

Obsah

Úvod: Světoví knihovníci	7
1. Arbitři kyberprostoru	25
2. Náhoda zrodila podnikatele	43
3. Řízený chaos	59
4. Larryho a Sergejova firemní vize	77
5. Reklama pro masy	97
6. Šokující IPO závratného génia	121
7. Čínský syndrom	135
8. A co ochrana osobních údajů?	153
9. Bezohlední knihovníci	165
10. Mlhovina Google	181
11. Google, telekomunikační společnost?	207
12. Širší obzor než jen vyhledávání	223
Poznámky	239
Rejstřík	247

Poděkování

Kimovi a Leile děkuji za trpělivost a podporu mé práci na této knize, která je stála nezanedbatelné množství času. Děkuji také Shelovi Israelovi, že mi pomohl začít. Dále svému agentovi Alovi Zuckermanovi, jenž mě podpořil v míře vysoce překračující veškeré oprávněné nároky na jeho pomoc. Děkuji svému redaktorovi Jeffreyemu Kramsovi, že to se mnou zkusil a tolik mi pomáhal. Kromě toho vděčím Marku Powelsonovi za důkladné studium dostupných podkladů a Kim Girardové a Andreye Orrové za ohromnou pomoc s původní novinářskou prací z roku 2004, tedy několik let předtím než tato kniha spatřila světlo světa ve své současné podobě. Nakonec děkuji všem zaměstnancům kavárny Progressive Grounds Café v San Franciscu, v níž jsem většinu textu této knihy napsal, za skvělá latté, která nikdy nechyběla na mém stole.

Úvod

Světoví knihovníci

Hodně štěstí. Na to jsem se snažil přijít řadu let.

— Reakce CEO Erica Schmidta na to,
když jsem mu sdělil název této knihy.

První největší světovou knihovnou byla Velká alexandrijská knihovna. Vybuďoval ji Ptolemaios I., přítel z dětství Alexandra Velikého a jeho vojenský generál. Po Alexandrově smrti v roce 323 př. n. l. zdědil vládu nad Egyptem, který vojsko dobylo. Ptolemaios učinil z ospalého městečka v ústí Nilu, které neslo název po onom významném vojevůdci, novou metropoli. Založením knihovny někdy kolem roku 300 př. n. l. proměnil toto město v kypící centrum intelektuálního života, které mu svět záviděl. Po tři staletí se těšila postavení největší světové knihovny.

Ptolemaiovým cílem bylo shromáždit veškerá díla písemnictví z celého světa a zpřístupnit je na jednom místě. V době, kdy byla knihovna zničena, prý schraňovala na pět set tisíc papyrových svitků, které sbírala po tři staletí. Knihovna hrála v helénistickém období klíčovou roli. V této éře se řecká kultura rozšířila do většiny civilizované Evropy, Afriky a Asie. Pravděpodobně žádná jiná knihovna nedosáhla srovnatelného vlivu na kulturu a poznání. Tedy do doby, než po více jak dvou tisících let vznikla velká internetová knihovna.

Internetoví knihovníci dnes sídlí v úhledném firemním komplexu připomínajícím univerzitní areál v kalifornském Mountain View, které je epicentrem Silicon Valley. Jde o moderní areál postavený z ocelových, betonových a skleněných prvků bohatě protkaný stromy, zahradami, zahradními chodníky a umělými jezírky a potůčky, v němž se lidé mezi budovami (nebo uvnitř) přesouvají na kolech, skútrech a pěšky. Tito knihovníci nemají nic společného s oněmi šedovlasými dámami s brýlemi pohupujícími se na řetízku kolem krku a s neuvěřitelnou znalostí Deweyho desetinného systému, které si mnozí pamatují z dětství. Koneckonců, vstoupili jsme do elektronického věku.

Google Inc., vzkvétající firma plná mladých a inteligentních počítačových vědců, která oplývá neuvěřitelnou znalostí Internetu, se de facto stal hlavním knihovníkem informací z celého světa. Provádí nás webovým labyrintem online dostupných informací, filozofie, zábavy, názorů, diskusí, pomluv, pornografie, umění a bezcenného blábolení, kterou by počítačová experti a management Internetu rádi vtěsnali do jediné kategorie „obsah“.

Larry Page a Sergej Brin Internet nevytvořili (i když v současnosti zaměstnávají jednoho z jeho hlavních architektů Vinta Cerfa). Ztělesňuje-li však někdo duši hlavního světového knihovníka, pak je to dvojice intelektuálů Larry a Sergej. Vytvořili jádro filozofie Googlu, jeho podnikatelskou taktiku a étos, který stojí za všemi hlavními kontroverzními tématy: od cenzury přes ochranu soukromí uživatelů až po pronikání na nové trhy a snahu změnit podnikatelskou taktiku stávajících firem.

Google je zásadový

Nikdo by nečekal, že se stanou podnikatelskou elitou. Larry v této dvojici patří mezi společensky neohrabanější. Má výrazné obočí, na tvářích takřka stále čerstvě rašící strniště a konzervativně ostříhané černé vlasy, které by potřebovaly trochu přičísnout. Jen vzácně se ujme zodpovídání otázek, pokud mu nebyly přímo položeny. Když už se do toho dá, mluví s pečlivou výslovností, která připomíná barytonovou verzi ústního projevu žabáka Kermita. Sergej je také před neznámými lidmi plachý, ale působí klidněji. Má pronikavý pohled a jeho zvlněné kadeřavé vlasy jsou nezkrotné a věčně naježené. Projednávají spolu všechna hlavní rozhodnutí týkající se firmy, od etických otázek až po podobu produktů, většinou na poradách, které mohou být nesnesitelně nabitě. Larry jakožto prezident společnosti pro produkty je však hlavním ideovým stratémem promýšlejícím budoucí směřování firmy a má velmi významné slovo při přijímání lidí na klíčové pozice. Sergej, matematický génius a prezident společnosti pro technologie, má v Googlu hlavní slovo v technologických otázkách a hluboce se zajímá o morální orientaci firmy.

Když Larry na nedávné firemní valné hromadě čelil otázkám od akcionářů a novinářů, seděl v křesle strnule se vzpřímenou páteří, na sobě měl modrou frakovou košili a volné hnědé kalhoty, rukama se opíral o kolena a v jedné z nich držel rozpačitě mikrofon, jako by si s ním nevěděl úplně rady. Sergej působil uvolněněji a byl oblečen do hnědého trička a sepraných džínů. Seděl pohodlně s rukama nenuceně položenýma na stehnech, inteligentní pohled se zájmem a jistotou upíral na početné auditorium a byl připraven dotknout se citlivých

témat ochotněji, než bychom od takového do svého soukromí uzavřeného podnikatele očekávali.

Na zmíněné schůzi předložila organizace Amnesty International dva návrhy, jimiž na akcionáře apelovala, aby na firmě vyžadovali založení komise pro lidská práva, která by přezkoumala její postupy aplikované v Číně s cílem omezit tamní cenzuru. Vedení mělo za to, že se tomuto problému již věnovalo a návrh zamítlo. Aby však Sergej ukázal svou solidaritu s těmi, které tato otázka znepokojovala, zdržel se hlasování, takže nepodpořil ani souhlas ani zamítnutí. Je pravda, že to bylo do značné míry prázdné gesto, protože vedení mělo dostatek hlasů na zamítnutí těchto návrhů, ale Sergej tím chtěl dát najevo, že si je vědom obtížnosti tohoto problému. Larry a CEO Eric Schmidt hlasovali proti zmíněnému návrhu.

Zeptal jsem se Sergeje, proč nehlasoval a ten mi vysvětlil, že má pro danou záležitost pochopení a vnitřně se s těmito návrhy ztotožňoval. Řekl: „Tyto dva návrhy jdou správným směrem. Myslím si, že máme prostor pro to, abychom v Googlu nechali fungovat skupinu nezávislých lidí, která by se pravidelně scházela a probírala by tyto otázky.“ Dodal však, že je také hrdý na to, jak se Google v Číně chová, protože podle jeho názoru zde jedná lépe než konkurence.

Google využívá novou podnikatelskou strategii

Od doby, kdy na konci roku 1998 dva doktorandští studenti počítačové vědy na Stanfordské univerzitě založili tuto firmu, však šlo jen o jednu z mnoha otázek, kvůli kterým se etickému postoji Goo-

glu dostala zvýšená pozornost. Google se vyvinul z projektu, nad kterým by mohl zajásat jen počítačový vědec: jednalo se o vývoj technologie pro vyhledávání v rámci rozsáhlých elektronických databází uveřejněných výzkumných zpráv. Místo toho přišli na řešení mnohem významnějšího úkolu, na lepší metodu vyhledávání v obrovské datové bažině, jakou je Internet. Na své technologii nakonec vybudovali jednu z největších a nejvlivnějších technologických firem současnosti.

K úspěchu firmy však nestačí jen technologie. Je zapotřebí také podnikatelská strategie. Larry a Sergej vytvořili jedinečnou firmu s novým obchodním modelem postaveným na strategiích strážných na míru internetovému věku tak, jako Alexandrijská knihovna odpovídala potřebám helénistického období. Google asi nebude existovat tři století, ale přesto má před sebou ještě velkou budoucnost, ve které jeho vliv stále poroste.

Odbýt to tvrzením, že Larry a Sergej prostě jen zahráli na tu správnou obchodní strunu, znamená podcenit jednadvacáté století. Když spustili Google, pouštěli se do války, kterou mudrlanti prohlašovali za ztracenou ještě dříve, než začala. Uprostřed roku 1998 vévodila světovému Internetu společnost Yahoo Inc. Yahoo se stalo jedněmi z nejvýznamnějších internetových stránek, bylo místem, ze kterého začínalo 75 procent hledání na Internetu. Měsíčně Yahoo navštívilo přes pětadvacet milionů lidí. V září 1998 se tato společnost stala jednou z prvních ryze internetových firem, které byly v zisku.

V březnovém vydání časopisu *Fortune* se v témže roce objevilo shrnutí převažujícího mínění. Redaktoři v něm prohlašovali: „Yahoo vyhrálo souboj vyhledávačů a má našlápnuto na mnohem větší úspěš-

chy.“ Jeho akcie prudce stoupaly, překročily cenu 100 dolarů za kus a ke konci roku 1999 dosáhly nejvyšší hladiny 230 dolarů.

Pak se všechno pokazilo. Uprostřed roku 2000 akcie Yahoo strmě padaly dolů, aby postupně dosáhly dna, méně než 5 dolarů za kus. CEO společnosti Yahoo Timovi Koogoleovi, kdysi oslavovanému jako největší internetový vizionář, zbýval jen rok do vyhazovu. Nikdy neměl tušení, co firmu srazilo. Ať již to bylo cokoliv, Google to nepostihlo.

Svět totiž již nebyl stejný. Před 31. prosincem 1999 dohnala hysterie kolem problému roku 2000 firmy po celém světě k miliardovým investicím do nových počítačů a programů. Technologické firmy pěkně prosperovaly a ceny jejich akcií rostly ještě utěšeněji. Mohutný trh s akciemi technologických firem povzbudil rizikové investory ke vkládání peněz do internetových firem, které pak vstupovaly na burzu jen s podnikatelským plánem a nadějemi na úspěch. Denní obchodování se chopilo nastoupeného trendu a zvyšovalo cenu akcií internetových firem. Akciový trh rostl tak závratně, že FED se pokusil iracionální horečku zchladit zvýšením úrokových sazeb.

Každý z těchto kroků se později ukázal jako chybný. Prvního ledna vyšlo najevo, že hysterie kolem problému roku 2000 byla neopodstatněná a kohoutek, který zaplavoval Silicon Valley přílivem peněz, se zavřel. Všechny firmy najednou přestaly kupovat počítače. Zisky technologických firem prudce spadly, ceny opisovaly klesající trajektorii příjmů a vysoké úrokové sazby situaci ještě zhoršovaly. Ztrátové internetové společnosti sledovaly, jak hodnota jejich akcií klesá na haléře a rizikovní investoři do nich přestali investovat. Skutečným problémem roku 2000 se tak nestaly havarující počítače, ale zhrou-

cení internetového trhu, jehož spouštěcím impulsem byl konec utrácení vyvolaného obavami z přechodu na rok 2000.

Google vyčnívá

Jedna firma však obstála na jedničku. Když příliv peněz, na kterém byl závislý technologický svět, náhle změnil směr o sto osmdesát stupňů, Google naskočil, zdá se, na správnou vlnu. V lednu 1999 obsloužil vyhledávač Googlu denně deset tisíc dotazů. Za rok toto číslo vzrostlo na deset milionů denně. Google utržil v roce 1999 dvě stě tisíc dolarů. Roku 2000, kdy začala technologická recese, jeho tržby vrostly o 940 procent na 19 milionů. Na závěr roku 2002, kdy většina firem ze zmíněné internetové bubliny byla zoufale na suchu nebo už neexistovala, se tržby Googlu vyšvihly na 440 milionů. V roce 2003, to byly Googlu čtyři roky, pokořily jeho tržby hranici 1,5 miliardy dolarů a zisk dosáhl výše 100 milionů. Google v té době obsloužil 80 % veškerého vyhledávání na celém světě.

Proč zrovna Google? Ukázalo se, že rizikovní investoři měli v jedné věci správný čich. Internet vytvořil obrovské podnikatelské příležitosti. Jenže v době tektonických pohybů v ekonomice většina internetových společností stále hrála podle starých pravidel. Nevšimly si děr ve své strategii, protože byly zaplaveny miliardami dolarů, které do tohoto odvětví přitékaly od rizikových investorů a z burzy. Larry a Sergej nejenom zachytili změnu kursu, ale také tyto změny ještě urychlili.

Larry a Sergej postupně objevovali tato nová pravidla podnikání poháněni nesmírnou touhou vybudovat obrovskou firmu. Vytvořili

podnikatelský model pro internetový věk. Experimentovali s různými způsoby vydělávání peněz a narazili přitom na nejvýnosnější formu reklamy, jaká kdy existovala. Velcí inzerenti se kvůli poklesu jako obvykle dali na ústup, zatímco Google se zaměřil na drobné inzerenty hledající výhodné ceny. Jelikož ve vyhledávání ani online reklamě neměli žádnou významnou konkurenci, získali Larry a Sergej v oblasti internetové inzerce pravděpodobně podobný monopol jako Microsoft v oblasti softwaru pro PC. Ať už je to dobře nebo špatně, ale klady převažují, Google se stal novým Microsoftem, zatímco Microsoftu připadla role starého IBM, předstiženého novou technologií.

Google v současnosti zaměstnává na dvacet tisíc lidí, ale jen dva z nich udávají tempo a řídí jeho vývoj. Larry a Sergej spolupracují jako dvě poloviny dobře seřízeného stroje. CEO Eric Schmidt je zodpovědný za růst tržeb, ale rozhodnutí, která činí Larry se Sergejem, jsou palivem, jež pohání tento růst. Všichni zaměstnanci se o nich zmiňují jejich křestními jmény, někdy o nich mluví jako o nedílném celku Larrysergej, ale přistupují k nim jako k panovníkům, konečným rozhodčím všech důležitých otázek.

Mladý, bystrý a atleticky nadaný kluk, jehož rodina uprchla ze Sovětského svazu, a mladý, chytrý počítačový nadšenec se zálibou ve stavebnici Lego by se mohli zdát velmi nepravděpodobnou dvojicí, která způsobí podnikatelskou revoluci. Když se novinář John Ince v roce 2000 zeptal, co bylo pro Google nejtěžší zvládnout, Sergej připustil, že to bylo řízení podniku: „Nejtěžší věcí bylo naučit se zvládat organizační záležitosti. V současnosti zaměstnáváme přes sedmdesát lidí. Je to docela komplikované monstrum. Není vůbec banální

záležitostí udržet u všech výkonnost a vytrvalé soustředění na úkol. Museli jsme se to postupně učit. Obchodní jednání... pro nás byla krapet novou parketou.“¹ Vykřesali však z Googlu víc než pouhou velkou firmu. Téměř sami oživilo internetový byznys a změnili pravidla obchodování na Internetu.

V rozporu s oblíbenými teoriemi nebyl úspěch Googlu založen pouze na vymyšlení dokonalejší pasti na myši, u které pak stačilo stát se založenýma rukama a sledovat, jak se peníze hrnou dovnitř. Původní řešení vyhledávače Googlu nebylo technologicky o moc pokročilejší než u některých konkurentů. Rozhodující roli sehrál způsob použití této technologie a to, že ji odmítli zneužít. Larry a Sergej uspěli, protože vymysleli naprosto nový postup chytání myši. Není divu, že přitom namíchli spoustu tlustých kocourů, kteří z daného byznysu dosud žili.

Jejich obchodní model úplně proměňuje jednotlivá moderní odvětví včetně počítačového hardwaru a softwaru, telekomunikací, nakladatelského a vydavatelského průmyslu, televizního vysílání a zábavního průmyslu. Mění jednotlivé kultury a politiku. Obchodně využili Internet a spustili informační revoluci, podobně, jako Edison spustil průmyslovou revoluci tím, že dokázal využít elektřinu a prohlásil: „Budiž žárovky.“

Revoluce však nejsou bezbolestné. Vtrhnou do jednotlivých odvětví jako invazní armáda a postupně je vyplení. Člověk, jenž v jedné skupině platí za revolucionáře, představuje pro jinou firmu teroristu. Obdivovatelé Googlu v něm vidí nového Thomase Jeffersona nebo bojovníka za svobodu, který se snaží dostat disidenty z pracovních táborů Gulagu. Jeho nepřátelé jej považují spíše za nového

Stalina a mobilizují síly do útoku proti Googlu jako kapitalističtí idealisté bojující proti rudé hrozbě. Konkurence, vedení Hollywoodu, nakladatelé knih, majitelé autorských práv, ochránci práva na soukromí, občanskoprávní aktivisté a vládní regulátoři, ti všichni jsou ohroženi tajnůstkářstvím a ohromnou mocí Googlu ve stylu Leonida Brežněva.

Google má jedinečné silné stránky

Google má dvě silné stránky, z nichž ani jedné se nedostává zasloužené úcty. Jen málo toho mají do činění se softwarem, zato mnoho s internetovou kulturou a s nebývalými schopnostmi počítačů.

Úspěch Googlu nutně vedl k tomu, že se z něj stala kontroverzní firma i přesto, že jeho nejvyšším manažerům nehrozí trestní stíhání za kreativní účetnictví. Názory Googlu na to, co je dobré a co špatné, mu působí mnoho potíží.

Spousta zloby obrácené vůči Googlu pramení z neochoty jednotlivých firem vypořádat se s ohromnými změnami, které do podnikání Google vnáší. Tradiční firmy zvyklé na to, že v podnikání již sto let vystačí se zavedenými způsoby, jsou pochopitelně vyplašeny prudkými změnami a obávají se jich. Google je pro každého, kdo se snaží zastavit neviditelný oceán změn v podnikání, nejvíce nasnadě jako viník. Z dlouhodobého hlediska je však boj vůči takovým změnám marný jako snaha zastavit příliv písečnou hrází. Nicméně, to jim nebrání to alespoň zkoušet.

Larry a Sergej jsou ďábelsky chytří. Nedrží se zaběhaných modelů. Ohrožují stará odvětví a dělají si spoustu nepřátel. Jsou bezohlední

podnikatelé. Nejvíce ze všeho jsou však idealisté, kteří věří, že Internet má moc zlepšit svět.

Mají spoustu obdivovatelů a úspěch je vynesl před zraky celého světa. Larry a Sergej se stali přáteli Ala Gora, Richarda Bransona, sanfranciského starosty Gavina Newsoma a jsou velkými obdivovateli Baracka Obamy. Starosta Newsom je jedním z těch, na které Larry a Sergej a jejich dílo hluboce zapůsobili. Nedávno mi řekl: „Google je fenomén, jaký člověk během života uvidí jen zřídka. Mám ty kluky opravdu rád. Cítí silnou zodpovědnost za to, aby přicházeli s velkými věci, protože jsou jich schopni. Chtějí žít život, který stojí za to. Na tom je založen jejich nebývalý úspěch.“

Nejsou neomylní ani svatí. Dělají chyby a rádi likvidují konkurenci. V různých dobách pili krev investorům, svému CEO, Wall Streetu a obchodním partnerům. Konkurence tvrdí, že si vytvořili monopolní postavení s veškerou mocí a nebezpečností, které k tomu patří. Tento problém se ještě zhoršuje v důsledku skutečnosti, že pracují s takřka paranoidní snahou o utajení a téměř se stáhli z očí veřejnosti. Jen zřídka poskytnou rozhovory a těší se pověsti o téměř mysteriózní nevyzpytatelnosti, ve které má nad nimi navrch jen Steve Jobs. Na rozdíl od Jobse jsou však ve styku s neodborníky ostýchaví a neohrabaní. Téměř každý, kdo je dobře zná, pro ně pracuje. Robert Davis, bývalý CEO někdejší vyhledávací společnosti Lycos, říká: „Nikdy jsem se s nimi osobně neseznámil. Chápete? Jsou asi jedinými lidmi v tomto oboru, se kterými jsem zatím neměl tu čest.“

Larry a Sergej *jsou* Googlem. S výjimkou jejich nedávných sňatků znamená Google jejich život. Dokonce i jako ženatí se Googlu příliš nevzdálili. Larry si vzal za manželku Lucy Southworthovou,

stanfordskou doktorandku v oboru biomedicínské informatiky, která se věnovala lékařské činnosti v Jižní Africe a „chce zlepšit svět.“ (Svůj vztah takto zpečetili v prosinci 2007 v sídle Richarda Bransona na Necker Islandu v Karibiku.) Sergej se oženil s Annou Wojcickou, biotechnologickou analytičkou, do jejíž firmy 23andMe Google investoval. (Jejich obřad proběhl v květnu 2007 na písčitém ostrůvku na Bahamách, na který museli svatebčané buď doplavat, nebo si najmout loď, která je tam dopravila.)² Annina sestra Susan pracuje v Googlu jako manažerka a byla to právě ona, kdo Larrymu a Sergejovi pronajal garáž, aby jim pomohla s rozjezdem firmy.

Skoupost Googlu na informace se mezi novináři stala populárním námětem ke vtípkování. Když noviny *San Francisco Chronicle* sdělily Googlu, že se ještě před Sergejovým sňatkem chystají uveřejnit článek na toto téma, mluvčí Googlu varovali výkonného viceprezidenta tohoto deníku Phila Bronsteina, že by to mohlo poškodit vzájemné vztahy. Jeho odpověď zněla: „Jaké vzájemné vztahy?“

Google se někdy zdá být zlý

Je tu ovšem potíže spočívající v tom, že tajnostkářská firma se navenek jeví jako společnost, která má důvod něco tajit. Nimbus tajemna, jenž Google a zvláště jeho zakladatele obestírá, představuje obrovský problém. Pro firmu, která velice spoléhá na to, že uživatelé jejích produktů jí důvěřují, možná i největší. Google se neobejde bez důvěry v to, že ohromné množství dat, která o uživatelích svých služeb shromažďuje, chrání před hackery, rozesílateli spamu a před vládními

špióny. Mnoho lidí si není tak úplně jisto, jestli Google nakonec také nejedná křivě.

Google se navenek nepodobá firmám, které bychom mohli považovat za zhůvěřilé. Nezapletl se do žádného skandálu s akcemi. Žádný z jeho manažerů nebyl zatčen v přímém přenosu. Nebyl obviněn z antedatce akciových opcí. Nikdy se jej netýkal problém s falšováním účetnictví.

Larry a Sergej v rostoucí míře zjišťují, že jejich ideály, jejich angažovanost pro volné šíření všech informací, které mohou dostat do počítačů, je přivádějí před soud. Před sedmi lety Google zaměstnával jediného právníka. Nyní jich má přes stovku. Před několika lety se na schůzi akcionářů postavil jeden akcionář k mikrofonu a zeptal se: „Kvůli čemu je vůči vám v současnosti vznesena obžaloba?“ David Drummond, ředitel právního oddělení Googlu, odpověděl otázkou: „Kolik máte času?“

Otázka, která v současnosti vrtá hlavou většině lidí, je, zda se Google nestává zlou firmou. Konkurenti, majitelé autorských práv a další lidé si to samozřejmě myslí, protože Google se dotýká zdroje jejich příjmů. Obhájci práva na soukromí s tím souhlasí již na základě toho, že Google má k dispozici neuvěřitelné množství dat o jednotlivých uživateliích.

Koneckonců, pro každého je obtížné důvěřovat tak velké a mocné společnosti, která má téměř o každém k dispozici tolik osobních dat. Jediné náhodné selhání zabezpečení, v jehož důsledku by nějaký hacker získal osobní data z archivů Googlu (nejpravděpodobnější scénář ztráty veřejné důvěry), by mělo na pověst firmy ničující dopad. Na otázku, zda lze Larrymu a Sergejovi s důvěrou nechat všechna tato

data, nelze nikdy odpovědět bezvýhradným souhlasem. Jediná chyba však již bude znamenat navždy zápornou odpověď.

Larry a Sergej jsou v situaci Garyho Harta, rádoby kandidáta na prezidentský úřad, jenž v osmdesátých letech bez rozpaků vyzval novináře, aby na něj objevili jakýkoliv skandál. Tisk se této výzvy velmi rychle chopil a odhalil jeho nemanželský poměr, čímž definitivně odzvonil jeho prezidentským ambicím.

V případě hesla Googlu „Nebudte zlí“ to jsou bloggeři, kdo si předsevzal dokázat, byť i nestandardním způsobem, že růst Googlu je spojen s tím, že firma se stává zlou. Většina argumentů vychází z toho, že peníze a moc korumpují, a tedy i Google je zkorumpovaný. Google se tím, že shromažďuje o jednotlivcích více informací, stává Velkým bratrem. Tyto obavy mohou být opodstatněné. Ale jednotlivé argumenty jsou založeny na tom, co by se mohlo stát, a nejsou podloženy skutečnými důkazy.

Nejnovějším důvodem obvinění se stal webový prohlížeč, který Google uvedl na trh v roce 2008, i když před tím léta tvrdil, že o tento segment nemá zájem. Larry a Sergej však změnili názor a lidé v tom vidí obojakost.

Clint Boulton, jenž pro web eWeek píše blog „Google Watch“, tvrdí, že pouhý fakt, že Google se dostává do pozice Microsoftu, z něj činí tak či tak představitele zla. „Máte-li drtivou převahu v oblasti vyhledávání, jen stěží se vyhnete tomu, aby vás ostatní nepovažovali za držitele monopolu. V podnikání to však znamená totéž jako ‚být zlý‘.“ Dále píše: „Není možné mít takovou moc, potom uvést na trh webový prohlížeč, který bude fungovat jako vstupní brána k vašim webovým službám, a nebýt rozzlobeně počítán mezi představite-

le zla.“³ V později uveřejněném blogovém příspěvku Clint Boulton argumentuje tím, že jak se firma zvětšuje, potřebuje k udržení svého chodu vyšší tržby a jak je každému známo, „peníze kazí charakter“.⁴

Situace se ještě zhoršila, když si na webu Valleywag přečetli nevýhodný důvěrný dodatek, jenž byl k tomuto novému prohlížeči od Googlu, Chromu, připojen. Bylo v něm uvedeno, že u veškerého obsahu, který lidé pomocí Chromu „stáhnou, odešlou nebo zobrazí“, Googlu automaticky poskytují „trvalé, neodvolatelné, celosvětové a bezplatné oprávnění tyto informace reprodukovat, adaptovat, modifikovat, přeložit, publikovat, veřejně prezentovat, veřejně zobrazovat a šířit“.⁵

Ukázalo se, že se jedná o jeden ze standardních důvěrných dodatků používaných Googlem, který unikl na veřejnost bez vědomí managementu. Google jej rychle odvolal a nahradil vysvětlením: „Abychom uživatele příliš nezatěžovali, snažíme se používat u mnoha našich produktů stejné smluvní podmínky (naše Všeobecné podmínky používání služeb). Někdy to znamená, jako v případě Google Chrome, že smluvní podmínky pro konkrétní produkt mohou obsahovat podmínky, které na používání tohoto produktu nelze aplikovat.“⁶

Velmi podobné smlouvy Google používá i tehdy, když pozve někoho, aby ve firmě přednášel, což se stává poměrně běžně. Psychiatr ze San Francisca Thomas Lewis z takové smlouvy vyrozuměl, že aby mohl pronést požadovanou přednášku, musí se vzdát práv na svůj výzkum. Když na to poukázal, bylo mu řečeno, aby před svým vystoupením vytvořil seznam všeho, na co se v plánované řeči vztahují jeho práva, a to bude ze smlouvy vyloučeno. Jeho právník mu

poradil, aby tento seznam pojal opravdu velkoryse a nebál se do něj zahrnout třeba všechno, co na světě existuje. Zařídil se podle toho a pronesl slíbenou přednášku.

Nebo si poslechněme Matta Asaye, autora blogu *The Open Road* pro CNET. Google nabízí skupinu aplikací, kterou si lidé mohou zadarmo stáhnout, nazvanou *Google Pack*. Tyto programy jsou směsicí softwaru od Googlu a jiných firem. Předtím, než Google uvedl na trh Chrome, byl součástí tohoto balíčku také open source prohlížeč Firefox, který v něm byl nastaven jako výchozí prohlížeč. Po uvedení Chromu zůstal Firefox v balíčku i nadále, ale jako výchozí prohlížeč je v něm nastaven právě Chrome. „Díky tomuto kroku,“ říká Matt Asay, „se Google začal více přibližovat monopolnímu stylu starého Microsoftu, který nahrazuje.“⁷

Hlavním terčem kritiky se však pochopitelně stal vstup Googlu do Číny. Aby mohl na tento trh vstoupit, musel podle zákona souhlasit s cenzurováním výsledků vlastního vyhledávače. Jednou možností bylo na protest proti cenzuře do Číny vůbec nejít. Tuto variantu považují mnozí kritikové Googlu za správnou. Druhou možností je provozovat necenzurované vyhledávání v čínském jazyce v zahraničí, což by ale znamenalo, že přístup k němu by čínská vláda mohla omezit kdykoliv, kdyby se jí něco znelíbilo. Google kromě prohlížeče se sídlem v Číně skutečně provozuje ještě jeden takový prohlížeč v zahraničí, ale provoz na něm není příliš velký.

Vedení Googlu vstup do Číny omlouvá idealistickými důvody, z nichž hlavním je teorie, že pro čínské obyvatelstvo je prospěšnější, jsou-li mu přístupné alespoň určité informace, než kdyby nebyly vůbec žádné. Tento argument zní pěkně, jenže v Číně funguje něko-

lik dalších prohlížečů, které tuto mezeru vyplňují (všechny také cenzurují své výsledky), včetně čínského domácího prohlížeče Baidu. Google může dělat jen to, že se bude snažit přístup k informacím co nejvíce uvolňovat. Rozhodnutí vstoupit do Číny nicméně svědomí zakladatelů dosud nejvíce trápí, zvláště Sergeje.

Larry a Sergej se vyvíjejí a spolu se společností, kterou řídí, zrají, takže se naučili dělat kompromisy a mírnit nezkrotnou snahu prosazovat svoje ideály, která dominovala počátkům Googlu. A ještě dlouho nás budou provázet. Postavili se soukolí byznysu a zvítězili.

Také jim hodně přálo štěstí, takže jejich růst se z vnějšku jevil jako bezpracný. Jenže štěstí není dostatečným motorem růstu podniku tak úspěšného a dynamického, jako je Google. Posedlost zakladatelů zplodila vynikající systém. Dábel se jako obvykle skrývá v detailech.