

重装升级 新增作者序《Alphabet 是如何运营的》



重新定义公司 谷歌是如何运营的

How Google Works

谷歌前掌门人埃里克·施密特作品 Alphabet CEO 拉里·佩奇作序

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

中信出版集团

《重新定义公司》重装升级，新增20000字长文《Alphabet是如何运营的》，详解成立Alphabet公司的原因以及改组背后的故事，并补充八大新管理原则。

Eric Schmidt

谷歌前执行董事长埃里克·施密特和前高级副总裁乔纳森·罗森伯格，在这本书中分享了谷歌的管理哲学：要想在21世纪的商界获得成功，唯一的途径就是持续不断地打造卓越的产品，而要想做到这一点，唯一的方法就是吸引创意精英，让他们聚集在一个能够获得成功的环境之中。

Jonathan Rosenberg

埃里克·施密特和乔纳森·罗森伯格披露了外界普遍好奇的谷歌文化、战略、人才、决策、沟通以及创新之道，旨在将谷歌的管理秘密转化为人人皆可用的经验，帮助我们应对变化世界中的巨大挑战。



阅读新世界
扫码得好礼

ISBN 978-7-5217-0059-6



9 787521 700596 >

定价：69.80元

先见

重新定义公司

谷歌是如何运营的



How Google Works

[美] 埃里克·施密特 (Eric Schmidt) [美] 乔纳森·罗森伯格 (Jonathan Rosenberg) [美] 艾伦·伊格尔 (Alan Eagle) 著

靳婷婷 译 陈序 何晔 校译

中信出版集团 | 北京

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义公司：谷歌是如何运营的 / (美)埃里克·施密特, (美)乔纳森·罗森伯格, (美)艾伦·伊格尔著; 靳婷婷译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社, 2019.6

书名原文: How Google Works
ISBN 978-7-5217-0059-6

I. ①重… II. ①埃…②乔…③艾…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 (2019) 第 025649 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 © 2019 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

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)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 11.5 字 数: 296千字

版 次: 2019年6月第2版

印 次: 2019年6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 978-7-5217-0059-6

定 价: 69.80元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

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

阿里巴巴集团前总参谋长

《智能商业》作者

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？过去的十年，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”管理软件），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。书中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，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的。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，命令则不适用于他们。因此，组织的职能不再是分派任务和监工，而更多的是让员工专长、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，只有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用餐的时间基本控制在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，而这5个人没有一个是广告部门的。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，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，Alphabet 首席执行官

拉里·佩奇

年少时，第一次思考自己的未来，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。安迪·鲁宾开发安卓系统时，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，想要激发团队的勃勃野心是极其困难的。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！

Alphabet 是如何运营的

最近有什么变化？

这是埃里克最喜欢说的一句开场白（他可真是晚餐派对上的开心果）。这句话往往能引出一段有趣的回答，因为我们正有幸身处一个科技日新月异并改变着人们生活 and 事业的世界之中。这个问题永不过时，因为总有事情在发生着变化。

本书在 2014 年秋季首次出版，与那时相比，当今的许多事情都发生了变化。其中一个巨大的不同，就是从全球各地不远万里来见证硅谷为何名副其实的人与日俱增。一切都在飞速发展，对硅谷这一创新引擎为何能够长存感到好奇的各界高管则想来此地取经。这些人来自拥有雄厚背景和强大领导力、傲立群雄且资金充足的企业，带来的问题也掷地有声：该如何与时代同步？该雇用哪些人？如何创新？如何在保留企业文化最大优势

的同时对企业文化做出改变？

之所以写本书，是因为我们相信管理这门艺术和科学在 21 世纪出现了变化。有了信息和科技的帮助，个人以及小型团队能够展现出前所未有的影响力。我们在谷歌亲眼见证了这一奇迹，也相信我们学到的有助于打造谷歌的很多经验能够为其他企业领导者所用。因此在过去几年中，当这些领导者来到谷歌，想要一睹我们的工作方法，探索该如何将我们的一些原则为己所用时，我们也乐于聆听他们的提问，并以我们所积累的经验教训作为回答。

结果如何呢？虽然有很多人点头称是，讨论也很热烈，但收效甚微。他们虽然认真聆听，却很少付诸行动。虽然这些来访者从未直说，但他们仍然让我们感觉到，我们的见解非常有趣，也可能正是他们所需要的，可想要实践这些见解几乎是痴人说梦。他们用一种近乎慈爱的眼神看着我们，好像他们是明智的父母，我们则是那热情奔放、活泼明朗却幼稚得无可救药的年轻人。仿佛我们告诉他们的经验是不会起效果的，而等到我们长大的那一天，就能明白个中缘由了。

埃里克“最近有什么变化”这一问题的答案，除了拜访硅谷的商业领导者逐渐增多，还有谷歌本身。我们在本书中所描绘的谷歌，是 2001 年到 2011 年之间作为首席执行官（埃里克）以及产品负责人（乔纳森）的我们所协助领导的谷歌，在此之后，我们双双从管理角色上退下来，开始承担新的责任。书中描绘的那个谷歌，从一家小型初创公司成长为拥有 2.5 万名员工的企业，在多个国家获得成功。毋庸置疑，这成绩的确令人叹服，但毕竟是很早以前的事情了。5 年之后，谷歌成为 Alphabet（字母表）的子公司，成长为一家规模更大（拥有超过 6 万名雇员以及 750 多亿美元的收入）且更为复杂的企业，业务涉及搜索引擎、视频广告、手机操作系

统、数码科技、手提电脑、开发商及企业解决方案等，此外还有无人驾驶汽车、智能隐形眼镜和通过光纤或氦气球打造的高宽带网络连接等实验性项目。今日的谷歌已是旧貌换了新颜，以至于我们在本书中所描述的原则尚在有效之时，一些非常关键的新原则就已然浮出水面了。

让我们意识到这一变化的途径，可谓“谷歌味儿”十足：这些信息，是一位软件工程师带给我们的。本书首次出版后一周的2014年9月底，刚刚为谷歌同人主持完一场关于这本书的热烈问答的我们，站在谷歌纽约分部的办公室中。在与我们聊天的过程中，一位同事分享了他的一个难题：他的上司不允许他在20%项目上花时间（在谷歌，20%项目指员工自己选择的业余项目）。为谷歌人提供这样的自由，在谷歌是一项由来已久的传统和管理哲学。但是，这位工程师的上司却偏偏不给他这样的自由。这位工程师告诉我们，他对自己的本职工作尽职尽责，但也有自己想要尝试的新事情，可上司就是不批准。说到这里，他表示，我们的书名可能有些偏离事实了：“也许起名叫‘谷歌以前是如何运营的’比较合适。”

我们对这件事进行了调查，发现这个情况只是个例外，20%时间的概念当时（以及当今）在谷歌仍然盛行。但是，在我们与谷歌人谈论这本书的过程中，却多次听到这种“谷歌以前是如何运营的”说法。不难看出，谷歌的增长使其自然而然地放缓了脚步，变得越发重视流程。在我们任期的最后几年，这种现象便显露了出来。在担任首席执行官的时候，埃里克曾写过一篇题为《避免大公司病》的文章供全公司阅读，讲的就是保持当时的发展速度。但是，从谷歌人那里听到的评价却让我们认识到，我们有可能并没能很成功地实现这个目标。或许，来自成熟大公司的那些拥有长者风范的朋友是对的。我们得出的结论是，随着公司规模增大，实践我们在本书中所宣扬的原理会变得举步维艰。

在 2013 年的《致股东的公开信》^①中，拉里·佩奇表示：“随着时间的推移，很多公司都习惯重复自己一贯的做法，只做出很少的渐进式的改变。假以时日，这样的渐进主义会导致落伍，在科技行业中尤为如此。因为改变应是革命性的，而不是渐进的。”拉里担心，随着谷歌发展速度减缓、越发靠流程推动，以及行为越来越像大型企业，我们被时代淘汰的噩梦将有可能变为现实。

这就是 2015 年 8 月宣布成立 Alphabet 背后的驱动力。谷歌成为这家新的控股公司的子公司，原先在谷歌旗下自主运营的几个业务部门脱离出来，成为 Alphabet 之下的独立公司。我们将这些公司称为“赌注”：现在，Waymo（无人驾驶汽车项目），智能家居公司 Nest，生命科学公司 Verily，Google X（以前称为 Google[x]，包括谷歌热气球 Loon 以及其他“登月”项目），生物科技公司 Calico，谷歌光纤 Fiber，谷歌风投，DeepMind，谷歌投资基金，以及创新城市开发公司 Sidewalk Labs，都从谷歌分离出来，各自有各自的企业文化、流程和领导者。这些公司有权利按自己的意愿进行运营，成功和失败也都自己负责。通过严格的内部资本配置流程，这些公司的首席执行官与所有努力实现业务增长的首席执行官面对着同样的资金压力。

Alphabet 改组背后的原因有几个，但最重要的原因在于，此举能让我们去做更有挑战性的事情。我们不仅能在计划清单上列出更多有挑战性的项目，更能去做比清单上已有的项目更具挑战性的事情（乍一看，这仿佛只是在调换语序，但实际上二者是不同的）。关于 Alphabet 的决定不仅野心勃勃，也明显带有拉里·佩奇的做派：大胆、创新、果决。据我们所

^① 从 2004 年开始，拉里·佩奇和谢尔盖·布林每年都会发表一封写给谷歌股东的公开信。

知，没有哪家规模和我们相似的公司进行过这样的改组。这些公司会设置运营部门并分派负责人，但不会像谷歌一样在春风得意之时将自己“大卸八块”，也不会 在现有品牌全球首屈一指之时打造一家拥有新名字的新控股公司。即便真的进行了某种形式的重组，在一切文书都完成得一丝不苟、常见问题列表中填满了所有可能提到的问题、每个问题都回答得天衣无缝之前，这些公司是一点也不会走漏风声的。它们不会在决策敲定的短短几周、尚有许多细节等待商榷时就将其公布于众。但是，这却是拉里处理 Alphabet 决策的方法。一旦与管理团队将决策制定出来（并得到董事会通过），他便立刻行动，绝不瞻前顾后。他虽然没有所有的答案，但是明白该采取什么行动。

毫无疑问，我们在本书中宣扬的核心理论仍然正确：要想在 21 世纪的商界获得成功，唯一的途径就是持续不断地打造卓越的产品，而要想做到这一点，唯一的方法就是吸引创意精英，让他们聚集在一个能够大规模获得成功的环境之中。但我们发现，这样的环境在大型企业中变得越来越难创造。不仅如此，大型企业中存在的势力还会主动勾结起来，对抗那些想要做些不同事情的创意精英。也就是说，你不仅仅是在爬山，还要在往上爬的路途中应对人们向你扔来的石块！Alphabet 就是我们的赌注，以抵御这些势力，让谷歌及其兄弟公司保持灵活敏捷、折腾不止、永不过时。

这篇新序言给了我们一个机会，让我们得以用谷歌和 Alphabet 现在所使用的原则对本书进行更新。有些公司领导者虽然赞同我们书中的原则，却认为自己的公司太大、太慢或传统太深而不便使用，希望这群人能从新的原则中得到帮助。我们仍然坚信书中所表述的一切观点，但谷歌最近的变化也教给了我们一些新的经验，告诉我们如何让那些我们视若珍宝的创意精英们保持十足的劲头，并持续打造惊人的项目。在这篇序言中，

我们会先阐述“流程”这一往往会缚住大公司手脚的因素，并探讨为何有时忽略流程竟是最好的选择。接下来，我们会讨论我们在谷歌施行的新的管理原则，然后顺势聊到 Alphabet 的组建：以影响力最大的首席执行官为中心来设计组织，在科技创见上下注（这一点，至今仍然适用），大创见与小行动并行，为技术和业务去除风险，以及将“登屋顶”项目和“登月”项目并行。在本文结尾，我们会再次向自己提出另一个我们最喜欢的问题：5 年的时间，会带来怎样的可能性？欲知我们给出的答案，读者必须耐心读到本文的最后，但这里可以给一个提示：就像人类的许多问题一样，这个问题最终也会被机器解决。

为流程提供空中掩护

流程是个好东西。这是一门艺术，也是一门科学，是借助信息工具和信息系统将一件必须要完成的事情压缩为一系列清晰记录的步骤。有了流程就有了规模拓展。要想实现企业的可盈利增长，流程是必不可少的。

然而到了一定时期，流程便开始占据主导地位。流程变得根深蒂固，甚至能够跃于常识之上。用谷歌业务运营负责人克里斯滕·吉尔的话来说，流程会让高管们“失去肌肉记忆”。人们不再思考，反而只是依靠流程来做决定。随着流程的日益完善，人们的判断力却渐渐减弱。集中管控和一贯性在一端，分散式的混乱在另一端，而企业就好像一个巨大的钟摆，在这两头左右摇摆。在大型企业中，这个钟摆总会被牵拉回管控的一边。但是，一家初创公司或任何一家努力做大事和实现创新的新企业，都会偏向于混乱的一边。初创公司不依靠流程，而是以创意、热情以及共同的目标作为运营基础，他们不会等到开会时才做决策。无论出发点有多么高尚，对于