

گوگل

چگونه کار می کند؟

نویسندگان:

اریک اشمیت و جانانان روزنبرگ
(با همکاری آلن ایگل - پیش‌گفتار از لری پیج)

برگرداننده به فارسی:

دکتر عبدالرضا رضایی نژاد



سازمان فرهنگی فرا

Schmidt, Eric

مشخصات ظاهری: ۲۲۰ ص.

سرشناسه: اشمیت، اریک، ۱۹۵۵ - م.

عنوان و نام پدیدآور: گوگل چگونه کار می کند

مشخصات نشر: تهران: فرا، ۱۳۹۴.

شابک: 978-600-6092-23-2

وضعیت فهرست‌نویسی: فیزیای مختصر:

یادداشت: فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است

GOOGLE How Google Works

عنوان اصلی:

شناسه افزوده: ۱. روزنبرگ، جاناتان، ۱۹۵۱ - م. Rosenberg, J. Jonathan ۲. ایگل، آن

۳. رضایی‌نژاد، عبدالرضا، ۱۳۱۹ - م. مترجم

شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۶۹۸۷۷

نام کتاب: گوگل چگونه کار می کند؟

نویسندگان: اریک اشمیت - جاناتان روزنبرگ (با همکاری آن ایگل)

پیشگفتار: لری پیچ

مترجم: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

ویراستار علمی: دکتر فریبا لطفی

صفحه آرایی: نرگس میرصانع

طراح جلد: آزاده شبیانی

فرایند چاپ: امیر تاجیکی

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۲۹۰۰ تومان

ISBN 978-600-6092-23-2

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۲۳-۲

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۲۳۶۴، کدپستی ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

تلفن پخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۲

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: سبز آرنک

ناشر از همکاری بانک صنعت و معدن در چاپ این کتاب به منظور

کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

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



سازمان فرهنگی خراسان

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> - شعارهایمان 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> - پخش‌کننده خوبی باشید
۱۷۳	<u>نوآوری</u> - بارش نخستین باران
۲۰۵	جمع‌بندی - تصورناشدنی‌ها را تصور کنید

مقدمه ناشر

انسان تنها موجودی است که می‌تواند افکارش را به واقعیت‌های
ملموس تبدیل سازد، و این تنها انسان است که توان عملی
ساختن رویاهایش را دارد. ناپئون هیل

امروز در جهانی زندگی می‌کنیم که با فشار دکمه‌ای با تمام دنیا ارتباط برقرار می‌کنیم، با اشاره بر صفحه نمایش گوشی همراهمان پاسخ هر پرسشی را می‌یابیم و در کوچه‌پس‌کوچه‌های هر سرزمین ناشناسی، سامانه موقعیت‌یابی جهانی (جی‌پی‌اس) راهنمان می‌نماید. همه این‌ها زمانی تنها رویاهایی بودند برای بشر که امروز به همت نوآوری‌های بزرگان‌دیشان، بلندپروازان و آزادفکران جامه عمل به خود پوشیده‌اند. بی‌گمان مدیران شایسته و فرهیخته، نقشی کلیدی در فراهم آوردن محیطی برای به بار نشستن تلاش‌های این نوآوران دارند.

گوگل یکی از سازمان‌هایی است که در سال‌های اخیر با نوآوری‌هایشان در دنیای دیجیتال زندگی همه ما را دگرگون ساخته‌اند. شناخت و آگاهی از رویه‌ها و شیوه‌های اداره این سازمان می‌تواند درس‌های آموزنده بسیاری برای مدیران کشورمان داشته باشد. کتاب «گوگل چگونه کار می‌کند؟» به قلم دو مدیر ارشد شرکت گوگل نگاشته شده است. نویسندگان در کتاب رمز پیروزی گوگل را در دو نکته خلاصه می‌کنند: جذب نیروهای انسانی با استعداد و شایسته، و فراهم آوردن محیط و فرهنگی که به شکوفایی آن‌ها بینجامد. این دو در کتاب چنین می‌نویسند:

در گوگل زمان و کوشش گسترده‌ای برای یافتن و جذب نیروهای ارزنده صرف می‌شود. پس از جذب نیز بالاترین کوشش برای ایجاد محیط مناسب کار و زمینه بروز خلاقیت و ابتکارهای ایشان به عمل می‌آید.

و در این مسیر رسالت خود را چنین تعریف می‌کنند: «رسالت ما در گوگل این است که انسان‌ها را به بزرگ و بلند اندیشیدن واداریم.»

مدیران گوگل در این تلاش با جذب نیروهای توانمند، و آموزش بزرگانندیشی و بلندپروازی به آن‌ها، به نظر می‌رسد که پند فردوسی شاعر پارسی‌گوی ایرانی را آویزه گوش کرده‌اند تا آوازه‌شان جهانگیر شود.

ز مرغان مرآن را که بد نیک تاز
بیاورد و آموختن‌شان گرفت

چو باز و چو شاهین گردن فراز
جهانی بدو مانده اندر تسکفت

در این کتاب نویسندگان واژه جدید «خلاقان هوشمند» را برای تعریف این نیروهای توانمند برگزیده‌اند و آنان را «مهره‌های کلیدی در پیروزی‌های عصر اینترنت» می‌دانند. کتاب به مدیران هشدار می‌دهد که با توجه به ویژگی‌های خلاقان هوشمند، مدیریت سنتی جوابگوی مدیریت این نیروها نمی‌باشد و راهکارهای جدیدی را به مدیران پیشنهاد می‌کند. به برخی از ویژگی‌های خلاقان هوشمند در کتاب اشاره شده است:

اینان به شغل و حرفه‌ی محدود پایبند نیستند، از خطرپذیری نمی‌هراسند، در دسترسی به اطلاعات محدود نیستند، از تجربه و اشتباه کردن باکی ندارند، هنگامی که با موضوعی موافق نباشند ساکت نمی‌مانند، از چسبیدن به یک حرفه حوصله‌شان سر می‌رود و زودبه‌زود کارشان را عوض می‌کنند، چندوجهی هستند و اغلب دانش فنی را با هوشمندی در کسب‌وکار و شعله‌های خلاقیت به هم می‌آمیزند.

سازمان فرهنگی فرا برگردان به فارسی این کتاب را در اختیار مدیران کشور قرار می‌دهد تا فراز و فرود راه‌های رسیدن به پیروزی را از سازمان‌های بزرگ بیاموزند. باشد تا گفته فردوسی را بر چشم نهاده، رنج بزرگی را به جان بخرند و به بزرگان جهان کسب‌وکار بییوندد.

بسا رنجه‌ها کز جهان دیده‌اند
ز بهر بزرگی پسندیده‌اند

دکتر فریبا لطیفی

مدیرعامل

درباره نویسندگان

اریک اشمیت در سال ۲۰۰۱ به گوگل پیوست و به این شرکت نوپا در دره سیلیکون کمک کرد تا به یک غول فناوری سده بیست و یکمی بدل شود. او اکنون در نقش رییس ارشد هیات‌مدیره، مسئول امور برون‌سازمانی گوگل از جمله ایجاد مشارکت‌ها و روابط گسترده با دیگر کسب‌وکارها، روابط با دولت، و رهبری اندیشه‌ها و ابتکارهای فناوری‌محور است. در کنار این مسئولیت‌ها، وظیفه مشاور مدیرعامل و تدوین راهبردهای شرکت را نیز به عهده دارد. اریک از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۱ مدیرعامل گوگل بود.

پیش از پیوستن به گوگل، اریک در شرکت‌های نوول^۱ و سان مایکروسیستمز^۲ سمت‌های رهبری و مدیریت ارشد داشت. او دانش‌آموخته دانشگاه پرینستون در رشته مهندسی الکترونیک است و کارشناسی ارشد و دکترای خود را در رشته علوم رایانه از دانشگاه کالیفرنیا در برکلی دریافت کرده است. اریک عضو انجمن مشاوران رییس‌جمهور در حوزه علوم و فناوری است. در انجمن مشاوران نخست‌وزیر بریتانیا، و هیات‌مدیره گروه مجله اکونومیست، کلینیک مایو، و آکادمی آقا خان نیز عضویت دارد. خدمات بشردوستانه اریک توسط بنیاد خانوادگی اشمیت، بر مسایل تغییر آب‌وهوای کره زمین، حمایت از زندگی آبزیان در اقیانوس‌ها و دریاها، و امور آموزشی متمرکز است. افزون بر این‌ها، او در پژوهش‌های علوم طبیعی و مهندسی بسیار فعال است.

1. Novel

2. Sun Microsystems



جاناتان روزنبرگ برای نخستین بار در سال ۲۰۰۰ با لری پیج و سرگئی برین دیدار کرد. ولی دوسال بعد بود که پس از سه بار دعوت به همکاری از سوی ایشان، به گوگل پیوست. جاناتان در سمت قائم مقام ارشد رییس هیات‌مدیره تا سال ۲۰۱۱ رهبری تیم‌های تولید شرکت را به عهده داشت. او در این نقش بر طراحی، ساخت، و بهسازی فرآورده‌های گوگل و تحول سراسری شرکت نظارت عالییه داشته است. فرایند گزینش و استخدام نیروها، مدیریت بازاریابی و ارتباطات گوگل با مشتریان، کاربران، و شریکان را نیز تدوین و بهسازی نموده است. او اکنون به عنوان مشاور ارشد مدیرعامل لری پیج خدمت می‌کند.

جاناتان پیش از آمدن به گوگل، مدیر بخش تولید در شرکت اکسایت آت‌هوم^۱، مدیر فرآورده ای‌ورلد^۲ در شرکت آیل، و مدیر بازاریابی شرکت خدمات اطلاعاتی نایت ریدر بوده است. او دارای مدرک کارشناسی در اقتصاد با رتبه ممتاز از دانشگاه کلارمونت و کارشناسی ارشد از دانشگاه شیکاگو می‌باشد.

آلن ایگل از بدو استخدام در گوگل به سال ۲۰۰۷، مدیر ارتباطات رهبران شرکت است. او بر تهیه و تدوین سخنرانی مدیران ارشد - از جمله اریک و جاناتان - و دیگر ارتباطات ایشان نظارت دارد. آلن در چند شرکت نوپای دره سیلیکون، از جمله تل‌می‌نتورکس^۳ و اکتیل کامیونیکیشنز^۴ مدیر تولید و فروش بوده است. او دارای مدرک کارشناسی در علوم رایانه از کالج دورتموند و کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی از دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا است.

1. Excite@Home
2. eWorld
3. Tellme Networks
4. Octel Communications

پیش‌گفتار

از لری پیج - مدیرعامل و یکی از بنیان‌گذاران گوگل

هنگامی که جوان‌تر بودم و برای نخستین بار به آینده‌ام می‌اندیشیدم، تصمیم گرفتم تا استاد دانشگاه یا بنیان‌گذار یک شرکت بشوم. احساس می‌کردم که هر دو کار می‌توانند خودمختاری فراوانی به من بدهند - آزادی تفکر در بنیان و چگونگی جهان هستی، از آغاز، نه آن‌گونه که خرد رایج عرضه می‌دارد. همان‌گونه که اریک و جاناتان در کتاب "گوگل چگونه کار می‌کند" توضیح می‌دهند، ما کوشیده‌ایم تا این خودمختاری و آزاداندیشی را تقریباً در همه امور گوگل رعایت کنیم. همین اندیشه، نیروی اصلی پیش‌برنده ما در پیروزی‌های بزرگ و نیز شکست‌های اثرگذار بوده است. به‌درستی، همین آغاز از اصول بنیادین و اولیه بود که گوگل را به راه‌انداخت. شمی (به‌راستی) خواب دیدم، از خواب پریدم در حالی که با خود می‌اندیشیدم؛ چه می‌شود اگر می‌توانستیم همه محتویات تارنمای جهان گستر (وب) را در جایی پیاده کرده و تنها رابط‌های آنها را سامان داده و نگه داریم؟ بی‌درنگ کاغذ و قلمی برداشتم و باشتاب، ریز مطلب را یادداشت کردم تا احتمال انجام آن را بررسی کنم. تا آن روز هیچ‌گاه به ساختن یک موتور جست‌وجوگر اینترنتی نیندیشیده بودم. چندی پس از این بود که سرگئی و من تشخیص دادیم که سامان‌دهی صفحه‌های وب بر پایه رابط‌های آنها، می‌تواند کار جست‌وجو را بسی آسان‌تر کند. جی‌میل نیز بر اساس یک رویا شکل گرفت. یک دهه پیش، هنگامی که آندی رابین¹ آندروید را معرفی کرد، بیش‌تر مردم فکر می‌کردند که سامان‌دهی صنعت تلفن همراه بر‌گرد یک سیستم منبع باز، کاری بیهوده است.



در گذر زمان با شگفتی آموخته‌ام که ساختن تیمی با بلندپروازی بالا، بسی دشوار است. کم‌تر کسی درس این‌گونه اندیشه‌های هم‌تراز فتح فضا را خوانده است. بجای آغاز از صفر و ساختن چیزی، اغلب فکر می‌کنند چنین کاری ناشدنی است. به همین دلیل است که ما در گوگل تمام توانمان را برای جلب انسان‌های برخوردار از فکر مستقل و بلندپرواز و گزینش هدف‌های بزرگ، صرف کرده‌ایم. بر این باوریم که اگر آدم‌های مناسب را به هم گرد آوریم و رویاهای ارزنده‌ای داشته باشیم، رسیدن به هدف، شدنی است. حتی اگر در این راه شکستی پیش آید، درس‌های آموختنی با خود خواهد داشت.

بسیاری از شرکت‌ها به این قاعده که پیوسته یافته‌های پیشین را با اندکی بهسازی روانه بازار نمایند این‌گونه بهسازی‌های دوره‌ای، به ویژه در حوزه فناوری، کارساز نیست. زیرا در این حوزه، دگرگونی‌ها به‌صورت انقلابی نه تدریجی است. بنابراین؛ ناچارید تا به سوی آینده، گام‌های بس بلند بردارید. به این دلیل؛ ما در زمینه‌هایی - مانند ساخت خودروهای بی‌راننده [خودران] و اینترنت بالونی [تامین اینترنت پرشتاب به کمک بالون‌های معلق در فضا]- سرمایه‌گذاری می‌کنیم که بسیار بی‌باکانه و نامطمئن به نظر می‌رسند. هنگامی که ساخت نقشه جهانی گوگل^۱ را آغاز کردیم، کسی باور نمی‌کرد که بتوانیم چنان نقشه‌ای با عکس همه خیابان‌های جهان را ترسیم کنیم. بنابراین؛ از آنجا که گذشته کم‌ترین نشانه را از آینده در خود دارد، برداشتن گام‌های دیوانه‌وار در سال‌های پیش رو، چندان دور از انتظار نیست.

اصولی هست که از دید من بسیار بااهمیتند. در صفحات این کتاب با آن‌ها بیش‌تر آشنا می‌شوید. امیدوارم که به این‌گونه اصول و اندیشه‌ها بها داده و شما هم چیزهای ناممکنی را برای خودتان ممکن نمایید!