



您为此书添加的 KINDLE 笔记：

重新定义公司

谷歌是如何运营的

重新定义公司:谷歌是如何运营的 (奇点系列)

作者：埃里克·施密特、乔纳森·罗森伯格、靳婷婷

免费 Kindle 极速预览：<http://z.cn/53xxNjk>



249 条标注

标注（黄） | 位置 97

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”。

标注（黄） | 位置 108

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。

标注（黄） | 位置 110

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。

标注（黄） | 位置 113

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。

标注（黄） | 位置 150

芬兰”其实并不是指大西洋对岸的北欧朋友，而是谷歌内部为微软起的代号。3 当时的微软，

标注（黄） | 位置 175

其中首要的，就是聚焦用户（focus on the user）。两人觉得，如果谷歌能提供优质服务，那么资金问题就能迎刃而解；

标注（黄） | 位置 178

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。对于一家诞生于大学实验室的企业而言，这样的做法无可厚非，因为在学校环境中，人才是最为珍贵的资产。多数企业都声称“员工即一切”，但谢尔盖和拉里却在公司运营中践行了这句话。

标注（黄） | 位置 185

歌的员工（也就是谷歌人）中至少要有一半是工程师。两位创始人对谷歌的管理方式也很简单。在斯坦福大学时，计算机科学实验室的教授不会规定论文和项目的内容，只是给予指导和建议；

标注（黄） | 位置 189

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，

标注（黄） | 位置 191

多年以来，谷歌管理公司资源的首选工具竟然只是一张电子表格，这张表格上列着谷歌最重要的100个项目，以供大家浏览并在半个季度一次的会议上讨论。这些半季度会议用来进行公司近况沟通、资源分配和头脑风暴。

标注（黄） | 位置 197

埃里克，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。

标注（黄） | 位置 199

Excite@Home的工作经验让大家看到，他不仅热情支持产品研发，自己也是一位创新者。对埃里克和乔纳森来说，

标注（黄） | 位置 208

因为拉里讨厌这种方式：“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？计划只是在拖我们的后腿罢了。一定有比计划更有效的方式，去和工程师谈谈吧。”

标注（黄） | 位置 212

除了技术方面的资深经验之外，很多人还具备敏锐的商业头脑，在创意上也是才思泉涌。从大学校园出来的谢尔盖和拉里给了工程师非同寻常的自由和权力。传统的计划管理方式对这些工程师并不适用，这些条条框框虽然能够提供一定的指导，但同时也设下了羁绊。“

标注（黄） | 位置 220

所处行业的了解告诉我们，要抵御微软的侵袭，我们就要一以贯之地保持产品的高质量。而我们同时也明白，要在产品品质上追求卓越，最佳的途径并非靠商业计划，而是要尽可能物色最顶尖的工程师，给他们空间让他们尽情发挥。

标注（黄） | 位置 237

为了将谷歌从互联网搜索和广告业务主力的宝座上挤下来，微软不惜投入近110亿美元巨资。8 它的MSN Search、Windows Live、Bing等项目，以及收购的网络广告公司aQuantive之所以没有突出的优势，并不是因为微软执行不到位，而是因为谷歌准备得太充分。

标注（黄） | 位置 252

然而，谷歌成功背后最大的原因之一，是我们在2003年那一天呈交给董事会的那份计划根本不能算是真正意义上的计划。那份计划完全没有涉及财务估测，也没有有关收益来源的讨论；没有用户、广告商以及合作伙伴要求的市场调研，也没有明确的市场细分；没有提及市场调研的概念，也没有讨论谷歌应首先吸引哪些广告商；没有谈到渠道战略，也没有探讨谷歌广告产品的销售方法；根本找不到组织结构图的影子，

标注（黄） | 位置 257

除此之外，计划没有提供创建公司的具体策略。谢尔盖和拉里曾说过，遇到问题时莫忘“去和工程师谈谈”。那么，我们如何才能秉承他们的理念，同时创建一家足以对抗世界上最强大高科技帝国的公司，

标注（黄） | 位置 318

产品都不够优秀，死得其所。

标注（黄） | 位置 320

人们会花30%的时间打造优质服务，70%的时间大张旗鼓地宣传。但现在，情况正好相反。”

标注（黄） | 位置 322

几个工程师、研发者和设计者组成一支小团队，合力创造出新颖的科技产品，然后就可以通过网络免费在全球发行。构想并打造新产品、选定一个顾客

标注（黄） | 位置 327

谷歌有一支叫作Google[x]的团队，专门负责谷歌一些最有雄心的产品的研发。他们只用了90分钟就研发出谷歌眼镜的最初模型。这款眼镜是一款可穿戴的移动计算机，重量与一副太阳镜无异。虽然初版的模型尚显粗糙，但产品背后“耳听为虚，眼见为实”的意图却足以打动人心。

标注（黄） | 位置 331

要想持续保持产品的成功及品质的卓越，秘诀就是快速。

标注（黄） | 位置 350

这就造成在传统企业中，多数知识工作者要么是技术达人、管理白痴，要么就是管理专家、技术菜鸟。

标注（黄） | 位置 352

发现谷歌的人才是一个截然不同的员工群体。这些人并不拘泥于特定的任务，也不受公司信息和计算能力的约束。他们不惧怕冒险，即便在冒险中失败，

标注（黄） | 位置 355

他们不会选择缄口不言。他们很容易失去耐心，经常变换职位。他们具有多领域的能力，经常会将前沿技术、商业头脑以及奇思妙想结合在一起。换句话说，至少从传统意义上来说，这些人已经不能算是知识工作者了。这是一个新的物种，我们称之为“创意精英”，

标注（黄） | 位置 360

决定当今企业成败的因素，就是要看企业能否持续推出高质量的产品。要想实现这个目标，企业就必须吸引创意精英的加盟，并创造出让

标注（黄） | 位置 362

所谓创意精英，不仅拥有过硬的专业知识，懂得如何使用专业工具，还需具备充足的实践经验。以谷歌所在的行业为例，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。

标注（黄） | 位置 381

创意精英自动自发。他们不会坐等别人为他们指出方向，对于有悖于他们自己信念的指示，他们会选择充耳不闻。他们注重自己的理念，也会依据自己的理念主动行动。

标注（黄） | 位置 383

创意精英心态开放。他们可以自由地与他人合作，在评判构思和结论时，他们看重的是优点和价值而非出处。假如他们对刺绣有兴趣，就会缝制一只枕头，上面刺着：“如果我给你1便士，那么你就多了1便士，我就少了1便士。但如果我给你一个构想，你就收获了一个新构想，而我依然拥有我的构想。”

标注（黄） | 位置 386

创意精英一丝不苟。他们对细节掌握精确、如数家珍。

标注（黄） | 位置 388

创意精英善于沟通。他们风趣幽默，无论面对的是一个人还是一群人，他们都气场十足，魅力四射。

标注（黄） | 位置 394

只要是那些有抱负并乐于（也有能力）利用科技去挑战更多可能的人，都是创意精英。这些人的共同特点是：认真努力、乐于挑战现状、敢于从不同的角度切入问题。

标注（黄） | 位置 428

普拉特先生回答道：“这就是硅谷。我们就是来帮你的。”这件事让埃里克深受启发。

标注（黄） | 位置 459

互联网风靡全球之际有幸加入一家由杰出的创始人领航的企业，我们深感三生有幸。

标注（黄） | 位置 494

拉里把自己不喜欢的搜索结果打印出来，把存在问题的广告特意做了标记，又将打印出的文件贴在台球桌旁厨房墙壁的公告板上。他在纸张上端用大写字母写了“这些广告糟透了”几个字，然后便回家了。他没有打电话，也没有给任何人发电子邮件；他没有召开紧急会议，也没有对任何人提及此事。第二周的周一清晨5点零5分，一位名叫杰夫·迪安的搜索引擎工程师寄发了一封电子邮件。

标注（黄） | 位置 501

杰夫在信中详尽地分析了问题出现的原因，提供了一份解决方案，并给出了五人利用周末时间编写出的解决方案模型以及超链接，还附加了测试结果，证明新模型

标注（黄） | 位置 504

然后根据得出的数值来决定广告是否出现，以及出现在页面的什么位置。广告的先后排列应以其相关性为判断标准，而不是只以广告商愿意支付的费用或每条广告所获的点击量为依据，这个核心理念成为谷歌

标注（黄） | 位置 514

并不是谷歌文化将这五位工程师在短短的周末变身拯救公司的“忍者”，而是一开始谷歌文化就吸引了这五位“忍者”加入公司。

标注（黄） | 位置 526

在企业成立之初就认真考虑并且确定你希望的企业文化，这才是明智之举。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。创始人是企业文化的源头，而创始人为实现大计而物色并信赖的团队，才是企业文化的最佳体现。所以，你要问一问你的团队：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

标注（黄） | 位置 530

然后，把他们的回答记录下来。毋庸置疑，答案中一定包含着创始人的价值理念，但同时也会掺入不同的视角和经验，为创始人的价值观锦上添花。

标注（黄） | 位置 544

惠普管理者的演讲中，他提出，企业之所以存在，就是为了“做些有意义的事情，为社会做一份贡献……放眼四周，我们仍然能看到那些只盯着钱的人，但是多数人之所以有动力前进，是因为他们想要做一番事业：制作一款产品，提供一种服务。

标注（黄） | 位置 552

以广告商或发行商为重”，那么管理者的收件箱非要爆炸不可，而我们恼羞成怒的工程师一定会在每周五的TGIF大会上（大会由拉里和谢尔盖主持，鼓励员工大胆发表对企业决策的反对意见，而员工们也通常不会放过这个机会）

标注（黄） | 位置 563

的：“如果你不能时常传达你的目标，不能通过奖励巩固你的目标，那么，你的愿景还不如打印愿景的纸有价值。” 26

标注（黄） | 位置 581

但“着眼于长远”、“为用户服务”、“不作恶”以及“让世界更美好”，依旧是谷歌行事方式的真实写照。

标注（黄） | 位置 607

如果想要把机敏的员工变得牢骚满腹，用新的办公位置就能立马搞定。不少企业都会利用办公位置限制员工的自由发展。

标注（黄） | 位置 609

人力资源部的工作人员却强制要求他把地毯拿掉，原因是他的级别还不够格，无权使用这么高级的用品。在这样的环境中，所有特权都与职位挂钩，而不看员工的实际需求和具体业绩。

标注（黄） | 位置 614

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。方便的交流可以为创意精英们提供灵感，把创意精英聚集在一起，你就能引爆他们的思想。因此，我们必须为他们提供一个拥挤的环境。

标注（黄） | 位置 619

办公状态应鼓励大家多多交流，让大家在喧闹拥挤的办公室里畅所欲言、激情碰撞。在参与完团队活动后，员工可以到清静之地换换脑子。

标注（黄） | 位置 625

新办公室来供大家在午餐时间举行室内足球赛。足球比赛为大家提供了一个聚在一起的机会，而把员工安排在宽松的办公空间则会让大家日渐疏远。另外，让员工挤在一起还可以消除因办公设施的好坏而引起的怨气与不平。

标注（黄） | 位置 631

传统的产品经理，他们通常对“网络图”以及“甘特图”驾轻就熟，在看过一场令人眼花缭乱的PPT（幻灯片）演示后，他们看着投射出的高于投资门槛收益率的财务回报率，对管理团队认可的“正式计划”的具体实施方案大加评论。他们的任务，就是按照制订好的计划行事、带领大家克服一切困难、用所谓的“发散思维”思考问题、对首席执行官的朝令夕改阿谀逢迎、想方设法地让自己的团队迎合高层的决定。在这样的模式中，只要产品经理和工程技术人员能够经常通过工作总结和详尽的现况报告来为产品把脉，那么二者分开工作不仅不会造成负面影响，

标注（黄） | 位置 643

要求产品经理与工程技术人员（或是化学家、生物学家、设计师以及公司其他负责产品设计研发的创意精英）一同吃住、并肩工作。

标注（黄） | 位置 651

在全球范围内发起了“谷歌艺术墙”比赛，参赛的谷歌团队使用魔方、照片以及彩弹枪射出的彩弹（彩弹是谷歌芝加哥分部的点子，真有芝加哥黑帮教父阿尔·卡彭的风格）等形式将谷歌的标识拼接了出来。

标注（黄） | 位置 656

混乱往往是自我表达和创新的衍生品，因此可以算是一种好事吧。33 我们看到，许多企业对工作环境的凌乱往往竭力反对，

标注（黄） | 位置 665

在家办公其实无异于一种会在整个公司内蔓延、让员工士气萎靡不振的瘟疫。已故的贝尔实验室前董事长默文·凯利就是本着鼓励员工相互沟通的理念来设计公司办公格局的。

标注（黄） | 位置 674

只要有敌人挡路，它们便会把对方踩扁（或是咬死）。职场中的“河马”同样可怕。我们所说的职场中的“河马”，指的是“高薪人士的意见”。[2] 从本质上来讲，薪金的高低与决策能力完全无关，

标注（黄） | 位置 678

这样的企业使用的是“年资制”，他们将权力与任职时间挂钩，而不看个人具体能力。

标注（黄） | 位置 686

AdWords尚处在研发早期，谢尔盖·布林有一个构想，希望斯里达尔的工程技术团队帮助他付诸实施。毋庸置疑，谢尔盖是在场各位中薪酬最高的人，但他给出的论点并不是非常充分，因此斯里达尔没有同意采纳他的构想。当时，斯里达尔还不是高级主管，因此，作为“河马”的谢尔盖完全可以强迫斯里达尔服从。但谢尔盖并没有这样做，而是选择了妥协：他让斯里达尔一半的团队负责将他的构想付诸实施，而另一半仍归斯里达尔指挥。但斯里达尔对这样的决定仍不满意，在对双方的理由进行了深度探讨之后，谢尔盖无奈放弃了自己的构想。

标注（黄） | 位置 691

之所以会出现这样的结果，是因为谢尔盖本人也是一位创意精英。他对摆在面前的数据、技术平台的成熟度以及他的决策所处的大背景均有深刻的了解。那些对业务生疏的“河马”常常靠恐吓施压来达到自己的目的。如果身处要职的你被工作搞得焦头烂额，那么你就容易抱着“我说了算”的态度威慑他人服从你。

标注（黄） | 位置 698

要营造任人唯贤的环境，我们必须创造一种强调“质疑”的文化。如果员工对某个问题存在疑义，就必须把自己的顾虑提出来。如果因为员工三缄其口而让不尽如人意的构想占了上风，那么这些员工也难辞其咎。依经验来看，多数创意精英都有很强的个性，无法把想法藏在心里。这种将提出疑义当作个人义务的文化正好给了他们一个自由表达的渠道。也有一部分人在提出反对意见时会觉得磨不开面子，在公开讨论场合更是如此。正因如此，我们才应当把“提出质疑”作为一种硬性规定，而不是可做可不做。

标注（黄） | 位置 705

谷歌同志群”（谷歌的这个同性恋群体包括男女同性恋、双性恋以及变性人）成员那里听到的一件事。原来，“谷歌同志群”曾经讨论过谷歌是否算是他们就职过的第一家“后同性恋”公司，几乎所有人都认为，谷歌是

标注（黄） | 位置 720

首先，保持扁平。有一种矛盾，几乎所有的企业都难逃其扰：虽然人人都声称希望通过扁平式结构拉近与上层之间的距离，但实际上，多数人仍然从心底希望等级制度延续下去。而创意精英们却不然，他们之所以渴望扁平的企业结构，并不是因为他们想与上层平起平坐，而是因为他们希望多干实事，

标注（黄） | 位置 728

个原则在他们那里指的是，管理者的桌上堆放的直接报告数不能超过7份。不过在谷歌，我们要求每位管理者的桌上至少要放7份直接报告（

标注（黄） | 位置 742

每个部门自负盈亏的措施看似有利于衡量业绩，却会使各业务部门的领导者把自己部门的盈亏置于企业整体利益之上，从而对部门的发展方向造成误导。

标注（黄） | 位置 745

因为这种制度使得各业务单元的领导者（以及会计）不再潜心研发那些能为企业真正赢利的高质量产品，而是一心盘算着如何提高会计等式结尾的那几个阿拉伯数字。

标注（黄） | 位置 749

第一，留意不同团队的不同倾向：工程人员喜欢复杂，市场人员喜欢增加管理层，销售人员喜欢招助理。你需要从中做出权衡（实际上，能够认识到这一点已经算是跨出一大步了）。第二，把所有重组工作安排在一天内完成。这听起来或许像是痴人说梦，

标注（黄） | 位置 762

重组的关键，一是要速战速决，二是要在重组敲定前就开始实施。通过整改，业务部门的组织结构比预期的更加稳固，团队成员也因自己的融入和参与而更加关注集体的成败。

标注（黄） | 位置 773

一条至关重要的组织原则是：找出最有影响力的人物，组织就以此人为中心。不要把岗位或经验作为选择管理者的标尺，而要看他的表现和热情。

标注（黄） | 位置 777

他常常引用苹果公司前人力资源主管黛比·碧昂多利洛的话：“你的头衔可以让你成为管理者，但让你成为领导者的，是你的员工。”

标注（黄） | 位置 800

有句话说得好：要把事情办好，就把任务交给忙人吧。

标注（黄） | 位置 818

因为恶棍通常要比骑士更渴望个人成功，所以一旦发现无法通过恶行取得成功，大多会选择逃离。作为管理者，一旦在团队中发现害群之马，最好的方法是减少其职责，并让骑士接手剩下的工作。

标注（黄） | 位置 827

切记不要把“恶棍”和“明星”搞混。恶棍的恶行是人品不端的产物，而明星的行为是出类拔萃的结果。恶棍把私利置于集体利益之上，而明星虽然自我感觉良好，但对个人利益和集体利益同等重视。

标注（黄） | 位置 845

夏季傍晚的谷歌主园区看起来就像家庭野营地，父母们怡然自得地享受晚餐，而孩子们则成群结队地在一旁跑来跑去。）工作紧张期可能会持续数周甚至数月时间，初创公司更是如此，但这种特殊情况并不会一直持续下去。

标注（黄） | 位置 868

为了避免这种情况发生，我们应该营造一种乐于说“好”的

标注（黄） | 位置 872

美国学者迈克尔·霍根说过一句话：“说‘好’，是我的第一条忠告。这个字说得越多越好。‘好’

标注（黄） | 位置 898

除此之外，公司和团队还会组织拓展活动。拓展活动通常秉着“团队建设”的初衷，旨在让团队成员彼此磨合。活动内容往往包括绳索课程、烹饪课程、性格测试以及解决团队问题。一番训练之后，大家就像机器一样被微调到位了。

标注（黄） | 位置 901

乔纳森对远足的标准是：（在天公作美的前提下）选择一个从未到过的地方进行户外活动，地点要离办公室足够远，让人觉得自己真是在远行，又可以在一天内完成，还要给人独自无法收获的体验。

标注（黄） | 位置 903

乔纳森带领他的团队把北加州游了个遍：我们游览了红木林和尖峰石阵国家公园，在新年岛公园目睹了著名的海象的真容，还徜徉在圣克鲁兹海滨步道。

标注（黄） | 位置 908

韩国流行歌手“鸟叔”曾经到谷歌的韩国分公司参观，于是，埃里克便带领首尔分部全员跟随他一起跳了一曲《江南Style》。（

标注（黄） | 位置 910

乔纳森曾经和市场部的负责人辛迪·麦卡弗利打赌，想看看谁的团队参加谷歌年度员工调查问卷（Googlegeist）的积极性较高。作为惩罚，输的一方要为赢家洗车。结果，乔纳森输了，于是辛迪便租了一辆加长悍马，涂上厚厚的泥巴（我们至今也不知道她到底是怎么做到的），然后把自己的团队招来，一边观赏乔纳森清洗这辆庞大的SUV（运动型多功能车），

标注（黄） | 位置 914

几支工程团队发出挑战，看哪支队伍能在最短时间内把篮球架装好。这样，谷歌就有篮球架了。其中有些工程人员连扣篮是什么都一头雾水，但是一旦出现工程方面的挑战，他们的斗志就燃起来了。

标注（黄） | 位置 916

快乐文化与创意文化有一个共同点：快乐无处不在。关键在于，要尽量放宽限制，没有什么“神圣不可侵犯”的。

标注（黄） | 位置 917

几位工程师发现埃里克在谷歌内部网站的头像照片被误放在了公共资料库里。他们在照片背景上放上比尔·盖茨的肖像，在愚人节那天，把修改过的照片放在了埃里克的个人主页上。这样，任何一个打开埃里克主页的谷歌员工都会看到以下这张照片：

标注（黄） | 位置 920

这张头像照片，埃里克使用了整整一个月。

标注（黄） | 位置 922

2010年10月，谷歌工程师科林·麦克米伦 48 以及乔纳森·范伯格发布了一个叫作Memegen的谷歌内部网站，谷歌员工可以在网站上创建meme吐槽图（配有简明吐槽文字的图片），并为同事的meme吐槽图投票。通过这个吐槽网，谷歌员工不仅可以用尖酸刻薄的语言对公司状况“大肆抨击”，也从中获得了无与伦比的乐趣。

标注（黄） | 位置 927

很明显，埃里克是Memegen用户的热议人物。

标注（黄） | 位置 942

这些都不是强扭的乐趣，这样的快乐是佯装不来的。信赖你的员工，不要因惧怕出纰漏而杞人忧天，真正的快乐只有在这样放任的环境中才能绽放。这样的快乐多多益善，员工越快乐就越能干。

标注（黄） | 位置 946

埃里克从一位熟人那里得到了一条中肯的建议。这位熟人告诉他：“在企业变革时期，你需要先找一批精明的人才。要找到一批精明的人，你就得先找到其中的一个。”几周之后，埃里克与一位他很看好的诺勒工程师一起搭乘飞机从圣何塞去犹他州（诺勒公司所在地），他猛然忆起熟人有关企业改革的建议，于是问他能不能列出几位诺勒最精明的人才的名字。几分钟后工程师的单子就列好了，之后，埃里克与单子上的每个人都安排了见面。

标注（黄） | 位置 977

（在公司会议上，曾经有人要求埃里克阐述一下谷歌的着装标准。埃里克给出的答案是：“别光着身子就行。”）

标注（黄） | 位置 985

以色列坦克指挥官们并不会大喊“冲啊！”，而是会用“Ah’ cha’ rye”来动员自己的部队。这句话是希伯来语，翻译过来就是“跟我来”的意思。任何有志于做创意精英领导者的人，都需要拥有这样的态度。

标注（黄） | 位置 991

霍尔泽在穿过办公室的途中一路捡拾垃圾的情景。首席执行官在公司大门收取大摞报纸，公司创始人擦拭前台……类似的现象在硅谷比比皆是。通过这些行为，领导者们践行了平等理念：我们同舟共济，职责共担。但实际上，他们这么做，主要还是出于对公司的热爱。热情对领导力不可或缺，如果你缺少热情，就马上走人。

标注（黄） | 位置 995

来到谷歌大约6个月后，埃里克深深参透了“不作恶”的意义。这句话是谷歌工程师保罗·布赫海特和阿米特·帕泰尔在公司成立不久的一次会议上提出的。可是，埃里克完全没有料到，这句简短的口号会如此彻底地渗透到企业文化的方方面面。

标注（黄） | 位置 1018

河马的英文为hippo，而“高薪人士的意见”的英文则是highest-paid person's opinion。

标注（黄） | 位置 1026

但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一步步走下去，那么就会像企业家埃里克·莱斯说的一样“实现失败”。

标注（黄） | 位置 1047

谷歌必须把计划所依据的基本原则记录下来。他们三个人说，只要把基本原则告诉谷歌人，接下来他们就知道怎么做了。

标注（黄） | 位置 1058

因此，拉里和谢尔盖找到了一个更好的方法。他们发现，通过调查某个网页与哪些其他页面链接，可以判断出此网页的质量（即网页的内容与用户搜索请求的关联性）。一家与其他许多网站链接的网站，一般而言内容的质量更高。

标注（黄） | 位置 1062

比如，谷歌搜索引擎比较重视学术性网站上搜到的结果就是一个突破。但归根结底，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，才是整个搜索引擎各种优越性的源泉。

标注（黄） | 位置 1112

我们在评估谷歌的产品线时发现了一条规律：最优秀的产品是靠技术因素而非商业因素赢得成功

标注（黄） | 位置 1113

在那些稍逊一筹的产品身上，技术优势就不那么突出

标注（黄） | 位置 1142

找到一个具体问题的解决方案，然后想办法对这个解决方案加以拓展，这也是寻找技术洞见的一个方法。这种方法非常符合长久以来尊崇的创新传统。新科技往往是为了解决非常具体的问题而问世的，且在刚刚出现时都非常粗糙。

标注（黄） | 位置 1155

方法，并可以通过用户使用图像的方法来界定图像所处的背景。（当用户搜索与色情相关的词条时，如果搜出的是出自医学教材的图片，那么用户通常不会去点击，即便点击也不会在页面上停留太久。）因此，在拦截不雅图像方面，谷歌研究出的SafeSearch过滤器的功能是全网其他过滤器无可比拟的。在这个例子中，我们针对一个具体问题（拦截成人内容）研发出了一种解决方案（也就是SafeSearch）。

标注（黄） | 位置 1167

以技术洞见来支撑产品研发，你就能够避免被消费者的需求牵着鼻子走，生产出步人后尘的产品了。（亨利·福特曾经说过：“如果我最初问消费者他们想要什么，我就会去找更快的马了。” 64）如果你是一家墨守成规、对市场占有率的数字斤斤计较的企业，那么渐进式的创新方法已经绰绰有余了。

标注（黄） | 位置 1234

企业不再对封闭式的体系进行最大限度的扩展，而是将越来越多的业务外包出去，与更多且更多样化的合作伙伴建立网络。

标注（黄） | 位置 1236

如果企业内部交易的成本不再高于外部交易的成本，企业将倾向于缩小。” 70 多数企业采取这种方式，纯粹是为了方便运营和降低成本：通过将工作外包给劳动力较为廉价的市场，企业可以削减成本。

标注（黄） | 位置 1256

我们通过五把标尺来衡量搜索引擎的好坏：速度（快比慢好）、准确（搜索结果与用户的搜索请求有多接近）、好用（所有的爷爷奶奶级用户是否都可以轻松使用谷歌？）、全面（我们是否搜索了整个网络？）、新鲜（搜索结果是否是最新的？）。谷歌致力于为用户提供正确的答案，常常将雅虎、AltaVista以及Ask Jeeves等搜索引擎的链接放在网页的下方，如果用户对谷歌的搜索结果不满意，就可以轻松尝试其他网站。

标注（黄） | 位置 1289

“开放”这个词带有些“罗生门”的意味，不同的企业会为不同的目的而对这个词做出不同的定义。

标注（黄） | 位置 1300

可汗学院（Khan Academy）80、Coursera以及Udacity课程在教育市场中争取的地位是有目共睹的。它将互联网时代的科技成果（比如在线视频以及互动式社交软件）与开放式的商业模式（任何人都可以免费听取所有课程）相结合，颠覆了主流教育机构根深蒂固的运作方式（

标注（黄） | 位置 1305

就如可汗学院的使命所述的那样：“给所有人提供免费的世界级教育平台”。

标注（黄） | 位置 1317

实际上，开放源代码意味着我们关注网络平台的培育，关注整个行业乃至全社会。这让大家看到，竞争环境是公平的，没有谁占有特殊的优势。排除对不公平竞争的质疑，对发展是非常有利的。83

标注（黄） | 位置 1325

开放可以为企业带来道德光环，从而吸引创意精英的到来。没有什么比全球平台更能改变世界。

标注（黄） | 位置 1352

这种心态会让人渐渐落入平庸。一些企业领导者花费大量的时间来观察和模仿竞争者，等到最终有所突破、敢于做新的尝试时，他们却在探索的路上瞻前顾后，只敢小心翼翼地做出收效甚微的改变。

标注（黄） | 位置 1355

如果你的工作只是击败那些和你套路基本相当的公司，那又何谈乐趣呢？

标注（黄） | 位置 1357

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。在这里仍引用拉里的话：“毋庸赘言，我们也会在一定程度上思考竞争的问题。

标注（黄） | 位置 1376

先想想看，5年后世界会是什么情形？然后以此为基点，往前推算。对于那些你推断必定会发生变化的因素多加留心，

标注（黄） | 位置 1383

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。

标注（黄） | 位置 1406

谢尔盖向乔纳森抛出了他在面试中最喜欢问的一个问题：“你能不能把一个我不懂的复杂问题解释清楚？”竟然还真要接受面试？这让乔纳森出乎意料。

标注（黄） | 位置 1417

如果你问大企业的高管：“你工作中最重要的事情是什么？”多数人都会条件反射似的回答：“开会。”如果你非要刨根问底，“不，我不是在问你最无聊的事情，是在问你最重要的事情”，那么他们估计会想出几条在商学院学到的基本原则，

标注（黄） | 位置 1420

如果你把同样的问题抛给顶尖的体育教练或俱乐部总经理，他们会如何作答呢？这些人整天也有开不完的会，但他们回答的最重要的事情，可能是举行选秀、招募或购买最棒的运动员。这种聪明的体育教练明白，再多的战略也无法替代人才，这一点不仅适用于体育场，在商场上亦是如此。

标注（黄） | 位置 1426

谷歌的领导人对待每位面试者的态度都是一丝不苟的。无论面试者应征的是初级软件工程师还是高级总经理，谷歌的面试官都会认真投入时间和精力，尽其所能地为谷歌引入顶尖人才。

标注（黄） | 位置 1433

在多数企业中，高管职位越高，对于招聘事宜越是不管不问。但实际上，这样的做法是本末倒置。要在互联网时代招聘到优秀的人才，还有一个更为重要的因素。传统招聘模式的层级制度非常严明：决定大权掌握在用人部门的经理手中，用人部门的其他成员提出自己的意见，无论经理做出怎样的决定，高管都会盖章批准。

标注（黄） | 位置 1438

传统的层级招聘制之所以不适用，还有另外一个原因。领导者（以及管理学书籍的作者们）常说自己会招聘比自己更聪明的人，但实际上，这种情况在层级招聘制度下很难发生。“

标注（黄） | 位置 1457

优质人才组成的员工团队不仅能做出令人满意的成绩，还能吸引更多优质人才的加入。89 顶尖的员工团队就像一个羊群，也就是说，人与人之间是互相效仿的。你只要招到几个优质人才，就会有一大群优质人才跟过来。

标注（黄） | 位置 1461

“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。

标注（黄） | 位置 1478

是创意精英的一个明显标志，因为他们都是用心之人。但是，真正有激情的人往往不把“激情”一词挂在嘴边，

标注（黄） | 位置 1485

谷歌才如此看好擅长运动的人。因为运动能教人如何从失败中重新站起来，或至少提供了许多这种锻炼人的机会）。

标注（黄） | 位置 1500

因此在谈论自己的职场经历时，有人会逢迎面试官的喜好作答。但在谈论自己的爱好时，人们往往会放下戒心，

标注（黄） | 位置 1512

亨利·福特曾经说过：“不管你是20岁还是80岁，只要停止学习，就说明你老了。坚持学习的人则永远年轻。

标注（黄） | 位置 1515

心理学家卡罗尔·德韦克用另一种方式来形容这种人，她说，这种人拥有所谓的“成长型思维模式”。94 如果你觉得你已经定型，那么无论环境如何，你都会一次又一次地重蹈覆辙。

标注（黄） | 位置 1532

而聪明的通才不存在偏见，因此能够自如地审视各种各样的解决方案，并从中筛选出最好的对策。寻找学习型动物颇具挑战。乔纳森常用的方法，是让应聘者对以前犯下的一个错误进行剖析。

标注（黄） | 位置 1540

有的学习型动物会直截了当地告诉你：“我没有什么特殊禀赋，只是抱有狂热的好奇心。” 97 这句话出自爱因斯坦之口。面对这样的人才，我们会毫不犹豫地招入谷歌（

标注（黄） | 位置 1544

在把学习型动物招入公司之后，请让他们继续学习！98 为每位员工创造不断学习新东西的机会，即便是不能为公司带来直接利益的技能和经验也要让他们接触，然后，鼓励他们把所学的东西付诸实践。

标注（黄） | 位置 1553

优秀的人才无论是在清醒还是微醺时，都会待人和善。

标注（黄） | 位置 1570

所谓“谷歌范儿”，包括上进心和抱负、团队精神、服务精神、倾听及沟通能力、行动力、效率、人际交往技巧、创造力以及品行等特质。

标注（黄） | 位置 1580

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。（何止如此，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，千篇一律恰恰是失败的温床。要想避免目光短浅，听到各不相同的观点（

标注（黄） | 位置 1589

优秀人才的行为举止往往不拘一格。在准备面试时，请务必在进门前把你的偏见抛到一边，102 集中注意力，看看应聘者是否拥有成功和超越所必备的激情、智慧以及个性吧。

标注（黄） | 位置 1597

链条上共有四个缺一不可的环节，分别是：物色、面试、录用、谈论待遇。

标注（黄） | 位置 1599

玛莎·约瑟夫森把这个过程称作“加大光圈”。所谓“光圈，”就是相机上一个允许光线进入内感光面以捕捉画面的装置。一般招聘主管的“光圈”非常

标注（黄） | 位置 1607

这些俊才之所以愿意加入你的团队，也正是因为你愿意冒险任用他们。他们的加入，则会引来更多勇于挑战自我的

标注（黄） | 位置 1610

聘用你能找到的顶尖工程师，因为任它是Java、C、Python还是Go103，最棒的工程师都能做到融会贯通。一旦编程语言更新换代（这是不可避免的趋势），你聘用的工程师会比任何人都更适应这种转变。

标注（黄） | 位置 1628

最优秀的人才通常是那些职业生涯处在上升阶段的人，因为如果顺着他们的职业趋势向前推，你会发现他们非常有潜力

标注（黄） | 位置 1629

经验丰富、能力超凡的人有不少都处于瓶颈期，对于这些人，你虽然能准确预测出他们所能取得的成绩（这是好的一面），而他们却不大可能再做出令人耳目一新的创举

标注（黄） | 位置 1672

过于依赖招聘官，会让招聘官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。因为一旦犯错，承担损失的不是招聘官本人，而是企业。

标注（黄） | 位置 1674

拉里常常告诉我们的，每位员工只需引荐一位俊才，这个目标就可以实现了。如果你把招聘的责任完全委派给他人，招聘质量也会随之降低。

标注（黄） | 位置 1684

首席执行官、教授以及投机资本家们总会大谈人才至上（这个观点是正确的），而关于如何挖掘出色的人才，他们却闭口不谈。他们总是空谈理论，但做企业需要实践。

标注（黄） | 位置 1698

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？）你需要识别出你对面的人到底是“鸡蛋”还是“石头”，是弄潮儿还是应声虫。

标注（黄） | 位置 1730

你不仅需要斟酌你提出的问题，也要留意那些提出深刻问题的应聘者。

标注（黄） | 位置 1739

面试的主要任务就落在了他们肩上（相应地，他们会在业绩评估时得到高分）。想加入这支团队的产品经理不仅要接受面试技巧的培训，还需陪同面试官参加至少4次面试，才有主持面试的资格。一旦加入面试官委员会，就要接受一系列业绩指标的评判，包括主持面试的次数、可信度（

标注（黄） | 位置 1744

我们会公布评分，让那些非团队成员“挑战”现任面试官，表现更优者甚至可以取而代之。换句话说，得不到主持面试的机会本身就是一种惩罚。有了这种模式，面试不再是讨厌的杂活儿，而成了少数人享受的特权，谷歌的面试质量也得到了全面提升。

标注（黄） | 位置 1758

我们对一位特殊的应聘者进行了30多轮面试，可还是下不了录用他的决心。这种做法简直是失策。于是我们果断宣布，每位应聘者参加的面试次数不得超过30次。之后我们做了一些调查，在4次面试之后，面试官的人数每增加一位，只能为面试决策的准确度带来不到1%的提高。换言之，4次面试之后，每次额外面试所产生的增量成本都要大于额外的反馈信息对最终录用决定带来的价值。因此我们规定，每位应聘者至多只能接受5位面试官的

标注（黄） | 位置 1766

面试官平均打出的分数是3分，意思就是：“如果有其他面试官大力推荐这个人，那我觉得把工作交给他也可以。”如果各位面试官打出的平均分是3分，这毫无问题，但如果单个面试官打出了3分，这便是逃避的表现。

标注（黄） | 位置 1769

如果某位面试官为应聘者打了4分，就是宣称：“这个职位非此人莫属。如果其他人反对录用这个人，就等着和我理论吧。”这样的评分不仅是说“录用这个人吧”，更是在说“如果有人妨碍这个应聘者入职，我是一定会追究的，

标注（黄） | 位置 1779

领导力：我们想知道，应聘者在不同情形下是如何运用手腕来调动团队

标注（黄） | 位置 1782

职务相关知识：我们寻找的是那种爱好广泛、激情

标注（黄） | 位置 1785

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。我们常会突出一些与具体职务有关的问题，来看看应聘者是运用怎样的洞见来解决问题的。

标注（黄） | 位置 1788

谷歌范儿：我们希望感知每位应聘者的独特之处，也希望他们能在谷歌这个平台上大展宏图。

标注（黄） | 位置 1793

除此之外，在办事高效的组织中，你的同事要比你的上司重要得多。把录用权交到一个一年后就与员工业绩毫不相干的经理手中，实在太过草率了。

标注（黄） | 位置 1801

用人部门的经理虽然没有招聘决定权，却手握一票否决权。招聘委员会需要确保应聘者与用人部门的经理不沾亲带故，除非此人恰巧是个超级明星。

标注（黄） | 位置 1816

如果你是用人部门的经理或面试官，仅仅表达自己的观点是不够的，你必须用事实支撑你的观点。你不能用一句“他很聪明，应该录用他”了事，而应该说：“我们应该录用他，因为他很聪明，他的麦克阿瑟奖学金就是明证。”

标注（黄） | 位置 1839

一些管理者想在团队建设上掌握绝对控制权，因此，建立招聘委员会的决定引起了一部分人的强烈反对，有人甚至扬言要离职。由他们吧。如果有人想在自己的团队中一手遮天，那么这样的人不用也罢。像这样在工作中某一方面专横独断的管理者，在其他方面往往也会飞扬跋扈。英明的管理者明白，招聘委员会这样的机制对企业大局而言是大有裨益的。

标注（黄） | 位置 1847

委员会制度，他们不必亲口对别人说“不”，只需把这任务交给更为“铁面无私”的委员会。这些细节虽然微不足道，在人们为升职候选人评分时起到的安抚作用却出奇的好。[

标注（黄） | 位置 1852

我们告诉面试官，一旦结束对应聘者的面试，就应该立刻将是否录用的决定明明白白地告知用人部门的经理。我们对应聘者的信息包进行了特殊的设计，为的就是让掌握最终决定权的招聘委员会在120秒内浏览完信息包中的所有内容。（

标注（黄） | 位置 1857

然而，招聘中有一条黄金法则是不可违背的，那就是：宁缺毋滥。如果质量和速度不可兼得，那质量一定要放在首位。

标注（黄） | 位置 1869

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。

标注（黄） | 位置 1870

但这并不是说你应该大手笔地给新入职的员工高薪。

标注（黄） | 位置 1871

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、肩上的责任和享有的机遇、激发灵感的企业文化和价值观，当然了，或许还有免费的美食以及办公桌旁悠闲蹲坐的狗狗。（谷歌的一位资深工程师曾经提出想把他的雪貂带到办公室来。公司同意后，他从未在薪水上跟我们讨价还价过。）

标注（黄） | 位置 1878

我们说人生而平等，意思是说每个人都被赋予一些不可剥夺的权利，

标注（黄） | 位置 1890

想要留住创意精英，最好的方法就是避免让他们太过安逸，而是不断用新的想法保持他们工作的趣味性。

标注（黄） | 位置 1893

埃里克以及谷歌其他的领导者学会了更好地从工程人员的视角看问题，而乔治斯也学到了不少企业运营知识。他的参会经历激发他加入了产品管理团队，在公司里又足足多待了两年。

标注（黄） | 位置 1896

高管都会特别委派一位会议主席，但是，指定会议主席全权负责只会助长等级意识。为了解决这个问题，乔纳森指定了一批产品经理助理，每隔6个月就会换一个人作为执行会议主席，在确保完成本职工作的前提下担任乔纳森的直接下属。

标注（黄） | 位置 1903

但是，要想让员工全情投入、避免人才流失，只靠有趣的任务是不够的，你还需要确保最有价值的员工的利益不受企业条条框框的制约。

标注（黄） | 位置 1912

鼓励岗位间的人员流动，尽可能减小流动的难度，并将有关事宜列为管理层的常规讨论事项。

标注（黄） | 位置 1915

请确保人员轮换的候选人是团队中的佼佼者。管理者就像在万圣节挨家挨户地要完糖果之后彼此互换“战利品”的小孩：如果你逼迫他们把自己团队中的成员轮换出来，他们便会想把巧克力留给自己，而把葡萄干换给别人。这也许助长了他们的一己之利，却有损公司整体利益。

标注（黄） | 位置 1925

因为对薪酬不满而离职的员工只是少数，想要挽留人才，你首先要学会倾听。你的员工希望有人能听取他们的意见，他们希望能融入企业之中，

标注（黄） | 位置 1932

聆听驱使他们离职的理由，看看能不能找一种方式，在挽留他们的同时帮他们充满能量。在此之后，

标注（黄） | 位置 1935

顶尖的创意精英之所以考虑离职，是因为他们想要自立门户。不要打击他们的积极性，而要主动听取他们的“电梯演讲”。（“

标注（黄） | 位置 1937

你的战略基础是什么？你设想中的企业文化是怎样的？如果我是一名潜在投资者，你会对我说些什么？如果他们给出的答案不充分，他们很显然还没做好离职的准备。在这种情况下，我们通常会建议他们先留下来，一边继续为公司效力，一边完善自己的构想。

标注（黄） | 位置 1961

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）。

标注（黄） | 位置 1962

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，看看这些低绩效员工是如何进入公司的，并对这些存在漏洞的环节做出改进。

标注（黄） | 位置 1966

最后再提一点：世界上有一些人以炒别人的鱿鱼为乐。请注意防范这种人，

标注（黄） | 位置 1970

雇用那些比你更聪明、更有见识的人。不要雇用那些不能让你有所收获也不能对你构成挑战的人。雇用那些能对产品和文化带来价值的人。不要雇用那些无法为产品和文化带来积极影响的人。雇用那些做实事的人。

标注（黄） | 位置 1974

不要雇用那些只想不做的人。雇用那些满腔热情、自动自发的人。不要雇用那些只想混口饭吃的人。雇用那些能启发别人且善于与人相处的人。不要雇用那些偏爱自己单干的人。雇用那些能随着团队和企业一同成长发展的人。不要雇用那些枯燥乏味、不具备全面技能的人。雇用那些多才多艺、兼有独特兴趣和天赋的人。不要雇用那些只为工作而活的人。

标注（黄） | 位置 1983

雇用那些道德高尚、坦诚沟通的人。不要雇用那些趋炎附势、工于心计的人。务必雇用优秀的候选人。宁缺毋滥。

标注（黄） | 位置 2000

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。在职业生涯中，许多人往往会换好几次公司，而改变行业却要困难得多，因此，选择好行业才是重中之重。把行业视为你冲浪的地点，把公司当成你赶上的海浪。选择海浪最大最棒的地点，才是你明智的决策。

标注（黄） | 位置 2012

在正确的行业磨炼技能要比在某家公司赌上自己的命运更加合算。在此之后，随着经验（以及年龄）的累积，挑选合适的浪头变得越发重要。因为到了那时，股票在你的薪酬构成中所占的比例大幅上升，因此你也应该相应地将对公司的挑选放在优先位置。

标注（黄） | 位置 2034

人生就像下水道。想从中得到什么，要看你往里面扔了些什么。” 111 另外，他还向大家承诺，只要他们肯在这些职场培训中下功夫，他就一定会为大家提供帮助。

标注（黄） | 位置 2039

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？现在，把时间快进四五年，假设自己已经得到了这份工作。那么，你5年后的简历会是什么样的？想要得到5年后心中理想的位置，你从现在起需要如何选择前面的路？

标注（黄） | 位置 2047

美国棒球明星尤吉·贝拉的一句话：“如果你不知道前进的方向，就要注意了，因为你也许实现不了自己的目标。”

标注（黄） | 位置 2050

统计学充满魅力，要认真对待。在互联网时代中，最性感的工作都离不开统计学，它并不是天马行空的极客世界的专利。

标注（黄） | 位置 2053

数据是21世纪的利剑，谁是舞剑好手，谁就是当代的剑侠。因此，要成为一代剑侠，打磨你们的宝剑，学习统计学吧！

标注（黄） | 位置 2067

你知道哪些人会针对自己的行业进行大量阅读吗？首席执行官就会。

标注（黄） | 位置 2073

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

标注（黄） | 位置 2075

你的演讲不应只是简历内容的压缩，而应该突出你简历中最吸引人的部分、你最想做的工作以及你认为自己会为顾客和企业带来哪些影响。

标注（黄） | 位置 2078

无论你身在哪里、来自何处，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。

标注（黄） | 位置 2086

从事富有激情的事业。这也是一条通往幸福的清晰路径。” 113 这真是一语中的。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。

标注（黄） | 位置 2226

最了解数据的人，是那些工作在第一线的员工，而往往不是管理层。作为领导者，我们要注意不要迷失在无法理解的细节中，

标注（黄） | 位置 2230

埃里克有一句广为流传的箴言：“收入能解决一切问题。”）这一点也适用于做技术和产品决策。

标注（黄） | 位置 2242

如果会议上所有人一致点头，这并不意味着大家意见一致，而只是说明你下面坐了一群“摇头娃娃”。许多领导者都想达成“人人都同意”的决策，但他们对于共识的认识，却从本质上出了偏差。

标注（黄） | 位置 2244

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。人们必须在开放的环境里阐述自己的观点并相互辩驳，因为如果不把所有观点都开诚布公地逐一讨论，那么大家只会表里不一地点头称是，一离开会议室便会把自己的表态抛至脑后。

标注（黄） | 位置 2248

如果你是负责人，那么请注意，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。如果领导者在这时明确表态，那么大家就难以各抒己见了。

标注（黄） | 位置 2289

PIA”准则，能帮他收到最佳效果。所谓“PIA”，就是要有耐心（patience）、信息（information）以及备选方案（alternatives）。

标注（黄） | 位置 2303

埃里克做出决定，拉里和谢尔盖得心应手的事宜就交给他们，而他则集中精力，为企业的飞速发展提供条件，以确保企业能够高效稳步地前进。这种企业领导“三足鼎立”的情况非常

标注（黄） | 位置 2306

信中提到，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，三位领导者应每天开会（这一传统，埃里克在首席执行官任期的绝大部分时间内一直坚持着）。

标注（黄） | 位置 2312

问题所在，然后进行商讨（这个过程只有他们三人参加），最后设下解决问题的最后期限。除此之外，他往往还有一项准则：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，那些想要树立威信的刚上任的新首席执行官更是如此（这是我们的经验之谈）。要放下首席执行官的架子，把做决定的权力交给别人，这虽然困难，却是“必修课”。

标注（黄） | 位置 2317

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公司的其他领导者，只有他们出现严重的判断失误才需插手。

标注（黄） | 位置 2329

你是一家公司的首席执行官，也无权独断专行、把你的意愿强加于人（好吧，也并不是说你不可以这样做，只是如果你对这种作风习以为常，那么不久，你的创意精英们就会离你而去）。其实，你就不应该多做决策。你的任务，就是分析数据、鼓励讨论、引导大家达成共识，凭借你过人的才识做出决策。

标注（黄） | 位置 2332

运用领导力召集大家定期开会至关重要。如果决策足够重要，应该每天开会。这样的会议频率，可以让大家明白眼前的决策有多么关键。除此之外，每天开会还有一个明显的好处：大家对上次会议记忆犹新，节省了你重复上次会议内容的时间。

标注（黄） | 位置 2345

大家在会议上迟迟没有讨论出结果。因此，埃里克采取了行动。他安排了更多会议，定下了决策的最后期限。接下来的6周里，我们的团队每天下午4点钟都会聚在一起，讨论与美国在线的合作问题。6周之后，大家必须做出决定，无论如何都要与美国在线结束谈判。

标注（黄） | 位置 2354

科技人员常会犯一个错误：我们总认为，如果我们的论点言之有理、考虑周全，且有真实数据和巧妙分析作为基础，那就自然能够改变别人的想法。但是，这并不正确。如果你想改变他人，不仅要晓之以理，更要学会动之以情。我们把这称为“奥普拉·温弗瑞法则”。（聪明的政客也懂得运用这项法则，但奥普拉本人才是无人能及的高手。）133 如果企业由创意精英和产品负责人主导，那么他们就必须学习奥普拉法则。否则，他们虽然能轻松做出聪明的决策，却往往无法很好地落实决策。

标注（黄） | 位置 2360

如果在即将结束讨论和做出决策时大家还未达成一致，“你们两边说得都对”这句话就能派上用场了。要从感情上承认一个自己并不同意的决策，人们必须首先感觉到自己的观点不仅得到了倾听，还得到了重视。“你们两边说得都对”这句话让辩论失败的一方明白，他们的论点之中有可取之处。人们喜欢从别人那里得到肯定，因此，这句话让对方得到了情感支持。

标注（黄） | 位置 2378

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（在可能的前提下）至少提前24小时传达议事日程。

标注（黄） | 位置 2387

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（但我们非常不建议安排这么多人）。

标注（黄） | 位置 2390

出席必要的会议。如果你的出席对会议不必要，那就退场，如果你可以在会前婉言谢绝，那就更好了。

标注（黄） | 位置 2395

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。

标注（黄） | 位置 2399

开会时就认真开会。同时处理多项事务会让你顾此失彼。如果你在开会时用手提电脑或手机处理与会议内容无关的任务，那么很明显，你的时间还不如花在别处。

标注（黄） | 位置 2422

马背原则”。随便选一部美国老西部片，片中总会出现这样一幅场景：一位骑在马上牛仔将马勒住，对周围形势进行一番打量，好决定下一步的行动。

标注（黄） | 位置 2450

问问自己：这其中有人具备在10年后运营公司的能力吗？如果答案是肯定的，那就不要在薪金上亏待他们，还要避免他们的职业发展陷入停滞。

标注（黄） | 位置 2473

每当你看到一位世界级的运动员有上佳表现时，都不要忘了，运动员成功的背后一定有一位伟大的教练。并不是说教练要比运动员在运动项目上更为精通，实际上，这种情况极少。但是，教练有其优势：

他们懂得观察运动员的表现，并告诉运动员如何做得更好。那么，为何商界聘用教练如此罕见呢？难道人人都像刚从谷歌起步时的埃里克那样自信满满、自诩没人能协助自己变得更好吗？如果真是这样，那么这是错误的。作为企业领导者，你需要自己的

标注（黄） | 位置 2516

信息才是真正的生命之源。要想在21世纪建立一家企业，吸引创意精英并引导他们大展宏图才是成功的关键。但创意精英若不能接触大量的信息，这一切只是空谈。

标注（黄） | 位置 2518

信息。（比尔·盖茨曾在1999年说过：“力量并不来自掌握的知识，而是来自分享的知识。这一点，应该在企业的价值观及奖励机制中体现出来。” 137)

标注（黄） | 位置 2529

但是在董事会会议结束后，我们却出人意料地将提交给董事会的信息与所有的谷歌员工分享。在面向公司全体员工召开的会议上，埃里克会将我们给董事会播放的幻灯片原封不动地重现给大家，而致董事会信函则通过邮件发送给谷歌的每位员工。

标注（黄） | 位置 2532

我们必须要把信发给我们的法律顾问以及传播部的几位工作人员，让他们通读全文，找出触碰法律地雷的内容并进行修改。在具体实践中，“共享一切”的理想免不了会撞上“‘一切’也太不实际了吧？”的现实。

标注（黄） | 位置 2537

幸运的是，信件审查工作的总负责人明白，“共享一切”并不意味着“先剔除那些有可能损害公司形象或打击士气的信息，然后把剩下的信息进行共享”，而是指“除了极少数有违法律法规的信息，其他一概与大家共享”。

标注（黄） | 位置 2545

开放的心态不仅适用于董事会的沟通，我们也在尝试共享一切。比如，谷歌的内部网Moma上几乎包含即将上市的新品的一切相关信息，而我们每周五的TGIF大会，也常会安排产品团队与大家分享其即将推出的有趣项目以及正在研发的产品演示及截图。

标注（黄） | 位置 2551

谷歌的OKR（objectives and key results，目标与关键成果）考核制度也是信息透明的一个很好的例证。

标注（黄） | 位置 2558

各产品和业务负责人都会上台逐一讨论自己的OKR及其对自己团队的意义，并依据自己上一季度的OKR指标为本季度的表现打分。这并不是在做表面文章，因为这些指标都是实实在在的，是各产品负责人在每个季度开始的时候经过缜密分析制定的。高管们会对自己的失误以及失误背后的原因坦率剖析，每个人上一季度的指标往往都会标满红黄两色标记。（在你的企业里，高管们能够在每个季度勇敢站出来与大家探讨他们没能达成的远大目标吗？）会议之后，当人们纷纷回去设定属于自己的OKR指标时，早已对公司这一季度的工作重点了然于胸。

标注（黄） | 位置 2565

说过：“身而为人，在于提出问题，而非回答问题。” 139 无论是在谷歌还是之前掌管的企业中，埃里克都会践行这个理念。在偶遇一位许久不见的高管时，两人之间的寒暄通常很简短。一句诚恳的问候之后，埃里克便会开门见山地提问：“你最近的工作进展如何？遇到了哪些问题？应该交付的产品进度如何？”这些问题的效果有两重：不仅让埃里克掌握了对方的业务细节，还让他知道哪些主管掌握了他们的业务细节。如果业务负责人不能在10秒钟内把遇到的重大困难流畅地说出来，那么此人就不胜任。

标注（黄） | 位置 2577

拉里听埃里克讲了几句，便打断了他的话：“他们才没有在干那些事呢。他们干的事情是这些……”拉里列出了这支团队正在进行的几项工作，埃里克很快意识到，拉里才是正确的。埃里克掌握了细节，但拉里却掌握了真相。因此，不能只见树木不见森林。这件事是怎么发生的呢？原来，埃里克的信息来自管理者，而这些人一贯极力控制自下而上的信息流动（任何深谙推诿之道的中层管理者都心知肚明，审查信息、隐瞒信息这样的手法，无论是向上还是向下传递信息时都能派上用场）。拉里的信息是从工程师那里得来的，他并没有亲自打探，而是借用了他巧妙创设的一款叫作“摘要”（snippets）的小工具。“摘要”就好像个人的每周动态，内容包括某人一周以来最重要的活动，但形式简明扼要。这样，每个人只要花几分钟的时间就能写好摘要，或是随着一周工作的推进将内容（利用文档或邮件草稿箱）整合起来。“摘要”没有硬性规定的格式，但是，一份好的摘要不仅会罗列出个人本周动态及业绩亮点，还会让大家对此人正在进行的或隐晦难懂（比如“创设服务器信息块结构”和“制定10%清单”）或稀松平常（比如“完成季度业绩评估”和“与家人度假”）的活动一目了然。就像OKR一样，这些内容也在全公司共享。这些“摘要”会发布在谷歌的内部网上，以方便大家查阅。

标注（黄） | 位置 2599

但是身为领导者，最需要引起你注意的恰恰就是坏消息。好消息放到明天一样好，坏消息留到明天则会变得更坏。

标注（黄） | 位置 2608

因此我们设立了一个叫作“多莉”（Dory）的机制。任何不能（或不愿）当面提问的人都可以把问题发给“多莉”（这个名字来自《海底总动员》里那条记忆力有问题的鱼，但是就像健忘的多莉一样，我们也忘了为何取这个名字了）。问题发出后，其他人可以投票表决这个问题是好是坏。问题得到的好评越多，排名就越靠前，越是难以回答的问题，通常也会收到越多好评。在TGIF大会上，“多莉”问题列表会被公布在大屏幕

标注（黄） | 位置 2628

创意精英对细节一丝不苟，还时刻为观众着想，以此激励着团队和自己精益求精。而除此之外，这次观影活动还有一个微妙的目的，就是为大家制造话题。观影之后的几个月里，乔纳森团队中无论是刚从大学毕业的实习生还是资深的高管，都会在咖啡机或餐厅里拦住他，感谢他带领大家看了这部电影。而乔纳森一般都会询问对方欣赏电影的哪些段落，话题便由此展开。

标注（黄） | 位置 2647

几乎所有企业中都会有“部落元老”级的人物，他们在自己的领域有着独特的专业技能，对企业有着透彻的了解。其中有的人在企业中赫赫有名，但有的人则默默无闻。领导者如果能将初入企业的创意精英介绍给这些资深者，

标注（黄） | 位置 2655

在生活中，很多情况下一件事情需要重复大约20遍才能被人真正听进去。143 如果你只重复几遍，对方会因为忙碌而充耳不闻。多重复几遍，他们才能感受到耳边隐约有动静。等到重复了15~20遍的时候，

标注（黄） | 位置 2658

你必须习惯于苦口婆心、诲人不倦。埃里克喜欢说：“祷文不会因重复而失色。”

标注（黄） | 位置 2670

如果你每周都在公司的全员大会上起立发言，一遍遍地重申你的战略和计划，依然得不到人们的理解或信任，那么问题就不在你的沟通方式上，而是你的计划有瑕疵。

标注（黄） | 位置 2676

埃里克定期向谷歌人发表的内部备忘录，几乎每次都围绕专注于用户这个焦点。为了保持内容的新鲜感，埃里克在一次备忘录中指出，搜索请求的句子长度每年都会增加5%，这说明用户变得越来越有经验了。这个数据不仅新颖有趣，而且是绝大多数谷歌人所不知道的。

标注（黄） | 位置 2710

如果你能把诚实谦虚的风气融入日常工作，就会让你获得团队的青睐和忠诚。如果你不小心做错了事，也应坦诚而谦卑地进行沟通。这有可能让你信誉受损，但不至于让你信誉尽毁。

标注（黄） | 位置 2725

帕特里克先是对伦敦分部和那里的人员大加赞赏，一阵闲谈之后，他出其不意地急转话锋。原来，在伦敦的时候，只要看到手机商店，他就必定进店，与销售员聊一聊机型和套餐业务。也就是说，他打探出了普通用户对谷歌新推出的安卓操作系统以及各款手机应用程序的看法，并在旅行报告中将见闻与谷歌高管团队进行了分享。

标注（黄） | 位置 2733

的建议就是检视自我：至少一年一次针对自己的表现写一份评估，然后读一读，看看你自己是否愿意接受自己的管理。之后，把这份评估发给你管理的员工。这种做法要比常用的360度测评制度更能让员工吐露心声，因为如果你能主动要求大家指出你的不足，大家也更容易表达出真实的看法。

标注（黄） | 位置 2739

因为这让大家看到，首席执行官和他们一样，也在为自我提升和自我改进而努力。

标注（黄） | 位置 2742

要摆脱不安，我们有几个原则：1.迅速回复。有人只要看到电子邮件就能及时回复，而有的人则不能。努力做前一种人

标注（黄） | 位置 2752

2.在写电子邮件的时候，每个字都很重要，冗长的堆砌则是多余的。在传达信息时，要干脆简洁。

标注（黄） | 位置 2757

经常清理收件箱。你有多少时间都在盯着收件箱，不知该回复哪一封邮件？

标注（黄） | 位置 2769

先处理后收到的邮件。

标注（黄） | 位置 2771

不要忘了，你是台路由器。如果收到一封含有有用信息的邮件，就该考虑一下这封邮件还有可能会帮到谁。

标注（黄） | 位置 2773

在你使用密件抄送功能时，问问自己为什么要这么做。人们使用这个功能，通常都是为了隐瞒一些信息，而在公开透明的企业文化中，这种隐瞒的做法不仅会让你弄巧成拙，甚至有些搬弄是非的意味。如果你想隐瞒信息，那就公开抄送，否则就压根儿别把信寄给这些人。

标注（黄） | 位置 2779

不要拿邮件泄愤。如果你需要发火，那就当面发。用电邮发火实在来得太容易了。

标注（黄） | 位置 2780

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，且想跟踪任务完成的进度，那就把信抄送给自己，然后添加上“跟进”标签。

标注（黄） | 位置 2783

帮助未来的你更方便地搜索信息。

标注（黄） | 位置 2791

你最好备一本情境手册。以下是我们俩的手册：一对一会谈：清单对对碰 有关如何组织一对一会谈（即管理者与员工定期进行的面谈），比尔·坎贝尔曾经向我们推荐过一种比较独特的方法。管理者应当把最想在会谈中涉及的5件事写出来，员工也应该列一份这样的单子。
