

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	13
ВВЕДЕНИЕ	16
Уроки, полученные с передних рядов	16
Просто пойди и поговори с инженерами	21
План «Финляндия»	28
Когда удивительное таковым не является	31
Скорость	34
Умные креативщики	40
Веселый проект для нас обоих	46
Невозведенные пирамиды	52
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	55
Поверьте в собственные лозунги	55
Держите их в тесноте	67
Работайте, ешьте и живите вместе	72
Ваши родители ошибались: неряшливость — это добродетель	74
Не слушайте гиппопотамов	77
Правило семи	81
(Не) всегда своя рубашка ближе к телу	84
Проводите все реорганизации за один день	86
«Правило двух пицц» Джеффа Безоса	88
Формируйте компанию вокруг людей с самым большим влиянием	89

Выгоняйте плутов, но сражайтесь за див	93
Сверхурочная работа в хорошем смысле	97
Установите культуру «да»	101
Веселье вместо веселья	103
Вы должны быть одеты	112
Ахарай	115
Не сотвори зла	117
Стратегия	120
Ваш план — неправильный	120
Делайте ставку на технические инсайты, а не на маркетинговые исследования	124
Эпоха комбинаторных инноваций	133
Не ищите более быстрых лошадей	139
Оптимизируйтесь, чтобы расти	141
Коуз и природа фирмы	146
Специализируйтесь	149
Выбирайте по умолчанию «открыто», а не «закрыто»	152
Выбирайте по умолчанию «открыто», за исключением случаев, когда	158
Идите своей дорогой	161
КАДРЫ	168
Самое важное — подобрать персонал	168
Стадный эффект	174
Люди, влюбленные в свою работу, не говорят об этом	177
Нанимайте «обучаемых животных»	180
LAX-тест	185
Инсайт, которому невозможно научить	188
Расширяйте кадровое окно	191
Каждый знает кого-то выдающегося	198

Умение проводить собеседования — самый важный навык	200
Выделяйте на собеседования по 30 минут	208
Имейте собственное мнение	210
Друзья не позволяют друзьям нанимать (или продвигать по службе) друзей	212
Потребность в новом сотруднике не настолько важна, чтобы подвергать риску качество найма	219
Несоизмеримые вознаграждения	220
Продавайте M&M's, а изюм оставляйте себе	224
Если любите — отпустите (но только после того, как предпримете следующие шаги)	228
Увольнения — отстой	231
РЕШЕНИЯ	246
Истинный смысл консенсуса	246
Принимайте решения на основе данных	258
Остерегайтесь «кивающих болванчиков»	261
Знайте, когда подавать звонок	266
Принимайте меньше решений	270
Встречайтесь каждый день	273
«Вы оба правы»	276
У каждого собрания должен быть свой «хозяин»	278
Закон верховой езды	282
Тратьте 80 % своего времени на 80 % своего дохода	285
Составьте план управления преемственностью	286
КОММУНИКАЦИИ	291
Будьте чертовски хорошим маршрутизатором	291
Будьте открытыми по умолчанию	294
Будьте в курсе подробностей	298
Говорить правду должно быть безопасно	301

Начните диалог	305
Повторение не портит молитву.....	309
Как там Лондон?	315
Подвергайте себя самокритике	317
Мудрость электронной переписки.....	318
Разработайте тактику.....	323
Отношения, а не иерархия.....	332
ИННОВАЦИИ	334
Создавайте «первичный бульон».....	334
Что такое инновация?.....	341
Учитывайте контекст	344
СЕО должен быть СЮ	347
Первым делом — пользователь.....	354
Мыслите масштабно	360
Ставьте перед собой (почти) недостижимые цели.	368
70/20/10	372
20 % времени	377
Идеи берутся отовсюду.	387
Отгружайте и итерируйте.....	390
Проигрывайте красиво.....	397
Дело не в деньгах	402
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	405
Вообразите невообразимое	405
От «Аббатства Даунтон» к Diapers.com	407
Кто достигает успеха, а кто терпит неудачу в мире платформ?	409
Возникновение социальных сетей (и стартапа под названием Facebook)	412
Задайте самый сложный вопрос.....	415
Роль правительства.....	424

Сложные проблемы — это информационные проблемы.	427
Будущее настолько красочно.....	431
Следующее поколение умных креативщиков	434
БЛАГОДАРНОСТИ	436

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда я был моложе и впервые начал задумываться о своем будущем, то планировал стать либо профессором, либо бизнесменом. Я считал, что так обретенная независимость и свобода мыслить, руководствуясь в первую очередь своими принципами и законами физики, а не мнением большинства, с которым приходилось бы мириться. Именно этот принцип мы стараемся применять почти ко всему, что делаем в Google, — рассказывают в своей книге *«Как работает Google»* Эрик и Джонатан. — Именно он — движущая сила наших самых великих успехов и некоторых серьезных неудач.

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

Рубин десять лет назад создавал Android, большинство людей думали, что совмещение мобильной индустрии с открытой операционной системой — это полный бред.

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

Справедливо и то, что многим компаниям удобно жить своей привычной жизнью, периодически внося некоторые изменения. Но из-за такого подхода все «усовершенствования» со временем оказываются бесполезными. Это особенно актуально для технологий, ведь перемены подразумевают революцию, а не эволюцию. Следовательно, необходимо заставить себя сделать большие ставки на будущее. По той же причине мы инвестируем в проекты, которые могут показаться слишком «гипотетическими» (например, беспилотные автомобили или доступ в интернет с помощью воздушных шаров). Сложно сейчас поверить, однако когда мы начинали работу над картами Google Maps, люди считали, что наша цель (составить карту всего мира с фотографиями каждой улицы) окажется невыполнимой. И все же у нас получилось! Поэтому если прошлое

действительно является индикатором нашего будущего, то через несколько лет сегодняшние большие ставки не покажутся настолько уж дикими.

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

*Ларри Пейдж,
соучредитель и CEO компании Google*