

خلاصه کتاب:

# گوگل

## چگونه کار می کند؟

نویسندگان:

اریک اشمیت و جانان روزنبرگ

(با همکاری آلن ایکل - پیشگفتار از لری پیج)

برگرداننده به فارسی:

دکتر عبدالرضا رضایی نژاد



سازمان فرهنگی فرا

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

# Google

**How Google Works**

**By: Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg**  
(With Alan Eagle)

**ISBN 978-1-4555-8234-1**

**Printed in 2014**



## فهرست

| صفحه | عنوان                                            |
|------|--------------------------------------------------|
| ۷    | مقدمه ناشر                                       |
| ۹    | درباره نویسندگان                                 |
| ۱۱   | پیش‌گفتار - از لری پیچ                           |
| ۱۳   | آشنایی - درس‌هایی که از نیروی خط مقدم آموخته‌ایم |
| ۳۷   | <u>فرهنگ</u> - شعارهایتان را باور داشته باشید    |
| ۷۱   | <u>راهبرد</u> - برنامه شما نادرست است            |
| ۹۱   | <u>هوشمندی</u> - استخدام مهم‌ترین کار شما است    |
| ۱۲۹  | <u>تصمیم‌گیری</u> - معنای درست توافق             |
| ۱۵۳  | <u>ارتباطات</u> - بخش‌کننده خوبی باشید           |
| ۱۷۳  | <u>نوآوری</u> - بارش نخستین باران                |
| ۲۰۵  | جمع‌بندی - تصورناشدنی‌ها را تصور کنید            |

معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

## معرفی کتاب : گوگل چگونه کار می کند؟

گوگل یکی از سازمان هایی است که در سال های اخیر با نوآوری هایشان در دنیای دیجیتال، زندگی بشر را دگگون ساخته اند. شناخت و آگاهی از رویه ها و شیوه اداره این سازمان، برای مدیران کشور ما درس های آموزنده و گران بهایی در بر دارد. کتاب «گوگل چگونه کار می کند» به قلم دو تن از مدیران ارشد و دست اندرکار برپایی و گسترش شرکت گوگل نگاشته شده است. اینان **رمز پیروزی گوگل را در دو چیز می دانند: جذب نیروهای بالاستعداد و شایسته، و فراهم آوردن محیط و فرهنگی که به شکوفایی آنان بینجامد.**

در گوگل زمان و کوشش های گسترده ای برای یافتن و جذب نیروهای ارزنده صرف می شود. پس از جذب و به کارگماری نیز برترین کوشش برای ایجاد محیط مناسب و دلخواه ادامه کار و بروز خلاقیت های ایشان به عمل می آید.

نویسندگان کتاب، رسالت گوگل را چنین تعریف می کنند: رسالت ما در گوگل این است که «انسان ها را به بزرگ و بلند اندیشیدن واداریم».

چنین نیروهای ویژه را «خلاقان هوشمند» عنوان داده اند. خلاقان هوشمند با نیروهای کار سنتی بسیار متفاوتند. اینان مهره های کلیدی در پیروزی های عصر اینترنت هستند و از هر منبع دیگری ارزشمندتر می باشند. خلاقان هوشمند به شغل و حرفه محدود پای بند نیستند، از ریسک نمی هراسند، از

### معرفی کتاب گوگل چگونه کار می‌کند؟

تجربه و اشتباه باکی ندارند، هنگامی که با موضوعی موافق نباشند ساکت نمی‌مانند، چندوجهی هستند و اغلب دانش فنی را با هوشمندی در کسب و کار و شعله‌های خلاقیت، به هم می‌آمیزند.

کتاب در نوع خود پدیده‌ای ارزشمند، خواندنی و آموزنده است و در شش بخش تنظیم شده است: فرهنگ، راهبرد، هوشمندی، تصمیم‌گیری، ارتباطات، و نوآوری. دو بخش نیز با عنوان‌های آشنایی با کتاب و جمع بندی، در آغاز و پایان کتاب آمده‌اند.

#### در بخش فرهنگ – شعارهایتان را باور داشته باشید چنین می‌خوانیم:

بسیاری از مردم هنگام گرفتن شغل به نقش‌ها، مسئولیت‌ها، و روند ترقی در هرم سازمانی کارفرما توجه دارند. موضوع فرهنگ سازمانی در رده‌های آخر اولویت‌های ایشان جا دارد. ولی «خلاقان هوشمند» فرهنگ سازمان را در صدر اولویت‌های استخدامی خود قرار می‌دهند. اینان به محلی که باید کار کنند، بسیار بها داده و توجه دارند. از این‌رو؛ به هنگام برپایی یک کسب و کار تازه، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عاملی است که باید به روشنی برگزیده شده و مورد توجه قرار گیرد.

فرهنگ سازمانی بسیاری از شرکت‌ها خودجوش و به مرور زمان شکل می‌گیرد. ولی سپردن چنین عامل مهم و حساسی به دست شانس و اتفاق، کار

### معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

درستی نیست. در خلال کتاب، از اهمیت آزمون و خطا بسیار خواهیم گفت. ولی فرهنگ سازمانی از مواردی است که نباید به آزمون و خطا سپرده شود. هنگامی که یک فرهنگ آفریده و شناخته شد، تغییر آن بسیار دشوار است. جویندگان کار، با توجه به محیط و فرهنگ سازمان جذب آن می شوند. در سازمانی که آزاداندیشی و آزمون و خطا مجاز شمرده می شود، نمی توان فرهنگ آن را به نظام تصمیم از بالا تبدیل نمود. کارکنان به هنگام انتخاب محل کار با توجه به فرهنگ موجود، سازمان را برای ادامه فعالیت پذیرفته اند. دگرگونی در این روند افزون بر مخالفت با راهبردهای نخستین سازمان، مخالف شخصیت و باورهای کارکنان نیز هست. چنین جاده ای ناهموار و گذر از آن بسی دشوار است.

شیوه هوشمندانه این است که شما به فرهنگی که می خواهید در زندگی سازمان جریان یابد، بیندیشید و از آن دفاع کنید. بدین منظور، تکیه شما باید بر خلاقان هوشمندی باشد که به گرد خود جمع کرده و هسته مرکزی سازمان را با آنان تشکیل داده اید. اینان به اندازه خود شما به آن وردها و شعارها باور دارند. فرهنگ سازمان را بیانگذاران آن برمی گزینند و به یاری اعضای نخستین تیم انتخابی خود، اشاعه می دهند. از این تیم بپرسید: به چه چیزی اهمیت می دهند؟ می خواهند چگونه شخصیتی باشند؟ می خواهند که شرکت چگونه تصمیم بگیرد؟ پاسخ های ایشان را یادداشت کنید. خواهید دید که آنان به احتمال زیاد ارزش های مورد نظر بنیان گذار را با رنگ و لعابی که ناشی از دیدگاه ها و تجربه های گوناگون خودشان است، بیان کرده اند.

## معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

### در بخش راهبرد - برنامه شما نادرست است چنین آمده:

پیشگامان در تولید فراورده‌ها، برنامه تولید را تدوین می کنند. ولی این گونه برنامه‌ها اغلب فاقد یک عنصر مهم است: مبنای بینش فناوری ساخت این فراورده چیست؟ بینش فناوری راه و روش تازه‌ای است که هزینه ساخت را کاهش داده یا میزان سودمندی و کاربرد فراورده را افزایش می دهد. بدین گونه است که فراورده بسی بهتر از فراورده رقیبان در می آید. این موضوع را کاربران بدون نیاز به تاثیر گرفتن از بازاریابی و تبلیغ، در می یابند. زیرا تفاوت به غایت آشکار و قابل لمس است.

توجه به بینش فناوری گاهی ساده است. مانند کاری که اُ ایکس اُ کرده و ابزار موجود آشپزخانه را راحت تر و ارگونومی تر، بازسازی نموده است. ولی در دیگر موارد بسیار دشوار است و به این دلیل، کم تر شرکتی آن را پایه راهبرد خود قرار می دهد. بیش تر شرکت‌ها بر مبنای آموزه‌های دانشگاهی و توصیه‌های مایکل پورتر، گوشه امتیاز رقابتی خود را شناسایی کرده و بر اساس آن پیش می روند. این روش برای سازمان‌های موجود می تواند کارساز باشد. ولی شرکت‌های نوپا نمی توانند با برگرفتن چنین راهبردی، نیروهای هوشمند و خلاق را جذب کنند، فراورده‌ای برتر بسازند، به رقابت تمام عیار با دیگران برخیزند و در نهایت مسیر صنعت خود را دگرگون کنند.

به قفسه‌های فروشگاه‌های بزرگ بنگرید. بر بسیاری از فراورده‌ها برچسب «نو» یا «بهسازی شده» می بینید. وقتی دقت کنید، این دگرگونی‌ها اغلب در

### معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

حد تغییر بسته بندی یا شکل و اندازه فراورده است. با ابتکارهایی از این دست و بهسازی فراورده های موجود، مشکلی نداریم. ولی این گونه اقدام ها تنها به تقلید و پیروی از دیگران انجام می گیرند. به هنگام پژوهش بازار به روش های سنتی، این گونه ابتکار نمی توانند راهنمایی های درست و ارزنده ای در اختیار سازمان بگذارند.

### هوشمندی – استخدام مهم ترین کار شما است

اگر با مدیران ارشد بیش تر سازمان ها مصاحبه کرده و از ایشان بپرسید که عمده کارشان چیست؟ اغلب آنان شرکت در نشست ها را عنوان خواهند کرد. چنان چه به پاسخ دقیق تر اصرار کنید، خواهند گفت که البته نه به همه نشست های خمیازه آور و کسل کننده. سپس از چیزهایی که در دانشگاه آموخته اند؛ تدوین راهبردهای سازنده، و کوشش های هوشمندانه در زمینه بالاتر بردن وضعیت مالی شرکت در بازار بسیار رقابتی امروز، سخن خواهند گفت.

حال تصور کنید که همین پرسش را با مربی یک تیم ورزشی پیروز و پرآوازه در میان بگذارید. خواهید دید که آنان نیز در نشست های فراوانی شرکت می کنند. ولی مهم ترین وظیفه خود را بررسی، استخدام، و معاوضه برترین بازیکنان عنوان خواهند کرد. مربیان برجسته می دانند که هیچ میزان از راهبرد و مقررات خوب، جانشین بازیکنان هوشمند نمی شود. در حوزه کسب و کار نیز

## معرفی کتاب گوگل چگونه کار می‌کند؟

وضع به همین گونه است. استخدام‌های شایسته همانند اصلاح صورت است. چنانچه یک روز بدان بی‌توجه باشید، خود را نشان می‌دهد.

پاسخ درست مدیران به پرسش؛ "عمده کارتان چیست؟" می‌بایست چنین باشد؛ "استخدام‌های شایسته". جاناتان پس از پیوستن به گوگل متوجه شد که سرگئی نه تنها در مورد او به عنوان عضو ارشد مدیریت شرکت، که در مورد هر مهندس ساده نیز با همان دقت به مصاحبه و گزینش اقدام می‌کند. به این دلیل است که برترین هوشمندان خلاق با عنوان گوگلرز<sup>۱</sup> [گوگلی‌ها] در این شرکت گرد آمده‌اند.

## تصمیم‌گیری - معنای درست توافق

یکی از پیشرفت‌ها و دگرگونی‌های ارزنده در سده بیست و یکم و عصر اینترنت، این است که همه جنبه‌های کسب‌وکار را می‌توان به صورت کمی در آورده و عرضه نمود. در گذشته، تصمیم‌ها بر پایه عقیده‌ها، نظرها، و شواهد داستان گونه گرفته می‌شدند. اینک داده‌ها جای داستان‌ها را گرفته‌اند.

شرکت‌هایی همچون گوگل، با دریافت پیام‌ها و سیگنال‌های گوناگون توسط تلفن‌های همراه، از وضعیت ترافیک سایت‌ها آگاه می‌شود و بر مبنای آن داده‌ها برنامه‌هایش را به هنگام تنظیم می‌کند. سیستم آب لوله‌کشی لندن را

---

1. Googlers

### معرفی کتاب گوگل چگونه کار می‌کند؟

هزاران حسگر کنترل می‌کنند و بدین‌گونه، ۲۵ درصد از نشت آب جلوگیری کرده‌اند. امروزه گلّه‌داران به گوش چارپایان خود حسگر می‌بندند تا در چراگاه و طولیله همه گونه اطلاعات از روند خوردن، آشامیدن، و رویارویی آن‌ها با خطر را گزارش دهد. اکنون هر گاو در سال بیش از ۲۰۰ مگابایت داده به صاحبش ارسال می‌دارد.

جان دیویی<sup>۱</sup> فیلسوف بزرگ آمریکایی گفته است؛ "درست عنوان نمودن مساله، نیمی از روند حل آن است". در دوره دیویی که شامل نیمه آخر سده نوزدهم و نیمه نخست سده بیستم است، نیمه دوم مساله شامل یک نظر و داستان‌گونه‌هایی پیرامون آن بود. در دوره ما ریموند وولفینگر<sup>۲</sup> استاد علوم سیاسی دانشگاه برکلی می‌گوید؛ "امروزه جمع داستان‌گونه‌ها برابر داده‌ها می‌باشد که بدون آن‌ها نمی‌توانیم هیچ تصمیم درستی بگیریم".

### ارتباطات – پخش‌کننده خوبی باشید

به موضوع ارتباطات در یک شرکت بزرگ، باید چنین نگرین: یک ساختمان بیست طبقه را در نظر بگیرید. شما در طبقات میانی، برای مثال طبقه دهم، در بالکن ایستاده‌اید. سکونت در ساختمان این‌گونه است که هرچه بالاتر می‌روید، از شمار ساکنان کاسته می‌شود. به گونه‌ای که در طبقه آخر تنها یک نفر ساکن

- 
1. John Dewey
  2. Raymond Wolfinger

### معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

است، و در طبقه نخست گروه بزرگی از انسان‌ها در هم می‌لولند. اکنون تصور کنید که شما در بالکن ایستاده‌اید و ناگهان کسی -رییستان حساب کنید- از طبقه بالا (طبقه دهم) دسته‌ای از اسناد را برای شما پرتاب می‌کند. شما با وسواس می‌کوشید تا باد اسناد را پخش و پلا نکند، آن‌ها را در هوا می‌قایید، به درون اتاق کار خود می‌برید و به خواندن و بررسی آن‌ها می‌پردازید. موارد ارزشمندی را می‌بینید که به درد همکاران شما در مسیر انجام فعالیت‌هایشان می‌خورد. آن بخش‌ها را جدا می‌کنید، به بالکن برمی‌گردید و اسناد برگزیده را به‌سوی طبقه نهم و تیم خود پرتاب می‌کنید که برای ایشان حکم آب خنک برای تشنگان را دارد. اینان نیز همان روند را ادامه داده و بخشی از اسناد را به طبقه هشتم پرتاب می‌کنند و فرایند ادامه می‌یابد تا برسد به طبقه نخست. در بالای سرتان و طبقه یازده نیز فرایند دوباره تکرار می‌شود. حال با خود بیندیشید؛ شخصی که در طبقه بیستم نشسته، از فعالیت‌های شما چه خبر دارد؟

این الگوی پخش اطلاعات در سازمان‌های سنتی است. همه اطلاعات در سطح بالا گرد می‌آید و آنان هر مقدار را صلاح بدانند، به رده‌های زیرین می‌فرستند. از دیدگاه سنتی، اطلاعات ابزار کنترل و قدرت است. مدیران و رهبران در این‌گونه سازمان‌ها همواره از انتشار اطلاعات میان رده‌های پایین سازمان ترس دارند. زیرا آگاهی آنان را خلاف سیاست حفظ قدرت بی‌رقیب خود می‌دانند.

## معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

در گذشته نیروها را برای «کارکردن» استخدام می کردند. امروزه و در عصر اینترنت از آنان «اندیشیدن» می خواهند. جاناتان در دانشگاه از یکی از استادان اقتصاد شنیده بود که "پول، خون زندگی بخش سازمان است". امروزه هم پول با اهمیت است. ولی باید بپذیریم که "اطلاعات، خون زندگی بخش شرکت های سده بیست و یکمی است". وظیفه این شرکت ها یافتن نیروهای هوشمند و خلاق است که با بهره گیری از اطلاعات و فناوری، سازمان را به پیش ببرند.

رهبران کارا و برجسته در دنیای کسب و کار امروز، می کوشند تا اطلاعات و دانش هرچه بیش تر در سازمان به گردش در آید. به گفته بیل گیتس؛ "امروزه قدرت از پخش و گردش اطلاعات به دست می آید، نه از نگهداری آن. نظام حقوق و پاداش شرکت باید پرداختن به این مهم را مورد توجه ویژه قرار دهد". وظیفه مدیران امروز، پخش گسترده و پیوسته اطلاعات است.

پخش اطلاعات در سازمان گوگل به مطالب ارسالی به هیات مدیره محدود نمی شود. تقریباً همه چیز به پخش همگانی گذاشته می شود. اریک و پس از وی لری در نقش مدیرعامل، یک گزارش فصلی با عنوان «هدف ها و پیامدهای کلیدی آنها»<sup>۱</sup> دارند که شامل همه گونه اطلاعات درباره فراورده های آینده، برنامه ها، میزان پیشرفت در آنها، و حتی شکست ها و دلیل آنها می باشد. این اطلاعات نمایشی نبوده و واقعی و راستین هستند که در سطوح گوناگون فنی و علمی شرکت چکش خورده و آماده شده اند. این روش،

---

۱. OKR – Objectives and Key Results : سیستم گزارش عملکرد مدیریتی که در گوگل و

بسیاری از دیگر شرکت های مشابه، رایج است. (م)

## معرفی کتاب گوگل چگونه کار می‌کند؟

همه بخش‌ها را نیز وا می‌دارد تا گزارش فصلی خود را به همین منوال تهیه کنند و با دیگر بخش‌ها هماهنگ نمایند.

### نواوری - بارش نخستین باران

نظام کنترل‌شده آپل هم نه تنها در سایه نبوغ استیو جابز، که به دلیل ساختار ویژه برقرار شده توسط او، به‌خوبی کار می‌کند. آپل در مورد استخدام‌های بسیار حساس است. هنگامی که شما تیمی از بهترین نیروهای هوشمند و خلاق ترتیب دهید، هدایت ایشان را به ابرهوشمند دوران بسپارید و برترین امکانات را در اختیارشان بگذارید، تصور این‌که در بسیاری از موارد موفق باشند دور از ذهن نیست. در فضایی که بیش‌تر ابداع‌ها درست از آب در می‌آیند، سیستم کنترل‌شده به‌خوبی پاسخ می‌دهد. آپل حتا در معرفی فراورده‌های تازه‌اش با نهایت پرده‌پوشی و کنترل اقدام می‌کند. برنامه‌های معرفی فراورده‌های نو همانند مراسم اسکار در سینما، باشکوه و پرطمطراق است. بدین‌گونه است که علاقه‌مندان سینه‌چاک آپل یک شبانه‌روز را در صف می‌مانند تا از نخستین خریداران فراورده‌های تازه این شرکت باشند.

استیو جابز ستاره‌ای درخشان در دوران ما و عصر اینترنت است و راه و روش خود را داشته است. ما هم در گوگل و با برخورداری از هوشمندان خلاق در سطح عمومی، راه و روش باز خود را داریم.

## معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

نوآوری، پدیده‌ای بزرگ یا دست‌کم واژه‌ای بزرگ است. به نوشته روزنامه وال‌استریت جورنال، تنها در سال ۲۰۱۱ این واژه در گزارش‌های شرکت‌های آمریکایی ۳۳۰۰۰ بار آمده است. همه آن‌ها می‌کوشند تا «نوآور» باشند. پیش از پرداختن به سیاست‌های نوآوری گوگل، اجازه دهید تا نخست نگاهی به معنا و مفهوم این پدیده بیندازیم.

از دید ما، نوآوری دربرگیرنده فعالیت‌های پیاده‌سازی و به بار نشاندن یک اندیشه نو و سودمند است. افزون بر این؛ فراورده نو باید دارای ویژگی کاربردی و شگفت‌انگیزی هم باشد. اگر مشتری از شما چیزی بخواهد که خودش می‌شناسد، شما «نوآور» نیستید، تنها پاسخگو هستید -ارایه‌کننده چیزی که در بازار وجود دارد. بنابراین؛ نوآوری هنگامی رخ می‌دهد که شما فراورده‌ای نو، شگفت‌انگیز، و بسیار سودمند به بازار عرضه کنید.

پروژه ساخت اتومبیل‌های «خودرونده» یا «خودران»<sup>۱</sup> توسط گوگل، از مصداق‌های درست تعریف بالا می‌باشد. فراورده‌ای نو، شگفت‌آور، و بسیار سودمند خواهد بود. در برابر، گوگل سالی تا ۵۰۰۰ بهسازی در موتور جست‌وجوگر خود به‌عمل می‌آورد. این‌ها را نمی‌توان نوآوری عنوان داد. زیرا اقدام‌های افزایشی و بهسازی در یک فراورده موجود هستند. ولی بازار، این اقدام‌های ما روی یک فراورده پانزده ساله را نیز نوآوری به‌حساب می‌آورد. چنین برداشتی، به همه نیروهای هوشمند و خلاق فرصت می‌دهد تا فراورده‌های نو و سودمند بیافرینند.

---

1. self-driving car

## معرفی کتاب گوگل چگونه کار می کند؟

### فرازهایی از کتاب:

- این کتاب همچون آینه‌ای است که گام‌های حرکت و پیشرفت گوگل به سوی تبدیل شدن به شرکتی بزرگ و پیشرو را نشان می‌دهد.
- ارزش شرکت گوگل امروز بیش از پنجاه میلیارد دلار است که با بیش از چهل و پنج هزار نیروی ارزنده در چهل کشور جهان به فعالیت سرگرم است.
- خلاقان هوشمند گونه‌ای نو از جانداران هستند که از مهره‌های کلیدی در عصر اینترنت به حساب می‌آیند. اینان بسیار متفاوت از نیروی کار سنتی در صنایع دهه‌های پیش هستند.
- رفتار با خلاقان هوشمند و مدیریت آنان نیز از آنچه در گذشته آموخته‌ایم، بسی متفاوت است. به این دلیل ساده که به کسی نمی‌توانیم بگوییم چگونه بیندیشد.
- فرماندهان نوین در میدان جنگ به نیروهایشان دستور نمی‌دهند «به پیش» بلکه فریاد می‌زنند «به دنبال من» کسانی که می‌خواهند رهبر نیروهای هوشمند و خلاق شوند، باید چنین نگرشی داشته باشند.
- نیروهای برجسته کم‌تر به دلیل‌های مادی به فکر ترک سازمان می‌افتند. بنابراین؛ نخستین گام این است که سخنان ایشان گوش فرا دهید. اینان اغلب دوست دارند که حرفشان شنیده، و ارزش و قدرشان دانسته شود.