

GOO

重新定义公司

谷歌是如何运营的

How Google Works

谷歌掌门人埃里克·施密特第一本国内引进作品 谷歌创始人拉里·佩奇作序推荐

[美] 埃里克·施密特 (Eric Schmidt) 乔纳森·罗森伯格 (Jonathan Rosenberg) 艾伦·伊戈尔 (Alan Eagle) 等著
翟伟译 刁洋 何群 校译



中国出版集团 · CHINA PRESS

目录：

前言 谷歌是如何运营的

第一章 文化：相信自己的口号

第二章 战略：你的计划是错误的

第三章 人才：招聘是你最重要的工作

第四章 决策：共识的真正含义

第五章 沟通：当最牛的路由器

第六章 创新：缔造原始的混沌

结语 想象无止境



前言 谷歌是如何运营的

谷歌到底是一家什么样的公司？

第一天入职谷歌的埃里克·施密特感到很诧异。以重量级首席执行官的标准来看，谷歌给他安排的办公室算是简朴的了，而且当他来到办公室时，却发现里面竟然

已经进驻了几位软件工程师。他没有把这些工程师从办公室里请出去，而是自己撤到了隔壁一间像储藏间的房间。谷歌并不是一家传统的公司。



1. 创意精英

1998年，谢尔盖·布林和拉里·佩奇创建了谷歌公司，当时，两人并没有接受过任何商业方面的正式培训，也没有任何相关经验。他们创造出一款伟大的搜索引擎并提供其他优质服务的计划其实非常简单：尽可能多地聘请有才华的软件工程师，

给他们自由发挥的空间。

两位创始人之所以聘请埃里克为首席执行官，与其说是看中了他的商业头脑，不如说是看中了他的技术背景（埃里克是Unix系统专家，还是Java语言的创造者之一），以及他在贝尔实验室作为“电脑极客”的名号。

两人雇用乔纳森为高级副总裁，并不是因为他的经济学以及MBA学历，而是因为在苹果公司和Excite@Home的工作经验让大家看到，他不仅热情支持产品研发，而且他也是一位创新者。

谢尔盖和拉里对传统商业模式非常厌恶。乔纳森入职不久，提交了一份产品计划，而拉里却讨厌这份计划：“你见过哪个团队的表现能超越既定目标？”呃，没有。“你的团队研发过比计划中更出色的产品吗？”也没有。“如果是这样，计划还有什么意义？这样做太蠢了。”

对谷歌来说，一份正式而死板的计划就像往身体里移植一个与身体相排斥的器官。要在产品品质上追求卓越，最佳的途径并非靠商业计划，而是要尽可能地物色最顶尖的工程师。

可以说谷歌的人才是一个新的物种，我们称之为“创意精英”。他们，便是互联网时代取得成功的关键所在。所谓创意精英，就是能将技术知识、商业头脑与创意才思融合为一的人，他们不仅拥有过硬的专业知识，懂得如何使用专业工具，还具备丰富的实践经验。

以谷歌为例，我们的创意精英大多是计算机科学家，或至少应该懂得计算机屏幕展现的魔法背后所遵循的系统结构及原则。他们是专业上的行家里手，不仅能设计概念，还会建造模型。

2. 速度定成败

在互联网时代，三股强大的科技狂潮汇集在一起，让多数行业的大环境发生了乾坤大挪移。第一，互联网让信息免费、源源不断、无处不在。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。

科技进步给商业带来了翻天覆地的影响。互联网时代之前，企业的创建是为了解决稀缺性：信息稀缺、配送资源稀缺、市场覆盖面不足、选择有限和货品匮乏。而今，这些资源都变得丰沛起来，降低甚至消除了行业进入的门槛，各行业的转变时机已经成熟。

这种剧变的结果是，提供出类拔萃的产品是企业成功的关键，产品甚至比掌控信息、垄断渠道和强力营销更重要（当然，这些因素仍然很重要）。这有几个原因：第一，消费者从未像现在一样拥有这么多信息和选择；第二，实验和失败的成本显著下降。产品研发的过程变得越发灵活快速，品质越来越好的产品得益于反复的调整和修改，成功的秘诀就是快速。

然而，多数企业现行管理模式的设计都跟时代的变化趋势完全不同。这些管理模式诞生于100多年之前，当时，失误所造成的成本损失很高，且只有企业最高管理者才能掌握全面的信息。在这种传统的“指挥—控制”式企业结构中，信息自下而上流动，而决策则由上而下传达。这种方法旨在放慢速度，也就是说，当企业必须一直加速时，这种结构就会失灵，阻碍企业发展。

令人欣慰的是，令产业格局天翻地覆的丰饶经济学也席卷职场，现今的职场与20世纪相比有天渊之别。依靠现有科技，你可以将独立的人员、管理者甚至总裁凝聚在一起，干一份不可思议的大事业了。

第一章 文化：相信自己的口号

2002年一个周五的下午，拉里·佩奇发现谷歌搜索结果中的广告与他输入的搜索词条完全不沾边。拉里把自己不喜欢的搜索结果打印出来，贴在公告板上，然后便回家了。

一位名叫杰夫的搜索引擎工程师碰巧看见了公告板，虽然广告根本不属于他的管辖范围，但他的团队决定牺牲周末时间解决这个问题。周一清晨，他们做出了一

份解决方案，其中的核心理念成为谷歌AdWords（关键词广告）引擎赖以生存的基础。由此，一项价值几十亿美元的业务应运而生。

这个例子将谷歌企业文化的力量彰显得淋漓尽致。杰夫明白自己可以放手解决任何阻碍谷歌成功的严重问题。如果失败了，没有人会斥责他们；如果成功了，也没有人（包括广告团队的成员）会起嫉妒之心。实际上，并不是谷歌文化塑造了杰夫，而是谷歌文化吸引了他加入公司。



3. 不作恶

在考虑一份工作时，创意精英会将企业文化放在首位。要办事有效率，员工必须在乎工作环境。

“不作恶”是一句广为流传的谷歌口号。这句话的确真诚表达了谷歌员工感同身受的

企业价值观与目标，但除此之外，“不作恶”这句话也是给员工授权的一种方式。在作出决策时，谷歌的员工经常会以自己的道德指针作为衡量标准。

企业文化一旦形成，想要改变绝非易事，因此在企业成立之初就要认真考虑并且确定你希望的企业文化。最好的方法就是询问构成企业核心队伍的创意精英，因为他们不仅了解企业秉承的信条，也与你一样信奉这些信条。创始人要问一问你的团队：我们重视什么？我们的信念是什么？我们想要成为什么样的企业？我们希望企业在实际行动和制定决策时采取什么样的方式？然后，把他们的回答记录下来。

多数企业在成功之后才意识到记录企业文化的必要性，因此这项任务就落到了人力资源或公共关系部门肩上。这些部门的人员大多不属于企业的创始团队，他们只会编纂出一些凸显企业精髓的陈词滥调。

营造根基扎实、深入人心的企业文化，能防止企业偏离正确的轨道——因为，企业文化本身就是正确的轨道。凡是卓越的企业文化，都会立足高远，它让公司的每一个成员不断进步，也会让整个企业变得更大更强。

4. 拥挤出成绩

第一次参观谷歌的访客，会注意到谷歌五花八门的娱乐设施，但如果你能跟随一名谷歌人回到办公室里，你会发现一排排物品堆积、混乱不堪的隔间。这里，就是培育创意的温床。

有些企业，可能级别越高的人，工作空间就越宽敞，环境也越清静。这种“办公设施至上”的风气必须纠正。办公室的设计应本着激发活力、鼓励交流的理念，而不要一味制造阻隔、强调地位。把创意精英聚集在一起，让大家在喧闹拥挤的办公室里畅所欲言、激情碰撞，就能引爆他们的思想。

那么，哪些人应该在这种挤得满当当的空间里办公呢？我们认为，不同职能的团队应该整合在一起。

许多企业都会将员工按不同职能分隔开来，这可能造成产品经理和工程技术人员

所在的办公楼在马路两旁“遥相呼应”。这种模式比较适合20世纪产品经理的工作，但对当今社会却已显落后。

在互联网时代，产品经理的任务是与设计、策划以及研发人员通力合作，共同打造高质量的产品。创意精英式的产品经理还需要从技术入手，让产品质量更上一层楼，他们要对消费者使用产品的方法有所了解，也就是说，他们不仅要学会解读和分析数据，还要看懂科技潮流，预见这些潮流对所在的行业带来的影响。这就要求产品经理与工程技术人员一同吃住、并肩工作。

5. 重组工作的关键

公司应该如何设计结构？一劳永逸的答案并不存在，企业重组时应遵守以下几条关键原则。

- 保持扁平。创意精英们之所以渴望扁平的企业结构，是因为他们希望多干实事，需要更多的自由。谷歌要求每位管理者的桌上至少要放7份直接报告（这样管理者哪还有闲工夫对你的工作事事插手呢）。

- 按职能而非业务划分部门。谷歌坚持将企业分为工程、产品、财务以及销售等部门，每个部门直接向首席执行官汇报。我们认为，以业务或产品线为基础的组织结构会造成“各成一家”的局势，从而对人员和信息的自由流动形成扼制。

- 重组的关键是速战速决。完美的组织结构是不存在的，不必苦心设计。

- 组织应由小规模的团队构成。团队人数不能多到两个比萨还吃不饱，这就是“两个比萨”原则。小团队要比大团队更有效率，他们能在紧要关头团结一致。

- 组织要以最有影响力的人物为中心。最好的管理体系是以某个群体为中心而建立的，这样的组织原则有助于建立长期稳定的人才储备，使大量表现出众的板凳队员在机遇来临时能担当领袖。

在管理层的顶端，最有影响力的人应该是产品负责人。在首席执行官召开的会议上，至少有一半与会者应是产品与服务方面的专家（财务、销售以及法规等运营

要素当然不可或缺，但会议探讨的重点不应放在这些方面）。

6. 快乐工作

工作与生活的平衡，这个标准本身存在问题。对于很多人来说，工作是生活的一个重要组成部分，二者不可分割。最理想的企业文化会让员工无论在家或办公室都有许多有趣的事情去做。领导者要让员工知道他们需要对自己的工作负全责，这样，员工就会全力以赴地确保完成工作。

谷歌鼓励员工享受假期。如果某个人对企业的成败至关重要，以至于他一旦抽身一两周，企业就运转不下去了，那么这个问题是绝对不容忽视的。没有人对企业来说是真正不可或缺的。

此外，一份好工作应该充满乐趣。如果你忙得焦头烂额，却没收获快乐，那就有问题了。多数企业都试图制造“快乐”，公司会秉着“团队建设”的初衷组织拓展活动，但我们认为拓展活动不应考虑什么“团队建设”，让大家好好去玩儿就行了。

第二章 战略：你的计划是错误的

我们敢百分百地打包票：如果你有商业计划，那你的计划一定是错误的。

只要是MBA式的商业计划，无论经过怎样的深思熟虑，一定在某些方面存在硬伤。如果你硬要一心一意按照这份有瑕疵的计划走下去，那么就注定会失败。因此，风险投资家应永远遵守投团队而不投计划的准则。既然计划会错，那么人就应对。成功的团队懂得如何发现计划中的瑕疵，并及时作出调整。



7. 计划是可变的

实际上，制订计划无可厚非，但是要明白，随着你对产品和市场了解的加深及事业的发展，计划也要随之作出调整。

要取得成功，我们还需注意制订计划的基础。互联网时代为科技和社会结构带来的剧变，让我们从学校和职场中学到的一些曾经广为接受的战略原理变得不再适用。因此，你的计划必须以合乎现今社会运作方式的基本原理为基础。计划可变，基础则应岿然不动。

比如，我们在2002年提交的谷歌计划中所述的原则是：用基于技术洞见的创新方式解决重大难题，优化规模而非收入，让能影响每个人的优秀产品带动市场增长……时至今日，这些原则仍是互联网时代企业成功的基本指南。

8 . 技术洞见

谷歌的前身起源于拉里和谢尔盖的博士论文研究项目。他们发现，通过调查网页的内容与用户搜索请求的关联性，可以判断出此网页的质量。一家与其他许多网站有链接的网站，一般而言它的内容的质量更高。谷歌搜索引擎甫一问世就脱颖而出，归根结底，利用网站的链接结构作为路径来寻找最佳匹配结果的技术洞见，是整个搜索引擎各种优越性的源泉。

从那以后，谷歌几乎所有的成功产品都是由坚实的技术洞见作为基础的。谷歌最赚钱的广告引擎AdWords背后的洞见是：在为广告排序时，应该以广告信息对用户价值作为标准，而不是看广告商们愿意出多少广告费。而谷歌的开源浏览器Chrome基于的技术洞见是，随着网站越发复杂和强大，浏览器也应随之提速。

所谓的技术洞见，是指将创新方式应用到科技或设计，以达到生产成本的显著降低或产品功能和可用性的大幅提升。依靠技术洞见生产出来的产品，可以与同类竞争产品拉开显著差距。

值得一提的是，很多公司把市场调查看得比技术创新还要重要，这是本末倒置。因为，市场调查不能指导你去解决连消费者自己也没想到可以解决的问题。与满足消费者的现有需求相比，满足消费者尚未意识到的需求更为重要。

9 . 组合创新时代

该到哪儿去寻找这些神奇的洞见呢？在互联网时代，所有企业都有机会利用科技以创新的方式解决重大问题。

人类正迈进一个“组合创新”的新时代。当我们的环境中充斥着丰富多样的素材，可供我们通过组合和再组合进行新的创作时，就表示组合创新时代来临了。举例来说，19世纪，诸如齿轮、滑轮、链条以及凸轮等机械装置的设计标准化，奠定了生产制造业的繁荣。20世纪，汽油发动机带动了汽车、摩托车及飞机的更新换代。20世纪50年代前，集成电路的普及带动了诸多电器的发展。在以上例子中，科技发明的浪潮都是各种要素共同引发的。

当今，这些要素指的是信息、连接以及计算能力。世界上所有的信息、近乎无限强大的计算能力、通达全球的技术，都为未来的发明者们所用。因此，寻找技术洞见的途径之一，就是将这些可用的科技及数据资料集中起来，为某个行业中存在的问题寻找新的解决方法。

10. 平台

在互联网时代，商业生态系统至关重要，领导者要懂得如何创造平台并快速发展平台。

所谓平台，从本质上来说就是一套能够吸引供应商及用户群，从而形成多边市场的产品或服务。随着社会的发展，平台对科技的依赖越来越大（即使不是所有平台都以科技为基础）。平台有一个重要的优势：随着平台的不断扩张和不断升值，越来越多的投资会涌进来，有助于平台支持的产品与服务的升级。因此我们说，科技行业中的企业永远“只看平台，不看产品”。

如何创建平台？

我们要认识到：在互联网时代，创建网络不仅仅是为了降低成本和方便运营，更是为了从根本上提高产品质量。Airbnb是一个旅游住宿平台，打车应用程序Uber则提供个人交通服务，类似的例子不一而足。这些企业将既有的科技因素以创新的方式结合在一起，对企业模式进行了全新的思考。他们创建了可供消费者与合作伙伴互动的平台，并利用这些平台打造与众不同的产品和服务。

另一种方法，是寻找专业化途径，也就是寻找一个有发展潜质的领域。20世纪90年代末，谷歌专注于一件事：将搜索业务做好。当时，多数具有竞争力的网站都在竞相转变为“门户网站”，但谷歌坚信，在欣欣向荣的互联网行业中，搜索是最为重要的应用之一。

11. 开放与封闭

开放的平台容易实现快速扩张。从总体上来说，开放的意思是，推进软件编码或搜索结果等知识产权信息的共享，遵守通用标准而非自己订立标准，让消费者享有随时退出你的平台的自由。

开放不但有助于吸收创意（比如为企业平台增添新的卖点，从合作伙伴那里获取新的应用程序），也可以降低互补性元素的成本。这不仅能让用户得利，也有助于企业生态的发展。

2005年，谷歌收购了安卓手机操作系统公司，并选择将安卓做成开源系统。因为这样可以帮助谷歌在四分五裂的手机操作系统市场中快速实现扩张。事实证明，安卓系统的平台对谷歌搜索引擎的使用量起到了积极的推动作用（使用智能手机上网的人越多，就意味着使用搜索的人数与频率都在上涨），从而帮助谷歌顺利实现了从个人电脑到个人手机的转变。

苹果公司推出的iPhone手机采用了封闭式的iOS系统，也实现了规模和利润双丰收。但请注意：iPhone的成功与谷歌搜索引擎的成功一样，都有一套非同寻常的技术洞见做支持。如果你能像苹果一样通过封闭系统大获全胜，那么当然可以选择封闭。如果不能，那就选择开放吧。

12. 莫被竞争对手牵着鼻子走

许多企业领导者非常关注自己的竞争对手，这种心态会让人渐渐落入平庸。如果你把注意力放在竞争对手身上，那你绝不会实现真正的创新。当你与竞争对手为了市场占有率的几个百分点争得不可开交时，半路往往会杀出一个不在乎市场占有率的竞争者，用全新的平台颠覆整个游戏。

这不是说要对竞争对手视而不见。竞争对手可以促使你前进，让你保持警醒。领导者要为你的竞争对手骄傲，但不要追随他们。

当某一市场遭到破坏时，（如果你已在这个市场中站稳脚跟）你可以并购或创建一个破坏性挑战者，但你必须对挑战者的技术洞见和进攻套路了如指掌。

如果你是挑战者，你需要发明出新产品，并围绕产品打造你的企业，还需清楚既有企业用来遏制你的工具（比如业务关系、商业规范和法律诉讼）以及为你设置的障碍。

迭代对战略至关重要。迭代必须快速，且必须以研究为基础。请务必慎重选择那些与你一起制定战略的人。你不应该只看谁的头衔大，而应当选择能力最强的创意精英以及那些对于未来的改变有非凡见解的人。

第三章 人才：招聘是你最重要的工作

再多的战略也无法替代人才。在多数企业中，高管职位越高，对于招聘事宜越是不管不问。实际上，这样的做法是本末倒置。

谷歌的创始人认为，要持续地雇用顶尖人才，就不应遵循美国企业的招聘模式，而应参照美国大学的筛选模式。美国大学通常会成立专门的委员会，花很长时间来设置教职员工的招聘与升职体制。同样，公司要摒弃层级制，招聘结果应该通过同事评估、由委员会来定夺。是时候改变你的招聘方式了。



13. 羊群效应

顶尖的员工团队就像一个羊群，你只要招到几个优质人才，就会有一大群优质人才跟过来。人们之所以加入谷歌，是因为想要与顶尖的创意精英共事。

但这种“羊群效应”其实是一把双刃剑：虽然A级人才大多会招聘A级人才，但B级人才却不仅会招聘B级人才，还会招来C级和D级人才。所以，应该从一开始就设置较高的招聘标准。

优质人才有以下几个参考标准：

·激情。这是创意精英的一个明显标志，有激情的人一谈起自己的追求往往会滔滔不绝，谷歌在面试过程中绝不会禁止应聘者侃侃而谈，我们会从中考察他们。

·智慧。请务必雇用那些比你聪明的人。

·学习型思维模式。理想的应聘者是那些学习不辍的“学习型动物”，他们乐于享受变化，乐意利用各种培训和机遇来充实自己。

·性格。我们要寻找的人，不仅要待人亲切、值得信赖，也要处事周全、了解世界大势。我们要找的，是有趣的人。

14. 物色

·客观评价人才

常听到有人说，想找那种可以一起小酌一杯的人共事。其实，我们办事最有效率的一些同事，恰恰是我们最不想一起把酒言欢的人（我们偶尔甚至想把酒泼到这种人身上）。

和不喜欢的人共事不可避免，因为一家公司的全体员工不应该千篇一律，而千篇一律恰恰是失败的温床。因此，我们应建立以事实为准的客观方式来评判人才。

·加大光圈甄才

在物色人才时，你需要先勾勒出心目中的人选类型。我们把这个过程称作“加大光圈”。一般招聘主管的“光圈”非常小，他们只会考虑那些在某些领域拥有一定头衔的人，然而，有洞见的管理者会把光圈调大，将那些被一般标准排除在外的人也纳入考虑范围。

如果你愿意冒险鼓励人才去尝试他们从未挑战过的任务，你就能得到一些非凡的俊才。这些俊才之所以愿意加入你的团队，也正是因为愿意冒险任用他们。

·全员出动招募人才

物色人才不只是招聘官的事。如果过于依赖招聘官，招聘官可能不再百里挑一地

寻找精英人才，而安于拿平庸之辈甚至无用之才来充数。

因此，要把招募人才纳入每位员工的职责，并进行评估。统计每个人举荐的人数和带来参加面试的应聘者人数；记录员工参与招聘活动的频率。然后，在评估业绩和提拔员工时将这些数据作为参考。

15. 面试

·细心斟酌你的面试问题

首先要做些研究，对应聘者的身份和业绩加以了解，看看他到底是不是个有趣的人。接下来，用富有挑战性的问题来调动应聘者的积极性：你上一次经手的项目遇到了什么样的阻力？（或为什么能够成功？）你的目标是找到此人的局限性。

最理想的面试过程，就像友人之间的知性对话，你的问题应该深刻而广泛，问题的答案应是开放的（以此来试探出应聘者的思维模式），且要留出反驳的余地（看看应聘者是如何捍卫和维护自己观点的）。让不同的应聘者回答同样的问题不失为一种好方法，这样，你就可以对他们的答案有总体的把握。

·将面试时间设为30分钟

谷歌的面试只有半个小时，每位应聘者参加的面试次数不得超过30次，每位应聘者至多只能接受5位面试官的面试。

谷歌从四个方面对应聘者做出评价：

领导力：应聘者在不同情形下是如何运用手腕来调动团队的。

职务相关知识：我们寻找的是那种爱好广泛、激情四射的人，而不是仅在单一领域富有造诣的人。

一般认知能力：比起成绩单，我们更感兴趣的是应聘者的思维方式。

谷歌范儿：我们希望感知每位应聘者的独特之处，观察应聘者是否拥有不斤斤计较、敢于行动、乐于合作的天性。

·设立招聘委员会

招聘委员会的决策以数据为根据，而不看谁的关系硬或谁说话算数。

进入招聘委员会的首要标准是，一切以公司利益为出发点。委员会务必吸收资历背景和技能优势各不相同的人选，以确保看问题视角的全面性，但同时也要对人员有所限制，以确保办事效率，因此，四五个成员的规模刚刚好。

16．给优秀人才超出常规的回报

如果你希望顶尖的员工能拿出更加优异的表现，那就用超出常规的薪酬来做嘉奖和激励吧。这并不是说你该大手笔地给新入职的员工高薪。吸引创意精英的因素，不应只限于金钱，还应有大展身手的机会、并肩共事的同事、激发灵感的企业文化和价值观。

从另一方面来说，只有在创意精英表现突出时，管理者才能给予优厚的回报。我们说人生而平等，但这绝对不是指每个人在自己从事的工作中都具有同等的能力。既然如此，那就不要在发薪和提拔人才上本着“人人平等”的洞见。在互联网时代，产品质量才是王道，也就是说，那些身处低位但对突破性产品或功能有所贡献的人，理应获得满意的回报。

17．爱他，就让他走（但得先做完这些）

顶尖人才有另谋高就的打算时，你应该集中力量去挽留那些表现突出的明星员工、领导者以及有创意的人。这些人才的流失会造成巨大的连锁反应，因为这些人的下属或追随者往往也会和他们一起离开。

你的任务就是帮助他们把眼光放得长远些。聆听驱使他们离职的理由，找到一种方式，在挽留他们的同时帮他们充满能量，你还可以帮他们制订一个如何才能在公司得到发展的职业规划。如果他们想要自立门户但还没完全做好离职的准备，

我们通常会建议他们一边继续为公司效力，一边完善自己的构想。一旦他们拿出好的提案，我们说不定还会递上投资资金呢！

如果员工的离职对于个人发展的确是正确的选择，那就让他走吧。

18. 宁可“漏聘”，绝不“误聘”

要想避免解雇不得力员工的窘境，最好的方法就是不要把他们招进来。正由于这个原因，在人才招聘过程中，我们宁愿“漏聘”（也就是没有招聘那些应该招聘的人），也不愿意“误聘”（也就是把那些不该招入企业的人招进来）。

不妨用这个方式做个自我检测：如果你能把业绩最差的10%的员工换成新员工，这会为企业整体带来改善吗？如果答案是肯定的，你就需要反思公司的招聘方式。你也可以这样自我检测：你的团队里有没有即便告知你想要离职，你也不想努力挽留的人呢？如果团队里有你想要放手的员工，也许你就应该让他们走。

19. 选择行业中的战斗机

·职业选择，有如冲浪

在商场上，尤其是在高科技领域内，仅仅有高超的技能是不够的，你至少必须抓住一轮大浪，借力一路到达彼岸。

应届毕业生最看重的往往是公司，然后才考虑职位和行业。但是，在职业生涯的起点，这样的排序恰恰是本末倒置。选择好行业才是重中之重。把行业视为你冲浪的地点，把公司当成你赶上海浪。选择海浪最大最棒的地点，才是你最明智的决策。

·听从科技达人的意见

选好想要进入的行业之后，就该挑选公司了。这时候，听听那些真正懂行的科技达人的意见。因为天才级的创意精英可以比常人更早预测出科技的走向以及科技对各行各业带来的转变。史蒂夫·乔布斯预见到计算机有朝一日将成为个人电子产

品，而这一洞见，让科技和市场整整经历了20多年的发展才赶上他的脚步。

·规划你的职业

思考一下，5年之后，你理想中的工作是什么样的。如果你在网上看到了这份工作的招聘信息，那么这广告具体会是什么样的呢？你的不足和优势是什么？要得到这份工作，你需要做出哪些改进？在思考这一步时，你需要倾听别人的看法。因此，和你的上司或同事谈一谈，听听他们的意见。

·统计分析助你成为职场赢家

在互联网时代中，最性感的工作都离不开统计学。经济学家哈尔·范里安认为，哪些产品的价格越来越低廉，人们就应该培养与这些产品相配套的领域所需的专业知识和技能。毫无疑问，数据及数据计算能力越来越廉价。我们处在大数据时代，而大数据需要统计学家来解读，擅长分析数据的人是这个时代的赢家。

·阅读

要在某个行业里脱颖而出，最简便有效的方法，是加深对行业的理解。要加深理解，最好的方法莫过于阅读。哪些人会针对自己的行业进行大量阅读呢？首席执行官就会。所以，你也应该学习他们的思维方式，开始阅读吧。

·练好电梯演讲

假如你在电梯里遇到了上司的上司，他询问你正在做什么项目，你会如何作答呢？快点，你只有30秒的时间。你不仅要阐述你的项目内容、背后的技术洞见、你是如何衡量成功的（尤其是创造什么顾客价值），最好也包含你的项目是如何与企业的整体利益联系起来的……下功夫好好练练电梯演讲吧。

·出国去

无论规模大小，处在哪个领域，业务永远向全球扩展，你都应该抓住一切机会走出去，到不同的地方工作和学习。如果你所在的公司规模很大，那就积极寻找跨

国项目。

如果出国工作的条件尚不成熟，那就出国旅游吧。不要忘了从消费者的视角来审视这个世界。如果你是做销售的，那就进一两家商场转转。如果你是媒体行业的，那就买份报纸、听听广播。许多人在去国外出差时，单凭从机场到酒店的出租车上与司机的一番攀谈过程中便汲取了灵感。

·从事富有激情的事业

谢丽尔·桑德伯格曾说过：“人生最大的奢侈，莫过于从事富有激情的事业。”。所以说奢侈，并不是因为这种情况需要很多花费，而是因为很少有人能得偿所愿。仅仅因“喜欢”工作而取得的成果，无法与“热爱”工作所取得的成果同日而语。

第四章 决策：共识的真正含义

许多领导者对于共识的认识出现了本质上的偏差。请注意，“共识”这个词并没有“一致同意”的意思，也就是说，“共识”并不是指人人都必须同意，而是指共同达成对公司最有利的决策，并围绕决策共同努力。

要想达成最有利于公司的决策，就需要有异议存在；要想达成真正的共识，意见的分歧不可少。如果你是负责人，不要在会议一开始就申明自己的立场。你的任务，是抛开大家的职位差异，鼓励每个人发表自己的观点。



20．用数据做决策

以前，人们大多以主观想法和传闻逸事作为决策基础，而今，数据成为制定决策的主要根据。像谷歌这样的企业会通过收集匿名手机信号的方式，来实时获取流量数据。

少了数据，你就没法作出决定。正因如此，谷歌的多数会议室专门配有一台投影仪用来投射数据。在交流意见和讨论观点时，我们会以公布数据的方式作为会议的开场。我们不希望以“我觉得”这句话来服人，而是用“请看数据”这句话来服人。

要记住，最了解数据的人，往往是那些工作在第一线的员工，而不是管理层。

21．拿捏决策时机

对同一个决策翻来覆去地修改，这样所浪费的机会成本绝对不可小觑，而且，超过了一定的“度”之后，越发缜密的分析并不一定意味着你的决策也会更好。对于决策者而言，最重要的任务就是：设立最后期限进行决策工作，并按最后期限完成。

决策者要准确地拿捏时机，把乐于行动的劲头拿出来，中止没有意义的讨论和分析。

22．少做决策

在谷歌，埃里克和两位创始人各司其职：埃里克专门负责管理谷歌副总裁以及销售，谢尔盖主要负责工程以及商业交易，拉里主要负责工程及产品管理。除此之外，施密特还有一项准则：将决定权交给两位创始人。

在一家由创始人领导的企业里，首席执行官往往会过于强调自己的存在。其实，应由首席执行官制定的决策非常有限。对于产品发布、公司并购以及公共政策等问题，首席执行官理应掌握决定权或起到支配作用，但是在别的问题上，你大可

以把决定权交予其他领导者，只有他们出现严重的判断失误你才需插手。你的任务，应该是分析数据、鼓励讨论、引导大家达成共识，凭借你过人的才识作出决策。

23. 每场会议都需要有主人

在面对重要决策时，应该每天开会。谷歌的会议组织准则如下：

- 会议应该有一位决策者或主持。这位决策者要对会议负责，最好由一位资深的人担任。

- 决策者应当亲力亲为。他应该召开会议、保证会议质量、设立会议目标、确定与会人员以及提前传达议事日程。在会议结束后的48小时内，决策者应该用电子邮件向与会者以及任何需要了解会议情况的人传达会议达成的决策以及待办事项。

- 所有的会议都应该设立一个目标。假如会议目标不明确或会议没能达成既定的目标，那么这场会议也许并没有必要开。

- 会议规模应以便于管理为宜。与会者最好不超过8人，10人已算上限。会议中如果有旁听者在场，会影响会议质量，还会让大家在畅所欲言时有所顾虑。

- 出席必要的会议。如果你的出席对会议不必要，那就退场。一般而言，与会者越少，会议效果越好。

- 守时很重要。确保会议准时开始、准时结束。会议结束时，留出足够的时间总结会议要点和待办事项。不要忘了预留出午餐和小憩时间，尊重身处不同时区的人，在这些地方多花些心思，你就能赢得同事们的拥戴。

第五章 沟通：当最牛的路由器

绝大多数公司的信息流动方式是，上层收集信息，并审慎地决定该将哪些信息分发给在他们底下辛苦工作的人。在这样的世界中，信息作为权力和控制的手段被

囤积。

在互联网时代，我们雇用员工是让他们进行思考的。对于企业来说，信息才是真正的生命之源，创意精英们必须要接触到大量的信息，这就要求领导者具备一套全新的沟通技能。



24 . 共享一切

每个季度，我们的团队都会就企业现状拟一份深度报告，并呈交给董事会。报告中包含有关企业和产品的数据，其中许多信息都是不对外公开的，但是在董事会会议结束后，我们却出人意料地将信息与所有的谷歌员工分享。

当然，我们共享的并不是致董事会信函的全部内容。“共享一切”是指“除了极少数有违法律法规的信息，其他一概与大家共享”。

谷歌的OKR (objectives and key results) 考核指标是由每个人的目标（也就是需要达成的战略目标）以及关键成果（用以衡量达成目标的进度）构成的。每个季度，每位员工都需要更新自己的OKR，并在公司内发布，好让大家快速了解彼此的工作重点。

在谷歌，这个制度的施行也是从高层做起的。拉里·佩奇每个季度都会发布他自己的OKR，并会召开全公司会议加以讨论。会议之后，人们对公司这一季度的工作重点都了然于胸。这样，即便企业正在飞速扩张，但各个团队之间也能保持协作。

25 . 为讲真话营造安全的环境

身为领导者，最需要引起你注意的就是坏消息。好消息放到明天一样好，坏消息留到明天则会变得更坏。正因如此，你必须营造一个让大家时时敢于提出难题和发表忠言的环境。

谷歌会在每周五下午举办人人都可畅所欲言的“TGIF” (Thank God, it's Friday“感谢上帝，今天是星期五”) 大会。会上设有一个毫不设限的问答环节，叫作“多莉”机制。任何不能（或不愿）当面提问的人都可以把问题发给“多莉”，其他人可以投票表决这个问题是多是坏。越是难以回答的问题，通常也会收到越多好评，排名就越靠前。有了“多莉”，任何人都可以把最尖锐的问题直接抛给首席执行官和他的团队，而众人把关的形式则可以最大限度地减少无聊问题。

26 . 信息轰炸的正确方式

·沟通能否强化你希望深入人心的核心理念呢？

如果你把某句话重复了20遍，别人却仍然听不进去，那么问题就不在于你的沟通方式，而是在于你所传达的理念。

核心理念是你希望每个人都理解的概念，数量不宜多，且每一条都必须与企业的使命、价值观、战略以及所在的行业有关。在谷歌，我们的核心理念包括：用户至上、目标远大、不畏失败。另外，我们还都是科技的乐观主义者：我们相信，科技和互联网的力量能让世界变得更加美好。

·沟通有效吗？

要做到这一点，你的沟通就要包含新鲜的内容，要有趣、鼓舞人心。你还可以通过变换阐述理念的方式来抓住（或拉回）听者的注意力。

·沟通是否发自肺腑？

你说的话应该带有真情实感。有效的沟通不能100%都外包给他人代劳。你的确可以让别人帮助你美化一下辞藻，但是你的想法、理念以及体验都应是你自己的。

·沟通对象是否合适？

有效的沟通只应该针对需要这些信息的人。发送邮件时不选择群发，而是准确挑选出合适的对象，因为他们阅读信件的可能性更大。

·你使用的沟通媒介合适吗？

所有的沟通形式都有用。如果你的信息很重要，那就调动手边一切媒介方式把信息传达出去：你可以使用电子邮件、视频、社交网络、常规会议、视讯会议等等。

27. 电邮常识

·迅速回复。积极的回应能让信息良性循环，这样，你的团队和同事在进行重要讨论和决策的时候就更有可能把你包括在内。

·经常清理收件箱。未读邮件尽可能一次处理完毕。如果你在读完邮件后知道怎么做，那就立马动手。否则，你就必须重读一次，完全是浪费时间。

·剩下棘手的待办事项、需要你进一步思考的邮件可以转移到“待处理”文件夹里，只要文件夹里的事项不多于5件，都是合理的，但你必须每天对该文件夹进行一次清理。

·先处理后收到的邮件。有的时候，较早前的问题说不定已被别人解决了。

·不要拿邮件泄愤。如果你需要发火，那就当面发。

·要方便跟踪进度。如果你给别人寄了一封关于待办事项的邮件，别忘了把信抄送给自己，然后添加上“跟进”标签。这样会方便你查询和跟进那些未完成事项。

·帮助未来的你更方便地搜索信息。如果你收到了你认为将来有可能派上用场的信息，那就把信息转发给自己，并附上几个总结信息内容的关键词。

28. 备一本情境手册

以下是几种场景的有效沟通情境手册：

·一对一会谈：清单对对碰

1. 工作表现

a. 可以是销售数据

b. 可以是产品交付情况或有关产品的重大进展

c . 可以是消费者的意见或产品质量

d . 可以是预算数目

2 . 与同事之间的关系（这对企业成员的团结一致非常关键）

a . 产品人员和工程人员的关系

b . 市场人员和产品人员的关系

c . 销售人员和工程人员的关系

3 . 领导与管理

a . 你有没有对你的人员起到指导和帮助的作用？

b . 你有没有把“害群之马”清除出团队？

c . 你有没有在人才招聘上下功夫？

d . 你能否激励员工做出创举？

4 . 创新（最佳实践）

a . 你是否一直在进步，是否一直思考着如何才能变得越来越好？

b . 你是否经常对新的技术、新的产品及新的方案进行思考和评估？

c . 你是否将业界或世界上最顶尖的人或企业作为对比标杆？

·董事会：要关心，莫插手

董事会的目的就是为了营造和谐透明的环境，并提供建议。董事会成员应该讨论战略和产品，而不是管理方式和诉讼纠纷（如果你的董事会成员不是这样，那你就该考虑换人了）。

·合作伙伴：学学外交官

要搭建平台和建立成功的产品体系，两家在某些领域相互竞争的企业，有时却会在另一些领域进行合作。企业与国家一样，要营造成功的合作关系，必须认识到彼此之间的不同，还应承认和接受这些不同是无法根除的。在这样的情况下，成功之道在于一种最古老的沟通艺术——外交。

合作关系也应该交由有外交手腕的人来打理。我们建议企业派专人来兼顾两方利益：一是要满足合作伙伴的需求，二是帮助自己的企业追求利益。

·媒体访问：对话，而非传话

一场成功的访谈不应干巴巴地重复营销说辞，而应是一场交流真知灼见的对话。我们会听取对方的提问，试着考虑如何用见解和例证来巧妙地回答问题。

如果想要同记者进行深度交谈，就必须锻炼自己，就算写出的报道中有对你不利的评论也要泰然处之。如果你没有收到负面评论，或许你与记者的交谈就没有聊到点儿上。

29．靠关系而非层级

如果一家企业的运营顺利，人员与职位之间一个萝卜一个坑，这说明企业已经被形式和结构缚住了手脚。这不是好事。

企业不应被条条框框束缚，在互联网时代，混乱的状态是最合理的。在混乱之中，要想把事情做成，唯一的途径就是靠建立关系。你应当不吝时间地去了解他人、关心他人，把他们的爱人和孩子的名字以及重要的家庭问题等细节都记下来。埃里克遵循“三周原则”，在接手新职位的前三周里，你不必做什么，你只需听取大家的心声，赢得他们的信任。

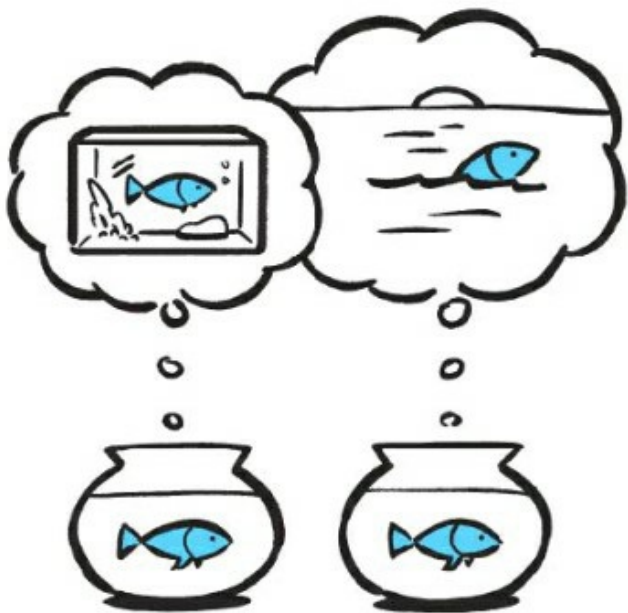
第六章 创新：缔造原始的混沌

苹果的iOS系统和谷歌的安卓系统给我们的最大启发是，如何通过两种截然不同的途径实现创新。

安卓的“开源”模式意味着，不必征得谷歌的同意，任何人都可以使用以安卓为操作系统的设备来制作并销售自己的应用程序。对于安卓，谷歌主要关注的是开放平台带来的巨大经济效益，以及我们如何驾驭这种开放带来的分裂。

苹果选择了与此截然相反的做法。iOS系统的源代码是封闭的，要想在苹果应用程序商店中占有一席之地，必须得到苹果的正式批准。乔布斯一向认为，只有对一切事物保持绝对的控制，才能为消费者带来最棒的体验。

如果你像乔布斯一样，拥有常人难以企及的直觉和洞见，那么你就应该大胆去走他的路。但如果你仅仅是跟我们一样的普通人，那么在这里提供几条别的创新途径供你尝试。



30 . 创新是什么？

如果你的产品只是满足了消费者提出的需求，那么你就不是创新，而只是作出回应。创新的东西不仅要新颖、出人意料，还要非常实用。

谷歌每年都会对搜索引擎进行500多次改进，这些改进都很新颖又出人意料。把所有改进加起来，就可以称得上“非常实用”了。谷歌搜索引擎每年之所以都能取得巨

大的进步，靠的就是一步步的积累。

在谷歌，创新之前有三个评估标准。第一，这个想法必须涉及一个能够影响数亿人甚至几十亿人的巨大挑战或机遇。第二，这个想法必须提供一种与市场上现有的解决方案截然不同的方法。我们不希望在已有的做事方法上加以改进，而是想另辟蹊径。第三，将突破性解决方案变为现实的科技必须具备可行性，且在不久的将来可以实现。

实现创新的条件如下：

适宜创新的环境是创新的先决条件。这样的环境，一般会出现在飞速发展且竞争激烈的市场中。不要把眼光放在无人问津的市场并在这里孤军奋战，你应当跻身进入大型或有潜力发展壮大的市场上。

科技是创新另一个值得思考的因素：现在的科技有什么不同，你预期将来会发生怎样的变化？你的才能是否能让你在这种日新月异的环境中不断出新？

再找到能够成功实现创新构想的人才，你的创新条件就齐全了。

31. 首席执行官必须兼任首席创新官

有的咨询公司建议每一家公司都应指派一位所谓的“首席创新官”，给所有创新项目提供“统一的指导”，但我们认为，“统一的指导”和“创新”是存在矛盾的。

创新不能靠传统MBA式的管理方法。与常规业务不同，创新不可把握、无法强制，也不能事先安排。换句话说，创意的开发应该是一个有机的过程。一个个想法冒出来，好似在一片原始混沌之中产生的基因突变一般，经过漫长而曲折的过程后，终于实现了蜕变。而创意，就是这个过程的最终目的地。在这条路上，比较强大的构想不断吸引支持者，势能越来越大，而欠佳的构想则会被半路淘汰。实现这场进化不能靠特定的路径，无路可循才是其基本特点。

没有哪家公司不想创新，但单独设立首席创新官的做法行不通，因为这个职位的权力无法营造出原始的混沌（而只有在原始混沌之中，才能诞生惊喜）。换句话

说，首席创新官的职位需要由首席执行官兼任。

32．聚焦用户

在互联网时代，用户的信赖与美元、欧元或任何其他货币一样重要。要让企业获得持续的成功，除了依靠产品质量以外别无他法。因此，谷歌的产品战略，就是聚焦用户。

聚焦用户，赚钱便水到渠成。如果你的用户不是你的客户，而你的客户又不认同你“聚焦用户”的观念，那么就很难做到这一点。谷歌于2012年收购摩托罗拉，在产品评估会上，摩托罗拉的经理反复提及客户需求，实际上却与手机用户的真正需求相去甚远。原来在摩托罗拉，“客户”所指的并不是手机使用者，而是指公司真正的客户，也就是手机运营商。

在谷歌，我们的用户就是使用我们产品的人，而我们的客户则是花钱投放广告以及购买我们技术使用权的公司。这两个群体之间很少会出现冲突，如果出现矛盾，我们还是会以用户利益为重。这是所有行业都必须遵从的做法。现在，用户比以往更加强大，再也不会买劣质产品的账了。

33．往大处想

埃里克和拉里在谷歌产品评鉴会上经常会用“你想得不够大”这句话来刺激工程师和产品经理。这句话后来被拉里·佩奇的“把想法放大10倍”取而代之，这两句话可以帮助人们从老旧思想中跳脱，包含着将不可能变为可能的艺术。

毋庸置疑，往大处想的思维方式赋予了创意精英更多自由，解开了羁绊，激发了创意。除此之外，赌注下得越大，成功的概率往往也越大，因为企业无法负担失败的损失；如果你下了一连串较小的赌注，没有一个能威胁到企业的安危，那么你可能以平庸告终。

谷歌收购摩托罗拉以后发现，这家公司拥有几十款不同的机型，每款都以市场调查划分的特定群体为目标，这样其实导致了产品的平庸。相反，iPhone之所以能够获得如此之高的人气，正是因为这是苹果公司制造的唯一一款手机。如果新一

代iPhone的研发遇到什么问题，想不出解决方案，团队中的任何人都不会回家，因为每一款产品都“输不起”。

此外，较大的问题通常也较容易解决，因为挑战越大，越能吸引顶尖人才。优秀人才能够解决问题，又能从中得到满足。把巨大的挑战交给不适合的人，就是在制造压力；而选对了人，你就是在播撒快乐。

34 . 70/20/10原则

谷歌的70/20/10资源配置原则是：将70%的资源配置给核心业务，20%分配给新兴产品，剩下的10%投在全新产品上。

70/20/10原则是确保核心业务占有大部分资源，蓬勃发展中的新兴业务可享受一定的投资，而与此同时，异想天开的疯狂构想也得到了—定的支持。10%的资源并不算多，但也合理，因为如果在新的理念上投入过多，一旦后期失败，大家会更不甘心。因为过度投资会让人产生固执的偏见，这时，大家只能看见那些投入大量资源的项目中积极的一面，而无法作出清醒的决策。

10%的资源配置之所以可行，还出于“创意喜欢限制”这个原因。同理，亨利·福特才会为他的汽车设定如此低廉的定价，因为他明白：“与毫不设限的研究环境相比，这种强制性条件更能激发我们在生产和销售方面的发现。”资源上的稀缺，是激发创意的催化剂。

35 . 20%时间制

谷歌的“20%时间”工作方式，允许工程师拿出20%的时间来研究自己喜欢的项目，但是，许多人都对这个概念有误解：该制度的重点在于自由，而不在时间长短。其实，与其说20%的时间，不如说120%的时间更合适，因为这个时间往往会安排

在夜晚和周末。

20%时间制最为宝贵的地方不在于由此诞生的新产品或新功能，而在于人们在做新的尝试时所学到的东西。绝大多数的20%时间项目都需要人们运用或磨炼日常工作之外的技能，也常需要他们与在工作上不常打交道的同事相互协作。即便这

些项目很少能够演变为令人眼前一新新发明，却总能产生更多精干的创意精英。

36. 创意无处不在

认为创意只能出自公司的员工是最危险的谬论。创意无处不在，创意有可能来自公司内部，也同样有可能来自公司之外。

我们的地理团队在绘制世界地图时，研发了一款叫作Map Maker的地图制作工具，让任何人都能够完善谷歌地图的信息，一个由草根制图者组成的新团体就这样诞生了。比如，只用了短短两个月的时间，这些草根制图者就帮我们绘制出了巴基斯坦境内长达25000公里的道路路线图。

曾经，拉里认为谷歌应该有100万名工程师，这并不是说谷歌应该有100万名员工。现今，世界各地的编程者经常会用到安卓系统和以及谷歌参与研发的开源工具，把这些人加在一起，那么使用谷歌工具或在谷歌平台上进行创新的总人数很可能已经以百万计了。

37. 交付，迭代

新想法不可能一出炉就完美无缺，你也没有时间等到想法完美的那一天。打造一款产品，投放市场，看看反响如何，设计并加以改进，再重新投入市场。这就是交付和迭代，在此方面最为眼疾手快的公司，才能成为赢家。

鼓动一个团队将新产品交付市场并不困难，但要继续跟踪和耐心提升产品就要困难得多了。在谷歌，我们常常会用批评的方式来激励团队对产品进行迭代（适当的批评有激励的效果，批评过度则会适得其反）。

判断哪些产品推出后胜出、哪些失败，就要用到数据。你需要确定你所使用的数据，并设立系统以便及时调用和分析数据，这对甄别产品的优劣至关重要。发展壮大的产品应该获得更多资源，停滞不前的产品则相反。多数人都会计算已经投入项目的资源，以此作为一个继续投资的原因。这就是沉没成本谬误，而以数据为据，则可抵制此谬误的诱惑。

乔纳森常常警告他的团队，不要把糟糕的产品投放市场，指望着靠谷歌的品牌力量在早期吸引人气。产品应当具有卓越的性能，但刚上市时，功能有限是可以接受的。在推出产品的时候，限制铺天盖地的市场营销及公关宣传是有利的，因为相比于一款低调上市的产品，一款被吹捧上天的产品更容易让消费者感到名不副实。谷歌只有在产品展现出胜者锋芒之后才会投入资源，上市之后，再添加新功能完善产品（以及对现有功能做微调）也不晚。应该让用户习惯于先接受功能有所局限但质量过硬的新品，然后再等着功能快速得到扩充的模式。

38．败得漂亮

要想创新，就要学会把败仗打漂亮，学会从失误中汲取教训。所有失败的项目都会衍生出有关技术、用户以及营销方面的宝贵信息，为你的下一次出征做准备。修改创意，而不要否决创意：世界上多数伟大发明的最终用途与最初设想都是天差地别。因此在放弃一个项目时，要仔细审视其组成部分，看看有无可能重新投放在其他领域。拉里说过，如果你的眼光够远大，那就很难全盘皆输。

另外，不要拿失败的团队问罪，而要确保他们能在公司里找到合适的岗位。因为下一批创新者正在静观其变，想看看失败的团队会不会受到惩罚。他们的失败虽然不值得称颂，但也是一种荣誉。因为，至少他们努力了。

管理者的任务不是规避风险或防止失败，而是打造一个不会因风险和无可避免的失误而垮台的环境。败得漂亮就要速战速决，一旦发现项目没有什么前途，就应该以最快的速度喊停，以免浪费更多资源，产生更多机会成本。你需要快速地迭代，建立检验标准，看看每次迭代有没有把你一步步推向成功。小的失误往往可以为你照亮前进的路，因此你应该预料并接受其存在。

结语 想象无止境

今天，我们都身处一个乐观却焦虑的时代。科技带来的变化速度之快，超过了我们培养员工接受新技术的速度，这为各个层级的员工以及许多国家的经济结构带来了巨大的压力。昔日，稳定的中产阶级工作曾是经济健康发展的基石，而今，

这些工作有的转移到了发展中国家或网络上，有的则已完全消失。

毋庸置疑，曾经盛极一时的产业的瓦解及其对经济带来的影响，一定会在短期内带来痛苦和混乱。因此，作为一本讲述如何在21世纪打造成功公司的书籍，我们会给大家提供一些如何在剧变中自保以及如何理解变化的建议。当今的商业图景到底有什么不同？等待着我们的未来是怎样的？企业以及企业家个人应该如何在分崩离析的环境中生存和发展？



39．平台世界，谁胜谁负？

21世纪，我们迎来了一个新旧更迭的时期，作为经济活动枢纽的公司受到了“平台”的挑战。与公司相比，平台是一种截然不同的枢纽。公司与消费者的关系是单向的，比如，通用汽车公司都是单方面作出决定，然后再通过代理商的网络进行销售。相比之下，平台与消费者和供应商之间是你来我往的双向关系。亚马逊不仅是家企业，也是一个撮合买卖双方的市场。

既有企业必须作出选择。它们可以借助科技的力量脱胎换骨，找到一种策略，利用平台优势持续打造优秀的产品。企业可以以这一策略为基础吸引一批创意精英，然后打造一个可以让创意精英大显身手的环境。

40．社交网络

互联网经历了三个风格各异的发展阶段。20世纪90年代，随着浏览器、超文本链接以及网站的出现，网络1.0时代拉开了序幕。在这一阶段，用户可以阅读文本、浏览小幅图像、完成一些基本任务。此后，在21世纪的最初十年里，新的科技催生功能更加强大的网站以及更完善的网络基础设施。宽带网络在一些国家得到了普及，网上视频风靡全球，人们不仅能更方便地在网上获取信息，还能在网上发布信息。在网络2.0时代，互联网除了扮演巨型商场和在线百科全书的角色之外，人们在网上有很多事可做，而他们上网做的第一件事，往往就是搜索。

2010年夏季之前，谷歌一直满足于网络2.0。此时，社交网络正在兴起，而我们忽略了一家从未预料到的竞争者——Facebook（脸谱网）。

谷歌为了重新打入社交网络领域，推出了Google+，一个包括AdWords和YouTube在内的各种平台融为一体的社交网络结构。Google+是谷歌历史上最大的一次赌注，是谷歌对网络2.0时代瓦解以及社交网络兴起的回应。

41．大难题都是信息问题

拉里·佩奇常常说，首席执行官不仅要考虑企业的核心业务，还要放眼未来；多数企业失败就是因为安于现状，只做渐进改变。尤其在今天，科技带来的变化势头更强劲，这种渐进改变是致命的。因此，我们要提出的问题不是未来“一定会怎样”，而是未来“可能会怎样”。“一定会怎样”的问题要求你对未来做出预测，这在瞬息万变的世界中无异于自欺欺人。“可能会怎样”的问题需要你展开想象：在接下来的5年里，你所在的行业“可能”发生什么样的变化？哪些因素的变化最迅速，哪些因素会一成不变？

我们觉得，几乎所有大的难题都可以归结为信息问题，也就是说，只要有足够的数据、具备足够的数据处理能力，人类所面临的几乎所有问题都有解决方法。我们的乐观有充足的理由，因为现在无限的信息以及无限的计算能力，能为全世界的创意精英打造一个解决大问题的乐园。

42．未来一片光明

放眼任何一个行业或领域，都能看到一片光明未来。

21世纪前半叶，科技的力量会为打击犯罪（通过分析犯罪模式来实现“预警治安”）、农业（用大量数据绘制土壤分布图来帮助农民）、制药业（通过信息分享来加速药品研发）、安保、能源、宇航业以及教育等各行业带来一派新气象。激动人心的新产品将会问世，闻所未闻的新产业将会出现，经济阴霾也会被新的工作种类和新的业务一扫而光。每一个变化，都是由一小撮坚定不移、自动自发的创意精英促成的。

这就是我们的信念。



原书信息

书名：《重新定义公司》

作者：[美] 埃里克·施密特，乔纳森·罗森伯格，艾伦·伊格尔

译者：靳婷婷

出版社：中信出版集团

ISBN：9787508653594

读书人：李琛