

# GOO

คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

with Alan Eagle, foreword by Larry Page

นงลักษณ์ จารุวัฒน์ และคณะ แปล



# Google

คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

with Alan Eagle, foreword by Larry Page



## How Google Works คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google

เอริก ชมิดท์, โจนาธาน โรเซนเบิร์ก และ อแลน อีเกิล: เขียน  
ณรงค์ชนัน จารุวัฒน์, นุชนาฏ เนตรประเสริฐศรี และ อรวรรณ คุณเจริญ นาวายุทธ: แปล  
เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-515-619-6

พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม 2558

Thai language translation copyright © 2015 by Nation International Edutainment Public Company Limited

Copyright © 2014 by Google, Inc.

All rights reserved

### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ชมิดท์, เอริก.

คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google

แปลมาจาก How Google Works.\_ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ 2558.

364 หน้า.

1.การบริหารธุรกิจ. 2.ความสำเร็จทางธุรกิจ. I.โรเซนเบิร์ก, โจนาธาน, ผู้แต่งร่วม. II.อีเกิล, อแลน, ผู้แต่งร่วม.  
III. ณรงค์ชนัน จารุวัฒน์, ผู้แปล. III. ชื่อเรื่อง.

650.1

ISBN 978-616-515-619-6

### เจ้าของผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ประธานกรรมการบริษัท สุทธิชัย อยู่นุ่น

กรรมการผู้อำนวยการ พนา จันทรวโรจน์

บรรณาธิการบริหาร ดร.วงศ์ศิริ สังขวาที มียาจิก

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ สุจิตกานต์ ธนาโอฬาร

ผู้ช่วยบรรณาธิการอาวุโส/บรรณาธิการเล่ม จิรายุทธ ประเจ็ดหน้า

ปก วรเทพ เสริมธนะพัฒกุล

รูปเล่ม สมณชชา นันทรักษ์

กราฟิก กฤษณา แก้วประเสริฐ

พิสูจน์อักษร นิตยา หนูนิมิตร

ประสานงานฝ่ายผลิต ไซต่อนันต์ จิตต์สมบุรณ์

ฝ่ายขาย ธนิดา พึ่งเจริญ วารุณี สุพรรณนสาร มนต์ศรีณย์ พลใหม่ จารุวรรณ นาคบำรุง ภาคภูมิ ยินดี ภกพร เพชรดี สุภาพ แซ่ลือ

สำนักงาน เลขที่ 1858/123-124 ชั้น 29 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

โทรสาร 0-2338-3986, www.nationbook.com, nationbook.tarad.com, www.twitter.com/Nation\_Books, www.facebook.com/Nation-BooksFanPage, Nstore.net

พิมพ์ที่ บริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนา-ตราด กม.29.5 ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ 10560 โทรศัพท์ 0-2313-4405-6 โทรสาร 0-2313-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) อาคารทีซีไอเอทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2739-8000 โทรสาร 0-2739-8356-9, www.se-ed.com

ราคา 295 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2558 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ห้ามลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการจับภาพ ถ่ายทอด ไม้ว่ารูปแบบหรือวิธีการใดๆ ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหาด้านลิขสิทธิ์ หน้าสลับ หน้าซ้ำ หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนแปลงใหม่ได้จากร้านที่ท่านซื้อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

# คำนำสำนักพิมพ์

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์ภูมิใจอย่างยิ่งที่ได้นำเสนอผลงาน *How Google Works* หรือ *คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google* ซึ่งเป็นผลงานว่าด้วยวิธีการบริหารองค์กรระดับโลกอย่าง Google ที่สำคัญ หนังสือเล่มนี้เขียนโดยคนที่อยู่ใน Google มายาวนาน นั่นคือ **เอริก ชมิดท์** ผู้เคยเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Google ระหว่างปี 2001-2011 **โจนาธาน โรเซนเบิร์ก** อดีตรองประธานอาวุโส และบริหารทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ Google และ **อแลน อีเกิล** สมาชิกในคณะกรรมการสื่อสารของ Google

ทว่าสิ่งที่พิเศษจริงๆ ของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่เนื้อหา ความรู้ หรือไอเดียต่างๆ ในการบริหาร Google หนังสือ *คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google* เผยให้เห็นวิธีคิด ความเชื่อ หรือแนวทางการบริหารบริษัทที่ค่อนข้าง “แตกต่าง” กับบริษัททั่วไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เรื่องกลยุทธ์ เรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และที่น่าสนใจมากๆ คือเรื่องการจ้างคนเก่ง เนื้อหาทั้งหมดนี้นำเสนอได้สนุกและน่าสนใจ ลองอ่านคำนำโดยแลร์รี เพจ (ผู้ร่วมก่อตั้งและซีอีโอของ Google) ซึ่งเขียนได้อย่างทรงพลังมากๆ และสามารถแสดงให้เห็นภาพรวมทั้งหมดของหนังสือเล่มนี้ได้เป็นอย่างดี

เมื่ออ่าน *คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google* แล้ว คุณจะไม่แปลกใจแม้แต่คนเดียวว่า ทำไมบริษัทแห่งนี้ถึงสร้างโปรแกรม search engine อันดับหนึ่งของโลก หรือ

โปรแกรม Google Earth อันน่าทึ่งได้ และที่น่าทึ่งอีกประการหนึ่งคือ แม้หนังสือเล่มนี้จะเป็นเรื่องการบริหารองค์กร แต่เมื่ออ่านแล้ว คุณจะสามารถหยิบยกไอเดียหรือแง่คิดดีๆ ภายในเล่มไปพัฒนาตัวคุณได้ด้วยเช่นกัน

ด้วยความปรารถนาดี

เนชั่นบุ๊คส์

ตัวอย่าง

แต่สามารถหาคำศัพท์ที่พจนานุกรมของเรา  
ได้ดี และ เบื้อง

ตัวอย่าง

# สารบัญ

คำนำ xv

<b>บทนำ – บทเรียนจากแหวนหน้า</b>	<b>1</b>
“ไปคุยกับพวกวิศวกรสิ”	5
แผนปราบพินแลนด์	11
มีตอนไหนบ้างที่ไม่ประหลาดใจ	14
ความเร็ว	16
“สมาร์ตครีเอทีฟ”	21
โปรเจกต์สนุกสำหรับเราสองคน	26
พีระมิดที่ยังไม่ได้สร้าง	31
<b>วัฒนธรรม – จงเชื่อในสไตล์แกนของคุณเอง</b>	<b>35</b>
อัดรวมให้แน่นเข้าไว้	44
กิน อยู่ และทำงานด้วยกัน	48
พ่อแม่สอนเรามาผิด - รกรุงรังไว้เป็นเรื่องดี	49
อย่าไปฟังพวกฮิปโป	52
กฎเลขเจ็ด	55
อ่างทุกใบ (ไม่) มีก้นของมันเอง	57
ปรับองค์กรให้เสร็จในวันเดียว	58



กฎพิชชา 2 ชั้นของเบโซส	60
จัดองค์กรโดยคำนึงถึงพนักงานที่สร้างอิมแพคสูงสุดแก่บริษัท	60
ไลน์ฟลอปไป รักษาดีไว้	63
ทำงานหนักในทางที่ดี	66
สร้างวัฒนธรรมว่า “เราทำได้”	68
สนุกได้อย่างไม่ฝืน	70
คุณต้องใส่อะไรสักอย่าง	78
ตามข้าพเจ้ามา	81
อย่าร้ายกาจ	82
<b>กลยุทธ์ – แผนของคุณมันผิด</b>	<b>85</b>
ให้ความสำคัญแก่ข้อมูลเชิงลึกทางเทคนิค ไม่ใช่ผลวิจัยตลาด	88
ยุคแห่งนวัตกรรมผสมผสาน	95
อย่ามองหาผ้าที่วิ่งเร็วขึ้น	99
เน้นสร้างการเติบโตแก่ธุรกิจ	100
โคส และลักษณะของบริษัทธุรกิจ	104
ความเชี่ยวชาญเฉพาะ	107
เปิดไว้เสมอ อย่าปิด	109
เปิดไว้เสมอ ยกเว้นเมื่อ...	115
อย่าตามคู่แข่ง	117
■ บันทึกของเอริกสำหรับการประชุมกำหนดกลยุทธ์	119
<b>จ้างคนเก่ง – ภารกิจสำคัญที่สุดที่คุณต้องทำ</b>	<b>123</b>
ปรากฏการณ์แห่ตาม	128
คนทำงานมักไม่ค่อยพูด	130
จ้างคนใฝ่รู้	132
บททดสอบ LAX	136

ความรู้ที่สอนกันไม่ได้	139
เปิดช่องให้กว้าง	141
ใครๆ ก็รู้จักคนเก่งกันทั้งนั้น	146
การสัมภาษณ์เป็นทักษะสำคัญที่สุด	148
สัมภาษณ์ 30 นาทีพอ	154
ต้องออกความเห็น	156
เพื่อนยอมไม่ปล่อยให้เพื่อนจ้ำง (หรือโปรโมต) เพื่อน	158
อยากได้คนดาวน์แค้ไหน ก็ไม่ควรลดคุณภาพในการจ้าง	163
คำตอบแทนสูงลิ่ว	164
ปล่อยให้ M&M ไป เก็บลูกเกิดไว้	166
ถ้ารักก็ปล่อยให้เขาไป (แต่ต้องทำสิ่งต่อไปนี่ก่อน)	169
การไล่ออกเป็นเรื่องแย่มาก	171
■ หลักการจ้างพนักงานของ Google: ข้อควรทำ และ ข้อห้าม	172
■ อาชีพ - เลือกร F-16	174
ทำงานให้เหมือนกำลังเล่นคลีน	
ฟังความคิดเห็นของคนที่เข้าใจเทคโนโลยีเสมอ	
วางแผนอาชีพ	
ข้อมูลเชิงสถิติคืออาวุธชนิดใหม่	
อ่าน อ่าน อ่าน	
รู้จักวิธีพูดเพื่อ “ขาย” ตัวเอง	
ไปต่างประเทศบ้าง	
รวมความรักหลงใหลกับงานที่ทำได้ด้วยกัน	

**ตัดสินใจ...ความหมายที่แท้จริงของการเห็นพ้องต้องกัน 185**

ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล	194
ระวังพวกคอยแต่ผงกหัวรับ	197

รู้ว่าควรลั่นระฆังตอนไหน	200
ตัดสินใจให้น้อยลง	203
ประชุมทุกวัน	206
“คุณถูกทั้งคู่”	208
ทุกประชุมต้องมีเจ้าภาพ	209
กฎหลังม้า	212
ใช้เวลา 80% กับสิ่งที่สร้างรายได้ 80% แก่บริษัท	215
ต้องมีแผนสี่ขอบตำแหน่ง	216
■ นักกีฬาที่เก่งที่สุดยังต้องมีโค้ช แล้วคุณจะไม่มีหรือ	218
<b>การสื่อสาร – จงเป็นเราเตอร์ที่ดีที่สุด</b>	<b>221</b>
เปิดกว้างอยู่เสมอ	224
รู้รายละเอียด	227
พูดความจริงแล้วต้องไม่ตาย	229
ชวนคุย	232
สวดซ้ำๆ ได้ ไม่เสียหาย	234
เที่ยวลอนดอนสนุกไหม	238
วิจารณ์ตัวเอง	240
ใช้อีเมลให้เป็น	241
จดโน้ตไว้	244
สร้างสัมพันธภาพที่ดี อย่าสร้างการปกครองแบบลำดับชั้น	257
<b>นวัตกรรม – สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม</b>	<b>255</b>
นวัตกรรมคืออะไร	260
เข้าใจบริบทของตนเอง	262
ซีอีโอต้องเป็นซีไอโอด้วย	264
ไฟก๊สที่ผู้ใช้บริการ...	269

คิดการใหญ่เข้าไว้	274
ตั้งเป้าหมายที่ (เกือบ) ทำไม่ได้	280
70/20/10	283
เวลา 20%	287
■ โปรเจกต์ 20% สุดโปรดของโจนาธาน	293
ไต่เต้ามาจากที่ไหนก็ได้	294
ส่งเข้าตลาดแล้วทำซ้ำ	297
ล้มได้ แต่อย่าเหลว	302
มันไม่ใช่เรื่องเงิน	306

## **บทสรุป – จินตนาการในสิ่งที่จินตนาการไปไม่ถึง** 311

จาก Downton Abbey ถึง Diapers.com	312
ใครสำเร็จ ใครล้มเหลวบ้างในโลกแห่งแพลตฟอร์ม	314
ปรากฏการณ์โซเชียลเว็บ (และ start-up อย่าง Facebook)	316
ถามคำถามที่ยากที่สุด	318
บทบาทของภาครัฐ	324
ปัญหาใหญ่คือปัญหาเรื่องข้อมูล	326
อนาคตแสนสดใส...	330
สมาร์ตครีเอทีฟรุ่นถัดไป	332

คำขอบคุณ 335

ผู้เขียน 345

# คำนำ

โดย แลร์รี เพจ

ผู้ร่วมก่อตั้งและซีอีโอ Google

สมัยที่ผมยังหนุ่มและเริ่มคิดถึงอนาคตของตัวเองเป็นครั้งแรก ผมตัดสินใจว่า ถ้าไม่เป็นอาจารย์ก็ต้องเปิดบริษัท เพราะรู้สึกว่าการเลือกทั้งสองอย่างจะทำให้ผมมีอิสระ - อิสระที่จะคิดเองตั้งแต่หลักการขั้นมูลฐานและฟิสิกส์ในโลกแห่งความเป็นจริง แทนที่จะต้องยอมรับ “ภูมิปัญญา” ที่สืบทอดกันมา

อย่างที่เอริกและโจนาธานอธิบายไว้ในหนังสือ *How Google Works* - คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google เราพยายามใช้หลักการเรื่องอิสระทางความคิดกับแทบทุกเรื่องที่เราทำที่ Google มันคือพลังขับเคลื่อนที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จอันยิ่งใหญ่และความล้มเหลวอันน่าทึ่งหลายอย่างของเรา ที่จริงการเริ่มต้นจากหลักการขั้นมูลฐานคือปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ Google ก้าวไปข้างหน้า คืบหนึ่งผมฝัน (นอนหลับและฝันจริงๆ) พอตื่นขึ้นมาก็นั่งคิดต่อไปว่า...จะเป็นอย่างไรถ้าเราสามารถดาวน์โหลดเว็บไซต์ได้ทั้งหมด โดยเก็บแค่ลิงก์ไว้เท่านั้น ผมรีบคว้าปากกามาจรวดรายละเอียดต่างๆ แล้วพยายามคิดว่าไอเดียนี้อาจเป็นไปได้หรือไม่ ตอนนั้นในหัวผมยังไม่ได้คิดเรื่องเสิร์ชเอนจิน (search engine) เลย เพิ่งมารู้ตอนหลังที่เซอร์ก็กับผมค้นพบว่า การเรียงลำดับเว็บเพจตามลิงก์จะให้ผลการสืบค้นที่ดีกว่า Gmail ก็เป็นอีกผลงานหนึ่งที่เกิดจากความฝันของเราเหมือนกัน และตอนที่แอนดี้ รูบินเริ่มออกแบบ Android เมื่อ 10 ปีที่แล้ว คนส่วนใหญ่ยังคิดว่าการนำระบบปฏิบัติการแบบโอเพนซอร์สมาใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องมือสื่อสารเคลื่อนที่เป็นการคิดที่ไม่เข้าท่า

เป็นเรื่องแปลกที่หลายปีมานี้ผมได้เรียนรู้ว่า การผลักดันให้ทีมงานมีความทะเยอทะยานอย่างสูงสุดเป็นเรื่องยากแสนเข็ญ กลายเป็นว่าคนส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกฝึกให้กล้าคิดไกลถึงดวงดาวขนาดนั้น คนมักที่ทักท้อเองว่าเป็นไปไม่ได้ แทนที่จะศึกษาจากฟิสิกส์ในโลกแห่งความเป็นจริง แล้วพิจารณาว่าอะไรบ้างที่เป็นไปได้ และนี่คือสาเหตุที่เราทุ่มเทความพยายามอย่างมากมาในการหานักคิดอิสระมาทำงานที่ Google และกำหนดเป้าหมายอันยิ่งใหญ่ให้เขาเหล่านั้นทำงาน เพราะถ้าคุณจ้างคนได้ถูกต้อง และมีความฝันที่ยิ่งใหญ่พอ คุณจะไปถึงฝั่งฝันได้ แม้จะล้มเหลว ก็ยังได้ความรู้บางอย่างที่สำคัญกลับมา

เป็นความจริงอีกเช่นกันที่บริษัทหลายแห่งสะดอกใจกับการทำสิ่งที่เคยทำมาตลอด อาจมีการเปลี่ยนแปลงบ้างแต่ก็เป็นอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ในไม่ช้า การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเหล่านี้ก็จะไร้ความหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการเทคโนโลยีที่มักมีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม ไม่ใช่พัฒนาการแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น คุณจึงต้องบังคับตัวเองให้กล้าวางเดิมพันก้อนโตกับอนาคต และนี่คือสาเหตุที่เราลงทุนในเรื่องที่อาจดูเหมือนฟุ้งซ่าน เช่น รถยนต์ที่ขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง หรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่รับและส่งสัญญาณบรอดแบนด์ด้วยบอลลูน (balloon-powered Internet) แม้จะเป็นเรื่องที่จินตนาการได้ยากในขณะนี้ เหมือนตอนที่เราเริ่มคิดเรื่อง Google Maps ใหม่ๆ ผู้คนต่างคิดว่าเป้าหมายของเราในการถ่ายภาพถนนทุกสายเพื่อทำแผนที่ทั้งโลกเป็นเรื่องเกินความสามารถ ถ้าอดีตจะเป็นเครื่องชี้อนาคตละก็ เดิมพันก้อนโตของเราในวันนี้ก็คงไม่ใช่เรื่องประหลาดมหัศจรรย์เกินไปในเวลาอีกไม่กี่ปีข้างหน้า

นี่คือหลักการบางอย่างที่ผมเชื่อว่ามีค่าอย่างยิ่ง และยังมีอีกหลายเรื่องในหนังสือเล่มนี้ ผมหวังว่าคุณจะนำไอเดียเหล่านี้ไปสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ของคุณเอง

คิดอย่างผู้นำ ทำอย่าง Google

ตัวอย่าง





## บทนำ – บทเรียนจากแถวหน้า

กุมภาพันธ์ 2003 เอริก ชมิดท์ เข้ามาเป็นซีอีโอของ Google Inc. ได้ 2 ปีแล้วตอนที่เขาได้รับอีเมลจากไมค์ มอริตซ์ กรรมการบริหารของ Google และผู้ลงทุนรายหนึ่ง มอริตซ์เป็นผู้บริหารคนหนึ่งของ Sequoia Capital (บริษัทธุรกิจเงินร่วมลงทุนแห่งหนึ่ง มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมนโลพาร์ก รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา – ผู้แปล) อีเมลดังกล่าวมีเนื้อหาตอนหนึ่งว่า

คุณน่าจะหาเวลาสัก 3 ชั่วโมงช่วงกลางเดือนสิงหาคมจัดประชุมให้ฝ่ายบริหารเสนอแผนงานต่อคณะกรรมการบริษัทว่าจะแข่งกับฟินแลนด์อย่างไร (ผมคิดว่าเราไม่ควรรอจนถึงการประชุมในเดือนกันยายนหรือก่อน: นี่เป็นเรื่องสำคัญมาก เราทุกคนรู้ว่าวันเวลาแต่ละปีผ่านไปเร็วขนาดไหน ถ้าต้องแข่งกับฟินแลนด์)

สำหรับคนที่ไม่รู้ โน้ตฉบับนี้อาจทำให้งงอยู่บ้าง ทำไม Google ซึ่งเป็นธุรกิจ start-up ด้านอินเทอร์เน็ต เปิดมาแล้ว 5 ปี มีพนักงานหลายร้อยคน มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่แมนเทเนวิว รัฐแคลิฟอร์เนีย จะต้องไปแข่งกับฟินแลนด์ ประเทศที่มีประชากร 5 ล้านคนซึ่งอยู่ไกลออกไปกว่า 5,000 ไมล์ และยังเป็นประเทศที่สงบสุขและเป็นมิตรอีกด้วย

อีเมลเรื่องฟินแลนด์มาถึงในตอนเช้าที่เอริกรู้สึกว่าเขาเริ่มตั้งหลักกับการทำงาน

ที่ Google ได้แล้ว ก่อนมาเริ่มงานที่นี่ เขาเป็นซีอีโอของ Novell และเคยทำงานที่ Sun Microsystems และ Bell Labs มาก่อน เरिकเป็นคนมาจากทางเหนือของรัฐเวอร์จิเนีย จบปริญญาตรีด้านวิศวกรรมไฟฟ้าจากมหาวิทยาลัยพริન્ซ์ตัน จบปริญญาโทและปริญญาเอกด้านคอมพิวเตอร์จากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตเบิร์กลีย์ ดังนั้นจึงไม่ใช่มือใหม่ที่เพิ่งมาทำงานกับวิศวกรหรือนักวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ เพราะเขาเองก็เป็นวิศวกรและรู้งานคอมพิวเตอร์ด้วยเหมือนกัน แต่กระนั้นเมื่อมาเริ่มงานที่ Google เขาก็ยังอดรู้สึกไม่ได้ว่าตัวเองกำลังก้าวเข้ามาในสถานที่ที่ไม่เหมือนที่ไหนๆ ที่เคยทำงานมา

ความรู้สึกแปลกที่แปลกทางเกิดขึ้นตั้งแต่วันแรกที่เอริกเข้ามาทำงานที่ Google ตอนเดินมาถึงห้องทำงานของเขา ซึ่งจัดได้ว่าสมถะมากเมื่อเทียบกับมาตรฐานของซีอีโอชื่อดัง เขาพบว่าในห้องนั้นมีวิศวกรซอฟต์แวร์อีกหลายคนนั่งทำงานอยู่ด้วย แทนที่เอริกจะไปไล่คนเหล่านั้นออกไป เขาไปปักหลักนั่งทำงานที่ออฟฟิศข้างๆ ที่มีสภาพเหมือนตู้ที่มีหน้าต่าง มากกว่าจะเป็นห้องทำงาน

อีกไม่กี่สัปดาห์ต่อมา สถานการณ์ยิ่งแย่ลงไปอีก ในวันหนึ่งขณะเดินไปที่ออฟฟิศ เขาสังเกตเห็นว่า แพม ซอร์ ผู้ช่วยของเขามีสีหน้าไม่สู้ดี<sup>1</sup> ไม่นานก็รู้ว่า เป็นเพราะออฟฟิศของเขาจะมีคนมานั่งทำงานด้วยอีกคนหนึ่ง เป็นวิศวกรโปรแกรมสืบค้นข้อมูล ชื่อ อมิต พาเทล ซึ่งบอกเอริกว่า ห้องทำงานของเขามีคนนั่งทำงาน 5 คน อีกคนหนึ่งกำลังจะมา เขาเล่าว่าเสียใจที่ทำงานออกครั้งหนึ่งเพื่อเพิ่มพื้นที่แล้วก็ยังไม่ได้ผล ถ้าเทียบกับพื้นที่ที่เขา นั่งทำงานอยู่ตอนนี้ ออฟฟิศของเอริกดูกว้างขวางทีเดียว และนั่นก็คือเหตุผลที่อมิตย้ายเข้ามา (พนักงานฝ่ายสถานที่ไม่ยอมขนข้าวของของอมิตมาที่ออฟฟิศของเอริก เขาก็เลยต้องขนเอง) ในที่สุด อมิตกับเอริกก็ลงเอยเป็นเพื่อนร่วมออฟฟิศกันอยู่หลายเดือน เห็นได้ชัดว่า Google ไม่ใช่สถานที่ทำงานที่วัดความสำคัญของคุณเป็น

1. สำหรับแพม ถ้าไม่ใช่ใบหน้าที่มีรอยยิ้มอันอบอุ่น จัดว่า “ไม่สู้ดี” ทั้งสิ้น

ตารางฟูตอย่างแน่นอน

นอกจากเรื่องการจัดพื้นที่ทำงานที่ออกจะดูแปลกประหลาดแล้ว เรื่องอื่นๆ เกี่ยวกับการย้ายมาทำงานที่บริษัทใหม่ของเอริกก็ดูราบรื่นพอใช้ ความสัมพันธ์กับผู้ออกตั้งบริษัททั้งสองคน คือ แลร์รี เพจ และเซอร์เก บริน ก็แน่นแฟ้นขึ้นทุกวัน AdWords ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มโฆษณาของบริษัทเริ่มสร้างรายได้ให้บริษัทอย่างเป็นทางการเป็นกอบเป็นกำ (ตอนที่ Google เสนอขายหุ้นแก่ประชาชนเป็นครั้งแรกในปี 2004 งบการเงินของบริษัททำให้ผู้สังเกตการณ์ส่วนใหญ่ประหลาดใจ...ในทางที่ดี) และแม้ว่าคำว่า “Google” จะยังไม่ได้ถูกบรรจุเป็นคำกริยาในพจนานุกรม *Oxford English Dictionary* จนกระทั่งอีก 3 ปีต่อมา<sup>2</sup> แต่โปรแกรมสืบค้นข้อมูลของ Google ก็กลายเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้ใช้งานหลายล้านคนไปแล้ว บริษัทก็เติบโตด้วยเช่นกัน มีพนักงานเพิ่มขึ้นทุกเดือนเดือนละหลายสิบคน รวมทั้งใจนาธาน โรเซนเบิร์ก ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์คนใหม่ที่มาร่วมงานในเดือนกุมภาพันธ์ 2002 ใจนาธานเหมือนเอริก มีพ่อเป็นอาจารย์สอนวิชาเศรษฐศาสตร์ เขาเคยทำงานที่ Excite@Home และ Apple มาก่อน เมื่อมาทำงานที่ Google เขามีหน้าที่สร้างทีมบริหารผลิตภัณฑ์และมาช่วยเสริมทีมงานของเอริก

ตามที่อีเมลของไมค์ชี้ให้เห็น Google กำลังมีคู่แข่งใหม่รายสำคัญ และไม่ใช่เพื่อนเชื้อสายนอร์ดิกที่มาจากอีกฟากหนึ่งของมหาสมุทรแอตแลนติก ฟินแลนด์ เป็นชื่อรหัสที่เราใช้เรียก Microsoft<sup>3</sup> เป็นการภายใน ขณะนั้น Microsoft เป็น

2. พจนานุกรม *The Oxford English Dictionary* บรรจุคำศัพท์ “Google” เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2006 คำศัพท์ใหม่อื่นๆ ที่บรรจุในพจนานุกรมฉบับปรับปรุงในคราวเดียวกันนี้ ได้แก่ geocaching, mash-up, self-storage และ texting อ่านรายละเอียดในบทความชื่อ “Google Joins Xerox as a Verb” (*CNET News*, July 6, 2006) เขียนโดย แคนแดช ลอมบาร์ดี

3. ที่จริง “Finland” เป็นชื่อรหัสแทนชื่อรหัสที่เราใช้จริง ถ้าเราใช้รหัสจริงในหนังสือเล่มนี้ มันก็คงไม่เป็นรหัสมากเท่าไรนัก จริงไหม

บริษัทเทคโนโลยีที่ใหญ่ที่สุดในโลก<sup>4</sup> เกริกรู้ว่าผู้ใช้บริการ Google จำนวนมากมายเป็นคนที่ใช้เว็บเบราว์เซอร์ Internet Explorer ของ Microsoft เขาเองก็เหมือนทุกคนที่ Google ที่เชื่อว่าอินเทอร์เน็ตเป็นแพลตฟอร์มเทคโนโลยีแห่งอนาคต และเลิร์ซเป็นโปรแกรมหนึ่งที่มีประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นไม่ช้าก็เร็วเพื่อนของเราจากเรดมอนต์ (หมายถึง Microsoft ซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เรดมอนต์ รัฐวอชิงตัน - ผู้แปล) จะต้องหันมาสนใจสิ่งที่เรากำลังทำอยู่ และเมื่อใดก็ตามที่ Microsoft สนใจในสิ่งที่บริษัทเทคโนโลยีเกิดใหม่ทำ เมื่อนั้นอะไรๆ ก็จะเริ่มสนุกอย่างแท้จริง<sup>5</sup>

อนาคตของบริษัทจึงอยู่ในจุดที่ล่อแหลม และสิ่งที่เราต้องทำก็ยังไม่เห็นแน่ชัดจากมอริตซ์เป็นสัญญาณเตือนภัยให้เราต้องเริ่มตื่นตัว เขาขอให้เรกรวบรวมทีมงานและวางแผนว่าทุกฝ่ายในบริษัทจะต้องทำอะไรบ้าง ทั้งฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายพัฒนาองค์กร การทำงานของ Google ในทุกแง่มุมถูกนำมาถกกันบนโต๊ะประชุม มีการปรึกษากันว่าบริษัทควรเปลี่ยนโครงสร้างแปลกๆ ของธุรกิจ start-up อย่างที่เป็นอยู่ไปเป็นโครงสร้างองค์กรธุรกิจแบบที่เห็นอยู่ทั่วไปให้มากขึ้น ซึ่งมีหน่วยธุรกิจต่างๆ ทำงานประสานกันเพื่อสร้างกระแสรายได้ใหม่ๆ ให้ง่ายขึ้น (ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่งที่จะต้องรวมไว้ในแผนงานใหม่) ที่สำคัญที่สุด แผนงานนั้นต้อง

4. เพื่อให้ได้ไอเดียเกี่ยวกับ Microsoft ในยุคนั้นน่าเกรงขามแค่ไหน ลองดูซีอหนังสือบางเล่มที่เขียนเกี่ยวกับบริษัทนี้ เช่น *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manage People* (1995), *Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace* (1977) และ *How the Web Was Won: How Bill Gates and His Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire* (2000)

5. ในทศวรรษ 1980 และ 1990 แทบเป็นไปไม่ได้ที่ผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีในซิลิคอนแวลลีย์จะได้รับเงินทุนสนับสนุน ถ้าไม่สามารถบอกผู้ลงทุนได้ว่าบริษัทของตนมีกลยุทธ์รับมือ Microsoft อย่างไร ถ้าไม่มีแผนงานที่ชัดเจน ก็ไม่มีทางได้เช็คเงิน