



ЭРИК ШМИДТ • ДЖОНАТАН РОЗЕНБЕРГ • АЛАН ИГЛ

Как работает

Google



МОСКВА
2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Ш73

Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg, with Alan Eagle
HOW GOOGLE WORKS

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

Шмидт, Эрик.

Ш73 Как работает Google / Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл ; [пер. с англ. Д. Барретт]. — Москва : Издательство «Э», 2017. — 384 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-79320-4

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..

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-79320-4

© Перевод Д. Барретт, 2016
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

*Нашим любимым умным
креативщикам — Венди и Берил*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	12
ВВЕДЕНИЕ: УРОКИ, ПОЛУЧЕННЫЕ С ПЕРЕДНИХ РЯДОВ	15
Просто пойди и поговори с инженерами.....	19
План «Финляндия».....	24
Когда удивительное таковым не является.....	27
СКОРОСТЬ.....	29
УМНЫЕ КРЕАТИВЩИКИ.....	33
ВЕСЕЛЫЙ ПРОЕКТ ДЛЯ НАС ОБОИХ.....	38
НЕВОЗВЕДЕННЫЕ ПИРАМИДЫ.....	43
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ПОВЕРЬТЕ В СОБСТВЕННЫЕ ЛОЗУНГИ	47
ДЕРЖИТЕ ИХ В ТЕСНОТЕ.....	56
РАБОТАЙТЕ, ЕШЬТЕ И ЖИВИТЕ ВМЕСТЕ.....	60
ВАШИ РОДИТЕЛИ ОШИБАЛИСЬ: НЕРЯЩИВОСТЬ — ЭТО ДОБРОДЕТЕЛЬ.....	61
НЕ СЛУШАЙТЕ ГИППОПОТАМОВ.....	64

КАК РАБОТАЕТ GOOGLE

ПРАВИЛО СЕМИ.....	67
(НЕ) ВСЯКАЯ КАДУШКА ДОЛЖНА СТОЯТЬ НА СВОЕМ ДНЕ.....	69
ПРОВОДИТЕ ВСЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ ЗА ОДИН ДЕНЬ.....	71
«ПРАВИЛО ДВУХ ПИЦЦ» ДЖЕФФА БЕЗОСА.....	72
ФОРМИРУЙТЕ КОМПАНИЮ ВОКРУГ ЛЮДЕЙ С САМЫМ БОЛЬШИМ ВЛИЯНИЕМ.....	73
ВЫГОНЯЙТЕ ПЛУТОВ, НО СРАЖАЙТЕСЬ ЗА ДИВ.....	76
СВЕРХУРОЧНАЯ РАБОТА В ХОРОШЕМ СМЫСЛЕ.....	79
УСТАНОВИТЕ КУЛЬТУРУ «ДА».....	82
ВЕСЕЛЬЕ ВМЕСТО ВЕСЕЛЬЯ.....	83
ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОДЕТЫ.....	91
АХАРАЙ.....	94
НЕ СОТВОРИ ЗЛА.....	95
СТРАТЕГИЯ:	
ВАШ ПЛАН — НЕПРАВИЛЬНЫЙ.....	99
ДЕЛАЙТЕ СТАВКУ НА ТЕХНИЧЕСКИЕ ИНСАЙТЫ, А НЕ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	102
ЭПОХА КОМБИНАТОРНЫХ ИННОВАЦИЙ.....	108
НЕ ИЩИТЕ БОЛЕЕ БЫСТРЫХ ЛОШАДЕЙ.....	113
ОПТИМИЗИРУЙТЕСЬ, ЧТОБЫ РАСТИ.....	114
КОУЗ И ПРИРОДА ФИРМЫ.....	118
СПЕЦИАЛИЗИРУЙТЕСЬ.....	121
ВЫБИРАЙТЕ ПО УМОЛЧАНИЮ «ОТКРЫТО», А НЕ «ЗАКРЫТО».....	123
ВЫБИРАЙТЕ ПО УМОЛЧАНИЮ «ОТКРЫТО», ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ СЛУЧАЕВ, КОГДА... ..	128
ИДИТЕ СВОЕЙ ДОРОГОЙ.....	130
Заметки Эрика к стратегическому совещанию.....	132
КАДРЫ:	
САМОЕ ВАЖНОЕ — ПОДОБРАТЬ ПЕРСОНАЛ.....	137
СТАДНЫЙ ЭФФЕКТ.....	142
ЛЮДИ, ВЛЮБЛЕННЫЕ В СВОЮ РАБОТУ, НЕ ГОВОРЯТ ОБ ЭТОМ.....	144
НАНИМАЙТЕ «ОБУЧАЕМЫХ ЖИВОТНЫХ».....	146

СОДЕРЖАНИЕ

ЛАХ-ТЕСТ.....	150
Инсайт, которому невозможно научить.....	152
Расширяйте кадровое окно.....	154
Каждый знает кого-то выдающегося.....	160
Умение проводить собеседования — самый важный навык.....	161
Выделяйте на собеседования по 30 минут.....	167
Имейте собственное мнение.....	169
Друзья не позволяют друзьям нанимать (или продвигать по службе) друзей.....	171
Потребность в новом сотруднике не настолько важна, чтобы подвергать риску качество найма.....	176
Несоизмеримые вознаграждения.....	177
Продавайте M&M's, а изюм оставляйте себе.....	179
Если любите — отпустите (но только после того, как предпримете следующие шаги).....	182
Увольнения — отстой.....	185
Что можно и что нельзя делать при найме в Google.....	186
Карьера. Выбирайте «Ф-16».....	188
РЕШЕНИЯ:	
ИСТИННЫЙ СМЫСЛ КОНСЕНСУСА.....	201
Принимайте решения на основе данных.....	211
Остерегайтесь «кивающих болванчиков».....	213
Знайте, когда подавать звонок.....	216
Принимайте меньше решений.....	219
Встречайтесь каждый день.....	222
«Вы оба правы».....	224
У каждого собрания должен быть свой «хозяин».....	226
Закон верховой езды.....	229
Тратьте 80% своего времени на 80% своего дохода.....	232
Составьте план управления преемственностью.....	233
Лучшим мировым спортсменам нужны наставники, а вам — нет?.....	234

КАК РАБОТАЕТ GOOGLE

КОММУНИКАЦИИ:	
БУДЬТЕ ЧЕРТОВСКИ ХОРОШИМ МАРШРУТИЗАТОРОМ	239
Будьте открытыми по умолчанию.....	242
Будьте в курсе подробностей.....	245
Говорить правду должно быть безопасно.....	247
Начните диалог.....	250
Повторение не портит молитву.....	253
Как там Лондон?.....	257
Подвергайте себя самокритике.....	259
Мудрость электронной переписки.....	260
Разработайте тактику.....	264
1:1 — сравните списки.....	264
Совещания совета директоров — нос внутри, пальцы снаружи.....	266
Партнеры — действуйте как дипломаты.....	268
Пресс-конференции — ведите диалог, а не транслируйте послания.....	270
Отношения, а не иерархия.....	271
ИННОВАЦИИ:	
СОЗДАВАЙТЕ «ПЕРВИЧНЫЙ БУЛЬОН»	275
Что такое инновация?.....	281
Учитывайте контекст.....	282
СЕО должен быть СЮ.....	284
Первым делом — пользователь.....	289
Мыслите масштабно.....	294
Ставьте перед собой (почти) недостижимые цели.....	300
70/20/10.....	303
20% времени.....	307
Любимый проект Джонатана в рамках «20% времени».....	313
Идеи берутся отовсюду.....	314
Отгружайте и итерируйте.....	317
Проигрывайте красиво.....	322
Дело не в деньгах.....	326

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:	
ВООБРАЗИТЕ НЕВООБРАЗИМОЕ	329
От «Аббатства Даунтон» к Diapers.com.....	330
Кто достигает успеха, а кто терпит неудачу в мире платформ?.....	332
Возникновение социальных сетей (и стартапа под названием Фасевоок).....	334
Задайте самый сложный вопрос.....	337
Роль правительства.....	343
Сложные проблемы — это информационные проблемы.....	346
Будущее настолько красочно.....	349
Следующее поколение умных креативщиков.....	351
БЛАГОДАРНОСТИ	355
ГЛОССАРИЙ	364
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	368
ОБ АВТОРАХ	379

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда я был моложе и впервые начал задумываться о своем будущем, то решил стать либо профессором, либо бизнесменом. Я считал, что таким образом я в любом случае буду более независимым и обрету свободу мыслить, руководствуясь в первую очередь своими принципами и законами физики, а не мнением большинства, с которым приходилось бы мириться. Мы стараемся применять независимость мышления почти ко всему, что мы делаем в Google, — об этом Эрик и Джонатан рассказывают в своей книге *«Как работает Google»*. Данный принцип является движущей силой наших самых великих успехов и некоторых серьезных неудач.

Компания Google действительно руководствуется в первую очередь принципами. Однажды ночью мне приснился сон, больше похожий на мечту, и я проснулся 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, было ли такое на самом деле возможно. 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,

ПРЕДИСЛОВИЕ

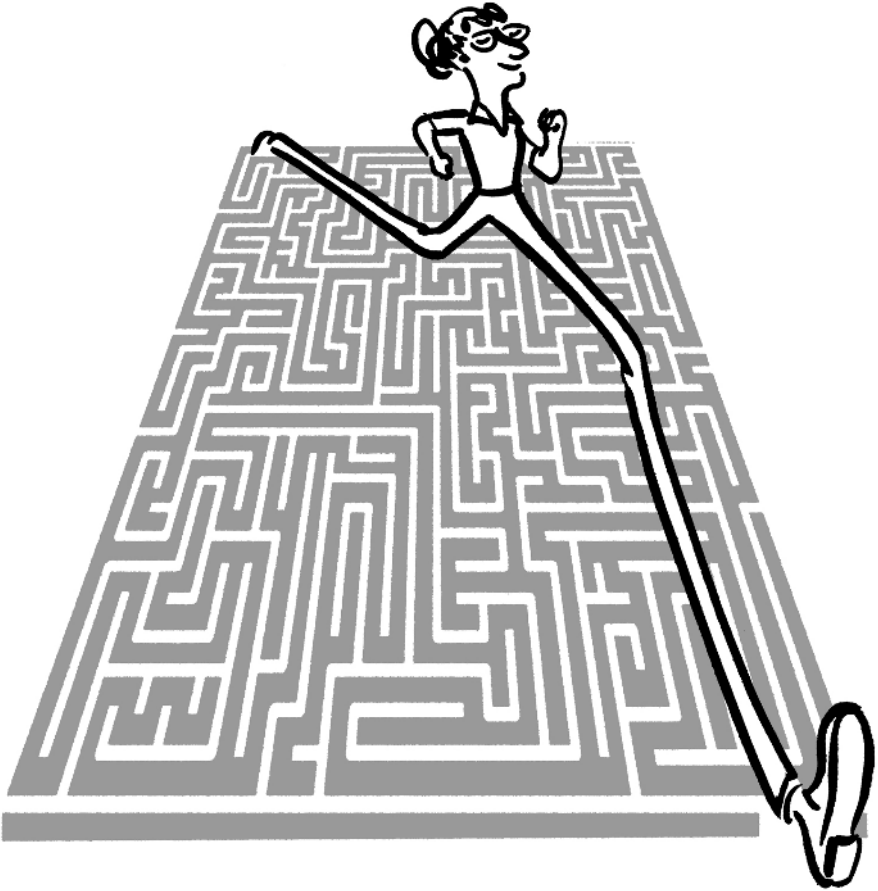
что совмещение мобильной индустрии с открытой операционной системой — это полный бред.

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

Справедливо также и то, что многим компаниям удобно жить своей привычной жизнью, постепенно внося лишь некоторые изменения. Благодаря такому подходу все их постепенные изменения со временем оказываются бесполезными. Это особенно актуально для технологий, ведь перемены подразумевают революцию, а не эволюцию. Следовательно, вам 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. Поэтому если прошлое является каким-то индикатором нашего будущего, то через несколько лет сегодняшние большие ставки не будут казаться настолько уж дикими.

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

*Ларри Пейдж,
соучредитель и CEO компании Google*



ВВЕДЕНИЕ: УРОКИ, ПОЛУЧЕННЫЕ С ПЕРЕДНИХ РЯДОВ

Эрик Шмидт находился на посту CEO¹ компании Google уже два года, когда в июле 2003-го он получил письмо по электронной почте 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. (Я НЕ ДУМАЮ, ЧТО НАМ СЛЕДУЕТ ЖДАТЬ СЕНТЯБРЬСКОГО СОВЕЩАНИЯ. ЭТО СЛИШКОМ ВАЖНАЯ ТЕМА, И ВСЕ МЫ ЗНАЕМ, ЧТО ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО КОРОТКИМ МОЖЕТ БЫТЬ ГОД, — ЭТО НАЧАТЬ КОНКУРИРОВАТЬ С ФИНЛЯНДИЕЙ.)

Непосвященных данное письмо может сбить с толку. С чего вдруг пятилетний интернет-стартап Google, расположенный в Маунтин-Вью (штат 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?

¹ СЕО — руководитель компании, генеральный директор. (Прим. пер.)