

# Зміст

Передмова.....	6
Передмова від редакторів перекладу.....	7
<b>Розділ 1. Вступ. Деякі уроки, засвоєні з переднього ряду.....</b>	<b>9</b>
Поспілкуйтесь з інженерами.....	13
Плап «Фінляндія».....	17
Коли дивовижні речі вже не дивують.....	19
Швидкість.....	21
«Розумні креативники».....	26
Проект для нашого особистого задоволення.....	29
Нещобудовані піраміди.....	34
<b>Розділ 2. Корпоративна культура — вірте власним гаслам.....</b>	<b>37</b>
Тримайте офіси переповненими.....	45
Працюйте, обідайте і відпочивайте разом.....	50
Ваші батьки помилялись — безлад є чеснотою.....	51
Не дослухайтеся до «бегемотів».....	54
Правило семи безпосередніх підлеглих.....	56
У кожній діжці (не) своє дно.....	58
Виконуйте усі реорганізаційні дії за один день.....	59
Правило «двох піц» Безоса.....	60
Організуйте компанію навколо людей з високим впливом.....	61
Позбувайтесь шахраїв, але амагайтеся за примадонн.....	63
Перепрацьовуйте в міру.....	66
Створення корпоративної «Так»-культури.....	69
Влаштовуйте веселощі, а не Весселощі.....	70
Ви повинні бути вдягнені в щось.....	76
Агха-рай.....	79
Не чинити зла.....	80
<b>Розділ 3. Стратегія — ваш план хибний.....</b>	<b>83</b>
Покладайтеся на технічну прозорливість, а не на ринкові дослідження.....	86
Період комбінаторних інновацій.....	92
Не шукайте більш прудкопогих коней.....	96
Оптимізація для зростання.....	97
Принципи Коуза.....	100
Спеціалізація.....	104
За замовчуванням все повинно бути відкритим, а не закритим.....	105
Відкритість за замовчуванням, проте за винятком.....	110
Не йдіть шляхом конкурентів.....	113

<b>Розділ 7. Інновації — створення первинного бульйону .....</b>	<b>227</b>
Що таке інновація? .....	231
Зрозумійте свій контекст.....	233
Генеральний директор повинен бути директором з інновацій.....	234
Фокус на користувача... ..	238
Мисліть глобально.....	242
Ставте (майже) не досяжні цілі .....	247
70/20/10.....	249
20% часу .....	252
Ідеї надходять звідусіль.....	258
Постачати й ітерувати .....	260
Провалюйтеся успішно.....	264
Це не про гроші .....	268
<b>Розділ 8. Висновки: уявіть те, що неможливо уявити .....</b>	<b>271</b>
Від «Абатства Даунтон» до Diarog.com .....	272
Хто буде успішним і хто зазнає невдач у світі платформ? .....	273
Поява соціальної мережі (і старту під назвою <i>Facebook</i> ).....	275
Задавайте найскладніші питання .....	278
Роль уряду.....	282
Великі проблеми є інформаційними проблемами .....	284
Майбутнє таке яскраве.....	287
Прийдешні кмітливі креативники.....	289
<b>Подяки .....</b>	<b>291</b>
<b>Глосарій.....</b>	<b>298</b>
<b>Алфавітний покажчик .....</b>	<b>302</b>

# Передмова

Леррі Пейдж (Larry Page), співзасновник та головний виконавчий директор *Google*

**К**оли я був молодим і тільки починав думати про своє майбутнє, я вирішив стати або викладачем, або бізнесменом і започаткувати свою компанію. Я відчував, що такий вибір зробить мене незалежним — я зможу самостійно мислити, зважаючи на суто теоретичні принципи і закони фізики реального світу, замість того, щоб прийняти на віру панівну «мудрість».

Ерік і Джонатан розкривають у цій книжці наші намагання застосувати цю незалежність думки до майже всього, що ми робимо в *Google*. Це було рушійною силою наших найбільших успіхів і деяких прикрих невдач. Усе в *Google* починається саме з теоретичних принципів. Одного разу мені наснився сон (у буквальному сенсі), і я прокинувся з думкою ... завантажити увесь веб-контент і зберігати усі посилання на всі сайти! Я миттєво схопив ручку і занотував кілька думок про те, як можна було втілити в життя цю можливість. Тоді ідея про побудову пошукових машин ще навіть не була на екрані мого радару. Тільки згодом Сергій і я зрозуміли, що ранжування веб-сторінок за їхніми посиланнями може генерувати набагато кращі результати пошуку. Служба Gmail також починалася як нездійсненна мрія. І коли Енді Рубін розпочав роботу над Android десять років тому, більшість людей вважали безумством організувати індустрію мобільних пристроїв навколо операційної системи з відкритим вихідним кодом.

З часом я переконався, що надзвичайно важко тримати команду на рівні суперамбіцій — більшість людей не готові до сміливого мислення, що передбачає планування польоту на Місяць. Вони більше схильні вважати, що деякі речі просто неможливі, їм і на думку не спадає з'ясувати, що насправді є можливим, спираючись на закони фізики реального світу. Ось чому ми в *Google* витрачаємо так багато енергії у пошуках незалежних мислителів і докладаємо неймовірних зусиль до планування великих цілей. Адже за наявності талановитих співробітників і грандіозних цілей вам обов'язково вдасться досягти своєї мети. Навіть якщо ви зазнаєте поразки, ви отримаєте безцінний досвід, а це все одно є кроком уперед.

Багатьом компаніям набагато зручніше робити саме те, що вони робили завжди, хіба що за рахунок кількох поступових змін. Застосування цього способу поступових змін (інкременталізм) упродовж тривалого часу може призвести до недоречностей, особливо в галузі новітніх технологій, тому що зміни в цій сфері мають, як правило, революційну, а не еволюційну тенденцію. Саме тому слід робити великі ставки на майбутнє. Ось чому ми інвестуємо в галузі, які можуть здатися дуже ризикованими, наприклад самокеровані автівки або доступ в інтернет з повітряних куль. Уявіть собі, коли ми розпочали проєкт Google Maps, багатьом здавалося, що наша мета побудувати мапи для всього світу, зокрема зробити детальні фотознімки вулиць, була взагалі неможливою. Таким чином, якщо минуле вважати індикатором майбутнього, то сьогоднішні великі ставки не будуть здаватися настільки божевільними в перспективі кількох наступних років.

Деякі інші важливі принципи викладено на наступних сторінках цієї книжки. Сподіваюся, ви скористаетесь цими ідеями — вони допоможуть вам втілити у життя кілька власних божевільних задумів!

## Передмова від редакторів перекладу



Компанія *Google*, її історія виникнення, розвиток і сучасний стан оповиті безліччю різноманітних сенсаційних новин, чуток, легенд і міфів. Вона стала не тільки яскравим прикладом успішного ведення сучасного бізнесу, але й демонстрацією видатних досягнень у науці та техніці. Більше того, вона поступово стала культовим явищем і зразком сучасного способу життя, роботи, навчання і навіть відпочинку. Без розуміння цього різнобарвного контексту неможливо усвідомити роль компанії *Google* в сучасному світі та її вплив на розвиток нашої цивілізації.

У фрагментах, які позначені цим дудл-гугл зображенням, читач матиме змогу ознайомитися із деякими цікавими фактами і спостереженнями про різні аспекти діяльності компанії *Google* і зрозуміти той контекст, в якому вона перебуває. До речі, дудл-гугл (doodle Google) — це модифікація логотипу компанії *Google* на титульній веб-сторінці системи пошуку *Google*, яка присвячена певній події або особі. Цей дудл-гугл було створено блогером Amanda в стилі і на честь Кита Харінга (Keith Haring) (1958–1990), культового художника в жанрі настінного живопису (graffiti).



Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



## Вступ. Деякі уроки, засвоєні з переднього ряду

У липні 2003 року Ерік Шмідт (Eric Schmidt), який до того часу вже протягом двох років обіймав посаду CEO (Chief Executive Officer), тобто був генеральним виконавчим директором компанії *Google Inc.*, отримав листа електронною поштою від Майка Моріца (Mike Moritz), одного з членів правління і партнера з компанії *Sequoia Capital* із наступною пропозицією:

«треба обрати тригодинний проміжок часу в середині серпня, аби правління представило нашу кампанію щодо конкуренції з Фінляндією. (не думаю, що ми повинні чекати до зустрічі у вересні. це надто важлива тема, і найкращий спосіб дізнатися, наскільки в нас мало часу, це почати конкурувати з Фінляндією)»

Непоінформованим читачам може здатися дивним, чому *Google*, тобто інтернет-компанія з п'ятирічним досвідом роботи і кількома сотнями співробітників, яка розташована в Маунтін-В'ю, штат Каліфорнія (США), чомусь має конкурувати з Фінляндією, дружелюбною і спокійною країною з п'ятьма мільйонами мешканців на відстані більше п'яти тисяч миль.

Це повідомлення прибуло електронною поштою саме тоді, коли Ерік відчував, що він, нарешті, добре влаштувався в *Google*. До того він працював у компанії *Novell*, де був генеральним виконавчим директором і також мав досвід роботи в компаніях *Sun Microsystems* і *Bell Labs*. Він виріс у Північній Вірджинії, закінчив Принстонський університет зі ступенем бакалавра в галузі електротехніки, а згодом отримав ступені магістра і доктора в галузі комп'ютерних наук в Університеті штату Каліфорнія в Берклі. Тож він не тільки добре співпрацював з інженерами та вченими в галузі комп'ютерних наук, він був одним з них. Тим не менш, коли він потрапив у *Google*, то опинився в оточенні, яке дуже відрізнялося від того, де він перебував досі.

Вже першого дня на нього зійшло одкровення: «У мене таке відчуття, що ми не в Канзасі». (Цю фразу школярка Дороті з Канзасу, персонаж книги Френка Баума «Чарівник Країни Оз», промовила, коли буревій відніс її разом з будиночком в казкову країну Оз. Фраза набула особливої популярності після екранізації книги у 1939 році і входить до 10 найбільш поширених крилатих висловів американського кінематографа. — *Прим. ред.*) Коли він прибув у призначений йому офіс, який був досить скромним за великими стандартами генерального виконавчого директора, то побачив, що там вже працювало кілька розробників програмного забезпечення. Замість того щоб спробувати позбутися їх, він втік у сусідній офіс, який більше нагадував вбиральню з вікном.

За кілька тижнів ситуація дещо погіршилася. Одного ранку, коли він ішов коридором до свого офісу-вбиральні, він помітив, що його помічницю, Пем Шор, щось непокоїть — це видавав вираз її обличчя<sup>1</sup>. Незабаром він усе з'ясував: у нього з'явився новий сусід по офісу. Це був один з інженерів, Аміт Патель, який пояснив Еріку, що в його офісі вже було п'ять співробітників, запросили ще одного, а рішення розпиляти один зі столів навпіл, щоб отримати більше місця, не спрацювало. Офіс Еріка видався йому просторим, і тому Аміт переїхав саме до нього. (Технічний персонал відмовився переносити речі Аміта до офіса Еріка, тому він зробив це самотужки.) Аміт і Ерік співпрацювали в цьому офісі протягом декількох місяців. Звісно, це жодним чином не відповідало стандартному критерію важливості співробітника, коли площа офіса пропорційна його посаді в компанії.

Крім незвичної організації офісного простору, перехід Еріка в компанію відбувся досить гладенько. Його стосунки із засновниками компанії, Леррі Пейджем і Сергеем Бріном, щодня зміцнювались. Рекламна платформа компанії — AdWords — почала генерувати значні суми (коли компанія подала заявку на первинне публічне розміщення акцій в 2004 році, її фінансова звітність здивувала більшість спостерігачів ... в хорошому сенсі), і хоча слово «Google» як дієслово буде додано в Оксфордський словник англійської мови лише три роки потому, для мільйонів користувачів служба пошуку

<sup>1</sup> Будь-який вираз обличчя Пем, крім теплої усмішки, передвіщає якусь проблему.