

Douglas Edwards

I'm Feeling Lucky

The Confessions of Google Employee Number 59

Houghton Mifflin Harcourt
Boston New York
2011

Дуглас Эдвардс

Мне повезёт:

Исповедь сотрудника Google № 59

Перевод с английского

Иркутск
ITSumma Press
2021

УДК 339.138
ББК 65.050.9(2)24

Главный редактор	<i>Анастасия Овсянникова</i>
Научные редакторы	<i>Иван Сидоров, Дмитрий Чумак</i>
Литературный редактор	<i>Юлия Голобокова</i>
Перевод	<i>Анна Бырдина, Анна Огородникова</i>
Редакторы перевода	<i>Евгений Бартов, Диана Бедретдинова</i>
Корректор	<i>Станислав Бендасов</i>
Вёрстка	<i>Евгений Финкельштейн, Егор Черкасов</i>
Иллюстрации и оформление	<i>Иннокентий Астафьев, Василий Давыдов</i>

Впервые на русском языке

Эдвардс, Дуглас

Э18 Мне повезёт: Исповедь сотрудника Google № 59 / Дуглас Эдвардс ; Пер. с англ. — Иркутск : ITSumma Press, 2021. — 500 с.

ISBN 978-5-6042412-2-6

Книга полезна и понравится всем, кто строит или только мечтает построить свою компанию.

УДК 339.138

ББК 65.050.9(2)24

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения ITSumma Press и Houghton Mifflin Harcourt.

ISBN 978-5-6042412-2-6 © ITSumma Press, 2021, ООО «Сумма Айти Девелопмент»

Этот перевод публикуется и продается с разрешения Houghton Mifflin Harcourt, который владеет или контролирует все права на публикацию и продажу.

ISBN 978-0-547-41699-1 © Houghton Mifflin Harcourt, 2011
англ.

Authorized Russian translation of the English edition of I'm Feeling Lucky: The Confessions of Google Employee Number 59. This translation is published and sold by permission of Houghton Mifflin Harcourt, which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Содержание

<i>Вступительное слово</i>	7
<i>Введение</i>	10
Часть I. Ты один из нас	21
1. <i>Откуда я пришёл</i>	22
2. <i>В начале</i>	36
3. <i>Мир без формы</i>	55
4. <i>Маркетинг без маркетинга</i>	69
5. <i>Отдавая должное процессу</i>	79
6. <i>Целостность в деле и размышления о Боге</i>	89
7. <i>Здоровый аппетит и неуверенность в себе</i>	107
8. <i>Дешёвые дегенераты без чувства юмора</i>	127
9. <i>Свистопляска с дудл. Сойдёт — значит сойдёт</i>	160
10. <i>Суровые индивидуалисты, не равнодушные к порно</i>	179
Часть II. Google растёт и находит себя	201
11. <i>Взлёт</i>	202
12. <i>Развлечения и названия</i>	235
13. <i>Необычная болтовня</i>	247
14. <i>Поисковые бомбы и обвал почты</i>	255
15. <i>Менеджеры по уши в джакузи и неприятностях</i>	271
16. <i>Жив ли Нью-Йорк?</i>	289
Часть III. На том и стоим	307
17. <i>Два рупора, один голос</i>	308
18. <i>Новая CRM и лингвистическая одиссея</i>	319
19. <i>Коллективный разум</i>	331
20. <i>На том и стоим</i>	356
21. <i>Алоха, AOL</i>	367
22. <i>В поисках ещё одной идеи на миллиард</i>	387
23. <i>Froogle и ругань</i>	405

24. Как маркетинг прав лишился	416
25. Все мы ошибаемся	442
Часть IV. Неужели это конец?	465
26. S-1 — пароль к богатству	466
<i>Благодарности</i>	482
<i>Словарь терминов</i>	485
<i>Хронология событий в Google</i>	492

Вступительное слово

Страх и неуверенность испытывают все. Ни возраст, ни опыт не защищают от этих переживаний. Боятся даже сильные, умные, талантливые и смелые. Однако можно бояться и годами оставаться на нелюбимой работе, занимаясь протухшей технологией и злясь на весь мир. А можно, несмотря на свой страх, всё же решиться выкарабкаться из комфортного болота. Порвать с надоевшим начальником, собрать вокруг себя единомышленников и, пусть с дрожащими коленками, не только реализовать свою мечту, но и повлиять на будущее всего человечества.

«Мне повезёт» — отличная сага о том, как не бояться. Как уйти с высокой должности в подчинение к «желторотикам» и выиграть. Как сделать из эфемерной, непонятной, смешной идеи самый популярный продукт десятилетия. Как поставить пользу выше выгоды — и победить всех конкурентов. А еще про pet-friendly офис, важность конфеток M&M's, и гениальных людей.

Анастасия Овсянникова, главный редактор ITSumma Press

Эта книга полезна и понравится всем, кто строит или ещё только мечтает построить свою компанию. Тут в каждом абзаце грабли, на которые наступает любая молодая команда, желающая изменить мир и сделать что-то уникальное. Отдельное удовольствие — стиль автора. Здесь и остроумный юмор, и циничная самоирония, и искреннее беспокойство человека, решившего развернуть свою карьеру и жизнь на 180 градусов. Но всё будет хорошо: трудолюбие и креативность принесут свои плоды. Отличное, обнадеживающее чтение для нашей самоизолированной реальности в эпоху мировых изменений.

Евгений Потапов, генеральный директор ITSumma

Эту книгу мы выбрали далеко не случайно. Дуглас Эдвардс — 59-й сотрудник Google — описывает свою карьеру в компании, которая тогда только начинала свой путь к лидерству в индустрии. Мы же, как IT-бизнес, перевалив отметку в 50 сотрудников, поняли, что перешли

на какой-то новый, ещё незнакомый этап в развитии компании. Перевод этой книги — это в некотором роде осмысление собственного пути. Мы сталкиваемся со схожими вызовами и считаем эту книгу достаточно универсальным путеводителем для развития IT-компаний.

Иван Сидоров, научный редактор ITSumma Press

*Моей жене Кристен, без которой и путешествие было бы
невозможным, и пункт назначения — бессмысленным*

Мне больше нечего сказать. Говори же ты, я умолкаю¹

¹ C A S S I D Y Джон Барлоу [Песня группы Grateful Dead. — Прим. ред.]

Введение

Ларри Пейдж — человек-процессор. По крайней мере, был таким в 1999 году, когда я только начал работать в компании, которую он основал вместе с Сергеем Брином.

Всякий раз, когда я оказывался в комнате с Ларри, я чувствовал жгучее желание сделать больше. Будто каждая секунда, когда я не выдавал жизненно важную информацию, была пустой тратой его пропускной способности.

Однажды в 2002 году я оказался наедине с Ларри в его кабинете после долгой мучительной битвы за какую-то концепцию. Я боролся и проиграл. И вот я пришёл, чтобы рассказать, чему я научился, и предложить трубку мира. Ларри, одетый в повседневную одежду в оттенках серого, напряжённо всматривался в экран. Или, если быть точным, в два огромных, стоящих рядом монитора с кодом и множеством открытых окон браузера. Сергея Брина, с которым он делил офис, не было на месте. Его пустой стул «охраняли» разобранные роликовые коньки, скомканный хоккейный свитер и куколка-гейша.

«Ларри, — начал я. — Знаю, что я не всегда был согласен с направлениями, которые вы с Сергеем нам задавали. Но, подумав над этим, я решил тебе сказать о том, что, оглядываясь назад, я понимаю, что чаще всего вы были правы. Мне кажется, что я многому учусь. И я очень ценю твоё терпение по отношению к моему обучению».

Я мысленно улыбнулся. Это был хорошо сформулированный корпоративный подхалимаж. Я принизил себя и дал Ларри возможность проанализировать мои сильные стороны в качестве члена управленческой команды Google, ободрить меня и заверить, что я ценен для команды. И вот сейчас он примется перечислять все те случаи, когда мои советы были мудрыми, и похвалит мою прозорливость. Я уже представлял, как мы жмём друг другу руки, а потом я иду на мини-кухню, чтобы отпраздновать это событие чашечкой капучино. Именно так общаются с боссом в крупных корпорациях.

Ларри посмотрел на меня, как на код у себя на экране, будто пытался

разгадать какую-то трудную часть уравнения, которая всё никак не поддавалась.

«Чаще всего были правы? — спросил он. — А когда мы ошибались?»

Задавая вопрос, он не улыбнулся и даже не повёл бровью, чтобы выказать недовольство. Он просто хотел знать, когда он был неправ, чтобы включить эту информацию в алгоритм, управляющий его моделью Вселенной. Если он ошибся, ему нужно было знать все подробности, чтобы он мог учесть их при следующем столкновении с подобной проблемой.

И тогда я понял, что больше не работаю в обычной корпорации. Я работаю в Google.

Принципы работы

Вы знаете Google.

По крайней мере, вы знаете, чем Google занимается. Он находит информацию в Интернете. Это всё, что я знал, когда присоединился к компании в 1999 году. Я не знал, что из себя представляет веб-индексатор, ссылочное ранжирование или поисковый робот. Я не знал тогда, насколько одержимы могут быть инженеры. Не знал, сколько руководителей интернет-компаний умещается в одном джакузи и каково это — «заработать» за один день больше, чем за 30 лет напряжённой работы до этого. Тогда я этого не знал, зато знаю теперь.

Конечно, моя история — это во многом история редких возможностей и удачно сложившихся обстоятельств, но не во всём.

Прочитав эту книгу, вы узнаете, каково было подвергнуться перегрузкам беспрецедентного корпоративного взлёта, оказаться в среде, где старые правила не работают и где меня чуть не уволили за то, что опирался на знания, в которых был уверен. Это неполная история всего того, что происходило в Google в период между 1999 и 2005 годами. И это не объёмный пересказ величайших достижений Google. Официальную историю Google я написал и выставил на сайте компании ещё тогда¹. С тех

¹ В двоичном мире Ларри художественная вольность в литературе сравнима с неаккуратной работой инженера. Я написал, что он был на экскурсии по кампусу, когда впервые встретился с Сергеем. «Это были ознакомительные выходные в университете, а не экскурсия

пор многие просто приукрашивают её, а я не намерен вновь ворошить прошлое. Вместо этого, представляю вам взгляд инсайдера на то, как всё работало (и не работало) и как мы менялись всей компанией и каждый по отдельности.

Я не буду глубоко вдаваться в болезненные сегодня для Google вопросы о цензуре, законах и монополии. Я поведаю только о том, что произошло между моим первым днём в компании в 1999 году и днём, когда я ушёл из Google в 2005. Тогда мы ещё не беспокоились о сетевом нейтралитете, сборе данных при просмотре изображений улиц или морских ветряных электростанциях. Основные наши проблемы едва ли пересекали строго охраняемый периметр нашего девиза «Не будь злом», что означало: разрабатывай лучшие технологии поиска, продавай много рекламных объявлений, постарайся не погибнуть от рук Microsoft.

Несмотря на то что эта история рассказана маркетологом, в чьи должностные обязанности входил «менеджмент потребительского бренда», эта книга не только о маркетинге. Я не заявляю, что разработал бренд Google. Бренд был разработан на основе продукта, который, в свою очередь, был смоделирован инженерами. Программисты создавали системы, с помощью которых можно было запускать ракеты в космос, но вместо этого они обеспечивают работу небольших прямоугольных поисковых полей, которые сейчас есть в каждом уголке интернета.

Я опишу рабочие привычки, которые позволили инженерам Google добиться многого в короткий срок. Расскажу о тех проблемах, которые возникли в компании из-за убеждённости в том, что все проблемы разрешимы, а любая ситуация может быть сведена к набору данных. Поведаю и об осознании собственной правоты, которое подразумевало, что никто и ничто не может помешать нам идти к цели.

Я покажу, как компания, чьей идеей было обеспечение доступа ко всей информации в мире, иногда сама плохо справлялась с такими понятиями, как открытость, честность и гласность, по причинам, связанным с отношением между людьми, стоящими у руля компании.

по кампусу», — исправил он. Замечаниям были подвергнуты и шикарные истории, которые я слышал, например, о том, как он спал под своим столом на ранних этапах создания Google. И как Сергей превратил свою комнату в общежитии в офис. И какую нагрузку на электросеть Стэнфорда оказал их прототип Google. «Это всё было не так, — сказал мне Ларри. — Удали это».

Для начала я введу вас в курс дела так, как я хотел бы, чтобы меня ввели в мой первый день в Google. Я помогу увидеть весь хаос, но не потеться в нём.

Давайте начнём с зарисовки основания компании. Google начался как совместный научно-исследовательский проект Ларри Пейджа и Сергея Брина в 1996 году, когда они были аспирантами в Стэнфорде. Их проект был основан на новом подходе к технологии поиска. Ларри Пейдж назвал его в честь себя¹ — PageRank, а также из-за ранжирования веб-страниц по важности². Созданный Ларри и Сергеем алгоритм учитывал все гиперссылки с других сайтов на данную веб-страницу, как будто её упоминание на других подтверждало, что эта страница достойна внимания. Большинство поисковых систем оценивали содержимое самих страниц, эти результаты были основаны на том, как часто искомые слова появлялись на них. Мы так оцениваем незнакомца: можно судить по его внешности, а можно собрать мнение о нём у всех, кто его знает. Технология Ларри и Сергея анализировала то, что происходит за спиной «незнакомца», поэтому свой поисковик они назвали BackRub³. Какое-то время логотипом поисковика была фотография, на которой рука Ларри массирует чьё-то голое плечо. Но даже после того как они удалили с изображения чёрные волосы, оно всё ещё выглядело как кадр из малобюджетного порно.

В 1997 году название изменили на Google, что отражало любовь основателей компании к математике и масштабам (гугол [с англ. googol] — это число, равное 10^{100}). Они выбрали Google по двум причинам. Во-первых, веб-домен googol.com уже был занят. Во-вторых, Ларри думал, что им не удастся зарегистрировать число в качестве товарного знака. Да, Ларри был очень проницательным бизнесменом, но мы ещё вернёмся к этому.

Через год Ларри и Сергей ушли из Стэнфорда и обосновались в Менло-Парк, в гараже Сьюзен Воджиски, которая жила в одной комнате с девушкой Сергея в студенческом общежитии. Трафик Google начал расти,

¹ Фамилия Пейдж на английском звучит как Page, т. е. страница. — *Прим. ред.*

² Патент на PageRank в действительности выдан Стэнфорду. Университет получил 1,8 млн акций Google за выдачу Google лицензии исключительного права на использование PageRank. Ларри и Сергей описали суть технологии в своей статье 1998 г. «Анатомия крупномасштабной гипертекстовой поисковой системы», которая доступна по ссылке <http://infolab.stanford.edu/~backrub/google.html>.

³ BackRub с англ. — массаж спины и плеч. — *Прим. ред.*

и они начали нанимать сотрудников. Компанию зарегистрировали в сентябре 1998, а в начале 1999 она уже не умещалась в гараже Сьюзен, и они переехали в офис на Университетской авеню, 165 в Пало-Альто. Шесть месяцев спустя, уговорив две инвестиционные фирмы вложить 25 миллионов долларов в их дело, они переехали в индустриальный парк на Бейшор-Паркуэй, 2400 в Маунтин-Вью. Тогда я и пришёл в компанию, в которой на тот момент работало около 50 человек и которая обрабатывала почти 7 миллионов поисковых запросов в день. Это было на 70 000% больше, чем годом ранее. Однако едва ли было замечено такими крупными игроками, как Yahoo, AOL и MSN, каждый из которых обеспечивал порядка 0,5 миллиарда просмотров страниц в день.

Yahoo были Джаббой Хаттом¹ в области поиска на рубеже тысячелетия, не являясь даже поисковым движком в чистом виде. Это был «портал», поставщик новостей, почты и всех видов услуг, построенных вокруг составленного вручную каталога веб-страниц, упорядоченных по категориям. У Yahoo было почти 30 миллионов пользователей, но технология для работы поисковой строки была арендована у Inktomi — ведущего поставщика поисковых услуг для веб-сайтов и корпоративных сетей.

Отраслевые эксперты гадали, продолжит ли Google развивать свой сайт, чтобы составить конкуренцию Yahoo, или же станет поставщиком технологий и начнёт конкурировать с Inktomi. Если бы мы создали популярный поисковик и вместе с этим стали предлагать нашу технологию поиска другим сайтам с той же направленностью, мы бы в итоге стали конкурировать с собственными клиентами. Такое рассуждение, однако, указывало на незнание амбиций Ларри и Сергея и их уверенности в себе. К чему убирать второй стул, когда можно прекрасно усидеть на двух? Google станет как поставщиком технологии, так и полноценной поисковой системой. Ларри и Сергей знали, что они достаточно умны, чтобы выявить проигрышную часть уравнения и обойти её.

Их видение не ограничивалось победой в битве поисковиков. Они создадут компанию, решающую масштабные проблемы миллионов людей, и создадут условия для развития всего ландшафта человеческого знания.

¹ Один из отрицательных персонажей киноэпопеи «Звёздные войны», — слизнеподобный инопланетянин, могущественный криминальный авторитет, рабовладелец, известный своей жадностью и подлостью. — *Прим. ред.*

Они будут подгонять медицинские открытия, ускорять освоение космоса и разрушать языковые барьеры. Вместо того чтобы наклеить пластырь на кровоточащую рану глобального невежества и заблуждений, они прочистят закупоренные артерии систем данной планеты и будут перемещать информацию без особых усилий туда, где она необходима, и когда она необходима. Ларри верил, что они станут информационным конгломератом — таким же большим, как General Electric, только в сфере информационных технологий. Для этого им были нужны лучшие инструменты. Для начала поисковый движок, который на самом деле находит то, что люди хотят найти.

Инженеры терпеть не могут неэффективность. Ларри Пейдж больше, чем кто-либо, кого я встречал, ненавидел системы, для которых требовалось много времени и которые при этом выдавали слабый результат. Он был одержим стремлением помочь миру перестать тратить время.

Эта страсть к эффективности породила любовь к бережливости, потому что платить за что-то больше минимально необходимой для этого суммы было само по себе расточительством. Ларри любил сокращать ненужные траты, но именно Сергей использовал свой острый как бритва ум на полную, чтобы резать все лишние расходы.

«Это довольно дорого», — сказал Сергей, глядя на ценник в 100 долларов за такси из аэропорта Мальпенса в центр Милана в январе 2003 года. Он, его подруга и я летели на открытие нашего нового итальянского офиса, и я предвкушал роскошное путешествие с президентом бурно развивающейся интернет-компании. Для всех остальных пузырь доткомов лопнул, а вот у Google финансовые дела шли в гору. Хотя мы и летели эконом-классом, я был уверен, что вот сейчас-то мы расслабимся по полной и покажем старушке Европе, кто самый богатый.

«Может, на автобусе поедем? — предложил Сергей, стоя посреди зала выдачи багажа и шурясь на указатели. — Выйдет меньше пяти евро за человека». На автобусе? Мы что, были похожи на бедных студентов-первокурсников, путешествующих на каникулах по Европе с рюкзаками? Давайте тогда вообще на попутках до города добираться. Дождь лил как из ведра, поэтому хотелось, чтобы транспорт доставил нас прямо к долгожданному порогу, а не к какой-то замшелой автостанции у чёрта на колёсиках.

Мы сошлись на скоростном поезде, что сэкономило нам 50 долларов, не считая ущерба моему завышенному чувству собственной важности.

Эффективность. Бережливость. Ах да, ещё целостность.

Ларри и Сергей интуитивно чувствовали, как выдавать чистые данные без примесей. Они не верили в необходимость добавлять всяческую ерунду к информации, которую вы реально хотите видеть. Поэтому никаких мигающих рекламных баннеров в результатах поиска Google. Никаких ссылок на каждый сервис, предлагаемый Google, на главной странице google.com. И никаких рекламных вставок в список результатов поиска, как делал, например, наш конкурент goto.com. Портить рабочую систему означало осквернять совершенство.

«Мы могли бы попробовать программу лояльности, чтобы стимулировать пользователей обращаться за поиском чаще, — как-то предложил я на собрании. — Типа программы для часто летающих пассажиров».

Ларри вскинул брови, как он обычно делал, когда считал, что идея так нелепа, что вам должно быть стыдно за то, что она вообще у вас появилась.

«Программы для часто летающих пассажиров — зло», — сказал он.

Зло? Что-то я не помню, чтобы номер моей бонусной карты Mileage Plus заканчивался на 666.

Ларри продолжил: «Они побуждают людей выбирать не прямые или самые дешёвые маршруты, а те рейсы, которые принесут больше бонусных баллов. Их работодатели при выплате компенсации за рабочие перелёты в итоге заплатят за билеты больше, а сами люди потеряют больше времени в полёте».

Программы лояльности поощряют лояльность, а не эффективность, а это просто неправильно, неправильно, тысячу раз неправильно.

Эффективность. Бережливость. Целостность. Думаю, если бы я вышил этот слоган на флаге, большинство гугловцев горячо бы его поприветствовали. Методом проб и ошибок я раскопал и другие принципы работы, но именно эти три были той плодородной почвой, на которой выросли все остальные.

Раз мы принялись копать, давайте разберёмся, чего хотели добиться дешевле и эффективно более 50 моих коллег, вкалывая денно и ночью.

Меньше слов

Я был 59-м сотрудником Google, насколько я могу судить. Одновременно со мной в компании начали работать ещё несколько людей, так что мой порядковый номер может быть другим. Неважно. Каждый из нас согласно своим возможностям внёс вклад в то, чтобы улучшить доступ к информации на благо всего человечества. То, что способности рядового инженера превышали мои на миллиарды процентов, не играло никакой роли в нашей рабочей среде, в которой никому не было дела до статусов.

Теоретически.

В реальности, если ты не был инженером, то твоя самая первая задача — не мешать инженерам. Я не технарь. Когда потоковый накопитель барахлил, никто в Google ни разу не сказал: «Эй, давайте спросим Дага!» Но, даже стараясь не вникать в технические детали, работая в Google, я каждый день узнавал что-то новое. Большинство инженеров рассказывали о своей работе, когда я присаживался рядом с ними за обедом, и обычно объясняли мне всё на пальцах. Однако с учётом общей атмосферы конкурентной борьбы они предпочитали показывать свою продуктивность, нежели рассказывать о ней. Корпоративная культура типа «меньше слов, больше дела» препятствовала разговорам о наших технических достижениях.

Например, какое-то время я проводил еженедельные собрания СБСП (Thank God It's Friday, TGIF — «Слава Богу, сегодня пятница»). На них собиралась вся компания, и Ларри и Сергей перечисляли все победы за прошедшую неделю, пока мы тянули пиво и жевали закуски на шпажках. Инженеры ужасно не любили докладывать о том, что было сделано, и Сергей раздражался отсутствием тем для своих еженедельных выступлений.

«У тебя работает около 300 человек, — сказал он как-то одному из главных инженеров. — В неделю это шесть человеко-лет. Если бы это был список моих достижений за шесть лет работы, то мне было бы довольно стыдно».

Проблемы в общении будут одним из лейтмотивов этой книги: вопросы взаимодействия инженерных и маркетинговых подразделений, разногласия между Ларри и Сергеем и всеми остальными. Вы их сразу увидите, когда снова встретите на следующих страницах.

Итак, я ввёл вас в курс дела и дал тот краткий обзор, которого мне не хватало, чтобы хоть как-то представить проблемы, с которыми Google и мне предстояло столкнуться. Но это всё равно не помогло бы мне понять нашу бизнес-стратегию или то, как мы будем оплачивать всех необходимых инженеров и оборудование. Не помогло бы подготовиться к своеобразным правилам управления Google, атмосфере постоянной борьбы или среде, которая благоприятствовала экстремизму. По крайней мере, я узнал, по каким законам всё работало. Почти всё.

Теперь вы подготовлены лучше, чем я, когда началось моё приключение с Google в конце 1999 года — через год после того, как я отпраздновал свой сороковой юбилей. У меня вот-вот должен был начаться кризис среднего возраста, а вместо этого я заново родился.