

管理故事

谷歌狂人拉里·佩奇：追逐伟大梦想 管理井井有条

上述故事讲述的，似乎是《杰森一家》(Jettsons)和80年代的热播剧《霹雳游侠》(Knight Rider)的疯狂混搭，但在佩奇看来，这只是他对谷歌未来的期许，是令他激动不已的伟大创意。

改革大刀阔斧

自谷歌1998年创立以来，佩奇和他的创业伙伴谢尔盖·布林(Sergey Brin)便希望打造一家敢想敢做、目光长远的企业。他们的很多创意都已经成为人们生活的必需品。正是在佩奇的支持下，谷歌成功实现了一批难以置信的疯狂创意，例如为街道拍摄全景照片，用数字技术复制真实世界，扫描全世界最大图书馆的所有藏书，开发能够翻译任意两种语言的机器(目前已支持4200种语言)。所以，当《财富》试图理解计算、机器学习甚至是交通的未来时，我们找到了佩奇，希望了解谷歌将如何改造一切——当然，也包括它自己。

稀奇古怪的创意和高效率的管理风格通常难以共存。而佩奇的非凡之处恰恰在于，他既能促使手下的工程师和高管追逐伟大的梦想，有能把一家年收入380亿美元，拥有5.3万员工的企业管得井井有条。当他2011年4月执掌帅印时，谷歌曾经不可一世的创新能力逐渐显露出力不从心的迹象，官僚作风慢慢扎根。佩奇很快重组了公司，为高管的重点专注于少数几个产品领域。这也形成了一套更加自上而下、更有进取心的组织结构。

这些变化令一些谷歌的老前辈颇感不适，他们都怀念谷歌创业最初十年那群随心所欲的工作方式。但几乎所有人都认同这样一个事实：谷歌接手后的谷歌更有凝聚力，反应速度也更快。佩奇的改革成效令很多硅谷人士大感意外，在他们看来，佩奇早已成为书呆子和怪脾气的代名词。“拉里视野如此之高，运营能力如此之强，完全克服了所有困难。他的表现的确令人震惊。”企业家兼风险投资家本·霍洛维茨(Ben Horowitz)说，他经常充当年轻CEO的导师。

佩奇的成就随处可见。谷歌的基层员工活力增强，公司的产品也实现了更好地融合。在史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)的建议下，佩奇还砍掉了数十款偏离核心或未能成功的项目，省下了谷歌的现金流。他还成功放开了关键员工跳槽到Facebook和其他创业公司的速度。甚至还有一些谷歌前员工重返公司。凭借Android系统的优异表现，佩奇成功将谷歌推入了竞争激烈的移动计算领域——当初收购Android的交易也得到了佩奇本人的鼎力支持。

最重要的或许还在于，在佩奇的领导下，Android和YouTube都成长为规模可观的业务，让一众批评者哑口无言——其中还包括《财富》。我们曾多次将谷歌称作“只会一招的小马驹”。(虽然桌面搜索仍为谷歌贡献了约80%的收入，但以YouTube为主的广告业务收入已经达到50亿美元，包括手机搜索在内的移动业务收入也达到80亿美元。)

依旧挑战重重

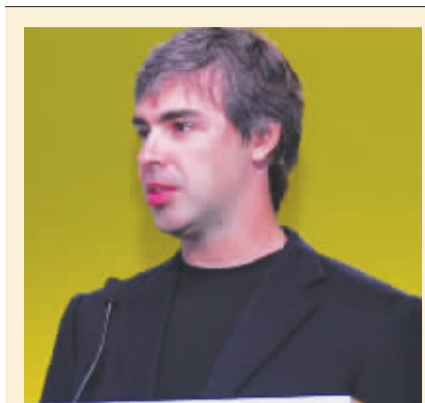
不过，现在就将佩奇列为年度最佳CEO还为时尚早。虽然佩奇成功恢复了谷歌的紧迫感和竞争力，但该公司仍然面临众多挑战。与苹果的移动霸主之争激烈依旧，亚马逊也已成长为消费者专用搜索引擎，蚕食着谷歌利润最丰厚的业务。投资者都不看好移动广告前景，而广告恰恰是谷歌的核心业务。不过，最令人担忧的还是与监管者的斗争。美国和欧盟监管者长达数年的调查可能会引发轰动业界的反垄断诉讼，甚至拖慢谷歌未来几年的创新步伐。

佩奇本人也是一个问题。他脾气古怪、性格内向，缺乏充满CEO那种超凡的领袖气质。39岁的佩奇满头白发，眉毛浓密，每当提起看似疯狂的创意，他都会露出孩童般的笑容。他原本柔和的声线现在却时常掺杂着几分嘶哑，这源于一场声带疾病。他曾经因此在公众场合失声数月，但至今没有披露详细病情。

熟悉佩奇的人都说他风度翩翩，懂得低调的幽默，虽然为人谦卑，但也不乏自信。不过，佩奇却很注重隐私，甚至让外人误以为他很傲慢：去年11月接受《财富》杂志采访时，佩奇虽已担任谷歌CEO两年时间，但却是他上任以来第二次接受印刷媒体专访。

对华尔街和其他外人而言，佩奇仍然很神秘。“很难对他发表什么评价，因为我们之间没有过任何接触。”麦格理证券分析师本·沙赫特(Ben Schachter)说。虽然佩奇已经公布了一些重大的战略决策，但却依旧不肯多言，这令沙赫特尤其沮丧。他说：“如果你花了120亿美元收购摩托罗拉却不解释战略，投资者便很难接受。”

佩奇承认，要强化自己的遗产还有很长的路要走。他谈到谷歌有朝一日的规模将扩大为现在的10倍，应对的问题也将更加棘



人物速写：

当马丁·索瑞尔(Martin Sorrell)去年秋天造访谷歌时，拉里·佩奇派了一辆路虎20英里(约合32公里)外的红木大酒店(Rosewood Hotel)迎接这位谷歌大亨。不过，这不是一辆普通的车——这辆雷克萨斯SUV是自己开过去的。

这辆车上配备了一系列高科技工具，包括雷达、传感器和一个每秒扫描150多万个激光扫描仪。这辆车上在280号州际公路和繁忙的加州85号公路上行驶了大约20分钟，时而直线穿梭，时而蜿蜒前行，碰到交通拥挤时能放慢车速，进入附近车辆的盲区时又能加速驶出。“这太不可思议了。”索瑞尔说。

佩奇的这项无人驾驶汽车，服务可不是用来招待贵宾的小把戏，用佩奇自己的话说：这代表着交通的未来。在大多数人眼中，这种由电脑驾驶的汽车有三个最显著的特征：荒谬、危险、无趣。但工程师出身的佩奇，却以他合理的逻辑思维来看待无人驾驶汽车。

身为两个孩子的父亲，佩奇坚持认为这个“宠物计划”准备就绪时，可以极大地提升道路安全性。他说，谷歌很快就能模拟你的驾驶方式，“而且可以保证你不会死于车祸，也不会撞死别人。”

他是在私人“牛棚”里接受采访的，这里是他专门会见谷歌高管的地方。他系统地介绍了无人驾驶汽车的其他优势，例如节约能源(交通能以更高效率的模式运行)、提升工作效率(将通勤时间节省下来做其他事情)。除此之外，还可以节约成本——仅谷歌一家公司每年就可节约数亿美元。佩奇说，谷歌总部车位稀缺，新车库的报价高达每辆车4万美元。

既然如此，何不让你送你上班后自己出去找地方停下呢？佩奇问。“你什么时候需要它了，只需在要出门时用手机通知它就行。于是，等你下车后，它已经在下面等着你了。”他补充说。

手。但要如何实现这种规模还不明确。对于这样一家年收入数百亿美元的庞然大物而言，无人驾驶或支付等新产品的和新业务必须拥有足够的规模才能推动公司的业绩。

佩奇表示，这些新产品已经通过了“牙刷测试”——也就是说，它们具有足够的重要性，多数人每天都至少会使用两次。但他也承认：“谷歌正处于一片危机地带。没有什么历史经验可以参考，也没有其他公司的经历可供借鉴。所以，我们对问题说，无法得出‘干嘛不干脆这样’的结论。”

探究完美搜索

多年以来，佩奇和其他谷歌高管一直在探索搜索引擎的完美形态。你应该随时理解你的意图，知道你是谁，根据你的兴趣量身定制结果。即使你不主动询问，它也会针对你感兴趣的事情给出答案。

2011年末，佩奇召集谷歌高管召开了一次开发会议。他在会上坚持认为，谷歌应当开始开发上述的最后一项功能，也就是内部人士所称的“助理”功能。谷歌很快付诸实施。到2012年1月，谷歌已经构思出了一款符合佩奇苛刻标准的产品。6个月后，他们推出了Google Now。如今，这款服务已经整合到最新一代Android设备中。

通过手机日程表、电子邮件、搜索记录和地理位置等诸多信息，这款以移动为核心的搜索工具可以提醒你立刻动身前往机场，以免误机——因为通往机场的路上发生了一起事故，导致交通堵塞。它还能像iPhone的Siri一样，对语音指令作出响应——但根据测评者的反馈，Google Now的错误率低于Siri。它还能自动更新你喜欢的球队的比分，即使你根本不知道他们现在正在比赛。“有些事情你虽然没有问，但我们认为你应该知道，于是就会主动为你提供。”谷歌搜索高级副总裁阿兰·尤斯塔斯(Alan Eustace)说。

Google Now从没想到成品只经历了很短的时间。佩奇也充分体现出佩奇为谷歌注入的活力。佩奇早就说过，谷歌最大的威胁就是谷歌自己。自从他掌舵以来，便一直关注机构臃肿、官僚作风等拖累创新的问题。佩奇对速

度的迷恋有时会令人抓狂。他曾经让负责Chrome浏览器和其他应用的高级副总裁桑达·皮采(Sundar Pichai)注意登台演讲的那几秒时间。皮采回忆说，佩奇曾告诉他：“你应该离讲台近一些，而且应该站着，这样就不用让整个公司等你一个人了。”

奇为加快谷歌反应速度采取的最彻底的措施就是上任初期的大规模重组。他打破了谷歌原有的结构，不再以庞大的工程和产品管理集团划分组织，而是代之以7大产品事业部，专注于搜索、广告、Android和商务等领域。各个事业部的负责人对自己的部门负全责。启动新项目时不再需要争得整个公司各路高管的同意，而一旦产品面市，工程师和管理者也不能轻易跳到下一个项目，导致 Gmail 这样的重要产品始终留着“beta”标签。

“现在，你不仅要负责开发产品，还要负责改版和修补漏洞。”一名负责客户关系密切的顾问说。这次重组后，一些高管的权利被削弱了，有些人还选择了离职。玛丽莎·梅耶尔(Marissa Mayer)就是其中之一。身为谷歌的首位CEO，梅耶尔于去年7月出任雅虎CEO。但整体而言，谷歌的高级管理层变动并不大。

全面贯彻意图

上述7大产品部门的负责人组成了谷歌的核心领导层——“L团队”，其中的L是拉里的首字母。他们每周中午都会在行政套房的一间会议室中开会。这类会议可能持续2小时甚至更久，随后通常会针对各个事业部遇到的问题展开讨论，或是针对表现落后的产品进行分析。

担任CEO前的佩奇经常在开会时走神，或是盯着笔记本干其他事情。但现在，他却会聚精会神地主持会议。“盯着笔记本的那个拉里已经不见了。”2012年离职的一名谷歌前高管说。皮采表示，会议结束后通常会出台行动策略，佩奇从不会忘记这些决策。

新的组织结构也使得佩奇能够更有效地贯彻他的意图，实现他为谷歌制定的愿景。从一开始，他就强调设计，并力图在相互独立的谷歌产品之间创造统一的用户界面。如今，当你使用YouTube、谷歌首页或是Gmail时，所有的菜单都采用了一致的外观设计。Google+社交网络如今也已经融入到多款网络产品和Android产品中。“第一次有人跨越谷歌产品来思考整体问题。”皮采说。

要让所有人都认同自己的愿景并非易事。当产品高管无法达成一致时，需要切断联系——据说这是佩奇最擅长的。除此之外，还要制定很高的目标。L团队的一名成员最近向谷歌董事戴安娜·格林(Diane Green)吐露心声说，谷歌高管管理层面从来没有像现在这样被鞭策着努力过。

佩奇可以轻易将重点从日常管理转向长



期产品规划，有时甚至很出人意料。不久前，当佩奇坐飞机出差时，他将谷歌首席商业官尼克什·阿罗拉(Nikesh Arora)叫到窗前。当他们飞经内华达州上空时，佩奇指了指下面的沙漠地带，那里是“火人节”的举办地——佩奇和布林以及谷歌董事长埃里克·施密特(Eric Schmidt)和其他众多谷歌员工都曾参加过这一活动。当他们望向窗外时，佩奇开始思考通过低空飞机拍摄的图像提升谷歌地图的画质。

在他们二人讨论时，佩奇已经计算出了大概的成本。如今，谷歌地球面向很多城市提供的3D视图就是借助低空飞机和直升机拍摄的图像开发出来的。“他总是从与众不同的角度来解决问题。”阿罗拉说，“这也迫使你重新思考问题。”

思维与众不同

佩奇从小就擅长与众不同的思考方式。他在密歇根长大，父母都是计算机老师，他就读的蒙特梭利学校十分注重培养独立思考。在密歇根大学拿到了计算机工程学位后，他来到斯坦福大学深造，在那里结识了布林。“他会想出一个有点疯狂的创意，然后告诉你，‘这就是我想做的。’”佩奇的导师特里·温诺戈里德(Terry Winograd)说。在佩奇众多

疯狂想法中，有一个是将整个互联网下载下来，研究网站之间的关联方式。温诺戈里德劝他放弃这个想法。他说，谁能还是做了事情最终与布林以此为基础开发出了谷歌。

2011年，佩奇再次打破传统，决定以“三驾马车”的方式来运营谷歌，在两名创始人和时任CEO的施密特之间平分权利。(施密特目前仍然担任谷歌的执行董事长，布林则负责Google X团队，专门研究无人驾驶汽车、谷歌眼镜等疯狂项目。)

现在，佩奇当上了CEO，他完全不担心在重新审视谷歌的过程中发生分歧。虽然缩减项目已经成为佩奇任内的一项卓有成效的功绩，但当自己所从事的项目被压缩时，员工还是会怨声载道。“20%时间”曾经是谷歌最为人们津津乐道的做法，但如今，这项措施也受到严格的控制。“他们原本信仰自上而下的创新，试图通过广泛尝试来找出真正有潜力的项目。但现在的想法已经发生了很大变化。”一名跳槽到谷歌的老兵也对他越来越难接近颇有微词。毫无疑问，曾经开放的谷歌如今已经变得越发封闭。Google+和Android团队的驻地甚至需要特制的门卡才能进入。佩奇自己的套间位于Google+办公楼的顶层。保安系统十分森严，就连负责人事的谷歌高级副总裁拉泽罗·鲍克(Laszlo Bock)也因为给副人“留门”而收到一封谴责邮件。“我有一次受到警告。他们提醒我，即使你要跟别人一起进来，也应该打卡。”鲍克说。

鲍克认为，这种严格限制让谷歌员工颇为不满。但佩奇却一意孤行，因为他认为这是保护机密项目的必要之举。“拉里更能容忍不和与冲突。”鲍克说。不过，佩奇也会灵活处理相关问题。例如，当不再需要对外保密时，佩奇便取消了Android办公楼的限制。

关注重要目标

佩奇之所以努力突破这些障碍，是为了实现一个重要目标：确保谷歌在后PC时代取得成功。例如，谷歌去年3月就因为修改隐私政策激怒了部分用户和消费者保护组织。原有的政策限制数据在谷歌各类产品之间的分享，阻碍了Google Now的发展——因为该服务需要通过多款服务收集数据。对谷歌而言，在用户从PC转移到移动设备的当下，将这些功能整合到一起显得至关重要。因为在移动设备中，应用必须更为密切地相互整合，而软件与硬件也必须浑然一体。

这也是为了规避一个困扰很多网络巨头的难题：移动屏幕尺寸太小，不像PC那样适合发布广告。佩奇认为，随着定位和“点击通话”(用户只需点击企业在广告中列出的电话号码即可直接拨通电话)等技术的不断完善，



移动广告将带来更好的机会。“因为软件更好，设备更好，功能也更多，我们赚的钱将比现在更多。我对此很乐观。”

谷歌的不停佩奇一人。WPP的索瑞尔曾经将谷歌称作“亦敌亦友”，现在又称之为“友大于敌”。作为谷歌的最大客户，WPP 2012年将谷歌平台上的开支增加了25%，达到约20亿美元。“谷歌是一家了不起的公司，他们拥有强势地位。”索瑞尔。

在苹果决定不再在iOS中预装YouTube后，谷歌去年9月面向Android和iPad推出了新版YouTube应用。12月初，iPod升级了Google Now，包含了苹果Passbook的部分功能。随后，谷歌又推出了新版iOS地图，为用户提供了又一个选择来替换错误泛滥的苹果地图。在此之前，苹果刚刚用这款自主开发的服务替换了安装在iOS中的谷歌地图。

这两家IT巨头不仅在移动市场针锋相对，还把战火烧到全世界的法院中。“如果大家能和平共处，那自然很好。”佩奇说。

尽管激战正酣，但这两家公司还是会继续在必要时继续合作。“我们与苹果建立了重要的搜索合作关系，我们也会与他们就很多问题展开沟通。”佩奇说。他曾经与苹果CEO蒂姆·库克(TIM Cook)会面，希望解决苹果与Android厂商之间的专利纠纷。虽然已经在一些领域取得进展，但全面和解仍然难以达成。

违背“不作恶”信条

这并非佩奇面对的唯一一场斗争。去年12月初，微软在重要报纸上刊登全版广告，呼吁用户抵制谷歌。此举针对的是谷歌将购物搜索转变成广告聚合产品的决策。2012年初，谷歌将免费的购物服务变成了一个必须交费才能被收录的产品。无论是微软，还是任何关注谷歌的人，都不会对此视而不见。因为佩奇和布林早就将所谓的付费收录视为“作恶”，认为这会致搜索结果产生与生俱来的偏见。

究竟发生了什么？佩奇并未正面回应。但他表示，由于无法依赖网上抓取的信息来排序，使得“竞价模式”成了购物搜索的必然选择。佩奇说，购物搜索需要“真正精准、真正优质和优秀的产品”，而谷歌可以通过愿意付费的商家获取这类信息。但长期关注谷歌的业内人士并不认同这一观点。“他们来了一个180度大转弯，这似乎很糟糕。”科技博客Search Engine Land编辑丹尼·沙利文(Danny Sullivan)说。这是一场令人震惊的转变。

微软和其他一些竞争对手的不断投诉，导致美国和欧洲的监管机构开始对谷歌展开调查。他们希望确定谷歌的搜索业务是否存在偏见；是否以牺牲Yelp等公司的利益为代价偏向自家的地图、点评和购物服务；是否违反了反垄断法。

佩奇依旧不愿道歉。他解释说，谷歌的目标是帮助用户；通过将旅游、购物和点评工具整合起来，谷歌便可为用户量身定制度假计划。这需要了解用户的偏好，然后与天气、酒店和航班信息相结合，最终为用户推荐度假计划。佩奇说：“有很多公司在不停抱怨我们的做法，但我不认为他们也在尝试同样的业务。”

还有一些投资者在担心其他问题。佩奇的很多最具野心的计划并没有充分说服外部人士。虽然该公司在高调宣传Google+的成功，但很多分析师认为，这款社交网络的活跃度很低。更重要的是，很多人都在研究摩托罗拉移动如何将融入Android生态系统。

谷歌去年收购摩托罗拉移动时主要是看重该公司的专利，收购完成后，便展开了裁员，还作价23.5亿美元出售了机顶盒业务。但谷歌计划保留智能手机和平板电脑部门，因此引发了其他Android厂商的不安。但谷歌去而复返，摩托罗拉移动不会获得任何优待。

在谷歌内部，负责领导摩托罗拉移动的丹尼斯·伍德赛德(Dennis Woodside)并未成为L团队的一员，为的就是避免Android阵营出现内讧。佩奇称，谷歌的重点是与Android合作伙伴共同开发有创新精神的设备，从而实现广泛普及，这一态度一直以来都备受合作伙伴泛好评。“我觉得我们目前为止做得很好。”佩奇说。

但担忧并未就此消除。摩托罗拉移动的任何成功都会疏远谷歌与三星、HTC和其他公司的关系。哈佛商学院教授、HTC董事大卫·约什(David Joffe)说：“没有理由相信他们做的硬件能比合作伙伴更好。”换言之：谷歌之所以进军硬件市场，是出于对苹果的嫉妒。(鼎宏)

视界延伸

体验伟大创意

如果不是亲身体验，很难理解无人驾驶汽车的创意之伟大。可一旦真正坐上去，便会惊讶地发现，那种感觉是多么自然。我最近就坐上了这样一辆车的后座，Google X部门的工程师迪米特里·多尔戈夫(Dimitri Dolgov)坐在驾驶员的位置。他按下谷歌园区位于101号高速公路，然后按下按钮，进入自动驾驶状态，与普通汽车启动定速巡航后的感觉没有太大区别。大约15分钟后，多尔戈夫开始转过头来跟我聊天，但车仍然完美地向前开着。令人意外的是，我竟然感觉无比安全。

谷歌的无人驾驶汽车还没有做好推向市场的充足准备，但这些车已经在加州的公路上行驶了数十万英里，却没有发生过一起事故。施密特喜欢开玩笑说，这种车的安全性已经高于酒驾，随着时间的推移，还会越来越安全。

无人驾驶汽车只是谷歌的一个小项目，包括投资人在内，很多外部人士都认为，这不过是一时兴起的科研项目。但佩奇和布林却表示，他们看好其中的商业潜力。作为该项目的负责人，布林说：“我们绝对相信，这不仅会改变世界，还会成为一门大生意。”

谷歌已经成功通过游说让无人驾驶汽车在加州实现了合法化，而去年11月，该公司还聘请美国国家公路交通安全管理局副局长担任该项目的安全总监。佩奇不肯透露谷歌接下来还将探索什么疯狂想法，但很显然，类似的创意还将层出不穷。“关注重大变革的人太多了。”他说。对佩奇来说，这不只是现实，还蕴含着机会。