

酷 壳 - CoolShell

享受编程和技术所带来的快乐 - Coding Your Ambition
(<https://coolshell.cn/>)



STEVEY对AMAZON和GOOGLE平台的吐槽

📅 2011年11月03日 (<https://Coolshell.Cn/Articles/5701.Html>) 👤 陈皓
(<https://Coolshell.Cn/Articles/Author/Haoel>) 💬 194,160 人阅读

Steve Yegge, Amazon的前员工, 现任Google员工, 其本来想在Google+上和Google的员工讨论一些关于平台的东西, 结果不小心把圈子设成了Public, 结果这篇文章就公开给了全世界, 引起了剧烈的反应。发布后很快他就马上把这篇文章删了, 不过, 互联网上早备份了下来——SteveY's Google Platforms Rant (<https://raw.github.com/gist/933cc4f7df97d553ed89/24386c6a79bb4b31fb818b70b34c5eab7f12e1ff/gistfile1.txt>)。后来, Steve在其Google+上作了一些解释 (<https://plus.google.com/110981030061712822816/posts/bwJ7kAELRnf>), 大体是说他喝多了, 而且又是在凌晨, 所以大脑不清, 文章中的观点很主观, 极端且不完整, 还有Google的PR对他很好, 等等, 等等。

几个星期前看到时就一直都想翻译一下这篇文章, 不过因为最近事情太多, 文章又很长, 所以现在才翻译完成, 翻译的不好, 还请大家指正。

导读

在你阅读正文以前, 我想说明几点, 希望你注意一下:

- Steve这个人非常喜欢写长篇大论的东西。而且比较喜欢辛辣调侃和恶搞的文风, 这点大家要注意!
- 文中先“骂”Amazon公司, 再通过“骂”Amazon的创始人贝索斯Bezos并烘托出他的的悟性和雄心, 最后教育了一下Google。
- 我把文章分成了三个部分, 这样方便大家阅读和讨论。第一部分只是个人情绪化的抱怨, 第二部分是说Amazon的成长, 第三部分是教育Google, 我觉得第二部和第三部分是重点。
- 对于我们来说, 我们应该获取Steve那些关于平台 (Platform) 相关的那些有价值的观点。尤其是他说的Amazon如何进化成一个平台性的公司, 以及阐述Google应该怎么做的那些观点。
- 关于对Amazon的那些指责, 我想说, 6年, 对于一个世界级的互联网公司, 已经很不一样了。

第一部分

我曾在Amazon工作了六年半，现在，我在Google的日子也差没不多这么长了。对于这两家公司，有一件事总是萦绕着我——这种感觉一天比一天强烈——那就是，Amazon每件事都做错了，而Google每件事都做对了。当然啦，这是很笼统的话，但却是惊人的准确，相当的疯狂吧。大概有一百甚至两百种不同的地方可以让我们去比较这两个公司，而Google可能在每一项都能胜出，如果我记的没错，除了其中3项以外。因为，我曾用电子表格把这些项都列出来了，只是法务部门不会让我给任何人看，即使人事招募部门很喜欢这个报表。

这里，让我先给你个例子让你稍微体会一下：Amazon的人事雇用流程有根本上的缺陷，因为各个团队各招各的人，以至于，各团队之间的招聘标准相当的不一致性，即使他们通过各种努力来统一标准，但是实际操作上却是一团糟；他们没有真正的SRE（陈皓注：Site Reliability Engineer），工程师们什么事都要做（陈皓注：所谓SDE – Someone Do Everything）、几乎没时间编码。当然，不同的部门有不同的情形，不过，这取决于你的运气。他们不搞慈善，也不帮扶贫困人群，也不搞社区贡献，或是其它相似的活动。在那里，他们从来不谈这些，或许只有在说笑话的时候才会提到。他们的办公环境是个灰尘及污迹四处的像农场一样的隔间，他们在公共区域连一分钱装修的都不会花，而且，他们的薪水和福利相当差，只是近来与Google和Facebook竞争人才，这个差距才变得非常地小。不过，他们没有我们有的津贴或额外奖金——他们只是给你录用信上的那个数字，就这么多。他们的程序代码完全就是灾难，无论什么都没有任何的工程标准，除了各别团队有一些。

公平起见，他们的确有套非常非常不错的版本控制管理系统，而这是我们（Google）需要尽力赶上他们的地方，他们还有一个漂亮的发布/订阅系统，我们也没有相对应的东西。不过，就大体而言，他们有的不过是一堆蹩脚的工具，用关系数据库来读取或写入状态机里的信息中罢了。我们不应该这么搞就算这样做是可以。

这就是我所所说的那3件事中的两件事Amazon比Google强的，那就是的他们的发布/订阅系统以及版本控制和管理系统。

我猜你也许会为他们争辩到——他们要更快更早期推出服务并通过狂热地迭代来不断地改进和完善。他们把服务发布的优先级看得比任何事都重，包括工程纪律或是其它一堆可能会让其花时间的事务。所以，即使这么做让他们在市场上有了某种程度的竞争优势，但也造成其他足够多的问题，总之，这样的做法算不上是个漂亮的扣篮。

但是，他们有一件事做的非常非常好，其好到可以把其他政治，理念，技术上的消耗和混乱**完全**弥补回来。

第二部分

Jeff Bezos是个臭名昭彰的微管理经理人，他的微管理都管理到了Amazon零售网站上的每一个显示像素。他雇佣了Larry Tesler——Apple的首席科学家，他可能是全世界最有名也最受尊敬的人机交互接口专家，然而，Bezos忽略了Larry三年来提出的每一个建议，直到Larry最后——明智地——终于离开了公司。Larry本应做一些大型可用性（Usability）研究，并可以系统地了解那个根本就没有人能够搞懂、使用那该死的网站，可是，Bezos对于那些像素不放手，这些页面上的那几百万个显示像素就像是他的孩子一样。所以，他的这些孩子还留着，而Larry没有。

当然，微管理不是第3项Amazon做的比我们好的事。我的意思是，没错，他们微控管理做得非常地好，但我不会把这项列在他们的强项清单上。我这样说只不过是为了我下文做铺垫，帮助你了解我后面要说的事儿。我们现在要说的这个人，是在多个严肃的公开场合说要来Amazon工作就应该付他钱才对人。当有人跟他意见不同时，他会递出写有他名字的黄色即时贴以提醒那个人“谁是公司的老大”。这家伙是……，Steve Jobs，我想，除了没有品味和设计能力，他们很相似。千万别误解我，Bezos是个绝顶聪明的人，只不过他把那些正常的管控搞得像嗑了药的嬉皮士一样罢了。

所以，有一天，Jeff Bezos下了一份命令。当然，他总是这么干，这些命令对人们的影响来说就像用橡皮槌敲击蚂蚁一样。这个命令大概是2002年，我想误差应该是在正负1年内——这个命令发布的范围非常地广，设想很大，让人眼珠子鼓出来的那种，这种惊讶程度和其他的命令相比，就好像你突然收到公司给你的奖金一样让人惊讶。

这份大命令大概有如下几个要点：（陈皓注：这里是本篇文章的要点！如果这真是Bezos发出来的，那么太赞了，Bezos完全就是一个系统架构大师啊，那可是2002年左右啊。作者调侃Bezos完全是正话反说啊）

- 1) 所有团队的程序模块都要以通过Service Interface 方式将其数据与功能开放出来。
(陈皓注：Service Interface也就是Web Service)
- 2) 团队间的程序模块的信息通信，都要通过这些接口。
- 3) 除此之外没有其它的通信方式。其他形式一概不允许：不能使用直接链接程序、不能直接读取其他团队的数据库、不能使用共享内存模式、不能使用别人模块的后门、等等，等等，唯一允许的通信方式只能是能过调用Service Interface。
- 4) 任何技术都可以使用。比如：HTTP、Corba、Pubsub、自定义的网络协议、等等，都可以，Bezos不管这些。（陈皓注：Bezos不是微控经理吗？呵呵。）
- 5) 所有的Service Interface，毫无例外，都必须从骨子里到表面上设计成能对外界开放的。也就是说，团队必须做好规划与设计，以便未来把接口开放给全世界的程序员，没有任何例外。
- 6) 不这样的做的人会被炒鱿鱼。
- 7) 谢谢，祝你有个愉快的一天！

哈哈！你们这150个前Amazon的员工，当然能马上看出第7点是我开玩笑加上的，因为Bezos绝不会关心你的每一天。

不过第6点是很真实的，于是，所以人们都去工作。Bezos并派出了几位首席牛头犬来监督并确保进度，领头的是和熊一样大的牛头犬：Rick Dalzell，Rick是以前是陆军突击队队员，西点军校毕业生，拳击手，和沃尔玛的首席虐刑官 / CIO，而且他也是个高大、和蔼、令人敬畏的人，还是经常使用“hardened interface”词的人，Rick 本来的走路和说话都比较hardened interface，所以不用多说，每个人都得干出有**重大的**进展，这样Rick才能看得见。

在接下来的几年，Amazon内部转变成面向服务架构SOA(Service-Oriented Architecture)，在这华丽转身的过程中，他们学到了相当巨多巨多的东西。我在那个时候，世界上就有很多很多的关于SOA的学术文档，但在Amazon的那种超大规模的面前，世间的这些文档就好像告诉印第安纳琼斯（陈皓注：电影夺宝奇兵男主角）过马路前要先看看两边有没有来车一样没用，Amazon的研发工程师们在这个过程中发现了很多很多的问题，并从中学到了很多。下面只是他们这些问题中的沧海一粟：

- pager escalation（陈皓注：生产线上问题的寻呼系统）变得比较困难，因为ticket可能会转过来转过去（陈皓注：ticket就是处理问题的工单），只到转了20次，都找到真正能解决问题的团队和人。如果每一个呼叫都花去团队的15分钟的响应时间，那在找到真正的团队之前，几小时就已经过去了，除非，你能建造出很多很多的脚手架，测量标准和报告。
- 每一个和你的相关团队突然间都可能成为一个潜在性的DOS攻击者。没人可以让事情有进展，直到在每一个Service里放上配额（quota）与节流阀（throttling）的机制。

- 监控与QA是被统一了。如果你不进行一个大规模的SOA，你就不会这么去想。但是，等到你的Service说，“是的，我还好！”，但实际情况可能是，服务器里唯一能正常运作的功能就是一个快乐的机器声音在呼叫你：“我很好，收到，收到”。为了要确认整个服务能正常运作，你需要对Service的每一个部分都去Call一下。这个问题会以递归的形式地出现，直到你的监控系统能够全面性地系统地检查所有的Services和数据，此时，监控系统就跟自动化测试QA没什么两样了，所以两者完美的统一了。
- 如果你有上百个Services，而且你的程序只能通过由这些Services来跟其他团队的程序做沟通，那么，没有一套Service发现机制的话，你就不能找到这些Service。所以，你得先有一套Service的注册机制，这也是一个Service。所以，Amazon有一套全体适用的Service注册机制，以例可以通过反射机制来找到Service，并知道Service的API，以及是否可用，在哪儿。
- 调试其他人的代码以调查问题变得非常的难，几乎都不可能，除非有一套全面性的标准的方式，他可以在可被调试的沙盒里运行所有的Services。

上面这些只是极少数几个例子，在Amazon在进化的过程中，Amazon遇到这样的问题可能一打甚至数百个，Amazon都一一学习和总结了。对于把Service外部化甚至还有很多几乎没有人会想到的非常生僻的东西，当然，也不会有你想像的那么多，Amazon都学到了。把业务组织成Service让团队学会了不能相信对方，就如同他们不能信任公司以外的程序员一样。

当我在2005年中期离开Amazon加入Google时，这个努力进化的过程还在进行时中，但那时已经相当的先进了。从Bezos颁布法令的时间到我离开的时候，Amazon已经把文化转变成了“一切以Service第一”为系统架构的公司，今天，这已经成为他们进行所有设计时的基础，包括那些绝不会被外界所知的仅在内部使用的功能。

那时，如果没有被解雇的恐惧他们一定不会去做。我是说，他们今天仍然怕被解雇，因为这基本上是那儿每天的生活，为那恐怖的海盗头子Bezos工作。不过，他们这么做的确是因为他们已经相信Service这就是正确的方向。他们对于SOA的优点和缺点没有疑问，某些缺点还很大，也不疑问。但总的来说，这是正确的，因为，SOA驱动出来的设计会产生出平台（Platform）。

是的，这就是Bezos的法令要达成的目标。他以前（现在也是）一点不关心各团队是否好，也不关心他们使用什么样的技术，实际也不去管他们如何运作他们的业务，除非团队开始把事搞砸。但是，Bezos比绝大多数的亚马逊人都很早很早就领悟到，Amazon必须成为一个平台。

如果你，你会想到要把一个在线卖书的网站设计成为一个有扩展性，可程序化的平台？你真的会这样想吗？

嗯，第一件Bezos领悟到的大事是，为了销售书籍和各种商品需要的基础架构，这个基础架构可以被转变成为绝佳计算平台（Computing Platform）。所以，现在他们有了Amazon Elastic Compute Cloud（亚马逊弹性运算云平台EC2），Amazon Elastic MapReduce，Amazon Relational Database Service（亚马逊关系数据库服务），以及其他可到AWS aws.amazon.com (<http://aws.amazon.com/>)查得到的一堆Service。这些服务是某些相当成功的公司的后台架构，比如我个人喜欢的reddit是这一堆成功公司的其中一个。

另一大领悟是，他知道他们不可能永远都创造出对的东西。我认为，当Larry Tesler说他妈妈完全搞不懂怎么使用那个该死的网站时，Bezos的某根筋被触动了，当然，我也不清楚到底是谁家母亲，这无关紧要，因为没有人的母亲能够会用那个该死的网站。事实上，连我这个在那工作超过5年的人都觉得Amazon网站的接口令人胆战惊心。

我并不是很确定Bezos是如何领悟到的——领悟到他不能创造出一个产品能适用于所有的人。不过，怎么来的这不重要，重要的是他的确领悟了。这种事有一个正式的术语，叫Accessibility，这是计算机世界中最最重要的事情了。

最！重！要！的！事！

如果你在心里面在想“哼？你是说，像盲人和聋人那种Accessibility吗？”，那么，你不是唯一这样想的人，因为我已经知道有**很多很多**像你这样的人：这种东西对你们这种人来说是不可能正确的Accessibility，所以这事你还不能理解。当然，不能理解也不是你的错，就像眼盲，耳聋，或是其他行动不便的残疾人，这些也不是他们的错。当Software——或ideal-ware——如果因为某些原因不能被存取或使用，那么，这就是软件或是那想法的错了。这就是Accessibility failure。

就如同生命中那些重大的事一样，每个事都有一个邪恶的双胞胎姊妹，它在幼年都受到父母的溺爱，现在它已经成长为同等强大的复仇女神（是的，Accessibility有不只一个复仇女神），这个复仇女神叫安全性（Security），他们在一起总是争执不休，冤家一对。

不过，我会和你争论Accessibility要比安全性来的重要多了，因为零Accessibility就意味着你根本没有做出产品来，而如果安全性为零，你仍然还是可以有一个某个程度上成功的产品，譬如说Playstation Network。

对了，也许你还没注意到，我其实可以为这篇文章写出一整本书，很厚的一本，其中填满了那家我曾工作过的公司里关于蚂蚁与橡皮槌的事。但是，我可能也就永远无法在这发表这短篇的夸夸其谈了，而你也就无法读到除非我现在开始结尾。

第三部分

那三件Amazon比Google强的中的最后一件事是，Google很不会做平台（Platform）。我们就不懂什么是平台。我们就根本不知道平台的内涵。你们其中一些人明白，但是你们是少数派。在Google过去这六年来，越清楚这一点就越让我痛苦。我曾有一线希望，来自Microsoft和Amazon，以及近来Facebook的竞争压力，会让我们全体人都清醒过来，并开始打造我们公司的Service。不是那种特制的或半生不熟的，而是多少和Amazon的类似的那种：一次到位，真正的，没有作弊或是欺骗，并且把它放在最高优先级的位置。

但实际上却不是，这个事被放在了好像是第10还是第11位，或是第15位，我不知道，反正是相当低。只有少数几个团队严肃地看待这个事，但大多数的团队不是**从没有**思考过这个事，就是只有一很少的人很鼠目寸光地在看待这个事。

对大多数的团队来说，只要是让他们以提供给别人那种可程序化的方式存取他们的数据与运算的方式来开发软件，就算几个小小的粗糙的Service，对他们来说也是翻天覆地。他们大部分人都认为他们在做产品，但他们只是在提供那些凄惨粗糙的Service。回去看看前面我所列的那些部分的Amazon学到的东西，然后告诉我，哪一个粗糙的Service能让你有超凡脱俗的产品。迄今为止，就我所知，一个也没有。就算是这些粗糙的东西很不错，不过这就好像要汽车的时候，你却只有汽车的零件。

没有平台的产品是没用的，再精确一点，去平台化的产品总是被平台化的产品所取代。

Google+是我们完全失败的不懂Platform最明显的例子，从最高层的管理层（嗨，Larry、Sergey、Eric、Vic，你们好）一直到最底层的员工（嘿，你）都不懂。我们全部统统都不懂。平台Platform的黄金守则是Eat Your Own Dogfood（吃你自己的狗食——自己都要用自己的平台）。Google+这个平台是个杯具的事后抄袭者。我们在发布它的时候完全没有任何API。我查了一下，目前也只有少得可怜的API。Google+的一个团队的成员在发布API时告诉我这个事，我问：“这是Stalker API（用来偷窥内部数据的API）吗？”，她郁闷地说，“是啊”。我的意思是，我那只是个玩笑话，但是，不，我们提供的唯一的API就是取得某人的信息流，所以，我想我把玩笑开到自己头上了。

Microsoft知道“狗食守则”至少有20年了。这已经成为他们世代文化的一部分了。不能是你吃人类的食物而给你的开发人员们喂狗食。那样做只会是为了短期的成功而掠夺了平台长期价值。平台就是要你考虑得长远。

Google+就像膝跳反射，一种短视的东西，是基于以为Facebook其伟大产品的成功作出的错误判断。但那不是为什么他们能成功的东西。Facebook的成功是因为他们建立了一个可以让外界在其上面开发的产品群。所以对Facebook对每个人来都不一样。有些人把全部时间花在“Mafia Wars”上，有些人则是花在“Farmville”（开心农场）。那里还有成百上千个不同的高质量的时间消耗类的游戏，所以，人们总是可以在那里找到他们想要的。

我们的Google+团队看了看说：“哎呀，看来我们需要一些游戏，让我们去找一些人来为我们写些游戏吧”。你是否开始看到这样的思考有多么不靠谱了吗？问题在于我们试图在预测人们想要什么，然后推出产品给他们。

你不能这么做。真的不能。也不可靠。在这个世上，甚至在整个计算机的历史上，只有极少数几个人能够这么干，Steve Jobs是其中一个。但是我们没有Steve Jobs。对不起，我们真的没有。

Larry Tesler有可能说服了Bezos相信他并不是Steve Jobs，但Bezos意识到他不需要成为Steve Jobs也能提供给所有人好的产品：大家感到容易使用的接口与 workflow。Bezos明白他只要有让第三方开发人员来做的平台，这些东西自然就会有的。

我要向一些人道歉，这些人会觉得我所说的是再明显不过的了。是的，的确是巨明显的。只是我们没有去做。我们没有领会平台，我们也无法领会到Accessibility。这两者本来就是同一件事，因为平台会解决Accessibility。而平台就是Accessibility。

- 是的，Microsoft领会到了。而且你们也像我一样知道Microsoft他们对这些东西一知半解。那是因为他们能够了解平台完全是他们商业上意外性的副产品，是他们一开始的业务就是提供平台。所以他们在这个领域有着三十多年的经验。如果你去看看msdn.com (<http://msdn.com/>)，并多花点时间浏览一下，假设你以前从没去看过，你等着被吓到吧，因为那里面的东西可是多得不能再多。他们拥有**成千成千成干**个API。他们拥有一个**超巨大**的平台。说实话，太巨大了，因为他们要霸占一切，但至少他们做了。
- Amazon也领会到了。Amazon的AWS(aws.amazon.com)相当的惊人。去看看吧，四处点一下。令人羞耻吧。我们今天什么都还没有。
- 很明显Apple也领会到了。他们做了在基础上不开放的选择，具体来说是移动平台。但是他们明白什么是Accessibility，并且他们知道如何燃起第三方开发团体的力量，而且他们吃自己的狗食。你知道吗？他们的狗食做得很好吃啊。他们的APIs比Microsoft的要干净不知道多少倍，而且是远古的时候就这样了。
- Facebook也领会到了。这正是让我所担心的。这使得我不得我抬起懒惰屁股写下这些东西。我恨写Blog。我恨.....Plus（指Google Plus）不管怎么称呼它，反正在Google+上发表长篇大论，就算这是个糟糕的地方，但是你还是希望Google能成功。我真希望！我的意思是，Facebook想挖我，而且很容易就去了。但Google是我的家，所以我坚持我这个小小的家庭干涉，就算你不舒服。

等到你为Microsoft与Amazon提供的平台感到神奇后，当然，我想你也可能会被Facebook吓到（我不敢去看，因为我不想让我太沮丧），让我们回头看看 developers.google.com。是不是有很大的差别？我们的这个平台看起来像是你家小学五年级的侄子搞出来的东西一样——让一个小学五年级的学生，试着为一个强大的平台公司去设计平台，就像我们问这个小学生：“如果这家公司什么资源都有，那你会做出个什么东西来？”一样。

这里请不要误解我——我知道一个事实，dev-rel 团队为了发布这些API曾经不得不去“搏斗”。据我所知，这个团队很不错，因为他们知道什么是平台，并且他们如英雄般努力挣扎地要做出来，然而遇到的却是“平台冷漠”的环境，难听点还是那种有敌意的环境。

我只是在直白地描述出一下 developers.google.com 在外人眼里是什么样子。它看起来很幼稚。Maps APIs在哪呢，老天啊？其中有些东西还是实验性的项目，我点进去看的APIs.....他们都毫无价值。他们很明显都是些真正的狗食。甚至都称不上是好的有机食品。跟我们内部APIs比起来，他们全部简直就是猪屎马粪。

当然，也不要错误地理解我对Google+的看法。他们还不算是最差的。这是文化氛围的事。我们现在做的简单来说就是要进行一场战争，是一场失败很多的少数的平台派和那些强大的信心坚持的产品派的战争。

那些从头到尾明白理解供外部可程序化的平台概念的团队都是受压迫的人——Maps跟Docs团队浮现在我脑海中，而且我也知道GMail是这个方向的先头部队，但是他们很难得到资金注入，因为这不是我们文化的一部分。Maestro的资金完全没法和Microsoft Office开发平台的资金相比：就像小白兔和暴龙相比一样。Docs团队知道自己永远无法和Office竞争，除非他们能赶上Office的脚本能力，而且他们得不到他们相要的资源。我的意思是我假定他们没有，现在应用的脚本能力只在电子表格中有，而且没有为API设置键盘快捷键。在我看来，这个团队完全没有被重视。

具有讽刺意的是，Wave是个伟大的平台，愿他能安静地长眠。我们需要知道，做一个平台并不会马上给带来成功。平台需要杀手级应用。Facebook——他们供应了的涂鸦墙和朋友关系网等其他东西——则是Facebook平台的杀手级应用。但是，如果你说没有Facebook平台，仅有Facebook应用也能像今天这样成功，那么，这会是一个非常严重的错误。

你知道吗？人们总是在说Google的傲慢自大。我是个Google人，所以我和你一样当听到那些话都会觉得很愤怒。但总体而言，我们并不傲慢。我们大约99%不自大。我在文章开头时就写到——如果你回去看看——我是这样描述Google的“所有的事都做对了”。我们知道人们为什么要这么说我们自大，因为我们没有雇用他们，或是因为他们对我们的政策不爽，或是那一类的事情。他们推断出我们自大是因为这样会让他们心理平衡一些。（陈皓注：作者在这里的反话正说）

但是，当我们摆出那种我们知道怎么给用户设计出完美的产品的姿态时，你最好相信我，我们就是笨蛋。你可以说是自大，天真，或是别的什么，无所谓，但最终的结果就是我们干的很愚蠢。因为，这世界不可能有一个产品对所有人都是完美的。

你看，我们的浏览器居然不能让人设定默认的字号。这就是我们对Accessibility的公然冒犯。我的意思是，我总有一天会老的，我也会得老花眼，并会变瞎的。我的意思是我不会变瞎，但是如果你到了40岁，你的老花眼让你看不清近的东西。那么，字号的选择会成为生和死的问题：某用户就会被完全排除在产品之外。但是Chrome团队就是这么NB傲慢：他们想要开发出无需配置的产品，他们对此相当自豪，去你TMD是瞎子还聋子，管你是谁，在你剩下的日子每访问一个页面都按一下Ctrl+吧。

并不仅是他们是第一个。问题是，我们是一家“产品”公司，一直一直都是。我们开发的最成功最有吸引力的产品——搜索引擎，那样巨大的成功让我们产生了很多定式和偏见。

- Amazon过去也是家产品公司，一道神秘的力量使得Bezos领悟到他们需要平台。那道神秘力量来源于，他们被逐渐蒸发的市值逼到墙角了，不得不想方设法突围出来。但他当时所拥有的只有一群工程师和他们的一堆计算机.....除非他们能变成印钞机.....你可以看到他们是怎么搞出来AWS的，而不是像我们Google+一样事后诸葛亮。
- Microsoft从一开始就是个平台，所以他们有很多很多的实践。
- Facebook：我有些没看透。我不是专家，不过我很肯定他们一开始也是一个产品，并且成功了很长时间。所以我不知道他们什么时候开始转变成为平台的。应该是很久以前的事了，因为他们要成为平台后，Mafia Wars这玩意才会出现（而Mafia Wars也很老了）。也许，Facebook只是看一眼我们，就问到：“我们如何击败Google？他们缺少了什么？”

我们面对的问题非常的庞大，因为我们需要经过剧烈的文化转变后，我们才能迎头赶上。我们没有内部的SOA平台，所以我们外部也没有。这就是说，我们整个公司都“没有领会到”：产品经理没有，工程师没有，产品团队没有，没人领会到。就算是个别人有，比如你你有，那也相当于没有，除非我们在生死存亡的时候。我们不能这样不断推出产品，并装作我们以后会把这些产品转变成迷人美丽的可扩展式的平台。我们试过了，不行。

平台的黄金守则，“Eat Your Own Dogfood 吃自己的狗食”，换句话说，“先打造出自己使用平台，然后把它用在所有的地方”。你不能事后再做，那样做就太困难了——你去问问那些把MS Office平台化、把Amazon平台化的人。如果你放在后面做，那么你比一开始要花十倍的精力才能做对。你不能作弊，你不能让内部软件走秘密通道以取得特定的优先权限，不为什么，你必需从一开始就要解决这个问题。

我不是说现在做已经太迟了，但我们等的越长，我们就会越接近——“太迟了”。

老实说，我不知道这篇文章怎么收尾。我今天在这里说得太多了。因为这篇文章花了我6年时间。请包涵我言语冒犯之处，包涵我可能误解了一些产品，团队，或某个人。也许我们真的在开始做了很多平台方面的东西，只是我没看到。我只想说说对不起。

但是，我们现在开始必需把事做对了！

（全文完）

（转载本站文章请注明作者和出处 酷壳 - CoolShell (<https://coolshell.cn/>)，请勿用于任何商业用途）

相关文章



(<https://coolshell.cn/articles/5815.html>)

来信, 创业和移动互联网

(<https://coolshell.cn/articles/5815.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/22398.html>)

我看ChatGPT: 为啥谷歌掉了千亿美金

(<https://coolshell.cn/articles/22398.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/12136.html>)

Google Inbox如何跨平台重用代码?

(<https://coolshell.cn/articles/12136.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/9508.html>)

PFIF网上寻人协议

(<https://coolshell.cn/articles/9508.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/6142.html>)

三个事和三个问题

(<https://coolshell.cn/articles/6142.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/5901.html>)

腾讯, 竞争力和用户体验

(<https://coolshell.cn/articles/5901.html>)

★★★★★ (61 人打了分, 平均分: 4.41)

- 📁 杂项资源 ([Https://Coolshell.Cn/Category/Misc](https://Coolshell.Cn/Category/Misc)), 轶事趣闻 ([Https://Coolshell.Cn/Category/Story](https://Coolshell.Cn/Category/Story))
- 🔍 Amazon ([Https://Coolshell.Cn/Tag/Amazon](https://Coolshell.Cn/Tag/Amazon)), Google ([Https://Coolshell.Cn/Tag/Google](https://Coolshell.Cn/Tag/Google)), Platform ([Https://Coolshell.Cn/Tag/Platform](https://Coolshell.Cn/Tag/Platform))

相关文章



(<https://coolshell.cn/articles/5815.html>)

来信, 创业和移动互联网

(<https://coolshell.cn/articles/5815.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/22398.html>)

我看ChatGPT: 为啥谷歌掉了千亿美金

(<https://coolshell.cn/articles/22398.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/12136.html>)

Google Inbox如何跨平台重用代码?

(<https://coolshell.cn/articles/12136.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/9508.html>)

PFIF网上寻人协议

(<https://coolshell.cn/articles/9508.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/6142.html>)

三个事和三个问题

(<https://coolshell.cn/articles/6142.html>)



(<https://coolshell.cn/articles/5901.html>)

腾讯, 竞争力和用户体验

(<https://coolshell.cn/articles/5901.html>)

《SteveY对Amazon和Google平台的吐槽》的相关评论



Jacky说道:

2011年11月03日 09:24 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91694>)

SRE = Site Reliability Engineer



陈皓 (<https://coolshell.cn>)说道:

2011年11月03日 09:27 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91697>)

谢谢, Googler. :)



Jacky说道:

2011年11月03日 09:56 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91701>)

@陈皓

不谢。不过我现在已经离开Google了, 去了和上文有一些关系的公司, 算是ex-Googler吧。:)

那篇文章写得极其的好。

- 关于服务的论述很精到, 那些其实Google在长期的痛苦实践中也学到了并且有了一套体系, 应该说还是在业界首屈一指的。

- 关于提供公开服务的论述也很有力, 尤其是很多关于部门间关系的内容也是深切地戳到了Google软肋的。

这个作者也挺有趣的——能写出这文章的也算是背景雄厚了。Amazon六年半+Google六年=1998年A和2005年G。这是个什么概念——作者至少也是\$500万了, 呵呵。

这篇文章在美国也引起了强烈的讨论。



胡阳 (<http://www.the5fire.net>)说道:

2011年11月03日 10:09 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91706>)

果然是不一样的视角, 多谢翻译



Matt说道:

2011年11月03日 10:38 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91713>)

看看 Google App Engine 就知道, 他们自己的云平台居然自己公司没有产品在用 (也可能用了我不知道, 但至少不会是知名产品), 这也是我个人一直以来的一个疑问。



iPersia (<http://www.cnblogs.com/junier>)说道:

2011年11月03日 10:39 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91714>)

恩，不错。挺有深度！



Hensen_hhc说道：

2011年11月03日 10:47 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91716>)

还不太能全部理解！暂当趣闻了！：)



rykka说道：

2011年11月03日 10:47 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91717>)

现在google的这些动作要开始把他的产品整合成平台了么



Burce说道：

2011年11月03日 11:12 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91728>)

我理解是不是文中“平台化”就是把研发平台化，然后接口共享，就是说把研发做成一个supermarket，然后你想做什么产品，采购一下就成了。其实微软API函数也是平台化的思想，只是没有明确这样的概念。原文认为这种平台化是一种产品服务发展的必然趋势，“没有平台的产品是没用的，再精确一点，去平台化的产品总是被平台化的产品所取代”，不知我理解的对不对？



bookit说道：

2011年11月03日 11:48 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91736>)

微软的问题是平台太多了，而且经常性的换代。。。

google的问题是推出的产品都像是半成品，除了搜索引擎。



hoterran (<http://www.hoterran.info>)说道：

2011年11月03日 12:12 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91741>)

这个哥们是抱怨同事不使用g+还在使用fb吧，嘿嘿。



poet说道:

2011年11月03日 13:50 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91749>)

Matt:

看看 Google App Engine 就知道，他们自己的云平台居然自己公司没有产品在用（也可能用了我不知道，但至少不会是知名产品），这也是我个人一直以来的一个疑问。

developer.android.com 就是用的 GAE，而正因为它用的是 GAE，现在 developer 都长期被墙（墙掉整个 GAE 的原因是大家都知道的）。



cc说道:

2011年11月03日 15:22 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91760>)

最后一句话翻译错了：But we've gotta start doing this right. 我们必须开始把事情做对。



Arki (<http://gplus.to/arkiwang>)说道:

2011年11月03日 15:57 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91766>)

谢谢翻译！这是篇好文章！不忍心看到一些细节的笔误，勘正一下，希望翻译完了多校验：

- 1、印第安纳琼斯（陈皓注：电影奇宝奇兵男主角）-> 夺宝奇兵
- 2、苍海一粟 -> 沧海一粟
- 3、服务器里唯一能正常运作的功能就就是 -> 就是
- 4、我也也不清楚到底是谁家母亲 -> 也
- 5、连我这个在那那工作超过5年的人都觉得 -> 那
- 6、他们在一些总是争执不休，冤家一对 -> 一起
- 7、一直到最最底层的员工（嘿，你）都没不懂 -> 都不懂
- 8、这个平台是个怀具的马后炮 -> 杯具
- 9、我们在在发布它的时候完全没有任何 -> 在
- 10、我那是是个玩笑话 -> 只是
- 11、给你的开发人员们号狗食 -> 喂
- 12、大家感容易使用的接口与工作流 -> ？
- 13、我们现在做做的简单来说 -> 做



陈皓 (<https://coolshell.cn>)说道:

2011年11月03日 17:39 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91778>)

你太强了，校稿的。非常感谢。



qingbo (<http://qingbo.net/>)说道：

2011年11月03日 16:14 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91769>)

以前没注意过，刚看了一下chrome有page zoom选项，难道是chrome团队看到这篇文章才加的？不像.....



牛皮糖说道：

2011年11月03日 16:38 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91771>)

我觉得他们的危机意识总是那么强，这是受文化和环境的熏陶么，之前看过一篇amazon的员工剖析自己公司的长文



lazycal (<http://lazycal.blog.51cto.com>)说道：

2011年11月03日 18:45 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91783>)

写得很好，翻译的很好，感谢！

平台不是把服务都放在一起就叫做平台的，平台的前提是能够带大家一起玩儿，创造大家一起玩儿的前提..



摩摩诒 (<http://blog.digglife.me>)说道：

2011年11月03日 19:05 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91784>)

qingbo :

以前没注意过，刚看了一下chrome有page zoom选项，难道是chrome团队看到这篇文章才加的？不像.....

Page Zoom应该自Chrome出生就有了，文中说Ctrl+-就是Page Zoom的快捷键。作者说的是默认字号，就是设定一次之后所有网页都用那个字号，不用每打开一个网页都要Zoom in或者Zoom out。



Also (<http://tangzhan.li>)说道：

2011年11月03日 19:16 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91786>)

@Arki 这个确实强大。。



ivvy.org (<http://www.ivvy.org/>)说道：

2011年11月03日 19:31 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91787>)

这篇文章写的不错！尤其是关于Bezos关于SOA的“命令”。从我的网站被搜索的情况来看，SOA现在应用还是很多的！希望有时间好好学学！



程序员说道：

2011年11月03日 23:50 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91806>)

@qingbo

chrome没怎么用，earth和picasa的缓存文件都很大，而且居然都不能自己设置它的目录，实在太可恶了



程序员说道：

2011年11月04日 00:03 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91809>)

【Chrome团队就是这么NB傲慢：他们想要开发出无需配置的产品】
正确的理解应该是：程序无需配置也能满足八成用户的需要，但是用户自定义的东西，还是能随时保存并下次继续生效的



匿名说道：

2011年11月04日 05:54 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91895>)

陈同学的翻译功夫很不错



Xi说道：

2011年11月04日 11:50 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-91986>)

Amazon被喷了.....lol 其实我还是挺喜欢他们的商店的呢



sarstime说道：

2011年11月04日 15:34 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92041>)

非常有意思的文章，不管咋样，google+确实像鸡肋，身边的人兴趣都大减。而amazon的深知远见也确实让人佩服。



砖说道：

2011年11月04日 16:12 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92054>)

Chrome是有一个最小字号的设置的.@摩摩诘

Pingback： 钅铎铬 » 转： SteveY对Amazon和Google平台的长篇大论 (<http://nicrosoft.net/blog/?p=951>)



斌哥说道：

2011年11月04日 18:49 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92099>)

原作者说的漂亮，楼主翻译的漂亮！



bbeikke说道：

2011年11月04日 21:41 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92137>)

@牛皮糖
神马文章？



何登成说道：

2011年11月04日 21:54 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92141>)

看完了，谢谢楼主翻译
目前还有很多不懂之处，但是对于Amazon的Jeff Bezos十分钦佩
远见，执行力

楼主能推荐一些平台服务化相关的书籍吗？
想系统的了解一下相关知识。



m说道：

2011年11月04日 23:53 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92175>)

Service Interface也就是Web Service，这个注的不靠谱。因为后面说道：

4) 任何技术都可以使用。比如：HTTP、Corba、Pubsub、自定义的网络协议、等等，都可以，Bezos不管这些。
这么多都能算Web Service? Web Service范围没有这么大



zola (<http://zuo.la/>)说道：

2011年11月05日 00:39 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92197>)

这个BLOG应该设置一个捐助链接的，好文章值得顶：)



阿尔法说道：

2011年11月05日 08:42 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92318>)

这个文章的问题就是, 通篇是基于一个假设: 平台化的产品要比没平台化的产品好.
但这个假设未必正确, 所以这个文章也未必正确.



vigosun说道：

2011年11月05日 11:34 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92362>)

@阿尔法

对于大型的互联网公司，没有一个规范、统一的平台，确实是很容易导致混乱。并且这种混乱是随着系统规模增大指数级增长



镇元子 (<http://weibo.com/izhidao>)说道：

2011年11月05日 13:28 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92395>)

@阿尔法
为什么好也有推理
就是一个团队不可能开发出适用于各种人群的产品
看似贬低贝佐斯就是为了强调这点



nicholasxuu说道：

2011年11月05日 16:34 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92452>)

猜测是：google太注重完美了，他们始终再找最全面的人才，用各方面都最优化的方案做出尽可能好的产品。可以说，在他们的思想里，任何一个产品都相当于一份研究论文，即使多花点时间也要找到最优化的方案。正是如此，像amazon这种统一了，但同时也妥协了的方案，在google是不能接受的。而任何一个为了各种东西而开发的平台，都可以算是一个妥协后的方案。这个年代硬件水准已经基本超越软件的需求了，比如amazon就买了个根本用不掉的服务器回来，索性搞了EC2。但google也许仍然在硬件的极限上徘徊，可能是因为超大型搜索服务的特性，或者因为他们都太聪明了。



xiaojin说道：

2011年11月05日 20:53 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92520>)

很好的文章，多谢分享~~

Justin说道：

2011年11月06日 13:27 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92762>)

感觉说的还是有些偏颇，既然作者推崇Apple和Microsoft，为什么没有看到自家的Android呢，也是个相当大的平台啊。sigh...

kinky说道：

2011年11月06日 13:38 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92766>)

有意思！

xxx说道：

2011年11月06日 18:19 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-92813>)

平台可扩展性好,但是却是妥协的产物;产品可控型好,可以做到极致,但是有不可预知性和使用人群无法做到全部覆盖。有两个很好的参考对象:微软和苹果。微软喜欢平台,所以用户覆盖面广,你要什么它给你什么;苹果喜欢产品,用户虽不如微软多,但是凭借其产品的卓越始终牢牢抓住一部分用户。而微软一直没有做到垄断一切,就是因为产品不够卓越;苹果也没有消亡,其卓越的产品始终有着一批忠实粉丝。微软也自己做出了一些好产品,希望提高用户体验,比如针对特定人群的xbox;苹果也开始做起了自己的平台,比如ios+app store生态的形成,让苹果这几年飞速发展。所以,我觉得平台和产品的融合应该是未来的选择。不同的人群有不同的需求,但是某些高端用户或者特定用户的需求不能妥协。我觉得google可以发挥自己的后发优势,好好的学习一下前辈公司的好的经验。

lisafang (<http://blog.pipul.org>)说道:

2011年11月07日 09:51 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-93030>)

从编程语言(PL)发展史来看,PL解决了三大问题,第一是科学计算问题,第二是业务问题,第三是提升生活质量,而第三个恰好是以平台来驱动的,所以说,平台也是很重要的。至少谷歌可以看到这一点,但是谷歌做不做,是决策者的问题,就像Amazon的Bezos一样,也许再过六年,还会有一个人站出来像今天的Steve”调侃”Bezos一样去“教育”一下Google。只有站在了伟人的肩膀上才具有批判性的力量去审视历史,既然伟人还没有倒下,那就持续观望

lichsword (<http://www.lichsword.net>)说道:

2011年11月07日 20:41 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-93202>)

就是这种文章,看完后,就知道我们该做什么了,赞!

比价网 (<http://www.togoo.com/>)说道:

2011年11月08日 19:20 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-93588>)

写的比较精彩

白稀饭 (<http://www.sharemusikk.com>)说道:

2011年11月08日 20:04 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-93606>)

文章不错,很有意思。

一棵松说道：

2011年11月09日 14:01 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-94166>)

老马好像正在做了。国内的话有谁做的更好一点

yesin说道：

2011年11月09日 16:04 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-94218>)

的确作者忽略了andriod，而且可以看出google在这个大平台上花了很大的精力

Pingback： SteveY对Amazon和Google平台的长篇大论 | 岭南六少 - 一朵在LAMP架构下挣扎的云
(<http://blog.chedushi.com/archives/884>)

houkai (<http://www.houkai.com>)说道：

2011年11月10日 09:23 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-94784>)

@Arki

我也补充一些

除了各别团队有一些。—>个别

dav76说道：

2011年11月10日 10:38 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-94836>)

看完评论之后，我也有个疑问，Android难道不是平台吗？或者说，作者认为Android不是他理解的那种平台？

fg (<http://fdsf.com>)说道：

2011年11月13日 11:20 (<https://coolshell.cn/articles/5701.html/comment-page-1#comment-96399>)

fsfsd
