

The image shows the beginning of the Google logo, with the letters 'G', 'O', and 'O' visible. The 'G' is blue, the first 'O' is red, and the second 'O' is yellow.

# Hoe Google werkt

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

Met Alan Eagle, voorwoord van Larry Page

## **Over het boek**

Executive chairman en ex-CEO van Google Eric Schmidt en de voormalige SVP of Products Jonathan Rosenberg kwamen meer dan tien jaar geleden naar Google als ervaren managers uit de technologiesector. Toen stond Google al bekend als een bedrijf dat dingen anders deed, wat de visionaire – en vaak tegendraadse – principes reflecteerde van oprichters Larry Page en Sergey Brin. Eric en Jonathan realiseerden zich dat als ze wilden slagen, ze alles opnieuw moesten leren wat ze dachten te weten over management en business.

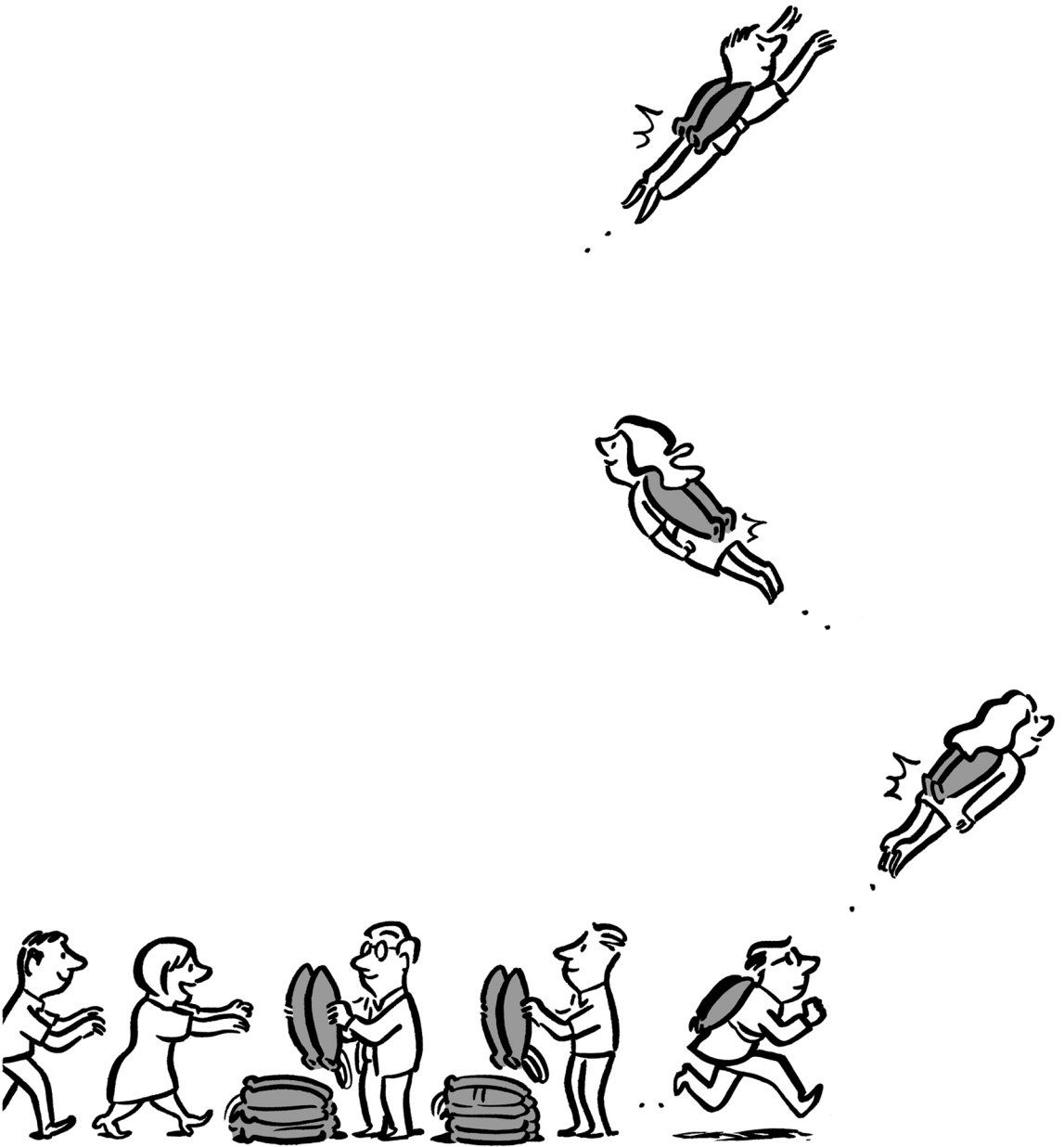
De bedrijven die floreren in een wereld die continu verandert, creëren superieure producten en trekken een nieuw type veelzijdige werknemers aan, die de auteurs 'smart creatives' noemen. De managementlessen ('Om consensus te bereiken moet je het niet eens zijn', 'Weg met de schurken, leve de diva's', 'Denk 10X, niet 10%') worden toegelicht aan de hand van nooit eerder vertelde anekdotes uit de geschiedenis van Google.

'In 2010 startten Eric en ik een interne opleiding voor Google-managers over de lessen die het managementteam met vallen en opstaan had geleerd,' zegt Rosenberg. 'Op alle slides stond Vertrouwelijk, totdat iemand suggereerde dat we trouw moeten zijn aan onze cultuur van openheid en ze zouden moeten delen met de wereld. Het boek bevat het recept van onze geheime saus: hoe innoveert Google en hoe stelt Google zijn werknemers in staat om succesvol te zijn.'

## **Over de auteurs**

Jonathan Rosenberg is in 2002 voor Google gaan werken. Hij was verantwoordelijk voor het design, de ontwikkeling en evolutie van alle Google-producten voor consumenten, adverteerders en partners, waaronder Search, Ads, Gmail, Android, Apps en Chrome. Op dit moment is Jonathan adviseur van de CEO van Google, Larry Page.

Eric Schmidt was van juli 2001 tot april 2011 CEO van Google. Gedurende die periode leidde hij het bedrijf van een start-up in Silicon Valley naar een vooraanstaand technologiebedrijf met een jaarlijkse omzet van meer dan 55 miljard en kantoren in meer dan veertig landen. Op dit moment is Eric executive chairman van Google.



Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken.  
Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:  
[www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).

# Google

## Hoe Google werkt

Eric Schmidt en  
Jonathan Rosenberg

samen met Alan Eagle



*Oorspronkelijke titel*

How Google Works

© Copyright © 2014 by Google, Inc.

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing,  
New York, New York, USA. All rights reserved.

*Vertaling*

Aad Markenstein

*Illustraties*

© Nishant Choksi 2014

*Omslagontwerp*

Jonathan Jarvis

*Bewerking Nederlands omslag*

Pinta Grafische producties

© 2014 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

ISBN 978 94 005 0526 1

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*Voor onze favoriete slimme creatieven Wendy en Beryl.*

# Inhoud

*Voorwoord* 13

## **Introductie – lessen van de voorste rij** 17

‘Ga maar eens met de softwareontwikkelaars praten’ 20

Het plan Finland 25

Verbazingwekkend is niet het woord 27

Snelheid 29

De ‘slimme creatief’ 33

Een leuk project voor ons tweeën 38

Het afbreken van piramides 42

## **Cultuur - geloof in je eigen slogans** 45

Hou het overvol 53

Werk, eet en leef samen 56

Je ouders hadden het mis: rommel maken is een deugd 57

Luister niet naar de HiPPO’s 59

De regel van zeven 62

De wal keert het schip 63

Alles in één dag reorganiseren 64

De ‘twee pizza’s’-regel van Bezos 66



Organiseer het bedrijf rond de mensen met de grootste impact	66
Weg met de schurken, leve de diva's	68
Overwerkt op een goede manier	71
Creëer een ja-cultuur	73
leuk en niet Leuk	74
Je moet iets aanhebben	81
Ah'cha'rye	83
Wees niet slecht	84

## **Strategie – je hebt een verkeerd plan** 87

Zet in op technische ideeën, niet op marktonderzoek	89
Een periode van combinatorische innovatie	95
Zoek geen snellere paarden	98
Optimaliseer voor groei	99
Coase en het wezen van de onderneming	102
Specialiseer	104
Uitgangspunt is open, niet gesloten	106
Open als standaard, tenzij...	110
Verlaat je niet op de concurrentie	112
■ Erics advies voor een strategiesessie	114

## **Talent – het aannemen van mensen belangrijker bestaat niet** 117

Het kuddegedrag	121
Gepassioneerde mensen gebruiken het woord niet	122
Zoek de leergierigen	124
De LAX-test	127
Inzichten die je niet kunt leren	129
Kies een groter diafragma	131
Iedereen kent een fantastisch iemand	135
Het sollicitatiegesprek is het allerbelangrijkst	137
Plan sollicitatiegesprekken van dertig minuten	142
Heb een mening	143

Vrienden willen niet dat vrienden vrienden aannemen of aanbevelen	145
De snelheid mag niet ten koste gaan van de kwaliteit	149
Disproportionele arbeidsvoorwaarden	150
Deel de M&M's uit en houd de rozijnen	152
Als je ze liefhebt laat ze dan gaan, maar niet nadat je deze maatregelen hebt genomen	154
Ontslaan is vreselijk	156
■ Google's uitgangspunten bij werving	157
■ Carrière: ga voor de F-16	158
<i>Denk bij je carrière aan surfen</i>	
<i>Luister altijd naar degenen met verstand van technologie</i>	
<i>Plan je carrière</i>	
<i>Statistiek is het nieuwe plastic</i>	
<i>Lees</i>	
<i>Jouw elevator pitch</i>	
<i>Ga naar het buitenland</i>	
<i>Combineer passie met inbreng</i>	

<b>Besluiten – de ware betekenis van consensus</b>	<b>169</b>
Besluit op basis van feiten	177
Kijk uit voor de jaknikkers	180
Weet wanneer je aan de bel moet trekken	182
Beslis minder	185
Spreek elkaar elke dag	187
‘Jullie hebben allebei gelijk’	189
Elke bijeenkomst moet van iemand zijn	190
De wet van het zadel	192
Besteed 80 procent van je tijd aan 80 procent van je omzet	195
Zorg voor opvolging	196
■ 's Werelds beste atleten hebben een coach nodig en jij niet?	197

<b>Communicatie – zorg dat je een erg goede router bent</b>	<b>201</b>
Open is de norm	203
Ken de details	206
Het moet veilig zijn om de waarheid te zeggen	208
Begin het gesprek	210
Herhaling doet niets af aan de preek	212
Hoe was Londen?	216
Beoordeel jezelf	217
E-mailwijsheid	218
Zorg voor een draaiboek	221
Relaties en geen hiërarchie	227
<b>Innovatie – ga terug naar dat oorspronkelijke gevoel</b>	<b>229</b>
Wat is innovatie?	233
Begrijp de context	235
De CEO moet de CIO zijn	236
Richt je op de gebruiker...	240
Denk groot	245
Stel (vrijwel) onbereikbare doelen	249
70/20/10	251
20 procenttijd	255
■ Jonathans favoriete 20 procentproject	260
Ideeën komen overal vandaan	261
Verscheep en herhaal	264
Misluk goed	268
Het gaat niet om geld	271
<b>Conclusie – stel je het onvoorstelbare voor</b>	<b>275</b>
Van Downton Abbey tot Diapers.com	276
Wie overleeft en wie gaat ten onder in de wereld van het platform?	278
De opkomst van het sociale web (en van een starter met de naam Facebook)	279

Stel de moeilijkste vragen	282
De rol van de overheid	287
Grote problemen zijn informatieproblemen	288
De toekomst lacht ons toe...	291
De volgende slimme creatief	293

*Dankwoord* 297

*Woordenlijst* 305

*Register* 309

*Over de schrijvers* 317

# Voorwoord

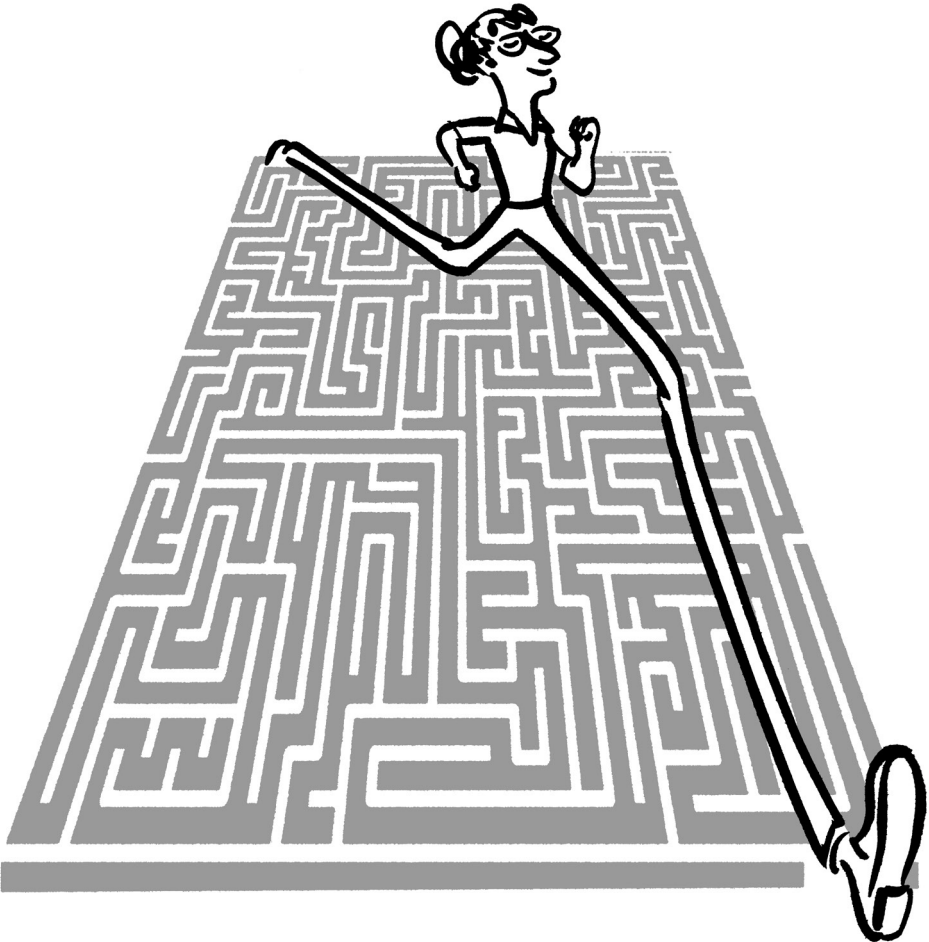
door Larry Page,  
medeoprichter en CEO van Google

Vanaf het moment dat ik als kind na begon te denken over mijn toekomst besloot ik dat ik of docent wilde worden of een eigen bedrijf wilde starten. Ik had het idee dat ik in beide gevallen autonoom kon functioneren, de vrijheid had om uit te gaan van grondbeginselen en natuurwetten, in plaats van mij te moeten voegen naar de waan van de dag.

Eric en Jonathan leggen in *Hoe Google werkt* uit dat wij deze vrijheid van denken in alles wat we bij Google doen proberen toe te passen. Het is de drijvende kracht achter onze grootste successen en soms epische missers. Je zou zelfs kunnen zeggen dat het vasthouden aan de algemene uitgangspunten de reden is dat Google is ontstaan. Ik had een nacht liggen dromen en werd wakker met de gedachte... Stel dat je het hele internet zou kunnen downloaden en alleen de links zou bewaren? Ik pakte snel een pen en schreef op wat je moest uitzoeken om erachter te komen of dat mogelijk was. Het idee om een zoekmachine te bouwen was totaal niet waar ik aan dacht. Pas later realiseerden Sergey en ik ons dat het rubriceren van webpagina's op basis van hun webadres tot veel betere zoekresultaten kon leiden. Ook Gmail kreeg pas in de loop der tijd zijn huidige vorm en toen Andy Rubin een jaar of tien geleden startte met Android, vonden de meeste mensen het belachelijk dat je draadloze communicatie koppelde aan een opensourcebesturingssysteem.

Ik ben er tot mijn verbazing in de afgelopen jaren achter gekomen dat het uiterst lastig is om teams extreem ambitieus te laten zijn. Het blijkt dat de meeste mensen niet zijn opgeleid om op deze manier te denken. Ze zijn geneigd te denken dat iets onmogelijk is, in plaats van uit te gaan van de natuurwetten en te kijken wat wel kan. Daarom hebben we veel energie gestopt in het aantrekken van echte vrijdenkers bij Google en het definiëren van ambitieuze doelen. Want als je de juiste mensen aantrekt en je dromen zijn groot genoeg, dan lukt het je meestal wel om ze waar te maken. En lukt dat niet, dan heb je meestal toch iets unieks geleerd. Het klopt ook dat de meeste bedrijven het prettig vinden om te doen wat ze altijd al hebben gedaan, soms met een paar kleine aanpassingen. Genoegen nemen met dit soort marginale veranderingen leidt op termijn tot irrelevantie, zeker in de computerwereld, omdat verandering daar eerder revolutionair is dan evolutionair. Je moet dus grote verwachtingen hebben van de toekomst. Daarom investeren wij op terreinen die op het eerste gezicht misschien uiterst speculatief zijn, zoals de zelfrijdende auto en internet dat door ballonnen van energie wordt voorzien. Je kunt je nu nog nauwelijks voorstellen dat toen we met Google Maps begonnen, mensen dachten dat het doel, het in kaart brengen van de hele wereld en het fotograferen van elke straat, onmogelijk was. Als het verleden dus een indicator is van onze toekomst, dan zijn de ambitieuze doelen van nu over een paar jaar niet zo gek meer. Dit zijn een aantal van de uitgangspunten die voor mij erg belangrijk zijn en er zullen er meer volgen op de pagina's hierna. Ik hoop dat ook jij met een aantal van deze ideeën tot grote hoogte weet te stijgen.

Hoe Google werkt





## Introductie – lessen van de voorste rij

**I**n juli 2003 kreeg Eric Schmidt, op dat moment twee jaar CEO van Google Inc., een e-mail van aandeelhouder en lid van de board Mike Moritz, partner bij Sequoia Capital. Hij deed een voorstel:

Ik wil je aanraden ergens halverwege augustus drie uur te reserveren als het management de board het plan voorlegt voor hoe we de concurrentie met Finland aan moeten gaan. (Ik denk niet dat we daarmee tot september moeten wachten. Dit is een veel te belangrijk onderwerp en als concurrent van Finland weten we allemaal hoe kort een jaar is.)

Voor de niet-ingewijden is deze mail waarschijnlijk verwarrend. Waarom zou Google, een vijf jaar oud internetbedrijf uit Mountain View, Californië, met honderden medewerkers, de concurrentie met Finland, een land met vijf miljoen inwoners, achtduizend kilometer verderop en algemeen beschouwd als een vriendelijke, vreedzame plek, moeten aangaan?

De Finland-mail kwam juist op het moment dat Eric zijn draai bij Google begon te vinden. Hij kwam van Novell, waar hij CEO was geweest en had ook voor Sun Microsystems en Bell Labs gewerkt. Opgegroeid in het noorden van Virginia was hij afgestudeerd aan Princeton met een graad in elektronica en met een master en doctorstitel in de computerwetenschappen van de universiteit van Californië in Berkeley en het was

voor hem dus niet vreemd om met softwareontwikkelaars en computerwetenschappers te werken: hij was er zelf een. Maar toch was Google voor hem een plek die met geen enkele andere te vergelijken was. Zijn 'Ik heb zo'n gevoel dat we niet meer in Kansas zijn' begon al op dag één. Hij kwam bij het kantoor dat hem was toegewezen en dat naar de 'grote-jongens'-maatstaf toch al erg bescheiden was, en zag dat het bezet was door een aantal softwareontwikkelaars. In plaats van ze weg te sturen sloeg hij zijn tenten op in een naastgelegen kantoor, dat meer leek op een bezemkast met een raam dan op een kantoor.

Een paar weken later werd het nog erger. Op een ochtend liep hij naar zijn kastkantoor en merkte hij dat zijn assistente, Pam Shore, een zorgelijke blik had.<sup>1</sup> Hij ontdekte al snel waarom. Hij had een nieuwe kamergenoot. Het was een van de *search engineers*, Amit Patel, die Eric uitlegde dat hij zijn kantoor met vijf anderen moest delen, dat er nog iemand bij zou komen en dat zijn oplossing om een bureau in tweeën te zagen geen oplossing was gebleken. In vergelijking met waar hij nu zat was Eric's kantoor zeer ruim, dus Amit kwam er gezellig bij zitten. (De facilitaire afdeling had geweigerd Amits spullen te verhuizen, dus hij had dat zelf maar gedaan.) Het gevolg was dat Eric en Amit het kantoor een aantal maanden deelden. Dit was duidelijk geen hoe-belangrijker-je-bent-hoe-meer-vierkante-meter-soort bedrijf.

Afgezien van de merkwaardige manier om met de beschikbare ruimte om te gaan verliep de overgang van Eric verder redelijk soepel. Zijn verstandhouding met de twee oprichters, Larry Page en Sergey Brin, werd elke dag beter. Het advertentieplatform van de onderneming, AdWords, begon een aanzienlijke hoeveelheid omzet te genereren en toen de onderneming in 2004 aankondigde naar de beurs te gaan, verrasten de financiële gegevens de meeste volgers op een positieve manier. Hoewel het nog drie jaar zou duren voordat het woord 'Google' in de *Oxford English Dictionary* werd opgenomen,<sup>2</sup> was Google al voor miljoenen gebruikers een

---

1 Bij Pam is alles wat geen warme glimlach is, een 'zorgelijke blik'.

2 De *Oxford English Dictionary* voegde 'Google' op 15 juni 2006 toe. Andere nieuwe woorden die in deze ronde werden toegevoegd waren 'geocoaching', 'mash-up', 'self-storage' en 'texting'. Zie ook Candace Lombardi, 'Google Joins Xerox as a Verb' (*CNET News*, 6 juli 2006).

dagelijks onderdeel van hun leven. De onderneming groeide: elke maand kwamen er tientallen werknemers bij, waaronder een nieuw hoofd Producten, Jonathan Rosenberg, die in februari 2002 aantrad. Jonathan was net als Eric de zoon van een economiedocent. Hij kwam bij Google nadat hij kort gewerkt had bij Excite@Home en Apple, om het productmanagementteam op te bouwen en Eric's staf te complementeren.

Zoals de mail van Mike al aangaf, was er een belangrijke concurrent aan de horizon verschenen en dat waren niet echt onze overzeese Scandinavische vrienden. Finland was ons interne codewoord voor Microsoft,<sup>3</sup> op dat moment het belangrijkste computerbedrijf ter wereld.<sup>4</sup> Eric wist dat een enorm groot deel van de Google-gebruikers gebruikmaakten van Internet Explorer van Microsoft. Net als iedereen bij Google was hij ervan overtuigd dat internet het computerplatform van de toekomst was en dat daarbinnen de zoekfunctie een van de meest waardevolle toepassingen was. Daarom zou het slechts een kwestie van tijd zijn voordat onze vrienden uit Richmond zich echt zouden gaan interesseren voor wat wij aan het doen waren. En als Microsoft zich ging interesseren voor wat starters doen, dan kon het weleens erg interessant worden.<sup>5</sup>

De toekomst van het bedrijf stond op het spel en wat we moesten doen was verre van duidelijk. De mail van Moritz was een roep om actie. Hij vroeg Eric om de koppen bij elkaar te steken en een plan op te stellen dat duidelijke doelstellingen voor de afdelingen binnen de organisatie, product, sales, marketing, finance en corporate development, zou vaststellen. Elk aspect van Google's werkwijze moest onder de loep worden genomen en er was zelfs sprake van dat het bedrijf omgevormd moest worden van

---

3 Eigenlijk is 'Finland' een codenaam voor de codenaam die we echt gebruikten. Als we de echte codenaam in dit boek zouden noemen, dan zou het niet echt een codenaam zijn, toch?

4 Om een idee te krijgen van hoeveel aanzien Microsoft in die dagen genoot, hoef je alleen maar even naar de titels van de volgende boeken te kijken: *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People* (1995), *Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace* (1997) en *How the Web Was Won: How Bill Gates and His Internet Idealists Transformed the Microsoft Empire* (2000).

5 Het was in de jaren tachtig en negentig voor elk startend bedrijf in Silicon Valley vrijwel onmogelijk om geld te krijgen van investeerders zonder eerst een duidelijke strategie richting Microsoft te hebben geformuleerd. Als je geen helder plan had, dan kwam er geen geld.

een eigzinnige starter naar een meer traditionele organisatie, opgebouwd uit businessunits, waardoor het makkelijker zou worden om nieuwe omzetstromen te ontwikkelen. Dat was trouwens ook iets waar de organisatie zich over moest uitspreken. Het belangrijkste was dat het plan duidelijke doelstellingen kende voor wanneer welk product op de markt moest verschijnen. Samengevat wilde Moritz wat ieder verstandig lid van de board wilde, namelijk een allesomvattend ondernemingsplan.

Hij sloot af met een gedragen:

Dus waarom niet een avond in augustus plannen om het moment te markeren dat we een plan hebben voor de machtigste campagne die wij ooit zullen mee-maken?

Omdat producten het belangrijkste onderdeel van het te maken plan waren, delegeerde Eric het aan Jonathan. De opdracht luidde: 'Ik zou het graag over twee weken op mijn bureau hebben.'

Maar er was, even afgezien van dat een enorm groot bedrijf de concurrentie met ons wilde aangaan, nog een probleem. Moritz had gelijk: als je de grootste gorilla in het oerwoud wilt aanpakken, heb je een plan nodig. Maar hij had ook ongelijk en om te begrijpen waarom hij ongelijk had en waarom hij ons onbedoeld tegenover elkaar zette, moet je eerst begrijpen wat voor soort bedrijf Google eigenlijk is.

## 'Ga maar eens met de softwareontwikkelaars praten'

Toen Sergey en Larry Google in 1998 oprichtten, hadden ze geen enkele opleiding of ervaring in het bedrijfsleven. Zij beschouwden dit als een voordeel en niet als een gebrek. Nadat het bedrijf uit zijn eerste vestigingsplaats, een studentenkamer op Stanford, groeide en verhuisde naar de garage van Susan Wojcicki<sup>6</sup> in Menlo Park en daarna naar kantoor-

---

<sup>6</sup> Susan kwam later in dienst bij Google en werd uiteindelijk eindverantwoordelijk voor alle *ad products* en later voor YouTube, maar haar eerste titel bij Google was huisbaas.

ruimtes in Palo Alto en vervolgens naar Mountain View, gingen de leiders uit van een aantal eenvoudige uitgangspunten. De eerste was de belangrijkste en die luidde dat de gebruiker altijd in het middelpunt moest staan. Zij gingen ervan uit dat als ze voor geweldige diensten zorgden, ze zich pas later over het geld druk hoefden te maken. Zolang ze maar 's werelds beste zoekmachine zouden maken dan werden ze vanzelf succesvol.<sup>7</sup>

Hun plan om een geweldige zoekmachine te maken, naast al die andere diensten, was net zo simpel: huur zo veel mogelijk getalenteerde softwareontwikkelaars in en geef ze de vrijheid. Dit was een aanpak die het beste paste bij een bedrijf dat geboren werd in een universiteitslaboratorium, omdat in een universitaire setting de meest waardevolle eigenschap intellect is (hoewel men bij sommige universiteiten het vermogen om een football 50 meter ver te kunnen gooien even belangrijk vindt). Maar hoewel de meeste bedrijven zeggen dat de medewerkers hun meest waardevolle bezit zijn, brachten Sergey en Larry dit werkelijk in de praktijk. Dat deden ze niet voor de buitenwereld en het was ook geen altruïsme. Zij vonden echt dat het aantrekken en aansturen van de beste softwareontwikkelaars de enige manier was om Google goed op de kaart te zetten en de torenhoge ambities waar te maken. En ze bedoelden met de beste, echte specialisten. De oprichters weerhielden Eric er de eerste keer van om de geweldige Sheryl Sandberg, nu COO van Facebook, aan te nemen, omdat ze geen softwareachtergrond had. (Overigens zou ze later zes zeer succesvolle jaren bij Google doorbrengen.) Naarmate het bedrijf groeide, lieten de oprichters deze focus een klein beetje los, maar slechts een heel klein beetje. Tot op de dag van vandaag is de vuistregel bij Google dat minstens de helft van de medewerkers (ook wel 'Googlers' genoemd) softwareontwikkelaars moet zijn.

De managementprincipes die de oprichters gebruikten om de onderneming aan te sturen waren net zo simplistisch. Net als de docenten van

---

7 Hoewel Sergey en Larry als groentjes in het bedrijfsleven zich dit niet realiseerden, was hun focus op de gebruiker volkomen in lijn met de uitgangspunten van Peter Drucker over de doelstelling van zakendoen: 'Er bestaat maar één verdedigbare doelstelling in het zakenleven en die is: een klant maken. De klant is de hoeksteen van het bedrijf en de reden dat men blijft bestaan.' Uit: *The Practice of Management*, (HarperBusiness, editie 1993), pag. 37.

de faculteit Computerwetenschappen op Stanford niet voorschreven waar afstudeeronderwerpen over moesten gaan, maar meer richtingen en suggesties aanreikten, gaven Larry en Sergey hun medewerkers een enorme vrijheid en gebruikten ze communicatie als hulpmiddel om ervoor te zorgen dat iedereen min of meer dezelfde kant op ging. Zij waren er erg van overtuigd dat het internet en de kracht van zoekmachines ongelofelijk belangrijk waren en ze communiceerden dit via informele bijeenkomsten met de kleine softwareteams die bij Google waren opgezet en middels de 'TGIF'-bijeenkomsten (*Thank God It's Friday*) die elke vrijdagmiddag voor alle medewerkers werden gehouden en waar over elk mogelijk onderwerp kon worden gediscussieerd.

De oprichters stuurden het bedrijf een beetje uit de losse pols aan. Jarenlang was het belangrijkste document om de productiemiddelen van het bedrijf in de gaten te houden een spreadsheet, die iedereen kon inzien, met daarop de honderd belangrijkste lopende projecten en waar men twee keer per kwartaal over vergaderde. Deze bijeenkomsten waren deels bedoeld om iedereen bij te praten, deels om middelen toe te wijzen en deels om te brainstormen. Het systeem had weinig wetenschappelijks: de meeste projecten waren ingedeeld op een schaal van 1 tot 5, maar er was ook ruimte om projecten in te delen als 'nieuw', 'geweldig' of 'experimenteel'. (Tegenwoordig weten we niet meer wat het verschil was tussen deze categorieën, maar op dat moment was dat volkomen duidelijk... nou ja, ongeveer dan.) Ideeën over of de noodzaak voor een langetermijnvisie gingen niet verder dan: als er iets belangrijks gebeurde zouden de softwareontwikkelaars wel een antwoord bedenken en de lijst bijwerken.

De nadruk op softwarespecialisten bleek ook toen het bedrijf het managementteam uitbreidde. De oprichters trokken Eric niet alleen aan vanwege zijn zakelijk inzicht, maar ook om zijn ervaring als ontwikkelaar (Eric was een Unix-expert en had mede aan de wieg gestaan van Java – de computertaal, niet het drankje, noch het eiland) en omdat hij was afgestudeerd aan het Bell Lab, werd hij gezien als een computernerd. Men nam Jonathan aan, ondanks dat hij afgestudeerd was in economie en zijn MBA had gehaald, omdat hij had aangetoond kennis van producten te hebben en een vernieuwer was geweest in zijn tijd bij Apple en Excite@Home.

Dat wij uit het bedrijfsleven afkomstig waren werkte niet echt tegen ons, maar het was ook geen voordeel, tenminste niet voor de manier waarop Larry en Sergey dachten.

Jonathan ondervond een sterk staaltje van de aversie van de oprichters tegen traditionele bedrijfsprocessen, niet lang nadat hij in dienst getreden was. Als ervaren productmanager had hij veel ervaring in wat de ‘stap voor stap’-methode voor productontwikkeling wordt genoemd, die in de meeste bedrijven bestaat uit een serie van opeenvolgende, duidelijk omschreven stappen en mijlpalen, waarvan de resultaten langzaam maar zeker steeds hoger in de organisatie worden geëvalueerd. Deze aanpak is ontwikkeld om de beschikbare middelen zo goed mogelijk in te zetten en de informatie van ergens onder in de organisatie naar een klein aantal besluitvormers te sturen. Jonathan dacht dat hij was aangenomen om juist deze aanpak bij Google te introduceren en hij was ervan overtuigd dat hij de juiste persoon was om dat te doen.

Een paar maanden later presenteerde Jonathan Larry een productplan dat een uiting was van de ‘stap voor stap’-methode in haar zuiverste vorm. Het bestond uit mijlpalen en accordeermomenten, prioriteiten en een plan voor welke producten Google in de komende twee jaar kon lanceren en wanneer. Het was alsof het regelrecht uit een handboek was overgenomen. Het enige wat er nog aan ontbrak waren een daverend applaus en een aantal ferme schouderkloppen. Maar dat liep dus anders. Larry vond het helemaal niets. ‘Heb je ooit een plan gezien dat beter was dan de mensen die het moesten uitvoeren?’ vroeg hij. Hm, nee. ‘Hebben jouw mensen ooit een beter product gemaakt dan in het plan stond voorgeschreven?’ Weer nee. ‘Wat heeft dat plan dan voor zin? Het remt ons. Er moet een betere manier zijn. Ga maar eens met de softwareontwikkelaars praten.’

Terwijl Larry sprak, realiseerde Jonathan zich dat de ontwikkelaars waar hij over sprak niet de ontwikkelaars in de traditionele zin van het woord waren. Ja, het waren briljante softwareschrijvers en systeemontwerpers, maar naast hun enorm technisch inzicht waren de meeste ook goed op de hoogte van de gebruiken in het bedrijfsleven en bezaten ze een gezonde dosis creativiteit. Met hun academische achtergrond hadden

Larry en Sergey de medewerkers erg veel vrijheid en macht gegeven. Hen aansturen via traditionele managementprincipes zou niet werken; het zou ze kunnen helpen, maar het zou ze ook afremmen. ‘Waarom zou je dat willen?’ vroeg Larry aan Jonathan. ‘Dat zou stom zijn.’

Dus toen Mike Moritz en de board ons om een echt, MBA-achtig, ondernemingsplan vroegen, wilden wij geen flater slaan. We wisten dat de patiënt Google een formeel opgesteld plan zou afstoten als een vreemd orgaan dat in het lijf was getransplanteerd, wat in vele opzichten ook klopte. Als ervaren managers waren we bij Google gaan werken met het idee om ‘ouderlijk toezicht’ te verschaffen op een chaotische plek. Maar rond de zomer van 2003 zaten we lang genoeg bij het bedrijf om ons te realiseren dat dit bedrijf anders werd aangestuurd dan elk ander bedrijf, met medewerkers die ongelooflijk zelfstandig waren, en dat men werkzaam was in een nieuwe, zich razendsnel ontwikkelende bedrijfstak. We begrepen de dynamiek van deze nieuwe bedrijfstak goed genoeg om in te zien dat een constante stroom geweldige producten de enige manier was waarop we Microsoft af konden schudden, maar we begrepen ook dat we dat niet op een traditionele, bedrijfskundige manier voor elkaar zouden krijgen, maar wel door de beste softwareontwikkelaars in de markt aan te nemen en hun daarna de vrije hand te geven. We zagen in dat de oprichters intuïtief hadden begrepen hoe je in deze markt moest overleven, maar zij, en dat gaven ze zelf toe, wisten niet hoe ze een bedrijf moesten opbouwen tot een omvang waarmee ze hun ambitieuze doelstellingen konden waarmaken. Ze konden heel goed leidinggeven aan computerwetenschappers, maar je had meer dan computerwetenschappers nodig om een bedrijf groot te maken.

We begrepen ook dat er nog geen regels bestonden om ons te helpen deze uitdaging tot een goed einde te brengen en dat ze zeker niet uit een traditioneel ondernemingsplan, zoals Moritz dat voor zich zag, te destilleren waren.

Midden in deze voor het bedrijf zo cruciale periode bevonden we ons dus tussen twee vuren. We konden doen wat Moritz wilde en een traditioneel ondernemingsplan schrijven. Dat zou de board gelukkig maken, maar het zou geen inspiratiebron zijn voor onze medewerkers, het zou



niet helpen om goede nieuwe mensen aan te trekken die het bedrijf zo dringend nodig had en het zou niet tegemoetkomen aan de strategische uitgangspunten van deze splinternieuwe bedrijfstak. Maar het belangrijkste was nog dat de oprichters van het bedrijf het al voor publicatie de nek zouden omdraaien. En ons misschien in één moeite door op straat zouden zetten.

## Het plan Finland

Het plan dat we uiteindelijk aan de board voorlegden vertoonde genoeg overeenkomsten met een traditioneel ondernemingsplan dat de leden tevreden de vergadering verlieten: ‘Ja, we hebben een businessplan!’ Terugkijkend naar dit document verbaast het ons dat het in zoveel opzichten precies de spijker op de kop sloeg. Het stond vol met hoe Google zijn gebruikers centraal stelde en excellente producten en platforms wilde maken. Het onderstreepte dat Google altijd diensten van topkwaliteit wilde leveren die makkelijk waren af te nemen. Het gaf aan dat de gebruikers de basis van het bedrijf waren en dat meer gebruikers meer adverteerders zouden lokken. Er stonden een aantal tactische punten in over hoe we de concurrentie van ons af wilden houden, maar het kwam er eigenlijk op neer dat we Microsoft konden verslaan door geweldige producten te maken.

Later bleek dat we daarmee de spijker op zijn kop sloegen.

Microsoft stelde zich agressief tegenover ons op, naar verluidt gaf men 11 miljard dollar<sup>8</sup> uit in een poging om Google van zijn voetstuk te stoten als belangrijkste speler in de zoek- en advertentiemarkt op internet. Microsofts diensten zoals MSN Search, Windows Live en Bing en aankopen als aQuantive slaagden er niet in om echt aan te slaan; niet omdat ze slecht waren opgezet, maar omdat Google zo goed op ze was voorbereid. We waren voortdurend bezig om onze zoekmachine te verbeteren. We voegden afbeeldingen toe, boeken, YouTube, winkelgegevens en andere

---

<sup>8</sup> Zie: Jay Yarow, ‘Steve Ballmer’s Huge Reorg of Microsoft Could Bury One of the Company’s Biggest Embarrassments’ (*Business Insider*, 9 juli 2013).

vormen van informatie waar we onze hand op konden leggen. We ontwikkelden onze eigen diensten, zoals Gmail en Docs en maakten ze allemaal *web-based*. We verbeterden onze infrastructuur razendsnel, waardoor we in staat waren de steeds sneller groeiende stroom onlinedata en -content in goede banen te leiden.<sup>9</sup> Zoeken kon steeds sneller, in meer talen en we verbeterden het gebruiksgemak. We voegden kaarten toe en verbeterden de plaatselijke zoekresultaten. We werkten samen met partners om er zeker van te zijn dat gebruikers ons makkelijk konden bereiken. We breidden zelfs uit op terreinen waarop Microsoft excelleerde, zoals browsers, waarbij we Google Chrome introduceerden dat vanaf de allereerste dag de snelste en meest betrouwbare browser op het net was. En we wisten hiermee geld te verdienen door een uiterst efficiënt en effectief advertentieprogramma.

Eric waarschuwde zijn team dat 'Microsoft ons zou blijven aanvallen, golf na golf'. Dat deden ze ook en dat doen ze nog steeds, maar ondanks dat bleek het businessplan dat Moritz ons dwong te maken, beter te functioneren dan in onze stoutste dromen. Tegenwoordig is Google een bedrijf van 50 miljard dollar, met bijna vijftigduizend medewerkers in meer dan veertig landen. We hebben ons verbreed ten opzichte van de zoekmachine en gericht adverteren naar video en andere vormen van digitale marketing, ons succesvol omgevormd van een op pc's gebaseerde omgeving naar een draadloze omgeving, hebben een groot aantal apparaten op de markt gebracht en hebben de grens van de technologie verschoven door nieuwe projecten op te starten die iedereen toegang tot internet moet verschaffen, bijvoorbeeld, of die helpen bij het ontwikkelen van zelfrijdende auto's.

Toch is een van de belangrijkste redenen voor ons succes dat het plan dat we die dag in 2003 aan de board voorlegden eigenlijk helemaal geen plan was. Er zat geen financiële prognose in of een opzette voor een grotere omzet. Het bevatte geen marktonderzoek over wat de gebruikers,

---

<sup>9</sup> Dit was ongelofelijk lastig. Stel je voor dat je constant een berg beklimt die razendsnel hoger wordt en waarbij je er steeds korter over mag doen om op de top te komen. Dat was wat er gebeurde, hoewel de berg uit data bestond en niet uit graniet en aarde.

adverteerders of partners wilden of hoe zij in duidelijk omschreven marktsegmenten pasten. Er was geen aanzet voor een marktsegmentatie of een voorstel voor welke adverteerders wij het eerst moesten benaderen. Er miste een distributiestrategie of een aanzet voor hoe we onze advertenties aan de man moesten brengen. Het deed geen voorstel voor een nieuw organisatieschema, waarbij Verkoop dit deed en Producten dat en Software weer iets anders. Het ontbrak aan een productplanning, waarbij werd aangegeven wanneer we wat introduceerden. Er was geen budget. Er waren geen doelstellingen, noch mijlpalen die de board kon gebruiken om onze voortgang aan af te meten.

Ook was er geen sprake van een tactiek voor hoe we ons bedrijf konden laten groeien of specifieker, hoe we loyaal konden blijven aan Larry en Sergeys ‘Ga maar eens met de softwareontwikkelaars praten’, terwijl we ondertussen een onderneming opbouwden die de strijd moest aangaan met het machtigste computerbedrijf ter wereld en daarnaast onze waanzinnige wereldwijde ambitie nastreefden om het leven van miljarden mensen te transformeren. Dat stond er allemaal niet in, om de doodeenvoudige reden dat we geen idee hadden hoe we dat moesten doen. Als je nadacht over de manier waarop we dit in gang moesten zetten, dan was het enige wat we met zekerheid konden zeggen dat veel van wat wij met z’n tweeën in de twintigste eeuw hadden geleerd verkeerd was en dat de tijd was aangebroken om het allemaal anders te gaan doen.

## Verbazingwekkend is niet het woord

Tegenwoordig leven en werken we allemaal in een nieuw tijdperk, de eeuw van het internet, waarin computertechnologie de manier van zakendoen op zijn grondvesten doet schudden en het tempo van verandering steeds sneller gaat. Dit vormt een grote uitdaging voor het totale bedrijfsleven. Om die uitdagingen te begrijpen helpt het om even een stap terug te doen en je te verbazen over hoe bijzonder dit allemaal wel niet is.

Drie krachtige technologische trends vallen samen waardoor in de meeste bedrijfstakken de manier van zakendoen fundamenteel is veran-

derd. Ten eerste heeft het internet informatie gratis, overvloedig en alomtegenwoordig gemaakt: vrijwel alle kennis staat online. Ten tweede hebben draadloze apparaten en netwerken het mogelijk gemaakt dat men over de hele wereld voortdurend met elkaar in contact kan staan. En ten derde heeft het gebruik van *cloud computing*<sup>10</sup> gezorgd voor een vrijwel ongelimiteerd computergebruik en dataopslag en voor een enorme hoeveelheid toepassingen die voor iedereen goedkoop bereikbaar zijn, want je betaalt ze op basis van het gebruik. Veel van deze technologieën zijn op dit moment nog niet bereikbaar voor een groot deel van de wereldbevolking, maar het zal niet lang meer duren voordat deze situatie is veranderd en de volgende vijf miljard mensen online komen.

Vanuit het gezichtspunt van de consument heeft het samengaan van die drie technologische golven het onmogelijke mogelijk gemaakt. Moet je ergens heen vliegen? Op de dag van vertrek helpt je telefoon je herinneren wanneer je naar het vliegveld moet vertrekken, bij welke terminal je moet zijn en bij welke gate je vliegtuig vertrekt, en hij informeert je ook of je een paraplu moet meenemen naar je bestemming, zonder dat je daar om hoeft te vragen. Ben je op zoek naar informatie? Typ of spreek één of twee woorden in en het antwoord verschijnt vrijwel onmiddellijk, opgepikt uit een enorme stapel aan informatie die is samengesteld uit het grootste deel van alle kennis ter wereld. Hoor je een nummer dat je mooi vindt? Pak je telefoon, druk op het scherm, zie welk nummer het is, koop het en luister het dan af op welk apparaat je maar wilt. Wil je weten hoe je ergens komt? Jouw telefoon, of je bril of horloge, vertelt je letterlijk hoe je moet rijden en laat je ook weten hoe druk het onderweg is. Reis je naar het buitenland? Praat tegen je telefoon, bril of horloge en zie of hoor praktisch elk woord vertaald in vrijwel elke taal ter wereld, of richt hem op een of ander uithangbord en hij vertaalt het voor je. Hou je van kunst? Je kunt virtueel door vrijwel alle grote musea ter wereld lopen en schilderijen veel gedetailleerder bekijken dan iemand ooit heeft gekund, mis-

---

10 Het heet 'cloud computing' omdat de oude programma's om netwerken te tekenen rond de icoontjes die een server voorstelden een cirkel zetten. Een cluster van servers in een netwerkdiagram had dus verschillende overlappende cirkels die samen op een *cloud* (wolk) leken.

schien afgezien van de kunstenaar die ze heeft gemaakt. Wil je weten of het restaurant dat je vanavond wilt reserveren voor je afspraakje de juiste sfeer heeft en of je er makkelijk kunt parkeren? Je kunt er virtueel heen rijden, door de voordeur lopen en binnen rondkijken. Tafel veertien ziet er geweldig uit.

Toen we aan het eind van de jaren zeventig en begin jaren tachtig naar de universiteit gingen, belden we één keer per week naar huis, op zondag, en altijd voor vijf uur 's middags, omdat het tarief daarna hoger was. Jonathans zoon studeerde een aantal jaar geleden in Australië en hij schoof af en toe, via een videoverbinding, aan voor het avondeten door een laptop op zijn plek aan tafel te zetten. Gratis.

Het meest verbazingwekkende is dat deze verbazingwekkende zaken totaal niet verbazingwekkend zijn. Vroeger stonden de meest krachtige computers en de beste digitale apparaten op kantoor en zodra je naar huis ging was je weer aangewezen op telefoons die aan de muur hingen, kaarten op papier, muziek van radiostations die draaiden waar ze zin in hadden en televisies die door twee sterke kerels naar binnen werden gedragen en aan een kabel of antenne werden aangesloten. Dit was jaren zo, maar tegenwoordig zijn verbazingwekkende innovaties aan de orde van de dag.



**Ontdek de beste en mooiste nieuwe boeken met de gratis  
*Lees dit boek*-app**

Wilt u als eerste de beste en mooiste nieuwe boeken ontdekken? Vaak nog voordat die boeken zijn verschenen en de pers erover heeft geschreven? Download dan gratis de *Lees dit boek*-app voor Android-telefoons en -tablets, iPhone en iPad via [www.leesditboek.nl](http://www.leesditboek.nl).

Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken en meld u aan voor de nieuwsbrief. Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina: [www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).