

«Очевидно, каждый хочет добиться успеха, но я хочу, чтобы обо мне думали как о крупном новаторе, человеке высоконравственном, заслуживающем доверия и, в конечном счете, принесшем в этот мир большие перемены».

Сергей Брин, основатель и президент по технологии Google Inc.

Google



Прорыв в духе времени

Дэвид А. Вайз

при участии Марка Малсида



Эта книга – захватывающая история самой успешной Интернет-компании в мире. В последнее время финансовый результат деятельности *Google Inc.* превосходит даже самые смелые ожидания инвестиционных аналитиков.

Целеустремленность, научный талант, творческий поиск, смелость и любовь к эксперименту основателей компании – бывшего москвича *Сергея Брина* и выходца из штата Мичиган *Ларри Пейджа* – проложили путь к долгосрочному успеху компании. Под их руководством поисковый механизм *Google* стал популярнейшим ресурсом, который пользователи любят за удобство и уже испытывают к нему сильную эмоциональную привязанность. В обиходе появился новый глагол «to google», обозначающий поиск чего-либо в Интернете, что говорит о безоговорочной капитуляции конкурентов.

Авторы книги подробно изложили бизнес-стратегии компании, позволяющие налаживать взаимовыгодное сотрудничество с рекламодателями и веб-сайтами, а также раскрыли суть ее девиза «Не навреди!».

КНИГА ПОСЛУЖИТ ЧИТАТЕЛЮ НЕ ТОЛЬКО УНИКАЛЬНЫМ ПОСОБИЕМ ПО НЕСТАНДАРТНОМУ ПОДХОДУ К ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА, НО И ДОСТАВИТ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ЛЕГКОГО И УВЛЕКАТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ.



Michelangelo

Дэвид Вайз, журналист *The Washington Post*, лауреат Пулитцеровской премии и автор трех книг, в том числе бестселлера «The Bureau and the Mole».

Марк Малсид – постоянный автор *The Washington Post* и *Boston Herald*. Его аналитические материалы легли в основу книг Боба Вудворда «Plan of Attack» и «Bush at War» и удостоились восторженных отзывов критиков.

ISBN 978-5-699-21038-1



9 785699 210381 >

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Введение	11
Глава 1 Здоровое презрение к невозможному	21
Глава 2 Как Ларри встретил Сергея	31
Глава 3 Учимся считать	43
Глава 4 Волшебный состав	57
Глава 5 Разделяй и властвуй	71
Глава 6 Горящий человек	83
Глава 7 Напутствие Дэнни Салливана	95
Глава 8 Ручеек	107
Глава 9 Директор-пилот	119
Глава 10 Вот и получилась <i>Google</i>	129
Глава 11 Система <i>Google</i>	139
Глава 12 И был день пятый	149
Глава 13 Глобальный гууглинг	161
Глава 14 Первоапрельская шутка	175
Глава 15 Печенье-за-порно	189
Глава 16 Выход на фондовую биржу	195
Глава 17 Плейбой	209
Глава 18 У Чарли	221
Глава 19 Космическая гонка	235
Глава 20 Судебная тяжба	251
Глава 21 Виртуальная библиотека	259
Глава 22 Фальшивые щелчки	273
Глава 23 Наступление на <i>Microsoft</i>	285
Глава 24 Машина по зарабатыванию денег	295
Глава 25 Китайский синдром	305
Глава 26 Гуглим гены	317
Приложение 1 Двадцать три «фишки» поиска на <i>Google</i>	329
Приложение 2 GLAT (<i>Google Labs Aptitude test</i>).	335
Приложение 3 Финансовые результаты <i>Google</i>	339
Несколько слов об источниках	343
Слова признательности	349
Предметный указатель	352

Предисловие

Дорогие читатели, перед вами самая необычная историческая книга. Возможно ли написать историю компании, которой едва исполнилось восемь лет, а на момент написания книги на языке оригинала и того меньше?! Оказывается, возможно.

Итак, перед вами история *Google*. История, которая происходила на наших глазах — о чем мы даже не подозревали! История о том, как два молодых аспиранта Стэнфорда совершили переворот в жизни нашего поколения. В общем, перед вами новейшая история мира. Того мира, в котором колыбелью цивилизации является Стэнфорд.

Мы живем в эпоху технической революции. За последние 25 лет процессоры в наших компьютерах стали быстрее в три тысячи раз, а вот оперативная память подешевела в 30 тысяч раз, а жесткие диски — в 3,6 миллионов (!!!) раз. И вот, как и положено, в нужное время в нужном месте оказались нужные люди...

Изобретение технологии *Google* можно сравнить с изобретением колеса. Сегодня, по прошествии времени, непонятно, как же можно было осуществлять поиск в Интернете до появления *Google*. Как и все гениальное, поисковая система *Google* очень простая штука...

Впрочем, успех компании обусловлен не только благоприятными условиями для поддержки технологических прорывов, которые сложились десятилетие назад в Силиконовой долине. У молодых ученых, избравших нелегкий путь предпринимательства, были прекрасные советчики. На старте Сергей и Ларри много общались с Джефом Безосом из *Amazon.com* (кстати, Джеф был одним из первых инвесторов *Google*), Йосси Варди, создателем ICQ, и др. Именно эти люди

в разное время бросали вызов существующему распределению сил в компьютерном мире. Скажете, в этом списке кого-то не хватает? Конечно, *Apple*. Нам известно, что в середине 2006 года Эрик Шмидт, исполнительный директор *Google*, стал членом совета директоров *Apple Computers!*

Впрочем, и самим основателям *Google* свойственна предпринимательская прозорливость. Брин и Пейдж всегда отличались нестандартными подходами к бизнесу и нестандартными поступками. Сейчас немногие помнят, как премьер-министр России развернул самолет и вернулся домой, когда началась война в Югославии, и к чему привело это решение. Зато бизнес-сообщество с удовольствием обсуждает заключение весьма крупного контракта, заключенного благодаря неожиданному решению Сергея и Ларри приземлить самолет вместо Мадрида в Лондоне.

Сегодня *Google* уже перестала быть частью исключительно американской жизни и культуры. 67% пользователей Интернета живут за пределами США— для 77% интернет-аудитории английский — не родной язык. Но все они пользуются для поиска *Google*. Именно поэтому *Google* говорит на множестве языков: в ее арсенале более сотни живых языков, а также мертвые (например, латынь), искусственные (эсперанто) и вымышленные (язык расы с планеты Клинтон из сериала «*Star Trek*»). *Google* позволяет пользователям найти информацию на любом языке и с помощью лингвистических технологий понять, о чем идет речь.

Хочу предупредить: есть большая группа людей, которым ни в коем случае *нельзя* читать эту книгу. Это студенты и преподаватели бизнес-школ. Почему, спросите вы? Да потому, что практически в каждой главе приводятся примеры ниспровержения всех преподаваемых в этих школах теорий! Хотите удостовериться? Пожалуйста!

Может ли компания достичь невероятных оборотов (6,1 млрд. долл. в 2006 году!) с нуля, не вложив ни цента в рекламу любого рода (телевидение, радио, журналы, билборды и пр.), положившись только на вирусный маркетинг и сарафанное радио? *Да! Может!*

Может ли компания, главная страница сайта которой является самой посещаемой страницей в Интернете, где реклама в пересчете

на пиксель стоит совершенно безумных денег, сознательно не размещать ни одного рекламного объявления на этой странице и при этом быть невероятно прибыльной? *Да! Может!*

Может ли компания, логотип которой является одним из самых узнаваемых и, естественно, самых дорогих, периодически изменять этот логотип в честь праздников, причем не государственных, а, например, по случаю дня рождения художника Эдварда Мунка? *Да, может!*

Может ли компания с огромным оборотом на одного сотрудника сознательно позволять им 20% своего рабочего времени заниматься тем, что им интересно — а это, представьте себе, один рабочий день в неделю! — и при этом кормить их обедами, расставлять шкафы с соками, орехами, разрешать играть на бильярде и приводить домашних питомцев в офис? *Да, может!*

Может ли компания при выходе на IPO нарушать все неписанные правила Уолл-стрит и в результате провести самое громкое IPO в двадцать первом веке? *Да, может!* (Как бы это ни было печально для тех самых инвестиционных банкиров и Комиссия по ценным бумагам и биржам!)

Если же эта книга все же попадет в руки какому-нибудь профессору школы бизнеса, не ручаюсь, что обойдется без проблем: пострадает либо книга, либо рассудок профессора.

Итак, перед вами история компании, которая решила организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной для всех. Компании, которая ставит и решает невозможные задачи — просто потому, что простые задачи решать неинтересно!

*В. Долгов,
директор представительства
Google в России*

*Лори, я нашел все, что искал, встретив тебя
Моим родителям, Роджеру и Зоряне*

Введение

Более 500 лет прошло с момента изобретения печатного станка. Благодаря детищу Гутенберга книги и научные труды наконец получили широкое распространение, но вряд ли это изобретение можно сравнить с системой, которая принесла людям столько пользы и облегчила доступ к самой разнообразной информации — Google. Ее красочный логотип на белоснежном фоне знаком всем. Волшебная поисковая система способна выдавать миллиарды релевантных ссылок в день, что в корне изменило подход к поиску информации и новостей. Вот почему *Google* за короткое время стала необычайно востребованной. Для миллионов людей из разных стран *Google* и Интернет уже синонимы. Информационный голод с некоторых пор удовлетворяется путем «гугления» на компьютере или сотовом телефоне. Пользователи всех возрастов настолько привязываются к этой поисковой системе, что уже не представляют без нее своего существования.

Отменное качество работы привлекает к Google широкий круг людей — от новичков до специалистов, доверяющих бренду, который стал их верным помощником. Его обаяние позволяет преодолевать культурные, языковые и географические барьеры и приобретать поклонников на всех континентах. Для молодой компании, не потратившей ни цента на раскрутку своего бренда, это огромное достижение. Google постоянно растет: пользователи, убедившиеся в качестве его услуг, рекомендуют поисковик своим друзьям и знакомым. Кроме того, в печатных и электронных СМИ регулярно появляются материалы о компании. А вот маркетологи с Мэдисон-авеню¹ к этому росту совершенно непричастны.

¹ Мэдисон-авеню — центр рекламной индустрии США, здесь расположены штаб-квартиры крупнейших рекламных агентств. — *Примеч. пер.*

Обращаться к Google по любому поводу у многих людей входит в привычку. В сегодняшнем нестабильном мире он стал одним из редких надежных источников бесплатной информации.

К сожалению, мало кто из пользователей Google знает, как компания создавалась, почему она начала столь стремительно расти, обгоняя более могущественных конкурентов, что ее ждет в дальнейшем. На страницах этой книги мы впервые ответим на перечисленные вопросы. До сих пор эта информация была тайной за семью печатями, бережно хранимой в стенах Googleplex, суперсовременного комплекса компании в Силиконовой долине.

Джон Хеннесси, ректор Стэнфордского университета и член совета директоров компании *Google*, известный специалист по компьютерным технологиям, отмечает уникальность *компании* в современном мире высоких технологий: она лидер не только в разработке программного обеспечения, но и в производстве компьютеров. Совершенствование процесса поиска информации и сопутствующих услуг происходит благодаря уникальному программному обеспечению (ПО), установленному на сотнях тысяч машин, которые собирают сами сотрудники компании. Оптимальное сочетание технологий позволяет за доли секунды получать превосходные результаты. Ни в одном языке нет слова, которое могло бы описать столь удачную комбинацию аппаратного и программного обеспечения, поэтому мы назвали это явление «гуглоснащение» (Googleware).

По мнению Хеннесси, важнейшее техническое преимущество *Google* состоит в том, что все компьютеры, используемые для поиска информации, собирают и настраивают сотрудники компании. Это, наверное, ее главное ноу-хау. Большинство людей рассматривают персональный компьютер (ПК) как полезную мебель, а вот *Google* своими силами собирает и налаживает недорогие компьютеры, постоянно наращивая их мощности и количество (сегодня около ста тысяч). Сотрудники монтируют их на длинных стеллажах, подключая к программному обеспечению «местного» производства. Такой мощной сетью ПК, как у *Google*, не располагает ни одна компания. «Их компьютерная система — крупнейшая в мире, — отмечает Хеннесси. — Вряд ли кто-либо может похвастаться чем-то подобным».

Сегодня, в эпоху узкой специализации, сотрудники *Google* собирают и подключают ПК в специальных помещениях, которые закрыты для посторонних, в том числе для посетителей *Googleplex*. С такими масштабами производства делать это своими силами выгоднее, чем приобретать готовые, и в финансовом отношении, и в плане качества. Функционируя как звенья единой цепи, ПК оперативно осуществляют поиск информации посредством разбивки словосочетания в строке запроса на отдельные компоненты. Эти компоненты одновременно обрабатываются и сопоставляются с текстами на копиях веб-страниц, заблаговременно занесенных в индекс и систематизированных.

Со столь мощным оборудованием *Google* способна ежедневно взаимодействовать с миллионами серверов, предоставляя результаты поиска оперативно и без сбоев (а также без вмешательства человека), даже если отдельные ПК выходят из строя. Как верно заметил Хеннесси, ни одна государственная организация, ни одна частная компания в мире не может похвастаться подобной компьютерной сетью и базой данных.

«Компания очень быстро поняла, что продуманная компьютеризация может стать конкурентным преимуществом, что именно она будет ключевым звеном в умении быстро и эффективно искать информацию. И поскольку компании постоянно нужны компьютеры, ей выгоднее собирать их своими силами. Вот почему для разработки поисковой системы, которая могла бы составить серьезную конкуренцию *Google*, требуются гораздо более серьезные капиталовложения, нежели может показаться на первый взгляд».

Благодаря внедрению текстовых рекламных ссылок, по которым в процессе поиска щелкают пользователи, поисковая система несколько лет назад стала еще и машиной по зарабатыванию денег. В то время *Google* была закрытой акционерной компанией и информация об основных показателях ее деятельности была доступна только узкому кругу избранных — инвесторам и сотрудникам. Но когда ошеломляющие темпы роста компании и ее миллиардные доходы от размещения рекламных предложений стали достоянием общественности, внешние инвесторы осознали, что на их глазах происходит

что-то невероятное, и поспешили обзавестись своей долей. Девятнадцатого августа 2004 года *Google* стала открытым акционерным обществом, цена акций во время IPO составила 85 долл. за штуку, что позволило компании заработать около 2 миллиардов. Менее чем за год курс акций взлетел до отметки 300 долл., и это сделало *Google* самой преуспевающей компанией, работающей в сфере информационных технологий. С момента основания *Google* в 1998 году ее акционерный капитал вырос до 80 долл. млрд., тогда как акционерный капитал *Microsoft* не увеличился вовсе.

Если вы по какой-либо причине не вложили денег в это «золотое дно», не отчаивайтесь: акулы бизнеса тоже упустили такую возможность. И солидные фирмы венчурного капитала, и *Yahoo!*, и *AltaVista*, а также ряд крупных ИТ-компаний — все в свое время дружно отклонили предложение приобрести поисковый сервер *Google* всего за 1 млн. долл. Их отказы вынудили докторантов Стэнфорда Сергея Брина и Ларри Пейджа оставить учебу и основать собственную фирму. В июне 2005 года личное состояние каждого из них превышало 10 млрд. долл.

Хеннесси хорошо помнит, как в середине 1990-х годов знакомый профессор Стэнфордского университета предложил ему воспользоваться поисковой системой *Google*. Как и Брин с Пейджем, Хеннесси разочаровался в *AltaVista*, считавшейся тогда лучшей поисковой системой: она довольно быстро «просматривала» веб-страницы, но была не в состоянии расположить результаты поиска в порядке релевантности. Он вспомнил, что кто-то ему говорил, что создатели новой поисковой системы разработали новую математическую формулу *PageRank* и добились того, чтобы наиболее релевантные результаты пользователи получали на первых страницах.

Любопытства ради Хеннесси ввел свои имя и фамилию в окно поиска *Google*. «В первой позиции списка результатов были слова «Stanford University». Остальные поисковики на первое место выводили иные результаты», — вспоминал он.

На страницах этой книги мы подробно рассмотрим бизнес-стратегии *Google*, которые позволили ей наладить взаимовыгодное сотрудничество с рекламодателями и веб-сайтами, а также раскроем

суть девиза компании («Не навреди!»). Все филиалы *Google*, которых сегодня насчитывается несколько сотен тысяч, финансово заинтересованы в дальнейшем росте поискового ресурса. Мы окрестили эту надежную и неуязвимую систему «моделью *Google*». Во многом благодаря ей акционерный капитал компании за год увеличился в семь раз. В основе успеха «модели *Google*» лежит постоянное возрастание количества пользователей Интернета и расходов на размещение интернет-рекламы.

Компания *Google*, должно быть, «обречена» на рост и расширение: принимая во внимание то, что Интернет как средство массовой информации стоит все еще у истоков развития, а также наметившуюся тенденцию к перетеканию рекламных бюджетов с телевидения и печатных СМИ во Всемирную паутину Реклама на *Google* чрезвычайно эффективна: она предлагается пользователям тогда, когда те испытывают в ней наибольшую потребность — в процессе поиска информации.

Залогом успеха *Google* стала деятельность ее основателей, Брина и Пейджа. Оборудование компании и невероятно прибыльная система размещения рекламы — все это плоды их таланта и проницательности. Целеустремленность, лидерские качества и амбиции основателей компании послужили важнейшими составляющими ее долгосрочного успеха. Под их руководством *Google* стала популярнейшей поисковой системой, которая не только действительно облегчает поиск необходимой информации, но которой очень удобно пользоваться. Вместе с тем по мере расширения поискового ресурса и увеличения количества его пользователей все громче раздаются призывы к федеральному регулированию. Еще одной серьезной проблемой является то, что *Google* получает прибыль от холостых кликов по рекламным предложениям.

Брин и Пейдж — мозговой центр *Google*, обеспечивающий взаимодействие системы с сотнями миллионов пользователей ежедневно. Они не устают мотивировать собранных в *Googleplex* высококлассных математиков, ИТ-специалистов и инженеров к решению все более сложных задач. Они также следят за тем, чтобы разработанные продукты обязательно получили оценку пользователей: такой подход обеспечивает получение обратной связи, которая позволяет выявить и устранить недостатки.

Услуги по поиску информации *Google* предоставляет бесплатно. Те миллиарды долларом, которые компания получает в виде доходов, стали побочным продуктом ее усилий по разработке и внедрению инноваций, а не мерилom успеха или инструментом оценки того или иного проекта. В отличие от большинства компаний, где руководство и менеджеры сначала разрабатывают стратегию получения дохода, а потом создают продукт, в *Google* инженеры вначале решают конкретную задачу и только потом размышляют над тем, как с помощью полученного продукта можно зарабатывать деньги. Руководители компании всегда готовы выслушать соображения ИТ-специалистов о том, как увеличить скорость и повысить качество поиска информации. *Google* не нуждается в маркетинге еще и потому, что ее культура во главу угла ставит удовлетворение потребностей пользователей, благодаря чему поисковик приобретает все больше приверженцев.

Google не стремится заработать как можно больше денег. Чтобы в этом убедиться, достаточно заглянуть на главную страницу поисковика, которая считается самой рентабельной площадкой в Интернете. Посетив www.google.com, вы увидите, что компания не размещает там рекламных предложений (а они приносили бы десятки миллионов долларов ежегодно), тем самым обеспечивая пользователям беспрепятственный поиск.

Отличительной чертой компании стало оперативное внедрение инноваций — тема, которая затрагивается практически на каждой совещании. Для Брина и Пейджа сохранение темпов внедрения инноваций — это главная задача, поскольку именно благодаря новшествам компания в свое время оторвалась от конкурентов и остается недостижимой для них и сегодня. Ее основатели отдают себе отчет в том, что в любой момент может появиться более качественная, быстрая и эффективная система работы. Сохранить темпы внедрения новинок в условиях стабильного роста довольно сложно, осуществить это по силам далеко не всем молодым и многообещающим компаниям.

В разработке продуктов Брин и Пейдж принимают самое непосредственное участие, делая акцент на высоких темпах их внедрения. Одни новинки видны невооруженным глазом, другие же, скрытые от наших глаз, совершенствуют и ускоряют процесс поиска

информации. Основатели компании могут позволить себе полностью сосредоточиться на том, что необходимо пользователям, поскольку финансовыми вопросами ведаёт генеральный директор Эрик Шмидт. Несмотря на такое разделение обязанностей, все три руководителя уделяют должное внимание и коммерческой деятельности, и разработке новых продуктов. Брин умеет находить общий язык с потенциальными партнерами, а Пейдж хорошо ориентируется в вопросах экономии затрат — в особенности на электроэнергию, необходимую для питания и охлаждения компьютеров.

Все сотрудники *компании* разделены на команды по три человека, причем каждый сотрудник 20% своего рабочего времени должен заниматься тем, что интересно лично ему. Принцип 20 процентов позаимствован из университетской среды, где профессорам разрешается один день в неделю заниматься работой, представляющей интерес лично для них. Структура *Google* отличается от стандартной иерархии в ней отсутствуют менеджеры среднего звена. Тем не менее ни одна компания не может похвастаться таким удачным сочетанием человеческих и технических ресурсов, а также нацеленностью на долгосрочные результаты, благодаря чему *Google* оставила всех своих конкурентов далеко позади. Сегодня подавляющему большинству компаний невероятно сложно бороться с *Google* за талантливых специалистов. В *Google*, функционирующую в самом сердце Интернета, стремятся трудоустроиться самые лучшие и самые одаренные программисты со всех уголков земного шара. Они покидают университеты, уходят из *NASA*, *Bell Labs*, *Microsoft* и других организаций и компаний, чтобы окунуться в динамичную атмосферу, столь нехарактерную для офиса. Росту популярности компании в качестве работодателя в значительной мере способствовал и взлет курса ее акций за год, прошедший с момента размещения акций на фондовой бирже.

Пристальное внимание к компании со стороны СМИ обусловлено популярностью поисковой системы, ее ролью в сегодняшнем мире и тем, что репортеры и редакторы сами постоянно пользуются этим поисковиком. Глагол «to google» (в русском языке — гуглить) уже давно употребляется как синоним глагола «to search» (искать). Тот факт, что

название компании стало глаголом и английском, немецком и других языках, свидетельствует о том, что Google уже оставила свой след в мировой культуре.

Поисковик, похоже, обладает большим потенциалом, нежели другие знаковые компании, появившиеся чуть раньше. За последние десятилетия по планете прокатилось несколько волн новых технологий, причем каждая последующая была масштабнее предыдущей. *IBM* со своими универсальными вычислительными машинами решила проблему обработки данных. Затем вниманием пользователей завладели *Intel* и *Microsoft*, внесшие огромный вклад в развитие персонального компьютера и разработавшие новый источник питания, что обусловило рост популярности и прибыльности производства ПК. А потом появился Интернет (изначально проект Министерства обороны США) — волна, которую «оседлали» Интернет-ресурсы Amazon, Yahoo!, eBay и Google. Самой успешной из компаний этой волны стала *Google* — единственный из мегабрендов интернет-пространства, которому еще нет десяти лет от роду. Величина акционерного капитала компании отображает степень уверенности инвесторов в будущем Интернета и, в частности, бизнес-модели, используемой *Google* для получения доходов от рекламы.

Google и ее основатели ведут разработки и в таких перспективных сферах, как молекулярная биология и генетика. Информация о миллионах генов в сочетании с огромными массивами биологических и научных данных прекрасно «уложилась» в поисковую систему *Google* и ее огромные базы данных. *Google* уже располагает подробной картой генома человека в электронном виде. В настоящий момент компания в тесном сотрудничестве с доктором Крейгом Вентером и другими ведущими учеными-генетиками работает над научными проектами, которые имеют все шансы сделать качественный прорыв в науке, медицине и здравоохранении. Иными словами, вполне вероятно, что в недалеком будущем мы сможем рассматривать свои собственные гены на сайте *Google*. «Это образец эффективного взаимодействия технологий и медицины, от которого выиграют миллионы людей, — отметил Вентер. — По техническому оснащению с ними не может сравниться ни одно предприятие. Возможности, которыми

располагает компания, значительно превосходят возможности государственных баз данных. Сервис, с помощью которого люди **смогут** получить полную картину своего генетического и статистического кода, появится на сайте *Google* в ближайшие десять лет».

По словам Брина и Пейджа, *Google* не спешит записывать себя в «традиционные» компании. Если соотнести возраст *Google* с человеческим, в первый класс поисковик пошел бы 19 августа 2004 года (в этот день компания вышла на фондовую биржу).

Кроме того, *Google* переводит в цифровой формат миллионы книг из библиотек Стэнфорда, Гарварда, Оксфорда, Мичиганского университета и Нью-Йоркской публичной библиотеки. Цель — разместить как можно больше книг в Интернете и сделать их общедоступными. Это чрезвычайно амбициозное предприятие с самыми позитивными социальными и образовательными перспективами.

Google и ее основатели прошли большой путь. Но они, как и сама компания, еще молоды, и у них наверняка все еще впереди.

Здоровое презрение К НЕВОЗМОЖНОМУ

Сергей Брин и Ларри Пейдж вышли на сцену под рев и восторженные крики тинейджеров — обычно так встречают рок-звезд. Скромно одетые гости ничем не выделялись из толпы, и в актовый зал прошли через служебный вход. У здания школы остались ждать фотографы, такси и привлекательная девушка, спутница Сергея. Заняв свои места на сцене, Сергей и Ларри улыбнулись, довольные столь радушным приемом.

Они в Израиле, колыбели цивилизации, за тысячи миль от университетского городка, в котором начали работать вместе. Две звезды, желающие изменить мир к лучшему, приехали, чтобы рассказать, как они добились столь впечатляющих успехов и чем намерены заняться дальше.

— Знаете ли вы историю *Google*? — спросил Пейдж аудиторию. — Хотите расскажу?

— Да! — в едином порыве выкрикнул зал.

Сентябрь 2003 года. Учителя и учащиеся израильской математической школы приготовились внимать словам молодых ученых. Многие из них симпатизируют Брину, ведь они, так же как и Сергей, в поисках лучшей жизни уехали с родителями из Советского Союза. Доброжелательно настроены они и ко второй «половинке» дуэта — Пейджу, создавшему самый мощный и самый доступный информационный ресурс современности. Если юные баскетболисты мечтают

повторить достижения Майкла Джордана, то эти школьники хотят стать такими же, как Сергей Брин и Ларри Пейдж.

— Работа над *Google* началась, когда мы с Сергеем еще были докторантами Стэнфордского университета на кафедре компьютерных технологий, — начал Пейдж. — У нас не было четкого представления о том, что именно мы хотим сделать. Но мне не давала покоя дерзкая мысль — загрузить весь Интернет на свой компьютер. Я сказал своему научному консультанту, что справлюсь с этой задачей за неделю. И примерно через год мне это частично удалось.

При этих словах зал грохнул от смеха.

— Итак, очень важно быть оптимистом, — продолжал Пейдж. — Вы должны ставить перед собой цели, которые на первый взгляд могут показаться неосуществимыми. В бытность свою студентом я услышал такое выражение — «здоровое презрение к невозможному». Прекрасно сказано! Пытайтесь сделать то, что большинство людей считает напрасной тратой времени.

Брин и Пейдж, которые только и делают, что решают сложнейшие задачи и ищут нестандартные решения, несомненно, прекрасно вооружены здоровым презрением к невозможному. Они ненамного старше школьников, заполнивших зал до отказа, но в своей сфере уже не имеют себе равных. Богатая история американских изобретений и экономики не знала столь стремительного взлета. Томас Эдисон четверть века создавал первую электрическую лампочку; Александр Белл в течение многих лет разрабатывал первый телефон; Генри Форд лишь после десятилетий упорного труда соорудил конвейер для массового производства автомобилей; Томас Уотсон-младший долгие годы работал над созданием современной вычислительной машины. А Брин и Пейдж всего за пять лет превратили научную работу докторантов Стэнфорда в многомиллиардное предприятие мирового масштаба. И если бы в тот день они приехали не в Тель-Авив, а скажем, в Токио, Торонто или Тайбэй, их наверняка ожидал бы такой же восторженный прием.

Два человека упростили жизнь миллионам пользователей компьютеров, предоставив им бесплатный и оперативный доступ к любой информации. Умело используя возможности, открывшиеся в эпоху

Интернета, они создали самый известный на сегодняшний день молодой бренд, не потратив ни цента на рекламу. Будучи не только учеными, но и незаурядными бизнесменами, ребята понимали, что успеха смогут добиться лишь при условии сохранения полного контроля над своим бизнесом и его самобытной культурой. Пейджу было больно осознавать, что многие изобретатели уходят из жизни, так и не увидев плодов своего многолетнего труда. Преисполненные решимости избежать подобной судьбы, они с Брином четко представляли себе, как воспользоваться связями, финансами, блестящим интеллектом, техническим оснащением и культурой неограниченных возможностей, чтобы сделать Google маяком и магнитом для пользователей. За короткое время их компания стала самым привлекательным работодателем для ведущих инженеров, оставив позади *Microsoft*. Вместе с тем они понимали, что сохранять высокие темпы внедрения инноваций и удерживать лидерство будет очень непросто, поскольку *Microsoft* обладает большими финансовыми возможностями, а ее глава, миллиардер Билл Гейтс, несомненно, полон решимости вернуть утраченные позиции.

Абсолютно уверенные в правильности своего видения и в своей способности добиться многого, Брин и Пейдж, работая в тандеме, двигались только по восходящей. Они не желали, чтобы кто-либо — конкуренты или внешние инвесторы — становился между ними или вмешивался в их деятельность. Это сочетание зависимости друг от друга и независимости от других стало ключевой составляющей их громкого успеха.

— Итак, я начал загружать веб-страницы, а Сергей помогал мне, потому что его интересовал интеллектуальный анализ данных и систематизация информации, — продолжил свой рассказ Пейдж. — Когда мы впервые увидели друг друга, то оба подумали: «М-да, неприятный тип!» Но очень скоро мы нашли точки соприкосновения и стали хорошими друзьями. Это было восемь лет назад... Потом мы приступили к работе над проектом — долгой и упорной работе, — подчеркнул Пейдж. Он хотел внушить юным слушателям, что, для того чтобы трансформировать вдохновение во что-то материальное, нужно приложить большие усилия. — Это был неоценимый опыт. Мы

работали с раннего утра до позднего вечера без выходных. И в итоге добились того, чего хотели, хотя сделать это было очень нелегко.

Они рассказывали о Google своим друзьям и знакомым, и количество пользователей их поискового ресурса неуклонно росло.

— Очень скоро число запросов достигло десяти тысяч в день. И тогда мы взглянули на наши машины и констатировали: «Наша поисковая система работает на пределе своих возможностей. Нам нужно больше компьютеров». Это постоянная потребность *Google*: нам всегда нужно больше компьютеров.

Ученики и учителя понимающе закивали, для них этот вопрос тоже актуален.

— И мы учредили свою фирму. Поскольку жили мы в Силиконовой долине, никаких проблем с этим у нас не возникло. У вас тоже много замечательных компаний, — добавил он, имея в виду растущий в Израиле сектор высоких технологий, — поэтому здесь есть все условия для эффективной работы. Мы основали компанию, она росла, росла и росла — и потому мы здесь. Вот такая она, история *Google*, — закончил он.

Последние слова Пейдж произнес на высокой ноте:

— Мне хотелось бы объяснить, почему я так рад встрече с вами. Благодаря новым технологиям и достижениям науки перед нами открылись новые возможности. Думаю, что большинство людей просто не осознают этого. А ведь сколько всего можно сделать, вооружившись новыми технологиями! Пример тому — наша компания. Двое одержимых парней, воспользовавшись ресурсами Интернета и возможностями компьютеров и программного обеспечения, заставили заговорить о себе весь мир. Вы живете в поистине уникальное время. Так воспользуйтесь же этим преимуществом!

Брин с места добавил, что они с Пейджем уже побывали в ряде европейских стран. Они ищут талантливых специалистов, так как собираются открыть представительства компании в других странах. Поиск для Сергея, обладающего, помимо всего прочего, замечательным чувством юмора, — это перманентный процесс.

— Большая часть времени у нас уходит на то, чтобы освободить время для Интернета, — пошутил он. — Мы бродим по нему

каждый день. Вчера, например, я сидел в Сети до четырех утра. Торчал там и сегодня утром. Интернет — это бесценный инструмент, для меня, например, он уже стал чем-то вроде аппарата искусственного дыхания.

Брину, уехавшему с родителями из Советского Союза в разгар антисемитской пропаганды и дискриминации по «пятой графе», довелось пережить то же, что и большинству учеников этой израильской школы. Когда у его отца, Михаила Брина, поинтересовались, что побудило их с женой и маленьким сыном эмигрировать, он философски заметил: «Любовь человека к Родине не всегда взаимна».

Сергей почувствовал, что ему представилась уникальная возможность вдохновить этих ребят на великие дела. Он взял микрофон и встал, чтобы пообщаться с аудиторией. По дороге сюда ему рассказали, что в школе учатся самые одаренные дети со всей страны, на последней олимпиаде по математике ее ученики заняли семь первых мест из десяти.

— Леди и джентльмены, девочки и мальчики... — произнес он, перейдя на русский, чем вызвал восторг и бурные аплодисменты. — Я родился в СССР и эмигрировал в Соединенные Штаты Америки в возрасте шести лет. Мои родители, как и родители многих из вас, — русские евреи. Мой отец — профессор математики. Родители всегда прививали мне интерес к учебе. Почему я об этом говорю? Мне сказали, что ваша школа недавно взяла семь из первых десяти мест на национальной математической олимпиаде.

Эти слова школьники тоже встретили благодарными аплодисментами.

— Но я, — продолжил Сергей, — хотел бы спросить вот что: а как же остальные три места?

Аудитория разразилась смехом.

— У вас тут есть кое-что, чего я, будучи школьником, был лишен. Это, во-первых, хорошая погода и окна — да-да, самые обыкновенные окна. У здания моей школы в Мэриленде, которое строили в разгар энергетического кризиса 1970-х, были стены метровой толщины, и не было окон. Вам очень повезло, что вы учитесь и таких

прекрасных условиях. А во-вторых, тогда у нас еще не было Интернета. А теперь ответьте-ка мне на один вопрос: кто из вас вчера заходил в Интернет?

Поднялся лес рук.

— Кто искал в Интернете информацию?

И снова лес рук.

Брин знал, что продвинутые в вопросах высоких технологий и интересующиеся новинками израильтяне уважают Google и часто им пользуются, но он не мог отказать себе в удовольствии пообщаться с аудиторией. Чувство юмора Сергея подкупает многих, но вот его шалости понимают не все, потому что практически невозможно определить, когда он серьезен, когда хитрит, а когда просто дурачится.

— Вы пользовались AltaVista? — спросил он и поднял правую руку, показывая ученикам, что им нужно сделать, если они прибегали к услугам этого гиганта, поверженного *Google*. — А может, Excite? Каким же поисковиком вы пользовались?

Не делая паузы, которая выдала бы его шуточный тон, он вернулся к тому, о чем начал говорить минуту назад.

— Когда я учился в школе, у меня не было доступа ни к Интернету (по крайней мере, в его сегодняшнем виде), ни к веб-пространству. Но с тех пор многое изменилось, и теперь каждый из вас может отыскать в Сети любую информацию.

А теперь представьте на минутку, что вы талантливый подросток, внимающий каждому слову Сергея Брина. Вы внимательно слушаете его не только потому, что он кое-чего достиг в жизни, но и потому, что он ваш земляк. Вы думаете о том, чего еще он сможет добиться в области высоких технологий благодаря своим волевым качествам, и размышляете над его словами, обращенными к вам.

— Перед вами сегодня открываются такие возможности, которые нашему поколению и не снились, — сказал Брин. — Если вы ими воспользуетесь, вы очень быстро добьетесь многого и сделаете гораздо больше, чем мы. Наконец, главное, чего не было у меня, когда я учился в школе, и что есть у всех вас, это способные и трудолюбивые одноклассники. Конечно, мне не следовало бы плохо говорить о своих соучениках. Однако и моей школе, расположенной и пригороде

Вашингтона, качество обучения и цели учеников были несколько иными. Поэтому вы должны ценить то, что у вас такие талантливые одноклассники. Я уверен, что со многими из них вы будете поддерживать отношения и после окончания школы.

Брин закончил свое выступление, дав понять собравшимся, что теперь они могут задавать вопросы. В этот момент из коридора послышались какие-то возгласы и началась беготня. Но присутствующие в зале даже вообразить не могли, чем она вызвана и как она связана с их мероприятием.

— Считаете ли вы *Google* вершиной своей карьеры? — спросили у Брина и Пейджа.

— Я думаю, что *Google* — это незначительное достижение по сравнению с тем, к чему мы собираемся прийти через двадцать лет, — ответил Брин. — Но даже если мы больше ничего не создадим, я не буду очень разочарован.

У Пейджа на этот счет было иное мнение:

— А я буду разочарован. У нас столько лет впереди...

Следующий вопрос был о проектах, над которыми работает компания *Google*.

— Работа в *Google* организована так же, как и в университетах, — пояснил Брин. — У нас много проектов, около сотни. Все наши сотрудники разделены на группы по три человека, и каждая группа занимается своим проектом. Одни, к примеру, работают над проектами в области молекулярной биологии, другие — сборкой ПК. У нас несколько направлений. Но мы не боимся неудач, ведь без неудач не бывает успехов.

Школьники заплодировали: последние слова Брина явно пришлись им по душе. Выходцы из СССР, в отличие от коренных израильтян, любовью к риску не отличаются. Тем не менее родители этих русских школьников все же рискнули покинуть насиженные места. И вот эти юные таланты здесь — слушают двух почти столь же юных ученых, задают им вопросы, смеются, наслаждаясь теми свободами, которые они обрели в этой стране и которые в не меньшей степени важны и для основателей *Google*.

Все же ответ был не по существу, и вопрос о новых проектах *Google* повторили.

— Нам несколько неудобно говорить о наших новых проектах, — полушутя-полусерьезно начал Брин. — Один из них связан с Израилем. У Иосси [Варди, изобретателя ICQ. — Авт.] есть друг, который производит нижнее белье марки Calvin Klein. Мы сейчас работаем над созданием совместного предприятия по выпуску нижнего белья с логотипом *Google*. Кто-то будет покупать такое нижнее белье? — спросил он.

Поднялся лес рук.

— Ну что же, мы отправим партию вашей школе, — сказал Брин. И уже серьезно продолжил: — Этот проект, вероятно, не будет самым сложным в техническом плане. Гораздо ближе нам другой проект — из области перевода. У меня уже как-то интересовались насчет перевода с иврита на английский — пары языков, с которой мы пока не работаем. Один из сложнейших вопросов Интернета — доступ к информации на иностранных языках. У нас, как вы знаете, есть услуга по переводу текстов, и мы хотим ее существенно усовершенствовать.

— Что означает слово «Google»?

— Гугол — это очень большое число, — ответил Пейдж, — единица с сотней нулей. Мы очень долго подбирали название для нашей поисковой системы. В конце концов остановились на этом. Мы тогда точно не знали, как оно пишется, и писали его как *google*, что неправильно, поскольку на самом деле этот математический термин пишется как «googol». К сожалению, большинство людей не знают об этом.

— Планируете ли вы размещать рекламу коммерческих сайтов на страницах с результатами поиска?

— На эти страницы не распространяется влияние наших деловых отношений, — сказал Брин, добавив, что результаты, выдаваемые поисковой системой, всегда «непредвзятые».

— Как же тогда *Google* зарабатывает деньги?

— *Google* получает деньги за каждую поисковую операцию — и основном, благодаря рекламе, — отметил Пейдж. — За размещение рекламы нам платят клиенты. К счастью, мы в свое время сделали выбор и пользу целевых рекламных предложений, отказавшись

от рекламы в виде мигающих баннеров. Такие рекламные предложения способствуют росту популярности Google. Еще один источник дохода — крупные компании (к примеру, AOL, которые платят нам за право пользоваться нашей поисковой системой).

— Что вы думаете о порнографии? В Интернете ведь полно порнографических сайтов, и ищут их, в том числе, с помощью Google.

— Вообще-то все зависит от того, что вы ищете, — ответил Сергей, явно стараясь уклониться от ответа. — Коль уж мы затронули эту тему, я хотел бы сказать вот что. И я, и Ларри, будучи подростками, посещали занятия в школе Монтессори. Согласно теории Монтессори, мальчикам в возрасте от шести до двенадцати лет можно позволять делать почти все, что им заблагорассудится. Но потом, когда у них наступает период полового созревания, их нужно загружать тяжелой физической работой — иначе у них на уме будет совсем другое. — Брин все-таки дал ответ на вопрос, пусть и не прямой. — В принципе, есть много полезных и интересных занятий, и вкалывать где-нибудь на ферме совсем необязательно, главное — поставить перед собой цель и шаг за шагом идти к ней.

— С какими компаниями приходится конкурировать Google?

— Когда мы только начинали, нашими основными конкурентами были Excite, AltaVista и другие поисковые системы, — пояснил Пейдж. — Для них услуги по поиску информации не были приоритетными, поэтому нам не составило особого труда обойти их. Сегодня же конкуренция куда серьезнее, и нам нужно прилагать все больше и больше усилий, чтобы удержаться на вершине. Мы собираемся преобразовать Google в небольшую ИТ-компанию. У нас работает свыше тысячи специалистов. Есть также планы открыть офисы на всех пяти континентах — вот почему в последнее время мы столько ездим по миру. Это настоящее испытание для нас: компании будет очень непросто удержать завоеванные позиции на протяжении долгого времени, еще лет десять-двадцать.

— Изобрести что-либо или иметь гениальную идею — это уже достижение, — продолжил Пейдж. — Однако этого недостаточно. Свой продукт нужно уметь продать. Компания Google — это научные, математические и технические знания плюс умение заинтересовать людей своими предложениями.

И тут собравшиеся вдруг дружно перевели взгляды на служебный вход: в зал вошли двое. По залу прокатилась волна восторженных возгласов: вошедшими оказались Михаил Горбачев, бывший президент Советского Союза, и Шимон Перес, премьер-министр Израиля, которому накануне исполнилось восемьдесят лет. Именно Горбачев, стоявший у истоков демократических преобразований, принесших населению одной шестой части суши долгожданную свободу, предоставил семьям этих школьников возможность выехать из страны. Выходцы из бывшего СССР устроили экс-генсеку овацию стоя. Горбачев, известный своей сдержанностью, в ответ приветственно помахал рукой.

— Я так понимаю, эта школа — как Советский Союз в миниатюре, — обратился он к аудитории на русском, — поскольку здесь учатся дети из всех пятнадцати бывших союзных республик. Я рад, что вы дружите между собой и поддерживаете друг друга. Желаю вам успехов в учебе. Мне приятно приветствовать также молодых гостей из Соединенных Штатов Америки. Они наглядно демонстрируют, что такое знания в современном мире и какова их значимость. У них замечательные, я бы даже сказал, уникальные головы на плечах. Они уже добились многого в жизни. Поэтому сегодня они стали движущей силой технических инноваций. Они заинтересовались вашей школой и, вероятно, каким-то образом помогут вывести учебный процесс на современный уровень, чтобы вы имели возможность достичь большего, чем мы в свое время.

С этими словами Горбачев пожал руку Сергею и Ларри, которые просто светились от восторга. Они, тридцатилетние парни, на одной сцене с двумя выдающимися государственными деятелями, чьи имена уже вошли в новейшую историю! На какое-то время эта маленькая школьная сцена стала сценой мирового значения, местом, где на миг сошлись прошлое, настоящее и будущее.

Как Ларри встретил Сергея

Ларри и Сергей нашли общий язык практически сразу. И хотя по характеру они совсем разные, между ними возникла дружба, которая держится на сумасшедшей энергетике обоих. Дело было весной 1995 года, во время недели знакомства в Стэнфордеком университете. Сергей показывал группе только что прибывших аспирантов, среди которых был и Ларри, залитый калифорнийским солнцем студенческий городок и его окрестности. Вдруг между двумя молодыми людьми, обсуждавшими какой-то пустяковый вопрос, завязался оживленный спор. Глядя на то, как страстно каждый доказывал свою правоту, трудно было поверить, что они знают друг друга всего лишь несколько минут — оба явно чувствовали себя в своей стихии.

Сергей несколько моложе Ларри, но на тот момент уже два года учился в докторантуре Стэнфордского университета. Благодаря своим незаурядным математическим способностям он получил диплом бакалавра в 19 лет. С первой же попытки успешно сдал все десять вступительных экзаменов в докторантуру Стэнфорда и приступил к научной работе. Уверенный в себе, физически крепкий и открытый Сергей занимался гимнастикой и плаванием, принимал активное участие в общественной жизни университета, но большую часть времени посвящал компьютерному программированию и решению математических задач.

Ларри же, выходец со Среднего Запада, несколько неуютно чувствовал себя в роли одного из тех избранных, которому посчастливилось

попасть в элитную докторантуру Стэнфорда, и серьезно сомневался в том, что из этого выйдет толк. За эти несколько ознакомительных дней он надеялся с кем-то подружиться.

«Поначалу я чувствовал себя не в своей тарелке, — вспоминает он, — и боялся, что меня очень скоро отправят домой».

Ларри и Сергей быстро нашли общий язык — не в последнюю очередь благодаря своему природному желанию потягаться с достойным соперником, пусть даже отстаивая при этом абсурдную точку зрения. И неважно, о чем спор, важно переубедить противную сторону, доказав свою правоту.

Их бесконечные взаимные подзуживания и словесные перепалки послужили фундаментом для будущей совместной работы, основанной на взаимном уважении, хотя поначалу каждый посчитал своего нового знакомого заносчивым и неприятным типом. Оба они выросли в семьях, где интеллектуальные споры, особенно на такие темы, как компьютеры, математика и будущее, были обычным делом. В спорах они тренировали интеллект и развивали мыслительные способности. Правда, внешний вид ребят производил обратное впечатление: большинство людей, видевших Ларри и Сергея впервые, считали их талантливими, дружелюбными и... глуповатыми парнями.

Их амбиции и интересы были сходными, а черты характера и знания — взаимодополняющими. Сергей, старший из двух братьев, экстраверт, любит быть в центре внимания. Ларри же в семье младший, он задумчив и не слишком разговорчив. Но когда Ларри и Сергей вернулись в Стэнфорд к началу нового учебного года, их интеллектуальные дуэли постепенно переросли в крепкую дружбу. Эта трансформация, как оказалось, была неслучайна и имела серьезные основания.

В мире, в котором, презрев физические законы, главенствующие места занимают генетика и высокие технологии, Сергей Брин и Ларри Пейдж имели много общего. Но главное — они оба были компьютерными пользователями второго поколения. Они работали с компьютером еще в начальных классах школы — под чутким руководством родителей, которые на работе и дома использовали компьютер для решения сложных математических задач. Благодаря этому Ларри

и Сергей выделялись среди своих сверстников. Оба посещали занятия в школе Монтессори, что оказало благотворное влияние на их интеллектуальное развитие; оба жили неподалеку от крупных университетов, в которых преподавали их отцы; у их матерей работа была связана с компьютерами и технологиями. Образованию в их семьях отводилась не просто важная, а ведущая роль. Поэтому учеба в докторантуре с последующим вхождением в университетское и научное сообщества — по стопам родителей — казалась просто неизбежной.

В 1960 году Карл Виктор Пейдж, отец Ларри, стал одним из первых студентов, получивших в Мичиганском университете диплом магистра в области компьютерных технологий. Через пять лет в этой новой области он получил ученую степень доктора. Глория Пейдж, мать Ларри, также закончившая факультет компьютерных технологий, работала специалистом по базам данных. Ларри обожал своего жизнерадостного и общительного отца, который, помимо всего прочего, когда Ларри был маленьким, водил его на концерты группы Grateful Dead. В 1980 году, за 15 лет до того, как Ларри стал соискателем докторской степени, Карл Пейдж какое-то время преподавал в Стэнфордском университете в качестве приглашенного профессора. Но основным местом его работы был Мичиганский университет. Его вторая жена преподавала там же компьютерное программирование.

Переболев в детстве полиомиелитом, отец Ларри дожил до 58 лет и умер от осложнений, вызванных пневмонией. Ларри тогда учился на первом курсе докторантуры, и для него это была невосполнимая утрата. «Ларри был очень подавлен. Он целыми днями отрешенно сидел на ступеньках Gates Building, — вспоминал Шон Андерсон, его сокурсник, — и все старались его хоть как-то утешить».

В последний путь Карла Пейджа провожали словами «пионер и специалист мирового класса в области компьютерных технологий и искусственного интеллекта, видный ученый, любимый учитель и чуткий наставник». Джордж Стокман, его коллега по Мичиганскому университету, сказал, что Карл «очень хотел, чтобы Ларри стал профессором». Он также отметил, что любовь Ларри к дискуссиям перешла к нему от отца: «Работать с Карлом было нелегко, потому что он всегда стремился доказать свою правоту, и эту черту унаследовал его

сын». Теперь понятно, откуда взялась та страстность, с которой Ларри отстаивал свою точку зрения в спорах.

Несмотря на постигшее его горе, Ларри продолжил учебу в Стэнфорде. К счастью, в Силиконовой долине жил и работал его старший брат, Карл-младший, с которым Ларри мог разделить тяжесть утраты. Они много времени проводили вместе, вспоминая отца и счастливую юность в отчем доме.

Однажды Ларри уже довелось испытать боль утраты. Когда ему было восемь лет (он родился 26 марта 1973 года), его родители разошлись. Для мальчика это стало тяжелым ударом. Тем не менее и отец, и мать после развода воспитанию сына уделяли большое внимание. Ларри был окружен любовью и заботой сразу двух мам: настоящей и ставшей второй женой его отца Джойс Уилдентал, профессора Мичиганского университета. Обе женщины поддерживают дружеские отношения по сей день.

Ларри учился в школе «Мак-Дональд» в городке Ист-Лансинг. Ник Арчер, руководитель его отряда бойскаутов, отмечает, что он был «склонен к самостоятельному мышлению». По словам брата, Ларри в детстве был настоящим почемучкой с множеством интересов, отнюдь не ограничивавшихся компьютерами. Братьям было любопытно, «как это работает» — причем это касалось не только различных приборов и устройств, но и социальных вопросов, государственного управления, политики и т. д. Их отец поддерживал позиции демократов, в частности лозунг «Образование и равные возможности — для всех». А дед по отцу был активным участником знаменитой сидячей забастовки рабочих автомобильных заводов 1936-1937 годов в городе Флинт (штат Мичиган), одной из самых продолжительных в истории рабочего движения. Может, именно поэтому братьев так интересовали социальные вопросы. А дед по матери уехал в Израиль и обосновался в затерянном в пустыне городке Арад, где вода и прочие ресурсы были в дефиците. Поначалу ему там пришлось нелегко, но со временем он освоился, работая инструментальщиком и изготовителем штампов. Дух первопроходца жив в его внуках и по сей день.

Мать Ларри — еврейка, но поскольку «религией» его отца всегда были технологии, сыну не навязывали ни еврейских традиций, ни иудаизм. Именно отец приобщил братьев к компьютеру. «Мне очень

повезло, что мой отец был профессором кафедры компьютерных технологий, — говорит Ларри. — Первый компьютер у нас дома появился в 1978 году. Он был огромным и очень дорогим. После его покупки нам еще долго приходилось экономить на еде. Мне всегда нравились компьютеры, потому что я знал: с их помощью можно многого добиться».

За домашним компьютером Ларри проводил много времени. Неудивительно, что его школьные учителя были обескуражены тем, как он выполнял домашние задания. «Я каждый раз сдавал листок с распечатанным текстом, а они тогда даже не знали, что такое матричный принтер. Они были очень озадачены». Карл-младший вспоминает, что первоклассник Ларри уже многое умел: «Я отлично помню, как Ларри набирал на компьютере текст детской книжки Арнольда Лобеля «Frog and Toad Together», когда ему было шесть лет». Через несколько лет Ларри, вооружившись отверткой, разобрал домашний агрегат — ему было интересно, как он устроен. Он также любил помогать брату, ставшему студентом Мичиганского университета (Карл старше его на девять лет), делать домашние задания, когда тот приезжал домой на каникулы. В старших классах Ларри собрал струйный принтер из деталей конструктора «Лего». «Мне никто ничего не навязывал. Я действительно любил работать с компьютером», — говорит он.

Ларри пошел по стопам отца и брата: он поступил в Мичиганский университет, где изучал компьютерные технологии и слушал курс по предпринимательству. В 1995 году он получил диплом бакалавра. Руководил мичиганским филиалом студенческого технического общества «Эта Каппа Нью» и даже продавал пончики на территории студенческого городка.

Он также посещал занятия в рамках университетских программ развития лидерства. Наибольшее впечатление на него произвела LeaderShare — программа, ставящая целью развить у студентов лидерские качества.

Многому Ларри научился у замечательных профессоров университета. «Я имел возможность общаться с удивительными людьми, которые охотно помогали мне и давали полезные советы», — рассказывает он. Эти чувства были взаимными: университетские профессора считали его прекрасным студентом. «Ларри выделялся на фоне

других, всегда был чуть впереди, — вспоминает Эллиот Солоуэй, профессор кафедры электротехники и компьютерных технологий. — Работая над своим проектом в рамках моего курса, Ларри пользовался карманным ПК — а ведь тогда мало кто вообще знал, что такое карманный компьютер».

Родителям Сергея Брина наука и технологии тоже не чужды. Его мать, Евгения Брин, — специалист Центра космических полетов им. Годдарда при НАСА. Она занимается моделированием атмосферных и погодных условий, оказывающих влияние на космический полет. Отец, Михаил Брин, преподает математику в университете Мэриленда. Он автор нескольких десятков научных статей, посвященных самым разным аспектам математики — от абстрактной геометрии до динамических систем.

«Он был обычным ребенком, — говорит Михаил Брин о Сергее, — но всегда стремился быть поближе к компьютеру. А началось все с игр и старенького Commodore 64s, одного из первых персональных компьютеров».

Сергей Брин, родившийся в Москве 21 августа 1973 года, уехал из Советского Союза, когда ему было шесть лет. Его родители стремились вырваться из государства, где царил скрытый антисемитизм, и надеялись, что в новой стране они обретут свободу и перспективы для себя и своего сына. «Я уехал не только ради себя, но и ради его будущего», — подчеркивает Михаил Брин.

Нужно заметить, что один из родственников Сергея уже побывал (точнее, побывала) в Америке задолго до этого. Его прабабушка, безусловно, была белой вороной среди жительниц России того времени, поскольку изучала микробиологию в Чикагском университете. Но уверовав в идеалы коммунизма, в 1921 году она вернулась в Москву, чтобы принять непосредственное участие в строительстве молодого государства. Дед Сергея, как и его отец, был профессором математики, причем Михаил Брин еще в Советском Союзе стал доктором физико-математических наук. Его мать, тоже математик по образованию, в СССР работала инженером-строителем.

Михаил Брин десять лет проработал экономистом Госплана. В его обязанности входило создание материалов пропагандистского

характера, подкрепленных статистическими данными и убеждавших, что качество жизни в Советском Союзе выше, чем в Соединенных Штатах Америки. «Большую часть времени я доказывал, что уровень жизни в СССР намного опережает уровень жизни в США, — вспоминает Михаил Брин. — Я знаю о цифрах почти все. Но подавал я, мягко говоря, не совсем точную информацию».

После переезда в США Михаил Брин стал преподавать математику в университете Мэриленда. Он с гордостью вспоминает, что Сергей интересовался не только компьютерами, но и математикой. «Математику он знал прекрасно. Для него и других одаренных учеников в школу специально пригласили еще одного преподавателя математики».

Жили они в графстве Принс-Джордж, неподалеку от Вашингтона. Сергей ходил в школу им. Элеоноры Рузвельт, где в основном учились дети из малообразованных семей, а потому физическая сила там ценилась гораздо выше интеллекта. Один из его одноклассников впоследствии вспоминал, что Сергей «кичился своим интеллектом» и частенько вступал в споры с учителями, стремясь доказать им, что они не правы.

Честно говоря, Сергей был невысокого мнения как о большинстве своих школьных учителей, так и об одноклассниках. Ведь дома он узнавал гораздо больше.

Еще будучи школьником, Сергей поступил в университет Мэриленда. В 19 лет Брин уже получил диплом бакалавра с отличием по специальности «математика и компьютерные технологии».

«Преподаватели уделяли мне много внимания, часто беседовали со мной после занятий. Уровень моей подготовки был выше, чем у студентов Массачусетского технологического института или Гарвардского университета», — говорит Сергей о своей учебе в Мэриленде, где он прослушал целый ряд аспирантских курсов.

«Мои коллеги говорили мне, что он — хороший студент, — замечает Михаил Брин. — У хороших студентов больше возможностей. Они могут записаться на множество различных курсов и, соответственно, работать с большим количеством квалифицированных преподавателей».

Во время летних каникул Сергей занимался новыми методами анализа, в том числе разрабатывал программу обработки графических данных для летного тренажера. Летняя работа и компании *Wolfnun*

Research, информационной службе компании *General Electric* и Институте компьютерных исследований при университете Мэриленда позволила ему пополнить свой багаж знаниями в таких областях, как компьютерные технологии, интеллектуальный анализ данных и математика.

Прекрасное чувство юмора Сергей унаследовал от своих родителей. Как-то его мать поместила на домашней страничке свою фотографию рядом с профилем Ленина, снабдив этот коллаж подписью: «Я и мой лучший друг». А его отец к двадцатипятилетию Сергея написал и разместил в Интернете небольшое стихотворение:

*Ты становишься сильнее —
Духом, телом, даже мыслью,
Ну а я уже старею
С каждым новым годом жизни.
В Интернете ты упорно
Файл за файлом собираешь,
Рыщет твой «паук» проворно
Для чего — и сам не знаешь.
В Паутине грязной, душной
Ты схватил мечту за хвост —
И живешь под солнцем южным.
Для тебя, сынок, мой тост.
Потерял Билл сон и средства
Из-за Моники соседства,
С ней рассчитывался годы...
Выьем за твои доходы!*

Михаил Брин обожал поддевать своих близких и студентов острым словцом, заставляя их постоянно быть начеку. Так, проверенные работы он частенько выдавал студентам со словами «мои искренние соболезнования», а если студент давал неправильный ответ, он с серьезным видом произносил: «Абсолютно... неверно!» Один из его бывших студентов назвал его стиль общения располагающим и опасным одновременно: «Доктор Брин — замечательный рассказчик и заядлый курильщик. Обычно он приходил, давал нам мудреную

задачку и выходил покурить. К его возвращению мы должны были дать ответ... Почти половина студентов-статистиков, у которых он преподавал, ушла после первой же сессии, переживая из-за поправленного самолюбия. Мне, его студенту, иногда казалось, что я подопечный жестокого сержанта из фильма Кубрика 'Цельнометаллическая оболочка'».

У всех Бринов была своя домашняя страница в Интернете, на которой обязательно имелись ссылки на странички других членов семьи — линии, связывающие их в киберпространстве. Михаил Брин на своей странице написал: «Сергей — студент-докторант Стэнфорда (специальность «компьютерные технологии»). Занимается интеллектуальным анализом данных. И разработал (вместе со своим другом Ларри) поисковый сервер Google, по его словам, лучший из всех существующих». Сэм, младший брат Сергея, на своем сайте признался в любви к баскетбольному мячу: «Баскетбол — это моя жизнь. Я тренируюсь каждый день по полчаса, а по понедельникам и четвергам участвую в тренировках своей команды. Моя любимая профессиональная команда — «Вашингтон Уизардс», они тренируются недалеко от моего дома».

Окончив университет Мэриленда, Сергей поступил в докторантуру Стэнфорда в качестве стипендиата Национального научного фонда, выбрав себе специальность «компьютерные технологии». Михаил Брин надеялся, что его сын, подобно отцу и деду, выберет профессорскую стезю. «Мне хотелось, чтобы он получил степень доктора и стал кем-нибудь — может, профессором. Как-то я спросил его, записался ли он в новом семестре на какие-нибудь докторантские курсы. А он в ответ: «Да, на докторантское плавание».

До встречи с Ларри Сергей работал над целым рядом тем. Поскольку ему не нужно было «нагружаться» аспирантскими курсами — большинство из них он уже освоил в Мэриленде, — то он решил научиться ходить под парусом и серьезно заняться гимнастикой. Его интерес к исследованию новых тем обусловил ряд случайных, но важных открытий. Вместе с другими студентами-докторантами и профессорами он участвовал в проекте по разработке программы, способной выявлять нарушения авторского права, в исследовании в области молекулярной биологии, а позднее загорелся идеей размещения па

соответствующих сайтах рейтингов кинофильмов, составленных зрителями. «Вы оцениваете увиденные фильмы, — пояснял он. — Затем программа находит рейтинги других пользователей со схожими вкусами и путем экстраполяции определяет, понравятся ли вам фильмы, которых вы пока еще не видели». Эта идея — правда, применительно к книгам, — вскоре была воплощена в жизнь на сайте Amazon.com.

В Стэнфорде перед Сергеем открылось море возможностей для интеллектуального развития. «Я столько всего перепробовал, когда учился в докторантуре... Чем активнее ты пробуешь что-то новое, тем больше у тебя шансов наткнуться на что-то действительно стоящее», — вспоминает он.

После приезда Ларри осенью 1995 года они с Сергеем стали не разлей вода. Брин забросил свою затею с рейтингами кинофильмов и принялся за проекты, так или иначе связанные с работой, которой занимался Пейдж. Помимо этого, они приступили к тщательному исследованию феномена под названием Интернет.

А пока Брин и Пейдж грызли гранит науки в своем маленьком мирке, в большом мире происходило много интересных событий. От Силиконовой долины до Уолл-стрит все только и говорили, что о появлении на бирже компании *Netscape*. 9 августа 1995 года *Netscape* разместила свои акции на фондовой бирже по цене 28 долл., и в первый же день торгов их курс взлетел до 75 долл. За считанные часы акционерный капитал компании вырос до трех с лишним миллиардов долларов. Это публичное предложение *Netscape* ознаменовало наступление эры Интернета и положило начало очередной «золотой лихорадке». Уолл-стрит был к ней готов. Биржевые маклеры, не имевшие представления о том, чем занимается компания, звонили инвесторам и говорили, что эксперты в один голос утверждают: это только начало. И никого, похоже, не волновал тот факт, что *Netscape* не получала прибыли, ведь ее объем продаж, пусть и небольшой, удваивался каждый квартал. Компания, разработавшая актуальный продукт под названием «браузер», который позволял компьютерным пользователям читать веб-страницы, казалось, была обречена на скорый выход на точку безубыточности. Некоторые аналитики даже

прогнозировали, что *Netscape* со временем затмит могучую *Microsoft*. К концу 1995 года курс акций компании достиг отметки 171 долл., а финансисты с Уолл-стрит стали присматриваться к другим молодым и перспективным интернет-компаниям.

Запах долларов, пролившихся золотым дождем на *Netscape*, пропитал и кафедру компьютерных технологий Стэнфорда. Руководство университета не видело ничего предосудительного в том, чтобы студенты и профессора, занимающиеся научной работой, получали за нее денежное вознаграждение. Несмотря на то что основной задачей университета была подготовка следующего поколения преподавателей и ученых, он уже снискал себе репутацию «инкубатора» для успешных ИТ-компаний вроде *Hewlett-Packard* и *Sun Microsystems* (кстати, «Sun» расшифровывается как Stanford University Network — сеть Стэнфордского университета).

Стэнфордский университет, в отличие от Массачусетского технологического института и некоторых других ведущих научных учреждений, позволил студентам-докторантам работать над потенциально коммерческими проектами, используя университетские ресурсы. Патентное бюро при университете тоже переосмыслило свою роль: теперь, вместо того чтобы заявлять права на все передовые методики и технологии, работа над которыми велась на территории университетского городка, бюро оказывало их создателям содействие в процессе рассмотрения заявок на выдачу патента и оплачивало все связанные с ним расходы. Позже бюро заключало долгосрочные лицензионные соглашения, дававшие ученым Стэнфорда возможность создать свою компанию и разбогатеть. Взамен патентное бюро получало определенный процент акций новообразованных компаний.

«Я не хотел, чтобы мы стали преградой на пути новых технологий, — говорит ректор Стэнфорда Джон Хеннесси. — Атмосфера в нашем университетском городке благоприятствует развитию предпринимательства и инвестирования, стимулирует к решению качественно новых задач, а также способствует переводу новых методик и технологий на коммерческие рельсы. Наши студенты и профессора понимают, что наилучший способ заявить о себе — это не написать какую-нибудь научную статью, а взять технологию, в которую веришь, и сделать из нее коммерческий продукт. Буквально в миле от университетского

городка базируются предприниматели, которые вкладывают деньги в эти компании; у них в этом деле большой опыт».

На проходящей неподалеку Сэнд-Хилл-Роуд расположились самые крупные инвестиционные фирмы страны, вкладывающие деньги в новообразованные компании и получающие взамен определенный процент их акций. Венчурные фирмы делали рискованные капиталовложения в компании, находившиеся на начальном этапе развития, в надежде получить хорошую прибыль. Но поскольку они обходились без мифического хрустального шара, с помощью которого можно было бы заглянуть в будущее, невозвратные инвестиции были неотъемлемой частью игры под названием «венчурные операции».

Тем не менее лучшие фирмы не жалели средств на продвижение новых идей и инновационных технологий, рассчитывая сорвать куш при размещении компаниями своих акций на фондовой бирже или при их продаже. Благодаря соседству с венчурными компаниями студентам и профессорам Стэнфорда было гораздо проще получить финансовую поддержку и консультации, нежели их коллегам из других университетов. Разрешив преподавателям университета иметь долю в компаниях и продавать акции, руководство Стэнфорда сумело удержать в штате большинство ведущих профессоров. Многие из них стали мультимиллионерами, но при этом продолжали работать в вузе. И правда, какой смысл уходить, если есть все условия для эффективной деятельности: солнце, пальмы, толковые студенты и возможность работать над инновационными идеями, сулящими хорошую прибыль. А это гораздо интереснее, чем просто валяться на пляже или трудиться в частной компании.

Для Ларри и Сергея — сыновей профессоров, занимавшихся исследованиями и преподававших в более традиционной университетской обстановке, — главной целью было получение ученой степени доктора, а не материальное обогащение. В их семьях ничто не ценилось так высоко, как образование. Они гордились своими родителями и были полны желания довести свою учебу в Стэнфорде до логического завершения. Но очень скоро их научная самоотверженность подверглась серьезному испытанию.

Учимся считать

В январе 1996 года Ларри, Сергей и другие студенты курса «компьютерные технологии» вместе с преподавателями переехали в красивое четырехэтажное каменное здание, надпись над входом которого гласила: «William gates computer science». Глава *Microsoft* выделил на сооружение этого корпуса 6 млн. долл., а потому имел полное право дать ему название по своему усмотрению. Сам Гейтс не учился в Стэнфорде, но в его компании работало немало выпускников этого университета, и он надеялся, что наличие всем известного словосочетания («William gates» читается, как «Билл Гейтс») в названии повысит вероятность того, что талантливые молодые специалисты будут останавливать свой выбор именно на *Microsoft*. Гейтс подчеркнул, что его подарок — это «инвестиция в будущее индустрии высоких технологий». На церемонии открытия нового учебного корпуса Джеймс Гиббоне, декан машиностроительного факультета, предсказал, что «в ближайшие год-полтора это место станет культовым. Появятся комнаты, кабинеты и утолки, которые будут показывать посетителям со словами: "Вот! Именно здесь они начинали в 1996-м! Теперь они ого-го!"»

За Ларри Пейджем закрепили аудиторию № 360, которую он делил с четырьмя другими докторантами: фонтанирующим идеями, эксцентричным и напористым Шоном Андерсоном, который потом превратил эту аудиторию в обычную жилую комнату; неразговорчивым Беном Зу; «гиперактивным» Лукасом Перьерой и единственной среди них девушкой — «компьютерным фанатиком» (по ее словам) Тамарой Манзнер. Финансовый бум в Силиконовой долине.

спровоцированный развитием Интернета и выходом *Netscape на биржу*, заставил многих докторантов призадуматься о целесообразности продолжения учебы. «Очень трудно оставаться в докторантуре, — рассказывает Манзнер, — когда на тебя со всех сторон сыплются реальные предложения работы. Я всерьез задумывалась об уходе после окончания очередного семестра».

Несмотря на тесноту — а может, и благодаря ей, — между студентами быстро завязались товарищеские отношения. Сергея Брина изначально определили в другую аудиторию, но он большую часть времени проводил в 360-й, рядом с Пейджем. Руководство Стэнфорда попросило Брина разработать систему нумерации аудиторий нового корпуса. Справившись с этой задачей, он, в свою очередь, попросил, чтобы стулья докторантов поменяли на более удобные. «Сергей — парень сообразительный», — улыбается Андерсон, вспоминая новоселье.

Вскоре 360-я аудитория стараниями Андерсона превратилась в мини-джунгли: по стенам и потолку вились лианы, а на столах стояли горшки с цветами. Он также принес пятигаллонное ведро и насос, подачей воды в который управлял компьютер. «Я соорудил автоматическую систему полива, — говорит Андерсон. — Это было несложно. Наша комната была напичкана приборчиками и устройствами». К своему компьютеру он также подключил электропианино, играть на котором могли все желающие. А Манзнер принесла подушку, чтобы можно было вздремнуть прямо на полу.

Ларри и Сергей всегда были вместе. В городке их так и называли — ЛарриСергей — одним словом. «Они классные ребята, отличные товарищи, — делится впечатлениями Манзнер. — Мы все засиживались за компьютерами чуть ли не до утра. Помню, суббота, три часа ночи, а в аудитории — полно народу! Я тогда еще подумала: «Какие же мы все-таки фанаты!» Все мы были увлечены своим делом, и все были счастливы».

Брин и Пейдж без конца подтрунивали друг над другом. По словам Манзнер, они были в хорошем смысле «ботаниками», но не зазнайками. Они просто обожали спорить и препираться друг с другом и с другими студентами. Ребята все время болтали о компьютерах, философии — обо всем, что приходило в голову. Однажды у них

завязалась оживленная дискуссия по поводу того, можно ли из лимфоской фасоли соорудить монитор размером с дом. Манзнер, услышав это, крутнулась на своем стуле и воскликнула: «Да вы свихнулись!» А как-то в углу комнаты, под столом Ларри, они собрали полку для компьютера из деталей конструктора «Лего». Все обитатели комнаты уже знали: приступая к работе, следует отключить «внешние помехи», то есть Ларри и Сергея. «Я научилась программировать в наушниках», — замечает Манзнер.

Любимейшим предметом для обсуждения у Пейджа была разработка новых, более совершенных транспортных систем. Ларри, чье детство прошло в пригороде Детройта, изобретал такие способы перемещения людей и грузов из одной точки в другую, которые позволили бы уменьшить число дорожно-транспортных происшествий, снизить расходы, уровень загрязнения атмосферы и интенсивность движения. «Он много говорил об автотранспортных системах, управляемых компьютером. Допустим, по улицам города курсирует определенное количество машин, и, если вам нужно куда-то добраться, вы просто садитесь в одну из них и называете адрес. Они функционируют, по сути, как такси, но ездить на них дешевле, и такие машины могут плотно прижиматься друг к другу на автостраде, — вспоминает Андерсон. — Его очень занимал вопрос перемещения людей или грузов по городу. Ларри нравилось искать пути решения общественных проблем».

Тридцатилетний профессор Раджив Мотвани, научный консультант Сергея, с интересом наблюдал за процессом формирования «интеллектуального родства» между Брином и Пейджем, все больше проникаясь к ним симпатией. «Оба они чрезвычайно талантливы, — говорит Мотвани, — но талантливы каждый по-своему». Сергей — практик и инженер, решающий конкретные задачи. По его логике, если что-то работает — ну и прекрасно. У него математический склад ума, он любит общаться с людьми. «Ранише он был немного нахальным, но вместе с тем очень умным и эрудированным молодым человеком, просто светился интеллектом». В кабинет Мотвани Брин заходил как в свой собственный, без стука. Пейдж же по натуре мыслитель, ему хочется докопаться до сути, понять, «почему это работает». Не менее амбициозный парень, но гораздо скромнее Сергея. Прежде чем войти

в кабинет Мотвани, он обязательно стучал. «Всякий раз, когда группа из двадцати студентов собиралась для обсуждения какого-то вопроса, верховодил Сергей. Ларри же сидел тихо, и только после того как все расходились, он спрашивал: "А что ты думаешь о том, чтобы..."».

Манера поведения Сергея была нетипична для докторанта Стэнфорда. «Он очень прямой, очень напористый. Такую напористость встречаешь нечасто, — отмечает Деннис Эллисон, профессор Стэнфордского университета. Сергей полностью погружается в беседу. Он всем своим видом показывает, что понимает вас, и говорит то, что думает. С ним приятно общаться».

Брин и Мотвани работали над проблемой извлечения информации из больших массивов данных. Они создали исследовательскую группу, которую назвали MIDAS (Mining Data at Stanford — «Стэнфордская программа по анализу и поиску информации»)¹. Брин приглашал ученых, специализировавшихся на этой тематике, на собрания членов группы, проводившиеся раз в неделю, и выбирал темы для обсуждения. Они с Мотвани написали целый ряд научных статей по этой проблеме.

К методикам статистического анализа данных тогда прибегали главным образом для того, чтобы определить, какие сочетания продуктов покупатели приобретают в супермаркетах чаще всего и, соответственно, какие коррективы следует внести в схему размещения продуктов. Брин и Мотвани решили поэкспериментировать — применить эти методики к только-только появившемуся, неорганизованному Интернету. В середине 1990-х годов Всемирная паутина смахивала на Дикий Запад — такая же неконтролируемая, не стесненная нормами приличий и неуправляемая. Миллионы пользователей, конечно, были довольны: появилась электронная почта, существенно упростившая общение, а вот ученые, надеявшиеся черпать из Интернета информацию, быстро в нем разочаровались. Первые поисковые системы, призванные помогать осуществлять в Сети поиск, — Web-Crawler, Lycos, Magellan, Infoseek, Excite, HotBot — не оправдали надежд. «Поисковые системы того времени не впечатляли, — вспоминает

¹ Мидас — персонале древнегреческой мифологии, который превращал в золото все, к чему прикасался. — *Примеч. пер.*

Мотвани. — Вы получали абсолютно бесполезный список сайтов». В 1995 году Мотвани протестировал поисковую систему Inktomi, разработанную в университете Калифорнии (г. Беркли), в котором он сам защищал докторскую. Он ввел слово «Inktomi» и нажал кнопку «Поиск». «Чуда не произошло. Ее адреса в результатах не было — она не могла найти саму себя».

Тем временем Джерри Янг и Дэвид Фило, докторанты Стэнфорда, готовившиеся к защите диссертации, взяли на вооружение несколько иной подход к поиску: они привлекли редакторов, которые составили каталог веб-сайтов в алфавитном порядке. Своей компании Янг и Фило дали название *Yahoo!*. Их подход действительно упростил процесс поиска нужной информации, однако и он был несовершенен, а количество сайтов росло не по дням, а по часам. Брин и Мотвани перепробовали множество других каталогов и поисковых систем, но всякий раз получали сотни или даже тысячи результатов в совершенно произвольной последовательности. Чтобы найти нужную информацию, им приходилось вручную отсеивать лишние ссылки, что отнимало уйму времени. Брин и Мотвани утвердились во мнении, что должен быть более совершенный способ поиска информации в Интернете.

Пейдж, работавший над проектом «Цифровые библиотеки», как-то случайно наткнулся в Сети на AltaVista, новую поисковую систему. Она выдавала результаты быстрее других поисковиков, и, кроме того, в ней была функция-новинка: помимо списка адресов веб-сайтов, на страницах с результатами поиска появлялись выделенные цветом слова — так называемые «ссылки». Это значительно ускорило работу в Сети: пользователь, кликнув по выделенному в тексте слову или фразе, моментально попадал на другую веб-страницу, содержащую больше информации на интересующую его тему. Пейдж задумался: а что же можно почерпнуть из анализа ссылок?

Гектор Гарсия-Молина, один из научных консультантов Пейджа, согласился, что анализ данных о ссылках может дать интересную информацию. AltaVista не производила с ними никаких операций — просто помещала их на страницах с результатами. Пейдж с помощью тщательного анализа хотел выяснить, как еще их можно использовать. Но для того чтобы иметь возможность проверять свои предположения, ему нужно было обзавестись большой базой данных.

Выполнив необходимые расчеты, Пейдж заявил своему научному консультанту, что собирается загрузить на свой компьютер всю Всемирную сеть.

Эта идея казалась не столь дерзкой, сколь абсурдной. Но Пейдж, ничтоже сумняшеся, объявил, что загрузит весь Интернет довольно быстро и без особых проблем. Гарсия-Молина и его коллеги лишь снисходительно улыбнулись. Ларри, однако, был полон решимости осуществить задуманное. Он не был одинок в оценке значимости ссылок: Тим Бернерс-Ли, британский специалист по компьютерным технологиям, который в 1989 году разработал Всемирную сеть, еще в начале 1980 годов утверждал, что, щелкая по выделенным словам, компьютерные пользователи смогут переходить с одной веб-страницы на другую, а ссылки будут ключевым элементом Сети.

Осенью 1996 года, объединив усилия, Пейдж и Брин приступили к загрузке и анализу веб-страниц со ссылками. На сбор информации ушло гораздо больше времени, чем предполагалось (Пейдж даже подсчитал, что каждая отправка программы-«паука» в Интернет стоила кафедре компьютерных технологий 20 тыс. долл.), но Ларри очень хотел довести начатое до конца. Его стремление определить, насколько важны перекрестные ссылки, привлекло к проекту внимание не только Бриана, но и Мотвани — ведь проект Пейджа открывал новые возможности для исследования Сети. Бриана же привлекала не только перспектива работать со своим другом, но и чисто научный интерес к проблеме извлечения информации из больших массивов случайных данных. Всемирная сеть была для Бриана идеальным объектом применения его математических способностей и навыков программирования.

У Пейджа возникла идея: подсчитав количество ссылок на отдельно взятый веб-сайт, можно было приблизительно определить степень его популярности. Да, популярность и содержание — это не одно и то же. Но и в его семье, и в семье Бриана ценили опубликованные в научных журналах статьи, которые были снабжены ссылками на другие работы. Ссылки на веб-страницах напоминали Пейджу ссылки в статьях. Ученые ссылались на ранее опубликованные научные работы,

изученные ими, и количество ссылок в научной среде служило мерилom влияния и авторитета автора. «Ссылки очень важны, — говорил Пейдж. — Имена лауреатов Нобелевской премии фигурируют в ссылках десяти тысяч научных работ». Большое количество ссылок в научной литературе «говорит о значимости вашей работы, раз ее сочли необходимым упомянуть».

То же можно сказать и о веб-сайтах, заключил Пейдж. Вскоре его осенила мысль: ссылки обладают разной степенью значимости! Одни являются более важными, другие — менее. Больше веса, вероятно, имеют ссылки, размещенные на важных веб-сайтах. А как определить, какие сайты относятся к числу «важных», а какие — нет? Очень просто: сайты, на которые ведет большее количество ссылок, более значимы, и наоборот. Иными словами, веб-сайт, ссылка на который появляется на главной странице популярного поискового ресурса Yahoo!, автоматически становится более значимым. Своей программе определения степени значимости ссылок Ларри дал название PageRank: page — это часть слова webpage (веб-страница) и одновременно его фамилия, а rank означает «ранжировать».

Профессор Стэнфорда Терри Виноград, другой научный консультант Пейджа, отмечает, что путь к нахождению способа ранжирования веб-страниц базировался на анализе ссылок. «Ведь сначала Ларри намеревался просто бессистемно бродить по Сети. Выработать алгоритм [систему математических уравнений] его побудило желание облегчить жизнь интернет-пользователям. Он заходил на страницы, щелкал по ссылкам и отмечал, на какие сайты попадает чаще всего. Так и появилась PageRank».

Ларри и Сергей были уверены, что результаты практического применения PageRank послужат основой для их докторской диссертации. К началу 1997 года Пейдж разработал примитивную поисковую систему под названием BackRub, обрабатывавшую ссылки на веб-страницы. Ее логотипом стало черно-белое изображение ладони левой руки Ларри, сделанное с помощью сканера. Брин и Мотвани тоже внесли свою лепту в развитие проекта. Мотвани даже предположил, что плоды их трудов скоро выйдут за рамки университетских исследований. В итоге они получили программу ранжирования

веб-страниц, попутно разрешив одну из главных проблем поиска информации в Сети. «Изначально они не ставили себе целью создать поисковую систему. Они просто работали над решением интересных задач, выдвигая интересные идеи, — говорит Мотвани. — Ларри что-то предлагал, Сергей что-то предлагал, я... И через какое-то время мы поняли, что можем создать поисковую систему». Виноград соглашается с ним: «Они не стремились открыть свое дело, а просто хотели усовершенствовать процесс поиска информации».

Брин, Пейдж и Мотвани разработали прототип поисковой системы, предназначенный для внутреннего пользования. Этот механизм, созданный на базе традиционной технологии и новой программы PageRank, представлял собой программу для поиска информации в Интернете, которая выдавала результаты поиска в порядке убывания степени их релевантности. Если остальные поисковые системы просто сравнивали слова в строке запроса со словами на веб-страницах, PageRank еще и выстраивала полученные результаты в логичной последовательности. Наконец-то пользователи компьютеров получили возможность быстро находить в Сети нужную информацию.

Осенью 1997 года Брин и Пейдж решили дать своему детищу другое название. Пейдж все никак не мог подобрать легко запоминающееся и не использованное в других названиях слово, а потому обратился за помощью к Шону Андерсону. «Я подходил к чистой доске и начинал «мозговой штурм», а он все говорил: "Нет, это не то", — вспоминает Андерсон. Так продолжалось несколько дней. «Мы уже почти отчаялись что-либо придумать, но продолжали ломать головы. И тут я говорю: «А как насчет Googleplex? Тебе ведь нужно название для системы, которая осуществляет поиск информации, заносит в индекс веб-страницы и позволяет пользователям систематизировать огромные массивы данных? Так вот, Googleplex — это большое число». Этот вариант ему понравился: «Неплохо, но лучше укоротить. Скажем, Google». Я набрал на компьютере слово «google» — как выяснилось позже, не совсем правильно — и показал ему. Ларри кивнул головой в знак согласия, а вечером того же дня зарегистрировал новое название и написал его на нашей доске — Google.com. Теперь поисковый ресурс владел огромным каталогом сайтов — как Yahoo!

или Amazon. Следующим утром я увидел на доске комментариев Тамары: «Вы неправильно написали это слово. Оно пишется как *googol*». Но «неправильное» название было уже зарегистрировано».

В 1997 году поисковая система стала доступной для студентов, преподавателей и административных работников Стэнфорда по адресу google.stanford.edu. Весть об этом быстро разнеслась по университетскому городку. Бюро лицензирования технологий университета подало заявку на выдачу патента. А студенты и профессора начали пользоваться Google для поиска информации в Сети. «Он очень быстро стал для меня единственным поисковым ресурсом», — признался профессор Деннис Эллисон. «Я сделал Google поисковой системой по умолчанию», — вторит ему Виноград.

Не имея возможности привлечь профессиональных дизайнеров, Брин оформил главную страницу *Google* довольно незамысловато. И не прогадал: ее характерный дизайн пользователи находят очень привлекательным. Разноцветные буквы логотипа и белоснежный фон создают ощущение чистоты, которой так не хватает в интернет-пространстве. Главная страница Google резко контрастировала с веб-страницами, напичканными мигающими баннерами, яркими рисунками и текстами, — таких в Интернете подавляющее большинство. Поскольку на Google не рекламировались товары и услуги, пользователи чувствовали себя здесь довольно вольготно. «Дизайн ресурса просто великолепен, — говорит Эллисон. — Если вы обратитесь в дизайнерскую фирму с просьбой разработать дизайн главной страницы, такой вы никогда не получите. На главной странице Google нет ни забавных персонажей, ни металлических оттенков, ни звука, ни света. Ее дизайн — это вызов устоявшемуся мнению, что пользователям нравится бродить по сайту в сопровождении звуковых и световых эффектов».

Поскольку база данных и круг пользователей стабильно росли, Брин и Пейдж постоянно нуждались в компьютерах. Новые приобрести они не могли — не позволяли финансы, — а потому покупали комплектующие, из которых потом собирали ПК, а еще время от времени наведывались на погрузочно-разгрузочную площадку городка в надежде разжиться невостребованными компьютерами. «Мы заимствовали

на время несколько машин, рассуждая так: "Если их не забрали сразу после доставки, значит, они не так уж сильно и нужны", — поясняет Брин. Научные консультанты двух изобретателей, знавшие об их трудностях, предоставили им 10 тыс. долл. в рамках проекта «Цифровые библиотеки». Когда в 360-й аудитории уже не осталось свободного места, Брин и Пейдж передислоцировали свой центр обработки данных в комнату Пейджа в общежитии. «Мы собирали ПК и подключали их к своей компьютерной сети, — говорит Пейдж. — В конце концов мы поняли, что такой подход позволит нам многого добиться». «Ларри использовал любую возможность сэкономить», — вспоминает Чарли Оргиш, руководитель кафедры компьютерных систем Стэнфорда.

Заняв места за столиком ресторана «Мандарин Гурме», Пейдж и Брин приготовились поведать Полу Флаэрти, выпускнику докторантуры Стэнфорда и создателю поисковой системы AltaVista, о достоинствах их технологии организации поиска. Они рассчитывали, что AltaVista заплатит им ни много ни мало 1 млн долл. за право приобрести программу PageRank, патент на которую вот-вот будет получен. Программа эта позволит поисковой системе Флаэрти выдавать результаты поиска в порядке убывания степени их релевантности, и компания, чья рыночная доля в сфере поиска информации в Интернете составляет 54%, наверняка не откажет себе в удовольствии взять на вооружение передовую технологию. А Брин и Пейдж, в свою очередь, смогут продолжить обучение в Стэнфордском университете.

Выслушав рассказ Флаэрти о том, как работает AltaVista, изобретатели Google только утвердились во мнении, что их поисковая система более совершенна. Но все же один факт из рассказа Флаэрти произвел на них впечатление: вся база данных AltaVista в распечатанном виде представляла бы собой кипу бумаги высотой в 60 миль, и поисковая система способна «выдернуть» любое слово из этой кипы менее чем за полсекунды. Деннису Эллисону инициатору этой встречи, было интересно, к чему же придут стороны в итоге — ведь Брин и Пейдж производили впечатление людей, уверенных в превосходстве своего продукта.

AltaVista, заявили они, — это только начальный этап, а будущее за Google. Флаэрти согласился с тем, что концепция разработчиков Google перспективна. «Меня заинтересовал их подход к ранжированию веб-страниц, основанный на ссылках. В то время это было слабым местом моей поисковой системы», — заметил он впоследствии. Но он предостерег начинающих изобретателей: проблемы сваливаются как раз тогда, когда поисковый ресурс становится популярным. Время от времени кто-то предпринимает попытки взлезть в твою систему, взломать твой сайт, производить разного рода манипуляции с твоей поисковой системой. Но Брина и Пейджа это не пугало: они были абсолютно уверены в своей технологии и хотели донести ее до всех пользователей. «Они увлеченно рассказывали о том, что могут сделать, — вспоминает Эллисон, — и горели желанием поделиться этим с другими. По сути, смысл их слов сводился к следующему: AltaVista никуда не годится. Она не удовлетворяет потребностей пользователей. У них же имелась программа PageRank».

Однако спустя несколько недель после встречи в китайском ресторане Брин и Пейдж получили от Флаэрти письмо, в котором он сообщил, что *AltaVista* отклоняет предложение о приобретении Google. Руководство ее материнской компании, *Digital Equipment Corp.*, было против нововведений со стороны. «ИТ-менеджеры компании были не слишком благосклонны к новациям, — пояснил впоследствии Флаэрти. — Они не принимали технологий, «созданных не здесь». Ситуация усложнялась тем, что *Digital Equipment Corp.* собиралась оформить слияние с компанией *Compaq Computer*. К тому же поисковая система уже не была приоритетом для самой *AltaVista*, поскольку компания расширила спектр предоставляемых услуг: теперь на сайте *AltaVista* можно было просматривать последние новости, совершать покупки, создавать электронные почтовые ящики и т. д.

Позже при содействии профессоров Стэнфорда и патентного бюро Брин и Пейдж обращались с предложением приобрести программу PageRank к *Excite* и другим компаниям, специализирующимся на поиске информации в Интернете, но тщетно: похоже, их более совершенная поисковая система никого не интересовала. Все думали лишь о том, как бы разместить на своих веб-страницах побольше

рекламы. Ребята вместе с Виноградом даже посетили офис одной венчурной фирмы на Сэнд-Хилл-Роуд, однако там отнюдь не горели желанием вкладывать деньги в «поиск». Если Ларри и Сергей считали поисковый сервер необходимым инструментом для работы в Интернете, то другие видели в ней лишь одну из услуг «шведского стола». Но разработчики *Google* не сдавались. «Они скептически относятся к мнению большинства, — замечает Виноград. — Если они видят, что все действуют таким образом, но сами считают, что следует действовать иначе, то, как правило, настаивают, что ошибаются те, другие. Они были уверены в правильности своего подхода и полагали, что большинство заблуждается».

Yahoo! Inc., которую они считали главным потенциальным покупателем (ее ключевым элементом были тематические каталоги, редактируемые вручную, да и скорость поиска оставляла желать лучшего), отклонила предложение приобрести технологию *Google* или купить лицензию на право ее использования. Основной причиной отказа, вероятно, стало то, что руководители компании желали, чтобы пользователи подольше задерживались на сайте *Yahoo!*. Поисковая система *Google* предназначена как раз для того, чтобы оперативно предоставлять пользователям ответы на их запросы, направляя их на самые релевантные веб-сайты. А вот тематические каталоги *Yahoo!* служили как для того, чтобы отвечать на запросы, так и для того, чтобы удерживать пользователей на Yahoo.com: там они могли оформлять покупки, просматривать рекламные предложения, проверять свои почтовые ящики и играть в игры. Дэвид Фило, один из основателей *Yahoo!*, при встрече с Брином и Пейджем сказал им, что, если они верят в свою уникальную поисковую систему и хотят реализовать ее потенциал, им следует взять академотпуск и открыть собственное дело. Если она действительно так хороша, как они утверждают, то быстро станет популярной — ведь количество пользователей Интернета постоянно растет, а они, пользователи, всегда выбирают лучшее.

Ларри и Сергей были расстроены отказами и не знали, что предпринять. «Они никак не могли решить, — вспоминает Виноград, — уходить или продолжать учебу». И после многих месяцев бесплодных попыток продать свое детище решили временно сосредоточиться

на усовершенствовании Google дня пользователей Стэнфорда, а там видно будет.

Однажды Сергей, работая с графической программой GIMP, создал цветную версию логотипа *Google* с восклицательным знаком на конце, как у *Yahoo!* Он был очень доволен новым дизайном, который представлял собой сочетание «детсадовских» прописных букв разных цветов, но еще больше — тем, что наконец-то освоил эту GIMP.

Весной 1998 года Брин и Пейдж разослали «друзьям Google» (так назывался список первых пользователей) сообщение по электронной почте. «Google в ее нынешнем виде функционирует уже больше месяца, и мы хотели бы получить от вас отзывы о работе поисковой системы, — писали они. — Как вы оцениваете результаты поиска? Что вы думаете о новом логотипе и о формате главной страницы? Удобно ли с ними работать? Мы ждем от вас комментариев, замечаний, информации о сбоях в программе, идей. Заранее благодарим. Ларри и Сергей».

В июле под результатами поиска, выдаваемыми Google, появились фрагменты текста, где жирным шрифтом были выделены слова, указанные в строке запроса. Теперь пользователи Google могли видеть, какие результаты для них наиболее интересны, не заходя на веб-сайты. «В ближайшие несколько месяцев мы планируем внедрить в Google ряд новинок. Мы собираемся значительно расширить наш индекс веб-страниц, который в настоящее время насчитывает 24 миллиона копий. Благодарим всех, кто прислал нам свои варианты логотипа и предложения. Желаем вам приятного времяпрепровождения с Google», — писали они в следующем письме.

Хотя тон этих электронных писем был оптимистичным, Виноград знал, что Ларри и Сергей, образно говоря, уперлись в стену. Чтобы обеспечить рост *Google*, им нужно было пойти на определенный риск и преодолеть границы университетского городка. В то же время без университетского финансирования они не смогут приобретать столь необходимое им компьютерное оборудование. Виноград представлял всю сложность ситуации. «Я сказал Пейджу: "Я не понимаю, где вы собираетесь достать деньги". А он в ответ: "Скоро поймете. Мы думаем над этим"».

Волшебный состав

Солнечным августовским утром 1998 года Ларри и Сергей сидели на террасе дома в Пало-Альто (Калифорния), с нетерпением ожидая приезда «ангела» из Силиконовой долины. Они работали над поискови-ком не покладая рук, но у них, несмотря на строжайшую экономию, закончились деньги. Профессор Стэнфордского университета Дэвид Черитон предложил им встретиться с его хорошим другом, корифеем в мире ИТ-технологий Энди Бехтольшеймом, снискавшим славу удачливого инвестора.

Бехтолшейм приехал на серебристом «порше». Выйдя из машины, он сразу направился к террасе, где его ожидали хозяин дома и его докторанты. В отличие от большинства магнатов Силиконовой долины, Бехтольпейм много работал — но не потому, что испытывал потребность в деньгах, а потому, что верил в силу технологий и обожал искать новые решения.

Еще одной чертой его характера была скромность. Многие из тех, с кем он работал в бытность вице-президентом *Cisco Systems*, и понятия не имели о том, что Бехтольпейм — один из основателей *Sun Microsystems*, а двумя годами ранее он за сотни миллионов долларов продал *Cisco* другую основанную им фирму. Интерес к Брину и Пейдж у него возник после рассказа Черитона о новом способе поиска в Сети. «В то время я пользовался Интернетом в основном для поиска информации, — говорит Бехтольпейм, — но *AltaVista*, считавшаяся тогда лучшей поисковой системой, меня как пользователя не устраивала».

Он хотел больше узнать о проекте. Как далеко создатели могут зайти в реализации своей идеи? Пейдж пояснил, что с помощью сети недорогих ПК они могут загружать веб-страницы, заносить их в свой индекс и за доли секунды «прочесывать» весь Интернет в поисках соответствующей запросу информации. Единственной проблемой было то, что у них не было денег на приобретение оборудования.

Идея Бехтольшейму понравилась, но он засомневался в ее коммерческой жизнеспособности — ведь AltaVista и другие поисковые системы были убыточными. Некоторые предприниматели даже рассматривали поисковик как своего рода каталог во Всемирной сети, не имевший большой пользы и преимуществ. Бехтольпейм, однако, не был уверен в правильности такого суждения: ведь более ста лет назад одно-единственное новшество, десятичная система Дьюи, коренным образом изменило подход к классификации книг в библиотеках по всему миру.

Брин и Пейдж абсолютно не робели в присутствии Бехтольшейма, и ему понравилась их смелость. Он уже наслушался рассказов о суперперспективных технологиях, которые так и не стали суперприбыльным бизнесом. И потому в период бума индустрии высоких технологий, когда новые компании с расширением .com в названии выходили на фондовую биржу чуть ли не каждые 15 секунд, он со здоровым скептицизмом относился к красочным презентациям в PowerPoint, которые на аудиторию действовали гипнотически. У него есть свой, проверенный годами метод оценки новых рискованных предприятий, в основе которого лежат три компонента: понятная идея, позволяющая решить реальную проблему; бизнес, способный принести реальную прибыль; талантливые, увлеченные и целеустремленные основатели.

И кроме того, он доверял своему чутью и коллегам. Черитон, профессор с опытом работы в бизнесе и деловой смекалкой, был одним из них. Профессор, в свою очередь, знал, что участие Бехтольшейма в рискованном предприятии существенно повышает его шансы на успех — и не только потому, что он вкладывает в него свои деньги, но еще и потому, что у него есть связи в среде финансистов и ИТ-специалистов и он скрупулезно подходит к поиску новых идей и молодых

талантов. Беседуя с докторантами Черитона, Бехтолшейм быстро понял, что они талантливы и целеустремленны — пусть им и не хватает опыта и денег.

После долгой беседы и демонстрации Брином и Пейджем возможностей Google Бехтолыпейм уже имел полное представление о технологии, позволявшей поисковой системе выдавать столь качественные результаты. В юных талантах его подкупало еще и то, что они предпочитали приобретать компьютерные комплектующие и собирать компьютеры своими силами, а не вбухивать деньги в рекламу и дорогое оборудование. Они хотели разработать открытую и доступную базу данных, после чего можно было бы смело обращаться в венчурные фирмы с предложениями финансировать их деятельность. А еще они хотели, чтобы их поисковая система получила известность без дополнительных вливаний в рекламу. «Другие интернет-компании деньги от венчурных фирм тратили на рекламу, — говорит Бехтолыпейм. — А эти двое верили в то, что популярным их поисковый сервер станет исключительно благодаря положительным отзывам пользователей. Это был качественно новый подход: разработка действительно полезного сервиса, который люди будут рекомендовать друг другу».

Убедившись в том, что технология Брина и Пейджа на самом деле способна справиться с реальной проблемой, Бехтолыпейм перешел к главному.

— Итак, ключевой вопрос для начинающей интернет-компании: как вы собираетесь зарабатывать деньги? Меня как инвестора привлекают только те идеи, которые обеспечат мне прибыль.

Он предложил сделать услуги поисковой системы Google бесплатными, а позднее разместить на ее страницах рекламные предложения. Однако Ларри и Сергей к рекламе относились подозрительно; кроме того, они опасались, что страницы с результатами поиска, пестрящие рекламными предложениями, будут выглядеть непрезентабельно. Свою позицию относительно рекламы они изложили в научной статье о поисковой системе Google. Были иные варианты зарабатывания денег. Друзья обсудили с Бехтолшеймом возможность предоставления другим компаниям лицензий на право пользования их поисковой системой. Помимо этого, не стоило сбрасывать со счетов и возможность ее приобретения какой-нибудь крупной корпорацией.

У Бехтольшейма поисковая система ассоциировалась с электронным каталогом, напоминающим справочник «Желтые страницы», где рядом с адресами и телефонами компаний, предоставляющих самые разные услуги, обязательно присутствуют рекламные макеты.

— Это самая лучшая идея из всех, о которых я слышал, — заметил Бехтольшейм. — Я хочу участвовать в этом предприятии.

Брин и Пейдж растерялись: что обычно делают в таких случаях? Заметив это, Бехтольпейм, имевший за плечами большой опыт подобных встреч, предложил сразу же выписать чек, чтобы они могли приобрести необходимые компьютерные комплектующие, а он — отправиться на следующую деловую встречу. Никаких переговоров. Никакого обсуждения величины капитала и оценки активов. Бехтольпейм даже не знал, что Брин и Пейдж формально еще не создали компанию. В тот момент детали ему были неинтересны. Ведь много лет назад ему, одному из основателей тогда только созданной компании *Sun Microsystems*, точно так же, экспромтом, выписал чек на круглую сумму один бизнесмен, оформив тем самым свое участие, как оказалось впоследствии, в чрезвычайно успешном предприятии. Теперь сам Бехтольпейм хотел таким образом оформить свое участие в *Google*. «Без лишних разговоров Бехтольпейм выписал на имя компании *Google Inc.* чек на сумму 100 тыс. долл.», — вспоминает Брин.

Этот чек Пейдж положил в выдвижной ящик своего стола. А через две недели они зарегистрировали компанию *Google* и открыли банковский счет, на который и внесли указанную сумму.

Итак, миссия Черитона увенчалась успехом. А двадцатипятилетние разработчики немедленно отправились в кафе *Burger King* — отметить столь радостное событие. Тот факт, что Бехтольпейм одобрил их начинание, придал им уверенности в своих силах и возвысил их в глазах родителей, друзей и знакомых, и потому им не составило особого труда раздобыть еще примерно 1 млн долл., который им был нужен для покупки оборудования и продолжения работы в рамках проекта.

Сидя за рулем своего «порше», Энди Бехтольпейм — бизнесмен, обладавший даром Мидаса, конечно, не осознавал всей значимости решения, принятого им несколько минут назад. «У меня промелькнула

мысль, что они, вероятно, смогут привлечь к своей поисковой системе миллионы пользователей, а спустя какое-то время начнут зарабатывать деньги. Но я и не предполагал, что все это приобретет такие масштабы. Да и никто не предполагал!»

В аудитории № 380 Сергей Брин и Ларри Пейдж готовились продемонстрировать возможности Google интеллектуальной элите Стэнфордского университета. Профессор Стэнфорда Деннис Эллисон, пригласивший двух молодых изобретателей, попросил их рассказать о том, как работает эта поисковая система и в чем она превосходит более известные технологии поиска информации в Интернете. Докторы и профессора кафедры компьютерных технологий, собравшиеся в аудитории, с нетерпением ожидали их выступления. Докладчики заранее решили, что о финансовой стороне предприятия говорить не будут. Они хотели поведать о том, как из набора разных ингредиентов получился «волшебный состав», наделивший Google способностью в мгновение ока находить нужную пользователю информацию и выдавать результаты поиска в порядке убывания степени их соответствия запросу.

Мероприятие организовал профессор Эллисон в рамках дискуссий по средам, посвященных важным достижениям и прорывам в сфере технологий. Он очень уважал Брина и Пейджа за энергичность и напористость, высокий интеллект, не по годам зрелый подход к делу, а также за амбиции, трансформировавшиеся в стремление решать такие задачи, которые другие считали непосильными. Сложные задачи Брина и Пейджа только раззадоривали. За годы преподавания в университете Эллисон повидал много талантливых ИТ-специалистов, математиков и инженеров, однако эти двое определенно выделялись. Сравнить было с кем. В Стэнфорде в свое время учились будущие основатели *Sun Microsystems*, *Yahoo!*, *Logitech* и других известных компаний. Создатели Google не были похожи ни на кого. «Они — исключительные, — говорит Эллисон. — Они олицетворяют собой вершину компьютерного хакерства».

Под словом «хакерство» Эллисон подразумевал отнюдь не противозаконную деятельность по внедрению в компьютерные сети и излому

веб-сайтов. В среде программистов и компьютерщиков «хакерами» называют тех, кто способен писать качественно новые компьютерные программы, — программы, открывающие возможности для внедрения инноваций. Слово это он употребил неслучайно. У многих в Стэнфорде были отличные идеи, многие имели необходимую мотивацию, однако очень немногие были способны, преодолев все препятствия, воплотить свои идеи в жизнь. Эллисон был восхищен тем, насколько цепко ребята держались за свою светлую мечту — изменить мир к лучшему. «Их ведет не стремление заработать больше денег, а представление об идеальном мире, — отмечает Эллисон. — Идея перевести в цифровой формат всю Вселенную и тем самым сделать доступными все источники информации занимала умы многих людей, но никто не решался приступить к ее практическому осуществлению. А они уже сделали первые шаги в этом направлении, успешно устранив возникшие на их пути препятствия. И я уверен, что у них все получится».

Для Брина и Пейджа, без пяти минут бизнесменов, эта встреча была хорошей возможностью представить свои разработки большой аудитории и получить обратную связь в университетской среде — альма-матер многих научных открытий. Многие их предупреждали о необходимости тщательно оберегать от пронырливых конкурентов информацию о финансовых показателях, стратегиях и производственных секретах компании. Поэтому даже собравшихся в 380-й аудитории они не собирались посвящать во все нюансы, зная, что этим запросто могут породить новых конкурентов.

— Я Сергей Брин, а это Ларри Пейдж. Итак, приступим, — неприступно произнес Брин. Он начал с примера: сотрудник компании едет в командировку в другой город, где ему понадобится машина. Он заходит на сайт известного поискового ресурса и набирает в строке запроса слова «*машина напрокат*». Однако среди результатов поиска на первой странице не оказывается сайтов компаний, предоставляющих такую услугу. Проблема в том, что результаты представлены в порядке убывания суммарного количества слов «*машина*» и «*напрокат*» на веб-странице. А если бы этот сотрудник набрал «*машина напрокат*» в строке запроса на сайте *Google*, он бы получил результаты, упорядоченные по степени соответствия запросу. В подтверждение

своих слов Брин ввел это словосочетание в окно поиска Google и нажал на кнопку «Поиск». Первые позиции списка результатов занимали адреса официальных веб-сайтов компаний *Avis*, *National*, *Dollar*, *Alamo* и др., за доли секунды выхваченные из миллионов адресов страниц Всемирной сети.

— Главной задачей было сделать так, чтобы наш поисковый сервер выдавал результаты не в порядке убывания количества слов в тексте, а в порядке убывания степени соответствия запросу, — пояснил Брин. — Изучением этой темы мы занялись около трех лет назад. В процессе исследования мы сформировали концепцию значимости веб-страницы и разработали алгоритм PageRank, являющийся основным компонентом поискового сервера Google, о котором я хотел бы вам сегодня рассказать.

Выяснить, каким образом веб-сайты связаны друг с другом, было довольно просто. Гораздо сложнее было создать поисковую систему, которая выдавала бы релевантные результаты, для чего нужно было изучить «линии связи» (или ссылки) между сайтами и ряд других факторов. С какой целью операторы веб-сайтов размещают ссылки на веб-страницах? Они делают это для того, чтобы пользователи могли обращаться к другим источникам полезной информации в Интернете, и надеются, что это, в свою очередь, привлечет новых посетителей на их сайты.

— Самой сложной задачей для нас, разработчиков, — продолжал Брин, — было проиндексировать всю Всемирную паутину. Море информации. Мы покажем вам, как мы это делали. Мы расскажем вам, что мы делаем для того, чтобы пользователи могли получать максимально релевантные результаты, чего мы добились за прошедшие почти три года, а также затронем вопросы социального характера.

Тем, у кого было желание и время ознакомиться с техническими подробностями, Брин предложил записаться на курс по поисковым системам, который они с Пейджем вели в начавшемся семестре, но обещав студентам доступ к «источникам, которых вы не найдете больше нигде в мире». Ну а в течение ближайшего часа Брин и Пейдж собирались в общих чертах разъяснить собравшимся, как они разработали поисковый сервер Google.

— Итак, благодаря чему функционирует поисковая система? — спросил Брин.

Вопрос риторический, поэтому докладчик ответил на него сам:

— Во Всемирной сети сегодня функционируют миллионы веб-сайтов и сотни миллионов веб-страниц — по последним данным, триста миллионов. Так как же нам разработать поисковую систему? Впрочем, все не так плохо. На нашей стороне закон Мура.

Закон Мура был главной движущей силой развития высоких технологий. В середине 1960-х годов Гордон Мур, один из основателей компании *Intel*, спрогнозировал, что производительность процессоров будет удваиваться каждые полтора-два года. Именно поэтому на смену гигантским суперкомпьютерам, которыми тогда располагали лишь крупные компании, университеты и правительственные учреждения, пришли удобные и доступные ПК. Эта тенденция сохраняется и сегодня. Брин пояснил, как закон Мура связан с созданием поисковой системы, способной в поисках информации «просматривать» весь Интернет.

— Каждый год создается масса текстов и материалов, но и компьютерные диски становятся все более вместительными. Мы сможем вложить все знания, всю информацию, накопленные человечеством, вам в карман — за исключением видеоносителей, разумеется, — через пару десятилетий. Это вполне осуществимо. И тогда вся, абсолютно вся информация будет собрана на одном-единственном носителе, и вы сможете работать с ней, анализировать ее, как это делали мы. Правда, есть одна проблема: человек не может обрабатывать результаты поиска за доли секунды. На людей закон Мура, к сожалению, не распространяется — они развиваются несколько медленнее. Нам нужно серьезно заняться этой проблемой.

При этих словах аудитория рассмеялась.

Поскольку Брин решил на время прервать учебу в докторантуре Стэнфордского университета и всецело посвятить себя разработке поисковика, он считал необходимым пояснить собравшимся, в каком направлении они с Ларри движутся.

— Мы собираемся перевести Google на коммерческие рельсы. Как именно — вы увидите в ближайшем будущем на Google.com. Мы также

работаем над рядом моментов, которые позволят нам усовершенствовать наше детище.

Слушая Брина, Эллисон вдруг осознал, что безусловно выполнить все это было гораздо сложнее, чем могло показаться из его рассказа. Однако если кому-то это и было под силу, то только им — разработчикам Google.

При поиске Google учитывала больше факторов, чем любая другая поисковая система. Она не просто подсчитывала слова или ссылки и выдавала результаты. Она сочетала информацию о словах и ссылках с другими переменными таким образом, чтобы предоставляемые результаты были как можно более релевантными. Учитываются, например, такие факторы, как расстояние между отдельными словами или фразами на веб-странице, шрифт, которым они набраны, вид букв (прописные или строчные).

— Мы стараемся использовать всю возможную информацию, — продолжал Брин. — Мы смотрим на весь процесс глазами пользователя. Понятно, что для такого поиска требуются значительные объемы памяти, и мы ими располагаем.

Эффективный поиск обеспечивается не только правильностью математических формул и уравнений, но и, самое главное, наличием гораздо более мощного оборудования, нежели у их конкурентов. Ларри и Сергей, в отличие от разработчиков других поисковых систем, быстро поняли, что единственно возможный путь к обеспечению максимально релевантных результатов — инвестиции в оборудование. В их планы входило не только создание ПО, но и полное сопровождение работы компьютерной сети: программное и аппаратное обеспечение неразрывно связаны друг с другом, и потому очень важно оптимизировать их функционирование. Они знали, что непременно извлекут выгоду из того, что цены на запоминающие устройства и другие компьютерные комплектующие неуклонно снижаются, а их характеристики постоянно улучшаются. Лучше покупать отдельные комплектующие и самим собирать ПК, решили они, поскольку с самого начала проповедовали максимально целостный подход.

Пока Деннис Эллисон слушал пояснения Брина, у него в памяти всплывали различные эпизоды из университетской жизни с участием

Брина и Пейджа. Он был о них очень высокого мнения. Им можно было доверять. Ребята действительно хотели создать нечто полезное. К тому же они были молоды и с характером. Эти качества особенно важны: в сфере высоких технологий доверие потребителей к продуктам зиждется на доверии к разработчикам. К тому же Ларри и Сергей компьютерные фанаты с невероятно широким кругом интересов — качество, присущее цельным натурам. Они — приверженцы прогрессивных взглядов. А применительно к Силиконовой долине это означает, что они сторонники открытых систем программного обеспечения, а не закрытых, которым отдавали предпочтение Билл Гейтс и его *Microsoft*. И еще ребята не стеснялись высказывать свое мнение по тем или иным вопросам. «Им не нравятся кое-какие аспекты жизни деловой Америки, и они не боятся громко заявлять об этом», — отмечает Эллисон.

Тем временем эстафету у Брина перехватил Пейдж. Эллисон его тоже очень уважал. Ларри был прекрасным преподавателем, поскольку обладал способностью ухватить основную идею и преподнести ее простым и понятным языком — способностью, которая отличает людей с ясным умом, досконально знающих свое дело.

— Ссылка в Интернете сродни ссылке в научной литературе, — пояснил Пейдж. — Но если вы просто будете подсчитывать количество ссылок в Сети, что делает большинство поисковых систем, у вас возникнут проблемы. Всемирная паутина — это не научная литература, здесь создать веб-страницы может любой желающий.

Программа PageRank — это, в принципе, модель пользования Интернетом. Скажем, у нас есть пользователь, который просто бродит по Сети. Он немного смахивает на обезьяну: сидит часами перед компьютером и тупо кликает на ссылки. Знакомая картина, не правда ли?

Аудитория дружно хохотнула.

— PageRank говорит: если какой-то значимый сайт указывает на тебя, ты получаешь частицу его значимости, — продолжил Пейдж. — Предположим, что на тебя указывает какой-то действительно стоящий сайт. Он для тебя намного ценнее любой «левой» веб-страницы. К примеру, если па главной странице Yahoo! есть на тебя ссылка, это

просто здорово. Наличие на главной странице сайта *Yahoo* ссылки на твою веб-страницу говорит о том, что либо ты заплатил кому-то кучу денег, либо твоя страница действительно хороша. А вот наличие ссылки на твою веб-страницу на главной странице моего веб-сайта никому ни о чем не говорит. — И Пейдж разъяснил, как он разработал рецепт получения ранжированных результатов поиска. — Мы присвоили всем веб-страницам числа, примерно соответствующие степени их важности. Ранг отдельно взятой страницы — это сумма показателей всех веб-страниц, на которых есть ссылки на нее.

Но существует серьезная проблема. Некоторые, пытаясь обмануть поисковые механизмы, делают так, чтобы адреса их веб-сайтов располагались в списках результатов как можно выше. Поисковая система должна выиграть эту кибервойну: она должна стать «умнее» всех этих «хитрых» веб-сайтов.

— Доводилось ли вам сталкиваться с адресами порносайтов на страницах с результатами поиска? Те, кому доводилось, поднимите руки! - предложил Пейдж. — О, некоторые признались. На самом деле это большая проблема для поисковиков. Дельцов, стремящихся заработать любой ценой, мало волнует, какую информацию вы ищите, их вообще мало что волнует. Они просто хотят, чтобы на их веб-страницы заходило как можно больше пользователей.

Сформулировав проблему, Пейдж заметил, что он уже работает над возможными путями ее решения. Наиболее эффективным из них представляется разработка программы определения степени важности веб-сайтов, которая не позволит их операторам манипулировать поисковой системой. Google, ориентированная исключительно на пользователя, обеспечит наличие только релевантных адресов на страницах с результатами поиска.

Пейдж не преминул пустить пару критических стрел в адрес других поисковых систем:

— Поисковые механизмы функционируют отнюдь не блестяще. Если вы наберете, скажем, слово «AltaVista» в строке запроса другой поисковой системы, получите ли вы адрес главной страницы сайта AltaVista? Скорее всего, нет. А вот на Google вы гарантированно получите его в числе первых результатов. Всю соответствующую работу мы делаем сами. Объемы очень большие.

Ключевым принципом разработчиков Google стало разбиение сложных задач на отдельные подзадачи, которыми можно было бы заниматься параллельно. С помощью соответствующих математических уравнений и множества компьютеров ребята создали что-то вроде производственной линии для сбора, занесения в индекс и представления информации, руководствуясь при этом законом Мура, что позволяло приобретать компьютерное оборудование с меньшими затратами.

— Мы ползаем по Всемирной паутине — то есть заходим туда и загружаем весь Интернет. Мы загружаем приблизительно по сто страниц в секунду, — сообщил Пейдж. — Процесс этот довольно сложен. Все загруженные копии веб-страниц мы сохраняем на жестких дисках компьютеров, они нам нужны для анализа. Веб-страницы хранятся почти на всех компьютерах в нашей комнате.

Ларри рассказал о новшестве, обеспечившем Google превосходство над другими поисковыми машинами. Профессора и студенты Стэнфорда не пропускали ни слова.

— Когда в строке запроса набрано не одно слово, а словосочетание, наша система анализирует расстояние между словами [на скопированной веб-странице]. Для этого в соответствующую программу мы ввели систему уравнений. В другие поисковые системы заложен более примитивный подход, и потому они не в состоянии поспевать за темпами расширения Сети. На их фоне Google с ее программным обеспечением, позволяющим загружать веб-страницы максимально оперативно, явно выделяется. Если вы хотите набрать больше материала, вам просто нужно «ползать» по большому количеству сайтов. Как видите, все очень просто.

Ларри и Сергей раскрыли далеко не все технические подробности функционирования PageRank и Google: в аудитории вполне могли быть «шпионы» из других компаний, и ребятам, понятное дело, не хотелось, чтобы кто-либо воспользовался плодами их трудов.

По мнению Бриана, настал момент несколько оживить презентацию. «Ползание» по Интернету и индексация веб-страниц — чисто технический процесс, сказал он, однако на самом деле все отнюдь не

так просто, как кажется. Дело в том, что некоторые владельцы веб-сайтов считают их «паука» незванным гостем.

— Вообще-то, мы получаем огромное удовольствие от ползания по Сети, — сказал Брин. — Вступая в контакт с миллионом веб-сайтов, вы вступаете в контакт с миллионом людей — веб-мастерами этих сайтов. Представьте, что вам нужно обойти миллион квартир, чтобы предложить их обитателям свой электронный адрес. Каковы ваши шансы остаться целым и невредимым, если вы будете заниматься этим, скажем, в не самых фешенебельных районах Оукленда?

Отдельные «ненормальные» веб-мастера, недовольные вмешательством «паука» Google в работу их сайтов, в отместку забрасывали электронные ящики компании спамом или грозились подать в суд.

— Они заявляли, что подадут на нас в суд, а мы спустя какое-то время блокировали все веб-сайты Монтаны. А как-то мы даже блокировали весь Сингапур... Правда, время от времени эти веб-мастера обращаются к ответственному за управление рисками в Стэнфорде — а мы даже и не знали, что у нас такой есть. Теперь-то мы знаем, мы с ним пообщались пару раз. В общем, проблем не оберешься.

Разделяй и властвуй

Взяв осенью 1998 года академотпуск, чтобы продолжить работу над самой совершенной в мире поисковой системой, Брин и Пейдж переехали в расположенный неподалеку городишко Менло-Парк. Сняв дом с джакузи, в котором им принадлежали гараж и несколько комнат, они перевезли туда компьютеры и прочие устройства. Хозяйка дома Сьюзен Войчицки, их первый арендодатель, знала Брина: когда-то он встречался с ее соседкой по комнате. В арендную плату (1700 долл. в месяц) по просьбе съемщиков были включены все налоги и сборы (в сумме около 200 долл. в месяц).

7 сентября 1998 года Брин и Пейдж официально зарегистрировали компанию *Google Inc.* В тот же день они открыли свой первый банковский счет и положили на него 100 тыс. долл. — сумму, указанную в выписанном Бехтолыпеймом чеке. Они также взяли на работу Крейга Сильверстайна, их друга и коллегу по докторантуре, который, таким образом, стал первым служащим компании. «Мы нашли довольно просторный дом, переехали и стали работать в гараже — так поступают практически все начинающие компании Силиконовой долины», — поясняет Сильверстайн. Войчицки, правда, поначалу была несколько озадачена: «Мы думали, что они будут там только днем, когда мы на работе. А они сидели там круглые сутки! — говорит она. — Но со временем все утряслось. К тому же мы получили бесплатный доступ в Интернет».

Однако скоро Брину и Пейджу стало тесно в гараже Войчицки, и в феврале 1999 года они переехали в центр Пало-Альто, в здание на Университи-авеню. Эта смена дислокации — как, впрочем, и все

последующие — свидетельствовала о росте компании и о формировании ее культуры. Ларри и Сергей были увлечены своей работой, она доставляла им огромное удовольствие, и они делали все для того, чтобы спокойно продолжать в том же духе. Помещения на втором этаже в самом центре симпатичного городка были для них идеальным вариантом: во-первых, отсюда до Стэнфорда было рукой подать, а во-вторых, атмосфера здесь была гораздо более живой, чем в каком-нибудь деловом районе. Ни Ларри, ни Сергей тогда еще не имели четкого представления о том, как именно их компания будет зарабатывать деньги, но они знали, что, если их поисковая система будет лучше остальных, другие компании будут отдавать предпочтение именно ей. Стремление помочь пользователям вынуждало их не бросать задуманное, это было и остается их главным стимулом. «Мы создали эту компанию потому, что нас не устраивают имеющиеся поисковики, — говорил Пейдж. — Ну а если она еще и будет приносить прибыль, мы будем просто счастливы».

Их поисковая система, обретшая популярность среди студентов и преподавателей Стэнфордского университета, теперь обрабатывала около 100 тысяч запросов ежедневно. Такой рост стал возможен благодаря позитивным отзывам пользователей, рассылке электронных писем и отправке ICQ-сообщений — малозатратным и вместе с тем эффективным видам электронного маркетинга, которым Брин и Пейдж, покинувшие университетский городок, теперь уделяли гораздо больше внимания и времени. В январе 1999 года они выступили с лекцией перед сорока студентами и преподавателями Стэнфорда, а в феврале разослали своим пользователям и друзьям сообщение.

«Исследовательский проект "Google" трансформировался в компанию *Google*. Наша цель — обеспечить всему миру более качественный, более совершенный поиск информации в Сети, и компания как форма организации деятельности представляется наилучшим средством для достижения этой цели, — писали в нем Брин и Пейдж. — Мы расширяем штат и приобретаем новые серверы, дабы увеличить вычислительную мощность системы (теперь заказываем компьютеры партиями по 21 машине). Также мы стали чаще запускать нашего «паука» в Сеть, и потому наши результаты поиска не только оперативные, но и максимально актуальные. Мы заручились услугами талантливых

специалистов, которые помогут нам вывести нашу поисковую систему, самую совершенную из всех существующих, во Всемирную сеть».

Брин и Пейдж привели десять аргументов в пользу работы в компании, среди них: передовая технология поиска, фондовые опционы, бесплатные закуски и напитки в обеденный перерыв, а также высокая вероятность того, что «вашим ПО будут пользоваться миллионы людей». У них были большие планы, они по-прежнему были полны энтузиазма, а количество пользователей Google стабильно росло. На них уже стали обращать внимание: поисковый сервер Google, все еще находившийся в режиме бета-тестирования, был включен журналом *PC Magazine* в список ста ведущих веб-сайтов и поисковых механизмов по итогам 1998 года.

Дополнительное преимущество Брину и Пейджу дало то, что разработчики более известных поисковиков — таких как AltaVista, Excite и Lycos — перестали вкладывать средства в совершенствование своей технологии поиска. Одни вынуждены были подчиниться воле руководства материнской компании, а другие всецело сосредоточились на выкачивании рекламных долларов из только-только вышедших на фондовую биржу интернет-компаний, у основателей которых было больше денег, чем мозгов. Ухудшение качества поиска информации побудило пользователей искать альтернативные варианты — и многие из них останавливались на Google. Благодаря попаданию в список *PC Magazine* о существовании компании узнали тысячи человек, а Брин и Пейдж поняли, что такое влияние СМИ. Пока их соседи по Силиконовой долине вбухивали миллионы долларов (которых у них на самом деле не было) в рекламные паузы во время «Супер Боул»¹ и в дорогой маркетинг, Google приобретала популярность и признание, не тратя денег вовсе.

Тогда в Силиконовой долине было распространено мнение, что главными «воротами» в Интернет вскоре станут универсальные веб-сайты, но Брин и Пейдж так не считали. Они полагали, что порталы, стремящиеся охватить абсолютно все, не смогут удовлетворять конкретные и специфические потребности пользователей так же эффективно, как это делают специализированные сайты. Пейдж и Брин

¹ Главный матч сезона в американском футболе. — *Примеч. пер.*

были убеждены, что поиск информации в Интернете — самая важная из тех долгосрочных задач, решить которые им под силу, и что их более совершенный поисковый механизм непременно станет фаворитом у пользователей. Дабы обеспечить точность, скорость и надежность операций поиска, они большую часть средств вложили в «железо» и значительную часть времени посвящали поиску талантов и усовершенствованию ПО. У них была четкая цель: выйти на лидирующие позиции среди интернет-поисковиков — и это в то время, когда другие стремились переориентироваться и даже саркастически называли поисковые механизмы «ширпотребом». Ребята же твердо верили в то, что поиск имеет очень большое значение с учетом все расширяющегося интернет-пространства. Количество запросов стабильно росло, а с ним — и популярность бренда.

Вскоре после переезда в Пало-Альто Брин и Пейдж расширили штат сотрудников своей компании до восьми человек. Их уникальная система, ключевыми составляющими которой были персональные компьютеры, собранные из недорогих комплектующих, и специальное программное обеспечение, была достаточно мощной для того, чтобы обрабатывать все увеличивавшееся число запросов и загружать все больше веб-страниц. Однако рано или поздно объемы памяти необходимо будет наращивать, а тот миллион с лишним долларов, что они собрали, уже заканчивался. Когда количество запросов перевалило за отметку 500 тысяч в день, Брин и Пейдж поняли, что им необходимо как можно быстрее раздобыть крупную сумму денег, чтобы иметь возможность собирать ПК. Чем больше компьютеров они подключат к своей системе, тем больше запросов смогут обрабатывать, чем больше запросов они будут обрабатывать, тем быстрее будет расти их бизнес. Но и терять контроль над своей компанией они тоже не собирались.

Принимая во внимание бум, охвативший Силиконовую долину в начале 1999 года, неплохим вариантом мог стать выход *Google* на фондовую биржу. Однако Брин и Пейдж не желали раньше времени раскрывать свои профессиональные тайны, кроме того, для них на первом месте были не деньги, а возможность совершенствовать свое детище. Искать других инвесторов не имело смысла: им нужна была довольно внушительная сумма. Развитие бизнеса исключительно

своими силами не имело перспектив. Разработчики *Google* начали было предоставлять лицензии на право пользования поисковой системой компаниям, изъявившим желание подключить ее к своей внутренней или внешней сети (первым клиентом стала *Red Hat*, компания-разработчик программного обеспечения), но желающих платить за поисковые программы оказалось очень мало. Итак, *Google* нуждалась в крупном финансовом вливании со стороны.

Пейдж и Брин изучили ситуацию на рынке венчурных инвестиций. Они рассчитывали заключить сделку с солидной венчурной фирмой, сохранив при этом контроль над своей компанией. Правда, тогда это было столь же вероятно, как и загрузить весь Интернет на один компьютер. Но ребята были абсолютно уверены в том, что у них все получится. Все в Силиконовой долине знали: заручиться финансовой поддержкой какого-нибудь мастодонта с Сэнд-Хилл-Роуд — это мечта любого начинающего бизнесмена. Деньги позволяли обзавестись выгодными деловыми партнерами, сотрудничество с которыми могло вызвать взлет ИТ-компании или, наоборот, ее падение. В то же время передача контроля над компанией венчурной фирме могла ощутимо ударить по ее основателям, их планам и развитию технологии.

Изучая потенциальные источники финансирования, разработчики *Google* выяснили, чем может обернуться для основателя утрата контроля над своей компанией: венчурная фирма либо быстренько выводит компанию на фондовую биржу, либо принуждает ее размещать как можно больше рекламы на своем веб-сайте. Проконсультировавшись с генеральным директором *Amazon.com* Джеффом Безосом, имевшим опыт инвестирования в ИТ-компании, Брин и Пейдж приняли решение обратиться одновременно в две солидные фирмы венчурного капитала: *Kleiner, Perkins, Caufield & Byers* и *Sequoia Capital*. Если они смогут договориться о сотрудничестве, обе фирмы будут делать финансовые вливания в *Google*, но при этом ни одна из них не получит полного контроля над их компанией. Они будут сражаться друг с другом за доминирование, контроль и право быть единственным инвестором, а Брин и Пейдж, оставаясь мажоритарными акционерами, — управлять. Если же нет — что ж, тогда основателям придется искать другой источник финансирования. Ну и что из того, что действовать

подобным образом в деловом мире не принято? Они будут действовать именно так, а не иначе. Никаких уступок. Все предельно просто.

И Джон Дерр из *Kleiner, Perkins, Caufield & Byers*, и Майкл Мориц из *Sequoia Capital* уже порядком устали от бесконечных презентаций, на которых начинающие бизнесмены представляли свои идеи. Выделить тех, на кого стоит сделать ставку, было довольно сложно: для этого нужно было определить, какие из сотен новых концепций и технологий имеют шансы обрести популярность. Для двух титанов Силиконовой долины Сергей Брин и Ларри Пейдж стали глотком свежего воздуха. Вместо презентации в PowerPoint они представили работающий поисковик, превосходивший все поисковые системы, с которыми Дерру и Морицу доводилось иметь дело. Разработчики Google производили впечатление чрезвычайно одаренных и пробивных молодых людей. Они знали все, что нужно знать бизнесмену. Помимо этого, у них за плечами были годы учебы в Стэнфорде, имелись кое-какие связи, а также напористость и целеустремленность. В отличие от обывателей, у которых есть хорошая идея, но не хватает сил ее реализовать, эти парни наверняка сделают все для того, чтобы довести начатое дело до конца.

Ключевыми вопросами были следующие: как оценить технологию поиска информации, не подкрепленную реальной бизнес-моделью, и сможет ли серьезный инвестор сотрудничать с разработчиками, которые хотят получить как можно больше средств и при этом оставить за собой как можно больше акций компании. В принципе, ни у Дерра, ни у Морица не было особых возражений против долгосрочной стратегии развития компании, представленной Брином и Пейджем. Их фирмы зарабатывали большие деньги благодаря буму в сфере интернет-технологий. Профессор Дэвид Черитон, который выступил посредником, подчеркнул, что не сомневается в честности создателей *Google* и их добросовестном отношении к делу. К тому же Ларри и Сергей — несмотря на то что подготовили очень серьезное техническое обоснование, — производили впечатление приятных молодых людей и интересных собеседников. Этим они выгодно отличались от других начинающих предпринимателей.

Впервые тогда еще докторанты Брин и Пейдж встретились с Морицем в 1996 году при содействии Дэвида Фило, одного из создателей *Yahoo!*. Его *Sequoia Capital* оказала *Yahoo!* финансовую

поддержку на сумму 2 млн. долл., а позднее, когда *Yahoo!* разместила свои акции на фондовой бирже, сорвала неплохой куш. Друзья тогда собирали информацию о том, как создать свою компанию, в том числе о различных методах оценки активов. Сделать это нужно было для того, чтобы заключить соглашение со Стэнфордом — это ускорило бы процесс получения патента на PageRank и позволило бы им получить от университета лицензию на право пользования патентом на программу. Им посоветовали переговорить на эту тему с предпринимателями, специализирующимися на венчурных инвестициях. «Они поинтересовались у меня, как им открыть свое дело. Но беседовали мы недолго, честно говоря, такие вопросы мне задают ежедневно, — вспоминает Мориц. — Я не придал им никакого значения». А в 1999 году, когда у *Google* начались финансовые проблемы, менеджер по регулированию финансовых оборотов из Силиконовой долины Рон Конвэй, один из первых инвесторов компании, связался с Морицем и попросил его встретиться с разработчиками.

«Рон Конвэй нам много рассказывал о них, — говорит Мориц. — Мы о них тоже кое-что слышали — в основном, от основателей *Yahoo!* Дело было весной 1999-го, поэтому все делалось в сумасшедшем темпе. Это было очень беспокойное время».

На Морица *Google* произвела прекрасное впечатление. «Мы несколько раз встречались в офисе *Sequoia Capital* и в Пало-Альто, где у них был небольшой офис в здании на главной улице. Сайт *Google* тогда работал в режиме бета-тестирования, превосходное качество поиска было налицо. Их первоначальная бизнес-идея не предполагала размещения рекламы, они хотели другим компаниям продавать лицензии на право пользования технологией».

Каким же образом Мориц оценил потенциал их предприятия? Его ответ поможет понять, как успешные инвесторы подходят к принятию решений: «Это скорее искусство, научиться этому сложно». Сыграло свою роль и то, что он уже имел опыт сотрудничества с *Yahoo!* — отношения с другими субъектами бизнеса все-таки оказывают определенное влияние на процесс принятия решения. «Мы тоже ошибались, и ошибались не раз, — пояснил Мориц. — Но качество поиска информации у *Google* было заметно выше, нежели у других поисковых систем. Вот почему мы стали вкладывать в нее средства. Мы уже

извлекли определенную выгоду из бума в сфере интернет-технологий и считали, что по мере развития Сети значимость поиска будет расти, а не убывать. К тому же эти двое, Ларри и Сергей, очень талантливы. Еще одним фактором стало то, что *Yahoo!* уже вступила в лицензионные отношения с рядом компаний, специализирующихся на поиске информации в Интернете, — *Open Text, AltaVista, Inktomi*. Потом к ним присоединилась и *Google*.

Разработчики *Yahoo!* были очень заинтересованы в поисковой системе *Google*. Вот почему они хотели, чтобы мы вложили в нее деньги — они полагали, что *Yahoo!* от этого только выиграет. *Sequoia* согласилась сотрудничать с *Google* отчасти потому, что хотела поспособствовать *Yahoo!*. Их подход был правильным, ведь тогда, в 1999 году, никто не знал, как все обернется. *Google* была потенциальным поставщиком сервисов для *Yahoo!*. Вообще, Интернет породил две полезные вещи: первая — это электронная почта, а вторая — поиск. А ребята как раз разработали более совершенную поисковую систему».

Мориц также отметил для себя, что Брин и Пейдж обладают всеми необходимыми предпринимателю качествами. Он по своему опыту знал, что начинающие компании, основанные двумя партнерами со сходным видением стратегии развития, имеют больше шансов на успех, нежели компании одиночников. Преуспела *Microsoft* Билла Гейтса и Пола Аллена. Преуспела *Apple* Стива Джобса и Стива Возняка. Преуспела *Yahoo!*. Может быть, преуспеет и *Google*. «Они необычайно талантливые молодые люди. Это очевидно. Специфика нашего бизнеса такова, что мы постоянно встречаемся с новыми людьми и со временем учимся выделять из толпы исключительных — отчасти исходя из того, что они сделали или делают, отчасти из того, как они выражают себя. Ребятам была присуща чрезвычайная целеустремленность — качество, необходимое каждому, кто желает открыть свое дело. Твердая вера в конечный успех здорово помогает преодолевать препятствия».

Если на Морица и произвели большое впечатление сама система, и ее разработчики, то Джон Дерр из *Kleiner Perkins* исповедовал более прагматичный подход. Он рассматривал возможное сотрудничество сквозь призму долгосрочного развития Интернета и перспективности *Google* в контексте такого развития. Для Дерра представляли

интерес только те технологии, которые будут приносить своим владельцам все больше прибыли с ростом количества пользователей. Даже в период интернет-бума он не разделял расхожее мнение о том, что рынок явно «перегревается» и что СМИ уделяют ему неоправданно повышенное внимание, настаивая, что Интернет обладает большим потенциалом, нежели многие думают. Дерр сколотил состояние, финансируя *Compaq Computers*, *Sun Microsystems* и *Amazon.com* прежде, чем большинство операторов рынка осмыслили концепции этих компаний. Стоит заметить, что у него тоже был выход на *Google* — через основателя *Amazon.com* Джеффа Безоса, одного из первых инвесторов компании и неофициального консультанта Брина и Пейджа. Создатели *Google* знали, что Дерр имеет большой опыт и репутацию ведущего специалиста по венчурным инвестициям, и понимали, что его участие в предприятии под названием *Google* поможет им трансформировать свои планы и идеи в неплохие доходы. Дерр также был одним из первых инвесторов *America Online*, крупнейшего интернет-провайдера, потенциального клиента *Google*. Ларри и Сергей осознавали, какие деньги могут принести подобные сделки. Деньги для них были необходимым условием для реализации большой и светлой мечты — создать самую лучшую, самую совершенную поисковую систему на планете. Финансовая поддержка со стороны *Kleiner Perkins* станет для их начинающей компании залогом будущего успеха.

Весной 1999 года и Мориц, и Дерр приняли решение, что их фирмам стоит вкладывать деньги в *Google*. Брин и Пейдж таки добились своего, но была одна проблема: *Kleiner Perkins* и *Sequoia Capital* отказывались инвестировать средства в компанию совместно, так что основатели *Google* рисковали потерять обеих. Каждая хотела «командовать парадом» — называть сделку с *Google* «своей». Каждая обладала большими активами и не желала уступать контроль над *Google* конкуренту — а потому не соглашалась на роль миноритарного партнера. Ни *Kleiner Perkins*, ни *Sequoia*, этих финансовых «тяжеловесов» Силиконовой долины, не прельщала перспектива быть соинвестором начинающей компании. Такой номер в сфере венчурных инвестиций не пройдет — по крайней мере, применительно к двум самым влиятельным обитателям Сэнд-Хилл-Роуд.

Брин и Пейдж оказались перед дилеммой. С одной стороны, им нужны были деньги, и две фирмы готовы были их дать. С другой — им, быть может, удастся заполучить средства, не утратив контроль над компанией — если они смогут убедить обе компании стать их инвестором. После долгих и мучительных раздумий они все же выбрали второе — лучше утратить очень привлекательных потенциальных партнеров, чем право быть мажоритарными акционерами *Google*. К счастью для ребят, помочь им найти выход из сложившейся тупиковой ситуации вызвались Рон Конвэй и Рэм Шрирэм (тоже один из первых инвесторов компании), лично знавшие Морица и Дерра. Теперь-то создатели *Google* начинали понимать, почему предпринимателей, специализирующихся на венчурных инвестициях, иногда еще называют «капиталистами-стервятниками»¹, и все больше склонялись к мысли, что *Google*, в принципе, может обойтись и без них.

Ларри и Сергей поинтересовались у Конвэя, который обладал неплохими связями, сможет ли он организовать группу мелких инвесторов как запасной вариант. Наличие нескольких пассивных инвесторов будет означать, что Ларри и Сергей остаются мажоритарными акционерами своей компании. Они сказали Конвэю, что готовы решиться на такой шаг, добавив, что время не терпит: у них заканчиваются деньги.

Конвэй, однако, первым делом связался не с одним из потенциальных акционеров, а со Шрирэмом. Посовещавшись, они решили сообщить Морицу и Дерру, что, если те не смогут договориться друг с другом о совместном сотрудничестве с *Google*, Брин и Пейдж выйдут из переговоров, и они не блефуют.

Поскольку все это происходило в то время, когда офисы *Kleiner Perkins* и *Sequoia* ежедневно осаждали полчища предпринимателей в надежде на финансовую поддержку, Мориц и Дерр осознали: *Google* — это действительно очень перспективное предприятие. Венчурные фирмы все-таки поступились своими принципами, и через несколько дней соглашение о сотрудничестве было заключено. *Kleiner Perkins* и *Sequoia* обязались вложить в *Google* по 12,5 млн. долл. каждая, приняв требование разработчиков о сохранении контроля над компанией.

¹ Игра слов «venture capitalists» и «vulture capitalists» — *Примеч. тер.*

Правда, Дерр и Мориц выдвинули одно условие: основатели компании должны будут поставить во главе *Google* опытного менеджера, который помог бы им трансформировать поисковую систему в прибыльный бизнес. Разумная просьба, учитывая то, что на тот момент у Брина и Пейджа еще даже не было бизнес-плана. И они согласились: ведь получив 25 млн. долл. и право решающего голоса, они смогут заблокировать решение о назначении человека со стороны генеральным директором сколь угодно долго. Они не желали принимать на работу того, кому *они* были бы подотчетны.

Седьмого июня 1999 года, через год после ухода в академотпуск, Брин и Пейдж опубликовали пресс-релиз, в котором сообщалось, что фирмы *Kleiner Perkins* и *Sequoia Capital* согласились вложить 25 млн. долл. в компанию *Google Inc.* Все в Стэнфорде и Пало-Альто были шокированы — это же огромные деньги! Хотя эти две компании никогда не выступали в качестве соинвесторов, и Дерр, и Мориц стали членами совета директоров *Google*. Надо же, двое парней, которых однокашники всегда считали слишком самоуверенными, каким-то образом урвали умопомрачительную сумму, не отдав взамен практически ничего. Все говорило о том, что создатели *Google* заключили супервыгодную сделку: они получили деньги, необходимые для продолжения работы над своим детищем, а также контроль и полномочия, необходимые для того, чтобы всем заправлять. «Мы очень рады, что заручились поддержкой инвесторов такого калибра, — отметил Брин в официальном заявлении. — Мы планируем агрессивно развивать нашу компанию и нашу технологию, дабы и в дальнейшем предоставлять самые качественные услуги по поиску информации в Сети».

Эти слова Брин подкрепил смелой ремаркой: «Совершенная поисковая система будет собирать и анализировать всю информацию, имеющуюся в мире. *Google* стремится именно к этому».

В пресс-релизе также сообщалось, что программа ранжирования PageRank, патент на которую будет получен в скором времени, содержит 500 миллионов переменных и два миллиарда логических элементов. Именно она обеспечивает уникальную точность и качество поиска, позволившие трансформировать исследовательский проект докторантов в крупное предприятие по интеллектуальному анализу

данных. Наверное, если бы в пресс-релизе не было высказываний Дерра и Морица, многие в Стэнфорде подумали бы, что все это — грандиозная мистификация. «*Google* должен стать золотым стандартом в области поиска информации в Интернете, — заметил Мориц. — Я убежден, что компания Ларри и Сергея способна сделать пользователей Интернета на всех пяти континентах убежденными гуглерами».

«Обеспечить качественный поиск — это чрезвычайно сложная задача, и здесь большое значение имеет совершенствование технологии поиска, — отметил Дерр. — В Сети ежедневно выполняется сто миллионов операций по поиску информации. Быстро находить нужные данные крайне важно для интернет-пользователей самых разных профессий. *Google* — революционная поисковая система, представляющая информацию так, как это нужно пользователю».

В документе упоминались детали сделки, дополнительные сведения о *Google*, а также впечатляющий перечень инвесторов компании, и отмечалось, что темпы ее роста составляют 50% в месяц. Все это привлекло к компании внимание международных СМИ, которое тоже сыграло на руку. На следующий день Ларри и Сергей отправили электронное письмо «друзьям *Google*»: «Этот месяц стал для нас особенным: мы получили необходимые средства и теперь можем продолжать работу над поисковой системой *Google*. Наши вычислительные мощности все еще увеличиваются (благодаря вам!), и мы постоянно расширяем сеть, чтобы удовлетворять потребности всех наших пользователей. В этом месяце мы установили несколько новых серверов, дабы обеспечить более высокую скорость поиска (теперь мы заказываем компьютеры партиями по 80 штук, а не по 21, как раньше). Мы также работаем над тем, чтобы свести к минимуму число совпадений в результатах поиска, и разрабатываем ряд новых сервисов (тсссс!), которые, надеемся, обеспечат более качественный поиск».

Для *Google* и ее основателей это был миг триумфа. Вместе с тем ни в пресс-релизе, ни в репортажах СМИ о сделке, изобиловавших красочными эпитетами и смелыми прогнозами, не было ответа на главный вопрос: как же компания собирается зарабатывать деньги?

Горящий человек

В конце августа 1999 года Ларри и Сергей вместе с друзьями и сотрудниками *Google* погрузились в машины и отправились в пустыню Блэк-Рок (штат Невада). Там у них не будет ни Интернета, ни связи с внешним миром. Там нет ни воды, ни пищи, поэтому они везут с собой недельный запас провианта. Но они там будут не одни. Одновременно с ними туда направляются инженеры и программисты, художники и хиппи, продвинутая молодежь и неформалы — всего около 18 тысяч человек. Их не пугают ни многокилометровые пробки на узких автострадах к северу от Рино, ни палящее солнце пустыни, ни ночная стужа. Они держат путь в город, который не обозначен ни на одной карте, поскольку обитаемым он становится лишь на несколько августовских дней. В этом городе каждый год проходит фестиваль свободного искусства и свободной любви.

Сергей и Ларри, как бы ни были загружены делами, не могут упустить такую возможность оттянуться и получить заряд бодрости. К тому же там наверняка будут пользователи *Google* и потенциальные партнеры. Всех их притягивает, словно магнит, большая деревянная фигура *горящего человека*, которая вызывает в воображении образы бушующего пламени и языческих обрядов. Один лишь вид гигантской фигуры, возвышающейся на 12 метров над землей и освещающей небо Западного побережья неоновым светом, вызывает благоговейный трепет. Единого мнения относительно того, что она символизирует, нет. Как, впрочем, до конца не ясна идея самого фестиваля, который ныне рассматривается как возможность пообщаться с единомышленниками и приятно провести время.

Августовское паломничество в это царство песка, жары и плоти уже стало ритуалом для обитателей окрестностей Сан-Франциско,

в особенности для жителей Силиконовой долины. Все, от серьезных ИТ-специалистов до заядлых тусовщиков, бегут от надоевших ограничений будней на этот «временный островок свободы» в пустыне. Сюда приезжают друзья и влюбленные, и здесь, на бескрайних песчаных просторах океанского побережья, где обнаженные тела и наркотики — обычное дело, они находят друзей и любовь. Главные улицы «Горящего человека» носят названия планет Солнечной системы, а перпендикулярные — названия эпох с циферблата гигантских солнечных часов, сооруженных в пустыне. Город свободных нравов забит грузовиками, палатками, автофургонами и причудливыми тематическими палаточными городками. В центре же, на фоне скал, высится сюрреалистическая и потусторонняя фигура Горящего человека.

Участников фестиваля никто особенно не контролирует, но определенные правила поведения все же есть. В городе нельзя продавать или покупать что-либо, за исключением кофе со льдом в центральном кафе. Также нельзя оставлять после себя мусор. «Именно своим отношением к окружающей среде мы отличаемся от Вудстока, — говорит организатор фестиваля Харли К. Бирман, активист природоохранного движения. — «Горящий человек» — это экспериментальное мероприятие: возводится город, в котором люди живут какое-то время, а затем он исчезает. И самое главное искусство здесь — искусство жить, не оставляя после себя ничего».

Перед отъездом на фестиваль Ларри и Сергей тоже создали произведение экспериментального искусства, но на доступной им площадке — главной странице своего сайта. Во вторую «о» логотипа они вставили фигурку Горящего человека. Пользователям-новичкам, зашедшим в те дни на Google, логотип, вероятно, показался корявым и непродуманным. Но опытных «серферов» он информировал о том, где команда *Google* проведет ближайшую неделю.

Желание поимпровизировать с логотипом органично перетекло в хорошую традицию. Для Бриана и Пейджа украшение логотипа *Google* фигуркой Человека тогда было единственной возможностью сообщить пользователям о том, что, если поисковый сервер выйдет из строя, починить его будет некому, поскольку все на фестивале. Программист Марисса Майер, поступившая на работу как раз тем летом, вспоминала, что фигурка человека в логотипе «не несла особого

смысла, а скорее служила сигналом того, что офис компании пуст — все уехали в пустыню.

Фестиваль «Горящий человек» был основан в июне 1986 года как праздник летнего солнцестояния на одном из пляжей Сан-Франциско. Тогда группа молодых людей подожгла восьмифутовую деревянную человеческую фигуру. К тому времени, когда Ларри и Сергей стали докторантами Стэнфордского университета и переехали в Северную Калифорнию, он трансформировался в настоящую мекку свободного искусства, привлекавшую тысячи людей в «оазис, очищенный практически от всех атрибутов повседневности», как выразился основатель фестиваля Ларри Харви.

Прогуливаясь по раскаленному песку городка, Брин и Пейдж увлеченно рассматривали гигантские инсталляции, в которых прекрасно сочетались творческий подход и инженерное мышление, талант и технологии. Тема фестиваля 1999 года — «Колесо времени», поэтому фигуру Человека окружили произведения искусства, символизировавшие течение времени. Приближалось новое тысячелетие, а это мероприятие на стыке времен было отличной возможностью познакомиться со свежими идеями и новыми людьми. В отличие от мастеров, корпевших над сложными конструкциями неделями, а то и месяцами, Брин и Пейдж отдавали предпочтение работам, созданным спонтанно. «Чем меньше планируешь — тем лучше», — как-то заметил Пейдж.

Ларри предусмотрительно захватил с собой фотоаппарат и теперь неустанно запечатлевал на пленке мгновения фестиваля — ведь на то, чтобы переварить новые впечатления, требовалось время. (Потом большинство фотографий, в том числе панорамный снимок города, будут вывешены на стенах офиса *Google*.) Оказавшись у экспоната «Пески времени», Ларри и Сергей осмотрели гигантские солнечные часы и прослушали лекцию о концепциях времени, прочитанную от лица известных ученых прошлого. По окружности колеса времени циркулировало жутковатое «Дерево костей» высотой с трехэтажный дом, собранное из самых настоящих человеческих костей. А песок вокруг фигуры Человека был выслан двумя тысячами лампочек, подсоединенных к восьми батареям от мототележек для гольфа.

Мигающие огни, как и сам Горящий человек, эффектнее всего смотрелись ночью, когда огонь, светящиеся конструкции, танцы и музыка преобразали город и наполняли его жителей пьянящим чувством свободы.

Для многих алкоголь и наркотики — обязательные атрибуты пребывания на фестивале. Но не для Ларри и Сергея — их пьянила энергия и изобретательность здешних жителей: клоунов, танцоров и старых друзей, недостатка в которых не наблюдалось. «Это отличная возможность поэкспериментировать со своим сознанием и образом мыслей, а также пообщаться с интересными людьми, — утверждает Брэд Темплтон, глава фонда Electronic Frontier Foundation («Электронная граница»). Как и создатели Google, он завсегда фестивалю. — Туда едут для того, чтобы продемонстрировать свои творческие способности и оценить творения других. Это отдых не только от повседневности, но и от ритма современной жизни».

Некоторых коллег по Силиконовой долине, облаченных в эксцентричные костюмы или вымазанных с головы до ног краской, Ларри и Сергей узнавали с трудом. «Здесь можно делать что угодно, любые глупости», — замечает Тамара Манзнер, сокурсница Брина и Пейджа. Эти двое ничего не пропускали: ползали по 30-футовой трубе-лабиринту прозванной «черной дырой», ездили на велосипеде вокруг оранжевого слона, чтобы насладиться эффектом объятых пламенем бегущего человека. «Их тянуло туда потому, что там царил свобода творчества», — говорит Шон Андерсон.

Брин и Пейдж уже работали над системой мотивации персонала, стимулирования сплоченности и ответственного отношения к делу, но некоммерческий фестиваль «Горящий человек» (реклама там запрещена) дал им новую пищу для размышлений. «На этом фестивале ценится креативность, деньги тут никого не интересуют, — говорит футурист Стюарт Бренд. — На «Горящем человеке» и за миллиард долларов ничего не купишь — ну разве что чашечку кофе».

Настоящим вызовом для Ларри, Сергея и других участников были жесткие климатические условия. Чтобы выжить, им необходимо было действовать сообща. Атмосфера на «Горящем человеке», где прежде всего ценилось умение работать в команде, содержала элементы той культуры, которую они создавали в *Google*. Ребятам также

импонировала философия фестиваля — «только участники», и то, как она побуждала людей избавляться от ненужных комплексов и ограничений. «Для Сергея и Ларри «Горящий человек» был неисчерпаемым источником вдохновения, — отмечает Бренд. — Они много бродили по городу, а когда уставали, ложились вздремнуть прямо на песке».

В последний вечер фестиваля, когда небо озарили яркие вспышки фейерверков, фигуру Человека торжественно подожгли. Непосредственно перед началом ритуала небольшая группа участников, в которую вошли ребята из *Google*, Темплтон и другие, инициировала акцию протеста: они ходили по городу организованной колонной и скандировали: «*Не сжигайте Человека! Не сжигайте Человека!*» Когда же деревянную фигуру охватило пламя, они побросали свои самодельные транспаранты в огонь и присоединились к набиравшему силу массовому гулянию.

«Сжигание фигуры Человека — это яркое зрелище, — говорит Темплтон. — Когда охваченный пламенем Человек падает на песок, все подбегают к нему и пускаются в пляс, некоторые даже сбрасывают с себя одежду. Впечатления — просто незабываемые».

Два месяца спустя, в канун Хэллоуина, Марисса Майер задержалась в офисе *Google* дольше обычного: ей нужно было кое-что доделать перед отъездом в Европу. Около двух часов ночи, когда она писала очередное письмо, ее вдруг позвал Сергей: «Марисса, взгляни на это!» Все еще находясь под впечатлением от «Горящего человека», Брин создал на своем компьютере новую, «хэллоуиновскую» версию логотипа поисковой системы: на буквы «O» он наложил две оранжевые тыквы.

Но Майер она не впечатлила. «Ужасно... клипарт какой-то», — подумала она.

— Размести это на нашем сайте, — попросил Сергей.

— Ты хочешь, чтобы я разместила *это* на нашем сайте? — воскликнула Майер. — Ты что, не видишь, что фрагмент первой «O» выступает?

Одна из тыкв действительно была немного смещена вверх, обнажая кусочек красной «O». Но Брин стоял на своем:

— Все в предвкушении Хэллоуина. И мы должны показать пользователям, что Хэллоуин нам тоже небезразличен.

Посетителям Google пришились по душе «клипартовские» тыквы. Новый вариант логотипа обсуждали все кому не лень, его отметили даже на сайте Slashdot — электронной мекке программистов.

Сергей считал, что стоит видоизменять фирменный знак время от времени — это держит пользователей в приятном напряжении. Он намеревался переделывать логотип и на другие праздники или вставлять «прогрессирующие» картинки — вроде дерева, которое за неделю бы «вырастало» на главной странице. Брина поначалу пытались отговорить от этой затеи, но тематические версии логотипа шли на ура у пользователей, которые требовали продолжения. Сергей создал специальную комиссию в составе Майер и еще двух сотрудников, которой было поручено решать, к каким праздникам и событиям главную страницу следует украшать новым вариантом логотипа. Сперва они делали ставку на День независимости, однако всякий раз находились недовольные. С религиозными праздниками будет та же история, посчитали они, и потому обратили свой взор на «политкорректные» праздники и события (китайский Новый год, День Земли, Олимпийские игры и пр.), размещая новую тематическую версию логотипа на сайте *Google* один или два раза в месяц.

В ноябре 2001 года в поле зрения Майер попал Дивали — индийский праздник света. Над вариантами логотипа, посвященным событиям мирового масштаба, работать было особенно интересно. Марисса поинтересовалась, имеется ли у Дивали религиозная подоплека, но ее заверили, что нет. Однако 13 ноября, за день до выкладки логотипа на главную страницу, Майер узнала от коллеги, что праздник Дивали неразрывно связан с индуистской культурой, и идею пришлось оставить. Но Майер не пала духом: она нашла в Интернете (через *Google*, разумеется) календарь памятных дат и обнаружила, что 14 ноября — день рождения Клода Моне. Художники такого масштаба известны всему миру, рассудила она, и поэтому стоит разработать версию логотипа, посвященную Моне. Да и тема ей близка: ее мать преподавала изобразительное искусство.

Майер позвонила Деннису Хвангу, профессиональному программисту и дизайнеру, одно время посещавшему курсы живописи:

он считается в *Google* главным специалистом по дизайну логотипов. Экспериментировать с фирменным знаком *Google* Хванг начал летом 2000 г., когда проходил практику в компании, а после зачисления в штат стал посвящать несколько часов в неделю оттачиванию своего художественного мастерства. Но в тот день Хванг отсутствовал по болезни, и Майер ничего не оставалось, как попытаться сделать новый вариант логотипа самой — с помощью графической программы GIMP, где имелся фильтр «Импрессионизм». «То, что я сотворила, в принципе, было похоже на произведение Моне, — вспоминает она, — но Деннис не на шутку испугался, когда я сказала, что собираюсь разместить на главной странице рисунок, сделанный в GIMP». И Хванг, лежавший дома с температурой 39, все-таки нарисовал логотип, посвященный Моне.

Этот вариант логотипа *Google* — Хванг, кстати, считает его одной из лучших своих работ — положил начало традиции отмечать таким образом дни рождения известных художников. Позже она охватила знаменитых ученых, великие открытия и даже известных артистов и шоуменов. Не все приветствовали нововведение: так, фонд Сальвадора Дали потребовал снять логотип, посвященный знаменитому художнику, уже через несколько часов после его появления на сайте. Но подавляющему большинству пользователей эта традиция пришлась по вкусу, некоторые даже стали специально заходить на главную страницу *Google*, чтобы посмотреть, не появилось ли что-то новенькое. «Пользователи обожают тематические версии», — замечает Майер.

Не обходилось и без забавных курьезов. На электронный адрес *Google* регулярно приходили письма от пользователей, которые, увидев на главной странице тематический вариант логотипа, почему-то решали, что компания обзавелась новым фирменным знаком. А когда Хванг по случаю годовщины со дня рождения Микеланджело заменил в логотипе букву «l» изображением его знаменитой скульптуры «Давид» и стилизовал остальные буквы под выбитые в скале знаки, один пользователь, явно далекий от классического искусства, дал его произведению вот такую оценку: «Рокман¹ отдыхает».

¹ Алексис Рокман — современный американский художник (род. в 1962 г.). Любитель окаменелостей и специалист по современной анимации, специализируется на диких футуристических фантазиях с упором на эволюцию. — *Примеч. пер.*

Летом 1999 года, когда Марисса Майер стала сотрудницей *Google*, компании как раз требовался специалист, который бы анализировал, тестировал и совершенствовал структуру веб-сайта. Эта работа, включавшая в себя такие, на первый взгляд, малозначительные задачи, как подбор оптимальных сочетаний размера и шрифта, была очень важна, поскольку выясняла, что пользователи думают о веб-сайте и захотят ли они посещать его снова и снова.

Руководитель отдела, просматривая резюме кандидатов, понял, что Марисса подходит на эту роль как никто другой. Уроженка Висконсина, она закончила Стэнфордский университет по специальности «компьютерные технологии», а также изучала лингвистику и психологию. Ее начальник дал четкие инструкции относительно того, как в *Google* подходят к подобным заданиям. «Не высказывай свои соображения на этот счет, — сказал он. — У тебя не должно быть никаких соображений. Твоя работа заключается в том, чтобы собирать информацию».

Дизайн главной страницы *Google* был в то время настолько же простым, насколько сложной была скрытая от посторонних глаз структура поисковой системы. Пользователи, заходившие на сайт впервые, удивлялись увиденному. В противоположность большинству веб-сайтов, напичканных разнообразной информацией, главная страница *Google* была чистой и непритязательной. Подход «меньше, да лучше» был абсолютно оправдан: Ларри и Сергей сделали ставку на скорость, а наличие множества картинок и текстов на главной странице значительно тормозило бы работу поисковика.

Пользователи высоко ценили скорость *Google*, и она стала для них незаменимым инструментом. Некоторые настолько привыкли к виду главной страницы, что от них потом не ускользали даже малейшие изменения. Майер быстро поняла, насколько наблюдательны, даже бдительны их пользователи. Один из них время от времени присылал *Google* электронные сообщения, весь текст которых состоял из двузначного числа. Поначалу Майер не могла понять, что означают эти сочетания цифр, но потом выяснилось, что указанное в сообщении число соответствует количеству слов на главной странице *Google* на текущий момент. Тем самым ей давали понять: все изменения фиксируются, поэтому не перемудрите с дизайном страницы!

В декабре Майер решила внести одно существенное изменение (в дизайн главной страницы — новый шрифт. Следуя инструкции собирать информацию, а не высказывать соображения, она исследовала удобочитаемость разных видов шрифтов и остановила свой выбор на рубленном шрифте Verdana (без засечек). В то время на сайте *Google* вся информация подавалась шрифтом с засечками, но Майер считала, что использование рубленого шрифта позволит пользователям быстрее просматривать результаты поиска. Быстро изменив дизайн главной страницы, Майер выключила свой компьютер и ушла — в тот день сотрудницы *Google* решили собраться на чаепитие в одном из ресторанов Сан-Франциско. Каково же было ее удивление, когда, вернувшись спустя несколько часов, она обнаружила, что электронный ящик *Google* забит письмами от возмущенных пользователей: «Этот шрифт Verdana слишком велик! Он на два кегля больше прежнего!», «Чем вам не угодили засечки? Почему вы перешли на рубленный шрифт?», «Кто поиздевался над Google?» Это стало для Майер хорошим уроком на будущее: да, информация — это хорошо, но прежде чем менять что-либо, необходимо, чтобы новый дизайн прошел проверку у пользователей.

Несколько недель спустя *Google* пригласила группу из 16 человек, отобранных случайным образом, в одну из аудиторий Gates Building, где четверо специалистов компании должны были наблюдать за их поведением в процессе работы с *Google*. «Мы рассадили их за компьютер по двое, чтобы они общались друг с другом, а не с нами», — поясняет Майер. Всем участникам эксперимента предложили с помощью *Google* найти ответ на несложный вопрос: команда какой страны получила больше всех золотых медалей на Олимпийских играх 1994 года? Они набрали www.google.com, на экране появилась главная страница, и они стали ждать. Прошло пятнадцать секунд, двадцать, сорок пять... Марисса не понимала, что происходит, но терпеливо ждала, чем же все закончится. Наконец она не выдержала и поинтересовалась у участников, чего же они ждут. Когда страница загрузится полностью, ответили те. Это повторялось снова и снова, вспоминает Майер. «Всемирная сеть была забита живыми, мигающими и мельтешащими картинками, и они ждали, когда же все это появится на нашей главной странице». Специалисты пришли к выводу, что уведомление

об авторских правах и примечания внизу страницы нужно набрать более крупным шрифтом — не из юридических соображений, а лишь для того, чтобы эти индикаторы загрузки было лучше видно.

В тот день Майер собрала много полезной информации о том, как можно усовершенствовать главную страницу. Одна участница даже усомнилась в том, что *Google* является официально зарегистрированной компанией — настолько неказистым показался ей сайт. Майер ответила, что штат компании насчитывает несколько десятков сотрудников, но «она спросила, не провожу ли я случайно психологический эксперимент, для которого специально придумали компанию под названием *Google*».

Когда у компании возникла потребность в специалисте, отвечающем за развитие компьютерной сети, Ларри и Сергей прибегли к услугам доктора Джима Риза, нейрохирурга, окончившего Гарвардский университет и Йельскую школу медицины. До того как стать восемнадцатым сотрудником *Google*, он работал в научной лаборатории Стэнфорда. В ведении Риза, приглашенного на должность главного инженера, находилось все компьютерное оборудование.

Осенью 1999 года *Google* приступила к закупке оборудования. Теперь, получив деньги и «добро» от двух венчурных фирм, создатели располагали всем необходимым для того, чтобы серьезно взяться за развитие компании. Рост компании без расширения компьютерной сети был невозможен, следовательно, пора было приобретать компьютерные комплектующие и память.

Брину и Пейджу теперь уже не нужно было наведываться к погрузочно-разгрузочной площадке Стэнфорда. Они садились в машину и отправлялись во *FYU's*, гигантский торговый центр электроники, располагавшийся неподалеку. Там они затоваривались персональными компьютерами, жесткими дисками и памятью. Вернувшись в *Googleplex*, они разбирали купленные машины и вынимали из них все детали, которые только пожирали вычислительную мощность и ресурсы. Затем они собирали ПК и подсоединяли к своей системе с помощью программного обеспечения, проводки и «волшебного состава», позволявшего *Google* в мгновение ока находить нужную информацию. «Мы хотим получить максимальную производительность

на один доллар затрат», — говорит инженер-программист Джеффри Дин, бывший сотрудник *AltaVista*, которого переманила *Google*.

Дин и другие специалисты, пришедшие в *Google* в конце 1990-х, с восторгом рассказывают о том, как из недорогих ПК они создавали самый настоящий суперкомпьютер. Вместо того чтобы выкладывать 800 тыс. долл. за систему последней модели от *IBM*, они заходили на RackSaver.com, где продавалась стойка из 88 компьютеров всего за 250 тыс. долл., обладавшая примерно такой же производительностью и в несколько раз большим объемом дисковой памяти. И на программные продукты *Microsoft* они тоже не тратились, поскольку пользовались бесплатной операционной системой Linux. Все это обеспечило *Google* существенное преимущество — даже перед теми конкурентами, чьи затраты не превышали ее. За каждый потраченный доллар *Google* получала производительность втрое выше, чем ее основные конкуренты.

Вместе с тем персональные компьютеры *Google*, в отличие от новейших машин *ЮМ*, не имели встроенных предохранительных устройств и резерва, а потому чаще выходили из строя. Срок службы ПК, подобно обычным домашним машинам, ограничивался двумя-тремя годами. Однако даже вполне исправные компьютеры, прослужившие два-три года, зачастую приходится списывать — ведь они по своим характеристикам уступают новым моделям. Так как у *Google* компьютеров очень много, каждый день несколько из них обязательно выходят из строя. Машины, непригодные для дальнейшей эксплуатации, Сергей и Ларри не убирали и не заменяли новыми, а просто отключали от компьютерной сети.

Затем появился доктор Риз, который работе в операционной предпочел работу над программным обеспечением, дабы обеспечить высокую скорость и надежность поисковой системы. Его команда, распределяя по сотням удаленных компьютеров информацию и операционные задачи, создала систему, способную устранять последствия сбоев локального характера. Благодаря этому внедрению доктор Риз получил возможность вести наблюдение за всей компьютерной сетью компании из одной точки. Теперь отпала необходимость в постоянном «патрулировании» всех центров обработки данных, расположенных за пределами *Googleplex*.

В этих огромных центрах — ничем не примечательных зданиях, оснащенных системой регулирования температуры, которые сдавались в аренду компаниям, стремившимся обеспечить бесперебойную работу своих систем, — находилось большинство компьютеров *Google*. В конце 1990-х, когда конкуренция в сфере интернет-технологий очень ужесточилась, плата за аренду рассчитывалась исходя из стоимости квадратного фута помещения, а не из количества потребляемой энергии, и потому *Google* было экономически выгодно нагромождать машины друг на друга. Но когда стоимость электроэнергии резко возросла, некоторые из ее арендодателей стали банкротами, и *Google* пришлось перевозить свои компьютеры в другие помещения. Проделав эту операцию в первый раз, Риз и его специалисты решили снабдить все компьютерные стойки колесиками.

Когда Риз только пришел в компанию, *Google* располагала тремястами компьютерами, месяцем позже — двумя тысячами, а летом следующего года — четырьмя тысячами ПК. Поскольку система существенно расширилась, необходимо было предусмотреть определенный резерв, дабы копии одних и тех же веб-страниц хранились на жестких дисках компьютеров нескольких кластеров — тогда выход из строя одного кластера не будет иметь серьезных последствий для всей системы. В то время у *Google* было два центра обработки данных: один в Калифорнии и один в округе Колумбия. Позже их количество значительно выросло, а география существенно расширилась.

Необходимость иметь несколько копий одних и тех же веб-страниц стала особенно очевидной после того, как в одном из центров обработки данных вспыхнул пожар. Это был уже не Горящий человек, а суровые будни. К зданию центра еще не успели подъехать пожарные машины, а в работу уже включились резервные подсистемы, обеспечивая высокую скорость поиска информации. *Google* не посрамил свою репутацию надежного поискового сервера, и десятки тысяч пользователей, находившиеся в тот момент на ее страницах, даже не догадывались, что произошло нечто серьезное.

Напутствие Дэнни Салливана

Дэнни Салливан, 30-летний корреспондент газет *Los Angeles Times* и *The Orange County Register*, в конце 1990-х одним из первых «заболел» *Google*. То, что он оставил пропахший типографской краской мир прессы и примкнул к другу, занимавшемуся разработкой веб-сайтов, вряд ли кого-то удивило: в Калифорнии, где Салливан родился и провел всю сознательную жизнь, чуть ли не каждый второй инвестировал средства в интернет-компанию или в них работал. «Это был настоящий бум, в котором мне хотелось поучаствовать», — поясняет Салливан. По иронии судьбы, поворотным пунктом для него стал тот день, когда ему позвонил клиент — хозяин сайта, на котором размещались вакансии графства Оранж, — и начал выражать недовольство тем, что адрес его сайта в списке результатов поиска занимает слишком низкую позицию. Салливан не знал, что и ответить. Он был из той породы дружелюбных и проницательных людей, с которыми редко разговаривают таким тоном. К тому же он не мог понять, в чем вина его компании.

Гневный монолог клиента послужил своеобразным толчком. Салливан начал интересоваться тем, как поисковые системы собирают информацию и ранжируют результаты поиска. Следующие несколько месяцев Салливан безвылазно провел в Интернете, пытаясь найти ответы на свои вопросы. Его все больше и больше завораживал незримый мир поисковых механизмов. Например, он обнаружил,

что роботы, отправляемые во Всемирную паутину AltaVista и другими поисковиками, пропускают некоторые веб-страницы. Причин этого он не знал наверняка, хотя предполагал, что все эти поисковые системы просто не в состоянии поспевать за темпами развития Сети. Выводы, к которым пришел Салливан, могли бы очень помочь владельцам веб-сайтов, стремящихся привлечь к своим детищам внимание пользователей. Он опубликовал в Интернете статью под названием «Пособие по поисковым машинам для веб-мастеров», где популярно разъяснил, что продвижение сайтов с помощью поисковых систем сопряжено с рядом проблем. Да, поисковиков довольно много, но большинство из них во многих отношениях примитивны: медленно копируют веб-страницы, частенько упускают из виду важную информацию. Теоретически повысить рейтинг отдельно взятого сайта на всех поисковых системах можно, но на практике добиться этого нереально. Поэтому, заключил Салливан, владельцам веб-сайтов следует сосредоточить свои усилия на AltaVista, Excite и других ведущих ресурсах. К этому совету стоило прислушаться.

К тому времени компания, в которой работал Салливан, обанкротилась. Но зато статья попала, что называется, в яблочко и получила массу положительных отзывов. Вдохновленный этим, Салливан решил сам податься в бизнес — он стал интернет-консультантом и открыл свой сайт Califla.com.

Ни секунды не сомневаясь, что с помощью Интернета он сможет консультировать клиентов из любой точки земного шара, Салливан в 1997 году со своей супругой-англичанкой переехал из Калифорнии в Лондон, где жили ее родные. Вскоре он начал размещать на своем веб-сайте статьи в рубрике «Обозрение поисковых машин» (Search Engine Watch). Положительные отзывы на «Пособие по поисковым машинам для веб-мастеров», ответы на письма и диалоги с посетителями сайта (переименованного в SearchEngineWatch.com) укрепили Салливана во мнении, что человек, обладающий практическими знаниями в конкретной области, вполне может зарабатывать себе на жизнь, публикуя статьи в Интернете. В отличие от писем, их не нужно отправлять адресатам и платить за доставку. Кроме того, на сайте он в любой момент может выложить свежайшие новости

и комментарии, касающиеся поисковых ресурсов. Популярность веб-сайта стремительно росла. В ноябре того же года Салливан продал SearchEngineWatch интернет-порталу *JupiterMedia*, специализирующемуся на исследованиях ИТ-рынка, но при этом сохранил название ресурса и, разумеется, остался экспертом в сфере интернет-поиска. Вскоре он попробовал себя в новой роли, объехав ряд крупных городов Америки с семинаром «Стратегии поисковых систем».

Чтобы быть в курсе всех тенденций и событий, Салливан время от времени наведывался в Силиконовую долину, где встречался с новыми игроками «поисковой» индустрии. О *Google* он узнал еще в 1998 году, когда поисковый сервер начал функционировать в режиме бета-тестирования. Смогут ли вчерашние докторанты Стэнфорда трансформировать свою замечательную технологию в успешный бизнес-проект? «Они, похоже, не особо задумывались над тем, как будут зарабатывать деньги», — вспоминает он.

За пределами Стэнфорда о *Google* впервые заговорили в июне 1999 года, когда компания получила 25 млн. долл. в виде инвестиций от венчурных фирм. Но даже несколько месяцев спустя, когда бренд *Google* обрел известность и поисковая система обрабатывала миллионы запросов в день, компания все еще испытывала финансовые трудности. За исключением *Red Hat* и *Netscape*, никто не желал приобретать лицензию на право пользования ее технологией поиска. Спустя год после того, как *Kleiner Perkins* и *Sequoia Capital* стали инвесторами компании, казалось, правы были скептики, утверждавшие, что инвесторы просто выбросили деньги на ветер. Когда на семинаре «Стратегии поисковых систем» в Сан-Франциско, который вел Дэнни Салливан, Сергей Брин выехал на сцену на роликовых коньках, аудитория дружно расхохоталась, а вот инвесторам *Google* тогда было не до смеха. «Сперва мы планировали продавать лицензии другим интернет-компаниям, — говорит Майкл Мориц из *Sequoia Capital*. — Однако через какое-то время мы поняли, что утвердиться на данном рынке гораздо сложнее, чем казалось поначалу. Беседы и переговоры с потенциальными клиентами затягивались на несколько недель, а то и месяцев. Конкуренция на рынке ужесточалась, а у нас даже не было отдела продаж. Убедить потенциальных клиентов платить

столько, сколько хотели мы, было очень сложно. Стало ясно, что если мы и дальше будем делать ставку на продажу лицензий, то вряд ли преуспеем».

Брин и Пейдж не пали духом, ведь в их распоряжении была самая передовая поисковая система. Они собирались наладить сотрудничество с Дэнни Салливаном, что позволило бы популяризировать *Google*, не тратя денег на рекламу. И ребята не прогадали. Положительные рецензии на сайте Салливана и письма от заинтересованных пользователей стали основным способом продвижения поискового ресурса. Сотрудничество было выгодно как молодым предпринимателям, так и самому Салливану.

Несмотря на то что к концу 1999 года *Google* обрабатывала в среднем по семь миллионов запросов ежедневно, доходы компании от продажи лицензий были по-прежнему невелики. Да, Брин и Пейдж были равнодушны к деньгам, но они не желали, чтобы *Google* постоянно испытывала финансовые трудности. Если бизнес не будет окупать себя, они не смогут реализовать свою миссию — сделать информацию о чем угодно доступной кому угодно.

Осталось только решить, как преодолеть череду препятствий. Все варианты, которые могли подорвать доверие пользователей, были неприемлемы, даже если они и сулили золотые горы. По отношению к рекламе Брин и Пейдж испытывали противоречивые чувства. В 1998 году они опубликовали научную статью, посвященную технологии поиска *Google*, в которой прямо говорили о том, что поисковые системы, для которых реклама является основным источником дохода, «неизменно пристрастны по отношению к своим рекламодателям», отмечая, что «чем совершеннее поисковая система, тем меньше она нуждается в рекламе». Вместе с тем они понимали, что реклама — это информация, которая некоторым пользователям может быть необходима. Значит, не все рекламные предложения идут вразрез с девизом компании «Не навреди!».

Yahoo!, крупный интернет-портал, целиком зависел от рекламы. Руководители компании рассматривали поиск информации как сервис второстепенного значения, и потому поручили его другой фирме.

Акцент Yahoo! делала на расширении контингента зарегистрированных пользователей электронной почты и обеспечении высококачественных услуг, интересного контента и соответствующего сообщества. Что же касается поиска, то редактируемые вручную, разбитые на категории каталоги Yahoo!, актуальные в момент создания ресурса, по мере расширения Всемирной паутины постепенно теряли свою ценность. Видя это, Yahoo! прибегла к услугам компании *Inktoni*, обладавшей более продвинутой технологией поиска. Теперь ее поисковая система отправляла своего робота в Сеть и предоставляла результаты поиска пользователям Yahoo! (причем на страницах с результатами ее логотип отсутствовал). И для *MSN*, дочерней фирмы компании *Microsoft*, и для *America Online* приоритетным направлением была электронная почта, благодаря которой рос контингент их пользователей — потенциальных клиентов для рекламодателей, ну а поиск информации в списке услуг стоял последним. Эти компании также поручили поиск информации третьей стороне.

Все это время Дэнни Салливан внимательно наблюдал за компанией *Google*, основатели которой использовали любую возможность пополнить штат талантливыми программистами и инженерами и во главу угла ставили именно поиск. Да, доходы *Google* росли не слишком быстро, но компания уверенно наращивала интеллектуальный потенциал. *Google* не предлагала своим специалистам огромную зарплату, зато предусматривала фондовые опционы, которые в будущем могли принести их обладателям неплохие дивиденды. Такой подход был характерен для Силиконовой долины. Сергей и Ларри, лично проводившие собеседование с каждым кандидатом, отбирали действительно талантливых специалистов — ведь пока они неустанно расширяли свой штат, другие компании только и делали, что увольняли. То, что *Google* оставалась закрытым акционерным обществом, спасло ее в период обвала рынка интернет-технологий. Давление, нагнетаемое в связи со скромными доходами компании, было ерундой по сравнению с шумихой, поднявшейся вокруг открытых акционерных обществ, продавших свои акции инвесторам по заоблачным ценам, а теперь обнаруживших, что наличие расширения .com в названии отнюдь не гарантирует процветания.

В распоряжении у Брина и Пейджа были уникальная технология и высококлассные специалисты, поэтому они напряженно размышляли над тем, как удержать *Google* на плаву, не поступившись при этом своими принципами. В конце концов было решено открыть рекламодателям доступ ко все растущему легиону пользователей *Google*. Как и ранее, поиск планировалось оставить бесплатным — по примеру телеканалов, бесплатно показывающих развлекательные и новостийные программы, — а деньги зарабатывать на размещении ненавязчивой целевой рекламы на страницах с результатами поиска.

Дэнни Салливан не считал, что любая реклама непременно зло, но в то же время был солидарен с Брином и Пейджем в том, что результаты поиска не должны смешиваться с рекламой. Поэтому он с недоверием относился к поисковым ресурсам, которые размещали рекламные предложения в списке с результатами поиска или за отдельную плату обещали, что адрес веб-сайта появится в списках результатов. Салливан дал понять читателям «Обозрения», что такой подход он считает неправильным. Брин и Пейдж видели в этом «особо коварную» пристрастность и сами зарабатывать подобным образом не собирались. К рекламе в виде мигающих баннеров, заполонившей Интернет, они также испытывали стойкую неприязнь. Но был еще один путь: размещение целевых текстовых рекламных предложений, тематически связанные с запросами пользователей.

«Нам необходимо зарабатывать деньги, — заметил Брин, тем самым дав понять, что он уже не наивный студент-идеалист, а прагматичный президент компании. — Баннеры не дают желаемого эффекта, а количество кликов по рекламным ссылкам неуклонно снижается. Поэтому я считаю наиболее интересным вариантом целевые рекламные предложения».

В этой связи внимание Брина привлекла компания, занимавшаяся размещением рекламы на страницах с результатами поиска, — *GoTo.com*, позднее переименованная в *Overture Inc.* И хотя большинству пользователей ее название ни о чем не говорило, именно *Overture* размещала рекламные предложения на страницах Yahoo!, America Online, EarthLink и других крупных ресурсов. Стоит также отметить, что популярность контекстных рекламных объявлений, в отличие

от надоедливых выскакивающих рекламных окошек или мигающих баннеров, среди интернет-компаний росла. Брин и Пейдж решили ближе познакомиться с *Overture*, и очень скоро им открылись некоторые неблагоприятные стороны ее деятельности. Например, компания за отдельную плату гарантировала веб-мастерам, что их сайты будут включаться в списки результатов поиска. Создателям *Google* предстояло сделать выбор: поручить размещение рекламы компании *Overture* или попробовать заняться этим самим.

Принять решение было несложно. Компания *Google* разрабатывала программное обеспечение и собирала компьютеры исключительно своими силами. Если ребята и были в чем-то уверены, так это в своей способности осуществлять задуманное. Раз они смогли заставить плясать под свою дудку финансовых воротил с Сэнд-Хилл-Роуд, неужели они не смогут размещать рекламные объявления сами, оставляя себе все 100 центов с каждого полученного доллара и не делясь доходами с *Overture*? К тому же если они будут заниматься этим сами, то сохранят полный контроль над страницами своего веб-сайта — не будет никаких конфликтов и «перегибов», которые могли бы навредить имиджу *Google*. Поэтому Брин и Пейдж решили не прибегать к услугам *Overture*, а взяв на вооружение ее приемы, заняться размещением рекламы самостоятельно. Их бизнес-стратегия была простой: по-прежнему бесплатный поисковый сервис, а доходы будут приносить рекламные объявления. При этом необходимо было четко дать понять пользователям, что реклама никоим образом не будет влиять на результаты поиска. «Они всегда производили впечатление людей, которые действительно хотят удовлетворять потребности рядовых пользователей», — говорит Салливан.

Прежде чем приступить к размещению рекламы, Брин и Пейдж пообщались со специалистами, дабы обезопасить себя от возможных ошибок. Они утвердились во мнении, что им по силам отделить рекламные предложения от результатов поиска — ведь веб-страницы мало чем отличаются от газетных полос, где статьи четко отделены от рекламных объявлений. Вместе с тем они категорически не желали загромождать рекламой главную страницу сайта, которая с самого начала была их визитной карточкой. Создатели *Google* определили

размеры и шрифты рекламных объявлений, а также решили, что от результатов поиска они будут отделены яркой линией, располагаясь под заголовком «Sponsored Links» («рекламные ссылки») — чтобы потом не говорили, что, дескать, результаты поиска смешаны с рекламой (вариант «Sponsored Links» казался им более привлекательным, нежели банальное «Ads» («рекламные объявления»)).

Расценки на рекламные объявления *Google* рассчитывала так же, как и «традиционные» медиакомпании — исходя из объема аудитории. Опробовав различные варианты дизайна веб-страницы и обсудив этот вопрос с экспертами, Ларри и Сергей решили размещать рекламные объявления в рамке над результатами поиска. От выскакивающих окошек и баннеров они отказались — и те и другие мешали бы пользователям просматривать результаты. Рекламные объявления должны быть небольшими и идентичными по структуре: заглавие-ссылка и текстовый блок из трех строк. Изначально можно было заказывать только по одному объявлению. В роли заказчиков выступали главным образом крупные компании, которым по карману комплексные рекламные кампании. Но через какое-то время *Google* перешла на более современную модель, предоставив рекламодателям возможность размещать заказы в режиме онлайн. Все это позволило снизить затраты, привлечь к сотрудничеству небольшие компании, а также дало *Google* преимущество перед другими поисковыми машинами, на сайтах которых рекламное объявление появлялось спустя несколько часов после предоставления текста рекламодателем. На страницах *Google* текстовое объявление появлялось в течение нескольких минут с момента указания заказчиком номера своей кредитной карты. «Внимательно изучив бизнес-модель *Overture*, Ларри и Сергей осознали, насколько привлекательно это дело, — говорит Майкл Мориц. — Очень скоро все мы поняли, что есть смысл переориентироваться на услуги, которые привлекают деньги. А на рекламу деньги тратили гораздо охотнее, чем на лицензии».

Дэнни Салливан на своем сайте одобрил подход *Google*, тем самым выразив своего рода вотум доверия, который для разработчиков значил многое. «Вся разница заключалась в том, что они понимали, что результаты поиска необходимо отделить от рекламных

объявлений, — подчеркивает Салливан. — И на *Google* они никогда не смешиваются».

Несколько месяцев спустя у Брина и Пейджа возникла еще одна новаторская идея — ранжировать рекламные объявления исходя из степени их релевантности — так же, как и результаты поиска. Степень релевантности отдельно взятого рекламного объявления система *Google* определяла с помощью формулы, учитывавшей как сумму, предложенную рекламодателем за ее размещение, так и количество кликов. Более популярные объявления располагались непосредственно под строкой запроса, менее популярные — ниже. Брин и Пейдж рассудили так: наиболее релевантными являются те рекламные объявления, по которым чаще всего щелкают. Иными словами, они доверили ранжировать рекламу своим пользователям. Именно предпочтения пользователей *Google*, а не деньги заказчиков, теперь определяли порядок расположения рекламных объявлений.

«Решение о размещении рекламных объявлений в порядке убывания степени их релевантности было очень удачным пиар-ходом, — замечает Салливан. — Теперь фирмы-реklamодатели могли с уверенностью заявить: «Наша реклама более релевантна, потому что пользователи чаще на ней кликают». *Google* только выиграла от того, что самые популярные рекламные объявления размещались вверху страницы, на самом видном месте. Такой подход к размещению рекламы — это ноу-хау компании».

Google не была первопроходцем в сфере поиска информации, но она разработала новую технологию, позволившую предоставлять наиболее релевантные результаты поиска. *Не изобретала* интернет-рекламу, но выработала новый подход к размещению рекламных объявлений в поисковых ресурсах. И Салливан оценил его по достоинству, отметив, что решение о ранжировании объявлений в итоге принесло выгоду всем заинтересованным сторонам.

Вместе с тем Брин и Пейдж полагали, что позиции их ресурса все еще уязвимы. Да, популярность бренда стабильно росла, и ежедневно на сайт *Google* заходили миллионы пользователей, но при всем при этом на Google.com не было средств «привязки» пользователей — вроде регистрации на сайте или возможности открыть свой почтовый

ящик. Что, если в один прекрасный день кто-то предложит пользователям более совершенную технологию? Следовательно, основное внимание по-прежнему нужно уделять совершенствованию поисковой системы. Результаты поиска, предоставляемые *Google*, более релевантны, чем на других поисковиках, но и они не всегда содержат ответы на вопросы пользователей. «Для нас очевидно одно: нам еще работать и работать, — заметил Пейдж в самом начале 2000 года. — Чего-чего, а проблемных моментов у нас хватает. Если мы за год не устраним большинство из них, о нас быстро забудут».

Сайт *Google*, имеющий огромную аудиторию, безусловно, был очень привлекателен для компаний-рекламодателей, но насколько эффективной окажется ее бизнес-модель? К середине 2000 года *Google* обрабатывала уже по 15 миллионов запросов в день, тогда как полтора года назад — всего по 100 тысяч. Количество посетителей сайта неуклонно росло, но будет ли одновременно расти количество кликов по рекламным объявлениям — ключевой показатель как для рекламодателей, так и для *Google*? Брин и Пейдж по-прежнему были уверены в жизнеспособности своей модели, но хор скептиков звучал все громче. Они сомневались в том, что интернет-ресурс с бесплатным поисковым сервисом, отказавшийся размещать баннеры и помещать в списки результатов оплаченные веб-сайты, будет успешным в финансовом плане.

В одном из декабрьских номеров еженедельника *BusinessWeek* была опубликована статья «Окупится ли непредвзятость *Google*?». В ней авторы размышляли о том, каковы шансы выжить у компании, во главу угла ставящей поиск и пользователей, а не деньги. «Честно говоря, мне не очень-то верится в то, что компании, делающие ставку исключительно на поиск, смогут удержаться на плаву», — говорил Марк Крелленстайн, руководитель технического отдела компании *Northern Light*, специализирующейся в том числе и на поиске информации.

Тем не менее *Google* хвалили за высокую релевантность результатов, и средства массовой информации уделяли ей все больше и больше внимания. Брин и Пейдж нашли способ размещать рекламу так.

чтобы она не мешала пользователям, но и включать в список результатов оплаченные сайты они не собирались. «Когда пользователь ввел в строку запроса слово «рак», как вы думаете, адрес какого веб-сайта должен появиться в верхней части списка — того, чей владелец заплатил деньги, или того, на котором есть важная для него информация?» — риторически вопрошал Брин. Дэнни Салливан как эксперт по поисковым машинам был просто нарасхват — представители массмедиа жаждали получить от него комментарии об успехах поисковых ресурсов. На своем сайте Салливан составил и выложил досье на *Google*, где подробно освещались все основные моменты: с чего компания начинала, как росла, как подходит к размещению рекламы. За ростом *Google* он мог наблюдать не только как эксперт, но и как ведущий: на семинарах Салливана компания «отвоевывала» себе все больше и больше места. Если на самом первом мероприятии *Google* ютилась в небольшой кабинке в углу выставочного зала, то через год с небольшим она уже занимала просторный павильон в центре. Ну а сам Дэнни Салливан, импресарио с приятным голосом, за это время завоевал непререкаемый авторитет.

Беспристрастный наблюдатель Салливан, тем не менее, поддерживает тесные связи с *Google* и ее специалистами. «*Google* занимает особое место в моем сердце, — говорит он. — Большинство сегодняшних поисковиков вышли на арену задолго до того, как я стал консультантом. А вот *Google* в то время только делала первые шаги, и весь процесс ее становления прошел на моих глазах».

Ручеек

После обвала рынка интернет-технологий в 2000 году, ставшего причиной банкротств и массовых увольнений по всей Силиконовой долине, Сергей Брин и Ларри Пейдж немедленно перешли к решительным действиям. Их финансово крепкая и растущая молодая компания в этой ситуации только выиграла. *Google* одна из немногих в этот кризисный момент расширяла штат.

Для ИТ-компаний, акции которых обращались на бирже, настали тяжелые времена. *Google* акций не выпускала и потому обладала иммунитетом к заразе с Уолл-стрит. В этот момент в ее распоряжении оказались первоклассные инженеры-программисты и математики, оказавшиеся на улице с кипой ничего не стоящих фондовых опционов. Компания получила уникальную возможность нарастить свой интеллектуальный потенциал, что ей вряд ли удалось бы при иных обстоятельствах. В то время как у большинства ее основных конкурентов финансы пели романсы, *Google* переехала в более просторный офис в городок Маунтин-Вью.

Оживленная атмосфера, царившая в нем, резко контрастировала с угнетенностью Силиконовой долины. Как отмечалось в одном из сообщений Стэнфордского университета, неотъемлемыми составляющими этой атмосферы были долговязые программисты, ассистенты, вечно жующие железные конфеты, и доброжелательно настроенные компьютерные пользователи, которые в *Google* ценили простоту, скорость поиска и высокую релевантность результатов. Расширяя компьютерную инфраструктуру — стержень их поисковой системы, Брин и Пейдж расходовали средства предельно экономно. По на создание в стенах Googleplex соответствующей культуры, ключевыми

элементами которой, по их замыслу, должны были стать преданность компании и удовлетворение от работы, денег не жалели. Предметы этой культуры — разноцветные гимнастические мячи, лава-лампы¹, разнообразные приспособления и штуковины — придавали офису уют университетского городка. Брин и Пейдж не сомневались в том, что все эти расходы окупятся сторицей.

Под руководством генерального директора Ларри Пейджа и президента Сергея Брина 85 сотрудников работали допоздна, но при этом ощущали себя частью одной большой семьи. Компания обеспечивала их бесплатными обедами, соками и закусками. Помимо этого, *Google* располагала собственными прачечной, парикмахерской, стоматологическим кабинетом, медпунктом и автомойкой, к которым позже добавились детский сад, фитнес-центр и массажный кабинет. Соревнования по пляжному волейболу, американскому футболу, гонки на мотороллерах, многочисленные пальмы, удобные мягкие кресла и даже собаки — все это способствовало формированию креативной, оживленной атмосферы, пребывать в которой сотрудникам *Google*, в большинстве своем молодым и не связанным узами брака, было в кайф. Для тех из них, кто ездил на работу из Сан-Франциско, компания арендовала автобус, оборудованный устройствами беспроводного доступа в Интернет — дабы они могли работать над интересными идеями и в дороге.

В то же время начали вырисовываться элементы подлинной бизнес-стратегии компании.

Поисковый сервер *Google* был лучшим из себе подобных, прибыльным (размещение рекламы) и популярным брендом, ассоциировавшимся не только с отличным качеством, но и с удовольствием и непредвзятостью. Компания располагала человеческими и техническими ресурсами, необходимыми для роста по всем направлениям — от компьютерной инфраструктуры до размещения рекламы

¹ Лава-лампа — предмет интерьера, высокий стеклянный сосуд, в котором находится смесь цветной жидкости и твердых компонентов. При включении смесь нагревается, и твердые частицы приходят в движение. Через некоторое время со дна сосуда начинают подниматься цветные шарики. Приближаясь к поверхности, они охлаждаются и медленно опускаются. — *Примеч. пер.*

и агентского сопровождения новых продуктов. В то же время ее основатели во главу угла по-прежнему ставили пользователей и качество результатов поиска, игнорируя настойчивые просьбы инвесторов воспользоваться моментом и загрести как можно больше «зелени» от рекламы. «Главная страница Google нарушает главное рекламное правило — на ней, самой посещаемой из всех страниц сайта, рекламных предложений нет вовсе», — отмечается в пресс-релизе Стэнфорда. Благодаря отсутствию рекламы главная страница — между прочим, самая ценная собственность компании в Интернете! — загружалась буквально за доли секунды. Страницы с результатами поиска также загружались очень быстро — ведь на них размещались только целевые текстовые рекламные объявления, а не баннеры во всю ширину экрана.

Неудивительно, что для продвижения своего бренда компания не использовала кричащую рекламу. Брин и Пейдж не тратили денег на рекламу — они продвигали Google иными, менее затратными и вместе с тем более эффективным способами: рассылали пользователям сообщения и новости, раздавали фирменные спортивные сувениры на матчах футбольной команды Стэнфордского университета, открыли свой интернет-магазин, где можно было приобрести кепки, футболки, лава-лампы и прочие предметы с логотипом компании. Они не сомневались в превосходстве своего детища над его аналогами, а потому верили, что пользователи, удовлетворенные работой Google, будут рассказывать своим друзьям о том, какой классный поисковик они нашли. О возможностях их компьютерной системы красноречиво говорит тот факт, что в первые месяцы существования штат компании насчитывал всего пять специалистов, а количество пользователей достигало миллиона. Брину и Пейджу тогда приходилось держать телефон офиса в строгом секрете: если бы его узнал кто-нибудь из пользователей, на них бы обрушилась лавина звонков. Они также продемонстрировали недюжинные познания в бренди-нге — тем, что позволили своим пользователям и массмедиа популяризировать логотип компании. «Их система очень хороша, они росли совершенно органично», — замечает Питер Сили, бывший директор по маркетингу компании *Coca-Cola*.

Пока *Google* расправляла крылья, одному из основных ее потенциальных конкурентов крылья подрезали. В апреле 2000 года *Microsoft*, которая, по мнению некоторых экспертов, вполне могла бы создать поисковую систему и составить реальную конкуренцию *Google*, проиграла в федеральном суде округа Колумбия важное судебное дело: судья Томас Пенфилд Джексон постановил: поскольку браузер Internet Explorer — неотъемлемая часть операционной системы Windows, этот факт является нарушением антимонопольного законодательства США. В ходе слушаний обвинители представили *Microsoft* монополистом, стремящимся подмять под себя весь рынок. Такое же мнение о компании сложилось и у большинства участников рынка ПО. Они не скрывали своего удовлетворения от того, что гейтсовского монстра наконец-то поставили на место.

Ситуация вокруг *Microsoft* была только на руку *Google*. Перед программистами, когда-то мечтавшими о карьере в *Microsoft*, компания теперь предстала эдаким Дартом Вейдером индустрии программного обеспечения, темной силой, не желавшей играть по правилам. За *Google* же закрепился имидж прогрессивной молодой компании, проповедующей принцип «Не навреди!», а за ее основателями — репутация отличных парней. Главная страница ее сайта, радовавшая глаз пользователя своей чистотой, всегда функционировала безотказно — в отличие от оболочки Windows с ее частыми перезагрузками и нередкими сообщениями о «фатальной ошибке». Помимо этого, у *Google* была высокая цель: сделать всю информацию в мире доступной для пользователей. Все это позволило компании усилить свой штат рядом высококлассных специалистов, ну а *Microsoft*, получившая негативную прессу, свернула планы экспансии на новые рынки. Она, конечно, подала апелляцию на решение федерального суда, но, очевидно, совсем не желала, чтобы Министерство юстиции, Европейский Союз или другие организации снова обвинили ее в использовании нечестных методов конкуренции.

Google же, компания с незапятнанной репутацией и прекрасным имиджем, получила еще один повод для гордости: 99% пользователей, опрошенных в рамках исследования рынка интернет-услуг, называли ее поисковой системой номер один. Она также утвердилась

в университетской среде, что имело очень позитивные последствия. По ее инициативе ряд университетов и факультетов разместили на своих веб-сайтах логотип компании и окно поиска, и теперь все больше студентов, преподавателей и выпускников пользовались ее поисковой системой. В статье, опубликованной в одном из майских номеров еженедельного журнала *The New Yorker*, Google был назван «поисковым сервером для ведущих игроков мира высоких технологий». А журнал *Time Digital* пошел еще дальше: «Сравнивать Google и ее конкурентов — это все равно, что сравнивать лазер и деревянную палку».

Тогда как другие ИТ-компании свертывали свою деятельность, Брин и Пейдж воплощали в жизнь все новые и новые идеи. «Если вы сейчас стоите, сядьте на стул или кресло, чтобы не упасть. Скоро появится Google на французском, немецком, итальянском, шведском, финском, испанском, португальском, голландском, норвежском и датском языках, — писали они в очередном пресс-релизе. — Поскольку Google пользуется уже несколько десятков миллионов компьютерных пользователей во всем мире, нам кажется логичным выделить лингвистическую составляющую поиска». Компания переводила контент сайта на другие языки и открывала представительства в других странах, дабы снизить нагрузку на свой основной сайт и добиться еще большего расположения пользователей. Помимо этого, она открыла перед ними возможность беспроводного поиска: теперь «гуглить» можно с помощью мобильного телефона.

Компания также активизировала деятельность по продвижению своего бренда среди пользователей Интернета: ведь рассчитывать только на то, что пользователи сами найдут главную страницу Google.com, было бы наивно. Она запустила программу партнерства, в рамках которой владельцам новостийных порталов, интернет-магазинов и прочих ресурсов предлагалось разместить на главной странице своего сайта логотип и окно поиска Google — то есть предоставить его посетителям доступ к поисковой системе и получать деньги за каждую операцию поиска. Такое партнерство было выгодно как *Google*, так и владельцам сайтов. Веб-мастера (поначалу в Соединенных Штатах Америки, а потом и за их пределами), согласившиеся включить в перечень своих сервисов поиск, не несли никаких расходов,

а зарабатывали реальные деньги. Эту стратегию *Google* переняла у *NBC* и *Fox* — ведущих американских телесетей, уже несколько десятилетий предоставляющих свои программы партнерам по всей стране. Благодаря хитроумной стратегии компания привлекла к своей поисковой системе миллионы интернет-пользователей и наладила контакт с тысячами владельцев веб-сайтов по всему миру. Она обеспечивала рост бренда в Интернете как раз тогда, когда конкуренты *Google* постепенно «испарялись» из Сети. «Став участником нашей программы, вы сможете поместить окно поиска *Google* на своем сайте и будете получать по 3 цента за каждую операцию поиска, произведенную с него, — объявили Брин и Пейдж. — Так мы благодарим всех, кто помогает нам популяризировать наш поисковый сервер».

Двадцать шестого июня 2000 года *Google* сделала гигантский шаг к всемирному признанию: компания заключила соглашение с *Yahoo!* о предоставлении пользователям портала услуг по поиску информации, что позволило ей существенно расширить свое присутствие в Сети и приобрести миллионы новых сторонников. *Yahoo!*, один из самых известных и посещаемых веб-сайтов, был желанным клиентом для всех интернет-компаний, и решение его руководства сделать *Google* «закулисным» поставщиком поискового сервиса (ранее в этом качестве выступала *Inktomi*) имело большие последствия для дальнейшего развития молодой компании. По словам руководителей *Yahoo!*, они остановили свой выбор на *Google* потому, что компания обладала передовой технологией поиска и стремилась предоставлять пользователям максимально полные и релевантные результаты. «*Yahoo!* выбрала *Google* потому, что они, как и мы, во главу угла ставят потребителя, — пояснил президент *Yahoo!* Джефф Маллетт. — *Google* постепенно охватывает всю Сеть, поэтому она представляется идеальным партнером для нашей компании, которая продолжает наращивать свое присутствие на мировом рынке интернет-технологий».

Сергей Брин назвал соглашение «важным событием в жизни *Google* и подтверждением правильности нашей бизнес-стратегии». Симбиоз двух компаний выглядел естественным: их основатели хорошо знали друг друга, все в свое время были докторантами Стэнфорда, а также получали финансовую поддержку от венчурной фирмы

Майкла Морица. Для Ларри Пейджа факт заключения соглашения между *Yahoo!* и *Google* был важен вдвойне — его брат, Карл-младший, тогда вел серьезные переговоры с *Yahoo!* о заключении крупной сделки. И на следующий день, 27 июня, *Yahoo!* объявила о своем намерении приобрести за 413 млн. долл. *eGroups*, ИТ-компанию, одним из основателей которой был Карл Пейдж. В довершение всего *Google* объявила о том, что ее поисковая система является крупнейшей в мире: ею проиндексировано более миллиарда копий веб-страниц. Это означало, что Google теперь выдавала в мгновение ока не только самые релевантные, но и самые полные результаты поиска. «Наша система меньше чем за полсекунды находит информацию в базе данных, которая в распечатанном виде представляла бы собой кипу бумаги высотой в 70 миль, — сообщил Пейдж. — По-моему, это круто».

В начале 2001 года Google обрабатывала уже по 100 миллионов запросов в день (по 10 тысяч в секунду!). Глагол «to google» становится частью лексики американцев. А журналисты газеты *New York Observer* подметили, что некоторые ньюйоркцы перед свиданием ищут в Google информацию о человеке, с которым собираются провести вечер. Количество пользователей, хотя бы раз набравших в строке запроса Google собственное имя, все увеличивалось. В этом нет ничего удивительного, ведь самолюбие — неотъемлемая часть человеческой природы. Появление в списке результатов собственных имени и фамилии люди расценивали как подтверждение личной значимости.

Для *Google* подтверждением ее превосходства стало мнение «поискового» гуру Дэнни Салливана. «Самым авторитетным экспертом по поисковым системам является Дэнни Салливан, автор «Обзрения поисковых машин», — писали Брин и Пейдж в январском письме. — По итогам опроса читателей его «Отчета» Google названа ведущей поисковой системой и самым привлекательным для веб-мастера поисковиком. Для нас это огромная честь, потому что мистеру Салливану можно верить».

Что же касается коммерческой деятельности, то с помощью директора по продажам Омида Кордестани Брину и Пейджу удалось

завлечь компанию *Wal-Mart*, крупнейшего американского оператора розничной торговли, и *Acura*, солидного автопроизводителя, в новую для них среду. Они пополнили ряды тысяч небольших компаний, рекламировавших свою продукцию на Google. Брин и Пейдж теперь рассматривали контекстные рекламные объявления как важную составляющую информации, предоставляемой пользователям. «В чем секрет успеха системы размещения рекламы на Google? В уникальном подходе *Google*, — утверждали они. — На страницах с результатами поиска появляются только те рекламные объявления, которые тематически связаны со словом или словосочетанием, набранным в строке запроса. И поскольку яркие мигающие баннеры, мешающие воспринимать информацию, у нас отсутствуют, текстовые рекламные объявления внимательно читаются пользователями. Последние частенько находят их не менее полезными, нежели собственно результаты поиска».

Как же эта стратегия может принести прибыль? Брин и Пейдж обратились за советом к Йосси Варди, израильскому предпринимателю, специализирующемуся в том числе и на венчурных инвестициях, и к Эрику Шмидту, специалисту по компьютерным технологиям, который вскоре займет кресло генерального директора *Google*. Два опытных менеджера высказали ряд интересных идей о том, как компания могла бы существенно увеличить объемы продаж и, соответственно, прибыль.

Варди посоветовал перенести рекламные объявления из верхней части страницы в колонку справа, занимающую треть страницы и отделенную от результатов поиска вертикальной линией: это позволило бы размещать на страницах гораздо больше рекламы. Брин и Пейдж, предварительно поинтересовавшись мнением специалистов и пользователей, последовали его совету. Правда, поначалу они опасались, что может пострадать качество поиска, но Варди, непотопляемая акула бизнеса, финансов и технологий, убедил их, что целостность результатов не будет нарушена, ведь они будут четко отделены от рекламных объявлений.

Эрик Шмидт, уже будучи генеральным директором, как-то поинтересовался, сколько запросов и заказов на размещение рекламы

исходит из Северной Америки. Ответ на этот вопрос лег в основу «дорожной карты», призванной несколько сместить акценты в рекламной стратегии компании. Тогда как с других континентов исходило 60% всех запросов, оттуда поступало лишь 5% заказов на рекламные объявления. Основатели *Google* сосредоточили усилия на расширении присутствия бренда в Сети и появлении иноязычных филиалов поисковика, но при этом забыли наладить контакты с заокеанскими рекламодателями. Шмидт знал, что нужно предпринять. Он велел асу отдела продаж Омиду Кордестани отправляться в Европу и не возвращаться без сформированного штата отделов продаж в европейских офисах компании, которые предполагалось открыть в скором времени. Шмидт полушутя-полусерьезно заметил, что Кордестани для этого придется налетать не один миллион миль. Но тот успешно справился со своей миссией: очень скоро в офисах компании в Лондоне, Гамбурге, Токио и Торонто закипела работа.

В стенах *Googleplex* постоянно происходило что-то интересное. То один программист написал программу, позволявшую пользователям отыскать на *Google* любой номер телефона (для этого в строке запроса нужно было указать полное имя человека и его почтовый индекс). То другой создал программу, которая вылавливала грамматические ошибки в словах. Если одно из слов, указанных в окне поиска, было набрано некорректно, *Google* спрашивала: «Вы имели в виду xxx?» Таким образом поисковая система пыталась прочесть мысли пользователя, чтобы определить, какое же слово он *хотел* набрать в строке запроса.

Летом 2001 года *Google* внедрила на своем сайте сервис *Image Search* («Поиск картинок»), который впоследствии произвел революцию в Интернете. Его основу составлял индекс картинок, где хранились миллионы фотографий и других графических изображений. Для того чтобы получить картинку, нужно было набрать ее название или описание в окне поиска картинок на *Google*. Новинка за короткое время приобрела огромную популярность. Ее внедрением компания также продемонстрировала свой неограниченный потенциал. Изначально ею проиндексировано 250 миллионов изображений и по объему ей не было равных. «Если картинка стоит тысячи слов, то как

насчет миллиона картинок? Точнее, двухсот пятидесяти миллионов картинок?» — писали Брин и Пейдж в письме «друзьям *Google*», в котором извещалось о запуске нового сервиса. Они предупреждали и о том, что вместе с искомыми картинками на странице могут появиться изображения из разряда «только для взрослых». «Вам также следует знать, что в результатах поиска картинок могут содержаться фотографии из разряда «только для взрослых». При определении степени соответствия той или иной картинке вашему запросу *Google* принимает во внимание целый ряд факторов. Но поскольку эти методы не являются абсолютно совершенными, среди изображений, выдаваемых машиной, могут быть и такие, которые вам не подходят». После внедрения этого сервиса люди, которым предстояло свидание с незнакомым человеком, легко могли с помощью *Google* найти не только информацию о нем, но и его фотографию.

11 сентября 2001 года, когда террористы атаковали Соединенные Штаты Америки, нагрузка на *Google* резко возросла. «Зайти на основные новостийные сайты в тот день было нереально: они были перегружены, а люди хотели получить свежую информацию, — вспоминают Брин и Пейдж. — Эту потребность удовлетворяла *Google*: мы разместили кэшированные [сохраненные] копии основных новостийных сообщений на нашей главной странице. Мы по-прежнему поддерживаем контакты с ведущими информационными агентствами мира». Что бы ни случилось, *Google* всегда неотделима от американской и мировой культуры, принимая во внимание то, что компания к тому времени открыла шестьдесят шесть сайтов на разных языках.

Ознакомившись с основными показателями финансовой деятельности своей компании за прошедший год, Брин и Пейдж убедились, что их бизнес-стратегия приносит дивиденды. Компания, работавшая на рынке всего четвертый год, уже довольно уверенно стояла на ногах — в отличие от большинства ее коллег. Ставка на инновации и формирование позитивной корпоративной культуры дала результат: разработан целый ряд новых продуктов и определены основные направления роста. Количество ежедневных запросов неуклонно росло. Да и рекламные объявления начали приносить доход — правда, пока это был маленький ручеек.

Майкл Мориц, инвестор *Google* и член совета директоров, не скрывал своей радости. Он знал, что компания располагает лучшим оснащением для поиска информации и первоклассными программистами и инженерами, остальное со временем придет. «Все начинается с малого, особенно прибыль, — говорит он. — Это как дождь: сначала упадет несколько капель, потом их становится все больше и больше, ну а потом начинается ливень».

Ларри Пейдж шутил, что на самом деле *Google* стремилась превратиться в прибыльную компанию потому, что Сергею хотелось произвести впечатление на девушек. Президенты компаний-банкротов никого не интересуют. «В Пало-Альто в 2000 году чуть ли не каждый второй был президентом убыточной ИТ-компании, поэтому с девушками у них отношения не клеились, — говорит Пейдж. — И Сергей подумал: „Вот если бы я был президентом успешной компании, все было бы по-другому“». В 2001 году мечта основателей сбылась. Денежный ручеек от размещения рекламных объявлений позволил *Google* впервые закончить год с прибылью. Ее сумма составила 7 млн. долл.

Директор-пилот

В один из декабрьских дней 2000 года Эрик Шмидт вошел в офис *Google*, чтобы встретиться с Сергеем Брином и Ларри Пейджем. Первое, что бросилось ему в глаза, — его биография на стене. «М-да..., — подумал он. — У них действительно не все дома».

Он всячески старался избежать этой встречи, но Джон Дерр из *Kleiner Perkins*, крупнейший авторитет в области инвестиций, при каждом удобном случае просил его встретиться с основателями *Google*, чтобы обсудить с ними его возможное назначение на пост директора. Шмидт очень уважал Дерра и ценил их дружбу. Если бы Дерр не был инвестором *Google* и членом совета директоров компании, Шмидт вряд ли внял бы его просьбам. Правда, он и так оттягивал встречу, сколько мог. Очередной разговор на эту тему у них с Дерром состоялся еще в начале октября, на мероприятии по сбору средств для одного местного конгрессмена.

— Сходи в *Google*, — попросил Дерр.

— Да кому он нужен, этот поисковик, — буркнул Шмидт.

— Просто познакомься с ними. Увидишь, это неограненный алмаз, который ждет хорошего ювелира.

В мире финансов и ИТ, где все друг друга знают, Дерр обладал самым внушительным послужным списком. Поэтому для Шмидта было крайне желательно сохранить с ним хорошие отношения — даже если встреча с Брином и Пейджем и окажется напрасной тратой времени. Шмидт, на тот момент генеральный директор компании *Novell*, производящей программное обеспечение, новую работу пока не

искал. Хотя и знал, что намечается слияние его фирмы с крупным производителем ПО, и ему придется подумать о дальнейшей карьере. Но даже если бы он был готов сменить работу прямо сейчас, *Google* он точно не выбрал бы. Ну и что, что Дерр от нее в восторге? *Google* всего лишь поисковый сервер, а в Силиконовой долине все больше склонялись к мнению, что у поисковых систем нет никаких перспектив и что ставку нужно делать на универсальные интернет-порталы. Шмидт тоже полагал, что пользователи постепенно сосредоточатся на крупных порталах, которые позволяют одновременно читать новости, делать покупки и просматривать почту.

Он все никак не мог понять, почему Дерр отзывается о *Google* исключительно в превосходных тонах. Может, он опасается, что не вернет вложенные в компанию деньги, и уповает на то, что он, Шмидт, своим мудрым управлением смягчит удар по его финансам и репутации? Как бы там ни было, Шмидт нехотя вошел в кабинет, чтобы наконец-то встретиться с двумя молодыми предпринимателями, а после с чувством выполненного долга вернуться в офис *Novell*.

Сергею и Ларри эта встреча нужна была не больше, чем Шмидту. Для них он был очередным кандидатом на должность директора, на которого они тратят время лишь для того, чтобы ублажить инвесторов. Друзья собирались отправить Шмидта туда, откуда он пришел, как, собственно, поступали и с остальными кандидатами. Они по-прежнему не желали, чтобы кто-либо руководил *Google* через их головы, и уж в ком-ком, а в управляющем они точно не нуждались. Внедрение корпоративных механизмов управления может задушить инновации и затормозить развитие, считали они. К тому же в *Kleiner Perkins* и *Sequoia Capital* будут направляться отчеты о том, как бес толково «гуглеры» тратят деньги. Какой-то канцелярской крысе ни за что не понять культуру предприятия, созданного ими по образу и подобию университетского городка и вовсе не похожему на компанию, которой предстоит выйти на фондовую биржу, чего так ждут опекающие ее венчурные фирмы.

Сергей и Ларри гордились своей независимостью. Инвесторы, вложившие в *Google* 25 млн. долл., взамен не получили ничего, кроме разочарования, головной боли и нерегулярных отчетов основателей,

делающих все возможное, чтобы сохранить полный контроль над своей компанией. Однако Дерр и Мориц настаивали на привлечении опытного менеджера, который знает свое дело и может стать лицом компании, когда она выйдет на Уолл-стрит.

Брин и Пейдж гнули свою линию. Друзья старались столкнуть две фирмы друг с другом, используя тактику игроков в покер. Они делали ставки и блефовали, дабы в конечном итоге заполнить все фишки — независимо от того, какой расклад имели сами. И Сергей, знаток психологии, и Ларри, много почерпнувший из бизнес-опыта старшего брата, прекрасно понимали, что для инвестора нет ничего хуже, чем узнать, что компания, от сотрудничества с которой он когда-то отказался, произвела фурор на фондовой бирже. Именно поэтому Дерр и Мориц теперь вряд ли рискнут выйти из игры.

Когда Эрик Шмидт переступал порог офиса *Google*, он еще не знал о том, что Джон Дерр уже почти полтора года ищет человека на должность генерального директора. Хоть основатели и обязались поставить во главе *Google* опытного менеджера, у Дерра было ощущение, что кого бы он ни предложил, «добро» от них он не получит. Их устроит только человек, в котором идеально бы сочетались высокий интеллект и умение оставлять свое «я» у входа в офис. Поэтому они отклоняли одну кандидатуру за другой. Друзья полагали, что во главе *Google* должны стоять они, а не человек со стороны, навязанный им Дерром. С их точки зрения, в *Google* все было замечательно. Неудивительно, что они делали все для того, чтобы отбить у присылаемых Дерром кандидатов охоту работать с ними.

Итак, Шмидт вошел в кабинет, в котором его поджидали поднос с закусками и биография на стене. Ранее этот офис принадлежал компании *Sun Microsystems*. До *Novell* Шмидт работал в *Sun* главным инженером. Не успел он сесть, как Сергей заявил, что стратегия, проводимая Шмидтом в *Novell*, не имеет смысла. «Я возразил, что это отнюдь не так, — вспоминает Эрик. — Мы спорили часа полтора, а то и больше». Они обсуждали различные аспекты деятельности Шмидта, не соглашались друг с другом, дискутировали — в общем, вели интеллектуальную дуэль. Шмидт уходил с ощущением, что уже

подготовил почву для развития карьеры, что их с *Google* пути обязательно пересекутся. Эрика не покидала мысль, что это был лучший из всех споров, в которых ему довелось участвовать за последние несколько лет.

Брину и Пейджу Шмидт понравился больше, чем все предыдущие кандидаты. Их все настойчивее просили взять, наконец, на работу специалиста, который занимался бы вопросами управления. Мориц даже пригрозил, что потребует от *Google* вернуть 12,5 млн. долл., если Брин и Пейдж не выполнят данное ими устное обещание поставить во главе компании первоклассного топ-менеджера. Угроза нешутливая, но на основателей *Google* она не подействовала, они по-прежнему гнули свою линию. «Своим поведением они напоминали двух подростков, не желающих слушать родителей. Да они без колебаний поставили бы под сомнение предписания от самого Господа Бога!» — восклицает Мориц.

Осознавая масштабы проблемы, Дерр решил несколько сместить акценты. Он организовал для Брина и Пейджа ряд встреч с ведущими и уважаемыми специалистами мира высоких технологий, в том числе с председателем правления корпорации *Intel* Энди Гроувом. Дерр надеялся, что двое молодых и свободолюбивых предпринимателей в конце концов поймут, что в свете долгосрочной перспективы они только выиграют, если передадут бразды правления толковому менеджеру, а сами сконцентрируются на разработке интересных идей. Такой подход, считал он, быстрее принесет ожидаемый эффект, нежели настойчивые просьбы выполнить устное обещание, которому они, в принципе, не придавали особого значения. Правда, Джефф Безос, генеральный директор *Amazon.com*, пообщавшись с Брином и Пейджем, заметил: «Некоторые считают, что смогут переплыть Атлантический океан на надувном плоту. Они не видят в этом никаких проблем. Вопрос здесь лишь в том, собираетесь ли вы мириться с этим».

Тем не менее Дерр верил, что Брин и Пейдж в конце концов с ним согласятся, и полагал, что Шмидт — идеальный кандидат, поскольку обладает необходимым сочетанием личностных качеств и профессиональной подготовки. Основателям *Google* импонировало, что Шмидт не только имел опыт работы генеральным директором, но и получил

диплом инженера-программиста. Как и программисты, работавшие в *Google*, Эрик Шмидт имел университетское образование и тягу к научной работе. Он получил диплом доктора в области компьютерных технологий университета Калифорнии, а в Принстонском университете — степень бакалавра по электротехнике. Шмидт проводил исследования в научном центре компании Xerox в Пало-Альто и в компании *Bell Labs*. Он не боялся высказывать свое мнение и не тушевался во время их первой встречи. Кроме того, он был завсегдатаем «Горящего человека». Словом, Шмидт подходил по всем критериям.

Был у него и негативный опыт, который другие считали недостатком, а Брин и Пейдж — преимуществом. Пребывая на посту главного инженера *Sun Microsystems*, он бросил вызов самой *Microsoft*, инициировав разработку платформонезависимого языка программирования Java, а также выработал интернет-стратегию компании. И пусть его усилия не увенчались успехом, он показал, что не боится пошатнуть монополию *Microsoft* с ее Windows, предложив новый программный продукт. Это требовало внутренней свободы, столь ценимой Брином и Пейджем. Для основателей *Google* большим плюсом было то, что, работая над альтернативным программным продуктом, они могли проанализировать ошибки стратегического и тактического характера, допущенные Шмидтом и *Sun*.

После первой встречи окончательное решение принято не было, но родилась взаимная симпатия.

Итак, Шмидт представлялся Ларри и Сергею наиболее подходящим кандидатом на должность генерального директора. Но они не собирались выделять ему фондовые опционы, не убедившись в его приверженности *Google*. Друзья хотели получить подтверждение того, что он действительно готов вложить в их детище частицу себя и своих денег.

Спустя несколько дней Ларри и Сергей позвонили ему, чтобы обсудить основные моменты.

— Итак, в какой роли вы себя видите? — поинтересовались они у Шмидта.

— Сейчас я занят: продаю компанию, — напомнил им Шмидт. Он не собирался уходить из *Novell*, пока не доведет процесс продажи компании до логического завершения. — Для начала я хотел бы стать председателем совета директоров, — подумав, добавил он, поскольку эта должность предполагала свободный график, — а со временем занять должность генерального директора.

— На данный момент мы в вас не нуждаемся, — сказал Ларри, — но, вероятно, вы нам понадобится в будущем.

— Я тоже считаю, что с ростом компании мой опыт может пригодиться, — ответил Эрик.

Стороны повесили трубки и глубоко вздохнули. Дерр, в свою очередь, подталкивал и Брина с Пейджем, и Шмидта к поиску пути, который позволил бы им прийти к общему знаменателю. Чутье подсказывало ему, что Шмидт — это как раз то, что нужно *Google*. «Роль Джона сложно переоценить, — вспоминает Шмидт. — Если бы вы тогда поближе познакомились с *Google*, то вам стало бы ясно, что Ларри и Сергей уделяют мало времени серьезным вопросам, кайфуя от общения со своими замечательными сотрудниками. Майк [Мориц] и Джон привнесли в компанию долю серьезности».

Следующим шагом стало обсуждение оклада Шмидта. Ларри и Сергей убеждали его, что он должен вложить в *Google* свои деньги. Эрик же, в свою очередь, настаивал на том, что он, как потенциальный председатель совета директоров компании, а впоследствии и генеральный директор, имеет право на фондовые опционы — главную валюту Силиконовой долины. Шмидт знал, что у компании нехватка финансов, а не идей, потому и не настаивал на большой зарплате. Тем более, что он все равно хорошо заработает на продаже *Novell*. Но, переходя в *Google* и тем самым подвергая сомнению суждение большинства о бесперспективности интернет-поиска, он поставил на карту нечто большее — свою репутацию.

Все упиралось в фондовые опционы — те самые доли, которые Ларри и Сергей щедро раздавали своим друзьям из Стэнфорда и сотрудникам компании еще тогда, когда эта затея представлялась даже более рискованной. Шмидт стоял на своем: он станет председателем

совета директоров и генеральным директором *Google* только при условии, что получит опционы, которые потом можно будет конвертировать в миллионы акций компании.

Способствовали скорому подписанию контракта два момента. Во-первых, Шмидт согласился выплатить 1 млн долл. из личных сбережений за привилегированные акции *Google*. Сделал он это в начале 2001 года, когда у компании заканчивались деньги, а потому его миллион пришелся как нельзя кстати. Во-вторых, Брин и Пейдж осознали, что у Дерра есть средство манипуляции ими. Уже больше года прошло с момента, когда они с Морицем вложили в *Google* 25 млн долл., и у них были все основания заявить, что ее основатели не выполнили своего обещания поставить во главе компании опытного менеджера. Соответственно, их венчурные фирмы могли потребовать возврата средств, что имело бы для *Google* крайне негативные последствия — как в финансовом плане, так и в отношении деловой репутации.

Принципиального согласия по основным вопросам Шмидт и основатели *Google* достигли в январе 2001 года, а контракт личного найма был подписан двумя месяцами позже, в марте, после того как стороны согласовали все финансовые и правовые вопросы. С марта по июль Шмидт одновременно был и председателем совета директоров *Google*, и генеральным директором *Novell*, но большую часть рабочего дня все же проводил в офисе последней. «Генеральный директор компании не может не появляться в ее офисе», — заметил он. Когда в середине июля завершился процесс слияния, Шмидт стал генеральным директором *Google*. «Я был не только председателем совета директоров и генеральным директором, но и инвестором, — вспоминает Шмидт. — Компания тогда чувствовала финансовый голод, да и основатели хотели убедиться в моей благонадежности».

Вот что представляла собой *Google* со стороны. ИТ-компанил, но главе которой спустя три года после основания все еще стояли программисты, уделяющие очень много времени сотрудникам, продуктам и пользователям и почти игнорирующие внутреннее управление. Шмидту выделили кабинет «три на четыре» рядом с офисом парочки основателей, загроможденном оборудованием и заполненным людьми. «Зоопарк», — констатировал Шмидт.

Он знал, какие шаги ему следует предпринять, однако нужно было еще убедить Сергея и Ларри в том, что необходимо создать соответствующую внутрикорпоративную инфраструктуру. К примеру, для ведения бухгалтерского учета и начисления зарплаты использовалась программа *Quicken*, с помощью которой обычно рассчитывают размер подоходного налога или контролируют маленькое предприятие. «Она была хороша для начинающей компании, но никак не для компании с двумястами сотрудниками и 20-миллионным годовым доходом», — говорит Шмидт.

Из-за этого между ним и основателями развернулась самая настоящая битва. Шмидт настаивал на том, что необходимо приобрести систему ведения бухгалтерского учета *Oracle*, без нее он не смог бы работать. А Ларри и Сергей считали, что в новой системе нет никакой необходимости. Словом, мешали Эрику делать ту работу, для которой, собственно, и пригласили. «Это была серьезная схватка, — вспоминает Шмидт. — Они не могли понять, почему нужно тратиться на систему *Oracle*, если у них уже есть *Quicken*».

Несмотря на противоречия, то и дело возникавшие между ними, Шмидт все же сумел подобрать ключик к Ларри и Сергею. Он знал, когда нужно настоять на своем, когда отступить, а когда противоречиям можно не придавать значения. На него произвела впечатление созданная ими корпоративная культура и дух миссии, витавшей в офисе компании. Друзья нарисовали идеальную картинку, ему же нужно было поместить ее в некие рамки, чтобы получить осязаемый финансовый результат. «Структура, стратегия и культура у них были что надо, — отмечает Шмидт. — В первые год-два я наращивал вокруг миссии структуру управления — образно говоря, гранил алмаз, добытый Ларри и Сергеем».

На словах все кажется простым, но вот осуществить это было гораздо сложнее, поскольку Шмидт понимал, что ему не следует делать то, что может изменить структуру компании или спровоцировать конфликт с основателями. У Шмидта, не только программиста и опытного менеджера, но и заядлого пилота, было такое ощущение, что он производит капитальный ремонт самолета прямо во время полета, не имея возможности приземлиться даже для дозаправки. Правда, со

временем все трое все-таки начали работать как единая команда — не без помощи генерального директора компании *Intuit* Билла Кемпбелла, приглашенного Дерром в качестве независимого консультанта. Шмидт уже знал, когда ему следует отстаивать свою точку зрения, где стоит прислушаться к мнению другой стороны, как налаживать доверительные отношения и внедрять естественное разделение труда. Оказалось, что Сергей — мастер вести переговоры и заключать сделки, Ларри силен как инженер, ну а Эрик всецело сосредоточился на управлении компанией.

Но любовь к шуткам у ребят не пропала. Они чуть ли не ежедневно разыгрывали Шмидта, дабы испытать его на прочность, выбить из колеи, слегка сбить с него спесь или просто указать ему его место. «Когда я пришел туда, — говорит Шмидт, — компания выдавала своим сотрудникам кредитные карточки, с которых нельзя было снять деньги. Ларри и Сергей раздавали их просто так. Я первым делом аннулировал все эти карточки, за исключением одной — той, которая была оформлена на парочку основателей. Они давали ее другим сотрудникам попользоваться, купить чего-нибудь — просто чтобы досадить мне. А как-то, придя на работу, я обнаружил в своем кабинете телефонную будку. Я спросил: "Кто притащил сюда телефонную будку?" Мы провели небольшое расследование и вышли на одну фирмочку, на счет которой поступили деньги с их кредитной карты. Потом в моем кабинете появились эти массажные стулья. Кто купил их? Я не знаю. Кому-то здесь очень нравится шутки шутить».

Как показало время, Джон Дерр правильно сделал, настояв на кандидатуре Шмидта. Не ошибся он и тогда, когда пригласил Билла Кемпбелла поработать в качестве внешнего консультанта и коуча: он помог руководителям *Google* наладить командную работу. Ларри и Сергей получали от Дерра и его фирмы не только деньги, но и ценные рекомендации по поводу того, как профессионально управлять растущей компанией, сохраняя при этом дух инноваций и предприимчивости. Они наконец-то смирились с тем, что компанией руководят три человека.

Правда, генеральный директор скоро обнаружил, что к его мнению не всегда прислушиваются.

Вот и получилась *Google*

В 2002 году *Google* достигла новых финансовых высот, и стало ясно, что ее потенциал как коммерческого предприятия вполне сопоставим с мощностью ее поискового сервера. Первого мая компания *America Online (AOL)*, которая на тот момент предоставляла доступ в Интернет 34 миллионам абонентам, заключила с *Google* соглашение, согласно которому последняя становилась официальной поисковой системой *AOL*. На каждой странице веб-сайта компании было помещено окно «Поиск в *Google*». Благодаря этой сделке широта охвата *Google* значительно расширилась. Заключи *Google* тогда аналогичное соглашение с любой другой интернет-компанией, она не смогла бы столь существенно увеличить аудиторию. Сотрудничество с *AOL* стало возможным прежде всего потому, что Сергей Брин и Ларри Пейдж прежде всего ставили интересы пользователей, делая акцент на максимально оперативном предоставлении максимально релевантных результатов. Это также означало, что *Google* одержала победу в схватке с конкурентом — компанией *Overture*, которая привлекала на *AOL* рекламные объявления.

Идея поместить на сайте *AOL* окно поиска *Google* принадлежала Стиву Кейсу, одному из основателей *America Online*. Хотя Кейс и был преданным пользователем AOL.com, но за необходимой ему информацией все чаще обращался к *Google*. Свой выбор Стив объяснял тем, что она быстро дает ответы на его запросы. Ну а раз он частенько пользуется *Google*, то и другие абоненты *AOL* должны иметь такую возможность. Кейс в то время уже не занимался вопросами

внутрифирменного управления, а потому предложил топ-менеджерам сделать Google официальной поисковой системой.

Однако добиться расположения корпорации и убедить ее отказаться от услуг официального поисковика Inktomi и рекламного посредника *Overture* было сложнее, чем обрести расположение одного пользователя. Единственно возможным вариантом для *Google*, как стало ясно после долгих и упорных переговоров, было предоставление *AOL* финансовой гарантии на сумму в несколько миллионов долларов. Только получив такую гарантию, *America Online* сделает Google официальным поисковым сервером и доверит компании размещение рекламы на страницах с результатами поиска, а *Google* при этом должна будет отчислять ей часть дохода. Помимо финансовой гарантии, *AOL* хотела получить и фоновые опционы.

Брин и Пейдж, преисполненные желания развивать *свое детище*, были готовы платить любую цену, лишь бы заполучить доступ к абонентам *AOL*, но вот генеральный директор Эрик Шмидт опасался, что, предоставив *America Online* многомиллионную гарантию, *Google* может обанкротиться. Ведь совсем недавно *Google* располагала суммой в 9 млн. долл. и имела долги на те же 9 млн. долл. В любой момент обстоятельства могут измениться к худшему, и потому компании необходимо иметь в своем распоряжении финансовый резерв. Между руководителями развернулся жаркий спор: Шмидт считал требования *AOL* неприемлемыми, а основатели ратовали за подписание договора. Осознавая важность предполагаемого партнерства, Шмидт предложил заручиться поддержкой частных инвесторов, дабы компания после заключения соглашения с *America Online* не испытывала финансовых затруднений. «Мне было страшно за *Google*, — вспоминает Шмидт. — Мы с Ларри и Сергеем спорили до хрипоты. Я как менеджер понимал, что, если у компании закончатся деньги, ее песенка будет спета. Они же настаивали на том, что нужно рискнуть. Как оказалось время, они были правы».

Союз с *AOL* для *Google* также означал обострение соперничества с *Microsoft*. Уже несколько лет последняя грозила уничтожить *AOL*, вкладывая огромные средства в продвижение своего аналога, службы *MSN*, и предлагая пользователям бесплатные почтовые ящики на Hotmail.com — сайте своей дочерней компании. *AOL*, которая

ранее приобрела компанию *Netscape*, обанкротившуюся после выпуска *Microsoft* бесплатного браузера Internet Explorer, подала иск против последней, обвиняя ее в недобросовестной конкуренции. *Microsoft* же поручила компании *Overture* снабжать ее рекламными объявлениями. В битве друг с другом, иногда нескрываемой, иногда тайной, и *Google*, и *Microsoft* делали все возможное, чтобы опередить конкурента. Тем временем и *Sun Microsystems*, где Эрик Шмидт одно время работал главным инженером, подала иск против *Microsoft* о нарушении антимонопольного законодательства. Обвинения в использовании нечестных методов борьбы негативно сказались на имидже *Microsoft*, а вот имидж *Google* улучшился благодаря заключению ею ряда партнерских соглашений.

«У нас в Googleplex последние две недели только и говорят, что о стратегическом партнерстве с *America Online*», — писали Брип и Пейдж в очередном письме «друзьям *Google*». Боб Питмен, новый исполнительный директор *AOL Time Warner*, в связи с этим заявил: «*Google* — лидер в сфере поиска информации в Интернете. Мы и в дальнейшем намерены предоставлять абонентам *AOL* и интернет-пользователям только самые лучшие сервисы и контент, и мы очень рады тому, что наши пользователи получили доступ к поисковой системе *Google*». Когда стало известно, что *Overture* проиграла *Google* сражение за *AOL*, курс ее акций на фондовой бирже упал почти на треть. «Это важное подтверждение правильности нашей рекламной стратегии и значимости нашей компании как партнера, — отметил Шмидт. — Мне кажется, нас ждут прекрасные перспективы, и от сотрудничества с *AOL* мы только выиграем».

Эксперт по поисковым системам Дэнни Салливан, глядя па то, как *Google* обходит *Inktomi* и *Overture*, восхищался ее развитием: «Это большая победа для *Google*, — заметил он. — *AOL* же получила все в одном».

Помимо сделки с *AOL*, *Google* заключила соглашение о предоставлении услуг по поиску информации пользователям интернет-провайдера *EarthLink*, а также договор на сумму 100 млн. долл. с поисковым ресурсом *Ask Jeeves*, согласно которому она в течение трех лет будет размещать на нем текстовые рекламные объявления. *Jeeves*

по-прежнему будет осуществлять поиск своими силами, но сам факт сотрудничества с конкурентом говорил о том, что *Google* взрослеет.

Весной 2002 года компания внедрила новую стратегию отношений с рекламодателями: теперь она взимала с них деньги только в случае, если по их рекламным объявлениям щелкали. Сделала она это для того, чтобы рекламодатели имели возможность отслеживать свои расходы на рекламу. В то же время компания *Overture*, уязвленная потерей двух важных источников дохода, подала иск о нарушении авторских прав, обвиняя *Google* в том, что она использует технологию размещения рекламы, разработанную и запатентованную *Overture*. *Google* заявила, что иск слабо аргументирован, но *Overture* все же решила идти до конца. Тем временем тезис о том, что роль *Google* в общественной жизни существенно возросла, получил реальное подтверждение: в одном из выпусков популярного телешоу на *NBC* один из героев предложил своему коллеге поискать информацию на *Google*. В отличие от некоторых других компаний, *Google* ничего не платила за упоминание в рейтинговой программе.

«История *Google* — это история продукта, — говорит Стив Кейс. — Среди своих аналогов он лучший. Компания умело популяризировала его, утверждая, что он лучше. Люди пользуются им потому, что он лучше, и говорят другим, что он лучше. Поскольку он сногшибательный, новый и не похожий на другие, *Google* сумела привлечь первоклассных инженеров-программистов. Это лучший инструмент поиска информации в Сети. Именно это является главной движущей силой компании».

Многие процессы, связанные с размещением рекламы, ускользают от внимания пользователей. А все происходит так. Компания управляет круглосуточным аукционом, на котором тысячи различных слов и словосочетаний, ежедневно вводимых в окно поиска *Google*, покупаются и продаются, подобно товарам и услугам. Такое словосочетание, как «pet food» («корм для животных»), может принести 30 центов, тогда как более «денежные» словосочетания — скажем, «investment advice» («консультации по инвестициям») — могут уйти и за три доллара. Стоит отдельно взятое словосочетание столько, сколько тот или иной рекламодатель готов заплатить за то, чтобы его рекламное

объявление появилось на странице с результатами поиска. Теперь становится ясно, как *Google* преобразует клики по рекламным объявлениям в статью дохода.

Компания получает деньги каждый раз, когда пользователь кликает по рекламному объявлению. Однако стоимость размещения текстового рекламного предложения на страницах сайта *Google* или ее партнеров не устанавливается заранее, а определяется в ходе круглосуточного онлайн-аукциона. Это обеспечивает конкурентную цену по каждому из миллионов рекламных объявлений, появляющихся на ее страницах каждый день, благодаря чему *Google* зарабатывает больше денег, чем если бы расценки были фиксированными.

Многие компании нанимают специалистов, задача которых состоит в том, чтобы в течение дня принимать участие в торгах. Одни фирмы используют для этих целей определенные программы, другие прибегают к помощи маркетологов, специализирующихся на такого рода аукционах. Весь этот процесс остается невидимым для пользователей *Google*. Они видят на сайте только рекламные объявления победителей торгов.

Антонелла Пизани, топ-менеджер *Gateway, Inc.*, производителя компьютерной и электронной техники, участвовала в торгах онлайн-аукциона *Google* каждый день. Она считает себя специалистом по управлению инвестициями, но специализируется не на акциях и облигациях, а на вводимых в окно поиска словах и словосочетаниях. Антонелла стремится увеличить рекламный бюджет своей компании на интернет-рекламу. Пизани принимала участие в торгах, к примеру, и по словосочетанию «цифровой фотоаппарат», и по словосочетанию «цифровые фотоаппараты». Стоимость одного клика для первого в среднем составляла 75 центов, а для второго — 1,08 долл. Это различие, по ее словам, было обусловлено тем, что потребители, которые набирают в строке запроса вариант во множественном числе, чаще приобретают товар. Знание таких нюансов — а оно приходит со временем — и отличает победителей торгов от остальных участников. Вместе с тем правила аукциона предельно просты, а потому поучаствовать в торгах может любая компания.

Концепцию онлайн-аукциона разработала не *Google*. Это сделала *Overture* — поисковик, приобретенный *Yahoo!*, конкурент *Google*.

Но пока иск о сходстве систем, поданный *Overture*, рассматривался в судебных инстанциях, виртуальная аукционная площадка *Google* привлекала все новых и новых участников, принося компании все больше прибыли.

В рамках этого электронного аукциона в торгах принимают участие самые разные компании, тратящие от сотен до миллионов долларов ежеквартально. Именно участники аукциона определяют стоимость размещения рекламного объявления для конкретного слова или словосочетания. *Google* не устанавливает фиксированные расценки на рекламу, как это делают телеканалы и газеты. Так как система функционирует по принципу самообслуживания, а стартовые цены на слова (словосочетания) минимальные, в торгах могут участвовать даже маленькие фирмы. Семейное предприятие изначально имеет такие же шансы заявить о себе миллионам пользователей, как и 500 крупнейших компаний из списка журнала *Fortune*.

Большинство компаний на рекламу тратили вдвое больше средств, чем было нужно, поскольку не могли определить, какая же «половинка» из статьи расходов лишняя. *Google*, внедрив свою «умную» технологию, эту проблему решила. Поскольку в ходе торгов формируется стоимость размещения рекламного объявления за один клик, фирма может определить степень эффективности своей рекламной кампании, подсчитав, сколько из пользователей, щелкнувших по ее объявлению, приобрели товар. (По рекламной ссылке пользователь обычно попадает на веб-страницу, где можно заказать товар.) Если рекламные объявления трансформируются в реальные заказы, компания может увеличить максимальную сумму за конкретное слово (словосочетание) или включиться в торги по другим словам (словосочетаниям); если же рекламные объявления не привлекают пользователей, они могут быть смещены на более низкие позиции в колонке или же вообще сняты.

На круглосуточном онлайн-аукционе *Google* стартовая цена для слова (словосочетания), вводимого в строку запроса, составляет 5 центов. В ходе торгов цена растет или падает — в зависимости от того, какие компании участвуют в торгах в конкретный момент, стремясь добиться более высокой позиции для своего рекламного объявления в колонке на страницах с результатами. Одним из самых

дорогостоящих слов было «mesothelioma» («мезотелиома») — раковая опухоль, возникающая вследствие длительного контакта с асбестовой пылью. Цена для этого слова иной раз превышала 30 долларов за щелчок — такие предложения поступали от адвокатов, рассчитывавших с помощью Google приобрести состоятельных клиентов.

Однако победа в торгах еще не гарантия того, что рекламное объявление появится на первой позиции в колонке «Рекламные ссылки». Это одно из множества различий между подходами к размещению рекламы Google и Overture. Google ранжирует текстовые рекламные объявления исходя из двух факторов: суммы, которую компания готова заплатить, и частота переходов пользователей. Таким образом, даже если компания и побеждает в торгах по конкретному слову (словосочетанию), но потребители не реагируют на ее рекламное предложение, оно будет передвинуто ниже. А вот Yahoo!, в отличие от Google, гарантирует победителям торгов первые позиции в списке «Рекламные ссылки». «Yahoo! проповедует чисто капиталистический подход: плати больше, и будешь первым, — отмечает Дана Тодд, топ-менеджер интерактивного рекламного агентства. — Google практикует социалистический подход, предоставляя право выбора пользователям».

Реклама на Google оказалась чрезвычайно эффективным способом заявить о себе. Поисковый сервер предлагал рекламу только заинтересованным людям, а не всем подряд, рекламные предложения размещались только там, где они были реально востребованы, а не на всех подряд страницах веб-сайта. Объем продаж в рамках онлайн-аукциона неуклонно рос — топ-менеджеры малых, средних и крупных предприятий по всему миру убеждались в действенности рекламных объявлений, размещенных на страницах с результатами поиска. «Это очень эффективная маркетинговая стратегия. Реклама пользователям предоставляется именно тогда, когда они заинтересованы в ней», — говорит Пизани. Люди проводят в Интернете все больше времени, и неудивительно, что объем рекламы во Всемирной сети увеличивается. Залогом финансового успеха Google стало наличие у ее руководителей четкого представления о том, как сделать рекламу в Интернете эффективной — и для предприятий, и для простых пользователей.

Со временем *Google* смягчила ограничения относительно рекламных предложений на партнерских веб-сайтах, дав зеленый свет объявлениям с картинками и фотографиями. Она также предоставила крупным рекламодателям возможность отслеживать, где их рекламные объявления появляются, а где — нет. И вместе с тем по-прежнему ранжирует рекламные предложения по степени популярности и суммы, которую компания готова заплатить. На страницах сайта Google.com размещают только текстовые рекламные объявления в колонке справа.

Несмотря на все деньги и усилия, брошенные на организацию электронного аукциона, на страницах *Google*, как и раньше, главенствовал поиск, причем бесплатный. Исследования показали, что пользователи сперва бросают взгляд на левую, более широкую колонку — с результатами поиска. Постепенно разрасталась индустрия «оптимизаторов» поиска — программных средств, выведивших веб-сайты на более высокие позиции в списках. Однако долго удерживать свой сайт в первой десятке было сложнее, чем стать одним из победителей онлайн-торгов.

Какой бы способ проникновения на *Google* ни использовался — через поиск или рекламные объявления, — все компании стремились занять самые высокие позиции. Фредерик Маркини, генеральный директор фирмы *iProspect*, специализирующейся на интернет-маркетинге, в этой связи заметил: «Исследования подтверждают: если адреса вашего сайта нет на первых трех страницах с результатами поиска (то есть в первой тридцатке), вы, образно говоря, установили свой бигборд в лесу. Его никто не увидит».

У *Google*, сотрудничавшей с *Yahoo!*, *AOL*, *EarthLink* и *Ask Jeeves*, завязались партнерские отношения с большинством крупнейших и известнейших интернет-компаний. Количество пользователей и степень известности бренда компании росли также благодаря ее партнерам во Всемирной паутине, на страницах которых располагалось окно поиска *Google*. Со временем эта сеть, приносящая ее участникам реальный доход, разрослась до 25 тысяч сайтов.

Интернет-революция фундаментальным образом изменила характер рекламы и продвижения товаров и услуг, и *Google* готовилась

извлечь из этого максимальную выгоду. Она помогла ряду небольших компаний выйти на новые, более выгодные позиции прежде, чем руководители гигантов из списка Fortune 500 осознали, что на рынке происходят перемены. Теперь компании имели возможность нацеливать свою рекламу непосредственно на заинтересованных в ней потенциальных покупателей. Пользователи же могли бесплатно искать в Интернете интересующую их информацию и наводить справки о товарах, а потом щелкать по рекламным объявлениям — если они им интересны. Щелкнув по рекламной ссылке, пользователь попадает на сайт рекламодателя, где может за пару минут оформить заказ на товар. Для того чтобы приобрести что-либо, не нужно идти в магазин — достаточно просто заполнить бланк заказа на соответствующей веб-странице.

Компания *Google* наконец-то стала успешной и в финансовом плане: в 2002 году ее объем продаж составил 440 млн. долл., а чистая прибыль — 100 млн. долл. (правда, информация эта не была обнародована, так как *Google* по-прежнему оставалась закрытым акционерным обществом). Главным источником доходов были текстовые рекламные предложения, украшавшие страницы с результатами поиска на Google.com, а также страницы сайтов многочисленных партнеров компании. Поскольку информация о финансовом прогрессе *Google* держалась в тайне, Брин, Пейдж и Шмидт могли и дальше развивать компанию максимально агрессивно, не оглядываясь на конкурентов. Они не распространялись о ее финансовых результатах, потому что не хотели, чтобы другие игроки рынка интернет-технологий — в частности, *Microsoft* и *Yahoo!* — узнали о том, какие прибыли ей приносит подобная система размещения рекламы. Это побудило бы конкурентов вложить большие деньги в разработку новых поисковых систем или же приобрести уже существующие.

Получив столь солидное преимущество на старте, *Google* будет расти быстрыми темпами и в дальнейшем — ведь рекламодатели постепенно переносят миллиардные рекламные бюджеты с телевидения, радио, газет и журналов в Интернет. Компания, некогда специализировавшаяся на одном лишь поиске информации, теперь заняла центральное место на рынке интернет-рекламы.

Система Google

До того как в 2001 году Стив Берковиц взялся вдохнуть жизнь в чахнущую поисковую систему *Ask Jeeves*, он мало что знал о волшебных свойствах системы Google. Проницательному предпринимателю нравилась временная роль аутсайдера, поскольку он не считал, что превратить нерентабельное предприятие в прибыльный бизнес архисложно. Стив чувствовал уверенность в своих силах, потому что ему уже приходилось делать это раньше. Начав с нуля, Берковиц трансформировал серию «...для чайников» из заурядной библиотечки для компьютерных пользователей в известный бренд на книгоиздательском рынке. Будучи новым человеком в сфере интернет-технологий, Берковиц, тем не менее, быстро «ухватил» основную идею, до сих пор скрытую от многих ИТ-специалистов: у Интернета много общего с традиционными средствами массовой информации, а значит, его можно рассматривать как еще одно средство предоставления контента и рекламы пользователям по всему миру. Его проницательность и понимание взаимосвязи между брендингом и лояльностью потребителей подготовили почву для того, чтобы его компания волилась в систему Google.

От предыдущего генерального директора *Ask Jeeves* Берковиц унаследовал популярный, но вместе с тем финансово нездоровый бренд, который много обещал, но демонстрировал не слишком впечатляющие результаты и в конце концов даже испортил репутацию своего знаменитого символа — одетого с иголки английского дворецкого по имени Дживз. Его присутствие очень «очеловечивало» сайт

Ask Jeeves, что очень трогало американских пользователей. При его появлении на экране всегда нетерпеливый интернет-серфер расслаблялся и желал, чтобы сказочный английский дворецкий помог ему, хоть у последнего и не всегда это получалось.

Несмотря на всю привлекательность Дживза и деловую смекалку Берковица, у *Ask Jeeves* и ее генерального директора, наверное, ничего не вышло бы, если бы не система Google. Успех уважаемого во всем мире поискового сервера стал благом и для ее партнеров: они извлекали материальную выгоду из качественного поиска, релевантной рекламы и возродившейся веры в высокие технологии.

Тысячи рабочих мест, созданных *Google*, и миллиарды долларов, вложенных ею в эту систему, трансформировались в бесчисленное количество возможностей как для мелких предпринимателей, так и для финансовых воротил. Все это можно было увидеть воочию в офисе *Google*, где мигающие лампы и карты с подсветкой «вели» миллионы запросов пользователей, стекавшихся туда днем и ночью со всего мира, наглядно демонстрируя мощь поисковика и широту его охвата, равных которым Интернет и деловой мир никогда доселе не видели. Традиционные методы оценки популярности и прибыльности не позволяют соответствующим образом измерить такие важные аспекты, как динамичность и саморазвитие сети пользователей и рекламодателей *Google*, — отчасти потому, что нешаблонная бизнес-модель компании не поддается стандартному статистическому анализу. *Google* больше походила на снежный ком, катящийся по склону горы, увеличивающийся в размерах и набирающий скорость.

Google, самая популярная (наряду с электронной почтой) из прикладных систем, функционирующих в Интернете, способствует генерации новых идей, знакомит потенциальных деловых партнеров и дает предпринимателям возможность исследовать рынки, искать персонал, размещать рекламу и продвигать свои товары и услуги с минимальными финансовыми затратами. Не ставя перед собой такой цели изначально, она стала мощным орудием бизнесменов, оказывающим влияние на значительную часть американского (и не только) делового мира. Ее воздействие ощущают не только компании, но и университеты, органы государственной власти и научные

учреждения. Деньги и идеи теперь меняют владельцев быстрее, чем раньше, благодаря сохраненной на серверах и всегда доступной информации. И не будет преувеличением назвать молодую компанию — поисковую, рекламную и развивающуюся систему — катализатором, способствующим становлению новой экономической системы.

Возглавив в мае 2001 года *Ask Jeeves*, Стив Берковиц не мог назвать себя большим знатоком мира высоких технологий. Но перед ним стояла задача вытащить некогда процветающее предприятие из трясины, в которую оно угодило годом раньше, подобно многим другим подававшим надежды интернет-компаниям. Правда, он узнал кое-что об *Ask Jeeves*, когда заключал сделку с компанией, которая позже превратила его серию «...для чайников» в «справочный стол» поисковой системы. Тогда ему врезался в память один факт. Издательство *IDG*, где он занимал пост генерального директора, в конце 1990-х годов имело объем продаж 200 млн. долл. и биржевую стоимость 250 млн. долл. *Ask Jeeves* вышла на фондовую биржу с объемом продаж в 10 млн. долл. и чистым убытком в размере 80 млн. долл., но к декабрю 1999 г. ее биржевая стоимость выросла до 5 млрд. долл. «После этого, — вспоминает Берковиц, — у меня возникло желание податься в индустрию интернет-технологий».

У *Ask Jeeves*, конечно же, была своя история, и Берковиц — хоть его больше интересовало не столько прошлое, сколько будущее поисковика, — для начала решил выяснить, как же компания, чей акционерный капитал когда-то составлял несколько миллиардов долларов, дошла до жизни такой, насколько высока квалификация ее сотрудников и, самое главное, что о ней думают пользователи. Очень скоро он обнаружил, что *Ask Jeeves* частенько разочаровывала своих пользователей, не выполняла взятые на себя обязательства. Миллионы людей соблазнились рекламным объявлением о том, что, набрав в окне поиска на Ask.com любой вопрос, они получают исчерпывающий ответ. Очень заманчивое предложение, принимая во внимание необъятные просторы Интернета. Но, сделав попытку пообщаться с Дживзом, практически все они разочаровались в поисковой системе: дворецкий упрямо не желал отвечать на вопросы надлежащим образом.

Ask Jeeves, подобно большинству интернет-компаний того времени, вышла на фондовую биржу в 1999 году с очень перспективной идеей, однако без плана относительно того, как она собирается зарабатывать деньги. Компания тратила миллионы долларов, вырученные от продажи акций, на рекламу и продвижение своей торговой марки. Она пыталась обеспечить рост известности бренда и посещаемости веб-сайта, но при этом не вкладывала средства в технологии, наличие которых позволило бы ей выполнить взятые на себя обязательства. Ее замечательная ироничная реклама запомнилась вопросами вроде: «А почему небо синее?» или «Где прячутся птенцы голубей?», на которые она обещала дать ответ.

В декабре 2000 года *Ask Jeeves* — как, впрочем, и многие другие интернет-компании, появившиеся на свет в период бума, — вступила в черную полосу. «Она была «интернет-пузырем» на момент расцвета и все тем же «интернет-пузырем» в период упадка», — говорит Берковиц. Но он твердо верил в силу бренда и знал, что у *Ask Jeeves*, в отличие от других поисковых систем и веб-сайтов, есть свой символ — дворецкий Дживз. Именно поэтому даже после краха рынка интернет-технологий у компании был хороший имидж и, как это ни удивительно, свои сторонники — пользователи сервиса, качество которого оставляло желать лучшего.

Рекрутинговая фирма, которая устроила Берковица в *Ask Jeeves*, представила его как кандидата, имеющего определенное представление об Интернете, работе с информацией и управлении открытым акционерным обществом. Но при этом он почти ничего не знал о поиске данных, поэтому в первые месяцы работы он часто консультировался у своих сотрудников. «Ежеквартальный доход компании составлял всего 7 млн. долл. Когда я только вступил в должность, я не знал, насколько плохи ее дела», — вспоминает он. Получив полное представление о работе компании, он принял стратегическое решение, которое, как оказалось впоследствии, стало мощным толчком к возрождению *Ask Jeeves*: он заменил практически всех менеджеров высшего звена — но не сразу, а постепенно. «Прежде чем сломать что-либо, я хотел удостовериться в том, что знаю, как это починить. Менять колеса автомобиля на ходу очень рискованно».

Берковиц пришел к пониманию того, что поисковая система — это продукт, бренд которого может обладать индивидуальностью. Джим Лэнзоун, один из новых топ-менеджеров компании, выяснил, что *Ask Jeeves* изначально задумывалась как система для ответов на вопросы пользователей, что предполагало большой объем ручного труда. В отличие от нее, *Google* располагала автоматизированной системой, основу которой составляла программа PageRank. Лэнзоун задался целью выявить отличительную особенность, опираясь на которую, *Ask Jeeves* могла бы внедрить модель, подобную той, которую имела *Google*. В августе 2001 года, когда он только-только пришел в компанию, *Ask Jeeves* по-прежнему входила в число 15 самых посещаемых интернет-сайтов — несмотря на то что ее репутация была изрядно подмочена. Как такое могло быть? Ответ на этот вопрос был прост: многие из разочарованных пользователей снова и снова заходили на сайт, надеясь, что со временем работа Дживза улучшится. Но ни Берковиц, ни Лэнзоун не считали тот факт, что количество посетителей веб-сайта достигало на тот момент 15-20 миллионов, чем-то само собой разумеющимся. Они дивились силе этого бренда.

Топ-менеджеры пришли к выводу, что *Ask Jeeves* нуждается в технологии, которая могла бы качественно обрабатывать запросы и помочь компании сохранить своих пользователей, а в перспективе (если, конечно, она выживет) способствовала бы ее росту. «Аудитория у нас была. Теперь нужно было усовершенствовать продукт», — поясняет Лэнзоун. К тому времени Уолл-стрит охладела к *Ask Jeeves* настолько, что оборот компании превышал ее биржевую стоимость. Уолл-стрит полагала что рано или поздно эти средства иссякнут и *Ask Jeeves* обанкротится. У Берковица и Лэнзоуна на этот счет было иное мнение. Они занялись поиском возможных объектов приобретения. «Нам нужен был поисковый механизм, — говорит Лэнзоун. — Только поисковая система может обрабатывать миллиарды запросов».

Осенью 2001 года *Ask Jeeves* положила глаз на скромную компанию под названием *Teoma* (ее штат насчитывал всего семь человек), базировавшуюся вдали от Силиконовой долины, в Пискатавэе (штат Нью-Джерси). «Теома» в переводе с гэльского языка означает «эксперт», однако название компании дал не ирландец, а грек. Эта фирма,

основанная профессорами кафедры компьютерных технологий университета Рутгерс и изначально финансируемая Пентагоном, располагала «технологией поиска третьего поколения» — по крайней мере, по мнению Берковица и Лэнзоуна. Технологией первого поколения они считали поисковую систему *AltaVista*, второго — *Google*, а третьего — *Teoma*, которую в *Ask Jeeves* окрестили «ExpertRank». Структура *Teoma* включала ряд математических формул и вычислений, благодаря которым она превосходила PageRank, во главу угла ставившую популярность сайта. Стоит отметить, что данная система была рассмотрена в научной статье докторантов Стэнфорда Брина и Пейджа как один из методов ранжирования веб-сайтов. «Своему методу они дали название «глобальная популярность», а этому — «локальная популярность», поскольку он предполагал более скрупулезное изучение Всемирной сети и выявление авторитетных источников», — вспоминает Лэнзоун. Брин и Пейдж пришли к выводу, что поиск по методу «локальная популярность» чрезвычайно сложен: он требует очень больших вычислительных мощностей — в противном случае скорость поиска будет низкой.

Профессор кафедры компьютерных технологий университета Рутгерс, 50-летний грек Апостолос Герасулис, известный своим блестящим интеллектом и привычкой неделями носить одну и ту же футболку, нашел решение, позволяющее выполнять операции по методу «локальная популярность» за доли секунды. Однако убедить совет директоров *Ask Jeeves* выложить миллионы долларов за технологию с Восточного побережья Берковицу было очень сложно. *Jeeves* все еще терпела убытки, финансы были на исходе, да и сколько некогда перспективных технологий в конечном итоге оказались пожирателями денег... На заседаниях совета директоров летом 2001 года Берковиц неустанно доказывал, что для *Ask Jeeves* лучше приобрести технологию поиска информации либо разработать свою собственную, нежели контролировать получение рекламных объявлений. «Технология *Google* превосходит себе подобные, — говорил он. — Именно первоклассная технология является ключом к успеху».

Собственная технология, утверждал Берковиц, позволит *Ask Jeeves* сохранить круг своих приверженцев. У некоторых членов совета

директоров была иная точка зрения: они считали, что лучше приобрести лицензию на поисковую систему у другой компании. Курс акций *Ask Jeeves* в то время не дотягивал даже до 1 доллара за штуку, однако Берковиц все же настоял на своем. Когда один из его оппонентов поинтересовался, кто же возьмет на себя ответственность, если технология *Teoma* не принесет желаемого результата, Стив поднял руку.

Рано утром 11 сентября 2001 года он все-таки заключил этот выстраданный контракт и приобрел поисковую систему *Teoma* за 4,5 млн. долл. Сегодня, с высоты времени, можно констатировать, что для *Ask Jeeves* это была удачная сделка, хотя ее сумма и составляла около 10% тогдашней биржевой стоимости компании. О подписании контракта было объявлено за считанные минуты до удара террористов по Нью-Йорку. Греческий гений, разработавший технологию *Teoma*, не стал выражать удовлетворение в связи с заключением сделки или сожалеть по поводу трагедии. Он принялся писать стихи. «Апостолос написал стихотворение и отправил его всем членам совета директоров нашей компании, — вспоминает Лэнзоун. — А потом он поинтересовался у нас, как мы собираемся удовлетворять любопытство пользователей, которые будут заходить на сайт *Ask Jeeves*, чтобы узнать подробности терактов 11 сентября. Он мог бы просто сидеть в своем офисе и считать деньги, но ему была небезразлична судьба его детища».

К декабрю 2001 года *Ask Jeeves* уже функционировала в связке с технологией *Teoma*, а Берковиц укрепился во мнении, что у его компании есть будущее. «Приобретение поисковой системы *Teoma* стало началом возрождения *Ask Jeeves*, — констатирует он. — Благодаря этой технологии мы вышли на качественно новый уровень».

Итак, компания располагала популярным брендом и передовой технологией поиска, однако все еще не имела механизма, который обеспечил бы ей стабильную прибыль. И тут на горизонте появилась *Google*. Весной 2002 года срок действия контракта *Ask Jeeves* с другой фирмой, поставляющей рекламу на ее страницы, истек, и Берковиц решил обратиться к руководству *Google* с предложением о сотрудничестве: *Google* размещает на страницах *Ask Jeeves* рекламные объявления и при этом получает часть дохода от щелчков пользователей,

«После приобретения поисковой системы *Teoma* мы стали эдаким свободным агентом, — говорит Берковиц, — и рассматривали *Google* как рекламное агентство. Большинство компаний были заложниками их системы, поскольку испытывали потребность в поисковом сервере. Мы же представляли собой исключение из правил». Помимо возможности получать неплохой доход от рекламы, сотрудничество с *Google* привлекало Берковица тем, что она могла предоставлять пользователям *Ask Jeeves* рекламные объявления, тематически связанные с запросами. Он провел с руководителями *Google* ряд встреч, зондируя почву.

Google на этих встречах представляли генеральный директор Эрик Шмидт и директор по продажам Омид Кордестани. Это говорило о том, что *Google* весьма заинтересована в положительном исходе переговоров. «У меня была встреча с Эриком тет-а-тет, — вспоминает Берковиц, — и он сказал, что очень хотел бы заключить с нами соглашение о сотрудничестве, а также заметил, что наша аудитория с точки зрения перспектив дохода существенно отличается от их аудитории. В условиях роста индустрии, добавил он, лучше работать вместе и расширять рынок, нежели устранять конкурентов и уменьшать рынок». *Google* также позволила *Ask Jeeves* предварительно протестировать свою систему предоставления рекламных объявлений. Берковиц результатами тестирования остался доволен и наконец стал рассматривать *Google* как партнера, а не противника. Однако переговорный процесс, на его взгляд, слишком затянулся, он привык подписывать договоры гораздо быстрее. Обусловлено это было отчасти тем, что основные моменты соглашения с *Ask Jeeves* Шмидт и Кордестани лично согласовывали с Пейджем и Брином.

Несмотря на предостережения других игроков рынка о том, что *Google* «уведет» у *Jeeves* пользователей, Берковиц в июле 2002 года заключил с лидером индустрии соглашение о сотрудничестве, рассчитанное на три года. Третий год добавили буквально в последний момент — с тем чтобы объявление о заключении сделки, которая обещала, что общий годовой доход двух компаний составит около 100 млн. долл., вызвало больший резонанс. Однако многие наблюдатели считали, что эта сделка не имеет смысла, поскольку каждая

из сторон стремится привлечь пользователей к своей поисковой системе. У Берковица на этот счет было другое мнение: «Идея тут заключается в том, что можно конкурировать и сотрудничать одновременно. Именно такие отношения будут у нас с *Google*. Я бы назвал это «конкурентным сотрудничеством». В конце концов, если мы не будем предпринимать смелых шагов, нам не удержать *Ask Jeeves* на плаву».

Соглашение принесло выгоду обеим компаниям. *Ask Jeeves* получила наконец необходимый источник дохода. Для *Google* же факт заключения сделки стал подтверждением того, что она может вступать в партнерские отношения с веб-сайтами и другими поисковыми серверами — их владельцам не стоит опасаться, что *Google* переманит у них пользователей. «Благодаря этому соглашению наши рекламодатели получают доступ к миллионам новых пользователей и смогут познакомиться с аудиторией *Ask Jeeves*, — заявил Эрик Шмидт. — *Google* и *Ask Jeeves* имеют общую цель — упростить и сделать поиск информации во Всемирной сети более эффективным. Наше сотрудничество будет способствовать росту рынка поисковых технологий».

Google поставляла *Ask Jeeves* рекламу, благодаря чему последняя стала рентабельной уже к четвертому кварталу 2002 года. *Ask Jeeves*, в свою очередь, обеспечивала *Google* клиентами, которых та при других обстоятельствах вряд ли получила бы. Круг людей, пользовавшихся одновременно *Google* и *Ask Jeeves*, был очень небольшим, а потому партнерство имело смысл для обеих компаний. *Google* также использовала факт заключения сделки с *Ask Jeeves* в качестве коммерческого довода, стремясь привлечь к сотрудничеству (и соответственно к участию в системе *Google*) другие интернет-компании.

Вскоре партнерами *Google* стали интернет-версия газеты *The New York Times* и сайт *Amazon.com*, а также ряд других популярных интернет-ресурсов. Система *Google* стабильно росла: ширился перечень сайтов, где появлялись ее рекламные объявления, увеличивалось количество компаний, желавших разместить там рекламу, росли суммы, которые компании готовы были платить. Система *Google* также обладала свойством саморазвития: чем больше интернет-пользователей щелкали по рекламным объявлениям, предоставленным *Google*, тем больше денег получали владельцы сайтов; чем больше денег они

зарабатывали, тем больше владельцев других сайтов выказывали желание стать частью системы; чем масштабнее эта система становилась, тем сложнее было с ней соперничать. Если крупные телесети считаются лучшим вариантом для рекламодателей, стремящихся охватить широкую аудиторию, то Google стала ресурсом номер для компаний, желавших разместить свою рекламу в Интернете.

Определенное представление о возможностях системы Google дают финансовые результаты *Ask Jeeves*: ведь большую часть ее дохода составляют поступления от рекламных объявлений. И так, 2002 год *Ask Jeeves* завершила с убытком, в 2003-м ее доход составил 107 млн. долл., а в 2004-м — 261 млн. долл., из которых чистая прибыль равнялась 50 млн. долл. Сотрудничество было столь успешным, что позднее стороны объявили, что продлят соглашение еще на два с половиной года — до конца 2007-го. *Ask Jeeves* финансово оздоровилась благодаря мудрому менеджменту и системе Google. «Мы намереваемся продлить партнерские отношения с *Google* и готовы в дальнейшем предоставлять нашим пользователям высококачественный сервис, а также будем наращивать свой потенциал в сфере привлечения рекламы», — заявил Берковиц.

И был день пятый...

Из номера отеля в Новом Орлеане Кришна Бхарат с ужасом наблюдал за событиями в Нью-Йорке и Вашингтоне. Тридцати одного года от роду программист *Google* метался от телевизора к компьютеру, одновременно переключая каналы и просматривая сайты информгентств, пытаясь узнать подробности совершенных утром терактов. Он беспокоился о семье и переживал, надолго ли ему придется здесь задержаться — ведь федеральное правительство запретило полеты над территорией США. Бхарат уже позабыл о форуме, посвященном поиску информации в Интернете, для участия в котором он, собственно, и приехал в Новый Орлеан. Все его мысли вращались вокруг самой разрушительной со времен Перл-Харбора атаки на американскую землю.

Иногда в моменты кризиса и потрясения рождаются великие идеи. Нечто подобное произошло и с Кришной Бхаратом 11 сентября 2001 года.

С юных лет Бхарат, живший тогда в Индии, был, по его словам, «пожирателем новостей». Он читал индийские газеты, смотрел индийские телеканалы, читал журнал *Time* и вместе со своим дедом слушал новости по ВВС. Учитывая, что публикуемые в СМИ материалы предварительно проходят цензуру и подаются с учетом местной специфики, Кришна пришел к выводу: если он хочет получить полное представление о том или ином событии, следует обращаться к нескольким источникам информации (особенно если событие произошло в Индии). Некоторые темы по причине их деликатности освещались индийскими массмедиа частично или не освещались вовсе,

а потому каждую неделю Бхарат с нетерпением ждал свежего номера *Time*. Он восхищался своим дедом, который всегда был в курсе происходящего в стране и в мире. Любовь к новостям в конечном итоге предопределила выбор профессии.

Получив степень доктора в техническом университете Джорджии, Бхарат переехал в Калифорнию и поступил на работу в компанию *Digital Equipment* с офисом в Пало-Альто, где его основной обязанностью было консультирование специалистов *AltaVista*. Он заинтересовался поиском информации в Интернете, что неудивительно, учитывая его юношеское пристрастие к новостям. Там, в Калифорнии, он и встретился с основателями *Google*. «Я сравнил систему *Google* с системой *AltaVista*. Мне понравились и основатели *Google*, и их подход к поиску», — вспоминает Бхарат. В 1999 году он перешел в *Google*, а вскоре вместе с бывшим коллегой по *Digital* создал в *Google* исследовательскую группу и сам же ее возглавил.

Бхарат работал над целым рядом проектов, ведь многие возможности поискового сервера прежде не исследовались. В отличие от большинства других подразделений *Google*, исследовательская группа занималась в основном долгосрочными проектами. «Я изучал различные вопросы — в частности, как обычно используется поисковый сервер *Google*, как он функционирует в тех или иных ситуациях», — говорит он.

В организации работы компании есть одна особенность, которая Бхарату пришлось очень по душе, «правило 20%». Оно гласит, что программисты вольны пятую часть своего рабочего времени (или один день в неделю) посвящать тем проектам, которые интересны лично им. «Правило 20%», по замыслу Бриана и Пейджа, должно стимулировать сотрудников компании к разработке новых идей. Основатели *Google* считают его инструментом формирования корпоративной культуры и особой атмосферы, в которой талантливые инженеры не только хотели бы продуцировать нечто новое, но и вознаграждались бы за новаторские идеи. В других компаниях работа над «левыми» проектами и идеями, как правило, не одобряется, что очень мешает инициативным и предприимчивым: им зачастую приходится работать над своими проектами втайне от босса. В *Google* же «правило

20%» имеет совсем иной посыл: посвящайте один день в неделю тому, что представляет интерес для вас, а не для вашего босса, и не забивайте себе голову вопросами типа «А будет ли моя идея приносить прибыль?» или «Можно ли ее трансформировать в продукт, который будет продаваться?». Словом, занимайтесь тем, что вам интересно.

В современном деловом мире «правило 20%» явление новое, хотя определенные предпосылки для этого есть. Много лет назад компания *3M*, производившая клейкую ленту под торговой маркой *Scotch*, внедрила «правило 15%», разрешавшее инженерам посвящать часть своего рабочего времени работе над интересующими их проектами. Это принесло *3M*, среди прочего, идею самоклеющейся бумаги для заметок (*Post-it Notes*). Но происхождение «факультативного дня» в *Google* следует искать в университетской среде: преподаватели четыре дня в неделю работают в своем рабочем кабинете, а один день посвящают научным или иным проектам. Поскольку Сергей и Ларри многие годы провели в студенческом городке — пока не взяли академотпуск, чтобы полностью сосредоточиться на поисковике, — их стремление воссоздать в своей компании университетскую атмосферу свободы и самоуправления кажется совершенно естественным.

«"Правило 20%" было введено для того, чтобы сотрудники имели возможность работать над собственными проектами, — говорит Бхарат. — Люди наиболее эффективно трудятся тогда, когда занимаются вещами, по их мнению, важными и увлекательными или же придумывают что-то сами. Благодаря этому правилу поступают инновации с низших уровней управления. Менеджеры высшего звена их уже не контролируют». Специалисты могут либо каждую неделю уделять своему проекту 20% рабочего времени, либо «копить» время, дабы потом посвятить ему, скажем, целый месяц. «Сотрудники делятся с коллегами своими идеями во время обеденного перерыва. В эти дни они сами себе начальники. Когда идея обретает законченные очертания, они выносят ее на обсуждение» — обсуждение, которое, однако, не выходит за пределы офиса компании.

Проинформировать коллег о собственном проекте сотрудник компании может с помощью электронной доски объявлений, доступной пользователям внутренней сети *Google*. Помимо этого, время

от времени проводятся форумы, в ходе которых программисты получают обратную связь. «Позитивная обратная связь означает, что коллеги готовы сотрудничать с вами, значит, вы можете инициировать разработку собственного проекта, — говорит Бхарат. — В *Google* все идеи «прорастают» в рамках этих 20% и «расцветают» на форуме идей. Затем отдельные идеи получают финансовую поддержку и трансформируются в проекты, процесс реализации которых отслеживается менеджерами высшего звена». Сотрудникам *Google* не нужно корпеть дома — ведь в этом случае есть риск, что идею придется отложить в долгий ящик из-за недостатка средств или что идея окажется настолько перспективной, что сотрудник решит уволиться, чтобы заниматься только ею. Компания предоставляет им свободу действий и необходимые ресурсы. «Это замечательная модель, она здорово стимулирует программистов», — отмечает Бхарат.

В середине 1990-х годов Бхарат, докторант Технического университета Джорджии, задумал создать газету нового формата. Его замысел заключался в следующем: робот-«паук», подобно пылесосу, собирает на информационных сайтах новости и доставляет их в один веб-узел, где эти сообщения можно классифицировать по темам и разместить на веб-страницах. «Эта идея возникла у меня вскоре после того, как я начал бродить по Интернету в поисках новостей, — говорит он. — Новостийных сайтов в то время было очень мало». Бхарат, обладающий умением находить и классифицировать любую информацию, хотел разработать электронную газету, материалы которой были бы структурированы с учетом интересов и привычек конкретного читателя. «Изначально я задался целью усовершенствовать структуру подачи новостей. Я знаю, как представлять материалы в соответствии с потребностями конкретного пользователя. Новости на сайтах размещались таким образом, что, для того чтобы прочитать все сообщение, нужно было щелкнуть по ссылке, а после — вернуться на главную страницу. Я сказал себе: «Я могу создать более совершенную структуру». Затем понял: следует понаблюдать за тем, как люди подходят к чтению новостей. Надеюсь, мы сможем создать газету завтрашнего дня, информация в которой будет располагаться с учетом предпочтений конкретного пользователя».

Одиннадцатого сентября все сошлось воедино: юношеские годы «пожирателя новостей», изучение прессы в докторантуре, гутловское правило 20% для работы над инновациями... В день, когда так важно было получить достоверную информацию, он всерьез задумался над тем, как интернет-пользователи (и, в частности, журналисты) могли бы оперативно узнавать, что пишут и говорят о том или ином событии в мире. Его память хранила образ деда, слушающего радио BBC. «В мире столько всего происходило, и было столько точек зрения на происходящее: точка зрения Америки, мирового сообщества, Афганистана, Европы... Все это было невероятно увлекательно. Я обнаружил, что всесторонне изучать интересующую вас тему с помощью Интернета не слишком удобно, — говорит Бхарат. — Редакторы интернет-версий газет оперативно выкладывали сообщения, но у них не было времени (или желания) снабжать свои статьи ссылками на другие статьи по этой же теме. Скажем, корреспондент *Washington Post* при всем желании не мог оперативно отыскать в Сети другие статьи на интересующую его тему. Поисковые системы тогда тоже не помогали. Чтобы узнать, что другие написали о событии — особенно таком, как 11 сентября, когда высказывается столько различных мнений, — нужно было потратить уйму времени. Я решил, что мне стоит заняться этой проблемой — в результате выиграют и читатели, и журналисты».

В течение нескольких месяцев Бхарат работал над решением проблемы, столь остро вставшей перед ним 11 сентября. Ему предстояло решить много вопросов. Основная задача состояла в создании системы математических уравнений, которая работала бы как опытный редактор газет, отбирающий статьи и структурирующий новостную полосу. Используя метод кластеризации, Бхарат сортировал новости по категориям: «В мире», «Политика», «Бизнес», «Спорт» и др., а потом определял, какие шаги предпринял бы редактор в отношении каждого конкретного сообщения. Затем он стал присваивать сообщениям ранг исходя из их источников: больший вес имели новости, написанные корреспондентами ведущих американских газет и информационных агентств — *The New York Times*, *The Washington Post*, *The Associated Press*, *Reuters*. Вместе с тем важно было охватить как можно

больше источников, поэтому независимо от того, насколько крупным и авторитетным был тот или иной источник, Бхарат старался включить его в свой перечень.

Программа Бхарата учитывала значимость обновленных вариантов новостей, а также то, что они поступают в режиме реального времени — она увеличивала ранг более свежих сообщений. «Ранг конкретного сообщения необходимо определять снова и снова. Это операция реального времени», — отмечает он. Создавая версии, предназначенные для пользователей других стран, Бхарат учел и фактор релевантности тех или иных текстов. К примеру, при прочих равных условиях статья из американской газеты представляет для интернет-пользователей из США больший интерес, нежели статья из канадской газеты, и наоборот. Значимость этого фактора стала очевидной, когда заработали первые версии проекта Бхарата, получившего название *Google News*.

К началу 2002 года он создал первый вариант программы *Story Rank*, «двоюродной сестры» *PageRank*, определявшей степень релевантности результатов поиска *Google*. Одних только заголовков сообщений, рассудил он, будет недостаточно, поэтому при помощи других программистов Бхарат разработал для новостей функцию поиска. Новостей всегда больше, чем умещается на главной странице, поиск же по слову (словосочетанию) позволит пользователю получить только те сообщения, которые представляют для него интерес.

Вместе с Бхаратом над созданием демонстрационной версии сайта работали еще два специалиста *Google*. Демоверсию он сперва показал коллегам. Когда же в декабре 2001 года к нему зашел генеральный директор Эрик Шмидт, чтобы поговорить о *Google News*, Бхарат понял, что у его проекта есть шансы на успех. «Я знал, что о *Google News* у нас много говорят, — вспоминает Бхарат, — было множество отзывов от коллег. Вдруг в один прекрасный день ко мне в кабинет заходит Эрик Шмидт и говорит: «Это классный продукт». Я даже не знаю, сколько он на тот момент проработал в *Google*, но мой проект его очень заинтересовал. Затем я переговорил с Ларри и Сергеем, и они тоже заинтересовались *Google News*».

Получив «добро» от сотрудников и зеленый свет от руководства, проект Бхарата, родившийся в рамках «правила 20%», приобрел статус

приоритетного. Мечта Бхарата исполнилась. В соответствии с принятой в *Google* практикой ему предоставили все ресурсы, необходимые для того, чтобы преобразовать демонстрационную версию в привлекательный для миллионов пользователей сервис. Проект получил команду дизайнеров, которые будут работать над пользовательским интерфейсом, опытного бренд-менеджера Мариссу Майер, которая надлежащим образом оформит продукт и будет изучать оценку пользователей, а также команду инженеров-программистов, которые будут совершенствовать и тестировать программные средства, осуществляющие сбор новостей в Интернете, ранжирующие информационные сообщения и объединяющие их в блоки по темам. «В *Google* все просто: если проект находят стоящим, он получает финансирование, — замечает Бхарат. — У меня никто не спрашивал, как мой продукт может приносить прибыль».

Что же давало *Google* право размещать сообщения различных информагентств и изданий на своем веб-сайте? Вообще-то, ничего. Но проект очень быстро приобрел популярность, и медиакомпании сами стремились в нем поучаствовать. На *Google News* перед каждым сообщением указывался его источник и давалась ссылка на это же сообщение на сайте источника. По сути, *Google* выступала в качестве посредника. Компания не давала повода думать, что новости, размещаемые на *Google News*, являются ее собственностью, а потому ей не нужно было платить за сообщения, извлекаемые из сотен (а позже тысяч) источников. «Мне кажется, это оптимальный вариант, — говорит Бхарат. — Мы лишь обеспечиваем доступ к новостям, у нас нет необходимости приобретать права на контент. Мы делаем то, что у нас получается лучше, чем у других, — оперативно находим для пользователей интересное им содержание».

В отличие от информационно ненасыщенной главной страницы *Google*, главная страница *Google News* просто нашпигована заголовками и текстом. «Мы хотели максимально заполнить эту страницу информацией, — говорит Майер. — Мы считали, что на ней должно быть как можно больше интересных сообщений. При выборе структуры страницы главным критерием для нас было количество информации, располагающейся, как говорят газетчики, «выше линии сгиба» — в верхней части первой полосы газеты. В нашем случае «выше

линии сгиба» — это в той части веб-страницы, которая видна без прокручивания».

Google News пришелся по душе как простым пользователям, так и журналистам. Логическим продолжением этого проекта стал сервис Google Alerts — обновляемая автоматическая рассылка сообщений по определенной теме. (Этот сервис разработал уже не Бхарат — к тому времени он стал директором научно-исследовательского центра *Google* в Индии.) На рассылку Alerts подписались миллионы пользователей. Журналистам, прежде боявшимся упустить из виду какое-то сообщение, Google Alerts, Google News и функция поиска новостей обеспечивали максимально полный охват информации по выбранной теме. Этот сервис также способствовал и культурному обмену, поскольку теперь статьи из самых разных источников — от авторитетной ежедневной газеты крупного мегаполиса до малоизвестного таблоида небольшого городка — читало больше людей. «То, что разнообразные новости помещаются на одной странице, способствует повышению информированности, — уверен Бхарат. — Мне бы хотелось получить отзывы о Google News — помогает ли она отыскать нужную информацию? Я очень хотел бы, чтобы новости обсуждались активнее. Обожаю всякие диспуты».

Крейг Невилл-Мэннинг пришел в *Google* в 2001 году из университета Рутжерс (штат Нью-Джерси), где он, профессор кафедры компьютерных технологий, занимался разработкой прогрессивных методов сбора информации с веб-сайтов. Невилла-Мэннинга, уроженца Новой Зеландии, в *Google* привлекала не только возможность заниматься интересной научной работой (это он и так делал), но и шанс трансформировать свои идеи в реальные продукты, которые будут приносить пользу людям. Крейг родился в мае 1969 года, за два месяца до того, как Нил Армстронг впервые ступил на поверхность Луны, и был старше большинства сотрудников *Google*. Отдавая должное его возрасту и опыту (после защиты докторской диссертации Крейг прошел стажировку в Стэнфорде), его назначили руководителем научного отдела. Невиллу-Мэннингу пришлось по вкусу ориентированная на инновации культура *Google*, в том числе «правило 20%». Вскоре после прихода в *Google* пятую часть своего рабочего времени он начал

посвящать интернет-торговле. «Я как-то сказал одному бренд-менеджеру, что, когда пользователи заходят на *Google*, рассчитывая что-то купить, мы им в этом мало помогаем. Мы охватываем далеко не все, что есть в Интернете, а ведь человеку хочется изучить цены на товары у разных операторов. Мы начали раздумывать, что же можно предпринять, чтобы устранить этот недостаток», — вспоминает он.

Невилл-Мэннинг изучал интернет-магазины, в том числе крупнейший из них, *Amazon.com*, наблюдая за тем, как выдается информация для заданных категорий, диапазона цен и описания товара. Примерно через полгода он преобразовал свою идею в демонстрационную модель. Файл, в котором хранилась программа, он назвал «Froogle» — во-первых, это слово рифмовалось с «Google», а во-вторых, ассоциировалось со стремлением найти товар по приемлемой цене, поскольку оно созвучно со словом «frugal» — «бережливый». Официально же его инициатива именовалась «Product Search» — «поиск товара». В начале 2002 года он продемонстрировал результаты работы Ларри, Сергею и Эрику. Руководителям *Google* идея понравилась, однако они высказали сомнение насчет целесообразности ее дальнейшей разработки. Также встал вопрос о том, в какой роли будет выступать Froogle — как составляющая основного продукта *Google* или как самостоятельный проект. Невилл-Мэннинг понял, что ему сейчас лучше сосредоточиться на работе над ПО, управляющим размещением рекламы, и отложил свою идею до лучших времен. «У нас в *Google* миллионы идей, но ресурсы мы можем выделить лишь на несколько из них. К разработке идеи привлекаются другие программисты, и процесс этот длится несколько месяцев. Я на время оставил Froogle и возобновил работу над AdWords», — говорит он. ,

Спустя какое-то время Крейг снова взялся за Froogle. Он внес коррективы в свою концепцию и убедил себя, а затем и других, в том, что ее стоит взять в разработку. Однако у боссов *Google* по-прежнему были сомнения на этот счет. «Пока они размышляли над Froogle и над тем, как она впишется в *Google*, проект как бы завис в воздухе, — вспоминает он, — пока мы не прояснили ряд моментов. За эти 20% времени мы генерируем множество идей, но потом они должны быть отфильтрованы, потому что мы не можем все идеи трансформировать в результат. Froogle тоже должна была пройти через этот фильтр». Время

от времени Невилл-Мэннинг заходил к Сергею, чтобы показать новые возможности Froogle. Прежде всего он хотел доказать, что Froogle может иметь такой же охват и перспективы роста, как и поисковый ресурс Google. «В принципе, доказать это несложно. Допустим, Ларри говорит, что хочет купить новый цифровой фотоаппарат, и набирает это словосочетание в строке поиска. Или же Сергей говорит: «Насколько мне известно, недавно в продажу поступили зеленые лазерные указки. Ну-ка посмотрим, можно ли их найти на Froogle». По сути, все сводилось к следующему: можно ли с ее помощью найти новинки или редкие товары? Именно в этом сильна Google — в поисках нужной информации она «прочесывает» все щели и закоулки Сети. Все сводилось к тому, насколько полезной окажется Froogle для Ларри и Сергея».

В конце концов Брин сдался и дал Невиллу-Мэннингу «добро» на формирование команды программистов. Главной проблемой при работе над Froogle было то, что нельзя было для ее работы использовать с PageRank: на товары, продающиеся в интернет-магазинах, не было ссылок, по количеству которых можно было бы судить об их популярности, а потому нужно было выработать иной способ определения степени полезности и релевантности результатов поиска. Невилл-Мэннинг и его команда рассчитывали представить Froogle на суд пользователей за месяц до Рождества 2002 года, однако из-за технических проблем запуск продукта пришлось отложить до середины декабря, а потому дебют вышел несколько смазанным. К следующему предрождественскому периоду у Froogle уже была своя аудитория, состоявшая главным образом из пользователей Google. Следуя гугловской традиции, Froogle, в отличие от многих других интернет-магазинов, не продавала позиции в списке результатов поиска — платные объявления размещались в колонке справа, отделенной от самих результатов вертикальной линией. «Пользователи выбирают те сайты, где можно получить информацию обо всех необходимых им товарах», — отмечает Невилл-Мэннинг.

Тем временем между сотрудниками *Google* и их коллегами из *Microsoft* разгорелся жаркий спор относительно «правила 20%»: действительно ли оно имеет практическое значение или это просто приманка для специалистов? Программист Джо Беда пояснил,

почему «правило 20%» в стенах офиса *Google* действительно имеет эффект: «Разрешать сотрудникам заниматься собственными проектами и стимулировать их к этому — это все-таки разные вещи. В *Google* специалистов именно стимулируют к разработке идей, выделяя для этого часть рабочего времени. Эти 20% рассматриваются не как свободное время, а как время, когда можно заняться идеями, показавшимися интересными. Ой, а у меня-то ведь нет сейчас стоящего проекта... С этим надо что-то решать.

Атмосфера в *Google* благоприятствует продуктивной работе. Когда кто-то рассказывает о новой идее, все стараются помочь ему, прибегая к «мозговому штурму». Интрижки и споры о том, кому что принадлежит, практически отсутствуют. За все время, что я работаю в *Google*, мне не приходилось видеть, чтобы кто-то на кого-то повысил голос или затеял шумную перебранку.

Может ли «правило 20%» дать эффект в других компаниях? Я уверен, что некоторые компании возьмут это правило на вооружение. Вместе с тем необходимо осознавать, что оно неотделимо от атмосферы в офисе компании и философии, исповедуемой ею. Не думаю, что его можно вот так просто взять и навязать. Я хотел бы подчеркнуть, что выражаю лишь свой взгляд, который может не совпадать с официальной точкой зрения *Google*. Поэтому на основании сказанного мною не стоит делать далеко идущих выводов относительно корпоративной стратегии и тому подобного».

Однако у инженера из *Microsoft* на этот счет иное мнение. *Google*, утверждает он, вовсе не так сильно отличается от других ИТ-компаний, как любят рассказывать ее руководители и сотрудники. «Почему в *Microsoft* не действует «правило 20%»? Ну если бы Билл Гейтс сказал мне, что 20% времени я могу посвящать работе над своими проектами, я бы ответил: «Это, конечно, здорово, Билл, но я и так работаю над тем, что мне интересно». Может быть, в *Microsoft* я в явном меньшинстве, но считаю, что это правило нам не нужно. Если же человека у нас что-то не устраивает, его здесь насильно никто не держит. Мне один день в неделю нужен разве что для того, чтобы выполнять всю ту работу, которую я ненавижу: составлять всякие отчеты, документы и прочие бумажки. Вот если бы кто-то избавил меня от такой работы, ЭТО меня очень обрадовало бы».

Глобальный гууглинг

Менг-Инг Ли, 26-летний уроженец Тайваня, — самый что ни на есть «глобальный гуглер». Он представитель нового поколения компьютерных пользователей. Используя функции поиска и перевода, он попадает в любой уголок земного шара и любой часовой пояс, узнает последние новости и биржевые сводки, общается с родственниками и друзьями, разбросанными по разным континентам. Вежливый, энергичный и целеустремленный Ли сел за компьютер довольно поздно, однако быстро разобрался что к чему — во многом благодаря простоте и доступности *Google*. Как и миллионы других пользователей, которые познакомились с Интернетом в новом тысячелетии, он не представляет себе Всемирную сеть без *Google*. Когда в 2001 году Ли приехал в Соединенные Штаты Америки после службы в тайваньской армии, он немного знал английский, а вот компьютером пользоваться не умел вовсе. Как участник программы обмена, Ли стал студентом Международного университета им. Уэббера (штат Флорида), где изучал менеджмент гостиничного бизнеса и, что немаловажно, овладевал навыками работы на персональном компьютере.

Сегодня Ли, слушатель программы MBA университета Северной Виргинии, днем собирает информацию на английском, необходимую ему для работы в университетских проектах, а ночью «гуглит» на родном китайском. Высокоскоростной канал позволяет не выходя из дома изучать котировки акций, читать новости США, Китая и Тайваня, а также просматривать результаты матчей Национальной баскетбольной лиги, на которые он время от времени делает ставки. Но поскольку большая часть информации в Сети доступна только на

английском, Ли заходит и на англоязычные страницы, пользуясь *гугловской* функцией перевода веб-страниц. Иной раз он вводит предложение с незнакомыми словами в окно перевода на Google, чтобы хотя бы приблизительно понять их смысл, и попутно старается выучить новые выражения. Главную страницу Google он сделал домашней. (В суши-ресторане, где работает Ли, рассылные тоже частенько пользуются Google, чтобы сверить адрес или уточнить маршрут.)

Молодой человек со средним достатком, который только недавно приобщился к миру высоких технологий, теперь имеет доступ к самой разнообразной информации — в основном, благодаря *Google*. Он имеет возможность пользоваться плодами революции в сфере интернет-технологий и электронной коммерции, произошедшей во второй половине 1990-х, так как сегодня на первые роли выходят интернет-проекты второго поколения. Он с воодушевлением рассказывает о своих университетских друзьях, студентах из Швеции и Болгарии, у которых уже есть свой бизнес в Сети. Ли тоже собирается открыть свое дело. Хотя родители Ли обосновались в Калифорнии, сам он связывает свое будущее с Тайванем и Китаем — огромным рынком, на который уже пришел Интернет. Переписываясь по электронной почте с друзьями и отыскивая с помощью Google необходимую информацию, он зондирует почву, изучает перспективы выхода на этот рынок и параллельно продолжает работать в сфере услуг. Ли не откладывает на завтра то, что можно сделать сегодня, потому что прекрасно видит возможности, открывающиеся перед ним, и знает, что ему доведется столкнуться с конкуренцией — и у конкурентов тоже будет Google.

К началу 2003 года десятки миллионов людей ежедневно работали с Google на родном языке, выбирая интерфейс из списка, насчитывающего около сотни позиций. Набирая в окне поиска слова и фразы на греческом, латыни, гэльском, хинди, украинском, урду, хорватском, чешском, эсперанто, персидском, португальском, норвежском, шведском, испанском, суахили, тайском, малайском, африкаанс, мальтийском, китайском, японском, тагальском, баскском, исландском, итальянском, индонезийском, голландском, датском, зулусском, корейском, валлийском, немецком, французском, арабском, иврите,

латышском, литовском, румынском, словенском, русском, финском и английском, а также, смеха ради, на пороссячьей латыни¹, Клинто-не², наречиях Элмера Фуда³ и шведского шеф-повара Борк-Борк-Бор-ка⁴, они искали на Google информацию буквально обо всем: о предме-тах первой необходимости, интернет-магазинах, образовании, видах активного отдыха, ну и, конечно, о сексе.

Бизнесмены, инвесторы и юристы во всем мире взяли себе за пра-вило гуглить своих будущих партнеров, прежде чем заключать сдел-ку. Писатели, работая над книгой (в том числе над этой), собирают факты и досье с помощью Google. Высокопоставленные чиновники сами ищут на Google важные документы, не доверяя это дело своим помощникам. Ученые, работающие над сложными научными пробле-мами, загружают с Google генетический код человека и частенько об-наруживают зависимости, о которых они раньше и не догадывались. Тинейджеры, желающие раздобыть текст популярной песни, просто набирают в строке поиска соответствующие слова. Искусные шеф-по-вара и проголодавшиеся таксисты, имея в холодильнике остатки про-дуктов, вводят в Google названия ингредиентов, чтобы найти блюдо быстрого приготовления. Агенты ЦРУ с помощью Google отслежи-вают деятельность террористических организаций. Программисты, чтобы получить ответы на интересующие их вопросы, предпочитают обращаться не к книгам или коллегам, а к Google. Больные гуглят свои болезни. Работники гуглят своих боссов. Спортсмены гуглят своих соперников. А любители путешествий (в том числе те, которые

¹ Тайный язык, представляющий собой зашифрованный английский. Слова об-разуются перестановкой первой согласной в конец слова и добавлением ан-глийского суффикса «ay». Например, «пороссячья латынь» (Pig Latin) будет зву-чать так: Igray Atinlay. — *Примеч. пер.*

² Клингон — язык расы инопланетян с планеты Клингон, персонажей фанта-стического сериала «StarTrek». Разработан профессиональным лингвистом Марком Окрандом. — *Примеч. пер.*

³ Персонаж мультфильмов студий *Looney Tunes* и *Merry Melodies*, охотник, про-тивник кролика Багса Банни. Отличается малопонятной речью и картавостью. — *Примеч. пер.*

⁴ Персонале кукольного сериала «Маппет-шоу», чья речь отличается характер-ным скандинавским акцентом. — *Примеч. пер.*

передвигаются только на инвалидной коляске) пользуются Google для того, чтобы собрать информацию о далеких странах и городах.

«Совсем недавно *Google* помогла мне устроить в Чили собственное бракосочетание, — говорит заядлая путешественница Эрика Смит из Вифлеема (штат Пенсильвания), одна из сотен пользователей *Google*, с которыми побеседовали авторы этой книги. — Имея под рукой хороший путеводитель и *Google*, я составила план предстоящей поездки не вставая с дивана. Я никогда не была в Чили, но смогла обойтись без услуг турагентства — раздобыла всю необходимую информацию сама».

Мэтт Стедина, строитель из Вермонта, подрабатывающий гидом для рыболовов, обращается к *Google*, чтобы больше узнать о своих соперниках на предстоящих турнирах по рыбной ловле. «Мне интересно, откуда эти парни, на какие организации они работают и как часто водят туристов в походы, — говорит он. — *Google* помогает даже мне, строителю, не шибко разбирающемуся в компьютерах. Благодаря ей мир стал компактнее».

Марку Кордоверу, управляющему частным страховым фондом, очень пригодились рекламные ссылки на *Google*, когда он занимался ремонтом своего дома. «Мне понадобились болты из нержавеющей стали. Я поехал в супермаркет стройматериалов *Home Depot*, но вернулся домой два часа спустя с пустыми руками», — рассказывает Кордовер. Набрав слово «болты» в окне поиска на Google.com, он нашел двенадцать фирм, у которых можно было приобрести необходимые болты. «Даже если бы рекламные ролики какой-то из этих фирм крутились во время трансляции суперкубка по футболу, я бы не обратил на них никакого внимания, однако, когда у меня возникла потребность в болтах из нержавеющей стали, их рекламные объявления пришлось очень кстати. Эти фирмы платят *Google* за возможность появиться на страницах с результатами тогда, когда они действительно нужны».

Майкла Сладека, менеджера *Skee-Ball*, производителя игровых автоматов, на *Google* привлек «классный и притом бесплатный блокиратор всплывающих рекламных окон» на панели инструментов браузера. А еще Сладеку понравилось то, что результаты поиска располагаются ближе к центру страницы, а целевые рекламные

объявления — в колонке справа. «Первым делом Google дает ответ на запрос, ну а потом, если хочется, можно покликать по рекламным ссылкам, — отмечает Сладек. — Их реклама не такая навязчивая».

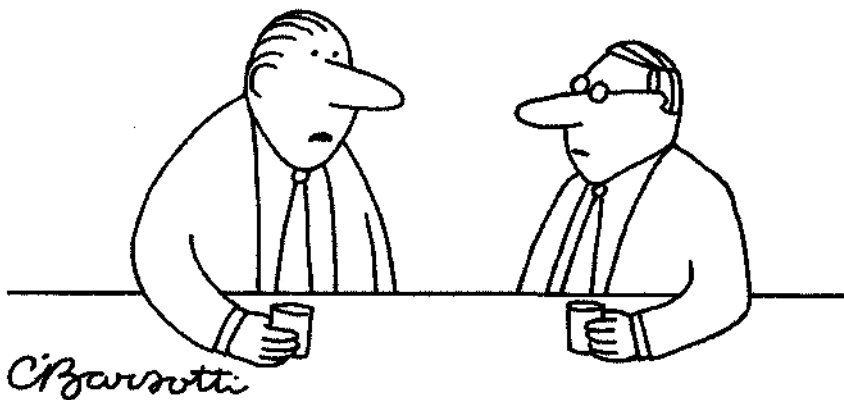
Как утверждает журнал *Wired*, среди богатых и знаменитых есть особая категория, именуемая «суперпользователи Google». Они не только гуглят сведения о себе или о происходящем в стране и в мире, но и ищут интересную информацию, которая помогает им в работе. Гари Трудо, карикатурист, создавший знаменитую серию сатирических комиксов «Дунсбери», гуглит, не отрываясь от своего основного занятия. «Google — это мой ассистент быстрого реагирования. Когда подходит срок сдачи работы, я пользуюсь его услугами, чтобы проверить правильность написания иностранных слов, отыскать изображение интересующей меня техники, найти точную цитату того или иного политического деятеля, проверить состояние счета, перевести фразу или исследовать подноготную какой-то компании. Это универсальная удочка для извлечения информации».

Трудо отнюдь не единственный представитель искусства, регулярно пользующийся Google. Джон Гаэта, специалист по визуальным эффектам, принявший участие в создании трилогии «Матрица», признался корреспонденту *Wired*, что тоже относит себя к поклонникам этого поискового сервера. «За прошедшую неделю Google изменила и обогатила мои познания о тюльпанах, психологии, японской обуви на платформе, жестоких африканских диктаторах, трехмерных обоях, острых блюдах из курицы, облицовке джакузи, методах обработки изображений живых тканей, гигиене собак породы чихуахуа и о многом другом. Благодаря Google я сегодня уже не тот, каким был неделю назад».

Сервисы Google, в том числе Google News, тоже пользуются огромной популярностью — в особенности в столице, населенной преимущественно «пожирателями новостей». «Я не могу себе представить жизнь без Google News, — говорит Майкл Пауэлл, глава Федеральной комиссии по коммуникациям. — Тысячи источников информации со всего мира дают возможность всем, у кого есть доступ в Интернет, постоянно быть в курсе событий. Разнообразие точек зрения просто поражает». Уэс Бойд, президент компании MoueOn.org,

пропагандирующей прогрессивные политические взгляды, говорит: «Google — это нечто потрясающее. Благодаря ей я здорово повысил свой IQ. Я могу отыскать ссылку или цитату за считанные секунды, а также выяснить, кто мой собеседник и чем он известен. Это мне здорово помогает, поскольку каждый день мне приходится иметь дело с десятками людей».

Майкл Чабон, автор «Удивительных приключений Кавалера и Клея», замечает: «У писателей прошлого были абсент, виски и героин. У меня же есть Google. Я захожу на сайт, рассчитывая погуглить минут пять, а потом вдруг обнаруживаю, что прошло уже семь часов, я написал аж 43 слова, но зато знаю названия всех серий "Няни и профессора"». Для Мэтта Гренинга, создателя и исполнительного продюсера мультсериала «Симпсоны», Google тоже стала неотъемлемой частью бытия: «Я не установил Google домашней страницей, но это для меня не принципиально. Я пользуюсь ею, когда хочу узнать, что обо мне пишут в Сети, когда хочу посмотреть новости и вообще всякий раз, когда мне нужно что-то выяснить».



«Мне сложно это объяснить, но у меня возникло странное ощущение, что меня гуглят»

© Из коллекции 2002 года журнала *The New Yorker*
Рис. Чарльза Барсотти, cartoonbank.com. Все права защищены

Ни один бренд не смог завоевать мирового признания так же быстро. Название компании стало синонимом слова «искать» не только в английском, но и в ряде других языков: в немецком — *googelie*, финском — *googlata* и японском — *guguru*.

Однако высокоскоростной доступ к Google есть не у всех. К примеру, в некоторых странах Западной Африки Интернет все еще очень дорог, да и скорость оставляет желать лучшего, так как преобладают устаревшие компьютеры и телефонное подключение. Многие, особенно представители подрастающего поколения, слышаны о Google и хотели бы использовать ее для поиска информации и самосовершенствования, однако инфраструктура пока что не соответствует спросу. В истерзанной войной Либерии Принс Чарльз Джонсон III, окончивший колледж и работающий водителем при представительстве ООН, часто пользовался Google при работе над домашними заданиями по экономике и менеджменту. Сегодня он регулярно читает новости об американской политической жизни и о президенте Буше. «Я обожаю этого парня, — пишет Джонсон. — Именно благодаря Google я знаю всю первую семью Америки — Лору, Барбару, Дженну, пса Барни, шенка Бизли и кота Вилли». Правда, Джонсон в несколько привилегированном положении: у него Интернет есть на работе, а подавляющее большинство либерийцев не могут себе позволить платить 2 доллара в час (стандартный тариф в местных интернет-кафе).

В соседней Гвинее Интернет дешевле, но там нередки перебои с электричеством. В столичном интернет-кафе «Кибер Ратома» франкоязычные гвинейцы заходят на Google.fr, чтобы поискать сайты об учебе за границей, собрать информацию о потенциальных деловых партнерах, найти необходимые лекарства. Как и Менг-Инг Ли, пользователи быстро приходят к выводу что в Сети преобладают англоязычные ресурсы, но они первым делом обращаются не к электронным словарям, а за помощью к тем, кто знает английский, например к владельцу интернет-кафе Диалло Мамаду Сарифу. По словам Сарифу, скорость Google и простота ее интерфейса значительно облегчают интернет-серфинг, столь утомительный в развивающихся странах.

Глобализация, начавшаяся в 1960-е годы с появлением реактивных авиалайнеров и ускорившаяся в 1990-е со снижением тарифов

на международные телефонные переговоры и внедрением электронной почты, новый толчок получила благодаря поисковику Google и его производным. Географические барьеры при обмене информацией и товарами были устранены. Где бы вы ни находились, вы можете пообщаться с незнакомым человеком с другого континента и погуглить его, если хотите изучить его биографию, узнать, как он выглядит (при помощи «Поиска картинок»), найти его номер телефона и адрес его веб-сайта или взглянуть на фотографию его дома, полученную с помощью спутника.

Вместе с тем практика гугления породила ряд сложных вопросов, связанных с этикой и правом на личную жизнь, — вопросов, которые требуют тщательного изучения. Подобно тому как появление мобильных телефонов и электронной почты повлекло за собой новые принципы общения, Google вынудила людей принять новые принципы взаимодействия. Где пролегает граница между безобидным поиском информации о человеке и киберпреследованием? Должен ли один человек говорить другому, что прогуглил его, или же ему лучше сделать вид, что он не знает деталей, с которыми ознакомился в процессе поиска? Пока в Интернете размещается информация личного характера и даже при поверхностном поиске можно наткнуться на деликатные или щекотливые подробности, ответить однозначно на эти вопросы сложно.

Реалии сегодня таковы, что Интернет изобилует устаревшей, противоречивой и неточной информацией. Довольно много сайтов, с удовольствием тиражирующих слухи и сплетни, и даже заслуживающие доверия веб-сайты, случается, с запозданием обновляют цифры и факты, что вызывает раздражение как у «гуглящего», так и у «гуглимого». Многим не нравится то, что при поиске картинок всплывают старые фотографии или фото, выставляющие человека в неприглядном свете. Такие «картинки» крайне сложно удалить из Интернета, не говоря уж о том, чтобы выйти на тех, кто вбрасывает их в Сеть. Если не верите, спросите у Сергея Брига, несколько фотографий которого, сделанных во времена учебы в Стэнфорде (на одной из них он запечатлен в женской одежде), до сих пор гуляют по Интернету.

К радости «киберищеек» и неудовольствию «киберпреследуемых», старым веб-страницам даруется жизнь после смерти, поскольку Google сохраняет (кэширует) копию каждой загружаемой ею страницы. Таким образом, даже если веб-мастер и удалил ту или иную информацию со своего сайта, поисковик Google все равно находит и «воскрешает» ее. Разработчики портала Wayback Machine («Машина времени»), обслуживаемого некоммерческой организацией *Internet Archive*, пошли еще дальше: они собрали впечатляющий архив, в котором имеются все сайты и страницы, которые когда-либо появлялись в Сети (начиная с 1996 года). Ссылку на этот архив можно найти и при поиске на Google. В этом архиве хранятся, к примеру, ранние версии сайта Google, а также домашние страницы докторантов Стэнфорда Пейджа и Брина.

Конечно, можно было бы не придавать значения угрозам, которые несет в себе беспорядочное гугление, однако речь здесь идет об основных правах человека. Соискатели работы, имевшие проблемы с законом и желающие вычеркнуть из памяти опрометчивые поступки или криминальное прошлое, могут обнаружить, что они беззащитны перед каким-нибудь гуглером. Между тем, охват и влияние Google продолжают расти, и остается лишь надеяться, что киберпреследованием заинтересуются компетентные органы и будут разработаны и приняты законы, регулирующие розыскную деятельность в Сети.

Новые реалии тонко подметил автор юмористического рисунка, опубликованного в одном из номеров журнала *New Yorker* за декабрь 2002 года: один обыватель в баре за стаканчиком виски говорит другому: «Мне сложно это объяснить, но у меня возникло странное ощущение, что меня гуглят».

Студенты всех возрастов активно пользуются Google, несмотря на то что преподаватели и профессора настойчиво советуют своим подопечным отдавать предпочтение узкоспециализированным поисковым серверам, работать с литературой в библиотеке, ходить на консультации и применять другие традиционные, проверенные временем способы сбора информации.

Среди преподавателей нет единого мнения относительно достоинств Google. Одни утверждают, что она развращает студентов, поскольку благодаря ей можно быстро найти и «скачать» готовые работы, и оказывает негативное влияние на сам процесс обучения, так как пропагандирует не прилежное штудирование материалов, а быстрое исследование ресурсов Сети. Другие ее хвалят, отмечая, что благодаря ее простоте заниматься поиском оригиналов документов и аналитических материалов можно в любое время суток и что она сводит к минимуму социальные различия, обусловленные тем, в каком университете учатся студенты, каково их материальное положение, какую библиотеку они имеют возможность посещать. Они поддерживают стремление Google обеспечить свободный доступ к информации, в том числе касающейся научных исследований.

Как бы ни относились преподаватели к Google, большинство студентов считает, что она очень помогает в процессе учебы. Так, Даниэль Сабидо, второкурсник университета Пенсильвании, пишет:

Я начал пользоваться Google, еще когда этот сервер работал в режиме бета-тестирования, и почти каждую неделю я узнаю что-то новое. А недавно стал использовать его и как калькулятор, поскольку обнаружил, что, если набрать, скажем, « $3+4-\sqrt{16}=?$ », Google посчитает и выдаст результат. Он также здорово помогает на кухне, особенно таким, как я, студентам-иностранцам, привычным к метрической системе. Если набрать «4 галлона в пинтах», она выдает число в пинтах.

Лора Кунихэн, студентка университета Пенсильвании:

Мир полон самых разных вопросов. Правда ли, что лебеди свирепы? Действительно ли Дженнифер Лопес в самом начале своей карьеры изменила форму носа с помощью пластической операции? Что означает фраза «умер рыцарский дух»? У Google есть ответы на эти вопросы. Я пользуюсь этим поисковиком по несколько раз на день.

Студентка и сотрудница университета Пенсильвании Джоанна Мюррей:

Каждый год наша кафедра должна предоставлять сведения о текущем месте работы каждого выпускника. В нашей базе данных выпускников содержится только та информация, которую они сами предоставляют (к тому же многие из них «прячутся» от нас!). Поиск на Google дает более точные результаты, да и времени тратится меньше.

Питер Фейдер, профессор маркетинга в Уортонской бизнес - школе при Пенсильванском университете, называет себя «фанатом Google», однако считает, что студентам не следует всецело полагаться на поисковик. «Он настолько хорош, что у вас создается впечатление, что можно объять необъятное, — говорит он. — Это не совсем так, особенно если вы занимаетесь серьезными научными исследованиями». Большая часть Интернета скрыта от обычных пользователей, а потому важно знать, в каких случаях другой ресурс — к примеру, узкоспециализированная база данных — даст более полные результаты. «Я абсолютно доверяю Google во всем, что она делает, но я же не прошу ее сделать мне гренки».

Что Фейдер у нее просит — причем почти ежедневно — так это картинки, которые он использует в качестве иллюстраций на лекциях по маркетингу. «На каждой лекции я демонстрирую своим студентам по шесть-семь картинок, найденных с помощью Google», — отмечает Фейдер. Так как на Google можно быстро находить ссылки на научные работы, ею также пользуются при найме преподавателей, чтобы определить, какое трудоустройство им следует предложить — временное или постоянное. «С помощью Google, — говорит Фейдер, — вы можете познакомиться с основными положениями интересующих вас научных работ».

На планете пользователей Google существует небольшая группа поклонников, которые внимательно следят за каждым шагом своего кумира и играют роль редакционного и консультационного совета.

Большинство из них (а почти все они — мужчины) имеют основную работу и не стремятся к карьере в журналистике, но у них есть живой интерес к технологии поиска и веб-сайт, на котором они делятся своими соображениями по тем или иным вопросам.

Филипп Ленсен, 28-летний программист из Германии, влился в ряды «профессиональных наблюдателей за Google» во время вынужденного бездействия в Кучинге (Малайзия), куда он приехал работать. Находясь в подвешенном состоянии из-за проблем с разрешением на работу, он коротал время в местных интернет-кафе, работая над своими проектами и читывая статьи о поисковых машинах. Когда он стал делать в своем онлайн-дневнике записи, касающиеся Google — в основном о том, о чем сам хотел бы узнать, — то обнаружил, что их читают и другие. Ленсен поначалу окрестил свой дневник «Googlosophy Blogscoped» («Блогоскопированная гуглософия»). Название в стиле комик-группы «Монти Пайтон» как нельзя лучше соответствовало псевдонаучному, шутивому тону его записей. Но позже, дабы избежать конфликта с *Google* (ее маркетинговая политика не допускает использования в названиях слов, образованных от «google»), он сократил его до «Google Blogscoped».

Благодаря оригинальному названию сайт Ленсена выделялся на фоне других блогов, которых в Сети великое множество. Блоги (а слово «blog» произошло от слияния слов «web» — сеть и «log» — журнал) представляют собой персональную домашнюю страницу, на которой время от времени пользователь делает записи на самые разные темы — от садоводства до путешествий. Большинство блогов для своих владельцев — просто хобби, но отдельные дневники из А-списка имеют солидную читательскую аудиторию. На популярных блогах-партнерах *Google* размещаются рекламные объявления, тематически связанные с контентом страницы, которые приносят их собственникам реальный доход.

Количество посетителей сайта Ленсена росло, и он заключил соглашение с *Google* о размещении рекламы. Поначалу доход был небольшим, но через какое-то время сайт стал приносить хорошую прибыль. Избавив компании от необходимости обзаводиться отделом продаж и устранив ограничения, не позволявшие развиваться

маленьким фирмам, *Google* создала качественно новую структуру, охватившую небольшие и независимые интернет-компании.

«Я доволен не только тем, что получаю деньги [от *Google*], но и тем, что она предоставляет мне релевантные рекламные ссылки», — говорит Ленсен. Как надписи *Armani* и *Donna Karon New York* на витрине повышают привлекательность бутика, так и наличие текстовых рекламных объявлений от *Google* делает более привлекательным контент любого блога. По словам Ленсена, те тысячи пользователей, которые постоянно читают его «*Google Blogscoped*», проживают в разных уголках земного шара. Он размещает на сайте свои комментарии, аналитические материалы, новости, интервью со специалистами, а также сообщения «из первых уст», которые с удовольствием подхватывают другие блоггеры. Наибольший резонанс вызвало сообщение о сотруднике *Google*, который в своем онлайн-дневнике приоткрыл завесу над офисной жизнью компании, за что был немедленно уволен. «Конечно, на «Гуглгейт» это не тянуло, — замечает Ленсен, — но мое сообщение подхватили и растиражировали ведущие информационные порталы».

Когда *Google* запустила свой официальный блог, сайт Ленсена наряду с сайтами двух десятков других блоггеров можно было найти в разделе «*What We're Reading*» («Что мы читаем»). Упоминание на блоге *Google* стало для них своеобразной коронацией со стороны компании, за которой они столь пристально наблюдают. У Ленсена и других почитателей *Google* есть свои поклонники, посещаемость их сайтов растет, и благодаря участию в системе *Google* они получают реальную прибыль.

Первоапрельская шутка

Весной 2004 года *Google* уже нежилась в лучах заслуженной славы, но Ларри и Сергей, не успокоившись на достигнутом, готовились снова удивить мир — на сей раз уникальной почтовой службой. Взяв за основу раскрученный бренд *Google*, они назвали свое новое детище «Gmail» — именем, легко запоминающимся и окруженным ореолом добропорядочности. Инвестор *Google* Майкл Мориц в течение нескольких лет твердил, что в Интернете люди большую часть времени посвящают общению и поиску информации. Для *Google*, доминировавшей в сфере поиска, теперь логичным шагом был бы запуск почтовой службы, которая привлекла бы новых пользователей и способствовала развитию бренда. Дабы сохранить элемент неожиданности, руководители *Google* всю информацию о новом проекте держали в тайне.

С запуском Gmail Ларри и Сергей хотели произвести фурор на рынке интернет-технологий. Компьютерным пользователям нужно было предложить такой сервис, который намного превосходил бы почтовые службы *Microsoft*, *Yahoo*, *AOL* и других компаний. Gmail была совершеннее, удобнее в использовании и дешевле — в противном случае она не вызвала бы никакого отклика у пользователей, а ее создатели не продемонстрировали бы тот высокий класс, к которому все привыкли. Помимо этого, уставшие от несовершенных почтовых программ, теперь они могли доставить себе удовольствие и разработать такую почтовую службу, о которой сами мечтали. Первым делом они определили проблемные вопросы, которые *Google* могла с легкостью

разрешить, используя мощный технический арсенал. К примеру, у пользователей были большие сложности с поиском и извлечением старых электронных писем. America Online автоматически удаляла электронные сообщения через 30 дней после отправки (получения), чтобы не росли расходы на техническое обслуживание системы. Растущую гору электронных писем интернет-пользователь мог хранить либо на жестком диске своего компьютера (что значительно уменьшило бы скорость операций), либо в дополнительном ящике, который *Microsoft*, *Yahoo!* или другая компания предоставляли за отдельную плату.

Движимые стремлением нанести сокрушительный удар по конкурентам и поразить пользователей, Ларри и Сергей вместе с командой программистов вплотную занялись этими и другими вопросами. Чтобы новый сервис стал хитом, они решили предоставлять (разумеется, бесплатно) всем желающим электронный ящик объемом один гигабайт (1000 мегабайт). Для сравнения: объем бесплатного почтового ящика *Microsoft* составлял тогда 2 мегабайта, а *Yahoo!* — 4 мегабайта. Мощная компьютерная сеть *Google* с легкостью позволяла это сделать. «Гуглоснащение» — сочетание мощных процессоров и программного обеспечения, которое вывело поиск на качественно новый уровень, — теперь стало верой и правдой служить и пользователям электронной почты. Один гигабайт — это действительно много. *Google* объявила, что пользователям *Gmail* вообще не придется удалять электронные письма.

Помимо этого, пользователи смогут мгновенно находить нужные сообщения, им не придется думать об их сортировке и хранении. Поиск на *Gmail* будет быстрым, эффективным и удобным, как и поиск на *Google*. Именно поэтому новый сервис сразу пришелся по вкусу сотрудникам компании, опробовавшим его в стенах *Googleplex*. Хотя они никому не рассказывали о новой почтовой службе, компьютерные пользователи с нетерпением ждали дебюта *Gmail* в «большом Интернете».

Чтобы заставить мир говорить о своем новом продукте — а ведь именно благодаря людской молве *Google* стал ведущим поисковым сервером, — компания для начала предложила опробовать его тысяче случайным образом отобранных пользователей, а позже разрешила

каждому из них завести ящики на Gmail для родственников и друзей. Этот шаг позволил выявить и устранить недостатки и дефекты. Предоставляя пользователям бесплатный почтовый ящик объемом один гигабайт, *Google* тем самым продемонстрировала, что она в состоянии удовлетворить любые их потребности.

В отличие от большинства других продуктов *Google*, Gmail стала приносить прибыль уже на стадии тестирования. Поскольку спрос на рекламу стабильно рос, компании необходимо было увеличивать количество рекламных площадей. Ларри и Сергей, недолго думая, решили помещать небольшие рекламные объявления в письмах по тому же принципу, что и на страницах поиска, — в колонке справа. Такие рекламные объявления будут «релевантны контексту» — то есть тематически связаны со словами, содержащимися в электронных сообщениях. Эта бизнес-модель уже доказала свою эффективность. Предоставляя рекламодателям дополнительную площадь в сети *Google*, Gmail станет еще одним источником прибыли и катализатором роста.

Если смотреть на мир сквозь сине-красно-желто-зеленые очки (цвета логотипа *Google*), то эта идея кажется замечательной во всех отношениях. И ни Ларри, ни Сергею, ни ведущим специалистам *Google* не пришла в голову мысль, что солидные и уважаемые люди могут очень неодобрительно отнестись к тому, что компьютеры *Google* читают электронные письма и помещают в них рекламные объявления. Пребывая в виртуальной реальности, они не разглядели на горизонте реальность политическую, с которой им вскоре предстояло столкнуться. Разработчики программного обеспечения, находившиеся в своего рода вакууме, не посоветовались со знающими людьми, не поинтересовались мнением той тысячи пользователей, которые первыми открыли почтовые ящики на Gmail, и не предприняли ничего, чтобы предупредить волну возмущения, вызванную заявлениями о том, что почтовая служба посягает на неприкосновенность частной жизни. А ведь под угрозой оказалась репутация *Google*. Для двух основателей, гордившихся своим интеллектом и широким кругозором, это стало хорошим уроком: ум, не сообщающийся с внешней средой, может сыграть с человеком злую шутку.

Чтобы привлечь к Gmail больше внимания, Ларри и Сергей решили объявить о запуске нового сервиса 1 апреля 2004 года. Прежде первоапрельские объявления *Google* неизменно оказывались розыгрышем, а потому сообщение о том, что на Gmail можно будет открыть бесплатный ящик объемом один гигабайт, журналисты и компьютерные пользователи наверняка сочтут первоапрельской шуткой. Будет много разговоров, вопросов, пересудов, и в результате интерес к новой почтовой службе дойдет до точки кипения — а именно это им и нужно было.

Первого апреля 2004 года *Google* опубликовала пресс-релиз, озаглавленный «Поиск — интернет-операция номер два, электронная почта — номер один. «Железно!» — говорят основатели *Google*». В нем говорилось, что на разработку Gmail Брина и Пейджа побудила жалоба одной их знакомой на плохое качество существующих почтовых программ. «Она посетовала, что у нее полдня уходит на преобразование электронных писем в файлы и поиск нужных сообщений, — пояснил Ларри Пейдж. — А после этого ей еще приходится удалять ненужные письма, чтобы ее четырехмегабайтный ящик мог принимать почту. И она заинтересовалась у нас, можем ли мы решить эту проблему».

Через пару месяцев на свет появилась Gmail. «Если проблемы с электронной почтой есть у пользователя Google, значит, проблемы с электронной почтой есть и у нас, — заметил Брин. — И хотя разработать Gmail оказалось несколько сложнее, чем мы предполагали, сегодня мы уже можем предложить этот сервис девушке, которая тогда обратилась к нам». Пейдж и Брин отметили, что для начала Google предоставит доступ к новому сервису тысяче пользователей-«испытателей», и выразили надежду, что «Gmail станет популярной».

В пресс-релизе не сообщалось о том, что *Google* собирается размещать в письмах рекламу. Об этом представителям СМИ рассказал Уэйн Роузинг, в то время вице-президент по разработкам. «В процессе работы над Gmail мы провели ряд экспериментов, в том числе с целевыми рекламными объявлениями, — сообщил он. — Мы анализировали различные тексты, и в итоге нам удалось осуществить задуманное». Открыв доступ к работе с Gmail в первую очередь пользователям-«испытателям», *Google* рассчитывала тем самым повысить

интерес к своей почтовой службе у широких масс. «Мы полагаем, что за относительно короткий период времени пользователями Gmail станут миллионы, а то и десятки миллионов человек».

Когда стало известно, что *Google* планирует размещать в электронных письмах рекламу, политики и организации по защите права на неприкосновенность частной жизни обрушили на компанию волну критики. В Массачусетсе на рассмотрение сената штата был внесен закон, направленный против Gmail. Шокированные правозащитники потребовали от компании немедленно закрыть Gmail и начали сбор подписей против размещения рекламы в электронных письмах. Один калифорнийский сенатор заявил, что, если *Google* не откажется от своих планов, он будет настаивать на запрете Gmail. Разработанный им соответствующий законопроект прошел юридический комитет сената штата лишь с одним голосом «против». Размещение рекламных объявлений в письмах он назвал грубым и непозволительным вторжением в личную жизнь. Впервые *Google* подверглась столь серьезно-му порицанию. Пользователи полагали, что их электронные письма не должны читаться кем-либо, кроме адресата, и намерения *Google* помещать в сообщениях рекламные предложения, тематически связанные с контекстом, явно не пришлись им по вкусу.

Ларри и Сергей получили серьезный удар. Они-то даже не предполагали, что реакция общественности на их новый продукт будет столь негативной. *Google* из силы, несущей свободу (имидж, тщательно взлелеянный ее основателями), в глазах многих превратилась в эдакого Большого Брата, через плечо миллионов компьютерных пользователей читающего содержимое их электронных писем. Такая метаморфоза была крайне неприятной. Под угрозой, утверждали обозреватели, поставлено одно из фундаментальных прав человека — право на личную жизнь.

«*Google* рискует своей репутацией честной компании, — компании, ставящей пользователей превыше всего. И все из-за почтового сервиса, получившего название Gmail, — писал Уолт Моссберг, обозреватель *The Wall Street Journal*. — Проблема тут заключается не в том, что рекламные объявления могут быть смешаны с содержимым

сообщения. Проблема в том, что *Google* просматривает написанное вами электронное письмо, дабы определить ключевые слова и вставить в него контекстную рекламу. Что это, как не вмешательство в частную жизнь?» Моссберг отметил, что, по словам руководителей компании, просмотр сообщений будет осуществляться компьютерами, однако пришел к выводу, что «данная система все же вызывает беспокойство, поскольку если информацию, полученную в ходе просмотра содержимого писем, *Google* хоть раз использует в своих целях, могут возникнуть большие проблемы. Кроме того, *Google* могут заставить просматривать электронную корреспонденцию людей, получивших повестку в суд или находящихся под следствием».

Моссберг призвал *Google* как можно скорее потушить разгоравшееся пламя. «Я призываю руководителей *Google* принять меры, чтобы не пошатнуть безупречную репутацию компании, а именно: разработать альтернативную почтовую программу. *Google* следует предоставлять ящики на Gmail за небольшую годовую плату и отказаться от просмотра электронных сообщений и размещения в них рекламных объявлений. Этим компания передаст право выбора пользователям, как и делала это всегда».

Моссберг был большим поклонником *Google* и ее продуктов, а потому его статья озадачила Ларри и Сергея. Другие правозащитники в своей критике были гораздо менее дипломатичны. «По сути, *Google* создает максимально подробное досье на каждого из нас, — досье, которые правительственным спецслужбам создавать никогда бы не позволили. И все эти досье рано или поздно попадут в руки спецслужб», — заявил Кевин Бэнкстон, юрист американской правозащитной организации *Electronic Frontier Foundation (EFF)*. Мигель Хефт, журналист газеты *San Jose Mercury News*, писал, что объявление о запуске Gmail стало «неудачной первоапрельской шуткой». Тот факт, что объем почтовых ящиков был весьма велик, повышал вероятность того, что электронные сообщения пользователей Gmail будут изучаться правительственными спецслужбами: письма, хранившиеся в машинах *Google*, в отличие от писем, хранившихся в компьютере пользователя, не были защищены законом. По мнению Хефта, теперь *Google* должна пролоббировать в сенате новый закон о защите права на неприкосновенность частной жизни.

Тем временем около тридцати правозащитных организаций из США, Австралии, Канады, Испании, Нидерландов и Великобритании опубликовали открытое письмо, адресованное *Google*, с требованием отложить запуск Gmail.

В этом письме они призвали *Google* ознакомить общественность с принципами обмена данными между системой, осуществляющей поиск информации, и системой, производящей операции с электронной почтой. Дело в том, что *Google* сохраняла адрес компьютера, с которого был сделан запрос, и слово (словосочетание) запроса. Теперь же она сможет увязывать эти данные с конкретными именами, поскольку, для того чтобы открыть ящик на Gmail, пользователю нужно будет зарегистрироваться. Следовательно, авторство запросов на *Google* будет несложно определить. Сосредоточение большого количества персональной информации в одном электронном хранилище тревожило, ведь к этому хранилищу могли получить доступ неподобающие сотрудники, хакеры, адвокаты, специализирующиеся на бракоразводных процессах, частные детективы и чересчур усердные следователи. Не секрет, что большинство людей начинают проявлять интерес к проблеме вмешательства в частную жизнь только тогда, когда вмешиваются в их собственную. Чтобы не допустить такого вмешательства, правозащитные организации и обратились через прессу к *Google* еще до того, как она запустила свой почтовый сервис.

«Система Gmail создает потенциально опасные прецеденты и устанавливает пониженный уровень ожидания относительно конфиденциальности электронной почты, — говорилось в письме, датированном 6 апреля 2004 года. — Эти прецеденты могут быть взяты на вооружение другими компаниями, а также правительственными организациями, и могут иметь далеко идущие последствия». В нем также утверждалось, что политика компании, какой бы она ни была, не сможет в полной мере защитить пользователей Gmail от злоупотреблений, и ставили под сомнение слова основателей *Google* о том, что чтение электронных писем компьютером таит в себе гораздо меньшую угрозу для пользователей, нежели их прочтение человеком. «Компьютерная система превосходит человека по объему памяти и ассоциативным способностям, поэтому может быть такой же назойливой, как и человек, прослушивающий телефонные разговоры».

Опасения вызывало и то, что *Google* собиралась предоставлять ящики размером 1 Гб и хранить электронные письма неопределенно долго — а ведь максимальный период, в течение которого конфиденциальность информации защищается федеральным законом, составляет 180 дней. В связи с этим Центр по защите конфиденциальности электронной информации (*Electronic Privacy Information Center*) выступил с заявлением, в котором, в частности, говорилось, что Gmail представляет собой продукт, посягающий на «неприкосновенность» частных электронных писем. *Google* сохраняла записи об операциях поиска и собиралась сохранять электронные сообщения пользователей Gmail. Таким образом, она будет располагать базой данных, содержащей персональную информацию миллионов людей со всего мира. Многих поисковый сервер *Google* привлекал, среди прочего, обеспечением анонимности. Теперь же, когда обнаружилось, что он сохраняет информацию об операциях поиска, доверие пользователей пошатнулось.

Между тем несколько бесплатных почтовых ящиков на Gmail из первой «пробной» тысячи были выставлены на интернет-аукционе eBay за 100 долл. Когда Ларри и Сергей узнали об этом, у них возникла уверенность в том, что шумиха вокруг компании со временем утихнет. В конце концов главной целью *Google* было расширение границ возможного, а людям иногда просто нужно время для того, чтобы приспособиться к новинке. Да и правозащитные организации частенько поднимали шум из-за вещей, которые большинство людей мало волновали, — их интересовали, прежде всего, удобство, качество и цена. Помимо этого, Брин и Пейдж напоминали себе: люди должны знать и о том, что компьютеры других крупных почтовых служб тоже изучают, есть ли порнография, вирусы, спам и т. п. в электронных сообщениях. Поэтому Gmail в этом плане ничем от них не отличалась. Это факт.

Поскольку вся эта шумиха, по мнению Ларри и Сергея, не стоила выеденного яйца, они не считали нужным оправдываться или отвечать на выпады «румяных критиков». В принципе, компания от нее даже выиграла, ведь критика способствовала повышению интереса и к поисковому серверу *Google*, и к его «отпрыску» — почтовой службе

Gmail. Вскоре доброжелательно настроенные обозреватели, опробовавшие Gmail и признавшие ее преимущества, стали писать о том, что проблема, в общем-то, высосана из пальца. Обычные компании в подобной ситуации, может, и рассматривали бы возможность закрытия своего почтового сервиса — по крайней мере, на время. Но *Google*, под руководством уверенных в своей правоте Бриана и Пейджа, не собиралась отклоняться от намеченного курса.

«На самом деле, нет никаких оснований для беспокойства, — заметил Сергей. — Рекламные объявления тематически связаны с текстом сообщения, которое вы читаете. Мы не задерживаем ваши письма и не копаемся в них. И ни одно слово из них не выходит на свет Божий. Мы обязаны защищать корреспонденцию и конфиденциальность информации, содержащейся в ней. Хотел бы также отметить, что все почтовые службы просматривают сообщения пользователей. Они просматривают их, чтобы показать их вам, они просматривают их, чтобы выявить спам. Мы же всего-навсего вставляем в них рекламные предложения. Это делают исключительно компьютеры. Наши сотрудники в письма не заглядывают. Поэтому я не думаю, что здесь имеет место вмешательство в личную жизнь. Я сам пользуюсь Gmail, и как пользователь я положительно отношусь к тому, что в сообщениях присутствуют рекламные объявления. Они не отвлекают внимание, а наоборот, помогают».

В период тестирования пользователи Gmail, кликая по рекламным предложениям, приобрели множество товаров. Для Ларри это стало подтверждением того, что интернет-пользователи, рекламодатели, а также банковские счета *Google* прекрасно обходятся небольшими рекламными объявлениями в колонке справа. «Даже если наша система и наводит на кого-то страх, в итоге она всем приносит выгоду», — отметил он.

Но не все в *Google* были уверены в том, что шум, поднявшийся вокруг Gmail, вскоре утихнет. Отдельные крупные инвесторы были очень недовольны организацией процесса и выбором времени для него. Как мог генеральный директор Эрик Шмидт допустить это, зная, что буквально через две-три недели компания объявит о своем выходе на фондовую биржу? Он не должен был позволять основателям

Google предпринимать шаги, которые они считали правильными, но которые все остальные посчитали бы бестолковыми или по меньшей мере несвоевременными. Шумиха вокруг Gmail могла оставить пятно на репутации *Google* и подмочить авторитет компании. При отсутствии должного контроля Gmail могла подорвать самый главный актив *Google* — доверие сотен миллионов пользователей и рекламодателей со всех континентов. К тому же *Microsoft*, *Yahoo!* и другие конкуренты наверняка не упустят возможности выставить *Google* в дурном свете — к примеру, указать на то, что она сохраняет копии всех электронных сообщений, в том числе и тех, которые пользователи уже удалили.

По мнению Пейджа, самым серьезным просчетом *Google* было не решение о размещении рекламы в электронных письмах, самый серьезный промах был допущен в процессе запуска нового почтового сервиса. «Мы извлекли для себя несколько уроков, — говорит Ларри. — Нам не следовало затягивать с предоставлением почтовых ящиков всем желающим. Люди стали обсуждать достоинства нового почтового сервиса, не имея возможности его опробовать. Я не думал, что они им так заинтересуются. Мы обнародовали нашу политику в отношении защиты конфиденциальности информации, и она их очень заинтересовала. Но они не имели доступа к нашему новому продукту — отсюда и все эти разговоры».

Так или иначе, Ларри и Сергею необходимо было серьезнее заняться проблемой конфиденциальности информации, и первым делом им нужно было установить контакт с авторитетной правозащитной организацией, члены которой могли бы проконсультировать их: спокойно и без эмоций изложить все факты, какими бы страшными они ни были. Ларри хоть и желал сосредоточиться на пользователях, все же понимал необходимость взглянуть на Gmail глазами защитника права на неприкосновенность частной жизни. В среде правозащитников у него был друг, Брэд Темплтон, и теперь было самое время к нему обратиться. Темплтон уже так долго работал с киберпространством и приложил руку к стольким ИТ-прорывам, что многие искренне полагали, что именно он ввел точку в расширение .com. Темплтон устраивал основателей по целому ряду причин: он

был главой правозащитной организации *Electronic Frontier Foundation*, он был другом Ларри и Сергея и завсегдаем «Горящего человека», одно время он работал на *Google* в качестве консультанта. И наконец, он зарабатывал деньги благодаря рекламным объявлениям, которые *Google* размещала на его персональном веб-сайте. Словом, к нему определенно стоило обратиться за советом.

Пейдж пришел к мнению, что в споре вокруг Gmail неподвизтым посредником между *Google* и защитниками права на личную жизнь мог выступить только Брэд Темплтон и его *Electronic Frontier Foundation*. Организация, которую он возглавлял, отказалась присоединиться к коалиции, призывавшей *Google* списать Gmail в утиль. Вместе с тем он очень серьезно отнесся к проблеме вмешательства в частную жизнь пользователей Gmail и ее последствиям в будущем. Пейдж, либерал по натуре, понимал, насколько важно найти разумный компромисс. Темплтон, со своей стороны, рассматривал Gmail как сложную технологию, которую нельзя назвать однозначно хорошей или однозначно плохой. Он поинтересовался у Кевина Бэнкстона, своего коллеги по *EFF*, что он думает обо всем этом. Бэнкстон заметил, что людям, опасаящимся возможного вмешательства в свою личную жизнь, следует взять инициативу в свои руки, переключившись на другие поисковые системы. Строннику *Google*, не пользующемуся Gmail, бояться нечего: информация о нем не сосредоточена в одном месте. «Пользоваться сервисами одного и того же провайдера небезопасно с точки зрения сохранения конфиденциальности информации. Я бы не стал открывать ящик на почтовом сайте компании, поисковой системой которой пользуюсь».

Темплтон встретился с Пейджем и рассказал ему, какие последствия может иметь запуск Gmail, а затем вдумчиво и беспристрастно проанализировал все «за» и «против» нового почтового сервиса. «*[Google]* следует шифровать электронные сообщения, чтобы осуществлять поиск в ее архиве было невозможно технически, — отметил он. — Ей следует вычленять всю персональную информацию и удалять ее из своих регистрационных файлов. Компания могла бы пойти на определенные жертвы, но она этого не сделала. Время от времени

Google проводит исследования, чтобы выявить закономерности в поведении пользователей и клиентов, но при этом не удаляет личную информацию».

К ситуации вокруг Gmail Темплтон подошел взвешенно. «Хотя многое из того, что говорили о Gmail, можно назвать явным преувеличением, — писал он, — есть ряд вопросов, действительно вызывающих беспокойство». Один из них — это то, что конфиденциальность информации, содержащейся в электронных сообщениях, защищается законом только в течение 180 дней. Серьезную угрозу представляет и взаимодействие почтовой программы с поисковой системой, осуществляемое компанией в целях индивидуализации сервисов. С ростом количества пользователей Gmail и сервисов, которыми они пользуются, эта угроза будет только расти. «Сегодня, когда компьютеры действительно угрожают неприкосновенности частной жизни, мы боимся серверов, знающих о нашей жизни все, так же, как и посторонних людей». Боимся мы их еще и потому, что уже имели место случаи, когда к информации, хранимой на серверах, получали доступ злоумышленники. Получая и отправляя письма с помощью Gmail и одновременно совершая операции поиска на Google, пользователи, сами того не подозревая, создают базу данных для, как выразился Темплтон, «сообщества наблюдателей».

«Когда все ваши документы хранятся на домашнем компьютере, получить всю информацию, содержащуюся в них, просто нереально — для этого компьютер придется взламывать миллион раз. Когда же они хранятся на сервере, это вполне реально — доступ к ним нужно будет получить (путем внесения поправки в закон или взлома системы) лишь однажды».

Затронул Темплтон и вопрос глобального характера, которому *Google* не уделила должного внимания: какую позицию правительство той или иной страны, исходя из особенностей ее культуры и законодательства, займет в отношении базы данных *Google*. «Когда мы разрабатываем определенную технологию, задумываемся ли мы о том, что будет, когда она станет популярной, скажем, в Китае или Саудовской Аравии? Или когда ее приобретут компании, политика которых не столь либеральна?»

Но главное, отметил Темплтон, пользователи компьютеров должны знать, какому риску они себя подвергают. «Уровень ожидания относительно сохранения конфиденциальности информации электронного письма у вас не должен превышать уровень ожидания относительно сохранения конфиденциальности информации на почтовой открытке, которую вы собираетесь передать адресату через третье лицо». Многие из операций поиска, которые сам Темплтон осуществлял с помощью Google, связаны с его персональной информацией — к примеру, поиск названий лекарственных препаратов, назначенных ему врачом. Самой серьезной угрозой, заключил он, является взаимодействие почтовых и поисковых программ, создающее предпосылки для нарушения гражданских свобод. На смену иллюзии невмешательства в частную жизнь приходит призрак наблюдения. Он покушается на личную свободу человека и свободу самовыражения, а потому даже сам по себе страх перед Gmail и Google становится проблемой. «Важно не только то, что в вашу личную жизнь не вмешиваются, важно также верить в то, что в нее не вмешиваются. Когда у вас возникают подозрения, что за вами наблюдают, ваше поведение меняется, и вы становитесь более уязвимы».

Вместе с тем Темплтон отметил, что, поскольку на корпоративных компьютерах хранятся данные кредитных бюро, информация о состоянии банковских счетов, медицинские записи и пр., персональная информация все равно рано или поздно переместится в Интернет. Ее конфиденциальность, конечно, вряд ли будет хорошо защищена, но люди со временем приспособятся к такому положению дел.

Между тем ряд других правозащитников, критиковавших *Google*, испытали ее почтовый сервис и остались им довольны. Журналисты тоже хвалили Gmail: теперь при необходимости они могли быстро отыскать старые письма. Ящик предоставляется почтовой службой бесплатно и вмещает море информации. Помимо этого, на Gmail имеется опция, которая превращает электронную переписку в диалог. Ларри и Сергей были убеждены, что как только пользователь опробует Gmail и увидит ее сильные стороны, все его опасения относительно конфиденциальности отойдут на второй план. «Gmail — это очень хороший и перспективный сервис, во многом опередивший свое время, — заметил Темплтон. — И он реально востребован».

Печенье-за-порно

В Национальном агентстве безопасности США Мэтт Каттс занимался шифровками и проблемами информационной безопасности, а сегодня в *Google* он борется с нежелательной порнографией. Каттс разработал и поддерживает фильтр SafeSearch («Безопасный поиск»), предназначенный для блокирования порнографических ссылок. В *Google* Мэтта прозвали Печенье-за-порно: своих коллег по работе, помогающих ему отыскивать назойливые порносайты, он угощает вкусным домашним печеньем, которое делает его жена.

Каттс, уроженец Кентукки и докторант университета Северной Каролины, отслеживает нежелательную порнографию как в результатах поиска, так и в рекламных объявлениях, и устраняет ее. Бренд-менеджер Марисса Майер отмечает, что некогда серьезная и масштабная проблема борьбы с интернет-порнографией уже теряет свою актуальность. «Мэтт много работает над качеством поиска, дабы обезопасить пользователей *Google* от разного рода сюрпризов, — говорит Майер. — Для тех, кто не желает получать нежелательные или даже потенциально нежелательные результаты в ответ на свой запрос, он разработал фильтр, отсеивающий подобные ссылки. Он удаляет порнографические ссылки, даже если вы не пользуетесь SafeSearch».

Тем не менее коварные порносайты время от времени все-таки пробираются на *Google*. Их владельцы частенько покупают имена других веб-сайтов, срок использования которых истекает, чтобы внедриться в результаты поиска, не раскрывая своего истинного лица. «Есть такие типы, которые скупают доменные имена сотнями», — говорит Каттс. Такая практика получила название «порнонеппинг».

Хотя *Google* и ведет борьбу с нежелательной порнографией, она в то же время зарабатывает миллионы долларов ежегодно, помещая рекламные ссылки на порнографических сайтах. Согласно результатам исследования, проведенного в 2004 году общественной организацией *Family Safe Media*, каждый четвертый запрос на *Google* и другие поисковые сайты содержит слова, имеющие отношение к порнографии. Это означает, что *Google* ежедневно обрабатывает десятки миллионов запросов по этой теме.

Сервис «Поиск картинок» свободно выдает эротические изображения, а в колонке справа появляется вереница соответствующих рекламных объявлений. «В целом *Google* допускает размещение на своих страницах объявлений «только для взрослых», например рекламы явно эротического содержания», — говорится на веб-сайте компании. Принимая во внимание политику компании, а также ее статус самого масштабного и популярного поискового ресурса, можно с уверенностью утверждать, что *Google* превратилась в крупнейшие ворота для интернет-порнографии. Компания не обнаруживает информацию о том, сколько она зарабатывает на размещении рекламы фирм, специализирующихся на порнографии, как, впрочем, и любых других. Однако анонимность и свобода доступа к порнографии, несомненно, привлекают и взрослых, и несовершеннолетних, поскольку позволяют безнаказанно искать информацию, запрещенную к распространению, отмечается в выводах по результатам исследования.

Впрочем люди, занимающиеся поиском порнографии через *Google*, ошибаются, если полагают, что делают это анонимно. *Google* сохраняет информацию обо всех операциях поиска — в том числе и IP-адрес компьютера, с которого сделан запрос. Если такой пользователь открыл ящик на *Gmail* или подписался на какой-либо из сервисов *Google*, то можно легко вычислить, что именно он ищет и как часто этим занимается.

Неудивительно, что и *Google*, и ее главный конкурент, *Yahoo!*, получают большие прибыли от размещения рекламы порносайтов. В США порнография защищена (в определенных пределах) первой поправкой к Конституции. В тех странах, где размещать порнографические

материалы на веб-сайтах запрещено (Германия, Индия и другие), *Google* и *Yahoo!* действуют в соответствии с местным законодательством.

Однако не все принципы политики *Google* в отношении рекламы неукоснительно соблюдаются. К примеру, *Google* заявила, что не будет принимать рекламу интимных услуг, но вместе с тем помещает рекламные объявления фирм, участвующих в торгах по словосочетанию «escort service» («услуги сопровождения»). Когда один из авторов этой книги напечатал это словосочетание в окне поиска, в колонке справа появилось следующее рекламное предложение: «Горячий секс. Парни и девушки в вашем городе. Подберите себе партнера прямо сейчас». А когда набрал «XXX», высветилось вот какое предложение: «Для миллионов сексоманов! Зарегистрируйтесь прямо сейчас и наслаждайтесь уже ближайшей ночью». На сайте *Google* утверждается, что SafeSearch не пропускает в результаты поиска ссылки на страницы с явно эротическим контентом. При поиске для все того же «XXX» жесткий фильтр SafeSearch ссылки «только для взрослых» в результаты действительно не пропустил, но вот рекламные предложения с эротическим содержанием — в том числе такие, как «Сообщество интернет-камер: горячие девчонки вживую, бесплатный видеочат» и «Сексуальные девочки и мальчики», — блокировать и не сумел.

Если в строку запроса *Google* ввести слово «pornography» («порнография»), среди результатов получим только «антипорнографические» сайты, а вот если ввести просто «porn» («порно») — контент «только для взрослых». В обоих случаях в колонке справа появляются небольшие рекламные объявления распространителей порнографии, которые платят *Google* определенную сумму каждый раз, когда кто-то щелкает по их «горячим» предложениям. Вместе с тем *Google* старается неукоснительно соблюдать все федеральные законы и законы штатов, запрещающие распространение детской порнографии. Реклама, пропагандирующая детскую порнографию и сексуальное насилие, на страницах *Google* не размещается, утверждают в компании.

Подход *Google* к «нескромным» рекламным предложениям определяется своеобразными стандартами. Эти стандарты отражают

философию «Не навреди!» и ценности основателей *Google* — прежде всего, Сергея Брина, который уполномочен принимать решения относительно того, какая реклама появится на страницах с результатами, а какая — нет. Политика *Google* в отношении текстовых рекламных предложений в целом отражает персональные предпочтения основателей компании. Документ, в котором все это доступно изложено, можно найти на сайте.

Компания принимает рекламные объявления производителей вина, но отвергает рекламу пива и крепких спиртных напитков. Также этот документ утверждает, что *Google* отвергает объявления, унижающие достоинство кандидата на выборную должность, но принимает объявления критического содержания, искажающие позицию кандидата по тому или иному вопросу (правда, на практике все немного по-другому). Она категорически отвергает рекламу табачных изделий, а также рекламу огнестрельного оружия. Вместе с тем *Google* принимает объявления, в которых рекламируются патроны, глушители и другие приспособления, делающие огнестрельное оружие еще более опасным, несмотря на то что в документе четко сказано: реклама боеприпасов не принимается.

Google также заявляет, что не принимает объявления, продвигающие вещества, способствующие выведению из организма остатков лекарственных препаратов, специальные добавки, влияющие на состав мочи, и прочие средства, с помощью которых можно успешно пройти допинг-тест. Она не размещает рекламные предложения, подстрекающие к насилию или призывающие к каким-либо действиям против так называемой «защищенной группы», выделенной по одному из следующих признаков: возраст, раса, религия, физические недостатки, сексуальная ориентация. Она против рекламы «черных ящиков» и прочих устройств, позволяющих бесплатно принимать каналы кабельного телевидения. Политика *Google* также не допускает размещения рекламных объявлений, продвигающих запрещенные препараты и приспособления для введения лекарств, пиротехнику, интернет-казино, чудодейственные средства, антирадары и различные виды оружия, в том числе кастеты.

В начале 2004 года *Google* обратилась в суд с иском против ресурса *Booble.com*, предназначенного для поиска исключительно эротического контента. *Google* заявила, что схожесть названий, интерфейса, логотипа и цветов на *Booble.com* и *Google.com* может запутать пользователей и представляет собой посягательство на торговую марку последней. Британская *Booble*, позиционировавшая свой сайт как каталог и поисковую систему «только для взрослых», в ответ заявила, что, в соответствии с первой поправкой к Конституции, имеет право создать пародию на *Google*.

В логотипе *Booble* на месте двух «o» красуются женские груди, а вместо кнопки «I'm feeling lucky» («Мне повезет!»), обязательного элемента главной страницы *Google*, на *Booble.com* имеется кнопка «I'm feeling playful» («Хочу позабавиться!»).

Выход на фондовую биржу

Ларри и Сергей всеми силами старались отсрочить выход *Google* на фондовую биржу, но приближался крайний срок — 30 апреля 2004 года. Закрытость давала *Google* огромные преимущества, которые основателям компании очень не хотелось терять. Самым неприятным было то, что конкуренты — *Microsoft* и *Yahoo!* — узнают, какие доходы получает *Google*, и поразятся масштабам операций. Когда эта информация станет достоянием общественности, конкуренция на рынке резко обострится. Однако федеральное законодательство требует, чтобы компания, располагающая значительными активами и насчитывающая большое количество акционеров, обнародовала информацию о своих финансовых результатах. Кроме того, *Google* предоставляла своим служащим фондовые опционы, и основатели чувствовали себя обязанными дать сотрудникам возможность конвертировать их в звонкую монету.

Они знали, что планета дельцов усеяна обломками фирм, основатели и сотрудники которых с полной отдачей работали в рамках закрытого акционерного общества, но сразу же после выхода на фондовую биржу теряли контроль над своим детищем. Сколько было случаев, когда вследствие преобразования компании в ОАО коллективные усилия и темпы ее развития шли на убыль. А дело все в том, что сотни сотрудников, многие из которых раньше не могли себе позволить купить машину, в одночасье стали миллионерами.

Помимо этого, когда станет известно, что Брин и Пейдж — миллиардеры, к их персонам резко возрастет интерес со стороны СМИ.

Они беспокоились и о безопасности близких, и о том, что они будут вынуждены вести иной образ жизни. Неужели придется попрощаться со свободой, которой они до сей поры наслаждались? Не следует ли им прибегнуть к услугам телохранителей? Отец Сергея, как и раньше, преподавал математику в университете Мэриленда, а мать по-прежнему работала в Центре космических полетов им. Годдарда. Их коллеги и сотрудники даже и не догадывались о том, какое отношение мистер и миссис Брин имеют к *Google*. Не изменится ли жизнь родителей к худшему, когда СМИ раструбят о том, что Сергей — один из самых богатых людей планеты?

Скрепя сердце Брин и Пейдж признавали, что первый шаг к IPO они сделали в тот день, когда приняли 25 млн. долл. от *Kleiner Perkins* и *Sequoia Capital*. Венчурные фирмы должны были получать прибыль от реализации своих долей и платить инвесторам дивиденды. Основателям *Google* эти 25 миллионов тогда позарез были нужны для развития компании. И те 100 тыс. долл., которые они получили от Энди Бехтолыпейма, тоже были нужны — для приобретения партии компьютеров и комплектующих, позволивших им довести работу по созданию поисковой системы до логического завершения. Помимо этого, они взяли займы в общей сложности 1 млн долл. у родителей, друзей и мелких инвесторов.

Конечно, было бы неплохо располагать свободным капиталом, который можно будет пустить на расширение бизнеса и грядущую борьбу с *Microsoft*, но компания и так зарабатывала достаточно денег. И ни Брину, ни Пейджу особо не нужны были те миллиарды, которые они получают, когда выведут *Google* на фондовую биржу, поскольку и тот, и другой вели достаточно скромный и непритязательный образ жизни. К богатству как к мерилу успеха они тоже были равнодушны.

Для большинства предпринимателей из Силиконовой долины выход на биржу с первоначальным публичным предложением акций (IPO) был мечтой, моментом, когда можно понежиться в лучах славы и оценить стоимость своего предприятия так, как это делают в Америке — толщиной кошелек. Но Брин и Пейдж были полной противоположностью этим дельцам. Они ценили закрытость и свободу, и их очень даже устраивало то, что аналитики и конкуренты неизменно преуменьшают финансовые результаты *Google*. Так как компания

не имела долгов, самоокупалась и располагала свободным капиталом, им, в общем-то, не было необходимости размещать акции на фондовой бирже. Единственным преимуществом преобразования *Google* в ОАО было то, что они получают дополнительные ресурсы, которые можно направить на осуществление новых перспективных проектов.

Но раз уж нужно было выходить на биржу и расставаться с дорогой сердцу закрытостью, Сергей и Ларри сделают это по-своему — как, впрочем, и всегда. Ни Уолл-стрит, ни кто-либо еще им не указ, даже учитывая то, что друзья не были большими специалистами в сфере финансов. Выход на Уолл-стрит казался не таким сложным делом, как создание суперпоисковика, разработка мотивационных программ для сотрудников или управление быстрорастущей и прибыльной компанией, а потому они найдут способ сохранить в своих руках полный контроль над *Google*. Это было для них гораздо важнее возможности пополнить свои банковские счета. И пусть у них не было иного выбора, кроме как размещать акции на бирже, они не собирались бежать на Уолл-стрит и просить о помощи.

История Уолл-стрит не знала случая, чтобы компания успешно провела миллиардную биржевую операцию тем способом, который предложили Ларри и Сергей. Но это их нисколько не пугало. Фантазеры, привыкшие делать то, на что никто больше не отваживался, были преисполнены решимости проторить новый путь. Они будут собирать информацию, консультироваться у специалистов и самостоятельно принимать решения — исходя из того, что нужно им. Ну а то, что кому-то на Уолл-стрит это может не понравиться, их мало волновало.

Накануне публичных торгов инвестиционная фирма с Уолл-стрит, принимая во внимание спрос со стороны инвесторов, конъюнктуру рынка и прочие факторы, устанавливает начальную цену для акций компании. В отношениях между компанией-эмитентом и инвестиционной фирмой острых углов предостаточно. Уолл-стритовская брокерская фирма заинтересована в том, чтобы понизить цену акций: так их будет легче продать, да и избранные инвесторы сорвут хороший куш, когда курс акций взлетит в первый день торгов. Компания-эмитент же заинтересована в том, чтобы цена

была максимально высокой, поскольку выступает в качестве продавца акций: чем выше начальная цена акций, тем больше денег она получит. Уоллстритовские специалисты по инвестициям старались убедить топ-менеджеров компаний, что им лучше «оставить немного денег на столе» — то есть слегка занижить цену на акции. В этом случае, утверждали они, крупные инвесторы будут больше расположены приобрести акции компании позднее, когда ей понадобятся дополнительные средства.

Крупные уоллстритовские фирмы контролировали весь процесс подготовки к IPO. Они устанавливали начальную цену акций, решали, каким инвесторам предоставлять акции, и запрашивали за свои услуги огромные гонорары. Ларри и Сергей были наслышаны о скандалах (некоторые из них даже разбирались в прокуратуре), возникших из-за того, что Уолл-стрит вначале занижала цену на акции, а потом позволяла клиентам из касты избранных продавать приобретенные ими акции в первый же день торгов, после того как те подсакивали в цене. Основатели *Google* не хотели иметь дело с этой коррупционной, прогнившей системой.

Они были абсолютно уверены в своих силах и больше доверяли математическим уравнениям и техническим достижениям, нежели уоллстритовским консультантам, мечтающим о гонорарах. Они не могли понять, почему в эпоху Интернета Уолл-стрит все еще зарабатывает по старинке, испокон веков используя одну и ту же схему. Появились новые технологии, позволявшие выполнять операции быстрее и эффективнее, однако «обитатели» Уолл-стрит предпочитали вести бизнес так, как делали это всегда, превыше всего ставя круговую поруку и гонорары, а не интересы клиентов. Крупные инвестиционные компании не собирались менять подход к бизнесу, ну а другим фирмам просто не было смысла это делать.

Для Уолл-стрит могущественная, дерзкая и известная компания, старающаяся установить свои правила игры на бирже, была явлением достаточно редким. Обычно компаниям нужно было, чтобы им организовывали выездные презентации, вели за ручку консультировали, да еще и помогли убедить инвесторов в том, что их акции стоит приобрести. За такие отношения и услуги компании готовы были платить уоллстритовским консультантам запрашиваемые ими

гонорары — тем более что удерживались они из денег, полученных в ходе публичных торгов.

В своей заявке на IPO, поданной в Комиссию по ценным бумагам и биржам, *Google* представила совершенно иной, более справедливый способ распределения акций между заинтересованными в них физическими и юридическими лицами, — способ, который она назвала «уравнительным». Он станет эффективным лекарством против болезненной склонности Уолл-стрит к занижению цены на акции. В его основу легла электронная версия «голландского аукциона» — методики ценообразования, которую изобрели голландские цветоводы, торговавшие тюльпанами.

Используя опыт круглосуточного электронного аукциона, *Google* установит цену на свои акции, исходя из анализа заявок потенциальных инвесторов, полученных в режиме онлайн. Те из них, чья заявленная цена окажется больше так называемой «клиринговой цены», установленной компанией или равной ей, смогут приобрести ее акции, ну а те, чья заявленная цена будет меньше, — нет. (Руководители *Google* позднее заявили, что предпочли бы организовать круглосуточный аукцион по продаже акций без фиксированной цены, но, согласно правилам Комиссии по ценным бумагам и биржам, цена акций, предлагаемых в рамках IPO, должна быть единой для всех инвесторов.) Прежде чем объявить о начале приема заявок от инвесторов, обычно размещавших свои заявки в брокерских фирмах, *Google* обнаружит минимальную и максимальную цены на свои акции. И крупные инвесторы, и мелкие получают равные возможности приобрести акции. Там уже не будет ни любимчиков, ни раздачи акций родственникам и друзьям, ни «полюбовных» сделок. Принять участие в аукционе смогут даже новички с относительно скромными финансовыми возможностями, обычно игнорируемые Уолл-стрит, — при условии что приобретут не меньше пяти акций. Такой минимальный пакет акций еще никто не устанавливал (обычно в минимальный пакет входит гораздо больше акций), брокерские фирмы поначалу не хотели давать на него «добро», но *Google* настояла на своем.

Вдруг оказалось, что миллионы американских пользователей *Google*, которые никогда до этого не участвовали в торгах на фондовой бирже, теперь имеют возможность приобрести несколько акций

компании (если, конечно, им это по карману). Они не получают от ворот поворот только лишь потому, что живут не в роскошном особняке и не знакомы с нужными людьми. В этом была вся *Google*. Брин и Пейдж хоть и не горели желанием выводить свою компанию на фондовую биржу, решили, что сделают это максимально демократично.

Друзьям очень не нравилась «гонорарная» монополия Уолл-стрит. Какую фирму ни возьми, все называли одну и ту же сумму за управление процессом подготовки к IPO, независимо от того, насколько хорошо будут продаваться акции компании. Фирмы, в которые они обращались, неизменно просили 7%. Это означало, что, предлагая акции на общую сумму 2 млрд. долл., посредники заработают 140 млн. долл. Теоретически они просили такие гонорары потому, что существовал риск того, что часть акций останется непроданными. Этот принцип лежал в основе так называемого «андеррайтинга»: уоллстритовские фирмы гарантировали компаниям, выходящим на торги, что они получат за свои акции сумму, соответствующую оговоренной цене акций, а те, в свою очередь, платили фирмам за риск, что им по той или иной причине не удастся сбыть все акции. Однако на практике все фирмы всегда просили одну фиксированную сумму гонорара и предвзвешенно продавали крупные пакеты акций. Ларри и Сергей не видели в этом никакой логики, — особенно учитывая ажиотаж вокруг акций *Google*.

Поэтому они решили, что оплатят услуги Уолл-стрит по ставке, в два раза ниже стандартной. Те брокерские фирмы, которые сочтут это условие неприемлемым, никто не будет уговаривать сотрудничать с *Google*. Помимо этого, Брин и Пейдж до мелочей разработали план взятия под контроль процессов ценообразования и распределения акций, породивших на Уолл-стрит не один десяток скандалов, а также сохранили за собой право отменить IPO в последний момент, если вдруг передумают. Этим основатели *Google* как бы отправляли Уолл-стрит «черную метку». Если компании удастся осуществить задуманное, вполне возможно, что гонорары и роль посредников при подготовке к публичному размещению акций резко сократятся.

Ларри и Сергей также не будут называть имя того, кто станет выполнять функции председателя совета директоров *Google* в процессе выхода компании на фондовую биржу, эта позиция останется

вакантной. Такое решение было продиктовано стремлением сохранить контроль над компанией. Генеральный директор Эрик Шмидт будет выступать как председатель исполнительного комитета, что позволит ему выполнять все формальные и юридические процедуры, которые предполагает статус ОАО. Брин и Пейдж останутся президентами и держателями контрольного пакета акций. Эти двое, удерживая Шмидта на коротком поводке, будут вместе управлять *Google*. Имя председателя совета директоров они назовут позднее, когда у них появится больше свободного времени.

Представители брокерских контор, которые встречались с руководителями *Google*, чтобы обсудить процесс подготовки к IPO, должны были подписать соглашение о неразглашении конфиденциальной информации. После того как *Google* остановила свой выбор на *Credit Suisse First Boston* и *Morgan Stanley*, Брин и Пейдж потребовали, чтобы представители этих фирм перед началом каждого совещания подписывали отдельное соглашение о неразглашении конфиденциальной информации. Помимо этого, компания предоставляла им минимум информации о финансовых результатах и объемах операций, в течение довольно долгого времени держа их в неведении. *Google* также довела до сведения всей Уолл-стрит, что правовые последствия утечки информации до или после IPO, будут весьма серьезными. Инвестиционные банкиры и юристы сетовали на то, что такие несносные типы, как руководители *Google*, им еще не встречались.

Юрисконсульты из *Wilson Sonsini Goodrich & Rosati*, авторитетной фирмы, проводившей подготовку практически всех крупнейших сделок для Силиконовой долины и Уолл-стрит, проинформировали Ларри и Сергея о том, что после подачи документов в Комиссию по ценным бумагам и биржам для компании наступит так называемый «период молчания». В это время им нельзя будет говорить ничего такого, что может повлиять на рост стоимости акций. Однако Брин и Пейдж не понимали, почему же в «период молчания» можно проводить выездные презентации — встречи за закрытыми дверями с финансовыми тузами, представителями организаций-инвесторов и «тяжеловесами» с Уолл-стрит, в рамках которых топ-менеджеры рассказывают о своей компании и отвечают на вопросы. А как насчет обычных инвесторов? Как насчет простых пользователей *Google*, которые, наверное,

тоже хотят вложить в компанию свои средства? Почему они должны вилять хвостом перед акулами бизнеса и забыть о существовании средних и мелких инвесторов? Эта традиция, по их мнению, была типично уоллстритовской (то есть несправедливой), и они решили сломать (или хотя бы согнуть) ее в процессе подготовки к выходу на биржу. Всю ту информацию о *Google*, которую они будут предоставлять в рамках выездных презентаций, они выложат в Интернете.

Google — вовсе не традиционная компания. И мы не собираемся меняться.

Этими словами начиналось письмо Брина и Пейджа, сопровождавшее заявку на IPO, поданную Комиссии в середине апреля 2004 года. Идея о приложении к пакету отчетов и документов письма философского содержания была одобрена *Wilson Sonsini*. С содержанием письма основателей *Google* могли ознакомиться и интернет-пользователи: его оперативно разместили в Сети. Брин и Пейдж были исполнены решимости направить свое письмо Комиссии, их абсолютно не интересовало, что об этом думают их главные инвесторы, Джон Дерр и Майкл Мориц. Они хотели продемонстрировать, что у *Google* есть свое лицо, что она как коммерческое предприятие и работодатель отличается от других. Большинство частных компаний, готовившихся к IPO, ограничивались подачей стандартных документов со стандартным набором юридической и финансовой информации. Основателям *Google* хотелось удивить весь мир необычным письмом, в котором описывалась культура компании и излагалось их мировоззрение, а также звучали предостережения в адрес не разделявших их позицию Уолл-стрит и инвесторов — им рекомендовали не вмешиваться в процесс.

Мориц, обеспокоенный возможными последствиями обнародования чернового варианта письма, начал действовать. За день до опубликования ему все-таки удалось добыть у Пейджа текст. Кое-что убрав, а кое-что добавив, Мориц придал ему более сдержанный тон, сгладив острые углы и внося ряд поправок, и, самое главное, определил роль Эрика Шмидта после преобразования компании в ОАО.

Дерр и Мориц, заставившие основателей *Google* взять Шмидта, меньше всего хотели, чтобы его значимость как генерального

директора теперь, в преддверии IPO, преуменьшали. Они по своему опыту знали: чтобы быть уверенными в будущем компании и добиться надлежащей оценки стоимости акций на торгах, им необходимо убедить инвесторов в двух вещах. Что основатели, движимые стремлением изменить мир к лучшему, будут сосредоточены на разработке инноваций, а толковый и опытный менеджер позаботится о том, чтобы в ОАО уделяли должное внимание акционерам, внедрили механизмы сдерживания и противовесов и осуществляли рациональное управление финансами.

Брин и Пейдж в своем письме подчеркнули, что в управлении открытым акционерным обществом они намерены придерживаться тех же принципов, которые они исповедовали тогда, когда *Google* была ЗАО. К примеру, они не будут молиться на священные для Уолл-стрит квартальные прибыли — они будут делать то, что сочтут наиболее целесообразным для развития *Google* в свете долгосрочной перспективы.

Топ-менеджерам компании отвлекаться на краткосрочные цели столь же бессмысленно, как человеку, сидящему на диете, подходить к весам каждые полчаса, писали они. Как сказал Уоррен Баффет, «мы не будем «сглаживать» квартальные или годовые отчеты. Если они поступают в штаб-квартиру угловатыми, то они должны остаться угловатыми и тогда, когда поступают к вам».

Свое письмо они назвали «Инструкция для акционеров *Google*». Это название, по их словам, было навеяно письмами, сопровождавшими годовые отчеты *Berkshire Hathaway* — крупной страховой компании, возглавляемой гуру в сфере инвестиций Уорреном Баффетом. Вот так, одним взмахом пера, Ларри Пейдж и Сергей Брин приравняли себя к Баффетту, самому успешному американскому инвестору наших дней и миллиардеру.

Google, в отличие от некоторых своих конкурентов (в том числе *Yahoo!*), базировалась исключительно на ПО, она не владела контентом и не создавала его. Но при этом она получала доход от размещения рекламы, как классическая медиакомпания. В своем письме

основатели *Google* сообщали, что планируют выпустить акции двух классов: предназначенные для акционеров акции класса А, каждая из которых дает право на один голос, и класса В, предназначенные для них самих, каждая из которых дает право на десять голосов. Такая двухклассовая структура сделает поглощение компании без их согласия невозможным, лишит государственных инвесторов возможности оказывать влияние на ее топ-менеджеров и позволит им управлять компанией, не опасаясь вмешательства извне. Этот вариант руководителям *Google* показался оптимальным.

Обосновывая свое решение о выпуске акций двух классов, Брин и Пейдж сопоставили шестилетнюю *Google* с тремя ведущими американскими газетами — *The Washington Post*, *The New York Times* и *The Wall Street Journal*. Семьи, контролировавшие эти газеты, тоже выпустили акции двух классов, чтобы оградить их редакционные коллективы от возможного влияния извне. Парочка ученых и борцов со стереотипами, обожавших Силиконовую долину и отвергавших традиции Уолл-стрит, понимала: чтобы их доводы звучали как можно убедительнее, им необходимо провести четкую линию между принципами и пожеланиями.

Эта структура позволит нашей команде, в особенности Сергею и мне, сохранить контроль над компанией, после того как акции *Google* сменят владельцев. Двухклассовую структуру внедрили *The New York Times Company*, *The Washington Post Company* и Доу Джонс, издатель газеты *The Wall Street Journal*. Мы считаем, что двухклассовая структура даст возможность ОАО *Google* сохранить максимум позитивных аспектов, характерных для ЗАО.

В предложенной двухклассовой структуре было предусмотрено отсутствие подотчетности основателей кому-либо. Подотчетность — один из тех принципов, которые Брин и Пейдж ввели в *Google* для обеспечения должного отношения к работе у сотрудников компании. Кандидат на свободную вакансию должен получить одобрение Брина, Пейджа или кого-либо из топ-менеджеров компании. Те даже просили предоставить им приложение к диплому и результаты тестов. А вот основатели *Google*, обладавшие решающим голосом в отношении кадровых вопросов, не были связаны подобной подотчетностью, когда стояли во главе закрытого акционерного общества, и не видели

необходимости менять что-либо, после того как компания превратится в открытое акционерное общество. Это означало, что они могут уволить Эрика Шмидта так же легко, как и недавно принятого на работу программиста.

Как инвестор вы делаете потенциально рискованную долгосрочную ставку на нашу команду, писали они. Мы считаем, что здоровое общество должно иметь неограниченный, бесплатный и неискаженный доступ к высококачественной информации. Следовательно, у Google есть обязательства перед обществом. Двухклассовая структура позволит выполнить эти обязательства.

Брин и Пейдж отметили, что в отношении *Google* они руководствуются принципом «Не навреди!». Они пояснили, что это значит применительно к поиску.

Результаты поиска — это лучшее из всех наших творений. Мы не помещаем сайты в списки результатов за деньги, не обновляем копии веб-страниц в нашем индексе раньше времени за определенную плату. Мы размещаем рекламные объявления на страницах с результатами поиска, но стараемся сделать их максимально релевантными и четко отделяем их от самих результатов. Наш сайт организован по принципу серьезной газеты, на страницах которой все рекламные макеты четко отделены от информационных материалов и рекламодатели не оказывают влияния на содержание статей.

Этим нескромным заявлением они, как тот кулик, похвалили свое болото и одновременно бросили пару камешков в огород *Yahoo!* и *Microsoft*, своих главных конкурентов. Основатели *Google* назвали *Yahoo!*, популярный веб-сайт и поисковую систему номер два в США, «злом», поскольку она брала деньги за помещение сайтов на более высокие позиции в списках результатов. Суть их заявления сводилась

к следующему: результаты поиска Google адекватны и беспристрастны, результаты поиска Yahoo! предвзяты.

Однако разграничение было далеко не столь очевидным. Как выяснилось, большинство компьютерных пользователей даже не догадываются, что на страницах с результатами поиска Google есть рекламные объявления. Именно поэтому многие и не понимают, как же компания зарабатывает деньги. Согласно результатам исследования, проведенного организацией *Pew Charitable Trusts*, 62% пользователей Google не видят различий между собственно результатами поиска и рекламными объявлениями, располагающимися справа от них. Люди, которые знают, что маленькие текстовые объявления в колонке справа — это реклама, меньше кликают по ним, утверждают специалисты по маркетингу. Благодаря неопределенности, характерной для новой среды, прибыль *Google* росла быстрее.

Озаглавив колонку для рекламных объявлений «Рекламные ссылки», *Google* тем самым избежала конкретики. Это словосочетание, в отличие от слова «Реклама», не имеет негативной смысловой окраски, а потому по рекламным ссылкам кликает больше пользователей. «Рекламные объявления *Google* необычайно эффективны потому, что большинство людей принимают их за обычные ссылки. Разве это не зло?» — вопрошал Алан Дойчмен в статье в журнале *Fast Company*.

Многие считали, что рассуждения Брина и Пейджа о добре и зле носят корыстный характер, поскольку их суть сводилась к утверждению, что только *Google* все делает правильно. Но именно благодаря этому утверждению компания засияла на фоне других и привлекла к себе внимание всего мира. Оно также оказало положительный эффект на специалистов из других компаний и сотрудников *Google*. Один из них даже написал об этом на доске в одном из кабинетов *Googleplex*. Многим из первоклассных программистов отнюдь не чужды такие философские вопросы, как «Что такое хорошо и что такое плохо?», «Что такое добро и что такое зло?». Технология сама по себе может нести свет или тьму. Талантливые инженеры инстинктивно тянулись к компании, которая достойные ценности ставила выше необходимости увеличивать прибыль и расширять долю рынка. На фоне вереницы исков и многолетних судебных разбирательств,

закрепивших за *Microsoft* репутацию жадного монополиста, позиция *Google* очень повысила ее авторитет.

Финансовые результаты *Google*, представленные в ее заявке на IPO, поразили аналитиков, конкурентов и инвесторов. Можно сказать, что высокоскоростная поисковая система обладала даром царя Мидаса. По итогам первой половины 2004 года, объем продаж компании составил 1,4 млрд. долл., а прибыль — 143 млн. долл., тогда как за аналогичный период 2003 года объем продаж был равен 560 млн. долл., а прибыль — 58 млн. долл. Динамика увеличения прибыли однозначно указывала на высокие темпы роста. Если бы финансовые результаты, обнародованные компанией, не были столь впечатляющи, на слова Брина и Пейджа мало кто обратил бы внимание. Но в мире, где богатых и могущественных слушают внимательнее, чем бедных и слабых, такие финансовые результаты определенно придали вес аргументам основателей.

В конце 1990-х годов, когда на фондовую биржу одна за другой выходили интернет-компании с мизерным объемом продаж и нулевой прибылью, *Google* оставалась закрытым акционерным обществом. Компания «раскрылась» лишь за считанные дни до крайнего срока. За это время она трансформировалась в машину по зарабатыванию денег, не раз и не два попадавшую на первые полосы газет во всем мире, став лакомым кусочком для инвесторов. «Приближается самое ожидаемое IPO столетия. Документ, содержащий финансовые подробности, бизнес-стратегию и факторы риска поискового монстра, мгновенно оттеснил книгу Боба Вудворта о подготовке войны с Ираком на второе место в списке самых обсуждаемых произведений в стране», — писал журнал *Newsweek*.

Брин и Пейдж, идеалисты по натуре, отодвинули финансовые детали на второй план. В описании целей компании они выразили надежду, что ее ресурсы и инновации будут задействованы в решении серьезных проблем мирового масштаба.

Мы стремимся сделать Google организацией, которая изменит жизнь к лучшему. Мы работаем над созданием Фонда Google и планируем вложить в него значительные ресурсы,

в том числе рабочее время и примерно 1% акционерного капитала и прибыли Google. Мы надеемся, что в один прекрасный день эта организация затмит саму Google по степени влияния в масштабах планеты.

Но вот члены Комиссии по ценным бумагам и биржам от заявки *Google* были отнюдь не в восторге, В частных письмах они засыпали компанию вопросами относительно основных принципов функционирования аукциона по продаже акций и критиковали философское по характеру письмо основателей за слишком непринужденный стиль.

«Пожалуйста, подкорректируйте или удалите фразы «оказываем обществу огромную услугу», «делать то, что действительно важно», «усиление позитивного влияния», «не навреди!» и «изменим жизнь к лучшему», — говорилось в письме Комиссии, адресованном *Google* и ее юрисконсультам. — Внесите коррективы в раздел «Изменим жизнь к лучшему»: в нем следует указать негативные моменты, связанные с вашими продуктами. К примеру, опасения относительно защиты конфиденциальности информации, вызванные внедрением сервиса Gmail». Комиссия также поставила несколько десятков вопросов финансового и правового характера. Некоторые из них касались утверждений, которые могли сформировать у инвесторов неверное или неполное представление о рисках *Google*. «Ваше утверждение о том, что иск *Overture Services* слабо аргументирован, является правовым заключением, а правовые заключения *Google* делать неправомочна. Пожалуйста, подкорректируйте это утверждение или удалите его».

Комиссия не собиралась давать «добро» на IPO, если в заявку не будут внесены поправки. Ларри и Сергей пошли на определенные уступки, однако отдельные «фирменные» фразы и элементы убирать не стали. Так, членам Комиссии особенно не понравилось то, что имена основателей, Шмидта и других менеджеров упоминаются в неформальном стиле. «Во всем документе исполнительных директоров, директоров и основных акционеров вы называете по имени, — писали они. — Для ясности, пожалуйста, внесите в него коррективы, чтобы в документе присутствовали только полные имена или фамилии». Ларри и Сергей отказались сделать это.

Плейбои

Проблемы начались 4 мая 2004 года, буквально через несколько дней после обнародования финансовых результатов *Google*. *Geico*, компания, специализирующаяся на страховании автомобилей, подала против поискового гиганта иск о нарушении прав на торговую марку. Она заявила, что *Google* незаконно получает прибыль от рекламы, в которой используются названия торговых марок, принадлежащих *Geico*. Поскольку реклама являлась единственным источником доходов *Google*, известие о возбуждении иска стало для нее громом среди ясного неба. «Компания *Google* проходит — и, возможно, будет проходить в будущем — ответчиком по искам о нарушении прав на интеллектуальную собственность, что сопряжено со значительными расходами. Решения по ним могут обязать нас компенсировать убытки, а также ограничить наши возможности в отношении использования определенных технологий», — говорилось в заявке компании на IPO, поданной Комиссии по ценным бумагам и биржам. В других странах, где у *Google* были неплохие перспективы развития, ее деятельность также стала предметом судебных разбирательств. «Суд во Франции признал *Google* подлежащей ответственности за то, что компания позволила клиентам рекламироваться под определенными словами и словосочетаниями, которые являются зарегистрированными торговыми марками. Мы подали апелляцию на это решение. *Google* также выступает ответчиком по двум искам, поданным в Германии».

Кроме того, выяснилось, что незадолго до подачи заявки на IPO *Google* смягчила свою политику в отношении торговых марок в США,

позволив рекламодателям вести онлайн-торги по названиям торговых марок, которые принадлежали другим коммерческим организациям. Это ключевое изменение, по мнению основателей, «может повысить вероятность возбуждения судебных исков против компании». Кстати, *Yahoo!* один из ее главных конкурентов в сфере поиска, не размещала подобных рекламных объявлений. *Google* заявила, что подкорректировала свою политику исключительно ради пользователей, однако, по мнению экспертов, этот шаг она предприняла с целью увеличить прибыль перед IPO.

Google не сомневалась, что после обнародования ею информации о доходах и прибыли наверняка обострится конкурентная борьба с *Yahoo!* и *Microsoft*. Интернет-серферы от всего этого, вероятно, только выиграют, а вот *Google* рассматривала конкуренцию как фактор риска для потенциальных акционеров. «Если *Microsoft* и *Yahoo!* будут предлагать результаты поиска, сходные по качеству с нашими или превосходящие их, либо усовершенствуют платформу и сделают свои услуги более доступными, чем наши, посещаемость нашего поискового ресурса может существенно снизиться», — отмечалось в заявке компании. *Google* также давала понять, что вследствие обострения конкуренции и «неизбежного падения темпов роста по мере увеличения доходов» динамика ее развития, вероятно, замедлится.

Немалое беспокойство вызывало также то обстоятельство, что *Google* полностью зависела от рекламы, точнее от одного конкретного ее вида. Из-за этого у компании в будущем могли возникнуть большие проблемы. Если *Yahoo!* и *Microsoft* усовершенствуют свою технологию поиска информации, пользователи перейдут на их ресурсы, а за ними последуют рекламодатели. «Снижение доходов от рекламы или их потеря может нанести серьезный ущерб нашему бизнесу», — говорилось в заявке *Google* на IPO.

На первых порах компания зарабатывала деньги на размещении рекламы на Google.com. Но теперь половину ее объема продаж обеспечивала сеть веб-сайтов, которым *Google* поставляла рекламные объявления. Эта саморазвивающаяся сеть в известной степени определяет будущее компании. Благодаря ей поисковый сервер получает весомое конкурентное преимущество. Но есть здесь и негативный

момент: значительную часть доходов от этой сети обеспечивает менее полудюжины партнеров — прежде всего *America Online* и *Ask Jeeves*. Если они уйдут и заключат соглашение о сотрудничестве с *Microsoft* или *Yahoo!*, поисковому гиганту придется туго. «Если отношения с одним (или несколькими) из наших ключевых партнеров будут прерваны или не будут продлены и его место не займет интернет-компания такого же масштаба, наши доходы снизятся», — отмечалось в той же заявке.

Небольшие и ненавязчивые текстовые рекламные объявления *Google* пользовались большой популярностью. Но, подобно крупным теле- и кабельным сетям, которые серьезно пострадали от новшеств (главным образом от пульта дистанционного управления), позволившим зрителям быстро «отключать» рекламу, компания не была застрахована от появления технологий, которые позволили бы пользователям просто-напросто «выключать» рекламные предложения.

Выход на фондовую биржу также представлял собой потенциальную угрозу для культуры компании. В *Googleplex* царил непринужденная атмосфера, многих сотрудников Ларри и Сергей знали только по имени. Быстрый рост и предстоящее преобразование в ОАО диктовали необходимость внедрения более традиционного стиля управления. Нужно будет избавиться от дешевых «супермаркетовских» программных средств для ведения бухгалтерского учета, а также организовать проведение полного аудита компании крупной аудиторской фирмой. В условиях расширения штата и увеличения объема продаж реорганизация внутрифирменного управления без ущерба для корпоративной культуры была для Эрика Шмидта первостепенной задачей.

Google — компания, имя которой стало нарицательным, — создала сеть партнеров и сильный всемирно известный бренд исключительно путем популяризации своих услуг. Ничего подобного в таких масштабах раньше не делалось. Несомненно, ей помог Интернет. Однако прибыльность *Google* наверняка упадет, если компанию заставят тратить деньги на рекламу и маркетинг в целях повышения известности бренда. Гуру в сфере маркетинга Питер Сили в разговоре с одним из авторов этой книги заметил, что Брин и Пейдж отвергли его совет изучить мнение потребителей о бренде под тем предлогом,

что они не желают расходовать деньги на рекламу. «Они высокомерно относятся к необходимости укреплять бренд и общаться с потребителями, — сказал Сили. — Эти парни даже не знают, что символизирует их бренд. Программисты и есть программисты».

Несмотря на то что распространение порнографии в Интернете — очень прибыльный бизнес, одно время *Google* заявляла, что не размещает рекламу из разряда «только для взрослых». Однако в преддверии IPO ее автоматизированная система регистрации уже не блокировала такие объявления, что означало появление еще одного правового риска. Компанию также могли привлечь к ответственности за размещение рекламы лекарственных препаратов, финансовых услуг, алкогольных напитков или огнестрельного оружия.

Исходя из опыта других новоиспеченных ОАО, можно было предположить, что вскоре после IPO *Google* ждет утечка мозгов. Щедрость, с которой Ларри и Сергей раздавали фондовые опционы новоиспеченным сотрудникам компании, когда та еще была закрытым акционерным обществом, и отсутствие жестких ограничений на продажу акций означали, что обратить акции в наличные и уйти из *Google* будет довольно несложно. В Силиконовой долине компании-новички выслеживали и переманивали таких специалистов к себе. Помимо этого, сотни сотрудников *Google*, в одночасье ставшие миллионерами, могут лишиться мотивации. Сможет ли компания создать финансовые стимулы, необходимые для привлечения толковых специалистов, уже не имея возможности выделять им фондовые опционы? Наконец, как быть, если Сергей и Ларри решат, что управлять *Google* им уже неинтересно, и примутся за какой-нибудь другой проект? «Если мы потеряем Эрика, Ларри, Сергея или других менеджеров высшего звена, то вряд ли сможем реализовать нашу бизнес-стратегию», — предупреждала компания.

Но хуже всего было то, что *Google* проходила ответчиком по многомиллиардному иску, поданному *Overture*, теперь уже дочерней компании *Yahoo!*, в котором утверждалось, что система размещения рекламы *Google* аналогична той, что разработана и запатентована *Overture*. В лучшем случае *Google* придется выплатить *Yahoo!* лицензионное вознаграждение или постоянно перечислять ей определенные

суммы. В худшем — компания будет вынуждена внедрить другую систему размещения рекламы.

Комиссия же по ценным бумагам и биржам начала расследование в отношении внутренних процедур компании. *Google* выпустила огромное количество фондовых опционов и акций, не зарегистрировав их и не предоставив своим сотрудникам-акционерам информацию о финансовых результатах компании. Сам факт проведения такого расследования накануне IPO — серьезный удар для любой фирмы. Как же могли главный юридический советник и юрисконсульты *Google* допустить это? Эксперты высказали предположение, что Ларри и Сергей не хотели, чтобы сотрудники-акционеры узнали, сколько денег зарабатывает компания, так как опасались утечки информации, — а посему, несмотря на законодательные нормы, предпочли держать эти сведения в тайне.

Необычный способ продажи акций — посредством онлайн-аукциона — тоже не был лишен изъянов. «Электронный аукцион может породить явление, известное как проклятие победителя, вследствие чего инвесторы могут понести убытки, — предупреждала компания. — Отдельные победители торгов, возможно, сочтут, что они заплатили слишком много за наши акции, и постараются поскорее их продать, чтобы избежать значительных убытков в случае, если курс акций начнет падать».

Поскольку близилась середина лета, а Комиссия по ценным бумагам и биржам все еще не завершила анализ механизма функционирования онлайн-аукциона, большинство экспертов сходилось на том, что *Google* выйдет на фондовую биржу не раньше Дня труда¹. Поисковый гигант, похоже, собирался заработать на размещении акций миллиарды долларов, а в августе, когда Уолл-стрит традиционно погружается в дремоту, компании-«тяжеловесы» IPO не проводили. В это время года инвестиционные банкиры отправлялись в Хэмптоне², на Виноградник Марты³ и прочие экзотические места, так как важные

¹ День труда отмечается в США в первый понедельник сентября. — *Примеч. пер.*

² Фешенебельный район в восточной части острова Лонг-Айленд. — *Примеч. пер.*

³ Остров близ побережья штата Массачусетс. — *Примеч. пер.*

решения в августе практически не принимались. Крупные клиенты, в том числе руководители компаний и инвесторы, тоже уходили в отпуск.

Но Ларри и Сергей делали все наоборот. Процесс подготовки к IPO отнимал у них много времени и не позволял полностью сосредоточиться на работе. Чем быстрее они проведут торги, тем быстрее все станет на круги своя. Вот почему летом 2004 года они не сбавляли обороты даже несмотря на то, что всплывали все новые и новые вопросы, из-за чего тон прессы в отношении *Google* в этот период становился все менее и менее доброжелательным.

Сочетание трех факторов — медленное, но уверенное снижение индекса ИТ-сектора на фондовой бирже, летнее затишье и ряд критических материалов в СМИ, из которых явствовало, что внутрифирменное управление в *Google* оставляет желать лучшего, — указывало на то, что IPO лучше провести осенью, когда жара спадет. Но Брин и Пейдж опасались, что в этом случае репутации *Google* будет нанесен еще больший ущерб: уоллстритовские фирмы, конкуренты и эксперты ставили под сомнение прогнозы относительно дальнейшего развития, обнародованные компанией, и называли минимальную (110 долл.) и максимальную (135 долл.) цену за акцию чересчур завышенными, так как последняя примерно в 150 раз превышала показатель дохода на акцию. Тем, кто хорошо помнил крах рынка интернет-технологий в 2000 году, такие цены казались «пузыреподобными». Кроме того, хотя *Google* и предоставила рядовым пользователям возможность приобрести акции, процедура допуска к аукциону была сложна. Для участия в нем физическим лицам необходимо было открыть счета в определенных фирмах и затем действовать в соответствии со специально разработанными и довольно непростыми правилами. В общем, основатели хотели провести IPO как можно скорее, чтобы улучшить наконец тяжелую атмосферу вокруг компании.

В те летние месяцы 2004 года *Google* была особенно уязвимой. За процессом подготовки к IPO средства массовой информации следили очень внимательно, и из каждой ошибки или потенциального риска неизменно раздувалось неведь что. Все это девальвировало слова основателей о том, что инвесторы, желающие приобрести

долю в *Google*, должны доверять Ларри и Сергею. Такое доверие было сопряжено с изрядным риском. Компания как раз «отполировала» свой имидж до блеска, но эти «пятна» очень подпортили образ основателей.

Тем временем на Уолл-стрит отдельные брокерские фирмы решили, что игра не стоит свеч. Так, *Merrill Lynch* без объяснения причин отказалась от участия в IPO. Ее клиенты заняли осторожную позицию в отношении акций *Google*. Это обстоятельство (и не только оно) побудило финансовых аналитиков и консультантов порекомендовать своим клиентам воздержаться от участия в процессе выхода компании на биржу, а решение относительно того, стоит ли вкладывать деньги в акции компании, принимать позже, когда начнутся торги. Росли также опасения, что те, кто приобретет акции на аукционе; в рамках IPO, только потеряют, потому что курс акций неумолимо начнет падать.

Но еще до того, как настал час X, у инвесторов возникли новые вопросы, которые касались готовности *Google* к преобразованию в ОАО.

Учитывая многочисленные сообщения в СМИ о расследовании, проводимом Комиссией по ценным бумагам и биржам, другие правовые проблемы и вероятность того, что в ходе аукциона цена акций *Google* взлетит до небес, имелись серьезные сомнения относительно успешного исхода ее IPO. В какой-то момент уже не имело значения, что вызвало такие проблемы — быстрый рост *Google*, неспособность компании неукоснительно следовать положениям закона о ценных бумагах или же целенаправленная травля со стороны Уолл-стрит.

За время, прошедшее с момента подачи Брином и Пейджем заявки на IPO, настроение общественности в отношении *Google* изменилось. Тогда, в апреле, ее не в чем было упрекнуть. Теперь же в воздухе витал дух сомнения. Упорно циркулировали слухи о том, что инвесторы, крупные и мелкие, не будут принимать участия в аукционе и что спрос на акции *Google* будет столь низким, что компании, возможно, придется отложить выход на биржу. Доверие к топ-менеджерам *Google* упало. Некоторые эксперты раскритиковали юрисконсультов

из *Morgan Stanley* и *Credit Suisse First Boston* за то, что те настоятельно порекомендовали Брину и Пейджу установить столь высокую минимальную и максимальную цену на акции. Как бы там ни было, по сравнению с апрелем *Google* явно сдала свои позиции.

И вот, когда уже казалось, что все неприятности позади, журнал *Playboy* опубликовал большое интервью с Ларри и Сергеем, озаглавленное «*Google Guys*». Согласно правилам Комиссии по ценным бумагам и биржам, факт публикации интервью в СМИ после подачи заявки на IPO свидетельствовал об окончании «периода молчания». Этот прокол только усилил сомнения в компетентности и зрелости руководителей *Google*. В конце концов, это ведь был не *The Wall Street Journal* или *BusinessWeek*, традиционные площадки для успешных американских компаний. *Playboy*, больше известный не информационными статьями, а фотографиями обнаженных девиц, взял это интервью в апреле, а опубликовал как раз в разгар шумихи вокруг *Google*.

Кому-то интервью с Брином и Пейджем показалось забавным, а вот основных инвесторов компании оно привело в ярость. Комиссии, еще не завершившей расследование по факту нерегистрации *Google* акций, теперь нужно было решать, налагать ли на компанию штрафные санкции за нарушение правила «периода молчания». Для этого юристам Комиссии сперва необходимо было ознакомиться с текстом интервью. Остряки и карикатуристы на все лады смаковали следующую картину: юристы серьезной организации перелистывают страницы *Playboy* в поисках статьи «*Google Guys*», делая вид, что их не интересуют пикантные фото. Могли ли основатели *Google* после всего этого рассчитывать на то, что им доверят миллиарды долларов?

Редактор *Playboy* Дэвид Шефф, бравший это интервью, писал, что, когда он приехал в *Googleplex*, «Брин босиком играл в волейбол на открытой площадке. Я его еле утащил оттуда. Мои вопросы он обдумывал с серьезным выражением лица, время от времени подкрепляясь салатом. Во время беседы он и Пейдж (этот был в туфлях) практически не садились. Они стояли, опершись на спинку стула, или прохаживались по конференц-залу. Вероятно, когда занимаешься изменением мира к лучшему, усидеть на месте очень сложно».

На Уолл-стрит же только и разговоров было, что о вероятном провале IPO *Google*: учитывая медленное сползание индекса ИТ-сектора

и слабый спрос на акции *Google*, практически никто не верил в то, что компании удастся разместить их по цене от 110 долл. до 135 долл., как было объявлено инвестиционными фирмами. Были и другие вопросы, беспокоившие потенциальных инвесторов. Самым серьезным препятствием представлялась судебная тяжба между *Google* и *Yahoo!* из-за системы размещения рекламы.

Тогда в дело вмешались Джон Дерр и Майкл Мориц, представители венчурных фирм, вложивших в *Google* 25 млн. долл.: они призывали компанию урегулировать наконец спор с *Yahoo!* В итоге *Google* заключила с *Yahoo!* мировое соглашение, по которому обязалась предоставить ей 2,7 миллиона акций. И теперь мир никогда не узнает, как именно *Google* нарушала патентное право. Урегулирование спора стоило *Google* сотен миллионов долларов, но зато сняло неопределенность, нависавшую над IPO компании. «Было бы неправильно называть это решением спора об авторских правах. Это, скорее, признание *Google* того факта, что она нарушала авторское право», — заметил Дэвид Рэмелт, адвокат другой компании, возбудившей иск против *Google* о нарушении прав на торговую марку. *Google* же настаивала, что авторского права не нарушала.

Принимая во внимание все эти проблемы, Дерр, Мориц, Брин и Пейдж обсудили возможность переноса IPO на осень. «В начале августа мы собрались, чтобы обсудить все «за» и «против», — говорит Мориц. — На повестке дня стоял один вопрос: есть ли смысл подождать до октября. В итоге было решено не переносить дату IPO, провести его в августе, чтобы можно было наконец-то сосредоточиться на ежедневных операциях. Я думаю, это было правильное решение. В противном случае нам снова пришлось бы участвовать в изнурительном трехмесячном марафоне».

Так как Сергей и Ларри явно не желали, чтобы процесс подготовки к IPO продлился хотя бы на один день дольше, чем нужно, судьба компании теперь была в руках Комиссии по ценным бумагам и биржам. «Члены Комиссии сейчас, наверное, изучают номера *Playboy*», сострил Том Толли, автор книги о нюансах процесса IPO. Какое же решение примут юристы этой организации в отношении IPO *Google*?

Тем временем юристы *Google* из фирмы *Wilson Soisint* одобрили возможное решение проблемы: представление Комиссии

интервью из *Playboy* в качестве приложения к заявке компании на IPO и включение его в утвержденный Комиссией пакет материалов, доступный всем потенциальным инвесторам. Этот ход хорошо согласовывался с одним из основных принципов Комиссии: предоставление информации инвесторам устраняет все проблемы. И к счастью для *Google*, он сработал: совет Комиссии по ценным бумагам и биржам, оставив за собой право провести детальное расследование по факту опубликования интервью в *Playboy* позднее, решил, что включения статьи в заявку на IPO и исправления неточностей, содержащихся в ней, будет достаточно, и не стал применять санкции в отношении компании.

Наконец-то *Google* могла приступить к приему заявок от инвесторов, установить единую аукционную цену на акции и заняться решением организационных вопросов. Однако минимальная и максимальная цены (ПО долл. и 135 долл. соответственно), установленные ею раньше, теперь выглядели завышенными. Обнародование неприглядных фактов из деятельности *Google*, 40-процентное падение индекса ИТ-компаний за последние несколько месяцев и сложность правил аукциона вызвали снижение спроса на акции компании. Свою лепту внесла также волна критических материалов о *Google* в прессе и враждебное отношение к ней со стороны Уолл-стрит.

Дабы повысить привлекательность IPO, Дерр и Мориц предприняли ряд дополнительных шагов: они снизили минимальную и максимальную цены акции до 85 долл. и 95 долл. соответственно — это обусловит увеличение спроса на акции и рост доверия к *Google*. В первый день торгов курс акций компании наверняка пойдет вверх, что настроит инвесторов на оптимистичный лад. И чтобы августовское IPO не рассматривалось как акт отчаяния, фирма Дерра, *Kleiner Perkins*, и фирма Морица, *Sequoia Capital*, приняли решение придержать акции, которые они собирались продать, дав тем самым понять: специалисты считают, что курс акций *Google* будет расти.

И после долгих месяцев ожидания, после моря газетных заголовков, так или иначе связанных с предстоящим выходом на биржу, 19 августа на фондовой бирже NASDAQ началось IPO компании под биржевым символом GOOG — при первоначальной цене 85 долл. за

акцию. Торги по акциям *Google* в количестве 19,6 миллиона начались не в 9:30, когда открылась биржа, а немного позже, в 11:56, поскольку по относительно небольшому количеству акций, выставленных на торги, спрос значительно превышал предложение. Вскоре курс акций подскочил до 100,01 долл. В рамках первоначального публичного предложения компания заработала 1,67 млрд. долл., это означало, что ее биржевая стоимость составляет 23,1 млрд. долл. Размер гонорара фирм *Credit Suisse First Boston* и *Morgan Stanley*, управлявших процессом подготовки к IPO, не превышал половины стандартного гонорара для Уолл-стрит.

Вдруг обнаружилось, что биржевая стоимость *Google* больше биржевой стоимости многих солидных и авторитетных компаний. Отдельные инвесторы, купившие акции поисковика в ходе IPO, через пару дней продали их с хорошей прибылью. Применение формата аукциона, нового для фондовой биржи, позволило *Google* реализовать одну из двух поставленных целей: компания, а не Уолл-стрит, управляла процессом, распределяя акции справедливым образом, исходя из заявок инвесторов. Такой «уравнительный» подход исключил возможность скандала, подобного тем, что сотрясали Уолл-стрит в последние годы, когда в рамках лакомых IPO акции распределялись лишь между несколькими избранными. А вот вторую цель — более высокая цена акций — реализовать не удалось. Продав свои акции по 85 долл., компания недополучила солидную сумму. Если бы период подготовки к первоначальному публичному предложению прошел спокойнее, правила участия в аукционе были не такими сложными, а *Google* не была бы непреклонна в своем решении провести IPO в августе, наверняка удалось бы добиться более высокой цены.

Утром в день IPO Сергей Брин пришел на работу в Googleplex — в знак того, что компания при любых обстоятельствах уделяет внимание ежедневным делам. А второй основатель *Google* отправился в Нью-Йорк, где вместе с генеральным директором компании Эриком Шмидтом и специалистом по венчурным инвестициям Джоном Дерром принял участие в церемонии открытия торговой сессии. Перед этим у Пейджа и Шмидта состоялся завтрак с руководителями NASDAQ, во время которого Пейдж, в то самое утро ставший

миллиардером, выглядел несколько холодным и отстраненным. «Мне будет интересно понаблюдать за всем этим процессом», — пробормотал он в ответ на формально-вежливые вопросы руководителей биржи. Как писал журнал *GQ*, Пейдж, одетый в смокинг, явно чувствовал себя не в своей тарелке и умудрился сесть на тарелочку со сливками, запачкав брюки. «Что ж, бывает, — философски заметил Шмидт. — Видали и похуже».

Для Бриана и Пейджа процесс преобразования *Google* в ОАО наконец-то был завершен. Они все-таки провели IPO по-своему, чем нанесли серьезный удар по уоллстритовскому картелю. Теперь они могли полностью сосредоточиться на управлении своим бизнесом. Вместе с тем, поскольку акционерами их компании теперь были люди, с которыми они никогда раньше не встречались, основателям предстояло ощутить на себе качественно иной уровень общественного контроля и ответственности.

IPO *Google* стало водоразделом в отношениях между Силиконовой долиной и Уолл-стрит. Ларри и Сергей провернули один из крупнейших выходов на биржу за всю ее историю, сохранив контроль над процессом и заслужив уважение корпоративных вождей, прошедших через мясорубку Уолл-стрит. В СМИ развернулась дискуссия о том, явилось ли IPO *Google* предвестником наступления новой эры в фондовой жизни ИТ-компаний или же оно стало еще одним свидетельством мощи и уникальности предприятия. Очень немногие компании смогли бы успешно провести августовское IPO при столь неблагоприятных для себя условиях. Что же касается Ларри и Сергея, то они наконец-то вздохнули с облегчением, понимая, что теперь многое изменится, особенно с учетом правовых и прочих вопросов, стоявших перед новообразованным ОАО. Но, по крайней мере, жизнь в *Googleplex* теперь вернется в привычное русло.

А несколько дней спустя Ларри и Сергей отправились на фестиваль «Горящий человек», что, по словам их друзей, свидетельствовало о том, что, став миллиардерами, они несколько не изменились.

У Чарли

Празднуя выход *Google* на фондовую биржу, Сергей и другие обитатели *Googleplex* килограммами поедали замечательное мороженое от *Ben & Jerry's*. О том, что в этот знаменательный день их ожидает столь необычное угощение, не знал никто. Обычно в таких случаях хлопают пробки, разливается по фужерам шампанское и произносятся вдохновенные речи о светлом будущем компании. Но в *Google* все сделали по-другому. Когда Сергей увидел специальный холодильник для мороженого, он был удивлен не меньше других, поскольку к его появлению не имел никакого отношения. Звонок в *Ben & Jerry's* сделал «министр культуры» *Google*. Его имя не значится в перечне руководителей компании, однако его роль в формировании приятной, благотворной и уютной атмосферы поистине неоценима. «Мороженое — это было классно, весело, неожиданно, — говорит шеф-повар *Google* Чарли Эйерс. — Это было что-то вроде «мы снова повернем налево, потому что они думают, что мы повернем направо». В общем, все были очень довольны».

Еще в 1998 году, когда *Google* еще не было и года от роду и ее двенадцать сотрудников ютились в тесных коморках в центре Пало-Альто, Сергей встретился с Чарли Эйерсом, чтобы пригласить его на должность шеф-повара. Вкусное, здоровое, бесплатное питание для сотрудников, заметил Брин, выделит *Google* на фоне других фирм. К тому же Эйерс одно время работал поваром в знаменитой рок-группе *Grateful Dead*, и его рокерское прошлое сделает компанию еще более привлекательной в глазах программистов. Но самого Эйерса

предложение Брига не очень-то привлекало: штат *Google* был довольно мал, компания испытывала хроническую нехватку средств и ее будущее представлялось довольно туманным. В общем, их разговор тогда был недолгим.

— Сергей, вам действительно нужен *шеф-повар*? — поинтересовался Эйерс.

— У нас будут работать десятки тысяч специалистов, — сказал Брин. — Нам действительно нужен шеф-повар.

— Но у вас ведь даже нет кухни, — заметил Эйерс.

На том и расстались. Эйерс вышел из здания на Университетскому и нехотя вернулся к исполнению обязанностей личного шеф-повара в богатой семье, где его талант не смогли оценить. Что ж, ему придется искать иной способ уйти оттуда. А восемь месяцев спустя Эйерс прослышал, что *Google* проводит собеседования с шеф-поварами и испытывает их кулинарное мастерство. Компания даже разместила на своем веб-сайте соответствующее объявление:

НУЖЕН ШЕФ-ПОВАР! СОТРУДНИКИ GOOGLE ГОЛОДНЫ!!!

Одна из самых перспективных и быстрорастущих компаний Силиконовой долины ищет опытного и прогрессивного шеф-повара-гурмана для полного контроля над кулинарным процессом. В ваши обязанности будет входить управление работой столовой — от составления меню до сервировки. Наш шеф-повар должен быть креативным и доброжелательным, особенно на этапе составления меню. У нас здесь собрались люди с утонченным вкусом и непреодолимой склонностью к эпикурейству.

Единственная возможность для шеф-повара получить фондовые опционы!

К тому времени *Google* насчитывала 45 специалистов и уже переехала в Маунтин-Вью. До того как туда отправился заинтригованный Эйерс, компания провела испытания двадцати пяти кандидатов и отвергла их всех. Эйерс, которого по-прежнему не устраивало его

место работы, уже был морально готов к переходу в *Google*. По крайней мере, Сергей и сотрудники компании производили впечатление людей веселых и дружелюбных. Да и питаться им, за исключением расположенных неподалеку фастфудов *McDonald's* и *Krispy Kreme*, было негде.

«Первым делом я попросил показать мне мое будущее место работы. Это была маленькая, устаревшая электрическая кухня, — вспоминает Эйерс. — Я сказал: «Нам нужна хорошая современная кухня». А они в ответ: «Не беспокойся. В твоём распоряжении будет лучшая кухня, какую только можно купить за деньги». Сергей был полон решимости организовать собственную столовую. Ему хотелось, чтобы сотрудники питались на территории *Googleplex*, чтобы росла производительность труда, чтобы люди, придя на работу, гадали, что им предложат на завтрак, а что — на обед. Я вывешивал меню не раньше, чем за десять минут до обеда. Они хотели гамбургеры, хот-доги, буррито — прямо как дети малые. Я сказал им: «Меня наняли сюда для того, чтобы я готовил блюда иного рода — по-настоящему здоровую, разнообразную пищу из натуральных продуктов». Когда я впервые встретился с основателями, Сергей много говорил о спасении мира и разного рода идеалах. Я заметил, что в эту концепцию отлично вписывается правильное питание. Все они смотрели на пищу глазами потребителя. Я знал, что говорю, и был морально готов изменить положение дел, я обожаю принимать вызов».

Чарли Эйерс, принятый на работу 17 ноября 1999 года, стал пятьдесят шестым сотрудником *Google*. Подобно многим другим специалистам, пришедшим в компанию в первые годы ее существования, он немного потерял в деньгах по сравнению с предыдущим местом работы. В свои 33 года он был старше других сотрудников, средний возраст которых не дотягивал и до тридцати.

Основатели компании мечтали организовать для персонала бесплатное и здоровое питание. Наличие столовой было выгодно сразу по нескольким причинам: сотрудники не будут слишком отдаляться от своих рабочих мест и будут сидеть бок о бок с коллегами; у них не будут развиваться вредные привычки в отношении питания, что

может негативно сказаться на производительности труда; им не придется тратить время на походы в *McDonald's* или *Krispy Kreme*; наконец, они почувствуют себя частью одной большой семьи.

Прошло полгода, съедено несколько тысяч порций — а Эйерс совершенно выбился из сил. Он в одиночку кормил сотрудников *Google* и мыл всю посуду. «Я говорю: «Вы, парни, просто убиваете меня». А они мне: «Ты, Чарли, готовишь еду всего для пятидесяти человек в день». Тогда я им: «А *вы сами* когда-нибудь пробовали готовить для пятидесяти человек в день и потом мыть всю посуду?»

Но воздух здесь был пропитан ощущением чего-то нового и необычного, и шефу Чарли было приятно осознавать, что он вносит свою лепту в развитие компании. Мотивация у сотрудников была очень высокой. Все видели общую цель и были единой командой. Они были работающей семьей, а он — их кормильцем. Они его очень ценили. За столом Чарли играл роль мудрого дядюшки, с которым Сергей, Ларри и другие обожали поболтать о том о сем. Он знал всех по именам. А когда штат компании увеличился, Сергей сдержал свое слово: позволил Чарли обзавестись помощниками. «Я физически ощущал энергию, исходившую от ребят из *Google*, — вспоминает Чарли. — Все они были максимально сосредоточены, у всех была одна цель — сделать эту компанию успешной. Они всем своим видом как будто говорили: «Погляди, что мы сделали», а не «Погляди на меня». Это была стопроцентно командная работа. Однажды они пришли ко мне: «Мы собираемся на провод-пати в эти выходные. Ты как?» Я понятия не имел, что это такое, но приехал в наш центр обработки данных в Сан-Хосе. Неожиданно для себя обнаружил, что тяну кабели. Мы все работали очень слаженно».

К тому времени, когда *Google* переехала в свой постоянный офис в Маунтин-Вью (а произошло это в январе 2004 года), в Силиконовой долине уже были наслышаны о том, что компания бесплатно и вкусно кормит своих сотрудников, молодых и по большей части холостых. Завтрак был как завтрак, но когда дело шло к обеду, Чарли предпочитал держать всех в неведении. В Силиконовой долине поговаривали, что кушанья в *Google* вкуснее, чем в ресторанах округи. Будь вы вегетарианец, поклонник азиатской или ближневосточной кухни или

просто программист, которому нужно чем-то набить желудок, чтобы побыстрее вернуться на свое рабочее место и продолжить работу над программой, *Google* накормит лучше всех. Не нужно думать о том, где вы будете обедать, с кем и не забыли ли вы деньги на обед.

Каждый понедельник сотрудники *Google* говорили Чарли, что в ресторанах, в которых они побывали на выходных, готовят не так вкусно, как он. Чарли объяснял им: «Вся разница в том, что я забочусь о вас, ребята. Я готовлю с любовью. Другие готовят только для того, чтобы получить ваши денежки».

Очень скоро без столовой «У Чарли», как ее прозвали, *Googleplex* невозможно было себе представить. Влияние Чарли на репутацию *Google* росло. По Силиконовой долине ширилась молва о том, что бывший повар *Grateful Dead* готовит вкуснейшие блюда для сотрудников самой быстрорастущей ИТ-компании США. Еда, напитки и закуски были доступны не только в столовой, но и в других точках на территории комплекса. Люди чувствовали, что о них заботятся. Отвечая на вопрос внутренней анкеты о том, что им нравится в компании, девять из десяти сотрудников *Google* упомянули бесплатное питание.

Узнав, как ценят Чарли и его стряпню лучшие программисты страны, руководители *Google* решили разместить образец меню на странице с вакансиями.

ОДНО ИЗ НАШИХ ОБЕДЕННЫХ МЕНЮ... НЕВЫДУМАННОЕ!

Супы

- Томатный суп с бататом, перцем холопено и кукурузой
- Суп со сливками, цветной капустой и сыром «Пармезан»

Салаты

- Горячий куриный салат, заправленный острой пахтой, с обжаренным орехом пекан, кукурузой, зеленым луком и помидорами

- ☑ Салат «Тортеллини primavera» — тортеллини, перемешанные с кабачками, желтой тыквой, помидорами, душистым горошком и приправленные соусом песто
- ☑ Салат из зелени

Основные блюда

- ☑ Маленькие нью-йоркские филе-гриль, приправленные креольскими специями и подаваемые с новоорлеанским мясным соусом и хрустящими луковыми кольцами
- ☑ Рагу с тофу и грибами — культурные и дикорастущие грибы, овощи, лук-порей

В перечне из десяти аргументов в пользу работы в компании, размещенном на Google.com, значился и такой: «Наконец, у нас есть такая вещь, как бесплатный обед. Мы обедаем в нашей столовой каждый день. Пища здесь здоровая, аппетитная, приготовленная с заботой о нас».

Авторитет Чарли держался не только на завтраках-обедах-ужинах. Вечерами по пятницам все сотрудники собирались на вечеринку TGIF (Thanks God It's Friday — «Слава богу, пятница!»), где угощались пивом, газировкой и закусками. Раз в месяц TGIF была выездной, на нее Чарли приглашал различные группы и творческие коллективы. В другие пятницы Ларри, Сергей или Эрик рассказывали о том, как идут дела в *Google*, отвечали на вопросы, а также представляли коллективу новых сотрудников. Дабы поднять боевой дух новичков (и остальных тоже), Чарли взял несколько досок для серфинга, поручил резчикам выбить на них логотип *Google* и перед вечеринками «загружал» их суши, шоколадным фондю и прочими вкусностями.

«Каждый день я должен был создавать иллюзию того, что они находятся не на работе, а где-нибудь на борту круизного лайнера или на курорте. Мне это удавалось с помощью разнообразных блюд, оформления интерьера, развлекательных мероприятий и прочего, — говорит Чарли. — Воздух был буквально наэлектризован. Все горели

энтузиазмом. Как только человек переступал порог нашего офиса, на него обрушивался девятый вал всех цветов радуги: яркий холл, разноцветные стены, лава-лампы, взрослые люди, катающиеся по коридорам на самокатах. Он глядел по сторонам и беззвучно вопрошал: «Куда я попал?» Атмосфера во многом «стэнфордская». Креативность всегда поощрялась. Мы придумали много нового в сфере обслуживания. Через два с половиной года мы даже разжились тентом и поставили рядом мобильную кухню, чтобы люди при желании могли пообедать на улице. По сути, мы расширили нашу столовую.

Никто из молодых сотрудников *Google* раньше не сталкивался на работе с таким уровнем обслуживания и поварского искусства. Я говорил им: "Вам еще и платят за то, что вы приобщаетесь к новой кухне"».

Вскоре *Google* стала размещать на своем веб-сайте забавные факты о блюдах, подаваемых в Googleplex. Так как сотрудники компании были выходцами из разных стран мира, Эйерс постоянно вносил в меню изменения. При этом в нем обязательно присутствовали высококалорийные, хорошо усваиваемые блюда. «Мы готовили блюда калифорнийской, классической итальянской, французской, африканской, моей версии азиатской и индийской кухни», — вспоминает он. Чтобы разыскать нужные рецепты, он частенько прибегал к помощи поисковой системы *Google*.

«Я помог им создать соответствующую культуру с помощью угощений, барбекю и живой музыки и организовывал все развлекательные мероприятия». На четвертую годовщину работы «они» подарили Чарли, к тому времени ставшему генеральным шеф-поваром компании, футболку с надписью: «Обслуживает благодарных сотрудников *Google* с 1999 года».

Жареная курица в исполнении Чарли была лучшим блюдом, которое сотрудники *Google* когда-либо пробовали. Влияние шеф-повара на культуру и имидж компании было очень велико. Вот что он однажды написал в дневнике *Google*:

Давным-давно, задолго до прихода в Google, я работал на кухне отеля «Вальдорф-Астория» вместе с одним достойным

южанином по имени Роберт Браун. Поговаривали, что мистер Браун служил поваром у самого Элвиса Пресли. Мистер Браун предпочитал не распространяться об этом, но дал нам понять, что король рок-н-ролла обожал его жареную курицу и печенье.

У мистера Брауна была роскошная шевелюра, белым облаком обрамлявшая смуглое лицо, которое украшали большой выпирающий золотой зуб и темные очки с толстыми стеклами — их он никогда не снимал, даже на кухне. Он был прирожденным поваром: он не мог объяснить своих действий, но он точно знал, когда его блюдо становится не просто «гуд», а «ГУУУУУД». Он готовил самую вкусную жареную курицу из всех, что я когда-либо пробовал.

Однажды я набрался храбрости и попросил у него рецепт, на что он мне ответил: «Чарли, обычно я никому не даю рецепты своих фирменных блюд, но ты, я вижу, способный мальчик. И поскольку ни один из моих сыновей не пошел по моим стопам, я, так и быть, дам его тебе». Секрет его рецепта заключался в долгом предварительном мариновании курицы в пахте и добавлении чуть ли не всех специй, которые были у него под рукой.

Всякий раз, когда я готовлю жареную курицу, в памяти у меня всплывают слова Роберта Брауна: «Чарли, ты готовишь эту курицу для людей. Ты обретешь друзей на всю оставшуюся жизнь». Надеюсь, я уже обрел. Перед вами рецепт этого блюда из расчета на количество сотрудников Google.

ЖАРЕНАЯ КУРИЦА, КОТОРУЮ ОБОЖАЛ ЭЛВИС

½ стакана чабреца;

¼ стакана орегано;

¼ стакана базилика;

½ стакана лукового порошка;

½ стакана чесночного порошка;

- ½ стакана горчичного порошка;
- ½ стакана паприки;
- ¼ порошка чили;
- ½ стакана семян сельдерея;
- 2 столовые ложки соли;
- ½ стакана кориандра;
- ½ стакана тмина;
- ⅓ стакана кошерной соли;
- ¼ стакана кайеннского перца;
- ½ стакана черного молотого перца;
- ¼ стакана белого молотого перца;
- 3 галлона (1 галлон = 3,78 л) пахты;
- 3 упаковки цыплят (не бройлеров) или примерно 30 цыплят, разделанных на отдельные порции по 1,5-2 фунта каждая.

Все пряности высыпьте в большую миску, добавьте пахту и тщательно перемешайте. Полейте цыплят этой смесью и положите в холодильник, где они будут мариноваться пять дней.

Для жарки

Возьмите в четыре раза больше пряностей, высыпьте в большую миску и добавьте 2 фунта кукурузного крахмала и 8 стаканов пшеничной муки.

Маринованную курятину обильно посыпьте этой смесью и на большой сковороде, политой арахисовым маслом, жарьте при температуре 190°C. Когда куры покроются золотисто-коричневой корочкой, поставьте их в духовку.

Незадолго до своего тридцатилетия и Ларри, и Сергей просили Чарли составить меню и приготовить блюда для празднования их дней рождения. Для него это была большая честь. К тому же он уже знал их кулинарные пристрастия. Для вечеринки по случаю дня рождения Ларри — мероприятия, на которое были приглашены все

сотрудники *Google*, — он приготовил несложные блюда: большие сэндвичи и пищу, а на десерт — большой квадратный торт со сливочным кремом, украшенный палитрой цветов с логотипа *Google*. «После говорили, что еда была так себе, ничего особенного, — вспоминает Чарли. — Я же просто приготовил то, что ему нравится. Это были не сэндвичи от *Quizno* или пицца от *Domino*. Это было нечто иное, а потому — особенное».

Сергей праздновал свое тридцатилетие в более узком кругу, и все, что было на столе, соответствовало его предпочтениям. Чарли приготовил суши, различные индийские, средиземноморские закуски и тому подобные вкусности. Обильной трапезе с несколькими основными блюдами Сергей предпочитал легкую пищу, которую можно есть руками: она позволяла полноценно общаться. «Раз или два откусил — и достаточно, — говорит Чарли. — На первое место они ставили общение». Учитывая кулинарное разнообразие, вечеринка Сергея была «несколько ярче». Шеф-повар, что называется, отвел душу. На десерт подали клубнику в шоколаде с ликером «*Tran* Марнье», трюфельные конфеты, крутоны с яблоками и пахлаву. «Они хорошо оттянулись. На вечеринке выступали фокусник и «человек-змея». Сергей получил море удовольствия».

Ларри и Сергей признали значимость вклада Чарли в развитие *Google*, повысив ему зарплату и предоставив возможность приобрести недорогой пакет акций, когда компания еще была закрытым акционерным обществом. Между тем шеф-повар стал получать заманчивые предложения об открытии собственных ресторанов. Инвесторы сулили ему финансовую поддержку. Но Чарли не хотелось уходить из *Google*: как шеф-повар, он еще не полностью себя реализовал. У него не было денег для покупки акций, и он попросил у отца взаймы. О кулинарии Чарли знал почти все (еще ребенком он обожал готовить), но с акциями и облигациями он никогда дела не имел. Его отец знал о них еще меньше. «Как-то я подсел за столик к программисту и парню, занимающемуся финансами и маркетингом. Все это было ново для меня. Я задавал самые разные вопросы. Они сказали мне: «Тебе на самом деле стоит приобрести фондовый опцион». А вот мой отец был иного мнения: «Все это афера. Не отдавай им свои кровно

заработанные». Все же он одолжил мне небольшую сумму, чтобы я мог купить небольшой пакет».

Чарли говорил, что растиражированная СМИ информация о том, что он долгое время работал шеф-поваром *Grateful Dead*, является преувеличением. Тем не менее тот факт, что он имел непосредственное отношение к рок-группе, имел особый смысл и сблизил его с Ларри Пейджем. Чарли был другом шеф-повара *Grateful Dead*, и одним теплым летним вечером здорово ему помог. «Ему понравилось, как я работаю, и он стал приглашать меня. Денег я за это не получал, работал на репутацию». По словам Чарли, привлекали его нечасто — лишь тогда, когда группа выступала в Сан-Франциско. Но от работы он получал огромное удовольствие. Подобное ощущение он испытывал, когда еще в девятом классе работал в ресторане Нью-Джерси. Именно тогда он влюбился в профессию и пришел к выводу, что работа у него будет всегда, ведь питание — это естественная потребность человека.

Однажды вечером, когда Чарли готовил ужин для Ларри, его брата Карла и их дяди, он заметил, что дядя начал пританцовывать, когда на кухне зазвучала мелодия песни *Grateful Dead*. Чарли обратил на это внимание, но не стал задавать вопросы. Дядя Ларри, видя это, улыбнулся и поведал ему о том, какие чувства эта музыка вызывает у его племянника.

— Просто хотел показать тебе, что, когда Ларри слышит эту музыку, он думает об отце, — сказал дядя.

— Почему? — спросил Чарли.

— Разве Ларри не говорил вам об этом? Мы водили его на концерты *Grateful Dead*, когда он был ребенком.

— Когда он разговаривает с вами, — добавил Карл, — он невольно вспоминает отца.

Услышав это и узнав, что Ларри вместе с братом и матерью принял участие в акции протеста против войны в Ираке, Чарли изменил свое отношение к президенту *Google*. «Это помогло мне понять его. После этого я уже видел в нем не только ученого».

Через несколько месяцев после IPO Чарли Эйерс принял непростое для себя решение уйти из *Google*. Он собирался открыть сеть ресторанов в Северной Калифорнии. Когда акции *Google* подскочили в цене, стоимость его фондовых опционов существенно возросла. Благодаря этому они с женой смогли купить дом. Другие сотрудники *Google* на деньги, вырученные от продажи фондовых опционов, приобрели новенькие БМВ, мерседесы и порше, красовавшиеся теперь на автостоянке компании. После того как *Google* вышла на фондовую биржу, сохранив прежние темпы роста, в компании начались перемены. Так, стало больше сотрудников, которые ни разу не встречались с Ларри и Сергеем и не общались с ними тет-а-тет. Эйерс также подметил ряд изменений во внутренней динамике.

«Некоторые руководители департаментов стали больше внимания уделять цифрам. Они требуют от своих менеджеров обеспечивать надлежащие результаты и четко придерживаться выработанной линии, не заниматься самодеятельностью, как это было перед IPO, — говорит он. — Даже если компания получает огромные доходы и ее финансовые результаты превосходят прогнозы Уолл-стрит, очень важно управлять ею так, чтобы на счету был каждый цент».

По словам Чарли, *Google* в лице Ларри Пейджа в ходе переговоров с поставщиками обычно настаивала на предоставлении ей 35-процентной скидки. Это был очень эффективный способ снижения затрат. Некоторые поставщики поначалу упирались, но позже все же принимали это условие, понимая, что *Google* и так приходится тратить очень много денег. Соглашение с *Google* давало им возможность покрыть свои накладные расходы, повысить оборот и позиционировать себя как фирму, сотрудничающую с крупными компаниями.

Еще одной причиной его ухода из *Google* по словам Эйерса, стало желание больше времени уделять себе. Много и напряженно работая, он потерял форму, поседел и стал испытывать потребность в более здоровом образе жизни. Он был не одинок. «Многие из тех, кто ушли, проработали здесь энное количество лет или обзавелись семьей. Немало женщин, которые помогали компании стать на ноги, захотели стать мамами. Кто-то ушел из-за проблем со здоровьем. Я, покинув *Google*, первым делом сел на диету и начал заниматься спортом.

А то уже стал было выглядеть, как шеф-повара, под началом которых я когда-то работал. До старости мне еще далеко, и лучше я позабочусь о своем здоровье сейчас».

Осенью 2005 года Чарли Эйерс, одна из ключевых фигур *Google*, уведомил Ларри и Сергея о своем намерении уйти из компании, написав заявление об увольнении в двух экземплярах и прикрепив его к их мониторам. «Они восприняли это очень болезненно», — говорит он. Пейдж высоко ценил достижения Эйерса: «Чарли, без посторонней помощи заложив в Силиконовой долине основы культуры питания, создал для сотрудников комфортные условия, принес счастье и благополучие».

Сам Эйерс считал, что ему очень повезло, что он «приземлился» в Googleplex именно тогда, в ноябре 1999-го, потому что стал частью динамично развивающейся компании и извлек немалую выгоду из фондовых опционов. «Людам моей профессии подобная возможность представляется крайне редко, — заметил он. — Мне невероятно повезло, я очень ценю то, что имею».

На одной из последних для Эйерса пятничных вечеринок Эрик Шмидт (Ларри уехал по делам в Африку) попросил Чарли выйти на сцену. На всех сотрудниках *Google* были футболки, на которых был изображен человек с лицом Чарли и фигурой Элвиса Пресли. Слова Роберта Брауна оказались пророческими: благодаря жареной курице, которую обожал Элвис, Чарли приобрел много друзей. Он подписывал футболки в течение нескольких часов. «Сергей и Эрик крепко обняли меня, а потом ребята стали подниматься на сцену и обнимать меня. Затем они долго стоя аплодировали, плакали и фотографировали меня на память. На вечеринке также присутствовали журналист Томас Фридман и актер Робин Уильяме. Когда я спустился со сцены, они попросили у меня автограф. А Эрик сказал Робину: "Чарли создал для нас целую культуру"».

Космическая гонка

Осенью 2004 года во время перелета в Испанию Брин и Пейдж получили неприятное известие. Директор по продажам Омид Кордестани сообщил своим боссам, что *Yahoo!* взяла верх над *Google* в борьбе за право быть эксклюзивным рекламным агентом для компании *AOL Europe*. Брин, мечтавший наладить сотрудничество с европейским отделением *AOL*, задумался. Благодаря соглашению, заключенному с *AOL*, *Google* значительно расширила свое присутствие в американском интернет-пространстве. Теперь ей необходимо было заявить о себе и в Европе. *Yahoo!* в течение нескольких лет поставляла рекламу английскому, французскому и немецкому сайтам *AOL*, (всего 6,3 миллиона пользователей), а также различным сайтам-партнерам *AOL*. В последней схватке *Yahoo!* очень просто обставила *Google*, предложив больше денег и более привлекательные условия.

Не теряя ни секунды, Брин начал действовать. Первым делом он дал указание Кордестани сообщить Филипу Роули, руководителю *AOL Europe*, что самолет с основателями *Google* меняет курс — он приземлится не в Мадриде, а в Лондоне. Друзья хотели встретиться с Роули лично в тот же день. Сергей также распорядился увеличить сумму по предложению *Google*.

Роули наотрез отказался возобновлять переговоры с компанией, заявив, что *AOL* уже заключила соглашение о сотрудничестве с *Yahoo!*. «Решение уже принято, — сказал он. — Процесс завершен».

Сергея Брина ответ«нет» никак не устраивал. Свысоты 9 тысяч метров он наказал Кордестани заверить Роули, что *AOL* и ее руководство

существенно выиграют от встречи, и попросить его пока не подписывать соглашение с *Yahoo!* Брин добавил, что для него лично возможность пообщаться с самим Роули имеет очень большое значение. Через несколько часов их самолет приземлится в Лондоне, и он хотел бы знать, где и когда сможет с ним встретиться.

Получив эту информацию, Роули решил связаться со штаб-квартирой *America Online* в Вирджинии. Генеральный директор компании Джон Миллер, уже давший «добро» на сделку с *Yahoo!*, услышал от него, что руководители *Google* направляются в Лондон. Роули также сообщил, что Брин и Пейдж дали понять, что очень заинтересованы в сотрудничестве с *AOL Europe*. Миллер, опытный менеджер и тонкий аналитик, знал основателей поискового гиганта и восхищался *Google*. Но у директоров *AOL* была одна проблема: они уже уведомили *Yahoo!* о том, что компания вышла победителем в борьбе за партнерство с *AOL Europe*. Миллер решил, что, если основатели *Google*, прибыв в Лондон, незначительно увеличат сумму по своему предложению, *AOL* подпишет соглашение с *Yahoo!* Если же *Google* предложит нечто новое и заманчивое, то будет справедливо — ведь документы пока не подписаны — возобновить процесс и поставить *Yahoo!* в известность о том, что *Google* в последний момент сделала весьма интересное предложение. Роули, в свою очередь, решил, что проведет с Брином и Пейджем конфиденциальную встречу, и заверил Миллера, что будет держать его в курсе всех событий.

Целеустремленный и всегда боровшийся до последнего Брин не сомневался в правильности своего решения развернуть самолет. У него была харизма: он умел убеждать людей и был великолепным переговорщиком. Ему очень не хотелось упускать возможность дать новый толчок развитию *Google*. Как руководители и крупнейшие акционеры *Google*, Брин и Пейдж, в отличие от Кордестани, имели право давать крупные долгосрочные финансовые обязательства от имени компании. Их личное присутствие на переговорах было необходимо. В тот момент для Брина не было ничего важнее, чем получить возможность поместить окошко *Google* на как можно большем количестве европейских сайтов. Анализируя сложившуюся ситуацию, Брин и Пейдж решили, что они внимательно выслушают Роули и постараются сделать

ему предложение, от которого невозможно отказаться. Они очень надеялись, что когда их самолет приземлится в Лондоне, будет еще не поздно переиграть ситуацию в свою пользу.

Роули через Кордестани передал основателям *Google*, что встретится с ними в лондонском отеле «Майлстоун», неподалеку от офиса *AOL Europe*. Принимать Брина и Пейджа в своем рабочем кабинете было бы неразумно: это могло вызвать ненужные вопросы и пересуды, ведь после громкого выхода на биржу их стали узнавать. Брин был удовлетворен: по крайней мере, Роули согласился их выслушать.

Прибыв в «Майлстоун», где их уже ждал Роули, Брин и Пейдж представили ему заманчивый, выгодный и безрисковый контракт. Он предполагал предоставление финансовой гарантии на сумму в десятки миллионов долларов и превышал сумму, предложенную *Yahoo!* Торговаться не было смысла. Роули вызвал в отель группу своих специалистов по подготовке сделок, а Брин с Пейджем — своих экспертов. Пока руководители *Google* и *AOL Europe* беседовали друг с другом, их рабочие группы в другом номере обсуждали детали долгосрочного контракта. Всякий раз, когда возникал вопрос или разногласие, члены обеих групп консультировались со своими боссами и находили консенсус. Все шло как по маслу. Роули видел, что Брин и Пейдж лично заинтересованы в сотрудничестве с *AOL Europe*, а потому, извинившись, вышел и позвонил Миллеру в штаб-квартиру материнской компании в Вирджинии.

Миллер, уже несколько месяцев занимавшийся поиском интересных вариантов, которые обеспечили бы дальнейшее развитие *AOL*, был ошеломлен неожиданно хорошими новостями из Лондона. Повесив трубку, он вышел в коридор, чтобы разыскать своего старшего помощника Джона Бакли.

— В Европе происходит что-то невероятное, — говорил ему Миллер. — *Google* сделала гораздо более интересное предложение, чем *Yahoo!* Я думаю, будет правильно предоставить *Yahoo!* возможность вступить в игру.

Миллер, на тот момент обсуждающий с представителями *Yahoo!* детали сделки (ведь подразумевалось, что *Yahoo!* выиграла борьбу за партнерство с *AOL*, распорядился информировать руководителей

Yahoo! о возможных изменениях. Роули немедленно связался с *Yahoo!* и сообщил ее руководителям, что *Google* существенно повысила сумму финансовой гарантии, а потому *AOL* возобновляет процесс переговоров и хотела бы получить от *Yahoo!* пересмотренное предложение. Разница между двумя предложениями очень существенна, заметил Роули. Через некоторое время руководители *Yahoo!*, раздраженные неожиданным оборотом, информировали *AOL*, что пересматривать свое предложение не собираются.

Брин и Пейдж были уверены в том, что высокая цена, которую они платили за партнерство с *AOL*, в долгосрочной перспективе окупится сторицей, ведь они получают возможность привлечь внимание европейских интернет-пользователей. Вечером того же дня они подписали юридически обязывающее соглашение. Для того чтобы возвести его в ранг официального, одному из сотрудников *AOL* пришлось сходить в банк и снять со счета компании 120 британских фунтов: согласно английскому законодательству, соглашение вступает в силу только после того, как определенная сумма денег переходит из рук в руки.

«Решающим фактором стало их личное присутствие, — заметил Роули. — Очень важно знать, что людям, с которыми ты собираешься работать, можно доверять. Мы, европейское отделение *AOL*, раньше не сотрудничали с *Google*, а потому приезд ее руководителей позволил прояснить очень многое. И коль скоро они приехали, мы не могли себе позволить отказаться от сделки. Раз они имели серьезные намерения, тянуть не было смысла».

Роули отметил, что Брин и Пейдж, летевшие всю ночь и затем весь день обсуждавшие условия контракта, выглядели очень уставшими. «Тем не менее они были спокойны и невозмутимы. У меня появилось желание сотрудничать с этими парнями. Если бы они не приехали, этого бы не произошло».

По словам Миллера, Брин и Пейдж продемонстрировали, что они не только основатели компании и талантливые программисты, но еще и практикующие менеджеры, и агрессивные бизнесмены. Программистов с их настойчивостью и умением вести переговоры еще поискать. Это и отличает *Google* от многих других компаний, сказал он.

У *Google*, во главе которой стоят Брин, Пейдж и Эрик Шмидт, очень сильные руководители, и радужные перспективы, поэтому компания будет отличным партнером для *AOL*, заявил Миллер, отметив вклад Бриана, сумевшего переломить ход переговоров.

«Основатели и Эрик вплотную занимаются делами компании, — продолжил он. — Они подходят к бизнесу очень серьезно и все основные вопросы решают сами. Очень толковые парни. Эти трое работают четко и слаженно, как единая команда. *AOL* и я лично с огромным уважением относимся к тому, чего они достигли, и к тому, как они это сделали. Далеко не все добиваются подобных результатов. Еще никто не смог так быстро добраться до таких высот. И очень немногие столь же упорно придерживаются своих базовых принципов».

Девятнадцатого октября, ровно через два месяца после IPO, *Google* и *AOL* обнародовали пресс-релизы, в которых объявили о заключении соглашения о широком сотрудничестве в Европе. Для *Overture*, подразделения *Yahoo!*, это было уже второе поражение в борьбе за партнерство с *AOL*. «Это конкурентный рынок. Наше сотрудничество с *Overture* было успешным, но теперь мы сделали выбор в пользу *Google*», — сказал пресс-секретарь *AOL Europe*.

Overture заявила, что приняла решение выйти из игры потому, что сделка с *AOL Europe* была для нее невыгодна в финансовом плане. «*Overture* вступает в такие соглашения о сотрудничестве, которые выгодны для нее как в стратегическом, так и в финансовом плане. В случае с *AOL Europe* данные критерии не могли быть удовлетворены».

В пресс-релизе *Google* ничего не говорилось о том, какую роль в этом процессе сыграли Брин и Пейдж. Кордестани отметил, что соглашение стало важной вехой для обеих компаний: «*AOL Europe* получит существенный прирост доходов, а пользователи ее сайтов только выиграют от того, что им будет доступна релевантная коммерческая информация».

Известия о темпах разработки новинок и о европейской победе компании над *Yahoo!* явно не добавили конкурентам уверенности в своих силах. Новые сервисы и программные продукты с завидной регулярностью покидали пределы Googleplex и поступали к миллионам

пользователей по всему миру. Казалось, будто *Google* вовлекла конкурентов в «космическую гонку», победителем которой станет тот, кто создаст самый мощный и разнообразный арсенал сервисов. Ни одна компания не привлекала к себе столь пристального внимания прессы — о каждом шаге поискового гиганта моментально узнавал весь мир. К тому же теперь, когда *Google* превратилась в ОАО, она стала любимицей деловой прессы, поскольку многие специализированные издания освещают деятельность только тех фирм, чьи акции обращаются на бирже.

Статус открытого акционерного общества позволил *Google* полностью сосредоточиться на том, что у нее получалось лучше других — на внедрении инноваций в сфере поиска и смежных областях и обслуживании пользователей. *Google* в этот период не только преуспела в «космической гонке», оставив позади *Microsoft* и другие компании, но и укрепила свое лидерство по основным направлениям (поиск информации и размещение рекламы) в США, Европе и Азии.

Эксперты индустрии интернет-технологий определили, чем подход *Google* принципиально отличается от подходов других компаний. Например, борьба с отдельно взятым конкурентом не рассматривается в компании мотивирующим фактором, она не поддается соблазну создать себе «заклятого врага». «*Google* не борется с какой-то конкретной фирмой, — говорит генеральный директор *AOL* Джон Миллер. — Большинство компаний испытывают потребность во «враге», так им проще мотивировать себя. Брин и Пейдж же мотивированы своей миссией. Очевидно, что они мыслят иначе, ими движут высокие цели».

Ларри, Сергей и Эрик распределили между собой менеджерские обязанности, исходя не из названия должностей, а из тех соображений, что это разделение позволит им сохранить динамику развития *Google*, не допустить появления «узких мест» и обеспечить реализацию краткосрочных и долгосрочных целей. Руководители постоянно держат контакт друг с другом, но при этом четко делят процессы, процедуры и обязанности. Несмотря на наличие двух президентов и одного генерального директора, работа, которую они курируют, мало соответствует их официальному статусу.

Ларри и Сергей расположились в угловом кабинете недавно модернизированного 43-го корпуса Googleplex. Подобно другим программистам и инженерам, они работают бок о бок, под одной крышей. Скромный дизайн офиса № 211 не привлекает к себе внимания, да и, чтобы отыскать его среди офисных лабиринтов, нужно проделать долгий путь. Большую часть времени Ларри и Сергей проводят в своем кабинете, но иногда выходят наверх, на террасу, откуда можно наблюдать за перемещениями сотрудников и посетителей комплекса. Кабинет Эрика сначала находился неподалеку, но, после того как основатели переехали в новое здание, проект которого был разработан при участии Ларри, их кабинеты стали разделять несколько десятков метров, в том числе крытый переход между двумя корпусами.

Основав компанию в 1998 году, Ларри занял должность генерального директора, а Сергей — президента и председателя совета директоров, причем должности они распределили, подбрасывая монетку. Затем, накануне IPO, Ларри стал президентом по производству, а Сергей — президентом по технологиям. Повседневные обязанности Ларри складываются в основном из контроля над текущими проектами, тогда как Сергей сосредоточился на корпоративной культуре, мотивации, переговорах и долгосрочных проектах.

Эрик как генеральный директор ведает текущими операциями — весьма трудоемкая обязанность в компании, растущей столь быстрыми темпами. Он сконцентрировался на создании финансовой, бухгалтерской и других систем, которые можно было бы расширять по мере роста компании, а также на внедрении инфраструктуры, необходимой для осуществления международной экспансии. Он также тщательно отслеживает финансовые результаты *Google*. Помимо этого, Эрику выпало контролировать выполнение графиков операций и составление отчетов для членов совета директоров.

Каждую неделю руководители проводят совещание, посвященное исключительно разработке новых программных продуктов. Они изучают идеи относительно новых проектов и обсуждают, на какой проект стоит выделить ресурсы. Решения обычно принимаются сразу же — если двое из трех руководителей не имеют возражений. Ларри и Сергей на таких совещаниях всегда сидят рядом. Они уже настолько хорошо знают друг друга, что могут общаться без слов.

Как показала сделка с *AOL Europe*, Сергей — мастер общения с потенциальными партнерами и управления переговорным процессом. В этом деле он ас: умеет выделять главное и доводить процесс до логического завершения. Благодаря личным качествам, высокому интеллекту и прекрасному чувству юмора он умудряется сглаживать острые углы и завершать процесс к обоюдному удовольствию. Сергей также взял на себя роль законодателя и хранителя культуры *Google*: он выделяет помещения под комнаты для кормящих мам, организует доставку бесплатного детского питания и поддерживает в *Googleplex* благотворную, уютную и здоровую рабочую атмосферу. Он неустанно ищет способы мотивировать сотрудников, а также упрочить закрепившийся за *Google* имидж эдакой «студенческой» компании и ее статус чрезвычайно привлекательного работодателя. Кроме того, Сергей работает над проблемами из области компьютерных технологий и выступает катализатором долгосрочных проектов, многие из которых могут стать настоящими научными прорывами.

По словам Терри Винограда, профессора Стэнфордского университета, Сергей ведает тремя «П»: перспектива, политика и персонал. (Когда у генерального директора Эрика Шмидта спросили, что означает девиз «Не навреди!», он ответил, что «вред» — это все, что считает вредным Сергей.) Ларри же больше привлекает собственно процесс разработки ПО и работа информационных центров, в том числе вопросы, связанные с расходами и производительностью. Тем не менее их интересы зачастую пересекаются, что приводит к жарким спорам и дискуссиям.

Основное внимание Ларри уделяет поисковому серверу и его сервисам. Он постоянно придумывает интересные новинки для пользователей. Кроме того, он играет ключевую роль в процессе приема на работу самых разных специалистов — от талантливых менеджеров до программистов-асов. Это не значит, что он лично беседует с каждым кандидатом, но он просматривает резюме и изучает списки отобранных кандидатов. Каждый вторник утром Ларри знакомится с приказами о назначениях, принятыми накануне после долгих обсуждений, и иногда ставит их под сомнение. Ему всегда предоставляют подробные досье на кандидатов. До того как попасть на рассмотрение

к Ларри, кандидат должен пройти дюжину собеседований, сдать тесты для определения уровня квалификации, пройти психологические тесты, представить приложение к диплому, написать по просьбе интервьюера программу и получить подробнейшую оценку личностных качеств от нескольких интервьюеров.

Ларри также определяет степень значимости краткосрочных технических проектов. Он ведет список ста наиболее перспективных проектов, для которых могут потребоваться человеческие или финансовые ресурсы. Это позволяет отбирать наиболее удачные идеи, родившиеся благодаря правилу 20%.

Помимо этого, Ларри занимается разработкой дизайна корпусов Googleplex. Прохаживаясь по офисам других компаний, он иногда достаёт свой фотоаппарат, чтобы запечатлеть помещение с интересным дизайном. Ларри — сторонник больших, вместительных комнат, позволяющих сотрудникам полноценно общаться, а не отгороженных маленьких коморочек, изолирующих людей друг от друга. Он также занимается оформлением конференц-залов и комнат для совещаний. При этом настаивает на необходимости использования в корпусах Googleplex экологически безвредных технологий и материалов (в том числе осветительных приборов).

Когда в 2004 году 43-й корпус решили сделать более просторным, Ларри принимал непосредственное участие в разработке дизайна интерьера и воплощении его в жизнь. Сегодня это здание в самом центре комплекса считается у сотрудников местом, где можно отдохнуть и расслабиться, поскольку больше напоминает фантастическую декорацию. «Мы хотели подчеркнуть, что *Google* — это прежде всего компания-разработчик продукции, а не посредническая или торговая фирма», — говорит Ларри. В процессе реконструкции внутренняя часть здания была полностью перестроена: появились большие, просторные помещения с полуэтажами и альковами, открытыми взору трубопроводами и множеством текстур и металлов, создающих особую промышленную эстетику. Уборные оборудованы экстравагантными унитазами с сенсорной панелью, шестью уровнями подогрева сиденья, функцией автоуборки, высушиванием и сливом. Комнаты для совещаний, раскрашенные в синий, красный, желтый и зеленый

и оснащенные забавной мебелью, немного напоминают детские. Главный конференц-зал, к которому ведет величественная парадная лестница, украшают огромные, от пола до потолка, стеклянные двери. Так и хочется выйти и воспарить в небеса, но, к счастью, сделать это никому не удастся. Комнаты и залы имеют оригинальные названия: к примеру, помещения для совещаний на втором этаже названы в честь далеких африканских городов Рабат, Тимбукту, Могадишо.

Ларри сразу решил, что главные рабочие помещения 43-го корпуса не следует разбивать на маленькие комнатки. Правда, такие комнатки-ячейки есть на каждом этаже, зато в каждой из них стоят по два-три огромных монитора с плоской панелью — словно индивидуальные экраны IMAX¹. В 43-м корпусе также есть палаточные залы, которые отделены друг от друга белой тканью и оборудованы кондиционерами.

В отличие от них, 211-й кабинет, где работают основатели, имеет более привычные бетонные стены и раздвигающиеся двери. Его обстановку составляют десяток мониторов (Ларри и Сергей обычно используют сразу несколько мониторов), пара письменных столов, кушетка, комнатные растения и очиститель воздуха. Терраса над 211-м офисом покрыта искусственной травой и оборудована электрическим массажным стулом, заказанным в Японии. Это место предназначено только для Ларри, Сергея и приглашенных гостей. В длинном фойе, ведущем к парадной лестнице здания, вывешен огромный стенд под названием «Генеральный план *Google*», испещренный разноцветными записями о проектах.

Пока *Google* выдавала на-гора новые программные продукты и завоевывала новых приверженцев, *Microsoft* со своими миллиардными банковскими счетами множила новые соглашения об урегулировании исков о нарушении антимонопольного законодательства, заключенные с компаниями-истцами и предусматривавшие многомиллионные выплаты. Все эти соглашения были следствием правового конфликта

¹ Экраны IMAX в три раза больше обычных киноэкранов и отличаются высоким качеством изображения и звука. — *Примеч. пер.*

компании-разработчика с Антимонопольным комитетом Министерства юстиции США.

Глава *Microsoft* Билл Гейтс только и говорил, что о будущих версиях *Windows* и о том, каким образом она в конце концов превзойдет и раздавит *Google*, как сделала в свое время с другими конкурентами. Однако иск о нарушении антимонопольного законодательства, поданный Минюстом в 1998 году, когда была основана *Google*, дамокловым мечом висел над компанией, не позволяя ее топ-менеджерам полностью сосредоточиться на стратегии развития, а *Google* тем временем «захватывала» Интернет. «Последние несколько лет мы в основном занимаемся урегулированием правовых споров с другими компаниями», — признался главный юрисконсульт *Microsoft* Брэд Смит. (В рамках соглашений об урегулировании *Microsoft* выплатила 1,6 млрд. долл. компании *Sun Microsystems*, 775 млн. долл. — *IBM*, 700 млн. долл. — *Time Warner* и 536 млн. долл. — *Novell Inc.*) *Google* планомерно наращивала свое присутствие на международной арене, и Гейтс ломал голову над тем, как догнать и превзойти компанию, подавив ее так же, как *Netscape*. Главной проблемой для него было то, что с каждым днем превосходство *Google* над *Microsoft* в сфере поиска только росло. *Google* могла похвастаться всемирно известным брендом, партнерскими отношениями с рядом крупных компаний, специалистами по продажам на всех пяти континентах и другими преимуществами (в том числе компьютерной инфраструктурой, не имеющей себе равных), а потому предпринимать против нее внезапную атаку было бессмысленно. А поскольку все сервисы *Google* предоставляются бесплатно, ценовая атака на компанию тоже не дала бы никакого результата.

Чем больше Гейтс говорил, тем больше казалось, что он теряет связь с реальностью. Осенью 2004 года *Microsoft* собиралась представить публике свою поисковую систему, которая должна была стать сенсацией. Компания хотела поведать миру о том, что ее поисковый механизм теперь работает с пятью миллиардами веб-страниц, превосходя по этому показателю *Google*, чей индекс насчитывал четыре миллиарда. Но за несколько часов до того, как *Microsoft* обнародовала сообщение о своем достижении, *Google* объявила, что ее индекс

содержит уже не четыре, а восемь миллиардов страниц, охватывая практически весь Интернет, а значит, Google по-прежнему не имеет себе равных. Эту цифру компания поместила на главной странице своего сайта — в духе *McDonalds* с ее «...Billions Served» («Обслужено ...миллиардов») на рекламных бигбордах. *Microsoft* же, которой так и не удалось удивить мир, снова уступила *Google*.

Тем не менее *Google* по-прежнему испытывала острую потребность в инновациях. В отличие от конкурентов, у нее не было средств «привязки» пользователей. *Google* не просила зарегистрироваться, не располагала сервисами, которые подолгу удерживали бы людей на веб-сайте. Если *AOL*, *Yahoo!* и другие ведущие интернет-компании хвастались тем, что пользователи проводят все больше и больше времени на их сайтах, *Google* гордилась тем, как оперативно она предоставляет результаты поиска, удовлетворяет потребности пользователей и отправляет их на те сайты, где имеется нужная им информация. Некоторые эксперты считали это серьезным недостатком. В отличие от *AOL* или *Yahoo!*, которые могли несколько раз прокручивать рекламу перед пользователями, открывшими на сайте почтовый ящик или регулярно посещающими тематические разделы, у работающей оперативно *Google* для демонстрации рекламы было совсем мало времени.

Однако многие не осознавали, что ее основная сила не в этом. Благодаря уникальному гуглоснащению компания располагает такими операционными возможностями, которыми не обладает ни одна организация на планете. Новичку в сфере интернет-технологий будет очень непросто создать нечто подобное, замечает Питер Норвиг, директор по качеству поиска. «Мы не отстаем от *Dell*», — говорит он, имея в виду, что *Google* сама собирает и настраивает каждый персональный компьютер, который становится частью ее огромной сети. Кроме того, перед запуском нового продукта Брин и Пейдж тщательно анализируют его потенциал, для того чтобы *Google* и в дальнейшем имела конкурентное преимущество перед теми, кто скопирует ее идею.

В октябре 2004 года компания выпустила младшего брата своего поисковика — поисковик для личного ПК. С его помощью можно найти любую информацию, хранящуюся на ПК, так же быстро, как

и в Интернете. *Microsoft* в течение нескольких лет обещала выпустить нечто подобное, но дальше обещаний дело так и не продвинулось. Новинка *Google* ликвидировала разрыв между быстрым и качественным поиском информации в Интернете и изнуряющей «охотой» за материалами, сохраненными на персональном компьютере: текстовыми документами, таблицами, давно утерянными электронными сообщениями и пр. Эта программа доступна на английском, китайском, французском и десятке других языков.

«Учитывая важность информации, хранящейся на персональном компьютере, казалось странным, что то, что тебе нужно, легче найти на каком-нибудь веб-сайте, чем в дебрях жесткого диска, находящегося на расстоянии вытянутой руки, — говорит Марисса Майер, директор по продажам ПО. — *Google Desktop Search* — это что-то вроде фотографической памяти для компьютера: она мгновенно находит файлы *Microsoft Word*, *Outlook Express*, *PowerPoint*, *Excel* и *AOL Instant Messenger*».

Основным недостатком программы было то, что не в меру любопытному сотруднику не составит труда быстренько отыскать на компьютере коллеги интересующую его информацию, пользуясь отсутствием того на рабочем месте. Это не могло не тревожить, но в то же время говорило о том, что программа работает исправно. *Google*, понимая всю серьезность проблемы, снабдила *Desktop Search* средствами защиты, позволив пользователю включать и отключать ее, а также предоставив ему возможность решать, какую часть жесткого диска сделать доступной для поиска.

Помимо того что *Google Desktop Search* здорово помогала при поиске старых и новых материалов, она еще и поставила в неудобное положение *Microsoft*, поскольку представляла собой лучший инструмент поиска затерянных файлов в оболочке *Windows*. С появлением этой программы также пропала необходимость раскладывать материалы по папкам и каталогам: *Google* отыщет нужный файл независимо от того, как и где пользователь его хранит. Кроме того, *Google* нарушила гегемонию *Microsoft* в области корпоративного ПО, выпустив недорогой аппаратный поисковик для корпоративных клиентов, позволяющий индексировать до ста тысяч внутренних документов.

Этот диск, упакованный в эффектную голубую коробочку с надписью «Google Mini», стоил всего 2995 долл. Завоевав признание простых пользователей, *Google* стремилась выйти на прибыльный рынок офисного ПО.

Yahoo! предлагала пользователям более широкий спектр услуг, но *Google* оставалась верна поиску. Обе компании то и дело объявляли о запуске нового продукта, пытаясь обставить конкурента. После того как *Yahoo!* заявила о том, что ее поисковый сервер «просматривает» на несколько миллиардов страниц больше, чем *Google*, компании публично обменялись «любезностями» относительно того, преувеличивает ли *Yahoo!*. Одни новинки сразу приобрели популярность среди пользователей, другие казались интересными наворотами, не имеющими практической ценности, но тем не менее способствовали тому, чтобы бренды постоянно были на слуху.

Дабы затмить *Yahoo!*, *Google* *неустанно работала над новыми проектами*. Сервис Google Maps позволял просматривать спутниковые изображения самых разных точек земного шара, а Google Local — находить местные организации и предприятия. My Search History («Список моих поисковых запросов») давал пользователям возможность просматривать все запросы, сделанные ими на *Google* когда-либо, а также результаты поиска. С помощью Google Video можно скачивать и просматривать видеофайлы, а благодаря Google Mobile Search — осуществлять поиск информации в Интернете через мобильные телефоны, смартфоны и другие устройства. Компания также выпустила GLAT — Google Labs Aptitude Test, шуточный стандартный тест для программистов и других потенциальных сотрудников *Google* (см. Приложение 2), содержащий как сложные задания, так и задачи на сообразительность (вроде предложения усовершенствовать «это пространство» под изображением пустого прямоугольника). Программа Google Suggest в процессе ввода слова в окне поиска предлагает варианты его завершения. Есть еще и Google Scholar — инструмент поиска статей, аннотаций из научных журналов, технических отчетов и докторских диссертаций. Компания стремится охватить все слои общества — от домохозяек до топ-менеджеров и ученых.

Если *Google* хотела сообщить пользователям нечто важное, она превращала в доску объявлений свою главную страницу — любой новый текст на ней моментально привлекает к себе внимание. Время от времени компания на день-два помещает здесь объявления о запуске нового продукта, а в декабре 2004 года, когда на побережье Юго-Восточной Азии обрушилось цунами, она поместила призыв предоставить пострадавшим гуманитарную помощь. Это проявление человечности сделало *Google* ближе к пользователям, вызвало симпатию и позволило благотворительным и гуманитарным фондам отправить средства и предметы первой необходимости всем, кто нуждался в помощи.

Популярность *Google* не прошла мимо внимания известных политиков. Экс-президенты Джимми Картер и Билл Клинтон, бывшие госсекретари Мадлен Олбрайт и Колин Пауэлл — постоянные пользователи *Google* — посетили *Googleplex*, чтобы своими глазами увидеть ее работу изнутри. Бывший вице-президент Альберт Гор, консультировавший компанию по вопросам международной политики и открывший с ее помощью кабельный телеканал, включил в свое резюме запись о том, что работал внештатным консультантом *Google*.

Принимая во внимание то, как много объектов и мгновений можно запечатлеть с помощью бурно развивающейся цифровой фотографии, *Google* выпустила программу *Picasa*, с помощью которой можно искать, систематизировать и редактировать фотографии, хранящиеся в компьютере. В сфере поиска графической информации компания тоже не стояла на месте: ее индекс для популярного сервиса «Поиск картинок» в начале 2006 года насчитывал более 1,2 млрд. изображений, по-прежнему не имея себе равных. *Google* также запустила новые сервисы, позволяющие пользователям просматривать котировки акций, заказывать такси и получать прогноз погоды по выбранным городам. А чуть позже компания запустила программу *Google Earth*: она дает возможность «парить» над выбранным районом Земли. Даже при том, что впечатляющие спецэффекты в кино и на телевидении сегодня не в диковинку, этот инструмент существенно расширяет границы поиска, превращая компьютерных пользователей в виртуальных путешественников.

«Иногда даже самый закоренелый скептик не может не восхищаться теми вещами, которые сегодня позволяет делать персональный компьютер, — писал обозреватель *The Wall Street Journal* Уолт Моссберг. — И один из таких «вау!»-моментов наступает тогда, когда вы в первый раз запускаете программу Google Earth. Это яркий пример того, какие возможности компьютер и Интернет открыли перед рядовыми пользователями. Запускать Google Earth каждый день, конечно, необязательно, но с нею определенно стоит поиграть — хотя бы потому, что она уникальна в своем роде».

Вскоре компания выпустила Google Moon — программу, позволяющую исследовать поверхность спутника нашей планеты.

Сергей Брин и Ларри Пейдж были довольны. Сотрудники *Google* и их семьи тоже. Их восторгу не было предела, когда Брин и Пейдж арендовали на 24 часа ближайший кинотеатр и предоставили всем бесплатные билеты на премьерный показ последнего эпизода «Звездных войн». Неудивительно, что с таким подходом к людям, технологиям и инновациям *Google* одержала победу в этом раунде «космической гонки» без особых усилий.

Судебная тяжба

Через четыре месяца после того, как *Google* своим неординарным ИРО «умыла» Уолл-стрит, компания снова покусилась на вечные ценности американского делового мира. На этот раз местом действия был федеральный окружной суд в Александрии (штат Вирджиния), городке на реке Потомак, в нескольких минутах езды от Вашингтона. На пятом этаже величавого здания, известного в адвокатской среде тем, что дела там рассматривались быстро и без проволочек, председательствовала окружная судья Леони М. Бринкема. Именно здесь слушалось нашумевшее дело Закариаса Муссауи — единственного, кому американские власти предъявили обвинение в причастности к терактам 11 сентября. А 13 декабря 2004 года ровно в 10:00 судебный пристав монотонно произнес: «Встать, суд идет», — и судья стукнула молоточком по столу, призывая стороны к порядку. Слушалось дело *Government Employees Insurance Co. [Geico]* против *Google Inc.*

По масштабу и драматичности это дело, конечно, уступало делу Муссауи, в ходе слушания которого обвиняемый, отказавшийся от услуг адвокатов, отчаянно сражался с судьей Бринкема, испытывая ее терпение в течение многих дней. Но для участников широкой партнерской сети *Google* — тысяч людей по всему миру, чей достаток напрямую зависел от роста компании, — оно имело огромное значение.

У *Geico* и *Google* было очень мало общего. *Geico*, штаб-квартира которой располагалась на границе Вашингтона и Мэриленда, была одной из самых богатых, самых консервативных и самых авторитетных американских компаний в сфере страхования автомобилей. Целевой

группой для *Geico*, основанной в 1936 году Лео и Лилиан Гудвинами, были государственные служащие, сотрудники военного ведомства и состоятельные автовладельцы, которые, согласно статистике, попадали в дорожно-транспортные происшествия реже, чем другие категории населения, что позволяло компании предлагать более дешевые страховые полисы. Страховой гигант долгое время был одним из основных объектов вложения капитала для миллиардера Уоррена Баффета, а в середине 1990-х годов он стал единоличным владельцем компании. Неудивительно, что интересы *Geico* в суде в тот день представляла *Arnold & Porter* — старейшая адвокатская фирма.

Google же, компания с калифорнийской «пропиской», быстро, креативно и агрессивно развивалась и только-только отметила шестилетие. Такие рискованные шаги, которые предпринимала она, *Geico* предпринимать — и даже страховать — никогда не стала бы. Главным адвокатом *Google* в суде был Майкл Х. Пейдж (не родственник Ларри), выходец из Сан-Франциско. Там он приобрел репутацию адвоката, предпочитающего представлять интересы стороны, у которой изначально немного шансов выиграть дело, и получил немало одобрительных отзывов за умелое и успешное ведение борьбы (в зале суда, разумеется) с кинокомпаниями и студиями звукозаписи за право обмена файлами между компьютерными пользователями.

Geico обратилась в суд с иском к *Google* по вопросу, из которого состоит небольшое, но важное отличие *Google* от ее главного конкурента *Yahoo!* *Geico* возражала против того, что *Google* зарабатывает деньги на размещении рекламы конкурентов-страховщиков, которая появлялась при поиске слов, которые были зарегистрированными *Geico* торговыми марками. Так, любая другая компания по страхованию автомобилей, став победителем торгов по слову «*Geico*» или словосочетанию «*Geico Direct*», могла разместить свою рекламу на Google.com.

Поэтому *Geico* полагала, что из-за подхода, практикуемого *Google*, она терпит убытки. Страховая компания заявила, что этот подход создает путаницу в головах потребителей, ведь те, кто вводит в окно поиска слово «*Geico*», в ответ получают рекламу конкурентов. *Geico* расценивала это как явное введение людей в заблуждение, недобросовестную политику и попрание ее законного права на защиту собственных торговых марок, зарегистрированных в Патентном бюро

США. Это также означало, что на огромном рекламном бюджете (*Geico* «ездят» другие страховые компании: страховой гигант тратил миллионы долларов на продвижение в СМИ брендов «*Geico*» и «*Geico Direct*», а конкуренты тем временем «уводили» у него клиентов, обыгрывая на разные лады принадлежащие ему бренды. *Yahoo!* была настроена не столь агрессивно, как *Google*, и *Geico* отозвала иск против *Yahoo!*, узнав, что компания приняла решение впредь не размещать подобных рекламных предложений. Если же они все-таки появлялись, *Yahoo!* убирала их по первому требованию.

Политика *Google* в отношении торговых марок, некогда довольно жесткая, накануне IPO стала более либеральной. В результате пошли разговоры, что компания сделала это ради увеличения доходов и темпов роста, что в конечном итоге позволит ей продать свои акции подороже. До того *Google*, как и *Yahoo!*, не размещала рекламу, «привязанную» к зарегистрированным торговым маркам. Если же какое-нибудь рекламное предложение все-таки просачивалось и владелец бренда выражал свое недовольство, *Google* немедленно снимала его. Теперь же *Google* изменила политику, пояснив, что не желает вмешиваться в свободный обмен идеями, от которого пользователи только выигрывают: они, возможно, хотят получить информацию о продуктах и расценках нескольких компаний. К примеру, набрав слово «*Geico*» в строке запроса, пользователь видел не только рекламные предложения конкурентов, но и ссылки на веб-страницы, где были выложены расценки сразу нескольких страховых компаний.

В своей заявке на IPO, поданной Комиссии по ценным бумагам и биржам, *Google* отметила, что изменила свою политику «для того, чтобы предоставлять пользователям более практичные рекламные объявления», и признала, что это изменение обусловило появление ряда рисков. «Как результат изменения нашей политики в отношении торговых марок, против нас могут быть выдвинуты иски о нарушении права на торговую марку. Негативные результаты рассмотрения таких исков способны подвигнуть или даже заставить нас внести изменение в сложившуюся практику, что может привести к потере этой статьи дохода».

Google уже проходила ответчиком по нескольким искам. Основное внимание СМИ уделяли ее судебному сражению с компанией *American Blind and Wallpaper Factory*, заявившей, что из-за недобросовестной

практики *Google* она в скором времени может оказаться на грани банкротства. В США ни по одному из дел, ответчиком по которым выступала *Google*, еще не было вынесено решения, а вот во Франции и в ряде других стран Европы *Google* проиграла несколько судебных процессов, в том числе процесс против *Louis Vuitton*, производителя элитных товаров. (В странах Европы законодательство, регулирующее вопросы размещения рекламы, строже, чем в США.)

В некоторых отношениях дело, которое предстояло рассмотреть судьё Бринкема, было так же старо, как и сама реклама. В США закон разрешал размещение сравнительной или конкурентной рекламы в соответствии с доктриной «добросовестного использования». Она позволяла рекламодателям сравнивать цены и качество продуктов с товарами конкурентов и на основании этого делать заявления при условии, что такие заявления правдивы. Но вместе с тем судья Бринкема вполне могла принять доводы истца и тем самым создать правовой прецедент. Поскольку Интернет и поисковые системы — относительно молодые рекламные площадки, прецедентов или законов, на которые можно было бы опереться, еще не существовало. В этом отношении дело находилось в «области инноваций» — как раз там, где *Google*, привыкшая создавать прецеденты в технологиях, бизнесе, культуре, финансовых операциях, а теперь и в законе, чувствовала себя как рыба в воде.

Для *Getco* это судебное разбирательство было не более чем поединком из-за одного конкретного канала распространения рекламы, схваткой, ввязаться в которую обычная компания позволить себе не могла. Для *Google* же оно стало сражением, в котором ей необходимо было защитить принципы своей политики.

Открыв заседание, судья Бринкема сообщила, что она ознакомилась со всеми материалами дела, имеет определенное представление о компаниях и о вопросах, по которым они не пришли к согласию, и рассчитывает оперативно провести рассмотрение дела. *Google* на стадии досудебного рассмотрения сделала попытку избежать судебного разбирательства, подав ходатайство об отклонении иска, но Бринкема, изучив все основные вопросы, постановила, что информация, представленная истцом, дает достаточные основания для слушания дела в суде.

Первым слово получил Чарльз Оссола, совладелец адвокатской фирмы *Arnold & Porter*, выступавший в качестве главного адвоката *Geico*. Он пояснил, почему истец считает, что ответчик нарушает его право на торговую марку. В течение последних пяти лет *Geico* потратила более 5 млрд. долл. на продвижение бренда, а теперь ее вынуждали либо участвовать в торгах по наименованию, которое и так было ее собственностью, либо принять тот факт, что люди, которые введут в окно поиска Google слово «Geico», будут покупать автостраховку у компании-конкурента, реклама которой появится в ответ на такой запрос. Согласно результатам исследования, проведенного *Geico*, большинство людей просматривает расценки лишь одной страховой компании, после чего покупают у нее же страховку. Это означало, что конкуренты обзаводятся клиентами за счет *Geico*.

— Компьютерные пользователи ищут сайт *Geico* и интересуются ее страховыми ставками, но в конечном итоге приобретают страховой продукт компании, не имеющей к *Geico* никакого отношения, — заявил Оссола. — *Geico* добивается вынесения решения о том, что размещение *Google* рекламы, «привязанной» к нашей торговой марке, порождает вероятность путаницы.

— Это не так, — возразил в своем выступлении главный адвокат *Google* Майкл Пейдж. Обращаясь к судье, Пейдж заявил, что защитники *Geico* хотят провести искусственную границу между Интернетом и традиционными средствами массовой информации.

— *Geico* хочет убедить нас в том, что Интернет отличается от других средств массовой информации. При этом она высказывает предположение, что, когда люди набирают «Geico» в строке запроса Google, они хотят получить лишь ссылку на сайт *Geico*. Это предположение неверно.

Пейдж заметил, что в данном случае довод о запутывании потребителей не имеет под собой оснований, поскольку *Google* четко отделяет рекламные объявления от результатов поиска, размещая их за голубой вертикальной линией. Он также заявил, что *Google*, подобно журналу или газете, не несет ответственности за содержание рекламных предложений.

— *Google* лишь посредник. Текст же рекламного объявления составляет рекламодатель. Доводы, озвученные *Geico*, возможно, подтверждают обоснованность претензий к рекламодателю, но никак не к *Google*.

Как водится в таких случаях, у обеих сторон были свидетели: эксперты, сотрудники и другие желающие дать показания в их пользу. Адвокаты сторон имели возможность допрашивать свидетелей противной стороны. В третий день разбирательства, наголову разбив главного эксперта *Geico* и указав на слабые места в исследовании, на которое ссылался Оссола, Майкл Пейдж поднялся и внес предложение завершить слушание дела.

— Если вы помните, в своем первом выступлении в этом зале я заявил, что суд сможет вынести решение по этому делу еще до заслушивания свидетельских показаний о возмещении убытков. Тогда мои слова вызвали смешки в зале, но я говорил вполне серьезно. Теперь же, когда суд выслушал все доводы истца, мы считаем, что вы, ваша честь, можете вынести решение в пользу *Google*, руководствуясь буквой закона, — сказал Пейдж. — Продавать автостраховки непосредственно клиентам и не позволять тем получать информацию от других страховщиков было неотъемлемым элементом стратегии *Geico*. Такая стратегия абсолютно законна. В сочетании с продуманной маркетинговой политикой она дала просто великолепный результат. Это их право, но *Google* не может нести ответственности за путаницу, которая является естественной составляющей их стратегии ведения бизнеса. Показания свидетелей истца подтверждают то, что само по себе использование торговых марок в качестве слов (словосочетаний) для «привязки» рекламных объявлений не создает недоразумений. И поскольку предоставить доказательства нужно именно противной стороне, продолжать слушание дела нет необходимости.

Пейдж заметил, что политика и технологии *Google* не позволяют конкурентам использовать слово «*Geico*» в заголовке и тексте рекламного объявления, но вместе с тем признал, что время от времени такие рекламные предложения все же просачиваются на страницы с результатами.

— *Google* ревностно блюдет этот принцип. Неспособность обеспечить абсолютное его соблюдение не дает основания для привлечения компании к ответственности. Для этого *Geico* нужно будет доказать, что *Google* поощряла действия, идущие вразрез с законом о торговых марках, или пособничала в совершении таких действий. Таких

фактов суду представлено не было, поскольку *Google* не потворствовала действиям, нарушающим право на торговую марку, и не поощряла такие действия. Напротив, мы первыми из компаний, специализирующихся на поиске информации в Интернете, выработали политику в отношении торговых марок — потому что это представлялось логичным шагом и потому что это имело смысл с точки зрения бизнеса.

Пейдж также отметил, что *Google* обслуживает разные группы клиентов и, соответственно, должна учитывать интересы каждой из них.

Владельцы брендов — это наши рекламодатели, а потребители — пользователи нашей поисковой системы. Поэтому мы стараемся поддерживать разумный баланс между защитой прав на торговую марку, с одной стороны, и предоставлением пользователям максимально полной и релевантной информации — с другой. Мы считаем, что наша политика в отношении торговых марок как нельзя лучше обеспечивает такой баланс: она не слишком хорошо, но и не недостаточно хорошо защищает права на торговую марку. Следовательно, мы просим суд, руководствуясь буквой закона, вынести решение в пользу *Google*.

После выступления Пейджа в зале воцарилась гробовая тишина. Теперь главному адвокату *Geico* Чарльзу Оссоле нужно было попытаться найти веские доводы, чтобы опровергнуть слова оппонента. Пейдж казался воплощением самой *Google* — предприимчивый, энергичный, шаг за шагом добывающий своего. Но старая поговорка адвокатов, которая гласит, что «если на вашей стороне факты, напирайте на факты, а если на вашей стороне закон, напирайте на закон», еще не утратила своей актуальности. Оссола поднялся с намерением напирать на закон — ибо обязан был это делать, однако он говорил путано и акцентировал внимание лишь на фактах, поскольку ничего другого в его арсенале не было.

Пустившись в затяжное, путаное описание якобы противоправной практики, по ходу которого у присутствовавших в зале временами возникало ощущение, что ответчиком по делу проходит не *Google*, а сама *Geico*, Оссола заявил:

— Мы считаем, что представленные факты явно свидетельствуют о том, что существует вероятность путаницы в связи с использованием слова «*Geico*» в тексте, и в данном случае, учитывая то, что

Geico является торговой маркой, ассоциируемой со страхованием, имеются достаточные основания для того, чтобы установить наличие вероятности неразберихи в отношении тех рекламных ссылок, текст которых не содержит слова «*Geico*».

После этого он произнес: «Благодарю вас, ваша честь» — и сел.

Судья Бринкема, внимательно наблюдавшая за всем происходящим, не замедлила с вердиктом.

— *Geico* не смогла доказать, что само по себе использование ее торговой марки в качестве слова для поиска или слова для «привязки» рекламных объявлений вызывает путаницу, — сказала она, добавив, что представленных *Geico* доводов недостаточно для продолжения рассмотрения дела. — Решение, которое я только что вынесла, затрагивает ряд серьезных правовых вопросов, и думаю, мне понадобится какое-то время на то, чтобы сформулировать более ясную позицию по этим правовым вопросам. На этом я предлагаю закончить слушание дела.

Судебное сражение было завершено. Через четыре месяца после взятия Уолл-стрит *Google* одержала важную правовую победу над деловым и юридическим истеблишментом Вашингтона. На следующий день обе компании обнародовали заявление в связи с завершением процесса. *Google* объявила о своей победе и предостерегла другие компании против возбуждения против нее иска. *Geico* теперь не оставалось ничего другого, кроме как сосредоточиться на своем бизнесе. *Google* же отстояла свою политику в отношении торговых марок, получив мощный положительный импульс.

Правда, *Google* еще нужно было предпринять определенные меры в связи с поражениями в судах Европы, где компанию обязали ужесточить политику в отношении торговых марок и рекламных объявлений. Но теперь она явно была сильнее и увереннее в своей правоте, поскольку установила правовой прецедент на американском рынке, наиболее важном для себя, и доказала, что может вносить коррективы в свою стратегию работы на других рынках, по-прежнему получая солидные прибыли.

Тем не менее всего через несколько часов после триумфа в Вирджинии компания сделала сенсационное заявление, заставившее всех позабыть о судебном процессе и его исходе.

Виртуальная библиотека

Библиотека Мичиганского университета, функционирующая уже более полутора веков, является одним из крупнейших в Соединенных Штатах Америки хранилищ знаний (почти семь миллионов книг!) и признанным центром научных исследований. Ларри Пейджу, студентом бродившему среди ее стеллажей, она навевала воспоминания о веселых университетских деньках. И ей же отводилась ключевая роль в стратегических планах его компании. Он как раз искал нетронутые залежи информации, которую можно было бы перевести в цифровой формат и сделать доступной для поиска в Интернете. Библиотека Мичигана казалась ему Эверестом — вершиной, которую мало кто способен покорить.

Если XXI век считается эпохой информации, то именно Интернет, по мнению Брина и Пейджа, должен уничтожить все барьеры для ее распространения. Бытовала шутка, что благодаря Сети в 1996 году мир заново родился. Несмотря на наличие в базе данных *Google* миллиардов веб-страниц онлайн-энциклопедий, государственных документов, каталогов и т.п., поиск в Сети серьезных, авторитетных и проверенных временем источников часто не давал желаемых результатов. Качество и достоверность информации были неоднородны. Пользователям, искавшим заслуживающие доверия источники, приходилось перерывать горы всевозможного хлама. Пейдж и Брин, сами неоднократно с этим сталкивавшиеся, после тщательного анализа всех стратегических и технических задач приняли смелое решение.

На званом обеде в студенческом городке Мичиганского университета осенью 2002 года Пейдж обратился к руководству университета с дерзким предложением: он возьмет на себя расходы по сканированию всех книг, имеющихся в университетской библиотеке, если ему позволят индексировать всю информацию в Google. Идея заключалась в том, чтобы перевести миллионы книг — самое ценное и самое практичное вместилище знаний — в формат, в котором они были бы доступны многим. В Интернете содержалось много отрывков из разных изданий, информации о книгах и даже полных текстов книг, не защищенных авторским правом, — таких как Библия и произведения Шекспира. Но огромное количество томов, изданных как в предыдущие столетия, так и относительно недавно, были представлены слабо.

Пейдж и Брин были готовы выделить значительные финансовые и технические ресурсы на оцифровывание миллионов книг, пылившихся и желтевших на полках малопосещаемых залов великих библиотек мира. Потенциал для расширения человеческих познаний был огромен. Впервые ученые (и не только) получают доступ к полным текстам книг независимо от того, в какой точке земного шара они находятся. (В изданиях, защищенных авторским правом, пользователи смогут просматривать лишь фрагменты страниц, а вот поиск можно будет вести по всему тексту.) Обладание сокровищем в виде эксклюзивного контента позволит *Google* предложить услугу, отсутствующую у конкурентов, увеличить посещаемость своего сайта и получать прибыль от релевантных рекламных объявлений, размещаемых в колонке справа. Более того, если *Google* поставит оцифровку книг на поток, другие библиотеки, вполне вероятно, тоже изъявят желание присоединиться к проекту, что обеспечит расширение базы доступного для поиска контента.

Перед Пейджем и Брином стояли серьезные препятствия. Им необходимо будет усовершенствовать технологию, позволявшую эффективно и точно оцифровывать книги в таких масштабах, в которых этого никто никогда не делал. Им также нужно будет найти библиотеки, которые согласятся принять участие в новом проекте, что для молодой компании представлялось очень непростой задачей. Именно поэтому они решили начать с библиотеки Мичиганского

университета — альма-матер Пейджа. Ему, гордости университета, поддерживавшему с ним тесные связи, наверняка предоставят возможность изложить все свои доводы.

Через несколько месяцев после званого обеда Пейдж встретился с Уильямом Гослингом и Джоном Уилкином, руководителями университетской библиотеки. Предложение Пейджа их заинтересовало с самого начала: они и сами хотели оцифровать книги, но все никак не могли найти финансирование и подходящего партнера. В ходе предварительных переговоров с *IBM* и другими компаниями о сканировании части библиотечного фонда они, по словам Уилкина, «были очень далеки друг от друга в вопросах интеллектуальной собственности, плана работ, прав на оцифрованные книги, стандартов и пр.». Но переговоры с Пейджем с самого начала были пронизаны доверием. «После того как мы обсудили с Ларри основные вопросы, у нас было совершенно иное ощущение».

Параллельно Пейдж зондировал почву на предмет реализации своей идеи и в Стэнфорде — университете, с которым он также поддерживал тесные связи. Именно там у него, докторанта, зародилась идея о переносе офлайнового контента в Интернет. Он размышлял над этим в процессе работы над проектом «Цифровые библиотеки» вместе с профессором Терри Виноградом. И хотя в его рамках оцифровке книг не отводилось главное место, именно тогда Пейдж понял, что все печатные материалы можно сохранить в цифровом формате и выложить в Интернете, и заявил: «Мы отсканируем абсолютно все». «Еще до основания *Google* мы мечтали о том, чтобы сделать общедоступным бескрайний океан информации, который с такой любовью пестуют библиотекари», — вспоминает Пейдж. Но, как и в процессе работы над другими новшествами, в том числе над самой поисковой системой, главным мотивирующим фактором для Ларри и Сергея было стремление удовлетворить собственное любопытство.

«Я бы и сам хотел порыться в библиотечных фондах, — говорит Ларри. — Если вас интересует определенная тема, вам хочется выяснить, насколько глубоки знания в данной сфере». Он полагал, что сканирование и размещение книг в Интернете существенно облегчит жизнь ученых: им больше не нужно будет ездить по библиотекам

в поисках информации, необходимой для научных исследований. «В настоящее время ученым очень сложно работать вне области своей специализации из-за географических барьеров». Ларри хорошо помнил, какое разочарование он испытал в детстве, когда не смог раздобыть инструкцию по сборке разобранной им электронной игрушки: «Их можно было достать только в одном книжном магазине». Нужная ему информация была доступна лишь в одной точке. То же самое можно было сказать и в отношении книг, пылившихся на стеллажах в залах университетских библиотек. И не имело значения, будет ли информация, содержащаяся в них, пользоваться большим спросом — отсутствовал сам механизм доступа к ней широких масс.

Пейдж поделился своим видением на закрытой конференции, организованной миллиардером-филантропом Полом Алленом на его вилле на островах Сан-Хуан близ Сиэтла. Аллен пригласил к себе технических специалистов и университетских преподавателей, чтобы обсудить с ними свой проект под названием *Final Encyclopedia* («Окончательная энциклопедия»), являвшего собой некую стратегию по сбору информации. Профессор Стэнфорда Терри Виноград, получивший приглашение, делегировал вместо себя Пейджа, ну а тот воспользовался представившейся возможностью и рассказал директору библиотеки Стэнфордского университета Майклу Келлеру о своей идее поставить на поток оцифровку книг, подчеркнув, насколько важно внести книги в доступный для поиска универсум Всемирной сети. Келлер согласился с ним, и *Google* со Стэнфордом приступили к обсуждению условий сотрудничества.

«Идея о массовом сканировании книг уже долгое время интересует Стэнфорд, — заметил сотрудник библиотеки университета Эндрю Герковиц. — *Google* представила нам концепцию прорыва, над которым мы ломали голову в течение многих лет».

Сидни Верба, директор библиотеки Гарвардского университета, был наслышан обо всех схемах перевода книг в цифровой формат — даже о той, которая предполагала транспортировку редких изданий в другие страны, где эту трудоемкую работу можно было выполнять с меньшими затратами. Последняя для почтенного учреждения,

которым заведовал Верба, была неприемлема. Библиотека Гарварда, открытая в 1638 году, является крупнейшим университетским хранилищем книг в мире. Верба и сотрудники библиотеки изучали возможные способы оцифровки ее огромного фонда (около 15 миллионов книг), но пришли к выводу, что все эти схемы предполагают очень большие затраты и не гарантируют сохранности книг.

Поэтому Верба был настроен довольно скептически, когда осенью 2002 года принимал представителя *Google*, приехавшего обсудить возможность оцифровывания всей библиотеки Гарварда. «Я даже не знаю, как это выразить словами — у меня было такое чувство, что они задумали что-то серьезное», — вспоминает Верба, отмечая, что сама беседа прошла в теплой и дружеской атмосфере. Они затронули такие вопросы, как затраты, время отсутствия книг в библиотеке и возможный ущерб. «Я подумал, что будет очень здорово, если им удастся сделать это, — говорит Верба. — Но скепсис все же отравлял мой оптимизм. Я считал, что пройдет еще очень много времени, прежде чем все книги библиотеки будут оцифрованы».

Несколько месяцев спустя из *Google* прибыла команда ведущих разработчиков. В их обновленной презентации описывался «гораздо более эффективный и менее вредный способ сканирования книг», вспоминает Верба. «Когда я впервые услышал об этом, у меня мелькнула мысль, что им вряд ли удастся это осуществить. Но когда они вернулись, стало ясно, что проделана огромная работа по технической стороне проекта и обдуманы все основные моменты. Теперь этот проект выглядел вполне осуществимым». Поэтому он и другие сотрудники библиотеки Гарвардского университета нанесли визит в *Googleplex*, чтобы увидеть новые устройства для сканирования своими глазами. «Мы были поражены. Особенно поразило нас то, что они своими силами создали новый, высокопроизводительный аппарат для сканирования, переводивший книги в цифровой формат. С книгами он обращался гораздо нежнее, чем сканирующие устройства других фирм. Вопрос о целесообразности сотрудничества с *Google* отпал сам собой».

Следующим шагом было обсуждение проекта с *Harvard Corporation* — управляющим органом университета. Корпорация во всем

придерживалась принципа «осторожность превыше всего», и ее руководители хотели гарантий, что против университета не будут возбуждаться иски о нарушении авторских прав и что он не будет нести больших затрат — даже несмотря на то, что *Google* предложила взять на себя все расходы, связанные с реализацией проекта по сканированию книг. «Если кто-то что-нибудь делает для тебя, тебе тоже приходится платить», — замечает Верба. Имелись также определенные опасения относительно целесообразности сотрудничества старого уважаемого университета и молодой ИТ-компании, в особенности учитывая недавний обвал рынка интернет-технологий. *Google* было всего шесть лет от роду, тогда как Гарварду — триста семьдесят пять.

К концу 1990-х годов технология сканирования печатных материалов для перевода их в цифровой формат получила широкое распространение: во многих офисах имелся настольный сканер, позволявший преобразовывать документы, фотографии и другие материалы в компьютерные файлы. Однако процесс этот невозможно было приспособить под объем в несколько миллионов томов. Компании необходимо было разработать устройство, которое оцифровывало бы книги с высокой скоростью и точностью.

Весной 2003 года специалисты *Google* встретились с сотрудниками библиотеки Мичиганского университета, чтобы в деталях рассмотреть способы и технологию сканирования. В прошлом перед оцифровыванием Мичиган нередко прибегал к расплетению книг — отдельные листы сканировать было проще и быстрее. Это ускоряло процесс, однако многие библиотекари не одобряли такой практики, поскольку при расплетении книги часто повреждались. *Google* тоже экспериментировала с «деструктивным» сканированием: для своего сервиса Froogle и проекта Google Catalogs, работа над которым велась с перерывами, она отрезала корешки каталогов и пропускала отдельные страницы через листоподающее устройство, напоминавшее более мощную копировальную машину. Но, принимая во внимание масштабы проекта, стороны пришли к выводу, что расплетение — это не лучший вариант. Поэтому специалисты *Google* принялись за разработку системы, которая обеспечивала бы быстрое сканирование страниц

и одновременно бережное обращение с книгами. Они изучали, как работают автоматические устройства, переворачивавшие страницы роботизированными «руками» или путем подсоса воздуха, что позволяло производить сканирование практически без участия человека. В конечном итоге остановились на процессе, предполагавшем использование ручного труда, — взяли на вооружение запатентованную технологию, которая удовлетворяла их потребностям. *Google* возьмет на работу несколько десятков специалистов, которые пройдут в компании обучение обращению с книгами и сканирующими устройствами. «Мы не придумывали фотоаппарат. И не придумывали сканирование, — говорит Адам Смит, руководитель проекта по оцифровке библиотечных книг. — Здесь важна не столько технология, сколько процесс».

Уилкин оценил по достоинству решение *Google*. «На это у них ушло больше времени, чем они предполагали, но они справились».

Рег Карр, директор Бодлеанской библиотеки при Оксфордском университете, зимой 2002 года собирал средства для реализации собственного проекта по оцифровке книг и случайно завязал беседу с Раймондом Насром — директором *Google* по связям с топ-менеджментом. Наср приехал в Оксфорд для встречи со студентами факультета «Бизнес» в рамках программы «Силиконовая долина в Оксфорде», и Карр, воспользовавшись представившейся возможностью, показал гостю легендарный университетский городок со зданиями в готическом стиле, богатая история которого просто зачаровывает. Естественно, он не преминул поднять вопрос о возможном сотрудничестве *Google* с Бодлеанской библиотекой.

«Мой главный аргумент был следующим: Бодлеанская библиотека одна из известнейших в мире, а *Google* — лидер в сфере информационных технологий и поиска информации, поэтому мы вполне могли бы осуществить какой-нибудь совместный проект», — говорит Карр. Для него как специалиста по сбору средств главная задача — «получить ресурсы на то, чем ты уже хочешь заниматься». Поскольку Бодлеанская библиотека при Оксфордском университете является депо-зитарной, то есть она получает экземпляр каждой книги, изданной

в Великобритании (как и Библиотека Конгресса в Соединенных Штатах Америки), Карр полагал, что она представляет для *Google* особый интерес. Бодлеанская библиотека также вторая по величине в Соединенном Королевстве.

Если кто-то и сомневался в заинтересованности *Google* приобщить к проекту Оксфордскую библиотеку, то все сомнения были развеяны осенью 2003 года, когда Карр решил в Сан-Франциско организовать благотворительный обед. Наср, вошедший в состав организационного комитета, помог продать столики. Среди гостей, конечно, была и *Google*. Для Карра этот обед стал хорошей возможностью познакомиться с ее руководством и произвести впечатление на публику. Мероприятие проходило в арендованном им изысканном здании Butter-field's в центральной части Сан-Франциско. «Руководители *Google* присутствовали в полном составе», — отмечает он. Дабы придать происходящему соответствующий шарм, он распорядился, чтобы банкетный зал оформили в стиле Оксфордского университета. Редкие книги на сумму в 50 миллионов фунтов стерлингов, специально транспортированные из Великобритании, охраняли вооруженные до зубов охранники. Попивая изысканные напитки, Ларри, Сергей и другие сотрудники *Google* общались с гостями у стендов с сокровищами мировой литературы, среди которых были копия «Великой хартии вольностей» и оригинальная рукопись «Кентерберийских рассказов» Чосера.

Несмотря на присутствие руководителей *Google* на Оксфордском обеде, проект по оцифровке библиотечных книг для широкой общественности был тайной за семью печатями. *Google* настаивала на полной секретности этого проекта, ставя тем самым своих университетских партнеров в неловкое положение. «Все, похоже, очень боялся соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, навязанного *Google*», — заметил Эндрю Герковиц из библиотеки Стэнфорда. *Google* потребовала, чтобы все, кто имеет отношение к проекту, подписали строгое соглашение о неразглашении — документ, очень распространенный в мире бизнеса, но доселе невиданный в сообществе библиотекарей.

Поль Ле Клер, директор Нью-Йоркской публичной библиотеки, тоже вевший переговоры с *Google* о сканировании собрания научно-технической литературы, заметил: «Мне даже трудно сказать, подписывал ли я когда-нибудь соглашение о неразглашении». Верба же понимал, почему *Google* настаивала на неразглашении, но все равно ощущал определенный дискомфорт. «*Google* не распространялась о том, с кем она ведет переговоры. Они предпочитали действовать тихо, не привлекая внимания. Университеты же являются открытыми учреждениями. Я испытывал некоторую неловкость из-за того, что не мог рассказать преподавателям университета о том, что произойдет в скором времени». Сообщество, практиковавшее открытое распространение информации, считало требование о неразглашении странным и даже парадоксальным.

Первого февраля 2004 года тайна едва не стала достоянием общественности. В газете *The New York Times* в статье о перспективах *Google* был вскользь упомянут проект по оцифровыванию собрания библиотеки Стэнфорда, имевший кодовое название Project Ocean. В сообществе библиотекарей заговорили о том, что, вероятно, грядет нечто серьезное, но раздобыть более конкретную информацию так и не смогли.

В июле, когда *Google* готовилась к выходу на биржу, группа *Google Print* привезла в Мичиганский университет первые сканирующие устройства и приступила к обучению специалистов-подрядчиков, которые будут с ними работать. Мичиган должен был стать «испытательным полигоном» для нового оборудования и процесса сканирования. Когда к зданию библиотеки подъехала машина с оборудованием для сканирования, один сотрудник университета, не задействованный в проекте, стал расспрашивать присутствующих, что происходит. Уилкин понял, что им нужно как можно быстрее выработать стратегию, которая обеспечила бы сохранение конфиденциальности информации. Совместный проект с *Google* было решено «замаскировать»: предоставленное компанией оборудование они установили в той части здания библиотеки, где уже производилось сканирование книг, а на двери повесили табличку «Michigan Digitization Project» («Проект по оцифровке книг библиотеки Мичигана»). «И больше никаких вопросов не было», — говорит Уилкин.

Выбор технологии сканирования лишь одна из проблем, которые необходимо было разрешить в процессе подготовки к реализации проекта. *Google* внимательно прислушивалась к пожеланиям библиотек относительно обращения с их книгами. Этот аспект имел большое значение для библиотекарей и архивариусов, которые хотели сохранить собрание для потомков. Но вот как насчет того элемента, который не принадлежал университету, — авторского права? В этом-то вся и суть: сканирование идей и текстов, то есть всего то, что юристы называют интеллектуальной собственностью. Почти по каждой из книг, изданной в Соединенных Штатах Америки после 1923 года, авторское право принадлежит издателю, автору или третьей стороне.

Американское законодательство об авторском праве — это очень сложная сфера, изобилующая противоречиями и нестыковками. *Google* пришлось столкнуться с множеством подводных камней. Закон о защите авторского права дает возможность компаниям-издателям и авторам зарабатывать деньги на литературных произведениях. Да, проект по оцифровке библиотечных книг имел целью прежде всего свободное распространение знаний, но на кону были большие деньги. А это означало, что протесты и судебные иски против *Google* — лишь дело времени. «Было бы наивно полагать, что эта деятельность не будет предметом судебных разбирательств, — отметил Герковиц. — Наши надежды и амбиции могут закончиться на первых же судебных слушаниях. *Google* держит ухо востро. Они знают, что рано или поздно их схватят за руку. Мы, Стэнфорд, вероятно, тоже не сможем наблюдать за происходящим со стороны». Осознавая всю важность этого вопроса, *Google* согласилась возместить библиотекам все расходы, связанные с возможными судебными исками по поводу авторских прав.

Майк Келлер, директор библиотеки Стэнфорда, подход *Google* считал очень разумным. «Объединив в одну связку пять очень крупных библиотек, мы имеем хорошую возможность сообща поработать над рядом проблемных вопросов — в частности, исследовать американское и английское законодательство в сфере авторского права», — отметил он.

«Заручиться поддержкой книгоиздателей очень важно, — признал Пейдж. — Для того чтобы наш проект работал, следует помочь издателям зарабатывать деньги». Он понимал, что заверения *Google* могут быть восприняты как пустые обещания. Поэтому их необходимо будет подкрепить конкретными действиями.

В начале октября 2004 года Ларри и Сергей посетили Франкфуртскую книжную ярмарку — крупнейший форум представителей книгоиздательской индустрии, на котором объявили о запуске нового поискового инструмента, *Google Print* (позднее переименованный в *Book Search*). С типично гугловским энтузиазмом, светящимися значками и футболками с логотипом компании, предназначенными для посетителей, Брин и Пейдж, облаченные в костюмы и галстуки, провели 40-минутную пресс-конференцию. Они поведали собравшимся о том, как именно они сделают защищенные авторским правом книги доступными для поиска в Интернете и постараются при этом избежать судебных исков и недовольства книгоиздателей. Их идея была не совсем новой — компания Amazon.com годом раньше запустила нечто подобное под названием *Search Inside This Book* («искать в этой книге»), — однако момент для ее обнародования был выбран очень удачно.

Книгоиздатели даже не знали, как им относиться к этой затее. С одной стороны, они разделяли интерес *Google* к распространению информации и могли получать дополнительную прибыль благодаря наличию своих продуктов в Сети. С другой — *Google* стремилась распространить контент максимально широко и предоставлять его бесплатно, одновременно зарабатывая деньги на размещении рекламы, тогда как издателям нужно было свои книги продавать. Только в США каждую неделю издавалось более тысячи книг. Объем контента впечатлял, а потому, оценив свой потенциал, *Google* предложила книгоиздателям что-то вроде сделки: компания берет на себя все затраты, связанные со сканированием и индексированием книг, в обмен на право показывать их в результатах поиска. Демонстрироваться будут лишь несколько страниц или фрагментов текста, содержащих слова из запроса пользователя, и формате, исключающем возможность

копирования или распечатывания. *Google* будет предоставлять библиографическую информацию и ссылки на сайты издательств, а также отчислять издателям часть дохода от размещения рекламных объявлений на страницах с результатами.

Замысел *Google* был прост: предоставить читателю отрывок, который побудит его впоследствии приобрести книгу. К моменту открытия Франкфуртской книжной ярмарки большинство крупных книгоиздателей заключили соглашение о сотрудничестве с *Google*. [*Amazon* к тому времени уже располагала около 120 тысячами книг и 33 миллионами страниц текста.) Немаловажным моментом было и то, что сервис *Google Print* заручился поддержкой издателей еще до того, как было объявлено о запуске суперсекретного проекта по оцифровыванию библиотечных книг.

Четырнадцатого декабря 2004 года *Google* наконец объявила о своем намерении произвести оцифровку 15 миллионов библиотечных книг. *The New York Times*, «седая леди» печати, статью об этом поместила на первой полосе. «Это огромный шаг вперед, — отметил Майкл Келлер. — Проект придаст оцифровке книг Стэнфорда промышленные масштабы». Некоторые даже сравнили его по значимости с изобретением печатной машины. «Сегодня мир изменился», — заявил Джон Уилкин.

Действительно, даже на начальном этапе реализации проекта масштабы были впечатляющими. Соглашения, заключенные *Google*, предусматривали оцифровывание всех семи миллионов книг библиотеки Мичиганского университета; более миллиона изданий XIX века Бодлеанской библиотеки; 40 тысяч — библиотеки Гарварда; 12 тысяч — Нью-Йоркской публичной библиотеки и неучтенного числа книг библиотеки Стэнфордского университета. Если библиотеки, согласившиеся лишь на пилотную программу, изъявят желание оцифровать все свое собрание, то в базе данных *Google* по завершении процесса сканирования (примерно лет через десять) будет свыше 50 миллионов полных текстов книг. Для сравнения: индекс *Google* в 1998 году, когда Брин и Пейдж запустили свой поисковый сервер, включал 25 миллионов веб-страниц.

Однако не все считали проект по оцифровке книг хорошим начинанием. После объявления о его запуске ряд издателей, писателей и сотрудников библиотек, видевших в намерениях *Google* серьезную угрозу, предприняли попытку очернить его. В своей статье, опубликованной в газете *Los Angeles Times*, Майкл Горман, на тот момент новоизбранный президент Американской ассоциации библиотек, невысоко оценил усилия «мальчиков буги-вуги». «Огромные базы данных с оцифрованными книгами — это дорогие и бесполезные затраты, — писал он, — которые базируются на странном представлении, что впервые в истории один способ передачи информации (электронный) вытеснит и уничтожит все ранее существовавшие. Последняя версия гугловского очковтирательства, несомненно, встанет в один ряд с такими провальными проектами, как организация поездок на работу на маршрутном вертолете и перенос всей Библиотеки Конгресса на рулон микроплёнки, умещающийся в обычном дипломате».

Во Франции новый проект *Google* расценили как поигрывание Америки «культурными» мускулами. Так, Жан-Ноэль Жаннени, директор Национальной библиотеки Франции, писал в газете *le Monde*, что он таит «угрозу тотального доминирования Америки в области формирования представления о мире у будущих поколений». «Я не хотел бы, чтобы о Французской революции могли рассказать только отобранные Соединенными Штатами книги», — заметил он.

Фальшивые щелчки

Сэмюэла Баруки Коэна, 34-летнего президента и основателя компании *Lendingexpert.com*, не покидало ощущение, что на *Google* происходит что-то не то. В прошлом топ-менеджер в *Merrill Lynch* и *Bloomberg Financial Markets*, Коэн стал успешным бизнесменом потому, что хорошо усвоил уроки мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга, основателя *Bloomberg Financial*, в частности: если что-то кажется подозрительным, нужно действовать немедленно. Именно так он и поступил в начале 2005 года.

До того Коэн был доволен сотрудничеством с *Google*: благодаря ему он смог построить в Интернете прибыльный бизнес в сфере жилищной ипотеки. Стратегия его третьей по счету компании была довольно проста: вкладывать средства в интернет-маркетинг, чтобы рекламные предложения его фирмы занимали первые позиции на страницах *Google*. Интернет-маркетинг позволял удерживать затраты на относительно низком уровне, а также — благодаря партнерству с *Google* — наделял *Lendingexpert.com* авторитетом, необходимым для того, чтобы привлекать ежедневно тысячи потенциальных клиентов и успешно соперничать с главным конкурентом — *Lendingtree.com*.

Бизнес-модель тоже была проста. Человек, щелкнувший по рекламному объявлению *Lendingexpert.com*, попадал на страницу, где ему предлагалось заполнить форму заявки на ипотечный кредит. Фирма затем за хорошие деньги продавала заполненные заявки, которые фактически представляли собой выходы на потенциальных клиентов, ипотечным брокерам и другим заинтересованным лицам, собиравшим информацию о людях, желающих взять ипотечный кредит.

Как-то Коэн заметил, что число щелчков по рекламным предложениям *Lendingexpert.com* резко выросло. Это показалось ему подозрительным — хотя бы потому, что несколько десятков щелчков исходили с одного и того же IP-адреса и ни один из них не дал его фирме новых клиентов. Иными словами, кто-то, какая-то компания или чья-то программа, реагировала на рекламные объявления *Lendingexpert.com*, при этом увеличивая ее расходы на рекламу и не заполняя заявку на ипотечный кредит. Коэн примерно знал, какая доля пользователей, откликающихся на его рекламные предложения, заполняет заявку, а потому выявить сомнительные щелчки ему не составило труда. В связи с этим возник ряд вопросов: насколько вырастут его затраты на рекламу? Как это можно остановить? Кто стоит за холостыми щелчками? Какую цель преследует этот индивидуум (или группа людей)? Коэн подозревал, что здесь не обошлось без конкурента, желающего резко увеличить его затраты и тем самым нанести ущерб его бизнесу.

«Наш бизнес заключается в том, чтобы привлекать людей на свой веб-сайт. Они там заполняют заявку на ипотечный кредит, и мы продаем заполненные заявки ипотечным компаниям, — говорит Коэн. — Делаем мы это при помощи *Google* и других поисковых систем. На *Google* мы размещаем много рекламы, поскольку именно с нее исходит большинство щелчков. В конкурентной индустрии — такой, как ипотека или страхование, — ваши конкуренты знают, что вы платите *Google* за каждый щелчок. Соответственно, кто-то из них может попросить кого-то поинтересоваться вашей рекламой раз эдак тысячу в день, и если за один щелчок вы платите от 5 до 10 долларов, набегает очень приличная сумма».

Ввиду специфики своей бизнес-модели Коэн не мог отказаться от размещения рекламы или переключиться на более традиционные рекламные объявления. «Мы все очень уязвимы, — замечает он. — Нам просто необходимо рекламироваться на поисковых ресурсах, чтобы привлекать потенциальных клиентов и находиться в поле зрения ипотечных компаний. Если люди заходят на *Google* и набирают «коммерческий кредит» или «кредит на строительство», нам нужно появиться на этой странице. Мы должны присутствовать на поисковых сайтах,

чтобы сохранять конкурентоспособность и расти. Пользователи поисковых ресурсов чаще заполняют заявку на ипотечный кредит, чем это делают читатели газет или посетители других интернет-источников.

На *Google* мы подозревали накрутку щелчков. Уровень перехода в среднем у нас составляет 5% — то есть из каждых ста человек, которые реагируют на нашу рекламу, пять заполняют форму. Щелчков стало слишком много, а количество заполненных заявок при этом оставалось таким же. За день с одного и того же IP-адреса по нашей рекламе щелкали 30-40 раз. Это было чересчур».

Коэн обратился к Николь Берг, сотруднице, которая отвечает за маркетинговые программы на поисковых сайтах и внимательно следит за ними утром, днем и вечером. Собрав основные данные, Берг — а она отслеживает ситуацию с утра до вечера — тоже пришла к выводу, что проблема существует. Шестого января 2005 года Берг отправила *Google* электронное письмо.

Мы стали жертвами накрутки щелчков. Наш системный администратор выявил IP-адрес, с которого по нашему рекламному объявлению было сделано 20 щелчков, что стоило нам 200 долларов. Мы хотели бы вернуть эти деньги.

Какая информация вам нужна для того, чтобы возместить нам убытки?

Благодарю вас.

«Мы не рассчитывали на быстрый ответ, потому что, как я и предполагал, очень сложно установить факт накрутки и положить этому конец, — говорит Коэн. — Я не питал особых надежд. В день с *Google* набегают примерно 2 тысячи щелчков. Кто будет просматривать их и выяснять, откуда они исходят? Как при таких масштабах выявить фальшивые щелчки?»

Пять дней спустя Берг получила от *Google* стандартный ответ.

Добрый день, Николь!

Благодарим вас за то, что прислали нам уведомление о подозрительной активности на вашей учетной записи в AdWords.

Если можете, предоставьте нам, пожалуйста, какие-нибудь из перечисленных ниже данных — это позволит нам ускорить расследование:

— компания (компании), группа (группы) рекламных объявлений и/или слово (слова) либо словосочетание (словосочетания), с которыми связаны подозрительные щелчки;

— дата (даты) и время, когда были сделаны подозрительные щелчки;

— тенденции, побудившие вас прийти к выводу, что щелчок-активность подозрительна;

— если у вас есть доступ к онлайн-журналам или отчетам — все данные о подозрительных IP-адресах, ссылках или запросах.

Получив эту информацию, мы постараемся в кратчайшие сроки провести тщательное расследование.

Если у вас имеются дополнительные вопросы или пожелания, вы можете изложить их в ответе на это письмо.

С уважением,

Группа по изучению качества щелчков на Google

Клик, клик, клик... Для *Google* и ее основателей клик символизирует звон монет, сладкий звук, означающий завершение операции продажи. Миллионы компьютерных пользователей по всему миру щелкают по маленьким объявлениям, располагающимся справа от результатов поиска. Каждый щелчок мышкой приносит *Google* от 5 центов до 50 долларов. Рекламодатели кредитной карточкой расплачиваются за возможность представить описание своего продукта или услуги в виде маленького текстового блока рядом с результатами поиска. Люди из различных уголков земного шара щелкали по рекламе днем и ночью, на работе, дома, в школе, в интернет-кафе, и деньги текли в *Google* в десятках валют.

На размещении рекламы *Google* зарабатывает более 1 млрд. долл. в год, или свыше 100 млн. долл. в месяц, или более 3 млн. долл. в день независимо от того, чем занимаются ее сотрудники — бодрствуют, спят, играют в пляжный волейбол или отдыхают на лыжном курорте

за счет компании. Поскольку деньги прибывали в режиме нон-стоп, Брин и Пейдж понимали, что рано или поздно кто-то нечестными путями попытается подорвать эту систему или урвать себе кусочек вкусного пирога.

Финансовый директор *Google* Джордж Рейес накрутку щелчков считает самой серьезной угрозой для успешной бизнес-модели *Google* и долгосрочной прибыльности компании. Существует два основных вида такой накрутки: когда компании реагируют на рекламу конкурентов с целью повысить их затраты и когда владельцы веб-сайтов, входящих в систему *Google*, щелкают по предоставляемым им рекламным объявлениям, чтобы увеличить свой доход. И в первом, и во втором случае клики, производимые вручную или посредством компьютерной программы, не дают выходов на потенциальных клиентов, приносят убытки рекламодателям и обнажают слабое место в модели размещения рекламы *Google*, предполагающей плату за каждый щелчок.

Способы борьбы с накруткой были, но применение практически любого из них уменьшило бы доход. Компания могла нанять специалистов для работы над этой проблемой, так она и поступила, но их было очень немного по сравнению с группой, занимающейся новыми проектами. Она поставила в своей системе фильтры, блокирующие явно фальшивые щелчки, но не слишком много, чтобы не блокировать потенциально «денежные» отклики.

Одним из способов противодействия, которые *Google* не применяла, было средство, взятое на вооружение поисковой системой *Snap.com*: она взимала с рекламодателей плату только тогда, когда пользователь, щелкнув по рекламному объявлению, осуществлял конкретную операцию — совершал покупку или заполнял форму заявки. (*Google* же взимала плату с рекламодателей за все клики, независимо от того следовали за ними покупки или нет.) *Snap.com* «выросла» в *Idealab*, бизнес-инкубаторе Западного побережья, в котором ранее родилась идея о покликковой плате. Ее новый подход хоть и менее прибылен, но может стать популярным в будущем: если вырастет конкуренция в сфере поиска информации в Интернете или если накрутка кликов станет столь серьезной проблемой, что *Google* и *Yahoo!* будут вынуждены пойти на уступки.

Том Мак-Говерн, генеральный директор *Snap*, считает, что подход, практикуемый его компанией, лучше защищает от накрутки кликов — в особенности тех рекламодателей, которые не занимаются отслеживанием процесса в режиме онлайн. «При покликковой модели оплаты рекламодателей просто душат кликами, — говорит Мак-Говерн. — *Snap* — это первый поисковый сайт, на котором интересы самой поисковой системы и рекламодателей совпадают. Так как рекламодатели платят только тогда, когда совершена конкретная операция, уровень прибыли на вложенные в маркетинг средства выше». Вместо того чтобы платить *Google* или *Yahoo!* за каждый щелчок, рекламодатель может платить *Snap* за каждую операцию продажи товара, загрузку, выход на потенциального клиента, подписку или другое действие, имеющее для него значение. Эта поисковая система нового поколения, по словам Мак-Говерна, гарантирует, что каждый рекламный доллар принесет нового клиента.

Не располагая киберполицией, которая разыскивала бы злоумышленников, накручивающих щелчки, система *Google* в ответ предприняла меры, не противоречившие принципам свободного рынка: ужесточила контроль и прибегла к услугам сотен специалистов, специализирующихся на борьбе с этим видом виртуального мошенничества. В то же время системного подхода к решению этой проблемы нет. Ни у одной поисковой системы — будь то *Google*, *Yahoo!* или любая другая — нет финансовых стимулов к тому, чтобы выделять большой бюджет на борьбу с накруткой щелчков, поскольку от пустых откликов поисковые системы получают доход, а большинство рекламодателей не замечает их или же не сообщает о них. Отдельные рекламодатели могут собрать достаточно информации для того, чтобы показать, что они действительно стали жертвами накрутки кликов, но, действуя в одиночку, им очень сложно бороться с этим явлением.

Частные фирмы, которые сражаются с накруткой щелчков в интересах рекламодателей, стараются доказать *Google* и другим поисковым ресурсам, что накрутка действительно имела место, и требуют возмещения убытков. Рекламодатели, сотрудничающие с *Google*, страдают от этой проблемы главным образом (но не только) потому, что *Google* является крупнейшим игроком на этом быстрорастущем

рынке. Если с накруткой не бороться, она подорвет доверие к поисковым системам настолько, что возникнет механизм автокоррекции. Рекламодатели могут сократить расходы на рекламу в Интернете или же потребовать немедленного внедрения новой системы. Не исключено, что крупные поисковые ресурсы в ближайшем будущем объединят усилия для борьбы с этой проблемой, как это сделали крупные почтовые службы для борьбы со спамом.

«Фальшивые щелчки были, есть и будут, — утверждает Энди Бил, эксперт в области поиска информации. — Но интернет-реклама на поисковиках весьма эффективна. В какой-то момент уровень перехода может снизиться, скажем, с пяти процентов до четырех с половиной. В таком случае вместо двух долларов за щелчок они просто будут предлагать 1,9 доллара. Рекламодатели будут принимать как должное переходы подозрительного происхождения. Эта модель достаточно прочна, и она их выдержит. Я не думаю, что будет эпидемия. Рекламодатели просто подкорректируют предлагаемые цены с учетом холстых щелчков».

А вот Роберт Дейнэн, вице-президент фирмы *STOPzilla*, специализирующейся на интернет-безопасности, считает накрутку серьезной проблемой. «Становится немного не по себе, когда подсчитываешь количество щелчков, которые не являются частью реального трафика, — говорит он. — Это очень сложно доказать, но такая деятельность представляет собой самое настоящее мошенничество. Ее очень сложно контролировать. Организации тратят огромные деньги на «правильный» трафик, однако он таковым не является. В 99% случаев у нас нет трудностей с получением компенсации от *Google* или *Yahoo!*. Если возникает проблема, они зачастую обнаруживают ее раньше нас и сообщают, что перечислили на наш счет определенную сумму. Если проблему раньше обнаруживаем мы, они возмещают нам убытки через день или два. Они очень ответственно подходят к этому. Но многие рекламодатели даже не знают, что происходит, потому что не имеют соответствующих инструментов».

Джесси Стриччиола попала в бизнес по борьбе с накруткой кликов несколько лет назад, когда занималась интернет-маркетингом

в *Chase Law Group*. Эта борьба стала ее страстью. Сегодня Стриччиола, основатель и президент фирмы *Alchemist Media, Inc.*, занимается в основном тем, что «воюет» с *Google* и *Yahoo!*, защищая интересы рекламодателей, и предоставляет последним инструменты, необходимые для того, чтобы самим добиваться от поисковых гигантов выплаты компенсации. За время своей работы в этой сфере ей доводилось сталкиваться с самыми разными схемами накрутки откликов.

Она вспоминает, как одна фирма по продаже электронной техники, размещавшая свою рекламу на *Google* и *Yahoo!*, в один прекрасный день обнаружила значительный прирост числа переходов, который, впрочем, не давал ей выходов на потенциальных клиентов. Выяснилось, что пустые отклики, которые провоцировала некая программа, исходят с IP-адреса, владельцем которого является один из главных конкурентов этой фирмы. Проблемы, начавшиеся в 2003 году, так и не были устранены, несмотря на то что фирма полгода доказывала *Google* и *Yahoo!*, что это не что иное, как накрутка щелчков. Не добившись возмещения убытков, она прибегла к услугам *Alchemist Media*. Вскоре события приняли неожиданный оборот. На электронный адрес фирмы пришло анонимное сообщение: «Хочу, чтобы вы знали: [один из конкурентов] намеренно щелкает по вашим рекламным объявлениям и наносит вам ущерб. Мне точно известно это, потому что я когда-то работал у них и занимался разработкой программы, которая провоцирует фальшивые щелчки». К сообщению был прикреплен видеофайл, где демонстрировалось, как именно производится накрутка щелчков без вмешательства человека. Каждый из них стоил рекламодателю от 6 до 15 долларов.

После того как подключилась Стриччиола, *Yahoo!* вернула клиенту деньги, а *Google* отказалась. Из-за этого рекламодатель, подавший иск против своего конкурента, понес убытки на сумму в несколько сотен тысяч долларов. Стриччиола убеждена в том, что это была самая настоящая накрутка. Несколько десятков судебных исков, предметом которых стали фальшивые щелчки на *Google* и *Yahoo!*, урегулированы во внесудебном порядке, отмечает она. По словам Стриччиолы, *Yahoo!* чаще, чем *Google*, идет навстречу рекламодателям, пострадавшим от накрутки кликов.

«*Google* снискала себе сомнительную славу компании, напрочь игнорирующей рекламодателей, — отмечает она. — *Google* говорит: «Благодарим вас за запрос. Но мы не видим здесь проблемы». Иногда специалисты *Google* даже не просматривают отчеты и дают просто смехотворные пояснения. *Yahoo!* же практикует более дальновидный подход, ее специалисты стараются вникнуть в суть вопроса. Вот почему у некоторых рекламодателей в конце концов заканчивается терпение, и они обращаются ко мне с просьбой помочь собрать технические доказательства, которые требует *Google*. К тому же *Yahoo!* предоставляет рекламодателям данные по накрутке щелчков, тогда как *Google* этого не делает, даже если компенсирует убытки. Они говорят, что не хотят обнародовать информацию о своих технологиях слежения, потому что этим могут воспользоваться злоумышленники».

В *Google* не согласны с данной Стриччиолой характеристикой. «Мы считаем, что эффективно справляемся с клик-спамом», — говорит бренд-менеджер Салар Камангар. Слово «спам» вместо «накрутка» он употребил сознательно — чтобы подчеркнуть, что не все сомнительные клики делаются злонамеренно.

«Убытки от накрутки я бы охарактеризовал как незначительные, — отмечает он. — У нас имеется система программного обеспечения, которая отфильтровывает фальшивые щелчки еще до того, как с рекламодателей взыскиваются за них деньги. Мы практикуем консервативный подход при подсчете, отбрасывая все, что выглядит подозрительным. Наши специалисты постоянно совершенствуют программное обеспечение. У нас также есть группа, которая расследует случаи, описанные клиентами. Мы возбудили судебный иск против фирмы, занимавшейся накруткой кликов, но если такая фирма базируется в другой стране, сделать это сложнее. Поэтому мы сосредоточены на том, чтобы выявить фальшивые клики, установит!., откуда они исходят, и предоставить рекламодателям инструменты, необходимые для отслеживания эффективности вложения средств и возможности накрутки щелчков».

В случае с *LendingexperL.com* своевременный отклик *Google* (и предоставленная позже компенсация) обнаружил ряд реалий и рисков

интернет-рекламы. Во-первых, *Google*, в отличие от небольших поисковых систем, отвечает на запросы многих рекламодателей, заявляющих, что они понесли убытки из-за предположительно холостых щелчков, и даже имеет специальный департамент, специалисты которого работают как над конкретными случаями накрутки щелчков, так и над проблемой в целом. Во-вторых, бремя доказательства лежит на рекламодателе, а не на поисковой системе. В-третьих, по сравнению с компаниями-эмитентами кредитных карт, которые верят на слово клиентам и до завершения расследования не дебетуют их карточные счета на суммы, «выуженные» в ходе предположительно мошеннических операций, *Google* находится в лучшем положении, поскольку сперва получает доход, а уж потом решает, возмещать ли убытки рекламодателю, выдвинувшему соответствующее требование.

Иными словами, у *Google* есть информация, но нет желания выделять значительные ресурсы на борьбу с накруткой щелчков. А вот многие рекламодатели, напротив, хотят потребовать возмещения убытков, понесенных вследствие такой накрутки, но не всегда располагают информацией, необходимой для подтверждения обоснованности своих требований. Согласно результатам одного недавнего исследования, 30% всех кликов могут быть фальшивыми. Его авторы отмечают, что *Google* эффективно противодействует холостым щелчкам, которые исходят с одного IP-адреса, но имеет проблемы с выявлением фактов накрутки, осуществляемой специальными программными средствами, скрывающими их происхождение.

Кроме того, отдельные сайты-партнеры по прошествии времени оказываются всего лишь вывесками, служащими для получения доходов от рекламы. Дабы отбить кое у кого охоту к подобной деятельности и показать, что она бдительно отслеживает все случаи накрутки кликов, в 2004 году *Google* подала иск на сумму 50 тыс. долл. против фиктивного веб-сайта *AuctionsExpert.com*. Однако некоторые эксперты расценили это как показуху, заявив, что компания таким образом хочет образцово-показательно наказать отдельно взятый сайт, вместо того чтобы всерьез заняться проблемой.

Справедливости ради стоит заметить, что *Yahoo!* располагает определенными средствами контроля, препятствующими накрутке

кликов, которых нет у *Google*. Так, владельцы веб-сайтов, желающие размещать на своих страницах рекламные объявления *Google*, могут присоединиться к системе *Google* в режиме онлайн в течение нескольких минут, тогда как *Yahoo!* тщательно изучает «подноготную» каждого нового сайта, прежде чем принять решение. *Google*, по-видимому, не располагает средствами контроля, позволяющими выявлять ресурсы, владельцы которых хотят превратить их в виртуальные насосы, получающие прибыль, щелкая по рекламным ссылкам на своих страницах. Она, похоже, больше заинтересована в привлечении к партнерству новых сайтов по всему миру для раскрутки своего бренда, отмечают эксперты. «К проблеме накрутки щелчков мы относимся очень серьезно, — говорит финансовый директор компании Джордж Рейес. — И хотя мы не обещаем, что в будущем сможем пресекать все попытки фальшивых кликов, мы довольны результатами борьбы с этим явлением».

Наступление на *Microsoft*

Когда Эрик Шмидт майским днем 2005 года прибыл в Университет Вашингтона, в зале его уже с нетерпением ждали студенты и профессора кафедры компьютерных технологий. Генеральный директор самой динамичной в мире ИТ-компании, небрежно накинув на плечи пиджак, ослабив галстук и прикрепив к поясу смартфон, быстро спустился по ступенькам лекционного зала. Здесь, на поле *Microsoft*, он собирался не только одолеть соперника, но и укрепить позиции *Google*.

Многие эксперты ИТ-индустрии, сравнивая две компании, во главу угла ставят успехи в области исследований и разработки ПО, но при этом упускают из виду основное поле боя. Поскольку и у *Google*, и у *Microsoft* есть достижения в сфере инженерии и программирования, главным предметом борьбы между ними стали не сегменты рынка, не браузеры и не операционные системы, а талантливые ИТ-специалисты. Это та ключевая переменная, по которой можно судить о потенциале компании, о том, готова ли она к решению наиболее интересных и важных задач эпохи Интернета.

Несколько месяцев назад *Google* открыла офис в Киркленде (штат Вашингтон), неподалеку от штаб-квартиры *Microsoft*, благодаря чему сумела привлечь ряд талантливых программистов, мечтавших работать в *Google*, но не желавших уезжать из Сиэтла.

Выступление Шмидта состоялось в корпусе под названием Paul G. Allen Center for Computer Science & Engineering («Центр компьютерных технологий и компьютерной инженерии им. Пола Аллена») — здании, возведенном на средства одного из основателей *Microsoft* Пола Аллена.

У Эрика была важная миссия — убедить преподавателей и студентов престижного вуза в том, что работать в *Google* лучше и интереснее, чем в *Microsoft*.

Гостя с удовольствием представил зрителям Эд Лазовска, почетный профессор кафедры компьютерных технологий и компьютерной инженерии Вашингтонского университета, руководствующийся в жизни девизом: «Ты в этой жизни или каток, или асфальт». Шмидт был уверен в себе. Он не последний человек на рынке ИХ да и *Google* как раз на гребне волны: цена за акцию превысила 250 долл., а рыночная стоимость компании — 70 млрд. долл. Поэтому его интересовал лишь один вопрос: сколько студентов из присутствующих здесь захотят присоединиться к *Google*?

В течение нескольких месяцев (и даже сегодня утром), отвечая на вопросы о соперничестве с *Microsoft*, Шмидт хотя и демонстрировал уважение к конкуренту, но явно не желал распространяться на эту тему: он говорил, что *Microsoft* гораздо более крупная компания с более широкими финансовыми возможностями и ресурсами, а потому сравнивать ее с *Google* просто глупо. Но в его словах можно было усмотреть следующий подтекст: *Google* — это лучшая в мире компания, а *Microsoft* — стареющий гигант, лучшие дни которого уже позади. По мнению Шмидта, компания Гейтса держится на ушедших в прошлое принципах развития технологий, которые уже затмила интернет-революция. Вот почему роль *Microsoft* неуклонно снижалась, тогда как роль *Google* продолжала расти. «Мы словно перешли на новый уровень, где ставки гораздо выше», — заметил он.

Затем Шмидт перешел в наступление.

«Мы соперничаем с *Yahoo!* каждый день, — сказал он. — *Microsoft* недавно объявила о выходе на рынок поисковых технологий, но пока не стала для нас серьезным конкурентом, хотя, я уверен, будет стремиться к этому». И добавил: «*Microsoft* во всеуслышание объявила, что собирается внедрить функцию поиска в каждый бит на экране персонального компьютера. Но на это им потребуются многие месяцы или даже годы — в зависимости от того, насколько динамично они будут работать».

На этой неделе Шмидт встретил главу *Microsoft* на конференции по компьютерным технологиям и понял, что Гейтса угнетают разговоры о *Google*, информация о динамике развития компании и росте курса ее акций. Каких-то пару месяцев назад все говорили о том, что *Google* может стать следующей *Netscape* — компанией, олицетворявшей интернет-бум конца 1990-х, но уничтоженной *Microsoft*. Теперь же все обсуждали, сможет ли *Google* потеснить *Microsoft* и стать мировым лидером в сфере программного обеспечения, технологий и инноваций. Гейтс, самый богатый человек в мире, на вопросы о конкурентной угрозе со стороны поисковика из Силиконовой долины отвечал с плохо скрываемым раздражением.

«*Google* пока что безупречна, — язвительно заявил он собравшимся на конференции журналистам и экспертам. — Пузырь пока еще здравствует. Вам следует приобретать их акции по любой цене. История повторится».

И Гейтс, и другие специалисты по технологиям и инвестициям прекрасно знали, что в период с 1998 по 2005 г. курс акций *Microsoft* не претерпел существенных изменений, тогда как *Google* прошла путь от новичка до крупнейшего поискового сервера. Гейтсу было больно осознавать, что, несмотря на то что *Microsoft* несколько лет убеждала всех, что делает большие шаги в сфере интернет-поиска, ее продукт под названием «MSN Search», запущенный в начале 2005 года, большинству компьютерных пользователей не понравился. Но поскольку его операционная система полностью контролировала работу ПК, Гейтс решил завоевать миллионы пользователей следующим образом: внедрить поисковую систему в Vista, новую версию Windows. Главная страница MSN Search будет автоматически загружаться при каждом включении ПК.

«Мы «привяжем» к поисковой системе все, что имеет отношение к поиску», — пообещал Гейтс.

Огромная компания с колоссальными финансовыми возможностями в сфере поисковых технологий плелась в хвосте — в основном, потому, что, располагая огромным количеством отличных программистов, испытывала нехватку специалистов по поиску информации. Шмидт знал, что подающие надежды инженеры-программисты будут

рады возможности поработать в *Google*. Там, в небольшой команде, они смогут работать над интересными и многообещающими проектами и создавать продукты, которыми будут пользоваться люди во всем мире. Для амбициозного программиста или инженера лучшей мотивации не придумать.

Высказывания Шмидта в отношении *Microsoft* были явным признаком того, насколько амбициозной и уверенной в своих силах стала *Google*: *Microsoft* не смогла бы предпринять ничего такого, что серьезно пошатнуло бы позиции конкурента. «Наши пользователи — везде», — отметил Шмидт. На проекционном экране в своем кабинете он продемонстрировал слайд с обложкой журнала *Newsweek*, где высмеивался воображаемый переход основателей *Google* на работу к Гейтсу. Под фото Брина и Пейджа красовался огромный заголовок: «В *Microsoft* наступает новая эра: два новичка делают Редмонд королем поиска» (в Редмонде находится штаб-квартира *Microsoft*).

Победный марш Шмидта по Сиэтлу в мае 2005 года предварялся статьей, опубликованной в начале месяца в журнале *Fortune*, который, наряду с *The Wall Street Journal*, является настольным изданием американского делового истеблишмента. Статья под заголовком «Почему Билл Гейтс боится *Google*», написанная обозревателем *Fortune* Фредом Вогельштейном, произвела эффект разорвавшей бомбы. Начиналась она с описания эпизода, имевшего место в декабре 2003 года, когда Гейтс осознал, насколько уязвимой может стать *Microsoft*. В статье обрисовывалась мрачная, затрагивающая глубоко личные интересы картина конкурентной борьбы, которую автор метко окрестил «Гейтс против *Google*».

В отличие от других компаний, конкурировавших с *Microsoft*, *Google* опиралась на ресурсы Интернета и разработку бесплатного ПО и, не тратясь на распространение и маркетинг, привлекала миллионы пользователей по всему миру. *Microsoft*, предлагавшая комплекс интегрированных офисных продуктов, без особых усилий отражала атаки других конкурентов. Противостоять же *Google*, которая тоже создавала набор взаимодополняющих инструментов, используя накопленные знания в сфере программного обеспечения, ей будет сложнее. *Google* уже поставила *Microsoft* в тупик, выпустив бесплатную утилиту Desktop

Search, с помощью которой пользователи могут в мгновение ока находить нужную информацию в дебрях своей Windows. Но еще хуже для гейтсовского детища было то, что над браузером Microsoft Internet Explorer, который в течение доброго десятка лет был «отправной точкой» для поиска в Интернете, нависла угроза. Миллионы людей переходят на новый браузер под названием Firefox, который разрабатывался на средства *Google* и предусматривает встроенную опцию поиска. Присутствие *Microsoft* на рабочем столе ПК наверняка уменьшится, если Internet Explorer окажется под угрозой как браузер, ведь все основные продукты компании — от Microsoft Word до Microsoft Excel — запрограммированы на функционирование в связке с ним.

«*Microsoft* уже несколько месяцев работала над проектом, который должен был сокрушить *Google*, как вдруг Биллу Гейтсу открылась истина, — писал Вогельштейн в своей статье. — Произошло это в декабре 2003 года. Бродя по сайту *Google*, он зашел на страницу с вакансиями. «Интересно, — подумал он, — почему требования по многим из них идентичны требованиям *Microsoft*?» Поисковый гигант разместил информацию о вакансиях для инженеров-программистов с опытом разработки операционных систем, системных администраторов и других специалистов, являвшихся скорее парадией *Microsoft*. «Гейтс задумался, а не ожидает ли *Microsoft* война более масштабная, чем стычка в сфере поиска, — писал Вогельштейн. — В тот же день он разослал всем топ-менеджерам компании письмо, в котором говорилось: «Нам нужно внимательно наблюдать за этими парнями. Похоже, они создают что-то, что может составить нам серьезную конкуренцию».

Что именно они создают, было не совсем понятно, поскольку серия новых продуктов, которые запускала *Google* — от редактора изображений до почтовой службы и поисковой программы для мобильного телефона — отнюдь не являла собою широкое наступление на контролируемый *Microsoft* рабочий стол. Вместе с тем пользователи, которые взяли их на вооружение, стали меньше зависеть от программного обеспечения Гейтса и получили возможность набирать, редактировать, посылать и распечатывать материалы, не пользуясь Windows и Word — столпами империи *Microsoft*.

«*Google* представляет интерес не только из-за интернет-поиска. Используя знания, накопленные при разработке поисковой системы, они работают над другими видами программного обеспечения, — сказал Гейтс автору статьи. — Если бы у них был только поиск, они бы мало кого интересовали. Все дело в том, что они — компания-разработчик программного обеспечения. В этом плане они больше похожи на нас, чем любой другой наш конкурент». В статье Вогельштейна и других материалах СМИ утверждалось, что игнорирование и вытеснение компанией *Google* системы *Windows* и других программных средств *Microsoft* уже не отдаленная перспектива, а реальность.

В последнем абзаце этой большой аналитической статьи был приведен комментарий Сафы Рашчи, одного из самых авторитетных экспертов индустрии высоких технологий: «*Google*— это мощный бренд. Думаю, у них есть все шансы на успех». В другой статье из того же номера *Newsweek*, озаглавленной «Жизнь в мире *Google*», высказывания известных ИТ-специалистов резюмировала одна фраза: «Добро пожаловать в кошмар *Microsoft*».

Эрик Шмидт завершил свое дерзкое выступление, предоставив преподавателям и студентам Вашингтонского университета возможность задавать вопросы. Чего от них ждать, он не знал, особенно в свете близости университета к штаб-квартире *Microsoft* и вероятности того, что некоторые из присутствовавших в зале работали в компании, проходили в ней практику или обучались в университете за ее счет. Правда, сама *Google* уже приняла на работу более 40 студентов и, по меньшей мере, 15 докторов Вашингтона — немного по сравнению с армией выпускников, работавших в *Microsoft*, но очень неплохо для молодой компании. Шмидт с интересом оглядел зал — он был уверен, что среди собравшихся есть хотя бы один шпион из *Microsoft*, вслушивающийся в каждое его слово и наблюдающий за реакцией аудитории.

Первый вопрос — о проектных командах — был простым. Сотрудники *Google* работают в командах из трех-пяти человек. «Команды небольшие. Чем больше группа, тем ниже производительность», — заметил Шмидт. «Разогревающие» вопросы были несложными. Второй

был о темпах разработки новых продуктов. «Наши темпы разработки инноваций значительно выше, чем у других ИТ-компаний, и намного выше, чем у наших конкурентов», — ответил Шмидт. Зная, как высоко ИТ-специалисты ценят независимость, Шмидт с особым воодушевлением ответил на следующий вопрос — о менеджменте. «Секрет здесь заключается не в том, как мы осуществляем управление, а в том, как мы отбираем сотрудников. Эта модель работает только тогда, когда в компании собраны подходящие люди. Мы бы наверняка потерпели крах, если бы имели один крупный проект и сотрудников, предпочитающих, чтобы им говорили, что делать. Мы стараемся свести к минимуму управление специалистами. Оно зачастую только мешает».

Так как в зале собрались люди образованные и хорошо подготовленные, Шмидт понимал, что рано или поздно он услышит вопросы, от прямого ответа на которые ему придется уклониться. А вот и один из них: почему *Google* не обнародует подробности своих финансовых операций, дабы аналитики могли делать прогнозы относительно ее будущих прибылей и определять, насколько цена ее акций соответствует реальному положению вещей? «Мы решили не обнародовать такую информацию, — сказал Шмидт. — Мы не хотим, чтобы об этом прознали наши конкуренты. Мы разработали модели, которых нет у них. Вот почему наши доходы растут». Затем у него спросили, почему *Google* не размещает рекламу на своем весьма популярном сайте *Google News* — не оттого ли, что компания использует контент, принадлежащий другим? «*Google News* — это очень успешный для нас продукт. И каждые месяц-два мы обговариваем такую возможность, — отметил Шмидт. — *Google News*, я уверен, принесет нам много денег. Но представьте: ко мне заходит руководитель команды и говорит: «Вы хотите получить прибыль или включить новости из СМИ арабских стран?» Конечно же, я выбираю второе. В мире всего около 300 стран. Когда мы охватим их все, тогда сосредоточимся на вопросе размещения на этом сайте рекламы».

Затем вполне предсказуемо пошли более сложные вопросы. Например, какое воздействие на общество окажет распространение *Google* информации, которая раньше была недоступна. Шмидт на мгновение задумался. «Сложно сказать. Лично я считаю, что всю информацию

следует рассматривать как нечто, что можно поместить, скажем, в плеер iPod. Что происходит, когда часть информации, которую вы носите с собой, обновляется в режиме реального времени? Как отражается на учебном процессе то, что студент может найти ответ на заданный вопрос раньше, чем профессор просит дать его?» Затем один студент заметил, что у *Google* нет продуктов, которые можно было бы продавать, и очень мало зарегистрированных пользователей, а потому, если кто-то разработает более совершенную технологию поиска, она может потерять пользователей. Не играет ли компания с огнем? «У нас и в самом деле относительно немного средств «привязки» пользователей, — согласился Шмидт. — Это означает, что наша конкурентоспособность определяется количеством операций поиска. Мы понимаем это и постоянно говорим об этом. Наши результаты поиска должны быть лучше по любому запросу на любом языке в любой стране мира».

Затем Шмидта спросили о том, насколько реальна угроза стать жертвой антимонопольного законодательства, учитывая то, что *Google* растет и набирает силу и что у конкурентов, соответственно, есть стимул подстегнуть чиновников в США и других странах к активным действиям. Это произошло с Гейтсом, может ли это произойти с *Google*? «Это серьезная проблема, — признал Шмидт. — Мы сегодня представляем собой реальную силу, а потому многие пристально наблюдают за нами. Люди обделенные, ущемленные или те, кто просто недолюбливают нас по какой-то причине, постоянно чем-то недовольны. По мере роста нашего присутствия в Интернете, думаю, ситуация не улучшится».

Шмидту не хотелось завершать встречу на печальной ноте: у зрителей могло возникнуть ощущение, что *Google* имеет все шансы стать следующей мишенью Министерства юстиции США. Девиз «Не навреди!» сигнализировал инженерам всего мира, что Ларри и Сергей не только технари и «гугломаны», но и просто хорошие ребята, которые хотят приносить пользу людям, получая при этом удовольствие. Шмидт отметил, что они не ставят целью уничтожить конкурентов, как те хищники, повадки которых описывались в материалах исков, возбужденных против Гейтса и *Microsoft*. Он не без гордости поведал, что у *Google* нет врагов, есть только конкуренты.

Напоследок Шмидту задали вопрос о роли компании как фильтра онлайн-информации тех веб-сайтов, которые, возможно, хотели бы брать деньги за предоставление своего контента. Вообще-то Шмидт предпочитал не распространяться о продуктах, находящихся в процессе разработки, но тут он решил приоткрыть завесу тайны и позволить зрителям почувствовать себя сотрудниками *Google* — классический прием, которым он успешно пользовался в ходе собеседований с кандидатами на вакантные места. «Сейчас мы работаем над системой, распространяющей чужой контент. Большая часть дохода достается хозяину контента. Мы же удерживаем небольшой процент за то, что как будто рекламируем его».

В завершение он сказал несколько слов о роли *Google* как ворот в Интернет. «Как поисковик, *Google*, вероятно, является одним из крупнейших веб-узлов, который переадресует пользователей на другие сайты. Поэтому сайтам выгодно сотрудничать с нами. Мы рассчитываем стать крупнейшим «поставщиком» пользователей для каждого из них. Это было бы здорово».

Машина по зарабатыванию денег

По мере роста курса акций *Google* инвесторов все больше беспокоил вопрос о том, стоит ли их приобретать. Обозреватели и эксперты Уолл-стрит советовали инвесторам держаться от них подальше. Поисковый ресурс *Google* был всем известен, но вот его акции оказались окружены ореолом загадок. Однако у независимых от Уолл-стрит финансистов были иные соображения на этот счет. Билл Миллер из Балтимора руководил паевым инвестиционным фондом *Legg Mason Value Trust*, курс акций которого по темпам роста обгонял индекс фондовой биржи вот уже тринадцать лет подряд. Толстяк Миллер, годившийся основателям *Google* в отцы, занимался тем, что разыскивал перспективные молодые компании и делал на них крупные ставки.

Ознакомившись с финансовыми результатами *Google* накануне IPO, Миллер понял, что перед ним мощная машина по зарабатыванию денег, двигателем которой является поиск. *Google* была молодой, но очень прибыльной компанией, имевшей конкурентные преимущества и огромный потенциал. Она зарабатывала сотни миллионов долларов ежегодно, ее объем продаж рос как на дрожжах — и это при том, что ей не было еще и семи лет от роду. Компания становилась все крупнее и крупнее, а темпы ее роста — все выше и выше. *Google* заработала большие деньги за сравнительно небольшой период времени, а потому не имела долгов. К тому же главным источником ее доходов было размещение рекламы в Интернете — быстрорастущем

рынке. Люди все больше времени проводили в Сети, поэтому компании устремились туда в погоне за потребителями.

«Мы были только рады тому, что в период, предшествовавший IPO, превалировал так называемый «фактор СНС» (страх, неопределенность сомнения), обусловивший снижение начальной цены продажи акций до 85 долл., при которой биржевая стоимость компании составляла примерно 23 млрд. долл., — говорит Миллер. — Нескончаемым потоком шли сообщения СМИ о том, что основатели самонадеянны и неопытны, что двухклассовая структура акций пахнет скверным внутрифирменным управлением, что компания предоставляет далеко не всю информацию о своем бизнесе, что она отказывается делать прогнозы относительно перспектив своего развития и т. д.» Из-за всей этой шумихи цена акций *Google* упала, но падение это не имело ничего общего с долгосрочным потенциалом компании. «Мы считаем, что для нас тогда открылись прекрасные возможности», — отмечает Миллер.

По указанию Миллера *Legg Mason* в ходе IPO приобрела около четырех миллионов акций компании, поставив, таким образом, на кон сотни миллионов долларов. Фонд Миллера, и до этого интересовавшийся Всемирной сетью, уже владел крупными пакетами акций *Amazon.com* и *eBay*, двух ведущих интернет-компаний, которые скоро отпразднуют свое десятилетие. Рядовому инвестору, которому цифры в финансовом отчете компании мало о чем говорят, остается только копировать шаги финансовых воротил. Для тех, кому не терпелось узнать, стоит ли покупать акции *Google*, приобретение фонда Миллера, обнародованное осенью 2004 года, стало прямым руководством к действию.

Пока другие пребывали в раздумьях, Билл Миллер был уверен в перспективности рекламной модели *Google*. В деловом мире происходили большие перемены: миллиарды рекламных долларов перетекали из традиционных средств массовой информации в интернет-пространство. И *Google* быстро сориентировалась, как в этих новых условиях зарабатывать деньги, став ИТ-компанией со стабильным и прибыльным бизнесом. Телеканалы, газеты и журналы в течение десятилетий «подпитывались» рекламой, получая хорошие прибыли.

Google же отличалась от них лишь тем, что функционировала в Интернете.

Многие ассоциировали акции *Google* с акциями амбициозных фирмочек эпохи интернет-бума. Тогда отдельные интернет-компании тоже рапортовали о больших доходах от размещения рекламы, но размещали они в основном рекламные предложения других интернет-компаний. Рекламные же доллары *Google* поступали, главным образом, от тысяч малых и средних компаний, многие из которых ранее не рекламировались в Сети. Среди них были как интернет-магазины, так и «обычные» фирмы. И *Amazon*, и *eBay* стали для *Google* одними из главных рекламодателей. *Google* также избегала тех видов рекламы, которые ненавидели пользователи. Она получала прибыль от текстовых рекламных объявлений, «привязанных» к словам (словосочетаниям), набранным в окне поиска. Система, которую она внедрила, была полной противоположностью традиционной маркетинговой политике. Поиск и интернет-серфинг по ссылкам *Google* можно сравнить с ездой по автостраде, по ходу которой взору открываются только те бигборды, содержание которых непосредственно связано с тем, о чем вы думаете или говорите в данный момент времени.

Масштабы бизнес-модели *Google*, а также аппаратного и программного обеспечения, составлявшего ее основу, впечатляли. Развиваясь и расширяясь, компания по-прежнему привлекала новых рекламодателей. Это обеспечивало снижение затрат, рост доходов и расширение возможностей для всех участников процесса — рекламодателей, веб-издателей, клиентов и самой *Google*.

Еще одним конкурентным преимуществом компании, импонировавшим Миллеру, была известность ее бренда. Ни одна компания еще не смогла достигнуть такого уровня известности без затрат на рекламу и маркетинг. Серьезным преимуществом стала и сеть сайтов-партнеров: логотип и окно поиска *Google* присутствуют на главных страницах тысяч веб-сайтов, в том числе *AOL*, *The New York Times* и *Univision*. Чем шире сеть, тем известнее бренд.

Так как *Google* поставляет рекламные объявления на страницы тысяч крупных и мелких сайтов, в Интернете она стала чем-то вроде рекламного агентства. На страницах сайтов-партнеров ее рекламные объявления зачастую (но не всегда) помечаются как «Реклама

от Goooooogle». Партнеры *Google* получают щедрую долю дохода от рекламных предложений, поэтому они заинтересованы в том, чтобы финансовое положение компании только улучшалось. Вместе с тем, ежемесячно отправляя чеки их хозяевам, *Google* не раскрывает информацию о том, как она определяет суммы, подлежащие выплате. Из соображений конкуренции она также отказывается выдавать информацию о кликах по конкретным рекламным объявлениям за прошедший месяц, а потому веб-издателям остается лишь верить *Google* на слово.

Участие в этой сети столь выгодно, что многие сайты-участники не скрывают своего восторга. Первую позицию в этом списке занимает *Ask Jeeves* — воплощение успеха системы *Google*. Стоимость компании *Ask Jeeves* резко выросла: к 2005 году она стала потенциальным объектом приобретения, который оценивался в 1,86 млрд. долл. Практически весь ее доход строится на том, что *Google* привлекает рекламодателей и размещает их рекламные объявления на страницах сайта *Jeeves*.

Но миллионы поклонников *Google* по-прежнему не понимали, каким образом компания зарабатывает деньги, если они ничего не платят за пользование ее поисковой системой. Многие не видели разницы между результатами запроса и рекламными объявлениями, которые появлялись в колонке справа. Даже те, кто эту разницу видел, не могли понять (потому что щелкали по рекламным ссылкам довольно редко), каким же образом *Google* умудряется получать миллиардные доходы — особенно учитывая то, что стоимость щелчка зачастую измеряется не долларами, а центами.

Здесь, как и во многих других аспектах деятельности *Google*, все сводится к чистой математике. Так как поисковик обрабатывает сотни миллионов запросов в день, для выхода на уровень квартальной прибыли, которого компания достигла в 2004 году, ей необходимо, чтобы по отдельно взятому рекламному объявлению щелкал каждый десятый или хотя бы пятнадцатый пользователь (при средней стоимости клика 50 центов).

Если рядовым пользователям было трудно понять, как же *Google* зарабатывает свои миллиарды, то аналитики с Уолл-стрит по-прежнему были озадачены ее нетрадиционными методами. Компания

давала ответы на миллионы вопросов, но в определенных вещах окутывала себя завесой тайны. В отличие от подавляющего большинства других фирм, она намеренно не обнародовала информацию о проектах, находящихся на стадии разработки, и о предполагаемой квартальной прибыли. Да, Сергей и Ларри вынуждены были вывести *Google* на фондовую биржу, но это не означало, что компания раскроет информацию, из которой конкуренты могут почерпнуть представление о ее стратегии на будущее. Трое руководителей компании не уставали повторять, что *Google* будет стараться использовать любую благоприятную возможность для развития, оставаясь при этом верной своей миссии.

Экспертам приходилось ломать голову над целым рядом вопросов. Какую квартальную прибыль объявит *Google*, особенно с учетом того, что ранее она заявила, что работает, ориентируясь на долгосрочные перспективы? Как рынок встретит акции, которые компания собиралась выставить на торги через полгода после выхода на биржу? И как насчет угрозы со стороны *Microsoft*? Кроме того, *Google* ведь не может игнорировать действие «закона больших чисел». Даже если компания и дальше будет только расти, получая при этом большие прибыли, неизбежно наступит момент, когда темпы ее развития замедлятся. Вместе с тем *Google*, как и ее основатели, по-прежнему была молодой и амбициозной, что очень импонировало Биллу Миллеру.

В течение первого полугодия после выхода на биржу *Google* планировала снять ограничения на продажу нескольких миллионов акций сотрудников, что могло вызвать перегрев рынка и, соответственно, снижение курса акций. На Уолл-стрит это называли «переизбытком» акций, заговорили о возможности переменчивых торгов по акциям *Google* и резких колебаний их цены. Однако курс акций *Google* оказался на удивление стойким, и уже в октябре, всего через два месяца после выхода компании на фондовую биржу с начальной ценой акций 85 долл., он достиг отметки 135 долл. Тем не менее ряд аналитиков Уолл-стрит все же советовали инвесторам продавать свои акции, называя резкий рост курса «спекулятивной лихорадкой».

«Быстрый рост курса акций за столь короткий период скорее всего не имеет под собой оснований», — заметил Марк Мэхэни, финансовый

аналитик компании *American Technology Research*. Пузырь *Google* лопнет из-за «завышенных ожиданий» относительно квартальных прибылей, предостерег он. Но после того как 22 октября *Google* объявила о высоких объемах продаж и квартальной прибыли, курс акций снова пошел вверх.

И продолжал расти — вопреки закону спроса и предложения. Сразу после Нового года, 3 января 2005 года, курс акций *Google* впервые превысил отметку 200 долларов, что стало еще одной вехой в истории компании. Первого февраля, на следующий день после того, как компания объявила, что ее квартальный объем продаж составил более 1 млрд. долл., а квартальная прибыль — более 200 млн. долл., курс акций вырос до 216 долл.

Биржевая стоимость *Google* теперь превышала 50 млрд. долл. Она стоила больше, чем многие из самых крупных и уважаемых компаний США. По объемам продаж и прибылям ей не было равных, а потому курс акций продолжал расти: эксперты предсказывали, что компания и в дальнейшем будет бить все рекорды. Но что касалось ближайшего периода, то оставалась одна проблема — «переизбыток» в 177 миллионов акций, ограничение на продажу которых компания должна была снять 14 февраля, в День святого Валентина. Даже для *Google* это было много — на тот момент в обращении находилось менее 130 млн. акций. Соответственно, после 14 февраля эта цифра вырастет почти до 300 млн. В начале февраля цена акций *Google* поползла вниз, опустившись ниже отметки 200 долл. Акционеры не могли понять, то ли им до сих пор просто везло и теперь им следует продавать свои акции, то ли это снижение курса — явление временное.

Были и другие трудности. Так, руководители *Google* объявили о своем намерении продать миллионы принадлежащих им акций. Это заявление стало предметом бесконечных дискуссий и обсуждений в финансовой прессе и вызвало беспокойство у потенциальных инвесторов: они не желали покупать акции, если Ларри и Сергей их продают — даже притом, что основатели оставались владельцами почти всех акций первого выпуска, а продавали лишь для того, чтобы диверсифицировать свой портфель ценных бумаг. При таком заоблачном уровне цен некоторые скептики с Уолл-стрит навесили на *Google* уничижительный ярлык — окрестили компанию «пони одного трюка»,

намекая на то, что все доходы ей приносит один-единственный вид деятельности — размещение рекламы, «привязанной» к словам в строке запроса. Вместе с тем аналитикам с Уолл-стрит приходилось пересматривать свои прогнозы относительно курса акций *Google* по мере его роста, хотя они и жаловались, что у них нет возможности получить четкое представление о реальной стоимости акций, потому что компания упорно отказывается предоставить им соответствующую информацию.

Девятого февраля *Google* впервые распахнула свои двери для финансовых аналитиков с Уолл-стрит, приехавших в Силиконовую долину, чтобы встретиться с Ларри, Сергеем и другими топ-менеджерами компании. Произошло это за считанные дни до того, как на рынок должны были выйти те самые 177 млн. акций. Цель этой встречи состояла в передаче заинтересованным лицам более подробной информации накануне важнейшего, по мнению Эрика Шмидта, события в жизни компании. Он понимал, как важно для *Google* немного открыться, а также пережить этот день на фондовой бирже без эксцессов, которые могли бы поколебать доверие к компании.

Встреча началась с оптимистичных заявлений Шмидта. «Наша рекламная сеть удивительно стройна и гармонична, — заметил он. — У нас очень широкий спектр рекламодателей. Мы не зависим от какой-либо отрасли или конкретного рекламодателя. Такое положение дел сложилось во многом благодаря концепции, получившей название "длинный хвост"».

Она исходила из того, что в эпоху Интернета пространственные барьеры уже не имеют такого значения, как раньше, потому что дешевая доставка позволяет целевым продуктам, удовлетворяющим конкретные потребности, привлекать большие массы потребителей. Выяснилось, что самые популярные книги, песни и фильмы составляют на удивление скромную долю в объеме продаж *Amazon*, *Netflix* и других интернет-магазинов, остальная часть приходится на «длинный хвост» так называемых «теневых фаворитов», которых, благодаря Интернету, теперь стало проще найти. В случае с *Google* данная концепция охватила широкий спектр компаний, которые платили ей за право рекламироваться на страницах поискового ресурса.

«В этой концепции поражает то, насколько действительно длинным оказался этот «хвост» и сколько небольших компаний не имеют доступа на массовый рынок, — отметил Шмидт. — В средней части хвоста дела у нас идут очень неплохо. Пока что мы не располагаем продуктами и услугами, которые, на наш взгляд, необходимы для того, чтобы обслуживать крупнейших или, наоборот, самых мелких рекламодателей. Но мы работаем над тем, чтобы качественно обслуживать «хвост» по всей длине».

Шмидт дал понять, что модель размещения рекламы и бизнес-модель *Google* обладают большим потенциалом для роста и что компания планирует в 2005 году выйти на рекламодателей из списка Fortune 500. «Мы вовсе не такие нетрадиционные, как говорим, — сказал он. — То, что мы делаем, уникально в отношении разработки ПО, но в остальном мы мало отличаемся от других, поскольку действуем хоть и современным, но все же традиционным способом. Мы внимательно отслеживаем финансовые результаты. И каждый квартал проходим через процедуру под названием «Ну как у нас идут дела?».

Итак, *Google* небезразличны ее финансовые результаты. Просто, располагая столькими талантливыми математиками и программистами, она подходила к процессу разработки инноваций скорее как университет, а не как традиционная компания. Что же касается управленческих и финансовых ресурсов, то они, пояснил Шмидт, распределяются в соотношении 70:20:10 — т. е. 70% вкладываются в поиск информации и размещение рекламы (основные виды деятельности), 20% — в смежные продукты и 10% — в совершенно новые идеи, в перспективу. «Во главу угла мы ставим основные виды деятельности, потому что именно они приносят деньги, клиентов и оборот, — отметил он. — Что касается 10%, то мы располагаем группой опытных разработчиков и бренд-менеджеров, которые знают, как превратить блестящие идеи в продукты, которые будут пользоваться спросом».

Наконец услышав то, что хотели услышать, аналитики стали с нетерпением ждать встречи с основателями компании: ведь, несмотря на все заверения Шмидта, именно они были держателями контрольного пакета акций, а потому больше, чем кто-либо, влияли на стратегию и менеджмент *Google*.

Брин сказал, что он сосредоточился на мотивировании и привлечении самых лучших и самых талантливых специалистов в мире. Превратившись в ОАО, компания нуждалась в новых финансовых стимулах. Для стимулирования инновационных проектов *Google* учредила «премию первооткрывателей», пакеты акций на сумму в несколько миллионов долларов, которыми будут награждаться команды, предложившие лучшие идеи. Столь крупная премия для большинства компаний была явлением неслыханным. Главной целью, которую преследовала при этом *Google*, было сохранить блестящих новаторов, дабы свои идеи они разрабатывали в Googleplex, а не где-либо еще.

Пейдж заметил, что большую часть времени он посвящает работе над новинками и совершенствованию имеющихся продуктов. Качественные результаты поиска и релевантные рекламные объявления поставлялись миллионам людей благодаря колоссальным вычислительным мощностям *Google*. «Мы стараемся управлять бизнесом максимально рационально, а занимаемся всем этим для того, чтобы зарабатывать большие деньги, — отметил он. — Но мы не собираемся делать деньги на всем, что имеем».

Финансовые аналитики покидали Googleplex с чувством удовлетворения. Шмидт — профессионал, Брин и Пейдж — взрослые серьезные люди, а потому акции *Google* и дальше будут расти в цене. Аналитиков, похоже, уже не беспокоило то, что Брин, Пейдж и Шмидт собираются продать акции на сумму в сотни миллионов долларов. Они решили диверсифицировать свои капиталовложения, и это их право. В любом случае, в руках основателей останется пакет акций стоимостью в несколько миллиардов.

К 12 мая, когда компания провела в Googleplex первое ежегодное собрание акционеров, курс акций *Google* перешагнул отметку 225 долларов. Несколькими неделями ранее она объявила о превосходных финансовых результатах по итогам первых трех месяцев 2005 года: прибыль выросла на целых 600%, составив 369,2 млн. долл., а объем продаж достиг 1,3 млрд. долл. Для нескольких сотен акционеров, которые принимали участие в собрании, компания организовала ланч. Остальные же — в том числе представители СМИ, которым

не позволили присутствовать на мероприятии — смотрели интернет-трансляцию из главного конференц-зала.

Первым в списке участников значился крупный акционер Джефф Де Канья, консультант из Вашингтона. Его впечатлило то, как умело *Google* организовала собрание, не позволяя акционерам разбрестись по территории комплекса — любой из них мог оказаться шпионом конкурента. «Я намерен и дальше приобретать акции *Google*, — сказал Де Канья. — По-моему, даже 200 долларов за акцию — это дешево. Великие компании верят в инновации и вкладывают в них деньги, потому что это — ключ к успеху. Если *Google* останется верной своему стилю управления, цена акции вполне может достичь тысячи или даже двух тысяч долларов».

К июню об акциях *Google* уже судачили все кому не лень. Курс акций компании подбирался к отметке 300 долл., а ее биржевая стоимость уже превышала 80 млрд. долл. Новости с Уолл-стрит даже затмили известие об избрании Ларри и Сергея почетными членами Американской академии искусств и науки. На кабельном канале CNBC, ежедневно передающем биржевые сводки, цена акций *Google* демонстрировалась наравне с DJIA, индексом голубых фишек американского рынка акций. Мир, затаив дыхание, ждал, когда же акции *Google*, которые меньше года назад вышли в обращение по цене 85 долл. за штуку, достигнут уровня 300 долларов. «Ни одна компания сегодня не пользуется такой популярностью, как *Google*, — писала *Financial Times*. — Даже маленькая неприятность или незначительное снижение темпов роста доходов вызовет падение курса ее акций. Имеет ли это значение? Наверное, нет — во всяком случае, пока *Google* остается независимой компанией. Но те, кто воспринимает ее котировки слишком серьезно, рискуют совершить большую ошибку».

Барьер в 300 долларов *Google* преодолела на неделе, предшествовавшей Дню независимости (4 июля). Марк Мэхэни, финансовый аналитик с Уолл-стрит, советовавший инвесторам продавать акции компании в октябре 2004 года, когда их цена достигла 135 долл., теперь прогнозировал дальнейший рост курса ее акций — до 360 долл. Другие эксперты также склонялись к тому, что стоимость акций *Google* будет расти. Как и поисковая система, подпитывавшая их, акции *Google* стали жить собственной жизнью.

Китайский синдром

Летом 2005 года Билл Гейтс и *Microsoft* готовились к наступлению. Они не могли позволить *Google* и дальше расти такими же темпами. Гейтс создал в *Microsoft* группу, члены которой должны были сосредоточиться исключительно на конкуренции с *Google*. Группа представила руководителям компании секретный доклад под названием «Проблема — *Google*». Дело в том, что миграция программистов из *Microsoft* в *Google* принимала угрожающие обороты. Тысячи резюме ежедневно текли в *Googleplex*, а *Microsoft* изо всех сил пыталась удержать своих лучших сотрудников, повышая им оклады и расширяя привилегии. Такой утечки мозгов детище Гейтса еще не знало. *Google* регулярно переманивала талантливых технарей из *Microsoft* — как будто Гейтс был директором кадрового агентства, обслуживающего Ларри и Сергея. Этому нужно было положить конец — да так, чтобы привлечь внимание СМИ во всем мире.

Основным полем битвы за специалистов стал Китай — с его феноменальным экономическим ростом и более чем ста миллионами интернет-пользователей. Эта страна была отличным плацдармом для привлечения прибыли и новых талантов, и *Microsoft* уже открыла там свое представительство, штат которого насчитывал около тысячи сотрудников. Теперь пришла очередь и *Google* выйти на рынок Поднебесной. Для компании экспансия в Китай имела огромное значение: страна рано или поздно станет крупнейшим мировым интернет-рынком, а по количеству компьютерных пользователей она уже занимает второе место, уступая лишь США. Если *Microsoft* все-таки удастся

помешать *Google* освоить интернет-пространство Китая и привлечь новых сотрудников, последствия для последней могут быть весьма болезненными.

Чтобы преуспеть, *Microsoft* придется изменить тактику. Всякий раз, когда софтверный гигант, выпуская новые продукты, пытался противодействовать международной экспансии *Google*, у него ничего не выходило. Дела на Уолл-стрит у компании тоже шли не слишком хорошо: она не могла добиться роста курса акций, и каждый ее шаг не вызывал такого же пристального интереса, как шаг конкурента. Все выглядело так, будто *Microsoft* изо всех сил несетя по... механической беговой дорожке. Справедливости ради следует заметить, что *Microsoft* по-прежнему превосходила конкурента в масштабах — ее биржевая стоимость (275 млрд. долл.) более чем втрое превышала биржевую стоимость *Google*. Она также получала стабильный доход от продаж ПК со встроенной системой Windows и набором офисных программ. К тому же на банковских счетах гиганта лежали миллиарды долларов, а широкий ассортимент включал множество программных продуктов, в том числе компьютерные игры.

Но поскольку в современном мире имидж играет не последнюю роль, многие программисты считали *Microsoft* «Советским Союзом сферы программного обеспечения». Для них это был колосс на глиняных ногах, который в эпоху цифровых технологий и высоких скоростей не в состоянии идти в ногу со временем. Софтверному гиганту явно недоставало обаяния. Гейтс очень хотел вернуть своей компании былое превосходство — если не путем внедрения инноваций, то с помощью грубой силы. Видя, что удержать сотрудников не удастся, генеральный директор *Microsoft* Стив Балмер заявил: «Черт возьми, я уничтожу *Google*!» Широкомасштабное наступление на *Google* в сфере рекрутинга имело все шансы получить широкую огласку. А если оно затронет и Китай, будет вообще здорово.

Несомненно, нужно было что-то предпринимать. Весной-летом 2005 года *Google* увеличила темпы набора кадров: за три месяца штат компании пополнился семьями специалистами. Под чутким руководством Ларри за последний год количество сотрудников *Google* выросло почти вдвое и теперь составляло 4183 человек. Компания

открыла свои офисы в разных точках планеты — в Швеции, Мексике и Бразилии — и приняла на работу новых сотрудников в двадцати четырех странах. В Европе, Южной Америке и в Азии *Google* была явно на коне.

Теперь взоры руководителей компании были устремлены на Китай. «Китай — это очень перспективный рынок вообще и для *Google* в частности, — заметил Пейдж. — Уверен, мы займем внушительную нишу на китайском рынке. Однако процесс пока на начальном этапе». После того как *Google* подала заявку на регистрацию представительства в Китае, а Эрик Шмидт лично съездил туда, чтобы на месте удостовериться, что все в порядке, *Microsoft* приготовилась обрушить на конкурента меч Немезиды.

Доктор Кай-Фу Ли начал работать на *Microsoft* в 1998-м — в том самом году, когда была основана *Google*. Признанный специалист, получивший степень в университете Карнеги-Меллона и поддерживавший тесные связи с сообществами программистов в Китае и США, Ли основал в Пекине лабораторию *Microsoft Research Asia*, которая быстро зарекомендовала себя с наилучшей стороны. В 2000 году Ли был переведен в американскую штаб-квартиру *Microsoft*. Круг его обязанностей на новой должности был довольно широк: от контроля над реализацией стратегии компании в сфере поиска информации до усовершенствования программных продуктов *Microsoft*. Он принимал участие в совещаниях консультативного совета «Редмонд-Китай», члены которого контролировали выполнение операций и реализацию стратегий *Microsoft* в Китае, и при необходимости занимался поиском поставщиков в Поднебесной. Он также встречался непосредственно с Биллом Гейтсом для обсуждения вопросов, касавшихся деятельности *Google* и технологии поиска. *Microsoft* не жалела средств на оплату труда доктора Ли: только в 2004 году он получил от компании в виде зарплаты и премиальных более миллиона долларов.

А весной следующего года Ли прослышал, что *Google* собирается открыть в Китае крупный научный центр, и обсудил с руководителями компании возможность назначения его на должность руководителя центра. Это позволит ему впервые создать что-то с нуля. Такой

вызов был ему по душе — как и перспектива присоединиться к *Google*. Когда переговоры вышли на финишную прямую, Ли, который в свое время подписал соглашение об отказе от конкуренции и до сих пор числился в штате *Microsoft*, уведомил ее руководителей о том, что желает уйти. *Google*, пояснил он, предлагает ему должность главы своего представительства в Китае.

Если Ли уйдет, он станет самым высокопоставленным сотрудником *Microsoft*, переманенным *Google*, а также главным объектом полномасштабного юридического наступления. В ходе последовавшего судебного разбирательства Ли под присягой заявил, что старший вице-президент *Microsoft* Рик Рашид предостерег его: «Вам не следует уходить. Если вы уйдете, у вас будут большие неприятности».

«После того как вы уйдете, нам придется что-то предпринимать. Пожалуйста, не принимайте наши действия на свой счет, — сказал ему генеральный директор *Microsoft* Стив Балмер. — Вы нам нравитесь. Ваш вклад в развитие *Microsoft* огромен. И юридически мы будем преследовать не вас, а *Google*».

Наконец, с Ли встретился сам Билл Гейтс и попытался убедить его остаться, ясно дав понять, что будет, если он все же уйдет. «Кайфу, — сказал ему Гейтс. — Стив определенно возбудит иск против вас и *Google*. Он долго ждал чего-то в этом роде... Нам просто необходимо сделать это, чтобы остановить *Google*».

Несмотря на все эти предостережения, в июле 2005 года Ли последовал примеру ряда других специалистов и перешел из *Microsoft* в *Google*. Поисковый гигант приветствовал его приход, отметив, что Ли поможет компании выйти в Китае на лидирующие позиции. Сам Ли заявил, что все это определенно приведет к техническим прорывам, которые поспособствуют росту не только экономики Китая, но и экономики США. Название его должности — президент подразделения *Google Greater China* — свидетельствует о высоком признании его профессиональных качеств.

Любая война начинается с одного выстрела. Эта не стала исключением. В ответ на объявление *Google Microsoft* выдала залп, прогремевший на весь мир высоких технологий. В своем иске против *Google* и доктора Ли *Microsoft* заявила, что *Google* намеренно побуждала

его нарушить условия контракта личного найма, заключенного с *Microsoft*. «Доктор Кай-Фу Ли при потворстве *Google* грубо нарушает соглашение об отказе от конкуренции, подписанное им в *Microsoft*, — утверждала компания в своем исковом заявлении. — Если он вступит в должность, предложенную ему *Google*, он неизбежно будет помогать *Google* вести борьбу с бизнес-стратегиями *Microsoft* в Китае, — стратегиями, которые разрабатывались при его активном участии».

В то время как *Microsoft* добивалась судебного запрета на его переход в *Google*, Ли отправился в Китай, где провел пресс-конференцию для представителей СМИ. *Google* тем временем сделала ответный выпад. В своем встречном иске она заявила, что действия *Microsoft* — это чистой воды фарс, который имеет целью «припугнуть других сотрудников *Microsoft*, чтобы те оставили мысли об уходе». Тем не менее предварительное постановление, вынесенное судьей в штате Вашингтон, было в пользу *Microsoft*: оно запрещало Ли занимать ,
ся любой работой, связанной с поиском информации или планами *Google* в отношении Китая.

Ли между тем опубликовал книгу по самосовершенствованию и мотивации и отправился в турне по университетам Китая, где читал лекции и рассказывал о *Google*. На одном популярном среди китайских студентов-программистов сайте Ли выложил свои аргументы в пользу перехода в *Google*, представив их в виде математического равенства: «молодежь + свобода + прозрачность + новая модель + общественная польза + доверие = чудо под названием *Google*».

В августе 2005 года, когда битва с *Microsoft* была в самом разгаре, *Google* отпраздновала годовщину выхода на фондовую биржу, снова удивив при этом Уолл-стрит: компания объявила, что планирует выпустить акции на сумму 4 млрд. долл. С этими деньгами она сможет эффективнее противостоять возмужавшей конкуренции со стороны *Microsoft* и *Yahoo!* как в Америке, так и в других странах. Поисковый гигант заявил, что выпустит в продажу 14 159 265 акций — число, соответствовавшее первым восьми знакам после запятой в числе п. (К слову, годом раньше в рамках IPO *Google* поставила себе целью заработать 2 718 261 828 долл. — именно таковы первые

десять цифр числа e .) Для «наблюдателей за *Google*» это стало верным признаком того, что компания, несмотря на быстрое обогащение, сохранила свою корпоративную культуру. *Google* также объявила о том, что собирается провести в Googleplex конкурс кулинарного искусства, по результатам которого будут отобраны два шеф-повара на смену Чарли Эйерсу. «Мы приглашаем всех наших сотрудников поучаствовать в этом конкурсе в качестве дегустаторов», — сказал Брин.

Ларри и Сергей, математики, ставшие бизнесменами, по-прежнему делали все, чтобы превратить ординарное в экстраординарное. Через несколько месяцев после IPO основатели тридцати одного года от роду стали самыми молодыми миллиардерами Америки, а сотни других сотрудников *Google* — миллионерами. Журнал *Forbes* включил Пейджа и Брина в список четырехсот самых богатых американцев, отведя им, владельцам состояния в 4 млрд. долл., 43-е место. Величина состояния была определена исходя из цены акций *Google*, на тот момент составлявшей 110 долл. Когда же в конце июня 2005 года курс акций вырос до 300 долл., каждый из основателей стал обладателем одиннадцати с лишним миллиардов. Правда, такое положение дел не устраивало маму Сергея, Евгению Брин: она хотела, чтобы сын вернулся в Стэнфорд, написал докторскую диссертацию и стал профессором.

Директора, члены правления, крупные инвесторы и сотрудники *Google* за год продали акции почти на 3 млрд. долл. Вместе с тем факты продажи акций Ларри, Сергеем и другими топ-менеджерами не охлаждали энтузиазма инвесторов. Зачастую такой шаг руководителей компании воспринимается на Уолл-стрит негативно, но *Google* и тут стала исключением. Помимо акций, которые они продали в рамках IPO, Ларри и Сергей каждый месяц выбрасывали на рынок 400 тысяч акций, что приносило им более 750 млн. долл., а генеральный директор Эрик Шмидт ежемесячно реализовывал 113 тысяч акций, зарабатывая на этом свыше 225 млн. долл. Джон Дерр и Рэм Шрирэм, одни из первых инвесторов *Google*, тоже обратили акции компании в звонкую монету, заработав 45 и 313 млн. долл. соответственно. Ректор Стэнфордского университета Джон Хеннеси тоже продал акции, которые получил как член совета директоров, выручив за них 2,5 млн. долл. Акции *Google* котировались высоко, но

все их держатели понимали, что в любой момент может произойти нечто, что повлечет падение курса.

Принимая решение относительно продажи собственных акций, Ларри и Сергей *учли*, советы финансистов и юристов, повидавших множество бумов и крахов. Основатели планировали сохранить у себя большинство ценных бумаг, но при этом не хотели повторить судьбу тех бедолаг из Силиконовой долины, которые «влюбились» в акции своей компании, не продавали их вовсе, и в конечном итоге остались ни с чем. Поэтому независимо от того, падает цена акций или растет, Ларри и Сергею имело смысл продавать одинаковое количество акций каждый месяц, в один и тот же день. Это позволяло избежать двух проблем. Во-первых, так как продажа производится «на автопилоте», не будет возникать вопроса, а не обусловлена ли их активность на рынке тем, что они располагают некой конфиденциальной информацией «для своих». Во-вторых, они обратят часть акций в деньги, а потому, что бы ни случилось, у них останется больше средств, чем им необходимо на всю оставшуюся жизнь. К тому же, благодаря наличию двух классов акций (одна акция класса А давала право на один голос, а одна акция класса В — на десять), они могли спокойно продавать акции, не опасаясь утратить контроль над *Google*.

Многие сотрудники компании, в том числе и основатели, на деньги от продажи акций приобрели себе недвижимость. Директор по продажам Омид Кордестани, продавший акций на сумму в несколько сотен миллионов долларов, даже стал героем первой полосы *Wall Street Journal* За 17,8 млн. долл. он стал обладателем дома площадью 1400 квадратных метров в Атертоне, пригороде Сан-Франциско, неподалеку от главного офиса *Google*. Примеру Кордестани последовали и другие сотрудники *Google*, а потому цены на недвижимость в Атертоне поднялись до таких высот, что этот район стал одним из самых дорогих в стране. Сотрудники *Google* покупали дома также в Менло-Парке, где Ларри и Сергей начинали работать над своей поисковой системой, и в Пало-Альто, неподалеку от университетского городка Стэнфорда. Чтобы привлечь клиентов, агенты по недвижимости, работавшие в этом районе, размещали свою рекламу на *Google*.

Заработав в течение 2005 года миллиарды долларов, *Google* тоже принялась покупать. Компания вложила несколько миллионов долларов в *Current Communications* — частную фирму, которая предлагала доступ в Интернет через линии электропередач. Большинство интернет-провайдеров обеспечивали высокоскоростной доступ в Интернет с помощью антенн кабельного телевидения или телефонных линий. Эта инвестиция стала лишним подтверждением того, что *Google* заинтересована в расширении доступа к Интернету и уменьшении стоимости электроэнергии — главного фактора при выборе места дислокации компании. *Google* также приобрела компанию ©*Last Software*, разработавшую графическую программу *SketchUp*, посредством которой пользователи *Google Earth* могли рассматривать виды из космоса, и *Upstartle*, разработавшую текстовый процессор *Writely* — бесплатную онлайн-альтернативу *Microsoft Word*. Помимо этого, *Google* запустила приложение *Google Spreadsheet*, позволявшее работать с электронными таблицами в Интернете, и сервис *Google Calendar*, дававший возможность пользователям вести собственный онлайн-календарь.

Но самого большого стратегического успеха компания добилась в декабре 2005 года: обойдя на повороте как *Microsoft*, так и *Yahoo!*, она заключила с *America Online* соглашение на сумму в 1 млрд долл., которое расширило их партнерские взаимоотношения. До того пресса несколько недель твердила, что *Microsoft* вот-вот сменит *Google* на посту официального поискового сервера *AOL*. Но переговоры, инициированные Эриком Шмидтом буквально в последний момент (ситуация очень напоминала имевшую место годом ранее, когда *Google* стремилась к партнерству с *AOL Europe*), перевернули все с ног на голову: *Google* приобрела 5% акций *AOL* и заручилась поддержкой солидного партнера в перспективной сфере онлайн-видео.

Через два дня после того, как компания объявила о заключении сделки с *AOL*, *Google* и *Microsoft* достигли внесудебного соглашения по делу Кай-Фу Ли. Его детали не были обнародованы, но не приходится сомневаться, что такой исход судебной тяжбы — выплата компанией *Google* компенсации — не принес удовлетворения руководителям

Microsoft. Гейтс и *Microsoft* получили двойной удар — они проиграли *Google* дважды в течение недели.

Для Кай-Фу Ли урегулирование иска означало, что теперь он может приступить к полноценному исполнению обязанностей главы научного центра *Google* в Китае, где интернет-рынок становился все более конкурентным. Так, *Yahoo!* недавно за 1 млрд долл. приобрела долю в *Alibaba* — ведущей китайской интернет-компании. А *Baidu.com*, крупнейшая китайская поисковая система (слово *baidu* означает «сто раз»), чей логотип очень напоминал логотип *Google*, в августе 2005 года разместила свои акции на Уолл-стрит. В первый же день торгов курс ее акций взлетел с 27 долл. до 122 долл., что стало самым большим приростом (в процентах) в рамках IPO со времен краха рынка интернет-технологий, случившегося пятью годами раньше. Первоначальное публичное предложение *Baidu* принесло миллиарды долларов глобальной системе *Google*, разраставшейся повсеместно. На той же неделе одна английская компания за 43 млн. долл. приобрела Search Engine Watch, веб-сайт Дэнни Салливана, журналиста, ставшего экспертом по технологиям интернет-поиска. Он по-прежнему внимательно следил за всеми шагами *Google* и регулярно размещал на сайте сообщения для своей многотысячной армии читателей.

Потенциальные выгоды от выхода на китайский рынок с каждым днем становились для Ларри, Сергея и Эрика все более очевидными. Ожидавшийся стремительный рост поисковой и рекламной активности в Интернете позволит *Google* в течение еще долгого времени демонстрировать высокие показатели объема продаж и прибыли, благодаря чему ее акции по-прежнему будут привлекать инвесторов. Наличие своего представительства в Китае тоже давало *Google* преимущество: теперь она могла привлекать к работе молодых местных программистов.

Вместе с тем выход на этот рынок был сопряжен с рядом сложностей. Страной управляла всесильная коммунистическая бюрократия, активно отслеживавшая, ограничивавшая и цензурировавшая интернет-деятельность. Вести здесь бизнес в соответствии с основным принципом основателей — предоставлять пользователям свободный и неограниченный доступ к информации — было затруднительно. С 2000 года компания практиковала подход, предполагавший

предоставление «нефильтрованных» результатов поиска на китайском языке — т. е. то же, что и в любой другой точке земного шара. Так как управление этим сайтом осуществлялось в Googleplex, государственные органы Китая не имели возможности диктовать, что можно демонстрировать пользователям, а что нельзя. Проблема, однако, была в том, что в пределах страны определенные ссылки блокировались. Правда, пользователи могли видеть, к информации какого характера блокируется доступ. В черном списке находились в основном порнографические и политические сайты — в особенности те, на которых содержалась информация о правах человека, Тибете, Тайване и студенческих демонстрациях на площади Тяньаньмэнь. Блокирование осуществлялось посредством набора суперсовременных фильтров, который окрестили «Великим китайским брандмауэром».

Этот неприятный момент стал для *Google* предметом серьезного беспокойства, когда китайские пользователи сообщили, что сайт Google.com блокируется полностью. И хотя блокирование оказалось временным явлением, Ларри и Сергей осознали, что в отношении Китая они не контролируют ситуацию. Они оказались в очень непростом положении. Компания, в принципе, могла разместить свои серверы на территории Китая, где они не прикрывались бы «брандмауэром». Однако в этом случае ей пришлось бы действовать в соответствии с местным законодательством — в частности, согласиться на цензуру.

Основатели впервые оказались перед такой серьезной моральной дилеммой: сопротивляться цензуре китайских госорганов и рисковать рыночной долей из-за плохого качества услуг или же согласиться на фильтрацию результатов поиска ради дальнейшего развития компании? *Microsoft* и *Yahoo!* уже открыли в китайском интернет-пространстве цензурированные версии своих веб-сайтов, где можно было заниматься поиском информации, работать с электронной почтой и пользоваться разного рода сервисами. *Google*, неоднократно заявлявшая о том, что намерена придерживаться более высоких стандартов, задекларированных в заявке на IPO, теперь находилась между двух огней.

В Googleplex по этому поводу развернулась горячая дискуссия, которая бушевала несколько месяцев. Наконец в январе 2006 года Ларри и Сергей, судьи последней инстанции, заключили, что лучшим

вариантом станет все-таки размещение серверов в Китае и создание местной версии сайта *Google*, пусть и цензурированной. Подоплеку этого решения Эрик Шмидт разъяснил в ходе своего выступления перед участниками Всемирного экономического форума в Давосе: «Мы пришли к заключению, что хотя мы и не в восторге от всех этих ограничений, нам все же следует обслуживать китайских пользователей. В каком-то смысле нам пришлось переступить через себя». Представители *Google* подчеркнули, что на страницах с «фильтрованными» результатами поиска будет помещаться соответствующее уведомление, и *Google* не будет сохранять персональную информацию о пользователях, дабы она не попала в руки госорганов. Тем не менее газеты и журналы по всему миру запестрели громкими заголовками, подвергая компанию ожесточенной критике. Конгресс США даже принял решение провести слушания по этому вопросу. Факт остается фактом: в ситуации с Китаем основатели отступили от своей неприемлимой позиции.

Примерно в то же время в США разгорелись дебаты из-за требования Министерства юстиции, адресованного *Google* и другим интернет-компаниям, предоставить хранимые ими данные о пользователях. *Microsoft*, *Yahoo!* и *AOL* предоставили затребованную информацию, но *Google* ответила решительным отказом, заявив, что это может иметь серьезные последствия.

Шмидт, весной 2006 года приехавший в Пекин, чтобы открыть научный центр *Google*, снова подчеркнул, что компания приняла «абсолютно верное решение», добавив, что с ее стороны было бы чересчур «самонадеянно» пытаться внести изменения в политику цензуры. Но в июле Брин, пребывая в Вашингтоне, признал, что *Google* «поступилась» своими принципами в Китае, и дал понять, что не обошлось без давления со стороны местных властей. «Возможно, сегодня принципиальный подход представляется более предпочтительным, — отметил он. — Но мы выбрали иной путь».

К началу лета 2006 года биржевая стоимость *Google* возросла до 120 млрд. долл. Теперь компания стоит дороже *Amazon*, *eBay* и *Yahoo!* вместе взятых. *Google*, считавшаяся ИТ-компанией, зарабатывала деньги так же, как и большинство средств массовой информации, — на рекламе. Интересно, что компания, чей финансовый успех зиждется

на рекламе, сама на рекламу денег практически не тратит — у нее просто нет в этом необходимости. По прошествии года после выхода на фондовую биржу *Google* стоила больше, чем крупнейшая медиакомпания в мире, почтенная *Time Warner*, владевшая акциями голливудских киностудий, кабельных телеканалов, журналов, а также интернет-компании *America Online*. Она стоила больше, чем *Disney*, *Ford* и *General Motors* вместе взятые. Биржевая стоимость *Google* более чем в 40 раз превышала биржевую стоимость *Dow Jones*, компании, издающей *The Wall Street Journal*, примерно в 30 раз — *The New York Times Company* и приблизительно в 15 раз — *The Washington Post Company*.

Чтобы в будущем зарабатывать еще больше, *Google* разрабатывает новые способы оплаты, призванные упростить процедуру интернет-покупки, и зондирует почву на предмет продажи рекламных объявлений на радио. Она также совершенствует механизмы отслеживания фактов продажи, напрямую связанных с расходами на размещение рекламы на *Google*. Крупным корпоративным рекламодателям — в частности, известным розничным операторам *Wal-Mart* и *Costco* — она предоставляет новые сервисы, позволяющие эффективнее управлять размещением рекламы на *Google*. Кроме того, она реорганизовала департамент продаж, чтобы усовершенствовать обслуживание крупнейших американских компаний. Программисты *Google* в тесном и не афишируемом сотрудничестве с голливудскими киностудиями разрабатывают способы защиты авторских прав на цифровое видео: с тем чтобы фильмы легче было находить, скачивать и оплачивать в Интернете — в этом направлении компания снова конкурирует с *Microsoft*. Вместе с тем для Ларри и Сергея очень важно сохранить передовые позиции в сфере поиска — ведь во многом благодаря лидерству *Google* большинство таких операций в Интернете (в США — около 60%) осуществляются посредством ее поисковой системы. «Мы по-прежнему основное внимание будем уделять инновациям и конечным пользователям, — сказал Эрик Шмидт. — Мы можем гордиться нашими специалистами, масштабами, технологиями и новинками». Когда Билл Гейтс в июне 2006 года объявил о своем намерении отойти от дел, эстафета перешла к новому поколению — поколению эпохи Интернета, ведущими представителями которого стали Ларри и Сергей.

Гуглим гены

Недавно Сергей Брин и Ларри Пейдж обратили свои взоры в сторону биологии и генетики — совсем скоро в эти области начнется экспансия поисковых технологий. Проекты разрабатываются с использованием знаний фундаментальной науки, медицины и высоких технологий. Информация, которая позволит повысить уровень жизни, предупредить и лечить многие болезни, должна быть доступна миллионам людей, в том числе ученым. Такие цели поставили перед собой благотворительный фонд *Google* и проект Google.org. Работа в этом направлении уже ведется, причем в тесном сотрудничестве с другими организациями и частными лицами. В программе задействованы не только талантливые программисты *Google*, но и ее уникальные поисковые и компьютерные технологии.

«Очень немногие ИТ-специалисты догадываются о том, с какими проблемами сталкивается биология в сфере хранения и передачи информации. И это чревато тяжелыми последствиями для всего мира, — говорит Брин. — А ведь мы можем хранить огромные массивы данных с минимальными затратами».

Сергей и Ларри хотят максимально упростить для пользователей процесс поиска нужной информации, а потому компания львиную долю своих ресурсов направляет на расширение и совершенствование качества поиска. Это предполагает разработку качественно новых методов, после внедрения которых сегодняшняя *Google*, вероятно, будет казаться примитивной. Поиск будущего даст более точные и полные ответы на запросы и будет отличаться от сегодняшней

модели так же, как *Google* сейчас отличается от самых первых примитивных поисковиков. «Самая совершенная поисковая система, — говорит Пейдж, — будет понимать, что вы имеете в виду, и выдавать именно то, что вам нужно».

Основная работа в *Googleplex* сейчас ведется в сфере искусственного интеллекта и перевода текстов с одного языка на другой. Брин и Пейдж надеются, что эта работа принесет свои плоды: позволит людям приобщиться к новым знаниям без каких-либо языковых, географических и технических барьеров.

С этой целью основатели привлекли в *Googleplex* большую группу профессионалов — несколько десятков бывших гендиректоров, сотни докторов наук, чемпионов США и мира по решению головоломок, участников Олимпийских игр, группу университетских профессоров и одного увенчанного лаврами режиссера.

Брин и Пейдж полагают, что в недалеком будущем пользователи получат доступ к огромным базам данных постоянно обновляемой информации как общественного, так и частного характера, которые в настоящее время в Интернете отсутствуют. В них будут храниться кинофильмы, теле- и радиопрограммы, картинки и тексты, телефонные разговоры и другие виды голосовой коммуникации, образовательные материалы и данные, полученные со спутников. Ребята также активно занимаются поиском экологически чистых источников энергии, с помощью которых можно было бы ускорить экономический рост компании. «У этих парней есть продуманная и красивая цель, — отмечает ректор Стэнфорда Джон Хеннесси. — Они работают на долгосрочную перспективу».

Один из самых интересных проектов *Google* предполагает проведение биологических и генетических исследований, которые могут привести к важным прорывам в медицине и других науках. Этим проектом *Google*, очень возможно, приблизит наступление эпохи персонализированной медицины, когда врачи, имея четкое представление о генетическом коде человека, будут разрабатывать для своих пациентов индивидуальное лечение, а не назначать им стандартные дозировки препаратов и стандартные же курсы лечения. Благодаря этому проекту появятся новые знания и новые лекарства. Люди

с определенными генетическими особенностями получают информацию о том, какие лекарства или продукты питания им следует употреблять, а от каких стоит отказаться,

«Только задумайтесь над тем, что *Google* можно использовать и в сфере геномики, — говорит Хеннесси. — Огромные базы данных, море информации — эта наука очень нуждается в поисковых технологиях». Если индексировать всю эту информацию в *Google*, то открытия в сфере генетики не за горами. «Хотелось бы располагать поисковой системой, в которую уже включены геном человека и структура ДНК. Это лишь один из вариантов, когда так называемый «интеллектуальный поиск» может приносить реальные плоды. Спрос на него будет стабильно расти».

По словам доктора Алана Е. Гутмаера, заместителя директора Национального института исследований генома человека, использовать технологии *Google* в генетике однозначно стоит, поскольку, что касается изучения генов и генетических отклонений, поисковая система не имеет себе равных. Ее ресурсы могут применяться для анализа огромных массивов данных с миллиардами переменных, — массивов, обрабатывать которые ученые, занятые в лабораториях, не имеют возможности. На смену старому представлению о том, что ученый занимается только лабораторной работой, приходит новый образ: ученый у компьютера, имеющий дело с базами данных в Интернете, занимающийся моделированием в киберпространстве. «До недавнего времени главной задачей был сбор данных, — говорит Рутмаер. — Теперь назрела необходимость в их систематизации и оценке. *Google* играет в этом деле ключевую роль. Поисковик существенно ускоряет научную деятельность, меняет принципы работы. Очень скоро мы получим инструменты, которые позволят нам лучше понимать природу человеческих болезней и разработать новые способы их предупреждения и лечения».

В феврале 2005 года Сергей Брин и авторитетный биолог Крейг Вентер за обедом обсуждали перспективы применения технологии *Google* в генетике. Известный тем, что расшифровал геном человека, доктор Вентер теперь собирал образцы океанической фауны со

всего мира и отправлял их на анализ ДНК. Несмотря на миллионы долларов и возможность работать с мощнейшими компьютерами, которые ему предоставило Министерство энергетики США, ученому, стремившемуся раскрыть молекулярные загадки жизни, не хватало ресурсов. Он полагал, что математики, ученые, инженеры и мощные процессоры *Google* могут оказать неоценимую помощь науке, а потому настойчиво убеждал Брина в необходимости подключить *Google* к своему проекту.

За одним столиком с ними сидел Райан Филан, генеральный директор *DNA Direct*, интернет-компании, специализирующейся на генетических тестах и консультациях по вопросам генетики. *DNA Direct* привлекает клиентов главным образом благодаря рекламе на *Google*. Ее объявления появляются на страницах с результатами поиска для словосочетаний «свертывание крови», «рак груди», «кистозный фиброз» и некоторых других. Брин, Вентер и Филан были в числе приглашенных на элитный обед в *Cibo*, модный итальянский ресторан в Монтерее (штат Калифорния). Брин пришел на обед в сопровождении Энн Войчицки. Ее сестра занимает в *Google* должность топ-менеджера, а сама Энн предпочитает вкладывать деньги в сферу здравоохранения. Рядом с ними сидел Джефф Безос — генеральный директор *Amazon* и один из первых инвесторов *Google*.

«Он [Вентер] все расспрашивал Сергея, как с помощью *Google* можно было бы обеспечить доступ к генетической информации, — вспоминает Филан. — Крейга интересовала только научная сторона вопроса, он то и дело вопрошал: «А что, если на *Google* будет храниться вся эта информация?» Интеллект Сергея привлекает к нему единомышленников. Он же пытался добиться от Крейга, как именно, по его мнению, можно использовать *Google*».

Google охотно спонсирует научную деятельность организаций и частных лиц. Так, какое-то время компания сотрудничала со Стэнфордским университетом, предоставляя вычислительные мощности в рамках научного проекта по изучению процесса свертывания белков. Процесс этот является одним из ключевых в биологии, однако ученые пока знают о нем очень мало. Некоторые считают, что неправильное свертывание белков ведет к серьезным заболеваниям —

болезни Альцгеймера, Паркинсона, различным формам рака. Чтобы смоделировать этот процесс, ученые Стэнфорда использовали «свободное» время компьютеров, которые бесплатно предоставили частные лица и организации. *Google* также предлагала поучаствовать в стэнфордском проекте своим пользователям: когда они отсутствуют дома или спят, их компьютеры могут служить науке. Наличие дополнительных ресурсов памяти позволяло ускорить моделирование и анализ процесса свертывания белка. «Создать компьютерную модель даже самого простого белка очень сложно», — заметил Брин.

Вскоре после того разговора Брин и Пейдж начали работать с Вентером. Биолог получил доступ к техническим ресурсам и специалистам *Google*. Это, отметил он, позволит ускорить анализ молекулярной информации и существенно повысит вероятность новых открытий, как в прикладной медицине, так и в фундаментальных научных исследованиях. «Нам нужны мощнейшие компьютеры, — сказал Вентер. — Ларри и Сергея очень заинтересовали наши исследования, и они охотно предоставили нам процессоры, программистов и ученых, чтобы мы могли совершенствовать процесс анализа данных. Это говорит о том, насколько широко они мыслят. Генетическая информация — это информация, которая изменит мир. Мы совместно с *Google* работаем над созданием каталога генов, который содержал бы характеристики всех генов на планете и позволил бы получить четкое представление об их эволюции. Генетики стремились к этому в течение многих десятилетий».

Со временем, заметил Вентер, *Google* создаст базу генетической информации, будет ее анализировать и искать взаимосвязности для отдельных людей и групп. Она уже использует 30 тысяч генов, открытых Вентером и учеными из Национального института здоровья (НИЗ) в процессе работы над составлением карты генома человека. Двадцать шестого июня 2000 года ученые из государственных и частных научных центров собрались в Белом доме, чтобы объявить о том, что их соперничество в сфере составления карты генома человека завершилось вничью. Вскоре после этого они выложили всю собранную ими генетическую информацию в Интернете. А ведь не так давно исследователи предпочитали держать свои достижения за семью печатями.

Google же в честь пятидесятой годовщины открытия структуры ДНК украсила свой логотип на главной странице двойной спиралью.

Методики интеллектуального анализа данных, созданные *Google*, вполне можно было использовать для решения серьезных задач в области генетики. Компания приступила к работе над проектом, но она не была обязана обнародовать какую-либо информацию о нем, поскольку это не влияло на величину ее дохода и прибыли.

Брин, всерьез увлекшийся молекулярной биологией, всецело поглощен той ролью, которую *Google* может играть в исследованиях клеточных биологов и других ученых. «Они получили доступ к большим базам данных, которыми *Google* располагает сегодня, и к тем, которые у нас появятся через десять-двадцать лет, то есть получили возможность делать нечто абсолютно новое — то, о чем раньше не могли и мечтать». Значимость этого процесса сложно переоценить. Генетика далеко не всегда дает однозначные ответы на вопросы медиков, но она дает информацию и статистику, на которые можно опираться в процессе принятия решений.

«На сайте *Google* пользователи смогут получить представление об элементах своего организма, — отметил Вентер. — Что значит иметь некую вариацию в гене? Что о ней известно? Раньше лишь несколько десятков ведущих ученых занимались этим и разъясняли миру, что все это значит, а теперь, благодаря *Google*, будет несколько миллионов ученых. *Google* дала людям возможность искать и находить нужную информацию за считанные секунды, — продолжил Вентер. — Что же может быть важнее, чем понимать свою природу и ее связь с болезнями и особенностями поведения? С помощью *Google* вы сможете получить представление о собственных генах, для этого есть все возможности. Мы с Ларри и Сергеем обсудили все стороны проекта. Они действительно заинтересованы в его реализации». Стюарт Бренд, инженер и футурист, также присутствовавший на эпохальном обеде, назвал это партнерство «союзом, заключенным на небесах».

Вентер близко сошелся и с Ларри Пейджем. В апреле 2005 года Пейдж предложил Вентеру стать членом совета директоров фонда, спонсирующего строительство космических кораблей. Учредители фонда *X Prize Foundation* последовали примеру Раймонда Ортейга,

в 1920-х годах установившего награду летчику, который первым совершит перелет из Нью-Йорка в Париж (ее обладателем, как известно, стал Чарльз Линдберг). Основной задачей фонда является стимулирование конкуренции с целью достижения прорывов в сфере космонавтики. С *Google* у них есть одна общая черта — концепция разработки инноваций малыми группами талантливых специалистов, имеющих доступ к огромным ресурсам.

Через несколько недель после того, как *Google* вышла на фондовую биржу, группа энтузиастов под началом Берта Рутэна из компании *Mojave Aerospace Ventures*, финансовую поддержку которой предоставлял один из основателей *Microsoft* Пол Аллен, совершила суборбитальный полет на первом в мире частном космическом корабле и в результате получила *Ansari X Prize* в размере 10 миллионов долларов. Пейдж, став членом совета директоров фонда в январе 2005 года, отметил, что «рад представившейся ему возможности сотрудничать с фондом, оказывающим содействие науке». Вентер же заявил, что для него большая честь стать членом совета директоров столь прогрессивной организации.

«Они стараются стимулировать конкуренцию в сфере космических полетов, — пояснил Пейдж. — У одного моего хорошего друга есть мечта — полететь на Марс. Он решил создать ракетостроительную компанию и преуспел в этом. Я отправил ему электронное письмо, в котором попросил познакомить меня с некоторой статистикой. Итак, сколько стоит поднять один фунт в космос? Главная статья расходов — это топливо, которое сжигает ракета. Вывод шаттла на орбиту в пересчете на один фунт поднимаемого им веса стоит от 10 до 20 тыс. долл. Теоретически нижний предел мог бы опуститься до 10-20 долл. за фунт. Для вас (то есть веса вашего тела) цифра, вероятно, соответствует стоимости дорогого авиабилета, не так ли? Как, по-вашему, сможем ли мы когда-нибудь понять, как приблизиться к этому уровню? Я думаю, да. Это станет серьезным прорывом и, наверное, позволит нам летать на Марс».

На Земле же Пейдж видит себя и *Google* активными участниками борьбы с голодом и нищетой, с которыми предлагает бороться, развивая предпринимательство, мелкий бизнес и благотворительность.

Особый интерес он проявляет к программам, в рамках которых людям в развивающихся странах предоставляются небольшие кредиты. «Мохаммед Юнус из Бангладеш уже выдал малоимущим людям микрокредиты на сумму более 2 млрд. долл. (по 160 долл. в одни руки). Эти деньги приносят ему реальную прибыль, — отметил он. — Я считаю, что одолеть бедность нам вполне по силам. Солист U-2 Боно более красноречив в этом вопросе, чем я, поэтому приведу вам его слова: «Африка нуждается не в разговорах, а в реальной помощи».

Среди других новшеств, внедрение которых Сергей и Ларри хотели бы приблизить, — производство доступного безотходного топлива, не загрязняющего окружающую среду. Источником такой энергии, вероятно, будет солнце. Это направление исследований особенно важно для Пейджа — он уже восемь лет занимается поиском источников дешевой электроэнергии для сотен тысяч компьютеров *Google*.

Многие надеются, что биологические исследования Вентера могут привести к открытию альтернативных видов топлива. Но Сергей, Ларри и его брат Карл за это время стали инвесторами *Nanosolar, Inc.* — калифорнийской компании, разрабатывающей солнечные батареи для коммерческого, бытового и общественного использования. *Nanosolar* специализируется на тонкопленочных солнечных батареях, основное преимущество которых заключается в том, что они прикрепляются к листам пластика, которыми потом можно покрывать крыши, стены и другие поверхности. Компания получила грант на сумму 10,5 млн. долл. от Агентства перспективных оборонных проектов, которое, кстати сказать, финансировало работы по созданию Интернета.

Учитывая то, что наличие (точнее, отсутствие) и стоимость электроэнергии — это один из факторов, которые могут замедлить рост *Google*, вложение средств Брином и Пейджем в *Nanosolar* и другие компании, работающие в сфере энергетики, представляется вполне логичным. Основатели также собираются вкладывать деньги в развитие беспроводного доступа в Интернет в различных районах земного шара. Генеральный директор Эрик Шмидт полагает, что его компания в конечном итоге охватит абсолютно все уголки планеты. «Вот

вы можете спросить: а почему в Амазонии нет интернет-пользователей? Да потому, что там нет электроэнергии, — поясняет он. — Мы уже работаем над этой проблемой. И предоставим всем — даже жителям лесных дебрей — возможность заходить в Сеть. Нужно только обеспечить их электроэнергией и необходимым оборудованием».

Пока Брин, Пейдж и *Google* занимаются поиском новых источников энергии, Министерство энергетики США вкладывает большие средства в развитие генетики и биотехнологий. В частности, оно оказывает финансовую поддержку исследованиям Крейга Вентера, выделяя на эти цели до 80 млн. долл. ежегодно.

Сотрудники министерства прекрасно понимают, какую роль может играть *Google* в процессе решения самых масштабных и серьезных проблем планеты. Ари Патринос, координатор этого направления в Министерстве энергетики, — большой поклонник и постоянный пользователь *Google*, к поисковому серверу обращается по 100 раз на день. Патринос высоко ценит потенциал компании и считает ее сильным партнером в поиске экологически чистых источников энергии. И Министерство энергетики, и *Google* спонсируют исследования Вентера и других биологов, которые могут решить проблемы мирового масштаба. «*Google* сейчас занимает свою нишу и в биологии. Сомневаюсь, что наше правительство в этой области сделало столько же, сколько *Google*, — говорит Патринос. — Мы неустанно говорим о пользе использования в научных исследованиях мощных процессоров, а *Google* это делает. До недавнего времени эта концепция большинству биологов была чужда. Расшифровка генома человека дала огромное количество информации, которую нужно проанализировать, обработать и затем использовать на благо человечества. Поисковые системы чрезвычайно важны для обработки биологических данных: только с их помощью мы сможем воспользоваться всем этим сокровищем. Сегодня поисковики могут выявлять функциональные элементы отдельных генов и белков. И это не просто слепой поиск: отдельные компоненты такого программного обеспечения сродни искусственному интеллекту».

Патринос живет в Роквилле (штат Мэриленд), по соседству с доктором Франсисом Коллинзом — директором Национального института исследований генома человека при Национальном институте здоровья. Он поддерживает тесные рабочие отношения с Вентером и пользуется всеобщим доверием. Если для НИЗ первостепенное значение имеет здоровье людей, то для Патриноса задачей номер один является анализ ДНК животных и растений: это основа для выработки способов восстановления и очистки территорий, загрязненных токсичными веществами, и создания безотходных видов топлива. Именно он был инициатором примирения ученых из частных и государственных научных центров, совместно объявивших, что карта генома человека открыта.

Патринос, родившийся в Афинах и получивший степень доктора механики и астрономии Северо-Западного университета, занимает должность директора Управления биологических и экологических исследований при Министерстве энергетики. Он стремится свести воедино технологии и биологические исследования и с помощью *Google* ответить на вопросы, которые ставит новая эпоха.

По словам Патриноса, у *Google* есть все возможности, чтобы объяснить людям предназначение генов. Учитывая комплексный характер генетических изменений, необходимо использовать такие мощные процессоры, которые позволяют моделировать процессы, происходящие внутри клетки. «Поисковые серверы хороши тем, что они могут «прочесывать» базы данных, открывать разного рода взаимосвязи и давать ответы на вопросы ученых. Эту информацию можно использовать на производстве или в растущей сфере промышленных и природоохранных биотехнологий. *Google* работает над своей версией представления этих данных».

Патринос очень симпатизирует *Google*. «С ее помощью я нашел коллег, с которыми не виделся сорок лет. Один из них сейчас работает в Нигерии, второй — во Франции, а третий — в Австралии. Если бы не *Google*, я бы их никогда не нашел».

У *Google* есть и другие сторонники в правительстве. Их помощь в скором времени очень пригодится, ведь компания по-прежнему растет и расширяется. Сила и масштабы рождают недоверие,

и неудивительно, что призывы конкурентов и недоброжелателей к введению ограничивающих санкций звучат все громче. *Google* уже столкнулась с яростным сопротивлением со стороны отдельных лиц и организаций, полагающих, что компания ущемляет их права. После того как ряд издателей представили юридические доказательства, она решила приостановить сканирование библиотечных книг, защищенных авторским правом. К тому же, принимая во внимание то, что в индексе ресурса хранится информация о миллионах пользователей, ее далеко идущие интересы в области генетики и биологии наверняка вызовут у общественности обеспокоенность относительно этики и права на частную жизнь, которая будет иметь политический подтекст. Но вот Шерон Терри, президент ассоциации «Генетический альянс» со штаб-квартирой в Вашингтоне, выступает на стороне *Google*.

Терри заинтересовалась генетикой в 1994 году, когда у двух ее сыновей диагностировали редкую болезнь, которая вызывает преждевременное старение. Она искала информацию из авторитетных источников и людей, оказавшихся в аналогичной ситуации. Когда появилась *Google*, она смогла отыскать в Интернете нужные группы новостей и доски объявлений. «Благодаря *Google* я смогла установить контакт с другими людьми», — говорит Терри. Ее младшему сыну недавно исполнилось 16 лет, а старшему — 17.

По образованию Терри религиовед, у нее огромный практический опыт в изучении религий и культов. Но теоретизированием и научной работой она никогда не занималась, а теперь каждый день заходит на *Google*, чтобы быть в курсе всех новостей и информации о генетических исследованиях. Если, скажем, венгерская ассоциация выложила в Сети доклад, посвященный данной болезни, она за считанные секунды находит его. «С помощью *Google* я могу быстро отыскать специализированную информацию, — отмечает Терри. — Этот механизм дает возможность дилетанту подковаться по интересующей его теме и затем подключиться к ее обсуждению».

Цель Терри как профессионала и главы «Генетического альянса» — сделать ассоциацию главным координационным центром для людей, ищущих информацию о генетике. Она сознательно дистанцировалась

от политической конъюнктуры, что позволяет ей поддерживать контакты с учеными, разработчиками стратегий и руководителями фармацевтических фирм. В «Генетический альянс» ежедневно поступает множество вопросов. При поиске ответов на них Терри и другие сотрудники ассоциации активно пользуются Google и Google Scholar. Десять лет назад, вспоминает она, заниматься этим было гораздо сложнее, поскольку тогдашние поисковые серверы не обладали таким охватом и способностью выдавать результаты по степени убывания их соответствия запросу. «Никакая другая поисковая система не сравнится с Google по части предоставления нужной информации, — отмечает Терри. — Наша работа заключается в том, чтобы соединять отдельные элементы, а Google делает это просто замечательно. Когда к нам обращаются со словами «меня интересует такая-то болезнь», мы первым делом вводим запрос на Google. Помню, десять лет назад, когда индексы поисковых систем были не слишком большими, чтобы найти то, что нужно, приходилось перерывать горы всякого мусора. Эффективность работы нашей организации с тех пор существенно выросла — благодаря Интернету и хорошим поисковым серверам. Я уже не могу себе представить мир без Google».

Брин и Пейдж хотят еще упростить процесс поиска информации. Их амбиции и идеи, временами кажущиеся абсолютно нереальными, не ограничиваются одной лишь *Google*. И пусть сегодня многие рассматривают *Google* и Интернет как единое целое, Брин и Пейдж видят возможности для дальнейшего сближения человека и поисковой системы.

«Почему бы не усовершенствовать человеческий мозг? — риторически вопрошает Брин. — Наверное, многие захотят иметь большие ресурсы памяти. Возможно, в будущем мы выпустим многократно уменьшенную версию Google, которую можно будет подключать к мозгу. Только представьте себе: вам будет доступна любая информация!»

Двадцать три «фишки» поиска на Google

1. **Телефонная книга.** Введите в окно поиска имя и фамилию человека, город и штат, где он проживает, и поисковик выдаст вам телефоны и адреса людей, которые соответствуют условиям запроса.

Дополнительная «фишка». Google может работать и по обратному принципу: если у вас есть номер телефона, введите его в окно поиска, и система выдаст имена и фамилии людей, а также их место жительства.

2. **Калькулятор.** Введите математический пример в строку запроса, и Google выдаст результат. Алгебраические элементы могут быть выражены словами на английском языке [*two plus two, twelve divided by three*), цифрами и символами ($2+2$, $12/3$), а также одновременно словами, цифрами и символами [*ten million * pi, 15% of six*).

3. **Много хорошо, но и коротко неплохо.** Google выводит релевантные результаты даже для запросов, состоящих из одного или двух слов, поэтому много слов в окно поиска вводить необязательно. Вместе с тем чем больше слов, тем релевантнее результат.

Пример. Когда вы собираете информацию о наборе в вузы, для более точного поиска к названию университета лучше добавить слово *набор*.

4. **Если вам нужны более точные результаты, ставьте кавычки.** Если вы наберете в окне поиска словосочетание «*the search is over*», то получите ссылки на веб-страницы, посвященные известной песне американской рок-группы Survivor, а вот если уберете кавычки, получите винегрет из маловразумительных ссылок. Все дело в том, что кавычки «заставляют» Google искать не отдельные слова, а фразу целиком. Кавычки здорово помогают при поиске текстов песен, людей или выражений, состоящих из весьма пространственных слов (например, «быть или не быть»).
5. **Толковый словарь.** Наберите в строке запроса *define* и любое английское слово, и Google выдаст вам его значение.
6. **В заглавных буквах нет необходимости.** Экономьте свое время и силы: реже пользуйтесь клавишей Shift. Результаты поиска на Google для словосочетаний «*Queen Elizabeth Л*» и «*queen elizabeth ii*» идентичны: Google все равно, какими буквами набраны слова — прописными или строчными (хотя королеве, наверное, нет).

Дополнительная «фишка». Google игнорирует такие распространенные слова, как «*the*», «*and*», «*is*», «*of*» и «*to*», если они присутствуют в словосочетании, не заключенном в кавычки, — иначе говоря, эти частицы никак не влияют на результаты поиска.
7. **Забудьте о формах слова** (для английского языка). Google автоматически ищет все формы заданного слова, поэтому вам не нужно отдельно искать, скажем, «*dance*», «*dances*» и «*dancing*». Просто наберите в строке запроса одно из этих слов, а Google позаботится об остальных.
8. **Доступ к картинкам.** Ищете фотографию актрисы Пэрис Хилтон или отеля Paris Hilton? Щелкните по ссылке «Поиск картинок» над окном поиска, введите запрос, и Google выдаст вам все подходящие проиндексированные фото и рисунки (общее количество проиндексированных изображений превышает один миллиард), а также ссылки на первоисточники.

Дополнительная «фишка». Поиск картинок может привести вас на небезызвестные ресурсы, ссылки на которые в обычных результатах поиска вряд ли появятся.

- 9. Чтобы найти карту, путеводитель или спутниковое изображение, достаточно один раз щелкнуть мышкой.** Самый быстрый способ найти кратчайший путь к пункту назначения — ввести город и штат (или просто почтовый индекс) в окно поиска Google.

Пример. Наберите «Washington dc», и Google выдаст ссылку на свой ресурс карт и путеводителей (maps.google.com), а также ссылки на аналогичные сервисы Yahoo! и MapQuest — для сравнения разных вариантов. На Google Maps вы можете найти спутниковое изображение той же местности.

- 10. Куда бы вы хотели отправиться?** Если вы хотите посетить какой-то конкретный веб-сайт, введите его название в окне поиска, и поисковый сервер немедленно перенаправит вас туда.

- 11. Попутешествуйте по мировым библиотекам в режиме онлайн.**

Введите тему на print.google.com, и вашему взору предстанут страницы из книг, которые Google отсканировала и внесла в свой индекс. Вы можете свободно просматривать и читать тексты произведений, которые не защищены авторским правом. Что же касается остальных текстов, то вы вправе ознакомиться с фрагментами страниц, где встречается указанное словосочетание, и узнать, где эту книгу можно приобрести.

- 12. Бели вы в пути, позвоните на номер GOOGL.** Владелец мобильного телефона может отыскать нужные номера телефонов, получить подсказки относительно маршрута следования, расписания киносеансов, котировок акций и пр. Отправьте текстовое сообщение с запросом на номер 46645 (GOOGL на большинстве американских телефонов), и поисковая система оперативно даст на него ответ.

13. Мне повезет! Введя слово (словосочетание) в строке запроса на главной странице и нажав на эту кнопку, вы попадете напрямую на страницу, занимающую первую позицию в списке результатов.

14. Информагентство. Google News, куда можно попасть по ссылке «News» или по адресу news.google.com, содержит самую свежую информацию о политике, бизнесе, технологиях, культуре, медицине, спорте и пр. Введите интересующую вас тему в строку запроса на Google News, и вы получите последние сообщения из более чем 4500 источников со всего мира.

Дополнительная «фишка». Если вы хотите следить за развитием событий по данной теме, подпишитесь на автоматическую почтовую рассылку свежих новостей (google.com/alerts).

15. Синоптик. Наберите «weather» и почтовый индекс или название города, и Google выдаст вам сводку погоды и прогноз на следующие четыре дня.

16. Копайте глубже. На первых позициях Google обычно выдает ссылки на популярные и свежие страницы, но, если вы заглянете дальше, вполне возможно, найдете более старые, забытые страницы, где есть именно то, что вам нужно. Загляните также на «сохраненную в кэше» версию веб-страницы — на нее можно попасть, щелкнув по голубой ссылке, расположенной под результатом поиска. Это старая версия страницы, которая впоследствии была обновлена. Зачастую именно на ней находится искомый контент.

Дополнительная «фишка». В тексте кэшированной версии слова, указанные вами в строке запроса, выделяются цветом, что позволяет существенно сэкономить время при просмотре объемных документов.

17. Почувствуйте себя ученым. Посредством Google Scholar можно заглянуть в тысячи научных и университетских журналов. Введите запрос в окно поиска на scholar.google.com, и вы получите аннотации и научные статьи из печатных изданий.

18. Воспользуйтесь тильдой. Значок «~» при поиске на Google может быть очень полезен. Если вы поставите его непосредственно перед словом в окне поиска, то наряду со ссылками на это слово, Google будет искать и страницы с его синонимами.

Пример. В ответ на запрос «~auto» поисковая система выдаст также ссылки на страницы, где присутствуют слова «car», «truck», «automobile» и др.

19. Настройте количество ссылок на странице. Ссылка «Настройки» справа от окна поиска позволит регулировать различные настройки поиска, в том числе количество результатов на странице. Если вы хотите быстрее просматривать результаты поиска, увеличьте их количество со стандартных десяти ссылок на странице до двадцати, тридцати или даже ста.

20. Переведите текст на другие языки. Выбрав ссылку Language Tools, располагающуюся также справа от окна поиска на главной странице (на Google.ru есть ссылка «Языковые инструменты», но там инструмент перевода отсутствует), вы попадете на страницу, где, среди прочего, имеется услуга Translate. С ее помощью вы можете перевести текст с одного языка на другой (к примеру, с английского на испанский, с французского на немецкий, с китайского на английский и т.п.) или же перевести веб-страницу, для чего в соответствующее окно нужно ввести ее адрес.

21. Изучите котировки акций. Введите в окно поиска, биржевой символ любой из компаний, акции которых обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже, Американской фондовой бирже или бирже NASDAQ, и Google выдаст вам курс акций и динамику его изменения (только на Google.com!).

22. Устраните нежелательные результаты. На страницах с результатами поиска по серьезной теме — к примеру, *sex education* («половое воспитание») — могут встречаться ссылки из разряда «только для взрослых». Отсеять нежелательные результаты вам поможет

фильтр SafeSearch, на который можно попасть по ссылке Preferences на главной странице (на Google.ru такого фильтра нет).

23. Узнайте больше о Google. Выберите ссылку More > (Дополнительно >), и вам откроется полный перечень сервисов, инструментов и продуктов Google. А на страничке google.com/help/cheatsheet.html вы найдете полезные подсказки.

Дополнительная «фишка». Опробуйте на Google Labs продукты, находящиеся на стадии тестирования: Google Video, Personalized Search, Google Notebook, Google Trends и др. Чтобы попасть туда, достаточно набрать «google labs» в окне поиска на Google. Удачи!

GLAT (Google Labs Aptitude Test)

Умеете ли вы решать головоломки вроде тех, с которыми каждый день сталкиваются специалисты Google Labs? Пройдите GLAT и узнаете. Постарайтесь ответить на все вопросы, вложите заполненный бланк¹ в конверт и отправьте в Google Labs. Если наберете достаточное количество баллов, мы с вами свяжемся. Удачи!

¹ Российским читателям, желающим работать в *Google*, очевидно придется перенести пикету на английский язык. — *Примеч. ред.*

1. Решите это уравнение. Цифры, соответствующие M и E, можно поменять местами. Ни одно из зашифрованных чисел не начинается с нуля.

$$\text{WWWDOT} - \text{GOOGLE} = \text{DOTCOM}$$

2. Сочините хайку, в котором бы описывались методы прогнозирования сезонных колебаний нагрузки на поисковую систему.

3. Какой должна быть следующая строка?

1
11
21
1211
111221

4. Вы находитесь в лабиринте с узкими извилистыми проходами. Рядом лежит пыльный ноутбук с неустойчивым беспроводным подключением к Интернету. По лабиринту бродят похожие на привидения гномы. Ваши действия?
- A. Буду бесцельно бродить, наткаясь на препятствия, пока меня не сожрет чудовище.
- B. Воспользуюсь ноутбуком, чтобы прорыть туннель на следующий уровень.
- B. Буду играть в онлайнovou сетевую игру, пока не «умрет» батарейка, а вместе с нею — и мои надежды.
- Г. На ноутбуке составлю карту узлов лабиринта и постараюсь найти путь к выходу из него.

- Д. Отправлю по электронной почте свое резюме в *Google*, скажу главному гному, что выхожу, и окажусь в совершенно ином мире.

5. В чем недостатки работы UNIX? Как бы вы их исправили?

6. Поступив на работу в *Google*, вы в тот же день узнали, что ваша соседка по комнате написала учебник, которым вы постоянно пользовались на первом курсе аспирантуры. Ваши действия?

- A. Стану лебезить перед ней и попрошу автограф.
- B. Буду сидеть тихо как мышь и постараюсь как можно тише стучать по клавишам, чтобы не мешать ей.
- B. Буду отдавать ей свои порции батончиков и английских тянучек из продуктовых наборов.
- Г. Прочитирую ей свою любимую формулу из учебника и скажу, что она стала моей мантрой.
- Д. Покажу ей, как задачу из примера 17b можно решить с помощью программы, в которой на 34 строки меньше.

7. В каком из нижеприведенных выражений отображена суть философии *Google*?
- А. «Мне повезет!».
 - Б. «Не навреди!».
 - В. «Я ведь это уже исправил!».
 - Г. «Что бы ни случилось, вы всегда должны находиться не более чем в 50 футах от еды».
 - Д. Все приведенные выше.
8. Сколькими способами можно раскрасить икосаэдр тремя цветами (один на грань)?

Какие цвета вы выберете?

9. Это пространство намеренно оставлено пустым. Пожалуйста, заполните его так, чтобы оно выглядело поинтереснее.

10. Каково сопротивление между двумя находящимися друг от друга на ход ко-нем узлами прямоугольной решетки из одноомных резисторов?

11. Солнечный воскресный день. Вы находитесь близ Сан-Франциско, на одинаковом расстоянии от тихоокеанского побережья, лесопарка с извилистыми тропинками и аттракционов мирового класса. Чему вы отдадите предпочтение?

12. Какое математическое уравнение из всех, что были когда-либо выведены, является, на ваш взгляд, самым красивым?

13. Какая из нижеприведенных групп НЕ образована сотрудниками *Google*?

- А. женский баскетбол.
- Б. фаны сериала «Баффи».
- В. игроки в крикет.
- Г. лауреаты Нобелевской премии.
- Д. клуб ценителей вина.

14. Каким будет следующий шаг в усовершенствовании технологии поиска?

Финансовые результаты Google

Google не только популярнейшая поисковая система в мире, но и одно из самых прибыльных предприятий: за свою короткую историю компания заработала миллиарды долларов. Многие внимательно следят за котировками акций *Google*, однако курс акций — это лишь один из показателей эффективности ее деятельности. Доходы — гораздо более точное мерило финансового благополучия. С момента своего основания в 1998 году *Google* заработала миллиарды долларов, не имея при этом никаких долгов. Но не стоит забывать, что компания постоянно вкладывает немалые деньги в развитие своей уникальной компьютерной сети, которая обрабатывает по 120 тысяч запросов в минуту.

Объем продаж *Google* растет благодаря миллиардам щелчков по рекламным объявлениям, размещаемым на страницах с результатами поиска и на сотнях тысяч сайтов-партнеров, которые образуют огромную сеть. Доходы от рекламы на сайтах-партнерах составляют примерно 50% от объема продаж компании. Со временем компания становится все успешнее. В настоящее время каждый доллар приносит ей больше прибыли, чем раньше. (Эксперты по финансам и технологиям отмечают, что бизнес *Google* «весьма перспективный с точки зрения роста».) Отслеживание динамики роста компании в ближайшие годы, вероятно, будет лучшим средством оценки роли Интернета в жизни людей.

Перспективы развития *Google* кажутся безграничными, но не все так просто. Этим бизнесом управляют живые люди, которые, несмотря на впечатляющий послужной список и сильнейшее желание добиться отличных результатов, не застрахованы от ошибок. Сергей Брин, Ларри Пейдж и Эрик Шмидт готовы к тому, что конкуренция и другие факторы со временем замедлят рост компании. Ни они, ни кто-либо другой не могут предсказать, как и когда это произойдет. Ну а пока темпы роста *Google* во многом определяются темпами приема на работу и интеграции в коллектив новых сотрудников. На перспективы компании может также повлиять «неизвестное неизвестное» — угроза, которую таят в себе непредсказуемые события в неопределенном будущем.

Ниже приведены цифры, позволяющие получить четкое представление о финансовом положении *Google*.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ *GOOGLE*

по состоянию на 31 декабря

Год	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Объем продаж	220 тыс.	19,1 млн.	86,4 млн.	439,5 млн.	1,5 млрд.	3,2 млрд.	6,1 млрд.
Расходы ¹	6,7 млн.	33,8 млн.	75,5 млн.	253 млн.	1,1 млрд.	2,5 млрд.	4,1 млрд.
Прибыль	-6,1 млн.	-14,7 млн.	7 млн.	99,7 млн.	105,6 млн.	399 млн.	1,5 млрд.
Поступления от операций ²	—	—	31,1 млн.	155,3 млн.	395,4 млн.	977 млн.	2,5 млрд.

¹ Без учета подоходных налогов.

² Без учета капиталовложений в компьютерную сеть.

Девятнадцатого августа 2004 года *Google* разместила свои акции на фондовой бирже по цене 85 долл. В течение года акции компании,

которым был присвоен биржевой символ GOOG, выросли в цене более чем втрое. Двадцать первого июля 2005 года их курс достиг 317,8 долл. Цена акций *Google* ни разу не опускалась ниже первоначальной.

Восемнадцатого августа 2005 года, спустя год после IPO, курс акций *Google* при закрытии торгов составил 280 долл. При такой цене общая стоимость акций, находившихся во владении каждого из основателей, была равна 10 млрд. долл. Чтобы диверсифицировать свои капиталовложения, и Брин, и Пейдж в течение года с момента преобразования компании в ОАО продали акций на 750 млн. долл.

Одиннадцатого мая 2006 года, в день, когда компания подала Комиссии по ценным бумагам и биржам ежегодное заявление о доверенности, курс акций *Google* при закрытии торгов составил 387 долл. При такой цене общая стоимость акций, находившихся во владении каждого из основателей, достигала уже 25 млрд. долл. Сергей и Ларри по-прежнему продавали акции, диверсифицируя свой портфель ценных бумаг, но при этом сохраняли контроль над *Google*, поскольку держали у себя акции класса В, каждая из которых давала право на 10 голосов.

Восемнадцатого августа 2005 года *Google* объявила, что планирует выручить около 4 млрд. долл. от продажи еще 14 159 265 акций инвесторам. Это предложение стало крупнейшим вторичным предложением акций в истории медийных и ИТ-компаний, чьи акции обращались на бирже не более года. На таком необычном количестве акций Ларри и Сергей, математики по образованию, остановили свой выбор не случайно: оно соответствует восьми первым знакам после запятой в числе L (3,14159265).

Тридцать первого марта 2006 года компанию *Google* включили в престижный индекс S&P 500. Ее рыночная стоимость, как и раньше, росла — несмотря на то что другие интернет-компании падали в цене.

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ *GOOGLE* В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ АМЕРИКАНСКИМИ КОМПАНИЯМИ

По состоянию на 18 августа 2005 г. в млрд. долл.

<i>Microsoft</i>	287
<i>Wal-Mart</i>	197
<i>Time Warner</i>	85,9
<i>Google</i>	79,6
<i>eBay</i>	54,8
<i>Disney</i>	52,8
<i>Yahoo!</i>	48,5
<i>McDonalds</i>	42,3
<i>General Motors</i>	19,3
<i>Amazon</i>	18,2

По состоянию на 20 июня 2006 г. в млрд. долл.

<i>Microsoft</i>	230
<i>Wal-Mart</i>	202
<i>Google</i>	117
<i>Time Warner</i>	73,5
<i>Disney</i>	65,3
<i>Yahoo!</i>	43,3
<i>eBay</i>	42,5
<i>McDonalds</i>	41,1
<i>Amazon</i>	14,8
<i>General Motors</i>	14,5

Несколько слов об источниках

Эта книга написана на основе более чем 150 интервью, видео- и аудиоматериалов, тысяч официальных и частных документов, электронных сообщений и писем. Мы побеседовали с десятками нынешних и бывших сотрудников *Google*, в том числе с директорами и членами совета директоров компании, бренд-менеджерами, маркетологами, инженерами-программистами, научными сотрудниками и многими другими. Пообщались с многочисленными инвесторами, клиентами, конкурентами и партнерами *Google*, как бывшими, так и нынешними, в том числе с руководителями *AOL*, *Yahoo!*, *Microsoft*, *AltaVista* и *Ask Jeeves*. Появлению книги предшествовали встречи с профессорами и деканами Стэнфордского университета, которые хорошо знают Сергея Бриана, Ларри Пейджа и других сотрудников *Google*, поскольку консультировали их и работали с ними в бытность их докторантами.

Мы также поговорили с соседями по комнате, сокурсниками и друзьями Ларри и Сергея по Стэнфорду. Кроме того, пообщались с десятками экспертов по поисковым технологиям, инженерами, финансовыми аналитиками с Уолл-стрит; с друзьями, членами семей и бывшими одноклассниками; с руководителями Национального института здоровья и другими ведущими генетиками и учеными; с сотрудниками Министерства энергетики и других государственных учреждений; с консультантами и компаньонами *Google*; с директорами и сотрудниками библиотек Стамфорда, Гарварда, Мичигана,

Оксфорда, а также Нью-Йоркской публичной библиотеки; с членами организаций по защите права на частную жизнь и безопасность в Интернете; с пользователями Google как в США, так и в других странах, и многими другими людьми.

Большинство бесед велись «для печати», и в тексте обязательно упоминаются имена людей, с которыми мы говорили. Были и такие беседы, которые велись «не для печати»: мы использовали информацию, предоставленную этими людьми, но согласились не указывать имена и фамилии. Наши собеседники настаивали на анонимности, дабы сохранить хорошие деловые или личные отношения с сотрудниками *Google*.

Хотелось бы поблагодарить всех, кто нашел возможность пообщаться с нами и поделился своими соображениями. Благодаря их пояснениям, терпению и доверию мы смогли открыть для себя и описать в этой книге разностороннюю деятельность компании и ее основателей. Надеемся, что верно и точно передали их слова, ощущения и эмоции.

Наше любопытство привело нас в Вашингтон, где и собрана большая часть материалов для этой книги. Мы также побывали в Северной Калифорнии и Силиконовой долине, посетили Googleplex, Стэнфордский университет и другие «культовые» места. Помимо этого, мы воочию убедились в масштабе деятельности *Google* в ходе поездок в страны Европы и Южной Америки, в Израиль, Западную Африку, в городки и мегаполисы Соединенных Штатов Америки. В Интернете, где, собственно, и можно наблюдать за героем нашего рассказа, мы воспользовались архивами, хранящимися на *Google* и портале «Машина времени» (web.archive.org), чтобы поглядеть, как раньше выглядели те или иные веб-сайты.

В основу этой книги легли заметки и статьи Дэвида Вайза в *The Washington Post*, посвященные высоким технологиям, бизнесу и масс-медиа.

Мы понимаем, насколько сложно точно и последовательно восстановить все события. Поэтому тщательно анализировали стенограммы бесед и события вместе с людьми, имевшими к ним непосредственное отношение или владевшими необходимой информацией, чтобы убедиться в том, что в нашем распоряжении есть самая точная версия

события. Много внимания также уделялось документам и различным материалам, которые, в отличие от воспоминаний, со временем не стираются. Среди них были и материалы, поданные Комиссии по ценным бумагам и биржам, судебные документы, стенограммы, записи, архивы веб-страниц, электронные сообщения, презентационные слайды и т. д. Авторы этой книги присутствовали на многочисленных встречах и презентациях (или позже раздобыли их видеозаписи), проведенных сотрудниками *Google*, в том числе на встрече Сергея Брига и Ларри Пейджа с учениками израильской школы и на их презентации поискового сервера *Google* для студентов и преподавателей Стэнфорда. Помимо этого, мы воспользовались видеозаписью встречи Эрика Шмидта со студентами и преподавателями Вашингтонского университета. Мы также изучали архивные документы, материалы, которые ранее были размещены на веб-сайте *Google*, и результаты опросов среди интернет-пользователей, проведенных *Family Safe Media*, *Pew Internet & American Life Project* и другими организациями. А еще мы просмотрели более ста страниц переписки между Комиссией по ценным бумагам и биржам и *Google*, которая имела место накануне IPO (мы получили ее в ответ на запрос, поданный в соответствии с Законом о свободе информации).

С момента своего основания *Google* является объектом пристального внимания со стороны средств массовой информации, и нам очень помогли работы других журналистов и авторов, освещающих деятельность компании. В отдельных случаях мы включали в текст цитаты из статей, написанных не нами, — в особенности из стенограмм интервью. Благодаря этому читатель имеет возможность познакомиться с заявлениями, мыслями и мнениями Брига, Пейджа и других ключевых фигур в конкретные моменты эволюции *Google*, а не просто обозреть все с высоты времени. Если это не нарушало ход повествования, мы указывали источники этих цитат. Многие из них приведены ниже.

Авторы многое почерпнули из великолепного репортажа Джона Хейлеманна о выходе *Google* на фондовую биржу и финансовой истории компании, озаглавленного «Поездка в (революционный, ненавидящий зло. помешанный на деньгах и, возможно, обреченный на

саморазрушение) центр *Google*», который был опубликован в журнале *GQ* за апрель 2005 года. Было использовано и интервью Сергея Бри-на и Ларри Пейджа, опубликованное в августе 2004 года в журнале «Плейбой», текст которого был приложен к заявке на IPO, поданной компанией Комиссии по ценным бумагам и биржам. Очень помогли нам две большие аналитические статьи о перспективах *Google* и о ее битве с *Microsoft*: «Поиск и разрушение» Фреда Вогельштейна (*Fortune* от 2 мая 2005 года) и «Что ждет *Google*» Чарльза Фергюсона [*MIT Technology Review*, январь 2005 года).

Из статьи Адама Таннера, обозревателя агентства *Reuters*, и Тома Хауэлла, профессора университета Мэриленда, мы почерпнули информацию о детстве и родителях Сергея Бри-на, а благодаря статье Скотта Андерсона в газете *Ann Arbor News* и биографическому очерку в журнале *Michigan Engineer* больше узнали о детских годах Ларри Пейджа.

Статья «Поиск в разрезе» Майкла Спектера, опубликованная в *The New Yorker* 29 мая 2000 года, позволила нам воссоздать портрет *Google* в то время, когда она только делала первые шаги. Описывая фестиваль «Горящий человек», мы обращались к книге Брайена Догерти «*This Is Burning Man*», а также к статьям в журнале *Reason*, газете *San Francisco Chronicle*, сайту *Wired News* и в газете *Black Rock Gazette*, выпускаемой самими участниками фестиваля.

Как богатые и знаменитые пользуются *Google*, рассказал нам репортаж под названием «*Google*'маньяки», который был опубликован в журнале *Wired* за март 2004 года.

Чарли Роуз в рамках своего шоу на канале *PBS* провел серию интервью с ведущими ИТ-специалистами (в том числе с Эриком Шмидтом), значимость которых для нас трудно переоценить. Очень помогли нам и материал о *Google*, подготовленный Лесли Сталом для шоу «*60 Minutes*», транслировавшегося на канале *CBS* в январе 2005 года. Из заметок блоггера Брэда Де Лонга с фрагментами речи, произнесенной Ларри Пейджем в 2003 году, мы позаимствовали ценную информацию о первых прибылях *Google*.

Новости компании, индустрии поиска и высоких технологий мы черпали из газет *The Washington Post*, *The Wall Street Journal*, *The New*

York Times, *San Jose Mercury News* и журнала *BusinessWeek*. Интернет-версии этих изданий, а также веб-сайты *The Associated Press*, *Reuters*, Cnet.com, Marketwatch.com и *Wired News* размещают прекрасные репортажи и аналитические материалы, причем в большинстве случаев весьма оперативно. Особо хотелось бы отметить ресурс Дэнни Салливана SearchEngineWatch.com. Мы узнали много интересного из статей Дэнни, его веб-сайта и конференций «Стратегии поисковых машин».

Были использованы и новости из мира бизнеса и технологий, передаваемые телеканалами *CNBC*, *NPR* и *BBC* и публикуемые газетами *San Francisco Chronicle*, *The Sun* (Балтимор), *The Boston Globe*, *The Seattle Times*, *Silicon Valley Business News*, *USA Today*, журналами *Barron's*, *Fast Company*, *Forbes*, *Fortune*, *Newsweek*, *Time* и *Wired*. Пользовались мы и материалами изданий из других стран: *The Economist*, *Financial Times*, *The Independent* (Великобритания), *The People's Daily* (Китай) и *le Monde* (Франция). Регулярно просматривались и подборки новостей на сайтах *Google News*, *Yahoo! News*, *Slashdot* и *MediaPost*. Многочисленные персональные странички и блоги, где авторы помещают комментарии к событиям, имеющим отношение к индустрии поиска информации, также помогли нам расширить кругозор и послужили «фильтром», с помощью которого мы «отлавливали» важные новости.

Определенное влияние на наш подход к написанию «Истории одного поисковика» оказали книги «*The Soul of a New Machine*» Трейси Киддер; «*Where Wizards Stay Up Late*» — рассказ Кэти Хафнер и Мэттью Лайона о рождении Интернета; «*The Perfect Store*» — очень занимательная история *eBay*, переданная Адамом Коэном; «*Inside Yahoo!: Reinvention and the Road Ahead*» Карен Энджел и «*What the Dormouse Said*» Джона Маркоффа.

Если здесь не упомянуты какие-либо опубликованные работы или другие источники, которые использовали при написании «Истории одного поисковика», мы заранее приносим свои извинения.

И тем не менее первым и последним нашим источником была сама *Google*. Мы обращались к поисковому серверу сотни раз в день в поисках новостей, научных работ, картинок, электронных писем, карт и корпоративной информации. Если бы не *Google*, эта книга никогда не увидела бы свет.

Слова признательности

Эта книга вряд ли увидела бы свет без серьезной поддержки со стороны старой доброй *The Washington Post*. Лучшего места работы для журналиста не сыскать. Мы благодарим председателя совета директоров и генерального директора *The Washington Post Company* Дона Грэма, издателя Бо Джоунса, главного редактора Леонарда Дауни-младшего, ответственного редактора Фила Бенетта, редактора раздела «Бизнес и экономика» Джилл Датт, бильд-редактора Джо Элберта и выпускающего редактора Дэна Бейерса. Мы не менее благодарны за помощь и прекрасному аналитику Ричарду Дрезену.

Весьма признательны мы основателям *Google* Сергею Брину и Ларри Пейджу, а также генеральному директору Эрику Шмидту за доверие. На наше авторское видение никто не влиял, но перед выходом книги в свет во избежание ошибок и неточностей мы обсудили рукопись с руководителями *Google*. Особо мы благодарим PR-директора *Google* Дэвида Крэйна и пресс-секретаря Стива Лэнгдона за предоставление необходимой информации, фотографий и тематических версий логотипа, а также за организацию встреч с сотрудниками *Google* в Силиконовой долине и за пределами США. Для нас очень важно было то, что вы в этот ответственный период быстрого роста все-таки смогли уделить время «Истории одного поисковика».

Мы благодарим литературного агента Рона Гольдфарба. Его вера в наше начинание и потрясающая интуиция помогли нам найти прекрасных издателей и редакторов. Хочется выразить признательность и Мите Тоблиб, агенту *Bantam Dell* — подразделения издательства

Random House, которая приобрела эту книгу и с самого начала под- ; держивала нашу идею, и Ирвину Эплбауму, президенту и издателю *Bantam Dell* А под редакцией Энн Харрис, главного редактора *Bantam Dell*, эта книга заиграла новыми красками. Мы также благодарны ассистенту главного редактора Меган Кинэн, арт-директору Гленну Эльделыптейну администратору Лорен Новек и редактору Пегги Мак-Партленд. Несмотря на поджимающие сроки, все вы работали над «Историей одного поисковика» быстро и слаженно, не жертвуя в то же время качеством.

Эта книга издается на разных языках по всему миру, и мы признательны Шерон Сводос из *Random House* за работу с иностранными издательствами.

Мы также выражаем благодарность всем, кто помогал нам идеями и контактами и оказывал моральную поддержку. Особенно хотелось бы отметить Джо Перпича за его интеллектуальный вклад в этот проект. Именно Джо предложил нам проанализировать, какую роль в развитии науки сыграет взаимодействие генетики, прикладных исследований и *Google*. Благодаря ему мы получили возможность осветить новое направление деятельности героя нашего повествования.

От Дэвида

Прежде всего, я благодарен своей супруге Лори за то, что она вдохновила меня не только на работу над «Историей одного поисковика», но и на другие серьезные поступки. За то, что прослушала и прочитала рукопись и внесла ряд отличных предложений, а также за то, что она стремится к совершенству во всем, чем занимается, и побуждает меня брать с нее пример. Твои жертвы, прекрасные душевные качества и любовь позволили мне полностью посвятить себя написанию этой книги. Мне бы не удалось сделать это без тебя. Я тебя очень люблю.

Я благодарю также своих замечательных родителей, Дорис и Гарри Вайзов, за их мудрые советы и любовь, а также за все то, что они сделали для меня с момента моего появления на свет. Родился я глубокой ночью, и, наверное, именно поэтому ночь для меня как человека пера — самое продуктивное время суток.

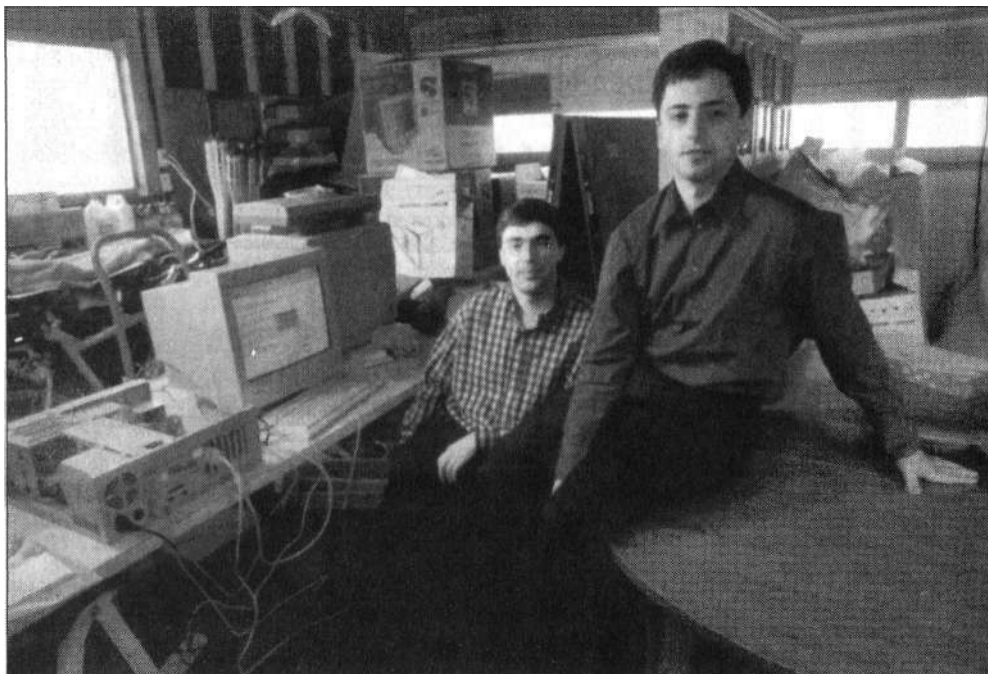
Я очень благодарен нашим прекрасным дочерям — Лайзе, Эллисон и Дженифер, которые могут общаться с помощью ICQ, говорить по телефону и «гуллить» одновременно. Не могу не упомянуть своих сестер Джуди Шенгольд и Джойс Вайз, тещу Тоби Сильвермен, наших племянниц Рэйчел и Джессику Шенгольд, своячениц Джен Аллеи и Джейми Би и шуринов Марка Шенгольда и Бобби Сильвермена. Все вы внесли существенный вклад в книгу «История одного поисковика».

От Марка

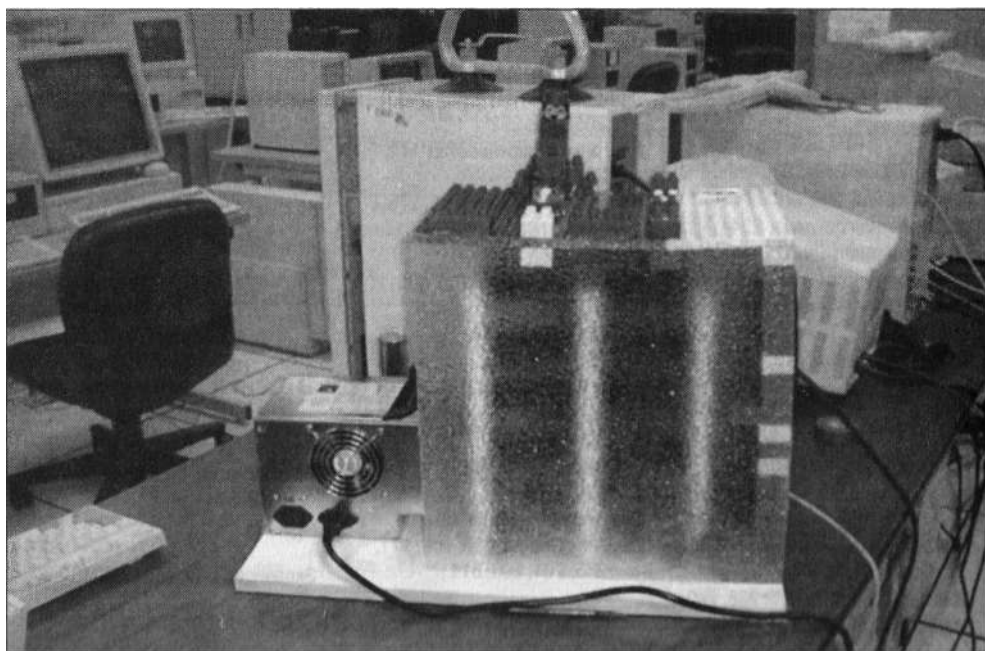
Благодарю Брюса Брамберга, Говарда Захарова и Мэта Обернауэра за ценные советы и поддержку с самого начала работы над этим проектом, а также Алекса Роббинса за то, что подтолкнул меня к тому, что я взялся за этот проект несколько лет назад. Особо я признателен Бобу Вудворду и Эльзе Уолш — за доверие, щедрость, мудрые советы и дружбу. Я выражаю благодарность Кэти Кессенич за то, что она позволила мне превратить нашу квартиру в круглосуточно работающий офис, а также Лори и его соседкам: они всегда радушно принимают меня у себя. Также благодарю Карин Оленбах за гостеприимство.

К тебе, Дженни, за то, что ты всегда поддерживала меня, я испытываю глубочайшую признательность и привязанность. Предвкушаю, что нас еще ждет много новых приключений и путешествий.

Я многим обязан своей небольшой, но замечательной семье. Благодарю свою сестру Натали за то, что всегда спорила со мной и не давала мне скучать. Свою бабушку — за ее любовь, поддержку и вкуснейшие блюда, которыми она меня потчует. И конечно же, своих родителей, Роджера и Зоряну, за любовь, заботу и воспитание. По любым важным для меня вопросам я и сегодня в первую очередь обращаюсь к ним.



Первым офисом для Ларри и Сергея стал арендованный ими гараж в Менло-парке



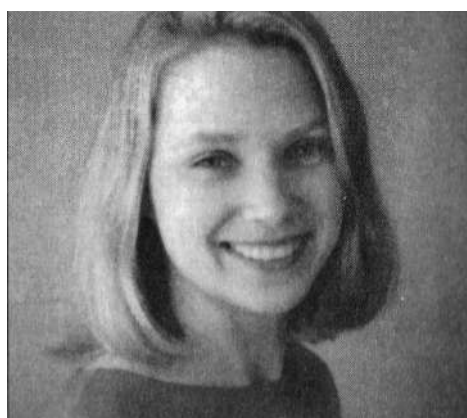
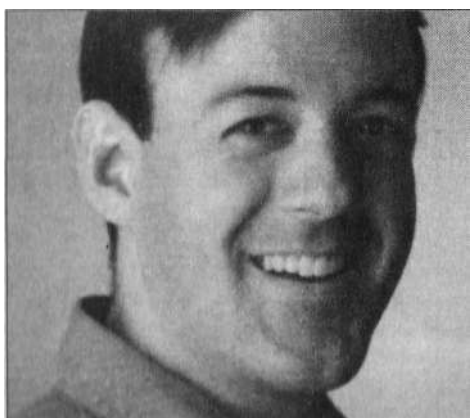
Один из первых компьютеров Google корпусом из деталей конструкторе «Лего»



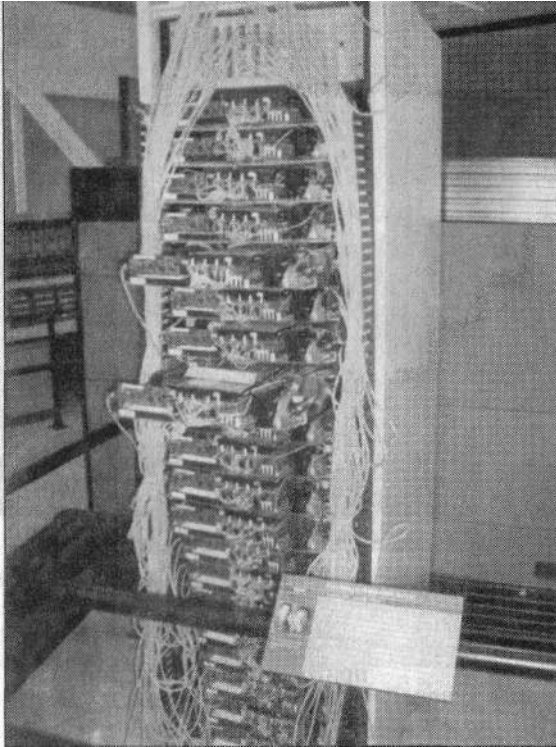
Джон Дерр - директор венчурной фирмы *Kleiner Perkins*, которая вместе с *Sequoia Capital* инвестировала в *Google* 25 млн долл.



Майкл Мориц — директор *Sequoia Capital*. Когда Сергей и Ларри стали тянуть с назначением генерального директора, Дерр и Мориц пригрозили, что откажутся от сотрудничества с *Google*

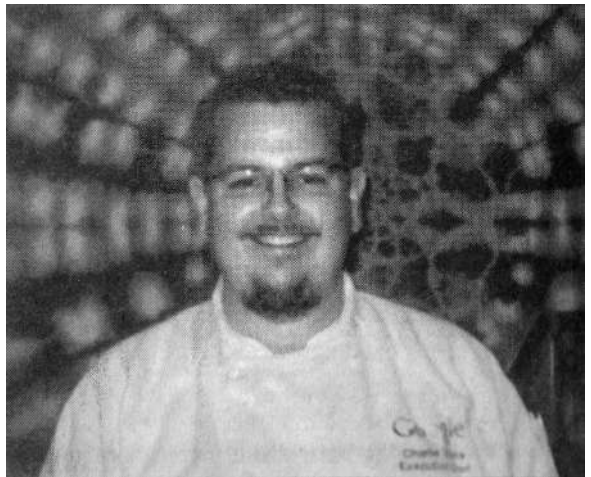


Крейг Сильверстайн, первый сотрудник *Google*, и Марисса Майер, первая женщина-программист в компании. Она работает над внешним видом главной страницы ресурса



В основе огромных ресурсов *Google* - обыкновенные персональные компьютеры, установленные на высоких стойках и соединенные друг с другом кабелями. Их совместную работу обеспечивает специальное программное обеспечение. Этот сервер, собранный в 1998 году, сегодня является одним из экспонатов Музея истории компьютера

Всеобщий любимец, шеф-повар *Google* Чарли Эйерс, готовил обитателям Goog.leplex вкусную и здоровую пищу и отвечал за организацию развлекательных мероприятий

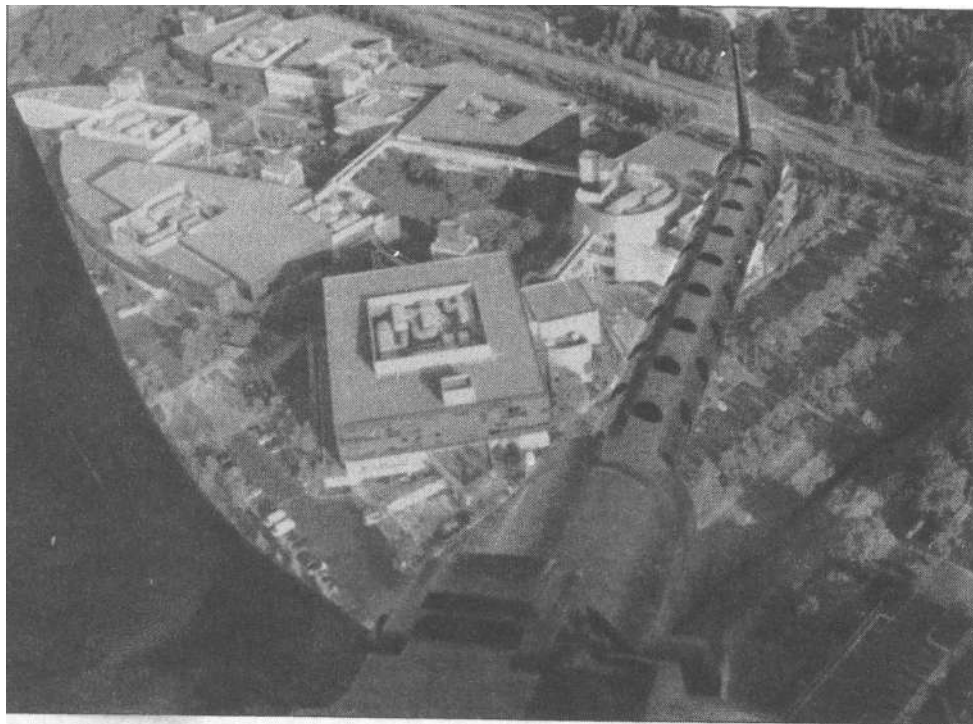




Эксперт по технологиям поиска Дэнни Салливан и Сергей Брин ведут душевную беседу на конференции «Стратегии поисковых машин», организованной Салливаном

к поддержанию в Googleplex легкой и веселой атмосферы основатели подошли очень серьезно: предаваться радостям жизни здесь можно в столовой, в окружении забавных приспособлений





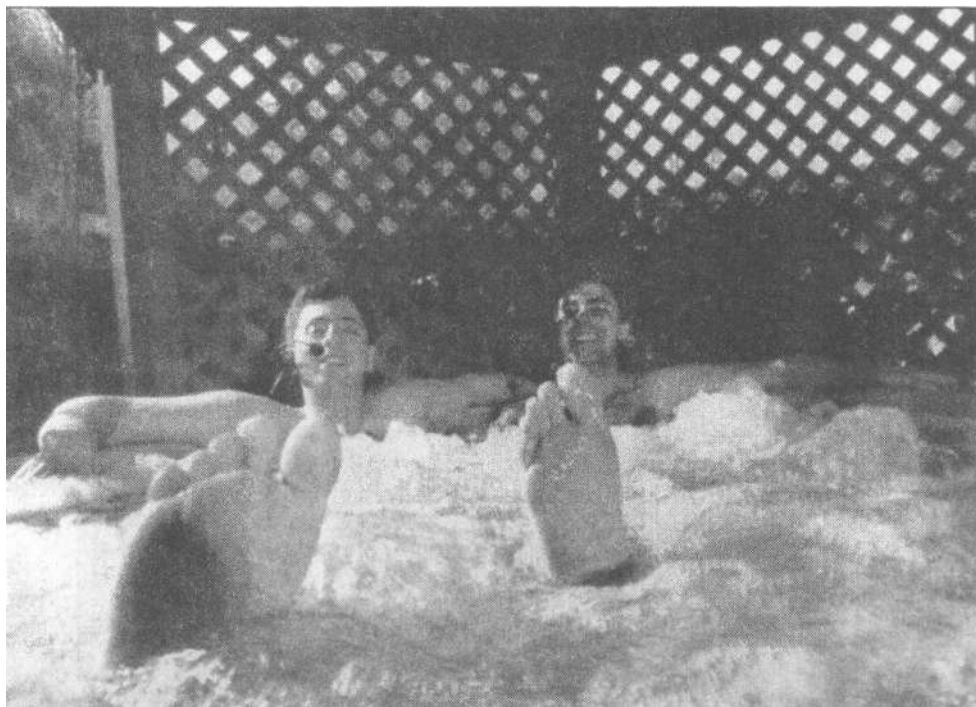
Суперсовременный комплекс Googleplex в Маунтин-Вью (Калифорния).
Снимок сделан с бомбардировщика Б-24



Логотип *Google* можно встретить и в Каире (Египет): это интернет-кафе привлекает клиентов, используя всемирно известный бренд

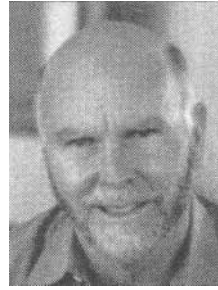


Программист Мэтт Кац (*в центре*) по прозвищу Печенье-за-Порно отвечает на вопросы веб-издателей, озабоченных тем, что их сайты не попадают на первые позиции на страницах с результатами поиска



Плескаясь в джакузи, установленном в офисе, С^ергей и Ларри могут работать и отдыхать одновременно

Будущее Google - это в том числе и сотрудничество в сфере генетики с ученым Крейгом Вентером, составившим карту генома человека



PLAYBOY INTERVIEW: GOOGLE GUYS

A candid conversation with America's newest billionaires about their oddball company, how they tamed the web and why their motto is "Don't be evil"

Just five years ago a googol was an obscure, unimaginable concept: the number one followed by 100 zeros. Now respelled and capitalized, Google is an essential part of online life. From American cities to remote Chinese villages, more than 65 million people use the Internet search engine each day. It helps them find everything from the arena to the essential, and Google has become a verb, as in, "I Googled your name on the Internet and, uh, no thanks, I'm not interested in going out Friday night."

In addition to being the gold standard of Internet search engines, Google is setting a new example for business. It's difficult to imagine Exxon or WorldCom with a creed similar to Google's: "Don't be evil," a motto the company claims to take seriously.

This maxim was perhaps most apparent in May when the company announced it was going public. Google founders Sergey Brin and Larry Page explained their lofty ambitions. "Searching and organizing all the world's information is an unusually important task that should be carried out by a company that is trustworthy and interested in the

public good," they wrote in an unprecedented letter to Wall Street. With the release of the letter, *Newsweek* reported, "The century's most anticipated IPO was on, and the document, revealing the search giant's financial details, business strategy and risk factors, instantly eclipsed Bob Woodward's Iraq book as the most talked about issue in the nation."

Page, 31, is the son of Carl Page, a pioneer in computer science and artificial intelligence at the University of Michigan. Larry was surrounded by computers when he was growing up and once built a programmable inkjet printer out of Legos. Retired but wide-eyed and reflective, he is Google's clean-cut geek in chief, the brilliant engineer and mathematician who oversees the writing of the complex algorithms and computer programs behind the search engine. His partner, Brin, 30, is a native of Moscow, where his father was a math professor. As Jews, the Brins were discriminated against and taunted when they walked down the street. "I was worried that my children would face the same discrimination if we stayed there," his father told Reuters. "Sometimes the love

for one's country is not mutual." The family emigrated in the U.S. when Brin was ten. A part-time trapeze artist, Brin is the company's earnest and impassioned visionary—a quieter, nerdier Steve Jobs. Early on, when Google CEO Eric Schmidt was asked how the company determines what exactly is and is not evil, he answered, "Evil is whatever Sergey says it is."

Page and Brin met as graduate students at Stanford University. After years of analyzing the mathematics, the computer science and the psychological intricacies involved in searching for useful information on the ever-growing World Wide Web, they came up with the Google search engine in 1998. It was far superior to existing engines, and many companies, including Yahoo and MSN, licensed it. (Yahoo recently severed its ties with Google, introducing its own search engine.) Bill Gates, who once admitted that "Google kicked our butts" on search-engine technology, has announced that Microsoft will launch its own search engine next year. With its simple design and unobtrusive ads, Google has quickly become one of the most

frequented websites on the Internet, and the company is one of the fastest growing in history. The financial press has estimated that after the initial public offering, Google will be valued at \$70 billion, and Brin and Page, each of whom owns about 15 percent, will be worth more than \$4 billion apiece.

The two are unlikely billionaires. They seem uninterested in the accoutrements of wealth. Both drive Priuses, Toyota's hybrid gas-and-electric car. It is impossible to imagine them in Brioni suits. Brin often wears a T-shirt and shorts. Page usually dresses in nondescript short-sleeved collared shirts. Both rent modest apartments. Their only indulgences so far fall into the realm of technology, such as Brin's Segway Human Transporter, which he occasionally rides around the Googleplex, the company's Silicon Valley headquarters. (Page often scoots around on Rollerblades or rides a bike.) Page bought a digital communicator that employs voice-recognition technology to place phone calls. Both men are notorious workaholics, though *The Wall Street Journal*, which uncharacteristi-



LARRY PAGE: "People were checking out who they were dating by Googling them. I think it's a tremendous responsibility. You have to take that very seriously."



SERGEY BRIN: "Any web mail service will scan your e-mail. It scans it in order to show it to you. We are very up-front about it. That's an important principle of ours."



PAGE: "The amazing thing is that we're part of people's daily lives, just like brushing their teeth. It's just something people do. It's quite remarkable."



BRIN: "The solution isn't to limit the information you receive. Ultimately you want to have the entire world's knowledge connected directly to your mind."

PHOTOGRAPHY BY EVON KLAVIK

То самое интервью с Сергеем и Ларри, опубликованное в журнале *Playboy* всего за несколько дней до IPO Google, Факт его публикации стал предметом расследования Комиссии по ценным бумагам и биржам



Ларри Пейдж открывает торги на бирже NASDAQ 19 августа 2004 года, в день выхода *Google* на фондовую биржу



Ларри и Сергей, в 31 год ставшие миллиардерами, по-прежнему остаются верны агрессивному рекрутингу и инновациям, тогда как генеральный директор Эрик Шмидт (*в центре*) занимается текущими вопросами управления