



谷歌之道



网 络 时 代 的 管理创新

谷歌重新定义了管理的模式：
员工工作的方式，如何管控公司，如何管理员工。

[法] Bernard Girard 著

吴浩 李娜 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

谷歌之道



网络时代的 管理创新

[法] Bernard Girard 著

吴浩 李娜 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

谷歌之道 : 网络时代的管理创新 / (法) 吉拉尔
(Girard, B.) 编 ; 吴浩, 李娜译. — 北京 : 人民邮电
出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-115-22968-7

I. ①谷… II. ①吉… ②吴… ③李… III. ①网络企
业—企业管理—经验—美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第237850号

版 权 声 明

Copyright © 2009 by Bernard Girard. Title of English-language original: The Google Way, ISBN 978-1-59327-184-8, published by No Starch Press. Simplified Chinese-language edition copyright © 2010 by Posts and Telecom Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由美国 No Starch Press 授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可, 对本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 翻印必究。

谷歌之道——网络时代的管理创新

-
- ◆ 著 [法]Bernard Girard
 - 译 吴 浩 李 娜
 - 责任编辑 翟 磊
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
 - 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
 - 印张: 12.5
 - 字数: 237 千字 2011 年 3 月第 1 版
 - 印数: 1—4 000 册 2011 年 3 月北京第 1 次印刷
 - 著作权合同登记号 图字: 01-2009-4064 号
 - ISBN 978-7-115-22968-7
-

定价: 29.80 元

读者服务热线: (010)67132705 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

内 容 提 要

本书作者 Bernard Girard 是一位资深的管理专家，在本书中分析了 Google 创建的商业模式，重点讨论了 Google 创始人采用的管理方法，也对 Google 成长过程中的商业环境进行了深入分析，最后还对 Google 管理模式的瓶颈进行了预测，并对当前全球金融危机对 Google 模式的影响进行了分析。

本书适合对希望研究和借鉴 Google 管理模式，从中得到启示的企业管理者、企业决策顾问阅读，同时也适合对 Google 企业感兴趣的爱好者阅读。

致 谢

首先，我要向所有对本书的创意和准备工作做出贡献的人表示感谢。本书内容来源丰富，一些从前及目前的 Google 人的对话、博客、技术专家、经济学家，以及许多论文和报纸对本书的帮助都非常大。但是我特别想感谢那些和我讨论 Google 管理和方法的人，不管他们是来自欧洲还是美洲，因为他们给了我非常难得的机会。

此外，我还要专门感谢我的法国出版人 Malo Girod de l'Ain。在我撰写这本书的时候，他给了我许多非常好的建议。是他给了我机会在他的博客中发表了我的一些想法，之后他又当即决定要出版这本书。还要感谢 Eldon Brown，他把这本法语的原著译成了非常漂亮的英文版。还有 Bill Pollock，他是我的美国编辑，我从来没有想过有人能这么仔细地阅读一篇手稿，并且对该主题有如此深刻的认识。他的建议非常珍贵，和他合作我也非常开心。

最后我还要感谢 Google 的创始人，他们创造了一个完美的搜索引擎，所有人都可用 Google 找到自己想要的信息。

Bernard Girard

前 言

第一次世界大战过后不久，福特和通用汽车创建了大型的现代化公司。它们控制财务、控制统计，使产品规模化、标准化，按科学的方法组织生产线，并且使分公司拥有充分的自主权。20 世纪 60 年代，它们还通过大规模销售体系建立起了消费群体。这种集中销售体系包括：赊销体系、自助服务门店、媒体网络、大众媒体广告投放、品牌的塑造和国际化的产品等。

20 世纪 80 年代，日本丰田汽车公司成为众多工业公司中的榜样，它把精益求精的企业文化看得和产品质量一样重要。而今天，Google 重新定义了管理的模式：员工工作的方式，如何管控公司，如何管理员工。

20 世纪 90 年代，正值因特网经济如日中天之时，Google 诞生于美国加州的硅谷。硅谷的环境潜移默化地对 Google 产生着影响，和通用汽车、福特、丰田不一样，Google 的氛围是轻松愉快的。在 Google，员工可以尽情地享受按摩、游泳、排球等多种休闲娱乐项目，甚至每天还可以享用免费的午餐。然而，所有的这些并没有使公司创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林的威信低于亨利·福特或大野耐一（著名的丰田生产方式的创始人）。

Google 完全可以被看做是一个新型企业的代表，因为它在人力资源、产品、客户关系，特别是对运营控制等诸多方面实现了创新。Google 的这种经营理念除了来自于其主观因素之外，还借鉴了其他一些高科技公司的做法，其中包括和两位创始人的母校斯坦福大学之间直接或间接的合作。在可能之处，作者研究了它们之间的联系，最值得注意的是 Google 最先系统地执行了这些方法。公司的快速成长、创始人的人格魅力、他们的梦想、科学的企业文化、Google 人的痴

迷、Google 人的专业知识，所有这些塑造了一个独特的商业模式，这就是 Google 之道。

本书的目的是帮助读者了解 Google 是什么、怎么样走向成功的。虽然本书重点旨在介绍 Google，但作者还会提到其他的一些公司，如亚马逊（Amazon.com），它不但吸收了 Google 的管理理念，而且还对其进行了改良。

本书的第 1 部分根据 Google 早期的总体情况，分析了 Google 领导人创造的商业模式。

第 2 部分是本书的重点，详细讨论了 Google 创始人采用的管理方法。这些方法即使是在最顶级商学院里的最好的实践教学中都学不到。Google 改革的每一部分，不管是人力资源、组织机构、研发还是产品，都完全按照标准和差异化讨论的结果进行。

第 3 部分继续分析了 Google 成长过程中的商业环境。Google 的成功，在于其不但牢牢地吸引着自己的客户，而且还和其在激烈的竞争中重视和理解自己的用户群有关。您将会看到商务自动化和电子商务是如何深深地改变 Google 和用户之间的商业关系的——前所未有地，用户在 Google 的公司成长中扮演了一个重要的角色，将用户放在第一位！这一理念帮助 Google 迅速成长并迈向成功。Google 在管理方面的突破，同时也是在和用户关系方面的突破。

第 4 部分，作者预测了 Google 模式的瓶颈，并且还探讨了 Google 在持续的成长过程中将面临的挑战。在本书的最后章节，作者还试着分析了当前全球金融危机对 Google 模式的影响。

Google 的管理创新之所以引人入胜，主要是因为它首次为知识经济创建了管理模式。作者希望读者通过阅读本书能够有一些收获，同时还能吸收一些 Google 的经验做法并应用到自己的实践中。

目 录

第 1 部分 打破常规的传奇公司

第 1 章 反叛，只为一个原因	11
第 2 章 Google 的经济学模型	25

第 2 部分 一级方程式赛车引擎

第 3 章 三位高层创新者	41
第 4 章 招募最棒的员工	46
第 5 章 20%自由时间政策	54
第 6 章 同事就是最好的评审员	59
第 7 章 创新机器	64
第 8 章 就像一把瑞士军刀	76
第 9 章 为了对数学的热爱	82
第 10 章 保持小规模团队	88
第 11 章 通过技术来协作	94
第 12 章 工厂里的秘密	103

第 3 部分 以用户为中心，其他一切水到渠成

第 13 章 自动化销售和用户关系	112
第 14 章 让用户参与	118

第 4 部分 挑战与风险

第 15 章 Google 的发展可持续吗？	135
第 16 章 Google 能否避免走向平庸？	159
第 17 章 展望未来	172
后记 Google 模式适合所有管理者吗？	184
引用注释	188

第 1 部分

打破常规的传奇公司

Google 的故事已经被重复过很多遍了：传奇的拉里·佩奇和谢尔盖·布林是斯坦福大学的两名学生，他们的合作始于 1995 年春天的一个关于改进搜索引擎搜索结果的项目。令人难以置信的是，仅仅过了十几年，这两个当年的年轻学生已经成为了历史上最成功企业之一的领导人。

在许多方面，拉里·佩奇和谢尔盖·布林的故事和所有的企业家都类似——如个人计算机领域的史蒂夫·乔布斯或比尔·盖茨，甚至是汽车领域的亨利·福特或艾尔弗雷德·P·斯隆。但与大部分前辈不同的是，拉里·佩奇和谢尔盖·布林选择了不同的目标市场和风险机制，这也是 Google 发展历程中最重要元素。

第 1 章

反叛，只为一个原因*

Google 的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林拥有常人所没有的天赋。在大家的记忆里，除了他们之外还有谁能拥有改变世界的能力？

拉里·佩奇和谢尔盖·布林拥有极强的自信，对梦想的追求也近乎执着。他们的目标不仅仅为了创造财富，改变世界、改进因特网搜索才是他们共同的追求。他们不墨守成规，善于打破传统。任何一个跟踪过 Google IPO 的人都非常清楚，在出售股票的过程中，Google 为了使份额分配更加民主而采取拍卖的形式，给当时的投资界一个不小的轰动。

* “无因的反叛”（Rebels Without a Cause）是美国上世纪 50 年代的一部电影。

Google 的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林是非常要好的朋友，在此之前，在其他的公司里，这样的情况也比比皆是。微软的两名创始人比尔·盖茨和保罗·艾伦是大学时的好朋友；世界上第一个电子表格软件 VisiCalc 的创始人丹·布莱克林和鲍勃·弗兰克斯顿也是大学时的朋友；苹果公司的创始人史蒂夫·沃兹尼亚克和史蒂夫·乔布斯是 18 岁时在惠普公司主办的一个暑期 IT 培训班上认识的；惠普公司的创始人比尔·休利特和大卫·帕卡德同样也是大学同学……

友情帮助他们创造了一个可靠的空间，在这里他们可以更好地交流，对新的想法进行测试，进而同时帮助彼此迈向成功。在充满挑战和竞争的硅谷，友情可以帮助这些年轻的创业者拧成一股绳，一致对外，从而可以帮助公司抵御外来的重重压力。

除此之外，拉里·佩奇和谢尔盖·布林还善于把各种资源的优势进行最大化配置。美国的一位社会学家 Howard S. Becker 在他的代表作《艺术世界》(Art Worlds) 中提出了一个同名概念“art world”，用以表明：艺术是集体行动的结果，它发生在一个协同合作的社会网络之中。同时他还证明，即使是最具个性的艺术家也需要“art world”来完成创作。艺术家如此，企业家也不例外。Google 的创始人同样得益于良好而幸运的环境，他们的母校斯坦福大学是与加州大学伯克利分校齐名的知名学府，从这里走出的都是世界一流的网络技术方面的精英。在 Google 之前的两大搜索引擎巨头 Yahoo! 和 Excite 都是从斯坦福起步，迈出了成功的第一步。

在经济方面，拉里·佩奇和谢尔盖·布林筹集到了启动资金；在法律方面，政府鼓励拥有专业知识和创意的年轻人创业；在硬件方面，东南亚制造商们的硬件制造技术不断成熟，使他们的搜索引擎所需要的内存和微处理器价格也在不断降低。得益于种种天时、地利、人和，这两位年轻人成功地创建了 Google。

1.1 人工智能的直接继承者

早在斯坦福大学当学生时，拉里·佩奇和谢尔盖·布林就继承了该大学悠久而良好的学术传统。他们将该传统结合到自己的公司中去，并且创造了一个看似有点陌生的崭新技术。拉里·佩奇和谢尔盖·布林的突破实际上来源于人工智能的概念，其时人工智能在一些大学已经有了半个世纪的发展。当拉里·佩奇和谢尔盖·布林在阐述 Google 的目标是“将全世界的信息组织起来，并使

其可用和有用”时，他们其实只不过是简单地重复 Vannevar Bush 的 memex 构想。

Vannevar Bush 是罗斯福和杜鲁门总统时期美国的一位著名的科学家。1945 年，正值第二次世界大战爆发，Vannevar Bush 担任白宫的科学顾问，他当时撰写了一篇著名的论文，看过这篇论文后，就不难理解为什么说拉里·佩奇和谢尔盖·布林是在简单地重复 Vannevar Bush 的 memex 构想了。

这是一大堆正在发展的研究。但是不断增加的事实表明，今天我们已经陷入了专业化延伸的困境。调查人员被发现的事物和数千名其他员工的结论吓了一跳。这些结论出现时，调查人员没有时间去领会它，也很少能记住它。专业化不断成为前进的必需品，并且对学科之间的桥梁所做的努力也相对肤浅。我们专业的传输方法和对研究结果的复审方法已经过时，如今已经完全不能诠释他们的目的……人类经验的总和被无限放大，我们用来穿过重要项目谜一样结论的手段和在那些使用横帆船时的日子一样……如果某一个记录对科学有用，它必须被连续放大、存储，并且首先要被作为参考。¹

Vannevar Bush 在当时的论文中还提到了一些如今被广泛应用的技术，例如，他当时提出了一种信息机器的构想，并把这种机器称为“memex”。当时看来，这就像科幻小说，但是多年以来，他的构想一直激励着技术专家和人工智能的倡导者，直到将其变成了现实。

一部将来为个人使用的机器，它应该是一种机械化的私人的文档和图书馆。它需要一个名字，随意来取的话，我觉得“Memex”比较合适。Memex 应该是一部可以存储所有个人书籍、记录 and 信息的机械化机器，并且还可以适应非常的速度和灵活性。Memex 可以作为人类记忆的放大补充。²

这些现代信息技术的早期发展是拉里·佩奇和谢尔盖·布林（Sergey Brin）的雄心和梦想的来源之一，他们希望世界上所有的信息都可以被人类所使用。

Google 的共同创办人可以接触到研究的绝大部分。在发展的科技中心中，大学起到了非常重要的作用，不仅仅通过培训即将到周围公司工作的专业人员，还通过将他们研究人员的工作变得更加容易实现。这个传统帮助拉里·佩奇和谢尔盖·布林形成了价值观和坚定的信仰。特别是，他们对计算机的能力和 Company 模式核心中的自动控制主动权有充分的信心。

1.2 发明 PageRank 算法

拉里·佩奇和谢尔盖·布林在斯坦福大学时的学位论文，选择了将搜索引擎从因特网中搜索到的结果分级这个选题。对一般人来说，这个概念可能有点抽象和深奥，但是在当时来讲，所有研究搜索引擎的人都在关注他们的论文。

从电子媒体中搜索信息这一研究领域可以向前追溯很长一段时间。1945年7月，Vannevar Bush 在著名出版物《大西洋月刊》发表的文章《诚如所思》（As We May Think）中，最早提到了这个概念。

杰拉德·索尔顿被公认为是现代搜索技术之父，他于20世纪60年代在美国康奈尔大学创造了“智能信息检索系统”（SMART Information Retrieval System），SMART 代表 System for the Mechanical Analysis and Retrieval of Text（文本自动分析检索系统）。从此，软件搜索引擎就和图书管理员、文件专家们一起，能够帮助软件更快地从庞大的数据库资源中查找到需要的科学资料。此后的搜索研究在不断的发展过程中，逐渐分成了两支。

- 其中一支利用图书管理员进行自动化工作。图书管理员在一个专门的主题库中为文档编制索引，用关键词来描述文档，然后将这些关键词编入一个叫“辞典”（不是我们通常所说的描述同义词、反义词的参考书）的数据库中。上述工作完成之后，用户（通常是专家）就可以利用关系和逻辑运算符（如 and、or、not 等）进行复杂的搜索了。
- 另一支则希望完全通过计算机来实现自动化处理，使计算机自动将需要搜索的关键词和文档进行对比，例如，Mead 公司*的 LexisNexis 数据库就是如此。计算机会显示出所有包含搜索关键字的文档，用户可以根据关联性对搜索到的文档进行筛选。为了阻止许多以不相关文档形式出现的垃圾搜索结果，工程师们还专门设计了一个用于分类的工具。通过该工具，用户可以让计算机只显示某一个日期以后的文档，某两个关键词一起出现的文档，或者符合其他一些标准的文档等。

相比较，后一种方式更为简单、便捷，而且在整个过程中专家们无需对数据库进行任何人工干预，这引起了数据处理专家们的极大兴趣。任何人都可以输入关键词，因此不需要对文档进行相应的准备和人工索引的工作。只需要将文档进

* 现在属于荷兰的里德·爱思唯尔（Reed Elsevier）集团。

行简单的数字化，然后存储在数据库当中，就可以进行搜索。

然而，因为想要实现完全的自动搜索，后一种方式也有其自身缺点。例如，如果试图向数据库中引入同义词或上下文意义，就会产生大量的错误判断。如果仅仅是某一个专业领域的专家遇到这种情况（例如，某律师需要在 LexisNexis 数据库中查找有关法律方面的文档），这可能根本算不上是一个问题。但是如果这种情况发生在因特网搜索中，那将会使用户对这种搜索方式彻底失去信心。

在因特网搜索中，用户往往会查找到多个包含关键词的文档，这其中的多数实际上都是没有用的。而且随着因特网的不断发展，越来越多的网页被组合并编入索引，搜索结果的质量显然就越来越差。1998 年，拉里·佩奇和谢尔盖·布林在一篇名为《大规模超文本网页搜索引擎解析》（The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine）的论文中专门提到：“垃圾搜索结果往往会使用户对所有的搜索结果失去兴趣。事实上，在 1997 年 11 月，前四大商业搜索引擎中只有一家发现了自己的问题（在前 10 个搜索结果中只显示自己的引擎搜索到的页面）。”³

为了解决这个问题，早期的搜索引擎在两种方案间举棋不定。一些搜索引擎，主要通过限制数据库的大小来降低错误率，得到进一步提高。另一些搜索引擎，如 Yahoo!，他们引入了一种基于辞典的概念的方法。它们创造了一种系统，该系统可以基于主题对网站进行分类和排列。网站的管理员在注册网站之初，会被要求利用关键字指定其网站的类别。但问题是，如果一旦采用了 Yahoo! 的方案，有谁能保证关键字和网站的关联性呢？

利用辞典的方法进行搜索还会带来一个很大的问题。举个例子，在搜索框中输入关键字“马”，然后敲击回车键，查看搜索结果，用户将会看到各种各样的搜索类别，如动物类、运动类、艺术类等。查看动物类的搜索结果，将会看到有关于马这一类动物的网站；查看运动类的搜索结果，将会看到有关马术和赌马类的网站；查看艺术类的搜索结果，将会看到有关于马的油画作品等；查看食物类的搜索结果，将会看到法国人是如何将马肉作为食材的；……因此，Yahoo! 雇佣了许多员工，按照辞典的方法，一种语言接着一种语言，一种文化接着一种文化，对网页进行分析和分类。很明显，与自动搜索的方法相比较，辞典的方法不但落后，而且费时。但是自动搜索也有其缺点，它花费昂贵，而且相对比较复杂。

出于对当时搜索引擎现状的不满，拉里·佩奇和谢尔盖·布林研究并发明了一种根据网页的关联性和等级自动对网页进行分类的方法。当然，在试图寻找

解决搜索引擎问题的道路上，拉里·佩奇和谢尔盖·布林并不是第一人。

一些搜索引擎，如 DirectHit，它试图根据用户的累积使用结果对网站进行分类。用户经常访问并且逗留时间较长的网站，其排序的优先级会比用户不经常访问或逗留时间较短的网站要高。这种对网站的排序方法直到今天还被 Lycos 和 HotBot 搜索引擎所采用。

这种根据用户的累积使用结果对网站进行分类的方法虽然相比以前有了进步，但也有其致命的弱点，如累积使用结果的可靠性并不高。使用现在的网页浏览器，用户可以同时打开多个网页，这就有可能存在用户打开某一个网页很长时间，但实际上并没有对其进行浏览的情况。在这种情况下，如果还是采用该排序方法，就很有可能将一些根本毫无意义的网站排到比较靠前的位置。此外，这种方法还很容易被人利用，出现作弊现象。如果需要将某一个网站在搜索结果中排在比较靠前的位置，只需要写一个很简单的小程序，让其自动打开需要使排名靠前的网站，停留一段时间后，自动关闭该网站，然后换一个 IP 地址，继续打开该网站，停留一段时间，再离开，如此往复，网站的排名就会自动靠前。

和 DirectHit 搜索引擎的开发者一样，拉里·佩奇和谢尔盖·布林认为衡量一个网站质量和关联性的最好标准是网站的声望。但拉里·佩奇和谢尔盖·布林更注重科学研究的自然性和引用的重要性，他们认为这比网站的点击率和用户浏览的时间要客观得多。

例如，如果要对一位程序员、一个创意或一个观念进行客观的评价，研究人员首先需要核实其在学术性出版物中的论文中被引用的次数，然后还需要按照他们在其他论文中被提及的次数，对这些科学论文进行分类。在因特网世界中，网页的链接数量或多或少就相当于上面提到的论文的引用数量。如果一位作者在他的一篇文章中添加了某一个链接，引导读者去访问某个网站，基本可以说明这位作者认为那个网站很重要，或者至少说该网站与他的文章有关系。通过计算某网站被链接到其他不同网站的数量，搜索引擎就可以获得比较可靠的结果，从而可以根据这个结果对这些网站进行分类。这就是 Google 搜索引擎的精髓！

但是 Google 显然没有我们想象得这么简单。首先，不是所有的引用都具有相同的价值，也不是所有的链接都具有相同的重要性。例如，通常情况下，诺贝尔获奖者撰写的论文或在核心期刊中公开发表的论文的价值，显然要比一位无名学生在一个不为人知的学报中发表的论文的价值要高。同样的道理，在 Google 看来，来自经常被引用的网页中的链接，其价值显然要比很少被网页引用的链接要高。