TOP BUSINESS AWARDS

Google

Как работает Google

Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг

при участии Алана Игла, предисловие Ларри Пейджа

Google

Как работает Google

Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг

при участии Алана Игла, предисловие Ларри Пейджа

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.

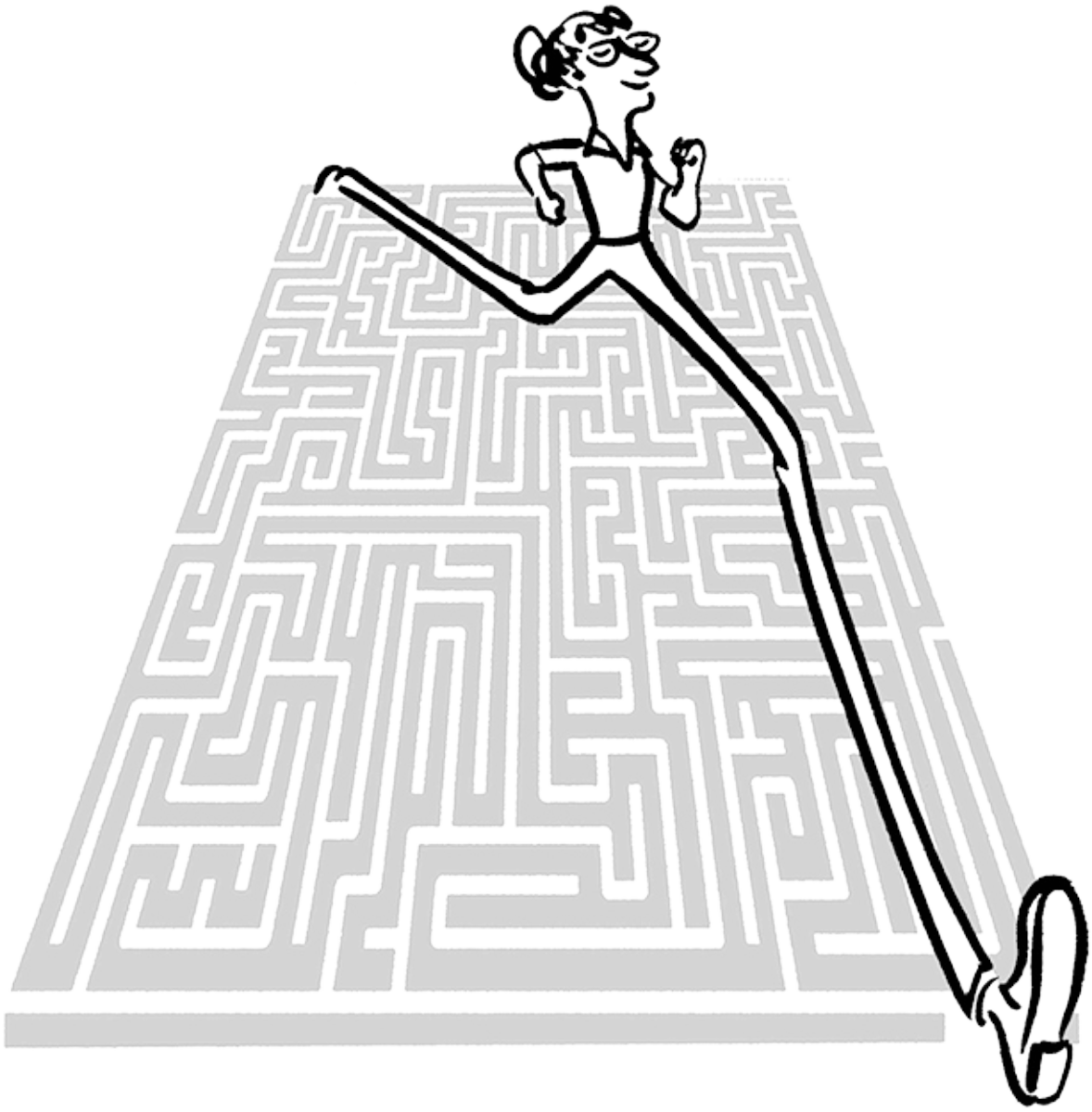
К своему удивлению, с годами я осознал, насколько сложно сделать сотрудников суперамбициозными. Оказывается, большинство людей не обучали мыслить масштабами полета на Луну. Обычно они считают какие-то вещи невозможными, вместо того чтобы, исходя из законов физики, выяснить, что на самом деле возможно. 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 CEO[1] компании Google уже два года, когда в июле 2003-го он получил письмо по электронной почте от одного из инвесторов и членов правления компании Майка Морица, партнера Sequoia Capital. В нем был совет:

> Предлагаю подумать над тем, чтобы выделить в своем графике три часа в середине августа, когда руководство представит совету директоров нашу кампанию против финляндии. (Я не думаю, что нам следует ждать сентябрьского совещания. это слишком важная тема, и все мы знаем, что лучший способ понять, насколько коротким может быть год, – это начать конкурировать с финляндией.)

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

Эрик получил это «финское» послание как раз тогда, когда он начал наконец осваиваться в Google. До этого он проработал в компании Novell на должности 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 обеспокоена[3]. 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.

Помимо непривычных условий труда, в целом переход Эрика в Google прошел довольно гладко. Его отношения с двумя основателями, Ларри Пейджем и Сергеем Брином, с каждым днем становились все крепче. Рекламная площадка компании (AdWords) начинала приносить ощутимый доход (когда Google выпустила свои первые акции в 2004 году, ее финансовая отчетность изумила большинство обозревателей… в хорошем смысле), и, несмотря на то что глагол «*google*» (пер. «искать с помощью Google», «гуглить» – *Прим. пер.)* еще три года[4] 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 Microsoft[5], являвшейся в то время самой влиятельной

технологической компанией на планете[6]. Эрик знал, что огромная доля траффика 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 дождаться, пока наши друзья из Редмонда[7] всерьез заинтересуются тем, чем мы занимались. И когда компания Microsoft проявляла серьезный интерес к тому, чем занимаются стартапы, события начинали приобретать весьма интересный характер[8].

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:

> 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 пойди 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 Воджиски[9] 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 успех[10].

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-собраний[11] 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 ресурсов, остальное время – «мозговому штурму». Система была не слишком научной. Большинство проектов ранжировались по значимости по шкале от 1 до 5, но в списке также были свободные графы для тех из них, которые относились к категориям «новый / отдаленный» и «секретные 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 гику[12] 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 постепенно двигающихся 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 дождаться 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 пойди 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 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 прогрессии[13]. 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 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 пойди и поговори 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-компьютинг[14] – 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 зонт, 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 лэптопа, 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 довольствоваться телефоном, прикрепленным к стене, картам, напечатанным на бумаге, музыкой из радиостанций, ставивших ее на свой выбор, и телевидением, для подключения которого требовалась пара здоровяков. Долгие годы 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 изменений[15]. 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 Bennigan's? А в Steak and Ale? В 1980-х годах, во времена их расцвета, эти сети насчитывали сотни ресторанов в США, и все они могли предложить вполне приличную еду и обслуживание.

Сегодня ситуация изменилась. В городах и пригородах открыты уникальные 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.

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 гигантов[16], а на плечах множества итераций[17]. 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, 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 она[18], 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 нарабатывается 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 рисковый 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.

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, разраставшейся не по дням, а по часам. Так как нас позвали в Google, чтобы обеспечить «взрослое управление», для успеха нам требовалось заново научиться всему, что, как мы думали, знали о менеджменте, и нашими лучшими учителями были люди, которые ежедневно окружали нас в Гуглплексе[19].

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.
>
> 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 инсайты[20] 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.

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 трипл[21], 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 худи[22] и чека на семизначную сумму от венчурного капиталиста, это вовсе не означает, что вы не в состоянии создать нечто выдающееся. Вам необходимо иметь только несколько качеств: понимание того, что ваша индустрия трансформируется с огромной скоростью; смелость для того, чтобы рискнуть и стать частью этой трансформации; готовность и умение привлечь лучших умных креативщиков и направлять их, претворяя желаемое в жизнь.

Вы узнали себя? Вы готовы? Питер Друкер как-то отметил, что египтянин, который придумал и построил пирамиды тысячи лет назад, на самом деле был просто очень грамотным менеджером[23]. В Эпоху Интернета нас окружает множество пирамид, которые еще не построили. Давайте же возведем их. И на этот раз рабский труд нам не понадобится.

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 искал [24]. 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 Харика, Бена Гоумса, Ноама Шазир и Олкана Серциноглу) увидели записку Ларри на стене и согласились с релевантной «отстойностью» рекламных объявлений. Но они не просто согласились с основателем, добавив несколько услужливых фраз о том, что 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 заключалась 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 решение[26]. Он идет на кухню за чашкой кофе и снова думает о культурных ценностях, озвученных 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 IPO[27] 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 бумаг[28].

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 аукциона[29] и не для того, чтобы использовать свое право голоса или же продемонстрировать вопиющее неуважение к Wall Street. На самом деле, «коль не угодили мы Wall Street[30], подумайте вот о чем – и все наладится[31]»: 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.

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 Basin[32] – кемпинг и оздоровительный курорт для сотрудников и их семей[33]. 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 поддержали 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 достояниям, а также к спортивному и учебному оборудованию мирового класса… и очень много и усердно работают. Но что большинству посторонних не удается 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 CEO получают просторный угловой кабинет с большой приемной для ассистентов, служащей барьером от всех остальных.

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 Ганта[34], 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 CEO 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).

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 работника[35]. 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 признак[36]. 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 компании 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, попавшегося у них на пути. Гиппопотамы опасны также в компаниях, где они принимают обличье HIPPO[37]. 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 Барксдейла, 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 меритократию[40], 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 гиппопотама, 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.

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 убраться 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 гейглеров[42] (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-гейской[43] 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.

Правило семи

Реорганизация – это одно из самых презираемых 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 мире[44].

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 структуры[45]. 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 органиграмма[46]. Но это правило (которое 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-структуру[47] 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 CEO) 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.

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 продажникам 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 Клэренс Дэрроу, иногда один день не означает буквально 24 часа[49].) 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 насколько это возможно, доверив остальное своим умным креативщикам.

«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 сплачиваются 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 Биондолилло (в прошлом HR-директора компании Apple), сказавшую: «Ваша должность делает из вас менеджера. Ваши люди делают из вас лидера».

Однажды Эрик спросил Уоррена Баффетта[50], 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 превалирующей 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 гиппопотамами 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. Серьезно, 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, – наклонность 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 ревности[52], 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]. 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 думаете[55]), 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!

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 равновесие[56].

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.

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 пропеллером[57] – 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 «смеха-над-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 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-чек[58] от основателя компании. У Шерил Сэндберг был книжный клуб для команды продажников, 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 Маккефри, 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:

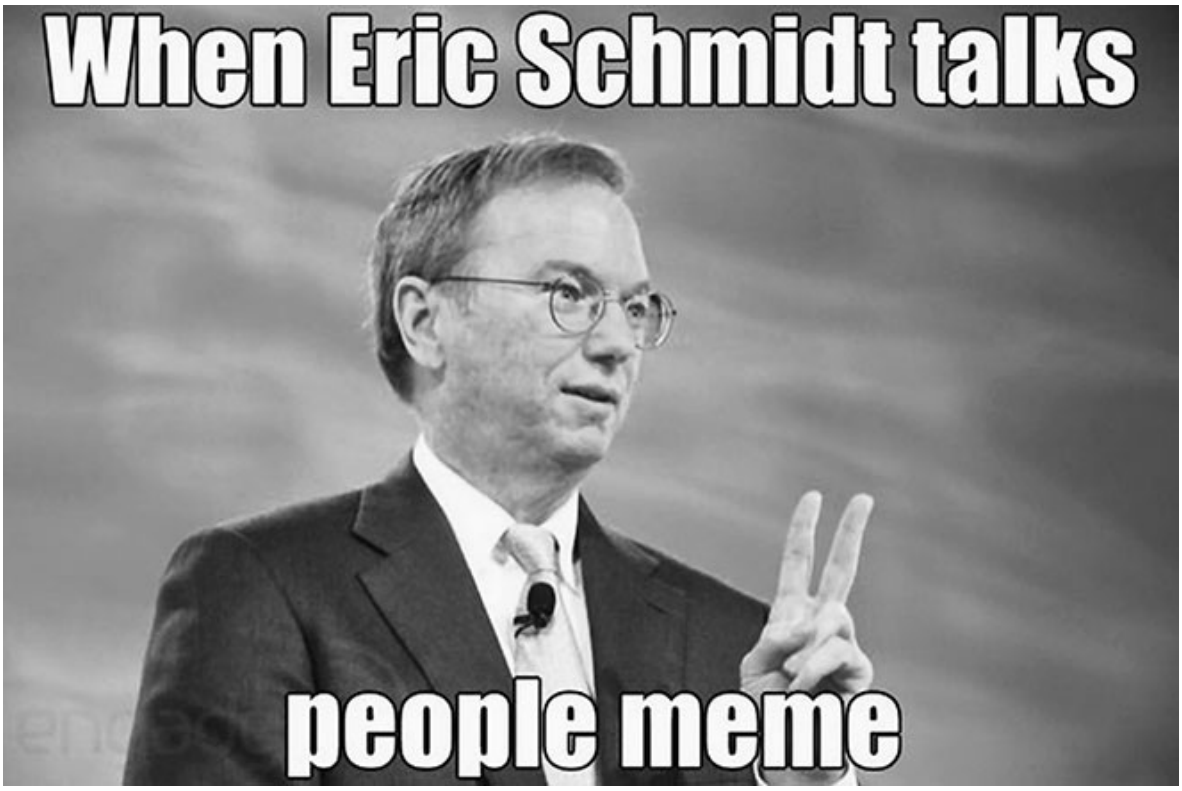
Эрик оставил это фото в своем профиле еще на месяц.

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 Лерера[61] и Джона Стюарта[62], позволяя язвить на тему разногласий, существующих внутри организации.

Например:

Очевидно, что персона Эрика популярна среди пользователей Memegen:



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

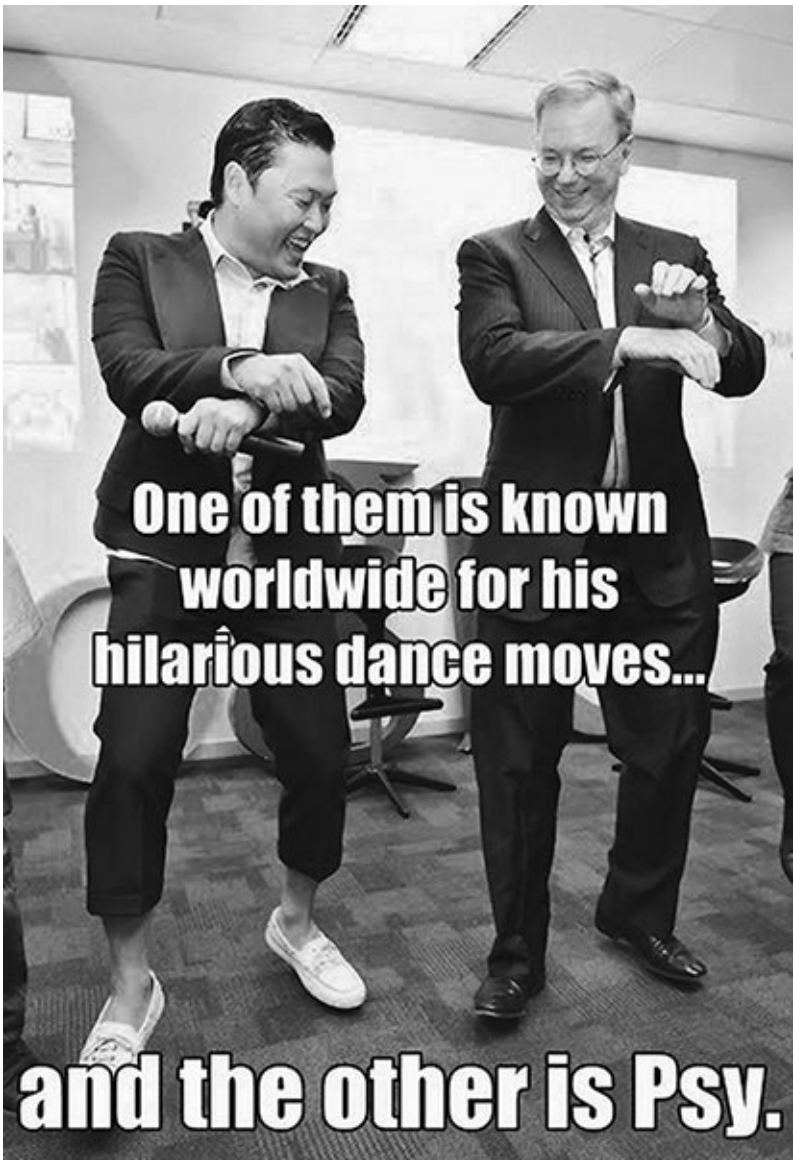
Идея для нового приложения Google Glass:

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 году[63]. 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.

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 человека[64]. 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.

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 сплачивают 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 Хёльцель, 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: CEO, 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 Патель 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 – пятятся прочь от стола, ожидая, пока кто-нибудь не вскроет 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 MBA 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, устарели[66]. 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 текуч, 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 устареть 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 его[68]. 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.

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 конкурентами[69]. 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 рекламодатели[70]. Агрегатор новостей Google News (сайт, собирающий в одном месте заголовки новостных статей из тысячей 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 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 снизит 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 OXO, 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 MBA, выявляя, в чем они являются лучшими (то есть свое конкурентное преимущество, по Майклу Портеру[71]), 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 бóльшую долю рынка и увеличить прибыль. Вспомните товары в продуктовом отделе с налепленными 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 X[72], здесь – поколение Y[73], 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-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 быстродействие компьютеров, подчиняясь Закону Мура[74], 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, завершавшие интернет-соединение, получат 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 технической 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 Вариан 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 API[75], 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. 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 локомотивы[76], 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.

Наш любимый пример того, как можно взять за основу решение узкой проблемы, относится к тем умным первопроходцам в области технологий, связанным с индустрией развлечений «для взрослых». Когда поисковая система Google начала набирать обороты, одни из самых популярных поисковых запросов относились к темам плотской любви. Фильтры порнографии в те времена славились своей неэффективностью, поэтому мы поставили перед небольшой группой инженеров задачу захватывать с помощью алгоритмов то, что судья Верховного суда США Поттер Стюарт определил фразой «Я узнаю это, когда загуглю»[78] как порнографию. Им удалось добиться своего за счет комбинирования пары технических инсайтов: они научились определять *содержание* изображения (например, человеческую кожу) и могли судить о его *контексте* по характеру взаимодействия с ним пользователя. (Например, когда люди ищут фото, относящееся к порнографии, а получают изображение из медицинского справочника, они вряд ли будут кликать по нему. А если и будут, то не задержатся на сайте надолго.) Вскоре мы создали фильтр под названием SafeSearch, который блокировал изображения, не соответствующие условиям поиска, намного эффективнее, чем любой другой фильтр в Интернете. Это и есть решение (SafeSearch) узкой проблемы (фильтрация контента «для взрослых»).

Но зачем же останавливаться на достигнутом? В течение последующих двух лет мы взяли технологию, которая была создана для решения проблемы с порнографией, и использовали ее для более широких целей. Мы усовершенствовали нашу функцию, позволяющую оценивать релевантность изображений (любых, не только порнографических) по отношению к поисковым запросам за счет использования миллионов контекстных шаблонов (шаблонов реакции пользователей на разные изображения), разработанных для SafeSearch. Затем мы добавили функции,

благодаря которым пользователи могли искать изображения, похожие на те, что они находят по своим поисковым запросам («Мне нравится этот снимок Йосемити[79] – давай найди мне что-нибудь еще похожее».) В конце концов мы разработали функцию, позволяющую начинать поиск не с написания поискового запроса («хаф-доум[80], йосемити»), а с загрузки фотографии (того самого снимка Хаф-Доума, который вы сделали во время визита в Йосемити). Все эти функции стали результатом усовершенствованной технологии, изначально разрабатываемой для фильтра порнографии SafeSearch. Поэтому когда вы смотрите на экран монитора поверх фотографий Йосемити[81], которые примерно идентичны тем, что вы делали сами, вы можете поблагодарить индустрию развлечений «для взрослых» за помощь в создании технологий, помогающих вам найти желаемое.

Не ищите более быстрых лошадей

Когда в основе вашего продукта лежат технические инсайты, вы сможете избежать создания продуктов-подражателей[82], просто предлагающих потребителям то, чего они хотят. (Как сказал Генри Форд: «Если бы я слушал потребителей, я отправился бы на поиски более быстрых лошадей»[83].) Такая постепенно развивающаяся инновация может хорошо работать для должностных лиц, озабоченных тем, чтобы сохранить статус-кво и придраться к процентным показателям рыночной доли компании. Но когда вы начинаете новый бизнес или пытаетесь преобразовать существующую компанию, этого недостаточно.

Подход, предполагающий создание продуктов на основе технических инсайтов, кажется довольно очевидным, но применить его на практике намного сложнее, чем проповедовать. В 2009 году мы провели обзор наших продуктов, который показал, насколько важно придерживаться данной стратегии. После этого мы попросили наших продакт-менеджеров, отвечавших за все основные продукты, планируемые к производству, описать в нескольких предложениях технический инсайт, на основе которого они строили свой план. Некоторые из них смогли выполнить наше требование, но многие – не смогли. «В чем заключается ваш технический инсайт?» Оказывается, это простой вопрос, но ответить на него сложно. Итак, задайте его по каждому своему продукту. Если вы не сможете сформулировать четкий ответ, пересмотрите продукт.

Оптимизируйтесь, чтобы расти

Раньше компании росли медленно и методично. Создайте продукт, добейтесь успеха на местном или региональном уровне, затем развивайтесь шаг за шагом, выстраивая продажи, дистрибуцию, каналы обслуживания клиентов и наращивая производительность, чтобы успевать за своим развитием. На все нужно время. Желудь вырастает в дуб после долгих десятилетий.

Мы назвали это «ростом», и, возможно, в некоторых сферах данное явление по-прежнему себя оправдывает. В таких компаниях говорят: «Рост прибыли в этом квартале составил 8 %» – и ждут премии или повышения за хорошую работу. Что ж, наслаждайтесь этими деньками, потому что они очень скоро закончатся. Если вы пытаетесь создать что-то масштабное, просто «расти» в данном случае – недостаточно. Вам нужно *масштабироваться*. Речь идет не о той штуковине, на которую вы встаете по утрам, чтобы проверить, как продвигается диета, и не о глаголе, означающем «взбираться куда-либо» (хотя это полезное действие, лучше выполнять его, чем постоянно взбираться на весы[84]). Нет, речь идет о масштабировании. Данное понятие означает «развивать что-то очень быстро и в больших масштабах».

В Эпоху Интернета любая компания может добиться такого глобального роста. Демократизация проникла практически везде – в информацию, возможность связи, информационные технологии, производство, дистрибуцию, кадры. Теперь вам не требуется большой штат и широкая сеть офисов, чтобы создать компанию с мировым охватом и влиянием. Однако ваша стратегия не может игнорировать вопрос о том, каким образом вам масштабироваться. Как раз наоборот. Масштабирование должно быть основной частью вашего фундамента. Конкуренция сегодня намного напряженнее, а конкурентные преимущества длятся недолго, следовательно вам нужно иметь свою стратегию, способствующую быстрому развитию.

Большое значение имеет экосистема. Самыми успешными лидерами в Эпоху Интернета станут те, кто понимает, как создавать и быстро масштабировать платформы. Платформа – это, по сути, набор продуктов и услуг, которые объединяют группы пользователей в многосторонние рынки[85]. Платформы все больше и больше (если не целиком) строятся на технологиях. Например, YouTube является платформой, позволяющей любому создать видеоролик и поделиться им с аудиторией по всему миру (или в большинстве случаев – со своей семьей). Или классический

пример – телефон, чья платформа (сеть проводов и переключателей, соединяющая телефонный аппарат и позволяющая людям разговаривать друг с другом) была довольно бесполезной, когда к ней был подключен первый телефонный аппарат, потому что звонить было некому. Но как только появились другие телефоны, эта сеть стала более востребованной всеми, кто ею пользовался (потому что появилось больше людей, которые могли позвонить).

Такие разговоры о стационарных телефонах могут показаться откровенно странными. Но в те времена масштабирование подразумевало достижение отметки в несколько миллионов пользователей: всемирной телефонной сети понадобилось 89 лет, чтобы достичь отметки в 150 миллионов. Сегодня платформы могут поддерживать миллиарды пользователей, развиваясь в гораздо более сжатые сроки. Компания Facebook, которая отделилась от целого ряда сайтов социальных сетей, став платформой приложений, достигла отметки в миллиард пользователей вскоре после того, как ей исполнилось восемь лет. Ведущая мобильная операционная система Android была активирована на миллиардном по счету устройстве на пятый год своего существования. Пока финансовые аналитики спорят по поводу рентабельности компании Amazon, она продолжает фокусироваться на росте и сегодня может побороться за лидерство с другими компаниями как минимум в трех сферах: в продажах, СМИ и информационных технологиях.

Когда Джонатан впервые встретил Ларри Пейджа в 1999 году, они шли по парковке Google к месту, где стояла машина Джонатана. И Ларри вскользь заметил, что знает: должен быть способ, который позволит в конечном счете монетизировать поисковую систему. В конце концов, рассуждал Ларри, когда люди вводят поисковый запрос, они сообщают Google, чем конкретно они интересуются. В те времена трафик поисковой системы компании набирал обороты, но это не приносило ей больших денег. Ларри и Джонатан обсуждали возможность партнерства между Google и Excite@Home. В то время это была хорошо финансируемая организация, образовавшаяся после слияния @Home, пионера в бизнесе проводных модемов, и Excite, которая являлась одной из первых поисковых систем в Интернете. Но если в Excite@Home старались любым возможным способом монетизировать трафик, то в Google терпеливо сфокусировались на росте. У Google была масса возможностей извлечь выгоду: трафик на Google.com стремительно набирал обороты, и компания могла последовать примеру каждого второго коммерческого веб-сайта, разместив рекламу на стартовой странице. Но они этого не сделали,

а инвестировали в усовершенствование поисковой системы.

Мы придерживались такого же подхода в случае с нашей рекламной платформой AdWords. Мы заключили договоры с партнерами-публикаторами, такими как America Online (AOL) и Ask Jeeves, которые использовали рекламную систему Google для размещения рекламы на своих сайтах. Главная проблема такого партнерства заключалась в том, каким образом поделить прибыль. Предположим, мы разместили рекламу на сайтах AOL или Ask Jeeves, и пользователь кликнул по ней. В этом случае рекламодатель платит Google определенную сумму, которую мы должны поделить между партнерами-публикаторами. Но как определить их долю? Зачастую мы старались заплатить как можно больше – вы же помните, что приоритетом для нас был рост, а не заработок. Партнеры были очень довольны таким положением дел. У всех них были амбициозные планы по выручке, но их становилось все сложнее выполнить, так как поисковая система Google набирала обороты. Поэтому для того, чтобы сократить отставание и генерировать больше прибыли к концу квартала, они всегда предпочитали размещать больше рекламы.

Джонатан дошел до того, что нанес визит своим коллегам в AOL, чтобы посоветовать им снизить количество рекламы. Вы наносите вред взаимодействию с пользователем, сказал он им. И в итоге это повлияет на ваш трафик. Но их не волновало то, о чем он говорил, так как они ставили прибыль превыше развития. Мы же действовали с точностью до наоборот.

Очевидно, что успешная организация должна обеспечить хорошую базу для генерации дохода. Старый слоган интернет-компаний «Мы понятия не имеем, как собираемся заработать (но взгляните на нашу куклу из носка! [86])» здесь не работал, да и сейчас он тоже не работает. Основатели Google предвидели, что они будут зарабатывать на рекламе. Но изначально они не знали, как именно это произойдет, и, следовательно, просто дожидались удобного случая, параллельно масштабируя свою платформу. Но они очень четко знали, какой должна быть общая модель получения дохода.

У платформ есть еще одно важное преимущество: так как они растут и становятся более ценными, они привлекают больше инвестиций, что помогает усовершенствовать продукты и услуги, поддерживаемые платформой. Вот почему владельцы компаний в сфере технологий всегда мыслят масштабами платформ, а не продуктов.

Коуз и природа фирмы

Очень интересным (и недооцениваемым) аспектом Интернета является то, насколько он расширил возможности создавать платформы, причем не только в технологическом бизнесе, а в *любой* сфере.

Компании всегда создавали сети, но раньше эти сети были внутренними и создавались для того, чтобы снизить затраты. Таким образом, они следовали принципам экономиста Чикагского университета и лауреата Нобелевской премии Рональда Коуза, который доказал, что зачастую для фирмы целесообразно действовать внутри компании, нежели за ее пределами, потому что операционные издержки (на поиск поставщиков, заключение контрактов и контроль за качеством выполнения работ) высоки. Выражаясь словами Коуза, «фирма будет расширяться до тех пор, пока затраты на организацию одной дополнительной трансакции внутри фирмы не сравняются с затратами на осуществление той же трансакции через обмен на открытом рынке или затратами на организацию ее через другую фирму» (Coase, November 1937). Многие умные руководители компаний XX века произвели подсчеты и обнаружили, что Коуз был прав во многих отношениях: внутренние административные расходы были ниже операционных издержек на привлечение сторонних ресурсов. Это побудило их проводить как можно больше операций внутри компании. Когда же они выходили за ее пределы, они работали с небольшой группой строго контролируемых партнеров. Таким образом, в XX веке преобладали корпорации, представлявшие собой крупные иерархии или – при их максимальных размерах – закрытые сети.

Сегодня система взглядов Коуза по-прежнему справедлива, но она приводит к совершенно другим результатам по сравнению с прошлым веком. Вместо того чтобы развивать крупные закрытые сети, компании отдают больше задач на аутсорсинг и работают с более крупными и более разнообразными партнерскими сетями. Почему? Дон Тэпскотт хорошо выразил это в своей *«Викиномике»*: «Интернет стал причиной того, что операционные издержки снизились настолько, что закон Коуза правильнее будет читать наоборот: сегодня фирмы должны сокращаться до тех пор, пока стоимость осуществления трансакций внутри фирмы больше не будет превышать стоимость их осуществления за пределами фирмы» (Don Tapscott, 2006). Большинство компаний приняли данный подход исключительно ради оптимизации бизнес-процессов и затрат: они экономят средства, отдавая работу на аутсорсинг компаниям, которые берут за нее меньшие деньги.

Twitter не является технологической компанией, она – компания-

публикатор. Airbnb – это платформа для гостиничной индустрии, а Uber занимается частными транспортными перевозками. 23andMe является платформой и в то же время компанией, предоставляющей потребительские услуги. Ее сотрудники составляют персональные генетические карты своим клиентам на платной основе; если бы они собрали в одном месте все свои данные, то могли бы создать мощную информационную платформу. Например, фармацевтические компании, теоретически могли бы использовать данные компании 23andMe, чтобы идентифицировать участников новых исследований и добавлять в платформу любые дополнительные сведения, которые они получат.

Давайте продолжим список: Square – для платежей в малом бизнесе, Nike FuelBand – для физической культуры, Kickstarter – для финансирования, MyFitnessPal – для похудения, Netflix – для видеоразвлечений, Spotify – для музыкальной индустрии. Вышеперечисленные компании используют существующие технологические компоненты по-новому с целью переосмыслить имеющийся бизнес. Они создают платформы для клиентов и партнеров, позволяющие им взаимодействовать, и используют данные платформы для создания высокодифференцированных продуктов и услуг. Такую модель можно применять практически везде: в путешествиях, автомобилях, одежде, ресторанах, еде – существуют способы улучшать продукты практически в любой индустрии с ростом спроса на них[87].

В этом и заключается отличие экономики XXI века от экономики века XX. Если в XX веке господствовали неделимые, закрытые сети, в XXI будут преобладать глобальные и открытые. Возможности создания платформ находятся вокруг нас. Успешные лидеры – это те, кто находит их.

Специализируйтесь

Еще один подход состоит в том, чтобы найти способы специализироваться; иногда лучшее решение для увеличения платформы – найти специализацию, у которой есть потенциал расширяться[88]. Собираясь расширить свою поисковую платформу в конце 1990-х годов, компания Google сфокусировалась на одной цели: стать непревзойденной в сфере поиска, что определялось по пяти осям координат: скорость (быстро – всегда лучше, чем медленно), точность (насколько результаты релевантны поисковому запросу?), легкость в использовании (могут ли пользоваться Google ваши бабушка и дедушка?), широта охвата (ищем ли

мы по всему Интернету?) и свежесть (являются ли результаты свежими?). Компания была настолько сосредоточена на предоставлении пользователям правильных ответов, что результаты поиска Google часто содержали ссылки на Yahoo, AltaVista и Ask Jeeves в конце страницы – так, чтобы пользователи могли легко перейти на эти сайты, если их не устраивали результаты Google.

На тот момент большинство конкурирующих сайтов были сосредоточены на цели стать «порталами» (многофункциональными информационными сайтами, удовлетворяющими множество интересов и потребностей). Некоторые из этих компаний – Netscape, Yahoo, America Online (AOL) – не слишком интересовались поиском и были рады заключить партнерство с Google и предоставить решение этой задачи нам[89]. И хотя в компании Google, безусловно, верили в поиск как в одну из самых важных областей применения развивающегося интернет-бизнеса, мы решили не специализироваться в сфере интернет-порталов. Дело в том, что наш хрустальный шар предсказал нам: поиск в итоге станет более прибыльным и эффективным, чем альтернативная и более популярная портальная бизнес-модель. Поэтому мы сосредоточились на поисковой системе, сфере, в которой мы были лучше всех остальных. Таким образом в эпоху зарождения интернета лидеры интернет-индустрии были заняты тем, чтобы направить свой бизнес в сторону создания интернет-порталов, в то время как поиск Google становился все лучше и лучше, предоставляя пользователям отличные результаты.

(Совершенствование поисковой системы Google имело также положительный эффект для публикаторов, потому что оно позволило увеличить трафик на их сайты и облегчить там поиск новостей, информации и развлечений. Это помогло стимулировать миграцию большего количества контента в Интернете.)

Выбирайте по умолчанию «открыто», а не «закрыто»

Обычно платформы масштабируются быстро, когда они открыты. Возьмите, к примеру, самую крупную из всех платформ – Интернет. В начале 1970-х годов, когда Винт Серф и Роберт Кан[90] разработали набор протоколов TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol), позволивший несовместимым компьютерным сетям (таким, как предшественник Интернета, ARPANET) соединяться

и коммуницировать, они не были до конца уверены, каких размеров были сети, которые они соединяли, и сколько их было. В результате они не ограничили количество таких сетей и фактически приняли решение позволить любой сети соединяться с любой другой с помощью их протоколов TCP/IP. Их уникальное решение оставить Интернет открытым (что в те времена не являлось предопределенным) привело непосредственно к появлению того замечательного Интернета, которым мы пользуемся каждый день. (Хэл Вэриан называет Интернет «научным экспериментом, который вышел из-под контроля».)

Или возьмем еще раз классический пример стационарных телефонов. Они были задуманы как платформа, предназначенная для решения единственной задачи – обеспечить голосовые коммуникации. И с развитием сети AT&T в США такие телефоны в итоге стали пользоваться меньшей популярностью. Фактически в этой сфере отсутствовали какие-либо инновации, и единственный рост здесь наблюдался во время увеличения числа населения – когда подросткам, появившимся в результате резкого всплеска рождаемости, понадобилась вторая линия. Но позже, по приказу правительства, компания AT&T сделала свою сеть доступной для новых устройств и носителей, что привнесло с собой и инновации. Новые виды телефонов, факсимильные аппараты, модемы передачи данных, недорогие звонки по междугородней связи (Вы еще помните, что такое «междугородние звонки»? В то время это было – нечто.) Все вышеперечисленные инновации стали возможными лишь после того, как платформа перешла от закрытого формата – к открытому (Lapsley, 2013).

Еще один пример – компьютер IBM, который был выпущен в 1981 году с аппаратной платформой, позволявшей разработчикам и производителям создавать приложения, дополнительные устройства и даже собственные «клоны» компьютеров, не выплачивая тем не менее компании IBM лицензионных сборов. Это решение помогло утвердить компьютер IBM в качестве авторитетного стандарта на зарождающемся рынке «микро-ЭВМ», оказав таким образом поддержку паре небольших компаний под названием Microsoft и Intel (Utterback, 1994). Оно также привело к появлению множества приложений, комплектующих и производителей-конкурентов в этой экосистеме и в конечном счете породило доминирующую вычислительную платформу на последующие 25 лет. Ничего подобного не случилось бы, если бы персональный компьютер представлял собой закрытую платформу[91].

Термин «открытый» вполне можно расценить как понятие в стиле

«Расёмон»[92] – разные компании определят его по-разному, исходя из собственных целей. Но, в общих чертах, он подразумевает совместное использование большего количества объектов интеллектуальной собственности (таких, как системный код или результаты поиска) за счет открытых стандартов и предоставление потребителям возможности легко уйти с вашей платформы. Это может показаться еретическим с точки зрения традиционного мышления в стиле MBA, предписывающим создать устойчивое конкурентное преимущество над противниками, а затем закрыться в крепости и защищать ее с помощью кипящего масла и огненных стрел. Как и большинство еретических мыслей, понятие «открытый» приводит в ужас людей с формальным мышлением. Гораздо проще конкурировать, если запереть потребителей в своем славном закрытом мире, нежели отважиться вступить в открытую и дикую среду, соревнуясь в инновациях и заслугах. В условиях «открытости» вы обмениваете контроль на масштабирование и инновации[93]. И поверьте, ваши умные креативщики решат эту задачу.

Если вы «атакуете» укрепившуюся на рынке компанию, вы можете использовать ее прочную позицию себе на пользу. Вполне вероятно, ваш свиноподобный конкурент «пиршествует над закрытым корытом», и вы можете бросить ему вызов, согласовав свой революционный продукт с революционной бизнес-моделью. «Открытость» может сыграть здесь очень важную роль. Она привносит инновации в экосистему (новые функции для платформы, новые сферы применения от партнеров) и снижает стоимость взаимосвязанных компонентов. Все это приводит к большей ценности для пользователей и большему росту для новой экосистемы, зачастую за счет (несомненно) закрытой платформы лидера отрасли. Посмотрите, например, как организации типа Khan Academy, Coursera и Udacity пытаются укрепиться на образовательном рынке[94]. Они комбинируют технологии Эпохи Интернета (онлайн-видео, интерактивные и социальные инструменты) с открытой бизнес-моделью (любой желающий может пройти курс обучения бесплатно). Их подход в корне отличается от того, как действуют традиционные компании (они устанавливают высокую стоимость обучения, чтобы покрыть высокую себестоимость). Нельзя предугадать, какая из упомянутых новых компаний будет расти и процветать и вообще удастся ли это хоть одной из них. А возможно и такое, что более проворные традиционные компании отразят атаки новичков. Однако несомненно одно: такая комбинация технологий и «открытости» приведет к улучшению образовательной экосистемы,

обеспечив то, что в миссии компании Khan Academy звучит как «свободное повсеместное образование международного класса для всех желающих».

«Открытость» также позволяет использовать талант тысяч людей, потому что, как заметил соучредитель компании Sun Билл Джой: «Не важно, кто вы, – большинство самых умных людей все равно работают на кого-то другого»[95]. Она также порождает более масштабные инновации, так как людям не нужно переделывать работу, которая уже была сделана, – вместо этого они могут сосредоточиться на продвижении всей системы вперед за счет новых изобретений. Наглядный пример – компания Netflix, занимавшаяся видоепрокатом: в 2006 году она сосредоточилась на том, чтобы улучшить алгоритм выдачи рекомендаций на своем сайте, но самостоятельные попытки завели ее в тупик. Поэтому Netflix взяла предварительно защищенные авторским правом данные, состоящие из кинорецензий, написанных ста миллионами анонимных пользователей, и опубликовала их, объявив, что первый человек или команда, которые смогут использовать эти данные, чтобы превысить текущую точность алгоритма как минимум на 10 процентов, выиграют приз в миллион долларов. Конкурс был открытым: компания Netflix публиковала успехи лучших команд в таблице лидеров, и через три года было выявлено лучшее решение данной задачи[96].

Существует еще одно, менее очевидное, но в равной степени важное преимущество открытого исходного кода. Размещая всю свою информацию в Интернете, вы демонстрируете, что у вас нет скрытых намерений. Когда мы используем открытый исходный код в программном обеспечении, любой может видеть, дает ли этот код конкретные преимущества какой-нибудь компании или нет, и если дает – он может принять меры по улучшению этих преимуществ. Открытое кодирование свидетельствует, по сути, о том, что мы настроены на расширение платформы, индустрии и экосистемы в целом. Оно позволяет всем видеть, что игровое поле – открытое и на нем нет места нечестному выигрышу, присваиваемому конкретному игроку. Устранение таких сомнений в нечестном выигрыше способствует росту[97].

Итоговая мысль, касающаяся «открытости», заключается в концепции свободы пользователя; в подходе, противоположном «запиранию» потребителя: сделайте так, чтобы потребителям было легко уйти. В компании Google есть специальная команда, работающая над обеспечением пользователей возможностью как можно проще покинуть нас. Мы хотим соревноваться на открытом игровом поле

и завоевывать лояльность пользователей, основанную на заслугах. Когда у потребителей низкий порог «выхода», вам приходится работать над тем, чтобы удержать их.

Выбирайте по умолчанию «открыто», за исключением случаев, когда…

Понятие «открытости» не является аргументом в пользу морали. Выбирать «открыто» по умолчанию – это зачастую лучший способ привнести в экосистему инновации и более низкую себестоимость, так что рассматривайте его как еще одну стратегическую тактику в своем арсенале: поможет ли вам переход к открытому формату добиться масштабирования и прибыльности? Добродетельный нимб понятия «открыто» может способствовать привлечению умных креативщиков, главным образом по причине, которую воспел один поэт: ничто не может изменить мир так, как глобальная платформа. (Ну, по крайней мере поэт должен был это воспеть.)

Компания Google выбирает «открыто» по умолчанию лишь за немногими исключениями, и за последние нас часто критикуют, обвиняя в лицемерии. Потому что мы проповедуем «открытость» в некоторых сферах, но иногда игнорируем собственные советы. Это не лицемерно, а всего-навсего прагматично. Несмотря на то что мы полагаем «открытость» лучшей стратегией, существуют определенные обстоятельства, где остаться закрытыми будет в равной степени эффективно. Если у вас есть продукт, который очевидно лучше аналогичных (обычно потому, что он основан на мощном техническом инсайте), и вы конкурируете в условиях нового, стремительно развивающегося рынка, вы можете быстро вырасти, не открывая свою платформу. Именно так было в случае с поисковой и рекламной системами Google в первые годы компании, но это довольно редкий случай.

Вдобавок бывают ситуации, когда открытые платформы *не* работают в интересах пользователей или инноваций. Большинство укрепившихся на рынке компаний, оставляющие свои платформы закрытыми, руководствуются аргументом, что открытие систем навредит качеству. Таким образом, они просто являются хорошими компаниями, преисполненными гражданской ответственности и заботящимися об интересах своих потребителей. В некоторых случаях, как, например, в нашем, такой аргумент действительно правдив. Если мы откроем свои поисковые и рекламные алгоритмы, мы можем подвергнуть качество

серьезной опасности, так как на поисковом рынке существует много игроков, которые извлекают выгоду из худшего взаимодействия с пользователем. Им не нужно, чтобы пользователи просматривали и кликали по самым релевантным результатам и рекламным объявлениям. Они хотят, чтобы люди видели и просматривали *их* результаты и рекламные объявления, даже если для пользователя этот опыт будет отвратительным. Таким образом, поисковая экосистема обслуживается лучше всего, как мы думаем, из-за секретности алгоритмов, по которым мы подбираем результаты к поисковым запросам пользователей.

В 2005 году, когда мы купили то, что впоследствии стало небольшой мобильной операционной системой Android, у нас возник спор с командой руководства о том, стоит ли нам оставлять ее открытой. Изначально Энди Рубин со своей командой полагали, что она должна быть закрытой, но Сергей предложил противоположный вариант: «Почему бы нам не сделать ее открытой?» Если бы мы оставили Android открытой, это помогло бы нам быстро масштабироваться в условиях весьма сегментированного рынка мобильных операционных систем. Именно так мы и поступили. Тем временем компания Apple выпустила iPhone с закрытой операционной системой iOS, выбрав контроль вместо возможности масштабироваться. Android осталась открытой, выросла в необычайных масштабах и помогла Google плавно перенести платформу из мира ПК в мобильную индустрию. В результате получилась платформа, обладавшая высокой комплементарностью по отношению к поиску (больше пользователей, использующих смартфон для выхода в Интернет, означает больше людей, которые пользуются поиском намного чаще). iOS осталась закрытой и достигла как крупного масштабирования, так и прибыльности.

С точки зрения нового предприятия каждый из этих путей оказался выигрышным. Но не забывайте, что успех Apple с iPhone, так же как и успех Google с поиском, был основан на технических инсайтах, которые привели к появлению превосходного продукта в условиях стремительно развивающегося рынка. Если вы сможете добиться такого же огромного влияния с закрытой системой, то попробуйте. В противном случае выбирайте по умолчанию «открыто».

Идите своей дорогой

Мы всегда удивлялись, насколько руководители зациклены на конкуренции. Если вы окажетесь в окружении руководителей высшего

звена из крупных компаний, вы заметите, что их внимание может часто блуждать, так как они смотрят в свои смартфоны или думают об оставшейся части дня. Но стоит вам только поднять вопрос о конкурентах, как вы тут же получите всеобщее внимание. Это как если бы вы, достигнув определенного уровня в компании, начали беспокоиться о своих конкурентах так же, как и о делах в своей организации. В высших эшелонах бизнеса стандартное мышление очень часто сводится к тому, чтобы занять выжидательную позицию.

Такая «фиксация» приводит к бесконечному движению по спирали по пути к заурядности. Руководители тратят бóльшую часть своего времени на то, чтобы наблюдать за конкурентами и копировать их, и, когда они наконец отходят от данной традиции и пробуют что-то новое, они очень осторожно берут на себя риски, внося лишь постепенные изменения, не вызывающие серьезных последствий. Близость к конкурентам подразумевает удобство. Оно похоже на сопроводительную тактику на лавировке во время матчевых парусных гонок, когда лидирующая лодка меняет курс каждый раз, как это делает ее преследователь, чтобы убедиться в том, что последний не уйдет в другом направлении в поисках более сильного ветра. Традиционные компании держатся рядом, чтобы никто не смог найти более сильный ветер в другом месте. Но, как говорит Ларри Пейдж, как же здорово приходить на работу, если самое лучшее, что можно сделать, – это превзойти очередную компанию, которая занимается примерно тем же, чем и вы (Levy, January 17, 2013).

Если вы фокусируетесь на своих конкурентах, вы никогда не привнесете ничего поистине инновационного. Пока вы и ваши конкуренты заняты соперничеством за долю рынка, кто-то другой (кому нет до этого дела) вступит в игру и создаст новую платформу, которая кардинальным образом поменяет правила игры. Здесь вновь вспоминаются слова Ларри: «Безусловно, мы в какой-то степени думаем о наших конкурентах. Но мне кажется, что моя задача больше заключается в том, чтобы наши сотрудники о них не думали. Полагаю, люди, как правило, склонны сосредотачиваться на реально существующих вещах. Наша задача – сосредоточиться на вещах, пока не существующих в вашей голове, но в которых вы по-настоящему нуждаетесь. И, по определению, если бы наши конкуренты знали, о чем идет речь, они не рассказали бы этого ни нам, ни кому бы то ни было еще» (Helft, December 11, 2012).

Вышесказанное не означает, что вам следует игнорировать конкурентную борьбу. Она делает вас лучше. Она держит вас в тонусе. Все мы – люди и подвержены самодовольству, независимо от того, как часто

мы заставляем себя быть начеку. Ничто так не разжигает тлеющее пламя, как конкуренция. Когда компания Microsoft запустила поисковую систему Bing в 2009 году, мы были в достаточной степени встревожены, чтобы отдать приказ «Свистать всех наверх!» и активизировать работу над поисковой системой. Посеянные семена беспокойства привели к появлению новых функций, таких как Google Instant (поиск результатов, пока вы печатаете запрос) и Image Search (перетащите изображение в поисковую строку – Google вычислит, что это, и использует его в качестве поискового запроса). Прямая взаимосвязь между запуском Bing и созданием нами двух крутых функций прослеживается без труда.

Как писал Ницше в своем произведении «Так говорил Заратустра»: «Вы должны гордиться своим врагом; тогда успехи вашего врага станут и вашими успехами». Гордитесь своими конкурентами. Но идите своей дорогой.

Заметки Эрика к стратегическому совещанию

Мы провели бессчетное количество часов, работая над стратегией с нашими командами. Рано или поздно вы сами насладитесь подобным опытом, когда соберете команду умных креативщиков и будете готовы записать основные принципы вашего нового предприятия. А пока вы только готовитесь к своему первому стратегическому джем-сейшну, обратите внимание на наши жемчужины (мы надеемся) мудрости, которые мы собрали за время собственных стратегических сессий в течение долгих лет: это то, что было записано маркером на доске в конференц-зале, на стикерах, приклеенных к стене, в тетрадях и электронных письмах.

В правильной стратегии есть нечто прекрасное, а именно чувство, что множество людей и идей работают в общем ансамбле на пути к успеху.

Сначала спросите свою команду, что для них останется неизменным через пять лет, и «отмотайте пленку назад». Тщательно изучите то, что подвержено быстрым изменениям, особенно факторы производства, в которых технологии способствуют понижению кривой затрат в геометрической прогрессии, или платформы, способные возникнуть впоследствии.

В течение пяти лет вы столкнетесь с появлением новых высоких технологий на многих рынках, а также с сопутствующими им возможностями. Какие из данных технологий повлияют на вас?

Сегодня у вас есть практически точная информация о состоянии

рынка и широкие возможности получить доступ к капиталу, поэтому вам необходимо завоевать рынок с помощью продукта или платформы. Уделяйте бóльшую часть своего времени их разработке.

Когда на рынке появляется новая технологическая компания, есть два возможных сценария развития событий. Если вы являетесь представителем традиционного бизнеса, вы можете либо завладеть компанией, которая бросила вызов остальным игрокам и подрывает ситуацию на рынке, либо создать продукт или платформу, либо проигнорировать. Последний вариант будет эффективным очень недолго. Если же вы предпочтете завладеть такой компанией либо создать продукт или платформу, вам следует инстинктивно понимать, какие технические инсайты и опции будет использовать для атаки ваш соперник.

В случае, когда вы сами являетесь тем, кто бросил вызов конкурентам, вам необходимо изобрести новый продукт, выстроить вокруг него бизнес и разобраться в своих средствах (деловые отношения, нормативные документы и судебные разбирательства) и в препятствиях, которые будут вам чинить представители традиционного бизнеса, стараясь помешать вам.

Учитывайте роль других игроков, с кем вы можете объединить усилия. Ваша стратегия должна содержать способ, который позволит вам иметь сотрудников за пределами существующей бизнес-структуры (подразделение, компания, команда), и одновременно работать над инновациями с людьми внутри компании.

Самое большое значение имеет рост. Все организации, способные достигнуть громкого успеха в Эпоху Интернета, создадут крупные платформы, и последние с ростом будут становиться лучше и сильнее.

Сформулируйте приблизительные временные рамки и конечную точку, к которой вы стремитесь.

Не используйте маркетинговые исследования и анализ конкурентов. Слайды убивают дискуссию. Получите исходные данные от каждого присутствующего.

Итерирование является самой важной составляющей стратегии. Оно должно быть очень-очень быстрым и всегда должно основываться на получении новых данных.

Многие успешные крупные компании начинали со следующего:

1. Они решали проблему нестандартным способом.

2.

Они использовали данное решение, чтобы расти и разворачиваться

в быстрых темпах.

3.

В основе их успеха лежат, главным образом, их продукты.

А что насчет круга лиц, который вы собираете для работы над вашей стратегией? Составляйте его с умом. Он не должен включать тех, кто работает в компании дольше всех, или тех, у кого самая высокая должность. Скорее, в нем должны находиться лучшие умные креативщики и те, у кого есть хорошие перспективы, связанные с грядущими изменениями.

Кадры: самое важное – подобрать персонал

Когда в феврале 2000 года Джонатан приехал в Маунтин-Вью для собеседования с Сергеем на должность руководителя проектов Google, он полагал, что их встреча является не более чем формальностью. Будучи старшим вице-президентом компании Excite@Home, он был вполне доволен своей должностью и не обладал уверенностью в том, что хочет с нее уйти. Джонатан считал себя экспертом в онлайн-поиске и рекламе; он пришел на собеседование по рекомендации Джона Доерра, партнера Kleiner Perkins и члена совета директоров компаний Google и Excite@Home. Поэтому, безусловно, стоило ему только захотеть, и эта должность была бы у него в кармане, а Сергей, возможно, на протяжении всего собеседования убеждал бы его согласиться.

Затем он попал в переполненный офис на Бейшор-паркуэй, в двух шагах от 101-й автомагистрали, и проследовал за Сергеем в конференц-зал. После непродолжительного обмена любезностями Сергей задал ему один из своих любимых вопросов для собеседований: «Не мог бы ты научить меня чему-то сложному, чего я не знаю?» В колледже Клермонт Маккенна Джонатан специализировался на экономике и, кроме того, был отпрыском стэнфордского экономиста. Поэтому, оправившись от шока, что его в принципе интервьюируют, он с энтузиазмом принялся расписывать на доске доказательство экономического закона о том, что кривая маржинальных издержек пересекает кривую средних совокупных издержек в точке минимума последней. Затем он решил, что сможет поразить Сергея, продемонстрировав, как использовать функции доходов и расходов для вычисления оптимальной точки производства и прибыли путем максимизации количества выпущенной продукции. (Для экспертов в области экономики все это, вероятно, подойдет для интимных бесед в постели.) Когда же он увидел, как Сергей начал вертеть в руках свои роликовые коньки Rollerblade и смотреть в окно, то понял, что ему не удалось донести до него ни одного аспекта по теме. Он ничему не научил Сергея: предложенный им экономический закон не был ему интересен, и, скорее всего, он как человек, блестяще знающий математику, уже был знаком с расчетами, произведенными по экономическим формулам на доске. Джонатану необходимо было срочно сменить тактику. И он прервал свой урок экономики, переключившись на новую тему: ухаживания. Для начала он объяснил, как «поймать даму на крючок», используя авторский метод, позволяющий убедить женщину согласиться

на свидание. Когда-то он опробовал его на собственной жене[98]. Сергея заинтересовала предложенная им тема, и Джонатан получил должность[99].

Если бы вы спросили менеджеров крупных компаний: «Что является единственной наиважнейшей частью вашей работы?» – большинство из них машинально ответили бы: «Ходить на совещания». Если бы вы уточнили: «Нет, я спрашиваю не о самом *скучном* занятии, а о самом *важном*», возможно, они выдали бы вам в ответ поток фраз наподобие: «разработка хитрых тактик и создание рационального взаимодействия с целью повышения финансовых показателей на высококонкурентном рынке». А теперь представьте, что вы задали этот же вопрос лучшим спортивным тренерам или топ-менеджерам. Они тоже часто ходят на совещания и тем не менее их ответ был бы следующий: *отобрать, завербовать и обменять лучших игроков, которых только можно найти*. Умные тренеры знают, что никакие тактики не смогут заменить талантливых людей. И в бизнесе данный подход настолько же справедлив, как и на игровом поле. Поиск талантов подобен бритью: если вы не занимаетесь им каждый день, то это заметно.

Правильный ответ менеджера на вопрос «что является единственной наиважнейшей частью вашей работы?» должен звучать как «*подбор персонала*». Когда Сергей в тот день проводил собеседование с Джонатаном, он не просто подвергал его испытанию, он был нацелен на то, чтобы справиться со своей задачей «на отлично». Джонатан сначала принял это на свой счет, так как претендовал на руководящую должность и должен был работать вплотную с Сергеем, но когда он пришел в Google, то понял: руководители компании проводили собеседования с каждым кандидатом настолько же тщательно. Не важно, приходил ли человек на должность начинающего программиста или хотел стать руководителем высшего звена, в первую очередь гуглеры, не жалея времени и сил, хотели удостовериться, что они получат самых лучших сотрудников из всех возможных.

Вы можете подумать, будто такой уровень ответственности – обычное дело. Но даже несмотря на то что большинство менеджеров получают работу, проходя через привычные кадровые процессы – резюме, звонок, собеседования, *еще* собеседования, оффер, переговоры, *еще* переговоры, одобрение, – получив должность, они, казалось бы, делают все от себя зависящее, чтобы избежать вовлечения в процесс найма других сотрудников. Набор персонала – это обязанность специалиста по кадрам. Просмотр резюме можно делегировать младшим коллегам или кому-то

из HR-отдела. Проведение собеседований – это рутинная работа. А заполнение формы обратной связи настолько долгий и отпугивающий процесс, что его постоянно откладывают на вечер пятницы, когда все детали собеседования уже канули в небытие. Поэтому интервьюеры быстро набрасывают поверхностный отчет и надеются, что их коллеги смогут добиться лучших результатов, работая с *их* отчетом по собеседованию. В большинстве организаций – чем выше у тебя должность, тем больше руководители обособляются от кадровых процессов. Должно быть наоборот.

Качественный подбор персонала в Эпоху Интернета подразумевает еще один важный аспект. Традиционная модель подбора персонала иерархична: кадровый менеджер принимает решение о том, кто будет принят в компанию, в то время как остальные члены команды делают свою часть работы, а руководители высшего звена механически утверждают любое решение, принятое менеджером. Проблема данного подхода заключается в том, что принятому человеку следует разделять рабочую модель компании, которая является (или должна являться) коллективной, с высокой степенью свободы и прозрачностью, независимо от служебного положения. Таким образом, сегодня решение принимается единственным кадровым менеджером, и оно напрямую влияет на множество отделов, помимо его собственного.

Существует еще одна причина, по которой такие иерархические кадровые процессы неэффективны. Руководители (и авторы книг по менеджменту) часто говорят, что они нанимают людей, более умных, чем они сами, но на практике, в рамках иерархических кадровых процессов, такое случается редко. Обычно рациональное решение «давайте-возьмем-этого-парня-ведь-он-такой-умный» попирается более эмоциональным «но-тогда-он-сможет-быть-лучше-меня-и-на-его-фоне-я-буду-выглядеть-хуже-и-тогда-я-не-получу-повышения-и-мои-дети-будут-считать-меня-неудачником-а-моя-жена-сбежит-от-меня-с-тем-парнем-из-Peet’s-Coffee-прихватив-с-собой-мою-собаку-и-грузовик». Другими словами, человеческая природа только мешает.

С самого начала основатели Google понимали, что для того, чтобы последовательно нанимать самых лучших сотрудников из всех возможных, следует придерживаться модели, характерной не для корпоративной Америки, а для мира университетской науки. Обычно университеты не увольняют профессоров – они инвестируют много времени в то, чтобы факультет нанимал и продвигал по службе правильных людей, используя для этого комитеты. Вот почему мы думаем, что подбор персонала должен

основываться на мнении коллег, а не на иерархической системе, и решения должны приниматься комитетами, которым следует сфокусироваться на том, чтобы собрать в компании самых лучших сотрудников из всех возможных, даже если их опыт может не совпадать с предложенными вакансиями. Эрик нанял Шерил Сэндберг даже несмотря на то, что в компании не было для нее должности. Ей потребовалось не так уж и много времени, чтобы взять на себя задачу создания нашей небольшой команды продажников – формально такой функции не существовало в компании, пока она не помогла ее создать. (Конечно, позже Шерил покинула нас и стала операционным директором Facebook и автором бестселлера. Если вы нанимаете умных креативщиков, в итоге некоторые из них с умом «креативят» себе возможности за пределами компании. Подробнее об этом мы поговорим чуть позже в этой главе.) В процессе найма сотрудников, основанном на мнении коллег, главный акцент ставится на людей, а не на организацию. Умные креативщики имеют большее значение, чем их роль в компании. Компания имеет большее значение, чем менеджер.

«Наши сотрудники – наш самый важный актив» – это избитое клише, но для того чтобы создать команду умных креативщиков, которая соответствовала бы этой фразе, нужно кое-что большее, чем просто произнести данные слова. Вам нужно изменить способ найма членов вашей команды. Что в таких переменах хорошо – так это то, что их может провести любой. Часть рекомендаций, касающихся корпоративной культуры, о которых мы говорили в предыдущей главе, возможно, тяжело адаптировать в действующих компаниях, но кадровые процессы изменить могут все. А не очень хорошая новость такова: для того чтобы выстроить грамотный подбор персонала, потребуется много времени и сил. Но это самое лучшее вложение, которое вы можете сделать.

Стадный эффект

Рабочая сила выдающихся сотрудников не только способствует получению превосходных результатом, но и привлекает еще больше выдающихся людей[100]. Лучшие сотрудники подобны стаду: они склонны следовать друг за другом. Заполучите нескольких таких – и вы гарантированно получите еще группу людей, пришедших вслед за ними. Компания Google славится своими потрясающими удобствами для сотрудников, но большинство наших умных креативщиков захотели работать у нас не из-за наших бесплатных обедов, массажа, «зеленых

пастбищ» или гостеприимных офисов. Они пришли к нам потому, что хотели сотрудничать с лучшими умными креативщиками.

Этот «стадный эффект» – обоюдосторонний: в то время как сотрудники А склонны нанимать сотрудников А, сотрудники Б нанимают не только сотрудников Б, но также В и Г. Поэтому если вы нарушаете стандарты или допускаете ошибку, нанимая кандидата Б, довольно скоро в вашей компании появятся сотрудники Б, В и даже Г. И независимо от того, идет ли это на пользу или в ущерб компании, «стадный эффект» имеет наибольшую силу, когда сотрудники являются умными креативщиками, а компания – новой. В данном случае относительная важность каждого работника преувеличивается; те, кто пришел в компанию раньше, привлекают больше внимания. Кроме того, когда вы помещаете выдающихся сотрудников вместе, вы создаете среду, в которой они будут делиться друг с другом идеями и работать над ними сообща. Это аксиома, особенно для среды, образовавшейся на начальном этапе развития компании.

Положительный «стадный эффект» можно координировать. «Вы великолепны? Мы берем вас!» – данная фраза, украшавшая первые рекламные объявления Google для привлечения новых сотрудников[101], представляла собой хитрый марксистский трюк. Но принадлежит он не Карлу, а Граучо[102], так как его разработали для того, чтобы люди читали между строк: «Да, я *действительно* хочу принадлежать к вашему клубу, в котором меня хотят видеть!» Таким образом, мы даем людям понять: при найме сотрудников наша компания держит планку высоко. И вместо того чтобы отталкивать кандидатов, это само по себе стало рекрутинговым инструментом. Когда-то Джонатан хранил у себя на столе стопку резюме нанятых им людей. И собираясь взять очередного кандидата на работу, он протягивал их ему, предлагая ознакомиться с командой, в которой ему предстояло работать – не с тщательно подобранной группой лучших сотрудников Джонатана, а с полным набором. Клубом, к которому наши умные и креативные Граучо обычно хотели присоединиться. Так что с самого начала установите планку высоко и заявите об этом во всеуслышание.

Такой подход особенно важен для приверженцев продукта, потому что они могут иметь большое влияние. Нанимая их, будьте особенно внимательны, и когда ваши производственные процессы обеспечат высокое качество продукции, оно также перетечет и в другие отделы. Вашей целью является создание кадровой культуры, способной устоять

перед сладкозвучной песней компромисса – песней, которая становится все громче в условиях торнадо гиперроста.

Люди, влюбленные в свою работу, не говорят об этом

Умных креативщиков отличает наличие внутренней страсти. Они действительно любят свою работу. Но как можно вычислить такого человека, если люди, по-настоящему влюбленные в свое дело, нечасто об этом говорят? По нашему опыту, многие соискатели знают, что внутренняя страсть востребована. Когда человек начинает предложение с банальной фразы: «Я просто влюблен (а) в…» – и далее начинает говорить о каких-то общих вещах, типа путешествий, футбола или семьи, – вы получаете своего рода звоночек о том, что, возможно, единственная страсть такого кандидата – демонстративно разбрасываться на собеседованиях словом «страсть».

Люди, влюбленные в свое дело, не афишируют свои чувства к нему, они держат их внутри. Они *живут* этим. Любовь к своему делу – понятие более глубокое, чем просто пункт в резюме, потому что ее отличительные признаки (упорство, выдержка, серьезность, всецелая поглощенность) нельзя сверить с чек-листом. Она также не является синонимом успеха. Когда человек действительно влюблен в свое дело, он будет заниматься им долгое время, даже если у него не сразу все получится. Зачастую неудача – это составляющая успеха. (Она является одной из причин, по которой мы уважаем спортсменов, ведь спорт учит встать на ноги после неудачи или, по крайней мере, предоставляет массу возможностей сделать это.) Обычно человек, увлеченный своим делом, много и сбивчиво рассказывает о своих стремлениях. Такие стремления могут быть исключительно профессиональными. «Совершенствование поиска» в нашей сфере – отличный пример того, чем люди могут заниматься на протяжении всей своей карьеры, каждый день относясь к своей работе как к трудному, интересному и увлекательному процессу. Но подобные стремления могут быть и хобби. Энди Рубин, который разработал Android, обожает роботов (и в данный момент возглавляет первые опыты Google в данном направлении). Уэйн Розинг, бывший руководитель инженеров Google, увлекается телескопами. Капитан Эрик любит самолеты и летное дело (и рассказывать истории, связанные с ними).

В большинстве случаев такие, казалось бы, факультативные увлечения могут принести компании непосредственные преимущества. Sky Map для Android – это приложение для астрономов, которое превращает

телефон в карту звездного неба. Оно было создано командой гуглеров в свободное от работы время (то, что мы называем «20 % времени», подробности читайте далее) вовсе не потому, что им нравится программировать, а потому, что они – увлеченные астрономы-любители[103]. Однажды нас впечатлил кандидат, изучавший санскрит. В другой раз нам понравился человек, который обожал реставрировать старые автоматы для игры в пинбол. Их глубокий интерес делал их более интересными, вот почему в рамках собеседования мы *не* придерживаемся философии «Только не надо об этом рассказывать». Когда речь идет о вещах, которые волнуют наших соискателей больше всего, мы *хотим*, чтобы они о них рассказали.

И когда они начнут рассказывать, слушайте очень внимательно. Обратите внимание, *на что* направлена их страсть. Например, спортсмены могут довольно сильно любить спорт, но кто вам нужен – троеборец или супермарафонец, который добился мастерства в одиночку, или же спортсмен, который тренируется в команде? Какой это спортсмен – одиночник или командный игрок? Когда люди рассказывают о своем профессиональном опыте, они знают, как правильно отвечать на подобные вопросы – большинство работодателей не жалуют одиночек. Но когда вы позволяете людям рассказать о том, чем они увлечены, барьеры обычно исчезают, и вы можете более глубоко понять их личность.

Нанимайте «обучаемых животных»

Вспомните своих сотрудников. Кого из них вы честно можете признать умнее себя? С кем из них вы не захотите соперничать в «Jeopardy!»[104] или в соревнованиях по разгадыванию кроссвордов? Старинная мудрость гласит, что необходимо всегда нанимать людей умнее себя. Насколько точно вы ей следуете?

Упомянутая мудрость по-прежнему актуальна, хотя и не столь очевидно почему. Умные креативщики, безусловно, обладают хорошими знаниями и, следовательно, способны на большее, нежели менее одаренные сотрудники. Однако нанимайте их не из-за того, что они знают, а ради знаний, которыми они пока не обладают. Рэй Курцвейл сказал, что «информационные технологии развиваются в геометрической прогрессии… А наше непосредственное восприятие того, что случится в будущем, развивается линейно, а не экспоненциально (IT Growth and Global Change: A Conversation with Ray Kurzweil, January 2011)». По нашему опыту, примитивные мыслительные способности являются

отправной точкой для любого человека, мыслящего экспоненциально. Интеллект – это лучший индикатор способности человека справляться с изменениями.

Однако это не единственная составляющая. Мы знаем множество умных людей, которые, столкнувшись с изменениями, напоминающими «американские горки», выберут более знакомый путь в стиле аттракциона «вращающиеся чашки». Они, скорее, предпочтут избежать подобных болезненных «скачков»; другими словами – реальности. Генри Форд сказал: «Тот, кто перестает учиться, – старик, не важно, двадцать ему при этом или восемьдесят. Тот, кто продолжает учиться, остается молодым. Самое важное в жизни – сохранить мозг молодым»[105]. Наш идеальный сотрудник предпочитает «американские горки»; он продолжает учиться. Такие «обучаемые животные» обладают интеллектом, помогающим им справляться с масштабными переменами, и характером, позволяющим получать от этого удовольствие.

Психолог Кэрол Дуэк обозначила данное явление другим термином. Она называет это «установкой на рост»[106]. Если вы полагаете, что определяющие вас качества не подвержены изменениям, то вы устанете убеждаться в своей правоте раз за разом, независимо от обстоятельств. Но если у вас есть установка на рост, то вы полагаете, что определяющие вас качества можно менять и оттачивать в процессе работы над собой. Вы можете изменить себя, можете приспосабливаться; фактически, вы более спокойны и более работоспособны, когда вы вынуждены сделать это. Эксперименты Дуэк показывают, что ваше мышление может на ходу устанавливать целую цепочку мыслей и моделей поведения: если вы считаете свои способности неизменными, вы поставите перед собой то, что она называет «целями-результатами», которые поддерживают ваш образ собственного «Я». Однако если вы – человек с установкой на рост, то вы выберете для себя «обучающие цели»[107] (которые заставят вас рисковать, не волнуясь при этом, как вы будете выглядеть, отвечая, скажем, на глупый вопрос или давая неверный ответ). Вам будет плевать, потому что вы – обучаемое животное, и в перспективе вы научитесь большему и достигните бóльших высот.

Большинство людей, подбирая сотрудников на новую должность, ищут тех, кто уже добился в этой области выдающихся успехов. Таким способом вы обучаемое животное не найдете. Возьмите описание практически любой вакансии и внимательно его изучите. Одним из самых главных требований к кандидату будет соответствующий опыт. Если речь идет о вакансии

главного проектировщика каких-нибудь штуковин, само собой разумеется, что основными требованиями будут 5–10-летний опыт в области проектирования этих штуковин и степень какого-нибудь Университета Штуковин.

Предпочитая специализацию интеллекту, вы допускаете ошибку, что особенно справедливо для сферы высоких технологий. В любой области обстановка и проекты меняются настолько быстро, что функции, для которых вы ищете сотрудников, также меняются. Вчерашние штуковины завтра станут устаревшими, и поиск специалиста в настолько динамичной среде способен неожиданно привести к обратным результатам. Узкий специалист привнесет присущую ему предвзятость в решение проблем, вызванную его же компетенцией: она якобы является его преимуществом, но может быть оспорена новым решением, требующим новой компетенции. Умный сотрудник широкого профиля не обладает предвзятостью, поэтому он в состоянии рассмотреть разные варианты решений и выбрать лучшее из них.

Найти обучаемых животных может стать непростой, но интересной задачей. Джонатан применяет следующий метод: он просит кандидатов поразмышлять о какой-нибудь ошибке, допущенной ими в прошлом. В начале 2000-х годов он спрашивал кандидатов: «Какой большой тренд в Интернете 1996 года вы проглядели? Что вы сделали верно, а в чем ошиблись?» Создается обманчивое впечатление, будто вы задаете каверзный вопрос. Он заставляет кандидатов определить, чего они ожидали, связать это с тем, что они наблюдали в действительности, и проанализировать полученные откровения. И они вынуждены признать ошибку, причем не в стиле банального «моя-самая-большая-слабость-заключается-в-том-что-я-перфекционист-или-типа-того». В данном случае «подделать» ответ невозможно.

Этот вопрос можно адаптировать к любым значимым событиям недавнего прошлого. Смысл не в том, чтобы узнать, обладает ли человек даром предвидения, а скорее понаблюдать за тем, как менялось его мышление и как он учился на собственных ошибках. Очень мало людей в таком случае отвечают хорошо, но их ответ успешен, значит, вы разговариваете с обучаемым животным. Разумеется, они могли бы просто сказать вам: «У меня нет особых талантов. Я просто страсть как любопытен»[108]. Именно это заявил Альберт Эйнштейн – и мы бы немедленно приняли его на работу (даже несмотря на употребление слова «страсть» – придуманная им теория относительности помогла бы закрыть на это глаза).

И после того как вы приняли на работу обучаемых животных, продолжайте обучать их![109] Создайте возможности для каждого сотрудника, которые позволяли бы им непрерывно учиться чему-то новому – навыкам и опыту, которые были бы полезными непосредственно для компании – и надейтесь, что они будут использовать их. Для тех, кто действительно является обучаемым животным, это не будет сложной задачей – они с радостью пройдут профессиональную подготовку и воспользуются остальными возможностями. Однако держите ухо востро с теми, кто учиться не станет; возможно, они не такие уж и обучаемые животные, как вы думали.

LAX-тест

Таким образом, внутренняя страсть играет ключевую роль при найме сотрудников, так же как интеллект и мышление, характерное для обучаемых животных. Еще один важный момент – это характер. Мы имеем в виду не столько доброжелательного человека, которому можно доверять, сколько всесторонне развитого и умеющего находить общий язык с окружающим миром. *Интересного* человека.

Раньше оценить характер кандидата во время собеседования было довольно просто, потому что они зачастую проходили за ланчем или обедом в ресторане и, возможно, за парой бокалов алкоголя – в стиле «Безумцев»[110]. Такие условия позволяли руководителю кадров понаблюдать за тем, как ведет себя соискатель в обычной жизни. Что происходит, когда он «отпускает тормоза»? Как он ведет себя по отношению к официанту и бармену? Великие люди дружелюбны с окружающими, независимо от своего положения в обществе и степени трезвости.

Сегодня вы вряд ли напаиваете кандидатов, поэтому вам следует быть более наблюдательными, особенно в промежутках до и после собеседования. Когда Джонатан учился на втором курсе бизнес-школы, он проходил собеседование в крупной консалтинговой фирме. Его соперником на должность был удачливый тип с очень хорошей родословной – Джонатан уверен, что его звали Ходсворт Бодсворт Третий, – который был не только намного квалифицированнее Джонатана, но и более привлекательным внешне. Джонатан был, несомненно, обречен: победа уже лежала у Бодсворта в кармане. Но пока Джонатан ожидал начала собеседования, он разговорился с секретарем-референтом и узнал, что она собиралась поехать в Калифорнию, откуда он был родом.

Джонатан посоветовал ей, куда сходить и какие сайты посетить. Когда на следующий день ему позвонили из этой фирмы, чтобы обсудить предложение о работе, он решил, что либо произошла какая-то ошибка, либо их обоих приняли в штат. Но нет. Бодсворта не взяли, потому что, как пояснил человек, проводивший собеседование, «он вел себя как кретин с моей секретаршей, а ты ей понравился». Обычно мы спрашиваем наших ассистентов, что они думают о кандидатах, и слушаем их ответ. Можете назвать это правилом Бодсворта.

Наряду с характером, важно также, является ли кандидат интересным человеком или нет. Представьте, что вы застряли с коллегой в аэропорту на шесть часов; Эрик всегда выбирает LAX (международный аэропорт Лос-Анджелеса. – *Прим. пер.*) для максимального дискомфорта (хотя на крайний случай сойдут и аэропорты Атланты или Лондона). Сможете ли вы провести это время за хорошей беседой? Вы потратите его с пользой или вскоре поймаете себя на том, что тщательно досматриваете собственную ручную кладь в поисках планшета, желая проверить почту или почитать новости, или сделать что угодно, лишь бы избежать разговоров с сидящим рядом занудой? (У телезвезды Тины Фрей есть собственная версия LAX-теста, который она приписывает продюсеру передачи Saturday Night Live Лорну Майколсу: «Не берите на работу того, с кем вам не хотелось бы столкнуться у входа в уборную в три часа ночи, потому что вам предстоит пробыть [в офисе] всю ночь»[111].)

Мы учредили LAX-тест, сделав «Гуглерность»[112] одним из четырех стандартных разделов нашей анкеты для собеседования (наряду с общими когнитивными способностями, функциональной компетенцией и управленческими навыками). Этот раздел включает в себя амбиции и драйв, ориентацию на команду, ориентацию на сервис, умение слушать, коммуникативные навыки, ориентацию на действия, результативность, навыки общения с людьми, креативность и честность.

(Когда Ларри и Сергей искали кандидата на должность CEO, они немного усложнили LAX-тест, вывозя кандидатов куда-нибудь на выходные. Эрик же действовал чуть более консервативно: «Слушайте, парни, мне не обязательно ходить с вами на «Burning Man»[113]. Как насчет ужина?»)

Инсайт, которому невозможно научить

Человек, успешно прошедший тесты LAX/Гуглерность/три-утра-в-туалете-SNL, должно быть, достоин уважения и интересной беседы с вами.

Тем не менее он или она не обязательно должны вам нравиться. Представьте, что человек, с которым вы застряли в LAX, не имеет с вами ничего общего и фактически придерживается диаметрально противоположных с вами взглядов, касающихся политики. Даже если он будет обладать таким же (или большим) интеллектом, креативностью и другими качествами, которые мы называем гуглерностью, вы все равно будете вести провокационные беседы, и для компании будет лучше не помещать вас в одну команду.

Вы наверняка часто слышите от людей, что они хотят видеть среди коллег (или на посту президента) только тех, с кем им хотелось бы выпить пива. Честно говоря, с некоторыми из наших самых результативных коллег мы бы точно не хотели выпить пива. (А в очень редких случаях мы бы с удовольствием вылили им это пиво на голову.) Вы должны работать с людьми, которые вам не нравятся, потому что рабочая сила, состоящая из тех, кто являются «лучшими офисными дружбанами», может стать однородной, а однородность в организации порождает неудачи. Многообразие точек зрения – так называемое разнообразие – ваша лучшая защита от недальновидности.

Мы могли бы сказать, что, с точки зрения политкорректности, правильно нанимать сотрудников, отличающихся по расовому признаку, сексуальной принадлежности, физическим способностям и другим подобным факторам (и это действительно так). Но если рассматривать данный вопрос строго с корпоративной точки зрения, то разнообразие в найме сотрудников тоже является именно тем, что вам нужно. Люди разного происхождения видят мир по-разному. Женщины и мужчины, белые и черные, евреи и мусульмане, католики и протестанты, военнослужащие и гражданские лица, геи и люди традиционной сексуальной ориентации, выходцы из Латинской Америки и европейцы, Клингоны и Ромулане[114], азиаты и африканцы; люди, прикованные к инвалидному креслу, и физически крепкие: все эти различия во взглядах порождают инсайты, которым невозможно научить. Когда вы объединяете их в рабочей среде, они составляют одно целое и образуют более широкий угол зрения. А это дорогого стоит[115].

Человек, обладающий великим талантом, не обязательно должен выглядеть и вести себя, как вы. Войдя в кабинет, где будет проходить собеседование, забудьте о своих предубеждениях[116] и сфокусируйтесь на том, обладает ли кандидат внутренней страстью, интеллектом и характером, которые позволят ему преуспеть.

Это касается и менеджеров, приходящих в вашу компанию. Так же, как и подбор сотрудников, управленческие процессы должны основываться на данных, и их единственной целью следует сделать создание меритократии. Нельзя объективно относиться к гендерным и расовым различиям в приказном порядке; необходимо разработать объективные эмпирические методы оценки людей. В данном случае преуспеют лучшие из них, невзирая на свое происхождение и внешность.

Расширяйте кадровое окно

Где-то там ходит ваш идеальный кандидат. Она обладает внутренней страстью, интеллектом и уникальным видением. Итак, как же найти ее и привлечь в свой штат? В этой важной цепочке есть четыре звена: поиск, собеседование, наём и компенсация.

Начнем с поиска, который, в свою очередь, начинается с определения типа кандидата, который вам нужен. Наш партнер, занимающаяся подбором персонала, Марта Джозефсон называет это «расширением кадрового окна». Кадровым окном в фотоаппарате называют отверстие, через которое свет поступает к датчикам, захватывающим картинку. Типичный менеджер по найму персонала установит узкое кадровое окно, считая, что только определенные люди с определенными достижениями в определенных областях непременно справятся с текущей работой «на отлично». Но успешный менеджер установит кадровое окно шире, чтобы привлечь кандидатов, не входящих в список «типичных подозреваемых».

Предположим, вам нравится нанимать людей, работавших в конкретной компании, которая славится тем, что «укрывает» очень талантливые кадры. В этой компании знают, что вы хотите заполучить их сотрудников, и сделают все возможное, чтобы вы не смогли «выцепить» их оттуда. Если вы расширяете кадровое окно и ищете того, кто справлялся бы с работой завтра так же хорошо, как сегодня, вы можете отыскать несколько самородков и пообещать им такие возможности, которые их нынешний работодатель предложить им не может. Инженер, желающий заниматься продакт-менеджментом, но ему нельзя уйти из своего отдела; продакт-менеджер, мечтающий заниматься продажами, но для него нет открытой должности. Вы можете заполучить отличные кадры, если вы готовы пойти на риск, предоставив людям возможность заниматься чем-то новым. Они присоединятся к вашей компании именно потому, что вы готовы рискнуть. А те, кто готов рисковать, привносят как раз ту самую

тенденцию к самоотбору, которую вы ищете.

Например, если вы нанимаете программиста, а все ваши программы написаны на конкретном языке, это вовсе не означает, что вам нужно искать специалиста по данному языку. Вам нужно нанять лучшего программиста, которого вы только сможете найти, невзирая на ее предпочтения в программировании, потому что если она действительно лучшая, то сможет залпом выпить чашку Java и понять, как сделать так, чтобы Питон пополз[117]. И когда предпочтительный язык поменяется (а это неизбежно), она сможет адаптироваться лучше, чем кто-либо.

Первопроходец в сфере супер-ЭВМ Сеймур Крей умышленно нанимал *не*опытных сотрудников, потому что это позволяло ему привлечь людей, которые «обычно не знают, что можно считать невозможным». Мы делаем нечто похожее в компании Google, запустив программу APM (Associate Product Manager)[118], которая была создана Мариссой Майер. В то время она руководила командой Джонатана и занималась подбором самых умных программистов, только окончивших учебное заведение. Обычная практика: многие компании нанимают умных молодых специалистов – это же проще простого. Сложнее наделить их важной ролью в проектах, которые имеют большое значение. Умные креативщики преуспевают на таких должностях, в то время как менеджеры, не склонные идти на риск, испытывают дискфоморт. У них же нет опыта! (Отлично!) Что, если они облажаются? (Они облажаются. Но они преуспеют в том, о чем вы пока даже не догадываетесь.) Брайан Раковски, ставший нашим первым младшим продакт-менеджером, довольно хорошо задал тон: он пришел к нам сразу после окончания Стэнфорда и сразу стал отвечать за продакт-менеджмент Gmail, работая напрямую с ведущим инженером Полом Бакхайтом. Сегодня Брайан возглавляет команду Android, хотя и с Gmail он справлялся неплохо.

Конечно, бывают случаи, когда мы сами все портим. Однажды Салара Камангара очень впечатлил один молодой сотрудник отдела маркетинга, и он хотел передать его в программу APM. К сожалению, туда принимались только кандидаты со степенью в информатике, которой данный сотрудник не обладал. Салар возражал, отметив, что этот молодой сотрудник был программистом-самоучкой и имеет за своими плечами «опыт плотной работы с инженерами и работой, связанной с отгрузкой товара». Однако несколько влиятельных руководителей, включая Джонатана, наотрез отказались расширить кадровое окно и отклонили перевод. В итоге этот молодой сотрудник отдела маркетинга ушел

из Google. Его звали Кевин Систром. Он стал соучредителем компании Instagram, которую он впоследствии продал Facebook за миллиард долларов[119]. Всегда пожалуйста, Кевин!

Еще один способ сделать расширение кадрового окна более эффективным заключается в оценке людей по их предполагаемому развитию. Наш бывший коллега Джаред Смит сказал, что лучшими сотрудниками зачастую становятся те, чья карьера идет вверх, потому что когда вы прокладываете им путь вперед, вы создаете потенциал для значимого развития и крупных достижений. Очень много сильных и опытных людей достигают больших высот и упираются в потолок. Глядя на таких кандидатов, вы точно знаете, кого вы получите (это хорошо), но вы оставляете им меньший потенциал для достижения выдающихся высот (это плохо). Важное замечание: возраст и предполагаемое развитие не связаны друг с другом. В направлениях развития существуют и исключения, например, люди, руководящие собственным бизнесом, или те, кто выбирает нетрадиционный карьерный путь.

Расширять кадровое окно становится тем сложнее, чем выше вы продвигаетесь по корпоративной лестнице. Подбор сотрудников старшего звена почти всегда основывается на опыте кандидатов. Опыт важен, но сегодня в большинстве сфер технологии сделали среду настолько динамичной, что наличие нужного опыта – это лишь часть того, что требуется для успеха. Когда в компаниях оценивают кандидатов на высокую должность, они то и дело переоценивают их профессиональный опыт. Им следует сосредоточиться на том, что им могут предложить талантливые умные креативщики.

Например, в 2003 году, когда мы искали руководителя HR-отдела, замыкающего наш штат руководителей, мы провели собеседования примерно с пятьюдесятью кандидатами. Многие из них обладали большим опытом в традиционном смысле этого слова, но ни один из них не был квалифицирован настолько, чтобы соответствовать нашим требованиям. Наша компания развивалась быстрее, чем, возможно, любая другая компания за всю историю, поэтому стандартного опыта работы, с которым упомянутые кандидаты пришли к нам, не хватило бы, чтобы справиться со всем. Нам требовались руководители, которые понимали, как выстроить масштабируемые механизмы, которые позволили бы управлять компанией в совершенно другом темпе.

Это был долгий процесс. В какой-то момент Эрик выпалил: «Найдите мне стипендиата Родса[120], который был бы еще и астрофизиком». После

некоторых обсуждений мы пришли к выводу, что астрофизик (даже если он окажется квалифицированным для этой должности) вряд ли пойдет работать руководителем в Google. «Хорошо, – сказал Сергей. – Тогда найдите мне юриста». Позже Джонатан обнаружил одного из кандидатов на должность юриста в кабинете Сергея, остервенело писавшего контракт. Сергей дал ему задание: составить контракт, который был бы хорошо написанным, исчерпывающим и смешным. Спустя полчаса кандидат представил контракт «666», посредством которого мистер Сергей Брин продавал свою душу дьяволу в обмен на один доллар и бесчисленное множество других видов компенсации. Договор был поистине блестящим и смешным, но его не приняли на работу, потому что профессионализма ему все-таки не хватило. Так как такой «юридический» подход не сработал, Марта Джозефсон, занимающаяся подбором персонала, предположила, что, возможно, нужным кандидатом мог бы быть человек, представляющий собой комбинацию «партнер McKinsey + стипендиат Родса». И она привела к нам Шону Браун, которую мы наняли для управления бизнес-процессами даже невзирая на то, что она раньше никогда не работала на подобной должности. Этот метод оказался настолько эффективным, что когда нам потребовался новый финансовый директор в 2008 году, чтобы заменить многоуважаемого Джорджа Рейеса, Эрик попросил Марту «найти еще одну Шону Браун». Она нашла стипендиата Родса и бывшего партнера McKinsey Патрика Пичетта, который стал финансовым директором Google в 2008 году.

(Предпочтение, отдаваемое Google талантливым сотрудникам, касается не только руководителей высшего звена. Однажды Джонатан собирался в наш лондонский офис, где на повестке дня было его выступление перед группой стипендиатов Родса на мероприятии, которое проводила Шона. Когда он пытался понять, как принять решение о том, кто из них получит приглашение на собеседование в Маунтин-Вью, то столкнулся в коридоре с Сергеем. Он объяснил ему суть проблемы. «А зачем вообще принимать решение? – ответил Сергей. – Предложи им всем работать у нас». Сначала это показалось ему безумием, но поразмыслив немного, он понял, что данная идея не так уж и плоха. Некоторые из тех стипендиатов Родса в итоге добились больших успехов в Google.)

Расширение кадрового окна несет в себе определенные риски. Оно приводит к некоторым ошибкам, и начальные расходы на привлечение выдающегося неопытного сотрудника выше, чем затраты на менее одаренного, но опытного. Менеджер по найму персонала может не согласиться на такие убытки, но подобные опасения лучше отбросить

ради более важной выгоды. Подбор выдающихся сотрудников широкого профиля намного полезнее для компании.

Каждый знает кого-то выдающегося

Вы наверняка знакомы с кем-то, чье резюме поистине исключительно: этот кто-то покорил вершину К2[121]; выступал за олимпийскую сборную по хоккею; издал роман, получивший признание критиков; отучился в колледже, окончив его с отличием; только что провел художественную выставку; открыл (действительно) некоммерческую организацию; владеет четырьмя языками; получил три патента; шутки ради написал 100 топовых приложений; солирует на гитаре в рок-группе и однажды станцевал на сцене с Бруно Марсом. Если среди ваших знакомых есть подобные личности, то само собой разумеется, что все, кто с вами работает, тоже знакомы с такими людьми. В таком случае, почему вы позволяете заниматься подбором персонала лишь рекрутерам? Ведь если каждый знает кого-то выдающегося, почему наем блестящих сотрудников не является прямой обязанностью *каждого*?

Создание успешной культуры найма, которая приносит постоянный поток выдающихся людей, начинается с понимания роли рекрутеров в поиске кандидатов. Подсказка: это не их эксклюзивное «королевство». Не поймите нас неправильно, мы любим хороших рекрутеров. Мы постоянно работаем с ними и ценим информацию, которую они предоставляют, а также их тяжелый труд. Но работа по поиску людей принадлежит каждому, и этот факт необходимо вплести в структуру компании. Рекрутеры могут контролировать процесс, но каждый должен быть вовлечен в рекрутинг.

Это довольно просто реализовать, если компания небольшая, потому что в таком случае свистать всех наверх, на рекрутинговую палубу – в порядке вещей. Но когда штат достигает определенного размера (по нашему опыту, около 500 сотрудников), менеджеры начинают переживать по поводу его размещения больше, чем по поводу того, кого они собираются нанять, чтобы затем разместить. Вы намного чаще слышите о «борьбе с текучестью кадров», нежели о «поиске выдающихся сотрудников», хотя последнее является именно тем, ради чего вы нанимаете рекрутеров, не так ли? Не совсем. Проблема чрезмерной зависимости от рекрутеров заключается в том, что им сложно устоять перед соблазном прекратить искать «сливки», довольствуясь «смесью молока и сливок» или даже «обезжиренным молоком». И им не приходится

переживать за свои ошибки – за них расплачивается компания. С другой стороны, любой организации легче удвоиться в размерах за счет выдающихся сотрудников. Все, что требуется от каждого сотрудника, как нам часто говорил Ларри, – это сослаться хотя бы на одного выдающегося человека. Когда вы полностью делегируете рекрутинг, страдает качество.

Простой метод удерживать рекрутинг в должностных обязанностях каждого – оценивать его. Учитывайте рефералов и количество собеседований. Определяйте, насколько быстро люди заполняют анкеты для собеседования. Поощряйте сотрудников помогать с рекрутинговыми мероприятиями и отслеживайте, как часто они это делают. Затем обратите внимание на полученные показатели, когда дело коснется оценки эффективности персонала и повышений в должности. Рекрутинг является работой каждого сотрудника, поэтому оценивайте его именно в таком ключе.

Умение проводить собеседования – самый важный навык

Чем выше ваши амбиции, касающиеся найма сотрудников, тем сложнее и важнее становится процесс собеседования. Он намного важнее резюме, так как именно во время собеседования вы действительно изучаете человека. Из последнего вы узнаете, например, что ваш кандидат получил средний балл 3.8 в элитной школе, специализируясь в программировании и беге на длинные дистанции, а на собеседовании выяснится, что этот тип – скучный зубрила, не выдавший за всю свою жизнь ни одной оригинальной идеи.

Самым важным навыком, который может развить любой работник, имеющий отношение к бизнесу, является умение проводить собеседования. Скорее всего, вы никогда не читали об этом ни в одной книге по менеджменту и не слышали ни о чем подобном на курсе MBA. CEO, профессора и венчурные капиталисты, говоря об успехе, всегда проповедуют (и правильно делают) преимущественную роль персонала, но зачастую они не рассказывают, как заполучить к себе выдающиеся кадры. Они говорят о теории, но бизнес – это практика, где ваша задача – определить достоинства кандидата в рамках искусственного, ограниченного по времени собеседования. Здесь требуется уникальный и сложный набор навыков, но реальность такова, что большинство людей им не владеют.

Вернемся к первоначальному ответу, который давали люди на наш гипотетический вопрос: «Что является наиважнейшей частью вашей работы?» Он звучал как «ходить на совещания». Мы действительно проводим большую часть рабочего времени на совещаниях. Они хороши тем, что чем выше на корпоративной лестнице вы находитесь, тем меньше вам приходится к ним готовиться. Когда вы являетесь «вожаком стаи» (или находитесь где-то на вершине этой «волчьей» иерархии), остальные ее члены готовятся к совещанию, а все, что требуется от вас, – это слушать и давать профессиональное заключение. Ваши коллеги покидают совещание с конкретными заданиями, а вы уходите с него, чтобы бежать на следующее.

Для того чтобы провести собеседование на должном уровне, требуется другой подход. Здесь нужна подготовка. Это правило распространяется как на руководителей высшего звена, так и на молодых выпускников. Для того чтобы стать хорошим интервьюером, нужно понимать роль,

на которую вы ищете сотрудника, ознакомиться с резюме и – самое важное – продумать ваши вопросы.

Вам следует, в первую очередь, самостоятельно изучить, кем является человек, пришедший на собеседование, и понять его ценность. Просмотрите его резюме, введите его имя в поисковой строке Google, выясните, над какими проектами он работал, и также проверьте их в поиске. Вам не нужно искать фотографии с вечеринок, изображающих вашего кандидата не в лучшем виде, вам нужно попытаться сформировать мнение о нем – интересный ли он человек? Затем, во время собеседования, используйте полученные данные, касающиеся проектов, над которыми он работал, чтобы копнуть глубже. Вам необходимо задавать кандидату сложные вопросы, заставляющие его думать. «Какие слабые места были в том проекте?» или «Почему он был успешным?» Вам нужно узнать, кем был кандидат во время работы над данным проектом: молотком или яйцом, по которому этим молотком ударили (то есть был ли он тем, кто вызвал какие-то изменения, или тем, кто смирился с ними).

Ваша цель – найти предел его возможностей, а не просто вести вежливую беседу, но ваш разговор не должен быть чересчур стрессовым. Лучшие собеседования напоминают интеллектуальные дискуссии между друзьями («Какие книги ты сейчас читаешь?»). Задавайте обширные и сложные вопросы, со множеством вариантов ответа (чтобы понять, как человек мыслит), позволяющих интервьюеру выразить противоположную точку зрения (чтобы понять, как кандидат устанавливает границы и отстаивает свою позицию). Можно использовать одни и те же вопросы при разговоре с разными кандидатами, чтобы ранжировать ответы.

Когда вы просите кандидата рассказать свою биографию, задавайте вопросы, позволяющие ему не столько поведать вам о пережитом, сколько поделиться инсайтами, которые он из этого извлек. Дайте ему шанс продемонстрировать свое мышление, а не просто перечислять факты из своей жизни. «Что удивило вас в…?» – хороший вопрос, чтобы добиться данной цели. Потому что он не похож на все остальные и вызовет удивление. Таким образом, вы не получаете заготовленных ответов и заставляете человека подумать о своем опыте с несколько иной точки зрения. «Каким образом вы платили за колледж?» – еще один хороший вопрос, так же как и «Если бы я заглянул в историю вашего браузера, что бы я узнал о вас такого, чего нет в вашем резюме?». Оба эти вопроса позволят вам намного лучше понять вашего кандидата. Они также довольно необычны, что помогает вам оценить, насколько хорошо человек

умеет слушать и анализировать услышанное.

Вопросы по заранее заданному сценарию зачастую бывают полезными, но в большей степени – для собеседований с кандидатами на высокую должность, потому что способны показать, насколько человек доверяет своим подчиненным. Например, вопрос «Если вы попали в кризисную ситуацию или вам нужно принять важное решение, как вы поступите?» часто показывает, относится ли кандидат к типу «если ты хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай это сам» или же он может положиться на свое окружение. Сотрудники первого типа обычно недовольны своими коллегами, поэтому они предпочитают держать все под личным контролем. Люди второго типа более склонны нанимать выдающихся кандидатов и доверять им. Стандартные ответы на эти вопросы сигнализируют о нехватке у человека умения проникать в суть проблемы. А вам нужны интересные или, как минимум, необычные ответы. Если же они представляют собой воспроизведение общих маркетинговых тезисов или отражение общеизвестных фактов, то перед вами – заурядный соискатель, который не сможет научиться мыслить глубоко.

Далее поговорим о скандально известных головоломках Google. В последние годы мы перестали практиковать эти коварные вопросы во время собеседований. Многие из них (вместе с ответами) появились в Интернете, так что если бы мы продолжили в том же духе, мы бы выявили не умение кандидата решать сложные задачи, а его способность найти нужную информацию перед собеседованием, а затем вести себя как ни в чем не бывало, словно он и не знал заранее ответы (разумеется, это тоже ценный навык, но он нам неинтересен). Кроме того, наши головоломки часто критикуют за элитарный подход. Позвольте сказать этим критикам раз и навсегда: вы правы. Мы хотим нанять самые лучшие умы из всех существующих, так как полагаем, что между хорошими и выдающимися людьми есть разница. И мы сделаем все возможное, чтобы разделить данные понятия. А если вы, наши критики, по-прежнему будете настаивать на том, что элитарный подход в найме – это несправедливо, что ж, тогда ответьте нам на один вопрос: допустим, у вас есть весы и 12 монет, одна из которых – фальшивая и отличается от других по весу, каким образом вы найдете фальшивку за три взвешивания?[122]

Когда вы готовитесь к собеседованию, полезно помнить о том, что человек, с которым вы его проводите, – не единственный, кому оно предстоит. То есть высококвалифицированный кандидат оценивает вас так же, как и вы его. Если вы тратите первые несколько минут вашего разговора на чтение его резюме и пустую болтовню, то специалист,

который рассматривает несколько вариантов (а у достойных кандидатов всегда есть несколько вариантов), скорее всего, не составит о вас хорошего мнения. Первые впечатления важны для обеих сторон.

Несмотря на то что глубокомысленные вопросы собираетесь задавать именно вы, вам следует выделить *кандидатов*, которые тоже умеют это делать. Люди, способные придумать хороший вопрос, любопытны; они умнее, гибче и интереснее. И они понимают, что у них нет ответов на все – именно такой подход характерен для умных креативщиков, которые вам нужны.

Единственный способ хорошо справиться с ролью интервьюера – практиковаться. Вот почему мы говорим молодым сотрудникам использовать любую возможность провести собеседование. Некоторые из них следуют нашему совету, но большинство предпочитают тратить время на то, что считают более важным. Они не понимают, какой большой подарок мы им делаем. «Давайте, – говорим мы им. – У вас есть возможность попрактиковать самый важный навык, который только можно развить. И вам будут платить за это. А так как вы вряд ли будете ответственным лицом, вам не придется мириться с последствиями неудачного найма». Но они игнорируют нас. Отправить человека проводить собеседование – все равно что обезоружить его.

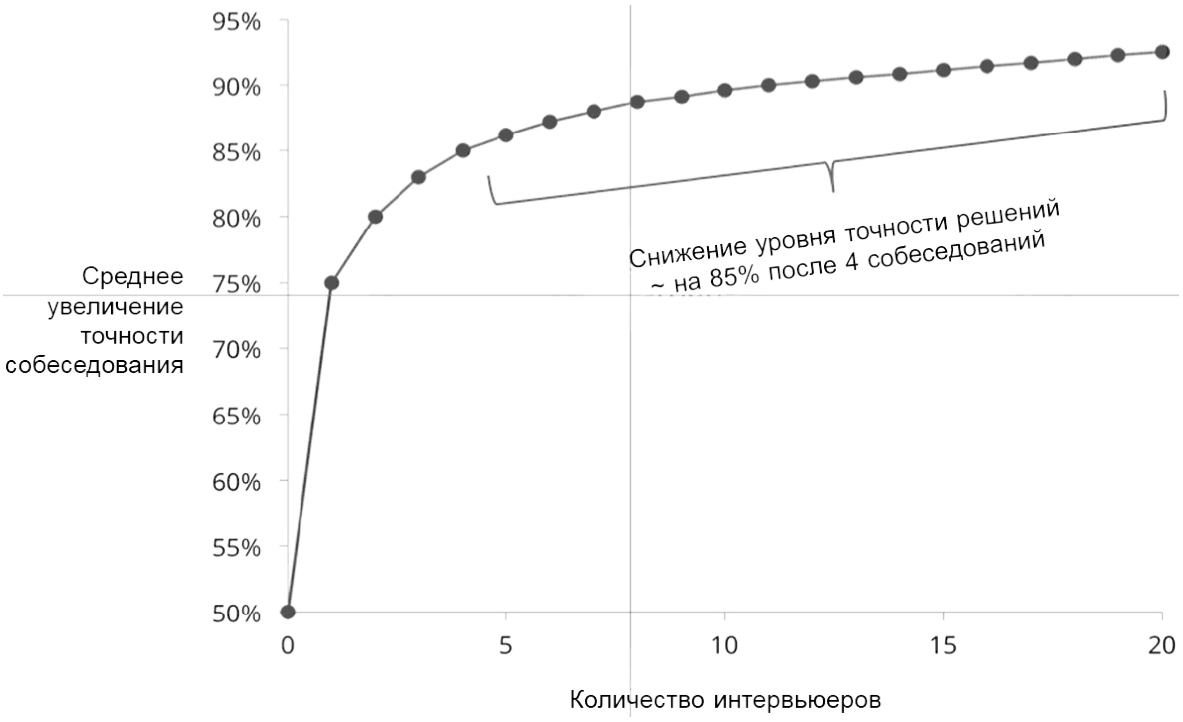
Безусловно, не у всех есть способности к проведению собеседований, и у тех, кто не хочет преуспеть в данном деле, это не получится. В компании Google мы внедрили программу «надежный интервьюер», в которую входит элитная группа сотрудников, действительно обладающих хорошими способностями к проведению собеседований и любящих его проводить. Им нужно было выполнять основную часть работы, за что они поощрялись дополнительными баллами во время подведения итогов эффективности работы. Продакт-менеджеры, желавшие поучаствовать в программе, должны были пройти соответствующее обучение и ассистировать как минимум четырем интервьюерам во время их собеседований с кандидатами. Как только они попадали в программу, их оценивали по различным показателям эффективности: например, по количеству проведенных ими собеседований, надежности (поразительно, как много людей считают нормальным отменить собеседование в последнюю минуту или вовсе не прийти), а также по качеству и скорости обратной связи (качество обратной связи резко падает через 48 часов после собеседования; наши лучшие интервьюеры дают обратную связь сразу по его окончании). Мы опубликовали эту статистику, чтобы позволить другим сотрудникам «бросить вызов»

участникам программы и попасть на их место в том случае, если они покажут лучшие результаты. Другими словами, если вы не занимались проведением собеседований, то они больше напоминают вам наказание. С помощью данной программы интервьюирование стало привилегией, а не рутиной; а его качество улучшилось во всех отношениях.

Что касается фотографий с вечеринок, на которых кандидат запечатлен в нетрезвом виде: если они не свидетельствуют о его серьезных пороках, то, как правило, мы не используем фото, найденные в Интернете, и комментарии к ним против него. Запомните: мы нанимаем сотрудников за их внутреннюю страсть. А люди, страстно увлеченные своим делом, зачастую ведут активную деятельность в Интернете. Это свидетельствует о любви к цифровым технологиям, что является важной характеристикой в современном мире.

Выделяйте на собеседования по 30 минут

Кто сказал, что собеседование должно длиться час? Зачастую вы приходите на встречу и уже через несколько минут понимаете, что человек не подходит на должность. Кто сказал, что вам нужно провести оставшееся время за пустой болтовней? Какая бесполезная трата времени! Вот почему в Google собеседования длятся полчаса. Большинство из них заканчиваются отказом, поэтому вам следует тратить на них меньше времени, и большинство хороших интервьюеров способны дать этот отрицательный ответ в течение получаса. Если вам понравился соискатель и вы хотите продолжить беседу, вы всегда можете запланировать еще одно собеседование или сразу на месте выделить для него время в своем графике (что легко сделать, если вы отвели следующие 15 минут на составление подробного отчета с обратной связью). Более краткое собеседование требует, чтобы ваше общение содержало больше «белков» и меньше «жиров»; у вас нет времени на пустую болтовню или бессмысленные вопросы. Это также требует от людей, включая главным образом вас, вести предметный разговор.



Мало того что организации устраивают слишком долгие собеседования, они еще и проводят их в слишком большом количестве. Однажды, в первые годы жизни компании Google, у нас состоялось более 30 собеседований с одним кандидатом, и *все равно* мы не могли решить, брать его на работу или нет. Это совершенно неправильно, и, как следствие, мы издали приказ о том, что с кандидатом нельзя проводить более 30 собеседований. Затем мы провели некоторые исследования и обнаружили, что после четвертого интервьюера каждый дополнительный увеличивал «точность решения» менее чем на 1 %. Другими словами, после четырех собеседований издержки на проведение дополнительных встреч с кандидатом себя не оправдывают. Поэтому мы снизили максимум интервьюеров до пяти – числа с дополнительным преимуществом (по крайней мере для программистов): оно простое.

Имейте собственное мнение

Запомните: с точки зрения интервьюера, цель собеседования – *сформировать мнение*. Твердое мнение. Да или нет. В Google мы оцениваем кандидатов по шкале от 1 до 4. Средний балл составляет около 3, что в переводе означает: «Я нормально отнесусь к этому человеку в качестве сотрудника, но кому-то другому он может понравиться больше». Как средний показатель, 3 – неплохо, но как ответ, обусловленный

индивидуальными особенностями, – это отговорка, и на самом деле он означает, что интервьюер не может определиться и перекладывает ответственность за принятие решения с себя на кого-то другого. Мы поощряем интервьюеров занимать четкую позицию. Например, для отдела продакт-менеджмента оценка 4.0 означает: «Кандидат идеально подходит на эту должность. Если вы не возьмете его в штат, то вы еще обо мне услышите». Такая формулировка вовсе не говорит о том, что нам следует взять данного соискателя. Она просто предупреждает: «Если кто-то захочет помешать тому, чтобы этот человек был принят в штат, я выслежу его и… оспорю его решение, подкрепив свое мнение объективными данными, содержащимися в его кадровом пакете».

Расшифровка, установленная для этих баллов, была намеренно эмоциональной – «вы еще обо мне услышите», – потому что умных креативщиков действительно *волнует*, кто присоединится к их команде. Они же словно приглашают нового человека в свою семью. Они считают, что каждое собеседование должно заканчиваться решением и что это решение носит личный характер. Оно не может быть расплывчатым.

Тем не менее, когда вы просите людей иметь собственное мнение, необходимо уточнить, чего это мнение должно касаться. Нанимать кандидата или нет – довольно очевидно, но интервьюеров также нужно учить формировать свое мнение. В Google мы оцениваем кандидата по четырем разным критериям, которые остаются неизменными для всех должностей. Умные креативщики хорошо справляются со всеми четырьмя, независимо от того, чем они занимаются и на каком уровне – начиная от продаж и финансов и заканчивая программированием. Категории и их описание:

• Лидерство: мы хотим знать, каким образом человек пробовал свои силы в различных ситуациях, требующих мобилизации команды. Оно может включать отстаивание лидерской позиции в коллективе или в масштабах целой компании или даже содействие команде в достижении успеха, когда он не был официально назначен руководителем.

• Функциональная компетенция: мы ищем людей, которые обладают множеством сильных сторон и увлечений, а не просто узким набором навыков. Мы также хотим быть уверенными в том, что кандидаты обладают опытом и подготовкой, которые помогут им преуспеть на конкретной должности. Например, у кандидатов на позицию инженера мы проверяем навыки программирования и компетенцию в области технологий.

• Общие когнитивные способности: нас в меньшей степени волнуют оценки и табель успеваемости кандидата, нас больше интересует, каким образом он мыслит. Мы, вероятнее всего, зададим ему какие-то вопросы, относящиеся к его должности и позволяющие лучше понять, как он решает проблемы.

• Гуглерность: мы желаем понять, что делает кандидата уникальным. Мы также хотим быть уверенными в том, что он преуспеет на этой должности, поэтому мы ищем в нем такие качества, как ориентация на действия и готовность к сотрудничеству.

Друзья не позволяют друзьям нанимать (или продвигать по службе) друзей

Еще одна часть процесса интервьюирования, в котором большинство компаний допускают ошибки, это разрешение менеджеру по найму персонала принимать кадровые решения. Проблема заключается в том, что ваш кадровый менеджер, скорее всего, станет руководителем нового сотрудника на какой-то срок – на несколько месяцев или год-два: многофункциональность в организациях – довольно частое явление. Кроме того, в самых эффективных организациях то, *на кого* вы работаете, не столь важно, как то, *с кем* вы работаете. Кадровые решения имеют слишком большое значение, чтобы оставлять их на усмотрение менеджера, который может иметь, а может и не иметь заинтересованности в дальнейшем успехе сотрудника.

Вот почему в Google мы выстраиваем процесс таким образом, чтобы кадровые решения принимались комитетом. Не важно, кем вы являетесь: когда у вас есть кадровый комитет, то он должен одобрить предложеннную вами кандидатуру, основываясь на *данных*, а не на родственных отношениях или личном мнении. Главным критерием членства в кадровом комитете является то, что вы должны мотивироваться не чем иным, как интересами компании. И точка. В комитетах должно быть достаточно людей для создания широкого диапазона мнений, но все же не слишком много, чтобы обеспечить эффективные процессы; четырех или пяти человек вполне хватит. Наилучший состав способствует самым различным взглядам, поэтому стремитесь к разнообразию: в трудовом стаже, в навыках и сильных сторонах личности (так как люди склонны поддерживать тех, кто схож с ними характером), а также в происхождении. При наличии кадровых комитетов менеджер по найму персонала не лишен всех полномочий; он (или его рекрутер) может принимать участие

в собраниях комитета и решать, прошел ли кандидат стадию собеседования и может ли он получить предложение от компании или нет. Это значит, что у него есть право вето, но у него нет кадровых полномочий. Кадровый комитет гарантирует, что люди не принимают на работу своих друзей, даже если последние вдруг окажутся суперзвездами.

В начале 2000-х годов, когда компания Google начала принимать сотрудников тысячами, Эрик, Ларри и Сергей отметили, что многие из нанятых недавно работников были хороши, но не настолько, как хотелось бы. «Возможно, мы не можем контролировать, *что* делает каждый сотрудник, – решила троица. – Но мы способны контролировать, *кого* они принимают на работу». Ларри предложил стратегию, в соответствии с которой руководители высшего звена просматривали каждый оффер. В итоге Урс Хёлцл разработал кадровый процесс, основанный на деятельности комитетов и повлекший за собой построение их иерархии. На ее вершине находился комитет, состоящий из одного человека – Ларри, на протяжении нескольких лет изучавшего каждый оффер. Благодаря такому подходу каждый сотрудник компании, задействованный в кадровых вопросах, понял, насколько приоритетными они были для компании. Все это было разработано, для того чтобы оптимизировать процессы в сторону качества (а не эффективности) и контроля (а не масштабирования). За годы работы мы сделали все возможное, чтобы в любом случае способствовать эффективному масштабированию данных процессов, но наш изначальный принцип до сих пор (даже после того как мы достигли отметки в 45 тысяч сотрудников) звучит следующим образом: нет ничего важнее, чем качество найма сотрудников.

«Денежной единицей» в такой системе является кадровый пакет – документ, содержащий всю известную информацию о кандидате, который успешно прошел собеседование. Кадровый пакет должен быть типовым (чтобы все члены кадрового комитета получили одинаково точную информацию) и исчерпывающим (чтобы эта информация отображала законченный образ кандидата). Кадровый пакет Google был разработан инженерами именно с этой целью (впрочем, как и с целью порадовать Ларри, так как он изучал каждого кандидата, получавшего оффер). В основе данного документа лежит шаблон, стандартный для всех сотрудников компании (функции, страна, положение), со свободными полями для внесения изменений.

Когда идеальный кадровый пакет сформирован, он содержит в себе огромное количество данных – не мнений. И это различие очень важно.

Если вы являетесь кадровым менеджером или одним из интервьюеров, выразить свое мнение недостаточно – вам необходимо подкрепить его фактами. Вы не можете сказать: «Нам следует взять Джейн, потому что она умна». Вы должны сказать: «Нам следует взять Джейн, потому что она умна. И вот подтверждение: она является лауреатом стипендии Макартура». Не всякий кандидат способен выиграть стипендию Макартура, поэтому подкрепить каждое мнение конкретными данными или результатами наблюдений обычно сложнее, чем в приведенном примере. Но если подтверждений нет, то данные комитетом не рассматриваются. Еще одно важное правило заключается в том, что кадровый пакет является единственным источником информации для кадрового комитета. Если чего-то в кадровом пакете нет, оно не учитывается. Это заставляет людей более тщательно формировать его. Вы не можете не включить какую-то информацию в кадровый пакет, а затем использовать ее на собрании в качестве аргумента; тузы в рукаве просто убивают (метафорически… обычно). Соискатели, которых берут на работу, обладают самыми лучшими кадровыми пакетами, а не самыми громкими болельщиками в комитете.

Лучшие кадровые пакеты похожи на любые другие способы коммуникации с руководящим звеном: они представляют собой одностраничное резюме, содержащее все ключевые факты, и исчерпывающий вспомогательный материал. Резюме состоит из точных данных и доказательств в пользу кадрового решения, а вспомогательный материал включает отчеты о собеседованиях, резюме кандидата, данные о зарплате, информацию о рекомендателях (особенно если кандидат был найден через внутренние источники) и любой другой материал, относящийся к делу (табель успеваемости в колледже, копии патентов или наград кандидата, примеры написанных им программ).

В комплектации кадрового пакета важную роль играют детали. Например, в случае с молодыми специалистами важно понять, какой шкале соответствует их средний балл – стандартной американской четырехбалльной или шестибалльной, принятой в университете Женевы? Рейтинг учащегося – еще одна деталь, важная для молодых специалистов; из-за инфляции оценок[123], отметка *A* может больше не расцениваться настолько высоко, но самый высокий рейтинг учащегося все равно будет считаться лучшим. Кадровый пакет также должен быть хорошо отформатированным и легким для чтения; например лучшие и худшие ответы кандидата следует выделить маркером для облегчения поиска. Но весь текст форматировать не стоит: оригинал резюме кандидата лучше

оставить в исходном виде, чтобы можно было видеть опечатки и ошибки при форматировании (или текст, выделенный полужирным и курсивом). Правильно собранные детали при формировании кадрового пакета позволяет комитету узнать все особенности кандидата.

Однако даже безупречно составленный кадровый пакет способен оказаться обманчивым. Интервьюеры могут быть предвзятыми – один, например, оценит кандидата на 3.8, другой – на 2.9 (а третий, более иррациональный – на π). Что же делать? Собирать больше данных. Оговорите, что все кадровые пакеты должны содержать статистику показателей каждого *состоявшегося* собеседования – включая количество собеседований, диапазон оценок и средние показатели. Таким образом, члены комитета смогут учитывать при принятии решения, какие оценки интервьюеров – выше, а какие – сосредоточены, в основном, на пике кривой Гаусса. (Интервьюеры, зная, что эти данные являются частью кадрового пакета, скорее всего, будут более добросовестно выполнять свою работу и ставить оценки жестче, что позволит получать более безапелляционные оценки.)

Некоторые менеджеры хотят получить абсолютный контроль над формированием команды. Когда мы ввели систему комитетов, некоторые люди ненавидели ее и даже грозили увольнением. Это нормально. Если люди до такой степени обеспокоены тем, что у них нет абсолютного контроля над кадрами, возможно, они вам и не нужны. Диктаторские замашки редко ограничиваются лишь каким-то одним аспектом работы. Хорошие менеджеры поймут, что наем сотрудников с помощью комитетов действительно в целом лучше для компании.

Аналогичным образом решения о том, кого повысить в должности, должны приниматься комитетом, а не по иерархическому принципу «сверху вниз». Наши менеджеры могут выдвигать своих сотрудников в качестве кандидатов на повышение и на протяжении всего процесса выступать в качестве их защитников, но решение само по себе находится не в их компетенции. По тем же причинам, как и в случае с наймом: продвижения по службе оказывают влияние на всю компанию, поэтому они слишком важны, чтобы оставлять их на усмотрение отдельных менеджеров. Но в случае с повышениями существует еще один дополнительный фактор в пользу процессов, основанных на деятельности комитетов. Многие умные креативщики (по нашему опыту, таких – большинство) не склонны к конфликтам, и им трудно сказать «нет». При наличии комитетов, отказ исходит не от отдельного человека, а от безликого коллегиального органа. Эта маленькая деталь может иметь

удивительно сильный успокаивающий эффект для показателей, связанных с продвижением по службе. Информации о том, как Google нанимает сотрудников, – намного больше, чем можно включить в данную книгу. Если вы хотите узнать больше и понять с научной точки зрения не только рекрутинг, но все, что касается наших взаимодействий с людьми, прочтите книгу нашего коллеги Ласло Бока *«Work Rules!»*, которая выйдет в ближайшее время. Ласло руководит кадровыми процессами в Google, и в своей книге он подробно рассказывает о том, как принципы, установленные нами в первые годы жизни компании, превратились в систему, подходящую для любой команды или бизнеса.

Потребность в новом сотруднике не настолько важна, чтобы подвергать риску качество найма

Наш акцент на качестве найма не означает, что кадровые процессы должны быть долгими. На самом деле, все, что мы рассказали о наших методах, организовано таким образом, чтобы сделать эти процессы быстрее. Наши собеседования длятся полчаса, и мы ограничиваем число интервьюеров до пяти человек на одного кандидата. Мы просим интервьюеров по окончании собеседования *незамедлительно* сообщать рекрутеру о положительном или отрицательном решении. Мы формируем кадровые пакеты таким образом, чтобы кадровые комитеты, принимающие окончательное решение о кандидатах, могли ознакомиться с ним в течение 120 секунд. (Серьезно. Мы засекали.) Эти шаги позволяют масштабировать кадровые процессы и делают их более прозрачными. Для кандидатов они также полезны, потому что «перегибание палки» на собеседованиях и затягивание с окончательным решением – несправедливо. В конце концов, если они относятся к типу людей, которые вам нужны в штате, они также хотят ускорить процессы.

Но в найме существует золотое правило, которое нельзя нарушать: *крайняя необходимость принять человека на определенную должность не настолько важна, чтобы подвергать риску качество найма.* В постоянной борьбе между скоростью и качеством качество должно побеждать.

Несоизмеримые вознаграждения

Как только вы заполучили в штат своих умных креативщиков, вам нужно платить им; незаурядные люди заслуживают незаурядной оплаты

труда. В качестве ориентира мы снова можем заглянуть в мир спорта: отменным спортсменам платят отменные суммы. Нередко случается так, что лучший игрок в профессиональной команде зарабатывает сотни миллионов, в то время как новичок, сидящей с краю на скамейке запасных, получает лишь сотни тысяч. Заслуживают ли эти звезды такой зарплаты? Когда великого бейсболиста Бэйба Рута спросили, справедливо ли, по его мнению, то, что он получает больше, чем президент США Герберт Гувер, он ответил: «А почему бы и нет? У меня год прошел лучше, чем у него». У нас есть более аргументированный ответ. Да, они заслуживают такой зарплаты (когда они превосходят ожидания), потому что успешные спортсмены обладают редкими навыками, помогающими им достичь выдающихся результатов. Когда они успешно справляются со своей задачей, то оказывают несоизмеримое влияние. Они помогают команде выиграть, а победы приносят серьезные коммерческие выгоды: больше фанатов, больше зрителей, больше проданных футболок и кепок. Следовательно, больше денег.

Современные умные креативщики могут не обладать многими характеристиками, присущими профессиональным спортсменам, но у тех и других есть одна общая черта – способность оказывать несоизмеримое влияние. Спортсмены, достигающие больших высот, отлично зарабатывают. В бизнесе должно быть то же самое. Если вы хотите получать лучшие результаты от самых лучших сотрудников, оценивайте их по достоинству и вознаграждайте несоизмеримыми суммами.

Это не значит, что вам следует выписывать новым сотрудникам чек на предъявителя без указания суммы. На самом деле сумма компенсации должна начинаться с низкой отметки. Вы можете привлекать лучших умных креативщиков факторами *помимо* денежных: важные проекты; люди, с которыми им предстоит работать; ответственность и возможности; стимулирующая корпоративная культура и ценности компании или даже бесплатное питание и возможность посадить рядом с рабочим столом свою собаку. (Один из первых инженеров Google как-то захотел принести в офис своего хорька. Мы дали согласие. Он не пререкался по поводу зарплаты.) Но когда эти умные креативщики становятся вашими сотрудниками и приступают к работе, платите им соответственно. Чем выше влияние, которое они оказывают, тем выше должна быть компенсация.

С другой стороны, менеджерам следует платить людям высокую зарплату только в том случае, если они достигают выдающихся результатов в работе. Они руководят *профессионалами*, а не тренируют Малую Лигу[124], где каждый удостаивается бурных оваций и наград –

даже замечтавшийся игрок правой стороны поля, который всю игру собирал цветочки и выискивал четырехлистный клевер. Все мужчины и женщины созданы равными в том смысле, что все они наделены определенными правами, которые никто не может у них отнять, но это совершенно *не* означает, что все они одинаково хороши в своей работе. Поэтому не платите им и не повышайте в должности, если они не проявили себя. В мире бизнеса люди традиционно награждаются за близость к верхушке (наглядный пример – чрезмерное жалованье CEO) или за вовлеченность в финансовые операции (инвестиционные банкиры, сотрудники отделов продаж[125]). Но в Эпоху Интернета самым важным является высокое качество продукта, и из этого следует, что высокие зарплаты необходимо давать сотрудникам, которые находятся ближе всего к крутым продуктам и инновациям. Это значит, что да, нижестоящих сотрудников, помогающих в создании прорывного продукта или функции, следует очень щедро вознаграждать. Платите «непозволительно» хорошим сотрудникам «непозволительно» хорошо, невзирая на их должность или срок пребывания в ней. Что действительно имеет значение – так это влияние, которое они оказывают[126].

Продавайте M&M's, а изюм оставляйте себе

Итак, вы провели всю эту работу, чтобы выстроить кадровые процессы, которые позволили бы заполучить всех этих замечательных умных креативщиков… И чем же они отвечают вам? Они уходят!!! Верно. Новость с пометкой «срочно»: когда вы нанимаете выдающихся сотрудников, некоторые из них могут прийти к осознанию, что за пределами вашей компании существует другой мир. В данном факте нет ничего плохого, на самом деле это неизбежный побочный эффект современного, жизнеспособного коллектива. И тем не менее боритесь изо всех сил за ваших умных креативщиков.

Самый лучший способ удержать их – это не давать им расслабиться и всегда предоставлять таким сотрудникам возможности сделать их работу более интересной. Когда Джордж Хэрик, член команды, создавшей AdSense, которая помогла решить проблему «отстойной рекламы» (о ней мы писали ранее в книге), подумывал о том, чтобы уйти из компании, Эрик предложил ему присутствовать на его служебных совещаниях. В итоге на служебных совещаниях Эрика присутствовали основатели, все руководители, которые лично отчитывались перед Эриком… и Джордж, также включенный в их электронную рассылку. Благодаря этому, Эрик

и остальные руководители компании получали больше сведений о работе инженеров, а Джордж смог научиться многим вещам, касающимся бизнеса. В итоге он настолько заинтересовался услышанным, что присоединился к отделу продакт-менеджмента и остался в компании еще на два года. За данный период мы получили от Джорджа вклад, который был бы невозможен при других обстоятельствах.

Аналогичный подход Джонатан применил и когда искал помощника для проведения своих служебных совещаний. Чаще всего руководители старшего звена привлекают на такую роль начальника кадровой службы, но если бы Джонатан забрал его к себе на полный рабочий день, это вызвало бы много разговоров. В результате он принял решение каждые полгода по очереди назначать на роль помощника несколько участников программы APM. Фактически они выполняли функции начальника кадровой службы и находились в прямом подчинении у Джонатана, одновременно сохраняя за собой основные обязанности. Остальным участникам программы APM предложили выполнить командные задания, представляющие собой второстепенные проекты: они размещались на внутреннем сайте, и участие в них мог принять любой желающий. Например, одно из заданий, появившееся в сентябре 2003 года, заключалось в том, чтобы помочь Ларри Пейджу узнать более подробную информацию о ходе работ над проектами в Google. Возможно, это не самое увлекательное занятие, но несколько молодых участников APM ухватились за него, как за шанс поработать с соучредителем компании. Смысл таких заданий был вовсе не в том, чтобы придать перчинки нашим служебным совещаниям или использовать более дешевую рабочую силу, а в том, чтобы сделать жизнь наших талантливых сотрудников более интересной и многообещающей.

Но иногда, если вы хотите сохранить вовлеченность людей и предотвратить их уход, требуется нечто большее, чем просто интересные проекты. Вам следует уделить первостепенное внимание интересам ценного сотрудника, а не ограничивающим условиям организации. Отличный пример – Салар Камангар, которого основатели взяли на работу сразу после того, как он окончил Стэнфорд. Салар помог в создании AdWords и провел несколько лет, занимаясь организацией производственных процессов. Но когда он был готов расширить круг своих обязанностей, чтобы стать главным менеджером, у нас не оказалось должности для него. Поэтому мы создали новую должность, назначив Салара руководителем YouTube. Мы можем перечислить множество примеров, когда умным креативщикам требуется заняться чем-то новым

и компания находит способ осуществить их желание. Сделайте так, как будет лучше для сотрудника, а затем урегулируйте ваше решение на уровне организации. Когда вы побуждаете людей брать на себя новые обязанности, вы можете регламентировать это в качестве ротаций. Но нужно сделать все как следует, иначе ваши действия могут привести к неприятным последствиям. Программа APM в Google (и ее производные в маркетинговом и кадровом отделах) подразумевает ротацию кадров каждые 12 месяцев. Такая схема отлично работает в программах для небольшого количества участников или для малоопытных сотрудников, но в более крупных сегментах компании гораздо сложнее создать структурированную программу ротации кадров. Поэтому наш подход всегда заключался в том, чтобы стимулировать перемещение кадров внутри компании, насколько возможно облегчать данный процесс и включить его в список тем для обсуждения. Мы обсуждаем перемещение кадров во время служебных совещаний и личных встреч: «Кто в твоей команде хороший кандидат для ротации?», «Где он хочет работать?», «Ты думаешь, это будет лучшим вариантом для него?».

Когда вы ведете такие обсуждения, убедитесь в том, что сотрудник, чью кандидатуру вы рассматриваете, является достойным. Менеджеры похожи на детей, которые на следующий день после хэллоуинской ночи продают выпрошенные сладости: когда вы принуждаете их отдать сотрудника из своей команды, они обычно вцепляются в пирожные *Reese's cups* и конфеты *M&M's,* стараясь избавиться от коробок с изюмом. Такой подход может быть хорош для них, но для компании – это плохо. Их позиция приводит к изоляции лучших сотрудников, которых вы готовы вдохновить на большие свершения: они оказываются «запертыми» в своей команде. Эрик разрешил Джорджу Хэрику присутствовать на служебных собраниях не потому, что Джордж был заурядным сотрудником, которого он пытался усовершенствовать, а потому, что Джордж был превосходным сотрудником, которого он пытался удержать. Сделайте так, чтобы менеджеры продали вам свои M&M's, а изюм оставили себе.

Если любите – отпустите (но только после того, как предпримете следующие шаги)

Даже если вам удается сохранять в своих лучших сотрудниках увлеченность и ставить перед ними интересные задачи, некоторые из них все равно будут подумывать о том, чтобы уйти от вас на более привлекательную работу. Если такое случится, сфокусируйте свои усилия

на том, чтобы удержать звезд, лидеров и новаторов (они не обязательно должны быть одним и тем же человеком), и во что бы то ни стало не отпускайте их из компании. Потеря таких людей может повлечь за собой мощный эффект домино, потому что они часто подталкивают своих сторонников уйти вслед за ними. Так как сотрудники редко уходят из-за зарплаты, первый шаг, чтобы удержать их, – это выслушать. Они желают, чтобы их услышали. Они хотят быть значимыми и ценными.

Во время такого разговора роль руководителя сводится не к тому, чтобы быть защитником организации («Пожалуйста, останься!»), а к тому, чтобы встать на сторону умного креативщика, который думает об уходе. Многие сотрудники, особенно молодые, склонны мыслить лишь с учетом краткосрочной перспективы (возможно, они до сих пор привязаны к ритмам, привычным для учебных заведений). Они могут слишком переживать по поводу того, что налетели на кочку во время езды, и скучать по денькам, когда они могли начать новый семестр с чистой тетради, в которой еще нет оценок. Помогите им посмотреть на вещи в более долгосрочной перспективе. Каким образом они смогут достичь больших успехов, если собираются уйти? Подумали ли они о финансовых последствиях в случае ухода? Есть ли у них четкий финансовый план? Понимают ли они, что может произойти после их ухода? Выслушайте своего сотрудника, узнайте, почему он хочет уйти, и помогите ему найти способ «перезарядить» свои «кристаллы дилития»[127], оставаясь при этом в компании. Затем, если он захочет продолжить разговор, у вас должен быть план его карьерного развития на тот случай, если он решит остаться. Таким образом вы покажете вашу заинтересованность в его личном успехе, а не только в благополучии компании.

Лучшие умные креативщики часто будут хотеть уйти от вас, чтобы открыть собственный бизнес. Не препятствуйте им в этом. Но попросите их рассказать вам «презентацию для лифта». («Презентация для лифта» – фраза из лексикона венчурных капиталистов, означающая «у вас есть 30 секунд, чтобы впечатлить меня своей бизнес-идеей».) В чем заключаются ваши стратегические принципы? Как вы представляете себе корпоративную культуру? Что бы вы рассказали мне, если бы я был потенциальным инвестором? Если они не дадут четких ответов на вышеперечисленные вопросы, значит, они явно не готовы уйти. В данном случае мы обычно советуем им остаться в компании и продолжить вносить свой вклад в общее дело, параллельно работая над своей идеей, и говорим, что, когда они действительно смогут убедить нас инвестировать в их бизнес, мы отпустим их с наилучшими

пожеланиями. Это предложение, от которого невозможно отказаться, и оно помогло нам удержать множество талантливых людей.

Кроме того, бывают случаи, когда ценный умный креативщик уже получил привлекательное предложение от другой компании. Такой человек может вести переговоры, применяя угрозу «либо/либо»: «Либо сделайте по-моему, либо я ухожу». В данном случае игра чаще всего уже окончена, потому что тот, кто ведет себя подобным образом, больше эмоционально не привязан к компании и вряд ли сможет восстановить свою привязанность. Но если эта связь еще осталась и вы хотите сделать встречное предложение, сделайте его очень быстро – по возможности в течение часа. Тогда сотрудник уже сможет окончательно определиться.

Ну и, конечно, если в интересах сотрудника действительно будет лучше уйти, отпустите его. Рид Хоффман, бывший коллега Джонатана в компании Apple, а также соучредитель и CEO LinkedIn, сказал: «Ваши отношения не обязательно должны прекратиться только потому, что вы больше не работаете вместе… Первое, что вам нужно сделать, когда ценный сотрудник говорит вам, что уходит, – попытаться переубедить его. Второе – поздравить его с новой работой и принять в «клуб выпускников» вашей компании» (Reid Hoffman, June 2013). Была у нас когда-то одна молодая сотрудница на должности продакт-менеджера – Джессика Эвинг, которая участвовала в запуске iGoogle (сервиса, позволяющего настроить стартовую страницу Google; проект был закрыт в 2013 году). Она подавала очень большие надежды. Но, кроме того, Джессика очень сильно хотела попробовать себя в роли писательницы. «Подумай о своем карьерном пути, – советовали мы. – Подумай о тех активах, которые ты по-прежнему можешь реализовать здесь». Она подумала и все равно ушла. Джессика, мы так и не получили от тебя ни одной весточки! Почему же ты не пишешь?

Увольнения – отстой

Не настолько, как *быть* уволенным, разумеется, но все же это довольно неприятно. Если вам когда-нибудь приходилось прощаться с сотрудниками, вы знаете, насколько трудно бывает отвести беднягу в сторонку и сказать ему, что ничего не наладится. Возможно, многие сотрудники и так понимают, что все к тому и шло, и нормально воспримут плохие вести; а возможно, человек не был к этому готов и начнет швыряться вещами. Или же он использует трудовой кодекс в качестве «серебряных пуль» в стремлении покарать вас и сделать вашу жизнь невыносимой. Те же факторы, которые помогают «правильным» умным креативщикам становиться выдающимися сотрудниками, способны превратить увольнение их «неправильных» коллег в настоящий ад. Всему виной энергия таких людей, уверенность в себе и бесстрашие. Поэтому всегда с самого начала помните о том, что самый лучший способ избежать увольнения нерадивых сотрудников – просто не нанимать их. Вот почему мы предпочитаем, чтобы в результате наших кадровых процессов было больше ложноотрицательных решений (нам следовало бы взять на работу данного кандидата, но мы не стали), нежели ложноположительных (нам не следовало нанимать его, но мы сделали это).

Проверьте себя: если бы вы могли пожертвовать десятью процентами своей команды в обмен на новых сотрудников, пошел бы такой обмен на пользу организации? Если да, то вам необходимо пересмотреть кадровые процессы, которые привели к появлению у вас нерадивых сотрудников, и понять, как вы можете усовершенствовать их личные качества. Еще один тест: есть ли в вашей команде те, кого вы не стали бы удерживать, если бы они объявили о своем желании уйти? Если у вас есть сотрудники, которых вы могли бы отпустить, то, возможно, вам *следует* так и сделать.

И последнее замечание: есть тип людей, которые получают истинное удовольствие, увольняя сотрудников. Остерегайтесь их. Увольнение порождает культуру страха, которая неминуемо приведет к ошибкам. И фраза «я просто уволю их» является оправданием того, что человек не хочет инвестировать свое время, чтобы вести кадровые процессы должным образом.

Что можно и что нельзя делать при найме в Google

Нанимайте людей, которые более умны и информированы,

нежели вы.

Не приглашайте тех, у кого вам нечему научиться и кто не может бросить вам вызов.

Нанимайте кандидатов, способных добавить ценности продукту и культуре компании.

Не берите людей, которые не будут вносить свой вклад ни в то, ни в другое.

Нанимайте тех, кто будет справляться со своей работой.

Не нанимайте сотрудников, которые думают только о проблемах.

Приглашайте людей, обладающих энтузиазмом, самомотивацией и внутренней страстью.

Не нанимайте соискателей, которым просто нужна работа.

Берите тех, кто вдохновляет других и слаженно работает в коллективе.

Не нанимайте кандидатов, предпочитающих работать в одиночку.

Нанимайте людей, которые будут расти вместе с командой и компанией.

Не приглашайте кандидатов с узким набором навыков или интересов.

Нанимайте сотрудников, обладающих широким кругозором, а также уникальными интересами и талантами.

Не нанимайте тех, кто живет только для того, чтобы работать.

Отдавайте предпочтение людям, которые обладают нравственностью и умеют быть открытыми в общении с остальными.

Не нанимайте кандидатов, которые имеют отношение к политике или каким-либо манипуляциям.

Нанимайте только выдающегося кандидата.

Не соглашайтесь на меньшее.

Карьера. Выбирайте «Ф-16»

Нас часто просят давать советы по поводу карьеры. Начинающие предприниматели, нуглеры, только что окончившие учебное заведение, восходящие суперзвезды – все они хотят знать, что нужно делать, чтобы преуспеть на своем пути. И если бы нас, по счастливому случаю, пригласили прочитать речь для выпускников, скажем, в одну из наших альма-матер (вы видите это, Принстон и Клермонт Маккенна?), возможно, она звучала бы следующим образом:

Относитесь к карьере так, словно вы занимаетесь серфингом

Когда Джонатан учился в школе бизнеса и интересовался продакт-менеджментом, он посетил пару презентаций, проводимых потенциальными работодателями. На одной из них была представлена компания, которая являлась лидером в производстве товаров бытовой химии (типа шампуня и домашних моющих средств). Они описали продакт-менеджмент в своем бизнесе как науку, основанную на точных данных, полученных из исследований фокус-групп и потребительских характеристик товара. «Представьте, как будто вы едете вперед, смотря в зеркало заднего вида», – сказали они, подразумевая, что это хорошо.

Далее Джонатан посетил презентацию одной из ведущих высокотехнологичных компаний в Кремниевой долине. Они утверждали, что продакт-менеджмент в Кремниевой долине напоминал «полет на «Ф-16» (истребитель. – *Прим. пер.*) со сверхзвуковой скоростью над скалистым ландшафтом в двух метрах от земли. И если вы разобьетесь, то потеряете монетки, как в аркадной видеоигре». Круто! Лучшее производство – в тех компаниях, где вы летите на «Ф-16» с полным карманом монет и стараетесь не разбиться.

В бизнесе, особенно в высокотехнологичном, просто быть крутым в том, что вы делаете, недостаточно. Вы должны поймать хотя бы одну действительно большую волну и катиться на ней до самого берега. Когда люди только что закончили учебное заведение, они склонны уделять первостепенное внимание сначала – компании, затем – работе и только после – сфере своей деятельности. Однако в данной точке их карьеры это совершенно неправильный порядок. Правильная сфера имеет первостепенное значение, потому что вы, скорее всего, смените несколько компаний за свою карьеру; сферу деятельности же сменить гораздо сложнее. Представьте, что она является местом, где вы занимаетесь серфингом (в Северной Калифорнии самые крутые волны – это Маверики, чувак), а компания представляет собой волну, которую вы

поймали. Вам всегда нужно быть там, где самые большие и самые лучшие волны.

Если вы выбрали не ту компанию или вам не повезло с агрессивным начальником, запрыгивающим на вашу первую волну, вы все равно сможете получить удовольствие в случае, когда вы занимаетесь серфингом на крутых волнах. (Ладно, мистер Спиколи[128], хватит серферского жаргона.) В противном случае, если вы выберете не ту сферу на ранних этапах своей карьеры, то возможности роста внутри компании будут ограничены. Ваш начальник никуда не денется, а когда вы будете готовы рассмотреть варианты работы в других компаниях, вы застрянете на месте, не в силах ничего поделать.

К счастью, тектонические силы, влияющие на Эпоху Интернета, подразумевают наличие *множества* областей, в которых можно заниматься серфингом. Речь идет не только об интернет-компаниях, чей потенциал очень велик, но и о сфере энергетики, фармацевтики, высокотехнологичного производства, рекламы, СМИ, развлечений и производства бытовой техники. Самыми интересными сферами являются те, где время производственного цикла ускоряется, так как это создает больше возможностей для свежих талантов. Но даже такие виды бизнеса, как энергетика и фармацевтика, где время производственного цикла больше, созрели для крупных преобразований и возможностей.

С точки зрения компенсаций для сотрудников опционы на акции[129] и другие формы акционерного капитала довольно ограничены в начале вашей карьеры, поэтому более выгодно совершенствовать компетенцию в правильной сфере, нежели делать ставки на конкретную компанию. Позже, когда вы приобретете опыт (и стаж!), важно выбрать правильную волну. На этом этапе вы можете получить больше видов компенсации с гораздо большей акционерной долей, следовательно, ваши приоритеты поменяются.

Всегда прислушивайтесь к тем, кто разбирается в технологиях

После того как вы выбрали сферу деятельности, время выбрать компанию. А после выбора компании прислушивайтесь к тем, кто действительно разбирается в технологиях. Есть просто гениальные умные креативщики, которые понимают раньше большинства других, в каком направлении развиваются технологии и каким образом они изменят сферы бизнеса. Билл Гейтс и Пол Аллен поняли, что микросхемы и компьютеры становятся дешевле и что программное обеспечение станет ключом к будущему информационных технологий – так они основали Microsoft. Чад Хёрли понял, что дешевые видеокамеры,

пропускная способность сетей и хранение данных изменят то, каким образом создается и используется сфера видеоразвлечений. Таким образом он стал одним из основателей YouTube. Рид Хоффман знал, что соединяющая сила Интернета станет жизненно важной для профессионалов – и он основал LinkedIn. Марк Бениофф верил в то, что мощное программное обеспечение будет располагаться на облаке: исходя из этого принципа, он основал Salesforce.com и выстоял, в то время как многие интернет-компании терпели банкротства. Стив Джобс предвидел, что компьютеры станут аксессуарами потребителей; технологиям и рынку потребовалось более двух десятилетий, чтобы поравняться с ним.

Как же понять, что человек разбирается в технологиях? Вам поможет экскурс в его биографию. Зачастую такие люди играют в «технологии» и «предпринимательство» задолго до того, как всерьез задумаются о них как о карьере. Рид Хоффман получил первую работу в возрасте двенадцати лет, представив одному из разработчиков компьютерной игры копию инструкции к ней, в которой он сделал пометки с предложениями по улучшению продукта (Rusli, 2011). Он не искал работу, просто хотел улучшить игру. Марк Бениофф продал свою первую компьютерную программу («Как правильно жонглировать») и основал компанию, разрабатывающую видеоигры для приставки Atari 800, когда ему было пятнадцать. Ларри Пейдж сконструировал принтер из лего. (Он был точечно-матричным, но тем не менее.)

Все вышеперечисленное – известные примеры, но есть множество людей с множеством инсайтов, о которых мало кто знает. Как раз они и приведут вас к лучшим волнам в лучших местах. Найдите таких, заполучите их и держитесь крепче.

Планируйте свою карьеру

Карьерный рост требует усилий и умения заранее все просчитать – вам необходимо планировать его. Это такая очевидная мысль, однако поразительно, как много людей приходит к нам после многолетних безуспешных попыток добиться успеха. Джонатан обычно поручает таким ребятам серию профессиональных задач вместе со своей любимой цитатой Тома Лерера: «Жизнь подобна водосточной трубе: то, что вы получите на выходе, зависит от того, что вы в нее кладете» (Lehrer, 2010). И обещает, что если они действительно постараются, выполняя эти задачи, то он поможет им.

Вот несколько простых шагов для создания плана:

Подумайте о том, как бы выглядела ваша идеальная работа –

не сейчас, а через пять лет. Где вы хотите работать? Чем вы хотите заниматься? Сколько зарабатывать? Опишите свои должностные обязанности: если бы вы увидели желанную вакансию на сайте, что бы там было написано? А теперь «перемотайте пленку» на четыре-пять лет вперед и представьте себя на этой работе. Как будет выглядеть ваше резюме через пять лет? Какой путь вы прошли за это время, чтобы получить свою лучшую должность?

Оцените свои сильные и слабые стороны сквозь призму своей идеальной работы. Что вам еще необходимо усовершенствовать, чтобы получить такую должность? Данный шаг требует оценки со стороны, следовательно, вам надо будет поговорить со своим начальством или коллегами, чтобы узнать их мнение. И, наконец, как вы получите эту должность? Какую подготовку вам необходимо пройти? Какой опыт работы требуется?

Кстати, если вы пришли к выводу, что уже сегодня готовы к работе своей мечты, то вы слишком далеко метите. Начните с начала – ваша идеальная работа должна быть финишной прямой, а не легкодостижимой целью.

Если вы выполнили вышеперечисленные шаги, то они принесут свои плоды. Если не выполнили – вы, скорее всего, проверите на себе высказывание Йоги Берра: «Если идешь сам не знаешь куда, будь осторожнее, иначе можно туда и не дойти» (Berra, 1998).

Статистика – это новая пластика

Статистика – это сексуально. Как ни крути. Самые сексуальные занятия в Эпоху Интернета будут включать в себя статистику, причем не только в мире фантазий гиков. Хэл Вэриан заметил, что людям всегда лучше выстраивать компетенцию в сферах, которые служат дополнением дешевеющим вещам, и что процесс получения данных определенно становится дешевле за счет вычислительной мощности. Мы живем в эпоху большого количества данных, и оно нуждается в специалистах по статистике, которые помогли бы в них разобраться. Демократизация данных подразумевает, что те, кто умеет хорошо их анализировать, окажутся победителями. Данные – это меч XXI века: те, кто хорошо им владеет, – самураи. Так что начните затачивать клинок своего меча, образованные воины, и займитесь статистикой.

Мы уже слышим, как кто-то из вас заныл: «Но у меня плохо с математикой!» Особенно ты – да, ты на задней парте, в лиловой рубашке. Не переживай, выход есть. Задавать вопросы и интерпретировать ответы – такой же важный навык, как и добыть сами

ответы. Независимо от того, какой у вас бизнес, научитесь делать так, чтобы правильный анализ правильных данных помогал вам принимать более правильные решения. Научитесь задавать нужные вопросы людям, разбирающимся в математике, и наилучшим образом использовать их ответы. Даже если вы не сильны в математике, вы можете научиться использовать числа, чтобы стать умнее.

Читайте

В большинстве организаций имеется впечатляющий архив письменной информации. Выберите лучшую и изучите ее. В Google мы всегда рекомендуем людям, которые спрашивают, что почитать, изучить письмо основателей для нашего IPO в 2004 году и всю внутреннюю стратегическую документацию, впоследствии составленную Эриком и Ларри. В них содержится самое четкое и краткое объяснение наших ценностей и стратегии, которое только можно найти, но многие слишком заняты, чтобы читать это. Не повторяйте их ошибок.

И не ограничивайтесь рамками своей компании. В Сети есть много письменной информации, и, несмотря на то что большая ее часть – полная чушь, там можно найти и полезные вещи. Выясните, каким образом можно использовать различные инструменты из вашего арсенала, чтобы получить доступ к сайтам и авторам, которых вы уважаете. Создавайте сообщества умных креативщикам по интересам и обменивайтесь статьями и книгами. Один из лучших способов преуспеть в своей области – узнать о ней как можно больше. А лучший способ получить знания – читать. Люди часто говорят, что у них нет времени на чтение, но на самом деле они подразумевают, что для них не является приоритетным узнать о своем бизнесе как можно больше. Знаете ли вы тех, кто много читает о своем бизнесе? CEO. Поэтому мыслите как CEO и читайте.

Выучите свою «речь для лифта»

Представьте, что вы встретились в коридоре с начальником своего начальника, и она спрашивает вас, над чем вы сейчас работаете. Черт, давайте она будет CEO. Что вы ответите? Это не риторический вопрос – попробуйте ответить на него прямо сейчас. Давайте. У вас есть 30 секунд.

Брр! Прозвучало не очень. Скорее всего, вы не практиковали свою «речь для лифта». Поработайте над ней. Она должна раскрыть, над чем вы сейчас работаете, технический инсайт, лежащий в основе проекта, каким образом вы измеряете свой прогресс (особенно важно сказать

о выгодах клиента) и, возможно, каким образом все это вписывается в общую картину. Выясните все необходимое и тренируйтесь, чтобы вы могли звучать убедительно.

У тех, кто ищет работу, также должна быть «речь для лифта». Она не должна представлять собой краткую версию вашего резюме, скорее ей следует освещать самые интересные его части, а также то, чем вы хотите заниматься и какое влияние, по-вашему, окажете на выгоды для компании и потребителей. Что такого вы сможете сказать, чего никто другой не скажет?

Выезжайте за границу

Разные виды бизнеса, независимо от их размера и сферы деятельности, всегда будут глобальными, в то время как люди, по природе своей, провинциальны. Поэтому совершенно не важно, где вы живете или откуда приехали, выбирайтесь оттуда, как только представится возможность. Уезжайте жить и работать куда-нибудь в другое место. Если вы работаете в крупной компании, стремитесь к международному переводу. Ваше начальство проникнется к вам за это симпатией, и в результате вы станете более ценным сотрудником.

Если работа за границей не вариант, тогда путешествуйте. И пока вы прогуливаетесь по разным городам, не забудьте взглянуть на мир глазами ваших клиентов. Если вы работаете в продажах, пройдитесь по магазинам. Если вы работаете в СМИ, купите газету или включите радио. Поразительно, как часто люди возвращаются из заграничных командировок с инсайтами, полученными лишь из общения с водителем такси, который вез их из аэропорта в гостиницу. Если бы эти водители знали, какой вклад они делают в формирование международной бизнес-стратегии!

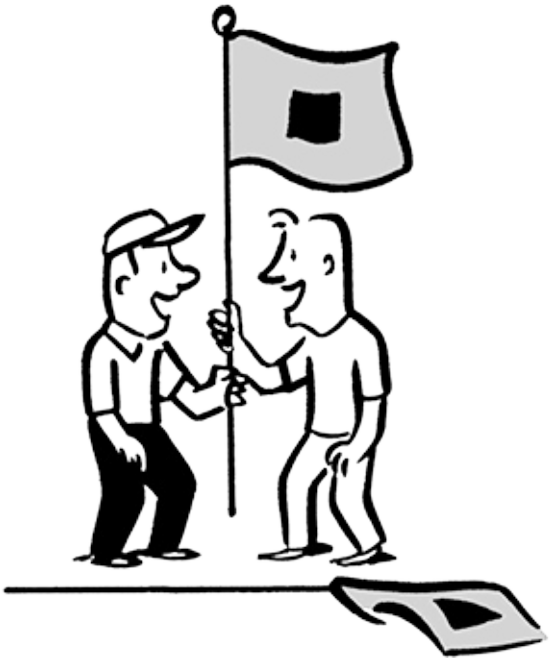
Сочетайте любовь к своей работе с вкладом в общее дело

Данная фраза взята из высказывания нашей уважаемой бывшей коллеги Шерил Сэндберг: «Наивысшая роскошь – сочетать любовь к своей работе с вкладом в общее дело. Это еще и верная дорога к счастью». Правильнее и не скажешь. Вы не станете таким успешным, каким могли бы быть, если ваша работа просто вам нравится. Возможно, банально, зато правда. Шерил также права в том, что умение сочетать любовь к своей работе с вкладом в общее дело является роскошью: не потому что это нечто дорогое, а потому что это редкость. Такое явление представляет собой нечто, что человек либо не в состоянии осознать (как много людей действительно с самого начала своей карьеры знают, что является делом их жизни?), либо не может себе позволить

(вы, например, любите вырезать из дерева фигурки садовых гномов, но мир любит инженеров, а ваша супруга и дети любят регулярные зарплатные чеки).

Вот почему, говоря о карьере, мы не начали главу с этого вопроса, а оставили его напоследок. Найти свое любимое дело не так-то просто. Возможно, когда вы только пришли в компанию, вы просто были счастливы найти работу, невзирая на свою внутреннюю страсть. Позже, с развитием карьеры, вы поняли, что ваша деятельность совсем не соответствует вашим ожиданиям. Возможно, вы не сосредоточили внимание на обеих сторонах равенства «любовь/вклад». Вы, конечно, можете бросить все и начать сначала. «Привет, милая… Отлично… О, кстати, я ушел с работы и купил ранчо в Монтане… Милая?»

Либо вы можете придерживаться более разумного подхода. Скорректируйте свой курс. Сделайте так, чтобы ваша идеальная работа, которую вы хотите получить через пять лет, стала ближе к работе вашей мечты из серии «если-бы-я-только-мог». Она по-прежнему достижима из той точки, где вы сейчас находитесь. Мы видели множество примеров того, как такое простое действие (постановка правильной цели) полностью меняло карьеру людей.



Решения: истинный смысл консенсуса

В декабре 2009 года мы узнали о том, что Google подвергся хакерской атаке. То, что нас атаковали, было не в новинку – на самом деле такое случалось практически каждый день. Но на сей раз все было иначе. Никогда мы еще не сталкивались с подобной изощренностью. Злоумышленник (или, скорее всего, группа злоумышленников) каким-то образом нашел способ получить доступ к корпоративным серверам Google. Раньше большинство плохих парней, атаковавших нас, были нацелены на то, чтобы нарушить работу серверов Google, вырубить нас или усложнить пользователям доступ к нам. Но на этот раз злоумышленникам была нужна наша конфиденциальная информация.

Сергей незамедлительно приступил к работе над тем, чтобы помешать данной атаке и вычислить, кто и каким образом ее организовал. В течение нескольких часов он сформировал команду самых умных экспертов по защите информации от несанкционированного доступа, которых только можно было найти, и собрал их в одном из зданий недалеко от главного офиса Майнтин-Вью. Через пару недель эта команда установила системы, позволившие им в итоге наблюдать непосредственно за процессом хакерских атак. И то, что они обнаружили, просто повергло в ужас. Хакеры не просто воровали интеллектуальную собственность компании, но и пытались получить доступ к аккаунтам Gmail, включая аккаунты активистов борьбы за права человека. И следы всех этих атак привели в страну с самой быстроразвивающейся экономикой в мире – в Китай.

Примерно за пять с половиной лет до описываемых событий, в середине 2004 года, мы начали осваивать китайский рынок. С точки зрения бизнеса не было никаких сомнений в правильности данного шага. Китай (как и сейчас) представлял собой огромный рынок с населением больше, чем где бы то ни было, исчисляемым десятками (сегодня – сотнями) миллионов интернет-пользователей, и очень быстрорастущей экономикой. Здесь у Google были конкуренты – местная компания Baidu, которая к тому времени добилась прочных позиций в сфере поиска, и Yahoo, также набиравшая обороты. После визита в эту страну Сергей и Ларри вернулись очень впечатленными энергией и инновациями, которые они там наблюдали. Они всегда хотели нанять всех лучших инженеров в мире, и многие из таких инженеров жили в Китае[130].

Но если все бизнес-индикаторы указывали на то, что без всяких сомнений стоит ввязаться в эту борьбу, то наш принцип «не сотвори зла» наводил на довольно противоречивые мысли. В китайском интернете не было свободного потока информации, в чем мы убедились на собственном опыте: большую часть времени китайские пользователи

имели доступ к нашему американскому сайту Google.com и могли получать ничем не ограниченные (хоть и англоязычные) результаты нашего поиска. Но временами трафик из Китая падал до нулевой отметки, и местные жители, пытаясь попасть на Google.com, вместо этого перенаправлялись на Baidu (и его отфильтрованные результаты). Стало бы открытие локализованного сайта в Китае более правильным решением по отношению к китайским пользователям, даже если бы нам пришлось соблюдать принятые здесь регламенты? Или таким образом мы бы превратились в соучастников государственной цензуры, что идет вразрез с сутью нашей корпоративной культуры и ценностей? Если бы мы заняли прочную позицию в качестве местного игрока, стало бы это для нас возможностью усовершенствовать доступ к информации и пролить свет на сомнительные (и непрозрачные) методы, используемые другими поисковыми провайдерами Китая?

С самого начала Сергей Брин примкнул к лагерю тех, кто решил держаться подальше от китайского рынка. Его семья иммигрировала в Соединенные Штаты из Советского Союза, когда он был ребенком, поэтому он не понаслышке знал о коммунистическом режиме и никаким образом не хотел поддерживать такой же режим в Китае. Но отсутствие поддержки позиции Сергея со стороны остальных сотрудников Эрика, а также различные бизнес-факторы и надежда изменить информационный климат в Китае все-таки перевесили чашу весов в пользу иного решения. Сукхиндер Сингх Кэссиди, которая в то время руководила операциями в Азии, довольно быстро принялась за работу и в течение нескольких месяцев учредила филиал Google в Китае. Компания открыла офис в Пекине и скрепя сердце решила подчиниться местным правилам цензуры, но с оговоркой: мы будем информировать пользователей, в случае если результаты будут блокироваться. Они не получат доступ к информации, подвергнутой цензуре, но, по крайней мере, узнают о том, что она имела место быть[131].

Нас удивило то, что многие требования применить цензуру, которые мы получали, были направлены на запрещение ссылок на контент, не нарушающий никаких четко прописанных законов. Иногда такие требования были попыткой смягчить столкновения между различными государственными учреждениями (например, когда одно агентство подвергает цензуре официальные сообщения другого агентства) или пресечь скандалы, разжигаемые в Интернете. Однажды, когда поползли слухи о том, что в основе дизайна нового сверкающего здания главного офиса CCTV (Центрального китайского телевидения)

присутствовали образы довольно непристойного характера, мы получили и выполнили требования подвергнуть цензуре поисковые результаты, релевантные определенным поисковым запросам, включая «CCTV, гениталии и большие трусы». (Тем из вас, кто только что загуглил эту фразу, хотим сказать, во-первых: «Как вам не стыдно!», а во-вторых: «Мы надеемся, что вы сейчас не на работе!»)

В январе 2006 года мы запустили наш локализированный китайский сайт Google.cn с серверами в Китае, и несколько месяцев спустя Эрик ездил в Пекин с целью заняться его продвижением. Во время одного

из интервью для прессы каким-то образом оказалось, что он сидит прямо под фотографией Мао Цзэдуна и Хо Ши Мина. Американские журналисты, которые уже имели неоднозначное мнение по поводу выхода Google на китайский рынок, почувствовали, что запахло жареным. Тем не менее после такого необнадеживающего начала все наладилось: наши местные инженеры помогли усовершенствовать продукт, а трафик и прибыль постоянно росли в период с 2006 по 2009 год.

Но хакерские атаки внезапно подвергли эти достижения опасности. Эрик всегда верил в то, что выход на китайский рынок был правильным решением не только с точки зрения бизнеса, но и морали. И хотя Сергей никогда не соглашался с ним, Ларри принял сторону Эрика. Однако, в свете хакерских атак, Ларри передумал. Он сказал Эрику, что действия хакеров, которые мы наблюдали, были настоящим злом и что они не собирались останавливаться, а их нападки приобретут еще более ужасный характер. Эрик согласился с ним, но он был удивлен, что нашим ответом должно было стать самовытеснение. Оба основателя теперь твердо были настроены против подвергания цензуре поисковых результатов на Google.cn.

Для лидеров решения идут рука об руку с упорной работой; существует причина, по которой прилагательное «жесткий» часто употребляется со словом «решение». (В последние десятилетия оно также употребляется со словом «любовь»[132], но применение *такой* политики не входит в сферу компетенции данной книги.) Решение Google уйти с китайского рынка является иллюстрацией того, как мы вообще принимаем решения и как работают наши процессы. Разработка стратегии, наем правильных сотрудников и создание уникальной корпоративной культуры – все это является подготовкой к основному виду деятельности для всех видов бизнеса и руководителей – принятию решений.

В разных учреждениях, исходя из иерархической структуры, к этому применяются разные подходы. В армии, например, все просто: один человек отдает приказ занять высоту – и все остальные подчиняются. «Черт возьми, главный здесь только один, поэтому надевайте шлем и вперед!» В большинстве крупных (бюрократических) корпораций люди предпринимают гораздо больше аналитических действий, прежде чем выбрать наилучший план. Есть ли у них все необходимые данные? Произвели ли аналитики все расчеты? Составили ли они прогноз выручки и рассчитали ли EBITDA?[133] Проходят недели, месяцы – а высота так и стоит перед ними, никем не взятая. «Может быть, в следующий квартал;

эта высота определенно является одной из наших самых амбициозных целей». А в модном (грамотном) стартапе CEO объявляет, что он работает ради сотрудников, и, следовательно, все решения принимаются в результате консенсуса. У каждого есть право голоса, а все споры ведутся коллегиально, деликатно и бесконечно долго. «Давайте дружно расслабимся, выпьем капучино и встретимся здесь снова через полчаса, чтобы понять, насколько мы приблизились к нашей высоте».

Так кто же из них прав? Армия со своей жесткой иерархией, бюрократические корпорации или грамотные стартапы? Скорость изменений в бизнесе, характерная для Эпохи Интернета, вынуждает принимать решения быстро; в данном отношении выигрывает армия. Более требовательные и осведомленные потребители, а также возросшая конкуренция вынуждают, кроме того, быть как можно более информированными; в этом смысле выигрышное положение занимают корпорации. А наличие команды умных креативщиков требует того, чтобы у каждого было право голоса. Привет, стартапы. Таким образом, все они правы, конечно. Но в то же время все они ошибаются.

Ответ заключается в понимании того, что, когда дело касается принятия решений, вы не можете сосредоточиться на одном верном. Процесс, который предшествует этому, промежуток времени, в течение которого вы приходите к решению, и то, каким образом вы его внедряете, важны в такой же степени, как и само решение. Отбросьте любой из перечисленных аспектов – и результат, скорее всего, будет негативным. И так как всегда существует альтернативное решение, пренебрежение важностью данного процесса может отразиться на этой альтернативе.

Пока Сергей и его команда продолжали свое расследование на протяжении всего декабря 2009 года, Эрик знал, что вскоре им предстоит принять одно из самых важных решений в истории компании. Он полагал, для Google будет лучше всего остаться на китайском рынке, однако знал, что на данный момент оба основателя компании были с ним не согласны. Они больше не считали, будто наше присутствие на этом рынке способствует изменениям в деятельности государственной цензуры, и никаким образом не хотели участвовать в последней. Эрику было очень сложно переубедить их, и он сместил свой фокус. Речь шла не просто о принятии лучшего решения для компании, а об управлении процессами так, чтобы компания наилучшим образом пришла к своему решению. В дальнейшем нас ждали друге кризисные ситуации и другие важные решения, и умные креативщики, входившие в состав его команды и руководившие компанией, учились на этой ситуации. Она была особенно

сложной – Эрик был уверен, что итог его не устроит.

Сергей и его команда, которые занимались расследованием, окончательно подтвердили источник и масштабы хакерской атаки в начале января, и новости были неутешительными. Хакеры пытались не только украсть программный код Google, но и скомпрометировать аккаунты Gmail, принадлежащие нескольким китайским политическим диссидентам. Сергей понял, что важно объявить об этой атаке и о реакции Google как можно скорее. Но здесь возникли некоторые разногласия. Во время корпоративного собрания, которое Эрик проводил в ту первую неделю января, Сергей яростно доказывал, что в качестве ответа на хакерские атаки нам следует прекратить соблюдать правила их государственной цензуры. Он хотел, чтобы мы перестали фильтровать поисковые результаты на Google.cn, даже если в ответ правительство Китая, скорее всего, прикроет наш сайт и аннулирует таким образом все наши успехи на их рынке, достигнутые с большим трудом. Он произнес свою речь стоя; обычно Сергей стоит во время совещаний, только если на нем – ролики Rollerblades. Эрик в тот день был в командировке и присутствовал на совещании по видеосвязи, поэтому он попросил свою команду учесть все данные и к следующему совещанию быть готовыми озвучить, а также отстоять позицию касательно того, как следует поступить.

Ввиду экстренности ситуации Эрик созвал следующее совещание в ближайшее воскресенье – 10 января 2010 года, в четыре часа дня. Оно началось с проведения Сергеем подробного технического анализа ситуации, длившегося больше часа. Затем он снова озвучил позицию, обозначенную им несколькими днями ранее: нам нужно прекратить фильтровать поисковые результаты. Эрик знал, что Ларри был на стороне Сергея – то есть решение было практически принято. Но крайне важным оставалось выслушать мнение каждого члена команды. Все должны были собраться с духом и сплотиться для принятия решения, независимо от того, на чьей стороне они выступали в данном вопросе. В итоге совещание продлилось несколько часов. Мы проанализировали факты и углубились в продолжительную, временами ожесточенную дискуссию. Наконец Эрик вынес вопрос на голосование. Все присутствующие были явно на стороне Сергея, и голосования в общем-то не требовалось, но Эрик понимал: важно услышать мнение каждого. Некоторые из присутствующих согласились с Эриком в том, что выход из китайского рынка был равносилен уходу с него на ближайшие сто лет. Тем не менее большинство поддерживало точку зрения Сергея, полагавшего, что китайское правительство в конце концов изменит свою политику, так как их текущая модель не была

резонной. Это позволило бы в каком-то смысле «оставить дверь открытой», если в будущем Google снова решит выйти на данный рынок.

Окончательное решение, к которому пришла измученная команда около девяти вечера, заключалось не в том, чтобы уйти с рынка немедленно. Вместо этого мы решили предать огласке историю с хакерской атакой – настолько открыто, насколько вообще возможно. По имеющейся у нас информации, мы были единственной из всех подвергающихся хакерским атакам компаний, кто собирался публично заявить о происшедшем во всех подробностях. Мы также были намерены огласить наши планы прекратить подвергать цензуре поисковые результаты на Google.cn. Это изменение не должно было быть введено незамедлительно, компания решила дать себе время, чтобы сделать то, что наш ведущий юрисконсульт Дэвид Драммонд сформулировал в своем блоге следующим образом: «[обсудить] с китайским правительством принципы, по которым неотфильтрованная поисковая система могла бы функционировать, не нарушая закон, если такое вообще возможно». В понедельник Эрик обсудил данное решение с советом директоров, а во вторник, 12 января 2010 года, мы объявили о нем во всеуслышание.

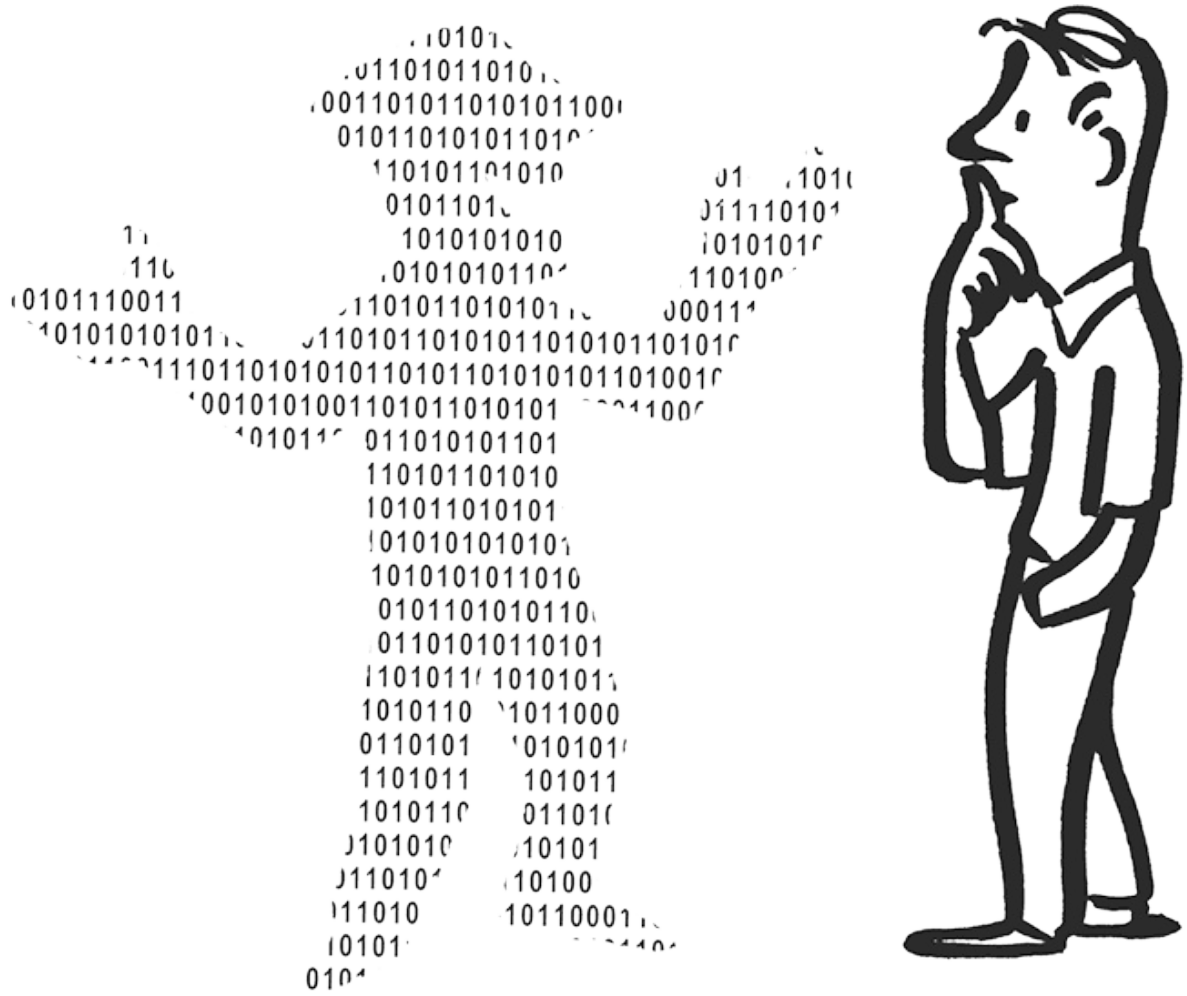
После того как мы сделали официальное заявление, в нашем пекинском офисе раздалось несколько звонков от представителей органов власти, которые спрашивали, уж не пошутили ли мы. «Никто так не делает, – сказал нам один из них. – Все просто по-тихому уходят».

Но мы не собирались уходить по-тихому. Мы выдвинули публичный ультиматум, и Эрик отдавал себе полный отчет в том, что могло произойти. Мы могли бы продолжить переговоры с китайскими властями, стремясь понять, существует ли решение, которое соответствовало бы как нашей новой официальной позиции, так и китайским законам, но наши усилия не увенчались бы успехом.

Компания Google не отступила бы от своей позиции, а Китай не отменил бы свои законы. Следовательно, как и ожидалось, в марте мы предприняли предопределенный шаг, приостановив поиск на Google.cn. Пользователи, попадавшие на эту страницу, чтобы воспользоваться поиском, перенаправлялись на наш сайт в Гонконге – Google.com.hk. С данного момента поисковые результаты Google стали блокироваться Великой Китайской «Файервольской»[134] Стеной. Наш трафик резко упал.

Основной темой обсуждения на TGIF-собрании 15 января 2010 года стал «китайский» вопрос. Сергей вместе с командой безопасности в подробных деталях рассказали о случившемся и рассмотрели процессы, в соответствии с которыми управленческий состав принял такое решение.

Но, не дав ему даже начать, гуглеры встали и поприветствовали всю команду руководителей продолжительными и оглушительными овациями. Реакция сотрудников из Китая, конечно, отличалась. Они боялись за свою должность и даже за собственную безопасность. Руководитель инженеров Алан Юстас, вместе с несколькими посвященными членами команды китайского офиса, сыграл решающую роль, вернув моральный дух сотрудников на круги своя и заверив, что члены китайской команды спокойны, заинтересованы и успешны, несмотря на сложные времена. В результате следствием «китайского» решения стала огромная волна уважения со стороны гуглеров по всему миру, а наследием вдумчивых процессов, благодаря которым оно было принято, явилось повторное подтверждение тех принципов, на основе которых должны приниматься все жесткие решения.



Принимайте решения на основе данных

Одним из самых революционных усовершенствований Эпохи Интернета является возможность измерить практически любой аспект бизнеса. Решения, которые раньше основывались на субъективном мнении и неподтвержденных сведениях, сегодня основываются, главным образом, на данных. Такие компании, как наша, собирают анонимные сигналы с мобильных телефонов, чтобы получать точную информацию о трафике в режиме реального времени. В лондонском водопроводе установлены тысячи датчиков, которые позволяют сократить объем утечек на 25 % (Roman Friedrich, 2011). Фермеры прикрепляют датчики на свой скот, которые сообщают информацию о местонахождении животных и состоянии их здоровья; датчик с каждой коровы передает около 200 мегабайт информации в год (Evans, 2011), позволяя фермерам регулировать, чем, когда и в каких количествах кормить свой скот. Целый список нововведений для скота!

Джон Дьюи, американский философ и писатель, сказал, что «правильно поставленная задача уже наполовину решена»[135]. Во времена Дьюи, то есть во второй половине XIX века и первой половине XX века, правильная постановка задачи обычно включала в себя мнение и анекдот. Но как однажды заметил профессор политологии Калифорнийского университета в Беркли – Рэймонд Вулфингер, «множественное число слова «анекдот» – это «данные»[136], что означает, как нам кажется: если у вас нет данных, вы не можете принимать решений». (А затем Вулфингер добавил, что единственное число слова «данные» – это «сведение», и отпустил своих учеников пораньше, потому что спешил на свидание[137].)

Вот почему в большинстве конференц-залов Google есть два проектора. Один из них предназначен для видеоконференций с другими офисами или для демонстрации заметок к совещанию. Другой – для данных. Когда мы обсуждаем варианты и мнения, мы начинаем совещания с данных. Мы не пытаемся убедить с помощью фразы «я думаю». Мы убеждаем, говоря: «Позвольте показать вам».

Акцент на данных – это отличный способ избавиться от синдрома под названием «Смерть-через-PowerPoint». Кто из вас присутствовал на совещаниях, где первая дюжина слайдов представляет собой сплошной текст, а человек стоит рядом и читает его? Людям, которые излагают свою точку зрения на совещании, не нужна поддержка в виде слайдов для выдвижения своих аргументов – слайды нужны лишь для их подтверждения. Слайды не должны использоваться для того, чтобы проводить собрания или отстаивать точку зрения. Им пристало просто

содержать данные, для того чтобы все видели одинаковые факты. Если данные неверны или нерелевантны, вы не сможете исправить это с помощью красивых слайдов. Эдвард Тафти, супергуру визуализации и презентации данных, является сторонником помещения больших объемов данных на меньшее количество слайдов: «Визуальное мышление работает более эффективно, когда релевантная информация показывается слайд за слайдом. Зачастую чем глубже детали, тем лучше ясность и понимание».

Само собой разумеется (но обычно это не так, поэтому мы скажем), что лучше всего данные должны понимать те, кто ближе всего находится к проблеме, и, как правило, обычно это не руководство. Если вы являетесь руководителем, лучше всего не путаться в непонятных для вас деталях, а поручить умным людям, работающим на вас, разобраться в них. Например, принимая финансовые решения, не переживайте по поводу ЕНВД, ГАИФДБ, К1, К2, УСН и ОКУД; сосредоточьтесь на том, что важно, – а это обычно деньги и выручка. (Во время финансовых совещаний Эрик часто говорит: «Выручка решает все известные проблемы».) Данный подход также применим к техническим и производственным проблемам. Однажды Эрик был на совещании с CEO одного из партнеров Google. Руководители обсуждали некоторые технические вопросы, и разговор как-то не клеился. Тогда одна молодая сотрудница Google, сидевшая в углу, встала и представила несколько данных, разъясняющих позицию нашей компании. Среди всех титулованных сотрудников, присутствующих на совещании, эта молодая женщина, занимающая самую младшую должность, оказалась самой осведомленной. В итоге она стала героем дня, просто за счет способности запоминать факты лучше остальных.

Остерегайтесь «кивающих болванчиков»

Возможно, вы видели статуэтки с качающейся головой, которые раздают бейсбольные команды во время матчей – у Джонатана в кабинете стоит такая статуэтка с лицом кэтчера Бастера Поузи[138] из «Сан-Франциско Джайентс». Но, скорее всего, вы не знаете, что такие вот «болванчики» часто встречаются в конференц-залах, где они сидят за столом и кивают головой почти в унисон. Тим Армстронг, бывший гуглер, а ныне – CEO компании AOL, окрестил данное явление «согласием болванчика». (Когда Эрик работал на должности CEO в Novell, он дал ему свое название – «новельский кивок».) «Кивающие болванчики» отличаются от классических любителей всегда говорить «да» тем, что,

в отличие от последних, у них есть мерзкая привычка жаловаться и ныть, покинув конференц-зал, а не делать или поддерживать все, с чем они совсем недавно согласились на совещании. Болванчик с лицом Бастера Поузи точно не стал бы вести себя подобным образом.

Если вы добились того, что все присутствующие на собрании сказали «да», это значит не то, что вы получили всеобщее согласие, а то, что у вас есть группа «болванчиков». Многие руководители стремятся к решениям, достигнутым консенсусом, но они в корне неверно трактуют значение слова «консенсус». Для тех из вас, кто пропустил уроки латыни, напомним: оно происходит от латинского *cum*, означающего предлог «с» или «совместно» и *sentire* – «мыслить» или «чувствовать», следовательно, буквально оно означает «мыслить или чувствовать сообща». Заметьте, данное слово не подразумевает единогласия; суть консенсуса не в том, чтобы получить голос каждого. Напротив, здесь речь о том, чтобы прийти к лучшей для компании идее и сплотиться вокруг нее.

А для нахождения этой лучшей идеи требуется конфликт. Людям следует выражать несогласие и оспаривать свою точку зрения в открытой форме, так как вы не получите поддержки до тех пор, пока открыто не обсудите *все* варианты. Они будут кивать, как болванчики, а затем покинут зал и будут делать то, что хочется им. Поэтому для достижения истинного консенсуса вам необходимы разногласия. Если вы – старший, то не высказывайте свою позицию в самом начале совещания.

Генерал Паттон сказал известную фразу: «Если все думают одинаково, значит, кто-то не думает вообще»[139]. И раз уж вы нанимали правильных сотрудников, то вот вам хорошая новость: в ваших рядах есть место разногласиям – все люди мыслят по-разному. Умные креативщики, особенно занимающие самые высокие руководящие должности, должны ощущать себя (и обычно они действительно ощущают) собственниками бизнеса, а не просто руководителями в какой-то определенной сфере. Поэтому у них должно быть свое мнение, а возможно, и ценные инсайты, даже касательно решений, которые не подпадают под сферу их влияния. Поощряйте такой подход, он поможет выстроить более тесную связь в команде, а окончательное решение будет более обоснованным. Ваша задача заключается в том, чтобы убедиться: голос каждого услышан, независимо от его функциональной роли. А этого сложно достичь, если хозяин положения уже «застолбил» за собой правильное решение.

Использование данных может способствовать тому, чтобы каждый высказал свое мнение, потому что данные носят неличностный

характер[140]. Особенно остерегайтесь людей, которые молчат; дайте слово тем, кто еще не высказался. Возможно они – нонконформисты, опасающиеся выражать несогласие публично (но им нужно преодолеть свой страх), либо они, вероятно, относятся к типу умных, но застенчивых людей. А может, им действительно нечего сказать – в таком случае им изначально не следует присутствовать на совещании. Один из приемов для раскрепощения команды заключается в том, чтобы отбросить несколько глупых идей – это позволяет людям предпринять первые попытки выразить несогласие со своим начальником. («Думаю, нам всем следует облиться соляной кислотой. Кто что думает на сей счет?») Приложите максимум усилий, чтобы сразу выявить все потенциальные разногласия; существует естественная (и обоснованная) склонность отвергать несогласие, если оно высказано на более поздних стадиях процесса принятия решения[141].

После того как каждый выразил свое мнение, начнется дискуссия, где каждый сможет принять участие в процессе принятия решения и голос каждого будет услышан. Правильный процесс, основанный на консенсусе, включает в себя следующие составляющие: вовлечение (участие всех заинтересованных лиц, действующих коллективно); сотрудничество (нацеленность на принятие лучшего решения для группы, иногда в ущерб мнению меньшинства или отдельного человека) и равенство (когда учитывается мнение каждого члена команды, даже если временами оно идет вразрез с мнением большинства). Самое главное – данный процесс направлен на решение конкретной проблемы и правильное решение – это лучшее решение, а не наименьший общий знаменатель, устраивающий всех присутствующих. И не всегда такое решение принадлежит *вам*. Как сказал однажды тренер Вуден: «Нацельтесь на то, чтобы найти лучшее решение, а не сделать по-своему» (John Wooden, 2005).

Знайте, когда подавать звонок

Такой подход, основанный на разногласиях, эффективен только в том случае, если он используется единственным лицом, принимающим решения, который устанавливает дедлайн и «нажмет на кнопку», когда он настанет. Зачастую данных слишком много либо они неубедительны. И тогда люди могут дискутировать часами, что отнимает слишком много времени и заканчивается весьма посредственным компромиссом. Также подобная ситуация приводит к высоким альтернативным издержкам, потому что у умных креативщиков *всегда* есть более важные дела, чем

бесконечное обсуждение одного и того же вопроса. Существует мнение, согласно которому дополнительный анализ не приведет к принятию лучшего решения. Самая важная задача для лица, принимающего решения, заключается в том, чтобы установить дедлайн, запустить процесс, а затем «активировать» этот дедлайн. Ваших сотрудников можно сравнить с детьми, играющими на площадке во время перемены; они будут играть целую вечность, но когда прозвенит звонок, они поймут, что им нужно закругляться и возвращаться в класс. (Будем надеяться, что сотрудники ведут себя лучше и не стремятся висеть на турниках.) Лицу, принимающему решения, следует установить, сколько длится перемена и когда должен прозвенеть звонок[142].

Наш коуч и наставник Билл Кэмпбелл рассказал нам историю о том, как он сразу после прихода в Intuit на пост CEO услышал о важном производственном решении, которое застопорилось. Руководитель, отвечающий за производство, собрал огромное количество данных, но они были неубедительными. Поэтому он распорядился провести больше исследований. После того как новый набор данных также оказался бесполезным, он попросил очередную порцию «корма» в «корыто» данных. Билл узнал о его действиях и распорядился прекратить эту пустую трату времени. «Сделай хоть *что-нибудь*, – сказал он тому руководителю. – Даже если твое решение будет неправильным».

Том Питерс назвал бы подход Билла в данной ситуации «ориентацией на действие». В своей книге «*В поисках совершенства*» он включил это понятие в топ-лист атрибутов компаний, которые он исследовал[143]. Многие дизайнеры также полагают, что ориентация на действие является созидательной силой и не чем иным, как «основным… образом мышления дизайнеров», как принято считать в Стэнфордской школе дизайна (так называемой д. школе, потому что «дизайнерская школа» – это как-то не по-дизайнерски[144]). Ориентация на действие способствует практичному подходу, основанному на методе проб и ошибок: если вы не уверены в правильности своих решений, лучшее, что вы можете сделать, – это испытать их на практике, а затем – скорректировать курс[145].

Некоторые экономисты, исследующие человеческое поведение, полагают: ориентация на действие небезопасна, так как может способствовать принятию поспешных, необдуманных решений, и в некоторых ситуациях мы с ними согласны. Например, во время переговоров Эрик использует правило «ТИА»: вы должны обладать Терпением, Информацией и Альтернативами. «Т» здесь особенно важно.

Вы можете ждать максимально долго прежде, чем решитесь на действия. Подобная тактика справедлива для многих полей деятельности, помимо бизнеса (или правильнее сказать «футбольных полей»): футбольные вратари, которым предстоит выдержать серию пенальти, способны удвоить свои ставки на благополучный исход, если просто ничего не будут делать в тот момент, когда бомбардир ударяет по мячу. Это лучше, чем если они последуют традиционным принципам ориентации на действие, пытаясь предугадать, в какую сторону полетит мяч, и бросившись в этом направлении[146]. Таким образом, вратари могут брать пример с пилотов, которых учат не действовать тотчас же при возникновении чрезвычайной ситуации, а улучить момент, чтобы оценить ситуацию и решить, как поступить.

В этом случае задача лица, принимающего решения, заключается в правильном расчете времени. Разделяйте понятие «ориентации на действие», отсекая обсуждения и анализ, которые больше не продуктивны, и подталкивая команду к тому, чтобы сплотиться для принятия решения. Но не станьте рабом ощущения срочности. До последнего сохраняйте гибкость.

Принимайте меньше решений

Когда Эрик присоединился к Google, он был наслышан о «не-очень-хороших» историях, связанных с руководителями высшего звена, которых нанимают основатели в свои компании. Обычно основатель берет в штат CEO, и в конце концов у них возникают разногласия по поводу каких-то принципиальных вопросов, совет директоров поддерживает одного из них, а другой уходит. Классический пример – нанятый Стивом Джобсом Джон Скалли, руководитель компании Pepsi, который стал CEO компании Apple в 1983 году. У них возник конфликт, и Скалли, получивший поддержку совета директоров, уволил Стива в 1985 году[147].

Чтобы избежать подобной участи, Эрик решил позволить Ларри и Сергею делать то, что они умеют лучше всего, а сам сосредоточится на вещах, необходимых для создания компании в невообразимые сроки – так, чтобы она по-прежнему могла управляться эффективно и разумно. Вариант установления триумвирата в качестве управленческого инструмента был настолько уникальным, что Ларри и Сергей в подробностях описали его в письме, сопровождавшем IPO Google в 2004 году. Фактически систематизация операционных процессов, устанавливающих, кто и чем должен заниматься в этом трио, была очень

целесообразной. В письме говорилось, что Эрик «фокусируется на координировании работы наших вице-президентов и организации продаж. Сергей фокусируется на всем, связанном с техническими разработками и бизнесом. [А Ларри фокусируется] на управлении технологическим процессом и продакт-менеджменте», и что три руководителя должны встречаться ежедневно (так и было на протяжении всего времени, пока Эрик занимал пост CEO). И самое главное, говорилось в письме, данная схема «работает, потому что у нас есть огромное доверие и уважение друг к другу и все мы мыслим примерно одинаково».

Приведенный выше способ управления был очень эффективным, пока все трое имели общее мнение, касающееся ключевых вопросов – а так было почти всегда. Но иногда возникали довольно сложные ситуации; если есть три волевых лидера, они будут периодически расходиться во мнениях. Когда такое случалось, Эрик использовал метод разрешения проблем, схожий с его обычным методом принятия решений: распознать проблему, обсудить ее (наедине, только втроем) и установить дедлайн. И он так же часто подытоживал: пусть решают основатели.

Главный соблазн CEO, а особенно (утверждаем это на основании личного опыта) нового руководителя, который старается повлиять на компанию, управляемую основателями, заключается в попытках оказать слишком большое влияние. Сложно проследить за тем, чтобы он оставил свое самолюбие за порогом и позволил другим принимать решения, но это именно то, что необходимо сделать. Как правило, если вы занимаете такую должность, вам следует принимать очень мало решений. Они касаются запуска продукта, ценных приобретений, вопросов внешней политики – подобными вопросами занимается CEO или, по крайней мере, оказывает на данные сферы серьезное влияние. Однако существует много других вопросов, решение которых будет вполне нормально доверить другим руководителям компании, и вмешиваться только в тех случаях, когда вы знаете, что они действуют крайне неправильно. Таким образом, ключевой навык, необходимый для того, чтобы преуспеть на должности CEO или руководителя высшего звена в компании, заключается в том, чтобы точно знать, какие решения следует принимать самостоятельно, а какие – доверять другим и не вмешиваться.

Данный навык еще более важен, когда вы попадаете в ситуацию, аналогичную той, в какой оказался Эрик, управляя компанией в присутствии двоих очень активных, уважаемых и умных основателей. Например, на одном из совещаний, на котором проводился обзор продукта, у Эрика, Сергея и Ларри появились разногласия по поводу ключевых

функций этого продукта. На совещании присутствовало около двадцати человек, и после нескольких минут Эрик прекратил спор и продолжил его позже, когда они остались втроем. И тут он обнаружил, что двое основателей были несогласны не только с ним, но и друг с другом. Тогда Эрик сказал, что позволит Сергею и Ларри принять решение между собой, но они должны были сделать это до завтра. Когда на следующий день он заглянул в кабинет, в котором сидели оба основателя, он спросил их: «Кто из вас победил?» И получил типичный ответ: «Вообще-то мы придумали кое-что новое». Оказалось, что они нашли лучшее решение вопроса, которое и было принято.

Встречайтесь каждый день

Самый обескураживающий аспект в работе руководителя умных креативщиков – это то, насколько мало полномочий у вас на самом деле есть. Вспомните, что было ранее сказано в этой главе. Даже если вы являетесь CEO компании, говорится в ней, вы не можете просто ударить кулаком по столу и навязать свое решение (вообще-то вы можете, но если вы придерживаетесь именно таких принципов работы, то вы очень быстро потеряете большинство своих умных креативщиков), и фактически вам и не следует принимать много решений. Действуйте иначе: анализируйте данные и координируйте действия команды, направленные на достижение консенсуса, вовлекая их в дискуссии, а затем, благодаря какому-то божественному дару, вам необходимо понять, в какой момент нужно прекратить все прения и принять решение. Все это навевает тоску по тем давним временам, когда Дарт Вейдер мог по собственной инициативе свернуть кому-нибудь шею с помощью Силы, а затем – уничтожить планету.

Но есть один аспект, который по-прежнему остается под контролем руководителей, – это составление календарного плана компании. Столкнувшись с необходимостью принять важное решение, вы можете воспользоваться своими полномочиями руководителя созывать регулярные собрания. Если речь идет о по-настоящему серьезных вещах, собрания должны проводиться каждый день. Планирование собраний с такой частотой позволяет всем осознать важность текущего решения. И здесь есть еще одно простое преимущество: когда вы проводите ежедневные совещания, вам не приходится тратить время, повторяя темы, которые обсуждались на предыдущем собрании, потому что они еще свежи в памяти присутствующих. Таким образом остается больше времени на то,

чтобы учесть новые данные или мнения.

Эрик с успехом применил этот подход в 2002 году, когда компания Google обсуждала сделку с AOL: она позволила бы нам стать самым популярным поисковым порталом и рекламной системой. Переговоры были сложные, и Эрик особенно беспокоился по поводу финансовых обязательств, которые мы собирались взять на себя. На платформе AOL было несколько компаний, они на тот момент еще не рекламировались с помощью Google, так что сделка имела огромную стратегическую важность: она привела бы новых рекламодателей на нашу платформу. Тем не менее Эрик чувствовал, что обязательства были слишком большими для такой маленькой организации, как наша.

Омид Кордестани, коммерческий директор Google, проводил переговоры с AOL, объединившейся с Time Warner в 2001 году, и он был заинтересован в прибыли от этой сделки. Омид согласился с Эриком в том, что нам не следует принимать условия AOL. Но Ларри и Сергей хотели рискнуть, они всегда чувствовали: чрезмерная щедрость, касающаяся доли выручки по отношению к партнерам в конечном итоге принесет компании прибыль («Если сперва не обанкротит нас», – подумал Эрик, когда они выразили свою точку зрения). Дэвид Драммонд, ведущий юрисконсульт компании, согласился с ними, так же как и совет директоров, которые всегда могли занять денег, чтобы покрыть любые финансовые недостачи. По данному вопросу возникло много явных разногласий, и команде не удавалось прийти к общему решению во время совещаний. В итоге Эрик решил действовать. Он запланировал еще больше совещаний и установил дедлайн. В течение последующих шести недель команда должна была собираться каждый день в четыре часа дня, чтобы обсудить вопрос, касающийся AOL. Так или иначе, к концу обозначенного периода им следовало прийти к общему решению и завершить переговоры с AOL.

Сначала они не особо продвинулись в своих выводах. Но рутинная работа, связанная с ежедневным повторением одних и тех же аргументов, подстегнула команду еще глубже изучить данные, касающиеся работы нашей рекламной системы, и спустя несколько недель мы представили анализ, показавший, что эта сделка была не такой рискованной, как мы изначально полагали. Мы пришли к выводу, что могли позволить себе ее, и оказались правы. Сделка была заключена в основном на условиях AOL, и наши финансовые результаты превзошли все гарантийные обязательства. Но на момент переговоров о таких перспективах никто не знал; мы пришли к правильному ответу лишь после скрупулезного и продолжительного процесса, требующего учесть все детали. Это было очень важное решение,

и когда дело касается вопросов, принципиальных для судьбы компании, вы должны встречаться каждый день.

«Вы оба правы»

Есть одна ошибка, свойственная людям науки и техники. Мы считаем, что если мы выдвинули умный и наводящий на размышления аргумент, основанный на данных и глубоком анализе, то люди изменят свою точку зрения. Это не так. Если вы хотите изменить поведение людей, вам нужно задеть их за живое, а не просто выиграть спор. Мы называем вышесказанное правилом Опры Уинфри. (Политики себя ведут похожим образом, но у Опры все же получается лучше, чем у кого бы то ни было [148].) Когда компанией управляют умные креативщики и приверженцы продукта, им необходимо выучить правило Опры. В противном случае они склонны принимать умные решения, но терпеть неудачу, пытаясь качественно реализовать их.

Есть простая уловка, чтобы исправить ситуацию. Когда вы заканчиваете спор и принимаете решение, не имеющее стопроцентной поддержки, запомните три простых слова: «Вы оба правы». Чтобы на эмоциональном уровне принять решение, с которым они не согласны, людям необходимо знать, что их мнение было не только услышано, но и оценено. Фраза «Вы оба правы» помогает этого добиться. Она сообщает человеку, чей аргумент был отвергнут, что среди «руин» его разрушенного мнения есть элементы правды. Таким образом растет эмоциональный подъем – людям нравится слышать, что они правы. И, к счастью, данное утверждение нередко справедливо, ведь в группе умных креативщиков правда обычно присутствует в позиции каждого из них. Редко, когда хороший человек бывает полностью, на 100 % не прав.

Затем, после того как тот, кто принимает решения, ободрил проигравшую сторону и сформулировал то, что необходимо сделать, он должен убедиться: все задействованные в споре лица выполнили одно из двух действий – либо взяли на себя обязательства (даже если они не согласны с решением), либо *публично* передали вопрос на рассмотрение вышестоящему руководству. Если произойдет последнее, то сотрудник, сделавший это, должен позволить лицу, принимающему решения, узнать причины его протеста, а также сообщить, кому именно и каким образом он собирается передать данный вопрос. («Извини, я по-прежнему не думаю, что мы принимаем верное решение, потому что… А как насчет того, чтобы спросить мнение Барака?») Публичная передача вопроса вышестоящему

руководству – допустимый вариант, и он должен поощряться, так как в ином случае это все равно произойдет, только уже с изрядной долей негатива.

У каждого собрания должен быть свой «хозяин»

Дискуссионная площадка для принятия решений обычно представляет собой собрание, которое, возможно, является самым ненавистным корпоративным мероприятием – переплюнуть его может разве что «Секретный Санта» (рождественская церемония анонимного обмена подарками. – *Прим. пер.*). Люди часто жалуются, что собрания – просто пустая трата времени, но, на самом деле, *хорошо организованное собрание* – отличная штука. Не существует эффективнее способа преподнести данные и мнения, обсудить вопросы и да, вообще-то, – принять решение. И тем не менее обратите внимание на то, что выделено курсивом (все вышесказанное касается хорошо организованных совещаний), потому что большинство собраний является «всем чем угодно, кроме». Плохо организованное собрание – возможно, нам не нужно об этом говорить, является пустой тратой времени, подрывающей дисциплину в коллективе.

Программисты терпеть не могут неэффективность, так что на протяжении многих лет команда Эрика формулировала список правил для собраний, которые, как нам кажется, довольно эффективны:

На собраниях должен быть только один человек, принимающий решения, – «хозяин». Имеется в виду руководитель, который будет нести ответственность за каждый этап работы. Собрания между двумя равноправными группами обычно не приводят к хорошему результату, потому что заканчиваются компромиссом, а не пусть сложным, но лучшим решением. Назначьте на роль ответственного лица кого-то вышестоящего.

Человек, принимающий решения, должен «держать руку на пульсе». Ему или ей следует собрать совещание, убедиться, что оно будет действительно содержательным, поставить цели, определить участников и огласить повестку дня (по возможности) хотя бы за сутки до этого события. После совещания человек, отвечающий за принятие решений (и никто другой), обязан в течение 48 часов резюмировать принятые решения и список задач в электронном письме, адресованном, как минимум, каждому участнику (сюда стоит включить и всех остальных, кому нужно быть в курсе).

Даже если собрание проводится не с целью принятия решения –

например, оно предназначено для ознакомления с информацией или мозгового штурма, – оно все равно должно иметь четкого «хозяина». И, еще раз, этому человеку необходимо удостовериться, что: на собрание приглашены правильные люди, существует четкая повестка дня, необходимая подготовительная работа была проведена заранее, и каждый впоследствии получил список задач.

Собрания – это не органы власти: их должно быть легко распустить. У каждого собрания обязательно существует цель, и если она плохо сформулирована или не достигнута в процессе, то, возможно, его стоит распустить. Ответственному лицу предстоит ответить на сложные вопросы: есть ли от вашей встречи польза? Не слишком ли часто проводится собрание? Или оно происходит недостаточно часто? Получают ли сотрудники всю необходимую информацию?

Собрание должно быть легко управляемым в количественном отношении. Не более восьми человек, десять – максимум (но мы бы не рекомендовали). Каждому присутствующему необходимо иметь возможность высказать свое мнение. Если о результатах собрания необходимо оповестить большее количество человек, убедитесь, что вы можете обеспечить правильную коммуникацию – не нужно приглашать на вашу встречу всех этих людей. В противном случае их присутствие негативно отразится на качестве встречи и возможности свободного обсуждения.

Присутствие на собрании – не признак важности. При необходимости вы можете уйти, но лучше, если вы заранее найдете уважительную причину. Это особенно касается собраний с клиентами или партнерами. Много раз мы приходили на «личную» встречу с топ-менеджером, который являлся одним из наших клиентов или партнеров, но оказывалось, что на ней присутствует много людей. Мы не можем ничего поделать, если клиенты чувствуют потребность вести переговоры в сопровождении всего своего штата, но сами мы стараемся контролировать этот момент. Чем меньше людей, тем лучше.

Важно соблюдать расписание. Начинайте собрание вовремя и вовремя его заканчивайте. Отводите достаточно времени в конце, чтобы подвести итог полученным результатам и намеченным задачам. Если вы достигли целей до истечения отведенного времени, завершите собрание раньше. Помните, что все мы люди: планируйте перерыв на ланч и био-брейки, а также с уважением относитесь к сотрудникам, работающим в других часовых поясах. Им также важно общаться со своей семьей. О таких общих правилах хорошего тона слишком часто забывают. Уделяя им внимание,

вы заслужите уважение со стороны своих сотрудников и коллег.

Если вы присутствуете на собрании – присутствуйте на нем. Многозадачность здесь не работает. Если в течение собрания вы используете свой телефон или планшет для каких-либо целей, не имеющих отношения к собранию, то вам, очевидно, лучше провести это время в другом месте. А если вы посещаете слишком большое количество собраний и в результате не можете заниматься своими обязанностями, то вот простое решение: расставляйте приоритеты и ходите на подобные мероприятия реже.

Из всех перечисленных правил нам сложнее всего следовать последнему. Во время наших совещаний люди так часто игнорировали просьбы убрать свои планшеты, что нам пришлось сдаться. И тем не менее это хорошее правило!

Закон верховой езды

Юристы, в силу своей профессии, склонны оглядываться на прошлый опыт. И неудивительно, потому что многие законы обусловлены прецедентами: то, что случилось в прошлом, определяет то, что будет считаться нормальным в дальнейшем. Они также очень неохотно идут на риск. Это тоже логично, потому что очень многие юрисконсульты работают в юридических фирмах, а задача многих фирм, занимающихся корпоративным правом, заключается в том, чтобы помочь своим клиентам избежать проблем. Так что если вы попросите юристов оценить ситуацию и прогноз будет на 99 % благоприятный, а на 1 % – сомнительный, то основное внимание они направят на анализ аспектов, вызывающих сомнения.

Посмотрите на стойку на фотографии. Джонатан сфотографировал ее, когда однажды перешел на другую сторону улицы, собираясь осмотреть спортивные площадки, только что открытые Google. На ней можно увидеть хороший план расположения площадок, но четверть таблички занимает заявление об отказе от ответственности, в котором говорится, что если вы получили увечье во время занятий на данных площадках, то не подавайте на нас в суд. (Некоторые юристы, прочитав это, захотят подкорректировать нашу интерпретацию тщательно подобранных правовых формулировок. Пожалуйста, не надо.) Какой-то юрист, действующий из лучших побуждений, оглядывающийся на прошлый опыт и избегающий рисков, решил, что даже несмотря на то что гуглеры, посещающие спортивные площадки, являются умными и взрослыми людьми, существует ничтожно

малая вероятность того, что один из них оступится на поле, вывихнет лодыжку и подаст в суд на Google. В результате на нашем плане местности появилось еще больше бессмысленной и невразумительной юридической терминологии.

Юристы ведь тоже могут быть умными креативщиками, вот почему мы так удивились, увидев эту стойку в Google. Подход к юриспруденции,

основанный на прошлом опыте и минимизации рисков, характерный для корпоративной Америки, неэффективен в Эпоху Интернета, когда бизнес эволюционирует на несколько порядков быстрее, чем изменения в законодательстве. Бизнесу, который задействует умных креативщиков и старается вводить новшества, повезет оказаться правым в 50 % случаев, что для юриста может быть проблемой, потому что его допустимость риска не должна выражаться двузначным числом.

Вот почему Дэвид Драммонд и его коллеги Калприт Рана и Мираим Ривера, создавая юридический отдел Google, поставили задачу организовать среду, в которой юристы подходили бы к своей работе иначе. Нынешний главный юрисконсульт Google Кент Уолкер любит называть такой подход «законом верховой езды». Вспомните любой фильм в жанре вестерн (нам нравится «*Бутч Кэссиди и Санденс Кид*»; Эрик – это Бутч, потому что он отлично мыслит, Джонатан – Санденс, потому что у него хорошая реакция, но, к сожалению, он не так великолепно стреляет, как грабитель банков в исполнении Редфорда). В любом вестерне есть сцена, когда ковбой скачет на лошади, а затем останавливается, чтобы оценить ситуацию и решить, как ему поступить в дальнейшем. Кент советует своим юристам делать нечто похожее: зачастую в определенных ситуациях достаточно взобраться на лошадь (обычно – образно выражаясь), произвести быструю оценку, а затем двигаться дальше. Несмотря на то что многие решения (например, основные приобретения или вопросы соответствия правовым нормам) могут требовать детального анализа, не надо думать, будто вам всегда необходимо слезать с лошади и тратить недели на написание 50-страничного юридического обоснования для всего, что может пойти не так, и его возможных последствий. В любом случае на ранних этапах работы над новым проектом анализ не будет правильным на 100 %. В подобных ситуациях в задачу юриста не входит детальное освещение всех сторон вопроса. Его миссия заключается в том, чтобы заглянуть в непредсказуемое будущее и, основываясь на полученной информации, предоставить краткое руководство к действию для руководителей, принимающих решения. А затем снова седлай лошадь, дружище!

Закон верховой езды работает только в том случае, если юрист является неотъемлемой частью бизнеса и команды разработчиков, а не периодически приходит со стороны. Следовательно, организации нужна правильная группа юристов. Вот почему на заре зарождения компании мы старались нанимать больше специалистов широкого профиля, нежели узкого, и искали их в других фирмах, различных видах

бизнеса и даже в некоммерческих организациях (но мы редко нанимали юристов сразу после их окончания учебного заведения). И поскольку правовые вопросы обычно возникают, когда вы быстро развиваетесь и производите структурные изменения в индустрии, это помогает в любой ситуации правильно вести себя по отношению к потребителям и клиентам.

Тратьте 80 % своего времени на 80 % своего дохода

Одно из самых важных решений, которое принимает любой руководитель, – это каким образом тратить свое время. Когда Эрик стал CEO компании Novell в 1997 году, он получил один отличный совет от Билла Гейтса: трать 80 % своего времени на 80 % своего дохода. Но данное правило, на самом деле, довольно сложно соблюдать. Основным профилем компании Novell были комплекты ПО NetWare, которые предоставляли возможность локального соединения между ПК и рабочими станциями. Тем не менее Эрик и его сотрудники загорелись идеей развивать новый продукт (службу каталогов NetWare Directory Services или NDS), обеспечивающий централизованное управление и доступ к сетевым ресурсам, начиная от сотрудников и групп и заканчивая принтерами и рабочими станциями. Очевидно, что у NDS был большой потенциал роста, так как сети получали все большее распространение, и Эрику с его командой было сложно не уделять этому больше времени.

Руководящий состав зачастую недооценивает, как много времени уходит на то, чтобы получить ощутимый доход от нового продукта. Эта блестящая новая штуковина может быть намного интереснее скучных старых штуковин, относящихся к основному профилю компании. Но именно такие старые штуковины приносят основной доход, и если вы допустите здесь ошибку, вы, скорее всего, не сможете исправить ее. Вспоминая об этом сегодня, Эрик понимает, что ему следовало уделять больше времени NetWare, хотя в то время он думал, будто следует совету Билла. Вам следует сфокусироваться на вашем основном бизнесе. Вы должны любить его.

Составьте план управления преемственностью

Любить бизнес – значит иметь план на случай своего ухода, но зачастую руководители игнорируют размышления о том, кто сменит их. В большинстве компаний ваш преемник уже находится среди сотрудников, вы просто еще не поняли, кто это. (Случай с Эриком, когда его преемником

стал человек, принявший его на работу, – большая редкость.) Во многих компаниях верно понимают данную мысль, но ошибаются с временными рамками. Они находят брата (того, кто готов сменить их через несколько лет), в то время как им следует искать сына (того, кто сменит их через десять лет). Либо они стараются выделить сотню сотрудников, занимающих самые высокие должности в компании, а не сотню тех, кто обладает самым высоким потенциалом. Правильный подход заключается в том, чтобы искать выдающихся умных креативщиков, которые уже быстро двигаются вверх по карьерной лестнице. Спросите себя: «Смог бы один из этих сотрудников руководить компанией через десять лет?» Если ответ положительный, повысьте им зарплату и проследите за тем, чтобы их карьера не застопорилась. Потеря таких многообещающих кадров (особенно если они уходят к конкурентам) очень дорого обходится компании, поэтому будьте дальновидны и инициативны в попытках создать им подходящие условия. Это не всегда может сработать, но в случае успеха преимущества в значительной степени превзойдут потери.

У нас есть интересный опыт реализации плана управления преемственностью. Обычно восходящие «суперзвезды» становятся умнее с течением времени, но поколение, занимающее руководящие должности, все равно воспринимает их как дерзких, неопытных и, конечно, недостаточно мудрых, чтобы перенять управление. Руководитель решит данную проблему, если вспомнит, каким он сам был в свое время.

Когда Google готовилась к своему IPO, Эрик, Ларри и Сергей заключили соглашение между собой о том, что они будут работать втроем еще как минимум лет 20. Эрик всегда полагал, что либо Ларри, либо Сергей прекратят руководить компанией – возможно, первым будет Ларри, так как ранее он был CEO. Это был просто вопрос времени, которое наступило в начале 2011 года, когда Эрик, Ларри и Сергей решили, что Ларри продолжит работу в качестве CEO компании Google. Такое решение было правильным для компании и для троицы, но Эрик все равно пребывал в сомнениях. В конце концов, он был намного старше и мудрее! Но затем Эрик спроецировал свой возраст на возраст Ларри: на тот момент Ларри было около 38-ми – когда Эрику было столько же, он чувствовал, что готов руководить компанией (ему было 41, когда он взял бразды правления Novell в свои руки). К своему удивлению, после своих размышлений Эрик понял, что Ларри был вполне готов и что он достигнет больших успехов на посту CEO компании Google.

Лучшим мировым спортсменам нужны наставники, а вам – нет?

Летом 2002 года, когда Эрик проработал в Google на должности CEO около года, он написал обзор своей деятельности, которым поделился со своей командой. Этот документ содержал фразы, выделенные маркером («разработал надлежащие бизнес-процессы»), цели на следующий год («перевести стрелки часов вперед без ущерба для будущего») и моменты, в которых он мог показать себя лучше. Последний раздел включал в себя несколько пунктов, но один самокритический анализ выделяется на фоне остальных как наиболее важный:

Билл Кэмпбелл был очень полезным наставником для всех нас. Оглядываясь назад, я понимаю, что мы нуждались в нем с самого начала. Мне следовало поддержать эту структуру раньше – в идеале, в тот момент, когда я начал работать в Google.

Это мнение было совершенно противоположным тому, что он думал годом ранее: когда Эрик начал работать в Google, член совета директоров Джон Доерр предложил ему Билла в качестве наставника. Что ответил Эрик? «Мне не нужен наставник. Я знаю, что делаю».

Когда вы смотрите международные спортивные соревнования, вы можете быть уверены: за успехом каждого спортсмена стоит великий тренер. Это не значит, что тренер показал бы себя в спорте лучше, чем спортсмен, – на самом деле такого почти никогда не бывает. У тренеров есть другой талант: они могут наблюдать за спортсменами в действии и подсказать им, как стать лучше. Почему же для мира бизнеса тренеры – столь необычное явление? Неужели все мы, как Эрик в начале карьеры в Google, настолько уверены в себе, что не можем представить, будто кто-то помогает нам стать лучше? Если так, то это заблуждение. Если вы руководитель – вам нужен наставник.

Первый компонент успешных наставнических отношений – это ученик, который готов слушать и учиться. Так же, как и в спорте, где встречаются спортсмены, которых сложно тренировать, в бизнесе есть руководители, которых сложно учить. Но как только они преодолеют закрытость, возникающую в самом начале, они обнаружат: всегда можно найти то, чему стоит поучиться. Бизнес-тренеры, как и все тренеры, по сути, являются учителями, и Билл Кэмпбелл, лучший из знакомых нам наставников, считает, что менеджмент является навыком, полностью поддающимся освоению.

Для Джонатана урок начался как раз тогда, когда Ларри Пейдж назвал составленный им производственный план «глупым». Через неделю Джонатан сидел в кабинете Наставника Кэмпбелла, негодуя, зачем он вообще пришел в такой суматошный стартап, и размышляя об уходе. «Не уходи, – попросил его Билл. – Перетерпи это. Возможно, ты даже научишься чему-то».

Вот за это и за все остальное, что вы сделали для нас, спасибо, Наставник.

Коммуникации: будьте чертовски хорошим маршрутизатором

Однажды в начале своей карьеры в Google у Джонатана состоялась беседа с одним из наших инженеров, который спросил о его привычке мгновенно отвечать на электронные письма и пересылать свой ответ большому количеству гуглеров. Этот инженер был раздосадован, полагая, что Джонатан неверно расставлял приоритеты – человек, который так быстро реагирует на электронные письма и рассылает информацию в таком количестве, очевидно, недостаточно занят. Поэтому он сказал Джонатану в порыве раздражения: «Да ты просто дорогой маршрутизатор!» Он хотел таким образом оскорбить его, так как маршрутизатор – это относительно базовое сетевое устройство, основная задача которого заключается в том, чтобы направлять пакеты данных из одной точки – в другую. Джонатан воспринял его колкость как комплимент.

Все корпоративные коммуникации можно понять на следующем примере: представьте себе 20-этажное здание. Вы находитесь посередине, скажем, на десятом, стоя на балконе. Когда вы поднимаетесь вверх, количество людей с каждым этажом уменьшается. На самом верху находится лишь один человек, в то время как в самом низу, на так называемом начальном уровне – толпы людей. А теперь давайте представим, что вы стоите на балконе, а человек, стоящий над вами, – давайте назовем его вашим начальником – выкрикивает что-то и сбрасывает вам несколько документов. Вы ловите их – осторожно, чтобы ничего не унесло ветром, – и заносите внутрь, собираясь ознакомиться с ними. В этих документах содержится что-то интересное, и вы тщательно анализируете несколько отрывков, которые, как вам кажется, должны также прочитать люди с девятого этажа, в соответствии с четко регламентированными границами их обязанностей. Итак, вы возвращаетесь на балкон и кидаете один лист – сюда и один абзац – туда, адресуя их вашей команде, расположенной ниже. И они поглощают вашу информацию, как если бы она была холодной водой для истомленной жаждой души[149]. Когда ваши подчиненные заканчивают с этим, то они берутся за обработку данных и проводят собственный «аналитический ритуал» в интересах жаждущих людей на восьмом. Тем временем на одиннадцатом – ваш начальник начинает весь процесс сначала. А на двадцатом… хм, кто знает, чем занят тот парень.

Именно так выглядит традиционная модель информационного потока

в большинстве компаний. Высшие эшелоны менеджмента собирают информацию и тщательно взвешивают, какие отрывки следует разослать тем, кто трудится под ними. В современном мире информацию накапливают как средство контроля и власти. Как отмечают специалисты по управлению персоналом Джеймс О'Тул и Уоррен Беннис, многие предприниматели, достигающие влиятельных постов, зачастую оказываются там «не за продемонстрированную работу в команде, а за умение успешно конкурировать со своими коллегами за кабинет начальника, что только способствует накоплению информации» (James O'Toole, 2009). Все это напоминает нам чиновников-коммунистов из Советского Союза, которые держали все офисные копировальные машины за двумя замками, чтобы никто не использовал чудеса ксерокопирования для снятия несанкционированных копий пятилетнего плана по производству зерна (Parks, 1989). Большинство менеджеров до сих пор мыслят как бюрократы советской эпохи: их обязанность заключается в том, чтобы вычленять нужную информацию и рассылать ее в небольших количествах, ведь совершенно очевидно, что доверять этим молодым бунтовщикам с нижних этажей информационные ключи от королевской власти компании не стоит.

Но Советский Союз развалился, и если такой бережливый подход к распространению информации мог быть эффективным, когда людей нанимали *работать*, то в Эпоху Интернета вы нанимаете людей *думать*. Когда Джонатан учился в школе бизнеса, один из его преподавателей по финансам любил говорить, что «деньги являются источником жизненной силы любой компании». Это лишь отчасти так. В Эпоху Интернета деньги, безусловно, важны, но настоящим источником жизненной силы бизнеса стала информация. Решающий фактор в создании бизнеса XXI века заключается в том, чтобы привлечь умных креативщиков и повести их к ошеломляющим результатам, но все это невозможно, если не обеспечить их необходимым количеством информации. Сегодня самые эффективные руководители не накапливают информацию – они делятся ею. В 1999 году Билл Гейтс сказал: «Сила компании заключается не в тайных знаниях, а в тех, которыми ее служащие делятся друг с другом. И эта идея должна найти отражение в корпоративной системе ценностей и поощрений» (Gates, 1999). Руководитель должен стремиться постоянно оптимизировать обмен информацией в компании. А это требует совершенно другого набора навыков. Как ответил Джонатан тому инженеру несколько лет назад, «если я есть не что иное, как очень дорогой маршрутизатор, то я собираюсь быть чертовски хорошим

маршрутизатором». Что это значит? Выбирайте по умолчанию открытость, публично ставьте амбициозные цели и регулярно не справляйтесь с ними, а если не знаете, о чем говорить, – рассказывайте о пройденном пути.

Будьте открытыми по умолчанию

Вы должны по умолчанию делиться всем. Наглядный пример – отчет Google для совета директоров. Когда Эрик был CEO, он ввел практику, которой мы придерживаемся и по сей день. Каждый квартал команда составляет подробный отчет о состоянии бизнеса для совета директоров. В нем есть письменная часть (письмо совету), которая состоит из большого количества данных и инсайтов, касающихся бизнеса и продуктов, а также – слайды с данными и графиками. Последние используются руководителями производства (руководителями высшего звена, отвечающими за все производственные направления, включая Поиск, Рекламные объявления, YouTube, Android и т. д.) для проведения совещаний с советом директоров. Вполне объяснимо, что бóльшая часть этой информации не предназначена для массового пользования. Но после совещания с советом директоров мы делаем то, что не является столь логичным. Мы берем материал, который показывали нашему совету, и делимся им со всеми нашими сотрудниками. Эрик показывает слайды – именно те, что были продемонстрированы совету директоров, – на собрании для всего персонала, а письмо совету рассылается всем по электронной почте.

Ладно, мистер Формальность, письмо мы отправляем не *целиком*. Так как оно содержит кое-какие данные, которыми не следует делиться с каждым сотрудником по причинам правового характера, мы передаем его юристам и нескольким сотрудникам из отдела коммуникаций, чтобы они просканировали текст и отредактировали отрывки, которые нельзя разглашать с юридической точки зрения. Вот здесь наш принцип «делитесь всем» сталкивается с возражением «но вы же не имеете в виду *все*, не так ли?». Каждый квартал гуглеры выделяют предложения и абзацы красным маркером смерти (в электронном виде, разумеется, – мы не используем бумагу для редактирования нашего письма). «Мы не можем оставить это в письме, – говорят они. – Что если это просочится? У нас будут проблемы». Или: «Мы не можем сказать этого сотрудникам, даже несмотря на то что это действительно так, и именно об этом мы говорили совету. Моральный дух коллектива может пострадать».

К счастью, люди, контролирующие данный процесс, понимают что под «делиться всем» понимается не «делиться всем, что не будет казаться

скверным, если это вдруг просочится, и не оскорбит ничьих чувств». Это означает «делиться всем, за исключением очень маленького объема информации, которая запрещена законом или регламентом». А это большая разница! Вот почему мы обязуем всех, кто хочет убрать что-то из текста, обосновывать свои действия, и причины должны быть очень вескими. С тех пор как компания стала открытой в 2004 году, мы делились своим письмом для совета каждый квартал, и у нас никогда не возникало проблем с утечками информации. Причем никто не жалуется на то, что не знает о происходящем в компании. Или если жалуется, то мы отправляем такого человека почитать письмо для совета и посмотреть презентацию Эрика. В том, что мы делимся материалами, предназначенными для совета, есть дополнительное преимущество: качество. Люди неплохо выполняют свои задачи, когда они готовят материалы только для совета. Но они справляются просто на *отлично*, если знают, что материал будут читать все сотрудники компании.

Открытость касается не только коммуникаций с советом. Мы стараемся делиться буквально всем. Например, корпоративная внутренняя сеть Moma содержит информацию почти обо всех будущих продуктах, а на TGIF-собраниях демонстрируются презентации производственного отдела, включающие анонсы новых продуктов вкупе с демоверсиями и скриншотами крутых вещей, находящихся на стадии разработки. Для всех блогеров, которые любят строить догадки, что же замышляет Google на этот раз, попасть на TGIF-собрание является тем же самым, что выиграть золотой билет Вилли Вонки, потому что на наших собраниях мы делимся тем, что в большинстве компаний будут тщательно скрывать. Никто тайком не фотографирует скриншоты с задних рядов и не снимает трясущимися руками на видео демоверсии новых продуктов. Мы доверяем своим сотрудникам всю важную информацию, и они оправдывают наше доверие[150].

OKR – это еще один отличный пример прозрачности. Он включает личные Цели (Objectives, стратегические цели, которых нужно достичь) и Ключевые Результаты (Key Results – то, что позволяет отслеживать прогресс). Каждый сотрудник ежеквартально публикует свои актуальные OKR, благодаря чему любой может узнать о приоритетах своих коллег. Когда вы знакомитесь с кем-нибудь в Google и хотите узнать, чем они занимаются, вам достаточно зайти в Moma и посмотреть их OKR. Здесь вы найдете не просто название их должности и описание функций, а составленный ими отчет о том, над чем они работают и что их волнует. Это самый быстрый способ понять их мотивацию.

Все это, безусловно, начинается с самых верхов. Каждый квартал Ларри (так же, как и Эрик до него) публикует свои OKR и созывает собрание для всех сотрудников с целью обсудить их. Все руководители также публично обсуждают каждый свой OKR и его значение для команды. Они оценивают свою эффективность, сравнивая ее с показателями предыдущего квартала. Мы делаем это не ради шоу. OKR представляет собой реальные цели, сформулированные руководителями в начале каждого квартала, и оценки OKR за предыдущий квартал обычно содержат много красных и желтых отметок. Топ-менеджеры компании публично обсуждают, где и почему они допустили ошибки. (А топ-менеджеры вашей компании рассказывают во всеуслышание об амбициозных целях, которых они *не* достигли?) Когда люди по окончании таких собраний составляют собственные OKR, у них нет сомнений в том, какими будут приоритеты компании в следующем квартале. Все вышеперечисленное позволяет поддерживать согласованность в командах, даже если организация очень большая.

Будьте в курсе подробностей

Однажды Джон Сили Браун, бывший директор исследовательского центра Xerox в Пало-Альто, сказал: «Сущность человека заключается в том, чтобы задавать вопросы, а не отвечать на них»[151]. Эрик любит применять данный принцип на практике, когда он идет по коридорам Google или других компаний, с которыми работает. Когда он встречает руководителя, с которым он достаточно давно не общался, то обмен любезностями непродолжителен. После вежливого приветствия он сразу переходит к делу: «Что у тебя нового в работе? У тебя есть какие-то вопросы? Как дела с отчетом, который ты должен мне прислать?» Он делает так по двум причинам: во-первых, это позволяет Эрику держать руку на пульсе в *своей* области, а во-вторых, помогает ему понять, кто из руководителей, соответственно, держит руку на пульсе в *своей*. Если тот, кто несет ответственность за определенную задачу, не может за десять секунд перечислить все ключевые моменты, с которыми он имеет дело, то он непригоден для этой задачи. Подход к управлению, основанный на невмешательстве, больше не работает. Вам необходимо быть в курсе всех деталей.

У Эрика есть привычка помнить все, он знает обо всех отчетах, которые люди должны прислать ему, поэтому в его случае данный подход довольно эффективен. У Джонатана же не настолько хорошая память, и он

записывает порученные задачи в раздел заметок в адресной книге телефона. А когда он случайно встречает какого-нибудь сотрудника, то улучает момент, чтобы просмотреть свой список, а затем спрашивает его, как продвигается та или иная задача.

Даже если вы задаете правильные вопросы, бывает довольно сложно докопаться до истинных деталей. Однажды, на заре карьеры Эрика в Google, Ларри и Сергей были расстроены какими-то проблемами, связанными с разработкой, и тем, как с ними справлялись некоторые руководители. Эрик выслушал часть их рассказа, а затем, как бы между прочим, заметил: «Ну, я говорил с ними и могу рассказать, чем они занимаются». После чего он начал описывать свой взгляд на происходящее в конкретной команде.

Ларри выслушал несколько предложений и перебил его: «Это не то, чем они занимаются. Вот чем они занимаются», – он перечислил несколько вещей, и Эрик понял, что Ларри был прав. Эрик был в курсе деталей, но Ларри видел общую картину. Лес всегда больше, чем деревья.

Как такое произошло? Эрик слушал менеджеров, которые в лучших традициях старались изо всех сил контролировать поток информации, поднимающийся снизу вверх (метод анализа и «выуживания» информации работает и в этом случае, потому что любой менеджер среднего звена знает о том, что он может отрицать свою вину на основании незнания последствий). Ларри же слушал инженеров не напрямую, а через применяемый им хитрый инструмент под названием «сниппеты». Сниппеты похожи на еженедельные отчеты о ходе работ, которые охватывают самые важные действия сотрудника за неделю, но в сжатом, лаконичном формате – поэтому их можно написать за несколько минут или составить (в формате doc или в черновике письма) прямо на неделе. Установленного формата у таких отчетов нет, но в идеале они должны включать самые важные действия и достижения за неделю и вкратце сообщать, над чем работает сотрудник в данный момент. Сниппеты могут быть написаны как в виде шифра («структура SMB», «10 % списка»), так и в обычном стиле («завершил квартальный отчет», «начал отпуск с семьей»). Так же, как и OKR, они доступны всем сотрудникам. Сниппеты публикуются в Moma, где каждый может видеть отчеты остальных. И на протяжении долгих лет Ларри получал еженедельный сборник сниппетов от руководителей инженеров и производства. Таким образом, он всегда мог узнать правду.

Кстати о правде…

Говорить правду должно быть безопасно

Когда Джонатан учился в колледже, он посещал уроки истории, которые были популярны среди игроков футбольной команды. Когда пришло время презентовать свой научно-исследовательский проект за семестр, он знал, что многие ученики, большинство которых неплохо разбирались в истории, будут задавать сложные вопросы своим сокурсникам – не из вредности, а потому что преподаватель поощрял это, чтобы те могли получить оценку за активное участие в работе класса. Джонатан был не в восторге, представляя, как ему придется стоять перед группой любителей истории, жаждущих заработать оценку и поднять на смех своенравного любителя экономики, поэтому он разработал план. Он составил собственный список вопросов и раздал его игрокам футбольной команды, которым также хотелось получить оценку за активное участие в работе класса. Квотербеки[152] и сейфти[153] высоко подбросили свои мячи для софтбола[154], Джонатан выбил их за пределы поля, и все ушли довольными (спортивная метафора).

Иногда у нас возникает ощущение, что сомнительные методы Джонатана применяются и в мире бизнеса. Люди боятся задавать своим руководителям сложные вопросы и вместо этого подают мячи для софтбола. И вышесказанное касается не только вопросов. Одна из самых распространенных истин заключается в том, что никто не хочет оказаться гонцом с плохими вестями. Тем не менее если вы руководитель, то именно плохие вести вам и необходимо услышать в первую очередь. Хорошие новости и завтра останутся хорошими, а плохие станут только хуже. Вот почему вы должны сделать так, чтобы сотрудники могли всегда без всяких опасений задавать сложные вопросы и говорить правду, даже если она не всегда приятна. Если вы узнали о том, что что-то пошло не по плану, и вам сообщили о проблемах честно и своевременно, это значит, что работа, пусть и неидеально, но выполняется. Канарейки умирают в угольных шахтах[155], но вы, по крайней мере, в курсе массовой гибели птиц, а тот парень, поднимающий их желтые тельца наверх, знает, что его не скинут назад в шахту.

У нас есть несколько рекомендаций, благодаря которым сообщать руководству правду становится значительно легче. После того как мы запускаем новый продукт или функцию, мы просим команду разработчиков провести «постпрограммное» совещание, где обсуждается, что было сделано правильно, а что – пошло не так. Далее мы публикуем результаты, которые могут видеть все сотрудники. Самым важным в таких

«постпрограммных» совещаниях является сам процесс. Никогда не упускайте возможность обеспечить открытые, прозрачные и честные коммуникации.

Другой пример – TGIF. Это еженедельные собрания для всех сотрудников компании, которые проводятся Ларри и Сергеем и обязательно включают сессию вопросов и ответов, но с развитием компании проводить такие сессии стало все сложнее и сложнее. Поэтому мы разработали систему Dory. Сотрудники, которые не могут (или не хотят) задать вопрос лично, могут разместить его в Dory, названной в честь забывчивой рыбки из мультфильма «В поисках Немо», но почему именно – мы не можем вспомнить, как та самая Дори. После того как вопрос размещен, остальные могут проголосовать «за» или «против». Чем больше положительных голосов набирает вопрос, тем выше он продвигается в очереди; и чем сложнее вопрос, тем больше голосов он получает. Во время TGIF-собраний список вопросов из Dory выводится на экран таким образом, чтобы Ларри и Сергей отвечали на каждый из них, не выбирая те, на которые им хотелось бы ответить. Они просто идут вниз по списку и отвечают как на простые вопросы, так и на сложные. Система Dory позволяет любому сотруднику задать самые трудные вопросы CEO и его команде, а коллективное участие в голосовании сводит количество избитых вопросов к минимуму. Избитые же ответы оцениваются куда менее технологично: у каждого участника TGIF-собрания есть таблички красного и зеленого цвета, и если кто-то чувствует, что вопрос не полностью разрешен, он может помахать красной табличкой[156].

Эрик сравнивает наш подход к прозрачности с моделью под названием «набрать высоту, признаться и подчиниться». Пилотов учат, что, когда они сталкиваются с проблемами, их первый шаг – набрать высоту, то есть выбраться из опасной ситуации. Далее они должны признаться: поговорить с диспетчером и рассказать, каким образом они облажались. И, наконец, третий шаг – подчиниться. Когда диспетчеры говорят им, как правильно поступить, они слушают их! Итак, когда кто-то из ваших сотрудников приходит к вам с плохими новостями, они действуют по приведенной выше схеме. Такие сотрудники потратили много времени на то, чтобы вникнуть в ситуацию, и вам нужно поощрить их открытость: выслушайте, помогите им и сделайте так, чтобы в следующий раз они успешно справились с приземлением.

Начните диалог

Когда в октябре 2009 года в прокат вышел музыкальный фильм Майкла Джексона «Вот и все», у Джонатана возникла идея. Главный кампус Google в Майнтин-Вью был расположен недалеко от кинотеатра, поэтому в день премьеры Джонатан купил пачку билетов и пригласил команду разработчиков выбрать время сеанса и сходить на показ фильма. Сотни сотрудников приняли его приглашение. Они организовали походы в кино, чтобы посмотреть, как поп-король работал над тем, что должно было стать его мировым турне, пока его трагическая смерть не поставила на этих планах крест.

Некоторые друзья и коллеги раскритиковали Джонатана – стоило ли тратить столько денег и способствовать снижению производительности только ради того, чтобы группа гуглеров сходила в кино? В ответ они услышали громкое «да». В данном фильме рассказывается о том, как умный креативщик мирового уровня повел свою команду к великим свершениям, уделяя внимание каждой детали и всегда учитывая мнение публики. Но более хитрая цель просмотра фильма о Майкле Джексоне заключалась в том, чтобы начать диалог. На протяжении последующих месяцев члены команды Джонатана, начиная от топ-менеджеров и заканчивая младшими сотрудниками, только что окончившими колледж, останавливали его около кофе-машин или в кафе и благодарили за это кино. Джонатан обычно спрашивал, что именно им понравилось, и так между ними завязывался разговор.

Диалог по-прежнему является самой важной и ценной формой коммуникации, но из-за развития технологий и высокого темпа работы он становится также одной из самых редких форм коммуникации. Все мы связаны друг с другом 24 часа в сутки, 7 дней в неделю в любой точке мира. И это замечательно, но также таит в себе соблазн: как часто вы пишете электронные письма или сообщения в чат тем, кто сидит в нескольких метрах от вас? Ага, слишком часто. Мы тоже. У социологов есть название данному явлению (в частности, у антропологов и барменов): лень. Но, честно говоря, умные креативщики, довольные таким количеством технологий, сталкиваются с другим фактором, особенно если они работают в крупных компаниях или недавно попали в штат. Сколько бы топ-менеджеры и другие крупные «шишки» компании ни уверяли в том, что они готовы к общению, открытая дверь работает лишь тогда, когда люди в нее входят. И тем, кто не знаком с организацией, может быть сложно начать диалог. И как руководитель вы должны помочь им.

Некоторые из наших лучших руководителей прибегли в этом деле

к нестандартным приемам. Урс Хёльцель, например, опубликовал «инструкцию по эксплуатации» самого себя. Любой сотрудник его команды (а их насчитывается несколько сотен) может прочитать его инструкцию, чтобы понять, как с ним лучше обращаться и как «починить» его, если он «сломался»[157]. Марисса Майер ввела для своих сотрудников регулярные приемные часы – это еще одна черта корпоративной культуры Google, характерная для университетской среды. Она отводила несколько часов в неделю на то, чтобы любой мог прийти и поговорить с ней – точно так же делают преподаватели в университетах. Сотрудники записывались на прием на доске, стоящей перед входом в ее кабинет (где, кстати говоря, работали и другие гуглеры, которые на время ее приемных часов уходили в другое место), и каждую среду на диванах в приемной сидели продакт-менеджеры, стремясь решить с ней те или иные вопросы.

Практически в любой компании есть «старейшины племени», обладающие уникальной компетенцией и знающие об организации все. Часть из них хорошо известны в компании, другие – нет, и одна из самых больших услуг, которую может оказать руководитель умным креативщикам-новичкам, – это познакомить их друг с другом. В компании Bell Labs таких знатоков часто называли «парнями, написавшими книгу», потому что они являлись авторами определенной книги или статьи по своей теме, и новые сотрудники часто отправлялись своими начальниками на их поиски[158]. Во многих компаниях (так же, как и в университетах) руководство рефлекторно *препятствует* общению сотрудников с «рок-звездами» компании. В конце концов, они ведь, скорее всего, будут тратить их время на глупые вопросы, верно? Да, такое случается, но обычно «рок-звезды» нетерпеливы по отношению к людям, которые отнимают их время, и это заканчивается не самым приятным образом. И неопытные умные креативщики, которые однажды допускают подобное, быстро учатся не повторять своих ошибок.

Повторение не портит молитву

В повседневной жизни вам нужно повторить что-либо около 20 раз, прежде чем вы действительно усвоите это[159]. Повторите что-то несколько раз, и люди даже не обратят внимания, потому что они слишком заняты. Еще несколько раз – и они заметят какое-то смутное жужжание в ушах. К тому времени, как вы повторите одно и то же 15–20 раз, *вас* самих, возможно, начнет тошнить от собственных слов, но именно тогда люди начнут кое-что понимать. Поэтому если вы руководитель, вам обычно

приходится слишком много заниматься так называемой избыточной коммуникацией. Эрик любит говорить: «Повторение не портит молитву» – вот аксиома, которую подтвердит любой священник, читающий «Аве Мария». И еще раз подтвердит. И еще. И еще.

Избыточная коммуникация может осуществляться правильно и неправильно. В Эпоху Интернета типичный метод избыточной коммуникации, особенно учитывая удобство, предоставляемое технологиями, – это делиться бóльшим количеством вещей с бóльшим количеством людей. Прочитали интересную статью? Отправьте ссылку по электронной почте тому, кого она может хоть немного заинтересовать. Ура! Вы только что осуществили избыточную коммуникацию! Но вы также потратили время других людей. Неверно осуществляемая чрезмерная коммуникация приводит к бездумному распространению бесполезной информации и к лавине чепухи, забивающей уже и без того переполненные почтовые ящики.

Вот несколько наших основных советов по правильной чрезмерной коммуникации:

1. Подкрепляет ли ваше сообщение ключевые темы, которые вам необходимо донести до каждого?

Чтобы ответить на данный вопрос, вам необходимо прежде всего понять, какие темы являются ключевыми. Когда мы говорим, что повторение не портит молитву, именно они и являются молитвами, которые мы имеем в виду. Это темы, которые, на ваш взгляд, должен понять каждый; они должны быть сакральными; их должно быть всего несколько, и всем им необходимо иметь отношение к вашей миссии, ценностям, стратегии и сфере деятельности. В компании Google, например, такие темы включают фокусирование на пользователях, масштабное мышление и отсутствие страха перед неудачами. Также все мы являемся технологическими оптимистами: мы верим, что технологии и Интернет обладают достаточной силой, способной изменить мир к лучшему.

Кстати, если вы повторите что-то 20 раз, а люди все равно не поймут вас, значит, проблема – в теме сообщения, а не в коммуникациях. Если во время собрания вы, стоя перед всеми сотрудниками компании, повторяете стратегию и план компании, а окружающие все равно не понимают их, то дело именно в некорректном плане, а не в способе его донесения.

2. Эффективна ли коммуникация?

Чтобы понять это, вам нужно сообщить что-то новое. Когда мы говорим, что повторение не портит молитву, мы не имеем в виду буквальное значение данной фразы. Речь идет не о клятве верности американскому флагу, которую дословно вбивают в головы школьников до тех пор, пока каждое ее слово не отпечатается у них в мозгу, а их значение не испарится. Иногда для того чтобы (снова) завладеть вниманием слушателей, следует поменять подачу идеи. Например, смысл регулярных писем Эрика, адресованных гуглерам, сводится к тому, чтобы они фокусировались на пользователях. Стремясь придать своему посланию более свежий вид, в одном из своих писем Эрик написал, что пользователи становятся все более искушенными, и это подтверждается следующим фактом: длина поискового запроса ежегодно увеличивается примерно на 5 %. Он привел новую и интересную статистику, о которой большинство гуглеров не знали. Она касалась важной темы и сделала ее более значимой.

3. Является ли коммуникация интересной, веселой и вдохновляющей?

Большинство руководителей не заботят такие вещи – они сосредоточены на том, чтобы выполнять свою работу и вести коммуникации в деловом стиле. А у умных креативщиков есть очень много интересов. Поэтому, если вам попадется познавательная статья, имеющая какое-либо отношение к ключевой теме, которую вы обсуждали, поделитесь ею. Сделайте так, чтобы она касалась ваших сотрудников, выделив определенные фрагменты или инициировав дискуссию по теме. Людям понравится, если вы внесете ясность и затронете более широкий ряд вопросов. Им хочется быть заинтересованными. Несколько лет назад Джонатан прочитал статью журналиста и главного редактора журнала «*Wired*», Кевина Келли, под названием «Был ли закон Мура предопределенным?»[160], в которой проводилось исследование истории закона Мура и прогнозировалось, что его следующая итерация предопределена. Он отправил ссылку на данную статью своей команде вместе с коротким резюме и парой простых вопросов: «Как *вы* думаете, будет ли следующая итерация закона Мура предопределенной? Когда завершится ее текущий цикл? Следует ли Google действовать иначе, учитывая выводы Келли?» Это электронное письмо спровоцировало оживленные дебаты – диалог! – которые длились неделю. Тема, касающаяся будущего развития закона Мура, не имела прямого отношения к нашему бизнесу или к обязанностям сотрудников, которые были вовлечены в эту дискуссию, но она согласовывалась со стратегией Google

делать ставку на будущее развитие технологий.

4. Является ли коммуникация подлинной?

Если коммуникация ведется от вашего имени, она должна содержать ваши соображения. Эффективная коммуникация не может на 100 % состоять из чужих мыслей. Да, вы можете поручить другим людям привести их в красивую литературную форму, но мысли, идеи и опыт должны быть вашими. Чем больше подлинности, тем лучше.

Когда Эрик в конце 2009 года ездил в Ирак, он составил короткий, но глубокий анализ своей поездки, включив в него свои наблюдения о том, что там было эффективным, а что – нет. Его письмо не имело никакого отношения к нашим сотрудникам как к гуглерам, но оно касалось их как космополитов, поэтому оно быстро стало популярным во всей компании. В менее серьезных письмах Эрик часто развлекает свою команду видеороликами с его дочерью и ее «звездными» подвигами на футбольном поле. Не важно, путешествуете ли вы по зонам военного конфликта или вас переполняет чувство родительской гордости, не бойтесь делиться своими историями!

5. С правильными ли людьми ведется коммуникация?

Проблема электронных писем заключается в том, что в них легко добавить адресатов. Не уверены, что кто-то должен получить письмо? Черт побери, добавьте их! А еще лучше – включите в рассылку. Но хорошая коммуникация ведется лишь с теми, кто посчитает ее полезной. Формирование такого списка может потребовать времени, но ваши вложения ценой в несколько секунд окупятся сторицей. Когда вы не пользуетесь списком рассылки, а просто выбираете нужных адресатов, то вероятность того, что письмо будет прочитано, возрастает. Взгляните на это с другой стороны: какое письмо вы прочитаете с большей вероятностью – для рассылки или адресованное вам лично? Все равно что выбирать между спамом и открыткой, врученной лично в руки.

6. Правильные ли средства коммуникации вы используете?

Скажите «да» всем формам коммуникации. Люди поглощают информацию всеми возможными способами, поэтому то, что подходит одним, может не подойти другим. Если сообщение имеет большую важность, используйте все инструменты, которые у вас есть, чтобы донести его: электронную почту, видео, социальные сети, собрания и видеоконференции, а также флаеры или постеры, прикрепляемые к стене

на кухне или в кафе. Изучите, какие из способов наиболее эффективны в коммуникациях с вашими коллегами, и используйте их.

7. Будьте честны, смиренны и имейте запас доброжелательности на черный день.

Умные креативщики не обязаны работать на вас; у них есть масса альтернатив. Делая установку на честность и смирение, вы создаете запас доброжелательности и лояльности среди сотрудников. В случае если вы допустите ошибку, расскажите о ней – честно и смиренно. Возможно, тогда доброжелательности вокруг вас поубавится, но полностью она не исчезнет.

Как там Лондон?

Большинство предпринимателей посещают служебные совещания. Возможно, вы пережили сотни подобных совещаний, поэтому вы уже знаете, что их повестка дня выглядит примерно следующим образом: получить актуальную информацию о состоянии дел в компании, решить административные вопросы, вздремнуть с открытыми глазами, тайком, под столом, проверить почтовый ящик и задаться вопросом, за какие грехи мы заслужили эту пытку. Проблема типичных служебных совещаний заключается в том, что они строятся вокруг функциональной информации, а не ключевых вопросов, с которыми сталкивается команда. Следовательно, вы рискуете потратить слишком много времени на то, что не имеет значения (неужели вам действительно нужно получить еженедельную сводку о состоянии всех дел компании?), и совсем не уделить внимание действительно важным вопросам. Кроме того, такая структура усиливает организационные барьеры между сотрудниками (Пэм отвечает за контроль качества, Джейсон – это продажник), вместо того чтобы создавать дискуссионную площадку, где каждый участвует в решении самых важных ключевых вопросов дня.

Один из способов преодолеть монотонность служебного совещания – послушать незамысловатую историю о путешествии. Когда люди возвращаются из какой-либо поездки, попросите их сочинить небольшой рассказ в стиле «Как я провел лето» о том, чем они занимались и чему научились за время путешествия. И начинайте все служебные совещания с таких рассказов. (Если в течение недели никто никуда не ездил, попросите сотрудников составить отчет о проведенных выходных.) Подобные истории разнообразят ваше общение. Они стимулируют диалог,

и если человек знает, что во время совещания от него будут ждать рассказ о путешествии, он справится с этой задачей лучше. Помимо прочего, хорошие отчеты о поездках помогают людям отвлечься от своих ежедневных обязанностей, что тоже улучшает качество служебного совещания. Независимо от того, какую должность занимают ваши сотрудники, вы должны поощрять их высказывать собственное мнение по поводу бизнеса, индустрии, потребителей и партнеров, а также культуры различных стран.

Вскоре после того, как Патрик Пичетт стал финансовым директором Google в 2008 году, он отправился в наш лондонский офис. По его возвращении Эрик начал служебное совещание, попросив Патрика рассказать о своей поездке. Завершив повествование о том, как ему понравился офис, с кем он там встретился и так далее, Патрик перешел к вопросу, который не имел никакого отношения к теме. Пока он был в Лондоне, он заходил в каждый салон сотовой связи, попадавшийся ему на глаза, и беседовал с продавцами о различных телефонах и программах. Таким образом, в его отчете о поездке содержался импровизированный анализ о положении дел на рынке с нашей новой операционной системой Android и различными мобильными приложениями. Все это не имело никакого отношения к финансам – Патрик даже предположить не мог, что ему нужно обращать внимание только на вещи, входящие в сферу его компетенции, – и таким образом он продемонстрировал, что можно (и нужно) получать инсайты, касающиеся любого аспекта бизнеса.

Подвергайте себя самокритике

Одно из основных правил Эрика является чем-то вроде золотого правила менеджмента: убедитесь в том, что вы смогли бы работать на самого себя. Если вы настолько плохой менеджер, что на месте подчиненного ненавидели бы себя в качестве начальника, то вам следует поработать над собой. Лучший инструмент, который нам удалось найти, – это самокритика: хотя бы дважды в год составляйте обзор собственной работы, затем читайте его и задавайтесь вопросом, стали бы вы на себя работать? А затем покажите ваш обзор тем, с кем вы на самом деле работаете. Данный метод позволит вам узнать себя гораздо лучше, нежели стандартная оценка методом 360 градусов[161], потому что, когда вы инициируете критику в свой адрес, вы предоставляете людям бóльшую свободу быть с вами честными.

Ранее в книге мы уже упоминали, как в 2002 году Эрик составил обзор

своей деятельности, в котором он рассказывал о Билле Кэмпбелле и о том, как он изначально ошибочно полагал, что не нуждается в наставнике. В его обзоре были и другие фрагменты, где Эрик откровенно делится с сотрудниками своими неудачами. Например: «Мне следовало гораздо раньше наделить команду полномочиями и доверять больше решений нижестоящим сотрудникам». И «мне нужно было проявлять больше решимости и нетерпения, чтобы некоторые решения принимались быстрее. В каких-то ситуациях я был склонен переоценивать важность процесса достижения консенсуса». Этот критический отзыв команда Эрика восприняла очень хорошо, потому что он показал им CEO, который был так же заинтересован в совершенствовании, как и они.

Мудрость электронной переписки

Коммуникации в Эпоху Интернета обычно подразумевают использование электронной почты. А она, несмотря на то что является полезным и мощным инструментом, зачастую внушает серьезный страх людям, которые в иных обстоятельствах отличаются оптимизмом и хорошим настроением. Следующие правила помогут вам сгладить это ощущение дурного предчувствия:

1. Отвечайте быстро. Человечество делится на тех, от кого можно ожидать быстрого ответа на электронные письма, и тех, на кого в этом плане положиться нельзя. Стремитесь к тому, чтобы быть в первой категории. Большинство самых лучших и самых занятых людей, которых мы знаем, быстро реагируют на электронные письма не только от нас или нескольких избранных адресантов, но вообще от всех. Умение быстро отвечать на письма устанавливает продуктивную коммуникативную цепочку обратной связи за счет того, что члены вашей команды или коллеги с большей вероятностью будут включать вас в важные дискуссии и принятие решений. Умение быстро отвечать на все письма также подкрепляет плоскую организационную структуру и меритократическую культуру, которых вы стараетесь придерживаться. Ответы на письма также бывают довольно короткими: «Понял» – наш любимый вариант. И если вы уверены в том, что способны отвечать на письма быстро, вы можете заранее сказать людям, как им следует понимать отсутствие вашего ответа. В нашем случае молчание обычно трактуется как «Понял и приступил». Это лучше, чем если отсутствие вашего ответа будет читаться как «Я очень занят и не знаю, когда доберусь до твоего письма (и доберусь ли), так что если ты ждешь моего ответа, тебе

придется подождать чуть дольше. А еще, ты мне не нравишься».

2. При написании письма каждое слово имеет значение, в отличие от пустой болтовни. Будьте лаконичны. Если вы описываете проблему, дайте ей четкое определение. При этом вы потратите даже не меньше времени, а больше. Вам нужно написать черновик, затем просмотреть его и убрать любые слова, которые кажутся лишними. Вспомните, что ответил ныне покойный романист Элмор Леонард, когда его спросили о его успешной карьере писателя: «Я убираю отрывки, которые люди будут пропускать при чтении»[162]. Большинство электронных писем содержат чушь, которую при чтении можно пропустить.

3. Регулярно чистите свою папку входящих сообщений. Как часто вы просматриваете свой почтовый ящик, пытаясь понять, на какое письмо ответить следующим? Как много времени вы тратите на уже прочитанные сообщения? Любое время, которое вы тратите на мысли о том, к какому из писем приступить далее, – это время, потраченное впустую. То же самое касается времени, уделенного уже прочитанному ранее сообщению (по которому вы так и не приняли меры).

Когда вы открываете новое письмо, у вас есть несколько вариантов: прочитать его часть и понять, тратить ли на него свое время; прочитать и сразу же приступить к действиям; прочитать его и приступить к действиям позже, либо прочитать его позже (если сообщение достаточно важное, но не срочное и, возможно, слишком длинное, чтобы читать его прямо сейчас). Сразу же выберите какой-либо из приведенных выше вариантов, желательно склоняясь к первым двум. Запомните старый акроним OHIO – Only Hold It Once (Сфокусируйтесь на Этом Лишь Однажды. – *Прим. пер.*). Если вы читаете письмо и знаете, как действовать дальше, действуйте немедленно. В противном случае вы обрекаете себя на бесконечное перечитывание данного сообщения, что является стопроцентной потерей времени.

Если вы успешно справились с этим, то ваш почтовый ящик превратится в список текущих задач, состоящий только из сложных вопросов – того, что требует более глубокого осмысления (отнесите такие сообщения к категории «На внедрение» или пометьте их звездочкой, если вы используете Gmail). У вас останется несколько писем «На прочтение» – с ними вы сможете разобраться позже.

Чтобы не случилось так, что весь объем сообщений просто перемещается из папки «Входящие» в папку «На внедрение», вы должны *ежедневно* убирать из последней письма, по которым уже были приняты меры. Это занятие можно оставить на вечер. Ваша цель – ноль задач

в категории «На внедрение», но приемлемо и любое количество до пяти. В противном случае впоследствии вы будете терять время, пытаясь понять, к какой из задач в этом длинном списке следует приступить.

4. Разбирайте письма по принципу LIFO – Last In First Out («последним пришел – первым ушел». – *Прим. пер.*). Иногда задачи по более старым письмам выполняются кем-то другим.

5. Помните о том, что вы – маршрутизатор. Если вы получаете письмо с полезной информацией, подумайте, кому еще она оказалась бы полезной. В конце дня вспомните все полученные письма и спросите себя: «Что я должен был переслать, но не переслал?»

6. Если вы используете функцию скрытой копии в письме, спросите себя, почему вы это делаете. Ответ почти всегда кроется в том, что вы пытаетесь что-то скрыть. Но подобное поведение является неэффективным и, возможно, нечестным в рамках культуры прозрачности. Если ваш ответ звучит именно таким образом, открыто поставьте человека в копию письма либо вообще не включайте его в список адресатов.

Единственный случай, когда мы рекомендуем использовать функцию скрытой копии в письмах, – это если вы убираете кого-то из темы обсуждения. Когда вы нажимаете «Ответить всем», отправляя письмо длинному списку адресатов, переместите тех, кто больше не имеет отношения к данной теме, в поле «Скрытая копия» и сообщите об этом в тексте письма. Они с облегчением вздохнут, когда увидят очередное, не имеющее к ним отношения сообщение, которое захламляет их папку «Входящие».

7. Не кричите. Если вам нужно повысить на кого-то голос, сделайте это при личной встрече. Кричать в электронных письмах СЛИШКОМ ПРОСТО.

8. Облегчайте контроль за исполнением задач. Когда вы отправляете письмо с вопросом, требующим принятия мер и решение которого вам необходимо проконтролировать, поставьте себя в копию и отнесите письмо к категории «На контроль». Таким образом вы облегчите процесс поиска и контроля неразрешенных вопросов; просто отправьте первоначальное письмо с новым вступлением – «Сделано ли это?».

9. Облегчайте себе поиск материалов в будущем. Если вы получили письмо, к которому, по вашему мнению, потребуется вернуться позже, перешлите его самому себе с несколькими ключевыми словами, описывающими его содержание. Задайте себе вопрос: «Как я смогу найти данное письмо позже?» Затем, когда вы будете искать его, вы, скорее всего, воспользуетесь теми ключевыми словами.

Это удобно не только в электронной переписке, но и в отношении любых важных документов. Джонатан снимает копии паспортов членов своей семьи, водительских прав и медицинской страховки и отправляет их самому себе по электронной почте с ключевыми словами. Если любой из упомянутых документов потеряется во время какой-нибудь поездки, его копию можно будет легко отыскать в любом браузере.

Разработайте тактику

Вы как руководитель контактируете с несколькими группами людей: с сотрудниками, начальством, советом директоров, консультантами, потребителями, партнерами, инвесторами и так далее. Поэтому следует разработать тактику наиболее эффективной коммуникации с каждой из представленных групп. Вот как выглядит наша:

1:1 – сравните списки

Однажды Билл Кэмпбелл предложил нам интересный подход, заключающийся в организации 1:1 (так называемые тет-а-теты, регулярные встречи менеджера с сотрудником). Менеджер должен составить список из пяти вопросов, которые он хочет обсудить на встрече с сотрудником, последний делает то же самое. Если сравнить оба списка, то, по крайней мере, некоторые из пунктов частично совпадут. Общая цель любой встречи 1:1 должна сводиться к решению проблем, и если менеджер и сотрудник не могут по отдельности определить общие проблемы, которые им нужно решить сообща, то в процессе это приведет к еще более серьезным проблемам.

Кроме того, Билл предлагает неплохой формат таких встреч, который мы успешно позаимствовали:

1. Результаты исполнения должностных обязанностей
a. Предполагаемые показатели продаж
b. Предполагаемый выпуск продукции и основные этапы производства
c. Предполагаемые отзывы клиентов или качество продукции
d. Предполагаемый бюджет

2. Отношения с коллегами (важные для корпоративной интеграции и тесного взаимодействия)
a. Производство и Проектирование
b. Маркетинг и Производство
c. Продажи и Проектирование

3. Менеджмент/Управление персоналом
a. Направляете ли вы своих подчиненных? Обучаете ли вы их?
b. Отсеиваете ли вы нерадивых сотрудников?
c. Добросовестно ли вы нанимаете персонал?

d. Можете ли вы подвигнуть своих сотрудников на героические поступки?

4. Инновации (Передовой опыт)

a. Постоянно ли вы развиваетесь в…, думая о том, как все время совершенствоваться?

b. Всегда ли вы исследуете новые технологии, новые продукты и новые методики?

c. Оцениваете ли вы себя в сравнении с лучшими в индустрии/мире?

Совещания совета директоров – нос внутри, пальцы снаружи

Задача совещания совета директоров заключается в достижении созвучия, открытости, а также в получении рекомендаций. В идеале вы должны покинуть совещание с поддержкой совета директоров в отношении своей стратегии и тактики. Будьте полностью открытым во всем, что вы сообщаете. Вам хочется услышать их советы, даже если вы собираетесь ими пренебречь, а они обычно стараются быть полезными, но не могут знать всех подробностей, известных вам. Назовем это по-другому: вы хотите, чтобы их нос был внутри, а пальцы – снаружи[163].

Когда Эрик был CEO, он начинал совещания совета директоров с краткого обзора самых удачных и неудачных моментов за прошедший квартал. Самые большие неудачи были особенно важны, и Эрик уделял немало времени на подготовку к их освещению. Потому что сообщать совету плохие новости всегда сложнее, нежели хорошие. Говорить об удачных моментах легче, но если вы попросите свою команду перечислить иное, зачастую вы получите приукрашенную версию правды: «Вот проблема, но все не так плохо, и мы уже разрабатываем решение». Такой ответ, скорее всего, применим к описанию всех проблем, с которыми сталкивается компания, и совет директоров знает об этом. Следовательно, лучший подход – быть честными: «У нас есть сложные проблемы, и мы не знаем всех ответов». Неудачные моменты, освещенные Эриком, касались вопросов, связанных с прибылью, конкурентами и продуктами. Он говорил о них честно и открыто, всегда создавая объективные предпосылки для бурных дискуссий в совете. Например, однажды во время совещания совета директоров мы планировали обсудить нашу обеспокоенность тем, что бюрократия тормозила наше развитие. Проблема звучала следующим образом: «В Google образовался засор: нам

необходимо уделить внимание основным сложным задачам».

Эрик провел подробный обзор удачных и неудачных моментов, рассмотрев производственную и функциональную сферу и сделав акцент на кратком анализе данных. Эту презентацию готовили не сотрудники из отдела корпоративных коммуникаций и не юристы, а продакт-менеджеры из команды Джонатана, принимающие непосредственное участие в бизнесе. Джонатан привлек к ней своих лучших умных креативщиков. Он знал, что они отлично справятся, несмотря на большие временные затраты, которых требовала задача. Он также знал, что процесс подготовки подробной презентации и сопроводительного письма для совета позволит его талантливым сотрудникам глубже проникнуть в суть искусства коммуникаций с руководством и получить полное представление о происходящем в компании. Если бы данное задание было поручено отделу корпоративной коммуникации, это лишило бы будущих руководителей компании возможности пройти такое практическое обучение[164].

Члены совета директоров хотят говорить о стратегии и продуктах, а не о методах корпоративного управления и правовых спорах. (Если у вас по-другому, то найдите новых членов совета.) Помните об этом, когда устанавливаете правила и повестку дня для совета, и придерживайтесь их, даже если обстоятельства вам препятствуют. Когда Эрик входил в совет директоров Siebel Systems (компании-производителя программного обеспечения, поглощенной в 2005 году компанией Oracle), последняя оказалась вовлечена в серию нарушений, выявленных Комиссией по ценным бумагам и биржам в начале 2000-х годов. Основной темой совещаний совета директоров стали юридические вопросы, и совет все больше времени уделял заботам о юристах и финансовых обязательствах, нежели бизнесу, который постепенно разваливался.

Административные вопросы и важная болтовня о делах совета могут стать хорошим предлогом не начинать сложные обсуждения, касающиеся упадка основного бизнеса. Совет должен исходить из стратегической важности, но у вас не получится вести подобные интересные беседы и смотреть в глубь вопроса, если вы будете постоянно отвлекаться на темы управления компанией. Безусловно, членам совета следует знать, как обстоят дела с важными юридическими проблемами и другими тактическими вопросами, но с этим, как правило, могут справиться подкомитеты, представив краткое 15-минутное резюме на совещании совета директоров. Когда Эрик пришел в Google, он заключил с советом обязательство, что последний должен фокусироваться на вопросах,

релевантных масштабам и стратегии бизнеса. В совете директоров Apple, когда Эрик входил в его состав, действовали аналогично: на их совещаниях обсуждались продукты, лидерство и стратегия. И там не поднимался вопрос, кто за главного!

В промежутках между совещаниями, периодически звоните членам совета. Но убедитесь в том, что у вас настроена голосовая почта;-)

Партнеры – действуйте как дипломаты

Для того чтобы создавать платформы и успешные производственные экосистемы, компаниям необходимо работать с партнерами. Это часто приводит к возникновению интересных ситуаций (а также исковерканных слов и выражений: «конкуперация», «закадычный враг»), в которых две компании могут конкурировать в одной сфере и сотрудничать – в другой. Секрет успеха в подобных ситуациях заключается в одной из старейших коммуникативных дисциплин – дипломатии.

Сложное деловое сотрудничество во многих отношениях похоже на дипломатический стиль политики между странами, который подразумевает, что отношения должны основываться на прагматичных, а не идеологических принципах. У стран может быть целый список претензий друг к другу, но в их же интересах придумать способ работать сообща. Альтернативный вариант – отсутствие отношений или война – разрушителен для всех. Например, у Китая и Соединенных Штатов есть множество разногласий, но между этими странами ведется такая активная коммерческая деятельность, что мы должны найти способы выстраивать и поддерживать отношения, невзирая на них.

У каждой из стран, которые являются бизнес-партнерами, есть собственное мировоззрение, и если кто-то перестал его придерживаться, это заметно. Первым шагом для установления успешного партнерства является признание наличия разногласий и осознание, что от них никуда не деться. Другая страна/компания имеет право на свою систему ценностей так же, как и вы, поэтому для продуктивного партнерства вам необходимо отбросить нравственную критику. Как сказал Генри Киссинджер в 1969 году, когда он являлся советником по вопросам государственной безопасности США: «Мы всегда ясно давали понять, что у нас нет постоянных врагов и что мы будем судить о других странах, включая страны с коммунистическим строем, по их действиям, а не по внутренней идеологии» (Kissinger, 1979). Спустя почти два года он тайно посетил Китай, и его визит привел к возобновлению впервые после Второй

мировой войны дипломатических отношений между двумя странами.

Умение вести партнерские отношения похоже на дипломатию, из чего следует, что они должны регулироваться дипломатами. В самых важных партнерских отношениях компаниям следует обозначить функциональные обязанности, целью которых должно быть удовлетворение обеих сторон: сделать так, чтобы внешний партнер был доволен, одновременно отстаивая интересы собственной компании[165]. Это отличается от традиционных торговых отношений, часто сводимых лишь к интересам компании, а не партнера.

Пресс-конференции – ведите диалог, а не транслируйте послания

Когда вы даете интервью прессе, есть ли у вас люди, помогающие вам к нему подготовиться? Если да, то предоставляют ли они вам документ с часто задаваемыми вопросами (FAQ), включающий все аспекты, способные заинтересовать назойливых журналистов, и тщательно сформулированный список ответов, наиболее тесно переплетающихся с темами, которые вы хотите сообщить на конференции? И когда ваш ассистент отдает вам данный список, просматриваете ли вы его и спрашиваете ли себя: «Действительно ли я буду говорить то, что здесь написано?» Потому что если вы делаете все это, то вы, скорее всего, сделаны из сплава кремния и титана.

Многие полагают, что пресс-конференция является маркетинговым монологом, который должен быть дословно прописан. Когда Джонатан, который может оказаться довольно сложным клиентом для специалиста по связям с общественностью, просматривал сценарии своих ответов, он то и дело заявлял, что если им нужна обученная обезьяна для пресс-конференции, то нет проблем. Но если для пресс-конференции им нужен он – человек, который ни капли не похож на обезьяну, – то им лучше попробовать написать что-то умное. Потому что успешная пресс-конференция должна представлять собой не бездумное повторение банальных маркетинговых посланий, а вдумчивый диалог.

Хороший специалист по связям с общественностью понимает разницу между посланием и диалогом. Послания не отвечают на вопросы. В процессе диалога вы слушаете вопросы и стараетесь понять, как ответить на них с умом, вдумчиво и с примерами, подкрепляя тем самым свое послание, а не повторяя его как попугай. Слишком часто люди пытаются сгладить негативные аспекты коммуникаций – именно с этой целью

используется трансляция посланий, однако с другими задачами она не справляется. Мировая общественность за милю распознает трансляцию посланий.

Ведение вдумчивого диалога с журналистами – трудная задача (намного сложнее, чем зубрежка заранее написанных вопросов), вовсе не потому что [здесь нужно вставить остроумную колкость о журналистах]. Диалог с журналистами в формате «вопрос – ответ» часто приводит к напряженности, которую последние зачастую стараются создать, а большинство опрашиваемых – избежать. Поэтому, если вы хотите поучаствовать в настоящем диалоге с репортером, вы должны быть человеком, которого очень сложно вывести из себя, особенно если окончательная статья содержит негатив. Отсутствие критики означает, что у вас, скорее всего, не получился хороший диалог. Тем не менее большинству людей не удается вести умный диалог с прессой, так как им гораздо легче подготовить послания, чем найти какие-то инсайты. Но последние вполне можно найти, вам просто нужно подвигнуть свою команду отыскать их. Напомните им, как это делает наша коллега по коммуникациям Эллен Уэст, что «для того чтобы быть лидером мнений, вам необходимо иметь собственные мысли».

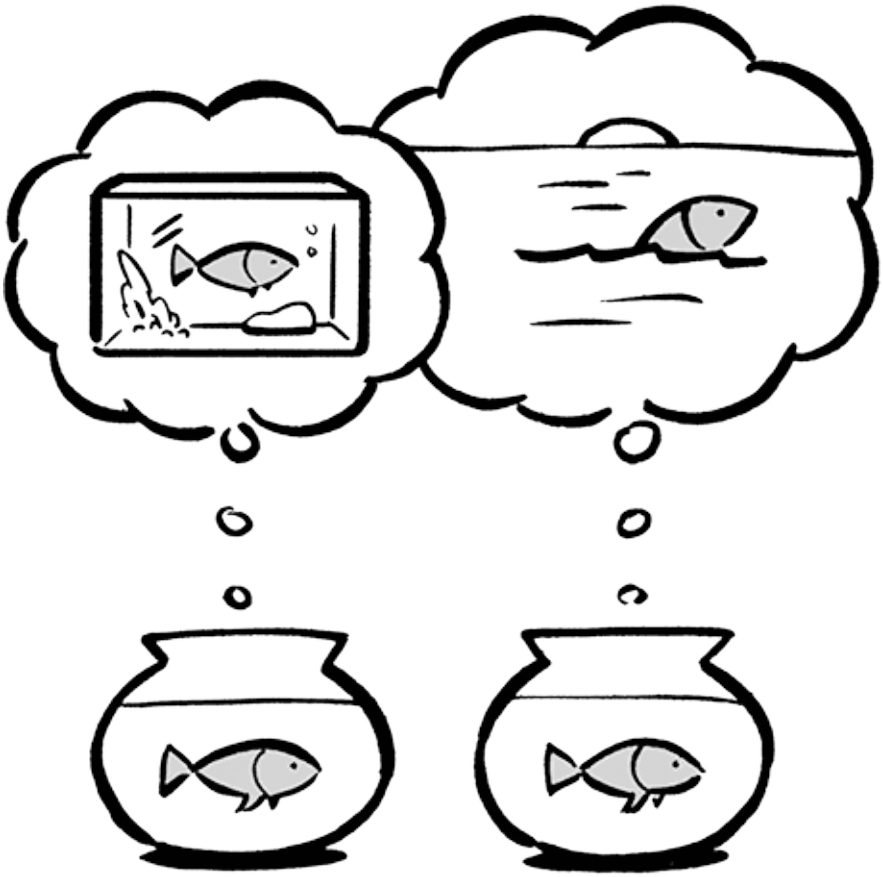
Отношения, а не иерархия

Одним из преимуществ организаций, перегруженных бизнес-процессами, является четкое понимание того, с кем вам необходимо взаимодействовать: просто посмотрите в нужный раздел нужной таблицы – и вы найдете нужного человека. Но стабильное состояние для успешного предприятия в Эпоху Интернета – это хаос. Когда все идет идеально гладко (люди, разделы в таблицах, личное взаимодействие), бизнес-процессы и инфраструктура тормозят бизнес. И это плохо. Когда Эрик был CEO компании Novell, последняя управлялась как хорошо смазанный механизм. Единственная проблема заключалась в том, что шкаф, в котором должны были стоять новые крутые продукты, пустовал. (Чемпион мира по автогонкам Марио Андретти сказал: «Если тебе кажется, что все под контролем, то ты недостаточно быстро едешь»[166].)

Бизнес всегда должен опережать бизнес-процессы, следовательно, хаос – это именно то, что вам нужно. И если вы находитесь в хаосе, то добиваться желаемого результата можно только единственным способом – через отношения. Обратите внимание на детали – имена партнеров и их детей, важные семейные даты (вы можете легко записать их в адресной

книге). Эрик придерживается правила трех недель: когда вы начинаете работать в новой должности, в первые три недели ничего не делайте. Слушайте, что говорят люди, вникайте в их проблемы и приоритеты, познакомьтесь с ними поближе и позаботьтесь о них, завоевав их доверие. Таким образом, фактически вы кое-чем заняты: вы устанавливаете здоровые отношения.

И не забывайте вызывать у людей улыбку. Похвала очень редко используется и недооценивается в качестве инструмента менеджмента. Если она заслуженная похвала, не сдерживайте себя.



Инновации: создавайте «первичный бульон»[167]

Весенним солнечным днем в марте 2010 года Эрик сидел в машине на перекрестке Эмбаркадеро-авеню и Камино Реал в Пало-Альто. Рассматривая деревья, окружавшие стэнфордский футбольный стадион, он размышлял о прошедшей паре часов и ожидал перемен. Эрик только что вышел из ресторана Calafia[168], где пил кофе с CEO компании Apple Стивом Джобсом. Они сидели на веранде калифорнийского кафе, обсуждая набиравшую обороты мобильную операционную систему Android. Стив был убежден, что эта операционная система с открытым исходным кодом была создана на базе интеллектуальной собственности Apple. Эрик ответил, что мы не использовали интеллектуальную собственность Apple, а создали Android самостоятельно. Но его довод оказался бесполезным. «Они собираются воевать с нами», – подумал он.

Впервые Эрик встретил Стива Джобса и начал сотрудничать с ним в 1993 году, когда Эрик работал в Sun, а Стив – в NeXT Computer. Компьютер NeXT был создан на основе языка программирования под названием Objective-C, и однажды Эрик с коллегами поехал в офис NeXT, чтобы услышать от Стива последние новости. Стив начал расхваливать достоинства Objective-C и пытался убедить программистов из Sun в том, что они должны использовать платформу программирования следующего поколения, над которой они работали. Эрик знал, что Стив ошибался в некоторых технических моментах, но доводы Стива были настолько убедительными, что Эрик и его коллеги из Sun не смогли понять, *насколько* сильно он ошибался. После окончания разговора они стояли на парковке NeXT, разбирая по косточкам эту тему и пытаясь не поддаться тому, что часто называли «полем искаженной реальности» Джобса. Но не тут-то было. Стив заметил их на парковке и поспешил к ним, стремясь продолжить разговор. Который затянулся еще на час.

Стив и Эрик дружили на протяжении многих лет, и летом 2006 года он пригласил Эрика в совет директоров Apple. Перед тем, как последний принял его предложение, у них со Стивом состоялась беседа о возможных конфликтах интересов между Apple и Google. В Apple в то время работали над iPhone, а в Google уже около года трудились над мобильной операционной системой, купив в августе 2005 года компанию Энди Рубина Android. Четкого понимания, что именно будет производить Android, до сих пор не было, но в то время все указывало на то, что это будет операционная система с открытым исходным кодом без пользовательского интерфейса (другие компании создавали пользовательский интерфейс). Мы надеялись, Android станет программным обеспечением для телефонов, производимых такими компаниями, как Motorola, Nokia или Samsung,

которые разработали бы собственный дизайн и приложения. Оба проекта – Android и iPhone – находились на ранней стадии, и Эрик в августе присоединился к совету директоров компании Apple.

iPhone от Apple был выпущен в июне 2007 года и был почти идеален. Его спроектировали и оптимизировали для работы в Интернете, он функционировал как единый бесперебойный механизм, что было просто потрясающе. Позже, в том же году, команда Android опубликовала видео на YouTube, в котором они приоткрыли завесу тайны, рассказав, над чем работают. Стив проанализировал данное видео и пришел к выводу, что алгоритм взаимодействия с пользователем, описанный в нем, очень напоминал iPhone и лежащую в его основе операционную систему iOS. В конце концов, в августе 2009 года Эрик покинул совет директоров Apple, а судебные разборки между компаниями и их партнерами продолжаются по сей день.

В итоге сегодня каждый желающий может купить смартфон, и практически любой из них (по крайней мере, в ближайшее десятилетие) будет оснащен либо iOS, либо Android. Программисты разрабатывают приложения для упомянутых платформ чаще, чем для любой другой вычислительной платформы в истории (благодаря этому можно иметь базу потенциальных пользователей, включающую практически каждого жителя планеты). Десятки производителей конкурируют между собой, и их взлеты и падения освещаются не только узкоспециализированными издательствами, но и ведущими СМИ. Сегодня такое положение дел кажется нам само собой разумеющимся, однако всего несколько лет назад под понятием персональный компьютер подразумевался ПК на базе Microsoft Windows. Независимо от того, на чьей вы стороне в этих спорах за патент (внесем ясность: мы – на нашей стороне), нет никаких сомнений в том, что обе платформы способствовали невероятному развитию экономики и инноваций, а также изменили жизнь людей по всему миру к лучшему.

Стив Джобс очень ясно видел такое будущее. И прекраснее примера того, как умный креативщик может повлиять на мир, не придумаешь. Он воплотил в себе сочетание глубокой технической компетенции, художественного и творческого таланта, а также бизнес-смекалки, что позволяло ему создавать высокотехнологичные продукты, в которые люди просто влюблялись. Он привнес сочетание красоты и науки в техническое сообщество, в котором было множество компьютерных фанатов и предпринимателей, но очень мало художников. Работая со Стивом и наблюдая за ним, мы многое узнали об умных креативщиках и о том,

как стиль одного человека может повлиять на корпоративную культуру компании и насколько сильно эта культура привязана к успеху.

Тем не менее наиболее важным аспектом саги «Android/iOS» является демонстрация двух *разных* подходов к достижению инновации. Обе платформы – и компании – чрезвычайно инновационны, и в наших подходах существует несколько ключевых сходств. Обе компании ведут деятельность в индустрии с необычайно быстрым жизненным циклом продукта. Как в сфере Интернета, так и в мобильной индустрии очередное прорывное изобретение довольно скоро устаревает, поэтому обеим компаниям приходится либо постоянно внедрять технические новшества, либо отставать. Обе компании склонны воздерживаться от маркетинговых исследований и полагаться на собственное умение понять, чего хотят потребители. Мы доверяем своей проницательности. И обе компании придают первостепенное значение тому, чтобы оставить самое лучшее впечатление от использования наших продуктов.

Но помимо перечисленных выше сходств, наши подходы к инновации кардинально отличаются, в первую очередь, когда речь заходит о контроле. С помощью Android компания Google сделала ставку на передовую экономику открытой платформы и на наше умение справляться с фрагментацией, являющейся результатом такой открытости. Android – и мы говорим об этом в самом хорошем смысле – вышла из-под контроля. В соответствии с лицензией Apache, исходный код программного обеспечения доступен для использования любому желающему бесплатно [169]. Такая модель «открытого исходного кода» означает, что любой может взять операционную систему и сделать с ней все, что угодно; Android – это песок в песочнице.

Мы также позволяем любому желающему создавать и продавать приложения для устройств на базе Android; они не требуют разрешения Google. Мы поощряем производителей устройств на базе Android (таких как Samsung, HTC и Motorola) создавать данные устройства так, чтобы они были совместимы на прикладном уровне, чтобы все приложения для Android хорошо работали на всех устройствах на базе Android. Мы очень (но не на 100 %) эффективны в достижении этой цели, рассчитанной на среду, в которой нет платы за вход и нет контролирующей силы. Android растет и расширяется в масштабах, которые мы никогда не смогли бы спрогнозировать. Она используется в электронных ридерах (включая ридер Amazon), планшетах, игровых приставках и телефонах. Ее также можно обнаружить в холодильниках, беговых дорожках, телевизорах и игрушках. Многие эксперты говорят о появлении

«интернета-вещей», когда все виды электронных устройств – а не только планшеты и телефоны – будут подключены к Интернету. Надеемся, что многие из таких вещей будут оснащены Android.

Компания Apple олицетворяет собой противоположный подход. Код iOS закрыт, и создатели приложений, желающие попасть в App Store, должны получить официальное разрешение Apple. Стив всегда верил в то, что полный контроль над всем улучшит качество взаимодействия с пользователями. Он уделял огромное внимание деталям – так же, как и вся его компания. И их единственной целью являлось создание лучших продуктов из всех возможных. Это было ясно и по его необычным презентациям продуктов для совета директоров, которые всегда организовывались и проводились на столь высоком уровне, словно это были шоу на Бродвее. Во время заседаний совета директоров он не просто демонстрировал новые продукты, он приоткрывал завесу тайны. В Google мы регулярно поручали участникам программы APM демонстрировать новые продукты совету директоров, не потому что у них это хорошо получалось (конечно, не так хорошо, как у Стива), а из-за театральности этой картины: детишки, год или два назад окончившие колледж (а иногда одетые в свитера своих альма-матер), показывают членам совета директоров наши новейшие разработки. Мы научились важности такого вида искусства, как организация публичных зрелищ, у Стива.

Модель контроля компании Apple эффективна не только благодаря непревзойденному мастерству Стива, но и благодаря тому, как он организовал компанию. В Apple – так же, как и в Google – руководители являются приверженцами продукта с техническим образованием. Когда вы создаете команду выдающихся умных креативщиков и назначаете на руководящие должности сверхумных креативщиков мирового уровня, то у вас есть хорошие шансы быть правым в большинстве случаев. А когда вы правы в большинстве случаев, то модель тщательного контроля может привести к потрясающим инновациям.

Когда мы писали эту главу об инновациях и показывали ее друзьям и членам семьи, они начинали оспаривать наши принципы, приводя в качестве контрпримера Стива Джобса. «Да, но Стив Джобс действовал иначе – и посмотри, сколько крутых вещей он создал». Они, конечно, были правы, но мы обычно отвечали, что если они считают себя ровней Стиву Джобсу и обладают такими же природным чутьем и проницательностью, которыми могут похвастаться немногие, то им стоит попробовать действовать, как он. Но если вы – обычный человек, то, собираясь создавать инновации, попробуйте кое-что из тех идей, которые мы можем

вам предложить.

Что такое инновация?

Инновация – это новый технологический прорыв. Или, по крайней мере, новое прорывное слово. Согласно Wall Street Journal, это слово, в том или ином виде, использовалось в годовых и квартальных отчетах американских компаний более 33 000 раз только за 2011-й год[170]. Все хотят быть «инновационными» (газета не предоставила точных данных о том, сколько раз в тех отчетах использовалось слово «луддит»[171], но можем поспорить, что нечасто), но перед тем, как мы расскажем, как это сделать, давайте проясним, что подразумевается под данным словом.

С нашей точки зрения, инновация включает в себя как генерирование, так и внедрение новаторских и полезных идей. Так как определение «новаторский» часто является модным синонимом слова «новый», нам также следует прояснить: для того чтобы нечто стало инновационным, оно должно предлагать новую функциональность, а также удивлять. Если об инновации вас просят потребители, вы не будете инновационными, после того как предоставите им то, чего они хотят; вы просто проявите отзывчивость. Это хорошо, но не инновационно. Наконец, «полезный» является весьма посредственным прилагательным для передачи всей прелести инновации, поэтому давайте добавим наречие и получим выражение «*радикально* полезное». Вуаля: для того чтобы вещь была инновационной, она должна быть новой, удивительной и радикально полезной.

Проект Google, направленный на создание беспилотных автомобилей, точно подходит под наше определение: он новый, удивительный (разве что не для фанатов «Рыцаря дорог») и радикально полезный. Но Google также ежегодно внедряет около пятисот нововведений в свою поисковую систему. Инновационны ли они? Или инкрементны? Они новые и удивительные – без сомнений. Но если каждое из них само по себе полезно, то назвать каждое из них радикально полезным можно лишь с натяжкой. Хотя если вы рассмотрите их всех вместе, они будут именно такими: поисковая система Google с каждым годом радикально совершенствуется благодаря движущей силе всех этих нововведений. Они похожи на 500 маленьких шагов, которые в совокупности доставят вас куда нужно.

Более широкое определение инновации – то, что она подразумевает не только поистине новые и поистине великие вещи – важно учитывать,

потому что оно предоставляет всем возможность привносить инновации, а не относить их к эксклюзивной сфере деятельности тех нескольких сотрудников, которые сидят в здании, находящемся за территорией кампуса, и работают над внедрением технических новшеств. Команда, занимающаяся поисковой системой Google и работающая над продуктом, которому уже 15 лет, занимается такой же инновационной деятельностью, как и Google [x] – команда, посвятившая себя созданию беспилотных автомобилей. И такой всеобъемлющий дух дает каждому шанс придумывать поистине новые и поистине великие вещи.

Учитывайте контекст

У команды Google [x] довольно простая диаграмма Венна[172], которая служит для того чтобы определить, будут ли они придерживаться какой-либо идеи. Во-первых, идея должна представлять собой нечто, подразумевающее большой вызов или возможность, – то, что повлияло бы на сотни миллионов или миллиардов людей. Во-вторых, такая идея должна подразумевать решение, которое радикальным образом отличается от всего, что уже есть на рынке. Мы не пытаемся усовершенствовать существующие способы делать что-либо, а начинаем все с чистого листа. И третий компонент – это революционная технология, способная стать радикальным решением, осуществимым и достижимым в обозримом будущем. Например, проект Loon, который, возможно, предложит широкополосный доступ в Интернет миллиардам людей, пока не имеющим его, за счет использования гелиевых шаров, отвечает всем трем критериям: он предлагает решение серьезной проблемы с помощью технологий, которые либо уже существуют, либо возможны в ближайшем будущем. (Представьте себе нечто размером с воздушный шар, парящее на высоте около 20 километров и обеспечивающее дома на земле беспроводным широкополосным доступом в Интернет. Это и есть Loon.) С другой стороны, путешествия во времени, скорее всего, смогли бы решить многие проблемы (и обогатить любителей делать спортивные ставки), но создание таких технологий неосуществимо (или мы хотим, чтобы вы в это верили – здесь должен быть злорадный смех). Прежде чем члены команды [x] начнут придерживаться какой-то идеи, они проверят, вписывается ли она в схему из трех компонентов. Если идея не вписывается, то она отклоняется.

Прежде чем появится инновация, для нее должен быть создан надлежащий контекст. Обычно его можно найти на быстро развивающихся

рынках с большим количеством конкурентов (многие компании работают над созданием беспилотных автомобилей; большинство из них являются компаниями-производителями автомобилей!). Не ищите свободной ниши, где вы будете действовать в одиночку; намного лучше использовать инновационный подход и стать игроком в крупной нише или в нише, которая будет расти. Данное утверждение может показаться парадоксальным, так как многие предприниматели мечтают выйти на рынок, представляющий собой «непаханое поле», принципиально новый и без конкурентов. Однако зачастую рынок пустует по определенной причине: он недостаточно большой, чтобы удовлетворить потребности развивающегося предприятия. Тем не менее это неплохая возможность для бизнеса – кто-то же получает прибыль от нишевых продуктов из каталога SkyMall – но если вы хотите создать инновационную среду, вам лучше поискать крупные рынки с огромным потенциалом роста. Помните, компания Google опоздала на «вечеринку» поисковых систем, а не пришла на нее заранее.

Еще один элемент, который стоит учесть, – технологии. Каким образом, по вашему мнению, они будут развиваться с течением времени? Какие изменения вы наблюдаете уже сегодня и каких перемен следует ожидать в дальнейшем? Обладаете ли вы кадровым потенциалом, необходимым для создания устойчивой дифференцированности в условиях постоянно развивающейся среды? Когда наш инженер Пол Бакхайт развивал Gmail, он собирался привнести инновацию в большое и развивающееся пространство (электронная почта), сделав ставку на создание браузерной системы электронной почты с большим набором функций и пользовательским интерфейсом, присущими десктопной электронной почте[173]. Так как в Google работало много инженеров, которые умели создавать веб-приложения, у нас был кадровый потенциал, чтобы успешно воплотить его инсайт. Поэтому контекст для инновации был просто идеальным.

CEO должен быть CIO

Много лет назад, когда один из наших коллег, Уди Манбер, работал в Yahoo, они пришли к выводу, что их компания была недостаточно инновационной. Поэтому ее руководители поступили так, как поступил бы любой грамотный MBA-специалист, столкнувшись с проблемой: назначили ответственное лицо, чтобы исправить ситуацию. Они предложили Уди должность руководителя инноваций, и он принял их

предложение. Но спустя три недели пребывания в этой должности он понял, что допустил ошибку. Его начальство хотело, чтобы Уди учредил инновационный совет, который позволял бы сотрудникам предлагать на рассмотрение идеи, и чтобы он разработал процессы, устанавливающие порядок рассмотрения и утверждения таких идей. Другими словами, задача Уди сводилась к созданию инновационной бюрократии. Данное словосочетание напоминало оксюморон. Поэтому Уди не стал создавать ничего подобного и ушел из компании. (Возможно, на него повлияли слова его 12-летней дочери, которая, наблюдая за работой отца над презентацией для сотрудников, заметила: «Ты собираешься потратить время сотен инженеров на то, чтобы сказать им, что они должны быть инновационными. По-твоему, это инновационно?») В конечном итоге Уди пришел в Google. Он добился больших успехов в компании и руководил некоторыми самыми инновационными командами разработчиков… просто не в качестве руководителя инноваций.

Идея наделить одного топ-менеджера ответственностью за все инновационные вещи не уникальна. Несколько лет назад одна ведущая консалтинговая фирма опубликовала доклад, в котором они советовали всем компаниям ввести в штат должность «директора инновационных технологий» (CIO)[174]. Зачем? Якобы с целью установить «единообразие распоряжений» для всех инновационных проектов. Мы точно не знаем, что под этим подразумевается, но мы вполне уверены: фраза «единообразие распоряжений» и слово «инновация» не употребляются в одном предложении (кроме того, что вы сейчас читаете).

Нам как руководителям нравится отдавать распоряжения. Хотите, чтобы что-то было сделано? Назначьте ответственного за это. Но инновации упорно сопротивляются традиционным тактикам управления в стиле MBA. В отличие от других аспектов бизнеса, инновациями нельзя обладать, их нельзя санкционировать или планировать. Вспоминая свой опыт работы в Yahoo, Уди сказал нам: «Инновационным сотрудникам не нужно говорить, что делать, им нужно *позволять* делать это». Другими словами, инновация должна развиваться органически. Она является конечной точкой долгого и опасного пути, который проходит идея, зарождаясь, подобно мутации в «первичном бульоне», и развиваясь до своего зрелого состояния. На протяжении данного пути более сильные идеи привлекают сторонников и накапливают кинетическую энергию, а более слабые – остаются на обочине. В этой эволюции не существует процессов, которыми она обусловлена; ее отличает отсутствие процессов. Расценивайте ее как естественный отбор

в мире идей[175]. Перефразируя *«Происхождение видов»* Дарвина:

> «Так как [идей] рождается гораздо больше, чем может выжить, и так как, следовательно, часто возникает борьба за существование, то из этого вытекает, что всякая [идея], которая в сложных и нередко меняющихся условиях ее жизни хоть незначительно варьирует в выгодном для нее направлении, будет иметь больше шансов выжить и таким образом подвергнется естественному отбору»[176].
>
> (PS: Несмотря на то что мы являемся сторонниками теории эволюции, нам не чуждо пытаться создать нечто действительно потрясающее за шесть дней.)

Всем компаниям, стремящимся быть инновационными (то есть вообще всем компаниям), необходимо начать с создания среды, где различным компонентам творчества будет предоставлена неограниченная свобода вступать друг с другом в конфликт с помощью новых и интересных способов. Далее же следует предоставить этим новым творениям время и свободу для эволюции и функционирования либо, что случается гораздо чаще, для бездействия и смерти. Должность руководителя инновационных проектов обречена на провал, потому что она никогда не будет обладать достаточной властью для создания «первичного бульона» (только «первичный бульон» приведет к восторженным возгласам). Иными словами, этим CIO должен быть CEO. Бог сотворил «первичный бульон» Земли, и он никому не делегировал свою задачу[177].

Идея создания культуры «первичного бульона» не нова. Томас Эдисон прославился благодаря уникальной среде, которую он создал в лаборатории Менло-Парк в XIX веке. Ее можно охарактеризовать поговоркой «Брось это в стену и увидишь, прилипло ли оно»[178]. В XX веке исследовательский центр в Пало-Альто компании Xerox, а также Bell Labs компании AT&T представляли собой известные бизнес-инкубаторы инноваций. Тем не менее сегодня дарвиновская борьба за выживание воспроизводится с совершенно другой скоростью и в других масштабах. Интернет дает любому желающему инструменты для творчества, более того, он является идеальным испытательным полигоном, позволяя представлять публике прототипы и собирать важные данные гораздо быстрее, чем раньше. Для эволюции видов требуются миллиарды лет, но в руках умных креативщиков современные процессы эволюции идей могут – и должны – работать со скоростью Интернета.

Инновационный «первичный бульон» легко зарождается в среде

стартапов, где корпоративная культура еще свежа и для всей компании характерен менталитет «мы против всего мира». Люди, приходящие в стартапы, жаждут риска: именно он отчасти привлекает их в новое предприятие. Но после того как штат переваливает за отметку пятьсот сотрудников, организация начинает притягивать тех, кто менее склонен к риску. Это по-прежнему могут быть очень талантливые умные креативщики, просто их не будет среди желающих «прыгнуть первым». Дело в том, что не каждый человек способен стать новатором. Следовательно, «бульон» должен не просто давать новаторам возможность внедрять инновации: необходимо, чтобы он позволял и всем остальным также участвовать и преуспевать в этом.

Несколько лет назад нас обоих просто пленило выступление предпринимателя и музыканта Дерека Сиверса на конференции TED[179]. Он показал видеоролик с безумным, на первый взгляд, мужчиной, который танцевал сам по себе во время концерта на свежем воздухе. Представьте: человек с голым торсом и босиком стоит на возвышенности и жестикулирует как сумасшедший, наслаждаясь моментом. Сперва никто не подходит к нему ближе, чем на двадцать шагов. Но затем один смельчак присоединяется к нему, а затем еще один, и еще – и вот поток уже не сдержать. Десятки людей устремляются к ним, образуя целую толпу танцующих энтузиастов на том месте, где раньше танцевал только один человек. Дерек называет такое явление принципом «первого последователя»: когда вы создаете какое-то движение, самый важный шаг – привлечь первого последователя. «Именно этот первый последователь превращает чудака-одиночку в лидера». «Первичный бульон» инновации должен поощрять людей, которые хотят быть новаторами (танцующими в одиночку чудаками на возвышенности), заниматься своим делом. И важно, чтобы поощрял людей, которые хотят присоединиться к чему-то инновационному (из двоих танцующих чудаков – двести), также делать то, что они хотят. Вот почему инновацию следует интегрировать в структуру компании – в каждый ее функциональный отдел и регион. Когда вы изолируете ее от определенной группы, вы можете привлекать туда новаторов, но у вас не будет достаточного количества первых последователей.

Роберт Нойс, один из основателей компаний Fairchild Semiconductor и Intel, сказал: «Оптимизм – это основной ингредиент инновации. Как еще можно предпочитать перемены – безопасности, а приключения – желанию остаться в надежном месте?» Нанимайте людей, которые достаточно умны для создания новых идей и достаточно безумны, чтобы считать их

возможными. Вам необходимо найти и привлечь тех самых оптимистов, а затем – предоставить им место, где они смогут генерировать перемены и приключения.

Первым делом – пользователь…

В конце 2009 года команда разработчиков поисковой системы показала нам прототип функции, которая на тот момент проходила стадию «фильтрации». В основе данной функции лежала простая идея: а что, если мы начнем выдавать поисковые результаты, пока пользователь печатает запрос, вместо того чтобы ждать, пока он нажмет клавишу ввода? Мы всегда считали скорость одним из ключевых факторов, определяющих качество поиска, и гордились нашей способностью отвечать на подавляющее большинство поисковых запросов за десятую долю секунды. Но этот таймер не начинал отсчет до тех пор, пока пользователь не нажимал на клавишу Enter. Набор запроса по-прежнему мог занять несколько секунд. А что, если бы нам не нужно было ждать? Что, если нам показывать результаты, пока пользователь печатает запрос? Как только мы увидели прототип, не было никаких сомнений в необходимости продолжать работу над этим проектом. Данная функция распространялась как на органические, так и на платные результаты, и спустя несколько месяцев мы запустили ее под названием Google Instant.

За несколько недель до запуска Джонатан проводил служебное совещание, и у него возник важный вопрос: повлияет ли вообще Instant на выручку? Ведь не исключено, что, если результаты будут выводиться, пока пользователь печатает запрос, он с меньшей вероятностью будет кликать по рекламным объявлениям. Поэтому Джонатан спросил у своей команды, достаточно ли у нас данных о возможном влиянии на прибыль. «Нет», – ответили ему. И все согласились с тем, что необходимо изучить данный вопрос, а затем приступили к планированию запуска. В каждой второй компании, где работал Джонатан, финансовый анализ являлся одним из самых важных «обручей», через который должен «прыгнуть» продукт, прежде чем его утвердят. Какой доход он способен принести? Какой будет окупаемость инвестиций (ROI)? А срок окупаемости? Оставалось несколько недель до запуска основного нововведения нашего основного продукта, а никто даже не провел тщательного финансового анализа. Безусловно, продукт был очень крутым для пользователя, поэтому все мы знали, что его запуск станет наилучшим решением.

Когда Instant был запущен, он очень скромно повлиял на выручку,

но Google создал и множество других функций, которые более ощутимо отразились на финансах. Knowledge Graph, запущенный в 2012 году, выводит в правой части страницы результаты поисковых запросов о людях, местах и прочем в виде панели с краткой информацией об объекте, подобранной с помощью алгоритмов. Он собирает самые релевантные факты в одном удобном для восприятия поле. В ответ на большинство запросов данная панель заменяет рекламные объявления, которые раньше появлялись в этой части экрана. Такое решение нанесло небольшой ущерб выручке. В начале 2011 года мы внесли ряд изменений в наш поисковый алгоритм, снизивших качественные показатели некоторых сайтов. Мы не хотели, чтобы пользователи кликали по ссылкам и попадали на некачественные сайты. Данное нововведение под названием «панда» отразилось примерно на 12 % поисковых запросов, и так как многие из затронутых сайтов являлись частью нашей рекламной сети, то бюджет Google несколько пострадал.

В Google знают, что в Эпоху Интернета доверие пользователя так же важно, как доллары, евро, фунты, иены и любая другая валюта. Высокое качество продукта является единственным способом для компании достичь стабильного успеха, поэтому, когда речь идет о стратегии в отношении продукта, нашей главной установкой является фокусирование на пользователе. В своем письме для IPO Ларри и Сергей утверждают следующее: «Обслуживание наших пользователей лежит в основе того, что мы делаем, и остается нашим приоритетом номер один».

Но фокусирование на пользователе – лишь полдела. Полностью данная формулировка должна звучать следующим образом: «фокусироваться на пользователе, а все остальное приложится». То есть мы всегда будем делать то, что правильно для пользователя, и мы верим: наши умные креативщики поймут, как на этом заработать. Но им, вероятно, потребуется какое-то время, так что отстаивание подобной позиции требует большой уверенности[180] в своих силах. Но обычно оно того стоит.

В 2004 году Джонатан и молодой гуглер Джефф Хьюбер взяли Сергея с собой на экскурсию по небольшому стратапу Keyhole. Джефф был первым продакт-менеджером, нанятым Джонатаном в Excite@Home, и занимал должность одного из руководителей инженеров в команде рекламных продуктов[181]. Одним из основателей Keyhole был Брайан Макклендон, с которым Джонатан и Джефф работали в Excite@Home. Компания Keyhole разработала несколько чрезвычайно крутых способов визуализации и взаимодействия с картами, и Сергей немедленно принял

решение о покупке этой компании.

Несколько недель спустя Сергей вынес решение о приобретении Keyhole на рассмотрение совету директоров, и когда они спросили его, как мы собираемся заработать на этой технологии, он просто сказал: «Я позволю ответить на этот вопрос Джонатану, за бизнес у нас отвечает он». А Джонатан как раз сидел, откинувшись в кресле, и наслаждался презентацией Сергея, и не имел ни малейшего понятия, каким образом покупка Keyhole поможет Google заработать (вот наглядное подтверждение того, что к тому моменту Джонатан уже два года с жадностью пил растворимые напитки из автомата Kool-Aid[182], который стоит в Google). Джонатан вскочил и выдал какой-то сумбурный ответ, незабываемый лишь благодаря своей незапоминаемости. Вся правда в том, что мы действительно понятия не имели, каким образом покупка Keyhole поможет улучшить финансовые показатели Google.

Однако члены совета приняли решение довериться проницательности Сергея и разрешили ему приступить к сделке. Спустя восемь месяцев мы запустили сервис Google Earth на базе технологии Keyhole. Он сразу же завоевал большую популярность среди пользователей и принес миллионы долларов. Как такое возможно в бесплатном приложении без рекламы? Вскоре после того как мы запустили его, один из наших умных креативщиков Сандар Пичай понял, что всех, кто загружал и устанавливал Google Earth, может также заинтересовать панель инструментов Google Toolbar. Toolbar представляла собой простую утилиту, которая интегрируется с браузером. У нее было много полезных для пользователей функций, одна из которых представляла собой небольшую поисковую строку Google, расположенную в интерфейсе браузера. Те, кто устанавливал Toolbar, могли осуществлять поиск в Google без необходимости переходить на Google.com, а это значило, что они, как правило, чаще что-то искали, кликали по рекламным объявлениям и генерировали больше прибыли. Идея Сандара подверглась небольшой критике, но под напором Урса Хёльцеля она была быстро реализована.

Этот единственный инсайт – что люди, загружавшие Earth, могут также захотеть установить Toolbar, – значительно увеличил базу пользователей последнего и принес большой доход компании, но Джонатан в общем-то никак не мог предвидеть подобного в тот день, когда он стоял перед советом. Сегодня, оглядываясь назад, мы понимаем, что правильный ответ должен был звучать так: «Понятия не имею… но я уверен, мы выясним это».

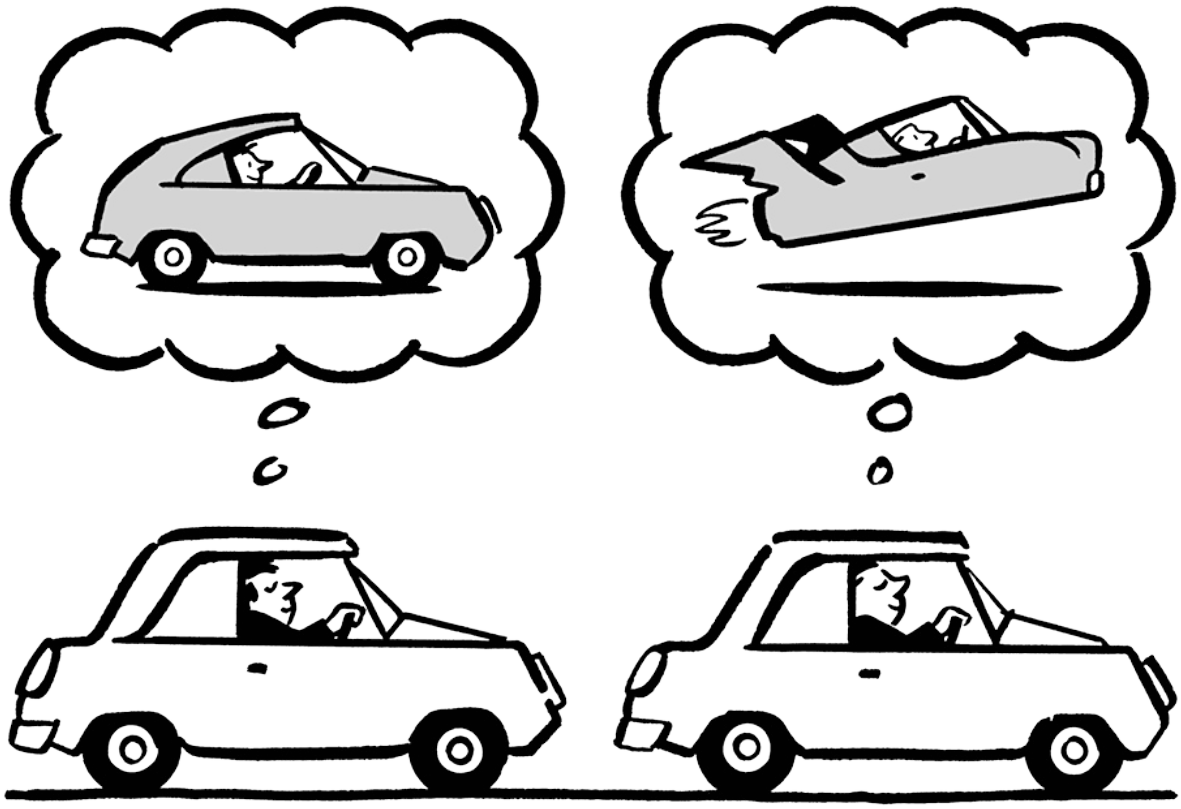
Фокусируйтесь на пользователе… а деньги придут. Данный подход

может быть особенно сложной задачей в среде, где пользователь и потребитель – это разные целевые группы, и ваш потребитель не разделяет ваших идеалов фокусирования на пользователе. Когда компания Google приобрела Motorola в 2012 году, одно из первых собраний в компании Motorola, на котором присутствовал Джонатан, представляло собой трехчасовой обзор продукции: менеджеры компании презентовали функции и характеристики всех телефонов Motorola. Они отвечали нуждам потребителей, в большей части которых Джонатан не видел смысла, так как они совсем не попадали в унисон с тем, что, по его мнению, хотели пользователи мобильных устройств. Затем, после ланча, один из руководителей объяснил ему: когда в Motorola говорили «потребители», они имели в виду не тех, кто пользуется телефонами, а операторов мобильной связи, вроде Verizon и AT&T, которые, возможно, не всегда должным образом уделяли внимание пользователю. Motorola вовсе не фокусировалась на своих пользователях – она фокусировалась на своих партнерах.

В Google пользователями называют людей, которые пользуются нашими продуктами, в то время как нашими потребителями являются компании, покупающие у нас рекламу и получающие лицензию на наши технологии. Между этими двумя категориями редко бывают противоречия, но если такое случается, то мы всегда на стороне пользователя. И именно так и должно быть, независимо от сферы вашей деятельности. Сегодня пользователи обладают большей властью, чем когда-либо, и они не потерпят некачественных продуктов.

Мыслите масштабно

Наш коллега Винт Серф работает над новым набором сетевых протоколов, которые будут использоваться в суровой и очень, очень большой среде – в космосе. По словам Винта, он начал этот проект с вопроса: над чем из того, что потребовалось бы через 25 лет, он мог бы работать?[183] И его ответом был: «Межпланетный Интернет». Винта нельзя обвинить в том, что он мыслит недостаточно масштабно.



Тем не менее со всеми остальными из нас, простых смертных, дела обстоят иначе. Возможно, всему виной человеческая природа, а может, коллективные взаимодействия, но большинство людей обычно мыслят инкрементно, нежели трансформационно или в галактических масштабах[184]. Наша коллега Регина Дуган, которая до прихода в Motorola, а затем – в Google являлась директором Агентства по перспективным оборонным научно-исследовательским разработкам США (DARPA)[185], рассказывает о том, как инновация часто имеет место, когда люди работают по модели «Квадрант Пастера»[186], что позволяет им развивать фундаментальную науку, решая практические задачи. Но большинство компаний останавливаются на противоположном квадранте, «где никого не волнуют ни наука, ни преследуемые цели. Кадры уходят, а проекты сворачиваются чаще, а не реже»[187].

Вот почему одна из претензий, предъявляемых Эриком и Ларри инженерам и продакт-менеджерам во время обзоров продукта, всегда звучала как: «Вы мыслите недостаточно масштабно». В Эпоху Интернета, с присущей ей безграничностью информации, охвата аудитории и вычислительной мощности, практически любой может выйти на мировой уровень. Но очень многих тормозит устаревшее и ограниченное

мировоззрение. И фраза «вы мыслите недостаточно масштабно», которая позже была заменена Ларри Пейджем на распоряжение «думайте 10X»[188], помогает это исправить. Умейте думать о возможном… и невозможном.

Явная выгода масштабного мышления заключается в том, что оно предоставляет умным креативщикам больше свободы. Оно устраняет ограничения и стимулирует творческий потенциал. Астро Теллер, возглавляющий Google [x], подметил, что если вы хотите создать автомобиль, чей расход топлива будет в десять раз меньше, вам нужно просто внести небольшие изменения в существующий дизайн кузова, но если вам нужен автомобиль с расходом топлива 500 миль/галлон, вам придется начать все с нуля. То же самое – с мыслительным процессом. Вопрос «Как мне начать все с нуля?» способен стимулировать идеи, которые ранее даже не рассматривались.

У масштабного мышления есть и другие, не столь явные преимущества. Крупные ставки зачастую имеют больше шансов на успех именно благодаря своему масштабу: компания просто не может себе позволить проиграть. С другой стороны, когда вы делаете много маленьких ставок, ни одна из которых не несет в себе опасности, вы рискуете скатиться в заурядность. Мы постоянно наблюдаем подобное в бизнесе: это компании с широкой линейкой посредственных продуктов. Когда Google купила Motorola и Джонатан помогал новому CEO Деннису Вудсайду, он обнаружил, что у компании были десятки различных телефонов, каждый из которых был нацелен на определенный сегмент аудитории, выявленный в ходе маркетинговых исследований: поколение X, поколение Y, бэйби-бумеры[189] и домохозяйки. Этому было логическое объяснение: различные представители данных целевых групп хотели получить собственные, уникальные модели телефонов, что привело лишь к процветанию посредственности. За каждый телефон отвечала та или иная группа приверженцев товара, упорно работающих над созданием крутых продуктов, одновременно понимая, что если они будут просто хорошими, компания это переживет. (Деннис почти уладил данные проблемы и до того, как Google продала Motorola компании Lenovo в 2014 году, создал компанию, которая была в гораздо большей степени сфокусирована на пользователе.)

С другой стороны, iPhone являлся популярным продуктом именно потому, что это единственный телефон, который производит Apple. Если перед ними стоит задача разработать iPhone следующего поколения, то никто из команды не уйдет домой, пока не будет составлен план решения

данной задачи. И то, что у Apple есть всего несколько продуктовых линеек, неслучайно. Ни одна из них не может позволить себе потерпеть фиаско.

Сегодня также легче бросать вызов сложным задачам, потому что чем он серьезнее, тем более талантливые кадры он привлекает. Между сложными задачами и очень умными, опытными людьми возникают симбиотические отношения: решение сложных задач приносит людям удовлетворение. Поручите такую задачу «неправильным» людям – и вы вызовете у них чувство мучительного беспокойства. Но адресуйте ее «правильным» сотрудникам – и вы вызовете у них радость[190]. Они получают удовольствие, принимая вызов ради самого вызова, а также, как отметила социолог и гуру менеджмента Розабет Мосс Кантер, ради тех реальных выгод, которые этот вызов может дать: новых навыков, новых связей с коллегами в вашей сфере, укрепления репутации – то, что экономисты охарактеризовали бы как инвестирование в человеческий капитал[191]. По этим причинам масштабное мышление является действительно очень мощным инструментом для привлечения и удержания умных креативщиков. Давайте представим, что вы являетесь блестящим, умным креативщиком, совсем недавно окончившим колледж. У вас есть два альтернативных предложения о работе, которые практически идентичны, за одним исключением. В первой компании говорят, что им нравится делать вещи, которые будут в 10 раз лучше, а во второй довольствуются улучшением на 10 %. Какую из них вы выберете?

Наш друг Майк Кэссиди – отличный пример, демонстрирующий, как масштабное мышление может удерживать умных креативщиков в компании. Майк пришел в Google со своей командой в 2010 году, после того как мы выкупили права на интеллектуальную собственность компании Ruba, соучредителем которой он являлся. Майк – серийный предприниматель: Ruba была его четвертой компанией; ранее он занимался поисковой системой Direct Hit, успевшей немного посоперничать с Google, пока ее не продали компании Ask Jeeves. Поэтому мы понимали, что уход Майка из Google с целью начать новый бизнес был лишь вопросом времени. В какой-то момент мы уже перестали успевать следить за работой Майка, но мы периодически видели его на территории кампуса, благодаря чему он по-прежнему является гуглером. Затем, в июне 2013 года, компания анонсировала свой «Project Loon», проект команды Google [x], о которой мы писали выше. Его целью является использование гелиевых шаров для обеспечения широкополосным доступом в Интернет пяти миллиардов людей, до сих пор не имеющих его. Вскоре мы узнали, что

Майк, обладавший степенью в области аэрокосмического проектирования, являлся одним из руководителей проекта «Loon» и уже больше года работал над ним. Если бы у него не появилось возможности создать нечто революционное, он, скорее всего, ушел бы из Google. Таким образом, продолжая мыслить масштабно и расширяя границы технологий, нам удалось удержать, по крайней мере, одного выдающегося умного креативщика.

И работа, связанная с чем-то по-настоящему важным, вдохновляет людей, которые ею занимаются, даже если они не являются Майками Кэссиди. Мы часто слышим, как сотрудники Google говорят о необходимости мыслить в 10 раз масштабнее, когда речь идет об их обязанностях, даже если большая их часть не имеет отношения к революционным проектам, прославившим нашу компанию. Это продажники, юристы и бухгалтеры, которые вдохновились позицией Google ставить перед собой высокие и труднодостижимые цели. Масштабное мышление является не только очень мощным инструментом найма и удержания сотрудников, но и очень заразительным принципом.

Ставьте перед собой (почти) недосягаемые цели

Опытный руководитель корпорации владеет многими навыками, и первый среди них – умение ставить годовые и квартальные цели. Данный навык требует деликатного подхода. Если вы ставите слишком легкие цели, то вы, скорее всего, пытаетесь подать себя в хорошем свете, «чудесным образом» перевыполнив план в конце квартала[192]. Но поднимете планку слишком высоко – и вы рискуете потерпеть неудачу. Секрет в том, чтобы найти золотую середину, формулируя цели, которые выглядят сложными, но на деле – вполне посильны. К концу квартала или года идеальный оценочный лист представляет собой 100 % отмеченных пунктов.

В конце 1999 года Джон Доерр выступил в Google с докладом, который изменил компанию, приведя к появлению простого инструмента, позволившего основателям регламентировать свои идеалы масштабного мышления. Джон стал членом совета директоров Google, после того как его фирма Kleiner Perkins инвестировала в нашу компанию. Темой совещания была форма управления с помощью целей, называемых OKR (о них мы рассказывали в предыдущей главе), о которых Джон услышал от бывшего CEO компании Intel Энди Гроува[193]. Но есть несколько параметров, которые отличают OKR от типичных способов корпоративной постановки

целей.

Во-первых, хорошие OKR совмещают комплексное представление о цели с ключевым результатом, который можно измерить. Проще простого поставить какую-нибудь неопределенную стратегическую задачу (улучшить юзабилити, поднять командный дух, быть в хорошей форме) в качестве цели, а затем, в конце квартала, объявить о победе. Но когда стратегическая задача измеряется относительно конкретной задачи (увеличить частоту использования функции на X %, поднять показатели удовлетворенности сотрудников на Y%, пробежать полумарафон менее чем за два часа), начинается самое интересное. Например, среди OKR нашей команды, отвечающей за платформу, был следующий пункт: «получить WW новых систем, обслуживающих трафик для XX сервисов с периодом ожидания < YY микросекунд @ZZ% на Юпитере[194]». (Юпитер – это кодовое название, а не локация новейших дата-центров Google.) В этом OKR нет неопределенности; очень легко можно измерить, был ли он выполнен. Другие OKR предусматривали вывод продукта на рынок в определенном количестве стран или цели, касающиеся коэффициентов загрузки (например, один из последних OKR команды Google+ касался ежедневного количества сообщений, размещаемых пользователями в Hangouts), или эффективности (например, средняя продолжительность периода ожидания во время просмотра видео на YouTube).

Во-вторых (и вот где в игру вступает масштабное мышление), хороший OKR должен представлять собой финишную прямую, которой нужно достичь, и выполнение всех OKR на 100 % должно быть практически невозможным. Если все ваши OKR помечены зеленым, значит, вы поставили планку слишком низко. Самые лучшие OKR – рискованны, но реалистичны. Согласно этой странной арифметике, показатель 70 % для правильно составленного OKR зачастую оказывается лучше, чем 100 % для менее правильного OKR.

В-третьих, их составляют почти все. Запомните, необходимо, чтобы о вашем предприятии думали все сотрудники, независимо от занимаемой должности.

В-четвертых, они оцениваются, но их оценки далее нигде не используются и даже не отслеживаются. Это просто позволяет людям честно судить о своей продуктивности.

В-пятых, OKR не охватывают все аспекты; они предназначены для сфер, требующих особого внимания, и для целей, которых нельзя достичь без дополнительного энтузиазма. Все, что идет своим чередом,

не нуждается в OKR.

С развитием вашего предприятия большинство важнейших индивидуальных OKR становятся командными. В небольших компаниях отдельно взятый сотрудник может самостоятельно добиться невероятных результатов, но с ростом компании все сложнее становится достигать амбициозных целей без товарищей по команде. Это не значит, что отдельные сотрудники должны перестать составлять OKR. Это значит, что командные OKR становятся наболее важным средством, позволяющим сохранять фокус на важных задачах.

И есть еще одно, последнее преимущество корпоративной культуры, основанной на OKR: она помогает предотвратить погоню за конкурентами. В Эпоху Интернета конкуренты – повсюду, и погоня за ними (как было отмечено ранее) – это самый быстрый путь к посредственности. Если сотрудники сфокусированы на хорошо продуманном списке OKR, то это не проблема. Они знают, куда им нужно двигаться, и у них нет нужды беспокоиться о конкурентах.

70/20/10

Когда кто-то предлагает вам идею, к какому ответу вы больше склоняетесь – к положительному или отрицательному? Если вы слишком долго проработали в неправильной организации, вашей непроизвольной реакцией, скорее всего, будет отказ. Слово «нет» позволяет менеджерам избегать рисков и приберегать свои ресурсы (под «ресурсами» мы подразумеваем численный состав персонала или, выражаясь «человеческим» языком, – людей) для проектов, у которых есть больше шансов на успех. Неужели я действительно хочу отдать своих драгоценных умных креативщиков в этот безумный проект? Что, если он провалится? Они смогут взять кого-нибудь из моих сотрудников на следующий год! Думаю, я просто скажу «нет», а моя команда – пусть продолжает работать над дизайном виджетов.

Сколько бы люди (включая некоторых очень умных и интересных любителей писать книги) ни проповедовали создание культуры «да», это очень сложно осуществить без структурных принципов, которые обеспечили бы для нее все условия. Когда вашим самым ценным ресурсом являются люди (что почти всегда соответствует действительности), то важным элементом на пути к успеху является создание продуманной системы распределения ресурсов.

В 2002 году у нас была система распределения ресурсов и портфель,

состоящий из ста топовых проектов, но с ростом компании все мы обеспокоились тем, что эта простая система не сможет правильно масштабироваться. Мы переживали, что незаметно подкрадывающаяся культура «нет» может прижиться и у нас. Поэтому однажды Сергей проанализировал список из ста топовых проектов и разбил их на три категории. Около 70 % из них относились к основному бизнесу, связанному с поиском и поисковой рекламой, около 20 % – к разрабатываемым продуктам, которые уже доказали свою состоятельность, и около 10 % включали совершенно новые проекты с высокой степенью риска провала, но с высокой окупаемостью в случае успеха. Все это вызвало продолжительную дискуссию, в результате которой соотношение 70/20/10 стало нашим правилом распределения ресурсов: 70 % отводилось на основной бизнес, 20 % – на продукты, находящиеся в стадии разработки, и 10 % – на новые проекты.

Правило 70/20/10 не только гарантировало, что наш основной бизнес всегда будет получать бóльшую часть ресурсов, а перспективные и многообещающие сферы не останутся без внимания; оно также давало зеленый свет безумным идеям, обеспечивая им поддержку и защищая их от неизбежных случаев урезания бюджета. И 10 % ресурсов – это не так много, что тоже хорошо, потому что чрезмерное инвестирование в новые концепции является такой же проблемой, как и недостаток инвестиций, из-за которого признать провал впоследствии может быть значительно сложнее. Проекты стоимостью миллион долларов гораздо труднее свернуть, нежели те, что стоят десять тысяч долларов, поэтому чрезмерное инвестирование может создать ситуацию, когда сознательная предвзятость подтверждения (склонность видеть в проектах, потребовавших больших вложений, только хорошие стороны) препятствует тщательно взвешенному принятию решений.

Джонатан наблюдал подобное в Apple, когда он работал над скандально известным Newton. (Для тех из вас, кто еще слишком молод, чтобы знать об этом, или тех, кто работал в Apple, но постарался забыть о данном эпизоде, напомним, что Newton представлял собой цифровой карманный компьютер, который был предшественником современных планшетов и потерпел полный провал. На самом деле его история может быть интересна только нам: Newton был частично произведен компанией Motorola.) Компания вложила в него много ресурсов и поэтому предпочла не обращать внимания на главный недочет. Одной из основных его функций было распознавание рукописного ввода – можно было написать что угодно на экране, и он должен был распознать послание…

теоретически. Загвоздка была в том, что для большинства потребителей данная функция не работала. Фактически, единственными людьми, чей почерк Newton мог правильно распознать, были те, кто разрабатывал и тестировал его, но даже им приходилось корректировать свой почерк, чтобы добиться нужного результата. Тем не менее в этот проект было инвестировано много денег, и исправность функции распознавания рукописного ввода, подтвержденная небольшой и сговорчивой тестовой группой, стала основанием для ответа Apple, который им хотелось услышать. Компания перла вперед, как трактор, планируя запуск и прочее, в то время как Newton даже собственное название распознавал неправильно.

Это правило также работает и по отношению к 10 %, потому что творчество любит ограничения[195]. Вот почему картины помещают в рамы, а в сонетах – четырнадцать строк. Вот почему Генри Форд устанавливал такие низкие цены на свои автомобили – он знал, что «этот принудительный метод привел к большим открытиям в области производства и сбыта, чем это было возможно прежде с помощью любого спокойного метода исследования»[196]. Недостаток ресурсов стимулирует изобретательность.

В 2002 году Ларри Пейдж задался вопросом, как сделать так, чтобы любую изданную книгу можно было найти онлайн – не просто самые популярные названия или сокращенные версии, а все без исключения книги. (Позже мы подсчитали, что в мире существует ровно 129 864 880 различных названий книг[197].) Если бы каждая изданная книга стала доступной онлайн, рассуждал он, и если бы они были переведены на все языки, то все мировые знания стали бы доступны каждому.

Являясь одним из основателей, Ларри мог поручить данную задачу команде инженеров, выделив на ее решение хороший бюджет. Однако он предпочел взять цифровой фотоаппарат, установить его на штатив и поместить получившуюся конструкцию на стол в своем кабинете. Ларри направил фотоаппарат на стол, включил метроном, чтобы задать темп своим действиям и начал фотографировать, в то время как Марисса Майер переворачивала страницы. На основе результатов этого «сырого» прототипа они смогли прикинуть, сколько времени займет оцифровка одной книги, и произвели некоторые расчеты, показавшие, что дерзкий проект Ларри был действительно осуществим. Так появился сервис Google Books. (Позже Сергей применил аналогичный подход, стремясь узнать, можно ли было реализовать проект Street View. Он проехал по городу

с камерой, делая снимки каждые несколько секунд. Сергей похвастался полученными снимками на следующем служебном совещании Эрика, собираясь добиться поддержки проекта, ныне известного как Street View. Сегодня Street View охватывает улицы общей протяженностью более пяти миллионов миль.)

Вполне возможно, что Google Books появился бы, даже если бы мы профинансировали группу инженеров и выделили бы на это огромный бюджет. Но также возможно, что команда, получив хорошее финансирование, начала бы тормозить проект еще до его начала. Бессистемный метод оцифровки, который предложил Ларри, купив необходимые детали в Fry[198], оказался рентабельнее, нежели более продвинутые системы, которые он мог задействовать в проекте, если бы выделил на них время и деньги. Если вы хотите стимулировать развитие инновации, самое худшее из ваших решений – это вложить в нее слишком много ресурсов. Как однажды заметил Фрэнк Ллойд Райт: «Человечество создавало наиболее превосходные творения, когда ограничения были самыми значительными»[199].

20 % времени

Летом 2004 года у инженера компании Google по имени Кевин Гиббс возникла идея. Он описал ее как систему, которая «осуществляет автозаполнение в режиме реального времени на основе всех URL в нашем архиве данных за всю историю поиска в Google – результатами, ранжируемыми по суммарной популярности». Проще говоря, поисковик Google должен был предугадать ваш запрос и предложить варианты окончания запрашиваемой фразы. Работая над этим в свободное от основной работы время, Кевин создал прототип и выслал описание своего зарождающегося проекта специальному списку людей, которые хотели делиться новыми идеями[200]. В его письме была ссылка на созданный им прототип, где люди могли ввести запрос в поисковую строку Google и увидеть, как система выполняет автозаполнение в режиме реального времени.

Этот прототип вызвал интерес нескольких инженеров, которые присоединились к проекту Кевина. (Дерек Сиверс назвал бы этих инженеров первыми последователями Кевина.) Благодаря данной функции, которая сегодня называется Google Suggest, происходит следующее: когда вы печатаете «пог», Google предполагает, что вас интересует прогноз погоды, и предоставляет выпадающее меню, где вы можете кликнуть по полному варианту запроса без необходимости вводить запрос целиком. Google Suggest сокращает время, затрачиваемое на поиск, и помогает пользователям получить именно то, что им нужно, намного быстрее. Всего за несколько лет идея, зародившаяся в голове одного парня, прошла путь от запуска и возможности использования по всему миру до вопроса «Как мы вообще без этого жили?», возникающего в головах миллиардов людей.

В этом и заключается сила «20 % времени»[201] – программы Google, позволяющей инженерам уделять 20 процентов своего времени работе над каким угодно проектом. Благодаря этой программе на свет появилось множество замечательных продуктов – Google Now, Google News, транзитная навигация в Google Maps и многие другие – но обычно понятие «двадцать процентов» трактуется неверно. Здесь речь идет не о времени, а о свободе[202]. Эта программа не подразумевает, что каждую пятницу кампус превращается в летний лагерь, где все инженеры валяют дурака (будем надеяться), творчески самовыражаясь. На самом деле, «20 % времени» больше напоминает «120 % времени», потому что зачастую все

это происходит по ночам или в выходные. Но это время также может быть накоплено и использовано за один раз – у Джонатана как-то был продакт-менеджер, который взял себе целое лето, чтобы поработать над проектом в рамках «20 % времени». Независимо от того, когда вы берете свои 20 % времени, если вы начинаете какой-то проект в рамках данной программы, он не должен влиять на то, как вы справляетесь со своими повседневными обязанностями – здесь ничто не может вам помешать. «20 % времени» – это «система сдержек и противовесов»[203] для авторитарных руководителей, способ дать людям разрешение работать над тем, что не предусмотрено их обязанностями. Программа помогает воплотить в жизнь принцип Стива Джобса «вами должны руководить идеи, а не иерархия»[204]. И мы обнаружили, что, когда вы наделяете людей свободой, они, как правило, не тратят ее на сумасбродные и неосуществимые мечты. Ваши программисты не будут писать оперы – они будут писать код[205].

Трайк[206] Street View, благодаря которому мы могли делать снимки на уровне земли во время езды по улицам и дорогам, слишком узким для автомобиля, появился после того, как проектировщик автомобилей Street View Дэн Ратнер съездил в Испанию. Когда Дэну нужно было сфотографировать последний отрезок пути перед тем, как отправиться в отель Barcelona, ему пришлось идти пешком, потому что проехать по узким улочкам на такси оказалось нереально. Именно тогда он понял: автомобили Street View не могут попасть во многие замечательные места. Вернувшись домой, Дэн в рамках программы «20 % времени» приступил к созданию трехколесного велосипеда, который мог бы перемещаться по таким участкам. Так на свет появился трайк Street View. Затем появились Street View снегоходы (чтобы запечатлеть лыжные гонки на Олимпиаде в Ванкувере, например) и даже тележки (чтобы прогуляться по залам величайших музеев мира). Далее в программе: скейтборды Street View?

Совершенно очевидно, что, когда вы предоставляете людям много свободы, им может быть очень сложно обуздать себя. Упрямые умные креативщики иногда не принимают отказ в качестве ответа. В каких случаях это нормально? На данный вопрос нет однозначного ответа – как и во всех аспектах лидерства, здесь важна рассудительность, – но такая ситуация, безусловно, только на пользу, если сотрудник в итоге оказывается прав.

Когда Пол Бакхайт решил, что электронную почту можно

существенным образом усовершенствовать, он начал проект в рамках программы «20 % времени», названный им Caribou. В определенный момент Пол решил, что его новый продукт, который сегодня называется Gmail и имеет сотни миллионов пользователей, должен приносить доход, поэтому он предложил размещать рекламные объявления, исходя из содержания письма. Тогда мы не согласились с ним и велели ему просто сосредоточиться на том, чтобы сделать Gmail отличным сервисом. О выручке планировалось задуматься позже. Но Gmail был детищем Пола, и он проигнорировал нас. Он взломал нашу внутреннюю систему, чтобы получить доступ к серверу контекстной рекламы AdWords (Gmail + AdWords = комбинаторная инновация), и однажды утром мы пришли на работу и увидели рекламные объявления рядом со своими электронными письмами. Поначалу люди раздражались, но затем мы начали замечать, что такие объявления, как ни странно, были довольно полезными. В то время Джонатан, как оказалось, обменивался письмами со своими братьями и сестрой, обсуждая, что подарить родителям на 50-летие их свадьбы, когда рядом с его письмом появилась реклама компании Williams-Sonoma. Его сестра как раз напомнила, что их мама просто обожает садоводство, и реклама любезно предложила садовую скамейку. Джонатан озвучил эту идею своим братьям и сестре, и в результате его родители получили прекрасный подарок, а самого Джонатана посчитали чутким и заботливым. (Нетипичные для него качества.)

Спустя несколько месяцев Gmail был запущен. Реклама в этом сервисе не приносила большого дохода, но созданную Полом технологию, позволявшую подбирать рекламные объявления к электронным письмам, позже доработали и применили для усовершенствования нашего продукта AdSense, который сегодня является многомиллиардным бизнесом. Разумеется, Пол не был наказан за свое неповиновение.

Но данный пример вовсе не означает, что, если вы работаете на нас и у вас появилась идея, которая нам не нравится, вы можете просто переть с ней как трактор, вопреки нашему бестактному, ошибочному, невежественному менеджерскому мнению. Первый шаг к реализации хорошей идеи заключается в создании команды, заинтересованной в ней, и в то время пока мы можем чего-то не понимать, ваши коллеги, скорее всего, будут на вашей стороне. Мы неустанно советуем тем, кто хочет реализовать проект в рамках программы «20 % времени», начать с разработки прототипа, потому что именно так вы сможете привлечь людей вашим проектом. Придумать идею довольно просто. Куда сложнее

сделать так, чтобы к вашему проекту присоединились несколько ваших коллег и добавили к вашим 20 % времени – свои. Именно здесь и начинается дарвиновский процесс.

В неиерархической организации найти компаньонов не так-то легко, особенно новичкам, потому что в этом случае гораздо труднее понять, к кому следует обратиться. Взаимоотношения становятся крайне важными, и так как на их построение требуется время (что далеко не каждый уже изначально умеет делать), множество великих идей может зачахнуть на корню.

Стараясь не допустить подобного, одна из наших поисковых команд придумала программу под названием «демо-дни». Все просто: в течение недели команда создает прототипы новых идей, которые они должны продемонстрировать ближе к выходным. Перед началом недели инженеры удаляют из своих календарей все без исключения встречи и запуски. Это не только делает «демо-дни» осуществимыми с технической точки зрения, но и заставляет каждого взять на себя свою часть обязательств. Так как предполагается, что некоторые будут работать в незнакомой сфере, они могут попрактиковаться в работе с необходимыми им системами. Последние установлены и готовы к работе, поэтому никто не теряет времени даром. К своему проекту им нужно привлечь еще кого-то – команды, состоящие из одного человека, недопустимы – и лучше будет, если они будут сотрудничать с людьми, с которыми обычно не работают. После этого неделя начинается, и инженеры принимаются за дело.

В результате появляется целый ряд прототипов, которые, как правило, демонстрируются в пятницу на мероприятии, похожем на ярмарку научных проектов. Большинство из данных прототипов не будут развиваться дальше. «У меня много идей, и я отбрасываю плохие», – как-то сказал Лайнус Полинг (Hager, 1998). Поэтому участники «демо-дней», помимо прочего, учатся спокойно относиться к провалам.

Стив Джобс как-то рассказывал Эрику, что он делал нечто похожее, когда руководил NeXT. Примерно каждые полгода команда инженеров приостанавливала работу над своими проектами и посвящала себя созданию приложений для платформы NeXT. Такая тактика была крайне необходимой для создания своей экосистемы, одновременно позволяя всем по-новому взглянуть на их повседневную работу.

Самым важным результатом программы «20 % времени» являются не продукты и не функции, созданные в процессе, а возможность учиться, пробуя что-то новое. Большинство проектов в рамках данной программы требуют, чтобы люди практиковали или развивали навыки,

не задействованные в их повседневной работе, за счет сотрудничества с коллегами, с которыми обычно они не работают. Даже если такие проекты не приводят к появлению каких-то вау-инноваций, они всегда делают умных креативщиков еще умнее. Как заметил Урс Хёльцель, «20 % времени» – возможно, самая лучшая образовательная программа, которую может предоставить компания.

Любимый проект Джонатана в рамках «20 % времени»

Любимым проектом Джонатана в рамках программы «20 % времени» стала оцифровка и публикация в Интернете артефактов Яд ва-Шем – мемориала жертвам Холокоста в Иерусалиме. Данный проект возник после того, как Джонатан вместе с семьей посетил этот музей в 2007 году. Во время экскурсии гид сказал им, что недавно узнал кое-что новое о фотографии, выставленной в музее, от одного из посетителей. Его слова натолкнули Джонатана на мысль, что тем, кто в ранние годы пережил Холокост и помнил о людях и местах, запечатленных на фотографиях, должно быть сейчас по 70–80 лет. И сведения из первых уст буквально вымирают.

На следующий день Джонатан приехал в наш израильский офис и рассказал им о музее. Израильская команда приступила к работе, использовав 20 % своего времени с целью установить сотрудничество с музеем и создать их представительство в Интернете. Сегодня можно через поиск получить доступ к более 140 000 оцифрованных фотографий и документов из любой точки мира. И самое удивительное заключается в том, что пережившие эту катастрофу добавили собственные сведения и истории в комментариях и видео к фотографиям, что позволило составить более полную картину происшедшего.

Когда руководитель проекта Йосси Матиас презентовал проект Яд ва-Шем Ларри и Сергею, их реакция была типичной: «Почему только этот музей? Почему бы не взять все музеи? Почему бы не создать продукт, который помог бы оцифровать все мировые архивы?» Именно так они и поступили. Продукт Google Open Gallery, позволяющий любому музею (или обладателю вещных прав на культурные ценности) создавать онлайн-экскурсии, был запущен в 2013 году. А на сайте Академии культуры Google можно найти сотни онлайн-коллекций с высококачественными фотографиями произведений искусства и экспонатов, принадлежащих музеям, начиная от Нового музея Акрополя и заканчивая Музеем Сарагосы.

Идеи берутся отовсюду

О чем вы подумали, когда в последний раз видели ящик для предложений? Может быть, в тот момент вы были в парке развлечений или на горнолыжном курорте, а может, вы находились на работе, попивая кофе в комнате отдыха. Вы обратили внимание на ящик и табличку рядом с ним, которая гласила: «МЫ СЛУШАЕМ!» или «НАМ ВАЖНО ВАШЕ МНЕНИЕ!» Вполне возможно, что эта табличка вызвала у вас совершенно противоположное чувство: «Вы не слушаете, вам плевать на мое мнение, а через щель в вашем ящике все письма попадают прямиком в кротовую нору, образовавшуюся в галактике Андромеды».

Как же мы пресытились! Когда идея с ящиком для предложений впервые появилась в бизнесе, она была довольно революционной. Как отмечали Алан Робинсон и Сэм Стерн в своей книге «*Корпоративная креативность*», создателем знаменитого ящика был шотландский судостроитель Уильям Денни, который в 1880 году раздавал всем своим сотрудникам брошюры с заголовком «Правила комитета по вручению премий, регулирующие поощрение работников за изобретения и усовершенствования». Денни обещал от двух до пятнадцати фунтов сотрудникам, чьи идеи будут одобрены; в течение следующего десятилетия его работники предложили сотни идей. Вскоре программа Денни пересекла Атлантику и прижилась в компании Джона Паттерсона NCR Corporation, где количество предложений от сотрудников достигло пика в 1904 году, перевалив за семь тысяч (примерно два предложения от одного сотрудника), треть из которых была довольно успешной[207]. Получалось более двух тысяч идей от рядовых работников за год, пригодных для реализации. Это хороший показатель эффективности для ящика предложений.

Столетие спустя Марисса Майер проводила собрания в Google, напоминавшие шоу талантов для гиков. Сотрудники выполняли номера с презентацией своих идей и могли рассказывать о них до тех пор, пока судья не ударит в гонг. Чем лучше была презентация, тем дольше человеку позволялось выступать. Затем Крейг Невилл-Мэннинг, основавший наш нью-йоркский инженерный офис, трансформировал такие собрания в еженедельные «пивные демо», на которых люди собирались, чтобы выпить пива и посмотреть демо, голосуя за понравившееся. (За понравившееся демо. За пиво они голосовали количеством выпитого.) Паттерсон и Денни (а также Марисса и Крейг) были достаточно умны, чтобы понимать: хорошие идеи берутся отовсюду. Они знали о том, что

работники могут не только работать, но и думать. И сегодня, когда у каждого в распоряжении есть обилие информации и отличных инструментов, это актуально как никогда. На самом деле, самую большую опасность таит в себе уверенность не в том, будто хорошие идеи есть только у менеджеров, а в том, что они есть только у сотрудников компании. Когда мы говорим, что хорошие идеи берутся отовсюду, мы имеем в виду *отовсюду*. Они могут взяться как извне компании, так и изнутри.

Когда компания Google достигла международного уровня, мы быстро поняли, что большинству инженеров, живущих в Калифорнии, не хватает навыков, необходимых для перевода веб-страниц на другие языки. Стремясь решить данную проблему традиционным способом, мы могли бы нанять профессиональных переводчиков и потеряли бы много времени и денег. Однако мы поступили иначе, предложив выполнить эту работу нашим пользователям. Мы опубликовали все свои тексты и попросили добровольцев перевести их на местный язык. Они справились – и справились просто фантастически. Похожее случилось, когда команде, ответственной за гео-продукты, была поставлена задача сделать карту мира. Они обнаружили, что многих мест просто не существовало на карте, и создали сервис Map Maker, позволявший любому желающему внести свой вклад в Google Maps. Живете на улице, которая не отображается в картах? Не проблема: просто нарисуйте эту улицу, и мы ее добавим (разумеется, после того как убедимся, что она действительно существует там, где вы сказали). Таким образом было создано новое сообщество картографов среди рядовых горожан, которые сделали так, чтобы карты целых городов оказались на расстоянии клика от наших пользователей. Например, всего за два месяца они нанесли на карту пакистанские дороги протяженностью более 25 тысяч километров.

Вскоре после того как мы пришли в Google, команда топ-менеджеров организовала выездное мероприятие, где мы обсуждали открытие большего количества офисов по всему миру. Когда Эрик спросил Ларри, сколько менеджеров, по его мнению, должно быть в компании, Ларри ответил: «Миллион». Он не шутил, но также и не имел в виду, будто в компании должен быть миллион сотрудников (по крайней мере, мы не думаем, что он имел в виду именно это). Сегодня разработчики по всему миру постоянно работают с Android, Google App Engine, Google APIs, Google Web Toolkit, а также с инструментами с открытым исходным кодом, в которые Google внес свою лепту. Все они не являются сотрудниками Google, но если бы мы считали и их, то, вероятнее всего,

общее количество людей, использующих инструменты Google или создающих крутые штуки на наших платформах, исчислялось бы миллионами. Таким образом мы могли бы достичь цели, поставленной Ларри, и в этом случае он поставил бы цель в десять раз масштабнее – 10 миллионов.

Отгружайте и итерируйте

Итак, у нас есть точное количество ресурсов, припасенных для новых озарений, мы одели «намордник» авторитарным менеджерам, дали волю своей гениальности и вышли за рамки узкого мышления, чтобы отовсюду черпать идеи. Инновации льются потоком, блестящие мысли бьют ключом. Бóльшая их часть умирает еще до того, как увидит свет, но несколько драгоценных – хороши настолько, чтобы достичь Земли обетованной. Вы публикуете в блоге пост, даете зеленый свет и открываете шампанское, собираясь отпраздновать это со своей командой.

Затем вы возвращаетесь к работе, потому что если вы все сделали как полагается, продукт еще не готов. Вольтер писал: «Лучшее – враг хорошего»[208]. Стив Джобс сказал команде, работавшей над созданием Macintosh, что «настоящие художники отгружают»[209]. Новые идеи никогда не могут быть идеальными с самого начала, и у вас нет времени ждать, пока они таковыми станут. Создайте продукт, отгрузите его, понаблюдайте, как он работает, разработайте и внедрите усовершенствования и снова отправьте его потребителю. *Отгружайте и итерируйте*. Компании, выполняющие эти процессы быстрее всех, побеждают.

Когда мы запускали свой флагманский продукт AdWords, у нас возник спор по поводу того, должны ли рекламные объявления публиковаться сразу, минуя внутренний контроль. В компании многие полагали, что это приведет к появлению некачественной рекламы и спаму. Но также были и те, кто считал, что, если бы рекламодатели имели возможность сразу наблюдать за своими объявлениями в действии, они смогли бы намного быстрее собирать данные об эффективности рекламы и улучшать ее. Они доказывали: более быстрый цикл обработки объявлений приведет к более высокому, а не низкому качеству. Мы остановили свой выбор на минимальном внутреннем контроле, использовав таким образом подход «Отгружай и итерируй».

Данный подход применим ко многим сферам. Легче всего его реализовать на практике в нашем мире – мире программного обеспечения,

где продуктом являются не физические товары, а биты и байты, доставляемые в цифровой форме. Но с новыми технологиями, такими как 3D печать, и возможностью моделировать немало вещей онлайн стоимость экспериментирования во многих сферах упала, иногда настолько резко, что процессы отгрузки и итерации в большинстве случаев стали доступнее.

Самая сложная часть в «отгрузке и итерировании» – это итерирование. Сплотить команду с целью отгрузить новый продукт довольно просто, но намного сложнее сделать так, чтобы они остались и выполнили сложную работу по улучшению продукта. Одной из эффективных форм мотивации, к которой мы пришли, стали негативные отзывы. Мы часто использовали критику, чтобы стимулировать сотрудников к итерированию своих продуктов, начиная от записки Ларри «Эта реклама – отстой» и заканчивая негативными отзывами, которые Марисса размещала на стене перед своим кабинетом, а затем анализировала со своими продакт-менеджерами и инженерами. И здесь есть тонкая грань, которую мы не всегда улавливали. Правильная критика мотивирует, но слишком много критики имеет совершенно противоположный эффект.

Модель «отгрузки и итерирования» работает не всегда. После запуска некоторые продукты изменятся в лучшую сторону и будут набирать обороты, в то время как остальные зачахнут. Дело в том, что к моменту выхода продукта на рынок в него уже вложено существенное количество ресурсов и эмоций, способных помешать принятию правильных решений. Пренебрежение невозместимыми издержками – это главный урок, который следует усвоить, потому что в модели «отгрузки и итерирования» задача руководителя должна заключаться в том, чтобы «накормить» победителей и «морить голодом» проигравших, *независимо от предшествующих вложений*. Продукты, изменяющиеся в лучшую сторону и набирающие обороты, следует поощрять бóльшим количеством ресурсов, нежели продукты, которые застаиваются.

Чтобы решить, какие усилия увенчаются успехом, а какие – нет, используйте данные. Так оно всегда и было, но особенность Эпохи Интернета в том, насколько быстро вы получаете данные и сколько их у вас. Ключевой фактор при выборе победителей заключается в решении, какие данные использовать, и установке системы таким образом, чтобы эти данные можно было извлечь и проанализировать быстро. Полученная информация заглушит ложное представление о невозместимых издержках – противоречащую здравому смыслу склонность большинства людей рассматривать количество ресурсов, инвестированных в проект,

как одну из причин продолжать в него инвестировать («Мы уже инвестировали миллионы, мы не можем остановиться сейчас»)[210].

Зачастую люди склонны «кормить» проигравших в надежде, что это сделает их победителями. Когда Джонатан руководил продуктами в Excite@Home, на портале компании Excite.com существовало немало разделов, таких как новости, недвижимость, спорт, финансы и так далее. Каждый из них сражался за клики на главной странице, и когда трафик какого-либо раздела падал, руководство Excite пыталось исправить ситуацию, перемещая его в лучшее место на странице. «Эй, финансы, ваш трафик в этом квартале упал, и вы отстаете от плана. Не беда – мы поместим вас на самый верх страницы». В Excite использовали данные с целью определить, какие области контента проигрывали, но вместо того чтобы морить эти разделы голодом и постараться усовершенствовать их, они кормили их, заселяя в более выгодные «апартаменты». Вспоминая об этом сегодня, мы понимаем, что слоган Excite не был в достаточной степени сфокусирован на их пользователях – он привлекал внимание пользователей к худшим продуктам, что способствовало достижению мнимых целей. И данная проблема, как оказалось, никого не волновала.

На практике «отгружать и итерировать» означает, что давление со стороны маркетинга и PR при запуске должны быть минимальными. Если вы занимаетесь ресторанным бизнесом, вы называете это «открытием в тестовом режиме». Когда вы выталкиваете птенцов из гнезда, не давайте им спасательный жилет или даже парашют – позвольте им лететь самостоятельно. (Примечание: *это метафора.*) Инвестируйте только тогда, когда увидите какой-то подъем с их стороны. Прекрасный пример тому – Google Chrome. Он был запущен в 2008 году с минимумом помпезности и практически без маркетингового бюджета, но самостоятельно набрал колоссальные обороты лишь за счет своего превосходства. Позже, с течением времени, когда у браузера появилось более 70 миллионов пользователей, руководство приняло решение подлить масла в огонь и утвердить маркетинговую push-стратегию (включая даже рекламу по телевидению). Но пока продукт не оправдал свое звание лидера, мы его не «кормили».

Внесем ясность: модель «отгрузки и итерирования» не означает, что у вас есть право отправлять потребителям некачественные продукты в надежде затем улучшить их. На самом деле Джонатан часто предостерегал свою команду от запуска некачественных продуктов в расчете на то, что пользователей привлечет бренд компании. Продукты должны быть крутыми, но ограничивать их функциональность

при запуске – это нормально. Вначале лучше отказаться от важных маркетинговых и PR-ресурсов, так как вероятность того, что потребители испытают разочарование от хорошо разрекламированного продукта, намного выше, чем от того, что был запущен без лишнего шума. Позже вы можете расширить функционал, добавив новые функции и подкорректировав существующие. Как писал гуглерам Эрик в феврале 2006 года: «У вас должен быть план для вау-функции вскоре после запуска». Благодаря такому подходу пользователи привыкли к высокому качеству продуктов, а если какой-то функционал ограничен, они знают, что его расширят вскоре после запуска.

Применять модель «отгрузки и итерирования» легко, когда ваш продукт полностью цифровой (программное обеспечение, СМИ) и затраты на производство физических товаров минимальны. Нам легко «отгрузить» новую функцию в поисковую систему Google и подкорректировать ее, основываясь на данных об использовании; производителю автомобилей или микросхем намного сложнее проделать то же самое. Но зачастую существуют другие способы использования охвата и силы Интернета для того, чтобы собирать важные данные пользователя. Например, «отгружайте» эскизы и прототипы или создавайте программное обеспечение, которое позволит использовать ваш продукт виртуально. Придумайте способ, дающий людям возможность испытать ваше творение, и, вооружившись данными, старайтесь усовершенствовать его.

Проигрывайте красиво

Антиподом рассказа об «отгрузке и итерировании» Chrome является история проекта Google Wave, запущенного с помпой в 2009 году. Wave является настоящим воплощением инновации. Он был творением небольшой команды инженеров из нашего сиднейского офиса, которые использовали 20 % своего времени на то, чтобы проработать вопрос «Какой была бы электронная почта, если бы ее изобрели сегодня?». В конечном итоге они придумали очень интересный прототип, который просто ошеломил руководство высшего звена. Мы дали добро на продолжение работы над проектом (хотя она, скорее всего, продолжалась бы и без нашего разрешения), в результате чего были созданы платформа и протоколы, обеспечивающие людей новым способом коммуникации в Эпоху Интернета.

Wave стал настоящим технологическим чудом, и тем не менее проект с треском провалился. Мы запустили его в 2009 году, но он не пользовался

успехом у пользователей. Команда Wave «отгружала» и итерировала как ненормальная, но базовый контингент пользователей не достигал достаточной численности. Через год после запуска мы объявили о закрытии Wave. Пресса просто разгромила нас, назвав Wave оглушительным промахом и огромным провалом.

Они были правы: Wave был огромным провалом. Проект потерпел неудачу довольно быстро: мы не вливали в него приличных денег после такого неприличного результата. Он потерпел неудачу – и никто не был пригвожден к позорному столбу. Никто из команды Wave не потерял свою работу: на самом деле, после закрытия проекта большинство из них поднялись по карьерной лестнице в Google как раз благодаря своей работе над тем, что расширило границы возможного. В конце концов, Wave потерпел неудачу, но оставил после себя ценные технологии: элементы его платформы были перенесены на Google+ и Gmail. Как проигравший, Wave проиграл красиво.

Для того чтобы создавать инновации, вам нужно научиться правильно проигрывать. Учитесь на своих ошибках: любой неудачный проект должен быть источником технических, пользовательских и маркетинговых инсайтов, которые могут оказаться полезными для следующей попытки. Трансформируйте идеи, не уничтожайте их: большинство великих мировых инноваций начались с совершенно другой сферы применения, поэтому, когда вы сворачиваете проект, внимательно изучите его компоненты с целью понять, как их можно применить в другом месте. Как говорит Ларри, если вы достаточно масштабно мыслите, очень сложно

потерпеть полную неудачу. Практически всегда вы способны найти в ней нечто очень ценное. И не осуждайте команду, которая потерпела неудачу: убедитесь в том, что эти сотрудники получили хорошие должности внутри компании. Следующие новаторы увидят, наказываете ли вы проигравших. Не нужно хвалить за провал, но все же это своего рода почетный знак. По крайней мере, они старались.

Задача руководства заключается не в минимизации рисков или предотвращении неудач, а в создании среды, достаточно устойчивой, чтобы принимать возможные риски и мириться с неизбежными ошибками. Писатель и профессор Нассим Талеб пишет о создании систем, которые являются «антихрупкими»: они не просто переживают неудачи и внешние потрясения, но и становятся сильнее благодаря этому[211]. Не поймите нас неправильно: провал не является целью. Но если вы измеряете жизнеспособность вашей инновационной среды, вам необходимо учитывать как достижения, так и неудачи, стремясь добиться большей «антихрупкости». Автор комиксов «Дилберт» Скотт Адамс говорит: «Полезно относиться к неудаче как к дороге, а не стене»[212]. Ходжа Насреддин, мудрый глупец и суфист из XIII века, выступает в поддержку следующей идеи: «Правильные суждения берутся из опыта; опыт берется из неправильных суждений»[213].

Продолжительность провала является, возможно, самым коварным для правильного понимания элементом. Хороший провал – это быстрый провал: как только вы видите, что проект не станет успешным, вам хочется как можно скорее перекрыть ему кислород, стремясь избежать дальнейшей траты ресурсов и альтернативных издержек (тем умным креативщикам, что работают над обреченным проектом, лучше было бы поручить работу над потенциально успешным проектом). Но одним из признаков инновационной компании является то, что она дает хорошим идеям много времени на рост. Такие проекты, как беспилотные автомобили или Google Fiber, который обеспечит людей широкополосным доступом в Интернет с пропускной способностью в 1 Гбит/с (что примерно в 100 раз быстрее, чем есть у среднестатистического американца сейчас), имеют потенциал стать очень прибыльными, но это займет много времени. Как подчеркивает Джефф Безос: «Путем расширения горизонта планирования вы сможете включиться в проекты, в которые иным способом никогда не попадете. В Amazon мы любим работать от пяти до семи лет. Мы хотим сажать семена, давать им вырасти, и в этом мы настойчивы. Мы настойчивы в подходах и гибки в деталях»[214].

Итак, проигрывайте быстро, но расширяйте горизонт планирования. Ха! Как такое возможно? (Вот видите, мы же говорили, что это коварная часть.) Секрет в том, чтобы итерировать быстро и установить систему показателей, которая будет помогать вам оценивать, приближаетесь ли вы к успеху с каждой итерацией. Незначительные провалы вполне ожидаемы и допустимы, так как они зачастую могут внести ясность и показать правильный путь для перехода к следующим этапам. Но когда провалы становятся серьезнее и вы не видите явного пути к успеху (или, как говорят Регина Дуган и Кайгам Габриель, когда достижение успеха требует «множества чудес подряд»[215]), то, возможно, пришла пора свернуть проект.

Дело не в деньгах

Хотя мы считаем, что выдающихся сотрудников следует необычайно поощрять за их необычайные успехи, мы *не* платим людям за успешные проекты в рамках «20 % времени». Дэн Ратнер мог получить очень щедрое вознаграждение за свой вклад в работу трансформационной команды Street View, но ему не выплатили ни цента непосредственно за его работу над трайками[216]. У нас не предусмотрено никакого материального стимулирования за проекты в рамках «20 %» по одной простой причине: нам это не нужно. Возможно, прозвучит банально, но вознаграждение уже заключается в самой работе. Несколько исследований показали, что внешние поощрения не стимулируют креативность, а, по факту, только мешают ей, превращая дерзкий проект, приносящий внутреннее удовлетворение, – в рутинное зарабатывание денег[217].

Наш любимый пример того, как проекты «20 % времени» могут сами по себе быть источником поощрения, связан с событиями августа 2005 года, когда ураган Катрина разрушил побережье Мексиканского залива. К тому моменту сервис Google Earth функционировал в течение всего восьми недель, и команда, работавшая над нашими гео-продуктами (Maps и Earth), была совсем небольшой и очень перегруженной. Но когда случился ураган, они засучили рукава и запустили более восьми тысяч актуальных снимков со спутника (из национального управления океанических и атмосферных исследований – NOAA), которые показывали масштабы бедствия на фотографиях улиц и окрестностей в высоком разрешении. Это помогло спасателям, с большим трудом ориентировавшимся из-за того, что бóльшая часть указателей и уличного освещения были повреждены ураганом. Данные снимки также помогли

организациям, доставлявшим гуманитарную помощь, а позже – и выжившим, которые не знали, могли ли они вернуться в свои дома.

Это был классический проект в рамках «20 %». Идея зародилась внутри команды. Ни один гиппопотам не говорил им, что делать. Никто не предлагал им ночевать в офисе несколько дней подряд, никто не просил их добиться увеличения сообщества Google Earth и привлечь волонтеров, и никто не советовал им обратиться к NOAA, чтобы добыть снимки. Фактически, единственное вмешательство руководства произошло, когда Эрик заглянул в конференц-зал, где отслеживалась оперативная обстановка, и дал мудрое наставление продолжать делать то, что они делали.

После урагана Катрина данный проект в рамках «20 %» превратился в полноценную аварийную бригаду на Google.org – организацию, проводящую благотворительные мероприятия на территории Google. С поддержкой этой бригады гуглеры использовали наши платформы для помощи пострадавшим от стихийных бедствий, начиная от снегопада в Китае 2008 года, когда тысячи путешественников оказались в затруднительном положении, и заканчивая землетрясением и цунами в Японии 2011 года, из-за которых погибли тысячи людей, а сотни тысяч – остались без крова. С каждым следующим бедствием они предлагают новые способы использования наших продуктов для помощи пострадавшим, опираясь на предыдущий опыт. Большинство из них не получают за свои труды ни цента. Их мотивирует сама работа.

Заключение: вообразите невообразимое

В конце 2013 года Эрик провел праздники, отдыхая в кругу семьи. Помимо традиционных семейных занятий, дети проводили время за просмотром телевидения. Больше всего Эрика поразило то, что телевизор они тем не менее не включали; фактически он на протяжении всех праздников простоял нетронутым – дети использовали планшет. То, что они смотрели, не являлось развлекательными передачами в традиционном понимании, никогда даже не транслируемыми по кабельному телевидению. Все это с самого начала было снято именно с целью трансляции через сайты и мобильные приложения. Телевидение и окружающая его экосистема просто-напросто не являются частью жизни современных детей. И мы подозреваем, что это не единичный случай, являющийся хорошим предзнаменованием для производителей мобильных устройств или создателей онлайн видеоконтента, но не для тех, кто снимает комедийные сериалы или драмы, которые сегодняшние дети, даже повзрослев, смотреть не будут.

Мы живем во времена великого оптимизма, а также в период великой обеспокоенности, связанной отнюдь не только с телевизионными компаниями. На протяжении трех лет, пока писалась наша книга, подрывающее влияние технологий на традиционный бизнес ощущалось во многих сферах. Экономические вопросы, которые вышли на первый план за время последней рецессии, остаются актуальными даже после того, как экономики многих стран начали приходить в себя. Темп изменений, вызванных технологиями, опережает нашу способность обучать людей новым навыкам, нередко оказывая, таким образом, колоссальное давление на целые классы рабочих и структуру экономики различных государств. Стабильная работа для среднего класса, исторически являющаяся основой здоровой экономики, становится более характерной для развивающихся стран или Интернета, либо полностью исчезает.

Нет никаких сомнений в том, что распад некогда жизнеспособных бизнесов и обусловленное этим влияние на экономику в ближайшем будущем будут болезненными и сбивающими с толку, так что поэтому с нашей стороны будет крайне безответственно закончить книгу о создании великого бизнеса XXI века, не предложив вам советов, которые помогут выдержать грядущие перемены и правильно к ним относиться. В чем заключаются особенности современного бизнес-ландшафта? Что ждет вас дальше? И что могут сделать компании и индивидуальные

предприниматели для того, чтобы выжить и процветать в эпоху потрясений?

От «Аббатства Даунтон» к Diapers.com

С целью понять, почему изменения угрожают традиционным корпорациям, нам следует совершить небольшой экскурс в те моменты истории, когда одна форма экономической деятельности передавала эстафету другой. Так как мы перешагнули порог XXI века, мы находимся в зоне передачи управления, отличающейся от той, что возникла в XIX веке, когда Америка перешла от феодальной экономики к индустриальной. Многие наши друзья и члены их семей просто без ума от сериала, транслируемого по BBC под названием «Аббатство Даунтон», который повествует о драматических взлетах и падениях обитателей старинного британского замка в годы Первой мировой войны. Жителями замка являются богатые британцы, представители высшего общества, проводящие бóльшую часть времени наряжаясь к обеду и заботясь о прислуге, в то время как прислуга представляет собой рабочий класс, который проводит бóльшую часть времени за работой и в заботах о своих хозяевах. И все это – с восхитительным британским акцентом и чудесными нарядами тех времен.

В случае если вы не обратили внимания, потому что были слишком заняты, рыдая над заключением Джона Бейтса (его в итоге освободили) или над смертью Мэтью (в отличие от Бобби Эвинга, который чудом оказался жив[218], Мэтью все-таки умер), напомним, что в «Аббатстве Даунтон» описывается переход из одной экономической эпохи в другую. Придворные представляют собой предындустриальный институт XIX века, «Даунтон» является источником экономической поддержки для близлежащих городов в силу своих потребностей в людях и услугах.

После промышленной революции представителями предындустриального института стали корпорации. Например, General Motors, автомобильная компания, в которой, благодаря стечению определенных факторов (включая доступ к электричеству, водоснабжению и рабочей силе «синих воротничков»), стало возможно серийное производство. При этом, как члены профсоюза, работавшие в заводских цехах, так и «белые воротнички», сидевшие в главном офисе, наслаждались надежной работой и комфортным образом жизни, характерным для среднего класса.

В XXI веке корпорации, как основному виду экономической

деятельности, бросила вызов платформа. Мы затронули тему платформ в главе «Стратегия», но вы можете заглянуть на сайт Diapers.com (который впоследствии был куплен компанией Amazon). Платформа представляет собой совершенно иной вид экономической деятельности, нежели корпорация. Отношения с потребителями в корпорации носят односторонний характер. GM, например, решает, каким образом проектировать, изготавливать и выводить на рынок новый продукт для своих потребителей, и продает его через сеть посредников. В отличие от корпорации, платформа устанавливает взаимные отношения с потребителями и поставщиками. Здесь гораздо больше взаимодействия. Amazon представляет собой корпорацию и одновременно – рынок, который объединяет покупателей и продавцов. Потребители сообщают Amazon, что они ищут, а Amazon закупает это вместо них. У потребителей есть право голоса; они могут оценивать продукты и услуги.

Кто достигает успеха, а кто терпит неудачу в мире платформ?

Благодаря группе Buggles мы знаем, что «видео погубило звезду радио»[219], а благодаря банкротству в 2011 году книжной сети Borders мы в курсе, что такие платформы, как Amazon, могут уничтожить лидирующие на рынке корпорации. Компания Borders не относилась к легкой весовой категории. Еще в конце 2005 года стоимость компании превышала $1,6 миллиарда[220], а к тому моменту, как она попала под Главу 11[221], в ней работало более 17 тысяч человек[222].

Поэтому нам кажется, что у традиционных компаний есть выбор. Они могут продолжить функционировать как прежде, существуя в мире, где технологии представляют собой то, что используется не в качестве инструмента трансформации, а в качестве средства оптимизации производительности и максимизации прибыли. Во многих таких традиционных компаниях технологии являются любопытной штукой, контролируемой не приспособленной для данной цели группой людей, сидящей в соседнем здании; темой, которая не привязывается к еженедельной повестке дня CEO. И неминуемая дестабилизация, вызванная выходом на рынок новых конкурентов, похожа на войну с армией лоббистов и юристов. И хотя это займет много времени (и будет стоить больших денег), такой подход а-ля «выкопай-яму-и-зарой-голову-в-песок» не может не привести к трагическим последствиям. Мощь

технологий и дестабилизации слишком велика. Следовательно, традиционные компании, придерживающиеся такой стратегии, в конце концов проиграют или, в крайнем случае, отойдут на второй план. Попутно данная стратегия затруднит выбор потребителей и уничтожит инновации в своей индустрии, потому что именно в этом и заключается ее цель. Инновации подразумевают перемены, для традиционных компаний статус-кво гораздо более комфортен.

Венчурный капиталист и соучредитель компании Sun Microsystems Винод Хосла, который иногда выступает на лекциях Эрика в Стэнфорде, объясняет это парой простых причин. Во-первых, с позиции корпорации самые инновационные вещи выглядят как маленькие возможности для большой компании. Едва ли они стоят времени и усилий, особенно когда успешный исход – под большим вопросом. А с позиции индивидуума, сотрудники крупных компаний не поощряются за то, что берут на себя риски, но наказываются в случае провала. Окупаемость, с точки зрения индивидуума, асимметрична, поэтому любой разумный человек предпочтет безопасность[223].

Тем не менее у традиционного бизнеса есть альтернативный вариант: развивать стратегию, позволяющую использовать платформы в своих интересах за счет создания крутых продуктов. Возьмите ее за основание для привлечения команды умных креативщиков, а затем создайте среду, в которой они смогут добиться выдающихся успехов. Все, кажется, просто, правда? Как бы не так: это непросто. Особенность сформировавшихся компаний заключается в стремлении рисковать как можно меньше и атаковать серьезные перемены так же, как организм атакует инфекцию. Мы знаем о чем говорим, потому что сами прошли через подобное. В конце концов, вы читаете книгу, написанную парой ребят, которые были в числе последних среди гуглеров, кто выбросил свой BlackBerry и отказался от электронной почты в Outlook. Мы не всегда способны видеть приближающиеся перемены и хорошо с ними справляться. К счастью, мы окружили себя людьми, которые умеют это. Такими, как наш бывший коллега Вик Гундотра…

Возникновение социальных сетей (и стартапа под названием Facebook)

Развитие Всемирной паутины происходило в три четких этапа. Веб 1.0 возник в начале 1990-х годов с появлением браузеров, HTML и штук, которые назывались веб-сайтами. На этом этапе пользователи могли читать

тексты, видеть небольшие картинки и совершать основные операции, но, за исключением этого, функциональность была довольно ограниченной. Затем, в начале 2000-х годов, появились новые технологии, приведшие к возникновению более мощных веб-сайтов и более жизнеспособной инфраструктуры web-системы. Широкополосный доступ появился в нескольких странах, онлайн-видео приобрело большую популярность, и людям стало гораздо проще не только потреблять что-то *из* Сети, но и публиковать что-то *в* Сеть. И на этом этапе Веб 2.0 стал не просто гигантским супермаркетом и онлайн-энциклопедией – он стал местом, где можно *делать* все, что угодно. Миллиарды людей по всему миру получили доступ в Интернет, и зачастую одним из первых действий, которые они осуществляли, когда получили его, был поиск.

И до лета 2010 года все мы счастливо жили в Веб 2.0. А в это время в Интернете зарождались социальные сети. Тогда как Веб 1.0 позволял вам читать и покупать вещи, а Веб 2.0 позволял вам делать вещи, социальная сеть предоставила вам возможность разговаривать о вещах и делиться ими. Мы наблюдали за этим трендом, установившимся на какое-то время (когда появился Friendster, а затем – Myspace, и они были просто сенсацией), и рассматривали возможность сотрудничества с парой ведущих компаний в сфере социальных сетей – Twitter и Digg. Но наши планы по сотрудничеству далеко не продвинулись и, возможно, даже отвлекли нас от появления конкурента, которого мы никак не ожидали. Вдруг оказалось, что социальные сети не являлись чем-то грядущим – они уже были здесь. И их присутствие возглавила платформа под названием Facebook.

Мы даже не были в игре. Успех Orkut, которая стала нашей первой попыткой в социальных сетях, ограничился в основном лишь бразильским и индийским рынками. В то время мы запускали широко разрекламированный новый сервис электронной почты, уже упомянутый нами ранее, под названием Wave. Это был блестящий технологический продукт, вызывающий трепет у продвинутых пользователей (коих было очень мало) и недоумение у всех остальных (а их было большинство). Мы также запускали Buzz – продукт, очень полюбившийся гуглерам во время тестовых испытаний, но он в итоге вызвал вопросы касательно соблюдения конфиденциальности. К лету 2010 года мы приостановили работу над Wave, работа над Buzz тоже сходила на нет, в итоге у нас было ноль попаданий из двух попыток на арене социальных сетей.

Вик Гундотра был обеспокоен этой ситуацией. Вик руководил мобильными системами и являлся тем самым парнем, кто помогал

основным сервисам Google успешно функционировать на небольших экранах мобильных телефонов, предоставляя таким образом миллионам людей способ выйти в Интернет. Вик сразу увидел потенциал в смартфонах и помог создать команду, которая подтолкнула Google к тому, чтобы фраза «Сначала мобильные» стала одним из слоганов компании. Вик не имеет никакого отношения к ошибкам, допущенным нами в сфере социальных сетей, но он был сотрудником и акционером Google, и его тревожило то, что мы упускаем важный сдвиг в истории Интернета. Он решил как-то это исправить и попросил Брэдли Хоровица пообедать с ним.

Брэдли был ответственным за социальные сети, и, так как его обед с Виком перерос во встречу, а затем – в еще одну встречу, они начали разрабатывать план по «переделке» Google под социальные сети и созданию множества инноваций для потребителей. Социальные сети не входили в круг обязанностей Вика, и хотя мы вроде как являлись его начальниками (он отчитывался перед Урсом Хёльцелем, который отчитывался перед Эриком и присутствовал на служебных совещаниях Эрика), мы не давали ему указаний разрабатывать новую социальную платформу и даже не просили его предложить свои идеи по данному вопросу. Однако он понял, что у нас есть проблема, почувствовал, что может внести свой вклад в создание решения и предпочел действовать.

Вскоре о проекте Вика и Брэдли под кодовым названием «Emerald Sea» (пер. «Изумрудное море». – *Прим. пер.*) узнали во всей компании, и примерно около года спустя он был запущен как проект Google+, который стал одной из самых смелых ставок за всю историю компании. Google+ часто позиционируется в СМИ как конкурентный ответ Facebook, но это не совсем верно. Правильнее будет назвать Google+ ответом на дестабилизацию Веб 2.0 и возникновение социальных сетей. Это социальная структура, которая соединяет в одном месте различные платформы Google, начиная от AdWords и заканчивая YouTube. И она возникла лишь потому, что один человек увидел приближение важного сдвига, способного дестабилизировать наш бизнес, и решил что-то предпринять. Пусть даже это и не входило в его обязанности.

Задайте самый сложный вопрос

Вик начал свои поиски, связанные с социальными сетями, со следующих вопросов: «Если доминирующим применением Интернета станет социальная платформа, каким образом это отразится на Google? Устарел бы поиск из-за социальных сетей?» Порой самый эффективный способ способствовать изменениям и тому, чтобы инновации опередили «антитела» корпоративной энтропии, довольно прост: задать самый сложный вопрос. Важно понять, что вам делать с будущим, какие вещи, касающиеся бизнеса, вы замечаете, в то время как другие их не видят, либо видят, но предпочитают игнорировать. (Профессор Гарвардской школы бизнеса и бизнес-консультант Клейтон Кристенсен сказал: «Я удерживаю внимание на вопросах, которые мне нужно задать, поэтому в будущем я могу понять какие-то вещи»[224].) В условиях, когда информация действительно вездесуща, когда охват и возможность связи глобальны, когда вычислительные ресурсы бесконечны и когда весь список того, что невозможно, не только становится возможным, но и осуществляется, что произойдет с вашим бизнесом? Технологический прогресс придерживается постоянной положительной динамики. Проследите за этим трендом до логического момента и задайте себе вопрос: «Что это значит для нас?»

Когда Эрик работал в Sun в начале 1990-х, данная компания создавала компьютерные рабочие станции, способные предложить самую лучшую цену на рынке. Это была технологическая компания, уверенная в том, что она всегда сможет поддерживать свое преимущество, заключающееся в соотношении цены и производительности. Однако в то же время компания Sun оказалась под угрозой усовершенствованных характеристик ПК от компании Wintel, созданных на базе процессоров Intel и операционной системы Microsoft Windows. В тот момент самый сложный вопрос для Sun звучал следующим образом: «Что случится с бизнесом Sun, когда соотношение «цена – производительность» компании Wintel в конечном итоге превзойдет то, что могут предложить они?» Что будет делать компания, когда преимущество, которому они обязаны значительной долей своих успехов, и рентабельность – просто исчезнут? Когда Эрик озвучил этот вопрос президенту компании Оуэну Брауну и CEO Скотту Макнили, они пришли к выводу, что Sun никогда бы не смогла снизить цены, чтобы конкурировать в индустрии ПК. Другими словами, они не знали хорошего ответа (так же, как и Эрик). Безусловно, проблема была налицо. Но еще большей проблемой стало то, что

случилось позже. То есть – ничего. Никто не предпринял реальных шагов. В апреле 2000 года рыночная стоимость компании Sun составляла $141 миллиард. К 2006 году серверы на базе Windows завоевали рынок, в то время как стоимость акций Sun упала до однозначного числа. В итоге в 2009 году компания Sun была продана Oracle за $7,4 миллиарда.

В развивающихся компаниях всегда возникают сложные вопросы, и их часто даже не задают, потому что хороших ответов на них нет и это поставит людей в неловкое положение. Но именно в таких случаях и следует их задавать – для того чтобы ваша команда почувствовала себя неловко. Как понял Эрик по опыту с Sun, лучше, если подобный дискомфорт будет исходить от «стрельбы по своим», чем от конкурента, намеревающегося убить по-настоящему. Если хороших ответов на сложные вопросы нет, то у вас, по крайней мере, есть луч надежды. Такие сложные вопросы, не имеющие простых ответов, могут быть очень эффективными в смягчении последствий уклончивых от рисков и отбивающихся от изменений тенденций культуры крупных компаний. Это неминуемая виселица, которая, как заметил Сэмюэл Джонсон, может превосходно помочь сосредоточиться[225].

Начните с вопроса о том, что будет соответствовать действительности через пять лет. Ларри Пейдж часто говорит, что CEO должен думать не только об основном бизнесе, но и о будущем; большинство компаний терпят неудачу, потому что им становится слишком удобно делать то, что они делали всегда, внося при этом лишь постепенные изменения. А подобный подход особенно фатален сегодня, когда изменения, вызванные технологиями, растут как на дрожжах. Так что вопрос, который следует задать, звучит не как «Что *будет* соответствовать действительности?», а «Что *могло бы* соответствовать действительности?». В первом случае вы стимулируете прогнозирование, что является совершенной глупостью в динамичном мире[226]. Во втором вы стимулируете воображение: какая вещь, являющаяся невообразимой в соответствии с традиционными представлениями, на самом деле – вообразима?

Как заметил Винод Хосла, в 1980 году было сложно представить себе, что микропроцессоры будут повсюду, не только в компьютерах, но и в автомобилях, зубных щетках и практически где угодно[227]. В 1990 году, когда сотовые телефоны были размером со швейную машинку и стоили целое состояние, казалось невообразимым, что они будут меньше, чем колода карт, и дешевле, чем ночной сеанс в кинотеатре. В 1995 году

не укладывалось в голове, что более трех миллиардов людей станут пользователями Интернета и что число уникальных адресов превысит шестьдесят триллионов. Сегодня микропроцессоры, мобильные телефоны и Интернет повсеместны, но практически никто не предсказывал подобного, когда они находились на самых ранних стадиях. И тем не менее все мы продолжаем совершать эту же ошибку: когда Google объявила о беспилотных автомобилях, реакция общественности была очень скептичной. Машины, которые едут сами по себе, не могут появиться на самом деле, не так ли? А мы, в свою очередь, не можем себе представить, чтобы этого не случилось.

Поэтому воздержитесь от устоявшихся стереотипов, заведите «двигатель» своего воображения и спросите себя о том, что *могло бы* произойти в вашей индустрии через пять лет. Что могло бы измениться быстро, а что – совсем не изменится? После того как у вас появятся идеи касательно того, каким могло бы быть будущее, подумайте над более сложными вопросами.

Каким образом очень умный и хорошо финансируемый конкурент смог бы атаковать основной бизнес вашей компании? Каким образом можно было бы извлечь выгоду из цифровых платформ, чтобы использовать слабые места в своих интересах или выбрать самые прибыльные потребительские сегменты? Каким образом компания подрывает собственный бизнес? Является ли каннибализация[228] или потеря прибыли причиной для сведения на нет потенциальных инноваций? Существует ли возможность создать платформу, которая может предложить увеличение прибыльности и цены с ростом ее использования?

Регулярно ли пользуются руководители компании вашими продуктами? Любят ли они их? Подарили бы они их своему (ей) супругу(е)? (Такой вопрос вряд ли применим ко всем случаям, но тем не менее это мощный мысленный эксперимент.) Любят ли ваши продукты потребители? Или они удерживаются за счет других факторов, которые могут исчезнуть в будущем? А если бы они вообще не удерживались, что бы произошло? (Интересное следствие к законному вопросу: если бы вы заставили своих приверженцев продукта сделать так, чтобы потребители могли легко отказаться от вашего продукта в пользу конкурента, как бы они отреагировали? Смогли бы они сделать ваши продукты настолько великолепно, что потребители захотели бы остаться, даже если это не обязательно?)

Когда вы изучаете процесс производства новых основных продуктов

и функций, какая их часть основана на уникальных технических инсайтах? Какое количество приверженцев продукта входит в состав команды руководителей высшего звена? Активно ли компания вознаграждает и продвигает по карьерной лестнице сотрудников, которые вносят наибольший вклад в создание продуктов высокого качества?

Является ли найм сотрудников главнейшим приоритетом первых лиц компании? Выделяют ли вообще топ-менеджеры время на подбор персонала? Многие ли из ваших сильнейших сотрудников видят себя в вашей компании через три года? Многие ли из них уйдут в другую компанию за зарплату на 10 % выше?

К каким решениям приводят процессы, обуславливающие их принятие в вашей компании, – к наилучшим или наиболее приемлемым?

Много ли у ваших сотрудников свободы? Есть среди них тот, кто является настоящим новатором? Обладает ли такой человек достаточной свободой для реализации своих идей, независимо от занимаемой им должности? На чем основаны новые идеи – на высоком качестве продукта или на выгоде?

Кто в компании справляется лучше – «маршрутизаторы» или те, кто накапливает информацию? Не препятствует ли «хранилище» свободному обмену информацией и сотрудниками?

Все это – сложные вопросы, и, скорее всего, четкого решения проблем, которые они осветят, не существует. Но, безусловно, никаких решений и не может появиться, если ничего подобного никогда не спрашивать. Владельцы традиционного бизнеса обычно не понимают, насколько быстро их можно дестабилизировать, но если они зададут себе эти вопросы, то получат шанс увидеть реальное положение дел. Это также является способом привлечь и вдохновить лучших умных креативщиков, которым нравится не только сам факт брошенного вызова, но и его искренность. «Слава богу, хоть кто-то здесь, наконец, задает сложные вопросы! – скажут они. – Теперь мы можем приступить к поиску ответов».

Но это напоминает и еще об одном непростом вопросе: «А в правильном ли месте вы находитесь, чтобы привлекать лучших умных креативщиков?» Одно из самых интересных последствий появления Интернета, мобильной индустрии и облачных технологий заключается в том, что центры коммерческой деятельности стали более мощными и влиятельными. Раньше мы считали, будто появление Интернета и других технологий коммуникации приведет к возникновению большего количества центров экономической деятельности и снизит значение существующих, но на самом деле верно обратное. В различных сферах

действительно возникли небольшие кластеры деятельности, однако важность уже существующих кластеров только возросла. Когда речь идет об умных креативщиках, фактическое местоположение действительно играет для них как никогда важную роль.

Вот почему, например, несмотря на попытки всех стран мира воссоздать технологическую магию Кремниевой долины, многие из живущих в этих странах умных креативщиков уезжают из них в собственно Кремниевую долину. (Мы всегда поражались, как много языков можно услышать в наших корпоративных кафе.) Они понимают, что могут оказывать куда большее влияние из Калифорнии, нежели из своей родной страны, и желание объединиться с другими умными креативщиками, похожими на них самих, зачастую перевешивает стремление работать поближе к дому. То же самое касается и центров деятельности в области финансов (Нью-Йорк, Лондон, Гонконг, Франкфурт, Сингапур), моды (Нью-Йорк, Париж, Милан), развлечений (Лос-Анджелес, Мумбаи), добычи бриллиантов (Антверпен, Сурат), биотехнологий (Бостон, Базель), энергетики (Хьюстон, Дахран), судоходства (Сингапур, Шанхай), автомобилестроения (северная Германия) и во многих других. Любой компании, которая хочет создать новое предприятие, необходимо задать себе вопрос: «Попаду ли я к умным креативщикам?» или «Получится ли у меня сделать так, чтобы они приехали ко мне?»

Роль правительства

Перед правительством также стоят непростые решения. Они могут оказывать поддержку традиционному бизнесу, затрачивая свою энергию на попытки сдержать движущие силы перемен. Это естественная линия поведения политиков, так как традиционные компании обычно обладают гораздо бóльшим количеством финансов, нежели стартапы, только осваивающие рынок, и они являются настоящими знатоками в том, как использовать свои средства для того, чтобы склонить волю любого демократического правительства в свою пользу. (Новые игроки на рынке обычно не осознают масштабов правовых и нормативных инструментов, которые есть в арсенале традиционного бизнеса). Но, как и в бизнесе, у правительства есть альтернативный вариант: стимулировать развитие новых технологий и создавать среду, в которой могут процветать умные креативщики. Они могут выбрать уклон в сторону инновации.

Оно начинается с образования, причем не с традиционного формата

«школа, колледж, университет». Образование будет меняться, и правительству следует отдавать предпочтение новым и смелым идеям, а не общепринятым догмам (в настоящее время все как раз наоборот). Технологические платформы помогут нам идентифицировать свои индивидуальные сильные и слабые стороны с большей тщательностью и предоставят нам больше образовательных опций в зависимости от того, чем мы хотим заниматься. Как поставщик государственного образования, правительство может активно следовать данной модели, предполагающей гибкое, пожизненное образование с учетом индивидуальных личностных характеристик, особенно для выпускников средней школы и взрослых.

Цифровая инфраструктура – это обязательный атрибут, так же как и иммиграционная политика. Но самое важное – наличие свободы создавать инновации. Нормативные документы необходимы для предупреждения проблем, но если вы создаете систему, которая все предусматривает, то в ней не остается места для инноваций. Более того, традиционные компании обладают большим влиянием на создание нормативных документов, и зачастую вы можете наблюдать много перемещений между государственным и негосударственным секторами. Поэтому люди, которые создают и обеспечивают соблюдение нормативных документов, препятствующих развитию инноваций, сегодня становятся руководителями в негосударственном секторе, который завтра извлечет из них выгоду. В правовой среде всегда должна быть предусмотрена возможность для выхода на рынок новых компаний.

Например, один из новых игроков в автомобильной промышленности США, Tesla, в нескольких штатах сталкивается с нормативными препятствиями, мешающими ему напрямую продавать свои продукты потребителям[229]. Эти нормативные документы защищают автодилеров и ограничивают выбор потребителей. Во время следующего витка автомобильных инноваций, когда появятся беспилотные автомобили, произойдет авария. Кто-нибудь пострадает или погибнет, что бросит тень на всю индустрию производства беспилотных автомобилей. Когда подобное случится, правительству нужно будет устоять против порыва ввести строго ограничивающие нормативные документы (похожие на изданный в XIX веке в Великобритании «закон о красном флаге»[230]), которые заставят новые технологии «прыгать» через «обручи безопасности», установленные гораздо выше, чем для обычных автомобилей, управляемых людьми (они также разбиваются с пугающей регулярностью и последствиями). Если данные, полученные опытным

путем, показывают, что новый способ лучше, чем старый, то роль правительства здесь – не помешать переменам, а позволить дестабилизации произойти.

Сложные проблемы – это информационные проблемы

Когда индустрии разваливаются и перестраиваются, традиционные компании либо приспосабливаются, либо уходят, а новые предприятия развиваются при поддержке дальновидных лидеров и их амбициозных умных коллег. Все наладится. Мы технологические оптимисты. Мы верим в силу технологий изменить этот мир к лучшему. Когда другие видят мрачные картины будущего, как, например, в «Матрице», мы видим доктора Леонарда Маккоя, которому удалось вылечить саурианский вирус с помощью трикодера (и он празднует свой успех глотком саурианского бренди или траньи[231]). Мы рассматриваем все серьезные проблемы как информационные. Это значит, что с достаточным количеством данных и умением их обрабатывать можно решить практически любую проблему из актуальных на сегодня для человечества. Компьютеры, как мы полагаем, будут служить людям – всем людям, – улучшая и облегчая им жизнь. Наверняка мы, пара ребят из Кремниевой долины, подвергнемся серьезной критике за то, что смотрим в будущее так же, как Поллианна[232]. Но это не важно. Важно то, что в конце тоннеля есть яркий свет.

В основе нашего оптимизма лежат веские причины. Первая заключается в стремительном росте объема данных и тенденции к свободному обмену информацией. Начиная от геологических и метеорологических датчиков и компьютеров, фиксирующих все экономические операции, и заканчивая нательными технологиями (такими, как «умные» контактные линзы Google[233]), непрерывно отслеживающими жизненно важные функции человека, – все эти технологии собирают различные типы данных, раньше просто-напросто недоступных в масштабах, которые буквально несколько лет назад встречались исключительно в жанре научной фантастики. И сегодня у нас есть практически безграничная вычислительная мощность, позволяющая анализировать эти данные. Безграничное количество данных и безграничная вычислительная мощность создают великолепную игровую площадку для умных креативщиков со всего мира, которые решают серьезные проблемы.

Такая ситуация приведет к более масштабному сотрудничеству умных креативщиков – ученых, докторов, инженеров, дизайнеров, художников –

для решения глобальных проблем, потому что им будет намного легче сравнивать и комбинировать различные виды данных. Как отмечают Карл Шапиро и Хэл Вэриан в книге *«Информационные правила»*, информация слишком дорогая, чтобы производить, но слишком дешевая, чтобы воспроизводить[234]. Поэтому, если вы создаете информацию, способную помочь решить проблему, и вносите ее в платформу, где ей можно будет поделиться (или создать с ее помощью новую платформу), вы даете возможность другим людям использовать эти ценные сведения бесплатно или по низкой цене. У Google есть продукт Fusion Tables, созданный с целью «достать ваши данные из хранилища» за счет того, что он объединяет взаимосвязанные пакеты данных и анализирует их как один пакет, сохраняя при этом целостность исходного пакета данных. Представьте себе всех ученых мира, работающих над одинаковыми проблемами, и у каждого из них есть свой набор информации, занесенный в таблицу или базу данных. Другой пример: местные власти, которые, пытаясь оценить и решить проблемы окружающей среды или инфраструктуры, отслеживают результаты своей работы, сидя в кабинете или подвале. Представьте, какую силу вы высвободите, «взорвав» это информационное хранилище. Она позволит вам объединять и анализировать данные совершенно новыми способами.

Скорость является еще одним обнадеживающим фактором. Благодаря технологиям, период ожидания – время между действием и реакцией – становится намного короче. И вновь в этом месте будет полезно окунуться в историю, чтобы понять нашу мысль. То, что экономисты называют «технологиями общего пользования» (хорошие примеры – паровой двигатель или электричество), прошло долгий путь от изобретения и применения до изменения структуры того, как живут люди и действуют рынки. Паровой двигатель Уатта был разработан в 1763 году, но потребовалось около двухсот лет, прежде чем железные дорогие превратили Канзас-Сити из перевалочного пункта для перегона скота в крупный центр со своей скотоводческой биржей. Для сравнения: браузер Netscape Navigator был запущен в 1994 году, а Джонатан с гордостью установил одни из первых в мире проводных модемов для Excite@Home в 1998 году. Менее чем десятилетие спустя эти современные коммуникационные технологии полностью изменили то, как мы общаемся, знакомимся, делаем покупки, заказываем еду и путешествуем. Тем не менее вся прелесть скорости – в глазах смотрящего: вы воспринимаете ее как нечто плохое, когда она вызывает дестабилизацию, потому что вам кажется, будто события развиваются слишком быстро. Но когда вы

создаете новое предприятие, акселерация во всем идет вам лишь на пользу.

Появление сетей дало толчок развитию коллективного опыта и умственных способностей. Когда в 1997 году чемпион мира по шахматам Гарри Каспаров проиграл компьютеру Deep Blue computer от IBM, все мы подумали, что стали свидетелями исторической передачи традиций. Но оказалось, данный матч ознаменовал новую эру шахматных чемпионов: не компьютеров, а людей, которые оттачивают свои навыки, сотрудничая с компьютерами. Современные гроссмейстеры (а сегодня их в два раза больше, чем было в 1997 году) используют компьютеры в качестве соперников во время тренировок, что помогает шахматистам играть лучше. Таким образом, возникает замкнутый круг комьютеризированных умственных способностей: компьютеры стимулируют людей становиться лучше, а затем люди создают еще более «умные» компьютеры. Все это отчетливо видно на примере шахматного мира; а почему бы и не в других областях?

Будущее настолько красочно…

Нам сложно взглянуть на какую-либо индустрию или сферу и не увидеть в ней светлого будущего. Например, в здравоохранении индивидуальные датчики с передачей информации в режиме реального времени дадут возможность комплексного отслеживания и исследования сложного человеческого организма. Объедините все эти данные с генетической картой факторов риска, полученной путем глубокого генетического анализа, – и вы получите беспрецедентные возможности (*только* с личного согласия) диагностировать и предотвращать или же лечить болезни людей намного раньше. Совокупность таких данных может создавать платформы информации и знаний, дающих возможность для более эффективных исследований и информирования о более высокотехнологичных стандартах здравоохранения.

Потребители сферы здравоохранения страдают от нехватки информации: у них практически нет никаких сведений о результатах процедур, врачах и обслуживании в больницах, и зачастую им сложно получить доступ к данным о собственном здоровье, особенно если они находятся в разных организациях. И ценообразование медицинских услуг, лекарств и расходных материалов совершенно не прозрачно, оно очень варьируется от пациента к пациенту, от учреждения к учреждению. Привнесение одного только базового уровня информационной прозрачности в здравоохранение могло бы произвести колоссальный

положительный эффект: это снизило бы затраты и улучшило бы результаты.

Транспорт станет следующей индустрией, поглощенной новыми технологиями и возможностями. Что произойдет, если каждый автомобиль сможет ехать самостоятельно? Изменится модель сопричастности, так как услуги частных автосервисов упадут в цене, и они станут еще более отзывчивыми. Единственной причиной купить автомобиль станет удовольствие, а не транспортировка. Это заставит проектировщиков пересмотреть транспортные сети.

В сфере финансовых услуг более детальная информация будет означать более специализированные услуги. Сегодня, например, страховые компании, занимающиеся автострахованием, уже начинают использовать информацию, такую как пробег автомобиля и местоположение, для того чтобы оценить шансы водителя попасть в аварию. Не разумнее было бы с их стороны согласиться снизить ваши ставки в обмен на доступ ко *всем* данным о вашем автомобиле: скорости, местоположении, времени эксплуатации, пробегу, режиму движения и ведомости технического обслуживания? Возможно, вы не приняли бы такое предложение или приняли бы, если бы речь шла о юных членах вашей семьи, в надежде, что это поможет им быть более аккуратными за рулем.

В творческих сферах сейчас задействованы более выдающиеся кадры и контент, чем когда-либо (по крайней мере, мы судили по частоте использования рекламы), и спрос на них никогда не был так высок. Помимо огромного количества боевиков с применением компьютерной графики, технологии также создали новые способы для каждого из нас наслаждаться телесериалами, которые созданы на основе традиционного сторителлинга, вроде «Карточного домика» или «Игры престолов», предоставив нам возможность выбирать между экраном телевизора, планшетом или нательными устройствами, такими как очки. Интернет уничтожил традиционные бизнес-модели СМИ, но на их месте появляются и будут появляться новые. В результате возникнет большой, более фрагментированный и хаотичный рынок для людей творческих профессий, а также бесконечный потребительский выбор.

Не важно, касается ли это криминальных расследований (анализ картины преступления дает возможность «предсказуемости» работы полиции), сельского хозяйства (почвенные карты, основанные на данных, помогают фермерам), фармацевтики (обмен информацией ускоряет разработку лекарственных препаратов), обороны, энергетики, аэрокосмонавтики или образования – в первой половине XXI века каждая

из упомянутых сфер изменится под воздействием технологических сил. Таким образом, появятся впечатляющие новые продукты и совершенно новые формы бизнеса, а нездоровая экономика уступит место развитию и появлению новых рабочих мест. И каждое из этих изменений будет спровоцировано небольшой командой целеустремленных умных креативщиков, обладающих серьезными полномочиями.

Именно в это мы и верим.

Следующее поколение умных креативщиков

Мы оба также не застрахованы от движущей силы перемен. Среди вещей, которым мы учились и впоследствии были вынуждены переучиваться, есть много больше того, чего мы не знаем. Сколько бы мы ни старались удержаться на вершине технологий, и как бы они ни влияли на нашу индустрию, мы просто не способны осваивать их так же быстро, как следующее поколение умных креативщиков. Мы выросли в эпоху, когда ты пользовался стационарным телефоном, чтобы пригласить кого-нибудь на ужин (и ты называл это «свиданием», а не «просто прогулкой»), ты *ходил* в кинотеатры, а если ты хотел получить широкополосный доступ, то просто покупал себе почтовый ящик большего размера. Сегодня мы каждый день видим новое поколение, и мы восхищаемся их умом и уверенностью в себе. Они рассказывают нам, как дела и что должно произойти, а когда нужно решить, что делать дальше, они говорят нам об этом так же часто, как и мы им. Такова наша судьба – быть в окружении предприимчивых умных креативщиков.

Мы уверены, что на каждую из тех рок-звезд, с которыми мы ежедневно сталкиваемся по работе, есть десятки и даже сотни других, кто прилагает все усилия, чтобы вытеснить нас с рынка. Может быть, им это не удастся. Или удастся. Вполне вероятно, что где-нибудь в гараже или в студенческой общаге, а может, в лаборатории или конференц-зале какой-нибудь отважный предприниматель собрал небольшую команду самоотверженных умных креативщиков. Возможно, у него есть эта книга, и он использует наши идеи, стремясь создать компанию, которая в конечном итоге затмит Google. Звучит дико, не так ли? Однако, учитывая, что ни один бизнес не может быть победителем вечно, такой поворот событий неизбежен.

Кого-то он мог бы ужаснуть. Нас же это вдохновляет.

Благодарности

Мы должны начать с благодарностей Ларри Пейджу и Сергею Брину за их мудрость и дружбу, а также за невероятную компанию, которую они создали. Основатели Google действительно настолько хороши, как мы их описали. Привилегия ежедневно работать с ними, узнавать от них о будущем и разбираться в нем – подарок, который дается раз в жизни. Многие из блестящих вещей, которые сделали Google великой компанией – стратегия, культура и акцент на высоком качестве найма, – были придуманы задолго до нашего прихода туда. Представьте, каким присутствием духа и видением надо обладать в возрасте 24–26 лет, чтобы понимать, какой могла бы быть Google и на что она была способна. Раз за разом Ларри и Сергей делали все от них зависящее, бросая вызов правилам, ставя под сомнения авторитеты и традиционный бизнес и следуя своей дорогой в создании поистине потрясающей компании. Компания Google изменила и продолжает менять не только нашу жизнь, но и жизни миллиардов людей – каждый день и по всему миру. Мы не знаем более подходящего способа отблагодарить их за все, что они сделали для нас, кроме как сказать, что мы преклоняемся перед их поддержкой и всем, что они делают.

Так же, как и Google, данная книга стала возможной благодаря помощи многих удивительных, интересных, неравнодушных, веселых и хороших людей. Мы признательны им за помощь, но гораздо больше мы признательны за привилегию работать и быть знакомыми с этими умными креативщиками как в качестве коллег, так и в качестве друзей. Мы говорим: «Спасибо»…

Энн Хайят, Брайану Томпсону и Ким Купер, которые всегда находили в своем безумном графике время для того, чтобы встретиться с авторами и дать хорошую обратную связь. Вы безмятежно справляетесь с хаосом.

Пэм Шор, начавшей свой путь с Эриком еще в Novell и внесшей большой вклад в формирование Google и ее персонала.

Скотту Рубину, Меган Кэссерли и Эмили Вуд, которые являются сотрудниками отдела PR и знают, как поддержать интересную беседу. Мы с нетерпением ждем еще много интересных бесед.

Рэйчел Уэтстоун, ставшей еще одним человеком в поле «Кому», когда Эрик отправлял электронное письмо Джонатану, чтобы предложить ему написать эту книгу. Рэйчел уже около десяти лет является нашим партнером по коммуникациям, а также человеком, который помогал нам

с этой книгой с момента ее возникновения. Она – неутомимая защитница не только Google, но и сотрудников, которые, по ее мнению, всегда поступают правильно. Наше «спасибо» Рэйчел – за много большее, чем просто помощь в создании данной книги.

Кенту Волкеру и Марку Элленбогену – паре блестящих юристов, которые слезли со своих лошадей, засучили рукава и помогли нам сделать эту книгу еще лучше. Особенно помог Марк, а его советы казались еще более мудрыми, когда он работал с нами во время своего отпуска на Карибах.

Деннису Вудсайду: он нашел время, чтобы прочесть нашу книгу и поделиться своими мыслями, продолжая руководить Motorola.

Урсу Хёльцелю, отцу-основателю многих вещей в деле управления персоналом Google и методов найма.

Элисон Кормэк, которая является просто самым лучшим читателем всех времен и, возможно, самым великодушным гуглером в компании.

Джареду Коэну, соавтору книги *«Новый цифровой мир»*, который очень вовремя узнал все об издании книги и помог нам.

Ласло Боку, который помог нам сохранить культуру и стандарты Google, когда мы росли, и чья книга о кадрах стала одним из необходимых элементов того, что сделало нашу книгу возможной. Он всегда улыбается, возможно, потому, что раньше он снимался в сериале «Пляж. Спасатели Малибу».

Никешу Арора, чье предложение выступить перед командой положило начало всему проекту.

Сьюзан Войкики, Салару Камангар, Мариссе Майер и Сандару Пичай, которые научили Джонатана, что иногда хорошему менеджеру просто необходимо убраться с дороги своих сотрудников. Если результат работы менеджера складывается из суммы результатов работы его сотрудников, то Джонатан стоит на вершине горы, возведенной этой четверкой.

Лоррейн Тухилл, которая помогла нам показать гугловский, умно-креативный подход к творчеству как поистине удивительное искусство, маскирующееся под маркетинг.

Клэю Бэйвору, одному из самых умных креативщиков среди известных нам, чья работа является отражением культуры Google. (Загуглите его «уик-эндные» проекты «The Google Logo in 884 4x6 Photographs» и «Clay Bavor Lincoln Portrait in Pennies».)

Брайану Раковски, включившему номера страниц и слова с возможностью поиска в бесчисленное количество комментариев, которые он оставил.

Марго Георгиадис, чье видение того, как мыслят руководители высшего звена крупных компаний, постоянно помогало смотреть в глубь вещей.

Колину Макмиллену, чей Memegen является лишь одним из множества крутых изобретений, которые он создал.

Прему Рамасвами, который показал нам видение преподавателя Гарвардской школы бизнеса и внес предложения, касающиеся того, как сделать работу доступной для студентов.

Дэвину Ивестеру, нашему постоянному эксперту во всем, что касается книг и фильмов; креативным экспертам Гари Уильямсу, Кену Фредерику и Лорен Малки, предложившим много замечательных идей, которыми мы не воспользовались; и Джонатану Ярвису, чей дизайн книги выглядит элегантнее и солиднее, чем сами ее авторы. А это о чем-то говорит[235].

Хэлу Вэриану, который делает экономику занимательной. Это также о чем-то говорит[236].

Алану Юстасу, который является воплощением гуглера настолько, что при участии Джонатана написал первое руководство для гуглеров.

Шоне Браун и Дэвиду Драммонду, на протяжении многих лет входящих в кадровый комитет по найму руководителей вместе с Джонатаном.

Катей Би и Чаду Северину, которые спокойно поддерживали Джонатана на его должности руководителя продуктами Google и с самого начала проекта были внимательными критиками.

Джеффу Хьюберу, который работал с Джонатаном в Excite@Home и построил в Google прочный механизм рекламы и дохода так, чтобы Джонатан мог сфокусироваться на руководстве умными креативщиками.

Патрику Пичетту, чьи профессиональная строгость, способность сопереживать, оранжевый рюкзак и подход а-ля «Я-езжу-на-работу-на-велосипеде-даже-когда-идет-дождь» продолжают нас вдохновлять.

Гопи Каллайлу, не только самому лучшему презентатору, которого мы когда-либо знали, но и вечному критику в области усовершенствований.

Джил Хэйзелбейкер, к которой часто обращается Джонатан, особенно когда он создает проблемы с PR (а это часто).

Джареду Смиту, который помог нам с деталями, касающимися Китая, и который сам по себе является великим лидером для умных креативщиков.

Биллу Кэмпбеллу, самому талантливому из всех наставников-руководителей, нацеленному на людей и на то, как работают организации.

Мы не знали, что нам нужен наставник, пока он у нас не появился. Билл стал ключевой фигурой в успехе Apple и Google, которые сегодня являются самыми дорогими корпорациями в Америке. Когда Билл входит в помещение, все улыбаются, а его умение рассказывать интересные истории может сравниться разве что с его скромностью, выражающейся в отказе от лавров за ту необычайную роль, которую он сыграл для Кремниевой долины и успеха поколений предпринимателей.

Джону Доерру, Майку Моритцу, Раму Шрираму, Джону Хеннеси, Артуру Левинсону, Полу Отеллини, Энн Матер, Дайане Грин и Ширли Тилгман, бывшим и действующим членам совета директоров Google, которые всегда заботились о будущем нашего влияния на мир, а также на наших потребителей, партнеров и акционеров. Именно так, как и следует.

Многим другим бывшим и действующим гуглерам, которые помогли нам «отшлифовать» наши истории, продолжая учить нас тонкостям руководства умными креативщиками. А именно: Кришне Бхарату, Джеффу Дину, Бену Гомесу, Джорджу Харику, Уильяму Фэррису, Вику Гундотре, Джорджу Салаху и Марте Джозефсон (формально она не является гуглером, но это лучший партнер, какого только можно найти).

Семье Джонатана – его жене Берил, сыну Джошуа, дочери Ханне, которые всегда напоминают ему, что он должен следовать советам для руководителей о передаче полномочий другим и не вмешиваться, независимо от того, дома или в офисе он находится. Это помогает усмирить Джонатана, за что всем, кто его знает, следует благодарить его семью.

Матери Джонатана, Рине Розенберг, которая была ярой сторонницей женщин и возглавляла Комиссию о статусе женщин в округе Санта-Клара. Именно из уважения к ней мы описывали нашего умного креативщика как женщину.

Отцу Джонатана, профессору Натану Розенбергу, который делал сноски к тексту – с формальностью и точностью, как и подобает ведущему специалисту по технологическим инновациям. Разве может сын предложить отцу бóльшую благодарность, кроме как показать ему, что все эти годы он действительно его слушал?

Карен, Гордону и Дэвиду Розенбергам – сестре и братьям Джонатана, от которых он многое узнал о принятии решений. Всем четверым никогда не удается прийти к консенсусу, кому из них принадлежит звание самого умного креативщика в семье. Положа руку на сердце, дети, пришло время маме и папе быть популярными.

Доктору Лорн Розенфельд, регулярно подтрунивавшей над Джонатаном по поводу великих цитат и жизненной мудрости. Некоторые ссылки в книге взяты из их разговоров.

Дочери Лорн – Лорен, которая внесла достаточно правок для того, чтобы подтвердить: она является более образованным литературным критиком, нежели Джонатан. А также ее брату Майклу, отшлифовавшему свои умно-креативные достижения, предоставив нам множество примеров, которые, как он заверил, вызовут резонанс у тех, кто так или иначе связан с учебой в колледже.

Дэну Чангу, разглядевшему, что авторская рукопись была «написана предпринимателями внутри», но могла бы быть дополнена тем, что будет «полезным любому предпринимателю».

Мэтту Пикену, который помог отшлифовать записи Джонатана со времен колледжа и одолжил нам свой «голливудский глазомер» для оценки драматического таланта и сторителлинга.

Гленну Йеффету из BenBella Books, единственному эксперту в издательском деле, которого Джонатан мог попросить о помощи, когда он приступил к этому проекту.

Адаму Гроссеру, который убрал из книги неправильные шутки, которые были несмешными, и, в целом, помог нам улучшить стиль, а также стимулировал нас быть более точными в определениях.

Профессорам Сьюзан Файгенбаум и Джеральду Эйриху, которые требовали от Джонатана изучать статистику и проконтроли, чтобы он закончил свой курс по бизнес-аналитике.

Профессорам Дину Джефф Хуангу и его коллеге Джулии Изли, которые прочитали рукопись «как сочинение студентов», внесли почти столько же исправлений и благосклонно не стали ставить оценку.

Профессору Дэвиду Тису. Он прочитал эту книгу с позиции ученого-экономиста и посоветовал нам превосходную дополнительную литературу.

Бывшим начальникам Джонатана: Гари Лейту, Бетси Лейт, Доре Футтерман, Либби Труделл, Кэти Гордон, Джеймсу Айзексу, Дину Гилберту и Ричарду Жингра. Он бесконечно признателен за вашу мудрость и терпение.

Профессору Джеффу Ульману. Он взял неопрятного принстонского подростка по имени Эрик Шмидт и превратил его в программиста еще до того, как появилось такое понятие.

Биллу Джою, Сью Грэхэм и Бобу Фабри, которые во время учебы в Беркли настолько доверяли Эрику как программисту, что образовали вокруг него команду.

Майку Леску и Элу Ахо. Работая над Unix в Bell Laboratories, они научили Эрика ценностям объема, открытого исходного кода и масштабирования.

Джиму Моррису, Батлеру Лэмпсону, Бобу Тэйлору и Рою Левину из Xerox PA, которые изобрели будущее.

Скотту Макнили, Энди Бехтольшайму, Биллу Джою, Виноду Хосла, Берни Лакруту и Уэйну Розингу из Sun. Эти люди предоставили Эрику его первый практический опыт управления бизнесом. Только в техническом колледже человек, чья основная специализация не связана с менеджментом, может настолько хорошо ему обучиться.

Раймонду Насру и Джону Янгу из Novell, где сам процесс был наградой.

Питеру Венделлу, который дал Эрику возможность преподавать в стэнфордской аспирантуре бизнеса. И тысячам студентов, для которых Эрик с самого начала формализовал свой подход «извлеченные уроки даются нелегко».

Нишанту Чокси, чьи красивые и забавные иллюстрации идеально отражают нашу точку зрения – так, как мы и представить себе не могли.

Мелиссе Томас, эрудиту, которая проверяла факты и с который мы никогда не хотели бы оказаться на игре *Jeopardy!*.

Марине Краковски, нашему партнеру по исследованиям, которая всегда оказывается на два шага впереди. Она проницательна, вдумчива, усердна и педантична. Все самые замечательные качества! Она просто лучшая.

Дэвиду Джавербауму, писателю-сатирику мирового уровня, который помог нам сделать книгу смешной или, как минимум, смешнее. Мы были очень горды, когда Дэвид, увидев одну из наших шуток, сказал: «Не так уж и плохо». Спасибо, Дэвид, за твою помощь, и особенно – за столь высокую оценку.

Джиму Левину, нашему агенту. Он помог нам понять издательский мир. Нашему издателю Джону Броди, который мудро направлял нас, начиная с черновой рукописи и заканчивая готовой работой, от Microsoft до «Агентства Даунтан». А мы, в свою очередь, направляли Джона, когда он осваивал всю прелесть работы с Google Docs.

Когда-то, в середине 1970-х, пара ребят познакомились друг с другом, вставляя монетки в автомат с видеоигрой Galaxy Game, который стоял в кофейне стэнфордского студенческого профсоюза имени Тресиддера. Джонатан регулярно побеждал Алана Игла в Galaxy, но еще больше они состязались во время занятий в средней школе Gunn High. Пока они сражались за космическое господство и бились над химией и математикой,

они даже представить себе не могли, что 30 лет спустя они вместе начнут работать в компании под названием Google. Или что примерно 40 лет спустя они совместно напишут книгу о бизнесе и менеджменте. Тем не менее так и случилось. Вот уж действительно «вообрази невообразимое». Спасибо нашему соавтору Алану Иглу.

Глоссарий

AdSense

Сервис контекстной рекламы, который автоматически размещает на веб-сайтах текстовые и графические объявления, подходящие по контексту.

AdWords

Флагманский рекламный проект Google. Является основным источником доходов компании.

Android

Мобильная операционная система с открытым исходным кодом от Google.

API

Интерфейс программирования приложений (аббревиатура от англ. Application Programming Interface), позволяющий другим приложениям взаимодействовать с ним.

APM

Программа подбора и подготовки молодых специалистов, только окончивших учебное заведение, на должность продакт-менеджера в компании Google. Она подразумевает две годовых ротации, прежде чем участники станут полноценными продакт-менеджерами.

Dory

Внутренняя система Google для размещения вопросов руководителям и голосования за или против вопросов других сотрудников.

Excite@Home

Компания, в которой раньше работал Джонатан. Образовалась в результате слияния Excite, пионера в сфере веб-порталов, и @Home, которая способствовала распространению Интернета благодаря проводным модемам.

Google [x]

Команда, работающая над некоторыми из самых амбициозных проектов Google, включая беспилотные автомобили, очки Google Glass, проект Loon

и «умные» контактные линзы.

HiPPO (или просто «гиппопотам»)

Аббревиатура от англ. Highest-Paid Person's Opinion (пер. «мнение самого высокооплачиваемого человека»).

Memegen

Внутренний сайт Google, который позволяет гуглерам создавать мемы (лаконичные подписи к картинкам) и голосовать за творения друг друга. Memegen стал для гуглеров новым способом повеселиться через язвительные комментарии по поводу происходящего в компании.

Moma

Интрасеть Google, используемая для распространения корпоративной информации среди гуглеров.

OKR

Система оценки эффективности работы, успешно используемая в Google и других компаниях.

ROI

Окупаемость инвестиций (Return On Investment).

TGIF-собрание

Собрание для всех сотрудников компании Google. Оно изначально проводилось каждую пятницу, а сегодня – каждый четверг, для удобства сотрудников азиатских офисов.

Wave

Google Wave представляла собой систему для коммуникации и взаимодействия групп пользователей в режиме реального времени. Компания Google прекратила работу Wave в 2010 году и открыла ее исходный код.

Ахарай

Английская интерпретация еврейской фразы «За мной», которая является сплачивающим боевым кличем в израильской армии.

Веб 2.0

Совокупность технологий, позволивших Интернету стать таким, каким

мы его знаем сегодня (модернизированный Веб 1.0 из 1990-х).

Гуглгейст

Ежегодный опрос сотрудников Google, целью которого является обратная связь.

Закон Коуза

Принцип, изложенный лауреатом Нобелевской премии по экономике Рональдом Коузом и объясняющий возникновение крупных компаний тем, что если брать в расчет трансакционные издержки, то в большинстве случаев гораздо эффективнее сделать все внутри компании, нежели давать работу по контракту на открытом рынке. Так как Интернет снизил трансакционные издержки, закон Коуза подразумевает, что в наше время гораздо эффективнее отдавать работу на аутсорс, нежели делать ее внутри компании.

Закон Мура

Прогноз, сделанный соучредителем компании Intel Гордоном Муром, который заключается в том, что число транзисторов на микросхеме – а следовательно и вычислительная мощность – будет удваиваться каждые два года. Первоначально, в 1965 году, он предложил, что это будет происходить каждый год, но в 1975-м пересмотрел свой прогноз.

Клауд-компьютинг (облачные вычисления)

Технология, позволяющая интернет-пользователям получать доступ к файлам и запускать приложения, которые находятся на других компьютерах. Эти удаленные машины, иногда называемые серверами, как правило, сосредоточены в крупных дата-центрах, представляющих собой тысячи отдельных компьютеров.

Масштабирование

Быстрый и глобальный рост чего-либо.

Многосторонние рынки

Это место, где различные группы пользователей могут установить связь и предоставить друг другу полезные услуги.

Нуглер

Новый сотрудник компании Google (New + Googler = Noogler).

Обучаемые животные

Люди, у которых есть мозги, чтобы справиться с колоссальными изменениями, и характер, чтобы полюбить их. Они получают такое удовольствие от обучения, что не боятся задавать глупые вопросы или давать неверные ответы.

Обязательство возражать

Ожидание того, что, если кто-то считает идею сомнительной, он должен озвучить свое беспокойство.

Операционная система с открытым исходным кодом

Операционная система (такая как Linux и Android), чей код находится в свободном публичном доступе для использования и модификации. Ее противоположностью является операционная система с закрытым исходным кодом, строго контролируемым компанией, которой он принадлежит.

Открытость

Свободное использование интеллектуальной собственности (такой как программный код или результаты исследований) в соответствии с открытыми стандартами, в отличие от создания собственных, а также предоставление потребителям возможности легко покинуть вашу платформу.

Платформа

Технологическая база или инфраструктура, на которой могут создаваться дополнительные технологии, процессы или сервисы.

Пользовательский интерфейс

Часть продукта, с которой взаимодействует пользователь.

Срок окупаемости

Промежуток времени, необходимый для покрытия фактической стоимости инвестиций.

Тенурократические компании

Компании, власть в которых основана не на заслугах, а на сроке пребывания в должности.

Умный креативщик

Человек, сочетающий в себе глубокую техническую компетенцию в своей области с интеллигентностью, бизнес-смекалкой и творческими качествами.

Об авторах

Эрик Шмидт присоединился к Google в 2001 году и помог вывести компанию из стартапа Кремниевой долины в мировые лидеры в области технологий. Будучи председателем совета директоров, он отвечает за внешнюю деятельность Google, в том числе за налаживание партнерских отношений, расширение деловых контактов, участие в правительственных программах и развитие технологий. Также Эрик консультирует CEO и других руководителей высшего звена по вопросам развития бизнеса и корпоративной политики. С 2001 по 2011 год Эрик находился на должности CEO компании Google.

До прихода в Google Эрик занимал руководящие посты в компаниях Novell и Sun Microsystems, Inc. Он получил степень бакалавра электротехники в Принстонском университете и степень магистра и кандидата наук в сфере информатики в Калифорнийском университете (Беркли). Эрик входит в группу советников президента США по вопросам науки и технологий и является членом консультативного совета премьер-министра Великобритании, а также входит в совет Академии Хана и совет директоров издания The Economist. Он также занимается благотворительностью – его частный фонд Schmidt Family Foundation финансирует проекты, связанные с климатическими изменениями (включая исследования по океанологии и морской жизни) и образованием (особенно передовые исследования и технологии в области естественных наук и технического проектирования).

Джонатан Розенберг познакомился с Ларри Пейджем и Сергеем Брином в 2000 году и лишь спустя два года принял их третье по счету предложение о работе в компании. До апреля 2011 года он занимал должность старшего вице-президента компании Google и руководил командой разработчиков. На этой должности Джонатан отслеживал проектирование, разработку и производство продуктов для потребителей, рекламодателей и партнеров. Он помог усовершенствовать кадровые процессы компании, а также сыграл значительную роль в коммуникациях и маркетинге. Сегодня Джонатан является советником CEO компании Google Ларри Пейджа.

До прихода в Google Джонатан руководил отделом продуктов и услуг в Excite@Home, а также возглавлял продуктовую линейку Apple Computer и маркетинг продуктов Knight Ridder Information Services. Джонатан

получил степень MBA в университете Чикаго, а также диплом с отличием и степень бакалавра в колледже Клермонт Маккенна, где он был членом общества «Фи Бета Каппа».

Алан Игл является исполнительным директором по коммуникациям Google, начиная со своего прихода в компанию в 2007 году. На этой должности он отвечал за подготовку выступлений и другие мероприятия, связанные с коммуникациями, для некоторых топ-менеджеров Google, включая Эрика и Джонатана.

Алан также руководил продажами и продакт-менеджментом в нескольких стартапах Кремниевой долины, включая Tellme Networks и Octel Communications. Он получил степень по информатике в Дартмутском колледже, а также степень MBA в Уортонской школе бизнеса.

Сноски

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».

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.

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.*).

12

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

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.

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.

15

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

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.)*

18

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

19

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

20

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

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.)*

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.

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.)*

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 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 контексте 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.)*

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.

34

Жутко сложные и чрезвычайно полезные инструменты в продакт-менеджменте.

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 (PsychologicalScience, September 2013).

37

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

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.)*

44

Это инсайдерская шутка программистов, гордо предложенная Джонатаном Розенбергом, специализирующимся в экономике. Не обращайте 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.)*

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.)*

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 Клэренс 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.

50

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

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 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).

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).

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.)*

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.)*

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.)*

63

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

64

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

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 увиливание 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.

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.

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.

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.)*

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).

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

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 радиошоу «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.*)

78

Фразу «Я узнаю это, когда увижу» Поттер Стюарт произнес, когда выносил решение по делу Нико Якобеллиса – директора театра в Ковентри-Вилледж (штат Огайо), которого судили за публичный показ запрещенного в штате Огайо французского фильма «Любовники», содержащего сцены порнографического характера. Суд постановил, что данный фильм не является порнографией, потому что не попадает под критерий, определенный Стюартом вышеназванной фразой, ставшей впоследствии крылатой. (*Прим. пер.)*

79

Йосемити (Yosemite National Park) – это национальный парк в штате Калифорния (США). Также в честь этого парка названа операционная система от компании Apple – OS X Yosemite, презентованная в июне 2014 года. Поэтому можно предположить, что здесь имеет место игра слов, и предложение «I like that shot of Yosemite – go find me more that look just like that» имеет двоякий смысл. Его можно также перевести как «Мне нравится эта попытка с Yosemite – давайте придумайте еще что-нибудь, что будет выглядеть точно так же» и расценить это как завуалированное послание конкурентам. (*Прим. пер.)*

80

Хаф-Доум – скала, являющаяся популярной достопримечательностью парка Йосемити. *(Прим. пер.)*

81

Фотографии с достопримечательностями Йосемити использованы в качестве фоновых изображений рабочего стола в операционной системе OS X Yosemite. *(Прим. пер.)*

82

Продукт-подражатель (*англ*. me-too product) – это продукт, аналогичный продукту конкурента, который часто создается после появления у конкурента товара-новинки с целью не допустить увеличения рыночной доли конкурента. *(Прим. пер.)*

83

Нам нравится эта цитата, несмотря на то что она может быть недостоверной. В своей книге «Моя жизнь, мои достижения» Форд ничего не говорил о более быстрых лошадях. На самом деле он пишет, что люди годами обсуждали идею самодвижущегося экипажа задолго до того, как он начал сооружать автомобили. Карл Бенц сконструировал первый автомобиль с бензиновым двигателем в 1885-м, который позже был раскритикован Фордом за то, что он не обладал «свойствами, которые могли бы показаться стоящими». Поэтому вполне возможно, что Генри Форд искал не более быстрых лошадей, а более быстрого Бенца.

84

Игра слов за счет многозначности слова «scale». Оно может переводиться как «весы», «взбираться» и «масштабировать». (*Прим. пер.)*

85

Что такое многосторонний рынок? Это место, где две (или более) различные группы пользователей могут соединиться и предоставить друг другу полезные услуги. Хороший пример – газеты (они связывают читателей и рекламодателей), так же как и кредитные карты (которые связывают покупателей и продавцов). Для более подробного описания многосторонних платформ и рынков см. Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne, «Strategies for Two-Sided Markets» (Harvard Business Review, October 2006).

86

Кукла из носка (*англ*. «sock puppet») – марионетка, псевдопользователь, от имени которого участник форума публикует сообщения, создавая видимость дискуссии.

87

Натан Розенберг подчеркивал важную роль, которую играют такие компании, применяя существующие технологии по-новому. Он предложил определить инновацию как то, что «устанавливает новые принципы работы, исходя из развивающихся инноваций», и часто приводит к появлению совершенно новой отрасли.

88

Позаимствовав концепцию из очерка философа Исайи Берлина, Джим Коллинз называет идею специализации – «Концепцией Ежа». (Сам Берлин интерпретировал цитату древнегреческого поэта Архилоха: «Лиса знает много вещей, а еж – только одну, но большую».) Коллинз проанализировал фирмы, ранжирующиеся от Хороших до Великих, и пришел к выводу, что все великие фирмы – это «ежи». Ученые раскритиковали Коллинза за его вывод о том, что «концепция ежа» может быть ключом к успеху, так как специализация – это рискованная стратегия, которая может привести либо к великим победам, либо к великим потерям. См., например, книгу Фила Розенцвейга «Эффект Ореола» (Free Press/Simon & Schuster, 2007). Тем не менее нам нравится «концепция ежа», даже если мы понятия не имеем, чем именно является та большая вещь, о которой знает еж.

89

Первая партнерская сделка, заключенная с компанией Netscape в 1999 году, принесла нам так много трафика, что нам пришлось на время заблокировать собственный сайт Google.com, для того чтобы продолжить обслуживать пользователей Netscape. По словам нашего коллеги Крейга Сильверстайна, код, написанный для отключения Google.com, до сих пор содержится в программах Google в спящем режиме с пометкой «#ifdef MAKE_GOOGLE_UNAVAILABLE_BECAUSE_
DISASTERS_ARE_HAPPENING»
(СДЕЛАЙТЕ_GOOGLE_НЕДОСТУПНЫМ_ПОТОМУ_ЧТО_ПРОИСХОДЯ
Прим. пер.)

90

Винт считается одним из основателей Интернета и является ярким примером умного креативщика. В настоящее время он занимает в компании Google должность главного интернет-миссионера.

91

Для сравнения, компьютер Macintosh от компании Apple, появившийся в 1984 году, представлял собой закрытую систему. Билл Гейтс в своем письме Джону Скалли, который являлся CEO Apple в 1985 году, заметил: «На создание аппаратной платформы IBM, по сравнению с Macintosh, возможно, ушло в 100 раз больше инженерных ресурсов, включая инвестиции привлеченных производителей». См. Jim Carlton, «They Coulda Been a Contender» (Wired, November 1997).

92

Фильм 1950 года японского режиссера Акира Куросавы, породивший самостоятельный жанр фильмов, воспроизводящих одно событие с разных точек зрения. (*Прим. пер.)*

Ведущим исследователем в области «открытых инноваций» является экономист Генри Чесбро, автор книг «Открытые инновации. Создание прибыльных технологий» (Поколение, 2007) и «Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент» (Поколение, 2008).

94

Эрик является членом совета директоров компании Khan Academy.

95

Karim Lakhani and Jill A. Panetta, «The Principles of Distributed Innovation» (Innovations, Volume 2, Number 3, Summer 2007).

96

Steve Lohr, «Netflix Awards $1 Million Prize and Starts a New Contest» (Bits blog, New York Times, September 21, 2009).

97

Даже малые бизнесы и бизнес-инкубаторы могут использовать открытые исходники. Фонд Y Combinator, который предоставляет начальное финансирование многообещающим стартапам, публикует в свободный доступ перечень условий финансирования и другие правовые документы, используемые, главным образом, финансируемыми им компаниями для привлечения инвестиций бизнес-ангелов (частных инвесторов. – *Прим. пер.*). Цель открытой публикации этих документов заключается в том, чтобы сделать финансирование легче (и дешевле) для обеих сторон. См. Michael Arrington, «Y Combinator To Offer Standardized Funding Legal Docs» (TechCrunch, August 13, 2008) и «Series AA Equity Financing Documents» (ycombinator.com/seriesaa).

98

Он послал ей букет роз и головоломку. Розы были призваны вызвать в ней любопытство по поводу парня, которого она никогда не видела, а головоломка должна была показать, насколько она умна. Она оказалась смышленой, но все равно пошла на свидание с Джонатаном.

99

Джонатан получил оффер от Google в феврале 2000 года, но по ряду причин, которые даже близко не являлись разумными, он отверг его. Когда Эрик, спустя два года – в феврале 2002-го, сделал Джонатану еще одно предложение, он его принял.

100

Помните ASA-модель? См. статью Бенджамина Шнайдера «The People Make the Place» (Personnel Psychology, September 1987). Это и есть первая «А» на практике: «круговорот» выдающихся людей, привлекающих других выдающихся людей, что в итоге создает культуру величия.

101

Изначально Марисса Майер увидела данную фразу на одном рекламном флаере во время учебы в Стэнфорде. Эта фраза бросилась ей в глаза, и она пришла с ней в Google.

102

Маркс Граучо – американский актер, участник комик-труппы, известной как Братья Маркс. (*Прим. пер.)*

103

Приложение Sky Map было разработано Google и выпущено в 2009 году. В 2012 году мы преобразовали его исходный код в открытый.

104

Популярная американская телевикторина, аналогом которой можно считать передачу «Своя игра» на российском телевидении. (*Прим. пер.)*

105

Как это часто бывает с цитатами, приписываемыми Форду, мы не можем быть до конца уверенными в том, что эта цитата принадлежит ему.

106

По крайней мере, Кэрол называет это именно так, обращаясь к людям, не принадлежащим к миру науки. (Термин, который она использовала в своем исследовании, подразумевает, что эти люди могут развивать свой интеллект, характер или другие положительные качества.) См. ее книгу для обывателей – Кэрол Дуэк «Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей» (МИФ, 2013).

107

Elaine S. Elliott and Carol S. Dweck, «Goals: An Approach to Motivation and Achievement» (Journal of Personality and Social Psychology, Volume 54, Number 1, January 1988), pages 5–12.

108

Эта фраза – из письма Эйнштейна своему биографу Карлу Зелигу, написанного 11 марта 1952 года. См. Einstein Archives 39.013 from The Expanded Quotable Einstein (Princeton, 2000).

109

Возможно, начав с основ грамматики.

110

«Безумцы» (*англ*. «Mad Men») – американский драматический телесериал 2007 года, повествующий о жизни вымышленного нью-йоркского рекламного агентства 1960-х годов. (*Прим. пер.)*

111

Тина Фрей процитировала это Эрику, когда он беседовал с ней в Google 20 апреля 2011 года.

112

Неологизм «Googleyness» пока не включен ни в один словарь, и его перевода на русский язык также не существует. Это слово означает «совокупность качеств, которыми обладают гуглеры», и в качестве русского аналога можно использовать вариант «Гуглерность». (*Прим. пер.)*

113

«Burning Man» – ежегодный фестиваль современного искусства в США, который проводится в пустыне Блэк Рок (штат Невада) и длится восемь дней. (*Прим. пер.)*

114

Мы не упоминаем здесь Борг, потому что ассимиляция не способствует разнородности. (Здесь речь идет о героях сериала «Звездный путь» (*англ.* «Star Trek»), где Клингоны – это представители расы воинов, Ромулане – звездная раса, а Борг – раса киборгов, ассимилировавшая другие расы. – *Прим. пер.*)

115

На самом деле, ученые пытались определить ценность разнообразия. Например, изучив некоторые коммерческие структуры, социолог Седрик Херринг выявил связь между расовым многообразием и увеличением дохода от продаж, количества потребителей, рыночной доли и относительной прибыли. Он также выявил связь между некоторыми финансовыми показателями и гендерными различиями. См. «Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity» (American Sociological Review, Volume 74, Number 2, April 2009). Тем не менее другие ученые обращают внимание на то, что разнообразие порождает конфликты между коллегами, но, по нашему опыту, конфликты идут лишь на пользу, так как они способствуют принятию более взвешенных решений.

116

Легче сказать, чем сделать. Вот почему Google инвестирует в обучение сотрудников, позволяющее им выявить свои подсознательные предубеждения. Подробнее об этих подсознательных наклонностях можно ознакомиться в статье Anthony G. Greenwald and Mahzarin R. Banaji, «Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes» (Psychological Review, Volume 102, Number 1, January 1995).

117

В этом предложении – игра слов: «She can down enough Java to C how to make the Python Go». Java, C, Python, Go – это названия языков программирования. Но слово Java в данном контексте также означает название кофе, C – это глагол «see» (видеть, понимать), употребляемый в неформальной переписке, Python – название змеи, а Go – это глагол «идти, двигаться». (*Прим. пер.)*

118

АРМ – это программа подбора и подготовки молодых специалистов, только кончивших учебное заведение, на должность продакт-менеджера в компании Google. (*Прим. пер.)*

119

Somini Sengupta, Nicole Perlroth, and Jenna Wortham, «Behind Instagram's Success, Networking the Old Way» (New ork Times, April 13, 2012).

120

Стипендиат Родса – лицо, удостоенное престижной английской стипендии для учебы в Оксфордском университете, предназначенной для выдающихся молодых людей из США и стран Содружества. Ее могут получить лица выдающихся способностей в возрасте 19–25 лет, неженатые, занимающиеся спортом и обладающие твердым характером, окончившие по крайней мере два курса университета или колледжа высшей ступени. (*Прим. пер.)*

121

Вторая по высоте вершина мира, считается очень опасной для восхождения. *(Прим. ред.)*

122

Для первого взвешивания выберите из горсти четыре монеты, а оставшиеся – положите на весы, по четыре штуки на чашу. Если они весят одинаково, значит, фальшивая монета находится в третьей горсти, которую вы отложили в сторону. В этом случае выберите две монеты из тех восьми, что вы только что взвешивали, и две – из тех четырех, что вы отложили в сторону. Если они весят одинаково, значит, фальшивая монета – среди оставшихся двух монет, которые вы еще не клали на весы. Если же они весят неодинаково, значит, фальшивка находится среди пары монет, задействованных во втором взвешивании. Взвешивая монеты в третий раз, поместите на одну чашу весов одну из двух монет, содержащих «плохую», а на другую – контрольную «хорошую» монету. Если они весят одинаково, значит, фальшивка лежит на столе. Если нет – она находится на весах. Это простой вариант развития событий. Давайте посмотрим, сможете ли вы самостоятельно решить более сложный – когда в первом взвешивании монеты будут весить неодинаково. Мы любим такие вопросы по двум причинам. Во-первых, они позволяют понять, обладает ли человек интеллектом, благодаря которому он сможет разобрать сложную задачу, даже если не доберется до ответа. Во-вторых, получает ли он при этом удовольствие от процесса?

123

Инфляция оценок (*англ. «grade inflation»*) – рост показателей успеваемости на фоне понижения уровня знаний, умений и навыков. (*Прим. пер.)*

124

Малая Лига (*англ*. «Little League») – бейсбольная лига для мальчиков и девочек 8–12 лет. (*Прим. пер.)*

125

Экономисты обычно объясняют этот феномен «теорией состязаний», основанной на следующем наблюдении: многие сферы построены как соревнование на длинную дистанцию за получение высокой должности с большей зарплатой. Прообраз данной теории изложен экономистами Эдвардом Лейзиром и Шервином Розеном в статье «Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts» (Journal of Political Economy, Volume 89, Number 5, October 1981).

Нас, так же, как и экономистов, приводит в замешательство уравнительная система оплаты труда, где люди, которые делают совершенно разный вклад, все равно получают примерно одинаковую зарплату. Неужели узкий диапазон вознаграждений не снижает эффективность труда и не подрывает дисциплину передовых сотрудников? С научной точки зрения этот вопрос рассматривается в статье Джорджа П. Бейкера, Майкла С. Дженсена и Кевина Дж. *Мерфи «Compensation and Incentives: Practice vs. Theory» (Journal of Finance, July 1988).* Одно из возможных объяснений заключается в том, что широкий диапазон вознаграждений негативно сказывается на командном духе и может снизить продуктивность команды. См. *David I. Levine, «Cohesiveness, Productivity, and Wage Dispersion» (Journal of Economic Behavior and Organization, Volume 15, Number 2, March 1991).* Мы полагаем, что такой компромисс стоит того: по нашему опыту, отличные результаты, производимые лучшими сотрудниками, гораздо важнее любых проблем в команде, связанных с мнимой несправедливостью. По большей части люди радуются за своих коллег и сами стремятся добиться выдающихся результатов, чтобы зарабатывать столько же.

127

В сериале «Star Trek» кристаллы дилития являются редкой субстанцией, благодаря которой космический корабль способен развивать скорость выше скорости света. *(Прим. пер.)*

128

Джефф Спиколи – серфер, герой фильма «Беспечные времена в школе Риджмонт-Хай» (1982) в исполнении Шона Пенна. Мистером Спиколи его называл чопорный преподаватель истории, с которым Джеф постоянно конфликтовал. *(Прим. пер.)*

129

Опционы на акции – это форма поощрения сотрудников, очень распространенная в стартапах. Это право покупать ограниченное количество акций компании по фиксированной цене. Если акции быстро растут в цене, сотрудник может за несколько лет получить значительную сумму. (*Прим. пер.)*

130

Мы открыли свой первый инженерный центр в Китае в 2005 году.

Данному подходу предшествовало следующее: в соответствии с законом об авторском праве в цифровую эпоху, принятым правительством Соединенных Штатов, владельцы авторских прав могут уведомлять веб-сайты (в нашем случае YouTube, Blogger и другие сайты, принадлежащие Google) о контенте, который, по их мнению, нарушает их авторские права. Если Google исключает контент в ответ на уведомление о мошенничестве, мы стараемся обозначить это для пользователей.

132

Здесь имеется в виду выражение «tough love» (досл. «жесткая любовь»), что в переводе с английского означает «жестокость из лучших побуждений» (так называемый принцип «хирургического вмешательства», который подразумевает причинение человеку острой боли ради его же блага). (*Прим. пер.)*

133

Мы не имеем ничего против бухгалтеров, у которых есть все основания составлять прогноз выручки и рассчитывать EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации).

134

Файервол, или межсетевой экран, – это комплекс аппаратных или программных средств, осуществляющий контроль и фильтрацию проходящих через него сетевых пакетов в соответствии с заданными правилами. Основной задачей файервола является защита компьютерных сетей или отдельных узлов от несанкционированного доступа. *(Прим. пер.)*

135

Вероятно, эта пословица была популярна еще во времена Дьюи. См. Larry A. Hickman, The Essential Dewey, Volume 2: Ethics, Logic, Psychology (Indiana University Press, 1998), page 173.

136

Вулфингер сделал это замечание во время семинара, который он проводил в Стэнфорде в 1969-м или 1970 году. Таким образом он возразил студенту, который отклонил фактическое утверждение, основанное на данных, потому что оно было не более чем анекдотом. См. Nelson W. Polsby «Where Do You Get Your Ideas?» (PS: Political Science and Politics, Volume 26, Number 1, March 1993).

137

Здесь игра слов: data – данные, datum – данное, сведение, date – свидание. *(Прим. пер.)*

138

Бастер играет за команду «Сан-Франциско Джайентс» на позиции кэтчера. В 2012 году он стал самым ценным игроком Национальной лиги.

139

Несмотря на то что обычно данная цитата приписывается Паттону, мы не смогли найти никаких прямых доказательств этому, по крайней мере, ее нет в его мемуарах «Война, какой я ее знал» или в его знаменитой речи, обращенной к 3-й армии. Но если в Интернете утверждается, что это высказывание принадлежит ему, значит, так и есть (шутка).

140

См. Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, и L. J. Bourgeois III, «How Management Teams Can Have a Good Fight» (Harvard Business Review, July – August 1997). Эти исследователи, которые изучали поведение руководителей, принимающих коллективное решение, пишут: «Некоторые менеджеры полагают, что работа с большим количеством данных способствует увеличению межличностных конфликтов, вызванных расширением круга вопросов, вынесенных на обсуждение. Мы обнаружили, что чем больше количество информации, тем лучше (если данные объективны и актуальны), так как это способствует тому, чтобы люди фокусировались на обсуждаемых вопросах, а не на отдельных личностях… Существует прямая связь между доверием к источникам информации и низким уровнем межличностных конфликтов».

141

См. Arie W. Kruglanski и Donna M. Webster, «Group Members' Reactions to Opinion Deviates and Conformists at Varying Degrees of Proximity to Decision Deadline and of Environmental Noise» (Journal of Personality and Social Psychology, Volume 61, Number 2, August 1991).

142

Одна только установка дедлайна может способствовать тому, что члены команды рассчитают свои силы и придут к решению своевременно. См. статью Connie J. G. Gersick, «Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups» (Academy of Management Journal, June 1989). Кэтлин Эйзенхардт, которая долгое время изучала принятие решений в технологических компаниях, обнаружила, что руководящие команды, принимающие решения быстро, на самом деле учитывают больше (а не меньше) вариантов. См. статью Кэтлин Эйзенхардт «Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments» (Academy of Management Journal, Volume 32, Number 3, September 1989).

143

См. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (Harper & Row, 1982).

144

Официально эта школа называется Институтом дизайна Стэнфорда.

145

См. Ingo Rauth, Eva Köppen, Birgit Jobst, and Christoph Meinel, «Design Thinking: An Educational Model Towards Creative Confidence» (Proceedings of the 1st International Conference on Design Creativity, 2010).

146

Если бомбардир понимает, что вратарь, ориентированный на действие, собирается прыгнуть в том или ином направлении в тот момент, когда он ударит по мячу, он может просто направить мяч в середину ворот, что довольно легко сделать. См. статью Michael Bar-Eli, Ofer H. Azar, Ilana Ritov, Yael Keidar-Levin, and Galit Schein, «Action Bias Among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Penalty Kicks» (Journal of Economic Psychology, October 2007). Для ознакомления с исследованиями сходств между ориентацией на действие, описанной в данном случае, и ориентацией на действие при принятии инвестиционных решений см. статью Карла Ричардса, «In Soccer and Investing, Bias Is Toward Action» (Bucks blog, New York Times, May 13, 2013).

147

Выступая на конференции 2013 года, Скалли размышлял о решении уволить Джобса: «В те времена у меня было недостаточно опыта, чтобы действительно понимать, насколько отличается управление, когда ты оказываешь непосредственное влияние на индустрию (как это делали Билл Гейтс или Стив Джобс), по сравнению с тем, когда ты являешься конкурентом в этой индустрии, работая в государственной компании, где в случае твоей ошибки тебя ждет поражение и ты просто вылетаешь из игры… Мне кажется, итог в этой ситуации мог бы быть другим». См. See Daniel Terdiman, «John Sculley Spills the Beans on Firing Steve Jobs» (CNET, September 9, 2013).

148

Это правило на самом деле приписывается Аристотелю, чьи рассуждения об обращении к логосу (аргументам), этосу (характеру) и пафосу (эмоциям) повлияли на бесчисленное количество политиков, адвокатов и продажников. См. перевод Джорджа А. Кеннеди On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse (Oxford University Press, 1991), pages 37–38. И все-таки именно Опра моделирует эту истину в каждом своем появлении на телевидении и в каждом своем обращении к публике. «Вы должны рассказать историю так, чтобы вызвать в людях эмоции, – говорит она. – Они захотят сделать что-то только после того, как что-то почувствуют». См. Oprah Winfrey Talks to Dan Pink, Part 2» (YouTube.com/watch?v=kRfT8ujRfOA).

149

Фраза из Библии, которая полностью звучит следующим образом: «что холодная вода для истомленной жаждой души, то добрая весть из дальней страны» (Притчи, 25:25). (*Прим. пер.)*

150

Мы сталкивались с утечками информации, но, насколько нам известно, они никогда не случались после TGIF-собраний. Мы стараемся отслеживать источники таких утечек, и зачастую нам это удается. Чаще всего они исходят от наших партнеров. Но если их источник – гуглеры, то провинившихся увольняют.

151

Это цитата из статьи Джона Маркоффа «A Fight to Win the Future: Computers vs. Humans» (New ork Times, February 14, 2011). Браун сказал это, пытаясь преуменьшить значение суперкомпьютера Watson от IBM, оснащенного искусственным интеллектом, который участвовал в викторине Jeopardy! против человека. Особенность данной игры в том, что вопросы в ней звучат в утвердительной форме, а ответы игроков в вопросительной. Забавно, не правда ли?

152

Квотербек – позиция игрока команды нападения в американском футболе. (*Прим. пер.)*

153

Сейфти являются последней линией обороны в команде американских футболистов. (*Прим. пер.)*

154

Софтбол – спортивная командная игра с мячом, аналог бейсбола. Мяч для софтбола напоминает по размерам грейпфрут, он более мягкий, чем бейсбольный мяч, и имеет более низкую скорость в полете. (*Прим. пер.)*

155

Раньше при добыче угля в шахтах не было газоанализаторов, и шахтеры брали с собой под землю канареек, которые отличаются повышенной чувствительностью к любым примесям газов в воздухе. Пока было слышно пение канареек, все могли спокойно работать, но если птица умирала, это сигнализировало о том, что шахту необходимо срочно покинуть. *(Прим. пер.)*

156

Красные и зеленые таблички позаимствованы из фильма «Кадры». После его выхода мы начали использовать их на наших TGIF-собраниях, и это оказалось столь популярным, что мы решили оставить их еще на год. Впоследствии мы придумали электронную версию, которая позволяла ребятам, присутствующим на собрании по видеосвязи, также голосовать за ответы красным или зеленым цветом.

Вот несколько наших любимых цитат Урса из его инструкции: «Я вырос не в США, и когда я о чем-то говорю, то склонен быть более прямолинейным, нежели другие… У меня есть привычка преувеличивать какие-то моменты для более ясной аргументации – гораздо легче подвести итог чему-либо в черно-белом цвете нежели в оттенках серого… Если вы считаете, что я не прав, вам нужно сказать мне об этом. Я никогда не осуждаю за желание высказать свою точку зрения… Если вы считаете, что я слишком придирчив по отношению к вам и вы получаете от меня лишь негативную реакцию, то, вполне возможно, что я делаю это не нарочно».

158

Jon Gertner, «True Innovation» (New York Times, February 25, 2012). Гертнер написал книгу об инновациях в Bell Labs. См. книгу Джона Гертнера «Фабрика идеи: Bell Labs и великая эпоха американских инноваций». (The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation (Penguin, 2012).

159

Джонатан продолжал говорить об этом своей жене, но на четвертый раз она велела ему замолчать.

160

«Was Moore's Law Inevitable?» (The Technium, July 2009). См. http://www.kk.org/thetechnium/archives/2009/07/was_moores_law.php.

161

Инструмент для определения эффективности сотрудника, а также его личных и профессиональных качеств на основе анализа мнений людей, с которыми сотрудник непосредственно взаимодействует во время работы. (*Прим. пер.)*

162

Эта фраза цитировалась много раз, в том числе в статье Дэнниса Маклиллана «Elmore Leonard, Master of the Hard-Boiled Crime Novel, Dies at 87» (Los Angeles Times, August 20, 2013).

163

Фраза «Нос внутри, пальцы снаружи» (*англ*. «Noses in, fingers out» – NIFO) была придумана основателем и бывшим президентом Национальной ассоциации корпоративных директоров (NACD) Джоном М. Нэшем. Это значит, что совет директоров должен исполнять активную надзирательную функцию, но не должен контролировать каждый шаг в бизнесе. См. «A Leader Ahead of His Time: NACD Founder John Nash» (NACD Directorship, May 15, 2013).

164

То, что многие продакт-менеджеры, работавшие над подготовкой презентации для совета, добились больших успехов в Google – не совпадение. Например, Сандар Пичай несколько лет возглавлял команду вместо Джонатана и сейчас руководит мобильными приложениями и такими проектами компании, как Android, Chrome. Цезарь Сегупта также помогал Сандару с презентацией и сейчас руководит командой разработчиков хромбуков вместо него.

165

В дипломатических кругах это называется «теорией двухуровневой игры». См. Robert D. Putnam, «Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games» (International Orga-nization, Volume 42, Number 3, Summer 1988).

166

Цитата из статьи «25 самых крутых спортсменов всех времен» (GQ, февраль 2011).

167

«Первичным бульоном» ученые называют субстанцию на дне мелких водоемов Земли, образовавшуюся четыре млрд лет назад и состоявшую из аминокислот, полипептидов, азотистых оснований и нуклеотидов. Сторонники этой гипотезы склоняются к тому, что жизнь на Земле могла возникнуть через превращение (в ходе постепенной химической эволюции) молекул, содержащих углерод, в «первичный бульон». (*Прим. пер.)*

168

Владельцем Calafia является шеф-повар Чарли Айерс, который был первым шеф-поваром Google (кафе в нашем главном кампусе названо в его честь). Но Стив и Эрик выбрали его для встречи потому, что оно находилось недалеко от дома Стива.

169

Написанная фондом Apache Software Foundation лицензия Apache позволяет пользователю программного обеспечения использовать, распространять и изменять его в соответствии с условиями лицензии без необходимости выплачивать роялти.

170

Точное число составляло 33,528. См. Leslie Kwoh «You Call That Innovation?» (Wall Street Journal, May 23, 2012)

171

Луддиты – участники стихийных протестов, проходивших в конце XVIII и начале XIX веков против внедрения машин в ходе промышленной революции в Англии. Они считали, что их рабочим местам угрожает опасность. В более широком смысле – это противники всяческих инноваций. (*Прим. пер.)*

172

Это схематичное изображение всех возможных пересечений нескольких (чаще всего – трех) множеств. *(Прим. пер.)*

173

Десктопные приложения используют программное обеспечение, установленное на компьютере или другом устройстве, на котором они работают. Браузерные приложения полностью находятся в Интернете и доступны через браузер, такой как Internet Explorer, Firefox, Safari или Chrome.

174

Этот доклад написал Ади Алон, один из руководителей Accenture's Innovation Performance group. С его кратким обзором вы можете ознакомиться в статье Ади Алона «10 Ways to Achieve Growth Through Innovation» (TMC News, March 9, 2010). Также см. Wouter Koetzier, Adi Alon, «You Need a Chief Innovation Officer» (Forbes.com, December 16, 2009).

175

Общее представление о естественном отборе в мире идей берет свое начало как минимум в 1976 году, когда Ричард Докинз ввел понятие «мем» в своей книге *«Эгоистичный ген»*. Но то, о чем говорим мы, более близко к описываемому Джимом Коллинзом и Джерри Поррасом в книге *«Построенные навечно»* как «ветвление и подрезание» – это значит, что нужно пробовать разные варианты и оставлять только то, что работает. См. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; пер. с англ. Виталия Мишучкова. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – стр. 187–192. Для более подробной информации о том, как изменение и отбор характеризуют креативность, см. Dean Keith Simonton, Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity (Oxford University Press, 1999).

176

Дарвин: Происхождение видов путем естественного отбора или сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь: Перевод 6-го издания (Лондон, 1872). – Санкт-Петербург: Наука, 1991.

177

Для атеистов поясним, что это была метафора. Вы можете не верить в Бога, но даже Бог верит в CEO.

178

Среди поваров популярна старая шутка: для того чтобы проверить степень готовности спагетти, их следует бросить в стену: если они прилипают, значит, сварились. В более широком смысле эта фраза означает повторение одного и того же действия до тех пор, пока оно не даст нужный результат. (*Прим. пер.)*

179

Derek Sivers «Derek Sivers: How to Start a Movement» (TED, February 2010), См. видео на http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html.

Не только уверенности, возможно, скажете вы, но и капиталовложений. Как насчет компаний, занимающихся, например, малым или средним бизнесом, которые не могут себе позволить продавать продукты очень выгодные для пользователя, но не приносящие доход или прибыль? Вам все равно следует фокусироваться на пользователе и быть настолько целеустремленными, насколько это возможно, и инвестировать как можно меньше до тех пор, пока вы не убедитесь в правильности вашей идеи. На данном этапе прибыль все равно может быть лишь отдаленной перспективой, но если вы убедились в ценности пользователя, то получаете финансовое решение, основанное на рациональных данных.

181

На протяжении многих лет в биографии Джеффа на сайте Google было сказано, что у него была степень магистра Гарвардского университета. На самом деле это степень MBA, но Джефф предпочел не упоминать этот факт, чтобы не навредить своему техническому имиджу.

182

Вероятно, имеется в виду популярная в США фраза «Drinking the Kool-Aid» («хлебнуть Kool-Aid»). Она означает беспрекословную, слепую веру в какую-либо идею или учение. (*Прим. ред.)*

183

См. Adam Mann «Google's Chief Internet Evangelist on Creating the Interplanetary Internet» (Wired.com, May 6, 2013).

184

Речь не о том, что люди страдают недостаточным воображением: у многих людей есть смелые замыслы, но их прагматизм мешает им попытаться их воплотить. Это объясняется тем, что психологи называют теорией ожидаемой ценности. Принимая решение, к каким целям стремиться, люди учитывают ожидаемую выгоду и шансы на успех. Такие подсчеты обычно заканчиваются тем, что они не пробуют достичь каких-то амбициозных целей, что, конечно, еще больше повышает их шансы на провал. Член Зала хоккейной славы Уэйн Гретцки как-то сказал: «Вы пропустите 100 % шайб, брошенных в ворота, если даже не попытаетесь их поймать». См. Allan Wigfield, Jacque-lynne S. Eccles «Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation» (Contemporary Educational Psychology, January 2000) и Jacquelynne Eccles, Allan Wigfield «Motivational Beliefs, Values, and Goals» (AnnualReview of Psychology, 2002).

185

DARPA является органом министерства обороны США.

186

Идея Квадранта Пастера была озвучена ныне покойным политологом Дональдом Стоуксом, для которого Луи Пастер был образцом того, как можно одновременно заниматься фундаментальными и прикладными изысканиями. Определенный квадрант отображает наилучшую комбинацию в матрице 2×2, в соответствии с которой можно понять, дает ли исследование базовое понимание и решает ли оно практические задачи. См. Donald E. Stokes «Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation» (Brookings Institution, 1997).

187

Regina E. Dugan and Kaigham J. Gabriel, «‘Special Forces’ Innovation: How DARPA Attacks Problems» (Harvard Business Review, October 2013).

188

10X – величина, в десять раз больше: в десять раз быстрее, в десять раз масштабнее и т. д.; в то же время это сокращение для слова «спасибо» (ten + x = thanks). *(Прим. пер.)*

189

Американцы, родившиеся в период с 1946 по 1964 г. *(Прим. пер.)*

190

Эта идея принадлежит психологу Михаю Чиксентмихайи, который ввел термин «поток», подразумевающий то радостное состояние души, когда вы настолько глубоко и целенаправленно погружаетесь в работу, что время словно останавливается. «Все твое существо вовлечено, и ты применяешь свои умения на пределе», – сказал Чиксентмихайи. Состояние потока – редкое и ценное явление, потому что оно требует идеального совпадения очень сложной задачи и вашего умения принять этот вызов: если задание слишком сложное, а уровень ваших навыков – низкий, то это вызовет у вас чувство мучительного беспокойства; а если задача не идет ни в какое сравнение с вашими способностями, то вам станет скучно. Одна из задач руководителей умных креативщиков – создать условия для более частого состояния потока. См. John Geirland «Go with the Flow» (Wired, September 1996), and Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience» (Harper & Row, 1990).

191

Розабет Мосс Кантер на основе своего исследования того, что создает приверженность в сообществах и организациях, пишет, что работников интеллектуального труда «привлекает возможность взять на себя большую ответственность и развить свои навыки еще больше. Самые «клейкие» условия труда (те, которые люди покидают реже и менее охотно) включают в себя возможности и полномочия. Работа, предполагающая использование самых передовых технологий и лучших инструментов во благо потребителей, в настоящее время очень важна, потому что она предвещает еще бóльшую ответственность и еще более крупные вознаграждения в будущем. Работники интеллектуального труда хотят создавать свой человеческий капитал – собственный багаж навыков и достижений – так же, как и финансовый капитал». См. Rosabeth Moss Kanter «Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow (Harvard Business School» Press, 2001).

192

В продажах такой способ постановки искусственно заниженных целей, а затем их перевыполнение называется «закладыванием мешков с песком». Наш первый руководитель отдела продаж Омид Кордестани заслужил репутацию любителя «мешков с песком» тем, что он регулярно предоставлял квартальные отчеты по продажам, стоя на небольшой сцене, образованной… мешками с песком.

193

Гроув рассказывает об OKR в своей книге «Высокоэффективный менеджмент» (Random House, 1983).

194

Мы заменили WW, XX, YY и ZZ на фактические числа в OKR и поделились этой информацией со всеми сотрудниками.

195

«Творчество любит ограничения» – это любимая фраза Мариссы Майер. Парадоксальная идея о том, что ограничения зачастую могут стимулировать творчество, исследовалась целым рядом ученых. Например, см. Patricia D. Stokes, «Variability, Constraints, and Creativity: Shedding Light on Claude Monet» (American Psychologist, Volume 56, Number 4, April 2001).

196

См. Форд Генри. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989.

197

По крайней мере, на 5 августа 2010 года. См. статью «You can count the number of books in the world on 25,972,976 hands» (Официальный блог Google, August 5, 2010).

198

Fry – магазин электроники недалеко от Маунтин-Вью.

199

Продолжение цитаты: «…и, следовательно, когда большинству необходимо было воображение для того, чтобы вообще создавать. Ограничения, как оказалось, всегда были лучшими друзьями архитектуры». См. Frank Lloyd Wright, The Future of Architecture (Horizon Press, 1953), page 55.

200

Данный список позволяет людям голосовать за идеи, и их голоса автоматически вносятся в таблицу, так, чтобы хорошие идеи могли подниматься вверх в таблице лидеров. Проект Кевина назывался «URL и автозаполнение поисковых запросов (с демоверсией)», и это был 917-й проект, добавленный в список, который сегодня насчитывает более 15 тысяч проектов.

201

Число 20 в «20 % времени» не следует путать с 20 в 70/20/10. В «20 % времени» речь идет о личной свободе, в то время как в 70/20/10 – об управлении ресурсами. Хотя, возможно, путаницы было бы меньше, если бы мы ввели 70/19/11 в качестве правила распределения ресурсов.

202

Согласно теории самодетерминации (SDT), превалирующей теории в изучении человеческой мотивации, выдвинутой психологами Эдвардом Деси и Ричардом Райаном, у всех людей есть сильная потребность в автономности (свободе поведения в соответствии с собственной волей, а не под внешним давлением), компетентности и связанности с другими людьми. SDT утверждает, что человек воспринимает свою работу мотивирующей и приносящей удовлетворение при условии, что она отвечает вышеперечисленным нуждам. См. Richard M. Ryan and Edward L. Deci, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being» (American Psychologist, Volume 55, Number 2, January 2000).

203

Система сдержек и противовесов – это разделение компетенции между органами государственной власти, обеспечивающее их взаимный контроль. *(Прим. пер.)*

204

Полностью этот принцип звучит следующим образом: «Если вы хотите нанять выдающихся людей и сделать так, чтобы они остались на вас работать, вам необходимо позволять им принимать многие решения, и вами должны руководить идеи, а не иерархия. Победить должны лучшие идеи, иначе хорошие люди не останутся». Цитата из статьи Марка Милиана «Why Apple Is More Than Just Steve Jobs» (CNN Digital Biz blog, August 25, 2011).

205

Google не была первой компанией, применившей такую стратегию: еще в 1948 году компания 3M запустила программу, позволявшую сотрудникам тратить 15 % своего времени на проекты, не входящие в зону их ключевых обязанностей. Возможно, самый известный продукт, ставший результатом программы «15 % времени» – это стикеры Post-it. Также благодаря данной программе появился Scotchgard для защиты ткани, а также инновационные материалы, такие как многослойные оптические пленки, используемые во многих продуктах компании. Уильям Макнайт, президент и председатель совета директоров компании 3M, сказал, что его подход заключается в том, чтобы «нанимать людей и оставлять их в покое». См. «A Culture of Innovation» (корпоративная брошюра 3M), а также Paul D. Kretkowski, «The 15 Percent Solution» (Wired, January 1998).

206

Трехколесное транспортное средство. (*Прим. пер.)*

207

Подробнее в книге Алана Робинсона и Сэма Стерна «Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen» (Berrett-Koehler, 1997), pp. 66–70.

208

Несмотря на то что Вольтер действительно писал эту строчку в одном из своих стихотворений («Le mieux est l’ennemi du bien», букв. «Лучшее – враг хорошего»), он приписывал ее одной итальянской саге (Il meglio è l’ inimico del bene).

209

Для тех, кто не имеет отношения к данной индустрии, более подробное объяснение может звучать следующим образом: «отгружать» – значит отправлять продукт потребителям. Точка зрения Стива заключалась в том, что, если у вас появляется соблазн довести свою работу до совершенства, вы не закончите это, пока ваша работа не попадет в руки фактических потребителей. (Его фразу «Настоящие художники отгружают» обычно переводят на русский язык как «Настоящие художники выполняют заказ вовремя». – *Прим. пер*.)

210

Желание компенсировать невозместимые издержки часто приводит к тому, что люди не только придерживаются неправильного плана действий, но и удваивают ставку на него, действуя по шаблону, который ученые называют «неуемной преданностью». Фактически, с точки зрения индивидуума, инвестирование, основанное на невозместимых издержках, может быть оправданным решением, так как, продолжая усердно работать над проигрышным проектом (и скрывая тот факт, что проект обречен), лицо, принимающее решения, защищает собственную репутацию в компании. См. Barry M. Staw, «The Escalation of Commitment to a Course of Action» (Academy of Management Review, Volume 6, Number 4, October 1981) и Preston McAfee, Hugo M. Mialon, and Sue H. Mialon, «Do Sunk Costs Matter?» (Economic Inquiry, Volume 48, Issue 2, April 2010).

211

Еще одно высказывание Талеба: «Есть вещи и явления, которым встряска идет на пользу; они расцветают и развиваются, сталкиваясь с переменчивостью, случайностью, беспорядком, стрессорами, любовными переживаниями, риском и неопределенностью. Однако, невзирая на то что данный феномен наблюдается повсеместно, у нас нет слова, которым можно точно обозначить противоположность хрупкости. Назовем это качество «антихрупкостью». Антихрупкость – совсем не то, что эластичность, гибкость или неуязвимость. Гибкое либо эластичное противостоит встряске и остается прежним; антихрупкое, пройдя сквозь испытания, становится лучше прежнего. См. Нассим Николас Талеб «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса». – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2014.

212

См. Scott Adams, «Scott Adams' Secret of Success: Failure» (Wall Street Journal, October 12, 2013).

213

Данная цитата часто приписывается ныне покойному ученому в области информатики Джиму Хорнингу, но он как-то сказал, что это не так. Когда мы копнули глубже, то обнаружили, что она на самом деле принадлежит Насреддину. Когда мы узнали об этом, то решили, что все, что мы хотим завещать: пусть даже через столетия нас вспоминают как мудрых глупцов, потому что это просто круто. Данная история пересказана Джоэлем бен Иззи в книге «Царь-оборванец и секрет счастья» (Algonquin Books, 2003), стр. 206–207.

214

Из интервью Джеффа Безоса журналу Wired. См. Steven Levy, «Jeff Bezos Owns the Web in More Ways Than You Think» (Wired, November 13, 2011).

215

Regina E. Dugan and Kaigham J. Gabriel, «‘Special Forces’ Innovation: How DARPA Attacks Problems» (Harvard Business Review, October 2013).

216

В этом плане Дэн имеет много общего с маленькими детьми.

217

См., например, Teresa M. Amabile, «How to Kill Creativity» (Harvard Business Review, September– October 1998).

218

В популярном в 1980-е годы телесериале «Даллас» герой по имени Бобби Эвинг, сыгранный Патриком Даффи, трагически погиб, когда жена его собственного брата переехала его на машине, но он чудесным образом воскрес в следующем сезоне. Оказалось, что смерть ему просто приснилась. Хорошо бы нам всем так везло.

219

«Video Killed the Radio Star» – название дебютного сингла британской группы The Buggles, в котором речь идет о певце, чьи песни были очень популярными на радио, но чья карьера оборвалась с появлением телевидения. *(Прим. пер.)*

«Examining the Books» (Wall Street Journal, August 29, 2005).

221

Глава 11 – глава Кодекса США о банкротстве, которая позволяет провести реорганизацию компании, находящейся под угрозой банкротства. *(Прим. пер.)*

222

Joseph Checkler and Jeffrey A. Trachtenberg, «Bookseller Borders Begins a New Chapter… 11» (Wall Street Journal, February 17, 2011).

223

Vinod Khosla, «The Innovator's Ecosystem», December 1, 2011, http://www.khoslaventures.com.

224

Art Kleiner, «The Discipline of Managing Disruption» (*strategy+business*, March 11, 2013).

225

В оригинале эта фраза из биографии Сэмюэла Джонсона, написанной Джеймсом Босуэллом, звучит следующим образом: «Будьте уверены, сэр, когда человек знает, что через две недели его повесят, это превосходно помогает ему сосредоточиться». См. James Boswell, Life of Johnson (Oxford World’s Classics/Oxford University Press, 2008), page 849.

226

Даже эксперты являются плохими предсказателями, когда речь идет об очень неопределенных событиях, что описывает психолог Филип Тетлок в своем 20-летнем исследовании предсказаний сотен экспертов. Например, эксперты показали себя не лучше, чем среднестатистический образованный человек (или даже не лучше, чем просто случайное угадывание) в правильном прогнозировании различных последствий в своей области, как то: закончится ли апартеид ненасильственно или отделится ли Квебек от Канады и так далее. См. Philip E. Tetlock, Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know? (Princeton University Press, 2005).

227

Vinod Khosla, «Maintain the Silicon Valley Vision» (Bits blog, New York Times, July 13, 2012).

228

Каннибализация – «поедание» доли рынка одних товаров другими из одной и той же ассортиментной группы. Это значит, что продажи одного товара снижаются в результате возрастания продаж другого товара, имеющего небольшие отличия от первого. *(Прим. пер.)*

229

Steve Chapman, «Car Buyers Get Hijacked» (Chicago Tribune, June 20, 2013).

230

Закон, принятый в Великобритании в 1865 году как один из «Локомотивных актов» и предписывающий, что перед автомобилем должен идти пешеход, размахивая красным флагом и предупреждая прохожих о приближающемся хитроумном изобретении. Этот же закон ограничивал скорость этим «дорожным локомотивам» до двух миль в час в городе и до четырех – за городом. Был отменен в 1896 году. См. Alasdair Nairn «Engines That Move Markets: Technology Investing from Railroads to the Internet and Beyond» (John Wiley & Sons, 2002), стр. 182–1883, а также Brian Ladd «Autophobia: Love and Hate in the Automotive Age» (University of Chicago Press, 2008), стр. 27.

231

Саурианский бренди и транья – названия напитков из сериала «Звездный путь». Надеемся, что те из вас, кто понял, что это за напитки, насладились ими так же, как и мы. И это наше последнее упоминание «Звездного пути», обещаем.

232

Поллианна – героиня одноименного американского романа Элинор Портер (1913), которая умела находить повод для оптимизма в любом событии, несмотря на сложную судьбу. *(Прим. пер.)*

233

«Умные» контактные линзы, разработанные Google [x], сконструированы таким образом, чтобы отслеживать уровень глюкозы в крови человека, который их носит, за счет измерения уровня глюкозы в слезной жидкости. Это избавит диабетиков от необходимости терпеть регулярные болезненные укалывания для анализа крови или имплантировать под кожу датчики глюкозы.

Carl Shapiro and Hal R. «Varian, Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy» (Harvard Business Review Press, 1998).

235

На самом деле нет.

На самом деле да.