



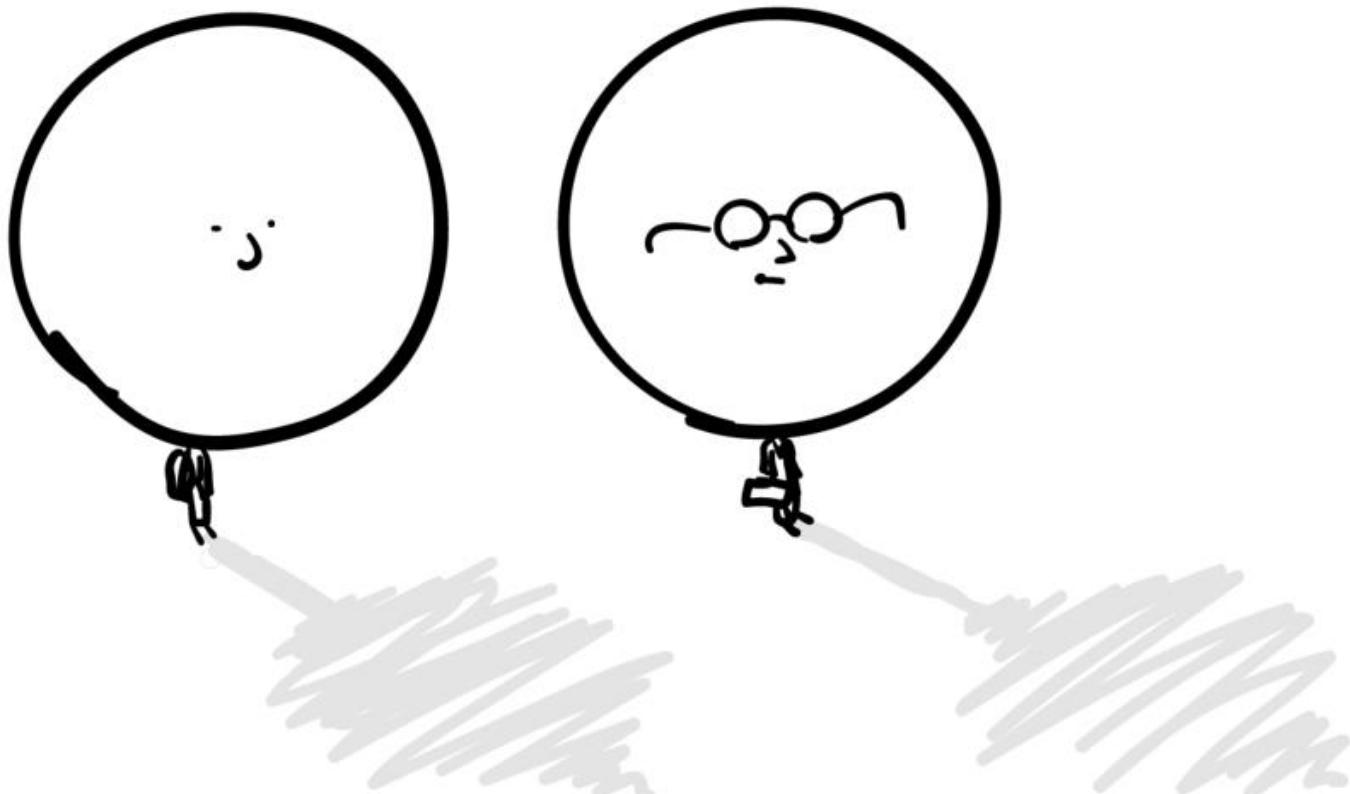
By Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg with Alan Eagle

www.howgoogleworks.net | #howGoogleworks

Translated by Mika Eunjin Kang (alleciel.com)

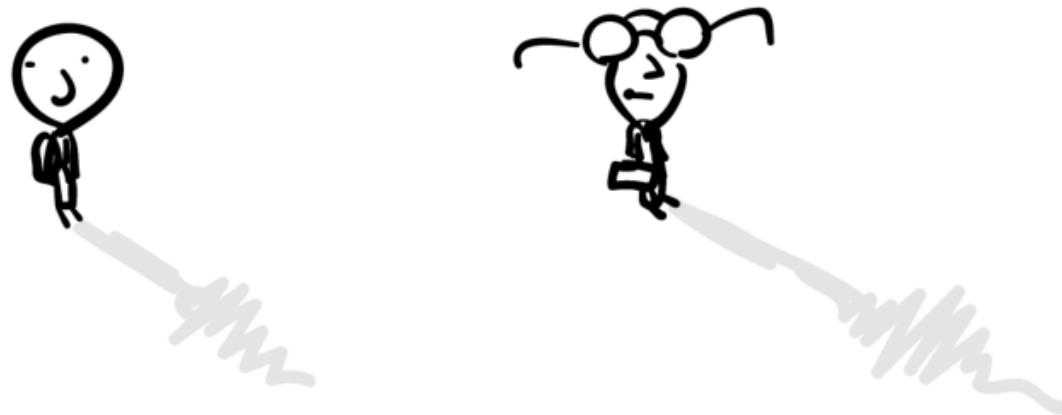
When Jonathan and Eric arrived at Google, we thought we knew all there was to know about running successful businesses.

에릭과 조너선 – 우리 둘이 구글에 왔을 때,
성공적으로 비즈니스를 운영하는 법을 모두 알고 있다고 생각했습니다.



But we quickly learned that almost everything we thought we knew about managing businesses was dead *wrong*.

하지만 비즈니스 운영에 대해 알고 있는 거의 모든 것이
완전 잘못되었다는 걸 금방 알게 되었습니다.





And we'd need to figure out the new business rules that make
a company successful in the Internet Century.

Here's what we learned.

그리고 인터넷의 세기에 성공적인 회사를 만드는
새로운 비즈니스 원칙을 알아내야 했습니다. 우리가 배운 것들을 소개합니다.

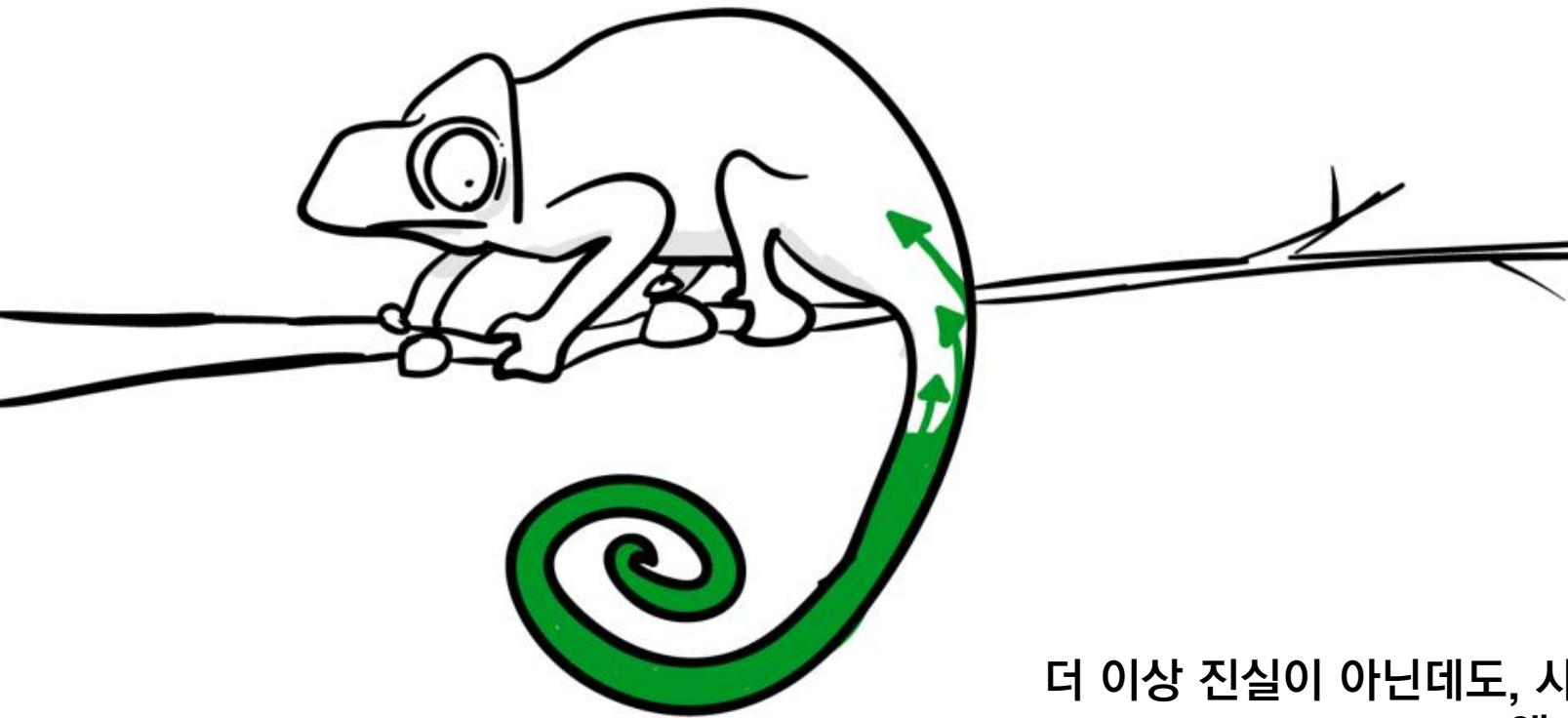
We started by asking one
of Eric's favorite questions:
What's different now?

에릭이 가장 좋아하는 질문 중 하나인
“지금 무엇이 달라졌나?”부터 시작했습니다.



WHAT'S
DIFFERENT
N-O-W?

지금 무엇이 달라졌을까요?



무엇이 바뀌었을까요?

더 이상 진실이 아닌데도, 사람들이 옳다고 여기는 것은 무엇일까요?
왜 모든 것의 속도가 빨라지는 것 같을까요?

What has changed?

Which assumptions do people make that are no longer true?

Why does everything feel like it is speeding up?



Here's our answer:

우리는 이런 답을 얻었습니다.

기술이 거의 모든 비즈니스 영역을 바꾸고 있습니다.

Technology is transforming virtually every business sector.



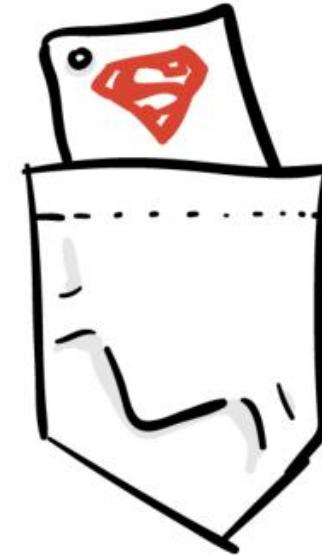
세상의 모든 정보와 미디어는
온라인 상에 있습니다.

All the world's information
and media is online.



모바일 기기로 어느 누구에게든,
언제, 어디서나 닿을 수 있습니다.

Mobile devices mean
anyone can reach anyone,
anywhere, anytime.



클라우드 컴퓨팅으로 인해
주머니 속에 슈퍼 컴퓨터를 넣고 다닙니다.

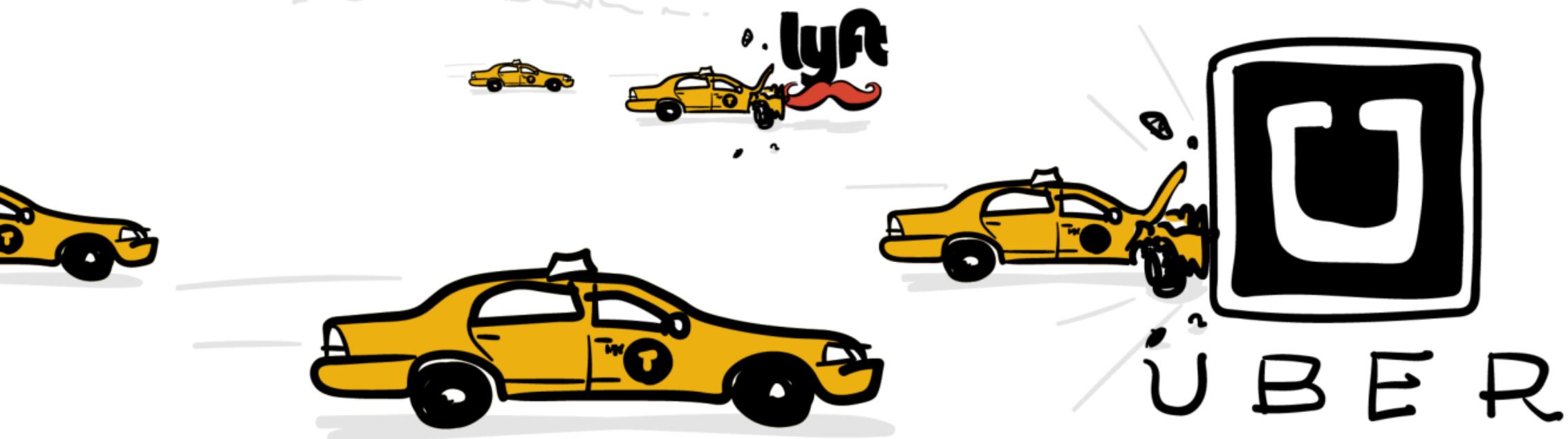
Cloud computing
puts a supercomputer
in your pocket.



As a result, barriers to entry that have stood for decades are melting away.

Every incumbent business is vulnerable to competition and disruption.

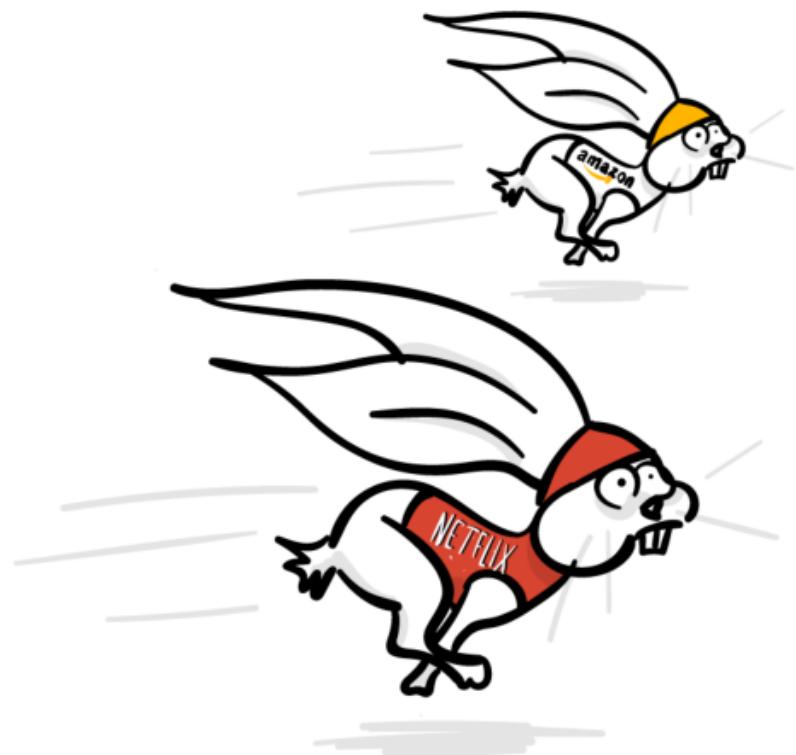
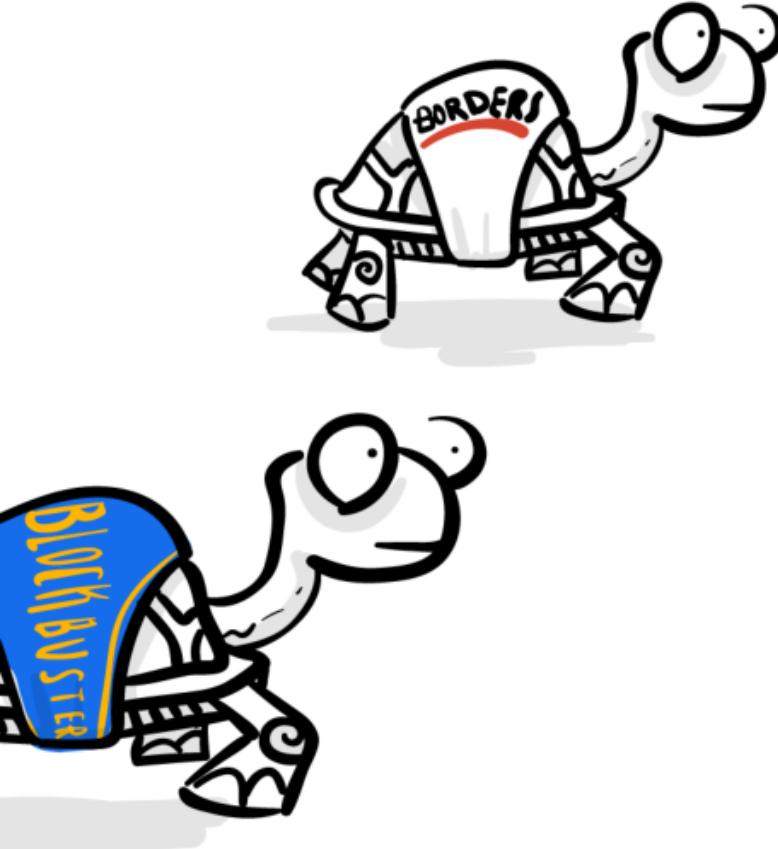
그 결과, 수십 년 동안 굳건했던 진입 장벽이 녹아버렸습니다.
기존의 모든 비즈니스가 경쟁과 혼란에 취약해진 것이죠.



This transformation is happening at an unprecedented pace, and it's accelerating.

It's like Moore's Law has run amock.

이러한 변화는 전례 없는 속도로 일어나고 있으며, 가속화되고 있습니다.
무어의 법칙이 미친 듯이 날뛰는 것 같습니다.



주도권은 회사에서 소비자로 넘어갔으며, 그 어느 때보다도 기대가 높습니다.
회사들은 형편 없는 제품을 가지고는 잘될 수 없고, 최소한 오래 갈 수가 없습니다.
예를 들어 아무리 똑똑하게 마케팅을 한들, 제품 리뷰가 나쁘면 어쩔 수가 없습니다.
요즘은 위대한 제품이 승리하니까요.

Power has shifted from companies
to consumers, and expectations
have never been higher.
Companies can't get away with
having crummy products, at least
not for long. For example, bad
product reviews trump clever
marketing. Today, great products win.



Meanwhile, within companies the *power has shifted as well.*

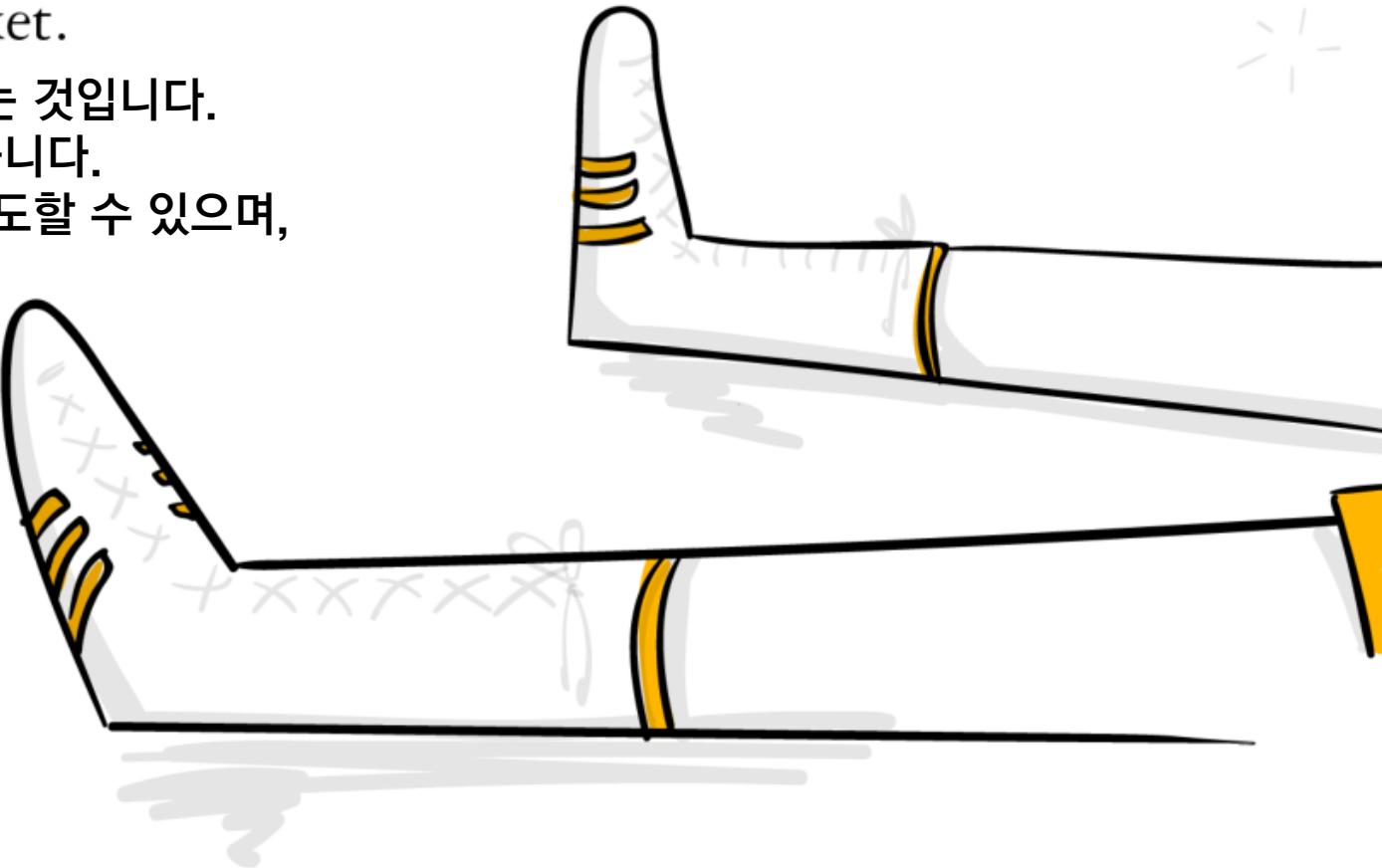
Individuals and small teams can have a MASSIVE IMPACT.

They can create new ideas, experiment, fail, and try again, and get their successes to a global market.

이는 마찬가지로 회사 안에서도 주도권이 넘어갔다는 것입니다.

개인과 소규모 팀들이 엄청난 영향력을 가질 수 있습니다.

새로운 아이디어를 내고 실험하고 실패하고 다시 시도할 수 있으며,
이런 성공들을 세계를 무대로 펼칠 수 있습니다.



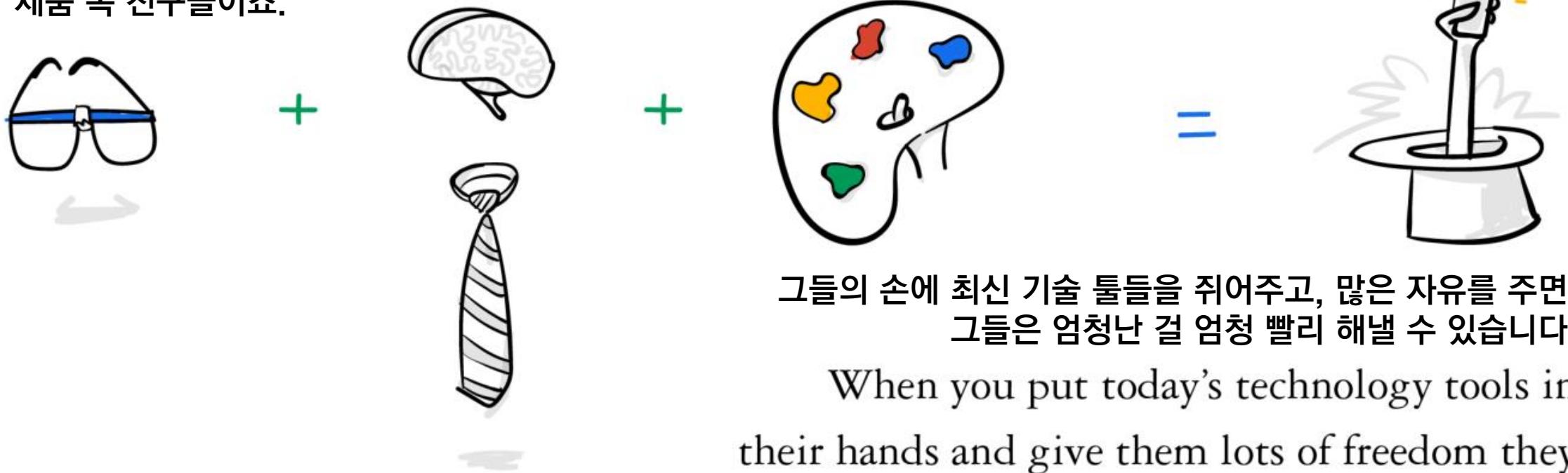
The people that can have the
biggest impact of all are the ones we call:

SMART CREATIVES

그 중에서도 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 사람을
우리는 ‘똑똑하고 창의적인 사람들’이라 부릅니다.

These are the product folks who combine technical knowledge, business expertise, and creativity.

기술 지식과 비즈니스 전문 지식과 창의성을 잘 조화시키는 제품 쪽 친구들이죠.



그들의 손에 최신 기술 툴들을 줘어주고, 많은 자유를 주면,
그들은 엄청난 걸 엄청 빨리 해낼 수 있습니다.

When you put today's technology tools in
their hands and give them lots of freedom they
can do *amazing things, amazingly fast.*

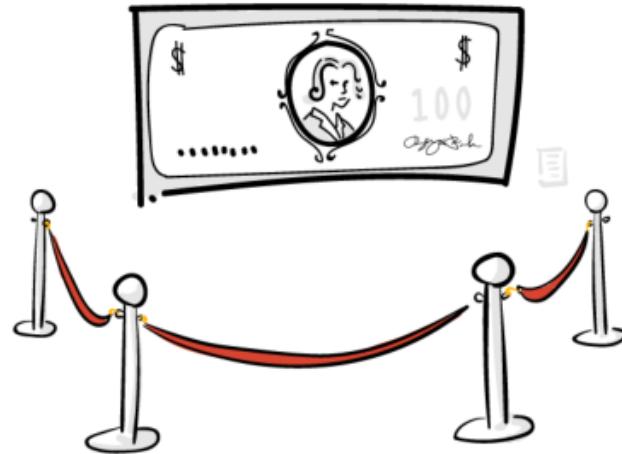
문제는 오늘날 대부분의 회사들이 자유와 속도를 최대화하는 게 아니라,
리스크를 최소화하려 한다는 겁니다.

The problem is, most companies today
are run to minimize risk, *not* maximize freedom and speed.



정보와 데이터는 공유되지 않고,
그저 쌓여 있습니다.

Information and data
is hoarded, not shared.



그들의 계획은 실패가 비싸고
신중한 게 미덕이었던 시대의 잔재입니다.

Their design is a vestige of an
era when failure was expensive,
and deliberation was a virtue.



결정권을 가진 사람은
아주 소수일 뿐입니다.

Decision-making power lies
in the hands of the few.

In other words, most companies are slow by design!

대부분의 회사들이 느릴 수 밖에 없게 되어 있다는 거죠.



This doesn't work in the Internet Century.

인터넷의 세기에는 먹히지 않는데 말이죠.

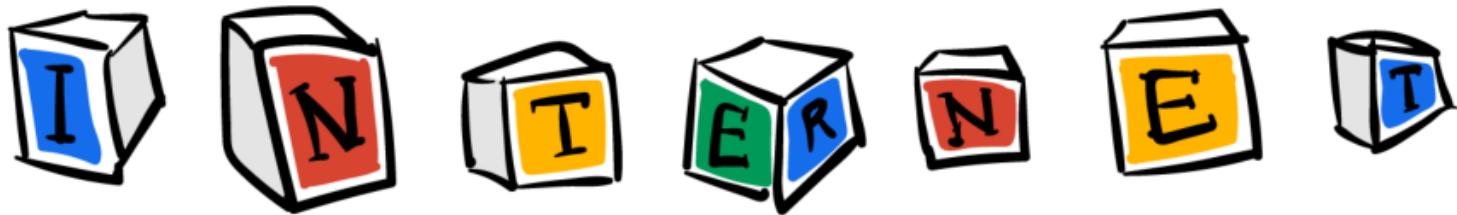


What does work?



그럼, 어떤 게 통할까요?

Building a Successful



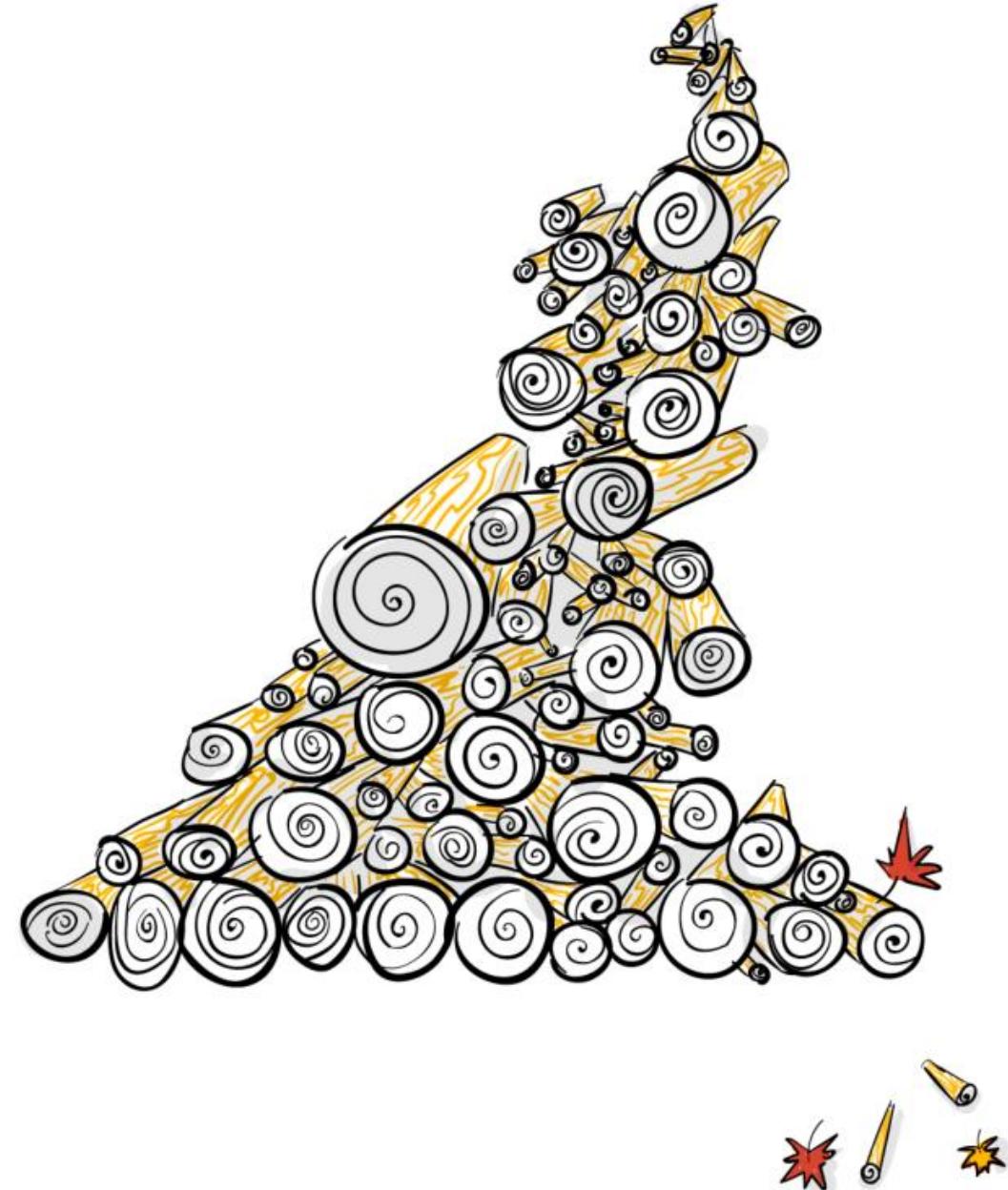
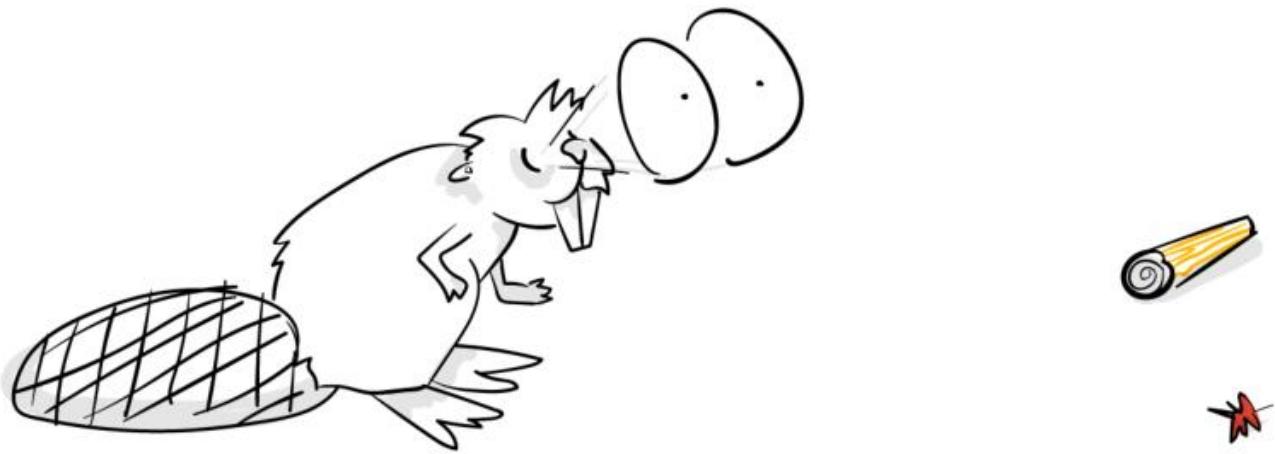
CENTURY VENTURE

성공적인 인터넷 세기의 벤처를 만들어야 합니다.



We learned that the only way for businesses to *consistently succeed* today is to attract smart creative employees and create an environment where they can **THRIVE** at scale.

오늘날 비즈니스가 계속 성공할 유일한 방법은 똑똑하고 창의적인 직원들을 끌어들이고, 그들이 성과를 낼 수 있는 환경을 만드는 것입니다.





How do you do
THAT?



그걸 어떻게 해야 할까요?



First you have to attract your smart creatives.
They aren't easily fooled.

먼저 똑똑하고 창의적인 사람들을 끌어 들이세요.
그들은 쉽게 속아 넘어가지 않습니다.



This starts with culture.
Smart creatives need to *care*
about the place they work.

문화부터 시작하세요.
똑똑하고 창의적인 사람들은 그들이 일하는 곳에 신경을 쓰기 마련이니까요.

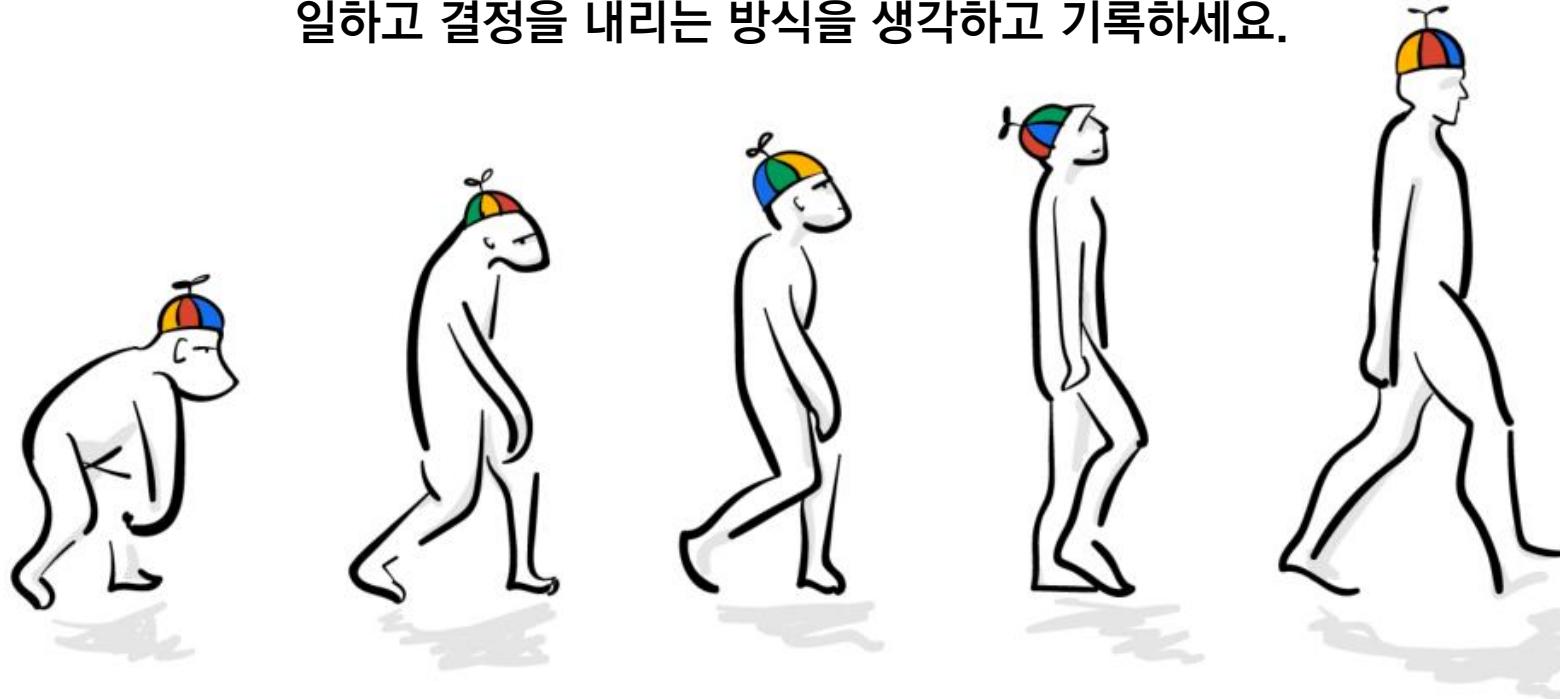


So plan your culture early.

Think about (and document) the things you *care about* as a group,
the way you work and make decisions.

그렇기에 일찍 문화를 계획하세요.

여러분이 그룹으로서 신경 쓰는 것,
일하고 결정을 내리는 방식을 생각하고 기록하세요.



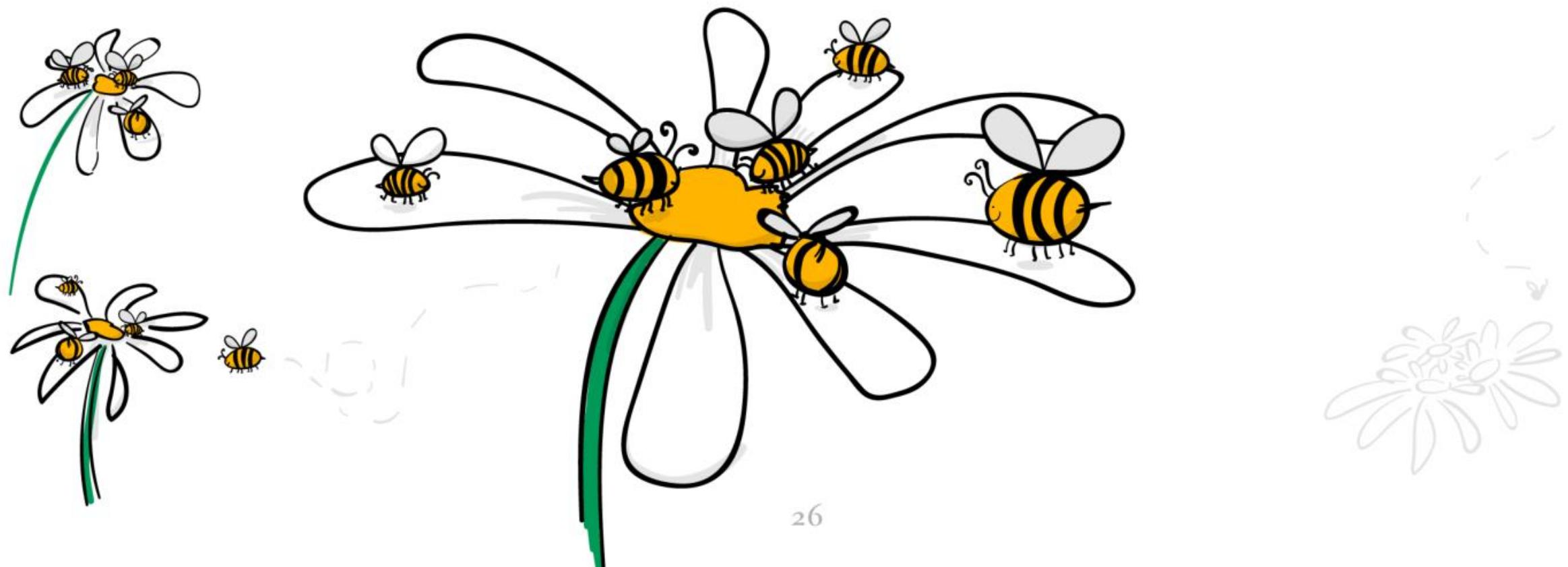


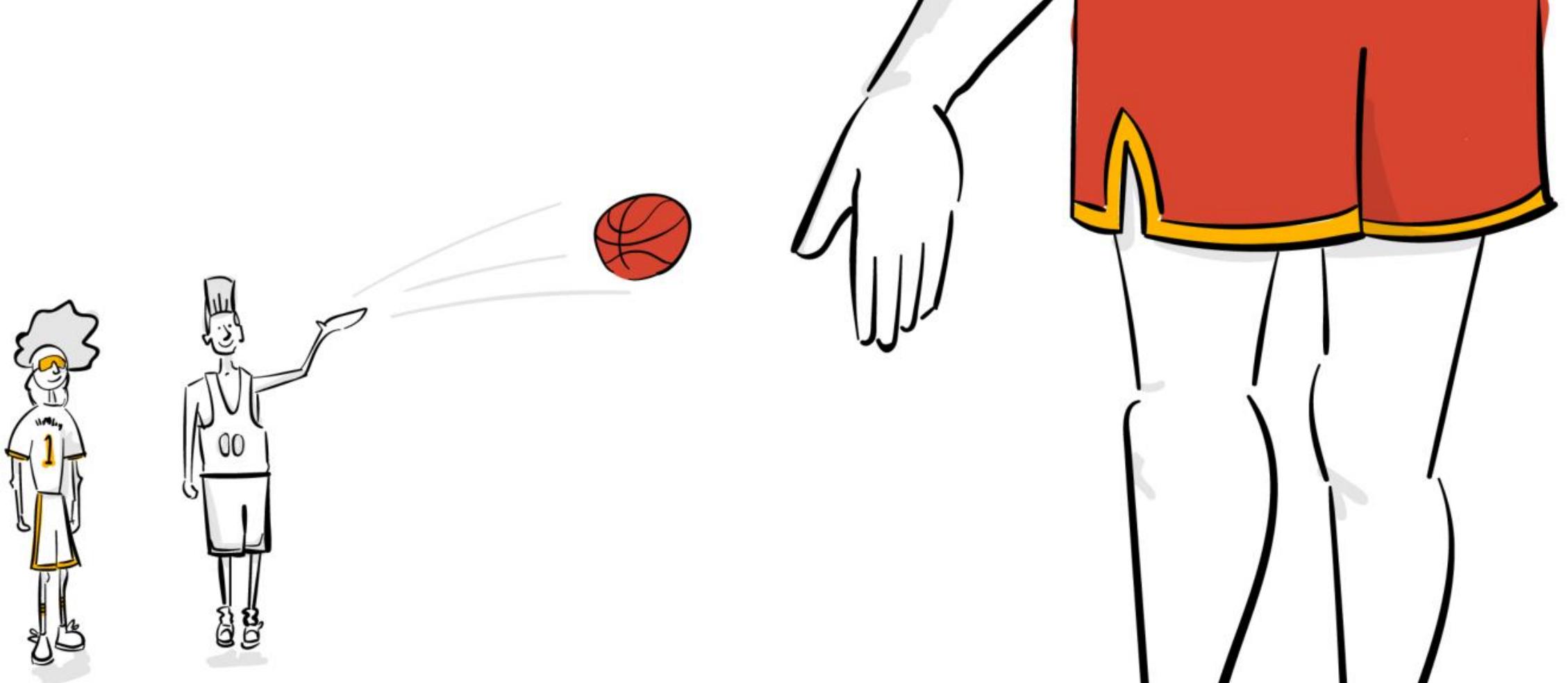
그리고 여러분 자신의 슬로건에 따라 살아가세요.

Then *live* according to
your own slogans.

It's best to work in SMALL TEAMS,
keep them crowded, and
foster *serendipitous* connections.

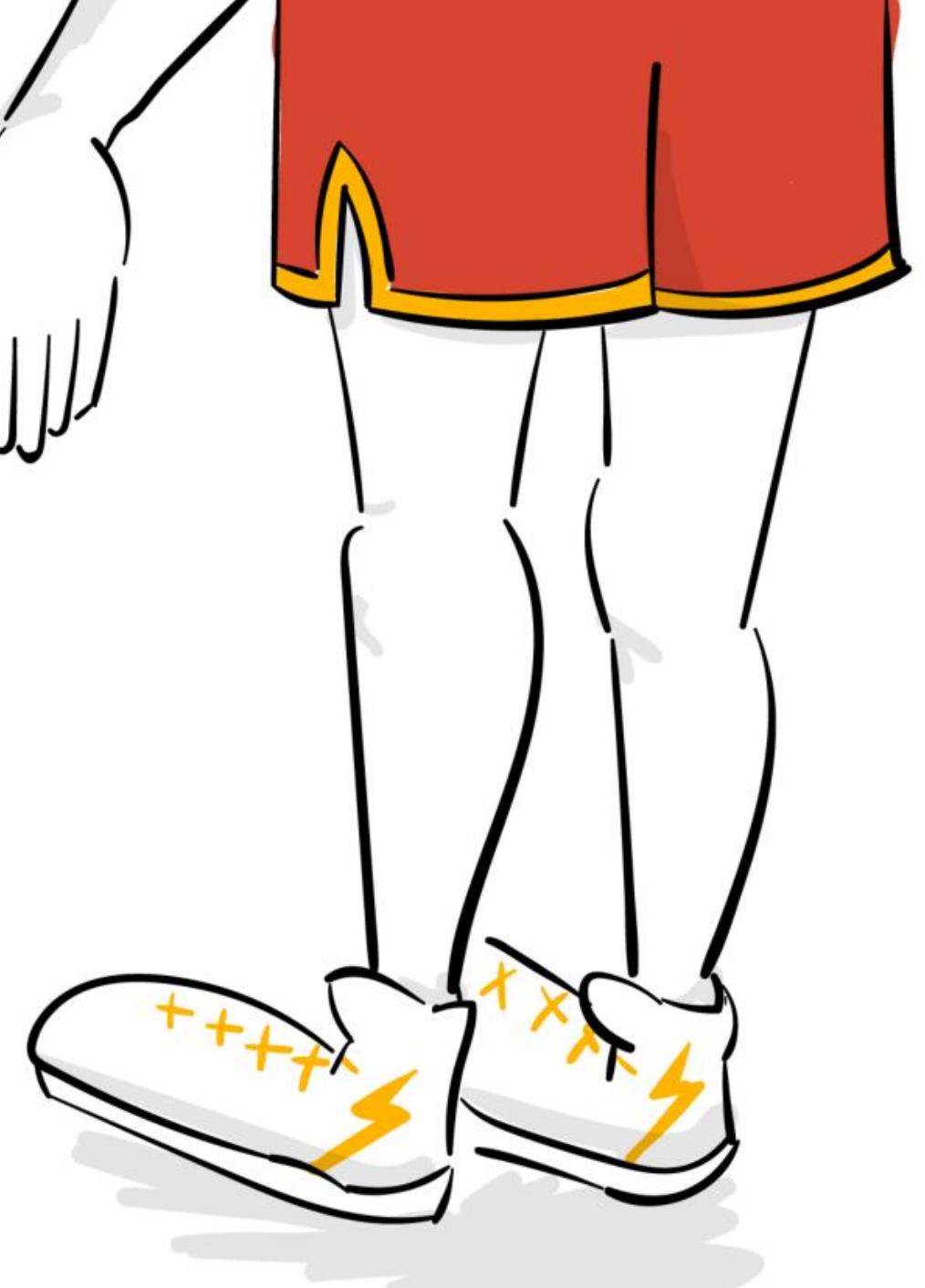
소규모의 팀으로 일하고, 그들을 북적이게 하고,
연결들을 우연히 발견하도록 장려하는 게 최선입니다.





가장 영향력이 대단한 사람들을 중심으로 회사를 조직하세요.

Organize the company around the
people whose *impact* is the GREATEST



Next comes *strategy*.

Most new ventures start
with a business plan.

그 다음은 전략입니다.

대부분의 신규 벤처들이 비즈니스 계획을 가지고 시작합니다.



모든 것이 굉장히 빠르게 변하고 있으므로, 어떤 철저한 것이든,
MBA 스타일의 비즈니스 계획도 어떤 중요한 길목에서는 잘못될 게 확실합니다.

Things are changing so fast, though,
that any thorough, MBA-style business
plan is *guaranteed to be* wrong in some
important way.



Smart creatives know this,
and will be scared that a formal
business plan will *hamper*
their *freedom*.

똑똑하고 창의적인 사람들은 이걸 알고 있고,
정형적인 비즈니스 계획이
그들의 자유를 방해하는 걸 두려워할 겁니다.



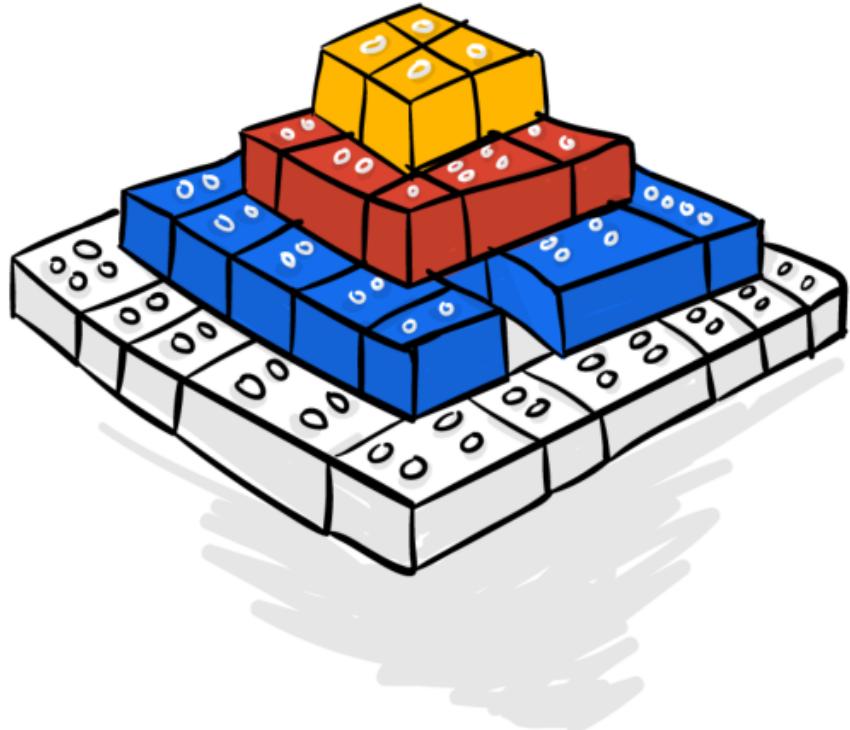
(When Jonathan arrived at Google,
one of his first work products was such a plan.
Larry Page said the plan was “stupid.”)

(조나단이 구글에 왔을 때,
그가 최초로 한 업무 중 하나가 그런 계획을 세운 것이었습니다.
래리 페이지는 그 계획이 ‘바보 같다’고 했죠.)



Don't base your venture on a plan.
Instead base it on a strategic foundation.

여러분의 벤처회사의 기반을 계획에 두지 마세요.
대신 전략적 토대에 기반을 두세요.



여러분은 계획을 가질 수는 있지만, 그게 바뀔 것이며,
그것도 아마 많이 바뀔 거라는 걸 알고 있습니다.

계획은 유동적이겠지만,
토대는 안정적이어야 합니다.

You can have a plan,
but know that it will change,
probably a lot.



The plan is *fluid*,
the foundation *stable*.

좋은 토대에는 중요한 대들보가 3개 있습니다. A good foundation has three main pillars:



Create superior products based
on unique technical insights.
독특한 기술적인 인사이트에 기초해
우수한 제품을 만듭니다.



Optimize for growth,
not revenue.
수익이 아니라, 성장을 위해 최적화합니다.



Know the competition,
but don't follow it.
경쟁자를 파악하되,
뒤따르지는 않습니다.



Now let's get those smart creatives into the company. Never forget that *hiring* is the *most important* thing you do.

이제 그런 똑똑하고 창의적인 사람들을 회사에 채용합시다.

여러분이 해야 하는 것 중 ‘채용’이 가장 중요하다는 걸 잊지 마세요.

Lots of people say this, but then they delegate hiring to recruiters.
Everyone -- EVERYONE! -- should invest time in hiring.

많은 사람들이 이렇게 말하곤 하지만,
채용 담당자들에게 채용을 위임합니다.

여러분 모두(!)가 채용에 시간을 투자해야 합니다.



Now that you have attracted and hired
a *team* of smart creatives, you need to
give them an environment where they
can *thrive* at scale.



이제 똑똑하고 창의적인 사람들을
끌어들여서 팀을 만들었다면,
그들에게 성과를 낼 수 있는
환경을 주어야 합니다.

And that starts with your approach to making decisions.

Decision-making done right lets smart creatives know that they can make a difference.

Done wrong, it kills their spirit.

그리고 그것은 의사 결정에 대한 접근부터 시작합니다. 의사결정이 제대로 된다면, 똑똑하고 창의적인 사람들은 자신이 차이를 만들 수 있다는 걸 알게 됩니다. 의사 결정이 잘못되면, 그들의 영혼은 죽습니다.

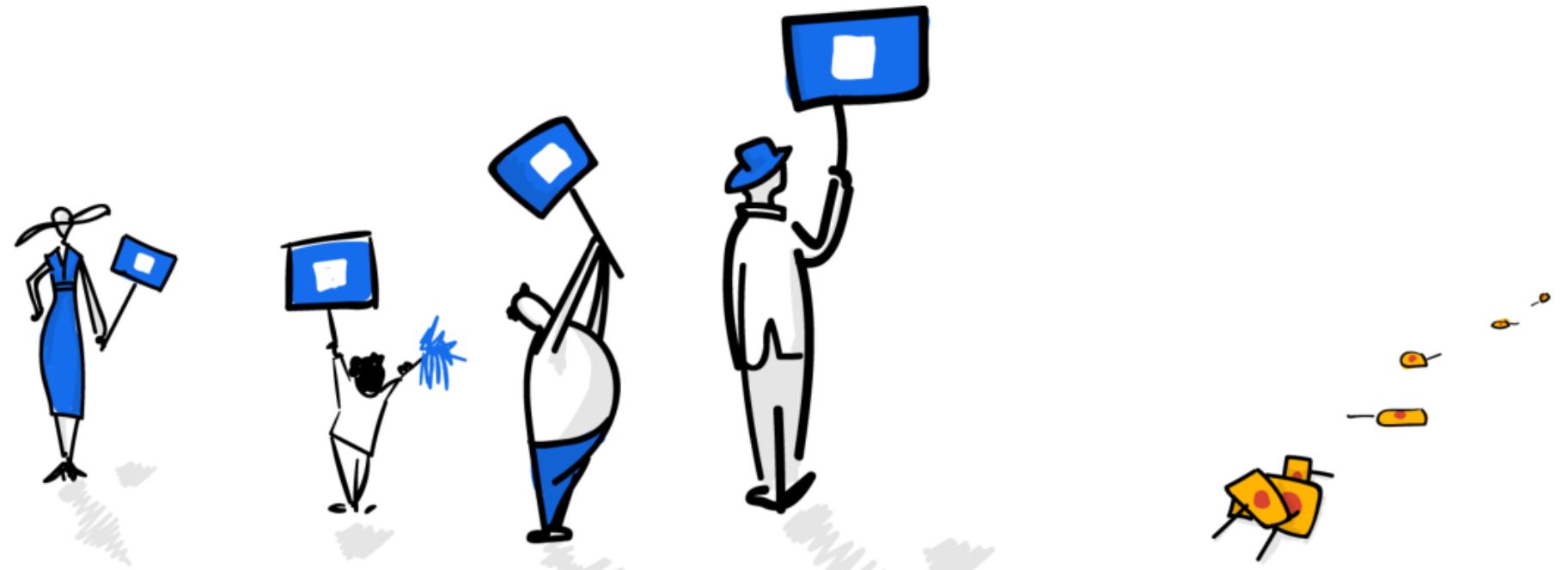


Most forward-thinking companies
tout their consensus-driven approach.
But they *fail to understand* what
consensus means.

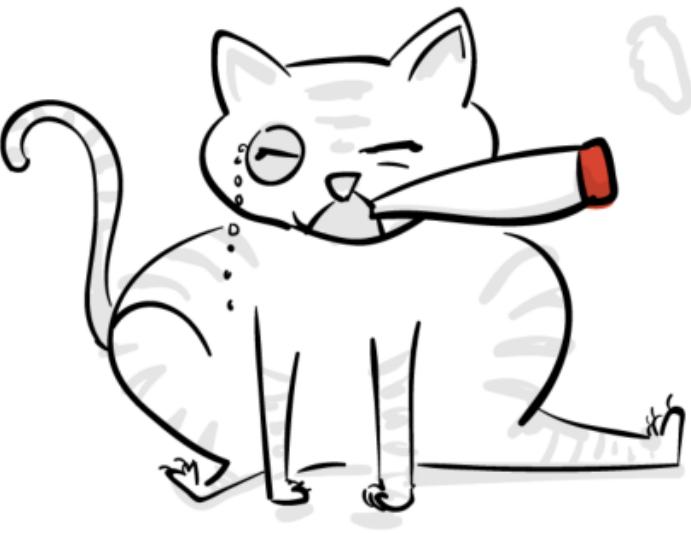
대부분의 진보적인 회사들은 합의를 이끌어내는 식의 접근법이 좋다고 생각합니다.
하지만 그들은 합의가 무엇을 의미하는지 제대로 이해하지 못하고 있습니다.



It's not about everyone agreeing,
it's about everyone being heard and
then rallying around the *best* answer.



모두가 동의한다는 게 아니라, 모두의 얘기를 듣고,
최고의 해답을 내기 위해 단결하는 것이란 걸 말이죠.



Communication is as important as decision making,
and like decision-making it is something that most leaders
think they are good at.

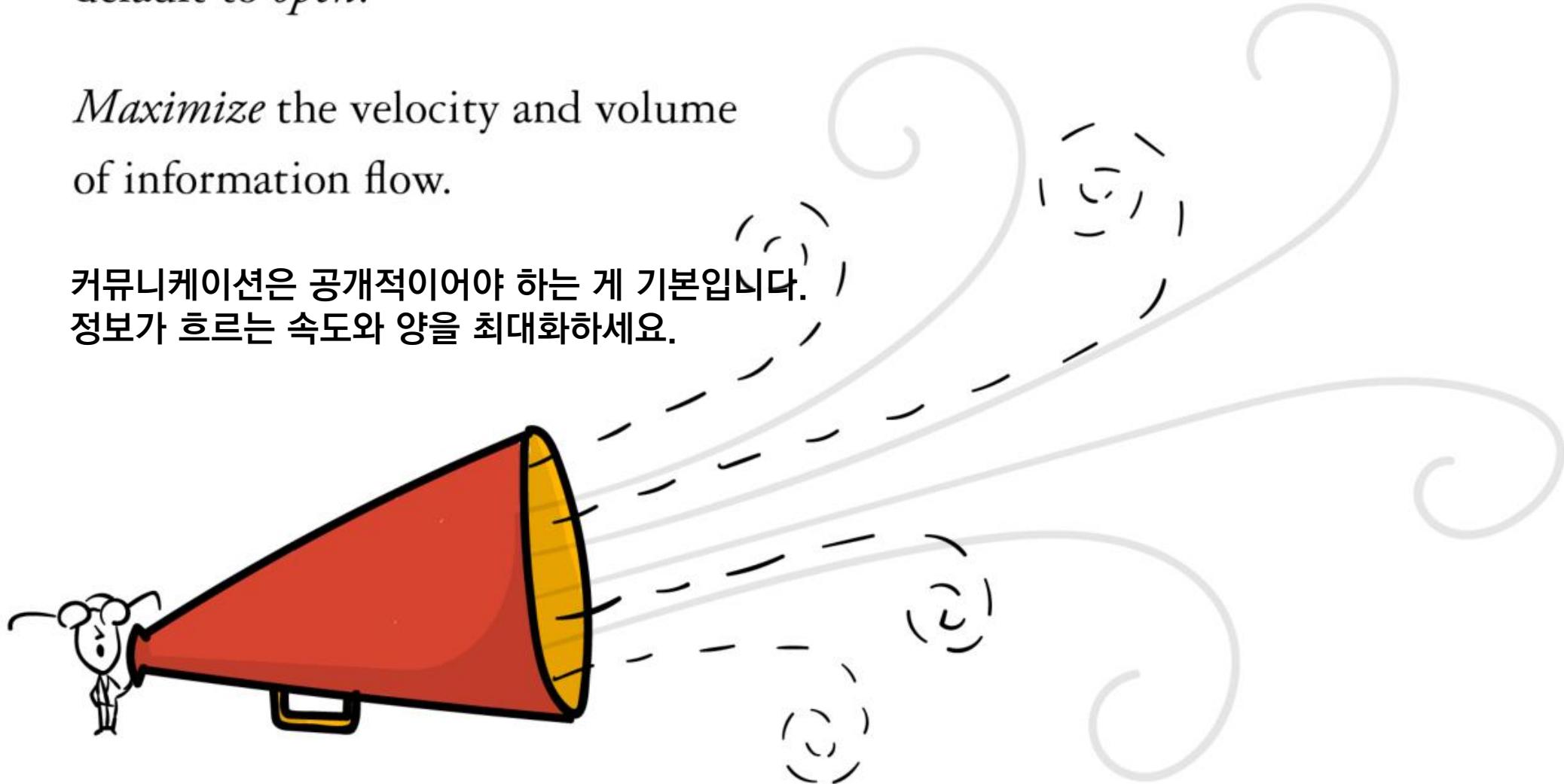
They are *mostly wrong*.

커뮤니케이션은 의사 결정 못지 않게 중요하며,
의사 결정과 마찬가지로, 대부분의 리더들이 자신이 잘한다고 여기는 것입니다.
그들 대부분이 틀렸습니다.

When it comes to *communications*,
default to *open*.

Maximize the velocity and volume
of information flow.

커뮤니케이션은 공개적이어야 하는 게 기본입니다.
정보가 흐르는 속도와 양을 최대화하세요.



Do these things right, and you have
a chance to reach business *nirvana*

... innovation!

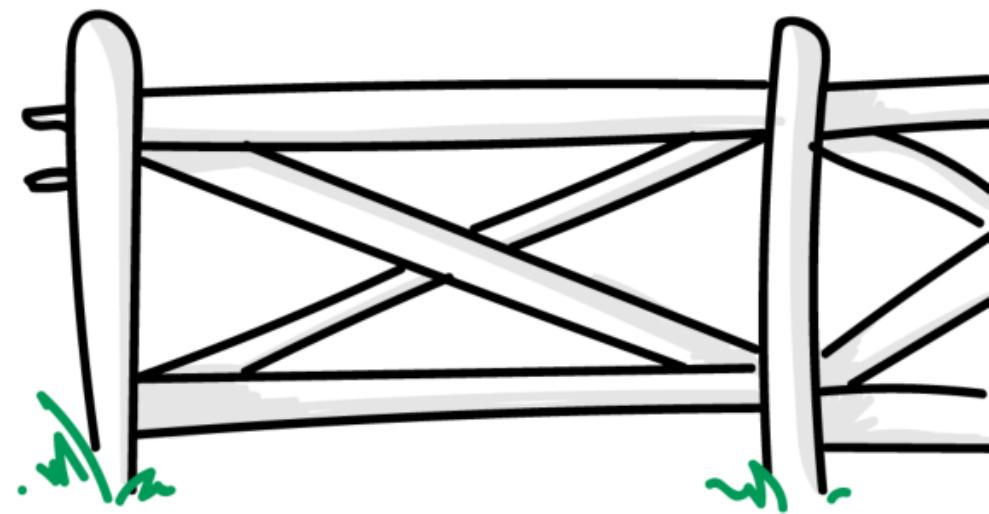
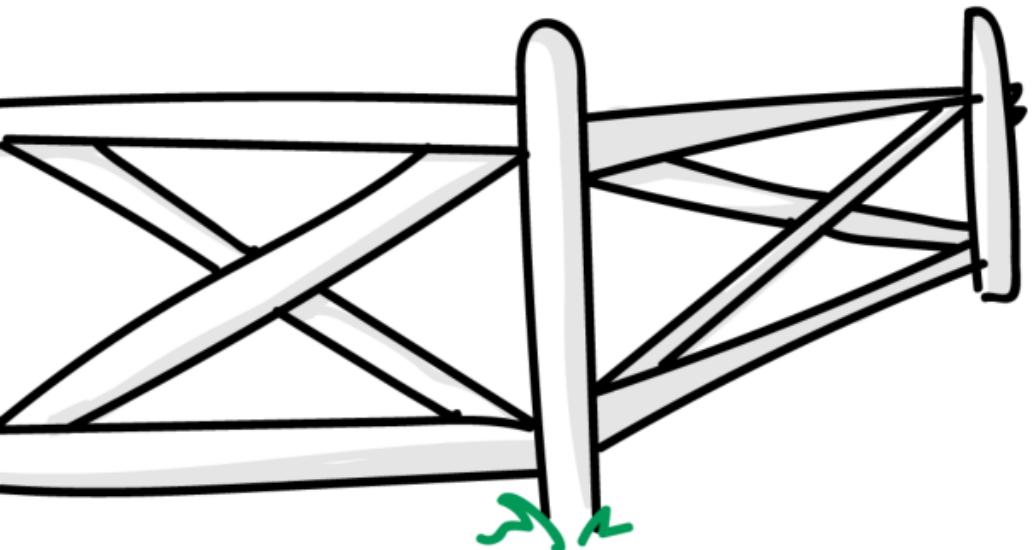
이런 일들을 제대로 하면,
비즈니스에서 열반의 경지에 오를 기회를 얻게 됩니다.

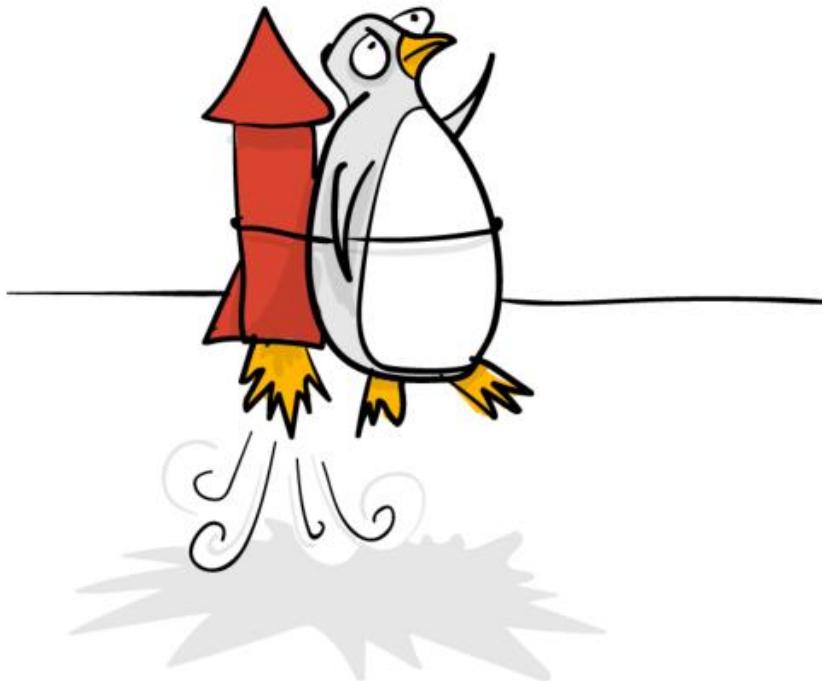
... 바로 ‘혁신’ 말이죠!



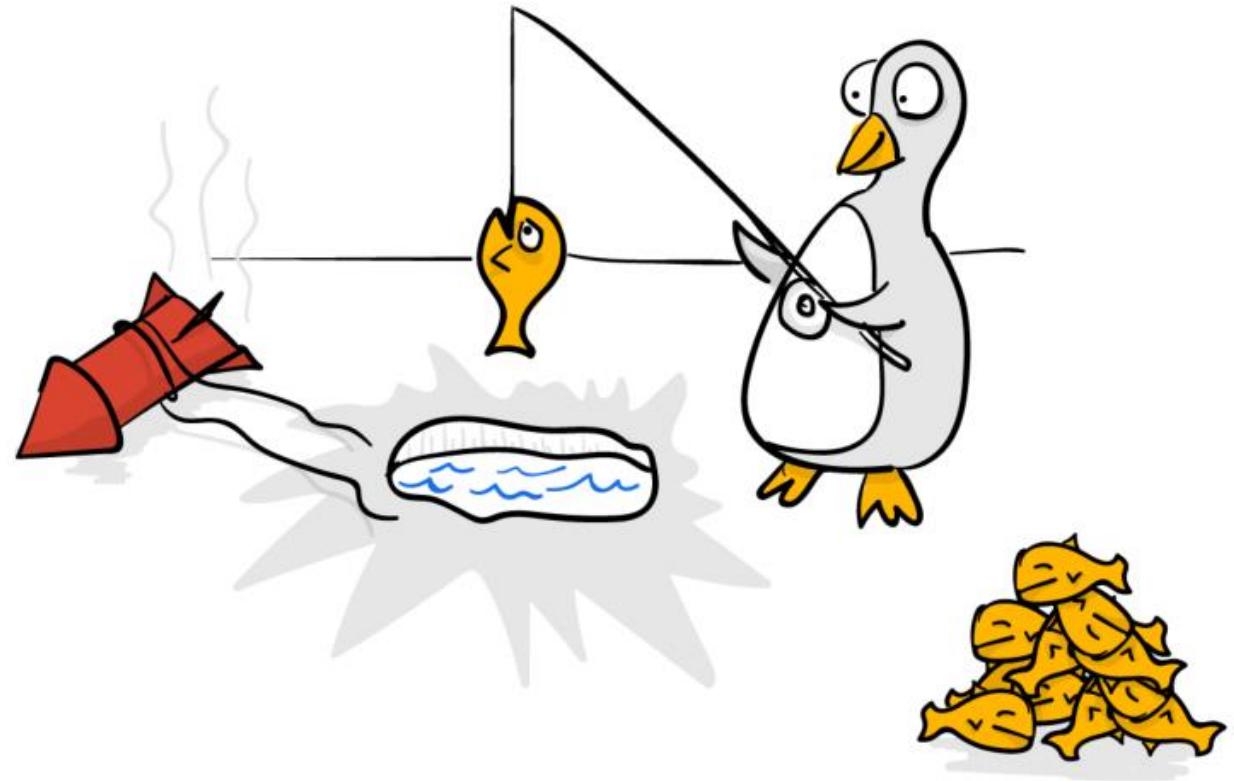
But remember, the CEO needs to be the CIO (*Chief Innovation Officer*).
Innovation can't be owned or ordained, it needs to be *allowed*.
You can't tell innovative people to be innovative, but you can *let* them.

하지만, CEO가 CIO가 되어야 한다는 걸 기억하세요.
혁신은 소유하거나 정해질 수 없으며, 허락되어야 합니다.
혁신적인 사람들에게 혁신적이 되라고 할 순 없지만, 그렇게 되게 할 수는 있습니다.





도달할 수 없는 목표를 설정하고,
Set unattainable goals,



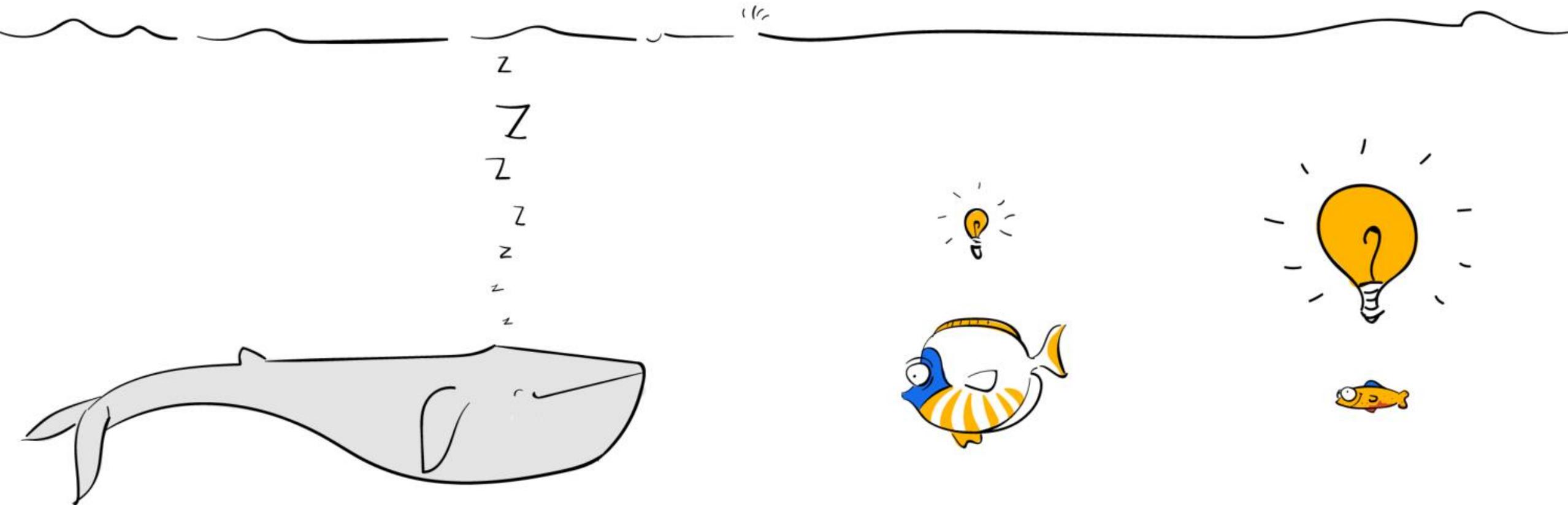
잘 실패하세요.
and then fail well.

Listen to the lab coats not the suits,
and get the lab coats to produce prototypes, not slideware.

양복쟁이들 말고, 연구쟁이들의 말에 귀를 기울이며,
연구쟁이들이 슬라이드를 작성하는 게 아니라,
프로토타입을 만들게 하세요.



아이디어는 어디에서든 나올 수 있습니다.
Ideas come from *anywhere*.



These steps aren't just for entrepreneurs,
and they just aren't for high-tech businesses.

Opportunity is *everywhere*.

Smart creatives are *everywhere*.

Ambitious people who want to build
a team of the latter to pursue the
former are *everywhere*.

이런 단계들은 창업가들이나, 첨단 기술 사업만을 위한 게 아닙니다.

기회는 어디에든 널려 있습니다.

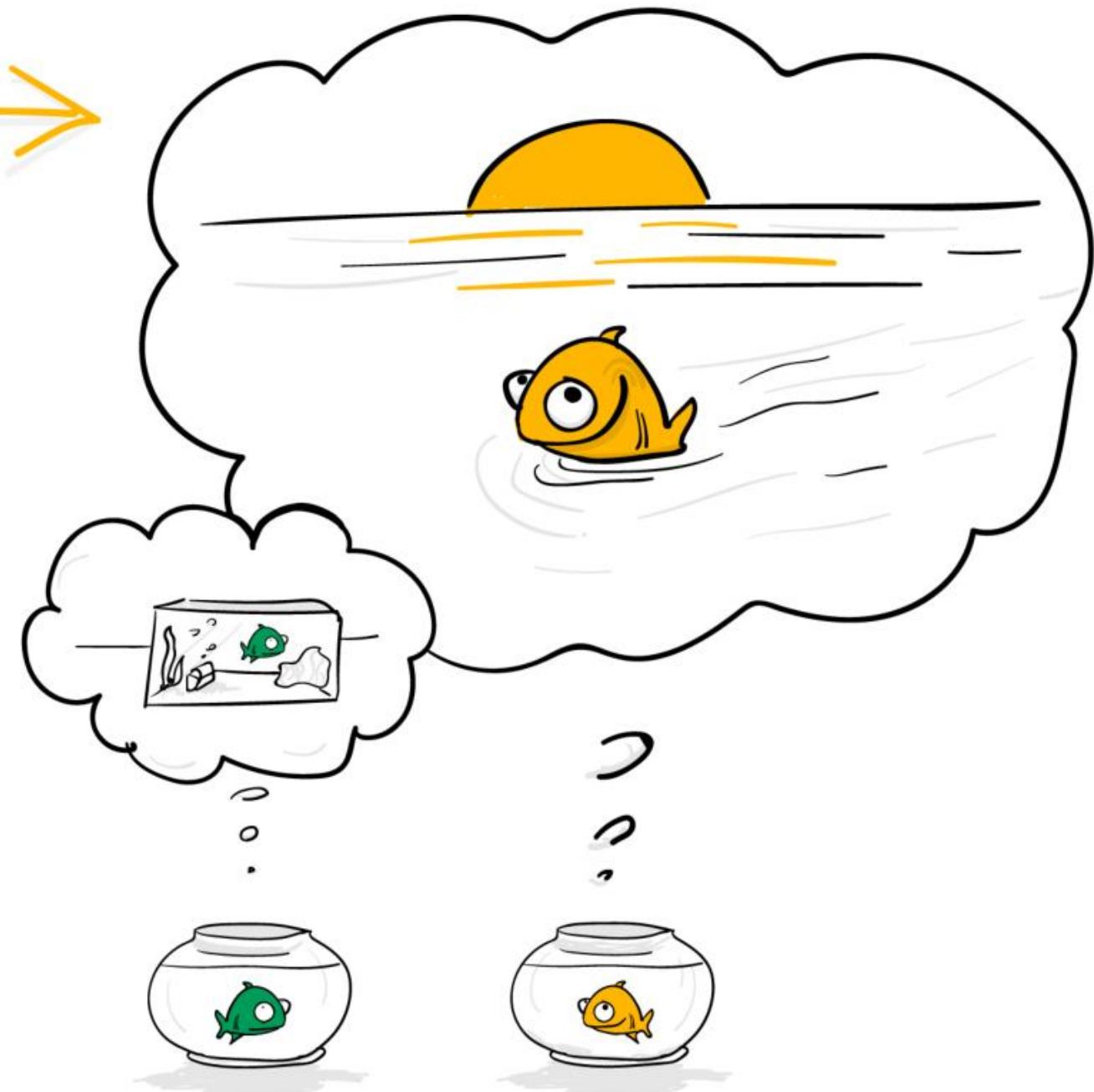
똑똑하고 창의적인 사람들도 어디에든 있습니다.

기회를 추구하기 위해 똑똑하고 창의적인 사람들로 팀을 만들고 싶어하는
야망 있는 이들도 어디에나 있습니다.



All you need is a BIG idea.

그저 크게 생각할 필요가 있을 뿐입니다.



could

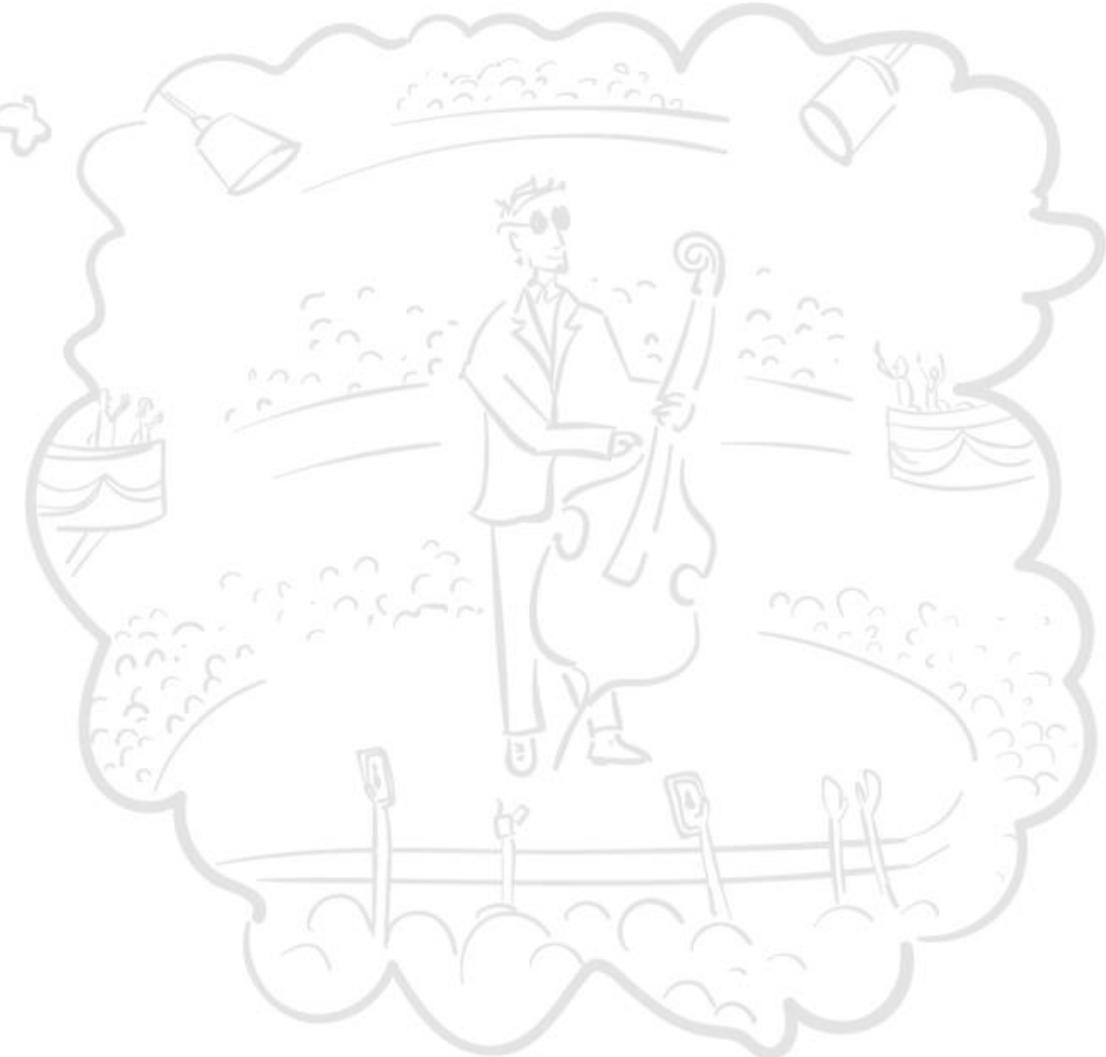
Ask yourself, what ~~will~~ be true in 5 years?

될 수 있을지

5년 안에 어떤 게 진실이 ~~될지~~ 스스로에게 물어 보세요.

Try to *imagine the unimaginable*,
because unimaginable things are
happening a lot.

상상할 수 없는 걸 상상하세요.
상상할 수 없는 게
이미 많이 벌어지고 있으니까요.

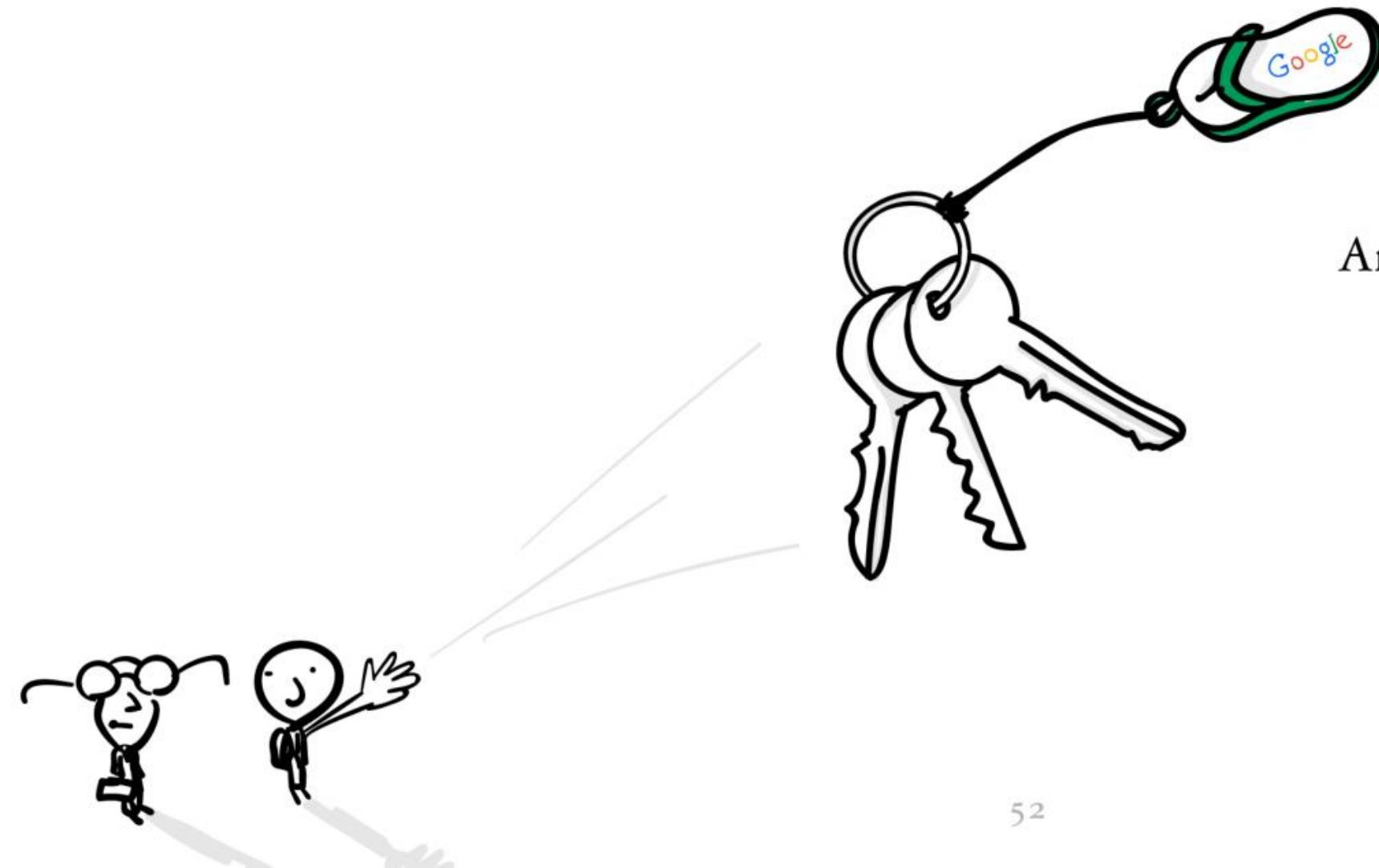


Then make a bet on that future.
Remember big bets can sometimes be easier
to achieve than small ones...

그리고 그 미래에 거세요.
때로는 크게 걸어야 작게 걸 때보다
더 쉽게 이를 수 있다는 걸 기억하세요.







Are you ready to get *started*?

시작할 준비가 되셨나요?



www.howgoogleworks.net | #howGoogleWorks