禪

کارگاه رازهای مجهول

سفری به باغ مخفی گوگل (بخش اول)

آسانسورهای فضایی، دورنوردی (طیالارض)، تختهاسکیت معلق و خودروهای بدون راننده؛ نگاهی بیسابقه به درون آزمایشگاه فوقسری ابتکارات گوگل، Google X و اینکه گوگل چگونه فکر میکند؟ روایتی از یک چیز بد ! شاید هم یک چیز خوب؛ در گوگل اکس گاهی تشخیص تفاوت خوب و بد دشوار است.

مدیریت کار روزانه در آزمایشگاه ابتکارات غول جستوجو به عهده استرو تلر است؛ آزمایشگاهی که بهشدت محرمانه است و به یافتن راهکارهای غیرعادی برای مشکلات بزرگ جهانی اختصاص دارد. او رئیس یا مدیر گوگل اکس نیست. سمت واقعی او، چنانکه روی کارت ویزیت شیشهای حکاکیشدهاش هم نوشته شده، کاپیتان مونشاتها (Captain of Moonshots) است؛ مونشات عبارت اختصاصی او برای نوآوریهای متهورانهای است که شانس بسیار کمی برای موفقیت دارند، اما اگر موفق شوند، دنیا را متحول میکنند . عصر یک روز عادی در یکی از رستورانهای شلوغ ماونتن ویو است و او هنگام صرف شام، روزی را به یاد میآورد که باید اخبار ناخوشایندی را به گوش رئیسهای خود، سرگی برین (یکی از بنیانگذاران) و پتریک پیچت (مدیر ارشد مالی) میرساند. تلرِ 43 ساله با آه خفیفی میگوید : «جلسه پیچیدهای بود. داشتم به آنها میگفتم که یکی از گروههای ما دوران سختی را میگذراند و ما به تغییر مسیر نیاز داریم که این کار هزینهبر است؛ نه یک هزینه جزئی .» گروه مالی تلر نگران بود؛ خود او هم همینطور . اما پیچت به مشکل گوش کرد و گفت: «ممنون بابت اینکه به محض فهمیدن به من گفتی. کاری میکنیم که جور شود .»

Рисунок 1 — Сергей Брин, основатель Google, на фотографии 2004 года: он был одним из тех, кто стоял у истоков Google X Rapid Eval Team.

Google X Rapid Eval Team (GXRET) была создана в 2010 году и просуществовала до 2014 года. Она была задумана как внутренняя группа быстрой оценки, которая должна была помогать руководству принимать решения о том, какие проекты стоит развивать, а какие — закрывать. Команда работала в тесном контакте с Сергеем Брином и Ларри Пейджем, минуя большую часть стандартных процедур принятия решений. Именно поэтому её деятельность вызывала как восхищение, так и раздражение у других подразделений.

Основная идея GXRET заключалась в том, что традиционные методы оценки проектов слишком медленные. Обычно проект проходит несколько этапов согласования, прежде чем получает ресурсы. Команда предлагала сократить этот путь до нескольких недель. Для этого она использовала упрощённые модели прогнозирования и собственные критерии, которые не всегда совпадали с принятыми в компании. Это позволяло быстро отсеивать слабые идеи, но иногда приводило к ошибкам.

Среди проектов, которые GXRET оценивала, были Google Glass, беспилотные автомобили и Google Fiber. Некоторые из них получили одобрение, другие — нет. Например, команда рекомендовала закрыть проект Google Glass уже в 2012 году, но руководство решило продолжить его. Позже это решение стало предметом споров. Сторонники GXRET считают, что именно их работа помогла избежать ещё больших потерь, а критики утверждают, что команда была слишком оторвана от реальности.

Rapid Eval Google Research 250

باشند . اما اینها افرادی مناسب اکس نیستند . آنچه ما میخواهیم، از یک جهت، افرادی هستند که کمتر و کمتر درباره بیشتر و بیشتر بدانند .»

مطلب پیشنهادی: چگونه یک کسبوکار خلاقیتمحور را راهبری کنیم؟

اگر یک طرح کلی دقیق پشت اکس باشد، آن چیزی نیست جز ترکیب آشفتهای از تیزهوشان واخورده؛ آرایشی که لاجرم موجب ایجاد سایش میان اعضای این دسته میشود؛ آرایشی با امید ساخت محصولهایی برای حل سختلگامترین مشکلهای دنیا . اما گوگل اکس، چنانکه تلر آن را توصیف میکند، خود یک آزمایش است؛ تلاشی برای پیکربندی دوباره یک آزمایشگاه شرکتی عادی و تغییر طرزکار آن . در این مورد، عمل مذکور با قبول خطرهایی باورنکردنی در میان انواع گستردهای از حوزههای فناوری انجام میشود، اما هیچ تردیدی در دور شدن از کسبوکار شرکت مادر وجود ندارد . هنوز مشخص نیست که این ایده نبوغآمیز خواهد بود یا نابخردانه . هیچ الگوی تاریخی یا نمونهای مشابه آنچه این گروه انجام میدهند، وجود ندارد . با وجود این، روند مذکور از جهاتی منطقی به نظر میرسد . گوگل نیز خود را حلقه اتصالی در تاریخ یافته که پیش از آن وجود نداشته است و شاید هم دیگر تکرار نشود . شرکت بهشکلی تصورنشدنی ثروتمند و از استعدادهای مختلف لبریز شد . این شرکت زمانی به اوج تأثیرگذاری خود میرسد که شبکهها، قدرت محاسباتی و هوش مصنوعی بیش از پیش در بافت «عصر ماشینی دوم» تنیده میشوند؛ این عبارتی است که متخصصان فناوری برای توصیف دوره فعلی از آن استفاده میکنند و لفظ محبوب اهالی دره سیلیکون است . علاوه بر این، گوگل در تلاش است تا هسته کسبوکار غولآسای دیگری توسعه دهد تا واحد عظیم جستوجوی خود را تقویت کند . چرا این کار را از طریق اکس انجام ندهد؟ از نظر تلر این آزمایشگاه عاشق شکست، هماکنون کاری را انجام میدهد که همه از انجام آن شانه خالی میکنند . شرکتهای کوچک برای نوآوریهای بزرگ و مخاطرهآمیز منابعی کافی ندارند . شرکتهای بزرگ هم فکر میکنند چنین کارهایی سهامداران را میترساند . رهبران سیاسی عقیده دارند که برای چنین کارهایی پول کافی نیست یا اینکه مجلس هر قدم اشتباه یا شکستی را به شکل یک رسوایی ترسیم میکند . تلر میگوید : «این روزها وقتی حرف نوآوریهای بنیادین و عجیب به میان میآید، هر کسی فکر میکند این کار، کاردیگران است .» البته ذکر این نکته نیز مهم است که این نوآوریهای متهورانه، بر خلاف آنچه گوگل دوست دارد به نظر برسد، فقط به دلایل نوعدوستانه انجام نمیشوند . برای مثال، با وجود اینکه خودروهای بدون راننده قطعاً جانهای زیادی را نجات خواهند داد، دستهای راننده را هم آزاد میکنند تا به عنوان نمونه، در وب جستوجو کند یا از جیمیل استفاده کند . بالونهای وایفای نیز میتواند استفاده یک میلیارد کاربر بیشتر را از سرویسهای گوگل در بر داشته باشد . با این حال، باز هم دشوار است که از ایدههایی که چنین نفسگیرانه آرمانگرا هستند، تقدیر نکرد . وقتی از تلر میپرسم چرا گوگل ترجیح داده است که به جای سرمایهگذاری روی چیزهای جذابتر برای والاستریت، روی اکس سرمایهگذاری کند، صورتمسئله را از بنیان نادیده میگیرد . سپس لبخندی روی لبش باز میشود و میگوید : «آن یک انتخاب نادرست است. چرا باید گلچین کنیم؟ »

باغ مخفی

گوگل اکس در کناره محوطه گوگل قرار گرفته و بخش زیاد آن در دو ساختمان سهطبقه آجرقرمز جای گرفته است. آزمایشگاه هیچ تابلویی در سردر خود ندارد، چنانکه هیچ سایت رسمیای هم ندارد (تلر میگوید اگر هم باشد، در هر صورت چیزی برای گذاشتن روی آن نداریم). ورودی اصلی ساختمان به یک کافیشاپ سلفسرویس کوچک میرسد. زیباییشناسی فضای داخلی مدرن، ساده و صنعتی است. سمت چپ فضایی است شامل دهها اتاقک و چندین اتاق کنفرانس . سمت راست نیز جای دوچرخه قرار دارد و ناهارخوری با یک تابلوی اخطارآمیز که اعلام میکند فقط کارکنان رسمی اکس حق ورود دارند . بهجز این، نشانه دیگری مبنی بر حضور در یک آزمایشگاه فوقسری دیده نمیشود . بیشتر کارگاههای اشتراکی در طبقه پایین قرار دارند؛ در اتاقهایی با سقف بسیار بلند و نامهای خیالبافانهای همچون «قلعه جمجمه خاکستری». این اتاقها همچنین پر از وسایل شخصی الکترونیک هستند و اکسرها (Xer) خمیده روی لپتاپشان در آنها به چشم میخورند . خاستگاه اکس به سال 2009 برمیگردد . زمانی که برین و بنیانگذار دیگر شرکت، لری پیج، تصمیم گرفتند سمت جدیدی با عنوان «مدیر بقیه » تعریف کنند . این شخص مسئول زیر نظر داشتن ایدههایی دور از کسبوکار اصلی شرکت بود. این مفهوم در سال 2010 به اکس تکامل یافت. به لطف تلاش سباستین تران و پشتیبانی برین و پیج، وقتی که آنها خواستند یک خودروی بدون راننده بسازند، تران تلر را بهعنوان یکی از مدیران خود برگزید . اما وقتی تران بیش از پیش به عمق فناوری توسعه خودرو وارد شد (و بعدتر به شرکت نوپای خود، اوداسیتی در حوزه آموزش آنلاین)، نظارت بر دیگر پروژههای اکس را رها کرد و اینجا بود که تلر مسئولیتهای تماموقت روزانه را به عهده گرفت .

Rapid Evaluation .

.

.

.

کوچک را طرد میکنند . این باور آنها دلایل عملی دارد .
او میگوید : «انجام تقریباً هر کاری در این دنیا سخت است . برخاستن از تختخواب در صبح نیز ممکن است برای من سخت باشد. اما تاختن به یک مشکل با ابعاد دو برابر یا ده برابر، به اندازه دو برابر یا ده برابر سختتر نیست .»
دووال اصرار دارد که اغلب اوقات حمله کردن به بزرگترین مشکلها آسانتر از «تلاش برای بهبود بخشیدن پنج یا دو درصدی به نمونه موجود، با طی یک فرآیند طولانی است .»بر اساس گفته او، مثلاً خودرو را در نظر بگیرید، اگر بخواهید یک خودرو با مصرف سه لیتر در هر صد کیلومتر بسازید، کار زیادی به گردن شما خواهد بود، با این حال، هنوز هم تأثیر زیادی روی مشکل بنیادین منابع سوختی و انتشار گازهای سمی نمیگذارد. اما اگر بخواهید یک خودرو با مصرف کمتر از نیم لیتر در هر صد کیلومتر بسازید (که در اصل به مشکل بنیادین موجود حمله میکند) لاجرم از عرف رها میشوید، زیرا نمیتوانید طراحی موجود را تا این اندازه بهبود بخشید .
در مقابل، باید از نو آغاز کنید و دوباره بررسی کنید که یک خودرو در اصل چیست . باید به انواع موتورها و سوختها فکر کنید یا به مواد عصر فضا فکر کنید که وزن کمی داشته باشند و دوام آهن که فیزیک حملونقل را تغییر میدهد یا اینکه در مقابل اختراع یک جایگزین جدید، اساساً ایده خودرو را کامل دور بریزید . سپس شاید (فقط شاید)، به چیزی برسید که برای اکس ارزش داشته باشد .

به روش گوگل اکس

ایدههای دیوانهوار باید از آزمایشهای سخت، جان سالم به در ببرند . در این قسمت فرآیند طیشده در یک نمونه را مشاهده میکنید : پروژه لون برای عرضه وایفای .

1
مشکل شناسایی شد: گروه Rapid Evaluation در گوگل اکس در جریان معضلاتی قرار میگیرند که ارزش پیگیری دارند . Project Loon در اصل به مثابه ایدهای در زمینه اتصال دستگاههای قابل حمل گوناگون آغاز شد . اما در ژوئن 2011، ریچ دووال، سرپرست Rapid Eval، تصمیم گرفت تمرکز را به سمت افزایش دسترسی به اینترنت در مناطق روستایی یا فقیر سوق دهد .

2

ایده توسعه یافت : لاکهید روی یک هواناو ارتباطی در ارتفاع کار میکند که بتواند در یک نقطه ثابت بماند، اما ساکن نگه داشتن چنان ساز و برگی کار بسیار دشواری است . دووال بینش دیگری داشت: اگر یک هواناو به هوا رود و یکی دیگر هم پشت آن باشد چطور؟ به بیان دیگر : بالن .

3

راهکار آزمایش شد : دووال تعدادی بالن هواشناسی 80 دلاری را بهصورت آنلاین خریداری کرد و فرستندههای رادیویی را درون جعبهای سوار کرد که قابل پیوست بود . سپس او این وسیله ابداعی را در مخزن آب سن لویی، در فاصله یک ساعتی گوگل، به هوا فرستاد و در زیر آن سوار بر سوباروی خود آن را دنبال کرد .

4

نمونه اولیه ساخته شد : مدیران اکس در ماه اوت 2011 رسماً مجوز آغاز پروژه لون را صادر کردند و گروهی را مأمور ساخت ناوگان کوچکی از نمونههای اولیه کردند . زر میچ هاینریک کار روی یک آنتن لون را آغاز کرد؛ اعضای گروهش یک سرای کوچک در کارگاه خود ساختند تا ببینند آنتن چگونه میتواند به محل اقامت مشتریها ضمیمه شود.

5

محصول معرفی شد: اکس مایک کسِدیِ کارآفرین را وارد میدان کرد تا رونمایی از پروژه را به منزله یک کسبوکار واقعی مدیریت کند . قدم نخست یک برنامه آزمایشی در نیوزیلند بود؛ جایی که در ژوئن 2013 ، لون برای مدتی بهصورت زنده کار کرد . چنانکه اکس توجه سرویسدهندههای جهانی ارتباطی را جلب کرده است، گروه به این فکر میکند که چه نوع الگوی کسبوکاری مناسبترین مورد برای این کار است .

سفری به باغ مخفی گوگل (بخش پایانی)

نویسنده :
جان گرتنر
مترجم:
احمدرضا فرزان چم
منبع :
فست کمپانی، مه 2014
دسته بندی:
عصرشبکه
تاریخ انتشار :
24/06/1394 - 04:35
برچسب:
گوگل - پروژه X گوگل - نوآوری در گوگل - خلاقیتهای گوگل - آزمایشگاه گوگل

نشانی
:□□□□ https://www.shabakeh-mag.com/are-network/1575/%D8%B3%D9%81%D8%B1%DB%8C-%D8%A8%D9%87-%D8%A8%D8%A7%D8%BA-%D9%85%D8%AE%D9%81%DB%8C-%DA%AF%D9%88%DA%AF%D9%84-%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D8%A7%D9%88%D9%84