



## Вступ. Деякі уроки, засвоєні з переднього ряду

У липні 2003 року Ерік Шмідт (Eric Schmidt), який до того часу вже протягом двох років обіймав посаду CEO (Chief Executive Officer), тобто був генеральним виконавчим директором компанії *Google Inc.*, отримав листа електронною поштою від Майка Моріца (Mike Moritz), одного з членів правління і партнера з компанії *Sequoia Capital* із наступною пропозицією:

«треба обрати тригодинний проміжок часу в середині серпня, аби правління представило нашу кампанію щодо конкуренції з фінляндією. (не думаю, що ми повинні чекати до зустрічі у вересні. це надто важлива тема, і найкращий спосіб дізнатися, наскільки в нас мало часу, це почати конкурувати з фінляндією)»

Непоінформованим читачам може здатися дивним, чому *Google*, тобто інтернет-компанія з п'ятирічним досвідом роботи і кількома сотнями співробітників, яка розташована в Маунтін-В'ю, штат Каліфорнія (США), чомусь має конкурувати з Фінляндією, дружелюбною і спокійною країною з п'ятьма мільйонами мешканців на відстані більше п'яти тисяч миль.

Це повідомлення прибуло електронною поштою саме тоді, коли Ерік відчував, що він, нарешті, добре влаштувався в *Google*. До того він працював у компанії *Novell*, де був генеральним виконавчим директором і також мав досвід роботи в компаніях *Sun Microsystems* і *Bell Labs*. Він виріс у Північній Вірджинії, закінчив Принстонський університет зі ступенем бакалавра в галузі електротехніки, а згодом отримав ступені магістра і доктора в галузі комп'ютерних наук в Університеті штату Каліфорнія в Берклі. Тож він не тільки добре співпрацював з інженерами та вченими в галузі комп'ютерних наук, він був одним з них. Тим не менш, коли він потрапив у *Google*, то опинився в оточенні, яке дуже відрізнялося від того, де він перебував досі.

Вже першого дня на нього зійшло одкровення: «У мене таке відчуття, що ми не в Канзасі». (Цю фразу школярка Дороті з Канзасу, персонаж книги Френка Баума «Чарівник Країни Оз», промовила, коли буревій відніс її разом з будиночком в казкову країну Оз. Фраза набула особливої популярності після екранізації книги у 1939 році і входить до 10 найбільш поширених крилатих висловів американського кінематографа. — *Прим. ред.*) Коли він прибув у призначений йому офіс, який був досить скромним за великими стандартами генерального виконавчого директора, то побачив, що там вже працювало кілька розробників програмного забезпечення. Замість того щоб спробувати позбутися їх, він втік у сусідній офіс, який більше нагадував вбиральню з вікном.

За кілька тижнів ситуація дещо погіршилася. Одного ранку, коли він ішов коридором до свого офісу-вбиральні, він помітив, що його помічницю, Пем Шор, щось непокоїть — це видавав вираз її обличчя<sup>1</sup>. Незабаром він усе з'ясував: у нього з'явився новий сулід по офісу. Це був один з інженерів, Аміт Патель, який пояснив Еріку, що в його офісі вже було п'ять співробітників, запросили ще одного, а рішення розпиляти один зі столів навпіл, щоб отримати більше місця, не спрацювало. Офіс Еріка видався йому просторим, і тому Аміт переїхав саме до нього. (Технічний персонал відмовився переносити речі Аміта до офіса Еріка, тому він зробив це самотужки.) Аміт і Ерік співпрацювали в цьому офісі протягом декількох місяців. Звісно, це жодним чином не відповідало стандартному критерію важливості співробітника, коли площа офіса пропорційна його посаді в компанії.

Крім незвичної організації офісного простору, перехід Еріка в компанію відбувся досить гладенько. Його стосунки із засновниками компанії, Леррі Пейджем і Сергеем Бріном, щодня зміцнювались. Рекламна платформа компанії — AdWords — почала генерувати значні суми (коли компанія подала заявку на первинне публічне розміщення акцій в 2004 році, її фінансова звітність здивувала більшість спостерігачів ... в хорошому сенсі), і хоча слово «Google» як дієслово буде додано в Оксфордський словник англійської мови лише три роки потому, для мільйонів користувачів служба пошуку

<sup>1</sup> Будь-який вираз обличчя Пем, крім теплої усмішки, передвіщає якусь проблему.