

Dom wydawniczy Kontinuum przedstawia:

Google. Narodziny imperium

Autor: Joanna Ziółkowska

Redakcja: Przemysław Andrzejewski

Wstęp

Wszystko, co potrafimy sobie wyobrazić, jest prawdopodobnie możliwe do zrealizowania.

Trzeba tylko coś sobie wyobrazić i zacząć nad tym pracować –

– Larry Page

Czy pamiętasz dzień, gdy NIE korzystałeś z wyszukiwarki pochodzącej od firmy Google? Co myślisz, kiedy słyszysz nazwę przedsiębiorstwa stworzonego przez Larry’ego Page’a i Sergeya Brina? Czy przed oczami układa ci się kolorowe logo wyszukiwarki, synonim encyklopedii XXI wieku? A może sięgasz pamięcią do ostatniej afery z udziałem firmy? Jakby nie było, chyba nie ma osoby, u której jej nazwa nie wywoływałaby jakichś konotacji. Dzięki popularności, którą zbudowała, dotarła w najodleglesze zakątki świata. Tym samym rozpowszechniła model internetu, który obecnie jest już codziennością. Właściwie na nowo go zdefiniowała. Można z uznaniem spojrzeć na założycieli marki, którzy, choć dziś usunęli się w cień, stworzyli tę korporację od podstaw. Jak zaczęła się opisywana przygoda?

Z publikacji tej dowiesz się również:

- w jaki sposób wyszukiwarka Google może pomóc naukowcom w rozpracowywaniu struktury DNA,
- skąd Page i Brin pozyskali kapitał na rozwój własnej firmy,
- dlaczego Yahoo nie kupiło wyszukiwarki Google, choć dostało taką propozycję,

- jaką chorobą obciążony jest dziedzicznie Sergey Brin,
- dlaczego twórcy Google po zakupie serwisu YouTube spodziewali się, że czekają ich z tego powodu kary finansowe,
- dlaczego usługa poczty Gmail zrewolucjonizowała rynek, choć spotkała się z dezaprobatą wielu użytkowników,
- jakie decyzje kadry kierowniczej Google skłoniły niemal 4 tysiące pracowników przedsiębiorstwa do strajku,
- dlaczego Google płaci Microsoftowi 2 mld dolarów rocznie z tytułu użytkowania systemu android,
- Jak doszło do przemianowania firmy na Alphabet i skąd pomysł na taką nazwę?

W naszej publikacji nie zabraknie też zabawnych ciekawostek. Dowiesz się z niej, między innymi jak doszło do tego, że przez jakiś czas po wpisaniu sformułowania „siedziba szatana” do wyszukiwarki Google jako pierwsza pojawiała się strona Radia Maryja, oraz w jaki sposób Page i Brin zmusili urzędników amerykańskiej komisji do spraw papierów wartościowych do przeczytania artykułu w Playboyu.

Każdy z nas słyszał o american dream, sukcesie, który dotyczy nie tylko życia osobistego, ale i zawodowego. Bogactwo, sława, zaszczyty – tak wielu wyobraża sobie życiowe powodzenie. Do tego kochająca rodzina i satysfakcjonujące hobby. Któż by tak nie chciał! Mniejsza liczba osób uświadamia sobie, jak ciężka praca wpisana jest w taką drogę. Ale na nic trud pracy, gdy zabraknie pewnych predyspozycji, wykorzystanych szans i życzliwych ludzi. Dlatego wydaje się, że na największe fortuny składa się wiele czynników. Nie trzeba pozostawać przy skrajnych postawach, które obstają przy tym, że tylko łut szczęścia czy ciężka harówka są w stanie pokierować na drogę sukcesu. To także połączenie lotnego umysłu, talentu, pomysłu, dobrego czasu debiutu i współpraca z odpowiednimi ludźmi. Sporo. Być może dlatego nieczęsto zdarzają się takie historie jak ta.

A jest to opowieść o dwójce młodych ludzi, którzy mieli nie tylko talent, ale i zaplecze w postaci wykształcenia, rodzinnej tradycji i wiary we własne możliwości. Co więcej, to także historia przemian współczesnego świata, który dzięki internetowi znacznie przyspieszył. Sergey Brin i Larry Page, choć dobiegają pięćdziesiątki, to cały czas idą z duchem czasów. Dzięki ich zarządzaniu Google nadąża za zawrotnymi zmianami, potrzebami konsumentów i od lat może cieszyć się niesłabnącą popularnością. W kontekście osiągnięcia sukcesu to niezwykle istotna kwestia, bo kto dziś pamięta o takich firmach jak np. Excite czy AltaVista? Raczej tylko nieliczni. Lata 90. były prawdziwym el dorado dla biznesów komputerowych, jednak nie każdy z nich wytrzymał tempo przemian. Jak twórcom Google od lat udaje się utrzymywać swój świetny kurs? By dokładnie odpowiedzieć na te pytania, należy prześledzić nie tylko historię powstania firmy, ale i przyjrzeć się sylwetkom jej założycieli.

Rozdział 1. Twórcy Google i wczesny rozwój ich talentu

Żyjemy w cudownych czasach.

Nigdy wcześniej nie było aż tylu okazji do robienia rzeczy, które kiedyś były niemożliwe –

– Bill Gates

Sergey Brin urodził się w 1973 roku na terenie dawnego ZSRR, w Moskwie. Jego rodzina posiadała tradycję naukową. W wieku 6 lat wyjechał z rodzicami do USA. Ojciec młodego Sergeya, Michael Brin, po przybyciu do USA został informatykiem i wykładowcą akademickim. Pracował na Uniwersytecie Maryland, co przysłużyło założycielowi Google dało szansę uczenia się obsługi komputera od najmłodszych lat. A trzeba tu zaznaczyć, że w tamtym czasie nie było to wcale takie oczywiste. Michael należał do niesamowicie ambitnych osób, co jego syn w późniejszym okresie często podkreślał w trakcie spotkań z izraelskimi studentami. Podczas jednego z nich powiedział:

Moi rodzice są rosyjskimi Żydami. Mój tata jest profesorem matematyki. Rodzice mają specyficzne podejście do nauki. Powiedziano mi, że uczniowie z waszej szkoły zajęli ostatnio siedem z dziesięciu pierwszych miejsc w konkursie matematycznym, w którym startowały wszystkie szkoły z Izraela. Myślę, że mój ojciec w takiej sytuacji powiedziałby: a co z pozostałymi trzema miejscami?

Już w czasie nauki w szkole podstawowej u Sergeya uwidoczniły się talenty matematyczne. Uczęszczał do placówek działających na zasadach pedagogiki Montessori, co mogło przyczynić się do realnego wsparcia wrodzonych predyspozycji. Mama Sergeya, Eugenia Brin, fascynowała się techniką i komputerami. Pracowała w Centrum Lotów Kosmicznych NASA, w którym była odpowiedzialna za przygotowywanie symulacji związanych z warunkami atmosferycznymi. Rodzice Sergeya nie widzieli swojej przyszłości w ZSRR. Jego ojciec zajmował się wówczas ekonomią w Gosplanie, tj. agencji planowania centralnego i zmuszony był do przekłamywania statystyk, w taki sposób, by raporty gospodarcze świadczyły o rzekomej przewadze ZSRR nad USA. Matka natomiast, przed opuszczeniem Związku Radzieckiego, pracowała jako inżynier budownictwa wodno-lądowego. Co ciekawe, szlak do Stanów Zjednoczonych przetrwała im przodkini, prababka Sergeya, która emigrowała do USA na studia z mikrobiologii na Uniwersytecie w Chicago. Uwiodła ją jednak idea komunistycznej ojczyzny i wróciła, by ją współtworzyć.

Rodzice Sergeya nie zamierzali popełnić tego błędu i wracać do ZSRR. W Stanach osiedlili się na obrzeżach Waszyngtonu. Syna posłali do publicznej szkoły średniej – Eleanor Roosevelt High School. Jej poziom nie zadowalał samego zainteresowanego – narzekał na prymitywnych kolegów i słabo wykształconych nauczycieli. Wychodził z założenia, że jest w stanie nauczyć się więcej w domu. Skorzystał także z możliwości uczęszczania na zajęcia z matematyki i informatyki na Uniwersytecie Maryland. Dzięki temu przyspieszył swój tok nauki i już w 1993 roku, w wieku 19 lat, ukończył studia z wyróżnieniem! Widząc potencjał w tym młodym doktorancie, wspierali go najlepsi naukowcy. Ojciec Sergeya był przekonany, że pójdzie w ślady jego samego i dziadka – wykładowcy matematyki w Moskwie. Wiązało się to z obroną doktoratu, jednak ta sprawa uległa komplikacji. Projekt studencki, nad którym pracował razem z Page'em, okazał się tak absorbujący, że jego los potoczył się inaczej. Niekoniecznie ku uciesze rodziny. Zarówno w domu Brina, jak i Page'a, to nie pieniądze imponowały bliskim, a jak najlepsze wykształcenie. Sergey przyznał w jednym z nielicznych wywiadów, że oprócz szacunku do nauki, z domu wyniósł także liczenie się z każdym groszem:

Od rodziców niewątpliwie nauczyłem się oszczędności i tego, że aby być szczęśliwym, nie trzeba posiadać wielu rzeczy. Co ciekawe, wciąż nie lubię zostawiać na talerzu niedojedzonych resztek. Do dziś sprawdzam ceny. Próbuję to ogarnąć, zmusić się, żeby nie być tak oszczędnym. No ale tak zostałem wychowany.

Po ukończeniu studiów na Uniwersytecie w Maryland wyjechał na stypendium doktoranckie do Stanford. Wolny czas, którego z uwagi na zaliczenie wielu przedmiotów już podczas studiów licencjackich miał sporo, poświęcał na sport. Funkcjonuje anegdota, że na pytanie ojca, czy w danym semestrze zapisał się na jakiś przedmiot o zaawansowanym stopniu trudności odparł: „tak, na pływanie”.

W trakcie studiów pochłaniały go wszechstronne, nowatorskie projekty. Zaangażował się m.in. we współtworzenie oprogramowania, które miało wykrywać plagiaty oraz generatora dopasowania zestawień filmowych na podstawie wcześniejszych wyborów użytkownika – na co zresztą wkrótce wpadli też pracownicy Amazona.

Kiedy Sergey poznał Page’a, zaczęli nie tylko razem pracować, ale wspólnie spędzali również czas wolny. Znajomi określali ich nawet – zapisywanym jako jedno słowo – mianem „LarryandSergey”, by podkreślić łączącą tych dwóch geniuszy przyjaźń. Ich ulubioną rozrywką były wspólne dyskusje, które niejednokrotnie przeradzały się w intelektualne potyczki. Każdy z nich, podczas takich dysput, przyjmował inną strategię, bo i kładł nacisk na różne kwestie. Sergey zdecydowanie doceniał praktyczne podejście, szybkie działanie i funkcjonalność. W kontaktach był nader otwarty, często bezpośredni. Larry postępował niezwykle metodycznie. Zawsze chciał się dowiedzieć jak najwięcej o sposobie działania, nawet jeśli coś funkcjonowało dotychczas bez zarzutu. Jego temperament był bardziej umiarkowany i spokojny. W przeciwieństwie do Sergeya nie rzucał się w oczy. Mimo tych różnic, a właściwie w ogromnej mierze dzięki nim, świetnie się porozumiewali i uzupełniali. Każdy z nich zwracał uwagę na coś innego. Bardzo cenili swoje wzajemne zdania na dany temat. Połączyło ich też wspólne zainteresowanie – internet. Nie bez znaczenia były wydarzenia, które zrewolucjonizowały rynek nowych mediów. W 1996

roku przedsiębiorstwo Netscape weszło na giełdę i osiągnęło bezprecedensowy sukces. Firma informatyczna z ceną za akcję w wysokości 28 dolarów podskoczyła trzykrotnie już w dniu zaistnienia na giełdzie. Był to ogromny sukces, który jednocześnie sprawił, że w Dolinie Krzemowej nie miano już wątpliwości, że nadszedł czas internetu. Produktem Netscape była przeglądarka, umożliwiająca surfowanie po sieci. Wspomniane wydarzenie otworzyło drogę kolejnym podobnym inicjatywom, a rynek wręcz gorączkowo rozglądał się za start-upami z branży.

Uczelnia Stanford bardzo wspomagała swoich studentów w działaniach komercyjnych, dokładając pieniądze na procedury patentowe. Co dostawała w zamian? Niewielki udział w nowo powstałych firmach i splendor – w końcu sława studentów, to również rozgłos dla placówki i dobre opinie o oferowanych przez nią studiach. To praktyka niesie się w świat i go zmienia, a nie teksty naukowe – jak twierdził rektor tej uczelni, John Hennessy.

Drugi z duetu, Larry Page, urodził się w USA w 1973 roku. Jego ojciec ukończył informatykę na Uniwersytecie Michigan, a następnie obronił doktorat. Matka Larry'ego również ukończyła informatykę i pracowała jako specjalistka od baz danych. Rodzice rozwiedli się, gdy syn miał 8 lat. Pozostawali jednak w zgodzie. Partnerka ojca, Joyce Wildenthal, pracowała na Uniwersytecie Stanowym Michigan i przyjaźniła się z mamą Larry'ego. Podobnie jak Sergey, Larry uczęszczał do szkoły, która czerpała z pedagogiki Montessori. Poglądy domu rodzinnego rzutowały na jego własne – ojciec był zapalonym demokratą. Twierdził, że tylko dzięki wyrównywaniu szans i edukacji można wprowadzić zmiany. Matka chłopca z pochodzenia była Żydówką, nie miało to jednak wpływu na jego światopogląd. Nie był to dom religijny, prym wiodły w nim prawa naukowe.

Carl Victor Page wkładał dużo wysiłku w to, by jego synowie polubili komputery. Pierwszy pojawił się w ich domu już w 1978 roku i zważywszy na czasy, był ogromny, a i koszt jego zakupu nie mniejszy. Młody Larry zdumiewał nauczycieli, ponieważ swoje wypracowania zapisywał w edytorze tekstu i do szkoły przynosił wydruk do sprawdzenia.

Podobnie jak starszy brat – Carl Junior – wybrał informatykę na Uniwersytecie w Michigan, kontynuując rodzinną tradycję. W trakcie studiów chętnie uczęszczał na przedmioty związane z marketingiem i ekonomią. Poza tym ukończył kilka kursów leaderskich, co rozwinęło jego wrodzone zdolności przywódcze.

Bolesnym wydarzeniem w życiu Larry'ego była śmierć jego ojca, która miała miejsce, gdy Page studiował na drugim semestrze. Mocno to przeżył, bo łączyła ich bardzo głęboka więź. Potrafili razem spędzać wiele godzin dyskutując na najróżniejsze tematy. Dotychczasowa atmosfera domu rodzinnego świetnie wpływała na rozwój intelektualny młodego adepta informatyki. Na szczęście wsparcie starszego brata pozwoliło mu dojść do siebie i pozostać na studiach.

Tam dwóch zdolnych studentów, Larry'ego i Sergeya, połączyła wspólna pasja i wizja internetu. Szczególnie, w początkowej fazie, kiedy szukali metod wyszukiwania w nim informacji. Jeżeli czegoś nie znajdziesz w Google – nie istnieje – to znane powiedzenie świetnie obrazuje popularność wyszukiwarki internetowej stworzonej przez Sergeya Brina i Larry'ego Page'a. Dziś trudno wyobrazić sobie naukę, pracę czy rozrywkę bez posługiwania się nią. Co wydać się może niesamowitym z perspektywy czasu, twórcy Google nie wydali na promocję swojego pomysłu żadnych pieniędzy! Rozgłos i sławę pozyskano przez marketing szeptany, polecenia, które określiły duży zasięg. Nie bez znaczenia było także środowisko, z którego się wywodzili. Uczelnia otworzyła przed nimi sporo możliwości, a wzorzec pracy naukowej już zawsze będzie towarzyszył im w firmie. Jak i gdzie zaczęła się ta trwająca już ponad 20 lat historia?

Jak już wspominaliśmy Sergey i Larry poznali się na Uniwersytecie Stanforda w 1995 roku, na którym studiowali informatykę. Sergey był dwa lata wyżej, pomimo tego, że był młodszy. Wszystko za sprawą jego matematycznego geniuszu, który pozwolił mu zdać licencjat w wieku 19 lat. Obaj cechowali się ambicją i zapowiadało się, że zrobią zawrotną karierę jako naukowcy. Zresztą pochodzili z rodzin o takowej tradycji. Początkowo nie zapalali do siebie sympatią. Wszystko z powodu podobnego stylu prowadzenia dyskusji, obfitującego w spory i szermierkę na argumenty. Prawie każde ich spotkanie przeradzało się niejako w „burzę

mózgów”. Z czasem docenili w swojej znajomości potencjał z nich wypływający.

Rozdział 2. Projekt studencki czy pomysł na biznes?

Ludziom ciągle przychodzą do głowy wspaniałe pomysły.

To, co wymyślili Larry i Sergey z Google, było naprawdę mądre [...] –

– Elon Musk

Historia Google zaczyna się w 1998 roku, kiedy to Larry Page rozpoczął pracę nad swoim doktoranckim projektem o nazwie World Wide Web. Zapewniał promotora, że zdoła stworzyć na swoim komputerze bazę wszystkich danych dostępnych w internecie. Gdy wieść ta rozniosła się po uczelnianych korytarzach, podśmiewano się z jego – bądź co bądź – szalonego pomysłu. Zwłaszcza że twierdził, iż nie spędzi nad tym zbyt wiele czasu. Szybko jednak przekonał się o pomyłce w dokonanych przez siebie szacunkach. Pomimo że do pomocy w projekcie zaangażował się Sergey Brin, a do przeczesywania stron internetowych i zapisywania linków chłopacy użyli bota, to cały czas było to pracochłonne i kosztowne zajęcie. Jednak ambitne zadania tylko motywowały Page'a do jeszcze większego zaangażowania. Dostrzegł, że im więcej linków kieruje użytkownika do danej strony, tym jest ona popularniejsza.

Jednak kwestia jakości tych stron internetowych była już wątpliwa. Postanowił uporządkować w sposób hierarchiczny linki, tak, by wyświetlały się w pierwszej kolejności te ze znanych, popularnych stron. Metodę tę nazwał PageRank, nawiązując w sposób żartobliwy do swojego nazwiska. Razem z Brinem zdecydowali, że to dobry trop do rozszerzenia swoich doktoratów. Zajęli się planowaniem, jak PageRank może ulepszyć korzystanie z internetu. Zgłębiając zagadnienie, wspólnie z ich opiekunem naukowym – Motwanim – doszli do wniosku, że to trafność jest najsłabszym punktem wyszukiwania. W 1997 roku Page stworzył, raczej

archaiczną, wyszukiwarke, którą nazwał BackRub, której nazwa nawiązywała do „back links” – linków kierujących na daną stronę. Był to prototyp ich sztandarowego projektu – wyszukiwarki Google. Nazwę podsunął ich kolega, Sean Anderson. Zaproponował, że ich produkt mógłby nazywać się googolplex – od ogromnej liczby, podobnie jak przewidywana ilość danych odnajdywanych w wyszukiwarce. Trop się spodobał, ale nazwa była za długa. Zaproponowano gogol, jednak Sergey wpisał w internet nazwę z błędem ortograficznym jako dobrze dziś znane – google. Zobaczył, że nikt wcześniej nie zarezerwował tej nazwy, więc ją przyjęli. Od razu poszli za ciosem i założyli witrynę Google.com, a na drzwiach swojego gabinetu wywiesili tabliczkę. Zdziwili się dopiero rano, kiedy koleżanka poprawiła ich błąd. Nazwa jednak pozostała w niezmienionej formie. Jak się później okazało jej poprawna wersja oczywiście była już zarezerwowana.

W pierwszej kolejności, niejako w roli testerów, z wyszukiwarki korzystali pracownicy i studenci Uniwersytetu Stanford. Jej pierwszy adres to google.stanford.edu. Bardzo szybko kampus uczelniany obiegnęła doskonała opinia na temat jej jakości. I tak metoda marketingu szeptanego sprawiła, że większość ówczesnych użytkowników ustawiła ją sobie jako stronę startową. Ciekawa jest też geneza jej wyglądu, bo zdecydowanie wyróżniała się na tle innych. Jej prostota i minimalizm podyktowane były sytuacją finansową – Brina i Page’a nie stać było na opłacenie profesjonalnego grafika, a oni sami nie posiadali wielkich umiejętności plastycznych. Projekt Brina okazał się strzałem w dziesiątkę. Z witryny startowej nic nie krzyczało „kup mnie”, nie raziło w oczy kolorem, ani nie straszyło wyskakującymi okienkami. A wszystkie te cechy posiadały konkurencyjne wyszukiwarki, które zupełnie nie trafiały w gust założycieli Google.

Popularność wyszukiwarki rosła z każdym dniem, więc Brin i Page musieli zadbać o powiększenie sieci serwerów. Skupowali części starych pecetów i samodzielnie składali je na miejscu, w swoim pokoju naukowym, a następnie w akademiku, w pokoju Page’a. Przydatne komputery odnajdywali też na uczelni i rekwirowali je do swojego projektu. Z pomocą przyszły władze placówki, które przeznaczyły na zakup sprzętu 10 tysięcy

dolarów. Kwota ta, w początkowym zamyśle, miała zostać przeznaczona na projekt wirtualnych bibliotek.

Wiara kadry uczelni w ich pomysł dodała im wiatru w żagle. Postanowili spotkać się z Paulem Flahertym, jednym z założycieli AltaVisty. Swego czasu była to topowa wyszukiwarka, jednak młodzi i ambitni informatycy chcieli przekonać Paula, że Google jest w stanie znacznie przebić ją swoją precyzją znajdowania adekwatnych wyników. Zakładali, że po otrzymaniu patentu uda się sprzedać PageRank AltaViście. Po wysłuchaniu opisu działania systemu Paul obiecał przedstawić propozycję całej grupie kierowniczej. Po jakimś czasie nadeszła jednak odmowna decyzja z uzasadnieniem, że unowocześnienie wyszukiwarki nie jest priorytetowym działaniem firmy. Skupiała się ona bowiem w tamtym okresie na innych swoich produktach, jak choćby poczcie elektronicznej, serwisie newsowym czy rozwijaniu zakupów online.

Po tej niekorzystnej informacji młodzi naukowcy postanowili odezwać się do innych właścicieli wyszukiwarek takich, jak np. Excite. Jednak ani oni, ani inne firmy nie były zaintrygowane produktem. Był to czas jeszcze dość małej konkurencji, zyski były spore, a dodatkowe nakłady finansowe w imię udoskonalenia wyszukiwania nie leżały w polu zainteresowania przedsiębiorców. Nawet Yahoo nie wykazało większego entuzjazmu po otrzymaniu oferty zakupu systemu PageRank. Z dzisiejszej perspektywy odmowa ich przedstawicieli jawi się jako ogromny błąd, tym bardziej gdy weźmiemy pod uwagę, że kwota zakupu wynosiła wówczas zaledwie milion dolarów. Należy jednak uwzględnić kontekst sytuacji, w jakim padła ta propozycja. Przede wszystkim nie istniała wówczas jeszcze marka Google, jedynie system PageRank. Dodatkowo rynek był przesycony młodymi firmami technologicznymi. Yahoo nie było jedyną firmą, która odmówiła studentom. W tym przypadku odrzucenie motywowane było zupełnie innymi potrzebami. Mianowicie w zamyśle tej firmy użytkownicy nie mieli szybko przechodzić z wyszukiwarki do znalezionej odpowiedzi, a spędzać czas właśnie na Yahoo.

Frustracja doktorantów była coraz większa. David Filo, współtwórca Yahoo, osobiście doradzał im założenie własnej firmy. Wahali się jednak, bo nie mogli zdecydować czy biznes uczynić swoją główną aktywnością,

czy może zajmować się tym z doskonałości. W końcu cały czas mieli jeszcze w planach zrobienie doktoratów. Odwlekali tę decyzję i zajęli się udoskonalaniem Google. I tak Sergey, podczas prób opanowania programu graficznego GIMP, stworzył nowe logo firmy. Radosna, trochę infantylna forma, zapisana wersalikami w podstawowych kolorach przypominała najbardziej naiwny rysunek. Prostota pasowała jednak do idei przewodniej Google.

To, co ciekawe i warte zauważenia, to sposób komunikacji Larry'ego i Sergeya z użytkownikami, wówczas zupełnie niespotykany w branży. By dostosować Google do oczekiwań odbiorców, wysłali maila do znajomych, którzy już od jakiegoś czasu w ramach testów korzystali z ich wyszukiwarki. Wiadomość zawierała prośbę o przesłanie jej dalej. Brzmiała następująco:

Od ponad miesiąca nie zmienialiśmy w Google pojemności bazy danych i nadszedł czas na małe badanie opinii publicznej. Czy rezultaty wyszukiwania spełniają Wasze oczekiwania? Co sądzicie o nowym formacie i logo? Czy odpowiadają Wam nowo wprowadzone dodatki? Podzielcie się z nami swoimi uwagami, wypominajcie nam nasze błędy. Wszelkie komentarze i sugestie będą mile widziane. Pozdrawiamy was serdecznie, Larry i Sergey.

Bezpośredniość i szczery zwrot do odbiorców były nowatorskim krokiem w stosunku do działań konkurencji. Z czasem takie podejście okazało się najlepszym rozwiązaniem, biorąc pod uwagę, że budżet na kampanię reklamową był zerowy. Z perspektywy dzisiejszej popularności Google może wydawać się szokujący fakt, że swój sukces informatycy oparli na metodzie reklamy szeptanej i poleceniach.

Ciągła praca nad produktem zapoczątkowała tym, że internauta czuł się doceniony. Kolejnym ulepszeniem wyszukiwarki było wprowadzenie streszczenia (summary), które wyświetlało się pod adresem strony. Dzięki temu wyodrębnieniu tekstu użytkownicy szybko mogli stwierdzić czy dana

witryna odpowiada ich oczekiwaniom. Z racji tego, że mogli się w tym zorientować, zanim weszli na daną stronę, oszczędzali czas, co także wywierało na nich pozytywne wrażenie.

Tymczasem nasi bohaterowie pogodzili się z decyzją o porzuceniu studiów i ruszeniu drogą prowadzenia własnego biznesu. Kwestia, która bez wątpienia ich hamowała, była najczęściej spotykaną rozterką młodych przedsiębiorców – skąd wziąć pieniądze na dalszy rozwój firmy? Szczęśliwie wsparcie ponownie znaleźli wśród swoich wykładowców. Jeden z nich, David Cheriton, polecił ich znajomemu, Andy’emu Bechtolsheimowi. Był to ceniony informatyk, który odniósł biznesowy sukces, ale pomimo fortuny, ciągle interesowało go inwestowanie, głównie w młode, dobrze rokujące firmy informatyczne. Pomysł ambitnych chłopaków z jego branży przypadł mu do gustu, wersja demo wyszukiwarki również zrobiła na nim wrażenie. W biznesie jednak liczy się zysk, a inwestor był świadomy faktu, że takie kolosy jak np. AltaVista zaczynały przynosić straty. Opłacalność przedsięwzięcia widział w zaradzeniu istniejącym trudnościom, bez specjalnie dużego nakładu pracy. Nie bez znaczenia pozostawała również własna intuicja, która podpowiadała mu czy dany projekt jest przyszłościowy i opłacalny. Kontakt z ekipą, która za nim stała, także uważał za ważny. Wiedział, że posiadają odpowiednie kompetencje, są wytrwali i uzdolnieni. Dodatkowa rekomendacja inżynierów z Uniwersytetu przesądziła o wyniku spotkania. Zaimponowała mu nie tylko rzutkość, ale i plany Brina i Page’a, bo cały czas mówili o potrzebie rozwoju, zakupie nowych części, by składać kolejne komputery konieczne do rozbudowania sieci. Nie chcieli nabywać już złożonego sprzętu. Taniej i lepiej było zrobić to samemu, pomimo że wydłużało to proces. I co najistotniejsze – ani słowem nie zająknęli się o kapitale na reklamę. Postanowili, że jeśli produkt będzie dobry, sam się obroni.

Pytanie o to, w jaki sposób Google ma zarabiać, póki co pozostawało na dalszym planie. Page i Brin, czuli awersję do płatnych ogłoszeń na stronie startowej. Powiedzieli Bechtolsheimowi, że firmy mogłyby wykupić licencję na korzystanie z Google. Pomysł był dość spontaniczny, ale inwestor nie potrzebował dodatkowych argumentów. Wypisał czek na 100 tysięcy dolarów na firmę Google Inc., która de facto w tamtym momencie nie istniała, bo młodzi przedsiębiorcy nie mieli jeszcze zarejestrowanej

działalności. Tym krokiem Andy zszokował młodszych kolegów. Po prostu dał im szansę.

Ten gest zaufania ze strony zupełnie obcego człowieka sprawił, że także rodzina i najbliżsi znajomi uwierzyli w powodzenie projektu. I nie chodzi o to, że wcześniej byli sceptyczni co do talentu Brina i Page'a. Po prostu trudno było im uwierzyć w pozyskanie tak wielkiej kwoty. A jednak finalnie się udało. Dysponując milionem dolarów, na który składały się pieniądze od Bechtolscheima oraz pomniejszych inwestorów, a także z zaciągniętych kredytów, w niedługim czasie mogli zainwestować w sprzęt i rozwinąć na dobre skrzydła.

Pomimo kontaktu z biznesem, nie zaprzestali dialogu z uczelnią i naukowcami. To środowisko było im zbyt bliskie, również z uwagi na rodzinne koneksje. W 1998 roku, na prośbę profesora Dennisa Alissona ze Stanford, zorganizowano spotkanie w formie wykładu autorstwa Brina i Page'a. Mieli wystąpić przed śmietanką intelektualną. Celem tej prelekcji było przekonanie słuchaczy do tego, że Google jest absolutnie najlepszą wyszukiwarką na rynku. To wyzwanie było skrojone w sam raz dla naszej informatycznej pary przyjaciół. Cieszyli się, że mogą szczegółowo omówić swój produkt, jego zależności i powiązania, przed osobami, które mają kompetencje, by docenić stopień zaawansowania nowego urządzenia. Interesował ich także odbiór naukowców, uwagi krytyczne, bo te traktowali jak wyzwanie, nie jako obrazę. W każdej krytyce widzieli potencjał odpowiedzi, jak rozwiązać ewentualny problem.

Wspólnie doszli do wniosku, że wśród pracowników uniwersytetu, profesorów, doktorów i magistrów nie będą wspominać o kwestiach finansowych. Opowiadali o Google i systemie PageRank w taki sposób, by jednak nie zdradzić wszystkich tajemnic, w obawie, że ktoś mógłby ukraść im pomysł. Powszechną praktyką było bowiem wysyłanie przez konkurencyjne korporacje swoich ludzi na podobne spotkania.

Pomimo podjętej przez programistów decyzji o urlopie dziekańskim, a w efekcie zaprzestania dalszej edukacji na Stanfordzie jesienią 1998 roku, ich styl prowadzenia firmy bardzo przypominał atmosferę uniwersytetu. Bliski kontakt ze współpracownikami, burze mózgów, docenianie innowacji,

stawianie na rozwiązywanie problemów – to zdecydowanie należało do ich głównych założeń.

Po odejściu z uczelni szukali miejsca, w którym mogliby otworzyć swój nowo powstały biznes pod nazwą Google Inc. Zależało im na niskim czynszu, by jak najwięcej pieniędzy zainwestować w nowy sprzęt. Przeciętnie jeden złożony przez nich pecet służył im 2-3 lata, więc musieli zadbać o zapas części. Na pierwszą siedzibę wybrali garaż i kilka pomieszczeń domu w Menlo Park. Właścicielką posesji była Susan Wojcicki, dawna znajoma Brina. Atutem posiadłości było ogrodowe jacuzzi, z którego chętnie korzystali. Susan wynajmując Brinowi i Page'owi pomieszczenia miała nadzieję, że będą się z nią mijać po jej powrocie z pracy. Nic bardziej mylnego. Przekonała się, że są to osoby, które pracują praktycznie non stop, bo taki szaleńczy tryb prezentowali pierwotnie młodzi informatycy. Właściwie rzadko wracali do domów.

Wraz z otwarciem firmy i zdobyciem nowego adresu, zdecydowali o zatrudnieniu pierwszego pracownika, swojego kolegi po fachu, również doktoranta ze Stanford, Craiga Silversteina. Od początku wspólnej pracy w zespole panowała bardzo radosna, twórcza i niezobowiązująca atmosfera. Zresztą taka utrzymywała się przez wiele lat, nawet gdy firma była już dużą korporacją, do czego jeszcze wrócimy.

Po pięciu miesiącach musieli znaleźć dla siebie nowe miejsce, bo w dotychczasowym zaczynało brakować przestrzeni na niezbędny sprzęt. Kolejne lokum usytuowane było na University Avenue w centrum Palo Alto. Energia studentów oraz żywioł nauki i rozwoju bardzo dobrze wpływały na warunki pracy. Co prawda cały czas nie istniał jeszcze jasny plan, w jaki sposób Google miałoby na siebie zarabiać, ale przekonanie o jakości produktu uspokajało młodych przedsiębiorców. Skupiali się na jego dopracowywaniu, pocieszając się, że najwyższej bogate korporacje będą płacić za eksploatację. Przede wszystkim jednak widzieli w swojej pracy wyższy cel, który Page podsumował słowami:

Założyliśmy firmę, ponieważ nie satysfakcjonowały nas dostępne na rynku narzędzia. Chcieliśmy stworzyć własne. A jeśli przy okazji odniesiemy

sukces, to będzie on fantastycznym efektem ubocznym.

Twórcy byli świadomi, że niezbędny do rozwoju jest stały kontakt z uczelnią i dawnymi profesorami. Zwłaszcza że nie zamierzali reklamować się inną drogą, jak marketingiem szeptanym. A ten działał niesamowicie. Google obsługiwało na początkowym etapie, w 1999 roku, około 100 tysięcy zapytań dziennie, przy czym cały czas funkcjonowało w wersji beta. Na tle innych wyszukiwarek, takich jak AltaVista, Excite czy Lycos, Google świetnie wypadało pod względem technicznym. Konkurencja odpuściła rozwój i inwestowanie, bo nastawiona była na zysk z reklam. Typ promocji był w tamtych czasach bardzo nachalny, co dużej liczbie osób coraz mocniej przeszkadzało. Właściciele wyszukiwarek nie wyczuli potencjału drzemiącego w internautach, którym zależało zarówno na jakości wyników, jak i szybkości ich znajdowania.

Sukcesem Google było pojawienie się na liście rankingowej stu najlepszych wyszukiwarek z 1998 roku według „PC Magazine”. Dzięki temu poleceniu trafili do wielu nowych odbiorców, którzy docenili trud włożony w produkt. O dziwo, to jeszcze nie spowodowało, by konkurenci zdążyli dostrzec zagrożenie w studenckiej firmie, która lada chwila położy branzę na łopatki. W przeciwieństwie do np. Yahoo Page i Brin nie rozkojarzyli się popularnym trendem bycia „wszechstronnym”. Ich dzieło miało być najlepszym narzędziem do wyszukiwania treści dostępnym na rynku. Tylko tyle i aż tyle. W związku z tym, że dysponowali większą wiedzą na temat internetu niż przeciętni inwestorzy i przedsiębiorcy, przewidywali, że sieć rozwinie się w zawrotnym tempie i świetna wyszukiwarka będzie usługą pierwszej potrzeby. Inaczej w sieci zapanuje chaos.

Rozwój firmy był bardzo szybki. Po przeniesieniu się do Palo Alto Page i Brin zatrudnili dodatkowych siedem osób. Liczba zapytań zwiększyła się do 500 tysięcy dziennie i wiadome już było, że potrzeba kolejnych środków finansowych, by sprostać zapotrzebowaniu technicznemu. Poprzedni milion został już ulokowany. Nieuniknione było znalezienie nowych dróg pokrycia kosztów.

Po rozważeniu kilku możliwości panowie zdecydowali, że muszą wejść we współpracę z jakąś firmą inwestycyjną. Priorytetem było jednak nie to, ile pieniędzy wyłoży potencjalny współpracownik, ale na ile będzie potrafił zaakceptować fakt, że Brin i Page nie zamierzali oddawać decyzyjności w sprawach przedsiębiorstwa ludziom z zewnątrz. Można sobie tylko wyobrazić, jakie wrażenie robił ten duet, kiedy stanowczo domagał się jak największych kwot, przy zachowaniu kluczowych kompetencji. Zapewne tylko znawcy dziedziny nie czuli się zniechęceni po pierwszych rozmowach z młodymi przedsiębiorcami. Okazało się jednak, że dobra opinia oraz koneksje ze światem nauki kolejny raz dały świetny efekt. Spotkali się z Johnem Doerrem z Kleiner Perkins oraz z Michaeliem Moritzem z Sequoia. Te dwie firmy z Doliny Krzemowej zostały im polecane do współpracy przez Jeffa Bezosa, prezesa Amazona. Na spotkanie umówił ich David Cheriton, który już wcześniej pomagał Page'owi i Brinowi. Przedstawiciele obu korporacji byli mile zaskoczeni faktem, że produkt, w który mieliby zainwestować duże pieniądze, już istnieje, a nie jest tylko planem czy prezentacją w PowerPointcie. Co więcej, jakość zademonstrowanej wyszukiwarki była imponująca. Dodatkowo oprócz przedstawienia wynalazku, kompetentnie opowiedzieli o swoich wizjach przyszłości, a ich energia, wiedza i zdecydowanie sprawiły, że wyróżniali się spośród dotychczasowych młodych przedsiębiorców, z którymi Moritz i Doerr mieli do czynienia. Każdemu z nich spodobało się coś innego w firmie stworzonej przez programistów. Moritz doceniał, że założycielami firmy jest duet. Uważał, że firmy informatyczne potrzebują stałej energii do rozwoju i łatwiej kierować takim tworem w dwie osoby. Można liczyć na wsparcie, kiedy ktoś ma słabszy moment. Zresztą największe firmy prowadzone były właśnie przez tandemy – Microsoft to Bill Gates i Paul Allen, Apple – Steve Jobs i Steve Wozniak, a Yahoo – Jerry Yang i David Filo. Tak więc usposobienie i przyjaźń Page'a i Brina w oczach Moritza były dużym plusem. Podkreślał też oczywiście jakość wynalazku, bo ta była dla niego bezsprzeczna.

Z kolei Doerrowi, który trafił na to spotkanie za pośrednictwem Jeffa Bezosa, imponowało wybieganie w przyszłość Google. Sam był zacięłym zwolennikiem internetu w czasach, w których niewielu jeszcze wierzyło w jego szerokie spektrum możliwości i nadchodzącą potęgę. Zbudował fortunę inwestując wcześniej w np. Amazon.com czy America Online.

Zdobycie uznania Doerra oznaczało stały dopływ gotówki oraz duże prawdopodobieństwo zawarcia poważnych kontraktów z ludźmi z branży.

Rozdział 3. Pierwsi inwestorzy

Jeśli masz naprawdę dobry pomysł, trzymaj się go.

Bądź elastyczny, jeśli chodzi o sposób, w jaki wdrazasz go w życie.

Bądź uparty w swojej wizji, ale elastyczny w szczegółach.

Ludzie, którzy mają rację, często zmieniają zdanie –

– Jeff Bezos

Okazało się, że chęć posiadania jak największego wpływu młodych inżynierów na los swojego biznesu nie jest dużą przeszkodą w nawiązaniu współpracy. Wysokie kwoty także nie przerażały inwestorów z Doliny Krzemowej. To był czas wzrostu popularności dotcomów, czyli spółek, które zyski czerpały głównie ze sprzedaży usług w internecie. Obracano ogromnymi pieniędzmi. Problematiczna okazała się wycena stworzonej technologii. Wcześniejsza inwestycja koncernu Moritza w Yahoo opiewała na 2 miliony dolarów. Zarząd Yahoo bardzo dopingował, aby wejść we współpracę z Page'em i Brinem. Widzieli w tym szansę na szybszy rozwój swojej firmy, bo zakładali, że Google stanie się częścią Yahoo.

Zarówno firma Moritza, jak i Doerra, w 1999 roku zdecydowały się finansować wyszukiwarkę. Ten piękny scenariusz został jednak niebawem zagrożony. Przyczyna była prosta, otóż obydwie koncerny postawiły dokładnie ten sam warunek – chciały wyłączności w byciu inwestorem. W przeciwnym razie zapowiedziały rezygnację. Nie w smak im było dzielić się sukcesem z kimś innym. W tym momencie zaczął się trudny czas dla Brina i Page'a. Ponownie musieli przewartościować swoje poglądy, osądzić co jest dla nich priorytetem. Zdecydowali się na obranie dość ryzykownej

drogi, bowiem zapragnęli skorzystać z pomocy obu firm. W związku z tą decyzją rozpoczął się żmudny okres pertraktacji z kierownictwem gigantów. Tej roli podjęli się dwaj przyjaciele twórców Google. Ron Conway rozmawiał z Moritzem, a tymczasem Ram Shriram z Doerrem. Negocjatorzy ustalili wspólny front, a argumentem w dyskusjach z milionerami był fakt, że Page i Brin zastanawiali się nad rezygnacją z oferty sponsorskiej ich firm, na rzecz powstania nowej grupy tzw. angel investors. Wszystko po to, by jak najszybciej zebrać wymagany kapitał przy zachowaniu wpływu na rozwój własnej firmy. Informacja, że młodzi szefowie są skłonni porzucić potencjalnych inwestorów wywołała niemałą konsternację. Doerr i Moritz byli świadomi, że tych dwóch nie żartuje. Byli do tego zdolni, o czym z przekonaniem zapewniali negocjatorzy. Jako że sponsorzy przekonali się już, że technologia oferowana przez Google jest rewelacyjna, pojawił się lęk, że faktycznie mogą stracić okazję do świetnej lokaty swojego kapitału. Poinformowali więc negocjatorów, że zamierzają wejść w to razem, po uprzednim spisaniu odpowiedniej umowy. A ta zadziwia korzyściami, które zostały po stronie założycieli Google. Zarówno Kleiner Perkins, jak i Sequoia Capital, zadeklarowały, że zainwestują w Google po 12,5 miliona dolarów, przy czym, pomimo tych kwot, pozostaną mniejszościowymi udziałowcami w firmie. Większość utrzymali założyciele. Jednak, by zabezpieczyć losy Google, postawili jeden warunek. Brin i Page nie mieli doświadczenia w zarządzaniu tak ogromnym kapitałem, dlatego inwestorzy domagali się, by zatrudniono doświadczonego dyrektora wykonawczego. Tylko taka postać mogła zagwarantować, że przedsiębiorstwo, które dotąd nie dorobiło się jeszcze planu biznesowego, doczeka się niemałego zysku.

Ten wymóg spotkał się z pozytywnym przyjęciem przez młodych informatyków. Po podaniu do wiadomości publicznej wyników tej umowy, otoczenie zamarło z wrażenia. Dwie ogromne firmy, dotąd działające samodzielnie, zainwestowały imponujące kwoty w biznes dwudziestoparolatków. Dla obserwatorów z zewnątrz wyglądało to tak, jakby Page i Brin dostali pieniądze na realizację marzeń, bez dawania niczego w zamian.

Decyzję o wejściu we współpracę z Google komentowali sami zainteresowani. Doerr powiedział:

Stworzenie dobrej wyszukiwarki to prawdziwe wyzwanie. W tej branży bezustannie dokonuje się nowych ulepszeń. Popyt na tę usługę jest ogromny. Każdego dnia internauci wpisują w wyszukiwarki 100 milionów haseł. Przedstawiciele wielu grup zawodowych zaczęli polegać na Internecie jako źródle informacji i to, czy dotrą do tych informacji dostatecznie szybko, ma dla nich kluczowe znaczenie. Niezawodna technologia i partnerskie podejście do użytkownika sprawiają, że Google zostawia konkurentów daleko w tyle.

Pełne entuzjazmu wypowiedzi Doerra, jak i Moritza, wraz z adnotacją o PageRank oraz listą angel investors, zamieszczone zostały w materiałach informacyjnych rozesłanych do mediów. Zainteresowanie tematem było spore, co szczęśliwie dla twórców stanowiło darmową reklamę. Cały czas jednak nierozstrzygnięte pozostawało kluczowe zagadnienie. Mianowicie w jaki sposób Google miało na siebie zarabiać? Plan Brina i Page'a, który polegał na tym, że korporacje będą kupować od nich licencję na korzystanie z wyszukiwarki, wypadł bardzo miernie. Na taki krok zdecydowały się tylko dwa przedsiębiorstwa – Red Hat i Netscape. Pierwszy rok działalności pod finansową opieką Kleiner Perkins i Sequoia nie przynosił zysków. Wydawało się, że zainwestowane niebotyczne kwoty zostały utopione w niedochodowym biznesie. Dodatkowo udziałowców niepokoiła rzekoma beztroska młodych twórców, co tym bardziej pchało ich do wywierania wpływu, aby zatrudniono kogoś doświadczonego na stanowisku dyrektora.

Pomimo dopływu sporej gotówki, Page i Brin rozsądnie dysponowali kapitałem firmy. To ich chroniło przed zupełną krytyką ze strony darczyńców. Nie zrezygnowali ze składania komputerów, zmieniło się to, że kupowali je bezpośrednio od dostawcy sprzętu elektronicznego. Po zakupie, razem ze swoimi pracownikami, rozkładali je i usuwali to, co zbędne. Wszystko po to, aby były jak najszybsze i nic nie spowalniało ich pracy. Liczyła się tylko moc obliczeniowa. Co do systemu operacyjnego, korzystano z darmowego Linuxa, bo za oprogramowanie Microsoftu musieliby zapłacić. Potrafili zaoszczędzić więcej niż konkurencja, mając przy tym bardziej wydajny sprzęt.

Po dwóch, maksymalnie trzech latach, pojedyncze maszyny psuły się, co równało się temu, że każdego dnia kilka komputerów nadawało się na zezłomowanie. System stworzony przez informatyków Google był na tyle sprytny, że awaria tego typu w niczym nie przeszkadzała sprawności wyszukiwania. Zepsuty sprzęt automatycznie wyłączano z obiegu. Było to niezwykle istotne, ponieważ przeważająca część wyposażenia nie znajdowała się w siedzibie firmy. Z prozaicznej przyczyny – zwyczajnie już się tam nie mieściło. W celu przechowywania komputerów wynajmowano olbrzymie hale, nazywane data centers. Owe centra danych były pomieszczeniami przeznaczonymi wyłącznie do magazynowania działającej infrastruktury informatycznej. Opłacano je za metr kwadratowy, a nie za zużycie energii elektrycznej, dlatego pecety ustawiano jeden na drugim, tak by magazyny pomieściły ich jak najwięcej. Przestrzenie wyposażone były w termoregulatory, by uchronić je przed spłonieniem.

Osobą odpowiedzialną za sprawne działanie centrów danych był Jim Reese. Na początku jego pracy korporacja posiadała 300 pecetów, jednak już po miesiącu dysponowała liczbą 2300, a w roku 2000 było ich 4000 sztuk. Ta ilość powodowała, że niebezpieczeństwo wypadków wzrastało. Komplet zabezpieczeń nie uchronił firmy przed pożarem. Pomimo odniesionych szkód pozytywne w tym wydarzeniu było to, że systemy redundantne świetnie się spisały i pracujące komputery przejęły funkcje tych spisanych na straty. Użytkownicy wyszukiwarki nawet nie odczuli tej sytuacji. A tych ciągle przybywało. Wraz z końcem 1999 roku Google obsługiwało dziennie już około 7 milionów zapytań. Niestety popularność nie szła w parze z sukcesem finansowym. Sprzedaż licencji stała w miejscu. Sergey i Larry pomyśleli, że warto spróbować dotrzeć do Danny'ego Sullivana, który dzięki wpisowi na swoim portalu, rozsławiłby Google. Udało się. Amerykański dziennikarz, przedsiębiorca i technolog zamieścił pozytywną ocenę, a ta przyniosła kolejnych, zadowolonych użytkowników. Cały czas jednak, mimo korzystnych recenzji i stale rosnącej liczby internautów korzystających z wyszukiwarki, nie rosły zarobki Google. Dlatego programiści zdecydowali się przewartościować swoje dotychczasowe poglądy i zastanowić, w jaki sposób można by włączyć reklamy w wyniki wyszukiwania bez utraty ich niezależności. Uznali, że płatne ogłoszenia nie mogą wpływać na jakość darmowych rezultatów. Nie chcieli, by od wysokości opłaty zależał rezultat wyszukiwania. Ich priorytetem był

komfort i uczciwość wobec użytkowników. Jednocześnie chcieli także pozostać wiernymi swojemu hasłu przewodniemu – „Nie czynź zła”.

Pomimo ciągłego impasu w kwestiach finansowych, firma pod względem osobowym bardzo zyskiwała. Zespół pracowników ciągle się rozrastał i nie były to przypadkowe postaci. Chęć pracy w Google, jako firmie o niezwyklej atmosferze, ale i świetnych warunkach do rozwoju, wykazywała coraz większa liczba utalentowanych programistów. Page’owi i Brinowi pomogła sytuacja z 2000 roku, gdy pękła bańka spekulacyjna na akcjach firm technologicznych. Załamanie na Wall Street nie wpłynęło na kondycję Google. Firma ta, nie uczestnicząc w zamieszaniu, mogła wręcz wybierać spośród inżynierów najwyższej klasy, którzy z powodu krachu stracili dotychczasowe posady. Wiele firm bankrutowało, więc o pracę w branży nie było łatwo. Co prawda wypłaty w Google nie były jeszcze oszałamiające, ale starano się rekompensować to akcjami, które trafiały do pracowników. Wszyscy z nich gorąco wierzyli, że wkrótce nadejdzie upragniony sukces, także ten komercyjny. Rzeczywiście, najlepsze miało dopiero nastąpić.

Jednym z najbardziej istotnych kroków ku temu była wspomniana już decyzja o umieszczeniu reklam w wynikach wyszukiwania. Danny Sullivan popierał ten pomysł, ale podobnie jak Sergey i Larry odrzucał z miejsca ogłoszenia nachalne czy ingerujące w uczciwość rezultatów. Kompromisem okazała się propozycja, aby obok prezentowanych wyników pojawiały się treści promocyjne, związane z danym zapytaniem internauty. Dodatkowo estetyka tych reklam byłaby nawiązaniem do prostoty samej wyszukiwarki, bez krzykliwych kolorów czy wyskakujących okienek. Po prostu czarna czcionka na białym tle. Twórcy od razu wykluczyli możliwość umieszczania ogłoszeń na stronie startowej, którą traktowali jak wizytówkę firmy. Na stronach z wynikami zdecydowali się podać klarowną informację, rozdzielając treści marketingowe od rezultatów organicznych umieszczając hasło „linki sponsorowane”. Dodatkowo przestrzeń reklam od wyników naturalnych oddzielono kreską. Dzięki temu nikt nie mógł im zarzucić wprowadzenia w błąd użytkowników. Ten pomysł to było zwycięstwo Google w walce o niezależność listy rankingowej przy jednoczesnym wsparciu finansowym. I choć obecnie wpływy z treści reklamowych są największym źródłem dochodów Google’a, zapewne w tamtym momencie

młodzi przedsiębiorcy nie spodziewali się, jak ważny krok dla firmy poczynili.

Co do wyceny tekstów reklamowych, początkowo Google działało standardowo i koszt zależny był od liczby odbiorców. Wielkie firmy chętnie korzystały z tej możliwości. Ponadto po udostępnieniu opcji zgłaszania reklamy online, usługa ta obniżyła swoje koszty, co pozwoliło średniozamożnym firmom skorzystać z takiego rodzaju promocji. Skracало to także czas publikacji ogłoszenia do zaledwie kilku minut. System wymyślony przez Page'a i Brina trafił do odbiorców, co napełniło inżynierów ochotą na udoskonalenie i tej kwestii w wyszukiwarce. Mianowicie postanowili, że reklamy również zostaną posegregowane w zależności od trafności. I była to nowość, bo w konkurencyjnych wyszukiwarkach najwyżej wyświetlała się ta reklama, której właściciele najwięcej zapłacili. Tymczasem w Google liczyła się popularność wśród internautów, tj. liczba kliknięć w dany link sponsorowany. Pomimo że na rynku istniała już firma, która zajmowała się doбором treści reklamowych do wyszukiwań internautów – Overture, to jednak ten pomysł był innowacją, która wielu dużych graczy na rynku technologicznym zaskoczyła kreatywnością.

Rozwój Google zdawał się być już nie do zatrzymania, jednak pracownicy nie spoczywali na laurach. Kolejnym etapem prac nad produktem była burza mózgów dotycząca koncepcji przywiązania do siebie użytkownika. W końcu w każdym momencie mogła powstać nowa, jeszcze lepsza wyszukiwarka i odciągnąć internautów od Google. A zatem sposobem na lojalność użytkowników mogło być stałe udoskonalanie usługi wyszukiwania i bycie zawsze o krok przed konkurencją. W 2000 roku Page powiedział:

To wspaniałe, że cały czas możemy się rozwijać. W naszym systemie istnieje tyle niedoróbek, że końca nie widać. Mamy co robić, mamy ku czemu dążyć. Jeśli za rok nie będziemy o niebo lepsi niż w tej chwili, internauci zdążą w międzyczasie o nas zapomnieć.

Jak widać młodzi biznesmeni sami wywierali na sobie presję, by stawać się coraz lepszymi w branży. Mieli swoje autorytety, od których czerpali wiedzę. Należał do nich m.in. prezes Amazona, o którym Brin wypowiadał się z uznaniem:

Wzorem jest dla nas Jeff Bezos. To bardzo mądry człowiek. Potrafi dobrze motywować ludzi. Larry jest w tym lepszy niż ja, ale Jeff jest jeszcze lepszy od niego. To bardzo fajny, miły człowiek.

Wybrana bibliografia

- Beahm George, Chłopcy od Google'a. Larry Page i Sergey Brin o sobie, przeł. Konieczny Jacek, Warszawa 2013.
- Vise David A., Malseed Mark, Google Story. Opowieść o firmie, która zmieniła świat, przeł. Urban Joanna, Wrocław 2007.
- Reppesgaard Lars, Imperium Google, przeł. Sadurska Paulina, Warszawa 2009
- Sánchez Ocaña Alejandro Suárez, Tajemnica Google'a. Wielki brat ery informatycznej, przeł. Sławomirska Barbara, Warszawa 2013.
- Galloway Scott, Wielka czwórka. Ukryte DNA: Amazon, Apple, Facebook i Google, przeł. Kubiak Jolanta, Poznań 2019.
- Brandt Richard L., Potęga Google'a. Poznaj sekrety Larry'ego i Sergeya, przeł. Żuławnik Jacek, Kraków 2011.
- Battelle John, Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję, przeł. Baranowski Maciej, Warszawa 2007.

Spis treści

[Wstęp](#)

[Rozdział 1. Twórcy Google i wczesny rozwój ich talentu](#)

[Rozdział 2. Projekt studencki czy pomysł na biznes?](#)

[Rozdział 3. Pierwsi inwestorzy.](#)

[Wybrana bibliografia](#)