

# 拉里·佩奇

本文详尽记述了拉里·佩奇在建立 Google 前后的个人经历和成熟轨迹，让我们看到一个充满极客精神的创业者怎样在适应商业运作规律的同时保持初心，也得以窥见 Google 多年以来蓬勃创新改变世界的动力与源泉。

2001年7月的一天，拉里·佩奇（Larry Page）决定解雇谷歌所有的项目经理。

当时的拉里·佩奇还是一个年仅22岁的斯坦福大学研究生，这距离他半夜想到一个主意仅仅五年时间。根据这个主意，他可以下载整个互联网，查看不同页面上的链接，进而能够以一种全新的方式查看全世界的信息。

佩奇当天晚上写成的代码成为一种算法的基础。他称之为PageRank，并将其用于支持一种全新的互联网搜索引擎BackRub。但这个名字并没有使用多久。

到2001年7月，BackRub被更名为Google，而且发展得很好，拥有了数百万用户，获得了不少知名投资者青睐，另外还有400名员工，包括数名项目经理。

解雇项目经理

1999年谷歌员工合影

与大多数创业公司一样，在第一年的谷歌，公司CEO佩奇与工程师之间没有任何管理层级。但随着公司的发展，CEO与工程师之间新增了一层管理者，他们可以见到佩奇和谷歌其他高管，然后给工程师下达命令和截止时间。

佩奇讨厌这种格局。他认为谷歌只应聘请最优秀的工程师，过多的监督层级不仅没有必要，而且会构成阻碍。他甚至怀疑谷歌的项目经理们引导工程师偏离对他个人非常重要的项目。例如，佩奇曾经制定计划，想要扫描世界上所有图书并使其在互联网上搜索可得，但几乎没有人从事这个项目。佩奇将其归罪于项目经理。

他提出了一些大幅的精简措施。所有的谷歌工程师将不再向项目经理报告工作，而是向新聘请的工程副总裁韦恩·罗辛（Wayne Rosing）汇报，而罗辛将直接向佩奇汇报工作。

道格拉斯·爱德华兹（Douglas Edwards）撰写的关于谷歌早期内部观点的著作《我很幸运》（I'm Feeling Lucky）披露，当时谷歌的人力资源主管史塔茜·苏利文（Stacey Sullivan）是一位非常认真的女性，她认为佩奇的计划太疯狂了。“人们在遇到问题时需要有人去解决。”她说。

佩奇没有理会她。

## 佩奇与布林

苏利文将自己的担心告诉了埃里克·施密特（Eric Schmidt）。那年3月份，施密特担任谷歌董事长。所有人都预计，只要他离开Novell CEO的全职工作，就会担任谷歌CEO。

施密特同意苏利文的观点，佩奇的执行教练比尔·坎贝尔（Bill Campbell）同样如此。所有人都称坎贝尔为“教练”，是因为他曾经担任哥伦比亚大学的橄榄球教练，他仍然像在场边指挥比赛一样边走边说。

正如史蒂芬·列维在自己的作品《In the Plex》里所说，有天晚上，坎贝尔与佩奇就他的计划发生了争执。为了证明自己的观点，坎贝尔把工程师一位接一位地叫到佩奇的办公室，让他们表达自己的观点。一位又一位工程师告诉佩奇，他们确实要一位经理，这个人可以结束他们的分歧，并给团队指明方向。

但佩奇已经下定了决心。

施密特可能是苏利文寻求帮助的最糟糕对象。佩奇从来没有支持聘请施密特或者任何一位CEO，只是谷歌投资者迫使他不得不这样做。

不久之后，施密特似乎成为佩奇实施计划的障碍。但当时是2001年7月，施密特尚未正式担任谷歌CEO，因此佩奇的计划得以实施。佩奇要求罗辛代表他宣布这个消息。

当天下午，大约130名工程师和数名项目经理聚集到一起。谷歌的办公室隔档错落有致，沙发等家具是从其他失败的创业公司里淘来的廉价货。这些人就站在佩奇办公室外面。

最后，戴着眼镜、秃顶的罗辛开始说话。他解释说工程部门将进行重组：所有工程师将向他报告工作，所有的项目经理将被解雇。这个消息没有引起积极的反馈。项目经理们都惊呆了，他们事先没有得到任何警告，而且当着所有同事的面被炒了鱿鱼。

工程师们要求一个解释。佩奇做出了解释。他脸上几乎没有任何表情，用标志性的平缓、机器人式的语调，佩奇解释说他不喜欢由非工程师来监督工程师。工程师们不应接受科技知识有限的经理们监督。最后，他说，谷歌项目经理们的工作也不能令人满意。

佩奇说话的时候，他的眼神漂到别处，避免与他人直接接触。尽管他的身高高于平均水平，一头黑发令其外表英俊，但他在社交场合显得很腼腆。

这个消息遭到了大量的抱怨。最后，房间里一位名叫罗恩·道林（Ron Dolin）的工程师开始向佩奇发难。他说，全体大会并不是进行业绩评估的场合，佩奇的所作所为“非常荒谬”，“一点都不职业”。

“太扯了，”一位当时在场项目经理后来说，“我感到很受侮辱。拉里当着全公司的面说我们不需要经理，说他不喜欢我们。他的话伤害了很多。”

最后，裁员并没有进行下去。佩奇那天想要截掉的项目经理全都转到谷歌日益发展的运营部门，由乌尔斯·霍兹勒（Urs Hozle）领导。佩奇的重组也没有持续太久。尽管一些工程师在没有监管的情况下

成果丰硕，但问题也随之而来。项目所需资源并没有保障到位。重复冗余问题出现。工程师希望得到反馈，并想知道他们的职业生涯会如何发展。

最后，谷歌再次开始招聘项目经理。“我尽全力解释管理的真正价值，你可以为如何管理定一个基调。”史塔茜·苏利文在《我很幸运》一书里回忆说，“希望拉里可以从中吸取教训。”

谷歌的乔布斯

到2001年8月，施密特卸到了自己在Novell的全部职责，成为谷歌CEO，也就是对佩奇和另外一位联合创始人谢尔盖·布林（Sergey Brin）进行所谓的成人监护。

很长一段时间，拉里·佩奇感觉很不开心。

每个人都知道史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的故事，知道他被自己创立的苹果公司解雇，流亡几十年后又回归并拯救了公司。但很少有人理解苹果董事会和投资者当时解雇乔布斯是一个非常正确的决定。在职业生涯早期，乔布斯非常任性和自私，容易造成破坏。离开苹果之后，他才知耻而后勇，在Pixar取得了第二次成功，进而成为一名成熟的领袖。回到苹果之后，他带领苹果发展成为世界上最具价值的公司。

拉里·佩奇就是谷歌的史蒂夫·乔布斯。与乔布斯一样，佩奇也有另外一位联合创始人谢尔盖·布林，但佩奇一直是公司真正的梦想家和推动力。就像苹果投资者将乔布斯扫地出门一样，谷歌投资者也没有满足佩奇的意愿，迫使他聘请一位CEO实施成人监护。

后来，两个人都经历了长时间的迷失。史蒂夫·乔布斯的流亡形势更加严峻，但佩奇也在几年时间里没有涉足谷歌的日常工作。与乔布斯一样，只有在经历了长时间流亡后，佩奇才能够成熟起来，了解到自己的优点与缺点。

后来，与乔布斯一样，佩奇带着雄心壮志与坚定决心回归公司。

发明家特斯拉的故事

1943年1月7日，尼古拉·特斯拉（Nikola Tesla）安静地躺在纽约客酒店的房间里，这是一家位于曼哈顿大街上方的33层酒店。突然间，特斯拉胸部剧痛，随后他的心脏停止了跳动。

一天之后，酒店服务生决定忽略特斯拉房间门口“请勿打扰”的标识，打开房间，发现了他的尸体。这位优秀的发明家已经离世。

特斯拉是一位克罗地亚移民，出生于1856年。他曾发明了当今世界上绝大多数电的发电方式，也曾构思和创造出无线通信。但是在去世之前的最后十年，他只能努力赚取养老金和喂养鸽子，无力说服投资者资助他最新的构想。直到去世的时候，他都坚信自己可以发明出结束所有战争的武器，发明出电能通过无线方式跨越大洋的方式，并计划从太空中收集能量。他去世的时候，寂寞一人，负债累累。

特斯拉是一个聪明的人。他能够讲八种语言，有过目不忘的记忆力。他能够在脑海中构成出完整的发明。但是在商业方面，他极其糟糕。

1885年，他告诉自己的老板托马斯·爱迪生，他可以改进汽车和发电机。爱迪生说：“如果你做到了，给你5万美元。”特斯拉履行了自己的承诺，爱迪生却只给他加薪10美元。

特斯拉愤而辞职，组建了自己的公司：特斯拉电灯与生产公司。但是不久后，他就与投资者就公司发展方向出现分歧，并被炒了鱿鱼。随后一年，特斯拉被迫挖沟谋生。

1900年，他说服摩根大通给另一家公司投资15万美元，但这些钱在1901年就用完了。特斯拉余生一直在给摩根大通写信，请求更多资金支持。但他再也没有拿到过一分钱。

特斯拉去世后的第二年，也就是1944年，《纽约先驱导报》记者约翰·约瑟夫·奥尼尔（John Joseph O’Neill）撰写了一篇关于这位发明家的传记。二人过去曾是好友。

这篇传记题为《浪子天才：尼古拉·特斯拉的一生》。“在他生命的最后三十年，见到过他数千人当中，知道他是谁的很可能不超过10个人。”传记总结说。

“即便媒体每隔一年就会头条报道特斯拉和他最新的科学预测，但没有人将这些报道与这个高高瘦瘦、衣着过时、每天喂鸽子的人联系起来。”“他就是那类奇怪的人群之一，他们能够以不同的方式，令城市里的人们生活更好。”

这篇文章发表后41年，也就是1985年，一个12岁的密歇根男孩阅读了特斯拉的传记之后哭了。

他就是拉里·佩奇。

佩奇的父母都是密歇根州立大学的计算机科学教授，他从小就在一个杂乱的房子里长大。房间里不仅有计算机和电子设备，还有到处堆放的科技杂志。再加上佩奇父母专注的精神，这种氛围培养了佩奇的创造力和发明精神。

从那一刻起，佩奇认识到，仅仅构思出创新的科技未来是不够的，重大理念并不足够，它还需要商业化。如果佩奇想要成为一个发明家，他就必须创立一家成功的公司。

特斯拉的故事还教育佩奇要小心世界上托马斯·爱迪生这样的老板，他们会利用你实现梦想的愿望，去服务于自身的世俗目的。

## 管理原则

谷歌成立于1998年9月4日，也就是佩奇在梦里构思出用内置链接进行网页排名的想法之后两年。他自己担任CEO，他最好的朋友谢尔盖·布林被任命为联合创始人。

联合创始人经常被历史遗忘。史蒂夫·乔布斯在苹果有两位联合创始人，马克·扎克伯格在Facebook有四位联合创始人。

谢尔盖·布林是一位与佩奇截然不同的搭档。他们在斯坦福大学相识，当时布林非常外向和精力充沛，教授们都知道他喜欢不敲门就直接进入办公室。

在佩奇的创业公司发展为国际科技公司的过程中，布林提供了谷歌必需、但佩奇缺乏的外向性格。布林擅长战略和品牌，以及发展谷歌与其他公司的关系。他是佩奇的合作伙伴，最后成为兄长。

尽管谷歌经常被看作是布林和佩奇这两位计算机天才的产物，实际上谷歌是拉里·佩奇的造物，谢尔盖·布林只是帮手。

佩奇和布林为成立这家公司从好友和家里筹集了100万美元，并从斯坦福大学校园里搬到了租来的车库。

到1999年2月，这家创业公司的发展规模已非车库能容纳，于是搬到了位于加州帕洛艾托（Palo Alto）一个自行车商店楼上的办公室里。七个月之后，这个办公室的规模也不再够，于是公司又搬到了

山景城附近距离高速公路几英里的一个办公园区里一座毫无特征的楼上。

在这座楼外面的一片柏油停车场，有一个黄色警用胶带标识的区域，佩奇、布林和谷歌其他员工在这里玩滑轮曲棍球。他们的游戏是全身接触，因此员工们都戴着护具，回到办公室的时候一定是汗流浹背，有时候还会有出血和淤肿。“在场上对抗创始人的时候，没有人会收敛一点。”道格拉斯·爱德华兹写道，“你玩得越激烈，赢得的尊重越多。”

在这座褐色大楼内部，游戏要激烈得多。是的，这里为所有员工提供免费食物，以及一位现场按摩治疗师。另外还有色彩明亮的餐厅和沙发，整个区域看起来就像一个幼儿园和大一新生宿舍的混合体。

但是对于佩奇的员工而言，在谷歌工作就像是一场无休止的论文答辩。放眼望去，到处都是饱读圣贤书的人才随时想要与你辩论。佩奇曾经每天与布林进行激烈的争论，这也是他们关系发展的方式。他们的辩论并不是相互争吵，而是一方陈述观点，然后另一方陈述，很少有打断对方的情况发生。佩奇会说布林的想法很愚蠢，布林则会说佩奇的主意太幼稚。他们相互都会称对。

佩奇从来没有感觉到他与布林的关系因为这些争论而有所恶化，因此他也用同样未经任何修饰的方式与其他谷歌员工进行沟通。佩奇曾经对满屋子的谷歌首批营销员工说，他们的职业就是建立在说谎的基础之上。

佩奇还喜欢用肢体语言来表达想法。如果他的眉毛会上扬，说明他认为你的想法很愚蠢。如果你说了一些让他感觉愤怒或不舒服的话，他会用更加平静的语调回应，而且说话的时候绝对不会看着你。

佩奇因为缺乏社交技能而带来了不好的名声。产品演示时应用程序加载过慢也会令他咆哮如雷。

佩奇鼓励公司高管像他和布林那样相互挑战。在新招聘员工的见面会上，两位联合创始人之一经常会挑起一场关于企业或产品决策的论战。然后他们就静静坐在一边，观看下属们相互之间的争论。只要任何一个论点说到了点子上，佩奇就会说：“我不想再听下去了。就这样做。”

这并不是说他是个专制的统治者，而是说明他与人沟通靠的是想法，而不是感觉。

谷歌早期的人力资源主管希瑟·凯恩斯（Heather Cairns）还记得有一次遇到佩奇在下班后与谷歌清洁工专心致志地聊天。随后她问佩奇，他们如此严肃地都聊了些什么。

他回答说。“我想知道每个人工作的情况。”随后他详细回忆了这位清洁工的方法：把空垃圾袋放到垃圾桶底部，这样就可以方便地更换。“这种方法非常有效，”佩奇肯定地说，“他这样做可以节约时间，我也从中学到了东西。”

在社交上，佩奇就像个孩子。在大学和研究生期间，他能够借外部事物与他人交流：对未来的构想，超酷的技术。在谷歌，他仍然用这个层面的东西与员工交流，却忽略了情感沟通。

在被问及他管理公司的方法时，佩奇曾经对一位谷歌员工介绍说，他解决复杂问题的方法就是将其简化到二选一，然后选择最佳答案。无论此举会带来什么附加损害，他都能接受。

佩奇在获得密歇根州立大学的计算机科学学士学位之后，前往斯坦福大学就读硕士研究生。当时他认为自己需要在学术与创建公司之间二选一。选择前者意味着放弃成为发明家的机会，但创建公司将迫使他以自己不喜欢的方式与诸多人打交道。在谷歌的前几年，他在两个方面都游刃有余：既能开发出数百万人广泛使用的产品，又培养了专注于理念和成果，而非细微情感的人际文化。

多年来，谷歌一直在这种管理方式下繁荣发展。



对于很多员工而言，这种相互竞争的氛围是在一个目标真正明确的公司工作的合理代价。

即便有时候这种环境造成伤害，最后也是有价值的理念获胜。在《In The Plex》一书中，史蒂芬·列维介绍说2000年时谷歌聘请了一位名叫韦斯利·陈（Wesley Chan）的产品经理助理，并指定他负责开发一款名叫谷歌工具栏的产品。

这款产品原本是希望用户无需打开微软IE浏览器就进行搜索，但韦斯利·陈发现没有人使用这项功能，因为它没有任何特别之处。他决定将其转化为一款弹出广告的拦截工具。

在一次会议上，他向佩奇提出了这个想法。“这真是我听过的最愚蠢的想法！”佩奇回答说，“我们从哪把你招来的？”

然而，韦斯利·陈并没有因此而退缩，他悄悄把改进后的工具栏安装到佩奇的电脑上。后来佩奇有一次在会上说他看到的弹出广告变少了，韦斯利·陈才把原因说了出来。于是，这款工具栏正式推出。

佩奇后来总结了他的管理原则：

- 不要推诿：亲自做事，加快进度。

- 如果不能增加价值，就不要干涉其中。让那些真正做事的人去相互讨论，你去做其他事情吧。

- 不要官僚主义。

- 想法比年龄重要。年龄小并不意味着他不值得尊重与合作。

- 你所做的最糟糕的事情就是用一个“不”字就阻止别人做事。如果说出不，你就要帮助他们找到更好的方法。

社交沟通时的琐碎并不是佩奇唯一不愿遵守的规则。

例如，1999年，eBay、雅虎和谷歌这样的大型互联网公司扩大服务器的方法已经相当普及。他们购买服务器，然后将其安装到第三方所有的庞大仓储中心。这些仓储空间提供商支付电费确保服务器运行，购置空调为服务器降温，而网站所有者则根据面积支付费用。佩奇认为，既然谷歌要按每平方英尺的面积来付费，他就要在固定的空间里安装尽可能多的服务器。于是，他拆开服务器，寻找缩小服务器体积的方法。最先被佩奇砍掉的就是所有的关闭开关。

“你何必要关闭服务器？”他多次这样问。

将没有用的零件去掉之后，再装到软木板里，防止线缆缠绕在一起，于是谷歌开发出了全新的轻薄型服务器。这些服务器外观丑陋，但不久之后，谷歌就用早期竞争对手Inktomi支持50台服务器的价格，支持了1500台服务器。因此，谷歌的搜索速度更快，而Inktomi与谷歌的其他搜索竞争对手一样，逐渐消失在尘埃里。

尽管在前两年管理谷歌的过程中取得了诸多令人赞叹的成功，但或许正是因为这样，拉里·佩奇即将丢掉自己的工作。

### 惨遭流放

1999年上半年，谷歌经历了疯狂的增长，这种用户使用量的增长需要新的资金注入，购买更多的服务器，招聘更多的员工。但谷歌当时还没有赚到一分钱。

佩奇和布林开始寻找新的投资者的时候，佩奇提出了一个首要的条件：他和布林要保留公司的大多数投票股，并保持对谷歌的绝对控制权。

最初，硅谷风投资本家们对这个想法嗤之以鼻。

随着谷歌不断发展壮大，这种嘲笑也逐渐散去。不久之后，硅谷两家最知名的风投公司，Kleiner Perkins和红杉资本，同意向谷歌投资2500万美元，同时答应佩奇提出的条件。

但投资者仍然有自己的怀疑。作为允许佩奇和布林保留谷歌大多数股权的交换条件，他们要求年仅26岁的佩奇从CEO位置上退下来。他们要为他实行成人监护。

正如史蒂芬·列维所写，Kleiner Perkins合伙人约翰·多尔（John Doerr）告诉佩奇说，一位世界级的CEO能够“干出更优秀的工作，打造出世界级的管理团队”。

佩奇接受了这个条件。谷歌确实需要这笔钱。

然而，这笔协议达成之后几个月，投资者已经无法撤回资金的时候，佩奇打电话给多尔说，他和布林改变了主意。“事实上，我们认为我们两个人能够把公司管理得很好。”他说。

或许佩奇最初答应了多尔提出的条件，认为谷歌确实需要一位世界级的CEO，只是后来改变了主意。但也许并非如此。佩奇一直是一个控制狂。一位大学好友回忆说，早在密歇根大学时期，佩奇就是“控制狂和偏执狂”，因为“他想要把一切都做对、做好”。

1998年，佩奇和布林决定带着谷歌的全部8名员工把公司搬到Lake Tahoe。他们租了一辆厢式货车之后，发现如果指定一位司机，可以每天节约2.5美元。佩奇决定自己担任司机。于是，他开着货车一路前行，其他人则在后面玩数学游戏。

道格拉斯·爱德华兹说，这是天生的。“拉里不想把自己的生活交到任何人手里。”他说。真相就是，佩奇认为他不需要任何人帮助管理谷歌，至少是除了布林提供的帮助之外。他也把这个想法告诉了新的投资者。

多尔大发雷霆。很显然，他认为佩奇并不适于领导一家大型公司，而且他表达观点的方式也令人沮丧。

他建议佩奇与多位大型科技公司CEO见面，包括苹果CEO史蒂夫·乔布斯、英特尔CEO安迪·葛洛夫（Andy Grove）、亚马逊CEO杰夫·贝索斯（Jeff Bezos），并咨询他们关于工作的建议。多尔认为，佩奇回来的时候，肯定会认为自己需要帮助。

佩奇很爽快地答应了。所有会见结束之后，他给多尔打电话，说出了令人惊讶的观点。佩奇认为，如果说谷歌真的需要一位CEO，那只有史蒂夫·乔布斯能够胜任。

很显然，这是不可能的，但多尔很高兴听到佩奇认为世界上终究还是有人能够提供帮助。于是他们共同面试其他候选人。多尔向佩奇和布林推荐了Novell公司CEO埃里克·施密特。

佩奇还算喜欢施密特。与大多数高管不同，施密特曾经是一名程序员。事实上，多年前他曾为一款软件编写过代码，而谷歌仍在使用这款软件。布林喜欢施密特是因为他是一个“火人”，也就是每年在内华达州沙漠里举行的“火人节”的参加者。

谷歌聘请了施密特。2001年3月，他以董事长的身份加盟，8月份成为CEO。

佩奇同意了这个安排，但却并不感到开心。他对自己在新权力结构里的地位感到不满，他的头衔是产品总裁。他甚至开始怀疑他是否在这家公司已经可有可无。

就在这段不确定时期内，2001年7月，佩奇推动谷歌实施了那次设计拙劣的工程业务重组。此举立即向大多数观察人士证明，多尔一直以来都是正确的。

佩奇这样做还有一个动机：摆脱那些向施密特报告工作的项目经理，这样就可以保持自己的控制权。

“我认为，谷歌内部没有比这更令人担心的事情，至少在工程部门如此。”前谷歌工程师、Gmail发明者保罗·布切海特（Paul Buchheit）对爱德华兹说，“人们在公司有一种主人翁的感觉，这是一个欢乐的大家庭。但突然之间，你的一些朋友就被扫地出门。你的感觉就像这样：‘这并非我所想，我原以为我们可以在一起。’”

在佩奇的领导下，谷歌已经在滑轮曲棍球和论文答辩的道路上走了很远。但是渐渐地，谷歌员工对于由一位更加灵活、更加体贴的人来管理公司感到越来越高兴。

埃里克·施密特到来

接下来几年，谷歌成长为一家国际性的大型公司。施密特经常与佩奇和布林沟通，他把事情都摆在平面上。他聘请了一个高管团队，打造了一支销售团队，然后带领谷歌上市。

谷歌内部每个人都将拉里·佩奇看作他们的终极老板。他批准了每一个招聘，谷歌IPO当天，也就是2004年8月19日，最后的签字人也是他。这次IPO创造了数百位百万富翁，佩奇自己则成为亿万富豪。

但是佩奇渐渐成为一个遥远的人物。用谷歌早期的一个比喻，佩奇不再驾驶这辆货车，他已经聘请了一位司机，他只需要在后面做白日梦。这是一个渐进的过程。最开始几年，佩奇对谷歌的产品拥有绝对的控制权。

2001年8月施密特担任谷歌CEO之后，他的首要任务就是说服佩奇，谷歌需要聘请一位负责产品管理的副总裁。佩奇则认为这个角色是多余的。然而，施密特说服了佩奇，聘请了乔纳森·罗森伯格

（Jonathan Rosenberg）担任这个职位。罗森伯格加盟谷歌之前，在一家获得很多投资的创业公司Excite@Home任职，但这家公司在上世纪90年代末期倒闭。

但是罗森伯格加盟谷歌并担任产品管理副总裁，并不意味着佩奇会给他提供发挥才能空间。“参加员工会议的时候，我会带上自己的计划、我们所需的市场调研报告，一年或两年的路线图，但拉里总是嘲笑我和这些东西。”罗森伯格后来对记者说。

罗森伯格还很努力地招聘产品经理。他从哈佛大学和斯坦福大学MBA（工商管理硕士）项目上带来了许多顶级毕业生，但是均遭到了佩奇的拒绝。最后，罗森伯格问佩奇，他哪里做错了。佩奇告诉他，不要再告诉工程师们应该做什么，不要再招聘一些非工程师的员工来告诉工程师该做什么。

玛丽莎·梅耶尔（Marissa Mayer）是佩奇在谷歌最亲密的朋友之一，也是谷歌冉冉升起的一位高管。她暗示罗森伯格说，不要再试图招聘MBA来担任产品经理，应当招聘一些对商业感兴趣的计算机科学专业毕业生。

唯一有可能让佩奇放松控制，并允许他与谷歌工程师之间存在管理层级的方法，就是这个层级的员工全部由工程师担任。罗森伯格接受了这个建议，并据此行动。不久之后，谷歌就构建起一支产品经理团队。佩奇退让了一步。



罗森伯格在谷歌任职几年之后，他遇到了拉里·佩奇的母亲。她的儿子正带着她在公司园区里参观。看到罗森伯格后，佩奇的母亲问道：“他是做什么的？”

“嗯，最开始我不太确定，”佩奇告诉她说，“但现在我发现，正是因为他的存在，我才能有一些自由时间。”

渐行渐远

但这绝不意味着，佩奇会停止对谷歌推出的产品进行评估、批准，并为其做贡献。佩奇与布林一起控制着谷歌绝大多数的投票股。做产品相关工作比与人打交道更令他感兴趣，另外，他确实擅长这方面。

2004年谷歌推出Gmail之前，这款电子邮件服务的发明者保罗·布切海特将这款产品带到佩奇的开放式办公室，供他评估和审查。

布切海特在佩奇的电脑上打开程序之后，老板做了个鬼脸。佩奇说：“太慢了。”布切海特并不这样认为，他说加载速度还不错。佩奇坚持说不，这个页面加载用了整整600毫秒。

“你不可能知道。”布切海特说。但当他回到自己办公室，查看服务器记录，发现Gmail加载速度真的是整整600毫秒。

佩奇仍然是谷歌重大战略措施的决定性人物，例如谷歌数十亿美元购买无线频谱，以及2006年以16.5亿美元收购视频分享网站YouTube。但对谷歌员工而言，佩奇似乎越来越少参与公司的日常工作。

施密特召开谷歌运营委员会（简称OC）会议时，佩奇也会出席，但整个开会期间他面前的笔记本电脑都会开着。布林同样如此。他们两人都没有真正参与会议，除非施密特做出“孩子们，请注意”这样的提醒。然后佩奇或布林才会就刚才讨论的问题提出尖锐的意见。当然，佩奇说话的时候，仍然会标志性地看着房间里一个空无一人的角落。

偶尔，佩奇会兴致勃勃地谈论下去，这时候施密特就会认真地打断他，说：“我们听到了，拉里。谢谢。”

在有些问题上，佩奇的观点被完全忽略。例如，谷歌成为互联网领域最成功的广告公司之后，佩奇决定公司应当打破广告中介行业。在他看来，这显然是一个效率极低的系统，可以在科技的帮助下重新改造。但公司不仅没有进行这个话题的讨论，施密特和谷歌顶级广告高管，蒂姆·阿姆斯特朗（Tim Armstrong）和雪莉·桑德伯格（Sheryl Sandberg），还要全力确保谷歌的诸多重要广告客户不要受到佩奇观点的影响。

随着时间的推移，佩奇越来越欣赏施密特的优点。佩奇的目标是发明一些令世界更加美好的东西，并使之商业化。谷歌搜索显然已经做到了前面这一点，但施密特在打造一家能够在财务上实现佩奇梦想的公司过程中发挥了关键作用。他与那些破坏了尼古拉·特斯拉生活的坏蛋们截然不同。

随着他与施密特的关系升温，佩奇也进一步后撤。

2007年，他发现自己参加了太多的会议，于是开始拒绝这些参会请求。但需要他提供建议的谷歌高管们找到了一个捷径：直接把会议邀请发送到他的助理手中，助理则会尽职尽责地把大量的会议安排到佩奇的日程里。于是，佩奇解释了他的助理。这样，那些想要与佩奇见面的人必须直接来到谷歌的办

公室。这种情况下，他长久以来的社交缺陷却变成了优势：他能够一边走，一边友好地点头，然后拒绝别人。他很擅长这样做。

他还对接受采访感到厌倦。2008年，佩奇对谷歌公关团队说，他们一年要占用他多达八个小时的时间。他为何要与外部世界交谈？

这应当是施密特的工作。

## 更多项目

1998年底的一天，谷歌首任人力资源主管希瑟·凯恩斯走到公司的车库办公室，发现拉里·佩奇和谢尔盖·布林正在玩乐高积木玩具。“你们到底在干什么？”凯恩斯用她那大声但却温和的声音问道。桌子上，佩奇面前摆放的奇异装置有机器人胳膊，尾部装有橡胶滑轮。

“我们在研究如何无需人手就能翻书。”佩奇解释说，“总有一天我们会把世界上所有出版物都放到互联网上，这样每个人都能够看到。”凯恩斯说：“当然，当然。”

之后不久，佩奇开着车，带着小型照相机在帕洛艾托转了一整天。他每行驶几英尺，就停下来拍一些照片。再行驶几英尺，停下来再拍照片。回到家之后，他把这些照片上传到电脑上。他所看到的一切令他坚信，最新的想法是可行的。谷歌可以在很多汽车上装大量的照相机，然后在世界各国的大街小巷上行驶，沿途进行拍照，进而在互联网上创造一个数字化的、可搜索的现实世界，或者是最相关的一部分。

在施密特时期，图书和照片项目都成为谷歌的流行产品。2003年推出的谷歌图书项目已经收集了2000万卷书籍，而且数字仍在增加。谷歌街景在2007年推出，到2014年已经采取了50个国家的每条大街图片，并可以通过浏览器查看。

甚至在谷歌早期，佩奇就一直希望公司不要局限于基本的互联网搜索。由于他还是一个孩子，所以一直在梦想改变世界的计划。在密歇根大学学习期间，他建议学校用一种PRT（即个人快速通勤）系统取代公共交通系统，PRT实际上是一种无人驾驶的单轨式交通系统，每个乘客都有自己的汽车。后来在斯坦福大学，他提出的论文观点令导师特里·维诺格拉德（Terry Winograd）摸不着头脑。他当时的观点看似非常遥远，直到现在电动汽车公司特斯拉才提出了类似的部分计划。其中一个观点就是，打造一条从地球表面直通太空的超级长的环形轨道，使得物体进入太空更加便捷。另外一个提议是能从太空中吸收能量的太阳能风筝。

## 打造Android

谷歌已经可以从广告中获取大量收益，施密特对公司的管理也进入了稳步发展阶段，佩奇开始认识到，他终于可以去实现自己的理想了。

到2005年，佩奇的其中一个理想是研发手持计算机，它可以把谷歌服务装到地球上每个人的口袋里。因此，当年佩奇要求谷歌企业开发部门收购一家拥有同样梦想的小型创业公司。这家创业公司名叫Android，公司CEO和联合创始人名叫安迪·鲁宾（Andy Rubin），他曾是苹果高管，他曾经开发出风靡一时，但最终失败的互联网电话Sidekick。

收购Android是拉里·佩奇一手促成的。佩奇没有将这笔花费5000万美元的交易告诉施密特，直到交易完成。布林知道这笔交易，但他没有丝毫兴趣。

佩奇将Android定为一个独立的实体，它只是名义上属于谷歌。因此，鲁宾可以有很大的经营自主权，不必受到母公司的干涉。Android甚至有自己的办公楼，普通谷歌员工戴着工作证也无法进入。施密特就当这个部门根本不存在，因为对于当时坐拥大量资产的谷歌来说，5000万美元花得值不值根本不必担心。

佩奇把Android当作一个热心的项目，他大量的时间都是与鲁宾在一起，甚至因为对谷歌其他方面关注不够而感到愧疚。再一次，这应当是施密特的工作。

接下来两年里，鲁宾开发出了自认为技术水平最高的移动操作系统。不久之后，2007年前往拉斯维加斯时，鲁宾在出租车上打开自己的笔记本电脑，看到史蒂夫·乔布斯发布了苹果的互联网手机。这就是iPhone，相当有魅力的产品。

鲁宾心想，老天爷，我们要重新做自己的手机。他让出租车停下来，以便更好地观看乔布斯接下来的演示。

大约一年之后，2008年9月，T-Mobile推出了第一款使用鲁宾团队开发的移动操作系统的手机G1。这款操作系统就像iPhone的翻版，但却是一个不错的翻版，而且可以免费提供给手机生产商安装。

手机生产商想要追赶苹果，运营商想要与iPhone在美独家运营商AT&T保持同步，于是谷歌的这款操作系统迅速普及。2009年第二季度，Android手机占手机总销量的1.8%，到2010年第二季度，Android销量已经占到了17.2%的市场份额，超过了苹果的14%，这也是Android首次超越苹果。不久之后，Android成为世界上最受欢迎的手机操作系统。

到2010年，佩奇已经在打造两项随处可见的科技方面发挥了关键作用，这两项科技都改善了世界上人们的生活。谷歌，这家最初从论文答辩开始的公司，使得互联网成为日常生活中一个更加强大的工具。后来，在没有任何成人监护的情况下，佩奇维持了Android的发展。现在，Android已经使智能手机成为日常生活用品，世界上所有人都可以用计算机连接互联网只是时间问题。

实现如此巨大的二次成功，而且是作为一名经理取得成功，大大提升了佩奇对自己的管理能力的自信心。佩奇也认识到自己职业生涯早期的错误。他很高兴能够与鲁宾合作取得成功。

佩奇一直存在信任别人的问题，但这个问题正在改变，或许是因为他有了家庭。在2009年5月密歇根大学的毕业演讲上，佩奇谈到了自己的父亲、母亲、新婚妻子露茜·索斯沃斯（Lucy Southworth）和他们的孩子。“和我一样，你们的家人把你送到这里，你又把他们带回到这里。”他说，“请靠近他们，要记住：他们是你生命中真正重要的人。”

问题接踵而至

就在Android普及和佩奇逐渐成熟的同时，谷歌基于搜索和广告的核心业务也在施密特的管理下不断发展。到2010年，谷歌市值达到1800亿美元，拥有2.4万名员工。真是一家大公司。

它也遇到了一些大公司特有的问题。《纽约时报》记者克莱尔·凯恩·米勒（Claire Cain Miller）在2010年11月的一篇题为《谷歌发展壮大，但要保持灵活思维》的文章中详细剖析了这些问题。

在这篇报道中，米勒援引了多位谷歌员工和前员工的话，他们称这家公司过于官僚和膨胀。她写道，谷歌过去将工程师所从事的项目限制为10个，但近年来已经增加到20个，甚至40个项目。更糟糕的是，“工程师称公司鼓励他们更少地开发新产品，而是专注于现有产品的改进。”

一位项目经理透露，他觉得是时候从谷歌辞职了，原因就是他在电子邮件里添加抄送很多人。他说：“我认为有不少人会离开这个赚钱容易的地方，因为他们对大公司的办事程序感到不满。”另外一位项目经理告诉米勒说，他考虑离职是因为在谷歌工作意味着自己研发的产品公众曝光度太低。

米勒甚至援引施密特的话说，他对这种形势感到担忧。报道援引施密特的话说：“曾几何时，谷歌三个人就可以开发出世界级的产品，但这个时代已经过去。”

米勒的文章发表后，施密特勃然大怒。一位谷歌女发言人致电《纽约时报》，要求米勒撤下这篇文章。（但她并没有撤。）

除了官僚主义，到2010年时施密特领导下的谷歌还要应对另外一个大公司问题。它不再是硅谷的新兴巨头，Facebook才是。

2007年，一位名叫贾斯汀·罗森斯泰恩（Justin Rosenstein）的产品经理从谷歌辞职，加盟了Facebook。随后，他给自己在谷歌的同事写信，称Facebook就是“昨日的谷歌，一家正在改变世界的公司，一家规模仍然很小、每名员工都能对公司发挥巨大影响力的公司”。

到2010年，Facebook公司1700名员工当中，有142名从谷歌而来。

在谷歌高管当中，公司的老化以另外一种方式呈现出来。施密特从来没有真正改变佩奇时代形成的做决策时激烈争论的做法。十年之后，反复的冲突使得高管成为对手，甚至不愿彼此共事。

2010年秋天，佩奇感受到了谷歌的这些问题。他还感受到另外一个令他更加担心的问题。在施密特较为成功的任期内，该公司的进取心反而有所退步。

2009年，谷歌实现了65亿美元的利润，拥有2万名员工。佩奇看着这些数字想，我们有这么多钱，这么多人，为什么不做更多的事情？他禁不住想，为什么谷歌最近所做的最大项目就是Android，是一个施密特并不感兴趣的项目。

婚后淡出公众视野的佩奇很享受自己作为谷歌幕后梦想家和领袖的生活，但他开始思考，施密特是否是谷歌未来的正确领导者？

当年早些时候，佩奇接受了史蒂芬·列维的采访。列维问佩奇，他是否希望再次担任CEO。佩奇给出了似是而非的回答。“我很享受自己所做的事情，”他说，“我觉得自己能够在很多事情上发挥积极影响，这让我感觉良好，我觉得这不太可能变化。”

随后，他就走出了房间，采访随之结束。

但是一分钟后，佩奇又回来了。他问列维：“我觉得人们并没有从事具有影响力的工作。”他说，谷歌在有些事情的快速执行和规模发展方面做得并不好。

佩奇承认，谷歌搜索广告业务带来了巨大的利润和持续的发展，这就像一个吸金机器，他心目中的英雄尼古拉·特斯拉就是缺少这样的机器来支持自己的梦想。现在，他有机会做不同的事情。看到谷歌做一些进取心不足的事情，令他感到担心。

这种沮丧之情在他2009年发表密歇根大学毕业演讲时也能听得出来。他对毕业生讲到了他和妻子几年前在印度的经历。他们访问了一个非常贫穷的村庄，那里污水遍地，而且污水都感染了脊髓灰质炎，与夺走他父亲生命的病一样。



“如果脊髓灰质炎仍然持续，他会非常担忧，尽管我们已经有了疫苗。”佩奇说，“人类即将消灭脊髓灰质炎，今年到目前为止只有328人感染。我们让这一切来得快一些吧。”

2010年秋天，佩奇在一次产品评估会上公开表达了自己的沮丧之情。埃里克·施密特、布林、佩奇，谷歌的顶级高管，以及他们的代表共同出席会议。与平常一样，佩奇安静地坐在那里看手机。一开始，一位高管介绍了一款帮助用户找到恰当的线下购物商店的新产品。

这位高管正在介绍，突然佩奇打断了他。“不，”佩奇直接说，“我们不做它。”

整个房间陷入一片沉静。

“我们要开发的产品，应当是利用科技解决数亿人面临的大问题。”他继续说，“看看Android，看看Gmail，看看谷歌地图，看看谷歌搜索。这才是我们应该做的。我们要开发出你生活中不可或缺的产品。而这并不是。”

佩奇并没有大声说话，他不需要这样做。他所表达的信息已经足够嘹亮和明确。

那年12月，佩奇、布林和施密特坐到一起进行了一次讨论。在2011年1月20日的谷歌电话会议上，施密特宣布他将结束谷歌CEO生涯，这个职位将由拉里·佩奇重新担任。施密特将转任谷歌执行董事长。当天晚些时候，他发了一条Twitter消息：“成人监护再无必要。”

## 重新出山

佩奇带着快速执行的决心重新担任CEO。

首先，他对公司高级管理层进行了重组，亲自负责了公司的大多数重要产品部门，包括YouTube、广告和搜索，并且在每个部门顶层任命一位类似于CEO的经理。佩奇希望复制他和鲁宾在Android取得的成功。

随后，佩奇和谷歌终于对Facebook的威胁做出了回应，推出了自己的社交网络Google+。到第一年夏天为止，谷歌依据统一、连贯的界面重新设计了所有产品。

2012年，佩奇斥资120亿美元收购了摩托罗拉，这主要是为了收购该公司旗下的大量专利，保护Android不受苹果和其他公司的诉讼困扰。

谷歌进入了硬件领域，推出了Chromebook，这是一款基于谷歌操作系统的超轻薄笔记本电脑，以及用户可以佩戴的计算设备，例如谷歌眼镜。

到2012年底，谷歌开始在堪萨斯城安装超高速光纤网络，为城市里所有人提供免费的互联网连接，而且速度比宽带快100倍。

这些举措震惊了世界，但没有惊到那些了解佩奇的人。他还是个孩子的时候，就是一个心怀大梦想的人，而且尽自己的努力，尽可能快地实现自己的梦想。

但是，不久之后，那些与佩奇关系最密切的人才发现，远离尘世的这段时间，佩奇发生了多少改变。

2013年2月，谷歌顶级高管们从世界各地来到Carneros Inn，这是一个位于纳帕谷山区的度假圣地，他们来参加谷歌每年一度、为期两天的顶级高管会议。

与会者当中，包括负责谷歌广告业务的苏珊·沃西基（Susan Wojcikiki）、负责Android业务的安迪·鲁宾、YouTube部门CEO萨拉·卡曼格尔（Salar Kamangar）、Chrome部门负责人桑达尔·皮采

（Sundar Pichai），以及Google+主管维克·贡多特拉（Vic Gundotra）。每位高管都带着自己手下的高级管理者。

会议第一天，所有人聚集到Carneros Inn白色的纳帕大厅听佩奇的演讲。

佩奇用沙哑的声音对与会者说，谷歌的理想非常远大，如果在场的各位不停止相互斗争，那么谷歌永远无法实现这些目标。从现在开始，谷歌将“对斗争实行零容忍”。佩奇承认，这家公司在年轻时曾要求领导者相互竞争，他自己或许是最具侵略性的那个。

但那时候，谷歌的问题是显性问题。例如，谷歌旗下所有产品都要扩大市场份额，从零扩大到有竞争力，再到获胜。现在，谷歌在产品领域领先着世界，面临的问题也成为佩奇所称的n次方问题。谷歌需要以10倍的速度发展，需要创造全新的市场，以尚未想象到的方式解决问题。要解决n次方问题，谷歌高管必须学会合作。

这次演讲令谷歌高管们感到惊讶，尤其是资深的公司高管。过去佩奇和布林把自己不喜欢的每个观点都称为“愚蠢”，甚至是“邪恶”，斗争就是谷歌完成工作的方式。

其中一些人还记得，2001年7月，佩奇当着所有同事的面，侮辱和解雇了多位项目经理。但那一天，Carneros Inn大厅里所有人看着佩奇，他们看到的是一个与在自己宿舍里打造谷歌首台服务器的人截然不同的佩奇。佩奇的头发已经泛白，他的腰围和脸上也呈现出中年人的样子。由于患声带麻痹症，他的声音也变得沙哑。

理解每一个需求

2014年3月19日，拉里·佩奇在温哥华TED大会期间接受了采访。他和采访者查理·罗斯（Charlie Rose）坐在台上的高椅上，两人之间有一张桌子。

采访原本是提前准备好台词的。佩奇，他的首席公关高管拉切尔·维特斯通（Rachel Whetstone），以及谷歌首席营销官洛莱尼·图希尔（Lorraine Twohill）提前一天在温哥华酒店的房间里为这次采访做准备。

现在，佩奇和罗斯坐在台上，背后有一面大屏幕，上面是一款拳击视频游戏，一位拳击手把他的对手逼迫到角落里，无情地击打对方。获胜的拳击手由谷歌研发的人工智能计算机程序控制。

佩奇向罗斯解释说，这就是谷歌的未来。佩奇指出，谷歌的人工智能能够像人类玩家一样，以同样的清晰度“看到”屏幕上的内容，它可以自己学习如何玩游戏。佩奇说，看看它干得多么漂亮。想象一下，如果这种智能投入到你的工作。

罗斯听得很兴奋，但却有些困惑。台下观众也是如此，他们不知道佩奇在说什么。之前的彩排一点都没有派上用场，但这并不怪维特斯通和图希尔。

在与人打交道方面，自从2001年7月那个尴尬的一天之后，拉里·佩奇已经取得了很大的进步，但他仍然不擅长在公众面前讲话。所有的内容都涉及到了，但却淹没在大量不完整的句子里。佩奇不是史蒂夫·乔布斯，也不是马克·扎克伯格。因此，公众根本不了解谷歌和拉里·佩奇最近要做什么。

随着佩奇重新执掌谷歌进入第四年，这家公司也处于极佳的状态。股价已经涨到700美元以上，不难想象总有一天谷歌将是一家年营收超过千亿美元的公司。

然而，佩奇认为，谷歌仍然面临着一个存在意义的问题。继搜索之后，谷歌还能否开发出另一项伟大的业务？通过谷歌搜索和Android，佩奇和谷歌可以说创造了两个全世界几十亿人都在使用的科技平台。

但谷歌免费授权Android使用，因此Android对于谷歌业绩的意义仅在于它把谷歌搜索和谷歌搜索广告装进了世界上数千万用户的口袋。在这个意义上，它并不是谷歌的全新业务，仅仅是谷歌主要业务的拓展。谷歌仍然有90%的收入来自广告，其中总收入的70%来自搜索广告。

谷歌面临的一个危险在于，最终——不是今年，也不是这个十年，但不可避免——谷歌会发展得极其巨大，并获取世界上所有企业在广告方面的几乎所有支出。听起来虽然疯狂，但并非遥不可及。谷歌营收已经超过了广告主在杂志和报纸上投放的广告支出的总额。谷歌已经主导了在线广告市场。谷歌搜索已经走出家门继续发展。

对于佩奇而言，这意味着，他现在经常要问自己，未来是什么样的，我们如何创造未来？他产生了很多想法，现在他负责谷歌，可以让工程师们投入足够的时间来完成他的梦想。

他从来没有放弃曾经向密歇根大学提出的公共交通系统建议，所以现在谷歌正在研发无人驾驶汽车。还有人工智能。除了统治视频游戏，谷歌的人工智能还能够观看YouTube视频，从经验中学习，还会画猫。

谷歌还有一家名叫Calico的子公司，它正在研发老龄化和死亡相关问题的解决方法。

谷歌的另外一家子公司名叫Google Fiber，它用比宽带快100倍的互联网连接堪萨斯城的家庭。Google Fiber可能会在不久后扩大到另外九座城市，包括菲尼克斯、夏洛特和波特兰等。

2013年，佩奇把安迪·鲁宾从Android主管位置挪开，问他是否愿意开发机器人。佩奇幻想着这样一个世界，机器人可以完成很多工作，包括照顾老人，把杂物和家庭生活用品装到无人驾驶汽车上，等等。2013年底，谷歌收购了一家名叫Boston Dynamics的公司，后者可以生产仿人类和仿动物机器人，其中一些可以投入军事使用。

同样是在2013年，佩奇与前苹果高管托尼·法德尔（Tony Fadell）见面，这个家伙曾经设计过iPod播放器。佩奇说服他将自己新成立的公司Nest以32亿美元的价格出售给谷歌。Nest可以生产连接互联网的恒温器。就在这个月，谷歌又收购了一家公司Titan Aerospace，它可以生产无人机。

在谷歌，他们将最大胆的想法称为登月。这种想法很多，包括用热气球为世界落后地区提供互联网服务，以及生产基于Android操作系统的手表。

佩奇承认，大量想法的多样性令公司的一些投资者感到担忧。他们担心谷歌能否保持专注？或者谷歌会不会像过去的大量科技巨头一样，把战线拉得太长，追求过多的狂野梦想？确实，有谁需要一台能够在视频游戏里击败人类的计算机？

佩奇对这些担忧的回答分为两个方面。首先，他坚信谷歌完成登月式的项目比从事普通研究更容易。他的逻辑是：这方面竞争更少。另外，最优秀的人才愿意为谷歌工作，因为最优秀的人才希望从事最有野心的项目。

其次，佩奇认为，所有这些项目都能够为世界带来更好的搜索。

这些年来，佩奇一直在给谷歌搜索总结一个宽泛的定义。

2012年，他对一名记者说，“完美的搜索引擎应当理解你的任何需求，它可以深入理解世界上的一切，并给你提供你所需的一切。”

在2013年一次谷歌会议上发表主题演讲时，佩奇表示，长远来看，他希望谷歌的软件能够“理解你哪方面知识丰富，哪方面知识缺乏，以及如何构建世界，以便解决重要问题”。

所以，在佩奇看来，如果你回到家感觉有些冷，你的谷歌手表将会进行搜索，进而理解这种感觉。搜索结果就是打开基于谷歌软件的恒温器进行加热升温。

与此类似，如果你的牛奶喝完了，家里基于谷歌软件的电冰箱就会通知同样基于谷歌软件的无人驾驶汽车，带着谷歌机器人到附近的商店买一些牛奶回来（当然，用的是谷歌钱包进行支付），这都是搜索的功能。

理解谷歌登月项目的关键在于理解佩奇对“完美搜索”的观点，他认为只有与你互动的一切产品都相互兼容，才能实现完美搜索。例如，谷歌当前最先进的搜索产品Google Now能够做很多事情。如果Android用户要赶飞机，Google Now就会发出提醒，告诉用户该出发了。但这需要读取Android用户的收件箱、谷歌地图、谷歌航班搜索、谷歌日程，当然还有用户的智能手机。

所以，尽管谷歌进入汽车、恒温器、机器人、电视等看似杂乱无章的领域，但背后有一个共同的目标。佩奇理想的世界，是我们触及的一切都能够通过人工智能计算机连接和理解，这种计算机还能总结我们的活动规律，预测我们的需求，甚至比我们自己还要早知道。佩奇曾多次说，总有一天，这种人工智能将与大脑直接相连，或许可以通过移植来实现。

如果佩奇的表达更清楚，其中一些想法会令人们害怕。毕竟，他每年都会把数十亿美元投入到快速实现这些梦想的努力中。他曾多次表示，谷歌应当聘请100万名工程师。谷歌有这么多资金，这并非不可能。

佩奇希望创造出普遍连接的人工智能，并理解和满足我们的需求。但是这样做的目的并不针对人类，对于世界而言，这是一个好消息。从内心来讲，佩奇是一个热情的乌托邦主义者，他坚信科技已经极大改善了人们的生活，并将继续改善。

在2013年谷歌大会的问答环节，佩奇对与会者说，未来人们回顾今天的生活，就像我们回顾老祖宗每天用大量的时间来打猎和农耕一样，感觉非常“疯狂”。

2014年，佩奇的生活，与他12岁时所看的尼古拉·特斯拉传记中的晚年生活截然不同。他并没有生活在贫穷与漠视中，年仅41岁的佩奇，将在他的后半生投入数十亿美元和无数的时间，完成他最狂野的梦想。

“你所想象到的任何事都有可能是可行的，”佩奇在2012年对谷歌投资者说，“你只需要想象，然后为此努力。”

作为谷歌（Google）的总裁，拉里·佩奇（Larry Page）积极推动员工进行冒险的开发活动，带来了许多炙手可热的新产品，如Gmail和谷歌地图（Google Maps）。最近，他的想法已经远远超出了公司的业务范围。从能源到更安全的汽车等多个领域，佩奇看到了一个充满机遇的世界（请看后几页的边栏文字）。但他同时也看到了一个胆怯的世界；他担心，没有足够多的人愿意在那些能使人类应对最大挑战的现状出现改观的事业上大胆投入。《财富》杂志执行编辑安迪·塞韦尔（Andy Serwer）在位



于加州山景城的谷歌总部对佩奇进行了一次采访，本文是经过编辑后的本次访谈的节选。佩奇谈到了他在创新、变革、恐惧等问题上的观点，同时也谈到为什么总体而言他是乐观主义者。

### **最近在思考什么事情？**

如果你问经济学家是什么推动了经济增长，答案会是重大事情——农业耕种机械化、规模化生产等诸如此类——事情上的重大进步。问题是，我们的社会并没有有组织地去做这些事情。人们并没有在做那些有可能带来如此重大影响的事情。我们忘记了我们无需再为找水运水发愁，而这个真正是一件大事。走好远好远的路去找水，找到后再用人力运回来，那的确不是件好玩儿的事。我们如今随时可以用到干净的水，靠的是基础性的技术：我们有能源吗？我们能造出东西吗？但是我认为，人们现在没有像这样去思考问题。相反，他们有类似这样的想法：“我们受控于世界，一切要发生的事情总是要发生的。”根本不是这么回事。人们是否致力创造清洁能源、改善运输方式、改进互联网性能，等等，所有这些真的是很重要。而且一小群人完全可以带来非常巨大的影响。

### **我们怎样才能让更多的人来做这样的事情？**

现在还有很多障碍。举个例子。在 2004 年的第一封谷歌创始人公开信中，我们曾谈到进行创新活动所包含的风险样态。我们谈到要做一些从长远看只有 10% 的概率能创造 10 亿美元回报的事情。但是，我们并没有指派很多员工去做这些事；90% 的员工都在做其他的事。所以，这不是一个风险很大的策略。如果你考察我们的新产品的来处，你会发现许多都来自那些风险较大的投资。

即使在我们开始开发谷歌搜索引擎时，我们也曾想过“啊呀，我们可能会失败”，而且差点就放弃了。我们后来之所以开始做，原因是斯坦福大学对我们讲：“如果不成功，你们可以回来完成你们的博士学位。”也许正是这一决定导致了谷歌搜索引擎的诞生。要不是这样，也许我们也就不会手去做了。我们面临我们自己创造出来的内部风险。并不是说，我们会挨饿，或者找不到工作，或者过不上高质量的生活或者其他，但你会担心失败，担心做不曾做过的事情，这是很自然的。要做成重要的事情，你需要克服这种担心。

### **社会、政府或公司能够做些什么？**

当然能。看看硅谷吧，它已是全世界做这种事情的最佳地方。那里有很多可用的资金，以及很多鼓励冒险的人。如果我们当时在另一个环境，我真不敢确定我们会不会去做谷歌了。

### **为什么你一方面说这是一个问题；而另一方面又说这个问题正在得到解决？**

我认为并没有这么泾渭分明。问题是，有多少人正在做那些能够影响经济和人们生活质量的事情？看看吧，在美国，每年有 4 万人死于汽车事故。谁会去把这一数字降到零或者非常非常小？有人正在做这项工作。

### **他们在做什么？**

致力于汽车的自动化。我们已经可以看到这一技术应用到某些汽车上面了。英菲尼迪（Infiniti）刚刚推出的一款车，在你偏离车道时，它能自动把你拉回来，而偏离车道是造成汽车事故的一个重要原因。所以，我们是在拯救生命，而这项技术的成本并不是很高。但是，愿意做这种事的人却非常非常非常的少。

### **为什么会这样？**

老实讲，我也说不清楚。但是，我在谷歌的经验告诉我，很难找到人去做这样的事，因为他们感觉自己正在拿个人前程冒险。另外，人们没有受过相应的培训。即使你说你想要通过汽车自动化来拯救生命，但却没有任何一个学科教授你所需要的技术。我知道这一点，因为 1995 年读博士时我对汽车自动化很感兴趣。

### **问题在于人们回避风险吗？**

这是问题的一部分，不过我认为可以通过教育、环境和基础设施克服这一点。根据我的经验，人们在打算做雄心勃勃的事情时，他们都会在开始时担心失败。但是，所有有趣的事情都会外溢出具有巨大经济价值的东西。另外，做这样的项目，你必须与最优秀的人合作，并且乐在其中。他们其实并不是在冒险，但是他们却感觉像是在冒险。

### **作为上市公司，你要对股东负责。在开始为高风险项目配置资源时，你如何贯彻这一点？**

实践中，这不存在问题。我曾不止一次地对整个公司说，我希望有人做人工智能研究—因此我们现在有五个人在做。猜猜怎么样？开支并不大。我们谈论“70/20/10”模式是有道理的；也即我们把 70% 的资源用于核心业务，10% 用于不相关的项目，比如能源或者其他什么。其余 20% 则用于核心业务的周边项目。）事实上，即便是要达到 10%，也是相当不容易的。人们可能会认为我们在浪费资金，或是在干别的什么。但是，这正是我们所有新产品的所从来处。

### **在谷歌这样的地方，是不是比在历史悠久的《财富》500 强公司更容易一些？**

我想，大型企业的许多领导人不认为变革是可能的。但是如果回过头来看历史，你就会发现事情的确是在变化，而如果你的企业停滞不动，你可能就会有麻烦了。拿汽车业来说，是日本人让我们认识到，我们可以拥有性能可靠的汽车。以后，他们又把产品更新周期压缩得越来越短。他们每年或每两年就推出一款新汽车，而不再是以前的五年。这是一个重大的变化。还有“摩尔定律”（即芯片上的晶体管数量大约每两年翻一番）这样的事情。人们认为摩尔定律是对现实情况的描述。但实际上摩尔定律促使人们去做正确的事情。每个人都围绕它组织起来—用更短的时间把事情做得更好。

### **你是说如果有适用于其他业务或产品的摩尔定律，人们也会努力达到这样的目标吗？**

是的，是的。不同的事情出于不同的原因而得到解决。显然，你无法在汽车领域实现摩尔定律的要求—你并非仅仅是在推动信息进步。对于汽车而言，你还受到物理因素的制约。

### **对于创新的领导力能够推动进步，你还有其他例子吗？**

我想很多领域都是如此。你可以好奇心再强一点，问有哪些行业 50 年来没有发生太大的变化。我们对于地热一直没有给予太多的关注。你开始想这个问题，然后对自己说，哦，我们脚下或者世界任何一个地方往下几英里的地方都非常炙热。挖一个足够深的洞，会有多难呢？很久以来，我们一直在钻探，主要是为了开采石油—而石油非常昂贵。你要是想开采地热，你就需要钻更大的洞。而提取热能的技术现在还没有开发出来。我想，开发出这种技术有很高的几率。

太阳能是我们一直在做的另一个领域；有关数字非常惊人（请看边栏文字）。在加利福尼亚南部或者内华达州，在具有平均日照水平的一天，一平方英里的面积能够产出 800 兆瓦能量。这个数字相当可观。一个核电站的发电量不过 2,000 兆瓦。

要为整个美国提供电力，所需的土地面积约为 100 平方英里。你会问：“我怎样才能产生这么多的电能？”你可以购买太阳能电池。但问题是，按照当前的太阳能电池的价格，你将需要数万亿美元才

能产生整个美国需要的电能。然后你会说：“哦，镜子要花多少钱？”这样，你就可以买上几块玻璃和一块镜子，用相对较少的成本覆盖这些地区。我们的世界在提供这些东西方面做得还不太够。在我们面临的较大问题上，我们还没有取得速度合理的进步。

**也就是说，你认为地热和太阳能可以解决我们面临的能源问题？**

是的，很可能其中之一就能完全满足我们的所有能源需要。并没有一个学科实际上是在做这项工作。你也可以认为，这是既得利益、风险回避行为，外加创造力缺乏等多种因素共同造成的结果。这也是一个合时不合时的问题；当年山姆·沃尔顿（Sam Walton）在小城镇建造大型商场，所有人都说他是疯子。每一个有过革命性且取得极大成功的创意的人都曾经被人说成是脑子不正常。

**让所有这类变革发生是谁的义务？谷歌的？政府的？斯坦福大学的？还是 Kleiner Perkins 创业投资公司的？**

我想，任何一个关心世界进步的人都有这种义务。比如说，现在有 1 万人在从事这样的工作，如果我们把这个数字增加到 10 万，进步的几率就提高了 10 倍。

然后，你还可以比较一下埃克森（Exxon）、雪佛龙（Chevron）和康菲（ConocoPhillips）等公司的那些努力要从某个地方挤出最后一滴石油的工程师的数量，以及所有投入这项工作的科学脑力资源。这样的投入和他们得到的回报太不成比例。在其他领域投入这么多的资源，所得的回报会大得多。

**你认为要推动这样的事情需要具备什么样的背景？**

我认为你需要受过工程教育，以便你能够对各种替代方案进行评估。例如，燃料电池是一个合理的研究方向吗？要做到这一点，你需要受到过相当宽泛的理工科教育，而传统教育并不是这样的。我受过的培训就不是这样的。我所受的培训是电脑工程师。因此，我懂得如何制造电脑，如何制作软件。我自学了许多其他方面的知识。如果你去看那些具有重要影响的人，他们都有非常广泛的知识。他们受到的并不是非常狭隘的专业教育。

你还需要某些领导技能。你肯定不想做特斯拉（Tesla，奥匈帝国时期克罗地亚发明家——译注）。他是最伟大的发明家之一，但这却是一个令人遗憾的故事。他无法使任何发明商业化，他所有的资金只能勉强支持自己的研究。你会希望自己更像爱迪生。如果你发明了一个东西，它未必能给所有人带来帮助。你必须实实在在地把它带给世界；你必须生产它，用它来挣钱，以便有资金支持它。

**你是否在有意识地聘用能够解决这些问题的员工？**

这样的人其实并不存在。你无法聘到他们。人们的职业通常都在他们长期处于其中的相当固定的领域。

某些创业投资家被迫学在评价事情的方式方面视角宽广一点，这是好事。但是，他们仍然会出错。以清洁能源方面的创业投资为例。促使其发生的，有两方面的因素：油价上涨和全球变暖。最主要的是油价上涨。但是请想一想，大部分资金都投向了生产电力的公司——电价是基于煤炭价格确定的，而后者并没有改变。因此，我们的问题就是，我们为什么没有在 10 年前进行这一切的投资活动？这是一个重大的错误。显然，石油价格要是再高些的话，事情可能会简单一些。但我们没有更早一点开始大部分工作，是没有特别好的理由的。

**与三年前相比，你对于未来是更加乐观了，还是相反？**

我乐观多了，因为现在我们对问题有了清楚的认识，并且有相当多的人多少认识到了这一点。看看我们为之担心的那事情（贫困、全球变暖、意外死亡等等）吧。再看看提升人们基本幸福水平的那些事情——子女的安全和机会，以及诸如健康和居所这样的基本事情。我想，我们在世界范围内大面积实现这些目标的能力正在提高。

译者：郑欢

## 自动汽车

自动汽车在科幻小说中实在，这再俗套不过了，但卡内基·梅隆大学机器人研究所（Carnegie Mellon's Robotics Institute）的研究人员正在试图把它们变成路上行驶的现实汽车，而且他们的进展可能超出了你的想象。现在已经有了能够探测周围汽车移动，并在适当时候减缓你的车速的激光和雷达，更加高级的巡航控制系统也将很快面世。或者说，来一辆会自己寻找停车位，并且知道什么时候自动来接你的汽车，你感觉怎样？

欲知更戏剧化的未来图景，只需看一下 CMU 和通用汽车（GM）联合开发的 Chevy Tahoe SUV。它能够自动驾驶、自动导航，被昵称为 Boss。去年 11 月，在五角大楼主办的机器人汽车大赛上，Boss 力压群雄，战胜 10 款其他汽车，赢得桂冠。在一个布满检查点、交通路障和其他车辆的全长 55 英里的路段上，它完美地顺利通过全程。通用汽车宣称，计划在 2020 年前生产一款无人驾驶的汽车。“我们还有很多工作要做。” CMU 公司参与 Boss 设计工作的克里斯·乌尔姆森（Chris Urmson）说。“但是研究日程已经定下了，它是工作的方向。”

— Jia Lynn Yang

## 地热

地层深处非常炙热，开发这种取之不尽的热能的技术广为人知。好像很容易，但事实上具备全部开采条件的地点非常少，其中包括水、热度以及达到一定深度但又不是过深的断裂岩层。

总部位于 Reno 的能源上市公司 Ormat（2007 年营业收入为 2.96 亿美元）在内华达州 Desert Peak 建立了一个试验地点，坚信通过工程技术可以尽可能地模仿自然条件，足以部分避开这些苛刻的要求。这种方法称为“增强地热系统”（enhanced geothermal systems）。

通过注水井向岩石中注水，并通过出水井将这些水抽出，这一过程能够产生出足够的蒸汽来产生能源。如果增强地热系统可行，能够开采地热来产生能源的地点将会大大增加。谷歌曾与该公司进行过接触，但尚未投入资金。然而，能源部对此却非常感兴趣，并投入了部分资金用于支持该项目的研究工作。摩根士丹利（Morgan Stanley）去年秋天发布的一份报告称，增强地热系统的潜力非常巨大——“到 2030 年甚至可能占到（全球电力市场的）10%。”

— J.L.Y

## 太阳能

提到太阳能，首先想到的就是装在屋顶上的光电式太阳能板。eSolar 有一个更加宏大的方案：计划用太阳能为整个电网系统供电。“它跟传统的发电厂一样。” IdeaLab fame 的创始人兼董事长比尔·格罗斯（Bill Gross）说。“所不同的是，我们不是通过燃烧石油或煤来产生蒸汽，而是利用阳光产生蒸汽。”



格罗斯说，一个典型的太阳集热场，使用巨大的抛物线形状的镜面或者镜筒，按照 100 比 1 的比率集中阳光。eSolar 承诺，聚热效率将提高十倍，因为它通过软件计算程序对镜面进行了很好的安排，能够最大程度地吸收阳光。而且，由于其镜面只有 1 平方米大，如此小的面积无需作曲面处理，生产成本较低。

谷歌下属的慈善机构 [Google.org](https://www.google.org) 对这家总部位于帕萨迪纳的公司的大胆远见非常感兴趣，今年 2 月份向其投入了 1.3 亿美元。预计今年年底，eSolar 的第一家发电厂将投入运营。