

# Tartalom

<b>ELŐSZÓ</b>	13
<b>BEVEZETÉS ■ MIT TANULTUNK A TŰZVONALBAN?</b>	15
„Csak menj, és beszélj a mérnökökkel!”	20
A Finnország-terv	25
Amikor a megdöbbenő nem megdöbbenő	28
Sebesség	30
A kreatív zsenik	34
Egy mókás projekt kettőnk számára	38
A fel nem épített piramisok	43
<b>KULTÚRA ■ EGY CÉGNEK HINNIE KELL A SAJÁT SZLOGENJEIBEN</b>	45
Minél zsúfoltabb, annál jobb	55
Együtt dolgozni, enni és élni	58
A szüleink tévedtek – a rendetlenség igenis erény	60
Nem kell a HiPPO-kra hallgatni	62
A hetes szabály	64

Mindenki álljon a saját lábán! (Vagy mégsem?)	66
Átszervezés egy nap alatt	67
A Bezos-féle kétpizzás szabály	69
A legnagyobb hatású emberek köré kell szervezni a céget	69
Számúzni kell az ügyeskedőket, de érdemes harcolni a primadonnákért	72
A jó értelemben vett túlhajszoltság	74
Az igen kultúrájának megteremtése	76
A móka, nem Móka	78
„Mindenki vegyen fel valamit!”	85
Ah'kha'rje!	88
„Ne legyünk gonoszak!”	89
<b>STRATÉGIA ■ AZ ÜZLETI TERVEK ROSSZAK</b>	<b>91</b>
A technikai újításokra érdemes tenni, nem a piackutatásra	95
A kombinációs innováció időszaka	100
Nem kell gyorsabb lovat keresni	104
Léptéket kell váltani	104
Coase és a cég természete	108
Specializálódni kell	110
A nyílt legyen az alapértelmezett!	112
A nyílt legyen az alapértelmezett, kivéve...!	116
Nem a versenytársakkal kell foglalkozni	118
■ Eric jegyzetei egy stratégiai tanácskozáshoz	120
<b>TEHETSÉG ■ A TOBORZÁS AZ EGYIK     LEGFONTOSABB TEENDŐ</b>	<b>123</b>
A csordaszellem	129
A szenvedélyes emberek nem használják ezt a szót	131

A tanulásra képes embereket érdemes felvenni	133
A LAX-teszt	136
Ötletek, amelyeket nem lehet tanítani	138
Résnyitás	139
Mindenki ismer egy rendkívüli embert	144
Az egyik legfontosabb képesség az interjúztatás	146
Elég egy interjúra fél óra	151
Véleményalkotás	153
A munkaerő-felvétel nem működhet baráti alapon	155
A toborzás minősége fontosabb, mint a gyorsasága	159
Az aránytalan javadalmazás	160
Az M&M's-eket kell lecserélni, és a mazsolákat kell megtartani	162
Akit nem lehet rávenni, hogy maradjon, azt el kell engedni (ha már minden kötél szakad)	165
Nem kellemes kirúgni valakit	167
▪ Toborzás Google módra	168
▪ Karrier – a legjobb az F-16-os	169

## **DÖNTÉSEK ▪ A KONSZENZUS IGAZI JELENTÉSE** 179

Adatok nélkül nem lehet dönteni	190
Nem szabad bedőlni a bólogatók igenjének	192
Fel kell ismerni, mikor kell csengetni	195
A kevesebb (döntés) több	197
Amikor naponta kell megbeszéléseket tartani	199
„Mindkettőtöknek igaza van!”	201
Legyen minden megbeszélésnek gazdája!	203
A lovastörvény	206
„Fordítsuk időnk 80%-át bevételeink 80%-ára!”	209
Utódlási tervre is szükség van	209

- A világ legjobb sportolójának is kell edző,  
miért ne kellene az üzleti életben? 211

## **KOMMUNIKÁCIÓ ■ ÁTKOZOTTUL JÓ ROUTERNEK KELL LENNI 213**

- Legyen természetes a nyitottság! 217
- Ismerni kell a részleteket 221
- Félelem nélkül ki lehessen mondani az igazságot 223
- Kezdeményezni kell a párbeszédet 225
- „Az ismétlés nem rontja el az imát” 228
- „Milyen volt Londonban?” 232
- Önértékelés 234
- Emailbölcsségek 235
- Kommunikációs szabályzat 239
- Kapcsolatok, nem pedig a hierarchia 246

## **INNOVÁCIÓ ■ LÉTRE KELL HOZNI AZ ÖSLEVEST 247**

- Mi is az az innováció? 254
- Az innovatív környezet 255
- Az ötletek természetes kiválasztódása 257
- A felhasználóra kell összpontosítani 261
- „Gondolkodjunk nagyban!” 266
- (Majdnem) megvalósíthatatlan célokat kell kitűzni 270
- A 70/20/10-es szabály 272
- A 20%-nyi idő 276
  - Jonathan kedvenc 20%-os projektje 281
- Ötletek bárhonnán jöhetnek 282
- A „piacra dobás és ismétlés” módszere 285

Jól is lehet kudarcot vallani	290
Nem a pénzről szól	293
<b>KONKLÚZIÓ ■ AZ ELKÉPZELHETŐ ELKÉPZELHETETLEN</b>	<b>295</b>
A „Downton Abbeytől” a Diapers.comig	298
Ki jár sikerrel és ki vall kudarcot a platformok világában?	300
A közösségi web (és egy Facebook nevű startup) megjelenése	302
A legnehezebb kérdéseket kell feltenni	304
A kormányok szerepe	309
A nagy problémák informatikai problémák	311
A jövő oly fényes...	314
A következő kreatív zseni	317
<i>Fogalomtár</i>	319
<i>Köszönetnyilvánítás</i>	324
<i>A szerzőkről</i>	333
<i>Jegyzetek</i>	335
<i>Név- és tárgymutató</i>	367



# Előszó

Fiatalkoromban, amikor elkezdtem gondolkodni a jövőmön, úgy döntöttem, vagy egyetemi tanár leszek, vagy alapítok egy céget. Úgy éreztem, mindkét lehetőség elég önállóságot jelentene számomra – szabadon gondolkozhatnék az alaptételekről és a világ működéséről, ahelyett hogy egyszerűen elfogadnám az uralkodó szemléletet.

Ahogy Eric és Jonathan is bemutatja ebben a könyvben, a Google-nél szinte minden területen igyekszünk támogatni az önálló gondolkodást. Legnagyobb sikereinket és néhány látványos kudarcunkat is ennek köszönhetjük. A Google-t az vitte előre, hogy az alaptételeket kérdőjeleztük meg. Egyik éjjel álmodtam valamit, és amikor felébredtem, az járt a fejemben: mi lenne, ha le lehetne tölteni az egész webet, és csak a linkeket tartanánk meg? Rögtön tollat is ragadtam, és gyorsan lefirkantottam a részleteket, hogy megvizsgáljam, tényleg lehetséges-e a dolog. A keresőmotor megalkotásának ötlete akkor még sehol sem volt. Sergeyjel csak később jöttünk rá, hogy a weboldalak linkek alapján való rangsorolása sokkal jobb keresési eredményekhez vezet. A Gmail is hagymázás álmoként indult. Amikor pedig Andy Rubin egy évtizeddel ezelőtt elindította az Androidot, a legtöbben úgy vélték,

merő ostobaság a mobiltelefon-ágazatot egy nyílt forráskódú operációs rendszer köré szervezni.

Az idők során megtanultam, hogy borzasztó nehéz valódi becsvágyat csepegtetni egy csapatba, mert a legtöbb embert nem erre nevelik. Sokan hajlamosak azt gondolni, hogy bizonyos dolgok lehetetlenek, ahelyett hogy a világ tényleges működéséből kiindulva inkább azt keresnék, mi lehetséges. Ezért a Google-nél rengeteg energiát fektettünk abba, hogy független gondolkodókat toborozunk, és nagyra törő célokat tűzzünk ki. Ha ugyanis egy cégvezető a megfelelő embereket alkalmazza, és elég nagy álmai vannak, akkor általában el is éri a céljait. És ha netán kudarcot vall, akkor is megtanul egy csomó fontos dolgot.

Sok cég azonban idővel elkényelmesedik, és – esetleg némi fejlesztéssel vagy fokozatos változtatással – lényegében ugyanazt csinálja. Ám mindez hosszú távon sehová sem vezet, különösen a műszaki területen nem, ahol a változás inkább forradalmi jellegű, nem pedig fokozatos. Rá kell tehát kényszerítenünk magunkat, hogy nagy tétekkel fogadjunk a jövőre. Mi éppen ezért fektetünk olyan örülségnek tűnő elképzelésekbe, mint például a vezető nélküli autók vagy a léggömbös internet-hozzáférés. Ma már nehéz elképzelni, de amikor elindítottuk a Google Mapset, mindenki úgy vélte, hogy az egész világ feltérképezését és minden utca lefényképezését célzó tervünk lehetetlen vállalkozás. Ez is azt bizonyítja, hogy ha a múlt alapján fogadjunk a jövőre, a mai nagy tétek néhány év múlva már nem is tűnnek akkora képtelenségnek.

Mindez csupán néhány gondolat az általam fontosnak ítélt alapvetésekről, amelyekről a következő oldalakon több is olvasható. Azt kívánom, hogy e könyv gondolatainak felhasználásával mindenki váltsa valóra saját lehetetlen elképzeléseit!

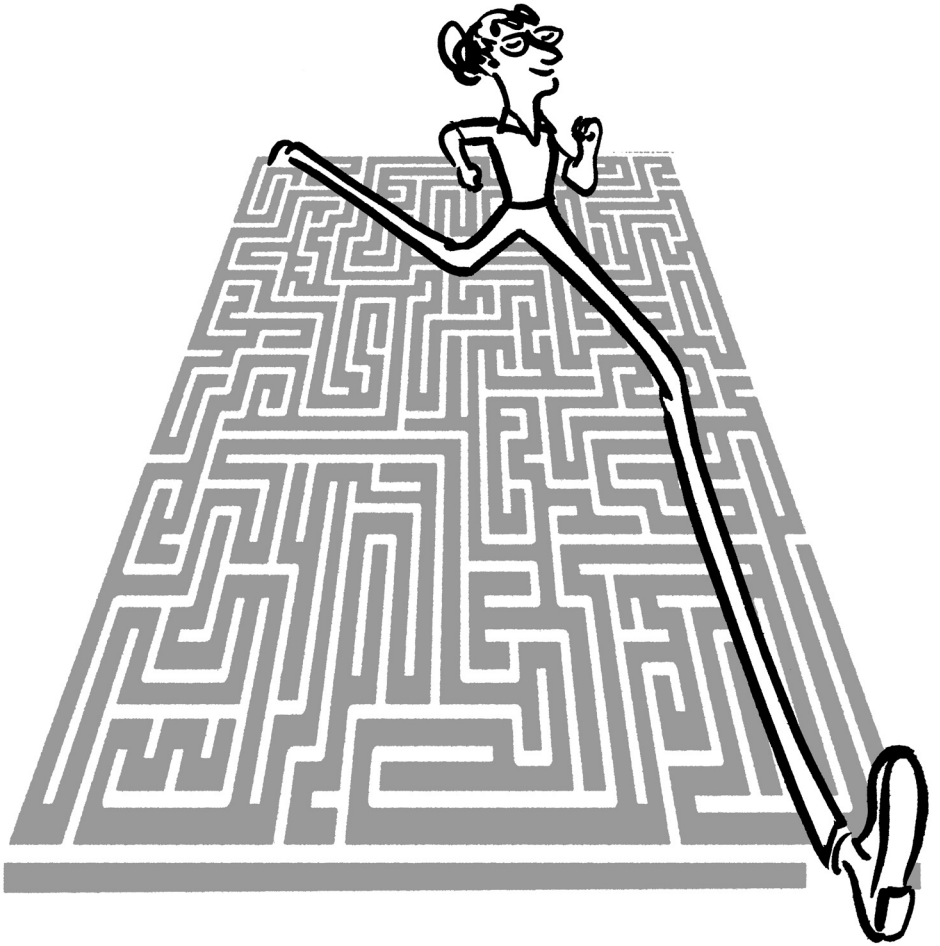
LARRY PAGE,  
*a Google társalapítója és vezérigazgatója*



# Bevezetés

Mit tanultunk a tűzvonalban?





Eric Schmidt két éve volt a Google vezérigazgatója, amikor 2003 júliusában kapott egy emailt az egyik igazgatótanácsi tagtól és befektetőtől, Mike Moritztól, a Sequoia Capital partnerétől. Az email a következő javaslatot tartalmazta:

[...] tegye meg, hogy valamikor augusztus közepén szakít három órát arra, hogy a menedzsment bemutassa a Finnországgal folytatott versenyünk eredményeit az igazgatótanácsnak. (Szerintem nem kellene várnunk a szeptemberi értekezletig. Ez túl fontos téma. Már megtanultuk, hogy a Finnországgal folytatott verseny mutatja a legjobban, milyen rövid egy év.)

A be nem avatottak számára ez az üzenet elég zavarosnak tűnhet. Ugyan miért akart volna a kaliforniai Mountain View-ban székelő, néhány száz alkalmazottat foglalkoztató Google versenyezni az 5 milliós Finnországgal, amely több mint 8 ezer km-re van, és általában békés és barátságos ország hírében áll?

A fenti email éppen akkor érkezett, amikor Eric úgy érezte, végre kezd beilleszkedni a Google-nél. A Novelltől jött, ahol szintén vezérigazgató volt, de megfordult a Sun Microsystemsnál és

a Bell Labsnél is. Virginia északi részén nőtt fel, a Princeton villamosmérnöki karán diplomázott, mesterdiplomáját és doktori címét pedig Berkeleyben, a Kaliforniai Egyetemen szerezte, informatikából. Nem jelentett számára problémát, hogy mérnökökkel és informatikusokkal dolgozzon együtt, hiszen ő is egy volt közülük. A Google-nél azonban olyan világba csöppent, amely semmiben sem hasonlított a korábbi munkahelyeihez.

„Valami azt súgja, hogy már nem Kansasben vagyunk”<sup>1</sup> jellegű megvilágosodása már az első napon bekövetkezett. Amikor belépett a neki szánt irodába, amely a nagymenő vezérigazgatók mércéjével mérve amúgy is meglehetősen szerény volt, azzal kellett szembesülnie, hogy több szoftvermérnökkel kénytelen osztozni rajta. Ahelyett, hogy kirúgta volna őket onnét, átmenekült a szomszéd helyiségbe, amely sokkal inkább volt ablakos kamra, mintsem igazi iroda.

Néhány hét elteltével aztán a dolgok még rosszabbra fordultak. Egyik reggel, miközben Eric az irodájául szolgáló kamra felé ballagott a folyosón, feltűnt neki asszisztense, Pam Shore nyugtalan arckifejezése.<sup>2</sup> Hamarosan rájött, mi az aggodalom oka: új lakótársat kapott. Amit Patel, az egyik keresőmérnök volt az, aki rögtön el is magyarázta Ericnek, hogy az ő irodájában öten dolgoznak, ráadásul hamarosan még valaki érkezik, és az asztalok kettéfűrészelése a több férőhely érdekében sajnos nem vált be. Addigi személyes teréhez képest Eric kamrája egyenesen tágasnak tűnt Amitnek, így beköltözött. (Minthogy az üzemeltetési csoport nem volt hajlandó átvinni Amit holmiját Eric irodájába, kénytelen volt maga megtenni.) Amit és Eric hónapokig osztoztak a kamrán. Ez a cég egyértelműen nem olyan hely volt, ahol az ember fontosságát négyzetméterben mérik.

A szokatlan irodahelyzetet leszámítva, Eric elég könnyen beilleszkedett a cégnél. A két alapítóval, Larry Page-dzsel és Sergey Brinnel napról napra erősödött a kapcsolata. A cég reklámplat-

formja, az AdWords jelentős bevételeket kezdett produkálni. (Amikor a vállalat 2004-ben először folyamodott tőzsdei jegyzésért, a pénzügyi jelentéseket a legtöbb elemző döbbenetben fogadta – jó értelemben.) S bár a google (google-özni) igének még három évet kellett várnia, hogy bekerüljön az *Oxford English Dictionary*be<sup>3</sup>, a Google keresője felhasználók milliói számára vált a mindennapi élet fontos részévé. A cég is növekedett, minden hónapban új alkalmazottak tucatjait vették fel, köztük egy új termékigazgatót, Jonathan Rosenberget, aki 2002 februárjában érkezett. Erichez hasonlóan Jonathan is egy közgazdászprofesszor fia volt. Az Excite@Home és az Apple után csatlakozott a Google-höz, s feladata az volt, hogy, Eric csapatát kiegészítve, felépítse a cég termékmenedzsment-csapatát.

Mike Moritz korábban említett emailje azonban rámutatott, hogy komoly versenytárs bukkant fel a láthatáron – ám nem az a bizonyos északi ország az Atlanti-óceán túlsó partjáról. Finnország<sup>4</sup> voltaképpen a Microsoftnak, a világ akkoriban legfontosabb technológiai cégének<sup>5</sup> álneve volt a Google-nél. Eric tisztában volt azzal, hogy a Google forgalmának jókora részét a Microsoft Internet Explorer böngészőjének használói teszik ki. Mint ahogy a Google-nél mindenki, ő is meg volt győződve arról, hogy az internet jelenti a jövőt, ennek pedig a keresés az egyik leghasznosabb alkalmazási területe. Csak idő kérdése volt tehát, hogy redmondi barátaink érdeklődni kezdjenek a startupok iránt. És ekkor váltak a dolgok igazán érdekessé.<sup>6</sup>

A cég jövője forgott kockán, és közel sem volt nyilvánvaló, mi is a teendő. Moritz üzenete tetteket kívánt. Megkérte Ericet, hogy hívja össze a csapatát, és dolgozzanak ki egy tervet, amely egyértelmű célokat fogalmaz meg az egész cég számára, beleértve a termékmenedzsmentet, a kereskedelmet, a marketinget, a pénzügyet és a cégfejlesztést is. A Google működésének minden részlete terítékre került, sőt azt is rebesgették, hogy a cég zavaros startup-

felépítését hagyományosabb, üzleti egységek köré szervezett struktúrával váltják fel, hogy új bevételi forrásokat teremthessenek (amivel az új tervnek szintén foglalkoznia kellett). A legfontosabb azonban az volt, hogy pontosan meg kellett tervezni, mikor és milyen termékekkel rukkoljanak elő. Magyarán, Moritz olyasmit akart, amit minden normális, józanul gondolkodó igazgatósági tag akarna: egy átfogó üzleti tervet.

Az emailje végére még odabiggyesztette:

[...] szóval jelöljük ki egy estét augusztus közepén, amikorra készen lesznek a leghatalmasabb kampány tervei, amelyben valaha is részt vettünk.

Mivel a terv kritikus elemét a termékek jelentették, Eric Jonathan-re bízta a projektet. Az utasítása így szólt: „Két hét múlva szeretném átnézni.”

Volt azonban egy további probléma is azon kívül, hogy egy óriáscég készült versenybe szállni velünk. Moritznak igaza volt: ahhoz, hogy eredményesen küzdhessünk az őserdő legnagyobb gorillája ellen, tervre volt szükségünk. Ugyanakkor tévedett is. És ha meg akarjuk érteni, miben tévedett, és hogyan juttatott ezzel akaratlanul is kutyaszorítóba mindkettőnket, jó, ha előbb tisztázzuk, milyen cég is volt valójában a Google.

**„Csak menj, és beszélj a mérnökökkel!”**

Amikor Sergey és Larry 1998-ban megalapította a Google-t, egyiküknek sem volt üzleti képesítése vagy tapasztalata. Ők azonban ezt nem akadálnak, hanem előnynek tekintették. Idővel a cég kinőtte a stanfordi kollégiumi szobát, és átköltözött Susan

Wojcicki Menlo Park-i garázsába,<sup>7</sup> majd a Palo Alto-i irodákba, végül pedig Mountain View-ba. Az alapítók azonban mindvégig néhány egyszerű elv alapján működtették a céget, amelyek közül az első és legfontosabb a felhasználó középpontba helyezése volt. Hittek abban, hogy ha képesek nagyszerű szolgáltatásokat létrehozni, később a pénzkérdést is megoldják valahogy. Úgy vélték, ha nem tesznek mást, mint hogy létrehozzák a világ legjobb keresőmotorját, nagyon sikeresek lesznek.<sup>8</sup>

E nagyszerű keresőmotor és a többi fantasztikus szolgáltatás létrehozásának terve ugyanilyen egyszerű volt: vegyünk fel annyi tehetséges szoftvermérnököt, amennyit csak lehet, és adjunk nekik szabad kezet! Ez a megközelítés tökéletesen illett egy egyetemi számítógéplaborban született céghez, hiszen a tudományos világban a legértékesebb tőke maga a tudás (illetve néhány amerikai egyetemen az is, ha valaki képes 50 m-re elhajítani egy labdát). Míg azonban a legtöbb cég csak állítja, hogy a legfőbb érték a jó munkaerő, addig Larry és Sergey valóban ennek megfelelően irányította vállalkozását. Ez a hozzáállás nem üres szólam volt, és nem is önzetlen emberszeretet. Úgy gondolták, a Google *csakis* akkor prosperálhat és valósíthatja meg magasröptű célkitűzéseit, ha magához vonzza és megfelelően irányítja a legjobb mérnököket. És ezt szó szerint értették a cégalapítók: Eric első kísérletét, hogy a kiváló Sheryl Sandberget – a Facebook jelenlegi ügyvezető igazgatóját – felvegye, azzal torpedózták meg, hogy nem volt mérnök. (Sheryl később több mint hat, igen sikeres évet töltött el a Google-nél.) A cég növekedésével párhuzamosan az alapítók kissé engedtek ebből a szigorú megköötésből. Ám az általános szabály a mai napig is az, hogy a Google-alkalmazottak (vagyis a googlerek) legalább felének mérnöknek kell lennie.

A cég vezetésében alkalmazott menedzsmenttaktika hasonlóképpen egyszerű volt. A stanfordi számítógépes laborok professzoraihoz hasonlóan, akik nem írták elő, mi legyen a szakdolgozat

témája, hanem inkább irányt mutattak és javaslatokat tettek, Larry és Sergey is nagyfokú szabadságot biztosított az alkalmazottaknak, és a kommunikáció segítségével igyekeztek mindenkit nagyjából ugyanabba az irányba terelni. Szilárdan hittek az internet fontosságában és a keresés hatalmában, és e nézeteiket rendszeresen közvetítették is a Google irodáit benépesítő mérnöksapatoknak, egyrészt informális megbeszélések keretében, másrészt a péntek délutánonként tartott és az egész céget érintő TGIF<sup>9</sup>-értekezleteken, ahol bármilyen témát fel lehetett vetni.

Ha döntéshozatalra került sor, az alapítók lazán és nyitottan kezelték a helyzetet. A Google-nél a céges erőforrások menedzselésének első számú eszköze éveken át egy egyszerű táblázat volt, amelyben rangsorolták a cég 100 legfontosabb projektjét. A listát mindenki szabadon megtekinthette, és a nagyjából másfél havonta tartott értekezletek során vitára is bocsátották. Ezek az értekezletek részben a helyzetjelentést, részben az erőforrások elosztását, részben pedig a közös ötletelést szolgálták. A rendszer nem volt éppen tudományos: a legtöbb projekt prioritását egy 1-től 5-ig terjedő skálán határozták meg, de jutott hely az *új/király*, illetve a *skunkworks*<sup>10</sup> kategóriákba sorolt projekteknek is. (Ma már nem emlékszünk pontosan a kettő közötti különbségre, de akkoriban teljesen egyértelmű volt... nagyjából.) Ennél hosszabb távú tervezésre sem koncepció, sem pedig érzékelhető igény nem volt; ha valami fontosabb dolog vetődött fel, a mérnökök megkeresték a megoldást, és módosították a listát.

A mérnökök hangsúlyos szerepe az után is megmaradt, hogy a cég tovább bővítette menedzsmentcsapatát. Ericet az alapítók nem annyira üzleti tehetsége, mint inkább szakmai múltja miatt alkalmazták (ugyanis Unix-szakértő volt, és részt vett a Java megalkotásában – a programozási nyelvről van szó, nem a szigetről), illetve a Bell Labsnél szerzett geek hírnevének köszönhetően. Jonathan azért választották, mert közgazdász- és MBA-végzettsége



mellett az Apple-nél és az Excite@Home-nál a termékpromóció és az innováció területén is bizonyított. Az üzleti múltunk nem számított éppen hátránynak, de előnynek sem neveznénk – legalábbis Sergej és Larry szemében nem volt az.

Röviddel az után, hogy dolgozni kezdett a cégnél, Jonathan leckét kapott az alapítók hagyományos üzleti modellek iránti ellenszenvéből. Veterán termékmenedzserként rengeteg tapasztalattal rendelkezett a *gate-based*-megközelítésként ismert termékpromóció terén. Ez a módszer a legtöbb cég esetében egyértelműen definiált fázisok és mérföldkövek sorozatából áll, amelyeket a vállalati táplálékláncban felfelé haladva egyre alaposabb vezetőségi értékelések szabályoznak. Ennek a megközelítésnek az a célja, hogy a cég takarékoskodjon az erőforrásokkal, és a szétszórt egységektől a döntéshozók kis csoportjához terelje az információt. Jonathan úgy gondolta, a Google-nél pontosan az effajta fegyelem meghonosítását várják tőle, és százszázalékosan meg volt győződve róla, hogy ő a megfelelő ember erre a feladatra.

Néhány hónappal később tehát Jonathan Larry elé tárta terméktervezetét, amely a *gate-based*-felfogás mesterműve volt. Szerepeltek benne mérföldkövek, jóváhagyások, prioritások és egy kétéves terv arra nézve, milyen termékeket és milyen ütemben dobjon piacra a Google. Remekmű volt. Jonathan úgy vélte, nincs más hátra, mint bezsebelni az érte járó lelkes tapsot és hátba veregetést. Sajnos nem így történt: Larry utálta az egészszet. „Láttál már valaha olyan ütemtervet, amit a csapatnak sikerült túlteljesítenie?” – kérdezte. Hát... nem. „Előfordult már valaha, hogy egy csapat a tervben szereplőnél jobb terméket tett le az asztalra?” Megint csak nem. „Akkor mi értelme a tervnek? Csak visszafog minket. Kell, hogy legyen jobb megoldás. Csak menj, és beszélj a mérnökökkel!”

Miközben Larryt hallgatta, Jonathan rádöbbsent, hogy a szóban forgó mérnökök nem hagyományos értelemben vett mérnökök.

Zseniális kódolók és rendszertervezők voltak, ám alapos szakmai tudásukhoz sok esetben komoly üzleti érzék és egészséges kreativitás is társult. Az egyetem világából érkező Larry és Sergey pedig szokatlan szabadságot és hatalmat adott nekik. A hagyományos tervezési keretekre épülő irányítás náluk egyszerűen nem működött; igaz, hogy útmutatást nyújtott volna nekik, ugyanakkor korlátozta volna őket. „Miért tennél ilyet? – kérdezte Larry Jonathantól. – Ez nagy ostobaság lenne.”

Így hát, amikor Mike Moritz és a vezetőség arra kért bennünket, hogy készítsünk egy hagyományos, MBA-stílusú üzleti tervet, nem akartunk ostobaságot művelni. Tisztában voltunk vele, hogy a Google szervezete nem fogadna be egy előírásos, utasításokon alapuló tervet, hanem kivetné magából, mint egy beültetett idegen szervet – és egy ilyen terv sok szempontból valóban idegen test lett volna a szervezetben. Tapasztalt üzleti vezetőkként azzal az elképzeléssel csatlakoztunk a Google-höz, hogy mi leszünk majd a „felnőtt kísérők” ezen a kaotikus helyen. Ám 2003 nyarára már elég időt töltöttünk a cégnél ahhoz, hogy rájöjünk: ezt máshogy vezetik, mint a legtöbb vállalatot, az alkalmazottak itt egyedi hatalmat élveznek, és egy új, rendkívül gyorsan fejlődő ágazatban kell helytállnunk. Elégé megértettük az új szektor dinamikáját ahhoz, hogy belássuk: a Microsoft melletti érvényesüléshez folyamatosan kiváló termékeket kell létrehoznunk. Ugyanakkor azt is felfogtuk, hogy ezt nem egy előírt üzleti tervvel érhetjük el, hanem azzal, ha felvesszük a legjobb mérnököket, majd félreállunk az útból. Megértettük, hogy az alapítók ösztönösen ráéreztek, milyenek kell lennie egy vezetőnek ebben az új korszakban, ám – ahogy maguk is elismerték – nem tudták, hogyan kell felépíteni egy akkora céget, amely képes megvalósítani ambiciózus terveiket. Remekül vezették az informatikai szakembereket, egy nagy cég létrehozásához azonban informatikai szakembereken kívül másra is szükségünk volt.

Az is világos volt, hogy a szabályok, amelyek ebben a vállalkozásban utat mutathatnának, még csak nem is léteznek, nemhogy azok mentén lehetne létrehozni egy olyan hagyományos üzleti tervet, amelyet Mike Moritz akart.

A cég történetének e kritikus szakaszában tehát óriási dilemma előtt álltunk. Ha eleget teszünk Moritz kérésének, és készítünk neki egy hagyományos üzleti tervet, az boldoggá tette volna az igazgatótanácsot, de nem nyújtott volna ihletet és motivációt a dolgozóknak, nem segített volna magunkhoz csábítani a tehetséges szakembereket, akikre a cégnek nagy szüksége volt, és e vadozatú ágazat stratégiai problémáira sem kínált volna megoldást. A legfontosabb szempont azonban az volt, hogy ezt a tervet a cégalapítók még megszületése előtt elkaszálták volna. És talán mindkettőnket kirúgnak.

## A Finnország-terv

A koncepció, amelyet végül az igazgatótanács elé tártunk, eléggé hasonlított egy hagyományos üzleti tervre ahhoz, hogy a tagok elégedetten távozzanak az értekezletről, és úgy érezzék: „Igen, van egy üzleti tervünk!”

Utólag visszatekintve erre a dokumentumra, bennünket is meglep, mekkora telitalálat volt. Arról szólt az egész, hogy a Google a felhasználókat helyezi a középpontba, és kiváló platformokat és termékeket fejleszt. Leszögezte, hogy a Google mindig magasabb minőségű szolgáltatásokat fog nyújtani, és ezeket könnyen elérhetővé teszi. Azt tűzte ki célul, hogy a felhasználókra építünk, mivel a több felhasználó több hirdetőt jelent. Tartalmazott néhány taktikai jellegű kitétel arra vonatkozóan, hogyan háríthatjuk el a versenytársak jelentette veszélyt, de azt is kinyilvánította:

a Microsofttal leginkább úgy szállhattunk szembe, ha nagyszerű termékeket dobunk piacra.

Mint kiderült, ez volt a helyes út.

A Microsoft ugyanis agresszíven lépett fel velünk szemben, és állítólag csaknem 11 milliárd dollárt<sup>11</sup> költött arra, hogy megpróbálja kiütni a nyeregéből a Google-t mint az internetes keresés és reklámbiznisz kulcsszereplőjét. Az olyan Microsoft-programok, mint az MSN Search, a Windows Live, a Bing és az olyan szerzemények, mint az aQuantive nem azért nem értek el igazán kiemelkedő eredményeket, mert gyengék voltak, hanem mert a Google olyan remekül felkészült rájuk. Megállás nélkül dolgoztunk, hogy jobbá tegyük az internetes keresést. Hozzáadtunk képeket, könyveket, a YouTube-ot, vásárlási adatokat és minden egyéb információt, ami csak fellelhető volt. Létrehoztuk saját alkalmazásainkat, például a Gmailt és a Google Docsot, és mindegyiket webalapúvá tettük. Óriási ütemben fejlesztettük az infrastruktúránkat, hogy minél gyorsabban feltérképezhessük és indexálhassuk az online adatok és tartalmak elképesztő iramban bővülő halmazát.<sup>12</sup> Meggyorsítottuk a keresést, elérhetővé tettük több nyelven, és a könnyebb használhatóság érdekében fejlesztettük a felhasználói felületet. Térképekkel és jobb helyi keresési eredményekkel egészítettük ki. Együttműködő partnereket kerestünk, hogy a felhasználók mindig könnyen elérhessenek bennünket. Még néhány olyan területre is bemerészkedtünk, ahol a Microsoft volt az úr, például a böngészők piacára, és megjelentettük a Google Chrome-ot, amely az első pillanattól kezdve a leggyorsabb és legbiztonságosabb böngésző lett. Egy rendkívül ügyes és hatékony hirdetési rendszeren keresztül pedig mindezt pénzre váltottuk.

Eric sokszor figyelmeztette csapatát, hogy „a Microsoft nekünk fog rontani, újra és újra”. Így is tett, sőt így tesz ma is. A Moritz által kikényszerített üzleti terv hatékonysága azonban a legvadabb álmainkat is felülmúlta. A Google ma már 50 milliárd dolláros cég,

40 országban több mint 45 ezer alkalmazottal. Tevékenységünket az internetes keresésen és keresőreklámokon kívül kiterjesztettük a videókra és a digitális marketing egyéb formáira is, átléptünk a PC-központú világból a mobilközpontú világba, sikeres hardvereszközök sorát fejlesztettük ki, és kijebb toltuk a technológia határait olyan projektekkel, amelyben megvan egyebek mellett az internet mindenkihez való eljuttatása vagy az önmagukat vezető autók ígérete.

Sikerünk egyik legfontosabb tényezője mégis az, hogy a terv, amelyet 2003-ban azon a bizonyos napon az igazgatótanács elé tártunk, nem is volt igazi terv. Nem szerepeltek benne pénzügyi előrejelzések, nem elemeztük a bevételi forrásokat. Nem végeztünk piackutatást azzal kapcsolatban, vajon mit akarnak a felhasználók, a hirdetőik vagy a partnerek, illetve melyik szépen körülhatárolt piaci szegmensbe illeszkednek. Nem került sor piackutatásra vagy tanácskozásokra azzal kapcsolatban sem, mely hirdetőket célozzuk meg először. Nem volt értékesítési stratégiánk, és arról sem vitáztunk, hogyan adjuk majd el a reklámtermékeinket. Nem készítettünk ábrát a cég szervezeti felépítéséről, és nem osztottuk le, hogy ezt csinálja a marketingrészleg, azt a termékrészleg, a mérnökök pedig amazt. Nem készültek tervek arra vonatkozóan, ki, mikor, mit fejleszt. Nem volt költségvetés. Nem voltak célok vagy mérföldkövek, amelyek alapján az igazgatótanács és a cégvezetés ellenőrizhette volna a haladást.

Taktika sem létezett arra nézve, hogyan építjük majd fel a céget, és hogyan maradhatunk hűek Larry és Sergey „Csak menj, és beszélj a mérnökökkel!” elvéhez, miközben olyan vállalatot hozunk létre, amely képes szembeszállni a világ leghatalmasabb technológiai cégével, és amelynek révén megvalósíthatjuk merész globális ambíciókat, hogy emberek milliárdjainak életét alakítjuk át. Ezt azon egyszerű ok miatt hagytuk ki, mert fogalmunk sem volt, hogyan fogjuk mindezt megvalósítani. A menedzsment-

taktikát illetően akkoriban egyetlen dolgot tudtunk biztosan: amit mi ketten a 20. században tanultunk, annak a legnagyobb része használhatatlan, és ideje előlről kezdeni az egészet.

## Amikor a megdöbbentő nem megdöbbentő

Ma már új korszakban, az internet korában élünk és dolgozunk, a technológia alakítja az üzleti világot, a változás üteme pedig egyre gyorsul. Ez különleges kihívásokat jelent minden üzleti vezetőnek. E kihívások megértéséhez tanácsos kissé távolabbról is szemügyre venni, milyen lenyűgözőek ezek a dolgok.

A legtöbb ágazat játékszabályait alapjaiban változtatta meg három erőteljes technológiai trend együttes hatása. Először is, az internet ingyenesen hozzáférhetővé, bőségesé és mindenütt elérhetővé tette az információt – gyakorlatilag minden megtalálható online. Másodszor, a mobileszközök és mobilhálózatok széles körben lehetővé teszik a folyamatos és globális hozzáférést. Harmadszor pedig, a felhőalapú számítástechnika<sup>13</sup> révén gyakorlatilag korlátlan teljesítmény és kapacitás, valamint egy sor okos eszköz és alkalmazás válik hozzáférhetővé a felhasználó számára, mégpedig költségkímélő módon, a használat alapján kiszabott díj ellenében. Ezek a technológiák a világ lakosságának nagy része számára ma még elérhetetlenek, de nem kell sok idő ahhoz, hogy a helyzet megváltozzon, és újabb 5 milliárd ember megjelenjen a világhálón.

Fogyasztói szempontból e három technológiai trend együttes hatása lehetségessé tette a lehetetlent. Valaki repülni szeretne valahová? Telefonja emlékezteti, mikor kell elindulnia a repülőtérre, megadja a járáshoz tartozó terminál és kapu számát, és azt is elárulja, szükség lesz-e esernyőre, ha eléri úti célját, ráadásul mindezt

anélkül, hogy kérdezni kellene. Valakinek szüksége van valamilyen információra? Csak begépel vagy bediktál egy-két szót a mobiljába, és szinte azonnal megjelenik a válasz a világ felhalmozott tudásának roppant adathalmazából. Megtetszik egy dal valakinek? Csak felemeli a telefonját, megérint egy gombot, azonosítja a dalt, megveszi, majd tetszőleges készüléken hallgathatja a világ bármely pontján. Valaki szeretné kideríteni, hogyan juthat el valahová? Telefonja (vagy éppen szemüvege, órája) szó szerint eligazítja, sőt még az odavezető út forgalmáról is tájékoztatja. Külföldre utazik valaki? Csak beszéljen bele a telefonjába (vagy a szemüvegébe, órájába), és nézze vagy hallgassa meg szavainak fordítását bármilyen nyelven, esetleg irányítsa eszközeit egy feliratra, és olvassa el az anyanyelvén! Valaki szereti a művészetet? Virtuális sétát tehet a világ legnagyobb múzeumaiban, és sokkal részletesebben csodálhatja meg a festményeket, mint bárki bármikor – leszámítva talán a festőt, aki készítette őket. Valaki tudni szeretné, hogy az esti randevú helyszínéül kiválasztott étteremnek megfelelő-e a hangulata, és könnyű-e a környéken a parkolás? Virtuálisan elautózhat oda, besétálhat a bejáraton, és körülnézhet a helyiségben. A 14-es asztal tökéletesnek tűnik!

Amikor az 1970-es évek végén és az 1980-as évek elején főiskolára jártunk, hetente egyszer telefonáltunk haza, vasárnaponként, délután 5 óra előtt, mert addig kedvezményes tarifával beszélgethattünk. Amikor Jonathan fia pár évvel ezelőtt Ausztráliában tanult, időnként hangoutos videohíváson keresztül – egy lappal, amelyet az ő helyére tettek az asztalnál – csatlakozott a Kaliforniában tartott családi vacsorához. Ingyen.

Az a legmegdöbbentőbb, hogy ezek a megdöbbentő dolgok már egyáltalán nem megdöbbentők. Régen a legnagyobb teljesítményű számítógépek és a legjobb készülékek az irodában voltak, és miután eljöttünk onnan, be kellett érünk a falra szerelt telefonokkal, papír térképekkel és rádióadókkal, amelyek azt sugároztak,

amihez éppen kedvük volt, valamint olyan televíziókkal, amelyeket csak két markos fickó tudott becipelni a lakásokba, majd csatlakoztatnunk kellett hozzájuk a vezetékeket és az antennákat. Az élet e velejárói éveken át gyakorlatilag változatlanok maradtak. Manapság azonban a lélegzetelállító újítások is hétköznapi dolgoknak számítanak.

## Sebesség

A technológia nagymértékben befolyásolja a felhasználók életét, de még nagyobb hatással van a cégekre. Gazdasági kifejezéssel élve: ha egy ágazat egyik elsődleges termelési tényezőjének költséggörbéje csökkenő tendenciát mutat, abban az ágazatban óriási változás készülődik.<sup>14</sup> Mára három termelési tényező – az információ, a kapcsolatteremtés és a számítógépek teljesítménye – is olcsóbbá vált, ami hatással van az összes olyan költséggörbére, amelyhez e tényezőknek közük van. Ez pedig természetesen gyökerestül forgatja fel az üzleti világban uralkodó viszonyokat. Sok régi – vagyis internet előtti – cég a szűkösség elvére alapozva építette fel üzletét: az információ, az erőforrások, a piac vagy a választék és a polc méretének szűkösségére. Ezek a tényezők azonban ma már bőségesen rendelkezésre állnak, a belépési küszöb lejjebb került vagy teljesen eltűnt, és egész ágazatok értek meg a változásra.<sup>15</sup> Ezt először a médiaszektorban lehetett tapasztalni, amelynek ma már minden terméke digitalizálható és ingyen szétküldhető a világban. Ám voltaképpen valamilyen szinten minden szektor információalapúvá vált. A média, a marketing, a kereskedelem, az egészségügy, a kormányzat, az oktatás, a pénzügyi szolgáltatások, a közlekedés, a honvédelem, az energia... Nem található olyan ágazat, amely változás nélkül megúszhatná ezt a korszakot.



Ennek az egész felfordulásnak az a következménye, hogy ma már a termék kiválósága az üzleti siker döntő tényezője, nem pedig az információ monopóliuma, az elosztás közben tartása vagy az elsöprő marketingfölény (bár ezek továbbra is fontosak). Ennek több oka van. Először is, a fogyasztók még sohasem voltak ennyire tájékozottak, és sosem volt még ennyi választási lehetőségük.<sup>16</sup> Korábban a cégek elsöprő marketing- vagy elosztási erejükre támaszkodva nyerő pozícióba hozhatták gyenge minőségű termékeiket. Nyereséges az lehetett, akinek volt egy elfogadható terméke, nagy marketingbüdzsével jól kommunikált, és korlátozta a fogyasztó választási lehetőségeit. Ott van például a Bennigan's étterem vagy a Steak and Ale. Aranykorukban, az 1980-as években, ezek a láncolatok több száz éttermet üzemeltettek szerte az Egyesült Államokban, és mindegyikben tökéletesen elfogadható ételt és kiszolgálást kínáltak.

Ma már másképp állnak a dolgok. A városokban egyedi – helyi érdekeltségű vagy láncolathoz tartozó – éttermek szolgálnak ki minden ízlést. A minőséget illetően pedig a hivatásos kritikusok és a vendégek értékelése alapján, különböző oldalakon – a Chowhoundtól a Yelpig – rengeteg információ áll a vendégek rendelkezésére. Ilyen sok vélemény és ennyi remek választási lehetőség mellett sokkal nehezebb talpon maradnia egy régóta meglévő, vacak étteremnek (akár egy lánc tagja, akár nem), bármekkora is a marketing-költségvetése, és a szóbeszédnek köszönhetően könnyebben veti meg a lábát egy új, minőségi hely.<sup>17</sup> Ugyanez igaz az autók, a szállodák, a játékok, a ruhák és minden egyéb olyan termék vagy szolgáltatás esetében is, amelyekről az emberek online tájékozódhatnak. A fogyasztónak bőséges választék áll rendelkezésére a gyakorlatilag végtelen méretű digitális polcokon (a YouTube-nak jóval több, mint 1 millió csatornája van; az Amazon 50 ezer könyvet kínál csak az üzleti menedzsment témakörében). És a fogyasztónak hangja is van; a rossz termékek

vagy silány szolgáltatások óriási kockázatot jelentenek egy cég számára.

Az internet korának e jelenségét gyakran a saját bőrünkön is érezhettük. Amikor Jonathan még az Excite@Home-nál dolgozott, és szeretett volna keresési partnerkapcsolatba lépni a Google-lel, a vezérigazgatója úgy döntött, mégsem állapotodnak meg, és közölte Jonathannel: „A Google keresőmotorja jobb, de marketinggel legyőzzük őket.” Az Excite@Home azóta már eltűnt, tehát ez a stratégia szemlátomást nem vált be. Nem az Excite@Home menedzsmenete volt az egyedüli, amely hitt a márka és a marketing erejében, eközben mégis a zseniálistól jócskán elmaradó termékeket adott ki a kezéből. Ki hallott már a Google Notebookról? És a Knolról? Az iGoogle-ről? A Wave-ről? A Buzzról? A PigeonRankról?<sup>18</sup> Ezek mind olyan Google-termékek, amelyek, bár voltak érdemeik, sohasem váltak be a felhasználóknál. Egyszerűen nem voltak elég jók, így megérdemelték, hogy a súlyllesztőbe kerüljenek. A Google marketing- és PR-gépezetének hátsele sem volt elég erős a közepszerűség legyőzéséhez. Ahogy Jeff Bezos, az Amazon alapítója és vezérigazgatója mondta: „A régi világban az időnk 30%-ában felépítettünk egy egyszerű szolgáltatást, és a fennmaradó 70%-ában igyekeztünk világgá kürtölni. Az új világban ez megfordul.”<sup>19</sup>

A másik oka annak, hogy a termékek kiválósága vált fontossá, az, hogy a kísérletezés és a kudarc költségei jelentősen visszaestek. Ez a high-tech ágazatokban a legszembetűnőbb, ahol mérnökök, fejlesztők és tervezők kis csoportjai csodálatos termékeket képesek előállítani, amelyeket világszerte online, ingyen terjeszthetnek. Nevetségesen könnyű kitalálni és létrehozni egy új terméket, kipróbálni korlátozott számú fogyasztóval, pontosan megállapítani, mi működik és mi nem, átalakítani a terméket, majd újra nekifutni. Vagy kihajítani az egészet a kukába, és előlről kezdeni, okulva a tapasztalatokból.

A kísérletezés költségei a gyári termékek esetében is alacsonyab-  
bak lettek. Egy prototípus ma már digitálisan modellezhető, 3D-s  
nyomtatóval megépíthető, online tesztelhető a piacon, majd az  
így kapott adatok alapján a tervek módosíthatók. Egy ügyes videó  
segítségével akár befektetőket is szerezhetünk. A Google[x], a cég  
legnagyobb projektjein dolgozó csoport alig 90 perc alatt  
alkotta meg a Google Glass prototípusát, amely egy fejen viselhető  
mobil számítógép egy napszemüveg súlyával. Eredményük elég  
kezdetleges volt, de tökéletesen megfelelt annak a fontos kitétel-  
nek, hogy „Ne mesélj róla, mutasd!”

A termékfejlesztés folyamata gyorsabbá és rugalmasabbá vált,  
és az alapvetően jobb minőségű termékek már nem óriások, ha-  
nem újabb és újabb ismétlések vállán állnak. A siker és a termékek  
folyamatos kiválóságának alapja tehát a gyorsaság.

Ám sajnos a legtöbb cégnél manapság alkalmazott menedzs-  
mentfolyamatokat – Jonathan elvetélt *gate-based* termékfejlesztési  
stratégiájához hasonlóan – valami másra tervezték. Több mint  
egy évszázaddal ezelőtt születtek, egy olyan korban, amikor a hiba  
sokba került, és csak a legfelső vezetés rendelkezett átfogó infor-  
mációkkal, aminek elsődleges célja a kockázat csökkentése volt,  
és annak biztosítása, hogy a döntéseket csakis ez a kevés vezető  
hozhassa meg, akik sok információ birtokában vannak. Ebben a  
hagyományos parancsuralmi szerkezetben az adatok felfelé, a ve-  
zetőséghez áramlanak a cég minden területéről, az ezek alapján  
hozott döntések pedig lefelé. Ezt a rendszert *arra tervezték*, hogy  
lelassítsa a dolgokat, és ezt a feladatát kiválóan el is látja. A cégek-  
nek folyamatosan gyorsulniuk kellene, saját irányítási szerkezetük  
azonban ellenük dolgozik.