

创新改变世界:高管们眼中的谷歌

过去的几年间,人们不厌其烦地重复着这个硅谷的传奇:两个斯坦福大学肄业生,一个是举家逃离祖国的数学天才,一个是酷爱乐高玩具的发烧友,他们在车库里编出了全世界最好的搜索引擎,几年后,他们成为身价百亿美元的富豪,也是比尔·盖茨最忌惮的竞争对手。

谷歌的故事,依然是个创新改变世界的故事。记者采访了 3 位谷歌前高管,借他们的眼睛,更近距离地观察这家颇为传奇的公司,知其然,也知其所以然。

朴素与奢华

出现在记者面前的周杰,腼腆、内敛,他现在的身份是浪淘金的 CEO。

周杰自小就很有数学天分,从人大附中奥数班保送到清华大学计算机系。2002 年,他在美国耶鲁大学计算机系获得硕士学位。周杰进入谷歌的时候,它只是一家几百人的公司。打动周杰的,是面试官的聪明。周杰的判断无疑是精准的。

一度,旧金山的 101 公路上放出一块广告牌,写着:“常数 e 里出现的连续的第一个 10 位质数。”这个没有任何提示的广告,只对那些数学天才开放:任何能做出这道题的人,登录这个网站后,将会遇到新的数学题,顺利完成后,他将获得前往谷歌面试的邀请。

谷歌提供的免费午餐,让员工感觉确实不错,但谷歌其实有其现实的考虑,在美国,大部分人习惯中午回家吃饭,来回要两个小时。如果公司管饭,就节省了时间,大家就有更多的时间用在工作上。这确实是一家很有智慧的公司。

在早期加入谷歌的周杰看来,很多大家认为谷歌特别酷的东西,早期确实有现实主义的考量。

沈博阳加入谷歌的时候,1978 出生的周杰头顶上已经有了一些光环——谷歌最年轻的华人总监。32 岁的沈博阳与周杰不同,他看到的是谷歌奢华的一面。

2005 年 4 月,沈博阳第一次去谷歌总部,他感觉自己像是到了另外一个世界——这个地方太好了:不是一栋大楼,而是一个围成一圈的楼群,有人穿着谷歌的 T 恤衫,牵着狗,有人拿着滑板,他觉得这个地方可真自由。

提要：

谷歌给员工创造了一个特别宽松的环境,在其他公司,做到一定程度后,那种向上的动力会减弱,但在谷歌,绝不会有这样的感觉。

认同与落差

谷歌对沈博阳来说,不仅仅是一份工作。他喜欢这家公司,和聪明人一起工作,免费的午餐,更重要的是,这家公司是发自内心的从用户的角度去想问题。打个比方,谷歌出 Gmail,1G 的免费存储空间,那时 Hotmail 和雅虎邮箱都只提供几十 M,没办法,只能跟进 Gmail,最后得到好处的是消费者。

在沈博阳看来,谷歌的“不作恶”,是发自内心的不作恶。这种价值观上的认同,对周杰来说,也有,但他与沈博阳的体会不同。

对周杰触动比较深的,是谷歌著名的 20%理论,自下而上给了你这 20%的机会,你可以去做老板没有让你做的事情。在周杰看来,这正是谷歌的魅力所在。



在谷歌里面,创始人不是神话,但大家觉得两个创始人确实有很开放的心态(比如自下而上),和理想主义的精神(赚钱不是第一位的)。抱着理想主义的想法去做公司,大多数人是失败的,如果能够成功,就必然产生一个很伟大的公司。

2005 年,谷歌进入中国,周杰、沈博阳和韩雪豪回到了中国。

周杰很早就想创业,他跟李开复说了自己的创业想法,李开复建议他可以在谷歌中国工作一年,做一个比较好的过渡。一方面李开复招聘的都是大学生和研究,需要人带;另一方面,在国外呆了这么些年,对国内也不是很了解,周杰接受了李开复的建议。

与过渡期的周杰不同,沈博阳回中国时的梦想是把谷歌做成中国第一,没有觉得一直会被百度压着。总部与中国区的那种落差,让很多人不适应。

在总部,很多时候的感觉好像在打胜仗,无往而不胜。而在中国,谷歌是老二,团队士气、工作效率跟总部的差距还是比较大的。这种落差周杰也觉察到。

尽管业界和社会对谷歌“不作恶”理念存有争议和质疑,但在沈博阳看来,退出中国仍是谷歌的理念所决定的。谷歌的

放弃,沈博阳能理解。

谷歌的理念内含了让全世界不受限制地享受互联网信息的精神,但从政府的角度来看,公司经营又必须要遵守所在国家的法律和规则。退出中国之前,谷歌中国需要和总部花大量的时间去沟通。

背景延伸

三离任高管在谷歌学到“许多”

对 3 位离开的高管来说,他们要比一般人关注谷歌在中国的前途,但更重要的显然是当下。

采访周杰、沈博阳、韩雪豪的时候,谷歌宣布退出中国已有大半年,他们各自的职业生涯也踏上了不同的征程。

当然,对他们三人的采访,有点像电影《罗生门》,不同人眼里的事件、客体都是不同的,不过这些都不重要,重要的是:他们如何在本地落地、成长,谷歌这家代表着创新和高科技的公司的基因,或许会给我们本土的创业者和未来的潜在创业者带来启发。

如果有土地,有雨水,种子落地就会生根。

(南方)

政府推动企业走向“机构化管理”——韩国家族财阀企业的启示

尽管规模和结构相像,韩国家族财阀不同于日本家族财阀的根本之处在于,韩国家族财阀并不掌控国际的金融体系。韩国国家控制各大银行,这点与我国一模一样。

韩国政府通过给不同产业和企业的信贷、利率、财政补贴及贸易补贴宏观调控着产业结构,这也很大程度上决定了韩国不同家族企业的命运。

家族企业如何通过“机构化管理”成为现代跨国企业。目光转向我们的另一个文化后裔——韩国。没错,韩国家族企业也叫做“财阀”。不仅如此,连韩文里代表“财阀”的汉字都与日文里的一样。

从历史上看,日本深刻地影响了韩国工商业的发展,但韩国并未跟随日本——微调儒家文化、借助中介于家庭与国家间的社会组织、实现企业“机构化管理”的工业发展轨迹。韩国家族财阀企业除了“财阀”二字和企业规模与日本相像外,其发展历程靠的竟是文化与企业组织之外的第三因素。

首先,韩国的家族结构其实更像我国的家族结构。在韩国社会,人们重视家重于对组织机构企业的忠诚,没有“过继”的传统,强烈的宗族渊源(而非日本的社会团体)构成家族外的社会纽带。

有趣的是,日本的姓氏比中国多,中国的姓氏又比韩国多得多。将近 40%的韩国人姓金,另外 18%的韩国人姓朴。在我国,整个人群都同姓的地方常常是南方曾经偏僻的农村。而人们很难期望,只由同属一宗族的员工组成的“乡镇企业”能成为全球性企业。因为现实里很难只在一个宗族里找到足够多称职的贤人智者——职业经理人。

直至今今天,韩国企业的管理依然可以



说是层次化而非扁平、中央化而非分布、权威而非放权的。这依然是韩国影视剧里经常的场景,当一位公司首脑走进会议室里,不管是与会的年长者,还是视频会议另一端的人员,一律都要立正致敬,哪怕徐徐步来者是一位 30 来岁的继任者。联想起韩国巨型跨国集团的规模,似乎他们早该触到了人才和管理的“玻璃屋顶”。

在公司董事会治理结构方面,韩国企业也屡屡受制于家族因素。现代集团创始人郑周永将管理权分别交给了号称“七太子”的 7 个年轻儿子。而当三星创始人李秉喆试图跳过长子、次子,将公司交给三儿子李健熙时,这在日本企业界不难完成的事情,李秉喆却需要绕大弯子。李秉喆先将股权转到自己名下的基金会,等李健熙能掌控大局后,才把股权转到他名下。

自二战后韩国经济起步直至 1990 年代,韩国工业由家族企业主导而缺乏现代经理人体制。韩国工业规模分布本应该呈两头多中间低的“马鞍形”拥有众多小型民营企业加上少数大规模的企业,如同曾经的我国内地、香港地区乃至意大利和法国。但很显然,韩国构成了一个反例,私营家族财阀主导的韩国经济结构更像日本、德国和美国。其秘密在于我前面所说的“第三因素”——二战后韩国政府对家族企业集团崛起的强大推动。

经济史学家们普遍认为,韩国在二战后的工业化和现代化进程很大程度上归功于一个人的铁血政策从 1961 年到 1979 年的韩国总统朴正熙。韩国的经验提供了一个国家角色在推动企业发展和促进企业走向“机构化管理”上的力证。

在韩国经济起飞的 1970 年代,韩国的纺织和成衣制造业几乎被全面清洗,因为政府决定退出与东南亚国家在这些行业的竞争而进入产能和产值更高的出口行业。银行立刻响应这一决定,从 1976 年近 80%的国家主导投资投向了重型产业——建筑、造船、钢铁和石油行业。现代集团更是史无前例地从先前一万吨的造船吨位一跃到制造 26 万吨的巨型油轮。

无疑,韩国政府通过干预经济刺激财阀企业的做法,放在今天这可谓是“超级凯恩斯”。而这类似计划经济的手段难免带有弊端——在 26 万吨油轮下水一刻韩国造船业正好赶上了 1973 年石油危机导致的国际油轮市场萎缩。在如今世贸的框

架上,韩国当时的各类补贴调控手段已经逐步失效,但韩国政府刺激和扶助家族企业的做法至少有两点值得我国借鉴:

第一,韩国政府以借贷和优惠政策为条件,迫使和推动众多家族企业逐步聚拢形成大规模的网络型企业机构(Networked Organization)。和日本财阀企业和后来的连锁性集团一样,韩国家族财阀企业及其相关的众多家族企业都通过相互持股形成网络。其效果其一,防止了外资的进入,这方面效果好坏尚有争辩。其二,商业网络帮助家族企业弥补了规模上不足。后者的效用在日韩乃至欧洲的家企业都得到印证。

第二,韩国政府推动网络型企业机构同时,积极主动地推动跨不同行业和企业通用文化建设——推动现代制造业的管理手段、调和劳资关系、协助家族企业不断吸纳韩国国立大学培养出一代代精英成为企业的职业经理人。换言之,推动机构化管理——让家族财阀集团企业像机器般运转,而不是靠家族首脑发号司令。

韩国政府的做法放在另一时候和地球的另一个地点,可能有完全不同的结果。国家主导投资和形势必带来政客捞好处和腐败。与韩国一起走向独立的印度尼西亚和菲律宾就是明证,但韩国没有成为印尼或菲律宾,相反韩国的经验证明政府在推动企业规模化发展上的决定性作用,足以克服本土文化、家族观念和宏观调控等方面的局限。

我们也无法照搬韩国的成功经验,但韩国政府角色的主导作用值得我国各地政府和民营企业共同思考我国私营经济的规模发展战略。

(肖渔)



第三只眼看“井田商业模式”

为什么奶牛吃的是草,挤出来的是牛奶?

为什么成本几块钱的玩具娃娃人家可以卖到几千元?

为什么有人创业成功了,更多的人却失败了,什么才是成功的最重要因素?为什么人民币增值了,可外贸时我们的财富却损失了?

为什么德鲁克说企业之间的竞争,就是商业模式之间的竞争?

你想知道凡此种种的答案吗?事实上,这些问题无时不在困扰着那些企业经营者或想成为企业经营者的人。

初识“井田商业模式”是在与“非常小器”总经理梁伯强一番畅叙之后。当梁总诙谐生动地侃谈欧洲、亚洲、亚洲人商业行为时,我渐渐体悟到了他为什么要将自己的商业模式定义为“井田商业模式”。我相信很多人如我一样,对于井田制的第一个概念,就是久远的西周。其实这个到不必苛求,因为“非常小器”这个“井田商业模式”阐述的并不是一种固性的体制,你可以把它理解成是一种思想,一种顺应人性与趋势的思想,一种对前人智慧的借鉴。

今时今日,很多人或者企业都喜欢很“潮”地创造一些新的东西。其实我要说的是,在这个世界上,真正从头到脚全新的东西并不多。很多“管用”的方法或事物,往往都是在旧有的基础上,加装现代核心元素,从而打造了新的神奇。

前段时间有本大热的书《FREE》(作者克里斯·安德森著,也是《长尾理论》的作者),里面讲到了未来的商业模式可能就是免费。而免费这种商业模式早在一百年前就有了,比如那时人们收听到了广播,可有人为收听广播付过费吗?

所以,“井田商业模式”是这个时代的旧瓶新酒,是一种新的商业智慧。

那么,我是如何看这个商业模式的呢?这个问题我要分三个方面来回答。

一、好的商业模式一定是已经被证明是成功的了。“井田商业模式”已经被“非常小器”用了六年来实践。事实上,“非常小器”已经是全球第三,中国第一。是毋庸置疑的行业翘楚,也是名至实归的隐形冠军。所以,这个模式是成功的。

二、好的商业模式一定可以会不断地被复制,且市场前景广阔。在“井田商业模式”沉淀过程中,梁总们投入最多的莫过于对市场复制和裂变的研究实践。就今天的市场而言,连锁企业多如过江之鲫。但大家基本都是沿用一些国外企业的套路,各有根据中国人思想观念、行为方法打造的模式。在这一点上,“井田商业

模式”也是开了风气之先。正是在这样的思想基础上,“井田商业模式”甫一面世,就得到了很多市场拥趸。

三、好的商业模式一定是能够最大限度地使用社会资源,激发参与者的能动性 with 潜能。

纵观历史,任何一次商业进步都是集合了众多的小股力量,形成合力,成就大计。西方发达国家在这一点上做得很彻底,他们将企业放在了公众交易的平台上,这样就能最大地集合社会力量。

“井田商业模式”本质上就是集合资源,共得天下。它既关注到了人性需求,也释放了人性渴望。从而使旧有的商业架构,产生了全新的组织变化。而这种变化,可以将每个人都变成自己理想的身份(如老板),在耕作自己的田地时,也在为更大的“我”做贡献。

除了以上三点,就“井田商业模式”中渗透的中国人为精神,我也很认同梁总的观点。我们中国人讲究族群、谱系、血统,这是基于我们祖辈数千年生存环境而形成的社会哲学。这些社会哲学就是我们的世界观,它无时无刻不在支配着我们的行为。因为这样的世界观,就形成了我们中国人特有的“关系论”。今天的潮汕商人、温州商人,还是借用这些关系而形成的圈子,发展自己的商业。正视这些并利用这些认识,就会为我们的企业带来成功的机会。

有趣的是,不仅中国人有“关系论”,美国人对未来分析,也注入了关系的概念。《Here Comes Everybody》(作者克莱·舍基)一书中说的就是在未来的世界里,除了软件、硬件,还有湿件。什么是湿件,其实就是维系关系的内在动因。

现在我来回答开篇的那些问题。

为什么奶牛吃的是草,挤出来的是牛奶?因为生命本身就是一个增值的过程,任何生命体,如果不能增值,那就失去了生命的意义。奶牛的生命增值就是制造牛奶。同样,企业也是生命体,企业生命增值就是产品或服务。而健康的增值就是有内在与外在的合理性,就如“井田商业模式”一样。

为什么成本几块钱的玩具娃娃人家可以卖到几千元?当人们把生命注入到产品中去的时候,产品就有了“灵性”,而这个灵性就不是成本可以计算的了。比如芭比娃娃,她不是一个简单的玩具,她是有血有肉的摩登女郎,很多女孩在喜欢她的时候,都是因为在她身上找到了自己的“梦”。

同样,“非常小器”也是梁总们一直在注入生命灵性的产品,也因此他才能成为这个行业的冠军。

(赵小明)