

1.

КАК СЕ СТАВА ОСНОВАТЕЛ

Също както Лари и Сергей положиха основите на политиката на „Гугъл“ по отношение на своите служители, така и вие можете да положите основите на начина, по който ще работи и живее вашият екип

Всяка чудесна история започва с разказ за началото, за сътворението, за полагането на основите...

Невръстните Ромул и Рем, изоставени край бреговете на река Тибър, са кърмени от вълчица, хранени от кълвач и отгледани от добри пастири. Когато пораснал, Ромул основал град Рим.

Малкият Кал-Ел се озовава на Земята миг преди родната му планета Криптон да експлодира. В резултат на това той пристига в Смолвил, Канзас, където е отгледан от милите и добросърдечни Марта и Джонатан Кент. Когато се премества в Метрополис, слага наметалото на Супермен.

Томас Алва Едисон отваря своята лаборатория в Менло Парк, Ню Джърси, през 1876 г. В нея той събира американски математик, английски механик, немски стъklar и швейцарски часовникар, които да му помогнат да създаде електрическата крушка с нажежаема жичка, първата, която свети повече от тринайсет часа¹⁷ и полага основите на „Дженерал Електрик Ко“.

Опра Уинфри, дъщеря на бедна тийнейджърка, подложена на домашно насилие като дете, живяла на различни места като малка, става отлична студентка, първата чернокожа говорителка по телевизия WLAC-TV в Нешвил, една от най-популярните журналистки и един от най-вдъхновяващите бизнес лидери в света.¹⁸

Истории, които изглеждат коренно различни, но в тях има нещо много общо. Специалистът по митология Джоузеф Кембъл твърди, че съществуват едва шепа архетипни истории, на които се основават всички митове по света. Героите в тях преживяват серия от приключения и изпитания, които ги правят по-мъдри, за да овладеят накрая някакво познание или умение, да заживеят в мир и щастие. Ние, хората, съпреживяваме чрез тези митове и разглеждаме историята през призмата на историите, които сами разказваме. Нищо чудно, че откриваме общи нишки в тъканта на нашия живот и този на другите.

„Гугъл“ също има подобна история, която разказва за нейното изграждане. Мнозина смятат, че всичко започва, когато Лари Пейдж и Сергей Брин се запознават по време на обиколка на кампуса, организирана специално за новоприетите студенти и докторанти в Станфорд. Историята обаче е започнала много преди това.

Мирогледът на Лари е оформен до голяма степен от историята на неговото семейство. „Дядо ми беше работник в автомобилен завод и още пазя оръжието, с

което отиваше на работа. Носеше го, за да се защити от компанията, собственик на завода. Това е голяма желязна тръба с пълнеж от олово в единия край“19 – обяснява той. „Работниците са ги правили по време на седящите стачки, за да се защитават.“20

Семейството на Сергей е избягало от Съветския съюз през 1979 г. в търсене на свобода и спасение от антисемитизма на комунистическия режим. „Бунтарският ми дух, предполагам, се дължи на обстоятелството, че съм роден в Москва“ – обяснява Сергей. „Смятам, че успех да го запазя и в зрелия си живот.“21

Представите на Лари и Сергей за начина на организиране на работния процес са оформени в резултат и на опита им в училище. Както отбелязва Сергей, „мисля, че спечелих много от образованието, получено по метода на Монтесори,* който предоставя повече свобода на учениците и възможност да правят нещата по свой собствен начин“. Мариса Мейър, по онова време вицепрезидент по въпросите на продуктивния мениджмънт в „Гугъл“, споделя пред Стивън Ливай: „Не можеш да разбереш „Гугъл“... ако не знаеш, че като деца и Лари, и Сергей са били обучавани по метода на Монтесори“22 Образователната среда, създадена по този метод, отчита индивидуалните нужди на всяко дете, както и неговия характер и особености, а децата биват насърчавани да задават въпроси, да подлагат на съмнение всичко, което им се казва, да действат по своя собствена воля, да творят...

През март 1995 г. двайсет и две годишният Лари Пейдж посещава кампуса на Станфордския университет в Пало Алто, Калифорния. Току-що е защитил бакалавърска степен в Мичиганския университет и обмисля да кандидатства в програмата на Станфорд за докторантури в областта на компютърните науки. Двайсет и една годишният Сергей е завършил университета в Мериленд две години преди това и вече е част от докторантската програма на Станфорд. Той сам е изразил желание да разведе като гид из кампуса бъдещите студенти. Естествено, на Сергей се пада задачата да поеме групата на Лари.23

Двамата бързо намират общ език и няколко месеца по-късно Лари пристига в Станфорд като новоприет докторант. Лари е запленил от интернет и най-вече от начина, по който уебстраниците са свързани една с друга.

През 1996 г. в интернет цари пълен хаос. Най-просто казано, търсачките се опитват да открият най-адекватните и най-полезните уебстраници, но за целта ги класират основно като сравняват текста в тях със зададения критерий на търсене. Този метод обаче има недостатък. Собственикът на дадена уебстраница може да оптимизира класирането ѝ в своеобразната ранглиста, съставена от търсачките, като скрие в нея популярни термини и критерии за търсене. Те остават невидими за потребителя, но присъстват в страницата. Ако искате да привлечете повече хора в своя онлайн магазин за храна на домашни любимци, можете да изпишете „храна за домашни любимци“ със син шрифт върху син фон – и то не веднъж, а сто пъти – и така да подобрите класирането на своя сайт. Друг трик е свързан с повтарянето на едни и същи думи в изходния код, който генерира вашата страница. Този текст отново остава невидим за потребителя.

Лари стига до извода, че този подход пропуска най-важния критерий: мнението на потребителите за въпросната интернет страница. Най-полезните уебстраници би трябвало да предлагат множество линкове към други сайтове, тъй като хората създават такива линкове единствено към страниците, които смятат за особено полезни. Този критерий е много по-важен от думите, написани на самата страница.

Създаването обаче на програма, която да идентифицира всеки линк в интернет, след като табулира силата на всички връзки между всички уебсайтове, не е по силите на нито един човек. За щастие Сергей също се интересува от решаването на този проблем. Така двамата създават търсачката BackRub, основана на беклинковете, или връзките, намерени на други сайтове, които са насочени към вашия сайт. През август 1998 г. Анди Бехтолсхайм, един от основателите на „Сън Майкросистемс“, издава чек на стойност \$100 000 в полза на юридическо лице, което още не съществува, тъй като по това време компанията „Гугъл Инк.“ дори не е регистрирана. Този факт е сравнително добре известен, но малцина знаят, че малко по-късно Лари и Сергей получават втори чек за \$100 000, издаден този път от преподавателя в Станфорд проф. Дейвид Черитън. Именно на верандата в неговата къща Лари и Сергей се запознават с Анди.²⁴

Тъй като не им се иска да напуснат Станфорд, за да развият компанията, Лари и Сергей се опитват да продадат „Гугъл“, но не успяват. Предлагат я на „АлтаВиста“ срещу \$1 млн. Удрят на камък. Обръщат се към „Ексайт“ и по настояване на Винод Хосла, съдружник в компанията за рискови инвестиции „Клайнър, Пъркинс, Кофийлд & Байърс“, намаляват цената на \$750 000. „Ексайт“ също не проявява интерес.

Всичко това се случва преди „Гугъл“ да стартира първата си рекламна кампания AdWords през 2000 г., преди да създаде Google Groups (2001), Images (2001), Books (2003), Gmail (2004), Apps (документи и електронни таблици в помощ на бизнеса, 2006), Street View (2007) и десетки други приложения, които използваме всеки ден. Това се случва преди Google Search да стане достъпна на 150 езика и преди да отворим първия си чуждестранен офис (Токио, 2001). И много преди операционната система „Андроид“ на мобилния ви телефон да ви информира за закъснението на вашия полет или да кажете на своите очила: „Добре, „Гугъл Глас“, направи снимка и я изпрати на Крис“ и да знаете, че благодарение на тях Крис ще види света през вашите очи.

Амбициите на Лари и Сергей се простирали отвъд разработването на добра търсачка. От самото начало те знаели каква работна среда искат да създадат. Звучи малко донкихотовски, но и двамата искали да създадат компания, където работата да е изпълнена със смисъл и съдържание, компания, която да се грижи за своите служители и техните семейства. „Когато си докторант – отбелязва Лари – можеш да работиш върху каквото си пожелаеш. Добрите проекти привличат желаещи. Пренесохме тази философия в „Гугъл“ и тя ни помогна много, наистина много. Да искаш да промениш света, означава да работиш върху наистина важни неща. Събуждаш се сутрин, изпълнен с вълнение. Искаш да работиш върху

смислени проекти, които да променят живота на голям брой хора... това са неща, които липсват на много други места. Мисля, че в „Гугъл“ успяхме да запазим този дух.“

Голям брой от тези смислени, харесвани, ефективни практики на работа с персонала покълнаха и разцъфтяха в „Гугъл“ от семената, посяти от Лари и Сергей. Традицията на седмичните срещи на целия персонал бе установена по времето, когато „всички ние“ бяхме шепа хора, и продължават до ден-днешен, макар броят на служителите в компанията да е съпоставим с населението на немалък град. Лари и Сергей винаги са настоявали решенията по назначаването на нови служители да се взимат групово, а не индивидуално от някой мениджър. Срещите, свиквани по инициатива на служителите, само за да споделят върху какво работят в момента, се превърнаха в стотици професионални дискусии (т.нар. Tech Talks), провеждани всеки месец. Проявената в самото начало щедрост от страна на основателите на компанията доведе до безпрецедентно участие на служителите в собствеността: „Гугъл“ е една от малкото големи компании, които предоставят акции на всичките си служители. Усилията ни да привлечем повече жени в компютърните науки започнаха по времето, когато персоналът ни наброяваше по-малко от трийсет души и бяха продиктувани от изричното настояване на Сергей по този въпрос. Политиката ни да толерираме воденето на домашните кучета на работното място е вдъхновена от първите ни десетина служители. (От това време датира и политиката ни по отношение на котките, която е отразена черно на бяло в кодекса ни на поведение: „Обичаме котки, но сме компания, основана от кучкари, затова смятаме, че посещението на котки в нашите офиси би причинило стрес на тези животни“.²⁵) И разбира се, традицията ни за безплатен обяд започна с осигуряването на безплатни зърнени закуски и купички, пълни с бонбони „M&M's“.