

สารบัญ

บทที่ 1	ผู้มีครล้นหลามที่ภูเกิลเพล็กซ์ ต้องทำอย่างไรถึงจะได้งานในบริษัทที่รับคนเข้ายากสุด ๆ	9
บทที่ 2	วัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค ประวัติศาสตร์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือสาเหตุที่ผู้สัมภาษณ์โหดร้ายนั้นเรื่อย ๆ	31
บทที่ 3	ความเนวนชนิดหลุดโลก ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้คำถามสัมภาษณ์สุดล้ำ กลายเป็นกระแสได้อย่างไร	59
บทที่ 4	เครื่องมือจ้างงานของภูเกิล พวกเขาเลือกจ้างหนึ่งคนที่ใช่ จากร้อยสามสิบคนที่มาสมัครได้อย่างไร	71
บทที่ 5	ว่าด้วยเรื่องงองวิศวกร และทำอย่างไรให้คิด ไม่เหมือนพวกเขา คุณค่าของการทำทุกอย่างให้เรียบง่าย	93

บทที่ 6	คู่มือภาคสนามสำหรับรับมือ การสัมภาษณ์โหดหิน พีดมนุษย์มนา	
	ถอดรหัสวาระซ่อนเร้นของผู้สัมภาษณ์	109
บทที่ 7	กลยุทธ์เจียนกระดาน	
	ศิลปะแห่งการวาดภาพคำตอบ	131
บทที่ 8	ดอกเตอร์แอฟมี กับความสามารถเหนือมนุษย์	
	วิธีคำนวณทุกสิ่งอย่างในเวลาไม่ถึง 16 วินาที	141
บทที่ 9	ไว้ควกระพัน	
	โจทก์ที่มาแนว “คุณจะทำอย่างไรหาก...”	151
บทที่ 10	ซังหัวคุณ	
	ต้องทำอะไรเมื่อเจอทางตัน	165
เฉลย		181
เว็บไซต์และวิดีโอ		321
หมายเหตุ		323
ประวัติผู้เขียน		337

บทที่ 1

ผู้สมัครล้มเหลวที่ถูกละเมิดสิทธิ์

ต้องทำอย่างไรถึงจะได้งานในบริษัทที่รับคนเข้ายากสุด ๆ

ฉันนั่งอยู่ในลิฟต์ของอาคาร 44 ภายในสำนักงานใหญ่ของกูเกิล ที่เมืองเมาน์เทนวิว รัฐแคลิฟอร์เนีย รอบตัวเรามีคนอื่นอีกหกคนที่อยู่ในอาคารสูงมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไป ทั้งหมดกำลังเหม่อมองจอโทรทัศน์ ซึ่งฉายเนื้อหาที่ออกจะไร้สาระแต่ก็ดูเพลินสุด ๆ นั่นคือ กระดานค้นหาข้อมูลของกูเกิลที่ถ่ายทอดสดรายการคำที่คนทั่วโลกพิมพ์ค้นหาในกูเกิล ณ ตอนนั้น ซึ่งไหลบ่าเข้ามาเรื่อย ๆ ไม่ขาดสาย การได้จ้องมองมันก็เหมือนกับได้แอบสะเดาะกุญแจเข้าไปดูไดอารี่ส่วนตัวของคนทั่วโลก จากนั้นก็ได้แต่คิดว่าไม่น่าทำแบบนี้เลย เพราะในช่วงชีวิตหนึ่ง ความปรารถนาซ่อนเร้นหรือความวิตกกังวลของใครบางคนในเมืองนิวยอร์ก ฮิวส์ไฮเดอราบัด หรือเอดินเบอระ จู๋ ๆ ก็ถูกนำมาเผยแพร่ให้พวกถ้ามองจำเป็นที่หลงเข้ามายังลิฟต์ของกูเกิล ซึ่งส่วนใหญ่ยังอายุแค่ 20-30 ปีและกำลังรอสัมภาษณ์งานกันอยู่

ไบเบิลฉบับพิมพ์อักษรตัวใหญ่
การปลูกหญ้าทับหญ้า
เกมเทลส์ออฟแฟนตาเซีย
ธารน้ำแข็งที่ใหญ่ที่สุดในโลก
จาวาสคริปต์
การแต่งหน้าผู้ชาย
จุดประสงค์ของการศึกษา
กฎหมายรัสเซียเกี่ยวกับการยิงธนู

จิมรู้ว่าความหวังของเขาริบหรี่เต็มที ในแต่ละปีก็เกิดมีคนมาสมัครเข้าทำงานเป็นล้าน ๆ คน และคาดกันว่าโอกาสได้งานจริง ๆ มีเพียง 0.07 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดซึ่งโอกาสที่นักเรียนมัธยมปลายจะสอบติดมีถึง 0.7 เปอร์เซ็นต์ ก็ต้องถือว่าผู้สมัครของภูเก็ลเจออุปสรรคที่โหดกว่ากันเป็นไหน ๆ

ผู้สัมภาษณ์คนแรกของจิมมาสาย แถมยังเห็งื่อท่อมตัวเพราะขี่จักรยานมาทำงาน เขาเริ่มด้วยคำถามตามมารยาทเกี่ยวกับประวัติการทำงานของจิม ซึ่งจิมก็อธิบายถึงงานเก่าที่ทำอยู่ช่วงสั้น ๆ อย่างขันแข็ง ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้มองที่เขา แต่ก้มหน้าพิมพ์ข้อมูลใส่โน้ตบุ๊ก

“คำถามต่อไปที่ผมจะถามอาจฟังดูประหลาดอยู่สักหน่อย” เขาว่า

? คุณถูกบีบอัดให้ตัวเล็กลงจนมีความสูงเท่าเหรียญแล้ว โดนโยนลงเครื่องบิน มวลร่างกายของคุณก็ลดลงไปด้วย ทำให้ความหนาแน่นยังเท่าเดิม ไบเบิลจะเริ่มหมุนในอีก 60 วินาที คุณจะทำอย่างไร*

* เมื่อไหร่ที่เห็นเครื่องหมาย ? ในหนังสือเล่มนี้หมายความว่ามีการพูดถึงหัวข้อนั้น ๆ เพิ่มเติมในส่วนของเฉลย ซึ่งอยู่ตั้งแต่หน้า 181 เป็นต้นไป

ผู้สัมภาษณ์เงยหน้าขึ้นจากโน้ตบุ๊ก แล้วจิกยิ้มกว้างราวกับคนโรคจิตที่เพิ่งได้ของเล่นชิ้นใหม่

“ผมจะโยนเศษเหรียญในกระเป๋าสีใส่มอเตอร์ของเครื่องบินเพื่อให้ระบบขัดข้อง” จิมตอบ

ผู้สัมภาษณ์หันกลับไปพิมพ์งานต่อ “แต่ด้านในตัวเครื่องถูกซีลไว้อย่างดี” เขาได้กลับ ดูหน้าก็รู้ว่าเคยเจอคนตอบแบบนี้มาเยอะแล้ว “ถ้าคุณโยนเหรียญใส่มอเตอร์ได้ เวลาใช้เครื่องบินอะไร ๆ ก็ได้ทะลักเข้าไปในนั้นหมดนะสิ”

“จริงแฮะ...อืม...งั้นผมจะถอดเข็มขัดกับเสื้อออก แล้วที่นี้ก็ฉีกเสื้อเป็นเส้น ๆ เอามาผูกต่อกันเป็นเชือก บางทีอาจรวมเข็มขัดเข้าไปด้วยเสร็จแล้วก็ผูกรองเท้าเข้าที่ปลายด้านหนึ่ง ใช้มันเป็นบ่วง...”

เสียงเคาะแป้นพิมพ์ดังรัว ๆ

“ผมไม่ได้หมายถึงบ่วง” จิมแก้ “ไอ้ที่ควรวอยในอาร์เจนตินาชอบเหวี่ยงกันเขาเรียกว่าอะไรนะ ที่มีตุ้มถ่วงน้ำหนักที่ปลายเชือก”

ไม่มีคำตอบ จิมเริ่มรู้สึกว่าคุณคิดของเขาฟังดูจริงจัง แต่เมื่อเริ่มไว้แล้วก็ต้องต่อให้จบ “ผมจะโยนมันข้ามขอบโกปันแล้วปีนออกมา”

“‘ตุ้มถ่วง’ ที่ว่าใช้แค่รองเท้าคุณเอง” ผู้สัมภาษณ์สวนกลับ “มันจะถ่วงน้ำหนักไหวหรือ ยังไงตัวคุณก็ต้องหนักกว่ารองเท้าคุณอยู่แล้ว”

จิมเองก็ไม่รู้ แต่เรื่องยังไม่จบแค่นั้น พออีกฝ่ายเครื่องติด เขาก็เริ่มไล่เรียงจุดบอดของคำตอบออกมาเป็นข้อ ๆ ทั้งเรื่องที่เสื้อของจิมหดเล็กลงพร้อม ๆ กับตัวเขา จึงไม่น่าจะเอามาทำเป็นเชือกได้ยาวพอให้โยนข้ามปากโกปัน และถึงจิมจะขึ้นมานบนปากโกปได้ (ถ้าเขาขึ้นมาได้นะละ) แล้วเขาจะลงจากปากโกปอย่างไรละ ตามความเป็นจริงจิมไม่น่าจะผูกเชือกเสร็จภายใน 60 วินาทีด้วยซ้ำ

จิมไม่เห็นว่าเป็นเรื่องนี้นั้นจะเป็นจริงไปได้อย่างไร อย่างกับว่าถูกเกลี้ยไพอายย่อยส่วน และวางแผนจะทดลองใช้มันในอาทิตย์หน้ายังงั้นแหละ

“ขอบคุณที่มาในวันนี้ะครับ” ผู้สัมภาษณ์กล่าวว่าพร้อมกับยื่นมือที่ยังขึ้นเหยียดมาให้

พวกเราอาศัยอยู่ในยุคที่ต้องกระเสือกกระสนดิ้นรน นี่เป็นช่วงเวลาที่ยากลำบาก หางานเข้มข้นที่สุดชนิดไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์ ไม่มี การสัมภาษณ์ยุคไหนจะยากไปกว่ายุคนี้อีกแล้ว มันเป็นตั้งหนามยอกอก ของพวกสออบตก และก็เป็นธรรมชาติของการทำงานที่กำลังเปลี่ยนไป

สำหรับบางคนที่กำลังหางาน ภูเก็ลเป็นดั่งเมืองในฝันบนเนินเขา แหล่งรวบรวมพวกสมองล้ำที่ทำแต่เรื่องแจ่ม ๆ ภูเก็ลมักถูกจัดให้เป็น อันดับหนึ่งหรืออันดับต้น ๆ ของไผ่ “100 บริษัทที่คนอยากทำงานด้วย มากที่สุด” จากนิตยสารฟอร์จูน ภูเก็ล เมาท์เทนวิว แคมป์ส หรือที่เรียก กันสั้น ๆ ว่าภูเก็ลเพล็กซ์ คือแดนสวรรค์ที่พร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก สำหรับพนักงานผู้โชคดีในสายตาของหลาย ๆ คน ที่นี้มีภัตตาคาร น้ำดาวสิบเอ็ดแห่ง พร้อมเสิร์ฟอาหารออร์แกนิกที่ใช้วัตถุดิบปลูกเองแบบ ฟรี ๆ ทั้งยังมีหน้าผาจำลองและสระว่ายน้ำ มีกระดานไวต์บอร์ดใหญ่ยักษ์ เต็มผนังเอาไว้ให้พนักงานแบ่งบันไอเดียดี ๆ ที่ผุดขึ้นมา แถมด้วยโต๊ะ ปิงปอง เกมโต๊ะบอล และเกมโต๊ะฮอกกี้ไว้ให้คลายเครียด และยังเสริม บรรยากาศด้วยตู้โทรศัพท์สีแดงสุดคลาสสิกจากอังกฤษและโครงไดโนเสาร์ จำลองที่เอามาแต่งสวน

นอกจากนี้ พนักงานของภูเก็ลยังสามารถใช้เครื่องซักผ้าโดยไม่ต้อง หยอดเหรียญ ฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ฟรี มีหลักสูตรเรียนภาษา ต่างประเทศ จะล้างรถหรือเปลี่ยนน้ำมันเครื่องก็ไม่ต้องควักกระเป๋า มีรถรับส่งตั้งแต่หน้าบ้านพักถึงที่ทำงาน พนักงานคนไหนซื้อรถไฮบริดก็จะ ได้รับเงินคืนถึง 5,000 ดอลลาร์ แถมยังมีสก็ูเตอร์ของบริษัทไว้ให้ทุกคน ได้ใช้ พ่อแม่มีมือใหม่จะได้รับเงินไว้ซื้ออาหารกลับบ้าน 500 ดอลลาร์ พร้อม สิทธิลาหยุดไปเลี้ยงลูกนานถึงสี่เดือนครึ่งโดยยังได้รับเงินเดือนเต็มจำนวน

ส่วนกับคู่รักเพศเดียวกัน กูเกิลก็ช่วยจ่ายค่าประกันสุขภาพให้เท่าเทียมกับ คู่รักชายหญิง และทุกปียังพาพนักงานไปเล่นสกีกันทั้งบริษัทอีกด้วย สิทธิ ประโยชน์เหล่านี้ใช้จะทำเพราะความใจดีเสมอไป ที่ต่างจากบริษัทในยุค ก่อน ๆ ก็คือ พวกเขาไม่ต้องเสียเวลามาต่อรองกับสภาพแรงงานหรือ แก่ปัญหาพนักงานเป็นรายบุคคล นับเป็นก้าวที่ฉลาดสำหรับกูเกิลที่เลือก ป้อนผลประโยชน์มากมายให้ลูกจ้าง ยิ่งกับธุรกิจที่ต้องพยายามดึงหัวกะทิ มาทำงานเช่นนี้ด้วยแล้ว เพราะมันไม่เพียงทำให้พนักงานมีความสุข แต่ยังทำให้คนภายนอกมองเข้ามาด้วยความอิจฉาอีกต่างหาก

ความพิเศษเช่นนี้เชื่อว่าจะมีแค่กูเกิลที่เดียวอย่างที่ใคร ๆ คิด ทุกวัน นี้กองทัพคนว่างงานจำนวนมากต่างพากันปฏิบัติกับทุกบริษัทราวกับเป็น กูเกิล แม้แต่บริษัทที่ไม่ได้น่าดึงดูดก็ยังมีผู้สมัครคุณสมบัติดีเยี่ยมใน ตำแหน่งต่าง ๆ มาให้เลือกสรรโดยไม่ซ้ำหน้า นี่เป็นเรื่องดีสำหรับบริษัท ที่มีกำลังจ้าง เหมือนอย่างกูเกิลที่มีสิทธิเลือกคนแถวหน้าในแต่ละสาขา มาทำงานด้วย แต่มันกลับไม่เป็นผลดีกับผู้สมัคร พวกเขาต้องเผชิญกับ การคัดเลือกที่ยากขึ้น รุนแรงขึ้น แถมยังหนักข้อขึ้นแบบที่ไม่เคยเป็น มาก่อน

หลักฐานที่ชัดที่สุดเห็นได้จากการสัมภาษณ์งาน แน่نونว่าต้องมี คำถามดั้งเดิมหลากหลายประเภทที่นิยมใช้ในการสัมภาษณ์งาน ซึ่ง รวมถึงคำถาม “สื่อพฤติกรรม” ที่ใช้กันอย่างซ้ำซาก

“ลองเล่าถึงประสบการณ์ที่เคยไม่ลงรอยกับเพื่อนร่วมงาน ให้ฟังหน่อย”

“ให้คุณเล่าสถานการณ์เมื่อต้องรับมือกับลูกค้าที่ทำตัว หยาบคาย”

“เรื่องที่คุณล้มเหลวที่สุดในชีวิตของคุณคืออะไร”

“เคยทำงานไม่ทันกำหนดส่งหรือไม่ แล้วคุณจัดการปัญหา นี้อย่างไร”

“ลองพูดถึงทีมงานที่คุณเคยคุมซึ่งรวมเอาคนที่ต่างกันสุดขีดไว้ด้วยกัน”

แล้วก็มีคำถามที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ โดยตรง เช่น

“คุณจะแนะนำซูเปอร์มาร์เก็ตอย่างไฮลฟู้ดส์ให้นักท่องเที่ยวต่างชาติฟังอย่างไร”

“ห้างเทอร์เก็ตใช้มาตรการอะไรสู้กับวอลมาร์ต แล้วเราควรปรับแบรนดของเราอย่างไรเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด”

“คุณจะทำอย่างไรให้ลูกค้าหันมาใช้บริการธนาคารวาโคเวียมากขึ้น”

“ในอีกสิบปีข้างหน้าหน้าสตาร์บัคส์จะต้องเผชิญกับความท้าทายเรื่องอะไร”

“คุณประเมินมูลค่าของเฟซบุ๊กอย่างไร”

จากนั้นจึงเป็นการให้ทดลองทำงาน กล่าวคือ แทนที่จะถามไปตรง ๆ ว่าผู้สมัครทำงานอะไรได้บ้าง บริษัทกลับให้พวกเขาแสดงฝีมือในระหว่างสัมภาษณ์ สำหรับตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายก็ให้ลองวางแผนการขาย ทนายให้ลองร่างสัญญา ส่วนวิศวกรซอฟต์แวร์ให้ลองเขียนโค้ดปิดท้ายด้วยคำถามปลายเปิดท้าทายสมอง ซึ่งเป็นแนวคิดของกูเกิลเขาละ คำถามอย่างการ “โยนคนลงเครื่องปั่น” มีไว้ใช้วัดความยืดหยุ่นทางความคิด รวมถึงศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งล้วนเป็นเรื่องสำคัญสำหรับกูเกิลที่นับวันจะโตเอา ๆ คนที่ถูกจ้างมาทำงานอย่างหนึ่งอาจโดนโยกไปทำงานอื่นในอีกไม่กี่ปี ดังนั้น แม้การให้ทดลองทำงานจะมีประโยชน์ แต่ก็ทำให้เรารู้ถึงความสามารถแค่เฉพาะด้านเท่านั้น ในขณะที่การถามคำถามยิ่งแหวกแนวก็ยิ่งช่วยขุดเอาสิ่งที่ทุกบริษัทมองหา

แต่ไม่รู้จะประเมินอย่างไรออกมา ซึ่งก็คือความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ นั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ คำถามสัมภาษณ์งานหลายข้อของกูเกิลถึงแพร่หลายไปยังบริษัทอื่น ๆ อีกมากนอกแอมะซอน เหนืออื่น “กูเกิล” ถูกจัดให้เป็นแบรนด์ที่ทรงคุณค่าที่สุดในโลก มีมูลค่าถึง 86,000 ล้านดอลลาร์จากการรวบรวมข้อมูลของมิลล์วาร์ด บราวน์ ออปติมอร์ ยิ่งประสบความสำเร็จ ผู้คนก็ยิ่งอยากเลียนแบบ องค์กรต่าง ๆ พวกกันสาบานว่าจะ “เป็นให้ได้ อย่างกูเกิล” (แต่กับบริษัทที่รับพนักงานที่ห้องครัวผมก็ไม่ว่าเขาหมายถึงอะไร) จึงไม่ใช่เรื่องแปลกถ้ามันจะรวมถึงการคัดคนเข้าทำงานด้วย

ลองทายว่าจำนวนตัวถัดไปคืออะไร

รูปแบบการสัมภาษณ์งานที่กูเกิลนั้นได้รับอิทธิพลมาจากปริศนาตรรกะ ซึ่งแต่ก่อนมักใช้ทดสอบผู้สมัครเข้าทำงานในบริษัทด้านเทคโนโลยี ลองดูโจทย์ด้านล่างนี้ ผู้สัมภาษณ์ได้เขียนเลขหกตัวไว้บนกระดานไวต์บอร์ด

10, 9, 60, 90, 70, 66

คำถามคือ จำนวนตัวถัดไปคืออะไร

แบบทดสอบทางจิตวิทยาสำหรับประเมินความคิดสร้างสรรค์เองก็ใช้ปริศนาดังกล่าว ๆ กันนี้ ส่วนมากผู้สมัครมักเหวี่ยงแหไปเรื่อย พยายามหาความเชื่อมโยงของตัวเลขเหล่านี้ที่ดูแล้วไม่น่าจะเกี่ยวอะไรกัน สุดท้ายพวกเขาส่วนใหญ่ก็ต้องยกธงขาว มีผู้โชคดีเพียงหยิบมือเท่านั้นที่มองออก

ลืมเรื่องการคำนวณไปได้เลย แล้วลองเขียนพวกมันเป็นคำในภาษาอังกฤษดูสิ

ten
nine
sixty
ninety
seventy
sixty-six

ลำดับเลขพวกนี้เรียงตามจำนวนตัวอักษรของคำในภาษาอังกฤษต่างหาก!

ทีนี้ลองศึกษามันให้ละเอียดขึ้นอีก เลขที่สะกดด้วยอักษรสามตัวไม่ได้มีแค่ 10 (ten) เท่านั้น แต่ยังมี 1 (one), 2 (two), 6 (six) ส่วนเลขที่สะกดด้วยอักษรสี่ตัวนอกจาก 9 (nine) แล้วก็ยังมี 0 (zero), 4 (four), 5 (five) ดังนั้น ลำดับเลขที่เราเห็นในโจทย์ก็คือเลขที่เรียงลำดับตามจำนวนตัวอักษรของคำในภาษาอังกฤษ เฉพาะตัวที่มีค่ามากที่สุดนั่นเอง

ทีนี้ก็ถึงเวลาแสดงฝีมือกันแล้วละ จำนวนตัวที่น้อยที่สุดจาก 66 (sixty-six) คืออะไรกันแน่ คำตอบคือตัวที่สะกดด้วยอักษรเก้าตัว (ไม่รวมยัติภังค์) และต้องมีค่ามากที่สุด ถ้าลองนั่งไล่ดูก็จะได้คำตอบเป็น 96 (ninety-six) ส่วนตัวที่มีค่ามากกว่า 100 ก็ดูจะนำมาใช้เป็นคำตอบไม่ได้ เพราะต้องขึ้นต้นด้วยอักษรสิบตัวคือ “one hundred” เป็นอย่างน้อย

สงสัยไหมว่าทำไมโจทย์ถึงไม่ใช้ 100 (hundred) แทน 70 (seventy) ไหนจะ 1,000,000 (million) และ 1,000,000,000 (billion) ที่สะกดด้วยอักษรเจ็ดตัวเหมือนกัน เหตุผลที่พอจะเข้าใจก็อาจเป็นเพราะคนตั้งโจทย์ใช้เฉพาะจำนวนนับที่สะกดถูกต้องตามหลักการเขียนในภาษาอังกฤษเท่านั้น

และเวลาเราเขียนเลข 100 เป็นตัวอักษร ที่ถูกต้องก็ควรเขียนว่า “one hundred” นั้นเอง

ในเว็บไซต์ฐานข้อมูลลำดับจำนวนเต็มออนไลน์ (*On-Line Encyclopedia of Integer Sequences*) คุณสามารถใส่ชุดตัวเลขอะไรก็ได้ให้มันช่วยหาจำนวนที่อยู่ถัดไป แน่แน่นอนว่าคุณไม่สามารถใช้มันระหว่างสัมภาษณ์งานได้ ทั้งนี้คำตอบที่ได้จากเว็บไซต์สำหรับโจทย์ข้างต้นก็คือ 96 นั่นแหละ ช่วงที่ผ่านมาหลายบริษัทในแทบทุกแวดวงต่างก็ใส่คำถามนี้เข้าไปในการสัมภาษณ์งาน โดยมากผู้สัมภาษณ์มักชอบยิงคำถามนี้เพื่อขู่ว่าผู้สมัครลนลาน และบริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่ก็มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงหนึ่งเดียวนั่นคือ 96

แต่ไม่ใช่ที่ถูกต้อง ที่มานานเทวนิวนั้น 96 เป็นคำตอบที่แค่ว่าใช้ได้ เพราะคำตอบที่ดีกว่าคือ

10,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,
000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,
000,000,000,000,000,000,000

หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า one googol (หนึ่งกูกอล)

แต่มันก็ยังไม่ใช่คำตอบที่ดีที่สุด เพราะคำตอบในใจของพวกเขาคือ

100,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,
000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,000,
000,000,000,000,000,000,000

ten googol (สิบกูกอล)

คำตอบนี้มีต้นกำเนิดย้อนไปในราว ๆ ปี 1938 วันหนึ่งขณะที่เด็กชายวัยเก้าขวบชื่อมิลตัน ซิรอตตา และเอ็ดวินพี่ชายของเขาไปเดินสำรวจหน้าผาริมแม่น้ำในรัฐนิวเจอร์ซีย์กับคุณลุงเอ็ดเวิร์ด แคลสเนอร์ นักคณิตศาสตร์จากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ซึ่งเริ่มมีชื่อเสียงในฐานะชาวยิวคนแรกที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการสาขาวิทยาศาสตร์ในกลุ่มสถาบันไอวีลีก แคลสเนอร์ฆ่าเวลาด้วยการยิงคำถามเอาใจหนอนหนังสือวัยเก้าขวบว่า จะใช้ค่าอะไรมาเขียนแทนจำนวนที่ขึ้นต้นด้วย “1” ตามด้วย 0 ร้อยตัว แคลสเนอร์ทำให้หลานของเขาคิดค่าใหม่มาเรียกเลขจำนวนนี้ และค่าที่มีต้นเสนอก็คือ “googol (กูกอล)”

คำนี้ไปปรากฏอยู่ในหนังสือเรื่อง *Mathematics and the Imagination* ที่แคลสเนอร์เขียนร่วมกับเจมส์ นิวแมน ในปี 1940 เช่นเดียวกับคำว่า “googolplex (กูกอลเพลิกซ์)” ซึ่งใช้แทนจำนวนที่มีค่ามากกว่านั้นอีกคือ 10 ยกกำลังกูกอล ($10^{10^{100}}$) ทั้งสองคำกลายเป็นกระแสและแทรกซึมเข้าสู่วัฒนธรรมของเรา ถึงกับไปโผล่อยู่ในการ์ตูน *The Simpsons* และถูกแปลงมาเป็นชื่อของเว็บไซต์ค้นหาข้อมูลจากฝีมือการสร้างของแลร์รี เพจ และเซอร์เกย์ บริน เช่นที่เดวิด โคลเลอร์ จากสแตนฟอร์ดเคยกล่าวไว้ว่า

ในตอนที่ฌอน [แอนเดอร์สัน] กับแลร์รี [เพจ] กำลังง่วนกับการคิดชื่อดี ๆ อยู่หน้ากระดานไวต์บอร์ดในออฟฟิศของพวกเขา ซึ่งต้องเป็นชื่อที่สื่อถึงรายการข้อมูลจำนวนมหาศาล จู่ ๆ ฌอนก็พูดถึงคำว่า “กูกอลเพลิกซ์” ขึ้นมา และแลร์รีเรียกมันย่อ ๆ เป็น “กูกอล” (ทั้งสองคำหมายถึงจำนวนที่มีค่ามหาศาลเหมือนกัน) ฌอนซึ่งนั่งอยู่หน้าคอมพิวเตอร์พอดีจึงลงมือค้นฐานข้อมูลรายชื่อเว็บไซต์ที่ลงทะเบียนแล้วบนอินเทอร์เน็ต เพื่อดูว่าชื่อที่คิดขึ้นสด ๆ ร้อน ๆ นี้มีใครเคยใช้แล้วหรือยัง ฌอนนั้นสะกดคำไม่แข็ง เขาค้นโดยพิมพ์ชื่อผิดเป็น “google.com” และพบว่ามันยังว่างอยู่ แลร์รี

ชอบใจชื่อนี้ จากนั้นภายในไม่กี่ชั่วโมงเขาก็จัดการลงทะเบียน
เว็บไซต์ในชื่อ “google.com” สำหรับตัวเขาและเซอร์เกย์

เอ็ดเวิร์ด แคสเนอร์ ถึงแก่กรรมในปี 1955 และไม่เคยได้เห็นชื่อที่เกือบ
ตั้งซ้ำกับของเขา แต่ล่าสุดสัมพันธภาพกอล-กูเกิลนี้ก็กลายเป็นประเด็น
ขึ้นมา โดยในปี 2004 เหลนของแคสเนอร์คือเฟรี ไพลเซอร์ กล่าวหาว่า
บริษัทของเพจและบรินแอบเอาคำนี้ไปใช้ตามอำเภอใจโดยไม่ยอมควัก
กระเป๋า ไพลเซอร์พูดว่าเธอกำลังหาทางใช้กฎหมายเล่นงานกลับ (พาดหัว
ข่าวที่ดีที่สุดเขียนว่า “ชาวกูเกิลของคุณได้คุยกับชาว ‘กูเกิล’ ของฉัน
หรือยัง”)

ปริศนากูเกิล-กูเกิลนั้นสลับซับซ้อนยิ่งนัก แรกสุดคุณต้องมองที่
จำนวนตัวอักษรของคำในภาษาอังกฤษ ไม่ใช่คุณสมบัติทางคณิตศาสตร์
ของลำดับเลขนั้น ๆ แค่นี้ก็ว่ายากแล้ว จากนั้นยังต้องรู้จักและนึกถึง
จำนวนของแคสเนอร์ให้ออกด้วย สำหรับมนุษย์ปุถุชนทั่ว ๆ ไปอาจคิดว่า
ตัวเองฉลาดที่คิดคำตอบ “one googol” ขึ้นมาได้ แล้วเฉลอชะล่าใจว่า
จะจบแค่นี้ ทั้งที่ยังมีกับดักสุดท้าย นั่นคือ “ten googol” ซึ่งมีค่ามากกว่า
“one googol” และนับเป็นคำตอบที่แท้จริง

จินตนาการกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม

คำถามข้างต้นนั้นยากผิดมนุษย์มนาเกินกว่าจะเอาไปถามผู้สมัครหรือเปล่า
สำหรับที่กูเกิลคำตอบคือไม่เลย แต่ปริศนาแบบนี้ถ้านำมาใช้เป็นคำถาม
สัมภาษณ์งานกลับจะส่งผลเสีย เพราะคำตอบที่ตายตัวเช่นนี้จะมีก็แต่
คนที่ตอบได้กับไม่ได้ ไม่จำเป็นต้องใช้การคิดวิเคราะห์หาเหตุผลอะไรกัน
มาก ทำให้ไม่สามารถแยกแยะคนที่ไขปริศนาได้ด้วยตัวเองออกจากคนที่
รู้คำตอบมาล่วงหน้า ยิ่งเป็นการสมัครงานที่กูเกิลด้วยแล้ว ผู้สมัครยอม

ต้องรู้จักใช้เว็บไซต์ค้นหาข้อมูล ไม่น่าแปลกถ้าพวกเขาจะใช้กูเกิลค้นหา
แนวข้อสอบสัมภาษณ์เข้ากุเกิล รวมถึงคำตอบของคำถามในข้อนี้ด้วย
ผลก็คือ กูเกิลต้องเน้นย้ำให้ผู้สัมภาษณ์เลือกใช้คำถามแนวอื่นที่เป็น
คำถามปลายเปิดและไม่มีคำตอบ “ตายตัว” กูเกิลยึดหลักที่ว่า คำถาม
สัมภาษณ์งานที่ดีก็เหมือนกับข้อสอบที่ให้นักเรียนนำกลับไปทำที่บ้าน
ความท้าทายอยู่ที่การหาคำตอบซึ่งผู้สัมภาษณ์ไม่เคยได้ยินมาก่อน และ
ดีกว่าทุกคำตอบที่เขาเคยได้ยินมา

ผู้สมัครคนหนึ่งเล่าให้ผมฟังว่า ผู้สัมภาษณ์งานที่กูเกิลนั้น “ไม่ได้
อบอุ่นเป็นกันเอง” เลยสักนิด อีกคำที่ได้ยินบ่อย ๆ คือ “ตายด้าน”
เรียกได้ว่าไร้ความรู้สึกโดยสิ้นเชิง พวกเขาแค่งทำหน้าที่เฝ้าอารมณ์ระหว่าง
รัวนิ้วใส่คีย์บอร์ด เวลาคุณตอบอะไรที่คิดว่าเจ๋งสุด ๆ ออกไป ออย่าว่าแต่
จะได้รับปฏิกิริยาตอบกลับเลย ขนาดเสียงรัวนิ้วยังไม่แม้แต่จะชะงัก

นี่เป็นสิ่งที่กูเกิลตั้งใจเอาไว้อยู่แล้ว เป็นวิธีเล่นกับจิตใจของคนให้
เขาเดาทางไม่ออก ไม่มีใครบอกกับผู้สมัครว่าเขากำลังมาถูกทางหรือเป
ไปผิดทาง ไม่แม้แต่จะบอกว่าคำตอบสุดท้ายของเขานั้นถูกหรือผิด
บ่อยครั้งที่คำถามของกูเกิลไม่ได้มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว แต่
ยังมีทั้งคำตอบที่ดี คำตอบที่ซ้ำซาก และคำตอบที่บรรเจิดสุด ๆ ผู้สมัคร
มักต้องเดินออกจากห้องสัมภาษณ์ไปโดยแทบไม่รู้ว่าตัวเองทำได้ดีหรือไม่
ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดถึงขั้นหวาดระแวงกันเองในกลุ่มผู้สมัครที่กูเกิล
ทั้งยังก่อให้เกิดปรากฏการณ์ประหลาด เมื่อบริษัทอื่นพากันหยิบยืมคำถาม
สัมภาษณ์งานของกูเกิลมาใช้ โดยที่ไม่ได้เข้าใจจริง ๆ ว่าคำตอบที่ถูกต้อง
ควรเป็นอย่างไร

**สิทธิพิเศษที่กูเกิลไม่ใช่ซาชิมิหรือบริการนวด แต่เป็น “โปรเจกต์เวลา
20 เปอร์เซ็นต์”** ต่างหาก วิศวกรที่กูเกิลได้รับอนุญาตให้ใช้เวลางาน
หนึ่งวันต่อสัปดาห์ไปกับโปรเจกต์อะไรก็ได้ที่อยากทำ นับเป็นการวาง

เดิมพันที่วิเศษสุด เป็นเรื่องยากที่จะนึกภาพบริษัทพีแอนด์จีผู้ผลิตแพนทีนยอมให้พนักงานใช้เวลาางานหนึ่งวันต่อสัปดาห์นั่งฝันถึงแฮมพูตัวใหม่ แต่ที่กุเกิลวิธีนี้กลับใช้ได้ผล มีรายงานว่าถึงตอนนี้รายได้ของกุเกิลมากกว่าครึ่งล้วนมาจากไอเดียที่ถือกำเนิดจากโปรเจกต์เวลา 20 เปอร์เซนต์ทั้งนั้น ผลงานที่เห็น ๆ กันอยู่ ได้แก่ จีเมลล์ กูเกิลแมปส์ กูเกิลนิวส์ กูเกิลสกาย และกูเกิลวอยซ์

แล้วเราจะวัดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างไรกัน คำถามนี้อยู่คู่กับโรงเรียนธุรกิจมาหลายสิบปี อย่างที่เห็นกันว่ามีหลายคนที่ฉลาด แต่กลับไม่มีของ ไม่ว่าจะ “ของ” ที่ว่าจะหมายถึงอะไรก็ตาม นิโคไล โกโกล (ที่คนมักสะกดผิดเป็น “กูกอล” และ “กูเกิล”) กล่าวไว้ในหนังสือของเขาเรื่อง *The Overcoat* ว่ามันคือ “ปลั๊กที่แยกข้างตัดเสื้อที่ทำเป็นแค่ซ่อมชุดเสริมซับในออกจากข้างที่รู้จักตัดเย็บอะไรใหม่ ๆ” กูเกิลยอมเสียเอาต้นทุนค่าแรง 20 เปอร์เซนต์มาวางเดิมพันว่า วิธีนี้จะสามารถคิดเอาวิศวกรซอฟต์แวร์ฝีมือชั้น ๆ ออกจากมือสังหารตัวฉกาจที่พร้อมจะสร้างสรรค์นวัตกรรมเปลี่ยนโลก

ปริศนาเครื่องปั้นก็คือกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ฉบับย่อคุณเริ่มต้นด้วยการระดมความคิด โดยมีคำตอบที่เป็นไปได้อยู่มากมาย และไม่ควรรีบร้อนเลือกคำตอบที่แค่ “ดีพอใช้” การจะได้มาซึ่งคำตอบที่ดีที่สุดเราต้องรู้จักฟังประโยคคำถามให้ดี ไอน์สไตน์เคยกล่าวไว้ว่า “จินตนาการสำคัญกว่าความรู้” คุณไม่จำเป็นต้องเกิดเป็นไอน์สไตน์ก็ตอบคำถามนี้ให้ได้ แต่คุณจำเป็นต้องใช้จินตนาการเชื่อมโยงมันกับสิ่งที่เคยเรียนรู้เมื่อนานมาแล้ว

สำหรับพวกเราหลาย ๆ คน คำตอบแรกที่ผุดขึ้นโดยอัตโนมัติมักไม่เข้าท่า อย่างคนหนึ่งที่เขียนตอบไว้ในบล็อกว่า “ในเมื่อมีคนกำลังจะใช้เครื่องปั้น แสดงว่าไม่เข้าคังได้เทอะไรต่อมิอะไรใส่ลงมาแน่ ๆ ถ้าเป็นฉันจะยอมเอาคอปดาบไม้มัดเสียดีกว่าปล่อยให้ตัวเองจมน้ำสมุนไพรมันมีตาย” ส่วนคำตอบจริงจิงที่คนใช้กันเกร่อที่สุดสองคำตอบดูจะเป็น (1) นอนตัวลีบ