

گوکل چگونه کار می‌کند

اریک اشمیت و جانان روزنبرگ
با همکاری الن ایگل

پیش‌گفتار از لاری پیچ



نشر سیوا

تهران - ۱۳۹۴

سرشناسه	:	شمیت، اریک، ۱۹۵۵ - م	Echmidt, Eric
عنوان و نام پدیدآور	:	گوگل چگونه کار می‌کند؟	
مشخصات نشر	:	تهران: سیوا، ۱۳۹۴.	
مشخصات ظاهری	:	۴۴۰ ص.	
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۶۹۷۴-۰۷-۱	
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیبای مختصر	
عنوان اصلی	:	Google, How google works.	
شناسه افزوده	:	روزنبرگ، جاناثان، ۱۹۵۱ - م	(Rosenberg, Jonathan)
شناسه افزوده	:	ایگل، ال، همکار.	
شناسه افزوده	:	مشایخی، فاطمه، ۱۳۵۶ - مترجم	
شماره کتابشناسی ملی	:	۳۷۷۹۴۳۹	

www.ketab.ir

عنوان کتاب	:	گوگل چگونه کار می کند
مؤلف	:	اریک اشمیت - جان اتان روزنبرگ
مترجم	:	فاطمه مشایخی
طراح گرافیک	:	نجمه حسن زاده
لیتوگرافی	:	آیکان
چاپ و صحافی	:	معرفت
آماده سازی برای چاپ	:	سیوا
نوبت چاپ	:	اول - ۱۳۹۴
شمارگان	:	۲۲۰۰ نسخه

تمام حقوق محفوظ است. هیچ بخشی از کتاب، بدون اجازه مکتوب ناشر، قابل تکثیر یا تولید مجدد به هیچ شکلی، از جمله چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی، فیلم و صدا نیست. این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مولفان و مصنفان ایران قرار دارد.

ISBN: 978-600-6974-00-1



نشر سیوا

فهرست

مقدمه - درس‌هایی از ردیف اول ۱

- ۶ فقط برو با مهندس‌ها صحبت کن
- ۱۲ طرح فنلاند
- ۱۶ وقتی شگفت‌انگیز نیست
- ۱۹ سرعت
- ۲۴ خلاق باهوش
- ۳۱ پروژه‌ای مفرح برای ما دو نفر
- ۳۷ هر م‌هایی که هنوز ساخته نشده‌اند

فرهنگ - شعارهای خودتان را باور کنید ۴۱

- ۵۲ پرجمعیت نگه‌شان دارید
- ۵۷ با هم کار کنید، غذا بخورید و زندگی کنید
- ۵۹ والدین شما اشتباه کردند؛ بی‌نظمی یک ارزش است
- ۶۲ به اسب‌های آبی گوش نکنید
- ۶۶ قانون هفت
- ۶۹ هر کس روی پای خودش (نیست)
- ۷۱ همه‌ی سازمان‌دهی‌های مجدد را یک روزه انجام دهید
- ۷۳ قانون دو پیتزای بزرگ
- ۷۴ شرکت را پیرامون افرادی سازمان‌دهی کنید که بیشترین تأثیر را دارند
- ۷۸ سربازها را تبعید کنید، اما برای ستاره‌ها بجنگید
- ۸۲ زیاد کار کردن به شکل خوب
- ۸۵ فرهنگ بله را برقرار کنید
- ۸۷ تفریح نه تفریح
- ۹۵ شما باید یک چیزی بیوشید
- ۹۹ دنبال بیابید
- ۱۰۱ خبیث نباشید

استراتژی - طرح شما مناسب نیست ۱۰۵

- ۱۰۸ روی بینش فنی شرط ببندید، نه تحقیقات بازار
- ۱۱۵ عصر نوآوری ترکیبی
- ۱۲۰ دنبال اسب‌های سریع‌تر نگردید
- ۱۲۲ برای رشد بهینه‌سازی کنید
- ۱۲۷ کوز و ماهیت یک شرکت
- ۱۳۱ تخصصی کار کنید
- ۱۳۳ پیش‌فرض برای باز بودن، نه بسته بودن
- ۱۳۸ پیش‌فرض برای باز بودن، مگر وقتی که...
- ۱۴۱ رقابت را دنبال نکنید

استعداد - استخدام مهم ترین کاری است که ۱۴۹ انجام می‌دهید

- ۱۵۵ اثر گله‌ای
- ۱۵۸ افراد با احساس، کلمه به کار نمی‌برند
- ۱۶۱ موجودات آموزش‌پذیر را استخدام کنید
- ۱۶۶ تست تنگنا
- ۱۶۹ بیش‌ی که غیر قابل آموزش است
- ۱۷۲ دیافراگم را باز کنید
- ۱۷۹ هر کس یک فرد عالی را می‌شناسد
- ۱۸۲ مصاحبه، مهم‌ترین مهارت است
- ۱۸۹ مصاحبه‌ها را برای ۳۰ دقیقه زمان‌بندی کنید
- ۱۹۲ نظر بدهید
- ۱۹۵ دوستان اجازه نمی‌دهند دوستان، دوستان را استخدام کنند (یا ترفیع بدهند)
- ۲۰۲ فوریت نقش آن قدر اهمیت ندارد که کیفیت به خطر بیافتد
- ۲۰۳ پاداش‌های نامتناسب
- ۲۰۶ شکلات‌ها را معامله کنید، اما کشمش‌ها را نگه دارید
- ۲۱۰ اگر آن‌ها را دوست دارید، بگذارید بروند
- ۲۱۴ اخراج اقتضاح‌ها

تصمیم - معنای واقعی اجماع ۲۳۵

- ۲۴۷ با دینا تصمیم بگیرید
- ۲۵۰ مراقب بله‌ی کله‌فتری باشید
- ۲۵۴ بدانید چه وقت زنگ را به صدا درآورید
- ۲۵۷ تصمیمات کمتری بگیرید
- ۲۶۰ هر روز جلسه داشته باشید
- ۲۶۳ هر دوی شما حق دارید
- ۲۶۵ هر جلسه‌ای به یک صاحب نیاز دارد
- ۲۶۹ قانون اسب
- ۲۷۳ ۸۰ درصد وقت خود را برای ۸۰ درصد درآمد خود صرف کنید
- ۲۷۵ برای جانشین خود برنامه داشته باشید

ارتباطات - روتر خیلی خوبی باشید ۲۸۱

- ۲۸۵ پیش‌فرض برای باز بودن
- ۲۹۰ جزییات را بدانید
- ۲۹۳ برای گفتن واقعیت باید امنیت داشت
- ۲۹۷ مکالمه را شروع کنید

- تکرار، نیایش را تباه نمی‌کند ۳۰۱
- لندن چه طور بود؟ ۳۰۷
- خودتان را نقد کنید ۳۱۰
- خردمندانه ای میل کنید ۳۱۲
- یک تپلت داشته باشید ۳۱۷
- رابطه، نه سلسله مراتب ۳۲۷

نوآوری – نطفه‌ی نوآورانه خلق کنید ۳۳۱

- نوآوری چیست؟ ۳۳۸
- شرایط خود را درک کنید ۳۴۰
- مدیر عامل باید مدیر ارشد نوآوری باشد ۳۴۳
- روی کاربر متمرکز شوید ۳۴۸
- بلندپرواز باشید ۳۵۴
- اهداف (تقریباً) دستیافتنی تعیین کنید ۳۶۰
- ۷۰/۲۰/۱۰ ۳۶۴
- زمان ۲۰ درصد ۳۶۹
- ایده‌ها از همه جا سرچشمه می‌گیرند ۳۷۸
- ارسال و تکرار ۳۸۲
- عالی شکست بخورید ۳۸۸
- مسأله بول نیست ۳۹۳

پس‌گفتار – غیر قابل تصور را تصور کنید ۳۹۷

- از داوتتون آبی تا Diapers.com ۳۹۹
- در دنیای پلتفرم‌ها چه کسی موفق می‌شود و چه کسی شکست می‌خورد؟ ۴۰۲
- پیدایش شبکه‌ی اجتماعی ۴۰۵
- دشووارترین سوال‌ها را بپرسید ۴۰۹
- نقش دولت ۴۱۷
- مشکلات بزرگ، مشکلات اطلاعاتی هستند ۴۲۰
- آینده بسیار روشن است ۴۲۴
- خلاق باهوش بعدی ۴۲۷

یادداشتی درباره نویسندگان ۴۳۰

واژه نامه ۴۳۴

پیش‌گفتار

لاری پیچ^۱

شریک‌موسس و مدیر عامل گوگل

آن وقت‌ها که برای اولین بار به آینده‌ی خودم فکر کردم، وقتی خیلی جوان بودم، تصمیم گرفتم یا استاد دانشگاه شوم یا برای خودم شرکتی تأسیس کنم. احساس می‌کردم با هر یک از این دو انتخاب، تا حد زیادی استقلال خواهم داشت و آزاد خواهم بود که از ابتدا به اصول و قوانین دنیای واقعی فکر کنم تا این که مجبور باشم خرد متداول را بپذیرم.

همان طور که اریک و جاناتان در کتاب «گوگل چگونه کار می‌کند» توضیح می‌دهند، سعی ما بر این بود تا این استقلال فکری را تقریباً در تمام کارهایی که در شرکت گوگل انجام می‌دهیم، داشته باشیم. همین امر، عامل اصلی بزرگ‌ترین دست‌آوردهای ما و البته، بعضی از شکست‌های بسیار بزرگ‌مان بود. در واقع، شروع از اصول پایه همان چیزی بود که گوگل را به حرکت درآورد. یک شب خوابی دیدم؛ واقعاً! و وقتی بیدار شدم به فکر فرو رفتم... چه می‌شد اگر می‌توانستیم تمام وب را دانلود کنیم و فقط لینک‌ها را نگه داریم؟ خیلی سریع یک قلم برداشتم و با عجله

جزئیات را روی کاغذ آوردم تا ببینم آیا این کار واقعاً امکان‌پذیر هست یا نه. آن زمان، ایده‌ی ایجاد یک موتور جست‌وجو حتی در رادار ذهنی من هم نمی‌گنجید. تنها کمی بعد بود که سرگئی و من دریافتیم رتبه‌بندی صفحه‌های وب بر اساس لینک‌های‌شان می‌تواند به نتایج بسیار بهتری برای جست‌وجو بیانجامد. جی‌میل^۱ هم با یک رویای افیونی شروع شد. وقتی اندی روبین^۲، ده سال پیش‌تر، اندروید^۳ را راه‌اندازی کرد، بیشتر مردم فکر می‌کردند هم‌سو کردن صنعت موبایل حول یک سیستم عامل متن‌باز، کار چندان خردمندانه‌ای نیست.

عجیب بود؛ اما با گذشت زمان یاد گرفتم وادار کردن گروه‌ها به این که تفکر بسیار بلندپروازانه‌ای داشته باشند، کار فوق‌العاده سختی است. این نشان می‌دهد بیشتر مردم برای داشتن تفکری که در آن به پرتاب سفینه به کره‌ی ماه فکر کنند، آموزش ندیده‌اند. آن‌ها به جای این که از دنیای واقعی شروع کنند و به این فکر کنند که عملاً چه کارهایی امکان‌پذیر است، دوست دارند فرض کنند که انجام کارها غیرممکن است. به همین دلیل است که برای به خدمت گرفتن اندیشمندان مستقل برای گوگل و داشتن هدف‌های بسیار بزرگ، انرژی بسیار زیادی صرف می‌کنیم. چرا که اگر شما افراد مناسب را استخدام کنید و رویاهایی به اندازه‌ی کافی بزرگ داشته باشید، معمولاً به نقطه‌ی مورد نظر خواهید رسید. حتی اگر شکست هم بخورید، احتمالاً درس مهمی فرا خواهید گرفت.

این هم درست است که بسیاری از شرکت‌ها دوست دارند همان کارهای همیشگی خود را انجام دهند و در نهایت، تغییرات محدود و تدریجی داشته باشند. چنین شیوه‌ای برای ترقی، به ویژه در حوزه‌ی فن‌آوری، با گذشت زمان به نوعی بی‌ارتباطی می‌انجامد؛ زیرا تغییر، یک روند انقلابی است نه تکاملی. پس باید خود

۱- Gmail

2- Andy Rubin

3- Android

را وادار کنید تا قمارهای بزرگی روی آینده داشته باشید. به همین دلیل است که ما در زمینه‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنیم که احتمالاً بسیار سوداگرانه به نظر می‌رسند؛ مواردی مانند اتومبیل‌های بدون راننده یا اینترنتی که با قدرت بالن کار می‌کند. تصورش در حال حاضر کار سختی است. زمانی که نقشه‌ی گوگل^۴ را راه‌اندازی کردیم، مردم گمان می‌کردند نقشه‌برداری از تمام دنیا، از جمله عکس‌برداری از تک تک خیابان‌ها، کار غیرممکنی است. بنابراین، اگر گذشته به هر شکلی معرف آینده‌ی ما باشد، قمارهای بزرگ امروز، در یک دوره‌ی زمانی چند ساله، آن قدرها هم مخاطره‌آمیز به نظر نخواهند رسید.

این‌ها بعضی از اصولی هستند که به نظرم اهمیت دارند و در صفحه‌های بعد به موارد بیشتری اشاره خواهیم کرد. امیدوارم این ایده‌ها را به کار بگیرید و به انجام کارهای غیرممکن دست بزنید؛ کارهای غیرممکن مختص خودتان!