



Google

Как работает Google



Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг
при участии Алана Игла, предисловие Гарри Пейджа

**Джонатан Розенберг
Алан Игл
Эрик Шмидт
Как работает Google
Серия «Top Business Awards»**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9811789*

*Как работает Google / Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл ; [пер. с англ. Д. Барретт]:
Эксмо; Москва; 2015
ISBN 978-5-699-79320-4*

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.

Содержание

Предисловие	5
Введение: уроки, полученные с передних рядов	7
Просто пойдя и поговори с инженерами	10
План «Финляндия»	13
Когда удивительное таковым не является	15
Скорость	17
Умные креативщики	20
Веселый проект для нас обоих	23
Невозведенные пирамиды	26
Корпоративная культура: поверьте в собственные лозунги	28
Держите их в тесноте	33
Работайте, ешьте и живите вместе	35
Ваши родители ошибались: неряшливость – это добродетель	36
Не слушайте гиппопотамов	38
Правило семи	40
(Не) всякая кадушка должна стоять на своем дне	42
Проводите все реорганизации за один день	43
«Правило двух пицц» Джеффа Безоса	44
Формируйте команду вокруг людей с самым большим влиянием	45
Выгоняйте плутов, но сражайтесь за див	47
Сверхурочная работа в хорошем смысле	49
Установите культуру «да»	51
Веселье вместо веселья	52
Вы должны быть одеты	60
Ахарай	62
Не сотвори зла	63
Стратегия: ваш план – неправильный	65
Делайте ставку на технические инсайты,	67
а не на маркетинговые исследования	
Эпоха комбинаторных инноваций	71
Конец ознакомительного фрагмента.	73

Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл Как работает Google

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

Copyright © 2014 by Google, Inc.

All illustrations c Nishant Choksi 2014

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

© Перевод. Дарья Барретт, 2015

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

* * *

Нашим любимым умным креативщикам – Венди и Берил

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, 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.)

Непосвященный 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 CEO, 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»². Когда Эрик зашел в выделенный ему кабинет, он 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, 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 обеспокоена³. 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 должен присоединиться еще один. 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 этому 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 в одном кабинете бок о бок несколько месяцев. Было совершенно очевидно, что в этой компании важность сотрудников не измерялась в квадратных метрах.

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

² 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.)

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

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) начала 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 «*google*» (пер. «искать с помощью Google», «гуглить» – *Прим. пер.*) еще три года⁴ 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 к компании в феврале 2002 года. Джонатан, так же как и Эрик, был сыном профессора экономики. Проработав до этого в компаниях Excite@Home и Apple, он присоединился к 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» – наше внутреннее кодовое обозначение компании Microsoft⁵, являвшейся в то время самой влиятельной технологической компанией на планете⁶. Эрик знал, что огромная доля трафика Google шла от тех, кто использовал браузер Internet Explorer от Microsoft. Как и все в компании Google, 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 Редмонда⁷ всерьез заинтересуются тем, чем мы занимались. И когда компания Microsoft проявляла серьезный интерес к тому, чем занимаются стартапы, события начинали приобретать весьма интересный характер⁸.

На карту было поставлено будущее компании, 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 необычной структуры компании, характерной для стартапа, к более традиционной, подразумевавшей наличие структурных подразделений, что облегчило бы создание 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:

⁴ *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).

⁵ 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?

⁶ 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 гонка за право контроля над киберпространством» (1997) и «Как была завоевана Всемирная сеть: как Билл Гейтс и его интернет-идеалисты трансформировали империю Microsoft» (2000).

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

⁸ 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.

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 намерения 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. Однако кое в чем он ошибся. И, желая понять, почему Мориц ошибся и почему он неумышленно поместил нас обоих между молотом и наковальней, необходимо сначала получить представление о том, 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. Но они считали это своим преимуществом, а не помехой. Компания росла, переехав из комнаты в Стэнфордском общежитии, где она изначально располагалась, в гараж к Сьюзан Воджиски⁹ в Менло-Парк, а затем – в офисы в Пало-Альто и далее – в Маунтин-Вью. Все это время основатели управляли компанией, руководствуясь несколькими простыми принципами, среди которых самым главным было фокусирование на пользователе. Они считали, что если создадут крутые сервисы, то смогут разобраться с денежным аспектом позже. И что если только они смогут создать лучшую в мире поисковую машину, то их ждет огромный успех¹⁰.

План для исполнения задуманного был прост: нанять как можно больше талантливых программистов и предоставить им свободу действий. Подобный подход соответствовал духу организации, рожденной в университетской 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 данного 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. И они делали ставку именно на инженеров. Когда Эрик впервые попытался нанять всеми уважаемую Шерил Сэндберг, которая ныне является операционным директором в Facebook, 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 управлении компанией, 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 общем направлении. Они очень сильно 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-собраний¹¹ для всех сотрудников, где обсуждались любые темы.

К организации процессов компании основатели подошли довольно просто. Долгое время главным инструментом Google для контроля ресурсов компании была электронная таблица с ранжированным списком из 100 основных проектов. Любой сотрудник имел доступ к этой таблице и мог обсудить ее на полуквартальном собрании, где часть времени уделялась корректировке данных о состоянии производства, часть – распределению ресур-

⁹ Позже Сьюзан 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.

¹⁰ 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» (из книги «Практика менеджмента» (1993), стр. 37).

¹¹ TGIF – аббревиатура от англ. «Thank God It's Friday» (пер. «Слава богу, что сегодня пятница». – *Прим. пер.*).

сов, 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 разработки». (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, то есть языка программирования, а не напитка или острова) и из уважения к нему как к гик¹² 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 начал работать в компании. Будучи бывалым руководителем в сфере продакт-менеджмента, он обладал большим опытом в том, что называется «поэтапным подходом» в создании продуктов. Последний в большинстве компаний подразумевает серию четких этапов 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 Джонатан предоставил Ларри производственный план, который явился манифестом поэтапного подхода в чистом виде. Он включал, 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 дожждаться восторженного взрыва аплодисментов и похвалы в свой адрес. Но, к сожалению, он их не дождался: Ларри ненавидел подобный подход. «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 походи и поговори с инженерами».

Пока Ларри говорил, Джонатана внезапно осенило, что упомянутые им инженеры не являлись таковыми в традиционном понимании данного слова. Да, они были выдающимися кодировщиками 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

¹² Гик – это человек, чрезмерно увлеченный чем-либо. Гиками зачастую называют людей, помешанных на (компьютерных) технологиях. (Прим. пер.)

уникальными полномочиями и работали в новой, стремительно развивающейся индустрии. Мы видели динамику этой новой индустрии и понимали, что единственным способом противостоять Microsoft является постоянное совершенствование продукта. Также мы понимали: самый 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. И у нас было понимание, что наши основатели интуитивно знали, как следует руководить людьми в эту новую эпоху. Однако они (по их собственному признанию) не знали, как увеличить компанию до масштабов, которые позволили бы добиться их амбициозной мечты. Сергей и Ларри являлись ведущими специалистами в области информатики, но нам требовались больше чем просто программисты, если мы хотели создать великую компанию. Мы также осознавали, что правила, призванные направлять нас 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 наших 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 довольно похож на традиционный бизнес-план — настолько, чтобы все присутствующие убедились в том, что да, у нас есть бизнес-план! Просматривая его сегодня, мы поражаемся, насколько он все-таки был во многих отношениях правильным. Мы полностью посвятили его 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 большее количество пользователей, 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 интернет-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 компания 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 так, чтобы побыстрее продвинуть показатели онлайн-данных и контента, которые росли в геометрической прогрессии¹³. 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 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. Мы диверсифицировались из интернет-поиска и поисковой рекламы 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

¹³ 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.

не содержалось исследований рынка, посвященных тому, чего хотят пользователи, рекламодатели или партнеры, или тому, насколько все они соответствуют определенным сегментам рынка. 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 проанализировали, каким образом будем продавать наши рекламные продукты. Кроме того, в документе не присутствовало такого понятия, как органограмма, которая предписывала бы, что продажники 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. В нем 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 говорилось ни слова 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 план 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 что пора было 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 – превратил информацию в бесплатную, чрезмерную и вездесущую. 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-компьютинг¹⁴ – предоставил во всеобщее распоряжение практически бесконечную вычислительную мощность, возможность хранения информации и множество сложных инструментов и приложений. Сегодня у большинства населения планеты 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 зонтик, когда вы доберетесь до пункта назначения, – вам 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. Вам нужно узнать, как добраться куда-либо? Ваш телефон, очки или часы буквально скажут вам, как это сделать, и покажут весь маршрут. Путешествуете за границей? Произнесите слово в микрофон вашего телефона, очков или часов – и вы увидите или услышите его перевод практически на любой язык планеты. Вам 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, который стоял на его столе. 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 доволь-

¹⁴ 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.

существовать 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 данные аспекты нашей 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 изменений¹⁵. Сегодня *три* фактора производства стали дешевле – это информация, возможность подключения к Интернету и вычислительная мощность. И они влияют на любую кривую затрат, в которой они задействованы. Такая ситуация не может не подрывать 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 миру 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 (несмотря на то что 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 посредством подавляющего маркетинга или дистрибьютерских мощностей. Создавайте отвечающую требованиям продукцию, контролируйте взаимодействие с помощью крупного маркетингового бюджета, лимитируйте потребительский выбор – и вы сможете гарантировать себе хороший доход. Вы когда-нибудь ужинали в ресторанах Bannigan'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 рестораны 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 заведению 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.

¹⁵ Для тех из вас, кто не владеет экономическими терминами, «понижение кривой затрат» означает, что «вещи, которые были дорогими, сейчас стоят дешево».

В Эпоху Интернета мы испытали данное явление на собственном опыте несколько раз. 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 сенсацией!) 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 умерли заслуженной смертью. 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 новый продукт, опробовать его на определенной группе потребителей, точно выяснить, что работает, а что – нет, произвести его повторно и попробовать еще раз. Или выбросить его 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] – 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, покажи!

Продакт-девелопмент (разработка нового продукта. – *Прим. пер.*) стал более быстрым и гибким процессом, где гораздо лучшие продукты стоят не на плечах гигантов¹⁶, а на плечах множества итераций¹⁷. И в данном случае залог успеха и постоянного совершенствования продукта – скорость.

К сожалению, так же как и неудачная система поэтапного продакт-девелопмента Джонатана, большинство управленческих 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 первостепенной 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 руководителям снизу вверх – из всей организации, а решения впоследствии поступают сверху вниз. Подобный подход создан для того, чтобы затормаживать процессы,

¹⁶ 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.*)

¹⁷ Итерация – это выполнение работ параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. (*Прим. пер.*)

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 заключается 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 нет необходимости в их накоплении. 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 интеллектуальными 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 широкую 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 претворять 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 млекопитающих – 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 процесса 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 умение непрерывно

выпускать отличные продукты. И единственный способ его достичь 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 она¹⁸, 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.

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 GTO 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 видения, потому что умный креативщик может стать «хамелеоном», когда ей это понадобится.

Она любопытный креативщик. Всегда задает вопросы, никогда не бывает удовлетворена статус-кво, везде видит проблемы, которые нужно решить, и считает себя тем человеком, кто 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, а 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.

¹⁸ В этом разделе мы описываем нашего умного креативщика как женщину. В других – она будет мужчиной.

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 с 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 из них, кто хвастался 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.

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, разрабатывавшейся 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, знали о менеджменте, и нашими лучшими учителями были люди, которые ежедневно окружали нас в Гуглплексе¹⁹.

С тех пор мы работаем над своей задачей, и на протяжении всего времени мы, 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 говорил 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 прообразом умного креативщика. 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 конспекты, 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.

¹⁹ Googleplex – штаб-квартира Google, расположенная в городе Маунтин-Вью (штат Калифорния) на территории Кремневой 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.)

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 он 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 помочь 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 задала ему вопрос, 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 веять 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 инсайты²⁰ 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 следующему шагу – они дополняют друг друга и взаимозависимы, но ни один из них никогда не завершается, находится в динамике, как и все остальные.

²⁰ Инсайт (от *англ.* insight – озарение, прозрение) – это состояние, в котором человеку внезапно приходит решение насущной задачи или новое видение ситуации. (*Прим. пер.*)

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 самым важным для 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 – на заре зарождения интернет-эпохи. Это вовсе не значило, что мы родились на третьей базе, думая, что выбили трипл²¹, 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 что-либо. 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 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 времяпрепровождением с детьми или супругой(ом). 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 руководители способны использовать все значимые преимущества действующей организации, она может иметь гораздо большее влияние, нежели стартап. Так что даже если у вас нет худи²² 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 гра-

²¹ 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.)

²² 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.)

мотным менеджером²³. В Эпоху Интернета нас окружает множество пирамид, которые еще не построили. Давайте же возведем их. И на этот раз рабский труд нам не понадобится.



²³ 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* (HarperBusiness, 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 он получал в ответ на свой запрос. То, что он увидел, его не обрадовало. Он ввел запрос для одного понятия и заметил, что многие органические результаты, которые выдал Google, были релевантными. В то время как некоторые рекламные объявления не имели никакого отношения к тому, что он искал²⁴. 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 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 последующих 72 часов, полностью изменило его восприятие. В нормальной компании CEO, 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 Харику, Бена Гоумса, Ноама Шазира 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 они изучили проблему. Данное письмо содержало детальный анализ причин ее возникновения, описание решения и ссылку на прототип для внедрения решения, разработанного этой пятеркой в течение выходных. В нем также были пробные результаты, которые показывали, каким образом новый прототип мог усовершенствовать существующую систему.

Несмотря на то что детали их решения были «гикнутыми»²⁵ и сложными (наша любимая фраза из письма – «вектор продолжительности поискового сниппета»), его суть заклю-

²⁴ 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.

²⁵ Гикнутый – странный, чудаковатый, характерный для гика. (Прим. пер.)

чалась в том, что мы должны были рассчитать «показатель релевантности объявления», который оценивал бы качество релевантности объявления к запросу, а затем 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 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 компании 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 данной книге мы проповедуем ценность экспериментирования и преимущества провалов, но культура является, пожалуй, единственным важным аспектом компании, которому неудачные эксперименты вредят. Когда корпоративная культура упрочилась, ее очень сложно изменить, потому что вскоре после этого в жизни компании 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 приходить 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 вашей 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 компании. 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 будут дополнены инсайтами, полученными из видения и опыта членов команды.

Большинство руководителей пренебрегают этим. Их компании становятся успешными, и только *затем* они решают, что им нужно задокументировать свою корпоративную культуру. Обычно данная задача ложится на какого-нибудь сотрудника HR– или PR-отдела, который, вполне возможно, не входил в состав первоначальной команды, но предполагается, что именно он сформулирует миссию, выражающую суть компании. В итоге получается серия корпоративных высказываний, изобилующих такими понятиями, как «довольные» потребители, «максимизированная» акционерная стоимость и «передовые» сотрудники. Тем не менее разница между успешными и не очень успешными компаниями заключается в том, верят ли сотрудники в такие слова.

Давайте проведем небольшой мысленный эксперимент. Вспомните любую компанию, где вы работали. А теперь попробуйте продекламировать формулировку их миссии. Можете? Если да, то верите ли вы в нее? Производит ли она впечатление подлинной, то есть правдиво отражающей действия и культуру компании, а также ее сотрудников? Или она больше напоминает выдумку, состряпанную за ночь группой маркетологов или специалистов по связям, полиставшим за упаковкой пива идеографический словарь? Что-то вроде: «Наша миссия – создать непревзойденные партнерские отношения и ценности для наших клиентов с помощью знаний, креативности и преданности наших сотрудников, что дает превосходные результаты нашим акционерам (Reynolds, 2012)». Дружище, все это, конечно, соответствует пунктам в чек-листе, так? Клиенты (есть), сотрудники (есть), акционеры (есть). Эта формулировка миссии принадлежала компании Lehman Brothers, по крайней мере до их банкротства в 2008 году. Разумеется, братья Леман верили во что-то, однако сквозь приведенные выше строчки их убеждений не разглядеть.

Человеческие «детекторы чепухи» отлично настроены, когда дело касается корпоративных речей – они могут сработать, когда вы подразумеваете не то, что говорите. Поэтому, облекая свою миссию в слова, будьте правдивыми. Хороший лакмусовый тест – спросить, что случилось бы, если бы вы поменяли формулировки, описывающие корпоративную культуру. Возьмем, например, девиз компании Enron: «Уважение, неподкупность, коммуникация и совершенство». Если бы руководители Enron решили заменить данные понятия на что-то другое: положим, на «Алчность, алчность, жажда денег и алчность» – у некоторых это вызвало бы смех, но в других отношениях эффекта бы не последовало. С другой стороны, одна из ценностей, сформулированная Google, всегда звучала как «первым делом – пользователь». Если бы мы поменяли ее, поставив на первое место потребности, допустим, рекламодателей или партнеров-публикаторов, нас бы завалили письмами, а возмущенные инженеры возглавили бы еженедельное TGIF-собрание (обычно они проводятся Ларри и Сергеем, и во время таких собраний сотрудников поощряют озвучивать свое несогласие с корпоративными решениями, что они часто и делают). У сотрудников всегда есть выбор, поэтому противоречить собственным ценностям дело довольно рискованное.

Подумайте о своей корпоративной культуре: о том, какой вы хотите ее видеть, или о том, как она уже выглядит. Представьте, что с сегодняшнего дня прошли месяцы или годы, ваш сотрудник работает допоздна, и он не в состоянии принять трудное решение²⁶. Он идет на кухню за чашкой кофе и снова думает о культурных ценностях, озвучен-

²⁶ Теоретики культуры, по крайней мере со времен Эмиля Дюркгейма, доказывали, что через общие убеждения, ценности и стандарты культура формирует человеческое мышление и поведение. Современные социологи (в большей степени

ных на корпоративных собраниях, обсуждаемых с коллегами за ланчем и наглядно демонстрируемых всеми уважаемыми ветеранами компании. Для данного сотрудника – для всех сотрудников – эти ценности должны четко и понятно отражать то, что имеет самое большое значение для организации, и то, что заботит лично вас. В противном случае они бессмысленны. И они гроша ломаного не будут стоить, если не смогут, в случае надобности, помочь умному креативщику принять верное решение. О каких ценностях, по-вашему, должен помнить этот запутавшийся (уставший) сотрудник? Запишите их – просто и лаконично. Затем поделитесь ими, но не посредством объявлений и справочников, а в процессе постоянной и искренней коммуникации. Как сказал бывший CEO компании General Electric Джек Уэлч в книге «Победитель»: «Ни одно видение не стоит бумаги, на которой оно напечатано, если при этом оно постоянно не проговаривается и не подкрепляется поощрениями» (Jack Welch, 2005).

Когда в 2004 году компания Google стала открытой, выпустив акции на свободный рынок, Сергей и Ларри признали IPO²⁷ идеальной возможностью систематизировать ценности, которые направляли бы действия и решения организации. И речь идет не только о самых важных действиях и решениях компании и не только о действиях и решениях руководства, но о повседневных больших и маленьких действиях и решениях каждого сотрудника. Эти ценности направляли развитие Google в течение шести лет с момента ее основания и были прочно привязаны к личному опыту основателей. Вдохновившись письмом Уоррена Баффета, которое он ежегодно писал акционерам компании Berkshire Hathaway, Сергей и Ларри составили «письмо от основателей», чтобы включить его в проспект ценных бумаг²⁸.

Изначально Комиссия по ценным бумагам и биржам США постановила, что письмо не содержит существенной для инвесторов информации и что оно не имеет отношения к инвестиционному проспекту компании. Мы оспорили это решение и в конечном итоге отстояли свое право включить данное письмо в проспект. Тем не менее часть содержащихся в нем формулировок вызвала у юристов и банкиров изжогу, так что в какой-то момент Джонатан оказался в конференц-зале один на один с целым батальоном юристов и банкиров, которые придирались к тому или иному положению. Он преданно защищал текст письма, используя два главных аргумента. Первый аргумент: Сергей и Ларри сами написали это письмо, и только небольшая группа гуглеров внесла в него свой вклад. И они не изменили бы ни строчки (не сдаваться во время переговоров просто, когда ты фактически не можешь изменить свою позицию). Второй аргумент: все, о чем там говорилось, было написано от сердца, искренне и правдиво.

Когда данный текст был опубликован в апреле 2004 года, он вызвал всплеск любопытства и некоторую долю критики. Но главное – большинство людей не могли понять, почему основатели компании потратили столько времени на то, чтобы письмо было составлено должным образом (и почему Джонатан упирался каждый раз, когда кто-то из банкиров или юристов пытался что-либо изменить в нем). Этот текст был написан вовсе не с целью продать акции по принципу голландского аукциона²⁹ и не для того, чтобы использовать свое

социальный психолог Хэйзел Маркус) проводили контролируемые эксперименты с целью показать, что даже когда люди не осознают этого, их культурная принадлежность (например, японец – и американец, представитель рабочего класса – и квалифицированный специалист) влияет на выбор, который они делают каждый день. Более доступное объяснение этого исследования вы найдете в книге Хэйзела Роуз Маркуса и Аланы Коннер «Clash! 8 Cultural Conflicts That Make Us Who We Are».

²⁷ IPO (аббревиатура от *англ.* Initial Public Offering) – первичное размещение акций на фондовом рынке. (*Прим. пер.*)

²⁸ Проспект ценных бумаг – официальный документ, который готовится компанией-эмитентом, утверждается ее советом директоров и содержит существенную информацию об эмитенте и его ценных бумагах. (*Прим. пер.*)

²⁹ Тип аукциона, в котором объявленная продавцом высокая цена на лот постепенно снижается до той, на которую согласится первый покупатель. Этот покупатель и становится победителем аукциона и обладателем лота. В данном кон-

право голоса или же продемонстрировать вопиющее неуважение к Wall Street. На самом деле, «коль не угодили мы Wall Street³⁰, подумайте вот о чем – и все наладится³¹»: основателей не волновало, как максимизировать краткосрочную ликвидность и стоимость своих акций, потому что они знали – протоколирование уникальных ценностей компании для будущих работников и партнеров намного больше поспособствует долгосрочному успеху Google. С позиции сегодняшнего дня мы можем сказать, что многие подробности того IPO десятилетней давности, оставшиеся за кадром, – это дела давно минувших дней, однако такие фразы, как «долгосрочный фокус», «обслуживание конечных пользователей», «не сотвори зла» и «делая этот мир лучше», по-прежнему отражают принципы управления компанией.

В корпоративной культуре Google существуют также и другие понятия (например, переполненные офисы, гиппопотамы, плуты и командиры израильских танковых войск), которые не вошли в упомянутое письмо. Но они, как мы поймем позже, станут неотъемлемой составляющей созидания и поддерживающим элементом культуры, где простая фраза типа «эта реклама – полный отстой» – все, что требуется для решения проблем.

тексте имеется в виду, что они не собирались завышать цену на свои акции посредством этого письма. (*Прим. пер.*)

³⁰ Это пародия, автором которой является наш знаменитый умный креативщик Пак.

³¹ Аллюзия на отрывок из комедии У. Шекспира «Сон в летнюю ночь». В оригинале он звучит следующим образом: «If we shadows have offended, // Think but this, and all is mended, // That you have but slumbered here // While these visions did appear». В переводе Н. М. Сатина – «Когда не угодили вам мы, тени, // То я прошу – исправится беда, // Предположить, что в мире сновидений // Вы были здесь уснувши, господа...» Гуглер по имени Пак спародировал Шекспира, сказав: «if we Wall Street have offended, think but this, and all is mended», что является намеком на то, что если они обидели Wall Street, то всем это просто причудилось по причинам, обозначенным далее. (*Прим. пер.*)

Держите их в тесноте

Посетитель, впервые оказавшийся в Гуглплексе, тотчас обращает внимание на поразительное количество удобств, предоставленных сотрудникам: волейбольные площадки, боулинг, стены для скалолазания и катки, спортзалы с персональными тренерами и бассейны, красочные велосипеды для перемещения между зданиями, бесплатные кафетерии для гурманов и многочисленные кухни с запасами всевозможных закусок, напитков и самыми дорогими кофе-машинами. Все это обычно наводит посетителей на верную мысль, что гуглеры утопают в роскоши, и на ошибочное суждение, будто роскошь является частью нашей культуры. Традиция Кремниевой долины предоставлять усердным сотрудникам дополнительные блага берет свое начало в 1960#х годах, когда Билл Хьюлетт и Дэвид Паркер купили несколько сотен акров земли в горах Санта-Круз и превратили их в Little Basin³² – кемпинг и оздоровительный курорт для сотрудников и их семей³³. В 1970#е годы такие компании, как ROLM, начали размещать подобные удобства ближе к работе. Это были целые спортзалы и финансируемые кафе, в которых подавали блюда для гурманов. В компании Apple также поддерживали затею и ввели свои легендарные (по крайней мере в кругу гиков, желающих установить контакт с коллегами) пивные пятничные сборища. В случае с Google наш подход к условиям был основан на принципах, зародившихся еще на заре компании, в комнате общежития Стэнфорда. Ларри и Сергей намеревались создать атмосферу, аналогичную университетской, где студенты имеют доступ к культурным достопримечательностям, а также к спортивному и учебному оборудованию мирового класса... и очень много и усердно работают. Но что большинству посторонних не удастся увидеть при посещении Google, так это кабинеты, в которых сотрудники проводят большую часть своего времени. Проследуйте за типичным гуглером (и, возможно, сотрудниками LinkedIn, Yahoo, Twitter или Facebook – хотя в последний раз, когда мы пытались это сделать, нам помешала охрана) от волейбольной площадки, кафе или кухни – назад к их рабочим местам. И что же вы увидите? Ряд переполненных комнатушек, в которых царит беспорядок, создающий благодатную почву для творчества.

Вы сейчас находитесь в офисе? А ваши коллеги – рядом? Встаньте и покрутитесь, размахивая руками. Вы кого-нибудь задели? А если вы разговариваете тихонько по телефону, сидя за своим рабочим столом, могут ли ваши коллеги слышать вас? Думаем, что нет. Вы менеджер? Если да, то можете ли вы закрыться у себя в кабинете для конфиденциальной беседы? Думаем, можете. Скорее всего, генеральный план рабочего пространства вашей компании был разработан так, чтобы максимизировать пространство и покой при минимизации затрат. И чем выше на корпоративной лестнице вы находитесь, тем больше пространства и покоя вы получаете. Коллеги, которые только пришли в компанию, теснятся в маленьких комнатках, в то время как СЕО получают просторный угловой кабинет с большой приемной для ассистентов, служащей барьером от всех остальных.

³² В 2007 году компания HP продала кемпинг Little Basin паре некоммерческих организаций – Sempervirens Fund и Peninsula Open Space Trust, которые, в свою очередь, продали его департаменту государственных парков Калифорнии. Сегодня он является частью государственного парка Биг Бейсин Редвудс, и его может посетить любой желающий. См. статью Пола Роджерса «Former Hewlett Packard Retreat Added to Big Basin Redwoods State Park» (San Jose Mercury News, January 14, 2011).

³³ За десятки лет до того, как в Google появился собственный шеф-повар, Билл Хьюлетт и Дейв Пакард, по всей видимости, понимали, насколько высоко сотрудники и клиенты ценят бесплатное питание. Джон Минк, один из сотрудников HP, рассказывал: «Формы для выпекания датских пончиков устанавливались поверх нескольких паяльников, подсоединенных к трансформаторам, которые подогревали их, но не сжигали. Такие обеденные перерывы – это всё, что могла предложить нам компания и чем могла удивить посетителей, которые совершали экскурсии по заводам». Цитата из книги Майкла Мэлоуна «Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the World's Greatest Company» (Portfolio/Penguin, 2007), page 130.

Люди территориальны по своей природе, и корпоративный мир это наглядно отражает. В большинстве компаний размер вашего кабинета, качество мебели и вид из окна ассоциируются с вашими достижениями и признанием. И наоборот, ничто так быстро не превращает умных людей в жалующихся нытиков, как новый план офиса. Нередко дизайн интерьера становится пассивно-агрессивным способом буквально ставить людей на место. Когда Эрик работал в Bell Labs, у него был начальник, в чьем кабинете царил вечный холод. Поэтому он купил ковер и постелил его на цементный пол. Однако кадровик заставил его вынести этот ковер, потому что он не являлся «сотрудником достаточно высокого уровня», чтобы иметь настолько прекрасные условия. В такой компании все привилегии соответствуют сроку пребывания на должности, а не заслугам или потребностям.

Кремниевая долина тоже не защищена от данного синдрома. В конце концов, это то самое место, которое превратило кресло Aeron в символ статуса. («Потому что у меня проблемы со спиной», – заявляло множество гендиректоров интернет-компаний. В самом деле? Упомянутые кресла, стоимостью \$500 за штуку, гораздо лучше фиксировали туловище со стороны груди и по бокам.) Но культура, которая ставит на первый план удобства, должна быть уничтожена – ее нужно пристрелить до того, как она захватит подпольный плацдарм в компании. Кабинеты следует проектировать так, чтобы максимизировать не обособление и статус, а поток энергии и взаимодействие. Умные креативщики преуспевают в условиях взаимодействия друг с другом. Смесь, которую вы получаете, когда собираете таких людей вместе, «горючая». Поэтому главным приоритетом должен стать способ держать их всех в переполненном пространстве.

Когда вы находитесь в зоне досягаемости и можете постучать кому-то по плечу, ничто не может встать на пути коммуникации и потока идей. Традиционная офисная планировка с индивидуальными кабинками и кабинетами проектируется таким образом, чтобы вашим стационарным состоянием был покой. Большая часть взаимодействий между группами людей либо запланированы (например, собрание в конференц-зале), либо спонтанны (встреча в коридоре / у кулера с водой / по дороге с парковки). У нас же все с точностью до наоборот. Стационарное состояние должно быть высокоинтерактивным, с шумными переполненными офисами, в которых суматошная энергия бьет через край. Тем не менее сотрудникам следует предоставлять возможность уединиться в тихом месте, когда они уже сыты по горло групповой работой. Вот почему в наших офисах есть множество мест для уединения: укромные уголки в кафе и микрокухнях, небольшие конференц-залы, террасы и помещения на свежем воздухе и даже капсулы для сна. Но когда сотрудники возвращаются на свое рабочее место, они должны быть окружены своими товарищами по команде.

Когда Джонатан работал в Excite@Home, отдел, который занимался организацией рабочего пространства компании, арендовал второе здание, где могла бы разместиться команда клиентской поддержки. Но когда пришло время перевозить сотрудников в новое место, руководство отменило свое решение и еще на несколько месяцев отправило персонал клиентской поддержки в тесноту их первоначальных офисов. Новое здание использовалось для проведения футбольных матчей во время обеденного перерыва, превратив таким образом новые угловые офисы в «офисы» для подачи угловых. Футбольные матчи объединили людей, в то время как размещение в таком просторном месте только бы их размежевывало. Там, где сотрудники взаимодействуют в тесном пространстве, зависти к удобствам коллег просто не существует, что является еще одним дополнительным плюсом. Когда ни у кого нет личного кабинета, никто по этому поводу не жалуется.

Работайте, ешьте и живите вместе

И кто же должен занимать эти битком набитые комнатки? Мы считаем, что для команд чрезвычайно важно быть функционально едиными. В очень многих компаниях сотрудники обособляются в зависимости от рода своей деятельности. Так, продакт-менеджеры должны сидеть здесь, а инженеров держат в том здании, на другой стороне улицы. Это может быть эффективным для традиционных продакт-менеджеров: у них обычно хорошо получается работать с PERT и диаграммами Ганта³⁴, а также изображать недовольство по поводу «Официального Плана», который ввело руководство после просмотра модной презентации в PowerPoint, прогнозирующей превышение разницы между доходами и расходами компании над ее основной пороговой рентабельностью.

Задача таких продакт-менеджеров – следовать заданному плану, преодолевать любые препятствия, предлагать нестандартные решения (это самая нестандартная фраза из всех озвученных), послушно выполнять последние требования СЕО и понимать, каким образом заставить свою команду их реализовать. Это значит, что для продакт-менеджеров будет вполне нормально или даже лучше сидеть отдельно от инженеров, потому что они могут зависеть от постоянных корректировок, возникающих в процессе работы, и подробных отчетов о ходе работ, которые позволяют им держать руку на пульсе. Дело не в том, что у нас есть какое-то твердое мнение на этот счет. Но скажем так: это стиль работы продакт-менеджера XX века, а не XXI.

В Эпоху Интернета деятельность продакт-менеджера заключается в сотрудничестве с теми, кто разрабатывает дизайн, конструирует и создает крутые продукты. Это подразумевает традиционную административную работу, включающую контроль за жизненным циклом продукта, определение основных этапов его производства, отражение мнения потребителя и передачи информации обо всем вышеперечисленном своей команде и руководству. В то время как продакт-менеджерам, являющимся умными креативщиками, обычно требуется найти технические инсайты, которые улучшат продукт. Данный подход возможен, если знать, каким образом люди используют продукты (и как эти шаблоны изменятся с развитием технологий), понимать и анализировать данные, наблюдать за технологическими трендами и предугадывать, как они могут повлиять на индустрию. Чтобы выполнять такие задачи должным образом, продакт-менеджерам необходимо работать, есть и жить вместе с инженерами (или химиками, биологами, дизайнерами, а возможно, и любыми другими сотрудниками, которых нанимает компания, для того чтобы создавать и совершенствовать свои продукты).

³⁴ Жутко сложные и чрезвычайно полезные инструменты в продакт-менеджменте.

Ваши родители ошибались: неряшливость – это добродетель

Столпотворение в кабинетах приводит к бардаку. Пусть. Когда Эрик впервые попал в Google в 2001 году, он попросил начальника обслуживания Джорджа Салаха навести порядок. Джордж сделал это и был вознагражден запиской, которую он получил на следующий день от Ларри Пейджа, с вопросом: «Куда делись все мои вещи?» Хаотичный набор хлама являлся иконой занятого, стимулированного работника³⁵. Когда операционный директор Facebook Шерил Сэндберг работала в Google, она заплатила сотрудникам из отделов продаж и клиентской поддержки по \$50 каждому, чтобы они украсили свое рабочее место в рамках конкурса Googley Art Wall, который проводил Джонатан. Команды украшали стены в своих кабинетах логотипами Google, составленными кубиками Рубика, фотомозаикой и краской, выпущенной из пейнтбольных ружий (этакий чикагский офис, украшенный в стиле Аль Капоне). Рэнди Пауш, покойный профессор университета Карнеги-Меллон во время произнесенной им выдающейся «Последней Лекции» показал фотографии своей детской спальни, где он исписал формулами все стены. После чего он обратился к родителям, присутствующим в зале: «Если ваши дети хотят изрисовать свою спальню, позвольте им это сделать – в качестве одолжения мне (Pausch, 2008)». Неряшливость не есть самоцель (если бы она ею была, то мы знаем некоторых подростков, которые тогда могли бы стать замечательными сотрудниками). Но так как она часто является побочным результатом самовыражения и новаторства, то обычно это хороший признак³⁶. И если вы будете подавлять данное явление (что мы наблюдали во многих компаниях), то рискуете получить удивительно мощные негативные последствия. Позволить вашему офису быть сплошным беспорядком – это нормально.

Но если кабинеты могут быть переполненными и неряшливыми, то обеспечение сотрудников всем, в чем они нуждаются для выполнения своей работы, просто необходимо. В нашем случае Google – это компания-разработчик, и, следовательно, больше всего наши умные креативщики нуждаются в вычислительной мощности. Вот почему мы предоставляем нашим инженерам доступ к мощнейшим в мире дата-центрам и всей программной платформе Google. Вот вам еще один способ свести на нет зависть, которая может возникнуть у умных креативщиков на почве удобств: не скупитесь на необходимые для выполнения их работы ресурсы. Экономьте на том, что не имеет значения (например, на модной мебели или просторных кабинетах), но инвестируйте в вещи, которые действительно важны.

Мы инвестируем в свои офисы, так как хотим, чтобы люди работали в них, а не дома. Работа на дому в течение полноценного рабочего дня (что для многих олицетворяет вершину нашей культуры) является проблемой, которая, как часто говорит Джонатан, может распространиться по всей компании и лишить «жизни» ее рабочие места. Мервин Келли, ныне покойный председатель совета директоров Bell Labs, проектировал здания своей ком-

³⁵ Xooglers blog, April 9, 2011, <http://xooglers.blogspot.com/2011/04/photo-of-pre-plex.html>.

³⁶ Исследование, проведенное в 2003 году, показало, что «члены исследовательских групп продемонстрировали самую высокую креативность, когда остальные члены группы индивидуализировали их и предоставили им подтверждение их собственных взглядов». (По крайней мере мы думаем, что это подкрепляет нашу точку зрения. Сложно утверждать наверняка, когда в исследовании использован глагол «индивидуализировать».) Исследование 2013 года показало, что беспорядок на столах способствовал повышению креативности: «Оказалось, что упорядоченность способствует мышлению, основанному на консерватизме и традициях, в то время как беспорядок стимулирует жажду неизведанного». Подробнее об исследованиях 2003 года – см. в статье William B. Swann Jr., Virginia S. Y. Kwan, Jeffrey T. Polzer, and Laurie P. Milton, «Fostering Group Identification and Creativity in Diverse Groups: The Role of Individuation and Self-Verification» (Personality and Social Psychology Bulletin, November 2003). Об исследованиях 2013 года – см. Kathleen D. Vohs, Joseph P. Redden, and Ryan Rahinel, «Physical Order Produces Healthy Choices, Generosity, and Conventionality, Whereas Disorder Produces Creativity» (Psychological Science, September 2013).

пании так, чтобы способствовать взаимодействиям между сотрудниками (Gertner, February 25, 2012). Для инженера или ученого, когда они шли по холлам, было практически невозможно не наткнуться на коллегу или не зайти в чей-нибудь кабинет. Такая случайная встреча никогда не произойдет, если вы работаете дома. Сервис AdSense, который стал многомиллиардным бизнесом, был придуман однажды группой инженеров из разных отделов, когда они играли в пул в офисе. Возможно, ваш партнер или сосед по комнате – гений, но ваши шансы на двоих придумать миллиардный бизнес во время кофе-брейка на дому довольно малы, даже если у вас есть бильярдный стол. Сделайте так, чтобы ваш офис был переполнен, укомплектуйте его удобствами и надейтесь на то, что люди будут ими пользоваться.

Не слушайте гиппопотамов

Гиппопотамы входят в число самых опасных животных на планете. Они быстрее, чем вы думаете, и способны раздавить (или перекусить пополам) любого врага, попавшего у них на пути. Гиппопотамы опасны также в компаниях, где они принимают обличье НРРО³⁷. Когда дело касается качества принятых решений, уровень зарплаты по сути не имеет значения, а опыт ценится только если он используется для приведения решающего аргумента. К сожалению, в большинстве компаний решающим аргументом является опыт. В таких организациях царит «тенурократия»³⁸, как мы ее называем. Потому что власть в них основана не на заслугах, а на сроке пребывания в должности. Здесь можно вспомнить нашу любимую цитату Джима Барксейла, бывшего CEO компании Netscape: «Если у нас есть факты, давайте смотреть на факты. Если все, что у нас есть, – это мнения, давайте согласимся с моим»³⁹.

Как только вы перестанете слушать гиппопотамов, вы начнете создавать меритократию⁴⁰, которую наша коллега Шона Браун лаконично охарактеризовала как место, где «имеет значение качество идеи, а не тот, кто ее предлагает». Звучит просто, но, разумеется, это не так. Создание меритократии требует равного участия как гиппопотамы, чье мнение может быть главным по умолчанию, так и смелого умного креативщика, рискующего быть растоптанным, пока он отстаивает ценность и полезность чего-либо.

Шридхар Рамасвами, один из руководителей рекламного отдела Google, однажды во время совещания рассказал историю, которая очень хорошо иллюстрирует вышесказанное. Она произошла на заре зарождения AdWords – флагманского рекламного продукта Google. У Сергея Брина была какая-то идея, которую он хотел поручить команде Шридхара. Сергей, несомненно, являлся самым высокооплачиваемым сотрудником среди присутствующих, но он не стал приводить это в качестве убедительного довода в пользу своей идеи. И Шридхар был с ним не согласен. В то время он не был руководителем высшего звена, и Сергей, как гиппопотам, мог запросто приказать Шридхару подчиниться. Но вместо этого он предложил компромисс: половина команды Шридхара работает над тем, что хочет Сергей, а другая половина следует распоряжениям Шридхара. Но последнего по-прежнему не устраивало такое решение, и после долгих споров идея Сергея была отвергнута.

Такой исход стал возможным только благодаря тому, что Сергей, будучи умным креативщиком, глубоко вник в предоставленные факты, в технологию платформы и контекст решения. Гиппопотам, который не понимает, что происходит, с большей вероятностью попытается навязать свою точку зрения. Когда вы занимаете ответственную должность и завалены работой, проще попытаться пробить себе путь по принципу «потому что я так сказал». Вы должны не сомневаться в своих сотрудниках и быть достаточно уверены в себе, чтобы позволить им найти лучшее решение.

³⁷ НРРО – аббревиатура от англ. Highest-Paid Person's Opinion (пер. «мнение самого высокооплачиваемого человека»). Слово «hippo» переводится как «гиппопотам», поэтому далее в тексте под гиппопотами следует понимать именно НРРО. (Прим. пер.)

³⁸ Неологизм «тенурократия» образован от слов «tenure» (пер. с англ. «срок пребывания в должности») и «kratos» (пер. с греч. «сила, власть, господство»). (Прим. пер.)

³⁹ Боб Лисбонн, бывший старший вице-президент Netscape, составил список шуток Джима Барксейла, которые он услышал за время совещаний с начальником, и разместил их на своем личном сайте. См. lisbonne.com/jb.html.

⁴⁰ Меритократия (букв. «власть достойных», от лат. meritus – «достойный» и др. – греч. κράτος – власть, правление) – принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка. (Прим. пер.)

Сергей также не возражал против передачи контроля и влияния Шридхару. Потому что когда последний еще только устраивался на работу, он увидел в нем человека, чьи идеи, весьма вероятно, могли оказаться лучше, чем его собственные. Задача Сергея как гиппопотама заключалась в том, чтобы убратся с дороги, если он почувствует, что его идея не самая лучшая. А задача Шридхара – в том, чтобы открыто высказать свое мнение. Для эффективного развития меритократии необходимо создать культуру, в которой имеет место «обязательство возражать»⁴¹. Если кто-то сомневается в правильности выдвинутой идеи, он должен озвучить свое беспокойство. В противном случае именно этот сотрудник окажется виновным в том, что негодная идея будет принята. По нашему опыту, у большинства умных креативщиков всегда есть свое твердое мнение, и им просто не терпится высказаться. И обязательство возражать, установленное корпоративной культурой, дает им возможность сделать это. Тем не менее некоторые могут ощущать неловкость, выражая свое несогласие, особенно публично. Вот почему возражение должно быть обязательством, а не предметом выбора. Даже более сдержанным по натуре людям требуется заставлять себя бросать вызов гиппопотамам.

Меритократия порождает лучшие решения и создает атмосферу, в которой все сотрудники чувствуют себя ценными и наделенными властью. Она разрушает культуру страха и мутную, грязную среду, где так нравится валяться гиппопотамам. Она также устраняет предвзятость, способную помешать свершиться чему-то великому. Наша коллега Эллен Уэст рассказала нам историю, которую ей поведал один из гейглеров⁴² (сотрудник, состоящий в объединении лесбиянок, геев, бисексуалов и транссексуалов, работающих в компании Google). Он рассказал Эллен, что гейглеры поспорили, можно ли считать Google первой пост-гейской⁴³ компанией из всех, где они работали. И они пришли к консенсусу, что Google очень близка к такому определению, потому что здесь «не важно, кем ты являешься, важно только то, чем ты занимаешься». Бинго.

⁴¹ Мы услышали этот термин от Шоны Браун, которая усвоила его во время многолетней работы в McKinsey & Company. На сайте McKinsey он объясняется довольно понятно: «Все консультанты McKinsey обязаны возражать, если они полагают, что что-то не так или интересы клиента защищены не лучшим образом. Важно мнение каждого. Несмотря на то что вы можете колебаться, выразить ли вам несогласие со старшим членом коллектива или клиентом, ожидается, что вы поделитесь своей точкой зрения».

⁴² Слово «гейглер» (англ. gaygler) – это обыгрывание слова «гуглер» (англ. googler), которым называют всех сотрудников Google. Образовано путем сложения слов gay + googler = gaygler. (Прим. пер.)

⁴³ Пост-гейская компания – это компания, в которой признаются права сексуальных меньшинств, а сексуальная ориентация не считается определяющей характеристикой их идентификации. (Прим. пер.)

Правило семи

Реорганизация – это одно из самых презируемых слов в корпоративном лексиконе, конкуренцию которому могут составить разве что «аутсорсинг» и «восьмидесятислайдовая презентация». Рано или поздно руководитель приходит к выводу, что структура компании является источником проблем и если бы все было организовано как-то иначе, то и проблемы бы исчезли. В результате компания кренится в разные стороны: от централизованной организации – к децентрализованной или от функционального деления – к административному. У некоторых руководителей получается выйти победителем из данной игры, другие же ее проигрывают. Тем временем большинство сотрудников пребывают в подвешенном состоянии, гадая, по-прежнему ли у них есть работа, и если да, то кто станет их новым начальником и удастся ли им сохранить за собой местечко у окна. Затем, спустя год или два, какой-нибудь другой руководитель (или, вполне возможно, тот же самый) понимает, что в компании по-прежнему существуют проблемы, и дает распоряжение о новой реорганизации. Вот такой славный «бесконечный цикл» в корпоративном мире⁴⁴.

Разработка структуры организации – процесс сложный. То, что эффективно, когда у вас небольшая компания и одна локализация, не работает, когда компания становится больше и у вас – сотрудники по всему миру. Вот почему проводится столько реорганизаций: ведь если универсального решения не существует, компании балансируют между «менее-чем-оптимальными» альтернативами. Лучший способ избежать подобной «пляски» – это отбросить предвзятые представления о том, каким образом должна быть организована компания, и следовать нескольким важным принципам.

Прежде всего придерживайтесь плоской структуры⁴⁵. В большинстве компаний существует одно главное противоречие: люди заявляют, что они хотят плоскую организационную структуру, потому что так они смогут быть ближе к верхушке. Но на самом деле обычно они стремятся к иерархии. С умными креативщиками все обстоит иначе. Они предпочитают плоскую организационную структуру не столько из-за желания быть ближе к верхушке, сколько потому, что хотят выполнить свою работу, а для этого им нужен прямой доступ к лицам, принимающим решения. Однажды Ларри и Сергей попытались удовлетворить эту потребность, полностью упразднив менеджеров. Они назвали данную меру дезорганизацией. И в какой-то момент у руководителя инженеров Уэйна Розинга оказалось 130 человек в непосредственном подчинении. Но умные креативщики не *настолько* отличаются от всех остальных. Как и любым другим сотрудникам, им все же необходима формальная организационная структура. Когда эксперимент «без менеджеров» закончился, Уэйн снова смог видеть свою семью.

Решение, которое мы в конце концов нашли, было чуть менее жестким, но столь же простым. Мы называем его «правилом семи». С правилом семи мы сталкивались и в других компаниях, однако там оно означало, что менеджерам позволялось иметь *не более* семи непосредственных подчиненных. По версии Google, данное правило предполагает, что менеджеры могут руководить *не менее* чем семью непосредственными подчиненными (когда Джонатан возглавлял команду продакт-менеджеров Google, в его подчинении находилось 15–20 человек). Тем не менее у нас есть формальная органиграмма⁴⁶. Но это правило (кото-

⁴⁴ Это инсайдерская шутка программистов, гордо предложенная Джонатаном Розенбергом, специализирующимся в экономике. Не обращайтесь внимания.

⁴⁵ Плоская организационная структура характеризуется минимизацией уровней управленческой иерархии, где каждый руководитель имеет достаточно большое количество непосредственных подчиненных. (Прим. ред.)

⁴⁶ Органиграмма – это графическая схема организационной структуры, показывающая управленческую иерархию и наименования организационных единиц (должностей и подразделений). (Прим. пер.)

рое на самом деле больше напоминает ориентир, потому что в нем существуют исключения) позволяет снизить контроль со стороны менеджеров в более плоских органиграммах и предоставить больше свободы сотрудникам. С таким количеством непосредственных подчиненных (большинство менеджеров имеют гораздо больше семи подчиненных) просто-напросто нет времени контролировать каждый их шаг.

(Не) всякая кадушка должна стоять на своем дне

Эрик работал в Sun в период быстрого развития этой компании. Бизнес там усложнился до такой степени, что сильные мира сего приняли решение провести реорганизацию и разбить компанию на структурные подразделения. Такие новые подразделения были названы «планетами», потому что они вращались вокруг основного вида деятельности компании Sun (продажа компьютерных серверов) и у каждого из них была своя структура прибыли и убытков. (Сотрудники Sun часто объясняли раздельную P&L-структуру⁴⁷ поговоркой «Всякая кадушка должна стоять на своем дне»⁴⁸, наверное, потому, что стандартного объяснения «Так делают в большинстве крупных компаний» было недостаточно.)

Проблема данного подхода заключалась в том, что почти вся прибыль компании шла от бизнеса по поставке и монтажу оборудования (которым занималось «солнце», а не «планеты»). Следовательно, здесь требовался отдел бухгалтерии, который занимался бы тщательным анализом выручки и ее распределением между «планетами». Сама структура управления всем этим процессом держалась в тайне до такой степени, что руководителям структурных подразделений не разрешалось иметь собственную копию документа, описывающего ее. Документ просто зачитывали им вслух.

Мы полагаем, что компания может оставаться функционально организованной (с отдельными подразделениями, такими как отдел инженеров, продакт-менеджеров, бухгалтерии, продаж, отчитывающимися непосредственно перед СЕО) как можно дольше, потому что организация вокруг структурных подразделений или линеек продуктов способна привести к образованию «хранилища», которое зачастую мешает свободному обмену информацией и сотрудниками.

Раздельная P&L-структура может быть хорошим способом измерять производительность, но у нее наблюдается и плачевный побочный эффект, когда руководители ставят P&L своих подразделений превыше P&L компании. Если вы используете P&L, убедитесь, что они обусловлены наличием реальных внешних потребителей и партнеров. В компании Sun структура «планет» привела к серьезному снижению продуктивности, так как руководители (и бухгалтеры) стали фокусироваться не на производстве крутых продуктов, которые генерировали бы фактический доход, а на том, чтобы подбить цифры в финансовых отчетах.

И везде, где это возможно, избегайте секретных корпоративных документов.

⁴⁷ Profit and Loss Statement (P&L) – финансовый отчет о прибыли и убытках. (Прим. ред.)

⁴⁸ Данное английское выражение (every tub has its own bottom) означает, что каждый должен сам позаботиться о своих интересах, аналогично русским «своя рубашка ближе к телу» и «на бога надейся, а сам не плошай». (Прим. ред.)

Проводите все реорганизации за один день

Бывает так, что реорганизация действительно имеет смысл, и в этих случаях мы руководствуемся двумя правилами. Первое: остерегайтесь тенденций, характерных для различных групп. Инженеры все усложняют, маркетологи добавляют управленческие звенья, а продавцам нужны новые ассистенты. Учитывайте это (если вы знаете об этом, вы уже сделали первый шаг). Второе: проводите все реорганизации за один день. Данная рекомендация может показаться невыполнимой, но есть парадоксальный момент, который работает в ее пользу. Если в вашей компании работают умные креативщики, вы можете мириться с беспорядком. На самом деле он идет только на пользу, потому что такие сотрудники считают, что беспорядок не сбивает с толку, а, напротив, помогает.

Когда Никеш Арора реорганизовывал структуру компании Google в 2012 году (речь идет о реорганизации штата численностью в несколько тысяч человек, отвечавших за продажи, бизнес-процессы и маркетинг), он действовал быстро, объявляя сотрудникам о переменах еще до того, как были проработаны все детали. Продуктовая линейка Google была расширена всего за несколько лет: с одного основного продукта AdWords до нескольких услуг (включая рекламу на YouTube, ретаргетинг в Google Display Network и рекламу на мобильных устройствах), что вызвало появление новых отделов продаж и некоторую суматоху на местах. Никеш, как и подобает руководителю отдела продаж, имеющему дело с широкой продуктовой линейкой, хотел создать единую структуру Google, которая способствовала бы фокусированию на потребителе. Но в отличие от большинства таких руководителей, Никеш спланировал и провел реорганизацию всего за несколько недель. (Да, он сделал это не за один день, но, как заметил Клэрэнс Дэрроу, иногда один день не означает буквально 24 часа⁴⁹.) Никеш знал, что его команда быстро включится в работу и доведет все до конца. В течение следующих нескольких месяцев сотрудники действительно внесли некоторые корректировки в соответствии с нововведениями, повысив их эффективность. Секрет успеха заключался в том, чтобы провести реорганизацию быстро и внедрить все изменения до ее завершения. В результате новая структура компании оказалась мощнее, чем задумывалось изначально, и сотрудники внесли гораздо больший вклад в ее успех, так как именно они помогали достичь конечного результата. В связи с тем, что правильной структуры организации просто не существует, не пытайтесь найти ее. Вы только можете приблизиться к ней настолько это возможно, доверив остальное своим умным креативщикам.

⁴⁹ В том случае, если вы задремали на уроке американской истории или выросли в другой стране, поясним, что здесь мы намекаем на «Обезьяний процесс», который проходил летом 1925 года. Во время этого судебного разбирательства знаменитый адвокат Клэрэнс Дэрроу защищал учителя старших классов Джона Скопса, которого судили за то, что он преподавал эволюционную теорию Дарвина, нарушая тем самым закон штата Теннесси. Дэрроу привел аргумент, что библейские «дни» сотворения могли длиться не 24 часа, а гораздо дольше, поэтому эволюционная теория не противоречила учениям Библии.

«Правило двух пицц» Джеффа Безоса

Фундаментальными элементами организаций должны быть *небольшие* команды. Джефф Безос, основатель Amazon, однажды вывел «правило двух пицц» (Brandt, October 15, 2011), которое гласит, что команды должны быть довольно небольшими – такими, чтобы их можно было накормить двумя пиццами. Небольшие команды более производительны по сравнению с крупными, потому что они тратят меньше времени на политиканство и обеспокоенность тем, кому достанутся все лавры. Такие команды похожи на семьи, которые могут пререкаться, ссориться и быть откровенно неблагополучными, но в условиях цейтнота они сплочаются и работают дружно. Небольшие команды стремятся к увеличению, когда продукты, за которые они отвечают, становятся масштабнее. Ведь продукт, созданный горсткой людей, в конечном итоге требует гораздо больше человеческих ресурсов для своего обслуживания. Это нормально – до тех пор, пока более многочисленные команды не будут препятствовать наличию небольших команд, работающих над очередным прорывом. В масштабируемой компании должны быть и те, и другие.

Формируйте компанию вокруг людей с самым большим влиянием

И еще один последний организационный принцип: определите, кто из сотрудников имеет самое большое влияние, и формируйте команды вокруг них. Выберите тех, кто управляет компаний не в силу занимаемой должности или опыта, а благодаря эффективности их деятельности и внутренней страсти. И если эффективность, как правило, измеряется сравнительно легко, то размеры внутренней страсти определить сложнее. Ею от природы обладают лучшие лидеры. Это такой тип людей, которых выбирают капитаном команды, даже если они не выставляли свою кандидатуру. Их внутренняя страсть притягивает окружающих, словно магнит – железные опилки. Бывший CEO компании Intuit Билл Кэмпбелл, в настоящее время являющийся коучем и ментором для нас обоих, часто цитирует Дэбби Бондолилло (в прошлом HR-директора компании Apple), сказавшую: «Ваша должность делает из вас менеджера. Ваши люди делают из вас лидера».

Однажды Эрик спросил Уоррена Баффетта⁵⁰, что он ищет, когда приобретает компанию. И его ответ был: лидера, который не нуждается в нем. Если организацией управляет человек, хорошо работающий потому, что он заинтересован в ее успехе, а не тот, кто просто хочет срубить денег, продав ее Berkshire Hathaway, то Уоррен будет в нее инвестировать. Команды внутри компаний работают по очень похожему принципу. Вы хотите инвестировать в людей, которые собираются делать то, что, по их мнению, правильно, – независимо от вашего разрешения. Обычно именно эти люди и становятся вашими лучшими умными креативщиками.

Вышесказанное вовсе не означает, что вы должны создать «звездную» систему. На самом деле лучшие системы управления строятся вокруг ансамбля, который больше напоминает танцевальную труппу, нежели группу скоординированных суперзвезд. Подобный подход создает долгосрочную слаженность с просторной «скамейкой запасных», где сидят высокоэффективные дарования, готовые повести за собой, как только им представится такая возможность.

На более высоком уровне людям, обладающим самым сильным влиянием (те, кто управляет компанией), необходимо быть приверженцами продукта. Когда CEO во время корпоративного совещания окидывает взглядом всех присутствующих, он помнит о железном правиле, которое гласит, что, по крайней мере, 50 % людей за столом должны быть экспертами в продуктах и услугах компании и нести ответственность за разработку новых продуктов. Это позволит гарантировать, что команда руководителей высшего звена сохраняет фокус на высоком качестве продукта. Очевидно, что операционные составляющие (такие как финансы, продажи и правовая сфера) важны для успеха компании, но их не следует делать преобладающей темой обсуждения.

Вы наверняка стремитесь выбрать на руководящие должности людей, не ставящих собственные интересы превыше интересов компании. Мы часто наблюдаем подобное в организациях, где есть структурные подразделения или отделы, в которых успех отдельного структурного подразделения, как мы заметили ранее, может превосходить по важности успех компании в целом. Однажды, когда Эрик работал в Sun, ему понадобился новый сервер. Это случилось во время праздников, и он не стал заказывать его через внутреннюю систему снабжения, а просто спустился на склад и взял систему с полки. Эрик открыл коробку и обнаружил в ней шесть ознакомительных документов, каждый из которых был составлен гиппо-

⁵⁰ Уоррен Баффетт – известный американский предприниматель, председатель правления холдинговой компании Berkshire Hathaway. (Прим. ред.)

потоками из разных отделов компании-производителя, считавшими именно свое послание самым важным.

Многие правительственные сайты грешат этим. (И пульты от телевизора – тоже. По крайней мере, ничего другого не приходит на ум, когда мы пытаемся понять, почему они так ужасны. Seriously, почему кнопка беззвучного режима такая крошечная и неприметная, в то время как кнопки навигации по платным телеканалам – большие и выделены другим цветом? Потому что у руководителя структурного подразделения платного телеканала есть определенные показатели, которых ему нужно достичь, и если зрители будут отключать звук во время просмотра рекламы, никто не будет ему платить.) Вы никогда не сможете понять структуру компании-конкурента, просто изучив дизайн их продукта. Способны ли вы угадать, кто является главным в компании Apple, когда вы открываете коробку с новым айфоном? Да. Это вы, потребитель. Не руководитель программного обеспечения, не начальник производства или отдела продаж, не руководитель аппаратного обеспечения, не тот, кто отвечает за приложения, и не тот парень-который-оплачивает-счета. И именно так и должно быть.

Как только вы вычислите людей, которые обладают самым сильным влиянием, поручите им больше заданий. Когда вы нагружаете своих лучших сотрудников большей долей ответственности, знайте: они либо примут вызов, либо скажут: «Довольно!» Старая поговорка гласит: если вы хотите, чтобы что-то было сделано, поручите это занятому человеку.

Выгоняйте плутов, но сражайтесь за див

Помните детскую загадку про рыцарей и плутов? Вы оказались на острове, где живут рыцари, которые всегда говорят правду, и плуты, которые всегда лгут. Вы оказались на распутье: одна дорога ведет к свободе, другая – к смерти. И перед вами стоят два человека. Один из них – рыцарь, другой – плут. Но кто из них кто, вы не знаете. Чтобы определить, какой дорогой пойти, вы можете задать всего один вопрос, на который можно ответить либо «да», либо «нет». Что вы сделаете?⁵¹

Наша жизнь похожа на тот самый остров, только она сложнее. Ибо в реальности плуты не только лишены принципиальности, но к тому же небрежны, эгоистичны и действуют очень подло, прокладывая себе путь в любой компании. Высокомерие, например, – склонность плутов, которая является естественным побочным продуктом успеха, так как исключительность – фундаментальная составляющая победы. Хорошие, скромные инженеры становятся просто невыносимыми, если считают себя единственными изобретателями очередного прорывного продукта. Это довольно опасно, так как самолюбие порождает «мертвые зоны».

Есть и другие признаки, по которым можно отнести человека к разряду плутов. Завидуете успеху своего коллеги? Вы плут. (Вспомните знаменитого плута Яго, предупреждавшего умного креативщика Отелло: «Берегитесь ревности⁵², синьор. // То – чудище с зелеными глазами, // Глумящееся над своей добычей»⁵³.) Присваиваете чужие лавры? Плут. Продаете потребителю то, что ему не нужно, или то, что не принесет ему выгоды? Плут. Не отмываете офисную микроволновку после того, как ваш замороженный обед от Lean Cuisine взорвался и перепачкал ее? Плут. Пишете на стене в церкви? Плут.

Репутация компании является совокупностью репутаций всех ее сотрудников, поэтому, если вы стремитесь создать организацию с безукоризненной репутацией, чтобы вышесказанное стало нормой для ваших сотрудников, плутам в вашей компании не место. И вообще, по нашему опыту, тот, кто однажды проявил себя как плут, всегда им будет. Том Питерс сказал: «Такого понятия, как незначительное отклонение от принципов, не существует».

К счастью, поведение сотрудников определяется нормами общества. В культуре, где процветают «рыцарские» ценности, рыцари будут порицать плутов за их низкое поведение до тех пор, пока они не исправятся или не уйдут. (Вот еще один аргумент в пользу переполненных офисов: люди проявляют себя с самой лучшей стороны, когда они находятся под социальным контролем. А в переполненных офисах социального контроля – хоть отбавляй!) Это довольно действенно, когда речь идет о проступках, совершаемых плутами. Потому что плуты, как правило, заинтересованы в личном успехе больше, нежели рыцари. И если они чувствуют, что их поведение не приведет к успеху, они, скорее всего, уйдут. Если вы как менеджер обнаружите плута среди сотрудников, самым лучшим решением будет сузить зону его ответственности, переложив ее на рыцаря. В случае более серьезных проступков, вам необходимо избавиться от плута. Срочно. Представьте себе детеныша морского слона (плута), который пытается украсть молоко у матерей других детенышей. За это его кусает не только его кормящая мать, но и другие самки морских слонов (рыцари)⁵⁴.

⁵¹ Есть несколько правильных ответов. Вы могли бы показать на одну из дорог и спросить любого из этих двоих: «Если бы я спросил тебя «Ведет ли эта дорога к свободе?» – ты бы ответил «да»?». Если ответ положительный, то эта дорога ведет к свободе. Если ответ отрицательный, то эта дорога ведет к смерти. Или вы могли бы спросить одного из них: «Если я спрошу другого, какой дорогой пойти, что он ответит?» – и выбрать противоположный вариант. Либо вы могли бы поступить как некоторые американские президенты, отдав приказ о введении войск.

⁵² Понятия «ревность» и «зависть» передаются в английском языке с помощью одного слова – «jealousy». (Прим. пер.)

⁵³ Уильям Шекспир (пер. М. Лозинского).

⁵⁴ Под морскими слонами подразумевается бизнес: «Иногда такие укусы оборачивались серьезными увечьями. А если

Вы *должны* всегда действовать жестко по отношению к людям, которые попирают главные интересы компании. Не кусайте их (кусать их, конечно, не стоит), но действуйте быстро и решительно. *Сразу пресекайте подобное на корню.*

Концентрация плутов в компании имеет свои переломные отметки. Когда она достигает критической массы (она гораздо меньше, чем вы думаете⁵⁵), люди начинают думать, что им нужно вести себя по-плутовски, чтобы добиться успеха. И это только усугубляет проблему. Умные креативщики могут обладать многими хорошими качествами, но они не святые. Вот почему так важно следить за численностью плутов.

Плутов не следует путать с так называемыми дивами («звездами». – *Прим. пер.*). Поведение плутов – это результат низкой принципиальности, поведение див – результат высокой исключительности. Плуты ставят свои личные интересы превыше интересов команды. Дивы думают, что они лучше остальных членов команды, но в равной степени хотят успеха как для себя, так и для всех. С плутами следует как можно скорее расправиться. К дивам же следует относиться толерантно и даже защищать их до тех пор, пока их личный вклад соответствует их странному самолюбию. Великие люди зачастую очень странные и неуживчивые, а некоторые их выходки могут быть довольно обескураживающими. Так как любая культура подразумевает социальные нормы, а дивы отказываются им соответствовать, культурные факторы могут обернуться против них, вытеснив их из компании вместе с плутами. До тех пор пока вы можете находить оптимальный метод взаимодействия с дивами, а их достижения превышают причиняемый ими ущерб, вы должны сражаться за них. Они окупят ваши вложения своей результативностью. И если вы, читая данную главу, каждый раз думали, что «дива» – это «она», знайте, что Стив Джобс был самой великой бизнес-дивой из когда-либо известных миру!

детеныш морского слона, спасаясь бегством, кричал, то это привлекало внимание других самок, которые зачастую также пытались укусить убегающее животное. В результате детеныши морского слона, пойманные за попыткой украсть молоко, обычно изгонялись из колонии». См. See Joanne Reiter, Nell Lee Stinson, and Burney J. Le Boeuf, «Northern Elephant Seal Development: The Transition from Weaning to Nutritional Independence» (Behavioral Ecology and Sociobiology, Volume 3, August 1978), pages 337–367.

⁵⁵ Одно из самых «живучих» открытий в психологии, подтвердившееся большим количеством исследований, заключается в том, что «плохое сильнее, чем хорошее» (именно так это было сформулировано в одной известной статье). В организациях достаточно всего нескольких испорченных «яблок», чтобы испортить всю «бочку». См. Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer, and Kathleen D. Vohs, «Bad Is Stronger Than Good» (Review of General Psychology, Volume 5, Issue 4, December 2001). Для более подробного ознакомления с «эффектом испорченного яблока» см. Will Felps, Terence R. Mitchell, and Eliza Byington, «How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups» (Research in Organizational Behavior, Volume 27, January 2006).

Сверхурочная работа в хорошем смысле

Баланс между работой и личной жизнью. Вот еще один критерий, по которому умные и целиком посвящающие себя работе сотрудники относят так называемые передовые методы управления к оскорбительным. Данная фраза сама по себе проблематична, ведь многие люди считают свою работу настолько важной, что не отделяют ее от своей личной жизни. Компании с самой лучшей корпоративной культурой приветствуют переработку и дают людям возможность трудиться сверхурочно ради их же благополучия. Они обеспечивают сотрудников большим количеством интересных проектов, над которыми можно работать как в офисе, так и дома. Поэтому, если вы – менеджер, вы обязаны сделать рабочий процесс оживленным и насыщенным. Гарантировать сотрудникам строго сорокачасовую рабочую неделю *не является* вашей ключевой обязанностью.

Мы оба работали удаленно с молодыми мамами, которые по вечерам уходят в оффлайн на несколько часов, чтобы провести время с семьей и уложить детей спать. Затем, около девяти вечера, нам приходят электронные письма и сообщения в чат – и мы знаем, что они снова могут уделить внимание нам. (С папами дела обстоят точно так же, но подобная схема наиболее характерна для работающих мам.) Перерабатывают ли они? Да. Есть ли у них достаточно времени, чтобы заниматься домашними делами? Да. Жертвуют ли они своей семьей и личной жизнью ради работы? И да, и нет. Они сами выбрали именно такой образ жизни. Бывают случаи, когда их заваливают работой, и эти сотрудницы мирятся с тем, что им приходится идти на жертвы. Однако бывают и случаи, когда они днем незаметно ускользают из дома, чтобы отвезти детей на пляж, или, что более вероятно, всем вместе заглянуть в офис на ланч или обед. (Летом внутренний двор основного кампуса Google больше напоминает семейный лагерь: столько вокруг бегает детей, пока их родители наслаждаются вкусным обедом.) Авралы могут длиться неделями и даже месяцами, особенно в стартапах, но они никогда не длятся вечно.

Вы можете справиться с этим, предоставив людям ответственность и свободу. Не заставляйте их работать допоздна в офисе или уходить домой пораньше, чтобы провести время с семьей. Лучше прикажите им признать зону своей ответственности – и они сделают все, что требуется для выполнения своих обязательств. Марисса Майер, которая стала одной из самых известных работающих мам в Кремниевой долине вскоре после того, как в 2012 году вступила в должность CEO компании Yahoo! сказала, что перегорание вызывает не тяжелая работа, а раздражение из-за того, что приходится отказываться от действительно важных для тебя вещей (Mayer, April 12, 2012). Передайте контроль над ситуацией своим умным креативщикам, и они наверняка сами примут лучшее решение, как им привести свою жизнь в равновесие⁵⁶.

Кроме того, может помочь формирование небольших команд. В таких объединениях коллеги лучше чувствуют, когда кто-то из их товарищей выгорает и должен пораньше уйти с работы или взять отпуск. В большой команде могут подумать, что тот, кто берет отпуск, тормозит работу; в маленькой же – будут счастливы видеть пустое кресло.

⁵⁶ Нет никаких сомнений в том, что рабочая перегрузка может вызвать выгорание. Это очевидно, потому что время и энергия людей ограничены. Но исследование профессиональных выгораний показало, что недостаток контроля также является основной причиной. (Другие причины включают недостаточное вознаграждение, упадок сил в коллективе, отсутствие справедливости и противоречивые ценности.) Ведущий исследователь профессиональных выгораний Кристина Маслач рассматривает выгорание как симптом несоответствия между людьми и их работой. И она возлагает на организации бремя создания более гуманной рабочей среды. Christina Maslach and Michael P. Leiter, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* (Jossey-Bass, 1997).

Несмотря на то что мы поощряем наших сотрудников нарушать баланс между работой и личной жизнью, мы поддерживаем их в том, чтобы они периодически брали отпуск. Если кто-то из них настолько обеспокоен успехом компании, что не верит в свою возможность отключиться от работы на неделю-другую без того, чтобы все обрушилось, значит, существует серьезная проблема, требующая вашего внимания. Никто не должен и не может быть незаменимым. Время от времени вы будете встречать сотрудников, которые намеренно создают такую ситуацию, возможно, желая потешить свое самолюбие или потому что ошибочно полагают, будто «незаменимость» приравнивается к гарантии занятости. Заставьте таких людей взять хороший отпуск и убедитесь в том, что, пока они отсутствуют, их работа будет выполняться другими. Они вернутся восстановившимися и замотивированными, а люди, которые успешно их заменили, станут более уверенными. (В этом также заключается огромное скрытое преимущество тех, кто берет декретный отпуск.)

Установите культуру «да»

У нас обоих есть дети, и мы не понаслышке знаем об удручающей родительской привычке рефлекторно отвечать «нет» на просьбы ребенка. «Можно мне газировки?» – «Нет». – «Можно мне два шарика мороженого вместо одного?» – «Нет». – «Можно я поиграю в видеоигры, даже несмотря на то что я не сделал уроки?» – «Нет». – «Можно я засуну кошку в сушилку?» – «НЕТ!»

Синдром под названием «просто скажи нет» может прокрасться и на рабочие места. Многие компании придумывают скрупулезные и часто пассивно-агрессивные способы отказывать: инструкции, которым нужно следовать; разрешения, которые нужно получить; собрания, на которых необходимо присутствовать. «Нет» – это маленькая смерть для умного креативщика. «Нет» является сигналом о том, что компания утратила свой дух стартапа и стала слишком «корпоративной». Скажите «нет» достаточное количество раз – и умные креативщики перестанут обращаться к вам с вопросами и направятся к выходу.

Чтобы избежать таких ситуаций, установите в организации культуру «да». Развивающиеся компании порождают хаос, который пытаются контролировать менеджеры, создавая еще больше бизнес-процессов. Несмотря на потребность в некоторых из этих процессов для масштабирования компании, они должны быть отложены на как можно более поздний срок. Установите для них высокую планку или «согласовательные этапы». Убедитесь в том, что у вас есть неопровержимые доводы с точки зрения бизнеса в пользу создания данных процессов. Нам нравится цитата американского ученого и бывшего президента Коннектикутского университета Майкла Хогана: «Первое, что я хочу посоветовать, – говорите «да». На самом деле, говорите «да» как можно чаще. Слово «да» дает начало чему-то новому. Слово «да» – синоним развития. Слово «да» приведет вас к новому опыту, который, в свою очередь, добавит вам знаний и мудрости. Отношение к слову «да» показывает, сможете ли вы двигаться вперед в эти изменчивые времена». (Friess, July 24, 2009.)

Несколько лет назад у бывшего руководителя YouTube Салара Камангара была ситуация, которая продемонстрировала его собственное отношение к «да». Она произошла во время еженедельного корпоративного собрания, на котором обсуждалось тестирование новой функции – воспроизведение видео в высоком разрешении. Тестирование прошло успешно. И Салар спросил, есть ли хоть одна веская причина не запускать данную функцию прямо сейчас. «Ну, – ответил кто-то. – Судя по графику, это должно произойти только через несколько недель. Следовательно, мы можем продолжать тестировать ее, чтобы убедиться в том, что все работает». «Верно, – ответил Салар. – Но есть ли другая веская причина, помимо графика, по которой мы не можем запустить ее прямо сейчас?» Никто не смог придумать ни одной, и YouTube в высоком разрешении запустили на следующий же день. Ничто не взорвалось и не вышло из строя, а миллионы счастливых пользователей YouTube на несколько недель раньше извлекли выгоду от приверженности одного человека к слову «да».

Веселье вместо веселья

Каждую неделю во время всеобщих TGIF-собраний все новички сидят в одном месте, в разноцветных кепках с пропеллером⁵⁷ – так их легче идентифицировать. Сергей тепло приветствует их, ему аплодируют, после чего он говорит: «А теперь – за работу». Это не самая крутая шутка, но когда она произносится Сергеем невозмутимым тоном и с легким русским акцентом, то всегда вызывает искренний смех. Наряду с другими талантами Сергей как руководитель обладает еще одним сильным качеством: чувством юмора. Когда он проводит TGIF-собрания, его спонтанные шутки вызывают взрыв смеха – не просто «смеханад-шутками-начальника», а настоящего смеха.

Любой крупный стартап, любой крупный проект (любая крупная работа, если уж на то пошло) должны быть веселыми. И если вы много и усердно работаете, не получая при этом удовольствия, то, возможно, тут что-то не так. Отчасти вам может быть приятно предвкушение будущего успеха. Но еще больше позитива вы ощутите от смеха, шуток и наслаждения компанией ваших коллег.

Многие руководители пытаются установить в компании атмосферу Веселья с большой буквы «В». Например, «Мы проводим ежегодный корпоративный пикник / вечеринку / выездное пятничное мероприятие. Там будет Веселая музыка. Будут Веселые призы. Будут Веселые конкурсы – из разряда тех, что смутят некоторых ваших коллег. Там будут Веселые аниматоры / клоуны / предсказатели будущего. Будет Веселая еда (но никакого Веселого алкоголя). Вы поедете. Вам будет Весело». Но проблема всех подобных Веселых мероприятий в том, что они совсем не веселые.

Однако все не обязательно должно быть именно так. В организации корпоративных мероприятий нет ничего плохого, если они сделаны со вкусом. На самом деле организовать веселую корпоративную вечеринку несложно. Формула для нее точно такая же, как и для удачных свадеб: замечательные люди (а вы нанимали замечательных сотрудников, не так ли?) + прекрасная музыка + отличная еда и напитки. Несмотря на то что фактор веселья может быть под угрозой из-за гостей, которые от природы не умеют веселиться (тетя Барбара из Бока-Ратона, Крейг из бухгалтерии), нет ничего такого, что нельзя было бы исправить с помощью атмосферы 1980#х и хороших напитков. Всем весело, когда они танцуют под Билли Айдола и пьют пиво Anchor Steam.

Кроме того, существуют групповые или корпоративные выездные мероприятия. Их часто называют «тимбилдингом», и они помогают группе узнать, как лучше работать сообща. Вы едете на соревнования по перетягиванию каната или на мастер-класс шеф-повара, проходите личностные тесты или решаете задачи в группе. Таким образом вы объединяетесь в один слаженный механизм. Или не объединяетесь. Наша идея для выездных мероприятий звучит следующим образом: забудьте о «тимбилдинге» и получайте удовольствие. Критерии Джонатана для его поездок включали групповые мероприятия на свежем воздухе (если позволяли погодные условия) в каком-то новом месте, которое находилось достаточно далеко от офиса. Это позволяет людям почувствовать себя настоящими путешественниками, не тратя на поездку больше одного дня, и получить опыт, который они не могли бы или не захотели бы получить самостоятельно.

В итоге Джонатан и его сотрудники объехали всю Северную Калифорнию: Мьюирский лес, Национальный парк Pinnacles, Национальный парк Ano Nuevo, где можно увидеть

⁵⁷ Такие кепки с пропеллером носят все новые сотрудники компании Google в течение первой рабочей недели. В 1950#х годах они были непременным атрибутом первокурсников американских колледжей. Специалистов в области компьютерных технологий часто в шутку называют «propellerheads» (пер. «человек-пропеллер») благодаря популярному мультипликационному образу любителей научной фантастики, носивших такие кепки в 1940#х годах. (*Прим. пер.*)

морских слонов, и парк развлечений Santa Cruz Beach Boardwalk. Такие мероприятия стоят не слишком дорого – веселье может быть дешевым (чего не скажешь о Веселье). Чтобы сыграть в хоккей на роликах с Ларри и Сергеем в первые годы существования компании Google, не требовалось ничего, кроме клюшки, пары роликовых коньков и готовности схлопотать хип-чек⁵⁸ от основателя компании. У Шерил Сэндберг был книжный клуб для команды продавцов, который пользовался такой популярностью, что в нашем индийском офисе в него входил каждый сотрудник. Эрик сподвиг весь коллектив сеульского офиса станцевать «Gangnam Style» с корейской поп-звездой PSY, который зашел к ним в гости. (Эрик не руководствуется советом Сэтчела Пейджа «танцуй так, как будто тебя никто не видит». Когда ты лидер, тебя видят все. Поэтому то, что ты плохо танцуешь, не имеет никакого значения. Важен сам факт.)

Однажды Джонатан заключил пари с главой отдела маркетинга Синди Маккеффри, чьи сотрудники будут активнее участвовать в Googlegeist (ежегодном корпоративном опросе, проводимом с целью получить обратную связь). Проигравший должен был помыть машину победителя. Когда Джонатан проиграл, Синди арендовала длинный Hummer, вымазала его грязью настолько сильно, насколько это вообще возможно (мы до сих пор не знаем как), после чего собрала всю свою команду – так, чтобы они могли наблюдать, как Джонатан моет пригнанный ею огромный внедорожник, одновременно забрасывая его воздушными шариками с водой.

А в другой раз Джонатан решил построить баскетбольную площадку. Он принес стойки с кольцами и бросил вызов нескольким командам инженеров, чтобы посмотреть, кто установит их первыми. Некоторые из этих парней не могли отличить «данк»⁵⁹ от «донгла»⁶⁰, но они увидели в его задании вызов, брошенный инженерам. Определяющий фактор культуры веселья такой же, как и в любой инновационной культуре: веселье может быть во всем. Секрет в том, чтобы максимально расширить границы дозволенного. Никаких «священных коров»! В 2007 году несколько наших инженеров обнаружили, что фотография в профиле Эрика для нашей внутренней сети находилась в папке общего доступа. Они изменили фон фотографии, вставив туда портрет Билла Гейтса, и на первое апреля обновили фото его профиля. Каждый гуглер, заходивший к Эрику на страницу, видел следующее:

⁵⁸ Хип-чек (от англ. «hip-check») – эффектный силовой прием в хоккее, который направлен на отбор у противника шайбы и проводится путем приема противника на бедро. В российском хоккее хип-чек также называют «мельницей». (Прим. пер.)

⁵⁹ Данк, или слэм-данк (от англ. «slam dunk»), – вид броска в баскетболе, при котором игрок выпрыгивает вверх и забрасывает мяч в кольцо сверху вниз. (Прим. пер.)

⁶⁰ Донгл (от англ. «dongle») – аппаратное средство, предназначенное для защиты программного обеспечения и данных от копирования, нелегального использования и несанкционированного распространения. Донгл также называют «электронным ключом» или «аппаратным ключом». (Прим. пер.)



Эрик оставил это фото в своем профиле еще на месяц.

Однако юмор умных креативщиков зачастую не такой безобидный, как в случае с портретом Билла Гейтса на стене, бывает, что они переходят границы. В октябре 2010 года инженеры Google Колин Макмиллен и Джонатан Файнберг запустили внутренний сайт под названием Memegen. Он позволяет гуглерам создавать мемы (лаконичные подписи к картинкам) и голосовать за творения друг друга. Memegen стал для гуглеров новым способом повеселиться, отпуская язвительные комментарии по поводу происходящего в компании. Этот сайт стал популярным как среди сотрудников, так и среди руководства. Memegen может быть очень смешным, в лучших традициях Тома Лерера⁶¹ и Джона Стюарта⁶², позволяя язвить на тему разногласий, существующих внутри организации.

Например:

Очевидно, что персона Эрика популярна среди пользователей Memegen:

⁶¹ Том Лерер – американский сатирик, композитор и певец, прославившийся своими юмористическими песнями, записанными в 1950–1960-е годы. (Прим. пер.)

⁶² Джон Стюарт – американский сатирик, известный своей телепередачей The Daily Show, представляющей собой пародию на новости вкупе с политической сатирой. (Прим. пер.)



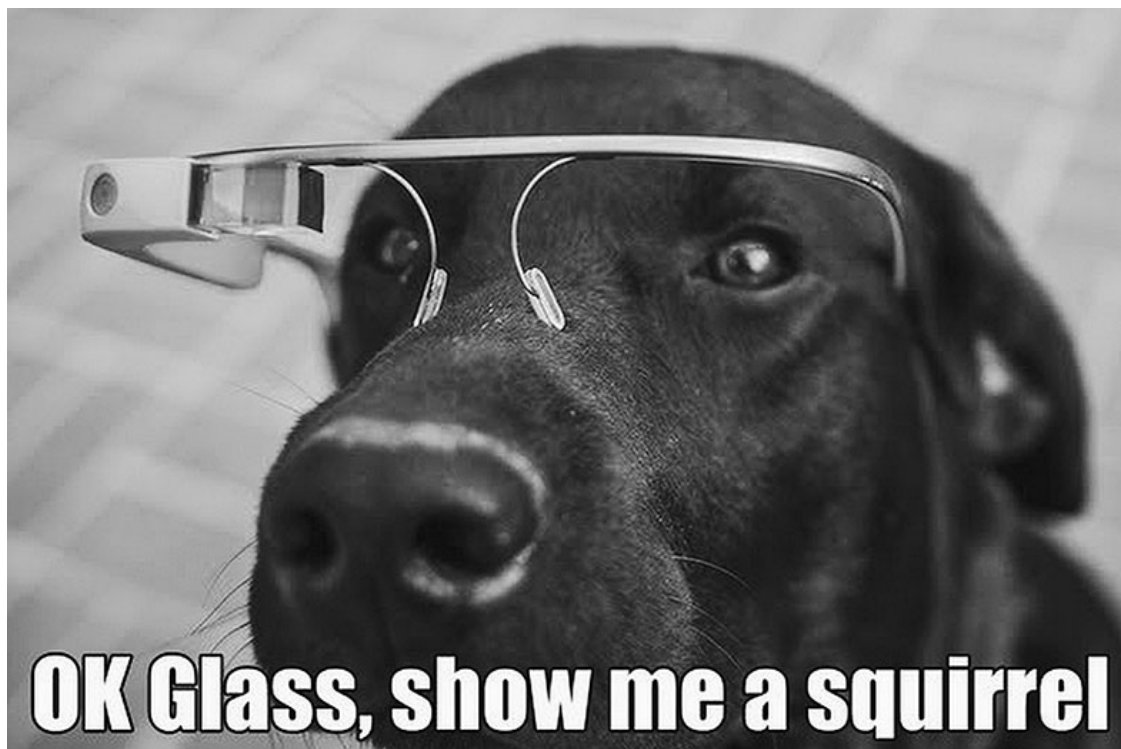
Когда Эрик Шмидт говорит, люди делают «мемы»

Потому что постоянная жалоба в Google – это то, как же хорошо было в компании раньше:



Добро пожаловать в Google. А теперь начинай жаловаться, как сильно изменилась компания с тех пор, как ты в ней работаешь

Идея для нового приложения Google Glass:



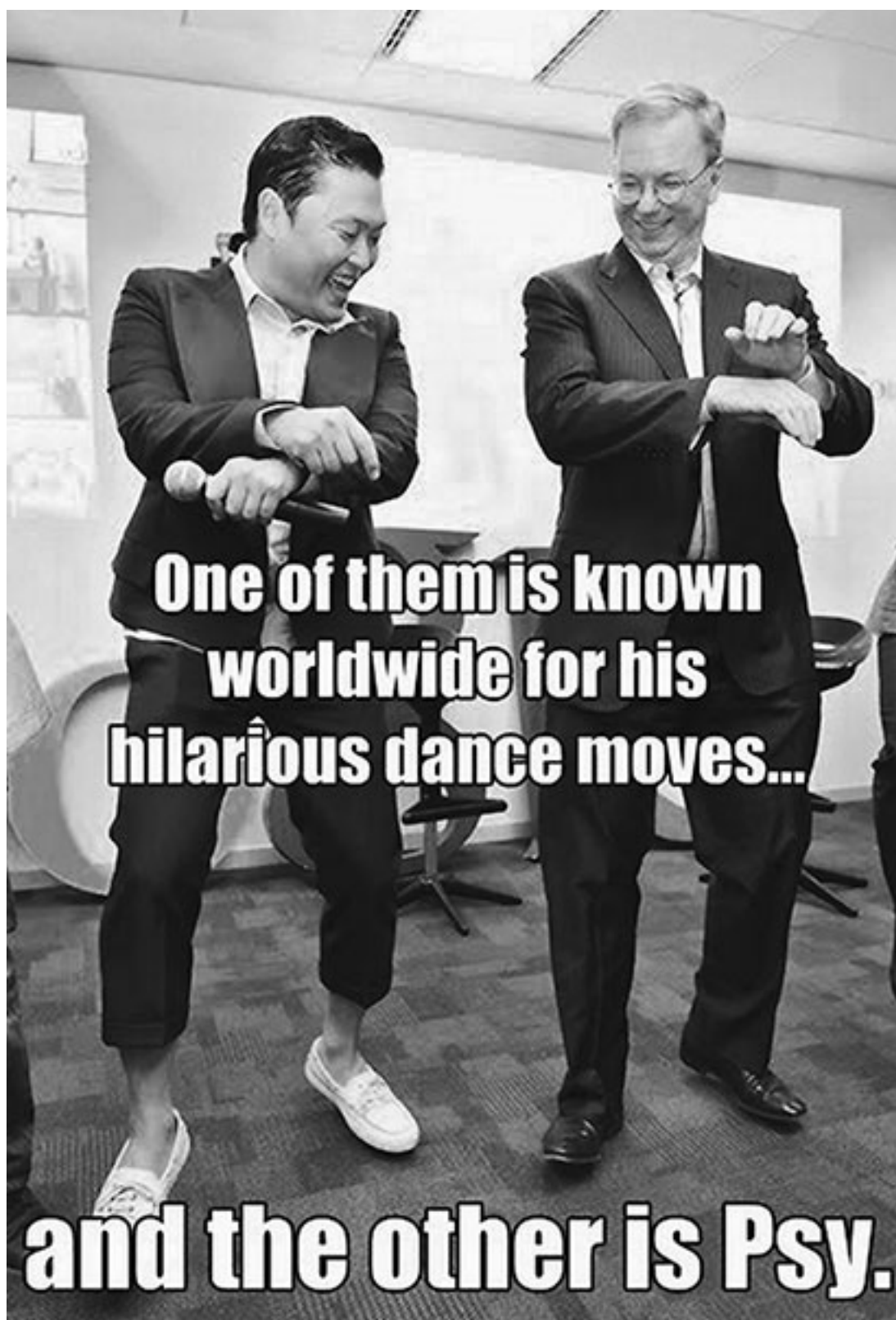
О'кей, Glass, покажи мне белку

После того как был анонсирован проект Loon (о котором мы расскажем более подробно чуть позже), один гуглер почувствовал, что его OKR (квартальные плановые показатели эффективности – и об этом поговорим позже) нуждаются в пересмотре:



Очевидно, что мои OKR уже недостаточно амбициозны. (Проект Loon)

Сеульский офис, танцующий с корейской поп-звездой Саем:



Один из них знаменит на весь мир своими веселыми танцевальными па... А другой – это Сай

Все это – не Веселье, такие вещи нельзя создать в приказном порядке. Это – веселье, и оно может возникнуть только в факультативной среде, где доверяют сотрудникам, а не полагаются на зануд, задающихся вопросом: «А что будет, если утечка информации?»

Переборщить с такого рода весельем невозможно. Чем больше его у вас, тем выше ваша работоспособность.

Вы должны быть одеты

Вскоре после того как Эрик стал CEO компании Novell, он услышал хороший совет от одного знакомого. «Если ты планируешь какие-то преобразования в компании, — сказал он ему, — в первую очередь найди умных людей среди ее сотрудников. А чтобы найти больше умных людей, для начала познакомься с одним из них». Через несколько недель после этого разговора Эрик летел из Сан-Хосе в Юту (где располагается штаб-квартира компании) с инженером Novell, который произвел на него большое впечатление. Эрик, вспомнив полученный совет, прервал умного инженера практически на полуслове и попросил его составить список из десяти самых умных сотрудников Novell, известных ему. Несколько минут спустя Эрик получил желаемое. Он запланировал приватную встречу с каждым, входящим в эту десятку.

Через пару дней в кабинете Эрика появился первый человек из списка. Белый как полотно. «Я сделал что-то не так?» — спросил он. Следующие несколько встреч начинались в похожей манере. Каждый из этих умных людей приходил в кабинет Эрика напуганным и готовым оправдываться. Позже Эрик узнал, что, когда сотрудников Novell увольняли, их вызывали на приватную беседу с CEO. Он неумышленно напугал некоторых лучших сотрудников компании, невольно внушив им мысль, что разговор пойдет об увольнении.

Так состоялся один из первых уроков, показавший нам, насколько сложно бывает изменить культуру действующей компании. Совет найти умных людей был благоразумным, но его реализации помешала существующая культура, чего Эрик не предусмотрел. И если создать культуру в стартапе сравнительно легко, то изменить культуру действующей компании чрезвычайно сложно. Но это является решающим фактором успеха: инертная, чересчур «корпоративная» культура является своего рода проклятием для рядового умного креативщика.

Недавно у нас был похожий опыт во время работы в Motorola Mobility, которую приобрела компания Google в 2012 году⁶³. В подобной ситуации необходимо предпринять несколько важных шагов. Сначала выявите проблему. Какова культура, характеризующая вашу компанию сегодня (не та, что описана в положении о миссиях и ценностях, а реальная, в которой люди живут каждый день)? Какие проблемы в бизнесе вызваны этой культурой? Важно не просто раскритиковать существующее положение дел (что просто обидит людей), но провести связь между неудачами в бизнесе и тем, какую роль могла сыграть в них культура.

Затем сформулируйте новую культуру, какой вы ее представляете. (Говоря фразой из рекламной кампании Nike для чемпионата мира по футболу 2010 года: «Создавайте будущее».) После чего предпримите конкретные, реальные шаги в этом направлении. Стимулируйте прозрачность и обмен идеями во всех подразделениях. Поместите в открытый доступ расписание каждого сотрудника, чтобы все могли видеть, над чем работают их коллеги. Проводите больше совещаний для всех работников компании и поощряйте честные вопросы, не наказывайте за них. И если вам зададут трудный вопрос, отвечайте на него честно и откровенно. Когда на повестке дня одного из TGIF-собраний была компания Motorola, несколько гуглеров задали провокационные вопросы по поводу продукции компании и получили на них максимально развернутые ответы. Позже Джонатан случайно услышал разговор нескольких сотрудников Motorola, которым было интересно, уволят ли тех, кто поднял эту тему. «Нет», — ответил он им.

⁶³ В 2014 году компания Google объявила о продаже Motorola компании Lenovo.

Когда вы собираетесь заново сформулировать корпоративную культуру, в некоторых случаях будет полезно взглянуть на ее оригинальную версию. Лу Герстнер, помогавший осуществить преобразования в IBM, отмечает в своей книге *«Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?»* следующее: «Говорят, что каждая компания – есть не что иное, как продолжение одного человека⁶⁴. В случае IBM таким человеком был Томас Дж. Уотсон-старший» (Gerstner Jr., 2002). Далее Герстнер рассказывает о переустройстве компании IBM, основанной на главных убеждениях Уотсона: совершенстве в каждом действии сотрудников, превосходном обслуживании клиентов и уважении к каждому человеку. Но, полагаясь на наследие основателя, не бойтесь «отправлять на свалку» его устаревшие внешние атрибуты. Герстнер упразднил установленный Уотсоном знаменитый дресс-код, состоящий из белой рубашки и синего костюма. Потому что он больше не выполнял свою функцию демонстрации уважения покупателю. «Мы не сменили один дресс-код другим. Я просто обратился к мудрости мистера Уотсона и постановил: одевайтесь в соответствии с обстоятельствами текущего дня и учитывайте, с кем вы будете иметь дело».

(Однажды во время корпоративного собрания Эрика спросили о дресс-коде в Google. Он ответил: «Вы должны быть одеты».)

Все это занимает много времени. Самый важный урок, который мы извлекли из работы с Moto, возможно, многим уже известен: внедрение того, что мы проповедуем в данной книге, пытаясь изменить корпоративную культуру, занимает гораздо больше времени, чем вы предполагаете.

⁶⁴ В оригинале эта цитата принадлежит Ральфу Эмерсону и звучит следующим образом: «Организация – это удлинённая тень одного-единственного человека». См. Ralph Waldo Emerson, *Self-Reliance and Other Essays* (Dover Thrift Editions, 1993), стр. 26.

Ахарай

Когда вы запускаете новый бизнес (или обновляете существующий), вы можете посвятить бумажной волоките все свои дни вкупе с бессонными ночами, и не исключено, что на вечеринки в честь дней рождений ваших близких времени у вас тоже не останется. Вы начнете нанимать людей, и им, чтобы быть готовыми пойти на такие же жертвы, необходимо будет очень сильно верить в вас и вашу идею. Для реализации ваших целей вам понадобится не только изрядная доля безумия, заставляющего поверить в свой успех, но и хорошая порция здравомыслия, помогающего достичь желаемого. Это требует преданности своему делу, упорства и, больше всего, целеустремленности. Когда командиры израильских танковых войск идут в бой, они не кричат: «В атаку!» Они сплывают свои войска криком «Ахарай!», что в переводе с иврита означает «За мной!». Любой, кто стремится повести за собой умных креативщиков, должен перенять данный подход.

Однажды у Эрика была встреча с Марком Цукербергом в штаб-квартире Facebook, что в Пало-Альто. В то время уже было понятно, что Facebook и Марк достигнут грандиозного успеха. Они поболтали пару часов, закончив около семи вечера. Когда Эрик уходил, помощница Марка принесла ему ужин и поставила его около компьютера. Марк сел и принялся за работу. Не было никаких сомнений в том, каких взглядов он придерживался.

Один из наших первых инженеров, Мэтт Каттс, вспоминает, что он часто видит, как Урс Хельцель, управляющий инженерным отделом, возглавлявший создание инфраструктуры дата-центров Google, подбирает кусочки мусора в коридоре по пути в свой кабинет. Подобные истории часто можно услышать в Кремниевой долине: SEO, который подбирает кипу газет, лежащих у входной двери, основатель, протирающий стойки. Такими действиями руководители демонстрируют свою эгалитарную натуру – мы все в одной упряжке, никто из нас не чурается черной работы, которая должна быть выполнена. Хотя по большей части они делают это потому, что очень любят компанию. Лидерство требует внутренней страсти. Если в вас ее нет – выметайтесь немедленно.

Не сотвори зла

Эрик проработал в Google около полугода. К тому моменту он знал все о слогане компании «Не сотвори зла», который когда-то придумали инженеры Пол Бакхейт и Амит Пател во время одного из совещаний. Но он в высшей мере недооценивал, насколько прочно столь простая фраза срослась с культурой компании. Как-то раз он был на совещании, на котором обсуждались преимущества одного нововведения в рекламной системе. Речь шла о функции, способной принести компании довольно большую прибыль. Один из руководителей инженеров ударил кулаком по столу и сказал: «Мы не можем этого сделать. Это же зло!» Внезапно все смолкли. Ситуация напоминала игру в покер в старом вестерне, когда один из игроков обвиняет другого в жульничестве, а остальные – пьются прочь от стола, ожидая, пока кто-нибудь не вскрыет карты. Эрик подумал тогда: «Вау, да эти парни относятся к таким вещам на полном серьезе». Далее последовала долгая, временами горячая дискуссия, и в конце концов упомянутое нововведение было отклонено.

Знаменитый слоган Google «Не сотвори зла» совсем не то, чем он кажется. Да, он искренне выражает одну из ценностей компании и амбиции сотрудников. Но «Не сотвори зла» является в большей степени очередным способом наделить сотрудников полномочиями. Опыт, который пережил Эрик, был не уникален (за исключением удара кулаком по столу): принимая решения, гуглеры регулярно сверяются со своим «моральным компасом».

Когда в компании Toyota придумали их знаменитую систему канбан, обеспечивающую производство «точно в срок», одним из ее правил контроля качества было следующее: любой сотрудник сборочного конвейера, заметивший дефект, мог дернуть трос аварийного отключения, чтобы остановить производство (Magee, 2007). Этот же самый принцип лежит в основе нашего простого слогана. Когда во время совещания с Эриком инженер назвал новую функцию «злом», он дернул трос аварийного отключения, стремясь остановить производство. Он заставил всех дать оценку предложенной функции и определить, согласовывается ли она с ценностями компании. Каждой организации необходим свой девиз, наподобие «Не сотвори зла», своего рода путеводная звезда, освещающая все пласты менеджмента, все производственные планы и служебные интриги.

Подобный слоган является наивысшей ценностью, благодаря которой вы получите прочную и понятную корпоративную культуру. Он становится основой для всего, что делаете вы и сотрудники компании, а также защитой от ситуаций, когда работа может выбиться из колеи. Потому что он и *есть* эта колея. Самыми лучшими корпоративными культурами можно назвать те, что олицетворяют стремление к лучшему. Каждый из принципов, о которых мы говорили в данной главе, проиллюстрирован примерами того, каким образом мы следуем нашим идеалам. Но мы могли бы с такой же легкостью рассказать и о наших неудачах. Об этом читайте далее. Однако гораздо чаще мы будем говорить о том, как наши сотрудники добиваются сверхрезультатов. И когда такое происходит, планка поднимается еще выше. Вот в чем заключается мощь великой корпоративной культуры. Она может сделать каждого сотрудника лучше, а компанию влиятельнее.



Стратегия: ваш план – неправильный

Мы понятия не имеем, какой у вас бизнес и даже к какой сфере он относится, поэтому мы не отважимся объяснять вам, как составить бизнес-план. Но мы можем сказать со стопроцентной уверенностью, что если он у вас есть, то он неправильный. Бизнес-планы в стиле МВА всегда в каком-то смысле некорректны, независимо от того, насколько хорошо они продуманы и выверены. Точное следование такому некорректному плану обернется в итоге тем, что предприниматель Эрик Рис называет «добиться провала»⁶⁵. Вот почему венчурный капиталист должен всегда следовать принципу инвестирования в команду, а не в план: если он неправильный, то люди просто обязаны не подкачать. Успешные команды выявляют недостатки в своей стратегии и корректируют ее.

Итак, каким же образом новой компании привлечь выдающихся людей и другие важные факторы (такие, как финансирование), не имея плана? На самом деле составить план – это хорошо, но нужно понимать, что он изменится вместе с вашим развитием и поступлением новых данных о продукции и рынке. Такая частая итерация важна для успеха, но не менее важен и фундамент, на котором построен план. Тектонические сдвиги, вызванные развитием технологий, являются характерным признаком Эпохи Интернета. Они способствовали тому, что некоторые общепринятые стратегические принципы, ранее преподаваемые в школе или офисе, устарели⁶⁶. Поэтому несмотря на то что ваш план может поменяться, его необходимо основывать на фундаментальном наборе принципов. Они, в свою очередь, базируются на сегодняшнем положении дел и направляют ваш план по мере его видоизменений на пути к успеху. План течет, его основание – стабильно.

Такая подвижность может наскучить некоторым будущим членам вашей команды – большинство людей не любит неопределенность. Умные креативщики же, напротив, предпочитают подход а#ля «разберемся». Они обладают, как писал Джонатан в характеристике одного сотрудника, «гибкостью, позволяющей приспосабливаться к обстоятельствам в этих головокружительных условиях»⁶⁷. Фактически они не стали бы доверять плану, в котором заявляется о наличии всех ответов, но приняли бы план, в котором их нет – при условии, что он базируется на правильных принципах.

Такой урок преподнесла Джонатану его команда вскоре после того, как он пришел в Google в 2002 году. В те времена у компании существовали очень хорошо продуманные стратегические принципы. Они просто не были должным образом *прописаны*. Фактически, с момента основания Google в 1998 году никто не нашел времени, чтобы полностью задокументировать стратегию компании. Джонатан собирался немедленно исправить эту вопиющую оплошность. Он хотел создать традиционный бизнес-план, который был обречен уста-

⁶⁵ По Рису, выражение «добиваться провала» означает успешное выполнение плана, который никуда не ведет, так как совершенно ошибочен. See Eric Ries, *The Lean Startup* (Crown Business/Random House, 2011), pages 22, 38.

⁶⁶ Или могло получиться так, что нас просто не учили правильным принципам. Например, Питер Друкер писал еще в 1974 году, что «десять лет – это довольно короткий промежуток времени в наше время», отмечая, что должны пройти годы, прежде чем любое важное решение менеджера окажется действительно эффективным. К тому же он спешил пояснить, что идея долгосрочного планирования часто понимается неправильно: «Понятия «краткосрочный» и «долгосрочный» не определяются каким-то заданным промежутком времени. Решение не является краткосрочным, потому что его реализация занимает всего несколько месяцев. Что действительно имеет значение – так это промежуток времени, через который оно становится эффективным. Решение нельзя считать долгосрочным только потому, что в начале 1970#х мы спланировали что-то сделать в 1985 году. Это не решение, а лень и увливание от дела. Оно настолько же реалистично, как планы восьмилетнего мальчика стать пожарником, когда он вырастет». См. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper & Row, 1974).

⁶⁷ Джонатан позаимствовал эту фразу у своего бывшего начальника в Apple Джеймса Исаакса, который однажды использовал ее для характеристики одного из своих любимых (или нам так хочется думать) сотрудников. Его звали Джонатан Розенберг.

реть еще до того, как высохнут чернила. Именно к такому типу бизнес-планов Джонатан привык. Но команда его заместителей – Марисса Майер, Салар Камангар и Сьюзан Войджиски – остановили его⁶⁸. Они пытались доказать ему, что документировать план (или даже создавать его) совсем ни к чему, однако, чтобы нанимать новых людей и добиться от них движения в одном направлении, необходимо задокументировать принципы данного плана. Салар, Марисса и Сьюзан сказали: «Дай гуглерам эти фундаментальные элементы – и они придумают остальное».

Результатом стала презентация под названием «Стратегия Google: прошлое, настоящее и будущее». Мы представили ее совету директоров в октябре 2002 года, получив от Майка Моритца просьбу составить более детальный план к следующему лету. Фрагменты данной презентации еще долгие годы спустя использовались для описания подхода компании Google. Принципы, описанные в ней, заметно отличались от используемых в обычных интернет-компаниях конца 1990#х годов. И сегодня они выступают эталоном того, как сотворить историю успеха в Эпоху Интернета: сделайте ставку на технические инсайты, которые помогут решить серьезные проблемы по-новому, оптимизируйтесь с целью масштабироваться, а не ради прибыли и сделайте так, чтобы крутые продукты расширили рынок сбыта.

⁶⁸ У Джонатана появилась привычка называть трио Мариссы, Салара и Сьюзан «стадом верблюдов», потому что у них всегда были собственные идеи и они вечно отказывались следовать за ним. В итоге это выражение стало проявлением нежности.

Делайте ставку на технические инсайты, а не на маркетинговые исследования

В середине 1990#х годов, когда Ларри и Сергей начали работу над своим проектом для диссертации, из которого впоследствии возникла компания Google, передовые поисковые системы ранжировали результаты, исходя из контента веб-сайта. Если бы вы ввели в строку поиска слово «университет», вы бы, скорее, получили ссылку на сайт книжного магазина или магазина велосипедов вместо ссылки на настоящий университет. Как-то раз Ларри зашел в одну из компаний, занимающихся поисковыми системами, и пожаловался на плохие результаты, полученные при использовании в поисковом запросе слова «университет». Ему ответили, что он сам виноват – нужно было ввести более точный запрос.

В итоге Ларри и Сергей нашли другое решение данной проблемы. Они сообразили, что могут выявить качество веб-страницы (то, насколько ее контент будет релевантным по отношению к поисковому запросу пользователя), если вычислят, какие еще страницы ведут на нее. Найдите страницу, на которую ведет много других страниц, – вероятно, именно на ней и будет более качественный контент. Существует множество других факторов, обуславливающих намного более качественный поиск в Google в сравнении с конкурентами⁶⁹. Например, она (поисковая система. – *Прим. пер.*) выдавала более точные результаты поиска, ведущие на научные сайты. Но ее основное преимущество заключалось в одном-единственном техническом инсайте: использовании структуры интернет-ссылок в качестве маршрута к наилучшему ответу.

С тех пор в основе большинства успешных продуктов Google лежат мощные технические инсайты. В то время как менее успешным проектам их как раз не хватало. В основу AdWords, рекламного сервиса Google, приносящего компании основную прибыль, легло понимание, что рекламные объявления можно ранжировать, исходя из их информативной ценности для пользователей, а не в зависимости от цены, которую готовы заплатить рекламодатели⁷⁰. Агрегатор новостей Google News (сайт, собирающий в одном месте заголовки новостных статей из тысяч СМИ) базируется на понимании, что мы можем группировать статьи по алгоритму, исходя из их темы, а не источника. В основе Chrome, браузера с открытым исходным кодом, созданного Google, лежало понимание того, что веб-сайты становились более сложными и мощными, поэтому необходимо было сделать браузеры более скоростными. Возьмите любой успешный инновационный продукт от Google – и вы, вероятнее всего, обнаружите как минимум один важный технический инсайт, кроющийся за ним. Это что-то вроде идеи, которая могла бы появиться в каком-нибудь техническом журнале. В основе поисковой базы Knowledge Graph лежит систематизация огромного объема неструктурированных данных из Сети о конкретном человеке, месте или чем-либо еще

⁶⁹ Такой метод ссылочного ранжирования называется «пейдж-ранк» (от *англ.* PageRank) в честь Ларри Пейджа. Именно этот алгоритм лежит в основе работы поисковой системы Google. Подробнее он описан в научной работе Лоуренса Пейджа, Сергея Брина, Раджива Мотвани и Терри Уинограда «The PageRank Citation Ranking: Bringing Order to the Web», написанной в 1999#м для Stanford InfoLab.

⁷⁰ В начале 2000#х годов одним из конкурентов Google была компания Overture, которая первой начала использовать классическую систему аукциона при размещении рекламных объявлений. Основная проблема данного подхода заключалась в том, что Overture не поощряла рекламодателей за создание более качественных объявлений и не наказывала их за плохие объявления. В итоге рекламодатели начали умышленно размещать объявления, совершенно нерелевантные запросам пользователей (например, поиск ресторана мог выдать объявления о продаже автомобилей). Пользователи редко кликали по этим объявлениям, поэтому рекламодатели не получали от них прибыль. Тем не менее они видели имя рекламодателя и его послание, которые производили на них впечатление. Чем чаще рекламодатели действовали по такой схеме, тем хуже становилось качество рекламы. Принцип Google ранжировать объявления по их качеству положил конец этой практике. Плохую рекламу перестали показывать, что привело к улучшению качества объявлений и увеличению числа кликов.

и их отображение в доступном для пользователя формате. Система Content ID в YouTube обеспечивает уникальное отображение данных для каждого аудио- и видеоклипа и ищет совпадения с международной базой данных правообладателей по характерным признакам, тем самым предоставляя правообладателям возможность найти (а иногда и монетизировать) свой контент на YouTube. Google Переводчик помогает улучшить качество перевода с помощью огромной многоязычной базы. Google Hangouts (сервис видеочатов между двумя и более пользователями) конвертирует различные видеоформаты и сохраняет их на облачное хранилище, а не на устройство пользователя, позволяя таким образом легко проводить видеоконференции с любого устройства с помощью одного клика.

Начальники производственных отделов составляют производственный план, но всем этим планам зачастую (обычно!) не хватает самого важного компонента. На основе какого технического инсайта будут построены новые функции, продукты или платформы? Технический инсайт – это новый способ применения технологий или дизайна, который либо снижает стоимость продукта, либо повысит его функциональность и юзабилити за счет одного важного фактора. Результатом можно назвать нечто, выполненное принципиально лучше, чем у конкурентов. Нередко такое улучшение очевидно – покупателям не требуется глубоких познаний в маркетинге, чтобы понять отличие данного продукта от всех остальных.

Иногда бывает довольно просто разработать технический инсайт (в компании ОХО, например, бизнес был построен за счет того, что они сделали эргономичный редизайн кухонных принадлежностей), но зачастую это сложный процесс. Возможно, потому большинство компаний и не основывают на нем свою стратегию, а следуют традиционному подходу МВА, выявляя, в чем они являются лучшими (то есть свое конкурентное преимущество, по Майклу Портеру⁷¹), и используя полученную информацию для выхода на смежные рынки. Такой подход может быть эффективным, если вы занимаете определенную должность и измеряете успех в процентных показателях, но не тогда, когда вы запускаете новое предприятие. Если ваша стратегия основывается лишь на использовании своего конкурентного преимущества для атаки смежных рынков, вы никогда не сможете «взорвать рынок», преобразовать свой бизнес и привлечь в штат лучших умных креативщиков.

Компании также могут сделать ставку на хитрые тактические ходы в ценообразовании, маркетинге, дистрибуции и продажах, чтобы отжать себе большую долю рынка и увеличить прибыль. Вспомните товары в продуктовом отделе с наклеенными ярлыками «новый» или «улучшенный». По факту, единственное видимое их улучшение заключается в упаковке и рекламе. Все подобные тактические ходы применяются после маркетинговых исследований, которые задействуют группу консультантов, сегментирующих потенциальных клиентов на узко определенные группы: здесь у нас – поколение X⁷², здесь – поколение Y⁷³, тут – дети в возрасте от 6 до 7 лет, а тут – с 9 до 14 и т. д. Они исследуют эти группы и передают данные проектировщикам, чтобы те создали 31 оттенок посредственности (без обид, Baskin-

⁷¹ Экономист Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса и основатель консалтинговой фирмы Monitor, является очень влиятельным экспертом в стратегии и в том, каким образом компании, регионы и государства могут получить преимущества над своими конкурентами. В своей переломной книге «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» (1980) Портер выявляет пять рыночных сил, обуславливающих способность компании оставаться конкурентоспособной и прибыльной. В своей следующей, не менее важной книге «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость» (1985) Портер объясняет, какие действия необходимо предпринять, чтобы получить преимущество над конкурентными компаниями. В ней он также доказывает, что это конкурентное преимущество возникает либо за счет лидерства по издержкам, либо путем дифференциации, либо с помощью фокусирования на конкретной нише.

⁷² Поколение X – поколение людей, родившихся с 1965 по 1982 год. (Прим. пер.)

⁷³ Поколение Y также называют поколением «Next» или поколением Миллениума. Это поколение родившихся после 1981 года, встретивших новое тысячелетие в молодом возрасте и характеризующееся прежде всего глубокой вовлеченностью в цифровые технологии. (Прим. пер.)

Robbins). Знаете, чем удобны консультанты, занимающиеся маркетинговыми исследованиями? Их легко обвинить и уволить, если они ошибутся.

Компания Excite@Home, где Джонатан возглавлял команду разработчиков в конце 1990#х, основывалась на техническом инсайте, который заменил коаксиальный кабель, позволявший людям смотреть ТВ-шоу, на широкополосные каналы связи. Проводной модем, разработанный Excite@Home, был поистине прорывным продуктом, но он на полной скорости столкнулся с упрямым врагом – маркетинговыми исследованиями. Операторы кабельного телевидения располагали данными, что большинство их клиентов пользовались персональными компьютерами с процессорами Intel 80286 и 80386. Следовательно, модемы Excite@Home's должны были поддерживать эти системы. Но инженеры Excite@Home's знали, что такие старые процессоры не обладают достаточной мощностью, чтобы использовать широкополосное соединение в полной мере, и что клиенты с подобными компьютерами, купившие их услуги, будут не удовлетворены. Тем не менее операторы кабельного телевидения оказывали в данном вопросе сильное давление, пытаясь заставить Excite@Home's предложить бесполезную услугу для устаревших компьютеров. Потому что именно это диктовали результаты маркетингового исследования, которые не учли, что быстрое действие компьютеров, подчиняясь Закону Мура⁷⁴, удваивается примерно каждые два года и что довольно скоро все медленные на тот момент компьютеры исчезнут.

Несмотря на то что в конечном итоге компании Excite@Home удалось склонить оппонентов в пользу данного аргумента, они не были защищены от ошибок, допущенных вследствие маркетинговых исследований. Когда они спросили потенциальных клиентов о том, что их волнует больше всего, самым популярным ответом была скорость. В итоге именно на нее и сделали акцент в Excite@Home. Но даже несмотря на действительно быстрое широкополосное соединение, основной характеристикой, которая очень нравилась пользователям сервиса, было постоянное соединение. Им больше не требовалось ждать, пока модем наберет номер и пропищит, а серверы, завершившие интернет-соединение, получают доступ к Сети. Джонатан и его коллеги предоставили рынку то, что пользователи, по их же словам, хотели. Но маркетинговые исследования не смогут подсказать вам решение задач, которые, по мнению покупателей, нерешаемы. Дать потребителям желаемый продукт не столь важно. Гораздо важнее предоставить им то, что они хотят, сами пока об этом не догадываясь.

Нет ничего плохого в постоянном совершенствовании и применении хитрых бизнес-тактик. Но когда маркетинговые исследования становятся важнее технических инноваций, хвост начинает вилять собакой. Большинство должностных лиц начинают бизнес с технических инсайтов, но затем они сбиваются с истинного пути (как часто происходит с собаками, которыми виляют хвосты). Офисные костюмы становятся важнее лабораторных халатов. Может быть, это превратности моды. А может быть, и нет. Однако не возникает сомнений в том, что это ошибка должностных лиц и возможность для атаки конкурентов.

Главным принципом Google всегда было создание продуктов на основе технических инсайтов. Но важность данного принципа стала для нас еще более очевидной в 2009 году, когда мы пересмотрели нашу линейку продуктов и увидели вырисовывающийся шаблон: лучшие продукты достигли успеха благодаря техническим факторам, а не факторам, связанным с бизнесом. В то время как менее выдающимся продуктам не хватало именно техни-

⁷⁴ Закон Мура – это прогноз, сделанный соучредителем компании Intel Гордоном Муром, о том, что количество транзисторов в микросхеме (а следовательно, и компьютерная мощность) будет удваиваться каждые два года. В оригинальной статье 1965 года он фактически прогнозировал это удвоение каждый год, но позже снизил темп до более консервативных показателей. См. E. Moore, «Cramming More Components onto Integrated Circuits» (Electronics, April 19, 1965, pp. 114–117). До сих пор его прогноз был верным. Однако Закон Мура в какой-то момент обязательно достигнет предела либо в силу физических особенностей производства микросхем, либо из-за его экономических аспектов. См. Karl Rupp and Siegfried Selberherr, «The Economic Limit to Moore's Law» (Proceedings of the IEEE, March 2010), и Rick Merritt, «Moore's Law Dead by 2022, Expert Says» (EE Times, August 27, 2013).

ческой исключительности. Наш бренд стал настолько мощным, что любой продукт, который мы выпускали, вызывал определенную долю рыночного импульса лишь потому, что его произвела компания Google. Если бы мы измеряли успех количеством пользователей, мы могли бы обманывать (и обманывали) самих себя, веря на таком основании, что тот или иной продукт пользуется успехом. А он, бывало, на самом деле не пользовался, и импульс спроса на многое из производимого нами падал на полной скорости. Практически в каждом подобном случае речь шла о продуктах из одной линейки, которым не хватало технических инсайтов.

Например, в те времена компания Google экспериментировала с применением нашего опыта в онлайн-рекламе на других рекламных рынках, включая печатную рекламу, радио и телевидение. Это были искусные попытки, предпринимаемые умными людьми, но им не хватало того фундаментального технического инсайта, который значительным образом повлиял бы на кривую экономической эффективности и обеспечил бы существенную дифференциацию. Все три канала в итоге потерпели фиаско. И когда мы вспоминаем другие неудачные продукты Google (iGoogle, Desktop, Notebook, Sidewiki, Knol, Health и даже популярный Reader), мы понимаем, что всем им либо с самого начала не хватало основных технических инсайтов, либо их инсайты устарели с развитием Интернета.

Эпоха комбинаторных инноваций

Итак, откуда же взять эти волшебные инсайты? В Эпоху Интернета у всех компаний есть возможность применить технологии с целью решать серьезные проблемы по-новому. Мы находимся на пороге новой эпохи, которую ведущий экономист компании Google Хал Варриан называет эпохой «комбинаторных инноваций». Она возникает при наличии большого числа различных составляющих частей: их можно комбинировать и рекомбинировать с целью создания новых изобретений. Например, когда в XIX веке конструкции механических устройств (таких, как шестеренки, блоки, цепи, валы) были стандартизированы, это привело к производственному буму. В XX веке изобретение бензинового двигателя привело к появлению инноваций в авто#, мото- и авиастроении. К середине XX века появилась интегральная схема, которая начала широко применяться в разных областях. В каждом из упомянутых выше случаев разработка дополнительных компонентов привела к целой волне изобретений.

Сегодня все компоненты связаны с информацией, возможностью связи и информационными технологиями. Потенциальные изобретатели обладают всей мировой информацией, глобальным радиусом действия и практически бесконечной вычислительной мощностью. У них есть открытое программное обеспечение и множество API⁷⁵, позволяющие им легко применять наработки друг друга. В них могут использоваться стандартные протоколы и языки программирования. Они способны получать доступ к информационным платформам с данными обо всем, начиная от ситуации на дорогах и погоды и заканчивая экономическими операциями, генетикой человека и информацией о том, кто с кем связан в социальных сетях – на общей или (с разрешения) индивидуальной основе. Таким образом, один из способов разработать технические инсайты – задействовать некоторые из доступных технологий и данных, чтобы по-новому решать существующие в вашей сфере проблемы.

Помимо этих общих технологий, в каждой области, кроме того, есть свои уникальные технические и конструкторские компетенции. Например, мы всегда были связаны с компьютерными компаниями, где основной технической компетенцией является информатика. Но в других сферах основной компетенцией может быть медицина, математика, биология, химия, авиация, геология, робототехника, психология, логистика и т. д. Индустрия развлечений основана на различных формах технической компетенции (сторителлинг, публичные выступления, сочинительство и творчество), в то время как компании, производящие потребительские товары, комбинируют технологии и дизайн при создании прорывных продуктов. Компании, оказывающие финансовые услуги, используют технические инсайты, чтобы создавать новые системы безопасности и трейдинговые платформы (и прилично зарабатывать до тех пор, пока пузырь не лопнет или им не предъявят официальное обвинение). Таким образом, независимо от того, какой у вас бизнес, существует базовый свод технических знаний, на котором построена индустрия. Кого в вашей компании можно назвать гиками? Работают ли ребята в лабораториях и мастерских над новыми, интересными штуковинами? Не важно, что за штуковины. Это и есть ваши технологии. Найдите гиков, найдите штуковины – и именно так вы получите технические инсайты, которые необходимы вам для достижения успеха.

Другой потенциальный источник технических инсайтов заключается в том, чтобы начать с решения узкой проблемы и затем отыскать способы расширить сферу применения данного решения. Здесь речь идет о соблюдении старой доброй традиции в мире инноваций.

⁷⁵ Интерфейсы программирования приложений (Application Programming Interfaces), которые позволяют приложениям взаимодействовать с другими системами.

Новые технологии обычно появляются в крайне примитивном состоянии, зачастую спроектированные для очень конкретных задач. Паровой двигатель изначально, задолго до того как он начал приводить в движение локомотивы⁷⁶, использовался в качестве ловкого способа откачивать воду из шахт. Маркони продавал свое радио в качестве средства коммуникации кораблей с берегом, а не как источник фраз «Baba Booey!» или «все дети – выше среднего»⁷⁷. Сотрудники компании Bell Labs не были в восторге от коммерческого потенциала лазера, когда его изобрели в 1960#х годах, поэтому первоначально они отложили получение на него патента. Даже Интернет изначально придумали для ученых и научных сотрудников, чтобы они могли делиться своими исследованиями. Они [ученые и научные сотрудники] были так же умны, как и создатели Интернета, но они даже представить себе не могли, что в будущем его функциональность позволит делиться фотографиями и видеороликами, быть на связи с друзьями, получать информацию о чем угодно или делать другие изумительные вещи, которые мы делаем сегодня.

⁷⁶ Идея, что новые технологии рождаются в мир из примитивных устройств, была наблюдением отца Джонатана, Натана Розенберга, выдающегося экономического историка. См. Nathan Rosenberg, *Perspectives on Technology* (Cambridge University Press, 1976).

⁷⁷ Фраза из популярного американского радишоу «A Prairie Home Companion», ведущим которого является журналист и сатирик Гаррисон Кейлор. Именно он читает новости вымышленного городка Лейк-Вобегон (штат Миннесота), закрывая каждый выпуск традиционной фразой: «Что ж, это были все новости городка Лейк-Вобегон, где все женщины сильны, все мужчины – красивы, а все дети – выше среднего». (*Прим. пер.*)

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.