



Cum funcționează Google



Cum funcționează Google

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

împreună cu Alan Eagle, introducere de Larry Page

Traducere din engleză de
Cora Radulian



PUBLICA

The original title of this book is: *How Google Works*, by Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg

Copyright © 2014 by Google. All rights reserved.

© Publica, 2014, 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.

ISBN 978-606-722-013-1

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SCHMIDT, ERIC

Cum funcționează Google / Eric Schmidt și Jonathan Rosenberg ; trad.: Cora Radulian. - București : Publica, 2014

ISBN 978-606-722-013-1

I. Rosenberg, Jonathan

II. Radulian, Cora (trad.)

061.5:004(73) GOOGLE

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DIRECTOR EDITORIAL: Doru Someșan

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: George Chiriță

CORECTURĂ: Rodica Crețu, Elena Bițu

DTP: Răzvan Nasea



*Pentru inteligențele noastre creatoare favorite,
Wendy și Beryl*



Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Introducere – lecții învățate de la cei din „linia întâi”	13
Cultura – credeți în propriile sloganuri	47
Strategia – planul dumneavoastră este greșit	97
Talentul – recrutarea personalului este cel mai important lucru pe care-l aveți de făcut	135
Deciziile – adevăratul înțeleș al consensului	195
Comunicații – fiți un ruter extrem de bun	233
Inovația – creați haosul primordial	269
Concluzie – imaginați-vă inimaginabilul	325
Mulțumiri	351
Glosar	361

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 Google





Introducere – lecții învățate de la cei din „linia întâi”

În iulie 2003, Eric Schmidt era de doi ani directorul executiv al companiei Google, când a primit un mesaj e-mail din partea unuia dintre investitorii și membrii consiliului de conducere, Mike Moritz, partener la Sequoia Capital. Scrisoarea cuprindea o sugestie:

Vă recomand să vă rezervați un interval de trei ore la mijlocul lui august, în care conducerea să prezinte consiliului strategia noastră de concurență cu Finlanda. (Nu cred că trebuie să așteptăm până la ședința din septembrie. Subiectul este mult prea important și am învățat cu toții că modalitatea optimă de a afla cât de repede trece un an este să concurăm cu Finlanda.)

Pentru un neinițiat, nota aceasta este de neînțeles. De ce ar concura Google, o companie cu o vechime de cinci ani în internet și mai multe sute de angajați, având sediul în Mountain View, California, cu Finlanda, o țară cu cinci milioane de locuitori, situată la peste nouă mii de kilometri distanță, loc considerat, în general, prietenos și pașnic?

E-mailul privind Finlanda sosise tocmai când Eric se simțea în sfârșit acomodată la Google. Venise de la Novell, unde fusese director executiv, și mai lucrase înainte la Sun Microsystems și Bell Laboratories. A crescut în nordul statului Virginia, a absolvit Facultatea de Inginerie Electrică a Universității Princeton,

după care și-a luat masteratul, iar apoi doctoratul în informatică la Universitatea Berkeley din California. La momentul respectiv, nu numai că era obișnuit să lucreze cu ingineri și informaticieni, ci *era* chiar unul din breasla lor. Totuși, când a ajuns la Google, a pășit într-un loc foarte diferit de cele prin care trecuse înainte.

Revelația sa, „am impresia că nu mai suntem în Kansas“, s-a produs încă din prima zi de lucru la Google. Când a venit să-și ia în primire biroul care-i fusese atribuit, destul de modest după standardele unui director executiv al unei companii mari, l-a găsit ocupat de mai mulți programatori. În loc să-i dea afară, s-a instalat în biroul de alături, care părea mai degrabă o debara cu fereastră.

Câteva săptămâni mai târziu, situația s-a înrăutățit. Într-o dimineață când se îndrepta pe culoar către debaraua... biroul său, Eric a observat pe fața secretarei sale, Pam Shore, o expresie îngrijorată.* A aflat în curând de ce: în biroul său se instalase un nou coleg. Era unul dintre inginerii care se ocupau de motorul de căutare, Amit Patel, care i-a explicat lui Eric că biroul *său* găzduiește cinci angajați, urmând să vină și un al șaselea, iar ideea lui Amit de a crea mai mult spațiu tăind biroul în două cu fierăstrăul fusese un fiasco. În comparație cu locșorul pe care ar fi urmat să-l ocupe Amit, ungherul lui Eric părea destul de spațios, așa că Amit se mutase acolo. (Personalul de serviciu refuzase să mute lucrurile lui Amit în biroul lui Eric, așa că și le mutase singur.) În fine, Amit și Eric au împărțit biroul mai multe luni. Cu siguranță, Google nu era un loc unde importanța cuiva se reflecta în numărul de metri pătrați de birou.

* Replica lui Dorothy, personajul principal al poveștii „Vrăjitorul din Oz” (n.r.).

** În ceea ce o privește pe Pam, orice expresie în afară de un zâmbet cald poate fi considerată „îngrijorată” (n.a.).

Dincolo de neobișnuitele aranjamente ale biroului, restul procesului de integrare a lui Eric în companie a fost lipsit de probleme. Relația sa cu cei doi fondatori ai companiei, Larry Page și Serghei Brin, devenea pe zi ce trecea mai strânsă. Platforma publicitară a companiei, AdWords, începuse să producă venituri substanțiale (când compania a depus oferta publică inițială, în 2004, rapoartele financiare au uimit majoritatea observatorilor... în sens pozitiv) și, chiar dacă Google ca verb nu a fost inclus ca termen în *Oxford English Dictionary* încă trei ani din acel moment*, pentru milioane de utilizatori, căutarea informațiilor pe internet folosind Google constituia deja o parte importantă a vieții cotidiene. Compania creștea la rândul ei, atrăgând zeci de noi angajați lunar, inclusiv un nou director de produse, Jonathan Rosenberg, care s-a alăturat echipei în februarie 2002. La fel ca Eric, Jonathan era fiul unui profesor de economie. După ce și-a jucat rolul la Excite@Home și Apple, s-a alăturat companiei Google pentru a alcătui echipa de gestionare a produselor companiei și pentru a completa echipa lui Eric.

După cum a arătat și e-mailul lui Mike, la orizont se ridica un concurent serios și nu era vorba despre prietenii noștri nordici de peste Atlantic. Finlanda era numele codificat folosit de noi pe plan intern pentru Microsoft**, care era la acea vreme cea mai importantă companie de software de pe

* La 15 iunie 2006, termenul „Google” a fost adăugat în Oxford English Dictionary. Alte cuvinte noi adăugate în această ediție sunt „geocaching” (căutare de comori virtuale), „mash-up” (site sau aplicație web care integrează material din mai multe surse într-o experiență integrată), „self-storage” (spațiu închiriat pe internet pentru stocare temporară) și „texting” (compunerea și trimiterea de mesaje SMS sau MMS). Vezi Candace Lombardi, „Google Joins Xerox as a Verb” (*CNET News*, 6 iulie 2006) (n.a.).

** De fapt, „Finlanda” este codificarea numelui folosit de noi pe plan intern. Dacă am folosi în carte codificarea reală, nu prea ar mai fi un nume codificat, nu? (n.a.).

planetă. Eric știa că o parte însemnată a traficului pe Google provenea de la utilizatorii care foloseau browserul Internet Explorer de la Microsoft. La fel ca toți cei de la Google, era de părere că internetul este platforma tehnologică a viitorului și că operațiunea de căutare a informațiilor pe internet era una dintre cele mai utile aplicații practice ale sale. Prin urmare, era doar o chestiune de timp până când prietenilor noștri de la Redmond li s-ar fi trezit un interes real pentru ceea ce făceam noi. Iar când compania Microsoft devenea cu adevărat interesată de domenii în care startul fusese făcut de altcineva, lucrurile deveneau într-adevăr interesante.”

Viitorul companiei era în joc și ce aveam de făcut era departe de a fi clar. Mesajul lui Moritz era un îndemn la acțiune. Îi cerea lui Eric să adune echipa și să creeze un plan care să stabilească obiective concrete pentru toate departamentele companiei: produse, vânzări, marketing, finanțe și dezvoltarea întreprinderii. Toate aspectele funcționării companiei Google erau în joc și se vorbea chiar despre tranziția companiei de la structura sa inițială nonconformistă, bazată pe inițiative riscante, la o structură mai tradiționalistă, bazată pe o împărțire în unități comerciale, pentru a simplifica dezvoltarea noilor surse de venit (altă problemă pe care noul plan trebuia să o rezolve). Cel mai important, planul trebuia să prezinte etapele esențiale și planul de acțiune, care să includă produsele ce urmează să fie scoase pe

* Ca să vă formați o părere privind respectul de care se bucura Microsoft la acea vreme, este suficient să citiți titlurile câtorva cărți despre respectiva companie: *Microsoft Secrets: How the Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets and Manages People* (1995), *Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace* (1997) și *How the Web was Won: How Bill Gates and his Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire* (2000) (n.a.).

** În anii 1980 și 1990 era practic imposibil pentru întreprinzătorii din domeniul tehnologiei informatice, din Silicon Valley, să obțină finanțări pentru companiile lor înainte să prezinte mai întâi potențialilor investitori strategia față de Microsoft. Dacă nu aveai un plan clar, nu primeai cecul (n.a.).

pieță și momentul lansării fiecăruia. Pe scurt, Moritz dorea ceea ce și-ar fi dorit orice membru inteligent și rezonabil al consiliului: un plan de afaceri cuprinzător.

Încheiase nota cu o înfloritură retorică:

Așa că de ce să nu alegem o seară de la mijlocul lui august care să marcheze încheierea planurilor pentru una dintre cele mai mărețe campanii la care va participa vreodată oricare dintre noi?

Întrucât produsele urmau să constituie esența acestui plan, Eric i-a dat proiectul lui Jonathan. Instrucțiunile sale au fost: „Aș vrea să-l studiez în două săptămâni“.

Era însă o problemă, pe lângă faptul că o companie uriașă urma să concureze cu noi. Moritz avea dreptate: pentru a ataca „cea mai mare gorilă din junglă“ aveam nevoie de un plan. Dar în același timp se înșela, iar ca să înțelegeți de ce se înșela și ne punea necugetat pe noi doi între ciocan și nicovală, este util să aflați exact ce fel de companie era Google.

Du-te și vorbește cu inginerii

Când Serghei și Larry au fondat Google, în 1998, nu aveau niciun fel de pregătire specializată sau experiență în ceea ce privește afacerile. Considerau însă acest lucru un avantaj, nu o slăbiciune. Pe măsură ce compania a crescut, pornind de la primul sediu care se afla într-un dormitor de la Stanford, apoi în garajul lui Susan Wojcicki din parcul Menlo și până la birourile din Palo Alto și, apoi, din Mountain View, fondatorii au condus

* Susan a ajuns să fie una dintre angajate și, în final, directoarea tuturor produselor publicitare, iar apoi a site-ului YouTube, dar prima funcție la Google a fost cea de proprietar (n.a.).

compania pornind de la câteva principii simple, dintre care primul și cel mai important era concentrarea atenției asupra utilizatorului. Aceștia credeau că, dacă vor crea servicii extraordinare, se vor putea ocupa mai târziu și de partea financiară. Dacă tot au inventat cel mai bun motor de căutare pe internet din lume, categoric urmau să aibă mare succes.

Planul lor strategic de creare a mărețului motor de căutare, împreună cu toate celelalte servicii extraordinare, era la fel de simplu: angajează cât mai mulți programatori talentați și acordă-le libertate. Această abordare se potrivea în cazul unei companii înființate într-un laborator universitar, deoarece la facultate cel mai valoros activ este intelectul (și, în unele universități americane, capacitatea de a arunca o minge de fotbal american la o distanță de 45 de metri). Deși majoritatea companiilor susțin că angajații lor înseamnă totul, Larry și Serghei chiar conduceau compania pornind de la acest principiu. Această filosofie nu era un simplu slogan al companiei, dar nici nu era motivată de altruism. Ei simțeau că atragerea și conducerea celor mai buni ingineri reprezintă *singura* cale pentru ca Google să supraviețuiască și să-și atingă mărețele scopuri. Cei doi fondatori căutau într-adevăr numai ingineri: au oprit prima tentativă a lui Eric de a o angaja pe stimabila Sheryl Sandberg, în prezent director operativ la Facebook, deoarece nu avea diplomă de inginer. (Ulterior, Sheryl a petrecut peste șase ani încununată de succes la Google.) Pe măsură ce compania creștea, fondatorii au lăsat-o mai moale cu această fixație, dar foarte puțin. În prezent, regula de bază este aceea că

* Deși neinițiați în ceea ce privește afacerile, Serghei și Larry nu și-au dat seama că mantra lor „din perspectiva utilizatorului” era în spiritul ideii lui Peter Drucker privind scopul firmelor: „Există doar o singură definiție valabilă a scopului unei firme, aceasta fiind să creze un client... Clientul este fundamentul unei afaceri și o ține în viață.” Din *The Practice of Management* (HarperBusiness, ediția din 1993), p. 37 (n.a.).

minimum jumătate dintre angajații de la Google (spunându-li-se și googleri) trebuie să fie ingineri.

Tactica de management folosită de fondatori pentru a conduce compania era foarte simplă. La fel ca profesorii de la laboratorul lor de informatică de la Stanford, care nu le dictau ce proiecte ar trebui să-și aleagă, ci, mai degrabă, ofereau îndrumări și sugestii, Larry și Serghei le ofereau angajaților foarte multă libertate și foloseau comunicarea ca instrument prin care-i făceau pe toți să evolueze în aceeași direcție generală. Erau extrem de convinși de importanța profundă a internetului și a operației de căutare și făceau publice aceste puncte de vedere în ședințe neoficiale, cu micile echipe de ingineri programatori care populau birourile de la Google, și în ședințele „TGIF” ținute la nivelul întregii companii în fiecare vineri după-amiaza, unde era expus dezbaterii orice subiect.

În ceea ce privește punerea în practică a ideilor, ambii fondatori conduceau lucrurile dând mână liberă angajaților. Ani la rând, instrumentul principal al companiei Google de gestionare a resurselor era o foaie de calcul tabelar cu o listă numerotată, care cuprindea cele mai importante 100 de proiecte ale companiei, pe care o putea vedea oricine, putând fi dezbătută în ședințele organizate de opt ori pe an. Aceste ședințe realizau în parte punerea la curent cu stadiul produselor la care se lucra, în parte alocarea resurselor și în parte găsirea ideilor inspirate și a soluțiilor scilpitoare printr-o discuție de grup. Sistemul nu era prea științific: majoritatea proiectelor primeau niveluri de prioritate, de la 1 la 5, dar pe listă era loc și pentru proiecte categorisite drept „noi/neobișnuite” și „neautorizate/ascunse”. (În prezent, nu ne mai amintim diferența dintre cele două, dar la vremea aceea toate aveau sens... oarecum.) În afară de această

* Prescurtare a expresiei „Thank God It’s Friday” – „Slavă Cerului că e vineri” (n.t.).

listă, nu exista conceptul de planificare pe termen lung și nici nu se simțea nevoia de așa ceva; dacă se ivea ceva mai important de făcut, inginerii sesizau situația și modificau lista.

Importanța acordată ingineriei a continuat chiar și atunci când compania a făcut angajări noi pentru a crește echipa de conducere. Fondatorii nu l-au angajat pe Eric pentru flerul său în afaceri, ci pentru realizările sale ca tehnolog (Eric era expert în sistemul de operare Unix și a ajutat la crearea limbajului Java – limbajul de programare, nu băutura și nici insula) și acreditării ca „tocilar“, deoarece pe când era student lucrase la Bell Laboratories. L-au angajat pe Jonathan în pofida titlurilor sale în economie și a celui de master în administrarea afacerilor, dar pentru că era un susținător cunoscut al produselor software și inovator încă de pe vremea când lucra la Apple și la Excite@Home. Faptul că aveam fler pentru afaceri nu era neapărat un dezavantaj, dar nici un avantaj, cel puțin nu în ochii lui Serghei și Larry.

La scurt timp după ce s-a angajat, Jonathan a primit o mostră desăvârșită de aversiune a fondatorilor față de procesele tradiționale de desfășurare a lucrurilor într-o companie. Ca director cu experiență în managementul de produse, avea multe cunoștințe legate de abordarea „bazată pe porți de acces“ pentru realizarea produselor, care în majoritatea companiilor reclamă o serie de faze și jaloane bine stabilite, guvernate de diferite revizii efectuate treptat de persoane din ce în ce mai importante pe scara ierarhică a companiei. Această abordare are ca scop conservarea resurselor și canalizarea informațiilor provenind din îndepărtatele silozuri până la un număr restrâns de decidenți. Jonathan credea că ar fi trebuit să integreze acest tip de disciplină la Google și era extrem de încrezător că este omul potrivit în acest scop.

Câteva luni mai târziu, Jonathan i-a prezentat lui Larry un plan de producție care reprezenta implementarea abordării

bazate până în cele mai mici amănunte pe porți de acces. Inclusese jaloane și aprobări, priorități și un plan pe doi ani, cuprinzând produsele ce urmau să fie lansate de Google și datele la care aveau să iasă acestea pe piață. Era o capodoperă a gândirii ca la carte. Tot ce s-a ales din acest plan a fost un ropot de aplauze furtunoase și o bătaie pe umăr. Din păcate, lucrurile nu aveau să se desfășoare conform acestui plan: Larry avea oroare de el.

— Ai văzut vreodată un plan în care echipa să fi dat rezultate mai bune decât cele estimate? l-a întrebat.

— Hm, nu.

— V-au livrat echipele voastre produse mai bune decât era în plan?

— Nu.

— Atunci ce sens are planul? Ne trage înapoi. Trebuie să existe o cale mai bună. Du-te și vorbește cu inginerii.

În timp ce Larry continua să vorbească, Jonathan a avut revelația că inginerii despre care discutau nu erau ingineri în sensul tradițional al cuvântului. Da, erau programatori și ingineri de sistem străluciți, dar, pe lângă experiența lor vastă în domeniul tehnic, mulți dintre ei aveau simțul afacerilor și o creativitate deosebită. Larry și Serghei le dăduseră acestor angajați o libertate și o putere neobișnuite, pentru că aveau pregătire academică. Gestionarea acestor oameni folosind structuri tradiționale de planificare nu ar fi dat rezultate; i-ar fi ghidat, dar, în același timp, i-ar fi încorsetat.

— De ce ai vrea să faci acest lucru? l-a întrebat Larry pe Jonathan. Ar fi o prostie.

Așa că, atunci când Mike Moritz și consiliul ne-au cerut să creăm un plan de afaceri tradițional, în stilul celor realizate de un specialist în domeniul afacerilor, nu am vrut să fim „proști”. Știam că „pacientul” Google va respinge un plan formal,

ordonat, ca și când ar fi un organ străin transplantat în trupul său, ceea ce, din multe puncte de vedere, chiar era. În calitate de manageri cu experiență, ne alăturaserăm companiei Google în ideea de realiza „supravegherea adulților“ într-un loc haotic. În vara lui 2003 aveam deja o vechime suficient de mare în companie pentru a ne da seama că acest loc era condus cu totul altfel față de majoritatea celorlalte companii, avea angajați cu puteri neobișnuite, care își desfășurau activitatea într-un domeniu nou, cu o evoluție rapidă. Am înțeles suficient de bine dinamica noului domeniu în care lucram ca să ne dăm seama că pentru a para loviturile de la Microsoft era nevoie de asigurarea unei continue excelențe a produselor. Cu toate acestea înțelegeam în același timp că modalitatea optimă de a obține acea excelență nu era printr-un plan de afaceri, ci mai degrabă prin angajarea celor mai buni programatori pe care îi puteam găsi, după care trebuia să ne dăm la o parte din calea lor. Am înțeles că fondatorii companiei pricepuseră în mod intuitiv cum să conducă în această nouă eră, însă recunoșteau că nu știau cum să construiască o companie la o scară suficient de mare pentru a-și atinge obiectivele ambițioase. Erau extraordinari manageri de informaticieni, dar noi aveam nevoie de mai mult decât simpli informaticieni pentru a crea o companie mare.

Am înțeles și că regulile care ne îndrumau în acest demers nici nu fuseseră încă inventate și, cu siguranță, nu se aflau în planul de afaceri tradițional pe care și-l dorea Mike Moritz.

Ne-am trezit astfel între ciocan și nicovală, în acest moment critic din istoria companiei. Puteam elabora, după cum ne-a cerut Moritz, un plan de afaceri tradițional. Astfel, consiliul de conducere ar fi fost mulțumit, dar nu i-ar fi motivat și inspirat pe angajații noștri, nu ar fi ajutat la atragerea de noi talente de care avea nevoie disperată compania și nu ar fi răspuns dinamicii strategiei specifice acestui domeniu nou-nouț. Cel mai

important, fondatorii companiei l-ar fi desființat încă înainte să vadă lumina zilei. Și probabil ne-ar fi concediat.

Planul Finlanda

Planul pe care l-am prezentat în cele din urmă consiliului de conducere se aseamăna suficient de mult cu un plan de afaceri tradițional încât membrii consiliului să plece mulțumiți de la ședință, gândindu-se că au un plan de afaceri! Privind acum în urmă spre acel document, am fost surprinși în cât de multe privințe a fost bine țintit. Planul descria modul în care Google urma să-și concentreze atenția asupra utilizatorilor săi, să construiască platforme și să realizeze produse excelente. Preciza faptul că Google urma să ofere mereu servicii de calitate mai înaltă decât ale concurenței și să le facă extrem de accesibile. Propunea să ne concentrăm eforturile asupra utilizatorilor și enunța ideea că un număr mai mare de utilizatori va determina atragerea și mai multor utilizatori. Erau câteva aspecte tactice care tratau modul în care urma să parăm atacurile inițiate de concurenții noștri, dar, în esență, pentru a înfrunta Microsoft, urma să creăm produse extraordinare.

Ceea ce, după cum s-a văzut ulterior, a fost exact ce trebuia să facem.

Microsoft ne-a provocat în mod agresiv, după cum se zvonește, cheltuind aproape unsprezece miliarde de dolari, în încercarea de a da jos Google de pe poziția înaltă ocupată de jucător-cheie în domeniul căutării și publicității pe internet. Programe de la Microsoft, cum ar fi MSN Search, Windows

* Jay Yarow, „Steve Ballmer’s Huge Reorg of Microsoft Could Bury One on the Company’s Biggest Embarrassments” (*Business Insider*, 9 iulie 2013) (n.a.).

Live și Bing, precum și achiziții precum aQuantive nu au reușit să aibă importanța scontată, nu pentru că erau prost concepute, ci pentru că Google a fost extrem de bine pregătit pentru apariția lor. Am lucrat neîncetat pentru a îmbunătăți operația de căutare. Am permis căutarea de imagini, cărți, melodii pe YouTube, informații pentru cumpărături și orice alte date pe care le puteam găsi. Am creat aplicații proprii, cum ar fi Gmail și Docs, și le-am fundamentat pe web. Ne-am îmbunătățit infrastructura, înaintând în salturi mari, astfel încât să putem aborda mai rapid un index de date și de materiale online al căror volum creștea exponențial*. Am crescut viteza de căutare și am făcut căutarea accesibilă în mai multe limbi ale globului, îmbunătățind astfel interfața cu utilizatorul și făcând-o mai ușor de folosit. Am adăugat hărți și rezultate locale mai bune. Am recurs la tipare, pentru a ne asigura că este mereu ușor pentru utilizatori să accedă la noi. Ba chiar, ne-am extins în domeniul unde Microsoft excela, cum ar fi browserele, lansând Google Chrome și transformându-l în cel mai rapid și mai sigur browser de pe piață, încă din ziua lansării acestuia. Și am dat valoare monetară tuturor acestora, cu sisteme publicitare extrem de eficiente și de efect.

Eric și-a avertizat echipa: „Microsoft va veni după noi, val după val“.

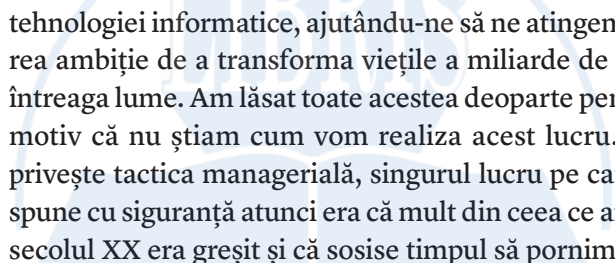
Așa a făcut și face în continuare. Cu toate acestea, planul de afaceri pe care ne-a forțat Moritz să-l elaborăm a funcționat dincolo de cele mai optimiste speranțe ale noastre. În prezent, Google este o companie de 50 de miliarde de dolari, cu peste 45 000 de angajați în peste 40 de țări. Ne-am diversificat,

* A fost extrem de solicitant. Închipuiți-vă că urcați treptele unui munte care crește la rândul său rapid în înălțime și, de fiecare dată când reluați urcarea, trebuie să ajungeți în vârf mai repede decât la etapa anterioară. Așa a fost evoluția noastră, exceptând faptul că muntele era alcătuit din date, nu din pământ și stânci (n.a.).

pornind de la căutarea și publicitatea pe internet și trecând la domeniul video și la alte forme de marketing digital pe internet, trecând cu succes de la lumea orientată către PC la lumea orientată către telefoanele mobile, am produs un set de dispozitive hardware de succes și am împins limitele tehnologiei informației mai departe, prin noi proiecte care promit, de exemplu, să le permită tuturor accesul la internet sau să creeze automobile care se conduc singure.

Însă unul dintre principalele motive care stau la baza succesului nostru este faptul că planul pe care l-am înaintat în acea zi din 2003 consiliului de conducere nu era deloc un plan. Nu includea proiecții financiare și nici nu analiza fluxurile de venituri. Nu includea o cercetare a pieței care să aibă ca obiect ce-și doresc utilizatorii, companiile care-și fac publicitate sau partenerii și nici nu arăta cum se încadrează acestea armonios în segmente de piață. Nu cuprindea niciun concept al cercetării de piață și nu aborda subiectul companiilor care-și fac publicitate și care vor fi vizate cu prioritate. Nu exista nicio strategie privind canalele de distribuție sau vreo dezbatere a modului în care vom vinde produsele noastre publicitare. Nu exista niciun fel de organigramă în care să se specifice că departamentul de vânzări va face asta și asta, departamentul de produse va face altceva, iar cel de proiectare va face cu totul altceva. Nu exista nicio planificare a produselor care să detalieze ce vom produce și când. Nu exista buget. Nu existau obiective sau jaloane pe care consiliul și liderii companiei să le poată folosi pentru a ne monitoriza progresul.

Nu exista niciun fel de element de tactică privind modul în care vom dezvolta compania sau, mai precis, ce vom face pentru a rămâne loiali etosului lui Larry și al lui Serghei, „vorbește cu inginerii“, în timp ce dezvoltăm o companie care poate prinde din urmă cea mai mare corporație din lume în domeniul



tehnologiei informatice, ajutându-ne să ne atingem cutezătoarea ambiție de a transforma viețile a miliarde de oameni din întreaga lume. Am lăsat toate acestea deoparte pentru simplul motiv că nu știam cum vom realiza acest lucru. În ceea ce privește tactica managerială, singurul lucru pe care-l puteam spune cu siguranță atunci era că mult din ceea ce am învățat în secolul XX era greșit și că sosise timpul să pornim de la zero.

Când uluitorul nu este uimitor

În prezent toți trăim și lucrăm într-o nouă eră, Secolul Internetului, când tehnologia informatică tulbură lumea afacerilor și ritmul schimbării se accelerează. Acest fenomen creează provocări nemaivăzute pentru toții directorii de companii. Ca să înțelegeți aceste provocări, trebuie să faceți pentru o clipă un pas înapoi și să constatați pur și simplu cât de uimitoare sunt lucrurile.

Există trei tendințe puternice convergente în domeniul tehnologiei informației care, prin acțiunea lor, au schimbat în mod fundamental mediul din majoritatea domeniilor de activitate. Mai întâi, internetul a făcut informațiile gratuite, abundente și omniprezente – practic totul este online. În al doilea rând, dispozitivele mobile și rețelele au făcut căutarea și conectarea continuă la internet disponibile pe scară largă. În al treilea rând, conceptul de nor computațional* a pus practic o putere de calcul și de stocare infinită, precum și o mulțime de instrumente și de aplicații sofisticate la dispoziția tuturor, contra

* Se numește „nor computațional” deoarece vechile programe de desenare a schemelor de rețea înconjurau pictogramele care reprezentau un server cu un cerc. Un cluster (aglomerare) de servere dintr-o diagramă de rețea conținea cercuri suprapuse, care în ansamblu se asemănau cu un nor (n.a.).

unui preț derizoriu, achitat proporțional cu operațiile efectuate. În prezent, toate aceste tehnologii sunt în continuare inaccesibile pentru o mare parte din populația lumii, dar nu va dura mult până la schimbarea situației și următorul segment de cinci miliarde de locuitori va ajunge online.

Din perspectiva consumatorului, convergența acestor trei valuri tehnologice a făcut posibil imposibilul. Vreți să faceți o călătorie cu avionul undeva? În ziua plecării, telefonul vă reamintește când trebuie să plecați la aeroport, precizează terminalul și poarta de la care plecați și vă anunță dacă veți avea nevoie sau nu de umbrelă când ajungeți la destinație, fără să mai trebuiască să adresați întrebarea. Vreți să aflați o informație oarecare? Tastați sau roștiți un cuvânt anume, iar răspunsul este afișat aproape instantaneu, dintr-o grămadă gigantică de informații care cuprinde majoritatea cunoștințelor existente în lume. Auziți un cântec care vă place? Țineți telefonul în fața ochilor, apăsați un buton, identificați cântecul, îl cumpărați și apoi îl ascultați pe orice dispozitiv, oriunde în lume. Trebuie să aflați cum puteți ajunge undeva? Telefonul (sau ochelarii, sau ceasul) dumneavoastră vă vor da această informație și vă vor afișa traficul până la destinație. Călătoriți într-o țară străină? Pronunțați cuvintele către telefonul (sau ochelarii sau ceasul) dumneavoastră și le vedeți sau auziți traduse practic în orice limbă de pe planetă; sau îndreptați dispozitivul înspre un indicator pentru a-l citi în limba dumneavoastră maternă. Vă place arta? Puteți face o plimbare virtuală prin multe dintre cele mai mari muzee ale lumii și puteți vedea mult mai detaliat decât a făcut-o oricine altcineva până acum picturile expuse acolo, exceptând poate artistul care le-a creat. Vreți să știți dacă restaurantul pe care l-ați ales pentru întâlnirea de diseară are atmosfera potrivită sau un spațiu de parcare accesibil? Conduceți pe cale virtuală până

acolo, intrați pe poartă și faceți un tur virtual al locului. Masa 14 pare cea mai potrivită.

Când am mers la facultate la sfârșitul anilor 1970 și începutul anilor 1980, sunam acasă o dată pe săptămână, duminica, mereu înainte de ora cinci după-amiaza, deoarece atunci tariful era mai mic. Când fiul lui Jonathan studia în Australia în urmă cu doi ani, se alătura ocazional familiei, în California, la cină, folosind aplicația Hangout cu video pe un laptop care era în fața sa pe masă. Gratuit.

Cel mai surprinzător este că toate aceste lucruri uluitoare nu sunt deloc uimitoare. Nu demult, cele mai puternice calculatoare și dispozitive electronice erau la birou, iar după ce plecai de la muncă depindeai de telefoane cu priză în perete, hărți pe hârtie, muzică de la posturi radio ce redau piesele pe care considerau de cuviință și televizoare aduse în casă și conectate la cablu sau antenă de doi tipi solizi. Aceste aspecte ale vieții au rămas practic neschimbate ani de-a rândul. În prezent însă, inovațiile uluitoare sunt la ordinea zilei.

Viteza

Oricât de mult ar fi fost afectați consumatorii de tehnologie, impactul acesteia a fost și mai mare asupra afacerilor. În termeni economici, când într-un domeniu curba prețurilor coboară în funcție de un factor de producție principal, în acel domeniu se pregătesc mari schimbări. În prezent, s-au ieftinit *trei* factori de producție: informația, conectivitatea și puterea de calcul, afectând toate curbele de cost în care sunt implicați acești

* Pentru cei dintre dumneavoastră care nu vorbiți economie, „curba prețurilor coboară” înseamnă „chestii care erau scumpe devin acum ieftine” (n.a.).

factori. Fenomenul nu poate avea decât efecte de dislocare. Multe companii existente, și anume companiile pre-internet, și-au dezvoltat afacerile pornind de la principiul rarității: raritatea informațiilor, raritatea resurselor de distribuție și dificultatea accesului la piețe sau limitarea variantelor de alegere și lipsa spațiului pe raft. Acum însă, acești factori sunt din abundență, reducând și eliminând barierele de intrare și făcând domenii întregi „coapte“ pentru schimbare*. Am văzut acest fenomen mai întâi în industria media (a agenților de comunicare), al cărei produs poate fi acum transpus în format digital și trimis gratuit în întreaga lume. Practic însă, într-o măsură oarecare, fiecare domeniu este guvernat de informație. Domeniile media, marketingul, vânzarea cu amănuntul, sistemul de sănătate, guvernul, educația, serviciile financiare, transportul, apărarea, energia... Nu ne putem imagina un domeniu care va rămâne neschimbat în decursul acestei ere.

Urmarea acestui tumult este faptul că excelența produselor este acum de importanță capitală pentru succesul unei companii, nu controlul informațiilor, nu o strangulare a distribuției, nu o putere de desfacere copleșitoare (deși toate acestea sunt în continuare importante). Există două motive ale acestui fenomen. Mai întâi, consumatorii nu au fost niciodată mai bine informați și nu au avut niciodată mai multe posibilități dintre

* Vizionarul în domeniul informaticii George Gilder a observat că fiecare perioadă economică se bazează pe o abundență-cheie și pe o lipsă-cheie. (De exemplu, când caii-putere erau rari, terenul era abundent – dar situația s-a inversat în era industrială, când costul unui cal-putere a scăzut la numai câțiva penny per kilowatt oră.) După cum a scris Gilder în 1996, într-un remarcabil eseu de anticipație, urmarea lățimii de bandă ieftinite este „o arhitectură total diferită a calculatoarelor și o cu totul altă economie a informației... Alimentându-se cu joasă tensiune și beneficiind de o lățime de bandă mare, cel mai banal calculator al noii ere va fi un telefon digital celular, cu o adresă IP.” Vezi George Gilder, „The Gilder Paradigm” (*Wired*, decembrie 1996), retipărită dintr-o ediție a *Gilder Technology Report* (n.a.).

care pot alege*. Înainte, companiile puteau transforma produse slabe în produse câștigătoare în virtutea folosirii unui marketing intens sau datorită forței distribuției. Creați un produs adecvat, controlați conversația uzând de un buget de marketing mare, limitați posibilitatea de alegere a clientului și vă puteați asigura un rezultat favorabil. Ați mâncat vreodată la Bennigan? Friptură și bere? În zilele lor de glorie din anii 1980, acest gen de lanțuri de restaurante aveau sute de unități pe întregul teritoriu al Statelor Unite, toate oferind hrană și servicii decente.

În prezent, lucrurile stau altfel. Orașele și suburbiile au restaurante cu specific, pentru toate gusturile, sub formă de lanțuri sau independente, cu proprietar local, iar clienții potențiali au acces la o mulțime de informații privind calitatea acestora, atât de la critici profesioniști, cât și citind păreri ale clienților, pe forumuri de la Chowhound până la Yelp. Având atât de multe informații și atât de multe alegeri bune la dispoziție, este mai greu pentru un restaurant existent atrăgător (sub forma de lanț sau nu) să supraviețuiască, indiferent de mărimea bugetului său de marketing, și este mai ușor pentru un loc nou, de calitate înaltă, să câștige aprecierile clientelei**. Același principiu este valabil și pentru mașini, hoteluri, jucării, haine și orice alt produs sau serviciu pe care oamenii îl pot studia online. Clientul

* Peter Drucker a anticipat această dezvoltare încă din 2001, când a scris că evident centrul puterii s-a mutat de la furnizor la distribuitor, și că „în următorii treizeci de ani se va muta cu siguranță la client, din simplul motiv că acum clientul are acces deplin la informații provenind din toată lumea”. Vezi Peter Drucker, *The Essential Drucker* (HarperBusiness, 2011), p. 348 (n.a.).

** Un economist de la Harvard Business School a studiat impactul forumului Yelp asupra veniturilor restaurantelor, descoperind faptul că părerile favorabile cresc spectaculos vânzările din restaurantele independente (spre deosebire de lanțurile de restaurante). În consecință, pe piețele cu un grad înalt de utilizare a site-ului Yelp, lanțurile de restaurante au pierdut clienți. Vezi Michael Luca, „Reviews, Reputation and Revenue: The Case of Yelp.com” (document de lucru la Harvard Business School, septembrie 2011) (n.a.).

are o mulțime de opțiuni dintre care să aleagă, spațiul pe raft este practic infinit (YouTube are cu mult peste un milion de canale: Amazon vinde peste cincizeci de mii de cărți doar despre conducerea unei afaceri). Iar clientul are un cuvânt de spus; oferiți un produs slab sau servicii mizerabile pe riscul dumneavoastră. Când Jonathan lucra la Excite@Home și voia să încheie un parteneriat cu Google în domeniul căutării pe internet, directorul său executiv a decis să nu încheie afacerea, spunându-i lui John că motorul de căutare de la Google este mai bun, dar că îl vor scoate de pe piață. Excite@Home a dispărut între timp, așa că evident nu s-a descurcat prea bine. (Măcar simbolul „@” a rămas în continuare o uriașă senzație!) Conducerea companiei Excite@Home nu a fost singura care a crezut în puterea mărcii înregistrate și a marketingului de a susține produse nu neapărat extraordinare. Ați auzit vreodată de Google Notebook? Dar de Knol? iGoogle? Wave? Buzz? PigeonRank? Toate acestea au fost produse ale companiei Google care, deși erau relativ meritorii, nu s-au bucurat de popularitate în ochii utilizatorilor. Nu erau suficient de bune și au dispărut de pe piață, așa cum meritau. Vântul din spate asigurat de marketingul și de motorul de publicitate al companiei Google nu a fost suficient de puternic pentru a contracara vântul din față al mediocrității. După cum spune Jeff Bezos, fondator și director executiv la Amazon: „În trecut, îți dedicai 30% din timp creării unui serviciu extraordinar și 70% din timp strigând în piață pentru a-l promova. În lumea nouă este invers”⁴⁴.

* PigeonRank folosea „pigeon clusters (PC)” (joc de cuvinte între calculatoare personale și „stoluri de porumbei”, care în engleză formează același acronim) pentru calcularea valorii relative a paginilor web. Dispariția companiei de pe piață a fost rapidă. Lansată în dimineața zilei de 1 aprilie 2002, a fost închisă la miezul nopții aceleiași zile (n.a.).

** Citat în George Anders, „Jeff Bezos Top 10 Leadership Lessons” (*Forbes*, 23 aprilie 2012) (n.a.).

Al doilea motiv pentru care excelența unui produs este atât de importantă e reducerea enormă a costului experimentelor și eșecurilor. Vedeti acest fenomen de ieftinire a încercărilor succesive cel mai accentuat în domeniul tehnologiei înalte, unde o echipă mică de ingineri, programatori și proiectanți poate crea produse fabuloase și le poate distribui online în toată lumea, gratuit. Este ridicol de ușor să vă imaginați și să creați un nou produs, să-l testați pe un număr restrâns de consumatori, să evaluați exact ce merge și ce nu, să reluați lucrul la produs și să încercați din nou. Sau să-l aruncați și să o luați din nou de la zero, construind pe experiența eșecului.

Costurile experimentării sunt însă mai scăzute și în cazul bunurilor fabricate. Prototipurile pot fi modelate digital, construite cu ajutorul unei imprimante 3D, piața lor poate fi testată online, proiectul poate fi modificat pe baza datelor rezultate și puteți chiar strânge fonduri online pentru producție, folosind un prototip sau un filmuleț ingenios. Google [x], o echipă care lucrează la câteva dintre cele mai ambițioase proiecte ale companiei, a creat în numai nouăzeci de minute primul prototip de Google Glass, un calculator mobil purtabil, ușor ca o pereche de ochelari de soare. Era destul de simplu, dar a servit unui scop percutant: nu-mi spune, arată-mi.

Dezvoltarea produselor a devenit un proces mai rapid, mai flexibil, în care produse radical mai bune nu stau pe umerii unor corporații-gigant, ci pe umerii a mai multor iterații. În acest caz, pentru menținerea calității excepționale a produsului și pentru succes, baza este viteza.

Din păcate, la fel cum Johnatan a dat greș cu cadrul de lucru pentru dezvoltarea produselor bazat pe etape, majoritatea proceselor de management în vigoare la companiile din prezent sunt concepute având altceva în minte decât viteza. Aceste procese au fost elaborate cu peste un secol în urmă, într-o vreme

în care greșelile costau bani mulți și numai șefii importanți dețineau informații complete, iar obiectivele lor principale erau reducerea riscurilor și garantarea faptului că deciziile erau luate doar de câțiva directori bine informați. În această structură tradițională de tipul comandă și control, informațiile circulă în sus pe scara ierarhică, adunate din întreaga organizație, iar deciziile curg la rândul lor în jos. Abordarea tradițională este *concepută* pentru a încetini lucrurile și se achită foarte bine de această sarcină. Înseamnă că, exact atunci când companiile trebuie să apese în permanență pe accelerație, modul de organizare intern lucrează împotriva lor.

„Inteligenta creatoare”

Vestea bună este că aceleași economii ale abundenței care tulbură diferitele domenii de activitate sunt cele care cutremură și locurile de muncă. Piața muncii este în prezent radical diferită de cea din secolul XX. După cum am observat deja, experimentele sunt ieftine, iar costul eșecului, dacă lucrurile sunt bine făcute, este mult mai scăzut decât în trecut. În plus, pe atunci informațiile erau rare, iar resursele de calcul, prețioase; în prezent, ambele sunt abundente, așa că nu este nevoie să le teaurizați. Colaborarea este, de asemenea, simplă, indiferent dacă este de la un capăt la celălalt al unei încăperi, al unui continent sau al unui ocean. Strângeți toți acești factori la un loc și ați obținut brusc un mediu în care angajații, de la contribuabili individuali până la manageri și directori, pot avea un impact exagerat.

Denumirea consacrată în prezent pentru acești angajați – cei care dețin posturi bazate pe informații și care, pentru a simplifica foarte mult, gândesc ca profesioniștii – este de lucrători din