

Google: 互联网创新模板

■ 加里·哈梅尔 (Gary Hamel)
伦敦商学院战略及国际管理访问教授、管理创新实验室主任

比尔·布莱恩 (Bill Breen)
Fast Company 创刊资深编辑

翻译: 张美玲

Google 已成为硅谷的传奇: 1996 年, 两个斯坦福大学计算机科学的博士生谢尔盖·布林和拉里·佩奇, 创造了一种给网络搜索带来巨大飞跃的法则。他们认为页面的排名应该基于它被其他网页引用的频率及其可信度。Google 的搜索服务始于 1998 年, 很快就获得每天超过 50 万次的询问。在接下来的几年里, Google 服务的发展和网络发展同样迅速。与 90 年代后期的网络公司不同, Google 找到了一剂万能药, 能将所有的点击变成钱——通过搜索广告。在 2004 年 Google IPO 之后的 3 年里, 其收入翻了 3 倍多, 从 32 亿美元增长到 106 亿美元, 市值也高达 1400 亿美元以上。

Google 深刻地改变了软件行业。与微软不同, Google 通过网络, 以在线服务的形式来发布软件, 而不是通过传统零售渠道出售有形产品。微软的收入大部分来自于专利授权费, Google 则通过出售与搜索内容相关的广告来赚钱。微软的应用程序是设计用来与其他产品无缝合作、与 Windows 操作系统紧密结合的, 而 Google 的搜索、Gmail 和 Google 地图等都是独立产品。因此, 如果微软想在其交错的产品线中升级某个部分, 必须面临很高的复杂性, Google 则不需要。

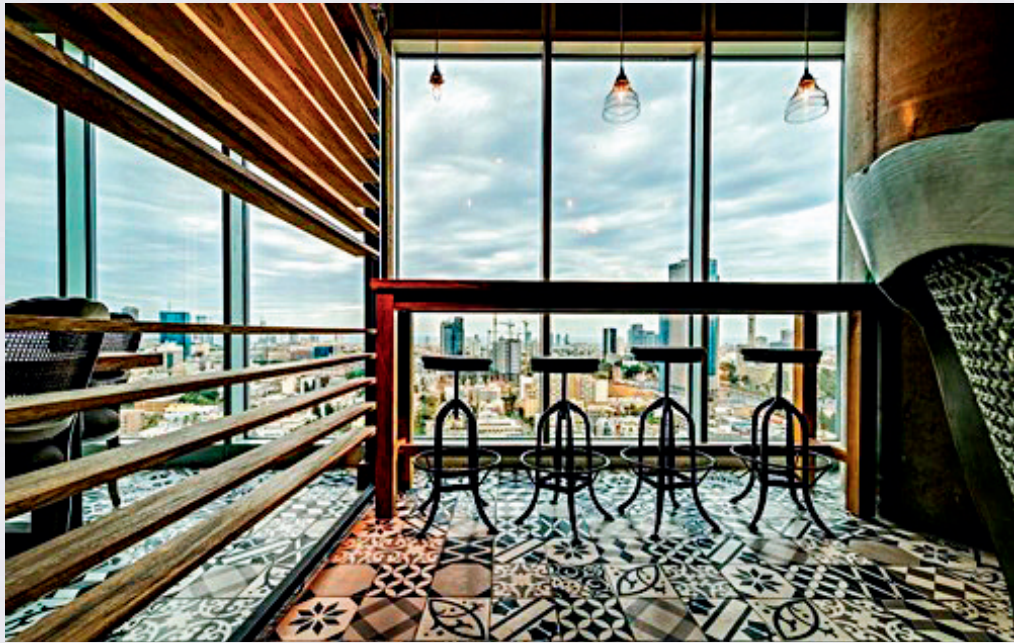
Google 进化论

让 Google 变得独一无二的, 是它“处在混乱边缘”的管理模式, 而不是“以网络为中心”

的商业模式。其中的关键包括: 一个扁平的组织、一个能加强横向交流的密集网络、一种能给想出好点子的人丰厚奖励的政策、一个以小组为核心的产品开发方式, 以及让每个员工把客户放在首位的公司信条。

Google 这种独一无二的管理体系, 得益于布林和佩奇解释自己企业早期成功的方式。两个创始人认为, 运气在 Google 的迅速成功中扮演了重要角色。Google 所在的硅谷, 大量公司在短暂而辉煌的成功后走向破产衰败。布林和佩奇深知, 企业家的成功是达尔文自然选择论的产物——正如被赐予了好运的生物物种一样, Google 的成功很大程度上归功于这种意外的运气。所以, 布林和佩奇不认为自己是世界上最聪明的人, 也不认为自己是 Google 长期战略唯一的规划师, 他们只是在为 Google 寻找一种硅谷本身就具有的、良好的创新环境。布林和佩奇深知, 在当今世界, 重要的不是企业在某个时间点的竞争优势, 而是一种长期的进化优势。因此, 他们的愿望是创建一家能和网络一样快速进化的公司。

Google 是否能完成这个史诗般的任务? 现在仍未可知。到我们写这篇文章的时候, Google 的收入几乎全部来自于搜索广告。有一小部分非搜索类的产品——比如 Gmail、Google 新闻、Google 地图等市场收效不错——但同时, 许多其他产品的用户反应则比较冷淡。Google 搜索产品



谷歌位于特拉维夫的办公室

的负责人、毕业于斯坦福大学的玛丽斯·梅尔这样辩解道：“我们期望放弃许多产品。但是（人们）将会记住那个真正重要、有大量潜在用户的产品。”梅尔是 Google 的第 21 位员工，也是第一位女性职员，她估计 Google 的新产品中大约有 80% 会被放弃。大多数公司都不喜欢这一点，保守的产品评价标准很容易否定那些尚不明朗的产品；但风险资本家的标准可不是这样。Google 每年的研究预算经费高达 10 亿美元，完全有能力去研究这些“不确定”的产品。

Google 的发展依赖于一个个小型、自治的团队，由他们构思新的网络应用程序，增强 Google 核心的搜索业务。而微软的情况却恰恰相反，通常是集结上百名研发人员，共同完成某个软件项目。例如，4000 名微软员工从事 Vista 项目，直到 2006 年底，这个姗姗来迟的 Windows 升级产品才最终投放市场。而在 Google“宽松联系”和“全方位发展”的逻辑下，事情变得很简单：一个独立的小组、一个聪明的主导者，就可以增加发现“下一件大事”的机会。2001 年辞去了 Novell 主席职位，加入 Google 的艾瑞克·施密特说：“Google 以网络为基础进行服务，这让一切变

得不同。”

施密特最喜欢的一个隐喻是篮球。足球有一系列精巧的战略，而篮球是在空中打的，很少有机会去暂停和重新编排阵容。在篮球场上，战略是动态、即兴的，球员必须随着对手战略的改变进行本能的反应，并要有充足的精力赶上比赛快速的节奏。在 Google，大多数人都和施密特一样，明白企业未来的收益率依赖于今天的进化能力。

Google 的进化：

Google 1.0：布林和佩奇发明了一种搜索引擎，吸引了数百万用户的眼球，但是并没有产生收益；

Google 2.0：Google 将自己的搜索功能卖给美国在线（AOL）、雅虎以及其他一些公司。这些合作伙伴为 Google 带来了收益，并且大大激发了搜索需求。突然间，Google 看起来像一门生意了；

Google 3.0：Google 创造了一种很聪明的模式，在搜索结果旁边卖广告。和雅虎及其他公司不同，Google 不用旗帜广告（Banner），而是类似报纸将广告和内容分开那样，也将广告和搜索结果区分开来。只有当用户点击该广告时，广

告主才需要向 Google 付费。Google 致力于成为互联网广告空间的主导零售商；

Google 4.0 : Google 最初引发争议的 Gmail, 在对每一条信息进行计算机分析的基础上提供相关广告, 这对 AdSense 的产生起到了一定的激发作用。它使得 Google 能够根据任意页面的内容而不是搜索结果来链接相关广告。AdSense 让网管们找到了一个将内容变成钱的新途径, 极大地扩大了 Google 盈利的范围；

Google 5.0 : Google 利用广告的收入来投资大量的搜索服务, 包括 Google 桌面、Google 图书搜索 (这个雄心勃勃的计划, 试图将世界上最优秀的图书馆藏书数字化)、Google 学者 (一个用来搜索学术论文的工具), 等等。

Google 创新为什么?

Google 能否继续保持既有的发展速度, 很大程度上将取决于其独特的管理模式最终是否能继承创始人所向往的适应性优势。这种模式的关键组成部分包括:

1. “70/20/10 法则”

施密特回忆说, 当他还在 Novell 公司的时候, 将 90% 的时间都花在拼命增加核心业务的市场份额上, 很少有足够的时间致力于新产品和新服务的开发。来到 Google 之后, 施密特发现, 这个公司有一个明确的公式来确保创新受到重视, 这就是“70/20/10”法则。它规定, Google 将投入 70% 的工程资源用于基本业务的增长, 20% 集中于与公司核心相关的业务——比如 Google Checkout (它使在线购物变得简单)。剩下 10% 分配给一些边缘创意, 比如 Picasa (一种对图像进行各种处理的服务), 或者是建立城市 Wi-Fi 网络。

因此, 当被问到如何总结 Google 对新员工的战略时, 梅尔说, 最重要的是这个创新公式, 它真正帮助 Google 成为一个创新公司。2006 年初, Google 的一个内网上列出了 370 个正在进行中的开发项目, 其中 70%, 也就是 230 个是

Google 的核心及相关业务, 140 个是属于“30%”的创新项目。

2. 像研究所一样的公司

从一开始, 布林和佩奇就想创造一个这样的公司——一群聪明、追求成功的员工云集此地, 他们因为有机会从事世界上最有意思的问题而充满活力。有了这个目标, 就不奇怪, 创始人会在一定程度上模仿一流大学的架构来设置 Google。就像一个精英工程院校那样, Google 的管理模式也基于“小型工作团队”、大量的试验以及改造世界的使命。Google 的知识氛围真实反映出了学术的价值: 既是有争论性的, 也是由精英领导的。在 Google, “职位”和“等级”很少会战胜论证, 这也正是 Google 创始人所要极力保持的。

3. 改变世界的机会

在致潜在股东的信中, 布林和佩奇称“有才能的人都被吸引到 Google 来了, 因为我们让他们有能力改变世界”。这个大胆的断言很快就被证实了。Anurag Acharya 是一个经验丰富的计算机科学家, 他说自己加入 Google 的原因很简单: “我一直在寻找一个能够让我持续关注很长时间的问题——10 年, 15 年。”

也许真像人们说的那样, Google 人是一群骄傲的、令人惊叹的理想主义者。如果你在任何一个 Google 员工的身边坐下, 很快就会发现陷入这样的谈话: 如何让知识民主化, 或者是如何改变世界学习的方式。梅尔说: “我们正在做的是让人们变得更有教养, 更聪明——这改变了世界的智力。”

在许多公司中, 员工不会有更高的追求, 只是“做一天和尚撞一天钟”。对于促进持续战略更新所需的想象力和勇气来说, 这是远远不够的。如果说 Google 能吸引更多的高级人才, 那是因为 Google 大胆的使命对那些拥有非凡才能的人来说是一种无法抵抗的诱惑, 意味着他们只要加入 Google, 就开始处理那些困难但意义重大的问题。

4. 一个“莽汉免进”的地带

Google 的领导认为, 一个非凡的技术专家比

一个普通的工程师更有价值；因此，他们坚持只招聘“天才中的天才”。他们还认为，如果你让一个平庸之辈（莽汉）进入公司，肯定会有更多的“莽汉”纷至沓来。他们的观点是，A等员工希望能和同等的人共同工作——因为他们能激发自己的思考，加速自己的学习。麻烦的是，B类员工会受到A类员工才能的威胁，一旦他们进入公司大门，就想雇佣和自己同样水平的员工。更糟的是，没有安全感的B类员工可能会选择C类员工。当这些资质平庸的人在公司中越来越多，想要吸引和留住真正的优秀人才就变得困难了。当你意识到这一点的时候，已经无可挽回。

毫无疑问，Google的用人过程是很折磨人的。计算机专家可能要接受门撒国际（一个高智商者的组织，成员智商高于148）水平的提问，需要当场解决这些问题。经过由经验丰富的员工和主管组成的招聘委员会彻底审查之后，才能做出最后的用人决定。这确实是个很残酷的过程，但保证了不让资质平庸的人进入公司。

5. 非常的平坦，彻底的分权

在很多情况下，Google的组织和互联网本身是非常类似的：高度民主、紧密联系、扁平化。和Google文化一样，这种彻底的分权方式可以追溯到布林和佩奇，他们都进入过蒙特索利学校，而且把自己智力上的独立归功于那段经历。梅尔说：“他们不喜欢权威，也不喜欢别人教导他们怎么去做。”布林和佩奇都知道，只有质疑假设、打破惯例，突破才有可能出现。梅尔回忆起这俩人曾经如何挑战Dean Kamen（知名发明家，曾利用一些不可思议的机械工程原理发明了Segway滑行车）。可能作为旁观者，大多数人都觉得这和自己没什么关系，但“拉里和谢尔盖就是想知道Dean的思考过程。那种气氛弥漫在整个Google——不要只因为别人说这么做，你就这么去做。”对Google的工程师来说，“质疑权威”不是无政府主义的标签，而是创新者必须具备的。

Google的员工希望拥有想象的权利，并希望这些想象和创意能被认真地接受，这也正是互联

网的运作方式。艾瑞克·施密特在Google总部就职会上就意识到了这一点。每个人都有话要讲，结果屋子里大家都在讲话，施密特觉得自己就像同时在看三四场网球赛。一般来讲，在这样的会议上，他应该很快就能辨别每个与会者的身份。但是在Google，由于每个人都有表达自己的自由，而且几乎没有下级对上级的“顺从”，所以难以发现区别他们身份的线索。反思这段经历，施密特意识到，想要成为一个成功的CEO，必须适应Google的管理方式。他必须通过参与这些自由的谈话，赢得自己的“声音份额”，不断地塑造、重塑Google的战略。

在典型的公司模式里，CEO都是自上而下地推动公司战略，但在Google不是这样。施密特所做的更多是“促成”而不是“宣布”。比如Google的产品战略会议，每周施密特和他的智囊团都要花六个小时与团队成员交谈，每个人都相信自己在从事一个蕴藏着宝藏的项目。这种实实在在的时间分配，让施密特和他的高级副手们能与一线创新者们亲密接触。

最近，Google试验了一个真正“计划”的过程。它是“自下而上”而非“自上而下”的。施密特以一系列的问题开始了交谈：Google如何获得可下载的视频并使其真正可用？Google如何为众多的手机用户服务？如何构建一个可升级的软件结构？为此，Google成立了14个小组来解决这些问题。施密特说：“这些问题并不是十分有趣，而且团队之间的交流也是恐怖的。但在这个过程中，他们想出了一些真正迷人的创意。”大概这才是公司训练的方向：让员工创新地去思考公司的商业模式。

Google的决策制定都是经过高度咨询的。当你的员工是地球上最聪明的人的时候，命令和控制已经不是你的选择。这时所需要的一个核心管理原则是：让所有感兴趣的人一起来参与决策制定的过程。这么做的道理是：决策影响的人有权利直接参与决定的过程——他们也可以对决策持反对意见。施密特用类似大学里的方法来进行

Google 的决策过程。在大学里如果有很多争议的话，通常会争论上好几个月甚至一年。作为一个 CEO，施密特认为，自己的工作解决有争议的问题，他不认为自己是“决策的主要制定者”。

当优秀的人才拥有共同观点时，不需要对他们进行微观管理。在公司成长的时候，Google 也曾试图像传统的软件公司一样，设置监督的机构，赋予工程经理较小范围的控制权。但他们很快发现，过度的监督抑制了创新。Google “我想我能”的文化受到了威胁，成了“不，你不能”的官僚作风。在几个星期内，新成立的层级就被取消了，那些新任命的中层经理再次回到了工程师的行列。

这并不意味着 Google 的创新者不需要任何监督。Google 所依靠的是数百个小型的、高度自治的团队之间坦白通畅的反馈。Google 不用中层官僚机构来管理工程师，它的控制不是“管理职员”而是“个人到个人的交流”。

6. 自我管理的小型团队

在 Google 的一万名员工中，几乎有一半都是参与产品开发的人员，都在小团队中工作。一个小组平均有 3 个工程师。即使像 Gmail 这样有 30 名员工参与的大工程，也被分为 3 到 4 个小组，每个小组都有一个“超级技术领导人”。大多数的工程师都同时为好几个团队工作。如果他们想在团队之间调换，也不需要得到人力资源部门的许可。“如果可能的话，我希望员工对事情负责，而不是被事情所指派，” Google 的业务运营高级副总裁修纳·布朗说，“如果你发现了一个机会，那就去干吧。”

Google 认为小团队能带来许多好处。当一个项目被打包成一个个小块时，创新很容易发生，因为你只需要说服很少的人，需要处理的相互关系也比较少。小团队让 Google 看起来更像是个亲密的公司，而不是一个臃肿的官僚机构。在大型团队中，杰出的个人贡献通常会被更优秀的同事掩盖或是被较差的同事抵消。而在 Google，小团队将个人努力和成绩紧密结合在一起。

7. 凭本能的自由

对 Google 的软件工程师来说，公司的“70/20/10”法则允许他们追求激情。每一位研发人员都能自由使用 20% 的时间进行与核心业务不相关的创新思考。一个典型的工程师，在花了六个月的时间完成一个重要项目之后，通常会花六周的时间来试验一个新的创意。这种自由，“避免了独裁者的问题”。回报就是，Google 新发布的产品中，有一半以上都来自于这 20% 的时间。

如何保证员工不会用这 20% 的时间去做无用的事？Google 认为无需监测，因为对每个员工进行密切监管的成本，要远远大于它产生的收益。

20% 法则还确保了短期利益不会花费公司所有的精力，它让“创新成为每个人的责任”。它还意味着，在任何时间，都有一部分人是“不受控制的”。施密特说：“这没关系。如果你想完全控制，那就加入海军吧。”

8. 快速、廉价的试验

施密特说：“我们的目标是，要在每个单位时间，让每一份努力都比别人创造更多的东西。” Google 因此鼓励员工孕育许多小的“Googlettes”。简单来说，如果你能比竞争对手更快速、更廉价地进行试验，就能测试更多的创意，从而提高你获得财富的优势。

Google 估计，每个季度必须投放 10 到 12 个新服务来保持增长曲线。在 Google，“尽早投放、经常投放、尽快投放”这一点非常迫切。所有想要成为企业家的员工都知道，吸引注意力、为项目赢得更多资金支持的最有效方式，就是把它放到网上去，搜集客户真实的反馈。Google 实验室就是这样，它的网络公共入口允许有好奇心的用户试用 Google 的一些新服务。反过来，Google 也因此获得了许多的用户反馈。如果某个产品使用不太方便，或者是太具竞争敏感性，团队领导就在内部测试它。比如，Paul Buchheit 就在给佩奇和布林的内部 e-mail 中测试 Gmail 的自动广告插入算法。

与科学实验一样，Google 的实验也常会产生

一些未曾料到的结果。例如 AdSense 的思路（即与内容相关的广告）就是源于 Gmail 项目。在明白了如何吸引与 e-mail 相关的广告后，Bucheit 想看看有没有可能把与内容相关的广告插入网页中。虽然 Gmail 也许永远不能为 Google 赚很多钱，但它促成了 AdSense 这个能赚钱的业务。

9. 不同的回报

没有人想到，在 IPO 之后的几年里，Google 的股价会飞速增长。正因为如此，Google 也面临着一个困扰所有成功新企业的挑战——如何不断吸引那些渴望变富机会的技术明星？Google 的回答是：以“是否为公司增加价值”为标准，对员工进行区别对待的报酬体系。

一般来讲，Google 的员工有一份与行业平均水平持平或略低的基本工资，但在 Google，每年的红利高达基本工资 30% 到 60%。2004 年，Google 提出了每个季度的“创始人基金”，以股票的形式颁发百万美元的奖励给那些做出巨大贡献的团队。迄今为止，最大的奖额颁给了由 Eric Veach 领导的小组。从他加入 Google 开始，Veach 就被一个问题困扰：如何为 Google 创造更多的价值？最终，他率领团队开发了一种被称作“智能广告”的新广告运算法则，能够帮助人们预知每个广告的点阅率，让 Google 提前将那些没有生产力的广告剔除。这个项目为 Veach 的团队赢得了一千万的奖金。

Google 知道，如果看不到像企业家一样的回报前景，就不能指望员工能有企业家的作为。“创始人奖”就是基于这样的前提：员工要想变得富有，不只是成立新公司这一个途径。

10. 持续的、全公司范围内的交流

在等级制的公司中，交流主要是纵向而非横向的，数据由一线传递到最高决策层。Google 的主管当然不会缺乏数据，他们要的是详细、全面的数据。Google 内部的横向交流甚至比纵向还要密集。这并不是偶然的。Google 通过大量的投入来构建高度互联的组织，使员工能方便地共享创意。

在 Google，有几个机制能把所有独立的小组、只受轻度监管的工程师紧密联系起来。首先是“Misc List”。这是一个“不断变化的瑞典自助餐”，包括各种点子和意见，对小组每位成员都是开放的。从 Google 在中国饱受争议的战略到公司餐厅的菜单，讨论的范围很广。其次是 Google 的内部互联网“MOMA”，这是“Message Oriented Middleware application（消息中间件应用软件）”的缩写。MOMA 包括一个网页，以及有关公司几百个内部项目的交流，它使得团队能够方便地交流进展，储存反馈，寻求帮助。第三是“摘录”，每一个 Google 的工程师都要在这里对每周的行动和成绩做一个总结。任何一个 Google 的员工都能够在相似的项目中查找个人所做的工作，或者看看发生了什么事。第四是“TGIF”，在 Google 总部的咖啡馆里，每周召开一次的全员大会，布林和佩奇会在那里介绍新员工，总结这周的重要事件，举行问答会。

正是这种内部透明、持续的“个人到个人的反馈”而非中层经理的结构，使得 Google 变得与众不同。当然，当决策牵涉到大的资源投入，或是会影响 Google 品牌和客户体验的时候，Google 的工程师经理和高级经理主管会通报情况。但在高级经理主管参与创新之前，可能已经有很多 Google 员工，以及成千上万的客户已经表达了自己的意见。

Google 的管理者知道，当所有人都在做同一件事的时候，管理一个扁平的组织就很容易了。事实上，在这种情境下，“管理”的唯一方法就是让相关的人员参与决策（无论大小）——这需要公开、透明、全面的横向沟通。

11. 对“生意”的宽泛定义

Google 的雄心以及它创新的范围是一种保障策略，以规避错失未来的保守主义和渐进主义。事实上，Google 的创始人在他们的 IPO 信中说得很清楚：Google 不会拘泥于其他任何人对核心生意的定义。“不要惊讶，”他们说：“毕竟我们是在一个看起来投机甚至奇怪的市场里赌博。”

当被问及 Google 从事的是什么生意时,施密特说,公司“想帮助人们找到任何事情”。Google 可能会因为许多原因而失败,但是,决不会是因为“狭隘的生意模式”。

Google 创新的隐喻

虽然 Google 有一个能激发创新的管理模式,但它的财富来源仍然是搜索广告。优势在于,Google 将再也不会面对另一个 Google,因为真正革命性的、全球规模的商业模式不会每天都发生,甚至十年内都很难再出现。Google 可能也会像微软、雅虎、eBay 等公司一样,进行“过度的帝国扩张”。也许,微软的“坚韧”和“聚焦”最终会胜过 Google 的“机关枪方式”。无论 Google 的未来会怎么样,它都为那些即将成为管理创新者的人提供了一些很有价值的课程。

1. 互联网本身可能就是 21 世纪管理的最好隐喻

谈到商业模式的时候,Google 属于第二代的互联网公司。但谈到管理模式的时候,Google 则是第一代的先锋——第一个围绕“以网络为中心”原则建立自身管理体系的大型上市公司。当其他网络公司选择更为传统的管理结构时,Google 使用了网络社会的结构特点——开放、扁平、柔性、不分等级——来构造自己的管理结构。这是 Google 最大的一个试验,整个世界都应该向 Google 学习,无论这个“搜索之王”是继续昂扬还是走向衰败。

2. 有经验的管理者未必是最好的管理创新者

你注意到了吗?约翰·麦基,比尔·葛尔,谢尔盖·布林和拉里·佩奇——这些管理创新者中没有一个人进过商学院。商学院确实让你学到了很多知识,但同时你也变得教条。

另一方面,每个人都能学习如何挑战传统智慧。我们给出的建议是:发现那些最大胆、最有创意的人,他们可能在别的岗位上。启用他们。

3. 人性化工作的管理创新者不可阻挡

互联网发展之所以迅速,因为它是人类能力的一个增效器——让人们更容易做自己喜欢做的

事:沟通,聊天,吹牛,闲谈,发表意见,分享,调情,创造,快乐和学习。同样,人性化工作的管理者也是那些最有可能成功的人——他们能帮你的公司招募最聪明的员工。

玛丽斯·梅尔和 Google 的许多新员工接触过。当问他们是什么赋予自己信心时,他们总是提到公司高度授权的工作环境。这一点也不令人惊讶。如果你创建了一个鼓励大家踊跃发言,追求激情,用“精英智慧”来取代“贵族智慧”,摆脱官僚的工作环境,很多人都会感谢你。

修订你的管理创新议程

虽然 Google 仍是一个年轻的公司,许多东西还没有经过考验,但 Google 的管理模式仍对面临适应性挑战的企业提供了一些有用的建议。

如何避免“骄傲”和“否定”的风险?

将战略制定的过程公开化——确保它不受保守派的控制;保证层级的平坦——不要把高管层和一线员工隔绝开来,一线员工是站在看清未来的最好位置上;鼓励不同的意见。

如何进行稳定的、新的战略选择?

让人们方便地试验自己的新创意——给他们时间(20%);构建一个“试一试”的文化——强调“测试和学习”而不是“计划和执行”;给提出颠覆游戏规则创意的员工大大的奖励;不要缩小“生意”的定义范围。

如何将“传承计划”中的资源分配给创新活动?

鼓励员工进行“范围之外”的项目——把 70/20/10 规则制度化;让员工自由进行市场试验,这样他们就能为自己的创意构建一个坚实的框架。

Google 告诉我们最重要的一点是:突破正统的管理方式不仅是可能的,而且还能带来很大的收益。我们还远远没有到达管理的终点。我们的确能改变大公司的构架和管理方式。不要再有任何借口了,是时候开始对管理的未来进行创新了。📖

(本文转载自网易科技频道)