它们的自我限制，以及