



赵春林◎编著

谷歌的 管理哲学

高效团队的管理术，科学决策的新哲学

The Management Philosophy Of Google

从谷歌的成立、成功轨迹中，全面解析其先进的管理理念

谷歌认为：生产力、心理弹性、动机、情感、力量、团队动力，这六大部分是影响管理整合能力的重要因素，谷歌用最简明有效的方法告诉你，带出优质团队的诸多妙招和秘密。让管理的哲学成为易记、易懂、易学的工具。

全书通过对谷歌的分析，全面还原公司内部实际运作的逻辑与思维，包括大家普遍好奇的人才策略、沟通模式、创新之道、如何进行破坏性颠覆，以及如何发展与维持独特的谷歌文化。

高效团队的管理术，科学决策的新哲学

The Management Philosophy Of Google

从谷歌的成立、成功轨迹中，全面解析其先进的管理理念

谷歌的管理哲学

赵春林◎编著



图书在版编目(CIP)数据

谷歌的管理哲学 / 赵春林编著. — 北京: 中国电影出版社, 2017.10

ISBN 978-7-106-04806-8

I. ①谷… II. ①赵… 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 (2017) 第 246648 号

责任编辑: 纵华跃

封面设计: 孙希前

版式设计: 张元元

责任校对: 孙向敏

责任印制: 庞敬峰

谷歌的管理哲学

赵春林 编著

出版发行 中国电影出版社(北京北三环东路 22 号) 邮编 100013

电话: 64296664(总编室) 64216278(发行部)

64296742(读者服务部)

E-mail: cfpygb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 三河市航远印刷有限公司

版 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

规 格 开本 / 710 × 1000 毫米 1/16

印张 / 15 字数 / 170 千字

书 号 ISBN 978-7-106-04806-8/F·0039

定 价 38.00 元

前言

Google 公司（中文译名：谷歌），是一家美国的跨国科技企业，致力于互联网搜索、云计算、广告技术等领域，开发并提供大量基于互联网的产品与服务，其主要利润来自于 AdWords 等广告服务。

Google 由当时在斯坦福大学攻读理工博士的拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）共同创建，因此两人也被称为“Google Guys”。1998 年 9 月 4 日，Google 以私营公司的形式创立，设计并管理一个互联网搜索引擎“Google 搜索”；Google 网站则于 1999 年下半年启用。Google 的使命是整合全球信息，使人人皆可访问并从中受益。Google 是第一个被公认为全球最大的搜索引擎，在全球范围内拥有无数的用户。

事实上，“谷歌”是 Google 针对海外市场而起的唯一名字，确切地说是为了进入中国市场而选定的。因为谷歌在发音上与 Google 相似，同时也融合了中国传统文化的含义。谷歌的意思就是以谷为歌，是播种与期待之歌，亦是收获与欢愉之歌。这也正是谷歌管理哲学的具体体现。

在这个互联网时代中，商业大环境被科技搅得天翻地覆，变化不

断加快。这一切为所有商业领导者带来了前所未有的挑战，要想更好地理解这些挑战，我们最好简单地回顾一下过去，看看过去发生了哪些惊人的剧变。

第一，互联网让信息免费、源源不断、无处不在，也就是说，几乎所有信息都可以在网络上找到。第二，移动设备和网络让全球范围内的资讯共享及持续通信成为可能。第三，云计算，让人人都能以低廉的价格现付现购地使用强大的计算功能、无限的内存空间、精密的工具和各种应用程序。

时至今日，全球仍有很大一部分人口无法享受这些科技的泽惠，但是，这一切将发生改变。

从消费者的视角来看，这三股科技狂潮的汇合，已然将不可能变为可能。想要乘坐飞机旅行？在出发当天，你的手机就会提醒你离家去机场的时间、航班出发的具体航站楼和登机口，还会告知你在到达目的地时是否需要雨伞。想要什么信息吗？只需敲入或语音输入一两个词，你要的答案便会从全球的茫茫信息之海中筛选出来，立即跃然你的眼前。想听喜欢的歌曲吗？拿起手机、点下按钮、找到歌曲、交钱购买，然后就可以在全球任意地点任意设备上收听了。想要知道该如何到达目的地吗？你的手机（眼镜和手表也行）可以切实给你答案，还能告诉你沿途的交通状况。想去外国旅行吗？对着你的手机（或是眼镜、手表）讲话，你的话就会以语音或文字形式被翻译成地球上的任意一种语言；或者，你也可以把你的手机等设备对着某个交通标志，然后让它直接用母语读出来就行了。你是艺术粉吗？以虚拟方式在世界上众多伟大的博物馆中周游一圈，你对这些艺术品的了解就能令其

他人（除艺术家本人之外）可望而不可即。想知道你为今晚的约会选定的餐厅环境是否合意、停车是否方便吗？科技的力量会带你身临其境般地餐厅前门穿过，到店里逛一圈，14号桌看起来不错哦！

20世纪70年代末80年代初，很多大学生每周会固定给家里打一通电话，打电话的时间每次都雷打不动地安排在周日下午5点之前，因为5点之后，电话费就会上调。时至今日，这些神奇的事情早已变得稀松平常，这才是最神奇的地方。

谷歌的成功，正是建立在改变一切之上。

谁都知道，在每个企业中，管理者都是赋予企业生命、注入活力的要素。如果没有管理者的领导，“生产资源”始终只是资源，永远不会转化为产品。在竞争激烈的经济体系中，企业能否成功，是否长存，完全要视管理者的素质与绩效而定，因为管理者的素质与绩效是企业唯一拥有的有效优势。管理层逐渐成为企业中独特而必需的领导机构是社会史上的大事。自从20世纪初以来，很少见到像谷歌一样的管理层，在如此短的时间内快速成长，称霸全球。

《谷歌的管理哲学》全面披露了谷歌如何颠覆传统的MBA模式，建立独树一帜的管理哲学，与读者分享了外界普遍好奇的谷歌企业文化、战略、人才、决策、沟通以及创新之道。全书还列举了谷歌历史上众多只有内部人员才知道的实例，其中许多事件更是首次为广大读者公布。旨在将谷歌的管理秘密转化为人人皆可用的经验，帮助读者迎接变化世界中的全新挑战。

目 录

前 言 / 001

第 1 章 赤贫起步的管理大师 / 001

缺少财富的边缘人 / 002

只有历尽艰辛才能生存发达 / 006

做理想主义者 / 009

用热情推动谷歌的使命 / 013

大胆创新勇于改变 / 015

偶然撞入创建搜索引擎之路 / 018

谷歌的商业潜力 / 021

没钱也要挑三拣四 / 024

第 2 章 独特的扁平化管理 / 027

不仅仅是无视钱途 / 028

尽最大可能实现对自己的克隆 / 031

废除固有制度，频繁转岗 / 033

没经验不算啥 / 035

分清优劣降耗裁人 / 036

第3章 给公司赋予长久生命力 / 041

没有创始人，谷歌就缺乏成功的动力 / 042

谷歌的幸运，在于别人都搞砸了 / 045

越简约越精彩 / 048

谷歌哲学第一条：关注用户 / 049

管理就是模糊控制 / 051

重设管理原则 / 057

第4章 广告，不是随便做的 / 061

一次严重的内部争吵 / 062

广告别“作恶” / 063

全力打造清洁广告 / 065

创建单独、完备的广告系统 / 067

不吝投资广告位系统处理技术 / 070

获得 75% 的互联网搜索广告收入 / 074

毫无顾忌地颠覆广告业现状 / 078

第5章 上市，让谷歌管理更上层楼 / 081

谷歌并不想成为传统公司 / 082

“让世界更美好”？ / 086

任何股票估值本质上都是非理性的 / 089

第6章 中国是个强大的商业伙伴 / 093

谷歌如何看待“邪恶”问题？ / 094

营运要重视分析性、证明 / 097

审查制度并不只是中国特有的 / 099

公司不应基于过多感性来作决定 / 101

第 7 章 如何保护用户隐私? / 105

紧盯用户的运管模式 / 106

为用户个人信息保密 / 109

赢得信任才是正道 / 111

谷歌也患有“大公司综合征” / 116

从消费者的视角看问题 / 117

第 8 章 世界信息的首席管理员 / 125

恪守谷歌独特的管理准则 / 126

脱胎于新的商业策略 / 127

可直呼其名的最终裁决者 / 129

为挑战和变革四处树敌 / 131

在狂想中施展管理谋略 / 133

一切让速度说话 / 137

第 9 章 构建谷歌图书搜索体系 / 141

将图书变成数字格式 / 142

有浏览才有购买冲动 / 144

萦绕不断的争议 / 147

谷歌的任务是编组全世界的信息 / 150

为互联网趋势推波助澜 / 151

第 10 章 给下属放胆开拓的机会 / 155

谷歌是一台创意机器 / 156

允许下属在 20% 的时间内随心所欲做事 / 158

对公司技术和产品作出判断 / 161

软件即服务 / 163

谷歌的 β 测试产品 / 168

创建谷歌电话公司 / 173

发动电信大战 / 175

第 11 章 全面整合资源 / 179

整合不同来源的用户数据 / 180

推动不同数据交换 / 182

让 WiFi 成为免费服务 / 185

变搭档为谷歌管理理念的推销者 / 190

管理者要有利他的愿望 / 192

做追求自己兴趣的管理者 / 196

为环保投资特斯拉 / 198

第 12 章 谷歌独特的文化魅力 / 203

文化是最应被重视的因素 / 204

谷歌员工的“小资”生活 / 211

乱七八糟不是坏事 / 215

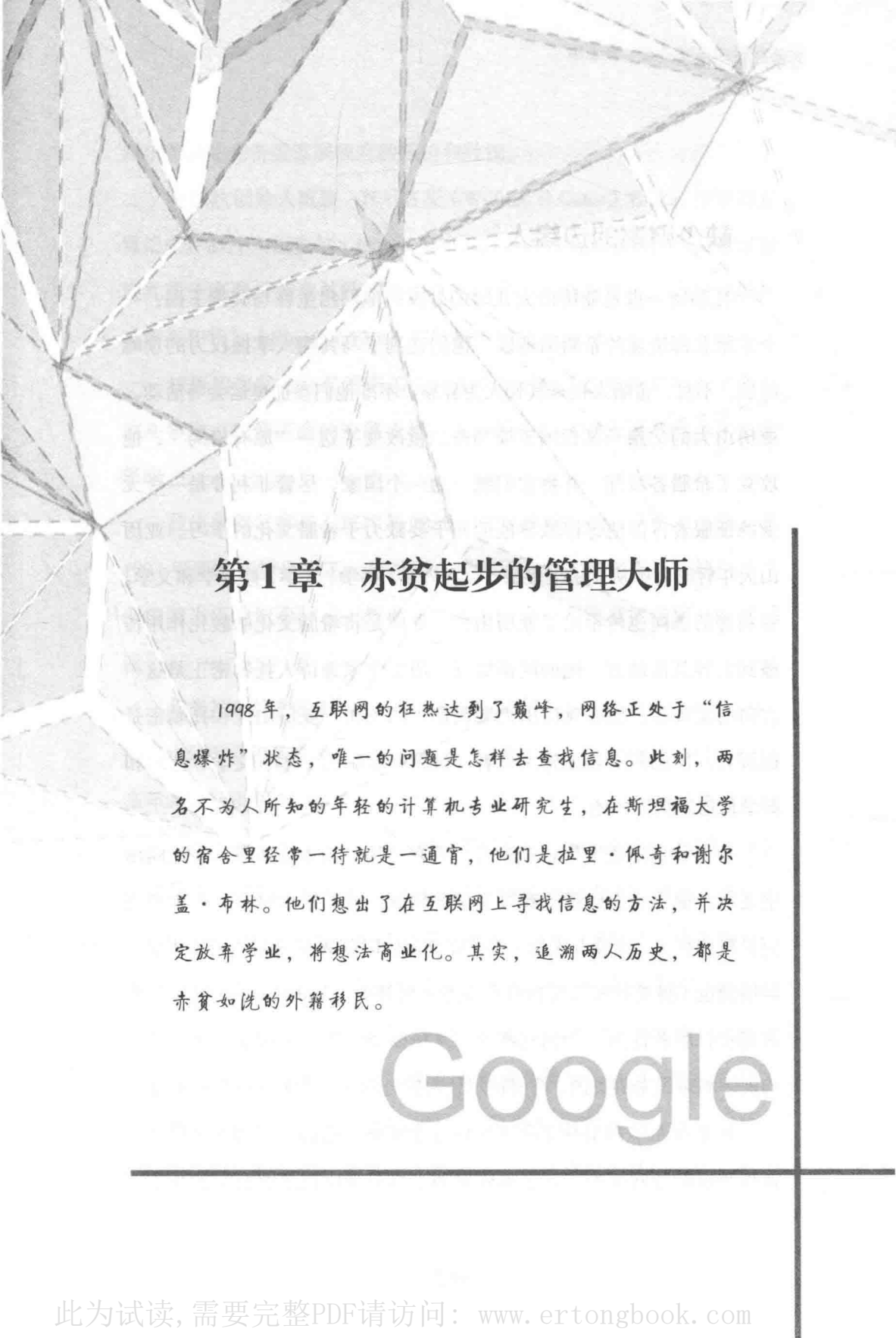
尊重经验，合理决策 / 217

正确设计企业结构 / 219

谷歌在重组过程中遵循的原则 / 222

找到最有影响力的人物 / 223

疲惫绝非工作过度引起的 / 226



第1章 赤贫起步的管理大师

1998年，互联网的狂热达到了巅峰，网络正处于“信息爆炸”状态，唯一的问题是怎样去查找信息。此刻，两名不为人所知的年轻的计算机专业研究生，在斯坦福大学的宿舍里经常一待就是一通宵，他们是拉里·佩奇和谢尔盖·布林。他们想出了在互联网上寻找信息的方法，并决定放弃学业，将想法商业化。其实，追溯两人历史，都是赤贫如洗的外籍移民。

Google

缺少财富的边缘人

托勒密一世是亚历山大儿时的好友，他们出生在马其顿王国，一个希腊北部边境的希腊语地区。他们达到了马其顿人掌握权力的顶峰时期。不过，希腊人视马其顿人为异族，不准他们参加奥运会等活动。亚历山大的父亲马其顿国王菲利普二世改变了这一“原有格局”，他攻克了希腊各城邦，并将它们统一为一个国家。尽管菲利普是一个无情的征服者，但他谆谆教导他的儿子要致力于希腊文化的学习。亚历山大年轻时曾师从亚里士多德，学习哲学、科学、医学、修辞学和文学。菲利普的志向也传承给了亚历山大，那就是将希腊文化的教化作用传播到世界其他地方。他的同窗好友、历史学家兼诗人托勒密正是这一志向的实现者，他在亚历山大港创建了图书馆。亚历山大和托勒密是征服者，但他们也是理想主义者，试图将希腊的学术、文学、艺术和科学传播到世界各地。

拉里和谢尔盖家族正是来自“原有格局”的边缘地带。在他俩出生之前，他们的家族就越界投身学术领域。他们缺少财富，很少能与商界精英往来，也没有比尔·盖茨在念高中时就表现出来的天赋才能。但他俩也不像英特尔首席执行官安迪·格鲁夫（Andy Grove）那样从赤贫起步，后者作为一个朝气蓬勃、才华横溢、嗅觉灵敏而又身无分文的匈牙利难民来到美国，将英特尔公司推进到了一个异乎寻常的高度。

拉里和谢尔盖出身于高级知识分子家庭，他们面临的不单单是与强权制度的分内抗争。拉里家族发动了反对美国汽车业的工会斗争，

谢尔盖家族则备受苏联政府的压迫和歧视。

与微软创始人威廉·H·盖茨（William H.Gates）相比，拉里和左翼纪录片制片人迈克尔·摩尔（Michael Moore）有更多共同点。拉里家族扎根于密歇根州弗林特的通用汽车公司，而弗林特正是摩尔在影片《罗杰和我》（Roger and Me）中所描绘的故乡。

拉里的祖父是一名汽车工人，在卡车司机工会反抗早期汽车产业的斗争中，他是工会的左翼成员。工会的领导派别深受共产主义思想影响。

拉里的祖父参与了堪称是20世纪初期最伟大的工人罢工斗争，即1937年弗林特静坐罢工，当时工人接管了一个大型汽车厂。拉里仍然保留着当年的纪念物：一把祖父在激烈的罢工中随身携带用来防身的锤子。

但是拉里的父亲卡尔冲出那种环境，成了一名一流的计算机科学家，他将这种天分传承给了儿子们。卡尔·佩奇（Carl Page）出生于1938年，童年时曾从小儿麻痹症中死里逃生，这多少给他留下了一些后遗症。他还是家族中第一个高中毕业生（1956年）。之后他继续到密歇根大学就读，学习工程学。1959年，还在读本科的卡尔就被聘到该校的计算机逻辑小组工作，这是一个开拓性的研究团队，为首的是阿特·伯克斯（Art Burks）和约翰·霍兰德（John Holland）等富有传奇色彩的计算机科学家。1960年，他获得了两个工程学理科学士学位，其中之一是计算机专业领域的学位，他是密歇根大学在该领域获得学位的第一名毕业生。1965年，他获得了该大学颁发的计算机科学博士学位。

20世纪60年代，是苏联人造卫星上天和登月竞赛的时代，航空

航天业求贤若渴，需要大批优秀的计算机科学家，但是卡尔不为所动，他决定待在学术界。毕业后，他曾在北卡罗来纳大学短暂执教，不过又在 1967 年返回密歇根（1973 年拉里在此出生），在密歇根州立大学担任教职。尽管密歇根州立大学不像密歇根大学那样声名显赫，卡尔还是成了计算机人工智能方面的先驱人物。他也是 1974-1975 学年斯坦福大学的访问学者，并于 1978 年作为加利福尼亚州山景城美国宇航局阿姆斯研究中心的一名研究员，待了一年时间。

佩奇家族的多数人都从事科研或学术。拉里的母亲格洛丽亚·W·佩奇（Gloria W.Page）（他的父母后来离异）在密歇根州教授计算机编程。他的哥哥小卡尔是他的创业楷模。小卡尔在密歇根大学取得了理学硕士学位，之后成为一家名为 eGroups 的网络公司的共同创始人。2000 年夏天，这家公司以 4.32 亿美元股值出售给了雅虎。拉里的妹妹比弗利仍然居住在密歇根。不幸的是，他们的父亲老卡尔于 1996 年死于肺炎，当时拉里正在研究创建谷歌。丧父之痛，对他影响至深。

出身于这样一个计算机知识分子家庭，拉里·佩奇自然早就对计算机非常钟爱。1979 年拉里 6 岁，他们家弄到了一台相当早期的家用计算机，叫作“卓越动力魔法师”（Exidy Sorcerer）。他的哥哥为这台机器写了一个操作系统，不久之后，一家名为“微软”的新公司开始为第一台 IBM 个人电脑修改操作系统。借助自己琢磨的打字程序和点阵打印机，拉里把计算机当作文字处理器使用，用于完成课堂作业，这是学校里第一次有人看到用文字处理器生成的东西，此前他们对此闻所未闻。

拉里很早就读了蒙特梭利学校，并在随心所欲的学习环境中茁壮成长。他的父母鼓励他对事物的好奇心和修修补补的工作。拉里九岁时，哥哥给他一套螺丝刀，他立即着手拆掉家里所有够得着的电动工具。普遍的说法是，他的父母不太高兴，因为他无法将那些工具重新装好。

这件事拉里至今引为笑谈。最近在谷歌碰到他时，我问他那个故事是否真实。他仰起脸笑了。并非他不能把工具装好，他说：“我只是没装。”

这是可信的，因为一直以来，他更适合造东西，而非拆东西。他在1995年获得了密歇根大学工程学学士学位，赢得了包括这所大学第一批“杰出学生奖”在内的诸多荣誉。但他津津乐道的是，他在密歇根大学时是如何用乐高积木做成的外壳造出能工作的可编程绘图仪和喷墨打印机的。在密歇根大学，他还表现出了对创业的兴趣，他学习商务课程并参加了Leader Shape计划，该计划旨在教授各种技能，培养其成员成为社会领袖。

在斯坦福大学就读计算机科学博士班时，他在计算机科学和自由主义政治方面奠定了同样坚实的基础。正如众多学者家庭一样，拉里的家人从未丧失其左翼根源，并继续积极参与政治活动。他的父亲去世后，他的家人要求朋友们捐款给民主党，而不是买鲜花。这种政治倾向主导着拉里的个性——同样主导着谷歌的个性。

现在谷歌90%以上的政治捐款都捐给了民主党，其雇员在2008年一律支持巴拉克·奥巴马。首席执行官埃里克·施密特作为经济顾问参加了巴拉克·奥巴马的竞选活动。施密特、拉里和其他三名谷歌

高管每人捐款 2.5 万美元，用于资助奥巴马一个耗资 15 万美元的就职宴会。

只有历尽艰辛才能生存发达

如果说拉里·佩奇肩负着代表家族历史的锤子，那么谢尔盖肩负的则是一把镰刀。他出生于莫斯科，同样是在 1973 年，当时莫斯科仍是苏联的京畿之地。

拉里和谢尔盖同是犹太人，但犹太血统对谢尔盖家庭的影响尤其重大。谢尔盖的父亲米哈伊尔（到美国后改名迈克尔）·布林（Mikhail Brin）是一个严肃的分子和天才数学家。起初他想在莫斯科国立大学学习物理学并成为一名天文学家。但他遭到了拒绝，因为苏联禁止犹太人进入物理系学习。政府不想让他们接触到苏联的核机密。所以他决定改学数学，并在为犹太学生预留的考场内参加了入学考试，这些考场有一个骇人听闻的绰号——“毒气室”。1970 年，米哈伊尔以优异的成绩毕业。3 年后，谢尔盖在此出生了。

20 世纪 70 年代，鉴于苏联急于证明它对美国的技术优势，一位天才数学家通常会被招募参加太空计划或军事研究。但这种选择没有向米哈伊尔·布林提供。他想继续在大学深造，但遭到拒绝，这同样是由盛行于苏联的反犹太主义造成的。

由于没有研究生学位，他在俄罗斯经济政策规划机构 Gosplan 找了份无聊的工作安顿下来。他那奥威尔式的工作任务，是提供适当的统计数字，借以证明苏联人民的生活水平比美国人民高。他讨厌这份工作，但这比被排挤到西伯利亚的某个研究站要好些。他的妻子尤金

尼亚也努力挨过了反犹太主义，并获得数学学位，后来她在苏联天然气和石油研究所的一个研究实验室工作。

米哈伊尔利用业余时间继续他的数学研究，并在著名的数学期刊上成功发表了论文。或许拿下—个经济学博士学位会让他的日子好过些，但他显然对苏联式的经济学不太感兴趣，而对学术生涯更感兴趣。他说服两位讲师指导他攻读数学博士学位，并向哈尔科夫国立大学提交论文，这所大学位于乌克兰，与莫斯科相比，这是一个相对闭塞落后的地区。1975年，他获得了博士学位。“他克服了重重困难来追求他的学业，”来自莫斯科的长期好友兼同事安纳托利·卡托克（Anatoly Katok）说，“这有来自苏联体制的阻力。他们不需要犹太人，也不需要外来者。”

1977年，米哈伊尔出席了一次国际会议，在会上他遇到了外国研究人员和学者。这是改变他命运的转折点。当天晚上他回家告诉妻子，他们必须逃离这个国家到美国定居，那里才有真正的机会。问题在于，单单是表露离开苏联的愿望就足以使他们陷入危险，被扣上“不准移民的苏联犹太人”的帽子，从而招致更多歧视。

但当时俄罗斯犹太人的一个优势就是，他们属于少数可以从苏联移民的人群。卡托克和布林—样，也是一名深受民族之苦的数学家，他与马里兰大学建立了联系，在该校的资助下，他设法于1978年首先移民，并在马里兰大学获得教学职位。然后他努力帮助好友布林，并使布林也在那里谋得教职。

1978年，布林的—家庭申请移民许可，包括米哈伊尔的母亲在内。他们告诉当局，他们希望在以色列定居，而这正是许多苏联犹太人移