



Как работает Google



Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг

при участии Алана Игла, предисловие Ларри Пейджа

**Джонатан Розенберг  
Эрик Шмидт  
Алан Игл**

**Как работает Google**

**Серия «Бизнес. Pocket»**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=9811789](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9811789)  
Как работаем Google: Эксмо; М.; 2023  
ISBN 978-5-04-123604-5*

**Аннотация**

В эпоху, когда все меняется быстрее, чем успеваешь это заметить, лучший выход – привлечь умных, творческих людей и создать для них среду, в которой они могли бы придумывать новые идеи и развиваться. «Как работает Google» расскажет, как этого добиться.

Страница за страницей председатель совета директоров Эрик Шмидт и вице-президент Джонатан Розенберг раскрывают секреты, как им удалось построить великую компанию. Вы узнаете, как в Google развивают корпоративную культуру, привлекают талантливых специалистов, придумывают инновации, решают неразрешимые задачи и все с многочисленными историями из жизни Google, которые публикуются впервые.

*2-е издание.*

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

# Содержание

Предисловие	6
Введение	9
Уроки, полученные с передних рядов	9
Просто пойди и поговори с инженерами	15
План «Финляндия»	22
Когда удивительное таковым не является	26
Скорость	29
Умные креативщики	35
Веселый проект для нас обоих	42
Невозведенные пирамиды	49
Корпоративная культура	52
Поверьте в собственные лозунги	52
Конец ознакомительного фрагмента.	58

# **Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл, Ларри Пейдж Как работает Google**

*Нашим любимым умным креативщикам – Венди  
и Берил*

How Google works by Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg.  
Copyright © 2014 by Google, Inc.

All illustrations © Nishant Choksi 2014

This edition published by arrangement with Grand Central  
Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

© Перевод, Д.Барретт, 2016

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023



Москва 2023

# Предисловие

Когда я был моложе и впервые начал задумываться о своем будущем, то планировал стать либо профессором, либо бизнесменом. Я считал, что так обрету независимость и свободу мыслить, руководствуясь в первую очередь своими принципами и законами физики, а не мнением большинства, с которым приходилось бы мириться. Именно этот принцип мы стараемся применять почти ко всему, что делаем в Google, – рассказывают в своей книге *«Как работает Google»* Эрик и Джонатан. – Именно он – движущая сила наших самых великих успехов и некоторых серьезных неудач.

Компания Google действительно руководствуется в первую очередь принципами. Однажды ночью я увидел сон, больше похожий на мечту, и очнулся с мыслью: «А что, если бы можно было загрузить Всемирную сеть целиком и просто сохранить ссылки?» Я схватил ручку и быстро записал детали, чтобы понять, возможно ли такое на самом деле. В тот момент мой «радар» даже близко не уловил идею создать поисковую систему. И только позже мы с Сергеем поняли, что ссылочное ранжирование веб-страниц могло дать гораздо лучшие поисковые результаты. Когда мы начинали создавать Gmail, это тоже было похоже на несбыточную мечту. А когда Энди Рубин десять лет назад создавал Android, большинство людей думали, что совмещение мобильной индустрии

стрии с открытой операционной системой – это полный бред.

К своему удивлению, с годами я осознал, насколько сложно сделать сотрудников суперамбициозными. Оказывается, большинство людей не обучали мыслить масштабами полета на Луну. Обычно какие-то вещи они априори считают невозможными, вместо того чтобы, основываясь на законах физики, выяснить, так ли это на самом деле. Вот почему мы вложили столько энергии, стремясь поставить перед собой большие цели и привлечь в Google людей с независимым мышлением. Потому что если есть правильные сотрудники и достаточно смелые мечты, то, как правило, у вас все получится.

Справедливо и то, что многим компаниям удобно жить своей привычной жизнью, периодически внося некоторые изменения. Но из-за такого подхода все «усовершенствования» со временем оказываются бесполезными. Это особенно актуально для технологий, ведь перемены подразумевают революцию, а не эволюцию. Следовательно, необходимо заставить себя сделать большие ставки на будущее. По той же причине мы инвестируем в проекты, которые могут показаться слишком «гипотетическими» (например, беспилотные автомобили или доступ в интернет с помощью воздушных шаров). Сложно сейчас поверить, однако когда мы начинали работу над картами Google Maps, люди считали, что наша цель (составить карту всего мира с фотографиями каждой улицы) окажется невыполнимой. И все же у нас получилось! Поэтому если прошлое действительно является инди-

катором нашего будущего, то через несколько лет сегодняшние большие ставки не покажутся настолько уж дикими.

Это лишь некоторые важные, на мой взгляд, принципы. Об остальных вы прочтете в этой книге. Надеюсь, что вы сможете воспользоваться нашими идеями, чтобы создать что-то невероятное.

*Ларри Пейдж, соучредитель и CEO компании Google*



# Введение

## Уроки, полученные с передних рядов

Эрик Шмидт находился на посту CEO<sup>1</sup> компании Google уже два года, когда в июле 2003-го получил электронное письмо от одного из инвесторов и членов правления компании – Майка Морица, партнера Sequoia Capital. В нем был совет:

«Предлагаю подумать над тем, чтобы выделить в своем графике три часа в середине августа, когда руководство представит совету директоров нашу кампанию против Финляндии». (Не думаю, что следует ждать сентябрьского совещания. Это слишком важная тема, и все мы знаем, что лучший способ понять, насколько коротким может быть год, – начать конкурировать с Финляндией.)

Непосвященных данное письмо может сбить с толку. С чего вдруг пятилетний интернет-стартап Google, расположенный в Маунтин-Вью (Калифорния) и имеющий штат всего в несколько сотен сотрудников, собрался конкурировать с Финляндией – дружелюбной и миролюбивой страной с населением пять миллионов, расположенной за пять тысяч миль?

---

<sup>1</sup> CEO – руководитель компании, генеральный директор. (*Прим. пер.*)

Эрик получил это «финское» послание как раз тогда, когда начал наконец осваиваться в Google. До этого он проработал в компании Novell на должности CEO, а также в Sun Microsystems и Bell Labs. Эрик вырос на севере Виргинии, окончил Принстон со степенью в области электротехники. Потом получил степень магистра и степень доктора наук в области информатики от Университета Беркли (Калифорния). И ему нравилось работать с инженерами и учеными в этой сфере. Более того, Эрик *сам* был одним из них. Тем не менее, придя в Google, он оказался в месте, которое сильно отличалось от любой другой компании, где он когда-либо работал.

Приход в Google с первых же дней стал для него открытием, которое можно охарактеризовать фразой: «У меня такое ощущение, что мы больше не в Канзасе»<sup>2</sup>. Когда Эрик зашел в выделенный ему кабинет, тот показался ему довольно скромным по меркам такой важной персоны, как CEO. К тому же в нем уже разместились несколько программистов. Вместо того чтобы выгнать их, он обосновался в соседней комнате, которая скорее напоминала кладовку с окошком, чем настоящий кабинет.

Через несколько недель ситуация ухудшилась. Однажды утром Эрик шел по вестибюлю по направлению к своему ка-

---

<sup>2</sup> Фраза, принадлежащая Дороти (героине сказки «Волшебник из страны Оз»), ставшая впоследствии крылатой. Используется в случаях, когда человек оказывается в незнакомой обстановке или вне зоны комфорта. (Прим. пер.)

бинету и заметил, что его помощница Пэм Шор чем-то обеспокоена<sup>3</sup>. Вскоре выяснилась и причина: в его кабинете появился новый сосед. Им оказался один из инженеров, специализирующихся на поисковых системах, – Амит Патель. Он объяснил Эрику, что в *его* кабинете уже работают пять сотрудников и вскоре к ним присоединится кто-то еще. Тогда Амит решил распилить один из столов напополам, чтобы создать дополнительное рабочее место, но ничего не вышло. По сравнению с тем, что он имеет сейчас, кабинет Эрика показался инженеру довольно просторным, и он переехал. (Команда, которая занималась организацией рабочего пространства в компании, отказалась перенести вещи Амита в комнату Эрика, и он все сделал сам.) В итоге Амит и Эрик проработали бок о бок несколько месяцев. Было совершенно очевидно, что в этой компании важность сотрудников не измерялась в квадратных метрах.

Помимо непривычных условий труда, в целом переход Эрика в Google прошел довольно гладко. Его отношения с двумя основателями, Ларри Пейджем и Сергеем Брином, с каждым днем становились все крепче. Рекламная площадка компании (AdWords) начинала приносить ощутимый доход (когда Google выпустила свои первые акции в 2004 году, ее финансовая отчетность изумила большинство обозревателей... в хорошем смысле). И, несмотря на то что глагол

---

<sup>3</sup> В случае с Пэм все, что отличается от теплой улыбки, трактуется как «обеспокоенность».

«гуглить» еще три года<sup>4</sup> не добавляли в Оксфордский словарь, для миллионов пользователей поиск в Google уже стал важной частью повседневной жизни. Компания росла. Каждый месяц в ней появлялись десятки новых сотрудников, включая нового руководителя команды разработчиков Джонатана Розенберга, который присоединился в феврале 2002 года. Джонатан, так же как и Эрик, был сыном профессора экономики. Проработав до этого в компаниях Excite@Home и Apple, он пришел в Google, чтобы создать команду продакт-менеджмента и усовершенствовать работу сотрудников компании.

Тем не менее, как было отмечено в письме Майка, на горизонте маячил основной конкурент, и это был не наш скандинавский друг по другую сторону океана. «Финляндия»<sup>5</sup> – внутреннее кодовое обозначение компании Microsoft, являвшейся в то время самой влиятельной технологической компанией на планете<sup>6</sup>. Эрик знал, что огромная доля траф-

---

<sup>4</sup> Оксфордский словарь английского языка добавил слово «google» 15 июня 2006 года. Также в этом издании были добавлены слова «geocaching», «mash-up», «self-storage» и «texting». См. *Candace Lombardi, Google Joins Xerox as a Verb* (CNET News, July 6, 2006).

<sup>5</sup> На самом деле «Финляндия» – это кодовое обозначение того кодового слова, которое мы в действительности использовали. Если бы мы назвали настоящее кодовое обозначение в этой книге, оно бы перестало быть кодовым, не так ли?

<sup>6</sup> Чтобы понять, какой благоговейный страх вселяла Microsoft в то время, просто взгляните на заголовки некоторых книг, написанных об этой компании: «Секреты Microsoft: как самая могучая компания-разработчик ПО в мире создает технологии, формирует рынки и руководит людьми» (1995), «Билл Гейтс и гон-

фика Google шла от тех, кто использовал браузер Internet Explorer от Microsoft. Как и все, он верил в то, что интернет является технологической платформой будущего и что поиск – одна из его самых полезных областей применения. Поэтому оставалось лишь дожидаться, пока наши друзья из Редмонда<sup>7</sup> всерьез заинтересуются тем, чем мы занимались. А когда компания Microsoft проявляла серьезный интерес к тому, чем занимаются стартапы, события приобретали весьма интересный характер<sup>8</sup>.

На карту было поставлено будущее Google, но что делать – было неясно. Письмо Морица стало призывом к действию. Он попросил Эрика собрать команду и разработать план, который установил бы четкие критерии деятельности компании на всех уровнях, включая продукт, продажи, маркетинг, финансы и корпоративное развитие. Мы обсудили каждый аспект, касающийся работы Google, и даже рассмотрели вариант перехода от ее необычной организации, характерной для стартапа, к более традиционной, подразумевавшей наличие структурных подразделений, что облегчило бы создание

---

ка за право контроля над киберпространством» (1997) и «Как была завоевана Всемирная сеть: как Билл Гейтс и его интернет-идеалисты трансформировали империю Microsoft» (2000).

<sup>7</sup> *Редмонд* – город в штате Вашингтон (США), известный как дом Microsoft. Именно там находится штаб-квартира компании Microsoft. (*Прим. пер.*)

<sup>8</sup> В 1980–1990-х годах владельцам технологических компаний в Кремниевой долине было практически нереально получить финансирование для своего бизнеса, если они не могли сформулировать стратегию против Microsoft. Если у вас не было четкого плана, вы не получали чек.

новых источников дохода (еще один пункт, который предполагалось затронуть в новом плане). Но самым важным было то, что этот план должен был установить основные этапы и ориентиры, в соответствии с которыми предполагалось поставлять продукты на рынок. Одним словом, Мориц хотел того же, что и любой здравомыслящий член правления, – получить комплексный бизнес-план. Он закончил свое письмо высокопарной фразой:

«Так почему бы нам не выделить вечер в середине августа, чтобы отметить завершение планов, касающихся самой грандиозной кампании, в которой нам доведется поучаствовать».

Так как главным пунктом упомянутого выше плана была продукция, Эрик поручил это задание Джонатану со словами: «Я хотел бы проверить его через две недели».

Но помимо желания огромной компании соперничать с нами, существовала и другая проблема. Мориц был прав: для того чтобы бросить вызов самой крупной горилле в джунглях, нам требовался план. Но кое в чем он ошибся. И, чтобы понять, как это произошло и почему, Мориц случайно поместил нас обоих между молотом и наковальней, необходимо узнать, что собой представляет компания Google.

# Просто пойд и поговори с инженерами

Сергей и Ларри основали Google в 1998 году. Формально они нигде не обучались бизнесу и не обладали подобным опытом. И считали это своим преимуществом, а не помехой. Компания росла, переехав из комнаты в Стэнфордском общежитии, где она изначально располагалась, в гараж к Сюзан Воджитски<sup>9</sup> в Менло-Парк, а затем – в офисы в Пало-Альто и далее – в Маунтин-Вью. Все это время Сергей и Ларри управляли компанией, руководствуясь несколькими простыми принципами, среди которых главным было фокусирование на пользователе. Они считали, что если создадут крутые сервисы, то позже смогут разобраться и с денежным аспектом. И что если только они придумают лучшую в мире поисковую машину, то их ждет огромный успех<sup>10</sup>.

План для исполнения задуманного был прост: нанять как

---

<sup>9</sup> Позже Сюзан стала нашим сотрудником и в конце концов возглавила все, что было связано с рекламными продуктами, а затем – и YouTube. Но в самом начале она была нашим арендодателем.

<sup>10</sup> Хотя Сергей и Ларри, будучи новичками в бизнесе, не осознавали этого, но их слоган «фокусироваться на пользователе» совпадал с тем, что Питер Друкер считал истинной целью бизнеса: «Существует лишь одно верное определение цели бизнеса: создавать потребителя... Потребитель является основой бизнеса и поддерживает его существование» (*Peter F. Drucker. The practice of management. Harper Business, 1993, page 37*).

можно больше талантливых программистов и предоставить им свободу действий. Подобный подход соответствовал духу организации, рожденной в студенческой лаборатории, так как в мире университетской науки самым ценным качеством является интеллект (хотя в некоторых американских университетах – это умение бросать футбольный мяч на 50 ярдов). Но если большинство компаний только говорили о том, что их сотрудники являются самым главным, Сергей и Ларри действительно придерживались этого принципа, выражавшегося у них отнюдь не в корпоративном обмене сообщениями или в проявлении альтруизма. Просто они полагали, что привлечь и повести за собой самых лучших инженеров – это *единственный* способ для Google реализовать свои большие амбиции. Ставка была сделана именно на инженеров. Когда Эрик впервые попытался нанять всеми уважаемую Шерил Сэндберг, сейчас являющуюся операционным директором в Facebook<sup>11</sup>, основатели не дали ему этого сделать, потому что она не была инженером. (Шерил все-таки стала им и провела более шести успешных лет в Google.) С развитием компании Сергей и Ларри немного смягчились в своей «узконаправленности». Однако по сей день железное правило гласит, что по крайней мере половина работников Google (так называемых гуглеров) должна быть инженерами. Главная стратегия, принятая основателями при управле-

---

<sup>11</sup> Упомянутые здесь и далее социальные сети Facebook и Instagram признаны экстремистскими на территории РФ.



нии компаний, также была упрощена. Как и профессора в их стэнфордской лаборатории по информатике, которые не навязывали темы диссертаций, а лишь направляли и давали советы, Сергей и Ларри предоставили своим сотрудникам много свободы и использовали коммуникацию как инструмент, помогающий всем двигаться в одном направлении. Они очень верили в чрезвычайную мощь интернета и поисковых систем и старались передать свою веру небольшим командам инженеров, населявших офисы Google, во время неформальных совещаний и корпоративных TGIF-собраний<sup>12</sup> для всех сотрудников, где обсуждались самые разные темы.

К организации процессов компании основатели подошли довольно просто. Долгое время главным инструментом Google для контроля ресурсов была электронная таблица с ранжированным списком из 100 основных проектов. Любой сотрудник имел к ней доступ и мог обсудить ее на полуквартальном собрании, где часть времени уделялась корректировке данных о состоянии производства, часть – распределению ресурсов, остальное время – мозговому штурму. Система была не слишком научной. Большинство проектов ранжировались по значимости по шкале от 1 до 5, но в списке также были свободные графы для тех из них, которые относились к категориям «новый/отдаленный» и «секретные раз-

---

<sup>12</sup> TGIF – аббревиатура от *англ.* «Thank God It's Friday» – «Слава богу, что сегодня пятница». (*Прим. пер.*)

работки». (Сейчас мы уже не можем вспомнить, чем эти две категории отличались друг от друга, но в те времена такая классификация имела смысл... кажется.) У нас не было понятия более долгосрочного планирования, да и потребности в нем не было. Если появлялось что-то более важное, инженеры узнавали о нем и корректировали список.

Упор на инженерное искусство делался даже тогда, когда компания расширила руководящий состав. Основатели наняли Эрика за его деловую хватку, а также за его опыт в качестве технолога – Эрик был экспертом в Unix и помогал в разработке Java (языка программирования, а не напитка или острова) – и из уважения к нему как к гик<sup>13</sup> и выпускнику Bell Labs. Они взяли Джонатана, несмотря на его степень MBA и ученую степень в области экономики, потому что за время работы в Apple и Excite@Home он зарекомендовал себя в качестве убежденного приверженца продукта и новатора. То, что мы были людьми из бизнеса, не являлось ни помехой, ни преимуществом, по крайней мере, по мнению Сергея и Ларри.

Джонатан убедился в неприязни основателей к традиционным бизнес-процессам вскоре после того, как приступил к работе. Будучи бывалым руководителем в сфере продакт-менеджмента, он обладал большим опытом в том, что называется «поэтапным подходом» в создании продуктов. Послед-

---

<sup>13</sup> Гик – это человек, чрезмерно увлеченный чем-либо. Гиками зачастую называют людей, помешанных на (компьютерных) технологиях. (Прим. пер.)

ний в большинстве компаний подразумевает серию четких шагов и вех, контролируемых руководством и постепеннодвигающихся вверх по корпоративной цепочке. Этот подход разработан таким образом, чтобы сберегать ресурсы и чтобы информация поднималась из просторного «хранилища» – к небольшой группе лиц, принимающих решения. Джонатан полагал своим долгом привнести в Google именно такой принцип работы, без всяких сомнений принимая себя за того самого парня, который был обязан это сделать.

Через несколько месяцев он предоставил Ларри производственный план, который явился манифестом поэтапного подхода. В нем учитывались, собственно, этапы, точки согласования, приоритеты и план выпуска продуктов Google на два года вперед. Не план, а просто шедевр в формате пошагового руководства. Ему оставалось только дожидаться восторженного взрыва аплодисментов и похвалы в свой адрес. Но, к сожалению, он их не дождался: Ларри ненавидел подобное. «Ты когда-нибудь видел, чтобы команда справлялась раньше заданного графика?» – спросил он. «Хм, нет». «А твоя команда когда-нибудь разрабатывала продукты лучше тех, что указаны в плане?» Снова нет. «Тогда какой толк от плана? Он только тормозит нас. Должен быть лучший способ. Просто пойди и пообщайся с инженерами».

Пока Ларри говорил, Джонатана внезапно осенило, что упомянутые люди не являлись таковыми в традиционном понимании данного слова. Да, они были выдающимися ко-

дировщиками и системотехниками, но наряду с серьезной технической компетенцией многие из них также обладали довольно хорошей бизнес-смекалкой и здоровой творческой жилкой. Основываясь на своем академическом прошлом, Ларри и Сергей предоставили этим сотрудникам необычайные свободу и полномочия. Руководить ими с помощью традиционных схем планирования выглядело плохой идеей. Это направляло бы их, но также и тормозило бы. «Ну и зачем оно тебе? – спросил Джонатана Ларри. – Будет просто глупо».

К лету 2003 года мы проработали в фирме достаточно долго, чтобы осознать: она управлялась иначе, нежели большинство любых других компаний. Ее сотрудники обладали уникальными полномочиями и работали в новой, стремительно развивающейся индустрии. Мы видели динамику этой новой индустрии и понимали, что единственный способ противостоять Microsoft – постоянно совершенствовать продукт.

Также мы понимали: лучший способ достичь высокого качества продукта заключается не в следовании определенному бизнес-плану, а в том, чтобы нанять самых лучших инженеров, которых только можно найти, и не мешать им.

Мы верили, что основатели интуитивно знали, как следует руководить людьми в эту новую эпоху. Однако они (по их собственному признанию) не понимали, как увеличить компанию до масштабов, которые позволили бы добиться их ам-

бициозной мечты. Сергей и Ларри являлись ведущими специалистами в области информатики, но нам требовались не просто программисты, если мы хотели создать великую компанию. Мы также осознавали, что правила, призванные напавлять в нашем дерзком проекте, еще даже не были придуманы, и их, конечно, не могло существовать в том традиционном бизнес-плане, который хотел от нас Мориц.

Таким образом, в столь переломный момент в истории компании мы оказались между двух огней. Можно было послушаться Морица и написать традиционный бизнес-план. Это порадовало бы совет директоров, но не смогло бы замотивировать или воодушевить сотрудников, не помогло бы привлечь в компанию новые таланты, в которых мы так отчаянно нуждались, и не соответствовало бы стратегическому развитию новейшей индустрии. Более того, основатели компании уничтожили бы такой план еще до его утверждения. И, возможно, уволили бы нас обоих.

# План «Финляндия»

Документ, который мы в конечном итоге представили совету директоров, был похож на традиционный бизнес-план — настолько, чтобы все присутствующие убедились в том, что он у нас есть! Просматривая его сегодня, мы поражаемся, насколько он все-таки был во многих отношениях правильным. План мы полностью посвятили тому, как Google будет фокусироваться на своих пользователях и создавать превосходные платформы и продукты. В нем говорилось, что Google всегда будет предлагать сервисы более высокого качества, делая их при этом легкодоступными. Предполагалось во всем ориентироваться на пользователей, а их увеличившееся количество, в свою очередь, привлечет больше рекламодателей. В нем также было описано несколько тактических ходов, направленных на отражение угрозы со стороны конкурентов, в частности компании Microsoft, которой мы собирались бросить вызов, создавая великолепные продукты.

Что, как оказалось, было совершенно правильной установкой.

Компания Microsoft повела себя по отношению к нам достаточно агрессивно. Как сообщают, она потратила около 11 миллиардов долларов (Yarow, July 9, 2013) в попытке вытеснить Google с рынка как ключевого игрока в сфере ин-

тернет-поиска и рекламного бизнеса. Программам Microsoft вроде MSN Search, Windows Live и Bing, а также поглощенным компаниям, таким как aQuantive, не удалось занять лидирующих позиций вовсе не из-за их плохой реализации, а из-за того, что Google была хорошо подготовлена. Мы постоянно работали над тем, чтобы сделать поиск лучше. Добавляли разделы с картинками, книгами, YouTube, покупками и другой информацией, которую смогли найти. Создали ряд веб-приложений, таких как Gmail и Docs. Улучшали свою инфраструктуру семимильными шагами, чтобы побыстрее продвинуть показатели онлайн-данных и контента, которые росли в геометрической прогрессии<sup>14</sup>. Мы ускорили поиск и сделали его доступным на большем количестве языков, а также усовершенствовали пользовательский интерфейс, сделав его еще удобнее в использовании. Добавили карты и улучшили отдельные результаты. Поработали с партнерами, чтобы обеспечить пользователям более удобный доступ к нам. Мы даже развернули деятельность в некоторых сферах, где лидировала компания Microsoft, запустив, например, Google Chrome и с самого начала сделав его самым быстрым и безопасным браузером в индустрии. И мы монетизировали все это за счет высокоэффективных и полезных

---

<sup>14</sup> Это было чрезвычайно сложно. Представьте, что вы неоднократно взбираетесь на гору, которая стремительно растет ввысь. И каждый раз, когда вы ее штурмуете, вам нужно добраться до вершины быстрее, чем в прошлый раз. Вот на что это было похоже. Только гора состояла из данных, а не из земли и горной породы.

рекламных систем.

Эрик предупреждал свою команду, что «Microsoft будет нападать на нас раз за разом». И они нападали. И до сих пор продолжают. Несмотря на то что план, который мы разработали под давлением Морица, превзошел все наши самые смелые мечты. Сегодня Google является 50-миллиардной компанией со штатом из более 45 тысяч сотрудников в более чем 40 странах. Из сферы интернет-поиска и поисковой рекламы мы обратились в сферу видеомаркетинга и других форм диджитал-маркетинга, перешли из мира, ориентированного на ПК, – в мобильный, произвели ряд успешных аппаратных устройств и расширили границы технологий новыми проектами, которые, например, обещают обеспечить доступ в интернет для каждого и создать беспилотные автомобили.

Тем не менее одна из самых главных причин нашего успеха заключается в том, что план, который мы представили совету директоров в тот день 2003 года, совсем не походил на план. В нем не было финансового планирования или анализа источников дохода. Там не было информации о рынке: о том, что хотят пользователи, рекламодатели или партнеры, или сведений о том, насколько все они соответствуют определенным его сегментам. В нем не встречалось такого понятия, как маркетинговое исследование или анализ того, каких рекламодателей мы выберем в качестве целевой аудитории в первую очередь. Мы не разработали каналы сбыта и не продумали, каким образом будем продавать наши рекламные



продукты. Кроме того, в документе не присутствовало слова «органограмма», которая предписывала бы, что продавники делают это, продакт-менеджеры делают то, а инженеры – еще какое-нибудь «это». В нем не было никакого производственного плана, подробно описывающего, что и когда мы произведем. Не говорилось о бюджете. Не обозначались цели или этапы, по которым члены совета директоров и руководители компании могли бы отслеживать наши успехи.

В плане не шло речи о стратегии, описывающей то, как мы будем строить компанию. А точнее, как нам создать компанию, способную бросить вызов самой могущественной технологической организации в мире и достичь своих дерзких амбиций по изменению жизни миллиардов людей. И при этом остаться преданной идеалам Сергея и Ларри, выражаемым фразой «просто пойдите и поговорите с инженерами». Мы не включили все вышеперечисленные пункты в наш документ по одной простой причине: мы не знали, как собираемся достигнуть желаемого.

Когда речь зашла о стратегии управления компанией, единственное, что в то время можно было сказать наверняка, – все, чему мы научились в XX веке, было неправильным и пора начать все с чистого листа.

# Когда удивительное таковым не является

Сегодня все мы живем и работаем в новое время – в эпоху интернета, где технологии «мутят воду» в бизнесе, а скорость перемен лишь возрастает. Все это создает уникальные челленджи для всех руководителей бизнеса. Чтобы понять, о чем идет речь, будет полезно на мгновение остановиться и просто задуматься о том, насколько удивительные вещи нас окружают.

Конвергенция трех мощных технологических трендов, по сути, привела к сдвигу на «игровом поле» в большинстве сфер. Первый тренд – интернет – сделал информацию бесплатной, чрезмерной и вездесущей. Сегодня практически все есть онлайн. Второй тренд – мобильные сети и устройства – сделал широкодоступными глобальный охват и возможность постоянно быть на связи. И третий тренд – клауд-компьютинг<sup>15</sup> – предоставил во всеобщее распоряжение практически бесконечную вычислительную мощность, возможность хранения информации и множество сложных инструментов и приложений. У большинства населения плане-

---

<sup>15</sup> Это называется «клауд-компьютингом» (облачными вычислениями – *Прим. пер.*) потому, что старые программы для создания сетевых диаграмм обводили иконки серверов в кружок. Кластер серверов в сетевой диаграмме выглядел как несколько пересекающихся кругов, что напоминало облако.

ты до сих пор нет доступа к вышеперечисленным технологиям, но так будет недолго – до тех пор, пока ситуация не изменится и доступ к интернету не появится еще у пяти миллиардов человек.

С точки зрения потребителя, конвергенция этих трех технологических «волн» сделала невозможное возможным. Возьмите, например, авиаперелет куда-либо. В день вылета ваш телефон напомнит, когда следует выехать в аэропорт, подскажет номер терминала и выхода на посадку и даст знать, понадобится ли вам зонт, когда вы доберетесь до пункта назначения, – даже не нужно обо всем этом спрашивать. Вам требуется найти какие-либо сведения? Наберите или произнесите вслух пару слов – и практически мгновенно появится ответ, найденный среди гигантской кипы информации. Услышали песню, которая вам понравилась? Поднесите телефон, нажмите на клавишу, идентифицируйте песню, купите ее и слушайте на любом устройстве, где бы вы ни были. Нужно узнать, как добраться куда-либо? Ваш телефон, очки или часы буквально скажут, как это сделать, и покажут весь маршрут. Путешествуете за границей? Произнесите слово в микрофон вашего устройства – и вы увидите или услышите его перевод практически на любом языке планеты. Нравится искусство? Вы можете побывать на виртуальной экскурсии в величайших музеях мира и рассмотреть их экспонаты гораздо детальнее, чем кто-либо другой (за исключением разве что художников, которые их создали). Хотите узнать, легко

ли припарковаться у ресторана, который вы выбрали для сегодняшнего свидания, или насколько там хорошая атмосфера? Отправьтесь туда виртуально, пройдите через парадный вход и совершите экскурсию по заведению. Четырнадцатый столик смотрится идеально!

Когда мы учились в колледже в конце 1970-х – начале 1980-х годов, мы звонили домой раз в неделю, по воскресеньям, непременно до пяти вечера, потому что именно в данное время плата за услуги телефонной связи была ниже. Когда пару лет назад сын Джонатана учился в Австралии, он время от времени мог присоединиться к семейному ужину у себя дома в Калифорнии с помощью видеосервиса Hangout и своего ноутбука. Бесплатно.

Но самое интересное во всем происходящем то, что все эти удивительные вещи совершенно не являются удивительными. Раньше лучшая электроника и самые мощные компьютеры стояли в офисе, и как только вы покидали рабочее место, вам приходилось довольствоваться телефоном, прикрепленным к стене, картам, напечатанным на бумаге, музыкой из радиостанций, ставивших ее на свой выбор, и телевидением, для подключения которого требовалась пара здоровяков. Долгие годы эти аспекты жизни оставались практически неизменными. Однако сегодня вау-инновации стали обычным явлением.

# Скорость

Сколько бы технологии ни влияли на потребителей, они оказывают куда большее воздействие на бизнес. Выражаясь экономическими терминами, когда кривая затрат опускается вниз, на начальный фактор производства в определенной индустрии, в данной индустрии следует ожидать серьезных изменений<sup>16</sup>.

Сегодня *три* фактора производства стали дешевле – это информация, возможность подключения к интернету и вычислительная мощность.

И они влияют на любую кривую затрат, в которой задействованы. Такая ситуация подрывает традиционный бизнес. Многие его представители – так называемые компании доинтернетной эпохи – строили свое дело, основываясь на представлениях о дефиците: дефиците информации, скудных дистрибьютерских ресурсах и узком охвате рынка, скромном выборе и недостатке «места на полке». И хотя сегодня упомянутые факторы довольно распространены, настало время снижения или устранения барьеров для входа и создания целых индустрий. Впервые мы наблюдали это в медиабизнесе, где вся продукция сегодня может быть представлена в цифровой форме и отправлена по всему ми-

---

<sup>16</sup> Для тех из вас, кто не владеет экономическими терминами, «понижение кривой затрат» означает, что «вещи, которые были дорогими, сейчас стоят дешево».

ру бесплатно. Но фактически каждая индустрия в какой-то степени основана на информации. СМИ, маркетинг, продажи, здравоохранение, правительство, образование, финансовые услуги, транспорт, министерство обороны, энергетика... Невозможно представить себе сферу, которая не подверглась бы изменениям, связанным с новой эпохой.

Перемены вывели на передний план в качестве фактора успеха в бизнесе высокое качество продукции, а не контроль над информацией, не господство дистрибуции, не подавляющую маркетинговую мощь (хотя все это до сих пор имеет значение). И тому есть пара причин. Прежде всего, потребители никогда раньше не были так хорошо информированы и не имели настолько широкий выбор. К тому же в прошлом компании могли вывести в лидеры слабую продукцию с помощью подавляющего маркетинга или дистрибуторских мощностей.

Создавайте отвечающую требованиям продукцию, контролируйте взаимодействие, используя крупный маркетинговый бюджет, лимитируйте потребительский выбор – и сможете гарантировать себе хороший доход.

Вы когда-нибудь ужинали в ресторанах Bennigan's? А в Steak and Ale? В 1980-х годах, во времена их расцвета, эти сети насчитывали сотни ресторанов в США, и все они могли предложить вполне приличную еду и обслуживание.

Сегодня ситуация изменилась. В городах и пригородах открыты уникальные заведения на любой вкус (как частные,

так и сетевые), и у будущих посетителей есть доступ к огромному количеству информации об их качестве – отзывы как профессиональных критиков, так и частных обозревателей – на различных сайтах, начиная от Chowhound и заканчивая Yelp. При таком обилии информации, предоставляющей массу хороших вариантов, захудалому ресторану (сетевому или нет) сложнее выжить, независимо от размера его маркетингового бюджета, а новому высококачественному – легче запустить «сарафанное» радио и занять устойчивое положение. То же самое касается автомобилей, отелей, игрушек, одежды и любого другого товара или услуги, которые можно найти через интернет. Сегодня у потребителя есть большой выбор практически с бесконечным цифровым «местом на полке» (на YouTube создано далеко за миллион каналов; один только Amazon продает более 50 тысяч книг о лидерстве). И потребитель может выразить свое мнение – попробуйте только предоставить ему плохой продукт или паршивую услугу.

В эпоху интернета мы столкнулись с этим на собственном опыте. Когда Джонатан работал в Excite@Home и хотел заключить «поисковое» партнерство с Google, их генеральный директор решил отменить сделку, сказав Джонатану: «Поисковая машина Google лучше, но мы вытесним их с рынка». Компании Excite@Home больше не существует, следовательно, очевидно, что им это не очень-то удалось. (Из плюсов: символ @ все-таки остался и стал большой сен-

сацией!) Руководство Excite@Home не было уникальным в своей вере в силу бренда и маркетинга, выпуская, мягко говоря, неблестящие продукты. Вы когда-нибудь слышали о Google Notebook? А как насчет Knol? iGoogle? Wave? Buzz? PigeonRank? Все вышеперечисленное – названия продуктов Google, и хотя у них имелись определенные достоинства, они так и не нашли отклика у пользователей. Они были недостаточно хороши и поэтому встретили заслуженную смерть. Попутный ветер бренда Google и его маркетинговых и PR-инструментов оказался достаточно сильным, чтобы преодолеть встречный ветер заурядности. Как сказал Джефф Безос, основатель и исполнительный директор Amazon, в старом мире вы посвящали 30 % своего времени созданию отличного сервиса и 70 % – тому, чтобы кричать о нем. В новом мире все наоборот.

Вторая причина, по которой высокое качество продукции настолько критично, заключается в том, что расходы на экспериментирование и неудачи значительно снизились. Наиболее ярко это заметно в индустрии высоких технологий, где небольшая команда инженеров, разработчиков и дизайнеров может создать потрясающие продукты и бесплатно распространить их по всему миру через интернет. Сегодня до смешного просто представить себе и создать что-то новое, опробовать это на определенной группе потребителей, точно выяснить, что работает, а что – нет, произвести повторно и попробовать еще раз. Или выбросить и начать все сначала, что



намного полезнее для опыта.

Но расходы на экспериментирование снизились и для промышленных товаров. В наше время можно создать цифровые прототипы, распечатать их на 3D-принтере, затем протестировать в рыночных условиях через интернет, скорректировать их дизайн, исходя из полученных данных, и даже увеличить производственный фонд с помощью пробного или короткого видео в интернете. Google X<sup>17</sup> – команда, работающая над некоторыми из самых амбициозных проектов Google, – создала первый прототип очков Google Glass (настолько легкий мобильный компьютер, что его можно носить на себе как солнцезащитные очки) всего за 90 минут. Он был довольно сырым, но служил одному важному принципу: не рассказывай мне, а покажи!

Продакт-девелопмент<sup>18</sup> стал более быстрым и гибким процессом, где гораздо лучшие продукты стоят не на плечах гигантов<sup>19</sup>, а на плечах множества итераций<sup>20</sup>. И в данном случае залог успеха и постоянного совершенствования продукта – скорость.

---

<sup>17</sup> С 2015 года – X Development LLC. (*Прим. ред.*)

<sup>18</sup> Разработка нового продукта. (*Прим. пер.*)

<sup>19</sup> В 1676 году Исаак Ньютон написал в своем письме Роберту Гуку: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов». Под гигантами здесь следует понимать опыт предыдущих поколений. (*Прим. пер.*)

<sup>20</sup> *Итерация* – это выполнение работ параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. (*Прим. пер.*)

К сожалению, так же как и неудачная система поэтапного продакт-девелопмента Джонатана, большинство административных процессов, используемых в компаниях сегодня, создаются с учетом дополнительных факторов. Эти процессы были разработаны более века назад, когда ошибки дорого обходились, и только высшее управленческое звено обладало исчерпывающей информацией. Их главной целью является снижение рисков и гарантия того, что решения принимаются только несколькими руководителями, обладающими большим количеством данных. В традиционной структуре «командования и управления» информация стекается к ним снизу вверх – из всей организации, а решения впоследствии поступают сверху вниз. Подобный подход создан для того, чтобы затормаживать процессы, и он отлично справляется со своей задачей. Мы хотим сказать, что как раз в тот момент, когда бизнес должен постоянно ускоряться, его структура работает против него.

# Умные креативщики

Хорошая новость в том, что та самая экономика избыточности, которая «мутит воду» в индустрии, влияет, помимо прочего, и на рабочие места. Нынешние условия труда радикально отличаются от существовавших в XX веке. Как мы уже замечали, экспериментирование обходится дешевле и цена ошибки – если все сделано как надо – намного ниже, чем раньше. Вдобавок информация раньше была в дефиците, а вычислительные ресурсы – на вес золота. Сегодня и того и другого в избытке, поэтому не нужно их копить. Сотрудничать стало проще – по ту сторону кабинета, континента или океана. Сложите вышеперечисленные факторы вместе, и вы неожиданно получите среду, в которой работники, начиная от отдельных сотрудников и заканчивая менеджерами и руководителями, могут иметь крайне сильное влияние.

Сегодня таких сотрудников – тех, кто работает в сфере информации или, проще говоря, зарабатывает головой, – по умолчанию называют интеллектуальными работниками. Само понятие придумал в 1959 году гуру менеджмента Питер Друкер в книге «Поворотные моменты завтрашнего дня». Многие из последующих трудов Друкера рассказывали о том, как сделать этих интеллектуальных работников более продуктивными, и с 1960-х годов употребление данного термина неуклонно росло. Обычно самыми ценными интел-

лектуальными работниками являются те, кто преуспевает в безумном мире корпоративного процесса путем наработки глубокой компетенции в узком наборе навыков. («Морти? Он наш спец по электронным таблицам. Вики? Она отвечает за склад. Пит? Он заведует баскетбольной лигой».) Они не стремятся к изменчивости; их статус-кво в компании — там, где они лучше всех. Крупные компании, такие как IBM, General Electric, General Motors и Johnson & Johnson, предлагают людям с самым большим потенциалом руководящие должности, на которых эти звезды сменяют друг друга примерно каждые два года. Но такой подход акцентирует особое внимание на развитии управленческих, а не технических навыков. В результате большинство интеллектуальных работников в традиционной среде развивают техническую компетенцию вглубь, а не вширь, либо имеют управленческую компетенцию без технической глубины.

Когда мы сравниваем традиционного интеллектуального работника с инженерами и другими талантливыми людьми, которые окружали нас в Google на протяжении последних десяти с лишним лет, мы понимаем, что наши люди представляют совершенно другой тип сотрудника. Они не ограничены конкретными задачами. Они не ограничены в доступе к корпоративной информации или ее вычислительным мощностям. Они не прочь взять на себя риски, и в любой ситуации, когда такая рискованная инициатива не оправдала себя, никто не наказывает их и не препятствует им. Наши

сотрудники не окружены ролевыми дефинициями или организационными структурами; фактически их поощряют превращать в жизнь свои собственные идеи. Они не сидят молча, если с чем-то не согласны. Им легко становится скучно, и они нередко корректируют свои задачи. Они многогранны и обычно сочетают в себе техническую глубину с бизнес-смекалкой и творческим самовыражением. Они принадлежат к новому виду живых существ – мы называем этот тип «умный креативщик», и именно они являются ключом к достижению успеха в эпоху интернета.

Первостепенной целью любого бизнеса сегодня должно быть увеличение скорости разработки нового продукта и повышение его качества на выходе. После промышленной революции производственные процессы сместились в сторону снижения рисков и предотвращения ошибок. Данные процессы и общий подход к управлению, от которого они происходят, создают удушающие условия для умных креативщиков.

Тем не менее определяющей характеристикой современных успешных компаний является способность непрерывно выпускать отличные продукты. И единственный способ ее приобрести заключается в привлечении умных креативщиков и создании условий, в которых они могли бы добиваться серьезных успехов.

Что же собой представляют эти умные креативщики?

Умный креативщик обладает глубокими техническими знаниями в том, как использовать инструменты своей профессии, и большим практическим опытом. В нашей сфере это означает, что она<sup>21</sup>, скорее всего, информатик или по крайней мере понимает принципы и устройство систем за пределами той магии, которую вы ежедневно наблюдаете на экране своих мониторов. Но в других сферах она может быть доктором, дизайнером, ученым, кинорежиссером, инженером, шеф-поваром или математиком. Она – эксперт в действии, который не просто разрабатывает идеи, а создает прототипы.

Она аналитически мыслит. Ее не смущают факты, и она умеет использовать их, чтобы принимать решения. Она также допускает их ошибочность и остерегается бесконечного анализа. «Пусть решают факты, – считает умный креативщик. – Но не позволяй им одурачить тебя».

Она умна в сфере бизнеса. Такой сотрудник видит прямую взаимосвязь между технической компетенцией, высоким качеством продукции и успехом в бизнесе и понимает ценность всех трех компонентов.

Она конкурентоспособна благодаря своему уму. Ее арсенал включает в себя инновации и наработывается большим трудом. Ее побуждают быть выдающейся личностью, но это происходит не в режиме с девяти до пяти.

---

<sup>21</sup> В этом разделе мы описываем нашего умного креативщика как женщину. В других – она будет мужчиной.

Она умна в качестве пользователя. Независимо от сферы деятельности, она понимает свой продукт с позиции пользователя или потребителя лучше, чем большинство людей. Мы называем ее «опытным пользователем». Она относится к своей увлеченности не легкомысленно, а со страстью. Она – автомеханик, который по выходным чинит тот самый ГТО 69-го года. Она – архитектор, который не может перестать реконструировать свой дом. Она сама себе фокус-группа, альфа-тестер и подопытный кролик.

Умный креативщик генерирует новые идеи, словно пожарный рукав – пену. И все они – действительно новые. Ее видение отличается от вашего или нашего. Оно даже время от времени отличается от ее собственного, потому что умный креативщик может стать «хамелеоном», когда это нужно.

Она любопытный креативщик. Всегда задает вопросы, никогда не бывает удовлетворена статус-кво, везде видит проблемы, которые нужно решить, и считает себя тем человеком, который решит их. Она может быть властолюбивой.

Она рискованный креативщик. Не боится потерпеть неудачу, так как полагает, что может вынести из ошибок что-то ценное. К тому же она настолько уверена в себе, что даже в случае провала знает, что сможет подняться и сделать все правильно в следующий раз.

Она самодисциплинированный креативщик. Не ждет, пока ей скажут, что делать. Иногда игнорирует указание, если

не согласна с ним. Она начинает действовать исходя из собственной инициативы, и это важно.

Она – креативщик, открытый к сотрудничеству. Такой человек судит об идеях и анализирует их достоинства, а не их происхождение. Если бы она занималась вышивкой, то вышила бы подушку с надписью: «Если я дам вам один цент, вы станете на один цент богаче, а я – на один цент беднее. Но если я поделюсь с вами идеей, то у вас появится новая идея, но и у меня она тоже останется». Затем она бы придумала способ заставить эту подушку летать по комнате и стрелять лазером.

Она – скрупулезный креативщик. Всегда – «в теме» и может перечислить все детали не потому, что учит их и запоминает, а потому что она знает их. Это *ее* детали.

Она – коммуникабельный креативщик. Она забавная и выражает себя особым стилем и даже харизмой как в личной беседе, так и в беседе с аудиторией.

Далеко не каждый умный креативщик обладает всеми перечисленными качествами. На самом деле таких очень мало. Но все они должны обладать бизнес-смекалкой, техническими знаниями, созидательной энергией и практическим подходом к решению вопросов. Это основные принципы.

Но, пожалуй, самое лучшее в умных креативщиках – то, что они есть повсюду. Мы работали со многими, кто хватался ученой степенью по информатике от элитных университетов, но намного чаще мы работали с теми, кто ею не



обладал. Умных креативщиков можно найти в любом городе, в любом учебном заведении, в любой классовой и демографической группе, в большинстве разновидностей бизнеса, в некоммерческих организациях и государственных учреждениях. Это амбициозные люди всех возрастов, которые жаждут (и способны) использовать технологические инструменты, стремясь добиться больших результатов. У них есть общие черты: они много работают, готовы ставить под сомнение статус-кво и выполняют свою работу иначе, нежели остальные. Вот почему умные креативщики способны оказывать такое влияние на других и на компанию.

И вот почему ими однозначно сложно управлять, особенно с помощью старых моделей. Потому что независимо от ваших усилий вы не способны указать людям такого типа, как им думать. Следовательно, вам придется научиться управлять средой, *в которой* они думают. И сделать из нее место, куда им захочется приходить каждый день.

# Веселый проект для нас обоих

Вернемся к Google. К тому моменту, как мы представили совету директоров тот самый бизнес-план 2003 года, мы знали, что нам предстоит внести изменения, с необходимостью которых сегодня сталкиваются многие владельцы бизнеса: следовало переделать правила менеджмента, создать и утвердить новую рабочую среду, где наши изумительные, умные и креативные сотрудники могли бы преуспеть. В нашем случае речь шла о компании, разраставшейся не по дням, а по часам. Так как нас позвали в Google, чтобы обеспечить «взрослое управление», для успеха нам требовалось заново научиться всему, что, как мы думали, мы знали о менеджменте, и нашими лучшими учителями были люди, которые ежедневно окружали нас в Гуглплексе<sup>22</sup>.

С тех пор мы работали над своей задачей и на протяжении всего времени, как и подобает прилежным ученикам, вели конспекты. Когда мы слышали что-нибудь интересное – во время собраний для персонала или в процессе обзора продукта, – то конспектировали это. Когда Эрик рассылал свои регулярные служебные письма гуглерам, в которых он гово-

---

<sup>22</sup> *Googleplex* – штаб-квартира Google, расположенная в городе Маунтин-Вью (штат Калифорния) на территории Кремниевой долины. Название является комбинацией слов «Google» (название компании) и «complex» (в значении «группа зданий»), а также отсылает к названию числа «гуголплекс», равного десяти в степени гугол. (Прим. пер.)

рил о приоритетах компании, Джонатан выписывал лучшие отрывки и складывал их в отдельную папку для дальнейшего использования. Когда Джонатан писал электронные письма в отдел разработки, расхваливая хорошие продукты и критикуя неудачные, Эрик добавлял в них собственные умозаключения и рассуждения. Со временем мы начали создавать общую схему управления в этом новом мире.

Затем, несколько лет спустя, Никеш Арора, возглавляющий отдел международных продаж и коммерческой деятельности Google, попросил Джонатана выступить с докладом перед группой руководителей отделов продаж Google со всего мира. Никеш сам является умным креативщиком. У него есть ученая степень в электротехнике от Индийского института технологий, и он присоединился к Google в 2004 году, чтобы контролировать продажи в Европе, хотя и не обладал большим опытом руководства организацией продаж в таких масштабах. Он переехал в Калифорнию в 2009 году, собираясь возглавить международный отдел компании. Никеш всегда превосходил ожидания, поэтому Джонатан знал, что конкретно для данного разговора планка была установлена очень высоко. К тому моменту компании Google уже было десять лет, и она развивалась с сумасшедшей скоростью. И Никеш хотел, чтобы Джонатан передал следующему поколению руководителей свой инсайдерский опыт управления Google, который он накопил вместе с Эриком. Это была идеальная возможность собрать в одном месте все конспек-

ты, которые долгие годы вели «студенты», наблюдая за своими «учителями».

Предложенная Никешем затея была принята на ура, поэтому мы превратили ее в семинар по менеджменту для директоров Google. Он подразумевал собрания небольших групп руководителей Google с целью проанализировать наши принципы и обменяться опытом управления умными креативщиками. Наконец, Эрик поступил так же, как и все великие менеджеры, желающие, чтобы что-то произошло: он предложил идею. Он написал в электронном письме:

«Я достаточно впечатлен работой здесь, чтобы предложить нам с Джонатаном написать книгу по менеджменту.

Конечно, в соответствии с принципами, которые мы будем проповедовать в нашей книге, Джонатан сделает всю работу, а я получу все лавры:) Шутка.

В любом случае, я думаю, это будет веселый проект для нас обоих.

Джонатан, что скажешь?»

Эрик был воодушевлен историей Джона Чемберса, которую он однажды услышал. Чемберс, многоуважаемый гендиректор компании Cisco, рассказал, что в начале 1990-х годов часто встречался с гендиректором Hewlett-Packard Лью Платтом с целью обсудить стратегию и менеджмент. В какой-то момент благодарный Джон спросил Лью, почему тот тратит столько своего драгоценного времени, стремясь по-

мочь молодому руководителю из другой компании. «Именно так работает Кремниевая долина, – ответил мистер Платт. – Мы здесь, чтобы помогать вам».

Стив Джобс, ныне покойный основатель и гендиректор компании Apple, у которого всегда был совет для его соседа Ларри Пейджа, более красочным образом объяснил данную тенденцию. Когда наша подруга Лесли Берлин, историк Кремниевой долины, работала над биографией Боба Нойса, соучредителя компании Intel, она брала интервью у Стива и спросила, почему он проводил так много времени с Нойсом на заре его карьеры. «Это похоже на то, что сказал Шопенгауэр о мудрецах», – ответил Стив. Он достал сборник сочинений немецкого философа XIX века Артура Шопенгауэра и зачитал ей один отрывок с «веселым» названием «К учению о страданиях мира»: «Тот, кто живет, чтобы увидеть два или три поколения, подобен человеку, который сидит в палатке фокусника на ярмарке и смотрит представление два или три раза подряд. Предполагается, что фокусы будут смотреть лишь один раз, и, когда они перестают ваять новизной и прекращают вводить в заблуждение, их эффект пропадает». (Полагаем, что умение найти цитату Шопенгауэра во время интервью было поистине одним из тех фокусов.)

Мы оба пришли в Google матерыми бизнес-руководителями и были довольно уверены в собственных способностях и интеллекте. Но десять скромных лет спустя мы поняли мудрость, заключенную в высказывании Джона Вудена: «В счет

идет только то, что ты узнал после того, как знаешь все». Когда мы помогали нашим основателям и коллегам создавать прекрасную компанию, нам достались места в первом ряду (вы можете сказать, что мы видели фокусников в действии), и мы использовали это, чтобы заново научиться всему, что, как мы полагали, знали о менеджменте. Сегодня мы часто наблюдаем, как руководители различных компаний и организаций – больших и маленьких, из разных индустрий и со всего мира – приезжают в Кремниевую долину, чтобы понять, смогут ли они впитать инсайты<sup>23</sup> и энергию, которые и делают данное место таким особенным. Люди жаждут перемен, и наша книга именно об этом: мы хотим в духе наших предшественников из Кремниевой долины поделиться некоторыми секретами фокусников и преподнести их как уроки, пригодные для использования любым человеком.

Наша книга построена так, чтобы отражать все стадии развития успешно растущего бизнеса или нового предприятия. Они могут стать замкнутым кругом, но не порочным, а «добродетельным». Подобно снежному кому, который катится с горы, становясь тем больше, чем сильнее он набирает скорость. Мы прописали серию шагов, необходимых владельцам бизнеса для привлечения и мотивирования умных креативщиков. Каждый из этих шагов двигает бизнес вперед, к

---

<sup>23</sup> *Инсайт* (от *англ.* insight – озарение, прозрение) – это состояние, в котором человеку внезапно приходит решение насущной задачи или новое видение ситуации. (*Прим. пер.*)

следующему шагу, – они дополняют друг друга и взаимозависимы, но ни один из них никогда не завершается, находится в динамике, как и все остальные.

Вначале мы детально рассмотрим способы привлечения лучших умных креативщиков и начнем с культуры, потому что последняя неотделима от успеха. И если вы не верите в ваши собственные лозунги, то вы далеко не уедете. Затем мы затронем стратегию, потому что умных креативщиков лучше всего привлекают идеи, стоящие на прочном стратегическом фундаменте. Они знают, что бизнес-планы не так важны, как столпы, на которых они построены. Далее мы поговорим о найме сотрудников, что является важнейшей задачей руководителя. Возьмите на работу достаточное количество гениальных людей – и это приведет к тому, что интеллектуальная смесь неизбежно «воспламенится», принося созидание и успех.

Когда штат укомплектован, а бизнес растет, настает время принятия сложных решений. И здесь мы поговорим о консенсусе и о том, как к нему прийти. Следующая глава – о коммуникациях, которые становятся жизненно важными и усложняются с развитием организации. Далее речь пойдет об инновациях. Потому что единственный способ добиться устойчивого успеха заключается в постоянном совершенствовании качества продукта. И единственный способ этого достичь – создать среду инновационного «первичного бульона». А в конце книги мы поделимся с вами мыслями о

традиционном бизнесе и о том, как представить себе невообразимое.



# Невозведенные пирамиды

Все вышеперечисленное не так уж и просто, и многие из уроков, которые мы извлекли, дались нам большой ценой: они были получены в результате долгих собраний, горячих споров и ошибок. Мы также скромно признаем, что нам очень повезло присоединиться к столь великолепной компании, управляемой выдающимися основателями, в уникальный момент истории – когда интернет-эпоха только зарождалась. Это вовсе не значило, что мы родились на третьей базе, думая, что выбили трипл<sup>24</sup>, но «первая» или «вторая база» – звучит довольно близко к правде.

Разумеется, у нас нет ответов на все вопросы, но мы многое узнали об этом новом мире, где царят технологии, а работники наделены уникальными полномочиями влиять на происходящее в компании. Мы полагаем, что усвоенные нами уроки, возможно, могли бы стать источниками инсайтов и идей для руководителей всех типов организаций (начиная от крупных предприятий и заканчивая новыми стартапами, от некоммерческих до неправительственных и правительственных организаций) или, по крайней мере, вызвать

---

<sup>24</sup> Это аллюзия на известную фразу Барри Свитцера (тренера по американскому футболу): «Некоторые люди рождаются на третьей базе и идут по жизни, думая, что сами выбили трипл». В результате фраза «рожден на третьей базе» стала крылатой и употребляется в значении «очень повезло». (*Прим. пер.*)

разговоры о том, как наш опыт в Google можно использовать в других компаниях и сферах. Но еще больше мы надеемся, что помимо приятного чтения вы получите идеи и инструменты, необходимые для создания чего-то нового.

Когда мы говорим «вы», мы имеем в виду вас как предпринимателя. Вы – среди них. Пока вы можете не считать себя предпринимателем, но вы им являетесь. У вас есть идея, и вы уверены, что она изменит мир. Возможно, у вас есть прототип или даже первая версия продукта. Вы умны, амбициозны и уже начали предпринимать кое-какие действия – в конференц-зале, гараже, офисе, в кафе, дома или в спальне студенческой общаги – один или со своей небольшой командой. Вы грезите своей идеей, даже когда окружающие думают, будто вы заняты чем-то еще. Например, учебой, работой или отдыхом с семьей. Вы собираетесь запустить новое предприятие, и мы хотели бы вам помочь.

И когда мы говорим «предприятие», мы не ограничиваемся стартапами в области технологий, которые окружают нас здесь, в Кремниевой долине. Сегодня сотрудники ожидают гораздо большего от своих компаний, и зачастую они не получают желаемого. У вас же появилась такая возможность. Принципы, о которых мы говорим, могут использоваться каждым, кто пытается начать свое дело или сделать первый шаг – с нуля или внутри существующей организации. Они применимы не только в стартапах и высокотехнологичных бизнесах. На самом деле, когда опытные руково-

дители способны использовать все значимые преимущества действующей организации, она может иметь гораздо больше влияния, чем стартап. Так что даже если у вас нет худи<sup>25</sup> и чека на семизначную сумму от венчурного капиталиста, это вовсе не означает, что вы не в состоянии создать нечто выдающееся.

Вам необходимо иметь только несколько качеств: понимание того, что ваша индустрия трансформируется с огромной скоростью; смелость, для того чтобы рискнуть и стать частью этой трансформации; готовность и умение привлечь лучших умных креативщиков и направлять их, претворяя желаемое в жизнь.

Вы узнали себя? Вы готовы? Питер Друкер как-то отметил, что египтянин, который придумал и построил пирамиды тысячи лет назад, на самом деле был просто очень грамотным менеджером<sup>26</sup>. В эпоху интернета нас окружает множество пирамид, которые еще не построили. Давайте же возведем их. И на этот раз рабский труд нам не понадобится.

---

<sup>25</sup> *Худи* – толстовка с капюшоном, карманами в стиле «кенгуру» и длинными рукавами. Это молодежная одежда, и в данном контексте фраза «даже если у вас нет худи» означает «даже если вы не молоды». (Прим. пер.)

<sup>26</sup> Друкер пишет: «Самым успешным руководителем за всю историю был, несомненно, египтянин, который более 4700 лет назад задумал пирамиду, разработал ее дизайн и построил ее. И все это без каких-либо прецедентов, в рекордно короткие сроки» (*Peter F. Drucker. The Essential Drucker. Harper Business, 2011, pages 312–313*).

# Корпоративная культура

## Поверьте в собственные лозунги

Как-то в пятницу днем, в мае 2002 года, Ларри Пейдж изучал настройки сайта Google: набирал в поисковой строке фразы и наблюдал за результатами и рекламными объявлениями, которые получал в ответ на свой запрос. То, что он увидел, его не обрадовало. Он ввел запрос для одного понятия и заметил, что хотя многие органические результаты, которые выдал Google, подходили, некоторые рекламные объявления не имели никакого отношения к тому, что он искал<sup>27</sup>. Например, поиск по фразе «Kawasaki H1B» выдал множество рекламных объявлений от юристов, предлагавших иммигрантам помощь в получении американской визы H-1B. И ни одно из них не имело отношения к старинному мотоциклу, о котором шла речь в поисковом запросе. Или поиск по фразе «французская наскальная живопись» выдал рекламные объявления со следующим текстом: «Покупайте французскую наскальную живопись в...» — и далее

---

<sup>27</sup> Когда вы пользуетесь поиском Google, вы получаете два типа результатов поиска: органические и платные. Органические результаты — это «естественные» результаты поиска, которые выдаются поисковой системой Google, в то время как платные результаты помещаются рекламным сервисом.

шло название онлайн-ритейлера, совершенно очевидно не торговавшего французской наскальной живописью (или даже фотокопиями в данном стиле). Ларри был в ужасе от того, что сервис AdWords, определяющий, какие рекламные объявления лучше всего отвечают поисковым запросам, время от времени выдавал нашим пользователям настолько бесполезные результаты.

В это время Эрик по-прежнему считал, что Google – вполне нормальный стартап. Но то, что случилось в течение следующих 72 часов, полностью изменило его восприятие. В нормальной компании СЕО, обнаружив плохой продукт, вызвал бы ответственное лицо. Потребовалось бы целое совещание или даже два-три, чтобы обсудить проблему, рассмотреть потенциальные методы ее решения и понять, как действовать дальше. После чего был бы разработан план внедрения решения. И уже после изрядного количества испытаний на соответствие всем техническим условиям данное решение было бы осуществлено. В нормальной компании все это заняло бы несколько недель. Но Ларри пошел другим путем.

Вместо всего вышеперечисленного он распечатал страницы с результатами, которые ему не понравились, выделил маркером раздражающую рекламу и развесил их на доске объявлений, располагавшейся на стене в офисной кухне, около бильярдного стола, и написал крупными буквами сверху: «ЭТА РЕКЛАМА – ПОЛНЫЙ ОТСТОЙ». После чего он пошел домой. Ларри никому не звонил и не рассылал

электронных писем. Не вносил в расписание экстренное совещание и не сообщил о проблеме никому из нас.

В следующий понедельник, в 5:05 утра, один из наших разработчиков поисковых систем, Джефф Дин, разослал всем электронное письмо. Он и несколько его коллег (включая Джорджа Харика, Бена Гоумса, Ноама Шазир и Олкана Серциноглу) увидели записку Ларри на стене и согласились с релевантной «отстойностью» рекламных объявлений. Но они не просто согласились с основателем, добавив несколько услужливых фраз о том, что изучили проблему. Данное письмо содержало детальный анализ причин ее возникновения, описание решения и ссылку на прототип для его внедрения, разработанного этой пятеркой в течение выходных. В нем также были пробные результаты, которые показывали, каким образом новый прототип мог усовершенствовать существующую систему.

Хотя детали их решения были «гикнутыми»<sup>28</sup> и сложными (наша любимая фраза из письма – «вектор продолжительности поискового сниппета»), его идея заключалась в том, что мы должны были рассчитать «показатель релевантности объявления», который оценивал бы качество релевантности объявления к запросу. Затем он определял бы, будет ли объявление показываться на странице, исходя из этого показателя, и если будет – то где именно. Этот основной инсайт – то, что объявления должны располагаться в соответствии с их

---

<sup>28</sup> *Гикнутый* – странный, чудаковатый, характерный для гика. (Прим. пер.)

релевантностью, а не исходя из суммы, заплаченной рекламодателем, и количества полученных кликов, – лег в основу фундамента, на котором был построен механизм AdWords от Google и многомиллиардный бизнес.

А знаете, что в этой истории самое неожиданное? Джефф и его команда даже не имели отношения к отделу рекламы. Они просто были в офисе в ту пятницу, увидели записку Ларри и поняли, что когда твоя миссия – систематизировать всю информацию и сделать ее доступной и полезной на глобальном уровне, то объявления (являющиеся информацией), определяемые как «отстойные» (а это не синоним слова «полезный»), являются проблемой. И они решили исправить возникшую ситуацию. За выходные.

Причина, побудившая группу сотрудников – не несущих прямой ответственности за рекламные объявления и не виноватых в том, что упомянутые объявления оказались паршивыми, – потратить свои выходные на превращение чьей-то проблемы в прибыльное решение, кроется в мощи корпоративной культуры. Джефф и его команда имели четкое понимание приоритетов своей компании, и они знали, что могут попытаться разобраться с любой трудностью, которая стоит на пути к успеху. Если бы у них ничего не вышло, никто не наказал бы их. И когда у них получилось, никто – даже из отдела рекламы – не завидовал их успеху. И, надо сказать, вовсе не культура Google сделала из пятерых инженеров ниндзя, преодолевающих трудности и меняющих курс

организации за одни выходные. В первую очередь данная культура привлекла этих ниндзя в компанию.

Многие при выборе работы в первую очередь озабочены своей ролью и обязанностями, достижениями компании, сферой, в которой им предстоит функционировать, и зарплатой. Ниже в этом списке – возможно, где-то между пунктом «время на дорогу до офиса» и «качество кофе на кухне» – находится «корпоративная культура». Умные креативщики, напротив, помещают культуру в самый верх своего списка. Для того чтобы быть эффективными, им необходимо *позаботиться* о месте, в котором они будут работать.

Вот почему, когда вы открываете новую компанию или проявляете инициативу внутри существующей компании, самый важный пункт, который следует учесть, – это культура.

В большинстве компаний она зарождается случайно – никто ее не планирует. Такая ситуация может быть эффективной, но чаще всего она означает, что вы пустили на самотек важную составляющую вашего успеха. В этой книге мы проповедуем ценность экспериментирования и преимущества провалов, но культура является, пожалуй, единственным важным аспектом компании, которому неудачные эксперименты вредят. Когда корпоративная культура устоялась, ее очень сложно изменить, потому что вскоре после этого в жизни организации начинается тенденция к самоотбору. Людей, разделяющих взгляды компании, будет привлекать



работа в ней, и – наоборот. Если в организации придается большое значение культуре, где у каждого есть право голоса, а решения принимаются коллективно, в нее будут приходиться сотрудники с теми же взглядами. Но если в такой компании попытаются ввести более деспотичный или агрессивный подход, будет очень сложно добиться от подчиненных его поддержки. Подобная перемена противоречит не только тому, что отстаивает компания, но и личным убеждениям ее сотрудников. Это трудный путь.

Намного разумнее будет с самого начала деятельности вашей организации обдумать и определить, какой должна быть ее корпоративная культура. И лучше всего будет опросить умных креативщиков, которые формируют вашу основную команду. Тех, кто знает доктрину компании и верит в нее так же, как и вы. Корпоративная культура проистекает от основателей, но лучше всего она отражена в доверенной команде, сформированной основателями перед запуском. Итак, задайте этой команде следующие вопросы: «Что нас волнует?», «Во что мы верим?», «Кем мы хотим стать?», «Как, по-вашему, компании следует действовать и принимать решения?». Затем запишите их ответы. По всей вероятности, они не только отразят ценности основателей, но и дополнятся инсайтами, полученными из видения и опыта членов команды.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.