

Úvodem

Google začal s velkými ambicemi – zorganizovat všechny informace světa. Tento ušlechtilý cíl není sám o sobě ničím pozoruhodným, je běžný v každé malinkaté nové firmě v Silicon Valley. Google odlišuje právě rychlost, jež roste už od svého založení v roce 1998. Tento růst následně pomohl vytvořit společnosti kapitál, know-how, technologii a značku, díky nimž vypadá extravagantní přání jejich zakladatelů, zorganizovat všechny informace světa, jako proveditelný seznam činností o jedné položce.

Google se rychle stal všudypřítomným a už v roce 2003, pouhých pět let po založení společnosti, oblíbenost slovesa *google* (česky „googlovat“), formálně uznala American Dialect Society (Americká dialektologická společnost).¹ V průběhu této doby Google prováděl kroky, kterými chtěl získat komplexní kontrolu nad informacemi. Velmi se mu dařilo rozšiřovat svou působnost různými směry, a to ještě dříve, než jsme si jeho rostoucího vlivu vůbec mohli pořádně všimnout. Tato kniha zkoumá, jak Google roste a přerůstá, jak mu rané technologie umožnily, aby neomezeně rozšířil svůj dosah, jak mu honba za informacemi všeho druhu přinesla bezkonkurenční moc a jak tato moc ovlivňuje obecné zájmy všech lidí, ať už k dobrému či zlému.

Google ve verzi 1.0 prohledával webové stránky. Google 2.0 už má ohromný záběr a dostává se za hranice světa webových stránek. Tři hlavní kategorie informací, které Google přidal do svých datových skladů, tvoří knihy, novinky a videa. Google se tak dostal do sporů s celými průmyslovými odvětvími – s vydavateli knih, novin a odvětvím televizní zábavy.

V jiných odvětvích občas provokuje, jindy se zase chová jako přátelský spojenec každého. Například v oboru bezdrátových komunikací měl na začátku roku 2008 po ruce dost peněz, aby si dopřál zahrát se společnostmi Verizon, AT&T a dalšími účastníky aukce americké federální vlá-

dy, kde se dražilo přenosové pásmo 700 MHz v hodnotě několika miliard dolarů (několika desítek miliard korun).² Google na část pásma, které ve skutečnosti vůbec nechtěl, vsadil 4,71 miliard dolarů (88 miliard korun).³ Jeden z manažerů Googlu později popisoval obavy svého týmu, že by mohli zvítězit: „Pořád jsme v prohlížeči klepali na tlačítko Obnovit,“ aby viděli, jestli někdo z ostatních společností přihodil víc, což se nakonec taky stalo. Google se také spřátelil s velkým a stále rostoucím segmentem bezdrátového průmyslu, protože se rozhodl, že vytvoří a povede koalici společností, jež uvede na trh nová sluchátka k mobilním telefonům, která budou stavět na Googlem navrženém softwaru.

Pýcha růst Googlu rozhodně nebrzdí. Když nezíská nové trhy, po kterých touží, utratí velké sumy peněz, aby získal společnosti mající to, co hledá.⁴ Trh s online videem v podstatě patřil společnosti YouTube a Google za ni v roce 2006 zaplatil 1,65 miliard dolarů (31 miliard korun). Nejrozšířenější reklamní síť, která umísťuje reklamní bannery na webové stránky, v podstatě patřila společnosti DoubleClick a za ni Google v roce 2008 zaplatil 3,1 miliard dolarů (58 miliard korun).

I když se Google rozšířil daleko nad rámec prohledávání webu, představuje nové služby, které se vyvíjejí v jeho vlastních laboratořích, skupuje a pohlcuje vedoucí společnosti na trhu, většinou si zvládá udržovat zdání nevinnosti. Jeho vedoucí pracovníci nepoužívají militaristický jazyk, jenž je v podnikání běžný, nemluví jazykem surových ambicí, dobývání a ovládnutí. Naopak, mluví strohým jazykem vědy a techniky a vznešeným jazykem veřejně prospěšných služeb. Společnost měla na svém vzestupu štěstí, že získala patinu historické nevyhnutelnosti. Každá doba – uhlí, oceli, ropy – má svou surovinu, která definuje její historický okamžik. V naší době je to informace a Google se stal jejím nejdůležitějším správcem.

Dojem historického předurčení, vycházející z nepřesného vnímání minulosti, je nicméně klamný. Moc Googlu se odvozuje od jeho finanční základny, která se vytvořila dva roky po založení společnosti na základě náhodného objevu, že prostá textová reklama na stránkách s výsledky vyhledávání přináší obrovské zisky. Ani zakladatelé Googlu Larry Page

a Sergej Brin, kteří se setkali jako postgraduální studenti informatiky na Stanfordově univerzitě, a ani nikdo jiný nepředpokládal, že by tato nevtíravá reklama mohla vytvořit základ podniku, jemuž investoři za sedm let, na začátku listopadu 2007, přiřknou historicky nejvyšší cenu ve výši 225 miliard dolarů (4 244 miliard korun).

Reklama dala, reklama vzala. Zářivá budoucnost předpovídaná těmto reklamám vynesla cenu akcií Googlu až k jejímu historickému vrcholu. Když se vyhlídky na další růst zisků z reklam zkalily, ochladl i zájem investorů. V posledním čtvrtletí roku 2007 se Google těšil třicetiprocentnímu ročnímu růstu v počtu klepnutí na placenou reklamu, ale tento růst se na počátku roku 2008 vytratil. Když vyšlo najevo, že počet klepnutí v prvních dvou měsících roku 2008 stagnoval a v půli března 2008 se stahovala tmavá ekonomická mračna, která jsou předzvěstí globální recese, což znamenalo, že situace na trhu s prodejem reklamy bude pro Google složitá, investoři poslali cenu akcií Googlu z historického vrcholu ve výši 747 amerických dolarů (14 090 korun) o 45 procent dolů. Když potom Google v dubnu informoval, že prodej reklamy v prvním čtvrtletí 2008 zůstal silný, akcie vyletěly za jediný den nahoru o 20 procent.

Závislost Googlu na textové reklamě je pozoruhodná, zejména když uvážíme, že v původních obchodních plánech zakladatelů reklama úplně chyběla. Když byl vyhledávač Google poprvé zpřístupněn veřejnosti, návštěvníci si všimli výborných výsledků vyhledávání, ale také si všimli, že ve službě nejsou vůbec žádné komerční zprávy.⁵ Google je ušetřil provokujících vyskakovacích oken, blikajících reklamních proužků a ostatních podob reklamy, které tehdy soutěžily v přitvrzujícím boji o pozornost návštěvníků na webu.

Brin a Page byli proti samotné představě, že by na vyhledávací stránce povolili reklamu.⁶ Ve své studentské práci z dubna 1998 kritizovali „vyhledávače financované reklamou“, o nichž se domnívali, že „svou podstatou upřednostňují inzerenty a znevýhodňují potřeby spotřebitele“. Tvrdili, že aby vyhledávač zůstal imunní vůči pokušení zvýhodňovat určité výsledky, musí zůstat „v akademické sféře“.

Brin a Page přistupovali k povolení reklamy na svých stránkách velmi opatrně i poté, co se Google přestěhoval ze svého prvního domova, jímž byla kolej Stanfordské univerzity, do pronajaté garáže mimo univerzitní kampus. Rozhodli se, že reklamy zavedou jako pokus a omezí jejich formát na tři krátké řádky textu a webovou adresu, které umístí do pravého okraje stránky s výsledky vyhledávání. Reklama se dále měla zobrazovat, jenom pokud byla přímo relevantní k hledanému heslu. Bylo to tak neobvyklé, že i někteří lidé v Googlu se dívali skepticky na to, že by reklamy v prostém textu mohly přilákat pozornost. Marissa Mayerová, viceprezidentka a jedna z prvních zaměstnanců Googlu, později vzpomíná, že na jednání o detailech čistě textové reklamy se jeden z kolegů naklonil a předpověděl: „Jenom počkejte, za měsíc budeme prodávat bannery.“⁷

Když Google v roce 2000 přišel se zkušebním provozem reklam, vyzvali případné inzerenty k uvolnění malých sum, aby viděli, jestli jim reklama v podobě prostého textu, která bude odpovídat hledanému heslu, vůbec přitáhne zákazníky. Účinnost reklam se dala snadno změřit – inzerát se považoval za úspěšný tehdy, když na něj uživatel klepl.

Textové reklamy byly zpočátku tak střídmé, že si jich většinou nikdo nevšiml. Požadavek významového spojení reklamy a hledaného výrazu, který si Brin a Page sami stanovili, znamenal, že v roce 2000 se v 85 procentech hledaných výrazů neobjevovaly žádné reklamy, protože hledaný výraz neměl žádnou souvislost s komerčním produktem nebo službou, které by nabízeli inzerenti Googlu. Brin v té době zmínil v jednom rozhovoru, že slyšel návštěvníky Googlu tvrdit, že tam nikdy žádnou reklamu neviděli.⁸ Reklamy zůstaly stejně nevtíravé i v následujícím roce a pro novináře a analytiky zůstává záhadou, jak Google vůbec mohl peníze vydělat. Zakladatelé nenaznačují, zda předpovídali, jaký význam budou mít reklamy pro společnost.⁹ Google vydělával peníze také poskytováním své vyhledávací technologie dalším společnostem, např. Yahoo, a to se všem v Googlu zdálo být stejně slibným zdrojem zisků jako cokoliv jiného.

Ještě v roce 2002, čtyři roky po založení společnosti, pochybovali někteří informovaní pozorovatelé o tom, že by textové reklamy mohly přinést

Googlu vůbec nějaký zisk. List *New York Times* vydal článek, jehož nadpis upevňoval stávající názor, že Google stále nemá prostředky k tomu, aby vydělal peníze: „Pro Google je nejobtížnější najít obchodní model“ (v originále „Google`s Toughest Search Is for a Business Model“).¹⁰ Yuri Punj, analytik UBS Warburg, prohlásil: „Ukázalo se, že model internetové reklamy nefunguje. Google si brzo uvědomí, že musí přejít na nějaké zpoplatnění svých vyhledávacích schopností.“¹¹ I Omid Kordestani, viceprezident Googlu, který dohlížel na tržby, skutečně nahlas přemýšlel o tom, jestli si v budoucnosti bude moci Google za své služby nechat platit.

Tyto nepřitažlivé textové reklamy ale byly v dějinách reklamy jedním z nejrentabilnějších způsobů, jak se dostat ke vhodným zákazníkům. Chvilí ovšem trvalo, než si jich lidé všimli. Sladit inzerenta a vnímavého návštěvníka jedna ku jedné není pouze proveditelné, je to také relativně snadné, protože samotný akt vyhledání určitého hesla dodává přesnou informaci o tom, na co uživatel v danou chvíli myslí.¹² To umožňuje s vysokou pravděpodobností hádat, o jaký produkt inzerenta by uživatel mohl mít zájem. Inzerenti Googlu jsou šťastní, že nemusejí neefektivně vysílat zprávy všem, kteří zrovna mohou nebo nemusí být naladěni vnímavě. Google je také šťastný, protože zavedl systém aukce, v níž soutěžící inzerenti přihazují cenu, kterou jsou ochotni Googlu zaplatit, když na jejich reklamu uživatel klepne.

Do roku 2002 přesáhly příjmy Googlu 400 milionů amerických dolarů (7,5 miliardy korun) a potom se zvyšovaly ještě rychleji, na 1,4 miliardy (26 miliard korun) v roce 2003, na 6,1 miliard v roce 2005 (115 miliard korun) a na 16,5 miliard (311 miliard korun) v roce 2007. Čistý zisk rostl rychlým tempem, ze 100 milionů (téměř 2 miliardy korun) v roce 2002 na 4,2 miliardy (79 miliard korun) v roce 2007.

Devadesát devět procent příjmů stále přinášíjí tyto jednoduché textové reklamy. Mnohé z nich se nyní objevují na webových stránkách partnerů, společností, s nimiž se Google domluvil, že budou umísťovat reklamu a dostanou za to podíl z příjmů z reklamy. Není třeba otravných vizuálních

triků. Stačí hrstka slov umístěných ve správnou dobu před správným online publikem ve správném rozpoložení a funguje to úžasně.

Když Google úspěšně oslovil obchodní partnery, uvolnil své pravidlo, že v reklamě může být jen text. Povolil inzerentům obrázky, bannery a reklamní videa na stránkách v síti partnerů mimo stránky Googlu. Google celé roky odolával tlaku inzerentů, aby si pohrál s formátem prostého textu na svých stránkách s výsledky hledání. Textový formát napomohl růstu v samých začátcích a zůstal proto sentimentálním oblíbencem zaměstnanců, kteří pro Google pracují nejdéle.

Na začátku roku 2008 přesto nakonec Google spustil na svých stránkách zkušební provoz odkazů na reklamní videa.¹³ Slíbil ale, že nebude rozptylovat návštěvníky reklamní změtí, ani je nebude nutit, aby nedobrovolně sledovali reklamní videa. Online reklamy se nepohybují a Google za ně nedostane zaplacené, pokud uživatel neklepne na tlačítko se symbolem „plus“, který doprovází jinak běžnou textovou reklamu. Společnost prohlásila, že reklamní videa se musí přizpůsobit stejnému pravidlu, které platí pro výběr textové reklamy, jež se zobrazuje na stránkách s výsledky vyhledávání – inzeráty všech formátů musí přímo souviset s hledaným heslem. „Pokud hledáte golfové kluby,“ vysvětlila Marissa Mayerová, „zobrazí se vám reklamy na golfové kluby, ne banner s reklamou na Pepsi, kterou si můžete dát na golfovém hřišti.“

Nejlepší mozky Yahoo, Microsoftu a menších konkurentů Googlu se už léta snaží okopírovat algoritmy pro umístování inzerátů, ale ještě se to nikomu nepodařilo. Každá reklama, kterou Google umístí, přitahuje klepnutí a vytváří výnosy s takovou pravděpodobností, že v červnu 2006 uzavřelo Yahoo s Googlem dohodu o outsourcingu části svých vlastních online reklam.¹⁴ Uzavření dohody mělo projít protikartelovou kontrolou a očekávalo se, že ve zvýšeném hotovostním toku přinese Yahoo v prvním ze čtyř stanovených let 250 až 450 milionů dolarů (4,7 až 8,5 miliard korun), a to i přesto, že se Yahoo s Googlem podělí o výnosy z reklamy. Výkonný ředitel Yahoo, Jerry Yang, vyjádřil dost nereálnou naději, že „finanční výhody

z lepšího využívání vyhledávacího provozu“ díky Googlu pomohou Yahoo upevnit „nezávislé podnikání ve vyhledávání“.¹⁵

Zisky vytvořené reklamou poskytují Googlu hojně prostředky k tomu, aby do své sbírky webových stránek mohl přidávat indexy vydaných položek v řadě formátů, včetně zpráv, knih, odborných časopisů, map měst, satelitních obrázků, informací o podnikových financích, patentů a ještě mnohem víc. Google také začal sbírat osobní informace svých uživatelů. Pokud chcete, Google vám uloží fotky, videa, emaily, kalendář, textové dokumenty, tabulky, prezentace, záložky na oblíbené stránky, diskusní skupiny, osobní blog, chaty s rychlým zasíláním zpráv, zprávy ze sociálních sítí a akciové portfolio. Neexistuje příliš osobní kategorie, která by se nehodila pro plánování v Googlu – lze sem zařadit i lékařskou dokumentaci, pro niž byla v květnu 2008 spuštěna aplikace Google Health. A dosah Googlu se rozšiřuje až do vašeho domova – software Googlu si může opatřit indexem i soubory, které máte na svém počítači, pokud mu k tomu dáte svolení.

Osobní data budou sbírat i další vývojáři, které Google vyzval, aby stavěli aplikace na infrastruktuře Googlu. Když Google v dubnu 2008 představil nový program Google App Engine¹⁶, snažil se získat vývojáře zdůrazněním tří vlastností: Není třeba ho nijak skládat. Dá se snadno škálovat. Můžete s ním začít zadarmo.

Google rozšiřování kryje svou tvář, která odzbrojuje svou antikorporátností. Tvář známou díky mantrě „Nebud' zlý“, kterou si sama zvolila, tvář známou z domovské stránky, kde se nachází jen jméno společnosti v základních barvách, spousta nevyužitého bílého pozadí a tlačítko, které se ptá, zda chcete zkusit štěstí. Když v roce 2006 vydal list *New York Times* článek s názvem „Planeta Google vás chce“ (v originále „Planet Google Wants You“), objevil se v oddílu Móda & Styl, ne v ekonomice. Byl to lehčí článek o oblíbenosti Googlu, ne poplach vyvolaný snahou Googlu o to, co v článku nazývají globální všudypřítomností.¹⁷

Google se tlačil ven, ale ne všechno šlo jako po másle. Kolonizace planety Google se dostala do míst, v nichž hostitelské vlády omezují přístup svých občanů ke službám Googlu. V roce 2006 se Google musel rozhod-

nout, jestli má zřídít své stránky v Číně, kde by se výsledky hledání filtrovaly tak, jak to bude považovat za vhodné čínská vláda, nebo zda má jako dosud fungovat mimo Čínu.¹⁸ V takovém případě ale čínská vláda snadno může ke Googlu úplně zablokovat přístup. Google sestavil „váhu zla“ vážící, která možnost je menším zlem, a nakonec se rozhodl jít do Číny, protože to považoval za krok přibližující ke konečnému cíli – k poskytování plného, necenzurovaného přístupu k informacím. Kritikové tento tah označovali za zbabělý a mantru „Nebud' zlý“ za prázdnou.

Google je ale stále kladným hrdinou, alespoň v očích těch, kteří považují Microsoft za Říši zla. K ambicím Googlu se nyní přidalo přesvědčit zákazníky, aby na svých osobních počítačích přijali nový model, takový, který přímo ohrožuje Microsoft. Ukazuje se, že společnost známá kvůli vyhledávání už má dostatečnou infrastrukturu nutnou pro provádění i jiných úloh, než je vyhledávání. Umožňuje například vytvářet dokumenty podobné jako ty, které vznikají v kancelářských programech Word, Excel a PowerPoint kancelářského balíku Microsoft Office. Google začíná nabízet „software jako služby“, používá svůj vlastní software a data uživatelů ukládá a zpracovává na svých vzdálených serverech. Čím více se uživatelé spoléhají na software Googlu, který je podobný softwaru Microsoft Office, tím méně potřebují kupovat a udržovat software pro svůj stolní počítač.

Pro tento model vysoce centralizovaného zpracování dat si počítačový průmysl osvojil nový pojem *cloud computing*. Dokumenty uživatelů jako by se vznášely v kyberprostoru, jsou dostupné z každého místa, odkud se dá připojit k Internetu. Tato myšlenka není nová, už před desítkou let se Sun Microsystems a několik dalších počítačových společností snažilo najít stoupence pro síťové zpracování dat, ale síť na to ještě nebyla připravená, takže tyto marketingové snahy neměly úspěch. Dnes tato myšlenka zmodernizovaná jako cloud computing vypadá proveditelně ve všech ohledech, které dřív proveditelně nevypadaly. Do popředí se ale dostávají další komplikace. Kritikové z řad ekologů vidí „oblak“ (cloud) jako průhledný eufemismus pro datová centra, která se nenacházejí na průsvitných oblacích, ale sedí pevně na zemi a spotřebovávají ohromná množství vzácné energie.¹⁹ V roce

2006 spotřebovala datová centra ve Spojených státech více energie než televizory.

Když byl v roce 1998 založen Google, širokopásmové připojení k Internetu ještě nebylo zavedené a cloud computing prostě nebyl možný. Vyhledávání Googlu rozhodně nepředstavovalo pro podnikání Microsoftu s Windows a Office vůbec žádnou hrozbu. Dnes ale Google se svými pestrými zájmy představuje největší výzvu, jaké kdy Microsoft čelil. Google je pořád mnohem menší společnost, v roce 2007 jeho obrat ve výši 16,5 miliard dolarů (311 miliard korun) zastihuje 51miliardový obrat Microsoftu (962 miliard korun). Google je z hlediska tržní kapitalizace²⁰ desátou největší společností ve Spojených státech (180 miliard dolarů/3 395 miliard korun v červnu 2008) oproti třetímu Microsoftu (270 miliard dolarů/5 092 miliard korun). Microsoft si ale uvědomuje, kdo z nich má lepší pozici pro budoucnost, a jeho nabídka ceny za Yahoo se často interpretuje jako výraz strachu, že bude s Googlem soupeřit sám.

Microsoft se dlouhá léta snaží vyrovnat Googlu zlepšováním svých možností vyhledávání a poskytování online reklamy a investuje do svých vznikajících služeb v oblasti cloud computing. Protože se mu to moc nedaří, rozhodl se pokusit o nepřátelské převzetí Yahoo. Nabídnutím 62procentního bonusu k tržní ceně akcie Yahoo v lednu 2008, kdy nabídku podal, odhalil Microsoft rozsah svého zoufalství. Michael Cusumano, profesor na Sloan School of Management při Massachusettském technologickém institutu (MIT) označil nabídku Microsoftu za snahu o získání „upadajícího internetového aktiva, a navíc s přírážkou“.²¹ Nabídka Microsoftu na fúzi byla v květnu odmítnuta a stažena, ale přitáhla slušné množství výsměchu, který asi nejbarvitěji vylíčil Dan Lyons ve svém blogu *Secret Diary of Steve Jobs* (česky *Tajný deník Steva Jobse*): „Je to jako když vezmete dva lidi, kteří skončili druhý a třetí ve sprintu na 100 metrů, svážete jim nohy k sobě, řeknete jim, ať si dají odvetu a budete čekat, že teď poběží rychleji.“²²

V květnu 2008 Google vybojoval 68,3 procent všech vyhledávání v celých Spojených státech, kam se posunul z 58,3 procent, kterých dosáhl

v březnu 2006.²³ Druhý největší podíl, pouhých 20 procent, patří Yahoo a třetí je MSN Search od Microsoftu s 5,9 procenty.

Kdyby se Google spokojil s úspěchem jen a pouze ve vyhledávání hesel na webu, jeho příběh by byl krátký. Právě kvůli snaze Googlu o získání všech informací v jakékoliv formě se ale tento příběh prodlužuje, komplikuje a díky ní je také zajímavější. Tato ambice přesto zůstala z větší části neprozkoumaná. Když společnost v červnu 1999 vydala svou první tiskovou zprávu při příležitosti získání ekvivalentního kapitálu ve výši 25 milionů dolarů (471 milionů korun) od dvou společností pro rizikové investice, Google se rozhodl „zorganizovat informace na světě a zpřístupnit je tak, aby byly všeobecně dostupné a užitečné“.²⁴ Do té doby používal skromné vyjádření mise společnosti, které zakladatelé ve spěchu vložili na webové stránky Googlu po jejich spuštění: „Zjednodušte hledání kvalitních informací na webu“.²⁵ Když se společnost sedm měsíců po svém založení vzdala tohoto omezeného cíle a přijala za nový cíl zorganizovat všechny informace na světě, tato přehnaná ambice neunikla pozornosti veřejnosti.

Vedení Googlu si uvědomuje, že čím více se společnost přiblíží ke svému konečnému cíli, tím víc jsou lidé znepokojeni vyhlídkou na to, že by jedna jediná společnost měla řídit rostoucí podíl cenných informací. Kdosi u Googlu v roce 2006 připravoval powerpointovou prezentaci, v níž byla v jednom snímku malá poznámka, že v té době Google shromáždil pouze 5 procent informací, které hledá.²⁶ Text v dalším snímku energicky dodává: „Plánujeme ... získat všechny informace na světě, ne jenom některé.“ Snímky byly vloženy na firemní webové stránky Googlu, ale někdo si to zjevně brzy rozmyslel, protože byly posléze odstraněny.

Honba Googlu za zorganizováním všech informací na světě má původ v inženýrském vidění světa jeho zakladatelů a jejich původní práci, kterou odevzdali jako postgraduální studenti informatiky. Informatika se na počátku 90. let 20. století snažila podpořit knihovnictví pomocí počítačové technologie a umožnit tak, aby bylo možné prohledávat všechny informace v knihách. Page a Brin patřili k těm, které přitáhla tato intelektuální výzva.

Šlo o výzkum, který měl základnu na té straně kampusu Stanfordovy univerzity, kde se nacházela technická fakulta, ne podnikatelská fakulta.

Page a Brin nemají nic společného s generalisty, kteří po desetiletí vedli IBM, ani s těmi, co mají počítač jako koníčka a spouštěli první společnosti s osobními počítači. Oba se narodili v roce 1973 a představují tedy více než novou generaci zakladatelů v počítačovém průmyslu. Page prošel formálním programem informatiky na Michiganské univerzitě, Brin na Marylandské univerzitě a potom se oba sešli v doktorském programu informatiky na Stanfordu. Když v roce 1998 založili Google, neměli ještě dopsané dizertační práce, ale jejich prodloužená doba akademické socializace je naplnila optimistickým dojmem, že každý problém lze vyřešit. Navrhněme a sestavme vhodný systém a bude možné dokázat cokoliv.

Pořád dávali přednost aplikování techniky před podnikáním. Když mladíci hledali výkonného ředitele, který by měl více zkušeností s podnikáním, snažili se najít někoho s podobným přesvědčením. Tuto osobu našli v Ericu Schmidtovi. Je to ostřílený průmyslový vedoucí (Sun Microsystems, později Novell) a současně i vědec v oboru informatiky (Ph.D., Kalifornská univerzita, Berkeley). Schmidt přijel do Googlu v roce 2001. O tři roky později, v roce 2004, večer po primární emisi cenných papírů společnosti (initial public offering, IPO) se tito tři muži zavázali, že budou spolupracovat dalších dvacet let, což pro trojici, pokud vytrvá, bude skutek nepochopitelné podnikové shody.²⁷

Zaměstnanci Googlu, kteří zasedají na schůzích s výkonným týmem, denně vidí, že tito tři spolupracují tak úzce, že jejich smysl pro priority společnosti téměř nelze rozeznat.²⁸ Své priority sdělují ve společnosti jednohlasně, takže i týmy na nejnižší úrovni hierarchie vědí, jaká pravidla řídí jejich rozhodovací proces a jaké projekty se budou považovat za nejužitečnější pro plnění mise Googlu.

Nejvýraznějším rozdílem, který členy trojice rozlišuje, je to, že Schmidt vystupuje jako mluvčí na veřejnosti a Brin a Page se v takových situacích stahují. Schmidta, jenž je o osmnáct let starší než Brin a Page, tisk většinou popisuje jako osobu, která zajišťuje „dohled dospělého“. Ale pro výkonný

tým je nejcennější jeho schopnost řídit to, co se řekne na veřejnosti – říci málo, aniž by to tak vypadalo. Schmidt má velmi vyvinutý smysl pro to, jaká slova o tom, co Google dělá či nedělá, vnější svět přijme nejpozitivněji. V roce 2008 na otázku, proč by spotřebitelé měli věřit, že Google bude chránit jejich osobní data, Brin odpověděl tónem, z něhož bylo cítit, že samotná otázka je absurdní: „Co myslíte, o kolika lidech se kvůli Googlu včera zveřejnily citlivé informace? O nikom. To se nikdy nestává. I když jsem si jistý, že včera někdo ukradl emaily nebo identitu tisícům lidí.“²⁹ Schmidt vždy reaguje na tutéž otázku klidně, bez zrádného podráždění, s pochopením pro starost o zachování soukromí, a přitom jemně poukazuje na to, že Google si je plně vědom závislosti svého podnikání na udržení důvěry uživatelů.

Příležitostně ale i Schmidtovi unikne myšlenka, která neprošla jeho vnitřní cenzurou. Když k tomu dojde, mluví úplně stejně jako zakladatelé Googlu. K jednomu takovému případu došlo v květnu 2006. Mluvil o strategickém modelu Googlu, o němž prohlásil, že je „navržen tak, aby mohl neomezeně růst. Dnes nevidíme nic, co by mohlo zastavit růst tohoto modelu. Určitě nějaké hranice existují, ale dnes je nevidíme. Tento model, jenž může neomezeně růst, je velmi vzrušující.“³⁰ Vzrušující pro Google, to ano. Co ale vyhlídky na neomezený růst znamenají pro veřejnost, je trochu složitější než pouhé vzrušení. Tyto vyhlídky se z historické perspektivy objevily tak rychle, že jsme ani neměli čas si pořádně prohlédnout, čím se Google stal, natož přemýšlet o tom, co bude dál.

Google možná v současnosti používá pro své operace až milion počítačů, které jsou účinně spojeny dohromady, takže tvoří největší superpočítač na světě.³¹ Google nechce odhalit počet počítačů, ani toho moc nechce říct o datových centrech, v nichž se nacházejí. V dubnu 2007 Schmidt na otázku, kolik má Google datových center, odpověděl: „To skutečně nevím.“³² Uvědomil si, že to vyzní vyhubavě, jak to, že by výkonný ředitel nevěděl takovou věc, proto vzápětí připustil, že jich jsou „desítky“ a některé z nich jsou obrovské. Potom vesele dodal, že „za rok nebo dva se z těch dnes největších

stanou malá centra, protože rosteme tak rychle, že stále stavíme větší centra.“ Neuvědomil si, že by takový růst mohl někomu připadat zlověstný.

Schmidtovi, Pagovi a Brinovi docházelo velmi pomalu, že technické úspěchy Googlu nemusí všichni chválit. Když s ambiciózním plánem digitalizovat celé univerzitní knihovny přišly právní problémy a šířavá kritika od vydavatelů a autorů knih, společnost se tomu hrozně divila. Považovali totiž skenování knih za praktickou záležitost, jak se vypořádat s technickými problémy „ve velkém rozsahu“. Neuvědomili si, že technické problémy jsou ty snadné a že mnohem složitější jsou záležitosti, které se týkají duševního vlastnictví a práva.

Loajalita společnosti k etosu techniků se projevila jednou, když jsem se účastnil všeobecné týdenní schůze v Googleplexu, hlavním podnikovém kampusu v kalifornském Mountain View. Kdykoliv jsou Schmidt, Page a Brin ve městě, vždy chodí na páteční odpolední schůze. Ve společnosti se vůbec nechovají samotářsky. Mají malé kanceláře na rušném podlaží a Brin s Pagem dokonce mají kancelář společnou. Schůze v pátek odpoledne je něco mezi oficiálním tiskovou poradou, neformální schůzkou, kde se kladou a zodpovídají otázky, a večírkem. Do haly, kde se schůze koná, se může nacpat jen několik set zaměstnanců, ale schůze se živě přenáší do všech kanceláří Googlu po celém světě.

Když jsem zjišťoval, jestli bych se mohl některé páteční schůze zúčastnit, řekli mi, že je pouze pro zaměstnance. Nějakou dobu trvalo, než jsem povolení získal. Po pěti měsících rozhovorů s pracovníky pro styk s veřejností jsem usedl s Ericem Schmidtem k upřímnému rozhovoru mezi čtyřma očima (přesněji řečeno mezi čtyřmi koleny, protože místnost, kde jsme seděli, nebyla větší než skříň). Tady jsem ho přímo seznámil se svým přáním vidět ze společnosti více, než kolik umožňují rozhovory s jednotlivými zaměstnanci. S páteční schůzí přišel dřív, než jsem stihl navrhnout, že bych se jí rád zúčastnil. Rozhodně mě nemusel zvát dvakrát.

Vybral jsem si pátek na začátku května 2007. Schmidt a Brin nebyli ve městě, takže jediným moderátorem byl Larry Page. Začal sérií běžných

oznámení, krátkým předvedením nového produktu a pak se dal do hlavní záležitosti dne, kterou byly stížnosti zaměstnanců.

Zdálo by se, že ze všech pracovišť na světě je zde nejméně pravděpodobné se setkat s jakoukoliv nespokojeností zaměstnanců. Vypadá to, že se zde postarali o každou myslitelnou věc, která by mohla mít vliv na produktivitu práce. Ví se, že společnost poskytuje zdarma tři jídla – snídani, oběd a večeři, nad nimiž plesá srdce gurmána.³³ Pracující v Googleplexu v Mountain View mají k dispozici kyvadlovou dopravu, která pokrývá celou oblast Bay Area. Na pracovišti je lékařská služba, již poskytují dva lékaři zaměstnaní na plný úvazek. Na místě jsou k dispozici také dotované masáže. V blízkosti se nachází centrum péče o děti a placené služby přímo na pracovišti: osobní trenéři, kadeřníci, prádelna, čistírna, opravná kol, myčka automobilů a také vám tu vymění olej. Larry Page v roce 2004 sdělil akcionářům Googlu v Návodu vlastníka³⁴, aby očekávali, že „spíš budeme přidávat benefity, než abychom je časem seškrtali,“ a tomu také společnost dostála. Není tedy divu, že časopis *Fortune* vyhlásil Google v roce 2007 a znovu v roce 2008 za „Nejlepší společnost, pro kterou pracovat“.³⁵

A přece se na páteční schůzi stížnosti objevují. Stroje, na nichž vývojáři pracují, jsou moc pomalé. Vnitřní online kalendář pro plánování masáží je přetížená. Semaforey v blízkosti pracoviště jsou špatně načasované, takže se kvůli nim nepříjemně zpožďuje dojíždění do práce. K mapám Japonska v Googlu chybí anglické přepisy místních názvů. Page s dobrou náladou naslouchá každému souzení, naslouchá trpělivě, i když by se stěžovatel měl stydět za malichernost takové stížnosti. Pokud Page souhlasí s tím, že by společnost měla něco podniknout, snaží se problém vyřešit na místě. Když si někdo stěžuje na nařízení právního oddělení, že každá odchozí emailová zpráva z obchodního týmu musí obsahovat dlouhé prohlášení o vyloučení odpovědnosti formulované právnickým jazykem, což je postup, který se neslučuje s obvyklými přístupy Googlu, Page se podívá do davu. „Kdo je za to zodpovědný?“ Zvedne se ruka. „Fajn, nedělejte to.“ Obecenstvo se směje. (Jestli toto rozhodnutí podniková rada podpoří bez boje, to se uvidí až

později.) Page může přejít k další otázce, ale neodpustí si ještě, aby nedodal: „Vypadá to skutečně trochu směšně.“

Uprostřed schůze Page čelí ještě tvrdší otázce. Týká se toho, že Google poslední dobou najímá mnoho čerstvých absolventů obchodní univerzity. „Jak zajistíme, abychom jich nenajali příliš mnoho?“ ptá se ho zaměstnanec prostřednictvím emailové zprávy. Otázku vítá souhlasný potlesk. Page přestane číst a požádá, aby všichni absolventi obchodních univerzit v místnosti zvedli ruku. Nezvedne se téměř žádná ruka. Bez zjevného nadšení se to pokusí uhrát na to, že i tito absolventi jsou „na světě užiteční“, což sklídí posměch. Rychle ale dodá, že spolu s vyššími manažery podniknou opatření pro udržení vysokého poměru inženýrů ve společnosti.

Google se nesnaží získávat pouze vzdělané lidi, snaží se získat lidi s velmi dobrým vzděláním. Mezi první stovkou inženýrů jich mělo čtyřicet titul Ph.D. Důraz, který společnost klade na lidi s titulem Ph.D., není ve světě softwarového průmyslu běžný.³⁶ Microsoft většinou najímal studenty informatiky, kteří měli jen titul bakalář, společnost se vyhýbala lidem s vyššími tituly („Pevně věříme v najímání potenciálu,“ prohlásila v roce 2004 Kristen Robyová, ředitelka náboru pro Microsoft na vysokých školách ve Spojených státech). Google naopak vyhledával pracovníky s co nejrozsáhlejší akademickou přípravou. Ve výčtu vlastností, které by zájemce o práci v Googlu měl mít, obvykle bývá také dvouslovná fráze „Ph.D. výhodou“, kterou lze mimo akademický svět vidět jen zřídka.

Management i personál v Googlu využívají pro řízení podniku vědecký empirismus. Vytvoří hypotézy, sbírají data, ověřují hypotézy a opakuji celý cyklus. Vysoký manažer softwarového inženýrství Kevin Scott, který pracoval u Googlu, popsal tento iterativní proces takto: „U Googlu myšlenky netryskají z hlav géniů, aby pak bez překážek našly cestu k obrovskému množství příznivě naladěných uživatelů. Nápady se spíše objevují, jsou rozcupovány na kousíčky, znovu se zformulují, pak je znovu rozcupují, vytvoří se z nich prototyp, ten se opět rozcupuje, spustí se pro interní uživatele, opět se rozcupuje, přestaví se a znovu se spustí, opět se rozcupuje, ještě se

trochu upraví... a pak se spustí, načež ho na kousíčky rozcupují bloggeři, novináři a konkurence.³⁷

Google se nachází v záviděníhodné situaci, kdy si může dovolit přidávat do sbírek informace, ze kterých nepoplynou zisky, dokonce ani příjmy. Investicí do 23andMe, nové společnosti v Silicon Valley, která umožňuje jedincům procházet svůj jedinečný genom, se Google probírá nejen v softwaru, ale i v genotypu.³⁸ Interpretujeme-li „informace“ v nejširším možném významu slova, patří sem též nejrůznější obory podnikání, kde může Google dychtivě zkoušet nové věci.

Na veřejném fóru v roce 2005 Schmidt vysvětloval: „Často děláme věci, které z hlediska tradičních norem nedávají smysl. A jsme na to hrdí a také o tom mluvíme. Zakladatelé Googlu stanovili misi společnosti – že budeme pracovat na velkých problémech lidstva v takovém rozsahu, v jakém ještě nikdy nebyly řešeny.“³⁹ Fráze *v takovém rozsahu* jen jinými slovy říká *v takovém obrovském rozsahu* a je v kampusu často slyšet.

Budovat ve velkém rozsahu je spíš než obchodní cíl imperativ, který diktuje vyhledávací technologie jádra Googlu, software, který hodnotí kvalitu webových stránek na základě toho, co o nich říkají jiné webové stránky. Tento software se sám učí. Čím více informací mu projde rukama, tím sofistikovanější bude. „Více informací znamená lepší informace“ je oblíbená maxima inženýrů v Googlu. Stavění systémů ve velkém je způsob, jak shromáždit data pro vytvoření čím dál inteligentnějšího softwaru.

Typ dat, která by pomohla zlepšit software, není omezený. Důsledkem toho, že více informací znamená lepší informace, je nutné převádět všechny informace na digitální podobu, již software umí zpracovat. V květnu 2007 při návštěvě Londýna se Schmidta zeptali, jak by mohl Google vypadat o pět let později.⁴⁰ Odpověděl, že celkové množství informací, které Google má, je stále v „počátečním“ stádiu. Vysvětlil, že rozšířením a prohloubením sbírek informací bude Google moci poskytovat výsledky vyhledávání lépe strážené na míru jednotlivým uživatelům. Prohlásil, že konečným cílem je dodat softwaru Googlu dostatek osobních informací o každém návštěvní-

kovi, aby mohl odpovídat na otázky „Co budu dělat zítra?“ a „Jakou práci mám přijmout?“

Není potřeba křečovitě zavírat oči, abychom si představili počítač, který na takové otázky umí odpovědět: je to HAL 9000. Právě jeho znepokojující vševědoucnost z něj udělala nezapomenutelnou postavu, když se objevila ve filmu *2001: Vesmírná odysea*, který byl v roce 1968 natočen podle ságy Arthura C. Clarka. Sergej Brin řekl v jednom rozhovoru v roce 2002, že HAL je „to, o co se snažíme“, díky schopnosti pospojovat všechny informace, které spolkně, a Brinovými slovy „logicky je zpracovat.“⁴¹ Brin také řekl: „Doufám, že v našem případě nikdy nedojde k chybě, kterou měl HAL, když pozabíjel obyvatele vesmírné lodi.“

Kdyby Google mohl svému superpočítači propůjčit HALovu moc, a Brin se domnívá, že „už jsme tím směrem udělali několik kroků“, řídil by systém, o němž sní každý inzerent. Čím více ví o každém návštěvníkovi, tím přesněji může zacílit reklamy.⁴² Čím lépe bude zákazník reagovat, tím větší budou zisky společnosti.

Brin, Schmidt a jejich kolegové z Googlu si mysleli, že si mohou vymyslet svět, v němž se jejich společnost udrží, doslova svět všech informací na světě. Jak ale společnost postupuje, musí trávit méně času ve snivém zadumání o velké vizi a více času řešením prozaických detailů, které až do současnosti nevypadaly důležité nebo se v euforickém spěchu obrovského růstu Googlu zdálo, že se o sebe postarají samy.

Pokud se akcie Googlu plně nevzpamatují po svém příkrém pádu na začátku roku 2008, Google už nebude moci předpokládat, že právo zaměstnanců kupovat akcie společnosti poslouží k zajištění loajality. Zkušební pracovníci už dostali všechny opce, na které měli nárok, když byla realizační cena akcií extrémně nízká, a ve velkém množství odcházejí. Tento exodus je přirozený a očekávaný, ale někteří z nejschopnějších odcházejí do Facebooku, který Googlu nepřímou konkuruje. V březnu 2008 přebral Facebook Googlu Sheryl Sandbergovou a zaměstnal ji jako výkonnou ředitelku. Říká se, že téměř 10 procent zaměstnanců Facebooku kdysi pracovalo u Googlu.⁴³

Aby mohl Google uskutečňovat své nejambicióznější riskantní podniky, potřebuje mít i nadále přístup k největším technickým talentům, ale jejich shánění bude určitě čím dál těžší. O techniky s Googlem na trhu bojují společnosti, u nichž ještě neproběhla primární emise cenných papírů a které tedy mohou novým zaměstnancům nabízet větší zodpovědnost a mnohem větší pravděpodobnost neočekávaného finančního zisku – jako například Facebook.

Schopnost Googlu najímat nejkvalifikovanější zaměstnance se bude dále snižovat, pokud bude další čtvrtletí neuspokojivé a pokud nakonec dojde k seškrtání štědrých zaměstnaneckých benefitů, o nichž Larry Page v roce 2004 tvrdil, že se podle něj budou donekonečna rozšiřovat. K tomuto nepředstavitelnému kroku, ke stažení benefitů došlo už v roce 2008, když ze seznamu zaměstnaneckých naturálií byla vypuštěna dotovaná péče o děti. V červnu 2008 pak Google oznámil, že poplatky za nová centra péče o děti v blízkosti Googleplexu se zvýší o 70 procent na 2 290 dolarů (zhruba 43 tisíc korun) měsíčně za batole, za kojence ještě více.⁴⁴ Současně byl sice zaveden program „stipendií pro péči o děti“ pro ty, kterým by tyto sazby způsobily finanční nesnáze, ale samotná myšlenka, že by zaměstnanci měli žádat o stipendia, aby si mohli dovolit péči o děti poskytovanou společností, znepokojivě připomněla, že se zaměstnanci Googlu dělí na dvě třídy. První tvoří zaměstnanci, kteří nastoupili dost brzy, dostali právo na nákup akcií před primární emisí cenných papírů, takže jsou bohatí, v mnoha případech dokonce velmi bohatí. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci přijatí po primární emisi. Ti mají s bydlením v oblastech, kde jsou náklady na bydlení vysoké, stejné starosti jako všichni ostatní.

A navíc, co se stane se svatozáří Googlu, když jedno či dvě obtížné čtvrtletí přinutí výkonné ředitele, aby místo zuřivého najímání dočasně zařadili zpětný chod a snížili počet zaměstnanců? K propouštění řadových zaměstnanců Googlu ještě nedošlo, ale když v březnu 2008 Google získal DoubleClick, okamžitě ukončil pracovní poměr se třemi sty z celkových dvanácti set amerických zaměstnanců DoubleClicku. Finanční zpravodajství Bloomberg přišlo s článkem, jehož titulek odkazoval na propouštění

jako na „největší snižování stavů“ u Googlu.⁴⁵ I když zprávy upřesňovaly, že propouštění se týkalo zaměstnanců DoubleClicku, všichni se třásli na to, až uvidí Google „blízko snižování stavů“. Posloužilo to jako připomenutí, že Google by se neměl považovat za trvale chráněný před střety s podobným nepřátelstvím, které zakoušejí jiné společnosti.

Stane se Google prvním, kdo získá na přesunu ke cloud computingu, nebo ho vytlačí jiné společnosti, možná i společnost, která ještě nebyla založena? Bude oblak Googlu všeobecně přijat, protože uživatelé mají rádi benefity, nebo ho spíš odmítnou, protože strach ze zneužití osobních informací stále roste? Budoucnost Googlu do značné míry určí názor uživatelů na samu společnost. V prvních deseti letech své existence byl Google většinou přijímán pozitivně, ale udržet si příjemný antikorporátní image, když dnes patří mezi americké společnosti s největší tržní kapitalizací, může být stále obtížnější.

Vypadá to, že Google je všude, pevně zakotven v našem každodenním životě, vlastně má i drobnou fyzickou přítomnost. *Googleplex* připomíná architektonické monstrum velikosti Pentagonu. Charakteristické budovy ve skutečnosti nejsou o mnoho větší než střední škola někde na předměstí. Jádrem sestává ze čtyř výstředně vyzdobených dvou- a tříposchodových budov, které dříve sloužily jako sídlo výrobce počítačů Silicon Graphics. Budovy jsou uspořádány okolo pásu sdíleného prostoru: mladé stínomilné stromky, stolky chráněné před téměř všudypřítomným sluncem slunečníky v barvách Googlu – červené, zelené, modré a žluté; travnatý vršek a kruhový volejbalový kurt; venkovní zahrada a bronzová kostra tyranosaura rexe jménem „Stan“. Podle toho, jaká je denní doba, prochází mezi budovami několik nebo mnoho googlerů.⁴⁶ Jako skupina mají jednu zajímavou vlastnost – jsou dost mladí i na Silicon Valley.

Na konci roku 2003, poslední rok před primární emisí cenných papírů, měl Google 1 628 stálých zaměstnanců.⁴⁷ Jen o čtyři roky později, na konci roku 2007, se jejich počet zdesetinásobil na 16 805. Google vzhledem ke svým ambicím nemohl zůstat malý. Připomínka toho se objevila v květnu 2007 před zahájením každoročního setkání akcionářů společnosti, když se

Page a Schmidt sešli se skupinkou novinářů, mezi nimiž jsem byl i já. Na Page směřovala otázka, jak se cítí, když v kampusu vidí tolik nových tváří a když sleduje, jak společnost tolik roste. Protestoval, že Google není obrovský; aspoň tedy pokud ho srovnáváme s tím, co se snaží dokázat – poskytovat „všechny informace na světě komukoliv, a udělat to skutečně dobře.“ Page pokračoval: „Google prostě jenom není malá společnost, že?“

Opravdu. Google není malá společnost.