



內容連載

當 Google 遇上 OKR

如果你不知道自己的目的地，就可能無法抵達。——尤吉·貝拉 (Yogi Berra)，美國洋基隊傳奇名捕手

1999 年秋季某天，我抵達矽谷的中心，來到 101 號高速公路旁，一棟兩層樓高的 L 型建築。它是創立不久的 Google 公司總部，而我帶來了一份禮物。

Google 兩個月前租下這地方，原本的辦公室位在帕羅奧多商業區 (Palo Alto)，一間冰淇淋店樓上，但已經不敷使用。再兩個月前，我押下創投職涯 19 年來最大的一注：投入 1,180 萬美元，取得這家新創企業 12% 的股權，它還是兩名史丹佛研究所輟學生創立的。我加入 Google 的董事會，無論在財務上還是情感上，都決心竭盡所能協助這家公司成功。

Google 成立不過一年，就立下使命：「匯整全球資訊，供大眾使用，使人人受惠。」這似乎有點浮誇，但是我對賴瑞·佩吉和賽吉·布林 (Sergey Brin) 有信心。他們很有自信，甚至有點傲慢，但也好奇，而且很有想法。他們懂得傾聽，而且說到做到。

那一年稍早，他們到我辦公室推銷自家公司，帶來的 PPT 簡報不過 17 頁，卻只有兩頁有數字，還加了三幅漫畫圖，只是為了充數。他們雖然已經與《華盛頓郵報》(Washington Post) 談成一筆小生意，Google 當時尚未揭露關鍵字廣告的價值。以面世時間排序，Google 是網路上第 18 個搜尋引擎，在這場派對中算是嚴重遲到了。起步比對手晚那麼多，往往相當致命，在科技界尤其如此。

但這一切都不能阻止賴瑞「教育」我，他解釋市場上的搜尋品質有多差，可以改善多少，以及未來的規模能夠擴大多少。他與賽吉都堅信，兩人可以取得突破，即使手邊沒有事業發展計畫。他們的網頁排名 (PageRank) 演算法，比對手好太多了，連測試版也是這樣。

我問他們：「你們認為可以做到多大？」我已經私下估算好，如果一切順利，Google 的市值有望達到 10 億美元。但是我想了解，他們的抱負有多大。

結果賴瑞回答：「100 億美元。」

為了確認，我說：「你是指市值，對吧？」

賴瑞回應：「不，不是市值，我是指營收。」

我簡直目瞪口呆。就一家賺錢、成長率正常的科技公司而言，營收 100 億美元意味著，公司市值達到 1,000 億美元。這可是微軟、IBM 和英特爾的級別，比獨角獸公司更罕見。但賴瑞不帶一絲浮誇，只是平靜說出自己深思後的判斷。我沒有和他爭論，而是真的被打動了。他和賽吉決心改變世界，而我相信他們有望成功。

遠在 Gmail、Android 系統或 Chrome 瀏覽器面世之前，Google 就已經有許多了

不起的構想。兩位創辦人是典型的夢想家，具有驚人的創業能量，只欠缺管理經驗。

如果 **Google** 要真正影響世界，或者甚至只是走到起飛的階段，必須學會做艱難的抉擇，同時確保公司團隊在正軌上。而且他們因為有良好的風險胃納，就應該懂得破釜沉舟，知道所謂的「快速失敗」(**Fail Fast**)。

不過 **Google** 至少需要及時、相關的資料，以追蹤工作進展，來衡量最重要的事。

因此，在山景城(**Mountain View**)天氣宜人的那一天，我帶給 **Google** 一份禮物：一套可以造就世界級執行力的有效方法。這套方法在英特爾塑造了我，在昇陽拯救了我，而且至今仍激勵我。它的名稱是「**OKR**」，全名是「目標與關鍵結果」(**Objectives and Key Results**)。它是一套設定目標的守則，適用於公司、團隊和個人。不過請注意，**OKR** 不是靈丹妙藥，無法替代明智的判斷、有力的領導，或富有創意的職場文化。但是，如果這些基本要素都到位了，**OKR** 可以引導你登峰造極。

我向他們解釋，「目標」就是我們想達成的事，不多也不少。目標必然是重要、具體和行動導向的，最好還能激勵人心。目標設計和運用得當，可以防範模糊不清的思想，以及執行時的含混摸魚。

「關鍵結果」界定目標的標準，並且監控我們「如何」達成。有效的關鍵結果不僅明確，而且有時限，是進取但又可行的。最重要的是，它們是可測量也可驗證的。關鍵結果的要求只有已滿足或未滿足兩種可能，中間沒有灰色地帶或存疑的餘地。到了指定的期限(通常是一季結束時)，我們就宣佈關鍵結果是否已達成。目標可以是長期的，例如持續一年或更久，關鍵結果則隨著工作進展而演變。關鍵結果全都達成時，目標必然已達成。否則，便是 **OKR** 原本就設計得不好。

對 **Google** 這家自由自在、崇尚數據的公司來說，**OKR** 是一種富彈性、數據導向的工具。**Google** 團隊認可開放的價值，支持開放原始碼、開放系統、開放網路，而 **OKR** 保證可以提供透明公開的制度。**OKR** 獎勵「好的失敗」(**good fails**)，也獎勵當代最勇敢的兩位夢想家的膽識。

Google 遇上 **OKR**，簡直天作之合。