

Cum funcționează Google



# Google

## Cum funcționează Google

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

împreună cu Alan Eagle, introducere de Larry Page

Traducere din engleză de  
Cora Radulian și Emilia Vasiliu



PUBUCA

Titlul original al acestei cărți este *How Google Works* de Eric Schmidt și Jonathan Rosenberg.

**Copyright © 2014 by Google.**  
All rights reserved.

© **Publica, 2017, pentru ediția în limba română**

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**SCHMIDT, ERIC**

**Cum funcționează Google** / Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg împreună cu Alan Eagle ; introd. de Larry Page ; trad. din engleză de Cora Radulian. - Ed. rev.. - București : Publica, 2017

ISBN 978-606-722-257-9

I. Rosenberg, Jonathan  
II. Eagle, Alan  
II. Page, Larry (pref.)  
III. Radulian, Cora (trad.)

004  
06

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Bogdan Ungureanu

**DESIGN:** Alexe Popescu

**REDACTORI:** George Chiriță, Ruxandra Tudor

**CORECTURĂ:** Rodica Crețu, Elena Bițu

**DTP:** Răzvan Nasea

*Pentru inteligențele noastre creatoare favorite,  
Wendy și Beryl*



# Cuprins

Cuvânt-înainte .....	9
Cum funcționează Alphabet? .....	11
Introducere – lecții învățate de la cei din „linia întâi” .....	43
<b>Cultura – credeți în propriile sloganuri .....</b>	<b>77</b>
<b>Strategia – planul dumneavoastră este greșit .....</b>	<b>127</b>
<b>Talentul – recrutarea personalului este cel mai important lucru pe care-l aveți de făcut .....</b>	<b>165</b>
<b>Deciziile – adevăratul înțeles al consensului .....</b>	<b>225</b>
<b>Comunicații – fiți un ruter extrem de bun .....</b>	<b>263</b>
<b>Inovația – creați haosul primordial .....</b>	<b>299</b>
<b>Concluzie – imaginați-vă inimaginabilul .....</b>	<b>355</b>
Mulțumiri .....	381
Glosar .....	391





# Cuvânt-înainte

DE LARRY PAGE

COFONDATOR ȘI DIRECTOR EXECUTIV AL COMPANIEI GOOGLE

Când eram mai tânăr și începusem să mă gândesc la viitorul meu, m-am hotărât să devin profesor sau să pun pe picioare propria companie. Mi se părea că oricare dintre aceste posibilități îmi va oferi multă libertate, permițându-mi astfel să concep principii și mecanisme de funcționare pornind de la zero, în loc să fiu nevoit să preiau „raționamentele“ altora, acceptate pe scară largă.

După cum explică Eric și Jonathan în *Cum funcționează Google*, am încercat să aplicăm această autonomie a gândirii în aproape tot ce facem la Google. A fost forța motrice care a stat la baza celor mai mari succese ale noastre și a câtorva eșecuri răsunătoare. De fapt, Google a funcționat pentru că am pornit de la principii elementare. Într-o noapte, am avut un vis (fără exagerare) și m-am trezit întrebându-mă: „Dacă ai putea descărca întregul web păstrând doar linkurile?“ Am luat un stilou și am schițat câteva detalii, ca să reiau mai târziu ideea și să văd dacă este într-adevăr posibil. La acea vreme, nu-mi trecuse nici măcar vag prin minte să construiesc un motor de căutare. Abia mai târziu mi-am dat seama, împreună cu Serghei, că, dacă vom ierarhiza paginile web în funcție de linkurile lor, rezultatele generate la căutare vor fi mult mai bune. Și Gmail a apărut ca urmare a unei himere. Când Andy Rubin a început să lucreze la sistemul Android în urmă cu un deceniu, majoritatea oamenilor erau de părere că adoptarea unui sistem de

operare cu sursă deschisă de către industria telefoanelor mobile este o nebunie.

În timp am învățat, în mod surprinzător, că este extrem de dificil să mobilizezi un colectiv care să fie extrem de ambițios. S-a dovedit că majoritatea oamenilor nu sunt educați să gândească aventuros și să aibă aspirații înalte, aparent iluzorii. Ei tind să pornească de la premisa că lucrurile sunt imposibile în loc să pornească de la lumea reală, deducând logic ce este sau nu posibil. De aceea am cheltuit atâta energie pentru a angaja la Google oameni cu o gândire independentă, stabilind țeluri înalte. Dacă angajezi oamenii potriviți și ai visuri suficient de mărețe, de obicei le vei transpune în realitate. Și chiar dacă vei eșua, vei învăța probabil o lecție importantă.

Este, de asemenea, adevărat că multe companii au succes făcând doar ceea ce au făcut dintotdeauna, cu numai câteva mici adăugiri pe parcurs. Acest mod de management incremental conduce în timp la schimbări irelevante, în special în domeniul tehnologiei, deoarece schimbarea este revoluționară, nu evoluționistă. Prin urmare, trebuie să vă forțați să pariați pe „mize mari“ când vine vorba despre viitor. De aceea investim în domenii care par extrem de speculative, cum ar fi automobilele care se conduc singure sau un internet global, pe bază de baloane. Deși este greu de imaginat acum, când am început să lucrăm la Google Maps, oamenii credeau că scopul nostru de a cartografia toată planeta, fotografiind stradă cu stradă, este imposibil de atins. Dacă trecutul ne spune ceva despre viitor, pariurile pe mize mari, pe care le facem acum, nu vor mai părea atât de nebunești peste câțiva ani.

Acestea sunt câteva dintre principiile pe care eu le consider importante, iar în paginile următoare veți descoperi și altele. Sper că veți putea aplica aceste idei pentru a face și dumneavoastră câteva lucruri „irealizabile“.

# Cum funcționează Alphabet?

„Ce este diferit acum?”

Aceasta este una dintre metodele preferate ale lui Eric, de a începe o discuție (tipul e grozav la petreceri!). De obicei, această întrebare duce la un răspuns interesant, pentru că avem norocul să trăim și să muncim într-o epocă în care tehnologia face progrese într-un ritm uimitor și care, pe parcurs, schimbă numeroase vieți și afaceri. Întrebarea este relevantă. Ceva este întotdeauna diferit.

În prezent, s-au schimbat multe lucruri față de momentul în care am publicat pentru prima dată *Cum funcționează Google*, în toamna anului 2014. O mare diferență este creșterea substanțială a numărului de oameni de afaceri de top, care călătoresc de peste tot din lume pentru a vedea ce face ca Silicon Valley să fie Silicon Valley. Totul se desfășoară într-un ritm accelerat, iar directorii din toate domeniile de activitate, care sunt fascinați de statutul longeviv al văii ca nucleu al inovației, vor să meargă acolo și să învețe. Vorbim despre oameni din companii de renume, prospere, cu moșteniri importante și o conducere fermă, care au întrebări pertinente: cum pot să țină pasul? Pe cine ar trebui să angajeze? Cum ar putea să genereze produse inovatoare? Cum să reușească să-și modifice cultura organizațională păstrându-i, în același timp, cele mai bune aspecte?

Am scris *Cum funcționează Google* convingși fiind că arta și știința managementului s-au schimbat în secolul XXI. Când

sunt susținuți de informație și tehnologie, indivizii și echipele mici pot avea un impact enorm, cu mult mai mare decât în trecut. Noi am văzut cu ochii noștri acest fenomen la Google și credem că o bună parte din ceea ce am învățat în timp ce contribuim la dezvoltarea companiei ar putea să le fie de folos și altor lideri din afaceri. Așadar, pe parcursul ultimilor ani, când aceștia au venit la Google ca să vadă cum lucrăm noi și cum ar fi putut ei să preia unele dintre principiile noastre, noi și coautorul nostru Alan Eagle le-am ascultat întrebările cu plăcere și le-am răspuns dând ca exemplu lecțiile pe care le învățaserăm noi.

Care a fost rezultatul? O mulțime de oameni care aprobau din cap și numeroase conversații însuflețite, dar foarte puține rezultate. Au ascultat, dar rareori au și acționat. Deși nu ne-au spus-o niciodată direct, cei care ne-au vizitat ne-au dat de înțeles că lecțiile și descoperirile noastre erau foarte interesante și că poate erau lucrul de care aveau nevoie, dar erau practic imposibil de implementat. Se uitau cu multă indulgență, de parcă ar fi fost părinții înțelepți, iar noi, niște adolescenți exuberanți, isteți, teribil de naivi. De parcă lucrurile pe care spuneam că ar fi trebuit să le facă nu ar fi funcționat și în cazul lor și, cândva, când urma să ne facem oameni mari, aveam să înțelegem de ce.

În afară de numărul din ce în ce mai mare de afaceriști de top care vizitează Silicon Valley, un alt răspuns la întrebarea lui Eric, „Ce este diferit acum?”, este însuși Google. Am lucrat în compania despre care vorbim în această carte în calitate de CEO (Eric) și de manager de produs (Jonathan) între 2001 și 2011. Ulterior, ne-am retras amândoi din acele funcții operaționale și ne-am asumat responsabilități noi. Google a crescut de la un start-up mic, la o poveste de succes, o multinațională cu peste 25 000 de angajați. Impresionant,

nimic de zis, dar asta se întâmpla cu mult timp în urmă. Cinci ani de la acel moment, Google a fost subordonat Alphabet și a devenit o afacere mult mai mare (cu peste 60 000 de angajați și venituri care depășesc 75 de miliarde de dolari), care include companii cu domenii de activitate care variază de la publicitate online sau video, la sisteme de operare pentru dispozitive mobile, media în formate digitale, laptopuri și soluții de programare și dezvoltare. La acestea se adaugă proiecte îndrăznețe, cum ar fi mașinile care se conduc singure, lentilele de contact inteligente și conexiune în bandă foarte largă, prin fibră sau baloane cu heliu. Vorbim despre un Google foarte diferit, care a generat principii noi foarte importante, în plus față de cele descrise în *Cum funcționează Google*, care încă sunt de actualitate.

Am aflat despre această schimbare într-o manieră tipică pentru Google: ne-a spus despre ea un inginer programator. La sfârșitul lunii septembrie 2014, la o săptămână după apariția cărții *Cum funcționează Google*, imediat după încheierea unei sesiuni dinamice de întrebări și răspunsuri despre carte, la care au participat nenumărați googleri, ne aflam pe un hol al sediului Google din New York. În timp ce stăteam de vorbă cu colegii noștri, unul dintre ei ne-a spus că avea o problemă. Managerul lui nu îl lăsa să lucreze la proiectele 20% (ceea ce însemna, în limbajul Google, un proiect personal, la liberă alegere). Să le oferi angajaților Google o astfel de libertate făcea parte din vechea tradiție și filosofie de management a companiei. Cu toate acestea, managerul acestui inginer alesese să nu o permită. Ne-a mai spus că își făcea bine treaba și că avea câteva produse noi pe care voia să le testeze, dar că managerul său nu îi dădea voie. Acela a fost momentul în care ne-a sugerat că titlul pe care îl alesesem se putea să nu fi fost potrivit. „Poate că ar fi trebuit să îi spuneti *Cum funcționa Google*.”

Când am analizat problema mai îndeaproape, am aflat că această situație era o excepție și că acest concept, de 20% din timp, funcționa (și încă funcționează) bine-mersi la Google. Totuși nu era prima dată când simțeam, în timpul discuțiilor despre carte cu angajații Google, că ar fi trebuit să o intitulăm *Cum funcționa Google*. Pentru noi era evident că Google crescuse, că devenise în mod firesc mai lent și că se baza mai mult pe proceduri. Toate aceste lucruri începuseră să se întâmple în ultimii ani ai mandatului nostru; la un moment dat, când încă ocupa funcția de CEO, Eric a scris un mesaj despre menținerea vitezei, intitulat „Cum să evităm sindromul companiei mari”, pe care l-a trimis întregii companii. Comentariile pe care le-am auzit de la angajații Google ne-au ajutat să ne dăm seama că abordarea noastră nu avusese prea mult succes. Poate că prietenii noștri atotștiutori din companiile acelea mari, mature, aveau dreptate. Acestea fiind spuse, am concluzionat că ideile pe care le susțineam noi în *Cum funcționează Google* deveneau foarte dificil de pus în practică într-o companie mare.

În ediția din 2013 a *Founders' Letter*<sup>\*</sup>, Larry Page consemna că „multe companii ajung să se simtă confortabil făcând ceea ce au făcut dintotdeauna și acceptă doar schimbări progresive mici. În timp, acest tip de progres duce la irelevanță mai ales în cazul tehnologiei, pentru că schimbarea tinde să fie revoluționară, nu evoluționistă”. Larry era îngrijorat că, pe măsură ce încetineam și ne concentrăm mai mult pe proceduri, comportându-ne astfel din ce în ce mai mult precum o companie *mare*, ne supuneam riscului de a ne croi cel mai nefericit destin posibil pentru noi înșine, anume să devenim irelevanți.

Acest lucru a dus la apariția Alphabet, care a fost anunțat în august 2015. Google a devenit o filială a acestui nou holding și

---

\* Scrisoare deschisă adresată acționarilor Google (acum Alphabet), pe care Larry Page și Sergey Brin au publicat-o în fiecare an începând cu 2004 (n.a.).

alte câteva proiecte care fuseseră derulate autonom în cadrul Google s-au desprins de aceasta și au devenit proiecte independente în cadrul Alphabet. Noi le spunem „pariuri”\*: Waymo (mașinile care se conduc singure), Nest, Verily, X – fostul Google[x], inclusiv Loon și alte proiecte revoluționare”), Calico, Fiber, Google Ventures, DeepMind, Google Capital și Sidewalk Labs. Acestea sunt separate acum de Google și au propriile culturi, proceduri și leadership. Au libertatea să funcționeze așa cum aleg să o facă și să aibă succes (sau să eșueze) pe cont propriu. În plus, având propriile proceduri riguroase de alocare de capital, directorii executivi ai acestora se confruntă cu presiuni financiare similare cu ale oricărui alt CEO care încearcă să dezvolte o afacere.

Au existat mai multe motive ale restructurării Alphabet, dar cel mai important a fost faptul că urma să ne permită să implementăm proiecte mai ambițioase. Nu doar să le punem pe lista cu sarcini care trebuiau îndeplinite, ci să facem unele mai ambițioase decât cele care existau deja (ceea ce semăna, la început, cu o diferențiere de ordin semantic, dar, de fapt, era altceva). Însăși decizia legată de Alphabet a fost ambițioasă și tipică pentru Larry: îndrăzneță, inovatoare, tranșantă. Din câte știm noi, nicio companie la fel de mare ca a noastră nu mai făcuse vreodată o restructurare de acest fel, la nivel de corporație. Companiile formează divizii operaționale cu președinți și nu se taie singure în mai multe bucăți, cel puțin nu atunci când lucrurile merg bine, așa cum se întâmplă acum la

---

\* În original *bets*. În contextul de față, poate însemna și subordonat Alphabet (n.t.).

\*\* În original, *moonshot* („lansare spre lună”). În context tehnologic, termenul se referă la un proiect ambițios, inovator, care este pus în practică fără să fie luat în calcul profitul pe termen scurt și fără să fie analizate pe deplin eventualele riscuri. În timp, *moonshot* a devenit definiția Google pentru proiectele care abordează o problemă stringentă, propun o soluție radicală și folosesc tehnologie de ultimă ora (n.r.).

Google. Nu pun bazele unui holding cu un nume nou atunci când brandul deja existent este unul dintre cele mai puternice din lume. Iar când recurg la orice formă de restructurare, nu anunț nimic înainte să pună la punct absolut toate virgulele și înainte ca lista FAQ\* să fie ticsită cu răspunsuri bine regizate la orice întrebare posibilă. Nu pun în aplicare decizia și nu o anunț cu doar câteva săptămâni mai târziu, în condițiile în care multe dintre detalii încă trebuie lămurite. Însă Larry a procedat exact așa cu Alphabet. Odată ce el și echipa de conducere au luat decizia, iar consiliul director a aprobat-o, s-au mișcat repede și nu s-au uitat înapoi. Larry nu avea răspunsuri la toate întrebările, dar știa că trebuia să acționeze.

Principiul de bază pe care l-am susținut în *Cum funcționează Google* este în continuare perfect adevărat: singura modalitate prin care poți rămâne pe piață în secolul XXI este să creezi continuu produse foarte bune, iar singura cale prin care poți face asta este să atragi creativi inteligenți și să-i pui într-un mediu în care pot să aibă succese de anvergură. După cum aveam să descoperim și noi, problema este că, într-o companie mare, devine din ce în ce mai dificil să creezi acel mediu. De fapt, unii factori de decizie din interiorul companiilor mari pot să conspire în mod activ împotriva acelor creativi inteligenți, care încearcă să facă ceva diferit. Cu alte cuvinte, nu e de ajuns că încerci să escaladezi un munte, mai sunt și unii care aruncă cu pietre în tine în timp ce urci! Alphabet este soluția pe care mizăm pentru a învinge aceste forțe și pentru a menține Google și companiile sale agile și relevante.

Acest capitol nou este ocazia noastră de a actualiza *Cum funcționează Google* cu principiile Google din prezent și ale Alphabet, care sperăm să le poată fi de folos afaceriștilor de top

---

\* FAQ – acronim pentru *frequently asked questions* (n.a.).



din alte companii, care, chiar dacă sunt de acord cu conceptele descrise în cărțile noastre, cred despre companiile lor că sunt prea mari, prea încete sau prea îndoctrinate ca să ne adopte principiile. Susținem în continuare tot ce am scris inițial în această carte. Însă schimbările recente de la Google ne-au învățat câteva lecții noi despre modul în care putem să le menținem entuziasmul creativilor inteligenți pe care le iubim atât de mult și despre ce am putea face ca ei să continue să creeze lucruri uimitoare. Începem prin a descrie acel aspect care trage deseori înapoi marile companii – procedura – și arătăm că, uneori, abordarea cea mai bună este ignorarea acesteia. Apoi vorbim despre principiile noi de management pe care le-am aplicat la Google și care au dus la apariția Alphabet: gruparea în jurul directorilor executivi cu cel mai mare impact, mizarea (în continuare) pe descoperiri remarcabile de ordin tehnic, gândirea la scară mare și acțiunea la scară mică, diminuarea riscurilor din procesul tehnologic și de management al afacerii și asumarea unor proiecte cu obiective realizabile, dar și a unora revoluționare. Și încheiem cu o altă întrebare preferată de noi: *Ce ar putea fi adevărat peste cinci ani? Va trebui să aveți răbdare până la finalul capitolului ca să aflați răspunsul nostru, dar iată un indiciu: așa cum se întâmplă în cazul unui număr mare de probleme umane, o mașinărie va reuși, în cele din urmă, să le dea de capăt.*

## Oferiți susținere

Procedura este un lucru minunat. Este arta și știința de a lua ceva care trebuie să fie făcut și de a-l reduce la un set de pași prestabiliți, având adesea sprijin din partea unor instrumente și a unor sisteme informatice. Odată cu procedura, crește

magnitudinea; ca să poți dezvolta o companie și să o faci profitabilă, ai nevoie de proceduri fără doar și poate.

Însă la un moment dat, procedura începe să preia controlul. Se înrădăcinează atât de mult în mințile tuturor, încât devine mai puternică decât bunul-simț și îi face pe directori să spună: „Renunțați la învățarea mecanică”, așa cum a fost cazul lui Kristen Gil, șefa departamentului de operațiuni de business. Oamenii încetează să mai gândească, bazându-se, în schimb, pe faptul că procedurile vor lua decizii în locul lor. Cu alte cuvinte, pe măsură ce procedurile se rafinează, judecata se poate deteriora. Este ca și când în companii ar exista un pendul mare, care oscilează între control centralizat și consecvență la un capăt și haos descentralizat la celălalt capăt. Într-o companie mare, pendulul tinde întotdeauna spre control. În schimb, un start-up sau o investiție nouă, prin care se încearcă ceva mareț, preferă haosul. Un start-up nu funcționează pe baza unei proceduri, ci cu ajutorul ideilor, a pasiunii și a unui set de obiective comune. Nu așteaptă o ședință ca să ia decizii. Dependența de proceduri, indiferent de cât de bine intenționate ar fi, distruge companiile nou înființate și spiritul de start-up.

Când Salar Kamangar, prietenul și colegul nostru de-o viață, se afla la conducerea YouTube, întâmpina dificultăți în atragerea inginerilor talentați din alte departamente ale Google, care să lucreze pentru el. (În acest moment, Salar deține funcția de consilier al lui Larry Page, iar CEO-ul YouTube este Susan Wojcicki.) Încet, dar sigur, motivele pentru care se întâmpla asta i-au devenit evidente. Dat fiind că YouTube era o companie mult mai mică, existau mai puține oportunități de avansare pe scara ierarhică. Cu alte cuvinte, procedurile de promovare simplificau progresul de avansare în grad când lucreai la compania-mamă Google, și îl complicau dacă lucreai pentru YouTube. Inginerii care nu urmăreau decât să fie promovați

percepeau mutarea la YouTube ca fiind în detrimentul dezvoltării carierelor lor. Iar asta nu era OK.

Nu doar procedurile care îi vizează pe oameni pot dăuna inovației, ci și procedeele de alocare a banilor. Să luăm din nou exemplul YouTube. La sfârșitul lui 2014, Susan Wojcicki și-a negociat bugetul pentru operațiuni pe anul 2015 și nu a fost mulțumită cu ce a primit. Procedeele de bugetare impunea ca alocarea fondurilor pentru departamentul de operațiuni de business să fie direct proporțional cu veniturile; cu alte cuvinte, dacă generai venituri mai mari, primeai mai mulți bani cu care să-ți poți susține afacerea. Acesta este un exemplu clasic de bugetare și este logic atâta vreme cât scopul principal este eficiența.

Dar Susan (și, asemenea ei, oricare alt CEO de start-up) nu se gândește la buget strict în termeni de cheltuieli operaționale aferente desfășurării afacerii, ci îl consideră o investiție într-o afacere aflată *în creștere*. Un absolvent obișnuit de master în finanțe ar putea alocă un buget estimând costul de capital și stabilind această valoare ca rata minimă de câștig. Ulterior, ar ordona toate proiectele în funcție de IRR\* (rata internă a rentabilității), NPV\*\* (valoarea netă actualizată) sau CUF\*\*\* (formulă complexă inutilă) și apoi ar împărți toți banii. Un director executiv obișnuit știe că bugetul nu ar trebui stabilit în funcție de valoarea veniturilor generate de afacerea sa în acel an fiscal, ci mai degrabă în funcție de valoarea potențială pe piață, la care ar putea ajunge investiția peste câțiva ani. În timp ce se lupta cu procedeele de bugetare al Google ca să poată obține investiția de care considera că avea nevoie, Susan știa că, dacă YouTube ar fi fost o companie de sine stătătoare, i-ar fi fost ușor să

---

\* Acronim pentru *Internal Rate of Return* (n.t.).

\*\* Acronim pentru *Net Present Value* (n.t.).

\*\*\* Acronim pentru *complex useless formula* (n.t.).

meargă la comunitatea de investitori și să strângă suma respectivă, poate chiar mai mult, în câteva zile. Pentru această companie mică din interiorul companiei mari, procedurile deveniseră contraproductive.

După ce încep să se dezvolte, companiile dedică afacerii care le-a consacrat cea mai mare parte a atenției și resurselor. Nimic anormal până aici, dar, pe acest principiu, situația devine mult mai dificilă pentru afacerile noi, care nu depind de nucleu. Cel care conduce businessul din exteriorul nucleului trebuie să-i convingă pe CEO și pe alți membri ai consiliului de conducere de valoarea pe care o are afacerea sa. Iar problema intervine, de obicei, când aceștia încearcă să evalueze valoarea respectivă prin raportare la nucleu. Este o chestiune legată de numere: o afacere nouă cu capital de risc, care se derulează în interiorul unei companii mari, nu va putea să modifice indicii de profituri și pierderi, așa că tendința este să se spună: „Nu merită să ne batem capul”. De cele mai multe ori, este mai bine (și, cu siguranță, mai puțin riscant) să investești în afacerea principală decât în ceva foarte speculativ, cu șanse minime să aducă un profit semnificativ în viitorul apropiat.

Antidotul pentru aceste probleme este să concepi propriul cod de proceduri. De obicei, o astfel de tactică necesită „susținerea”<sup>\*</sup> unui membru cu experiență din conducerea companiei, o persoană care să spună că poți să nu respecti regulile și care are autoritatea de a-i ține la distanță pe angajații care îl vor ataca pe cel care încalcă regulile. Niantic Labs conceput de John Hanke a fost unul dintre primele experimente pe care le-am făcut în timpul demersurilor noastre de eliminare a procedurilor. John a venit la noi în 2004, când am cumpărat

---

\* În original, *air cover*, termen din management care desemnează susținerea primită din partea unui membru cu factor de decizie din staff, în timpul unei schimbări majore sau înainte de luarea unei decizii radicale (n.r.).

Keyhole\*, o companie care ne-a pus la dispoziție tehnologia care ne-a ajutat să lansăm Google Earth. John era CEO și cofondator la Keyhole. Ulterior, a fost principalul responsabil cu produsele noastre de cartografiere (pe scurt, „geo”). În 2011, se simțea plin de energie și avea o idee pe care o considera grozavă: o nouă platformă pentru jocuri, care avea să funcționeze pe baza unor tehnologii precum telefoanele mobile sau hărțile Google și o experiență senzorială care începea să prindă contur la avea vreme – „realitatea augmentată” –, pentru a le permite oamenilor să joace jocuri digitale în lumea fizică. John a decis să plece de la Google ca să poată pune pe picioare această afacere cu capital de risc, iar când l-a informat pe Larry Page despre decizia lui, acesta din urmă a avut un răspuns surprinzător. La momentul respectiv, experimentam diferite modalități prin care am fi putut oferi unor persoane ca John – un lider recunoscut, care abia aștepta să înceapă ceva nou – instrumentele cu ajutorul cărora să-și poată pună în practică ideea, în interiorul Google. Larry a fost de acord că John ar fi trebuit să-și înceapă proiectul, dar că ar fi fost mai bine să o facă la Google.

La momentul respectiv, în cadrul companiei Google funcționau câteva unități autonome. Afacerea lui John, pe care a botezat-o Niantic Labs, implica propriul sistem compensatoriu și beneficia de libertatea de a lua decizii în mod independent. A fost o provocare să punem lucrurile la punct, dar odată ce s-au stabilit toate detaliile, John și echipa lui au putut să-și stabilească singuri politicile de recrutare, să-și organizeze propriile birouri, să lucreze neîngrădiți cu nenumărate echipe de produs din cadrul Google (o „eliminare a granițelor”, cum o numea John) și să lanseze produse urmând niște proceduri care

---

\* Companie inovatoare de dezvoltare de soluții software, specializată în aplicații pentru vizualizarea datelor geospațiale (n.r.).

funcționau ca pe roate. Era cea mai apropiată formă de start-up care se putea obține în cadrul unei companii mari.

Primul produs lansat de Niantic a fost o aplicație mobilă numită Field Trip. Aceasta a fost urmată în 2012 de Ingress, un joc la care puteau participa mai mulți jucători și care semăna cu așa-numitele CTF\*, o diferență notabilă fiind linia narativă SF. Ingress a înregistrat un succes mediu și a bătătorit calea pentru Pokémon Go, frenezia concepută de Niantic în parteneriat cu Pokemon Company și Nintendo, care a cuprins Statele Unite și alte țări în vara lui 2016. Niantic Labs s-a desprins de Google în septembrie 2015, iar acum este o companie de jocuri și platforme cu sediul în San Francisco.

John a avut ocazia să-și pună în practică ideea și să o vadă transformându-se în succes, iar Google s-a convins că acest experiment, prin care i-a oferit unui lider puternic mijloacele cu ajutorul cărora să creeze un start-up în cadrul companiei, era fezabil și avea potențialul să genereze profit.

## **Organizează-te în jurul directorilor executivi cu cel mai mare impact**

În *Cum funcționează Google*, susțineam că designul organizațional reprezenta o provocare și că liderii ar fi trebuit să-i aibă întotdeauna în vedere pe angajații cu cel mai mare impact în dezvoltarea companiei. Situația este cu siguranță la fel și în prezent, dar am vrea să mai adăugăm ceva. Pe măsură ce o companie crește și se dezvoltă, nu poți să te bazezi pur și simplu pe cei care generează inovație; trebuie să ai în vedere și

---

\* Acronim pentru *capture the flag*, expresie care desemnează un joc la care participă două echipe. Obiectivul principal al fiecăreia este să captureze de la adversar un element cu semnificație (steagul, în cazul de față) și să-l aducă în propria bază (n.t.).

persoanele care pot pune pe picioare și pot conduce direcții și afaceri cu totul noi. Aceasta este o categorie specială, a creativilor inteligenți: CEO.

Decizia de a crea Alphabet a fost susținută parțial de conștientizarea faptului că liderii care aveau îndrăzneala și talentul să pună bazele unor afaceri noi erau o tagmă aparte, care simțeau deseori o aversiune față de lucrul în cadrul unei companii mari. Aceștia aveau nevoie de libertatea de a crea lucruri conform propriilor viziuni, fără să fie constrânși să se supună unor proceduri sau politici incomode, existente în nenumărate echipe. Pentru o companie mare, poate fi dificil să angajeze astfel de persoane și, când acest lucru chiar se întâmplă, devine complicat să pună lucrurile în mișcare. În plus, se întâmplă ca ideile bune, îndrăznețe, să nu poată fi puse în practică într-o singură companie și sub un singur brand.

Ne-ar plăcea să putem spune că am ajuns la această concluzie printr-o analiză strategică inteligentă și pentru că am fost extrem de înțelepți, însă adevărul este că a trebuit să ne dăm seama de asta prin metoda clasică, respectiv prin încercare și eroare. Am reușit să angajăm câțiva directori executivi care urmau să coordoneze un număr restrâns de direcții autonome, cum ar fi Art Levinson pentru Calico și Andy Conrad pentru echipa de științe ale vieții de la Google[x] (care a devenit ulterior Verily). Art și Andy încearcă tot timpul să găsească soluții la problemele majore, adică sunt exact genul de persoane pe care Larry și le dorește la conducerea Alphabet. Dar uneori chiar și cele mai mici detalii pot sta în calea marilor idei. De exemplu, unul dintre directorii noștri a surprins într-o zi un angajat Google al departamentului de siguranță la locul de muncă, care, deși bine-intenționat, arunca dintr-un laborator sare în stare perfectă, pentru că expirase termenul de valabilitate (o decizie importantă într-o cafenea, dar nu și într-un

laborator). Mai târziu, s-a văzut nevoit să redacteze un document încâlcit, cu întrebări și răspunsuri, care avea să fie distribuit de departamentul de relații cu publicul și în care se aduceau explicații referitoare la o problemă a companiei Google și nicidecum a departamentului său. Dacă ar fi fost scutit de sarcini impuse ca aceasta, ar fi putut să se concentreze pe munca de care era interesat cu adevărat.

Când am început să lucrăm cu oameni ca Art, Andy, Demis Hassabis de la DeepMind (deținut de Google) și Astro Teller de la X, ne-am dat seama că abordarea cea mai bună ar fi fost să procedăm exact cum am făcut pentru Niantic, dar la o scară mult mai mare. Alphabet a fost creată de așa natură ca să-i putem atrage pe cei mai buni directori executivi, pe vizionarii ambițioși care voiau să rezolve probleme majore cu ajutorul tehnologiei, și ca să le oferim un mediu în care să prospere.

## Încă mizăm pe revelații tehnice

În plus față de John Hanke, liderul puternic pe care l-a avut Niantic, a mai existat un motiv pentru care a dat roade acest experiment. Membrii echipei au nimerit produsul potrivit. În plus, au avut certitudinea că tehnologiile digitale puteau fi folosite pentru a-i face pe jucători să trăiască experiențe uluitoare în lumea fizică și, până acum, pare să fi fost un pariu sigur. Dacă nu concepi un produs bun, nu vei putea pune în practică nimic din toată teoria cu susținerea și plasarea pe posturile de conducere a unor creativi inteligenți. Alphabet a fost creat din dorința de a le permite celor care ocupau funcția de CEO să-și petreacă tot timpul creând produse. Cele mai bune produse sunt în continuare cele care se bazează pe detalii tehnice, pe acele idei unice, care sunt puse în practică prin intermediul uneia sau a



mai multor tehnologii, dar într-un mod cu totul nou, pentru a rezolva probleme majore. Când vine vorba despre compania în care ar trebui înființate departamente autonome, aspectul principal pe care îl luăm în considerare nu este strategia de business sau modelul financiar (chiar dacă și acestea sunt necesare), ci un număr considerabil de aspecte tehnice revelatoare.

În paginile acestei cărți vom da câteva exemple, dar deocamdată vom vorbi despre unul peste care am dat recent și care demonstrează cât de importante pot fi. În urmă cu câțiva ani, Jim McFadden, un inginer de la Google care făcea parte din echipa noastră de cercetare, analiza modul în care putea fi observat comportamentul cumpărătorului (pe baza anonimatului) și încerca să facă regresii liniare pornind de la acele observații, la o scară uriașă. Astfel de tehnici ne-ar putea ajuta să progresăm în direcția personalizării experiențelor utilizatorilor. (Ne vom referi la aceasta ca fiind descoperirea nr. 1.) Jim și-a dat seama că această capacitate ar fi putut prezenta interes și pentru alte echipe Google, așa că a conceput o API (o procedură standard prin intermediul căreia și alte programe ar fi putut accesa sistemul). Câțiva ingineri de la YouTube au auzit despre API și au transformat-o într-o metodă prin care le puteau face utilizatorilor recomandări mai pertinente în privința filmulețelor pe care urmau să le vizioneze. Au implementat tehnologia și impactul a fost uimitor: numărul de vizionări per filmuleț a crescut considerabil.

În același timp, Cristos Goodrow, un director al departamentului de comerț al Google, tocmai se mutase la YouTube. La vremea respectivă, cel mai important indicator statistic al YouTube era numărul de vizionări, care crescuse considerabil datorită sistemului lui Jim McFadden. Însă Cristos venea din zona de comerț, unde succesul se măsoară în funcție de sumele cheltuite de oameni. Așa a decis că echivalentul banilor în

lumea YouTube nu erau vizualizările, ci timpul. Scopul nu era doar să-i faci pe oameni să acceseze videoclipurile, ci să se și uite la ele. (Descoperirea nr. 2.) Cristos a reușit să-i convingă pe Salar și pe ceilalți membri din echipa de conducere a YouTube că avea dreptate, astfel că aceștia au luat sistemul pe care îl construise Jim McFadden (la momentul respectiv, Jim se mutase la YouTube) și l-au folosit pentru optimizarea duratei de vizionare. Dacă ați observat și voi că YouTube se pricepe mai bine vă sugereze care este următorul videoclip pe care ar trebui să-l urmăriți, ați făcut o observație corectă, chiar așa este. Și nu sunteți singurii: timpul pe care oamenii și-l petrec urmărind materiale video pe YouTube a crescut substanțial. Aceasta este puterea dezvoltării tehnologice.

Este destul de ușor să povestim toate acestea acum, când avem o imagine de ansamblu, dar este mult mai dificil să dezvolti, să rafinezi și să construiești propriu-zis pe baza aspectelor tehnice. Din fericire, suntem suficient de inteligenți încât să ne dăm seama că nu suntem atât de inteligenți și că multe detalii tehnice remarcabile sunt dezvoltate de persoane care nu lucrează la Google. Asta ne-a determinat să achiziționăm o mulțime de companii și, pe parcurs, am descoperit că procedurile noastre de fuzionare și achiziții (cunoscute și ca M&A) și o ședință numită „evaluarea proiectului” au devenit instrumente esențiale pentru testarea modului în care era percepută strategia noastră pentru produse de cele mai bune companii din domeniu.

În cele mai multe companii, M&A este un procedeu stratificat, la baza căruia stau rațiuni financiare. În tehnologia de vârf, obiectivele de achiziții sunt prezentate, de obicei, de echipele care se ocupă de produse sau de dezvoltarea companiei.

---

\* Acronim pentru *merge and acquisition* (n.t.).

Acestea din urmă sunt cele însărcinate și cu auditul intern, acordând o atenție sporită mai ales aspectelor financiare ale afacerii. Înainte ca afacerea să fie prezentată conducerii pentru a fi aprobată, se face o evaluare pe mai multe planuri – financiar, juridic etc. Menirea acestui procedeu stratificat este să elimine cele mai multe dintre proiectele lipsite de substanță, așa că o idee va fi periată riguros până să ajungă la CEO pentru acordul final. Multe propuneri nu ajung niciodată atât de departe, ceea ce înseamnă că persoanele din conducerea companiei nu vor avea niciodată ocazia să discute dacă o companie-țintă face sau nu ceva interesant.

Procedurile noastre sunt mult mai simple. Și la noi echipele de produse lucrează cu echipele însărcinate cu dezvoltarea companiei pentru a găsi împreună idei de achiziții, ocupându-se în același timp și de evaluările financiare și juridice necesare. Și la noi există un anumit grad de filtrare, dar câtă vreme un manager de produs este dispus să sponsorizeze un proiect, propunerea va ajunge pe lista de discuții din ședința noastră săptămânală de evaluare a proiectelor, chiar dacă alte persoane din companie au mari rezerve față de ideea respectivă. În cadrul acestei întâlniri, la care participă Larry Page, Sundar Pichai și majoritatea celor din conducere, echipa M&A prezintă compania care urmează să fie achiziționată și indicatorii financiari ai acesteia. În plus, analizăm produsele care ar putea rezulta în urma acestei achiziții. Echipele de produse moderează discuția, punând accentul pe strategia noastră și pe felul în care potențiala achiziție ar pune în valoare sau ar îmbunătăți strategia. Avem abordarea potrivită sau piața și tehnologia s-au modificat fundamental? Ne-am stabilit niște limite corecte? Funcționăm cu succes? Există vreo modalitate mai bună pentru a ne atinge obiectivele? Ce spun cifrele? În cele din urmă, proiectul nu este evaluat din punct de vedere financiar sau juridic,

ci, în primul rând, în raport cu valoarea sa din punct de vedere al produselor pe care le-ar putea genera și al organizației.

Noi credem că acest tip de discuții este de foarte mare ajutor, motiv pentru care suntem dispuși să purtăm dezbateri legate de o multitudine de proiecte la nivel de conducere. Indiferent că este vorba despre un proiect mic sau de unul fără miză, noi tot îl vom aduce în discuție, pentru că dezbaterile pe care o va genera va fi valoroasă. În loc să considerăm acel timp ca fiind irosit, am ajuns să conștientizăm că este unul bine investit.

Multe dintre poveștile noastre de succes au început ca achiziții (ca să dăm doar câteva exemple, YouTube, DoubleClick, Keyhole și Android), așa că acum avem la Google și Alphabet o echipă de conducere experimentată, deschisă la inovații și proiecte născute în exteriorul companiei. Atitudinile de tipul „nu-a-fost-inventat-aici” sunt un mare pericol pentru companiile mari; este nevoie de lideri capabili să accepte limitările interne (chiar și eșecul) în virtutea succeselor externe. Această atitudine ne-a dus la decizia de a cumpăra YouTube și de a închide Google Video, ne-a ajutat să vedem în Waze o valoare uriașă, un proiect care avea să completeze imensul nostru succes cu Google Maps. Este nevoie de modestie pentru a face astfel de afaceri, iar procedeul nostru de M&A este special construit pentru a genera așa ceva.

## **Lăsați nucleul să se concentreze pe nucleu**

Cu câteva paragrafe în urmă, am menționat că departamentele noi din cadrul unei companii s-ar putea să nu-și găsească locul, pentru că oamenii vor prefera întotdeauna să investească și să acorde atenție afacerii-nucleu. La fel s-a întâmplat și la Google, dar, odată ce am început să creăm departamente

autonome, în care aveau să fie puse în practică idei mărețe, precum mașinile care se conduc singure și Google Fiber, am observat o tendință diferită, dar cu un potențial dăunător la fel de mare: noile departamente *distrăgeau* atenția de la nucleu. Am avut această revelație în cadrul unei întruniri organizate în primăvara lui 2014. Numită Cercul Executiv, făcea parte dintr-o serie de ședințe care se țineau regulat și la care participau cei din conducerea Google, pentru a discuta despre cele mai stringente probleme ale companiei și despre strategie. În acel an, evenimentul a fost organizat în Santa Barbara, California. Când ajungeau acolo, participanților li se prezenta programul care includea câteva dintre proiectele aflate în curs la acel moment, din categoria celor revoluționare: Loon, Fiber, mașinile care se conduc singure, Calico și mai multe legate de știința vieții. De fapt, o mare parte din zi urma să fie dedicată acestora. Principiul lui Eric, pe care îl învățase de la Bill Gates, era să aloce 80% din timp surselor care generau 80% din venituri. Când am planificat acea zi în Santa Barbara, nu am luat în calcul aceste cifre; cea mai mare parte a timpului urma să fie alocată unor proiecte care nu generau și încă nu generează venituri substanțiale.

Câteva persoane au sesizat discrepanța, dar am reușit să facem câteva modificări din mers; peste toate însă, acea „scăpare” simboliza încă un motiv pentru reorganizarea Alphabet, care avea să ajute Google să se concentreze pe afacerea-nucleu, fără a fi distras de problemele pe care le implicau proiectele revoluționare. Așa cum a spus-o Larry în scrisoarea prin care anunța apariția Alphabet, noua structură nu doar că ne permite să analizăm idei noi care sunt „destul de îndepărtate” de Google, ci ne dă și posibilitatea „să rămânem foarte concentrați pe extraordinarele oportunități pe care le avem în interiorul Google”. Mutarea mizelor incerte de sub umbrela Google i-a

ajutat pe angajații acestei companii să se concentreze mai mult pe susținerea creșterii și inovației din afacerea-nucleu.

## Gândește la scară mare, acționează la scară mică

Inovația poate fi o provocare mare într-o companie de calibrul Google. Într-un fel, ideea noastră de a scoate de sub tutela Google proiectele inovatoare precum mașinile care se conduc singure sau Fiber a rezolvat problema mai ușoară: a dus la o metodă prin care puteam permite acestor proiecte, care nu aveau legătură cu afacerea-nucleu, să funcționeze autonom. Dar, odată ce a fost fondată Alphabet și au fost externalizate proiectele inovatoare, dar cu miză incertă, a trebuit să luăm în calcul și partea mai dificilă a problemei: cum aveam să *continuăm* să inspirăm și să permitem inovații în cadrul Google, respectiv al afacerii-nucleu? Întreaga cultură Google, toate valorile și procedurile sale luaseră ființă cu scopul de a genera produse inovatoare. Pe măsură ce compania s-a dezvoltat, inovația a atins cote maxime și a adus îmbunătățiri continue anumitor produse, cum ar fi reclamele, căutările pe internet, Android și YouTube. Totuși, cum rămâne cu marile proiecte inovatoare, care s-ar putea naște din afacerea-nucleu? Știam că acolo existau o mulțime de oportunități mărețe. Ce altceva mai puteam să facem ca să le găsim și să le permitem să se dezvolte?

Noi credem că un start-up cu echipe mici, autonome, care funcționează într-un singur spațiu de lucru și care sunt conduse de fondatori pasionați, este cea mai eficientă modalitate prin care se poate ajunge la produse noi și remarcabile (sau prin care pot ieși rapid la suprafață eșecurile). Așadar, ne-am întrebat: cum ar fi dacă am reuși să găsim un mod de a gândi la scară mare (de a rezolva probleme stringente profitând de resursele

unei companii mari, cum ar fi talentul, mijloacele și tehnologia) și, în același timp, de a acționa la scară mică (anume de a crește start-upuri construite cu ajutorul unor informații de primă mână și cu autonomia de a se mișca rapid)? Acest concept de „a-gândi-la-scară-mare-a-acționa-la-scară-mică” a fost sursa de inspirație pentru un program nou, numit Area 120. La Google întotdeauna am avut așa-numitele „proiecte 20%”, mai exact proiecte pe care angajații Google și le alegeau singuri și la care li se permitea și chiar erau încurajați să lucreze. Area 120 oferă unui grup select de angajați Google oportunitatea de a-și petrece 100% din timp cu „proiectele 20%” ( $100 + 20 = 120!$ ). Echipelor li se oferă bani, spațiu și autonomie pentru a-și dezvolta ideile, iar fondatorilor li se dă ocazia, așa cum spune Don Harrison, cel care coordonează laboratorul împreună cu Bradley Horowitz, „să atace problema oricât de agresiv pot”. Noi încercăm să reproducem o lume darwiniană a start-upurilor, prin stabilirea unor praguri agresive. De exemplu, din prima tranșă de paisprezece echipe care au intrat în Area 120, în septembrie 2016 (și care au fost selectate din peste 300 de solicitări), ne așteptăm ca jumătate să eșueze în cel mult șase luni. Area 120 devine o săgeată nouă în tolba noastră cu inovații, oferindu-le angajaților Google o nouă modalitate de a încerca lucruri mărețe.

## Atenuarea riscurilor și verificarea nivelului

Într-o zi, John Krafcik, CEO la Waymo (proiectul nostru cu mașini care se conduc singure), s-a dus să vadă un spațiu de birouri nou. Dat fiind că echipa lui era pe o pantă ascendentă, știa că, în curând, spațiul din clădirea X avea să devină neîncăpător și că trebuia să găsească o nouă casă. În timp ce ieșea, s-a

întâlnit cu Larry Page, căruia i-a explicat ce urma să facă. Răspunsul lui Larry, pe care John ni l-a relatat mai târziu, a fost că nu el ar fi trebuit să se ocupe de așa ceva, ci echipa specializată în astfel de lucruri, din cadrul Alphabet. Larry i-a sugerat că, în schimb, ar fi trebuit să aloce timp revizuirii progresului tehnic al echipei care avea să construiască mașina următoarei generații.

O caracteristică frumoasă a unei structuri asemenea celei pe care se bazează Alphabet este că, odată ce îi pui în funcție pe acei directori executivi dinamici, ei se pot concentra pe cele mai importante aspecte ale unui proiect nou – sau mai exact, așa cum îi spune John Krafcik, „pe atenuarea riscurilor legate de produs și afacere”. Aceștia nu trebuie să mai aloce timp aspectelor legate de spațiul de birouri, de exemplu, un lucru care poate fi foarte consumator de timp și complicat pentru cei din conducere; Alphabet are grijă de asta. În schimb, se pot concentra și pot face tot posibilul ca un produs să funcționeze și să fie congruent cu viziunea lor, ca modelul afacerii să fie viabil din punct de vedere comercial. Atenuarea riscului produsului și atenuarea riscului afacerii; orice altceva cade pe locul al doilea. Numai după ce aceste două aspecte se vor fi dovedit funcționale începem să ne concentrăm pe creșterea afacerii.

Procesul de atenuare a riscurilor este foarte repetitiv. Astro Teller spune adesea că proiectele de la X au succes doar atunci când „eșuează să eșueze”. Fiecare pas făcut de-a lungul proiectului reprezintă un efort merit să-l faci să eșueze, să arate că există un punct slab. Analizăm în amănunt limite tehnice, comerciale și financiare și calibrăm investițiile în funcție de acele limite. Când echipa eșuează să eșueze, ducem proiectul la următorul pas. (Uneori, X oferă bonusuri echipelor care eșuează bine, adică renunță la un proiect care oricum avea să fie un eșec, considerând că, prin asta, echipa a economisit banii companiei.) Fiecare versiune nouă se face cu cât mai puțini



bani – „vechituri” este un cuvânt important pe aici –, cu echipe mici, care construiesc prototipuri butucănoase, din piese deja existente. De exemplu, la mijlocul lui 2016, când echipa care se ocupa de mașina care se conducea singură își planifica următorul prototip, a descoperit că ar fi putut micșora costul unitar al unei piese esențiale asumându-și o comandă mare. Planul presupunea un număr relativ mic de prototipuri, cu mult mai mic decât comanda, dar echipa s-a gândit că ar fi folosit piesele în plus mai târziu, în decursul proiectului.

Ideea nu a ținut. („Hai cu mine înapoi în lumea prototipurilor”, i-a spus Larry lui John.) Important este ca prototipul să fie construit întotdeauna cu costuri cât mai mici, iar grija pentru creșterea anvergurii să fie luată în calcul numai după ce prototipul eșuează să eșueze. Așa s-au pus bazele unor proiecte Google inovatoare precum mașina folosită pentru Street View și aceasta este abordarea pe care o îmbrățișează și proiectele revoluționare.

La puțin timp după ce excursia lui John spre noile spații de birouri a fost anulată, acesta a analizat împreună cu Larry Page și Sergey Brin detaliile unui set de sisteme al celei mai recente versiuni a mașinii care se conducea singură. Indiferent de cine ar fi pus la îndoială vreun detaliu, toți trei se angajau într-o discuție aprinsă despre designul uneia dintre componente. John o numea „verificarea nivelului”<sup>\*</sup> (nu-i așa că-i plac mașinile?), iar când ne-a spus această poveste, ne-a adus aminte de modul în care lucram cu Larry și Sergey la Google, unde ne angrenam adesea în discuții profunde despre design, cu inginerii. Scopul acestor discuții era să ne asigurăm că inginerii și cei care coordonau proiectul erau foarte concentrați pe produs, că înțelegeau detaliile tehnice și că își puteau argumenta deciziile. De asemenea, ajutau la formarea unei perspective

---

\* În original „dipsticking” – adică verificarea nivelului de ulei al mașinii [cu joja] (n.t.).