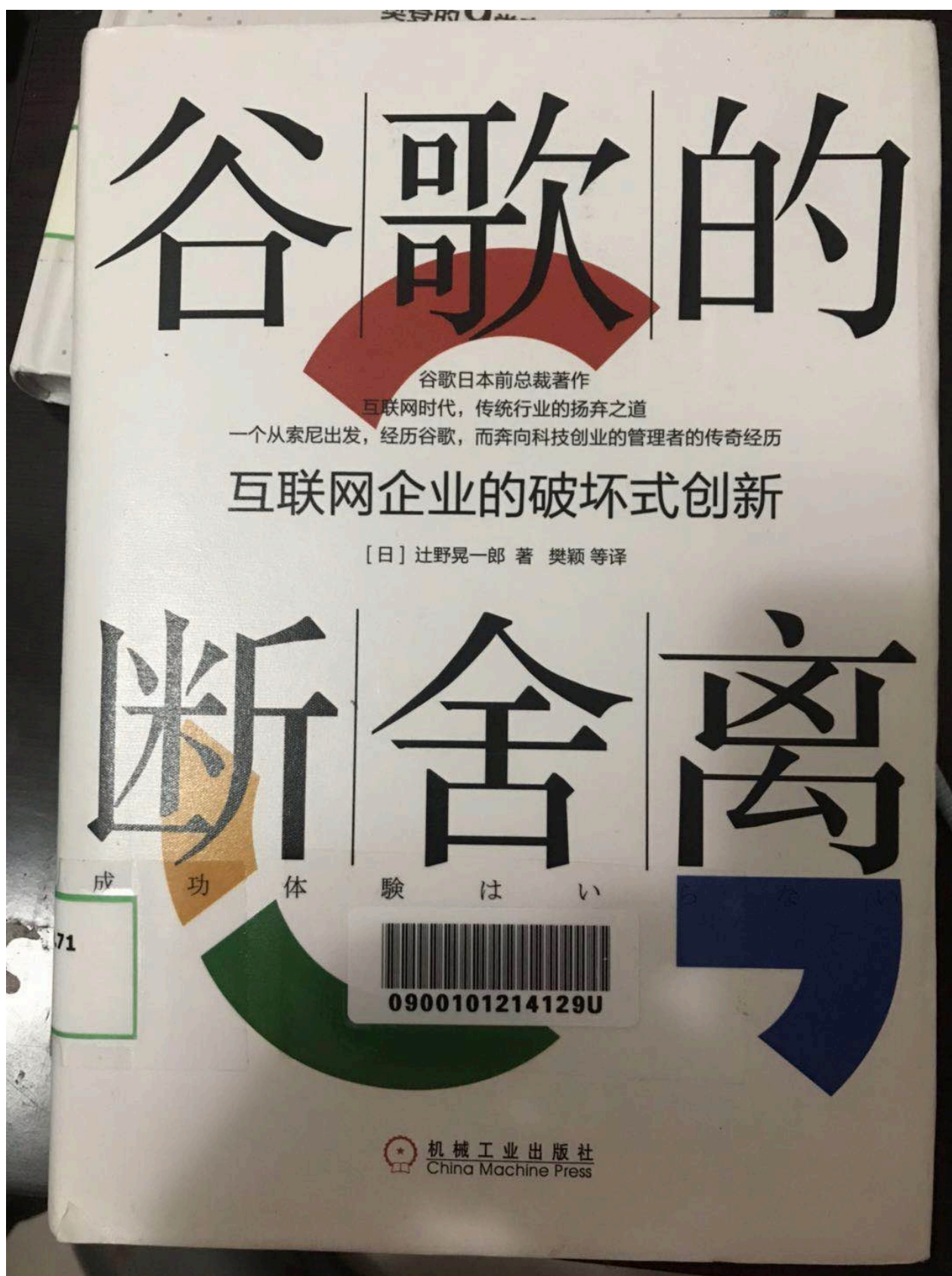


谷歌的断舍离



一、这是一个被成功经验锁住双脚的时代

1、特斯拉电动汽车带来的冲击

- IT企业研发汽车的时代
 - 不研发专用电池，直接使用笔记本和手机中的通用电池
- 谷歌的无人驾驶汽车
 - 没有从0开始造车，使用市场中的普通汽车
- 公司的“财产”将成为绊脚石
 - Sony将很多经营资源用在了普及MD唱机的推广上
- 善于应对变化的亚洲企业
 - 丰田的看板管理方式是一种非常出色的生产方式
 - 中国和韩国制造商充分利用IT技术，进行着远优于看板管理方式的生产管理和库存管理

2、不持有的勇气

- 你是否了解云端的真正意义
 - 灵便
 - 不持有
- 亚马逊和谷歌在收集大数据
 - 网络的外部性是指网站的用户数越多价值就越高
 - 宁可亏损，也要致力于吸引可能多的客户
- 从制造业转型为网络平台公司的苹果公司
 - iTunes
 - App Store
- 不断刷新着的产业势力版图
 - 制造业除非能够像苹果公司那也创建网络平台，否则收益就会被这些平台夺走
 - 新型网络平台会不断出现
 - 承包供应链平台
 - 承包管理业务平台
- 网络平台将改变人们的消费行为
 - 平台把各种数据联系起来，实现过去无法达到的高精准的目标市场选择型营销
 - 建立在云端的大型网络平台是信息的垄断者
 - 智能手机、平板电脑就是“探视云端的窗口”
- 了解谷歌就能预测未来
 - 谷歌十大信条
 - 以用户为中心，其它一切自然水到渠成
 - 专心将一件事做到极致
 - 越快越好
 - 网络上也讲民主
 - 信息随时随地可得
 - 赚钱不比作恶
 - 信息无极限
 - 信息需求无国界
 - 认真不在着装

- 追求永无止境

3、世界已经连成一体

- 企业创业之初就要放眼全球
 - 学会以宇宙的视角眺望地球
 - 局限于以“国家”为单位的思维和行为模式，在某些情况下是没有意义的
 - 谷歌的一切服务都是“从全球角度出发”

4、为了推广中国也要“丢掉过去”

- “加拉帕戈斯”现象有何不妥
 - 加拉帕戈斯：某个产业或产品只在某国国内占有较大市场份额
- 抱着“为中国做些贡献”的心态创业
 - 适合创业的人，无论发生什么事情，只要能继续高度保持自己的积极性，就无所畏惧了
- 把中国的生活文化产业推广到全世界
 - 中国有很多享誉世界的商品，大多养在深闺

5、希望出现出头鸟

- 众筹就是大家共同支持挑战者
- 混乱的时代蕴藏着机遇
- 现在这个时代，每个人都以低廉的价格使用威力无穷的计算机，因此个人的力量大大增强

二、提升速度的必要条件

1、跃跃欲试的劲头

- 21世纪的行动指南
 - 最初就着眼于国际市场
 - 加快推进中国经济的优胜劣汰
 - 不断刷新企业的经营方式、企业文化和商业习惯
 - 员工少而精，重视伙伴关系
 - 积极发挥群众的智慧
 - 不走20世纪的老路
 - 敢于质疑常识
 - 高瞻远瞩、行事敏捷
 - 关注人本身
 - 天真烂漫
- 在充满机遇的时代里要坚持“天真烂漫”
 - 整个世界都在不断的变化，我们身处这扣人心弦、充满变化的时代，确实是让人兴奋的事
 - 我们应该重视年轻人的奇思妙想和与众不同的行为模式，并且努力保持自己的那份天真和浪漫
- 硅谷的“朝气”
 - 在谷歌公司，如果有人提出有意思的提案，大家会就这个提案不断讨论、推进，甚至让人担

心是不是太轻率了

- 把无趣的世界变得有趣
 - 不管任何事情，如果不尝试去做的话，就永远不知道结果

2、“巧迟”不如“拙速”

- 亲身实践的重要性
 - 互联网的世界绝对不是单凭道听途说就能了解的，要想了解清楚，必须投身其中
- “在运营过程中不断完善”的构想
 - 工业产品上市前还是需要进行严格的质量和性能检查
 - 计算机软件不存在研发完成一说，是在不断更新的，产品只要保证一定的完成度，就可以在运营的过程中不断完善
- 汇集“群众的智慧”，兼顾速度和质量
 - 用户会以不同于研发工程师的视角，对产品提出独到而犀利的意见
- 领导层的速度差异事致命的
 - 经营者控股的企业比那些职业经理人化的企业更善于发现机遇，整体步伐更轻快，决策也更迅速

3、“全平面”管理

- 开会时规定作为位置毫无意义
- 减少组织结构中无用的阶层，尽可能将组织结构平面化、简单化
- 优势员工的判断会比领导更出色
 - 现场的负责人有时可能更加敏捷
- 我来承担责任，你就放心大胆地干吧
 - 不能压制年轻人新奇想法和行为模式
 - 领导可以从大局的角度出发，给员工一些适当建议
- 尽量减少会议人员
 - 保证参加会议的人都是和会议相关人员
- 舍弃“按自己想法控制员工”的念头，公司运营就会变得轻松不少
 - 对他们所做的工作，要怀有感恩之心

4、云端服务加深交流

- 创新源于交流
 - 创新并非源于早晨醒来时的灵光一现，而是产生于跟别人的交流过程之中
 - 总之要交流、交流、再交流，世上没有交流过度一说
- 谷歌公司的互助文化
 - 虽然有部门和上下级之分，但是基本上大家都是通过相互合作来完成工作的
 - 从未收到“我现在很忙，过一会再来找我”这样的回复
- 完全的信息共享能实现平面式的组织模式
 - 同一部门或项目组的人，只要不是特别私人的东西，原则上大家都会共享所有信息
 - 乍一看觉得繁琐，要想迅速实现平面式交流，这种做法是非常重要的

- 以垄断信息来确保自己的优越性，已经不适合网络社会
 - 所有成员都了解其他成员所想之事和正在进行的工作，大家能够从不同的立场和角度及时给出恰当的建议和帮助
 - 遇到问题或难题，要亮起警灯，向大家发出求救信号，让大家了解到你遇到的困难
- 谷歌公司的褒奖文化
 - 美国公司普遍擅长赞扬
 - 下属受到批评后，不会想着要做的更好，只想着绝对不能失败，因而不敢冒险了
 - 对失败的人说：“做得好，但是。。。”，“Nice try, but”，用鼓励的方式来引导他
 - 谷歌有一种“对等奖金”的制度，这是为他人申请小额度奖金的制度
 - 只要这个人给自己很大的帮助，或者因为有他默默努力公司变得越来越好，就可以帮他申请这个对等奖金
- 使用云端服务的搞笑工作模式
 - 开会同时使用在线存储服务，会议结束将会议记录分享给全员
 - 同时推动组织模式平面化
- IT让交流变得无机质
 - 面对面交流才是交流的基本形式
 - 多到生产第一线去核一项员工面对面交流
 - 会听到平时听不到的东西

5、扩展事业时的“少而精”原则

- 建立一个自由豁达、轻松愉快的理想型工厂，以充分发挥勤勉认真的技术人员的技能
 - 员工都要经过严格选拔
 - 智商高低
 - 以往工作业绩，对社会的贡献
 - 领导能力
 - 是否与公司文化相吻合
 - 人员要少而精
 - 避免形式上的职场等级制
 - 公司内以实力说话
 - 在尊重个人人格的基础上，最大限度发挥个人技能
- 乔布斯是一个彻头彻尾执着于简洁的人（见《疯狂的简洁》）
- 思考相同的员工数能不能完成双倍的工作
- A等人才想的是：通过跟比自己优秀的人一起工作，能相互学习、共同成长
- B等人才想的是：担心比自己优秀的人才加入团队之后，自己的优越性就体现不出来了
- 创业企业需要能自力更生的A等人才
 - 那些因为一点小事就低落疲惫的人完全不可用
 - 真正的人才需要具备过人的胆量、忍耐力和体力

6、用伙伴关系将全球联系起来

- 建立伙伴双赢的关系
 - 初创企业，除了创建一个小而精的团队，如何找到强有力的外部伙伴也显得尤为重要
 - 越是大公司和小公司合作，越要多费心思向对方表示尊重
 - 倘若把公司大小和个人能力混为一谈，采取蛮横的态度，有可能错失重要的机会
- 汇集众多伙伴的智慧
 - 现在是互联网、云端服务、社交媒体被广泛运用的时代
 - 这个时代的精髓就在于通过互联网能将大家联接起来，大众的这种联接有助于获得各种各样的支持和帮助
 - 要想通过众包或众筹利用大众智慧和支援，需要区分好“自己应该做到什么程度”、“哪些需要依靠大众的力量来完成”

7、首先瞄准世界市场

- 不了解自己的国家就别谈论全球化
- 真正的全球化不是说用同样的价值观来统一世界，而是要熟悉每个地方的差异，从而开展融入当地的业务
- 向世界宣传中国
 - 那些得到世界认可的中国强项只存在中国的各片乡土之中

三、应该事先掌握的“新世界的规则”

1、除去心灵的沉渣

- 你是否也执着于非本质的东西
 - 在公司的地位和头衔
 - 周围的评价
 - 谁拥有单人办公室、配秘书、配了专车
- 本质的东西
 - 做别人不愿做的事
 - 比别人先行一步
 - 面向世界

2、保持简单

- 一直执着于简单的乔布斯
 - 笔记本电脑只有MacBook Air和MacBook Pro，而dell有33种
- 把商品战略也简单化
 - 推行“少数精锐化”方针，使组织结构和商品战略简单化
- “不敢舍弃”会变成风险
 - 事物的要素累计的越多就越复杂，越难以理解
 - 商品也一样，功能变得越来越多之后，就失去其特征
 - 本来想要规避风险的行为，往往增大了风险

3、“演绎式”地思考

- 在脑海中描绘出未来的蓝图，在此基础上进行逆向推到，从而决定当前该做的事
- 归纳式思维无法预测未来
 - 处理好眼前的事，不断积累，最终达到某种目的的一种思维方式，和演绎式截然相反
 - 归纳式换句话说就是漫无目标
- 了解自我所必不可少的“20%时间制”
 - 鼓励员工将20%的工作时间用于从事自己本职工作以外的事
 - Gmail诞生于这个20%的时间制
 - 人一旦过于忙碌，往往容易忘记思考自己做这份工作的本来目的以及本质意义

4、不挑战的风险

- 如今的大企业属于“高风险、低收益”吗？ Yes
 - 技术基础和社会基础均以完善
 - 挑战的难度相比以前明显降低
 - 大企业也难免面临裁员和降薪
- 在大企业工作有利于自我发展吗？ No
 - 在大企业担当重任、处理大事的机会要比小企业低
 - 在小企业工作，更能在短时间内培养出优秀的专业能力和坚强的意志
- 改掉上班族的陋习
 - 只能等待上级指示而无法自己做决定
 - 无法适时明确地发表自己的意见
 - 实现不切实际
 - 遇到问题责怪别人而非自我反省
 - 经常做非结果导向的无用功
 - 需要很长时间才能进入工作状态
 - 喜欢那年龄当借口
 - 还年轻，没到时间
 - 都这么大年纪了，逞什么强

5、迈进新时代所必备的六大素养

- 怀疑常识的能力
 - 怀疑潮流
 - 怀疑新闻
 - 怀疑权威
 - 比如：核能是安全的能源
- 以地球为单位进行思考的能力
 - 漂浮于太空中俯瞰整个地球的视角来构想世界
 - 用地球展示产品在地球上的应用状况
- 竞争意识

- 不要胆怯，敢于一决高下
- 坚持己见的能力
 -
- 讲故事的能力
 - 产品背后没有一个故事，就无法打动人心
 - 相比what和how，人们更会因为why产生共鸣而行动
 - 具备演说能力的人，会首先、说why，其次是how，最后说明what
- 专业意识
 - 面对任何困难都能以平常心对待
 - 它是直面逆境时被考验的东西

6、聪明地思考、愚笨地做事

- 能够聪明思考的人非常多，但是能够把自己所想之事坚持做到最后的人非常少
- 甘认失败而放弃的人不是专业人士
 - 面对困难，如果正面攻击无效时，努力寻找是否还有别的办法
 - 要努力采取各种办法来尝试解决问题
 - 向左不行就向右，向右不行就把天花板或地板凿开
- 永远坚持why，随时舍弃how
 - why是指目的，应该毫不动摇、愚笨的坚持
 - how是指方法，可以中途放弃，更换其他方法