

business  
pocket



ЭРИК ШМИДТ  
ДЖОНАТАН РОЗЕНБЕРГ  
АЛАН ИГЛ

# КАК РАБОТАЕТ GOOGLE



Москва  
2020

УДК 004.77  
ББК 32.973.202  
Ш73

How Google Works / by Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg,  
with Alan Eagle.

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 / Э. Шмидт, Д. Розенберг ;  
[пер. с англ. Д. Барретт]. — Москва : Издательство  
«Эксмо», 2020. — 416 с. : ил. — (Pocket).

ISBN 978-5-699-98135-9

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 004.77**  
**ББК 32.973.202**

ISBN 978-5-699-98135-9

© Перевод. Д. Барретт, 2016  
© Оформление.  
ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Нашим любимым умным  
креативщикам — Венди и Берил*

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	<b>12</b>
--------------------------	-----------

## **Введение**

Уроки, полученные с передних рядов .....	14
Просто походи и поговори с инженерами .....	19
План «Финляндия» .....	25
Когда удивительное таковым не является .....	28
Скорость .....	31
Умные креативщики .....	36
Веселый проект для нас обоих .....	41
Невозведенные пирамиды .....	47

## **Корпоративная культура**

Поверьте в собственные лозунги .....	50
Держите их в тесноте .....	61
Работайте, ешьте и живите вместе .....	65
Ваши родители ошибались: неряшливость — это добродетель .....	67
Не слушайте гиппопотамов .....	70
Правило семи .....	75
(Не) всякая кадушка должна стоять на своем дне .....	77
Проводите все реорганизации за один день .....	79
«Правило двух пицц» Джеффа Безоса .....	81
Формируйте компанию вокруг людей с самым большим влиянием .....	82
Выгоняйте плутов, но сражайтесь за див .....	85

Сверхурочная работа в хорошем смысле .....	89
Установите культуру «да» .....	92
Веселье вместо веселья .....	94
Вы должны быть одеты .....	103
Ахарай .....	106
Не сотвори зла .....	108

## Стратегия

Ваш план — неправильный .....	110
Делайте ставку на технические инсайты, а не на маркетинговые исследования .....	113
Эпоха комбинаторных инноваций .....	122
Не ищите более быстрых лошадей .....	128
Оптимизируйтесь, чтобы расти .....	129
Коуз и природа фирмы .....	134
Специализируйтесь .....	137
Выбирайте по умолчанию «открыто», а не «закрыто» .....	139
Выбирайте по умолчанию «открыто», за исключением случаев, когда .....	146
Идите своей дорогой .....	148
Заметки Эрика к стратегическому совещанию .....	151

## Кадры

Самое важное — подобрать персонал .....	154
Стадный эффект .....	160
Люди, влюбленные в свою работу, не говорят об этом .....	162
Нанимайте «обучаемых животных» .....	164
LAX-тест .....	169
Инсайт, которому невозможно научить .....	172
Расширяйте кадровое окно .....	175
Каждый знает кого-то выдающегося .....	181
Умение проводить собеседования — самый важный навык .....	183

Выделяйте на собеседования по 30 минут .....	191
Имейте собственное мнение .....	192
Друзья не позволяют друзьям нанимать (или продвигать по службе) друзей .....	195
Потребность в новом сотруднике не настолько важна, чтобы подвергать риску качество найма .....	201
Несоизмеримые вознаграждения .....	202
Продавайте M&M's, а изюм оставляйте себе .....	205
Если любите — отпустите (но только после того, как предпримете следующие шаги) .....	209
Увольнения — отстой .....	212
Что можно и что нельзя делать при найме в Google .....	214
Карьера. Выбирайте «Ф-16» .....	215

## Решения

Истинный смысл консенсуса .....	227
Принимайте решения на основе данных .....	238
Остерегайтесь «кивающих болванчиков» .....	241
Знайте, когда подавать звонок .....	245
Принимайте меньше решений .....	249
Встречайтесь каждый день .....	252
«Вы оба правы» .....	255
У каждого собрания должен быть свой «хозяин» .....	257
Закон верховой езды .....	260
Тратьте 80% своего времени на 80% своего дохода .....	263
Составьте план управления преемственностью .....	264
Лучшим мировым спортсменам нужны наставники, а вам — нет? .....	266

## Коммуникации

Будьте чертовски хорошим маршрутизатором .....	269
Будьте открытыми по умолчанию .....	272
Будьте в курсе подробностей .....	276
Говорить правду должно быть безопасно .....	278
Начните диалог .....	282



Повторение не портит молитву .....	285
Как там Лондон?.. .....	291
Подвергайте себя самокритике .....	293
Мудрость электронной переписки .....	294
Разработайте тактику.....	298
1:1 — сравните списки .....	299
Совещания совета директоров — нос внутри, пальцы снаружи.....	300
Партнеры — действуйте как дипломаты .....	303
Пресс-конференции — ведите диалог, а не транслируйте послания .....	305
Отношения, а не иерархия .....	307

## Инновации

Создавайте «первичный бульон» .....	309
Что такое инновация? .....	316
Учитывайте контекст .....	318
СЕО должен быть СЮ .....	320
Первым делом — пользователь... .....	326
Мыслите масштабно .....	332
Ставьте перед собой (почти) недостижимые цели .....	339
70/20/10 .....	342
20% времени .....	347
Любимый проект Джонатана в рамках «20% времени» .....	355
Идеи берутся отовсюду .....	356
Отгружайте и итерируйте .....	360
Проигрывайте красиво .....	368
Дело не в деньгах .....	370

## Заключение

Вообразите невообразимое .....	373
От «Аббатства Даунтон» к Diapers.com .....	374
Кто достигает успеха, а кто терпит неудачу в мире платформ? .....	377

Возникновение социальных сетей (и стартапа под названием Facebook) .....	379
Задайте самый сложный вопрос .....	382
Роль правительства .....	390
Сложные проблемы — это информационные проблемы .....	393
Будущее настолько красочно... ..	397
Следующее поколение умных креативщиков .....	399
<b>Благодарности .....</b>	<b>401</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

**К**огда 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, 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

**Э**рик Шмидт находился на посту СЕО<sup>1</sup> 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?

Эрик получил это «финское» послание как раз тогда, когда он начал наконец осваиваться в Google. До этого он проработал в компании Novell на должности

---

<sup>1</sup> С Е О — руководитель компании, генеральный директор. (Прим. пер.)

СЕО, а также в компаниях Sun Microsystems и Bell Labs. Он вырос на севере Виргинии, окончил Принстон со степенью в электротехнике, а также получил степень магистра и степень доктора наук в области информатики от университета Беркли (Калифорния). И ему не чуждо было работать с инженерами и учеными в области информатики. 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.

Его приход в Google с первых же дней стал для него откровением, которое можно охарактеризовать фразой: «У меня такое ощущение, что мы больше не в Канзасе»<sup>1</sup>. Когда Эрик зашел в выделенный ему кабинет, он показался ему довольно скромным по меркам такой важной персоны, как СЕО. 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, нежели настоящий кабинет.

Через несколько недель ситуация ухудшилась. Однажды утром Эрик шел по вестибюлю по направлению к своему кабинету и заметил, что его помощница Пэм Шор чем-то обеспокоена<sup>2</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

---

<sup>1</sup> Фраза, принадлежащая Дороти (героине сказки «Волшебник страны Оз»), ставшая впоследствии крылатой. Используется в случаях, когда человек оказывается в незнакомой обстановке или вне зоны комфорта. (Прим. пер.)

<sup>2</sup> В случае с Пэм все, что отличается от теплой улыбки, трактуется как «обеспокоенность».