

*Биллу Кэмпбеллу — человеку с огромным сердцем  
и желанием обнять каждого встречного,  
нашему наставнику, коучу и близкому другу*



ЭРИК ШМИДТ • ДЖОНАТАН РОЗЕНБЕРГ • АЛАН ИГЛ

Как работает

Google



МОСКВА  
2019

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Ш73

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

Copyright © 2014 by Google, Inc.  
All illustrations © Nishant Choksi 2014  
This edition published by arrangement with Grand Central Publishing,  
New York, New York, USA. All rights reserved

**Шмидт, Эрик.**

Ш73      Как работает Google / Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл ; [пер. с англ. Д. Барретт]. — Москва : Эксмо, 2019. — 400 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-79320-4

В эпоху, когда все меняется быстрее, чем успеваешь это заметить, лучший выход — привлечь умных, творческих людей и создать для них среду, в которой они могли бы придумывать новые идеи и развиваться. «Как работает Google» расскажет, как этого добиться.

Страница за страницей председатель совета директоров Эрик Шмидт и вице-президент Джонатан Розенберг раскрывают секреты, как им удалось построить великую компанию. Вы узнаете, как в Google развивают корпоративную культуру, привлекают талантливых специалистов, придумывают инновации, решают неразрешимые задачи — и все с многочисленными историями из жизни Google, которые публикуются впервые..

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-79320-4

© Перевод Д. Барретт, 2016  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	8
<b>КАК РАБОТАЕТ ALPHABET</b> .....	10
Заручитесь прикрытием с воздуха .....	15
Формируйте команды вокруг самых влиятельных SEO .....	19
Продолжайте делать ставку на технические инсайты .....	21
Не отвлекайте компанию от основного продукта .....	24
Мыслите масштабно, действуйте постепенно .....	25
Избавьтесь от рисков и «проверяйте масло» .....	27
До луны и до потолка .....	29
Новый вопрос .....	32
<b>ВВЕДЕНИЕ: УРОКИ, ПОЛУЧЕННЫЕ С ПЕРЕДНИХ РЯДОВ</b> .....	37
Просто походи и поговори с инженерами .....	41
План «Финляндия» .....	46
Когда удивительное таковым не является .....	49
Скорость .....	51
Умные креативщики .....	55
Веселый проект для нас обоих .....	60
Невозведенные пирамиды .....	65
<b>КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ПОВЕРЬТЕ В СОБСТВЕННЫЕ ЛОЗУНГИ</b> .....	69
Держите их в тесноте .....	78
Работайте, ешьте и живите вместе .....	82
Ваши родители ошибались: неряшливость — это добродетель .....	83
Не слушайте гиппопотамов .....	86
Правило семи .....	89
(Не) всякая кадушка должна стоять на своем дне .....	91
Проводите все реорганизации за один день .....	93
«Правило двух пицц» Джеффа Безоса .....	94
Формируйте компанию вокруг людей с самым большим влиянием .....	95
Выгоняйте плутов, но сражайтесь за див .....	98
Сверхурочная работа в хорошем смысле .....	101
Установите культуру «да» .....	104
Веселье вместо веселья .....	105
Вы должны быть одеты .....	113
Ахарай .....	116
Не сотвори зла .....	117

## КАК РАБОТАЕТ GOOGLE

<b>СТРАТЕГИЯ: ВАШ ПЛАН — НЕПРАВИЛЬНЫЙ</b> .....	121
ДЕЛАЙТЕ СТАВКУ НА ТЕХНИЧЕСКИЕ ИНСАЙТЫ, А НЕ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	124
ЭПОХА КОМБИНАТОРНЫХ ИННОВАЦИЙ .....	130
НЕ ИЩИТЕ БОЛЕЕ БЫСТРЫХ ЛОШАДЕЙ .....	135
ОПТИМИЗИРУЙТЕСЬ, ЧТОБЫ РАСТИ .....	136
КОУЗ И ПРИРОДА ФИРМЫ .....	140
СПЕЦИАЛИЗИРУЙТЕСЬ .....	143
ВЫБИРАЙТЕ ПО УМОЛЧАНИЮ «ОТКРЫТО», А НЕ «ЗАКРЫТО» .....	145
ВЫБИРАЙТЕ ПО УМОЛЧАНИЮ «ОТКРЫТО», ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ СЛУЧАЕВ, КОГДА... ..	150
ИДИТЕ СВОЕЙ ДОРОГОЙ .....	152
Заметки Эрика к стратегическому совещанию .....	154
<b>КАДРЫ: САМОЕ ВАЖНОЕ — ПОДОБРАТЬ ПЕРСОНАЛ</b> .....	159
СТАДНЫЙ ЭФФЕКТ .....	164
ЛЮДИ, ВЛЮБЛЕННЫЕ В СВОЮ РАБОТУ, НЕ ГОВОРЯТ ОБ ЭТОМ .....	166
НАНИМАЙТЕ «ОБУЧАЕМЫХ ЖИВОТНЫХ» .....	168
LAX-ТЕСТ .....	172
ИНСАЙТ, КОТОРОМУ НЕВОЗМОЖНО НАУЧИТЬ .....	174
РАСПИРАЙТЕ КАДРОВОЕ ОКНО .....	176
КАЖДЫЙ ЗНАЕТ КОГО-ТО ВЫДАЮЩЕГОСЯ .....	182
УМЕНИЕ ПРОВОДИТЬ СОБЕСЕДОВАНИЯ — САМЫЙ ВАЖНЫЙ НАВЫК .....	183
ВЫДЕЛЯЙТЕ НА СОБЕСЕДОВАНИЯ ПО 30 МИНУТ .....	189
ИМЕЙТЕ СОБСТВЕННОЕ МНЕНИЕ .....	191
ДРУЗЬЯ НЕ ПОЗВОЛЯЮТ ДРУЗЬЯМ НАНИМАТЬ (ИЛИ ПРОДВИГАТЬ ПО СЛУЖБЕ) ДРУЗЕЙ .....	193
ПОТРЕБНОСТЬ В НОВОМ СОТРУДНИКЕ НЕ НАСТОЛЬКО ВАЖНА, ЧТОБЫ ПОДВЕРГАТЬ РИСКУ КАЧЕСТВО НАЙМА .....	198
НЕСОИЗМЕРИМЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ .....	199
ПРОДАВАЙТЕ M&M'S, А ИЗЮМ ОСТАВЛЯЙТЕ СЕБЕ .....	201
ЕСЛИ ЛЮБИТЕ — ОТПУСТИТЕ (НО ТОЛЬКО ПОСЛЕ ТОГО, КАК ПРЕДПРИМЕТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ) .....	204
УВОЛЬНЕНИЯ — ОТСТОЙ .....	207
Что можно и что нельзя делать при найме в Google .....	208
Карьера. Выбирайте «Ф-16» .....	210
<b>РЕШЕНИЯ: ИСТИННЫЙ СМЫСЛ КОНСЕНСУСА</b> .....	223
ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ .....	233
ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ «КИВАЮЩИХ БОЛВАНЧИКОВ» .....	235
ЗНАЙТЕ, КОГДА ПОДАВАТЬ ЗВОНОК .....	238
ПРИНИМАЙТЕ МЕНЬШЕ РЕШЕНИЙ .....	241
ВСТРЕЧАЙТЕСЬ КАЖДЫЙ ДЕНЬ .....	243
«ВЫ ОБА ПРАВЫ» .....	246
У КАЖДОГО СОБРАНИЯ ДОЛЖЕН БЫТЬ СВОЙ «ХОЗЯИН» .....	247
ЗАКОН ВЕРХОВОЙ ЕЗДЫ .....	250
ТРАТЬТЕ 80% СВОЕГО ВРЕМЕНИ НА 80% СВОЕГО ДОХОДА .....	253
СОСТАВЬТЕ ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ .....	254
Лучшим мировым спортсменам нужны наставники, а вам — нет? .....	256

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>КОММУНИКАЦИИ: БУДЬТЕ ЧЕРТОВСКИ ХОРОШИМ МАРШРУТИЗАТОРОМ</b> .....	259
Будьте открытыми по умолчанию .....	262
Будьте в курсе подробностей .....	265
Говорить правду должно быть безопасно .....	267
Начните диалог .....	270
Повторение не портит молитву .....	273
Как там Лондон? .....	277
Подвергайте себя самокритике .....	279
Мудрость электронной переписки .....	280
Разработайте тактику .....	284
1:1 — сравните списки .....	284
Совещания совета директоров — нос внутри, пальцы снаружи .....	286
Партнеры — действуйте как дипломаты .....	288
Пресс-конференции — ведите диалог, а не транслируйте послания .....	290
Отношения, а не иерархия .....	291
<b>ИННОВАЦИИ: СОЗДАВАЙТЕ «ПЕРВИЧНЫЙ БУЛЬОН»</b> .....	295
Что такое инновация? .....	301
Учитывайте контекст .....	302
СЕО должен быть СЮ .....	304
Первым делом — пользователь... ..	309
Мыслите масштабно .....	314
Ставьте перед собой (почти) недостижимые цели .....	320
70/20/10 .....	323
20% времени .....	327
Любимый проект Джонатана в рамках «20% времени» .....	333
Идеи берутся отовсюду .....	334
Отгружайте и итерируйте .....	337
Проигрывайте красиво .....	342
Дело не в деньгах .....	346
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ВООБРАЗИТЕ НЕВООБРАЗИМОЕ</b> .....	349
От «Аббатства Даунтон» к Diapers.com .....	350
Кто достигает успеха, а кто терпит неудачу в мире платформ? .....	352
Возникновение социальных сетей (и стартапа под названием Facebook) .....	354
Задайте самый сложный вопрос .....	357
Роль правительства .....	363
Сложные проблемы — это информационные проблемы .....	365
Будущее настолько красочно... ..	368
Следующее поколение умных креативщиков .....	371
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	373
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	382
<b>АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ</b> .....	386
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	397

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

Компания Google действительно руководствуется в первую очередь принципами. Однажды ночью мне приснился сон, больше похожий на мечту, и я проснулся с мыслью: «А что, если бы можно было загрузить Всемирную сеть целиком и просто сохранить ссылки?» Я схватил ручку и быстро записал детали, чтобы понять, было ли такое на самом деле возможно. В тот момент мой «радар» даже близко не уловил идею создать поисковую систему. И только позже мы с Сергеем поняли, что ссылочное ранжирование веб-страниц могло дать гораздо лучшие поисковые результаты. Когда мы начинали создавать Gmail, это тоже было похоже на несбыточную мечту. А когда Энди Рубин десять лет назад создавал Android, большинство людей думали,



## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Справедливо также и то, что многим компаниям удобно жить своей привычной жизнью, постепенно внося лишь некоторые изменения. Благодаря такому подходу все их постепенные изменения со временем оказываются бесполезными. Это особенно актуально для технологий, ведь перемены подразумевают революцию, а не эволюцию. Следовательно, вам необходимо заставить себя сделать большие ставки на будущее. По той же причине мы инвестируем в проекты, которые могут показаться слишком гипотетическими (например, беспилотные автомобили или доступ в Интернет с помощью воздушных шаров). Сложно сейчас поверить, однако когда мы начинали работу над картами Google Maps, люди считали, что наша цель (составить карту всего мира с фотографиями каждой улицы) окажется невыполнимой. Поэтому если прошлое является каким-то индикатором нашего будущего, то через несколько лет сегодняшние большие ставки не будут казаться настолько уж дикими.

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

*Ларри Пейдж,  
соучредитель и CEO компании Google*

## КАК РАБОТАЕТ ALPHABET

«*Что изменилось?*» — Это один из любимых способов Эрика начать разговор. Такой вопрос обычно приводит к интересным беседам, ведь нам повезло жить и работать в то время, когда технологии развиваются с такой удивительной скоростью, что жизнь вокруг нас меняется на глазах. Этот вопрос всегда к месту. *Что-нибудь* всегда изменилось.

Многое изменилось с осени 2014 года, когда вышло первое издание нашей книги «Как работает Google». Очень сильно выросло количество руководителей компаний, которые приезжают в Силиконовую долину со всего света. Темп жизни ускоряется, и бизнесмены из самых разных сфер хотят понять, что делает это место инновационным центром, попасть в него и получить уникальные знания из первых рук. Это люди из статусных и процветающих компаний, состоятельные и влиятельные, и они хотят понять, как им поддерживать развитие бизнеса, кого нанимать, как создать что-то новое, как поменять культуру компании, сохранив при этом ее лучшие аспекты.

Мы написали «Как работает Google», потому что верим, что искусство и наука управления в двадцать первом веке изменились и продолжают меняться. Небольшие команды и отдельные специалисты, имея в распоряжении информацию и технологии, могут создавать колоссальные изменения — как никогда пре-

жде. Мы наблюдали это в Google и уверены, что многое из того, чему мы научились, помогая создавать компанию, может быть полезным для других руководителей. Эти руководители приезжают в Google посмотреть, как мы работаем и как они могут применить какие-то наши практики в своем бизнесе, и на протяжении последних пары лет мы (я и мой соавтор Алан Игл (Alan Eagle) с радостью слушаем их вопросы и рассказываем о своем опыте.

Что в результате? Огромное количество понимающих кивков и воодушевленных разговоров, но очень мало видимых результатов. Наши посетители слушали нас, но редко действовали. И хотя они никогда не говорили нам об этом прямо, но давали нам понять, что наш опыт и инсайты очень интересны, и, возможно, это то, что им нужно, но использовать практически невозможно. В их взгляде читалось почти снисхождение, как если бы они были мудрыми родителями, а мы — полными энтузиазма, умными, но безнадежно наивными подростками: как будто то, что мы им говорили сделать, в их случае не будет работать, и когда-нибудь, когда мы вырастем, мы поймем почему.

Еще один ответ на вопрос Эрика «Что изменилось?», помимо все большего количества приезжающих в Силиконовую долину руководителей, это сама компания Google. Google, которую мы описываем в книге, — это та компания, которой мы руководили в качестве СЕО (Эрик) и директора по продуктам (Джонатан) с 2001 по 2011 год, после чего мы оба ушли с этих позиций и взяли на себя другие полномочия. Та Google выросла из маленького стартапа в мультинациональную успешную бизнес-историю с более чем 25 000 сотрудников. Впечатляюще, конечно, но это было давно. Прошло пять лет, и Google стала частью компании Alphabet, ее дочерней компанией. Мы сильно выросли (более 60 000 сотрудников, более 75 млрд долларов дохода) и стали гораздо более сложной организацией, в составе которой есть самые разные компании — от поиска и видеорекламы до мобильных операционных систем, цифровых медиа (диджитал-медиа), ноутбуков и бизнес-решений — и такие авантюрные проекты,

## КАК РАБОТАЕТ GOOGLE

как беспилотные автомобили, «умные» контактные линзы и высокоскоростной интернет, передающийся через гелиевые воздушные шары. Это уже совсем другая Google, и хотя принципы, которые мы описали в этой книге, все еще работают, появились и некоторые другие, новые и очень важные.

Об этом изменении мы узнали типичным для Google образом — от разработчика. Мы стояли в коридоре нью-йоркского офиса в конце сентября 2014 года, через неделю после издания «Как работает Google» и сразу после небольшой встречи с сотрудниками нашей компании, посвященной выходу книги. И, когда мы отвечали на вопросы, один из них сказал, что хочет кое-что сообщить нам. Он сказал, что его менеджер не разрешает ему выполнять «правило 20%». Это известное правило Google в отношении сторонних проектов, над которыми сотрудник может работать на свое усмотрение и выбор в течение 20% рабочего времени. Такая свобода в отношении сотрудников компании была давней традицией и принципом философии управления компанией. Тем не менее тот менеджер решил отказать от этого. Сообщивший нам это разработчик сказал, что он хороший работник и ему хотелось попробовать кое-какие новые вещи, но менеджер не позволил, и тогда он подумал, что наши руководящие должности могут быть под вопросом. «Может быть, вам следовало назвать книгу «Как Google работала» (*How Google Worked*).

Тогда оказалось, что эта ситуация была исключением и «правило 20%» продолжало работать и никто его пока не отменял. Тем не менее, ироничные замечания по поводу «как Google работала» мы слышали от коллег неоднократно. Стало понятно, что Google выросла и как следствие стала более медленной и процессно-ориентированной. Это началось в последние годы нашего пребывания на прежних должностях. В какой-то момент Эрик, еще будучи CEO, написал для сотрудников компании заметку, она называлась «Устранение синдрома большой компании» и была посвящена тому, как не сбавлять темпы ведения дел. Однако, судя по реакции, которую мы слышали от сотруд-

ников Google, свою мысль до общественности донести нам не совсем удалось. Возможно, наши снисходительные товарищи из тех больших зрелых компаний были правы. Вывод такой: применять на практике то, что мы проповедуем в «Как работает Google», становится очень сложно, когда компания вырастает.

Ларри Пейдж в «Письме основателей»<sup>1</sup> в 2013 году отметил, что «со временем многие компании привыкают делать то, что они делали всегда, внося постепенные изменения. Эта постепенность со временем, особенно в технологических компаниях, приводит к бессмысленности, так как изменение по сути своей это скорее революция, а не эволюция». Ларри беспокоило, что, замедляясь, компания становится все больше процессно-ориентированной, превращается в *большую* компанию, и мы рискуем приблизиться к наихудшему для себя сценарию — остаться не у дел.

Это и привело к появлению холдинговой компании Alphabet. О ее создании было объявлено в августе 2015 года. Google стала дочерней компанией, а ряд других, которые ранее функционировали как автономные подразделения внутри Google, получили внутри холдинга статус независимых компаний. Waymo (беспилотные автомобили), Nest, Verily, X (бывшая Google[x], в которую входят Loon и другие), Calico, Fiber, Google Ventures, DeepMind, Google Capital и Sidewalk Labs, теперь стали независимыми от Google компаниями, со своей культурой, своими процессами и отдельным руководством. Они получили свободу действовать по своему усмотрению и развиваться — или наоборот — так, как они хотят. И при строгом процессе распределения капитала внутри компании, их CEO сталкиваются с такого же рода финансовыми трудностями, что и другие CEO, которые пытаются развивать бизнес.

Для проведения этой реструктуризации и появления Alphabet было несколько причин, и самая важная — это позволить нам реализовывать больше амбициозных проектов. Не

---

<sup>1</sup> Открытое письмо акционерам Google (теперь Alphabet), которое Ларри Пейдж и Сергей Брин публикуют ежегодно с 2014 года.

## КАК РАБОТАЕТ GOOGLE

просто записывать их в список дел, а создавать нечто более амбициозное, чем то, что уже есть в списке (кажется, что разница лишь в формулировке, но нет). Решение создать Alphabet было амбициозным и типичным для Ларри — смелым, инновационным, определяющим. Насколько нам известно, ни одна другая компания такого размера, как мы, никогда не совершала ничего подобного со своей структурой. Компании создают подразделения с отдельной дирекцией, но они не разрывают себя на множество частей, как минимум не тогда, когда все идет так хорошо, как было в Google. Они не создают холдинговую компанию с новым названием, когда существующий бренд является одним из известнейших в мире. И когда они проводят какую-либо реструктуризацию, они не сообщают об этом, пока не будут составлены все точки над *i* и не готовы ответы на все возможные вопросы. Они не объявляют об окончательном решении, когда еще не решено множество деталей. Но всё это сделал Ларри, создав Alphabet. Когда они с управляющей командой приняли решение (и получили согласие совета директоров), Ларри быстро начал двигаться вперед, не оглядываясь. У него не было ответов на все вопросы, но он понимал, что надо действовать.

Основной принцип, который мы пропагандируем в «Как работает Google», по-прежнему в силе: единственный способ в двадцать первом веке преуспеть в бизнесе — это постоянно создавать великолепные продукты, и единственный способ это делать — привлекать умных креативных специалистов и создавать для них обстановку, в которой они будут максимально продуктивны. Мы столкнулись с тем, что поддерживать такую обстановку в очень большой компании становится все труднее и труднее. Таким специалистам, которые пытаются создать что-то значимое, в большой компании могут начать активно ставить палки в колеса. И получается, что ты пытаешься залезть на гору, тебе и так нелегко, а люди еще и кидают в тебя камнями! Alphabet — это наша попытка предотвратить подобные сценарии и оставить Google и его дочерние компании живыми и дееспособными.

Мы написали эту новую главу, чтобы добавить в книгу те принципы, по которым Google и Alphabet работают сегодня. Мы надеемся, они смогут быть полезны тем руководителям, которым кажется, что, несмотря на привлекательность описанного нами в «Как работает Google» опыта, их компании слишком большие, слишком медленно развиваются и обладают недостаточной гибкостью для того, чтобы перенимать его. Мы по-прежнему согласны со всем тем, что описано в этой книге. Но последние изменения в Google научили нас тому, как сохранить в компании ту атмосферу, которая нужна так любимым нами креативным специалистам, чтобы продолжать создавать потрясающие вещи. Мы начнем с описания того, что часто не дает большим компаниям двигаться вперед — с процесса, а также того, как иногда лучшим методом становится игнорировать его. Затем мы поговорим о новых принципах управления, которые мы применяем в Google и которые привели к появлению Alphabet. Это значимость влиятельных СЕО в организации команд, по-прежнему ставка на технические инсайты, большие идеи и постепенное их воплощение, минимизация рисков и значимость реальных проектов наряду с «космическими». В заключение мы зададимся еще одним нашим любимым вопросом: что *может* измениться через пять лет? Вам придется дочитать главу до конца, чтобы получить ответ, но вот маленькая подсказка — компьютер уже решил множество задач человека, когда-нибудь он справится и с этой.

## ЗАРУЧИТЕСЬ ПРИКРЫТИЕМ С ВОЗДУХА

Процесс — это отличная штука. Это искусство и наука братья за поставленную цель и превращать движение к ней в зафиксированную последовательность шагов, часто при помощи информационных инструментов и систем. С процессом приходит масштаб: для того чтобы рентабельно развивать компанию, процесс абсолютно точно необходим.