

## Глава 4

# Как начать карьерный рост

Есть предел того, чего мы можем достичь, полагаясь только на себя. Ставка на себя в изоляции может довести вас только до этой границы. Мы должны делать ставки и на людей, с которыми работаем, и на проекты, которые выбираем. Чтобы действительно оставить след в мире, важно создать эффект кругов на воде, который разрастется за пределы вашей личности и сферы непосредственного влияния. Для этого нужно поддерживать окружающих и получать поддержку от них.

Единственный способ систематически добиваться профессионального развития для себя и коллег — двигаться к общей цели. Еще в начале карьеры я научилась полезному приему: чтобы повысить свой престиж и шансы на продвижение по службе, нужно найти ключевую задачу, которая одновременно решает проблемы ваших менеджеров и приближает их к достижению стратегических целей. Если вы способны разгрузить руководителя и взять что-то из его рутины

на себя, чтобы приобрести новые навыки и наладить связи, то вот она — ваша формула успеха.

В начале карьеры в Amazon я сделала дилетантскую ошибку, впервые пытаюсь добиться повышения зарплаты. Без каких-либо усилий с моей стороны меня заметили специалисты по подбору кадров Microsoft и пригласили на должность топ-менеджера. Честно сказать, их предложение меня не особенно заинтересовало, ведь мне нравилось работать на Джеффа. Но я не устояла перед интервью, потому что они обещали гораздо больше денег. Я показала условия Microsoft Джеффу и сказала, что не хочу бросать компанию, но работать было бы интереснее, если бы он смог поднять мне зарплату. Сказать, что ему не понравился мой подход, значит сильно преуменьшить его реакцию.

Моя ошибка была простой: я говорила только о цифрах, а не о том, почему я стою этих денег. Было невежливо не только рассматривать другие предложения, когда в Amazon мы работали над совершенно революционными проектами, но и выдвигать требование, не предлагая ничего взамен. Я не аргументировала свои слова списком дополнительных задач, которые готова выполнять для компании.

С того дня разговор о зарплате я всегда начинала заблаговременно. Я говорила руководителю, что хочу выдвинуть свою кандидатуру на повышение через шесть месяцев. Вместе с этим я предоставляла ему конкретный список достижений, к которым могу прийти, чтобы одновременно доказать свою компетентность, помочь команде и добиться важных результатов для руководства. Таким образом, когда подходил срок решения о повышении, мы работали над общим протоколом результатов и двигались к совместной цели.

К счастью, Джефф простил мою наивную попытку выпросить себе повышенную зарплату. Я больше никогда не совершала эту ошибку.

## Обучайтесь на практике

В первые дни в Amazon большинству сотрудников поручалось то, чего буквально никто никогда раньше не делал. Мы должны были пользоваться высоким уровнем доверия, который позволял задавать правильные вопросы и выполнять задачи. И все это — под пристальным вниманием совета директоров, инвесторов и акционеров. Мы должны были придумать будущее электронной коммерции быстрее и лучше, чем любой конкурент, просто чтобы остаться в бизнесе.

В этой обстановке хотелось отойти в тень с мыслью, что мои навыки слишком скромны для тяжелейших задач, которые перед нами поставили. Но, смотря по сторонам, я видела, что пользу приносят сотрудники со всех уровней компании. И я спросила себя: «Почему бы мне тоже не стать полезной?»

Если правильно повлиять на правильных людей, они сотворят чудеса, которые невозможно повторить в спокойные времена. Те, кто откликнулся на возможности, появившиеся на заре цифровых технологий, стали легендами эры доткомов. В тот период были возможны лишь два противоположных результата: инновации и бесполезность.

В этой атмосфере Джефф подхватил идею своего подчиненного Грега Грили, которая со временем превратилась в Amazon Prime. Джефф понял, что доставка Super Saver

Shipping, которая тогда находилась в разработке, полезна тем клиентам, у кого мало денег, но много времени. А Amazon Prime подойдет тем, у кого есть деньги и желание сэкономить время. С таким двойным подходом можно удовлетворить потребности практически всех покупателей и улучшить программу лояльности, которая по умолчанию делает Amazon магазином для повседневных нужд. И это была первая в своем роде модель подписки цифровой эпохи.

Идея Prime возникла, когда компания сражалась с конкурентами на нескольких фронтах. В 2004 году компания Toys «R» Us подала в суд на Amazon за то, что мы якобы нарушили соглашение, по которому они пользовались статусом эксклюзивного продавца игрушек. Праздничный сезон тоже прошел с потрясениями из-за частых перебоев в работе сайта и давления со стороны офлайн-конкурентов, которые росли на 17% в год. Стоимость Amazon составляла восемнадцать миллиардов долларов, а eBay — основного соперника на рынке — целых тридцать три миллиарда. Нам приходилось соревноваться с гигантскими компаниями, и путь вперед пролегал по неизведанной территории. Поразительно, что Джефф не стал закапываться в проблемах и не потерял из виду горизонт с долгосрочными целями. Он сосредоточивался только на том, что сделает компанию самой конкурентоспособной и полезной для покупателей.

Концепцию Amazon Prime первые лица компании обдумали субботним утром в лодочном эллинге Джеффа и объявили о ее запуске уже через четыре недели — на обсуждении финансовых результатов компании. В тот месяц наша команда работала по шестнадцать часов в день. Мы боролись за выживание.

## Засучиваем рукава

Атмосфера накалялась из-за объема работы и необходимости многое изобретать на ходу. Но мы были заряжены потрясающей энергией, что помогало нам двигаться вперед. Как младшему сотруднику в офисе СЕО мне казалось, что Amazon — вагончик на американских горках, который мчится на полной скорости, а Джефф и мы лихорадочно строим рельсы прямо перед ним. Для такой работы требовалось огромное доверие к каждому участнику команды вне зависимости от должности.

В начале карьеры у меня не было навыков, чтобы предлагать крупные стратегические инициативы, но мне хватило ума помогать ключевым игрокам, выполняя все, что они могли мне делегировать. Таким образом, их ничто не отвлекало от создания чуда. Я научилась управлять «командным пунктом» — так в IT-компаниях называют конференц-зал, где команды работают сутками в условиях жестких дедлайнов. Этот навык принес мне огромную пользу в Google. Я научилась предугадывать потребности руководителя еще до того, как он попросит о помощи.

Меня совершенно не волновало, насколько престижные задания мне давали, — я просто закатывала рукава и делала, что потребует. Часто это были поручения для практикантов: заказать еду посреди ночи, что-то найти, проверить оборудование, чтобы в помещении автоматически не отключались свет и отопление. Мне было все равно! Главное, я была полезной и находилась в комнате, где творилась магия. Опыт наблюдения за Джеффом и топ-менеджерами в командном пункте оказался бесценным подспорьем для моей дальнейшей карьеры.

Когда Джефф впервые представил идею Prime совету директоров в 2005 году, они отнеслись к ней скептически. Они вполне обоснованно сомневались в возможности организовать безлимитную доставку за два дня более чем для миллиона единиц товара на складе (Джефф назвал ее «экспресс-доставка “сколько влезет”») всего за 79 долларов в год и не обанкротиться. Если покупатель закажет зубную щетку за три доллара с бесплатной доставкой за один день, то компания не получит прибыли. Нужно было предложить что-то еще.

Внимание Джеффа было приковано к плану роста на десять лет вперед, а не к результатам следующего квартала. Он предпочитал революционные прорывы и не стремился немедленно угодить акционерам. Он планировал играть долго и, как сам говорил, рыть стратегический ров вокруг клиентов. Он готов был пожертвовать мелкими сиюминутными результатами ради колоссального успеха позже. Но инвесторов мотивировали совершенно другие сроки, потому что они потеряли практически все на недавнем крахе доткомов.

Ключевыми преимуществами первичного предложения Prime были стоимость доставки и оптимизация цепочки поставок. Во время одного из важнейших собраний Джефф провел перед советом директоров элементарные вычисления и исписал маркером все доски, что особенно эффектно смотрелось на фоне сизтлских небоскребов, видневшихся в витражном окне коференц-зала на четырнадцатом этаже. Он показал точную сумму, которую нужно обговорить с транспортными компаниями, чтобы программа лояльности сработала. Джефф Уилки, директор отдела операций, заострил внимание на цепочке поставок, которая максимально исключит перемещения по воздуху: отправка груза

самолетом обходилась в десять раз дороже, чем по земле. Совет предоставил Джеффу ограниченные полномочия, чтобы отладить систему.

В условиях этого «полуодобрения» Джефф продолжил переговоры о сделке, которая всем казалась невозможной. Первую попытку жестко пресекли в FedEx: они полагали, что его условия просто сумасшедшие и ни одна транспортная компания их не примет. Джефф решился на смелый шаг — перенаправить весь трафик доставок от FedEx другому грузоперевозчику. Компании этот ход обошелся дорого, но он хотел показать, какой бизнес они теряют. Он поступил очень дерзко! Если бы они раскрыли его блеф, Amazon, скорее всего, не смог бы выжить. Джефф понимал, что самая сильная карта, которую нам предстоит разыграть, — связать наши судьбы.

Ставка окупилась. Он получил выгодный контракт для программы Prime, чтобы она стала стабильной и прибыльной. Практически сразу после запуска мы увидели, что участники Prime начали проводить больше времени на нашем сайте и тратить больше денег, чем другие покупатели. Так родилась многолетняя программа лояльности Amazon.

Протоколы фулфилмента\* сократили недостатки в процессе осуществления заказов и повысили скорость достав-

---

\* Фулфилмент (англ. Fulfillment — «выполнение, исполнение») — комплекс операций с момента оформления заказа покупателем и до момента получения им покупки. Термин используется без перевода. Как бизнес-услуга фулфилмент наиболее востребован интернет-магазинами и часто передается на аутсорсинг фулфилмент-центрам. В фулфилмент-центрах оказывают услуги по хранению товара, а также они формируют, упаковывают и отправляют полученные заказы из интернет-магазина в службу доставки. *Прим. ред.*

ки, уменьшив при этом общие затраты. Новое программное обеспечение, которое координировало исполнение заказов, принесло потрясающие результаты. Ни один конкурент не мог выполнить заказ так же эффективно, как мы. Этот прорыв позволил компании запустить и запатентовать доставку в один клик 1-Click shipping с мгновенной и высокоточной оценкой скорости.

Сегодня мы принимаем слаженную работу этой системы как должное, но прежде компании даже не приближались к такому уровню работы с клиентами. Этот прорыв произошел на последнем ударе часов, которые отсчитывали время до катастрофы. Воплощение этой инновации оказалось возможным, потому что Джефф полностью доверял своей команде и видению проекта, а команда доверяла ему. И ради этой мечты сотрудникам на всех уровнях — а не только руководству — пришлось приложить все усилия.

### **Запускаем цикл бесконечных инноваций**

Первое время работы на Мариссу Майер я находилась в той же атмосфере: новые продукты постоянно запускались, а напряженность в командном пункте росла. Это была часть марафона, который привел Google к сегодняшнему успеху. Мариссе постоянно требовалось, чтобы команда сохраняла сосредоточенность, быстро выбирала направление и прилагала героические усилия. Для всех нас это время выдалось одновременно тяжелым и захватывающим. Все участники группы были очень молоды и старались работать на максимуме, чтобы запускать продукты больше, лучше и быстрее конкурентов. Google еще

не был поисковой системой по умолчанию во всем мире, как сегодня.

Один из наших наиболее запоминающихся проектов пришелся на 2008 год. Тогда мы выводили новые продукты раз в месяц, что требовало титанических усилий от всей группы разработчиков ПО. Я посвящала большую часть времени командам, которым одновременно поручили запуск настраиваемой стартовой страницы iGoogle и приложения для отслеживания общественного транспорта в Google Maps. Сначала было сложно руководить таким количеством спринтов в командном пункте в одно время, но вскоре это стало для меня нормой.

Я применила опыт работы в Amazon: создала панель, позволяющую мониторить основные этапы запуска продуктов, расставлять по приоритетам задачи и последовательно выполнять их. Таким образом, Марисса и вся наша команда могли использовать время, энергию и ресурсы наиболее эффективно. Я стала связующим звеном между юристами, инженерами, UX/UI-дизайнерами, группами по коммуникациям и развитию деловых отношений. Я создала эффект катализатора. Это был одновременно изматывающий и восхитительный опыт.

Служба iGoogle — персонализированная версия стартовой страницы, где пользователи могли добавлять гаджеты, чтобы видеть в одном месте все часто просматриваемые приложения и выбирать сервисы. Например, на персонализированной стартовой странице Google могли разместиться превью Gmail, чатов, новостей и многое другое. Таким образом страница превращалась в универсальный портал к любимым приложениям. Напомню, этот сервис появился до того, как

смартфоны позволили консолидировать всю нужную информацию и положить ее к вам в карман.

Службу iGoogle запустили в 2005 году, но реальной популярностью она стала пользоваться только спустя три года. В апреле 2008 года во время критического окна возможностей мы запустили настраиваемые темы для стартовой страницы. Мы привлекли около семидесяти художников, в том числе таких легендарных дизайнеров, как Диана фон Фюрстенберг, Тори Бёрч, Марк Эко, Джефф Кунс, Оскар де ла Рента, и даже группу Coldplay, чтобы сделать пространство домашней страницы более личным и красивым. Идея состояла в том, чтобы повысить лояльность и мотивировать пользователей сделать стартовую страницу Google домашней; в то время нам только предстояло этого достичь. Совсем недавно Yahoo! потеряла эксклюзивную контентную сделку с MSN, из-за чего Google выпала редкая возможность привлечь новых пользователей до того, как Microsoft запустит Bing на следующий год. Старт работы этих сервисов был ключом к будущему компании, и мы знали: второго такого шанса не выпадет. Нужно было воспользоваться им — и быстро.

У Мариссы был прекрасный художественный вкус, о чем свидетельствовали появившаяся под ее руководством лаконичная стартовая страница Google и ее личный стиль. Она близко общалась с ведущими дизайнерами одежды, что открыло нам двери для беспрецедентного партнерства. Я потратила много сил на координирование этой уникальной совместной работы инженеров, дизайнеров, разработчиков и других специалистов компании. Я стала узлом связи для совершенно разобщенных рабочих групп, что сыграло ключевую роль в успешном запуске сервисов.

Наша команда работала в среднем по пятнадцать часов в день, чтобы все успевать. Тогда я жила в Беркли и садилась на первый Google-шаттл в семь утра, а уезжала на последнем, в половину десятого. Дорога занимала полтора часа. Я часто не успевала на последний автобус и брала напрокат один из штатных автомобилей Google, которыми можно было пользоваться, чтобы поехать на прием к врачу или по делам. Нам приходилось ездить в офис (или как минимум подключаться с ноутбуком из дома) по субботам, только чтобы держаться на плаву.

В то время в Маунтин-Вью приняли жесткие меры в отношении штаб-квартиры Google и сотрудников, которые буквально жили на территории кампуса. Люди не видели смысла платить за аренду квартиры, которой не пользуются, и регулярно ночевали в офисе. В тренажерном зале размещались душевые, в каждом здании были прачечные, и если прибавить бесплатную еду, то зачем вообще возвращаться домой? В конце концов компания установила правило, запрещающее сотрудникам селиться в офисах. Пришлось даже вынести из кабинета наш большой красный диван, который стоял в углу и служил для личных бесед. Но коллеги все равно периодически нарушали запреты.

Несколько месяцев спустя, в апреле 2008 года, стартовал партнерский проект iGoogle. Мероприятие проходило в манхэттенском квартале Митпэкинг-дистрикт, недалеко от нью-йоркского офиса Google. Я хорошо помню, как еще до начала запуска сидела под ночным небом в первом ряду, сжимая отредактированную речь Мариссы. Мне хотелось ущипнуть себя и убедиться, что это не сон: я сидела между Тори Бёрч и Дианой фон Фюрстенберг, двумя предпринимательницами,

которые своими силами добились огромной известности. Я ими восхищалась. Окружавшие нас фасады кирпичных зданий Митпэкинга подсвечивались LED-проекциями эксклюзивных дизайнов iGoogle, и это сочетание старой и новой американской индустрии производило незабываемое впечатление.

Это мероприятие получило широкое освещение в прессе, и весь день нас сопровождало ощущение головокружительного успеха и невероятного облегчения. Под звездным нью-йоркским небом мы праздновали победу так, будто выиграли небейсбольную Мировую серию. Мы еще не знали, что в Apple назрела похожая идея для привлечения пользователей и что в июле того же года они запустят App Store. Спустя всего несколько месяцев после запуска iGoogle они предложили пользователям пятьсот приложений и повели мир к новым горизонтам. Мы сделали Android Market, предшественника сегодняшнего сервиса Google Play store, отстав от Apple всего на месяц. Это заставило нас сменить ориентиры и решать задачу взаимодействия с пользователем уже без iGoogle.

Также мы не могли предугадать бум социальных сетей, который окончательно лишил iGoogle актуальности. Но этот очередной крутой поворот и спринт еще ждали впереди. Этим работа в IT одновременно восхищает и выводит из себя: потребность в инновациях бесконечна. Нужно постоянно проектировать и без сожаления уничтожать продукты, в которые ты вложил всю душу, чтобы завтра построить что-то новое.

Спустя несколько месяцев после старта iGoogle, в сентябре 2008 года, мы вернулись в Нью-Йорк, чтобы открыть сервис отслеживания общественного транспорта в Google

Mars. Мероприятие, которое проходило в здании Центрального вокзала Нью-Йорка, вели учредители компании Ларри Пейдж и Сергей Брин. Сегодня мы принимаем как должное возможность в любой стране включить навигацию и в режиме реального времени отслеживать перемещения пешком, на велосипеде, в общественном транспорте или автомобиле прямо с экрана телефона через приложение Google Maps. Но тогда эта возможность была за гранью фантастики для всех, кроме учредителей Google.

Дорога, которая привела нас к запуску этого сервиса, была долгой и требовала дальновидного лидерства. Прошло меньше двух лет со старта службы Google Street View, для которой потребовалось собрать фотографии всех улиц на планете. Даже внутри компании эта задача казалась невозможной и была встречена с некоторым скепсисом. Пришлось проехаться по всему миру на специально спроектированных автомобилях, оборудованных особыми камерами Google и GPS-трекерами, и затем регулярно посещать их снова, чтобы регистрировать обновления.

Предстояло договариваться с правительствами, решать вопросы конфиденциальности, приглашать к сотрудничеству много людей и обрабатывать бесконечные данные, но это ни на секунду не поколебало уверенность Ларри и Сергея. Возможность предоставить пользователям сервис, который позволит им изучить улицы в своем районе или городá в далеких странах, будоражила. От нее невозможно было отказаться только из-за необходимости много работать. Со временем диапазон карт расширился до практически недостижимых высот, как гора Килиманджаро и Международная космическая станция.

Само мероприятие для запуска Google Transit Maps тоже оказалось грандиозным. На его подготовку и получение разрешений ушло около полугода, хотя для компании, которая справилась с невероятными задачами во время разработки своего революционного продукта, это была пара пустяков.

Я ждала Сергея перед зданием Центрального вокзала, чтобы лично проводить его на пресс-конференцию. Я предполагала, что подъедет машина и из нее появится наш глава, но Сергей приехал сам — на роликах — с сияющей улыбкой. Только перед сценой мы вдруг осознали, что он не взял с собой нормальную обувь и ему не в чем выступать. С минуту мы спорили, как ему быть — остаться на роликах или выходить просто в носках. Он решил, что носки лучше, и в итоге никто этого так и не заметил.

## **Регулируем темп работы**

Мое первое рабочее место в Google располагалось примерно в пяти метрах от офиса Ларри и Сергея и в трех минутах ходьбы от офиса CEO: он работал в соседнем здании, куда вел крытый переход. Наши беседы, полуночные обсуждения стратегии в чатах и совместное рецензирование кода помогли мне составить маршрут, которым я следовала на протяжении всей карьеры в Google и вплоть до открытия своего консалтингового агентства. Я бы упустила этот шанс научиться новому, если бы закопалась в текущие дела, не вставала из-за стола и не задавала вопросов. Все же иногда правильный подход к скучным рабочим дням и «легким» задачам позволяет сделать прорыв в карьере не хуже, чем командные пункты и чрезвычайные ситуации.