



ئۇشبۇ كىتاب ئېلكتىب تورى تەرىپىدىن تارقىتىلدى

ئەزىز ئوقۇرمەن، ئۇشبۇ كىتاب ئاپتورنىڭ رۇخسىتى ۋە تەلپى  
بىلەن ئېلكتىب تورىدا تۇنجى بولۇپ تارقىتىلدى.

## باش-ئايىغى يوق: Google ھېكايەسى



ئامېرىكا

دوگلاس ئىدوئارد

تەرجىمە قىلغۇچى: ئابدۇقادىر ئابلىز

ئۇ نۆۋەتتە دۇنيادا ھەممەيلەن ئېتىراپ قىلىدىغان ئەڭ چوڭ ئىزدەش موتورى! ئۇ ئىنتېرنېتتىكى ئەڭ ئالقىشلىنىدىغان بەش چوڭ تور ئورمانىڭ بىرى!

ئۇ مەشغۇلات ئارايۈزىدە 30 نەچچە خىل تىلنى تاللاشقا تەمىنلىگەن، دۇنيا دائىرىسىدە سانسىزلىغان ئىشلەتكۈچىلىرى بار.

Google – يېڭىلىق، مۇۋەپپەقىيەت شۇنداقلا باش-ئايىقى يوق ئىزدىنىشكە ۋەكىللىك قىلىدۇ. «باش ئايىقى يوق: Google ھېكايىسى» Google يۇقىرى قاتلىمىدىكىلەرنىڭ بىردىنبىر ئېتىراپ قىلىشىغا ئېرىشكەن بۇ ھېكايىسى، سىزگە ئادەتتىكىدىن تاشقىرى ئوقۇش تۇيغۇسى ئاتا قىلىدۇ.

مەزمۇن تونۇشتۇرۇش:

Google نىڭ كارخانا بۇرچى بولغان «يامانلىق قىلماسلىق» قانداق كېلىپ چىققان؟ نېمە ئۈچۈن لارى بىلەن سېرگېي كىرىمىنى جىلغىسىدىكى ئالدىنقى قاتاردىكى خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچى شىركەتلەرنىڭ قوللىشىنى جەلپ قىلالايدۇ؟ تور كۆرگۈ قورال بالداق رىقابىتىدە، مىكروسوفت بىلەن Google مەخپىي ھالدا دوئىغا چۈشتى، ئەڭ ئاخىرى كىم غەلبە قىلدى؟ ئەينى چاغدا مىكروسوفت شىركىتى «يا سىلەرنى سېتىۋالىمىز، يا سىلەرنى يوقىتىۋېتىمىز!» دەپ جاكارلىغاندا، Google قانداق قىلىپ قۇتۇلۇپ قالغان؟

بۇ بىر ئىنتېرنېت شىركىتىنىڭ تەرەققىيات تارىخىنى ئەڭ تەپسىلىي، ئەڭ ئومۇميۈزلۈك، ئەڭ ھەقىقىي خاتىرىلىگەن كىتاب.

بۇ كىتابتا، يازغۇچى لارى پەيىجىنى ئىنتايىن كۈچلۈك دەپ تىلغا ئالىدۇ، ئۇنىڭ ئوتتەك قىزغىنلىقى دۇنيانىڭ ئەمدى ۋاقتىنى ئىسراپ قىلماسلىقىغا ياردەم قىلىدۇ. لارى زۆرۈرىيىتى بولمىغان بارلىق چىقىملىرىنى قىسقارتىشقا ئامراق، بىراق تەننەرخ تىزگىنلەش جەھەتتە، ئەقىل-پاراسىتىنى ئىسراپ قىلماي ئېغىشماي ۋايىغا يەتكۈزگىنى يەنىلا سېرگېي. ئىتالىيە مىلاندا، ئۇ 50 دوللار تېجەش ئۈچۈن، تاكىسىغا ئولتۇرۇشنى خالىمىغان.

Google نىڭ يىراقتىكى نىشانى ھەر بىرىمىزنى كەلگۈسىگە نىسبەتەن ئۈمىدكە تولدۇرىدۇ. كەلگۈسىدە، Google زور كۆلەمدىكى رەقەملىك مەسىلىلەرنى ھەل قىلىدىغان شىركەتتىن بىرنى قۇرىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ مەسىلە مىليونلىغان تور ئەھلىگە تەسىر كۆرسىتىدۇ؛ Google يەنە ئىنسانىيەت ئىلىم-پەن مەنزىرىسىنى قايتا تىكلەيدۇ، تېببىي ساھەدە بۆسۈشنى ئىلگىرى سۈرۈپ، ئالەم بوشلۇقى تەتقىقاتىنىڭ سۈرئىتىنى تېزلىتىدۇ، ئىنسانلار ئارىسىدىكى تىل توسالغۇسىنى يوق قىلىدۇ؛ Google دۇنيا خاراكىتىرىلىك نادانلىق ۋە قالايمىقانچىلىققا ۋاقىتلىق تەدبىر تەمىنلىمەستىن بەلكى دۇنيا رەقەملىك سىستېمىسىدا مەۋجۇت بولۇۋاتقان قاتمۇ-قات توسالغۇلارنى تەلتۈكۈس تازىلاپ، لازىم بولغان ئۇچۇرغا ھېچقانداق كۈچىمەيلا ئېرىشتۈرىدۇ؛ ئانچە يىراق بولمىغان كەلگۈسىدە، Google شىركىتى خۇددى ئامېرىكا ھەممىباب ئېلېكترون شىركىتىگە ئوخشاش غايەت زور ئۇچۇر بىرلەشمە گەۋدىسىگە ئايلىنىپ، ئۇچۇر كەسپىدىكى ھەممىباب ئېلېكترونغا ئايلىنىدۇ.

يازغۇچىنى تونۇشتۇرۇش:

دوگلاس ئىدۋارد

1999-يىلىدىن 2005-يىلىغىچە Google شىركىتىنىڭ ئىستېمالچىلار بازار بۆلۈمىنىڭ باش نازارەتچىسى ۋە مەھسۇلات باشلىقى بولۇپ، شىركەتكە ۋاكالىتەن ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن بىۋاسىتە ئالاقە قىلىشقا مەسئۇل بولغان. ئۇ Google غا كىرىشتىن ئىلگىرى، ئىدۋارد «سان جوس مېركۇرىي خەۋەرلىرى» نىڭ توردىكى ماركا گۇرۇپپىسىنىڭ باشلىقى، كېزىتخانىغا ۋاكالىتەن يېڭى سېبىرىيە شەھىرىنىڭ بازار ئاممىۋى ئېلان پروگراممىسىغا مەسئۇل ئىدى.

مۇندەرىجە:

مۇقەددىمە

Google دا مەن ئىنتايىن تەلەپلىك

Google قانداق يۈرۈشۈدۇ

قۇرۇق گەپ قىلماي، ئەمەلىي ئىش قىلىش

بىرىنچى بۆلۈم

سىز ئىچىمىزدىكى بىر ئەزا

بىرىنچى باب مەن نېمە ئۈچۈن Google غا بارىمەن

كىرىمىنى جىلغىسى ئوت يالقۇنى

تۇنجى Google زىيارىتى

قىيىن مەسىلىگە جاۋاب بېرىپ، بېلىق يېيىش

ئىشقا چىققان تۇنجى كۈن

ئىككىنچى باب تۇنجى قەدەم

«99 سىم ئۇلاش بايرىمى»

بازار بۆلۈمى قۇرۇلغان دەسلەپكى مەزگىل

پاكىزلىقنى ساقلاش

سانلىق مەلۇماتنى بىلگىلى بولماسلىق نەزىرىيە چىسىنىڭ دۇنياغا كېلىشى

«سىزنى قوبۇل قىلىمىز»

ئۈچىنچى باب قاندىسى يوق دۇنيا

سەۋەبىنى تېپىپ، قايسىسىنى تاللايدۇ؟

چىقىپ كېتىش

تۆتىنچى باب بازارچىلىق يوق بازارچىلىق

ئۇنداقتا، پىلانچۇ؟

بىردىنبىر غەلبە قىلىش يولى

باشقىلارنىڭ ئالدىدا مېڭىشقا جۈرئەت قىلىش

بەشىنچى باب جەرياننىڭ ھەممىسى بولۇشى كېرەك

بىر نىيەتتە ھەمكارلىشىپ قوشۇن قۇرۇش

ئالتىنچى باب ھەقىقىي سىڭىپ كىرىش

Google قانداقلا چە ئېلان بىلەن شۇغۇللانغان

ھەقىقىي ئەخلاق مۇشكۈلاتى

G.O.D نىڭ 9 مىليارد ئىسمى

يۈزلىگەن بايراقلار لەپىلدەسۇن

يەتتىنچى باب ساغلام بىخەتەر بولماسلىق تۇيغۇسى

قانائەت قىلماي ئالغا ئىلگىرىلەش

پاكىزلىقنى ساقلاش

تۇرمۇشتىكى بىر كۈن

بېسىمنى تۆۋەنلىتىپ ئىجاد قىلىش

ھەممىگە ماھىر چارلى، ئاممىنىڭ كەلسۇن

سەككىزىنچى باب چاقچاق قىلغىلى بولمايدىغان پەسكەش

سەن ماڭا چاقچاق قىلىۋاتقانسەن؟

ئەسەبىلىكتىن ئادىشىش

ئۆتە ھەقسىز

قەرەللىك ھوقۇق كىمياگەرلىكى

مەغلۇبىيەت

توقتۇزىنچى باب تېخىمۇ مۇكەممەلەشتۈرۈش

خاتا نېمە ئۈچۈن توغرا

ياخشى دېگەننىڭ ئۆزى يېتەرلىك ياخشى بولغىنى

ئىشنى ياخشى قىلىش زۆرۈر

نېمە؟ مەن ئەنسىرەمدىم؟

ئۈنچى باب شەھۋانىيلىقنى سۈزگۈچى

كىم ئۇتدۇ تېخى ئېنىق ئەمەس

لاررى بىلەن سېرگېينىڭ رولى

Google پاراڭلىرى

مەڭگۈ «نېمە ئۈچۈن» دەپ سورايدۇ

شۇنداق، مەن قارشى

شەھۋانىي فېلسىنىڭ ئېزىقتۇرۇشى

رەي سىدىنىپچە ئۇسلۇب

ئىككىنچى بۆلۈم Google نىڭ كۈنسىپىرى يۈكسىلىشى

ئۈن بىرىنچى باب ئۇچۇش

نەدە چاتاق چىقتى؟

ئۇ ئادەم كەلدى

ئاخىرقى قۇرۇت

1 مىلياردلىق نشان

يۈگرەشتىن ئىلگىرى ئۆمەلەش

ئارتىكىل «the» نىڭ ئاخىرلىشىشى

Yahoo بىلەن قۇدىلىشىش

ياخشى شېرىك، قىيناش

كەلكۈننىڭ باشلىنىشى

كىرىمىنى جىلغىسىدىكىلەر بىر ئائىلە

ئون ئىككىنچى باب خۇشاللىق ۋە ئىسىم

دېمەكچى بولغىنىڭىزنى سۆزلەڭ

توردىكى ئېلان ساھەسىدىكى تۇنجى جەمەت

چوڭ رايون ۋە شەھىرانىلىقنىڭ قايتا پەيدا بولۇشى

خاتالىقىمىزنى زاتلىق قىلىش

ئون ئۈچىنچى باب ئۆزگىچە «يانى يانى»

مىڭ چاقىرىملىق ئۇزۇن سەپەرمۇ بىرىنچى قەدەمدىن باشلىنىدۇ

ئون تۆتىنچى باب Google بومبا ۋە ئېلخەت كاشلىسى

پوچتالىيون ئەپەندى، سەل كۈتۈپ تۇرۇڭ

ئېلخەت ئىلھامى

ئون بەشىنچى باب ئىسسىق سۇدا يۇيۇنۇۋاتقان باشقۇرغۇچى

كىشىنى ھەيران قالدۇرىدىغان خۇش خەۋەر

باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى؟ ھازىر پاي چېكىنى بازارغا سېلىش؟

قولدىن كەتكەن باشقۇرۇش

ئون ئالتىنچى باب نيويورك ھاياتىمۇ؟

ئۈچىنچى بۆلۈم بىزنىڭ ئورنىمىز

ئون يەتتىنچى باب ھەممەيلەن بىردەك

مۇندەرىجە مەسىلىسى



ئۈزلۈكسىز يېڭى مەھسۇلات چىقىرىش

ئون سەككىزىنچى باب ئېلخەتنىڭ ئۈنۈمىنى ئۆستۈرۈش ۋە ئىلتىجا قىلىش

تەرجىمە مۇۋەپپەقىيىتى ۋە سەھۋەنلىك

ھازىر چېكىلىش سانغا ئاساسەن ھەق يىغىشقا بولامدۇ؟

ئون توقتۇزىنچى باب يېڭى كومپيۇتېر

دۈشمەنلەر دوستلىرىمىزنى بۇلاپ كەتتى

ئەمەلىيەت مۇنازىرىدىن ئۈستۈن

ئاكتىپ نەتىجە

ئويۇن ئۆزگەردى

چوڭ بول، قوزام، چوڭ بول

يىگىرمىنچى باب ئورنىمىز نەدە

نەشر ھوقۇقى جېڭى

يىگىرمە بىرىنچى باب ياخشىمۇسىز، ئامېرىكا لىنىيەسى

بىز توختىماي ئالغا باستۇق، ئەمما ئەگرى يولنىمۇ ماڭدۇق

ئو! Yahoo!

يىگىرمە ئىككىنچى باب بىر مىليارد دوللارلىق يەنە بىر يېڭىلىق يارىتىش

پاراڭلىشىشقا رايى يوق

يىگىرمە ئۈچىنچى باب Froogle سۈركىلىشلىرى

ئىسىم ماجىراسى

يىگىرمە تۆتىنچى باب بازارچىلىقنى ئىتتىرىپ ماڭمايلى

گۈزەل دەقتىلەر دولقۇنلاپ ئالغا ئىلگىرىلىمەكتە

ئەجەبا بىز تىنچلىقتا بىللە تۇرالماسمىزمۇ؟

مىكروسوفت ئويغاندى

ئىنژېنېر قوبۇل قىلىدىغان يېڭى ئىدىيە

يىگىرمە بەشىنچى باب خاتالىق ئۆتكۈزۈش

ئىجتىمائىي ئالاقىدە چولتا تور

ئېلىخەت يامان خەۋەر ئېلىپ كەلدى

تۆتىنچى بۆلۈم مەن ئىنتايىن تەلەپلىك

يىگىرمە ئالتىنچى باب مەن ئىنتايىن تەلەپلىك

سىلەرنى تۇنجى بولۇپ بىلسۇن دەپ ئويلىدىم

قۇرۇق قول ئىگىلىك تىكلەش

خاتىمە

# مۇقەددىمە

## Google دا مەن ئىنتايىن تەلەپلىك

لارى پەيچ ئىنتايىن كۈچلۈك، 1999-يىلى مەن ئۇنىڭ بىلەن سېرگېي شېرىكلىشىپ قۇرغان شىركەتكە كىرگەن ۋاقىتتا شۇنداق ئىدى.

مەيلى قاچان بولسۇن، مەن ئۆزۈمنى لارى بىلەن بىر ئىشخانىدا بايقىسام، بىر خىل تېخىمۇ جانلارچە تىرىشىپ ئىشلەيدىغان تەخسىزلىك تۇيغۇسى پەيدا بولىدۇ. ئۇنىڭ بىلەن مۇھىم ئىشلارنى پاراڭلىشىۋاتىمىغانلا بولسام، خۇددى ئۇنىڭ ھەر بىر سېكۇنت ۋاقتىنى ئىسراپ قىلىۋاتقان دەك تۇيۇلىدۇ.

2002-يىلىنىڭ بىر كۈنى، لارىنىڭ ئىشخانىسىدا ئىككىمىزلا قالدۇق، بىز بەزى لايىھەلەر ۋە باشقا مەسىلىلەر ھەققىدە ئۇزۇن تالاش-تارتۇق. ئىلگىرى مەن ئۇنىڭ بىلەن تالاش-تارتۇق باققان، ئۇ ئۆتۈرۈپمۇ باققان. مەن تالاش-تارتىشتىن نېمە ئۆگىنىۋالغانلىقىم ھەققىدە ئويلىنىمەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە كەسكىن تالاش-تارتىشتىن كېيىن ئۇنىڭ بىلەن قول ئېلىشىپ ئەپلىشىپ قالدىمەن. لارى ئىختىيارىي ھالدا كۈلرەڭ كىيىنىدۇ، پۈتۈن دىققىتىنى كومپيۇتېر ئېكرانىغا يىغىدۇ. تېخىمۇ ئېنىق قىلىپ ئېيتقاندا، يانمۇ-يان قويۇلغان ئالاھىدە چوڭ ئېكرانغا تىكىلىپ تۇرىدۇ، ئۈستىدە پروگرامما كودى ۋە تور بەت زىيارەت كۆزىنىكى بار. لارى بىلەن بىر ئىشخانىدا تۇرىدىغان سېرگېي ئەينى چاغدا يوق بولۇپ، قالايمىقان تاشلاپ قويۇلغان چاقلىق كانكى ئايىغى، پۇرلىشىپ كەتكەن خوككېي توپ كىيىمى ۋە قايسى بىر ياپونىيە ناخشىچىسىنىڭ ھەيكىلى خۇددى ئۇنىڭ بوش قالغان ئورۇندۇقىغا ئۇنىسىز قاراۋاتقان دەك تۇيۇلاتتى.

مەن گەپ باشلاپ: «لارى، مەن سېرگېي بىلەن سېنىڭ شىركىتىمىزگە بېكىتكەن تەرەققىيات نىشانىنىڭ ھەممىسىنى ئىزچىل قوللاپ كەتمەيمەن. ئەمما، مەن ئىزچىل بۇ مەسىلىنى ئويلىنىۋاتىمەن ئۇنىڭ ئۈستىگە ساڭا شۇنى دېسەم، ئىلگىرىكى كەچمىشلىرىمنى ئەسلىگەندە، سېنىڭ توغرا تەرەپلىرىڭنى كۆپرەك دەپ قارايمەن. مەن نۇرغۇن نەرسىلەرنى ئۆگىنىۋاتقان دەپ ھېس قىلىمەن، بۇ جەرياندىكى سەۋر-تاقىتىڭدىن ئىنتايىن مىننەتدارمەن.»

بۇ خېلى يامان ئەمەس تەخسىكەشلىك دەپ ئىچىمدە كۈلدۈم. مەن ئىزچىل ئۆزۈمنى كەمتەر ئىپادىلەپ، لارىغا پۇرسەت يارىتىپ، ئۇنىڭ مېنىڭ Google شىركىتىنىڭ باشقۇرۇش قوشۇندىكى بىر ئەزا بولۇش سۈپىتىم بىلەن ئىگە بولغان ئەمەلىي كۈچ ۋە مەۋجۇت بولغان ئاجىزلىقلىرىمنى تەھلىل قىلىپ، مېنى ئېغىزىكى ئىلھاملاندۇرۇپ، شۇنداقلا قىممىتىمىزگە زەمەتتەم. بۈگۈنكى كۈندە، ئەگەر مېنىڭ ئاگاھلاندۇرۇشۇم ئاقلانە تەكلىپ ئىكەنلىكى ئىسپاتلانسا، ئۇ ئەينى ۋاقىتتىكى ئەھۋالنى تەپسىلىي چۈشەندۈرىدۇ ھەمدە مەن ئوتتۇرىغا قويغان توغرا چۈشەنچىنى تەبرىكلەيدۇ. مەن ئەرلەر ئارىسىدىكى قۇچاقلىشىش ئارقىلىق ئىپادىلەيدىغان تۇيغۇنى تەسەۋۋۇر قىلىمەن، ئاندىن مىكرو دولقۇنلۇق ئوچاقنى ئېچىپ، ئەمدىلا تەييار بولغان كاپچىنو سۈت قەھۋەسىدىن ھۇزۇرلىنىمەن. بۇ چوڭ شىركەتلەردىكى «يۇقىرىغا قارىتا باشقۇرۇش» نا قوللىنىدىغان ئادەتلەنگەن يول.

لارنى كود كۆرۈشكە ئادەتلەنگەن كۆزلىرى بىلەن ماڭا تىكىلىپ قاراپ، خۇددى ئىنتايىن سىرلىق بىر فورمۇلانى يېشىۋاتقانداك تۇيغۇ بېرىدۇ.

«توغرا بولغان ۋاقىتلار كۆپرەك؟» دەپ سورىدى ئۇ، «بىز قاچان خاتالاشقان؟»

ئۇ بۇ مەسىلىنى سورىغان ۋاقىتتا چىرايىدا ھېچقانداق ئىپادە يوق بولۇپ، نە چىرايىدا كۈلۈمسىرەش، نە قوشۇمىسىدا تۇرۇلۇش ئالامىتى يوق ئىدى. ئۇ پەقەتلا ئۆزىنىڭ قاچان خاتالىق ئۆتكۈزگەنلىكىنى بىلىپ، بۇ ئۇچۇرنى ئۇنىڭ دۇنيا مودېل ھېسابلاش ئۇسۇلىغا ئىنكاس قايتۇرماقچى ئىدى. ئەگەر ئىلگىرى خاتالىق ئۆتكۈزگەن بولسا، ئۇ ھەر خىل تەپسىلاتلارنى بىلىشكە ئېھتىياجلىق بولۇپ، شۇنىڭدىن ئوخشاش مەسىلە قايتا كۆرۈلگەندە، ئىلگىرىكى خاتالىقنى ئويلىشىدىغان بىر نۇقتا قىلماقچى.

مەن ئۆزۈمنىڭ تەسەۋۋۇرۇمدىن قايتىپ، «ھە، دېگىنىڭمۇ توغرا. مەن ئەمدى چوڭ شىركەتتە خىزمەت قىلمايدىغان بولدۇم، مەن Google ئۈچۈن ئىشلەۋاتىمەن.» دېدىم.

## Google قانداق يۈرۈشىدۇ

كۆپچىلىك ھەممەيلەن Google نى بىلىدۇ.

ھېچ بولمىغاندا Google نىڭ نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىنى بىلىدۇ: Google سىزگە ياردەملىشىپ ئىنتېرنېتتا مەزمۇن ئىزدەيدۇ. 1999-يىلى مەن Google شىركىتىگە كىرگەن ۋاقىتتا، مەن بىلگەن ئەھۋال شۇ ئىدى. ئۇ چاغدا مەن تور بەت ئىندېكسلىغۇچىنىڭ نېمە ئىكەنلىكى، توربەت دەرىجىسىنى بېكىتكۈچىنىڭ نېمە ئىكەنلىكى، يەنە تور قۇرۇتىنىڭ نېمە ئىكەنلىكىنىمۇ بىلمەيتتىم. مەن جاھىل ئىنژېنېرلارنىڭ قانداق ئىش قىلىدىغانلىقى، ئىنتېرنېت ساھەسىدىكى قانچىلىك ئىجرائىيە ئەمەلدارلىرىنىڭ يوپۇرۇلۇپ كېلىدىغانلىقى، يەنە كۈنلەرنىڭ بىرىدە بىر كۈندە «تاپقان پۇل» نىڭ ئىلگىرىكى 30 يىللىق كىرىمىنىڭ يىغىندىسىدىنمۇ كۆپ بولغان ۋاقىتتىكى ھېسسىياتىنى بىلمەيتتىم. ئۇ چاغدا مەن ھېچنەرسىنى بىلمەيتتىم ئەمما ھازىر ئويۇنچۇق.

دەر ھەقىقەت، مەندە يۈز بەرگەن ھىكايە تېپىلغۇسىز بىر پۇرسەت، سەل تاسادىپىيلىقتەك تۇيۇلىدۇ، ئەمما پۈتۈنلەي تاسادىپىيلىق بىلەن چۈشەندۈرگىلىمۇ بولمايدۇ.

تەرەققىيات سۈرئىتى مىسلى كۆرۈلمىگەن دەرىجىدىكى بىر شىركەتتە، مەن ھەر ۋاقىت «G كۈچى» نىڭ تەسىرىگە ئۇچرايمەن؛ كونا قائىدە ماس كەلمەيدىغان يېڭى مۇھىتتا، پەقەت ئىلگىرىكى تەجرىبىگىلا تايانغاندا كۈدە-كۆرپىسىنى يىغىشتۇرۇپ ئاستا كېتىپ قالىدۇ. بۇ كىتابتا بايان قىلىنغان دەل مۇشۇ جەرياندىكى ئۆزۈمنىڭ ھېس قىلغانلىرى. بۇ كىتابتا Google شىركىتىنىڭ 1999-2005 يىلىغىچە بولغان تولۇق تارىخى بايان قىلىنمايدۇ، ھەم Google نىڭ نۇرغۇن چوڭ تۆھپىلىرى قايتا تىلغا ئېلىنمايدۇ. Google نىڭ تورتۇراسىدىن، شىركەتنىڭ مەن يازغان رەسمىي تارىخىنى تاپالايسىز. شۇنىڭدىن كېيىنكى كۆپ قىسىم مەزمۇنلار ئەسلىدىكى ئاساسدا ئازراق پەردازلانغان، شۇڭلاشقا مەن بۇ كىتابتا يەنە كونا مۇقامنى توۋلىغىم يوق. مەن ھەقىقەتنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ، شىركەتنىڭ مۇۋەپپەقىيەتلىك يۈرگۈزۈلۈشى (شۇنداقلا مۇۋەپپەقىيەتلىك بولماسلىقى) نىڭ سەۋەبى شۇنداقلا ئومۇميۈزلۈك تەرەققىيات ئۆزگىرىشى ئەھۋالىغا نىسبەتەن، ئۆزۈمنىڭ كۆز قارىشىنى ئوتتۇرىغا قويىمەن.

بۇ كىتاب Google نۆۋەتتە دۇچ كېلىۋاتقان مەزمۇن تەكشۈرۈش، ئىزدەشنى باشقۇرۇپ نازارەت قىلىش، مونوپۇلۇققا چېتىلىش قاتارلىق نالاش-تارتىشلارنى چوڭقۇر تەتقىق قىلمايدۇ. كىتابتا مەن 1999-يىلى Google غا كىرگەن شۇ كۈندىن باشلاپ 2005-يىلى ئايرىلغۇچە بولغان ئارىلىقتا يۈز بەرگەن ئىشلارلا مۇنازىرە قىلىندۇ. تورنىڭ بىتەرەپلىك مەسىلىسى، كوچا مەنزىرىسى سانلىق مەلۇماتلىرىنى توپلاش مەسىلىسى ياكى دېڭىزدىكى شامال كۈچىدىن توك چىقىرىش مەسىلىسى قاتارلىقلار ئۇ چاغدا كۆڭۈل بۆلىدىغان مەسىلىلەر ئەمەس ئىدى. ئۇ چاغدا ئەڭ چوڭ مەسىلە قانداق قىلىپ «يامانلىق قىلماسلىق» تىن ئىبارەت ئەقىدە ئاساسىدا رەقەملەشكەن ئەخلاق قورغىنىنىڭ ياقىسىدا، بىرلا ۋاقىتتا ئەڭ ياخشى ئىزدەش تېخنىكىسى ئىجاد قىلىش، زور مىقداردا سودا ئېلانى سېتىش، مىكروسوفت شىركىتىنىڭ يۇتۇۋېتىشىدىن قانداق ساقلىنىش ئىدى.

گەرچە كىتابتىكى مەزمۇنلار بازارچىلىق بىلەن شۇغۇللىنىدىغان كىشىنىڭ مەيدانىدىن كەلگەن ئۇنىڭ ئۈستىگە ۋەزىپەم «ئىستېمال ماركا باشقۇرۇش» نى ئۆز ئىچىگە ئالسىمۇ ئەمما كىتابتا نوقۇل بازارچىلىققا سۆزلەنمەيدۇ. ئۆزەمنىڭ Google ماركىسىنى «ياراتقان» لىقىمنى بايان قىلمايمەن. Google نىڭ داڭقى مەھسۇلات ئاساسىدا قۇرۇلغان، مەھسۇلاتنى ئىزىنپىرلار ياسىغان. بۇ كومپيۇتېر ئالىملىرى ياسىغان سىستېما ئىنتايىن مۇرەككەپ، راكىتانى ئالەم بوشلۇقىغا چىقىرىدىغان سىستېمىدىن قېلىشمايدۇ، ئەمما ھازىر ئىنتېرنېتنىڭ ھەممە چوڭ-كىچىك بۇلۇڭ-پۇشقاقلارغا تارقالغان كىچىك بىر ئىزدەش رامكىسىغا ئايلاندى.

مەن ئىزىنپىرلارنىڭ خىزمەت ئادىتىنى بايان قىلىمەن، بۇ خىل ئادەتلەر ئۇلارنى ئىنتايىن قىسقا ۋاقىت ئىچىدە زور مىقداردىكى خىزمەتلەرنى تاماملاتقۇزدۇ؛ يەنە ھەر قانداق مەسىلىنىڭ يېشىمى بار، ئىشلارنىڭ ھەممىسىنى ئاددىيلاشتۇرۇپ بىر دۆۋە سانلىق مەلۇماتقا ئايلاندۇرغىلى بولىدۇ دەپ قارايدىغان شىركەتنىڭ ئاجىزلىقىنىڭ نەدە ئىكەنلىكىنى بايان قىلىدۇ. چۈنكى ئۆزىنىڭ توغرا ئىكەنلىكىنى بىلگەن ھامان، ئۇلار ماڭغان يولىدىن ئېغىشماي، ھەر قانداق ئىش يۈز بېرىشىدىن قەتئىينەزەر، توسالغۇ بولۇشقا بولمايدۇ، بولالمايدۇ، شۇنىڭدىن شەكىللەنگەن خىزمەت ئادىتىنىڭمۇ ئۆزىگە تۇشلۇق كەمچىلىكى بار، بۇنى كىتابتا تىلغا ئالىمەن.

Google كىشىلەرگە ياردەملىشىپ دۇنيادىكى ھەممە ئۇچۇرلارغا ئېرىشىش ئىدىيەسىدە چىڭ تۇرۇۋاتىدۇ. مۇشۇنداق بىر شىركەت، ئاشكارا، ئىشەنچ، مەخپىيەتلىكنىڭ ئاشكارىلىنىشى قاتارلىق ئاممىۋى مۇناسىۋەت مەسىلىلىرىنى بىر تەرەپ قىلغان ۋاقىتتا، مۇناسىۋەتلىك مەسئۇل كىشىنىڭ پوزىتسىيەسىنىڭ تەسىرىگە ئۇچرىشىدىن ساقلىنىشقا بولمايدۇ، شۇنىڭ بىلەن قوللانغان تەدبىر مۇۋاپىق بولماسلىق ئەھۋالى كېلىپ چىقىدۇ. بۇنىڭغا نىسبەتەن، سەۋەبىنىمۇ چۈشەندۈرىمەن.

ئالدى بىلەن، Google شىركىتىنىڭ ئارقا كۆرۈنۈشىنى چۈشەندۈرىمەن، بۇ دەل مەن Google غا ئىشقا چۈشكەن تۇنجى كۈنى بىلىشنى ئارزۇ قىلغان نەرسە. مۇشۇنداق بولغاندا، قالايمىقان مەزمۇنلارغا يۈزلەنگەن تەقدىردىمۇ، ئۆزىڭنى يوقىتىپ قويمايسىز.

ئۇنداقتا مەن Google نىڭ قۇرۇلۇش ئەھۋالىنى قىسقىچە دەپ باقاي. Google لارى بىلەن سېرگېي 1996-يىلى بىرلىشىپ قىلغان پەن-تەتقىقات تۈرىدىن باشلانغان، ئۇلار ئەينى ۋاقىتتا سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا ئاسپىرانتلىقتا ئوقۇۋاتاتتى. ئۇلارنىڭ تەتقىقات تۈرى بىر خىل يېڭى ئىزدەش ئۇسۇلىنى ئاساس قىلغان بولۇپ، بۇ خىل ئۇسۇلنى لارى PageRank (توربەت دەرىجىسىنى باھالاش) دەپ ئاتىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ خىل ئۇسۇلدا تور بەتنىڭ مۇھىملىقى بويىچە دەرىجە بېكىتىدۇ، بىر تور بەتكە نىسبەتەن، ئۇلارنىڭ ھېسابلاش ئۇسۇلى بارلىق باشقا تور بەتكە نىسبەتەن نىشانلىغان تور بەت ئۇلانمىلىرىنىڭ ھەممىسى ئويلىشىلىدۇ. بۇ خۇددى، باشقا تور بەتكە تەزىم نىشانلاپ كۆرسەتسە، بۇ تور بەتنىڭ دىققەت قىلىش قىممىتى بارلىقىنى ئىپادىلەنگەندەك ئىش. زور كۆپچىلىك ئىزدەش موتورلىرى پەقەت تور بەتنىكى مەزمۇنغا كۆڭۈل بۆلىدۇ، ئىزدەيدىغان سۆزگە ئاساسەن شۇ تور بەتتە كۆرۈلۈش چاستوتىسى بويىچە رەتكە تۇرغۇزىدۇ. مەسىلەن بىر يوپۇن ئادەمگە ھۆكۈم قىلىشتا، ئۇ ئادەمنىڭ تەقى-تۇرقىغا ئاساسەنمۇ، ياكى بارلىق تونۇش-بىلىشلىرىنىڭ ئۇنىڭغا قارىتا شەكىللەندۈرگەن پىكىرىگە ئاساسەنمۇ، بۇ ئىككىسىنىڭ ئارىسىدىكى پەرق. لارى

بىلەن سېرگېينىڭ ئىزدەش تېخنىكىسىنىڭ تەھلىل قىلىدىغىنى شەكىل كەينىدىكى ئەھۋال بولغانلىقتىن، ئۇلار ئۆزىنىڭ ئىزدەش موتورىنى «BackRub» (دۈمبە ئۇۋىلاش) دەپ ئاتىغان. بىر مەزگىلگىچە، ئۇلارنىڭ تۇغى لاررى بىر قولىدا ئوچۇق مۇرىسىنى سىلاۋاتقان كۆرۈنۈش بولغان ئىدى. گەرچە كېيىن ئۇلار رەسمىدىكى لاررىنىڭ قولىدىكى قارا تۈكنى بىر تەرەپ قىلىۋەتكەن بولسىمۇ، ئۇ تۇغ قارىماققا يەنىلا قوپال شەھۋانى فىلىملەردىكى كىنو رەسىمىگە ئوخشايتتى.

1997-يىلى، ئۇلار Google دەپ ئۆزگەرتكەن، بۇ ئۇلارنىڭ ماتېماتىكا ۋە دەرىجە كۆرسەتكۈچ (googol دېگەن 10 نىڭ 100-دەرىجىسى) كە ئامراقلىقىنى ئىپادىلىگەن. ئۇلار googol دىن پەرقلىق ئىملا شەكلىنى قوللاندى، بۇنىڭدا مۇنداق ئىككى سەۋەب بار: بىرىنچى، دائىرە نامى googol.com نى باشقىلار خەتلىتىپ بولغان، ئىككىنچى، لاررى رەقەمنى تاۋار ماركىسى قىلىپ خەتلىتىشكە مۇمكىن بولمايدىغانلىقىنى ھېس قىلغان. لاررى ئىنتايىن ئەقىللىق سودىگەر، بىز كېيىن بۇ تەرىپنى بىلىپ قالغىمىز.

شۇنىڭدىن كېيىن بىر يىلغا يەتمەي، لاررى بىلەن سېرگېي سىتانفوردتىن ئايرىلىپ، ئامېرىكا كالىفورنىيە ئىشتاتى مېنلوپاركاغا كېلىپ، سېرگېينىڭ قىز دوستىنىڭ ئالىي مەكتەپتىكى ياتاقدىشى سۇسان ۋوچىككىنىڭ ماشىنا ئامبىرىدا Google شىركىتىنى قۇرغان. Google نىڭ تور ئېقىمى شۇنىڭدىن باشلاپ زور مىقداردا ئاشقان، شىركەت مۇشۇنىڭغا ئەگىشىپ ئادەم تەكلىپ قىلىشقا باشلىغان. Google شىركىتى 1998-يىلى 9-ئايدا رەسمىي قۇرۇلغان، تەرەققىي قىلىپ 1999-يىلىنىڭ بېشىغا كەلگەندە، سۇساننىڭ ماشىنا ئامبىرى بۇ شىركەتنى سىغدۇرالمىغان، ئۇلار شۇنىڭ بىلەن كالىفورنىيەدىكى پاۋلو ئالتو شەھىرى ئۇنىۋېرسىتېت كۆچمىسى 165-نومۇرلۇق ئىشخانا بىناسىغا كۆچۈپ كەلگەن. يېرىم يىلدىن كېيىن، ئۇلار ئىككى چوڭ خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سېلىش شىركىتىنى قايىل قىلىپ، Google غا بىرلىكتە 25 مىليون ئامېرىكا دوللىرى مەبلەغ سالغۇزغان، Google شىركىتىمۇ مائۇنتېن ۋىيىۋ شەھىرىدىكى بىر سانائەت باغچىسىغا كۆچۈپ بارغان. مەن دەل شۇ جايدا Google غا كىرگەن، ئەينى ۋاقىتتا شىركەتتە تەخمىنەن 50 دەك خىزمەتچى بار بولۇپ، ھەر كۈنى ئالاھىدە 7 مىليون قېتىملىق ئىزدەشنى تاماملايتتى. گەرچە Google نىڭ كەسىپ مىقدارى ئالدىنقى يىلىدىكىدىن تەخمىنەن 700 ھەسسە ئاشقان بولسىمۇ ئەمما Yahoo، ئامېرىكا لىنىيەسى ۋە MSN (مىكروسوفت شىركىتى ئوتتۇرىغا چىقارغان شۇئان پاراڭلىشىش يۇمشاق دېتالى) دەك بۇنداق كۈنگە يۈز مىليوندىن بەت يوللايدىغان تور تۇرالارغا سېلىشتۇرغاندا، ھېچنېمىگە ئەرزىمەيتتى.

Yahoo كونا يېڭى مىڭ يىل ئالمىشىدىغان پەيتتە ئىنتېرنېت ئىزدەش ساھەسىدىكى قورقۇنچلۇق ئەمما كىشىنى بىزار قىلىدىغان غەلىتە مەخلۇق، ئەمەلىيەتتە ئۇنى ئىزدەش موتورى دېگىلىمۇ بولىدۇ. Yahoo بىر «دەرۋازا»، ئۇ ئېلىخت، خەۋەر ۋە ھەر خىل مۇلازىمەتلەرنى توپلاپ، تۈرى بويىچە مۇندەرىجىگە تۇرغۇزۇپ، توپلاشتۇرۇپ تور بەتكە قويىدۇ. ئەينى ۋاقىتتا Yahoo نىڭ تەخمىنەن 30 مىليون ئىشلەتكۈچىسى بار ئىدى، ئەمما توردىن ئىزدەش جەھەتتە Inktomi شىركىتىنىڭ تېخنىكىسىنى ئىجارە ئالغان، Inktomi شىركىتى ئىنتېرنېت شۇنداقلا كارخانا ئىچكى تورغا يۈزلەنگەن ئاساسلىق ئىزدەش مۇلازىمىتى تەمىنلىگۈچى سودىگەر ئىدى.

Google زېھنىنى يىغىپ ئۆزىنىڭ تور تۇراسىنى راۋاجلاندۇرۇپ Yahoo بىلەن رىقابەتلىشەمدۇ ياكى تېخنىكا تەمىنلەش سودىگىرى سۈپىتىدە Inktomi بىلەن رىقابەتلىشەمدۇ؟ كەسىپ ئەھلىلىرى بۇ مەسىلنى توختىماي پەرەز قىلىشاتتى. ئەگەر بىز ھەر ئىككىسىنى ئويلاشساق، ئالقىشقا ئېرىشكەن ئىزدەش موتورىنى قۇرۇپ چىقىش بىلەن بىللە، يەنە ئوخشاش مەقسەتتىكى تور تۇرالارغا ئىزدەش تېخنىكىسى تەمىنلەيمىز، ئاخىرىغا كېلىپ ئۆزىمىزنىڭ خېرىدارى بىلەن رىقابەت شەكىللىنىدۇ. شۇنداق بولسىمۇ، بۇ مەسىلنى ئوتتۇرىغا قويۇشنىڭ سەۋەبى، كىشىلەرنىڭ لاررى بىلەن سېرگېينىڭ جاسارىتى ۋە ئىشەنچىسىگە نىسبەتەن ھېچنېمىنى بىلمىگەنلىكىنى ئاشكارىلاش. تورت يەلەيدىغانلىقىنى ئېنىق بىلىپ تۇرۇپ، نېمە ئۈچۈن پەقەتلا تورتىنى ئالىدۇ؟ Google ھەم ئىزدەش تېخنىكىسى تەمىنلىگۈچى سودىگەر، ھەم ئۆزىنىڭ ئىزدەش تور تۇراسىنى قۇرىدۇ، چۈنكى لاررى بىلەن سېرگېينىڭ كۆڭلىدە سان بار، ئۇلار ئۆزىنىڭ ئەقىللىگە تايىنىپ مەغلۇپ بولۇش ئېھتىمالى بولغان ئامىللارغا

تاقابىل تۇرۇپ، مۇۋەپپەقىيەت قازىنالايدۇ.

ئۇلارنىڭ كۆزدە تۇتقىنى ئىزدەش جېڭىدە غەلبە قىلىش ئەمەس. ئۇلار زور كۆلەملىك ماتېماتىكىلىق مەسىلىلەرنى ھەل قىلالايدىغان شىركەتتىن بىرنى قۇرماقچى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ مەسىلە مىليونلىغان تور ئەھلىگە تەسىر كۆرسىتىدۇ، ئۇلار يەنە ئىنسانلارنىڭ ئىلىم-پەن مەنزىرىسىنى قايتا تىكلەمەكچى. ئۇلار تېببىي ساھەدە بۆسۈشنى تېزلىتىپ، ئالەم بوشلۇقى ھەققىدە ئىزدىنىشنى تېزلىتىدۇ، ئۇلار كىشىلەر ئارىسىدىكى تىل توسالغۇسىنى يەتمەكچى. ئۇلار دۇنيا خاراكىتىرىلىك نادانلىق ۋە قالايمىقانچىلىققا ۋاقىتلىق تەدبىر تەمىنلىمەستىن بەلكى دۇنيا رەقەملىك سىستېمىسىدا مەۋجۇت بولۇۋاتقان قاتمۇ-قات توسالغۇلارنى تەلتۈكۈس تازىلاپ، كىشىلەرنى لازىم بولغان ئۇچۇرغا ھېچقانداق كۈچىمەيلا ئېرىشتۈرىدۇ. لارى شۇنىڭغا ئىشىنىدۇكى، ئۇلار خۇددى ئامېرىكا ھەممىباب ئېلېكترونىغا ئوخشاش ئۇچۇر بىرلەشمە گەۋدىسىگە ئايلىنىپ، ئۇچۇر ساھەسىدىكى ھەممىباب ئېلېكترونىغا ئايلىنىدۇ. بۇ نىشاننى ئەمەلگە ئاشۇرۇش ئۈچۈن، ئۇلار تېخىمۇ ياخشى قورالغا ئېھتىياجلىق. ئالدى بىلەن ئىزدەش موتورىنى ياخشىلاپ، كىشىلەر ئىزدىمەكچى بولغان ئۇچۇرلارنى ھەقىقىي نامايان قىلىش كېرەك.

ئىنژېنېرلار تۆۋەن ئۈنۈمنى ئۆچ كۆرىدۇ. مەن ئۇچراتقان كىشىلەر ئارىسىدا، لارى پەيىچ نەچچە سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىپ، ئەڭ ياخشى نەتىجىگە ئېرىشەلمىگەن سىستېمىغا ئەڭ ئۆچ. ئۇنىڭ ئوتتەك قىزغىنلىقى دۇنيانىڭ ئەمدى ۋاقىتنى ئىسراپ قىلماسلىقىغا ياردەم قىلىدۇ.

ئۈنۈمنى ياخشى كۆرسە تېجەيدىغان بولۇپ كېتىدۇ، چۈنكى ئەمەلىيەتتە، سېلىنمىنى ئازايتىشنى سېپى ئۆزىدىن ئىسراپچىلىق دېگىلى بولمايدۇ. لارى زۆرۈرىيىتى بولمىغان بارلىق چىقىملارنى قىسقارتىشقا ئامراق، بىراق تەننەرخ تىزگىنلەش جەھەتتە، ئەقىل-پاراسىتىنى ئىسراپ قىلماي ئېغىشماي ۋايىغا يەتكۈزگىنى يەنىلا سېرگېي.

2003-يىلى 1-ئاينىڭ بىر كۈنى، بىز مىلانغا يېتىپ كەلدۇق، ئايروپۇردۇرۇمدىن شەھەر رايونىغا بېرىشتا تاكىسى باھاسىنىڭ 100 ئامېرىكا دوللىرى ئىكەنلىكىنى كۆرۈپ، سېرگېي ماڭا: «سەل قىممەتكەن.» دېدى، سېرگېي، قىز دوستى، يەنە مەن ئۈچەيلەن ئەمدىلا ئامېرىكىدىن ئۇچۇپ كەلگەن بولۇپ، ئىتالىيە تارماق شىركىتىنىڭ ئىچىلىش مۇراسىمىغا قاتناشماقچى ئىدۇق. مۆلچەرىمگە ئاساسلانغاندا، بىزنىڭ ساياھەت ئۇسۇلىمىز ھېچ بولمىغاندا كۈنسىپى ئالغا بېسىۋاتقان ئىنتېرنېت شىركىتى باشلىقنىڭ سالاھىيىتىگە ماس كېلە دەپ ئويلىدىم. باشقا بارلىق ئىنتېرنېت كارخانىلىرىغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، كۆپۈك يامراپ كەتكەن، جان جەھلى بىلەن پۇل كۆيدۈرۈۋاتقان تور دەۋرى ئاخىرلاشقان، ئەمما Google شىركىتىنىڭ پايدىسى يۇقىرى، مالىيە ئەھۋالى ياخشى ئىدى. گەرچە ئىلگىرى كاماندېرۇپكىغا چىققاندا ئەرزان بۆلۈمچىدە ئولتۇرساقمۇ، ئەمما ھازىر ئازراق ئۆزگەرتىپ، ئاشۇ كونا دۇنياغا بىزنىڭ ھەقىقەتەن پايدا قىرغىقىغا يەتكەنلىكىمىزنى بىلدۈرۈپ قويارىمىز.

بىز ئۇ جايدا يۈك-تاقلىرىمىزنى كۈتۈۋاتقان ۋاقىتتا، سېرگېي ئاگاھلاندۇرۇش تاختىسىغا سىڭايان قاراپ، مۇنداق تەكلىپ بەردى: «چوڭ ئاپتوبۇسقا ئولتۇرايلىمۇ، ھەر بىر ئادەمنىڭ ئاپتوبۇس بىلىتى 5 ياۋروغىمۇ يەتمەيدىكەن.» چوڭ ئاپتوبۇس؟ نېمە؟ بىزنى ئوقۇغۇچىلار ئەتىيازلىق ساياھەتتە دەپ ئويلىمىغاندۇ؟ تاكىسىغا ئولتۇرۇپلا شەھەر رايونىغا بارايلى بولدى. ئەينى چاغدا كۈچلۈك يامغۇر يېغىۋاتاتتى، تاكىسى بىزنى بىۋاسىتە ئىشىك ئالدىغا ئاپىرىپ قويدۇ، ھەرگىزمۇ ئارىلىقى خېلىلا يىراق ئاپتوبۇس بېكىتىدە تاشلاپ قويمايدۇ.

بىز ئاخىرىدا پويىزغا ئولتۇرىدىغان ئوتتۇرىھال لايىھەنى تاللىدۇق. ئەگەر مېنىڭ زىيانغا ئۇچرىغان غۇرۇرۇمنى ھېسابقا ئالمىغاندا، بىز 50 ئامېرىكا دوللىرى تېجىدۇق.

يۇقىرى ئۈنۈم. ئىقتىسادچىل. ھە، راست، يەنە تۇز.

لارنى بىلەن سېرگېينىڭ تۇغما تۇيغۇسى بولۇپ، يۇقىرى سىگنال-شاۋقۇن نىسبىتى ئۇسۇلدا سانلىق مەلۇماتلارنى نامايان قىلالايدۇ. بۇ ئۇلارنىڭ ئىشلەتكۈچى ھەقىقىي كۆرمەكچى بولغان ئۇچۇرلارنىڭ ئۈستىگە كېرەكسىز مەزمۇنلارنى قوشمايدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ. شۇڭلاشقا، Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدە چاقناپ تۇرىدىغان ئېلان يوق؛ شىركەتنىڭ باش بېتى Google.com دا، Google تەمىنلىگەن بارلىق كەسىپلەرنىڭ ئۇلانمىسىنى تاپقىلى بولمايدۇ؛ Google نىڭ ئەمەلىي ئىزدەش نەتىجىسىگە رىقابەتچىمىز GoTo.com غا ئوخشاش ئېلان ئارىلاشتۇرمايدۇ. يۇرۇشۇش سىستېمىسىنى چىرىتىش ساپلىققا بولغان ھۆرمەتسىزلىك.

بىر قېتىملىق ئىشلەتكۈچى ئىزدەش نىسبىتىنى ئۆستۈرۈش مۇنازىرە يىغىنىدا، مەن مۇنداق تەكلىپ بەرگەن: «ئاۋىياتسىيە شىركەتلىرى يولغا قويغان دائىملىق خېرىدارنىڭ ئۇچۇش مۇساپە جۇغلانما پىلانغا ئوخشاش ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سادىقلىق دەرىجىسى پىلاننى سىناپ بېقىشنى ئوتتۇرىغا قويغان.»

لارنى قوشۇمىسىنى تۇرۇپ قويدى. ئۇ پىكرىڭىزنى ئىنتايىن بىمەنە دەپ قارىسا، ئۆزىدە مۇشۇنداق ئويىنىڭ بولغانلىقىدىن نۇمۇس ھېس قىلغان ۋاقىتتا، بۇ ئۇنىڭ ئادەتلەنگەن چىراي ئىپادىسى.

دائىملىق خېرىدارلار مۇساپە جۇغلانما پىلانى «يامانلىق» قىلىۋاتىدۇ. دېدى ئۇ.

«شۇنداقمۇ؟» مەن پەقەت ئۆزەمنىڭ جۇغلانما ئۇچۇش پىلانى مۇساپەمدىكى رەقەمنىڭ ئاخىرقى ئۈچ خانىسىنىڭ 666 ئىكەنلىكىگە ئېسىمدە، قالغىنىنى ئەسلىيەلمىدىم.

ئۇلار كىشىلەرنى ئانچە قۇلاي بولمىغان، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇنچە ئەرزان بولمىغان نۆۋەتچى ئايروپىلانغا ئولتۇرۇشقا ئىلھاملاندۇرىدۇ، پەقەتلا جۇغلانما نومۇر كۆپەيتىش ئۈچۈن. بۇ يولۇچىلارنىڭ غوجايىنلىرى كۆپ پۇل خەجلەۋاتىدۇ، يولۇچىلار ئۆزىنىڭ ۋاقتىنى ئىسراپ قىلىۋاتىدۇ.»

سادىقلىق دەرىجىسى پىلانى سادىقلىقنى ئۈنۈمنىڭ ئۈستىگە قويغان، ئۇ ئىنتايىن زور خاتالىق.

يۇقىرى ئۇنۇم، ئىقتىسادچىل، تۈز.

مېنىڭچە، بۇ بىر قانچە سۆز بايراققا كەشتىلەپ قويۇلسا، زور كۆپچىلىك Google لۇقلار ئۇنىڭغا ھۆرمەت بىلدۈرىدۇ. Google غا كىرگەندىن كېيىنكى خاتانى سىناش جەريانىدا، مەن يەنە باشقا يۈرگۈزۈش قائىدىسىنى بايقىدىم، ئەمما يۇقىرىدا بايان قىلىنغان ئۈچ نۇقتا بارلىق قائىدىلەرنىڭ ئۇل تېشى.

Google دىكى ۋاقتىدا، 50 نەچچە Google خىزمەتلىرىنىڭ قانداق جاپا تارتىپ، تىجەپ، يۇقىرى ئۈنۈمدە ئاشۇ نەتىجىلەرنى قولغا كەلتۈرگەنلىكىنى تەپسىلىي تەتقىق قىلىپ باقايلى.

## قۇرۇق گەپ قىلماي، ئەمەلىي ئىش قىلىش

مېنىڭ بىلىشىمچە، گەرچە مەن Google شىركىتىنىڭ 59-نومۇرلۇق خىزمەتچىسى بولساممۇ، ئەمما مېنىڭ باشقىلار بىلەن ھېچقانداق پەرقم يوق، شۇڭلاشقا خىزمەت نومۇرىنىڭ چوڭراق ياكى كىچىكرەك بولۇشى بەربىر. ھەر بىر خىزمەتچىمىز كۈچىنىڭ يېتىشىچە، ئىنسانلارنىڭ ئۇچۇرغا تېخىمۇ ئاسان ئېرىشىشى ئۈچۈن ئۈزلۈكسىز تىرىشىۋاتىدۇ. بۇ خىل سالاھىيەت مەرتىۋىگە ئەھمىيەت بېرىلمەيدىغان مۇھىتتا، دەرىجىسى ئەڭ تۆۋەن ئىزىپىرنىڭ ئىقتىدارىمۇ مەندىن خېلىلا ئېشىپ كېتىدۇ، بۇنىڭ كارايىتى چاغلىق.



نەزەرىيە جەھەتتىن مۇشۇنداق.

ئەمەلىيەتتە، ئەگەر سىز ئىنژېنېر بولمىسىڭىز، سىزنىڭ بىرىنچى قائىدىڭىز ئىنژېنېرنىڭ كۈنتەرتىپىگە دەخلى قىلماسلىقى. مەن تېخنىكا خادىم ئەمەس، تېخنىكا مەسلىسى چىققاندا، ھېچقانداق Google خىزمەتچىسى: «ھوي، دوكلاتتىن سوراپ باقايلى!» دېمەيدۇ ئەمما كۈندە ئازراق بىر نەرسە ئۆگەنمىسىڭىز، Google دا خىزمەت قىلالمايسىز، گەرچە سىز مەقسەتلىك ئۆگەنمىسىڭىزمۇ. مەن ئۇلار بىلەن بىللە ئولتۇرۇپ چۈشۈلۈك تامام يېگەندە، زور كۆپچىلىك ئىنژېنېرلار ھېچقانداق قورۇنماستىن ئۆزلىرىنىڭ خىزمەتلىرىنى دېيىشىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلار ماڭا راست گەپ بىلەن چۈشەندۈرۈشنى ئانچە كۆڭلىگە ئېلىپ كەتمەيدۇ. گەرچە مۇشۇنداق بىر خىل بېسىم بولغان تەقدىردىمۇ، Google نىڭ ئىنژېنېرلىرى تېخىمۇ يۇقىرى ئۈنۈم نىشانغا قاراپ تىرىششقا مايىل، ھەرگىزمۇ پو ئېتىپ ئۆزىنىڭ قابىلىيەتلىكلىكىنى پەش قىلمايدۇ. بۇ بىر خىل «قۇرۇق گەپ قىلماسلىق، ئەمەلىي ئىشلەش» مەدەنىيىتى، بۇ خىل مەدەنىيەت تېخنىكا مۇۋەپپەقىيىتىدىن زوقلىنىدىغانلارنى غەلتە كۆرسىتىپ قويدۇ.

مەسىلەن، بىر مەزگىل ھەر جۈمە كۈنىدىكى شىركەتنىڭ قەرەللىك يىغىنىغا رىياسەتچىلىك قىلىدىم. بۇ قەرەللىك يىغىن پۈتكۈل شىركەتنىڭ ھەر قايسى تەرەپلىرىدىكى ئىشلارغا چېتىلىدۇ، لاررى بىلەن سېرگېي بىر ھەپتىدىن بۇيانقى خىزمەت نەتىجىلىرىنى خۇلاسەلەيدۇ، بىز ئۇ جايدا كاۋاپ يەپ، ئىچىملىك ئىچىمىز. ئىنژېنېرلار ئۆزلىرىنىڭ خىزمەتلىرىنى دوكلات قىلىشنى خالىمايدۇ، سېرگېي دائىم دېگۈدەك ياخشىراق گەپنىڭ بولماسلىقىدىن قىيىنلىدۇ.

«قول ئاستىغا ئاز دېگەندە 300 ئادەم بار، شۇڭلاشقا بىر ھەپتە بىر ئادەمنىڭ 6 يىل ئىشلىگەنلىكىگە تەڭ. ئەگەر مېنىڭ 6 يىللىق خىزمىتىم جەدۋەلدىكى ئاشۇلار بولسا، ئۇنداقتا كىشىلەرگە قارايدىغان يۈزۈم قالمايدۇ.» سېرگېي بىر قېتىملىق جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىنىدا بىر باشقۇرغۇچىغا شۇنداق دېگەن.

ئالاقە مەسلىسى بۇ كىتابنىڭ ئاخىرقى بابلىرىدا ئۈزلۈكسىز پەيدا بولىدۇ: قۇرۇلۇش تېخنىكىسى بىلەن بازارچىلىق ئارىسىدىكى مەسىلە، لاررى، سېرگېي ۋە باشقا خادىملار ئارىسىدىكى مەسىلە. ئوقۇپ شۇ جايدا كەلگەندە، چۈشىنىپ قالسىز.

ئۇنداقتا، ھازىر بىلىدىغىنىڭىز: ئەمەلىيەتتە ئەينى ۋاقىتتا Google شىركىتى ۋە ئۆزۈم دۇچ كەلگەن خىرىستقا نىسبەتەن ھېچقانداق ئومۇميۈزلۈك ئۇقۇم يوق ئىدى؛ كارخانا ئىستراتېگىيەمىزنىڭ نېمە ئىكەنلىكى، شۇنداقلا خىزمەتچىلەرنىڭ مائاشى ۋە قاتتىق دېتالغا سالغان مەبلەغىنىڭ قەيەردىن كەلگەنلىكىمۇ بىلمەيتتىم؛ ھەتتا شىركەتنىڭ ئەقەللىسى قائىدىگە چۈشمەيدىغان باشقۇرۇش تۈزۈمى، ھەممىلا جايدا مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇۋاتقان بېسىم كەيپىياتى شۇنداقلا ئاشقۇن كارخانا مەدەنىيىتى مۇھىتىدىن قىلچىلىكىمۇ بىلمەيتتىم. ئەمما، ھېچ بولمىغاندا قايسى قائىدىلەرنى ئۈنۈملۈك يولغا قويغىلى بولىدىغانلىقىنى پەرقلەندۈرەلەيتتىم.

ھازىر سىز مەندىنمۇ يېتەرلىك تەييارلىق قىلىدىڭىز، Google نىڭ تەۋەككۈلچىلىك تارىخىنى ئىگىلىسىڭىز بولىدۇ. مېنىڭ ئەينى چاغدىكى بىلىش تارىخىم 1999-يىلى كېيىنرەك باشلانغان، ئۇ چاغ 40 ياشقا كىرىپ بىر يىلدىن كېيىن ئىدى. مەن ئەينى چاغدا ئوتتۇرا ياش كىرىزىسىغا دۇچ كېلىشىم كېرەك ئىدى ئەمما ئېرىشكىنىم بىر قېتىملىق يېڭى ھايات بولدى.

# بىرىنچى بۆلۈم

## سىز ئىچىمىزدىكى بىر ئەزا

سىز ئىچىمىزدىكى بىر ئەزا

مەن ئۆزۈمنىڭ ئۇسۇلىدا ئىش بېجىرىمەن.

بۇ خىل ئۇسۇل Google نىڭ ئۇسۇلىغا ئوخشىمايدۇ.

ئىككىسىنىڭ ئىچىدىكى بىرىسى چوقۇم ئۆزگىرىدۇ.

# بىرىنچى باب

## مەن نېمە ئۈچۈن Google غا بارىمەن

ئۇ چاغدا، مەن ئەمدى بۇرۇنقى خەت تارتقان سىرىق تۈك يىگىتمۇ ئەمەس، سودا ئىنستىتوتىنى پۈتتۈرگەن، مەسلىھەت بېرىش شىركىتىدە نام چىقارغاندىن كېيىن، يېڭىدىن گۈللىنىۋاتقان يۇقىرى پەن-تېخنىكا كارخانىسىغا يۆتكىلىپ، مۇھىم باشقۇرۇش ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئېلىپ، كۆپ پۇل تاپىدىغان ئەمەلدارلار ساھەسىدىكى ماھىرىمۇ ئەمەس ئىدىم. ئۆزۈمنىڭ ئۇنداق ئادەم بولۇشىنىمۇ ئارزۇ قىلمايتتىم، چۈنكى مەن ئىنگىلىز تىلى كەسپىدە ئوقۇغان. ئالىي مەكتەپتىكى ۋاقىتتا، ئوقۇش پۈتتۈرگەندىن كېيىن كىشىلىك ھايات پىلانى دېگەندەكلەرنى تۈزۈپ باقمىغان. مەكتەپتىن ئايرىلغاندىن كېيىن، قىسقا مۇددەتلىك بازارچىلىق ئىشىنى قىلغان. تاكى 1992- يىلى ئاندىن «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» گە ئورۇنلاشقان. ئەينى ۋاقىتتا مەن 34 ياشتا بولۇپ، مۇقىم خىزمەتتىن بىرنى تېپىپ ئىشلەيدىغان ۋاقىت بولغان ئىدى.

ئايالىم كىرىستېن مېنى ئەسكەرتىپ: «يەنە بىر بالىمىز تۇغۇلۇش ئالدىدا، ئۇنىڭغا يېڭى ئايغ تەييارلايدىغان بولدۇق» دېدى.

7 يىل ۋاقىت ھەش-پەش دېگۈچە ئۆتۈپ كەتتى. كۆزنى يۇمۇپ-ئاچقۇچە 1999-يىلى كەپتۇ، مەن 41 ياش. ئىلگىرى ئىزچىل مۇقىم مائاش ئېلىپ، 3 بالىنى باقاتتىم، ئەسلىدە 150 يىللىق تارىخى بار ئۇيۇل تاشتەك مەزمۇت شىركەتتە قېرىغىچە ئىشلىسەم بولاتتى، كەلگۈسىمۇ كاپالەتكە ئىگە ئىدى، ئەمما مەن تەييارغا ھەييار بولماي، ئەكسىچە خىزمەتتىن ئىستىپا بېرىپ، تىجارەت كىرىمى يوق، ئېنىق پىلانى يوق ئىگىلىك تىكلەيدىغان بىر شىركەتكە كىردىم. ئەينى چاغدا قانداق ئويلىغان بولغىنىم؟ مەن نېمە ئۈچۈن ئۆزۈم خالاپ 25 مىڭ دوللار مائاشنى ئاز ئېلىپ، ئانچە مۇھىم بولمىغان ۋەزىپىنى ئۈستۈمگە ئېلىپ، ئەمدىلا مەكتەپ دەۋرىمىدىن چىققان بىر تۈركۈم ياشلار بىلەن ئىگىلىك تىكلەيمەن؟

بۇ ئەينى چاغدا لوگىكىغا ئۇيغۇن بولسىمۇ، ئەمما ئەينى ۋاقىتتىكى لوگىكىنى ئىنتېرنېت كارخانىلىرى پۈۋلىگەن كۆپۈك بۇرۇۋەتكەن ئىدى.

مەن گېزىتخانىدا بازارچىلىققا مەسئۇل ئىدىم، كېيىن بۇ گېزىت (بۇ گېزىت «كىرىمىنى جىلغىسى گېزىتى» دېيىلىدۇ) نىڭ توردىكى مەھسۇلاتىنىڭ تېز سۈرئەتتە راۋاجلانغانلىقىنى ئۆز كۆزۈم بىلەن كۆردۈم، بۇ كەچمىشلەر مېنىڭ گېزىتخانا سىرتىدىكى ئىنتېرنېتنىڭ پارتلاش خاراكتىرىدىكى ئېشىشىنى ئېنىق چۈشەندىم. گېزىتخانا ئىجرائىيە مۇھەررىرى جېرى سېپېرس «ئارقا ھويلىمىزدىلا يۈز بەرگەن ئەدەبىيات-سەنئەت گۈللىنىشى» دەپ ئاتايتتى. ئەينى چاغدىكى كىرىمىنى جىلغىسىدا، ھەممىلا يەردە ئىنتېرنېت ساھەسىدىكى ئىگىلىك تىكلگۈچىلەر بولۇپ، ئۇلارنىڭ ئىككىلىك سىستېمىدىكى كودى ۋە ئۇلۇغۋار غايىسىدىن باشقا ھېچنېمىسى يوق ئىدى. «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» قەتئىيلىك بىلەن ئۇلارنىڭ سېپىگە قوشۇلدى، شۇڭا يېڭى تاراتقۇ پىلانىنى كېڭەيتىشكە باشلىدى، ئۇنىڭ ئىچىدە Siliconvalley.com ئاتلىق پەن-تېخنىكا خەۋەر مەركىزى تور تۇراسى قۇرۇشمۇ بار ئىدى، ئىلگىرى مەن تورتۇرا قۇرۇلۇشى ئۈچۈن سودا پىلانى يازغان ئىدىم. تەسەۋۋۇرۇم بويىچە، بۇ تورتۇرا ئىنتايىن ئاۋات بولغان مەھەللە مەركىزى بولۇپ، پەن-تېخنىكا بىلەن مۇناسىۋىتى بار ھەممەيلى ئۇنىڭغا قاتنىشالايتتى. گەرچە ئەتراپىمىزدا ئۈمىدۋارلىق پۇرىقى تاراپ تۇرسىمۇ ئەمما بىر پارچە مەزىلىك پۇراقىدىن تارقىلىۋاتقان سېسىق پۇراقىنى پۇراۋاتاتتىم.

«سان جوس مركۇرىي خەۋەرلىرى» نىڭ 150 يىللىق ئۇزاق تارىخى بار، ئىچكى قىسمىنىڭ ئىش ھالقىلىرى قاتمۇ-قات دەستىلىنىپ، قانداق يېڭىلىق يارىتىش روھى بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ئاخىرىغا بېرىپ مۇرەككەپ سىتاتىستىكا گىرافىكى ۋە سىياسەت قوللانمىسىنىڭ دالدىسىدا خىرەلىشىپ كېتەتتى. بىز گېزىتنى تارىخنىڭ بىرىنچى ماقالىسى دەپ قارايتتۇق، ھېچكىمنىڭ ئەنئەنىۋى تاراتقۇ كېيىنكى ئەۋلاد ئاممىۋى تاراتقۇغا ئالمىشىش جەريانىدا خاتالىق ئۆتكۈزۈشنى خالىمايتتى. بىز يېڭى مەھسۇلاتىمىزنى ئاممىۋى ئىشلەتكۈچىلەرگە سۇنۇشتىن ئىلگىرى، ھەر قانداق بىر توغرىدەك تۇرسىمۇ خاتا بولغان تەپسىلات، ھەر قانداق بىر ئېنىق بولمىغان پىلاننىڭ ھەممىسى ئېھتىياتچانلىق بىلەن تۈزىتىلەتتى.

بىز قۇرماقچى بولغان تور تۇرانىڭ ئىسمى Siliconvalley.com بولۇپ، ئۇنىڭدا HP، Dell ۋە NetObjects كە ئوخشاش داڭلىق پەن-تېخنىكا شىركەتلىرىنىڭ بەلگىلىرى بىلەن تولغان ئىدى. تەمىنلەش سودىگىرىمىز، ئۇنىڭغا ياردەم قىلىپ، خېرىدارلار تىزىملىكىدىكى بىر كىچىك شىركەتنىمۇ قوشاپ قويامسىز؟ دەپ سورايىتتى

«بۇ Google نېمە ئىش قىلىدۇ؟» دەپ سورايىتتىم.

ئۇ ماڭا «توردىن ئىزدەش ئىشىنى قىلىدۇ»، دەپ جاۋاب بېرەتتى.

«ئىزدەش؟ ھا. ھا. ئۇنىڭغا ئامەت تىلەيلى.» كۆڭلۈمدە ئۇنىڭغا بولغان قىزىقىشىم دەرھال يوقالدى.

## كىرىمنى جىلغىسى ئوت يالقۇنى

كونا كارخانىدىن بىرنى يېڭى دەۋرگە سۆرەپ كىرىشتە، ھەقىقەتەن قىيىنچىلىق كۆپ، مەن بۇنىڭ ئۈچۈن روھىي ۋە جىسمانىي جەھەتتىن چارچىغاچقا، يېڭى بىر باشلىنىشنى ئارزۇ قىلاتتىم. ھەقىقىي ئىنتېرنېت بىلەن يېقىندىن ئۇچرىشىشنى ئويلايتتىم؛ تور كابىلىغا ئەڭ يېقىن تۇرۇپ، دۇنيادىكى مىليونلىغان تور ئىشلەتكۈچىلىرى بىلەن قىزغىن ئالاقە قىلغان ۋاقىتتىكى شاۋقۇن-سۆرەننى ھېس قىلىشنى ئويلايتتىم. ئەڭ ناچار ئەھۋال قانداق بولار؟ ئۆزەمنىڭ پۇت-قولنى چۈشەپ، ئاندىن كۈچۈمنىڭ بارىچە قۇتۇلۇشنى ئويلايتتىم. بەلكىم يامان يولدىن قايتقان لۈكچەك بولۇشۇم مۇمكىن ئىدى. ئۇ دېگەن 1999-يىلى بولۇپ، ئاساسىي تاراتقۇلارنىڭ خالىغان ۋاقىتتا يىمىرىلىش ئالامەتلىرىنى كۆرگىلى بولمايتتى.

مەن پەن-تېخنىكا تاراتقۇلىرىنى ئىنچىكىلىك بىلەن ئىزدەپ، گەرچە ئىلگىرى يىراقنى كۆرەلمەسلىك بىلەن Yahoo نى ئۇزاققا بارالمايدۇ دەپ پەرەز قىلغان بولساممۇ، نىشانىمنى ئىزچىل ئالدىنقى ئورۇندا تۇرىدىغان Yahoo غا يۆتكىدىم. ياخۇ ئىلگىرى «سان جوس مركۇرىي خەۋەرلىرى» دىن ئادەم ئېلىپ كېتىش ئويى بارلىقىنى بىلدۈرگەن ئەمما مەن ئانچە رازى بولمىغان ھالدا ئۇلاردىن زور ئۈمىدلەرنى كۈتۈۋاتقان ۋاقىتتا، Yahoo نىڭ خىزمەتكە كىرىشىمگە ھاجىتى قالمىدى، ئىش ئىزدەش قىسقىچە تەرجىمىھالىمىنىمۇ قوبۇل قىلمايدىغان بولدى. ئىلگىرىكى ئىشداشلىرىمىنىڭ ياردىمى ۋە ئادەمگەرچىلىكى بىلەن، بىر قانچە ھەپتە كۈتكەندىن كېيىن ئاندىن Yahoo شىركىتىدىكى خادىم قوبۇل قىلىدىغانلارنىڭ دىققىتىگە سازاۋەر بولغان ئىدىم.

«بىز بىر ماركا بولۇش سۈپىتىمىز بىلەن، مەيىسى تۈرلۈك ماللار شىركىتىگە ئوخشامدۇ ياكى ۋال مارت شىركىتىگىمۇ؟ سىز Yahoo شىركىتىنىڭ قايسى كەسپىنى ئىشلىتىسىز؟ بۇ كەسپلەرنى قانداق ياخشىلاش

كېرەك؟ « Yahoo شىركىتىنىڭ خادىم قوبۇل قىلغۇچىلىرى تېلېفوندا مۇشۇنداق سوئاللارنى سورىغان ئىدى.

جاۋابىم ئۇلارنى خۇشال قىلغۇچقا، چۈشتىن كېيىن مەن بىلەن يۈز تۇرانە كۆرۈشۈشكە پۈتۈشتۈم. Yahoo شىركىتىنىڭ زالىدا ئەينەك دېۋىرقايدىن ياسالغان بىر كالا تىكلەكلىك تۇراتتى، ئەتراپىدا بىنەپشە قىزىل رەڭلىك چوڭ ئۆي جاھازىلىرى بىلەن لىق تولغان بولۇپ، پۇۋىس بالىلار تىياتىرخانىسىدىن يۆتكەپ كەلگەندەكلا تۇراتتى. مايكا كەيگەن، قارىماققا جان باقتىدەك كۆرۈنىدىغان بىر كىشى مېنى دەرىزىسى يوق ئاق ئۆيگە باشلاپ كىردى، ئۇنىڭدىن كېيىنكى 3 سائەتتە، بىر قانچە توپ بازارچىلىق خادىملىرى ئالدىن بىكىتكەن مەسىلىلەرنى ئېلىپ، بۇ ئۆيدە توختىماي مەندىن سوئال سورىدى. يۈز تۇرانە ئىمتىھاندا سوئال سورىغۇچىلار تۇشمۇ-تۇشتىن پاراڭ تېمىسىنى ئالماشتۇرۇپ، كەيىپىياتىم ئىزچىل جىددىي بولۇپ، جاۋابىم قىسقا ئىدى. سوراپ بولغاندىن كېيىن، تېخىمۇ مۇھىم يىغىن ئېچىشقا ئالدىرايتتى.

يۈز تۇرانە ئىمتىھان ئاخىرلاشقاندىن كېيىن، Yahoo شىركىتى ماڭا ئىسمى بار جىسمى يوق تۆۋەن دەرىجىلىك ئىش ئورنىدىن بىرنى بېرىشكە قوشۇلدى، بەرگەن ماڭاشدا ئائىلەمنى باقالمايتتىم. مەن چىرايلىقچە رەت قىلىپ، قول ئېلىشىپ خوشلاشتىم. Yahoo غا نىسبەتەن، مەن بەك كېچىكىپ كەپتىمەن.

بۇنى دەپ ۋاز كەچىدىم.

نۇرغۇنلىغان يېڭىدىن گۈللەنگەن ئىنتېرنېت قەھرىمانلىرىنىڭ ئاجايىپ ھېكايىلىرى مېنى پاك-پاكىز يېڭىلىۋەتكەن ئىدى، مەنمۇ بۇ خىل قاينام-تاشقىنلىققا چۈشۈشنى خالايتتىم. بىز «سان جوس مىركۇرى خەۋەرلىرى» نىڭ ئېلىكترونلۇق نەشرىنىڭ ئېلاندا مۇنداق سورىغان: «نېمە ئۈچۈن 27 ياشقىچە ساقلاپ ئاندىن ئۆزىڭىزنىڭ بىرىنچى چىلەك ئالتۇنىڭىزنى قازىسىز؟» شۇنىڭ بىلەن بىللە شىركەتنىڭ ئىجرائىيە ئەمەلدارىنى «خەت-چەك بۆلۈمىدىكى ئاۋۇ ئەبلەخ قاچان بازارغا كىرىدىغانلىقىنى چۈشەن» دەپ سۈيلىيەيتتۇم. ئۆزۈم بۇ ئېلان تەشۋىقاتقا شەك-شۈبھىسىز ئىشىنەتتىم. ئاخشامدا ئۇخلىغان ۋاقىتتا، ياستۇقۇمغا قاراپ پىچىرلاپ، بىز «ئىدىيەدە يېڭىش» بىز كېرەك، ھەمدە «تېزلىكتە چوڭايتىش» بىز كېرەك دەيتتىم.

كىرىمىنى جىلغىسىدا ئىنتېرنېت دولقۇنى كەلتۈرۈپ چىقارغان تەۋرىنىشىنى ھەممىلا جايدا ئۇچراتقىلى بولاتتى، ئۇ توسقىلى بولمايدىغان كۈچ سۈپىتىدە ھەممە جاينى قاپلاپ، پۈتكۈل شەھەر ئۇنىڭغا چۈمگەن ئىدى. يۇقىرى پەن-تېخنىكا ئېلىپ كەلگەن ئالتۇن كان يېنىمىزدىلا بولۇپ؛ ئەقلى تەپەككۇرغا ئالماشسىڭىزلا، ئۇنىڭ سالىمىنى ھېس قىلالايسىز. نەچچە مىليونلۇق ئۆي بىر كېچىدىلا سېتىلدى، پۈتۈشۈش باھاسى ئەينى ۋاقىتتىكى باھادىن يۇقىرى ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە نەق پۇلغا سېتىلدى. 280-نومۇرلۇق شىتات تاشيولىدا، فېررارى ۋىزىلىداپ، BMW، بېنزىلارنى يانداپ ئۆتۈپ كېتەتتى. داڭلىق سازەندىلەر موكدەك ئۆتۈشۈپ، شىركەت يىغىلىشى ۋە شەخسىي كاۋاپ زىياپىتىدە ئويۇن كۆرسىتىش بىلەن ئالدىراش ئىدى.

مەن چەكلىك پۇل ئاماننىمى مەبلەغ سېلىش ژۇرنىلى «قىزىل سېلد بېلىقى»، «سانائەت ئۆلچىمى» دە كۆرگەن ئىنتېرنېت شىركەتلىرى: JDS Uniphase، NetGravity، DoubleClick غا مەبلەغ سالدىم. ئۇلارنىڭ پاي چەكلىرىنىڭ تىك سىزىق بويىچە ئۆرلىگىنىنى كۆرۈپ، كۈندىن-كۈنگە يۈكسىلىۋاتقان ئىنتېرنېت ئىقتىسادىغا نىسبەتەن، ئۆزۈمنىڭ كۆزى ئۆتكۈر تەھلىلچى ئىكەنلىكىگە چوڭقۇر ئىشىنەتتىم. ئۇرۇغ-تۇغقان، دوست-بۇرادەرلىرىم تۇشمۇ-تۇشتىن پاي چېكى ئويناش سىرلىرىنى ئۆگىتىپ قويۇشنى ئۆتۈنەتتى، مەنمۇ ئۆزۈمگە تەمەننا قويغان ھالدا، XML (بىر خىل بەلگە تىلى) ۋە Push Media نىڭ كەلگۈسى ئىستىقبالىنى، خۇددى ئۆزۈمنىڭ نېمە دەۋاتقانلىقىنى بىلىدىغاندەك كۆپتۈرۈپ سۆزلەيتتىم.

ئۆتكەن مىڭ يىل ئاخىرلىشىپ، ئىنسانىيەت مەدەنىيىتىمۇ ئاشۇنداق بولىدىغاندەك قىلاتتى. مىڭ يىل

قۇرۇتى مەسلىسى قاش بىلەن كىرىپك ئارىلىقىدا بولۇپ، بىر يۇمشاق دېتال كەمتۈكلۈكى كومپيۇتېر سائىتىنىڭ توختىشى، ئايروپىلاننىڭ يەرگە چۈشۈپ كېتىشى، توك تورىنىڭ چاتقۇچى ئۇزۇلۇپ توك توختىشى، شەھەرنىڭ قاراڭغۇلۇققا چۈمۈشىنى كەلتۈرۈپ چىقىرىشى مۇمكىن ئىدى. ئەمما قۇياش نۇرىلا بولسىدىكەن، ئەكسىچە پۇرسەتپەرەسلىك سودىسىنى قىلىش تېخىمۇ ئاسانلىشىدۇ.

ئۇنىڭغا ئەگىشىپ، سان فرانسىسكو كۆپ ۋاستە جىلغىسىدا پۇرسەت كۈتۈپ ياكى يوشۇرۇنغان يېڭىدىن ئاقارتىلغان ئامباردا ياكى ئورتاق ئىشلىتىدىغان قەھۋە ماشىنىسىنىڭ ئەتراپىدا پىتىراپ يۈرگەن ئۇلۇغۋار ئىرادىنى كۆڭلىگە پۈككەن شىركەتلەر تۇرۇشلۇق بىر ئېغىز ئىشخانىدا زور ۋەقەلەر يۈز بېرىدۇ. پارلاق كارخانا پىلانلىرى خۇددى قوناق ئېتىلدۇرمىسىدەك ئايىغى ئۈزۈلمەيتتى، زور كۆپچىلىك پىلانلار ئۇن-تىنسىز ھالدا جايىدىلا تۇنجۇقۇپ قالاتتى، بەزىلىرى يېرىم يولدا توختاپ قالاتتى. ئەمما تاسادىپىي ۋاقىتلاردا بەزى بىر پىلانلار كىشىلەرنى ھەيران قالدۇرۇپ، پۈتكۈل كىرىمىنى جىلغىسىنىڭ دىققىتىنى تاراتاتتى. بۇ خىل قۇرۇق قول ئىگىلىك تىكلەنگەن يېڭى مۆجىزىلەرگە نىسبەتەن سودا ئىسىم كارتىلىرى ئارقىمۇ-ئارقا ئەگىشىپ، خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلىغى توپ-توپ بولۇپ كېلەتتى.

كىم بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، «ئىنتېرنېت» سودا پىلانغا چېتىلىدىغان تومىتاق لايىھە بولغان تەقدىردىمۇ، پەقەت بىر ئايلىق مائاش ئېلىشىغا كاپالەتلىك قىلالسىلا، ئۇنىڭ بىلەن سۆزلىشەتتىم. مەن ئىلگىرى كېيىن ئۇچراشقان شىركەتلەر، iTix، Bits2Go، AllBusiness، NexTag، غىچە نۇرغۇن ئىدى. ھەتتا سىنا تورىغا ئوخشاش پۈتۈنلەي خەنزۇچە تور تۇرا بولسىمۇ، ئۇلار بىلەنمۇ سۆزلەشكەن ئىدىم. مەن ھەتتا InsWeb نىڭ ماڭا يۈز تۇرانە ئىمتىھان پۇرسىتى بېرىشىنى ئىلتىماس قىلغان ئىدىم، گەرچە بۇ ئىنتېرنېت تورىدا سۇغۇرتا ساتىدىغان شىركەت بولسىمۇ، پەقەت سىرلىق بولغان «توردا» دېگەن خەت قوشۇلغان بولسىلا، «مەن ماشىنا سۇغۇرتىسى ساتىمەن» دېگەن بىر جۈملە سۆزمۇ ماڭا كىبىرلىك ئاڭلىناتتى.

مەن يەنە بىر قېتىم ئۆزەمنىڭ ئىش ئىزدەش ئۆلچىمىنى تۆۋەنلىتىپ، نەچچە ئون پارچە قىستىچە تەرجىمىھالىمنى ئەۋەتتىم، مۇشۇ ساھەدە جان باقىدىغان جاي تېپىشنى ئارزۇ قىلاتتى، ھەتتا بىزنىڭ Siliconvalley.com تور تۇراسىغا چىقىشىنى تالىشىۋاتقان كىچىك تىپتىكى ئىگىلىك تىكلەيدىغان كارخانىلارمۇ ئىش ئىزدەش نىشانىغا ئايلاندى، ئۇ شىركەتنىڭ ئىسمى نېمە ئىدى؟ ھە، راست، «Google». ئۇلارغا ئىش ئىزدەش خېتى يېزىش رەڭلىك سالام خەت قەغىزى ۋە 33 سىنت دوللارلىق پوچتا ماركىسىنى ئىسراپ قىلغاندەكلا تۇيۇلاتتى، چۈنكى مېنىڭ ئىزدەيدىغىنىم كەلگۈسىدىكى چوڭ ئىشلار ئىدى، مەن Google نىڭ چوڭ ئىشلارنى قىلالمايدىغانلىقىغا ئىشەنەتتىم. 1997-يىلىدىكى توردا ئىزدەش مانا مۇشۇنداق.

شۇنداق بولسىمۇ، Google غا قىستىچە تەرجىمىھالىمنى ئەۋەتكەن ئىكەنمەن، ئۇلارنىڭ مەھسۇلاتىنى ئىشلىتىپ بېقىشنى ئويلىدىم. مەن Google تور تۇراسىغا تىزىمغا كىرىپ، 20 نەچچە يىلدىن بۇيان ئالاقە قىلىدىغان ئوتتۇرا مەكتەپتىكى قىز ساۋاقداشلىقىمنىڭ ئىسمىنى كىرگۈزدۈم. بۇ ئىسىم توغرىلىق، مەن ئەڭ ياخشى ئىزدەش موتورى دەپ قارايدىغان Alta Vista دىمۇ ھېچقاچان ئۇنىڭ ئازراق ئۇچۇرىغا ئېرىشەلمىگەن ئىدىم، شۇڭلاشقا مەن Google تور تۇراسىغا ئوخشاش مەزمۇننى كىرگۈزگەن ۋاقىتىدا، كۆڭلۈمدە ھېچقانداق ئۈمىد كۈتمىگەن ئىدىم.

ئەمما، ئويلىمىغان يەردىن ئۈستىدە ئۇ تۇراتتى.

Google بىرىنچى ئىزدەش نەتىجىسىدە بۇ قىز ساۋاقداشلىقىمنىڭ ھازىرقى ئالاقە ئۇچۇرىنى كۆرسەتتى. ئارقىدىن ئۇلاپلا بىر قىسىم ئىزدەشلەرنى سىندىم، ھەممىسىنىڭ نەتىجىسى Alta Vista نىڭكىدىن ياخشى ئىدى. شۇنىڭ بىلەن، ئاشۇ سالام خەت قەغىزى ۋە پوچتا ماركىسىغا ئىچىم ئاغرىمىدى.

يەنە بىر قىسىم ئۆزگىچە ئەھۋاللار كۆرۈلدى. كىرىمىنى جىلغىسىدىكى نۇرغۇن خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلىغى

سالدىغان شىركەتلەرنىڭ ئىچىدە، Sequoia Capital (شەمشاد كاپىتالى) ۋە KPCB (Kleiner Perkins Caufield & Byers) ئەزەلدىن پېتىشالمايدىغان رىقابەتچىلەر ئىدى. ئىككى شىركەتنىڭ ئۆز ئالدىغا كىشىلەر ھەۋەسلىنىدىغان مۇۋەپپەقىيەتلىك مەبلەغ سېلىش خاتىرىلىرىدىن – Amazon، Yahoo، Apple، Cisco، Sun. ئەمما، رىقابەتچىلەر ئادەتتە ئوخشاش بىر ئىگىلىك تىكلەش شىركىتىگە بىرلا ۋاقىتتا مەبلەغ سالمايدۇ. شۇنداقتىمۇ، خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالدىغان ئەڭ چوڭ ئىككى شىركەت بىرلىشىپ ئەمدىلا قۇرۇلغان Google شىركىتىگە 25 مىليون ئامېرىكا دوللىرى مەبلەغ سالغان. Google نىڭ قانداق ئىقتىدارى، ئۇلار ئوتتۇرىسىدىكى جىدەلنى تىنچىتىپ دوستلاشتۇرغاندۇ؟

مەن Google شىركىتىنىڭ قۇرغۇچى ئەزالىرى ۋە باشقۇرۇش قوشۇنىنىڭ تەرجىمىھالىدىن يىپ ئۇچى ئىزدىدىم. ئۇلارنىڭ ئىچىدە نۇرغۇنلىرى سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنى پۈتتۈرگەن ئوقۇغۇچىلار بولۇپ، ھەممىسىنىڭ ئوقۇش تارىخى يۇقىرى ئىكەن، بۇنىڭ نېمە ھەيران قالغۇچىلىكى بولسۇن. لېكىن، سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ ئوقۇتقۇچىلىرىنىڭ ئارىسىدا بەزىلەر ئۆزىنىڭ پۇلىنى Google ئۈچۈن خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىپ مەبلەغ ساپتۇ، بۇ ئادەتتىكىگە ئانچە ئوخشىمايدىغان ئىش. مەن ئىزدەش تېخنىكىسىنى بىلمىسەممۇ، ئەمما تېخنىكىنى بىلىدىغانلارنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك كەلگۈسى ئىستىقبالى زور دەپ قارايتتى. ئىگىلىك تىكلەش قىزغىنلىقىمىزغا ئوت تۇتاشقان چاغدا، مىڭىمىزدا مۇۋەپپەقىيەت قازانغاندىكى مەنزىرىنى ئاسانلا تەسەۋۋۇر قىلالايسىز. شۇڭلاشقا، Google يۈز تۇرانە ئىمتىھان ئىلتىماسىغا قوشۇلغان ۋاقىتتا، دەرھال بىر قىسىم يېڭى تەرجىمىھالىمنى بېسىپ، خىزمەت سومكامغا سېلىپ، ئەسكى فورد ماركىلىق ماشىنامغا ئولتۇرۇپ، شىمالغا قاراپ مېڭىپ، يېڭى بىر «چېگرا» سىزىقىدىن ئۆتۈشكە تەييارلىنىپ، ماۋنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىگە يۈرۈپ كەتتىم.

## تۇنجى Google زىيارىتى

كىرىمىنى جىلغىسىدىكى ئىگىلىك تىكلەش كارخانىسىغا بارغاندا، يۈز تۇرانە ئىمتىھانغا قانداق قاتنىشىدىغاندۇ؟ مەن ماشىنامىنى Google شىركىتىنىڭ ماشىنا توختىتىش مەيدانىغا ھەيدەپ كىرگەندە، خېلى ئۇزۇن ۋاقىت قايتا-قايتا ئويلىنىدىم. سان فرانسىسكو قولتۇقىدىكى ئىللىق 11-ئايدا، ئاگاھلاندۇرۇش سىزىقى بىلەن قورشالغان قارا ماي ياتقۇزۇلغان يەرنى كۆردۈم، قىرىدا خوككىي توپىنىڭ سېتىكىسى ئېسىقلىق بولۇپ، مەن بۇنىڭدىن قىلچىمۇ ھەيران قالدىم. سارغۇچ Google بىناسى ئەتراپىدىكى بىر توپ قۇرۇلۇشلارغا بەك ئوخشايتتى، خۇددى مۇنبەت يايلاقتا ئوتلاۋاتقان قوي پادىلىرىغا ئوخشايتتى، نەپىس فونتان ۋە خىيالىي ھەيكەللەر ئۇلارنىڭ ئارىسىغا چېچىلغان ئىدى. بىنانىڭ بىرىنچى قەۋىتىگە كىرگەندىن كېيىن، قەغەزگە بېسىلغان ئىستىرىلكا ئۈستۈنكى قەۋەتنى كۆرسىتىپ تۇراتتى، شۇڭا ئىككىنچى قەۋەتكە چىقتىم.

قارشى ئېلىش سۈپىسىدا بۇدۇر چاچلىق ياش قىز ماڭا قاراپ كۈلۈمسىرەپ تۇراتتى. مەن ئۇنىڭغا قاراپ، ئۆزۈممۇ بىلمىگەن ھالدا رىۋايەتلەردىكى شىركەتنىڭ دەسلەپكى قەرەل ھوقۇقىنى نەچچە مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا نەقلەشتۈرۈپ غادايدىغان پېتى كېتىپ قالدىغان كاتىپلارنى ئويلاپ قالدىم. ئۇ شۇلارنىڭ ئىچىدىكى بىرى بولالامۇ؟ ئۇ مېنى كىچىك بىر ئۆيگە باشلاپ كىردى، ئىچىدە 9 فۇت چوڭلۇقتىكى ئاق دوسكا ئېسىلغان، ئادەتتىكى يۇمىلاق ئۈستەل، يەنە ئادەم ئولتۇرسۇمۇ بولغىدەك چوڭلۇقتىكى بىر قانچە دانە توپ قويۇلغان ئىدى. شىركەت تۇيۇقسىز بازارغا سېلىنغاندا مەبلەغ ئېتىلىپلا چىقىشىنى كۈتۈۋاتقان، پۇل ئوبوروتى توشمىسى قۇرۇلغانلىقىدىن شەپە بېرىدىغان ھېچقانداق نەرسە كۆرۈنمەيتتى. مۇشۇنداق ھېرىپ-چارچىغان كەچ كۈزدە چۈشتىن قايرىلغاندا، مەن ئۆزەمنى مانا مۇشۇنداق ئادەتتىكى بىر ئىشخانا بىناسىنىڭ يىغىن زالىدا، ھېچنېمە بىلەن كارىم يوق 3 فۇت چوڭلۇقتىكى توپنى ئويىۋاتقان ۋاقىتىدا، شىركەت سودا ئىشلىرى بۆلۈمىدىكى بىر

قانچە يىگىت كىرىپ كەلدى، ھەمدە ئايرىم-ئايرىم ھالدا ئۆزلىرىنى تونۇشتۇردى.

سۇسان ۋوچىكى، Google شىركىتىنىڭ ئەڭ دەسلەپكى ماشىنا ئامبىرى باش شىتابىنىڭ ئۆي ئىگىسى، ئىنتېل شىركىتىدىن ئىستىپا بېرىپ، ئۆيىنى ئىجارە ئالغان ئىجارىكەش قۇرغان شىركەتكە قوشۇلۇپ، بازارچىلىق باشقۇرغۇچى ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئالغان. سىندى مەككە فېرې ئالما شىركىتىدىن كەلگەن، ھازىر Google شىركىتىنىڭ ئاممىۋى مۇناسىۋەت باشقۇرغۇچىسى. ئۇلار ھەممىلا يەردە كۆرگىلى بولىدىغان قىزغىنلىق بىلەن، ماڭا Google شىركىتىنىڭ ئاساسىي ئەھۋالىنى بىرلىكتە تونۇشتۇردى، ھېچ بولمىغاندا ئۇلارنىڭ ئۆزىنىڭ ئۈمىدۋار ئىدىيەسىنى قوللايدىغان ئەمەلىيەت ئاساسى بار ئىكەن. «دەۋر ھەپتىلىكى» دە Google تورتۇراسىنى تونۇشتۇرىدىغان ماقالە بېرىلىپ، تور ئېقىمىنىڭ ئۆزۈڭىز تېز سۈرئەتتە ئېشىۋاتقانلىقى، گەرچە دەماللىققا كىرىم مەنبەسى بولمىسىمۇ، شىركەتنىڭ يېتەكچىلىك مەبلەغ قولىشى بارلىقى تونۇشتۇرۇلدى. ئۇلار ماڭا كىرىمنىڭ پات ئارىدا يېتىپ كېلىدىغانلىقىغا كاپالەت بەردى. ئۇلار مېنىڭ كەچمىشىمنى، بولۇپمۇ ۋىرۇسسىمان بازارچىلىق تەرەپلەردىكى ئەھۋاللارغا ئالاھىدە دىققەت قىلىپ سورىدى. سىندى بۇ خىل بازارچىلىق ئۇسۇلىنىڭ شىركەت قۇرغۇچىلاردىن پەيىچ ۋە بۇلىنغا ناھايىتى مۇھىملىقىنى بىلدۈردى.

«ھە، شۇنداق، مەن ۋىرۇسسىمان بازارچىلىق قىلىپ باققان.» دەپ ئۇنىڭغا كاپالەت بەردىم. مەن بىر تەرەپتىن سۆزلىگەچ، يەنە بىر تەرەپتىن تومپايدىغان خىزمەت سومكامنى ئېچىپ، ئىككى نەرسىنى ئېلىپ ئۇلارغا كۆرسەتتىم: بىرى تېخنىكا يېڭىلىق يارىش مۇزىيى بىلەن مەن بىرلىكتە ئوتتۇرىغا چىقارغان «يېڭى مىڭ يىلدىكى ئاددىي كىشى» نامىدىكى مۇسابىقە لايىھەسى؛ يەنە بىرى «سان جوس ماركۇرىي خەۋەرلىرى» يەرلىك خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سودىگەرلىرىگە تارقاتقان، پورسچى ماشىنىغا چاپلانغان «SV.com» خېتى بار دۈگىلەك چاپلاق ئىدى. بۇ ئەمەلىيەتتە ھەقىقىي مەنىدىكى «ۋىرۇسسىمان بازارچىلىق» بولمىسىمۇ، ئەمما ھەقىقەتەن مەن قىلغان ئىش ئىدى.

مەن Google نىڭ سودا ئەندىزىسى ۋە كارخانا قۇرۇلمىسىغا ئائىت مەسلىنى سورىغاندا، ئۇلار بىردەكلا شىركەتنىڭ ئىش تەقسىماتى ئېنىق، ھەر كىم ئۆز ۋەزىپىسىنى قىلىدىغانلىقىنى بىلدۈردى.

«ھازىر بىز ئىزدەش تېخنىكا مۇلازىمىتى بىلەن شۇغۇللىنىش ئىجازىتىگە ئېرىشتۇق، ئەمما بىزنىڭ باشقا كەسىپلىرىمىز پىلانلىنىۋاتىدۇ.» دېدى سۇسان.

«تەشكىلى قۇرۇلمىمىز ناھايىتى تەكشى، ئىنتايىن ئېنىق بولغان رول چەكلىمىمىز يوق، ھەر قانداق ئىشنى كىم قىلسا بولىۋېرىدۇ.» دېدى سىندى.

مەن كۈلۈمسىرەپ تۇرۇپ بېشىمنى لىغىشتىپ، بۇ نۇقتا مەن ئۈچۈن ئەھمىيەتلىك ئىكەنلىكىنى بىلدۈردۈم. ئۇلارغا رەھمەت ئېيتىپ، Google نىڭ كەلگۈسى پارلاق بولىدىغانلىقىنى دېدىم.

كونا ھەم ئەسكى فورد ماركىلىق ماشىنىمىنى ھەيدەپ، 101-نومۇرلۇق تاشيولنى بويلاپ قايتقان ۋاقىتىدا، رادىيولىنى ئېچىپ، ئۇنىڭغا ئەگىشىپ ناخشا ئېيتىپ ماڭدىم. سېزىمىدىن قارىغاندا، سىندى بىلەن سۇسان ماڭا ئىنتايىن قىزىققان ئىدى، ماڭا چوقۇم تېلېفون قىلدۇ. بىر قانچە ئايغىچە چاپلىق تىرىشىپ ئىش ئىزدەيمۇ ھېچقانداق نەتىجە چىقمايۋاتقاندا، ئاخىرى كىچىككىنە بىر تەسەللىگە ئېرىشتىم. ئۆزۈمنى ئاممىم كېلىپ، ئۇزۇندىن بۇيان كۈتۈۋاتقان ھەمدە پۈتۈن كۈچۈم بىلەن تىرىشىدىغان پۇرسەتنى ئالدىمىدىلا تۇرغاندەك ھېس قىلدىم.



## قىيىن مەسىلىگە جاۋاب بېرىپ، بېلىق يېيىش

ئىككى كۈندىن كېيىن، Google نىڭ خادىم قوبۇل قىلىش مەسئۇلى لىسانىڭ تېلېفونىنى ئالدىم. ئۇ مەندىن شىركەت باشقۇرغۇچىلار قوشۇندىكى باشقا بىر قانچە ئەزالار بىلەن سۆزلەشكۈم بار يوقلۇقىنى سورىدى. مەن بولدىم دەپ، ئۇلار بىلەن كۆرۈشتۈم. سېتىش كەسپىنىڭ ۋاقىتلىق مۇئاۋىن باش باشلىقى سكوت ئېيىستېن ماڭا ئامەت تىلدى. ئۇ ئىلگىرى شىركەتنىڭ بىر قانچە مىليون مەبلەغ سېلىپ بىر ئېلان پىلاننى يولغا قويۇشىغا تەكلىپ بەرگەن، ئەمما بۇ پىلاننى لاررى بىلەن سېرگېي قوبۇل قىلماي، كېيىن كۈدە-كۆرپىسىنى يىغىشتۇرۇپ قايتىپ كېتىش تەقدىرىگە يولۇقتان. قۇرۇلۇش ئىشلىرىغا مەسئۇل مۇئاۋىن باشلىقى ئۇرس خوتېلزل ماڭا قىزغىن سالام قىلدى، ئۇ ماڭا خۇددى ئۇنىڭ ئارقىسىدا شالاپشىپ سۇ ئىچىۋاتقان ئىت Yoshka نىڭ يېنىدىكى جايىدايدىغان ئۇيۇنچۇققا ئوخشاش، مىدىر-مىدىر قىلماي پولىدا ياتمايلىق تەكلىپىنى بەردى. ئومىد كوردېستانى Google غا يېڭى كىرگەن بولۇپ، مەھسۇلات سېتىش ۋە كارخانا تەرەققىياتىغا مەسئۇل ئىدى. مەن «ئامېرىكا لىنىيەسى» نى سۆكۈپ ھېچنېمىگە ئەرزىمەس قىلىۋەتتىم. گەرچە ئۇ ئىلگىرى شۇ جايدا ئىشلىگەن بولسىمۇ ئەمما قىلچە كۆڭلىگە ئالمىدى.

پاراڭلىشىپ بولغاندىن كېيىن، سىندى مېنى يىغىن زالىغا قايتۇرۇپ كېلىپ، سېرگېي بىلەن كۆرۈشۈش ئۈچۈن كۈتۈپ تۇرۇشۇمنى ئېيتتى، مەن ئازراقمۇ جىددىيەلەشمىدىم. سېرگېي رۇسىيەدە تۇغۇلغان بولۇپ، يېشى ئالاھىزەل مايكا كېيىشكە ئەڭ ئامراق باسقۇچقا توغرا كېلەتتى. مەنمۇ رۇسىيەدە بىر مەزگىل تۇرغان، ئازراق رۇسچە سۆزلىيەلەيمەن. بىر قىسىم رۇس دوستلىرىم بار، ئۇلارنىڭ قارا يۇمۇرلىرى ۋە ياماندىن نەپرەتلىنىدىغان كۆز قاراشلىرى ھەمدە مەسخىرىلىك ئىپادىلەش ئۇسۇلىنى بەك ياقتۇرىمەن. مەندە ئادەتتىن تاشقىرى بىر خىل ئىشەنچ بولۇپ، بۇ قېتىملىق يۈز تۇرمانە ئىمتىھاننى ياخشى بولىدىغاندەك ھېس قىلدىم. سېرگېي ئۇستازدىن بىرنى ئىزدەۋاتامدۇ تېخى؟ بىز ئىككىمىز سىبىرىيەدە ياسالغان ۋوتكىنى ئىچىپ، مۇۋەپپەقىيەت ۋە سالامەتلىكىمىز ئۈچۈن بىللە قەدەھ سوقۇشتۇرغىنىمىزنى تەسەۋۋۇر قىلىۋاتاتتىم.

سېرگېي خوككېي توپى تەنھەركەتچىسىدەك كىيىنىپ، پەيدا بولدى: تەنتەربىيە كالىتە ئىشتىنى، مايكا، غالىتەكلىك كانكى كىيگەن ئىدى. ئېنىقكى، ئۇ بايىلا قاتتىق چېنىققان ئىدى. مەن بۇرۇنلا گالىستۇك تاقىماسلىقىنىڭ قىزىقارلىق يېرىنى بايقىغان ئەمما ئۇ غەيرى رەسمىي خىزمەتنى يېڭى بىر پەللىگە كۆتۈردى. ئورنۇمغا قايتىپ ئولتۇردۇم، ئاندىن رېزىنكە توپنى سەكرىتىپ شۇنداق ئازادە ھىس قىلدىم، ئېھتىياتسىزلىقتىن توپنىڭ كىندىكىنى چىقىرىۋېتىپ، توپنىڭ ئىچىدىكى يەلنىڭ يېرىمى دېگۈدەك پۇشۇلداپ چىقىپ كەتتى، سېرگېي بۇنى قىزىقارلىق ھېس قىلدى. ئۇ قىسقىچە تەرجىمىھالىمنى تەپسىلىي كۆرگەندىن كېيىن، ماڭا ئۆتكۈر مەسىلە ئوتتۇرىغا قويۇشنى باشلىدى. «سىز شۇغۇللانغان ئەڭ ئۈنۈملۈك سېتىشنى تېزلىتىش قايسى؟» «قانداق ئۇسۇلدا سېتىشنى تېزلىتىش ئۈنۈمنى ئۆلچەيسىز؟» «سىز قايسى خىل ۋىرۇسسسىمان بازارچىلىق بىلەن شۇغۇللانغان؟» «دەرسلىرىڭىزنىڭ ۋەزىنلىك ئوتتۇرىچە نومۇرى (GPA) قانچە؟» ئەڭ ئاخىرقى سوئالنى سوراشتىن ئىلگىرى، ئىزچىل راۋان جاۋاب بەردىم. ھازىر ئۇنىڭغا ھاڭۋېتىپ قاراپ تۇراتتىم.

«مېنىڭ ئوتتۇرىچە نومۇرىم؟» 1981- يىلى دېپلومنى ئالغاندىن بۇيان، دەرسلىرىمنىڭ ۋەزىنلىك ئوتتۇرىچە نومۇرى توغرىسىدىكى ئىشنى ھەقىقەتەن ئويلاپ باقماپتىكەنمەن. ئانا مەكتىپىم كۆپرەك دەرس تاللىشىمىزغا يول قويغانلىقتىن، ئۇنىڭ ئۈستىگە نەتىجە پەقەت لايىقەتلىك ياكى لايىقەتسىز دەپ ئىككى تاللاش تۈرىلا بولغاچقا، ئۆزۈمنىڭ دەرسلەردىكى ۋەزىنلىك ئوتتۇرىچە نومۇرىمنىڭ قانچە ئىكەنلىكىنى جەزملەيمەيتتىم. مەن كۈلۈپ كېتىپ، سېرگېينى ماڭا چاقچاق قىلىۋاتىدۇ دەپ قاپتىمەن. ئەمما مەن Google غا ئىشقا چۈشكەندىن كېيىن، ئادەم كۈچى بايلىقى بۆلۈمىنىڭ خىزمەتچىلىرى توختىماي مېنىڭ ئالىي مەكتەپتىكى دەرس نەتىجىلىرىم ۋە ئالىي مەكتەپكە كىرىش ئىمتىھان نەتىجە (SAT) نى سۈرۈشتۈرگەندە، بۇ ئىشنىڭ Google شىركىتى ئۈچۈن مۇھىم ئەھمىيىتى بار ئۇسۇل ئىكەنلىكىنى ئاندىن بىلدىم. ئالىي مەكتەپكە

كىرىش ئىمتىھان نەتىجىسى ئەقلىي قابىلىيەتنىڭ ئۆلچىمى بولۇپ، ئالىي مەكتەپ دەرسلىرىنىڭ ۋەزىنىلىك ئوتتۇرىچە نەتىجىسى ئەقلىي قابىلىيەتنىڭ يوشۇرۇن كۈچىنى جارى قىلدۇرۇش ئىقتىدارىغا ۋەكىللىك قىلىدۇ. بۇ ئىككى نەتىجىگە ئاساسلىنىپلا، بىر خىزمەتچىنىڭ بۇندىن كېيىن Google شىركىتى ئۈچۈن قوشالايدىغان تۆھپىسىنى تەخمىنەن پەرەز قىلغىلى بولىدۇ.

سېرگېي ھەر بىر قارارنى ئاددىيلاشتۇرۇپ بىر فورمۇلاغا ئايلاندۇرۇشنى ئۈمىد قىلىدۇ، بۇ تەرىپى كېيىنكى يىللاردا مېنىڭ نۇرغۇن ئوڭۇشسىزلىرىغا ئۇچرىشىمغا سەۋەب بولدى. گەرچە بۇ ئۆزەمنىڭ تەپەككۈر قىلىش ئۇسۇلىمنى قېلىپلاشتۇرۇپ چەكلىسىمۇ ئەمما شەك-شۈبھىسىز قائىدە يوشۇرۇنغان: قانچە قېتىرقىنىپ يەكۈنلىگەن بىلەن، ھەمىشە بەزى نەرسىلەرنى ئىپادە بىلەن ئىپادىلىگىلى بولمايدۇ.

«بىزنىڭكىدەك كۆلەمدىكى شىركەتكە نىسبەتەن، بازارچىلىققا ئىشلىتىدىغان خىراجىتىمىز نەچچە پۇل بولىدۇ دەپ ئويلايسىز؟» دەپ سورىدى سېرگېي. ئۇنىڭ ئالدىدا سورىغان سوئالغا ئاساسەن، ئۇنىڭ نېمىنى ئاڭلىماقچى ئىكەنلىكىنى ئاسانلا پەرەز قىلغىلى بولىدۇ.

مەن مۇنداق جاۋاب بەردىم: «ھازىرقى باسقۇچتا، مېنىڭچە بازارچىلىققا كۆپلەپ مەبلەغ سېلىشنىڭ زۆرۈرىيىتى يوق دەپ ئويلايمەن. ۋىرۇسسېمان بازارچىلىق ئۇسۇلى ئارقىلىق، ناھايىتى ئاز خامچوت بىلەن ناھايىتى تېز كېڭەيتكىلى بولىدۇ. ماركا قۇرۇلۇشىغا نىسبەتەن، زەمبىرەكتە چۈمۈلە ئېتىش ئانچە ئاقىلانە تەدبىر ئەمەس.»

سېرگېي باش لىغىشتىپ كۆز قارىشىغا قوشۇلۇپ، ئاندىن مېنىڭ سىبىرىيە 6 ئاي تۇرغان ۋاقىتتىكى تۇرمۇش ئەھۋالىمنى سورىدى، ئارىلىقتا ئانچە-مۇنچە رۇسچە ئارىلاشتۇرۇپ، مېنىڭ ئاڭلاش ئىقتىدارىمنىڭ قانچىلىك ئىكەنلىكىنى بىلىپ بېقىۋاتاتتى. ئاخىرىدا، ئۇ ئالدىغا ئېڭىشىپ، ئەڭ كۈچلۈك توپ ئوقىنى ئاتتى، يەنى ئۆزىنىڭ سۆزى بويىچە «قىيىن مەسىلە» نى ئوتتۇرىغا قويدى. سېرگېي: «سىزگە 5 مىنۇت ۋاقىت بېرىمەن، قايتىپ كەلگىنىدە، مەن بىلمەيدىغان ئىشلارنى دەپ بېرىشىڭىزنى ئۈمىد قىلىمەن» دېدى. ئاندىن يىغىن زالىدىن ئايرىپ، ئاشخانا تەرەپكە ماڭدى.

مەن سىنىڭدا قاراپ تۇراتتىم. «ئۇ ھەممە ئىشقا قىزىقىدۇ، سىز ئۇنىڭغا ئىشتىن سىرتقى قىزىقىشىڭىز ياكى تېخنىكا تەرەپتىكى مەسىلىلەرنى دېسىشىڭىز بولىدۇ، نېمە دېگۈشىڭىز بولسا دەۋەرسىڭىز بولىۋېرىدۇ. سىز ھەقىقىي چۈشىنىدىغان نەرسە بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىشىڭىزلا بولىدۇ.» دېدى سېنىدى.

كالىلام ئات چاپتۇرۇۋاتقان مۇشۇ پەيتتە، قولىمغا بىر ۋاراق قەغەز ئالدىم. ئۆزۈم چوڭقۇر چۈشىنىدىغان سېرگېيغا دەپ بەرسەم بولىدىغان نېمە ئىش باردۇ؟ زاكىنىڭ ئۆزگىرىشى مۇۋاپىق كەلمەيدىغاندەك قىلىدۇ. گېزىتنىڭ بېسىپ چىقىرىلىش جەريانى قانداق بولار؟ ياخشى ئەمەسكەن. بازارچىلىقنىڭ ئادەتتىكى نەزىرىيەسىنى سۆزلەپ بېرىش قارارىغا كەلدىم، بۇ يېڭى نەرسە بولۇپ، مەنمۇ يېڭىلا ئۆگەنگەن ئىدىم.

مېنىڭ باشقىلار بىلمەيدىغان كىچىك بىر مەخپىيەت بار، ئۇ بولسىمۇ سودا ساھەسىگە كىرىش ئۈچۈن ئەزەلدىن نەزىرىيە جەھەتتىن تەييارلىق قىلىپ باقمىغان. ئەينى يىللىرى ئۆگەنگىنىم سىتاتىستىكا، ئىقتىسادشۇناسلىق بولماستىن بەلكى جۇغراپىيە، لاتىن تىلى ۋە نەسرىي شېئىر ئىدى. تەلىمىگە، «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» نىڭ ئايال خوجايىنى خارۋارد ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ سودا-سانائەت باشقۇرۇشتا ئاسپىرانت (MBA) ئوقۇغان بولۇپ، بىر قىسىم سودا نەزىرىيەلىرىنى مېنىڭكىدەك قاشاڭ كالىغا قۇبۇشنى خۇشاللىق دەپ بىلەتتى. ئۇ ئىلگىرى ئوقۇغان بىر قۇچاق دەرسلىك كىتابلارنى ماڭا بېرىپ، بۇ كىتابلارنى ئوقۇپ بولغاندىن كېيىنكى كۈچلۈك تەسىرلىرىنى ئىشارە قىلاتتى. ئۇلارنىڭ ئىچىدىن قىزىقارلىق بۆلەكلەرنى تاپتىم، ئۇنىڭ ئىچىدە مايكول پورتېرنىڭ «رىقابەت ئىستراتېگىيەسى» ۋە داۋىد ئاكېرنىڭ ماركا قۇرۇلۇشىغا ئائىت ئەسەرلىرى بار ئىدى.

مەن كۆشىگەندەك، ئۆزۈم ئەسلىيەلگەن ھەممە مەزمۇنلارنى بايقىقى قەغەزگە يازدىم: 5 دانە P (ياكى 6 دانە؟)، 4 دانە M، قورۇقچىلىققا كىرىش، ئىقتىدارى بىلەن باھاسىنى ئايرىش. سېرگېي قايتىپ كەلگەندە، مەن 10 مىنۇت تولۇق سۆزلەشكە يېتەرلىك مەزمۇن تەييارلىۋالغان ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىشەنچىم پۇرسەتنى قولدىن بەرمەسلىككە بوشلۇق قالدۇرمايتتى. مەن ئاق دوسكىنىڭ ئالدىغا كېلىپ، ھاياجان بىلەن چەمبەر ۋە چاسا سىزىپ يا ئوق بىلەن بەلگە سالدىم. ئازراق جىددىيلىشىۋاتاتتىم، ئەمما ئىنتايىن جىددىيلىشىش دېگىلى بولمايتتى. سېرگېي بىر توپنى ئاستى-ئۈستى ئۇرۇپ تۇرۇپ، ئۆزىنىڭ ئورنىدا تۇرغان ھالدا جاۋاب بېرىشىمگە تېگىشلىك مەسلىھەتنى سورايتتى.

«قورغانغا كىرىشنىڭ ئەڭ ئۈنۈملۈك ئۇسۇلى نېمە؟»

«مەھسۇلاتنى پەرقلەندۈرۈش بىلەن مەھسۇلات بازارچىلىقىنىڭ قايسىسى ئەڭ مۇھىم؟»

«ئەگەر مەھسۇلاتنىڭ باھاسى نۆل بولسا، ئىستراتېگىيە قانداق ئۆزگىرىدۇ؟»

سېرگېي بۇ مەسلىھەتكە قىزىققانداق قىلاتتى، ئۆزۈمچە كۆرەڭلەشكە باشلىدىم. بىز ھازىر ئالاھىدە بىر خىل دوستلۇق مۇناسىۋىتى ئورنىتىۋاتاتتۇق! روشەنكى، ئۇ مېنىڭ جاۋابىمنى ئاڭلاپ باقماقچى، ئاندىن كۆز قارىشىمنىڭ قانچىلىك قىممىتى بارلىقىنى دەڭسەپ كۆرمەكچى ئىدى. كېيىن بايقىسام، سېرگېي يۈز تۇرانە ئىمتىھانغا قاتناشتۇرۇشلارنىڭ ھەممىسىگە مۇشۇ بىر يۈرۈش ئامالىنى ئىشلىتىدىكەن. ئەگەر ئىمتىھانغا قاتناشتۇرۇشلار نامزاتلىرىدىن بەزى مەسلىھەرنىڭ يېڭى تەكلىپلىرىگە ئېرىشسە، بۇ كىشى شۇ ئىش ئورنىنىڭ ھۆددىسىدىن چىقالمىغان تەقدىردىمۇ، بىر سائەتلىك سۆھبەتلىشىشنى سېپى ئۆزىدىن ئىسراپچىلىق دېگىلىمۇ بولمايتتى.

مەن سۆزلەپ بولغاندا، قاراڭغۇ چۈشۈشكە باشلىغان ئىدى. سېرگېي مېنى شىركەتتىكىلەر بىلەن بىللە تاماق بېيىشكە تەكلىپ قىلدى، كەچلىك تاماق يىغىن زالىنى ئۇدۇلىدىن كېسىپ ئۆتۈۋالغان كىچىك بىر ئاشخانىغا كەلتۈرۈلدى. قورساقلىرى ئېچىپ ئۈچەيلىرى تارتىشىپ كەتكەن بىر توپ ئىنژېنېرلار تەخسىلىرىنى كۆتۈرۈپ كېلىپ، دۆۋە-دۆۋە نازۇ-نېمەتلەر ئارىسىدىن يېمەكلىك تاللاۋاتاتتى.

سېرگېي ماڭا ئاشكارىلاپ دېدىكى: «بىز ھازىر بىرلا ئاشپەز ياللىدۇق، بۇ ۋاقىتلىق تەدبىر»، «ئۇنىڭدىن باشقا يەنە بەدەن ئۇۋۇلغۇچىدىن ئىككىسى بار.»

بىر شۇملۇق كاللامدا يالت قىلىپ كۆرۈندى. بۇ ئەبلەخنىڭ قارىشىچە بازارچىلىققا خامچوت ئاجراتماي، بىر ئاشپەز بىلەن ئىككى بەدەن ئۇۋۇلغۇچى ياللامدىغاندۇ؟ ئەمما، تەخسە-تەخسە سېمىز ۋە مەزىزلىك پىشۇرۇلغان تۇنا بېلىقى، سالمون بېلىقى، سېلد بېلىقى ۋە كىچىك راكىنى كۆردۈم. قولۇمغا قىستۇقچى ئېلىپ، تەخسەمگە يېمەكلىك ئېلىشقا باشلىدىم، كارخانا پىلانى، تىجارەت كىرىمى ۋە تەشكىلى قۇرۇلمىسىغا بولغان دىققەت شۇنىڭ بىلەن قايىقلارغىدۇر يوقاپ كەتتى. Google زور كۆپچىلىك ئېھتىياجىنى قاندۇرايتتى. بۇ جايدا، ھېچ بولمىغاندا قارىماققا ناھايىتى ئاقىلانە بولغان ئىنتېرنېت تېخنىكىسى، بەزى غەلىتە تالانت ئىگىلىرى، بىر يىلغا يەتكۈدەك خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلىغى، ھەمدە مەن ياردەملىشەلەيدىغان قىزىقارلىق كۆڭۈل ئېچىش خاراكتېرىدىكى ماركا بار ئىدى. توغرا، يەنە نازۇ-نېمەتلەر بار. Google ھەممە پۇلنى خەجلەپ بولغاندا، يامىنى كەلسە باشقا بىر ئىگىلىك تىكلەيدىغان شىركەتكە يۆتكەلسەملا بولىمىدۇ ياكى بۇرۇن قىلغان ئىشىمغا قايتارمەن. مېنىڭچە، Google دا ئىشلىگەن ۋاقىتىمدا، ئوبدان يەلەيدىكەنمەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە كېرەكلىك نەرسىلەردىن ئازراق ئۆگەنسەم ئەجەپ ئەمەس دەپ ئويلىدىم.

ئىككى ھەپتىدىن كېيىن، 1999-يىلى 11-ئاينىڭ 29-كۈنى، Google شىركىتىنىڭ تورىدىكى ماركا

## ئىشقا چىققان تۇنجى كۈن

ئىشقا چىققان بىرىنچى كۈنى، سائەت 9 دىن ئىلگىرىلا يېتىپ باردىم، مەقسىتىم يېڭى ئىشداشلىرىمغا تۇنجى تەسىرنى ياخشى قالدۇرۇش ئىدى. كاستىيۇم-بۇرۇلكام پاك-پاكىز يۇيۇلغان، كۆڭلىكىمگە قاتۇرۇپ دەزمال سېلىنغان ئىدى. سائەت 10 بولاي دەپ قالغاندا ئاندىن يېتىپ كەلگەن كالتە ئىشتان، ساپما كەش ۋە مايكا كەيكەن Google لۇقلار مېنىڭ كىيىنىشىمگە دىققەت قىلغان قىلمىغانلىقىنى بىلمەيمەن. ئەمەلىيەتتە، ئىنژېنېرلار خىزمەت ۋاقتىنى تەڭشەشنى تېخىمۇ خالايدىغان بولۇپ، ئۇلار ئەتىگەنلىك قاتناش قىستاڭچىلىقى تەلتۆكۈس ئۆتۈپ كەتكەندىن كېيىن ئاندىن ئۆيىدىن چىقىپ ئىشقا كېلىدىكەن. ماشىنا ئېقىمىنىڭ بېسىمى يېنىكلىگەندە ئىشقا چىقسا ياكى باشقىلار ئۇخلاپ بولغاندىن كېيىن ئۆيىگە قايتسا، ئۈنۈمى ھەقىقەتەن يۇقىرىكەن. قانچە كۈچسىمۇ ياخشى قىلغىلى بولمايدىغان ئىش، تەننەرخ ئۈنۈم تەھلىلىنىڭ ئالدىدا ئۆزۈڭىدىن ئۇتۇرۇۋېتىدۇ. مەن ناھايىتى تېزلا، تۇغۇلۇشىدىنلا ئىشنى تېخىمۇ ياخشى قىلىدىغان كىشىلەرنىڭ ئۈنۈمىنىڭ تېخىمۇ يۇقىرى قىممىتى بارلىقىنى چۈشەندىم.

كۈندۈزى، Google نىڭ خىزمەت رايونى ئاشۇ كۈنى يېرىم كېچىدە يۈز تۇرئانە ئىمتىھانغا قاتناشقان ۋاقىتتىكىدىنمۇ ئاددىيەك ھېس قىلدىم. چوڭ بىر ئۆيدە ئون نەچچە شىرە تىزىلغان بولۇپ يوغان ياغاچ ئىشىك مېتال كېشەككە ئورنىتىلغان ئىدى. بۇ چوڭ ئۆينىڭ ئەتراپىغا كىچىك ئىشخانلار تارقالغان بولۇپ، ھەر بىر ئېغىزدا ئاز دېگەندە چوڭ ئېكرانلىق كۆرسەتكۈچكە ئۇلانغان خىزمەت پونكىتى بار ئىدى. نۇرغۇن ئېكرانلاردىكى ئېكران قوغداش پروگراممىسىنىڭ كۆرۈنۈشى يامغۇردەك تۆكۈلۈۋاتقان يېشىل رەڭلىك ئىنگىلىزچە ھەرپ ياكى ياپونچە بەلگىلەر بولۇپ، بۇ ھەرپلەر ماتېرىيال شەكىلدە تىزىلغان ئىدى. پەقەت بىر كىتاب تەكچىسى تامنىڭ بۇلۇشىغا تىزىلغان بولۇپ، پروگرامما لايىھەلەشكە ئائىت كىتابلار بىلەن توشقان ئىدى. بىر تۈركۈم ئۇششاق زاپچاسلارنى قوراشتۇرىدىغان ئىشچىلار خالىغان ۋاقىتتا كىرىپ، كەپشەرلىگۈچ ۋە كەپشەر چوكسىنى ئىش ئۈستىلىگە قويۇپ، ئارقىدىنلا دۇخوپكا، ماشىنا ئىت ۋە ياكى بىخەتەرلىك تاسمىسىنىڭ قۇلۇپىغا ئوخشاش نەرسىلەرنى ياسايدىغاندەك ھېس قىلدىم. ئادەتتىكىچە قىلىپ ئېيتقاندا، بۇ خىل ئەھۋالنىڭ ئەڭ ياخشى چۈشەندۈرۈلۈشى سۈيىشتىمەلچىلىق.

Google ئىككى قەۋەتلىك بىنانىڭ ئىككىنچى قەۋىتىنى ئىجارىگە ئالغان بولۇپ، دەسلەپتە يېرىمىنى ئىگىلىگەن. تېخنىك خادىملارنىڭ ھەممىسى شۇ جايغا توپلانغان، چۈنكى ئىنژېنېرلار شىركەتنىڭ ئىسمى-جىسمىغا لايىق يادروسى. ئۇلارنى بىر يەرگە قويغاندا، تېخىمۇ چوڭ پايدا ئېلىپ كېلىدۇ، ئۇلارنىڭ ئىدىيەسىدىكى يېڭىلىقلار تېخىمۇ ئۈنۈملۈك سوقۇلۇپ، ئۆز ئارا قوزغىلىدۇ.

مېنىڭ جايىم بۇ قەۋەتنىڭ يەنە بىر يېرىمىدا بولۇپ، «قوشۇمچە رايون» غا تەۋە. بۇ جاي تەلتۆكۈس ئەسلى ئىكولوگىيەسىدە: كابىل بىۋاسىتە تورۇستىن ساڭگىلىتىلغان، بىتون يەر يۈزىگە ھېچنېمە سېلىنمىغان، كەڭ بوشلۇق پەقەت بىر قانچە سىمونت تۇۋرۇك بىلەن ئايرىلغان. تېخىمۇ غەلىتە يېرى، ئىلگىرىكى ئىجارىكەش قالدۇرۇپ كەتكەن دىسكو نۇر چىراغلىرى شۇ يېتى تىزىلغان. مەن Google غا قوشۇلغاندا، ياندىكى بىر قانچە ئىشخانا يىغىشتۇرۇلغان بولۇپ، يېڭىدىن كەلگەن ئايدىن سېپىكۈت بىلەن مەن بىر ئىشخانىغا ئورۇنلاشتۇرۇلدىم، ئۇ كارخانا تەرەققىيات خىزمىتىگە مەسئۇل. ئايدىن توختىماي سايرايدىغان تېلېفوندىن ئايرىلالمايتتى، ۋارقىراشلىرى ماڭا دەخلى قىلمىسۇن دەپ، ھەمىشە سىرتقا چىقىپ تېلېفون قىلاتتى. ماڭا سەپلەپ بەرگەن يان كومپيۇتېر يېڭى بولۇپ، سۈرئىتى ئىنتايىن تېز ئىدى.

مەن Google غا ئىشقا كىرگەندە، شىركەتنىڭ تۇنجى قېتىملىق زور كۆلەمدە ئادەم ئالغان ۋاقتىغا توغرا كەلگەن بولۇپ، ئايدىن بىلەن مەندىن باشقا، يەنە نۇرغۇن يېڭى چىرايلار بار ئىدى: شىركەتنىڭ ئاشپىزى چارلى ئايېرس، بەدەم ئۇۋۇلغۇچى بابېت ۋىلاسىپنور ۋە بوننى داۋسون، تورتۇرا باشقۇرغۇچى كارۇن ۋايت ھەمدە تورسىز بازارچىلىق باشلىقى فۇجى سالى. بىز كىرگەن مۇنداق قوشۇن ئىدى: 40 نەپەر ئىنژېنېر ۋە مەشغۇلات خادىملىرى جايغا كېلىپ بولغان، ئون نەچچە سودا ئىشلىرى خادىمى ئەزالىرى باشقا بىر يېرىم دۇنيانى تەشكىل قىلاتتى.

شىركەتتە ۋەزىپىسىنى تېز سۈرئەتتە ئىزدەپ تاپقۇدەك بىرمۇ تەشكىلى خەرىتە يوق بولۇپ، ۋەزىپىنىڭ نىسپىي مۇھىملىقىنى ئايرىيدىغان ئېنىق چېگرا مەۋجۇت ئەمەس ئىدى. ھەتتا لارى بىلەن پەيچىمۇ بىر ئىشخانىنى بىللە ئىشلىتەتتى، گەرچە كۆلىمى سەل چوڭراق بولسىمۇ ئەمما باشقىلار بىلەن ئوخشاش مۇئامىلە قىلىناتتى. مەن سەپلىرىنىڭ ھەممىسى ئادەتتىكىدەكلا ئىدى. Google تورتۇراسىدىكىگە ئاساسلانغاندا، گەرچە بۇ ۋەزىپە ئەمەلىيەتتە مەۋجۇت بولمىسىمۇ، سالى بىلەن مەن «بازارچىلىق باشقۇرغۇچى» لىققا ئىلتىماس قىلغان ئىكەنمىز. Google بىزنى «باشقۇرغۇچى» دەپ چاقىرىشنى تېخىمۇ خالايتتى. ئاڭلىسام مۇرلىرىم چوقچىيىپ، پەخىرلىنىش توپىغۇسى قاياقلارغىدۇ يوقاپ كېتەتتى.

سېرگېي ھەمىشە «ئەمەل ئانچە مۇھىم ئەمەس» دەپ بىزنى ئەسكەرتىپ تۇراتتى. بىز ئىشلەتكەن دەرىجە پەرقى تېخىمۇ ئاز تەكشى قۇرۇلما، ئالاقە قىلىشقا قولاي ھەمدە بىيۇرۇكراتچىلىقتىن ساقلىنىپ، كۆپچىلىك ئىشنى تېخىمۇ ياخشى قىلىشقا قولايلىق ئىدى. «ئىگىلىك تىكلەۋاتقان كارخانىغا نىسبەتەن، «چوڭ دەريادا سۇ بولسا، كىچىك ئېقىنلار تولدۇ» دەيدىغان ئىدىيەنى قوبۇل قىلىپ، ئەمەلنى ئۆستۈرۈپ مائاش قوشۇشقا ئوخشاش ئەنئەنىۋى يۈكسىلىش ئۆلچىمىنى تەلەپ قىلماسلىقىنى قارار قىلدىم. ئۆتكەن 20 يىلدىن بۇيان، مەن ئىزچىل مائاش ۋە ئەمەل ئۆسۈش ئۈچۈن ئىشلىگەن، خىزمەت ئەمەلىيەتتە ئاخىرلاشقان. دىپلومامنى تارتىمغا قۇلۇپلىغاندىن باشلاپ، تۇنجى قېتىم ئىش ئىزدەش ئىشكىنى ئاچقان شۇ كۈندىن باشلاپ، ئىزچىل ھالدا قۇتۇلۇش بىلەن ئەندىشە بىرلەشكەن ئاشۇ تۇيغۇنى تاپالمىدىم.

ئىشقا چۈشكەندىن كېيىنكى 8 سائەتتە، ئۈستىلىمنى جايدا يىغىشتۇرۇپ، ئىشخانا سايمانلىرىنى رەتلىك تىزدىم. تەييارلىقم پۈتتى، ئەمما نېمە ئىش قىلىشنى جەزمىيەلمەيتتىم.

مەن ئۆز ئۆزۈمنى بىر دەڭسەپ باقتىم. 20 يىللىق بازارچىلىق كەچۈرمىشىم ماڭا قانداق قىلىپ ئىختىلاپنى بىر يەرگە ئەكىلىپ، ئورتاق تونۇشقا كېلىشتىن تارتىپ، باشقا مەنسى بار ئەسلىتىمىنى قانداق يېزىشقا بولغان نۇرغۇن ئەمەلىي تەجرىبە قاتارلىقلارنى قالدۇرۇپتۇ. بۇرۇن مەن بۇ تەجرىبىلەرنى قىممەتلىك بايلىق دەپ قارايتتىم، ئەمما ھازىر گۇمانلىنىشقا باشلىدىم، Google نىڭ قوروسىدا، قىممەت ئۆلچىمى ئانچە ئوخشىماسلىقى مۇمكىن. مەن كىرىمىنى جىلغىسىدىكى ئىگىلىك تىكلەيدىغان شىركەتتە ياشاشقا باشلىدىم، ئەمما بۇ جايدا ھەرگىزمۇ تارىخى ئۇزۇن قائىدە يوق ئىدى. ھازىر، شىرىن چۈشتىن ئەمدىلا ئويغانغان ھاڭسىڭ چوققىسىدا تۇرۇپ، ئۆزۈمدىن: «ئاھ خۇدا، مەن نېمە ئىش قىلغاندىمەن؟» دەپ سورىدىم.

## ئىككىنچى باب

### تۇنجى قەدەم

«ھوي، مەندە بەك پەيزى نەرسە بار، كۆرەمسىز؟ دەپ سورىدى جەي. كىچىككىنە ئاشخانىدا بىر ئىستاك قېتىق ئىچىش ئۈچۈن، پۇتغا پايپاق كىيمەي، ئۇچىسىغا ئوماق مايكا، تەنھەرىكەت ئىشتىنى كىيىپ، بېشىغا چېچىنى باغلىۋالغان ھالدا تۇراتتى.

«ئەلۋەتتە.» دەپ جاۋاب بەردىم، گەرچە ئاشخانىدىنمۇ پەيزى نەرسىنىڭ نېمە ئىكەنلىكىنى ئويلاپ يېتەلمىگەن بولساممۇ. ئاشخانىنىڭ پۈتۈن بىر تېمىغا ئىشكاپلار تىزىلغان بولۇپ، ئىچىگە ئارپا ئومىچى ۋە دانلىق زىرائەتلىك يېمەكلىكلەر تىزىلغان، باشقا بىر قانچە ئىشكاپقا قاچىلانغىنى يۇمشاق كەمپۇت، شاپتۇل مېۋە ئۇيۇتمىسى، M&M نىڭ شاكىلات كومىلىچى، قۇۋۋەت تاياقچىسى ۋە تېز پىشىدىغان ئارپا ئومىچى لىق تىزىلغان ئىدى. توغلاتقۇدىكى قەھۋە ۋە كاربونلۇق ئىچىملىكلەرمۇ Google نىڭ روشەن ئالاھىدىلىكىنى گەۋدىلەندۈرەتتى. قاپ-قاپ نوقۇت سۈتى ۋە گۈرۈچ ئومىچى تامنىڭ بۇلۇڭىغا دەستلەپ تىزىلغان ئىدى. سۇ ئېرىقنىڭ يېنىدىكى تەكچىدە بىر دۇخوپكا ۋە يېپىيىشى ئاق رەڭلىك بولكا ماشىنىسى ۋالدىلاپ تۇراتتى.

ئىشقا چۈشكەنگە بىر ھەپتىدەك بولغاچقا، بۇ جايدىكى ئەھۋاللاردىن ئاز تولا خەۋەردار ئىدىم. جەي بىلەن لادىكا ھەر ئىككىسى ئىنژېنېر بولۇپ، ئاتا-ئانا بولۇپ بولغان ئىدى، شىركەتتە ئۇلار ئىككىسى ۋە مەن ئەڭ بالدۇر كېلەتتۇق، پەمىچە ھەممەيلەن بالىمىزنى مەكتەپكە ئاپارغانلىقتىن بولسا كېرەك. جەينىڭ يېشى مەن بىلەن ئانچە پەرقلەنمەيتتى، ئۇ كىرىمىنى جىلغىسىدا ئۇزاق ۋاقىت ئىشلىگەن، Google غا كەلگىلىمۇ بىر ئايدىن ئاشقان، شۇڭلاشقا شىركەتنىڭ كارخانا مەدەنىيىتىنى چۈشىنىش جەھەتتە، مېنىڭ مۇھىم بىلىم مەنبەسىم بولۇپ قالدى.

مەن ئۇنىڭغا ئەگىشىپ ئىنژېنېرلار خىزمەت رايونىدىكى بىر قاتار ئەينەك ئىشخانىغا قاراپ ماڭدىم. ئۇ K'nex كۇبىك بىلەن تىزىلغان چوڭ سىيرىلما پويىزنى كۆرسىتىپ تۇرۇپ، بىر تەرەپتىن ئىككى شىرە ئۇزۇنلۇقتا كەلگۈدەك ئويۇنچۇقنىڭ ئۇزچاتىنى ئاچقاچ، بىر تەرەپتىن ماڭا: «بىر كۈنى پىروگرامما يېزىپ ھېرىپ كېتىپ، ئارام ئالغاندا بۇ نەرسىنى ياسىدىم» دېدى. پەقەت كىچىككىنە كۈلرەڭ ماشىنا ئەڭ يۇقىرى نۇقتىغا يامىشىپ، ئاندىن ئورۇلۇپ تېز سۈرئەتتى چۈشۈۋاتقانلىقىنى كۆردۈم.

«بەك قالتىسكەن!» دەپ ئېغىزىمدىن چىقىپ كەتتى ئەمما مېنىڭ كۆزدە تۇتقىنىم سىيرىلما پويىز ئەمەس ئىدى. بۇنىڭدىن بۇرۇن مەن جەينىڭ نورمال ۋاقتتا (ماڭا نىسبەتەن) ئىشقا كېلىپ ئىشتىن چۈشۈپ، يېرىم كېچىدىن بۇرۇن بالىسىنى ئالغىلى بارىدىغانلىقىغا دىققەت قىلغان ئىدىم. گەرچە كىشىلەر كىرىمىنى جىلغىسىدىكى ئىگىلىك تىكلەيدىغان شىركەتلەرنى قان شورايدىغان زاۋۇت دەپ قارىسىمۇ ئەمما جەينىگە ئوخشاش يەڭگىل خۇشال بولغان خىزمەت پوزىتسىيەسى، Google دا ئىشلەش كېرەككەن دېگەنگە ئىشەندۈردى، بۇ جايدا بالا بېقىشقا تەسىر يەتمەيدۇ، ھەتتا ۋاقىت چىقىرىپ ئۆزى قىزىقىدىغان ئىشلارنى قىلالايدۇ. بۇ ھەقتەنەن قالتىس.

ئەمەلىيەتتە بۇ ئۆز ئارزۇسى بويىچە قىلغان خام خىيالدىن ئىبارەت.

خىزمەت بىلەن تۇرمۇشۇم ئوتتۇرىسىدىكى تەڭپۇڭلۇق تەلتۆكۈس بۇزۇلۇش ئالدىدا تۇرۇۋاتىدۇ. كېيىنكى بىر يىلغا يېقىن ۋاقىتتا، ھەر كۈنى 16 سائەت ئىشلەيمەن، جەي شىركەت بىلەن ئانچە ئوخشاش بولمىغان شەخسىي نىشاننى قوغلىشىپ، باشقا جايىنى ئىزدەيدۇ.

**Google نىڭ 1999-يىلىنىڭ ئاخىرىدىكى نىشانى نېمىدۇ؟ بىلگەن بولسام، جىننى كۆرگەن بولاتتىم.** بىز بىر ئىزدەش موتورى. ئىزدەش موتورى نېمە ئىش قىلىدۇ؟ ئىزدەشكە ئىشلىتىلىدۇ. مېنىڭ تەسەۋۋۇرۇم بويىچە، بىز دۇنيادىكى ئەڭ ياخشى ئىزدەش موتورى بولۇش ئۈچۈن، ھەتتا Alta Vista دىنمۇ ياخشى. Yahoo غا ئوخشاش شىركەتلەر پۇرسەتكە ئاۋال ئېرىشىۋالغاچقا، بىز ئۇلاردەك گىگانىت ئادەم بولالمايدىغاندەك تۇيۇلىدۇ، ئەمما كۈنلەرنىڭ بىرىدە بىزمۇ يېتەرلىك چوڭىيالايمىز، قاتتىق سىناققا بەرداشلىق بېرەلەيدىغان تېخنىكىغا تايىنىپ، داڭلىق ئىزدەش موتورى Inktomi غا ئوخشاش، دەرۋازا تورتۇرادا ئېغىز بىلەن تەمىنلەيدىغان بازاردا بىر ئۇلۇشۇمىزگە ئېرىشەلەيمىز. «سان جوس ماركۇرىي خەۋەرلىرى» نىڭ چاشقىنىك تەڭلىكىدە بۇرچ قەسىمى بېسىلغان، تامغا سەپەرۋەر قىلىش شۇئارى يېزىلغان بولۇپ، مەقسەت بىزنىڭ بازارچىلىق نىشانىمىزنى نورمىدىن ئاشۇرۇپ ئورۇنلاش ئۈچۈندۇر. Google دا بۇنداق نەرسىلەرنىڭ ھېچقايسىسى يوق. ئەگەر Google شىركىتىنىڭ قايسى بىر ئادىمى ياكى قايسى بىر مۇناسىۋەتسىز ئادەم، ئەينى چاغدىكى شىركەتنىڭ كەلگۈسى ئىستىقبالىغا نىسبەتەن ئېنىق بىر تونۇشى بولسا، ئۇنداقتا ئۇ بۇ مەنزىرىنى ناھايىتى پۇختا يوشۇرۇپتۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە پەقەتلا مېنى بىلەلمىسۇن دېمەپتۇ.

ئېد كاررېس ئىزىپىر بولۇپ، 1999-يىلى SGI شىركىتىدىن Google غا يۆتكىلىش يۆتكەلمەسلىكتە تاللاشتا دۇچ كېلىدۇ، ئۇنىڭ دېيىشىچە: «مەن سېرگېي ۋە يەنە بىر ئىزىپىر بىلەن بىللە تاماق يېدۇق، پەقەت ئۇلارنىڭ ئىزدەش موتورى بارلىقىنىلا بىلەتتىم. ئەمما ئۇ ۋاقىتتا، كىملا بولسۇن ھەپىلىشىپ يۈرۈپ ئىزدەش موتورىدىن بىرنى چىقىرايلىتى. مەن ئۇلاردىن «سىلەر قايسى يۆنىلىشكە تەرەققىي قىلماقچى؟ قانداق پۇل تاپماقچى بولۇۋاتىسىلەر؟» دەپ سورىسام، سېرگېي: «ھە... بىز بۇ ئىشنى ئويلايدىغان ۋاقىت بولدى. دەپ جاۋاب بەردى. مەن ئۇلاپلا «سىلەرنىڭ شەكىلگە كەلگەن پىلاننىڭ بار بولدىمۇ؟ ئىسىل خادىملار پىلانىنى ئىشقا ئاشۇرامدۇ؟ ئۇ: «ھەئە، ھەقىقەتەن شۇنداق. « دەپ. سۆزىدىن ئۇ ھەق گەپ قىلغاندەك قىلاتتى.

20-ئەسىرنىڭ 80 يىللىرى مەن بىر ئىگىلىك تىكلەش شىركىتىدە ئىشلەپ باققان، ئىگىلىك تىكلەشچىلەر بىر توپ مۇپەتتىشلەر بولۇپ، ئۇلارنىڭ ئارزۇسى ساقلىقنى ساقلاش بازىرىدا بىر مەيدان ئىنتىلاپ قوزغاش ئىدى. ئۇلارنىڭ دۇكىنى سان فرانسىسكودىكى بىر ماشىنا ئامبىرىنىڭ يېنىدا بولۇپ، ئۇ جاي ھازىر جۇڭگۇچە ئاشخانا. بۇ شىركەتتە قىزغىنلىق كەم ئەمەس، ئىزچىل ھالدا توختىماستىن يۆنىلىشنى ئۆزگەرتىدۇ. ئۆزگىرىش، ئۆزگىرىش يەنە ئۆزگىرىش، ئېغىشماي ئالغا بېسىش، ھەققانىيەتتىن قايتىماسلىق. 3 ئايدىن كېيىن، مەن ئۇ جايىدىن ئايرىلدىم. بىر قانچە ھەپتىدىن كېيىن، شىركەت ۋەيران بولدى. ئۇنىڭدىن شۇنى چۈشەندىمكى، دەرىجىدىن تاشقىرى ھاياتى كۈچ ئىشلەپچىقىرىش كۈچىگە تەڭ ئەمەس. ھالبۇكى، Google نىڭ كىشىلەرگە بېرىدىغان تەسىرى زادىلا ئوخشىمايدۇ.

بۇ خىل ئوخشىماسلىقنىڭ كۆپىنچىسى مەن ئۇچراتقان مۇشۇ كىشىلەردىن كەلگەن.

«ھەي، مەن جىم، جىم رىس. ھازىرلا تۈگىتىمەن. « گەپ قىلىۋاتقنى ماڭا يان كومپيۇتېر ئەكەلگەن، تېلېفون قوراشتۇرۇۋاتقان يىگىت ئىدى. ئۇنىڭدىكى بىر قىسىم ئالاھىدىلىكلەر داستان خوفمەن «يامغۇر ئادەم» دېگەن كىنودا ئالغان رول ئېسىمگە كېلىدۇ: كىشىلەرگە دوستانە مۇئامىلە قىلىدۇ، چېچىنى بىر تەرەپكە بۆلۈۋالىدۇ، شىرنەنىڭ ئاستىغا كىرىۋالغاندا قاغىسىق بىر خىل پۇراق چىقىدۇ، ئەتۈرىكىنى چىقىرىپ، بولتىنى ئۇستىلىق بىلەن چىڭتىدۇ.

كېيىن بىلسەم، Google نىڭ جىمىنى سىستېما باشقۇرغۇچىلىققا تەكلىپ قىلىشى، ئىلگىرىكى ئىزىپىرلارنىڭ ھەممىسى پروگراممىر بولۇپ، قاتتىق دېتال بىلەن ھەپىلىشىشكە ماھىر بولمىغانلىقتىن ئىكەن.

مەيلى خارۋارد ئۇنىۋېرسىتېتى، مەيلى يالى تىببىي ئىنستىتۇتى ۋە ياكى ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا دوختۇرخانىدا تۇرۇپ پاراكتىكا قىلىۋاتقان دوختۇر بولسۇن، جىمنىڭ ئۆگەنگىنى بىلەن قەتئىي مۇناسىۋىتى يوق. ئەمما قەتئىي بوشاشمايدىغان بۇ ئەۋرىشىم كۈچ ئۇنىڭغا نەدىن كەلدىكى، كومپيۇتېر تورىغا كۈچلۈك قىزىقىش پەيدا بوپتۇ، ئاخىرى ئۇ Google نىڭ قۇرۇلۇش باشتۇرغۇچىسى ئۇرسقا تېلېفون بېرىپتۇ. باشقا شىركەتلەرنىڭ خادىم تەكلىپ قىلىدىغان باشتۇرغۇچىلىرى تەكلىپ قىلىدىغانلارنى يۈز تۇرانە ئىمتىھانغا چاقىرغاندا، تەكلىپ قىلىدىغان ئىش ئورنىغا ئاساسەن نېمە ئىش بولسا شۇ ئىشنىلا تىلغا ئالىدۇ، ئەمما ئۇرس ئۇنداق ئەمەس.

جىمنىڭ ئەسەلەپ بېرىشىچە: «ئۇرس ھەرگىز شىركەتكە كېلىپ ئىشلەيدىغان ئىشنى دېمەيدۇ. ئۇنىڭ دەيدىغىنى «28 كومپيۇتېر بار تونىڭ تارماق تور ماسكا كودىدا قانچە دانە ئىككىلىك سان بار، دېگەندەك مەسىلىلەرنى سورايدۇ، ئاندىن ئۇ مۇشۇ مەسىلىنى چوڭقۇرلايدۇ. «بۇ خىل تېخنىكىغا بولغان پىكىرنى مەركەزلەشتۈرۈش جىمىنى چىن دىلىدىن قايىل قىلىدۇ، ئۇ شۇنىڭ ئۈچۈن شىركەتكە كىرىشنى قارار قىلغان.

1999-يىلى 6-ئاينىڭ بىر كۈنى، جىم Google نىڭ 18- نومۇرلۇق خىزمەتچىسى بولدى، شىركەت ئۇنىڭغا ئىش ئورۇنلاشتۇرغان ۋاقىت بىر مەنۇتقىمۇ يەتمىدى. لاررى ئۇنىڭغا: «بۇ سېنىڭ ئورنىڭ، ئاۋۇ تەرەپتە زاپچاسلار بار، ئۆزەڭنىڭ كومپيۇتېرنى قوراشتۇرۇۋال. «دېدى. كېيىنكى ياللانىما خادىمىمۇ ئوخشاش ئۇسۇلنى قوللاندى: لاررى سۆھبەتنى قابىلىيەتكە ئاساسەن، Google نىڭ ئىپلەت مۇلازىمىتى ۋە بىخەتەرلىك سىستېمىسىغا مەسئۇل بولۇشقا قويدى.

مەن سۆھبەت بىلەن جىم بىللە ئىشلەيدىغان ئىشخانىغا كېلىپ، ماڭا شىركەتنىڭ ئىپلەت ھېساباتىدىن بىرنى تەقسىملەپ بېرىشنى دېدىم. قاتلىما ئورۇندۇقنىڭ ئۈستىگە يوغان پىنگىۋىندىن بىرى قويۇلغان بولۇپ، يېنىدا ئادەمنىڭ باش سۆڭەك مودىلى تۇراتتى. ئىنژېنېرلىرىمىز پىنگىۋىن بەلگىسى بار Linux مەشغۇلات سىستېمىسىنى ئىشلىتىدۇ، Windows سىستېمىسىنى ئىشلەتمەيدۇ، باش سۆڭەك مودىلى جىم دوختۇرلۇق ئوقۇغان ۋاقىتتىكى خاتىرە بويۇمى. ئۇلارنىڭ ئىشخانىسى شىركەتتىكى زور كۆپ قىسىم ئىشخانىلارغا ئوخشاش قىستاڭ بولۇپ، توك سىمى، ئەسەك ۋە ئوخشىمىغان دەرىجىدە قوراشتۇرۇلغان كومپيۇتېرلار دۆۋىلىنىپ توشۇپ كەتكەن ئىدى. سۆھبەت كومپيۇتېر ئېكرانىنىڭ ئارقىسىدىن، دىققىتى چېچىلغاندەك قىياپەتتە ماڭا قاراپ تۇراتتى.

«سىز تۇنجى كەلگىنى دوڭلاس، doug@google.com دېگەن بۇ ھېساباتنى ئالامسىز؟» دەپ سورىدى سۆھبەتچى. ئالدىم. بۇ ئىشقا يوشۇرۇنغان مەنىنى ئويلاپ، غەلىتە ھاياجانلىنىش ھېس قىلدىم. تۇنجى كەلگىنى دوڭلاس! كىرىمىنى جىلغىسىدا، بىر كىشىنىڭ ئىپلەت ئادرېسى ئۇنىڭ ھەيدىگەن ماشىنىسى ۋە كىيىمىدىنمۇ بەك ئوخشىماسلىقىنى گەۋدىلەندۈرۈپ بېرىدۇ. مەن ئالدىن doug@google.com غا ئىگە بولدۇم، مەن بۇنداق ئورۇننى ياخشى كۆرىمەن.

مۇلازىمەت لازىم بولغاندا، يەنە نۇرغۇن «جىم ۋە سۆھبەتچى»لارنى ئۇچرىتىمەن. ئۇلارنىڭ ئورتاق ئاتىلىشى يۈرگۈزۈش بۆلۈمى بولۇپ، Google ئېھتىياجلىق بولغان ھەممە ماشىنا ئۈسكۈنىلەرنى قۇرۇش ۋە ئاسراشقا مەسئۇل. جىم ئىشقا چۈشكەن ئىككىنچى كۈنى، لاررى ئۇنىڭغا مۇھىملىق دەرىجىسى بويىچە تىزىلغان بىر ئىش تىزىمىنى تاپشۇردى، ئۈستىدە لاررى تاماملىماقچى بولغان 100 ئىش تىزىلغان ئىدى. باشلىنىشتىكى تۇنجى ئىش «تورتۇرايمىزنى ئىجرا قىلىشقا يېتەرلىك ئىقتىدارىمىز بولۇشقا كاپالەتلىك قىلىش. ئەگەر مەسىلە بولسا، بىۋاسىتە ھەل قىلىش ياكى ئادەم تېپىپ ھەل قىلىش».

جىم ئانچە پەخىرلەنمىگەن ھالدا ماڭا: «تۇنجى يىلى 9 ئىشنى تاماملىدىم. كېيىنكى 5 يىلدا، 15 ئىشنى قىلدىم. «لېكىن، جىمنىڭ ئىشى تىزىملىك بىلەن چەكلەنمەيتتى، خۇددى ئۆزۈمنىڭ خىزمىتىنى ئادەتتىكى مەنىدىكى «بازارچىلىق ئىش بېشى» دىن ئىبارەت بۇ ئەمەل بىكىتمەيدىغانلىقىنى چۈشەنگەنگە ئوخشاش. خۇددى جىم ئېيتقاندەك، «مەسىلە كۆرۈلۈپ ھەل قىلىدىغان ۋاقىتتا، كىم ھەل قىلالسا شۇ ھەل قىلىدۇ،



رەسىمىي ۋەزىپىگىزنىڭ نېمە بولۇشى بىلەن كارىڭىز بولمىسۇن. »

## «99 سىم ئۇلاش بايرىمى»

«شەنبە كۈنى سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە بېرىپ ئىسمىنا قوشۇپ ئىشلەيمىز. قېلىنراق كىيىم ئېلىۋېلىڭلار، ئاڭلىشىمچە ئۇ جاي سوغۇقىمىش. » تۇنجى ھەپتىلىك ئىشىم ئاخىرلىشىدىغان ۋاقىتتا، سىندى بازار بۆلۈمىدىكى ھەممەيلەنگە شۇنداق ئۇقتۇردى. شۇنىڭ بىلەن بىز رەسىمىي ھالدا «ئۆز ئىختىيارلىقى» مىز بىلەن Google ئېلىپ بارغان «99 سىم ئۇلاش بايرىمى» غا قاتناشتۇق.

مەن كومپيۇتېر قاتتىق دېتال مۇتەخەسسسى ئەمەس. ئىلگىرى مۇلازىمەتچى، تورقۇتا ۋە يولقۇتنى تونۇشتۇرغان بىر ئىككى پارچە ماقالە كۆرۈپ باققان ئەمما «يولقۇتا» (router) نىڭ تەلەپپۇزىنىمۇ خاتا ئوقۇيتىمەن. مېنىڭ بۇ ساھەدە ھېچقانداق تېخنىكىلىق تەجرىبەم بولمىغانلىقى، ھەمدە كومپيۇتېر بىلەن ئالاقەم بولمىغانلىقىنى كۆزدە تۇتقاندىمۇ، نېمە ئۈچۈن نىرۋا تۈگۈننىڭ مەركىزىگە ئوخشاش مەركىزى كومپيۇتېرخانىغا كىرىشىمگە يول قويىدۇ؟ بۇ مەسىلىنى ئازراق چۈشەندۈرۈش لازىم.

1999-يىلىنىڭ ئاخىرى، Google بازاردا يېتەكچىلىك قىلىش ئورنىغا ئېرىشىش قەدىمىنى تېزلەتتى. ئاخبارات تاراتقۇلارمۇ ئەگىشىپلا ھەقىقەتەن ئىشلىتىشكە ئەپلىك ئىزدەش مونورىغا تەدرىجىي دىققەت قىلىشقا باشلىدى، تور ئىشلەتكۈچىلىرىمۇ ئېغىزدىن قۇلاققا يەتكۈزۈپ، يېقىن دوست-بۇرادەرلىرىنىڭ Google ئىزدەشنى سىناپ بېقىشىنى ئېيتتى. ئىشلەتكۈچىنىڭ كۆپىيىشى تېخىمۇ كۆپ ئېھتىياجىدىن دېرەك بېرەتتى، تېخىمۇ كۆپ ئېھتىياج تېخىمۇ كۆپ كومپيۇتېردىن دېرەك بېرەتتى. ئىزدەشكە ئىنكاس قايتۇرۇش ئىقتىدارىنى ئۆستۈرۈش ئۈچۈن، جىم ۋە سۆھبەت توختىماي ئىشلەيتتى. ئەپسۇسلىنارلىقى، كومپيۇتېر تەمىنلەشتە تۇيۇقسىز جىددىيلىشىش كۆرۈلدى. تور دولقۇنىنىڭ ئەڭ يۇقىرى چوققىسىدا، كومپيۇتېر تەمىنلەش سودىگەرلىرى ئۇلارنىڭ چوڭ خېرىدارلىرى بىلەن ئالدىراش بولۇپ، Google غا ئوخشاش بۇنداق كىچىك شىركەتنىڭ تۇيۇقسىز ئوتتۇرىغا قويغان سېتىۋېلىش تەكلىپىنى ئويلاشقا چولپىسى تەگمىدى. دۇنيا خاراكتېرلىك ئەسلىك كەمچىل بولۇشى ئۆلچەملىك ئۈستىگە تەپەككۈپكە ئېرىشكەن ئىش بولدى. ئەسلىدىنمۇ Google شىركىتىنىڭ قاتتىق دېتال سىستېمىسى ئىزچىل ئانچە ئىشەنچلىك ئەمەس بولۇپ، ھازىرقى تەرەققىياتقا بەرداشلىق بېرەلمەيۋاتقاندا كۆرۈنەتتى.

بۇ مەسىلىنىڭ قىسمىن سەۋەبى Google قۇرغان قاتتىق دېتال سىستېمىسىنىڭ ئۆزىدە كەمتۈكلۈك بار ئىدى.

«كومپيۇتېر سېتىۋالغاندا ئەرزىن بولسلا بولدى، بۇزۇلمىمۇ ئۇنىڭ بىلەن كارى بولمايتتى. ئەگەر كاشىلا كۆرۈلسە، ئاۋال تاشلاپ قويۇپ، پەقەت بولمىغاندا ئاندىن ئامال تېپىپ ئوڭشايتتى. » قاتتىق دېتال لايىھىلىگۈچى ۋىل ۋايتېدنىڭ دېيىشىچە، بۇ دەل Google قاتتىق دېتال قۇرۇلۇش تەدبىرىدۇر. ۋايتېد 2001-يىلى Google غا ئىشقا چۈشكەن، ئۇنىڭ دېيىشىچە: «ئەرزىن پارچە قاتتىق دېتال ئىشلەتكەندە، ئىنتايىن يۇقىرى بولغان كاشىلغا تاقەت قىلىش ئىقتىدارىنى كۆرسىتىدۇ، قاتتىق دېتال مۇھىتىغا بولغان تەلەپ ئانچە يۇقىرى بولمىغان يۇمشاق دېتال ئىجاد قىلىشقا توغرا كېلىدۇ، مۇشۇنىڭ ئۆزى تۇغما تالانتتىن كەلگەن ئىدىيەدۇر. » ئەمما پارچە قاتتىق دېتال بۆلەكلىرىنى سېتىۋېلىپ كومپيۇتېرنى ئوڭشىغىلى بولغاندا، ھەمدە ئۆزۈڭىز يېڭى كومپيۇتېر قوشالايدىغان ئالدىنقى شەرت ئاستىدا بۇ ئامالنى يۈرگۈزگىلى بولىدۇ. ئۇنداق بولمىسا، بار كومپيۇتېرنىڭ ئۈنۈمىنى ئۆستۈرۈپ، يېڭى ئۈسكۈنە سېتىۋېلىش ئاۋارىچىلىقىدىن ساقلىنىش لازىم.

Google نىڭ تۇنجى تۈركۈمدىكى مۇلازىمەتلىرى ئەنە شۇنداق ئالدىراشلا قوراشتۇرۇلغان، ئاساسىي تاختىدىكى كەپشەر ئورنى بىلەن پەتنۇستىكى مېتال بۆلەك تېگىشىپ تۇراتتى، شۇڭا Google نىڭ ئىنژېنېرلىرى ئۇلارنىڭ ئارىسىغا يۇمشاق ياغاچ پاساڭ بىلەن ئايرىدىغان ئامالنى ئويلاپ تاپقان. بۇ ئۇسۇل قارىماققا ئەرزان ئەمما ئىشەنچلىك ئەمەستەك قىلىشىمۇ ئەمما CPU (مەركىزىي بىر تەرەپ قىلغۇچ) نىڭ قىسقا تۇتۇشۇش بولۇپ قېلىشىنىڭ ئالدىنى ئالالايدۇ. ئۇنىڭدىن كېيىن، لاررى دىققەت نۇقتىسىنى قانداق قىلغاندا بوشلۇقتىن تېخىمۇ كۈنۈملۈك پايدىلانغىلى ۋە قىممەت دېتاللارنى ئىمكانىيەتنىڭ بېرىچە ئازايتقىلى بولىدۇ دېگەن مەسىلىگە مەركەزلەشتۈردى. لاررى، ئۇرس ۋە باشقا بىر قانچە ئىنژېنېرلار كومپيۇتېر ئىشكاپىدىكى ھەممە ئۇششاق قاتتىق دېتاللارنى چۈۋۈپ، يۇمشاق ياغاچ پاساڭ قىستۇرۇلغان تەخسىدە قايتىدىن جايلاشتۇرۇپ، جىم ئويۇنچۇقىغا ئوخشىتىپ قويدى. ئۇلارنىڭ مەقسىتى ھەر بىر تەخسىگە ئاز دېگەندە 4 دانە CPU نى قىستۇرۇش ئىدى. ئۇنىڭدىن كېيىن، 8 فۇت ئېگىزلىكتىكى مېتال ئىشكاپ قۇرۇلمىسىغا، ھەر بىرىگە بىردىن تەخسى قىستۇردى. چۈنكى مۇلازىمەتلىرىغا ئېكران چىتىلمايتتى، ئۇلار ئورۇن ئىگىلىدىغان كۆرسىتىش كارتىسىنىمۇ چىقىرىۋەتتى. بۇ ئامال خېلى ياخشىكەن، ھەرگىز چاتاق چىقىپ قالمىسۇن. كاشلا كۆرۈلسىلا، ئاسرىغۇچىلار چاتاقنىڭ نەدىلىكىنى تاپالمايدۇ، چۈنكى بۇزۇلغان CPU نى ئېكران بىلەن چاتاقلى بولمايدۇ. ھە، ئامال تېپىپ ئېكراننى چاتاقلى بولدىكەن، شۇغىنىسى كومپيۇتېر ئىشلەۋاتقاندا مەجبۇرىي ھالدا كۆرسىتىش كارتىسى قىستۇرماي ئامال يوق، چۈنكى لاررى توك مەنبە ئۇزچاتىنىمۇ چىقىرىۋەتكەن.

«مۇلازىمەتلىرىنى نېمە ئۈچۈن تاقىۋېتىدۇ؟» ئۇ شۇبھىلىنىپ چۈشىنەلمەي سورىدى. بەلكىم توك چېتىلغان ھالەتتە كۆرسىتىش كارتىسىنى قىستۇرغان ياكى چىقىرىۋەتكەندە ئاساسىي تاختا ئاسانلا قىسقا تۇتۇشۇش بولۇپ قېلىشى مۇمكىن بولغانلىقتىن، پۈتكۈل كومپيۇتېرنى كۆيدۈرۈۋېتىدۇ.

ئىنژېنېرلار 4 دانە CPU نى بىر تەخسىگە قىستۇرغاندا، ئالدى تەرەپتىن ئىچىدىكى CPU غا ئۇلاشقا ئامال يوق. تېخنىكلار ئىچىگە قىستۇرۇلغان CPU نى ئوڭشىغاندا، تەخسىنى ماشىنا جازىسىدىن تارتىپ ئېلىشقا مەجبۇر، ئەمما تەخسى ئىنتايىن زىچ قويۇلغاچقا، بىر تەخسىنى تارتىپ چىقارغاندا ئۇنىڭغا قوشنا ئىككى تەخسىمۇ ئەگىشىپ سىيرىلىدۇ. يەنە بىر سەۋەبى ھەر قايسىسىنىڭ ئۇلاش سىملىرى بىر بىرىگە يۈگىشىپ كەتكەچكە، بىر تەخسىنى تارتقاندا پۈتكۈل ماشىنا تاختىسىدىكى ھەممە ئۈسكۈنىلەر ئىشتىن توختايدۇ.

بۇ دەل Google نىڭ سوقۇۋاتقان يۈرىكىگە كۆۋرۈك سېلىش ئوپىراتسىيەسى قىلىشقا قاتنىشىش پۇرسىتىم بولغانلىقىنىڭ سەۋەبى. خىزمەتداشلىرىم بىلەن مېنىڭ ۋەزىپەم ئىلگىرى ئۇلانغان سىملارنى بىر بىرلەپ ئۈزۈپ، ئاندىن مۇلازىمەتلىرىم پەتنۇس جازىسىنىڭ يېنىدىكى سولياۋ تۇرۇبا ئوقۇرىدىكى مەھكەم باغلانغان سىملارنى قايتىدىن ئۇلاپ، ئۇلىنىدىغان سىمنىڭ كومپيۇتېر جازا تەخسىسىنىڭ ئالدىدىن ئۆتكۈزۈمەسلىك، بۇنداق بولغاندا تەخسىنى تارتىش تېخىمۇ ئاسان بولىدۇ. بازارچىلىق خادىملىرىمۇ، توك سىمىنى قانداق باغلاشنى بىلىدۇ. شۇڭا، شىركەت بىزنىڭ مۇلازىمەتلىرىنى ۋاكالىتەن باشقۇرىدىغان كومپيۇتېرخانىدا ھۈنرىمىزنى كۆرسىتىشىمۇ ئىلھاملاندۇرىدۇ.

«99 سىم ئۇلاش بايرىمى دۇنيا دائىرىسىدە كاشلىسىز ئۇچۇر ئالماشتۇرۇشقا ياخشى ئاساس تىكلەش بولۇپ، دۇنيادىكى بارلىق ھىسسىياتلىق جانلىقلارنىڭ بىلىم سەۋىيەسىنى ئۆستۈرىدۇ.» دەپ ئايالىمغا كاپالەت بەردىم.

ئايالىم كىرىستېن ماڭا قاراپ، ئۈمىدىسىزلىككەن ھالدا بېشىنى چايقىدى. ئۇ مەخسۇس سابىق سوۋىت ئىتتىپاقىنىڭ تارىخىنى ئۆگەنگەن دوكتۇر بولۇپ، پىروفېسسورلۇق ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئالغان ئىدى. ئۇ قالايمىغان سۆزلەشكە بەك سەزگۈر بولۇپ، بىر قاراپلا بىلىۋالاتتى. كىرىستېن ئامالنىڭ بېرىچە مېنى قوللايدىغانلىقىنى بىلدۈرەتتى ئەمما ئانىلىق تۇيغۇسى ئۇنىڭغا ئالدى بىلەن ئۈچ بالىنى ئويلىاندۇراتتى، ھازىر ئۇنىڭ ئەنسىرەيدىغىنى بۇندىن كېيىن بالىلارنىڭ دادىسىنى ئاز كۆرەلىشى ئىدى. «مانا شۇڭىز زور دەرىجىدە

ئازلاپ كەتتى، ھازىر ھەپتە ئاخىرىدىمۇ ئىسمىنا قوشۇپ ئىشلەۋاتىسىز. شۇنى بىلىشىڭىز كېرەككى، گېزىتخانا سىزنىڭ قايتىشىڭىزنى ئۈمىد قىلىدىكەن. »

شەنبە كۈنى ئەتىگەندە، مەن ماشىنىمى ھەيدەپ سانتا كلارادىكى دەرىزىسى يوق كۈلرەڭ بىناغا كەلدىم، ماشىنا توختىتىش مەيدانى بوش-بىكار تۇراتتى. بىنانىڭ ئالدىغا ۋىۋىسكا ئېسىلمىغان، ئەمما بۇ دەل سانلىق مەلۇمات مەركىزىمىز تۇرۇشلۇق جاي بولۇپ، نۇرغۇن شىركەتلەر بۇ جايدا كومپيۇتېرخانىنى ئورتاق ئىشلىتەتتى. مەن ئۈزلۈكسىز ئالغا سىلجىۋاتقان قوشۇنغا قېتىلىپ، تەلەپ ئىنتايىن قاتتىق بولغان بىخەتەرلىك تەكشۈرۈشتىن ئۆتۈشكە تاييارلاندىم. بازار بۆلۈمى، مالىيە بۆلۈمى، ئارقا سەپ بۆلۈمىدىكى ھەممەيلەن قاتناشتى. ھەتتا يېڭىدىن تەكلىپ قىلىنغان ئاشپەز چارلى ئايپىرىمۇ كەلدى. رەسىمى بار گۇۋاھنامىنى كۆرۈپ تەكشۈرگەندىن كېيىن، ھەر بىرىمىز بىردىن ئىزناك ئالدۇق. ئۇندىن باشقا گەپ-سۆزلىرى قاتتىق بولغان ئاگاھلاندىرۇشۇمۇ بولۇپ، بىزدىن ھەرگىز باشقىلارنىڭ نەرسىسىگە چېقىلماسلىقىنى تەلەپ قىلدى.

ئاندىن، بىز كومپيۇتېرخانىغا كىردۇق.

ئەگەر سىز سىستېما باشقۇرغۇچى، توكچى، بىخەتەرلىك ئىدارىسىنىڭ تېز خاتىرىلىگۈچىسى بولمىسىڭىز، مۇلازىمەت قوبۇلغان كومپيۇتېرخانىنىڭ ئىچىگە مەڭگۈ كىرەلمەسلىكىڭىز مۇمكىن. ئويلاپ بېقىڭ، كۆلىمى غايەت زور، ئوبدان ئاسىرلىۋاتقان ھايۋانات باغچىسىدا، تۇتاش كەتكەن مۇداپىئە تېپى تورۇستىن ئۇدۇل يەرگە چۈشۈپ، رەت-رەت غايەت زور قەپەزگە ئايىرىلىپ، ماترىپىسا يىراقتىكى قاراڭغۇ جايغىچە تۇتاشقاندىلا ئاندىن كۆزدىن غايىپ بولىدۇ. ھەر بىر قەپەزدە، بىر (ياكى بىر قانچە) مودا قاپقارا مېتال ۋە ئەينەكتىن ياسالغان غايەت زور كومپيۇتېر جازىسى، چوقچىيىپ چىققان ئاق رەڭلىك خىشلىق يەردە تىزىلغان بولۇپ، قاتار-قاتار توك سىملىرى ئۇنىڭغا تۇتاشقان، خۇددى بىر توپ دېلفىن بىرىنىڭ كەينىدىن بىرى تىزىلغاندەك. قاتتىق دىسكا يۇقىرى سۈرئەتتە ئايلىنغاندا ئاۋاز چىقىراتتى ياكى ئايلىنىشتىن توختىغاندا، قىزىل يېشىل چىراغ بىرى ئۆچسە بىرى يېقىلىپ نۆۋەتلىشىپ لاپىلدايتتى. بىراق، ئادەمنىڭ ئاۋازىنى ئاڭلىغىلى بولمايتتى، پەقەت تورۇستىكى ھاۋا ئۆتۈشۈش ئېغىزىدىن سوغۇق ھاۋا گۈرگۈرەپ كىرگەن ئاۋازنىلا ئاڭلىغىلى بولاتتى، ئاندىن پارقىراپ تۇرىدىغان ئۈسكۈنىنىڭ يۈزىدىن قايتىپ، قىرىدا ئايلىناتتى.

جىم بىزنى باشلاپ ئىقتىسادى بىر بىرىدىن كۈچلۈك مۇلازىمەتچى جازىسىدىن ئۆتۈپ، كىشىنى چوقۇندۇرىدىغان ئۈنۈم بىلەن بىزگە چوڭقۇر تەسىر قالدۇردى. پاكىز، ئاددىي، پارقىراق شەكىل، بۇنى قانداقمۇ ماشىنا دېگىلى بولسۇن، ئۇلار ئىنتېرنېت ئىقتىسادىنىڭ تۇتقىمى. بۇ eBay، بۇ Yahoo، بۇ Inktomi. ئۇچۇر دەۋرىنىڭ گىگانىت تاش تىزمىسىغا كەلگىنىڭىزنى قارشى ئالىمىز.

ھەر بىر كومپيۇتېر ئىشكاپ رايونىنىڭ ھەر بىرىنىڭ ئورتاق بىر لايىھە ئېلىپبەنتى بار، ئۇ بولسىمۇ ئوتتۇرىدىكى مىخانىك نۇسخىدىكى «گىگانىت تاش». ئۇنىڭ ئەتراپىدا بىر شىرە بىلەن بىر قانچە ئورۇندۇقنى تىزىشقا يېتەرلىك بوشلۇق بولۇپ، قالغان يەردە ئاشۇ «ئېتىدائىي ئادەم» لەر كىچىك تىپتىكى يىغىلىش ئۆتكۈزۈلەيتتى، ئۇلار خۇشاللىقتىن ئۈسسۈل ئويىناپ، زاماندىن قالغان سىزغۇچىنى ئاسمانغا ئېتىپ، مەيدىلىرىنى مۇشلاپ ھېسابلاش تېخنىكىسىنىڭ ئۇلۇغ تەرەققىياتىنى تەبرىكلەۋاتاتتى.

ئەڭ ئاخىرىدا Google نىڭ كومپيۇتېر جازىسى رايونىغا يېتىپ كەلدۇق، ئىگىلىگەن كۆلىمى 600 كىۋادرات فوتقىمۇ يەتمەيتتى. قوشنىمىزنىڭ يېرى بىلەن سېلىشتۇرغاندا، يەل مىلتىق بىلەن زەمبىرەككە ئوخشاش بولۇپ، موللا يوق يەردە موللىمەن دېگەندەكلا ئىش ئىدى. ھەر بىر كىۋادرات فوت بوشلۇققا كومپيۇتېر جازىلىرى قىستا-قىستاڭ جايلاشتۇرۇلغان بولۇپ، ئۈستىدە بەزى زاپچاسلىرى كەم CPU لىق قىستۇرۇلغان ئىدى. بۇ يەردە جەمئىي 21 كومپيۇتېر جازىسى بولۇپ، قوراشتۇرۇلغان كومپيۇتېرنىڭ سانى 1500 دىن ئاشاتتى، ھەر بىر كومپيۇتېر بىر گۇرۇپپا توك سىمى بىلەن ئۇلانغان بولۇپ، ئويۇنچۇق ئاش كېشىش ماشىنىسىدا باستۇرۇپ چىقىرىلغان تال-تال سېغىز لايىغا ئوخشايتتى. باشقا شىركەتلەرنىڭ كومپيۇتېر جازىسى رەتلىك

ئورۇنلاشتۇرۇلغان بولۇپ ئەمما ھاياتىي كۈچى يوق ئىدى، لېكىن Google نىڭ كومپيۇتېر جازىسى خۇددى ھاياتىي كۈچكە تولغان چۈمۈلە توپىغا ئوخشاش ئۇياقتىن-بۇياققا ئۆتۈپ ئالدىراش ئىشلەۋاتقاندا، كىرەكلىشىپ كەتكەن بولۇپ، ھېچقانداق تەرتىپى يوق ئىدى. ئىككى كومپيۇتېر جازىسى ئارىسىدىكى تارقىتىش يولىدا، ئەگەر سىرتقا ئۇزىراپ چىقىپ قالغان بولسا ۋە تۆمۈر پارچىلىرى كىيىم-كېچەك ياكى تېرىنى ئىلىۋالسا دېمىسە، زورمۇ-زور ئۆتكىلى بولاتتى.

بىز سوغۇق ھاۋا رايونىدىن ئۆتۈپ بۇ جايغا كەلگەندىن كېيىن، ئىسسىقلىقتىن ئىشەنگۈمىز كەلمىدى، ناھايىتى تېزلا پۈتۈن بەدىنىمىز تەرلەپ، ئامالسىز كىيىملىرىمىزنى سېلىۋەتتۇق. 16 فۇتلۇق بىر قانچە چوڭ تىپتىكى مېتالدىن ياسالغان شامالداغۇچ يەردە چۆگىلەپ، ئەتراپتىكى كومپيۇتېر جازىسىدىن چىققان ئىسسىق شامالنى بىكاردىن-بىكار پۈۋەلەيتتى، ئۇنىڭ يېنىمىزدىكى Inktomi شىركىتىنىڭ كومپيۇتېر جازىسى رايونىنىڭ تېمپېراتورىسىنى بىر قانچە گىرادۇس ئۆزگەرتىشتىن باشقا، ئۇ ئاجىز شامال باشقا ھېچ ئىش قىلىپ بېرەلمەيتتى.

بىز تېزلا ئىشنى باشلىدۇق. ئالدى بىلەن يۈرگۈزۈش بۆلۈمىدىكى خىزمەتداشلار سىم ئوقۇرىنى كومپيۇتېر جازىسىنىڭ يېنىغا چاپلاپ بىلەن مۇقىملاشتۇردى، ئاندىن بىز سىرتقا چىقىپ قالغان توك سىملىرىنى سىم ئوقۇرىغا رەتلەپ سېلىپ، يىپ بىلەن باغلاپ، توك سىملىرىنى كىچىك قىزلارنىڭ چېچىدەك كومپيۇتېرنىڭ ئالدىدىن ساڭگىلىمايدىغان قىلدۇق.

مېنىڭ بىر تەرەپ قىلغىنىم «U» خەتلىك بەلگە سېلىنغان كومپيۇتېر جازىسى ئىدى. U بۇ كومپيۇتېر جازىلىرىنىڭ ئاللىبۇرۇن ئىشلىتىلمەيۋاتقانلىقىنى بىلدۈرەتتى ئەمما مەن توك سىمىنى ئەستايىدىل رەتلىگەنلىكىمدىن، ئىشلەتكۈچىنىڭ ئىزدەشكە كەتكەن ئىنكاس قايتۇرۇش ۋاقتى بىر ئىككى مىللىسېكۇنت قىسقىرايدۇ دەپ قارايدىغانلىقىغا ئىشىنىتتىم.

ئوقۇرمەنلەر: Google نېمە ئۈچۈن بۇنداق ئىش قىلىدۇ؟ دەپ سورىشى مۇمكىن. ئەرزان بولغان ئارتۇق مۇلازىمەتتىن پايدىلىنىپ تېخىمۇ يۇقىرى ئۈنۈمگە ئېرىشىشتىن سىرت، Google كومپيۇتېر خانىسى ھەمبەھەرلىشتىن ئىبارەت بۇ خىل ئىقتىسادىي ھادىسىنىڭ قانۇنىي يوقىقىدىن پايدىلىنىپ پايدىغا ئېرىشىۋاتاتتى. بىز مۇلازىمەت قىلىۋاتقان مەركىزىي كومپيۇتېر خانىسى زور كۆپچىلىك ئوخشاش كەسىپلەردىكىلەرنىڭ ئۇسۇلى بىلەن ئوخشاش بولۇپ، ھەممىسى كۆلەم بويىچە ھەق ئالاتتى. شۇڭلاشقا، Inktomi شىركىتىنىڭ 50 مۇلازىمەتلىرىغا تۆلىگەن ھەق بىلەن Google شىركىتىنىڭ 1500 كومپيۇتېرغا تۆلىگەن ئىجارە پۇلى ئويۇم-ئوخشاش ئىدى. يەنە باشقا پايدا ئالدىغان تەرەپلەر بارمۇ؟ توك. توك پۇلى ئىجارە ھەققىنىڭ ئىچىدە بولۇپ، توكقا بولغان ئېھتىياج غايەت زور بولغاندا، چىقىمى ناھايىتى قىممەت بولاتتى. ئۇرس ئىجارە توختامىنى داۋاملاشتۇرۇش سۆھبىتى ئېلىپ بارىدىغان ۋاقىتتا، جىم ئېنىق توك ئېھتىياجىنى ھېسابلاپ چىقتى، ئۇ ئادەتتىكىدەك Google غا ئوخشاش مۇشۇنداق كومپيۇتېر توپى رايونىغا تەقسىملەپ بېرىلدىغان 8 يوللۇق 20 ئامپېر توك كۈچى ئېھتىياجى بولماستىن بەلكى 56 يول ئىدى.

«سىزنىڭ بۇنچە كۆپ تەلەپ قىلىشىڭىز توك ئىشلىتىشنىڭ يۇقىرى باسقۇچىدا تەمىنلىيەلمەسلىكتىن ئەنسىرەش، شۇنداقمۇ؟» ۋاكالىتەن باشقۇرۇش مۇلازىمەت سودىگىرىنىڭ سېتىش ۋەكىلى ھەيران بولغان ھالدا ئۇرسقا قاراپ، ئۇنىڭدىن مۇنداق سورىدى، «ئۇنداق كۆلەمدىكى كومپيۇتېر توپى، ھەرگىز بۇنچە كۆپ توك كۈچىگە ئېھتىياجلىق ئەمەس.»

«ياق، مەن راستلا 56 يول توك كۈچى تەمىنلەپ كومپيۇتېرلىرىمنى يۈرگۈزۈشكە ئېھتىياجلىق.»

بىر مەزگىلگىچە مۇنداق گەپلەر ئېقىپ يۈرگەن، Google نىڭ توك كۈچى سەرىپىياتى ۋاكالىتەن باشقۇرۇش مۇلازىمىتى تەمىنلەش سودىگىرى مۆلچەرلىگەن ساننىڭ 50 ھەسسىسىدىنمۇ ئارتۇق. شۇنداق بولغان

تەقدىردىمۇ، ئەگەر Google نىڭ ھەممە كومپيۇتېرلىرى بىرلا ۋاقتتا قوزغالسا، توك تەمىنلەشكە كاپالەتلىك قىلغىلى بولمايدۇ، پەقەت ئۇزچاتنىڭ توختىماي ئۇزۇلۇش ھادىسىسى بىرىنىڭ كەينىدىن بىرى يۈز بېرىشىگە قاراپ تۇرماقتىن باشقا ئامال يوق ئىدى. پەقەت كېيىن Google ھەر بىر كومپيۇتېرنى 5 سېكۇنت كېچىكتۈرۈپ قوزغىتىش ئۇسۇلىنى قوللاندىن كېيىنلا، ئاندىن كومپيۇتېرخانا توك ئېقىمى زىيادە يۇقىرى بولۇپ كېتىپ ئوت كېتىش خەتىرىدىن ساقلانغان.

كومپيۇتېرخانىدىكى ھاۋا تەڭشىگۈچىمۇ ئۆلچەم بويىچە سەپلەنگەن بولۇپ، ۋاكالىتەن باشقۇرۇش مۇلازىمەت سودىگىرى مۇۋاپىق تەلەپ ئەگرى سىزنىڭغا ئاساسەن سوغۇق ساقلاش ئىقتىدارىنى سەپلەيتتى. نورمال ئەھۋالدا ھېچقانداق شىركەت مىكرو تىپلىق پىچقا ئوخشاش بولغان 1500 كومپيۇتېرنى بىر كومپيۇتېر جازا بۆلىكىگە مەركەزلەشتۈرمەيدۇ، چۈنكى بۇنىڭغا مۇستەقىل بىر ھاۋا تەڭشىگۈچ گۇرۇپپىسى سەپلەش زۆرۈر بولىدۇ. Google مانا مۇشۇنداق قىلغان. بىز ھالىدىن خەۋەر ئېلىش تەس خېرىدار.

«99 سىم ئۇلاش بايرىمى» مېنىڭ Google سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە كىرىشىم پەقەت بىرلا قېتىم كەلگەن كەچىشىم ئىدى. بىزنىڭ قۇرۇۋاتقان سىستېمىمىزنىڭ كۆلىمىنىڭ چوڭلۇقى ۋە ئەمەلگە ئاشۇرۇش ئۇسۇلىنىڭ ئالاھىدە بولغانلىقىغا نىسبەتەن، مەندە توغرا قاراش شەكىللەندى. ياندىكى Inktoni شىركىتى سەنئەتكە ئوخشاش قوراشتۇرغان ئۆلۈك پىلانستار (Death Star) دەك ئۆلچەملىك كومپيۇتېرلارغا سېلىشتۇرغاندا، بىزنىڭ يۇمشاق پاساڭ قىستۇرۇلغان ئاساسىي تاختىغا كومپيۇتېر زاپچاسلىرىنى قىسقارتىپ قىستۇرغان ھالىتى، بىزدەك يېڭىياچىلارنىڭ ئەرزىم، مۇنتىزىم بولمىغان مۇلازىمەتلىرىمىزغا نىسبەتەن ئەيىبلەش ئىشەنچىمىزگە بولغان قوزغىتىش دېڭىلى بولمايتتى. ئەمما، بۇ قېتىملىق ئورۇنلاشتۇرۇش بىزگە نىسبەتەن ئىنتايىن پايدىلىق بولۇپ، مەن شۇنىڭدىن باشلاپ ئۆزۈمنىڭ بىلىم دائىرىسىدىن باشقا ئىشلاردىن ئەنسىرىمەسلىك قارارىغا كەلدىم.

بىلىملىكلەر Google ئارقا سۇپىسىنىڭ مەۋجۇت بولۇش ئىقتىدارىغا نىسبەتەن توختىماي ئەنسىرەيتتى. ئەمما مېنىڭ ئويلاپ يېتەلمىگىنىم، ناھايىتى تېزلا ئۆزۈمنىڭ مەۋجۇت بولۇش ئىقتىدارىغا نىسبەتەن توختىماي ئەنسىرەيدىغان بولىدۇم.

## بازار بۆلۈمى قۇرۇلغان دەسلەپكى مەزگىل

«بۇ نىشان ئىشقا ئاشسا، ھەممە نەرسە بولىدۇ.» سىندى بىزنىڭ بازار بۆلۈمىدە قېپقالغان بىر قانچە ئادەمگە چۈشەندۈرەتتى.

مەن كۈلۈمسىرەيتتىم. ئىشخانا تېمىغا ئېسىلغان ئۇزۇندىلەر يېزىلىدىغان كىچىك دوسكىدا يېڭى خام ماتېرىياللار بار بولدى، يەنە ئۆتكەن قېتىم سىندى دېگەن ئاشۇ بېغىشلىمىدەك ئۇسلۇبتا ئىدى. «ئاددىي ئىشلارنىڭ يۈز بېرىش سەۋەبى بولىدۇ، زورلاش ھاجەتسىز.»

بازار بۆلۈمى بىر قانچىلا ئادەمدىن تەشكىللەنگەن بولۇپ، كۆپچىلىكنىڭ بازارچىلىق تەجرىبىسى تەكشى ئەمەس ئىدى. سىندى شىركەت خوجايىنلىرىدىن بىرى بولۇپ، ھەمدە يۈرگۈزۈش بۆلۈمىنىڭ مۇئاۋىن باشلىقلىق ۋەزىپىسىنى ئۆتەيتتى. ئۇنىڭ يېشى مەن بىلەن ئانچە پەرقلەنمەيتتى، كىشىلەرگە ئىنتايىن قىزىقارلىق (ئادەتتە مەقسەتلىك شۇنداق قىلاتتى) مۇئامىلە قىلاتتى. سىندى ئەڭ دەسلەپتە تەكشىلىك تاراتقۇسىدا مۇخبىرلىق قىلاتتى، كېيىن ئاتىقى ئەڭ ناچار بىر چوڭ شىركەتكە يۆتكىلىپ، ئاممىۋى مۇناسىۋەتنى بىر تەرەپ قىلىشقا مەسئۇل بولغان. دەل مۇشۇ ئىش ئورۇنلىرىدا، ئۇ كىرىمىنى جىلغىسىدا تېخنىكا قوغلىشىدىغان بارلىق تاراتقۇ

مۇخبىرلىرى بىلەن زىچ مۇناسىۋەت ئورناتقان. سىندىنىڭ يادرولۇق خىزمىتى ئاممىۋى مۇناسىۋەت بولۇپ، بۇ لاررى ۋە سېرگېينىڭ قوللىشىغا ئېرىشكەن ئەڭ پۇل تېجەيدىغان كارخانا سېتىشىنى تېزلىتىش ئۇسۇلى ئىدى.

سىندى خۇددى لاۋرا پېتېرىغا ئوخشاش، پۈتۈن بەدىنىدىن ساغلام ئالغا ئىلگىرىلەيدىغان كۈنسېرى يۈكسىلىدىغان روھ تارقىتىپ تۇرغاچقا، مېنى ئىنتايىن ئىلھاملاندۇراتتى. مەن ئىككىمىز ئارىسىدا ئالاھىدە بىر خىل ئالاقە بارلىقىنى بايقىدىم، چۈنكى ئىككىمىزنىڭ بىر مەزگىل گېزىتخانىدا ئىشلەش تارىخىمىز بار ئىدى. ئۇ بازار بۆلۈمىگە ئالدىراپ-تەنەپ كىرىپ-چىقىپ تۇراتتى، بەئەينى ھاياتى كۈچنى ئەتراپقا چاچىدىغان، كۈچ-قۇۋۋىتى ئۇرغۇپ تۇرىدىغان ئۆلگە ئىدى. ئۇ بىزنى تەۋەككۈل قىلىشقا، باتۇرلۇق بىلەن سىناشقا، ھەر قانداق نەرسىنىڭ يوللىرىنى توسۇشقا يول قويماستىنلا ئۈندەپ ھەيدەكچىلىك قىلاتتى. بىز ئۇنى «ئۆزى كىچىك ھەيۋىسى چوڭ» دەيتتۇق، ئەمما سىندىغا ئوخشاش بۇ خىل خاراكتېرنىڭ پايدىسىمۇ زىيىنىمۇ بار.

سىندىنىڭ ئەسلىپ بېرىشچە «لاررى بىلەن سېرگېي ئىزچىل ئەنئەنىۋى بازارچىلىق ئۇسۇلىغا نىسبەتەن گۇمانىي پوزىتسىيە تۇتقاچقا، ئۇلار Google نىڭ باشقا شىركەتلەر بىلەن پەقەت ئوخشىماسلىقىنى، ھەرگىز ئۇلار بىلەن ئوخشاش بىر ئىشنى قىلماسلىقىنى ... ئويلايتتى. ئۇ ئەبلەخلەر ناچار مەھسۇلاتلىرىنى ئېلىپ ۋاراڭ-چۇرۇڭ بازاردا پۇلنى تۇتاملاپ تارقىتىش، بىز پۈتۈن زېھنىمىزنى يىغىپ تېخىمۇ جەلپ قىلارلىق تۇزاق قۇرۇۋاتىمىز.» دېدى. بۇ خىل گۇمانزىملىق بارلىق بازارچىلىق تەكلىپلىرىگە گۇمان بىلەن قاراشقا ئۆزگەرگەن. بازار بۆلۈمىنىڭ مەۋجۇت بولۇپ تۇرالىشى، پەقەتلا بەزىلەر (مۇددىرىيەت ئەزاسى ۋە ياكى سىتاتىفورد ئۇنىۋېرسىتېتى مەكتەپىدىشى) قەتئىي ھالدا، كارخانا دەسلەپكى ئىگىلىك تىكلەش باسقۇچىدا مەخسۇس ئادەم قويۇپ قۇرۇلۇش تېخنىكىسى سىرتىدىكى ھەممە ئىشلارنى قىلىشقا ئورۇنلاشتۇرۇش كېرەك دەپ قارىغان.

سىندى ئۆزى يېتەكچىلىك قىلىۋاتقان بۆلۈمنىڭ ماياشنى ئىسراپ قىلمايۋاتقانلىقىنى ئىسپاتلاش ئۈچۈن، ئىزچىل غايەت زور بېسىمغا بەرداشلىق بەردى، ئەمما ئۇنىڭ بىزگە بولغان ئۈمىدىنىڭمۇ ئىنتايىن يۇقىرى ئىكەنلىكىنى چۈشىنىشىمىزنى ئويلايتتى. بىز ئانچە ياخشى قىلالىمىغان، ئۇنىڭ كەسپىي ئۆلچىمىگە يېتەلمىگەن ۋاقتىمىزدا، ئۇ قاتتىق غەزەپلىنىپ، بىزنى «مىكىي چاشقاننىڭ قىلمىشى» (Mickey Mouse behavior) دەپ ئەيىبلەيتتى. كۈنلەرنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ بوران-چاپقۇن كېلىش ئالدىدىكى ئالامەتلەرنى قانداق كۆزىتىشىنى ئۆگەندىم.

مېنىڭ توردىكى بازارچىلىق مەسئۇلىيىتىمگە ماس كەلگەن، تۆرسىز مۇھىتتىكى ماركا قۇرۇلۇش ئىشلىرىغا فۇجى سالى مەسئۇل ئىدى. ئۇ ئورۇق، ئىدىيەسى ئىلغار، زېھنى ئۇرغۇپ تۇرىدىغان، MBA ئوقۇش تارىخىغا ئىگە كەسپىي بازارچىلىق ئىختىساس ئىگىسى ئىدى. ھەر قانداق قىلمىشنىڭ تەسىر ئۈنۈمىگە نىسبەتەن، ئۇ دائىم «غايەت زور» دەپ قارايتتى. لاررى بىلەن سېرگېي بىزنىڭ بازار بۆلۈمى ۋە بازار بۆلۈمىنىڭ ئىشلىرىغا پەقەت كۆڭۈل بۆلمەيتتى، بۇ ئىش ئۈچۈن ھەممەيلى ئۆز ئارا ئوخشاش ھېسسىياتتا ئىدۇق. مەن تاراتقۇ يۈرگۈزىدىغانلار باشقۇرىدىغان كارخانىدا ئىشلىگەنلىكىم ئۈچۈن، تەسىراتىم نىسبەتەن ياخشى ئىدى، ئەمما فۇجى سالىغا ئوخشاش ماركا قوزغاتقۇچ خاراكتېرىدىكى شىركەتتە ئىشلىگەنلەرگە نىسبەتەن، ئىلگىرىكى تەجرىبىلىرىنى يۈدۈپ جاپالىق ماسلاشماي ئامال يوق ئىدى. ئۇ ئىلگىرى ئىشلىگەن كارخانا، بازارچىلىققا تايىنىپ قۇياشنى ئويغىتىپ يېڭى بىر كۈنى باشلايتتى.

مەن بىلەن مۇناسىۋىتى بار يەنە بىر مۇھىم شەخس — تورتورا باشقۇرغۇچى كارۇن ۋايت. ئۇ ئەسلىدە شىمالىي داكوتا شىتاتىدىكى بىر كۆڭۈل ئېچىش مەركىزىدە قارت تارقاتقۇچى بولۇپ، ئەينى ۋاقىتتا ئۇ تور بەت ياساش تېخنىكىسىنى ئۆزلۈكىدىن ئۆگىنىشكە بەل باغلىغان. سىندى ئىلگىرى ئىشلىگەن شىركەتتە كارۇننى بايقاپ، كېيىن ئۇنى Google غا ئېلىپ كەلگەن. ئۇنىڭ نېچە ئۈچۈن بۇنداق قىلىشنىڭ سەۋەبىنى ناھايىتى تېزلا چۈشەندىم. كارۇن تەشكىللەپ باشقۇرۇشقا ماھىر بولۇپ، ھەتتا ئامېرىكا ئاۋىياتسىيە ئالەم قاتنىشى ئىدارىسىغا بېرىپ بەلگىلىگۈچىمۇ بولالايتتى. تىرىشچان ۋە ئەستايىدىل، ئادىل ۋە خالىس، تەمكىن ۋە سالىق، بىر قانچە ۋاقىت رايونىدا ئۇچۇپ يۈرۈشكە رازى، مەن ئۇنىڭغا تاشلاپ بەرگەن يېزىق ماتېرىياللىرىنىڭ

ھەممىسىنى تىزىملىك بويىچە تاپشۇرۇۋالدى ھەمدە شىركەتنىڭ تور تۇراسىدا رەتلىك ۋە چىرايلىق تىزىدۇ. Google شىركىتىنىڭ ئومۇمىي قىياپىتىدىن قارىغاندا، كارۇننىڭ تەسىرى لاررى ۋە سېرگى ئۆزلىرى ياراتقان «لايىھەلىمەسلىك» لايىھە ئىدىيەسى بويىچە ئىشلەيدىغان ھەر قانداق كىشىدىن چوڭ.

MBA ئوقۇش تارىخى بولغاندىن تاشقىرى، ئىنتىپل شىركىتىدە ئىشلىگەن سۇسان ۋوچىكىدىن باشقا، بازار بۆلۈمىدە قىپقالغانلارنىڭ ھەممىسى بازارچىلىق ساھەسىدىكى يېڭىياچىلار ئىدى. Google ستانفوردنى پۈتتۈرگەن كۆپلىگەن ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرىنى ياللىغان بولۇپ، ئۇلارنىڭ خىزمەت ئورنىنىڭ ئورۇنلاشتۇرۇلۇشى ناھايىتى جانلىق ئىدى. ئەگەر باشقا بۆلۈملەردە خىزمەتنىڭ ھۆددىسىدىن چىقالمىسا، بازار بۆلۈمىگە چۈشۈرەتتى. بۇ يەردە يوشۇرۇن بىر ئالدىنقى شەرت باردەك قىلاتتى: بازارچىلىققا ئالاھىدە ئىقتىدار كەتمەيدۇ.

سىندىنىڭ ماڭا دېيىشىچە: «كارخانا ئىگىلىك تىكلگۈچىسىگە نىسبەتەن، بازارچىلىق بىلەن شۇغۇللىنىدىغانلاردىن بىر قانچىسى بولۇپ، توساتتىن غەلىتە خىياللارنى ئىجرا قىلىشقا تەييار تۇرسىلا بولىدىكەن. شۇنداقتىمۇ، بىر مۇئاۋىن باش يېتەكلىگۈچى يېتەكلىگەن، تەشكىلى قۇرۇلمىسى مۇۋاپىق، مەبلەغ قوللىشى جايىدا، بازار ئىستراتېگىيەسى ئېنىق ھەقىقىي بازار بۆلۈمى ئۇلار ئالدىن ئويلىشىدىغان تاللاش ئەمەس. « نەتىجىدە، بۆلۈمىمىزنىڭ تۇرقىنىڭ تايىنى يوق، ئىچىدىكىلەرنىڭمۇ چىرايىدا دائىم قالايمىقان دېگەن خەت يېزىلغاندەك تۇراتتى.

مەن سىندىدىن: «ئىش قەغەزىمىزنىڭ قۇر بېشىنى كىم لايىھەلەيدۇ؟ ياردەم بېرىش ئىلتىماسىنى بىر تەرەپ قىلىشقا كىم مەسئۇل؟» بۇ ئىشلارنى مەن باشقۇرامدەم؟ دەپ سورايىتتىم. مېنىڭ قوغلىشىدىغىنىم پەقەتلا تەشكىلى قۇرۇلمىنىڭ ئېنىقلىقى بولماستىن، بەلكى خىزمىتىدە ئەمەلىي مەزمۇن بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىش، باشقىلار «سىلەر زادى نېمە ئىش قىلىدىغانلار» دەپ سورىغاندا، تەرتىپلىك، پاكىتلىق جاۋاب بېرىلىشىگە قولاي بولۇشى ئىدى.

ئەينى ۋاقىتتا Google ئادەم كۈچى بايلىقىنىڭ باشلىقى خىسېر كايروننىڭ دەسلەپكى مەزگىلىدىكى ئەھۋالىنى ئەسلىپ بېرىشىچە: «قۇرۇلما يوق، ئاساس يوق، تىزگىنلەش يوق. باشلىق بولغان تەقدىردىمۇ، قىلچىمۇ تەجرىبىسى يوق، باشلىقلىق رولىنى جارى قىلدۇرالمىتتى. كىشىلەر نوپۇزغا ئادەتلەنمىگەن، نوپۇزغىمۇ بويسۇنۇشنى خالىمايدىغان — باشقۇرۇشتىن سۆز ئاچقىلى بولمايدىغان بىر توپ ئالىمانلار ئىدى. مەن بۇلارغا نىسبەتەن تىزگىنلەش كۈچۈم باردەك قىياپەتكە كىرىۋالالمىتتىم... مەن پەقەت كەچتە ئۆيگە قايتىپ ئىچىملىك ئىچكەندە، كۆڭلۈمدە «بىز تېزلا ۋەيران بولىدىغان ئوخشاشمىز» دەپ ئويلايتتىم.»

## پاكىزلىقنى ساقلاش

«تورتۇرايمىز سەل قالايمىغان، سىلەر يېتەكچى يولدىن بىرنى تۈزۈپ، ئۇنى پاكىزلىيەلمەيسىلەر؟» مەن Google غا كەلگەن ئىككىنچى ھەپتىسى، سىندى كارۇن ۋە ماڭا شۇنداق دېگەن.

Google.com تور تۇراسىدا قانداق مەزمۇن بولۇشى كېرەك، بىزنىڭ باشقۇرۇش قائىدىمىز يوق. شىركەت قانداق پىلاننى قوزغىتىدۇ، ئادەتتە باش بەتتە ھەممىسى كۆرۈنىدۇ. بىز مۇكاپاتلانماقچى، باش بەتكە قويۇلىدۇ. تور تۇرادىكى باشقا تور بەتلەرمۇ ئوخشاشلا پىلانلانمىغان، لايىھەسىمۇ يوق. ئۇستىدە ۋەزىپە تىزىمى، ياردەم مەزمۇنى، ئالاقە ئۇچۇرى، يەنە مەمۇرىي قوشۇننىڭ قىسقىچە تونۇشتۇرۇلۇشى بار. خۇددى Google

نىڭ باشقا ھەر قانداق ئورۇندا قوغلىشىدىغان نىشانغا ئوخشاش، تورتۇرايمىزنىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزىنىڭ لايىھەسىنىڭ ئاساسىي پىرىنسىپى، ئىشلەتكۈچى ئېھتىياجلىق مەزمۇنى تېپىشقا بولغان ۋاقىتنى قىسقارتىش.

## بۇ Yahoo بىلەن ئوخشىمايدۇ.

Yahoo نىڭ تورتۇراسىنىڭ باش بېتىدە تەمىنلەنگەن ئۇلانمىلاردىن كىيىم-كېچەك، كومپيۇتېر، DVD، سەيلە-ساياھەت، ھاۋارايىدىن ئالدىن مەلۇمات، تېلېفون دەپتىرى، پاي چېكى كۆرسەتكۈچى ۋە چايخانا قاتارلىقلار بار. Yahoo باش بېتىنىڭ ئەڭ گەۋدىلىك ئالاھىدىلىكى ئۇلارنىڭ مەزمۇن دائىرىسى ئەدەبىيات-سەنئەتتىن ئىجتىمائىي مەدەنىيەتكىچە بولغان 14 ئاساسىي تۈرنى ئۆز ئىچىگە ئالغان، تۈرلەرنىڭ ئاستىدا «دېۋېي ئونلۇق سىستېمىدا تۈرگە ئايرىش ئۇسۇلى» بويىچە بارلىق داڭلىق تورتۇرالارنىڭ ئۇلانمىسىنى كۆرسەتكەن. تېكىست ئۇلانمىسىنىڭ ئوتتۇرىسىدا بىر ئىزدەش قۇتقىسى بولۇپ، ئۇنىڭغا ئىزدەش مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلەيدىغىنى دەل بىزنىڭ رىقابەتچىمىز Inktomi.

Inktomi دەسلەپتە بۇ ئورۇننى ئىگىلىگەن ئەمەس. 1998-يىلىدىن ئىلگىرى، Alta Vista ياخۇ ئۈچۈن ئىزچىل ئىزدەش قوللىشى بىلەن تەمىنلىگەن، ئەمما ئۇلار ئەجەللىك بىر خاتالىق ئۆتكۈزدى، يەنى ئۆزى دەرۋازا تورتۇرا قۇردى ھەمدە خېرىدارلىرىدىن ئىستېمالچىلارنى تارتىۋالدى. Inktomi «خېرىدارغا يۈزلەنگەن» ئىزدەش تورتۇراسىلىق سالاھىيىتىنى ھازىرلىمىغان، شۇنىڭ ئۈچۈن ياخۇنىڭ رىقابەتچىسى ئەمەس. دەل مۇشۇ تەرىپى، Inktomi نى مىكروسوفتنىڭ MSN ۋە ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن ناھايىتى ياخشى ھەمكارلىشىش پۇرسىتى يارىتىپ بەرگەن. Inktomi خېرىدارنى مۇقىم تاللاپ، ئېقىم مىقدارى غايەت زور بولغان ئىنتېرنېت تورتۇراسىدا ئۇدا ئۈچ يىل غەلبە قىلىپ، ئىزدەش پادىشاھلىقىنىڭ تاۋارلىشىشىنى ئەمەلگە ئاشۇرۇشقا كاپالەتلىك قىلدى. تەمىنلىگۈچى سودىگەر Inktomi بولسىلا، ئىشلەتكۈچىلەر ئۆزىگە لازىملىق ھەر قانداق ئۇسۇلنى ئىزدەش مۇلازىمىتىگە ئېرىشەلەيتتى. ئىزدەش بازىرى ئۇلارنىڭ ئىدى، ئۇلار مۇلازىمەت تەمىنلەيدىغان غايەت زور خېرىدارلارغا ئوخشاش، غەمىسىز ھالدا تەييارغا ھەييار بولاتتى.

باشقا دەرۋازا تورتۇرالارنىڭ ھەممىسى ياخۇنىڭ غايەت زور كەسىپلىرىنىڭ ئىچىدىن ئازراق نىسبەتكە ئېرىشىشىنى ئويلايدۇ: Excite، Lycos ۋە دىسنىنىڭ Go.com. ئەمما AlltheWeb، Teoma ۋە HotBot قا ئوخشاش ئىزدەش شىركەتلىرى، Google غا ئوخشاش، تۇشمۇ-تۇشتىن Inktomi نىڭ تاماق ئۈستىلىدىن ئاشقان بولسا ئۇۋاقلارنى تاللىشىدۇ. ۋال كوچىسى دەرۋازا تورتۇرالار جېڭىگە قاتتىق دىققەت قىلىۋاتقان ۋاقىتتا، ئىزدەش ساھەسىدىكى تاللىشىش جېڭى بىر قىسىم تەھلىلچىلەردىن سىرت، ئانچە كۆپ كىشىنىڭ دىققىتىنى تارتىمىدى. بۇ جايدا تاپىدىغان پۇل يوق ئىدى. شۇنداق، پۇل كۆپ ئەمەس.

1998-يىلى 2-ئايدا، كالېفورنىيە پاسادىنا شەھىرىدىكى GoTo ئاتلىق كىچىك بىر شىركەت ئىزدەش دەرىجىسىنى كىم ئارتۇق قىلىپ سېتىشقا باشلىدى، ئۇلار باشقا مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەردىن ئىزدەش مۇلازىمىتىنى سېتىۋېلىپ، ئىزدەش نەتىجىسىدە رىقابەتلىشىپ سېتىۋالغانلارنىڭ ئۇچۇرىنى قوياتتى. GoTo شىركىتىنىڭ ئىدىيەسى بويىچە، ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ مۇناسىۋەتچانلىقىنى ئالاھىدە ھېسابلاش ئۇسۇلى بىلەن ھۆكۈم قىلىش ھاجەتسىز بولۇپ، پەقەت ئەركىن بازار دېگەن «كۆرگىلى بولمايدىغان قول» بولسىلا بولاتتى. ھەر قانداق بىر كارخانا، پەقەت پۇل چىقىرىشنى خالىسىلا ئۆزىنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنى ئالدىغا تىزىۋالغىنى، شۇنداق بولغاندا ئىزدەش تۈرلىرىگە ناھايىتى ماس كېلەتتى. Google دا، بۇ خىل ئىدىيەنىڭ بىمەنە كۈلكىلىك ئىكەنلىكىنى بايقىدۇق. باھا تالاشتۇرىدىغان ئىزدەش رەت تەرتىپى ئەلۋەتتە ھېسابلاش ئۇسۇلى ئاساسىدىكى ئىزدەش نەتىجىسىگە يەتمەيتتى، سۈنئىي ھالدا باھا تالاشتۇرۇش ئانچە ئاقىلانە ئەمەس. ئەمما ھېسابلاش ئۇسۇلى ئوخشىمايدۇ. GoTo شىركىتىنى بىلىمىز، ئەمما بىز ئۇلارنىڭ «غەيرى تېخنىكا» خاراكتىرلىق ئىزدەش ئۇسۇلىنى پەقەت كۆزگە ئىلمايمىز. ئەمەلىيەت شۇنى ئىسپاتلىدىكى، ئۇ خىل ئۇسۇل ئىنتايىن ئەخمىقەنە. بىز ئۇلارنىڭ ئالدىدا، شۇنىڭدىن كېيىنكى 4 يىلدا، بىز ئۇلار بىلەن توردىكى ئېلان بازىرىدىكى ھۆكۈمرانلىق ئورنىنى تاللىشىمىز.



مېنىڭ قارىشىمچە، بىر قىسىم ئىشلەتكۈچى ئارايۇزنىڭ لايىھە قائىدىسى بىكىتىلسە، يامان ئەمەس قوزغىتىش پىلانى بولاتتى. بىر ئىزدەش قۇتسى، سەكسەن يۈز ھەرپ، ئارتۇق مەزمۇنى قەتئىي چىقىرىۋېتىش ئىرادىسى بار شىركەت باشلىقى قوشۇلۇپ، بۇنداق بەتكە نىسبەتەن لايىھە قائىدىسى بېكىتىش قانچىلىك تەس ھە؟ ئۇندىن باشقا، كارۇن بىلەن بىللە ئىشلەش، خۇددى مەكتەپتە ئوقۇۋاتقاندا مۇۋاپىق تەجرىبە شېرىكى تېپىشقا ئوخشاش. گەرچە مەن ئوڭتەي-توڭتەي قىلىۋەتسەممۇ، كارۇن بىزنى مەغلۇپ قىلدۇرمايدۇ. بىر ھەپتىگە يەتمىگەن ۋاقىتتا، ئىككىمىز بىر قىسىم نەرسىلەر بىلەن ھەپلىشىپ چىقتۇق.

Google نىڭ ئىزدەش سۈرئىتى تېز، ئېنىقلىق دەرىجىسى يۇقىرى ھەمدە ئىشلىتىش ئوڭاي — بۇلارنى ئىشلەتكۈچىلەر بىزگە دەپ بەرگەن. سېرگېي تورتۇرايمىزنىڭ تېخىمۇ «قىزىقارلىق» بولۇشىنى ئويلايتتى. توغرا، ئوي ناھايىتى ياخشى، ئانچە-مۇنچە قىزىقارلىق نەرسىلەرنىڭ بولۇشى ياخشى ئىش، ئەمما كارۇن بىلەن ئىككىمىز بىردەك: ئاجايىپ-غارايىپ ئېلېمېنتلار ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ رەسمىي ئىش قىلىشىغا دەخلى قىلىدۇ دەپ قارايتتۇق. بىز بۇ ئاددىي قائىدىنى ئېنىق قىلىپ دېدۇق: «مەيلى قانداق ئەھۋالدا بولسۇن، تورتۇرانىڭ ئىنسانىي خاسلىقى ئىزدەش مەزمۇنىنىڭ يوللاش سۈرئىتى، ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ دەلىللىكى ۋە ئىزدەش مەشغۇلاتىنىڭ ئوڭايلىقىغا تەسىر يەتكۈزمەسلىكى كېرەك.» بىز ناھايىتى تېزلا ئۆزىمىزمۇ بىلىمگەن ھالدا، بۇ ئويىنىڭ تەۋرىنمەس قائىدە ئىكەنلىكىنى ئىسپاتلىدۇق.

بىز ئوتتۇرىغا قويغان باشقا تەكلىپلەر تورتۇرا قىياپىتىگە چېتىلاتتى — بار مەزمۇنلارنى تەكشۈش، ئومۇميۈزلۈك چوڭ كۆلەمدە ئوخشاش ئەمەس — خۇددى كارخانىنى تونۇشتۇرۇش قىسمىغا زىننەت سۈپىتىدە رەسىم قوشۇش دېگەندەك. بۇ مەزمۇنلار قوبۇل قىلىنىدى.

لارى بىزنى ئەسكەرتىپ مۇنداق دېدى: «ياخۇنىڭ باش بېتىدە رەسىم ئىشلەتمەيدۇ، ئەمما مىليونلىغان ئىشلەتكۈچىسى بار. ئىنتېرنېتتا رەسىم يوللاشتا ۋاقىت سەرپ بولىدۇ، سۈرئەت ئاستىلايدۇ.» بىز بىر تۈر بەتنى يۈكلەش ياكى ئوقۇش ۋاقتىنى 1 مىللىسېكۇنت قىسقارتقان ۋاقىتىمىزدا، لارى بىلەن سېرگېي خۇشاللىقتا ئۆز ئۆزىگە سۆزلەپ، ئالدى كەينىگە مېڭىپ چۆگەلەيتتى. «مەن شىركەتنى تونۇشتۇرىدىغان قىسىمدىكى ھەممە مەزمۇنلارنى بىر بەتكە قويۇپ، دومىلىما سۈرگۈچ بىلەن سۈرۈش، بىر بەت بىر بەتتىن چېكىپ، ئاندىن بەتنى يۈكلەشنى ساقلىغاندىن تېز دەپ ئويلايتتىم.»

ئۇنىڭ چاقچاق قىلىۋاتقان ياكى قىلمايۋاتقانلىقىنى جەزملەيمەن، ئۇ مۇنداق دېدى: «بىراق، ھېچكىم دومىلىما سۈرگۈچنى سۈرۈپ نەچچە يۈز بەت مەزمۇننى كۆرمەيدۇ.» ئۇ چاقچاق قىلمىغان ئىدى، لېكىن بىز ئۇنى مۇۋەپپەقىيەتلىك قايىل قىلىپ، ئۇنىڭ بۇ قارىشىدىن ۋاز كەچتۈردۇق. «ياردەم» ئۇلانمىسى قوشۇش، لوزۇنكا شوئار يېزىشقا ئوخشاش باشقا تەكلىپلەرنىڭ ھەممىسى يېرىم يولدا بىكار قىلىندى. سېرگېي ھەتتا ئوماقلىقىدىن كۈلكىلىك بولغان مۇنداق تەكلىپ بەردى: ھەر كۈنى باش بەتتىكى بەلگىنى ئۆزگەرتىپ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ قىزىقىشىنى قوزغايلى. ماركا قۇرۇلۇشىدىكى كەسىپى خادىملار ئورنىغا كېلىپ بولغان بولۇپ، بىز ھەرگىز بۇ خىل كەسىپى بولمىغان ئۇسۇلنى قوبۇل قىلمايمىز. ئومۇملاشتۇرۇپ ئېيتقاندا، لارى بىلەن سېرگېي بىز ئوتتۇرىغا قويغان لايىھەگە قوشۇلدىغانلىقىنى بىلدۈرۈپ، يېتەكچى ئىدىيەمىزنىڭ «ئاقىلانە» ئىكەنلىكىنى جاكارلىدى. ئەمەلىيەتتە بۇ ئاشكارا مەدھىيە ئىدى.

مەن ئېغىر بىر نەپەس ئېلىۋالدىم. ھازىر چۈشەندىم، بۇ دەل مەن Google غا كېلىپ قىلىدىغان ئىش. ئەگەر مېنىڭ تۇنجى پىلانم ئىشنىڭ بېشىدىلا غەلبە قىلغانغا ھېساب بولمىسىمۇ، ھېچ بولمىغاندا باشلىنىشى ياخشى ئىدى. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئاقىلانە بولۇپ، يېڭى ئىدىيەنى قوبۇل قىلالايتتى، ئۇلارنىڭ قايتۇرما ئىنكاسىنىڭمۇ ئەھمىيىتى بار ئىدى. مەن يولدىن چىقىدىغان ھېچقانداق ئىش قىلىمىدىم، شۇنداقتىمۇ ئويۇم قوبۇل قىلىندى.

«شۇنداق، ھەممە مەسىلە غەلبىلىك ھەل قىلىندۇ.» دەپ ئويلىدىم.

## سانلىق مەلۇماتنى بىلگىلى بولماسلىق

### نەزىرىيە چىسىنىڭ دۇنياغا كېلىشى

«تۈنۈگۈن ئاخشامدىن باشلاپ، Google ئىزدەش نەتىجىسى ئىنچىكە خەت نۇسخىسىغا ئۆزگەردى. بىز بۇ خىل ئۆزگىرىشكە سىناق ئېلىپ باردۇق، لارى بىلەن مەن ۋە باشقا ئىنژېنېرلار بىرلىكتە بۇ ئىشنى خۇلاسەلەپ باھالىدۇق، ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ پىكرىنى بەردى. « ئىنژېنېر ماركسسا مايبېر شىركەتتىكى ھەممەيلەنگە جاكارلىدى.

مەن بىر قانچە كۈن ئىلگىرى يېڭى قۇرۇلغان بازار بۆلۈمىگە سېرگېي ئۇلاپ يوللىغان بىر ئۇقتۇرۇشتا ماركسسانىڭ ئىسمىنى كۆرگەن ئىدىم. ئەينى چاغدا ئۇ بىزگە شىركەتنىڭ «دۇنيادىكى ئەڭ ياخشى ئىزدەش موتورى، ماڭا ئىشىنىڭ» دېگەن ۋاقىتلىق شوئارنى بىكار قىلىۋېتىپ، ئۇرس ئوتتۇرىغا قويغان «ئىش بېجىرەلەيدىغان كىچىك موتور» دېگەنگە يەڭگۈشلەش تەكلىپىنى بەرگەن. گەرچە ماركسسا تەپسىلىي چۈشەندۈرۈپ، Google نى بالىلار كىتابلىرىدىكى «پوزىتسىيەسى قاتتىق»، «ئىش قىلىشتا كەسكىن» ھەمدە ئاخىرىدا «غەلبە قىلىدىغان» كىشىلەرنىڭ ئوبرازى بىلەن باغلىغان بولسىمۇ، ئەمما مەن يۇقىرىقى ھەر ئىككى شوئارنى ئانچە ياقىتۇرۇپ كەتمەيمەن. ئۇندىن باشقا ئۇنىڭ كۆرسىتىشىچە، ئىزدەش شىركىتى Ask Jeeve شوئارنىڭ شىركەتنىڭ قىممىتىنى مۆلچەرلەشكە بولغان مۇھىم ئەھمىيىتىنى كۆرۈپ بېقىش تەكلىپىنى بەردى.

فۇجى ساللى ماركسساغا رەھمەت ئېيتتى، ھەمدە چۈشەندۈرۈپ، شىركەتنىڭ ماركا ئالاھىدىلىكىنى توغرا تەتقىق قىلىماستىن، ئىلگىرى بىزنىڭ شوئارىمىز يوق، بار بولغانلىرى پەقەت بىر قىسىم كارتىلاردىكى ئايرىم گەپ سۆزلەر دېدى. بازار بۆلۈمىنىڭ بۇ ئىشقا ئىشەنچىسى بار بولدى.

ماركسسا سۇسانغا ئوخشاش، Google نىڭ پالو ئالتودىكى ۋاقتىدىلا قوشۇلغان پىشقىدەملەردىن ئىدى. ئىلگىرى ئۇ ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ ئوقۇغۇچىسى ئىدى. مەن ئاخىرى ئۇنى كۆرگەن ۋاقتىمدا، ئۇنىڭ قىزىقىش دائىرىسىنىڭ كەڭى، دەرىجىسىنىڭ يۇقىرىلىقى، مېنى ھەيرانلىقتا قاتۇرۇپ قويدى. ئەگەر Google شىركىتىدىكى ئۇنىڭدىن باشقا ھەر قانداق بىر خادىم 100 ۋاقىتلىق چىراغ بولۇپ، شىركەتنىڭ بىر بۆلۈكىنى يورۇتالسا، ئۇنداقتا ماركسسا توختىماي چاقىدايدىغان رەڭلىك پانۇس بولۇپ، رەڭگارەڭ نۇرلىرى پۈتكۈل Google بىناسىنىڭ بۆلۈك-پۇشقا قىلىرىغىچە تارقىلاتتى. ئەگەر ئۇنىڭ قەدىمىگە يېتىشىشنى ئويلىسا، چوقۇم ھارغىنلىقتىن كېسەل تىپىۋالماي مۇمكىن ئەمەس. ماركسسانىڭ ئەڭ مۇھىم ۋەزىپىسى يۇمشاق دېتال ئىنژېنېرلىقى، ئەمما بەزىدە ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى لايىھەسىگە ۋاقىتلىق مەسئۇل بولىدۇ. ئۇنىڭ ئېلىپ بارغان تەكشۈرۈش نەتىجىسىدىن مەلۇم بولۇشىچە، ئىنچىكە خەت نۇسخىسىنى تېخىمۇ ئوڭاي ئوقۇغىلى بولىدىكەن، شۇڭلاشقا ئۇ ئىنژېنېر كرائىگ سىلۋېرسىتېين بىلەن ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ خەت نۇسخىسىنى ئىنچىكە Verdana خەت نۇسخىسىغا ئۆزگەرتىشنى قارار قىلغان. خەت نۇسخىسىنى ئۆزگەرتىش كارۋن بىلەن مېنىڭ تورتۇرا قۇرۇلۇش يېتەكچى يولىدا ئوتتۇرىغا قويغان ئىنچىكە خەت ئىشلىتىش تەكلىپى بەرگىنىمىز سەۋەبىدىن ئەمەس. ئەمەلىيەتتە، ماركسسا بىزنىڭ تەكلىپىنىمىزنى كۆرمىگەن بولۇشى مۇمكىن.

مەن كارۋننى تۇتۇۋېلىپ ئۇنىڭغا: «قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى ھەققىدىكى ئىشنى قىلىۋاتقانلىقىنى بالدۇرراق بىلگەن بولساق ياخشى بولار ئىكەن» دېدىم. بۇنداق بولغاندا بىزنىڭ باشقا قىلغان ئىشىمىزنىڭ ئەھمىيىتىنى ئاجىزلىتىدۇ، ھەمدە مېنىڭ شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى ئۆزئارا پىكىر

ئالماشتۇرۇشقا گۇمانىمنى قوزغايىدۇ. قارىماقتا، ھېچكىم بۇ ئىشقا مەندەك تەشۋىشلەنمىدى، شۇڭلاشقا مەنمۇ ئانچە ئېرەك قىلىدىم، ئۇنى بازار بۆلۈمىنىڭ ئەمدىلا قۇرۇلغانلىقى سەۋەبىگە دۆڭگەپ قويدۇم. ئىنژېنېرلىرىمىز ئىلگىرىلىسە، بۇنىڭ ئۆزى ئىنتايىن ياخشى ئىش. ئۇلار ياخشىلاش پىلانىنى يۈرگۈزگەندە، بىزنىڭ ھېچنىمىنى بىلمەي يۈرمەسلىكىمىزگە كاپالەتلىك قىلىشلا ئىدى.

ئىككى بۆلۈمنىڭ قول تۇتۇشۇپ مەسلى ھەل قىلىش ئۇسۇلىغا نىسبەتەن، دەسلەپكى قەدەمدە تەھلىل قىلىپ بېقىپ، ئۈمىدۋار پوزىتسىيەدە بولىدۇم. بازار بۆلۈمى دوكلات يېزىپ، تەكلىپ سۇندۇم، ئاندىن مۇدىرىيەتنىڭ رەسمىي تەستىقلىشىنى كۈتسەم. ئۇنىڭدىن ئىلگىرى، بىر قەدەم مۇ باسقۇچ بولمايدۇ. لېكىن ئىنژېنېرلار تېزلىكتە سانلىق مەلۇمات ئاساسىدىكى قارارنى چىقىرىپ، دەرھال شەكلىنى ئۆزگەرتىشنى ئىشقا ئاشۇرىدۇ. ئەگەر سانلىق مەلۇمات مەلۇم بىر ئالاھىدە تاللانمىنى قوللىسا، ئۇلار بۇنداق قىلىشنىڭ نېمە ئۈچۈن توغرىلىقىنىڭ سەۋەبىنى چۈشەندۈرىدۇ. سانلىق مەلۇمات يالغان گەپ قىلمايدۇ. ناۋادا سانلىق مەلۇمات A نى B غا ئۆزگەرتكەندە ھاسىلات X نى ئۆستۈرگىلى بولسا، نېمە ئۈچۈن ھازىرلا قىلمايمىز؟ Google دا، نۇرغۇن جىددىي ئىشلار بۇ خىل ئىدىيەنىڭ تۈرتكىسىدە سىلجىيدۇ. ئىنژېنېرلار ئىشنى قانداق قىلغاندا تېخىمۇ ياخشى قىلغىلى بولىدىغانلىقىنى چۈشىنىدۇ، بۇنداق ئۆزگىرىش بىر سائەت، بىر مىنۇت، بىر سېكۇنت كېچىكتۈرۈلگەن تەقدىردىمۇ، تورتۇرانىڭ ئىشلەتكۈچىلىرى ئەڭ ياخشى تەسىرلىشىشچان ئۇنۈمىگە ئېرىشەلمەسلىك دەردىگە جىداشقا مەجبۇر بولىدۇ، بۇنى قوبۇل قىلغىلى بولمايدۇ.

شۇنداقتىمۇ، كېيىنكى كۈنلەردە سانلىق مەلۇماتنىڭمۇ ھەقىقەتەن يالغان سۆزلەيدىغانلىقىنى بايقىدىم. بەزىدە سانلىق مەلۇماتتىن ئۈلگە ئېلىش ئۇسۇلىدا نۇقتان بولىدۇ؛ بەزىدە سانلىق مەلۇماتنى چۈشەندۈرۈش ئۇسۇلىدا مەسلى بولىدۇ؛ بەزىدە سانلىق مەلۇماتنىڭ تەمىنىڭىنى پەقەتلا بىر قىسىم جاۋاب بولىدۇ. خەت نۇسخىسىنى ئۆزگەرتىشنى مىسال ئالساق، گەرچە يېڭى خەت نۇسخىسى بەزى كومپيۇتېر ۋە تور كۆرگۈدە تېخىمۇ چىرايلىق كۆرۈنىشىمۇ، ئەمما بەزى جايلاردا ئۇنۈمى بەك ناچار ئىكەن، بولۇپمۇ ئامېرىكا لىنىيەسى ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ ئەھۋالى ئەڭ گەۋدىلىك – بۇنداق بولغاندا مىليونلىغان ئىشلەتكۈچىلەر Google مۇلازىمىتىنى ئىشلىتەلمەيدۇ. ماركىسا بىلەن ئۇ ئىنژېنېر شۇ سۇپىدا يېڭى خەت نۇسخىسىنى تەكشۈرمىگەن. بۇ مەسلى ناھايىتى تېزلا تۈزىتىلدى، لېكىن مەن يەنىلا خەت نۇسخىسىنى ئۆزگەرتىش تەكلىپىنى قوللايمەن، چۈنكى بۇ ماڭا بىر خىل گۇمانلىنىش پوزىتسىيەسىنى قالدۇرۇپ، سانلىق مەلۇماتنىڭ ھەممە مەسلىلەرنى چۈشەندۈرەلەيدىغانلىقىدىن شۈبھىلىنىدىغان بولىدۇم، Google نىڭ سانلىق مەلۇماتقا چوقۇنىدىغان بۇتخانىسىدا ئىتقادىدىن مەھرۇم بولۇش جەريانىنى يالغۇر باشتىن كەچۈردۈم.

## «سىزنى قوبۇل قىلىمىز»

ھەپتە ئاخىرىدىكى قەرەلىك يىغىن جۈمە كۈنى چۈشتىن كېيىن 4:30 دە ئېچىلدى دەپ بېكىتىلدى، يېڭى خىزمەتچىلەر يىغىندا ئۆزىنى تونۇشتۇرىدۇ، شىركەت قۇرغۇچىسى بۇ ھەپتىدىكى مۇھىم ئۇچۇرلاردىن خەۋەردار قىلىدۇ. مەن تۇنجى قېتىم بۇ خىل قەرەلىك يىغىنغا قاتناشقاندا، پۈتكۈل شىركەتتىكى ھەممەيلىن لارى بىلەن سېرگېينىڭ ئىشخانىسىنىڭ سىرتىدىكى كارىدورغا يىغىلىپ، بەزىلەر تامغا يانتۇ يۆلەنسە، بەزىلەر توپىنىڭ ئۈستىدە ئولتۇرسا، بەزىلەر يەردىلا ئولتۇراتتى. سۇساننىڭ تۇغۇلغىنىغا ئانچە ئۇزۇن بولمىغان ئوغلى ماشىنا ئورۇندۇقىدا ئۇخلاۋاتاتتى، ئارقا تەرەپتە تېخى يېشىكىنى ئاچمىغان سونى ماركىلىق ئېكرانلاردىن قوپۇرۇلغان بىر تام بار ئىدى، ئۇرس ھېلىقى Yoshka دېگەن ئىتى سۇساننىڭ ئوغلىنى پۇراۋاتاتتى.

لارى ئازادە قارا رەڭلىك شىم، توق كۆك رەڭلىك مايكا كەيگەن بولۇپ، تۈگمىسىنى ياقىسىغىچە ئەتكەن ئىدى. ئۇ كىشىلەر توپىنىڭ ئالدىغا كەلدى، تۇرقىدىن مەركىزى بىر تەرەپ قىلغۇچىنىڭ ھەرىكەتەندۈرگۈچ

كۈچى يېتىشىمگەندەك قىلاتتى. ئۇنىڭ چىراي ئىپادىسى قاتمال، ھەرىكىتى جانسىز، زورلاپ كۈلۈمسىرەپ، خۇددى ئۆزىگە ئالدى بىلەن كۈلۈمسىرەيمەن دەۋاتقان دەك قىلاتتى، ئاندىن سۇنئىي ئىجرا قىلىش بۇيرۇقى بېرىپ، ئاخىرىدا كۈلۈمسىرەش مەشغۇلاتى يۈز بەرگەنگە ئوخشايتتى. ئۇ ئاغزىنى ئۆمچەيتىپ، لەۋلىرىنى سوزۇپ، قوشۇمىسىنى تۈرەتتى. بۇ خىل ئازاپلىق چىراي ئىپادىسى ئۇنى قارماققا ئىنتايىن ئەستايىدىل، سەمىمىي كۆرسىتەتتى. گەرچە بەزىدە گەپنىڭ يېرىمىنى دەپ توختاپ قالسىمۇ، يا كۈلگەننى يا كۈلمىگەننى بىلگىلى بولمايدىغان ھالەتتە تۇرۇپ قالاتتى، ئەمما ئۆزى گەپنىڭ ئەسلى مەنىسىنى سۆزلەپ تاماملاشنى خالايدىغانلىقىنى بايقىدىم. سېرگېينىڭ سۆزلىرى راۋان، تەسىرلەندۈرۈش كۈچى تولۇق، ئىنتايىن ئەپچىل بولۇپ، ھەتتا ئۆزىگە تولۇق ئىشىنىدىغانلىقى چىقىپ تۇراتتى. ئۇ كۈلۈپلا تۇراتتى، خۇددى بېشىنىڭ ئۈستىدىن خادىن بىرنى تېپىپ ئۆزىنى ئېسىپ قويدىغاندەكلا تۇراتتى.

نۆۋەت ماڭا كەلگەندە قانداق بولۇپ بۇ جايدا ئىشلەشكە قىزىقىپ قالغانلىقىمنى سورىغاندا، سەل ئىككىلىنىپ قالدىم.

«ھە... مەن سېبىرىيەدە يېرىم يىل تۇرغان، ھە ھە، مەن يىغىندا پەرۋاسزلىق بىلەن تاغدىن-باغدىن سۆزلەشكە ئامراق.»

كۆپچىلىك ئەدەپ يۈزىدىن چاۋاك چېلىپ قويدى، ئەمما مەن زادى نېمە ئۈچۈن Google غا كەلگەن بولغىنىم؟ دەپ شۈبھىلىنىپ قالدىم. كەلگۈسىمۇ خېلى چوڭ جەھەتتىن مۇشۇنداق خۇشال، ئوچۇق چىرايلىرىنىڭ ئارقىسىغا يوشۇرۇنغان مىڭلەرگە باغلىق دەپ، ئۆزۈمنىڭ كەسپى ۋە دەمىنى بەردىم. ئۇلارنىڭ قىلىۋاتقان ئىشىغا نىسبەتەن، ئۇلارنىڭ مەندىنمۇ داڭلىق بولۇشىغا دۇئا قىلدىم.

لاررى سېرگېي بىلەن مۇدىرىيەتكە تاپشۇرغان كۆرسەتمە مەزمۇنىنى مۇنداقلا سۆزلەپ، بىر قىسىم ئىشلارنى ئالدىراشلا جاكارلىدى. ئۇنىڭدىن كېيىن بىز ئىچىملىك ئىچىپ، تورت يەپ، بۇ ھەپتە تۇغۇلغان كۈنىنى ئۆتكۈزۈدىغان ئىشداشلىرىمىزنى تەبرىكلەدۇق. مەيلى ياخشى ياكى يامان بولسۇن، بىز بەربىر Google نىڭ بىر ئادىمى بولۇۋاتاتتۇق.

Google نىڭ ھەپتە ئاخىرىدىكى قەرەلىك يىغىنىنىڭ رەسمىيلىك دەرىجىسى مەن ئىلگىرى ئىشلىگەن ئورۇندىكى يىغىندىن بەك يىراقتا ئىدى، ئۇلار يىغىنلىرىدا، مۇھىم نۇقتىنى ھالقىلىق مالىيە ئۇچۇرلىرىنىڭ مەخپىيەتلىكىنى ساقلاش، كېيىنكى كۈنلەردە توختام كېلىشىم تۈزۈش جەريانىدا مەخپىيەتلىكىنى ئاشكارىلاپ قويدىغان خىزمەتچىلەرنىڭ بۇ ئۇچۇرلارنى ئىگىلىمەسلىكىگە كاپالەتلىك قىلىشقا قارىتا تاتتى. لېكىن Google دا، بىز كۆرگەن تام تەسۋىر مۇدىرىيەت كۆرگەن بىلەن ئويۇم-ئوخشاش ئىدى. شىركەتنىڭ ھەممە ئۇچۇرلىرىنى مانا مۇشۇنداق ھەممە خىزمەتچىلەرنىڭ ئالدىغا تاشلىغىنىغا ئىشەنمەيۋاتاتتىم، خۇددى بىز كولىكتىپ كوپىراتىپقا ئوخشاش مال-مۈلۈكتىن ھەممىمىزنىڭ ھەسسىسى باردەك. گەرچە شىركەتنىڭ مالىيە ئۇچۇرلىرى ئوچۇق-ئاشكارا بولسىمۇ، ئەمما بىزنىڭ سودا ئەندىزىمىز ۋە رىقابەت مۇھىتىمىزغا نىسبەتەن نىشانىڭ قەيەردە ئىكەنلىكىنى بىلمەسلىكىنىڭ يۈرگۈزۈشكە تەسىر كۆرسىتىشىدىن بەك ئەنسىرەيتتىم. شىركەتنىڭ مەبلەغ قوللىشىنىڭ قانداق كەلگەنلىكىنى ئېنىق بىلسەممۇ، ئەمما كېيىن قانداق قىلىش توغرىسىدىكى ئىشلاردىن پۈتۈنلەي خەۋەرسىز ئىدىم.

# ئۈچىنچى باب

## قائىدىسى يوق دۇنيا

ئىزدەش تېخنىكىسىنىڭ ئاساسىي بىلىملىرىنى ئومۇميۈزلۈك ئىگىلەشتىن ئىلگىرى، مەن ئىزچىل بۇ يېپىڭنى دۇنيانى ھەقىقىي چۈشەنمەپتەنمەن. كرائىگ سىلۋېرستېين چۈشلۈك تاماق ۋاقتىدىكى پاراڭ ئارىلىقىدا، ئۆزلۈكىدىن مەن ۋە تېخنىكىنى ئانچە چۈشەنمەيدىغان خىزمەتچىلەرگە «سېنىپ ئېچىپ دەرس ئۆتۈش» پارىڭى سالىدى، ئۇلار بۇ خىل سۆھبەتنى «Google7A – غەيرى كەسىپى خادىملارغا يۈزلەنگەن ئىزدەش» دەپ ئاتايدۇ. كرائىگ ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنى پۈتتۈرگەن بولۇپ، چىرايىدا بالىلارچە كۈلكە جىلۋىلىنىپ، ئىنتايىن يۇمۇرلۇق تۇيۇلسۇن. ئۇ ئۆزىنى Google نىڭ 1.5-خىزمەتچىسى دېيىشنى ياقتۇرسۇن، چۈنكى شىركەت رەسمىي قۇرۇلغاندا، ئۇنىڭ ئىسمىنىڭ ئىسمىلىكتىكى ئورنى لارى بىلەن سېرگېينىڭ ئارىسىدا ئىكەن. كرائىگ ئادەتتە بىزگە ئايرىم تاماق ئېتىپ بېرىدۇ، ۋاقتى مۇقىم بولمىغان بىر چۈشتىن كېيىن، ئۇ كۈلۈمسىرەپ تۇرۇپ، كارىدوردا ئاۋازىنى سوزۇپ مۇنداق سورايدۇ: «ئايرىم تاماق يەمسىلەر؟» بۇ چاغدا، بىزدەكلەر ئۆزلىرىنىڭ توسانجا ئورنىدىن چىقىپ، ئۇ بايلا Google نىڭ بولكا ماشىنىسىدىن چىقارغان ئوزۇقلۇقى يوق شەكىلسىز بولكىنى يەيمىز.

بىز تىك-تاك توپخانغا يىغىلىپ دەرس ئاڭلايمىز، ئىچىدە ئىلگىرى سۇساننىڭ ماشىنىخانىسىدىكى توق يېشىل رەڭلىك تىك-تاك توپ شىرەسى قويۇلغان. ئۈستەلدىكى توپ سېتىكىسى ياتتۇرۇلغان بولۇپ، بەلكىم ئالدىنقى كۈنى مۇدىرىيەت يىغىنى ئاچقاندا، قايسى بىر خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچى يان كومپيۇتېرنى قويىدىغان جاي تېپىش ئۈچۈن ئۇنى ياتتۇرۇپ قويغان بولۇشى مۇمكىن. كرائىگ دەرس ئۆتۈشكە باشلىغاندا، بىز بىر نەرسە يەۋاتاتتۇق.

ئۇ «بىر ئىزدەش موتورى 3 بۆلەكتىن تەركىپ تاپىدۇ. «دەپ گەپ باشلىدى. ئاق دوسكىدىكى ماۋزۇ «بىر سۈرۈشتۈرۈشنىڭ باش ئاخىرى»، ئۇ ماۋزۇنىڭ ئاستىغا سۆزلىمەكچى بولغان مەزمۇنى توختىماي يازاتتى.

«ئالدى بىلەن، بىز توردىكى بەتلەرنىڭ ئۇچۇرلىرىنى توپلايمىز، «ئېرىشىش» دەيدىغان جەريان ئارقىلىق ئىشقا ئاشۇرىمىز. بىزنىڭ ئۆمۈچۈك پروگراممىمىز Googlebot دەپ ئاتىلىدۇ، ئۇ بىر ئۇلانمىدىن يەنە بىر ئۇلانمىغا ئاتلاپ، ھەر بىر تور ئادرېسى ۋە ئۇنىڭ مەزمۇن سانلىق مەلۇماتىنى توپلايدۇ. يامىشىش جەريانىغا ئادەتتە بىر ئاي ئەتراپىدا ۋاقىت كېتىدۇ، تاماملانغان ھامان، غايەت زور سانلىق مەلۇماتنى بىرلەشتۈرۈپ ئىشلىتىدىغان تىزىمغا ساقلىشىمىز لازىم. بۇ جەريان ئىندېكس قۇرۇش دەپ ئاتىلىدۇ. «

يان كومپيۇتېرىمغا «يامىشىش» ۋە «ئىندېكس قۇرۇش» دەپ ئىككى سۆزنى خاتىرىلەپ، ئايرىم-ئايرىم دائىرىگە ئېلىپ قويىدۇم، ئاندىن سىزىق بىلەن ئىككى دائىرنى بىرلەشتۈرسەم، كۆزئەينەكنىڭ شەكلىگە ئۆزگەردى، ئۈستىدىن بىر ئۆمۈچۈك ساڭگىلاپ چۈشسە، ئۇ جاي دەل بۇرنى بولىدۇ.

كرائىگ سۆزىنى داۋاملاشتۇرۇپ: «بىز ئىندېكسقا ئېرىشسەكلا، بىزنىڭ PageRank ھېسابلاش ئۇسۇلىمىزدىن پايدىلىنىپ، ھەر بىر بەتنىڭ مۇھىملىقى بويىچە، بەت تەرتىپى تەقسىملەيمىز. PageRank ھېسابلاش ئۇسۇلى Google مەخپىي تېتىتقۇسى. «

«مەخپىي تېتىتقۇ؟» بىز باشقا بارلىق ئىزدەش موتورلىرىدىن ياخشى قىلالايمىز، قارىغاندا شىركەتنىڭ قۇرغۇچىسى تېزلا ئۆزىنىڭ ھەقىقىي ئەھۋالىنى ئاشكارىلايدىكەن، بىز بەدىنىمىزنى ئالدىغا ئازراق قىيىسايىتىپ، ياخشى ئۆگىنىشكە تەييارلاندىق.

«PageRank» توردىكى ھەممە تور بەتلەرنى كۆرۈپ، ھەر بىر بەتكە قارىتىلغان باشقا ئۇلانمىلارغا ئاساسەن شۇ بەتنىڭ قىممىتىنى ئۆلچەيدۇ. ئىشەنچلىك تور تۇرالاردىن كەلگەن ئۇلانما قانچە كۆپ بولسا، بۇ بەتنىڭ PageRank قىممىتى شۇنچە چوڭ بولىدۇ. بۇ مەخپىيەتلىكنىڭ ئالدىنقى يېرىمى. «

مەن «كۆزئەينەك» نىڭ ئاستىغا «PageRank» نى يېزىپ، ئۇنىڭ ئەتراپىغا ئىللىپىستىن بىرنى سىزدىم، قارىماققا كۈلكىلىك ئېغىزغا ئوخشىغاندەك قىلاتتى، شۇنىڭ بىلەن ئۇستىگە ئادەم بېشىدىن بىرنى سىزىپ، يېنىغا ئازراق چاچ قوشۇپ قويدۇم.

«كېيىنكى يېرىمى قايسى نەتىجىلەرنىڭ بىز تاپشۇرۇۋالغان مۇئەييەن سۈرۈشتۈرۈش بىلەن بولغان مۇناسىۋەت دەرىجىسىنىڭ ئەڭ يۇقىرى ئىكەنلىكىگە ھۆكۈم قىلىشتۇر. بىزنىڭ زور كۆپچىلىك رىقابەتچىلىرىمىزنىڭ قارايدىغىنىنىڭ ھەممىسى ئاساسىي ئۇچۇرلار، مەسىلەن: مەلۇم بىر سۆز بىر بەتتە قانچە قېتىم پەيدا بولدى. بىزنىڭ قارايدىغىنىمىز سۈرۈشتۈرگەن تۈر بەتتە قانداق ئىشلىتىلگەن. ئۇلاپلا بۇ سۆز قانداق سۆز بولۇپ كۆرۈنگەن؟ ئىشلەتكىنى قارا خەت نۇسخىسىمۇ ياكى باشقا ئوخشىمايدىغان خەت نۇسخىسىمۇ؟ ئۇ بەتلەرگە قارىتىلغان ئۇلانمىلاردا، بۇ سۆز قانداق كۆرۈنگەن؟ بۇ خىل ئۇلانما تەھلىلى ئىنتايىن مۇھىم. بىر بەتكە قارىتىلغان ئۇلانمىدا كۆرۈنگەن سۆز ئۇلانما لەڭگەر تېكىستى دەپ ئاتىلىدۇ. «

يان كومپيۇتېردا، بايقى كۈلكىلىك ئېغىزدىن ئۇزۇن ئۇلانمىدىن بىرسى ئۆسۈپ، تاكى بەت ئاستىغىچە يېتىپ، ئاستىدا توساتتىن بىر لەڭگەر پەيدا بولدى، ئەتراپى چىشلىرىنى ھېڭىكايتقان بېلىقلار سەبىياھ بىلىقلار تۇراتتى.

كرائىگ سۆزىنى داۋاملاشتۇرۇپ: «سۈرۈشتۈرۈشكە ماس كېلىشىنىڭ ياخشى يامانلىقى ئىزدەش سۈپىتىمىزگە تەسىر كۆرسىتىدۇ، باھالاپ سۈرۈشتۈرۈش ياخشى ماسلاشتۇرۇش يوق ئاز-تولا بولسىمۇ سۈپىتىمىزگە، شۇڭلاشقا بۇ ھەقىقىي بىر پەن-تېخنىكا مەسىلىسى ئەمەس. ئەگەر سىزنىڭ ئىزدەش ئۈچۈن كىرگۈزگىنىڭىز <jaguar> (ئامېرىكا قاپلىنى) بولسا، سىزنىڭ كۆرسەتكىنىڭىز ماشىنا، قاپلان ۋە ياكى پۇتبول كوماندىسى؟ مۇشۇنىڭغا ئوخشاش سۈرۈشتۈرۈشكە نىسبەتەن، بەزىدە كۆپ مەنىسىنى يوقاتماق بەك قىيىن. «

مەن «كۆپ مەنىسىنى يوقاتماق» دېگەن سۆزنى يېزىپ، ئىچىمدە ئۈچ قېتىم ئوقۇپ، ئۇنى ئۆزەمنىڭ سۆزلۈكى قىلىپ ئۆزگەرتىشنى قولايلاشتۇردۇم. ئاندىن ئانچە مۇنچە داغلىرى بار تۈلكىگە ئوخشايدىغان نەرسىدىن بىرنى سىزدىم، ئۇ تۆمۈر لەڭگەرنىڭ ئەتراپىدىكى بېلىقلارنى قوغلاۋاتاتتى. ئەتراپ سۇ بولغانلىقى ئۈچۈن، مەن بىر قانچە سۇ كۆپۈكچىلىرىنى قوشۇپ قويدۇم.

«كېرەكلىك تور بەتنىڭ كۆرسىتىش تەرتىپى مۇقىملاشسا، ئىزدەش نەتىجىسىنى سۈرۈشتۈرگەن ئىشلەتكۈچىگە ئىنكاس قىلىدۇ. بۇنى دەل <gwis> قىلىدىغان ئىش. « كرائىگ سۆزلەپ <gwis> قا كەلگەندە، ئاق دوسكىغا <GWS> نى يېزىپ، ئاستىغا Google تور مۇلازىمىتىرى ( Google Web Sever ) دەپ ئەسكەرتىپ قويدى.

«GWS – بىر يۇمشاق دېتال سىستېمىسى بولۇپ، ئىشلەتكۈچى سۈرۈشتۈرۈشنى تاپشۇرغان ھەمدە ئىزدەش نەتىجىسىنى ئىنكاس قىلىپ قايتۇرغان ۋاقىتتا، ئەمەلىيەتتە ئۇ ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ئۇزۇن ئارىلىقتا تەسلىشىدۇ. بىز Google نىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۈزىنى يېڭىلىماقچى بولساق، يېڭىدىن بىر GWS سىستېمىسىنى ئوتتۇرىغا چىقىرىپ ئۆزگىرىشنى ئىشقا ئاشۇرىمىز. «

مەن GWS نىڭ قانداق ئىكەنلىكىنى تەسەۋۋۇر قىلالىمىدەم، شۇڭلاشقا بايقى ئادەم بېشىنىڭ ئارقىسىغا شۇبىتسارىيە پىشلاقلارنى سىزىپ قويدۇم. كىرائىگ سۆزلەپ بولغاندا، مەن Google نىڭ ئىشلەش ئۇسۇلىغا نىسبەتەن چوڭقۇر چۈشەنچىگە ئىگە بولدۇم، ئۇندىن باشقا يىغقۇچۇمدا غەلتە سىزما ئەسەردىن بىر پارچە قوشۇلدى، بۇ يېڭى ئىشداشلىرىم بىلەن ھەمبەھىرلىنىدىغان نەرسە ئەمەستە.

كېيىن، ئۇرس ماڭا لاررى بىلەن سېرگېي 1998-يىلى ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدىن ئايرىلىشتىن ئىلگىرىلا، Google ئىزدەش سۈپىتى تەرەپتە غەلبە قازىنىشنىڭ ئاساسىغا ئېرىشكەنلىكتىن، ئۇلانما تەھلىلى ئىنتېرنېتتىكى كۆيدۈرسىلا ئالتۇنغا ئايلىنىدىغان تاش ئىدى. Google ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ يۇقىرى باغلىنىشچانلىقى دەسلەپكى ئىشلەتكۈچى ۋە ئاخبارات تاراتقۇلارغا غايەت زور تارتىش كۈچىنى شەكىللەندۈردى، ئەمما ئارقىسىدا يىمىرىلىش گىردابىغا بېرىپ قالغان ئاجىز ئاساس يوشۇرۇنغان ئىدى. ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «بىزنىڭ رەتكە تىزىش ئۇسۇلىمىز Alta Vista دىن خېلىلا ئىلغار، ئەمما سۈرئىتى ناھايىتى ئاستا، ئۇنىڭ ئۈستىگە مۇقىم ئىشەنچلىك ئىندېكس قۇرغىلى بولمايدۇ.»

Google قانداق قىلىپ يامىشىش، ئىندېكسلاش ۋە مۇلازىمەت جەھەتتە ئۆزئارا تەسىرلىشىش ئۈنۈمىنى ياخشىلايدۇ؟ دەل مۇشۇ رىقابەت ئۇرسىنى Google غا كىرگۈزگەن. ئۇنىڭ مۆلچەرچە ياخشىلاش پىلانىنى ئەمەلگە ئاشۇرۇش ئۈچۈن بىر يىل ئەتراپىدا ۋاقىت كېتىدۇ، ئاندىن ئۇ ياۋروپاغا كېتىدۇ. ئۇرس «پۈتكۈل ئىشلار سىستېما خاراكتىرلىق مەسىلە بولۇپ، مېنىڭ بۇنىڭغا مۆلچەرىم يېتەرلىك ئەمەس» دەپ ئېيتىپ قىلدى، «بىزنىڭ ئىلگىرى ئىشلەتكىنىمىز ئالىي مەكتەپتىكى سىستېما بولۇپ، ھازىر ئاساسىي جەھەتتىن قايتا يېزىش كېرەك.» گەرچە Google ئۆزى ئىگىلىگەن سانلىق مەلۇماتلارغا نىسبەتەن ياخشى قىلالىغان بولسىمۇ، ئەمما ئۇ توپلىغان ئۇچۇرلار تېخى يېتەرلىك ئەمەس، ئۇنىڭ ئۈستىگە سانلىق مەلۇمات ئىزدەش سۈرئىتىمۇ ئانچە تېز ئەمەس.

سۈرئەت بىلەن كۆلەمدىن بىرنىلا تاللاش كېرەك. بىزنىڭ ياماشقان تور بەتلىرىمىز قانچە كۆپەيگەنسىمۇ، ئىندېكس شۇنچە چوڭىيىدۇ، PageRank ھېسابلاش ئۇسۇلى پايدىلىنىدىغان سانلىق مەلۇماتلار تېخىمۇ كۆپىيىدۇ، مۇشۇنداق بولغاندىلا ئاندىن بىز مۇناسىۋىتى تېخىمۇ ياخشى نەتىجىگە ئېرىشەلەيمىز. بۇ نۇقتا تېخىمۇ كۆپ ئىشلەتكۈچى ۋە تەتقىقاتچىلارنى جەلپ قىلدى، شۇڭلاشقا بىزنىڭ ئەگەشكۈچىلەر قوشۇنىمىز ئۆزلۈكسىز زورىيىۋاتىدۇ. شۇنداقتىمۇ، تېخىمۇ كۆپ ئىندېكسكە تېخىمۇ كۆپ كومپيۇتېر تېخىمۇ كۆپ بىر تەرەپ قىلىش جەريانىنى ئىجرا قىلىشى زۆرۈر، تېخىمۇ كۆپ بىر تەرەپ قىلىش جەريانى تېخىمۇ كۆپ ۋاقىت سەرپ قىلىشى زۆرۈر. تورغا چىققانلارنىڭ ھەممىسى بىلىدۇ، ئىشلەتكۈچىلەر ئاۋۋىسا تورغا تېخىمۇ كۆپ تەلپەرنى ئوتتۇرىغا قويدۇ، شۇنىڭ بىلەن سۈرئەت ئاستىلايدۇ.

Google نىڭ كەلگۈسى ئىستىقبالىغا نىسبەتەن، بىر ئاخىرقى پونكىت بولامدۇ ياكى باشقا تور تۇرالارنىڭ مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچىسىمۇ، لاررى بىلەن سېرگېي بۇ تاللاشقا ئامالسىز يۈزلەنگەندە، ئۇلار ھەر ئىككىسىنى قىلىدىغانلىقىغا قارارلاشقان. ئومۇميۈزلۈك كېڭىيىشىنى تاللىغان تەقدىردىمۇ، Google نىڭ ئىزدەش سۈرئىتىنى يەنىمۇ تېزلىتىش كېرەك. ئۇلار تەبىئەت قانۇنىيىتىگە نىسبەتەن ئۇلارغا تاڭغان چەكلىمىگە قاراشقا چولسى يوق، شۇڭلاشقا ئۇلار ئوخشاش يولدىكى كىشىلەرنى ئىزدەشكە باشلىدى.

## سەۋەبىنى تېپىپ، قايسىسىنى تاللايدۇ؟

«ئۇ چاغدا، ئاساسلىقى ئۇرس نىشان بېكىتتەتتى، چۈنكى لاررى بىلەن سېرگېي سودا ساھەسىدە بىر تەرەپ

قىلىدىغان مەسىلىلەر تېخىمۇ كۆپ ئىدى، ئۇلار سودىلىشىش تۈرىدىكى ئىشلارنى كۆپرەك قىلاتتى. « دەسلەپكى مەزگىلدە Google غا كىرگەن ئىنژېنېر جىق دىئان ماڭا دەپ بەرگەن. لاررى بىلەن سېرگېي ھەر ئىككىسى پروگرامما يازالايدۇ، ئەمما بۇ ئۇلارنىڭ ئۈستى ئىشلىرى ئەمەس.

«مەن لاررى بىلەن سېرگېي تۈزىگەن پروگراممىغا ئىشىنەلمەيمەن، ئۇلار سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا ئوقۇۋاتقاندا قالدۇرغان قالايمىغان پروگرامما كودلىرىنى بىر تەرەپ قىلماي ئامالسىز يوق، ئىچىدە مەسىلىلەر ئىنتايىن كۆپ. ئۇلار تەتقىقاتچى تىپىدىكى پروگراممىر بولۇپ ئىشتىياقى بولسا ئىجرا قىلغىلى بولىدىغان پروگرامما يازالايدۇ، ئەمما ئاسراشقا قولاي پروگرامما ئەمەس. « دېدى كرائىگ سىلۋېرسىتېن ئۇدۇللا. جىق دىئاننىڭ دېيىشىچە، سىتانفورد نەشرىدىكى Google سىستېمىسىدا، غەلتە بىر خىل ئەھۋال بولۇپ: ھەر قېتىم پروگراممىدا بىنورماللىك كۆرۈلسە، ھېچقانداق چۈشەندۈرۈشى يوق خاتالىق ئۇچۇرىدىن بىرى قوشۇلغان ئىكەن. خاتالىق ئەسكەرتىشنىڭ مەزمۇنى ئىنتايىن ئاددىي بولۇپ: «ئات، توختاپ قالدى!»

خۇددى كرائىگنىڭ ئەسلىگىگە ئوخشاش، «ئۇرس ئۆزىنىڭ كىيىنىشى ۋە ئىتى بىلەن ناھايىتى جەلپكار ئىدى»، خۇددى «سېھىرگەر ئۈزۈك» دېگەن كىنودىكى بۇلۇت نۇمانلار يۇقىرى كۆتۈرۈلگەن سېھىرلەنگەن ئورماندىن ئاق يېپىنچىلىق گەنداق چىققانغا ئوخشايتتى، ئۇ Google دا ھەممە ئىنژېنېرلارنى باشقۇرۇش رولىنى ئۈستىگە ئالغان ئىدى. ئۇرس قارىماققا سېھىرگەرگە ئوخشاش ھەممىنى بىلىدىغان قابىلىيىتى بار دەك كۆرۈنەتتى، ئۇ Google نىڭ ئىنژېنېرلىرىغا ۋەزىپە بېكىتىپ، ئۇلارنى ئىنتېرنېتنىڭ قاراڭغۇ بۇلۇڭلىرىدىن سانلىق مەلۇمات توپلاقتۇرۇپ، ئاندىن بۇ سانلىق مەلۇماتلارنى ئۇلارنىڭ مۇلازىمەت قوشۇشىغا يوللاپ بېرىتتى. بەلكىم ئۇرس ھەر كۈنى كىيىۋالدىغان قىزىل پايپاقتىن ئېرىشكەن سېھىرى كۈچ بولسا كېرەك.

ئۇرس شىۋېتسارىيە باسپىل شەھەر ئەتراپىدىكى 10 ئىنگىلىز مىلى كېلىدىغان جايدا چوڭ بولغان بولۇپ، ئەسلىدە خىمىيەگە ئائىت ئىش قىلىشنى ئويلىغان، ئەمما كېيىن پروگرامما تۈزۈش ئۇنى تېخىمۇ قەتئىي ئىرادىگە ئەكىلەيدىغانلىقىنى بايقىغان. ئۇ چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «بۇنىڭدا ئۆزىنىڭ نەرسىسىنى ياسىغىلى بولىدۇ، ئەگەر مەسىلىنى ھەل قىلغىلى بولمىسا، ئىزچىل ھالدا كەلتۈرۈپ چىقارغىلى بولىدۇ. بۇنىڭدا خىيالغا كەلگەننى قىلغىلى بولمايدۇ. «بىر ئىش يا توغرا يا خاتا، ئەگەر خاتا بولسا، ئۇنىڭ سەۋەبى بار، شۇڭلاشقا ئۇنىڭغا ئامال قىلىپ، توغرا نەتىجىسىنى تاپقۇچە ھەل قىلىسىز. ئىنژېنېرلار ئىككىلىك سىستېمىدىكى دۇنيادا ياشايدۇ، مەن بەزىدە ئۇلارنىڭ ئېنىق ۋە چۈشىنىشلىك تۇرمۇشىغا ھەۋەس قىلىمەن.

سىۋېرىختا ئالىي مەكتەپتە ئوقۇۋاتقان چاغدا، ئۇرسنىڭ دىققەت نۇقتىسى كىچىكلەپ كومپيۇتېرنىڭ سىستېما قۇرۇلما مەسىلىسىگە مەركەزلەشتى، كېيىن قىتئە ئاتلاپ، سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىغا كېلىپ ئاسپىرانت ئوقۇدى، تەتقىقات خىزمىتى «ئۆسكۈنلەرنى تېخىمۇ تېز ماڭدۇرۇش... ئۆسكۈنلەرنى تېخىمۇ ئەرزان سېتىش». ئۇ ئوقۇش پۈتتۈرگەندىن كېيىن كاليفورنىيە ئۇنىۋېرسىتېتى ساينت باربارا تارمىقىدا ئوقۇتقۇچىلىق قىلغان، كىچىك كۆلەملىك بىر ئىگىلىك تىكلەش پىلانىدا Java مەۋھۇم ماشىنا (JVM) نىڭ يادرو لۇق پروگراممىسىنى ئىجاد قىلغان. مەن يالغانچىلىق قىلىپ، JVM نىڭ مەنىسىنى بىلىمەن دېسەم، مەن بىلەن ئوقۇرمەنلەر ئارىسىدا قۇرۇلغان ئىشەنچكە خىلاپ بولىدۇ. لېكىن، كومپيۇتېر ئىشلىتىشتە پەقەت ئېلىخەت قوبۇل قىلىشنىلا بىلىش كۇپايە بولىدىغان Google لىقلار ئۈچۈن، JVM نى قىلغان خىزمەت تەجرىبىسى مەلۇم مەنىدىن ئۇرسقا چوقۇنۇشنى كەلتۈرۈپ چىقارغان. شۇڭلاشقا، ئۇرس Google دا ساقلانغان مەسىلىنى ھەل قىلىمەن دەپ، ئۇلارنىڭ «ئوقۇغۇچى تۈرى» نى مۇقىم ئىشەنچلىك راۋۇرۇس سىستېمىغا ئۆزگەرتكەندە، لاررى بىلەن سېرگېي ناھايىتى ھاياجانلاندى.

بەزىلەر پانىي دۇنيانىڭ شاۋقۇن-سۆرەنلىرىدىن يىراق تۇرۇشنى خالىسا، كۆڭلىدە ھېچقانداق سان بولمىسىمۇ ئاساسەن كۆرگىلى بولمايدىغان سىستېما (ئالدىنقى شەرتى ئۇلارنىڭ ئايلىنىش ئۇسۇلى توغرا يولدا بولۇشى) نى ياخشىلاش ئۈچۈن كۈچ چىقىرىدۇ، ئۇلارغا نىسبەتەن، ئازغىنە تەۋەككۈلچىلىك ئىدىيەسىگە بولغان كىچىككىنە چوقۇنۇشتىن سىرت، ئاساسىي مۇئەسسە ھەممە ھاياجانلىنىش نۇقتىسىدۇر. Google



ئىنژېنېرلىرىنىڭ قاتارىدا، لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ئورنى ئەلۋەتتە ئەڭ يۇقىرىدا، ئەمما ئۇلار پروگراممىنى قانداق يېزىشنى چۈشىنىدىغان يېڭىياچى ئەمەس.

ئەمما، ئۇرس بۇ نۇقتىغا دىققەت قىلدۇ، ئۇ دىققەت قىلىدىغان نەرسە ناھايىتى كۆپ.

«ئۇرسنىڭ قىزىقىدىغىنى نەتىجە بولۇپلا قالماستىن، بىز ئېرىشكەن نەتىجىنىڭ جەريانغا بەكرەك قىزىقىدۇ. يۇقىرى سۈرئەتلىك ئاستىلىتىپ ساقلىغۇچىنىڭ دەللىك نىسبىتىنى %2 ئۆزلەتكەندە، 300 كومپيۇتېرنى تىجەپ قالغىلى بولىدۇ. بۇلار دەل ئۇرسنىڭ ئېرىشمەكچى بولغىنىدۇر. ئەگەر ئۇ بولمىسا، Google نىڭ ئاساسىي مۇئەسسەسى ئىككى يىلغا پايلىمايدۇ. « دېدى GWS ئىجادىيىتى بىلەن شۇغۇللىنىدىغان ئىنژېنېر بېن شىمس.

Google نىڭ ئۇرسىنى ھەمكارلىشىشقا ئەكرەلىشى، نېمە دېگەن تەلەپلىك ئىش ھە، مەن دەسلەپتە بۇ نۇقتىنى تونۇپ يەتمەپتەنمەن. مېنىڭ قارىشىمدا، ئۇ پەقەت ئاق دوسكىدا قالايىمىغان ئاتالغۇلارنى يازىدىغان يەنە بىر ئىنژېنېر ئىدى. ئەمما ئۇنىڭ قول ئاستىدىكىلەر بىلەن پاراڭلاشقاندىن كېيىن، مەن ئۇنىڭ ھەقىقەتەن قۇرۇلۇش تۈرى باشلىقى دېپ كېلى (Deb Kelly) دېگەندەك «ھالقىلىق كىشى» ئىكەنلىكىنى ئاستا-ئاستا تونۇپ يەتتىم.

دېننىڭ ماڭا دەپ بېرىشىچە: «مەن ئۇچراتقان بارلىق كىشىلەرنىڭ ئارىسىدا، ئۇنىڭ تەپسىلاتلارنى ئىگىلىشىگە ھېچكىم يەتمەيدۇ، ھەتتا ئادەمنىڭ ئىشەنگۈسى كەلمەيدۇ. ئۇنىڭ مۇستەھكەم تەشكىلى قۇرۇلمىنىڭ كۆپلۈكى ئادەمنى ھەيران قالدۇرىدۇ. « ئۇنىڭ ئاساسىي مۇئەسسەگە پىششىق بولۇشى لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ئىشەنچىگە ئېرىشتى، ھەمدە شىركەت قۇرغۇچىلىرى بىرىنچى سەپتىكى ئىنژېنېرلار بىلەن بىۋاسىتە ئۇچراشسىمۇ بولىدىغان بولدى.

ئىزدەش سۈپىتىنى تىزگىنلەشكە كاپالەتلىك قىلىدىغان ئىنژېنېر بېن گومېس (Ben Gomes) مۇنداق دېدى: «لاررى بىلەن سېرگېي باشقا ئىشلارغا كۆڭۈل بۆلسىلا، ئۇرس قۇرۇلۇش تېخنىكىسى ساھەسىدىكى ھالقىلىق كىشى بولاتتى. قانداق ۋاقىتتا جىددىي ئەھۋال كۆرۈلۈشىدىن قەتئىينەزەر، كۆپچىلىك ئۇنى ئىزدەپ نەق مەيدانغا بېرىپ بىر تەرەپ قىلاتتى. «

ئۇرسقا مەدھىيە ئوقۇيدىغان ئىنژېنېرلارنىڭ كۆپلىكىدىن، بۇ كىتابنى «خۇدا ئانا قىلغان كود ئاسرىغۇچى مۇرت ئۇرس» نىڭ «مۇرتنىڭ سۆز-ھەرىكەت ئەسلىمىسى» گە ئايلاندۇرۇپ قوياتتى. مۇنداقچە ئېيتقاندا، ئۇرسنىڭ قوشۇندىكى ئەزالار ئۇنىڭ ئالاھىدە ئەقىل-پاراسىتىگە تەلۋىلەرچە چوقۇنىمىغان تەقدىردىمۇ، چىن يۈرىكىدىن ئۇنىڭ ئالاقە ماھارىتىگە مەدھىيە ئوقۇيتتى، دەل مۇشۇ خىل ماھارەت باشقىلارنىڭ ئۇنى ھاكاۋۇر يوغانچى دەپ قېلىشىدىن ساقلاپ قالغان.

بېن گومېس يەنە مۇنداق دېدى: «ئۇ ئىلگىرى ئۆزى مۇناسىۋەتلىك ئەھۋالنى پەقەت چۈشەنمەيدىغان بىر يىغىنغا قاتنىشىدۇ، يىغىن ئېچىلىپ يېرىملاشقاندا، ئۇ بايقاش ئىقتىدارى يۇقىرى بىر قانچە مەسىلىنى ئوتتۇرىغا قويالايدۇ. ئۇ باشقىلار بىلەن مەسلىھەتلىشىپ، تالاش-تارتىشنى يوقىتىپ، كىشىنى بۇ سېنىڭ ھازىر قىلىشقا تېگىشلىك ئىشنىڭ دەپ خاتاسىز چۈشەندۈرەلەيدۇ. ئىگىلىك تىكلىگۈچى — خىيالىپەرەس، بۇ نۇقتا ئىنتايىن مۇھىم. بىراق، ئۇرس ئىزچىل ھالدا «لايىھەنى ئەمەلىيلەشتۈرۈش» نىڭ ئاخىرقى جاكاردچىسى. «

يۇقىرىدا سۆزلەنگەن ئەھۋالغا نىسبەتەن، Google ئېلخەت مۇلازىمەت (Gmail) نىڭ قۇرغۇچىسى پائۇل بۇچېت (Paul Bucheit) ماڭا ئەمەلىي ئەھۋالنى چۈشەندۈرگەن. ئۇنىڭ ئەسلىپ بېرىشىچە بىر قېتىم ئۇرسقا مۇنداق دەپتۇ، بىر مەسىلىگە ھېچقانداق تەدبىر تاپالماپتۇ.

«لاررى بىزنىڭ بارلىق مەزمۇنلارنىڭ ھەممىسىنى ئەسلىگە قويۇشنى دەپتۇ.»

ئۇرس چىرايىدا ھېچقانداق ئىپادە يوق ھالدا مۇنداق جاۋاب بېرىپتۇ: «شۇنداق، لارنىڭ نۇرغۇن ئوي-خىياللىرى بار. ئەمما سىز قوللىنىدىغان ئىشنى ياخشى قىلىشنى داۋاملاشتۇرسىڭىزلا بولىدۇ.»

پائۇل بۇچىتنىڭ ماڭا ئېيتىپ بېرىشىچە: «مەن دەل مۇشۇ چاغدا شۇنى ھېس قىلدىمكى، سىز چوقۇم ئۆزگىرىشىڭىز كېرەك، ئەگەر لارنىڭ پىكرىنىڭ نۆۋەتتە ئەھمىيىتى بولمىسا، سىز ئۇنىڭ دېگىنى بويىچە قىلىشىڭىز بولمايدۇ.» ئۇرس Google پاراۋۇزىنىڭ رېلىستىن چىقىپ كەتمەسلىكىگە كاپالەتلىك قىلغۇچى بولۇش سۈپىتى بىلەن، بۇ نۇقتىنى باشقا ھەر قانداق ئادەمدىنمۇ بەكرەك چۈشىنىپتۇ. ئۇنىڭ دىققەت نۇقتىسى بۇ ياش شىركەتنىڭ خاتا ھالدا تۇيۇق يولغا كىرىپ قېلىپ سىزنىڭتىن ھالقىپ مەغلۇپ بولۇشىدىن ساقلاپ قالدى.

شۇنداقتىمۇ، ئۇرسنىڭ ئەڭ چوڭ تۆھپىسى Google نىڭ قۇرۇلۇش قوشۇنىنى تەشكىللەپ قۇرۇپ چىقىشتۇر. ئۇ ئۇچرىغانلا ئادەمگە مۇنداق دەيتتى: «بىر ئىنژېنېر بولۇش سۈپىتىڭىز بىلەن، ھاسىل قىلالايدىغان ئەڭ چوڭ تەسىرىڭىز، سىز بىلەن ئوخشاش مۇنەۋۋەر ياكى سىزدىنمۇ مۇنەۋۋەر كىشىلەرنى ئىزدەپ تېپىشتۇر. چۈنكى كېيىنكى يىلدا، ئۇ سىزنىڭ ھاسىلاتىڭىزنى بىر قاتلايدۇ. ئەگەر ھاسىلاتىڭىزنىڭ بىر ھەسسە قاتلىنىشىنى ئويلىشىڭىز، ھەتتا سىز تۇغما ئەقىللىق بولغان تەقدىردىمۇ، ئۇنىڭدىن باشقا ئامال يوق.»

كىرىمنى جىلغىسى يوغان پۈۋلەنگەن يۇقىرى پەن-تېخنىكا كۆپۈكى، پەقەت نەپەس ئالالايدىغانلا پروگراممىر، نۇرغۇن شىركەتلەردە BMW ماركىلىق ماشىنىغا ئوخشاش پايدىغا ئېرىشەلەيدۇ. ئۇرس پەقەت ھېچ بولمىغاندا ھازىرقى خىزمەتچىلەر بىلەن ئوخشاش مۇنەۋۋەر ئىنژېنېرلارنىلا تەكلىپ قىلىشتا چىڭ تۇراتتى، دەل مۇشۇ نۇقتا ئۇنى باشقىلاردىن ئالاھىدە پەرقلەندۈرۈپ تۇردى. «ئەگەر سىزنىڭ ناھايىتى مۇنەۋۋەر ئىختىساس ئىگىلىرىڭىز بولسا، ئۆزى ئۈچۈن بىخەتەر توردىن بىرنى قۇرغانغا تەڭ. ناۋادا بىرەر خاتالىق كۆرۈلسە، ئۇلار ئۆز ئالدىغا تۈزىتەلەيدۇ. سىزنىڭ (ھەي، بۇ مەسىلىگە دىققەت قىلىڭلار)، دەپ ئۇلارغا بىلدۈرۈشىڭىز ھاجەتسىز. ئۇلارنىڭ خوجايىلىق قارىشى بار، ھەتتا سىز مەسىلە كۆرۈلگەنلىكىنى بىلمەي تۇرۇپ، ئۇلار خاتالىقنى تۈزىتىدۇ.» ئۇرس بۇنىڭغا شەك-شۈبھىسىز ئىشىنىدۇ.

جىق دىئان (Jeff Dean) بىلەن سانجاي گېماۋات (Sanjay Ghemawat) لار شۇنداق خادىملاردۇر. ئەگەر ئۇرسنى Google نىڭ لايىھەلىگۈچىسى دېسەك، ئۇنداقتا جىق بىلەن سانجاي گېماۋات تورۇسنى توختىتىپ، ئۇنىڭ لىمى ۋە ئېغىرلىق چۈشىدىغان تامىنى مىخ بىلەن بىرلەشتۈرگەن ماھىر ئۇستىلاردۇر. نەدە ھەل قىلىدىغان مەسىلە بولسا، شۇ جايدا سانجاي گېماۋاتنى - Google ھۆججەت سىستېمىسىنى ئىجاد قىلىشتىن، Google ئېلان تېخنىكىسىنى ئىجاد قىلىشقا؛ ماشىنا تەرجىمىسىنىڭ سۈرئىتىنى تېزلىتىشتىن، MapReduce قۇرۇشقا ئوخشاش بۆسۈش خاراكتىرلىق قوراللارغىچە ئۇنىڭ سايبىسىنى تاپقىلى بولىدۇ.

جىقتىن خۇددى توي مۇراسىمىدىكى شامپان فوتانىغا ئوخشاش، توختىماستىن ئالدىنقى قاتاردىكى پروگرامما كودلىرى ئېتىلىپ چىقىدۇ. ھېچقانداق كۈچمەيلا، ئۇنىڭ يېنىدىن تۈگىمەس بۇلاق سۈيى ئېتىلىپ چىقىدۇ، ئۇلار بىرلىشىپ كۆپۈكلىرى لەيلەپ تۇرغان پروگرامما ئېقىنىنى ھاسىل قىلىپ، دانە دانە قالىتىن ئىشلارنى تاماملايدۇ. ئۇ ئىلگىرى ئامېرىكا كېسەللەرنى تىزگىنلەش مەركىزى ئۈچۈن يۇقۇملۇق كېسەللەرگە ئىشلىتىدىغان مەخسۇس سىتاتىستىكا سانلىق مەلۇماتىنى باشقۇرىدىغان 200 مىڭ قۇرلۇق ئەپتىن بىرنى يازغان. بۇ بىر يۈرۈش يۇمشاق دېتال ھازىرغىچە يەنىلا ئىشلىتىلىۋاتىدۇ، ئۇنى Google دا ئون يىلدا ئىجاد قىلغان نەچچە ئون خىل پاتېنت ھوقۇقى بار پروگراممىلارنىڭ ھەر قاندىغى بىلەن سېلىشتۇرغاندا، ئۇ بىر يۈرۈش پروگرامما ئوخشاش كەسىپتىكىلەر ئەڭ كۆپ نەقىل ئالغان پروگراممىدۇر. ئەسلىدە ئۇ تولۇق ئوتتۇرا مەكتەپتە ئوقۇۋاتقان ۋاقىتتىكى يازلىق تەتلىدىكى پىراكتىكا تۈرى ئىدى.

ئېگىز بويۇق، ئورۇق گەۋدىلىك، بىر ئاز كەمسۆز، يۈزىنىڭ كۆپىنى ئېنىق بولۇپ، جىق كىشىگە ئاسانلا كىنو ئارتىسى گارى كۇپېر (Gary Cooper) نى ئەسلىتىدۇ. 1999- يىلى 6- ئايدا، ئۇرس جىققا تېلېفون بېرىدۇ، شۇ چاغدا ئۇ ئەمدىلا رەقەملىك مەھسۇلاتلار شىركىتى (DEC) تەتقىقات مەركىزىدىن ئايرىلغىلى ئۇزۇن بولمىغان ئىدى، قاينام- تاشقىنلىققا تولغان ئىنتېرنېت قىزغىنلىقىدا يېڭى بىر ئىش بىلەن شۇغۇللىنىۋاتاتتى.

ئۇرس مۇنداق دېدى: «ئۇ ئىشقا چۈشۈپ 3 ئايىدا خىزمىتىنى يەڭگۈشلەپتۇ ھەقىقەتەن ئويلىمايتتىكەنمەن، ئەمما ئۇ مۇشۇنداق دېگەن. <دەل پۇرسىتى، چۈنكى مەن زېرىكتىم. بۇ شىركەت ھەل قىلىشقا تېگىشلىك تېخنىكىلىق مەسىلىلەرنىڭ ھەممىسىنى ھەل قىلىپ بولىدۇم، شۇڭلاشقا ئۆزۈمنى خاتا تاللاشتىن بىرنى قىلغاندەك ئويلاۋاتىمەن.>»

جىق تاقەتسىزلىك بىلەن Google نىڭ چاقىرىقىنى قوبۇل قىلدى. رەسمىي تىزىمغا ئالدۇرۇشتىن ئىلگىرىكى بىر قانچە ھەپتىدە، ھەتتا يەنە بىر شىركەتتىن ئىستىپا بەرمەي تۇرۇپلا، ئىشقا چۈشتى. گەرچە مائاش تارقاقسىمۇ، ئۇ پروگرامما يېزىشقا باشلىدى، چۈنكى ئۇ «سۈرئەتنى تېزلىتىپ دەرھال ئىشقا كىرىشىپ كەتتى».

DEC شىركىتىنىڭ 20 نەچچە تەتقىقاتچىسى جىققا ئەگىشىپ Google غا كەلدى. بۇلارنىڭ ئىچىدە سانجاي گېماۋاتنى ئۆز ئىچىگە ئالغان نۇرغۇن كىشىلەر بار بولۇپ، ھەممىسى جىقنىڭ Google غا بارغانلىق خەۋىرىدىن ئېلھاملانغان. جىق ئۇرسنىڭ ئېسىل خادىملارنى تەكلىپ قىلىش پىكرىنى چىڭ ئەستە تۇتقان بولۇپ، ھەممە ۋاستىلارنى قوللىنىپ، بارلىق كۈچىنى چىقىرىپ پەزىلەتلىك كىشىلەرنى قوبۇل قىلدى. ئۇنىڭ ئىچىدە بارلىرى: بەزىلەر «TLB shutdown» (بەت جەدۋەل غەملەكنى تاقاش)، «lock free synchronization» (قۇلۇپلىماي قەدەمداشلاش) دېگەندەك پروگرامما تۈزۈش بىلەن ئازراق مۇناسىۋىتى بار ئاز ئۇچرايدىغان ھاللىق سۆزلەرنى كىرگۈزگەندىمۇ، ئادەم قوبۇل قىلىش ئېلانى قاڭغىپ چىقاتتى. (ئىنتېرنېت پائۇل بۇچېت Google غا قوشۇلغاندىن كېيىن، جىققا مۇنداق دېدى: «قۇلۇپلىماي قەدەمداشلاش، مەسىلىسىنى ھەل قىلىش ئۈچۈن ئادەم تەكلىپ قىلغان ھەر قانداق شىركەت، مەن ئۈچۈن يېتەرلىك ياخشى ھېسابلىنىدۇ.»)

گەرچە DEC تىن كەلگەن نۇرغۇن ئىنتېرنېتلارنىڭ ھەممىسى Google دا مۇھىم روللارنى ئالغان بولسىمۇ — مەسىلەن، مونىكا خېنزىنگېر (Monika Henzinger) تەتقىقات ئېچىش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى بولدى، كىرىشنا بارات (Krishna Bharat) Google خەۋەرلىرىنى قۇردى — ئەمما پەقەت سىستېما لايىھەلىگۈچى سانجاي گېماۋات جىقنىڭ توسقلىقى بولمايدىغان ئېھتىياجىنى باتۇرلارچە ئالغا ئىلگىرىلەيدىغان ھەرىكەتلەندۈرگۈچ كۈچكە ئايلاندۇردى. سانجاي گېماۋات ئېگىز بوي، ئاۋازى بوش ئىنچىكە، چېچى بالدۇرلا ئاقىرىپ كەتكەن، كارىدوردىن تۇنۇشىسىز مېڭىپ، سەمىمىي تەبىئىي بولغان كەسىپى قەدىر-قىممىتىنى ئاشكارىلاپ تۇراتتى.

جىق ئىككىيلەننىڭ ئارىسىدىكى ئىناق ھەمكارلىق مۇناسىۋەتىنى مۇنداق تەسۋىرلەيتتى: «سانجاي گېماۋات بىلەن مەن ئارتۇقچىلىق يېتەرسىزلىكىمىزنى ئۆزئارا تولۇقلىساق، ئۈنۈمى تېخىمۇ يۇقىرى بولىدۇ، چۈنكى ئۇ دائىم ئۇزۇل-كېسىل تەھلىل قىلىشقا مايىل، لېكىن دائىم ئېھتىماللىق قالدۇرىدۇ، ئەمما مەن <ھازىرلا باشلايلى، ئاۋال قىلىپ بولغاندا ئاندىن بىر گەپ بولار> دېيىشنى خالايتتىم. ئىككىمىزنى بىر يەرگە قويغاندا، ئىش قىلىش سۈرئىتىمىز دەل جايىغا كېلەتتى.»

بىن گومېس سانجاي گېماۋات بىلەن بىر ئىشنى بىللە قىلسا ئىنتايىن راھەت دەپ قارايتتى، ئۇ ماڭا ھەر خىل سەۋەبلەرنى چۈشەندۈرگەن، ئەمما دېيىلىشى سەل ئوخشىمايدۇ: سانجاي گېماۋات ئىنتايىن ئەقىللىق، ئۇنىڭ تەپەككۈر ئۇسۇلى سىستېمىلىققا ئىگە، شۇڭلاشقا ئاسان يېتىشەلەيدۇ، «لېكىن جىق پەقەتلا ئوقۇل ئەقىللىق». ئۇ يەنە مۇنداق تولۇقلىدى: «ئەقىللىق بولۇشنى ئۆگىنەلمەيمەن.»

قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ سۈرئەت نىشانى بار، ئۇلار تېخىمۇ ياخشى Google سىستېمىسى قۇرۇش نىشانى بويلاپ سۈرئەتنى تېزلىتىپ ئالغا ئىلگىرىلەۋاتىدۇ. بىزنىڭ بازار بۆلۈمىدىكى بۇ كىشىلەرمۇ Google نىڭ تېخىمۇ ياخشى بولۇشىنى ئويلايدۇ، ئەمما بۇ نىشاننى قانداق ئىشقا ئاشۇرۇشتا، بىزنىڭ ئۇلارغا ئوخشاش ئېنىق يولىمىز يوق.

يۈرگۈزۈش باشقۇرغۇچىسى جىم رىس مۇنداق ئېيتىپ قىلغان: «تېخنىكا جەھەتتىن سۆزلىگەندە، بىر ئىش يا بولىدۇ، يا بولمايدۇ. ئەگەر تورتۇرايمىز ياخشىلانسا، ئۇنداقتا ياخشىلاندى. لېكىن بازارچىلىق تەرەپتە، تېخىمۇ كۆپرەكى خۇنۇك بەلباغ. « شىركەت قۇرغۇچىلىرىنىڭ قارىشىدىن كۆرە، بۇ خۇنۇك بەلباغنىڭ چېگراسى ئىنتايىن سىلىق يانتۇلۇق، يانتۇلۇقنىڭ ئاستىدا قەستەن ئالدايدىغان يۈندە ئازگىلى بار. مەن ئەمدىلا Google كېلىپ ئىشقا چۈشكەن بىر قانچە ھەپتەدە، بىز چوقۇم ئىشنىڭ جىددىيلىك ۋە مۇھىملىق دەرىجىسى بويىچە ئىش تەرتىپىنى رەتلەپ چىقاتتۇق، ھەر بىر ئادەمنىڭ رولىنىمۇ بەلگىلەيتتۇق، شۇڭلاشقا لارنى بىلەن سېرگېي بىزنىڭ زادى نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىمىزنى ئېنىق بىلمەسلىكى بىكار ئەمەسكەن. بىراق، ئۇلارنىڭ ئۇلار قالدۇرغان يىپ ئۇچىدىن بازارچىلىققا بولغان ئادەتتىكى قاراشتا ئىكەنلىكىنى ئىپادىلەيدۇ.

«چوقۇم ھەقىقىي بازارچىلىقنى ئىشلىتىش كېرەك ئەمەستۇ. « شىركىتىمىزنىڭ تور بەت مەزمۇنىغا، بۇنداق چاقچاق قىلغۇدەك.

«چۈنكى بازارچىلىق خادىملىرى يالغان سۆزلەشكە ئامراق. « لارنى ئېھتىياتسىزلىقتىن دەپ سالىدى. ئۇ بۇ گەپنى دېگەندە چىرايى كۈلۈمسىرەيتتى، ئەمما ماڭا بەرگەن تەسىرى، بىزدەك بازارچىلىق خادىملىرى تۇغۇلۇشىمىزدىنلا ئالداش خاراكتىرىدىكى ئالاقە ماھارىتى ۋە دائىملىق سېتىشنى ئىلگىرى سۈرۈش تەشۋىقاتى ئارقىلىق، مىقدارلاشتۇرغىلى بولمايدىغان دۇنيادا، ئىنژېنېرلار قىلىشنى ياقتۇرمايدىغان ھەممە ئىشلارنى ھەل قىلىشقا مەسئۇل بولىمىز. كىم بىر خىل كۆز قاراشنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، بازارچىلىقىمۇ ئاساسىي بار پەن دەپ قارايدىكەن، ئۇنداقتا تەڭرىگە رەھمەت.

لارنى بىلەن سېرگېي بازارچىلىققا گۇمان پوزىتسىيەسى تۇتىدۇ، نەتىجىدە، بىزنىڭ بازار بۆلۈمىدە ئۇرس قۇرۇلۇش بۆلۈمىگە ئېلىپ كەلگەن بۇرچ تۇيغۇسى ئەزەلدىن بولۇپ باقمىغان. سىندى ئاممىۋى مۇناسىۋەتنى بىر تەرەپ قىلىشتا تاشقى كېسەل ئوپىراتسىيەسى قىلغاندەك دەل جايغا كەلتۈرەلەيدۇ، لارنى بىلەن سېرگېي ئۇنىڭغا ئىشىنىدۇ، ئەمما بازارچىلىققا نىسبەتەن، بۇ ئىككى ئىگىلىك تىكلگۈچى قار تىيىلىش چانسىغا ئوخشاش ۋەزىيەتكە قاراپ چۈشۈشنى ئويلايدۇ، ئوپىراتسىيە پىچىقىنى ئېلىپ ئىنچىكە ئىشلەشنى خالىمايدۇ. ئاشكارىلاشقا تېگىشلىك ئىش بولسا، ئادەتتە ئۇلار سىندىغا «خەۋەر ماقالە» تارقىتىدىغانلىقىنى ئۇقتۇرىدۇ. بۇنداق ئۇسۇل قوللىنىشتا، ئۇلارنىڭ مەقسىتى ئاخبارات تاراتقۇلارغا بىزنىڭ بەزى ئىشلارنى ئۆزگەرتكەنلىكىمىزنى بىلدۈرۈش. ئىنژېنېرلار بۇنىڭغا كۆڭۈل بۆلگەندىن سىرت، ھېچكىم بۇ مەزمۇنلارغا كۆڭۈل بۆلمەيدۇ. پەقەت ئىتلا ئاڭلىيالايدىغان پۇشتەك ئاۋازغا، ئاخبارات مۇخبىرلىرى ھەرگىزمۇ كارى بولمايدۇ. سىندى تامامەن ئىگىلىك تىكلگۈچىلەرنىڭ مەقسىتى بويىچە قىلماي، بەلكى تاراتقۇ ساھەسى بىلەن تېخىمۇ چوڭقۇر ئۇزۇن مۇددەتلىك مۇناسىۋەت ئورناتتى، بۇنداق بولغاندا، بىزدە ئاخىرقى ھېسابتا سىرتقا تارقىتىدىغان تەشۋىقات بولغاندا، ئاخبارات تاراتقۇلار بىزگە دىققەت قىلىدۇ.

بىراق، ئاخبارات ئېلان قىلىش يىغىنى ئېچىشتىن ئىلگىرى، ئاخبارات ماقالىسىنىڭ ئالدى بىلەن پۈتكۈل شىركەتتىكىلىرىنىڭ ئالدىدىن ئۆتۈشتە چىڭ تۇرىدۇ.

«مەن قوشۇلمىەن، ئەمما پىكرىمنى ساقلاپ قالمىەن» دېدى سىندى، «باشقا شىركەت بولغان بولسا، مەن ھەرگىز بۇنداق قىلمايتتىم. مەن ئالما شىركىتىدىكى ۋاقتىمدا ئىنژېنېرلار بىلەن بۇنداق مۇناسىۋەتتە ئەمەس ئىدىم، چۈنكى بازار بۆلۈمى بىلەن تېخنىكا بۆلۈمى ئارىسىدا دەرىجە مۇناسىۋىتى بار ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ

مېنىڭچە ئادەتتىكى لايىھە، بىز بىر بىنادا ئىشلىمەيتتۇق، ئوخشاش بولمىغان دۇنيادا ئايرىم ياشايتتۇق. Google خىزمەتچىلىرىنىڭ قايتۇرغان ئىنكاسىنىڭ كەيپىياتى ۋە سۈپىتى مېنى ھەيران قالدۇردى. »

Google مانا مۇشۇنداق باشقىلارغا ئوخشىمايدۇ. گەرچە پىلان بويىچە، ئىنژېنېرلارنىڭ ئورنى ئۆزئارا ئايرىلغان، ئەمما ئېلخەت ئالاقىنى توسالغۇسىز قىلىۋەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئاممىۋى ئاشخانا ئۇلارنى پىكىر ئالماشتۇرۇش پۇرسىتى بىلەن تەمىنلەيدۇ. گەرچە سىز پروگراممىرلارنىڭ ھەممىسىنى ئۈندىمەس، قاتمىل كىشىلەر دەپ قارىشىڭىز مۇمكىن، ئەمما سىز ئۇلارنى چۈشەنگەندىن كېيىن، ئۇلارنىڭ ئىپادىلەشكە شۇنچە ئۈستىلىقىنى، شۇنچە شوخ قىزىقارلىق ئىكەنلىكىنى بايقايسىز، بۇ تەرىپى مېنى ھەيران قالدۇردى.

«ئېنىقسىز ئىپادىنى ئاجرىتىش. » كرائىگ مەن يازغان ماقالىنىڭ كۆپەيتىلگەن نۇسخىسىنىڭ ئۈستىگە بېزىپتۇ.

«بۇ جايدا (a) نى ئەمەس (the) نى ئىشلىتىدىغان بولغىيتتۇق؟ » ئۇرس ئاخىرلاشتۇرۇش سۆزىدە ئىشلەتكەن مىقدار سۆزگە شۇنداق سوئال قويدى.

«This» بىلەن «FAQs» بىرلىك كۆپلۈك شەكلى بىردەك ئەمەس. » دەپ مېنى يەنە بىر ئىنژېنېر ئەسكەرتتى.

مەن ئەزەلدىن تىلغۇرما جەھەتتىكى تەكلىپ ۋە ئۆزگەرتىشلەرگە پەرۋا قىلىپ كەتمەيتتىم، بۇ مېنى ھەر ۋاقىت ھۇشيار تۇرۇشنى ھەمدە باشقىلارنىڭ مەن يازغان نەرسىگە دىققەت قىلىۋاتقانلىقىنى بىلدۈردى. ئەمما، بۇ مېنىڭ باشقا بۆلۈملەردىن كەلگەن بازارچىلىققا ئارىلىشىدىغان ھەممە تەكلىپلەرنىڭ ھەممىسىنى قارشى ئالدىغانلىقىمنى بىلدۈرمەيدۇ. بۇ خىل ئەھۋال ئەمەلىيەتتە ناھايىتى كۆپ.

## چىقىپ كېتىش

مەن Google دا ئىشلىگەن بىرىنچى ئايدا، سالار كامانگار (Salar Kamangar) مېنى ياردەم قىلىشقا ئىزدەپ كەلدى، ئەينى چاغدا ئۇ ھەققىدە ھېچنېمە بىلمەيتتىم. بەزىلەر ئۇنى پىراكتىكانت دېدى، بۇ نۇقتىدىن، ئۇنى بوش چاغلانمىمەن، مەن زور كۆپچىلىك كىشىلەردىن مۇشۇنداق گۇمانلىنىمەن. 1999-يىلى باھار، لارى بىلەن سېرگېي ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنى پۈتتۈرگەن سالارنى تەكلىپ قىلدى، ئۇ شۇنىڭدىن باشلاپ Google نىڭ توقتۇزىنچى خىزمەتچىسى بولدى. ئۇلار ئالدى بىلەن سالارغا بىر قانچە ھەپتىلىك سىناپ ئىشلىتىش ۋاقتى بەردى، سىناق ۋاقتى ئاخىرلاشقاندىن كېيىن رەسمىي قوبۇل قىلىندى. سالار ئېنىق مەسئۇلىيىتى بولمىغان كەسپىي تېخنىكا خادىمىدىن ئۆسۈپ يېتىلىپ، شىركەتنىڭ تەرەققىيات جەريانىدا دۇچ كەلگەن ھەممە قىيىنچىلىقلارنى بىر تەرەپ قىلىشقا مەسئۇل بولدى، باشقۇرغۇچى تەكلىپ قىلىشتىن تارتىپ 25 مىليون دوللار پۇلنى بىر بانكىدىن يەنە بىر بانكىغا يۆتكەشكەچە، ھەممىسى ئۇنىڭ ۋەزىپە دائىرىسىدە ئىدى. ئەينى چاغدا ئۇ ئەمدىلا 22 ياشتا ئىدى.

سالار Porsche دىن ئورالغان دودگې (Dodge Dart) ئىدى. ئۇنىڭ قايتقارا چېچى، بىر جۈپ روشەن قوڭۇر رەڭ كۆزى، كىشىنى تەسىرلەندۈرىدىغان تارتىنچاق كۈلكىسى، «سەۋەپسىز قارشىلىق» كىنوسىدىكى سال مېنىو (Sal Mineo) نىڭ ئورنىغا ئالماشتۇرغۇچى بولالايتتى. گەرچە سالارنىڭ يۈرۈش-تۇرۇش سالاپىتىدىن كىشىنىڭ ھوشيارلىقىنى قوزغىمىسىمۇ، ئەمما ئۇ ئۆزىنىڭ مەيدانىنى شەرھىلىگەندە ناھايىتى ھايانلىنىپ، قەتئىي بوشاشمايتتى. مۇشۇنداق بىر ئورۇق ئادەم، ھەممە جايدا ئۇياقتىن-بۇياققا چېپىپ يۈرسە، ئۇنىڭغا

ھەقىقەتەن ئۇۋال قىلىنغان بولاتتى.

سالارنىڭ دوستى ئىشلەتكۈچىلەرگە ھەقسىز ئاتكىرىتكەن ئەۋەتىپ بېرىدىغان، ئىنتېرنېت شىركىتىدىن بىرنى ئاچىدۇ. ئۇلارنىڭ كىرىمى ئاتكىرىتكەنغا بېسىلغان ئېلاندىن كېلىدۇ.

«بىزنىڭ ھەقسىز ئىشلىتىشىمىز ئۈچۈن، مەن ئۇلار بىلەن كېلىشىم ئىمزالىدىم» دەپ سالار ماڭا ئۇقتۇرۇش قىلدى، «سىز ئۇلار بىلەن كۆرۈشۈپ، بىرلىكتە بۇ ئىشنى باشلامسىلەر؟ بىز «Google» نىڭ دوستلار خەۋەرلىرى، (Google Friends newsletter) ئارقىلىق ئۇلارنىڭ بۇ كەسپىنى ئىلگىرى سۈرۈشكە ياردەملىشەلەيمىز. «Google» نىڭ بازارچىلىقىغا نىسبەتەن، ئاتكىرىتكەن قارمىقىغا بىر خىل غەلىتە ئۇسۇلدا كۆرۈنەتتى. بىزنىڭ بازار بۆلۈمىدىن بولمىغان — ئەمەلىيەتتە، ئۇنىڭ بۆلۈمى يوقتەك قىلىدۇ — بىر كىشى بازارچىلىق قارارى چىقارسا، مەنمۇ ئانچە خۇشال بولمايمەن. شۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، مەن سالارنىڭ قارىشىنى پۈتۈنلەي ئىنكار قىلىش نىيىتىم يوق، شۇڭلاشقا سىناپ بېقىشقا قوشۇلدىم.

فۇجى ساللى بىزگە سىرتتىن مەخسۇس لايىھەلىگۈچىدىن بىرنى تېپىش تەكلىپىنى بەردى. ئۇ قەتئىيلىك بىلەن شۇنداق قارىدىكى: «بۇ ئىش ئەڭ سادىق 30 مىڭ ئەگەشكۈچىمىزگە مۇناسىۋەتلىك، ھەر قانداق ئىشقا جىددىي ۋە ئەستايىدىل مۇئامىلە قىلىشىمىز كېرەك. بولۇپمۇ Google ماركا قۇرۇلۇشىنىڭ تېخى باشقا يولى يوق ئەھۋالدا، تېخىمۇ شۇنداق بولۇشى كېرەك.»

«ھە ھە ھە، بۇ ئىشنى ئۆزۈملا قىلالايمەن — بۇ ئاسانلا قولغا كەلگەن پۇرسەت،» دەپ ئويلىدىم. ئۇندىن باشقا، مېنىڭمۇ كۆڭلۈمدە سان بار، لارى بىلەن سېرگېينىڭ پۇلنى ئەركىن كەسىپتىكىلەرگە خەلەشنى خالىمايدىغانلىقىنى بىلىمەن. شۇنىڭ بىلەن پۈتۈن زېھنىم بىلەن بۇ ئىشقا كىرىشىپ، بىر قانچە سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىپ، ھەر خىل چىرايلىق رەسىملەرنى ئىزدەپ، ئۇستىگە خەتلەرنى يېزىپ، ئاشۇ چېچىلىپ كەتكەن ئوبرازلارنى Google مەھسۇلاتلىرى بىلەن ئاتايىن باغلاپ چىقتىم.

ئەمما ئۇ شىركەت تېخى بىر پارچە ئاتكىرىتكىنىمۇ ئەۋەتمەي تۇرۇپ ۋەيران بولدى. ئەقلىنى ئىشلىتىپ تاپقان قوش بىسلىق سۆزلەردىن باشقا، مېنىڭ ئەمگىكىمۇ ئىپادىسىنى تاپالمايدىغان بولدى. مۇشۇنداق ئانچە مۇھىم بولمىغان بىر تۈرگە نىسبەتەن، ئۇنى ئالدىنقى ئورۇنغا ئورۇنلاشتۇرغانلىقىمىدىن، ئۆزۈمنى كۆڭلۈمدە ئەيىپلەپ كەتتىم. چوقۇم قىلىشقا تېگىشلىك بۇنىڭدىنمۇ ئەھمىيەتلىك ئىشلار بار، مەن بۇ جاينىڭ خىزمەت مۇھىتىغا نېماندەك تەستە ماسلىشىدىغاندىمەن؟

مەن ھېس قىلغان چەكسىز كۆپ ئېھتىماللىق بىر خىل غەلىتە پالەچلىكىنى كەلتۈرۈپ چىقاردى. مېنىڭ ئىش ئۈستىلىمنى قايتا جايلاشتۇرۇپ، بېجىرىشكە تېگىشلىك ئىشلارنىڭ تىزىمىنى قايتا تەرتىپلەيدىغان پۇرسىتىدىن قانچىسى باردۇ؟ شۇنىڭ بىلەن مەن ئالدى بىلەن ئۆزۈم پىششىق بىلىدىغان تەرەپتىن ئالدىن بىر تەرەپ قىلىدىغان ئىشلارنى ئىزدەشنى قارار قىلدىم. مەن ئىلگىرى ئىشلىگەن Knight Ridder شىركىتى، توردىكى سەھىپىسى كەسپى NewsHound نى بىكار قىلىدىغانلىقىنى جاكارلىدى. Google ئۇلارنىڭ تېخنىكىسىنى ئالدىن سېتىۋېلىپ، ئاندىن ياخشىلىغاندىن كېيىن، قايتىدىن ماركا بىلەن پەردازلاپ، ئاخىرىدا بۇ كەسپنى قايتا باشلىسا بولاتتى. توردىكى ئاخبارات كەسپى Google غا ئىنتايىن ماس كېلىدىغاندەك قىلاتتى، چۈنكى بىز كىشىلەرگە ھەر جەھەتتىن ئەتراپلىق ئۇچۇر بىلەن تەمىنلەيمىز. مەن لارى بىلەن سېرگېيغا بىر نۇسخا تەكلىپنامە يوللىدىم، ئۇلار ئويلاپ بېقىشقا ئەرزىيدۇ دەپ قارىدى، ھەمدە مېنىڭ بىر قېتىم يىغىن ئېچىشىمنى ئېيتتى. بۇ يامان ئەمەس بولدى — مەن بىر ئادەملا كونا يېڭى تاراتقۇلارنىڭ پىكىر ئالماشتۇرىدىغان كۆۋرۈكى بولىدىغان بولدۇم.

«راستىنى ئېيتقاندا، بىز نېمىنى سېتىۋالىمىز؟» يىغىن ئېچىلىشتىن بىر قانچە كۈن ئىلگىرى، سېرگېي مەندىن مۇشۇنداق سورىدى.

«بىز ئۇلارنىڭ سۆزۈش تېخنىكىسىنى سېتىۋېلىپ، ھەقىقىي خەۋەر تەمىنلىگۈچىلەر بىلەن ئايرىم-ئايرىم سۆھبەتلىشىمىز. « دەپ جاۋاب بەردىم.

«ھە، ئۇنداقتا ئانچە چوڭ ئەھمىيىتى يوق. « دەپدى لارى.

«شۇنداق، خەۋەر ماتېرىياللىرى بىز قىزىقىدىغان بۆلەك. باشقا مەسىلىلەرنى مۇنازىرە قىلىشقا مېنىڭ قاتنىشىشىمنىڭ ھاجىتى يوق. سالار قاراپ باقسۇن، ئاندىن داۋاملاشتۇرۇشقا ئەرزىمىدۇ يوق قارار قىلايلى. « دەپ سېرگېي لارىنىڭ پىكرىنى قوللىدى.

مەن دىققىتىمنى تېزلىكتە سالارغا ئاغدۇرۇپ، دەسلەپكى تەكلىپنامىدىكى مەزمۇنى قۇتقۇزۇپ قېلىشقا ئۇرۇندۇم. سېرگېي خەۋەرنى بىزنىڭ ئىندېكسىمىزغا قويماقچى بولۇپ، بۇنداق بولغاندا بۇ ئىش ۋوجۇتقا چىقامدۇ؟ سالارنىڭ پوزىتسىيەسى يۇمشاق ئىدى. سېرگېي بىلەن سۆزلەشكەندىن كېيىن، ئۇ ماڭا مۇنداق دەپدى: «تورتۇرادا خەۋەر قوشىدىغان ئۇسۇل، بىزگە لازىملىقى ئەمەس. «

ئەمەلىيەتتە، ھېكايە تېخى ئاخىرلاشمىدى. NewsHound خۇددى ئەسكى ئاياغقا ئوخشاش تاشلىۋېتىلدى، لارى بىلەن سېرگېي قاراپمۇ قويمىدى، ئۇلار Google نىڭ تېخىمۇ ياخشى مەھسۇلاتلارنى ياساپ چىقالايدىغانلىقىنى بىلەتتى. كود يېزىش ناھايىتى ئوڭاي، ئۇنداقتا نېمە ئۈچۈن پۇل خەجلەپ ياماق يامايدىغان سىستېمىنى سېتىۋالغۇدەك؟ بىز ھەقىقىي ئېھتىياجلىق نەرسە مەزمۇن، چۈنكى خەلقئارالىق ئاخبارات ئورگىنىدىن بىرنى قۇرۇش ئىنتايىن مۇرەككەپ ھەمدە چىقىم غايەت زور بىر ئىش.

ئەگەر NewsHound بىر خىل كەسىپ ھالىتىنى ئاغدۇرۇش خاراكتىرلىق تېخنىكا بولغاندا، لارى بىلەن سېرگېيگە كودلارلا ئەمەس، كودنىڭ ئارقىسىدىكى يۇقىرى سەۋىيەلىك ئىنژېنېرلارمۇ لازىم ئىدى. دەل مۇشۇنداق ئىش بىجىرىش ئۇسۇلى، Google ئىلگىرىكىگە ئوخشاشلا، كەلگۈسىدىكى بۆسۈش خاراكتىرلىق ئىدىيەگە ئىگە بولماقتا. ئەگەر ئەقلى مەنبەلەرنى سېتىۋالغىلى بولسا، لارى بىلەن سېرگېي پەقەتلا ئىجارە ئېلىشنى خالىمايدۇ. دۇنيادا ھەقىقىي ئەقىللىق ئادەملەر شۇنچىلىكلا تۇرسا، نېمە دەپ ئۇلارنىڭ ھەممىسىنى تەكلىپ قىلىپ ئەكەلمەيدۇ؟

مەن ئوتتۇرىغا قويغان باشقا تەكلىپلەرمۇ Google نىڭ ئىش بېجىرىش ئۇسۇلى بىلەن توقۇنۇشاتتى. ئىشقا چۈشكەن بىر ئايدىن ئارتۇق ۋاقىتتا، بىر تۈرنى تاماملىدىم — كارۇن بىلەن بىللە ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى لايىھە پىلاننى تۈزۈش بولۇپ، بۇ بىزنىڭ زورمۇ-زور كەسپىي نەتىجە دېگىلى بولغۇدەك ئىشىمىز ئىدى.

مېنىڭ باشلىنىشتىلا ئانچە ئوڭۇشلۇق بولماسلىق ۋەزىيىتىم بارغانسېرى ئېغىرلاشتى. مەن ئىچىمدە، ھېچكىمنىڭ نومۇر خاتىرىلەش تاختىسىنى كۆرمەسلىكىنى تىلەپ دۇئا قىلاتتىم.

## تۆتىنچى باب

### بازارچىلىق يوق بازارچىلىق

«كارخانا قۇرۇشنى باشلىغاندا، ئۆزىنىڭ نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىنى بىلىش كېرەك. ئىجادىيەت قورالى ئارقىلىق ئىش تەرتىپىنى باشقۇرۇشىڭىز، تور مۇلازىمەتلىرى پىروگراممىسى تۈزۈشىڭىز كېرەك... بۇ ئىشلارغا سەرپ قىلىدىغان ۋاقىت ئىنتايىن ئاز، شۇ سەۋەبتىن كارخانا كۆلىمى كىچىك ۋاقتىدا، قىلماق نىسبەتەن ئوڭاي.» دېدى كرائىگ. ئۇ بازارچىلىق خادىمى ئەمەس بەلكى ئىنژېنېرلىق سالاھىيىتى بىلەن بۇگەپنى دېدى.

شۇنىڭغا مۇناسىپ، ماركا باشقۇرغۇچى كارخانىنىڭ بەلگە تۇغى، مىغىزلىق شىركەت شوئارىنى قۇرۇشى، بازاردىكى ئورنىنى بېكىتىشى، بازار ئىگىلەش نىسبىتىنىڭ ئۆسۈش پىلانىنى تۈزۈشى كېرەك. بىزنىڭ بىر بەلگىمىز بار، شوئارىمىز بولمىسىمۇ ئانچە چوڭ زىيىنى يوقتەك تۇرىدۇ، شۇڭلاشقا مەن دىققىتىمنى مەركەزلەشتۈرۈپ بازاردىكى ئورۇن ۋە بازارچىلىق پىلان مەسلىسىنى ھەل قىلىشنى قارار قىلدىم. مەن تۇنجى بولۇپ بۇ تەرەپلەردىكى مەسلىلەرگە تىرىشقان كىشىمۇ ئەمەس.

1999-يىلى يىل بېشىدا، Google سكوت ئېستېتىنى تەكلىپ قىلىپ بازار مەسلىمەتچىسى قىلغان بولۇپ، شىركەتنىڭ بازارچىلىق ئىشىنى توغرا يولغا سېلىشنى ئۈمىد قىلغان، ئۇ مۇھىم بىر مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشتى — لاررى بىلەن سېرگېي گۆشسىز غىزا يەيدىغان كىشى سېمىز گۆشنى ئۆچ كۆرگەندەك، ئەنئەنىۋى بازارچىلىق ئۇسۇلىدىن قاتتىق نەپەرتلىنىدىغانلىقىنى ئاخىرى ئىسپاتلىدى. ئۇ سكوتنىڭ نەچچە مىليون سەرپ قىلىپ «ماركا قۇرۇش» پىلانىنى رەت قىلدى. سكوت بىلەن قاراڭغۇلۇقتا يوقاپ كەتكەندىن كېيىن، ئۇلار سىندىنىڭ سېتىش مەسئۇلىيىتىنى ئۈستىگە ئېلىشنى بېكىتتى. ئاممىۋى مۇناسىۋەت جەھەتتىكى سالاھىيەتلىك بولۇش سۈپىتى بىلەن، قاغىچىراپ كەتكەن ئېلانچىلىققا قەۋەت-قەۋەت پۇل چېچىپ ماركا تىكلەنگەندىن، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئالقىشى ئارقىلىق خېرىدار توپى قۇرۇشنىڭ مۇھىملىقىنى تونۇپ يەتتى. Google نىڭ سۆزلىگىلى بولىدىغان ياخشى ھېكايىسى بار، ئۇنىڭ ئۈستىگە پۇل خەجلەپ ئېلان بېرىشتىن ئاۋال، ئاممىۋى مۇناسىۋەتتىن پايدىلىنىپ ئاسان ئۆزگىلى بولىدىغان مۇئەلەرگە ئېرىشكىلى بولىدۇ. سىندىغا كېرىكى پەقەتلا ئازراق ياردەم.

سىندىنىڭ كېيىن ئەسلىپ بېرىشىچە: «1999-يىلى يازنىڭ ئاخىرى، بىزنىڭ ئىنتايىن قىيىن ئەھۋالدىكى ۋاقتىمىز، ھېچكىم بىزگە تېلېفون قايتۇرمايتتى، بىزنى كۆزگە ئېلىپمۇ قويمايتتى. بىز بىر شىركەتنى تەكلىپ قىلىپ بازار ئاچماقچى بولدۇق، ئەمما ئاخىرىدا ئامالسىز ئۇلارنى كەتكۈزۈۋەتتۇق، چۈنكى ئۇلار پەقەت ئۆزلىرى مەبلەغ سېلىپ پاي قوشقان شىركەتلەر بىلەنلا ھەمكارلىشىدىكەن، بىراق لاررى بىلەن سېرگېي بۇ تەلەپكە قوشۇلمىدى. بۇنداق بولۇشى ئۆزىمىز قىلىشىمىزنىڭ زۆرۈرلۈكىنى ئىلگىرى سۈردى، كىچىك گۇرۇپپىدىن بىرنى تەشكىللەپ، بىر قىسىم كەسىپى بىلىملەرنى توپلاپ، ئاخبارات تاراتقۇ، تەھلىلچىلەر ۋە ئۇلارغا مۇناسىۋەتلىك ساھەدە تەسىرى بار شەخسلەر بىلەن بىۋاسىتە مۇناسىۋەت ئورناتتۇق.» لېكىن، بۇ جايدا توخۇ تۇخۇم تۇغقانمۇ ياكى توخۇ تۇخۇمدىن چىققانمۇ دېگەندەك قىيىن بىر مەسلى بار: تاراتقۇلار Google غا دىققەت قىلمايدۇ، چۈنكى Google ھەممە ئادەم دىققەت قىلىدىغان شىركەت ئەمەس.

سىندىنىڭ ئەسلىپ بېرىشىچە: «مەن «سان فىرانسىسكو مۇھىم خەۋەرلەر گېزىتى»، ۋە «سان جوس مىركۇرىي خەۋەرلىرى» بىلەن كۆرۈشۈپ باققان، ئەينى چاغدا پەقەت ئۇلار بىلەن مۇناسىۋەت قۇرۇشنىلا



ئويلىغان. «سان فرانسىسكو مۇھىم خەۋەرلەر گېزىتى» ئەزەلدىن ماڭا تېلېفون قايتۇرمايتتى. ئەڭ ئاخىرى مەن «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» ئىشخانىسىدىن بىر كىشىنى تۇتۇۋالدىم، ئۇ ماڭا Google نى زىيارەت قىلمايدىغانلىقىنى ئېيتتى، چۈنكى بىزنىڭ ئىشخانىمىزنىڭ ئورنى «شىمال تەرەپتە بەك يىراق» ئىدى. «

ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئالاقىسى ئارقىلىق تەرەققىي قىلىپ زورىيىش، لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ئېلاندىن قاتتىق نەپەرتلىنىدىغان پوزىتسىيەسىگە ماس كېلەتتى. ئۇلار دائىم ئىگىلىك تىكلىگۈچى كارخانىلارنىڭ خالىغانچە بەدخەجلىك قىلىدىغانلىقىنى زاڭلىق قىلىدۇ، قىزىق نۇقتا ئەنئەنىۋىي پىروگراممىسىدا ئېلان قىستۇرۇش قىلىشىنى، تېلېۋىزىيە ئېلاننىڭ ئۈنۈمى تۈپەيلىدىن ئۆلچىگىلى بولمايدۇ. سىز بىر قانچە مىليون تاشلىشىڭىز مۇمكىن، ئەمما بىر كۆرۈمەننىڭ خېرىدارىڭىزغا ئايلانغانلىقىنى بىلمەيسىز. ئىنژېنېرلار «ماركا كېڭەيتىش» نامى بىلەن ئېلىپ بېرىلدىغان سەرمايە يۇقىرى ئۈنۈمى تۆۋەن بۇنداق ئىشنى ئۆچ كۆرىدۇ.

«ماركا ئالغا ئىلگىرىلەش توختاپ قالغاندا قېپقالغان نەرسە. « بۇ ئىنژېنېر ماتت كاتتس (Matt Cutts) لاررى ۋە سېرگېي بىلەن ئاچقان يىغىندا ئاڭلىغان كۆز قاراش. پەقەت مەھسۇلاتنىڭ رىقابەتچىلەرنىڭكىدىن ئەۋزەللىكى بولمىغان چاغدا، ماركا ئاندىن تەسىر كۆرسىتىدىغان ئامىلغا ئايلىنىدۇ. ئۇ چاغنى كۈتۈپ تۇرغاندا، سىز ئاللىبۇرۇن ئۇتتۇرغان بولىسىز. ناھايىتى ئۇزۇن بىر مەزگىل، لاررى ھەتتا «ماركا» دېگەن سۆزنى ئىشلىتىشىمۇ رەت قىلغان، چۈنكى ماركا دېيىلسە تېخنىكىنىڭ ئۆزىگە تايىنىپلا مۇۋەپپەقىيەت قازانغىلى بولمايدىغان تەسىر بېرىدۇ.

مېنىڭ بازارچىلىق پىلانىم بۇ خىل ھالەتنى ئۆزگەرتىشى كېرەك. لاررى بىلەن سېرگېي بىزنىڭ ھەر خىل ئۇسۇللار بىلەن ئىشلەتكۈچىلەر ۋە كارخانىلارنىڭ دىققىتىنى تارتىپ، ئۇلارنى قايىل قىلىپ Google مۇلازىمىتىنى سىناپ ئىشلەتكەننى كۆرەلەيدۇ. مەن پۈتۈمنى ئۈستەلگە ئېلىپ، كۆزۈمنى كومپيۇتېر ئېكرانىغا تىكىپ، ھەرپتاختىنى تىزىمغا قويۇپ، خەت ئۇرۇشقا باشلىدىم.

«Google نىڭ ئاخىرقى نىشانى ئاۋامنىڭ بازارغا يۈزلىنىپ ئىزدەش ھەل قىلىش لايىھەسى تەمىنلەش بولۇپ، ئاخىرقى ئىشلەتكۈچىگە بىۋاسىتە مۇلازىمەت قىلىدۇ، شۇنىڭ بىلەن بىللە نىشان تورتۇرغا تېخنىكىلىق قوللاش بىلەن تەمىنلەيدۇ. « دەپ يازدىم. ئاندىن كېيىن، بىزگە ياردەملىشىپ بۇ نىشاننى ئىشقا ئاشۇرايلىدىغان ھەر خىل بازارچىلىق تەكلىپلىرىنى تىزىشقا باشلىدىم.

## ئۇنداقتا، پىلانچۇ؟

مەن Google غا ئىشقا چۈشكەن بىرىنچى ھەپتەدە، سىندىدىن شىركەتنىڭ ئىستراتېگىيەلىك پىلانىدىن بىر نۇسخا ئېلىشنى ئويلىغان. ئۇ ماڭا قاراپ قويۇپ: Google نىڭ ئىستراتېگىيەلىك پىلانى يوق. خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىپ مەبلەغ سالغۇچىلارنىڭ خاتىرجەم مەبلەغ سېلىشى ئۈچۈن تاييارلىغان PPT (بىر خىل كۆرسەتمە تەسۋىر پىروگراممىسى) كۆرسەتمە تەسۋىر ھۆججىتىدىن باشقا، شىركەت تىرىشىپ قانداق نىشاننى ئىشقا ئاشۇرىدۇ، ھېچقانداق يېزىقچە ماتېرىيال يوق. بۇ مەزمۇنلارنىڭ ھەممىسى لاررى بىلەن سېرگېينىڭ مىڭسىدە، ئۇلار ئەزەلدىن بۇلارنى ئوتتۇرىغا چىقىرىپ مۇنازىرە قىلىشنى خالىمايدۇ.

مەن خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچىلارغا كۆرسىتىدىغان كۆرسەتمە ھۆججەتنى تېپىپ، بىزنىڭ ئىستراتېگىيەلىك نىشانىمىزنىڭ تۇنجى بەتنى ئېچىش ئىكەنلىكىگە ئىشەندىم، ئۈستىدە بىر كارتون رەسىم، كارخانىچى بېرنى (Bernie) نىڭ دېيىشىچە: «... قاراڭلار ئىزدەش موتورى ياسايدىغانلارغا، ئۇلارنىڭ قاتتىق مال-مۈلكى يوق، بارى پەقەت كۆپچىلىكنى ساتالاندۇرىدىغان يۇمشاق دېتال. بىراق، ئۇلارنىڭ بازار قىممىتى ھە

دېگەندە مىليارد دوللار بىلەن ھېسابلىنىدۇ! ئەلۋەتتە، ئەگەر باشقىلار ھەقىقەتەن ئىشلىتىش ئوڭاي ئەقلىي ئىدارىلىق ئىزدەش موتورنى يېرىم يولدا ۋۇجۇتقا چىقارسا، ئۇ شىركەتلەر بىر كېچىدىلا ئۇن تىنىسىز غايىپ بولۇپ كېتىدۇ. »

مەن كۆرسەتمە ھۆججەتنى قايتا-قايتا كۆرۈپ، ئۇنىڭدا Google نىڭ باشقۇرۇش قوشۇنىنى يۈزەكى چۈشەندۈرگەنلىكى، كەسىپى رىقابەتچىلەرنى تىزغانلىقى ھەمدە بازار ئىگىلەش نىسبىتى سانلىق مەلۇماتى ۋە مەبلەغ سېلىش خامچوتىنى تەمىنلىگەنلىكى، يەنە بىر بەتتە مۇنداق يېزىلغانلىقىنى كۆردۈم: «Google نىڭ مەخپىيىتى نېمە؟ تۆت يىلدىن ئارتۇق سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدىكى تەتقىقات تارىخى + Google.com تەتقىقات تەجرىبىسى + يۇقىرى ساپالىق قوشۇن. » جاۋابى ئېنىق بولدى.

«مەن ئامالنىڭ بارىچە تەپسىلىيەك سۆزلەشنى ئويلىساممۇ، ئەمما ئۇلار ھېچنېمىنى ھەممەھەرلەشنى خالىمايدۇ. » مەن بۇ ئاددىي مەزمۇنلارنىڭ ئارقىسىدىكى ئوي-پىكىرنى سورىغىنىمدا، سالار شۇنداق جاۋاب بەردى. بۇ PPT كۆرسەتمە ھۆججەتنى توپلاپ ياساش ئۇنىڭ Google كەلگەندىن كېيىنكى تۇنجى ۋەزىپىسى. Google بىلەن كۆرۈشكەن بەزى مەبلەغ سېلىش شىركەتلىرى ئىلگىرى رىقابەتچىلەرگە مەبلەغ سالغانلىقىنى لارى بىلەن سېرگېي بىلگەنلىكتىن، ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ ياخشى ئاماللىرىنى ئاشكارىلاشنى خالىمىغان.

«شۇنداق بولغاچقا كۆرسەتمە ھۆججەت قۇيۇقۇرۇقتەك چىقىپ قالغان، سېرگېينىڭ ئامالى يىغىن ئېچىلىشتىن ئىلگىرى ئاخشىمى، ئۇنىڭ ئۈستىگە كەسمە رەسىم قوشۇش ئىدى. » دېدى سالار. مەن تىرىشىپ مۇنداق بىر مەنزىرنى ئويلايتتىم: كىرىمىنى جىلغىسىدىكى ئەمەلىي كۈچى كۈچلۈك مەبلەغ سالغۇچى ۋاستىچىلار پۈتۈن زېھنىنى يىغىپ نەچچە يۈز مىليون مەبلەغ سېلىشقا باش قاتۇراتتى، ئەمما Google نىڭ يوشۇرۇن تىجارەت كىرىمى (تېخنىكا سېتىش، ئېلان سېتىش) نىڭ جىراللىرىنىڭ ئەتراپىدا، ئالتۇندەك چاقناپ تۇرغان تىللا تۈكلىدىغان دەرەخلەر پارقىراپ تۇراتتى. Google ئىككى يىل ئىچىدە پۈتكۈل ئىنتېرنېت ئىزدەش كەسىپىدە %50 بازار نىسبىتىگە ئېرىشىدىغانلىقىنى بىلدۈردى، بۇنداق يۈكسەك ئىرادىلىك پىلانغا نىسبەتەن مەنمۇ ئۇلارنىڭ ئىنكاسىنى تەسەۋۋۇر قىلىۋاتتىمەن. كىرىمىنى جىلغىسىدا بولغان تەقدىردىمۇ، ھېچقانداق بىر شىركەتنىڭ بۇنداق تېز سۈرئەتتە ئاشقانلىقى كۆرۈلۈپ باققان ئەمەس.

ناۋادا 1999-يىلى Google نىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىدىغانلىقىنى ئالدىن پەرەز قىلىشتا، سىزنىڭ ئادەتتىن تاشقىرى ئالدىن پەرەز قىلىش ئىقتىدارىڭىز بولۇشى ياكى ئالاھىدە ئۈنۈمى بار دورا ئىچىشىڭىز كېرەك، ئۇنداق بولمايدىكەن، ئۇ پەقەتلا پۇل كۆيدۈرۈش خالاس. شەمشاد كاپىتالى بىلەن KPCB نىڭ مىڭسىنىڭ سۈيى بار، چۈنكى خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالدىغان بۇ ئىككى سودىگەر Google غا ئايرىم-ئايرىم ھالدا 12 مىليون 500 مىڭ دوللار مەبلەغ سالغان. بۇنى كىرىمىنى جىلغىسىدىكى بىر قىسىم كىشىلەر ھەزىل قىلىپ مۇنداق دېگەن، «Google» نىڭ مەنسى مەبلەغ توپلاشقا سودا پىلانى يېزىش زۆرۈر ئەمەس.

Google نىڭ بازارچىلىقى ھەققىدە، كۆرسەتمە ھۆججەتتە بىر ئېغىزمۇ تىلغا ئېلىنمىغان، شۇڭلاشقا مېنىڭ پىلانم باشتىن باشلىنىشى كېرەك. مەن پىرامىدا شەكىللىك دىئاگرامما بىلەن ئىشلەتكۈچىلەر قەۋىتىنى لايىھەلىدىم، ئەڭ ئۈستۈنكى قەۋىتى «تېخنىكىلىق ئىشلەتكۈچى»، ئەڭ ئاستىنقى قەۋىتى «توردىكى يېڭىياچىلار». مەن ئۈچ باسقۇچلۇق پىلاندىن بىرنى تۈزدۈم، قەدەم باسقۇچ بويىچە ئالغا سۈرگىلى بولىدۇ. مەن جاۋابى يوق مەسىلىلەردىن بىر نەچچىنى ئوتتۇرىغا قويدۇم: تېخنىكىلىق ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بازار كۆلىمى قانچىلىك؟ بىز بۇ ساھەدە يېتەكچىلىك ئورۇنىنى ئىگىلىدۇقمۇ؟ بىز يېڭى مەھسۇلات تەتقىق قىلىپ تېخنىكىغا ئانچە پىششىق ئەمەس ئىشلەتكۈچىلەرنى جەلپ قىلىشىمىز زۆرۈرمۇ؟ تەكشۈرۈش نەتىجىسى بىزگە جاۋابىنى دەپ بېرىدۇ، ئەمما شۇنىڭ بىلەن بىللە ئۆزەمنىڭمۇ پىكىرنى ئوتتۇرىغا قويدۇم: مەخسۇس ساندىن ۋە دائىرە نامى خەتلەش ئۇچۇرنى ئىزدەشكە يول قويۇش، قىزغىن ئىشلەتكۈچىلەرنى مۇكاپاتلايدىغان «Google»

ئەگەشكۈچىلىرى» (Google Fellows) پىلانىنى قوزغىتىش. مەن تولۇپ تاشقان ئىشەنچ بىلەن پىلانىنى بىزنىڭ باشقۇرۇش قوشۇندىكىلەرگە ئەۋەتتىم. مەن كۆپ پۇل خەجلەپ ئاساسىي تاراتقۇلاردا ئېلان بېرىشكە تەكلىپ بەرمىدىم، ئۇنىڭ ئۈستىگە سانلىق مەلۇمات توپلاشنىڭ مۇھىم ئەھمىيىتىنى تەكىتلىدىم. لاررى بىلەن سېرگېي سانلىق مەلۇماتنى بەك ياقتۇرىدىغاندەك قىلاتتى.

«بەك قالتىس، بۇ چىقىش نۇقتىسى ناھايىتى ياخشىكەن. « دەپ سېرگېي جاۋاپ قايتۇردى. ھەقىقەتەن، سېرگېي مېنىڭ زور كۆپ قىسىم ئاساسلىرىمغا گۇمان بىلەن قارىسىمۇ ئەمما ئۇ مېنىڭ پىلانىمنى بىر پاي ئوق بىلەنلا ئۇجۇقتۇرۇۋەتمىدى، بۇنىڭدا يېتەرلىك كۆزىتىش ئىقتىدارى بارلىقىنى ئىپادىلەيتتى. لاررى تېخىمۇ ئېھتىياتچان، ئەمما ئۇ مەن ئوتتۇرىغا قويغان مەسىلىنى بەك ياقتۇرۇپتۇ ھەمدە «Google ئەگەشكۈچىلىرى» دېگەن ئويىنى «بەك قالتىس» دەپ قارايتۇ.

مېنىڭ تەشەببۇسۇمغا نىسبەتەن، كۆپچىلىكنىڭ تەدرىجىي كەڭ بەلباغلىق تور ئۇلىنىشى ئىشلىتىشىگە ئەگىشىپ، سۈرئەت مۇھىم پەرقلەندۈرۈش ئامىلى بولمايدۇ دەپ قارايدىكەن. ئۇنىڭ دېيىشىچە: «سۈرئەت ماڭا نىسبەتەن مەسىلە، مەن ئۆيىدە مودىم ئىشلىتىمەن. ئەگەر ئىزدەش موتورنى ھەم تېز ھەم ياخشى قىلغاندا، سىزنىڭ تەپەككۈر جەريانىڭىز بىلەن ئىككىسى بىرلىشىپ كېتىدىكەن.» « ئۇنىڭ قارىشىچە، Google پەقەت مۇئەييەن بىر نەرسىنى ئىزدەش قورالى بولۇپلا قالماستىن بەلكى، ھەر بىر ئىشلەتكۈچىنىڭ ھۆكۈم قىلىش جەريانىدىكى كۆرگىلى بولمايدىغان مۇھىم ئامىلغا ئۆزگىرىۋېتىپتۇ. كۆرۈنۈپ تۇرۇپتۇكى، «مىڭىنى توپلاشتۇرۇش» (brain integration) ھازىرغا كەلگۈچە Google شىركىتى ئىزچىل ئاشكارىلىمىغان كارخانا نىشانىدۇر.

چوڭ تىپتىكى دەرۋازا تور تۇرالارنى زىيارەت قىلىدىغان ئىشلەتكۈچىلەرنى جەلپ قىلىش ئۈچۈن، بىز نىشان ۋەزىپىمىزنى قوشۇشىمىز كېرەك، سېرگېي مېنىڭ بۇ يەكۈنۈمگىمۇ قوشۇلدى. ئۇ مېنى يېتەكلەپ مۇنداق دېدى: «غەيرى ئىقتىدار خاراكتىرى — بىر ئالاھىدىلىك، بىز مەھسۇلات قوشۇش ئارقىلىق تور بەت زىيارەت مىقدارىنى ئاشۇرۇشىمىز ھاجەتسىز.» لاررى بىلەن سېرگېي ھەمىشە كۆلەم نۇقتىسىدىن مەسىلىنى ئويلايتتى. سېرگېينىڭ قارىشىچە، ئوخشاش بولمىغان دەرۋازا تور تۇرالارنى زىيارەت قىلىدىغان ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سانىدىكى پەرق ئانچە چوڭ ئەمەس، لېكىن ئوخشاش بىر تور تۇرادىكى ئوخشاش بولمىغان بەتنى زىيارەت قىلغان ئادەم سانىدىكى پەرق ناھايىتى چوڭ. ئىزدەش مۇلازىمىتىدە غەلبە قىلغۇچىلار پەقەت مەۋجۇت ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ چېكىلىش كېتىم سانىنى ئاشۇرۇشقا قارىماي، بەلكى ئەڭ كۆپ بولغان توپ ئىشلەتكۈچى مىقدارىغا ئىگە بولۇشى كېرەك. سېرگېي Google نىڭ كېيىنكىسى بولۇشىنى قارار قىلدى.

بىردىنبىر غەلبە قىلىش يولى

بازار پىلانىدىن بىرنى تاپشۇرۇپ تەستىقلاشنى كۈتكەندىن كېيىن، ئۆزۈمنى ئازراق يەڭگىل ھېس قىلىدىم. مەيلى بىزنىڭ مەھسۇلاتىمىز قانچە يېڭىلىق ياراتقان بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، باشقا تەرەپلەردە ئاخىرى بېرىپ يەنىلا مەھسۇلاتقا ماسلىشىشى كېرەك، بۇ كارخانا تەرەققىياتىدىكى ئورتاق قائىدە. شۇنداق بىر كۈن كېلىدۇ، بازارچىلىق ئارقىلىق ئىستېمالچىلارغا ئېنىق تاللاشنى ۋۇجۇتقا كەلتۈرىدىغان؛ شۇنداق بىر كۈن كېلىدۇ، مەن ئالغا بېسىپ، يۇقىرى ئاۋازدا: «مەن تەييارلىنىپ بولىدۇم، تىرىشىپ ئۆزەمنىڭ ئىشىنى ياخشى قىلىمەن» دەيدىغان.

ئۇ كۈن ئىزچىل كەلمىدى.

ئەمما بۇ Google نىڭ باشلىنىشتىلا ھەممىنىڭ ئالدىدا ئىكەنلىكىدىن ئەمەس، بەلكى ئەزەلدىن ئارقىسىدىكىلەرگە قارىمايدىغانلىقىدىن بولغان. شىركەتنىڭ دەسلەپكى ۋاقتىدىكى ئەھۋالىنى تىلغا ئالغاندا، ئۇرس مۇنداق دەيدۇ: «بىز ئانچە ئالدىدا ئەمەستۇق، ھەقىقەتەن شۇنداقىتى. ئۆز ئارا سېلىشتۇرغاندا، Alta

Vista ۋە Inktomi ئىككىسى غايەت زور مەخلۇق ئىدى. Inktomi نىڭ مۇلازىمەتلىرى بىلەن بىزنىڭكى بىر سانلىق مەلۇمات مەركىزىدە ۋاكالىتەن باشقۇرۇلاتتى، ئۇلارنىڭ كۆلىمى Google نىڭ 20 ھەسسىسىگە تەڭ بولۇپ، بىزنىڭكىدىن كۆپ ياخشى ئىدى. ئۇلار تامغا شىركىتىنىڭ بەلگىسىنى ئاستىدا بولۇپ، بىز پەقەت تىرىشىپ ئازراق يېڭى نەرسە قىلىۋاتقان كىچىك شىركەت ئىدۇق. بىزنىڭ تور بەتنى رەتكە تىزىدىغان ھېسابلاش ئۇسۇلىمىز ھەقىقەتەن ياخشى ئىدى، ئەمما سۈرئىتى Inktomi دىن ئاستا ئىدى. بىزنىڭ پەقەت ئارقىدىن قوغلاش ئىمكانىيىتىمىز بولۇپ، ئۇلارنىڭ ئېقىم مىقدارى بىزنىڭ 100 ھەسسىمىزگە توغرا كېلەتتى. «

يىغىن چاقىرىپ ئۆزۈم ئوتتۇرىغا قويغان بازار پىلاننىڭ ئاخىرقى قەدەم باسقۇچلىرىنى مۇزاكىرە قىلىدىغان ۋاقىتتا، مەن Google شىركىتىنىڭ زادى قانچىلىك ئاجىز ئىكەنلىكىنى ھەقىقىي ھېس قىلىدىغان ئىكەنمەن، بۇ يېرى خېلى يامان ئەمەس. ئەگەر ئۇنداق قاراش بولغاندا، بەلكىم مەن خاتا ھالدا ئۆزۈمگە بولغان ئىشەنچكە تولۇپ، تەكلىپنامە ھەممە جاۋابىنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ دەپ قالاتتىم. ھازىرقى ئەھۋال مۇنداق، مەن تىزىپ چىققان پىلان تىزىسىغا نىسبەتەن، ھەر بىر باسقۇچتا سالىدىغان سېلىنىمنىڭ مۇۋاپىقلىقىنى چوقۇم ئىسپاتلىشىم كېرەك ئىدى. بۇ پىلاننى ئەمەلىيەشتۈرۈش ھەمدە بەزى خىزمەتلەرنى جىددىي بىر تەرەپ قىلىشنىڭ سەۋەبى، بۇلارنى بىر مۇ بىر تىزىپ چۈشەندۈرەتتىم.

مەن مۇنداق دېدىم: «بىزنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى تەتقىقاتىمىزدىن مەلۇم بولۇشىچە، رىقابەتچىمىز Google نىڭ ئىزدەش سۈپىتىگە يېقىنلىشىشقا باشلىدى، بۇ نۆۋەتتە ئويلىشىدىغان ئەڭ مۇھىم ئىش. مۇشۇنداق ھەممە ئىزدەش موتورلىرىنىڭ مۇلازىمەت سۈپىتىنىڭ ئانچە پەرقى يوق دۇنيادا، بىز ماركىغا تايىنىپ ئۆزىمىزنى رىقابەتچىمىزدىن پەرقلەندۈرۈشىمىز كېرەك. «

يىغىن زالى تىمتاس ئىدى.

مەن ئەنسىزلىك بىلەن تۆت ئەتراپقا نەزەر سالدىم. مېنىڭ دېگىنىم خاتامۇ؟ شۇنداق، خاتا بولغان تەقدىردىمۇ، ھەر قانداق ئىشنى ئىدراكلق ھېسابلاش ئۇسۇلى بىلەن تەكرار قوللىنىش ئارقىلىق ياخشىلاشقا قەتئىي ئىشىنىدىغان ئىنژېنېرلارغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، بۇ خۇددى يالغان تەلىماتتەكلا تۇيۇلاتتى. لارىنىڭ تەلىماتىغا قارشى سۆزلىرى تەلتۆكۈس ئاشكارىلىناتتى.

«ئەگەر بىز سۈپەتتە غەلبە قىلالىمىساق، باشقا ئىشلارنىڭمۇ پايدىسى يوق. « دېدى لارى ئېغىر- بېسىقلىق بىلەن. ئۇنىڭ قارىشىچە، نوقۇل بازارچىلىق ئۇسۇلى ئارقىلىق غەلبە قىلىش ئالدامچىلىق بولىدىكەن، چۈنكى ئۇنداق بولغاندا كىشىلەرنى ئالداپ ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ جانجان مەنپەئەتىگە خىلاپ ھالدا ناچار مۇلازىمەتنى ئىشلىتىشتىن دېرەك بېرىدىكەن. قورالنى قولغا ئېلىپ مەڭگۈ تۈگىمەيدىغان ئاۋارچىلىق مەسىلىلەرنى ھەل قىلىشلا، تېخىمۇ ئۇلۇغۋار ئۇسۇلكەن.

## باشقىلارنىڭ ئالدىدا مېڭىشقا جۈرئەت قىلىش

Google شىركىتىنىڭ 1999-يىللىق تەتلىك يىغىلىشى ئوقۇش پۈتتۈرىدىغان ئوقۇغۇچىلار ئېلىپ بارىدىغان مەكتەپتىن ئايرىلىش پائالىيىتىدىن پەرقلىنمەيتتى، نەچچە ئون ئادەم ئاق دوسكا بىلەن بىزەلگەن ئۆيگە قىستىلىۋالغان ئىدى. چۈنكى ئاشخانا مەسىلىسى تۈپەيلىدىن، تاماق قورۇمىلار كېيىن چىققاچقا، ھەممىسى سوۋۇپ قالغان ئىدى. سېرگېي دىئامېترى 5 فۇت كېلىدىغان قىزىل توپنىڭ ئۈستىدە تۇرۇپ تەبىرىك سۆزى قىلدى، گەرچە ئۇ شۇ جايدىكى سېرىك ئۆمىكىدە تەربىيەلەش دەرسىگە قاتناشقان بولسىمۇ، ئەمما تەڭپۇڭلۇقنى ساقلىيالىدى. ئۇ ئويلىنىمايلا بىر قانچە چاقچاق قىلىپ، ئاغزىنىڭ ئۇچىدىلا ھەممە ئىشلارنىڭ

ئوڭۇشلۇق ئىكەنلىكى دەپ، بىزنىڭ كېلەر يىلى تەبرىكلەش يىغىنى ئاچقان ۋاقتىمىزدا شىركەتنىڭ مەۋجۇت ئىكەنلىكىگە ئىشەندۈرۈش ئۈچۈن، پارلاق كەلگۈسى ھەققىدە ھېچنېمە دەپمىدى.

يىغىلىش ئاخىرلاشقاندىن كېيىن، بىز شىركەتتىن ئايرىلدۇق. مېنىڭ بىر ئائىلە چوڭلۇقىدىكى تۇرمۇش كاپالىتىگە يېرىم يولدا ۋەيران بولۇشى مۇمكىن بولغان ئىگىلىك تىكلەۋاتقان شىركەتتىكى خىزمەت ئورنىغا تېگىشكەنلىكىمگە، كىرىستېن بۇرۇنقىدىنمۇ بەكرەك ئىشىنەتتى. بالىلار فورد ماركىلىق ماشىنىنىڭ ئارقا ئورۇندۇقىدا، يول بويى جىمجىت ئولتۇردى.

«ئۇلار قارىماققا ... يامان ئەمەس... لېكىن، ئۇلار ئۆزىنىڭ نېمە ئىش قىلىۋاتقانلىقىنى بىلمەيدۇ؟ كەيپىيات سەل قالايمىقان دەك.» دەپ كىرىستېن.

«دەم ئېلىش ۋاقتى توشتى، مەسىلىلەرنىڭ ھەممىسىنىڭ ھەل بولۇشىغا ئىشىنىمەن. ئۇلار ھازىر يەنىلا ئادەم توپلاۋاتىدۇ، ئاۋال شىركەتنى ماڭدۇرغاندا، سەل قوپالراق بولۇشتىن ساقلانغىلى بولمايدۇ. شىركەت ئەمەلىيەتتە يۈزەكى قارىغاندىكىدەك ئۇنداق ناچارمۇ ئەمەس.» دەپ ئۇنىڭغا تەسەللى بەردىم.

مەن قالايمىقانچىلىقتا ئاللىبۇرۇن كۆنۈپ كەتتىم: ئويۇنچۇق، قورال-سايما، تېخنىكىلىق ماتېرىياللار ھەممە يەرگە قالايمىغان قويۇلدى، ئۇياقتىن-بۇياقتا يۈگرەۋاتقان ئىت كارىدوردىن كېلىۋاتقان توك ماشىنىدىن ئۆزىنى قاچۇرۇۋاتىدۇ، ھەقسىز يېمەكلىك بىلەن تەمىنلەيدىغان كىچىك ئاشخانىلار ھەممىلا يەردە بار. شىركەتتىكى ئىشخانىنىڭ ھەممە جايىنىڭ مەلۇم ئىشلىتىش ئورنى بارلىقىنى تەدرىجىي بايقىدىم.

1999-يىلى، جورج سالاخ (George Salah) خوككېي توپى ئوينىدىغان چاغدا لارى ۋە سېرگېي («ئۇلار ئىككىسى مېنىڭ تەسەۋۋۇرۇمدىكى ئىنژېنېرلارنىڭ سەۋىيەسىدىن خېلىلا يۇقىرى ئىدى» دەپ) بىلەن تونۇشقان، كېيىن Oracle شىركىتىدىن ئايرىلىپ، Google غا كېلىپ ئارقا سەپ تەمىنات باشقۇرغۇچىلىق ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئالدى. Oracle ناھايىتى مۇۋەپپەقىيەت قازانغان دۆلەت ھالىتىدىن قارىغاندا بولغانلىقتىن، ئۇلارنىڭ ئەڭ ياخشى ئەمەلىيىتىنى ياش ئىگىلىك تىكلەش كارخانىسىغا قوللىنىش ئىنتايىن ئەھمىيەتلىك بىر ئىش.

جورج مۇنداق دەپ: «Oracle شىركىتىدە، ھەر خىل ئۆلچەملەر بار، مەن شۇ ئۆلچەملەرنى ئىشلەتسەم بولىدۇ، مەن لارى بىلەن سېرگېيغا ئېيتتىمكى، «بۇ پورتلاندى ئېھتىياجلىق نەرسە. مەن ھەر قېتىم ئىشنى ئايرىم باشلاشنى خالىمايمەن. سىلەر مېنىڭ بىر يۈرۈش ئۆلچەم قۇرۇشۇمغا قوشۇلالمىسىلەر؟» خۇددى مەن ساراڭدەك، ئۇلار ماڭا قاراپ تۇراتتى.»

«ھەرگىز بولمايدۇ! ھەر قانداق ئىشتا، ھەممىمىز ئۆلچەم بويىچە ئىش قىلىشنى خالىمايمىز. بىز ھەر قانداق ئىشنىڭ «ئۆلچەملىك» بولۇشىنى خالىمايمىز.» ئىككى ئىگىلىك تىكلگۈچى ماڭا شۇنداق دەپتى.

جورج ئايدىڭ بېشىنى سىلاپ تۇرۇپ «مېنىڭچە شۇ ۋاقىتتىن باشلاپ چېچىم چۈشۈپ تاقىر باش بولۇپ قالغان» دەپ، «ئۇلار ئىلگىرىكى ھەممە شىركەتلەر بىلەن پۈتۈنلەي ئوخشىمايدۇ. مەيلى مەزمۇن ياكى شەكىل جەھەتتىن بولسۇن، ھەممىسىدە ئەڭ ئاللاشتۇرۇشنى ئىشقا ئاشۇرىدۇ. مەن ئىلگىرىكى كەسپى تارىخىدا ئۆگەنگەن ھەممە نەرسىلىرىمنى ئامالسىز بىر ياققا تاشلاپ قويۇپ، ئىككى ئىگىلىك تىكلگۈچىنىڭ ئارزۇسىنى چۈشىنەلەيدىغان، بارلىق ئىمكانىيەتلەردىن پايدىلىنىپ ئەڭ ياخشى خىزمەت ئورنىنى تەمىنلىگۈچى، ھۆددە ئالغۇچى ۋە لايىھىلىگۈچى ئىزدەيتتىم. گۈزەللىك ئامىلىنى ئويلاشماي، ئەزەلدىن ئىقتىدار شەكىلدىن ئۈستۈن تۇرىدۇ.»

خىزمەتدەشم ۋە مەنمۇ «ئادەتتىكى قانۇن» بويىچە ئىش قىلىشقا رۇخسەت يوق. خۇددى سىندى

ئېيتقاندا: «Google» نىڭ بازارچىلىقىغا نىسبەتەن، لاررى بىلەن سېرگېي تېگى تەكتىدىن ئېيتقاندا ھەر قانداق شەكىلدىكى قېلىپلاشقان ئۇسۇلغا قارشى تۇرىدۇ. مەن ئىلگىرى ئىشلەپ باققان ھەر قانداق بىر شىركەت، تاراتقۇ بىلەن ئۇچراشماقچى بولغاندا، ھەمىشە بىر قىسىم ئۇچۇرلارنى تەييارلايدۇ، ئادەتتە PPT شەكىلدە تەمىنلەيدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلارغا بىر قىسىم مۇناسىۋەتلىك ماتېرىياللارنى تەمىنلەيدۇ. سىز ئىشتىن ئاۋال مەخسۇس مەشقىنى قوبۇل قىلىپ، تولۇق تەييارلىق بىلەن، تاراتقۇلار ئوتتۇرىغا قويغان ھەر قانداق مەسىلىگە لايىقتا جاۋاب بېرەلەيدىغان بولۇشىڭىز كېرەك. لاررى بىلەن سېرگېي بۇ خىل ئۇسۇلنى ياقىتىۋىمىغاچقا، نېمە يېزىلغان بولسا شۇنى ئوقۇپ بېرىشنى رەت قىلىدۇ، PPT مۇ ئىشلەتمەيدۇ، نېمە دېگۈسى كەلسە شۇنى دەيدۇ. بۇ نۇقتا تۈپەيلىدىن، ئاخبارات تاراتقۇلار ئۇلارنى ئىنتايىن ياخشى كۆرىدۇ. »

تورسىز بازارچىلىقتا مەسئۇل خىزمەتدەش مۇجى سالىلى شىركەت قۇرغۇچىلىرىنىڭ بۇنداق ئالاھىدە قىلىقىرىغا ئانچە كۆنمەيتتى. ئۇ بوشاشماستىن سېرگېيىدىن پۇل خەجلەپ بازار تەكشۈرۈشىنى تەلەپ قىلاتتى، ئۇنىڭ سىرتتىن ۋاكالىتچى كىرگۈزۈشىنى ئۆتۈنەتتى، بۇلارنىڭ ھەممىسى سېتىشنى ئىلگىرى سۈرۈش ھەرىكىتى ئېلىپ بېرىش ئۈچۈن ئىدى. ئۇ غۇدۇشۇپ مۇنداق دېدى: «ئۇلار زادى ئاممىۋى بازارنىڭ ماركا قۇرۇلۇشىغا بولغان مۇھىملىقىنى بىلمەيدۇ، ئۇ بىزگە ئىشىنىشى كېرەك، بىزنىڭ بازارچىلىق قارارى چىقىرىشىمىزغا، قىلىشقا تېگىشلىك ئىشىمىزنى قىلىشىمىزغا يول قويۇشى كېرەك. »

بىز ھەممىمىز Google نىڭ مۇجەل تەشكىلى قۇرۇلمىسى بىلەن كۈرەش قىلىۋاتىمىز. كىم پايچىك؟ پىكرى بىردەك بولمىغان چاغدا، ئەڭ ئاخىرقى قارارنى كىم چىقىرىدۇ؟ بىز قىلغان بارلىق ئىشلارنىڭ ھەممىسىنى لاررى بىلەن سېرگېي تەستىقلىشى كېرەكمۇ؟ كۆرۈنۈپ تۇرۇپتۇكى، بىزنىڭ ئۈنۈمگە مەركەزلەشكەن دىققىتىمىز قارار باشقۇرۇش تەرەپكە كېڭەيمىگەن.

فۇنكسىيە چىگراسىنىڭ مۇجەللىكى كەلتۈرۈپ چىقارغان قايلايمىغانچىلىق چىپكىگە يەتتى، بىراق شەكىلسىز چىگرادىن ھالقىشتىنمۇ ئوسال ئەھۋال بار. مەسىلەن، بىر ئىگىلىك تىكلىگۈچى بەزىدە «ياخشى پىكر» دىن بىرنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ.

مەن Google غا كېلىپ ئىشلەپ بىر قانچە ھەپتە بولغاندىن كېيىنكى بىر كۈنى، سېرگېي سۇسان ۋوچىكىكىغا مۇنداق دەپتۇ: «مېنىڭ ياخشى بىر پىكرىم بار. بىز نېمىشقا بازارچىلىق خامچوتىنى چىقىرىپ، چېچىنىيەدىكى مۇساپىرلاردا تارقالغان خولرا كېسىلنى قۇتقۇزۇشقا ياردەم بەرمەيمىز؟ شۇنداق قىلساق ماركا داڭقىنى ئۆستۈرۈشىمىزگە ياردەم قىلىپلا قالماي، يەنە تېخىمۇ كۆپ يېڭى ئىشلەتكۈچى Google نى ئىشلىتىدۇ. »

ئۇ چاغدا، شىركەت قۇرۇلۇپ تېخى ئاران بىر يىل بولغان ئىدى. بىزنىڭ ھەقىقىي تىجارەت كىرىمىمىز يوق ئىدى، مەبلەغ سالغۇچىلارنىڭ نەچچە مىليون دوللار مەبلىغىنى ئاسىيادا يۈز بەرگەن بىر مەيدان يەر يۈزى ئۇرۇشقا خەجلىسەك، بۇ ھەقىقەتەن بازار ئىگىلەش نىسبىتىنى كېڭايتىدىغان ئىنقىلاب خاراكتىرلىق ئۇسۇلكەن.

سېرگېي راست دەۋاتامدۇ؟ شۇنداق. مۇشۇنداق بىر غەلىتە تەكلىپكە نىسبەتەن، مەن قانداق رەددىيە بېرىمەن؟ مەن ئىلگىرىكى ئىش ئورنۇمدا، رادىيو، تېلېۋېزور ياكى باشقا تەرەپلەردىكى كۆز قاراش ۋە ئاۋازلاردىن پايدىلىنىپ ئىشداشلىرىم بىلەن مۇنازىرە قىلاتتىم. لېكىن، سېرگېي ماڭا ھېچقانداق تاقابىل تۇرغۇدەك ۋاقىت قالدۇرمىدى.

ئون يىلدىن كېيىن ئەينى ۋاقىتتىكى ئەھۋالنى ئەسلىگەندە، مەلۇم دەرىجىدە سېرگېينىڭ كۆز قارىشى چۈشەندىم. پۇلغا ئېلان بەرگەندىن، ئادەمنىڭ جانلىرىنى قۇتقۇزۇش خامچوت مەبلىغىنى تېخىمۇ ياخشى ئىشلىتىش بولىدىكەن. ئاشۇ ئېلانلار ئىشلەتكۈچىلەرگە كاشلا پەيدا قىلىدۇ ئەمەلىي ئۈنۈمى يوق، شۇڭلاشقا بۇ ئەسكىلىك قىلغانلىق بولىدۇ. نېمە ئۈچۈن ئىنسانپەرۋەرلىك ئىشلىرىغا زور مىقداردا ئىمانە قىلىپ ياخشى ئىش

قىلمايمىز؟ سېرگېينىڭ مەسىلە ھەل قىلىدىغان ھەممە ئامىللىرى بۇ لايىھە ئىچىدە تەل ئىدى: ئورتاق يۈزلىنىدىغان مەسىلىگە ئادەتتىكى قائىدىگە پەقەت توغرا كەلمەيدىغان ھەل قىلىش ئۇسۇلىنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، تېخنىكىنى قوللىنىپ ئىنسانلارنىڭ مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇش ئەھۋالىنى ياخشىلاپ، خەلقئارا نەزەر بىلەن مەسىلىلەرنى ئويلاپ، ئاخبارات تاراتقۇلىرىنىڭ بىزنىڭ كارخانا نشانىمىزنى ئىلگىرى سۈرىدىغان قورالغان ئايلىنىدۇرۇشنى ئۈمىد قىلاتتى.

سېرگېي فۇجى سالى بىلەن مېنىڭ بۇ تەكلىپكە قانداق قارايدىغانلىقىمىزنى سورىدى. ئۇ بىزنىڭ مەسخىرە قىلىدىغانلىقىمىزنى بىلەتتى. ئۇ سۇسۇنغا بۇرۇلدى، سۇسۇن ئۇ ئىشىنىلەيدىغان ساناقلىق بازارچىلىق خادىملىرىدىن ئىدى. Google ئالىي مەكتەپ كۆچمىسىدا خىزمەت قىلىۋاتقان ۋاقىتتا، سۇسۇن شىركەتنىڭ كىچىك چەمبىرىدىكى ئىچكى ئەزا ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىلگىرى Google ئۇنىڭ ئۆيىنى ئىجارىگىمۇ ئالغان. سېرگېي سۇسۇننىڭ ئائىلىسىدىكىلەر (كېيىن ئۇنىڭ سىڭلىسى بىلەن توي قىلغان) نى كۆرگەن، سۇسۇنمۇ سېرگېينى تولۇق چۈشىنەلەيتتى، شۇڭلاشقا ئۇنىڭ مۇشۇنداق غەلىتە تەكلىپلىرىنى دەرھال ئىنكار قىلمايتتى. ئەكسىچە، ئۇ ھەمىشە سانلىق مەلۇماتلارنى توپلاپ ئىسپاتلايتتى. بۇ قېتىم، سۇسۇن پالو ئالتو شەھىرىدە ئوقۇتقۇچىلىق قىلىدىغان ئانىسىدىن ياردەم سورىدى. سۇسۇننىڭ ئانىسى بىر مائارىپ خىزمەتچىسى بولۇش سۈپىتى بىلەن، سېرگېيغا نىسبەتەن ئۇنىڭ ئۆزىگە لايىق نوپۇزى بار ئىدى. بىزنىڭ رۇسىيەگە ساتقىنلىق قىلغان ئارمىيەنى قوللىشىمىزغا نىسبەتەن، ئۇ ئۆزىنىڭ گاڭگىراپ قالغانلىقىنى ئاشكارا ئېيتىپ قىلدى، سېرگېيىمۇ ئازراق ئۈمىدسىزلىنىپ قالدى.

شۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، ئۇنىڭ يەنە بىر زاپاس پىلانى بار ئىدى. «ئەگەر بىز ئوتتۇرا مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرى ئارىسىدا Google ماركىلىق تۇغۇتتىن ساقلىنىش قاپچۇقىنى ھەقسىز تارقىتىشقا، قانداق بولار؟»

سېرگېي فۇجى سالى بىلەن مېنىڭ مۇشۇنداق پىكىر يولى بويىچە، خەير-ساخاۋەت ئارقىلىق تەشۋىقات قىلىدىغان باشقا ئۇسۇللارنى تەكشۈرۈپ تەتقىق قىلىشنى تەلەپ قىلدى. بىز سادىقلىق بىلەن تەلەپ بويىچە قىلدۇق، ئەمما بۇ بىزنىڭ پىكىرىمىزنى ئۆزگەرتەلمەيتتى پەقەت تازىنىڭ ئەقلى چۈشتىن كېيىن دېگەندەكلا ئىش ئىدى. سۇسۇن بازار بۆلۈمىنىڭ بىر ئەزاسى، ئەمما فۇجى سالى بىلەن مەن ئەسلىدە بۇ بۆلۈمنى باشقۇرۇشقا مەسئۇل ئىدۇق، بىز ئۆزىمىزنىڭ چەتكە قېقىلغانلىقىنى ھېس قىلدۇق. تەشكىلى قۇرۇلمىدىكى مۇجىمەللىككە مەن تاقابىل تۇرالىساممۇ، لېكىن مەن ھەقىقەتەن ئۆزۈمنىڭ قايسى تەرەپكە كۈچىسەم توغرا بولىدىغانلىقىنى بىلىشىم زۆرۈر ئىدى.

بىز بۇرۇنقىدەك ئۇسۇلدا ئىش قىلساق بولمايدۇ، بىز باشقا شىركەتلەرنىڭ ئۇسۇلىنى كۆچۈرمەيمىز، بىز باشقىلارنىڭ كارخانا ئىستراتېگىيەسىنى دەپ بېرىشىنى ساقلاپ تۇرمايمىز، ئەگەر راستىنلا مۇشۇنداق بىر ئىستراتېگىيە بولىدىغان بولسا. بىز ھەممىمىز ئۆز ئالدىمىزغا مۇستەقىل قاتناشقۇچى، بىرلىكتە قائىدىگە بويسۇنمايدىغان زىچ قوشۇن. مېنىڭچە مەن چۈشەندىم: مەن مەسىلە تېپىپ ئۇلارنى ھەل قىلىشىم كېرەككەن. شۇنىڭ بىلەن مەن شۇنداق قىلدىم.

## بەشىنچى باب جەرياننىڭ ھەممىسى بولۇشى كېرەك

2000-يىلى 1-ئاي، يېڭى بىر يىل، يېڭى مەڭ يىل، يېڭى مەن.

مەن Google دا ئىشلىگەن بىرىنچى ئايىدا نەتىجە چىقارالمىدىم، ئەمما ھازىر قەتئىي ئىرادە بىلەن، Google نىڭ دەسلەپكى باسقۇچىدىكى تەشكىلى قۇرۇلمىسىدىكى تىپىلغاق پاتاققا بىر كىشىلىك ئورۇن تېپىشقا بەل باغلىدىم. تۇنجى قەدىمىم مۇۋەپپەقىيەت يولۇمنى توغرىسىغا توسقان روشەن توساقلارنى سۇپۇرۇپ تاشلاش: Google دا ئىش تەرتىپى كەم. مايكىنىڭ لايىھەلىنىش لايىھەسىدىن تارتىپ، مەھسۇلات ئىچىش مۇندەرىجىسىگىچە، بۇ ئىشلارنىڭ ھەممىسىنىڭ قارارىغا نىسبەتەن، ئېنىق روشەن بولغان يول بولۇشى لازىم. تەلپىمگە، مەن 7 بۆلۈم، نەچچە ئون تەھرىر ۋە تەكرارلاشنى چەكسىز سۆيىدىغان ۋە ئەسلىدىغان تەشكىلدىن كەلگەن، ئىش تەرتىپىنىڭ ئىجرا قىلىنىشىنىڭ ئۇچۇر-بۇجۇرگىچە چۈشىنىمەن. مۇۋەپپەقىيەت قازانغان كارخانىلار نىشانىنى قانداق تۈزىدىغانلىقىنى بىلىمەن، مەن بۇ خىل ئەقلىنى Google غا ئېلىپ كەلمەكچى.

«ئىلگىرى مەسىلە بايقىغان، ھازىر مەسىلە ھەل قىلىش كېرەك.» دەپ ئويلىدىم.

مەن بىر قېتىملىق بۆلۈم ھالقىغان يىغىن تەشكىللىدىم، مەقسىتىم ئالدىن پىلان تۈزۈش، بايلىق تەقسىملەشنىڭ زۆرۈرلۈكىنى تەكىتلەش ئىدى. بازارچىلىق بىلەن كارخانا تەرەققىياتى شىركەتنىڭ كەلگۈسىدىكى بازاردا پۇت دەسسەپ تۇرۇشىدىكى ئىككى ئاساس بولۇپ، بۇ ئىككى بۆلۈم زىچ ھەمكارلىشىپ، كارخانا ئۆسۈپ يېتىلىشىنىڭ مۇستەھكەم سۇپىسىنى ئورتاق قۇرۇپ چىقىشى لازىم. مەن بىلەن بىر ئىشخانىدا تۇرىدىغان ئايدىن يىغىنغا قاتنىشىشقا قوشۇلدى، بۇنداق بولغاندا، يىغىنغا قاتناشقانلاردىن فۇجى سالىلى، سۇسان ۋە باشقا شىركەتنىڭ تەرەققىيات ئىشلىرىغا مەسئۇل ئىشداشلىرىم بار.

بىرىنچى قېتىملىق يىغىندا، كۆپچىلىكنىڭ ئەقىل-پاراسىتىنى جارى قىلدۇرۇپ، ئىش تەرتىپىنىڭ قۇرۇلما مەسىلىسىنى بىللە ئويلاشتۇق. بىز بازار رىقابەت ئەھۋالى، شىركەتنىڭ بازاردىكى ئومۇمىي ئورنى شۇنداقلا پۈتكۈل ساھەنىڭ ئىلگىرىلەش يۆنىلىشىنى تەھلىل قىلدۇق. بۇ بىر قېتىملىك ناھايىتى ياخشى بولغان، ئۈنۈملۈك يىغىن بولدى، يىغىن ئاخىرلاشقاندا، بىز ئىستراتېگىيەلىك باشقۇرۇش پىلانى تاپشۇرۇشقا تەرەددۇت قىلدۇق، بۇ دەل Google دا كەم بولغىنى ئىدى. ئىش تەرتىپى باشقۇرۇش دائىرىسىگە كىرگۈزۈلگەن Google قانچىلىك چوڭلۇقتىكى بازار نىسبىتىگە ئېرىشەلەيدۇ؟ ھېچكىم بىلمەيدۇ.

لارى بىلەن سېرگېي بىزنىڭ مەقسەتلىك ھالدا ئىنژېنېرلارغا پىلان تۈزۈپ بېرىپ، ئۇلارنىڭ شۇ بويىچە ئىجرا قىلىدىغانلىقىنى ئاڭلاپ، دەرھال بېشىمىزغا بىر داس سوغۇق سۇ سەپتى. بۇ بىر داس سوغۇق سۇ دەل سالار ئىدى. ئۇ بىزنىڭ ھەيئىتىمىزنى بىۋاسىتە تارقىتىۋەتمىدى، ئەمما ھەيئەت ئوخشاشلا ئاتتا بار ئەمەلىيەتتە يوق ئىدى. سالار لارىنىڭ بىر تىزىق مەسىلىلەرگە ناھايىتى ياخشى جاۋاب بېرەلەيدىغانلىقى، شىركەتنىڭ ئىستراتېگىيەسىنى ئېنىق چۈشەندۈرەلەيدىغانلىقىنى ئېيتتى. لېكىن، مەھسۇلات ئىچىش يەنىلا ئالاھىدە ئېتىبارغا ئېرىشىدۇ تاكى كەلگۈسىدە يەنىمۇ بىر قەدەر ئىلگىرىلەپ دىققەت مەركەزلەشكەن ۋاقىتتا ئاندىن دېيىشەيلى.



شۇنداق بولغىنىغا قارىماي، ئىشتا ئازراق ئىلگىرىلەش بولدى، چۈنكى سېرگېي ئەتسى پۈتكۈل شىركەتكە بىر بايانات ئېلان قىلىپ، بىزنىڭ ئالدىن ھەل قىلىشقا تېگىشلىك ئۈچ ئىشىمىزنى تىزىپ بەردى: «مەھسۇلاتنىڭ ئەۋزەل ئۈنۈمى، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ راۋاجلىنىپ زور بېشى، تىجارەت كىرىمى. « بۇنى ھەتتا بىر ھەرىكەت پىلانى دېگىلىمۇ بولمايدۇ. «بىز ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سادىقلىقىنى قانداق ساقلاپ قالغىمىز؟» «بىزنىڭ بازار كېڭەيتىش تەدبىرىمىز نېمە؟» «مۇشۇنىڭدەك تېخىمۇ كەڭ دائىرىلىك مەسلىھەتلەرگە نىسبەتەن، باياناتتا جاۋاب بېرىلمىگەن ئىدى.

شىركەت قۇرغۇچىلىرى مەقسەتلىك ھالدا ئۆزىنىڭ بىۋاسىتە سەزگۈسىگە تايىنىپ باشقا يول ئېچىپ، پۈتكۈل شىركەتنى ئۈستىگە ئېلىپ، بازار رىقابىتى ئىنتايىن كەسكىن بولغان سىزلىقتىن كارامىتىنى كۆرسىتىپ چىقىپ كەتمەكچى ئىدى. مەن بۇ نۇقتىغا ئىشەنگەندىن كېيىن، ئۇ مەسلىھەتنى قايتا سورىدىم، چۈنكى بۇنداق بىر ئىستراتېگىيەلىك تەلەپتە ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ قابىلىيىتىگە چەكسىز ئىشەنەتتى.

«ئۇلار شۇنچە ئۆزىگە ئىشەنەتتىكى، ھەتتا سېرگېي يالغۇز ئۆزىگە تايىنىپلا ئەيدىز كېسىلنى ساقايتالايدىغان مەخپىي رىتسىپقا ئېرىشەلەيدىغانلىقىغا ئىشەنەتتى. « دېدى ئىنژېنېر چاد لېستېر ( Chad Lester) ھەيران قالغان ھالدا. نېمە ئۈچۈن ئۆزىگە ئىشەنمەيدۇ؟ بانكىدا 25 مىليون دوللار ئامانەت قويۇلغان، ئىگىلىك تىكلىگۈچى ناۋادا سەل ئۆزىنى چوڭ چاغلان قالىسا بۇنىڭ ھەيران قالغۇچىلىكى يوق. باشقا ھەر قانداق كىشىنىڭ پىكىرىگە قۇلاق سالماي، ئۆزىنىڭ قارار چىقىرىشى ئۈچۈن، ھايات سىزگە ئانچە كۆپ پۇرسەت بەرمىگەن، ئەمما Google سىزگە دەل مۇشۇنداق پۇرسەت تەمىنلىگەن. KPCB دىكى جون دوئېر ( John Doerr) بىلەن شەمشاد كاپىتالىدىكى مايك مورىتس ( Mike Moritz) بۇ ئىككى خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچى Google نىڭ مۇدىرىيىتىنىڭ ئورۇندۇقىدا ئولتۇردى، ئەمما مۇدىرىيەت شىركەتنى تىزگىنلەش ھوقۇقىغا ئىگە ئەمەس — Google لاررى بىلەن سېرگېيغا تەۋە. مۇدىرىيەت قىلالايدىغان ھەممە ئىشلىرى كۈچىنىڭ بارىچە ئۇلارنى يىتەكلەش.

لاررى بىلەن سېرگېي سىندىنى بازارچىلىقنى باشقۇرىدىغان مۇئاۋىن باشلىق ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئېلىشقا تاللىدى، ئۇ ئاممىۋى مۇناسىۋەت ۋە مەھسۇلات سېتىشىنى تېزلىتىشكە مەسئۇل، ئەمما مەھسۇلات ئېچىشقا ئۇ مەسئۇل ئەمەس. مۇدىرىيەت باشقا بىر ئادەم تېپىپ مەھسۇلات ئېچىش بۆلۈمىنى تەشكىللەيدۇ — ئۇ ئادەمنىڭ تېخنىكا ئارقا كۆرۈنۈشى بولسۇن، ئەمما ئىنژېنېر ئەمەس. ئەگەر ئىنژېنېر پويىزنى ھەيدىسە، ئۇلار بەزىدە دىققەت نۇقتىسىنى پويىزنى قانداق قىلىپ تېز ھەيدەشكە قارىتىپ، مېڭىش يۆنىلىشىگە دىققەت قىلمايدۇ.

لاررى بىلەن سېرگېي ئادەم ئىزدەشكە زورمۇ-زور قوشۇلدى، گەرچە ھېچبىر ئەنئەنىۋى ئىستېمال بازىرى بىلەن شۇغۇللانغۇچى ئۇلارنىڭ نەزىرىگە ئېلىنمىغان بولسىمۇ. مۇۋاپىق كىشى چوقۇم پروگراممىرلار بىلەن ياخشى پىكىر ئالماشتۇرالايدىغان، چوقۇم يۇقىرى ئۈنۈملۈك ئىجرا قىلىش قابىلىيىتى بار، شۇنداقلا ئەقىللىق بولۇشى كېرەك. ئۇندىن باشقا، يەنە مەزىلىك پۇرىشى كېرەك. سېرگېي ئىلگىرى بىر خىزمەت ئىزدىگۈچىنى رەت قىلغان، سەۋەبىنىڭ بىرى «مېنىڭچە ئۇنىڭ بەدىنىدە بىر خىل غەلىتە پۇراق باركەن».

جوناسان روسېنېرگ (Jonathan Rosenberg) ئىلگىرى Excite@Home شىركىتى (كەڭ بەلباغلىق تور تەمىنلىگۈچى) نىڭ ئىجرائىيە ئەمەلدارى بولۇپ، ئۇ ئىنتايىن ئەقىللىق، مۇدىرىيەت ئۇنىڭ Google تەلەپ قىلغان ئەڭ ياخشى نامزات ئىكەنلىكىنى كۈچلۈك تەۋسىيە قىلغان. جوناساننىڭ باشقا ئويى بولۇپ، ئۇ Excite شىركىتىدە يەنە ئىككى يىل ئىشلەشنى قارار قىلىپ، ئاندىن Google غا كېلىپ مەھسۇلات باشقۇرغۇچى مۇئاۋىن باشلىق ۋەزىپىسىگە ئولتۇرغان. لېكىن، ئۇنىڭ قالدۇرغىنى پەقەت بىر نۇسخا قىستىچە تەرجىمىھاللا ئەمەس. ئۇ لاررى بىلەن سېرگېينىڭ، پەقەت قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ ھوقۇقى (پەقەت مۇشۇنداق بولغاندىلا) نى تارتىۋالسىلا، مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمى تەشكىللەش ئىمكانىيىتى بارلىقىغا ئىشەندۈردى. تەڭرى Google نىڭ بازار ھەرىكەتلەندۈرۈش تىپىدىكى كارخانا بولۇشىغا يول قويمىدى. بازار

ھەرىكەتلەندۈرۈش تېپىدىكى كارخانىدا، تەكشۈرگۈچى خادىملار ئىستېمالچىلارنىڭ ئېھتىياجىنى جەزملەپ، ئاندىن مەھسۇلات باشقۇرغۇچى ئىنژېنېرلارنى مۇناسىپ مەھسۇلات تەتقىق قىلىشقا يېتەكلەيدۇ. بىراق مېنىڭ تەجرىبەمدىن قارىغاندا، بۇنىڭ خاتا يېرى يوق.

«بىز يوقۇق تەھلىلى قىلىپ باقايلى، قايسى ئېھتىياجىلار قانائەتلەندۈرۈلمىدى؟ بىزنىڭ ئىگىلىيەلەيدىغان بازار نىسبىتىمىز قانچىلىك؟» مەن گېزىتخانىدىكى چېغىدا دائىم مۇشۇنداق دەيتتىم.

ئەگەر سىز ناھايىتى ئىقتىدارلىق بىر ئىنژېنېر بولسىڭىز، ئۆزىڭىزنىڭ قالىتىس پىكرىڭىز تەسىرى ئانچە ياخشى بولماي قوبۇل قىلىنمىسا، ئۇ خىل ھېسسىيات خۇددى كۆز ئالدىڭىزدا بىر ئەبلەخ كىيىنەكنىڭ قالىتىنى يۇلۇۋاتقان دەك بولىدۇ. توغرا ئۇسۇل ھەق يولدىن يانماي مەھسۇلاتنى ياخشىلاپ، شۇنىڭ ئارقىلىق ئۆزىڭىزنىڭ شۇنداق قابىلىيىتى بارلىقىنى ئىسپاتلاش، ئۇنىڭ ئۈستىگە سىزنىڭ قىلىۋاتقىنىڭىز ناھايىتى قالىتىس بىر ئىش — ھە، ئاخىرىدا سىز ناھايىتى قالىتىس ئىشتىن بىرنى تاماملايسىز.

يۈرىكى ساپ تېخنىكا سەۋدالىرى بىرىنىڭ ئارقىسىدىن بىرى مەھسۇلات ھەرىكەتلەندۈرۈش تېپىدىكى كارخانا قۇرغان دوۋزاختىن قاچىدۇ، بۇنداق جايدا، كارخانا پۈتۈن ۋۇجۇدى بىلەن مۇكەممەل مەھسۇلات ئەمەس بەلكى پايدا قوغلىشىدۇ، شىركەت خوجايىنىمۇ تېخنىكىدىن ھېچنەمە بىلمەيدۇ. مەھسۇلات باشقۇرغۇچىنىڭ بۇ خىل كارخانىدىكى رولى ئۆزىنىڭ ھەقىقىي مەقسىتىنى بىلمەيدىغان نادان ئاممىنى قارماقتا ئىلىندۈرۈش، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئېنژېنېرلارنى ئاۋارىچىلىق بولغان ئۆزگەرتىشكە قۇلدەك زورلاش، ئاندىن ئوراپ قاچىلاپ مەھسۇلات سېتىشنى تېزلىتىش، خۇددى لەۋ سۇرۇخ سۇرۇلگەن چوشقىدەك ئىستېمالچىلار ئالدىدا كۆز-كۆز قىلىشتۇر.

لارى بىلەن سېرگېي بۇنداق ئەھۋالنىڭ Google دا يۈز بېرىشىگە يول قويمايدۇ. ئۇلارنىڭ ھوزۇرلىنىدىغىنى تېخنىكىدا بۆسۈش ھاسىل قىلىش، شۇنداقلا ئۈستىلىق بىلەن مۇستەقىل يۈرگۈزۈلگەن ئىلھامدىن كەلگەن لايىھە كەلتۈرۈپ چىقارغان ئىچكى گۈزەللىكىنى بىرلەشتۈرۈش، خۇددى كىشىلەرنى ئىسمى «Britney Spears» نىڭ نەچچە يۈز خىل تۈرلىنىشىگە ئىملا تەكشۈرۈش ئېلىپ بېرىش ياكى نۇر تېزلىكىنى ئاپتوماتىك ھالدا كىشىلەرگە تونۇش بولغان ئۆلچەم بىرلىكلىرىگە ئايلاندۇرۇش قاتارلىق. مۇشۇنداق مەقسەتكە يېتىش ئۈچۈن، Google نىڭ مەھسۇلات باشقۇرغۇچىسى چوقۇم بەك دانا بولۇشى، ئىنژېنېرلارنى چۈشىنىشى، ئەمما ئىنژېنېرلارنى مەجبۇرلىماسلىقى، ئىنژېنېرلارنى قول ئاستىدىكىلەرگە ئايلاندۇرۇپ قويمايلىقى كېرەك. بۇ كىشى كارخانا قۇرغۇچىغا خىزمىتىدىن بىۋاسىتە دوكلات بېرىدۇ. لازىم بولغاندا، بۇ كىشى ئۇلارنى قوللىشى، ئەمما بىر قىسىم چىگىش ئۇششاق تەپسىلاتلار مەسىلىسىدە ۋاقىت ئىسراپ قىلماسلىقى كېرەك.

«مەن قۇرۇلۇش بۆلۈمى بىلەن بىرلىكتە مەھسۇلاتقا ئېنىقلىما بېرىدىغان لېكىن ئىنژېنېر ئەمەس تۇنجى كىشى، بىز بۇ ئىشنى مەھسۇلات باشقۇرۇش دېيىشنى قارار قىلدۇق.» دەيدى سالار.

سالار پەقەت بىرلا ئادەم بار بۆلۈمگە ئايلىنىپ، باشقا ئىش تەرتىپلىرىنى مۇكەممەل تولۇقلىدى. 2000-يىلى 1-ئايدا، ھەممە ئىش شۇنداق تەرتىپلىك بولۇپ كەتتى.

«ئىنتېرنېت ھە دەپ كۆپتۈرۈلۈۋاتاتتى.» جون دوئېر (John Doerr) تور قىزغىنلىقى ئەمدى باشلانغاندا مۇشۇنداق دېگەن. كىرىمىنى جىلغىسى ئۇنىڭ ئاۋازىغا بەك كۆڭۈل بۆلىدۇ، چۈنكى ئۇ KPCB ئارقىلىق Sun، Netscape، Compaq، Amazon قاتارلىق بازاردا ئۇتۇق قازانغان شىركەتلەرگە مەبلەغ سېلىش ئارقىلىق تەسەۋۋۇر قىلغىلى بولمايدىغان سەزگۈر ئالدىن كۆرەللىكىنى ئىسپاتلىغان. ھازىر، جون دوئېر بىزنىڭ مۇدىرىيەت ئەزاسىمىز بولۇش سۈپىتى بىلەن، ئىلگىرىكى مۇۋەپپەقىيەتلىك مەبلەغ سېلىش تەجرىبىسىگە ئاساسلىنىپ، بىزگە ئەڭ ياخشى بولغان باشقۇرۇش ئىش تەرتىپى تۈزۈپ، Google نىڭ ئاجىز ئىش تەرتىپى باشقۇرۇش ئىقتىدارىنى كۈچەيتىپ، ئەسلىدىلا بوش بولغان قارار چىقىرىش ھالقىسىنى چىڭىتسا بولاتتى.

«بۈگۈن ئەتىگەن جون دوئېر بىلەن ئاچقان يىغىندىن كۆپ مەنپەئەتلەندىم، ئۇنىڭ تىرىشىپ بىزدەك كىشىلەرگە سىڭدۈرۈۋاتقان ئىدىيەسى ماڭا ئىنتايىن چوڭقۇر تەسىر قالدۇردى. « بىر كۈنى سىندى مۇشۇنداق دېدى.

جون دوئېرنىڭ كارخانا ئۆسۈپ يېتىلىشىنى تىزگىنلەش ئۇسۇلى ئۆزى قۇرۇلما شەكىللەندۈرۈپ، نشان بىكىتىش ھەمدە راۋاجلىنىش ئەھۋالىنى ئۆلچەيتتى، ئۇ «كارخانا نشانى ۋە ئاچقۇچلۇق نەتىجە سىستېمىسى» (OKRs: Objectives and Key Results) دەپ ئاتايتتى. بىر ھەپتە ئىلگىرى سېرگېي شىركەتنىڭ نشانىنى ئېلان قىلغاندا ئىشلەتكەن مۇجەل ئالاھىدە تىزىملىكتىن، بۇ قۇرۇلما تېخىمۇ سىستېمىلىق ئىدى.

جون دوئېر لارى بىلەن سېرگېيغا تەلىم بېرىپ مۇنداق دېدى: «نشاننىڭ مۇھىم ئەھمىيىتى بار، نشان ھەرىكەتنى يېتەكلىيەلەيدۇ، نشان سىز ئىشقا ئاشۇرماقچى بولغان مەزمۇنىنى ئىپادىلەيدۇ، لېكىن ئاچقۇچلۇق نەتىجە بۇ نشانلارنى قانداق ئەمەلگە ئاشۇرۇشنى پارچىلاپ ئىنچىكلەشتۈرۈشتۇر. « مۇشۇنداق دېگەندە، ھالقىلىق نەتىجە – يۈكسەل ئىرادە، ئۆلچەشچانلىق، ئېنىق ۋاقىت جەدۋىلىدۇر. جون دوئېر كارخانا قۇرغۇچى ئىككىيلەنگە نەسىھەت قىلىپ، نشان بىلەن ئاچقۇچلۇق نەتىجە بەك كۆپ بولسا بولمايدۇ: 5 نشان، 4 ئاچقۇچلۇق نەتىجە، مۇشۇنىڭ ئۆزى كۇپايە.

لارى بىلەن سېرگېي ئەڭ دەسلەپتە ئوتتۇرىغا قويغان نشانلار: «بازار رەھبىرى بولۇشقا تىرىشىش»، «ئەڭ ياخشى بولغان ئىشلەتكۈچى تۇيغۇسى بىلەن تەمىنلەش»، «تىجارەت كىرىمى پىلاننى تاماملاش ياكى نورمىدىن ئاشۇرۇپ تاماملاش». بۇ كەڭىرى نشانلارنىڭ دائىرىسى كەڭ بولغاچقا ئۇزۇن مەزگىل ئۆزگەرمەيدىكەن، ئەمما بىز نشاننى ئىشقا ئاشۇرۇش ئۈچۈن باسىدىغان قەدەم باسقۇچلىرىمىز، يەنى ئاچقۇچلۇق نەتىجە، ئۆزۈڭىز ئۆزگىرىدۇ: باشتا «ھەر كۈنى 500 مىڭ ئىشلەتكۈچى زىيارەت مىقدارىنى ئاشۇرۇش»، كېيىن «10 خىل تىل نەشرىدىكى Google مۇلازىمىتىنى قوزغىتىش»، ئەڭ ئاخىرىدا «باش ئىجرائىيە ئەمەلدارىنى تاللاش».

ئەگەر تور باشقۇرغۇچى كارۋىنىڭ ئالدىنقى ۋەزىپە ئورۇنلاشتۇرۇشى، ياكى سىندى ۋە ياكى لارىنى كۆرمەكچى بولسىڭىز، شىركەتنىڭ ئىچكى تورىدا تېلېفون نومۇرىنى ئىزدەپ، شۇ كىشىنىڭ ئىسمىنى چەكسىزلا بولىدۇ. بۇ خىل ئۇسۇل ناھايىتى ئۈنۈملۈك، چۈنكى پىلاننىڭ ۋاقتى توشۇش ئالدىدىكى بىر قانچە كۈندە، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى يۈگرەپ بېرىپ، ئۆزىنىڭ ۋەزىپە تىزىملىكىدىكى قايسى ئىشلارنى تېخى قىلىدىغانلىقىنى كۆرىدۇ. ئەگەر باشقىلارنىڭ ۋەزىپىسىنىڭ راۋاجى مېنىڭ ئەھۋالىمغا ئاساسەن جەزملەنسە، مەن ئالدىن ئاگاھلاندۇرۇلمەن، ئۇلار توختىماي مېنى سۆيلىيەدۇ، مەنمۇ ئۆزۈمنىڭ ھەمكارلاشقۇچىلىرىمنىڭ مەن ئۈچۈن نېمىلەرنى قىلىپ بېرىشىنى ئېنىق جەزملەشتۈرۈشۈم كېرەك.

كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى كۈچلۈكلۈكنى تالىشىپ باشقىلارنى بېسىپ چۈشۈشنى ئويلايدىغان بىر كارخانىدا، ھەممە ئادەم ئۆزلىرىنىڭ OKRS دىكى ھەممە ۋەزىپىلىرىنى ۋاقتىدا ئورۇنلىيالايدۇ دەپ ئويلاپتەنمەن. ئەمەلىيەت بۇ پەرەزنىڭ خاتالىقىنى ئىسپاتلىدى. ۋەزىپىنى تاماملاشنىڭ مۇۋەپپەقىيەتلىك بولۇش نىسبىتى پەقەت 70%، بۇ سان بىزنىڭ ناھايىتى راھەتتە ئۆتىدىغانلىقىمىزنى ئىپادىلەيدۇ. لارى بىلەن سېرگېي بىزگە كاپالەت بېرىپ، ۋەزىپىنى ئورۇنلىيالمىساق نەتىجە ئۈنۈم باھالىشىغا خاتىرىلەيدىغان بولىدى، چۈنكى ئەگەر شۇنداق قىلغاندا، بىز خەتەرنى ئۈستىمىزگە ئېلىشىنى ئانچە خالىمايمىز.

OKRS بىزنى يىلدا ئاز دېگەندە تۆت قېتىم ئالدىن تاماملايدىغان ۋەزىپىنى قايتا باھالاشقا مەجبۇرلىدى. ئەگەر بىزنىڭ بۇ كەسىپتە ئازراق ئۆزگىرىش بولسا ياكى كارخانا نشانىدا ئۆزگىرىش بولسا، بىز چوقۇم جىددىي تەدبىرنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، بۇ تەدبىرلەرنى سىستېمىغا كىرگۈزۈشىمىز كېرەك. مەن ئىلگىرى ئىشلىگەن گېزىتخانىدا، بىر پىلان ئىجرا قىلىنىشقا باشلانسا، يېرىم يولدا توختاپ قالدىغان ئېھتىماللىق

مەۋجۇت ئەمەس. مەن ئىلگىرى بىر قېتىملىق قارارغا قاتناشقان بولۇپ، گېزىتنىڭ مەھەللە خەۋەرلەر سەھىپىسىگە بىكاردىن بىكار پۇل خەلەۋاتقانلىقىمىزنى بىكتەن، شۇنىڭ بىلەن بىكار قىلىشنى قارار قىلغان. بىراق، بىر قانچە ئاي ئۆتكەندىن كېيىنمۇ، ئىزچىل ھۆججەت چۈشمىگەن. Google دا بۇنداق بولۇشى مۇمكىن ئەمەس. لارى بىلەن سېرگېينىڭ ئارزۇسى بويىچە، ھەر ۋاقىت نەتىجە بىلەن مەھسۇلات ئۆلۈكۈمۇ ھاياتمۇ، چوقۇم سانلىق مەلۇماتنى ئاساس قىلىشى، ھېسسىياتقا تايىنىپ ھۆكۈم قىلماسلىق كېرەك.

OKRS نى ئىش تەرتىپىنىڭ راۋاجى ۋە شەخسىي نەتىجىنى ئۆلچەيدىغان ئۆلچەم قىلغاندا، ئۇنىڭ ئۈنۈمىگە نىسبەتەن خۇشاللىق بىلەن قاينۇ يېرىمدىن ئىگىلەيدۇ. مەن ئۆز مەسئۇلىيەت دائىرىمىدە مەھسۇلات ئېلان قىلىمەن، ئۆزۈم مۇستەقىل تاماملىيالايمەن، چۈنكى بۇ تورتۇرادا ماقالە يېزىش ياكى سېتىشنى تېزلىتىش پىلانى تۈزۈش بولۇشى مۇمكىن. ئەمما، ئەگەر قۇرۇلۇش تەرەپتىكى مەنبە بولغاندىلا ئاندىن تاماملىغىلى بولىدىغان پىلان بولسا، ئۇ چاغدا مەن خېلى قىيىنلىمەن. مەسلەن، توردىكى ساقلان سىستېمىسىنى ئوڭشاش، ماشىنىنى سىمسىز تورغا كىرىدىغان كۆچمە نۇقتا (لارنىڭ ئويى) نغا ئۆزگەرتىش، قوشۇمچە تۈردىن بىرنى قوزغىتىش، تورتۇرانىڭ ئېقىمىنى ئاشۇرغان تور باشقۇرغۇچىغا ھەق بېرىش (بۇ لارنىڭ ئويى) قاتارلىق.

سەندى چاقىرغان پەسىل ئوتتۇرىسىدىكى ۋەزىپە پىلانىنى تۈزۈش يىغىنىدا، ئىشداشلارنىڭ دوكلاتى ۋە ئوخشاش بولمىغان رەڭدىكى چەمبەر سىزىلغان OKRS ۋەزىپىلىرىنى تەتقىق قىلىشقا باشلىدىم. يېشىل رەڭ تاماملىغان ياكى تاماملىنىش ئالدىدا دېگەننى بىلدۈرىدۇ، قىزىل رەڭ ئاساسىي كاشلىغا يولۇقتى ياكى ئۇيۇق يولغا كىرىپ قالدى دېگەننى بىلدۈرىدۇ. ئاممىۋى مۇناسىۋەت بۆلۈمىنىڭ تام تەسۋىرى ھەمىشە شۇنداق نۇرلۇق راۋان كۆرۈنىدۇ، لېكىن مېنىڭكىگە ئوخشاش تېخنىكا تايىنىدىغان نىشانلىق ئىشلار قۇياش نۇرى ئاستىدا ئىشلەيدىغان ئاق كېسەل بىمارلىرىغا ئوخشايتتى. ئاخىرقى نەتىجىگە يەنە بىر قاراپ باقايلى، ئىلگىرىلەش باردەك قىلمايتتى. OKRS يۈرگۈزۈلۈشكە باشلىغان بىر مەزگىل ئىچىدە، مەن گېزىتخانىدىكى بىر دوستۇمغا ئېلخەت يازدىم، ئۇنىڭ مەزمۇنى مۇنداق: «بىز توساتتىن نىشانى ئىنتايىن ئېنىق بولغان بىر شىركەتكە ئايلىنىدۇ، بۇ جايدا ھەقىقەتەن بىر ئىش قىلالايدىغاندەك ھېس قىلدىم.»

## بىر نىيەتتە ھەمكارلىشىپ قوشۇن قۇرۇش

«گەرچە بەزى مەسىلىلەردە تالاش-تارتىش بولسىمۇ، ئەمما شۇ ئىش سەۋەبلىك ئۆچمەنلىك پەيدا بولمايدۇ. ھېچكىم شاتۇندەك دورامچىلىق قىلمايدۇ، ھەممە ئىشقا قۇربانلىق قوي ئىزدەيدۇ. شىركەت كۆلىمىنىڭ ئۆزۈڭىز كېڭىيىشىگە ئەگىشىپ، كارخانا سىياسىيىسىمۇ شەكسىز پەيدا بولىدۇ، ئەمما نۆۋەتتىكى ئەھۋالدىن قارىغاندا، كىشىلەرنىڭ ھەممىسى كۆڭلىدە ھېچقانداق سان بولمىسىمۇ ئىشنى قانداق قىلغاندا ياخشى قىلغىلى بولىدىغانلىقىغا كۆڭۈل بۆلىدۇ، ئۆزئارا پىتنە تارقىتىپ كۆڭۈل ئاغرىتىدىغاندا چولسى يوق.» مەن باشقا بىر ئاغىنەمگە ئەۋەتكە ئېلخەتكە مۇشۇنداق يازدىم.

ئەلۋەتتە، بىزنىڭ ناھايىتى كۈچلۈك بولغان شەخسىي غايىمىز بار، ئەمما شەخسىي ئىمپېرىيە قۇرۇش قارا نىيىتىمىز يوق. كىچىك توقۇنۇش بولغان تەقدىردىمۇ شەخسنىڭ ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىغا ئىشەنگەنلىكىدىن بولغان، ھەرگىزمۇ ھوقۇق تالاشش ئارزۇسىدىن بولمىغان. بۇ جايدا ئىلگىرى باشقا شىركەتلەردە ئۆز كۆرۈم بىلەن كۆرگەن قانلىق جەڭ قىلىدىغاندەك مەنزىرىنى ھەرگىز كۆرگىلى بولمايدۇ. قۇرۇلۇش بۆلۈمى قۇرۇلۇشنى باشقۇرىدۇ، بازار بۆلۈمى بازارنى باشقۇرىدۇ. سىزنىڭ چېگرانىڭ قايسى تەرىپىدە تۇرىدىغىنىڭىز، ئويۇنچۇق. بەختكە قارشى، مېنىڭ شىركەت سىياسىيىسىغا قارىتا شىركەت كۆلىمىنىڭ كېڭىيىشىگە ئەگىشىپ كۆرۈلىدىغان ئالدىن قىياسىم، Google نىڭ ئۆسۈپ يېتىلىش سۈرئىتىنى ئويلىشىپ كىرگۈزمىگەن مەن ئالدىن قىياس قىلغان بىر قانچە يىل ئەمەس، بەلكى پەقەت بىر قانچە ھەپتەدە، بىرىنچى چېگرا تەكشۈرۈش پونكىتى كۆرۈلدى.

سندى يېڭى مىڭ يىل كېلىش ئالدىدا، بىزنىڭ بۆلۈمنىڭ ئىچكى قىسمىنىڭ مەسئۇلىيەت دائىرىسىنى قېلىپلاشتۇرۇپ، بازارچىلىقنى ئىككى گۇرۇپپىغا بۆلۈپ، بىر گۇرۇپپىغا فۇجى ساللى باش بولىدىغان، يەنە بىر گۇرۇپپىغا مەن مەسئۇل بولىدىغان بولدۇم. ئەمما، بۆلۈم بىلەن بۆلۈم ئارىسىدا تۇنجى قاشانى تىكلىگىنى سالار.

مەن ئىزچىل تەشەببۇس قىلغان تەشكىلى قۇرۇلمىسى ئېنىق بولۇش ئاللىبۇرۇن تۇنجۇقۇپ قالدى، ئەمما سالارمۇ بۇ نۇقتىنى تونۇپ يەتتى، ماسلاشتۇرۇلمىغان قارارنىڭ بىردەك بولمايدىغانلىقى، بولۇپمۇ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى مەسلىسىدە شۇنداق ئىپادىلىنىپ چىقتى. ئۇ شۇنىڭ ئۈچۈن ناھايىتى ئاقىلانە ھەل قىلىش ئۇسۇلىدىن بىرنى ئوتتۇرىغا قويدى. ماركىسىدا مايبېر ئادەم بىلەن ماشىنا تەسىرلىشىش مەسلىسىگە قوشۇمچە مەسئۇل ئىنژېنېر بولۇپ، ئۇ ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ سىرتقى كۆرۈنۈشى ۋە ئومۇمىي تۇيغۇسىغا تەكىلپ بېرەتتى، ئەمما كارۇن بىلەن مەن باشقا ھەممە بەتلەرنىڭ مەزمۇن ۋە لايىھەسىنى تەكشۈرۈشكە مەسئۇل ئىدۇق. ماركىسىدا بىلەن مەن ھەر ئىككىمىز Google باش بېتىنى ئۆزگەرتىشكە تەكىلپ بېرەلەيمىز، لاررى سىناق سانلىق مەلۇماتى ۋە ئۆزىنىڭ قارىشىغا ئاساسەن ئاخىرقى قارارنى چىقىرىدۇ. بۇ خىل ۋەزىپە تەقسىماتى نەزىرىيە جەھەتتە ھېچقانداق مەسلىە بولمىسىمۇ، ئەمما ئەمەلىي ئەھۋال ئۇنداق بولۇشى ناتايىن..

بىر قانچە كۈندىن كېيىن، ماركىسىدا «ئىشلەتكۈچى ئارا يۈزى گۇرۇپپىسى» نىڭ ئەزالار تىزىمىنى ئوتتۇرىغا قويدى، بۇ گۇرۇپپا تور بەت كۆرۈنۈشىگە مەسئۇل بولۇپ، ئىشلىتىش مەسلىسى جەھەتتىكى تالاش-تارتىشنى ھەل قىلىدۇ. تىزىمدا كارۇن، ماركىسىدا، مەن، سالار، فۇجى ساللى ۋە باشقا ئۈچ ئىنژېنېر بار. بىز ھەر ھەپتىدە يىغىلىپ يىغىن ئېچىپ، يېڭى كەسپنى چۈشەندۈرىدىغان تېكىست، مۇناسىۋەتلىك ئۇلانمىنى كۆرسىتىش رەڭگى ياكى ياردەم بېتىنى كۆرسىتىدىغان ئۇلانما خېتىنىڭ چوڭلۇقىنى جەزملەشنى پىلان قىلىدۇق. مۇشۇنداق ئورۇنلاشتۇرۇش ئارقىلىق، لاررى ئومۇمىي ۋەزىيەتنى تىزگىنلەپ تۇرالايتتى، تەپسىلاتلارغا ئانچە دىققەت قىلىپ كەتمىسىمۇ بولاتتى.

گۇرۇپپا يىغىنى بىر قانچە كۈن كېچىكتۈرۈلۈپ، ئاخىرىدا شامال ئۆتۈشمەيدىغان يىغىن زالىدا ئېلىپ بېرىلدى. چىراغ ئۆچۈرۈلۈپ، پروپېكتورنى ئېچىپ، غوڭ-غوڭ ئاۋاز ۋە ئوخشاش بولمىغان بەت لايىھەسى بىردىن-بىردىن كۆرۈندى. لايىھەلىگەن لايىھەگە نىسبەتەن، ئەلۋەتتە مېنىڭ ئۆزەمنىڭ كۆز قارىشى (كۆپچىلىك ھەممەيلەننىڭ بار) بار، ئەمما كۆپچىلىك ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ تۆتىنچى بېتىدىكى ئۈچ پىكىرلىق تۈز سىزىقتا قانداق كۆك رەڭلىك سايە ئىشلىتىش مەسلىسىدە 10 مىنۇت مۇنازىرە قىلغاندىن كېيىن، مەن مەنسىز ھېس قىلىپ سىزما رەسىم سىزدىم: پەرىشان پاكىر بىر كىشى دېھقانچىلىق مەيدانىدىكى كومپيۇتېرنىڭ يېنىدا ئولتۇراتتى. ئادەم بىلەن ماشىنا ھەقىقىي تەسىرلىشىش.

«مۇندەرىجىنىڭ توك يولى كەڭلىكى 650 كە يەتتى، ئوتتۇرىدىن ئىككى رەتكە بۆلۈپ، كەڭلىكىنى مۇقىملاشتۇرسا قانداق؟» ئىنژېنېر بەي (Bay) مۇندەرىجىنى ئوتتۇرىدىن ئىككىگە بۆلۈشنى ئۈمىد قىلدى.

«بەت يۈزى تېمىسى بەك سولغا توغرىلىنىپ كېتىپتۇ، يان قىرىنىڭ چوڭلۇقىنى تەڭشەيلى ياكى ھەر ئارىلىقنى كىچىكلەتەيلىمۇ؟» ماركىسىدا قايتىپ كېلىپ زور قىزىقىش بىلەن مۇنازىرىنى داۋاملاشتۇردى.

«سىز ئىككىنچى تۈرنىڭ كەينىگە پەشتىن بىرنى قوشۇپ قويۇپسىز.» نەق مەيداننىڭ كەيپىياتىنى تۆۋەنلىتىش، ھەمدە ئۆزەمنىڭ مىڭسىگە ئازراق ئوكسىگېن تولۇقلاش ئۈچۈنلا، شۇنداق بىر جۈملىنى تاشلىدىم.

لايىھە ئىدىيەسىنى HTML سىخېمىسى بىلەن ئىپادىلەيدۇ، كۆپچىلىكنىڭ سىخېمىغا بولغان تالاش-تارتىشى ئۆزلۈكسىز داۋاملىشىپ، تېزلىكتە كەسكىنلىشىدۇ. يان كومپيۇتېرغا ئۇلانغان پروپېكتور تامدا نەچچە ئون ھەتتا نەچچە يۈز بەتنىڭ جايلاشتۇرۇش لايىھەسىنى كۆرسىتىدۇ، كۆزلەيدىغانى ئىشلەتكۈچىنىڭ ئېھتىياجىنى ئەڭ ياخشى قاندۇرالايدىغان ئەمەلگە ئاشۇرۇش ئۇسۇلىنى تېپىپ چىقىش ئۈچۈندۇر.

هەتتا ئىنگىلىزچە سەۋىيەم كاشلا بولۇپ قالدى — بۇ مەن يالغۇز بەرداشلىق بېرىدىغان ئارتۇقچە يۈك ئىدى. مەن HTML ئاساسىي بەلگىلىرى (قانداق بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، بىر ئىدىيە) نى چۈشەنگەنلىكىمدىن بولماستىن، بەلكى مېنىڭ چەكلىك بىلىمىم تۈپەيلىدىن ئۆز ئالدىمغا تەسلىم بولدۇم. ئويۇنچۇق ئاپپانچا بىلەن قولدا ئاپتومات بار كىشى بىلەن جەڭ قىلىۋاتقاندا ئويلىدىم. ئىشداشلىرىم كودلارنى قۇيۇندەك ئۆزگەرتىپ، تەكرار كۆرگەزمە قىلاتتى، مەن چەتتە تۇرۇپ قەغەز قەلەمدىن ياردەم سورايىتتىم، ئۆزەمنىڭ ئويلىغانلىرىنى ئوخشاش بولمىغان رەڭ بىلەن تۈزىتەتتىم.

ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى گۇرۇپپىسىنىڭ پىكىرى بەزىدە بىردەك بولمايتتى، بۇنداق ۋاقىتتا بىز تېخىمۇ سەگەكلىكنى ساقلايتتۇق. قۇرۇلۇش بۆلۈمى، تەتقىقات بۆلۈمى، بازار بۆلۈمىنىڭ ھەممىسى ئۆزىنىڭ پىكىرىنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، ئىتتىپاقداشلىق مۇناسىۋەت بەزىدە ئۆزگىرەتتى. مەن دائىم پىكىرىمنىڭ بەي (Bay) ۋە كارۇن بىلەن بىردەك ئىكەنلىكىنى بايقايتتىم، بەي (Bay) نىڭ دوكتۇرلۇق ئىلمىي ماقالىسىنىڭ تەتقىق قىلىدىغىنى دەل ئادەم بىلەن ماشىنا تەسىرلىشىش مەسىلىسى ئىدى، كارۇن تۇيغۇسىغا ئاساسەن قانداق نەرسىنىڭ «ئادەتتىكى كىشى» (يەنى ستانفوردنى پۈتتۈرگەن، پەن-تېخنىكا ئۇنۋانى بار يۇقىرى مەلۇماتلىق ئىشلەتكۈچى ئەمەس) گە لازىمى بارلىقىغا ھۆكۈم قىلاتتى.

كۆپىنچە ئەھۋالدا، ماركىسىنىڭ پىكىرىنىمۇ قوللايتتىم. ئۇ ھەمىشە ئىشلەتكۈچىنى سىناش نەتىجىسى ياكى شىركەت مۇلازىمىتىرى ئۆزۈڭدىن ھاسىللىغان ئىشلەتكۈچى خاتىرىسىدىكى ئادەم بىلەن ماشىنا تەسىرلىشىش خاتىرىسىدىن، ئېھتىياتچانلىق بىلەن ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىنى شەكىللەندۈرەتتى. «ئۇرس مېنى ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى ئىشىغا مەسئۇل قىلغان ۋاقىتتا، بىزنىڭ ئۆزىمىزنىڭ كۆز قارىشى بولۇشىنىڭ لازىمى يوقلۇقىنى دېدى. بىز ئويىڭىزنى ئەمەلىيەت ۋە تەكشۈرۈپ تەتقىق قىلىشنى، ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى مەسىلىسىدە ياخشى قارار چىقىرىشنىڭ ئاساسى قىلىشىمىز لازىم.» دەپ بىزنى ئەسكەرتتى.

مەسىلە شۇكى، بىز يۈزلەنگەن مەسىلىگە سانلىق مەلۇمات ئارقىلىق جاۋاب بەرگىلى بولمايتتى. رەڭ بالداقنى ئابزاس بەلگىسى قىلامدۇق ياكى بەت ماۋزۇسىلا قىلامدۇق؟ تاق تاللاش توپچىسى ئىشلىتەمدۇق ياكى تارتما تىزىملىكىمۇ؟ ئىشلەتكۈچىگە مەجبۇرىي ئىنچىگە خەتتە كۆرسىتەمدۇق ياكى ئۇلارنىڭ ئۆزلىرى ياقىتۇرىدىغان خەت نۇسخىسى ئىشلىتىشىگە يول قويمايدۇق؟ پىكىر ئىختىلاپى بىردەمدىلا يامان گەپلەرگە ئۆزگىرىپ كېتىش ئېھتىمالى بار ئىدى.

«ئىشلەتكۈچى مۇئەييەن ئىزدەش مەزمۇنىغا ئاساسەن ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ سانىنى تەڭشىيەلەيدۇ، بۇ سۈرۈشتۈرىدىغان مەزمۇننىڭ ئوخشىماسلىقىغا قاراپ ئۆزگىرىدۇ» بىر مەيدان مۇنازىرە مانا مۇشۇنداق ئۆزگىرىشى مۇمكىن، ئۇنىڭ ئارقىسىدىن، «كالىۋامۇ بىلىدۇ، ھەر بىر ئىزدەش نەتىجىسى بار بەتتە ئۇلارغا تاللاش قالدۇرۇشىمىز كېرەك.»

«ماركىسىنىڭ تايىنى يوق زاپچاسلاردىن قوراشتۇرۇلغان مىڭغىز بۇزۇلغاندەك تۇرىدۇ!» «ئىنكاس قايتۇرۇش بەزىلەر ئۈچۈن مۇۋاپىق بولماسلىقى مۇمكىن»، «ئىشلەتكۈچىلەر ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ سانىنى بىر قېتىمدىلا تەڭشەشنى خالايدۇ. بۇ تاللانما سېسىق پايپاقتەك، ھەر قېتىملىق ئىزدەشتە ئىشلەتكۈچىنىڭ ئالدىدا پەيدا بولماسلىقى كېرەك.»

«سەن راستلا مىڭغىزنى ئىشلەتمەيدىغان ئەخمەككەنسەن! تىۋوردىكى قىلمىشلارنى پەقەت چۈشەنمەيدىكەنسەن! سەن «ئىشلەتكۈچىنى يادرو قىلغان سىستېما لايىھەسى» نى كۆرگەنمۇ؟

«ياق، مەن كۆرمىگەن. ئەمما ئاناڭنىڭ «سىستېما لايىھەسى» نى كۆرگەن...

بولدى، بۇ خىل ئەھۋال بىزنىڭ بۇ جايدا ئەزەلدىن يۈز بېرىپ باقمىغان. ئەكسىچە، بىز باشقا تورتۇرلارنىڭ ئۇسۇلىدىن پايدىلىنىپ، ئاندىن ئۆزىمىزنىڭ تەجرىبىسى بىلەن بىرلەشتۈرۈپ، ئەڭ ئۈنۈملۈك ئۇسۇلنى تېپىپ چىقىمىز. بىز رەسمىي قارار چىقىرىپ ئەمەلىيلەشتۈرۈشتىن ئىلگىرى، ھەقىقىي ئويىڭىتىپ، ئەقلى ھالدا يەكۈنلىنىپ چىقماستىن مۇمكىن. ئەگەر ئۇسۇلىمىز خاتا بولسا، ئىشلىتىش قېتىم سانى تۆۋەنلەپ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئېلخەت سانى ئاۋۇيدۇ.

«نېمە ئۈچۈن كۆرۈنۈش خەت نۇسخىسىنى ئۆزگەرتەلمەيمەن؟ بۇ ئامېرىكا ئەمەسمۇ؟» كىشىلەر بىلىشكە تېگىشلىك سەۋەبلەر.

ئارتۇر س كلارك (Arthur C. Clarke) كېسىپلا مۇنداق دېگەن: «ھەر قانداق يېڭى بىر تېخنىكىنى سېھىرگەرلىكتىن پەرقلىنىدۇرۇش قىيىن. «ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى گۇرۇپپىسىنىڭ ئىشى تېخنىكا مۆجىزىسى ئۈچۈن سۇپا ھازىرلاش، مەيلى قاچان بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ئىزدەيدىغان ئادەملەر بولمىدىكەن، بۇ خىل مۆجىزە چوقۇم يۈز بېرىدۇ. تېكى تەكتىدىن ئېيتقاندا، بىز Google نىڭ كۆرۈنۈشىنى ئىشلىتىشكە ئىنتايىن قولايلاشتۇرمىز. بىزنىڭ قىلغان تاللىشىمىز قارىماققا ئىنتايىن يۈزە بولۇشى مۇمكىن، ئەمما بۇ دەل كىچىك گۇرۇپپىمىزنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازانغانلىقىنىڭ بەلگىسى. ھەشەم بىلەن ئىشلەتكۈچىلەرنى جەلپ قىلىدىغان ھەر قانداق نەرسىدىن پايدىلانمايمىز، چاقنايدىغان رەڭ، كۆزنى قاماشتۇرىدىغان كۆرۈنۈش ياكى كىشىلەرنى ئالدايدىغان ھىيلە-نەيرەڭ بىلەن ئىشلەتكۈچىلەرنى دەرۋازا تورتۇراغا كىرىشكە قىزىقتۇرمايمىز. ئەكسىچە، تەمىنلەيدىغىنىمىز ئىخلاس بىلەن تەييارلانغان لايىھە، چاڭ-توزان قونمىغان پاكىز بوشلۇق، ئەمما ئىنتېرنېتتىن ئىبارەت قارا ئۆڭكۈردىن توشقانلارنى بىر بىرلەپ ئېلىپ چىقىدىغان ئادەتتىن تاشقىرى ئەقىل-پاراسەتنى نامايەن قىلىدۇ، ھە، ئەگەر سىز توشقان ئىزدىسىڭىز.

ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى گۇرۇپپىسى تېز سۈرئەتتە زورايدى. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى Google نىڭ ئاممىۋى ئوبرازىغا شەرەپ قوشۇشنى خالايدۇ. بىز ئالدى ئۈچ مەھسۇلات گۇرۇپپىسىدىن بىرنى ئاجرىتىپ چىقتۇق، مەسىلىنى ئەمەلىيلەشتۈرۈشكە مەسئۇل قىلدۇق، بۇنداق بولغاندا ئەسلىدىكى ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى گۇرۇپپىسى ئومۇمىي لايىھە ئىدىيەسىگە دىققەتنى مەركەزلەشتۈرەلەيدۇ. سۆھبەت ئالدى ئۈچ مەھسۇلات گۇرۇپپىسىغا تەجرىبەخانىدىن بىرنى قۇردى، ئىچىدە ئوخشىمىغان تىپتىكى نەچچە ئون كومپيۇتېر بولۇپ، ھەتتا تور تېلېۋېزىيە تېرمىنالىمۇ بار، مەقسەت ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ Verdana خەت نۇسخىسى ئىشلىتىشتەك كونا يولغا مېڭىشنىڭ ئالدىنى ئېلىش ئۈچۈندۇر. گۇرۇپپىغا بىر قىسىم ئىنژېنېر، لايىھەلىگۈچى ۋە ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى تەھلىلچىسى قوشۇلغان بولسىمۇ، ئەمما مېنىڭ بىردىنبىر يازارمەنلىك ئورنۇم يەنىلا مەزمۇت تۇرۇۋەردى.

گەرچە مەن ئەزەلدىن تۆۋەن قاتلامغا چوڭقۇرلاپ كودنى قايتا يازمىساممۇ، ئەمما گۈزەللىك نۇقتىسىدىن ئوتتۇرىغا قويغان تەكلىپىم بەزىدە تورتۇرادا ئەكس ئېتىپ قالاتتى، يېزىق تەرەپتىكى نوپۇزۇم بارغانسېرى كۈچەيدى. ئۆزەمنىڭ ئىشنى ئۆز ئالدىغا باشقۇرىدىغان رولۇمنى ھېس قىلىشقا باشلىدىم. تېخنىكا باشلىقى بولالمايمەن، لايىھە باشقۇرغۇچىسىمۇ بولالمايمەن، ئەمما Google دۇنياسىدىكى مۇھىم ئەرباب بولىمەن.

## ئالتىنچى باب ھەقىقىي سىڭىپ كىرىش

لاررى بىلەن سېرگېي ئىنتېرنېتتىكى ئېلانلارنى ياقتۇرمايتتى-ۋال-ۋۇل چاقناپ تۇرىدىغان چاسا رەسىم شۇنداقلا كىشىنى بىزار قىلىدىغان ۋارقىراش ئاۋازى بىلەن ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ دىققىتىنى تارتىش، ئۇلار بۇ خىل ئېلانلارنى Google تورتۇراسىغا ئېلىپ كەلمەيتتى. ئەمەلىيەتتە، ئۇلار ئېلاننى قەتئىي ياقتۇرمايتتى، چۈنكى ئۇلار ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ پۇلىنى ئالغاندىن كېيىن، خېرىدارلىرى ياقتۇرىدىغان ئادىل بولمىغان ئىزدەش نەتىجىسى يوللۇق بولۇپ قالغاندەك ھېس قىلاتتى. شۇنداق بولسىمۇ، خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچىلارغا كۆرسەتكەن دەسلەپكى كۆرسەتمە ھۆججەتتە، ئۇلار ئېلان سېتىشنى كىرىم مەنبەسىنىڭ بىرى بولۇشى مۇمكىن دەپ كىرگۈزگەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلار بۇ مەسىلىنى ئەستايىدىل ئويلىشىشنى خالايتتى-ئەگەر ئېلان نىشانلىق كىشىلەر توپىغا قارىتىلسا ھەمدە ھەقىقەتەن كېرەكلىك بولسا، كىشىنى بىزار قىلمىسا بولاتتى.

تەننەرخ تىزگىنلەش پەقەت بىزنى ھازىرقىدەك ئورۇنغىچە بەرداشلىق بەرگۈزەلەيتتى. Google مەلۇم ۋاقىتتا كىرىم پەيدا قىلىپ، كارخانىنىڭ مەۋجۇت بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىشى كېرەك ئىدى. بىز ئەينى ۋاقىتتا باشقا شىركەتلەرگە ئىزدەش مۇلازىمىتىنى سېتىۋاتاتتۇق، شۇڭلاشقا Alta Vista، Inktomi غا ئوخشاش بۇنداق ئورنى يۇقىرى يۆلەنچۈكى كۈچلۈك ئىزدەش مۇلازىمەت سودىگەرلىرى بىلەن رىقابەتلىشەتتۇق، ئەمما بىزنىڭ بۇ ساھەدىكى ئۆزلەش يوشۇرۇن كۈچىمىز قارماققا چەكلىك كۆرۈنەتتى. گەرچە Google ئىزدەش مۇلازىمىتى ساھەسىدە ئۆزىنىڭ ئوبرازىنى شەكىللەندۈرۈۋاتقان بولسىمۇ، ئەمما بىز ھەقىقىي چوڭ شىركەتتىن بىرىگە ئىزدەش مۇلازىمىتىنى تەمىنلەپ باقمىغان ئىدۇق.

بۇ خىل ئەھۋال لاررى بىلەن سېرگېي ئېلان سېتىش مەسىلىسى ھەققىدە قايتا ئويلىنىدۇردى. ئېلان تەتقىقات كەسپىنى DoubleClick قا ئوخشاش كەسپى شىركەتلەرگە ھۆددىگە بېرىش لوگىكىغا ئۇيغۇن بولغان ئۇسۇل ئىدى، ئۇلارنىڭ يادرولۇق كەسپى تورتۇراغا ئېلان تارقىتىش ئىدى. قانداقلا بولمىسۇن بىز پەقەت ئىزدەش شىركىتى، ئېلاننى تورا تارقىتىش سودىگىرى ئەمەستە. كرائىگ سىلۋېرستېين بۇنىڭ ئۈچۈن لاررى بىلەن سېرگېي ئىزدەدى.

«بۇنچە كۈچەپ قانداق قىلسەن؟ نېمە ئۈچۈن ئېلان سۇپىسى تەتقىق قىلىپ ئېچىشتەك بۇنداق ئىشقا دىققىتىمىزنى چاچمىز؟» دەپ ئۇ ئىككىيلەندىن سورىدى كرائىگ.

«ھازىرقى ئېلان سۇپىلىرىنىڭ بىرىمۇ بىزنىڭ ئېھتىياجىمىزغا ماس كەلمەيدۇ، شۇڭلاشقا ئۆزىمىزنىڭ سۇپىسىنى يېزىشىمىز كېرەك.» دەپ جاۋاب بەردى ئۇلار.

«مېنىڭچە ئۇلارنىڭ دېگىنى ناھايىتى توغرا، لېكىن يەنىلا ئازراق ئىچىم سىقىلاتتى.» دەپ كرائىگ.

لاررى بىلەن سېرگېيغا لازىملىق ئېلان ساپ تېكىست بولۇپ، DoubleClick شىركىتى ياردەملىشىپ قۇرماقچى بولغان ئىنتېرنېتتا ھەممىلا يەردە كۆرگىلى بولىدىغان قىستۇرما شەكىلدەكى رەڭلىك ئېلان تاسمىسى ئەمەس ئىدى. 2000-يىللارنىڭ بېشىدا، ھېچكىم ساپ تېكىستلىق ئېلاننىڭ ئۈنۈمىنى جانلىق ۋە شوخ بولغان



ھەرىكەتچان رەسىم بىلەن تەڭ ئورۇنغا قويالمايتتى.

«DoubleClick» شىركىتىدىكى بىز بىلەن سۆھبەتلەشكەن ئاشۇ كىشىلەر چۈشەنمەيتتى، ئۇلار مۇنداق دېدى: «بىز تېكىست ئېلان كەسپى بىلەن تەمىنلىمەيمىز. سىلەر تېكىستنى رەسىمگە ئايلاندۇرغاندىن كېيىن، ئاندىن ئىشلەتكىلى بولىدۇ.» «دەپ ئەسلىدى ئۇرس.

ئۇنىڭدىن باشقا يەنە بىر مەسىلە بار.

«ئۇلار نىشانلىق ئىزدەشنى قەتئىي قوللىيالمايدىكەن، ئەمما بۇ نۇقتا ئىنتايىن مۇھىم. شۇڭلاشقا، بۇ مەسىلە مۇشۇنداق ھەل بولماي ئاياغلاشتى. «دەپ تولۇقلىدى ئۇرس. لارى بىلەن سېرگېي سىتانفوردتىكى ۋاقتىدا تونۇشقان بىر قەدىناس ئاغىنىسى ھاۋارايى تولى Wunderground.com دا ئىشلەيتتى، ئۇ ئىلگىرى ئۆزى ئېلان سۇپىسىدىن بىرنى يازغان، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ سۇپىنى ئىشلىتىش نىسبەتەن ئوڭاي ئىدى، لارى بىلەن سېرگېي شۇ سەۋەبتىن خاتىرجەملىك ھېس قىلاتتى.

سۇساننىڭ ئەسلىپ بېرىشىچە: «بىز ئەينى چاغدا ئەللىك ئاتىمىش ئادەم بولۇپ، ئىزدەش مۇلازىمىتى ساھەسىدە بازار ئىگىلەش نىسبىتى بىزدىن بەكلا چوڭ بولغان شىركەتلەر بىلەن رىقابەتلىشىشكە باشلىغان ئىدۇق. شۇنىڭ بىلەن بىللە، «ھە، توغرا، ئەلۋەتتە بىزمۇ ئۆزىمىزنىڭ ئېلان سىستېمىمىزنى قۇرۇشىمىز لازىم ئىدى». بىز ھەممە دۆلەتلەردە ئېلان كەسپىنى قانات يايدۇراتتۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئېلان ھەر بىر سۈرۈشتۈرۈش بىلەن نىشانلىق باغلىنىش مۇناسىۋىتىنى شەكىللەندۈرەتتى. بىز يەنە تېز مۇلازىمەت بىلەن تەمىنلەيتتۇق. « ئەمما قارىماقتا شىركەت يۈزلەنگەن كەلگۈسىنىڭ ھېچقانداق ئىجرا قىلىشچانلىقى يوقتەك قىلاتتى.

سۇسان تولۇقلاپ مۇنداق دېدى: «دەل مۇشۇ ۋاقىتتا، لارى دۇنيادىكى ھەممە كىتابلارنى تەسۋىرگە چۈشۈرۈش قارارىنى چىقاردى. «بۇ تېخىمۇ مۇمكىن ئەمەس ئىدى.

جىق دىئان قول سېلىپ ئېلان رىقابىتى ئۈچۈن خىزمەت قىلىدىغان يۇمشاق دېتال سىستېمىسىنى ئىجاد قىلىپ باشقۇرۇشقا مەسئۇل ئىدى. بىر قانچە ھەپتىدىن كېيىن، يېڭىدىن تەكلىپ قىلىنغان ئىنژېنېر خوۋارد گوبىئوف (Howard Gobioff) بىلەن جىق بىللە ئىشلىدى. خوۋارد كارنىگى مېلوڭ ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ دوكتورى بولۇپ، ئۇ ئۆز ئالدىغا ئويلىغۇچى بولۇپ، ئادەتتە چېچىنى بىر تال ئۆيەپ، چېنىقىش زالىغا كىرىپ ھەرىكەت قىلىشقا ئادەتلەنگەن ئىدى. بىر قانچە كۈن ئۆتمەيلا، جىق بىلەن خوۋارد بىر سىستېمىنىڭ دەسلەپكى شەكىلىنى ۋۇجۇدقا چىقاردى. كېيىن ئۇلار ماركسسا مايبېرنىمۇ يېنىغا تارتىپ ھەمكارلاشتۇردى، ئەمما ئەينى چاغدا ئېلان مەزمۇنى بىلەن ئىزدەش نەتىجىسىنى ماسلاشتۇرىدىغان ئامال ئىزدەۋاتاتتى. ئۇلار ناھايىتى تېزلا نىشانلىق ئېلان سىستېمىسىدىن بىرنى لايىھەلەپ چىقتى.

بۇ خىل دەسلەپكى سىستېمىنى سىناش ئۈچۈن، جىقنىڭ يېتەكچىلىكىدە، Google ئامازوننىڭ بىرلەشمە ئەزاسىغا ئايلاندى. ھەر قېتىم كىشىلەر بىزنىڭ كىتاب ئېلاننىمىزنى چەكسە، ھەمدە شۇ سەۋەبتىن ئامازون تور تۇرۇشىدىن بۇ كىتابنى سېتىۋالسا، Google بىر بۆلۈك ھەققە ئېرىشەتتى. جىق بۇ يېڭى سىستېمىغا 100 مىڭ كىتابنىڭ ئىسمىنى قويغان بولۇپ، قاچان بولسۇن، پەقەت كىشىلەر كىتاب ئىسمى بويىچە كىتاب-ژۇرنال ئىزدىسە، بۇ كىتاب-ژۇرنالنىڭ ئېلانى Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدە پەيدا بولاتتى. گەرچە ئىشلەتكۈچى ھەر بىر ئېلاننى چەكسىمۇ، ئەمما كۆرۈنۈپ تۇرۇپتۇكى بۇ سىستېما ناھايىتى پايدىلىق ئىدى. كۆزنى يۇمۇپ ئاچقۇچە، Google ئېلان سىستېمىسى گەرچە سوممىسى ئانچە كۆپ بولمىسىمۇ، تىجارەت كىرىمىگە ئېرىشتى. غەلبە شاتلىقى، غەلبىنى تەبىرىكلەيدىغان شاميان بولمىسىمۇ، كۆپچىلىكنىڭ ئارزۇسى شۇ سەۋەبتىن ئۆسىدى، يەنە نۇرغۇن خىزمەتلەر تاماملاشنى كۈتۈپ تۇراتتى.

## Google قانداقلارچە ئېلان بىلەن شۇغۇللانغان

ئامازوننىڭ ئەزالار ئېلانى قارىماققا ئۈنۈملۈكتەك قىلاتتى. ھازىر بىز تىرىشىپ ئېلانى ئەزا بولۇش پىلانى يوق شىركەتلەرگە ساتماقچى ئىدۇق. بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجە بېتىمىزنىڭ ئۈستىدىكى تېكىست رامكىسىدا كۆرۈنگەن ئېلان، كۆرسىتىش قېتىم سانى (CPM) بويىچە باھا ھېسابلىنىپ سېتىلاتتى. مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا، Google ھەر بىر قېتىم ئېلان مەزمۇنىنى كۆرسەتكەندە، باشقىلار چەكسىز چەكسىز، ئېلان خېرىدارلىرى ھەق تۆلەيتتى، خىراجىتىنىڭ ئاز كۆپلۈكى ئېلاننىڭ كۆرۈنگەن مىڭ قېتىملىق سانى بويىچە ھېسابلىنىپ ئېلىناتتى. ئەمما، Google نىڭ ئېلانىنى ھەقىقىي بىر مەھسۇلات قىلىپ چىقىش ئۈچۈن، شىركەت ئېلان خېرىدارلىرىغا، ئۇلار سېتىۋالغان ئېلاننىڭ كۆرسىتىلىش قېتىم سانىنىڭ زادى قانچىلىك ئىكەنلىكىنى دەپ بېرىشى كېرەك ئىدى. مەسىلەن، ئېلان سودىگىرى «گولفى توپ كۇلۇبى» نى ئىزدىگەنلەرگە، ھەمىشە ئۇلارنىڭ ئېلانىنى كۆرسىتىشىنى ئويلايتتى، ئۇنداقتا بىز «گولفى توپ كۇلۇبى» نىڭ بىزنىڭ ئىزدەش كەسىمىزدە كۆرۈلۈش جاستوتىسىنىڭ قانچىلىك يۇقىرى ئىكەنلىكىنى ھېسابلاپ چىقىشىمىز كېرەك ئىدى.

SGI شىركىتىدىن Google غا قوشۇلغان ئېد كاررېلس (Ed Karrels) بۇنىڭ ئۈچۈن ئېلاننىڭ ئومۇمىي مىقدارىنى مۆلچەرلەيدىغان قورالدىن بىرنى ئىجاد قىلدى، ئۇ بىزنىڭ كۈندىلىك خاتىرە سىستېمىمىزدىن سانلىق مەلۇماتلارنى ئاجرىتىپ، شۇ ئارقىلىق كۆرۈنگەن ئېلاننىڭ قېتىم سانىنى ئالدىن ھېسابلاپ چىقىشقا كاپالەتلىك قىلاتتى. ئېد كاررېلسنىڭ ئىشداشلىرى ئۇنتالمايدىغان مۇنداق بىر ئىشى بار: ئۇ بىر جۈمە كۈنى ئەتىگەندە ماشىنا بىلەن 35 ئىنگىلىز مىلى يول يۈرۈپ، ئەڭ يېقىن Krispy Kreme دۇكىنىدىن 4 بولاق dozen donut سېتىۋېلىپ، ئاندىن كۈمۈش رەڭ بېنز SLK230 نى يول بويى قۇيۇندەك ھەيدەپ ئىشخانغا قايتىپ كەلگەن. بۇگۈنكى كۈندە، Google جۈمە كۈنى dozen donut تەمىنلەيدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھەقىقىي ئېلان كەسپى بار بولىدۇ.

2000-يىلى 1-ئايدا، Google نىڭ ئېلان كەسپى داۋرائىسىزلا بازارغا كىردى، تاراتقۇلاردا ئازراقمۇ شەپە يوق ئىدى. سىندى داغدۇغىلىق تەشۋىق قىلايلى دەپ قارايتتى، ئەمما ئۇنىڭ پىكرى رەت قىلىندى، پەرىزىمچە لاررى بىلەن سېرگېي بىزگە ئوخشاش ئىگىلىك تىكلەۋاتقان شىركەتلەرنىڭ ئەتراپىدىكى چوڭ لەھەڭلەرنى چۆچۈتۈۋەتمەسلىك سەۋەبىدىن بولسا كېرەك، چۈنكى يېڭى مەزىلىك سېمىز بېلىقلار ئۇلارنىڭ دېڭىز تەۋەلىكىدە ئۈزۈپ يۈرەتتى. Google نىڭ ئىزدەش نەتىجە بېتىدە، ئەمەلىيەتتە تېكىست ئېلان كۆرسىتىش نىسبىتى ئىنتايىن ئاز ئىدى. كۆپ يىللاردىن بۇيان كىشىلەر، Google نىڭ تورتۇراسىدا ئېلان كۆرمىگەنلىكىنى بىزگە ئېيتاتتى. بۇ ئەھۋالنى Google نىڭ سادىق ئىشلەتكۈچىلىرى ئويلاپ يېتەلمەيتتى، چۈنكى بىزنىڭ كىرىم مەنبەيمىز يوق، قانداق مەۋجۇت بولۇپ تۇرۇۋاتقانلىقىمىزنى چۈشەنمەيتتى. ھەتتا بەزىلەر بىزگە پۇل ئىمانە قىلىشنى ئوتتۇرىغا قويدى، ئەمما بىز چىرايلىقچە رەت قىلدۇق.

ئەلۋەتتە، بىز ئېلان سىستېمىسىغا سىناق ئېلىپ بېرىشىمىز كېرەك. ماركىسى بىلەن باشقا ئىككى ئىنژېنېر ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ كومپيۇتېر تەجرىبىخانىسىدا ئېلان سىستېمىسىنىڭ قوللىنىشچانلىقى ھەققىدە تەتقىقات ئېلىپ بارغان.

«مەن بىلمەيمەن، ئەمما ئەخلاقسىزلىقتەك تۇيۇلسۇن، مەن پەقەت ئىزدەش نەتىجىسى دەپلا بىلىپتىكەنمەن. ئەمما رەڭلىك تاسماق ئېلانغا نىسبەتەن، روشەنكى ئۇلار پۇل خەجلەپ سېتىۋالغانلىقىنى چوقۇم بىلىسىز.» دەپ يىغىنغا قاتناشقۇچىدىن بىرى ئوتتۇرىغا قويدى.

بۇ نۇقتا بىر ئاز ئويلىغىنىمىزدەك چىقىمىدى. تېكىست ئېلانى توختىماي چاقناپ تۇرىدىغان رەڭلىك تاسماق ئېلانغا سېلىشتۇرغاندا تېخىمۇ ئەخلاقسىزمۇ؟

«بىز رەڭلىك ئېلان بىلەن تېكىست ئېلاننى ئايرىم-ئايرىم سىناپ بېقىشىمىز كېرەكمۇ، ئىشلەتكۈچىلەر قايسىسىنى تېخىمۇ ياقتۇرىدۇ؟ ئېلان تاسمىقىغا بولغان ئۇزۇن مەزگىللىك نۇقتىئىيە زېرىمىز زادى نېمە؟ ئەگەر بۇ خىل شەكىلدىكى ئېلاننى ئىشلەتمەسەك، بىز قانچىلىك كەسىپ مىقدارىدىن قۇرۇق قالمىز؟» پىكىرنى ئاڭلىغاندىن كېيىن، شۇنداق سورىدىم. مېنىڭ مۇنداق بىر قىياسم بار: رەسىملىك ئېلان ئادەمنى تېخىمۇ بىزار قىلغانلىقتىن، بىز تېخىمۇ يۇقىرى ئۆلچەم بىلەن ھەق ئېلىشىمىز كېرەك. مەن يەنە بىر قېتىم خاتا تەرەپتە تۇردۇم، ئەمما تەلپىمگە، لاررى بىلەن سېرگىي مېنىڭ پىكىرىمنى رەت قىلدى. ئۇلارنىڭ قارىشىچە، ئەگەر ھەقىقەتەن زۆرۈر بولسا، تېكىست ئېلاننى رەسىم ئېلانغا يۈكسەلتسەك بولىدۇ، ئەمما رەسىملىك ئېلاندىن تېكىست ئېلانغا قايتىش تېخىمۇ قىيىنلىشىدۇ. تېكىست ئېلاننى ساقلاپ قېلىپ، ھېچ بولمىغاندا ئېلان كەسىپىدە مۇۋەپپەقىيەت قازانغان ئەھۋالدا ئىزچىل ساقلاپ قېلىش كېرەك. بۇ نۇقتىغا قارىتا مەندە ئىزچىل گۇمان بار ئىدى. ئىزدەش نەتىجىسى بىلەن تېخىمۇ ياخشى پەرقلىنىدۇرۇش ئۈچۈن، ئېلان خېتىگە رەڭلىك تەڭلىك قوشۇش، لېكىن مېنىڭچە بۇ Windows سىستېمىسى چىقىشتىن ئىلگىرىكى DOS دەۋرىگە قايتقانغا ئوخشايتتى.

جىق بىلەن خوۋارد ئۆزى پەيدا قىلغان بۇ سىستېمىنىڭ يېتىلىپ مونتورنى كۈچلەندۈرىدىغانلىقىنى ئويلىمىغان ئىدى، ئۇ پەقەت ئۆزىمىزنىڭمۇ ئېلان كەسىپى بىلەن تەمىنلىيەلەيدىغانلىقىمىزنى ئىسپاتلاش ئىدى. بۇ سىستېما ئىجاد قىلىنغاندا بىۋاسىتە ساندىغا ئۇلانغان بولۇپ، ئۇنى زاپاسلىغىلى بولمايتتى. بۇ خىل ئاددىي ئۈنۈمسىز ھالەت لاررىنى چىرمىۋالغان ئىدى. ھالبۇكى، سىستېما قوزغالسلا، ھېچكىم ئۇنى توختىتىشنى ئويلىمايتتى.

«ئاخىرىغا بارغاندا خېرىدارنى نىشانلاش ئۈنۈمى ئانچە ياخشى بولمىدى، ئەمما بىز بۇ يادرولۇق مۇلازىمەت سىستېمىسىنى نۇرغۇن يىل ئىشلەتتۇق. ئەڭ دەسلەپتە لايىھەلىگەندىكى ئەزىز قىممىتى يەنىلا مەۋجۇت.» جىق يېقىندا بۇ نۇقتىنى بىزگە ئېتىراپ قىلدى.

ئېد كاررېلس (Ed Karrels)، رادىكا مالپانى (Radhika Malpani)، ماتت كاتتىس (Matt Cutts)، خوۋارد گوبىئوف (Howard Gobioff) ۋە چاد لېستېر (Chad Lester) قاتارلىق بىر قانچە ئىنژېنېر كېيىن بۇ بىر يۈرۈش سىستېمىنى ئۆتكۈزۈۋېلىپ، ئېلان قوغدىغۇچىلىرىغا ئايلاندى. ئۇلار خېرىدارلارنىڭ ئېھتىياجىغا ماس كېلىدىغان خاسلىقتا ئىگە مەھسۇلاتنى ئېچىپ، بۇ كەسىپنى ساغلام ئۆستۈردى. جەن مەننىڭ (Jane Manning) بۇ گۇرۇپپىنىڭ تۈر باشقۇرغۇچىسى بولغانلىقتىن سېتىش بۆلۈمى بىلەن ئىستېمال ئېھتىياجىنى پىكىرلىشىدىغان كۆۋرۈكلۈك رول ئوينىدى.

سېتىش بۆلۈمىنىڭ مەسئۇلى بارت ۋويتوۋىز (Bart Woytowicz) بولۇپ، ئۇنىڭ بويى تەخمىنەن ئىككى مېتىر، كوماندىدىن چېكىنگەن يېرىم كەسىپى ۋاسكېتبول تەنھەرىكەتچىسى بولۇپ، ئىزچىل ھەشەمەتلىك تۇرمۇشنى قوغلىشىدۇ. ئۇ ئىنژېنېرلار بىلەن بىۋاسىتە سۆھبەتلىشىشنى ياقتۇرىدۇ، ئىنژېنېرلارمۇ ئۇنىڭ بىلەن سۆزلىشىشنى ياقتۇرىدۇ، چۈنكى ئۇ ئىنژېنېرلار يازغان كودنىڭ ئاخىرقى ئىشلەتكۈچىسى. ئۇنىڭدىن باشقا، بارت ۋويتوۋىز ھەمىشە بىر خىل ئازادە روھلۇق كەيپىيات ئېلىپ كېلىدۇ، ئۇ ئىلگىرى پەرىشتىلەر بايرىمىنىڭ ئالدىنقى كېچىسىدىكى تەبىرىكلەش پائالىيىتىدە نىقاپ تاقاپ، كالتەك توپ كىيىمى كىيىپ، قىزىقچىنىڭ رولىنى ئالغان. بارت ۋويتوۋىز ئۆزىنى ئىنژېنېرلارنى ۋاقتىدا ئىش تاپشۇرۇشقا قىستايىمەن دەپ قارىمايدۇ، ئۇ بۇ ئىشنى تۈر باشقۇرغۇچىنىڭ ئىشى دەپ قارايدۇ. ئەمما، ئۇلارغا ئۆزى گۇمانلىق دەپ قارىغان نەرسىنى ئېنىق دەيدۇ: بىزنىڭ ئېلان خېرىدارلىرىمىزغا تەمىنلىگەن CPM باھا ھېسابلاش مۇلازىمىتىمىز سەكراتقا چۈشكەن سودا ئەندىزىسى.

بازار ئاللىبۇرۇن «چېكىلىش قېتىم سانغا ئاساسەن ھەق تاپشۇرۇش» (CPC) ھالىتىگە ئۆزگەردى. بۇ خىل ھالەتنى قوللانغاندىن كېيىن، پەقەت ئىشلەتكۈچى ئېلاننى ھەقىقىي چەككەندە، ئېلان خېرىدارى ئاندىن ھەق تاپشۇرىدۇ. بىزنىڭ رىقابەتچىمىز GOTO شىركىتى دەل مۇشۇنداق قىلغان. GOTO شىركىتىنىڭ

ئەندىزىسى بويىچە، ھەر قېتىم چەككەن ۋاقتتىكى باھا شۇ پەيتتە كىم ئارتۇق قىلىپ ساتقان نەتىجىگە ئاساسەن بەلگىلىنىدۇ، قويغان باھاسى ئەڭ يۇقىرى خېرىدار تور بەتتىكى ئەڭ ياخشى ئورۇنغا ئېرىشىدۇ.

**GoTo** نىڭ ئەندىزىسى بىر خىل يېڭىلىق يارىتىش ئەمما كەمچىلىكى بار. بۇ خىل ئەندىزىدە ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ تاللىشىپ يۇقىرى باھا قويۇشىنى ئىلھاملاندۇرىدۇ ئەمما ئېلاننىڭ پەقەت مۇناسىۋىتى بار ئىزدەش ھالقىلىق سۆزىگىلا بېرىلىشىگە كاپالەتلىك قىلغىلى بولمايدۇ. مەسىلەن، تاشپاختىنىڭ زىيانكەشلىكىگە ئۇچرىغان بىر كىشىگە ۋاكالىتەن كولىكتىپ ئەرز سۇنغان ئادۋوكات ئېلان بەرمەكچى بولسا، ئۇنىڭغا نىسبەتەن بىر يېڭى خېرىدار نەچچە تۈمەن دوللارغا يارىشى مۇمكىن، ئۇنداقتا ئۇ يۇقىرى باھا قويۇپ ھېچقانداق مۇناسىۋىتى يوق نەچچە ئون ھالقىلىق سۆزنى تاللىشىپ، ئىزدەش نەتىجە بېتىدە ئۆزىنىڭ ۋاكالىتچىلىك ئېلاننى قويۇشى مۇمكىن. «Mesothelioma» (ئارىلىق تېرە ئۆسمىسى) ئىلگىرى **Google** باھا تالاشتۇرۇپ ئەڭ يۇقىرى باھادا ساتقان ھالقىلىق سۆز ئىدى. [ 99% ئېلان نەزەرگە ئېلىنمايدۇ ئەمما بۇ ئادۋوكات ئانچە ئېرەڭ قىلىپ كەتمەيدۇ، چۈنكى زور كۆپ قىسىم كۆرسىتىشكە پۇل خەجلىمەيدۇ. شۇنداقتىمۇ، نىشانلىق بولمىغان باھا تالاشتۇرىدىغان يۇقىرى باھالىق ئېلان مۇناسىۋەتلىك دەرىجىسى تېخىمۇ يۇقىرى بولغان باشقا ئېلانلارنى چېكىلىشى تۆۋەن بولغان ئورۇنغا سۈرۈۋېتىدۇ. **GoTo** شىركىتى چېكىلگەن ئېلانغا پۇل ئالغانلىق سەۋەبىدىن، ئۇلارنىڭ كىرىمى ئېقىپ كېتىدۇ. **GoTo** شىركىتى بۇنىڭ ئۈچۈن ئادەم باھالاپ تەستىقلايدىغان ئىش ھالقىسىنى كىرگۈزۈپ، ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ پەقەت ئۆزى سېتىۋاتقان مەھسۇلاتقا مۇناسىۋەتلىك ھالقىلىق سۆزلەرنى سېتىۋالالايدىغانلىقىغا كاپالەتلىك قىلدى، شۇغىنىسى ئۇلارنىڭ قىلىۋاتقنى يەڭگىلى بولمايدىغان جەڭ ئىدى.

لارى **GoTo** شىركىتىنىڭ باھا تالاشتۇرۇپ سېتىش سىستېمىسىنىڭ خېلى قىممىتى بارلىقىنى تونۇپ يەتتى. گەرچە ئۇ ئۇنىڭدىكى كەمچىلىكى قانداق ئوڭشاشنى بىلمىسىمۇ ئەمما ئۇ يەنىلا **CPC** باھا ھېسابلاش ئەندىزىسىنى قوللىنىپ ئۇلار بىلەن رىقابەتلىشىشىمىزنىڭ زۆرۈرىتى بار يوقلۇقىنى ئويلىشىۋاتاتتى. ئەگەر بىز شۇنداق قىلىپ، مۇكەممەل بولمىغان ئېلان بېرىش سىستېمىسىنى ئىشلەتسەك ئەلۋەتتە يېتىشمەيدۇ. نېمىلا دېمەيلى، **GoTo** شىركىتىنىڭ مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىغا ئىشىنىش تەس ئىدى، ئۇلارنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنى ھەرگىز **Google** نىڭكى بىلەن سېلىشتۇرغىلى بولمايتتى. لارى ئاۋال بۇ مەسىلىنى بىر چەتكە قويۇپ تۇرۇشنى قارار قىلدى. نۆۋەتتىكى ئەھۋالنى ئېلىپ ئېيتقاندا، يەنە ئۇنىڭدىنمۇ مۇھىم ئىشلار **Google** نى توختىماي ئەنسىرتىۋاتاتتى.

## ھەقىقىي ئەخلاق مۇشكۈلاتى

رەڭلىك تاسماق ئېلان چەكلەنگەندىن كېيىن، نوقۇل تېكىس ئېلان شەكلىنى تولۇقلاش ئۈچۈن، بىز باشقا كىرىم مەنبەسىنىمۇ ئىزدەۋاتاتتۇق. **RealNames** نامىدىكى بىر شىركەت (ھەممىباب تور ئادرېسى مۇلازىمىتى تەمىنلىگۈچى) بۇ پىلانغا ماس كېلىدىكەن، ئەمما ئادەمنى ئانچە رازى قىلالمايدىكەن.

2000-يىلى يىل بېشىدا، رىقابەتچىمىزنىڭ قوللانغان ئەڭ مۇھىم پۇل تېپىش تەدبىرى ئورۇن بويىچە ھەق ئېلىش بولۇپ، بۇ ئۇسۇلدا ئېلان سودىگەرلىرى ھەق تۆلەش ئارقىلىق ئاساسىي ئىزدەش نەتىجىسىدە تېخىمۇ گەۋدىلىك بولغان كۆرسىتىش ئورنىغا ئىگە بولالايتتى. **GoTo** ئەندىزىسىنىڭ قوللانغىنى ئۇزۇل-كېسىل ھالدا ئورۇن بويىچە ھەق ئېلىش ئۇسۇلى ئىدى، چۈنكى ئۇلار ئەڭ ياخشى ئورۇننى پۇلنى ئەڭ كۆپ چىقارغان خېرىدارغا سېتىشنى ئاشكارا ئېتىراپ قىلاتتى. باشقا تورتۇرالار پەقەت ئېلان مەزمۇنىنى ئىزدەش نەتىجىسىدە تىزىپ قويىتتى، شۇڭلاشقا خېرىدار ھەق تۆلىگەنلىكتىن ئېلاننى شۇ جايغا قويۇپ قويغانلىقىنى سېزىۋالالايتتى.

ئورۇن بويىچە ھەق ئېلىش ئۇسۇلى لارنى غەزەپلەندۈردى. قايسىسى ھەقىقىي ئادىل، ئىشلەتكۈچىگە پايدىلىق، قايسىسى بەزىلەر ھەق تاپشۇرغانلىقى ئۈچۈن ئالدىغا تىزىپ كۆرسىتىلگەن، ئىشلەتكۈچى ئاقتىرالمىتى، بۇ ئەخلاقسىزلىق ئىدى. بۇنىڭدىن باشقا، بۇ خىل ئۇسۇل ياخشى ئىزدەش ھېسابلاش ئۇسۇلىنى ۋەيران قىلدى. ئەگەر پايدىلىق ئىزدەش نەتىجىسى ھاسىل بولغان تۇرۇقلۇق، نېمە ئۈچۈن قىممىتى تېخىمۇ تۆۋەن ئۇچۇرلار سۈنئىي ھالدا بۇ نەتىجىلەرنى بۇزىدۇ؟ لارى بىلەن سېرگىي سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا ئاسپىرانتلىقتا ئوقۇۋاتقان ۋاقىتتا بىرلىشىپ بىر پارچە ئىلمىي ماقالە يازغان، ئۇلار ئەينى چاغدىلا ئورۇن بويىچە ھەق ئالدىغان ئۇسۇل «ئېلاندىنمۇ خەتەرلىك، چۈنكى كىمىنىڭ قانداق جايدا ئىكەنلىكى ئېنىق ئەمەس، كىمىنىڭ ھەق تاپشۇرغانلىقى ئۈچۈن ئىزدەش نەتىجىسىدە كۆرۈنگەنلىكىنى بىلگىلى بولمايدۇ» دەپ قارىغان.

دىنىي پىرىنسىپتىن سۆزلىگەندىمۇ، بۇ مەسىلە ئېتىقاد قىلغۇچىنىڭ ئەنئەنىگە خىلاپ ئۆلچەمنى قوللانغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ. بىزگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، RealNames شىركىتى ھەقىقىي ئېتىقاد قىلغۇچى بىلەن سۈيىستېمالچىنى پەرقلىنىدىغان سىناق تاشتۇر. ئۇلار مۇناسىۋەتلىك شىركەتلەرگە ھالقىلىق سۆزنى ساتىدۇ، ئاندىن ئىزدەش موتورنى تەكشۈپ، خېرىدارنىڭ باش بېتىنى كۆرسىتىدىغان ئۇلانمىنى ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ بىرىنچى تۈرىدە كۆرسىتىشكە كاپالەتلىك قىلىدۇ. مەسىلەن، فورد شىركىتى «فورد تەكشۈرگۈچى» دېگەندەك ھالقىلىق سۆزنى سېتىۋېلىپ، شۇنىڭ ئارقىلىق ئىشلەتكۈچى بۇ سۆزنى ئىزدىگەندە، فورد شىركىتىنىڭ شۇ ماركىلىق ماشىنىسى تونۇشتۇرۇلغان بەتنىڭ ئۇلانمىسىنى كۆرەلىشىگە كاپالەتلىك قىلىشى مۇمكىن. ئەگەر بىز بۇ بەتنىڭ ئۇلانمىسىنى بىرىنچى ئىزدەش نەتىجىسى قىلىپ تىزىملىق، RealNames بىزگە پۇل بېرىدۇ، بۇ ئۇلانمىنى بەتكە قويغۇزىدۇ ئەمما بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىز بىلەن پەرقلىنىدۇ. MSN، Alta Vista ۋە Go.com لارنىڭ ھەممىسى ئەينى ۋاقىتتا مۇشۇنداق قىلغان ئىدى، ئەمما بىز بۇنىڭ ئۈچۈن قاتتىق باش قاتۇرۇپ، قانداق قىلغاندا RealNames ئۇلانمىسىنى كۆرسىتىش بىلەن بىرگە، يەنە ئۇلارنىڭ يا Google ھاسىل قىلغان ئىزدەش نەتىجىسى ئەمەس، يا ھەقىقەت ئېلان ئەمەسلىكىنى ئېنىق ئىپادىلىگىلى بولىدىغانلىقىنى ئىزدىدۇق.

«RealNames نىڭ بۇ ئىشىدا، مەن ئۆزۈمنى سېتىۋەتكەندەك ھېس قىلدىم. RealNames شىركىتى ھەقىقەتەن بىر ئەخەل مەنبەسى ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بارغانسېرى ناچارلىشىۋاتاتتى. « ئىنژېنېر پائۇل بۇچېت (Paul Bucheit) لارى ۋە سېرگىيىنى ئۆز ئىچىگە ئالغان بىر توپ Google لىقلاردىن ئاغرىنىپ شۇنداق دېدى. ئۇ قۇرۇلۇش سۈپىتى ئەدەپ-ئەخلاققا ئىنتايىن كۆڭۈل بۆلىدىغان بولۇپ، بولۇپمۇ ئىككىسى كېسىشىدىغان دائىرىدە تېخىمۇ شۇنداق ئىدى. ئۇزۇن ئۆتمەي، پائۇل بۇچېت ئۆزىنىڭ بۇ خىل پوزىتسىيەسىنى «يامانلىق قىلماسلىق» دەپ خۇلاسلىدى. بۇ خىل ئاتاش بىر دەمدىلا مودا بولۇپ كەتتى.

«بۇ ھەتتا ئىزدەش نەتىجىسىنى باھا تالاشتۇرۇپ سېتىشتىنمۇ قەبىھ. مەن پەقەت قىزىقارلىق ئويۇندەك تۇيۇلۇپلا، RealNames تورتۇراسىغا «Craig Barrett» نى خەتلەتكەن. ھازىر سىز Google دا «Craig Barrett» دەپ ئىزدىسىڭىز، بىرىنچى ئىزدەش نەتىجىسى سەتلىكىدىن ئادەمنى قورقۇتۇپتىدىغان بىر تور بەتكە ئۇلىنىدۇ. « دېدى پائۇل بۇچېت ئاغرىنىپ، مەن سىناپ باققان ئىدىم، نەتىجىدە پۈتۈن ئېكرانغا لاپىلاپ توختىمايدىغان رەسىم ۋە رەڭلىك تاسماق بىلەن تولغان تور بەتنى كۆرگەنلىكىمنى بايقىدىم. كرائىگ باررېت (Craig Barrett) ئەينى چاغدا ئىنتىل شىركىتىنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى ئىدى.

مەن ئىلگىرى ئەزەلدىن ئىزدەش موتورىنىڭمۇ ئۆزىنىڭ دۇرۇس ئىناۋىتىنى قوغداش كېرەكلىكىنى ئويلىماپتىكەنمەن، ئىنتېرنېتتىكى ئىزدەش موتورى ئىجتىمائىي نازارەتچى ئەمەس بەلكى سودا قىلمىشى بولغان تەقدىردىمۇ. شۇنداقسىمۇ، RealNames ھەققىدىكى تالاش-تارتىش ئۆزۈممۇ سەزمىگەن ھالدا 1998-يىلى «سان جوس ماركۇرىي خەۋەرلىرى» مۇدىرىيەت يىغىنىدا يۈز بەرگەن ئىشنى ئەسلىتىدى. مەن ئىلگىرى Siliconvalley.com تورتۇراسىنىڭ ئېلان قوبۇل قىلىش يېتەكچى قائىدىسىنى تۈزىگەن، تارقاقچىلار ھەر خىل ئەڭ ناچار ئەھۋاللارغا قارىتا مەندىن قاتتىق سۈرۈشتە قىلغان. «مىكروسوفت ئۆزلىرىنىڭ «مونوپولىيە قانۇنىغا قارشى تۇرۇش قانۇنى» غا خىلاپلىق قىلىشقا چېتىشلىق خەۋەرنىڭ يېنىدىكى ئېلاننى سېتىۋالامدۇ يوق؟» دەپ

سوردى، «ئۇنداق بولغاندا، كىشىلەر بىزنىڭ خەۋەرنىڭ ئوبيېكتىپلىقىنى تەھرىرلەۋاتقاندا مۇرەسسە قىلدۇ دەپ قارايدۇ.» مەن يەنە بىر قانچە ھەپتە ۋاقىت سەرپ قىلىپ يېتەكچى قاندىكى زور تۈزۈش ئېلىپ بارغاندىن كېيىن ئاندىن تارقانقۇچى رازى بولدى.

2000-يىلى يىل بېشىدا، بىز پەقەت RealNames بەلگىلىگەن ھەر بىر ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئارقىسىغا كىچىككەنە «RN» خېتى قوشتۇق، بۇ Google شىركىتىنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى ئۇسۇل ئىدى. بۇنداق قىلغاننىڭ نەتىجىسى ئانچە ياخشى ئەمەس، ياكى ئۇدۇللا ئېيتقاندا، «بەكلا» ياخشى. ئەمما سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنى پۈتتۈرگەن ئاشۇ ئوقۇغۇچىلار RealNames نىڭ ئۇلانمىسىنى بەك ئالاھىدە ئىزدەش نەتىجىسى دەپ قارىدى، بىزنىڭ يورۇتۇپ كۆرسىتىشىمىزنىڭ سەۋەبى، ئۇ بىز ئىزدەپ تاپقان باشقا ئەخلەتلەردىن ياخشىراق.

ئومىد كوردىمىزنى كارخانا تەرەققىياتىنى باشقۇرۇشقا مەسئۇل مۇئاۋىن لىدىر بولۇپ، شىركەت قانداق كىرىم قىلىشقا ئۇ مەسئۇل. ئۇ دەسلەپتە RealNames نىڭ كەسپىنى قوغدىدى، مەن ئۇنىڭ تەكشۈرۈش خۇلاسەلىرىنىڭ ھەممىسىدە كەمتۈكلۈك بار دېگەننى باھانە قىلىپ ھەممىسىنى قوبۇل قىلىشنى رەت قىلدۇ دەپ ئومىد كۈتۈۋاتقان ۋاقىتتا، ئۇ كىشىنىڭ خىيالىغا كەلمەيدىغان مۇنداق گەپنى دېدى: «ئەمما Google ھەر قانچە بولسىمۇ ئۆزىنىڭ سۈپىتىنى ساتماسلىقى كېرەك، ھەتتا مول كىرىم مەنبەسى بولغان تەقدىردىمۇ قەتئىي بولمايدۇ.»

نېمە؟ بىر سودىگەر قولغا كىرىپ بولغان پۇلنى قوبۇل قىلىشنى رەت قىلغانمۇ بارمۇ؟ بۇنداق بولسا ئادەم ھەقىقەتەن نېمە قىلارنى بىلەلمەيدىكەن. بۇنداق ۋەدىسىدە تۇرىدىغان زادى قانداقراق «تىجارەتچى»دۇ؟

1999-يىلى باھاردا، لازىرى بىلەن سېرگېي ئومىدىنى تەكلىپ قىلدى، ئۇ Google نىڭ 11-نومۇرلۇق خىزمەتچىسى بولۇپ قالدى. ئومىد سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ سودا-سانائەتنى باشقۇرۇش ماگېستىرى (MBA) ئۇنۋانىغا ئېرىشكەن بولۇپ، ئىلگىرى Netscape شىركىتىدە ئىجرائىيە ئەمەلدارى بولغان. ئۇ ئۇچىسىغا قارا رەڭلىك ئاماننى ماركىلىق يۈرۈشلۈك كىيىم كەيسە، قارىماققا بەستى زىلۋا كۆرۈنەتتى، ھەر تەرەپكە چېپىپ تاپقان سېمىزلىكى ساياھەتنىڭ يالدامسى ئىدى. ئومىد دائىم كۈلۈپ تۇراتتى، باشقىلار سۆزلەۋاتقاندا، ئۇ ئەستايىدىل تىڭشايتتى. ئۇ بەك ياخشى ئادەم بولغانلىقتىن، سودا قىلالماسلىقىدىن ئەنسىرەيتتىم. ھەر خىل ھەر تۈرلۈك كەسپى سېتىش تەتقىقات سىنىپلىرىدا پروفېسسورلارنىڭ مەجبۇرلاش خاراكتېرىدىكى سەمىمىلىكى نەگە كەتتى؟ رىقابەتچىگە قاتتىق تاقابىل تۇرۇشنى تەشەببۇس قىلىدىغان ئۇسۇل نەگە كەتتى؟ ئومىد سىزنى ئەدەب بىلەن يېڭىدۇ، لېكىن يوقىتىۋەتمەيدۇ. ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ، Google يەنە ئۇنىڭ باشقا تەرەپلىرىدىن پايدىغا ئېرىشىدۇ، بىراق ئويۇنچۇق ئېيىققا ئوخشاش ئوماق بولۇشقا تايىنىپ ئەمەس، بەلكى ئارقىغا يوشۇرۇنغان ئادەتتىن تاشقىرى ئەقىل-پاراسەت ۋە تەھلىل قىلىش مېڭىسىگە تايىنىدۇ. ئومىد سېتىش قوشۇندىكىلەرنىڭ قەيەردە تۇرسا بولىدىغانلىقىنى ئېنىق بىلەلەيدۇ، گەرچە ئۇ باشقىلار ھەيۋە قىلغان ۋاقىتتا، ئانچە-مۇنچە قىر كۆرسىتىپ قويسىمۇ. ئەمما ئۇ كىشىنى قىستىمايلا سۆھبەتنى ئىككى تەرەپ ئىختىلاپنى ھەل قىلىدىغان ھالقىلىق نۇقتىغا يېتەكلىيەلەيدۇ.

«ئەگەر RealNames شىركىتىنىڭ ئىزدەش نەتىجىسى ياخشى بولمىسا، ئۇ ھەقىقەتەن ناھايىتى ئوسال ئىش. لېكىن، بۇ بىزنىڭ ئۇلار بىلەن ھەمكارلاشماستىنمۇ لازىملىقىنى بىلدۈرمەيدۇ. بىز ئېنىق قىلىپ ئۇلارنىڭ مەزمۇنى بىلەن بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىزنى پەرقلىنىدۇرۇشىمىز كېرەك، مۇشۇنداق بولغاندا ئىشلەتكۈچىلەر ئۇلارنىڭ ھەق تاپشۇرۇپ سېتىۋالغان ئىزدەش نەتىجىسى ئىكەنلىكىگە ھۆكۈم قىلالايدۇ.» دېدى سېرگېي.

لازىرى ھەر قانداق ئۆزگەرتىش كىرگۈزۈشنى خالىمايتتى. ئۇنىڭ دېيىشىچە: «ئەگەر ئىشلەتكۈچىلەر RealNames بەلگىلىگەن مەزمۇن بىلەن بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىزنى ئارىلاشتۇرۇۋەتسە، ھېچنېمە بولمايدۇ. ئەگەر RealNames شىركىتى بەلگىلىگەن ئۇلانما ياخشىراق بولسا، ئىشلەتكۈچى شۇ ئۇلانمىنى چېكىدۇ.

پەقەت كىشىلەر بۇنىڭ رەسمىي مەنىدىكى ئىزدەش نەتىجىسى ئەمەسلىكىنى چۈشەنسەنلا، مېنىڭچە چاتاق يوق. « ئۇندىن باشقا، ئۇ RealNames شىركىتى بەلگىلىگەن تۈرلەرنى «ئىنتېرنېت ھالقىلىق سۆزى» قىلىپ تىزىشنى خالىمايدۇ، چۈنكى بۇنداق قىلغانلىق ئۇلارنىڭ ماركىسىنى ھەقسىز كېڭەيتىپ بەرگەنلىك بولۇپ، ئۇلارنى رىقابەتچىمىز قىلىپ يېتىشتۈرۈپ چىقىدۇ.

لارنى: «كەسپىمىزگە نىسبەتەن ئازراق پايدىسى بار، ئىشلەتكۈچى ئارايۇزىگە نىسبەتەن ئانچە ياخشى ئەمەس.» دەپ ئېتىراپ قىلدى. ئەڭ مۇمكىنچىلىكى بار ئەھۋال شۇكى، ئۇ RealNames شىركىتىنىڭ شۇ يىلدىن ئۆتۈشكە بەرداشلىق بېرەلمەيدۇ دەپ ھېس قىلدى. ئۇلار ۋەيران بولۇشتىن ئىلگىرى، ئەگەر بىز ئۇلارنىڭ مەنبەسىدىن پايدىلىنىپ Google نى راۋاجلاندۇرساق، ئۇنداقتا جەمئىيەتكە تېخىمۇ ياخشى مۇلازىمەت قىلالايمىز.

لارنى بۇ مەسىلىدە شۇنداق ئىختىيارىي بولۇپ، مەن بەك ھەيران قالدىم. ئۇ قارىماقتا بىزنىڭ دۇرۇس بەھۆرمەتلىكىنى سىغىدۇرالمىدىغان مەيدانىمىزدىن ۋاز كەچكەندەك تۇيۇلدى. تەلىمىمىزگە، بەزىلەر ئۇنىڭدىكى خەتەرنى كۆرسىتىپ بېرىشنى خالايتتى.

«مەن قوشۇلمايمەن. گەرچە ئۇسۇل نىسبەتەن مۇۋاپىقتەك قىلىشىمۇ ئەمما ئۇ يەنىلا پۇل خەجلىپ سېتىۋالغان ئورۇن، ئەگەر يۈزەكى قارىغاندا «ئوبېكتىپ» بىر ئىزدەش نەتىجىسىدەك قىلىشىمۇ، بۇ بىر ئالدامچىلىق. «نىيۇيورك ۋاقىت گېزىتى» ھەقىلىق ئېلان بىلەن مۇستەقىل خەۋەرنى پەرقلىنىدۇرگەنلىكى ئۈچۈن ئالدىنقى قاتاردىكى تاراتقۇغا ئايلانمىغان.» دەپ ئۇرس.

ئاخىرىدا يەنىلا ماركىسى ھەل قىلىش ئامالىنى تاپتى. ئۇ باشقا تور تۇرالارنىڭ RealNames شىركىتى بەلگىلىگەن ئۇلانمىنى بىر تەرەپ قىلىش ئۇسۇلىنى تەتقىق قىلغاندىن كېيىن، بىزنىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزىمىز ئۇلار بىلەن بىر ئۆلچەمدە ئەمەس دەپ خۇلاسىنى چىقاردى. ئۇ RealNames بەلگىلىگەن ئۇلانما بىلەن بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىزنى تېخىمۇ ئېنىق پەرقلىنىدۇرىدىغان مودىلدىن بىر قانچىنى تاپشۇردى، لارنى ئۇنىڭ ئىچىدىن بىرنى تاللىدى. بىزنىڭ RealNames شىركىتى بىلەن بولغان ھەمكارلىقىمىز 12 ئاي داۋاملاشتى، بىز ھەمكارلىشىشنى توختىتىپ بىر يىلدىن كېيىن، RealNames شىركىتى ئۇن-تىنىسىز يوقاپ كەتتى.

مەسىلە ھەل قىلىنغاندىن كېيىن، مەن ئۆزۈمنىڭ كۆرگەن ئاڭلىغانلىرىم ھەققىدە ئويلىنىمەن. مەن ئىلگىرى ئىشلىگەن گېزىتخانىدا، بىر تۈرلۈك پىلان تەستىقلىنىشى ئۈچۈن، يىغىن كۈنتەرتىپىگە تىزىپ ھەمدە يازما دوكلات يوللاش كېرەك، ئارىلىقتا ئادەتتە بىر قانچە ئاي كۈتۈش كېرەك. ھەر خىل پىكىرلەرنى رەسمىي ئوتتۇرىغا قويۇپ، مۇنازىرە قىلىپ، باھالاش كېرەك، ئۇنىڭدىن باشقا ئېھتىياتچانلىق بىلەن قايتا-قايتا تۈزۈش كېرەك. بىراق Google دا، تېز مودېلنىڭ پىكىر بايان قىلىش ھوقۇقى ئەڭ كۈچلۈك، سانلىق مەلۇماتنىڭ قايىل قىلىش كۈچى ئەڭ زور، بىر قانچە سائەتتىلا قارار چىقارغىلى بولىدۇ. لېكىن، Google يەنىلا مەقسەتلىك ھالدا پاك دىيانەتلىك بولغان كەسىپ ئۆلچىمىدىن بىرنى تۈزدى. مەن بۇ كۆز قاراشنى ياقتۇرىمەن: سۈرئەت ئەخلاقنىڭ دۈشمىنى بولۇشى ھاجەتسىز. شۇنىڭدىن بۇيان، ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ تىزىلىش قاتارىنى ساتىدىغان رىقابەتچىلىرىمىزگە نىسبەتەن، ئەگەر سېپى ئۆزىدىن ئەسكىلىك ھېسابلانمىغان تەقدىردىمۇ، ئۇ قىلمىشنىڭ تېشى پالپال ئىچى غالىغال ئىككى يۈزلىمىچىلىك دەپ قاراشقا باشلىدىم.

## G.O.D نىڭ 9 مىليارد ئىسمى

ھازىرغا كەلگۈچە، شىركەتنىڭ ماركىسى قۇرۇلۇشى جەھەتتىكى تەجرىبەم ئىزچىل ھالدا بولۇشقا تېگىشلىك

قىممىتىنى ئىپادىلىدى. ئەمما، بىزنىڭ ئىزدەش موتورىدىن كېيىنكى تۇنجى ئاساسىي مەھسۇلاتىمىز ئېلان قىلىنىش ئالدىدا، بۇ خىل ئەھۋالنىڭ ئۆزگىرىشى ئۈچۈن دۇئا قىلغان ئىدىم. G.O.D ياخشى بىر پۇرسەت. مېنىڭ بۇ جايدا G.O.D دېگىنىم Google Open Directory (كۆڭىل ئوچۇق مۇندەرىجە).

G.O.D بولسا Netscape شىركىتىنىڭ ئوچۇق مۇندەرىجىسىنى ئاساس قىلىدۇ، Yahoo دىن ئىشلەتكۈچىلەرنى تارتىپ كېتىدۇ، گەرچە 2000-يىلى 1-ئايدا بۇ نۇقتىنىڭ ئاقلانە ئەمەسلىكىنى ئوچۇق ئاشكارا ئېيتىپ قىلغان بولسىمۇ. بىز Yahoo بىلەن دوستانە مۇناسىۋەتنى ساقلاپ قېلىشنى ئۈمىد قىلىمىز، ئۇلار پۈتكۈل يۇلتۇزلار سىستېمىسىغا ئىگە، ئەمما بىز ئەمدىلا كۆتۈرۈلۈۋاتقان كىچىك يۇلتۇز. گەرچە G.O.D قا ئانچە كۆپ زېھىن كەتمىسىمۇ ئەمما ئازدۇر-كۆپتۇر ئادەمنى بىزار قىلىدۇ.

«ھەر بىر كىشى پەقەت ئىزدەش مۇلازىمىتىنىلا ئىشلىتىشى كېرەك.» دېدى لارى ئاغرىنىپ. مۇندەرىجە مۇلازىمىتىنىڭ ئىستىقبالى يوق. مۇندەرىجىدىن بىر نەرسە ئىزدەشتە، ئۇنىڭ قۇرۇلما ئورۇنلاشتۇرۇلۇشىنى چۈشىنىپ، ئاندىن قەۋەتمۇ-قەۋەت ئىزدەپ لازىملىق مەزمۇنى تاپقىلى بولىدۇ. ئىزدەش مۇلازىمىتىنى ئىشلەتكەندە، ھەممە نەرسىنى سانلىق مەلۇمات بىلەن توشۇپ كەتكەن چوڭ چىلەككە تاشلاپ قويساقلا بولىدۇ، سىزگە نېمە كېرەكلىكىنى ئېنىق تەسۋىرلىسىڭىزلا، جاۋابغا ئېرىشەلەيسىز. سانلىق مەلۇماتىڭىزنىڭ نەدە ئىكەنلىكى، ئانچە مۇھىم ئەمەس، چۈنكى ياخشى ئىزدەش موتورى سانلىق مەلۇماتلارغا نىسبەتەن ئېرىشىش، باھالاش، تەرتىپلەش ئېلىپ بارىدۇ، چاشقىنەكنى مېدىرلىتىشىڭىزنىڭ ھاجىتى يوق، ئىزدەش نەتىجىسى ئۆزۈڭىزدىن ئالدىڭىزدا نامايان بولىدۇ. ئىزدەش؟ يۇقىرى ئۈنۈم. مۇندەرىجە؟ ئۇنداق ئەمەس.

گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، بەزىدە ئادەملەردە ئاشۇنداق ئەقلىيلىك، لوگىكىلىق بولمايدۇ، ئۇلار سانلىق مەلۇماتلارنى ئۆزلىرى ئىزدەشنى خالايدۇ، ۋەزىپىنى غايەت زور توردىكى ياخشى ئىزدەش موتورىغا تاپشۇرۇشنى خالىمايدۇ. بەلكىم يەنە قانداق باشقا ئۇچۇرلار بار دەپ كۆرۈپ بېتىپ ئۇلارنىمۇ ئوخشاش بىر مۇندەرىجىگە قويۇشنى ئويلايدىغاندۇ، بەلكىم ئۆزى ئىزدەپ تاپقان ئازراق نەرسە ئۇلارنى تېخىمۇ راھەت ھېس قىلدۇرىدىغاندۇ. ئەگەر كىشىلەر ۋاقىتنى ئىسراپ قىلىدىغان ئۇسۇل بىلەن سانلىق مەلۇماتقا ئېرىشىشتە چىڭ تۇرۇپ، ئىزدەش مۇلازىمىتىگە پەرۋا قىلمىسا، ئۇنداقتا Google ئامالسىز ئۇنىڭ ئورنىغا باشقا ئامال تەمىنلەيدۇ يەنى، ئىزدەش موتورىغا يەتمەيدىغان ئۇنىڭ ئورنىغا ئالماشتۇرىدىغان ئامال، ئەمما نېمىلا بولمىسۇن پەقەتلا بىر ئالماشتۇرىدىغان ئامال.

بىز ھەممەيلەنگە داڭلىق بولغان مۇندەرىجىنى Google مۇلازىمىتىگە سىڭدۈرسەك بولمايدۇ، چۈنكى ئۇ Yahoo غا تەۋە. شۇڭلاشقا Google ئوچۇق مۇندەرىجە بىلەن باغلىنىپ قالدى، بۇنى Netscape (ۋە ئۇنىڭ ئانا شىركىتى America Online) باشقۇرغان بىر تۈر. مىليونلىغان پىدائىيلار ھەر خىل تورتۇرلارنى ئوقۇپ سېلىشتۇرغاندىن كېيىن، ئۇلارنى مۇناسىپ مۇندەرىجە تۈرىگە قوشقان. بۇ خىل سۈنئىي ئارىلىشىش ئىزدەشنىڭ ساپ بولۇشىنى تەشەببۇس قىلغۇچىلارنىڭ چىشىغا تېگىدۇ. تورتۇرانىڭ مۇندەرىجىلەرگە دەل جايلاشتۇرۇش مەسلىسىدە، كىمگە ئىشەنگىلى بولىدۇ؟ يېرىم ئىدراكلىق ۋەزىپە ۋاكالەتچىسىنى تاپالغان تەقدىردىمۇ، ھەممە تورتۇرلارنى كۆرۈپ، ئۇلارنىڭ مەزمۇن خاراكتېرىنى ئېنىقلاپ، ئاندىن مۇۋاپىق مۇندەرىجىگە قويۇشتەك، بۇ خىل ئادەم كۈچى مەشغۇلاتى ھەرگىزمۇ ئىنتېرنېتنىڭ ئېشىش قەدىمىگە يېتىشەلمەيدۇ. ماشىنا يۇمشاق دېتالى ھارغانى بىلمەي نۇر تېزلىكىدە تورتۇرلارنىڭ ھەممىسىنى ئۆتكۈزەلەيدۇ، بۇ دەل كەلگۈسى يۈنىلىش.

Google مۇندەرىجە مۇلازىمىتى قىلىپ قالسا، پەقەت ئۇنى ئىزدەش موتورىغا باغلاپ قويۇپلا بولىدۇ قىلمايدۇ. سىز داتلىشىپ كەتكەن لەمپىنىڭ ئاستىغا فارالى (Faraly) ماشىنىنى توختاتمايدىغانسىز. پائۇل بۇجېت Google نەشرىدىكى ئوچۇق مۇندەرىجىنىڭ ئۈستىگە ئىزدەش قۇرۇلما دېتالىدىن بىرنى قوشتى. ھازىر ئۇچۇرغا كۆز يۈگۈرتۈشتە چىڭ تۇرىدىغانلار ھېچ بولمىغاندا ئىزدەش مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىپ مۇناسىپ كۆز يۈگۈرتىدىغان مۇندەرىجىگە ئېرىشەلەيدىغان بولىدۇ. بۇ كۆرۈمىسىز بوۋاق بولسىمۇ، ئەمما ئۇ بىزگە تەۋە.



هازىر بۇ كۆرۈمىسىز بوۋىقىمىزغا ئات قويۇشىمىز لازىم.

مەھسۇلاتقا ئات قويۇش ماھارەت لازىم بولىدىغان جەريان. يېڭى مەھسۇلاتقا ئات قويغاندا، ئۇنى يادرولۇق كەسىپ بىلەن ئۇزۇل-كېسىل ئايرىۋەتكىلى بولامدۇ؟ مۇھىمى ماركا ئىسمىنى سىڭدۈرۈپ شۇ مەھسۇلاتنىڭ بار بولغان مەھسۇلاتلار بىلەن ئوخشاش ئىكەنلىكى، ئەمما ئازراق پەرقى بارلىقىنى ئىپادىلىگىلى بولامدۇ؟ ياكى ئادەتتىكى ئاتتىن بىرنى ئويلاپ، بۇنىڭ باشقا بىر مۇلازىمەت ئىكەنلىكى، مۇستەقىل مەۋجۇت بولمايدىغان پۈتۈنلەي ئوخشىمايدىغان مەھسۇلات ئىكەنلىكىنى ئىپادىلىگىلى بولامدۇ؟

مەن سالارغا مۇنداق دېدىم: «بىز ئۇنى ئىنگىلىزچە كىچىك ھەرپ d بىلەن ئىپادىلەپ، شۇنى ئالاھىدىلىك قىلايلى، ھەم بۇنى كەلگۈسىدە مەھسۇلاتقا ئات قويۇشنىڭ ئۆلچىمى قىلايلى. ھەممە مەھسۇلاتىمىزنىڭ ماركا بايلىقىمىزدا Google نىڭ ئىسمى بولسۇن، ئۇلارنى تارماق مەھسۇلات دەپ مۇئامىلە قىلمايدۇ. « مەن ماركا سىستېما قۇرۇلمىسىنىڭ دەسلەپكى خەرىتىسىنى سىزدىم، Google ئەڭ ئۈستىدىكى مۇستەقىل بىر چاسنىڭ ئىچىدە، «Directory» ۋە باشقا يوشۇرۇن كەسىپلەر ئاستىدىكى كىچىكرەك چاسدا ئىدى. «بۇنداق بولغاندا Google تېخىمۇ ياخشىراق ئاساسىي ماركا بولۇپ، شۇنىڭ بىلەن بىز كىرگۈزگەن ھەر قانداق بىر يېڭى كەسىپنىڭ ئىشەنچلىكلىكىنى ئاشۇرىدۇ. « دەپ چۈشەندۈردۈم.

سالار پىكرىمگە قوشۇلدى. ئۇ مۇنداق دېدى: «Google رەسىم قاتارلىق ئۇچۇر مۇلازىمەتلىرىنىڭ يېڭى تۈرنى كۆپەيتىش جەريانىدا، بۇ تەدبىردە چىڭ تۇرايلى. بۇ كەسىپلەرنى Google كەسىپلىرىنىڭ تەبىئىي راۋاجى دەپ قاراپ، پۈتۈنلەي يېڭى بىر مەھسۇلات دەپ قارىمايلى. « بىر قانچە مەنۇتتا چىقارغان بۇ قارار، Google ئىنژېنېرلىرىنىڭ كىشىلەرنى ئەيىبنەندۈرىدىغان نەتىجىلىرىنىڭ ھەممىسى Google دېگەن ئاتقا شان-شەرەپ قوشىدىغان، نەچچە يۈزلىگەن ئوخشىمىغان ئىشلەپچىقىرىش لىنىيەسى دەپ چۈشەندۈرۈلمەيدىغان بولدى.

ئەينى ۋاقىتتىكى ئەھۋالنى ئەسلىگەندە، ئەينى ۋاقىتتا سەرپ قىلغان بىر چارەك ۋاقىت ھەقىقەتەن ئەرەبىدە دەپ قارايمەن.

ماركا بىر مەھسۇلات ياكى مۇلازىمەت ئىگە بولغان بارلىق «تېگىشىش نۇقتىسى» نىڭ يىغىندىسى — تەسلىشىش، تەسرات، ئارزۇ، يەنە تاسادىپىي ئېرىشكەن كەچمىشمۇ بار. ماركا باشقۇرغۇچى بۇ تېگىشىش نۇقتىلىرىنى بىردەك ماسلاشتۇرۇپ تىرىشىپ كۈرەش قىلىشى كېرەك. ماركا باشقۇرغۇچى Google دا ھەممىدىن خەۋەردار بولۇشى، تور بېتىمىزدىكى ھەر بىر پىكىپىل، ئىشلەتكۈچى تورخېتىدىكى ھەر بىر تىنىش بەلگىسى، سېتىش ھۆججىتىدىكى ھەر بىر سۆز، ئاۋاز قويۇش سۈپىسىدا قويۇلغان ھەر بىر ئۇدارنىڭ ھەممىسىنى بىر بىرلەپ تەكشۈرۈپ چىقىشى كېرەك. بۇ ئاساسەن مېنىڭ خىزمىتىم. بۇ خىزمەت ناھايىتى قالايمىغان، نۇرغۇن زېھىن سەرپ قىلدۇرىدۇ، ئۆزەم بۇ سەۋىيە بىلەن Google نىڭ 1000 تارماق ماركىسىنى ياخشى باشقۇرالمىدىغانلىقىمنى بىلىمەن.

«بىز نېمە ئۈچۈن Google نىڭ 1000 تارماق ماركىسىنى ياراتمايمىز؟» بىردەمدىن كېيىن، سېرگېي مەندىن مۇشۇنداق سورىدى. «مۇشۇنداق بولغاندا، Google رىقابەتچىلىرى ماھىر بولغان نەرسىلەرنى تەمىنلىيەلەيدۇ، ھەمدە ئىزدەش نەتىجىسى ئۇلاردىنمۇ ياخشى بولىدۇ. بىز خۇددى iWon غا ئوخشاش ئات بەيگىسى لاتارىيە بىلىتى تورتۇراسى قۇرالايمىز، ياكى دەرۋازا تورتۇرا قۇرالايمىز ۋە ياكى تەبىئىي تىل ئۇسلۇبىغا ئىگە بولغان ئىزدەش مۇلازىمىتى تەمىنلىيەلەيمىز، پەقەت Google نى ئارقا سۇپىدا ئەمەلىي ئىزدەش موتورى قىلساقلا بولىدۇ. «

ئۇنىڭ لوگىكىسى قارىماققا يوللۇق ئىدى: ئەگەر سىز رىقابەتچىڭىز ئېلىپ كەلگەن ھەممە پايىدىغا

ئېرىشىشىڭىز، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھەقىقەتەن ئىشلىتىش قولاي ئىزدەش موتورى قوشۇلسا، نېمە ئۈچۈن يەنە باشقا نەرسىنى ئىشلىتىدۇ؟ بىزنىڭ چەكلىك مەنبەيىمىز بىلەن، نەچچە ئون نەچچە يۈز ماركىنى راۋاجلاندۇرۇشىمىزنىڭ ئانچە ئۈنۈمى بولمايدۇ، يەنە بىر قانچە ماركى باشقۇرغۇچى تەكلىپ قالىساق قانداق بولار كىن دەپ ئۇنىڭغا تەكلىپ بەردىم. سېرگى ئۆزىنىڭ تەشەببۇسىدىن ۋاز كەچتى ئەمما ھەر قېتىم رىقابەتچىمىز بىزنىڭ ئىزدەش تېخنىكىمىزغا يەتمەي تۇرۇپ بازار ئۇلۇشىگە ئېرىشكەن ۋاقىتتا، ئۇ بۇ ئويىنى قايتا ئوتتۇرىغا قويمايتتى.

Google نىڭ مۇندەرىجە مۇلازىمىتى ئىزچىل ئانچە مۇۋەپپەقىيەتلىك بولمىدى. بىز دەسلەپتە توق يېشىل رەڭلىك ئۇلانما شەكلىدە تور تۇرانىڭ باش بېتىدىكى كۆرۈنەرلىك جايغا قويدۇق، كېيىن تۆۋەنلىتىپ ئىزدەش قۇتىسىنىڭ ئاستىدىكى بىر بەلگىگە ئۆزگەرتتۇق. مۇندەرىجە مۇلازىمىتىنىڭ ئىشلىتىلىش مىقدارى ئىزچىل تۆۋەن بولدى، ھازىرمۇ «تېخىمۇ كۆپ Google مەھسۇلاتلىرى» بېتىدە تىزىلغان ئانچە كۆپ ئىشلىتىلمەيدىغان مۇلازىمەت تۈرلىرىنىڭ ئارىسىدىن ئۇنى تاپقىلى بولىدۇ.

خاسلىقىنى «ھەقىقىي» مەھسۇلاتقا ئايلاندۇرالماسلىقىنىڭ ئۆزىمۇ بىر ياخشى ئىش. بۇ كەسىپلەر ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ يوقالغاندا، ئۇلارنى ئەسلىدە يادىغانلار يوق.

## يۈزلىگەن بايراقلار لەپىلدەسۇن

Google نىڭ ئۆسۈپ يېتىلىپ قۇدرەت تېپىشى پۈتۈنلەي ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئالقىشىغا تايانغان دېسەك، ئانچە توغرا بولمايدۇ. بىز توردا ئېلان بېرىشكە ئانچە پەۋقائاد قىلىپ كەتمەيمىز، پەقەت بۇنىڭ ئۈچۈن پۇل خەجلىشىنى خالىمايمىز خالاس. بىزنىڭ Netscape ۋە Go2Net شىركىتى بىلەن تۈزۈلگەن مۇلازىمەت ئالماشتۇرۇش كېلىشىمىمىز بار، شۇڭلاشقا بىز - مەن - ئۇلارنىڭ تور تۇراسىدا رەڭلىك تاسماق ئېلان تارقىتىش لايىھەسىنى تۈزۈشۈم كېرەك. مەن Google غا كېلىپ ئىشلەشتىن ئىلگىرى، شىركەت ئەركىن ئىش قىلىدىغانلارنى ئىزدەپ بىر قانچە ئېلان شوئارى ئىجاد قىلغان. بىر ئېلاندا، تۇرقى كىشىنىڭ قورققۇسىنى كەلتۈرىدىغان سېپىرىگەر بالا ئوتتۇرىغا چىقىپ Google نىڭ قارا سېپىر ئىشلىتىپ ئىزدەش نەتىجىسىگە ئېرىشىشىنى ئىنكار قىلىدۇ. بۇ ئېلان كىشىگە تېپىغا ماس كەلمىگەن تۇيغۇ بېرىدۇ.

فۇجى سالى بىزنىڭ تۇنجى قېتىم ئاشكارىلىغان بازارچىلىق پائالىيىتىدە قىيىنچىلىققا ئۇچرىشىمىزنى ئۈمىد قىلمايتتى، شۇڭا ئۇ ئىنچىكىلىك بىلەن رەڭلىك تاسماق ئېلان تارقىتىش پىلانىنى تۈزۈپ، خامچوت ۋە ۋاقىت جەھەتتىكى ئىلگىرىلەش سۈرئىتىنى جەزملەيدى. بىز بازارنى تەكشۈرۈپ تەتقىق قىلىشىمىز، تەتقىقات نەتىجىسىنى تەھلىل قىلىشىمىز، 100 مىڭ دوللاردىن ئاشمىغان ھالدا ۋاكالىتچى ياللىشىمىز، يېڭىلىق يارىتىشچانلىققا ئىگە تەشۋىقات تېزىسى يېزىشىمىز، ئەندىزىسى جەزملەنگەن ئۇچۇرغا ئېرىشىشىمىز، مەھسۇلات ئىشلەپچىقىرىش باسقۇچىغا كىرىپ، ئاندىن ئېلان تارقىتىشىمىز كېرەك، بۇ ئىشلارنى چوقۇم 7 ھەپتە ئىچىدە تاماملىشىمىز كېرەك. بۇ ئالدىراش جىددىي، خاتالىق چىقىشقا يول قويۇلمايدىغان ۋاقىت جەدۋىلى بولۇپ، شۇغىنىسى Google نىڭ ئېلان سۈرئەت قوغلىشىدۇ دەپ قارايدىغان ئۆزگەرمەس مايىللىققا نىسبەتەن، فۇجى سالى بىر قېتىم يول قويۇشنى قارار قىلدى. ئەنئەنىۋى بازارچىلىق ئۆلچىمى بويىچە، بۇ ئېلانلارنى بىر كېچىدە تەييارلاپ بولۇش كېرەك.

سېرگىيىمۇ ئېلاننىڭ بىر كېچىدە مەيدانغا كېلىشىنى ئارزۇ قىلاتتى، ئەمما ئۇ تېخىمۇ ئەنئەنىۋى ئۆلچەمنى قوللاندى: بىزگە پەقەت 24 سائەتلا ۋاقىت بەردى. ئۇ سېپىرىگەر بالا ئېلاننىڭ ئانچە كۆڭۈلدەك دەپ بولمىغانلىقىنى ئېتىراپ قىلدى ئەمما بىزنىڭ سېتىشنى تېزلىتىش ھەرىكىتىمىزنىڭ چوقۇم زور تىپلىق ماركىنى ئېتىراپ قىلىش پىلانىنىڭ بىر قىسمى بولۇشىنىڭ ھاجىتى بار دەپ قارىمىدى. ئەگەر بىز يېڭى ئېلان ئىشلەتسەك،

ئۇ تەرەپتە مەسلە يوق.

«ئەتە ئىشتىن چۈشۈشتىن ئىلگىرى، قانچىلىك ئېلان چىقىرىپ بولالايسىن؟» سېرگېي بۇ سۆزنى ماڭا قاراپ دەۋاتقاندا، مەن توردىكى بازارچىلىق باشقۇرغۇچىسى ئىدىم. «100 رەڭلىك تاسماق ئېلان بولسا قانداق؟ شۇنداق بولغاندا بىزنىڭ يېتەرلىك كۆپ خىل ئىرسىيەت گېنىمىز بولىدۇ، قايسىلىرىنىڭ ئۈنۈمى بار، قايسىلىرىنىڭ ئۈنۈمى يوق كۆرۈپ باقالايمىز. ئاندىن ياخشى ئەمەسلىرىنى شاللىۋېتىپ، ئۈنۈمى ياخشىلىرىنى ئۆلگە قىلىپ، يەنە 100 يېڭى لايىمە ئوتتۇرىغا قويىمىز.» مەن كەسپىي ھاياتىم ئۈچۈن تەبىئىيلىق قىلىۋاتقان ۋاقىتتا «ئوگىلىۋىنىڭ ئېلان ھەققىدە ئېيتقانلىرى (Ogilvy on Advertising)» نى ئوقۇغان، سېرگېي «تۈرلەرنىڭ كېلىپ چىقىشى» نى ئوقۇغان.

سېرگېي بىزنىڭ ۋاكالىتچى ياللىشىمىزنىڭ زۆرۈرىيىتى يوق دەپ تەشەببۇس قىلاتتى. Google دا بىر توپ بازارچىلىق قىلىدىغان ئادەملەر بار، بىز گەرچە پروگرامما يازالمىساقمۇ ئەمما ئېلاننى چوقۇم يازالايمىز. بۇ ئىشلارنى تاماملىغاندىن كېيىن، بىز رەسىمنى ئاللاشتۇرۇپ، ھەرىكەتچان رەسىم شەكىلىدىكى ھۆججەت ھاسىل قىلالايمىز. بۇ ئىش پروگرامما تۈزۈش ئەمەس، پەقەت پىچىملاشتۇرۇش. «نېمە ئۈچۈن ئۆزلۈكىدىن Photoshop (بىر خىل سۈرەت بىر تەرەپ قىلىش يۇمشاق دېتالى) ۋە HTML يۇمشاق دېتالى ئۆگەنمەيدۇ؟» دەپ سورىدى سېرگېي. يۇمشاق دېتال ئىشلىتىش ماھارىتىم ئىزچىل ئىلگىرىلەۋاتىدۇ ئەمما Google نىڭ قاتتىق تەلپىگە يېتىشكە، يەنە ئۇزۇن بىر مەزگىل ۋاقىت كېتىدۇ. سېرگېي خالىمىغان ھالدا سىرتتىن لايىھەلىگۈچى تەكلىپ قىلىشىمغا قوشۇلدى ئەمما خەجلىگەن پۇلغا پەقەت رازى بولىدى.

سەندى بۇنىڭدىن، سېرگېينىڭ شىركەتكە بازارچىلىق خادىملىرىنى تەكلىپ قىلغانلىقىنىڭ ئاقىلانى بولغان بولمىغانلىقىدىن گۇمانلىنىشقا باشلىغانلىقىنى جەزملەدى، چۈنكى بىزنىڭ ھەر قانداق ئىشنى ئۆز ئالدىمىزغا تاماملىيالايدىغانلىقىمىز ئېنىق ئىدى. «سەن ئازراق ئۆزگەرمىسەڭ بولىدى، دوكلات. سەن يوشۇرۇن مەسلە ۋە توسالغۇلاردىن ئەندىشە قىلما، پەقەت ئامال قىلىپ ئىشنى ياخشى قىلساڭلا بولىدۇ.» مېنىڭ Google دا تاماملانغان بولالمىغان نەتىجە تىزىمىنى باشقىلار تېخى تەلتۈكۈس نەزەردىن ساقىت قىلمىغان ئىدى. ئەگەر مەن ناھايىتى تېز سۈرئەتتە بۇ ئېلانلارنى تاماملىيالىسام، Google دىكى كۈنلىرىم بارماقتا سانغىدەكلا قالغان بولاتتى.

«يۈز ئېلان ۋەزىپىسى» مېنىڭ بۇرۇلۇش نۇقتامغا ئۆزگەردى. مەن پۈتۈن كۈچۈم بىلەن بۇ ۋەزىپىگە ئاتلاندىم، مېڭەمدە ئەكس ئەتكەن ھەر بىر ئويۇمنىڭ ھەممىسىنى خاتىرىلەپ چىقتىم. مەن تەبىئىي تالانتلىق ئېلان يازغۇچى جون ئونپىل (ئۇ كىنايە قىلىشنى ياقتۇرىدۇ، Abba مۇزىكا ئەترىتىنىڭ ئەگەشكۈچىسى) نى تەكلىپ قىلىپ ئەكىرىپ، ئۇنى يېڭى ئۇقۇم ئوتتۇرىغا قويۇشۇمغا ياردەملەشتۈردۈم.

«بىزنىڭ قۇرغۇچىمىز ئىنتايىن ياش.» مېنىڭ بىر رەسىملىك ئېلانم شۇنداق باشلىنىدۇ. «ئۈسكۈنە مەسئۇلىمىز مېڭە تاشقىي كېسەللەر دوختۇرى. «كېيىنكىسىگە يازدىم. «ئاشپىزىمىزنىڭ ئاشپەزلىك ھۈنرى قالىتس. «ئاخىرنى داۋاملاشتۇردۇم. «شۇڭا بىزنىڭ ئىزدىشىمىز باشقىلارغا ئوخشىمايدۇ.»

لېكىن، يەنىلا جوننىڭ ئوتتۇرىغا قويغىنى سېرگېينىڭ ئارزۇسىغا ماس كەلدى. ئۇ «ئەڭ ئاخىرقى ئەخەت يوق ئىزدەش موتورى.» دەپ يازغان ئىدى. سېرگېي «ئەخەت» دېگەن سۆزنى ئىشلىتىشنى بەك ياقتۇردى.

لايىھەلىگۈچىدىن تۇنجى تۈركۈمدىكى ئېلان لايىھەسىنىڭ دەسلەپكى نۇسخىسىنى ئېلىپ كەلگەندىن كېيىن، شىركەتتىكى ھەممەيلەن ئېلخەتتىن ئىبارەت ئوتتا ئۇلارنى قايتا-قايتا قاقلاپ چىقتى. مۇتلەق كۆپ قىسىم پىكىر گۈزەللىك تەرەپكە توپلاندى، سەل تەڭشەلسىلا ھەل قىلغىلى بولاتتى. پەقەت بىر جايدا سېرگېي قەتئىي قارشى تۇردى. لايىھەلىگۈچى «ئۇلار ھەقىقەتەن ھەقىقەتەن بىزنى ياخشى كۆرىدۇ» دېگەن بىر قۇر سۆزگە قىستۇرما رەسىم سەپلىگەن بولۇپ، رەسىمدە قارا كۆزەينەك تاقىغان، شارپا ئارتقان، ئاغزىغا ئۇزۇن

سېگارت قىستۇرغان كىنو چولپىنى ئىدى. سېرگېي بۇ رەسىمنى قەتئىي ياقىتۇرمىدى، ھوللىۋۇدچە ساختا ياسالما شەخس خاراكتېرىدىن تارتىپ، رەسىمدىكى تاماكا چېكىدىغان ناچار ئادەتكىچە، ھەممىسى ئۇنى قاتتىق يىرگەندۈردى.

لاررى ھەتتا ئۇنىڭدىنمۇ قەتئىي ئىدى. «مەن تاماكا ئېلانى تارقىتىمەن.» دەپ جاكارلىدى.

ئۇدا بىر قانچە كۈن ھەر خىل ئىنكاسلارنى تاپشۇرۇۋالدى. سېرگېي بىز ئىشلەتكەن يېشىل سايىنى ئانچە ياقىتۇرمىدى. سىندى بىر ئېلاننىڭ رىقابەتچىمىزنىڭ ئېلانغا بەك ئوخشاپ قالغانلىقىنى ھېس قىلدى. بىر كىيىم مودىلى بەك ياش، يەنە بىرسى بەك قېرى ئىكەن. مەن سېرگېينىڭ لوگىكىسى بويىچە، پادىچى ئىتىغا ئوخشاش بۇ تەنقىد پىكىرلەرنىڭ ھەممىسىنى سىغدۇرۇدۇم.

«بىز كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ياقىتۇرىدىغان ئېلاندىن 50 نى ئوتتۇرىغا قويالمايمىز. چىقىرىلغان تەقدىردىمۇ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەممىسى ياقىتۇرۇشىغا كاپالەتلىك قىلالمايمىز. بۇ دەل بىزنىڭ ئېلانلارغا سىناق ئېلىپ بارغانلىقىمىزنىڭ سەۋەبى.» دەپ ئوتتۇرىغا قويدۇق.

«دېگىنىڭ توغرا، ھەممەيلەننىڭ خۇشال بولۇشىنى ئويلىشىشىمىزنىڭ ھاجىتى يوق.» دەپ سېرگېي مېنىڭ بايقى سۆزۈمگە قوشۇلدى. ئەمما، تەنقىد پىكىرلەر يەنىلا ئارقا-ئارقىدىن كەلدى.

«بەك ئاستا.»

«سىزىق بەك كۆپ.»

«خەت بەك كۆپ.»

ۋاقىت ئاتقان ئوق دېگەندەك يەنە بىر ھەپتە ئۆتۈپ كەتتى، سېرگېي يەنە كېلىپ پىكىر بايان قىلدى.

ئۇ مۇنداق دېدى: «بىز بۇ ئېلانلارنىڭ ھەممىسىنى تۈركۈملەپ چىقىرىپ، ئۈنۈمنى كۆرۈپ باقساق قانداق بولار. ئېلان قىلماي، ئاخىرقى پىكىرنى ساقلاش، ۋاقىت ئىسراپ قىلغانلىق. بىۋاسىتە ئېلان قىلايلى، بۇ يا تېلېۋىزوردا سېتىشنى ئىلگىرى سۈرۈش پائالىيىتى بولمىسا. 100 ئېلاننى تارقىتىپ، زادى قانداق كۆرۈپ بېقىپ، ئاندىن ئۆزگەرتەيلى.»

سېرگېي ئاخىرى ئېغىز ئاچتى، مەن ناھايىتى خۇشال. تورتۇرا ئېلاندىن ئىبارات بۇ نۆۋەتچى ئاپتوبۇس بېكەتتىن ئايرىلىپ يولغا چىقىدىغان بولدى.

دەل شۇ چاغدا، تورسىز بازارچىلىق باشلىقى فۇجى سالى ئوتتۇرىغا چىقتى. ئۇ مۇنداق دېدى: «سېرگېي، مەن ھەممە ئېلانلارنىڭ كەم كۈتىسىز بولغاندا ئاندىن ئېلان قىلىشقا ساقلىماسلىققا قوشۇلمەن ئەمما بىز سۈپەت ئۆلچىمىنى بەلگىلىمىسەك، شىركەتنىڭ ماركىسىغا زىيان يەتكۈزۈش خەتىرىگە دۇچ كېلىمىز. بۇ دەل ھەر قايسى شىركەتلەر تەجرىبىلىك بازارچىلىق خادىملىرىنى تەكلىپ قىلىشنىڭ سەۋەبى. بىزنىڭ ھۆكۈمىمىزگە ئىشىنىڭ.»

ھازىر مەن فۇجى سالى بىلەن سېرگېينىڭ ئوتتۇرىسىدا تەڭقىسلىقتا قالدىم، ئالدىنقىسىنىڭ مەن ئەتىۋارلايدىغان كەسىپى پىكىرى بار، كېيىنكىسى مېنىڭ بازاردا ئېلاندا يېڭىلىق يارىتىشنى تەكشۈرۈپ دەلىللىشىمگە ھوقۇق بەرگەن. مەن ئېلان مەزمۇنىنى تېزلىكتە تۈزەتتىم ھەمدە باشقا تۈزۈش پىكىرىمگە يېشىل چىراغ ياقىتىم.

سۆھبەت كېلىشىم تۈزدى، يېڭىلىق يارىتىش خىزمىتىمۇ تاماملاندى، قېپقالغان ئىش ئېلاننىمىزنى ھەمكارلاشتۇرۇشنىمۇ تور بېتىگە قويۇشلا قالدى، قايسى ئېلاننىڭ ئۈنۈمى ئەڭ ياخشى كۆرۈپ باقايلى. دەل مۇشۇ پەيتتە، ھېچقانداق بىر شىركەتنىڭ Google غا ئوخشاش بۇنداق يۈرۈشمەيدىغانلىقىنى ئاندىن بىلىدىم. بىزنىڭ ئېلان تارقىتىدىغان ئىشلىرىمىزغا نىسبەتەن، ھەمكارلاشتۇرۇش شىركەتلىرىنىڭ ئېلان كەسپىگە مەسئۇل كىشىلىرى يا قەستەن بايقۇت قىلدى، يا ۋەزىپىنىڭ ھۆددىسىدىن چىقالمىدى ۋە ياكى ھەر ئىككىلىسى بار. بىر تورتۇرا توختامدا كېلىشكەن ۋاقىت بويىچە ئېلاننى تارقىتىدى. يەنە بىر تورتۇرا بىزنىڭ تېلېفون ۋە ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرمىدى. ھەتتا Netscape شىركىتىمۇ كېلىشكەن بىر قانچە مىليون ئېلاننىڭ ئارىسىدىكى بىر تالنى ئېلان قىلغان قىلمىغانلىقىنى جەزملەيدى.

ئېلان تارقىتىلغاندىن كېيىن، تاپشۇرۇۋالغان نەتىجە كىشىنى ئۈمىدسىزلەندۈرەتتى. ئارزۇيۇم ئەسلىدىنلا ئانچە يۇقىرى ئەمەس ئىدى، چۈنكى مەن بۇرۇنلا تور ئېلاننىڭ چېكىلىش قېتىم سانىنىڭ ئۆزۈمگە چۈشۈش يۈزلىنىشىنى كۆرۈپ يەتكەن ئىدىم. مەن كېزىتىلگەن ئايرىلغاندىن ئايرىلغاندا، پەقەت 0.5% تور بەت كۆرگۈچى ئېلان چېكەتتى. مەن بۇ نىسبەت يەنە چۈشىدۇ دەپ قارايتتىم. شۇڭلاشقا، بىز ئېلاننى ئېلان قىلغاندا، مەن ئىزچىل بۇ ئېلانلارنىڭ چېكىلىش نىسبىتىنىڭ سېرگېي بەلگىلىگەن 3% لىك نىشانغا يېتەلمەيدىغانلىقىدىن گۇمانلىناتتىم. دېگەندەك يەتمىدى. زور كۆپ قىسىم ئېلاننىڭ چېكىلىش نىسبىتى 0.3% كە يەتمىدى، بۇ سېرگېينىڭ قارىشىچە بىر مەيدان ئاپەت ئىدى. ئۇ ئېلان تارقىتىشنى دەرھال توختىتىشنى تەلەپ قىلدى، چۈنكى ئۇ بۇنى پۇلنى ئىسراپ قىلغانلىق دەپ قارايتتى. ئۇنىڭ قارشىچە، كۆرسىتىلىشى 5000 قېتىمغا يەتكەن ئېلاننىڭ چېكىلىشى 1% كە يەتمىگەنلىكى بايقالسا، دەرھال تېخىمۇ يېڭىلىق ياراتقان ئېلانغا ئالماشتۇرۇش كېرەك ئىدى. بىزنىڭ ئېلاننىمىزنىڭ كۆرسىتىلىش قېتىم سانىنى ئون مىليون ھېسابلىغاندىمۇ، مىڭلاپ ئوخشىمىغان ئېلان ياساپ ۋە باشقۇرۇشىمىز كېرەكلىكىنى بىلدۈرەتتى، چۈنكى مۇۋەپپەقىيەت قازانغان ئېلان بولغان تەقدىردىمۇ، ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ ئۆتە ئاشكارىلىنىپ كەتكەچكە، كۆيۈپ كېتەتتى.

ئۇنىڭ ئۈستىگە، ھەمكارلاشقان شېرىكلىرىمىز تەمىنلىگەن سانلارمۇ ئىشەنچلىك ئەمەس. Netscape شىركىتىنىڭ دېيىشىچە، بىر ئېلاننىمىزنىڭ چېكىلىش نىسبىتى 476% ئىكەن، بۇ ھەرگىز مۇمكىن ئەمەس. ئۆزىمىزنىڭ كۈندىلىك خاتىرە تەھلىل قىلىش قوشۇندىكىلەردىن ئېلاننىڭ ئەمەلىي چېكىلىشىنى دەلىللەپ بېقىشنى ئويلىدىم، ئەمما كۆپچىلىك ھەممەيلەننىڭ پروگرامما تۈزۈپ بۇ ئىشنى تاماملاشقا ۋاقتى يوق ئىدى.

مەن ھەر كۈنى ھەمكارلاشتۇرۇش شېرىكلىرىمىزنىڭ تورتۇراسىدا ئېلان قىلغان ھەر بىر ئېلاننىڭ ئەھۋالىنى خۇلاسەلەپ، بۇ سانلىق مەلۇماتلارنى جەدۋەلگە قىستۇرۇپ، ئاندىن بېسىپ چىقىرىپ، ئۆز قولىم بىلەن لارى بىلەن سېرگېينىڭ قولىغا يەتكۈزەتتىم. مەن ئىپادىسى ئەڭ ياخشى بولۇۋاتقانلىرىغا بەلگە قويۇپ، قايسى ئېلانلارنى ساقلاپ قالغىمىز، قايسى ئېلانلاردىن ۋاز كېچىمىز ئۇلارغا بىلدۈرەتتىم. ئەمەلىي سانلىق مەلۇماتلار بىلەن بىرلەشتۈرۈشۈم ئىككى ئىگىلىك تىكلگۈچىنىڭ كۆڭلىدىكى ئورنۇمنى يۇقىرى كۆتۈردى. ئۇلار جەدۋەلدىكى ھەر بىر مەزمۇننى تەپسىلىي كۆرۈپ، بەزى ئېلانلارنىڭ ئىپادىسى ئېگىز-پەس ئۆرلەپ چۈشكەنلىكىنى ياكى ئوخشاش بىر ئېلاننىڭ ئوخشىمىغان تورتۇرالاردىكى ئىپادىسىنىڭ پەقەتلا ئوخشىمايدىغانلىقىنى سوراييتتى. مەن ھەمىشە سوئالنىڭ جاۋابىنى بىلىشىم ناتايىن ئىدى ئەمما مەن مۇناسىۋەتلىك سانلىق مەلۇماتلارنى تېپىپ، پەرەز قىلىپ تەھلىل قىلاتتىم. مەن سانلىق مەلۇماتنىڭ قايىل قىلىش كۈچىگە ئىشەنگۈچىلەر قاتارىغا ئۆتتۈم، ھەمدە شۇنداق قەسەم قىلىمەنكى، بۇندىن كېيىنكى ھەر قانداق ھۆكۈم پەقەت ئەمەلىي سانلىق مەلۇماتلارنىڭ كۈچلۈك قوللىشى بولغاندىلا ئاندىن قارار چىقىرىلىدۇ.

ھازىر، دىققىتىم ئىپادەمگە ئەمەس بەلكى ئېلانغا مەركەزلەشكەن بولغاچقا، يۇقىرىنىڭ بېسىمى ئازراق بولسىمۇ ئاجىزلىغان ئىدى. بىز ھەم تېز ھەم تېجەشلىك ھالدا تۇنجى تۈركۈمدىكى يۈز ئېلاننى تەتقىق قىلىپ چىقتۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە ياسىلىش تەننەرخى ئۆزۈمگە چۈشەتتى. ئۈنۈمى ئەڭ ياخشى ئېلاننىمىز ئاق تەڭلىكى

بار ئىزدەش قۇتسى، شىركەتنىڭ بىر تۇغى، ئۇنىڭغا ئازراق خەت قوشۇلغان («جاۋابى مۇشۇ جايدا»، سىز كىمنى ئىزدەيسىز؟)، بۇنداق ئېلانلارنى، تور باشقۇرغۇچى كارېن ياكى Wacom دىكى دېننېس خۇئاڭ (Dennis Hwang) پەقەت 15 مىنۇتتا بىرنى ياسىيالايدۇ. مەنمۇ بىر قىسىم ئەمەلىي نەتىجىلەرگە ئېرىشتىم، قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىكى ئەمەلدارلارنىڭ كۆڭلىدە مەۋجۇد بولۇشۇمنىڭ زۆرۈرلۈكىنى ئىسپاتلىيالايدىغان بولدۇم.

ئىشەنچىم ئەمدى قۇيۇرۇق ئەمەس. شۇنداق بولسىمۇ، ھەر كۈنى كەچتە كۆزۈمنى يۇمۇپ ئۇخلاشتىن ئىلگىرى، پالتىنى بىلىگەن ئاۋاز ئاڭلىنىپ، قەدەملىرىم ئاستىلاپ، ياغاچقا پالتا ئۇرۇۋاتقاندا تۇيۇلىدىغان بولدى.

مەن ھەر ۋاقىت سەگەك تۇراتتىم.

# يەتتىنچى باب

## ساغلام بىخەتەر بولماسلىق تۇيغۇسى

قانداقراق ھېس قىلىۋاتسىز — Google نىڭ خىزمەتچىلىرى تېخى 60 قا يەتمىگەن ۋاقىتتا ئۇنىڭغا قوشۇلغاندىكى تۇيغۇ قانداقراق بولىدىكەن؟ مەن ئاددىيلا سۆزلەپ باقاي. مەن Google غا ئىشقا چۈشۈشتىن ئىلگىرى، خىزمەت جەھەتتە ئەزەلدىن تۆۋەندىكىدەك گەپنى دەپ باقمىغان.

«شۇنداق، كىتاب تەكچىسىدە پروگرامما تۈزىدىغان كىتابتىن 8 نى كۆردۈم. لۇغەتنى نەگە قويغان؟ ياق، مەن توردىن كۆرگەن سۆزنى بېسىپ چىقىرىپلا ئىشنى تۈگەتسەم بولمايدۇ.»

«ھەممە ۋېبسىپىتتى ئوت ئۆچۈرۈش يول ئېغىزىنى بويلاپ توختىتايلى، بۇ چارە بولامدەكەن؟»

«كەچۈرۈڭ، مەن ئەسلىدە سالارنى نىشانلىغان ئىدىم. پىرىنتىپىر قېنى؟ 15 فۇتتىن ئېشىپ كەتسە، سۇ تاپانچىسى دەل پۈركىيەلمەيدىكەن.»

«ئەگەر Windows سىستېمىسى جەھەتتىكى مەسىلە بولسا، كىمىدىن سورايىمەن؟ سورايىدىغان ئادەم يوقما؟ راستما؟»

«پاھ، لاررى، ئىشخاناڭدا كىم بۇزغۇنچىلىق قىلىۋاتىدۇ؟ ھە، بۇ راست... ھە، مەن دېمىگەن بولاي.»

«قوراشتۇرۇلغان ئايالنىما ئوقلۇق مۇز تىيىلىش چاقىنى سېتىۋېلىش، تېخىمۇ ئاسان ئەمەسمۇ؟»

«ھورداقخانىدا ھوردىنىش ۋاقتىنى يېرىم سائەتتىن ئارتۇق بەلگىلەشكە ئامال بارمۇ؟»

«ئاياللارنىڭ كىيىم ئالماشتۇرۇش ئۆيىدىن لۇڭگە ئوغرىلاپ ئىشلىتىپ باقسا، بولامدۇ بولامدۇ؟»

«ۋوي، كەچۈرۈڭ، بۇ جايدا ئارام ئېلىۋاتقانلارنىڭ بارلىقىنى ئويلىماپتەن.»

«ماڭا قارا، ئەگەر توپنى ئۇدۇل دومىلىتىپ ئاپارماي، ئۇرۇپ قاتقىتىپ ماڭساڭ، تېخىمۇ كۆپ ئەخلەت چىلىكىنى ئۆرىيەلەيسەن.»

«ئاۋۇ بىر دۆۋە قەھۋە قۇتىسىنىڭ كەينىدە، مۇھىم ئەربابلار ئادەتتە ئاۋۇ جايدىن ئۆتۈپ ماشىنا توختىتىدۇ.»

«مەن 90 مىنۇت ئورۇنلاشتۇرماقچى، لېكىن كۈنتەرتىپ لىق ئورۇنلاشتۇرۇلغان. شۇڭلاشقا مېنىڭ بىر سائەتلا ۋاقىتىم بار. تېمىنى ئېنىقراق قىلىپ بېرەلەمسەن؟ مېنىڭچە بۈگۈن ئەتىگەندە ئالدىغا سۈرۈپ باقايلى.»

## قانائەت قىلماي ئالغا ئىلگىرىلەش

مەن ئازراق ئارام ئېلىۋېلىشىم كېرەك. كومپيۇتېر ئېكرانىغا تىكىلىپ قاراپ ئولتۇرغىلى ساق ئىككى سائەت بولدى، مەن يېڭى تور ئېلاننى قانداق ئىجاد قىلىش، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىنكاسىغا قانداق جاۋاب قايتۇرۇش ھەققىدە ئويلىنىۋاتىمەن، شۇنىڭ بىلەن بىللە «دوستلىرىمغا ئېلخەت يوللاش» نىڭ بازارچىلىق پىلاننىمۇ ئويلىشىۋاتىمەن، سېرگېي بۇ خىل ۋىروس شەكىللىك بازارچىلىقنىڭ خېلى يوشۇرۇن كۈچى باركەن دەپ قارىدى.

«ئىشلەتكۈچى ئىسمىڭىز توغرا ئەمەس، بىرەر ھەرپنى خاتا كىرگۈزۈپ قالغان بولۇشىڭىز مۇمكىن. بۇ سىزنى تەنقىد قىلغانلىق ئەمەس.» پروگراممىدىن خاتالىق كۆرۈلگەندە بۇ جۈملىنى يازمەن. ئۇزۇن ۋاقىت ئېكرانغا تىكىلىپ تۇرۇپ سەل چىداشلىق بېرەلمەيۋاتىمەن، ھۆكۈم قىلىشىمغا تەسىر كۆرسىتىشكە باشلىدى.

مەن بازار بۆلۈمىدىكى ئۈستىلىمدىن ئايرىلىپ، سىرتقا چىقىپ ئازراق گېلىكوزا ۋە كوفىيىنى تېپىپ ئازراق ئېنېرگىيە تولۇقلاي. Google تەرەققىي قىلىپ زورىيىۋاتىدۇ، يېڭى ئەسىر باشلانغاندا، شىركەت بىر كورپۇس بىنادا ئۆزىنى ئۆزى تەمىنلەيدىغان تۇرمۇش كەچۈرەتتى، ئەمما ھازىر ئەتراپتىكى ھەممە جايلارنى ئىگەللەپ بولدۇق.

ئۆتكەن بىر كۈنى، موسكۇللىرى تەرەققىي قىلغان، تېنىگە كوكۇس يوپۇرمىقى سانجىۋالغان ساموباللىقلار شىركىتىمىزگە كەلدى، ئۇلار بوش جايدا كاتەكچە ئۆي سالىماقچى ئىكەن. بۇ رايون ھازىر تەننەرخى ئەرزىن، قالايمىقان ماسلاشتۇرغان ئايرىش تاختىسى بىلەن توسۇلغاچقا، خۇددى سىرلىق ئوردىغا ئوخشايتتى. يېڭىدىن گۈللەنگەن تور شىركىتىنىڭ ھەر خىل تاشلاندىق ۋە كېرەكسىز نەرسىلىرى ئەتراپىمىزدا دۆۋىلىنىپ تۇراتتى. تېز تاماق ئويۇنچۇقى، ئەقىل سىناش تاختىسى، بوش ئىچىملىك قۇتىسى، يەنە ئاز ئۇچرايدىغان غەلتە نەرسىلەر، خىزمەت سورۇنىنىڭ چوڭ بىر ئالاھىدىلىكى بۇلۇپ قالغان ئىدى. كىرىسلىو كارۋاتلار بوش ئورۇنلارغا تىزىلغان بولۇپ، گىلەمنىڭ ئۈستىدە قەھۋەنىڭ دۇغى سىڭىپ كەتكەن ئېغىر قېلىن مامۇق يوتقان، ئەتراپىدا كىيىم يۇيۇش سۈۋىتى تىزىلغان ئىدى. مەن 4 دىيۇم ئۇزۇنلۇقتىكى بىر جۇپ دىنوزاۋر مودىلىنى ئېلىپ كېلىپ، ئۇلارنى يېڭى ياتقۇزۇلغان پولىنىڭ ئۈستىدە تاماق يېسۇن دەپىم.

كۈلرەڭ سۇسىز دەريا قېنىدا ماڭغاندا، ئېكرانى لىقتىدە كود بىلەن توشقان كالا شەكىللىك مەنزىرىنى كۆرەلەيمەن. بۇ جاي بەلكىم تىمتاس بولۇشى مۇمكىن، ئەمما دەردىنى تۆكەندىغان جاي — پېچىرلىشىپ سۆھبەتلىشىدىغان، قاقاقلاپ كۈلىدىغان، ئاق دوسكا قەلىمى چىقىراق ئاۋاز چىقىرىدىغان، پولىدا ۋالېبول مەشىق قىلىدىغان، كارىدوردا توك ۋېلىسىپىت ھەيدەپ ئۇيان-بۇيان ئۆتۈپ تۇرىدىغان جاي.

ئۇرسىنىڭ ھېلىقى يوشكا ئىسىملىك يوغان ئىتى ئۇيان-بۇيان چېپىپ يۈرىدۇ، قۇلاقلىرى پۇلاڭشىپ پالاق-پۇلۇق ئاۋاز چىقارسا، بوينىدىكى قوڭغۇراق جاراڭشىيدۇ. بەزىلەر كىرىسلىو كارۋاتتا ئولتۇرۇپ، مۇز تىيىلىش ئايىغىنى سېلىپ، پولىغا تاشلاپ قويدۇ. بەزىلەر قەھۋە يۇقىنى تۈكۈۋېتىپ، قېنىق قىلىپ چۈشتىن كېيىنلىك قەھۋە تەييارلايدۇ. بىر تاياق سوقۇپلا، 8 بىليارد ئۇرۇقى تۇشمۇ-تۇشتىن دومىلاپ، ئاخىرى توپ خالتىسىغا چۈشىدۇ.

مەن يوشۇرۇن بېسىم ھېس قىلىۋاتىمەن، خۇددى پويىز كېلىشىنىڭ ئالدىدا تۆمۈر يولدىن ئۆتۈۋاتقاندا، مەن جاننى تىكىپ ئىشلەپ، زور تىرىشچانلىق كۆرسىتىپ، ئېنېرگىيە خۇددى دولقۇندەك سىرتقا تارقىلىۋاتىدۇ، ئۇ بەدەننىڭ راھىتىنى ئىزدەۋاتىدۇ.



بەزى چاغلاردا، بەدەننىڭ راھىتىنى ئوي پىكرىمىز بىر يەردىن چىقىدىغان ھەمراھلىرىمىز بىلەن ئىشكىنى چىڭ تاقاپ قويۇپ مەخپىي ئېلىپ بارىمىز.

بىز كۈچ ماغدۇرى قالمىغان خىزمەتچىلەرنىڭ بىر دەم ئارام ئېلىۋېلىشى ئۈچۈن، دەرىزىسى يوق كىچىك ئۆيگە كىچىك كارىۋاتتىن بىرنى قويۇپ قويغان. بىر كۈنى چۈشتىن كېيىن، بىر خىزمەتچى بۇ كىچىك ئۆيگە كىرسە، ئىككى ئىنژېنېر كارىۋاتتا يېتىپ، كومپيۇتېر ئىشلەتمەي ئالدىراش ھالدا ئۆز ئارا تەسلىشىۋېتىپتۇ. شىركەت دەرھال قارار چىقىرىپ، بۇ جايدىن تولۇق پايدىلىنىش ئۈچۈن، دېزىنېكسىيە قىلغاندىن كېيىن ئىشخانىغا ئۆزگەرتىۋەتتى. جازا قوللانمىدى، ئېغىر ئاگاھلاندۇرۇشۇمۇ بەرمىدى. قوغدىغۇچى يېتەرلىك ئەخلاق ئەۋزەللىكى تاپالمىغاچقا، غەيرى رەسمىي ئىشلەتكۈچى ئارايۋىزى تەجرىبىسى داۋاملىق ئېلىپ بېرىلىۋاتاتتى، پەقەت ۋاقىت يېرىم كېچىگە ئۆزگىرىپ، ئورنى ھېسسىيات ۋە ئېكران يورۇتۇپ تۇرىدىغان ئىشخانىغا يۆتكەلگەن ئىدى. «ھورمۇن ئاجرىلىپ چىققاچقا، ھەممە ئادەم ئىشكىنى تاقاپ قويۇشنى ئىسسىدە تۇتۇۋەرمەيدۇ.» دەپ ئەسلىپ بەردى ئادەم كۈچى بايلىقىنىڭ مەسئۇلى خىسپىر كايىرىنىس.

لارى بىلەن سېرگېي كۆپچىلىكىنى ئۆزىدىكى ئارتۇق ئېنېرگىيەنى خوككېي توپى ئويناشقا سەرپ قىلىشقا ئىلھاملاندۇراتتى. ئىزا قويۇپ قاتناشقان ئىشچى-خىزمەتچىلەرنىڭ ھەممىسى بىر يۈرۈش ھەقىسىز تەنھەرىكەت كىيىمىگە ئېرىشەتتى، ئۈستىدە ئۇلارنىڭ ئىسمى ۋە Google نىڭ تۇغى بار ئىدى. خوككېي توپى يەنە بىر يۈرۈش ئۆلچەم بىلەن تەمىنلىگەن بولۇپ، شۇ ئارقىلىق Google خىزمەتچىلىرىنى باھالايتتى.

ئۇزۇن مۇددەت خوككېي توپى تەنھەرىكىتىگە قاتناشقان جورج سالاخ (George Salah) : «بىر ئادەمنى چۈشەنمەكچى بولغاندا، بۇنىڭدىنمۇ ياخشى يول يوق. ئۇلارنىڭ ئەسلى قىياپىتىنى كۆرۈش ئۈچۈن، ئۇلار بىلەن بىللە ھەرىكەت قىلىڭ. سىز شۇنىڭدىن ئۇلارنىڭ قانچىلىك كۈچلۈكلۈك ئالسىدىغانلىقىنى كۆرۈپ، ئۇلارنىڭ قانچىلىك رەھىمسىزلىكى، ئون ئىككى نومۇرلۇق تىرىشچانلىق كۆرسىتىدىغان كۆرسەتمەيدىغانلىقىغا ھۆكۈم قىلالايسىز.» دەپ ئىشەنەتتى، نەتىجىدە، شىركەتنىڭ قۇرغۇچىلىرى بىلەن مۇسابىقىلەشكەندە، ھېچكىم ئارقىغا چېكىنمەيتتى. ئەمەلىيەتتە، سىز قانچە كۈچەپ ئوينىسىڭىز، شۇنچە ھۆرمەتكە سازاۋەر بولىسىز. تەنھەرىكەت ئاياغلىشىدىغان ۋاقىتتا، بەزىلەردىن قان ئېقىش، بەزىلەر يارىلىنىش، ئازراقمۇ غەلىتە ئەمەس ئىدى.

مەن ئەزەلدىن غالتەكلىك ئاياغ كىيىپ Google نىڭ ھەر پەيشەنبە كۈنى ئېلىپ بېرىلىدىغان غالتەكلىك خوككېي توپى مۇسابىقىسىگە قاتنىشىپ باقمىغان ئەمما مەن شىركەتنىڭ ئالغا ئىلگىرىلىشىنى قوزغىتىدىغان رىقابەت روھىغا بېرەۋالسىق قىلمىغان. مەن بەدەن چېنىقتۇرۇش مەركىزىنىڭ بۇلۇڭىدا ئۆزۈمنىڭ دەردىنى چىقىرىدىغان يول تاپتىم، ئۇ بولسىمۇ كىمە ھەيدەشنى مەشىق قىلىش ئۈسكۈنىسى، ئۇنى ئىنژېنېر رەي سىدنىي (Ray Sidney) قوراشتۇرغان. ئىككى قېتىملىق يىغىننىڭ ئارىسىدا، مەن ئۆزۈممۇ بىلىمگەن ھالدا چېنىقىش مەركىزىگە كىرىپ، سىرلىما ئورۇندۇقتا ئولتۇرۇپ، ساپما كەش كىيگەن پۇتۇمنى پىدالغا سوزۇپ، چوڭقۇر نەپەس ئالىمەن. توشۇپ كەتكەن ئېلخەت ساندۇقى، خىزمەت تىزىمىدا چاقىرىمىمۇ كېلىدىغان نورمىدىن ئارتۇق ۋەزىپە بولۇپ، ياكى خىزمەتداشلار بىلەن بىردەك بولمىغان پىكىر كۆز قاراشلارنىمۇ، بۇ جايدا ئولتۇرۇپ بىرمۇ-بىر ئويلىنىمەن. مەن كىمە ھەيدەش پالىقىنى مەھكەم تۇتۇپ، كۆزۈمنى يۇمۇپ، ھەممە كۈچۈمنى چىقىرىپ، كىچىك قېيىقنى تىپتىنچ سۇ ساھىلىغا ھەيدەپ، ھازىرقى قايغۇمنى ئېلىپ كەلگەن جايدىن يىراقلاشقا كېتىمەن.

بۇ ئاتالمىش مۇسابىقى ئەمەس، لېكىن مەن قېيىق مۇسابىقىسىدە چىمپىيون بولۇشنى ئويلىمايمەن، مەقسىتىم ئەڭ قىسقا ۋاقىت ئىچىدە، ئەڭ يۇقىرى ئۈنۈم يارىتىپ، تامغا ئېسىلغان «Google قېيىق ھەيدەش كۇلۇبى» نىڭ نەتىجە تاختىسىدا ئەڭ ياخشى نومۇرغا ئېرىشىش. Google خىزمەتداشلىرىم ئارىسىدا، مەيلى قايسى تەرەپتە «ئەڭ ياخشى» ئاتاققا ئېرىشىش، ھەممىسىنىڭ ئادەتتىن تاشقىرى مۇھىم ئەھمىيىتى بار.

41 يېشىدا، مەن ئىسپاتلايدىغان نۇرغۇن نەرسىلەر بار. باشقىلار ئاساسەن بىلىدىغان بىر بىرىگە سۆزگە نىسبەتەن، مەن بەزىدە خېلى ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئاندىن ئەسلىيەلەيمەن. مېنىڭ پىكىر تەكلىپلىرىم 21 يىللىق «ھېچقانداق مۇناسىۋىتى يوق» كەسىپى ھايات تەجرىبەم ئاساسىدا، مەن ھەيدەۋاتقان ئاۋۇ ساياھەت ماشىنىسى خۇددى بوۋاقنىڭ ئەۋرەز لاتىسىدەك ئادەمنىڭ قۇسقىسىنى كەلتۈرىدۇ. مەن بىلەن كىيىم ئالماشتۇرۇش ئۆيىنى بىللە ئىشلىتىدىغان ياش ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرىنىڭ مېنى جىسمانىي ياكى ئەقلىي قابىلىيەت جەھەتتە ئارقىدا ئىكەن دەپ قېلىشىنى خالىمايمەن.

بىر كۈنى چۈشتىن كېيىن، ئالدى سەھنىدىن ماڭا تېلېفون قىلدى.

«دوگلاس، سىز بىنادىن پەسكە چۈشۈپ چىقامسىز؟ سېرگېي سىزنى سۇ ئاستىدا نەپەسلەنگۈچى ماشىنىغا بېسىشقا ياردەملىشەلمەيدۇ دەپ سوراۋاتىدۇ. ئۇ سىزنى شىركەتتىكى ئەڭ كۈچلۈك بۇرادەر دەيدۇ. »

«چاتاق يوق. » دەپ جاۋاب بەردىم. يېرىم يولغا كەلگەندە، قەدىمىنى ئاستىلىتىپ، ئاندىن توختىدىم. شىركەت قۇرغۇچىسى مېنى قاتتىق يىرىك ئىشلىرىغا ياردەملەشتۈرسە، بۇ ياخشى ئىش ئەمەس، قانداقمۇ ياخشى ئىش بولسۇن؟ بىراق، سېرگېي مېنى بۇ ئىشقا ياردەملىشەلەيدىغان بىردىنبىر كىشى دەپ قارايتۇ. بۇ بىر پايدىلىق ئامىل، توغرىمۇ؟ بىردىنبىر بولۇش، مەن ئىنتايىن خۇشال، ئەمما بۇنداق سەۋەب ئادەمنى ئوڭايىسىزلاندۇرىدۇ. مەن شۇنداق ھۆرمەتلىنىشكە ئېھتىياجلىقمۇ؟

Google نىڭ مىقدارلاشتۇرۇلغان باھالاش ئۇسۇلىنىڭ ئالاھىدە تەرىپى بار، شۇڭا ئۇ مېنى ئۆزۈمنىڭ ئىقتىدارىنى چاڭلاپ بېقىشقا مەجبۇرلاۋاتىدۇ. مېنىڭ ئوتتۇرىغا قويالايدىغىنىم نېمە؟ مېنىڭ چەكلىمەم نېمە؟ مەن باشقىلار بىلەن قانداق سېلىشتۇرىمەن؟ بىخەتەر بولماسلىق تۇيغۇسى Google دىكى ھەممەيلەن ئوينىيالايدىغان ئويۇن، ئەقلى ئىقتىدار جەھەتتە باشقىلاردىن ئانچە ئۈستۈن تۇرمايدىغان خىزمەتچىلەرگە نىسبەتەن، تېخىمۇ شۇنداق. ناھايىتى ئاز ساندىكىلەردىن سىرت، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى شىركەتكە سۆرۈلۈۋالغاندەك ھېس قىلىدۇ. ئۆزىدىن گۇمانلىنىش ۋە يۈرەكلىك ھالدا ئالاقىلىشىش شۇنچە يېقىن، ئەمما Google شۇنچە ئۇستىلىق بىلەن كېيىنكىسىنى پىشاڭ قىلىپ، ئالدىنقىسىنى چوڭايتىپ، بىزنى تىرىشىپ ئالغا ئىلگىرىلەشكە ھەيدەكچىلىك قىلىدۇ، خىزمەتچىنىڭ ئۆزىنىڭ ئالغا بېسىشى بولۇپ ئىپادىلىنىپلا قالماستىن بەلكى بىر پۈتۈن شىركەتنىڭ ئۆزلۈكىسىز ئالغا ئىلگىرىلىشى بولۇپ ئىپادىلىنىدۇ دەپ قاراشقا باشلىدىم.

مەن Google دىن ئايرىلىدىغان چاغدا، يېڭىدىن كىرگەن بىر كەسىپى دىرېكتور مەن ناھايىتى بۇرۇن بايقىغان قائىدىنى سۆزلىدى. ئۇ ماڭا ئاشكارىلاپ مۇنداق دېدى: «دوگلاس، بىز ئۇنىڭغا يۈزلىنىۋاتىمىز. Google نىڭ ياللايدىغىنى ئەقىللىق ھەمدە بىخەتەرلىك تۇيغۇسى يوق كىشىلەر، مەيلى ئۇلار خىزمەتتە قانچىلىك تىرىشىسۇن، شىركەت يېتەرلىك بېسىم چۈشۈرۈپ تۇرىدۇ، ئۇلار مەڭگۈ ئۆزلىرىنى مۇۋەپپەقىيەت قازاندىم دەپ قارىمىسۇن. بىزنىڭ گۇرۇپپىدىكى ئاشۇ بالىلارغا قاراپ باق، ئۇلارنىڭ خىزمەت ۋاقتىغا ئادەمنىڭ ئەقلى يەتمەيدۇ، بىراق ئۇلار يەنىلا ئۆزلىرىنى باشقىلارغا يېتىشەلمەيۋاتقاندا ھېس قىلىدۇ. »

ئۆزىنىڭ لايىقەتلىك ئەمەسلىكىدىن ئەنسىرەش كېرەككە كېلىدىغان پىشاڭ، پۈتۈن كۈچىنى چىقىرىدىغان خىزمەتچىنىڭ ئەڭ ئاخىرقى تىرىشچانلىقىنى چىقىرىدۇ، مەن بۇ ھۆكۈمگە قايىل بولماي تۇرالمىمەن. ھەممە ئادەم ئۆزىنىڭ Google ئۈچۈن تۆھپە قوشۇۋاتقان سەرخىلار كۈلۈبىغا تەۋە ئىكەنلىكىنى ئىسپاتلاشنى ئويلايدۇ. بۇ نەزەرىيەنى چۈشىنىپ دەپ بەرگەن باشقۇرغۇچى ئۆزىنى ناھايىتى بىخەتەر دەپ قارايدىكەن، شۇڭا بۇ ئويۇننى ئوينىشىنىڭ ھاجىتى يوقكەن. بۇ بەلكىم ئۆزىنىڭ Google دا بىر يىلمۇ ئىشلىمەي كەتكەنلىكىنىڭ سەۋەبى بولۇشى مۇمكىن.

## پاكزلىقنى ساقلاش

Google «تەرتىپلىك قالايمىقان» ئۇقۇمغا ھۆرمەت قىلدۇ، بۇ خىل ئىدىيە خىزمەت سورۇنلىرىمىزغىمۇ كېڭەيگەن، ئۇنىڭدىن شەكىللەنگەن ئەھۋال چىرايلىقراق قىلىپ ئېيتقاندا «رەتسىز»، سەترەك ئېيتساق «ئېشەك ئېغىلى».

كىيىم-كېچەك ئۆيىدە مونچا ۋە ھورداق ئۆسكۈنلىرى بار. كىرگەندىلا، ئۆيىنىڭ ئىچى ھەر خىل پۇراقلاغا تولغان، مەينەت تەنھەرىكەت كىيىمى، ئۇپراپ كەتكەن تىزلىق، لاي چاپلىشىپ قالغان مۇز توپى ۋە بېشى ئۈزۈلۈپ كەتكەن مۇز توپ كالتىكى، تېپىلىشتىن ساقلىنىش قەۋىتىنىڭ يىلىمى، پۇراق يوقاتقۇچىنىڭ تەقسىملىگۈچىسى، يىرتىلغان ئىچ كىيىملەر ۋە سېسىق پۇرايدىغان سۇ ھەممىسى ئارىلىشىپ كەتكەن ئىدى. Google كېيىن كىيىم-كېچەك ئۆيىدە لۆڭگە تەمىلىدى، شۇۋېتسىيەدە ئىشلەپچىقىرىلغان تۆۋەن ئېنېرگىيەلىك كىرئالغۇ ئورناتتى، لېكىن كىرئالغۇ ھەپتەدە بىر قېتىم ئايلىنىشىنى تاماملايدۇ، ئۇ بىر يۈرۈش پىشقان مېخانىزمىنى قوللىنىدىغان بولۇپ، يۇيۇپ بولاي دېگەندە سىگنال چىقىرىدۇ، كىرئالغۇ تەنھەرىكەت پايىپىتى ۋە كۆكرىپ كەتكەن لۆڭگىنى يۇمايدۇ. ئويلاپ بېقىڭ قېرىنداشلار جەمئىيىتىدىكى غەلىتە ئادەم ئىستىراخۇنىيە شىركىتىگە كىرىپ كەپلىك رايوندىكى كىشىلەرنىڭ ھوقۇقىدىن بەھرىمان بولۇشنى تەلەپ قىلغاندىكى مەنزىرە كۆز ئالدىڭىزغا كېلىدۇ.

پەقەت قۇرۇلۇش بۆلۈمىلا قىلچە بىخەستەلىك قىلماي تازىلىقنى ساقلايدۇ. ئۇلارنىڭ بوشلۇقىنى ھەقىقىي پاكىز دېگىلى بولمىسىمۇ — ئۇلار تۇرمۇشتا ھەممىسى ياۋايى ھايۋانلار — ئۇلارنىڭ خىزمەت قاندىسى پاكىز دېيىشكە بولىدۇ.

باشتىن تىزگىنلەش ۋە ھاسىللىغۇچ ئاگاھلاندىرۇشى قاتارلىق تەرەپلەردە، ئۇرس سانائەت ئورنىتىش لايىھەسىدىن ئۆتكەنگەن ئەڭ ياخشى ئۇسۇلنى قوللىنىشتا چىڭ تۇرىدۇ.

ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «بىز چوقۇم ھاسىللىغۇچ ئاگاھلاندىرۇش بەرگەن ئەھۋالدا، ئۇ دەھال ئىشتىن توختايدۇ، مۇشۇنداق بولغاندا ئاندىن سىز كۆرۈپ تۇرۇپ چەتتە قاراپ تۇرمايسىز. « ئۇ ئەڭ مۇھىم ئېلېمېنتى بىر ئۇسلۇب يېتەكچىسىگە مۇقىملاشتۇردى ھەمدە كرائىگ سىلۋېرستېيننىڭ ئىزچىلاشتۇرۇپ ئىجرا قىلىشىغا تاپشۇردى.

كرائىگ ماڭا مۇنداق دېگەن: «ماڭا ئۇسلۇب قوللانمىسى دەيدىغان نەرسىنىڭ كېرىكى يوق، ئەمما ئۇرس بۇنىڭدا تەۋرەنمەي تۇردى. «

ئەڭ ئاساسلىق مەسىلە قايسى خىل پروگرامما تىلىنى ئىشلىتىش ئىدى. كرائىگ C تىلى ئىشلەتمەكچى، بىراق ئۇرس ++C ئىشلىتىشكە مايىل ئىدى. ئەڭ ئاخىرى ئۇرسنىڭ تاللىشىنى قوللاندى، لېكىن ئۇرس Google ھاسىللىغۇچتىكى «++C» نىڭ ياخشى بولغان بۆلەكلىرى» نى ئىشلەتمەسلىككە قوشۇلدى.

مەن ئىلگىرى كرائىگدىن مۇنداق سورىغان: «++C نىڭ ياخشى بولمىغان بۆلەكلىرى دېگەن نېمىنى كۆرسىتىدۇ؟»

كرائىگ چىرايىنى پۇرۇشتۇرۇپ تۇرۇپ مۇنداق دېدى: «كۆپ قىسمى. «

كرائىگنىڭ قارىشىغا Google بىر خىل ئۇيۇشۇشچانلىققا ئېھتىياجلىق بولۇپ، مۇشۇ ئارقىلىق ئارتۇقچە

تىرىشچانلىق ۋە ئورۇنسىز مۇنازىرىدىن ساقلىنىپ، ئۆلچەمنى قوغداپ، مۇھىم نۇقتىنى تۇتۇپ، ئەسلىپ خۇلاسىە چىقارغاندا قايتۇرما ئىنكاس تەمىنلەش كېرەك دەپ قارايدۇ. ئۇ ئاشۇنداق ئۇيۇشۇش كۈچى شەكىللەندۈرۈشنى كۈرەش قىلىش نىشانى قىلىپ، «ھەممىنى بىلىدىغان» بولۇشنى ئويلايدۇ.

كرائىگ ئەسلىپ مۇنداق دېگەن: «بىزدە تەخمىنەن 100 ئادەم بار ۋاقتتا، مەن يەنىلا ھەر تەرەپكە قاتراپ، ھەر بىر كىشى بىلەن سۆھبەتلىشەتتىم. مەن بەزىدە، «خىزمىتىڭ ياخشىمۇ؟ ياردەم لازىمۇ؟» دەيتتىم، بەزىلەر بۇنى ياقتۇرمايتتى، «بۇ ئەبلەخ دائىم ماڭا كاشلا قىلىدۇ، ئۇ نېمە ئىش قىلماقچى؟» ئۇرس ئامالسىز مېنى چەتكە تارتىپ قايتا سورىما دەيتتى. «كرائىگ شۇنى تونۇپ يەتتىكى، «ئۇلار ئۇنچە دىققەت تارتىشنى خالىمايدۇ. كۆپچىلىكنىڭ بىر بىرى بىلەن ئارىلىقى ئانچە يىراق بولمىسىمۇ، ئۇلار كىمگە گەپ قىلىشنى بىلىدۇ، كۆپچىلىكنىڭ ئالاقە قىلىشى ناھايىتى راۋان.»

تېخىمۇ مۇھىم ئىش كودلاش. مەيلى قاچان بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، كود ئامبىرىدىكى ئۆزگىرىشنى تەكشۈرۈش بايقالسىلا — ئۆزگىرىش قانچە كىچىك بولۇشىدىن قەتئىينەزەر — كرائىگ ھەر بىر ئاپتوماتىك ئاگاھلاندىرۇشنىڭ ھەممىسىگە كۆز يۈگۈرتۈپ چىقىپ، يوشۇرۇن مەسىلىنى ئىزدەيدۇ. ئەمما ئايرىم ئامال تەكشۈرۈش پروگراممىسى لايىھە چىقىرىۋاتقان كودنىڭ ئېشىشىغا يېتىشەلمەيدۇ. شۇڭلاشقا، ئۇرس رەسمىي كود تەكشۈرۈش پروگراممىسىدىن بىرنى قۇردى.

كرائىگ ماڭا مۇنداق دېدى: «سەن ياخشى قۇرۇلۇش ئەمەلىيىتىنى ئىزدەپ ئۇنى يۈرگۈزۈشنىڭ سىناق تېشى قىلماقچى بولساڭ، بىزگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، بۇ سىناق تاش دەل كود تەكشۈرۈپ دەلىللەشتۈر. «كود تەكشۈرۈپ دەلىللەيدىغان جەرياندىن بىرنى ئېچىشتا، ھاسىللىغۇچ توردىكى لايىھە ھۆججەتكە بىر ئىستىرىلكا يوللايدۇ. ھەر قانداق كىشى ئۇنىڭغا باھا بېرەلەيدۇ ئەمما رەسمىي تەكشۈرگۈچى چوقۇم تەكشۈرۈش نەتىجىسىگە ئىمزا قويۇپ جەزملەش كېرەك.»

بۇنىڭدىن كېلىدىغان پايدا كۆرۈنۈپلا تۇرىدۇ. ئىنژېنېر رون دولىن (Ron Dolin) ماڭا مۇنداق دېدى: «دەسلەپتلا مەسىلە بايقاش كېيىن بايقىغاندىن ئادەمنى يۈز ھەسسە خاتىرجەم قىلىدۇ.»

Google نىڭ يېتىلىشىگە ئەگىشىپ، ئۇلارنىڭ كودلىرىغا ئىسپات كېرەكلىكى ياكى ئۇلارنىڭ باشقىلارنىڭ خىزمىتىنى تەكشۈرۈش مەسئۇلىيىتى بارلىقىنى ھەممە ئادەم ئېتىراپ قىلىپ كەتمەيدۇ. كرائىگ ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «بىز بىر پروگرامما قوشۇپ، تەكشۈرۈشتىن ئۆتمەيلا تاپشۇرۇلغان كودلارنى توسالايمىز، ئەمما سىز يالغان سۆزلىسىڭىز، بۇ پروگراممىنىڭمۇ ئامالى يوق.»

بۇ پروگراممىغا تاقابىل تۇرۇش ئۈچۈن، كۆپچىلىك كودلىرىغا يۈزە بولسىمۇ تەكشۈرۈش ئېلىپ بارىدۇ. كرائىگ ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن غايەت زور كودنى ئەۋەتتىم، ئۇلار جاۋاب قايتۇرۇپ «قارىماققا يامان ئەمەس» دەيدۇ. مېنىڭچە ئۇلارنىڭ مەن ئەۋەتكەن كودقا بۇنداق ئاددىي باھالىمىسلىقىنى ھېس قىلدىم.»

ياللانغۇچلار كود تەكشۈرۈۋاتقاندا، كرائىگمۇ ئۆزى ئۇلارنىڭ كودىنى تەكشۈرىدۇ، ھەمدە پروگرامما تۈزۈشنىڭ ھەمكارلىشىش سۈپىسى قۇرۇشنى قايتا-قايتا جىكلەيدۇ. بۇنىڭ ئۈچۈن بەزىلەر ئىچىدە مەسخىرە قىلىدۇ. كرائىگ مۇنداق دېدى: «پائۇل بۇچېت بۇنىڭدىن توختىماي قاقشايدۇ، نوئام (Noam) مۇ بۇنى توغرا دەپ قارىمايدۇ. ئەمما پائۇل بۇچېت ئاخىرىدا ئۆزى يالغۇز نۇرغۇن كود تەكشۈرۈش ئىشىنى قىلدى ھەمدە ئامالنىڭ بارىچە شۇ خىل ئۇسۇلدا قىلىشقا تىرىشتى. نوئامنىڭ قارىشىچە بۇ ۋاقىتنى ئىسراپ قىلغانلىق — ئۇ لاررى بىلەن سېرگېيغا ئوخشاش تەتقىقاتچى خادىم ئىدى. ئۇنىڭ دېيىشىچە: «بىزنىڭ بۇ كودلارنى تەكشۈرۈشكە كەتكەن ۋاقتىمىز ئۇنى يازغانغا كەتكەن ۋاقتىمىز كۆپ — بۇنى قانداقمۇ ۋاقتىدىن ئۈنۈملۈك پايدىلاندى دېگىلى بولسۇن؟»

سانجاي گېماۋات كود تەكشۈرۈشكە ئانچە ئوچ ئەمەس. ئۇ ئىلگىرى ئىشلىگەن تەتقىقات ئورنىدا، ئادەتتە باشقىلارنىڭ ھەرىكىتىنى مۇۋاپىق كۆزىتىشنىڭ شەخسىيەتكە دەخلى قىلغانلىقى گۇمانى بار دەپ قارىلىدىكەن. شۇنداقتىمۇ، ئۇ دەرھال دانا تەكشۈرگۈچىنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ كود تەكشۈرۈشنىڭ قىممىتىنى بايقىدى. كود تەكشۈرۈش ئىدىيەنىڭ گىرەلىشىپ ئۇچرىشىنى كۈچەيتىپ، شۇنىڭ بىلەن بىللە قوبۇل قىلغىلى بولىدىغان ئۆلچەمنىمۇ ئۆستۈردى. سانجاي گېماۋات ماڭا مۇنداق دېگەن: «راستىنى دېگەندە، مۇنداق دېسىڭىز بولىدۇ، بولىدۇ، ئۇسلۇب يېتەكچىسىگە بوي سۇنۇشقا كاپالەتلىك قىلىشىڭىزلا بولىدۇ»، بۇ خىل ئۆلچەم ئىنتايىن مىخانىك. مېنىڭ تەلپىم ئوخشىمايدۇ. سىز كودنىڭ ھەقىقىي مۇۋاپىق ئىشلەتكىلى بولىدىغان بولۇشىغا ئىشەنسىڭىز، ئاندىن ئاشقۇن ئەھۋال ياكى مەسىلە كۆرۈلمەيدۇ ھەمدە ئاددىي ئاسان چۈشەنگىلى بولىدۇ. بۇنداق گەپنىڭ ئۈنۈمىنىڭ ناھايىتى ياخشى ئىكەنلىكىگە ئىشىنىمەن. »

بېن گومپس سانجاي گېماۋاتنىڭ كودى ۋە كود ئامبىرى قوشۇش ئۇسۇلىنى ئىنتايىن ھۆرمەتلەيدۇ. بېن گومپس ماڭا مۇنداق دېگەن: «بۇ بۇندىن كېيىنكى كودلاشقا ئاساسىي كۆز قاراش بەلگىلەپ بەردى. » شۇنداقتىمۇ، ئۇ يەنە سانجاي گېماۋاتنىڭ ئۆلچىمىنىڭ ئانچە مۇۋاپىق ئەمەسلىكىنى مازاق قىلدى.

بېن گومپس سانجاي گېماۋاتنى ئەسلەپ مۇنداق دېدى: «ئۇ مېنىڭ بوش ئورۇننى توغرا ئىشلەتمەيدىغان قىلىقىغا پەقەت چىدىيالىيىتى. بىر قېتىملىق كود تەكشۈرۈشتە، ئۇ نۇر بەلگىسىنى ئەڭ ئاستىغا توغرىلاپ، ئاندىن «بۇ جايدا بوشلۇق بار. نېمە ئۈچۈن بوشلۇق بولىدۇ؟»

مەن سانجاي گېماۋاتتىن بۇ ئىشنى سورىغاندا، ئۇ چىدىيالىي قاقاقلاپ كۈلۈۋەتتى.

«مېنىڭ ئۇنداق قىلىشىم ئۇنى جىددىيەلەشتۈرۈش ئىدى. مەن بىر قانچە يىل ئۆتكەندىن كېيىن ئۇ كودلارنى كۆرگەندە، گەرچە پروگرامما تۈزۈۋاتقاندا قانداق ئويلىغانلىقىمىزنى ئاساسەن ئۇنتۇپ كەتكەن تەقدىردىمۇ، يەنىلا كۆرۈپ چۈشەنگىلى بولىدۇ. بۇ خىل پىچىم خاتالىقى مەسىلە پەيدا قىلىشى مۇمكىن، شۇڭا ئۆزگەرتىش كېرەك. »

ئۇرس ئىنژېنېرلار قوشۇنىنىڭ مۇرەككەپ مەسىلىلەرنى پارچىلاپ ھەل قىلغىلى بولىدىغان كىچىك بۆلەكلەرگە بۆلۈشكە ئىلھاملاندۇرغانلىقتىن، كود تەكشۈرۈش قايتا قوراشتۇرغاندا ھەر قايسى بۆلەكلەرنىڭ ماسلىشىشىدا ئىنتايىن مۇھىم. پۈتكۈل سىستېما ئىنژېنېرلارغا ئايرىم بوشلۇق تەمىنلەيدۇ ئەمما كود ئامبىرىنىڭ بىر تۇتاش ئۆلچىمىدىن بەك يىراقلاپ كەتمەسلىك كېرەكلىكىنى چەكلەپ تۇرىدۇ.

كۆپ يىللاردىن كېيىن، ئۇرس مۇنداق دېگەن: «نىگىزىدىن ئېيتقاندا، بىر ياخشى قوشۇن مەسىلە پەيدا قىلالايدۇ ھەم مەسىلىنى ھەل قىلالايدۇ. ئەگەر قوشۇن بۇ ئىشلارنى قىلىشقا ماس كەلمىسە، ئۇلار بىر قىسىم كىچىك خاتالىقلارنى ئۆتكۈزۈپ ھەل قىلىش لايىھەسىگە بۇزغۇنچىلىق قىلىدۇ، ئەڭ ئاخىرىدا زادى قانداق خاتالىق ئۆتكۈزگەنلىكىنىمۇ بىلمەيدۇ، ئەمما نەتىجىسى خاتا. ھەر كۈنى ھەر ھەپتىگە نىسبەتەن تىزگىنلەش ئېلىپ بېرىشىڭىز كېرەك. بىر يېڭىياچى بۇلارنى ھېچنېمىگە ئەرزىمەيدۇ دەپ قارايدۇ ئەمما ئۇلار توپلىنىشنىڭ ئۈنۈمىنى تونۇپ يەتمىگەن. شۇڭلاشقا بىر قانچە ئاي ئۆتكەندىن كېيىن، سىز ئوقۇشماستىن خاتالىق ئۆتكۈزۈدىغان ئەھۋالدا ھەل قىلىش لايىھەسىنى ئۈزۈل-كېسىل بۇزۇۋېتىسىز. بۇلارنىڭ ھەممىسى بىر يۈرۈش كىچىك ئىشلار تېرىغان ئاۋارىچىلىق. »

## تۇرمۇشتىكى بىر كۈن

ئىنژېنېرلارنىڭ ئۆزىنىڭ ئىنتىزامى ۋە كۈندىلىك تۇرمۇشى بار—مەنمۇ بۇنىڭ سىرتىدا ئەمەس.

مېنىڭ ئەتىگەندە شىركەتكە كېلىدىغان ۋاقتىم تېخىمۇ بالدۇر، ئىلگىرىكىدىن خېلىلا بالدۇر.

6 بولماي تۇرۇپلا ئۆيىدىن ئاستا چىقىپ، ماشىنىنى ئوت ئالدىرۇپ، ماشىنا چىرىغىنىمۇ يورۇتماي، ماشىنىنى ماشىنا يولىغا ھەيدەپ چىقىمەن. بۇنىڭ ئاساسلىق سەۋەبى مېنىڭ ياتاق ئۆيۈم چوڭ يولغا قاراپ تۇرىدۇ، ياتاق ئۆيۈمنىڭ پەنجىرە تاختىسى بۇزۇلۇپ قالغان، كىرىستېن ئۇيقۇغا بەك ئامراق. ماشىنىنى 85-نومۇرلۇق تاشيولغا ھەيدەپ چىققاندىن كېيىن، ھاۋا تەڭشىگۈچنى قوزغىتىپ، رادىيону ئېچىپ ماشىنا ئەينىكىنى چۈشۈرىمەن. تېخى Google نىڭ قاپقاراڭغۇ باش ئىشتابىغا يېتىپ بېرىشتىن ئىلگىرى، ئۇيقۇم پۈتۈنلەي ئېچىلىپ كېتىدۇ. ماشىنامنى ئىشىكىگە يېقىن جايغا توختىتىپ، ماشىنا چىرىغىنى ياندۇرۇپ، پەلەمپەينىڭ ئالدىنقى بىر قانچە باسقۇچىدا يېقىن ئەتراپتىكى كىشىنى بىزار قىلىدىغان جىن سىرتتا تۇنىدىمۇ يوق قاراپ باقىمەن. تۇنجى قېتىم ئۇنى كۆرگەن ۋاقتىمدا، مېنى بەك قورقتىۋەتكەن ئىدى. ئاندىن كېيىن ئىشخانانىڭ چىرىغىنى ياندۇرۇپ، نۇسخا ئالغۇنى قوزغىتىپ، ئاندىن كىيىم ئالماشتۇرۇش ئۆيىگە كىرىمەن.

Google نىڭ بىناسى سان فىرانسىسكو قولتۇقىنىڭ چېتىدىكى سارلىقنى قوغداش رايونى بىلەن قوشنا. ئاستا يۈگرەش يولىنىڭ يېنىدا ئاق، سېرىق، بىنەپشە ۋە ھالرەڭ ياۋا گۈللەر ئېچىلغان بولۇپ، جەنۇبتىن شىمالغا بىر قانچە ئىنگىلىز مىلىغا يېيىلغان، موففېت (Moffett) تىكى ئايروپىلان ئامبىرىدىن پىرىستاندىن ئۆتۈپ كىچىك تۆپىلىككە يامراپ پالو ئالتو ئايروپورتىغىچە تۇتىشىدۇ. بۇركۇت كۆكتە پەرۋاز قىلسا، لەيلەكسىمان قۇشلار كۆل سۈيىدە ئۇزىدۇ. ئېنوت، توشقان ۋە باشقا ياۋايى ھايۋانلار كۆز ئالدىڭىزدا ئويىنسا، پېنسىيەگە چىققانلار توپىلىق يولدا پىيادە ماڭىدۇ، يېنىدا كىچىك ھاشاراتلار توپ-توپ بولۇپ ئۇچىشىدۇ، قايتقان دولقۇننىڭ مەزىلىك پۇرتى دىماقتا ئۇرۇلۇپ تۇرىدۇ. مەن ئالدىنقى بىر قانچە باسقۇچ پەلەمپەيدە كېرىلىۋالغاندىن كېيىن، ھەمدەم تىڭشىغۇچنى ئېچىپ، قاراماي يولدىن ئالدىرىماي ئۆتۈپ، دېڭىز قولتۇقى تەرەپكە قاراپ يۈرۈپ كەتتىم.

ئەتىگەن 8 دىن ئىلگىرى، مەن بىر قانچە ئىنگىلىز مىلى يۈگرەپ، ھورداقخانىدا يۇيۇنۇپ، سالىقىلىغاندىن كېيىن، گېزىت كۆرۈپ، ئارپا ئومىچى ئېچىپ، ئاندىن كېيىن بىر كېچە خەت ساندۇقۇمغا يىغىلغان بالانۇس قۇلۇلىسىنى تازىلاشقا باشلايمەن. شۇ چاغقىچە، پۈتكۈل بنا قۇيۇقۇرۇق بىرمۇ ئادەم يوق. ئۈستەل ئۈستىگە توغرا كېلىدىغان نەي لامپىنى ئۆچۈرۈپ، نۇرى تېخىمۇ يېقىملىق ئۈستەل چىرىغىنى قۇياش كۆتۈرۈلۈپ، نۇرى دەرىزىدىن چۈشكۈچە ياندۇرىمەن. ئاندىن قۇلىقىمغا قۇلاقلىقنى قىستۇرۇپ، ما يويو (Yo Yo Ma)، ئوتس سىپەن (Otis Spann) ۋە ئوزوماتلى (Ozomatli) ئورۇنلىغان مۇزىكىنى ئاڭلىغاچ، جىمجىت ئولتۇرۇپ دىققىتىمنى يىغىپ ھەرپتاختىنى كۈچەپ بېسىشقا باشلايمەن.

بۇنداق ھالەت ئادەمگە تۇرمۇشنىڭ نەقەدەر گۈزەللىكىنى ھېس قىلدۇرىدۇ.

گۈزەل دەقىقىلەر ئادەتتە 10 دىن ئىلگىرىلا ئاخىرلىشىدۇ. ئېلخەت دەسلەپتە ئاز ئازدىن كەلگەن بولسا، كېيىن تەدرىجىي كۆپىيىپ، ئاخىرىدا كەلكۈندەك كېلىدۇ، كۈندىلىك يىغىنمۇ بىرىنىڭ كەينىدىن بىرى ئۇلىشىپ ئېچىلىدۇ. مەن يېڭى ئىزدەش ئالاھىدىلىكىگە ئائىت سۆھبەتتىن يېڭى مەھسۇلات تەرەققىيات خەرىتىسىنىڭ مۇنازىرىسى ئارىسىدا قاتنايمەن. Google نىڭ سائىتى تىپىك تېخنىكا شىركىتىنىڭ ۋاقتىدەك ماڭىدۇ، ئەتىگەن سائەت 10 دىن بۇرۇن خىزمەت باشلانمايدۇ، ئەتىسى تاڭ سۈزۈلەي دېگەندە، ئىنژېنېرلار كېچىچە تۈنەپ كۆزلىرى قىزىرىپ كەتكەندە ئاندىن ئىشنى توختىتىدۇ. كەچ سائەت يەتتە سەككىز بولغاندا، ماشىنامنى

ھەيدەپ ئۆيگە قايتىپ، بالىلارنى يوتقىنىغا يۆگىۋېتىپ، ئاندىن يىراقتىن تىزىمغا كىرىپ، ھۆججەت يېزىشنى داۋاملاشتۇرۇپ، ئوت ئۆچۈرگۈچىگە ئوخشاش توردا ئەمەس ۋاقىتىدىكى بىر قانچە سائەتتە كۆرۈلگەن ئوتنى ئۆچۈرىمەن.

خىزمەت تۇرمۇشىنىڭ ھەر ئىككىلىسىگە سەل قارىمايدىغان ئارزۇنىڭ ھەممىسى مەندىن پۈتۈنلەي يوقالدى، خۇددى دېڭىز تاشقىنى كېلىشتىن ئىلگىرىكى دېڭىز ساھىلىدىكى قايتقان دولقۇندىكى قۇمغا ئوخشاش. كىرىشتىن ئانچە خۇشال بولمىسىمۇ، ئەمما ئۇ مېنىڭ سىستېمىدا، چوقۇم «ئىگىلىك تىكلەش جەريانى» بولىدىغانلىقىنى بىلىدۇ. ئۇ بالىلارنى بېقىشقا مەسئۇل، ئۇلارغا ياردەملىشىپ كىيىملىرىنى كەيدۈرىدۇ، ئائىلە تاپشۇرۇقىنى تەكرارلاپ بېرىدۇ، ئۇلارنى زەھەرلىك چېكىملىكتىن يىراق تۇرۇش ھەققىدە تەربىيەلەيدۇ.

بالىلار بىلەن بولغان ئالاقە پىكىر ئالماشتۇرۇشقا كاپالەتلىك قىلىش ئۈچۈن، جۈمە كۈنى بىر سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئۇلارنىڭ سىنىپىغا بېرىپ پىدائى بولىدۇ. Google نىڭ خىزمەتچىسىلا بولىدىكەن، بۇ نۇقتىدا ھېچقانداق مەسىلە يوق، چۈنكى نەزىرىيە جەھەتتىن ئۆزەمنىڭ كۈنتەرتىپىمنى ئورۇنلاشتۇرۇشتا ئاساسەن تولۇق ھوقۇققا ئىگە.

سەندى مېنى ئەسكەرتىپ مۇنداق دېدى: «پەقەت ئۆزۈمنىڭ خىزمىتىنى تاماملىيالىساڭلا بولىدۇ. « خىزمەتنىڭ مەڭگۈ چېكى بولمىغاچقا، زادى قايسى كۈننىڭ خىزمىتى ئىكەنلىكىنى ئېنىق ئايرىغىلى بولمايدۇ، شۇڭلاشقا مەڭگۈ «تامام» قىلغىلى بولمايدۇ. «سىم ئۇلاش بايرىمى» دىن كېيىن، مېنىڭ كۆپىنچە شەنبە كۈنىدىكى دەم ئېلىش ۋاقتىمنىڭ ھەممىسى كاپالەتكە ئىگە بولدى، گەرچە مېنىڭ يەكشەنبە كۈنى چۈشتىن كېيىنكى ئىزچىل ھېچقانداق پىلان ئىچىدىكى قىلىدىغان خىزمەتم يوقلۇقىنىلا ئىپادىلىسىمۇ ئەمما يەكشەنبە كۈنى چۈشتىن كېيىن، كېيىنكى ھەپتە دۈشەنبە كۈنى ئالدىراش قىلىدىغان خىزمەت ئۈچۈن روھىمنى ئۇرغۇتىمەن. شەنبە ياكى يەكشەنبە ئەتىگەندە، توساتتىن جىددىي ئېلخەت ياكى جىددىي تېلېفون كېلىپ مېنى جىددىي خىزمەت ھالىتىگە چاقىرىۋېلىشى ئىنتايىن ئاز ئۇچرايدۇ، ئۇنداق مۇنداق ئىشلار ئۈچۈن بىر قانچە سائەت ئالدىراش بولۇپ قالمەن.

مەن ھەپتە ئاخىرىدا شىركەتكە بېرىپ ئىسمىمغا قوشۇپ ئىشلىشىم زۆرۈر بولغان ۋاقىتتا، ياشلىق مەزگىلىدە تۇرۇۋاتقان ئوغۇللىرىمدىن، «داداڭلارنىڭ ئىشخانىسىغا بېرىشنى خالامسىلەر؟» دەپ سوراپتىم، ئۇلار ھەمىشە خالايىمىز دەپ جاۋاب بېرىتتى. ئىشخانا بىزنىڭ نامرات، يەيدىغان كەمپۇتۇمۇ يوق ئۆيدىن مىڭ ياخشى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىشخانىدا ئېلىكترونلۇق ئويۇنچۇق، شارىك، يەنە بوشلۇقتىكى خوككى توپى بار. مەن ئۇلارنى يىغىن زالىدا ئويۇنچۇق ئويناشقا ئورۇنلاشتۇرۇپ قويۇپ، ئاندىن ئاق دوسكىغا يوغان قارا خەتتە تارماق تېلېفونۇمنىڭ نومۇرىنى تەپسىلىي يېزىپ قويىمەن. ئۇلار قەغەز ئىستاكانغا ئارپا ئۇندۇرمىسى شارچىسى، M&M's شاكىلات نوقۇتى ۋە Twizzler كەمپۇتىنى قاچىلاپ، ئاندىن ئويۇنچۇق ئېكرانىنىڭ ئالدىدا ئولتۇرۇپ مېۋە سۈيى، گازلىق سۇ ئىچكەچ، ئويۇن ئوينىيدۇ، قارىماقتا ناھايىتى خۇشالدىك كۆرۈنىدۇ. ئەمما، كۆڭلۈمنىڭ چوڭقۇر يېرىدىن، ئۇلارنى سىرتقا ئېلىپ چىقىپ، ئۇلار بىلەن بىللە توپ ئوينىسام ياكى چاپلىما پەنەرگە ياكى ياغاچتا قالايمىقان بىر نەرسىلەرنى ياسىسام تېخىمۇ ياخشى بولىدىغانلىقىنى بىلىمەن. باشقىنى دېمەيلى، ئۆزەم «ئىشلەش» نىڭ ئۇلارنىڭ كۆڭلىدىكى تەسىرىنى پۈتۈنلەي بۇرمىلىۋەتكەندەك ھېس قىلىمەن.

مەن ئۆزەمنىڭ قانچىلىك تىرىشچان ئىكەنلىكى ئارقىلىق غوجايىنىڭ قېشىدا ياخشى تەسىر قالدۇرۇشنى ئۇيلىمايمەن، مەن پەقەت شىركەتنىڭ قەدىمگە يېتىشىۋېلىشىنىلا ئويلايمەن. نۇرغۇن 20 نەچچە ياشلىق، كۈچى نۇرغۇن تۇرىدىغان ئىشداشلىرىم دېڭىز قولىتۇقى رايونىنىڭ سىرتىدىن كۆچۈپ كىردى. ئۇلارنىڭ بۇ جايدا دوستلىرى يوق، باشقا كىشىلىك مۇناسىۋىتىمۇ يوق، ئۇرۇغ-تۇغقانلىرى ئۇلارنى ئاۋارە قىلمايدۇ، ئۇلارنىڭ پەقەت Google لىلا بار.

ئىشچى-خىزمەتچىلەرنى باغچىدەك «ھەقىقىي تۇرمۇش» نىڭ قىزىقتۇرۇشى بىلەن قايىل قىلىش ئۈچۈن،

Google بىزنى ئاساسىي مۇلازىمەت ئوراپ تۇرغان غوزەكنىڭ ئىچىدە تۇتۇپ تۇرىدۇ — شۇ جاينىڭ ئۆزىدە سەرتاراشخانا، ماشىنا يۇيۇش، داۋالاش تەل، بەدەن ئۇۋۇلاش، تاتلىق تۇرۇم، چۈشلۈك تاماق، كەچلىك تاماق ھەقسىز، ئويۇن گۇرۇپپىسى، كىنو كېچىسى، قىزىل ھاراق ۋە پىۋا كۇلۇبى، دۇنياغا داڭلىق ناتيقلارنىڭ تېخنىكا سۆھبىتى ۋە نۇتۇقلىرى بار. مەيلى قەيەرگە بارمايلى، ئەقىللىق بۇرادەرلەرگە ئۇچرىشىپ تۇرىسىز. ئەگەر مائۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرى بىنايمىزنى «غەيرى ئاھالىلەر رايونى» قىلىپ پىلانلىمىغان بولسا، نۇرغۇن Google لۇقلار چوقۇم ئۆزىنىڭ تۇرالغۇلىرىدىن ۋاز كېچىپ، بۇ جايدا ئۆزىنىڭ «شىركەت بىيولوگىيەلىك تەسىر دائىرىسى» دىن بىرنى قۇرۇۋالغان بولاتتى.

جورج بىلەن ئۇسكۇنە گۇرۇپپىسىدىكى ئىشداشلار ئارام ئېلىش ئۆيىنى بىر قاتار زىننەتلىشۋەتتى — ئوتقاشتەك قىپ-قىزىل بىر جۈپ كىرىسلىنىڭ ئەتراپىدا تۈكلۈك يۇمۇلاق يېنى بار، كىرىسلىنىڭ ئىككى بېشىدا بىردىن دولقۇن تېپىلىش تاختىسىغا ئوخشاش ئەينەك قەھۋە شىرەسى قويۇلغان، ئۆيىنىڭ ئىچىگە يەنە بىر قانچە تۇپ يوغان پىتېرىد، بىر ئەينەك ۋە بىر قانچە لاۋا چىراغ قويۇلغان. ئۇلار لىفىتنىڭ ئىشىكىگە ئەسلى رەڭدىكى مېتال پارچىسى چاپلاپ قويغان، مېۋە سۈيى، سوغۇق ئىچىملىكلەر ئۈچۈن سوغۇق ساقلىغۇچ ئورناتتى، پەلەمپەينىڭ ئۈستىگە نېئون چىرىغى بىلەن Google تۇغىنى ياساپ ئېسىپ قويدى، قارماققا كېچىلىك ئولتۇرۇشنىڭ قارشى ئېلىش بەلگىسىگە ئوخشايتتى. بەزىلەر ئويۇن ئويناييتتى، بەزىلەر ئالدى سەھنىدىكىلەر بىلەن پاراڭلاشاييتتى، بەزىلەر كىرىسلودا يېتىپ كېزىت ئوقۇييتتى ياكى توپنىڭ ئۈستىدە سەكرەيتتى. بۇ بىزنىڭ ئاممىۋى تۇرمۇش ئۆيىمىز، بىزنىڭ سىرتقا تۇتۇشىدىغان يەل تورمۇزىمىز.

بۇ جايدا ھەمىشە ھۆرمەتكە سازاۋەر بولۇۋەرمەيمىز. بىر ئىنژېنېر ئۆزىنىڭ 3 دىيۇم كېلىدىغان رېزىنكا توپىنى ئارام ئېلىش ئۆيىدىن تەپكەنچە تېپىپ ئىككىنچى قەۋەتكە چىقىرىۋېتىشنى سىنىماقچى بولدى، نەتىجىدە Google بەلگىسى چاقناپ تۇرىدىغان نېئون چىرىغىنى چېقىۋەتتى. «ئۇلار نېمە ئۈچۈن لوزۇنكىغا، ئاگاھلاندۇرۇش «بۇ ئەتراپتا توپ تەپكەن» دەپ يازمايدۇ؟» دەپ ئۇ ئىنژېنېر غۇدۇقشۇپ كەتتى.

سېرگېينىڭ قارىشىچە، ئارام ئېلىش ئۆيىنىڭ دەرىجىسىنى ئۆستۈرۈش ئۈچۈن پىيانونودىن بىرنى ئورنىتىش كېرەك ئىكەن. ئۇ جورجغا ھېچكىم چالمىسىمۇ ئۆزلۈكىدىن نەغمە چالىدىغان رەقەملىك پىيانونو ئېلىشقا بۇيرۇدى.

بىر كۈنى يېرىم كېچە سائەت 2 دە، مەن تۇيۇقسىز پىيانونونىڭ يۇقىرى ئاۋازىنى ئاڭلاپ قالدىم. مەن ئىشخانىمىدىن تۆۋەنكى قەۋەتكە يۈگرەپ چۈشۈپ، ئۇنى تاقىۋەتمەكچى ئىدىم، قارىسام سالار پىيانونونىڭ يېنىدا ئولتۇرۇپتۇ، چىراغنىڭ يېرىمى يورۇتۇلۇق، ئۇ توساتتىن Chopin scherzo نى توختىتىپ، كىچىك ئۆيدە ساراڭلارچە پىيانونو چېلىشقا باشلىدى. مەن بىر چەتتە، نۇقسانسىز چىقارغان ئۇدارلىرىغا قاراپ تۇراتتىم، ئاۋاز تامغا، دەرىزىگە، ئۆي-جابدۇقلىرىغا ئۇرۇلۇپ، باغلاقتىن بوشانماقچى بولاتتى، ئىشىك سىرتىدىكى ئاي يورۇقىدىكى سارلىقتىن ئۇچۇپ ئۆتەتتى. مەن بۇ نەغمىگە خېلى پىششىق ئىدىم. مەن مىلودىيەگە ئەمەس بەلكى ئۇدارغا پىششىق ئىكەنلىكىمنى ھېس قىلدىم — ئىنتايىن تېز ئۇدار، ئىگىلمەس-سۇنماس، توختىماي ئالغا ئىلگىرىلەيدىغان يۈزلىنىشكە ئىگە ئىدى — مەن بۇنىڭغا بەك پىششىق. بۇ خۇددى قاراڭغۇ كېچىدە پۇرسەت ئىزدەۋاتقان Google غا ئوخشايتتى.

## بېسىمنى تۆۋەنلىتىپ ئىجاد قىلىش

«كىرىڭ.» دەپ بايىت. ئۇ كومپيۇتېرنىڭ يېنىدا ئولتۇرۇپ كۈنتەرتىپنى كۆرۈۋاتاتتى. «كىيىمىڭنى سېلىۋەت، راھەت ھېس قىلغىچە سالساڭ بولىدۇ، ئاندىن يېتىۋال.» ئۇ ئورنىدىن تۇرۇپ ئىشىك تەرەپكە



ماڭدى. «مەن ھازىرلا قايتىپ كېلىمەن.»

ئىشخانىنىڭ ئىشىكى ئۈستىگە «Google خىزمەتچىلىرى ئۇۋىلاش ئورنى» دېگەن بەلگە ئېسىلغان، بۇ ئىشك بىلەن شىركەتنىڭ باشقا جايلىرىدىكى ئىشكىنىڭ ھېچقانداق پەرقى يوق ئەمما مۇشۇ ئىشكىنىڭ كەينىدىلا يوللۇق ھالدا يالغۇچ بەدەن تۇرغىلى بولىدۇ. (Google نىڭ ئىشخانىدىكى رەسمىي كىيىنىش تەلپى «چوقۇم كىيىم كىيىش كېرەك.») ئۇنىڭ ئىچىدىكى بىر تامدا كەندىنسىكى (Kandinsky) نىڭ «ئوخشاش مەركەزلىك چەمبەردىكى تۆت تەرەپلىك» نىڭ پىرىنتىپىدا باسقان نۇسخىسى، يەنە بىر تامدا ئادەم بەدىنىدىكى مۇسكۇل سىستېمىسىنىڭ ئاناتومىيە رەسمىي چاپلاقلق ئىدى. يوغان دەرىزىگە ئاچ سېرىق رەڭلىك پەردە بوشلا ئارتىپ قويۇلغان ئىدى، ئۇ جايدىن ئېگىزدىن پەسكە قارىغاندا سانائەت باغچىسىنى كۆرگىلى بولىدۇ. پولىدا سېرىق رەڭلىك لاۋا چىراغ چاقناپ تۇرىدۇ،

مەن ئىلگىرى ئىشخانىدا يالغۇچلىنىپ باقمىغان. ناھايىتى غەلىتە تۇيۇلدى، خۇددى ئۆزەمنى شىركەتنىڭ بىر قىسمى ئەمەسلىكى ئاشكارىلانغاندەك، تېخى ئۇلارنىڭ بەدىنىمى تەپسىلىي ئۇۋىلاشلىرىچۇ تېخى. بۇ Google نىڭ خىزمىتىم بىلەن شەخسىيەت ئارىسىدىكى چىتلاقنى بۇزىۋېتىدىغان مىساللىرىدىن يەنە بىرى. شۇنداقتىمۇ، بۇ مەزكۇر شىركەتتە ئىشلىگەننىڭ ئەڭ ياخشى تەرەپلىرىدىن بىرى. Google نىڭ يۇقىرى ئېنېرگىيەسى ۋە تېخىمۇ يۇقىرى ئارزۇسى مېنى ئالاھىدە بېسىمنى ھېس قىلدۇرىدۇ، ھەمدە بۇ ئىككى نەرسە خۇددى مەڭگۈ كەم بولمايدىغاندەك تۇيۇلىدۇ. ماڭا نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئۇۋىلىتىش ئەڭ ياخشى بوشىشىش ئۇسۇلى، قېتىپ كەتكەن مۇرە، ئۇيۇپ قالغان بوغۇملىرىم يۇمشاپ، ھاردۇقى چىقىپ ئۇخلىغان ۋاقتىمدا، چىشىمنى قارماپ تۇرغان مېتال ھالقىنىڭ ئاسارتىدىن قۇتۇلغاندەك ھېس قىلىمەن.

لاررى بىلەن سېرگېي بوننى داۋسون ۋە بابېت ۋىلاسىپوننى بىزنى ئۇۋىلاشقا تەكلىپ قىلغان. بىز ئۇزۇن ۋاقىت بويىنىمىزنى سوزۇپ ئېكرانغا تىكىلىپ قاراپ ئولتۇرغاچقا بويىنىمىز سەل ئەگرى-بۇگرى؛ بارماقلىرىمىز گوللۇم (Gollum) نىڭ سېھىرلىك سائۇرون (Sauron) ئۇزۇكىنى تالاشقانداك ھەرىپتاخىدا توختىماي خەت باسقاچقا سەل ئاغرىيدۇ. Google قۇرغۇچىلىرىنىڭ خىزمەتكە نىسبەتەن ئالاھىدە ئىممۇنىتېت كۈچى يوق. ئۇلارنىڭ ئىسمى دائىم ئۇۋىلىتىشنى تىزىملاش جەدۋىلىدە كۆرۈلىدۇ. ئاقىلانە ئۇسۇل شۇكى ئۇلار قاتناشماقچى بولغان يىغىننىڭ ئالدىدا ئۆچرەتنى تەپسىلىي تەكشۈرۈش زۆرۈر، چۈنكى يىغىن ئۇلارنىڭ ئۇۋىلىتىش ۋاقتىغا توغرا كېلىپ قالغانلىقتىن كېچىكتۈرۈلۈشى مۇمكىن.

لاررى بىر قېتىم تۇيۇقسىز ئۇۋىلىتىدىغان بوش ۋاقتى بولغانلىقتىن بىر قانچە ھەپتە ئىلگىرى ئورۇنلاشتۇرغان يىغىننىمى بىكار قىلغان ئىدى. «سىز چۈشىنىسىز، شۇنداقمۇ؟» دېدى ئۇ مەندىن كەچۈرۈم سورىغاچ. ئەمەلىيەتتە، مەن چۈشىنىمەن.

ھەقسىز ئۇۋىلىتىش مۇئامىلىسى ئانچە ئۇزۇن داۋاملاشمايدۇ، ئۇزۇن ئۆتمەي تەمىنلەش ئېھتىياجى قانداق بولمىدى، ھەتتا شىركەت سىمۋوللۇق خاراكتىرىدە مۇلازىمەت ھەققى ئالسىمۇ يەنە شۇنداق بولدى. بۇ مەسىلنى ھەل قىلىش ئۈچۈن، شىركەت ئالدىن زاكاز قىلىش ۋاقتىغا بەلگىلىمە چىقاردى، كۈنتەرتىپكە ئالدىن كېلىشىش ۋاقتىمۇ ئىختىيارىي بولۇپ، كۈندۈزلۈك ۋە كەچلىك ئىسمىنىدا ئىشلەيدىغان خىزمەتچىلەرنىڭ ئوخشاش پۇرسەتكە ئېرىشىشىگە كاپالەتلىك قىلىش ئۈچۈن ئىدى. چوڭ زالغا ئورنىتىلغان ياپونىيە ئۇسۇلىدىكى ئاپتوماتىك ئۇۋىلاش ئورۇندۇقىمۇ ئۇۋىلىتىش ئېتىبار بىلىتىنىڭ ئاستىرتىن بولىدىغان سودىسىنى توسىيالىدى. Google نىڭ كۈلرەڭ ئىقتىسادىدا، گۇۋاھنامە — ئەسلىدە نورمىدىن ئارتۇق ئىشلىگەن خىزمەتنىڭ ئىسپاتى ئىدى — ئەمما ئۇ پارا بېرىشكە ئىشلىتىلىپ، ئۈسكۈنە ۋە تېخنىكا مۇلازىمىتىدىن بەھرىلىنىش ھوقۇقىغا ئېرىشىشكە ئىشلىتىلدى، ھەتتا شىركەت يىغىلىش قىلغاندا ئىچىملىك ئىچىش بىلىتىگە ئايلىنىپ قالدى.

بىر دەم ئارام ئالماقچى بولغاندا، ئەگەر ئۇۋىلاش تاختىسىدىن ئۈمىد بولمىسا، ئۇنداقتا كۆپچىلىكنىڭ

ھەممىسى كۆك رەڭلىك ئۆيىنى ئويلايدۇ.

مەن سالار بىلەن بىر ماركا مەسىلىسىنى مۇنازىرە قىلىۋاتقاندا ئىختىلاپ كۆرۈلدى، ھېچكىم ھېچكىمگە يول قويىمىدى، مەن ئۇنىڭغا، «بىز قاتمال ھالەتكە كىرىپ قالدۇق، 15 مىنۇتتىن كېيىن كۆك رەڭلىك ئۆيدە كۆرۈشۈپ، بۇ مەسىلىنى تەلتۆكۈس ھەل قىلالى» دېدىم. ئۇ چىققاندا، مەن ئويۇنچۇقنىڭ تىزگىنىنى ئۇنىڭغا ئۆزىنى ئۆزەمى بىرنى ئېلىپ، «قېلىچۇز ئالۋاستى» ئويۇنىنى باشلىدۇق. شۇنىڭدىن كېيىنكى 10 مىنۇتتا، بىز ئېكراندا رىۋايەتلەردىكى چەۋەندازلاردەك پۈتۈن كۈچىمىز بىلەن قارشى تەرەپنى ۋەيران قىلماقچى بولدۇق. مەن ئۇنىڭ ھاكاۋۇرلۇقىنى سۇندۇرۇپ، ئۆزەمنىڭ بازارچىلىق سەزگۈرلۈكۈم ۋە ئىككى قولىمنىڭ ئەپچىللىك جەھەتتىكى كۈچلۈكلۈكۈمنى ئىسپاتلىدىم. سالارنىڭ ھۇنرى، ئۇ مەغلۇپ بولۇشتىن ئەسلىگە قايتىپ، Google دا نۇرغۇن نەتىجىگە ئېرىشتى، بۇ مېنىڭ ئويۇندا ئۇنى سىرىلىپ تۇرۇپ تەپكىنىمگە يەتمەيتتى.

Google نىڭ مەلۇم جايدىكى مۇلازىمىتىرى يىمىرىلىپ، كۆپچىلىك بوش ۋاقىت چىقىرىپ ئويۇن ئوينىيالماسلىق كېلىپ چىققاندا، بېن سىمىس (Ben Smith)، رەي سىدنىي (Ray Sidney)، بوگدان كوكوسېل (Bogdan Cocosel) يەنە جون باۋېر (John Bauer) لار قايتىپ كەلگەندە ئۆلتۈرۈپ تىرىپىرەن قىلىۋېتىدىغانلىقى ھەققىدە قەسەم ئىچەتتى.

«كومپيۇتېر قېتىم قالدۇمۇ؟ نەدە؟ شەرقى قىرغاقتا؟ بولدى، سەل ساقلاپ تۇر، ھازىر ئۇ يەردە چۈشتىن كېيىن سائەت 4 بولدى. مەن بۇ قولنى ئوينىۋېتەي ئاندىن بىر گەپ بولسۇن، ھېچكىم دىققەت قىلمايتتى.»

ئويۇن بەك قىزىقارلىق، شۇڭلاشقا شىركەتتە كۈندۈزى ئويۇن ئويناش چەكلىنىدۇ، نەتىجىدە پۈتۈن كېچە ئېلخەت تاغدەك دۇۋىلىنىپ كېتىدۇ، مەزمۇنى شۇ: «مېنىڭ روھىم يەنىلا يېنىۋاتىدۇ.»

## ھەممىگە ماھىر چارلى، ئامىتنىڭ كەلسۇن

مەن چارلىغا مۇنداق دېدىم: «ھاجىتى يوق، رەھمەت. مەن بۇنى يېمەيمەن.»

چارلىنىڭ چىرايىدا نىمكەش ماشىنا ساتقۇچىنىڭ ئىشەنچىسى، بەدىنىنى سەل ئېگىپ، ھور كۆتۈرۈلۈۋاتقان پەتنۇسقا قاراپ، ھېجىيىپ تۇرۇپ مۇنداق دېدى: «سېنىڭ يېمەسلىكىڭ ئاناڭ ساڭا بۇنداق ئېتىپ بەرمىگەن، كۆپىنچە ئادەملەر كۆك پۇرچاقنى پىششىق پۇشۇرۇپ، كۈلرەڭ پۇرچاق ئۇنىغا ئايلاندۇرۇۋېتىدۇ. ئەمما ئەمەلىيەتتە كۆك پۇرچاقنى ھەم يېڭى ھەم كۆك ۋاقتىدا يېگەن ياخشى.»

«ھە، بولدى.» دېگەچ تەخسەمگە كۆك پۇرچاقتىن بەش تال قويدۇم.

چارلى «يەنە بىر قانچىنى تېتىپ باق.» دېگەچ، ياغدا پىشۇرۇلغان ساپسىپىرىق توخۇ گۆشىنى لىق تولدۇرۇۋالغان تەخسەنى كۆتۈرۈپ، خۇددى ئۇ تەخسە يەكشەنبە كۈنى دۇئا-تىلاۋەتكە قاتنىشىدىغان باپتىستلار چېركاۋىدىكى تۇل خوتۇنلارلا ھەيدەيدىغان تۇندرا كەلكى ماشىنىسىغا ئوخشايتتى. «سېنىڭچە مەن قورۇما تىزىملىكىنى نەدىن تاپقاندىمەن؟ مۇشۇك پادىشاھنىڭ شەخسى ئاشپىزىدىن. مۇشۇك پادىشاھى بىلەن تام پاركېر (Tom Parker) پولكوۋنىڭ جەنۇبىنىڭ ياغدا قورۇلغان توخۇسى بىلەن بۇ ئوپمۇ-ئوخشاش، بۇ چوقۇم سەن يەپ باققان ئەڭ ياخشى ياغدا قورۇلغان توخۇ.»

مەن شىركەتتە ئۆزەمگە مۇۋاپىق ئورۇن ئىزدەپ جان تالىشىۋاتقاندا، چارلى ئايپىرس (Charlie Ayers)

ئۆزىنىڭ شىركەتتىكى ئېنىق ئورنىنى تاپقان يەنى: ئاشخانا. مەن شىركەتكە كەلگەن ئاشۇ ھەپتىسى، لارى بىلەن سېرگېي ئاشپەز چارلىنى تەكلىپ قىلغان. ئۇ كېلىپلا بىنانىڭ ئاستىدىكى تاماق يەيدىغان جايىنى خىزمەت تامىقى زالىغا ئۆزگەرتكەن. ئۇ ئەسلىمەلەردىن بەك ئاغرىناتتى، چۈنكى بۇ ئەسلىمەلەر ئۇ قىلماقچى بولغان ئىشلارنى ئەمەلگە ئاشۇرالمىدى: ئۇ ئىلگىرى بىل گىراھام (Bill Graham) كونسېرتىنى ھۆددە ئالغان شىركەتتە تاماق ئەتكەن ۋاقىتتا ئىشلەتكەن ساغلام ئورگانىك قورۇما تىزىملىكىنى قايتا تۈزۈمەكچى ئىدى. بىز ئاخىرى چارلىنىڭ ھېكايىسىنى قىسقارتىپ، «مىننەتدارلىق ئۈچۈن ئۆلۈپ بېرىدىغان مۇزىكا ئەترىتىنىڭ سابىق ئاشپەزى» دەپ ئاتىدۇق، ئۇ زېرىكمەي شۇ مۇزىكا ئەترىتىدە ياللىنىپ ئىشلىمىگەنلىكىنى تۈزۈشكە، ئۇ پەقەت ئاندا-ساندا ئۇلار ئۈچۈن يەيدىغان نەرسە تەييارلاپ بېرىدىكەن. خىزمەتچىلەر ئادەتتە باش ناخشىچى جېررى گارسىيا (Jerry Garcia) نىڭ ئېغىرلىقى ۋە بالدۇر ئۆلۈپ كەتكەنلىكىدىن سۆز باشلايتتى، بۇ چاغدا چارلى مۇنازىرىلىشىپ مۇنداق دەيتتى: «ئۇ ئىش بىلەن مەن ئۇنىڭغا يېيىشكە بەرگەن نەرسىلەرنىڭ مۇناسىۋىتى يوق.»

چارلى 60 تىن ئارتۇق Google لۇقلار – كۆپىنچە يەيدىغان تامىقى كالىدەك كۆپ ياشلار – نىڭ چۈشلۈك ۋە كەچلىك تامىقىغا مەسئۇل، پەقەت مۇئاۋىن ئاشپەزلەر باشلىقى جىم گىلاس (Jim Glass) ۋە بىر قانچە ئاشخانا خىزمەتچىسى تاماق ئېتىش، تازىلاشقا ياردەملىشىدۇ.

بىز دائىم چارلىنىڭ قاقشىغان ئاۋازىنى ئاڭلاپ تۇرىمىز: «ئۆلگۈر مىكرو دولقۇنلۇق ئوچاق، ئۆلگۈر توڭلاتقۇ، ئۆلگۈر قاچا يۇيۇش ماشىنىسى.» «قاقشاش ئۈزۈلمەيدۇ، ئۇلار تاماق يەيدىغانلار، ئۆيىنى جايلاشتۇرىدىغانلار، سۇ يولى، تەمىلىگۈچى سودىگەر، ھەتتا ئىنتايىن پىخسىق خوجايىن لارى بىلەن سېرگېي مۇچالا قالمايدۇ. چارلىنىڭ كۆڭلى بىر جايدا تۇرمايدىغان ياللانغۇچىلارنى تىللايدۇ – ئۇلار ئەمدىلا ئالىي مەكتەپنى پۈتتۈرگەن – ئۇلارنىڭ ئالدىغىنى يېگىندىن بىر ھەسسە كۆپ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئالدىن دەپ قويماي مېھمانلارنى باشلاپ كېلىپ تاماق يەپ، ئۇلارنىڭ پىلانلىغان قورۇما تىزىملىكىنى قالايمىغان قىلىۋېتىدۇ. شۇنداق بولسىمۇ، چارلىنىڭ ھەر كۈنى ئەتكەن تامىقىنى ھەممەيلەن توختىماي ماختايدۇ.

چارلى ئەتكەن تاماقنىڭ ھەممىسى ئاشخانىدا تاماملانغان بولۇپ، بولسا بۇنىڭ سىرتىدا، ھەر كۈنى ئەتكەندە ئاشخانىنىڭ سىرتىدا بولسا قاچىلانغان كۈلرەڭ ساندۇقلار بار، ئۈستىگە يېزىلغان: ئىچىدە بولسا بار-ئەخلىت ئەمەس. چارلى ماتېرىيال تاللىغاندا ئىنتايىن ئەستايىدىل بولۇپ، ئۇ يەرلىك دېھقانچىلىق مەيدانىدا ئىشلەپچىقىرىلغان ئورگانىك مەھسۇلاتنى ياقتۇرىدۇ، يەنە مەن ياقتۇرۇپ يەيدىغان پىششىقلانغان يېمەكلىكنى كەمسىتىدۇ، مەسلەن، ھەممە يېرى قايماق كېلاتىن بىلەن تولغان قېتىق، ئۇ ئورگانىك يېمەكلىكنى تېخىمۇ ساغلامراق دېگەن قاراشتا چىڭ تۇرىدۇ، ئەمما مەن ئۇنداق دەپ قارىمايمەن. «سان جوس مىركۇرى خەۋەرلىرى» باش تېمىسىدىكى مەزىلىك تائاملار سەھىپىدىكى يۇمشاق كۆكتات ۋە مايلىق قاقلانغان ئىرىمچىككە سېلىشتۇرغاندا، چارلى ئەتكەن تاماق جەننەتتىكى نازۇ-نېمەتلەرگە ئوخشايدۇ.

ھەر كۈنى ئەتكەندە، ئۇ تاماقلىنىش پىلانى لىق يېزىلغان ئېلخەتتىن بىرنى ئەۋەتىپ بىزنى ئالدىرىتىدۇ، ئۈستىدە يېزىلغان مەزمۇن ئىشتىھايىمىزنى ئاچىدۇ، ھەر كۈنلۈك تىزىملىك ئوخشىمايدۇ، مەسلەن:

شورپا تۈرلىرى: مەرۋايىتگۈل پىشلاق، ئالاھىدە تەملىك موگۇ يېسى پۇرچاق شورپىسى

سالات: تايلىدە چۆپ، كىلاسسىك باقىلە سالات، سەۋزە كەرەپشە، ئورگانىك كۆكتات ئارىلاشمىسى

ئاساسىي قورۇما: قوناق قوتۇرمىچى شەربەت بىلەن قاقلانغان كۈركە توخۇ، يىرىك گۈرۈچ دۈملەپ پىشۇرۇلغان دۇفۇ پېدىگەن

قوشۇمچە قورۇما: قاقلانغان ئاتلىقياڭيۇ، كۆك پۇرچاق

ھەر قېتىم بىنادىن چۈشۈپ ئاشخاننىڭ ئەتراپىدىكى كىچىك توسۇلغان ئۆيگە كىرگىنىدە، چۈشلۈك تاماق يەيدىغانلارنىڭ ئۆچرەت بولۇپ تۇرغانلىقىنى، بىراق سائەتنىڭ تېخى 12 بولمىغانلىقىنى كۆرمىەن. مەن ھەمىشە قولۇمدىكى ئىشنى قويۇپ قويۇپ، ھېچنېمىگە قارىماي ئۆچرەتتە تۇرىمەن.

ئەگەر ئۇ تېخى تاماق چىقىرىشقا تەييارلىق قىلىپ بولالمىغان بولسا، ئاشخانغا كىرگەن ئادەم بەك كۆپ بولۇپ كەتسە، ئۇ بىزگە شالسىنى چاچرىتىپ تۇرۇپ مۇنداق دەيدۇ: «قوڭغۇراق چېلىنغاندا ئاندىن كېلىڭلار!» شۇڭا ئاشخاندا قورۇملار تېخى تەييار بولمىغان بولسا بەك يېقىن بېرىۋېلىشقا بولمايدۇ، بەك خەتەرلىك.

«دېققەت، قىزىق شورپا!» چارلى بىر تەرەپتىن ۋارقىراپ بىر تەرەپتىن قايناۋاتقان شورپا قازىنىنى ئېگىز كۆتۈرۈپ يولىنى توسۇۋالغانلارنى ئىتتىرەتتى. چارلى يۈگرەپ يۈرۈپ، قولىدا پىچاق، بىزەك قورۇمنى يالپاق ياكى ئۇششاق توغراپ، بولكىنىڭ ئارىسىغا سالاتتى، ئۇنىڭ مەجەزى ئىتتىكىلىكىدىن چوڭ قورۇما قازىنىنىڭ ئاستىدىكى گاز ئوچىقىغا ئوخشايتتى. پەقەت ھەممە ئىشلارنى مۇۋاپىق تەييارلىۋالغاندىلا، ئۇ ئاندىن ئۈستەلدىكى قوڭغۇراقنى چېلىپ، ھازىر بىخەتەر ھالدا تاماق چىقىرىدىغانلىقىنى ئىپادىلەيتتى. ئۆچرەتتىكىلەر ئاستا يۆتكىلىپ، ئالدى بىلەن سالات ۋە ئاساسىي قورۇمنى ئۇسسۇپ، ئاندىن تاتلىق تۇرۇم ۋە سوغۇق ئىچىملىكلەر تەرەپكە ماڭاتتى. لېكىن، بىز چارلىنىڭ ئاچچىقىنى كەلتۈرۈشكە رازى ئىدۇقكى، ياقىتۇرىدىغان ئىشتىمى ئاچىدىغان قورۇما ياكى ئالاھىدە تەملىك شاكىلاتلىق مۇراببانى تاللىشىۋاتتۇق. يۈرگۈزۈش بۆلۈمى بۇرۇنقىدەك خىزمەت ئۈنۈمىنى ياخشىلاش ئۈچۈن كۈچ چىقىرىۋاتىدۇ، ئۇلار ئىشكىنىڭ ئۈستىگە تور كامپراسى ئورنىتىپ، ئاشخاننىڭ ئەمەلىي ئەھۋالى، قاتارنىڭ ئۇزۇنلۇقى ۋە چارلىنىڭ ھاياجانلىنىش دەرىجىسىنى خاتىرىلەيدۇ.

بىز ئىشلىتىدىغان 6 دىيۇيم كېلىدىغان قاتلىما ئورۇندۇقنى ئىشخانا بۇيۇملىرى ساتىدىغان بىر دۇكاندىن سېتىۋالغان بولۇپ، ئەتراپى ئەرزان باھالىق مېتال ئورۇندۇقلار، چىركاۋدا دۇئا-تىلاۋەت قىلغاندا ياكى دەپنە مۇراسىمدا ئىشلىتىدىغان ئورۇندۇقلار بىلەن قورشالغان ئىدى. بۇ جايدا مۇنداق بىر بىكىتىلمىگەن قائىدە بولۇپ، ئۇ بولسىمۇ يېنىدا ئادەم بار ئورۇندۇقتا ئولتۇرۇش، مەيلى ھازىرلا ئولتۇرغان ئىنژېنېر، ساتقۇچى ۋە ياكى ئۈسكۈنە ئاسرىغۇچى بولسۇن، ھەممەيلەن ئولتۇرغاندىن كېيىنلا ئۇلارنىڭ مۇنازىرىسىگە قاتنىشىش لازىم. بەزىدە سۆھبەتكە گېرمانچە ياكى خەنزۇچە ئارىلىشىپ قالىدۇ، ھەتتا ئوخشاشلا چۈشىنەلمەيدىغان باش ھەرىپىگە قىسقارتىلغان سۆزلەر بولىدۇ، مەن بىر تەرەپتىن تاماق يېگەچ بىر تەرەپتىن كۆپچىلىكنىڭ رىقابەتچىلىرىنىڭ مەھسۇلاتىنى سۆكۈۋاتقانلىقى ياكى Google تور مۇلازىمىتىنىڭ ئىچكى قائىدىسىنىڭ تەپسىلىي چۈشەندۈرۈلۈشىنى ئاڭلايمەن، ئۇلار ھەتتا قەغەز قولياغلىقنىڭ ئۈستىگە شەكىل سىزىدۇ. مەن تاماق يەۋاتقاندا نۇرغۇن مەسىلىلەرنى سورايمەن، تېخنىكا ۋە كەسىپ بىلەن مۇناسىۋەتلىك نۇرغۇن بىلىملەرنى ئۆگەنگىلى بولىدۇ، بۇمۇ لارى بىلەن سېرگېينىڭ ئىشچى-خىزمەتچىلەرگە ھەقسىز تاماق تەمىنلىشىنىڭ دەسلەپكى مەقسەتلىرىدىن بىرى ئىدى.

Google نىڭ ھەقسىز تاماق پىلانى (بەزىلەرنىڭ مۆلچەرچە، ھەر يىلى 72 مىليون ئامېرىكا دوللىرى خەجلىنىدىكەن) ھەققىدە، يېتەرلىك كۆپ يېزىلدى، ئەمما بۇ پىلان ئىنتايىن ئاددىي: چۈشلۈك ۋە كەچلىك تاماق ھەقسىز، بىز شىركەتكە كىرگەن تۇنجى كۈنى قانچىلىك يېمەكچى بولساق شۇنچىلىك يەيمىز، تاكى بىز شىركەتتىن ئايرىلغان شۇ كۈنگىچە ئىزچىل ئوخشاش. كۆپ ساندىكى Google لۇقلارغا ئوخشاش، چۈشلۈك تاماققا بىر سائەتكە يېقىن ۋاقىت سەرپ قىلىمەن، ئەگەر ۋەزىپە بولۇپ تاماملايدىغان بولۇپ قالسام، پەتنۇسنى كۆتۈرۈپ ئىشخاناغا قايتىپ شىرەدە يەيمەن. ئەگەر شىركەتتە تاماقخانا بولمىسا، 20 مىنۇت سەرپ قىلىپ ئاشخانغا بېرىپ، يېرىم سائەت تاماق يېسەم، يەنە 20 مىنۇت سەرپ قىلىپ قايتىپ كېلىمەن. شىركەتنىڭ دەرۋازىسىدىن چىقساملا، Google غا مۇناسىۋەتلىك بارلىق مەسىلىلەرنى ئويلىنىشنى توختىتىمەن، كېسەل ۋە بالدۇر قېرىش يولىدا يۇقىرى ماي ۋە تۇز تەركىبى بار يېمەكلىكلەرنى ھەزىم قىلىمەن. بۇ نۇقتىدىن قارىغاندا، بۇ سىياسەتنىڭ ماڭا نىسبەتەن ئەھمىيىتى زور.

گەرچە شىركەت مەبلەغ تەمىنلىسىمۇ، چارلىنىڭ خامچوت پىلانى بار، ھەمدە دائىم مەبلەغ چەكلىك دەپ قاقشايدۇ، شۇڭلاشقا ئۇ چۈشلۈك تاماققا چوڭ رايون چىقارغاندا كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ھەيرانلىقتا قېتىپ قالدى.

چارلى كۆپچىلىكنى بەزىلەپ مۇنداق دېدى: «ئەنسىرىمەڭلار، مەن پايدا ئالدىم، بۇ چوڭ رايونلارنىڭ پەقەت بىرلا قىسقىچى بار. « كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئۇنىڭ پەقەت بىرلا قىسقىچى بار چوڭ رايون نەدىن ئالغانلىقىنى سوراشقا پىتىنالمىدۇ، بەلكىم بۇ رايون بىلەن لەھەڭلەرنىڭ باردى-كەلدىسى بەك قويۇق بولۇشى مۇمكىن. كۆپچىلىك چوڭ رايون تەمىننىڭ بەك ياخشىلىقىنى بىلدۈردى.

ئۇنىڭدىن باشقا، چارلى بىر تال دانىمۇ ئىسراپ قىلمايدۇ.

ئىنژېنېر چاد لېستېر (Chad Lester) ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ناھايتى ئۇزۇن ۋاقىتلار ئىلگىرى، چارلى دائىم مېنى پەسكە چۈشۈپ ئېشىپ قالغان قورۇملارنى يېيىشكە چاقىراتتى، دەسلەپتە مەن ئازراق يېيەلەيتتىم. مەن چۈشلۈك تاماقنى نورمال يەپ، باشقىلارمۇ ئۆزى يېمەكچى بولغانلىرىنى يەپ بولغاندا، ئالاھىزەل چۈشتىن كېيىن 2:30 بولغاندا قورسىقىم يەنە ئاچىدۇ. ئەگەر مەن چارلىنى ئىزدەيمسەم، ئۇ مېنى ئىزدەيدۇ، ئاندىن مەن ئېشىپ قالغانلارنى پاك-پاكىز قۇرۇق قىلىۋېتىمەن. »

چاد لېستېر خۇشەھال ھالدا ماڭا مۇنداق دېدى: «بىر قېتىم مەن 9 پارچە قوۋۇرغىنى ئارتۇق يېگەن ئىدىم. بىر قېتىم چارلى ماڭا بىر چىنە قورداق، مارۇزنا، خام قايماق، قۇرۇق مېۋە، تاتلىق تۇرۇم يەنە شاكىلات قىيامى بەرگەن ئىدى. مەن ئۇلارنى يېگەندىن كېيىن چوقۇم سەمىردىم. بەكلا ئەسەبىي. »

مەزىزلىك تائاملارنى ئۇلۇغ تۇغما ئىقتىدارلىقلارمۇ رەت قىلالمايدۇ.

ئالىي ئىنژېنېر لۇئىز بارروسو (Luiz Barroso) ئىلگىرى VMware (بىر يۇمشاق دېتال شىركىتى) ياكى Google غا بېرىشتا بىر قارارغا كېلەلمەي تۇرغاندا، ئۇ كۈنى كەچتە ئۇ جىق دىئانغا مۇنداق دەپتۇ: «قايسى بىرنى تاللاشنى بىلەلمىدىم. مەن ئىجابىي سەۋەب بىلەن سەلبىي سەۋەبلەرنىڭ تىزىمىنى تىزدىم، نەتىجىدە ئىجابىي ۋە سەلبىي سەۋەبلەرنىڭ ھەممىسى 112 دىن ئىكەن. »

جىق ئۇ كۈنى لۇئىزنىڭ ئەمدىلا Google نىڭ يۈز تۇرانە ئىمتىھانىنى تۈگەتكەنلىكىنى بىلەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە چارلى چۈشلۈك تاماققا فرانسۇزچە crême brûlée ئەتكەن ئىدى.

«سەن فرانسۇزچە crême brûlée نى تىزىملىككە قوشتۇڭمۇ؟» دەپ جىق لۇئىزدىن سوراپتۇ. «سېنىڭ فرانسۇزچە crême brûlée نى ياقىتۇرىدىغانلىقىڭنى بىلىمەن. »

«تىزىمغا كىرگۈزمىگەن! ئويلاپ باقماپتىمەن. » دېدى لۇئىز. ئىككىنچى كۈنى ئەتىگەندە ئۇ Google نىڭ تەكلىپىنى قوبۇل قىلدى.

ئىش ئىزدەپ كەلگەنلەرگە راۋۇرۇس بىر ۋاق تاماق تەمىنلەش ئۇلارغا ياخشى تەسىر قالدۇرۇشلا بولۇپ قالماي، يەنە خاراكتېرىنى سىنايدىغان بىر خىل زۆرۈر ئۇسۇل. يۈز تۇرانە ئىمتىھان پۈتۈن بىر كۈن داۋاملاشقاندا، ئىش ئىزدىگۈچىلەرنىڭ يېتەرلىك جىسمانىي قۇۋۋىتى بولۇپ بەرداشلىق بېرەلشى ئىنتايىن مۇھىم. بىز تاماقلانغاندا ناھايتى ئاسانلا ئاچكۆزلەرنى بايقىيالايمىز — ئۇلار دېڭىز كۆكى كاستىيۇم كېيىپ بىر چەتتە تەرگە چۈمۈلۈپ ئولتۇرىدۇ، ئۇلارنىڭ يېنىدا كالتە ئىشتان كېيىپ بىر تەرەپتىن تاماق يەپ بىر تەرەپتىن پاراڭلىشىۋاتقانلار Google لۇقلاردۇر. ئىش ئىزدىگۈچىلەرنىڭ ئەتراپىدىكى Google لۇقلارنىڭ ھەممىسى

ئۇلاردىن بىر قىسىم مەسىلىلەرنى سوراپ تاماق يېيىشنىڭ تەم تەڭشىگۈچىسى قىلىدۇ، جاۋاب بېرىش سۈپىتى رەسمىي يۇرتۇرانە ئىمتىھان نەرتىپىگە ئوخشاشلا قوبۇل قىلىنىش قىلىنمىسىلىققا مۇناسىۋەتلىك بولىدۇ. Google خۇبى بار يوقلۇقى ئىنتايىن مۇھىم.

مەن بىر قاچا قوناق ئومچى ئۇسسۇشنى كۈتۈۋاتقاندا كىمگە ئۇچراپ قېلىشىمنى ئەزەلدىن بىلمەيمەن. دەسلەپ زىيارەتكە كېلىدىغان داڭلىقلار پەقەت ئاشۇ تېخنىكا چولپانلىرىلا خالاس، مەسىلەن بىلەرمەن ئېستېر دايسون (Esther Dyson)، دەرىجىدىن تاشقىرى قۇياش چولپىنى كىم پولىسى (Kim Polese)، ئىنتىل شىركىتىنىڭ باش مۇدېرى، كېيىن Google نىڭ داڭقى چىقىشىغا ئەگىشىپ كۈندىن كۈنگە يۈكسەلگەن، سىز ھەتتا نوبىل مۇكاپاتى ساھىبى ۋە دۇنيادىكى داڭلىق سىياسىيونغا ئۇچراپ قېلىشىڭىز مۇمكىن، مەسىلەن مۇھەممەد يۈنۇس، ئىيوردانىيە خانىشى، بىل كىلىنتون ياكى جىمى كارتېر، ئۇلارنىڭ ھەممىسى چارلىنىڭ نازارىتىدە ئالىي مەكتەپتىن ياسالغان سالاسۇنى بويلاپ ئالدىغا ماڭدۇ، شۇنىڭ بىلەن بىللە تامدىكى ياڭراتقۇدىن مىننەتدارلىق ئۇچۇن ئۆلۈپ بېرىدىغان مۇزىكا ئەترىتىنىڭ يىغا ئاۋازى ئاڭلىنىپ تۇرىدۇ. «دەۋر» ۋە «بايلىق» شۇنداقلا «سودا ھەپتىلىك ژۇرنىلى» نىڭ مۇخبىرلىرى لارى ياكى سېرگېينى ئورۇنلاپ، بۇ ئىككى ئادەم توخۇ گۆشى ساندېۋىچ يېگەچ، كەلگۈسىدىكى ئىزدەشكە كالا قاتۇرىدۇ. ياپونىيە ۋە فىرانسىيەدىن كەلگەن مۇخبىرلار ئاشخانىنىڭ ئوتتۇرىسىدا تۇرۇپ، ئاپپاراتنى كۆتۈرۈپ، ئۆزلىرىنىڭ ئانا تىلىدا بوش ئاۋازدا قاقشايدۇ. بۇ چاغدا ئاشخانا ئويۇن قويغۇچىلار ئەترىتىنىڭ تەمىگە ئوخشاپ قالىدۇ، دەسلەپكى بىر قانچە ئايدىكى يېقىنلىق تۇيغۇسىمۇ ئاجىزلايدۇ، ئەمما بۇ جايدىكى يېمەكلىكلەرنى رەت قىلىشقا ئامالسىز.

چارلى زور قىزغىنلىق، ئۆزىگە مەسئۇل بولۇش ۋە سەنئەت خۇبى بىلەن، بىزگە چەتئەل تەمىدىكى ئارىلاش يېمەكلىكلەرنى تەييارلىدى، ئارىسىغا دانا سۆھبەت ۋە ئورتاق قىزىقىشتىن شەكىللەنگەن دوستلۇق قىستۇرۇلغان. ئۇ ئاشخانىدا ئالدىراش يۈرۈپ، چەكلىك مەنبەلەردىن تولۇق پايدىلانغانغا قاراپ ئادەمنىڭ ئىشەنگۈسى كەلمەيدۇ، قاشىدىن تەر تەپچىپ، دائىم تاقىۋالدىغان پەشتامانغا يېمەكلىك قالدۇقلىرىنىڭ ئىزى بىلەن توشۇپ كەتكەن ئىدى. سانلىق مەلۇمات مەركىزىنىڭ تەجرىبىسى ئاشخانىدىمۇ ئوخشاشلا ماس كېلىدۇ: تۆۋەن تەننەرخ بىلەن ئادەمنىڭ ئەقلى يەتمەيدىغان ھاسىلاتنى ئىشقا ئاشۇرۇپ، ئۈنۈمنى چېكىگە يەتكۈزىدۇ. مەيلى تور بەت ياكى دۇمىلەپ پىشۇرۇلغان broccoli بولسۇن، يەككە مۇلازىمەتلىرىنىڭمۇ ئۆمرى ئاخىرلىشىدىغان ۋاقتى بولىدۇ. ئەمما، پەقەت نەتىجە ھاسىل قىلالىسىلا، سىستېما رەسمىي تۈگەشمەيدۇ. چارلى، جىم يەنە باشقا Google ئاشخانىسىدىكى ئىشچى-خىزمەتچىلەر، ئەزەلدىن ئاپەت خاراكتىرلىق كاشلىغا يولۇقۇپ باقمىغان، بۇ ئۇلارنىڭ مەڭگۈلۈك ئىناۋىتى. ھەر كۈنى، ئۇلار بىزگە يېمەكلىك تەييارلايدۇ، ئۇلار ئىشچان، ئۆزىگە ۋە تىرىشچان. بۇ تىپىك Google نىڭ ئادىتى.

# سەككىزىنچى باب

## چاقچاق قىلغىلى بولمايدىغان پەسكەش

2000-يىلى 2-ئاينىڭ ئاخىرى، سېرگېي ئارايۇز لايىھەلەش قوشۇنىنى ئەيىپلەپ: «قانچىلىك Google لۇق بولسا ئاندىن بىر چىراغنى چىڭتالايىسىلەر؟» ئۇ ئەينى چاغدا توركۆرگۈنىڭ توپچىسىدىن ئاغرىنىۋاتاتتى، كۆزگە ئىلمايدىغان بىر كود، ئىشلەتكۈچىلەرنى ئۆزلىرىنىڭ توركۆرگۈ يۇمشاق دېتالغا Google نىڭ ئىزدەش ئۇلانمىسىنى قوشالايدۇ. بىز ئېلخەتتە ئۇنىڭ ئىسمى ۋە لايىھە تەپسىلاتىنى مۇنازىرە قىلىۋاتىمىز، قاتناشقانلار 10 غا يەتتى، ئۇنىڭ ئىچىدە ئۇرس ۋە سىندىمۇ بار. سېرگېي بۇنداق قىلىشنى كۈلكىلىك ھېس قىلدى.

ئۇ بىزگە مۇنداق دېدى: «ئەگەر بىز داۋاملىق مۇشۇنداق سۈرئەت بىلەن ھەممە خىزمەتلەرنى ئېلىپ بارىدىغان بولساق، مېنىڭچە بىز ھېچقانداق نىشانغا يېتەلمەيدىغاندەك ھېس قىلىمەن. ئىنچىكە ئېلىپ بېرىلغان ئىشلەتكۈچى سىنىقى ۋە ئىچكى تەكشۈرۈش بۇنىڭ سىرتىدا، ئۇ يەنە مۇنداق دېدى: «بىز بىۋاسىتە مۇلازىمەتنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، بارلىق پۇرسەتلەردىن پايدىلىنىپ سىناق قىلىشىمىز كېرەك. ئۇنتۇپ قالماڭلار،»

سېرگېي ئىزچىل «ئاۋال قوزغىتىپ، ئاندىن قايتا قىلىش» ئىدىيەسىنى يولغا قويدى. ئۇ مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە ھازىر يىغىن ئېچىپ ياكى ھەر قانداق توپ ئېلخەت تارقىتىپ بۇنداق تۇرنى مەسلىھەتلىشىدىغان پۇرسەت تېخى پىشىپ يېتىلمىدى، ئىشلەتكۈچىلەرگە مەلۇم بىر تۈرنىڭ رەسمىي قوزغالغانلىقىنى ئېلان قىلغان بولساق ئۇ باشقا گەپ ئىدى. ھەممە كىشىنىڭ بارلىق مەسلىھەتلەرگە قاتنىشىشى، كۆپچىلىكنىڭ ۋاقتىنى زور دەرىجىدە ئىسراپ قىلغانلىق.»

سېرگېي بىر كىشىنى مەسئۇل قىلىشنى ئويلايتتى يەنى سالار. سالار مەھسۇلات باشقۇرغۇچى بولۇش سۈپىتى بىلەن كارۇنغا تور بەت ياسىتالايتتى، ماركىسى ياكى بەي (Bay) ئارايۇز لايىھەسىنى دەلىللەيتتى، ماڭا تۇغ قوشقۇزاتتى، ئاندىن زۆرۈر تېپىلغاندا ئىزىنچىلەر بىلەن بىرلىكتە ئازراق ئۆزگەرتىش كىرگۈزەتتى. سالار مەھسۇلات باشقۇرغۇچى ھەققىدىكى تەربىيەلەشكە قاتنىشىپ باقمىغان، پىچەكگۈل قاپلاپ كەتكەن ئۇنىۋېرسىتېتنىڭ MBA ئۇنۋانى يوق، نۇرغۇن ھەق ئالدىغان مەسلىھەت بېرىش شىركىتىدە پىراكتىكا قىلىپ باقمىغان، شىركەت قاتلىمىدا بىر قېتىمدا بىر باسقۇچ ئۆرلەپ باقمىغان. ئەمما سېرگېي ئۇنى ئەقىللىق، بۇ ئىشلارنى بىر تەرەپ قىلالايدۇ دەپ بىلىدۇ. سۇسانبۇ شۇنداق، ئۇ ناھايىتى تېزلا سېتىش بۆلۈمىدىن ئايرىلىپ، سالار بىلەن ئوخشاپ كېتىدىغان ئىشنى قىلدى. تېخىمۇ مۇھىمى، لاررى بىلەن سېرگېي ئۇلارنىڭ ئىزىنچىلارنىڭ خىزمىتىگە توسقۇنلۇق قىلمايدىغانلىقىغا ئىشىنىتتى.

2000-يىلى 3-ئايدا، لاررى ئۆزىنى رەسمىي ھالدا مەھسۇلاتنىڭ باش ئىزىنچىسى، مەھسۇلات تىجارىتىنىڭ يادرولۇق كەسپىگە مەسئۇل قىلدى. ئۇ قۇرۇلۇش مەنبەسى بىلەن مۇناسىۋەتلىك ھەر قانداق تۇرنى تەكشۈرەتتى — «Google تۇرلىرى» بىنانىڭ ئەتراپىدا توختىماي چىقىپ تۇردى — ئۇنىڭ ئىچىدە Google ئوچۇق مۇندەرىجە ۋە يان تېلېفوننىڭ WAP (سىمسىز قوللىنىش كېلىشىمى) ئىزدەشمۇ بار ئىدى. لاررى بىر يىغىن تەسىس قىلىشنى قارار قىلدى، بۇ جايدىكى قاراشلار باش ئىشتابنىڭ ھەر قانداق يېرىگە بارالايدۇ، ئۇ تالاش-تارتىشنى بىۋاسىتە تارقىتسا، ئۇقتۇرۇش تارقىتسا بولىدۇ، ئۇ مەھسۇلاتنى تەكشۈرۈش يىغىنى دەپ ئاتىلىدۇ. Google ئىلگىرى مۇشۇنداق ئىش جەريانىدىن بىرنى تەسىس قىلىپ باققان.

مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنى لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ئىشخانىسىدا ئېلىپ بېرىلگەن. مەن ئىنتايىن بالدۇر بېرىپ قارا رەڭلىك خىرۇم كىرىسلىدىكى ئورنۇمنى ئىگىلەيتتىم. ئۇنداق بولمىسا، ئۈچ پۇتلۇق رېزىنكە توپنىڭ ئۈستىدە يان كومپيۇتېرنى تۇتۇپ تەڭپۇڭلۇقنى ساقلاش كېرەك بولاتتى. ئاپپارات مېتال تېرەك (لاررىنىڭ كىتاب سايبلاش پىلانى ئۈچۈن تەييارلانغان دەسلەپكى لايىھە) نىڭ ئۈستىگە قويۇلغان، بىر گۇرۇپپا چىراغ ئالدىدىكى قەھۋا ئۈستىلىنىڭ ئۈستىگە يورۇتۇلغان ئىدى. يىغىنغا قاتنىشىدىغانلار زەربىدار گۇرۇپپىدىن كەربىن ۋايت (Karen White)، مارىسسا مايېر، جېن مەگگراس (Jen McGrath)، يەنە قوشۇننىڭ ئەتراپىدا قورشاپ تۇرىدىغان كراڭگ سىلۋېرستېين بار ئىدى. توك سىمىنى تام شولىغۇچ (پىروېكتور) قا ئۇلساقلا، ئىشخانا تېمىدا مەھسۇلاتنىڭ دەسلەپكى نۇسخىسىنى كۆرسىتىلەيتتۇق.

سېرگېي ئىشخانا شىرەسىنىڭ كەينىدە، ئورۇندۇقنىڭ يۆلەنچۈكىدە يۆلىنىپ تۇرۇپ، بىزگە قاراپ بىر تەرەپتىن ئوقۇغاچ، بىر تەرەپتىن ساندىۋىچ يەيتتى. ئۇنىڭ ئاڭلىغان ئاڭلىمىغانلىقىنى راستلا بىلگىلى بولمايتتى.

مارىسسا كۈنتەرتىپ ئورۇنلاشتۇرۇشقا مەسئۇل بولۇپ قايسى مەھسۇلاتنى مۇنازىرە قىلىش، كىم ئېھتىياجى نامايەن قىلىدۇ ياكى ئۆزگەرتىمەسلىك ئەمەلىي مىسالى ھەققىدە قارار چىقىراتتى، مارىسسا ئەينى چاغدا ئەمدىلا 24 ياشتا بولۇپ، ئورۇق، ئالتۇن چاچلىق، ئارايۇز لايىھە مەسلىسىگە ئىنتايىن پىششىق بولۇپ، ھەر قانداق مەسلىگە يولۇقسا ئامال قىلىپ ھەل قىلاتتى — دەرھال ھەل قىلاتتى. مارىسسانىڭ كالىسى بەك ئىشلەيدۇ، ئۇنىڭ غەملىكى توشاي دېدى، ئۇ ھەر قانداق سۆھبەتنىڭ ئوتتۇرىسىغا ناھايىتى تېزلىكتە بىر بۆلەك سۆز قىستۇرالايدۇ. ئۇ نېمىنى ئويلىغان بولسا شۇنى دەيدۇ، ئارىلىقتا قاقاقلاپ كۈلۈۋېتىپ، ئاندىن ئالدىن قول سېلىپ ئىپادىلىگىلى بولىدىغان ھەر قانداق قارشى پىكىر ياكى مۇمكىن بولغان كۆز قاراشنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ. گەرچە مەن ئىزچىل نىيۇيوركلۇقلار بىلەن بىللە ياشىساممۇ، ئەمما بىر مەزگىل ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئاندىن ئۇنىڭغا ماسلىشالدىم.

مارىسسا لاررىنىڭ قاراۋۇلىنىڭ رولىنى ئالىدۇ، دۈشمەن دۆلەتنىڭ كونسۇلخانىسىدا پوستا تۇرغان قاراۋۇلغا ئوخشاش ئەستايىدىل. ئۇ تولۇپ تاشقان قىزغىنلىق بىلەن، ئاكتىپ ھالدا ئۇ ئۆزى Google نىڭ گۈللىنىپ تەرەققىي قىلىشىغا ئەڭ ياردىمى بار دەپ قارىغان كۆز قاراشنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئىچكى مۇنازىرىنىڭ ئوخشىمىغان كۆز قاراشلارنىڭ بۇزغۇنچىلىقىغا ئۇچرىشىدىن ئامالنىڭ بارىچە ساقلىنىدۇ. كېيىنكى بىر قانچە ئايدا، ئۇ مەھسۇلات تەتقىق قىلىپ ئېچىش تەرتىپى ۋە لاررىنىڭ شەخسىي تۇرمۇشىغا تېخىمۇ چوڭ تەسىر كۆرسەتتى، ئۇ خۇددى رەڭدار پەردىگە ئوخشاش مەھسۇلات باش ئىنژېنېرى بىلەن كۆرۈشمەكچى بولغانلارنى سۈزۈۋېتىدۇ. ئۇلار يىغىندىن باشقا ۋاقىتلاردا لاررى بىلەن خالىغانچە پاراڭلاشسا بولىدۇ، ئەمما گەرچە ھازىر مەھسۇلات تەكشۈرۈپ بېكىتىش يىغىنى رەسمىي قارار چىقىرىدىغان جاي بولسىمۇ، ئۇ سۆھبەتلەر تەبىئىيلا قۇرۇق گەپ دەپ قارىلىپ، لاررىنىڭ ۋاقتىنى ئىسراپ قىلىدۇ.

ھېچكىم لاررىنىڭ ۋاقتىنى ئىسراپ قىلىشىنى خالىمايدۇ.

لاررى ئۆزى ئۇنىڭ يېڭى رولىغا ئانچە كۆنەلمىدى. ئىشخانا ئىنتايىن تار، ئىش ئۈستىلى لاررىغا ئەڭ يېقىن، ئۇ شۇ جايدا ئولتۇرىدۇ، پەقەت بىزنىڭ سۆھبىتىمىزگە قىزىقتاندىلا، ئاندىن ئۇ كۆزىنى قاتار تىزىلغان كومپيۇتېر ئېكرانلىرىدىن ئۆزىدۇ. «Yahoo بۇ ئىشنى قانداق بىر تەرەپ قىلىدۇ؟» دەپ سورىدايۇ، ئاندىن بىزنى ئەگەشتۈرۈپ تورا بىر ئايلىنىپ چىقىپ، مەسلىمىزنى باشقىلار ھەل قىلىپ بولغانلىقىغا قاراپ باقىدۇ. ئارىمىزدا تالاش-تارتىش يۈز بەرگەندە، لاررى سانلىق مەلۇمات توپلاپ ھەر قايسى تەرەپلەرنى قوللايدۇ، ئاندىن ئۇ رومىن پادىشاھىغا ئوخشاش ئەقىلغا تولغان خۇلاسنى جاكارلايدۇ.

لاررى خۇلاسە قىلسا، ئۇ بۇ ئىشنى قايتا تىلغا ئالمايدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ. «مەن بۇ ئىشنى قايتا تىلغا ئالغۇم يوق، مۇنازىرە قىلىشنىڭ ھاجىتى يوق، ھەرگە تىلىنىشى باشلاڭلار.»



لارى (سېرگېمۇ ئوخشاش) قارار چىقىرىپ بولغان ئىش ئۈستىدە ۋاقت ئىسراپ قىلىۋاتقانلىقىنى بايقىسلا، دەرھال سۆھبەتنى توختىتىدۇ. ئۇ مەسىلىنى تەكرار ھەل قىلىشنى خالىمايدۇ، مۇناسىۋەتسىز كىشىلەرنى سۈيلەشنىمۇ خالىمايدۇ. ئۇ كۆپىنچە ئەھۋالدا باشقىلارنىڭ روشەنلىكى كۆرۈنۈپلا تۇرىدىغان ئىشنى چۈشەندۈرۈشكە تاقەت قىلىپ تۇرالمىدۇ. بەزىدە، پەقەت بىر قېتىم قاراپ قويسلا، مەسىلە ھەل بولىدۇ. تۇر باشقۇرغۇچىسى دېب كېللى (Deb Kelly) مەزمۇنى تورغا قويىدىغان يېڭى بىر خىل ئۇسۇلنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، ئاندىن لارىغا چۈشەندۈردى. دېب كېللى بۇ ئىشنى ئەسلىگەن ۋاقىتتا مۇنداق دېدى: «ئۇ قېشىنى مەدەرلىتىپ قويدى. « ئۇ سۆزلەۋېتىپ، لارىدىن ئۆگىنىپ قېشىنى مەدەرلىتىپ، «پىلانستار ئارا ئازغان ئالەم كېمە سەرگۈزەشتىسى» دىكى سىپوك (Spock) قا قۇيۇپ قويغاندەك ئوخشايدۇ. «ئۇ ھەتتا نېمە ئۈچۈنلىكىنىمۇ دېمەي، ئۇدۇللا «بولمايدۇ» دېدى. ئۇ ئېنىقلا مېنىڭ ئۇسۇلۇمنىڭ ناھايىتى ئەخمىقانه ئىكەنلىكىنى دەۋاتتاتتى. »

ئانچە ئۇزاق ئۆتمەيلا تۇنجى قېتىم لارىنىڭ گۇمان قىلغىلى بولمايدىغان قارار چىقىرىش جەريانىنى كۆردۈم. لارى نەتىجە بېتىدە «غەملەك بېتى» ئۇلانمىسىنى قايتىدىن «ماسلاشقاننى كۆرسەت» قىلىپ بەلگە سالماقچى ئىدى. ئۇلانمىنى چەككەندىن كېيىن، ئىشلەتكۈچى يەنىلا تېز سۈرئەتتە غەملەپ ساقلىغۇچتا ساقلىغان بەتنى كۆرەلەيتتى، ئەمما بەتتە كۆرۈنۈش ئىشلەتكۈچىنى گاڭگىرتىپ قويدۇ. ئىسىم ئۆزگىرىشىنى ئادەم قوبۇل قىلالمايدىغاندەك ھېس قىلدىم، ئىشلەتكۈچىمۇ چوقۇم گاڭگىراش ھېس قىلدى. بۇ بىر سۆز تاللاش مەسىلىسى، مەن بۇ ئىشلارغا ئەڭ پىششىق. شۇڭلاشقا مەن ئارايۇز لايىھە يىغىنىدا قارشى پىكىرىمنى ئوتتۇرىغا قويۇم، ئىشتىن ئاۋال تەجرىبە قىلمىغاندا، بۇنداق ئۆزگىرىش قىلغىلى بولمايدۇ، بۇ قاراش يىغىنىنىڭ قارارىدىن ئۆتتى.

ئىككىنچى كۈنى ئەتىگەندە ئويغانغاندىن كېيىن، بىزنىڭ ئىزدەش بېتىمىزدىكى بارلىق «غەملەك بەت» نىڭ ھەممىسى «ماسلاشقاننى كۆرسەت» كە ئالماشقانلىقىنى بايقىدىم.

مەن سەۋەبىنى سورىسام، بەي مۇنداق دېدى: «بۇ ئارايۇز لايىھەلەش ئەترىتى چىقارغان قارار ئەمەس، لارى «ماسلاشقاننى كۆرسەت» نى ئىشلەتمەكچى ئىكەن. «لارى تۈنۈگۈن ماركىسى ئۆيگە قايتىۋاتقاندا ئۇنى توسۇپ، ئۇلار ئىككىسى بىرلىكتە قارار چىقىرىپ تەھرىرلىگەن ئىكەن.

مەن لارىنىڭ يېنىغا بېرىپ چۈشەندۈرگەندە، لارى مۇنداق دېدى: «مەن بارلىق قايتۇرما ئىنكاسلارنى تەپسىلىي ئويلىنىپ باقتىم، بۇ ئىش توغرىسىدا قايتا مۇنازىرە قىلىشنى خالىمايمەن، بىزنىڭ باشقا يەنە قىلىدىغان نۇرغۇن مۇھىم ئىشلىرىمىز بار. بۇ ئىش گەرچە قايتا مۇنازىرە قىلىنغان بولسىمۇ، خۇلاسە قىلىنىپ قارار چىقىرىلىپ بولغان. »

مەن تېخى كۆرۈنۈش لايىھەلەش قوشۇنىنىڭ يىغىنىدا خۇلاسە چىقىرىلىپ بولدى دەپ ئويلاپ قاپتىمەن.

شۇنىڭدىن كېيىن بىز تۇنجى ئىشلەتكۈچىنىڭ ئەرزىنى تاپشۇرۇۋالدۇق: «Google نېمە ئۈچۈن غەملەك بېتىنى كۆرسىتىشنى توختاتتى؟ »

كېيىن ئون نەچچە ئادەم تەلەپ قىلدى: «بىز يۇقىرى سۈرئەتتە ئاستىلىتىپ ساقلىغان ساقلىغۇچتىكى بەتنى ياقىتۇرمىز! نېمە ئۈچۈن يوقاپ كەتتى؟ «ئەرز بىر قانچە كۈن داۋاملاشتى، ئەمما بۇ ئىقتىدارنى ھەقىقىي ئىشلىتىدىغان ئادەملەرنىڭ كۆپ بولماسلىقى سەۋەبىدىن، بۇ ئىشنىڭ ئىنتايىن كىچىك ئىش ئىكەنلىكىنى چۈشەندۈردى. ھەممىدىن ئادەمنى چۆچىتىدىغىنى مۇخبىرنىڭ سىندىنى ئەرز قىلىشى بولدى، ھەتتا ئوقۇرمەنلەرنىڭ باھالىرىنى سىندىغا يوللاپ بېرىپتۇ. بىر ھەپتىدىن كېيىن، بىز بەلگىنى «غەملەك بەت» كە ئۆزگەرتىۋەتتۇق، مەنمۇ ئۆزۈمنىڭ Google قۇرۇلما رەسمىگە يېڭىدىن 3 سانلىق مەلۇمات نۇقتىسى سىزدىم.

لارنى تاماملاندى دېمىگەچكە بۇ ئىش تېخى ئاخىرلاشمىغانلىقىنى بىلدۈرەتتى.

ئۇ قارارنى ئىجرا قىلىدىغان ئادەم بىلەن بىۋاستە ئالاقىلاشتى.

ئەگەر ئەتراپتىكى تاملار ئۆرۈلۈپ كەتكەن بولسا، لارنى ئىلگىرى تاشقا ئويۇۋەتكەن ئۆزگەرتكىلى بولمايدىغان قارارنى ئۆچۈرۈۋېتەتتى.

ماڭا نىسبەتەن، ئۈچىنچى نۇقتا ئەڭ مۇھىم ساۋاق ئىدى، چۈنكى خاتا قىلىنغان ئىشنى تۈزىتىش مېنىڭ Google دا ئىشلەش جەريانىدا بېشىمدىن ئۆتكۈزگەن مۇھىم ئۆتكەللەردىن بىرى.

بىرىنچى ئۆتكەلنى بىر قېتىملىق چاقچاق كەلتۈرۈپ چىقارغان.

## سەن ماڭا چاقچاق قىلىۋاتقانەن؟

ئەينى چاغدا 3-ئاينىڭ ئوتتۇرىسى بولۇپ، كىچىك تىپتىكى ئىسسىقتۇچنى ئېلىۋەتكەن، كالتە ئىستان ۋە ساپما كەش كېيىدىغان ۋاقىت بولغان ئىدى. 4-ئايمۇ كېلەيلا دەپ قالغان ئىدى. ئۇ مەن Google دا ئۆتكۈزگەن تۇنجى 4-ئاي ئىدى، ئەلۋەتتە مېنىڭ بۇ جايدا ئۆتكۈزگەن تۇنجى 4-ئاينىڭ 1-كۈنى ئىدى. مەن تۇنجى قېتىم Google نىڭ ئالداش بايرىمىدىكى چاقچاقلارنىڭ بۇنچە كالا قاتۇرۇلۇپ جىددىي ھاياجانلىق ئىكەنلىكىنى كۆرۈش پۇرسىتىگە ئېرىشكەن ئىدىم.

مېنىڭ يىلنامەمدە، ئالداش بايرىمى ئۇزۇن داۋاملىشىدىغان قارا ئۆڭكۈردەك بولۇپ قالدى، ۋاقىت جەھەتتە ئۇزۇن مۇددەت دىققىتىمنىڭ ئېغىرلىق كۈچىنى شورىيالايدىغان قۇدۇق ئىدى. شۇنداقتىمۇ، سېرگېي ئالداش بايرىمىنى بەك ياقىتۇراتتى. ئۇنىڭ يۇمۇرستىك تۇيغۇسى سورۇن تاللىمايتتى، ئالداش بايرىمى كەلسىلا، ئۇ ئەدەپ-قائىدە تاملىرىنى ئۆرۈپ تاشلاپ، مۇۋاپىق چەكلىمىنى يەتتە قات ئاسماننىڭ نېرسىغا تاشلىۋېتەتتى. ئۇ ئىنتايىن قاباھەتلىك بىر ئاي، ھەقىقەتەن شۇنداق.

مەن چارلىنىڭ ئاشخانىسىغا بارىدىغان يولدا سېرگېيغا ئۇچراپ قالدىم. ئۇ كۈنى ھاۋا خېلى ئىللىق ئىدى، مېنىڭ كەيپىياتىم خۇددى باھارغا ئوخشاش قويىش پارلاپ تۇراتتى. چارلى مەن ئەڭ ياقىتۇرىدىغان ئالما چۈرۈك تاتلىق تۇرۇمى قىلغان ئىدى. مەن تاماق پەتنۇسۇمنى كۆتۈرۈپ ئۆچرەتتە ئالدىغا ماڭغىچ، سېرگېي بىلەن ئالداش بايرىمىدا ئازراق قىزىقارلىق ئىش قىلىش توغرىسىدا پاراڭلاشتۇق. ئۇ توساتتىن روھلىنىپ، كۈشكۈرتۈشنى مەن قىلاي دېدى. ئۇ كۈنى چۈشتىن كېيىن مەن ئۇنىڭغا خەۋەر ئۇچۇرىدىن بىرنى يوللىدىم، مەزمۇنى Google «ئېلىپبە رەقەملىك سىستېما» پاتېنتىنى ئىلتىماس قىلدى، ھەمدە Q، Z ۋە C ئۈچ ھەرپنى قىسقارتىۋەتتى. بۇ ھەرپلەر بىر ئاز ئارتۇقچە، ئاسانلا تور بەت يۈكلەش ۋاقتىنى ئۇزارتىۋېتىدۇ. سېرگېي بۇنى قىزىقارلىق ھېس قىپتۇ، ئەمما ماڭا نىسبەتەن بۇنداق قىلىشنىڭ زۆرۈرىيىتى يوق. سۇساننىڭ ئادەم ئالداش سەۋىيەسى بىزنىڭكىدىن بىر دەرىجە ئۈستۈن ئىكەن. ئەگەر مېنىڭ باشقا ئويۇم بولسا، ئۇنى تېپىپ مەسلىھەتلىشەتتىم.

ئاپلا، بۇ ئادەمنى بەك ئۈمىدسىزلىككە ئۇرىدىكەن. شىركەتنىڭ باش بېتىنى يۇمۇرلۇق قىزىقارلىق قىلىپ تىجارەت قىلىش، ماڭا نىسبەتەن توردىكى ماركا قۇرۇلۇشىغا ئوخشاش ئىدى. مەن ئوڭۇشسىزلىقتا ئۇچرىغاندىن كېيىن قايتىدىن ئۆزەمنى ئوڭىشىۋالدىم.

«كۆرۈپ بېقىڭلار. بۇ ئۇچۇر توغرا. گەرچە مۇمكىن بولمىسىمۇ ئەمما ئېتىماللىقى يوقمۇ ئەمەس. ئەگەر Google سىز تېخى ئىزدەشنى باشلىمىغاندا ئىزدەش نەتىجىسىگە ئېرىشكەن بولسىچۇ؟»

30 سېكۇنتتىن كېيىن، ھەرپتاخامدا تېز سۈرئەتتە خەت بېسىپ، ئۇ جايغا «ئالدىن ۋاقىتلىق ئىزدەش» دەپ ئەسكەرتىش يازدىم، بۇ ئىشلەتكۈچى تەلپىنى ئالدىن مۆلچەرلەشتىكى بۆسۈش خاراكتىرلىق تەرەققىيات. سۆز ئورانى ناھايىتى غەلىتە ئەمما سۇسان ئىنتايىن ياقتۇردى. سېرگېي چەكتىن ئاشۇرۇۋېتىپتۇ دەپ ئويلىدى ئەمما ئىنتايىن قوزغىتىشچانلىققا ئىگە ئىكەن دەپ قارىدى، شۇڭلاشقا يوشۇرۇن كۈچكە ئىگە. «بەلكىم سەن ئۇنى مەن كۆرگەن شەھۋانىي بەتكە ئوخشىتىۋېتەرسەن؟» دەپ سورىدى.

سېرگېي سۇساننى ئادەم بەدنى ئىقتىدارىنى مازاق قىلغۇچى ئىزىپەر رەي سىدىنىپى چاقىرتىپ بىزنىڭ سۆھبىتىمىزگە قاتناشتۇردى، يېتەرلىك كۈلكىلىك ھەمدە تېخنىكىسى يېتەرلىك ئىشەنچلىك بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلماقچى بولدى. مەن رەي ۋە پائۇل بۇجېتنى بىر يىغىن زالىغا تارتىپ ھەزىل چاقچاق ھەققىدە ئويلىنىدۇ. غەلىتە كەيپىيات پەيدا قىلىشتا، رەي بىزنىڭ كۆڭۈلنى ئوقۇش تېخنىكىمىزغا «كۆڭۈل باش ئىشتابى» دەپ ئات قويدى. ھەممە ئىش پۈتكەندە، مەن تېكىستنى باش بەتكە ئۇلاپ قويدۇم، ئەگەر بىرەرسى كۆڭۈل باش ئىشتابى ئىزدەش قۇتسىغا ئىزدەش مەزمۇنىنى كىرگۈزسە، خالىغانچە بىر قاتار خاتالىق ئۇچۇرلىرى كۆرۈنىدۇ، ئاندىن كۆپ كۆرۈلىدىغان مەسىلىگە جاۋاب ئىقتىدارى ئىزدەش ھەققىدە ئويلىنىش ئۇسۇلىنى چۈشەندۈرۈپ، كۆڭۈل باش ئىشتابى لازىم بولغان ئىزدەشنى تەكشۈرۈشكە قولايلىق يارىتىدۇ.

سوئال: «مەن چاشقىنەكنى چېكىشكە قارىتا تەسەۋۋۇر قىلالىدىم، مەن چوقۇم بارمىقىمنى ئىشلەتسەم ئاندىن چاشقىنەك يۆتكىلىدۇ.»

جاۋاب: «چاشقىنەكنى چېكىشنى تەسەۋۋۇر قىلىشنى مەشق قىلىش كېرەك. قېشىڭىز ئارقىلىق چاشقىنەك كۆنۈپكىسىنى ئىنتىرىشىنى سىناڭ، ئاندىن ئاستا-ئاستا كۆز بىلەن چاشقىنەكنىڭ ئارىلىقىنى يىراقلاشتۇرۇڭ.»

مارىسسسا، بىز يېڭىدىن قۇرغان چەتئەل تىلى كۆرۈنۈشى ئارقىلىق، چاقچاقنى ئىنگىلىز تىلىدىن باشقا تىللارغا كېڭەيتەلەيمىز دەپ ئوتتۇرىغا قويدى.

ئۇ مۇنداق دېدى: «بىر خاتالىق ئۇچۇرى كۆڭۈل باش ئىشتابى چەتئەل ئىدىيەسىنى بايقىغانلىقىنى بىلدۈرۈشى مۇمكىن، ئاندىن بىز نەتىجە بېتىدە كۆرۈنۈش تېكىستىنى گېرمانچىغا تەرجىمە قىلىمىز.»

تور باشقۇرغۇچىمىز كارۇن ئىنتايىن تېزلىكتە ئەڭ ئاخىرقى چەك توشۇشتىن ئىلگىرى ئاخىرقى رەسىم ۋە قوشۇمچە نۇسخىنى پۈتتۈردى، بۇ كېيىن ئالداش بايرىمىنىڭ ئەنئەنىسى بولۇپ قالدى. بىز ھەممە ۋاقىت رايونىدا ئەڭ زور چەكتە ئاشكارىلىماقچى، مۇشۇنداق بولغاندا بىز 3-ئاينىڭ 31-كۈنى كەچ سائەت 8 دە كۆڭۈل باش ئىشتابىنى ئوتتۇرىغا چىقىرىپ، شۇنىڭدىن كېيىنكى پۈتۈن بىر كۈن تور بەتكە قويىمىز.

كارۇن جۈمە كۈنى كەچ سائەت 7:55 ئۆتكەندە ئاخىرقى ھۆججەتنى يوللايدۇ. ناھايىتى تېزلا، بارلىق Google ئىشلەتكۈچىلىرى باش بەتتە چۆڭلەۋاتقان كارتون قاينامنىڭ سىزنى كۆڭۈل باش ئىشتابىنى سىناپ بېقىشقا تەكلىپ قىلىدۇ. بىز ئاخىرى ئەڭ ئاخىرقى مۆھلەتكە ئۆلگۈردۇق، مەن ئۇق دېدىم، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئالاقزادە بولدۇم.

يۇمۇرۇمۇ ئەمەسمۇ ئاڭلىغان كىشىگە باغلىق. ئەگەر مۇۋەپپەقىيەتلىك بولمىسا، ئۇنداقتا پاجىئەگە ئايلىنىدۇ. مەن تۇنجى قېتىم ماركىغا خاسلىقنى قوشماسلىقنى ئويلىغاندا، كومپيۇتېر ئەھلىلىرى «ئاقساق» بەلگىسىنى چاپلىدى ئەمما مەن بۇنچە كىچىك دائىرىدىكى چاقچاق پەيدا قىلىشنى ئويلىمىغان، پەقەت

كومپيۇتېر بىلەن ھەپلىشىدىغانلار ئۇنىڭ يۇمۇرلۇق ئىكەنلىكىنى ھېس قىلالايدۇ. بىر مىليون ئادەمگە چاقچاق سۆزلىسە پەقەت بىر ئادەملا كۈلسە، بۇ ھەقىقەتەن ئوسال ئەھۋال بولىدۇ،-دە، ئەمما ئەگەر كۆڭۈل باش ئىشتابى زىلزىلە ئۈنۈمى پەيدا قىلسا، مەن شۇنىڭغا ئىشىنىمەنكى سېرگېي چوقۇم بارلىق كۈلكە خۇرۇچلىرىنى ئىنژېنېرلارغا قالدۇرىدۇ، يەنە مېنى بۇندىن كېيىن مەھسۇلات چۈشەندۈرۈشى ۋە خاتالىق ئۇچۇرى يېزىشقا ئىزچىل مەجبۇرلايدۇ.

پەقەت كارۇن تاپشۇر توپچىسىنى بىر چەكسىلا، مەن چوقۇم خەت قوبۇللاش ساندۇقۇمنى تەكشۈرۈشنى باشلاپ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ قايتۇرما ئىنكاسىنى بىر تەرەپ قىلىشىم كېرەك. مەن توساتتىن پۈتكۈل ئىشلىرىمنىڭ بۇ ئەخمىقەنە چاقچاقنىڭ باش تېما كۈلكە خۇرۇچى بولۇش بولماسلىقىغا باغلىق بولۇپ قالغانلىقىنى ھېس قىلدىم، بۇ خىل تۇيغۇ بارغانسېرى ئاجىزلاپ، ئادەمنى تېخىمۇ گۆدەك ھېس قىلدۇردى.

### 8:01 ئۆتكەن ۋاقىتتا، تۇنجى ئېلخەتنى تاپشۇرۇۋالدىم.

بىرىنچى جۈملە مۇنداق: «Google بەك كۈچلۈككەن!» بۇ ئىشلەتكۈچى بىزنىڭ باش بېتىمىزنىڭ لايىھەسىنى ياقىتۇرۇدىكەن. ئۇنىڭغا ئۇلاپ ئېلخەت بارغانسېرى ئاۋۇشقا باشلىدى، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەممىسى ھەيران قاپتۇ. ئۇلار ئىزدەش موتورنى ئىنتايىن كۈلكىلىك ھېس قىپتۇ، ئەكسىچە ئۇلار ياقىتۇرۇدىكەن. ئۇلار يوللىغان ئۇچۇرنىڭ ھەممىسىدە كۈلكەن چىراي ئىپادىسى، قاقاقلاپ كۈلگەن، كۈلۈپ يەردە دۇملاپ كەتكەن ۋە ياكى كۈلكەنلىكىدىن يەردە يۇمىلاپ كاسسىمۇ كۈلۈپ كەتكەن ئوخشاش چىراي ئىپادىلىرى بىلەن توشۇپ كەتكەن ئىدى. ئۇلار ھەقىقەتەن ياقىتۇرۇدىكەن. مەن يان كومپيۇتېرىمنىڭ ئېكرانىغا قاراپ، ئۇلارنىڭ ياقىتۇرغان ھېسسىياتى چوڭ مېڭەمگە تەسىر قىلىۋاتاتتى. پەقەت بىر قانچە ئىشلەتكۈچى گائىگىراپ چۈشەنمەپتۇ، يەنە بەزىلەر بىزنىڭ كۈلكىلىك رەڭلەرنى ئازايتىشىمىز كېرەكلىكىنى ھېس قىپتۇ، ئىزدەش موتورنى ئاساسىي ئورۇنغا قويۇشنى دەپتۇ، يەنە ناھايىتى ئاز ساندىكىلەر بىزگە ھەيۋە قىلىپ، ئەگەر بىز باش بەتكە ئىزچىل رەسىم قويساق ئۇلار بىزنىڭ ئىزدەش موتورىمىزنى ئىشلەتمەيدىغانلىقىنى دەپتۇ. ئۆزى «تۇتقاچلىق كېسىلىنىڭ دەسلەپكى مەزگىلى» دە تۇرۇۋاتقان بىر كىشىنىڭ دېيىشىچە بىزنىڭ ئايلىنما رەسىمىمىز تۇتقاچلىق كېسىلىنىڭ قوزغىلىشىنى ئازايتالايدىغانلىقىنى ھېس قىپتۇ. ئەمما كىشىنى بىز قىلىدىغان يېزىپ قالدۇرۇلغان پىكىرلەر كېيىنكى بىر قانچە سائەتتە كەلگەن مەدھىيە ماختاشلار تەرىپىدىن كۆمۈلۈپ قالدى. ئۇ مەدھىيە ۋە ھايانغا تولغان مۇھەببەتلىك چوڭ نامايىش ئىدى. ئاڭلاڭ! ئۇ جەننەتتىكى ئاستا چېلىنىۋاتقان ئۇنىسىز ئۇدار ئەمەسمۇ؟

«ئاۋۇنى ئاقىۋەت. ئۇ مېنى گېرمانىيەلىك دەپ قالغان ئىدى.» قۇلىقىمغا قوپال ئاۋازدىن بىرى ئاڭلاندى.

«كۆڭۈل باش ئىشتابى بىر ئاز كۈلكىلىك ئەمما نەتىجە بېتىدە ئوخشىمىغان تىلدا ئىشلىتىش سەل تەس بولۇپ قالدى. بۇ چاقچاقنىڭ ۋاقتى ناھايىتى تېزلا ئۆتۈپ كەتتى.»

قوپال ئاۋازنىڭ ئېيتقىنى چۈشەنمەسلىك ۋە غەزەپ ئىدى. بۇ ئاۋازلار سىلىق تۆۋەن ئاۋازدىن ئۆتكۈر قوپال سۆكۈش ئاۋازىغا ئۆزگەردى، ئەڭ ئاخىرى ئۇدا غەزەپلىنىپ پارتلاپ چىققان ھۆركىرەشكە ئايلاندى، بۇنداق بولغاندا بىز سەل قارىساق بولمايتتى. كېچە سائەت 10 دىن ئىلگىرى، Google نىڭ دۇنيانىڭ ھەر قايسى جايلىرىدىكى نۇرغۇن ئىشلەتكۈچىلىرىگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، گېرمانىيەلىكلەر ۋە كۆڭۈلنى تىزگىنلەيدىغان چاقچاق ئۇلارغا ئويلىغىنىمىزدەك كۈلكىلىك تۇيۇلماپتۇ، بۇ كىشىنى تولىمۇ بىئارام قىلىدۇ. مەن سۇسانغا ئېلخەت يوللىدىم، ئۇ ئىشخانىسىدا ئىنكاسلارنى نازارەت قىلىۋېتىپتەن، ئۇ ماڭا گېرمانىيە ئۇچۇرلارنى ئۆچۈرۈۋېتىش تەكلىپىنى بەردى. ئۇ مەسىلىنى تاپقانلىقى، سېرگېيغا تېلېفون ئۇرغانلىقىنى ئېيتتى. سېرگېينىڭ گېرمانىيە خاتالىق ئۇچۇرى ۋە ئۇلىنىدىغان نەتىجە بېتىنى ئۆچۈرۈۋېتىشكە قوشۇلغانلىقىنى دېدى. ئەمدى ياخشى بولدى، بىر كىچىك كاشىلا ھەل بولدى.

ئۇنىڭدىن باشقا مەسىلىلەرنى ھەل قىلغىلى بولمايتتى، چۈنكى ئۇ جۈمە كۈنى كەچقۇرۇن ئىدى. قۇرۇلۇش

بۆلۈمىدىكى بارلىق ئىشچى-خىزمەتچىلەر سېرگېي بىلەن بللە Zibbibos تا ھاردۇق چىقىرىپ، بىر ھەپتىدىن بۇيانقى چارچاشلىرىنى يوقىتىۋاتاتتى. Zibbibos پالو ئالتو شەھەر مەركىزىدىكى مودا ئاشخانا بولۇپ، Google باش ئىشتابىدىن 20 مىنۇتلۇق يول ئىدى. ئىشخانىدا قېپقالغانلار نۆۋەتتىكى ئەھۋالنى ئۆزگەرتىش ئۈچۈن ھېچنەمە قىلالمايدىغان ھوقۇقى يوقلار ئىدى. ئۆيۈمدە بارغانسېرى كۆپىيىۋاتقان گېرمانىيەلىكلەرنىڭ ئاغرىنىشىنى كۆرۈۋاتاتتىم، گېرمانىيەلىكلەرنىڭ تەپەككۈرى شۇنداقلا گېرمانچە چاقچاق بىلەن قالدۇرۇلغان سۆزلەر خەت ساندۇقۇمغا كىرىپ، ھەتتا خەت ساندۇقۇم قىستاشچىلىقتا پارتلاپ كېتەيلا دەپ قالدى. گەردىنىمىدىكى تەر تامچىسى كىچىك مۇز توپقا ئايلىنىپ قالغاندەكلا تۇيۇلۇپ، ئومۇرتقىمىنى بويلاپ تۆۋەنگە چۈشۈۋاتاتتى.

يېرىم سائەت ئۆتتى، يەنە يېرىم سائەت ئۆتتى. بىز ئەينى ۋاقىتتا ئېلىخەتكە تاقابىل تۇرۇۋاتاتتۇق. كىشىنى بىزار قىلىدىغان گېرمانچە ئاۋازچىلىك ئاخىرى ئاخىرلاشتۇرۇلدى. بەختىمىزگە يارىشا بۇنى مەلۇم بىر ئىنژېنېر ھەل قىلدى، ئىشلەتكۈچىلىرىمىز قارشى ئېلىنمايدىغان گېرمانچە ئىزدەش نەتىجىسىنى قايتا تاپشۇرۇۋالدى. ئەمما ئىزدەش نەتىجىسى پورتۇگالچىغا ئالماشتۇرۇلدى. ئىنژېنېرلار چاقچاقنى بەك كۈلكىلىك ھېس قىپتۇ، تامامەن ئۆچۈرۈۋېتىشكە بولمايدىكەن، شۇڭلاشقا ئۇلار كۆرۈنۈشى يەنە بىر تىلغا ئالماشتۇرۇپتۇ. ئىشلەتكۈچىلەر گېرمانچىنى ياقىتۇرمادۇ؟ بوپتۇ، بىز باشقىغا ئالماشتۇرايلى.

«بولمايدۇ بولمايدۇ!» مەن ئالدىراشلىق بىلەن ئىنژېنېرلارغا دېدىم. بۇ قايسى تىلنىڭ مەسىلىسى ئەمەس، بۇنىڭ سەۋەبى ئىشلەتكۈچىلەر چەتئەل تىلىدىكى كۆرۈنۈشىنى ئىشلىتىشى بەك تەس. بىز ئەينى ۋاقىتتا خاتالىقنى تۈزۈش بولماستىن بەلكى خۇددى ئۆزىمىزنىڭ ماركىسىنى بۇلغاۋاتقان دەكلا، ئىنژېنېرلار شىركەتنىڭ ھوشىدىن كېتىپ ئەسلىگە كېلەلمەسلىكىنى كۆرسە تېخىمۇ پۇخادىن چىقىدىغاندەك ھېس قىلىشتى. ئۇنىڭدىن ئىلگىرى مەن ئاممىۋى مۇناسىۋەت كىرىزىسىنى باشتىن كەچۈرگەن ئىدىم، ئەمما بۇ قېتىم خۇددى ئويلاپ يېتەلمەيدىغان ئالۋاستىدەكلا.

ئەرز توختىماي كېلىۋاتاتتى. گەرچە ۋەزىيەت گېرمان تىلى تېكىستىدەك ئۇنچە دەھشەتلىك بولمىسىمۇ ئەمما ئىشلەتكۈچىلەر تور ئادرېسىنى قولاي ھالدا زىيارەت قىلالماستىن يەنىلا ئاغرىنىۋاتاتتى. بىز ئاساسىي قائىدىگە خىلاپلىق قىلدۇق، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئۇچۇر ئىزدىشى تەسلىشىپ كەتتى. بىر ئىشلەتكۈچى قاقشاپ بىزنىڭ چاقچىقىمىز ئۇنىڭغا مال-مۈلۈك زىيىنى كەلتۈرۈپ چىقارغانلىقىدىن ئاغرىندى، كەسپى تەتقىقاتچى بولۇش سۈپىتى بىلەن ئۆزىنىڭ Google نى ئىشلىتىپ خىزمىتىنى تاماملىيالايمىۋاتقانلىقىنى ئېيتتى.

مەن ئىلگىرى چوڭ شىركەتتە ئۇزۇن مەزگىل ئىشلىگەن بولساممۇ، مەسىلىنى يۇقىرى قاتلامغا تاپشۇرۇش ياكى تاپشۇرۇماسلىقتا يەنىلا ئىككىلىنىپ قالدۇم. ئەمما مېنىڭ Google دىكى خىزمەت تەجرىبەم ماڭا شۇنى بىلدۈردىكى، كارخانىنىڭ تەشكىلى قۇرۇلمىسىدىن ئەنسىرەپ ئارقىغا چېكىنمەڭ. مەن سېرگېيغا تېلېفون ئۇردۇم. ئەينى چاغدا ئاشخانىدا ئادەم بەك كۆپ بەك ۋاراك-چۇرۇڭ ئىدى، ئىنژېنېرلارمۇ پاراك سېلىۋاتاتتى، گېپىمنى ئېنىق ئاڭلاش ئۇنچە ئاسان ئەمەس ئىدى ئەمما مەن بارلىق چەتئەل تىلى قوللىنىشلىرىنى توختىتىشتا قەتئىي چىڭ تۇرغان ۋاقىتىمدا، ئۇنىڭ ناھايىتى ھەيران قالغانلىقىنى ھېس قىلدىم.

مەن ئەينى ۋاقىتتا ئېنىقلا ئۇلارنىڭ ئولتۇرۇشىنى قالايمىقان قىلىۋاتاتتىم ئەمما سېرگېي رازى بولمىغان ھالدا قوشۇلدى، بەلكىم كۆڭۈل ئېچىۋاتقاندا يەنە كاشلىغا ئۇچرىماي دەپ ئويلىغان بولۇشى مۇمكىن.

مەن سۇسان بىلەن ئالاقىلىشالايمىۋاتاتتىم، يېرىم كېچە بولغاندا ئاندىن بارلىق چەتئەل تىلىدىكى تېكىست تور تۇرادىن چىقىرىۋېتىلدى.

بىر ئىنژېنېر قاقشاپ: «بىزنىڭ ئاز بىر قىسىم ئىشلەتكۈچىلىرىمىز بەك دۆتكەن، پەقەت تور بەتتىكى ھەممە مەزمۇن پورتۇگالچە بولسا، ئۇلار ئىشلىتىشنى بىلەلمەپتۇ». كۆرۈنۈپ تۇرۇپتۇكى Google مۇلازىمەت

تېخنىكا سەرخىلىدىن ئاساسىي بازاردىكى — ئۇنىڭ قارشىچە دۆتلەر ئەڭ كۆپ تارقالغان جاي — ھاڭغا قەدەم باستى.

ئىنژېنېر خوۋارد مۇنداق دېدى: «مېنىڭ بەكرەك ئەنسىرەيدىغىنىم كىچىككەنە سەلبىي ئىنكاستىن قورقۇپ كېتىشىمىز ئىدى. «ئۇ ئەنئەنىگە جەڭ ئېلان قىلايدىغان كىشى ئىدى. «بىز قالايىمقان چاقچاق قىلمايلى، لېكىن چاقچاق Google ئۈچۈن ئىنتايىن مۇھىم. بىز ئامالنىڭ بارىچە ئالداش بايرىمىدىكى چاقچاقنى توسىمىز، ئۇنى بۇنچە كۆپتۈرۈۋەتمەيمىز. مېنىڭچە بۇ بىزنىڭ ئۆسۈپ يېتىلىشىمىزنىڭ بىر قىسمى — شىركەت مۇنەئەسسپلىككە قاراپ مېڭىۋاتىدۇ. «ئۇنىڭچە بۇ ئىجابىي ئۆسۈپ يېتىلىش ئەمەسكەن».

سېرگېي مەسلىنىڭ تەلتۆكۈس ھەل بولمىغانلىقىنى ئېتىراپ قىلدى، گېرمانچە ئىزدەش نەتىجىسى بەك قىزىقارلىق. ئۇندىن باشقا، كۆڭۈل مەركىزى ئارقىلىق ئېرىشكەن ئىجابىي ئىنكاس سەلبىي ئىنكاستىن خېلىلا كۆپ.

يېرىم كېچە 2 بولغاندا مەن ئاندىن ئۇخلىدىم. چۈشۈمدە گېرمانلار ھەققىدە، لىسسابون ھەمدە بىر فرانسىيەلىك ساقچىنىڭ رەڭسىز چۈشىنى كۆرۈپتىمەن، ئۇ فرانسىيەلىك ساقچى شۈبھىلىنىپ ماڭا قاراپ، مۇنداق سورىدى: «ئۇنى تاقىۋېتەمسىز؟ لېكىن كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئۇنى بەك ياخشى كۆرىدۇ ئەمەسمۇ!»

ئىككىنچى كۈنى ئەتىگەندە ھېسسىيات جەھەتتىن ئىنتايىن تىرىكشىۋاتقاندا ھېس قىلدىم. مەن كۆڭۈل باش ئىشتابى دېگەن بۇ چاقچاقنى باشلىدىم، Google نىڭ غەلىتە بىمەنلىكى مۇنەئەسسپ بولمىغان ئۇسلۇبىغا تامامەن ئۇيغۇن. سېرگېي باشتىن ئاخىر ھەممىسىنى بىلىدۇ — ماركىمىزغا چاقچاق قىلىشقا بولىدۇ. ئەمما تەرجىمە كۆرۈنۈشىدىكى خاتالىقتىن مەن ئىنتايىن تەڭلىكتە قالدىم، باشقىلارنىڭ مەندەك تەڭلىكتە قېلىشىنى ھېس قىلماسلىقتىن تېخىمۇ ئەنسىرەيمەن.

نېپە ئۈچۈن ئەرز كۆرۈلسىلا شۇنچە كۈچ سەرپ قىلىپ ئۆزگەرتىش قىلىمىز؟ نېپە ئۈچۈن تىلنى پورتۇگالچىغا ئالماشتۇرمىز؟ زادى كىم تاپقان ئەقىل؟ مەن ماركا باشقۇرغۇچى بولۇش سۈپىتىم بىلەن ماركا باشقۇرماي يەنە نېپە ئىش قىلالايمەن؟ مەن ھازىر Google نىڭ ھەقىقىي كۈچىنىڭ نەدىلىكىنى چۈشەندىم. ئۇ يېڭى GWS نى ئوتتۇرىغا قويۇش ھوقۇقى بار كىشىلەرنىڭ قولىدا، تور ئادرېسنىڭ ئىجرا قىلىش كودىنى ھەقىقىي دەلىللەيدىغان كىشىنىڭ قولىدا. ئۇ ئىنژېنېرلار ئەڭ ئاخىرقى بىر تۈركۈم دەرۋازىۋەنلەردۇر. مەن تۈرنىڭ ئىجرا قىلىنىشىغا يېشىل چىراغ يېقىپ بەرگەن تەقدىردىمۇ، ئۇزچاتنى باشقۇرىدىغان كىشىنىڭ باشقىچە پىكرى بولسىلا، بىزنىڭ ئىجرا قىلىش جەريانىمىز ئىككىنچى كۈنگە بارمايلا ئۆزگىرىدۇ — بۇ مېنىڭ يۈز چاقىرىم نېرىدا تۇرۇپمۇ ئۇيغۇن كەلتۈرمىدى، مەن ئۇخلاشتىن ئىلگىرى ئۆزۈمنىڭ باش ئىشتابتا بولۇشۇمنى بەكمۇ ئارزۇ قىلدىم. كۆڭۈل باش ئىشتابى ۋەقەسى بىزنى توغرا يولدىن قايدۇرۇۋەتكەندەك تۇيۇلدى.

دۈشەنبە كۈنى ئىشتا چىقىپلا ئىشتىن كېيىنكى ئەسەتمە يېزىپ، بۇنداق ئىشنىڭ قايتا يۈز بەرمەسلىكى ھەققىدە ئۆزۈمنى ئەسكەرتتىم. مەن تاپشۇرۇۋالغان 600 پارچىدىن ئارتۇق ئېلخەتتىن توپلىغىلى بولىدىغان ھەممە سانلىق مەلۇماتلارنى ئىچىگە توپلىدىم. ئۇنىڭ ئىچىدە %70 ئېلخەت كۆڭۈل باش ئىشتابىنى ياقىتىرىدىغانلىقىنى ئىپادىلەپتۇ، قالغانلارنىڭ كۆپ قىسمى نەتىجە كۆرۈنۈشى باشقا بىر تىلغا تەرجىمە قىلىنغانلىقىدىن ئاغرىنىپتۇ. مەن تەجربە ساۋاقىنى خاتىرىلەۋالدىم: ئىشلەتكۈچىنىڭ ئىزدىشىنى مەڭگۈ تەسلىشتۈرۈشكە بولمايدۇ. مەن يەنە ئەرز قىلغان ئىشلەتكۈچىلەرگە بىر پارچە كەچۈرۈم سوراخ خېتى يازدىم. ھەمدە ئۇلارغا Google نىڭ مايكىسىنى تولۇقلىما سۈپىتىدە ھەقسىز ئەۋەتىدىغانلىقىغا ۋەدە بەردىم. قاپاھەتلىك چۈش ئاخىرى تۈگىدى. ھەممىمىز ئۆزىمىزگە لايىق تەجربە ساۋاققا ئىگە بولدۇق، خاتالىقتىن بىلىم ئالدۇق، ھازىر يەنە ئالغا ئىلگىرىلىسەك بولىدۇ.

مارسىسا بۇنداق قىلىشنىڭ ھاجىتى يوق دېدى.

ئۇ مۇنداق دېدى: «مەسلە بىزنىڭ كۆرۈنۈشىنى گېرمانچىغا تەرجىمە قىلغىنىمىز ئەمەس، بەلكى بىز كۆڭۈل باش ئىشتا بىدا گېرمانچە تەپەككۈرنى بايقاشقا ئائىت «تەكلىپ» نى قىلغانلىقىمىز ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ دىققىتىنى تارتقان. «ئەگەر بىز مەسئۇلىيەتنى سۈرۈشتۈرمەسلىك باياناتىنى بەتكە قويۇپ، ئۇنىڭ پەقەت چاقچاق ئىكەنلىكىنى دېسەكلا، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى بىئارام بولمايدۇ.»

يەنە بىر ئىنژېنېر گەپ قىستۇرۇپ مۇنداق دېدى: «ئۇ تەكلىپ بولمىغان بولسا، زور كۆپچىلىك كىشى تەرجىمە ئۆزگىرىشىگىمۇ دىققەت قىلمىغان بولاتتى. پەقەت بەتتىكى يېتەكچىنىڭ تېكىستى گېرمانچىغا تەرجىمە قىلىنغان — بەت نەتىجىسى يەنىلا ئىنگلىزچە.»

ھەقىقىي ئىزدەش نەتىجىسىدىن سىرت، باشقا تېكىستلەرنىڭ ھەممىسى ئىنگلىزچە ئەمەس، ئىشلەتكۈچىلەر قانداقسىگە دىققەت قىلمايدۇ؟ مەن بۇنىڭدىن شۈبھىلىنىپ چۈشىنەلمىدىم. ئەگەر بەتنىڭ ئاستىغا بىر جۈملە قىستۇرۇلۇپ، ئۈستىدىكىنىڭ چاقچاق ئىكەنلىكى ئەسكەرتىلسە، بۇ مەسىلىنى ھەل قىلمايلا قالماي بەلكى ئۆزىنىڭ چاقچىقىنىڭ كۈلكىلىك ئەمەسلىكىنى ئېتىراپ قىلغانلىق دەپ چۈشەندۈردى. جوناھان سۋىفت (Jonathan Swift) (ئەنگىلىيە ساتىرا ئەدەبىياتى پىشۋاسى) ئەزەلدىن ساتىرا بار يەرگە يۇلتۇز بەلگىسى قويىمىغان.

كۆڭۈل باش ئىشتا بى مەسىلىسىدە ماركسسا بىلەن مېنىڭ پىكرىم ئىزچىل بىردەك ئەمەس. مەن ئەسلى ئېلخەتنى ئۇنىڭغا ئەۋەتىپ بەرگەندىن كېيىنمۇ، ئۇ يەنىلا مېنىڭ ئىشلەتكۈچى ئىنكاسىنى تۈرگە ئايرىشىدا مەسىلە بار دەپ قارىدى. قولۇمدا تەييارلاپ قويغان پولاتتەك پاكىت بار ئىدى، شۇنداقتىمۇ بىز سانلىق مەلۇماتنى قانداق چۈشەندۈرۈش ھەققىدە بىرلىككە كېلەلمىدۇق. مەن مەسئۇلىيەتنى سۈرۈشتۈرۈشنى ئويلىمىدىم ئەمما كۆپچىلىكنىڭ خاتالىقتىن تەجرىبە ساۋاق يەكۈنلەپ، بۇندىن كېيىن قايتا سادىر قىلماسلىقىنى ئۈمىد قىلدىم. بۇ قېتىملىق خاتالىقنى قايتا ئۆتكۈزمەسلىككە كاپالەتلىك قىلىش ئۈچۈن، بىز خاتالىقنىڭ زادى قەيەردە ئىكەنلىكىنى جەزملەشمىز لازىم.

ئۈمىد كوردېستانى ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىنى ئوتتۇرىغا قويدى. ئۈمىد سېتىش كەسپى تەتقىقات ئورنىنىڭ باشلىقى بولۇپ، ئۇ ئاغرىغان ھالدا مۇنداق دېدى: «بۇ ئىنتايىن گۆدەكلىك!» ئۇ باشتىن ئاخىر كۆڭۈل باش ئىشتا بىنى تەنقىد قىلدى. ئۈمىد دەسلەپتە كۆڭۈل باش ئىشتا بىنى بىلمەيتتى، ئالداش بايرىمى كۈنى ھەممە جاينى قاپلىغان ۋاقىتتا، ئۇ راسا ئاچچىقلاندى. ئۈمىد مەجەزى ئېغىر، چىرايىدا كۈلكە كەتمەيدىغان ھەتتا تىزلىنىپ تۇرۇپ بىزنى زاتلىق قىلىپ بۇ چاقچاققا ئېلان سودىگەرلىرىنى قاتناشتۇرماپسىلەر، ئۇلارنىڭ قوشۇنى ئىزچىل ئاشۇ ئېلان سودىگەرلىرىگە ياخشىچاق بولۇۋاتقانلىقىنى بىلىشىڭلار كېرەك ئىدى. بىز ھەتتا، دۇنيادىكى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ پۈتۈنلەي ئامېرىكىچە يۇمۇرىمىزنى قانداق ھېس قىلالايدىغانلىقىنى ئويلاپ باقمىدۇقمۇ؟

ئۇ بىزنى ئاگاھلاندۇرۇپ مۇنداق دېدى: «مەن بۇنداق ئىشنىڭ قايتا يۈز بەرمەسلىكىنى ئۈمىد قىلىمەن. ھېلىمۇ ياخشى، بۇ ئىش جۈمە كۈنى كەچتە يۈز بېرىپتۇ.» «بۇ ئۈمىدنىڭ مۇشۇ خىل كېلىشىمەسلىكتىن بايقىغان بىردىنبىر ئۈمىد ئىدى. Yahoo غا ئوخشاش دەرۋازا تورتۇرا — ئۇلار بىزنى ئۆزلىرى بىلەن رىقابەتلىشىدۇ دەپ ئويلاپ قاپتۇ — بۇندىن كېيىن بىزدىن ئەنسىرىمەيدىغان بولدى. بۇ خىل گۆدەكلەرچە ئەخەقلىق ئارقىلىق، ئەلۋەتتە ئۇلارنىڭ ئىشلەتكۈچىلىرىنى تارتىپ كېتەلمەيمىز. ئۈمىد بىزنى ئەسكەرتىپ مۇنداق دېدى، بىز ھازىر سىتانفوردنىڭ ياتقىقىدىكى ئەينى ۋاقىتتىكى تۈر ئەمەس، بىزنىڭ ھازىر يۈرگۈزۈۋاتقىنىمىز ھەقىقىي سودا پائالىيىتى، بۇ خۇددى يېڭى ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىسىنىڭ پىشۋانى ئىچىپ بولۇپ قىلغان بىمەنە چاقچىقىغا ئوخشاپ قالدى. مەن ئۇنىڭ ئەينى چاغدىكى Netscape شىركىتىدىكى كۈنلىرىنى ئەسلىپ قالغانلىقىنى ھېس قىلدىم — بىر مەزگىل مەشھۇر بولغان شىركەت، كېيىن ماگناتلارنىڭ بېسىمى بىلەن ماغدۇرىدىن كەتكەن.

«ئەنسىرەپ كەتمە، ئۈمىد» سېرگېي ئۇنىڭغا بەك ئەنسىرەپ كەتمەسلىكىنى ئېيتتى، «بىز تۇرۇپ تۇرۇپ

غەلتە ئىشلارنى قىلىمىز، ئەمما خالىغانچە قىلغان ئەمەس، بۇ ئىشلارنىڭ ئىجابىي تەسىرى بار. »

مەن ئومىدقا ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەممە ئىجابىي پىكىرلىرىنى كۆرسەتتىم، ئەمما سىندى مېنى بۇ ئىشلارنى چىرايلىق كۆرسىتىپ زور مۇۋەپپەقىيەتلىك قىلىۋەتتىڭ دېدى. ئومىد مەنپەئەتداش، ئەلۋەتتە بۇ ئىشقا قاتنىشىدۇ. مەن يەنە بىر تەجرىبە ساۋاققا ئېرىشتىم. مەيلى نېمە بولسۇن، مەن پەقەت ئۆزەمنىلا بەزىيەلەيمەن، بۇنداق بولغاندا ئۆزەمگە تېخىمۇ كۆپ ھەرىكەتلەندۈرگۈچ كۈچ بېرەلەيمەن، تېخىمۇ رەسىمىي ھالدا بۇ قېتىملىق چاقچاقنى توسالايمەن. ئۇ كۈنى ئاخشىمى ناھايىتى كەچ ۋاقىتتا، GWS ئىتتىرگۈچ يەنىلا ئىشلەۋاتتى، ھاياجانلىق ئەسەر توختاپ قالدى. يۈزە قارىغاندا شۇنداق ئىدى.

گەرچە باشقىلار كۆڭۈل باش ئىشتا بىدىن تەجرىبە ساۋاقنى قوبۇل قىلىنغان بولسىمۇ، ئەمما مەن يوقالغان شاۋقۇن-سۈرەنلىك چاڭ-توزاندىن يورۇقلۇقنى ھېس قىلدىم. لوزۇنكا ئېلانغا تايانماي، ئىسىم كارتىسى قۇرۇلۇشى قىلماي تۇرۇپمۇ، مەھسۇلاتتا Google ماركىسى يارىتالايدىغانلىقىغا تامامەن ئىشەندىم. Google خاراكتېرى بىز - مەن - ۋە ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سۆزلىشىش شەكلى ئارقىلىق روشەن نۇر چاچىدۇ. مەن ھەر قانداق ئىشنى سىناپ باقسام بولىدۇ، چۈنكى ماڭا قۇماندانلىق قىلالايدىغان ئاشۇ ئىككى كىشى ئەلۋەتتە مېنى چەكلىمەيدۇ. مەن پۈتۈنلەي ئەركىن.

مەن Google نىڭ دەپتەردارى، ھازىر مەن ئۇلارنىڭ ئاۋازىنى ئاڭلىتىمەن.

## ئەسەبىيلىكتىن ئادىشىش

Google نىڭ ۋاقىت ئورۇنلاشتۇرۇشى سامورايىنىڭ راسا تاۋلانغان قېلىچىغا ئوخشايدۇ. نۇرغۇن پائالىيەتلەر بىرلا ۋاقىتتا ئېلىپ بېرىلىدۇ، بۇ كىتابنىڭ سىزنىڭ سىزنىڭ چۈشەندۈرۈشى ھەقىقىي ئۈچ ئۆلچەملىك كەچمىشنى تۈزۈۋەتتى، ئەسلى شەكلىنى تولۇق ئەكس ئەتتۈرگىلى بولمايدۇ. ئەگەر كىتاب بېتىنى يىرتىۋېتىپ، ئۇلارنى ئاسمانغا ئاتىسىڭىز، ئۇلار ئۈستىڭىزگە چۈشكەن ۋاقىتتا خالىغانچە ئوقۇڭ، بەلكىم ئازراق ئۈچ ئۆلچەملىك تۇيغۇغا كېلىپ قېلىشىڭىز مۇمكىن. مەن شىركەتتە تۇرۇۋاتقىلى 5 ئاي بولدى، ھەر كۈنى، ھەر سائەتتە مېڭەمدە يېڭى بىر يول ئېچىلىدۇ، ئەسلىدىكى ئورۇندىن ئايرىلىپ يۈرۈشكە ماڭىدۇ.

بىر قېتىملىق مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىدا، مەن لارى بىلەن سېرگېيغا مۇنداق دېدىم: «مەن باش بەتكە قويدىغان، ئازراق مەزمۇنى يېزىشنى باشلىغان. بۇنداق بولغاندا تور بېتىمىزنى تۇنجى قېتىم ئىشلەتكەن ئىشلەتكۈچىلەرگە بىزنىڭ ئەۋزەللىكىمىزنى نامايەن قىلىپ، ئۇلارنى قايتا زىيارەت قىلىشقا جەلپ قىلالايمىز. بۇ مەزمۇن تىزىمى. »

سېرگېينىڭ كۆزى يېڭى تېلېفوندىن يۆتكەلمىدى، ئۇ تېلېفوننى چۇۋۇماقچىدەك قىلاتتى.

«سەن قايسىسىنىڭ يېڭى ئىشلەتكۈچى ئىكەنلىكىنى قانداق جەزملەيسەن؟» دەپ سورىدى لارى. «ئۇلار مۇشۇ ئۇچۇرلار سەۋەبىدىن تور بەتنى تاقىۋەتسىچۇ؟» ئۇ تام شولىغۇچىنىڭ ئېكرانىدا رەتلىك تىزىلغان ئون نەچچە قۇر خەتنى كۆرگەچ شۇنداق دېدى. مەن ئۇنىڭ سوئالىغا تېخى جاۋاب بەرمەي تۇرۇپلا، ئۇ ئۇلاپلا مۇنداق سورىدى: «سەن نېمە ئۈچۈن «دەۋر» زۇرنىلىدىكى گۇۋاھنامىنى ئىشلەتمەيسەن؟ بىراق مېنىڭچە بۇلارنىڭ ھەممىسى ئۈنۈملۈك ئەمەس. »

سېرگېينىڭ كۆزى تېلېفوندىن لارىغا يۆتكەلدى، لارى قېشىنى مىدىرلىتىپ قويدى.



لارى ماڭا مۇنداق دېدى: «سەن بۇلارنى تېخىمۇ جەلپ قىلارلىق قىلساڭ بولغۇدەك. ئەگەر Google ئىزدىگەن بارلىق سانلىق مەلۇماتلارنى بېسىپ چىقىرىپ، بۇ قەغەز لەرنى دەستىلىسەك يەردىن ئايغا يېتىپ بارىدۇ.»

سېرگېي كۈلۈپ قويۇپ، ئورۇندۇقنىڭ يۆلەنچۈكىگە يۆلەندى.

«توغرا ئەمەس.» دېدى سېرگېي لارىغا قاراپ.

لارىنىڭ قېشى يەنە كۆتۈرۈلۈپ، قوشۇمىسى تۈرۈلۈپ بىرلىشىپ كەتتى.

«بىز قىلماقچى بولغان ئىش تاسادىپىي يۈز بەرگەن ئىشنى تەكشۈرۈش، قاراپ باقايلى قايسىسىنىڭ ئۈنۈمى تېخىمۇ ياخشى.» سېرگېي مۇسۇلەۋېتىپ قېشىنى كۆتۈرۈپ قويدى، تەخمىنەن تۆتتىن بىر دىيۈم ئېگىزلىكتە ئىدى.

بىر چاغدا ئۇلار ئىككىلىسى بىر بىرىگە تىكىلىپ گەپ قىلمىدى، قېشى كۆڭۈل سەزگۈسى پىكىرلىشىدىغان يېپىق توك يولىدا قوش كىشىلىك ئۇسسۇل ئويىناۋاتاتتى. مەن بەزىدە لارىنى ئېنىق چۈشىنەلەيدىغاندەك ياكى سېرگېينىڭ نېمە ئويلاۋاتقانلىقىنى بىلىدىغاندەك ھېس قىلاتتىم شۇنداقتىمۇ ئۇلار ئىككىسى بىر يەردە تۇرغاندا، ئۇلارنىڭ ئويىنى بىلىش، خۇددى قوش نېتون يۇلتۇزى ئارىسىدىكى يوقۇقتىن بىر دەستە يورۇق نۇرنى تۇتقاندەك قىيىن ئىدى. ئوتتۇرىدا ناھايىتى نۇرغۇن ئېنېرگىيە ئايلىنىش بار ئىدى، ئەمما مەن تەكشۈرەلەيدىغان نۇر سىپىكتىرى دائىرىسىدە ئەمەس ئىدى. سېرگېي دىققىتىنى قايتىدىن چۈۈۋۈۋېتىلگەن تېلېفونغا يۆتكىدى.

«بىزنىڭ قانداق قىلىدىغانلىقىمىزنى بىلمەسەن؟» ئۇ تىزىغا قاراپ سورىدى، «بىز باش بەتنى ئوتتاشتەك ئاچ قىزىلغا ئۆزگەرتىپ، قانچىلىك ئادەم قايتا زىيارەت قىلىدىغانلىقىنى كۆرۈپ باقايلى.»

لارى خۇددى سەكرەۋاتقان قېشى ئۇنىڭغا بىر ئەركىن توپ ياكى مۇكاپات مەيدان ئۇتقاندەك، شۇئان تېتىكىلىشىپ كەتتى.

مەنمۇ كۈلدۈم، ئەمما مەن كۈلۈپ بولغاندىن كېيىن، ئۇلار تېخىچە ئۆزىنى توختىتىۋالماي كۈلۈۋاتاتتى. بىر گۇمان مىڭمەدىن يالت قىلىپ ئۆتۈپ كەتتى. ئۇلار ئەمەس... ئۇلار بولۇشى مۇمكىن ئەمەس... بۇ تەكلىپنى راست دەپ قالدۇغۇ دەيمەن؟ مەن باشتا گۇماندىن ئىنكار قىلىشتىن باشلىنىپ ئاندىن لوگىكىلىق ئەقلىي يەكۈن ئارقىلىق قارشى تۇرىدىغان ئۇزۇن مۇساپە، سانلىق مەلۇمات پارامېتىرى قۇرۇپ ئۇلارنىڭ ئارزۇسىنىڭ قىممىتىنىڭ ئانچە چوڭ ئەمەسلىكىنى ئىسپاتلىغاندىلا ئاندىن تۈگىگەن بولىدۇ.

ساراڭلارچە ئىدىيەدىن بىر نەچچىنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، ئىشچى-خىزمەتچىلەرنى ئۇنىڭ ئىشەنچلىك ياكى ئەمەسلىكىنى دەلىللەتسەك، شىركەت قۇرغۇچىسى بۇنىڭدىن خۇشاللىنىپ چارچىمايدۇ. ئۇلار ئىشچى-خىزمەتچىلەرنىڭ پىشانىسىدىكى كۆك تومۇرنىڭ كۆپۈپ چىققان، ئالقىنى تەرلەپ كەتكەن، مەھسۇلات باشتۇرغۇچى، ئاسرىغۇچىلار ۋە ئىنژېنېرلارنىڭ ئەستايىدىل تەكشۈرۈشى، ھەرخىل قالايمىغان ئۇچۇرلارنى سۈزۈشى، ساراڭلارچە ئويلاپ چىقىلغان پارتلاش خاراكتېرىدىكى ئىدىيەلەرنى بېسىقتۇرۇش، تىرىشىپ ئەقلىي ۋە لوگىكىلىقنى داۋاملاشتۇرۇشنى كۆرۈپ تۇرىدۇ.

تۈر باشقۇرغۇچىسى دېب كېللى (Deb Kelly) ماڭا مۇنداق دېدى: «مېنىڭ مۇشۇ خىزمەت تەجرىبىلىرىمگە ئاساسەن، Google مېنى قوبۇل قىلىشنى خالايدىغان تۇنجى شىركەت. سىز بەلكىم بۇ شىركەتنى، «ساراڭ بوپتۇ، ساراڭ بوپتۇ، دۆنلىشىپ كېتىپتۇ» دەپ ئويلىشىڭىز مۇمكىن. ئەمما قايتا ئويلاپ باقسىڭىز، «ئەمەلىيەتتە بۇ ھەقىقەتەن دانالىق—ئاسان ئەمەس، ئەمما ھەقىقەتەن دانالىق.»»

بۇ خىل ئەسەبىيلىكنىڭ ئاساسى يوقمۇ ئەمەس. لاررى ۋە سېرگېينىڭ چەكتىن ئاشۇرۇۋېتىلگەن تەكلىپى پەقەت بىزنى جىددىي ئالدىراش ئەقلىي يەكۈن چىقىرىشقا مەجبۇرلايدۇ، شۇنداقلا ئوخشاش بولمىغان ئىدىيەلەرنى رىقابەتلەشتۈرۈپ، ئۇنىڭ ئەڭ زور قىممىتىگە ئېرىشىدۇ. لاررى بىلەن سېرگېي ئادەمنى ھەيران قالدۇرىدىغان كۆز قاراشنى ئوتتۇرىغا قويىسىلا، كېيىنكى ھەر قانداق ئىش غەلىتە تۇيۇلمايدۇ. مۇمكىن بولماسلىقتىن ئانچە مۇمكىن بولماسلىق تاۋلىنىپ چىقىدۇ، بىزنىڭ دىققەت قىلىدىغىنىمىز ھەقىقەت، ھەمدە ھەقىقەتنى ئىسپاتلاش، بۇ جايدا ھېچقانداق يەكۈن ياكى ئادەتتىن سۆز ئاچقىلى بولمايدۇ. ئەگەر بىز ئىلگىرى ئىشلىتىپ باققان «قوبۇل قىلغىلى بولىدىغان» ھەل قىلىش چارىسىنى داۋاملىق ئىشلەتسەك، ئۇنداقتا ئۆزگىرىش جەريانىدىكى بۆسۈشنى مەڭگۈ ئېچىپ تاشلىيالمىمىز، دەل مۇشۇ بۆسۈش كونا دۇنيانى ۋەيران قىلىدۇ، ئۇششاق تاشلاردىن يېڭى دۇنيا بەرپا قىلغىلى بولىدۇ.

ئۇرس بۇنى ئەڭ چۈشىنىدۇ.

ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «لاررى بىلەن سېرگېي ئادەتتىكى قائىدىگە ئاساسلانماي ئىش بېجىرىشنى ئۈمىد قىلىدۇ. تېخىمۇ يۇقىرى نىشاندىن قول سالغاندا، ئېرىشكەن قىممەت تېخىمۇ چوڭ بولىدۇ. ئەمما ئەگەر نىشاننى تىكلەۋالمىغاندا، كۆپچىلىك تەبىئىيلا خەتەردىن دالدىلىنىدۇ، ئاڭسىز ھالدا ئۇنچە ئاكتىپ بولمايدۇ، خام خىيال قىلالمايدۇ.»

بۇ Google نىڭ ئەقىلغا ئېتىبار بېرىپ تەجرىبىگە سەل قارايدىغانلىقىنىڭ يەنە بىر سەۋەبى. ئۇرس ئەسەلەپ مۇنداق دېدى: «ئەتراپىڭدا ئەڭ ياخشى قىزغىنلىقى ئۇرغۇپ تۇرىدىغان ئادەمدىن بىرى بولغىنى ياخشى، ئۇ نېمىنىڭ مۇمكىن بولمايدىغانلىقىنى بىلمەيدۇ، ئۇ دۇلدۇل سامادا ئۆزگەندەك تەپەككۈر قىلىدۇ. پەقەت بىرلا مەسىلە بار، سىز خامچوت دائىرىسىدە ئويلىشىڭىزنى ئەمەلگە ئاشۇرالمىسىز؟ بەلكىم. ئەمما، سىنىمىغاندا، ئۆلچىگىلى بولمايدۇ، قايتا-قايتا تەجرىبە قىلىمىغاندا، ئەمەلگە ئاشۇرغىلى بولىدىغان ياكى بولمايدىغانلىقىنى مەڭگۈ بىلگىلى بولمايدۇ.»

تۇنجى قېتىم ھەقىقىي دوئىل مەيدانىغا قەدەم باسقان ئاشۇ Google يېڭىياچىلىرىنى كۆرگەندە، ئۇلارغا يۈز كېلەلمەيدىغاندەك ھېس قىلىمەن. ئۇلار تۆت ئەتراپقا نەزەر سالغاندا، كۆز نۇرى خۇددى مەكتەپتە قاباھەتلىك چۈش كۈرۈپ ئەمدىلا چۆچۈپ ئويغىنىپ، بۇنىڭ رەھىمىسىز قەدەم بېسىش مۇراسىمى ياكى ئەمەسلىكىنى ئېنىقلىماقچى بولغانلىقىغا ئوخشايدۇ. ئەگەر سىز نىشان قوزغىتىش تىپىدىكى ھەمدە ياخشى ئۆتۈشچانلىقتا ئامراق يېڭى خىزمەتچى بولسىڭىز، ئۇنداقتا سېرگېي قەتئىيلىك بىلەن «بىز بۇنى قايتا تىلغا ئالمىلى (مەيلى نېمە توغرىلىق پاراڭلاشمايلى)، زېھنىمىزنى يىغىپ ئالەم تانىسى قۇرايلى دەيدۇ»، سىز قانداق ئىنكاس قايتۇرسىز؟

يىغىن ئىدىيەنىڭ گۇمران بولىدىغان بىردىنبىر جايى ئەمەس. ئەگەر شىركەت قۇرغۇچىسى مەلۇم بىر تەكلىپنى ياقىتۇرمىسا، ئۇنداقتا ئۇلار ئۇنى مۇناسىۋەت مۇددىرى داۋىد كرەين (David Krane) ئېيتقاندا «تاشلاندىق خەت-چەك ئىشخانىسى» غا تاپشۇرىدۇ. «سىز ئالەمگە بىر نەرسىنى چىقاردىڭىز، كېيىن جاۋاب ئالالمىسىز. ئۇنداقتا سىز ئۆزىڭىزنىڭ ئۇنتۇلۇپ قېلىنغانلىقىنى بىلىشىڭىز كېرەك.»

لاررى بىلەن سېرگېي بىز ئوتتۇرىغا قويغان ئوي-پىكىرگە ئاز تولا ئىنكاس قايتۇرغان تەقدىردىمۇ، ئۇنىڭ پايدىسى بولۇشى ناتايىن، ئۇلارنىڭ ئىنكاسى دائىم مۇجەل.

ئارقا سەپ باشتۇرغۇچى جورج سالاخ (George Salah) ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئەگەر ئۇلار ياقتۇرسا، ئۇلارنىڭ دەيدىغىنى «قارماقتا ئادەمنى بىزار قىلمايدىكەن»، ئەگەر ئۇلار رەت قىلسا، ئۇلار «ھە، بۇ ئەڭ ياخشى لايىھە ئەمەستەك تۇرىدۇ» دەيدۇ ياكى بىر قىسىم تېخنىكىلىق ئاتالغۇلار بىلەن مىكى-مىكى گەپلەرنى قىلىدۇ. ئۇلار ئەزەلدىن ئېنىق جاۋابىنى بەرمەيدۇ. »

مەن بىر نەرسىنى سېرگېيغا تەستىقلاشقان ۋاقىتىدا، ئۇ پەقەت «بەك ئوماق، مەن ياقتۇردۇم» ياكى «بۇ Google نىڭ ئۇسۇلى ئەمەس» دەيدۇ.

بىر قېتىم، مەن قوشۇنۇمدىكىلەر بىلەن بىللە، نىشاننىڭ ئاممىنىڭ دىققىتىنى تارتىش ۋە مەقسىتىگە ئاساسەن بىر ئېلان قۇرۇلۇشى ئۈچۈن بىر يۈرۈش ئاساسىي قائىدە تەتقىق قىلماقچى بولغان، بۇنىڭ ئۈچۈن بىز بىر قانچە كۈن ۋاقىت سەرپ قىلغان. سېرگېي لايىھەنى بىر قۇر كۆرۈپ چىققاندىن كېيىن، قوشۇمىسىنى تۇرۇپ، ئاندىن مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە سىلەر باشتىدىن ئويلىشىپ بېقىڭلار. »

«سىز بۇ لايىھە ئىدىيەسى، سەنئەت لايىھەسى، ياكى تىلنى ياقتۇرمىدىڭىزمۇ؟» مەن بىر تەرەپتىن ئۇنىڭدىن سورىغاچ، يەنە بىر تەرەپتىن ئۇنىڭ سۆزلىرىنىڭ ئارىسىدىن جەزىملىگەن نەرسىلەرنى ئىزدەپ، لايىھەدىكى مۇۋاپىق بولمىغان جايلارنى چىقىرىۋېتىشكە ئاسان بولۇشنى ئويلاۋاتاتتىم. ئۇ پەقەت بېشىنىلا لىغىشتى، ئاندىن يۈزىنى ئېكران تەرەپكە بۇراپ قاراپ ئولتۇردى.

«ئۆزۈڭ قايتا ئويلىنىپ باقتىن. » ئۇ ئاچچىقلىغان ھالدا قايتا بىر قېتىم تەكرارلىدى.

مەن ئاخىرى خۇلاسە چىقىرىپ، بۇنىڭ سەۋەبى سېرگېي ئىنژېنېر بولغانلىقتىن، ئۇ ئېلاننىڭ غايىۋى دۇنيانى تەسۋىرلىشىنى، بۇ دۇنيادىكى ئادەمنى ئۆز ئىچىگە ئالغان ھەممە نەرسىلەرنى ئەلالاشتۇرغىلى بولىدىغانلىقىنى ئويلايدۇ. بىزنىڭ قۇرۇلۇشىمىزدا بىر سودا ئېلانى بار، ئىچىدە بىر پارچە رەسىم بار، كۆرۈنۈشتە تەرلەپ ئېقىپ كەتكەن سۇمۇ تەنھەرىكەتچىسى سىزىلغان. بىز ئۇنىڭغا كۆرسەتكەن ۋاقىتىمىزدا، ئۇ بۇرنىنى پۈرلەشتۈرۈپ قويدى. «مېنىڭچە دىققەتنى تارتمايدىغان ئادەمنى ئېلانغا قويمايلى. ئېلاندا گۈزەللىك قارىشى بولۇشى، كىشىلەر Google نى ئويلىغاندا گۈزەل ئەسلىمە پەيدا بولۇشى كېرەك. »

دېۋىن ئىۋېستېر (Devin Ivester) ئەينى چاغدا ئۆزىنىڭ ئېلان ۋاكالىتچى شىركىتىدىن ئايرىلىپ، ئېلان ئىجادىيەت گۇرۇپپىسىنىڭ گۇرۇپپا باشلىقى سالاھىيىتىدە بىزگە قوشۇلغان. ئۇ باشقا بىر مەنزىرنى ئويلاپتۇ، بىز سېرگېيغا بىر ئېلان كۆرسىتەيلى، ئۇنىڭدىكى ئادەم ھېرىپ ھالىدىن كېتىپ، كىرىسلودا يېتىپ ئۇخلاۋاتىدۇ، ئەتراپى كىتاب، خاتىرە ۋە قەغەز بىلەن تولغان. سېرگېي مۇنداق جاۋاب بەردى: «بولمايدۇ، بىز ئۇ ئادەمنى ئىشلەتسەك بولمايدۇ. ئۇ بەك سەتكەن. »

دېۋىن سەل ھەيران قېلىپ، مۇنداق سورىدى: «سىز ئۇنى ھەقىقەتەن سەتكەن دەپ ئويلىمىغانسىز؟»

«ھە، ئۇنداق ئەمەس، بىراق ئۇ قىلغان ئىشنىڭ ھېچقانداق تەرتىپى يوقتەك كۆرۈندى. ئۇ ياخشى ئادەم ئەمەس.»

«ئۇ قانداقسىگە ياخشى ئادەم ئەمەس؟»

«سىز تەپسىلىي قاراپ بېقىڭ، ئۇ پەقەت كىرىسلودا ئۇخلاۋېتىپتۇ. »

«بىراق ئەگەر سىز ئەھۋالنى تېخىمۇ كۆپرەك بىلگەن بولسىڭىز، ئۇنىڭ ئۇخلاپ قېلىش سەۋەبى بىر كېچە

ئىشلىگەنلىكتىن ئىكەنلىكىنى بايقايسىز، ئۇ ھەتتا ھارغىنىنىمۇ ئۇقمايدۇ، ئەمما ھامىنى ئارام ئېلىشى كېرەكتە.  
«

«بىراق، ئۇنىڭ تۇرمۇشىنىڭ رېتىمى يوقكەن—ئەگەر ئۇ ئۆزىنىڭ خىزمەت مىقدارىنىمۇ ئىگىلىيەلمىسە.»

دېۋىن بۇ ئىشتىن ئېرىشكەن تەجرىبە ساۋىقى: «سېرگېينىڭ ئېلانمىزغا قويغان تەلپى ئىنتايىن غايىۋى دىسىنىغا ئوخشاش دۇنيانى نامايەن قىلىش، ھەقىقىي تۇرمۇشقا بەك يېقىنلاپ كېتىش ھاجەتسىز. بۇ ئۇنىڭ ئارزۇسىدىكى Google لۇقلار، غايىسىدىكى ئىنسانلار.»

ئۇلار بەلكىم «غايەلىك» ۋە «غايەسىزلىك» نىڭ رەڭلىك سۈزگۈچىدىن ئۆتۈپ دۇنيانى كۆرۈشى مۇمكىن، ئۇلار بۇ ئىككى ئۆلچەملىك سىستېمىدا ئۆزلىرىنىڭ ئورنىدا ئۆزىگە قاتتىق ئىشىنىدۇ. ئەگەر بەزىلەر ئۇلارنىڭ كۆز قارىشىغا قوشۇلمىسا، ئۇلار ناھايىتى كۆپتۈرۈپ بۆھتان چاپلايدۇ.

ئەگەر رىقابەتچىمىز بىز قولغا كەلتۈرۈۋاتقان خېرىدار بىلەن كېلىشىم تۈزگەن بولسا، سېرگېي ئۆز ئۆزىگە پىچىرلاپ: «ئىتنىڭ بالىسى!» دەيدۇ.

ئەگەر بىلوگ يازدىغان كىشى ئىشلەتكۈچىنىڭ شەخسىيىتىگە بەك كۆڭۈل بۆلسە، لاررى ئۆز ئۆزىگە پىچىرلاپ: «ئىتنىڭ بالىسى!» دەيدۇ.

«ئىتنىڭ بالىسى!» ئۇلار تاراتتۇ، سىياسىي ئىربابلار ياكى Google مەھسۇلاتىنىڭ ئارقىسىدىكى يۇقىرى تېخنىكىنى پەقەتلا چۈشەنمەيدىغان ئىشلەتكۈچىنى مۇشۇنداق ئاتايدۇ.

بۇ ئاڭلىماقتا سەل ئادەمنى قورقىتىدۇ، كۆنۈپ قالسا ھېچنېمە بولمايدۇ. سىز ناھايىتى تېزلا، Google دىلا بار ئۇسۇل بىلەن مەسلىگە قارىمايدىغان شەخس ياكى تەشكىلنىڭ ھەممىسىنى «ئىتنىڭ بالىسى!» دەيدىغانلىقىنى بايقايسىز. دەرىجىگە تۇرغۇزۇش مۇلازىمىتى بىزنىڭ ئالاقە مىقدارىمىزنى ئاز ھېسابلاپ قويۇپتۇ؟ ئىتنىڭ بالىسى! قاتتىق دىسكا تەمىنلىگۈچى ئېتىبار بەرمەمدىكەن؟ ئىتنىڭ بالىسى! دېگەن بۇ سۆز بەك مودا، ھەتتا بەزىلەر سېرگېيغا ئۇنى توردا مۇكاپاتقا ئېرىشكەن تەبرىك سۆزىنىڭ تېپىسىدا، «تور ئىتنىڭ بالىسىغا مۇلازىمەت قىلىدۇ» دەپ ئىشلىتىش تەكلىپىنى بەرگەن.

بۇ تېخى ئەڭ ناچارلىرى ئەمەس. مۇنداقچە ئېيتساق ئازراقمۇ ناچار ئەمەس.

Google باش ئىشتابىنىڭ چوڭ زالىدا سەت گەپلەرنى ئىنتايىن ئاز ئاڭلايمىز، ئاۋازى سەل چىڭقراق چىقىپ كەتسىمۇ غەزەپلىك ھومىيىشقا دۇچار بولىدۇ. بەزىلەر بەك ئادەمنىڭ ئوغىسىنى قاينىتىدۇ، ئەمما يوللۇق ئىنكاس شەكلى ئەمەلىيەت بىلەن قائىدە سۆزلەش، تاكى قارشى تەرەپ كۈچلۈك لوگىكىلىق يەكۈن تەرىپىدىن ئاغدۇرۇلغىچە. لاررى بىلەن سېرگېي بولغان تەقدىردىمۇ باشقىلارنى مازاق قىلىپ باقمىغان، ئىككەيلىن بەزىدە ھەتتا ئۆز ئارا بىر بىرىنى مەسخىرە قىلىشىدۇ. داۋىد كىرەين ئىلگىرى شىركەتنىڭ ئىككى قۇرغۇچىسى بىلەن بىللە نۇرغۇن جايلارنى ساياھەت قىلغان، ئۇ ئىككەيلىننىڭ مۇناسىۋىتىنى مۇنداق خۇلاسەلىگەن: «بۇ ئىككەيلىننىڭ پىكىرلىشىش ئۇسۇلى بىۋاسىتە، ھەم ئوچۇق. ئىككەيلىن مۇنازىرىلىشىپ قالسىلا، چوقۇم سانغا ئائىت، ئۇلار ئۆزئارا تەنقىد قىلىشىسا ھەرگىز ئاياپ ئولتۇرمايدۇ، بىۋاسىتە قارشى تەرەپنىڭ قارىشىنى ئەخمەقلىق، گۈدەكلەرچە دەيدۇ، بەزىدە ئىتنىڭ بالىسى دەپ تىللاپ قويىدۇ. بىراق ھەممەيلىن خاپا بولمايدۇ.»

ئانچە ئۇزاق ئۆتمەي، مەن لاررى بىلەن سېرگېي پۈتكۈل تەشكىلى قۇرۇلمىنى ئەلاشتۇرۇشنى ئىشقا ئاشۇرۇشنى، ئۇنى Google نىڭ تېخنىكىسىغا ئوخشاش يۇقىرى ئۈنۈملۈك قىلىشنى ئويلاۋاتقانلىقىنى بايقىدىم.

تەننەرخنى ئاشۇرىدىغان ياكى مەھسۇلاتنى كەملىتىدىغان نەرسىنىڭ ھەممىسى سۈركىلىشىنى كۈچەيتىپ، شىركەتنىڭ تەرەققىيات قەدىمىگە كاشلا قىلىدۇ. كۆڭۈلدىكىدەك ئەھۋال بىز تەننەرخ سەرپ قىلماي ئۈزۈلدۈرمەي مۇكەممەل مەھسۇلات چىقىرىش. بۇ ئەلۋەتتە مۇمكىن ئەمەس، ئەمما بىز مۇشۇ نىشانغا قاراپ تىرىشىمىز.

## ئۆتە ھەقسىز

بىر قېتىم مەن ئېلېكترونلۇق سانلىق مەلۇمات جەدۋىلى (ئۇستىدە دۆلەتنىڭ تىزىمى، بىز تەكشۈرۈش توختامى تۈزگەندىن كېيىن ئۇلارنىڭ ئېقىم قاتارىغا ئېرىشەلەيمىز)، سېرگېيغا پو ئېتىپ مۇنداق دېدىم: «مەن باھانى خېلىلا چۈشۈردۈم، ئۇلار ئاۋال يىگىرمە پىرسەنت چۈشۈرۈشنى دېدى، كېيىن مەن ئۇلار بىلەن دېيىشىپ يېرىم باھاغا چۈشۈردۈم.»

سېرگېي سانلىق مەلۇمات جەدۋىلىنى دەڭسەپ بېقىپ، خۇددى كۆكتات شورپىسىدىن گۆش پارچىسى ئىزدىگەندەك، بىر قاراشقىمۇ ئەرزىمىگۈدەك چىراي ئىپادىسىنى ئىپادىلىدى.

ئۇ ماڭا قاراپ مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە بۇنىڭ ئانچە چوڭ قىممىتى يوق. ئۇلارنىڭ بۇ بازاردا ئانچە تەجرىبىسى يوق، پەقەتلا خېرىدارلار توپىنى كېڭەيتىمەكچى. Google نى ئۆزىنىڭ خېرىدارى قىلىپ جەلپ قىلسا ئۇلارغا نۇرغۇن ئىناۋەت ئېلىپ كېلىدۇ.» مەن ئۇنىڭ ئاخىرىغا ئۇلاپ نېمە دەيدىغانلىقىنى بىلىدىم. بۇ خۇددى ئەمدى ماشىنىنى يۇيۇپ بولۇشىغا يامغۇر يېغىشقا باشلىغانغا ئوخشايدۇ، ئادەم نېمە قىلارنى بىلەلمەيدۇ لېكىن يەنىلا ئىلاجىسىز. سېرگېي مۇنداق دېدى: «ئۇلار بىزگە پۇل تۆلىشى كېرەك.»

«ئۇلار بىزگە پۇل تۆلىشى كېرەك» بارلىق ساتقۇچىلار بىلەن سۆھبەتلىشىشنىڭ چىقىش نۇقتىسى. Google نىڭ داڭقى كۈنسېرى ئاشقانلىقتىن، بىزدەك ئاستا-ئاستا كۆتۈرۈلۈۋاتقان يېڭى يۇلتۇز ئېلىپ كەلگەن ئاتاق جەھەتتىكى پايدا ھەسسەلەپ ئاشتى — ھېچ بولمىغاندا لارى بىلەن سېرگېينىڭ قارىشىدا شۇنداق ئىدى. ماركىمىزنىڭ قىممىتى مۆلچەرلىگىلى بولمايدىغان دەرىجىگە يېتىش بىلەن بىرگە، تەننەرخىمىزمۇ نۆلگە يېقىنلاشتى. ئۇلارغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئېتىبارغا ئېرىشىش غەلبە قىلغانلىقتىن دېرەك بەرمەيلا قالماستىن بەلكى ھەقسىزگە ئېرىشەلمىگەنلىك مەغلۇبىيىتى. شىركەت قۇرغۇچىسى تۆۋەن قىممەتكە بولغان نىسبەتەن يۇقىرى ئۈمىدى ئۆزىنى قانائەتلەندۈرۈشنىڭ ئۆلچىمى بولۇپ قالدى، شۇڭلاشقا مەن ئۇلارغا ئېلىپ كەلگەن 85% ياكى 90% لىك باھادىكى ھەر قانداق لايىھەنى ئېلىپ كەلگەن ۋاقتىدا، كۆڭلىدە تىترەك باسدۇ. «ھەرگىز پارچە سېتىش باھاسىدا نەرسە ساتماسلىق» Google نىڭ يادرولۇق قىممەت قارىشى. لېكىن، مەنمۇ تەلەپلىك، بازارچىلىقتا ھەر كۈنى مۇلازىمەت سېتىلمايدۇ، شۇڭلاشقا مەن تەمىنلىگۈچىلەرگە ئۇدا باھا چۈشۈرۈشۈمنىڭ ھاجىتى يوق. ئۈسكۈنە بۆلۈمى پەقەت ئوخشىمايدۇ.

2000-يىلى باھارنىڭ ئاخىرى، Google ھەر قايسى تەرەپلەرنىڭ ھەممىسىدە كۈچەپ ئېشىۋاتاتتى، تورا چىكىلىش مىقدارىمۇ شۇنداق ئىدى. ئېلانمىزمۇ كۈنسېرى مودا بولۇۋاتاتتى، نۇرغۇن تور تۇرالاردىكى ئاقما پۇقرالار باش ئىشتابتا بىر كىشىلىك ئورۇن ئىگىلىگەن ئىدى، ھەر قېتىم بىرسى نەپەس ئالغان ۋاقتتا، تاممۇ كۆيۈپ كېتەتتى. تازىلىق ئۆيىنىڭ سىرتىدا ئۇزۇن ئۆچىرەت تىزىلىشقا باشلىدى، ئاخىرىدا بىر ئىنژېنېر ئىشىك ئالدىغا «نومۇر چاقىرىش» ماشىنىسىدىن بىرنى ئورناتتى. ھەددىدىن ئارتۇق تويۇنۇپ كەتكەن ئىشخانىدا، بىرسى كىرىپ چىقماقچى بولغاندا، ئىشىك ئالدىدا ئولتۇرغان كىشى ئورۇن بوشتىشى كېرەك ئىدى. كارىدورلارمۇ ئىش ئۈستەللىرى، توك مەنبە سىمى شۇنداقلا يېشىكلاپ كومپيۇتېر زاپچاسلىرى بىلەن لىق تولغان بولۇپ، كارىدوردىن چوڭ زالىغىچە بولغان يول خۇددى ئېلىكتىر سايىمانلىرى كوچىسىنى بىر ئايلانغانغا

ئوخشايتتى.

جورج سالاخ (George Salah) ماڭا مۇنداق دېدى: «بىزنىڭ 220 ئادەم سىغدۇرالايدىغان ئىشخانا بىنايمىزغا 298 ئادەم سىغدالدى. »

ئىنژېنېر خوۋارد گوبىئوف (Howard Gobioff) ۋە بېن سىمس (Ben Smith) مەمۇرى باشقۇرغۇچىلارغا بوشلۇق بەك كىچىك، ئىرادىگە تەسىر كۆرسىتىپلا قالماستىن ئىشلەپچىقىرىش مىقدارىمۇ ئازلاپ كېتىدۇ دەپ قاقشىدى. خادىم قوبۇل قىلىش دولقۇنىدا، ئۇلارنىڭ ھەممىسى كارىدور ياكى سىرتتىكى چىملىقتا تېلېفوندا يۈز تۇرانە ئىمتىھانغا قاتنىشاتتى، چۈنكى بارلىق يىغىن زالىرى ۋە ئايرىم ئىشخانلاردا دائىم تۇرىدىغان ھەر خىل ھەر تۈرلۈك ئۇزۇن مۇددەت ئولتۇرغۇچىلار ئورۇنلاشقان ئىدى. ئەسلىدە ئىككى كىشىلىك كىچىك توسۇلغان ئىشخانا 4 كىشىلىك خىزمەتخانىغا بۆلۈندى، ئەگەر كۈنلەرنىڭ بىرىدە بىرەرسى ئىشخانا بىناسىدا بولمىسا، يېڭىدىن كەلگەن ئىنژېنېر تالا مۇشۇكى ئۆي مۇشۇكىنى قوغلايتتى. ئەڭ ئوسال بولغىنى خىزمەت قوشۇنى بىنانىڭ ھەر قايسى جايلىرىدا تارقالغان، ئۆز ئارا پىكىر ئالماشتۇرۇشى ئىنتايىن قىيىن.

لاررى بىلەن سېرگېي جورج (George) نىڭ ئىشخانا بوشلۇقىنى كېڭەيتىش تەكلىپىگە قوشۇلدى. سېرگېي قىزغىنلىق بىلەن تەكلىپ بېرىپ، 6 كوچا يىراقتا SGI شىركىتىنىڭ بىناسى قارىماققا «يامان ئەمەس» تەك قىلىدۇ دېدى. خۇددى چاقچاق قىلغاندەكلا. SGI دۇنيا باش ئىشتابىدا 4 ئېگىز بىنا بولۇپ، بىزنىڭ خىزمەت بىنايمىز ئۇلارنىڭ خالىغان بىرىنىڭ ئالدىدا چېنىپلا قالدى.

جورج ئەسلىدە مۇنداق دېدى: «2000-يىلى 4-ئايدا، ئۇدۇلمىزدىكى بىنا بوشىدى، ئۇلار ھەر كىۋادرات دىيۇمىغا 8 ئامېرىكا دوللىرى باھا قويدى، ئەمما بىز پەقەت 2.5 دوللارنى قوبۇل قىلالايتتۇق. مەن لاررى بىلەن سېرگېيغا مۇنداق دېدىم، «بىزنىڭ بۇ باھايىمىز بەك بىمەنە. مېنىڭچە يەنىلا ئارىلاشتۇرمايلى. » ئۇلار ئىككىسى ماڭا مۇنداق دېدى، «بولمايدۇ، بىز يەنىلا باھا قويايلى. »

جورج ئاۋارىچىلىق بارلىقىنى سەزدى. كىرىمىنى جىلغىسىنىڭ ئەينى ۋاقىتتىكى بوش قېلىش نىسبىتى 1% بولۇپ، ئۆي ئىگىلىرى ئاساسەن باھا تالىشىشنى قوبۇل قىلمايتتى. ئۇ لاررى بىلەن سېرگېيغا مۇنداق دېدى: «بىز ئۇ ئەبلەخ بىلەن مەسلىھەتلىشىپ بېقىشىمىز كېرەك. پۈتكۈل مائۇنتېن ۋىيۇ (Mountain View) شەھىرىنىڭ ھەممىسى ئۇنىڭ، بىز ئۇنىڭ بىلەن دۈشمەنلىشىلمەيمىز، باھا قويغىنىمىز ياخشىمىكن. »

بۇ لاررى بىلەن سېرگېينىڭ تېخىمۇ قىزىقىشىنى قوزغىدى. ئۇلار ئىككىسى جورجغا: «بولمايدۇ، باھا قويۇش كېرەك. ئۇنىڭغا يالغاندىن تۆۋەن باھا قويۇپ، ھەر كىۋادرات دىيۇمىنى 6.45 دوللار يوللايلى. » جورج ۋاستىچىغا تېلېفون قىلدى. ئاندىن ۋاستىچى تېلېفون قايتۇردى.

جورج ماڭا مۇنداق دېدى: «ئۆي ئىگىسى ئاڭلاپ ۋاستىچىدىن ھەيران قېلىپ ۋاقىرلاپ كېتىپتۇ. «سەن ماڭا مۇشۇنداق باھانى دەمسەن؟ سەن بازار ئەھۋالىنى بىلىپ تۇرۇپ، بۇنداق ئەخمىقانە باھا قويۇپ مېنى بىئارام قىلما. ئۇلارغا ئېيتىپ قوي، ھازىر 8.25 دوللار!» ئاندىن تېلېفوننى تاراقىدە قويۇپ ئۈزۈۋەتتى. بىز شۇنىڭ بىلەن قارشى تەرەپتىكى بىنانى ئىجارە ئالالمىدۇق. »

تورتۇرا دولقۇنى ئىككى ھەپتىدىن كېيىن ئاخىرلاشتى، ھەقىقىي ئۆي-زېمىن قىزغىنلىقى بۆرەككە تاش چۈشكەندەك يوقاپ كەتتى. كۆزنى يۇمۇپ ئاچقۇچە، ۋەزىيەت زور دەرىجىدە ئۆزگەردى. جورج ئۇ بىنانى ھەر كىۋادرات دىيۇمىنى 3.5 دوللارلىق باھا بىلەن ئىجارىگە ئالدى، بىر يىلدىن كېيىن يېقىن ئەتراپتىن ھەر كىۋادرات دىيۇمىنى 45 سىنت دوللاردىن بارلىق ئىشخانا ئەسلىمەلىرى بار ئىشخانا بىناسىنى ئىجارىگە ئالدى.

بۇ بىر خىل شەكىلگە ئايلاندى. Google ئىنتايىن قىستاتك جىددىي پەيتتە تۇرغان ۋاقىتتا – ياكى

كېيىنكى بىر قانچە ھەپتەدە — جورج ئەرزىن باھادا تېخىمۇ كۆپ بوشلۇققا ئېرىشتى، بازغان ۋە چىتلاق كۆتۈرۈۋالغان سامويالىقلار يەنە پەيدا بولدى. Google خۇددى پۇرچاق يىگۈچىگە ئوخشاش ئەتراپتىكى بارلىق بىنالارنى يۇتۇۋېتىپ، SGI غا قىستاپ باردى. 4 يىلدىن كېيىن SGI نىڭ بىناسىنىمۇ يۇتۇۋەتتۇق.

ھەر قېتىم Google كېڭەيگەن ۋاقىتتا، يېڭىدىن كىچىك بۆلۈنمىلەر پەيدا بولىدۇ. بۇ بۆلۈنمىلەرنىڭ ھەممىسى ئادەمنىڭ بېلىگە ياكى ئادەم ئېگىزلىكىنىڭ تۆتتىن ئۈچ قىسمىغا توغرا كېلىدىغان بولۇپ، بۆلۈنمىنىڭ ئۈستىدىن نەرسە سۇنۇش كۆزنىكى تېشىلىگەن، بۆلۈنمە گۇرۇپپىسىنىڭ ھەممىسىدە كىرىسلو ياكى ئىستائىلاندىرىدىغان ھويلا بار ئىدى. لاررى مەھسۇلات بىلەن ئىجارە نىسبىتىنىڭ ئەڭ ئەلا بولۇشىنى ئىشقا ئاشۇراتتى. ئىككى كىشىلىك بۆلۈنمىگە ئۈچ ئادەم قويالايمۇ؟ 5 ئادەم بولسا قانداق؟ ئادەم ئۆتۈشۈپ تۇرىدىغان چوڭ زالدا لىغىرلاپ تۇرىدىغان شىرەلەر بولۇپ، ئۇ جايغا قانچە پىراكتىكانتنى جايلاشتۇرغىلى بولىدۇ؟ ئەتراپى پۈتۈنلەي ئەينەكلىك بېلىق ئىدىشى بىلەن قورشالغان ئۆيگە، 4 ئىنژېنېرنى جايلاشتۇرساق قانداق؟ ئۇلار تېخىمۇ كۆپ نەرسىلەرنى ئىجاد قىلالامدۇ؟ ياكى تېخىمۇ ئازمۇ؟ ئىجادچانلىق تۈرمىدە پەيدا بولمايدىغاندۇ؟ ئۇلار ۋاكالىتەن باشقۇرىدىغان كومپيۇتېرخانىدا ئايرىش قەۋىتى قىستۇرىدىغان تەجرىبىنى ئادەم بىلەن توسۇق تامغا يۆتكەپ، ئېلېمېنتلارنى قايتا تەشكىللەپ، ئۇنىڭ ئەڭ ئاز ئىسسىقلىق چىقىرىش بىلەن بىللە ئەڭ كۆپ مەھسۇلات چىقارغۇزدى. شەيئى ھامان ئۇنۇمى تېخىمۇ يۇقىرى، تەننەرخى تېخىمۇ تۆۋەن يۈنلىشكە تەرەققىي قىلىدۇ، مەيلى ئۇ ۋاقىت ياكى پۇل بولسۇن.

شۇڭلاشقا گېرال ئەيگىنېر سەھنىگە چىقتى.

گېرال Google نىڭ ئىككىسى ئىشلىتىدىغان تېجەش ماھىرى — تەننەرخى تېجەيدىغان ئۆتكۈر قىلىچ. ئۇ ئاۋسترالىيە تەلەپپۇزى بار، ساپسېرىق قىسقا چاچلىق. گىرۇۋەكلىرى ئېنىق ئايرىلغان كۆز ئەينىكىدىن كۆكۈش ئاق نۇر چاقناپ تۇرىدىغان، ئۇنىڭ جەك نىكولسون (Jack Nicholson) (داڭلىق كىنو چولپىنى) دەك كۈلكىسى كىشىنى تېخىمۇ جەلپ قىلاتتى، ئۇنىڭ كۈلكىسى قوشۇمىسىدىكى قورۇقلارغىچە تارالغاندا، ئەتراپتىكى ھاۋامۇ يېرىلىپ كېتەتتى. گېرال بىلەن ئۇچرىشىشتىن ئىلگىرى ئۆزەمنىڭ كاۋچۇك ئايغ چەمىگە قاراپ باقتىم، بۇ قېتىملىق ئۇچرىشىشنىڭ سۆھبەت ئۈستىلىدە بولمىغانلىقىدىن ئىچىمدە خۇرسەن بولغان ئىدىم. ئۇششاق زاپچاسلارنى ئىشلەپچىقارغۇچىلار ئۇنىڭ ئىسمىنى ئاڭلىسا ئۆزىنى تىزگىنلىيەلمەي يەنىلا تىترەپ كېتەتتى. بىر تەمىنلىگۈچى گېرال بىلەن بىر قېتىم سۆزلەشكەندىن كېيىن، Google بىلەن قايتا سۆزلەشمەيدىغانلىقىدا قەتئىي چىڭ تۇردى. بىز ئۇلارنىڭ باھاسىنى ئالدىن ئويلىشىدىغانلىقىمىزغا قوشۇلمىغان بولساقلا، سۆزلەشكۈدەك ھېچنەمە قالمىدۇ. ئۇلار دائىم ئاغرىنىپ مۇنداق دەيدۇ: «سىز بىلەن سۆزلىشىش بەك تەسكەن، بىز پەقەت پۇل تاپالمايدىكەنمىز.»

جورج سالاخ (George Salah) بىزنىڭ بايقىشىمىزنى جەزملەيدى ھەمدە ماڭا مۇنداق دېدى: «گېرال بەلكىم بۇ پىلاننىڭ ئەڭ تەستە رازى بولىدىغان كىشى بولۇشى مۇمكىن. ئۇ پۇل خەجلىمەي ھەممە نەرسىگە ئېرىشىشنى ئويلايدىكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئەڭ تېز سۈرئەتتە ئېرىشىشنى، نەرسە ئۇنىڭ تەلپىگە ماس كېلىشى كېرەككەن. بۇ قەتئىي ئەمەلىيەتتە ئۇيغۇن ئەمەس، ئۇ ئادەم ھەقىقەتەن بەك غەلىتە ئىكەن.»

جېف دېئان (Jeff Dean) نىڭ ئاڭلىشىچە گېرال بىرلا ۋاقىتتا بىر قانچە تەمىنلىگۈچىگە تېلېفون قىلىپ، تەمىنلىگۈچىلەرنى ئۆزئارا رىقابەتلەشتۈرىدىكەن — جانبازلىق كۈلۈبىنىڭ ئۇسلۇبى — ئەڭ ئاخىرىدا پەقەت بىرسىلا قېپىقېلىپ، گېرال رازى بولىدىغان باھانى قويدىكەن.

Google دۇبلىندىكى سانلىق مەلۇمات مەركىزىدە سىغىمى كېڭەيتىمەكچى بولغاندا، گېرال دۇبلىندىكى 3 ئاساسىي مۇلازىمەت ئورگىنىغا بېرىپتۇ، ئاندىن ئۇلارنى رىقابەتلەشتۈرۈپ ئۇتقان ئۇتتۇرغاننى ئايرىپتۇ. كىم رىقابەتتە ئۇتۇپ، Google نىڭ تۇنجى ھەمكارلاشتۇرۇشى شېرىكى بولۇشىنى خالىمايدۇ؟ كىم ئەڭ چوڭ قۇربانلىق بېرىپ كەلگۈسىدىكى سودا پۇرسىتىگە ئېرىشىشنى خالايدۇ؟ گېرال ئۇلارنى قىستاپ ئەڭ كۆپ يول

قويغاندىلا ئاندىن توختام تۇزدۇ-ئۇلارنىڭ ھەممىسى بىلەن تۇزدۇ. ئۇ ھەقىقەتەن ئەڭ زور چەكتىكى ھېسابلاش سىغىمى سېتىۋېلىشقا ئېھتىياجلىق، ئەمما ئەگەر بۇ ئۇچۇرنى ئالدىن ئاشكارىلاپ قويسا باھادا ئېتىبارغا ئېرىشەلمەيدۇ.

قاتتىق دېتال لايىھىلىگۈچى ۋىل ۋايتېد (Will Whitted) ئىلگىرى گېرالدى بىلەن بىللە ئىشلەپ باققان بولۇپ، ئۇ گېرالدىنى مۇنداق سۈپەتلەيدۇ: «بۇ ئادەمنىڭ پايدا ئېلىشقا ئامراقلىق خۇمارى بار، مەن ئۇنىڭ بۇ تەرىپىنى بەك ياقتۇرىمەن. مەيلى سىز قانداق نەرسىنىڭ باھاسىنى دېمەڭ، ئۇ ھەممىسىنى بەك يۇقىرىكەن دەيدۇ. بۇ ئەبلەخ باشقىلار ئۆزىنى بىر كالۋاكەن دەپ ھېس قىلدۇرسۇ، ئەمما ئادەتتىكى ئەھۋالدا ئۇنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك توغرا. ھەقىقەتەن ئەقىللىق ئەبلەخ.»

گېرالدى بىز مۇلازىمەتتە قوراشتۇرىدىغان كومپيۇتېر ساندۇقىنىڭ باھاسىنى تىلغان ئالغاندا مۇنداق دېدى: «بۇ بەك بىمەنە ئىكەن، بىز بۇ تۆمۈر تۇنىكىگە 300 دوللار بەرمەسلىكىمىز كېرەك ئىدى.» ئۇ ئۇرسىنى قايىل قىلىپ ساندۇقنى تاشلىۋېتىپ، ئاندىن چارلىنىڭ ئاشخانىسىدا كۆرگەن بولسا جازىسىغا ئاساسەن، يېڭى لايىھەدىن بىرنى قىلىپ، ساندۇق ئىشلەتمەيدىغان بولدى. ساندۇق يوق، ئىش تېخىمۇ ئاددىيلاشتى.

ۋايتېد گېرالدىنىڭ ئويىنى ئىشقا ئاشۇرۇشنى تىلغان ئالغاندا مۇنداق دېدى: «مەن 30 سېكۇنت ئىچىدە ئۆزگەرتەلمەيدىغان زاپچاس يوق. بۇنداق بولغاندا بىز سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە نۇرغۇن تېخنىك خادىم ياللىشىمىزنىڭ ھاجىتى يوق. ئامېرىكىدا، ھەر بىر تېخنىك ئوتتۇرا ھېساب بىلەن 30 كومپيۇتېرنى باشقۇرىدۇ. ئەمما Google دا، ھەر بىر تېخنىك خادىم 3000 كومپيۇتېرغا مەسئۇل بولۇشنىڭ سەۋەبى ساندۇقى يوق.»

گېرالدىنىڭ كەسىپى بىلىمى ئەڭ تۆۋەن دەرىجىلىك قاتتىق دېتالدىن تارتىپ، قاتتىق دېتالدا ئىجرا بولىدىغان يۇمشاق دېتالغىچە، قىلالمايدىغىنى يوق، بۇ تەرىپى بولغاچقا باشقىلار كۆرەلمەيدىغان تىجەش يوللىرىنى ئۇ كۆرەلەيدۇ. ۋايتېدنىڭ ئىلگىرى ئاشكارىلىشىچە، گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، «گېرالدى توكتىن بەك قورقۇدۇ. ئۇنىڭ ھېس قىلىشىچە ئەگەر 5 ۋولتتىن يۇقىرى توك تەپسە، شۇ ھامان جان ئۆزىدىكەن.»

لېكىن گېرالدى ماڭا مۇنداق دەپ بەرگەن: «بۇ راست ئەمەس.» كونا خىزمەتداشلارغا بايان قىلغان ئۇنىڭغا مۇناسىۋەتلىك كۆپ قىسىم ھېكايىلەرنىڭ ھەممىسىنى گېرالدى ئىنكار قىلاتتى. ئۇ ئىلگىرى بىر تەمىنلىگۈچىنىڭ بىزگە سېتىپ بەرگەن كومپيۇتېر زاپچىسىنىڭ باھاسى تەننەرخ باھاسىدىن تۆۋەن ئىكەنلىكىنى بايقىغاندىن كېيىن، كومپيۇتېرنىڭ زاپچاسلىرىنى Google نىڭ ماشىنا توختىتىش مەيدانىغا تۆكۈۋېتىپلا ئۇدۇل كەتكەنلىكىنىمۇ ئېتىراپ قىلمايدۇ. بوگدان كوكوسېل ئىلگىرى گېرالدى بىلەن بىللە قاتتىق دېتالنى تەتقىق قىلىپ باققان بولۇپ، ئۇ ماڭا بۇ ئىشنىڭ ھەقىقەتەن يۈز بەرگەنلىكىنى ئېيتقان، ھەمدە كېيىن سىناق قىلىش ئارقىلىق يېرىم زاپچاسنىڭ ياخشى ئىشلەيدىغانلىقىنى بايقىغان. تەلپىمىزگە يارىشا، بىزنىڭ گېرالدىمىز بار، ئۇ قاتتىق دېتالنى پىششىق بىلىدۇ، مەسىلىسى بار قاتتىق دېتال بولغان تەقدىردىمۇ ئوڭشىيالايدۇ.

ئۇنىڭدىن باشقىمۇ تالاش-تارتىش قىلىدىغان تەرەپلىرى بار. ئەينى چاغدا Google ئاتلانتىك ئوكيان رايونىدا سانلىق مەلۇمات مەركىزىنىڭ بوشلۇقىنى كېڭەيتىمەكچى بولغاندا، گېرالدى يېڭىلا ۋەيران بولغان ئەنگلىيە بۈيۈك شەرق تېلېگراف شىركىتى بىلەن ئۇچرىشىدۇ. ئۇ ئۇلاردىن 8 مىليون ئامېرىكا دوللىرى قىممىتىدىكى ئۈسكۈنىنى سېتىۋالىدۇ. ئۇ سەمىمىيلىك بىلەن، 95% لىك ئېتىبار باھا ھەقىقەتەن ناھايىتى ئەرزىيدۇ.

گېرالدى ۋەيران بولغان نۇرغۇن سانلىق مەلۇمات مەركەزلىرى بىلەن سودا قىلغان، بىراق ھەممە مەركەز Google بىلەن سودا قىلىشتىن ئىلگىرى ۋەيران بولۇش ئالدىدا تۇرۇۋەرمەيدۇ، دە. Exodus (ئالاقە شىركىتى) ۋە GlobalCenter (ئاۋسترالىيە سانلىق مەلۇمات مەركىزى شىركىتى) زور مىقداردىكى قىزىل رەقەمگە يېتىپ قېلىشتىن ئىلگىرى ھەممىسى Google ئۈچۈن مۇلازىمەت باشقۇرۇپ بەرگەن. MCI Worldcom (ئالاقە شىركىتى) ۋەيران بولۇشتىن ئىلگىرى Google بىلەن تېخى تاماملانمىغان توختام



تۈزىگەن. گېرالدا ئاغزىدا بۇ سانلىق مەلۇمات مەركەزلىرىنى ئۆز قولى بىلەن ۋەيران قىلغانلىقىنى قەتئىي ئېيتىپ قىلمايدۇ.

ئۇندىن باشقا، گېرالدا ماڭا چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «تور كۆپۈكى يېرىلدى. كۆپۈك بۇ سانلىق مەلۇمات مەركەزلىرىنىڭ قۇرۇلۇشىنى ئىلگىرى سۈرگەن، ئەمما ئۇلارنى تولدۇرالمىدى. ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ ئۆي-زېمىن كەسىپىدە تۇرۇۋاتقانلىقىنى تونۇپ يەتمىگەن ئىدى. مەن ئۆزۈمنى ياخشى سۆھبەتلەشكۈچى دەپ قارىمايمەن، مەن پەقەت 80%-90% لىك ئېتىبار باھالىق زاكازنى قولغا كەلتۈردۈم.»

ئۇرسىنىڭ گېرالداغا بەرگەن باھاسى تېخىمۇ يۇقىرى. ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «گېرالدا ئىگىدارلىق ھوقۇقىنىڭ پۇلغا ئالماشتۇرۇلدىغانلىقىنى ئوبدان بىلىدۇ. ئادەتتىكىچە ئېيتقاندا، كىشىلەر ئۆزى تۈزىگەن توختامنىڭ يەنە باشقا قانداق تەسىرلەرنى ئېلىپ كېلىدىغانلىقىنى بىلمەيدۇ، شۇڭلاشقا چوقۇم ئازراق زىيان تارتىشى مۇمكىن. ئۇلار توختام تۈزۈش ھوقۇقىنىڭ پۇل مال بەدىلىگە كېلىدىغانلىقىنى ئېنىق بىلىشى كېرەك، شۇڭلاشقا پۇلنى بىۋاسىتە تاشلاپلا ئىشنى پۈتتۈرمەسلىكى كېرەك. بىر قېتىم بولسا ئەپۇ قىلىش ئورۇنلۇق، ئەمما ساۋاقنى قوبۇل قىلمىسا بولمايدۇ، شۇغىنىسى ئۇلار دائىم شۇنداق قىلىدۇ.»

گېرالدا مۇئامىلە قىلىدىغان شىركەتنىڭ ھەر قايسى تەرەپلىرىگە نىسبەتەن، تەنەرخ قۇرۇلمىسى ۋە كىرىم چىقىم بالانس نۇقتىسىدىن تارتىپ توك پۇلى سانلىق مەلۇماتلىرىغىچە، ھەممىسىنى بەش قولىدەك بىلىدۇ. ئۇ سانلىق مەلۇمات مەركىزىنىڭ چوقۇم توك پۇلى تاپشۇرىدىغانلىقىنى بىلىدۇ، ئۇ بۇ نۇقتىدىن پايدىلىنىپ Google غا پايدا ئېلىپ كېلىدۇ. باشقىلار گېرالدا نىڭ ئىقتىدارىدىن پايدىلىنىپ ئۆزلىرىنىڭ خاتالىقىنى تولدۇرۇۋالمايدۇ.

تۇنجى قېتىم Google سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە كەلگەن ۋاقىتتىكى كەچمىشىنى تىلغا ئېلىپ، جىم رېس مۇنداق دېدى: «مەن كومپيۇتېرنىڭ ئالدىدا، بىر قانچە كومپيۇتېرنى ئالماشتۇرغۇچقا چېتىۋاتاتتىم، تۇيۇقسىز چىر-چىر ئاۋاز ئاڭلاندى، ئاندىن پاژ-پوژ ئاۋاز. مەن ئارقامغا ياندىم، خاررى (Harry) (شىركەتكە دەسلەپتە كىرگەن يەنە بىر ئىنژېنېر) ئەينى چاغدا يېنىمدىلا تۇراتتى، ئۇ نېمە قىلارنى بىلمەيدى. بىز پۈتكۈل ئۈسكۈنە—بارلىق RAM ساقلىغۇچى كۆيدۈرۈۋەتتۇق. ئەينى چاغدا RAM ساقلىغۇچ ئىنتايىن ئاز ئۇچرايتتى ھەم بەك قىممەت ئىدى، بىزنىڭ پۇلىمىز يوق ئىدى—مەن ئەسلى پەقەت 500 مىڭ دوللار چەكنى ئېلىپ Exodus قا بېرىپ، ئاندىن مۇلازىمەت سېتىۋالاتتىم. كېيىن بىز گېرالدا ئارقىلىق تەمىنلىگۈچىنى قايل قىلىپ، RAM ساقلىغۇچتا مەسىلە بارلىقىنى ئېيتىپ قىلغۇزدۇق—ساقلىغۇچنىڭ ھەممىسى 320 تال ئەسلىكىنىڭ ھەممىسىنى ئىشلىتىش تەس—شۇنداقمۇ؟ شۇڭا ئۇلار بارلىق زاپچاسلارنىڭ ھەممىسىنى ئالماشتۇردى، ئاندىن مالىنى ياسىغۇچىلارغا قايتۇرۇۋەتتى.»

مەن گېرالدىن بۇ ئىشنى سۈرۈشتۈرسەم، ئۇ بۇ ئىشنىمۇ قاتتىق مۇنازىرە قىلىپ ئاقلدى. ئەمما، ئۇنىڭ بۇ خىل ھېكايىلىرى ئىنتايىن كۆپ، خۇددى ئۇرس ئېيتقاندا، ئاساسلىقى يەنىلا گېرالدا «ئىنتايىن قىزغىن كىشى». ئۇرس ئەسلىدە مۇنداق دېدى: «بەزى ۋاقىتلاردا كۆپچىلىك گېرالدا خاپا بولغانلىقىنى ھېس قىلىدۇ، ئۇ مەسىلىگە بەك كىرىپ كەتكەچكە، قارىماققا ئۇ ئىش بىلەن ئېلىشىۋاتقاندا كۆرۈنىدۇ.» چۈنكى ئۇرسنىڭ ھېس قىلىشىچە گېرالدا «تامامەن بىز ئېھتىياجلىق ئادەم»، شۇڭا ھەممىلا جايدا گېرالدىنى قانات ئاستىغا ئالىدۇ.

گېرالدا ماڭا مۇنداق دېدى: «ئۇرس لارى بىلەن سېرگېينىڭ ئالدىدىمۇ مېنى قانات ئاستىغا ئالىدۇ. مېنىڭ تۇرمۇشىم ھەقىقەتەن ئىنتايىن گۈزەل، ئۆزۈم خالىغان ئىشنى قىلالايمەن.» گېرالدا ئەڭ ئاخىرى ياۋروپادا ياشاشنى قارار قىلدى، شۇڭلاشقا بۇ گېرالدا نىڭ سىرلىق رىۋايەتلىرىنىڭ ئەڭ ئاخىرقى—بەلكىم ئەڭ ھەقىقىي—ھېكايىسى.

جېق دېئان ئاڭلىشىچە: «گېرال شىۋېتسارىيە ئىش بېجىرىش ئورنىغا بېرىپ ئىشلەشنى ئويلىغاندا، سېۋىرىخنىڭ سىرتىدا قانداقسىگە جۇڭگو گۇاڭدۇڭلۇق بىرسى بىلەن ئۇچرىشىپ قالغان، شۇنىڭ بىلەن گۇاڭدۇڭلۇقنى باج قانۇنىنى ئۆزگەرتكۈزۈۋېتىپتۇ. بىلىدىم ئۇلار قىلالدىمۇ يوق، ئەمما جەزملەشتۈرگىلى بولىدىغىنى، بۇ ئىش دەل ئۇنىڭ ئۇسلۇبى. »

ماڭا نىسبەتەن، گېرال تەستە ئۇچرىتىدىغان كۆڭۈلدىكىدەك سودىگەرگە ۋەكىللىك قىلدۇ. مەن سىياھى تېخى قۇرۇمىغان توختامنى ئېلىپ كىرسەم، ئىچىدىكى قىزىل سىياھ خۇددى قايغۇرۇۋاتقان تەمىنىڭچى پايدا بوشلۇقىدىن كېسىپ بەرگەن قاندەك تۇيۇلىدۇ، سېرگېي ماڭا مۇنداق دېدى: «بۇ ماددىلار مېنىڭچە ئانچە ياخشى ئەمەستەك قىلدۇ. بىز گېرالنى ئۇلار بىلەن سۆھبەتلەشتۈرسەك بولغۇدەك. » ئۇنىڭ سۆزى خۇددى: «ئەڭ رەھىمسىز باھا چۈشۈرۈش شاھزادىسىنى چاقىر! تەمىنىڭچىنىڭ قېنىنى شۇمۇرۇپ، يىلىكىنى قۇرۇتۇۋەتسۇن!» دەپ ئاڭلىغاندەك تۇيۇلىدۇ، بەلكىم مېنىڭ تەشۋىشىم بىر ئاز كۆپتۈرۈۋېتىلگەندۇ، ئەمما مېنىڭ بىلىشىمچە، ئەگەر گېرال قولىمىدىكى بۇ سودىنى ئۆتكۈزۈۋالسا، مېنىڭ ئىناۋىتىم چوقۇم زىيانغا ئۇچرايدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە مەن تەمىنىڭچى تەرەپتىن ھېچقانداق مەنپەئەتكە ئېرىشىشنى ئويلىمىساممۇ بولىدۇ. بۇ خىل تەشۋىش مېنى بېشىمنى قاتتىق قىلىپ باھا چۈشۈرۈشكە مەجبۇر قىلدى، ئادەتتىكى ئەھۋالدا توختامنىڭ ماددىلىرىنىڭ ھەممىسى بىز تەرەپكە ئاغاتتى. بۇلارنى مەن بىلەن سۆھبەتلەشكەن تونۇشتۇرغۇچىلار مەڭگۈ بىلمەيدۇ، مېنىڭ پۈتۈن كۈچۈم بىلەن باھا تۆۋەنلىتىش ئۇلارغا نىسبەتەن ئەمەلىيەتتە ياخشى ئىش.

تەپەككۈرنى كېڭەيتىپ، جانلىق بىر تەرەپ قىلىپ، سانلىق مەلۇماتنى ئاساس قىلساقلا، ئۇنۇملۇك تېجەشلىك بولۇشنى ئەڭ يۇقىرى چەككە يەتكۈزگىلى بولىدۇ. Google نىڭ ئۆزىگە مەدەنىيەتنى چۈشەنگەندىن كېيىن، مەن ئۆزەمنى قاقاسلىقتا ئېزىپ قالغان بوۋاقتەك ھېس قىلمايدىغان بولدۇم، يۈزۈم بىر ساھەدە ئىزدىنىۋاتقان باتۇر يول ئاچقۇچى دەپ ھېس قىلىدىغان بولدۇم. مەن ئىككى كۆزۈمنى يوغان ئېچىپ، مەن توغرا دەپ قارىغان يولدا بىر قەدەمدىن بىر قەدەمدىن ئالدىغا ماڭدىم.

## قەرەللىك ھوقۇق كىمياگەرلىكى

چىرايى سۈرلۈك مۇدىرىيەت ئەزالىرى كاستۇم كىيىپ (گالىستۇك تاقىماي) «مەن تەلەپلىك ئوغۇل دەم ئېلىش زالى» غا توپلىنىدۇ—شىركەتتىكى ئەڭ چوڭ يىغىن زالى. قولىدا يان كومپيۇتېر كۆتۈرۈۋالغان قوشۇن ئۇياقتىن—بۇياققا ئۆتۈشۈپ، بوش ئاۋازدا سۆزلىشىدۇ. مەن شىركەت مۇدىرىيەت ئەزالىرىنىڭ ئىچىدە بىزنىڭ كەلگۈسى نىشانىمىزنى لايىھەلەۋاتقانلىقىنى، قايتا—قايتا ئۆزگەرتىۋاتقانلىقىنى، ئۇلار ئىچىدە ئۇيان—بۇيان يۆتكىلىپ، نامايان قىلىپ، مۇنازىرىلىشىپ، ئۆزىنىڭ كەيپىياتىنى تىزگىنلەشكە تىرىشىۋاتقانلىقىنى تەسەۋۋۇر قىلىمەن. بىر قانچە سائەتتىن كېيىن، ئۇلار بىرىنىڭ ئارقىسىدىن بىرى ئەگىشىپ چىقىپ، ئالدىراش ھالدا ئۆزىنىڭ يان كومپيۇتېرىنى تەكشۈرۈپ، ئۆزىنىڭ ماشىنىسىغا يۈگەيدۇ. بۇ ۋاقىتتا، مەن كۆڭلۈمنى توختىتىپ ئېلخەتلىرىمگە تەپسىلىي كۆز يۈگۈرتىمەن.

مەن ئەزەلدىن مۇدىرىيەت يىغىنىدىكىلەر بىلەن بىۋاسىتە ئۇچرىشىپ باقمىغان، ئەمما ئىزچىل ھالدا ئۇلار يىغىندىن تارقالغاندىن كېيىن يىغىن خاتىرىسىنى ئوقۇۋاتىمەن. نېمە ئۈچۈن؟ مەن ئەلۋەتتە ئۇلارنىڭ تەدبىر جەھەتتىكى چوڭ ئۆزگەرتىشلىرى، مۇھىم باشقۇرغۇچىلارنى تەكلىپ قىلىش ئېلانى قاتارلىقلارنى بىلىشنى خالايمەن، ... نېمە كارىم. ئاساسلىق سەۋەبى يەنىلا مۇدىرىيەت يىغىنى پاي چېكى باھاسىنى قارار قىلدۇ.

بەلكىم بۇ پۇلنى مۇنازىرە قىلىدىغان ياخشى پۇرسەت بولۇشى مۇمكىن.

Google دا ھېچكىم دېگۈدەك پۇلنى مۇنازىرە قىلمايدۇ. بۇ ئاسانلا ساقلانغىلى بولىدىغان پاراڭ تېمىسى، چۈنكى شىركەتتىكىلەر دېيىشىدىغان پۇل يوق. بىر ئىككىيلەن ئىلگىرى ئىگىلىك تىكلەۋاتقان شىركەتتىن پۇلنى بۆلۈشۈپ ئايرىلغانلارمۇ بار، ئەمما ئەگەر ئۇلارنىڭ يېتەرلىك پىنسىيە ماھىرى بولسا، ئۇنداقتا ئۇلار ئۆزلىرىنى ناھايىتى پۇختا يوشۇرغان. بىزنىڭ بايلىق يوشۇرۇن كۈچىمىز يېتەرلىك.

مەن ئىلگىرى تىلغا ئالغاندەك، Google غا كېلىپ ئىشلىگەندىن كېيىن، مېنىڭ چىقىمىم 25000 دوللار ئازايدى. شۇنداق بولسىمۇ، نەق پۇل ئوبروتۇم ئانچە ياخشىلىنىپ كەتمىدى، ئەمما تور شىركىتىدە، پاي چىقى كەرەللىك ھوقۇقى ماھىرىتىم تېخىمۇ مۇھىم. ھەر بىر پايىنىڭ قەرەللىك ھوقۇقىنىڭ باھاسى مۇقىم بولۇپ ئۆزگەرمەيدۇ، سېتىۋېلىش باھاسى شۇ كۈنلۈك پاي چىقىمىنىڭ قىممىتىگە ئاساسەن قارار قىلىنىپ تاللىنىدۇ («قارار قىلىنغان باھا»). گەرچە پاي باھاسى مەن رەسمىي ھالدا «قەتئىي قارار» قىلىپ سېتىۋېلىشتىن ئىلگىرى شىددەت بىلەن ئۆزلىگەن بولسىمۇ، مەن يەنىلا قارار قىلىنغان باھادا سېتىۋالايەن، مۇشۇ ئارقىلىق غايەت زور پايدىغا ئېرىشىشكە كاپالەتلىك قىلىنىدۇ. شىركەت ئادەتتە كونا خىزمەتچىلەرگە زور سوممىدىكى پاي تەمىنلەيدۇ، ئەمما شىركەتنىڭ زورىيىشىغا ئەگىشىپ، سانى بارغانسېرى ئازايدۇ. كىرگەن ۋاقتى قانچە بالدۇر بولسا، خەتەر شۇنچە چوڭ. خەتەر قانچە چوڭ بولسا، يوشۇرۇن تەمىناتمۇ شۇنچە چوڭ بولىدۇ. ئەرزان باھادا سېتىۋېلىپ، دەرىجىدىن تاشقىرى يۇقىرى باھادا سېتىپ، بالدۇرلا پىنسىيەگە چىققىلى بولىدۇ.

پاي چىقى كەرەللىك ھوقۇقى كۈندە ھېرىپ-چارچاپ ئىشلەش بىلەن باياشات تىنچ تۇرمۇش ئارىسىدا پەقەت بىر سىزىقتا ئارىلىققا ئىگە قىلىدۇ. مەن نۇرغۇن دوستلىرىم ۋە قوشنىلىرىمنىڭ بۇ سىزىقتىن ئاتلاپ ئۆتۈپ، چوڭ ئۆي سېتىۋېلىپ، مەخسۇس ئايروپىلاندا ئولتۇرۇپ ئارام ئالغانلىقىنى كۆرگەن، ئەمما مېنىڭ بالىلىرىم تېخىچە بىر ئۆيدە قىستىلىپ تۇرۇۋاتىدۇ، شىددەتلىك دولقۇن سۇ ئۈستى باغچىسىنىڭ بىر كۈنلۈك ئېتىبار بېلىتىنى ئېلىپ يۈرۈۋاتىدۇ. نېمە ئۈچۈن ئۇلار بۇنچە كۆپ پۇل تاپالايدۇ؟ بىراق مەن تاپالمايمەن؟

ئەمەلىيەتتە، كىرىمىنى جىلغىسىدا زور كۆپ قىسىم ئادەمنىڭ ھەممىسى تىرىشىپ ئىشلەيدۇ، ئۇلارنىڭ قارارىمۇ ئىنتايىن دانا، ئەمما ئەزەلدىن ئاشۇ سىزىقتىن ئۆتۈپ باقمىغان. تاسادىپىيلىق ئاساسلىق سەۋەب، ياكى تەلەپ دېيىلىدۇ. مەن كارخانىچى ئەمەس، ئەقىللىق ئالىمۇ ئەمەس، مەن باشقىلارنىڭ ماشىنىسىغا چىقىۋېلىشىم كېرەك، ماشىنىنىڭ توغرا يۆنىلىشىگە مېڭىشىغا دۇئا قىلىمەن.

ئۇدۇلۇمدا ئولتۇرغان Yahoo نىڭ خادىم قوبۇل قىلىدىغان باشقۇرغۇچىسى ماڭا مۇنداق دېدى: «بىزنىڭ تەمىنلەيدىغان ماھىرىتىمىز سىزنىڭ ھازىر ئېلىۋاتقىنىڭىزدىن ئازراقلا تۆۋەن، بىراق...» ئۇ دېراماتىك ھالدا توختاپ قېلىپ، ئاخىرىغا ئۇلاپ مۇنداق دېدى: «بىز ئىشچى-خىزمەتچىلەرگە 1000 پايىنى ئالدىن سېتىۋېلىش ھوقۇقى بېرىمىز. ئەينى ۋاقىتتا مەن دەھشەت ھەيران قالغان. Yahoo نىڭ پاي باھاسى ئەينى ۋاقىتتا ھەر بىر پاي 50 دوللار ئىدى. ئەگەر پاي باھاسى 100 دوللارغا ئۆسسە، مەن 50000 دوللار پايدا ئالاتتىم. ئەمما ناۋادا 50 دوللاردىن چۈشۈپ كېتىپ قاپتا ئۆسسە، مېنىڭ قەرەللىك ھوقۇقىم «قۇدۇققا چۈشۈپ»، قىممىتىمۇ ساقلاپ قالالمايتتى.

باج تاپشۇرۇشنى ئويلاشقاندا، ئاقىلانە ئۇسۇل يەنىلا قەرەللىك ھوقۇق تارقىتىلغاندا سېتىۋېلىش، يەنى ئۆزەمنىڭ 50000 دوللار پۇلۇمنى ئۈستەل ئۈستىگە قويۇش: ئەگەر شىركەت تۆۋەنگە قاراپ ماڭسا مەن بۇ 50000 دوللار پۇلنى مەڭگۈ كۆرەلمەيمەن. نۇرغۇن تور شىركەتلىرى ئىككىنچى يىلىلا ۋەيران بولدى، ئاخىرىدا قېپقالغىنى پۈتۈن تاملىرىغا پاي چىقى چاچلانغان ھاجەتخانا. پۇل ئالدىمدا تىزىقلىق تۇرسىمۇ، مەن ئۇنىڭغا دەرھال ئىگە بولالمايمەن. شىركەتتە تۇرغان ۋاقىتىم ئاز دېگەندە بىر يىل توشقاندىن كېيىن، بۇ پايلار ماڭا تەۋە بولىدۇ. ئاندىن كېيىنكى 3 يىلدا ھەر ئايدا پاينىڭ بولمىغان، ئەڭ ئاخىرى «پىنجەك» نى كەينىگە نە، ھەممە پاي ئۇلۇشى ماڭا تەۋە بولىدۇ. لېكىن شىركەت بازارغا سېلىنىشتىن ئىلگىرى، پاي چىقىمى تارقىتىۋېتىدىغان باشقا ھېچكىمگە ساتالمايمەن.

مەن Google نىڭ قوبۇل قىلىنغانلىق ئۇقتۇرۇشىنى تاپشۇرۇۋالغاندا، چوقۇم بېسىش خاتالىقى كۆرۈلۈپتۇ دەپ ئويلىغان ئىدىم. مەن مائاشىمنىڭ ئازلىشىغا تەييارلىق قىلىپ بولغان ئىدى، ئەمما قەرەللىك ھوقۇق ساندىكى پەشنىڭ ئورنى چوقۇم خاتا يېزىلىپ قالدى، بۇ مېنىڭ مۆلچەرىمدىكى ساندىن كۆپ ئىدى. Google ئەينى چاغدا مېنى كۆپ قوللىغان، ئەمما مەن ھەممە نەرسەمنى شىركەتنىڭ يۈرۈشتۈرۈش كەلگۈسىگە ئاتىۋەتتىم. ئەگەر Google ياخشى يۈرۈشسە، مېنىڭ مەبلەغ ئەھۋالىمۇ ياخشى بولىدۇ. مائاش؟ ئۇ پەقەتلا چاقپەلەك چۆگەشتىن توختاپ، فىشكا سېتىۋالغاندىكى ھەقسىز ئىچىملىك ۋە سوۋغا قىلىنغان قىستۇچىقا پىرەنكى.

مەن ھېسابتا ئىزچىل ياخشى ئەمەس ئىدىم، ئەمما مەبلى مەن قانداق ھېسابلىماي، نەتىجىسىنىڭ ھەممىسى يامان ئەمەستەك قىلىدۇ. مۇدىرىيەت ھەر ئايدا يېڭى ياللانغانلارغا پاي چىكى تولۇقلىمىسى تەستىقلايدۇ ھەمدە مېنىڭ كەلگۈسىدىكى پاي چىكىمنىڭ باھاسىنى بەلگىلەيدۇ. مەن قەرەللىك ھوقۇق سېتىۋېلىشنى قارار قىلدىم، باج جەرىمانىسى تۆلەشتىن ساقلىنىش ئۈچۈن، ھازىر ئۇلارنىڭ قانچىلىك پۇل تاپشۇرۇشۇمنى قارار قىلىشنى كۈتۈۋاتىمەن.

مەن «قارار قىلىنغان باھا» ماۋزۇلۇق ئېلخەتنى تاپشۇرۇۋالدىم. مەن ئاچتىم، مۇدىرىيەت مېنىڭ ئىلتىماسىمنى تەستىقلاپتۇ، پاي باھاسى 20 سىنت دوللار. شىركەتنىڭ پايدىسى ئازلاپ كەتكەن ھازىرقى ئەھۋالى ياكى ھازىرقى سودا ئەندىزىسىدىن قارىغاندا، بۇ سەل ئۆرە، ئەمما مۇۋاپىق ئەمەس دېگىلى بولمايدۇ. بەختكە قارشى، مەن ۋەيران بولدۇم. ھەر پاي 20 سىنت دوللار بولغان تەقدىردىمۇ مېنىڭ قەرەللىك ھوقۇقىمغا يەتكۈدەك پۇلنى تۆلىۋەلمەيتتىم. مەبلىغىمنىڭ ھەممىسى يۇڭلۇق ئويۇنچۇق ۋە كۆيمەس ئىچ كىيىمدەك چوڭ مەبلەغ سېلىشتا ئىدى. ئاتا-ئانامدىن پۇل ئۆتنە ئالمىسام بولىمىدى.

كىرىستېن پايدا-زىياننى دەڭسەپ بېقىپ، مېنىڭ قارارىمنى ئويلاشتى.

«سىز پۇل ئۆتنە ئالماقچى؟» ئۇ يېقىنلىق بىلەن شۇنداق سورىدى، ئۇلاپلا ماڭا مۇنداق دېدى: «ھېچقانداق كىرىمى يوق شىركەتنىڭ پۇلغا يارىمايدىغان پاي چىكىنى سېتىۋالامسىز؟ ساراڭ بولىدىغىزمۇ؟ سەل كېيىنرەك سېتىۋالسىڭىز بولمامدۇ؟ ئەگەر ئۇلار ۋەيران بولسا پۇلنى قايتۇرۇۋالامسىز؟ شۇنى بىلىشىڭىز كېرەك ماشىنىمىزنىڭ ئوتى دائىم ئۆچۈپ قالىدۇ، ئەۋرەز يولىنىمۇ راۋانلاشتۇرىدىغان ۋاقىت بولۇپ قالدى. بوپتۇ، سېتىۋالسىڭىز سېتىۋېلىڭ، چوقۇم مۇشۇنداق قىلامسىز؟»

ئاتا-ئاناممۇ گۇمانىي پوزىتسىيەدە، ئەمما ئۇلار مېنىڭ ئاتا-ئانام، ئۇلارنىڭ باشقا تاللىشى يوق، پەقەت مېنى قوللايدۇ. ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ پىنسىيە جۇغلانمىسىنى ماڭا ئۆتنە بېرىپ تۇردى، ئەمما ئۇلارنىڭ ئەينى چاغدا بۇ پۇللارنى قايتۇرۇۋالالمايدىغانلىقىنى ھېس قىلغانلىقىغا ئىشىنىمەن، خۇددى ئەۋرەز يولىغا ئېقىتىپ كەتكەندەك.

ئاندىن كېيىن مەن پاي چىكىنى سېتىۋالدىم، كۈتۈۋاتىمەن، ھەر ئايدا دېگۈدەك مۇدىرىيەت يىغىنىنى كۆزىتىمەن، پاي چىكىنىڭ قانچە سىنت ئۆسكەنلىكىگە قارايمەن. بۇ پۈتۈنلەي پۇل ئويۇنى، چۈنكى نەق پۇلغا ئالماشتۇرغىلى بولمايدۇ. ئەمما مېنىڭ قىممىتىنى ھېسابلىشىمنى توسۇپ قېلىش بەك تەس، گەرچە ھېسابلاۋاتقىنىم تەسەۋۋۇردىكى پۇل بولسىمۇ. خىزمەتتە ئەزەلدىن بۇ ئىشلارنى تىلغا ئالمايمەن، شىركەتتە پۇل توغرىسىدا سۆزلىشىش ئانچە ياخشى ئەمەس. بىز تېخنىكىنى ياخشى كۆرگەنلىكىمىز ئۈچۈن بىر يەرگە توپلانغان، نىشانىمىز تېز سۈرئەتتە بۇ دۇنيانى ياخشىلاش. ئەمەلىيەتتە، بىز دۇنيانى ئۆزگەرتىۋاتىمىز. بىز ئىشنى ئەستايىدىل راستچىللىق بىلەن قىلىمىز.

بىر ئايدا مۇدىرىيەت يىغىن ئېچىپ پاي باھاسىنى 10 سىنت دوللار ئۆستۈردى. توساتتىن مېنىڭ پۇلۇم بار بولۇپ ئارقا ھويلامنىڭ قاشاسى ياكى ھاجەتخانىنىڭ تۇرۇبا يولىنى ئوڭشىيالايدىغان بولدۇم. ئەمەلىيەتتە

بۇ ئىشلارنى قىلالمايتتىم، چۈنكى بۇ پۇللار پەقەت مەسئۇل بوغانلىرىنىڭ ئېلىكترونلۇق جەدۋىلىدىكى مەلۇم بىر تۈر، ئەمما ھېچ بولمىغاندا نەزەرىيە جەھەتتىن مەن بارغانسېرى بېيىۋاتاتتىم.

## مەغلۇبىيەت

شەخسىي مالىيە ئەھۋالى ئىشخانىدا مۇنازىرە قىلىدىغان ئىشلار دائىرىسىدە ئەمەس، ئەمما شىركەتنىڭ پۇلىنى قانداق ئىشلىتىشنى خالىغانچە مۇنازىرە قىلساق بولىدۇ.

لاررى بىلەن سېرگېي بازارچىلىق پىلانمىزنى تەستىقلىغاندىن كېيىن، سىنىدىغا مۇنداق دېدىم: «ھازىر خامچوتتىن بىرنى چىقارساقلا بولىدۇ. « سالى بىلەن مەن پىلان يېزىشقا باشلىدۇق. پىلاندىكى بارلىق تۈرلەرگە نىسبەتەن، پەقەت ئالتىلا ئادەم بار بۆلۈم ئەلۋەتتە ئىجرا قىلالمايدۇ، شۇڭلاشقا سالى سېتىشنى تېزلىتىش ۋاكالىتەتچىسىدىن بىرنى ياللاشنى ئويلىدى. بىر ۋاكالىتەتچى ئۇنىڭ بىلەن سۆزلەشكەندىن كېيىن «Google مۇسابىقىسى» ۋە «Google بايلىق ئىزدەش» نى چۆرىدەپ پائالىيەت تەشكىللەش تەكلىپىنى بەردى. بۇ ئويىلار مېنى خاتىرجەمسىز قىلدى، ئۇلار ئاڭلىماققا ناھايىتى كونا تۇيۇلدى. سىناپ يېيىش قىلامدۇق؟ بايلىق ئىزدەش ئويۇنى؟ بىز يەنە لىنتا كېسىپ ئېتىبار بىلەتتى تارقىتامدۇق؟

سىنىدى ماڭا مۇنداق دېدى: «لاررى بىلەن سېرگېي يۈرۈش يۆنىلىشى بويىچە ھەممە تورۇسلارغا Google نىڭ تۇغىنى پۈركۈش ئويى خېلى ياخشىكەن دەپ ھېس قىپتۇ، ھەقىقەتەن ئادەمنىڭ ئىشەنگۈسى كەلمەيدۇ. ئۇلار تېخى Google تۇغىنىڭ شولىسىنى ئايغا چۈشۈرمەكچى بوپتۇ. «

سالى بۇ خىل قارىغۇلارچە ئويغا تاقابىل تۇرۇشى كېرەك—مەن ئەينى چاغدا لاررى ئوتتۇرىغا قويغان قوشۇمچە تۈرنى ھەل قىلىۋاتاتتىم. قوشۇمچە تۈر ئەينى چاغدا مودا بولۇۋاتقان توردا سېتىش دۇكىنى، مەسىلەن ئامازون. ئامازون باشقا تور شىركەتلىرىنىڭ ئۇلار سېتىۋاتقان بىر كىتاب، سىن ياكى CD (ئوپتىك دىسكا) غا ئۇلانما قۇرۇشقا ئىلھاملاندۇرۇۋاتاتتى. ئۇلانما چېكىلسە، ئىشلەتكۈچى ئامازوننى زىيارەت قىلىپ، ئۇلانما تۇرۇشلۇق تور ئادرېسىدىكى ئۇچۇرمۇ ئەگىشىپ يۆتكەلتى. ئەگەر ئىشلەتكۈچى بىر نەرسە سېتىۋالسا، ئامازون ئۇلانما قۇرغان تور تۇرغا شېرىنكەنە بېرەتتى. بۇمۇ ئەقىلغا مۇۋاپىق ئىش ئىدى. نەرسىنى ساتقاندىن كېيىن، سۈرۈشتۈرۈش ۋاكالىتەتچىسى ئەلۋەتتە شېرىنكەنە ئېرىشەتتى. ئەمما ئەينى چاغدا بىز نەرسە ساتمىغان، بىزنىڭ ئىزدىشىمىز پۈتۈنلەي ھەقسىز ئىدى.

مەن سالىغا مۇنداق دېدىم: «چۈشەنمىگىنىم، بىز ھەقسىز مەھسۇلات تەمىنلەپ يەنە پۇل بېرىدىكەنمىز؟ كىشىلەر بۇ مەھسۇلاتنى قالايمىغان ئىشلەتمەسمۇ؟» بىز ئەلۋەتتە تېخىمۇ كۆپ ئىشلەتكۈچىگە ئىگە بولىمىز، ئەمما ئىشلەتكۈچى ئۆزىنىڭ تورتۇراسىغا قويغان ئۇلانمىنى چەكسە، بىز ئۇلارغا پۇل بېرىمىز تېخى، مېنىڭچە بۇ ئۇسۇل ئاقىمىدىكەن. ئەمما مەن يەنىلا كۆزىتىمەن، ئەڭ ئاخىرى پۈتكۈل تۈرنى بېسىپ چۈشسە دەپ ئارزۇ قىلىمەن.

سالى بىلەن مەن تېزلىكتە دەسلەپكى خامچوتنى تۈزۈپ چىقتۇق، 6 مىليون دوللار بىلەن، بارلىق بازارچىلىق پائالىيىتىنى قوللايدىغان بولدۇق. بىز كېيىن يەنە ئۆزگەرگۈچى مىقدارنى تەپسىلىي كۆزەتتۇق، بىزنىڭ ئىشخانىدىكى خىزمەت ئۈنۈمىمىزمۇ شۇنىڭ ئىچىدە. ئەڭ ئاخىرى ھېسابلىغان سانىمىز بىر ھەسسە كۆپەيدى، 12 مىليون دوللار، ۋاقىتلىق بازارچىلىق مۇئاۋىن لىدىرى سكوت ئېپستېن ئايرىلغاندا تىلغا ئالغان سانغا يېقىنلىشىپ قالدى. ئەمما سالى ئىلگىرى ئىشلىگەن شىركەتنىڭ سانىدىن خېلىلا ئاز. سىنىدى ماڭا مۇنداق دېدى، Google نىڭ ماركىسىنى تىكلەشتە، بۇ سان يەنىلا مۇۋاپىق، شۇڭا بىز تەپسىلىي ئېلىكترونلۇق

جەدۋەل تۈزۈپ، بانكىدىكى كۆپ قىسىم پۇلنى Google ماركىسىنى يارىتىشقا سەرپ قىلىدىغانلىقىمىزنى ئىسپاتلىدۇق.

بىز ئامالنىڭ بارىچە سانلارنى پارچىلاپ، بىزنىڭ قانچىلىك تەسىر پەيدا قىلالايدىغانلىقىمىز ھەمدە قانچىلىك زىيارەتچىنى ئادەتتىكى ئىشلەتكۈچىگە ئايلاندۇرالايدىغانلىقىمىزنى كۆرسەتتۇق. نىشانىمىز ئېنىق، قايىل قىلىش كۈچىگە ئىگە ھەمدە ئاساسىنى تاپقىلى بولىدۇ. بىراق بىز 12 مىليون ساننى قارار قىلغۇچىلارغا تاپشۇرغان ۋاقتىمىزدا، مۇدىرىيەت بۇنى ۋە باشقا ھەممە پۇل-مۇئامىلە سانلىرىنىڭ ھەممىسىنى كېرەكسىز قەغەز قىلىپ تاشلىۋەتتى. سىندى تەپسىلىي چۈشەندۈرۈشكىمۇ ئۈلگۈرەلمىدى.

شۇ قېتىملىق ھالقىلىق مۇدىرىيەت يىغىنىنى ئويلىسام، سىندى مۇنداق دەيدۇ: «مەڭگۈ ئېسىمدىن چىقمايدۇ. جون دوئېر ماڭا مۇنداق دېدى: «سىز 10 مىليوننى بازارچىلىققا سەرپ قىلماستىن كومپيۇتېر سېتىۋالماستىن؟» مەن «كومپيۇتېر سېتىۋالماستىن» دېدىم. ئۇ ئۇلاپلا «ئۇنداقتا ياخشى» دېدى. ئارقىسىدىن مەن چىقىپ كەتتىم. ئەينى چاغدا لاررى بىلەن سېرگېيىدىن بىزار ئىدىم، ئۇلار مېنى مەغلۇبىيەتكە باشلاۋاتاتتى، پۈتكۈل تونۇشتۇرۇش جەريانىدا مەن ئۈچۈن بىر ئېغىز مۇگەپ قىلمىدى. ئۇلار ئەلۋەتتە مۇدىرىيەت يىغىنىنىڭ پىكرىنى پەرەز قىلالايدۇ، ئۇنداقتا بىز يەنە بۇ ئىشلارنى قىلىمىز، مەن مەڭگۈ بىلىمەسلىكىم مۇمكىن. «

يەنىمۇ بىر قەدەم ئىلگىرىلىگەن ھالدا قىسقارتىش ئارقىلىق، بازارچىلىق خامچوتىمىز ئۈچتىن ئىككى قىسىم قىسقارتىدى، قېپقالغاننىڭ كۆپ قىسمى قوشۇمچە تۈرلەرگە مەبلەغ سېلىندى، لاررى ماڭا بۇ خەۋەرنى ئاڭلىغاندىن كېيىن قىزغىنلىقى ئاشقانلىقىنى دەپ بەردى.

خامچوتىنى قىسقارتىشقا نىسبەتەن، مەن ئانچە بەك ھەيران قالمدىم. مەۋھۇم ئىدىيەنى تەستىقلاش بىر ئىش ئەمما ھەقىقىي مەبلەغنى پىلاننى ئەمەلىيلەشتۈرۈشكە سېلىش باشقا بىر ئىش. لاررى بىلەن سېرگېيى بىز ئوتتۇرىغا قويغان تەكلىپتىكى ھەممە ئىشلارنى ۋۇجۇتقا چىقىرىشىمىزنى ئۈمىد قىلىدۇ، شۇغىنىسى ئۇلار پۇل خەلەشنى خالىمايدۇ. قوشۇمچە تۈرگە نىسبەتەن، مەن ئەڭ زور تىرىشچانلىقىمنى چىقىرىپ ئۇلارنى ئەمەلىيلەشتۈرۈشنى ئىلگىرى سۈردۈم، گەرچە ئۇنىڭ مەغلۇپ بولۇشىنى كۆرۈشنى ئويلىساممۇ. مەن چوڭ شىركەتتىن ئۆگەنگەن مۇھىم بىر دەرس مەڭگۈ غوجايىنىڭ ئىدىيەسىنى بىرىنچى ئورۇنغا قويۇش، يەنى گەرچە ئۇ ئىدىيە ئانچە مۇۋاپىق بولمىغان تەقدىردىمۇ.

كارخانا تەرەققىيات بۆلۈمىدە، Netscape شىركىتىدىن كەلگەن خىزمەتچى ئەينى چاغدا BeFree تاراتقۇ شىركىتى ئارىسىدا مۇناسىۋەتنى ياخشىلاش ئۈچۈن قاتراۋاتقان ئىدى، BeFree تاراتقۇسى بىزنىڭ قوشۇمچە تۈرۈمىزنى باشقۇرۇۋاتقان شىركەت ئىدى. مەن بۇنداق مۇرەككەپ سودىنى تاماملاشقا بىر قانچە ھەپتە كېتىدۇ دەپ ئويلىغان ئىدىم. چۈنكى يېڭى يىل كېلەي دەپ قالغان ئىدى، ئادەتتە بايرامنىڭ ئالدى-كەينىدە چوڭ ئېلىم-سېتىم بولمايدۇ، لاررى باشقىلارغا ئوخشىمايدۇ، ئۇ تۈرنى دەرھال باشلىماقچى ئىدى. سىندى ئەتەكەن سائەت 4 تە ماڭا ئېلخەت يوللاپ، ئەھۋالنى قىسقىچە چۈشەندۈرۈپتۇ. قوشۇمچە تۈرنى ياخشى بېجىرەلمەسلىك لاررىنى بىۋاسىتە ھاقارەت قىلغانلىقتا باراۋەر ئىدى، لاررى ھاقارەتنى بىۋاسىتە سىندىغا يۈكلەيتتى. سىندى كېچىچە ئۇخلىماپتۇ، مەن يامان چۈش كۆرۈپ قارا بېسىپ ئۇخلىيالمىدىم. مەن قاباھەتلىك چۈش كۆرسەملا خوتۇنۇمغا قاقشايتتىم.

«بىز يا تەرەققىيات ئاستىلاش ئەھۋالىغا يولۇقۇپ باقمىغان بولمىساق. مېنىڭ دېمەكچى بولغىنىم ھازىر ئومۇمىيۈزلۈك تەرەققىيات ياخشى، ئۇنىڭ ئۈستىگە زور كۆپچىلىك بازارچىلىق گۇرۇپپىلىرى ئىنتايىن يېڭى. بىز بازارچىلىق پىلاننى ئىجاد قىلدۇق، يەنە خامچوت چىقاردۇق...»

«توختاڭ، سىز ماڭا خامچوتنى قىسقارتتۇق دېگەنغۇ؟» دەپ سورىدى كىرىستېن، ئەمەلىيەتتە مەن خىزمەتنى سۆزلىشىۋاتقاندا ئۇنىڭ كۆڭلىنىڭ باشقا جايدا ئەمەسلىكىنى ئىسپاتلاش ئۈچۈنلا ئىدى.

مېنىڭ ئۇنىڭ بىلەن كارىم بولمىدى، مەن ئۇلاپلا مۇنداق دېدىم: «مەن كومپىتېت قۇردۇم، بۇ تۈرلەرنى نۇقتىلىق مۇنازىرە قىلىمىز...»

«ۋوي. ئۇلار سىزنىڭ كومپىتېتىڭىزنى تېخى بىر تەرەپ قىلىۋەتمىدىمۇ؟» ئۇ مېنى مازاق قىلىۋاتقاندا تۇيۇلدى.

«مەن ئاساسلىقى تورتۇرا ئىقىم مىقدارىنى تەكشۈرۈپ نازارەت قىلىش! ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ باھاسىنى توپلاش! ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى يېتەكچىسىنى رەتلەش! قاتارلىقلارغا ھۇجۇم قىلىۋاتمەن»

«ئىزىنچىلەر چوقۇم سىزگە رەھمەت ئېيتماي تۇرالمىدىغانلىقىغا ئىشىنىمەن.» ئۇ بالىلارنى بەزلىگەن تەلەپپۇزدا ماڭا شۇنداق دېدى. كۆرۈنۈپ تۇرۇپتۇكى مەن ئۇنىڭ بىلەن ئۆزەمنىڭ نۇرغۇن ئوقۇش سىزلىقىنى ھەمبەھەرلەنمەسلىكىم كېرەك ئىكەن.

زور كۆپچىلىك شىركەتلەر روزىستوۋو بايرىمى ئاخشىمى ئېشىپ قالغان تاماق قورۇمىلارنى بىر تەرەپ قىلىش بىلەن ئالدىراش بولۇۋاتقاندا، بىز بىر قىسىم چوڭ تۈرلەرنى ھەزىم قىلدۇق. پەقەت سىستېمىغا مۇناسىۋەتلىك نەرسىلەرلا ئەمەس، بىز Google شىركىتىنىڭ بېتىنى يېڭىلاشقا باشلىدۇق، مەخسۇس گۇرۇپپا قۇرۇپ، سىرتتىكى تەتقىقات شىركەتلىرى بىلەن بىرلىكتە سۆھبەتلىشىپ، شىركىتىمىزنىڭ ئىش قەغىزىنى قايتا لايىھەلەپ، سېتىش ماددىلىرىنى باستۇق. بىز ھەتتا سان فىرانسسكودىكى MacWorld چوڭ يىغىنى (ئالما سانائەت زەنجىرى چوڭ يىغىنى) دا پارتىزانلارچە بازارچىلىق پائالىيىتىنى قانات يايدۇردۇق، سۈبھى ۋاقتىدا Google تۇغى بېسىلغان مىڭلىغان ئون مىڭلىغان يۈك-تاق تاختىسىنى تارقاتتۇق، يەنە ئالىمنىڭ بىر تەرەپ قىلىش قوشۇندىكىلەرنىڭ بىزدەك ئىجازەتنامىسى يوق كىشىلەرنى قوغلاپ چىقىرىشىدىن ئېھتىيات قىلاتتۇق.

ئالما شىركىتى شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە ھەپتە ئىچىدە Google غا مۇناسىۋەتلىك ئىزدەشنى روشەن كۈچەيتتى، بۇنىڭغا نىسبەتەن سېرگېي قاغىراپ كەتكەن ھالدا مۇنداق دېدى: «يۈك-تاق تاختىسى Google تەرەققىياتىنىڭ مۇھىم ھالقىسى.»

بۇ تىرىشچانلىقلارنىڭ ھەممىسى شىركەتنىڭ ئومۇميۈزلۈك مۇھىم نۇقتىسى ياكى تەدبىرىنى ئىپادىلەپ بەرمىدى. بىزنىڭ يېڭى غوجايىنىمىزنىڭ ئارزۇسى مېنىڭ شەخسىي ئىقتىدارىمدىن ئاز دېگەندە %30 ئېشىپ كەتكەنلىكىدىن گۇمانلىنىشقا باشلىدىم.

قوشۇمچە تۈر 2000-يىلى يىل بېشىدا باشلانغان، BeFree تاراتقۇسى بىلەن كېلىشىم ئىمزالانغانلىقىغا بىر ئايىمۇ بولمىغان. تۇنجى كۈندىن باشلاپلا، ۋاقىت سەرپ قىلىدىغان جەڭ ئۇسۇلى. مىليوندىن ئارتۇق قوشۇمچە ئورگانلارنىڭ توختامى، بىزنىڭ ھەر كۈنلۈك بىر ئىككى قېتىملىق ئىزدەشتىن پايدا ئالىدۇ. زور كۆپ قىسىم تور ئېقىمى ئاز ساندىكى بىر قانچە چوڭ بېكەتلەر ۋە بىر توپ ئالداش خاراكتېرىدىكى ئەخلەت ئېلخەت ياسىغۇچىلارغا مەركەزلەشكەن ئىدى. تور بەتكە Google ئىزدەش قۇتسى قۇرۇش ئاسان ئەمەس ئىدى، شۇڭا بىز پروگراممىدىن بىرنى يېزىپ ئىزدەش مەزمۇنىنىڭ ئۇزۇلگەي كىرگۈزۈلۈشىنى ساقلىدۇق. ھەر ھەپتە بىر قارا تىزىملىك تۇرغۇزۇپ چىقاتتۇق، تىزىملىكتىكى ئالدامچىلارنى توساتتۇق، ئەمما بىزنىڭ كۆپ قىسىم ۋاقتىمىزنى ھەقىقىي سەرپ قىلىۋاتقانلار قانۇنلۇق تۆۋەن كىرىملىكلەر ئىدى. ئۇلار ئىككى دوللارلىق چەك ئۈچۈن ۋارقىراپ-جارقىراپ كېتەتتى، خۇددى نامراتلىقتىن ئوماچ تارقىتىش مەيدانىدا تاماق يېگەندەك قىلىپ كېتەتتى.

دەسلەپ باشلانغان ۋاقتتا، ھەر قېتىملىق ئىزدەشكە 3 سېنت دوللار بەردۇق، كېيىن 1 سېنت دوللارغا چۈشۈردۇق. تورتۇرانىڭ چېكىلىش مىقدارى مۇقىملىشىشقا يۈزلەندى. مېنىڭچە جەلپ قىلىنغان ئىككى توك-توك يېڭى ئىشلەتكۈچىگە نىسبەتەن، بۇ چىقىم ۋە ئاۋارىچىلىقلار قەتئىي ئەرزىمەيتتى، ئەمما لازىم بۇ خىل ئۇسۇلدا

يېڭى ئىشلەتكۈچىنى جەلپ قىلىش توردا ئېلان بېرىپ جەلپ قىلغاندىن ئەرزان توختايدۇ دەپ قارايتتى. سۇسانمۇ باشقا ئىزدەش تېخنىكا مەھسۇلاتىغا مەسئۇل ئىدى، شۇڭا بىر قانچە ھەپتىدىن كېيىن بۇ تۈرگە ئۇ مەسئۇل بولۇشقا باشلىدى. بۇنىڭ ئۈچۈن مەن يوشۇرۇنچە تەبرىكلەشۋەتتىم، بۇ ئېغىر يۈك ئاخىرى زىممەمدىن يۆتكەلدى، كېيىن بۇ قوشۇمچە تور تۈرى سۇساننىڭ كۈچلۈك باشقۇرۇشى نەتىجىسىدە شىركەت ئۈچۈن ئانچە كۆپ قىممەت يارىتىپ بېرەلمىدى، بۇ مەن ئۈچۈنمۇ بىر خىل تەسەللى ئىدى. تۈر باشلىنىپ بىر يىلدىن كېيىن، سۇسان مېنىڭ قوشۇمچە ئورگانغا خەت يېزىپ، ئۇلارغا بۇ تۈرنىڭ توختىغانلىقىنى ئۇقتۇرۇشۇمنى ئېيتتى.

ساقلانغىلى بولىدىغان خاتالىقنى ئىنتايىن ئاز ئۆتكۈزەتتۇق، بۇ دەل شۇنىڭ ئىچىدىكى بىرسى ئىدى. كۆپ يىللاردىن كېيىن، سۇسان ماڭا مۇنداق دېدى: «مەسئۇلىيەت دائىرىسىدىن ئېلىپ ئېيتساق، بۇ تۈرنى دەسلەپتە قولغا ئالماستىمىز كېرەك ئىدى.» پۇل ۋە ۋاقتىمىزنى تېخىمۇ ئەھمىيەتلىك جايدا سەرپ قىلساق تامامەن بولۇۋېرەتتى، ئەلۋەتتە پەقەت مەنلا شۇنداق ھېس قىلغاندىمەن، چۈنكى بۇ ۋاقىت ۋە پۇل بىزنىڭ بۆلۈمىنىڭ لارىنىڭ قارىشىغا خىزمەتچىلەرنىڭ ئىشلەپچىقىرىش كۈچىنى چەكسەز كېڭەيتكىلى بولىدۇ، بىر تۈرنى كۆپرەك قىلىش قەتئىي مەسئۇلىيەت ئەمەس. ئەگەر قوشۇمچە تۈر باشقا ۋەزىپە بىلەن توقۇنۇشۇپ قالسا، ئۇنداقتا بىز تېخىمۇ تىرىشىپ، تېخىمۇ ئۇزۇن ئىشلىشىمىز كېرەك. بىزنىڭ چەكسەز پۇرسىتىمىز بولغان ئىكەن، ھاسىلاتمۇ چەكسەز ئېشىپ مېڭىشى كېرەك.

گەرچە لارى بۇ تۈرنىڭ دەسلەپكى قوللىغۇچىسى بولسىمۇ، ئەمما مالىيە سانلىق مەلۇماتلىرىدىن كۆرۈلۈشىچە بۇ تۈرنىڭ تۆھپىسى ئانچە چوڭ ئەمەس، بىز يەنىلا قان شورىغۇچىغا ئوخشاش بۇنداق تۈرنى توختىتىۋېتەيلى، قوزۇقنى ئۇنىڭ يۈرىكىگە قېقىپ، ئۇنى مەغلۇبىيەت ئېتىزىغا كۆمۈۋېتەيلى.



## توققۇزىنچى باب

### تېخىمۇ مۇكەممەلەشتۈرۈش

ئۇزۇندىن بۇيان چىڭ تۇرۇپ كېلىۋاتقان ماركا باشقۇرۇش ئىشلىرىنى ئەركىن قويۇپ بېرىشى، مەن ئۈچۈن ھەقىقەتەن ئاسانغا كەلمىدى. سېرگېي بۇ تەرەپتە ماڭا ياردەم بەرمەكچى بولدى، ئۇ مېنىڭ مۇستەھكەم ئىتقاد سىستېمىمىدىن پىرىنسىپاللىق نەرسىنى قېزىپ چىقىپ، ئاندىن ئۇنىڭ ئىچىدىن يوقۇقنى تېپىپ ماڭا زەربە بەردى. مەسىلەن، مەن ھەر كۈنى تۇغىنى ئاغزىمىدىن چۈشۈرمەيمەن، ئۇنى ھېچنېمىگە تەڭ قىلمىغۇدەك دەرىجىدە ساپلىقنى ماختايمەن.

«بۇ بىزنىڭ تۇغىمىز. «قارماققا مۇشۇنداق كۆرۈندۇ.»

«ئەگەر مۇشۇنداق كۆرۈندىغان بولسا، بۇ بىزنىڭ تۇغىمىز. «چۈنكى تۇغىمىز مۇشۇنداق كۆرۈندۇ.»

مەن ئىلگىرى ماركىلاشتۇرۇشقا ئائىت ئىككى كىتاب ئوقۇغان، ئۇنىڭ ئىچىدىن بىر قىسىم قائىدىلەرگە ئېرىشتىم، بۇنىڭ ئىچىدىكى بىر خىلى جاھىل تەلۋە ھالەتتە ئۆز شىركىتىنىڭ گىرافىك شەكىلىدىكى ئىمزا سىنى ئۇدا نامايەن قىلىش، مەن بۇ خىل قائىدىنى Google غا ئېلىپ كەلدىم، شىركەتنىڭ ئىمزا سىنى مىڭلىغان ئون مىڭلىغان ئۇچۇر ئارقىلىق ئاممىنىڭ ئىدىيەسىگە تارقىتىدۇ، ھەر بىر ئۇچۇر تامامەن ئوخشاش.

شۇڭا سېرگېي مېنى ئەسكەرتىپ، Google نىڭ ئىمزا باش بېتىدىكى شەكىلنى ئۆزگەرتىمەكچى بولغانلىقىنى دېگەندە، مەيدانىم ئىنتايىن قەتئىي ئىدى. ئېسىڭىزدە بولسۇن بۇ تۇغىمىزنىڭ ئەڭ گەۋدىلىك ئورنى بولۇپلا قالماستىن، تۇغىمىزنىڭ بىردىنبىر ئورنى. بىز تېلېۋىزور، ئېلان تاختىسى ياكى تەشۋىقات قوللانمىسىدا ئېلان بەرمەدۇق، ئاق بەتتە لەيلەپ تۇرغان تۇغىمىزنىڭ ئۆزى ئېلان. گەرچە بىزنىڭ مىليونلىغان ئىشلەتكۈچىمىز بولسىمۇ، داڭقىمىز تېخى تۇغىمىز كۆپچىلىكىنىڭ مىڭسىگە ئورناپ كەتكۈدەك دەرىجىگە يەتمىدى.

سېرگېي مەسىلىنىڭ ئېغىرلىقىنى تونۇپ يەتمىدى. ئۇ Google نىڭ دەسلەپكى تەرەققىيات مەزگىلىدە تۇغىنى ئىككى قېتىم ئالماشتۇردى، 1998-يىلى مىننەتدارلىق بايرىمىدا تۇغىغا كۈركە توخۇ كەسىمە رەسىمىنى قوشتى، يەنە بىر قېتىم ئىشچى-خىزمەتچىلەر نېۋادا قۇملۇقىنى چارلىغاندا كۆيۈۋاتقان كارتون پېرسۇناژنى ئوتتۇرىغا چىقارغان. مەن ئۇنىڭغا ھازىر Google ھەقىقىي شىركەت بولۇپ بولدى، ھەقىقىي شىركەت تۇغىنى ئاسانلىقچە ئۆزگەرتىمەيدۇ دېدىم.

گەرچە تالاش-تارتىشىمىز ئۈزۈلمىگەن بولسىمۇ، سېرگېي تور باشقۇرغۇچى كارۇن ۋايتقا مىننەتدارلىق بايرىمى ۋاقتىدا كۈركە توخۇنى چىقاردى، 12-ئاي بولغاندا بايراملىق قار بوۋاي ياسىدى، 2000-يىلى يېڭى يىلدا تۇغىنى شەپكە ۋە رەڭگارەڭ قەغەز بىلەن زىننەتلىدى.

ئۇ مەندىن مۇنداق سورىدى: «تاشقىي پىلاننى ئادىمى قانداقراق؟ باش بېتىمىزدە تاشقىي پىلاننى ئادىمىنى قويمايلى، كۈندە بىرنى ئالماشتۇرايلى. كۆپچىلىك خۇددى تۇتاش رەسىم كۆرگەندەك.»

مەن ئىبادەمنى قاتتىقراق قىلىپ، ئۇنىڭغا بۇ ئامالنىڭ ماركا تەرەققىياتىمىزغا پايدىسىز ئىكەنلىكىنى قايتا چۈشەندۈردۈم. مەن كەسپپەرەك ئاتالغۇلار بىلەن ئۇچۇر يەتكۈزۈش ۋە بىرلىككە كەلگەن سەزگۈر نۇقتىنىڭ ئىزچىللىقى ھەققىدە سۆزلىدىم ھەمدە ئۇنىڭغا ئۆزۈمنىڭلا كۆز قارىشى ئەمەسلىكىنى ئېيتتىم: بۇ دۇنيادىكى بازارچىلىق مۇتەخەسسسلەرنىڭ بىردەك پىكرى، شىركەت تۇغىنى ئۆزگەرتىشنىڭ سالاھىيەتنى سۇسلاشتۇرغانلىقى ئىكەنلىكىنى ئېيتتىم.

مەن ئۇنى ئاخىرى قايل قىلدىم دەپ ئويلايتىمەن، چۈنكى ئۇ بۇ ھەقتە مەندىن قايتا سورىمىدى.

ئەمما مەن خاتالىشىپتىمەن. سېرگېينى قايل قىلالماپتىمەن، ئۇ پەقەت قايتىلاشنى خالىماپتۇ. ئۇ سۇسلىنى ئىزدەپتۇ، سۇسلىنى ئۇنىڭ بىلەن مۇنازىرەلەشمەيدۇ — ئۇ بىۋاسىتە سەنئەتكارلارنى ئىزدەپ سېرگېينىڭ ئويىنى ئەمەللىلەشتۈرۈپتۇ. ئۇ قىستۇرما رەسىم ئۈستىسى ئىئان ماركسدىن (Ian Marsden) نى ئىزدەپ، ئىشنى ئۇنىڭغا تاپشۇرۇپتۇ. 2000-يىلى 5-ئايدا، ئىئان گۇگىلىنىڭ تۇنجى غەلىتە سىزمىسى<sup>1</sup> نى سىزىپتۇ. غەلىتە سىزمىنىڭ ئالاھىدىلىكى — كۆرۈپتۇ، كۆرۈپتۇ — تاشقى پىلاننى ئادىمى تۇغىمىزنى ئېلىپ قېچىپ كېتىپتۇ.

نيويۇرك ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ پروفېسسورى كېن پېرلىن (Ken Perlin) ئاشق-مەشۇقلار بايرىمى ئۈچۈن سوقۇۋاتقان يۈرەك پروگراممىسىدىن بىرنى ئىجاد قىپتۇ، پاسخا بايرىمى ئۈچۈن توشقان سەكرەش ئويۇنى ئىجاد قىپتۇ. لارى مىننەتدارلىقنى بىلدۈرۈش ئۈچۈن، ئۇنىڭغا Google نىڭ پاي چېكىنى سوۋغا قىپتۇ، پاي چېكىنىڭ سانى ئۇ تەمىنلىگەن كودنىڭ سانى بىلەن ئوخشاشكەن — قۇر بويىچە ھېسابلانسا — مۆلچەرگە قارىغاندا ئۇ يازغان ئەڭ قىممەت كود ئىكەن.

ئىشلەتكۈچىلىرىمىز تۇغ لايىھەسىنىڭ خالىغانچە بولۇشىنى ياقىتۇرسۇن، بىزگە نۇرغۇن ماختاش ئېلخەتلىرىنى ئەۋەتىپتۇ.

Google خاسلاشتۇرۇش تەدبىرى زېرىكشىلىك نەرسىنى ئوماق كارتون ئوبرازى بىلەن باغلاپتۇ، بۇ غايەت زور مۇۋەپپەقىيەت. توردىكى ماركا باشقۇرغۇچى بولۇش سۈپىتىم بىلەن — Google ئىدىيەسى ۋە ماركا قىممىتى يارىتىشقا مەسئۇل — مەن ئامالنىڭ بارىچە قارشى تۇردۇم. شۇنداق، ئەگەر بۇ ئىش ماڭا تاپشۇرۇلغان بولسا، چوقۇم Google غەلىتە رەسىمى پەيدا بولمايتتى، پەقەتلا مۇز چىراي، قاتمال سالماق بولغان تۇغ ئاپئاق بەتتە لەپلەپ تۇراتتى.

يۈزە قارىغاندا مېنىڭ توغرا، لېكىن نەتىجىدە مەن يەنە پۈتۈنلەي مەغلۇپ بولدۇم. Google سىزنى ئۆزىڭىزگە رەتتۇ — سىزنىڭ بارلىق پەرەز ۋە تەجرىبە ئاساسىدىكى ئويلىرىڭىزغا رىقابەت ئېلان قىلىپ، ھەتتا ئۈستى راستىنلا ئۈستىمىدۇ ياكى ئاستىنىڭ يەنە بىر خىل شەكلىمىدۇ دەپ گۇمان قىلدۇرۇشقىچە يېتىپ بارىدۇ.

<sup>1</sup> Google «غەلىتە سىزما» ئەڭ دەسلەپتە كۈندە بىر قېتىم ئالمىشىدىغان نۇرغۇن ئىنچىكە نۇقتىلاردىن تەشكىللەنگەن تۇغ بولۇپ، ئوخشىمىغان ھېكايىنى سۆزلەيتتى، ئەمما ھازىر كىشىلەر باش بەتتىكى تۇغ ئۆزگەرمەي بىر خىل تۇرسا «غەلىتە سىزما» دەپ ئۆزگەرتتى.

## خاتا نېمە ئۈچۈن توغرا

لارنىڭ بۇيرۇق قاندىسى:

مەسئۇلىيەتنى يۈتكۈزۈشكە ئىشنى ئۆزى قىلالايدىغان ئىشنى ئۆزى قىلىش، ئۈنۈمنى ئۆستۈرۈش.

ئەگەر ئىشنىڭ قىممىتىنى ئاشۇرالمىسا ئارىلاشتۇرما سىلىق. بۇ ئىشنى ھەقىقىي قىلالايدىغان كىشىلەر ئۆزئارا مۇنازىرە قىلىش، ئۆزى باشقا ئىشنى قىلىش، بىۋىروكرات بولۇۋالما سىلىق.

ئوي ياشىنىمۇ مۇھىم. ياشنىڭ كىچىكلىكى ئۇلارنىڭ ھۆرمەت قىلىنما سىلىقى ۋە ھەمكارلىشىش پۇرسىتىنىڭ يوقلۇقىدىن دېرەك بەرمەيدۇ.

ئەڭ ناچار قىلىق باشقىلارنى ئىش قىلىشتىن توسۇش ھەمدە «بولمايدۇ» دېگەن بىر ئېغىز گەپ بىلەنلا ئاخىرلاشتۇرۇش. ئەگەر سىز بولمايدۇ دېسىڭىز، ئۇنداقتا باشقىلارغا ياردەملىشىپ بولىدىغان ئامال تېپىڭ.

2004-يىلىغا بارغاندا لارنى ئاندىن بۇ بىر يۈرۈش قاندىنى ئېلان قىلغان. گەرچە مەن دەسلەپتەلا چۈشەنمەيمۇ، ئەمما مەشغۇلات سىستېمىنى قايتىدىن تەڭشەپ بۇ بىر يۈرۈش قاندىنى قوبۇل قىلىشقا، بىر مەزگىل ۋاقىت كېتىدۇ. مەن دەل دائىم «بولمايدۇ» دەيدىغان ئادەم.

مەن ئىلگىرى قىلغان ھەممە خىزمەتلەردە، ماڭا مۇنداق بىر ئىدىيە قايتا-قايتا سۆڭدۈرۈۋېتىلگەن: يامان ئوي خۇددى ئاق چۈمۈلگە ئوخشايدۇ، ئۇلار يادرو لۇق كەسىپىنى يەۋىتىشتىن ئىلگىرى ھەممىسىنى يوق قىلىۋېتىش لازىم. ئەگەر بىر لايىھەدە مۇتلەق غەلبە قىلىش ئىشەنچىسى بولمىسا، بەش يىللىق پىلان، كىرىم-چىقىم تەڭپۇڭلۇق نۇقتىسى ۋە ئۆرلەش يۈزلىنىشىنى تېرەك قىلغىلى بولمىسا، ئۇنداقتا بۇ لايىھە دەل «ناچار ئىدىيە» دۇر.

«سان جوس ماركۇرىي خەۋەرلىرى» دىكى ۋاقىتتا، كۆڭۈلدىكى جاۋاب دەل «ياق» ئىدى، مەسىلەن، «ئەگەر نوپۇزلۇق ھالدا بۇ ئىشنى قىلىشنى تاپشۇرمىغان بولسا، ئۇنداقتا قىلما.» بىراق Google دا، كۆڭۈلدىكى جاۋاب «بولدۇ». سىز تەشەببۇسكار بولۇڭ، گەرچە قانچىلىك يىراقلىققا ماڭالايدىغانلىقىڭىزنى بىلمىسىڭىزمۇ.

سېرگېي بىلەن لارنى ئەزەلدىن باشقا شىركەتتە ئىشلەپ باقمىغان، شۇڭلاشقا باشقا شىركەتلەرنىڭ ئەھۋالىنى بىلمەيدۇ، مەسىلەن، بىر شىركەت ئۆتكەن بىر يېرىم ئەسىردىكى ئىشلارنىڭ ھەممىسىنى بىر دۆۋە قەغەزگە خاتىرىلەيدۇ. شۇڭلاشقا، مەن قايتا «بىرەر مەسىلە بولۇشىدىن ئەنسىرەيمەن» دېمەيمەن، ئۇنىڭ ئورنىغا «ئۇنى ئىشقا ئاشۇرۇش ئۈچۈن، مۇنداق قىلىش كېرەك» دەيمەن.

سېرگېي مېنىڭ قارشىلىق قىلىدىغان توسىمىنى ۋەيران قىلغاندىن كېيىن، ماڭا بىر قېتىم پۇرسەت بېرىپ باقتى. شۇنىڭدىن كېيىن، باش بەتتىكى تۇغ ئاندىن تارقالدى. ئەگەر مەن بۇ ئىشنى توسىيالىسام، ھېچ بولمىغاندا ئۇنىڭ بىزنىڭ تۆۋەن ئېقىنىدا تىكلەنگەن ماركا قىممىتىمىزنى بىر تىيىنغا ئەرزىمەيدىغان قىلىۋېتىشتىن ساقلىنالايمەن.

كارۇن ۋايت ئەينى چاغدىكى تورتۇرا باشقۇرغۇچى بولۇپ، تورتۇرا باشقۇرغۇچى باش بەتكە مەسئۇل ئىدى، ئۇ يەنە مېنىڭ توردىكى ماركا قوشۇنۇمنىڭ بىر ئەزاسى ئىدى. بىزگە سىرتقى ياردەم بولمىغاندا، كارۇن تۇغنى زىننەتلەشكە مەسئۇل ئىدى.

ئالاھىزەل ئىئان ماركىسىدىن لايىھەلىگەن تۇنجى غەلىتە سىزما بىر مەزگىل قىزىغان ۋاقتتا، كارۇن پىراكتىكانت ئوقۇغۇچىدىن بىرنى ياللاپ تورتۇرانى يېڭىلاشقا ياردەملەشتۈرگەن. پىراكتىكانت ئوقۇغۇچىنىڭ ئىسمى دېننىس خۇئاڭ (Dennis Hwang)، كەسپى سەنئەت ۋە كومپيۇتېر ئىلمى بولۇپ، قورقۇنچىلۇق فىلىم «تىپ-تىنچ كۆل» گە رەسىم سىزغان. دېننىس يۈز تۇرانە ئىمتىھاندا بىزگە مۇنداق دېگەن، ئۇ ئىلگىرىكى خىزمىتىدە پىدائىي بولۇپ باققان، ھەپتە ئاخىرىدا ئىسمىنا ئالمىشىپ 30 سائەت ھەقسىز ئىشلىگەن، بۇ نۇقتا بىزنىڭ دىققىتىمىزنى تارتتى. ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇ رەسىم سىزلايدىكەن. شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر يىلدا، بىز دېننىسقا تۇغنى زىنناتلەش ئىشىنى ئورۇنلاشتۇردۇق، ئىلگىرىكى ھۆددە ئالغۇچىمۇ ئىستىپا بەردى. ئۆزىنىڭ ئىنىكى تۇرسا، نېمە ئۈچۈن يەنە سۈت سېتىۋالدىدۇ؟

«ھەي، ئەتە چوڭ سايلام كۈنى! تۇغىمىزنى قانداق لايىھەلەيمىز؟» كەچلىك تاماق ۋاقتىدا قىزىققاق ئىنژېنېرلار كارۇن ياكى دېننىس ۋە ياكى مەندىن سورايدۇ.

«خېلى يامان ئەمەس. كۆرۈشنى ساقلىشىڭىزلا بولىدۇ.» دەپ جاۋاب بېرەتتۇق. ئاندىن ئىشخانىمىزغا قايتىپ، چوڭ سايلام كۈنىدە تۇغدىن بىرنى قىلىش قىلماسلىقىنى مۇنازىرە قىلاتتۇق. ئەمدى باشلانغان بىر قانچە يىلدا، بىز قۇرۇلمىسى ئىنتايىن پۇختا بولغان ئاقما لىنىيەدە باش بەتنى ئۆزگەرتتۇق. ئەگەر بىز «ئۆزگەرتىش» نى قارار قىلغان بولساق، دېننىس ئىشلەشكە باشلايدۇ، بىر بىرلەپ ئىدىيەلەرنى ئويلاپ چىقىدۇ. دېننىس ئەزەلدىن ئۇخلىمايدۇ، ئۇ تۈن نىسپى بولۇپ، ئەل ئايىغى بېسىققاندا خەتنى ئىنتايىن تېز يازىدۇ، كومپيۇتېرغا ئۇلانغان رەسىم تاختىسىدا رەسىم سىزىدۇ، تاڭ يورۇشتىن ئىلگىرى يېپىڭى تۇغ تورتۇرادا پەيدا بولىدۇ.

بىز ھەقىقىي ئالدىن لايىھەلىگەن سانى ئانچە كۆپ بولمىغان بېزەكلەردىن بىرى 2000-يىلى ئانىلار بايرىمىدىكى تۇغدۇر. Google نىڭ بىر دۆۋە كومپيۇتېر ۋە مىخانىك زاپچاسلاردىنلا تەشكىللەنمىگەنلىكىنى ئىسپاتلاش ئۈچۈن، خىزمەتداشلارنىڭ ئانىسىنىڭ رەسىملىرىنى توپلاشنى ئوتتۇرىغا قويىدۇم، ئاندىن رەسىملەرنى ئانىلارنى مەدھىيەلەيدىغان قەدىمىي شېئىرلارنىڭ ئەتراپىدا چاپلىدىم. شۇنىڭدىن كېيىن، بىز ئەگەشكۈچىلەرنىڭ ئېلخەتلىرىگە كۆمۈلۈپ كەتتۇق.

بىر قانچە ئېلخەتتە دېيىلىشىچە: «سىلەرنىڭ ئاناڭلار چوقۇم ئىنتايىن پەخىرلىنىدۇ، ئوغلۇمىمۇ Google غا بېرىپ ئىشلىسۇن دەپ ئويلاۋاتىمەن.»

ئىككىنچى يىلى بىز يەنە قىلغاندا، تېخىمۇ كۆپ ماختاش خەتلىرىنى تاپشۇرۇۋالدىم، ئەمما يەنە بىر قىسىم ئېلخەتلەردە بىزدىن نېمە ئۈچۈن ئامېرىكىدىكى ئافرىقىلىق ئانىلارنىڭ رەسىمى يوقلۇقىنى سورايتۇ، بىز جاۋاب بېرىپ، ھەممە ئىشچى-خىزمەتچىلەرنىڭ ئانىلىرىنىڭ رەسىمىنى قويمىغانلىقىمىزنى، ئەمما ئۇ بىزنىڭ ئەڭ ئاخىرقى قېتىم خىزمەتچىلىرىمىزنىڭ ئانىلىرىنىڭ رەسىمىنى تورغا قويۇشىمىز ئىكەنلىكىنى ئېيتتۇق.

بەزىدە لايىھەنىڭ ئۆزىدىنمۇ مەسىلە چىقاتتى. ياپونىيەنىڭ «يەتتە بەش ئۈچ (Shichi-Go-San)» بايرىمى ۋاقتىدا، دېننىس تۇرنا، تاشپاقا ۋە ئەنئەنىۋى كەمپۇت خالىتىسى بىلەن تەبرىكلەنگەندە، بەزى ئىشلەتكۈچىلەر: «تۇغۇڭلاردىكى كۈركە توخۇ، تاشپاقا ۋە تېرىمومېنتىر نېمە مەنىنى ئىپادىلەيدۇ؟» دەپ سورايتۇ.

«نېمە ئۈچۈن دېڭىز ئىلاھىنىڭ جىنسى ئەزاسى بولىدۇ؟» ئولىمپىك مەزگىلىدە، دېننىس گىرېتسىيە ئەپسانىلىرىدىن مۇئەييەن شەخسلەرنىڭ سىماسىنى ئىزدەپ تېپىپ بىر يۈرۈش تۇغ ياسىغان ئىدى بىر قانچە

ئىشلەتكۈچى پوسېدون (Poseidon) نىڭ كەڭ يېپىنچىسىدا كۆپمەسىلىككە تېگىشلىك جاينىڭ بارلىقىنى كۆرسىتىپتۇ.

«بۇنىڭدىن سىلەرنىڭ خىرىستىيان دىنىغا قارشى سىياسىي جەھەتتە توغرىلىققا ئىگە ئىكەنلىكىڭلارنى ئىپادىلەيدۇ، «يېرىم شار مەركەزلىك دۇنيا قارىشىڭىزنى ئاسانلا كۆرۈۋالغىلى بولىدۇ، «روژدېستۋو بايرىمى بولغاندا روژدېستۋو ئالاھىدىلىكى بولمىغان، قارلىق «قىشلىق تەتىل» مەنزىرىسى بار تۇغىنى ياسىدۇق، شۇڭا مۇنداق نارازىلىقلارنى تاپشۇرۇۋالدىق. ئاۋستىرالىيەلىكلەر بىزگە 12-ئاي ئۇلارنىڭ دەل ياز پەسلى ئىكەنلىكى، شۇڭا باش بەتتىكى قىشلىق مەنزىرە ئۇلارنىڭ نەزىرىدە بىزنىڭ ئەقىلسىز ياكى ئەتراپلىق ئويلىنمىغانلىقىمىزنى ۋە ياكى ھەر ئىككى تەرەپنىڭ بارلىقىنى ئېيتىپتۇ.

يەنە بەزىلەر بىزدىن مۇنداق سورايتۇ: «سىلەرنىڭ ۋە تەنپەرۋەرلىك تۇيغۇڭلار نەگە كەتتى؟ سىلەر ھەتتا جۇڭگونىڭ باھار بايرىمىنى تەبرىكلەپسىلەر، ئەمما (تۆۋەندىكىلەرنىڭ خالىغان بىرى) : ئۇرۇشتا قۇربان بولغانلار خاتىرە كۈنى، ھەربىيلىكتىن قايتقان ئەسكەرلەر بايرىمى، نورماندىيەدە قۇرۇقلۇققا چىقىشنى تەبرىكلەش كۈنى، ياپونغا قارشى ئۇرۇشتا غەلبە قىلغان كۈن ياكى ئەلباش كۈنىنى تەبرىكلەپسىلەر. «بىز تۇغنىڭ قارماقتا ئويلىمىغان يەردىن چىقىشنى ياكى باشقىلاردىن پەرقلىق بولۇشنى ئويلايمىز، ئەمما ئاخىرىدا ئىشلەتكۈچى ئۆزىنىڭ تۇرمۇشىغا ئاساسەن تۇغنىڭ لايىھەلىنىشىگە مۇرەككەپ قانۇن بېكىتىدۇ، نېمىنى، كىمنى خاتىرىلەشنى بەلگىلەيدۇ. كېيىن ئاخىرى مۇقىملاشتى. باشلانغان بىر قانچە يىلدا، دېننىس بىلەن كارۇن يەنە مەن تامامەن ئەركىن تاللىيالايتتۇق، بۇ دەل كورپىيەنىڭ ئازادلىق كۈنىنىڭ ئاۋستىرالىيەنىڭ دۆلەت بايرىمى كۈنىدىن ئىككى قېتىم كۆپ كۆرۈلگەنلىكىنىڭ سەۋەبى. ھەي، دېننىس سېئولىدىكى قېرىنداشلارغا ۋەكىللىك قىلىدۇ.

## ياخشى دېگەننىڭ ئۆزى يېتەرلىك ياخشى بولغىنى

سېرگېي جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا مۇنداق سورىدى: «سىلەر بىزنىڭ ئەڭ كۆپ چىقىمىمىزنىڭ نېمە ئىكەنلىكىنى بىلەمسىلەر؟»

Google خىزمەتچىلىرى كۆزىنى يان كومپيۇتېردىن ئۆزدى. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى پۇرسەتنى چىڭ تۇتۇپ باشقىلارنىڭ ئالدىدا ئۆزىنى نامايەن قىلىشنى ئويلىدى،

ئارقىدىكى بىر ئىنژېنېر مۇنداق دېدى: «داۋالاش سۇغۇرتىسى!» باشقىلارمۇ ئەگىشىپ سۆزلەشكە باشلىدى، «مائاش!»

«مۇلازىمەتچى!» «باچ!» «توك پۇلى!» «چارلىنىڭ مىلىچ ماللار دۇكىنىنىڭ ھېسابات تالونى!»

سېرگېي بېشىنى ئېغىر چايقاپ، «ھەممىسى خاتا. پۇرسەت تەننەرخى.» دېدى

ئۆز ئارا سېلىشتۇرغاندا، بىز ئاچمىغان مەھسۇلات ۋە قىلمىغان سودا، خامچوتقا كىرگۈزگەن ھەر قانداق بىر تۈردىن ئىقتىسادنىڭ مۇقىملىقىغا بولغان تەھدىتى تېخىمۇ چوڭ. بىز ئىلگىرىلەش بىلەن بىللە ئارقىغا چېكىنىۋاتىمىز، مۇۋەپپەقىيەت بارماقلىرىمىز ئارىسىدىن بىكاردىن بىكار ئۆتۈپ كېتىۋاتىدۇ، بۇ دەل سېرگېينىڭ بىزنى ھەسسەلەپ تىرىشىپ كۆرەش قىلىشقا ئۇندەيدىغان شوئارى. ئۇ دائىم ئاڭلايدۇ ئەمما ھەقىقىي ئىجرا قىلىش يەنىلا ئىنتايىن قىيىن.

3 ئاي ئىشلىگەندىن كېيىن، ۋەزىپەم تاغدەك دۆۋىلىنىپ كەتتى. مەن ھەر كۈنى ئىنتايىن ئالدىراش، بىر قىسىم ئىنتايىن زېرىكىشلىك كۈندىلىك خىزمەتلەرنى بىر تەرەپ قىلىمەن. ئاشۇ چوڭ ئەمما شەكىلسىز تۈرلەرگە نىسبەتەن، مەسىلەن، شىركەتنىڭ بارلىق ئۇچۇر تور بەتلىرىنى رەتلەش ياكى ھەمكارلاشقان شېرىكلەرگە ئېلان لوزۇنكا تاكتىكىسى ئىجاد قىلىشنى تاماملاشقا ۋاقىتىم يېتىشمەيدۇ.

مەن يىغىندا ياكى خىزمەتداشلىرىمنىڭ تەلىپىگە جاۋاب قايتۇرىمەن، يا خەت ساندۇقىدىكى ئايىغى ئۈزۈلمەي كېلىدىغان خەتلەرنى كۆرۈمەن.

ئەگەر بۇلارنىڭ ھەممىسىنى قىلمىغان بولسام، ئۇنداقتا مېنىڭ دىققىتىمنى M&M's ماركىلىق شاكىلات نوقۇتى جەلپ قىلىۋاپتۇ. شىركەتنىڭ چوڭ زالىدا كەمپۇت قاچىلانغان قۇتا بار، ھەر قېتىم بىرەرسى ئىچىدىن كەمپۇت ئېلىپ يېگەندە، مەنمۇ قىزىقىپ قالىمەن. ئاشخانىدىن كەلگەن مەزىلىك پۇراق پۇراق سېزىمىنى غەدىقلىسا، مەن ھەقىقەتەن چىداپ تۇرالمايمەن. ئەڭ ئاخىرى پەقەت چىدىمىغاندا، چۈشلۈك تاماق تىزىملىكىنى كۆرۈپ بېقىپ، چۈشتە نېمە يېيىشنى پىلانلايمەن، ئومۇمەن تاماق يەپ بولغاندىن كېيىن ئارام ئېلىش ئۆيىدە بىر دەم ئويۇن ئوينىدىغانلار بار ياكى بېسىم يۇقىرى بولغاندا ھورداقخانغا ھوردىنىدىغانلار بار، بىراق مەن ئۈستىلىدىكى تاغدەك دۆۋىلىنىپ كەتكەن ئىشقا يۈزلەنمىسەم بولمايدۇ، يېڭى ئېزىپ دەملەنگەن ئىتالىيە قەھۋەسى تەرگە ئايلىنىپ تەر تۆشۈكچىلىرىمدىن ئېقىپ چىقىدۇ.

گېزىتخانىدا ئىشلەۋاتقان چېغىمدا، ئىشخانىنىڭ تېلېفونىدا شەخسىي تېلېفون ئۇرغاندا ئەزەلدىن ئىچىمدىن ئازابلىنىپ كەتمەيتتىم، بۇ ئاساسلىقى ئۇلارنىڭ نورمىدىن ئارتۇق تەمىنلىگەن تولۇقلىمىلىرى ئىنتايىن ئاز ئىدى، تېلېفون ئۇرسا نېمە بوپتۇ، مەن يوللۇقتەكلا ھېس قىلاتتىم، تولۇقلىمىنى ئۆزەمنىڭ گېزىتىدەك قاتلاپ تۇتۇپ قالاتتىم. ئېرىشەتتىم، رەھىمەت. بىراق Google غا كەلگەندىن كېيىن، بۇ جاينىڭ خىزمەتچىلىرىنىڭ جەننىتى ئىكەنلىكىنى ھېس قىلىدىم ئەمما مەندە بىر خىل گۇناھكارلىق تۇيغۇسى بار، مېنىڭ Google دا ئىشلەيدىغان ۋاقىتىم گېزىتخانىدا ئىشلەيدىغان ۋاقىتىمدىن كۆپ، ئەمما شىركەتنىڭ ماڭا تارقاتقان مۇكاپاتىغا يۈز كېلەلمەيۋاتقاندا ھېس قىلىمەن. ئەتراپىمىزدىكى نۇرغۇن تور شىركەتلىرى ئارقا-ئارقىدىن ۋەيران بولدى، مەن ھەر ۋاقىت ئۆزەمگە قانچىلىك تەلەپلىك ئىكەنلىكىمنى ئەسكەرتىپ تۇرىمەن، خىزمەتتىن ئايرىلىپ قېلىش ئۇيۇقتا تۇرسۇن، ئىش ھەققىم شۇنداق يۇقىرى. ھايات قالغۇچىنىڭ گۇناھكارلىق تۇيغۇسى مېنى قىينايدۇ. شۇنداق، ئەينى چاغدا مەن نۇرغۇن ماتېرىياللارنى تەييارلىدىم ئەمما سۈرئەت يەنىلا ئانچە تېز ئەمەس، شىركەتنى دۇنيا بازارچىلىق تەدبىرىنىڭ ئۆلچىمىگە يەتكۈزەلمىدىم. سىندى بۇ ئىشنى چۈشىنىدۇ، ئۇ ئېنىق قىلىپ، مېنىڭ تېخىمۇ يۇقىرى ئۈنۈملۈك، تېخىمۇ يۈرەكلىك ئويۇم شۇنداقلا تېخىمۇ كۈچلۈك باشقۇرۇش ئىقتىدارىمنىڭ بولۇشىنى كۆرسەتكەن ئىدى، سىندىنىڭ دېگىنى توغرا، مەن تېخىمۇ كۆپ ئىشلارنى قىلالايمەن ۋە قىلىشىم كېرەك، مېنىڭ خىزمەت ۋاقتىم تېخىمۇ ئۇزاردى، ئۇخلاش ۋاقتىم تېخىمۇ قىستاردى. قاراڭغۇدا (ئەزەلدىن ئادەم ئۈزۈلمەيدىغان) Google بىناسىدا ئۇياقتىن بۇياققا مېڭىپ، ئۆزۈمنى تېخىمۇ كۆپ ئىش قىلىشقا زورلايمەن. مەن بىردىنبىر بىخەتەرلىك تۇيغۇسى يوق كىشىمۇ؟

«مەن بۇ جايدا بىر يىل تۇرالايدىغانلىقىمنى بىلمەيمەن»، ئىزدەش سۈپىتى ئۈستىسى بېن گومېس تۇنجى ۋەزىپىنى قىلىشتا باشلىغاندا ئۆزىگە مۇنداق دېگەن، «مۇۋەپپەقىيەتلىك بولۇشنى ئۈمىد قىلىمەن. مەن بۇ جايدا پىنسىيە ماڭاشىمنى ئالغۇچە ئىشلەشنى ئويلايمەن.» بېن گومېس مۇرادىغا يەتتى.

ئۇ كېيىن ئەسەلەپ مۇنداق دېدى: «بىر قانچە ئايدىن كېيىن مەن ماسلىشىشقا باشلىدىم. ھەر كۈنى سەھەر سائەت 4 كىچە ئىشلەيتتىم، ئەتىگەن سائەت 10 دا قايتىپ كېلىپ ئىشلەيتتىم. مېنىڭ پۈتكۈل تۇرمۇشىمنىڭ ھەممىسى بۇ يەردە ئىدى، تۇيغۇم ئىنتايىن ياخشى بولۇپ، بەك خۇشال ئىدىم.»<sup>2</sup>

<sup>2</sup> قاتتىق دېتال لايىھەلىگۈچى ۋېل ۋايتىد رەنجىگەن ھالدا مۇنداق دېدى: «ھەر قېتىم مەن ئۇرسا بىر كۈندە 24 سائەت ئىشلەۋاتقان ۋاقتىمدا، ئۇ مۇنداق دەيدۇ، (بولدۇ، مېنىڭچە سىز كەچتىمۇ ئىشلىشىڭىز كېرەك، ئادەمنىڭ ئاچچىغىنى ھەجەپ كەلتۈردى.»

زىيادە ئۇزۇن خىزمەت ۋاقتى ۋە غايەت زور بىسىم كېچىلىك ئىسمىدا قوبۇق دوستلۇقنى يېتىلدۈردى، بولۇپمۇ لارى بىلەن سېرگېي ئىشخانىدىكى ۋاقتتا. ئاي نۇرىدا ئۇلار ئىككىسى ئىنتايىن گەۋدىلىنىپ تۇراتتى، بۇ چاغدا ئۇلار جىددىي كۈنتەرتىپتە شەكىللەنگەن قوغداش نىقابىنى سېلىۋەتكەن ئىدى. يىغىن ۋە ئېلخەت پۈتكۈل كۈندۈزنى قاپلىغان، ئەمما كەچقۇرۇن سائەت 7 دىن كېيىن، كومپيۇتېر تېخىمۇ توختىماي ئۆزلۈكسىز ئىجرا بولۇشقا باشلايدۇ. مەن ۋەزىپە تىزىمغا قاراپ، ئاشۇ ئۇنتۇلۇپ قالغان بۇلۇڭ-بۇشقاقلارغا يوشۇرۇنغان بېجىرىلدىغان ئىشلارغا نەزەر سالغاچ، بىر قېتىمدا 5 ئىستاكەن قەھۋەنى ئۇلاپ ئىچەلەيمەن. ئەمما بۇنىڭدىن ئىلگىرى...

«دادامما؟ دادا قاچان ئۆيگە قايتىسەن؟» تېلېفون ئۇرساملا، بالامنىڭ ئوماق ئاۋازىنى ئاڭلايمەن. «مەن سېنى سېغىدىم، سېنى كۆرگۈم كەلدى.» «كىرىستېن دىققىتىمنى تارتىش ئۈچۈن بىر قىسىم كىچىك ئاماللارنى قوللىنىدۇ. «دادا مەن سېنى سۆيىمەن.»

مەن قانداقمۇ ئۇنى ئەيىپلەي؟ مەن Google دىن ئىبارەت يېڭى ئائىلىنىڭ ئىللىق قوينىدا ئەللەيلىنىۋاتقان ۋاقتىدا، ئۇ پەرزەنتلىرىمنىڭ ھالىدىن خەۋەر ئېلىش مەسئۇلىيىتىمنى ئۈستىگە ئېلىۋاتىدۇ. ئويۇن ئويناش، كاۋاك ئۆگىرە ئېتىش، ھەر خىل قىيىن ئەھۋاللارنى يىغىشتۇرۇش، يەنە كىچىك ئۆيىمىزنىڭ تورىسى تەۋرەپ چۈشۈپ كەتمەسلىكىگە كاپالەتلىك قىلىدۇ، چۈنكى قوشنىمىز ئۆيىدە ماشىنا رېمونت قىلىدۇ. ئۇنىڭدىن باشقا، يەرلىك ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرىغا رۇسىيەنىڭ ۋەتەن قوغداش ئۇرۇش كىنولىرى ۋە 13-ئەسىردىكى پۇشكىن شېئىرلىرىنى سۆزلەپ بېرىدۇ.

مېنىڭ ئىلگىرىكى خىزمىتىم ئاممىۋى تاراتقۇ ۋە گېزىت ساھەسى ئىدى، بۇ ئىككى ساھە ئۆتە كۆپتۈرۈلگەن مائاش تەمىناتى تۈپەيلىدىن سېسىق نامى پۇر كەتكەن، شۇڭلاشقا مەن بىرەر نەرسىنى ئالماقچى بولسام، ئادەتتىكى ئەھۋالدا پۇل ھېچقانداق مەسىلە ئەمەس ئىدى. كىرىستېن خىزمەت ئالماشتۇرۇشۇمنى توسىدى، ئەمما مەن ئۇنىڭ گۇمان قىلىۋاتقانلىقىنى بىلەلەيتتىم.

مەن بىر قېتىم ئۇنىڭ تېلېفوندا دوستىغا مۇنداق دەۋەتقانلىقىنى ئاڭلىغان: «ئۇ، پەقەت يېڭى شەيئىلەرنى سىناپ باقماقچى. Google شىركىتى، Goo—gle، Goo—gle. شىركەت يېڭى قۇرۇلغان، تېخى بوۋاق مەزگىلدە.»

ھە، ئەمەلىيەتچىل شىركەت. توغرا، ئىلگىرى قىلغان گېزىتقا يەتمەيدۇ، ئەمەلىيەتتە...

خىزمەتتە چوڭ نەتىجىگە ئېرىشەلمەي، ئۆيىدە مۇۋەپپەقىيەت تۇيغۇسىنى تاپالمايدىغان، بۇ خىل تۇيغۇ ئىنتايىن ئازاپلىق. ئەسلىدە مەن باشقا نۇرغۇن ئىشلاردا تېخىمۇ قالتىس ئىش قىلالايتتىم. شىركەت ۋە ئائىلىدە ۋاقتىمنىڭ ھەممىسى 30 سېكۇنتلۇق بۆلەكلەرگە بۆلۈنگەن بولۇپ، جۈملە پارچىلىرى بىلەن ئالاقە قىلىمىز.

«ئادام! ئورنىڭدىن تۇر، كىيىمىڭنى كەي، بىر يېرىم مىنۇتتىن كېيىن تەييارلىنىپ بولۇپ يولغا چىقىمىز.» ئادام تېخى 11 ياش. «ناسانىئېل(Nathaniel). ھاجەتخانىدا؟ پايپاق بىلەن ئاياغنى ماشىنىغا قويۇپ قويدۇم، ئىشتانمۇ بار.» ناسانىئېل(Nathaniel)مۇ ئاران 6 ياش. «ئاۋالون(Avalon). زاكا ئالماشتۇرامدۇ؟» ئاۋالون ئاران 1 ياش.

شۇنداقتىمۇ بالىلار مەندىن پەقەت ھېيىقمايدۇ، ئۇلار مېنىڭ تەسلىرىشىش ئۇسۇلۇمنى چۈشەنمەيدۇ. مەن ئۆزۈمنىڭ ئاتا بولۇش ۋە شىركەتتە خىزمەت قىلىشنىڭ ئىككى ئىش ئىكەنلىكىنى مەخپۇرىي ئەستە تۇتۇشۇم كېرەك، بۇ بۇيرۇق چۈشۈرۈش ئەمەس، چۈشەنگەن چۈشەنمىگەنلىكىنى تەكشۈرۈپ، ئاندىن سانسىزلىغان تىزىم تۈرلىرىنىڭ ئىچىدىكى كېيىنكىسىگە كىرىشىمۇ ئەمەس.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئېلخەت يېرىم كېچىدە ھالەت ئىلتىماسى يوللاپ، مەندىن 5 سائەت ئىلگىرى تارقاتقان ۋەزىپىنىڭ كونكرېت مەزمۇنىنى سۈرۈشتۈرىدۇ. بىر قانچە مەنۇتىن كېيىن شۇئان ئۇچۇر كېلىدۇ.

«مېنىڭ بىلمەكچى بولغىنىم، سىز تور كۆرگۈ توپچىسىنىڭ تېكىستىنى قەيەرگە قويغان؟ بىز بىر سائەتتىن كېيىن كودنى سىنايمىز.»

ئەگەر بىر ۋەزىپە ۋاقتىدا ئورۇنلانمىغان بولسا، ئۇنداقتا ئارقىدا قالغان تۈر تېخىمۇ ئۇزاققا سوزۇلىدۇ، ئاخىرى كۆپۈك بىلەن توشۇپ كەتكەن يۈگرەش يولىغا چۈشۈپ قالغۇچە داۋاملىشىپ، كۆيۈش دەرىجىسىگە بېرىپ يېتىدۇ، مەن ھەر بىر ئىشنىڭ ھەممىسىنى ياخشى قىلىشنى ئويلايمەن—ماقالىنى پەردا زىلاپ، تېكىستنى مۇكەممەل قىلىپ، ئاندىن تەييار بولغان مەھسۇلاتنى تۇيدۇرماي كۆپچىلىكنىڭ كۆز ئالدىغا قويۇپ قويىمىز. ئىنژېنېرلار مەھسۇلات تېخى تاماملانمىغان ۋاقتتىلا ئوتتۇرىغا چىقىرىشنى ئويلايدۇ.

«يېتەرلىك ياخشى بولدى دېگەن يېتەرلىك ياخشى بولدى.» بۇ ئۇرسىنىڭ ئىنژېنېرلارغا بەلگىلىگەن ئۆلچىمى، بۇ نەچچە سۆزنىڭ ئىچىدە مەسىلە ھەل قىلىشنىڭ پەلسەپەسى يوشۇرۇنغان، مۇرەككەپلىكتىن ئۆتۈپ، مەغلۇبىيەتنى باغاشلىغان. بۇ ئىدىيەنى Google نىڭ ھەر بىر كىچىك بۆلۈملىرىگە مىخلاپ قويۇش كېرەك. بۇ ئىدىيە Google يۇمشاق دېتاللىرىنىڭ تەرەققىياتىنى ئىلگىرى سۈردى، شىركەتنىڭ تېخنىكا روھىنى ئالغا سىلجىتتى.

ئۇرس ماڭا: «ۋەزىپە تىزىمىنى ئورۇنلاشقا كۈچىڭىز يەتمىگۈدەك ھالغا كەلگەندە، چوقۇم ئەڭ مۇھىملىرىنى تاللاپ چىقىش لازىم» دېدى، «ئەگەر بىر تۈرۈڭىزدە تېز ئىلگىرىلەش بولسا، بۇ چاغدا سىزنىڭ مەلۇم مەسىلىنى ھەل قىلىشتا %80 ئىشەنچىڭىز بولىدۇ—مەسىلىنى تېخى ھەل قىلمىغان بولسىڭىز—ئەمما بۇ مەسىلە سىز تېخى ھەل قىلىشنى باشلىمىغان ئىشنىڭ ئارقىسىغا تىزىلىدۇ.» ئۇ كېيىن مەن بىلەن قۇرۇلۇش بۆلۈمى ئوتتۇرىسىدا كېلىپ چىققان زىددىيەتنىڭ تۈگۈنى ئىكەنلىكىنى ئېنىق ئوتتۇرىغا قويدى. «بارلىق مەسىلىلەر ئۆلچەم سىزىقنىڭ ئاستىدا كۆرۈلسە، بېرىپ باشقا ئىشنى قىلىش كېرەك، گەرچە بۇ مەسىلە تېخى ھەل بولمىغان بولسىمۇ.»

مەن قانداقسىگە قىلىپ يېرىمغا كەلگەن ئىشنى تاشلاپ قويۇپ كارىم بولمايدۇ؟ دۇنيادىكى ھەممە كىشى شىركەتنىڭ سالاھىيىتىگە ۋەكىللىك قىلىدىغان مېتال تاختىنىڭ ئۈستىدە پۈركۈلگەن جىلغان ئىزلارنى كۆرەلەيدۇ ياكى مىس تاختىنىڭ ئىگىلىگەن ئىزىنى كۆرەلەيدۇ. نۇمۇس ئەمەسمۇ!

ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «گەرچە بىر قىسىم ئىشلار دەسلەپتە مۇھىمدەك كۆرۈنگىنى بىلەن، ۋاقتىنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ ئاستا-ئاستا ئانچە مۇھىم ئەمەس بولۇپ قالىدۇ، چۈنكى ئۇنىڭ مەلۇم قىسمىنى تاماملاپ بولىدىڭىز. مەلۇم بىر پەيتتە، بىز ئۆلچەم سىزىقنىڭ ئۈستىدىكى ھەقىقىي مۇھىم مەسىلىنى ھەل قىلىشىمىز كېرەك. مېنىڭ مۇۋەپپەقىيەتكە بەرگەن ئېنىقلىمام مۇشۇ، ئەگەر مەلۇم بىر خىزمەتنى ئۈستىڭىزگە ئالغان بولسىڭىز، ھەقىقىي ياخشى قىلىش جەريانىدىن ھوزۇرلىنىسىز ھەمدە ئۇنى تېخىمۇ ياخشى قىلىسىز.»<sup>3</sup>

مەن كىرىش سۆز قىسىمدا خادىم تەكلىپ قىلىشنىڭ مۇھىملىقىنى تىلغا ئالغان ئىدىم، تۆۋەندە يەنە ئازراق توختىلىمەن. ئۇرس ئېنىق قىلىپ قابىلىيىتى بار خىزمەتچىلەرنى قويۇل قىلىش ئەزلەرنىڭ چاچ چۈشۈشىدىن باشقا ھەممە مەسىلىلەرنى ھەل قىلالايدۇ دەپ كۆرسەتتى. لارى بىلەن سېرگېي بۇ پىكىرنى قوللايدۇ—يېڭى خىزمەتچىنىڭ قابىلىيىتى تېخنىكا دائىرىسىدە بولسالا. مەن بازارچىلىقنى ماسلاشتۇرغۇچىدىن بىرنى تەكلىپ قىلىسام بولىدۇ، ئەمما ناھايىتى ئۇزۇن بىر مەزگىلدە، سىندىنىڭ قوشۇنىغا قوشۇلغان خىزمەتچىلەرنىڭ ھەممىسى ئاممىۋى مۇناسىۋەت قىلىدىغانلار ئىدى. بۇ مېنىڭ كۆپلەپ ئىشلەپ تورتۇرايمىزنىڭ مەزمۇنىنى

<sup>3</sup> ئۇرسنىڭ دېيىشىچە، Google نىڭ بۇ بۇرۇلۇش نۇقتىسى 2003-يىلىنىڭ مەلۇم بىر ۋاقتىدا يۈز بەرگەن.



يېڭىلىشىم كېرەكلىكىنى بىلدۈرەتتى، شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە ئېلان ھەمكارلاشقۇچىلىرىمىز بىلەن بولغان مۇناسىۋەت، قوشۇمچە پىلان ۋە ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللاش مۇلازىمىتىنى نازارەت قىلىشىم كېرەك ئىدى.

لاررى بىلەن سېرگېي Google نىڭ ئىنژېنېرلىرى بىلەن ئىنژېنېر ئەمەسلەرنى 1:1 ھالەتتە ساقلاشنى ئويلايتتى، ئەمما ئىنتېرنېت دولقۇنى ئۆزۈڭىز راۋاجلىنىۋاتقان ۋاقىتتا، خادىم قوبۇل قىلىش ئۈنچە ئاسان ئىش ئەمەس ئىدى. بىراق ئۇرس بۇ جەھەتتە بەك تاللايتتى، مۇكەممەل بولمىسا ئالمايتتى. ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «2004-يىلى 4-ئايدا، بىز بىرمۇ خادىم قوبۇل قىلمىدۇق. ئەسلىدە ھەر ئايدا ئۈچتىن تۆتكىچە ئادەم قوبۇل قىلىشنى پىلانلىغان ئىدۇق. ئۆزىمىزدىن مۇنداق سورىدۇق، «بىز خاتالىق ئۆتكۈزدۈقمۇ؟ بەك قاتتىق بولۇپ كەتتۇقمۇ؟ ئەگەر باشقا كىشىلەرنى قوبۇل قىلىپ ئەكىرمىسەك بىز مۇۋەپپەقىيەت قازىنالمىمىز. « ئاخىرى بىز تاللىنالمىغان ئىش ئىزدىگۈچىلەرگە قاراپ، ئۆزىمىزگە، «ياق، قارارىمىز توغرا» دېدۇق. »

تەلەي (ئالاھىدە زەل Google لۇقلار ئۈچۈن ئېيتقاندا) بىزگە، ئىنتېرنېتنىڭ كۆپۈكى ئىككىنچى ئېسىلا يېرىلدى. توساتتىن، ئىش ئىزدەيدىغانلار شىددەت بىلەن كېلىشكە باشلىدى، تۇشمۇ-تۇشتىن تېلېفوندا ئۆزىنى تونۇشتۇراتتى، ئۇرس مۇنەۋۋەر Google ئىنژېنېرلىرىنىڭ ئۆلچىمىگە توشىدىغان قىسقىچە تەرجىمىھاللارنى ئىزدەشكە باشلىدى.

ئۇرس ئەسلىدە مۇنداق دېدى: «ھېچكىمنىڭ ئىزدەش موتورى ھەققىدە تەجرىبىسى يوق ئىدى، ئەڭ مۇھىمى ئۇلارنىڭ نېمە ئىش قىلىپ باققىنى، ئۇلارنى تېخنىكىسىنىڭ قانچىلىك ياخشىلىقى شۇنداقلا ئۇلارنىڭ ئۆگىنىش ئىقتىدارىنىڭ قانچىلىك كۈچلۈكلۈكى. » ئۇرس Google دا ئىش ئىزدىگىلى كەلگەنلەرگە مۇنداق بىر ئەپسۇن ئوقۇپ بەردى: «ئىش ئىزدىگەندە ئىقتىدار تەجرىبىدىن مۇھىم.»<sup>4</sup> قولىدىن ھەممە ئىش كېلىدىغان ئەقىللىق كىشىلەر غول ھۇجەيرىگە ئوخشاش شىركەت دائىرىسىدە تەرتىپىنى ئۆزگەرتىپ، مەسىلە ھەل قىلالايدۇ، ۋاقىتقا ئەگىشىپ ئۆزگىرىپ، كېيىنكى رىقابەتنى قوبۇل قىلالايدۇ.

ئۇرس مۇنداق دېدى: «ئەڭ مۇھىم مەسىلە، يالغۇز ئالغا ئىلگىرىلەش ئىقتىدارىڭىز بولۇشى كېرەك، چۈنكى بۇ جايدا تەربىيەلەش بوشلۇقى يوق. تېز سۈرئەتتە ھۆكۈم قىلىش ۋە ماسلاشتۇرۇش ئىقتىدارىڭىز بولۇشى كېرەك. »

Google نىڭ ئىقتىدارلىقلىرى پروگرامما تۈزۈشنى بىلىپلا قالماي يەنە ئىزدەش موتورىنىڭ ئاساسىي قاتتىق دېتاللىرى ۋە ئۈنۈم مەسىلىسىنى ھەل قىلالشى كېرەك، ئەمدىلا ئوقۇش پۈتتۈرگەن كومپيۇتېر ئىلمى كەسپىنىڭ ئوقۇغۇچىلىرىنىڭ بىلىم دائىرىسى ئانچە كەڭ ئەمەس ئىدى، ئەمما ئۇرس ۋە شىركەت قۇرغۇچىلىرى جاھىللىق بىلەن، ئىش پۇرسىتىنى پەقەت تېز سۈرئەتتە ئۆزىنى تەڭشىيەلەيدىغان ئىش ئىزدىگۈچىلەرگىلا بېرىش كېرەك دەپ قارايتتى. ئۇرس چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «كېيىنكى قېتىم ئوت نەدە كۆيدىغانلىقىنى مۆلچەرلەش تەس، ئەگەر سىز پەقەت بىر ئىشنىلا قانداق قىلىشنى بىلسىڭىز، شىركەت يەنە بىر يۈنلىشكە تەرەققىي قىلغاندا، ئۇ ئىش ئانچە مۇھىم بولماي قالىدۇ، سىزنىڭ ئەسلى ئىنكاسىڭىز بىزنىڭ بۇ ئىشنى چوقۇم قىلىشىمىز كېرەكلىكىنى ئىسپاتلىشىڭىزنى ئىلگىرى سۈرىدۇ، ئەكسىچە، ئەگەر سىز ھەممە ئىشنى قىلالايدىغان بولسىڭىز، سىرتقى ئۆزگىرىشنىڭ تەسىرىگە ئانچە ئۇچراپ كەتمەيسىز، سىزنىڭ ئىنكاسىڭىز، «بولدۇ، بۇنداق بولسا تېخىمۇ ياخشى. يېڭى ۋەزىپىمۇ كىشىنى ھاياجانلاندىرۇيدۇ!» دەيسىز.»

بۇ خىل ئارزۇ ھەر بىر Google لۇقلارغا ماس كېلىدۇ. مەن مۇھىم مەسىلىنى ئايدىن ئايدىنلاشتۇرىمەن، ئاندىن بۇ مەسىلىلەرنى ھەل قىلىمەن ياكى قانداق ھەل قىلىشنى ئۆگىنىمەن. «مەن قىلالمايمەن، قانداق قىلىشنى بىلمەيمەن»، بۇ خىل گەپلەر تەشەببۇسكارلىقنىڭ يوقلۇقى، جانلىقلىقنىڭ كەملىكى ھەتتا دۆتلىۈكىنى ئاشكارىلايدۇ، تۇنجى قېتىم Google ئىشخانىسىدىكى خىزمەت ھالىتىنى كۆرگەن ۋاقىتتا، مەن ئىنتايىن

<sup>4</sup> بىر قانچە ھەقتى ئىزدەش ئالىملىرى—ئەڭ داخلىقلىرىدىن ئامت سىڭخال ۋە مونىكا ھېنژىنگېر (Monika Henzinger)—ئۇلارنىڭ ھەممىسى دەسلەپتە شىركەتكە كىرگەن، ئەمما ئۇلارنىڭ ھەممىسى مۇستەسنا. Google يەنە مۇتەخەسسسلەرنى مىكروسوفت ئەپلىرىنى قۇرۇش ۋە Oracle ساندىنى باشقۇرۇشتا تەكلىپ قىلدى، ئەينى چاغدا لاررى مۇپەتتىشنىڭ ئۆزىمىز قۇرغان پۇل-مۇئامىلە سىستېمىمىزنى ئېتىراپ قىلمايدىغانلىقىغا قەتئىي ئىشىنىتتى.

ھەيرانلىق ھېس قىلغان. مەن ئىلگىرى ئاساسلىقى چوڭ شىركەتتە ئىشلەيتتىم، ئەگەر سىز ئۇ جايدا باشقىلارغا «تەۋە» ئىشنى قىلماقچى بولسىڭىز، باشقىلارنىڭ توختىماي قاخشاۋاتقانلىقىنى ئاڭلايسىز. مەن ئىلگىرى تېلېۋىزىيە تارقىتىش ئۆيىدە تامدىكى ئۆزچاتنى چېكىپ قويغانغا تىل ئاھانەت ئاڭلىغان، چۈنكى تارقىتىش ئۆيىدىكى چىراغلارنى مەخسۇس ئادەم ئۆچۈرۈپ ياقىدۇ. مەن ئېلان ۋاكالىتچىلىك ئورنىدا ئىشلىگەن چېغىمدا، ۋاستە سېتىۋالغۇچىلار قەتئىي ماقالە يازمايتتى، ئېلان سۆزى يازىدىغانلار بىلەن خېرىدارلار ئالاقە قىلمايتتى، بوغالتىرلارمۇ تېلېۋىزىيە ئېلان ۋاقتىنى سېتىۋالمايتتى، ئۇنداق بولمىسا، خىزمەت پىرىنسىپىغا خىلاپلىق قىلغان بولاتتى.

ماتت كاتتىس بىر كىچىك يۇمشاق دېتال ياسىغان بولۇپ، ئىزدەش نەتىجىسىگە تەسىر كۆرسىتىدىغان شەھۋانې رەسىم ۋە ئەخەت ئېلخەتلەرگە ھۇجۇم قىلىشقا ئىشلىتىلەتتى، ئۇ يەنە شىركەتتىكى خىزمەتچىلەرنىڭ جايلاشتۇرۇش پەلسەپەسىنى خۇلاسىلىگەن: «ئەگەر جانلىق قابىلىيەتلىك ئەقىللىق كىشىلەرنى تەكلىپ قىلغان بولسا، ئىشنى قانات يايدۇرۇش ئىنتايىن راۋان. ئاندىن، ئۇلارنى بىۋاسىتە شىركەتنىڭ يادىرولۇق قىسمىغا قويساقلا بولىدۇ.»

مەكتەپتە ئۆگەنگەن نەرسىلىرىڭىزنىڭ نۆۋەتتىكى خىزمەت بىلەن زۆرۈر باغلىنىشى يوق. ئىلگىرى قىلغان خىزمىتىڭىزنىڭ مەزمۇنى نېمە ئۇمۇ بەرىبىر. سىز Google نىڭ ئېھتىياج دېڭىزىغا قەدەم باسقان ئىكەنسىز، بىرسى سىزگە بىرەر تۈرنى تاشلىسا، ئۇنى تاماملىشىڭىزنى ئارزۇ قىلىدۇ. سىز يا ئۇنى ئېلىپ دېڭىزدىن قانداق ئۈزۈشنى ئۆگىنىسىز، يا ئۇ سىزنى دېڭىزغا چۆكتۈرىدۇ.

## ئىشنى ياخشى قىلىش زۆرۈر

گەرچە ئۇرس خادىم تەكلىپ قىلىش جەھەتتە قائىدىگە ئانچە بويسۇنمىسىمۇ ئەمما قارىماققا تۈز ئادەمدەك كۆرۈنىدۇ، ئۇ «بىز قىلالامدۇق» بۇ خىل ئىككى ئاساسلىق قارىمۇ-قارشى تەپەككۇردا مەسىلىنى ئويلايدىغان ئادەم ئەمەس ئىدى، ئۇ تېخىمۇ مۇجەلەك مەسىلىنى سورايتتى: «بۇ ئىشنى قىلىشىمىز، پەقەت بىزنىڭ بۇ ئىشنى قىلالايدىغانلىقىمىزدىن ئىبارەت؟» ئۇنىڭ RealNames شىركىتىگە تۇتقان پوزىتسىيەسى ماڭا چوڭقۇر تەسىر قالدۇرغان، ئەمما مەن ئۇنىڭ مۇتلەق سادىقلىققا بولغان ئاساسىي كۆز قارىشىدا قاراڭغۇ بىر تەرەپنىڭ بارلىقى ھەققىدىكى چۈشىنىشىنىڭ بارلىقىنى ھېس قىلىمەن: بۇ تەرىپى شىركەت مەدەنىيىتىگە سىڭىپ كىرىپ، كۆپچىلىكنىڭ بىرلىكتە كۈچ چىقىرىپ ھەمكارلىشىشىغا سايە تاشلىدى.

سىستېما باشقۇرۇشقا مەسئۇل خادىم بېن سىمس ئەگىتىپ مۇنداق دېدى: «ئۇرس ئادەتتە ئانچە ئادەم ماختىمايدۇ.» بېن سىمس<sup>5</sup> ئانچە مۇڭداشقا ئەمەس. ئۇنىڭ ھۇجۇم خاراكتىرلىق كەمسۆز ئېھتىياتچانلىقى يوق، پەقەت سوغۇققان ئاددىيلىقى بار. بېن سىمس دۇنياۋى ئۇچار تەخسە تەنھەرىكەتچىسى، ئۇنىڭدا تەنھەرىكەتچىگە خاس ئۆزىگە قاتتىق ئىشەنچ بولۇپلا قالماي يەنە تېشىدا مەسىلە ھەل قىلالايدىغان چۆۋەرلىك ۋە ئىقتىدارى بار، ئۇ Google دىكى ئەڭ جاھىل يۇمشاق دېتال مەسلىسىنى ھەل قىلالايدىغانلىقىغا ئىشىنىدۇ. ئۇ بەلكىم «دوكتور ئۇنۋانى بار سىتېۋ مەككۇئىن (Steve McQueen) (ئامېرىكىدىكى داڭلىق كىنو چولپىنى) غا ئايلىنىشى مۇمكىن.

بېن سىمس ئىلگىرى بىر كېچە ۋاقىت سەرپ قىلىپ بىر يۇمشاق دېتالنى ئوڭشىغان، ئەينى چاغدا

<sup>5</sup> Google ئىسمى بىن ئاتلىق نۇرغۇن خىزمەتچىلەرنى ياللىغان، تۆۋەندىكى مەزمۇندا يەنە تىلغا ئالغاندا تەڭناتىنى ئىشلىتىمەن، شۇنداق بولغاندا قايسى بىن ئىكەنلىكىنى بىلەلەيسىز.

كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئۇ يۇمشاق دېتالنى ئىشەنچلىك ئەمەس دېگەن ئىدى.

كېيىن بۇ ئىشنى تىلغا ئالغاندا، ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن بۇيرۇق ۋە چۈشەندۈرۈشلىرىنى تەپسىلىي يازدىم، ئۆيگە قايتىشتىن ئىلگىرى ئۇرسقا چۈشەندۈردۈم، «بۇ بىز تاماملىغان قىسمى، بۇ ئۇنىڭ ئىجرا بولۇش جەريانى، بۇ سىرتقى قىياپىتى، بۇ كاشىلا كۆرۈلگەندە كېلىپ چىققان ئاقىۋەت، بۇ ئۇنى تاقاشقا كېتىدىغان 10 قەدەم». ماشىنا ھەيدەپ ئۆيگە قايتىش يولىدا، ئەتىگەنلىك خەۋەرنى ئاڭلاۋاتسام، ئۇرستىن تېلېفون كەلدى. « ئۇرس تېلېفوندا بېن سىمىسقا مۇنداق دەپتۇ: «خۇددى سەن دېگەندەك، ئۇ بۇزۇلۇپتۇ. «مەن ئۇنى ئوڭشىدىم، يامان ئەمەستۇ. « دەپتۇ سىمىس. ئۇرسنىڭ دېمەكچى بولغىنى، «بۇيرۇقۇڭ كۈچىنى كۆرسىتىپتۇ، تەلىپىڭگە بۇ يۇمشاق دېتالنى بۇزۇۋەتمەپسەن. »

ئىزىپىر رون دولىنمۇ مۇنداق دېدى: «ئۇرس دائىم ئادەمگە جەڭ ئېلان قىلغاندەك تۇيغۇ بېرىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئەڭ قىزىقارلىق ئۇسۇلدا چەڭ ئېلان قىلغاندەك تۇيغۇ. ئۇ ئالدىراپ ماختاش سۆزلىرىنى قىلمايدۇ. ئەگەر قىلغىنىڭ يامان ئەمەس بولسا، گەپ قىلىش ھاجەتسىز. ئەمما بەزىلەرگە نىسبەتەن — بولۇپمۇ شىركەتتىكى دەرىجىدىن تاشقىرى خىزمەتچىلەرگە نىسبەتەن — ئانچە-مۇنچە رىغبەتلەندۈرۈپ قويۇشنىڭ ئەمەلىيەتتە زۆرۈرىيىتى بار. »

ئۇنداقتا ئۇرس ماختاش سۆزلىرىگە نېمە ئۈچۈن شۇنچە پىخسىقلىق قىلىدۇ؟ ئىزىپىرلارنىڭ ھەممىسى شۇنداق جىمغۇرمۇ؟ مەن ئۇرستىن بۇ خىل ماختايدىغان مەدەنىيەتنى سورىغىنىدا، ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە قۇرۇلۇش لايىھەلەش بىلەن شۇغۇللىنىدىغانلارنىڭ ھەممىسى ماختاشنى ياقتۇرمايدۇ. بۇ بىزنىڭ باشتۇرۇش جەھەتتىكى بىر چوڭ مەسىلە. ئۆزىمىڭ قىزغىن ماختاشقا ھاجىتىم يوق. مېنىڭ ئۆسۈپ يېتىلىش جەريانىدا ماختاش ئاز، شۇڭا مەدەنىيە ۋە ماختاشنى تەبىئىي ئىپادىلەپ بېرەلمەيمەن. »

تىل جەھەتتىكى بۇ توسالغۇ ئۇرسنىڭ قوشۇندىكىلەرنى ماختاشقا پىخسىقلىق قىلىشىنى كەلتۈرۈپ چىقارغان. ئۇرس چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى:

«گېرمانچىدا <ياخشى> دېگەننىڭ مەنىسى <ياخشى>. لېكىن بۇ يەردە <ئانچە ياخشى ئەمەس، ئەمما ئەسكى دېگەنمۇ ئەمەس. > گېرمانچىدا سىز چوقۇم <بەك ياخشى> دېگەننى <ئىنتايىن ياخشى> دېمەيسىز، چۈنكى مەكتەپتە ئەڭ يۇقىرى باھا <ئىنتايىن ياخشى> بولغىنى ئەڭ ياخشى بولغىنى ھېسابلىنىدۇ. <بەك ياخشى> دېگەننى ئولىمپىك مۇسابىقىسىنىڭ سەۋىيەسى، ئۇنىڭغا ئادەتتىكى ئادەم يېتەلمەيدۇ، شۇڭلاشقا ئادەتتە ئۇنىڭ جەڭ ئېلان قىلىشچانلىقى بار. »

ئۇرس ماختاش تەرەپتە بىخىل بولۇپلا قالماي يەنە ماختاشنى قوبۇل قىلىش جەھەتتىمۇ قىيىنچىلىق بار، ئۇرس ئىلگىرى چىرايىنى ئالۋاستىنىڭكىدەك قىلىپ ماڭا مۇنداق دېگەن: «سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا، ئەگەر يېتەكچى ئوقۇتقۇچۇم ماڭا <بەك ياخشى> قىيسەن دېگەن بولسا، مەن ھەممىسى ياخشى بولۇشى ناتايىن دەپ قارايتتىم، مەندە چۈشىنىش جەھەتتە پەرق بار. ئەگەر شۇپىتسارىيەدە، سىز <بەك ناچار، بەك ناچار، بەك ناچار> دەيسىز. بۇنى قىلىپ نېمە قىلىسىز؟ پەقەت بولماپتۇ، بۇ جايدا مۇنداق دەيدۇ، <سىزنىڭچە بولغاندا... بەلكىم سىز...»<sup>6</sup>

ئۇرس ئۆزىنىڭ پوزىتسىيەسىدە مەسىلە بارلىقىنى ئېتىراپ قىلىدۇ. ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن بۇ تەرەپتە ئانچە مەغرۇرلۇق ھېس قىلمايمەن، چۈنكى ئۇلار ھەقىقەتەن ناھايىتى مۇنەۋۋەر. بۇ مەسىلە ناھايىتى ئاسانلا ئۇنتۇلۇپ كېتىدۇ، چۈنكى ھەممىلا جايدا مەسىلە بار، سىز چوقۇم زېھنىڭىزنى يىغىپ باشقا مەسىلنى ھال قىلىسىز، ئۇ دەل ھەل قىلىشقا تېگىشلىكى، توغرىمۇ يا؟ بەزىدە قارىماققا <ئىش ناھايىتى ئوسال> دەك

<sup>6</sup> ئىلگىرى باشقىلار ئۇرستىن، باشقىلارنىڭ نەزىرىدە ئىش ئىنتايىن «ئوسال» بولغان ۋاقىتتا ئۇنىڭ قانداق ئىپادىلەيدىغانلىقىنى سوراپتۇ، ئۇ مۇنداق جاۋاب بېرىپتۇ، «شۇپىتسارىيەنىڭ تاشقى ئىشلار بۇيرۇقى بويىچە، <دېگەندەك ياخشى ئەمەس> دەيمەن دەپتۇ. »

كۆرۈنىدۇ، بىراق ئەمەلىيەتتە ئىلگىرىلەش ناھايىتى ئوڭۇشلۇق بولىدۇ. « ئۇلاپلا، ئۇ يەنە مۇنداق تولۇقلىدى: «يەنە مەسىلە بولسا ئۇ باشقا گەپ. « بۇ ئانچە غەلتە ئەمەس، ئۇرس مۇكەممەللىزمىچى.

ئۇرسنىڭ قۇرۇلۇش بۆلۈمىدە بىكىتكەن ئاساسىي مۇقامى پۈتكۈل Google شىركىتىنىڭمۇ ئاساسىي مۇقامى ئىدى. Google شىركىتىنىڭ مائاش جەدۋىلىدە، نەتىجىسى كۆرۈنەرلىك بولغان خىزمەتچىلەر مۇناسىپ نەپكە ئېرىشەلمەيتتى، ئۇلار بۇنىڭغا ئانچە كۆنەلمەيۋاتاتتى. گەرچە بۇ جايدا پاي چېكى قەرەللىك ھوقۇقى ۋە ھەقسىز تاماق بولسىمۇ، ئۇلار يەنىلا قەدىرلەنمىگەندەك ھېس قىلاتتى. شۇنىڭ بىلەن بىللە، نۇرغۇن كىشىلەر ماڭا، ئۇلار ئۆزىنىڭ خىزمەتتىكى تۆھپىسى ياكى خىزمەتداشلىرى ئارىسىدىكى نىسپىي ئورنىغا ئىشەنچىسى كەم ئىكەنلىكىنى دەيتتى.

قىزىقىش سەۋەبىدىن، مەن ئېرىشكەن ئوخشاش بولمىغان شەكىلدىكى ئىنكاسلارنى تەھلىل قىلىپ، مۇۋەپپەقىيەتنى ئۆلچەيدىغان دەرىجىگە ئېرىشتىم. نەرتىپى «مەن سىزنىڭ SAT نەتىجىڭىزنى قايتا كۆرۈپ باقسام بولامدۇ» دىن «مېنىڭچە بۇ مەندە يۈز بەرمەسلىكى كېرەك»، تەپسىلىي مەزمۇنى تۆۋەندىكىدەك:

«بۇ ئېنىقلا ۋاقىت ئىسراپ قىلغانلىقتۇ.»

«بۇنى تىلغا ئېلىشقا ئەرزىمەيدۇ. «

«مەن بۇنىڭغا ئانچە پەرۋا قىلىپ كەتمەيمەن.»

«بىز ئوخشاشتىن ئىلگىرى ئامال قىلىپ ئىشلىتىپ تۇرۇڭلار. «

«قارىماققا قائىدىسى باردەك قىلىدۇ. «

«قارىماققا دانادەك قىلىدۇ. «

«خېلى قىزىقارلىقتەن. «

مۇۋاپىق رىغبەتلەندۈرۈلسە خىزمەت ئۈنۈمىنى ئۆستۈرگىلى بولىدۇ، لېكىن زىيادە ماختالسا كىشى ئاسانلا ئۈنۈتۈپ قالىدۇ. نېمە ئۈچۈن شۇنداق بولىدۇ؟ مەنمۇ بۇ سوئاللارغا جاۋاب بېرىدىغان بىر يۈرۈش شەخسىي نەزىرىيە تۈزدۈم. كىشىلەر ئادەتتىكىگە ئوخشىمايدىغان ئىپادىلەشنى ئۈمىد قىلمايدۇ ياكى ھوزۇرلانمايدۇ ئەمەس، ئىشداشلار ۋە باشقۇرغۇچىلارمۇ كۆرەلمىگەنلىكتىن خىزمەتنى ياخشى قىلغان مۇنەۋۋەر خىزمەتچىلەرنى ماختىمايدۇ ئەمەس. ئەمەلىيەت دەل ئەكسىچە، ئەگەر Google دا ئىشلەيدىغانلارنىڭ ھەممىسى ماھارىتى ۋە ئەقىل-پاراسىتىگە تايىنىدۇ دەپ قارىسىڭىز، ئۇنداقتا ئۇلارنىڭ تۆھپىسىنى ماختاش ئۇلارنى كەمسىتكەندەك ھېس قىلىپ قالىدۇ—خۇددى ئۇلارنىڭ مۇنەۋۋەر ئىپادىسى سىزنى ھەيران قالدۇرغاندەك.

مەن بۇ نەزىرىيەدىن ئازراق تەسەللى تاپتىم، بەلكىم قارىماققا توغرىدەك تۇرسىمۇ ئەمما خاتادەك، چۈنكى مەن باشقا ئېھتىماللىقلارنى ئويلىنىشنى خالىمايمەن—مەن ئېرىشكەن ماختاشلار بەك ئاز، ھېچكىم مېنى ماختاش كېرەك دەپ قارىمايدۇ.

## نېمە؟ مەن ئەنسىرەمدىم؟

مەن خىزمەتتە ئارقىدا قېلىشتىن ئەنسىرەيمەن، بۇ مېنىڭ ئاشقازنىمنى كۆپتۈرۈپ، كېچىسى خاتىرجەم ئۇخلىيالمايمەن. ئۇرس ئېرەن قىلىپ كەتمەيدۇ. گەرچە لاررى بىلەن سېرگېي ئۇنىڭغا نۇرغۇن بېسىم قىلىشىمۇ، ئەمما پۈتۈن بىر كۈن ئالدىراش ئۆتكەچكە، ئۇ ھەمىشە جىددىيلىكنى پەسەيتەلەيدۇ. ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن ئىزچىل ھەقىقەتنى قوبۇل قىلالايمەن، بەزى ئىشلارنى دەرھال قىلىشقا ئامال قىلالايمەن. مەن ئۆزۈمنىڭ ئەڭ زور تىرىشچانلىق كۆرسىتىپ ۋاقىتتىن ئۈنۈملۈك پايدىلانغانلىقىمنى بىلىمەن، مەن شۇ سەۋەبتىن كۆڭلۈم يېرىم بولمايدۇ. بۇ گەپنى ئاڭلاپ، كۆپچىلىك مېنى زاڭلىق قىلىدۇ، لېكىن مەن باشقىلارغا سېلىشتۇرغاندا مەغلۇبىيەت ياكى مۇكەممەل بولماسلىقنى تېخىمۇ ئاسان قوبۇل قىلىمەن—ئەگەر سەۋەب يېتەرلىك تولۇق بولسا.»

مەن دائىم ئۆزۈمنىڭ ۋاقىت ئورۇنلاشتۇرۇشىنىڭ مۇۋاپىق ياكى ئەمەسلىكى، ئىشنىڭ مۇھىملىقىغا بولغان ھۆكۈمۈمنىڭ توغرا ياكى خاتا ئىكەنلىكىدىن گۇمانلىناتتىم،

مېنىڭ ئەھۋالىمنى كۆرگەندىن كېيىن، سىندىمۇ ئۆزىگە گۇمان پەيدا بولدى. «ۋېلىسپىت ھەيدەپ ئىشقا بېرىش» نىڭ تەشۋىقات ۋارىقىنى پۈتتۈرۈش ئۈچۈن، مەھسۇلات ئېلان قىلغاندەك شۇنچە كۆپ زېھىن سەرپ قىلىمەن. بىر تۈر باشلانسا، ئۆزۈمنى مەجبۇرلاپ تاكى تىلى راۋان، ئەدەبىيلىكى كۈچلۈك بولغىچە ئۇدا داۋاملاشتۇرىمەن. بەزىدە قاتتىق ئويلىنىپ، بىر سۆزنىڭ ئىشلىتىلىشىگە بىر سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىمەن، ئاندىن بىر قانچە كۈن سەرپ قىلىپ ئۇنىڭ توغرىلىقىنى ئىسپاتلايمەن. قىزغىنلىق بىلەن كۆڭۈل قويۇپ، جان كۆيدۈرۈپ ئىشلەپ، ئۆزلۈكسىز ئالغا ئىلگىرىلەيمەن. بەزىدە ئورمانلىقتا ئېزىپ قىلىپ كۆپ ۋاقىتنى سەرپ قىلىۋېتىمەن.

ئۇرس ئۇنداق ئەمەس، ئۇ ئارقىغا بىر قەدەر چىكىنىپ، يەنە بىر نۇقتىدىن مەسلىنى كۆزىتىپ، تەپسىلاتلىرىنى نەزەردىن ساقىت قىلىپ، ئەھۋالنىڭ ئومۇمىي ئەھۋالىنى كۆزىتىدۇ. ئۇ ئۇششاق-چۈششەك تەپسىلاتلارنىمۇ بىلىدۇ، ئەمما ئۇ ئۆزىنى ئۇششاق تەپسىلاتلاردەك نەرسىلەر بىلەن چەكلىنىپ قېلىشىدىن ئازاد قىلىپ، ئاساسىي مەسلىنى ھەل قىلىدۇ. «سىز چوقۇم ھەم ھېسسىي ھەم ئەقلىيلىك كەم بولمىغان ھالدا: مەن ھەر كۈنى مۇشۇنچىلىك ۋاقىت ئىشلىيەلەيمەن. مەن مۇشۇ ۋاقىتتىن ئۈنۈملۈك پايدىلىنىپ، ئىشنىڭ جىددىيلىك ۋە مۇھىملىق دەرىجىسىگە توغرا ھۆكۈم قىلىپ، ئاندىن ئەڭ مۇھىم ئىشنى ياخشى قىلىمەن.» ئەگەر ئۆلچەم سىزنىڭدىن تۆۋەن ئىشلارنى بىر تەرەپ قىلغاندا مەسىلە كۆرۈلسە، ئۇنىڭ ئۈستىگە دەل شۇ ۋاقىتتا مەن ئۇ ئىشنى ھەل قىلىش ئىقتىدارىم بولسا، توغرا تاللاش دەل ئۇنىڭ بىلەن كارىم بولماسلىق. چۈنكى سىز شۇ سەۋەبلىك زىيان تارتىسىز. ئۆزىڭىزگە نىسبەتەن—بىر سائەت ۋاقىتنى ئىسراپ قىلغانلىقىڭىز سەۋەبلىك، بۇ ئىشنىڭ ئۇزۇن مۇددەت ئۈنۈمى بولمايدۇ—ياكى ئۆلچەم سىزنىڭ ئۈستىدىكى ئىشقا نىسبەتەن، قىلىش تېخىمۇ زۆرۈر بولغان بىلەن مۇناسىپ بىر تەرەپ قىلىنمايدۇ.»

ئەمەلىي مەشغۇلاتتا قانداق قىلىدۇ؟

«سۈپەتلىك چىقىرىش»، ئۇرس قوشۇندىكىلەرگە مۇنداق دەيدۇ، ئۇلارنى سۈيىلەپ تارقىتىدىغان ۋاقىتنى ئالدىغىراق سۈرۈڭ، «سىنىق چىقىرايلىغان ھەممە نەرسىنى سىنىق چىقىرىڭ. ئەگەر مۇشۇنداق روھىي ھالەت بولسا، ئاشقازان دورىسىنى ئازراق يېگەن بولاتتىم.»

مېنىڭ خۇلاسىلىشىمچە، لاررى بىلەن سېرگېي ئۇرسقا ئىشنىشنىڭ سەۋەبى، ئۇلار ئۇزۇن مۇددەتلىك تەدبىرنى ئەمەس ۋاقىتلىق تەدبىرنى تېخىمۇ ياقتۇرىدۇ. لاررى بىلەن سېرگېي قولايلىقنى قوغلىشىش داۋامىدا مۇكەممەللىكنى قۇربان قىلىشقا ئامراق.

كرائىگ سىلۋېرستېين ماڭا مۇنداق دېدى: «كۆرۈلگەن مەسلىنى ئوڭشاپ، ئۇنى قايتا يۈز بەرگۈزمەسلىك، مۇھىمىدۇ؟ لاررى بىلەن مېنىڭ بۇ مەسلىدىكى كۆز قارىشىمىز ئوخشىمايدۇ. لاررى دائىم

ۋاقتلىق ئوڭشاپ تۇرۇشقا قوشۇلدى، باشقا مەسىلىلەرنى كېيىن بىر نەرسە دېيىشەيلى دەيدۇ، لېكىن مەن دائىم تەلتۇكۇس ئوڭشاش زۆرۈر دەپ ھېس قىلىمەن. ئۇنىڭ كۆز قارىشى ئوتنى تېزلىكتە ئۆچۈرۈپ، ئاندىن باشقا ئىشلارنى قىلىش. «ئىزدەشتە تەكرارلانغان نەتىجە كۆرۈلسە، كرائىگ مەسىلىنىڭ قايتا يۈز بەرمەسلىكىنىڭ ئالدىنى ئېلىش ئۈچۈن، يۇمشاق دېتالنى پۈتۈنلەي قايتىدىن تەشكىللەشنى ئويلايدۇ. لېكىن لاررى ئۇنىڭغا «ئۇنداق قىلىش ھاجەتسىز، سىستېمىنى ياخشىلاپ قويساقلا بولىدۇ.» دەيدۇ. كرائىگ: «مەسىلىنى ھەل قىلىمىغاندا، سىستېما ئاجىز بولۇپ قالىدۇ، چوقۇم يەنە مەسىلە كۆرۈلۈشىگە كاپالەت بېرەلەيمەن. ۋاقتى كەلگەندە ئوڭشىماق تېخىمۇ قىيىنلىشىدۇ.» دېدى. ئەمما ئويلىمىغان يەردىن، لاررى ئۇتتى، كرائىگ پەقەت ئازراقلا ئوڭشاپ قويۇپ، يۇمشاق دېتالنى پۈتۈنلەي قايتىدىن ئىشلىمىدى.

كرائىگ ماڭا: «ئەينى چاغدا مەن خاتالىشىپتەمەن. مەسىلە تۈگىمەيدىكەن. مېنىڭ بىلىشىمچە، بىز ھازىر مەسىلە ھەل قىلغاندا، يەنىلا ئوخشاش ئۇسۇلنى قوللىنىمىز.» دېدى، ئۇرۇس ئىزچىل ئەڭ زور تىرىشچانلىق كۆرسىتىپ Google دا ئەلالاشتۇرۇش تەدبىرىنى ئىشلىتىشنى كېڭەيتىدۇ. ئۇ ھەر ئىككى ھەپتىدە تۈرلەرگە نىسبەتەن رەسمىي ھالدا ئەسلىش ئېلىپ بارىدۇ ھەمدە كۆپچىلىكنى ئەڭ جىددىي مەسىلىلەرگە كۆڭۈل بۆلۈشكە مەجبۇرلايدۇ، ئاندىن نېمىنىڭ ياخشىلاشقا توسالغۇ بولۇۋاتقانلىقىنى ئېنىقلايدۇ. ئۇ چۈشەندۈرۈپ: «بەزىدە كىشىلەر دەرھال سىستېمىنى ياخشىلىماي، مەسىلىنى ھەل قىلىشنى سىنايدۇ، ئاندىن «بۇ مەسىلىدىن قۇتۇلۇشقا ياردەم قىلىڭلار، دەيدۇ.» دېدى.

يېڭى ئىشقا چۈشكەن بىر قانچە ئايدا، سانجاي گېماۋات ماڭا: «نېمە قىلىش ئىنتايىن ئېنىق بولۇپ بولدى، مەن ئەتراپتىكى ئاساسىي مۇئەسسەسەلەردە مەسىلە كۆرۈلۈۋاتقانلىقىنى كۆردۈم. شۇڭلاشقا نۇرغۇن ھالقىلىق نۇقتىلارنى تاپقىلى بولىدۇ، ئاندىن ئۇلارنى ھەل قىلىش كېرەك.» دېدى. ئاغرىققا بەكرەك ۋارقىرىمىغاندا، كېچىككەن سەكرەشكە ئۆزگىرىدۇ، كېيىنكى قوزغىتىشنىڭ ۋاقىتىمۇ ئۇزاق قالغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ.

ئۇرۇس ئىزچىللىرىنىڭ «ئۆزىنىڭ خاتالىقىنى ئوڭشاش» كۆز قارىشىنىڭ يوشۇرۇن كەمچىلىكى بار، نۇرغۇن كىشىلەر ئۆزىمۇ سەزمىگەن ھالدا ئۆز ئالدىغا ئوخشاش بىر مەسىلىنى ھەل قىلىدۇ. ئىلگىرى بۇ خىل ئىش پەقەت يۈز بەرمىگەن.

جىق دىئان ئەسلىپ: «ھەر بىر تۈردە ئىككىدىن ئۈچكىچە ئادەم بار بولۇپ، ئۇلارنى قوشقاندا 20 يانچۇققا ئوخشايدۇ. ئۇ ۋاقىتتا، سىز ئاشۇ 20 ئادەمنىڭ ھەممىسىنىڭ نېمە ئىش قىلىۋاتقانلىقىنى بىلىمەن دېيەلمەيسىز.» دېدى. Google نىڭ تەرەققىي قىلىپ زورىيىشىغا ئەگىشىپ، شىركەت ھەر ھەپتىدە ئۆزۈڭدىن يېڭىلىنىدىغان سىستېمىدىن بىرنى ئورناتتى. ئىزچىللىرى ئۇنىڭدىن پايدىلىنىپ «كود بۆلەكلىرى» نى ئارخىپلاشتۇرالايدۇ، ئۇلار ئۆزى مەسئۇل ساھەگە چۈشەندۈرۈش يازالايدۇ. سىستېما بارلىق بۆلەكلەرنى بىر تىزىمغا ئايلاندۇرۇپ، ئاندىن ئېلخەت شەكلىدە بۇ مەزمۇنلارغا ئېھتىياجلىق ھەر بىر ئادەمگە يوللايدۇ. گەرچە نۇرغۇن ئىزچىللىرى ھەر ھەپتىنىڭ ئاخىرى ئارخىپلاشتۇر (ياكى بۇ جەرياننى ئاتلاپ كېتىدىغان) مەسىمۇ، لاررى بىلەن سېرگېي يەنىلا بۇ سىستېمىنى باشقا بۆلۈملەرگە كېڭەيتتى، ئەلۋەتتە بازارچىلىق بۆلۈمىمۇ شۇنىڭ ئىچىدە. بۇ خىل ئۇسۇلنىڭ ۋەكىللىك خاراكتىرى كۈچلۈك. ئىزچىللىرى بىر قىسىم يېڭى تېخنىكىلارنى ئىجاد قىلالايدۇ، ئاندىن ئۇنى سىنايدۇ، ئەڭ ئاخىرىدا كۆپچىلىككە ھەممەھەرلەپ، شىركەتتىكى ھەممەيلى بىرلىكتە ئوخشاش بىر ئىشلەپچىقىرىش قورالىنى ئىشلىتىدۇ.

گەرچە بىز بىلەن قۇرۇلۇش بۆلۈمى ئىشلىتىۋاتقنى ئوخشاش بىر سىستېما بولسىمۇ، ئەمما بۇ بىزنىڭ مەھسۇلات تەتقىق قىلىپ ئېچىش جەريانىدا باراۋەر ھەمكارلاشقۇچى ئىكەنلىكىمىزدىن دېرەك بەرمەيدۇ. سىندى بىزنى ئاگاھلاندۇرۇپ: «ھەرگىز، ھەرگىز، ھەرگىز بازارچىلىق مەسىلىسى تۈپەيلىدىن مەھسۇلات ئېلان قىلىش كېچىكىمىسۇن.» دېدى. بۇ شىركەتنىڭ سىياسىي قارالمىسى. بىز مال تاپشۇرۇش ياكى مال تاپشۇرماستىقىنى كېچىكتۈرسەك بولىمايدۇ. ئەگەر قۇرۇلۇشۇمنى تامامەن ئۆزۈمنىڭ ئۆلچىمى بويىچە تاماملىيالمىسام، بۇ چاغدا مەھسۇلات ئېلان قىلىش قىستاپ قالغان بولسا، بارلىق بوشاپ قالغان بولتىلارنى قۇتقا تاشلاپ، ئالتە يەردىن

يەتتە كۆكلەپ، مەھسۇلاتنى چىقارغاندىن كېيىن، ئاندىن كېيىنكى ئىشنى باشلايمەن.

ئومۇمەن شۇنداق بىر كۈن ھېچ بولمىغاندا شۇنداق بىر پەيت—بىز توختاپ كوفىئىسىز قەھۋە ئىچكەچ، نېمىگە ئېرىشكەنلىكىمىزنى ئەسلەيدىغان، نېمىگە يۈزلىنىۋاتقىنىمىز ھەققىدە ئويلىنىدىغان. بىراق ھازىر ۋاقتى تېخى كەلمىدى. سىندى دائىم مېنى ئەسكەرتىپ: «بىز ئۆلگەن ۋاقتتا، ئارام ئالدىغان نۇرغۇن ۋاقتىمىز بولىدۇ.» دېدى.

## ئونىنچى باب شەھۋانىيلىقنى سۈزگۈچى

مەن ئىلگىرى يازغان بازارچىلىق پىلانى ۋاقتىنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ يوقاپ كەتتى، ھەتتا ئەمەلىيەتتە شتۇردىغان خامچوتۇمۇ يوق، سالى بىلەن مەن مەغلۇپ بولغان پىلانىڭ ئىچىدىن ئۆزىمىز ئەمەلىيەتتە شتۇرەلەيدىغان قىسمى مەزمۇنى قۇتقۇزۇپ چىقتۇق. مەن تۈزگەن پىلانىڭ ھېچقانداق ئاساسى يوقمۇ ئەمەس، تەكلىپنىڭ كۆپ قىسمى پەقەتلا توردى تەشۋىق قىلىشنى كۈچەيتىش، تاراتقۇ ياكى ماتېرىيالغا كۆپ پۇل سەرپ قىلىش ھاجەتسىز. ئەگەر زۆرۈر بولسا، مەن ئىزدەش مۇلازىمىتىگە باشقا تورتۇرالاردىكى لوزۇنكا ئېلان بوشلۇقىغا ئالماشتۇرايلىمەن.

بىراق سالىنىڭ بۇنچە كۆپ تاللاش پۇرسىتى يوق. لارى بىلەن سېرگېينى تۇرسىز ئىشلەتكۈچى تەرەپلەردە مەبلەغ سېلىشقا قايىل قىلالىغانلىقتىن، سالىنىڭ مەغلۇبىيەت تۇيغۇسى بارغانسېرى كۈچىيىپ كەتتى. ئۇ سىرتتىكى كۈچتىن پايدىلىنىشنى تەلەپ قىلغاندا، ئېرىشكەن جاۋابى «نېمە ئۈچۈن ئۆزىمىز قىلمايمىز؟ ئانچە تەس ئەمەس.» Google مەدەنىيىتىدە، ئەگەر سىز ئالغا ئىلگىرىلەش يولىدا بىر تۇسالىغۇغا يولۇققان بولسىڭىز، ئۇنداقتا شوتىدىن بىرنى ياساڭ؛ ئەگەر تامنىڭ كەينىدە دەريا بولسا، ئۇنداقتا كېمىدىن بىرنى ياساڭ، ئەگەر كۆلدە بىر تىمساخ بولسا، بىر بىلىكىڭىزنى ئۇنىڭغا يەم قىلىپ بېرىپ، يەنە بىر بىلىكىڭىزنى پالاق قىلىپ ئىشلىتىڭ. خۇلاسە شۇكى «مەسئۇلىيەتچان بولۇپ، ھەرىكەتلىنىڭ.»

سالى شۇنداق قىلدى. ئۇ سىرتتىن ۋاكالىتچى سودىگەردىن بىرنى تېپىپ، ئۇنىڭ تۇرسىز سېتىشىنى تېزلىتىشنى ئىجرا قىلدى. ئەمما تەلىپى ئانچە ئوڭدىن كەلمىدى. سالىنىڭ تۇنجى ھەمكارلاشقۇچىسى ئۇنىڭغا: «لارى بىلەن سېرگېي ئانچە ئوچۇق پىكىرلىك ئەمەسكەن، بىزنى ئۈمىدسىزلەندۈردى. بىز لارىغا ئىشەنمەيمىز، شۇڭا ئالدىن پۇل تاپشۇرۇڭ.» دېدى. لارى بىلەن سېرگېي ئۆزلىرىنىڭ ئېلان ۋاكالىتچى سودىگەرلىرى ۋە بۇ كەسىپكە بولغان بىزارلىق تۇيغۇسىنى پەردازلىمىدى. بۇ خىل بىزارلىق تۇيغۇسى ئاساسلىقى ئېلان ۋاكالىتچى سودىگەرلىرى ئېلان ئۈنۈمىنى تەشۋىق قىلغاندا ئۆزىنى ماختاپ ئۇچۇرىدىغان مۇكاپاتلار، خاتا ھېسابات ۋە ساختا ئىلىم-پەن ئاتالغۇلىرىدىن كەلگەن.

لارى ھەتتا ۋاكالىتچى سودىگەرلەرنىڭ يېڭىلىق يارىتىش پائالىيەتلىرىنى كۆرسەتكەندە ئىشلىتىدىغان قارا رەڭلىك كارتا قەغەز ئىشلىتىشىنى ياقىتۇرمايدۇ-قارىماقتا مۇكەممەل كۆرۈنگەن ئېلېمېنتلار بىر يەرگە كەلسە، ئاللىبىراق كۆرسىتىشتىن باشقا نەرسە ئەمەس. لارىغا نىسبەتەن، ياخشى ئىدىيە ئۆز-ئۆزىدىن مەلۇم، گەرچە ئۇ مەينەت ماي قەلەمدە پۇرلىشىپ كەتكەن قەغەز قولياغلىققا يېزىلغان بولسىمۇ، ئوخشاشلا نۇر چاقناپ تۇرىدۇ. ئۇنىڭ نەزىرىدە، ئېلان ۋاكالىتچى سودىگەرلىرىنىڭ ھەممىسى مۇغەمبەرلىك قىلىدىغان كالۋالار، رەزىل ساختىپەزىلەر.

سالى ھەمكارلىشىشىنى خالايدىغان سېتىشنى تېزلىتىدىغان ۋاكالىتچى سودىگەردىن بىرنى مۇقىملاشتۇرۇپ، يۈرەكلىك ھالدا ھەرىكەتنى باشلىدى. توختام تۈزگەندىن كېيىن، بەتخەجلىك بىلەن ئىش قىلدى. لارى بىلەن سېرگېي بايقىغاندىن كېيىن، بىزگە ئېنىق قىلىپ، بىزنى «ھەرىكەتلىنىڭلار» دېگىنى «ھەرىكەتلىنىڭلار، ئەمما Google نىڭ پۇلىنى خەجلىمەڭلار» دېگەن مەنىدە ئىكەن. بۇ تېخى ئەڭ ئوسال ئەھۋال ئەمەس.



Google غا مۇلازىمەت قىلىپ باققان شىركەتلەرگە نىسبەتەن، Google ئەزەلدىن رەھمەت ئېيتمايتتى – ھەتتا خېرىدار تەۋسىيە قىلمايتتى. شىركەت كۆلىمى ۋە ئورنىنىڭ يۇقىرى كۆتۈرۈلۈشىگە ئەگىشىپ، تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەر ئامال قىلىپ بىزنىڭ پېشىمىزگە ئېسىلىدۇ، دائىم بىزگە يۇقىرى سوممىلىق ئېتىبار بېرىدۇ، كۆزلىكىنى Google نىڭ تۇغىنى ئۇلارنىڭ خېرىدارلار تىزىمىغا قويۇشتىنلا ئىبارەت. بىز ئاساسەن ماقۇل بولمايمىز. ئەمما بىز قىممەتلىك ۋاقىتىمىزنى چىقىرىپ تەمىنلەش سودىگەرلىرىنى باھالايىمىز. نېمە ئۈچۈن مىڭ بىر جاپا-مۇشەققەت تارتىپ رىقابەتچىلىرىمىزنىڭ ئاۋارىچىلىقىنى ئازايتىپ، ئۇلارغا قايسى شىركەتلەرنىڭ بىز بىلەن ھەمكارلىشىشىغا بولىدىغانلىقىنى ئېيتىپ بېرىمىز؟ ئەگەر رىقابەتچىلىرىمىز تەمىنلەش سودىگەرلىرىنى ئۆزى تاللىسا بەلكىم تېخىمۇ ياخشى بولۇشى مۇمكىن، بۇنداق بولغاندا ئۇلار خاتا تاللاپ قېلىشى مۇمكىن، ئۇنداق بولسا بىزگە تېخىمۇ پايدىلىق.

بىر ھەپتىدىن كېيىن، مەن «ئېلان دەۋرى» دىكى ماقالىدە Google بىلەن مەلۇم بىر ۋاكالىتچى سودىگەر 5 مىليون دوللارلىق كېڭەيتىش توختىمى تۈزگەنلىكىنى كۆرگەندە، ھەقىقەتەن ھەيران قالدىم. بۇ ماقالىگە ھېچكىم ھوقۇق بەرمىگەن، كىمنىڭ يازغانلىقىنى ھېچكىم بىلمەيدۇ. ۋاكالىتچى سودىگەر تەشەببۇسكارلىق بىلەن ژۇرنالغا چىقارغان، ھەمدە ئەمەلىيەتنى كۆپتۈرۈۋەتكەن، بۇ قەتئىي بىز كۆرۈشنى خالايدىغان ئىش ئەمەس. لارى بىلەن سېرگېينىڭ چىشىغا تېگىپتۇ – ئۇلارنىڭ بەك ئوغىسى قاينىدى – سالىي چوڭ كىرىزىسقا دۇچ كەلدى.

مەن ساللىغا ھېسداشلىق قىلىدىغانلىقىمنى بىلدۈردۈم، ياردەم قىلغۇم بار ئىدى، ئەمما مەن شىركەت قۇرغۇچىسىنىڭ قارارنى ئۆزگەرتىشكە قايىل قىلىپ، يېڭى ھەمكارلاشتۇرۇشنى قوبۇل قىلدۇرۇشقا ئامالسىز ئىدىم. پەقەت سالىي ئۆزىلا ئۇلارنى قايىل قىلىشى كېرەك ئىدى.

## كىم ئۆتدۇ تېخى ئېنىق ئەمەس

مەن ھەر كۈنى ئەتىگەندە گېزىت كۆرۈپ، بىزنىڭ بۇ كەسىپنىڭ قۇرۇلمىسىدا بىر كېچىدە قانداق ئۆزگىرىش بولغانلىقىنى كۆرۈپ باقاتتىم. كىم قوشۇۋېلىندى؟ كىمنىڭ يېڭى ھەمكارلاشتۇرۇشى بار بولدى؟ قايسى رىقابەتچى پەيدا بولدى؟ كىچىك بۆلۈمىدە ئولتۇرۇپ 2000-يىلى 5-ئايدا تارقىتىلغان Upside<sup>7</sup> ژۇرنال (بىر خىل پەن-تېخنىكا ژۇرنىلى) نىڭ كۆز يۈگۈرتۈۋاتقاندا، ئىزدەشنى ئالاھىدە ئانالىز قىلغان بىر پارچە ماقالىنى بايقاپ قالدىم. مەن تەقەززالىق بىلەن، كەسىپ ئەھلى بولمىغانلارنىڭ مەسىلىگە قانداق قارايدىغانلىقىنى كۆرۈپ باقماقچى بولدۇم. ئۇ ماقالىنى ئوقۇغاندىن كېيىن، بىزنىڭ ئىزدەشكە بولغان دىققىتىمىز زامانىنىڭ ئارقىدا قاپتۇ، تەدبىرىمىز چوقۇم مەغلۇپ بولىدىكەن.

Excite (بىر ئىزدەش موتورى) نىڭ ئىزدەش باشقۇرغۇچىسى Upside ژۇرنىلىغا: «دەسلەپتە، ئىزدەش ئاقسۆڭەكلەر تۈرىگە تەۋە ئىدى، تورتۇرايمىزنىڭ چېكىلىش مىقدارىنىڭ ئاساسىي مەنبەسى ئىدى» دەپتۇ، «...ئەمما ھازىر بىزنىڭ نۇرغۇن مۇلازىمەت تۈرلىرىمىزنىڭ بىرىگە ئايلاندى.» «بىراق Google نىڭ ئىزدەش مۇلازىمىتىلا بار. ھە، ئىزدەش بىلەن مۇندەرىجە. بۇلارنى «نۇرغۇن مۇلازىمەت» دېگىلى بولامدۇ؟

Go.com<sup>8</sup> تورنۇراسىدىن پېتېر كۈئى (Peter Kui): «ئىزدەشتە كەم بولۇۋاتقنى ئارقا كۆرۈنۈش.

<sup>7</sup> ماقالە «ئىزدەش موتورىنىڭ ئىچكى قىسمىغا چوڭقۇرلاپ كىرىش» نىڭ ئاپتورى جون ئىنس (John Ince) Go.com<sup>8</sup> دەسلەپتە Infoseek ۋە دىسنىنىڭ توردىكى كەسىپنى بىرلەشتۈرگەندىن كېيىن شەكىللەنگەن، ئاساسلىق مەزمۇنى دىسنى ۋە ئامېرىكا رادىيو شىركىتىدىن كېلىدۇ.

سىز پەقەت كۆڭۈل ئېچىش سودا پائالىيەتنىڭ بىر قىسمى سۈپىتىدە ئىزدەش كەسپىگە ئېرىشىشىز ... .. كەلگۈسىدە كەسپى ئىزدىگۈچىلەر پەيدا بولىدۇ. بىر قىسىم كىشىلەر تېخنىكا ئارقىلىق ئىزدەش ئېلىپ بارىدۇ، بىز تېخىمۇ ماكرولۇق كۆرۈشىمىز كېرەك.» دەپتۇ. تېخنىكىدا پۇت تېرەپ تۇرسا ماكرولۇق كۆزىتىش نەزىرى بىلەن تەمىنلىيەلمەيدىكەن؟ بىز دىسنى بىلەن سودا قىلىشىمىز كېرەكمۇ؟

**Upside** ئالدىن پەرز قىلىپ، **Alta Vista** يول توقۇنۇشى تەرەپتە ئېغىر خىرىستقا دۇچ كېلىدۇ، چۈنكى شىركەت ئۆزىنىڭ ئىشلەتكۈچى تور تۇراسىنى ساقلاپ قېلىش بىلەن بىللە، يەنە ئۆزىنىڭ تېخنىكىسىنى باشقا دەرۋازا تور تۇرالارغا توۋلاپ سېتىۋاتىدۇ. ھە، ھېچ بولمىغاندا بەزىلەر بۇ تەرەپتىن بىزدىن ياخشى قىلىۋېتىپتۇ. توختا، بۇ دەل بىزنىڭ تەدبىرىمىز ئەمەسمۇ؟

**Upside** يەنە **Inktomi** نى «مەخسۇس باشقا تور تۇرالارغا ئىزدەش تېخنىكىسى تەمىنلەيدىغان بىردىنبىر ئاساسلىق ئىزدەش موتورى» دەپ ماختاپتۇ. **Yahoo** دەل **Inktomi** نىڭ خېرىدارلىرىدىن بىرى، ئامېرىكا لىنىيەسىمۇ شۇنداق، ھازىر ھەتتا مىكروسوفتمۇ ئۇنىڭ خېرىدارى. گەرچە **Inktomi** نىڭ نەتىجىسى كۆرۈنەرلىك بولسىمۇ، ئەمما تۆتىنچى پەسىلدە 2 مىليون 400 مىڭ دوللار زىيان تارتتى. ئۇ ئىنتېرنېتنى ئۇچ چوڭ ماگنات بىلەن بىر بىرىنى چەتكە قاقىدىغان ھەمكارلىق ئېلىپ بېرىپ تۇرۇپمۇ، نېمە ئۈچۈن يەنە زىيان تارتىدۇ؟ بۇ ئەمدىلا بۇ كەسپكە كىرگەن شىركەت ئۈچۈن ئانچە ياخشى ئەھۋالنىڭ بىشارىتى ئەمەس.

**Ask Jeeves** (ئامېرىكىدىكى داڭلىق ئىزدەش موتورى) «تەبىئىي تىل» ئېغىزى بىلەن تەمىنلىدى ھەمدە ئىنگىلىزچىدا ئاددىي يېزىلغان بارلىق مەسىلىلەرگە جاۋاب بېرەلەيدۇ دەپتۇ. ئۇلار يەنە كۆزگە كۆرۈنەرلىك مالاينىڭ كارتون سىماسىنى تۇغ (**Jeeves** كۆڭۈلدىكىدەك مالا يېگەن مەنىدە) قىلىپ، غايەت زور بازارچىلىق خامچوتى قىپتۇ. مەن **Jeeves** نىڭ ئىزدەش ئىقتىدارىنى ئۆز جايىدا تەكشۈرۈپ بېقىپ، ئۇلارنىڭ ماركىسى ئىزدەش نەتىجىسىدىن ياخشىراق ئىكەنلىكىنى بايقىدىم. شۇبەھسىزكى، ئۇلارنىڭ ئۆزىگە تۇشلۇق دانالىقى باركەن، چۈنكى ئۇلار 2000-يىلىنىڭ بېشىدا ئەينى چاغدا ئىستىقبالى بار ئىزدەش شىركىتى **Direct Hit** نى سېتىۋالغان، **Direct Hit** ئەينى ۋاقىتتا يامان ئەمەس يۈرۈشكەن، بىراق مەن لارىدىن بۇلارنىڭ بىزگە نىسبەتەن تەھدىت ياكى ئەمەسلىكىنى سورىغان ۋاقىتىدا، لارى جاۋاب بېرىپ: «ھەر كۈنى 1 مىليونلۇق سۈرۈشتۈرۈش مىقدارىدا، ھەر قانداق تېخنىكا يامان ئەمەس ئىجرا بولىدۇ دېدى. ئەمما ھەر كۈنى 100 مىليون سۈرۈشتۈرۈش مىقدارىدا قىيىنچىلىق كۆپىيىدۇ.» دېدى.

شۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، ئېسىل تېخنىكا ئاساسىغا كۈچلۈك ماركى قارىشى قوشۇلسا **Jeeves** ئىزدەش ساھەسىدە شەمشەرگە ئايلىنالايدۇ. لېكىن، چاكارلار ئادەتتە ھەممىسى دېگۈدەك ئەسكى گۇبىلار ئەمەسمۇ؟

ئەمما ئەڭ ئاخىرىدا، **Upside** گەپنى **Google** غا يۆتكەپ، «پەقەت تېخنىكا نۇقتىسىدىن قارىغاندا، **Google** ئېرىشكەن باھا ئەڭ ياخشى» دەپتۇ.

ئاران ئىككى يىلدىن كۆپرەك ۋاقىتتا، **Google** تەرەققىي قىلىپ ھەر كۈنى 10 مىليون ئىزدەش مىقدارىغا ئىگە ئىزدەش موتورىغا ئايلاندى، ئانالىزچى داننى سۇللىۋان (**Danny Sullivan**) بۇ ھادىسىنى چۈشەندۈرگەندە مۇخبىرغا: «**Google** ئېسىل تېخنىكىنىڭ پارلاق ئۈلگىسى، بازارچىلىقتا ئەمەس بەلكى ھەقىقىي ئىنتېرنېتتا چېكىلىش مىقدارىنى جەلپ قىلدى.» دەپتۇ. بۇ **Google** نى ماختىغانلىق ئەمەس، چۈنكى **Upside** يەنە: «...كارخانا تەدبىرىنى تەتقىق قىلىپ ئېچىش، يېڭى بازارغا چوڭقۇر چۆكۈش ھەمدە پايدا يارىتىش قاتارلىق تەرەپلەردە، قارىماققا شىركەت ئانچە كۆڭۈل بۆلمەيدىغاندەك قىلىدۇ. **Google** نىڭ قاچان ئىزدەش تېخنىكىسىنى تىجارەت پايدىسىغا ئايلاندۇرىدىغانلىقىغا نىسبەتەن، **Google** بىناسىدا، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسىنىڭ ئېنىق ۋاقىت ئورۇنلاشتۇرۇشى يوق.» دەپتۇ، بۇنىمۇ توغرا دەپتۇ، مەنمۇ ئۆزەمدىن ئازراق گۇمانلىنىپ قالدۇم.

ماقالنىڭ ئاخىرىدا بىشارەت بېرىپ، Ask Jeeves ئاخىرىدا غەلبە قىلىدۇ، چۈنكى ئۇنىڭدا «ئېنىق يۈنلىش قارىشى، خېرىدارلارغا مۇلازىمەت قورالى بولالايدىغان غايەت زور يوشۇرۇن كۈچ بار...» دەپتۇ.

Google غا نىسبەتەن، بۇ ماقالىدا ئۇنىڭ Alta Vista نىڭ سېتىۋېلىش نىشانى بولىدىغانلىقىنى دەپتۇ.

بۇ ماقالىنى كۆرۈپ بولغاندىن كېيىن، سۇمۇرگەن ھاۋانىڭ زىيادە ئېغىرلىقىنى ھېس قىلدىم. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئىسمىنا قوشۇپ ئىشلەۋاتىدۇ، تېخنىكىمىز روشەن ئۈنۈم ياراتتى، پايدىمۇ ئىزچىل ئېشىۋاتىدۇ، نېمە ئۈچۈن مەسىلە كۆرۈلىدۇ؟ گەرچە مېنىڭ شىركەتتە ئىشەنچىم تولۇق بولسىمۇ، ئەمما شىركەتنىڭ سىرتىدىكى ئىشلارغا نىسبەتەن، مەندە يەنىلا نۇرغۇن تەشۋىشلەر بار ئىدى. نەتىجىسى بار شىركەتلەرنىڭ ھەممىسىنىڭ يارقىن ماركىلىرى، غايەت زور بازار ئۇلۇشى، ئېسىل سودا تەدبىرى بار. Google نىڭ بىردىنبىر مۈلكى كۆزگە كۆرۈنەرلىك ئىزدەش سۈپىتىدۇر.

ئەمما ئىزدەشكە گۇمانىي پوزىتسىيەدە بولغان كىشىلەرنىڭ ھەممىسى ئەڭ ئاخىرى خاتالاشتى. تېخنىكا مۇھىم بولۇپلا قالماستىن، يەنە بۇ خىل مۇھىملىق دەرھال، تولۇق ئىپادىلىنىپ چىقسا، كىشىلەر مەقسەتلىك كېلىپ ئىزدەيدۇ—كېرەكلىك بولغان مۇئەييەن ئۇچۇرنى ئىزدەيدۇ. ئەگەر بىر تورتۇرا ئىزدەش قۇتۇقىنى بىر قىسىم ئۇلانما ۋە ھەق تۆلەيدىغان سېتىشنى تېزلىتىش ئۇچۇرلىرىنىڭ ئارقىسىغا قويۇپ قويسا، ئۇنداقتا بۇ تورتۇرا رەڭلىك قەلەمدە خەت تېپىپ تولدۇرىدىغان ئويۇنغا ئوخشاش قوللىنىشچانلىقى تۆۋەن بولىدۇ. قارىماققا قىزىقارلىق كىشىلەرنىڭ نەزىرىنى تارتقاندەك قىلىشىمۇ—ئەمما قولىدىكى ۋەزىپىگە نىسبەتەن ئېيتقاندا قوللىنىشچانلىقى تۆۋەن.

Google قۇرغۇچىلىرى كۆڭلىدە، ئاددىي بولسا ئاندىن ئۈنۈملۈك دەپ قارايدۇ. ئۇلار Google نى ئەڭ ماھىيەتلىك مەزمۇنغا ئاددىيلاشتۇرىدۇ، چۈنكى—ئۇچۇرغا نەپىسى قانمايدىغان ئىشلەتكۈچىلەر—ئۇلار ئۆزىمۇ ئىشلىتىدۇ. ئۇلارغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، Google نىڭ ئۆزى بىر قورال، ئۇنىڭدىن باشقا ھېچنېمە ئەمەس. ئىشلىتىش ئىنتايىن قولاي بىر بولمىغا نىسبەتەن، «ئارقا كۆرۈنۈش» بولغىنى تېخىمۇ قولاي قىلالمايدۇ، كارتون چاكارمۇ شۇنداق قىلالمايدۇ.

كۆرۈنۈپ تۇرۇپتۇكى 2000-يىلى پەقەت ئاز سانلىق كىشىلەرلا ساپ ئىزدەشنىڭ قىممىتىنى كۆرەلەپتۇ، بۇ كىشىلەرنىڭ كۆپىنچىسى Google دا ئىشلەيدۇ. بۇ ئىنژېنېرلار سۈكۈت بىلەن، قەتئىي، ئۇن-تىنىسىز ھالدا ئۆزلىرىنىڭ خىزمىتىنى مۇكەممەللەشتۈرىدۇ، ئۆزلىرىنىڭ مۇكەممەل بولغىنىنى تېخىمۇ كۆپ كۆرۈرمەنگە نامايەن قىلىشقا تەييارلىق قىلىدۇ.

چۈنكى ئۇلار دۇنيانىڭ ھەممىلا يېرىدە مىخ بارلىقىنى بىلىدۇ.

## لاررى بىلەن سېرگېينىڭ رولى

لاررى بىلەن سېرگېي تۈز بولۇشنى ياقىتىرىدۇ، ئەنئەنىۋى مۇتەپەككۇرلارنى ياقىتۇرمايدۇ، بۇ ئۇلارنىڭ قىزىقىشىنى يېقىنلاشتۇرغان.

مەن كەلگۈسىدىكى دەرۋازامنىڭ ئاچقۇچىنى ئۇلارغا تاپشۇرغاندىن كېيىن، ئۇلار روھىي چاقىمنىڭ ئارقىسىدىن تىيىلىپ كېتىپ بارىدۇ، چاقىنى ئېگىز-پەس چىغىر يولدا ۋە تىيىلغاق ئەگرى-توقاي تاغ يولىدا يانتۇ

قىلىش تەجرىبىسى ئېلىپ بېرىۋاتىدۇ، لېكىن مەن تىرىشىپ تەڭپۇڭلۇقنى ساقلاۋاتىمەن. ئۇلارنىڭ ھەر ئىككىسى 26 ياش، ئەمما ئۇلار مېنىڭ كەسپى ھاياتىمدا ئۇچراتقان تۇنجى تۈركۈمدىكى مۇۋەپپەقىيەت قازانغان ياشلار ئەمەس. «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» دە ئىشلەۋاتقان ۋاقىتتا، مەن Zip2 (بىر يۇمشاق دېتال شىركىتى) نىڭ قۇرغۇچىسى ما يىلوڭنى ئۇچراتقان، ئۇ 28 ياش ۋاقتىدا ئۆزى بىر قوللۇق قۇرغان Zip2 نى سېتىۋېتىپ، 300 مىليون ئامېرىكا دوللىرىغا ئېرىشكەن، ئاندىن كېيىن ئىگىلىك تىكلەش شىركىتى PayPal (پايبال شىركىتى) نىڭ پايدىچىسىغا ئايلانغان، ياش ھەم مۇۋەپپەقىيەت قازانغان تېخنىكا ئالىي ئەمەلدارلىرى كىرىمىنى جىلغىسىدىكى ياۋا ئوت-چۆپلەر بولۇپ، ئۇلارنى ھەممىلا جايدا كۆرگىلى بولىدۇ، ئۇلار ئەتراپتىكى مەنزىرىدىن ھوزۇرلىنىش بىلەن بىللە ئۆزىنىڭ يېشىلىقىغا ناھايىتى ئىشىنىدۇ.

ئاننى مېنىڭ گېزىتخانىدىكى غوجايىنىم، ئۇ مەندىن 10 ياش كىچىك، ئۇ ماڭا چوڭ مەسىلىلەر ئۈستىدە باشلىق بىلەن ئوخشاش بولمىغان كۆز قاراشنى ئوتتۇرىغا قويۇشنى ئۆگەتكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھۆرمەتلەشنى قولدىن بەرمىگەن. لاررى بىلەن سېرگېي باشلىقلىرى بىلەن ئالاقە قىلغاندا ناھايىتى سىپايە-ئەگەر كەلگۈسىدە ئۇلارنىڭ باشلىقى بولۇپ قالسا، كىرىمىنى جىلغىسىدىكى كارخانىچى بولۇش سۈپىتى بىلەن، ئۇلاردا باشقىلارغا بويىسۇنۇش كەمچىل، بۇنى مەبلەغ سالغۇچىلارنىڭ ئىشەنچىسىدىنلا كۆرۈۋالغىلى بولىدۇ، بىر مەبلەغ سالغۇچى بىر باشقۇرغۇچىلىق ئورنىغا تەكلىپ قىلىنغۇچىدىن ئاغرىنىپ: «ئۇ نوپۇزدىن بەكلا قورقسىدىكەن.» دېگەن. ئەلۋەتتە شىركىتىمىزنىڭ قۇرغۇچىسىنى ھېچكىم بۇنداق باھالىمايدۇ، ئۇلار پەقەت سانلىق مەلۇماتقا بويىسۇنۇشنى ئىپادىلەيدۇ.

لاررى بىلەن سېرگېي ئالتۇن تۇخۇم كاكىلايدىغان غازنى بايقىغان، ئۇلارنىڭ ھەر قانداق كىشىگە بويىسۇنۇشى ھاجەتسىز، ئۇلار ئەنگىلىيە ئايال پادىشاھى بىلەن ئوخشاش ئورۇنغا ئىگە، بەنەزەر بوتتو (پاكىستانلىق سىياسىيون) بىلەن دوست، ئۇلار سودا تەكلىپىگە ئېھتىياجلىق بولغاندا، جىف بسوس (Jeff Bezos) (ئامازوننىڭ قۇرغۇچىسى) ياكى ۋاررېن باففېت (Warren Buffett) نىڭ تەكلىپىنى ئالىدۇ. ئۇلار كەسپ باشلاپچىلىرىغا راستچىل ئوچۇق سۆزلۈك، تەمىنلەش سودىگەرلىرىنى خالىغانچە ئەيىپلەيدۇ، ئۆزىنىڭ پىكرى بىلەن ئوخشىمىغان قاراشتىكى خىزمەتچىلەر بىلەن كارى يوق، ھەتتا ئۇ خىزمەتچىلەرنىڭ تەجرىبىسى ئۇلارغا قارىغاندا مول، ئوقۇش تارىخى يۇقىرى بولغان تەقدىردىمۇ<sup>9</sup> ئۇلار ھەرگىزمۇ مەقسەتلىك قوپاللىق قىلمايدۇ، پەقەت بەزىدە ئىشلار ئۇلارنىڭ ئالدىن ئويلىغان يولىدا تەرەققىي قىلمىغانلىقتىن، سەۋر-تاقىتى يوقتەك كۆرۈنىدۇ.

شىركەت قۇرىدىغان مەبلەغ ئەمەلىيلەشمىگەن ۋاقىتتا، لاررى بىلەن سېرگېي مەبلەغ سېلىش ئېھتىمالى بولغانلارغا ھەيۋە قىلغاندەك تۇيۇلىدۇ. بۇ ئىككى «Google چى» دا بىر تىيىنىمۇ يوق، ئەمما ئۇلار Sequoia Capital (شەمشاد كاپىتالى) بىلەن (KPCB) (Kleiner Perkins Caufield & Byers) نىڭ بىرلىشىپ مەبلەغ سېلىشىدا چىڭ تۇردى، چوقۇم بىرلىشىپ مەبلەغ سېلىش، Google نىڭ كىرىمىنى جىلغىسىدا ئالدىنقى قاتاردا تۇرىدىغان خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچى شىركەتلىرىنى ئۆزلىرىنى قوللاقتۇرىدىغان جەلپ قىلىش ئىقتىدارى بار. لاررى بىلەن سېرگېي قىممىتىنى مۆلچەرلەيدىغان ماددا بېكىتتى، ئاساسى ئۇلار ئۆزلىرى قۇرغان تېخنىكىدىكى يوشۇرۇن كۈچنى كۆرۈپ يەتكەن، Sun، eBay، Yahoo، ۋە ئامازوننىڭ مەبلەغ سالغۇچىلىرىنىڭ كۆپلىكتىن سەزگۈر كۆزىتىش ئىقتىدارى ئەمەس. لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ھېچقايسىسى سودا ئىنستىتۇتتا ئوقۇمىغان، چوڭ شىركەتتىمۇ باشقۇرۇپ باقمىغان. ئەمما لاررى ماڭا، ئۆزىنىڭ Google نى باشقۇرۇپ رىقابەت كۈچىگە ئىگە شىركەت قىلىپ قۇرۇپ چىقىش ئۈچۈن 200 پارچىدىن ئارتۇق سودا كىتابلىرىنى ئوقۇغانلىقىنى دەپ بەرگەن. ئۇ ئۆزى ئوقۇغان بارلىق مەزمۇنلارغا خۇددى دەرسخاندا ئۆگەنگەن مەزمۇنلارغا ئوخشاش ئىشىنىدۇ.

<sup>9</sup> لاررى بىلەن سېرگېي ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا دوكتورلۇقنى تاماملىمايلا Google نى قۇرغان، بۇ ئۇلارنىڭ پىروفېسسور ئاتا-ئانىسىنىڭ كۆڭلىنى غەش قىلغان. سېرگېي مۇنداق دېگەن، ئۇنىڭ ئانىسى Google نىڭ خۇش خەۋىرىنى ئاڭلاپ ئۇنىڭدىن: «ئۇنداقتا سەن ھازىر ئوقۇشۇڭنى تاماملىۋېتەلەيدىغان بولدىڭمۇ؟» دېگەن.

ئۆز-ئۆزىنى كېڭەيتىش ئادەتتە نۇقسانسىز تۇيغۇغا ئەگىشىپ پەيدا بولىدۇ. ئەمما لاررى بىلەن سېرگېي ئۆتە كېڭىيىدىغان ئۆزىگە مەسئۇل بولۇش تۇيغۇسىنى ئىنتايىن ئاز ئىپادىلەيدۇ. ئۇلار باشقىلارغا يۇقىرى ئاۋازدا ۋارقىرىمايدۇ، ئۇلۇغۋار ئەمما قۇرۇق باياناتنى ئېلان قىلمايدۇ، كېزىتلارنىڭ Google نى مۇبالغە قىلىشى بىلەن تېخىمۇ كارى يوق. ئەمەلىيەتتە، ھەر قانداق ئۇچۇرۇش بىر ئېغىز «سانلىق مەلۇمات بىلەن گەپ قىلىش» دېگەن تېز جاۋابنى تارتىپ چىقىرىدۇ. ئۇلار ئۆزىگە نىسبەتەن ساغلام تونۇشقا ئىگە، شەخسىي ۋە شىركەت ئىناۋىتىنىڭ ئېشىشىغا ئەگىشىپ، ئۇلار ھەتتا ژۇرنال مۇقاۋىسىدىكى ئۆزىنىڭ رەسىمىگە چاقچاق قىلىپ، ئاممىۋى مۇناسىۋەت بۆلۈمى مۇقاۋىنى چوڭايتىپ چوڭ زالغا قويۇپ قويدى. لاررى بۇ ھەرگىزمۇ شىركەتنىڭ تەلۋىلەرچە شەخسكە چوقۇنۇشنى تارقاتقانلىقىنى بىلدۈرمەيدۇ—ھېچ بولمىغاندا، تېخى ۋاقتى كەلمىدى،— دېدى.

ئۇ ئاگاھلاندىرۇپ: «بىزنىڭ ئورنىمىز بار بولغان ۋاقتتا، ئاندىن سىلەر ئەنسىرسەڭلار بولىدۇ»،— دېدى.

## Google پاراڭلىرى

لاررى بىلەن سېرگېينىڭ توساتتىن مۇنازىرىنى ئۇزۇپ قويدىغان ئادىتىنى كۆزدە تۇتقاندا، ئۇلارنىڭ باشقىلارنىڭ كۆز قارىشىنى ھۆرمەتلىگەنلىكىنى كۆرگىنىدە ئىنتايىن ھەيران قالسىمەن. بىزدە ئىدىيە كەم ئەمەس، Google شىركىتىنىڭ خىزمەتچىلىرى ئۆزىنىڭ ئىدىيەسىنى ھەمبەھىرلەشكە ئامراق، ھەتتا زورلاپ ھەمبەھىرلەيدۇ.

باشقا Google كىشىلىرىنىڭ نەزىرىدە، بۇ Google شىركىتىنىڭ يۈرگۈزۈلۈشىنىڭ تۈپ ئۇسۇلى، ئۇنى «توپ ئۇچۇر مەنبەسى» ياكى «كۆپ خىل تەكلىپنىڭ قوزغىتىشى» دېيىلىدۇ. شىركەتنىڭ بىناسىدا بىر كىشىلىك ئورۇنغا ئېرىشىشتىن ئىلگىرى، Google كىشىلىرى سۈرۈشتۈرۈلۈپ، ئىلھاملاندۇرۇلۇپ، تاللانغان بولىدۇ. شۇڭلاشقا، Google تۇغىنى تاقىغان ھەر قانداق بىر كىشىنىڭ بىلىمى مول بولغان بولىدۇ. يېڭى ئىدىيەلەر ھېچقانداق تەجرىبىسى يوق ئالىي مەكتەپنى پۈتتۈرگەنلەردىن كەلسۇن ياكى تەجرىبىسى مول قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ مۇئاۋىن باش مۇدىرىدىن كەلسۇن، بۇنىڭ ھېچقانداق مۇناسىۋىتى يوق، بىر ئوينىڭ ياخشى يامانلىقى ئوينىڭ ئۆزىگە باغلىق، ئوينى ئوتتۇرىغا قويغان ئادەمنىڭ ئورنى بىلەن مۇناسىۋەتسىز. دەرىجىسى ئىنتايىن تۆۋەن بولغان بازارچىلىق خادىملىرى بولغان تەقدىردىمۇ، ئوخشاشلا لاررى بىلەن سېرگېي ئويلىنىشقا تېگىشلىك تەكلىپلەرنى ئوتتۇرىغا قويايلىدۇ.

سالار ماڭا: «لاررى بىلەن سېرگېي ئۇدۇل ئەقلى مۇنازىرىنى ياخشى كۆرىدۇ، ئۇلار ياخشى ئىدىيەلەرنى ئاڭلاشنى خالايدۇ. ئەگەر ياخشى كۆز قارىشىڭىز بولسا، ئۇلار قوشۇلمىغان تەقدىردىمۇ، مۇنازىرە قىلىپ باقىدۇ.» دېدى. سىرتتىن كەلگەن پىكىرچۇ؟ بۇ ئىچكى قىسىمدىكىگە ئوخشىمايدۇ. مەن 4-ئايدىكى ئالداش بايرىمىدىكى قايتۇرما ئىنكاسنى بىر تەرەپ قىلغاندا بايقىشىمچە، بىز ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ رازى بولماسلىق دەرىجىسىنى تۆۋەن مۆلچەرلەپتۇق. بىزنىڭ كىرىمىز ئاخىرىدا تاراتقۇ ۋە ھەمكارلىشىش ئېھتىمالى بولغان ھەمراھلىرىمىز ئوتتۇرىسىدا Google غا پىچىرلىدى، ئەمما مەن Google لۇقلارنىڭ ئۆزىنىڭ ئىشداشلىرى بىلەن Google ھەققىدە پاراڭلاشقانلىقىنى ئىنتايىن ئاز ئۇچراتتىم.

Google لۇقلار قىلچە تارتىنماستىن ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىنى ئاشكارا ئوتتۇرىغا قويدى، ئۇ ئەلۋەتتە «خىزمەتچىلەر پارىڭى» دا ئېلىپ بېرىلىدۇ، بۇ ئېلخەت تىزىمىدىكى لاسۋىگاس، بۇ جايدا ھەر قانداق ئىش يۈز بېرىشى مۇمكىن، ھېچقانداق چەكلىمە يوق. پاراڭدا، Google لۇقلار  $P=NP$  نى نەزىرىيە بىلەن ئىسپاتلايدۇ، پاقىنىڭ لىيلىشىنىڭ ئەڭ ياخشى لايىھەسىنى ئوتتۇرىغا قويدۇ. ئۇلار چارلىنىڭ مىكرو ئاشخانىسىدا ساقلانغان

شششلىك سۇنىڭ ماركىسىنى تالاش-تارتىش قىلدۇ، سۇدا ئېرىدىغان قاتتىق جىسىملارنى، شششنىڭ چوڭ-كىچىكلىكى شۇنداقلا سۇدا پايدا بولغان تەبىئىي ئۇران ئېلېمېنتىنىڭ ئادەم بەدىنىگە بولغان پايدىسىنى مۇنازىرە قىلدۇ. بىر ھەپتە مۇنازىرە قىلغاندىن كېيىن، چارلىنىڭ سەۋر قاچىسى تېشىپ، ھەممە شششلىك سۇنى تۈكۈۋېتىمەن، ئىشچى-خىزمەتچىلەرنىڭ ھەممىسى كۆلچەكنىڭ سۇيىنى ئىچىدۇ دەپ تەھدىت سالدى.

مەن ئىلگىرى زەھەر خەندە سۆز تېمىسىدىن بىرنى باشلىغان، بىز جۈمە كۈنى ھەقسىز دونۇت بولكىسى (donut) نى قوللاشنى توختىتىپ، يېڭى باگېل بولكىسى (bagel) نى قوللايدىغان بولدۇق، بۇ پائالىيەت بىر قانچە يىل داۋاملاشتى. ئىلگىرى بىر ماقالىدە Google لۇقلار ئۆزىنىڭ ئەخلىتىنى ئۆزى تازىلاش تەلەپ قىلىنغان ماقالە بولۇپ، ماۋزۇسى «بۇ جايدا ئانگىز ئىشلىمەيدۇ، ئۆزىڭىز پاكىز تازىلاڭ»، ئۇزاققا سوزۇلغان مۇنازىرە قوزغىغان ئىدى، كۆپچىلىك ئۆزىنىڭكىنى توغرا دەپ ھېسابلاپ غەزىپى توساتتىن پارتلاپ، تالىشىدىغان تېما ۋاقىت قىممىتىنى تەكشۈرۈپ ئوڭشاشقا، كېيىنكى ئاياللار ھوقۇق قارشى ئەمەلدارلار سورۇندىكى ئاياللارنىڭ رولى ۋە ئىككىنچى قەۋەتنىڭ تېخىمۇ كۆپ پىچاق-ئارغا ئېھتىياجلىق ئىكەنلىكىگە چېتىلىدۇ. بۇ مەسىلە ھەققىدىكى مۇنازىرە بىلەن كۆپچىلىكنىڭ «پىلانېتلار ئارا ئۇرۇش-خىيالىي كىرىزىس» نىڭ مۇنازىرىسىگە ئوخشاش ئۇزۇن داۋاملاشقان.

ھەر خىل مۇنازىرىلەر مېنىڭ Google مەدەنىيىتىنىڭ يۈرەك سوقۇشىنى ھېس قىلغان جايم، ھەر خىل ئەھۋاللاردىن تومۇر سوقۇشنىڭ جانلىق، كۆپ خىل، بەزىدە ئىنتايىن كۈچلۈك ئىكەنلىكىنى ھېس قىلغىلى بولىدۇ.

## مەڭگۈ «نېمە ئۈچۈن» دەپ سورايدۇ

مەن Google شىركىتىگە كىرگەندە، مەڭمە ئىنژېنېرلارغا نىسبەتەن تەسەۋۋۇردىكى شەكىل قاچىلانغان ئىدى: ئۇلار زور كۆپچىلىك تور قۇرۇتلىرىغا ئوخشاش ئىچىمىز، ئىجتىمائىي ئالاقە ماھارىتى ئاستا، پەقەت ئاپتاپقا قاقلىنىپ باقمىغان. مەن ئەينى چاغدا، ئۇلار چوقۇم يۇقىرى ئاۋاز ۋە ئابرويلۇق زاتلاردىن ھېيىقىدۇ دەپ ئويلىغان. بۇ مېنىڭ شۇنداق ئادەم ئىكەنلىكىمنى كۆرسەتمەيدۇ، ئەمما 7 يىللىق مۇخبىرلىق ھاياتىم ئارقىلىق، مەن ئامراق بولغان سوئال سوراش ئۇسۇلىغا ئادەتلىنىپ قالدىم، مەسىلىنى مۇنازىرە قىلىپ ئىنتايىن بىمەنە دەرىجىسىگە كۆتۈرۈۋېتەلەيمەن. مېنىڭچە ئەڭ كۈچلۈك توسقۇنلۇق كۈچى كومپيۇتېرىمغا بۇيرۇق يازغاندا، ھەر پىتاختا پۇرۇنناسىنىڭ ئەكس تەسىر كۈچى دەپ ھېس قىلىمەن.

كېيىن شۇنى بايقىدىمكى، تەجرىبىسى مول ئىنژېنېرلارنى ئىندەككە كەلتۈرۈش قۇتۇلغۇلى بولمايدىغان تەكشۈرۈش مۇخبىرلىرىدىنمۇ بىر تەرەپ قىلماق تەس. ئىنژېنېرلار بىۋاسىتە تۇيغۇدىكى نەرسىنى قوبۇل قىلمايدۇ، ھېسسىياتىنىڭ ئارقىسىغا كىرمەيدۇ، ياغلىما گەپلەرگىمۇ پىسەنت قىلىپ كەتمەيدۇ، مۇكەممەل بولمىسا ھەرگىز ئاسانلا بولدى قىلمايدۇ. ئىنژېنېرلار ئېنىق، ئىشەنچلىك، مۇنازىرىسىز جاۋابقا ئېرىشىشتىن ئىلگىرى مەڭگۈ: «نېمە ئۈچۈن؟» دەپ سورايدۇ

خۇددى كرائىگ سىلۋېرستېين ماڭا دېگەنگە ئوخشاش: «مەسىلە بارلىقىنى ھېس قىلىپ تۇرۇپ ئۇنى دېمەسلىك، بىر قۇرۇلۇش لايىھەلىگۈچىنىڭ خاراكتېرىغا ماس كەلمەيدۇ... باشقىلارنىڭ تاپا-تەنسىدە پەيدا بولغان ئۇنۇم ئانچە يۇقىرى بولمايدۇ.»

ماتت كاتتسىيۇ بۇ خىل قاراشنى بەك قوللايدۇ: «Google نىڭ ئىنژېنېرلىرىنىڭ ھەممىسىنىڭ كۈچلۈك ئىرادىسى بار، بەزىدە بىز لارى بىلەن سېرگېينىڭ خاتا ئىكەنلىكىنى ھېس قىلساق، ئۇلارنىڭ كۆز قارىشى بىلەن

پەقەتلا كارىمىز بولمايدۇ. »

نۇرغۇنلىغان Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ھەممىسىنىڭ ئىلىمىدىن باشقا خىزمەت تەجرىبىسى يوق. ئۇلار ئەزەلدىن باشقۇرغۇچىنىڭ تىل-ئاھاننى ياكى ئىشداشلىرىنىڭ ئەيىبلەشنىڭ تەمىنى تېتىپ باقمىغان، شۇڭلاشقا ئۇلار قاشادىن بۆسۈپ ئۆتۈپ ئۆزىنىڭ ئەقىل-پاراسەتلىك ھاياجانىنى تارقىتىدۇ.

ئادەم كۈچى بايلىقىنىڭ مەسئۇلى خىسپىر كايىرىنى خىزمەت پاراۋانلىق تەرەپلەردىكى مەسىلىلەرنى بىر تەرەپ قىلىدۇ، ئۇ: «ئىنژېنېرلار قانداق ئىش بولۇشىدىن قەتئىينەزەر ھەممىسىگە رەددىيە بېرىدۇ. «نېمە ئۈچۈن بۇ جايغا قول قويىمەن؟ مەن قول قويمايمەن. » ئۇلار ئەڭ ئاددىي ئىشقىمۇ-كىچىك ئىش-جەڭ ئېلان قىلىدۇ، ھەتتا ئۆزىگە پايدىلىق ئىش بولسىمۇ يەنىلا ئوخشاش. »

تۇر باشقۇرغۇچى دېب كېللى (Deb Kelly) تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئوتتۇرىغا قويۇلغان قايتۇرما ئىنكاسلارنى ئۈزۈلۈرمەي تاپشۇرۇۋالىدۇ، ئۇ ئاشۇ پىكىرلەرنى بەرگەن كىشىلەرگە ئىنتايىن ھەۋەس قىلىدۇ: «نېمە ئۈچۈن مۇنازىرە قىلىدۇ؟ مەن سىلەرنى كۆرۈپ باققانمۇ باقمىغانمۇ تېخى بىلمەيمەن. »

مەڭگۈ «نېمە ئۈچۈن» دەپ سورايدىغان ھالىتى بەزىدە باشقا ئىنژېنېرلارنى ئاچچىقلاندۇرۇپ قويدۇ. قاتتىق دېتال لايىھەلىگۈچى ۋىل ۋايتېدنىڭ بايقىشىچە، ئاخىرى تۈگىمەيدىغان بۇ سوئاللار ئەمەلىيەتتە كىشىنى بىئارام قىلىدىكەن: «Google شىركىتىنىڭ ئۈنۈملۈك ئايلىنىشى ئۈچۈن، تېگى-تەكتىكىنى سوراش ئىنتايىن مۇھىم، ئەمما كولاپ سورىۋېرىش ئۈسۈلىدىن مەن بەك بىزار، چۈنكى ئۇلار بەك ئەقىللىق ئىكەن. ئىلگىرى مەلۇم بىر ئىشتا مۇۋەپپەقىيەت قازانغان بولسا، ئۇلار ئۆزىنى باشقا ئىشلارنىمۇ چوقۇم بىلىدىغاندەك ھېس قىلىدۇ. شۇڭلاشقا ئۇلار ئىسسىقلىق تارقىتىشنى قانداق لايىھەلەش، قانداق تىپتىكى بولسا ئىشلىتىشنى ماڭا دەپ بېرىدۇ. ئۇلار ئۆزلىرىنىڭكىنى توغرا، مېنىڭكىنى خاتا دەپ قارايدۇ، بۇنداق بولغاندا ئەلۋەتتە چاتاق چىقىدۇ. »

بىر مەيدان كۆز قاراش توقۇنۇشىدا ئازار يەپ قالماسلىق ئۈچۈن، شىركەتنىڭ ئىچكى ئايلىنىش ئۇسۇلىنى چۈشىنىش كېرەك. ئالدى بىلەن، بۇ خىل ئەركىن لەيلىيەيدىغان ئۇچۇرلار خۇددى سىمىسىز ئېلېكتىر دولقۇنىغا ئوخشاش Google نىڭ ئىچكى قىسمىغا سىڭىپ كىرىدۇ، سىز پەقەت چاستوتىنى توغرىلاپ قوبۇللىشىڭىزلا بولىدۇ. مەن ھەر ھەپتە قۇرۇلۇش لايىھەلەشنىڭ ئايرىم گەپلىرىنىڭ ھەممىسىگە دىققەت قىلىمەن، كارخانىنىڭ ئىچكى تورىنى چوڭقۇر تەتقىق قىلىمەن. جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا دىققەت بىلەن ئاڭلايمەن، چۈشلۈك تاماق ۋاقتىدا بىر ئۈستەلدە تاماق يەۋاتقانلارنىڭ پارىڭىنى ئاڭلايمەن. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئۇچۇر ئېقىمىنى مەقسەتلىك چەكلىمەيدۇ، ئەمما بىزدە تېخىمۇ يېڭى شىركەت ئەندىزىسىنىڭ رەسمىي ئۇچۇر ئالماشتۇرۇش مەركىزىدىن بىرى كەم.

لارنىڭ مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنى ئۇچۇر توپلاش ئورنىلىق ۋازىپىسىنى ئۆتەيدۇ. مەن قارا رەڭلىك كىرىسلودا ئولتۇرۇپ، لارنىڭ ئىدىيەسىنى تەتقىق قىلىپ، ئەڭ نېگىزلىك نۇقتىسىدىن ماڭا لازىملىق ئۇچۇرنى ئىزدەيمەن. Google نىڭ ئىستراتېگىيەلىك كۆرسەتمە مەنبەسىدىن بىۋاسىتە ئۇچۇرغا ئېرىشىش، خىزمىتىگە ئەڭ زور ياردەم قىلىدۇ. ئېنىق نۇقتىئىنەزەر خۇددى سالقىن ھاۋا ئېقىمىغا ئوخشاش، ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى، مەھسۇلات ئالاھىدىلىكى شۇنداقلا رىقابەت سەۋىيەسىنىڭ غۇۋالىقنى پاك-پاكىزە سۇپۇرۇپ قۇرۇغداپ قويدۇ. بۇ خىل تەكشۈرۈش باھالاش شىركەتنى توختىماي يېڭىلىق يارىتىشقا ئىنتىرىدۇ، ئۇنىڭدىن تولۇق قانائەت ھاسىل قىلىمەن، پات ئارىدا سۈرگۈن قىلىنىدىغانلىقىدىن قىلچە بىخەۋەر ھالدا، ئۇچۇر باغچىسىدىن ئامالسىز ئايرىلىپ، ھەممە يەردىن ئۆزەم خىزمەتنى قانات يايدۇرىدىغان ئۇششاق ئۇچۇرلارنى ئىزدەيدىغانلىقىمنى ھېس قىلىمەن.

## شۇنداق، مەن قارشى

ھەممەيلەن بارلىق ئىشلارغا ئۆزلىرىنىڭ كۆز قارىشىنى بايان قىلىۋاتقاندا، مېنىڭ ئاۋازىم ئۇلارنىڭكىدىن ياغراق، پوزىتسىيەم تېخىمۇ مۇستەھكەم بولۇشى كېرەك. ئۇنداق بولمايدىكەن، ئاۋازىم شاۋقۇن-سۆرەننىڭ ئىچىدە كۆمۈلۈپ قالىدۇ. روشەنكى، نۇرغۇن كىشىلەرمۇ مۇشۇنداق ئويلايدۇ. سۆھبىتىمىز تېخىمۇ كەسكىنلىشىپ كەتتى.

مەن نۇقتىئىيەنەزەرنى ئوتتۇرىغا قويىدىغان ۋاقىتتا، مەيلى يېڭى مەھسۇلات ئىسمى مەيلى باش بەتتىكى تەشۋىقات لوزۇنكىسىنىڭ سۆزى بولسۇن، مەن يەنىلا پىكىر قوشۇنى قۇرۇشۇم لازىم. مەن سالارنى ئەڭ بېشىغا تىزىمەن، چۈنكى ئۇ مائۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىگە ئەمدىلا كۆچۈپ كىرىشتىن ئىلگىرىلا Google غا كىرگەن ئادەمگە ئوخشاش<sup>10</sup>، قارار چىقىرىش جەريانىنىڭ ھەممىسىدە يېتەكچى ئورۇندا تۇرىدۇ. كۆپچىلىك ھەممەيلەن شىركەت قۇرغۇچىسى بىلەن سۆزلىشەلەيمىز، ئۇلارغا كۆز قارىشىمىزنى ئويلىنىدۇرالايمىز، ئەمما ئۇلارنىڭ كۆز قارىشى ئەڭ مۇھىم، ھەمدە ئەڭ كۈچلۈك بولۇپ ھېسابلىنىدۇ. ئەگەر بۇ ئىچكى چەمبەردىكىلەر مېنىڭ مەيدانىمغا پۈتۈنلەي قارشى تۇرسا، يەنە بىر چەمبەرنىڭ تولۇقلىما خاراكتىرلىق قوللىشى ئىنتايىن ھالقىلىق بولىدۇ.

كۆپ قىسىم ئوت ناھايىتى تېزلا ئوت يالقۇنغا ئۆزگىرىدۇ—ئىسسىقلىقى مەخسۇس ئېلخەت تىزىمى ئارقىلىق تارقىلىدۇ—مۇناسىۋەتلىك كىشىلەر توپلىنىپ مۇناسىۋەتلىك مەسىلىلەرنى ئايرىم مۇنازىرە قىلىدۇ. شۇنداقلىقىمۇ، ئىنتايىن قىزىق مەسىلىلەر بولسا Google دىكى ھەممە ئىشچى-خىزمەتچىلەر قاتنىشىپ، مۇناسىۋەتلىك مەسىلە ھەر بىر ئادەمنىڭ قوبۇللاش سانىدۇقىغا يوللىنىدۇ.

ئۇرس مۇنداق دېدى: «ئىنژېنېرلار مۇنازىرە قىلىشقا ئۇستا، گەرچە ئۇلارنى توسۇشنىڭ زۆرۈرىيىتى بولمىسىمۇ، ئەمما ئۇنىڭ كاشىلا بولۇپ قىلىشىغا يول قويماسلىق كېرەك. بەزى ۋاقىتلاردا، ئېلخەت قوبۇللاش تىزىمىمىزنىڭ كۆلىمى ئانچە چوڭ<sup>11</sup> بولۇپ كەتمەيدۇ، بۇ پەقەت كۆپچىلىكنىڭ ئۆزىنىڭ تورخېتىنى بىر قېتىمىدىلا 300 ئادەمگە يوللاش يوللىماسلىقىنى بىلەلمىگەنلىكىدىن بولغان.»

مات كاتتىس تۇنجى قېتىم شەھۋانى تور بېكەت سۈزگۈچتىن ئاتلاپ ئۆتكەندە، قۇرۇلۇش بۆلۈمى قاتتىق تەنقىد قىلىنغان.

بۇ ئىشنى ئەسكە ئالغاندا، ئۇ مۇنداق دېدى: «Google لۇقلارنىڭ ھەممىسىدە كۈچلۈك ئۆزىگە ئىشەنچ بار، ئەگەر ئىنتايىن ئەدەبلىك ئىككى كىشى ئوخشاش بىر پىكىرگە كەلمەكچى بولسا، ئۇلارنىڭ ئىختىلاپ كەلتۈرۈپ چىقىرىدىغان توسالغۇنى ئايلىنىپ ئۆتۈپ بىر يەرگە كەلتۈرۈشىڭىز ھەمدە ئۇلارنىڭ بۇ مەسىلىنى ھەل قىلىشىنى تەلەپ قىلىشىڭىز كېرەك، چۈنكى ئۇلارنىڭ ھەر ئىككىسى ئۆزىنىڭكىنى ئىنتايىن توغرا دەپ قارايدۇ.»

مات كاتتىس شۇنىڭغا ئىشىنىدۇكى، سىرتتىكى كىشىلەر ئانچە پەرۋايمىغا ئېلىپ كەتمەيدىغان—ئەگەر ئۇلار دىققەت قىلىپ قالسا—ئۇ مەسىلىلەر ئۈستىدە توختىماي مۇنازىرە قىلىدۇ، بۇ شەخسنىڭ تەسىر دائىرىسى بىلەن مۇناسىۋەتسىز، ئىشخانا سىياسىيىسىمۇ چېتىلمايدۇ. مۇنازىرە قىلىدىغان مەسىلە شۇكى قايسى ئۇسۇل ئىشلەتكۈچىگە نىسبەتەن ئەڭ ياخشى ئىكەنلىكىنى قانداق جەزملەش، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا Google

<sup>10</sup> سۇسان ۋوچىكى، مارىسسا مايېر، جىن دىئان، سالار كامانگار، ئۇرس خوتېلزلارنىڭ ھەممىسى بۇ چەمبەرنىڭ ئەزالىرىدىن بىرى.  
<sup>11</sup> مۇھىم تورخەتنى ھەممە ئىشچى-خىزمەتچىلەرگە يوللاشتىن ئىلگىرى، چوقۇم بەلگىلەنگەن قارار قىلغۇچىنىڭ تەستىقىدىن ئۆتۈشى كېرەك.



شرکتتە كىم ئىشلەتكۈچىنىڭ كۆز قارىشىغا ئەڭ ۋەكىللىك قىلالايدىغانلىقىغا جاۋاب بېرىش.

مېنىڭچە ئۆزەمگە تەۋە ئەمەستەك ھېس قىلىمەن.

مەن ئىشلەتكۈچىلەر ئەۋەتكەن ئېلخەتنى ئوقۇيمەن، ئۇلار تورتۇرادا كۆرگەن گەپلەرنى مەن يازغان. مېنىڭ ئىلگىرى نەچچە ئون يىل ھەر خىل خېرىدارلار بىلەن بىۋاسىتە ئۇچرىشىش تەجرىبەم بار، ئۇلارنىڭ ھەممىسى تۇتقۇچى ئىككىدىن، كۇنۇپكىسى بىردىن ئارتۇق بولغان ئۇسكۇنىنى قانداق ئىشلىتىشنى بىلمەيدۇ. ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى لايىھەلەش قوشۇنىنىڭ يىغىنى ۋە مەھسۇلات تەكشۈرۈپ باھالاش يىغىنىدا، مەن ناھايىتى تېزلا قايسى ئۆزگىرىشلەرنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنى گاڭگىرتىپ قويىدىغانلىقىنى بايقىيالايمەن، چۈنكى ئۇ ئۆزگىرىشلەر مېنىمۇ گاڭگىرتىپ نېمە قىلىشىمنى بىلمەيمەن. رەقەملىك تېخنىكا جەھەتتە، مەن ئوتتۇرىچە سەۋىيەگە يېتەلمەسلىكىم مۇمكىن، مېنىڭ خىزمەتداشلىرىم بىر تىنقىتتا Windows سىستېمىسىدىنمۇ ياخشى بولغان ئوچۇق كودلۇق مەشغۇلات سىستېمىسىدىن ئالتە يەتتىن دەپ بېرەلەيدۇ، ئەمما ئىشلەتكۈچىنىڭ كۆز قارىشىغا ۋەكىللىك قىلىدىغان مەسىلىدە، مەن ئۇلاردىن بەكرەك ھۆددىسىدىن چىقالايمەن.

مارىسسامۇ تىرىشچانلىق كۆرسىتىپ ئىشلەتكۈچىلەر دىققەت قىلىدىغان ئوچۇق يەتكۈزۈش يولىغا ئايلىنىۋاتىدۇ، مەھسۇلات ئالاھىدىلىكىنى تونۇشتۇرۇش ياكى ئىشلەتكۈچى ئارايۇزىنى قايتا لايىھەلىگەندە، ئۇ ئۆزىنىڭ ئوتتۇرا غەربى قىسمىدا ئولتۇرىدىغان ئانىسىنى مەلۇم بىر ئىشلەتكۈچى دەپ قارايدۇ. مارىسسانىڭ ۋاقىتلىق ئىشلەتكۈچى ئارايۇزىنى لايىھەلەيدىغان ئىزىپىر بولۇش رولى ئۇنى تەبىئىيلا ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ مەنپەئىتىنى قوغداپتۇرۇدۇ،

ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۆزىنىڭ چىن يۈرىكىدىن چىققان ھەقىقىي قوغداش. ئۇنىڭ قىزغىنلىقى ۋە ئەقىل-پاراسىتى ئۇ كۆز قارىشىنى ئوتتۇرىغا قويغاندا قارىماققا خۇددى بىر مەيدان ھۇجۇم باشلىغانغا ئوخشايدۇ. ئەگەر سىزنى دەسلەپتەلا چۆچۈتەلمىگەن بولسا، خۇددى نورماندىيەدىن قۇرۇقلۇقتا چىقىۋاتقان جەڭ كىملىرىگە ئوخشاش، ئارقىمۇ-ئارقا سانلىق مەلۇمات، كۆز قاراش ۋە ئاساسلارنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ.

سانلىق مەلۇمات ئارقىلىق پىكىر بايان قىلىدىغان بىر شىركەتتە، سانلىق مەلۇمات ئاساسلىق مۇنازىرە قورالى ھېسابلىنىدۇ. مارىسسدا دائىم ئىستاتىستىكىلىق سانلىق مەلۇماتلارنى نەقىل ئېلىپ ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىنى قوللايدۇ، بۇ ئۇنىڭغا ئەمەلىي مەشغۇلاتتا ئۆزىنىڭ توغرىدەك تۇيغۇ بېرىدۇ. ئەمما مەنمۇ مىقدارلاشتۇرۇپ تەھلىل قىلىشنىڭ كۈچلۈك قايىل قىلىش كۈچىنى كۆرۈپ يەتكەن بولساممۇ، مەن بۇ قېلىپقا پۈتۈنلەي چۈشۈپ كەتمىدىم. نەتىجىدە، ئىككى يەلەننىڭ كۆز قارىشى ئىزچىل بىردەكلىكىنى ساقلىشى تەس بولدى.

ئەگەر مېنى خىزمەتداشلىرىمغا ئوخشاش سانلىق مەلۇماتلارغا شەك-شۈبھىسىز ئىشىنىدىغان ئىشەنچ كەم دېسە، ئەمما باشقا تەرەپلەردە بىزنىڭ ئورناقلقىمىز بار. پۈتۈن زېھنىمىز بىلەن ئىنتايىن ئىنجىكە كەمچىلىك بولغان تەقدىردىمۇ بايقاشقا تىرىشىمىز، قاتمۇ-قات قىيىنچىلىققا يۈزلىنىپ ھەرگىزمۇ كۆرمەسكە سالماي ئۆتكۈزۈۋەتمەيمەن، ئامال بولمىغان ۋاقىتتا كەلمىگۈچى مەيدانىمىدىن ئاسانلىقچە ۋەز كەچمەيمەن، ھەتتا مېنى قوللايدىغان ھېچقانداق ئادەم بولمىغان تەقدىردىمۇ، ئۆزەمنىڭ ئىتتىقاتىدا چىڭ تۇرىمەن.

بىز ھەممىمىز جاھىل كىشىلەر.

مەن لايىھە جەھەتتە دائىم يول قويىمەن — ھېچ بولمىغاندا كارۇن ماڭا يەتكۈزگەن كۆز قاراش ئارقىلىق، ئادىل تورتۇرا باشقۇرغۇچى بولۇش سۈپىتى بىلەن، كارۇن ئىنتايىن ئىشەنچلىك ئادەم — ئەمما ئالداش بايرىمىدىكى «كۆڭۈل باش ئىشتابى» ھادىسىسىدىن كېيىن، مارىسسدا بىلەن مېنىڭ گەپ سۆز ۋە ئىنتوناتسىيە تەرەپتىكى ئىختىلاپىمىز بارغانسېرى ئېغىرلىشىپ كەتتى.

نۇرغۇن Google لۇقلار ئۆزلىرىنى «ئادەتتىكى ئىشلەتكۈچى» لەرنىڭ تىلىنى راۋان سۆزلىيەلەيمەن دەپ قارايدۇ، بىراق ئۇلار تور شەخسىيىتى ياكى ئىشلەتكۈچىلەر پىكىر ئالماشتۇرغاندا، ئىنتايىن قويۇق تېخنىكىلىق پۇراق چىقىپ تۇرىدىغان تىل ئۇسلۇبى ئىشلىتىدىغانلىقىنى تونۇپ يېتەلمەيدۇ. ئىشلەتكۈچىلەر قانداق؟ ئۇلار قانداق بولغاندا ئۆزلىرىنىڭ شەخسىيىتىگە تاجاۋۇز قىلدى دەپ قارايدۇ؟ قانداق بولغاندا ئۇلار ئۆزلىرىگە بەھۆرمەتلىك قىلدى دەپ قارايدۇ؟ نېمە ئۈچۈن كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى بۇنىڭ ئۈچۈن ئاچچىقلىنىدۇ؟ بىز ھەممىسىنى ئۈنۈمنىڭ ئۈستىدە بولۇش پىرىنسىپى بويىچە، ئىشەنچ ۋە سەمىمىيەت بىلەن ئىشلەتكۈچىنى بىرىنچى ئورۇنغا قويىمىز.

مەيلى بىزنىڭ كۆز قارىشىمىز قانچىلىك دەرىجىدە ئوخشاش بولمىسۇن، شىركەت مەدەنىيىتى بىزدىن تېز سۈرئەتتە قارار چىقىرىشنى تەلەپ قىلىدۇ، Google لۇقلارنىڭ قوغلىشىدىغىنى مەسىلە ھەل قىلىش. Google ئىنتېرنېتلىرىنىڭ مۇنازىرە يولىغا نىسبەتەن، سانجاي گېمپاۋات مۇنداق بايان قىلىدۇ: «بىز مۇنداق دەيمىز، بىز نۇرغۇن ۋاقىت سەرپ قىلىپ بۇ مەسىلىنى مۇنازىرە قىلىپ، بىردەكلىككە كېلىمىز، ياكى بىزنىڭ ئېنىقلىغان قىسمىمىزغا نىسبەتەن، ھېچ بولمىغاندا بىۋاسىتە شەكىل ئۆزگەرتىش ھەرىكىتى ئېلىپ بارىمىز.»

بۇ جايدا سىزنىڭ پۈتۈنلەي ئېتىراپ قىلىشىڭىز ھاجەتسىز. ئەگەر ئوخشاش بولمىغان پىكىر بولسا، ئۇرس يىغىندىن بىرنى ئۇيۇشتۇرۇپ، ئاندىن: «بولدۇ، بىز بىر ھەپتە مۇنازىرە قىلدۇق، يەنىلا يېڭى پىكىر يوق، بىز بىلەت تاشلاپ، كېيىنكى قەدەمنى قانداق قىلىشقا قارار چىقرايلى. يەنە سۆزىمەيلى.» دەپ جاكارلايدۇ. تارماقلاردا ئىختىلاپ كۆرۈلگەندە، لارىلا ئوتتۇرىغا چىقىپ ھەل قىلالايدىغان ئادەم. سىندى ئىلگىرى، بازارچىلىق تەرەپتىكى سەۋەب تۈپەيلىدىن مەھسۇلات ئېلان قىلىشنى كېچىكتۈرۈشكە بولمايدۇ دەپ كۆرسەتمە بەرگەن. مۇشۇ سەۋەبتىن، ماركىنى قوغداش نۇقتىسىدىن ئۆزىنىڭ مەيدانىنى قوغداشنىڭ يەنىلا خەتىرى بار. مەن بۇ نۇقتىنى بەك كېچىكىپ تونۇپ يېتىپتىمەن. كۆپچىلىك مېنىڭ ئۆزۈمنى قوغداش ئىقتىدارىم يوقلۇقىنى بايقىغاندىن كېيىن، يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارغا مەسىلىنى ئوتتۇرىغا قويىدىغان چاغدا، مېنىڭ ياردىمىمنى ئىزدەشكە باشلىدى. بىزنىڭ تەرجىمە سۈپىتىمىز بەك ناچار، مەن بۇنىڭغا ناھايىتى كۆڭۈل بۆلمەن، مەن بۇ نۇقتىنى ئوتتۇرىغا قويمايمى يوق؟ ياپونىيە تۈزىگەن ھېچقانداق ئىستراتېگىيەلىك نەزىرى يوق پىلانغا نىسبەتەن، مەن توختىسۇن دەمدىم يوق؟ يەيتى كەلمىگەن مەھسۇلاتتىن بىرى ئېلان قىلىنماقچى بولسا، مەن ئوتتۇرىغا چىقامدىم يوق؟

چىقىمەن.

چىقىمەن.

ئوتتۇرىغا چىقىمەن.

## شەھۋانىي فىلىمنىڭ ئېزىقتۇرۇشى

شىركەت قۇرغۇچىسى ھەر ۋاقىت ئۆزى كۆڭۈل بۆلگەن ئىنچىكە مەسىلىلەرگە دىققەت قىلىدۇ، مەسىلەن، Google ئىزدەش ئۈسكۈنىسىدە ئىشلىتىدىغان سېرىق رەڭلىك سىرنىڭ ھەقىقىي ئوچۇق تۇتۇقلۇق دەرىجىسى، ياكى تور بەتتە ئۇلارنى تونۇشتۇرغاندا ئىشلەتكەن سۆزلەر، ئەمما زور كۆپچىلىك ئەھۋالدا، لارى بىلەن سېرىگېي ئۇل باشقۇرۇش قۇرۇلمىسىنى بەرپا قىلىپ، بىر قىسىم قائىدىلەرنى بەلگىلەيدۇ، ئاندىن سىستېمىنىڭ ئۆزى ئايلىنىدۇ. ئىش تەرتىپىدە ھەر بىر قاتلام دەرىجە قوشۇلسا، ئۇنى تەرجىمە-تەھرىرلەشكە ۋاقىت كېتىدۇ،

داۋاملىشىش سۈرئىتى ئاستىلايدۇ، شۇڭلاشقا ئۇلار ئەركىن قائىدە بەلگىلىگەن، ئاساسىي جەھەتتىن خىزمەتچىلەر ئۆز يولى بىلەن ماڭىدۇ.

زور كۆپچىلىك ئىنژېنېرلارغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، پۈتۈنلەي ئۆزىنى ئۆزى باشقۇرۇش ئادەمنى ھەقىقەتەن رازى قىلىدىغان ھالەت، ماتت كاتتس كېيىن ئەسلىپ: «لارى بىلەن سېرگېي ھەر ھەپتە يىغىن ئاچاتتى، ئۇلار كەينىدە ئولتۇرۇپ، كۆپچىلىكنىڭ سۆھبىتىنى ئاڭلايتتى، ئۇلار بىزگە بوشلۇق قالدۇرۇپ، نېمىنىڭ ئەڭ مۇھىم ئىكەنلىكى ھەققىدە ئۆزىمىزگە قارار چىقارغۇزاتتى.» دېدى. بۇ شىركەت قۇرغۇچىسىنىڭ ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىدا چىڭ تۇرمايدۇ دېگەنلىك ئەمەس، ماتت كاتتس يەنە: «ئەگەر ئۇلار مەسىلە بار دەپ قارىسا، ئۇلار تاكى كۈچلۈك سانلىق مەلۇمات ياكى سەۋەب ئوتتۇرىغا چىققانغا قەدەر مۇنازىرە قىلاتتى، يېقىندا ئۇلار بەزى كىشىلەرنىڭ بىر قانچە كۆز قارىشىنىڭ يامان ئەمەس ئىكەنلىكىنى بايقىسا، ئۇلار ئۇ كىشىنىڭ ھۆكۈمىگە ئىشىنىش تەرەپدارى بولاتتى.» دېدى. ماتت كاتتس شىركەتتىكى ئەڭ مەيىنەت ئىشنى ئۈستىگە ئالغان. شۇڭلاشقا ئەمەلىي ئۆزىنى ئىدارە قىلىش ھوقۇقىغا ئېرىشكەن، ئۇ Google غا كەلگىنىگە ئەمدىلا بىر ئىككى ئاي بولغاندا، تۈر باشلىقى دېب كېللى (Deb Kelly) ئۇنىڭ كىچىك بۆلۈمچىسىدىن ئۆتكەندە ئۇنىڭ بىلەن پاراڭلىشىدۇ.

«ھەي، ماتت كاتتس. سىنىڭچە سېرىق فىلىم قانداقراقكەن؟ ئۇ بىلىشنى بەك خالايدىكەن. ماتت كاتتس: «ئەھۋالغا قاراپ باقايلى. نېمە ئۈچۈن بۇنى سورايىسىز؟» دېدى

دېب كېللى بىرەرسىنىڭ سۈزگۈچ يۇمشاق دېتالى ياساپ چوڭلار مەزمۇنىنى سۈزۈشنى ئارزۇ قىلاتتى، بۇنى قىلغان كىشىنىڭ توردىكى ئەڭ پەسكەش مەزمۇنلارنى كۆرۈدىغانلىقىنى بىلدۈرەتتى. ماتت كاتتس بۇ ئىشنى قوبۇل قىلىشقا قوشۇلدى، ئۇ بىر قانچە ھەپتىدىلا تاماملىيالايمەن دەپ ئويلىغان ئىدى، ئەمەلىيەتتە، 3 ئاي ۋاقىت سەرپ قىلىپ سىناشتا ئىشلىتىدىغان دەسلەپكى قۇرۇلمىنى پۈتتۈردى. تەلتۆكۈس سىناق قىلىش ئۈچۈن، ماتت كاتتس قىلماقچى بولغان ئىزدەش ئۇنىڭ شەخسىي ئىقتىدارىدىن ئېشىپ كەتتى، شۇڭلاشقا ئۇ 2000-يىلى 5-ئايدا Google دىكى ئىشداشلىرىدىن ياردەم سورىدى.

ھېچكىم ئۇنىڭغا جاۋاب بەرمىدى.

ئۇ كۈنى كەچتە ئۇ ئايالغا: «بۇ بەك غەلىتە. مەن تېخى كۆپچىلىك رەسمىي ھوقۇق بېرىلگەن پۇرسەتتىن پايدىلىنىپ شەھۋانىي فىلىم ئىزدەشنى خالايدۇ دەپ ئويلايتتىكەنمەن.» دېدى. ئۇنىڭ ئايالى بۇنى پەقەت مۇددىئە مەسىلىسى دەپ قارايدىكەن. ئۇ ماتت كاتتسقا: «مەن بېرىپ ئازراق پىچىنە پىشۇراي، سىز ياردەم قىلىشنى خالايدىغان ئىشداشلىرىڭىزغا پىچىنە سوۋغا قىلىڭ.» دەپتۇ. ماتت كاتتس ئىككىنچى كۈنى يەنە ياردەم سوراپتۇ، ھەمدە قاتناشقان ھەممە كىشىگە ھەقسىز «سېرىق پىچىنە» تەمىنلەيدىغانلىقىنى دەپتۇ. شەھۋانىي فىلىم ئىزدەپ، پىچىنگە ئېرىشىش. مەن ھەرگىز بۇنداق قىزىقتۇرۇشقا قارشى تۇرالمايمەن. مەن شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە سائەت ئىچىدە ئۆزۈم بىلىمەن دەپ ئويلىغان يېڭى سۆز ۋە يېڭى مەنالارنى ئۆگىنىۋالدىم.

شەھۋانىي كەسىپتىكى رىقابەت ئىنتايىن كەسكىن بولۇپ، كۆپىنچە ھاللاردا يېڭى تېخنىكىدىن قالايمىغان پايدىلىنىشنى كەلتۈرۈپ چىقىراتتى. كېيىن «بىخەتەر ئىزدەش» دەپ ئاتالغان تۈر ئارقىلىق، ماتت كاتتس Google دۇچ كەلگەن يېڭى بىر مەسىلە — ئەخەت ئېلخەت — نى ھېس قىلىشقا باشلىدى. ئەخەت ئېلخەت يوللايدىغان كىشىلەر Google نىڭ سۈپەت ئۆلچىمىگە قەستەن خىلاپلىق قىلىپ، ئىزدەش نەتىجىسىدە ئالدىغا تىزىلغان رەت تەرتىپكە ئېرىشتى، ماتت كاتتس ئەخەت ئېلخەت يوللايدىغان كىشىلەرنى «قارا شىلەپلىك توربۇزار» دەپ ئاتايدۇ، ئۇلار كۆرگىلى بولمايدىغان، ئاق رەڭلىك خەتنى ئاق رەڭلىك تەڭلىككە قويۇپ، بەتنى ھالقىلىق سۆز بىلەن تولدۇرۇپ، بارلىق مۇرەككەپ چاكىنا ئۇسۇللارنى قوللىنىپ Google نىڭ ئىزدەش ماشىنا ئادىمىنى ئالدايدۇ.

ماتت کاتتس ماڭا مۇنداق دېدى: «ئەخەت ئېلخەتنى بايقىسىڭىزلا، خۇددى ئەپسۇنغا يولۇققاندەك، ھەممىلا جايدا كۆرەلەيسىز.» ئۇ ئەخەت ئېلخەت يوللايدىغانلارنىڭ ئەخەتسىز قىلمىشىدىن غەزەپلىنىپتۇ، ھەتتا سۈزگۈچ يۇمشاق دېتالنى تاماملىغاندىن كېيىن، Google نىڭ ئېلان سىستېمىسىنى تۈزۈشكە قاتنىشىپ، يەنە بۇ مەسىلنى ئويلىنىۋېتىپتۇ. لارى بىلەن سېرگېي ئەخەت ئېلخەت ئانچە چوڭ مەسىلە ئەمەس دەپ قارايدۇ، چۈنكى ئۇلار ئۆزىگە بەك ئىشىنىدۇ، Google نىڭ تور بەتنى رەتكە تىزىش ھېسابلاش ئۇسۇلى بۇغداي دانىسى بىلەن پۇچەك دانىسى ئايرىيالايدۇ.

ماتت كاتتسنىڭ كۆرسىتىشىچە: Google بۇ مەسىلگە يەنە بىر مەزگىل ۋاقىت كېتىدىغانلىقى، گەرچە توربەتنى رەتكە تۇرغۇزۇش ئەخەت ئېلخەتكە قارشى تۇرۇش تەرەپتە خېلى كۈچلۈك بولسىمۇ ئەمما %100 ئۈنۈملۈك ئەمەسلىكىنى تونۇپ يەتتى.» ئۇ تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئاگاھلاندۇرۇش بەردى. گەرچە ماتت كاتتسنىڭ مەسئۇلىيەت دائىرىسى ئۇ دائىرە بولمىسىمۇ، لېكىن ھازىرقى مەسئۇلىيەت دائىرىسى ئۇنىڭ بىلەن مۇناسىۋەتسىز، ئەمما ئۇ يەنىلا ئەخەت ئېلخەتكە زەربە بېرىشكە كۈچ چىقىرىۋاتىدۇ.

ماتت كاتتس ماڭا: «مەن Google دا نۇرغۇن نەرسىلەرنى ئۆگەندىم، ئۇنىڭ ئىچىدىكى بىرى ئۆزىنىڭ ئىناۋىتىنى تىكلەش.

ئەگەر سىزنىڭ تەشەببۇسكارلىقىڭىز بولسا، بىر ئىشنى قىلىشتا تېخىمۇ ھەرىكەتلەندۈرگۈچ كۈچ بولىدۇ، ئەگەر سىز ئۇ يەردە ئولتۇرۇپ، باشقىلارنىڭ سىزدىن كەلگۈسى تۇرمۇش پىلانىڭىزنى سوراڭىز كۈتۈپ تۇرغان بولسىڭىز، ھەرىكەتلەندۈرگۈچ كۈچىڭىز ئۈنچە كۈچلۈك بولمايدۇ.» دېدى. بىر قانچە كۈندىن كېيىن، ماتت كاتتس 8 كىشىدىن تەشكىل تاپقان ئىنژېنېرلار گۇرۇپپىسىغا قوشۇلدى، ئۇلار ئاساسلىقى ئىزدەش سۈپىتىنى ئۆستۈرۈشكە كۈچەيدۇ، بۇنىڭ ئىچىدە جىق، سانجاي ۋە ئامىت سىڭخال بار. ئۇلارنىڭ ئۇنى تىك-تاك توپ شىرەسىنىڭ ئەتراپىدىكى قوشۇنغا تەكلىپ قىلىپ، Google نىڭ يادرولۇق تېخنىكىسىنى چوڭقۇرلاپ قازماقچى. ماتت كاتتس Google نىڭ مەخپىي قورالنى تەتقىق قىلىشقا قاتنىشىپ، ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ رەتكە تىزىش ئامىلىنى تەتقىق قىلىپ قارار قىلاتتى، مەسىلەن بىر تورتۇرانىڭ باش بەتتە ئالدىنقى بىر قانچە نەتىجە ئىچىدە كۆرسىتىلەمدۇ ياكى 30 نەچچىچى بەتتە كۆرسىتىلەمدۇ.

ماتت كاتتس تۈز، ئەخەتلىق ئىجرا قىلغۇچى بولۇپ، ھېسابلاش ئۇسۇلىدىكى ئادىللىقتا چىڭ تۇرىدىغان قوغدىغۇچى ئىدى، Google ساپلىقىنىڭ قەتئىي قوغدىغۇچىسى – ئۆزىمىز يېتىشتۈرگەن مېھرى ئىسسىق قوغدىغۇچى، ئەتكەسچىلىك ئالدامچىلىق قىلىش ئارقىلىق گۈللىنىشكە ئېرىشكەن پارازىتلارغا باش ئەگمەيدىغان ھېساب ئالغۇچى ئىدى. ئۇنىڭ گەپ-سۆز ئىش-ھەرىكىتى دائىم مېنى چوڭقۇر تەسىرلەندۈرەتتى. ماتت كاتتس يەنە كېنتۈككى ئۇنىۋېرسىتېتىدا ئوقۇۋاتقان ۋاقىتتا، دۆلەت مۇداپىئە مىنىستىرلىقىدا بىر ھەمكارلىق تۈرىگە تىزىملىتىپ قاتناشقان، ئاخىرىدا دۆلەت بىخەتەرلىك ئىدارىسىدا بىر قانچە ماۋسۇمنى ئۆتكۈزگەن. پىراكتىكا قىلغانلىق كەچىشى Google نىڭ نازارەت قىلىش سۈپىتىگە نەزىرىيەچىلىرى ئۈچۈن ناھايىتى ياخشى ماتېرىيال بولالايدۇ. ماتت كاتتسنىڭ «مەخپىي» ھۆكۈمەت مۇناسىۋىتى سۈپىتىگە نەزىرىيەچىلىرىنى يۇقىرى دەرىجىدە ئېھتىيات قىلدۇرىدۇ، چۈنكى ئۇلار ماتت كاتتسنى يەنىلا ھۆكۈمەت بىلەن ئىزدەش ئارىسىدىكى ئۆتكۈزگۈچ نەچچە<sup>12</sup> دەپ قارايدۇ. ئەمەلىيەتتە، ماتت كاتتس مەن Google دا تونۇشقان ئەڭ «خەتەرلىك» ئەمەس كىشىلەردىن بىرى.

2001-يىلى، بىر تور باشقۇرغۇچى مۇنبەردە يازما يوللاپ، Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنى

<sup>12</sup> پەرىشتىلەر بايرىمى كۈنى، ماتت كاتتس ھەربىيلەر ئىشلىتىدىغان سۇ ئۆتمەس قىسقا چاپان كىيگەن جاسۇستەك ياسىنىپ، مەن ئەينى يىلى كىيگەن «X ئارخىپ» تىكى ئامېرىكا فېدىراتسىيە تەكشۈرۈش ئىدارىسىنىڭ مۇئاۋىن باشلىقى سىكىننېر (Skinner) غا ئوخشاش، ئىككىيلەننىڭ رەسمىي قانداقسىگە Slashdot تور تۇراسى (يەنە-تېخنىكا ئۇچۇر سۈرۈشتۈرۈش تور تۇراسى) غا يوللىنىپتۇ، نەتىجىدە بۇ تام گېزىتى ھۆكۈمەت تەكشۈرگۈچىسى بىلەن Google نىڭ زىچ مۇناسىۋىتى بارلىقىنى يوشۇرۇن كۆرسىتىپ بېرىپتۇ.

باشقۇرۇش ئارقىلىق ئېلان سېتىشنى كۆپەيتىۋاتقانلىقىدىن گۇمانلانغان. ماتت كاتتس بىلگەندىن كېيىن ئىنتايىن غەزەپلەنگەن، چۈنكى ئۇ Google دا رەتكە تىزىشنىڭ ھېسابلاش ئۇسۇلىنىڭ ئىچكى تەپسىلاتىنى تولۇق چۈشىنىشەتتى. ئەگەر مەلۇم بىر سودا تەشكىلاتى ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئالدىدا كۆرۈنمىگەن بولسا، ئۇلار ئېلان سېتىۋېلىپ ئۆزىنىڭ ئىشلەتكۈچىنىڭ باش ئىزدەش بېتىدە كۆرۈنۈشىنى سېتىۋالسۇن. ئەينى ۋاقىتتىكى زور كۆپچىلىك ئىزدەش موتورلىرىنىڭ قىلمىشى نۆپەيلىدىن، بۇ خىل ئىغۋالارنىڭ كۆرۈلۈشى كىشىلەرنى ھەيران قالدۇرمايتتى. فېدېراتسىيە سودا كومىتېتى Google نىڭ 8 رىقابەتچىسىنى تەنقىدلىگەن بولۇپ، ئۇلار پۇل تاپشۇرۇش ئورنى، ئېلان ئورنى ۋە ھېسابلاپ چىققان نەتىجىنىڭ ئورنىنى ئايرىيالمىيىتى. ماتت كاتتس يەنە بىر قېتىم تەشەببۇسكارلىق بىلەن باشقىلار تېخى دەرھال بايقىمىغان مەسىلىلەرنى ھەل قىلىشنى ئويلايتتى. ئۇ ئاممىۋى مۇناسىۋەت دېرىكتورى داۋىت كرەين (David Krane) نى ئىزدىدى.

ماتت كرەيندىن: «مەن پروگراممىنى ھاسىللىغاندا، بۇ مۇنبەردە سۆز قالدۇرسام بولامدۇ بولمامدۇ، ئاندىن بۇ خىل خاتا چۈشىنىشنى ئاشكارىلىۋەتسەم؟» كرەين بۇ ئىشنى سىندىغا دوكلات قىلدى، سىندى ئىلگىرى بىر قوللانمىنى ئوقۇغان بولۇپ، شىركەتنىڭ ئامما بىلەن بىۋاسىتە سەمىمىي پىكىر ئالماشتۇرۇشنى تەشەببۇس قىلغان، ھەرگىزمۇ تارقىتىشتىن بۇرۇن كومىتېتنىڭ پىششىقلاپ ئىشلەپ، قىسقارتقاندىن كېيىنكى ئىگە تەرەپ سۆزلىرى ئەمەس.

سىندى بازارچىلىق بىلەن شۇغۇللىنىدىغان باشقا كىشىلەرنىڭمۇ بۇ كىتابنى ئوقۇغانلىقىغا ئىشىنىدۇ. كرەين ماتتقا تولۇق ھوقۇق بېرىپ شىركەت نامىدا ئەركىن پىكىر بايان قىلىشنى ھاۋالە قىلدى، ئاممىۋى مۇناسىۋەت ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئالمايدىغان بولدى.

### «Google جانۋار» دۇنياغا كەلدى.

ماتتنىڭ تەخەللۇسى تور باشقۇرغۇچىلار مەھەللىسىدىكى نوپۇزلۇق ئاۋازغا ئايلاندى، شۇنىڭ بىلەن بىللە Google نىڭ ئىچكى قىسمىدىكى ئىشەنچلىك ئۇچۇر مەنبەسىگە ئايلاندى. «Google جانۋار» نۇرغۇن يالغان ئۇچۇرلارنى تۈزەتتى، ئېغۇللارنى يوقاتتى، Google نىڭ سىرتتىكىلەرنىڭ قارىشىچە نورمال بولمىغان ئۇسۇلدا ئىشلارنى ھەل قىلىدىغانلىقىنى چۈشەندۈردى. تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئۆزىنى ئىدارە قىلىش ھوقۇقى بىرلىشىپ ئويلىمىغان ساھەدە ئويلىمىغان ئۈنۈمنى ياراتتى، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئويلىمىغان خىرىس ئېلىپ كەلدى. باشقا ئىزبېنپىرلارمۇ Google غا ۋاكالىتەن ئوچۇق-ئاشكارا سۆزلەشنى ئويلايتتى، بىراق سىندى رەسمىي ھوقۇق بەرمىگەن ئەھۋالدا سۆز قىلغان — ھەتتا بىزمۇ سەزمەپتۇق.

بۇنىڭدىن رەي سىدىنىيىنى ئەسلەپ قالدۇم.

## رەي سىدىنىيىچە ئۇسلۇب

رەي سىدىنىيى Google شىركىتىنىڭ 6-نومۇرلۇق خىزمەتچىسى، ئۇنىڭدا شەخسىي نوپۇزغا تەلۋلەرچە چوقۇنۇش ئىپادىلىنىپ تۇراتتى. ئۇنىڭ سۆز-ھەرىكەتلىرىدە «قۇرۇق سۆلەت بەگزادە» ھەيۋىسى يېتەرلىك ئىدى، دائىم ئاغزىدىن سەت گەپ چىقاتتى، ۋۇجۇدىدىن ئالدىن مۆلچەرلىگىلى بولمايدىغان قىزغىنلىق تۆكۈلۈپ تۇراتتى، ئۇنىڭ كالىفورنىيە سانائەت ئىنستىتۇتى، خارۋارد ئۇنىۋېرسىتېتى ھەمدە ماسساچۇسېتس سانائەت ئىنستىتۇتىدا ئوقۇغانلىقىنى بىلگىلى بولمايتتى. دائىم ئاپتوماتىك ئىزدەشنى ئىشلىتىپ Google نىڭ تور باشقۇرغۇچىلىرىغا زەربە بېرىدىغانلارغا تاقابىل تۇرىدىغان بىرىنچى مۇداپىئە سېپىمىز رەي سىدىنىيى ئىدى. تور باشقۇرغۇچىلار ۋە ئىزدەش موتورىنى ئەلالاشتۇرغۇچىلارنىڭ ھەممىسى ئۇلارنىڭ تور ئادرېسىنى Google

ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئالدىدىكى ئورۇنغا تىزىشنى ئويلايتتى، ئۇلار نازارەت قىلىش يۇمشاق دېتالىدىن پايدىلىنىپ، مۇھىم ھالقىلىق سۆزگە نىسبەتەن، ئۆزۈڭدىن قايتا ئىزدەش ئېلىپ باراتتى. ئۆزۈڭدىن ئىزدەش قېتىم سانى كۆپرەك بولغان ۋاقىتتا، بارلىق Google ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ ئىزدەش سۈرئىتى ئاستىلاپ كېتەتتى، شۇڭلاشقا بىز بۇ باشقۇرغۇچىلارنى مۇلازىمەت ماددىلىرىمىزغا خىلاپلىق قىلدى دەپ قارايتتۇق.

رەي سىدىنى قانۇنسىز ئاپتوماتىك سۈرۈشتۈرۈش قىلىشىنى ئۆزى بىر تەرەپ قىلاتتى. ئەگەر ئۇ ئەخەت ئېلىخەت ئادرېسىنى تاپالسا، ئۇلارغا ئاددىي ئاگاھلاندۇرۇش خېتىدىن بىرنى ئەۋەتىپ، بۇنداق قىلىشىنى چەكلەيتتى. ئەگەر ئۇ ئادرېسىنى تاپالسا، ئۇلارنىڭ Google غا كىرگەن IP (تور ئارا ئۆز ئارا باغلىنىدىغان كېلىشىم) ئادرېسىنى قامال قىلاتتى.

رەي سىدىنى ھەممە ئادەمگە بىردەك مۇئامىلە قىلاتتى. ئىلگىرى بەزىلەر كىتابنى Enter كۇنۇپكىسىغا قويۇپ قويۇپ، Google غا 39000 قېتىم سۈرۈشتۈرۈش يوللىغان، رەي سىدىنى بايقىغاندىن كېيىن شۇ ئادرېسنى ئىشلەتكەن ئۇلىنىش مۇلازىمىتىنىڭ ھەممىسىنى بىۋاسىتە ئۈزۈۋەتكەن. بىر سۈرۈشتۈرۈشنىڭ مەزمۇنى «بۇ دەل مەركىزى ئاخبارات ئىدارىسى»، ئىزدەش ئىلتىماسى ۋىرگىنىيە ئىشتاتى لەڭلىي (Langley) شەھىرىدىكى ئامېرىكا مەركىزى ئاخبارات ئىدارىسىنىڭ ئورنىدىن يوللانغان، يەنە بىر ئىشلەتكۈچى توختىماي «خام نېفىت ئىمپورت سودىگىرى» نى ئىزدىگەن. نەتىجىدە رەي سىدىنى غەزەپلىنىپ، دۆلەت ئىشلىرى مەھكىمىسىنىمۇ چەكلەۋەتكەن.

ئەگەر رەي سىدىنى ئىشلەتكۈچىنىڭ كىرىپت IP ئادرېسىنى جەزملەيمسە، ئۇ ئەخەت ئېلىخەت يوللىغۇچىنىڭ ئىنتېرنېت مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچىسى بىلەن ئالاقە قىلىپ، ئۇلارنىڭ قانۇنغا خىلاپلىق قىلغانلارنى ئىز قوغلاتقۇزۇپ، ئاندىن Google بىلەن بولغان ئالاقىسىنى ئۈزۈۋېتەتتى. ئەگەر ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى تەمىنلىگۈچىلەرنىڭ كارى بولمىسا، رەي سىدىنى ھەممىنى دوغا تىكىپ-بۇ ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى تەمىنلىگۈچىنىڭ ھەممە ئادرېسىنى توسۇۋېتەتتى. بۇنداق بولغاندا چوقۇم ئۇلارنىڭ دىققىتىنى تارتاتتى. رەي سىدىنى ئىلگىرى فىرانسىيەنىڭ Google غا كىرىدىغان زور كۆپچىلىك ھوقۇقىنىڭ ھەممىسىنى دېگۈدەك تاقىۋەتكەن. فىرانسىيەنىڭ ئىنتېرنېت مۇلازىمىتىنى تەمىنلىگۈچىلىرى ھەقىقەتەن بۇ ئىشقا دىققەت قىلىپ، جىددىي مۇئامىلە قىلىشقا باشلىغان، چۈنكى ئۇلار مەسلىھەتلىشىپ، ئەڭ ئاخىرى بىزنىڭ ئەينى ۋاقىتتىكى ئەڭ چوڭ خېرىدارىمىزدىن بىرىگە ئايلانغان.

رەي سىدىنى فىرانسىيەلىكلەردىن ئانچە بىزار ئەمەس ئىدى، ئۇ گېرمانىيەلىكلەرگىمۇ ئوخشاش ئىشنى قىلغان. ئامېرىكىدىكى مۇھىم بىر ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەر بۇنىڭدىن مۇستەسنا ئەمەس ئىدى، ئەمما ئۇ ئۇلارنى ئەرز قىلغان بىر خېرىدارغا خەت يېزىپ تەپسىلىي چۈشەندۈرگەن. رەي سىدىنى مۇنداق يازغان: «ئىشنىڭ جەريانى مۇنداق، سىلەرنى ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلىگۈچى سودىگەرنىڭ باشقۇرۇشىدىكى بىر ئىشلەتكۈچى Google ئىزدەش مۇلازىمىتىدىن قالايمىقان پايدىلانغان. ناھايىتى ئەپسۇس، بىز ئەينى چاغدا بۇ ئەبلەخنىڭ ئىشلىتىش ھوقۇقىنى ئايرىم توساشقا ئامال قىلالىدۇق. سىزنى ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلىگۈچى سودىگەر بۇ ئىشقا ئىنكاس قايتۇرماغانلىقتىن، بىزدە ئامال بولمىدى، ئامالسىز نۇرغۇن IP ئادرېسنىڭ Google نى زىيارەت قىلىشىنى چەكلەدۇق.»

رەي سىدىنىڭ يازغان خېتى پەن-تېخنىكا خەۋەرلىرىگە كۆچۈرۈپ يوللانغاندىن كېيىن، Google نىڭ ئىشلەتكۈچىلەرگە قوپال مۇئامىلە قىلىدىغانلىقىنى تەسۋىرلەيدىغان تىپىك ماقالىگە ئايلاندى، سىندى ئوقۇغاندىن كېيىن ناھايىتى «رەنجىدى». ئۇ ماڭا مۇلازىمەتنى ئۈزۈۋېتىشكە مۇناسىۋەتلىك ئىشلەتكۈچى بىلەن پىكىرلىشىش خىزمىتىنى ئۆتكۈزۈۋېلىپ، رەي سىدىنى بىلەن «ھەمكارلىشىپ» ئېلىخەت مەسلىسىنى ھەل قىلىشتىن بىشارەت بەردى. مەن رەي سىدىنىڭ قەدىمىگە ناھايىتى تەستە يېتىشەلەيتتىم، چۈنكى ئۇ دائىم ئىنتايىن ئاكتىپ تەشەببۇسكار ئىدى. شىركەتنىڭ تەشكىلى قۇرۇلما رەسمىدىن قارىغاندا، ئۇ شىركەتنىڭ سودا تەتقىقات ئېچىش گۇرۇپپىسىنىڭ ئەزاسى ئەمەس، ئەمما ئۇ ئەزەلدىن دوكلات قىلىش تەرتىپىنىڭ

چەكلىمىسى تۈپەيلىدىن توخۇ يۈرەكلىك قىلمايتتى.

**Google** نىڭ بىر ھەمكارلاشتۇرۇشچىسى توختامنى داۋاملاشتۇرماقچى بولغان بولۇپ، **Google** نىڭ ئىزدەش تېخنىكىسىنى داۋاملىق ئىشلىتىدىكەن. رەي سىدىنى ئۇنىڭغا: «ئوچۇقنى ئېيتقاندا، سىز بىزنىڭ مۇناسىۋىتىمىزدىن نېمىگە ئېرىشكەنلىكىڭىز بىزگە ئايان، ئەمما بىز بۇنىڭدىن نېمىگە ئېرىشكەنلىكىمىزنى بىلمەيمىز. بۇ خىل ئەھۋالغا قارىتا، بۇنداق سودىنىڭ بىزگە ھېچقانداق پايدىسى يوق، بىزنىڭ داۋاملىق بۇنداق قىلغۇمىز يوق. مەن بىر قىسىم ھالقىلىق مەزمۇننى ئۇنتۇپ قالمىغان بولساملا، دەرھال **Google** ئىزدەش مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىشنى توختىتىشنىڭ» دەپتۇ. رەي سىدىنى قىلغان نۇرغۇن ئىشلارنىڭ ھەممىسى ناھايىتى ئەسەبىي. ئۇ **Google** دىكى ھەممە خىزمەتچىلەرگە ئۇزۇن خەتتىن بىرنى يوللاپ، بىزدىن ئاشخانا، كىيىم ئالماشتۇرۇش ئۆيىنى تازىلاش، يۈز تۇرمانە ئىمتىھان چارىلىرى، بىخەتەرلىك تەدبىرلىرى، شەخسىي ئادەت ۋە ئالاقە گىرامماتىكىسىنى ياخشىلاشنى تەلەپ قىلغان. ئۇ يەنە ھەممەيلەننى ھەر بىر پۇرسەتنى چىڭ تۇتۇپ كېرەكسىز نەرسىلەرنى قايتا ئىشلىتىشكە ھەيدەكچىلىك قىلغان. كىم ئۇنى بىئارام قىلسا، ئۇ ھەرگىز چىداپ تۇرمايدۇ. **Google** نىڭ يەنە بىر ھەمكارلاشتۇرۇشچىسى ئۇنىڭ ئاچچىقنى كەلتۈرۈپ قويغان، ئۇ لارى پەيچىدىن: «بۇ قان شۇرىغۇچىلار بىلەن مۇئامىلە قىلماساق بولمامدۇ؟ مېنىڭ كۆڭلۈمنى ئويلاپ قويساڭ بولمامدۇ؟» دەپ ئىلتىماس قىلغان.

رەي سىدىنى ھەم ئاسان ھايانلىنىدىغان ھەم ئۆز پىكرىدە چىڭ تۇرىدىغان جاھىل، تىپىك **Google** ئىنژېنېرى. ئۇنىڭ كىيىنىشى قىسقا شىم، ئېلېكترونلۇق جەڭ مەيدانىنىڭ ئالدىنقى سېپىدا چارلاۋاتقان پادىچى، قارا شىلەپىلىك توربۇزلار بىلەن روبىرو تۇرۇپ، ئۇلارنى قورقىتىدۇ، ئاندىن ئاتقا مىنىپ كەچكى شەپقە قاراپ يول ئالىدۇ، كەچكى شەپقەنىڭ گۈزەللىكى ئۇنىڭ سېلىشتۇرمىسىدا خىرەلىشىدۇ.

دەل مۇشۇنداق بىر ئىنژېنېر، **Google** شىركىتىدە ئەزەلدىن بار پەرەزنى كارخانا مەدەنىيىتى سۈپىتىدە ئىسپاتلىدى. **Google** مەدەنىيىتىنىڭ قارىشىچە شەخس ئۆزىنىڭ ھەرىكىتىنىڭ ئاقىۋىتىگە ھۆكۈم قىلىش ئىقتىدارى بار، شىركەت (ۋە ئىشلەتكۈچى) نىڭ يادرولۇق مەنپەئەتىنى يارىتىش ئىقتىدارىمۇ بار. شىركەت مەدەنىيىتى بىزنى بۇ مەنپەئەتلەر ئۈچۈن كەسكىنلىك بىلەن ھەرىكەت قىلىشىمىزغا ئۈندەيدۇ. ۋاقىتنى قارار قىلىشقا سەرپ قىلماي، بەلكى ھەرىكەتكە سەرپ قىلدۇرىدۇ.

مەن ئۆگەنگەن بارلىق «چوڭ كارخانا ئىدىيەسى» نىڭ ئامىللىرىدا، بۇ ئەڭ قىيىندىن بىرى. مەن ئىزچىل ئۆزەمنىڭ كېيىنكى قەدەمگە ئۆتۈش ئىقتىدارىمنىڭ بارلىقىنى ئىسپاتلىماقچى ئىدىم، شۇغىنىسى ھەمىشە مۇشۇ مەسىلىگە يولۇقاتتىم، «سەن تېخىچە تاماملاپ بولالماپسەنغۇ؟» بۇ خىل پەلسەپەنىڭ ئاكتىپ بىر تەرىپى بار، ئۇ بولسىمۇ **Google** ئىش قىلغاندا ئۈنۈمى يۇقىرى، كۆپىنچە ئەھۋاللاردا ھەمىشە ئاكتىپ ئۈنۈمنى قولغا كەلتۈرەلەيدۇ. ئۇنىڭ پاسسىپ بىر تەرىپى، **Google** شىركىتىنىڭ خىزمەتچىلىرى بەزىدە ئۆزىنىڭ قانچىلىك ھوقۇقى بارلىقىنى ئېنىق بىلمەيدۇ، بۇ ھوقۇقلارنى قانداق ۋاقىتتا ئىشلىتىشىمۇ بىلمەيدۇ.

ساللى ئوڭۇشسىز خىزمەت داۋامىدا پاسسىپ تەرىپىنى بايقىدى. ئۇنىڭ لارى بىلەن سېرگېي ئوتتۇرىسىدىكى مۇناسىۋىتى بۇزۇلمايلا دەپ قالدى. ئۇلار ئۇنىڭ ۋاكالىتچىلىرىنى كېڭەيتىش ھەمكارلىقىنى قوللىمىدى، ئۇلارنىڭ قوللىشى بولمىسا، ئۇ ئالغا ئىلگىرىلەپمەيتتى. ئۇ قاتتىق ئۈمىدسىزلىنىپ، ئۆتتۈرغانلىقىغا تەن بەردى.

بىز شۇ جايدىكى مېكسىكا تاماقخانىسىدا ئۇنى ئۇزۇتۇش ئولتۇرۇشى ئېلىپ باردۇق.

ئۇ **Google** شىركىتىدىكى بىردىنبىر خېرىدار مەنپەئەتىنىڭ ماركا ئەمەلىيىتىنى تولۇق چۈشىنىدىغان ئادەم ئىدى، مەن ئۇنىڭغا خوش دەيدىغان بولدۇم. **Google** بۇ خىل بازارچىلىق ئۇسۇلىنى قوللانمايدۇ، ئەنئەنىۋى ھەرىكەتنى يېڭى سودا ئەندىزىسىگە باغلايدىغان ھەر قانداق ئۇسۇلنى رەت قىلىدۇ.

سالسا (salsa) ئۇسسۇل مۇزىكىسى ئاڭلاپ ۋە پىۋا ئىچكەچ، يېڭى ئىدىيە ۋە يېڭى ئۇسۇلغا سىغدۇرۇش ۋە ئوچۇق پوزىتسىيەدە بولۇشنى قارار قىلدىم.

مەن چوقۇم قىلالايمەن، مەن ئۆزۈم ۋە ئىشداشلىرىمغا دوڭلاسىنىڭ يەنىلا يېڭى نەرسىلەرنى ئۆگىنەلەيدىغانلىقىنى ئىسپاتلايمەن.



# ئىككىنچى بۆلۈم

Google نىڭ كۈنسېرى يۈكسەش

Google ئىگىلىك تىكلەش باسقۇچىدىن ھالقىغاندىن كېيىن، ئىزدەش دوكارىغا ئايلىنالمى، بىر مەزگىللىك پىشىپ يېتىلمىگەن دەۋرنى باشتىن كەچۈردى.

## ئون بىرىنچى باب

### ئۇچۇش

كېيىنكى قەدەمدە قانداق قىلىشنى ئېنىقلاشقا ئۇرۇنۇۋاتقان ۋاقىتلىرىمدا، ئىنژېنېرلار ئىنتايىن جىددىي ھەمدە ناھايىتى مۇرەككەپ ئىشلارنى پۈتۈن كۈچى بىلەن قىلىۋاتاتتى، بۇ ئىشلارنىڭ ھەممىسىنى چوقۇم ئورۇنلىمىسا بولمايتتى. مەن ئەمدى نىشاننى تاپقان ۋاقىتىمدا، ئۇلارنىڭ بىر يىللىق تىرىشچانلىقى مېۋە بېرەتتى.

1996-يىلى 6-ئايدىلا، Google قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ خىزمەتلىرى باشلانغان بولۇپ، ئۇ چاغدا مەن تېخى Google نى ئاڭلاپ باقمىغان. جىم رىس ئەسلىدە نېرۋا تاشقى كېسەللىكلەر دوختۇرى بولۇپ، كېيىن كەسىپ ئۆزگەرتىپ سىستېما باشقۇرغۇچى بولغان، ئۇ ئەينى چاغدا تەكلىپ قىلىنىپ Google غا كىرگەن. بىرىنچى كۈنى ئىشقا چىققاندا، ئۇ سائەت 8 دىلا يېتىپ كېلىپ، ئۇدا 14 سائەت ئىشلىدى. ئىككىنچى كۈنى سەل كېيىنرەك—ئالاھەزەل سائەت 10 لار ئەتراپىدا—كەلدى، ئۇ Google نىڭ كارخانا ئىچكى تورى ئۈچۈن زاپاس مۇلازىمەت قۇردى، ھەمدە شىركەت ئىشخانا بىناسىدىكى تور مەسلىسىنى بىرمۇ-بىر ھەل قىلدى. ئاندىن تەخمىنەن يېرىم كېچە سائەت 4 بولغاندا ئاندىن ئىشخانىدىن ئايرىلدى، Google نىڭ سانلىق مەلۇمات مەركىزى ۋاكالىتەن باشقۇرىدىغان كومپيۇتېر خانغا بېرىش يولىدا ئەتىگەلىك ناشتنى يەپ بولۇپ، ئۇ جايدا ئىككىنچى كۈنى ئەتىگەن سائەت 5 كىچە تۇردى. ئاشۇ بىر ھەپتەدە، ئۇ ھەر كۈنى مۇشۇنداق ئىشلىدى، ھەتتا شەنبە ۋە يەكشەنبە كۈنلىرىمۇ شۇنداق. جىمنىڭ ۋەزىپىسى 2000 يېڭى مۇلازىمەتلىرىنى قوراشتۇرۇپ، ئۇلارنى تورغا ئۇلاش ئىدى. بۇ ۋەزىپىنى لارى ئۇنىڭغا ئورۇنلاشتۇرغان بولۇپ، لارى ئۇنىڭغا نېمە ئۈچۈن شۇنداق قىلىدىغانلىقىنى چۈشەندۈرمىگەن.

Google ئەينى چاغدا ئىجارە ئالغان كومپيۇتېر خانغا ئۇنچە كۆپ كومپيۇتېرنى سىغدۇرالمىتتى، شۇڭلاشقا جىم كومپيۇتېر خانغا تۇرۇشلۇق سانلىق مەلۇمات مەركىزىدىن يېڭى بوشلۇق ئىزدىشى كېرەك ئىدى. جىم مۇنداق دېدى: «مەن ئەينى چاغدا پۈتۈن كۈچۈم بىلەن، ۋاكالىتەنچى مۇلازىمەتلىرى سودىگىرى بىلەن تەستە سۆھبەت ئېلىپ بارغان ئىدىم. 1999-يىلى، كومپيۇتېر خانىدىن بوشلۇق تېپىشىمۇ تەس ئىدى، Exodus (ئالاقە شىركىتى) نىڭ كومپيۇتېر خانىسى تىقلىپ لېمۇ-لىق توشۇپ كەتكەن ئىدى. « بۇنداق بولۇشى eBay (ئامېرىكا ئېلېكترونلۇق تور شىركىتى) گە ئوخشاش تور شىركەتلىرىنىڭ تۆھپىسى ئىدى، ئۇلارنىڭ مۇلازىمەتلىرىنى ۋاكالىتەن باشقۇرۇش رايونى Google نىڭكىدىن ئانچە يىراق ئەمەس ئىدى. جىم ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئۇلارنىڭ ئىگىلىگەن دائىرىسى بىزنىڭكىنىڭ 10 دىن 20 ھەسسىسىچىلىك ئىدى، ئىچىگە تەخمىنەن 80 كومپيۇتېر قويۇلغان ئىدى، ئەمما بىزنىڭ بىر كومپيۇتېر جاھازىسىغا 80 كومپيۇتېر قويۇلغان ئىدى. « Google نىڭ يېرىدە 9 كومپيۇتېر جاھازىسى سىغدالغان، جىم بىلەن ئۇنىڭ يېڭى ياردەمچىسى سۆيۈم تەپسىلىي قاراپ چىققاندىن كېيىن، بوشلۇقتىن ئۈنۈملۈك پايدىلىنىلماپتۇ دەپ قارىغان.

سۆيۈم يانغا ئۇرۇلۇپ، كارىدورنى ئازراق كىچىكلەتمەكچى بولۇپ، مۇنداق دېدى: «ئەگەر بىز بۇ تەرەپتىكى ھەر بىر ئىشكاپنى 3 دىيۇم يۆتكەسەك، بىر كومپيۇتېر جاھازىسى قويىدىغان ئورۇننى بوشاتقىلى بولىدىكەن. بىردىنبىر مەسىلە بىز كومپيۇتېر جاھازىسىنى ئەكىرەلمەيمىز، ئۇنداق بولغاندا بۇ تەرەپتىكى تامنى چېقىش كېرەك. « شۇنىڭ بىلەن ئۇلار ۋاكالىتەن باشقۇرۇش مەركىزىنىڭ دىرېكتورىغا تېلېفون قىلىپ، ئۇنىڭغا تامنى چاقىدىغانلىقىمىزنى ئۇقتۇرۇپ، ئاندىن چۈشلۈك تاماق يىگىلى كەتتۇق.

ئۇلار تاماقنى يەپ قايتىپ كەلگەندە، ئەسلىدە Google نىڭ يېرىنى قوغدايدىغان قارا رەڭلىك تام يۆتكىۋېتىلگەن. جىم بىلەن سىۋىم كومپيۇتېر جاھازىسىنى ئەكىرگەندىن كېيىن، كومپيۇتېرنى توكقا چېتىپ، ئاندىن نۇر كابىلىنى كومپيۇتېرنىڭ ئۈزچاتىغا ئۇلاپ، ئارقىدىنلا ئۈزچاتنى ئاچتى. ھەممە ئىش نورمال، جىم كومپيۇتېر جاھازىسىنىڭ ئارقىسىدىكى ئۇلىنىش ئەھۋالىنى قايتا بىر قېتىم تەكشۈرگەندىن كېيىن، سىۋىم كومپيۇتېر جاھازىسىنىڭ ئالدىدا ئۆرە تۇرۇپ بۇيرۇق كىرگۈزۈپ، سىستېمىنىڭ ئىجرا بولۇش ئەھۋالىنى كۆزەتتى.

جىم سىۋىمنىڭ كومپيۇتېر ئالدىدا تۇرۇپ «غەلبە قىلدۇق!» دېگىنىنى ئاڭلىدى.

جىم كېيىن ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئۇنىڭدىن كېيىن مەن ھېچنېمىنى بىلمىدىم، ئويغانغان ۋاقىتتا ئۆزۈمنىڭ سانلىق مەلۇمات مەركىزىدىكى پولىنىڭ ئۈستىدە ئولتۇرغانلىقىمنى بايقىدىم.»

ئەينى چاغدا پەقەت سىۋىمنىڭ: «كومپيۇتېر جاھازىمىز بايىلا بۇزۇلدى، نېمە بولغاندۇ؟» دەپ ۋارقىرىغانلىقىنى ئاڭلىدىم. ئۇ كومپيۇتېر جاھازىسىنىڭ ئارقىسىغا ئۆتۈپ، جىمنىڭ يەردە يېتىپ، بېشىنى سىلاۋاتقانلىقىنى، يېنىدا تورۇستىن چۈشكەن 45 كىلوگرام كېلىدىغان قان يۇقى مېتال لىمىدىن بىرسى تۇرغانلىقىنى بايقىدى.

جىم تىترەۋاتقان قوللىرى بىلەن ئۈستىدىكى بىر باغلام كابىلىنى كۆرسىتىۋاتاتتى، ئۇ لىم ئۆرۈلۈم چۈشكەندە ئۈزۈۋېتىلگەن ئىدى. ئۇ: «ئېغىر... بىزگە تېخىمۇ كۆپ نۇر كابىل كېرەك،» دېدى. سىۋىم جىمنىڭ يارىسىغا ئىنتايىن كۆڭۈل بۆلدى، ئەمما ئۇ ئىنژېنېرلارغا خاس سالماقلىق بىلەن، ئەھۋالنى كۆزەتكەندىن كېيىن، جىمغا: «بۇ جايدا سەنلا نىرۋا تاشقى كېسەللىكلەر دوختۇرى، سېنىڭچە ئۆزەڭ بىر تەرەپ قىلالامسەن؟» دېدى.

ئەسلىدە، نېمە سەۋەبتىنكىن، ئۈسكۈنە ئاسراش ئەترىتىدىكىلەر تامنى چاققاندا لىمنىڭ تۇۋرۇكىنى بوشتىۋېتىپتۇ. جىمنىڭ كەسپى داۋالاش تەجرىبىسىدىن قارىغاندا، لىمنىڭ گۈمۈرۈلۈپ چۈشۈش نۇقتىسى مەيلى قايسى تەرەپكە بولسۇن بىر قانچە ئىنگىلىز چىسى ئېغىپ كەتكەن بولسا، ئاقىۋىتىنى تەسەۋۋۇر قىلغىلى بولمايتتى. Exodus تىكى ئاشۇ بىر توپ كىشىلەرنى تىلغا ئالغاندا، جىم: «بۇندىن كېيىن، ئۇلار بىزگە بەك بەك ياخشى مۇئامىلە قىلدى.» دېدى. جىم ئاخىرى كومپيۇتېر خانا بىناسىنىڭ بىر بۇلۇڭىدىن ئازراق بوش ئورۇن تاپتى، Exodus بۇ جايىنى Google غا تەقسىملەپ بېرىشكە قوشۇلدى. 6-ئايدا، ...، 1-ئايدىكى زور كۆپ قىسىم ۋاقىتتا، جىم ئىزچىل يېپىڭى 2000 كومپيۇتېرنى ئاشۇ بۇلۇڭغا قوراشتۇرۇش بىلەن ئالدىراش ئىدى، بەزىدە كومپيۇتېر ئانچە ياخشى ئىشلىمەيتتى، چۈنكى بۇ كومپيۇتېرلارنىڭ ھەممىسى ئىنتايىن ئەرزىن زاپچاسلاردىن قىسقا ۋاقىت ئىچىدە قوراشتۇرۇلغان ئىدى. ئەينى ۋاقىتتىكى مەنزىرىنى ئويلاپ، جىم مۇنداق دېدى: «بەزى كومپيۇتېر جاھازىلىرىدا، 80 كومپيۇتېرنىڭ ئىچىدە 56 سىنىلا ئىشلەتكىلى بولاتتى. شۇڭلاشقا، بىز بىر ھەپتە ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئىشلەتكىلى بولىدىغان كومپيۇتېرلارنى ئورنىتىپ، ئاندىن يەنە بىر ھەپتە ۋاقىت سەرپ قىلىپ تېخى قوراشتۇرۇلمىغان كومپيۇتېرلارنى ئوڭشايتتۇق.»

لارى ئاخىرى جىمغا ئۇنىڭ خىزمىتىنىڭ نېمە ئۈچۈن شۇنچە جىددىي ئىكەنلىكىنى ئېيتتى. Google بۇنىڭدىن ئىلگىرى Netscape شىركىتى بىلەن توختام تۈزىگەن بولۇپ، ئۇلارنىڭ ئىزدەش موتورى بولماقچى ئىدى. ئەگەر Netscape شىركىتىنىڭ ئىشلەتكۈچىلىرى ئۆزلىرىنىڭ ئوچۇق يېتەكچى مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىپ ئېھتىياجلىق ئۇچۇرغا ئېرىشەلمىسە، ئىشلەتكۈچىلەر يېتەكچى بەت ئارقىلىق Google مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىپ ئىزدەش بولاتتى، شۇڭلاشقا Google تېخىمۇ كۆپ ھېسابلاش ئىقتىدارىغا ئېھتىياجلىق بولۇپ يوشۇرۇن تور ئېقىمىنى بىر تەرەپ قىلىشى كېرەك ئىدى.

جىم كومپيۇتېر قوشقان ۋاقىتتا، Google ئىزدەش ئىقتىدارىنىڭ سىنىقىنىمۇ بىللە ئېلىپ باردى، سىناققا چوققا قىممەت كۆرۈلگەندە يېڭىدىن قوشۇلغان تور ئېقىمىنى بىر تەرەپ قىلالايدىغان قىلالايدىغانلىقى

تەكشۈرۈلگەن ئىدى. جىم ماڭا: «ئادەتتىكى ئەھۋالدا، ئىككى ھەسسە بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارغا كاپالەتلىك قىلىش كېرەك. چوققا قىممەت كۆرۈلگەن ۋاقىتتا، 4 ھەسسە بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارى بولۇشى كېرەك. Netscape شىركىتى Google نىڭ ئەينى ۋاقىتتىكى تور ئېقىم مىقدارى ئاساسىدا 1.7 ھەسسە بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىنى كۆپەيتىشنى ئۈمىد قىلغان، شۇڭلاشقا مەن سىناق قىلغان ئىدىم. بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارى تەخمىنەن 5 ھەسسە ئۆستۈرۈلدى، بىزنىڭ بۇنىڭغا تولۇق ئىشەنچىمىز بار.» دېدى. ئىشنى قىلىش ئۈنچە ئاسانغا توختىمىدى. 6-ئاينىڭ 24-كۈنى كەچ بولغۇچە، جىم ۋە سىۋىم ئىككىسى يەنىلا سانلىق مەلۇمات مەركىزىدە كومپيۇتېر قوراشتۇرۇۋاتاتتى. 6-ئاينىڭ 25-كۈنى ئەتىگەندە، Netscape شىركىتى بۇ كەسپنى سىرتقا ئاشكارىلايتتى، ھەمدە ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ تور ئىزدىنىشىنى Google مۇلازىمىتىغا ئەكرەتتى. سىۋىم ئەتىگەن سائەت 2 غىچە ئىشلەشنى داۋاملاشتۇردى، ئۇزۇن مۇددەت ئۇيغۇنسىزلىققا ئۇ بەرداشلىق بېرەلمەيۋاتاتتى، پەقەت ئۆيگە قايتىپ ئۇخلىۋالاتتى.

تەلپىمىزگە جىم ئەينى چاغدا تېخنىكا چۈشىنىدىغان بىرەيلەننى ئەكەلگەن ئىدى، يەنى سېرگېي ئۇلارغا ياردەملىشىپ كۈچەۋاتاتتى. گەرچە سېرگېي كېيىنرەك كەلسىمۇ، ئەمما ئۇ سانلىق مەلۇمات مەركىزىدە جىم بىلەن ئەتىگەن سائەت 5 كىچە ھەمراھ بولدى، جىم ئەسەلەپ: «ئۇ سىم يولىنى ئۇلاشنىڭ تېخنىكىلىق تەپسىلاتىنى بىلمەيتتى، ئەمما ئۇ ئىزچىل شۇ يەردە بولۇپ، پۇل ئۈستىدە توك كابىلى ۋە ئۇزچاتنى ئۇلايتتى.» دېدى. جىمغا نىسبەتەن، ئۇدا بىر قانچە ھەپتىدىن بۇيانقى جىسمانىي ھارغىنلىق ئۇنى ھالسىرىتىپ قويغان ئىدى، كارىۋاتقا چىقىپ ئوبدان ئارام ئېلىۋالدىغان ۋاقىتقا كەلگەندە، كۆڭلىدە بىر خىل مۇۋەپپەقىيەت تۇيغۇسى پەيدا بولدى. بۇنچە قىسقا ۋاقىت ئىچىدە، Google بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىنى 3 ھەسسە ئاشۇرۇپ، يوشۇرۇن خەۋپتىن ساقلىنىپ قالدى.

بىر سائەتتىن كېيىن، جىمنىڭ تېلېفونى جىرىڭشىدى، تېلېفوننى سېرگېي ئۇرغان ئىدى. «دەرھال قايتىپ كەل، بىزگە چوڭ ئاۋارچىلىك كەلدى.»

ئامېرىكا غەربىي دېڭىز قىرغىقى ۋاقتى ئەتىگەن سائەت 6 دە، ئاخبارات مەخسۇس لىنىيەسى Netscape شىركىتىنىڭ خەۋىرىنى ئېلان قىلدى. بىر قانچە سېكۇنت ئۆتكەندىن كېيىن، Google نىڭ تور ئېقىم مىقدارى شىددەت بىلەن ئۆرلەپ، ئىلگىرى مۆلچەرلىگەن 1.7 ھەسسە ئەمەس بەلكى 7 ھەسسە ئېشىپ كەتتى، مۇلازىمىتىنىڭ بۇنچە كۈچلۈك ئېقىمىنى بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارى يوق ئىدى. سېرگېي بىلەن جىم دەرھال سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە يېتىپ بېرىپ، قولىدا ئېشىپ قالغان ئەڭ ئاخىرقى بىر تۈركۈم كومپيۇتېرنى كومپيۇتېر جاھازىسىغا قوراشتۇرۇپ، ئارقىدىنلا تورغا ئۇلدى.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، Google ئاساسىي مۇئەسسەسەلىرىگە ئانچە مۇھىم بولمىغان ئېھتىياجلىرىنى كۈچىنىڭ بارىچە تازىلاپ، ئۆمۈچۈك پروگراممىسىنىڭ Google ئىندېكىسىغا تور بېكەت قوشۇشنى دەرھال توختاتتى، ھەمدە ئۇ كومپيۇتېرلارنى پۈتۈن كۈچى بىلەن ئىزدەش مۇلازىمىتىنى قوللاشقا تەقسىملىدى. بۇ ئامال مۇئەييەن رول ئوينىدى، ئەمما يەنىلا يېتەرلىك ئەمەس ئىدى. ئىزدەش ئىنكاسى روشەن ئاستىلاپ كەتتى، بەزى ئىشلەتكۈچىلەر ئىزدەش نەتىجىسىگە پەقەت ئېرىشەلمىدى. بۇ Google نىڭ ھازىرغىچە ھەممىدىن مۇھىم تۈرىنىڭ بىرى ئىدى، ئەمما ئىشنى بۇزۇپ قويۇش خەۋپىگە دۇچ كېلىۋاتاتتى.

لارى، سېرگېي، ئۇرس ۋە Google شىركىتىنىڭ باشقا ئىنژېنېرلىرى ئېھتىماللىقى بار ھەل قىلىش لايىھەسىنى مۇنازىرە قىلىۋاتاتتى، كرائىگ سىلۋېرستېين بىلەن ئامىت پاتېل (Amit Patel) ئورتاق ئىشلىتىدىغان ئىشخانىدىمۇ، كەيىپات ئىنتايىن تۆۋەن ئىدى. Netscape شىركىتى Google نىڭ بىرىنچى خېرىدارى VMware (يۇمشاق دېتال شىركىتى) گە ئوخشاش كىچىك ھەمكارلاشقۇچى ئەمەس. ئەگەر بۇ قېتىمقى ھەمكارلىق مۇناسىۋىتى ئاخىرقى ھېسابتا مەغلۇپ بولسا، بۇ ئىشنى ھەممە ئادەم بىلىپ كېتىپ، Google نىڭ تېخنىكا ئىناۋىتىمۇ يەرگە ئۇرۇلاتتى. ئۇلارنىڭ ئويلاپ تاپقان بىردىنبىر ئامالى بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىنى ئاشۇرۇپ، Netscape شىركىتىنىڭ ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ ئېھتىياجىنى قاندۇرۇش ئىدى.

لاررى پۈتكۈل قوشۇنغا يوليورۇق بېرىپ: «ئۆزىمىزنىڭ بېكىتىنىڭ سۈرۈشتۈرۈش مۇلازىمىتىنى تاقىۋېتىڭلار.» دېدى. شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە سائەتتە، Google نىڭ باش بېتىنى زىيارەت قىلغان ئىشلەتكۈچىلەر Google مۇلازىمىتىنىڭ تاقالغانلىقىنى چۈشەندۈرىدىغان بەتنى كۆردى. Google ئۆزى باشقۇرۇۋاتقان ھەر بىر كومپيۇتېر، بىر بت تور ئېقىم كەڭلىكىنىڭ ھەممىسىنى Netscape شىركىتىنىڭ ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ ئىزدەش ئېھتىياجىنى بىر تەرەپ قىلىشقا ئىشلىتىدۇ. لاررى بىلەن سېرگېي ئۆز تور بېكىتىنىڭ نوپوزى ئارقىلىق ئىناۋەتنى قوغداپ، Google نىڭ ئىشەنچلىك تېخنىكا ھەمكارلاشقۇچى ئىكەنلىكىگە كاپالەتلىك قىلىدۇ.

چۈشلۈك تاماق ۋاقتىدا، تور ئېقىم مىقدارى زور دەرىجىدە تۆۋەنلەيدۇ، لاررى بىلەن سېرگېي شۇ چاغدىلا Google باش بېتىدىكى ئىزدەش مۇلازىمىتىنى قايتا ئېچىۋېتىشكە قوشۇلىدۇ. سۋىم (Schwim) بىلەن جىم قايتىدىن Exodus نىڭ كومپيۇتېرخانىسىغا قايتىپ، ئېشىپ قالغان مۇلازىمىتىلارنى قوراشتۇرۇشنى داۋاملاشتۇرىدۇ. 4 سائەتتىن كېيىن، ئۇلار يېڭىدىن قوشقان 300 كومپيۇتېر تورغا ئۇلىنىدۇ، بىر مەيدان قاش بىلەن كىرىپ ئارىلىقىدىكى بۆھران شۇنىڭ بىلەن ئاخىرلىشىدۇ.

جىم بىلەن سۋىم كىشىنى جىددىيلەشتۈرىدىغان سانلىق مەلۇمات مەركىزىدىن ئايرىلىپ، يېرىم كېچىدىكى ئىللىق ھاۋادا سەگىدەۋاتقاندا، يەنە بىر تېلېفون تاپشۇرۇۋالىدۇ. Netscape شىركىتىنىڭ تېخنىكا قوشۇنى ماۋنېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىدىكى بىر مېھانسارايىدا Google بىلەن ھەمكارلىق مۇناسىۋەت ئورناتقانلىقىنى تەبرىكلەۋاتقاندا، ئۇلار Google شىركىتىنىڭ تېخنىكا قوشۇنىنى تەبرىكلەشكە بىللە قاتنىشىشقا تەكلىپ قىلىدۇ.

جىم ئەسلىپ: «ئۇلار بىز ئۈچۈن ناھايىتى پەيزى مۇراسىمىدىن بىرنى ئۆتكۈزۈپ بەردى. ئۇلار ئىزچىل دېقەت ئىشەنگۈم كەلمەيدۇ، سىلەر ھەتتا ئۆزۈڭلارنىڭ تور بېكىتىنى تاقىۋېتىپ، بىزنىڭ ئىزدەش ئىلتىماسىمىزنى بىر تەرەپ قىلىدىڭلار.» دېدى. تەبرىكلەشكە قاتناشقان Google لۇقلارنىڭ ھەممىسى ئۆزىنىڭ بەرگەن قۇربانلىقلىرى ئاخىرى مول نەتىجىگە ئېرىشكەنلىكىنى ئېيتىدۇ. Google بىلەن Netscape شىركىتىنىڭ ھەمكارلىقى چوقۇم مۇستەھكەم دوستلۇققا قاراپ راۋاجلىنىدۇ. Google ئىشەنچكە ئېرىشىپلا قالماي يەنە Netscape شىركىتىنىڭ ئىزدەش ئېقىمىدىكى بىر يۈرۈش يېڭى سانلىق مەلۇماتلارغا ئېرىشىدۇ، بىز بۇ سانلىق مەلۇماتلارنى تەھلىل قىلىپ، تور ئېقىم مىقدارىمىز بىلەن سېلىشتۇرايلىمىز. ئەڭ مۇھىمى، بىز شىركەت دۇچ كەلگەن تۇنجى قېتىملىق زور بۆھراندىن مۇۋەپپەقىيەتلىك ئۆتۈپ كەتتۇق. بۇندىن كېيىنكى يېڭى ساھەلەرنى ئېچىش جەريانىدا، لاررى بىلەن سېرگېي خىرىسنىڭ ئېغىرلىقىنى تۆۋەن مۆلچەرلىمەيدىغان بولدى.

گەرچە ئەينى چاغدىكى بۇ بىر مەيدان جەڭ رىۋايەتتىكىدەك ھەيۋەتلىك بولسىمۇ، ئەمما كېيىن Google ئىزدەش ھوقۇقىنى قولغا كەلتۈرۈش ئۈچۈن ئېلىپ بارغان ھەقىقىي جەڭگە سېلىشتۇرغاندا، ھېچنېمىگە ئەرزىمەيدۇ.

ئۇ كۈن كەلمەكچى.

## نەدە چاتاق چىقتى؟

1999-يىلى كۈز، بىر شەنبە ئاخشىمى، ئەمدىلا 12 دىن ئۆتكەن ۋاقىت، جىمىنىڭ شېرىن چۈشىنى تېلېفون ئاۋازى يەنە بىر قېتىم ئۇزۇۋەتتى. يەنە شۇ سېرگېي.

«تور بېكەت تورىدىن ئۆزۈلۈپ كەتتى. نېمە ئىش ئىكەنلىكىنى بىلمەسەن؟» سېرگېي ناھايىتى ئەنسىرەۋاتاتتى.

«مەن بىلمەيمەن، مەن ئۇخلاۋاتىمەن.» دەپ ئەسنىگەچ جاۋاب بەردى جىم.

Exodus كومپيۇتېر خانىدىكى بىر قىسقا تۇتاشتۇرغۇچ سەكرەپ كېتىپ، Google شىركىتىنىڭ ئاساسىي ئۈزچاتى تاقىلىپ قاپتۇ. HP شىركىتى ئىشلەپچىقارغان بۇ قاتتىق دېتاللار ئانچە قىممەت ئەمەس، ئەمما پۈتكۈل Google نىڭ تور ئېقىمى بۇنىڭدىن ئۆتسە، Google شىركىتىنىڭ تۇنجى تۈركۈمدىكى كومپيۇتېر جاھازىلىرىنى ئەكىرىشتىن ئىلگىرى، ۋاكالىتەن باشقۇرغۇچى سودىگەرلەر بۇ ئۈزچاتنى ئورناتقان ئىكەن، ئۇلار ئەينى چاغدا ئالدىراشلا ئورناتقان ئىكەن. بۇ ئۈزچات ئۈسكۈنىسى بىر كومپيۇتېر جاھازىسىنىڭ ئاستىدىكى پولىغا ئورۇنلاشتۇرۇلغان بولۇپ، ئەينى چاغدىكى توك سىمىنى جايلاشتۇرۇشقا ئاساسلانغاندا، پەقەت شۇ جايغىلا ئورۇنلاشتۇرغىلى بولىدىكەن. ئۇلار شۇ جايغا ئەسكەرتىش تاختىسى ئورنىتىپ، بارلىق تېخنىك خادىملارنى «ئۈزچات پولى ئۈستىدە» دەپ ئەسكەرتكەن ئىكەن. بۇ ئۈزچاتنىڭ زاپاس ئۈسكۈنىسى يوق ئىكەن، كاشالا يۈز بەرسلا، Google تورى تورىدىن ئۆزۈلۈپ كېتىدىكەن، كىشىلەر بايقاپ تەدبىر قوللانغاندىن كېيىن ئاندىن ئەسلىگە كېلىدىكەن.

جىم ئەسەلەپ: «سېرگېي بىر يىغىلىشقا قاتنىشىپتۇ، ئۇ ئۆيگە قايتقاندىن كېيىن Google نىڭ تورىدىن ئۆزۈلۈپ كەتكەنلىكىنى بايقاپتۇ، « دەپ. جىم سىستېمىغا كىرىپ، مەسىلىنى تاپقاندىن كېيىن، ۋاكالىتەن باشقۇرغۇچى ئۈزچاتنى قايتىدىن ئېچىپتۇ. Google تورىدىن ئۆزۈلۈپ قېلىش ئەھۋالى ئالاھىزەل يېرىم سائەت داۋاملىشىپتۇ.

جىم سېرگېيغا تېلېفون قىلىپ كاشىلىنىڭ ئوڭشالغانلىقىنى ئۇقتۇرۇپتۇ، سېرگېي: «بىز تور بېكەتنى نازارەت قىلىشىمىز زۆرۈرمۇ؟» دەپ سوراپتۇ.

جىم شۇ كۈنى كېچە ۋە يەكشەنبە ئەتىگەندىكى ۋاقىتتىن پايدىلىنىپ، Google تور تۇراسىنى نازارەت قىلىدىغان قوليازما پروگراممىسىدىن بىرنى يېزىپتۇ. ئۇنىڭ قوليازما پروگراممىسى ھەر 5 سېكۇنتتا تور تۇرانى بىر قېتىم تەكشۈرۈپ، سىستېمىنىڭ نورمال ئىجرا قىلىنىشىغا كاپالەتلىك قىلىدىكەن. ئەگەر تاسادىپىي ئەھۋال يۈز بەرسە، سىستېما ئۆزۈلۈكىدىن مەلۇم قىلىش تېلېفونغا تېلېفون ئۈزۈلۈكىدىن، شىركەتتىكى تور تۇرانىڭ يۈرۈشىگە مەسئۇل بارلىق خىزمەتچىلەر كېيىنكى ھەپتىسى بىردىن چاقىرغۇغا ئېرىشىپتۇ.

Google يەنە بىر قېتىملىق بۆھرانى باشتىن ئۆتكۈزدى، ئەمما ھېچكىم بۇ ئىشتىن ھودۇقۇپ كەتمىدى ياكى خىزمىتىدىن ئايرىلىپ قالمايدى. جىم ماڭا: «ئەگەر لاررى بىلەن سېرگېينىڭ نېمە ئىشقا ئىشى پۇشقان بولسا، ئۇ مۇتلەقكى چوڭ ئاۋارىچىلىك. نېمە ئۈچۈن بىز بۇ نۇقتىنى ئويلاپ يېتەلمىدۇق؟ بىز ھەممىمىز بىر توپ ئەقىللىق كىشىلەر، ئەمما ھېچكىم ئۆزىمىزنىڭ تور تۇراسىنى نازارەت قىلىشنى ئويلاپ باقمىپتۇ.»

چاقىرغۇدا سىگنال بېرىش سىستېمىسىنىڭ ئۆزىدىمۇ ئازراق مەسىلە بار ئىكەن. «كىلا ئۇس»<sup>13</sup> تور كۈندىلىك خاتىرە ئىنژېنېرى، ئۇ ئەڭ بۇرۇن مۇشۇ مەسىلىگە يولۇققان كىشىلەرنىڭ بىرى. بىزنىڭ تور ئېقىم مىقدارى سانلىق مەلۇماتىدىن ئىزچىل كاشالا كۆرۈلۈپ، كۈندىلىك خاتىرە سىستېمىسىغا خەۋپ ئېلىپ كەپتۇ، ئۇ ئېھتىيات بىلەن بۇ خىل ئەھۋالنى كۆزىتىپتۇ. كۈندىلىك خاتىرىنىڭ ئۆزى پۇل، يەنى بىز كۈندىلىك خاتىرىدىكى سانلىق مەلۇماتلارغا ئاساسەن ئېلان سودىگەرلىرىدىن ھەق يىغىمىز، شۇڭلاشقا ئۇ ئۆزىنىڭ قوليازما پروگراممىسىنى ئىجاد قىلىپ، ئۇ سانلىق مەلۇماتلارنى بىر تەرەپ قىپتۇ. ھەر قېتىم سانلىق مەلۇماتلارنى بىر تەرەپ قىلغاندىن كېيىن، سىستېما ئۇنىڭ چاقىرغۇسىنى ئۆزۈلۈكىدىن چاقىرىدىكەن، بىر كۈن كەچكە، ئۇنىڭ چاقىرغۇسى سائىتىگە ئۈچ قېتىمدىن سايرايىدىكەن، ئىنژېنېر چاد لېستېر (Chad Lester)

<sup>13</sup> ئۇ ھەقىقىي ئىسمىنى ئىشلىتىشىنى خالىمىدى.

نىڭ دېيىشىچە، كىلائۇس (Claus) «ئىگىلىك تىكلىگەن دەسلەپكى مەزگىللەردە شىركەتنىڭ ھاياتىنى ساقلاپ كېلىۋاتاتتى. ئۇ پەقەت ئىش ئۈستىلىدىلا ئۇخلايتتى، ھەر 20 مىنۇتتا، چاقىرغۇ بىر قېتىم ئويغىتىۋېتەتتى. بىر ئايدا، ئۇنىڭ چاقىرىش ھەققىلا نەچچە مىڭ دوللار بولۇپ كەتكەن ئىدى».

Google چاقىرىش مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلىگۈچىلەر بىلەن قايتىدىن سۆھبەتلىشىپ، يېڭىدىن چاقىرىش مۇلازىمەت توختامى تۈزدى، ئەمما تورتۇرانىڭ ئىشەنچلىك دەرىجىسى جەھەتتە، يەنە چاتاق چىقسا بولمايتتى، مەيلى قانداق ئەھۋال يۈز بەرسۇن، Google.com چوقۇم ئىزچىل توردا تۇرۇشى كېرەك ئىدى.

## ئۇ ئادەم كەلدى

2000-يىلى باھار، شىركەت رېتىمىغا كۈنسېرى ماسلىشىشىغا ئەگىشىپ، بېسىم تەدرىجىي يېنىكلىدى، ھېس قىلىشىمچە شىركەتنىڭ تۈپ ئامىللىرىنى خۇلاسىلىغاندا: بىر يۈرۈش فىزىكىلىق ئۈسكۈنە، بىر يادرو لۇق قۇرۇلۇش قوشۇنى، بىر قىسىم مالىيە بوغالتىر ۋە ئادەم كۈچى بايلىقى خىزمەتچىلىرى، يەنە مەھسۇلاتنى قوللاش مەسئۇلىيىتىنى ئۈستىگە ئالدىغان بازارچىلىق بۆلۈمى، بازارنىڭ مەھسۇلاتقا بولغان ئېھتىياجىنىڭ مەڭگۈ چېكى بولمىغاندەك، كېيىنكى بىر قانچە ئايدا ئىزچىل مۇشۇنداق ئىدى، تور ئىشلەتكۈچىلىرى ئىلگىرى ئانچە ياخشى ئىشلەتمىگەن ئىزدەش موتورى، بۈگۈنكى كۈندە Google دىن ئىبارەت ھەقسىز مۇلازىمەت بولغاندىن كېيىن، ئۇلارنىڭ ھەممىسى باشچىلاپ كىرىپ كەتتى، ھەر قېتىم ئالدىغا بىر قەدەر ئىلگىرىلىگەندە، ئىشلەتكۈچى سانىمىز بارغانسېرى كۆپىيەتتى. 2000-يىلى 5-ئاينىڭ 8-كۈنى، Google نىڭ تور ئېقىمى ھەر كۈنى 8 مىليون قېتىملىق ئىزدەش رېكورتىنى ياراتتى. ئىككى ھەپتىدىن كېيىن، بۇ سان 9 مىليونغا يەتتى. نەزەرىيە جەھەتتىن ئېيتقاندا، بىز مەڭگۈ ئېشىپ ماڭمىز، ئەمما ھەر قېتىملىق ئېشىش جەريانىدا، تەرەققىياتىمىز توساتتىن يىمىرىلىپ كېتىدىغان خەتەرگە دۇچ كېلىۋاتاتتى، چۈنكى بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىمىزنى ئۇنچە تېز ئاشۇرۇشىمىز مۇمكىن ئەمەس ئىدى.

بىر قانچە ھەپتە ئۆتكەندىن كېيىن، ئەڭ يۇقىرى ئېقىم دولقۇنى كۆرۈلدى. ئەينى ۋاقىتتا بۇ ئىشنى تېخى بىلمەيتتىم، قەھۋەخانىدا ئۆچرەتتە تۇرۇپ تاماق بۇيرۇتۇۋاتقاندا، چارلىنىڭ بايراملىق تاماق تىزىملىكىنى كۆرگەچ (پاچاق، شورپا، سەھرا پوستۇمىسى، تۇخۇم سېرىقى ئاي توقچى، قىيمىلىق بولكا)، ئىشداشلار بىلەن نېمە يېيىشنى مۇنازىرە قىلىۋاتاتتۇق، مەن بوش ئورۇننىڭ ئادەتتىكىدىن كۆپرەك ئىكەنلىكىنى ھېس قىلدىم. شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە، قەھۋەخانىدا سانى ئانچە كۆپ بولمىغان بىر قانچە ئىزىپىرلارمۇ بۇ جايدا تاماق يېمەي، يەيدىغان تاماقلارنى تەخسىسىگە ئېلىپ ئۇدۇل ئىشخانلىرىغا قايتتى، چىرايدىن بېسىم ۋە ھارغىنلىق چىقىپ تۇراتتى، خۇددى بايىلا بىر مەيدان كەسكىن خوككېي توپى مۇسابىقىسىنى باشتىن كەچۈرگەندەك تۇراتتى.

ئاڭلاشلارغا قارىغاندا چوڭ بىر سودا قىلىدىغان بوپتۇق، بۇ خەۋەر تور ئارقىلىق ناھايىتى تېزلا ئىشخانلارغا تارقالدى، ئەمما ھېچكىم بىزنىڭ كىم بىلەن سودا قىلىدىغانلىقىمىزنى دەلىللىمىگەن ئىدى.

ئۇرس تەپسىلاتىنى بىلەتتى. ئۇنىڭ يۈرۈشتۈرۈشىنى قوللاش قوشۇنى سانلىق مەلۇمات مەركىزىنىڭ كومپيۇتېرخانىسىدا پۈتۈن كۈچى بىلەن بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىنى ئاشۇرۇۋاتقان بولۇپ، ئۇرس ئۆزى قۇماندانلىق قىلىۋاتاتتى. بىز قوراشتۇرغىلى بولىدىغان ھەممە مۇلازىمەتلىرىنى ئىشقا سېلىپ، ئىشتىھاسىغا گەپ توغرا كەلمەيدىغان خېرىدارلارنىڭ ئېھتىياجىنى قاندۇرۇپ، ئۇلارنى قولغا كەلتۈرمەكچى ئىدۇق.

بىزنىڭ نىشانىمىز Yahoo.

2000-يىلى 6-ئايدا، Inktomi شىركىتى بىلەن Yahoo نىڭ ئىزدەش مۇلازىمەت توختامىنىڭ ۋاقتى توشاتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە Yahoo شىركىتى ئۇ شىركەت بىلەن ھەمكارلىشىشنى خالىمايتتى، سىرتتىكىلەر بۇ ئىشنى تېخى بىلمەيتتى. Yahoo شىركىتى Google نىڭ ئۇلارنىڭ تورتۇراسىغا باشتىن ئاخىر ئىزدەش مۇلازىمىتى تەمىنلەشنى ئويلاۋاتاتتى، خۇددى بىز Netscape شىركىتىگە مۇلازىمەت تەمىنلىگەنگە ئوخشاش. ئەگەر ئىشلەتكۈچىلەر Yahoo نىڭ يېتەكچى بېتىدە ئۆزىگە لازىملىق مەزمۇنلارنى تاپالمىسا، Google مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىپ ئىزدەش بولاتتى.

نېمە ئۈچۈن ھەمكارلاشقۇچىنى ئالماشتۇردى؟ Inktomi دەرۋازا بېكەتنىڭ ئىزدەش مۇلازىمىتىنى پايدا تاپقىلى بولمايدىغان قوشۇمچە كەسىپ دەپ قارايتتى—ئۇلار دىققىتىنى مەركەزلەشتۈرۈپ چوڭ تىپتىكى كارخانىلارنىڭ ئىچكى تورىغا ئىزدەش مۇلازىمىتى تەمىنلەيتتى—شۇڭلاشقا ئۇلار Yahoo ئۈچۈن ئۆزىنىڭ ئىزدەش ئىقتىدارىنى ئاشۇرمايتتى. بۇ ئەھۋال ئەكسىچە Google غا پۇرسەت يارىتىپ بەردى، لارى بىلەن سېرگېي قاتتىق باش قاتۇرۇپ پۇل-مۇئامىلە ماددىلىرى تەرەپتە Yahoo غا ئېتىبار<sup>14</sup> بەرمەكچى بولدى. Yahoo بىلەن Google ئارىسىدا نۇرغۇن ئوخشاشلىقلار بار ئىدى، Yahoo بىلەن Google نى يۈرۈشتۈرۈۋاتقانلارنىڭ ھەممىسى ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدىن كەلگەن ئىدى، ئومىد كوردېستانى ئۇدى مانېبر (Udi Manber) (ياخۇنىڭ باش ئىزدەش ئىنژېنېرى) نى تونۇيتتى، Google بىلەن Yahoo نىڭ Sequoia Capital (شەمشاد كاپىتالى) دىكى ئورتاق مۇدىرىيەت ئەزاسى مايك مورىتسز بولۇپ، ئۇ پۈتكۈل سودىنىڭ تونۇشتۇرغۇچىسى ئىدى.

Google مۇ ئىزدەش سۈپىتى جەھەتتە غايەت زور ياخشىلاش ئېلىپ بارىدىغانلىقىغا ۋەدە بەردى. Google نىڭ تېخنىكىسى ئاللىبۇرۇن Inktomi نىڭكىدىن ئېشىپ كەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۆزلۈكسىز ئىلگىرىلەيتتى، چۈنكى Google ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىزدەش ئېھتىياجىغا چوڭقۇر كۆڭۈل بۆلدى. شۇنداقتىمۇ، Intomi قالدۇرۇپ قويغان بۇ مەزىلىك تاماقتا، Google بىردىنبىر رىقابەتچى ئەمەس.

ئۇرس: «2000-يىلىنىڭ دەسلەپىدە، تېز ئىزدەش (FAST Search and Transfer)<sup>15</sup> بىر مەزگىل شىددەت بىلەن تەرەققىي قىلغان بولۇپ، ئادەمنى ھەيران قالدۇراتتى. ئۇلارنىڭ غايەت زور ئىندېكىسى بار بولۇپ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىزدەش سۈرئىتىمۇ ئىنتايىن تېز، مۇلازىمەت سۈپىتىمۇ يامان ئەمەس ئىدى. شۇغىنىسى ئۇلاردا ئىندېكىسنى ئۆزلۈكسىز يېڭىلاش جەھەتتە كەمتۈكلۈك بار ئىدى، بۇ بەلكىم ئۇلار قىلىدىغان ئىشنىڭ بەك كۆپ بولۇپ كەتكەنلىكىدىن بولغان بولۇشى مۇمكىن ئىدى. 2001-يىلى، بىز ئۆزىمىزنىڭ Inktomi نىڭ ئىزدىشىگە سېلىشتۇرغاندا روشەن ياخشىلانغانلىقىنى ھېس قىلدۇق، AltaVista ۋە تېز ئىزدەش بىلەن سېلىشتۇرغاندىمۇ ياخشى ئىدى. بىز ئەڭ ياخشى ئىزدەش موتورىغا ئىگە ئىدۇق.» دەپ ئېيتىپ قىلدى. ئۇنداقتا بىر يىل ئىلگىرى Netscape شىركىتى بىلەن ھەمكارلاشقان ۋاقتتا Google نىڭ نىسپىي سۈپىتى قانداق ئىدى؟ ئۇرس ئۇدۇللا مۇنداق دېدى: «Netscape شىركىتى ئۆزلىرىنىڭ ئىزدىشىنى بىزنىڭ مەسئۇل بولۇشىمىزغا ئۆتكۈزۈپ بەردى، بۇ قارىماقتا ئىنتايىن ئەسەبىدەك كۆرۈنىدۇ. چۈنكى ئەينى چاغدا Google تېخى ئۈنچە كۈچلۈك ئەمەس ئىدى.» ئۇ شۇنىڭغا ئىشىنىتتىكى، Netscape بىلەن Google نىڭ ھەمكارلىش سەۋەبى، «قىسمەن جەھەتتىن ئۇلار ئىزدەشنى ئانچە كۆزگە ئېلىپ كەتمەيتتى... ئۇنىڭ ئۈستىگە Google بىلەن ھەمكارلاشسا نۇرغۇن پۇل تېجىيەلەيتتى.»

دېمىسەكمۇ، ئومىد كوردېستانىنىڭ كېڭەيتىپ سېتىش جەھەتتە ئۆزىگە خاس ئاماللىرى بار ئىدى. ئۇرسنىڭ ئەسلىشىچە: «ئەينى چاغدا، ئومىد Google بىلەن Alta Vista غا «IBM» نى كىرگۈزۈپ ئىزدىگەندە، مانا قاراڭلار، بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىز ياخشىراق تۇ؟ بۇ قۇۋ ئۇسۇل. گەرچە بىزنىڭ ئىزدەش سۈپىتىمىز ياخشى بولسىمۇ، ئەمما قاپلاش دائىرىمىز ناھايىتى ناچار ئىدى. نۇرغۇن سۈرۈشتۈرۈشلەرگە

<sup>14</sup> شىركەتنىڭ يېپى بازارغا سېلىنغاندا Google نىڭ نەچچە مىليون يېپىنى سېتىۋېلىش ھوقۇقى كىشىسىكى  
<sup>15</sup> تېز ئىزدەش مىكروسوفت 2008-يىلى سېتىۋالغان نورۋىگىيە ئىزدەش شىركىتى.



نېسبەتەن بىزنىڭ بۇ جايدا توربەتنى ئىزدەپ تاپقىلى بولمايتتى، لېكىن Alta Vista ياكى Inktomi لارنىڭ ھەممىسى ئىزدىيەلەيتتى. ئامال يوق، كىشىلەرنىڭ ئارزۇسى مانا مۇشۇنداق تۆۋەن. »

Yahoo نىڭ ئەھۋالى پەقەتلا ئوخشمايتتى، ئۇلار ئىزدەش مۇتەخەسسسى ئۇدى مانېپرنى باش ئالىم قىلغان ئىدى.<sup>16</sup> ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «ئۇدى مانېپر توختام يېزىشقا مەسئۇل ئىدى، شۇڭلاشقا ئۇ مۇھىم مەسىلىلەرگە ئىنتايىن دىققەت قىلاتتى. » پەقەت Google نىڭ مەھسۇلاتىنى ئەڭ ياخشى قىلالمىسا، ئۇدى مانېپر رازى بولمايتتى، ئۇمۇ Google نىڭ ئەينى چاغدىكى ئىزدەش موتورى بۇ تەلەپكە يەتمەيدىغانلىقىنى بىلەتتى.

لارنى بىلەن سېرگېي Yahoo غا كاپالەت بېرىپ، Google بىر قانچە ھەپتە ئىچىدە چوقۇم زور ياخشىلاش ئېلىپ بارىدىغانلىقى يەنى: يېڭىدىن ئىككى سانلىق مەلۇمات مەركىزى قۇرىدىغانلىقى – ئۇنىڭ ئىچىدىكى بىرسى شەرقىي دېڭىز قىرغىقىغا جايلاشقان بولۇپ، ئىندېكسلاش چاستوتىسىنى ئۆستۈرۈپ، تور بەتلەرنىڭ ئىندېكسنى ۋاقتىدا يېڭىلاپ، ئىزدەش نەتىجىسىدە ئەخلىت مەزمۇنلارنى ئازايتىپ، كېچىكىش ۋاقتى (ئىزدەشكە كىرىش بىلەن نەتىجىگە ئېرىشىش ئارىسىدىكى ۋاقت) نىڭ قاتتىق تەلپىنى قانائەتلىنەندۈرىدىغانلىقى ھەققىدە ۋەدە بېرىدۇ. ھەر بىر ۋەدىنىڭ كەينىدە زور مىقداردا تىرىشىشقا توغرا كېلەتتى، ئەمما ئەگەر بىز مۇۋەپپەقىيەت قازانساق، Yahoo ئىشلەتكۈچىلىرى ئۈچۈن Google روشەن ياخشىلانغان ئىزدەش تەسىراتى ئېلىپ كېلىدۇ.

تېخىمۇ ياخشى، ئەمما ئەڭ ياخشى ئەمەس. ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «ئەگەر سەن باشقا شىركەت بىلەن ھەمكارلىشىپ بىر ئىشنى تاماملىغان بولساڭ ھەمدە ئۆزۈڭنىڭ مال-مۈلكى بولسا، ئۇنداقتا ئەڭ مۇھىمى ھەمكارلاشقاندىن كېيىن ئازراق يېڭىلىق يارىتىشقا كاپالەتلىك قىلىش، بىزنىڭ ئېرىشىمەكچى بولغىنىمىز پەقەت «Google قوللىغان Yahoo ئىزدەش» تەك ئۇنداق ئاددىي ئەمەس، بۇ پۇرسەتتىن پايدىلىنىپ Google نىڭ داڭقىنى چىقىرىش، مانا بۇ سودا كېلىشىمنىڭ چەكلىمىسىگە ئۇچرىمايدىغان Google ئىزدەش. »

Google نىڭ ئىشتىھاسى بەك چوڭ بولۇپ كەتتىمۇ قانداق؟ Google نىڭ تور ئېقىمىنى Yahoo بىلەن سېلىشتۇرغاندا خۇددى «موللا يوق يەردە موللىمەن» دېگەندەكلا ئىش<sup>17</sup>، ئەگەر Inktomi يەنە Yahoo نىڭ سۈرۈشتۈرۈشىگە جاۋاب قايتۇرمىسا، Google ھەر بىر سۈرۈشتۈرۈشكە تېز سۈرئەتتە، دەل ئىنكاس قايتۇرۇشى لازىم. بىزنىڭ ئەينى چاغدىكى بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىمىزغا نېسبەتەن ئېيتقاندا، گۈل سۇغۇرىدىغان سۇ تۇرۇبىسىنى ئوتتىن مۇداپىئەلىنىدىغان جۈمەككە ئۇلاپ قويغاندەكلا ئىش.

ئۇرس ماڭا: «بۇ ئىشنى ئېلىپ بېرىش ئۈچۈن زور كۆلەملىك قۇرۇلۇش قىلىشقا توغرا كېلىدۇ، شۇڭلاشقا زور مىقداردا مۇلازىمەتلىرىمىز بولۇشى كېرەك.» توغرىسىنى ئېيتقاندا 5000، ھەر بىرىنىڭ سەپلىمىسى چوقۇم ئىنتايىن ياخشى بولۇشى كېرەك. بۇ مۇلازىمەتلىرىمىزنى جايلاشتۇرىدىغان يېڭى سانلىق مەلۇمات مەركىزى تېخى ئەمەلىيلەشمىدى. بىز يەنە يېڭى تور سىستېمىسى تەتقىق قىلىپ، شۇ ئارقىلىق سۈرۈشتۈرۈشنىڭ ئوڭۇشلۇق بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىشىمىز كېرەك، مەيلى كومپيۇتېر نەگە قويۇلسۇن، قايتۇرغان سۈرۈشتۈرۈش نەتىجىسىنىڭ ھەممىسى پۈتۈنلەي ئوخشاش بولۇشى كېرەك.

Google نىڭ يۈرۈشتۈرۈش قوشۇنى<sup>18</sup> بىلەن ھۆددىگە ئالغان سودىگەر<sup>19</sup> بىرلىكتە گېرالدى ئەيگېنېر

<sup>16</sup> 2006-يىلىنىڭ بېشىدا، مانېپر Google شىركىتىنىڭ قۇرۇلۇش بۆلۈمىگە مەسئۇل مۇئاۋىن لىدىر بولماقچى بولىدۇ.  
<sup>17</sup> 2000-يىلى 4-ئايدا، Yahoo نىڭ 48 مىليون 600 مىڭ بىردىنبىر زىيارەتچىسى بار ئىدى، شۇ ئايدىكى تاراتقۇلار قاتارىدا ئىككىنچى ئورۇنغا تىزىلىپ، America Online (ئامېرىكا لىنىيەسى) نىڭ مۇلازىمىتىدىن كېيىنلا تۇراتتى. لېكىن Google نىڭ بىردىنبىر زىيارەتچى سانى ئەمدىلا 3 مىليوندىن ئاشقان بولۇپ، 100 نىڭ ئارقىسىغا تىزىلاتتى.  
<sup>18</sup> كېئىس كېنېر، شاۋن سىمپسون، فرانك كېۋساک، مارك فېلتون، گابى ئوستېرلەند ۋە دەيو مەككاي جىم رېس، لارنى سۆھبەت ۋە كىرىستوفېر بوچنىڭ ياردىمى بىلەن گېرالدى ئەيگېنېردىن سۆھبەتلىشىش سېتىۋېلىش لايىھەسىنى ئۆگەندى.

تەمىنلىگەن زاپچاسلارنى قوراشتۇرۇپ، چارلىنىش قەھۋەخانىسىدا بازارچىلىق بۆلۈمى ئارىسىدا «شەپەرەڭ ئۆڭكۈرى» دىن بىرنى قۇردى، نۇرغۇن كىشىلەر ئۇ يەردە مۇكەپچىسىپ ئالدىراش يۈرەتتى—يۈرۈشتۈرۈش بۆلۈمىدىكى خىزمەتچىلەر مۇلازىمەتلىرىنى سىناپ، ئاندىن شەرقىي دېڭىز قىرغىقىغا توشۇۋېتتى. كومپيۇتېر بىلەن لىق تولغان جاھازىلار ھەم يوغان ھەم ئېغىر ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئانچە پۇختا ئەمەس ئىدى. Google ئەسلىدە قارا ماشىنا ئىجارىگە ئالماقچى بولۇپ، بۇ كومپيۇتېر جاھازىلىرىنى ئۆزلىرىنىڭ خىزمەتچىلىرى توشۇماقچى بولغان ئىدى. يۆتكەش جەريانىدا، بىر كومپيۇتېر جاھازىسى ئۆرۈلۈپ كېتىپ، بىر تېخنىك خادىمى يارىلاندىرۇپ قويغىلى تاس قالدى، شۇنىڭدىن كېيىن شىركەت پۇل خەجلەپ، مەخسۇس توشۇش ئىشچىلىرىنى تېپىپ شۇلار ئۈسكۈنىلەرنى توشۇيدىغان بولدى. ئەمما، يۈرۈشتۈرۈش بۆلۈمىدىكى بۇرادەرلەر يەنىلا قىممىتى نەچچە يۈز مىليون ئامېرىكا دوللىرىلىق تاسادىپىي ساقلىغۇچى ئۆزىنىڭ ماشىنىسىغا قويۇپ، ئۆزى ماشىنا ھەيدەپ توشۇدى.

بارلىق كومپيۇتېر جاھازىلىرى جايلاشتۇرۇلۇپ تەييار بولسىلا، كېچىلەپ ئامېرىكىنىڭ يەنە بىر چېتىگە توشۇلاتتى.

كىرىستوفېر بوج بىر يۈك ماشىنىسىنى ئىجارە ئېلىپ، توختىماستىن ۋىرگىنىيە ئىشتاتىدىكى يېڭى سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە قاتنايتتى. يول بويى يۇقىرى سۈرئەتلىك تاشيولدا ماڭاتتى، پەقەت شوپۇر ئالمىشىدىغان ۋاقىتتا يۇقىرى سۈرئەتلىك تاشيولدىن چۈشەتتى، نىشانغا يېتىپ بارغاندىن كېيىن، بۇ كومپيۇتېر جاھازىلىرى دەرھال ماشىنىدىن چۈشۈرۈلۈپ، بىۋاسىتە يېڭى مۇلازىمەت مەيدانىغا توشۇلاتتى.

ئۇزۇن ۋەزىپە تىزىمىدا، مۇلازىمەتلىرىنىڭ بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىنى ئۆستۈرۈش پەقەت بىرلا تۈر ئىدى، مەلۇم مەنىدىن ئېيتقاندا ئەڭ ئاسان بىر تۈر ئىدى، گەرچە تېز سۈرئەتتە ھېسابلاش ئىقتىدارىنى ئۆستۈرۈش بەك جىددىي بولسىمۇ، ئەمما پەقەت قاتتىق دېتال ئۈسكۈنىلىرى بولسىلا، نىشان ۋەزىپىسىنى ئېنىق بەلگىلىگىلى بولاتتى، چۈنكى تەرتىپى مەلۇملۇق ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە قايسى باسقۇچقا كەلگەنلىك ئەھۋالىنى ئۆپ-ئوچۇق بىلگىلى بولاتتى. شۇغىنىسى مەسىلە شۇكى، Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىش ئىشى بولمىغان تەقدىردىمۇ، قاتتىق دېتال كۆپەيتىش ئارقىلىق بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىنى ئاشۇرۇش ئامالى Google نىڭ مەسىلىسىنى ھەل قىلالمايتتى.

جىق دىئانىنىڭ ئېيتىشىچە: «ئۇزاق ۋاقىتتىن بۇيان، بىزنىڭ تور ئېقىمىمىز ھەر ھەپتىدە 8% ئېشىۋاتاتتى. مەيلى قايسى ۋاقىتتا بولسۇن، پەقەت مۇشۇ ئېشىش نىسبىتى بولسىلا، توختىماستىن يۇمشاق دېتالنى ياخشىلاش كېرەك ئىدى، چۈنكى قاتتىق دېتالنىڭ ئىجرا بولۇش سۈرئىتى ھەمىشە ئانچە تېز ئەمەس ئىدى. قاتتىق دېتالغا مەسئۇل خىزمەتچىلەر پۈتۈن كۈچى بىلەن ئىشلىگەن تەقدىردە، ئەگەر ھەر ھەپتە پەقەت 4% كومپيۇتېرنى كۆپەيتىلەيدۇ، ئەمما تور ئېقىمى 8% ئاشىدۇ، ئۇنداق بولغاندا ئەلۋەتتە بولمايدۇ، شۇڭلاشقا ئۆزىمىزنىڭ مۇلازىمەت سىستېمىسىنى توختىماي ئۆزۈڭىز ياخشىلىشىمىز شۇنىڭ بىلەن بىللە ئورنىغا ئىشلىتىدىغان لايىھەنى ئىزدەپ، تېخىمۇ يۇقىرى ئېقىم مىقدارىنى ئىشقا ئاشۇرۇش كېرەك.» بۇ خىل يۇمشاق دېتالنى لايىھەلەشكە يېڭىلىق يارىتىش ئىقتىدارى، ھەمدە لايىھەلەش ئىدىيەسى جەھەتتە يۈرەكلىك بۆسۈپ چىقىش روھى بولۇشى كېرەك، بۇنداق نەرسىلەرنى مۇلازىمەت قوراشتۇرغاندەك كۈتۈرتىپىنى ئالدىن ئورۇنلاشتۇرۇپ قويغىلى بولمايدۇ.

ئۇرسىنىڭ دېيىشىچە: «ئەمەلىيەتتە، بۇ بىز ئۈچۈن ياخشى ئىش.» ئۇنىڭ قارىشىچە توختىماستىن بەلگىلەنگەن مەسئۇلىيەتكە ئاساسلانغاندا، بىز توختىماي ئۆزۈڭىز ھالدا ئىندېكسلاشنى يېڭىلاپ، ئىزدەشكە كەتكەن ۋاقىتنى يېتەرلىك دەرىجىدە قىسقارتىشقا كاپالەتلىك قىلىمىز، بۇ ھال Google نىڭ چوقۇم ئۆزىنىڭ ئىلگىرىلىشىنى يېقىندىن كۆزىتىپ تۇرۇشقا مەجبۇرلايدۇ، شۇنىڭ بىلەن Google نى «تېخىمۇ پىشقان

<sup>19</sup> Rackable Systems (مۇلازىمەتچى ۋە ساقلاش تېخنىكا شىركىتى) Google بىلەن بولغان ھەمكارلىقتا تەرەققىياتى ناھايىتى تېز بولۇپ، 2005-يىلىلا پاي چېكى بازارغا سېلىنغان. 2009-يىلى، ئامېرىكا SGI شىركىتىنىڭ قېپالغان قىسمىنى سېتىۋالدى، ھازىر Google شىركىتىنىڭ تۇرۇشلۇق ئورنى ئىلگىرىكى SGI شىركىتىنىڭ باش ئىشتابى ئىدى.

شرکت» که ئایلاندرۇدۇ، «بىز ئىزچىل ھالدا تېخىمۇ تېز قىلىشقا ئېھتىياجلىق، ئەمما توختامدا ھەر سائەتتە ئەڭ يۇقىرى كېچىكتۈرۈش ۋاقتى (ھەر قانداق بىر سائەتتە ئىزدەش نەتىجىسىنى قايتۇرۇشنىڭ ئوتتۇرىچە ۋاقتى) نىڭ قانچىلىك ئىكەنلىكى بەلگىلەنگەن. سىز چوقۇم كېچىكتۈرۈشنى دەل ئۆلچىشىڭىز كېرەك. مىقدارلاشتۇرۇش ئەمەلگە ئاشسىلا، نىشاننى تېخىمۇ ياخشى بەلگىلىگىلى بولىدۇ، ئاندىن «بىز كېيىنكى ئايدا كېچىكتۈرۈشنى 10% قىسقارتالامدۇق يوق؟» بۇنداق بولغاندا، نۇرغۇن ئىشلارنى مۇشۇ ئىشتىن قول سېلىپ قىلالايمىز. «

## ئاخىرقى قۇرۇت

ئىزدەش سۈرئىتى ۋە بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىدىن سىرت، Google يەنە Yahoo غا ئىزدەش نەتىجىسىنى ۋاقتىدا يېڭىلاشقا كاپالەت بەرگەن. بۇ ۋەدە قارىماققا ئانچە تەس ئەمەستەك قىلغىنى بىلەن، 2000-يىلى 3-ئايدا، Google نىڭ قۇرۇتۇ پالەچ ھالەتكە چۈشۈپ قالدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىجرا قىلغىلى بولمىغىلى تاس قالدى. Googlebot يۇمشاق دېتالى دەلدەششپ مېڭىپ تور ئادرېسلىرىنى ئىزدەپ، ئاقساق مېڭىپ ئاخىرى توختاپ قالدى. ئىنژېنېرلار سىستېمىنى قايتا قوزغاتقان بولسىمۇ ئەمما ھېچنېمىگە پايدىسى بولمىدى. قايتا سىنىغان بولسىمۇ، نەتىجىسى ئوخشاش بولدى. 4 ئايدىن بۇيان، Google ئىزچىل بىرمۇ يېڭى ئىندېكىسنى قۇرالمىدى. گەرچە مەن بۇ تاسادىپىيلىقنى ھېچكىمگە دېمىگەن بولساممۇ، بۇ ۋاقىت مېنىڭ Google غا خىزمەتكە چۈشكەن ۋاقىتم بىلەن ئاساسەن ئوخشاش ئىدى.

بىر ئىندېكىسنى قۇرۇشتا، نۆۋەتتە بار بولغان تور بېكەتلەردىكى ئۇچۇرلارنى بىر قانچە ھەپتە ئىزدەپ، ئىزدىگەن ئۇچۇرلارنى تور بەت ئادرېس مۇندەرىجىسىدىكى سانلىق مەلۇماتلارغا توپلاپ كىرگۈزىدۇ، بۇ ئۇچۇر ۋە سانلىق مەلۇماتلار ئىشلەتكۈچى ئىزدىگەندە ئىزدەش نەتىجىسى سۈپىتىدە تەرتىپ بويىچە نامايەن بولىدۇ. زور كۆپچىلىك ئىشلەتكۈچى ئۇلار ئىزدەيدىغان تۈرنى كىرگۈزگەندە، كۆرۈنگەن نەتىجە ئۇلار Enter كۈنۈپكىسىنى باسقان ۋاقىتتىكى تورتۇرانىڭ ھالىتى دەپ قارايدۇ، شۇڭلاشقا ئۇلار ئەڭ يېڭى خەۋەر ۋە ئۇچۇرنى كۆرەلمىگەندە گائىگىراپ قالىدۇ، بەزىدە ھەتتا ئاچىقلىنىشى مۇمكىن. ئەگەر ئىندېكىس بىر ئايغىچە يېڭىلانمىغان بولسا، ئۇنداقتا ۋاقتى ئۆتكەن بولىدۇ، ئىشلەتكۈچى تېخىمۇ نارازى بولىدۇ. Google نىڭ ئىندېكىسنىڭ ۋاقتى ئۆتۈپلا قالماي بەلكى كۆكرىپ كەتتى. قۇرۇتتى ئىشلەتكىلى بولمىسا، Google ئامالسىز Yahoo بىلەن تۈزىگەن توختامغا خىلاپلىق قىلىدۇ، تېخىمۇ مۇھىم بولغىنى، Google باش بېتىنىڭمۇ بارغانسېرى كېرىكى بولمايدۇ.

ئۇ قۇرۇتتى تىلغا ئالغاندا، جىق دىئان ئەسلەپ مۇنداق دېدى: «ئۇ مەن Google غا قوشۇلۇشتىن ئىلگىرى يازغان «بىر دۆۋە قالايمىقان قوليازما پروگراممىسى» ئىدى، ئۇنىڭ كومپيۇتېر خاتالىقىنى تۈزىتىش ئىقتىدارى ھەقىقەتەن ئانچە كۈچلۈك ئەمەس ئىدى. شۇڭلاشقا، ئەگەر بىر كومپيۇتېردا قۇرۇت ئىجرا قىلىنىش جەريانىدا چاتاق چىقسا، ھەممە ئىش بىكارغا كېتەتتى. مۇشۇنداق بولغاندا، بۇرۇن قىلغان ئىشنى يوققا چىقىرىپ، قايتا باشلىشىمىزغا توغرا كېلەتتى. شۇڭلاشقا، ئەگەر 10 كۈن ئەتراپىدا ئۆمىلەپ ئۇچۇر يىغقاندىن كېيىن، كومپيۇتېر سىستېمىسىدا كاشىلا كۆرۈلسە، بىۋاسىتە ۋاز كېچىشكە مەجبۇر بولۇپ، ئاندىن قايتا باشلايتتى. بۇ ئىنتايىن ئازاپلىق ئىش ئىدى. « خۇددى جىق ئۆزى ئېيتقانندەك، بىردىنبىر زاپاس پىلان «ئاپلا، چاتاق. قايتا كېلەيلى».

ئەڭ ئەپسۇسلىنارلىقى، ئىندېكىس قانچە كۆپەيگەنسىمۇ، ئىجرا قىلىدىغان كومپيۇتېرنىڭ سانىمۇ شۇنچە ئاشاتتى، ئىجرا قىلىدىغان كومپيۇتېر قانچە كۆپەيگەنسىمۇ، ئۇنىڭ ئىچىدىكى بىر ئىككى كومپيۇتېردا كاشىلا

چىقىش ئېھتىماللىقى شۇنچە يۇقىرى بولاتتى <sup>20</sup>. Google سېتىۋالغان قاتتىق دېتاللار كاشلا كۆرۈلمەي تۇرۇپلا ئاگاھلاندۇرۇش ئۇچۇرى كۆرسەتمىگەچكە، ئەھۋال تېخىمۇ ئېغىر ئىدى.

جىفىننىڭ دېيىشىچە: «كومپيۇتېرىمىزنىڭ تاق-جۈپلۈكىنى تەكشۈرۈش ئىقتىدارى يوق.» تاق-جۈپلۈكىنى تەكشۈرۈپ خاتالىقنى ئېنىقلىيالايدۇ، كومپيۇتېر ساقلاش جەريانىدا تاسادىپىي خانە سانى خاتالىقنى كۆرۈلگەندە ئەسكەرتىش بېرىدۇ. «تاق-جۈپلۈكىنى تەكشۈرۈش ئىقتىدارى بار ساقلىغۇچ ئالىي دەرىجىلىك مۇلازىمەتچىلەرغا ئىشلىتىلىدۇ، ئادەتتىكى ساقلىغۇچلارنىڭ تاق-جۈپلۈكىنى تەكشۈرۈش ئىقتىدارى بولمايدۇ. مەسىلەن شۇكى، ئەگەر نۇرغۇن سانلىق مەلۇماتىڭىز بولسا، «تەرتىپىنى تىزىش» بۇيرۇقى بەرسىڭىز، ئاساسەن تەرتىپى بار نەتىجىگە يېتەلەيدۇ. ئەمما سىز قايتا سانلىق مەلۇماتنى تەرتىپلەشنى تەلەپ قىلغاندا، تەرتىپلەش ئۇسۇلى ئانچە ئوخشىمايدۇ.» بۇنداق بولغاندا، Google نىڭ ئىنتېرنېتلىرى سانلىق مەلۇمات قۇرۇلمىسىنى لايىھەلىگەندە، بېن گومېس (Ben Gomes) ئېيتقاندا «دۈشمەن ساقلىغۇچ (adversarial memory)» قا يۈزلەنمەي ئامال يوق.

بېن گومېس ماڭا مۇنداق دېدى: «بىر مەزگىل، بۇنداق مەسىلىلەرنىڭ ھەممىسىگە يولۇقتۇم، چۈنكى كومپيۇتېرلارنىڭ سۈپىتى بەك ناچار ئىدى. ئەينى ۋاقىتتا مەن بۇ پروگرامما-ئوقۇش پۈتتۈرگەندىن كېيىنكى تۇنجى يولۇقتۇرغان چوڭ تۈر-نى يېزىۋاتاتتىم، ئەمما ئىزچىل نورمال ئىجرا قىلىشقا ئامال قىلالمايۋاتاتتىم. مەن ئەينى چاغدا ئۆزۈم ھۆرمەتلەيدىغان كىشىلەر بىلەن مۇشۇ ئۆيدە بىللە ئولتۇراتتۇق، ئۇلار جىق ۋە سانجاي گېماۋات، يەنە ئۇرس بار ئىدى. ئەينى ۋاقىتتا جىق مۇنداق دېدى: «بۇ ئىقتىدارلارنىڭ زور كۆپچىلىكى يەنىلا نورمال ئىجرا قىلىنىۋاتىدۇ، ئەمما تور بەتنى تەرتىپلەش پروگراممىسى ئىزچىل پالەچ ھالەتتە، مەن ئاڭلىغاندىن كېيىن كاماردىن بىرنى تېپىپ كىرىپ كەتكۈدەك بولۇپ كەتتىم. شۇنىڭدىن كېيىنكى ئۇدا بىر قانچە كېچە، پروگراممىنىڭ پالەچ بولۇپ قېلىشىنىڭ سەۋەبىنى تاپىمەن دەپ پەقەت ئۇخلىمىدىم، مەسىلەن ئاخىرى تېپىلدى، بىر پارامېتىرنى ئىلگىرى 0 گە تەڭشەشكەن ئىكەنمەن، كېيىن تەكشۈرگەندە 4 ئىكەنلىكىنى بايقىدىم.

ئەينى ۋاقىتتا «بۇ مېنىڭ خاتالىقىم ئەمەس» دەپ ئويلىدىم. مەسىلىنى تاپقاندىن كېيىن، كۆپ يېنىكلەپ قالغاندەك ھېس قىلدىم.

2000-يىلى 3-ئايدا، بىر يېڭى قۇرۇت ئاخىرى دىڭگوسلاپ ئاخىرقى نۇقتىغا قاراپ ئۆملىدى، بېن گومېسنىڭ سۆزى بويىچە ئېيتقاندا، ھەقىقەتەن «ئۆلگۈدەك جاپا تارتىپ». «3-ئايدىكى تور بەت ئىندېكىسى كونا قۇرۇتنىڭ ئەڭ ئاخىرقى ئىجرا قىلىنىش نەتىجىسى ئىدى، شۇغىنىسى ئىچىدىكى مەسىلىلەر ھەقىقەتەن بەك كۆپ ئىدى، بۇ ئىندېكىسنى چىقىرىۋېتىش مۇمكىن ئەمەس ئىدى.» «بىز ئىچكى قىسىمدا ئۇنى «MarIndex» (داغ ئىندېكىس) دەپ ئاتايتتۇق، بۇ قوش مەنىلىك سۆز بولۇپ، ھەم ئىندېكىس قۇرۇلغان ئاي (March) مارتتى، شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە ئىندېكىس مەزمۇنىنىڭ ناچارلىقىنى بىلدۈرەتتى. لارى بىلەن سېرگېي شىركەتنىڭ جىددىي ھالەتكە كىرگەنلىكىنى جاكارلاپ، قۇماندانلىق ئىشتاب قۇردى. بۇندىن كېيىن ھەر قېتىم شىركەتنىڭ ھايات-ماماتىغا مۇناسىۋەتلىك چوڭ ئىش يۈز بەرسە، ئۇلار ئەندىزە بويىچە ئىش قىلاتتى. جىق دىئان، سانجاي گېماۋات، گرائىگ سىلۋېرستېين، بوگدان كوكوسېل ۋە جورج خارىك كومپيۇتېرلىرىنى سېرىق رەڭلىك يىغىن زالىغا يۆتكەپ كىرىپ، قاتتىق ئويلىنىپ بۇ مەسىلىنى ھەل قىلاتتى. 4-ئاينىڭ دەسلەپىدە، ئۇلار ئىندېكىسنى ئوڭشاپ مۇلازىمەتچىلەرغا يوللايدىغان ھالەتتە كەلتۈردى، شۇغىنىسى ئۇ قۇرۇتتا يەنىلا كەمتۈكلۈك بولۇپ، پەقەت دىڭگوسلاپ ئۆملىيىتى.

ئۇ كونا قۇرۇت بىلەن Yahoo نى بىر تەرەپ قىلغىلى بولمايتتى.

<sup>20</sup> 5000 كومپيۇتېرنىڭ ئۇدا 24 سائەت ئىشلىگەندىكى ھېسابلاش ئىقتىدارى بىر كومپيۇتېرنىڭ 14 يىللىق ھېسابلاش ئىقتىدارىغا تەڭ. بۇنچە ئېغىر ھېسابلاش جەريانىدا بىر ياكى بىر قانچە كومپيۇتېردىن كاشلا چىقىش ئېھتىماللىقى نىسبەتەن يۇقىرى.

# 1 مىلياردلىق نشان

ئۇرس دەسلەپىدە، Google تېخىمۇ يۇقىرى ئۆزلەشتە، چوقۇم ئىلگىرى ئۆتكۈزگەن خاتالىقلىرىنى تۈزىتىشى بولۇپمۇ ئاساسىي سىستېمىدا ئاران يۈرۈشۈۋاتقان ئاساسىي كودنى ياخشىلاش كېرەكلىكىنى تونۇپ يەتكەن.

ئۇرس شىركەتكە كىرگەن تۇنجى كۈنى، Google نىڭ ھايات-ماماتىغا مۇناسىۋەتلىك بولغان بىر قانچە قېتىملىق ئوتنى دەرھال ئۆچۈرگەن. كېيىن ئۇنىڭ دېيىشىچە: «بىز بىر قىسىم مەسىلىلەرنى ھەل قىلدۇق، ئەمما بىز راستلا باشتىن باشلاپ قىلىشىمىز كېرەك، « بۇ ئىشنى قىلىشتا ناھايىتى زور خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىمىز، چۈنكى تامامەن بۇزۇلۇپ كەتمىگەن نەرسىنى ئوڭشاشقا مەنبە لازىم بولىدۇ، لېكىن ئەينى ۋاقىتتا بۇ مەنبە ئىنتايىن قىس ئىدى. زور كۆپچىلىك شىركەتلەرنىڭ ھەممىسى بۇ خىل مۇرەككەپ ئىشنى ئارقىغا سۈرەپ، ئەڭ ئاخىرىدا بىر ياققا تاشلاپ قوياتتى.

ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «ئەينى چاغدا مەسىلە ئۈنچە جىددىي ئەھۋالغا كېلىپ قالغان، شىركەت تور تۇراسىمۇ بۇ مەسىلىلەر تۈپەيلىدىن توختاپ قالغان، پەقەتلا ھاسىلات ئۈنۈمى مەسىلىسى ئىدى. ئەگەر ھەم كونا ھەم قالايمىقان مۇھىتتا ئۇزۇن مۇددەت ياشىشىمىز، ئىش قىلىش ئۈنۈمىمىز تۆۋەنلەپ كېتىدۇ. «1999-يىلى كۈزدە، ئۇ Google «ئىككى» (Google Two) نىڭ ئاساس كودىنى تەتقىق قىلىش تۈرىنى قوللىغان. بۇندىن كېيىنكى يېڭى سىستېما Google «ئىككى» دە ئىجرا قىلىندۇ، ئەسلىدىكى ئاساسىي كودنى ئىشلىتىش تەدرىجىي توختىتىلىدۇ. جىق ۋە كرائىگ بۇنىڭ ئۈچۈن تىرىشۋاتاتتى، ئەمما يېڭى ئاساسىي قۇرۇلما پروگراممىسىنىڭ كودىنى يېزىشقا ۋاقىت لازىم ئىدى، ئەمما ۋاقىت ئىنتايىن قىس ۋە جىددىي ئىدى، Google ئىنژېنېرلىرىغا نىسبەتەنمۇ شۇنداق ئىدى.

ئۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە ئايدا، ئۈزلۈكسىز ئېشىۋاتقان تور ئېقىمى ھەر ۋاقىت ھەر زامان شىركەتنىڭ بېسىمىنى ئاشۇرۇۋاتاتتى. ئۇرسنىڭ ئويلىمىغان يېرىدىن، ئۇلار ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا ئوقۇۋاتقاندا يازغان پروگرامما كودىدىن مەسىلە چىقتى.

شىركەتنىڭ يىللىق قار تىيىلىش ساياھىتى مەزگىلىدە، كرائىگ سىكۋاۋ جىلغىسى (Squaw Valley) مەنزىرە رايونىدا، پۇرقىراپ ھور چىقىۋاتقان كۆلچەكتە ئولتۇرۇپ، جىق بىلەن بىللە Google «ئىككى» ئۈچۈن يېپيىڭى قۇرۇت ۋە ئىندېكسلاش پروگراممىسى يېزىش تەكلىپىنى بەردى. ئۇ چاغدا «داغ ئىندېكس» نىڭ ئۇزۇل-كېسىل يىمىرىلىشىغا يەنە ئىككى ئاي ۋاقىت قالغان چاغ ئىدى. كرائىگ ئوتتۇرىغا قويغان ئۇسۇل ئەسلى پروگراممىنى بىر-بىر ئالماشتۇرۇشتىن تېخىمۇ بىخەتەر ئىدى، جىمۇ بۇ نۇقتىنى كۆرۈپ يەتكەن ئىدى. «داغ ئىندېكس» بۇ تۈرنى توساتتىن جىددىي ھالەتتە كەلتۈرۈپ قويدى. كرائىگ، جىق يەنە سانجاي، بېن گومپس تۆتەيلەن بىرلىكتە Google نىڭ بىر پۈتى گۆرگە ساڭگىلىغان يۈرىكىنى ئېلىپ، يۇقىرى ئۈنۈملۈك ھېسابلاش ئۇسۇلى قوللىنىلغان يېڭى تىپتىكى يۈرەككە ئالماشتۇردى.

بۇ قوشۇن ئەينى ۋاقىتتا Yahoo نىڭ قاتناشقانلىقىنى بىلمەيتتى، ئومىد يىپىدىكى قارماقنى چىشلىمەكچى بولۇشقا تەييارلىنىۋاتاتتى. ئەلۋەتتە ئۇلار ئومىد 5-ئايدا توختام تۈزگەن ۋاقىتتا، ئۇلارنىڭ ھەممە ئىشنى تاماملاشقا قالدۇرغان ۋاقىتنىڭ بىر ئايلا قالغانلىقىنىمۇ بىلمەيتتى. يېڭى سىستېما چوقۇم تور ئېقىمى Google نىڭ ئىلگىرىكى ئەڭ يۇقىرى يۈكسەك 3 ھەسسسىگە تەڭ شارائىتتا، پۈتۈنلەي ئىشەنچلىك، مۇقىم ئىجرا بولۇشى كېرەك ئىدى. ئۇلار سۈرۈشتۈرۈشنى نۇرغۇن سانلىق مەلۇمات مەركىزىدىكى نەچچە مىڭ

مۇلازىمەتلىرىغا تەقسىملەپ، ئاندىن كومپيۇتېرنىڭ بوش ۋاقتىنىڭ ئەھۋالىنى ھېسابلاپ، تور ئېقىمىنى ئۆزلۈكىدىن تەڭپۇڭلاشتۇرۇشى كېرەك ئىدى. ئىنژېنېرلار سىستېمىنى سىناش جەريانىدا Google مۇلازىمەتلىرىنى تاقاشقا، Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىش مەزگىلىدە Yahoo دىن كەلگەن ھەر قانداق بىر سۈرۈشتۈرۈشنى چۈشۈرۈپ قويۇشقا بولمايتتى. Google خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىشنى ياقتۇراتتى، ئەمما ئەقىللىق ھەم ئىستېداتلىق ئىنژېنېرلارنىڭ قارىشىچە: بۇ پۈتكۈل شىركەتنىڭ يىمىرىلىش گىردابىغا بېرىپ قېلىشىدىن دېرەك بېرەتتى. بۇنچە كۆپ ئۇسۇلنىڭ بىرسىمۇ كېرەككە كەلمىدى. ئۇرس ئەينى ۋاقىتتىكى ۋەزىيەت ۋە قوشۇننىڭ ئىقتىدارىنى تەھلىل قىلىپ مۆلچەرلەپ، ئۇلار تېخىمۇ چوڭ خىرىسقا دۇچ كېلىدىغانلىقىنى تونۇپ يەتتى.

2000-يىلى يىل بېشىدا، ئىزدەش ساھەسىدىكى چوڭ ئاق كىت 1 مىليارد تور ئادرېسغا ئىندېكس قۇراتتى. ئىلگىرى تېخى ھېچكىم بۇنداق چوڭ غەلىتە مەخلۇقىنى تەمە قىلىپ باقمىغان، ئەمما ئۇرس Google نىڭ پارىراپ تۇرغان يېڭى قۇرۇتى ئارقىلىق بۇ ۋەھشىي مەخلۇقىنى تۇتماقچى بولدى. گەرچە ئىندېكسقا پەقەت يېرىمدەك تور بەت تولۇق توپلاپ كىرگۈزۈلسە (قۇرۇت بەت تۇتۇشلۇق تور ئادرېسسىلا تونۇماستىن بەلكى بەتتىكى ھەممە مەزمۇنى تەكشۈرىدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ) مۇ، ئەمما بۇ Inktomi نى خۇنۇكلەشتۈرۈشكە يېتەرلىك ئىدى، ئۇلار 110 مىليون تور بەتنىڭ مەزمۇنىنى تۇتۇشنى ئىشقا ئاشۇرغانلىقىنى جاكارلىغان ئىدى. Yahoo بىلەن بولغان بۇ سودىغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، 1 مىليارد تور بەتنى ئىندېكسلاشنىڭ زۆرۈرىيىتى يوق ئىدى، ئەمما مەزمۇن تۇتۇش قوشۇنغا نىسبەتەن ئېيتقاندا «1 مىليارد» لىق ئىندېكسنىڭ ئادەتتىن تاشقىرى مەنىسى بار ئىدى. بۇنداق بولغاندا Google ئەڭ مۇنەۋۋەر، ئەڭ ئىستېداتلىق ئىزدەش تېخنىكىسى جەھەتتە، دۇنيادا مۇنازىرە تەلەپ قىلمايدىغان باشلامچىغا ئايلىناتتى.

ئۇرسنىڭ قارىشىچە: «ئىزدەش جەھەتتە، بىزنىڭ ئويلىنىدىغىنىمىز، قانداق قىلىپ يېڭى سىستېمىنى نۆۋەتتىكى سىستېما بىلەن تولۇق سېلىشتۇرغاندا، قارماققا ئۇنىڭ ھېچنېمىگە ئەرزىمەيدىغانلىقىنى بىلدۈرۈش. مۇۋەپپەقىيەتنىڭ ئەڭ ياخشى ئېنىقلىمىسى يېڭى سىستېمىدىن بىرنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى «ۋاھ، ھەقىقەتەن ئادەمنىڭ ئىشەنگۈسى كەلمەيدۇ، ئاشۇ كونا سىستېمىغا شۇنچە ئۇزۇن ۋاقىت چىداپتېمىز، چۈنكى يېڭى سىستېما بىلەن سېلىشتۇرغاندا، كونا سىستېما ھەقىقەتەن ھەم كونا ھەم ئارقىدا قالغان.»

بېن گومپس ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئۇرس دەسلەپتە 1 مىليارد دەرىجىسىدىكى ئىندېكسىمىز بولدى دېگەن ۋاقىتتا، ئۇنى جۆيلۈۋاتىدۇ دەپ ھېس قىلغان ئىدىم.» بېن گومپس Google نىڭ ئىندېكس كۆلىمىنى ئۇ سانغا يەتكۈزۈش ئۈچۈن، ئەينى چاغدىكى ھەل قىلىش ئۇسۇلىغا ئازراق ئۆزگەرتىش كىرگۈزۈپ ھەل قىلىشقا كۇپايە قىلمايدىغانلىقىنى بىلەتتى. ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «مېنىڭ مەسلىھەتچىم (سان دەرىجىسىدىكى ئۆسۈش سۈپەت جەھەتتىن ئۆسۈش بولۇپ، سان جەھەتتىن ئۆسۈش ئەمەس، دېگەن ئىدى. سىلەر سان جەھەتتىن ئۆستۈرگەندە، سۈپەت جەھەتتىن ئۆزگىرىش يۈز بېرىدۇ، ئۇنىڭدىن كېلىپ چىققان مەسلىھەت تامامەن ئوخشاش بولمايدۇ، ئۇنىڭغا قوللىنىدىغان ھەل قىلىش لايىھەسىمۇ پەقەتلا ئوخشىمايدۇ. بۇ ئۆزلۈكسىز جەريان ئەمەس.»

يۇقىرى-تۆۋەنلىكىنى ئايرىغىلى بولمايدىغان ھەل قىلغىلى بولمايدىغان ئىككى مەسلىھەت قارىتا، بىرىنچى، Yahoo نىڭ تەلپىنى قاندۇرۇش، ئىككىنچى، دۇنيادىكى 1 مىليارد دەرىجىسىدىكى تور بەت ئىندېكسىنى قۇرۇش، لارى بىلەن سېرگېي قوشلاپ دو تىكمەكچى بولدى. Google ئىككى ئىشنىڭ ھەممىسىنى قىلىدىغانلىقىنى قارار قىلدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە تەڭلا ئېلىپ بېرىلدى. Google 7-ئاينىڭ 3-كۈنى دۈشەنبىدىن باشلاپ Yahoo نىڭ سۈرۈشتۈرۈشىنى بىر تەرەپ قىلدى، 7-ئاينىڭ 4-كۈنى دۆلەت بايرىمى كۈنى كېلىپ چىقىش ئېھتىمالى بار ھەر قانداق چوڭ ئاپەتنى ئوڭشاشقا قالدۇرۇلدى. بۇ بىر كۈندىكى بوش ۋاقىتتا، مۇرەككەپ بولغان كودنى تەھلىل قىلىپ، پروگراممىنىڭ خاتالىقىنى ئىزدەپ، ئاخىرىدا خاتالىق تۈزۈلدى. ئەگەر زۆرۈر تېپىلسا، ئىلگىرى بۇنچە چوڭ يۈكنى بىر تەرەپ قىلىپ باقمىغان سىستېمىنى قايتا قوزغىتىدۇ، شۇنىڭدىن كېيىن ھەر كۈنى 24 سائەت، ھەر ھەپتىدە 7 كۈن توختىماي ئىجرا قىلىندۇ.

## يۈگرەشتىن ئىلگىرى ئۆمىلەش

4-ئاينىڭ بىر كېچىسى، تۈن خېلى بىر يەرگە بارغان، Google بىناسىدا، ھەرپتاختا باسقاندا ئۆيىدىن چىقىۋاتقان تاراق-نۇرۇق ئاۋازى بىلەن باھاردىكى يامغۇر تامچىسىنىڭ دەرىزىگە ئۇرۇلغاندىكى ئاۋازى بىر بىرىگە تەڭكەش بولۇۋاتاتتى. جىق دىئانىنىڭ ئىشخانىسىدا، سانجاي گېماۋات كود كىرگۈزۈۋاتاتتى، جىق ئۇنىڭ ئارقىسىدا تۇرۇپ ئۆزىگە تەكلىپى بېرىۋاتاتتى، بىر قۇر بىر قۇر تېكىست ئېكراندىن دومىلاپ، خۇددى ئاپتوماتىك لىفىتتا ئۈستىگە ئۆرلەۋاتقان پەشتاققا ئوخشايتتى.

كرائىگ سىلۋېرستېين كىرىپ كەلدى، ئۇ قولدا قارامتۇل بىنەپشە ئۆمۈچۈك ئويۇنچۇقنى مىجىپ تۇراتتى. ئۇ سانجاي گېماۋاتنىڭ ئارقىسىدىكى يەنە بىر تەرەپتە تۇرۇپ ئېكرانغا قاراۋاتاتتى، ئاندىن قولىدىكى ئۆمۈچۈكنى قويۇپ، ئۇ سورىماقچى بولغان بۇيرۇقنى كۆرسىتىپ تۇرۇپ جىقتىن سورىدى. جىق ئۇنىڭ سوئالىغا جاۋاب بەردى، كرائىگ مەنمۇ بولغان ھالدا كەتتى. ئۆمۈچۈك شۇ يەردە قالدى، گەرچە تاشلىۋېتىلگەن بولسىمۇ ئەمما ئۇ يالغۇز ئەمەس ئىدى. رېزىنكە بىلەن باغلاقلق چېپىسلاش تاختىسى ۋە سىقىش كۈچىنى مەشىق قىلغۇچ بىر چەتتە تۇراتتى، بۇ ئېنىقلا كرائىگنىڭ كەلگەنلىكىنىڭ ئىسپاتى ئىدى. بېن گومپس كارىدوردا تۇرۇپ، پۇرچاق قاچىلايدىغان خالتا (بىر خىل ئويۇن قورالى) ئاسمانغا ئېتىپ، ئاندىن ئۇلارنىڭ ئىچىدىن بىر قانچىنى تۇتۇۋاتتى. ئېكران ئالدىدا ئۇدا بىر قانچە سائەت تۇرغاندىن كېيىن، بىر قىسىم ھەجۋى ھەرىكەت قىلسا تېتىكىلىشىپ قالاتتى، ھەمدە ئىجادچانلىقىنى قايتا ئۇرغۇتاتتى. بېن گومپس، بېن پولك يەنە بېن سىمسىز<sup>21</sup> لار ئورتاق ئىشلىتىدىغان «بېن كەپسى» (Ben Pen) دە، «بۇرچ» نىڭ ئاۋازى تەدرىجىي كۈچىيىپ، بارغانسېرى كۈچلۈك بىر ئاۋازغا ئايلىنىۋاتاتتى.

ئۇلار ئۇ قۇرۇقنى كۆڭۈل قويۇپ ھالدىن خەۋەر ئېلىۋاتاتتى.

ئىزىن-بىزىلەر نۆۋەتلىشىپ تور بەتتىن تۇتقان ئۇچۇرلارنىڭ داۋاملىشىش ئەھۋالىنى نازارەت قىلىپ، ئايرىم بىر كومپيۇتېرنىڭ بىنورماللىقى سەۋەبىدىن پۈتكۈل تۇتۇش جەريانىنىڭ بىكار بولۇپ كەتمەسلىكىگە كاپالەتلىك قىلىۋاتاتتى. نېمە ئۈچۈن شۇنچە ئالدىراش بۇنچە كۆپ يېڭى كود ئىجاد قىلىدۇ؟ ئۇرس ئاخىرى قوشۇندىكىلەرگە بۇنىڭدىكى سەۋەبىنى ئاشكارىلىدى، ھازىر كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى Yahoo بىلەن ھەمكارلاشقانلىقىدەك بىر ئىشنىڭ بارلىقىنى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئاخىرقى مۆھلەتنى سۆھبەتلەشكىلى بولمايدىغانلىقىنى بىلدى. قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ ئەتراپىنى غايەت زور بېسىم قورشاپ تۇراتتى، ۋاقىت ھەر بىر سائەت ئۆتكەندە، بۇ خىل تەخىرىسزلىك ۋە بېسىم ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ ئېشىپ باراتتى.

تەۋرەتكىلى بولمايدىغان جىق، سانجاي گېماۋات ئىككى كىشىلىك گۇرۇپپىسىمۇ ئىختىيارسىز تەسىرگە ئۇچرىدى. سانجاي گېماۋات ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئۇ چاغدا مەن شىركەتكە كىرگىلى تېخى بىر قانچە ئاي بولغان، ئۇ Google باشتىن كەچۈرگەن خىزمەت ئەڭ جىددىي بولغان ۋاقىتلار ئىدى. Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىدىغان ئىش ئىنتايىن يېقىنلاپ قالغان ئىدى، بىزگە ئاخىرقى مۆھلەت ناھايىتى ئېنىق ئىدى.»

سانجاي گېماۋات ئالدىراشلىق بىلەن يېڭى ئىندېكسلاش سىستېمىسىنى قۇرۇۋاتقان بولۇپ، يېڭى سىستېما 4-ئايدا تۇنجى سىناق قىلىناتتى، بۇ ئىندېكسلاش سىستېمىسىنى پۈتتۈرىدىغان ۋاقىت ئادەتتىكىدەك

<sup>21</sup> Google خىزمەتچىلىرى ئۈچ كالىنىڭ بىرلا ۋاقىتتا جاۋاب بەرگەن ۋاقىتتىكى قىزىقارلىق مەنزىرىنى كۆرۈپ بېقىش ئۈچۈن، بەزىدە «گۈس!» دەپ ۋارقىراپ قوياتتى. گەرچە ئۇلار دەرھال سۇ تاپانچىسىنى ئېلىپ بۇ خىل قالايمىقانچىلىق تېرىيدىغان قىلمىشنى توسقان تەقدىردىمۇ، كۆپچىلىك يەنىلا بۇنىڭغا بېرىلىپ كېتەتتى.

3، 4 ئاي بولماستىن بەلكى چوقۇم بىر ئاي ئىچىدە تاماملاش كېرەك ئىدى. سانجاي گېماۋات ماڭا مۇنداق دېدى: «كاشلا كۆرۈلگەندە، بىزمۇ ياردەملىشىۋاتتۇق. بىر قانچە سائەت ئارىلاپ، كۆپچىلىك بىر قېتىم ئويغىنىپ، ئەھۋال كۆرۈلگەن كۆرۈلمىگەنلىكىگە قاراپ باقاتتى، ئەگەر مەسىلە بولسا، بېرىپ رېمونت قىلاتتى. ئۇزۇن مۇددەت ئىشلەشنى داۋاملاشتۇرۇپ، ئىزچىل دىققەتنى يۇقىرى دەرىجىدە مەركەزلەشتۈرۈپ، مەسىلە كۆرۈلسە تېز سۈرئەتتە ئوڭشاش، ئەينى ۋاقىتتىكى خىزمەت ئۇسۇلى ئىدى.»

جىفنىڭ ئەسلىپ بېرىشىچە، ئۇ ۋاقىتلار جىف Google دا خىزمەت قىلغان 10 يىل ئىچىدىكى تەلەپ ئەڭ قاتتىق بولغان بىر مەزگىل ئىدى. ئۇ ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «2000-يىلى 3-ئايدىن تاكى 2001-يىلىنىڭ ئاخىرىغىچە، بىز جاننى تىكىپ قويۇپ ئىشلەيتتۇق، سىستېمىنى قايتا لايىھەلەيتتۇق، ناھايىتى قىسقا ۋاقىت ئىچىدە ئوخشىمىغان ئۇسۇللارنى سىنايتتۇق. قىيىن نۇقتا مەھسۇلاتىمىز كۆپ خىل ئوخشاش بولمىغان تەرەپلەرگە چېتىلاتتى. سىزنىڭ قانچىلىك سۈرۈشتۈرۈشىڭىز بار؟ ئىندېكسىڭىز قانچىلىك چوڭلۇقتا؟ ئىندېكسىڭىزنى قانچىلىك ۋاقىتتا بىر قېتىم يېڭىلايسىز؟»

ئوخشاش ئىسىملىك 3 بىن مۇكەممەل داۋاملاشتۇرۇش جەدۋىلى تەمىنلىگەن بولۇپ، ئۇنىڭدىن يۇمشاق دېتال ئىجادىيەت جەريانىنىڭ داۋاملىشىش ئەھۋالىنى كۆرۈۋالغىلى بولىدۇ. ھەر بىر ئادەم ئۆز ئىشىنىڭ مەسئۇلىيىتىنى ئۈستىگە ئالغاققا، ئۇلارنىڭ بېسىمى ئۈزلۈكسىز ئاشىدۇ. بېن گومپس تۇنجى بولۇپ ئاتلاندى، ئۇ ئەينى چاغدا «جىف-سانجاي گېماۋات» قا ياردەملىشىپ قۇرۇت پروگراممىسى ۋە ئىندېكس پروگراممىسى تۈزۈش بىلەن بىللە يەنە تور بەت تەرتىپىنى تىزىش پروگراممىسىنى يېڭىلاشقا مەسئۇل ئىدى. بېن پولك ئۇنىڭ ئارقىسىدا ئىدى، ئۇ ئەينى چاغدا بوگدان كوكوسېلگە ياردەملىشىپ تور بەت ئىندېكسىنى ھەر قايسى سانلىق مەلۇمات مەركەزلىرىگە قوشۇۋاتاتتى.

بېن گومپس ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئۇ ھەقىقەتەن ماھارەت تەلەپ قىلىدىغان ئىش ئىدى، چۈنكى ئالدى بىلەن يېڭى ئىندېكسىنى ۋەزىپە بىر تەرەپ قىلىۋاتقان كومپيۇتېرغا كۆچۈرۈپ ئاندىن پۇرسەتنى كۈتۈپ تۇرۇپ، كونا ئىندېكسنىڭ ئورنىغا ئالماشتۇرۇش زۆرۈر ئىدى. يېڭى ئىندېكس ھەمىشە ئەسلىدىكىدىن چوڭراق بولاتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە تېخىمۇ مۇرەككەپ ئىدى، ئالماشتۇرۇش جەريانىدا، قانداق ئەھۋال كېلىپ چىقىشىنى مۆلچەرلىگىلى بولمايتتى. «ھەمىشە بەزى كۈتۈلمىگەن ئەھۋاللار كۆرۈلەتتى. بېن گومپس دەسلەپتە بىر خىزمەتدەشقا ئالماشتۇرۇش جەريانىنى مۇنداق چۈشەندۈرگەن: «ئەگەر ئوڭۇشلۇق بولسا...» ئۇلاپلا ئۇ يەنە: «مەن نېمە ئۈچۈن ئوڭۇشلۇق، دېگەن سۆزنى ئىشلىتىمەن؟»

بېن سىمس مەسئۇل بولغان ئالدى سەپتىكى ئۇل ئەسلىمەلەر، دەل مۇشۇ ئەسلىمەلەر بولغاچقىلا Google شىركىتى Yahoo ئۈچۈن ئىندېكس مۇلازىمىتى تەمىنلىيەلەيدى. سىمس بىلەن كرائىنگ سىلۋېرستېين Google مۇلازىمەتچىسى (GWS) ساھەسىدىكى مۇتەخەسسس، بۇ سىستېما ئەمەلىيەتتە ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن بىۋاسىتە ئالاقە قىلىدۇ. شۇڭلاشقا سىمس يوشۇرۇن مەسىلىلەرنى نازارەت قىلىپ باشتۇرۇشقا مەسئۇل پادىچى رولىنى ئالدى.

Yahoo بىلەن بولغان ھەمكارلىقنى تىلغا ئالغاندا، سىمس مۇنداق دېدى: «ئۇ ھاياتىمدىكى ئەڭ ئازابلىق بىر قانچە ئاي، ھەر كۈنى تاڭ يورۇغاندا ئاندىن ماشىنىمىنى ھەيدەپ ئۆيگە قايتىمەن. پەقەت 4 سائەتلا ئۇخلىيالايمەن، ئاندىن كېيىن يەنە قايتىپ ئىشلەيمەن.»

ئەگەر كۈنتەرتىپتىكى ئىشنى ۋاقىتدا تاماملاپ بولالمىغان بولسا، ھەر بىر كىشى تىت-تىت بولۇپ ئەنسىرەپ كېتىدۇ. شۇنداق بولسىمۇ، ئەمما ھەممە ئادەم ئوخشاشلا جىددىيلىكنى ھېس قىلىشى ناتايىن. ئۇرس ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن ئەينى ۋاقىتتا بەك ئەنسىرەپ كەتتىم. بىزنىڭ Yahoo غا بەرگەن ۋەدىمىزدىكى قاپلاش دائىرىمىز نىشانىمىز (1 مىليارد دەرىجىسىدىكى ئىندېكس) دىن خېلى كىچىك. كىشىنى ئەنسىرتىدىغىنى سۈپەت ئەمەس بەلكى ئىشەنچلىكلىك، چۈنكى Yahoo سۈپەتنى باھالىيالايدۇ.»



ئۇرس بۇنىڭ يەنىلا تىجارەت سودىسى ئىكەنلىكى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ياخۇ ئەۋزەل ئورۇندا تۇرۇۋاتقانلىقىنى چۈشىنىشتى. ئۇرس ئۇدۇللا مۇنداق دېدى: «ئەگەر Yahoo چېكىنمەكچى بولسا، خالىغان ۋاقىتتا چېكىنەلەيدۇ، ھەتتا ھېچقانداق باھانە تېپىشىمۇ ھاجەتسىز. ئۇ سېپى ئۆزىدىن يەككە تەرەپلىك توختام.»

Google شىركىتى Yahoo غا كاپالەت بەردى، كۆزلىگەن خەتەرنى ئۈستىگە ئېلىۋاتىدۇ ئەمما ئۇرس پەرەز قىلغاندىن كېيىن ناھايىتى خاتىرجەم بولۇپ، كەچتە ياستۇقنى ئېگىز قىرلاپ، غەم-ئەندىشىسىز ئۇخلىسا بولىدۇ. ئۇ مۇنداق دېدى: «بىز 99.5% ۋاقىتتا نورمال ئىجرا بولۇشىغا ۋەدە قىلغان، لېكىن ئوچۇقنى ئېيتقاندا، بىز راستىنلا ئۇنداق سەۋىيەگە يېتەلمەيمىز. شۇڭا جەرمانە ياكى جەرمانە سوممىسىغا قاراپ بېقىپ، ناۋادا بىز ۋەزىپىنى تاماملىيالمىساق، قىسمەن جەرمانىنى ئۈستىمىزگە ئالايلى. ئەمما ئەگەر ھەمكارلاشتۇرۇش بىلەن مۇناسىۋىتىمىز ياخشى بولسا، پەقەت بىز ئەستايىدىللىق بىلەن تىرىشساقلا، ئۇلار بىزگە بىر قېتىم يول قويۇشى مۇمكىن. بىز چوقۇمكى ئەستايىدىللىق بىلەن پۈتۈن كۈچۈمىزنى چىقىرىمىز.»

## ئارتىكل «the» نىڭ ئاخىرلىشىشى

ئۇنداقتا، بۇ تىرىشچانلىقلار ئارقىلىق نېمىگە ئېرىشتى؟

جىفنىڭ دېيىشىچە: «بىز ئاساسلىقى بۇ كومپيۇتېرلارنىڭ ھەر سېكۇنتتا تېخىمۇ كۆپ سۈرۈشتۈرۈشىنى تاماملىشىنى ئويلىدۇق. بىز بىر قانچە چوڭ ئىش قىلدۇق، ئۇنىڭ بىرى ئىندېكس شەكلىنى پۈتۈنلەي ئۆزگەرتتۇق، بۇرۇنقىغا سېلىشتۇرغاندا كۆپ ئىخچاملاشتى.»

كەسىپ ئەھلى بولمىغانلارنىڭ گېپى بويىچە ئېيتقاندا، Google نىڭ ئىندېكسنىڭ ھەممە يېرىدە زۆرۈر بولمىغان بوشلۇق مەۋجۇت يەنى بۇ سانلىق مەلۇماتلارنىڭ ئەتراپىدىكى بوشلۇق خۇددى كەڭرى ئازادە ئىشتانغا ئوخشايدۇ، ھەر ۋاقىت چۈشۈپ قېلىش خەتىرى بار. Google قۇپ-قۇرۇق يانچۇقتىن لازىملىق ئۇچۇرنى ئىزدەپ ئىنتايىن قىممەتلىك ۋاقىتنى ئىسراپ قىلىدۇ، «جىق-سانجاي گېماۋات» ئىككى كىشىلىك گۇرۇپپىنىڭ ياراتقان يېڭىلىقى، مۇئەييەن بىر سۆزنى ساندىكى مەلۇم بىر جايغا يىغىش. بۇ خۇددى بارلىق بەش سىنىتلىق تەڭگىنى بىر يانچۇققا سالغانغا ئوخشاش، بارلىق بىر سىنت تەڭگىنى يەنە بىر يانچۇققا سالغاندەك. مۇشۇنداق قىلغاندا، بەش سىنىتلىق تەڭگىنى كۆرسىتىش، بىر سىنىتلىق تەڭگىنى ئىزدەشكە ۋاقىت ئىسراپ قىلىمىسلىقىنى بىلىدۇ. سانلىق مەلۇمات تۈرىدىكى ئۇچۇرغا ئاساسەن، ئىندېكسنى ئىزدەيدىغان يۇمشاق دېتال ناھايىتى تېزلا بۇ سانلىق مەلۇمات بۆلىكىدە لازىملىق ئۇچۇرنىڭ بار يوقلۇقىغا ھۆكۈم قىلالايدۇ، ئەگەر بولمىسا، ئۇ بۇ سانلىق مەلۇمات بۆلىكىدىن ئاتلاپ ئۆتۈپ، ئالدىغا قاراپ ئىزدەشنى داۋالاشتۇرىدۇ، بۇ خىل ئۇسۇلدا ھەر بىر كومپيۇتېرنىڭ ئىجرا قىلىش سۈرئىتى تېخىمۇ تېزلىشىدۇ.

جىق ماڭا مۇنداق دېدى: «بىز يۇقىرىدا بايان قىلىنغان ئۇسۇلنى ياخشىلاپ، جەدۋەلدىن ئاتلاش ( skip tables ) نى قوشتۇق، بۇنداق بولغاندا بىر بىردىن سانلىق مەلۇمات بۆلىكىدىن ئاتلىماي، تېخىمۇ چوڭ سانلىق مەلۇمات رايونىدىن ئاتلايدۇ. «بۇنداق قىلىشنىڭ مەقسىتى Google نىڭ ھەر بىر قاتتىق دىسكىنى ئوقۇش قېتىم سانىنى ئەڭ ئاز ھالەتكە چۈشۈرۈش، چۈنكى ماگنىت بېشىنىڭ تەخسىدە رادىيۇس يۆنىلىشىدە يۆتكىلىش سۈرئىتى ئېلېكترونلۇق توك يولىنىڭ ھەرىكىتىگە سېلىشتۇرغاندا بەك ئاستا. جىق بىلەن سانجاي گېماۋات دىسكا تەقسىملەش سىستېمىسىنى قايتا يېزىپ چىقتى، ھەر بىر قاتتىق دىسكىغا ئۆزىنىڭ كودىنى يازدى. بۇنداق بولغاندا، ئىزدەش ۋاقتى 30%-40% كىچىك قىسقاردى. 30% لىك ئۆرلەش 3 مىنۇتتا 4 مىنۇتتا يۈگۈرەيدىغان مۇساپىنى تاماملاپ بولغانغا تەڭ. بۇ ياخشىلىنىشنىڭ ئۈنۈمى ئىنتايىن روشەن ئەمما يەنىلا يېتەرلىك ئەمەس.»

شۇنىڭ بىلەن، جىق بىلەن سانجاي گېماۋات ئارتىكل «the» نى چىقىرىۋەتتى.

ئېنىق ئارتىكل «the» ئىنگلىزچىدا ئەڭ كۆپ ئۇچرايدىغان سۆز، ئەمما ئاساسەن ھېچقانچە كېرەكلىك ئۇچۇرنى يەتكۈزمەيدۇ. شۇنىڭ بىلەن، جىق بىلەن سانجاي بۇ سۆزگە پەرۋا قىلماسلىقنى قارار قىلدى، بۇنداق بولغاندا ئىندېكس ئىگىلىگەن %1 بوشلۇقنى بىكارلىغى بولاتتى. بىردىنبىر پاسسىپ ئاقىۋىتى نېمە؟ 80 يىللاردىن كېيىنكى باشقا خىلدىكى تولغىما ئۇسسۇل مۇزىكا ئەترىتى «The The» نى ئىزدەمەكچى بولغاندا، بۇ ئۇنچە ئوڭاي ئىش بولماسلىقى مۇمكىن. قۇرۇلۇش لايىھەسىنىڭ ھايات-ماماتى، دەل پايدا-زىياننى دەڭسەپ ئوتتۇرىھال يولنى تۇتۇشقا مۇناسىۋەتلىك.

يەككە كومپيۇتېردا كاشىلا كۆرۈلۈپ سانلىق مەلۇماتنىڭ بۇزۇلۇشىنىڭ ئالدىنى ئېلىش ئۈچۈن ياكى پۈتكۈل تۇتۇش جەريانىنى قايتا قوزغىتىش ئۈچۈن، قوشۇندىكىلەر نۇقتا بەلگىلەپ قايتا تەكشۈرۈش ئۇسۇلىنى ئىشقا ئاشۇردى. كونكرېت ئۇسۇلى تۇتۇش ھالىتىنى ساقلاش، ئەگەر كاشىلا كۆرۈلسە، ئەڭ ئاخىرقى قېتىم قايتا تەكشۈرگەن نۇقتىدىن باشلاپ ئەسلىگە كەلتۈرۈش، پۈتۈنلەي باشتىن باشلىماسلىق.

بۇ ۋاقىتتا، قاتتىق دېتال سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە توشۇش يولىدا بولۇپ، تۇتۇش پروگراممىسى، ئىندېكس پروگراممىسى، تور بەتنى رەتكە تۇرغۇزۇش پروگراممىسى شۇنداقلا مۇلازىمەتنى قوللاش ئىقتىدارىنىڭ ھەممىسى ئالغا ئىلگىرىلەيدۇ، ھازىر پەقەت بىرلا مەسىلە قالدى. Yahoo ئىزدەش نەتىجىسى نۆۋەتتىكى ئەڭ يېڭى مەزمۇننى ئۆز ئىچىگە ئېلىش كېرەك دەپ تەلەپ قىلغان، مۇنداقچە ئېيتقاندا ھېچ بولمىغاندا ھەر كۈنى بىر قىسىم ئىندېكسنى يېڭىلاش كېرەك.

ئويلاپ باقايلى، بىر قارت ماھىرى قىمار ئۈستىلىنىڭ كەينىدە ئولتۇرۇپ، قارت تەرتىپىنى كۆڭۈل قويۇپ ئورۇنلاشتۇرۇپ، ھەر بىر ئادەمنىڭ قولىدا ياخشى قارت بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىپلا قالماي، ئۆزىنىڭ قولىدىكى قارتقا يەتمەسلىك. ئاندىن، ئۇ نۆۋەت بويىچە قارتنى تارقىتىش. ئەمدى ئويلاپ باقايلى، ئۇ قارت تارقىتىش جەريانىدا يەنە قولىدىكى قارت سانىنى كۆپەيتىدۇ، كۆپچىلىكنىڭ قولىدىكى قارتنىڭ بارغانسېرى ياخشى بولۇشى بىلەن بىللە، يەنە ئۆزىنىڭ قولىدىكى قارتنىڭ سۈپىتىنى ئۆستۈرۈشى كېرەك. Google نىڭ دۇچ كېلىۋاتقىنى دەل مۇشۇنىڭغا ئوخشاش مەسىلە.

Google نىڭ تور بەتنى رەتكە تۇرغۇزۇش ھېسابلاش ئۇسۇلى بىر ئىندېكسنى باھالىغاندا، بىر يېرىم كۈن ۋاقىت سەرپ قىلىدۇ. ھەر 24 سائەتتە يېڭى ئۇچۇر قوشۇلىدۇ، تور بەتنى باھالاش پروگراممىسى تېخىمۇ تېز ئىجرا بولغاندىلا ئاندىن يېڭى سانلىق مەلۇماتلار مۇۋاپىق ئورۇنغا جايلاشتۇرۇلىدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ. جىق چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «ھەر كۈنى ئىندېكسنى يېڭىلاش تىنچ ئىندېكس ئىشلەتكەنكە سېلىشتۇرغاندا قىيىنلىق دەرىجىسى تېخىمۇ يۇقىرى، بىر تەرەپ قىلىش زۆرۈر بولغان ئۈزلۈكسىز يېڭىلىنىۋاتقان شۇنچە كۆپ يېڭى مەزمۇنلار بار.»

جىق پۈتۈن كۈچىنى ئىشقا سالدى، سانجاي گېماۋاتمۇ نورمىدىن ئارتۇق ئىشلەۋاتىدۇ، بېن گومپسىمۇ ئوخشاشلا چارچاپ كەتتى. مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكس سىستېمىسىنى ئىجاد قىلىش ئۈچۈن، مەخسۇس بىر پروگراممىلار قوشۇنى بىر قانچە يىل ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئاندىن تاماملىيالايدۇ. ئەينى ۋاقىتتا توختام كۈچكە ئىگە بولۇشقا پەقەت بىر قانچە ھەپتىلا ۋاقىت قالغان. لارى بىلەن سېرگېي ئەھۋالنىڭ جىددىيلىكىنى بىلىدۇ، شۇڭلاشقا قولايلىق يولنى كەڭ ئېچىپ، بۇ ئىشنى تولۇق مەسئۇل بولۇپ قىلىشنى ئۇرسقا ھاۋالە قىلدى، نېمە لازىم بولسا شۇنى تەمىنلەيدىغان بولدى. ئۇرس ئەزەلدىن ۋاقىتنى ئىسراپ قىلمايدىغان ئادەم، ئۇ پۈتۈن كۈچى بىلەن بۇ ۋەزىپىنى ئورۇنلاشقا ئاتلاندى. ئۇ بىر كىشىنى ياللىدى.

ئانۇراگ ئاكاريا (Anurag Acharya) نىڭ دېيىشىچە: «مېنىڭ ئىلگىرى تۇتۇش پروگراممىسى

جەھەتتە ھېچقانداق تەجرىبە يوق ئىدى، Google ئەينى ۋاقىتتا ئۇلار نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىنىمۇ دېيىگەن. « ئۇرس ئۆزىنىڭ يۇمشاق تىلىنى ئىشقا سېلىپ چىرايلىق گەپلەر بىلەن كالىفورنىيە ئۇنىۋېرسىتېتى سانتا باربارا تارمىقىدىكى ئىلگىرىكى خىزمەتدەشنى ئىلمىي تەتقىقاتتىن ۋاز كېچىپ، كىرىمىنى جىلغىسىغا كېلىشكە قايىل قىلىدۇ.

ئىشقا چۈشكەن تۇنجى كۈنى، ئانۇراگ دىققىتىنى مەركەزلەشتۈرگىنى ئىندېكسلاش سىستېمىسىنىڭ بىر بۆلىكى، شۇ كۈنى كەچتە، ئۇرس ئۇنىڭ يېنىغا كېلىپ، بۇندىن كېيىنكى ۋەزىپە ئورۇنلاشتۇرۇشى ھەققىدە پاراڭلاشتى.

ئانۇراگ: «سىستېما كۈندىلىك خاتىرىسىنى كۆرۈپ باقاي، قانداق مەسىلە بولۇشى مۇمكىن. » دەپ ئوتتۇرىغا قويدى. ئۇرس كۆڭۈل بۆلىمگە نەدەك جاۋاب بېرىپ مۇنداق دېدى: «نېمە ئۈچۈن مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكس سىستېمىسىنى سىناپ باقمايمىز، ئاۋال سىناپ بېقىپ ئاندىن دېيىشسەك قانداق؟»

بۇ قېتىملىق سۆھبەت ھەققىدە، كېيىن ئانۇراگ ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن ئەينى ۋاقىتتا «بولسۇدۇ» دېدىم، خۇددى مەن مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكسنىڭ قانداق ئىشلىتىنى بىلىدىغاندەك. شۇنىڭدىن كېيىنكى 5 ئايدا، مەن شۇ ئىشنى قىلدىم. »

Google ئادەتتە يېڭى كەلگەن خىزمەتچىلەرنى گالۋاڭ قىلمايدۇ، ئەمما ئانۇراگ ئەينى چاغدا ئالدىنقىدەك ھېسسىياتتا بولغان، خۇددى كۆزىنى تېڭىپ قويۇپ، باشقىلار تەرىپىدىن ياغاچتىن ياسالغان كېمە پالمتى بىلەن قورشالغان، ئىچىدە ھاراق ئىچىپ مەس بولۇپ كەتكەن قېرىنداشلار جەمئىيىتىنىڭ ئەركەكلىرى بىلەن لىق تولغان ئۆيگە ئەكىرىپ قويغاندەك. ئەينى ۋاقىتتا ئۇ بىر تالاي مۇرەككەپ مەسىلىلەرگە دۇچ كېلىۋاتاتتى: يېڭى قوشۇلغان تور ئادرېسنى قانداق تۇتۇش، ئۇلارنى قانداق قىلىپ مۇۋاپىق تەرتىپلەش، ئاندىن قۇسۇرسىز ھالدا بۇ تور ئادرېسلىرىنى مەۋجۇت ئىندېكسنىڭ ئىچىگە كىرگۈزۈش.

ئانۇراگنىڭ دېيىشىچە: «مېنى ئەكىلىشنىڭ مەخسۇس ئىندېكسلاش مەسىلىسىنى بىر تەرەپ قىلىش ئىكەنلىكىنى ئويلاپ بەتمەپتەنمەن. لېكىن، ئەمەلىيەت شۇنداق ئىدى. مەن شۇ ۋاقىتتا پەيدا بولدىم، ئۇ ئاچقۇچلۇق پەيتتە، بۇنچە كۆپ مەسىلىلەر مەۋجۇت ئىدى. »

بېن سىمس ئىلگىرى ئانۇراگ كالىفورنىيە ئۇنىۋېرسىتېتى سانتا باربارا تارمىقىدا ئوقۇتقان ئوقۇغۇچىسى ئىدى، ئۇنىڭ دېيىشىچە: «ئانۇراگ ئەينى چاغدا Google غا كەلگەندە، شىركەتتىكى بىر قانچە كىشى ئۇنى تونۇيتتى. لېكىن، ئۇ كېيىن ئاساسەن يوقاپ كەتتى. ئۇ ئەزەلدىن بەسكە چۈشۈپ چۈشۈك تاماق يېمەيتتى، ئىزچىل ئىشخانىسىدا تۇراتتى، ئۇدا ئىككى ئاي شۇنداق قىلدى. ئۇ ئاداش نېمە بولغاندۇ؟ كېيىن ئۇرس مېنى ئىشخانىسىغا چاقىرتىپ، «ئەھۋال مۇشۇنداق، بۇ ئىش ئىنتايىن جىددىي. سەن ئۇنىڭغا ياردەملىشىپ قىيىن ئۆتكەلدىن ئۆتكۈزەلمەسەن؟» دېدى، مەن شۇ چاغدىلا ئاندىن ئانۇراگنىڭ نېمە ئۈچۈن يوقاپ كەتكەنلىكىنى بىلدىم. »

سىمس ۋەزىپىنىڭ ئېغىرلىقىنى بىلەتتى. ئۇرس ئۇنىڭغا مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكس ياساشنى تۇنجى قېتىم ئېيتقان ۋاقىت بىر يىل ئىلگىرى ئۇ Google غا پىراكتىغا كەلگەن تۇنجى كۈنى ئىدى. سىمس ئەينى چاغدا بىر ئېغىز گەپ بىلەن چىرايلىقچە رەت قىلغان ئىدى. سىمس كۈلۈپ تۇرۇپ ماڭا مۇنداق دېدى: «ئەينى ۋاقىتتا، تەتلىك تۈرگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، بۇ ۋەزىپە بەك چوڭكەن، ھېچكىم قانداق قىلىشنى بىلمەيدۇ دېگەن ئىدىم. مەن بۇ ئىشنى قىلىشنى خالىمايمەن. » بىراق بۈگۈنكى كۈندە، ئۇنىڭ بىلەن ئانۇراگ بىر قانچە ھەپتە ئىچىدە بۇ ۋەزىپىنى ئورۇنلىشى كېرەك.

سىمس بۇنىڭدىن ئىلگىرى سۇرۇشتۇرۇش مەزمۇنىنى يۇقىرى سۈرئەتلىك ئاستىلىتىپ ساقلىغۇچقا قويۇپ،

مۇشۇ ئۇسۇل ئارقىلىق Google نىڭ ئىزدەشكە ئىنكاس قايتۇرۇش سۈرئىتىنى تېزلىتىشكە ئىدى. ئەگەر بىر كىشى تۇنجى قېتىم «مادىد مېھمانسارىيى» دەپ ئىزدىسە، Google پۈتكۈل ئىندېكسنى ئىزدەيدۇ، ئاندىن سۈرۈشتۈرۈش ۋە ئىزدەش نەتىجىسىنى ساقلايدۇ. كېيىنكى قېتىم يەنە باشقىلار «مادىد مېھمانسارىيى» دەپ ئىزدىسە، سىمس يازغان كود ساقلىغۇچتىن بىۋاسىتە ئوخشاش ئىزدەش نەتىجىسىنى يۆتكەپ ئىشلىتىدۇ، بۇنداق بولغاندا ئىندېكسنى قايتا ئىزدىمىسىمۇ بولىدۇ. يۇقىرى سۈرئەتتە ئاستىلىتىپ ساقلىغۇچتىن سۈرۈشتۈرۈشكە بىر قانچە يۈز كومپيۇتېر كەتمەيدۇ، پەقەت بىرلا كومپيۇتېر بولسا يېتەرلىك—شۇنداق بولغاچقا ئىزدەش تەننەرخىنى زور دەرىجىدە ئازايتتى. ھالبۇكى، سىمسقا نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئەپسۇسلىنارلىقى يېڭى مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكس ئۇنىڭ ئىلگىرىكى خىزمىتىنى ۋەيران قىلىش گىرادىغا ئاپىرىپ قويدى، چۈنكى توختىماي داۋاملىشىپ يېڭىلانغان ئىندېكس ئىنتايىن تېز سۈرئەتتە يۇقىرى سۈرئەتتە ئاستىلىتىپ ساقلىغۇچتىكى سۈرۈشتۈرۈش نەتىجىسىنى ۋاقتى ئۆتكەن نەرسىگە ئايلاندۇرۇپ قويدى.

سىمس ئەسەپ مۇنداق دېدى: «ئانۇراگ ئالاھەزەل 6-8 ھەپتە كۈرەش قىلىپ، كۆرۈنەرلىك نەتىجىگە ئېرىشتى. ئۇ «ئارىلاشتۇرغۇچ» دەپ ئاتىلىدىغان يېڭى مۇلازىمەت پروگراممىسىدىن بىرنى يېزىپ، بىرنىڭ ئوخشاش بولمىغان ئىككى ئىندېكس (كۈندىلىك ئىندېكس ۋە ئاساسىي ئىندېكس) ئىشلىتىدىغان ئەمەلىيەتنى يېپىپ، ئۇ ئىككىسىنى بىرلەشتۈردى. »

سىمس يەنە مۇنداق دېدى: «ئانۇراگ بىلەن مېنىڭ بېسىم ئىنتايىن يۇقىرى، ئەمما قانداق بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، بىز دېسەك بولمايدۇ. » ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ نېمە ئىش قىلىۋاتقانلىقىنى باشقىلاردا ئېيتسا بولمايدۇ، ئۆزىنىڭ نېمە ئۈچۈن ھەر كۈنى كەچتە ئىشخانىدا تۇرىدىغانلىقىنى چۈشەندۈرسىمۇ بولمايدۇ، گەرچە جېنى تىكىپ قويدىغان پروگراممىلارمۇ ئۆيگە قايتقان بولسىمۇ، ئۇلار كەتسە بولمايدۇ. «بىز دائىم سەھەر سائەت 3-5 تە ئىشخانىدىن ئايرىلىمىز. بۇ چاغدا ئانۇراگ بىلەن مەن يېڭى سىستېمىنى ئىشلىتىپ باقىمىز، چۈنكى ئۇ ۋاقىت بۆلىكىدە Google ئىزدەشنىڭ ئېقىم مىقدارى ئەڭ ئاز. نۇرغۇن ۋاقىتتا بىز مۇنداق دەيمىز: ئاچقاندىكى ئۈنۈم قانداقراق تۇتۇ؟ چۈنكى بىز ئۈنۈمنىڭ زادى قانداق ئىكەنلىكىنى بىلمەيمىز، ئارىلاشتۇرغۇچتىن دائىم چاتاق چىقىدۇ، بەزىدە يۇقىرى سۈرئەتتە ئاستىلىتىپ ساقلىغۇچ سەۋەبىدىن، بەزىدە مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكسنى، بەزىدە ئارىلاشتۇرغۇچ يىمىرىلىپ كېتىدۇ، بەزىدە يېڭىدىن مەزمۇن كۆپەيگەن ئىندېكس يىمىرىلىپ كېتىدۇ، سەۋەبى بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارى يېتىشمەيدۇ. شۇنىڭ بىلەن بىز ئويلىنىمىز، نېمە ئۈچۈندۇ؟ بۇ نېمە ئىشتۇ؟ قانداق بىر تەرەپ قىلىش كېرەك؟»

ئۇزۇن ۋاقىت ئىشلەش ۋە بېسىم تۈپەيلىدىن ئىزىن-بىزىن ئىشخانىلارنىڭ سەۋرچانلىقى ئاللىقاچاقلارغا يوقىلىدۇ، سىرتتىن كەلگەن سۈركىلىش ئۇلارغا غايەت زور مەغلۇبىيەت تۇيغۇسى پەيدا قىلىدۇ.

سىمس ماڭا چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «شىركەتتە مېنىڭ زور كۆپچىلىك ئىشىمنىڭ ھەممىسى ئۇل ئەسلىھەلەرگە مەسئۇل بولۇش ياكى مۇنداقچە ئېيتقاندا مۇلازىمەت تەمىنلەش. لارىنىڭ مەسئۇللىقى بولغان قىزىقىشى ناھايىتى ئۈستۈندەك قىلاتتى. Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىدىغان بۇ ئىشتا، ئۇ ئۇل ئەسلىھەلەرنىڭ مۇلازىمىتىنى قوللاشقا قىلچە قىزىقىشى يوق بولۇپ، ھەتتا ئۇنىڭ زادى قانداق ئىش ئىكەنلىكىنىمۇ چۈشەنمەيتتى. ئېسىمدە قېلىشىچە بىر قېتىم ئۇ ئىشخانىغا كىرىپ، «جىددىيلىكنى ئازايتىش كېرەك» دېگەنگە ئوخشاش چاقچاق قىلىدىغان گەپلەرنى دەيتتى، مەن ئۇنى ئۇدۇللا بىر پەس تىللىۋەتتىم. »

چۈنكى 1 مىليارد دەرىجىسىدىكى ئىندېكس ئىشلەتكىلى بولىدىغان بارلىق كومپيۇتېرلارنى ئاساسەن دېگۈدەك ئىگىلىۋالدى، شۇڭلاشقا پەقەت بىر قانچە يۈز كومپيۇتېر مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكسقا مەسئۇل قوشۇننىڭ ئىشلىتىشىگە تەمىنلەندى. ئۈسكۈنە بۆلۈمى قىسقا ۋاقىت ئىچىدە كومپيۇتېرنى قوراشتۇرۇپ چىقالسىمۇ، سانلىق مەلۇمات مەركىزىدە بۇ كومپيۇتېرلارنى قويغۇدەك جاي تېپىلمايتتى. 5-ئاينىڭ ئەڭ ئاخىرقى بىر قانچە كۈنلىرى ھەش-پەش دېگۈچە ئۆتۈپ كەتتى، 7-ئاي خۇددى ئىمپىرىيەنىڭ ئۆلۈك يۇلتۇزىغا ئوخشاش نۇرلىرى چاقناشقا باشلىدى، مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكسقا مەسئۇل قوشۇن ئىزچىل ئۆلەر-

## Yahoo بىلەن قۇدىلىشىش

ئەڭ ئاخىرقى مۆھلەتكە پەقەت بىر ھەپتىلا ۋاقىت قالدى.

كومپيۇتېرلارنىڭ ھەممىسى قوراشتۇرۇلۇپ بولدى، سانلىق مەلۇمات مەركىزى كومپيۇتېر بىلەن لىق توشتى، قۇرۇت ئىجرا قىلىنىشقا باشلىدى، ئىندېكسلاش پروگراممىسىمۇ ياخشى ئىشلەيدىغان بولدى، تور بەتنى رەتكە تۇرغۇزۇش پروگراممىسىمۇ نورمال ئىشلەيدىغان بولدى. Google ئاللىبۇرۇن 1 مىليارد تور ئادرېسنى تونۇدى، ھازىر ئۇنىڭغا ئىزدەش ئېلىپ بارالايدىغان بولدى. بىز ئەڭ ئىلغار تېخنىكاغا ئىگە، Yahoo بىلەن بولغان ھەمكارلىقىمىز بىزنىڭ سودا مىڭمىزنى ئىسپاتلىدى، بىزنىڭ چوڭقۇر يوشۇرۇپ ئاشكارىلىمىغان نەرسىمىزنى ئېلىپ چىقىپ پۈتۈن دۇنياغا كۆرسىتىدىغان ۋاقىت كەلدى.

2000-يىلى 6-ئاينىڭ 26-كۈنى سەھەر 2:59، سىندى ئىشخانىسىدا ئولتۇرۇپ، بارماقلىرىنى ھەرىتاختىغا قويۇپ، «يوللا» توپچىسىنى بېسىشقا تەييار ئىدى، ئۇنىڭ ئېكرانىدا Google نىڭ دۇنيادىكى بىرىنچى چوڭ ئىزدەش موتورى ئىكەنلىكىنى جاكارلايدىغان خەۋەر ئارگىنالى تۇراتتى، بىر مىنۇتتىن كېيىن، ئۇچۇر يوللانسا، ئۇ ۋاقىت دەل شەرقىي دېڭىز قىرغىقىدىكى خەۋەر قويۇلىدىغان ۋاقىتقا توغرا كېلىدۇ، سىندى سودا تەھرىرلىرى ۋە تېخنىكا تەھرىرلىرىگە بىر سائەت ۋاقىت قالدۇرغان بولۇپ، ئۇلارنىڭ ھەيران قالارلىق بۇ ئۇچۇرنى ھەزىم قىلىشىغا يېتەتتى، ئاندىن ئۇ يەنە ئاساسىي ئىشنى يەنى ئاددىي ئۇقتۇرۇشتىن بىرنى Google ھازىر Inktomi نىڭ ئورنىنى ئېلىپ، Yahoo شىركىتى بىلەن رەسمىي كېلىشىم تۈزدى، Yahoo غا ئىزدەش تېخنىكىسى تەمىنلەيدىغان تېخنىكا سودىگىرىگە ئايلاندى، Google شىركىتى دۇنياغا كەلگەندىن كېيىن قىسقىغىنە ۋاقىتتا، بۇ بىزنىڭ قولغا كەلتۈرگەن ئەڭ چوڭ غەلبىمىز ئىدى.

شۇغىنىسى، بۇ مۇتەخەسسسلەرنىڭ قىزغىنلىقىنى قوزغىيالمىدى.

پەن-تېخنىكا ئۇچۇر تورى (CNET) نىڭ خەۋىرىدە دېيىلىشىچە: «ئانالىزچىلارنىڭ قارىشىچە، بۇ ئۇقتۇرۇش مەلۇم دەرىجىدە Inktomi نىڭ غۇرۇرىغا تەگكەن، ئەمما ئۇنىڭ تىجارەت كىرىمى شۇنداقلا پايدا ئېلىش ئىقتىدارىغا بولغان تەسىرى ئانچە چوڭ بولمىغان... بۇ شىركەت تور مۇلازىمىتىنىڭ ئىنچىكە تۈرگە ئايرىلغان ساھەلىرىدە زور كۈچ بىلەن كېڭىيىۋاتىدۇ، ئۇنىڭغا سېلىشتۇرغاندا، ئىزدەش ساھەسىدىكى كەسىپلەر ئانچە پۇل تاپالمايدۇ. ئىزدەش بازىرىنىڭ ئومۇمىيۈزلۈك كىرىم بوشلۇقى نىسبەتەن كىچىك، ئۇنىڭ ئۈستىگە رىقابەت كەسكىن... Inktomi شىركىتىنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى دىك پىئېرس (Dick Pierce) نىڭ دېيىشىچە... بۇ دەۋرۋازا تور بېكەتنىڭ ئىزدەش كەسپىدىن ئايرىلىپ قېلىش...» بىزنىڭ پايدا ئېلىش ئىقتىدارىمىزغا ھېچقانداق تەسىرى يوق.»

«ۋال كوپچىسى كېزىنتى» بۇ خىل مۇتەخەسسسلەرنىڭ پىكرىنى قوللىمىدى. ئەمەلىيەتتە، Inktomi شىركىتى زور تەسىرگە ئۇچرىدۇ. شۇ كۈنى پاي چېكى بازىرى يېپىلغاندا، Inktomi نىڭ پاي باھاسى %18 چۈشتى. گەرچە Yahoo قارىماقتا Inktomi غا ئازراق يۈز خاتىرە قىلغاندەك قىلىشىمۇ، شۇ كۈنى باشلىغان بىر تۈرلۈك پىلاندا، ئۇنى «كارخانا ئىزدەش» ساھەسىدىكى ھەمراھى بولغانلىقىنى ئېلان قىلغان بولسىمۇ، نەتىجىدە يەنىلا ئوخشاش بولدى—چۈنكى كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى، ئىزدەش مۇلازىمىتىدە پۇل تاپقىلى بولىدىغانلىرىنىڭ ھەممىسىنىڭ كارخانا تەرەپتە ئىكەنلىكىنى بىلەتتى.

مەن ئۆزۈمنىڭ تۇنجى قېتىملىق ئارام ئېلىشىمنى Google تارىخىدىكى ئەڭ مۇھىم بىر ھەپتىگە ئورۇنلاشتۇردۇم، ھەقىقەتەن «مۇكەممەل» ۋاقىت ئورۇنلاشتۇرۇش. يەكشەنبە كۈنى كەچتە، تاخو كۆلى مېھمانسارىيىدا پەقەت ئۇخلىيالمىدىم. دۈشەنبە كۈنى قاق سەھەردىلا ئورنۇمدىن تۇردۇم، ئەينى ۋاقىتتا ئۆيدىكىلەرنىڭ ھەممىسى ئۇخلاۋاتاتتى، مەن سىملىق تېلېفونىمغا قانلىق ئارقىلىق خەۋەرلەرگە كۆز يۈگۈرتۈپ، Yahoo بىلەن Google نىڭ ھەمكارلىقى ھەققىدىكى زىلزىلە ئۇنۇمىنى ئىزدەپ، ئىلگىرى ئويلىغان مەنزىرىنى كۆرمەكچى بولدۇم. مېنى ھەيران قالدۇرغىنى شۇكى، باش خەۋەردە بىرەر ئاساسلىق تور شىركىتىنىمۇ تىلغا ئېلىپ قويماپتۇ. سەيشەنبە كۈنىدىكى گېزىتىمۇ مۇناسىۋەتلىك خەۋەرنى نۇقتىلىق خەۋەر قىلماپتۇ، مەن ھەقىقەتەن ھەيران قالدىم. «سان فرانسىسكو مۇھىم خەۋەرلەر گېزىتى» سودا سەھىپىسىدە ئازراقلا تىلغا ئاپتۇ، «سان جوس مىركۇرى خەۋەرلىرى» كۆپرەك تىلغا ئاپتۇ. شۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، مەن ئىشلاردا كۆرۈنەرلىك ئۆزگىرىش يۈز بېرىۋاتقانلىقىنى كۆرۈپ يەتتىم. ئۇنىڭدىن ئىلگىرى ئاساسلىق تاراتقۇلار ئىزچىل ھالدا Google نى غەلتە ئىگىلىك تىكلەش كارخانىسى ياكى كاليفورنىيە ئىشتاتىنىڭ مەدەنىيەت غەيرىي ھامىلىسى، شۇنىڭ بىلەن بىللە غەربىي قىسىمىدىكى كارخانىچىلار قىلمىشىدىكى ئەپسانە دەپ تەكىتلىشەتتى. شۇنداقلا بولمىسۇن، Google ھازىر سودا بۆلىكىگە كىردى، بۇ Google نىڭ بىر كارخانا سۈپىتىدە ھەقىقىي ئىتىراپ قىلىنغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ.

بىز تاراتقۇلارنىڭ نېمە دېيىشىگە ئانچە پىسەنت قىلىپ كەتمەيمىز ئەمما بىز بۇنىڭ چوڭ بىر غەلبە ئىكەنلىكىنى بىلىمىز. Google لۇقلار باش ئىشتاتىدا ناھايىتى ئوڭۇشلۇق ھالدا تازا بىر تەبىرىكلىدۇق، دۈشەنبە كۈنى بولغاندا، چارلى بىلەن ئۇنىڭ ئاشخانىسىدىكى خىزمەتچىلەر بىرلىكتە كۆپچىلىككە چۈشلۈك زىياپەت ھازىرلىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە پائالىيەت دالدا ئېلىپ بېرىلدى. يېڭى قىرغىلغان چىملىق ياپ-يېشىل بولۇپ، ھورى پۇرقىراپ تۇرغان تاماقلارنىڭ تۈرلىرى مول، كۆپچىلىكنىڭ روھى ئۇرغۇپ تۇراتتى. ھاۋادا ئەلنەغمە ئاۋازى لەيلەپ يۈرەتتى، مارگارت ھارىتى قەغەز رۇمكىدا چايقاتتى، لارى بىلەن سېرگېي سۇلياۋ گۈل چەمبىرەكنى ئېسىپ، كۆپچىلىككە Yahoo نىڭ قۇرغۇچىلىرىدىن بىرى بولغان داۋىد فىلو (David Filo) نى تونۇشتۇرۇۋاتاتتى، كۆپچىلىك قەدەلەرنى كۆتۈرۈپ ئۇنىڭغا ھۆرمەت بىلدۈردى. فىلو كۆپچىلىكنىڭ خوشامتىنى قايرىپ قويۇپ، ئۇدۇللا قىستا نۇتۇق سۆزلىدى. ئەڭ ئاخىرىدا خۇلاسلاپ: «كۆپچىلىككە رەھمەت. بىزنىڭ قىلىدىغان يەنە نۇرغۇن ئىشلىرىمىز بار، كۆپچىلىك قايتىپ ئىشلەيلى.» فىلونىڭ شېرىكى ياڭ جىيۈەن (杨致远) كۆرۈنمىدى، بەلكىم ياڭ جىيۈەننىڭ يىغىلىشقا قاتنىشىشى تېخىمۇ مۇۋاپىق بولۇشى مۇمكىن ئىدى.

سۇسان ۋوچىكى مەخپىي زاكاز قىلىپ سېتىۋالغان مايكىنى كۆپچىلىككە تارقىتىپ بەردى، ئۈستىگە «Google Yahoo، ئامەتتە بىللە»، بۇ Google نىڭ تۇنجى خاتىرە كىيىمى ئىدى. ئەگەر پەن-تېخنىكا پاي چېكىدە باي بولۇش ئۈچۈن، پەقەت سان فرانسىسكو بىلەن سان جونس ئارىلىقىدا مايكا سودىسى بىلەن شۇغۇللىنىدىغان دوستۇڭىدىن بىرنى تېپىپ، ئۇنىڭ ھەر ۋاقىت مايكىنىڭ جىددىي زاكازلىرىغا دىققەت قىلىشاڭلا بولىدۇ. كىرىمىنى جىلغىسىنىڭ ئەنئەنىۋى تەپەككۈرى «يا مايكىغا يېزىلغان، يا پەقەت مەۋجۇت ئەمەس».

## ياخشى شېرىك، قىيناش

7-ئاينىڭ 1-كۈنى شەنبە، Google غەربىي قىرغاقتىكى يېڭى سانلىق مەلۇمات مەركىزىنى ئىشلىتىشنى باشلاپ، بارلىق ئىشلەتكۈچىلىرىنى 1 مىليارد دەرىجىسىدە ئىندېكسلىغان ئىزدەش مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلەيدۇ، قېپقالغان خىزمەت ئىندېكسلىدىغان قوليازما كودىنى ۋىرگىنىيە ئىشتاتىدىكى يېڭى سانلىق مەلۇمات مەركىزى بىلەن Exodus كومپيۇتېر خانىدىكى سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە يۈكلەش، ۋىرگىنىيە ئىشتاتىدىكى سانلىق مەلۇماتنى يوللاش ناھايىتى ئوڭۇشلۇق بولدى ئەمما يۈرۈشتۈرۈش بۆلۈمى كۆچۈرۈلمە نۇسخىسى Exodus قا يوللىغاندا مۇۋەپپەقىيەتلىك بولمىدى. ئىككى سانلىق مەلۇمات مەركىزى

ئارىسىدىكى باغلىنىش قۇرۇلمىدى، بۇنىڭ بىلەن سانلىق مەلۇماتنى يوللىغىلى بولىمىدى. ئىندېكسنىڭ كۆچۈرۈلمە نۇسخىسى بولمىسا، ئۇچىنچى سانلىق مەلۇمات مەركىزى رولىنى جارى قىلدۇرالمىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە Google يەنە Yahoo دىن كەلگەن سۈرۈشتۈرۈشنى بىر تەرەپ قىلىشقا ئۈلگۈرەلمەي قالدۇ. ئەجەللىكى، Yahoo نىڭ ئىزدەش يۇقىرى پەللىسى 48 سائەت ئىچىدىلا باشلىنىدۇ.

جىم، سۇنمېر ۋە زائىن كاھن (Zain Kahn) ئۈچەيلەن جىمىنىڭ 10 يىللىق تارىخى بار ياشانغان ۋولۋو ساياھەت ماشىنىسىغا قىستىلىپ ئولتۇرۇپ، ئۇچقانداك سۈرئەتتە سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە چېپىپ، مەسىلىنىڭ سەۋەبىنى تېپىشقا ماڭدى. ئەسلىدە سانلىق مەلۇمات مەركىزى ئارىسىدىكى تور سىمى ئىشلىتىلمىگەن ئىكەن. ئۇلار باشقىلارنىڭ كېلىپ كېلىشىنى ئاكتىپلىشىنى ساقلىمايلا، تېخنىكا خادىملارمۇ بىلىدىغان زاپاس لايىھەنى بىۋاسىتە ئىشلەتتى.

سۇنمېر ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «بىز ئىندېكس ساقلىغان 80 كومپيۇتېرنى رەسمىي يوسۇندا چىقاردۇق.» ئۇ ئەينى ۋاقىتتا كومپيۇتېرلارنى ساياھەت ماشىنىسىغا بېسىشقا ياردەملەشتى، خۇددى Google نىڭ كەلگۈسىنى ماشىنىغا باسقاندەك، تېخنىكا خادىملار قاتتىق دىسكىلارنى قۇچاقلاپ ماشىنىغا يامىشىپ چىقىپ، Exodus قا قاراپ يولغا چىقتى، ئۇلار بۇ كومپيۇتېرلارنى تىقما-تىقماق بولۇپ كەتكەن كومپيۇتېرخانىدىكى پولىنىڭ ئۈستىگە تىزدى. يۈرۈشتۈرۈش بۆلۈمىدىكى بىر ئىشداش كېيىن ماڭا مۇنداق دېدى: «بىز 80 كومپيۇتېرنى يەرگە دۆۋلىدۇق، ئەتراپتا ئىشكەپمۇ يوق ئىدى. ئاندىن بىز بۇ كومپيۇتېرلارنى ئاددىي توك مەنبە تاختىسىغا چاتتۇق، مۇشۇنداق قىلغاندا ئىندېكسلىرىنى كۆچۈرگىلى بولاتتى، ئويلىماق تەس ئەمەسكى، Inktomi شىركىتىنىڭ خىزمەتچى خادىملىرى چوقۇم «بىزنىڭ شۇنداق چىرايلىق كومپيۇتېر جاھازىلىرى رايونىمىز، يەنە بىر دۆۋە... غور-غور ئاۋاز چىقىرىۋاتقان كومپيۇتېر، نەتىجىدە Google توختامنى قولغا ئالدى؟» دەپ ئويلايدۇ، شۇڭلاشقا ئاشۇ بىر يۈك ماشىنىسى قاتتىق دىسكا ئېلىپ كەلگەن بەلباغ كەڭلىكىنى تۆۋەن مۆلچەرلىمەسلىك كېرەك.»

گەرچە Inktomi نىڭ كومپيۇتېر جاھازىلىرى رايونى ناھايىتى چىرايلىق بولۇشى مۇمكىن، ئەمما بىخەتەرلىك تەدبىرلىرى دېگەندەك ئەمەس. ئەينى ۋاقىتتا، Google نىڭ ھەممە كومپيۇتېرلىرىنى چېتىشقا يېتەرلىك ئېغىز بولمىغاچقا، زائىن كاھن بوشلۇقتىكى ئاسما پولىنىڭ ئاستىدىن ئۆمىلەپ ئۆتۈپ، Inktomi شىركىتىنىڭ قاشاسىنىڭ ئۇ تەرىپىدىن ئىشلەتمىگەن بىر تال توك كابىلىنى تارتىپ ئەكەلگەن. ئەگەر Yahoo نىڭ ئىلگىرىكى ھەمكارلىق شېرىكى Inktomi شىركىتىنىڭ بىرەر خىزمەتچىسى بايقاپ قالسا، ئىنتايىن يۈزىمىز تۆكۈلىدىغان ئىش بولاتتى. لېكىن، Google نىڭ قارىشىچە، بۇ پەقەت تاسادىپىي قولغا كەلتۈرگەن پۇرسەتلا خالاس.

## كەلگۈنىڭ باشلىنىشى

7-ئاينىڭ 2-كۈنى يەكشەنبە تاڭ سەھەر، خوۋارد گوبىئون قارا رەڭلىك تويوتا چۇغۇندەك موتوسىكىلىنى ھەيدەپ Google نىڭ ماشىنا توختىتىش مەيدانىغا كىردى، موتورنى ئۆچۈرۈپ، قالپاقنى ئېلىپ، ئۇزۇن چاچلىرىنى پۇلاڭلىتىپ، پايىغا چىقتى. ئىشخانىدا، نۆۋەتلىشىپ تىيىلىدىغان خوككى تويىنىڭ دەرەجىدىن تاشقىرى ھەۋەسكارى بوگدان كوكوسېلمۇ ئوخشاشلا پۈتۈن بىر كېچە كۆزنى يۇمىمىدى. بۇ رۇمىنىيەلىك يېڭى ئىندېكسنى بارلىق سانلىق مەلۇمات مەركەزلىرىدىكى نەچچە مىڭ مۇلازىمەتلىرىغا يوللاۋاتتى. ئۇ بىر تەرەپتە ئەستايىدىللىق بىلەن قاراپ تۇراتتى، سىستېمىدىن مەسىلە كۆرۈلسىلا ئاغزىنى ئېچىپلا تىللايتتى، خوۋارد تېرىمىنىڭ ئالدىدا ئولتۇرۇپ، ئۇنىڭ قىيىنچىلىقلىرىنى ھەل قىلىۋاتاتتى.

**Google** بىناسىدا تۇرۇدىغان ئادەمگە نىسبەتەن، ئۇ پارلاق ھەمدە يېپيىڭى سۈبھى ئىدى. ھازىر ئارقىغا يانغىلى بولمايتتى، خوۋارد تور بەت ئىندېكسىنىڭ قاتتىق دىسكىغا قاچىلىنىۋاتقانلىقىنى ئۆز كۆزى بىلەن كۆرۈپ، مۇشۇنداق پۈتۈن بىر كۈن داۋاملاشتى، ئاخىرى ئۈچىنچى كۈنى ئەتىگەندىن ئىلگىرى 1 مىليارد URL (بىر تۇتاش مەنبە ئورنىنى بىكىتىش بەلگىسى) ئىندېكسىنى كۆچۈرۈپ تۈگىتىپ ھەمدە يۈكلەپ بولدى، شۇنداقلا مۇلازىمەت تەييارلىقىنى ھازىرلاپ بولدى، **Yahoo** كەچ سائەت 8:00 دە ئالماشتۇرۇشقا باشلايدۇ.

7-ئاينىڭ 3-كۈنى دۈشەنبە كەچ سائەت 7:45، قوشۇندىكى خادىملار تۇشمۇ-تۇشتىن كىرىپ كەلدى، ئۇلار ئۇرس خوئېلنىڭ ئىشخانىسىنى چۆرىدەپ، ئىزدەش كەلگۈنىنىڭ كېلىشىنى كۈتۈۋاتاتتى، **Yahoo** كەلگۈنى بىلەن **Google** سۈرۈشتۈرۈشنىڭ جىرا سۈيىنىڭ قوشۇلۇشىنىمۇ كۈتۈۋاتاتتى.

ئاخىرى، كەچ سائەت 8:00 يېتىپ كەلدى، ئەمما كەلگۈن ئېقىنى كۆرۈلمىدى، ھەتتا جىرا ئېقىنىمۇ كۆرۈلمىدى. **Yahoo** نىڭ سۈرۈشتۈرۈشى **Google** تەرەپكە ئالماشمىغان ئىدى. ئەجەب **Yahoo** كۆز قارىشىنى ئۆزگەرتكەنمىدۇ؟ ياكى **Inktomi** بۇ قېتىملىق ھەمكارلىقنى بۇزغانمىدۇ؟ ئۇرس ئۇدى مانېرغا تېلېفون قىلدى. ھەقىقەتەن، كەچ سائەت 8:00 دە سۈرۈشتۈرۈش كەلگۈن ئېقىنى كۆرۈلەتتى، ئەپسۇسلىنارلىقى، **Yahoo** دائىرە نامى مۇلازىمەتلىرىنى قايتا سەپلەش جەريانىدا مەسىلە كۆرۈلۈپتۇ. دائىرە نامى مۇلازىمەتلىرى ھازىر سۈرۈشتۈرۈشنى **Inktomi** غا ئەمەس بەلكى **Google** غا يوللىشى كېرەك ئىدى، ئۇزۇن مەزگىلدىن بۇيان، **Yahoo** نىڭ ئىچكى قىسمىدا دائىرە نامى مۇلازىمەتلىرىنىڭ كىرىش ئېغىزىنى ئۆزگەرتىپ باقمىغاچقا، ئۇلارمۇ ئالماشتۇرۇش مەشغۇلاتىنى قانداق ئېلىپ بېرىشىنى ئۇنتۇپ قاپتۇ.

بىر دەمدىن كېيىن، ئۇدى مانېر ئۇرسقا مۇنداق دېدى: «ھازىر سەن سۈرۈشتۈرۈش كەلگۈن ئېقىنىنى كۆرەلەيسەن.»

«ھە... يەنىلا يوق.»

«ھازىر يەنە يوقما؟»

«يەنىلا يوق. سەن دائىرە نامى مۇلازىمەتلىرىنىڭ ئىناۋەتلىك ۋاقتىنى ئۆزگەرتىپ سىناپ باقتىن.»

بىر دەم توختىدى.

«ھازىر بولدىمۇ؟»

**Yahoo** نىڭ تور ئېقىمى كۆزنى يۇمۇپ ئاچقۇچە **Google** نىڭ ھەر قايسى سانلىق مەلۇمات مەركەزلىرىگە يوپۇرۇلۇپ كەلدى، **Google** نىڭ ئۆزىنىڭ سۈرۈشتۈرۈش مىقدارىمۇ تېز سۈرئەتتە زورايدى، سانى بىۋاسىتە سۈرۈشتۈرۈشنىڭ يۇقىرى چېكىگە يەتتى، **Google** بىر سەكرەپلا تورا ئىزدەش شىركىتىنىڭ ئالدىنقى قاتارىغا ئۆتتى. «پوڭ» قىلغان ئاۋازغا ئەگىشىپ، بىرەيلەن بىر شىشە دوم پېرىئون شامپان پادىشاھىنىڭ ئاغزىنى ئاچتى، بىر جايغا توپلانغان **Google** لۇقلار تەنتەنە قىلىپ تەبرىكلەشتى، كۆپچىلىك قوللىرىدا رۇمكىلىرىنى سۈنۈشۈپ، نەچچە ئون ئادەم خۇشپۇراق مەينى تېتىۋاتاتتى.

ئۇرس سۆز قىلىشقا باشلىدى، ئۇ **Yahoo** نىڭ مەسئۇلىدىنمۇ قىسقا سۆزلىدى. ئۇ پەقەت «تەبرىكلەيمەن» دەپلا، رۇمكىنى كۆتۈردى.

كرائىگ سىلۋېرستېين مەك دونالدقا يۈگرەپ بېرىپ، گىگانىت ھامبۇرگ بولكىسىدىن بىر قانچە خالتا سېتىۋېلىپ كەلدى. ئىنژېنېرلار شامپان ئىچكەچ، كرائىگ سېتىۋالغان ھامبۇرگ بولكىسىنى يېدى، پادىچىلار



ئىشتىنغا ماي يۇقى بارماقلىرىنى سۈرتۈپ، ئاندىن ئۆيىگە قايتىپ تاتلىق بىر ئۇخلىۋالماقچى بولدى. پۈتكۈل سۈرۈشتۈرۈش كەم-كۈتسىز، ھېچقانداق بىر سۈرۈشتۈرۈشنى چۈشۈرۈپ قويمىدى. Yahoo شىركىتى Google غا ھوقۇق بېرىپ ئىزدەتكىنى پەقەت Google توپىلغان پۈتكۈل سانلىق مەلۇماتنىڭ بىر قىسمى بولۇپ، بۇ كۆپ ساندىكى Yahoo ئىشلەتكۈچىلىرىگە نىسبەتەن ھېچقانداق پەرق يوق ئىدى، ئەمما بۇ Google ئۆزىنىڭ تور بېكىتىگە نىسبەتەن مۇتلەق ئەۋزەللىك تۇرغۇزىدى.

قېپالغان بىردىنبىر قول تۇتىدىغان مەسىلە تېخى ھەل قىلىنمىغان ئىدى: 1 مىليارد دەرىجىسىدىكى ئىندېكس بىلەن بىر قاتاردا تۇرىدىغان مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكس بىلەن بىرلىكتە تاماملىنامدۇ يوق دېگەن مەسىلە ئىدى. نەتىجە ئۇنداق بولمىدى. ئۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە ئايدا، مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكس ھەل قىلىش لايىھەسى ئىنژېنېرلارنىڭ بەھۇدە ئاۋارە بولۇشىنىڭ ئالدىنى ئالاتتى. Google شىركىتى Yahoo غا تېز سۈرئەتتە مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكسنى تاماملاشقا كاپالەت بەرگەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە تاماملاشتىن ئىلگىرى ھەر ئايدا ئىندېكسنى يېڭىلاپ، سانلىق مەلۇماتنىڭ ۋاقىتچانلىقىغا كاپالەتلىك قىلىشى كېرەك ئىدى.

Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىشى Google نىڭ كەلگۈسىگە بولغان ئەندىشەنى يوق قىلدى. بىزنىڭ ھەيۋىمىز كۈچلۈك، تەڭداشسىز بولۇپ، ئەگەر بىز Yahoo نى Inktomi نىڭ قولىدىن تارتىپ ئېلىپ كېلەلسەك، ئۇنداقتا يەنە كىم بىزنىڭ رىقابەتچىمىز بولالايدۇ؟ مېنىڭچە كىرىمى جىلغىسىدىكى مۇۋەپپەقىيەت ھېكايىلىرى ئىچىدە بىزنىڭ ئىسمىمىز پەيدا بولۇشى مۇمكىن.

مەن ئاتا-ئانامغا تېلېفون بېرىپ، بۇ خۇش خەۋەرنى ئۇلارغا يەتكۈزدۈم، چۈنكى مەن ئۇلار تۇرغان جاكسونۋىل شەھرىدە ئىنتېرنېت بار يوقلۇقىنى جەزملەيمەيتتىم. مەن ئۇلارغا پاي چىكى قەرەللىك ھوقۇقى سېتىۋېلىش ئۈچۈن ئارىيەت ئالغان پۇلنى قايتۇرىدىغانلىقىنى پۇرتىپ قويدۇم. لېكىن ئەسكەرتىپ قوياي، ھازىر ئەمەس، ئەمما بىر كۈنى چوقۇم قايتۇرىمەن.

## كىرىمى جىلغىسىدىكىلەر بىر ئائىلە

Google بىلەن Yahoo نىڭ ھەمكارلىق كەسپى رەسمىي جاكارلىنىشتىن بىر قانچە ھەپتە ئىلگىرى، مەن بۇ قېتىملىق سودىدىكى ئويۇننى تاماملىغان ئىدىم. ئومىد ئىلگىرى Yahoo تور نۇراسىدىكى ئېلاننى سېتىۋېلىپ، ئۆز ئارا ئىشىنىدىغان ياخشى پوزىتسىيەمىز بىلەن ئۇلارنى قايىل قىلىشنى ئوتتۇرىغا قويغان، شۇڭلاشقا مەن ئۇلارنىڭ تور نۇراسىدا ئىلگىرى ئىجاد قىلغان 100 دىن ئارتۇق تاسماق ئېلاننى ئوتتۇرىغا چىقاردىم. سېرگېينىڭ قارىشىچە، مەن شىركەتنىڭ مەبلىغىنى ئەڭ ياخشى نەپكە ئېرىشتۈرۈپتەمەن، بىراق مەزكۇر مەبلەغنىڭ ئەڭ ئاخىرقى مەقسىتى دوستلۇقنى يېتىلدۈرۈش ئىكەنلىكى ئۇنىڭ كۆڭلىگە ئايان ئىدى. ئۇ ماڭا قاراتمىلىقى يوق ئادەتتىكى ئېلاننى سېتىۋېلىش ھەققىدە كۆرسەتمە بەردى، چۈنكى بۇنداق ئېلان Yahoo نىڭ مەزمۇنى سۈپەتلىك قاناللىرىدىكى ئېلاندىن ئەرزان ئۇنىڭ ئۈستىگە كىشىلەر بۇ ئېلانلارنى چەكلىگەن تەقدىردىمۇ، Google ماركىسىنىڭ ئاشكارىلىنىش دەرىجىسىنى ئاشۇرىدۇ. ئەمەلىيەتتە ئاساسلىقى ئەرزان بولغانلىقتىن.

Yahoo مۇ بىزنىڭ تەشەببۇسكارلىق بىلەن ياخشىچاق بولغانلىقىمىزدىن ئوبدان پايدىلىنىشنى ئويلايدۇ، ئۇلار سۆھبەتلەشكەندە، بىزنىڭ باھانى تۆۋەنلىتىش تەلپىمىزنى رەت قىلدى. بۇ بىر قېتىملىق مۇشەققەتلىك سۆھبەت بولۇپ، مەن چوقۇم سېرگېينىڭ كۆرسەتمىسى ئاساسىدا يول قويۇشۇم كېرەك ئىدى، مۇشۇنداق بولغاندا بىزنىڭ تېخىمۇ چوڭ سۆھبەت نىشانىمىزنى ئەڭ زور چەكتە ئىشقا ئاشۇرالايتتۇق، ئۇ بولسىمۇ Yahoo نى خۇشھال قىلىش. مەن شەرتى بەك ئېغىر قىلىۋېتىشنى خالىمايمەن، ئەمما مەلۇم دەرىجىدە مەيدانىمدا چىڭ

تۇرۇش مەسئۇلىيىتىم بار دەپ ئويلايمەن. Yahoo نىڭ دېگىنىنى ئاڭلاپ، ئۇلار ئوتتۇرىغا قويغان ھەر قانداق تەلەپنى قارىغۇچىلارغا قاندۇرسام بولمايدۇ. شۇنىسى ئېنىقكى مېنىڭ سۆھبەت نەتىجەم قانداق بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، سېرگېي خەجلىگەن پۇلۇمنى بەك كۆپ بولۇپ كەتكەندەك ھېس قىلىدۇ. كېيىن بايقىشىمچە، يەنە بىر ئامىل ئىشنى تېخىمۇ مۇرەككەپلەشتۈرۈۋەتتى. Yahoo شىركىتىنىڭ Google كەسپىنىڭ سېتىش ۋاكالىتچىسى داۋىد كىرەينغا ياتلىق بولدى، ئەينى چاغدا داۋىد يېقىندىلا Google شىركىتىنىڭ ئاممىۋى مۇناسىۋەت دېرېكتورى بولۇشقا تەكلىپ قىلىنغان ئىدى.

Google باشقۇرغۇچىلار قاتلىمىدا «سىرتقا چېتىلىدىغان نىكاھ» مۇناسىۋىتى بارلاردىن بىر داۋىدلا بولماستىن، «سىرتقا چېتىلىدىغان نىكاھ» جۆرىسى يوشۇرۇن رىقابەتچىنىڭ شىركىتىدە ئىشلەيدىغان، ھەتتا بازار بۆلۈمىدە ئىشلەيدىغان، بۇ خىل ئەھۋالى بار كىشىلەر خېلى كۆپ ئىدى.

بىر مىسال ئالساڭلا، كىرىمىنى جىلغىسىدىكى كىشىلىك مۇناسىۋەتنىڭ نەقەدەر مۇرەككەپ، راۋانلاشتۇرۇشنىڭ تەسلىكىنى چۈشەندۈرۈپ بېرەلەيتتى. ئەينى ۋاقىتتا بىز eGroups شىركىتى ئارقىلىق «Google دوستى» نىڭ شۇئان ئالاقە توپىنى ئىشلەتكۈچىلەرگە يوللاپ بەرگەن، سەۋەبى لارنىڭ كارل (Carl) ئىسىملىك بىر قېرىندىشى بولۇپ، ئۇ eGroups شىركىتىنىڭ قۇرغۇچىلىرىنىڭ بىرى ئىدى. لارنى ئۆز قولى بىلەن eGroups شىركىتىنىڭ ئەڭ دەسلەپكى مۇلازىمەتلىرىنى سەپلەپ بەرگەن، ئىلگىرى بىر مەزگىلگىچە، eGroups نىڭ مەركىزى كومپيۇتېرى لارنىڭ ئىشخانىسىدىكى ئۈستىلىنىڭ ئاستىغا قويۇلغان ئىدى. بىز Yahoo بىلەن ھەمكارلاشقانلىقىنى جاكارلىغان ئاشۇ ھەپتە، Yahoo 428 مىليون دوللار باھا بىلەن eGroups نى (Yahoo لارنى پەيچ جەمەتى بىلەن ئىزچىل ئىناق ئۆتەتتى) سېتىۋالدى. eGroups نىڭ Yahoo گۇرۇھىغا قوشۇۋېتىلىشىگە ئەگىشىپ، بىزنىڭ شۇئان ئالاقىمىز بىر قىيىن مەسىلىگە ئايلاندى،

پىچىمىدىن باشقۇرۇشقا ھەممىسى باش قاتۇراتتى. تەلپىمىزگە، ئىلگىرى eGroups (ئامېرىكا ئېلخەت تىزىمى شىركىتى) دا ئىشلىگەن بىر يۇمشاق دېتال ئىنژېنېرىمۇ Yahoo غا تەكلىپ قىلىندى، ئۇ دەل Google نىڭ بازار بۆلۈمى بىلەن ئالاقىسى بار ئىدى. چۈنكى ئۇ سىندىنىڭ ئېرى ئىدى، بىز تەرس كۈنگە قېلىپ، ھەممە نورمال ئالاقىلىشىش يوللىرى كارغا كەلمىگەندە، سىندىنىڭ «ئالاھىدە دوستى» كۆپىنچە ھاللاردا بىزگە ياردەم قىلىپ مەسىلىنى ھەل قىلىپ بېرەتتى.

كىرىمىنى جىلغىسى خۇددى ياپقۇچى بار يېتىشتۈرۈش قۇتىسىغا ئوخشاش، ئىچىگە ئۆزگىرىشچان قۇرۇتقا ئوخشاش كارخانىلار لىق تولغان، ئۇلار كىچىك تېخنىكا شىركەتلىرىنى جەلپ قىلىپ، ھەزىم قىلىپ، كېيىن ئۆزىنىڭ جەلپ قىلىنىپ ھەزىم بولغانلىقىنى بايقايدۇ ياكى تەرەققىي قىلىپ يېتەرلىك چوڭايغاندا، ئۆزىنىڭ تارمىقىنى بۆلۈپ چىقىرىدۇ. ياللىغۇچىلار ئوخشاش بىر خىزمەت ئىزدىگۈچىلەر توپىدىن تەكرار-تەكرار ئادەم ياللايدۇ، بۇ جەرياندا، ئۇلار ئۆزگىچە خۇمارنى يېتىلدۈرگەن، شۇڭلاشقا ھەممە ئادەم ئاخىرى بېرىپ مەلۇم تەرەپتە باشقىلار بىلەن ئۇنداق ياكى مۇنداق مۇناسىۋەتتە بولىدۇ ياكى ھېچ بولمىغاندا ئوخشاش بىر شىركەتتە ئىشلەيدۇ، بىز شىركەت ئالمىشىشنى قوللايمىز-ياق، مۇنداقچە ئېيتقاندا شىركەت ئالمىشىشنى ئۈمىد قىلىمىز-پۈتكۈل كەسپى ھاياتقا نىسبەتەن ئېيتقاندا، مەيلى قايسى بىر جاي بولسۇن يېتەرلىك قىزىقارلىق ۋە يېڭىلىق يارىتىشچان بولۇپ بىر ئۆمۈر ئىشلەشكە ئەرزىمەيدۇ. سېرگېي بىزدىن يۈز تۇرانە ئىمتىھان ئالغاندا، «نېمە ئۈچۈن سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى، دىن ئايرىلىشىنى ئويلىدىڭىز» دەپ سورىماستىن بەلكى «نېمە ئۈچۈن بۇنچە ئۇزۇن كۈتتىڭىز»، سەۋەبى دەل مۇشۇ يەردە.

ئىجتىمائىي ئالاقە تورىنىڭ بۇ جايدا يىلتىز تارتقىنى بىكار ئەمەسكەن، بىز ئۆزئارا باغلانغان بىر ئائىلە، ھەمىشە ئۆز ئارا باغلىنىشلىق ئىكەنلىكىمىزنى ھەيرانلىق ئىچىدە بايقايمىز. ئۇ ئىنتىل شىركىتىنىڭ ئىچكى قىسمىدىكىلەر بىلەن بولغان مۇناسىۋىتى ئادەتتىكىدىن تاشقىرى بولغان تۇنجى خوجايىن. «ئۇ ئىلگىرى Sun شىركىتىنىڭ ياردەمچىسى، ئەمما كېيىن كۇپېرتىنودىكى ھالى ئۈستۈن بىر ئىگىلىك تىكلەش كارخانىسىغا بارغان. « نۇرغۇن تېخنىكا خادىملار ۋە دوستلىرى شۇنداقلا ئۇرۇق-تۇغقانلىرىنىڭ يېقىن مۇناسىۋىتى بار ئەمما

شېركەتنىڭ تەپسىلاتلىرىدىن ئورتاقلاشمايدۇ.

بۇنداق ئەھۋالدا «Google» شىركىتى ئۇرۇق-تۇغقانچىلىقنىڭ تەسىرىگە ئۇچرايدۇ، رىقابەت چېكىدىن ئاشقان مۇناسىۋەتلەرنىڭمۇ تەسىرىگە ئۇچرايدۇ. ھېسسىيات، نىكاھ، بەزىدە يەنە يامان خەۋەرلەرمۇ بار. خۇددى ئەينى چاغدا Google شىركىتىنىڭ ئادەم سانىغا سېلىشتۇرغاندا بۇنداق يېقىن مۇناسىۋەتلەرنىڭ سانى يەنىلا نورمالدەك ھېس قىلىمەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە Google دا شۇنچە كۆپ ياش، قىزغىن، ھاياتى كۈچى ئۇرغۇپ تۇرىدىغان مۇۋەپپەقىيەت قازانغان كىشىلەر تۇرسا. شاھىت ئاشكارا ئىتىراپ قىلىمەن شەخسى تۇرمۇش تەپسىلاتلىرىنى تىڭلاش ئىنتايىن يېنىك قىلىش، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ ئىشلار كىتابنىڭ ئاساسىي تېمىسى بىلەن مۇناسىۋەتسىز، شۇڭلاشقا ئىشخانىدىكى مۇھەببەتلىشىشنىڭ شىركەتنىڭ ئومۇميۈزلۈك تەرەققىياتىغا ئانچە چوڭ تەسىرى يوق. ئادەتتىكى ئەھۋالدا، ھەقىقەتەن شۇنداق. بىراق، مەن ھەقىقەتەن بىر جۈپ تاشقىن كۈچىنى بايقىدىم، ئۇ مېنىڭ ۋەزىپىنى تاماملاش ئىقتىدارىمنى ئۇيان-بۇيان قىلىۋاتىتى.

بىزنىڭ Yahoo بېتىدە ئېلان سېتىۋېلىش سېلىنىمىزنىڭ ئېشىشىغا ئەگىشىپ، لاررى بىلەن سېرگېينىڭ بازارچىلىق نەتىجە گىرافىكىنى كۆرۈش تەلپى بارغانسېرى كۈچەيدى. ئۇ تېخىمۇ ياخشى ئۇسۇل تېپىپ، ئېلاننىڭ ئۈنۈمىنى ئۆلچەشنى يېنىش-يېنىشلاپ تەلەپ قىلدى. بىزنىڭ باش بەتتىكى سېتىشنى تېزلىتىش تېكىستى قانداقراق؟ قايسى ئۇچۇرلار يېڭىياچى ئىشلەتكۈچىلەرنى مۇقىم ئىشلەتكۈچىگە ئايلاندۇرايلىدۇ؟ خېرىدارلار باھاسى؟ ۋەدە؟ سېلىشتۇرۇش؟ ئۇلار قانچىلىك ئېلان چېكىدۇ؟ ئۇلار قانچىلىك ئىزدەش ئېلىپ بارىدۇ؟

بۇ مەسىلىلەرگە جاۋاب بېرىشنىڭ بىردىنبىر يولى ھەرىكەتچان بەت ھاسىل قىلىش—ئوچۇقنى ئېيتقاندا مەخسۇس پروگرامما ئىجرا قىلىپ، تورتۇرۇنى زىيارەت قىلغان ھەر بىر ئىشلەتكۈچىگە ئوخشاش بولىدىغان نەشرىدىكى باش بەتنى يوللاش. بۇنداق بولغاندا ئوخشاش بولىدىغان ئىشلەتكۈچىگە ئوخشاش بولىدىغان تېكىستنى نامايان قىلغىلى بولىدۇ، ئاندىن ئۇلارنىڭ تېكىستىنى كۆرگەندىن كېيىنكى ھەرىكەتنى ئىز قوغلاش.

2000-يىلى 4-ئايدا، لاررى كۆرسىتىدىغان تېكىستنى يېزىش ۋەزىپىسىنى ماڭا تاپشۇردى، ھەرىكەتچان بەتنىڭ پروگرامما تۈزۈش ۋەزىپىسىنى مارىسساغا تاپشۇردى. كۈندىلىك خاتىرە قوشۇنى دوكلات ھاسىل قىلىپ، قانچىلىك يېڭى ئىشلەتكۈچىنىڭ بەتنى قايتا زىيارەت قىلىدىغانلىقىنى كۆرۈپ باقماقچى بولدى. گەرچە مەن يازغان باش بەت ئۇچۇرى ناھايىتى ئۇزۇن ۋاقىت كۈتكەندىن كېيىن تەستىقلانغان بولسىمۇ، ئەمما ھەرىكەتچان بەتنىڭ شەكىللىنىشى نەتىجىسىنى بىلگىلى بولمايدىغان قىلىپ قويدى. لاررى بىلەن مېنىڭ ھەر قېتىملىق سۆھبىتىمىز ناھايىتى تېزلا ئىشلەتكۈچىلەرنى تۇتۇپ قېلىش نىسبىتىنى سىناشقا ئۆزگىرىپ كېتەتتى.

لاررى مەندىن: «دوگلاس، بىز ئۇ سانلىق مەلۇماتلارنى قاچان كۆرىمىز؟ بىز پۇلنى ئىسراپ قىلىۋاتقان تۇرساق، چۈنكى بىز ئەڭ كۈچلۈك سېتىشنى تېزلىتىش ۋاسىتىسىنى ئۈنۈملۈك ئىشلەتمىدۇق.» دېدى. مەن ئىشلەتكۈچىلەرنى تۇتۇپ قېلىش نىسبىتىنى خىزمەت نىشانىمىڭ بىرى قىلىپ، ھەر قېتىم سورالغاندا مەن لاررىغا سانلىق مەلۇمات يوقلۇقىنى ئېيتاتتىم، شۇنىڭ بىلەن بىللە مەنمۇ ئۆزۈمنىڭ ئىشەنچ دەرىجەمنىڭ تۆۋەنلەۋاتقانلىقىنى ھېس قىلدىم. بۇ تۇرنىڭ تېزىرەك قوزغىلىشى ئۈچۈن، بارچە ئاماللىرىمنىڭ ھەممىسىنى ئىشقا سالدىم ئەمما مەن يېتەرلىك ئالدىنلىق ھوقۇقىغا ئېرىشىشىم مۇمكىن بولمىدى. پەقەت مارىسسالا ئىشنى ئوڭۇشلۇق ئېلىپ بارالايتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلار جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا، ئۇنىڭ بىلەن لاررىنىڭ ھازىر بىر جۈپ ئىكەنلىكىنى جاكارلىدى. 8-ئاينىڭ ئاخىرىغا بارغاندا، مەن ئاخىرى ئېغىر قەدەملىرىمنى سۆرەپ بىنانىڭ ئۈستىگە چىقىپ، لاررىنىڭ ئىشخانىسىنىڭ ئىشىكىنىڭ ئالدىغا كەلدىم. ئىشخانىدا پەقەت لاررى ئۆزى يالغۇز قالغان ۋاقىتتا، ئىشخانىغا كىرىپ ئىشكىنى تاقىدىم.

مۇنداق دېدىم: «لاررى، مارىسسغا ھەممە گەپنى قىلدىم، مەن ئۈنۈم ئىچىگە چۈشۈپ كەتكەن ھالدا، ياخشى گەپنىمۇ قىلدىم، تاقىشىمۇ باقتىم، ئەمما ئۇ ھەرىكەتچان بەتنى ئىشقا ئاشۇرمىدى، ئۇنداق بولغاندا

ئىشلەتكۈچىلەرنى تۇتۇپ قېلىش نىسبىتىنى تەكشۈرەلمەيمەن. ماڭا باشقا تەكلىپ بېرەلمەسەن؟» مەن ئەينى ۋاقىتتا ھەم ئۈمىدىسىز ھەم جىددىيلىشىپ كەتكەن ئىدىم، كەيىپىياتىمنىمۇ يوشۇرالمىغان ئىدىم. ۋەزىپىنى ئورۇنلىيالمىغانلىقىمنى ئېتىراپ قىلىمەن. Google دا، بۇ خىل ھەرىكەت مۇتلەق ھالدا ئۆزىگە ئاۋارىچىلىك ئېلىپ كېلىدۇ. شىركەتنىڭ لىدىرىغا، ئۇ ئۇچرىشىۋاتقان ئىنژېنېرنىڭ ئۆزىنىڭ يولىنى توسقانلىقىنى ئېيتسا، بۇ ئۆزەمنى قويىدىغان يەر تاپالمايدىغان ئەھۋالغا ئەكىلىپ قويىدى. لارى ئېغىر بېسىقلىق بىلەن باش قېتىمچىلىقىمنى ئاڭلىدى.

ئاڭلاپ بولغاندىن كېيىن، قاقاقلاپ كۈلۈپ كەتتى، ئۇ ماڭا كاپالەت بېرىپ: «دوگلاس، ئەنسىرىمە. بىز چوقۇم ھەل قىلالايمىز.» دېدى. ئاندىن دولامنى شاپىلاقلاپ تۇرۇپ، يېنىك تەۋرىنىپ، ئاندىن مېنى ئىشىك ئالدىغا ئېلىپ كەلدى. مەن ئەينى چاغدا غەلىتىلا ھېس قىلغان، بىراق لارىنىڭ سەممىيىتى خۇددى ئېلېكتىر دولقۇنىغا ئوخشاش تارقىلىپ، مەن دۇچ كېلىۋاتقان ئوڭايىسىزلىقنى ئۇنىڭ چۈشىنىۋاتقانلىقىنى ئېيتىۋاتقاندا كىلىۋاتتى، مۇناسىۋىتىمىز ئىلگىرىكىدەكلا بولۇپ، ئىشلار ياخشى بولۇپ كېتىدۇ، بۇ ئىشنى ئۇنىڭغا تاپشۇرۇپ ھەل قىلايلى. مەن ئىش ئۈستىلىمگە قايتىپ كېلىشتىن ئىلگىرى، بۇنىڭدىن كېيىن نېمە قىلىشىمنى بىلمەيتتىم. ناۋادا ماركىسىغا تەرىپتىن باشقا مەسىلە چىقسا قانداق قىلىش كېرەك؟ مەن بۇرۇنلا بىزنىڭ ماركىسىغا تەرىپتىكى قارىشىمىزنىڭ بىردەك ئەمەسلىكىنى كۆرۈپ يەتكەن، كېيىن ھەر قېتىم بىزنىڭ پىكىرىمىز بىردەك بولمىغاندا، ھەمىشە لارىنىڭ يېنىغا بېرىپ ھەل قىلىش چارىسىنى ئىزدەمدىم؟

بەلكىم ئۇدۇل كەپ قالغاندۇ، ياكى ئەمەستۇ، ھەرىكەتچان بەتنىڭ پروگراممىسى بىر قانچە كۈندىلا تاماملىنىدۇ. ئەلۋەتتە، نەزەرىيە جەھەتتىن تاماملاندى. بىز يەنىلا قوليازمىغا ئېھتىياجلىق، قوليازما بولغاندىلا تور باشقۇرغۇچى كارۋن ئاندىن Windows سىستېمىسى ئىشلەتكەن كومپيۇتېردا پروگراممىنى ئىجرا قىلالايدۇ. بۇنىڭغا يەنە بىر قانچە ھەپتە ۋاقىت كېتىدۇ. كېيىن، كۈندىلىك خاتىرە قوشۇنى بىز ئېھتىياجلىق ئىشلەتكۈچى سانلىق مەلۇماتىنى ئاجرىتىش جەريانىدا ئاۋارىچىلىقتا يولۇقتى. 11-ئايغا بارغاندا، تۇنجى ھەقىقىي دوكلات ئاندىن رويپاقتا چىقتى.

مەن ئەزەلدىن قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىكى ئىشداشلىرىمىزنىڭ بىرىنچى ئالدىنلا ۋەزىپەم بىلەن قەستەن كارى بولمايۋاتىدۇ دەپ ئويلىمايمەن. ئۇلار قول تىقىپ بىر تەرەپ قىلىدىغان 1000 رىقابەت تۈرىنىڭ ئىچىدە ھەر قانداق بىرى، بازارچىلىق ئېھتىياجىدىن مۇھىم. لارى بىلەن سېرىگېي بازارچىلىقتا كۆڭۈل بۆلىدۇ، ئەمما ئىنژېنېرلارغا تېخىمۇ كۆڭۈل بۆلىدۇ. قانداقلا بولمىسۇن شىركەت قۇرغۇچىسىنىڭ ئۆزىمۇ ئىنژېنېر، ئۇلار ئىنژېنېرنىڭ خىزمىتىنى بەش قولىدەك بىلىدۇ. شۇغىنىسى ئۇلار نېمە ئۈچۈن ئىنژېنېرلارنىڭ ئۈنۈمىنىڭ تېخىمۇ يۇقىرىراق بولۇشىنى چۈشەنمەيدۇ، شۇڭلاشقا ئىنژېنېرلارنى پىلاندىكى سۈرئەتتىن تېزراق بولۇشقا سۈيلىەيدۇ.

لېكىن، بازارچىلىق قوشۇنىمىزغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئۇلارنىڭ تەلىپى مۇجىمەلدەك كۆرۈنىدۇ. لارىنىڭ دېيىشىچە: «بازارچىلىقتا خەتەردىن بۇنچە ئۆزۈمنى چەتكە ئالمىسىمۇ بولىدىكەن. »

سېرىگېي مۇنداق دېدى: «تېخىمۇ ئىجادكارلىقتا ئىگە بولۇشى كېرەك ئىكەن. »

ئۇلار ئىككىسى خۇلاسىلاپ مۇنداق دېدى: «تېخىمۇ ئۈنۈمى بولۇشى كېرەك. »

ھەر قېتىم بازارچىلىق كۈچ بەرمەي مەسىلە كېلىپ چىقىپ باشقۇرغۇچىلار قاتلىمىنىڭ مۇنازىرە قىلىدىغان تېمىسى بولغاندا، سىندى ھەمىشە بىزگە ئۇقتۇرۇش قىلاتتى. بۇ خىل ئەھۋال دائىم كۆرۈلىدىغاندەك قىلاتتى.

سىندى مېنىڭ يىل ئوتتۇرىسىدىكى خىزمەت خۇلاسەمگە مۇنداق يازغان: «ھەر قانداق ئىش ئاخىرقى ۋەزىپىنى ئورۇنلىشىڭغا توسالغۇ بولمىسۇن، مەسىلىنى ھەل قىلىدىغان ئەڭ تېز ئۇسۇلنى تېپىپ چىق. يەنە سۈپەتكە كاپالەتلىك قىلىپ، ئىمزا قويۇش ئۆلچىمىڭنى تۆۋەنلەتمە. »

مەن ئۇنىڭغا كاپالەت بېرىپ مۇنداق دېدىم: «ئەلۋەتتە. » ئەمما قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ قوللىشى بولماي تۇرۇپ، بىر قىسىم ئىشلارنى تاماملاشقا ئامال يوق، پەقەت لاررى ياكى سېرگېي تەستىقلىغان تۇرلا قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ قوللىشىغا ئېرىشەلەيدۇ. ئۇلارنىڭ قوللىشىغا ئېرىشىش ئۈچۈن، كىشىلىك مۇناسىۋەتنى تەڭشەشكە توغرا كېلىدۇ، بۇ بەك مۇرەككەپ.

**Google** غا ئوخشاش بۇنداق شىركەتتە يېقىن مۇناسىۋەت قۇرۇش ئىنتايىن ئاسان، ئىنتايىن زىچ ئىشخانىدىن تارتىپ، شىركەتتىكىلەر بىرلىكتە غىزالىنىدىغان ئاشخانىغىچە شۇنداقلا ھەر كۈنى 24 سائەت، ھەر ھەپتىدە 7 كۈن ھەر ۋاقىت ئېلخەت بىلەن مەھسۇلات ھەققىدە پىكىر ئالماشتۇرالايدىغان بۇ شەرتلەرنىڭ ھەممىسى ناھايىتى پايدىلىق. بىز دائىم كۆرۈشەلەيمىز، ئادەتتە ھەممەيلەن ياخشى دوستلاردىن بولۇپ كېتىمىز ئەمما بوشلۇق جەھەتتىكى يېقىن ئارىلىق بەزىدە ئادەم بىلەن ئادەم ئوتتۇرىسىدىكى يېقىنچىلىقنى سۇسلاشتۇرۇۋېتىدۇ. كىچىك ئىللەتلەر ۋە ئالاھىدە بولۇۋېلىپ ئۆز ئالدىغا ئىش قىلىش كۆپچىلىكنىڭ ئۆزئارا نازارلىقنى كەلتۈرۈپ چىقىرىدىغان ئاساسلىق سەۋەب. ئارىلىق يېقىن بولغانلىقتىن، كۆپچىلىك قەستەن ئۆزلىرىنىڭ شەخسىيىتىنى باشقىلارنىڭ بىلىپ قالماسلىقى شۇنداقلا ئۆزىنىڭ شەخسىي تازىلىقىغا ئىنتايىن ئەھمىيەت بېرىدۇ. ئەلۋەتتە بەزىلەر بۇنىڭدىن بىزار ۋە بۇ خىل كەيپىياتتىن ئۆزىنى چەتكە ئالىدۇ، بەزىدە بىسىمنىڭ ئارتىشىغا ئەگىشىپ غەزەپلىنىش تېخىمۇ روشەنلىشىپ كېتىدۇ، بۇ جەرياندا، كىشىلەر مۇھەببەتلىشىدۇ ياكى ئايرىلىپ كېتىدۇ، بەزىلەر توي قىلىپ بىر ئۆمۈر قول تۇتۇشىدۇ، بەزىلەر ئايرىلىپ ئايرىم تۇرىدۇ. بەزى كىشىلەرگە نىسبەتەن، **Google** خوجايىنىلا بولۇپ قالماستىن بەلكى بىر خىل تۇرمۇش ئۇسۇلى.

مەن خىزمەتكە كىرىشىشكە ئامراق، ئۆزۈمنىڭ خىزمىتىنى ياقىتۇرمەن، بەسلىشىشكە ئامراق، كۈچ-قۇۋۋەتنىڭ ئۇرغۇپ تۇرۇشىنى ياقىتۇرمەن، ئىشداشلىرىمنى ياقىتۇرمەن—مېنىڭ ئۇلار بىلەن بىللە بولغان ۋاقىتىم مېنىڭ ئائىلەمدىكىلەر بىلەن بىللە بولغان ۋاقىتىمدىنمۇ ئۇزۇن. ئەمما ماڭا نىسبەتەن، **Google** باش ئىشتابى ئىشنى ياخشى قىلىدىغان جاي. مەن ئەينى ۋاقىتتا 41 ياشقا كىرگەن، توي قىلغان، ئۈچ بالىسى، ئىككى ماشىنىسى، بىر مۇشۇكى، يەنە رەنلىك قەرزى بار ئەر ئىدىم. مەن ئاللىبۇرۇن جەمەتلىك بولۇپ بولغان كىشى ئىدىم.

## ئون ئىككىنچى باب خۇشاللىق ۋە ئىسىم

سېرگېي بىلەن سۇسان بىرلىكتە ئاليۇمىندىن ياسالغان قېيىقنىڭ ئالدىدا ئولتۇراتتى، مەن رولى باشقۇرۇۋاتاتتىم، قېيىق رۇسىيەدىكى دەريا ئېقىنىنى بويلاپ تۆۋەنگە ئۇزۇپ، سونوما ۋىلايىتىگە كېتىپ باراتتى. ئۇ 2000-يىلى 9-ئاي ئىدى، مەن پۈتۈن كۈچۈمنى ئىشقا سېلىپ، ھەممە كېبە ھەيدەش ھۈنەرلىرىمنى چىقىرىپ، قېيىقنىڭ دەريادىكى تاش ياكى ئۈستىمىزدىكى دەرەخ شاخلىرىغا تېگىپ كېتىشتىن ساقلىناتتىم، ئەتراپىمىزدا Google دىكىلەرنىڭ ھەممىسى قولدا بىردىن ئالىي دەرىجىلىك سۇ تاپانچىسىنى ئېلىپ ئۆز ئارا سوقۇشۇۋاتاتتى، ئەگەر بەزىلەر تېپىز جايغا چىقىپ قالسا ياكى قېيىقى ئۆرۈلۈپ كەتسە، ئەتراپتىن خۇشال-خۇرام ۋارقىراش سادالىرى كېلەتتى.

سېرگېي مايكىسىنى سېلىۋېتىپ، قېيىقنىڭ بىر تەرىپىدە ئولتۇرۇپ، مېنى ئالدىرىتىپ: «لارنىڭ قېيىقى تەرەپكە ھەيدىشىمنى دېدى.»

تۇيۇقسىز، ئۇ قېيىقتىن سەكرەپ، شېرىكى تەرەپكە قاراپ ئۇزۇشكە باشلىدى، لارنىڭ قېيىقنىڭ يېنىنى تۇتۇۋېلىپ، بىر تەرەپتىن قېيىققا سۇ ئۇسسسا، بىر تەرەپتىن قېيىقنى چالغۇتاتتى، قېيىقنى ئۆرۈۋەتمەكچى ئىدى، كېيىن ئۇ يەنە باشقا ئىنژېنېرلارنىڭ قېيىقلىرىغا ھۇجۇم قىلدى.

ئىككى سائەتتىن كېيىن، بىز ئەڭ ئاخىرقى بىر قۇملۇققا يېتىپ باردۇق، لارنى ئۇ جايدا سېرگېيىدىن ئۆچ ئېلىش ئۈچۈن ساقلاپ تۇرغان ئىكەن. مەن قېيىقنى قۇملۇق ساھىلىغا سۈرۈپ ئەكەلگەن ۋاقىتىدا، لارنى تېپىز سۇنى كېچىپ كۆزلىرىنى چەكچەيتىپ يۈگرەپ كەلدى، مەن كۆڭلۈمدە: «ھە، ئەمدى سېرگېي تۈگىشىدىغان بولدى.» دېدىم. مېنى ھەيران قالدۇرغىنى، لارنى سېرگېيىنىڭ يېنىدىن ئۆتكەندە مېنى تۇتۇۋېلىپ، تۆت پۇتۇمنى ئاسمانغا قىلىپ سۇغا يىقىتىۋەتتى. ئىلگىرى مەن ئەزەلدىن خوجايىنىم تەرىپىدىن ھۇجۇمغا ئۇچراپ باقمىغان، ئۇ ياش يىگىتلەر ئارىسىدىكى قوپال چاقچاقلار ئىدى، مەن كۈلۈمسىرىگەن ھالدا ئورنۇمدىن تۇردۇم. ياغاچ قېيىق ساياھتتىن ئاساسلىق مەقسىتى Google لۇقلارنىڭ تېخىمۇ يېقىن مۇناسىۋەت باغلىشى ئۈچۈن بولۇپ، ئۇزۇن ۋاقىتتىن بۇيانقى ئىشخانىدىكى بۆلۈمچىلەردىكى تۇرمۇشتىن بۆسۈپ چىقىش ئىدى. گەرچە بۇ خىل خۇشاللىق كارخانا مۇھىتىدا بولسىمۇ يەنىلا كۆپچىلىكنى ناھايىتى خۇشال قىلاتتى.

بۇ مەسىلىدە، كۆپچىلىك Google غا نىسبەتەن مۇنداق تەسىر پەيدا بولۇشى مۇمكىن: بۇ بىر رەھىمسىز بېسىم قازىنى، دانا، قۇسۇرچى ئىگىلىك تىكلىگۈچىلەر تەلپۈنگەن گۈزەل كېلەچەكنى ئالغا سىلجىتىش ئۈچۈن، بىز بارلىق تىرىشچانلىقىمىز ۋە قىزغىنلىقىمىزنى سەرپ قىلىشىمىز لازىم. بۇ ئىنتايىن توغرا، ئىلگىرى ھامىلىدار بولغىنى بىر قانچە ئاي بولغان تۇر باشقۇرغۇچى يېرىم كېچىدىن كېيىن تورخېتىمگە جاۋاب قايتۇرمىغانلىقتىن— ئۇ بەكلا ھېرىپ كەتكەن— مەندىن كەچۈرۈم سورىغان ئىدى. ئۇ ئىنتايىن خېجىل بولغان ھالدا ئۆزىنىڭ ئەينى ۋاقىتتا ئۇخلاپ قالغانلىقىنى ئېتىراپ قىلغان ئىدى. بىراق، Google مۇ ئىچ پۇشۇقنى چىقىرىدىغان ياخشى جاي، بۇ يەردىكىلەرنىڭ ھەممىسى ئىنتايىن قىزىقارلىق كىشىلەر، ئۇلارنىڭ جىسمانىي كۈچى ئۇرغۇپ تۇرۇپلا قالماستىن يەنە پەم-پاراسەتلىك.

بىز قېيىقتا بىللە ساياھەت قىلىدىغان شېرىك تاللىغان ۋاقىتىمىزدا، ئىنژېنېر جون باۋېر چاقچاق قىلىپ:

«مەن ئۇرس بىلەن بىر قېيىقتا ئولتۇرمەن، ئۇ بولمىسا مەن ئۆزۈلمەيمەن.» دېدى. جېرىمى چاۋ ( Jeremy Chau ) قېيىق توختاتقان جايدا يىقىلىپ قالغان بىر تۇپ دەره خنى كۆرۈپ: «ئەپسۇس دېلىتىزى، ئاللىبۇرۇن ئۆلۈپ، تۇ، بىز «ياغاچ» نى كۆرۈپ باقايلىمۇ؟» دېدى

بىز بىر قېتىملىق خىزمەتچىلەر مۇسابىقىسى ئۆتكۈزۈدۇق، كۆپچىلىك بىزنىڭ قايسى كۈنى 100 مىليون قېتىم ئىزدەش ئېلىپ بارالايدىغانلىقىمىزنى پەرەز قىلدۇق، ئۇتقانلار توك موتوسكىلىتتىن بىرىگە ئېرىشەلەيتتى. بىز «مارۇنى ئالاقىسى» ئېلىپ باردۇق، يەنە نۇرغۇن قىزىقلارلىق چاقچاقلارنى تاييارلىدۇق («بىر چىراغنى ئالماشتۇرۇش ئۈچۈن مىكروسوفت ئىنژېنېرىدىن قانچىسى كېتىدۇ؟ بىرىمۇ كەتمەيدۇ. ئۇلار پەقەت قاراغۇ ئۆلچەم دەپ جاكارلىسىلا بولىدۇ»).

كارۇن يىللىق ئارام ئالغاندا، بىز كۆڭۈل ئېچىش مەيدانىدا ئوينىدىغان كىچىك توپتىن 1000 نى زاكاز قىلدۇق، ئۇلارنى كارۇننىڭ بۆلۈمچىسىگە قاچىلىدۇق. بىر يىلدىن كېيىنمۇ بىز ئۇ توپلارنى ئېلىپ ئىشخانىدا بىرىمىزگە ئېتىشىپ ئوينىدۇق، يەنە نۇرغۇن توپ ئىشخانىدىكى ئۈستەلنىڭ ئاستىدا ئۇياندىن-بۇيانغا دومىلاپ يۈرەتتى.

40 كۈنلۈك روزىدىن كېيىنكى شادلىق بايرىمى بولغاندا، چارلى بامبۇك بىلەن تاماقتاننى يېيىشى زىننەتلىۋەتتى ھەمدە سولياۋ قونچاقنى پادىشاھ تورتنىڭ ئىچىگە قويۇپ بېزىدى. 5-ئاينىڭ 5-كۈنىدىكى بايرام بولغاندا، بىز كىچىك راک ۋە تاتلىق ياڭيۇ قوناق ئۇنى گۆش دۈملىمىسىنى تېتىدۇق، خورچاتا ناملىق مېكسىكا ئىچىملىكىنى ئىچىپ، ھەم تاتلىق ھەم شىرنىلىك تاۋۇز يېدۇق.

پەرىشتىلەر بايرىمىدا، قان دانچىسىنى قونچاق بالىنىڭ بەدىنىگە پۈركۈپ، ئۇنى چىنىشنىڭ ئىچىدە لەيلەتتۇق (چارلى مۇشۇنداق غەلىتە يېمەكلىكلەرنى تەييارلاشقا خۇشتار)، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىر ئاز ئېغىرراق ئۇسلۇبتىكى كىيىم-كېچەكلەرنى تەييارلىدۇق، يەنە پوپ بىلەن گۇناھكار بىللە تۇرغان شېئىر ئوقۇش سىنىپىدىكى ئۆسمۈر، قانلىق ئايروپىلان ۋە قەسىدىكى جەسەت، يەنە لەھەڭ چىشلەپ يارىلاندىغۇرغان زىيانلانغۇچى، بۇلارنىڭ ھەممىسى ئادەم كۈچى بايلىقى بۆلۈمىنىڭ باشقۇرغۇچىسى خېسپىر كىيىدىغان كىيىملەر.

بىزنىڭ يەنە چوقۇنغۇچىلىرىمىزمۇ بار. بىر توپ Linux مايكسىنى كىيگەن ساياھەتچىلەر بىزنىڭ ئىشكىمىزنىڭ ئالدىدىكى Google بەلگىسىنىڭ ئالدىدا سۈرەت تارتىپ خاتىرە قالدۇرۇۋاتاتتى—بۇ Yahoo نىڭ بىزنىڭ داڭقىمىزنى يىراقلاغا تاراتقانلىقىنى ئىپادىلەيدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزنىڭ ماركىمىز پەقەتلا كىلاسسىك تېخنىكا شىركىتى بولماي قالدى.

مەن ئورنۇمدىن تۇرۇپلا، ئولتۇرغان ئورنۇمدىن سىرتتا بىر قانچە قەدەم ماڭساملا، يېڭىلىق ۋە خۇشھاللىقنى ھېس قىلالايتتىم.

«جانىيەر ھالقىسى؟» مەن سېتىش ۋاكالىتچىسىنىڭ بۆلۈمچىسىدىن ئۆتۈپ كېتىپ بارغاندا ئۇنىڭ يەنە بىر سېتىش ۋاكالىتچىسى دەۋاتقان گېپىنى ئاڭلاپ قالدىم. «بىزدە ھازىر قانچىلىك بار؟ تىترەتكۈچتىنچۇ؟ بىزگە يەنە قانچىلىك لازىم؟»

«چوقۇم مەن بىلمەيدىغان چوڭلار ئويۇنچۇق ئىشكاپى بار، ياكى مەن «ئىشتىن چۈشكەندىن كېيىنكى ئۇچرىشىش» ئېلىختە تىزىمغا خەتلىتىشنى ئۆتۈپ قالدىم.» دەپ ئويلىدىم. سۈرۈشتۈرۈپ بىلىشىمچە، چوڭلارغا مۇلازىمەت قىلىدىغان ئېلان سودىگىرى بىزنىڭ دەسلەپكى خېرىدارلىرىمىزنىڭ بىرى بولۇپ، ئۇلار بىزنىڭ بەلگىلىگەن دائىرىمىز بويىچە ئۆزلىرىنىڭ كەسپىدىكى ھالقىلىق سۆزگە قانچىلىك ئېلان تارقىتىسا بولىدىغانلىقىنى بىلمەكچى ئىكەن. ئۇ ئىككى سېتىش ۋاكالىتچىسى ئۇ جايدا ئاشۇ ھالقىلىق سۆزلەرنىڭ

<sup>22</sup> بۇ بىر قوش مەنىلىك سۆز بولۇپ، «ياغاچ» بىلەن «خاتىرە» دېگەن سۆز ئىنگىلىزچىدە ئوخشاشلا log. —تەرجىماندىن

مۆلچەردىكى ئىزدەشتە «ئامباردىكى سانى» نى سېلىشتۇرۇۋاتقان ئىكەن، ئەگەر سىز بەك سەزگۈر بولسىڭىز، ئۇنداقتا Google دا ئىشلەشكە ماس كەلمەيدىكەنسىز.

بۇنداق ئازادە ۋاقتلار ئېغىر خىزمەتنى قىيىن ھېس قىلدۇرمايدۇ، شۇغىنىسى، بۇنداق كۈچ سەرپ قىلىپ ياخشى بولغىلى بولمايدىغان مۇشكۈل قىيىن-قىستاققا، مېنى ھاياجانلاندىرۇپ قىلچە بىزارلىق ھېس قىلدۇرمايدىغىنى، يەنىلا سودا لايىھەسى بولغان يۈرەكلىك سىناق ئېلىپ بېرىشىمىز ئىدى. بۇ مېنى ئۆزەمنىڭ ھېسسىياتىمىز تاشنىڭ ئۈستىدە ئولتۇرۇپ كۈن-كۈنلەپ تەكرار ئىش قىلىشقا باغلىنىپ قالمىغانلىقىمنى ھېس قىلدۇراتتى. مەن ئۆزەمنى قانداق ۋاقىتتا بىر توپنىڭ كالىمغا تېگىپ، ئۆزەمنىڭ تەپەككۈرۈمنى قايتىدىن رەتلەيدىغانلىقىمنى ئالدىن مۆلچەرلىيەلمەيتتىم.

## دېمەكچى بولغىنىڭى سۆزلە

لارى ماڭا ئۆزى بەلگىلەيدىغان يېڭى ئېلان سىستېمىسى ھەققىدىكى قاراشلىرىنى سۆزلەپ بەردى، مەن ئۇنىڭدىن: «سەن زادى قانداق ئويلىغان؟» دەپ سورىدىم. ئىزىپىرلار ئىزچىل ھالدا بىزنىڭ ئەڭ دەسلەپكى CPM ئېلان سىستېمىمىزنى توختىماي ياخشىلاۋاتىدۇ، بەتنىڭ چوققىسىدا ئېلان كۆرسىتىشتىن باشقا، يەنە ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئوڭ تەرىپىدە ئېلان قويۇلدى، لارى بىزگە مۇنداق دېدى، كېيىنكى قەدەمدە ئىشقا ئاشۇرىدىغان ئىقتىدار ھەر قانداق ئادەم بىر قانچە مىنۇت ئىچىدە بەتنىڭ ئوڭ تەرىپىدىكى ئېلاننى ياساپ چىقىشنى ئىشقا ئاشۇرۇش ھەمدە ئېلاننى Google غا چاپلاش، بىزنىڭ ئېلان يېتەكچى سىياسىتىمىز ۋە ئېلان تەڭشەش ماددىلىرىمىز بولۇشى كېرەك، ئەمما ئېلاننىڭ بۇ شەرتلەرگە ماس كېلىدىغانلىقىنى جەزملەشتىن ئىلگىرى بىز ئېلان تىجارىتىنى باشلىدۇق. ئەمەلىيەتتە، پەقەت ئىناۋەتلىك كارتا بولسىلا، ھەر قانداق ئادەم ھەر قانداق مەزمۇندىكى ئېلان ئىشلىيەلەيدۇ.

مەن قارشى پىكىرنى ئوتتۇرىغا قويدۇم: «ئەگەر ئىشلەتكۈچى ئېرىقچىلىق، شەھۋانى شۇنداقلا باشقىلارغا بۆھتان چاپلايدىغان ئېلان ئىشلىسە، ئۇنداقتا بىزنىڭ ماركىمىز يەنە ھايات تۇرالامدۇ؟ بۇنداق ئېلانلار چوقۇم بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجە بېتىمىزدە كۆرۈنىدۇ، ئەجىبا بىز ئۆزىمىزنىڭ ماركىمىزنى ئۆچمەنلىك سۆزلىرى بىلەن تولغان ھەتتا تېخىمۇ ناچار نەرسىلەر بىلەن بىرلەشتۈرىمىزمۇ؟ بۇنىڭغا نىسبەتەن مەندە بىر خىل شۇملۇق تۇيغۇسى بار.»

لارى ھېچقانداق تەكشۈرۈشتىن ئۆتكۈزمەيلا ئىشلەتكۈچى ئىشلىگەن ئېلاننى بىزنىڭ تورتۇراغا قويۇشنى قارار قىلدى، بۇ مېنى قورغۇچىمىزنىڭ ھېچقانداق كىرىزىس تۇيغۇسى يوقلۇقىغا ئىشەندۈردى، تاسقاقتىن ئۆتمىگەن ئېلاننى بىۋاسىتە تارقىتىش تىپىك بازارچىلىق كىرىزىسى پەيدا قىلىشقا باراۋەر ئىدى. بۇ نۇقتىنى كالىمۇ كۆرۈپ يېتەلەيتتى، كۆرۈنۈپ تۇرۇپتۇكى، مەن دەل شۇ كالۋا ئىدىم.

ماڭا ئوخشاش، يەنە باشقىلارمۇ بۇنىڭغا گۇماننى ئىپادىلەيدۇ. بىر ئىزىپىر بۇ پىلاننى ئاڭلىغاندىن كېيىن ئىنتايىن ھەيران قاپتۇ، ئۇ ھەتتا مۇدىرىيەتتىكى خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچى سودىگەرگە بىر پارچە ئېلخەت يېزىشنى ئويلىشىپتۇ، ئۇلارغا Google غا سالغان مەبلەغ دەسمايىسىنىڭ قايتىپ كەلمەيدىغانلىقىنى ئېيتماقچى بوپتۇ. بىراق، تاماق تاللىمايدىغان ئىزىپىر چاد لېستېر (Chad Lester) ئىگىلىك تىكلىگۈچىنىڭ خەتەرگە سەۋر قىلىشىنى ياخشى دەپ ماختاپتۇ.

چاد لېستېر شۇ ئىشتىن كېيىن ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن ئەينى چاغدا ناھايىتى ھاياجانلىنىپ كېتىپتىمەن. خۇددى ئوتتۇرا مەكتەپ ھاياتىدا تازىلىق قەغىزىنى باشقىلارنىڭ ئۆيىنىڭ ھەممە يېرىگە



ئېسىۋەتكەنگە ئوخشاش. نېمە ئۈچۈن سىناپ باقمايمىز، نەتىجىسى قانداق بولىدۇ كۆرۈپ باقمامدۇق؟»

مەن ئىلگىرى كۆرگەن باشقۇرغۇچى، كىشىلەرنىڭ كۆڭلىگە ياقمايدىغان قارارنى ئالغا سىلجىتىش ئۈچۈن، ئىشنى باشلاشتىن ئاۋال ئورتاق تونۇشقا كېلىۋالدى. ئۇنىڭ ئۈستىگە مەنمۇ، ئاشۇ خوجايىنلارنىڭ كىچىك دائىرىدىكى سىناق ئېلىپ بارىدىغانلىقىنى بىلەتتىم، ئەھۋال چاتاق بولسىلا، ئۇلار خالىغان ۋاقىتتا چېكىنىشكە تەييار. Google نىڭ باشقۇرغۇچىلىرى تۈپتىن ئوخشىمايدۇ، لارى جامائەتنىڭ پىكرىنى چەتكە قېقىپ، ئۆزىگە ئىشىنەتتى، ھېچنېمىدىن قورقماي خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىپ، قىلچە ئىككىلەنمەيتتى. ئۇ سۆزۈلمىگەن ئېلاننىڭ توغرىلىقىغا مۇتلەق ئىشىنەتتى.

ئەسلىدە ئۆتكەندە، لارى بىلەن چاد لېستېرنىڭ قىزغىنلىقى ئوخشاش بولمىغان ھاياتلىق دەۋرىدىكى ئالاھىدىلىكى ئەكس ئەتتۈرۈشى مۇمكىن. مەن ئەينى چاغدا ئوتتۇرا ياش ئاتا ئىدىم، ئەگەر Google يېرىم يولدا ئوڭۇشسىزلىققا ئۇچرىسا، مېنىڭ يوقىتىدىغىنىم ناھايىتى كۆپ بولاتتى، ئەمما چاد لېستېر بىلەن لارى ئەينى چاغدا ھەم ياش ھەم بوپتاق بولۇپ، ئۇلارنىڭ ئىشلىرى تېخى ئەمدى باشلانغان ئىدى. ئۇلار كىرىمىنى جىلغىسىدىكى ھېلى ئۆرلەپ ھېلى پەسلەيدىغان بەدەلگە بەرداشلىق بېرەلەيتتى، بۇ جايدا خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىپ مەغلۇپ بولۇش كونسېرۋاتىپ مۇۋەپپەقىيەتكە سېلىشتۇرغاندا تېخىمۇ كۆپ ھۆرمەتكە ئېرىشەلەيتتى.

ھەممە ئوتتۇرا ياش كىشىلەرنىڭ ئۇنچە كونسېرۋاتىپ بولۇپ كېتىشى ناتايىن، ئىگىلىك تىكلەشنى خالىمايدۇ ئەمما مۇۋەپپەقىيەت قازىنىش ئۈچۈن ئېنىقسىزلىقنى قوبۇل قىلىشى، ئېنىقسىزلىقنى سۆيۈشى، خۇددى چاد لېستېر قىرما كاتلىقتىن مېھرىنى ئۈزەلمىگەندەك، يېتەرلىك ئېنىرگىيە توپلاپ ئالدىڭىزدا كۆرۈلگەن مەسىلىلەرنى بىر تەرەپ قىلىشىڭىز، ھەر قېتىم پولات سىمىدىن يىقىلىپ، يەرگە قاتتىق چۈشكەندە، دەرھال ئورنىڭىزدىن تۇرۇپ ئىشەنچىڭىزنى قايتا تۇرغۇزۇشىڭىز كېرەك، مەن ئىلگىرى ياپونچە سۆزلىيەلمەيدىغان ۋاقىتتا ناگويغا كۆچۈپ بارغان، كېيىن رۇسچىنى قەتئىي بىلىمەيدىغان تۇرۇپ يېڭى سېبرىيەگە بېرىپ باقتان، مەن «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» دىكى مۇقىم خىزمىتىدىن ۋاز كېچىپ، كەلگۈسى كاپالىتى يوق نامسىز شىركەتكە كېلىپ، كاپالىتى يوق ئىشنى قىلغان. مەن ئېنىقسىزلىقتىن ئانچە ئەنسىرمەيتتىم، شۇنداقلا ئويلىنمايلا قىلغان قاراملىقىم سەۋەبىدىن گۈزەل كەلگۈسۈمنى كۆرۈشنى خالىمايتتىم، ئويلىنمايلا چىقارغان قارار تۈپەيلىدىن ۋەيران بولۇشنى خالىمايتتىم، بايقىشىمچە، مەلۇم بىر ئىشنىڭ قاراملىق بىلەن قارار چىقىرىلغانلىقىغا ھۆكۈم قىلىش بارغانسېرى قېيىنلىشىپ كەتتى.

مەن شىركەتكە كىرگەن ۋاقىتتا، Google دا مېنىڭ يېشىمدىكى خىزمەتچىلەر بار ئىدى، مەندىن بىر قانچە ئايلىق چوڭ خىزمەتچىلەرمۇ بار ئىدى. قاتتىق دېتال لايىھەلىگۈچى ۋىل ۋايتېد شىركەتكە كىرگەندە 54 ياشقا كىرگەن ئىدى، لېكىن ئۇنىڭ تەپەككۈرى ياش خىزمەتداشلىرى بىلەن ئانچە پەرقلىنمەيتتى. ئۇ ئوچۇق قىلىپ مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە تەپەككۈرۈم تېخىمۇ ياشراق ھېس قىلىمەن، بۇ بەلكىم مېنىڭ زور كۆپچىلىك كىشىلەرگە سېلىشتۇرغاندا ئانچە مەسئۇلىيەتنى ئۈستۈمگە ئالمايدىغانلىقىمدىن بولسا كېرەك. نۇرغۇن Google خىزمەتچىلىرى دۇچ كەلگەن مەسىلە دەل ئەكسىچە—ئۇلارنىڭ يېشى مەندىن ياش ئەمما تەپەككۈرى نىسبەتەن كونا. ئۇلارنىڭ تەپەككۈرى سەل ئاستا ئۇنىڭ ئۈستىگە بەكلا ياسالما، بۇ ئۇلارغا ئاز بولمىغان ئاۋارىچىلىك ئېلىپ كەلدى.»

مەنمۇ ئىلگىرى مۇۋەپپەقىيەت قازانغانلارنىڭ نىشانغا قاراپ تىرىشىپ باقتان، تەپەككۈرۈمنى كېڭەيتىپ، مەيلى بۇ ئىدىيەلەر نەدىن كەلسۇن، بۇ ئىدىيەلەر مۇۋاپىق بولسۇن ياكى بولمىسۇن كارىم بولماي، يېڭى ئىدىيەنى قوبۇل قىلغان.

سىز بىلىدىغان بارچە نەرسىنىڭ ھەممىسى خاتا، بۇ نۇقتىنى قوبۇل قىلىش ئۈچۈن ئاسان ئەمەس. ئەگەر قوبۇل قىلمايدىغان بولسىڭىز، سىز ھېچ بولمىغاندا ئۇ بىلىملەرنىڭ ھەممىسىنىڭ توغرىلىقىنى قايتا ئىسپاتلاش ئوخشاشلا ناھايىتى قىيىن. لارى تاسقالمىغان ئېلاننى ئىجرا قىلىشنى قارار قىلغاندا، مېنىڭ ئاجىز يېرىمگە

قادالدى، مەن بۇ ئىشنىڭ ماركىمىزنى بۇزۇشىدىن ئەنسىرەيتتىم، شۇڭا قەتئىي قارشى تۇراتتىم. بۇ ماڭا نىسبەتەن بىر قېتىملىق سىناق ئىدى، مېنىڭ تېخىمۇ كەڭ دائىرىدىكى نەزەر بىلەن تاللاش ئىرادەمنىڭ بار يوقلۇقىغا قارايتتى—بىز دۇچ كەلگەن پۇرسەتنىڭ پۈتكۈل مەنزىرىسىنى كۆرسىتەتتى، ھەرگىزمۇ ئەتراپىمىزدىكى قورشاۋ تامىلا كۆرسەتمەيتتى. خەتەرنى تۆۋەنلىتىش مەسلىسىدە، ئەگەر Google دا پۈتۈنلەي ئاتالمىش «چوڭ شىركەت» كۆز قارىشىدىكى كونا قاتمىللىقتا چىڭ تۇرسا، ئۇنداقتا بىز ھوسۇل ئالمايمىز پەقەت پەۋقۇلئاددە ھاۋارايى شارائىتىدىلا پىشىدىغان كەم ئۇچرايدىغان مۇۋەپپەقىيەت بولۇپ قالسىمۇ.

## توردىكى ئېلان ساھەسىدىكى تۇنجى جەمەت

لارى ئاللىبۇرۇن، بىز 2000-يىلى يىل ئاخىرى يېڭىدىن ئۆزى بەلگىلەيدىغان ئېلاننى ئوتتۇرىغا چىقىرىش پىلانىنى قارار قىلىپ بولغان. ھازىر بىز بۇ پىلاننى نېمە دەپ ئاتىساق بولار دېگەننى مۇنازىرە قىلىشقا باشلىدۇق. «AdsToo» (يەنىلا ئېلان) ئىنژېنېرلار خىزمەت جەريانىدا قويغان ئات (بۇ ئېلان سىستېمىسىنىڭ ئىككىنچى نەشرى، ئىنژېنېرلارنىڭ ھەممىسى تىلى ئاددىي كىشىلەر). كۆپچىلىكنىڭ ئىچىدىكى ھېچكىم بۇ ئىسمىنى رەسمىي قوللىنىشىنى خالىمىدى.

مەھسۇلات تونۇشقا مەخسۇس ئادەم ياكى تارماق مەسئۇل بولمىغانلىقتىن، ئات قويۇش جەريانى ناھايىتى قالايمىغان بولۇپ كەتتى. لارى راۋۇرۇس ئاتتىن بىرنى قويۇشنى ئويلايتتى، بىر تىنچتا ئۇدا 5 قېتىم دېگەن تەقدىردىمۇ كۈلكىلىك تۇيۇلمايدىغان بولۇش كېرەك ئىدى. ئومىد ئېلان مەھسۇلاتىنىڭ ئىسمى بىلەن Google نىڭ ئىسمىنى پەرقلىنىدۇرۇش (Google ئېلانى دېگەندەك بولسا بولمايتتى) نى ئويلايتتى. بۇلار پەقەت يېتەكچى ئىدىيە بولۇپ، ئات قويۇش تەكلىپى تەرەپ تەرەپتىن كېلىۋاتاتتى، ھەر بىر ئات قويغۇچى ئۆزى قويغان ئىسمىنى بەك ياقتۇراتتى، شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە باشقا بىر قىسىم كىشىلەرنىڭ قوللىشىغىمۇ ئېرىشەتتى.

سالار «PrestoAds» (تېز ئېلان) دەپ ئىسىم قويۇش تەكلىپىنى بەردى، كېيىن بۇنى بەك كۈنچىكەن دەپ ھېس قىلدى، خۇددى 20-ئەسىرنىڭ 70-يىللىرىدىكى ئىسىملارغا ئوخشاش. كېيىن ئۇ «Self-serve Ads» (ئىختىيارىي ئېلان) بۇ ئىسمىنى قوللاشقا ئالماشتى، بۇ ئىسىم مەھسۇلاتنىڭ خاسلىق ئىقتىدارىنى ئېنىق تەسۋىرلەپ بېرەتتى.

سۇساننىڭ قارىشىچە «AdsDirect» (بىۋاسىتە ئېلان) دېگەن بۇ ئىسمىنى ياخشىراق دەيتتى.

مەن Google «تەسۋىرلىشىشچان ئۆزى قۇرىدىغان ئېلان پروگراممىسى» (Google ئوتتۇرىغا قويغان ئۆزى ئېلان ئىشلىيەلەيدىغان تەسۋىرلىشىشچان پروگرامما) دېيىش تەكلىپىنى بەردىم. كۆپچىلىك دەرھال قارشى تۇرىدىغانلىقىنى بىلدۈردى. كېيىن مەن يەنە ئويلىنىپ «BuyWords» (سۆز سېتىۋېلىش) نى تاپتىم. «Buy Words» (سۆز سېتىۋېلىش) بىلەن «by words» (سۆز ئارقىلىق) نىڭ ئوقۇلۇشى ئوخشاپ كەتكەنلىكتىن ئىلھاملاندىم بۇ ئىسمىنى ئويلاپ تاپتىم. سېتىش قوشۇندىكىلەر بۇ ئىسمىنى ياقتۇرىدىغانلىقىنى ئېيتتى، بارت ۋويتوۋىز (Bart Woytowicz) مۇ بۇ ئىسىم كىشىنى ناھايىتى جەلپ قىلىدۇ دەپ قارايدىكەن. لارىمۇ ناھايىتى قوللىدى.

مەن ئەسلىدە «بۇ قېتىم چوڭ ئىش پۈتتى» دەپ ئويلىغان ئىدىم. لېكىن، مەن يەنە بىر قېتىم كۆپچىلىكنىڭ بىردەك پىكىرنى ئاخىرقى قارار دەپ خاتا ئويلىۋاپتىمەن.

ئۇنىڭدىن كېيىن، قايىل قىلىپ سۆزلەش پائالىيىتى باشلىنىپ كەتتى.

سالار ھالقىلىق سۆزگە قارىتىلغان ئېلان ئۇقۇمى بىر قەدەر يېڭى بولغانلىقتىن، بىز ئۇنىڭ خىزمەت مىخانىزمىنى چۈشەندۈرۈلەيدىغان ئىسمىدىن بىرنى تېپىشىمىز كېرەكلىكىنى كۆرسەتتى. «سۆز سېتىۋېلىش» بۇ ئىسىم بىزنىڭ ئەمەلىي ئىزدەش نەتىجىسىدىكى قاتار ئورنىنى سېتىۋاتقاندا تەسىر بېرىدۇ، بىزنىڭ ئېلاننى ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ يېنىغا قويىدىغانلىقىمىزنى چۈشەندۈرمەيدۇ. بىراق «بىۋاسىتە ئېلان» غا سېلىشتۇرغاندا، ئۇ يەنىلا «سۆز سېتىۋېلىش» قا مايىل، مېنىڭچە «بىۋاسىتە ئېلان» بەك تومئاق، ئۇنىڭ ئۈستىگە كونا نۇسخىدىكى بىۋاسىتە يەتكۈزۈلدىغان پوچتا يوللانمىسىنى ئەسكە سالدۇ.

سۇسان «بىۋاسىتە ئېلان» غا قارشى، چۈنكى بۇنداق بولغاندا ئىشلەتكۈچىنى ئۇلارنىڭ ئوتتۇرىدىكى ۋاسىتەچى كېرەك قىلمايلا ئېلان ئىشلىيەلەيدىغانلىقى ياكى ئۇلارنىڭ ئېلانلىرىنى قويالايدىغانلىقىنى ئەسكەرتىدۇ، شۇڭلاشقا ئۇلار پايدا ئۆتۈنۈپ بېرىش نەلىپىنى ئوتتۇرىغا قويۇشى مۇمكىن.

سەندى «سۆز سېتىۋېلىش» دېگەن بۇ ئىسىمغا مەلۇم جەھەتتە قوللايدىغانلىقىنى بىلدۈردى، چۈنكى ئۇنىڭ قارىشىچە بۇ تاراتقۇلارنىڭ دىققىتىنى تارتىدىغان بىر جەريان ئىكەن، ئۇلارغا بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدىكى ئورۇننى سېتىشنى رەت قىلىدىغانلىقىمىزنى بىلدۈرگىلى بولىدىكەن. بىراق ئۇنىڭ قارىشىچە «بىۋاسىتە ئېلان» مۇ يامان ئەمەس ئىكەن.

بىز يەنە بىر قېتىم قاتمال ھالەتكە چۈشۈپ قالدۇق. شۇ كۈنى ئۆيگە قايتىشتىن ئىلگىرى، ئوغۇللىرىم ئائىلە تاپشۇرۇقى ئىشلەۋاتاتتى، كىرىستېن كىچىك بالامنى يۇيۇندۇرۇۋاتاتتى، مەن بىر سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىپ بىر قانچە ئىسىم تاپتىم، ئىككىنچى كۈنى ئەتىگەندە مەن يېڭى بىر نۇسخا ئىسىم تىزىملىكىنى تاپشۇردۇم.

«تىزىملىكىنى ئۆستۈرۈش» (Promote Control)

«ئېلان ئاپتوماتىك قۇرۇلمىسى» (Ad-O-Mat)

«ئېلان كوماندىرى» (Ad Commander)

«ئىمپولس ئېلان» (Impulse Ads)

ئەمەلىيەتتە بۇ ئىسىملارنىڭ بىرىنىمۇ ياقىتۇرمايمەن، ئەمما تىزىملىكتىكى ئەڭ ئاخىرقى بىرى يامان ئەمەستەك ھېس قىلدىم: AdWords.

مەن ئۆزۈم ساتقانى ئۆزۈم داڭلاپ: «بۇ يېڭىسى! ئەسلىدىكىسىدىن ياخشى!» «BuyWords» دىكى «Buy» (سېتىۋال) چىقىرىۋېتىلدى! ئۇنىڭ ئۈستىگە تەلەپپۇزى «ئېدۋاردس» (Edwards) دېگەن فامىلەم بىلەن ئوخشاش كېتىدۇ. »

BuyWords قا سېلىشتۇرغاندا، سالار AdWords نى تېخىمۇ ياقىتۇردى. ئومىدىمۇ بۇ يېڭى ئىسىمنى ياقىتۇردى، بارتىمۇ ياقىتۇردى، لارىمۇ ياقىتۇردى.

لارى ئەڭ ئاخىرقى بىر بىلەتنى تاشلىدى، ئۇ قۇرۇلۇش لايىھەلەش قوشۇنغا ئۇقتۇرۇش قىلىپ، بىزنىڭ يېڭى سىستېمىمىزنىڭ ئىسمى AdWords. ئۇ بۇ قارارنى ماڭا دېيىشنى ئۈنتۈپ قاپتۇ—ئۇ بازارچىلىق گۇرۇپپىسىدىكى ھېچكىمگە دېمەپتۇ، بۇ خىل بېرۋالىق P&G گە ئوخشاش ماركا ئىسمىغا ئېتىبار بېرىدىغان

شېركەتتە ئويلاپ يەتكىلى بولماسلىقى مۇمكىن. شۇنداقسىمۇ، بىر ئىنژېنېرنىڭ نۇقتىسىدىن قارىغاندا، ئىسىم مەسلىسىنى ھەل قىلىشنىڭ ئاساسلىق سەۋەبى، ئىسىمنى جەزملەنگەندىن كېيىن «كودنى توغۇلتىش» تىن ئىلگىرى مۇۋاپىق كېلىدىغان ھەرپ تىزىقىنى پروگراممىغا قوشۇپ، ئاندىن ھەر قانداق چوڭ ئۆزگەرتىش ئېلىپ بېرىشقا يول قويۇلمايدۇ. بازارچىلىق خادىملىرىمۇ بىر ماركا تۇرغۇزۇش ئىككىنچى ئورۇندا تۇرىدۇ دەپ قارايدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە پروگراممىنى قۇلۇپلىغاندىن كېيىنمۇ ماركا تۇرغۇزغىلى بولىدۇ. ئالدى سەپتىكى قوشۇندا ئىشلەيدىغان جېن مەكگراسنىڭ ماڭا ئېيتىپ بېرىشىچە، مېنىڭ فامىلەم مەڭگۈ داۋاملىشىدىكەن، كىرىم مەنبەسى پەيدا قىلىدىغان سېپەرلىك قۇتدا تەنتەنلىك ھالدا ئەتىۋارلىنىپ ساقلىنىدىكەن.

## چوڭ راک ۋە شەھۋانىيلىقنىڭ قايتا پەيدا بولۇشى

**AdWords** پەيدا بولۇشتىن ئىلگىرى يەنە نۇرغۇن خىزمەتلەرنى قىلىش كېرەك. ئىنژېنېرلار ئېلان يۇمشاق دېتالنى ھەر تەرەپتىن ئويلىشىپ، بۇ يۇمشاق دېتالنى تور بەتكە قويىۋاتتى ھەمدە ئېلانغا ھەق ھېسابلايتتى، ئىشلەتكۈچى ئارايۋىزى قوشۇنى بىلەن سالار ھەمكارلىشىپ، ئىشلەتكۈچى ئارا يۇزىنى ئەڭ ئاخىرىدا جەزملەشكە مەسئۇل ئىدى، ئۇنىڭدىن كېيىن ئېلان سودىگەرلىرى مەشغۇلات كۆرۈنۈشىدە ئېلاننى ياساپ ۋە ئاكتىپلايتتى، ئاممىۋى مۇناسىۋەت قوشۇنى مۇناسىۋەتلىك مەزمۇنى ئاخبارات تاراتقۇلارغا ئۇقتۇراتتى، بۇ كەسىپنى ئىشلەتكۈچىلەرگە بىۋاسىتە چۈشەندۈرىدىغان ماقالىگە مەن مەسئۇل ئىدىم، چۈشەندۈرۈشكە تېگىشلىك مەزمۇن ھەقىقەتەن ئاز ئەمەس ئىدى، بىز كۆپ ئۇچرايدىغان مەسلىلەرگە جاۋاب، خاتالىق دوكلاتى، مۇلازىمەت ماددىلىرى، خېرىدارلار مۇلازىمەت تورخېتى شۇنداقلا سېتىش ماتېرىياللىرى قاتارلىقلارنى تەييارلىدۇق. ئېلان قىلىنىشتىن ئىلگىرىكى بىر قانچە ھەپتەدە، قۇرۇلۇش بۆلۈمى ئىزچىل قايتا-قايتا ئۆزگەرتىۋاتاتتى، شۇڭلاشقا نۇرغۇن كەچقۇرۇن كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى يېرىم كېچىگىچە ئىشلىدى.

مەن بۇنى ئازراقمۇ كۆڭلۈمگە ئالمايمەن، چۈنكى **AdWords** يەنە مېنىڭ خىزمەت مەسئۇلىيىتىمنى كېڭەيتتى. مەن ھازىر **Google** نىڭ ماركىسىنى تىكلەشكە مەسئۇل بولۇپلا قالماي يەنە بىزنىڭ ئاخىرقى چېكىمىزنى ئىگىلەشكە مەسئۇل. شۇ چاغدىن باشلاپ، مەيلى ئىستېمالچىلارغا قارىتىلغان بولسۇن ياكى ئېلان خېرىدارلىرىغا قارىتىلغان يېزىق مەزمۇنى بولسۇن، بىزنىڭ تور بېكىتىمىزدە كۆرۈنىدىغان خەتلا بولسا ھەممىسىگە مەن مەسئۇل. مەن ئۆزۈمنى **Google** شىركىتى بىلەن مەھسۇلاتىمىزنى ئىشلىتىدىغان ئىشلەتكۈچىلەر ئارىسىدىكى سۈنئىي ئارايۋىز دەپ قارايدىغان بولدۇم. مېڭەمدە مۇنداق بىر ئوي ئەكس ئەتتى: ئەگەر مەن **Google** نىڭ ئاۋازى بولسام، ئۇنداقتا **Google** نىڭ ئاۋازى ئاڭلىماقتا مېنىڭ ئۇسلۇبۇم بولىدۇ. مەن خىزمەتداشلىرىمنىڭ تەلەپپۇزى، ئۇسلۇبى شۇنداقلا چوڭ يېزىلىشتىكى خەت ۋە ئۈندەش بەلگىسىنى قالايمىقان ئىشلىتىش مەسلىسىگە قارىتا ئۇزۇن ماقالە يازدىم. ئىنژېنېرلار خەت چوڭلۇقى ۋە تىنىش بەلگىسىنى ئىشك تۇتقۇچى دەپ قارايدۇ، ئۇلار خالىغانچە ئۇيان-بۇيان تولغاپ، باشقا يېزىش ئۇسلۇبىدا ئىپادىلىگىلى بولمايدىغان ھاياجانلىنىش تۇيغۇسىنى يارىتىدۇ-قاراڭ! بۇ ھەقىقەتەن ئىنتايىن مۇھىم! مەن ئۇلارغا تەكىتلەپ، ئۈندەش بەلگىسىنى بەك كۆپ ئىشلىتىۋېتىپسىلەر! ئۇلار «پۇل بۇلايدىغان ئەر-خوتۇنلار» غا ئوخشاش كۈچلۈك زوراۋانلىق ئەكس ئەتتۈرۈلگەن كىنو ئەسىرى ياكى شۇنىڭغا ئوخشاپ كېتىدىغان باشقا مەزمۇن يېزىۋاتقان بولسا ئۇ باشقا گەپ!

ھەممە تەييارلىق پۈتتى.

2000-يىلى 9-ئاينىڭ 27-كۈنى كەچتە، **AdWords** نىڭ سىناق نەشرى ئېلان قىلىندى. ئىككى سائەتتىن كېيىن رود ئارىلى (**Rhode**) كىنگىستون (**Kingston**) دىكى «تېرىك چوڭ راک» (**Lively Lobsters**) خەتلىتىپ تورغا چىقىپ، تۇنجى ئىشلەتكۈچى(ھالقىلىق سۆز: چوڭ راک) گە ئايلاندى، ئۇ 83

دولار سەرپ قىلىپ ئېلان سېتىۋالدى. تىرىك چوڭ راكنىڭ ئىگىدارى ريان بارسولومېۋ ( Ryan Bartholomew) ئېلان باشقۇرغۇچى بولۇپ، ئۇ شىركىتىدىكى بىردىنبىر خىزمەتچى ئىدى، ئۇ ناھايىتى تېزلا AdWords نىڭ باشقا تور بېكەتلەرنىڭ ئىتتىپاقداشلىق پىلانىدىن پايدىلىنىپ پۇل تاپقىلى بولىدىغان ئاددىي ئۇسۇلنى تېپىپ چىقتى. جېنى دېئان ئەمدى بىرىنچى Google ئېلان سىستېمىسىنى پۈتتۈرگەندە، دىئان ئاللىبۇرۇن ئامازوننىڭ باش بېتىدىكى كىتابلارنى AdWords دا ئېلان قىلىشقا باشلىدى، ئۇ ئارىدىن مۇئەييەن نىسبەتتە شېرىنكە تاپتى. ئۇ چوڭلار تور بېكەتلىرى ئىتتىپاقى پىلانىنىڭ پايدىسىنىڭ ناھايىتى يۇقىرى ئىكەنلىكىنى بايقىدى. بارسولومېۋنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، ئۇنىڭ ئىتتىپاقداشلارنى ئەلالاشتۇرۇش ئېمپىرىيەسى 16 كىشىلىك كارخانىغا كېڭەيدى، شۇنىڭدىن كېيىنكى 10 يىلدا، ئۇلار Google غا قويغان ئېلان 12 مىليون ئامېرىكا دوللىرىدىن ئېشىپ كەتتى.

تۇنجى خېرىداردىن باشلاپ، AdWords ئۆزىنىڭ پايدا تېپىش تەرەپتىكى كەڭ ئىشلىتىلىشى ۋە غايەت زور يوشۇرۇن كۈچىنى نامايان قىلدى. شۇنىڭدىن كېيىنكى ئىككى كۈن ۋاقىتتا، يەنە 20 ئىشلەتكۈچى خەتلەتتى، شۇنىڭغا ئەگىشىپ بىز ئىلگىرى ئويلاشمىغان مەسىلىمۇ يېتىپ كەلدى. بەزىلەر «Google» نى ھالقىلىق سۆز قوزغاتقۇچ سۈپىتىدە ئىشلىتىپ، قانداق ئېلان كۆرۈنىدىغانلىقىنى سىندى. مۇشۇنداق قىلسا بولامدۇ؟ تۈر باشقۇرغۇچى جەين مەننىڭ (Jane Manning) نىڭ قارىشىچە، بۇنداق بولغاندا ناچار بىر ئىشنىڭ باشلانمىسى بولۇپ قالاتتى، شۇڭلاشقا بىز ئىلتىماسنى رەت قىلدۇق. بىز ئوخشاش ئۇسۇل بىلەن باشقا شىركەتلەرنىڭ تاۋار ماركىسىغا قارىتىلغان ئېلانلارنى بىر تەرەپ قىلامدۇق؟ بىر ئىنژېنېر تاۋار ماركىسىغا قارىتىلغان بارلىق ئىزدەشلەرنى چەكلىشىمىز كېرەكلىكى ھەققىدە تەكلىپ بەردى، ئەمما بۇنداق بولغاندا، «staples» كە ئوخشاش ھەم شىركەت ئىسمى ھەم ئاممىباب ئاتالغۇ بولغان سۆزلەرنى قانداق بىر تەرەپ قىلىمىز؟ لارى بىلەن سېرگېي باشقا شىركەتلەرنىڭ تاۋار ماركىسىنى چەكلىمەسلىكىنى قارار قىلدى، ئەمما بۇ مەسىلە ئاخىرىدا Google نىڭ ئەرز قىلىنىشىنى كەلتۈرۈپ چىقاردى. مەن بۇ كىتابنى يېزىۋاتقان چېغىمدا، سوت Google نىڭ دەۋادا ئۇتقانلىقىغا ھۆكۈم چىقاردى. بۇ دەل ئۇلگىنىڭ چەكلىمىسىگە ئۇچرىمايدىغان شىركەتلەرگە ئىشلىگەندە ئادەمنى ھاياجانلاندۇرىدىغان يېرى. بىز ئۆزىمىز ئالغا ئىلگىرىلەش جەريانىدا ئۈزلۈكسىز ياخشىلايمىز، لېكىن باشقا شىركەتلەر بىرىنىڭ ئارقىسىدىن يەنە بىرى قوغلىشىۋاتقاندا ئۇلارنىڭ ئۆزگىرىشلىرىنى تىنچ ئولتۇرۇپ كۆزىتەلەيسىز.

2000-يىلى 10-ئاينىڭ 23-كۈنى، AdWords رەسمىي ئېلان قىلىندى، ئۇ ئۇچقاندەك يۈرۈشۈپ، پايدا دېڭىزىغا قاراپ ئاتلاندى. بۇ جەرياندا، ھېچقانداق ئاممىۋى مۇناسىۋەت كىرىزىسى پەيدا بولمىدى. ئەگەر ھەقىقەتەن مۇۋاپىق بولمىغان ئېلان كۆرۈلگەن بولسا، ئۇنىڭغا دىققەت قىلىدىغان ئادەممۇ يوق، چۈنكى ئۇلار پەقەت دېڭىزدىن بىر قەترە ئىزدەيدۇ خالاس. گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، بىز يەنىلا شەرت بىلەن چەكلەشتە چىڭ تۇرۇپ، ئېلان زور كۆلەمدە تارقىتىلىشتىن ئىلگىرى تەكشۈرۈشتىن ئۆتۈشكە كاپالەتلىك قىلدۇق، بىز يەنە ۋاقىتلىق خىزمەتچىلەرنى ياللاپ ھەر بىر يېڭى ئېلاننى تەكشۈرۈپ چىقتۇق.

مەن ئىلگىرى ئىنتايىن بىمەنە ساراڭلارچە ئوي دەپ قارىغان ئىش نەتىجىدە ناھايىتى كۆپ پۇل تاپتى، Google بۇنىڭغا قاتتىق بېرىلىپ كېتەمدۇ؟ بۇنىڭدىن مەن ئويۇمنىڭ ناھايىتى غەلەتتە بىر قېرى ئىكەنلىكىمنى ھېس قىلدىم، خۇددى بالارغا چىملىقتىن ئايرىلىش توغرىسىدا ۋارقىراپ-جارقىرىغاندا ئوخشاش.

## خاتالىقىمىزنى زاڭلىق قىلىش

مەن ئۆزۈمنىڭ فامىلىسى ئارقىلىق ئاتالدىم، AdWords نى بۇندىن كېيىن، ئۆزىنىڭ ئاۋازىنى چىقارغۇزىمەن. ئالداش بايرىمى چاقچىقى MentalPlex نىڭ (Google) ئالداش بايرىمىدا ئوتتۇرىغا

چىقارغان بىر تۈرلۈك مۇلازىمەت) ئىشلەتكۈچىسىنىڭ ئىنكاسى غەيرىتىمىنى تېخىمۇ ئاشۇردى، مەن Google نىڭ تىل مۇتەخەسسسى بولۇش سۈپىتىم بىلەن ئۆزۈمگە بولغان ئىشەنچىم بارغانسېرى كۈچەيدى، شۇڭلاشقا مەن دەسلەپتە ئانچە مۇھىم بولمىغان جايلارغا كىشىنىڭ دىققىتىنى تارتىدىغان كىچىك يۇمۇر كىرگۈزدۈم.

مەن خاتالىق ئەسكەرتىشىگە مۇنداق يازدىم: «ياخشىمۇ سىز، ھازىر بىر مەسىلىگە يولۇقتى. يۇمشاق دېتالىمىزدىن مەسىلە چىقىپلا قالماي بەلكى ئۆزلۈكىدىن دوكلات ھاسىل قىلغۇچىمۇ قۇرۇلۇش لايىھەلەش قوشۇنغا مەسىلىنى چۈشەندۈرەلمىدى. ئەمما سىز ياردەم قىلالايسىز.» مەن شۇنىڭدىن كېيىن ئىشلەتكۈچىگە بىزگە ئېلخەت يېزىپ ئەۋەتىش تەكلىپى بەردىم، تور خەتتە يۇلتۇز تۈركۈمىنى ئۆز ئىچىگە ئالغان تەپسىلىي ئۇچۇرلارنى بىزگە ئۇقتۇراتتى.

يەنە بىر خاتالىق ئەسكەرتىشىگە مۇنداق يېزىلغان ئىدى: «كەچۈرۈڭ، كاشىلا كۆرۈلدى. ئەگەر بىز مەسىلىنىڭ نەدىلىكىنى بىلسەك، سىزگە بىۋاسىتە ئېيتىپ بېرەتتۇق، لېكىن ھازىرقىغا ئوخشاش ھېچقانداق پايدىسى يوق ئۇچۇر دوكلاتى يوللىمىغان بولاتتۇق. ئەمەلىيەتتە، ئەگەر بىز ھەقىقەتەن كاشىلىنىڭ نەدىلىكىنى بىلسەك، بەلكىم ئوڭشاپ بولغان بولاتتۇق. خاتىرجەم بولۇڭ، دوكلات ناھايىتى تېزلا قۇرۇلۇش بۆلۈمىگە يەتكۈزۈلدى، بۇ جايدا كۆرۈلگەن كاشىلىنىڭ تەپسىلاتى چۈشەندۈرۈلدى.»

مېنىڭ بۇ خىل ئۇسۇلۇمغا، AdWords قوشۇنى قارشى تۇرمايلا قالماستىن بەلكى يەنە قىزغىنلىق بىلەن ماڭا رەھمەت ئېيتتى، مەن شۇ سەۋەبتىن ئادەتتىن تاشقىرى خۇشھال بولدۇم. مەن ئاخىرى ھەممە ئادەم تىل ئىشلىتىش ئالاھىدىلىكىنى بۆشۈكىدىلا ئۇچۇرتۇرۇۋەتمەيدىغان شىركەتتە ئىشلىدىم. ئىشداشلىرىم «كەسپىي» بازارچىلىق خادىملىرى ئىشلەتكۈچىلەرنى نادان بىلىمسىز دەپ پەرەز قىلىدىغانلىقىنى ئانچە بىلمەيدۇ، ئۇلار ھەر بىر ئىشلەتكۈچىنى كىچىك بالا دەپ قارايدۇ، كۆپ بوغۇملۇق مۇرەككەپ سۆز ئىشلىتىشتىن ساقلىنىدۇ. مەن ئەلۋەتتە بۇلارنى ئۇلارغا دېمەيمەن. مۇنداقچە ئېيتقاندا، ئۇلار پەقەت ئېكراندا مېڭىۋاتقان پروگرامما كودىغا دىققەت قىلىدۇ، ئالدىدا بۇيرۇق ئەسكەرتىش بەلگىسى يوق سۆز جۈملىلەرنىڭ ھەممىسى ئانچە مۇھىم ئەمەس.

مەن تور تۇرانىڭ ماقالىسىنى يازغان ۋاقىتىدا، ئوقۇرمەنلەرنى ئۆزۈمنىڭ دوستى دەپ قاراشقا باشلىدىم. مەن «سىمپسون ئائىلىسى» دىكى بىر قىسىم مەزمۇنلارنى پايدىلانما سۈپىتىدە كۆپ كۆرۈلىدىغان مەسىلىلەرنىڭ جاۋابىغا قوشتۇم، مەن يەنە شۇ ئالاقىدە بىر قىسىم قوش مەنىلىك سۆزلەرنى ئىشلەتتىم. ئىنتېرنېت ئامىت پاتېل ماڭا ئۆزىنىڭ ئادەمىسىمان مايىمۇن تۈرىدىكى ھايۋانلار ۋە ئۇلارنىڭ Google چە كۆزنى ئىنتايىن ياخشى كۆرىدىغانلىقىنى ئېيتتى، شۇنىڭ بىلەن مەن لېمۇر مايىمۇننى ھەممە مىساللاردا ئىشلىتىشكە باشلىدىم. («مەن ھەر قانداق ئادەمنىڭ لېمۇر مايىمۇننى بىلەن بەسلىشىپ يۈگرەشنى ياخشى كۆرۈدىغانلىقىنى بىلىشىنى خالىمايمەن. بۇ شەخسىيەت ئۇچۇرىمۇ؟») بۇ مەزمۇنلار خىزمىتىگە نۇرغۇن خۇشاللىقلارنى ئېلىپ كەلدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئوقۇۋاتقان بەتنىڭ كىشىلەر تەرىپىدىن بىر تەرەپ قىلىنغانلىق تۇيغۇسىنى ئىشلەتكۈچىگە بېرىدۇ.

مەھسۇلات تارقىتىشنىڭ تۇراقسىزلىقى ھەققىدە، مۇنداق يازدىم: «بەزىدە بىز مۇلازىمىتىمىزنى تاقىۋەتسەك ئاندىن ياخشىلاش ئېلىپ بارالايمىز، بەزىدە مەھسۇلات ئۆزۈمۈ بىر چەينەك ئېسىل گىراق چېپى ۋە بىر قانچە پارچە يېڭى ۋايىپىر پىرەنكى سەۋەبىدىن ئىش تاشلايدۇ.»

بىزنىڭ دائىم ئۇچرايدىغان مەسىلەرگە جاۋابىمىز باشقا تىلغا تەرجىمە قىلىنغاندا، بەزى يۇمۇرلار توغرا ئىپادىلەنمەيدىغانلىقىنى بايقىدىم، ھەم ئۇنچە يۇمۇرلۇق بىلىنمەيدىكەن. ئەگەر بىر چاقچاق بەك كۆپ ئۇچرىسا، يۇمۇرلۇق ئالاھىدىلىكىنى يوقىتىدۇ. Google ئوتتۇرىغا قويغان تەجرىبە خاراكتېرلىك ئىجتىمائىي ئالاقە تور تۇراسى orkut تا، مۇلازىمەتتە ئۆزلۈكىسىز مەسىلە كۆرۈلگەچكە، مەن يازغان خاتالىق ئۇچۇرى ناھايىتى تېزلا تېتىقىسىزلىشىپ كەتتى.

خاتالىق ئۇچۇرى مۇنداق: «مۇلازىمەتتەر بەكلا ناچار كەن، سىزگە بېرىدىغان تاتلىق-تۈرۈمىمىز يوق. كەچۈرۈڭ، orkut.com تور تۇراسى مۇلازىمەتتەرنىڭ ئىپادىسى ئادەمنى بەكلا تاسادىپىي ھېس قىلدۇرىدۇ. بىز بۇنىڭدىن كەلتۈرگەن قولايسىزلىق ۋە مۇلازىمەتتەرنىڭ ئەتراپلىق ئويلىنىغانلىقىدىن سىزدىن كەچۈرۈم سورايمىز. «

مەن ئۇچۇرنى يۇمۇرلۇق يازدىم دەپ ئويلىدىم ئەمما ئۇنداق بولسا نېمە كېرىكى، ئىشلەتكۈچىنىڭ كۆڭۈل بۆلىدىغىنى يەنىلا مۇلازىمەتتەرنىڭ سۈپىتى، ئۇلار ئەلۋەتتە ئۈمىدسىزلىنىدۇ. Google ئىزدەشنى ئىشلىتىپ «مۇلازىمەتتەر بەكلا ناچار كەن» دەپ ئىزدەسە، 100000 غا يېقىن ئىزدەش نەتىجىسى كۆرۈنىدۇ، كۆپ قىسمى ئۆلىنىش مەسىلىسىنى قاتتىق تىللىغانلار.

گەرچە بەزىدە پالاكەتلىك قىلغان تەقدىردىمۇ، ئەمما مەن يۆنىلىشنى تاپقانلىقىمنى بىلىمەن. مەن بارغانسېرى Google نىڭ بىر ئاۋاز شەكىللەندۈرۈۋاتقانلىقىنى ھېس قىلدىم ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۆزەمنىڭ ئىقتىدارغا تېخىمۇ ئىشىنىدىغان بولدۇم، بۇ ئاۋاز بىلەن گەپ قىلالايدىغانلىقىمنى ھېس قىلدىم—كۆپچىلىك ئىشلەتكۈچىلەرگە نىسبەتەنلا ئەمەس بەلكى ئاشۇ Google باش ئىشتابى بىناسىدا ئىشلەۋاتقان كىشىلەرگە نىسبەتەنمۇ شۇنداق.

2000-يىلى 11-ئاي، مەن Google غا ئىشقا چۈشۈپ تەخمىنەن بىر يىل بولغاندا، ئۆزەمنىڭ چۈشىنىشى بويىچە ئىككى قۇرلۇق نىشاننى يېزىپ چىقتىم، Google يېڭى كارخانا گەۋدىسى بولۇش سۈپىتى بىلەن قانداق شىركەت بولۇشىنى توغرا بېكىتىش—بۇ ئىككى قۇرلۇق نىشان مېنىڭ ئارزۇيۇمدىكى شىركەتنىڭ جەۋھىرىنى يۇقىرى دەرىجىدە يىغىنچاقلاپلا قالماي بەلكى ئۆزەممۇ بۇنداق بىر شىركەتكە سىڭىشىپ كەتكەنلىكىمگە ئىشەندىم. خىزمىتىمنىڭ باش ئاخىرى بار بولدى، رولۇم كاپالەتكە ئىگە بولدى، بۇ ئاساسىي نىشان مەڭگۈلۈك ھالدا Google نىڭ ئاۋازى بىلەن بىرىكىپ كەتتى. ئەينى ۋاقىتتا پۇرسەت ناھايىتى ياخشى ئىدى، چۈنكى Google كۈندە دېگۈدەك يېڭى ئەزالارنى قوبۇل قىلىۋاتاتتى، ئۇلار يېڭى ھاياتى كۈچ ۋە يېڭىلىق ئېلىپ كېلەتتى ئەمما يېڭى قاننىڭ قوشۇلۇشىغا ئەگىشىپ، شىركەتنىڭ قىياپىتىمۇ ئۇنىڭغا ئەگىشىپ ئۆزگەرمەي قالمايتتى.

## ئون ئۈچىنچى باب ئۆزگىچە «يانى يانى»

ئالېگرا تۇدىسكو (Allegra Tudisco) مەن 9-ئايدا تەكلىپ قىلغان بازارچىلىق ماسلاشتۇرۇغۇچىسى، ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «مەن چۈشلۈك تاماق يەۋاتقاندا، بىر شىرەدە تاماق يەۋاتقانلارغا ئۆزۈمنى تونۇشتۇردۇم. كۆپچىلىكىمۇ ماڭا ئۆزلىرىنى تونۇشتۇردى، ئەمما بىر ئادەم ئۆزىنى ئۆزىنىڭ ئىسمىنى ئېيتىدى، ئۇ ئازراق تارتىنىدىغاندەك قىلىدۇ. مەن ئۇنىڭدىن ئىسمىنى سورىغاندا، ئۇ ماڭا لارى دېدى. ئاندىن مەن ئۇنىڭدىن نېمە خىزمەت قىلىدىغانلىقىنى سورىدىم، ئۇ مەن لارى پەيچ، شىركەتنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى دېدى. مەن پەقەت ئويلىماپتىكەنمەن.»

Google ئاللىبۇرۇن مەدەنىيەت ئابدىسىدىن ئۆتۈپ بولدى. شىركەتنىڭ تەرەققىيات كۆلىمى شۇنچە چوڭ، لارى بىلەن سېرگېينىڭ ھەر بىر خىزمەت ئىزدەيدىغانلاردىن ئۆزى يۈز تۇرانە ئىمتىھان ئالىدىغانغا نەدىمۇ ۋاقتى بولسۇن. بۇنىڭدىنمۇ بىر مەسىلە پەيدا بولدى: بىر ھەپتىدىن كېيىن، لارى بىزنىڭ نيۇيوركتىكى يېڭى قۇرۇلغان 9 كىشىلىك ئىشخانىمىزغا كەلدى، ئۇلار لارنى ئىشكىتىن كىرگۈزمەپتۇ، چۈنكى ئۇلار بۇ ئادەمنىڭ ھەقىقىي لارى ئىكەنلىكىگە ئىشەنمەپتۇ.

شۇنداقتىمۇ، شىركەتنىڭ راۋاجلىنىپ زورىيىشى ئاساسلىقى بىزنىڭ يەنە قىلىشقا تېگىشلىك نۇرغۇن ئىشلىرىمىزنىڭ بارلىقىدىن، تېخىمۇ كۆپ ئۇل ئەسلىھە قۇرۇشمىز لازىملىقى، تېخىمۇ كۆپ سودىنىڭ كېلىشىم تۈزۈشىنى كۈتۈپ تۇرۇۋاتقانلىقى، تېخىمۇ كۆپ ساتقۇچى خادىملارنىڭ خېرىدارلار بىلەن ئالاقە قىلىدىغانلىقى، تېخىمۇ كۆپ مەھسۇلاتنىڭ تەتقىق قىلىنىۋاتقانلىقىدىن دېرەك بېرەتتى. نۇرغۇن مەھسۇلاتلار ئىچىدە، بىر مەھسۇلات ئىزدەش رامكىسىنى ئىشلەتكۈچىنىڭ تور كۆرگۈسىدىكى قورال بالداقتا يىغىنچاقلايتتى، بۇنداق بولغاندا، ئىشلەتكۈچى Google.com تور تۇراسىنى زىيارەت قىلماي تۇرۇپلا Google دىن ئىزدىيەلەيتتى. بۇ مەھسۇلات بىزنىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى قوشۇندىكى ئىشداش بەي چاڭ (Bay Chang) ئىلگىرى تەتقىق قىلىپ چىققان ئەسلى نۇسخا ئاساسىدا، پروگراممىر جونېل سپولسكىغا ھاۋالە قىلىپ تەتقىق قىلىشقا ھۆددىگە بەردۇق. بۇ مەھسۇلاتنىڭ تۇنجى سىناق نەشرىنى Google شىركىتىنىڭ رەسمىي خىزمەتچىسى داۋىد ۋاتسون تاماملىدى، ئېرىك فېردېرىكسېن ئاخىرىدا بۇ يۇمشاق دېتالنى رەسمىي تارقىتتى. لارى ئەينى چاغدا بۇ مەھسۇلاتنى ئوتتۇرىغا چىقىرىشقا ئىنتايىن ئالدىرىغان ئىدى.

Google قورال بالداقنىڭ ئۆزى پەقەت ئىزدەش رامكىسى بولۇپلا قالماي يەنە ئۇنىڭ «ئالىي ئىقتىدار» مۇ بار ئىدى. ئۇنىڭ ئۈستىدە يېشىل رەڭلىك سانلىق قىممەت تايماقچىسى بولۇپ، ئۇنىڭ نىسپىي ئۇزۇنلۇقى ئىشلەتكۈچى زىيارەت قىلىۋاتقان بەتنىڭ «تور بەت قاتارى» نىڭ قىممىتىنى تەخمىنەن ئەكس ئەتتۈرەتتى. «تور بەت قاتارى» Google نىڭ تور بەتنىڭ مۇھىملىقىغا بولغان باھاسى بولۇپ، بۇ تور بەتكە ئۇلانغان تور تۇرالارنىڭ مۇھىملىق دەرىجىسىنى كۆرۈش ئارقىلىق مۆلچەر قىممەت بىكىتەتتى. شۇڭلاشقا، بىر بەتنىڭ «تور بەت قاتارى» قىممىتى بىلسە، ئىشلەتكۈچى Google نىڭ بۇ بەتنى مۇناسىۋەتلىك بەت ياكى ئەمەس دەپ قارايدىغانلىقىنى چۈشىنەتتى. ئىنژېنېرلار بۇنداق لايىھەلەشنى ناھايىتى ياقتۇراتتى، چۈنكى ئۇ ئىشلەتكۈچىلەرگە ئەمەلىي سانلىق مەلۇمات تەمىنلەپ، باھا كۆز قارىشىنى نامايان قىلاتتى، ئېنىقكى ھەممەيلەن خۇشھال بولاتتى. بىراق بىر نۇقتىغا دىققەت قىلىش كېرەك، «ئالىي ئىقتىدار» ئاكتىپلانسىلا، Google ئىشلەتكۈچى زىيارەت قىلغان ھەممە بەتنى كۆرەلەيتتى.



بىر تور تۇرانىڭ «تور بەت قاتارى» قىممىتىنى بىلمەكچى بولغاندا، Google سىز زىيارەت قىلغان تور تۇرانىڭ قايسى تور تۇرا ئىكەنلىكىنى بىلىشى كېرەك ئىدى. ئەگەر ئىشلەتكۈچى رۇخسەت قىلسا، قورال بالداق بىر سانلىق مەلۇماتنى Google غا قايتۇرىدۇ، ئاندىن Google يېشىل رەڭلىك سانلىق مىقدار قىممىتىنى بار تاپاچىسىنى كۆرسىتىدۇ، ھالقىلىق يېرى «ئىشلەتكۈچى رۇخسەت قىلسا»، چۈنكى سىز سانلىق مەلۇماتنى Google غا يوللىمايدىغان قورال بالداقنىمۇ چۈشۈرەلەيسىز. ئىشلەتكۈچى ئۆز ئالدىغا تاللىيالايدۇ، بىراق لارىرى بىلەن ئىنژېنېرلار قوشۇننىڭ قارىشىچە — ھەمدە ئۈمىد قىلىشىچە — زور كۆپچىلىك ئادەم Google مۇشۇ ئارقىلىق ئۆزلىرىنىڭ تورغا چىقىش ئادىتىنى بىلەلەيدىكەن دەپ بۇ ئالىي ئىقتىدارنى ئىشلىتىشنى رەت قىلمايدۇ بىز بۇ جايدا دەۋاتقىنىمىز ھەقىسىز نورمىدىن ئارتۇق سانلىق مەلۇمات. گەرچە «تور بەت قاتارى» نىڭ ئىشلەتكۈچى ئۈچۈن ئانچە كۆپ ئەمەلىي قىممىتى بولمىسىمۇ، ئەمما ئىشلەتكۈچى قايسى تور تۇرالارنى زىيارەت قىلغانلىقىنى بىلىش Google غا نىسبەتەن ناھايىتى زور قىممەتكە ئىگە. تور بەت قاتارى كۆرسەتكۈچ بۇ ئۇچۇرلارنى توپلاش ئۈچۈن مۇۋاپىق سەۋەب تەمىنلىدى.

مېنىڭچە بۇ ئىشلەتكۈچىنىڭ شەخسىيەتكە مۇناسىۋەتلىك چوڭ مەسىلە. مەن بۇ سانلىق مەلۇماتلارغا نىسبەتەن ئاتىسىز بىر تەرەپ قىلىش ئېلىپ بارىدىغانلىقىمىزنى بىلىمەن، ئىشلەتكۈچىنىڭ سالاھىيەت ئۇچۇرى بىلەن ئۇلار زىيارەت قىلغان تور تۇرالارنىڭ تىزىمىنى باغلىمايدۇ. گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، بۇ خىل ئۇسۇل يەنىلا مېنىڭ قوياق چاچلىرىمنى تىك تۇرغۇزۇۋەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ خىل ئويى بار ئادەم مەن بىرلا بولماسلىقى مۇمكىن. ئۇنداقتا، قانداق قىلغاندا ئىشلەتكۈچى بىزنىڭ ئۇلارنىڭ ئۇچۇرلىرىنى ئىشلەتكەنلىكىمىزنى بىلىدىغان، ھەمدە ئۇلارنى قورقتىپ قاچۇرۇپ قويمايدىغان قىلىمىز؟

ئەگەر بىز ئالىي دەرىجىلىك ئىقتىدارنى ئاچقاندىن كېيىن، Google ئىشلەتكۈچى زىيارەت قىلغان ھەممە بەتلەرنى بىلىدۇ دېسەك، نۇرغۇن ئىشلەتكۈچىلەر مەڭگۈ ھەر قانداق نەشرىدىكى قورال بالداق يۇمشاق دېتالنى چۈشۈرمەسلىكى مۇمكىن. ئۇنداق بولسا تۈگىشىدىغان گەپ. قورال بالداق بىزنىڭ مىكروسوفتقا جەڭ ئېلان قىلىدىغان مەخپىي قورالىمىز. قورال بالداقنى تور كۆرگۈگە قويۇش ئارقىلىق، Google ئىشلەتكۈچى زىيارەتنى چەكلىمەيدىغان ئۇرۇشتا يەنە بىر ئۇرۇش سېپى ئاچتى. بىل گەيتىس شەخسىي كومپيۇتېردىكى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ تەسىراتىنى پۈتۈنلەي تىزگىنلەشنى ئويلايدۇ، ئېقىپ يۈرگەن نۇرغۇن گەپلەردە دېيىلىشىچە كېيىنكى نەشرىدىكى Windows سىستېمىسى ئىزدەش رامكىسىنى ئۈستەل ئۈستىگە توپلاشتۇرىدىكەن. بىز Google ئىزدەش رامكىسىنى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ تاشلىۋەتمەسلىكىگە كاپالەتلىك قىلىشىمىز كېرەك. بۇ نۇقتىنى ئىشقا ئاشۇرۇش ئۈچۈن، بىز مىكروسوفتنىڭ كۈچلۈك تەرىپىنى بىزنىڭ ئەۋزەللىكىمىزگە ئايلاندۇرۇشىمىز ھەمدە ئۇلارنىڭ ئىككى تارمىقى ئارىسىدا كاشىلا پەيدا قىلىش كېرەك.

ئەگەر Google نىڭ قورال بالدىقى ناھايىتى قارشى ئېلىشقا ئېرىشىسە، كۆپچىلىكنىڭ مىكروسوفتنىڭ Internet Explorer تور كۆرگۈسىنى چۈشۈرۈشى پەقەتلا قورال بالداقنى ئىشلىتىش ئۈچۈن، ئۇنداقتا مىكروسوفتنىڭ Windows سىستېمىسى بىزنى يوقاتماقچى بولغاندا، ئۇلارنىڭ شىركىتىدىكى تور كۆرگۈ كەسپىگە مەسئۇل كىشى بىزنى قوغدايدۇ. شۇنىڭ بىلەن بىللە، بىز دۇنيادا ئەڭ قارشى ئېلىشقا ئېرىشكەن تور بەت كۆرگۈنىڭ مۇرىسىدە، مىليونلىغان ئىشلەتكۈچىلەرنى قولغا كەلتۈرەلەيمىز.

ئىشلەتكۈچى Google قورال بالداقنى چۈشۈرگەندە كۆرىدىغان خەتلەرنى ماھىرلىق بىلەن يېزىپ، خەتلەرنى يىنىكرەك يېزىپ، مۇشۇ ئارقىلىق ئۇلارنىڭ ئەندىشىسىنى پەسەيتىمىز. بىز كىچىك خەت نۇسخىسى ئىشلەتسەك بولىدۇ، ئەسكەرتىش ئۇچۇرىنى ئىشلەتكۈچى ئىجازەتنامە كېلىشىمىگە يوشۇرساق، بۇ ناھايىتى ئاقىلانە ئۇسۇل بولغان بولىدۇ. يۇمشاق دېتال ئورنىتىشتىن ئىلگىرى ئاساسەن ھېچكىم دېگۈدەك ئۇزۇن قانۇن ماددىلىرىنى ئوقۇمايدۇ. بۇ نۇقتىنى بىلگەندىن كېيىن، بىز ئۇزۇن ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئويلىنىش ئارقىلىق، ئاخىرىدا كاۋاپمۇ زىخىمۇ كۆيىمەيدىغان ئەپچىل چارىدىن بىرنى ئويلاپ تاپتۇق — مەن ئالدىدا تىلغا ئالغان ئىككى قۇر.

مەن بىرىنچى قۇرنى قىزىل رەڭلىك توم خەتتە: «تەپسىلىي ئوقۇڭ.» دەپ يېزىپ، ئاستىدا يېڭى قۇردىن باشلاپ، يەنە قىزىل توم خەتتە: «بۇ ئادەتتىكى يانى يانى ئەمەس<sup>23</sup>.» ئۇنىڭغا ئەگىشىپلا يېزىلغان جۈملىمىمۇ ئۇستىلىق بىلەن: «ئالىي ئىقتىدارغا ئىگە Google قورال بالداقنى ئىشلەتكەندە، سىز زىيارەت قىلغان تور تۇرانىڭ ئۇچۇرىنى Google غا يوللاپ بېرىشىڭىز مۇمكىن.» دەپ يازدىم. بۇنداق بولغاندا چاندۇرماي ئۆتكۈزۈۋەتكەندەك تۇيۇلدى.

بەلكىم مەن Google مەدەنىيەتتە ئۇزۇن ۋاقىت تۇرغاچقىمىكىن، مەن يەنىلا مۇنداق دەپ قارىدىم: ئىشلەتكۈچىگە بىزنىڭ نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىمىزنى ئېنىق ئېيتىپ، بىز بىلەن ھەمكارلىشىش ھوقۇقىنى ئىشلەتكۈچىگە تاپشۇرۇپ بېرىش، بۇ توغرا ئۇسۇل. مەن ئەسكەرتىش ئۇچۇرىنى ئىشلەتكۈچى دىققەت قىلمايدىغان جايغا قويۇشنى ئويلىمىدىم – مېنىڭچە روشەن شەكىلدە ئۇلارنىڭ كۆز ئالدىغا قويۇپ قويۇپ، قىزىل ئالاھىدە چوڭ خەتتە يېزىپ ئەسكەرتىش.

مېنىڭ بۇنداق قىلىشىم يەنە ئازراق شەخسىي غەرىزىمۇ بار. مېنىڭچە، ئەگەر بىز ئۆزىمىزنىڭ قىلىشىنى ئاشكارا جاكارلىساق، بۇندىن كېيىن دۇچ كېلىدىغان تەنقىد ۋە پەرەزلەرنىڭ ئالدىنى ئالالايمىز. ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ئالاقە قىلىدىغانلارنىڭ مەسئۇلى بولۇش سۈپىتىم بىلەن، بۇنداق قىلىشىم ئۆزۈمنىڭ خىزمىتىگە نۇرغۇن چېكىنىش يولى قالدۇرۇش ئىدى.

شۇنداق، مەن ئەينى چاغدا بۇنداق قىلىسام بەزى يوشۇرۇن ئىشلەتكۈچىلەرنى قاچۇرۇپ قويدىغانلىقىمنى ئويلىدىم، ئەمما ئاشۇ «قوشۇل» نىمەن دېگەن توپچىنى باسقان ئىشلەتكۈچىلەر ئۆزىنىڭ نېمە ئىش قىلىۋاتقانلىقىنى تامامەن چۈشىنىدۇ. قورال بالداقنىڭ قىممىتى ئۇلارغا نىسبەتەن ناھايىتى كۆرۈنەرلىك ئىكەنلىكىگە ئىشىنىمەن، ئۇلار باشقىلارغىمۇ بۇ ئۇچۇرنى تارقىتىدۇ. گەرچە دەسلەپتە دىلغۇلدا بولۇپ قارار قىلىنغان ئاشۇ كىشىلەرمۇ، ئاخىرى باشقىلار تەرىپىدىن قايىل قىلىنىدۇ.

بىزنىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى مۇتەخەسسسىمىز بەي چاڭ ئۇ سۆزلەرنىڭ نۇرغۇن ئىشلەتكۈچىلەرنى سەۋەبىسىز قاچۇرۇۋېتىشىدىن ئەنسىردى، ئەمما ئۇ مەزمۇنى ئۆزگەرتىشتە چىڭ تۇرمىدى. قورال بالداقنىڭ ئىجادكارى ئېرىك (Eric) مۇ بۇ تەرەپتىكى ئەندىشىسىنى ئىپادىلىدى، ئەمما ئۇنىڭ قارىشىچە ئىشلەتكۈچىلەرگە شەخسىيەت مەسلىسىنى ئالدىن ئۆقتۈرغاندا ئۇلارنى خاتىرجەم قىلغىلى بولىدىكەن، Google ئوچۇق ئاشكارە.

مەن روھنىڭ چوڭقۇر قاتلاملىرىدىن بۇ ھەقىقەتنى ھېس قىلدىم. ئۇ ئىككى جۈملە سۆز خۇددى بىلىم بېرىپ، دىلنى يورۇتقان دەك بولۇپ، بىردىنلا دىلىمنى يورۇتۇۋەتتى، بىز ئىشلەتكۈچىلەر تامامەن ئىشىنىدىغان شىركەتكە ئايلىنىمىز، مەڭگۈ ئىشلەتكۈچىلەردىن كىشىنى بىزار قىلىدىغان ھەقىقىي ئەھۋالنى يوشۇرمايمىز. ئۆزىنىڭ قىلىشىغا نىسبەتەن، بۇ شىركەت ئىزچىل پۈتۈنلەي ئاشكارىلىقنى قوغلىشىدۇ، Google مەڭگۈ يامانلىق قىلمايدۇ. مەن كۈچۈمنىڭ يېتىشىچە، زور كۈچ بىلەن بىزنىڭ شەخسىيەت مەسلىسىگە ئىنتايىن كۆڭۈل بۆلىدىغانلىقىمىزنى تەشەببۇس قىلىمەن، بىزنىڭ ئەمەلىي توپلىغان ئۇچۇرلىرىمىزنى ئىشلەتكۈچىلەرگە توغرا بىلدۈرىمىز، ئەلۋەتتە بىزنىڭ يادرولۇق قىممەت قارىشىمىزدىنمۇ ئۇلارنى خەۋەرلەندۈرىمىز.

2000-يىلى 11-ئايدا، بىز Google قورال بالداقنى چىقاردۇق، ئورنىتىش پروگراممىسىدا مەن يازغان ئاشۇ سۆزلەر بار بولۇپ، قىزىل توم خەتتە ھەممىسى شۇ پېتى ئۆزگەرمىدى. قورال بالداقنى ئورنىتىپ بولغاندىن كېيىن، ئىشلەتكۈچى كۆرگەن بەتتە ئوخشاشلا ئىشلەتكۈچىنىڭ دىققەت قىلىشى كېرەكلىكىنى ئەسكەرتىدىغان ئۇچۇر بار، Google نىڭ ئۇچۇر توپلايدىغانلىقىنى ئۇلارغا بىلدۈرىدۇ، بۇ بەتتىمۇ Google

<sup>23</sup> ئىنگلىزچىسى yada yada بولۇپ، بىر خىل ئېغىز تىلى، ئۇنىڭ مەنىسى ئۇيغۇرچىدىكى «قاتارلىقلار»، «...»، مۇنداقچە ئېيتقاندا بىر بۆلەك يېزىقنى قىسقارتىپ ئىپادىلەش، – تەھرىر ئىلاۋىسى

شەخسىيەت تەدبىرىنى كۆرسىتىدىغان ئۇلانما تەمىنلەنگەن، ھەمدە ئۇچۇر دوكلات قىلىش ئىقتىدارىنى قانداق تاقاش توغرىسىدىكى يېتەكچى چۈشەندۈرۈش بېرىلگەن. كىشىلەرنىڭ ھەممىسى بۇلارغا دىققەت قىلدى.

ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىنكاسى ئويلىمىغان يەردىن ئىنتايىن سالماق. ئىشلەتكۈچىلەر بىزگە ئېلخەت يوللاپ ئۇلارنىڭ ئەنسىرىشىنى بىزگە چۈشەندۈرگەندە، بىز ئەدەپ بىلەن ئورنىتىش بېتىدىكى سۆزلەردىن نەقىل ئېلىپ، بىزنىڭ ھەممە تاللاشلارنى ناھايىتى ئېنىق قىلىپ چۈشەندۈرگەنلىكىمىزنى قەيىت قىلدۇق. مەسىلە سۆز قالدۇرۇش تاختىسىدا ئۈزلۈكسىز پەيدا بولغاندا، قورال بالداقنى چۈشۈرۈپ بولغان ئىشلەتكۈچى ئېنىق قىزىل رەڭلىك ئۇچۇرنى كۆرسىتىپ تۇرۇپ، «مۇشۇنداق ئۇقتۇرسىمۇ يەنە ئېنىق بولمامدۇ» دەپ قايتۇرۇپ سورايدۇ. ئالىي ئىقتىدارلىق قورال بالداقنى چۈشۈرگەن ئىشلەتكۈچىلەرگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئۇلارنىڭ تامامەن خەۋەردار ئەھۋالدا قارار قىلغان تاللىشى. كارنېگى مېلبون ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ پىروفېسسورى راندى پوس (Randy Pausch) بىر تۈرلۈك ئىشلەتكۈچى تەتقىقاتىنى ئېلىپ بارغان بولۇپ، ئېرىشكەن خۇلاسسىسى «قىزىل رەڭلىك Yada Yada ئۇچۇرى ھەقىقەتەن ئۈنۈملۈك بولغان: ئۇ بىر خىل ئاكتىپ ئۇسۇلدا ئىشلەتكۈچىنىڭ دىققىتىنى تارتقان»، بۇ تەتقىقات بىزنىڭ ئويىمىزنى ئىسپاتلىدى.

كۆپ يىللاردىن بۇيان، كىشىلەرنىڭ ھەممىسى Google نى كەسىپنىڭ چەكلىنىدىغان ساھەلىرىنى تەتقىق قىلىدىغان ماركا دەپ قارايتتى، ئەمما مىكروسوفت مەڭگۈ ئۇنداق قىلمايدۇ، ئۇ تېخى يېقىنلاشماي تۇرۇپلا ھەممە جايدا ئاگاھلاندۇرۇش بېرىپ بولىدۇ. Yada Yada ئۇچۇرنىڭ ئۆزىلا ناھايىتى ياخشى ئىسپات.

پەن-تېخنىكا خەۋەرلىرى تورى CNET تىن «ماسساچۇستس سانائەت پەنلىرى ئىنستىتۇتى تېخنىكىلىق باھالىشى» غىچە، «بۈگۈنكى ئامېرىكا» شۇنداقلا «ۋاشىنگتون پوچتا كېزىتى» بۇ ئاخبارات تاراتقۇلىرىنىڭ ھەممىسى ماقالىدا Google نىڭ شىركەت ۋە ئىشلەتكۈچىنىڭ شەخسىيەتكە بولغان ئېنىق ئەسكەرتىشىنى تىلغا ئالغان، بۇ Google غا پاك ئاتاق ئاتا قىلدى، چۈنكى بۇ سۆزلەر ئىشلەتكۈچىگە بىزنىڭ مەقسىتىمىزنى ئېنىق بىلدۈردى.

شۇنىڭغا ئىشىنىمەنكى بىز ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ئالاقە قىلىدىغان ئالتۇن قاندىنى بايقىدۇق، ئەمما يەنە بەزىلەر بۇنىڭدىن خەۋەرسىز.

بىز ئۆزىمىزنىڭ مەخپىي قورالى ئارقىلىق بارلىق گۇمانلارنى مەغلۇپ قىلالايمىز: بىر خىل ئاقىلانە ئەمما ناھايىتى ئاز ئىشلىتىلىدىغان بازارچىلىق تەدبىرى دەل مۇتلەق سەمىمىيەت. بۇ ھەقىقەتەن ئەڭ ياخشى تەدبىر.

مېنىڭ بۇ سىياسەتنى ئەمەلىيلەشتۈرۈشۈم بەلكىم سەل چەكتىپ ئېشىپ كەتكەن بولۇشى مۇمكىن. ھەر قېتىم بىز يېڭى مەھسۇلاتنى ئوتتۇرىغا چىقارغاندا، مەن ئەزەلدىن ئىشلەتكۈچىلەر بىلىشكە تېگىشلىك ھەر قانداق ئۇچۇرنى يوشۇرمايمەن، مېنىڭ تەلىپىم ھېچنېمىنى قالدۇرماي، ھەقىقەتكە يۈزلىنىش، بىزنىڭ ياش ماركىمىزدىن تۆكۈلگەن قىزىل توم چوڭ خەت خۇددى چاقماقتەك مېنى يورۇتاتتى، مەن خۇددى دەمەشنىقە بېرىش يولىدا خىرىستىيان دىنىغا قايتقان پائۇل بۇچېتقا ئوخشاش، دىنىمنى ئۆزگەرتىشنى ئەمەلگە ئاشۇردۇم. سەن كۆپچىلىككە قانچە كۆپ نەرسىنى ئاشكارىلىساڭ، ئۇلار سېنىڭ ئۇلارغا زىيان يەتكۈزمەيدىغانلىقىغا شۇنچە ئىشىنىدۇ. خۇددى MentalPlex قا ئوخشاش، ئۇ ساۋاق سۇنغان خىرۇستالغا ئوخشاش ئېنىق ھەمدە ئېنىق ئىدى. شۇنداقسىمۇ، ئوخشاش سانلىق مەلۇماتقا نىسبەتەن، كىشىلەر مەسىلىگە ھەمىشە ئوخشىمىغان نۇقتىدىن قارايدۇ، بۇ خىل ئەھۋال يەنە كۆرۈلدى. ناھايىتى ئۇزۇن بىر مەزگىلدە ئىشلەتكۈچى شەخسىيەت مەسىلىسى كۆرۈلمەسلىكى مۇمكىن، ئەمما بىز بۇ مەسىلىگە قانچە قېتىم پەرۋا قىلماسلىقىمىزدىن قەتئىينەزەر، ئۇ ھامان تەكرار دىققەت قىلىنىدۇ.

## مىڭ چاقىرىملىق ئۇزۇن سەپەرمۇ بىرىنچى قەدەمدىن باشلىنىدۇ

مەن مۇنداق يازدىم: «بۇ Google قورال بالداقنىڭ 20-نەشرى، ئىلگىرىكى نەشرى ئەگەر مەۋجۇت بولسا ئۇنىڭ پايدىسىمۇ يوق. كونسى كەتمىسە يېڭىسى كەلمەيدۇ ئەمەسمۇ.» قورال بالداقنىڭ ئىجادىيىتىگە مەسئۇل ئىنژېنېر ئېرىك كۆرگەندىن كېيىن ناھايىتى خۇشال بولدى، ئۇ ئىزچىل يۇمشاق دېتالنىڭ نەشرى يېڭىلانغاندا، ئىشلەتكۈچى تېخىمۇ ئېنىق ئەسكەرتىلىشىنى ئۈمىد قىلاتتى. ئۇ ناھايىتى تېزلا سۆزلىشىش رامكىسىغا ئۆزىنىڭ ئىمزاسى: «مىڭ چاقىرىملىق ئۇزۇن سەپەرمۇ بىرىنچى قەدەمدىن باشلىنىدۇ» نى قوشتى.

مەن قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ تەلپىگە ئاساسەن ماقالە يازغاندا دائىم ئوڭۇشلۇق بولۇۋەرمەيتتى. مىسال ئالسا، ئىشلەتكۈچى چاشقىنەك سىنبەلگىسىنى Google باش بەتتىكى «يا بايدىن يا سايرامدىن» دېگەن توپچىغا توغرىلىغاندا، قانداق خەت كۆرۈنىدۇ؟ بىز بۇنىڭغا دېلىغۇل بولۇپ قارار قىلالىمىدۇق.

ئۇ توپچە ئادەتتىكىگە ئوخشىمايتتى. ئىشلەتكۈچى ئىزدەش قۇتىسىغا ئىزدەش تۈرىدىن بىرنى كىرگۈزگەندىن كېيىن، ئەگەر بۇ توپچىنى باسسا، ئۇلار ھەممىسى ئىزدەش نەتىجىسى بولغان بەتنى كۆرمەي بەلكى نەتىجە تىزىمىدىكى بىرىنچى ئورۇنغا تىزىلغان بەتكە بىۋاسىتە كىرىدۇ، لارى بىلەن سېرگېي ئۆزلىرىنىڭ تېخنىكىسىغا بەك ئىشىنەتتى، ئۇلارنىڭ قارىشىچە بىرىنچى ئىزدەش نەتىجىسى زور كۆپچىلىك ئىشلەتكۈچىگە يېتەرلىك ئۇچۇر تەمىنلىيەلەيتتى. ئەپسۇسلىنارلىقى شۇكى، زور كۆپچىلىك ئىشلەتكۈچىلىرىمىز ئىچىدە «يا بايدىن يا سايرامدىن» بۇ توپچىنىڭ زادى نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىنى بىلىدىغانلار ناھايىتى ئاز ئىدى. شۇنداقتىمۇ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بىزگە دېيىشىچە، ئۇلار باش بەتتىكى بۇ ئىبارىنى كۆرۈشنى ياقىتۇرىدىكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇنىڭدىكى دارتىمىلانغان ئۆزىگە ئىشىنىش پوزىتسىيەسىنىمۇ ياقىتۇرىدىكەن، شۇڭلاشقا، بىز ئۇلارنى ساقلاپ قالدۇق، بۇ ھېسسىيە بىلىشنىڭ ئەقلىي بىلىشتىن غالىپ كەلگەنلىكىنىڭ يەنە بىر ئىسپاتى.<sup>24</sup>

2000-يىلى 12-ئايدا، ئەڭ ئالدىغا تىزىلغان ئىزدەش نەتىجىسىنى «يا بايدىن يا سايرامدىن» توپچىسىنىڭ ئىزاھات يېزىقى سۈپىتىدە كۆرسىتىش تەكلىپىنى بەردىم. بەي چاڭ بۇ خىل ئىزدەش سۈپىتىمىزنى گەۋدىلەندۈرىدىغان ئىپادىلەش شەكلىنى ناھايىتى ياقىتۇردى. سالارمۇ بۇ تەكلىپنى ياقىتۇردى، چۈنكى بۇ بىزنىڭ تور بەتنى تەرتىپكە تىزىشىمىزنىڭ ئالاھىدە ئۇسۇلدا ئېلىپ بېرىلىدىغانلىقىنى ئىشلەتكۈچىگە بىلدۈرەلەيتتى. ئەمما ماركىسى بۇ تەكلىپنى ئانچە ئىشەنچلىك ئەمەس دەپ ھېس قىپتۇ.

ئۇ ئۇدۇللا: «رەتكە تۇرغۇزۇش سەت ئاڭلىنىدىغان سۆز، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا «بەتبۇي»، ئۇ «بىرىنچى ئىزدەش نەتىجىسىگە كىرىش» كە تېخىمۇ مايىل، چۈنكى ئۇ ئىشلەتكۈچىنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ «رەتكە تىز» نىلغانلىقىنى بىلىدىغان ياكى بىلمەيدىغانلىقىنى جەزملىيەلمەيدۇ. ئۇلار ئېھتىمال ئىزدەش نەتىجىسى «نومۇر قويۇش» ياكى «رەتكە تىزىش» ئارقىلىق كەلگەن دەپ قارىشى مۇمكىن. نەتىجىدە ئىككى تەرەپ ئۆزىمىزنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ، ئاخىرىدا ھېچقانداق چۈشەندۈرۈش سۆزى يازمىدۇق.

مەن ئۈسكۈنە ئاسراشقا مەسئۇل سىۋىمغا ئېلىختە يوللاپ، ئۇنىڭ شىركەتنىڭ خەت سانىدۇقىنىڭ ئۆزۈڭدىن جاۋاب قايتۇرۇش مەزمۇنىغا بولغان پىكىرىنى ئالدىم، ھەمدە ئوخشاشلا رەت قىلىشقا ئۇچرىدىم. ئۇ ھەتتا مېنىڭ تورخېتىمنى بىر قېتىم تەھرىرلەپ، ئاندىن ماڭا قايتۇرۇپ يوللاپتۇ.

<sup>24</sup> بىز ئىلگىرى مۇنداق ھېسابات قىلىپ باققان، Google نىڭ ھەر يىلى «يا بايدىن يا سايرامدىن» توپچىسىنىڭ مىليارد قېتىملىق چېكىلىشىگە سەرپ قىلىدىغان بەلباغ كەڭلىكى چىقىمى ۋە كىرىم چىقىمى مىليون دوللارغا يېتىدۇ: ئەگەر ئىشلەتكۈچى بىۋاسىتە باشقا تور تۈزۈمگە كىرسە، ئۇلار Google ئىزدەش بېتىدىكى ئېلاندىن ئاتلاپ كېتىدۇ.

سۆم ئۆزىنى بۇغدايلىقتىكى قارانچۇق دەپ قاراپ، ئۇ ئۆزىنى سىرتقا ئۇچۇر تارقىتىدىغانلارنىڭ باش مەسئۇلى دەپ ھېس قىلىپ، ئۆزىنىڭ خىزمەت دائىرىسىدىكى مەسئۇلىيىتىنى قاتتىق ئىجرا قىلىپ، Google ماركىسىنىڭ ئادەتتىكىدەك بولۇپ قېلىشىنى توسىدىكەن. ئەگەر قايسى ماقالە Google ساقلانغان تېكىستلەر ئۆلچەمگە يەتمىدى دەپ ھېس قىلسا، ئۇ قايتىدىن يازىدىكەن. بىر قېتىم، ئالدىنقى كۈنى كەچتە بىر پارچە ئېلخەتنى يېزىپ پۈتتۈرۈپ، ئىككىنچى كۈنى يوللىماقچى بولغاندا، شۇ كۈنى كېچىدە كۆزگە قايلىپ تۇرىدىغان غەلىتە بىر ماقالە خاتالىقى كۆرۈلدى، مەن دەرھال ئۇنى ئىزدىدىم. ئەسلىدە ئۇمۇ دەل ئۇنىڭ خاتالىقى ئىكەن. يەنە بىر ئىش ئېنىق ئەينى چاغدا خەتنى ئۆزگەرتىشىنى تەلەپ قىلىپ، بۇ خىل خاتالىق كېلىپ چىقىپتۇ. ئۇلار توردا مۇنازىرە قىلغان ۋاقىتتا مەزمۇنىمۇ ماڭا كۆچۈرۈپ يوللايتتى، ئەمما مەن جاۋاب قايتۇرمىغان، ئەينى ۋاقىتتا ئەتىگەن سائەت بىر يېرىم بولغان بولۇپ، مەن ئاللىبۇرۇن ئۆيگە قايتقان.

بىر قانچە يىلدىن كېيىن، سۆم بۇ ئىشنى ماڭا چۈشەندۈردى. سۆم مېنى ئەسكەرتىپ مۇنداق دېدى: «ئەينى ۋاقىتتا بىزنىڭ ناھايىتى مۇھىم بولغان مەھسۇلات ئېلان قىلىش پائالىيىتىمىز بار ئىدى، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئۆيگە قايتىمىغان، ھەم ئۇخلىمىغان. بىز ئىشلەتكۈچىلەرگە ئىنكاس قايتۇرماقچى ئىدۇق، ئەمما ئەينى چاغدا ئادەم يوق ئىدى، چۈنكى سەن ئۆيگە قايتىپ ئۇخلاپ قاپسەن.» ئۇ ئەسلىدە چاقچاق قىلماقچى ئىكەن، ئەمما ئەمەلىيەتتە ھەقىقەتەن شۇنداق بولمىدى. مېنىڭ ئۆزۈمنىڭ ئائىلىسى بار، خىزمەتتىن سىرت ئۆزۈمنىڭ تۇرمۇشىم بار، ئۇ ئىش ئېنىق بولغاندا بۇ ئىشلار بىلەن نېمە كارى. مېنىڭ بىر كۈنۈم ئەتىگەن سائەت 6 دە باشلىنىدۇ، لېكىن ئۇلارنىڭ بىر كۈنى دەل مۇشۇ ۋاقىتتا ئەمدىلا ئاخىرلىشىدۇ. ئۇلار ساڭا ئېھتىياجلىق بولغان ۋاقىتتا، بەلكىم سەن بولۇشۇڭ، بەلكىم بولماسلىقىڭ مۇمكىن—مەيلى قايسى خىل ئەھۋالدا بولسۇن، ئۇلار ئۆزىنىڭ ئەڭ ياخشى دەپ قارىغان ھۆكۈمى بويىچە ئالغا ئىلگىرىلەپ كېتىۋېرىدۇ. ھېچقانداق ئىش شىركەتنىڭ ئالغا ئىلگىرىلىشىنى توسۇپالمايدۇ.

سەندى مېنىڭ بازارچىلىقنىڭ مەسئۇلى بولۇپ ئۆستۈرۈلگەنلىكىمنى مەخپىي تۇتۇپ، پەقەت بىزنىڭ قوشۇنىمىزنىڭ ئىچىدىكى ئەزالارغا دېيىشنىڭ سەۋەبىمۇ بەلكىم مۇشۇ بولۇشى مۇمكىن. گەرچە 2000-يىلى 12-ئاي بىزنىڭ تۇنجى پايدا ئالغان ئېيىمىز بولسىمۇ، ئەمما لارى بىلەن سېرگېيغا نىسبەتەن، تەشكىلنىڭ ئىچىدە بىر باشقۇرۇش قاتلىمى قوشۇشنى ئۇلارنىڭ قوبۇل قىلالمايدىغانلىقىغا ئىشىنىمەن. بازارچىلىق باشقۇرۇش قاتلىمىدىكى بىر خىزمەت ئورنى شىركەتتىكى باشقا بۆلۈملەرگە قانداق ئۇچۇر يەتكۈزىدۇ؟ بۇ بازارچىلىقتا ئەھمىيەت بەرگەنلىكتىن دېرەك بېرەمدۇ؟ مەن ئەينى چاغدا مەسئۇل ئىشلىرىمنى ھەمدە فۇجى سالىي قالدۇرۇپ كەتكەن خىزمەتنى قىلاتتىم، ئەمما پروگرامما تۈزۈش ئەمەس ئىدى. مەن بۇ قېتىملىق ئۆستۈرۈشنى ئاكتىپ بىر قەدەم دەپ قارايتتىم. مەن بىر ماركى ئاساسىنى ياراتتىم ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزنىڭ سىرتقى تەشۋىقاتىمىزنى ناھايىتى تەرتىپلىك ئورۇنلاشتۇردۇم. مەن ھازىر Google نىڭ ئاۋازى، ھېچ بولمىغاندا سەندى مېنى ئازراق بولسىمۇ ئېتىراپ قىلىنسا دەپ ئويلايدۇ. 2001-يىلى باشلانغاندا، يېڭى بىر يىلدا ئىشلەتكۈچىلىرىمىز بىلەن داۋاملىق ئەسراپلىشىپ تۇرۇشىمىزنى كۈتىمىز. مېنىڭ يېڭى دوئىلىم ئىشلەتكۈچىلەر ئوتتۇرىغا قويۇۋاتقان نۇرغۇن مەسىلىلەرگە ئامال قىلىپ جاۋاب بېرىش.

## ئون تۆتىنچى باب

# Google بومبا ۋە ئېلخەت كاشلىسى

Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىش Google نىڭ تەرەققىيات سۈرئىتىنى ئۇچقاندەك ئالغا ئىلگىرىلىتىۋەتتى. Google كۈندىلىك خاتىرە قوشۇندىكى كىلائۇس كارىدورنىڭ بىر تەرىپىدىكى تامغا 3 فۇت ئېگىزلىكتىكى يۆگىمە قەغەزگە رەڭلىك قەلەم بىلەن تور ئېقىم مىقدارىنى تەپسىلىي ھەم ئىلمىي ھالدا دىئاگرامما قىلىپ سىزىپ چاپلاپ قويۇپتۇ. ئەھمىيىتى زور ئابىدىلەرنىڭ ھەممىسىگە خاتاسىز بەلگە قويۇلۇپتۇ، ئوخشاش بولمىغان ئىشلەتكۈچىلەر توپى پەرقلىق رەڭلەر بىلەن ئىپادىلىنىپ [Google نىڭ ئۆزىنىڭ تور تۇراسىدا ئىزدىگەن ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ھەمكارلاشقۇچىلىرىمىزنىڭ تور تۇراسى (مەسىلەن Netscape ۋە Yahoo) دا ئىزدىگەن ئىشلەتكۈچىلەر سېلىشتۇرۇلما قىلىنغان]. ئاشۇ ئېقىم مىقدارى رەسمىدىن، ئالدىدا سۇس يېشىل تاغ ئېتىكى، ئارقىسىدا ھەرە چىشىدەك توق يېشىل تاغ چوققىسى، ئۇنىڭ ئارقىسىدىن كۆك رەڭلىك ئېگىز قەد كۆتۈرگەن تاغ تىزمىسى، يەنە ئارقىسىدا بېنەپشە رەڭلىك ئالپىس تېغىدەك توپ توپ كىچىك تاغلارنى كۆرەلەيمىز. تاغ چوققىسى دۈشەنە كۈندىكى ئېقىم مىقدارىنىڭ ئۆزلىشىگە ۋەكىللىك قىلسا، ئىككى ياقىتىكى تاغ جىلغىسى تور ئېقىم مىقدارىنىڭ ھەپتە ئاخىرىدا تۆۋەنلىگەنلىكىنى ئىپادىلەيدۇ.

Google خىزمەتچىلىرى ئۆزلىرىنىڭ خىزمەتكە چۈشكەن ۋاقتى ياكى باشقا مۇھىم ئىشلىرى (مەسىلەن، Google ئۈزۈم ھارىقى كۈلۈپىنىڭ قۇرۇلۇشى) نى بۇ رەسىمدە باھا يېزىپ ئەسكەرتىپ قويدۇ. ئۈستىدە يەنە Google نى زىيارەت قىلغان بىر قىسىم داڭدار كىشىلەرنىڭ ئىمزاسى بار، ئامېرىكىنىڭ سابىق مۇئاۋىن ئەلباشى ئال گور (Al Gore) نىڭ ئىسمىمۇ بار، يەنە سابىق ئەلباشى جىمى كارتر (Jimmy Carter)، ئەنگىلىيە Coldplay مۇزىكا ئەترىتىنىڭ باش ناخشىچىسى كىرىس مارتىن ۋە ئۇنىڭ قىز دوستى گىئۇنپىس پالتروونىڭ ئىسمىمۇ بار. كىلائۇس نىسبىتىنى دەرھال تۆۋەنلەتكەچكە، 300 مىڭ ئىزدەش مىقدارى كىچىك تاغقا ئوخشاش پۈتكۈل دىئاگراممىنىڭ يېرىمىنى ئىگىلىگەن. نىسبىتى ئۆزگەرگەندىن كېيىن، دىئاگراممىنىڭ يېرىم ئېگىزلىكى 3 مىليون قېتىم ئىزدەشنى ئىپادىلەيدۇ. بىر قانچە ئاي ئۆتمەيلا، كىلائۇس نىسبىتىنى قايتىدىن توغرىلىدى، ئوخشاش ئېگىزلىك ھازىر 30 مىليون قېتىملىق ئىزدەشكە ۋەكىللىك قىلىدۇ. مۇشۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، تاغ چوققىسىنىڭ ئېگىزلىكى بۇرۇنقىدەكلا ئۆزۈلۈكسىز ئۆرلەپ، دىئاگراممىنىڭ چوققىسىغا يېتەي دەپ قالدى.

سۆنمىچىر كۈندە دېگۈدەك كۆپچىلىككە ئېلخەت يوللاپ، Google.com نىڭ كۈندىلىك ئىزدەش مىقدارى زور دەرىجىدە ئاشقانلىقىنى دوكلات قىلىدۇ.

مەن 1999-يىلى كېيىنكى يېرىم يىلدا Google غا قوشۇلغان ۋاقتتىن ھېسابلىغاندا، ئۇ چاغدىكى كۈندىلىك ئىزدەش مىقدارى تەخمىنەن 4 مىليون قېتىم ئىدى. بىر ئايغا يەتمىگەن ۋاقتتا، ھەمكارلاشقۇچىلارنىڭ تور تۇراسىدىكى ئىزدەشنى ھېسابقا ئالمىغاندا، Google نىڭ ئۆزىنىڭ تور تۇراسىدىكى ئىزدەش مىقدارى 5 مىليون قېتىمغا يەتتى. يەنە ئىككى ئاي ئۆتكەندىن كېيىن، بىز 8 مىليونلۇق ئۆتكەلدىن ئۆتكەن. 2000-يىلى 9-ئاينىڭ ئوتتۇرىلىرى، بىزنىڭ ھەر سائەتلىك ئىزدەش مىقدارىمىز 1 مىليون قېتىمغا يەتتى. 3 ئايدىن كېيىن، ھەر سېكۇنتتا ئىزدەش مىقدارى مىڭ قېتىمغا يەتتى. تور ئېقىم مىقدارى قىممىتىنىڭ ئىزچىل ئېشىشىغا ئەگىشىپ، كىلائۇس ئەسلىدىكى دىئاگراممىنىڭ يېنىغا بىر قىسىم چوڭراق ئاق قەغەز چاپلاشقا مەجبۇر بولدى.

Yahoo بىلەن بولغان ھەمكارلىقنى تاماملاش ئۈچۈن، يۈرگۈزۈش ئاسراش قوشۇنى بۇنىڭدىن ئىلگىرى جان-جەھلى بىلەن قاتتىق دېتال قۇرۇلۇش خىزمىتىنى ئىلگىرى سۈردى، مەھسۇلات بۆلۈمىمۇ ھازىر پۈتى يەرگە تەگمەي ئالدىراش بولۇپ كەتتى. كومپيۇتېرىمىز ھازىر يېتەرلىك ھېسابلاش ئىقتىدارى بىلەن تەمىنلىنەلەيدۇ، ھەتتا مەلۇم بىر سانلىق مەلۇمات مەركىزى پۈتۈنلەي توردىن ئۇزۇلۇپ قالغان تەقدىردىمۇ، Google تور تۇراسى ياكى ھەمكارلاشقۇچىلارنىڭ ئىزدەش كەسپى توختاپ قالمايدۇ. يېڭى ئىندېكس قۇرغان ۋاقىتتا، تېخنىكا خادىملىرى ئالدى بىلەن بارلىق ھۆججەتلەرنى بىر سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە كۆچۈرۈپ، ئاندىن كېيىنكى سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە كۆچۈرۈشنى داۋاملاشتۇرىدۇ. بۇنداق بولغاندا، ئىزدەش نەتىجىمىزدە بىر قىسىم غەلىتە ئەھۋاللار يۈز بېرىدۇ.

مات كاتتىس (Matt Cutts) ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئالاھىدە ھەر ئايدا بىر ھەپتىدەك، كونكرېت قايسى ھەپتە ئېنىق ئەمەس: ئىزدەش يا كونا سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە يۈزلىنىدۇ، يا يېڭى سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە يۈزلىنىدۇ.» ئەگەر ئىزدەش ئىندېكس يېڭىلانغان سانلىق مەلۇمات مەركىزىگە يوللانسا، ئاندىن يەنە بىر يېڭىلانغان سانلىق مەلۇمات مەركىزى ئوخشاش مەزمۇنى قايتا ئىزدەيدۇ، ئىزدەش نەتىجىسىدە ئاتلاش كۆرۈلىدۇ، خۇددى ئۇسسۇل ئوينىغاندەك، بۇ خىل Google چە «ئۇسسۇل» ئىزدەش قاتارىغا كۆڭۈل بۆلىدىغان نۇرغۇن كىشىلەرنى يۈرەك كېسىلى قىلىپ قويغان. Webmaster World (تور باشقۇرغۇچىلار دۇنياسى) تور تۇراسىدا، باھالىغۇچىلار ھەر قېتىملىق ئىندېكس ئالماشتۇرغاندا بىر ئىسىم قويۇپ، خۇددى بىر قېتىملىق تەيىنلىك بورنىغا ئوخشاش، بىرىنچى بەتتىكى ئىزدەش نەتىجىسىدە يوقالغان تور تۇرلارغا نىسبەتەن، ئۇلارنىڭ زىيىنى بىر قېتىملىق تەيىنلىك بورنىغا ئۇچرىغاندىن قېلىشمايدۇ. Google غا نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئىندېكس ئالماشتۇرۇش ئىندېكسقا تېخىمۇ كۆپ سانلىق مەلۇمات قوشۇشنى بىلدۈرۈپلا قالماي يەنە رەتكە تىزىش ھېسابلاش ئۇسۇلىغا نىسبەتەن ياخشىلاش ئېلىپ بېرىشنى كۆرسىتىدۇ.

Google نىڭ خىزمەت مۇھىم نۇقتىسى ئىزدەش سۈپىتى بىلەن ئۇل ئەسلىھەلەر ئارىسىدا توختىماي يۆتكىلىش، ئەڭ بۇرۇن ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا ئىجاد قىلىنغان «تور بەت رەت تەرتىپى» دىن ئىبارەت بۇ تېخنىكىدا يېڭىلىق يارىتىش ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئۇزۇن ئارامۇناسىۋەتلىك بولۇشىچانلىقىنى يۇقىرى كۆتۈردى. 2000-يىلىنىڭ دەسلەپىدىن باشلاپ ئىشلەۋاتقان سىستېما 1 مىليارد دەرىجىسىدىكى تور بەت ئىندېكسىنى ياراتتى، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئىزدەشكە ئىنكاس قايتۇرۇش سۈرئىتىنى زور دەرىجىدە ئۆستۈردى. 2001-يىلى، خىزمەتنىڭ مۇھىم نۇقتىسى قايتىدىن ئىزدەش سۈپىتىگە قايتتى.

ئۇرسىنىڭ ماڭا دېيىشىچە: «لارى دائىم ئىزدەشنىڭ تەننەرخى ئىنتايىن تۆۋەن»، ھەر قېتىملىق ئىزدەشكە سەرپ بولىدىغان خىراجەت ھەقىقەتەن ئاز. تىجارەت كىرىمىنىڭ يامان ئەمەسلىكىنى ئويلاشقاندا، بىزنىڭ تېخىمۇ كۆپ ئىشلارنى قىلىشقا قۇربىمىز يېتىدۇ،» پۇل خەجلىپ ئىزدەش سۈپىتىنى ئۆستۈرۈش Google بىلەن رىقابەتچىلەرنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدىكى پەرقنى چوڭايتىدۇ، بىز يۇقىرى سۈپەتلىك ئىزدەش سۈپىتىمىزگە تايىنىپ ئۆزىمىزنىڭ ماركىسىنى تىكلىيەلەيمىز. باشقا ئىزدەش شىركەتلىرى ئوخشاش سېلىنما ياكى تېخىمۇ كۆپ مەبلەغ سالغاندىلا ئاندىن بىزگە يېتىشەلەيدۇ. بىز بىر مەيدان تەييارلىق مۇسابىقىسىنى تەشەببۇس قىلىپ، رىقابەتچىلىرىمىزنى ۋەيران بولۇش گىردابىغا پاتۇرۇپ قويالايمىز.

ئۇرسىنىڭ قارىشىچە: «ئىزدەش تەننەرخىنى ئۆستۈرۈش ئەمەلىيەتتە پايدىنى كۆپەيتىدۇ، پايدىنىڭ ئېشىش سۈرئىتى تەننەرخىدىن خېلىلا تېز، شۇڭلاشقا چەت ياقا ئۈنۈمى ھەقىقەتەن يۇقىرى.»

لارى بىلەن سېرگېي ئۈنۈمنى ئۆستۈرۈشنى بەك خالايدۇ، ئەمما ئۇلارنىڭ ئېنىقلىۋالماقچى بولغىنى، ئەگەر كومپيۇتېرغا بولغان سېلىنىمىنى ئىككى ھەسسە كۆپەيتىپ ئىزدەشنىڭ سۈپەت مەسلىسى ھەل قىلىنسا، Google غا نېمە پايدىسى بار، شۇڭلاشقا ئۇلار بىر تەجرىبە ئىشلىدى.

سانجاي گېماۋات ئەسلەپ مۇنداق دېدى: «2000-يىلى، مەن لاررىنىڭ ئىشخانىسىدا ئولتۇراتتىم، لاررى مۇنداق دېدى: «بۇ يەردە 3000 كومپيۇتېر بار، سىلەرنىڭچە بۇ كومپيۇتېرلار بىلەن نېمە ئىشلارنى قىلغىلى بولار، بۇ كومپيۇتېرلار ھېچ ئىشتىن ھېچ ئىش يوق تاسادىپىي پەيدا بولۇپ قالغاندەك كۆرۈنمىسىمۇ، ئۇلارنىڭ بۇ جايدا پەيدا بولۇپ قېلىشىدا چوقۇم بىزنىڭ بىر قىسىم ئەھمىيەتلىك ئىشلارنى قىلىشىمىز لازىملىقىدىن بولغان.» بۇ ئىش مانا مۇشۇنداق باشلانغان.

ئۇرىسىمۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «لاررىنىڭ ئۇنداق دېيىشى بىر سىگنال تارقىتىش ئۈچۈن ئىدى. ئەگەر كومپيۇتېرنىڭ سانى يېتەرلىك بولسا—بىز نېمە ئىش قىلالايمىز؟» ئالدى بىلەن 3000 كومپيۇتېر، ئاندىن يەنە 10000 كومپيۇتېر كەلتۈرۈلدى، كومپيۇتېرنىڭ ھەممىسى ئىزدەش سۈپىتىنى ئۆستۈرۈشكە ئىشلىتىلەتتى. جىق، سانجاي گېماۋات ۋە ئامىت سىڭخال (Amit Singhal)<sup>25</sup> پۈتۈن كۈچى بىلەن ئاتلىنىپ، بارلىق ھېسابلاش ئىقتىدارىنى مەركەزلەشتۈرۈپ، زور كۆلەملىك يېڭىلىق يارىتىپ، Google نىڭ مۇناسىۋەتلىك ئىزدەش نەتىجىسىگە ئىنكاس قايتۇرۇش ئۈنۈمىنى غايەت زور دەرىجىدە ئۆستۈردى. جىقنىڭ قارىشىچە، ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئۈنۈمىنى ياخشىلاشنىڭ ھالقىلىق بىر ئامىلى «تېخىمۇ ئەستايىدىللىق بىلەن ئۇلانما لەڭگەر نۇقتىسىنىڭ تېكىستىنى بىر تەرەپ قىلىش».

بىر ئىندېكىس ئۆز ئىچىگە ئالغان تور بەت قانچە كۆپ بولسا، ئۆزئارا مۇناسىۋەتلىك ئۇلانمىنىڭ ئۇچۇرىمۇ شۇنچە كۆپ بولىدۇ، ئاشۇ ئۇلانما ئۇچۇرىغا مۇناسىۋەتلىك ئۇچۇرلارمۇ شۇنچە كۆپ بولىدۇ، بۇ نۇقتا Google ئۈچۈنمۇ ناھايىتى مۇھىم. ئەمەلىي ئۇلانمىنىڭ چۈشەندۈرۈشى دەل «ئۇلانما لەڭگەر نۇقتا تېكىستى». ئەمەلىيەت ئىسپاتلىدىكى، ئۇلانما لەڭگەر نۇقتا تېكىستى بىلەن ئۇ كۆرسەتكەن تور بەتنىڭ مەزمۇنى بىرلەشتۈرۈش ئۈسۈلى ناھايىتى پايدىلىق. مەسىلەن، كاليفورنىيە ئۇنىۋېرسىتېتى باركلېي شۆبىسىنىڭ بەزى ئۇلانمىسىدا، شۇ مەكتەپنىڭ ئىسپانچە ئىسمى ياكى باشقا ئىسمى يېزىلغان. شۇنداقسىمۇ، ئۇلانما لەڭگەر نۇقتىسىغا بەكلا تايىنىۋالغاندا بەزىدە مەسىلە كېلىپ چىقىدۇ.

جىق چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «بەزى ئۇلانما لەڭگەر نۇقتىسىنىڭ تېكىستى ناھايىتى ياخشى، ئەمما بەزىلىرىنىڭ ئۇنچە ياخشى ئەمەس. ئېسىمدا قېلىشىچە «سوغۇق لىمون تۇخۇم-سۈتلۈك پىرەنىك» دەيدىغان ئىزدەش دائىم MapQuest (خەرىتە سۈرۈشتۈرۈش) نىڭ يېتىگە باشلاپ كېتەتتى. «بۇنىڭ سەۋەبى بىر تور تۇرۇما MapQuest نى كۆرسەتكەن ئۇلانمىدا دەل شۇ ئاتالغۇنى ئىشلىتىپتۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە Google بۇ ئاتالغۇغا بەرگەن ۋەزىن چوڭ ئىكەن. ھەممە نەرسىنىڭ جۈپىتى بولغىنىدەك، «ساتان (Satan) دىنمۇ رەزىل» دېگەن سۈرۈشتۈرۈشمۇ ئوخشاش مەسىلە كۆرۈلدى. 1999-يىلى، بۇ ئۇلانما مىكروسوفت شىركىتىنىڭ باش بېتى<sup>26</sup> نى كۆرسىتىپتۇ. سېرگېي سىنىدىغا، ئۇنىڭ مۇخبىرلارغا، بۇ «تور بوشلۇقىدىكى كىۋانت تەۋرىنىشى كەلتۈرۈپ چىقارغان نورمالسىزلىق» پەيدا قىلغان نەتىجە دېيىش ھەققىدە كۆرسەتمە بېرىپتۇ. بۇ بىمەنە ئىشنى چۈشەندۈرۈش ئۈچۈن، قارىغۇلارچە توقۇلغان بۇ بىر جۈملە سۆز ئاخبارات خەۋەرلىرىدە ئەسلى پېتى بىر قانچە قېتىم نەقىل ئېلىندى.

ئالدىمچىلىق خاراكتېرىدىكى ئۇلانما تىلى بەزىدە مەقسەتلىك قىلىنغان قىلمىش بولىدۇ. تور باشقۇرغۇچىلارنىڭ بايقىشىچە، ئۇلار قەستەن مۇئەييەن ئۇلانما لەڭگەر تېكىستىدىن پايدىلىنىپ مەلۇم تور بەتنى كۆرسىتىش ئارقىلىق مۇئەييەن ئىزدەش تۈرىنىڭ رەت تەرتىپىنىڭ نەتىجىسىگە تەسىر كۆرسىتىدۇ، بۇ خىل ئويۇننى Google «بومبا» دەپ ئاتايدۇ. ئەڭ بېشىمى ئاغرىتىدىغان Google بومبىسى «ئۇنىسز بومبا». 2000-يىلى ئامېرىكا ئەلباش سايلىمى مەزگىلىدە، بۇ خىل تۈر بىلەن يوللانغان ئىزدەش نەتىجىسى جورج بۇشنىڭ ئەلباش رىقابىتىدە ئىشلىتىدىغان تاۋارلارنى ساتىدىغان توردىكى دۇكانغا باشلاپ بارىدۇ. بۇشنى

<sup>25</sup> ئامىت سىڭخال 2000-يىلى 12-ئايدا Google غا كىرگەن، ئۇ باش بولۇپ Google نىڭ ئىزدەش سۈپىتىنى ياخشىلاشقا مەسئۇل.

<sup>26</sup> 2004-يىلى، مىكروسوفتنىڭ ياخشىلانغان MSN (بىر خىل شۇئان پاراڭلىشىش يۇمشاق دېتالى) ئىزدەش موتورىدا «ساتاندىنمۇ رەزىل» دەپ ئىزدىگەندە، Google ۋە مىكروسوفت ئىككى شىركەتنىڭ تور تۇراسىنى كۆرسىتىدۇ، ئەمما ئەگەر «رەزىل كارخانا» دەپ ئىزدىگەندە، مىكروسوفتنىڭ ئۆزىنىڭ باش بېتىگە بىۋاسىتە كىرىدۇ.



قوللايدىغانلار بۇنىڭدىن قاتتىق نەپرەتلەندى، مەن خېرىدارلار مۇلازىمىتىگە مەسئۇل كىشى بولۇش سۈپىتىم بىلەن، ئوتتۇرىغا چىقىپ چۈشەندۈرۈشكە توغرا كەلدى. مەن بۇش تورتۇراسىنىڭ خىزمەتچى خادىملىرى بىلەن ئالاقە قىلىپ، بۇنى Google مەقسەتلىك قىلمىغانلىقىنى چۈشەندۈردۈم. ئاندىن ئوخشاش مەزمۇندىكى بىر يازمىنى تەييارلاپ، خېرىدار مۇلازىمەت ۋەكىلىگە تاپشۇرۇپ، ئىشلەتكۈچىگە جاۋاب قايتۇرۇشقا ئىشلىتىشكە بەردەم. ئەمما ئەڭ ياخشى جاۋابنى بۇ خىل مەسىلىگە ئىنتايىن پىششىق بولغان بىرى بەردى.

ئالىي سوت مەھكىمىسى 2000-يىللىق ئەلباش سايلىمىنىڭ نەتىجىسىنى ھۆكۈم قىلىپ بىر قانچە ئايدىن كېيىن، ئېرىك شىمىت ئۇنىڭ دوستى ئال گورنى Google شىركىتىدە نۇتۇق سۆزلەشكە تەكلىپ قىلدى، مەزمۇنى سايلام رىقابىتى پائالىيىتى، ئىنتېرنېت، مۇھىت مەسىلىسى شۇنداقلا ئۇ قىزىقىدىغان باشقا مەزمۇنلارغا چېتىلاتتى.

ئال گور بىزنىڭ نۇرغۇن توك ۋېبلىسپىتلىرىمىزدىن بىرنى مىنىپ، بىزنىڭ جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىنىمىزغا قاتناشتى. ئۇ بىر تەرەپتىن ۋېبلىسپىتتىن چۈشۈپ مىكروفوننى ئالغاچ، يەنە بىر تەرەپتىن «مەن ۋاشىنگتوندىن ھەيدەپ كەلدىم» دېدى، كۆپچىلىك ئاڭلاپ قاقاقلاپ كۈلۈپ كەتتى. ئۇ چاقچاق قىلىپ مۇنداق دېدى: «سىلەر بەلكىم مېنى «كېيىنكى نۆۋەتلىك ئەلباشى، دەپ ئويلاپ تونۇغان بولغىنىڭلار. « ئۇنىڭ چاقچىقى قىزىغىن ئالقىشقا ئېرىشتى. سوئال سورايىدىغان باسقۇچقا كەلگەندە، Google نىڭ بىر خىزمەتچىسى ئال گوردىن بۇنىڭ ئاشۇ Google بومبىسى بىلەن تونۇشامسىز دەپ سورىدى، ئۇ ھەئە دېدى.

ئۇ ئۇلاپلا يەنە مۇنداق سورىدى: «ئۇنداقتا ئۇ ئىشقا قانداق قارايسىز؟»

ئال گور سەل تۇرۇۋېلىپ، ئەتراپقا قارىۋېتىپ، خۇددى سىنغا ئېلىۋاتقان ئادەم ياكى مۇخبىر باردەك، ئەينى چاغدا ئۆيدە گەرچە Google نىڭ خىزمەتچىلىرى لىق تولغان، بەزىلەر قاتلانما ئورۇندۇقتا ئولتۇرغان بولسا، بەزىلەر تېخىمۇ ئېنىق كۆرۈش ئۈچۈن شىرەنىڭ ئۈستىدە ئۆرە تۇرۇۋاتقان بولسىمۇ، ئەمما سىنغا ئالدىدىغان ياكى مۇخبىرلار يوق ئىدى.

ئاخىرىدا، كاۋاپمۇ كۆيەيدىغان زىخىمۇ كۆيەيدىغان قىلىپ ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىنى مۇنداق بايان قىلدى: «ھە، مېنىڭچە سىلەر سۇنئىي ئەقلى ئىقتىدار تېخنىكىسىنى بايقىدىڭلار.»

شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە يىلدا، ئىشلەتكۈچىلەر تېخىمۇ كۆپ Google بومبىسى ياسايدۇ، «فىرانسىيە ئارمىيەسى غەلبە قىلدى» دىن تارتىپ «باشقۇرۇش يىراقلاپ كېتىش» كىچە، يالغۇز بۇلارلا ئەمەس. ئالدىنقىسى Google نىڭ ساختا خاتالىق يېتىنى كۆرسىتىدۇ، ئۈستىدە «سىز ئىزدىگەن فىرانسىيە ئارمىيەسى غەلبە قىلدى» دېگەنگە ماس كېلىدىغان ھېچقانداق ھۆججەت يوق» دەپ يېزىلغان. سىز راستلا فىرانسىيە ئارمىيەسىنىڭ قارشى تەرەپنى يەڭگەنلىكىنى ئىزدەمسىز؟». كېيىنكىسى Google پاي چېكىنى بازارغا سېلىشنىڭ ھارپىسىدا يۈز بەرگەن، بۇ ئىزدەش ئىشلەتكۈچىنى بىۋاسىتە Google نىڭ تورتۇراسىدىكى باشقۇرغۇچىلار قوشۇنىنى تونۇشتۇرۇش بېتىگە يۆتكەلدى. پەقەت مۇشۇ نۇقتىدىن قارىغاندىمۇ، بىز ئاشۇ Google نى تەنقىدلەيدىغان كىشىلەر شۇنى ئىسپاتلىيالايمىزكى، Google ھېچ قاچان ئىزدەش نەتىجىسىنى باشقۇرمىدى، ھەمدە ھېچ كىمنى قەستەن تەرك ئەتمىدى ياكى قوغدىمىدى.

## پوچتالىيون ئەپەندى، سەل كۈتۈپ تۇرۇڭ

ھەر قېتىم Google بومبىسى پەيدا بولغاندا، مەن ناھايىتى ئوسال بولۇپ كېتىمەن. مەن قولۇمدىكى

بارلىق ئىشلارنى قويۇپ تۇرۇپ، بار كۈچۈم بىلەن ماركىمىزنىڭ ئوبرازىغا داغ تەگكۈزىدىغان ئوتلارنى ئۆچۈرۈمەن، ئەمما مەن ئەڭ نەس باسقۇنى ئەمەس، بىزنىڭ بىردىنبىر خېرىدار مۇلازىمەت ۋەكىلىمىز ماركس ئېردىستېين، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ تور خېتىدىن توختىماي كېلىۋاتقان بومبىلىرىغا يۈزلىنىپ تۇرىدۇ.

ماكس ئېردىستېين ئەمدىلا ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنى پۈتتۈرۈپ، تارىخ پەنلىرى بويىچە باكلاۋۇرلۇقنى ئالغان. ئۇ شىركەتكە خىزمەت ئىزدەپ كەلگەندە، Google ئېھتىياجلىق ھەر قانداق خىزمەتنى قىلالايدىغانلىقىنى ئوتتۇرىغا قويغان، ئۇنىڭ ۋەزىپىسى دەسلەپتە «Google دوستى» نىڭ شۇئان ئالاقىسى دېگەندەكلەرنىڭ پىلان لايىھەسىنى يېزىش، يەنە ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ تورخېتىگە جاۋاب يېزىش بولغان. سىندى بازارچىلىق قوشۇنىنى قايتا تەشكىللىگەندىن كېيىن، ماركس ئېردىستېين بىزنىڭ خىزمەت قوشۇنىمىزغا قوشۇلدى، ئۇ Google نىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللاش بۆلۈمىگە مەسئۇل، بۇ بۆلۈم ئەينى ۋاقىتتا ھەقىقەتەن دەلدە ئىشلىشىپ ئاران ماڭاتتى، پۈتكۈل بۆلۈم ماركس ئېردىستېين، بىر يان كومپيۇتېر ھەمدە مىكروسوفت Outlook يۇمشاق دېتالى (بىر ئىشخانا يۈرۈشلۈك دېتالىنىڭ تەركىبى قىسمى) دىن تەشكىل تاپقان ئىدى.

ماكس ئېردىستېين خېرىدار مۇلازىمىتىنىڭ ئۆزىنىڭ بارلىق ۋاقتىنى ئالدىغانلىقىنى پەقەت ئويلىمىغان ئىدى، بىراق ئۇ ئۆزىنىڭ خۇددى ماشىنا ئادەمدەك، ھەر كۈنى دۇنيانىڭ ھەر قايسى جايلىرىدىن كەلگەن 1000 دىن ئارتۇق ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرىدىغانلىقىنى بايقىدى، ئېغىر بېسىمدا، ئۇ پەقەت قىسقىلا جاۋاب قايتۇراتتى: «رەھمەت! Google نى داۋاملىق ئىشلىتىڭ!».

ئىنگىلىزچە بولمىغان ئېلخەت ئەڭ چوڭ مەسىلىگە ئايلاندى، بىز ئىشلەتكۈچىنىڭ بىزنى ماختىغان ياكى تەنقىد قىلغانلىقىنى بىلەلمىدۇق. بىز تورسىز تەرجىمە يۇمشاق دېتالنى سىناپ باقتۇق ئەمما تەرجىمە نەتىجىسى بىزنى ئەكسىچە نېمە دېمەكچى بولغانلىقىنى تېخىمۇ بىلەلمەيدىغان ھالغا كەلتۈرۈپ قويدى.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، سېتىشقا مەسئۇل مۇئاۋىن باش مۇدىر ئومىد ئاغرىنىشقا باشلىدى، ئۇنىڭ دېيىشىچە ئېلان سودىگەرلىرى ۋە ئىزدەش مۇلازىمەت خېرىدارلىرىنى قوللاشقا ئەھمىيەت بېرىشىمىز كېرەك ئىكەن. ماركس ئېردىستېين بۇ تەرەپتە ياردەم بېرەلمەيدۇ؟ بۇ كىشىلەر ئادەتتىكى ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ئوخشىمايدۇ، ئۇلار Google نىڭ تىللا تۆكۈلىدىغان دەرىخى تۇرسا، ماركس ئېردىستېيننىڭ ئەينى ۋاقىتتىكى خىزمەت مىقدارىنىڭ كۆپلۈكىدىن چېكىگە يەتكىلى بولمايتتى، جاۋاب قايتۇرۇپ بولالمىغان ئېلخەت توپلىنىپ بارغانسېرى كۆپىيىپ كەتتى، سېرگېي ناھايىتى ئۈنۈملۈك قاراشتىن بىرنى ئوتتۇرىغا قويدى، ئۇ مۇنداق دەپ سورىدى: «بىز نېمە ئۈچۈن چوقۇم بۇ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئېلخەتلىرىگە جاۋاب قايتۇرمىساق بولمايدۇ؟»

سېرگېينىڭ قارىشىچە، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ مەسىلىسىگە جاۋاب قايتۇرۇش ئۈنۈمى ئىنتايىن تۆۋەن قىلىشىم بولۇپ، ئەگەر ئۇلار خەت يېزىپ Google نىڭ مەسىلىسىنى كۆرسەتسە، بۇنداق ئېلخەت قىممىتى بار ئۇچۇر ھېسابلىنىدۇ، بىز مەسىلىنى خاتىرىلەپ، ئاندىن ياخشىلىشىمىز كېرەك. ۋاقىت ۋە كۈچ سەرپ قىلىپ ئۇلارغا بىز خاتالىقنى ئوڭشاشقا تىزىم دەپ چۈشەندۈرگەندىن، ئالدىدىكى ئۇسۇل ئىشلەتكۈچىنى تېخىمۇ خۇشال قىلىدۇ. ئەگەر ئىشلەتكۈچى ئېلخەت يوللاپ بىزنى ماختىغان بولسا، بىزنىڭ جاۋاب قايتۇرۇشىمىزنىڭ پەقەت ھاجىتى يوق، چۈنكى ئۇلار بىزنى ناھايىتى ياخشى كۆرۈپ بولدى. شۇڭلاشقا، جاۋاب قايتۇرمىساقلا تېخىمۇ ياخشى ئەمەسمۇ؟ بولمىسا، ئاپتوماتىك جاۋاب قايتۇرۇش پروگراممىسىدىن بىرنى تۈزۈپ، كۆپ قىسىم ئەھۋاللارنىڭ ھەممىسىگە ماس كېلىدىغان جاۋاب مەزمۇنىنى ئىختىيارىي ھاسىل قىلساق، بۇ ئەڭ ياخشى ئۇسۇل ئەمەسمۇ؟

شىركەت قۇرغۇچىسىنىڭ ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرۇش خىزمىتىگە ئانچە كۆڭۈل بۆلمەسلىكىنى كۆزدە تۇتقاندا، ئۇلار ماركس ئېردىستېيننىڭ خىزمىتىنىڭ بىر خىل مەنسىز، ھېچقانداق نەتىجە تۇيغۇچى يوقلۇقىدىن كېلىپ چىققان ئازابغا نىسبەتەن ھېسداشلىق قىلىشتىن سۆز ئاچقىلى بولمايدۇ. ئۇندىن باشقا، شىركەتنىڭ دەسلەپكى ئىگىلىك تىكلەش باسقۇچىدا، لارى بىلەن سېرگېي ئىلگىرى ئۆز قولى بىلەن ھەممە ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرغان، ئۇلار ئۆزۈمۈ كود يازاتتى، شىركەتنىڭ تۇغىنى لايىھەلەيتتى ھەمدە تاراتقۇلارنىڭ سوقاللىرىغا ئۆزى

تاقابىل تۇراتتى. بۈگۈنكى كۈندە، شىركەتتە تېخىمۇ كۆپ مەنبە بار بولدى، Google مۇ ئىلگىرىكى بىر كىچىك تۈردىن تەرەققىي قىلىپ قانات-قۇيرۇقلىرى يېتىلگەن چوڭ شىركەتكە ئايلاندى، بۇ خىل پارىتلاش خاراكتېرىدىكى ئۆزگىرىش ئېلىپ كەلگەن نۇرغۇن ئۇششاق ۋەزىپىلەرگە نىسبەتەن، كىم يەنە نېمىدىن ئاغرىنالايتتى؟

مەن ئاخىرى شۇنى ھېس قىلدىمكى، بۇ مەسىلىنى ھەل قىلىشتا، يەنىلا سانلىق مەلۇماتتىن جاۋاب ئىزدەش كېرەك ئىكەن. 2000-يىلى باھاردا، مەن ماكس ئېردستېينغا كۈندە قانچىلىك ئېلخەت تاپشۇرۇۋالدىغانلىقى، قانچىلىككە جاۋاب قايتۇرىدىغانلىقىنى ئىستاتىستىكا قىلىشنى بۇيرۇدۇم. مەن سانلىق مەلۇماتتىن دىئاگرامما سىزىپ، ماكس ئېردستېيننىڭ قابىلىيىتىنىڭ يۇقىرى چېكىنى مۆلچەرلەپ، ئاندىن بىزنىڭ ماكس ئېردستېينغا ئوخشاش خىزمەتچىدىن قانچىگە ئېھتىياجلىق ئىكەنلىكىمىزنى مۆلچەرلىگەندە ئاندىن ئېلخەتنى تاپشۇرۇپ ئالغاندىن كېيىنكى 48 سائەت ئىچىدە ھەممىسىگە جاۋاب قايتۇرۇپ بولالايمىز. ئەڭ ئاخىرى، سانلىق مەلۇمات شۇنى ئېنىق كۆرسەتتىكى، بىز ئاز دېگەندە ماكس ئېردستېينغا ئوخشاش خىزمەتچىدىن بىرىگە ئېھتىياجلىق ئىكەنمىز، ئۇنىڭدىن سىرت يەنە تېخىمۇ ياخشى ئېلخەت باشتۇرۇش قورالى بولۇشى كېرەك ئىكەن.

ئادەم بايلىقى بۆلۈمى ئانچە خالاپ كەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە يەنە ئومىدىنىڭ بېسىمى بار، بىراق بىزنىڭ يەنە بىر خېرىدار مۇلازىمەت ۋاكىلى ياللاش تەلپىمىز تەستىقلاندى، بىز يەنە بىر يۈرۈش خېرىدارلار مۇناسىۋىتىنى باشتۇرۇش سىستېمىسىدىن بىرنى سېتىۋالدىغان بولدۇق. مەن دەرھال ئىككى تەرەپتىن تۇتۇش قىلىپ، نىشاننى كۆزلەشكە باشلىدىم. 2000-يىلى ياز كەلگەندە، بۇ ۋەزىپە تېخىمۇ جىددىيلىققا ئۆزگەردى، ئەينى ۋاقىتتا ماكس ئېردستېين ئۆزىنىڭ يېڭى رولىغا ئالماشتان بولۇپ، ئېلان سودىگەرلىرىگە ياردەملىشىپ ئۇلارنىڭ AdWords ئېلان پائالىيەتلىرىدىن تېخىمۇ كۆپ پايدىغا ئېرىشتۈرەتتى. سېتىش قوشۇنى ئۇنىڭغا «Maximizer»<sup>27</sup> دەپ لەقەم قويغان ئىدى.

مەن ماكس ئايرىلىشتىن ئىلگىرى خېرىدارلار مۇلازىمەت خىزمىتىنى سىرتقا ھۆددىگە بېرىشنى سىناپ باقماقچى بولدۇم، ئەمما ھازىر بار خادىملاردىن قىسقا ۋاقىت ئىچىدە ئىزدەش مۇلازىمىتىنىڭ ھەقىقىي مەنىسىنى چۈشىنىپ، خەتلىرىمىزنىڭ ئىنتايىن مۇرەككەپ ئۇسلۇبىنى ئىگىلەپ بولالمايتتى. ماكس سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدىكى ئىچكى توردا خادىم تەكلىپ قىلىپ، بىر قانچە مۇنەۋۋەر نامزاتنى تاپتى، ئۇنىڭ ئىچىدە ئاننا لىندېرۇم ۋە روب راکوۋ بار ئىدى. ئاننا چەتئەللىك ئوقۇغۇچى بولۇپ، ئۇ ئەمەلىيەتتە بىز ئۈچۈن ھەقىقىي ئىشلەپ بېرىۋاتىدۇ، چۈنكى قانۇنغا ئاساسلانغاندا بىز ئۇنىڭغا مائاش بېرىلمەيمىز، روب يۇقىرى مولېكۇلا ئىلمى كەسپىدە ئوقۇۋاتىدۇ.

ئۇلار ناھايىتى تېزلا ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ تورخېتىگە جاۋاب قايتۇرۇش ماھارىتىنى ئىگىلىدى.

بۇ مەزگىلدە، مەن يېڭى ئادەم تەكلىپ قىلىشنى 5 ئاي توڭلاتقاندىن كېيىن، 2000-يىلى 10-ئايدا دېنېس گرىففىنى مەخسۇس خېرىدارلار مۇلازىمەت ۋەكىلى قىلىپ تەيىنلىدىم. ئىلگىرى خادىم تەكلىپ قىلىش جەريانىدا خىزمەت ئىزدىگۈچىلەر مەجەز ۋە يېزىقچىلىق ماھارىتى جەھەتتە خىزمەت تەلپىگە ماس كېلىدىغانلار ناھايىتى ئاز چىقاتتى، ئۇلار ھەممىسى دېگۈدەك Google نىڭ سىرت بىلەن ئالاقە قىلغاندا تەلپ قىلىدىغان گۈزەل ئەدەبىي ئىستېدات ۋە گىرامماتىكا جەھەتتە تەربىيەلەنمىگەن ئىدى، ئەمما دېنېس ھەممە تەلپنى قاندۇرۇپلا قالماي يەنە ئىقتىدارىمۇ كۆرۈنەرلىك ئىدى، كالىفورنىيە ئۇنىۋېرسىتېتى بېرىكېلى تارمىقىنىڭ باكلاۋۇرلۇقىنى ئالغان بولۇپ، ئىجتىمائىي مۇلازىمەت تەجرىبىسىگە ئىگە بولۇپ، سېرگېي بۇ تەرىپىدىن ئىنتايىن رازى ئىدى.

<sup>27</sup> ماكسىنىڭ ئەسلى ئىسمى Max، ئەمما Maximizer بولسا ئەڭ چوڭ قىممەتنى ئالغان ئادەم دېگەن مەنىدە بولۇپ، بۇ جايدا گارمونىك ئاۋاز ۋە قوش بىسلىق مەنىگە ئىگە. - تەرجىماندىن

دېنسى ئىشلىگەن ئاشۇ كۈندىن باشلاپ، بىزدە 3000 پارچە ئېلخەت بېسىلىپ قالغان ئىدى. ھەر خىل مەسىلىلەر ئۈزلۈكسىز كۆرۈلۈۋاتاتتى. بىر سېرىق مەزمۇن ئارتىسى ھېچنېمىگە قارىماستىن بىزدىن ئۇنىڭ ئۆي تېلېفونىنى ئىزدەش موتورىمىزدىن ئۆچۈرۈۋېتىشنى تەلەپ قىلىۋاتاتتى، بىر توپ تارىخ ھەۋەسكارى ئىسرائىلىيە 1967-يىلى ئامېرىكىنىڭ ھەربىي پاراخوتىنى چۆكتۈرۈۋەتكەنلىكىنى جارى قىلىۋاتاتتى، ئۇلار نارازىلىق بىلدۈرۈپ، بىزنىڭ مۇندەرىجىمىزدە ئۇلارنى ئۆچمەنلىك كۆرۈۋېلىشىغا تەۋە قىلىپ قويغانلىقىمىزغا قارشى تۇرۇۋاتاتتى، تۈركىيە تۈركلىرى نارازىلىق بىلدۈرۈۋاتاتتى، چۈنكى ئېرقى قىرغىنچىلىققا ئائىت ئېلان «تۈركىيە» دېگەن ھالقىلىق سۆزگە باشلاپ باراتتى. بۇلار پەقەت دېڭىزنىڭ بىر تال تامچىسىلا خالاس. بىزنىڭ ئېلخەت ساندۇقىمىز پارتلايدى دەپ قالدى، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ مەسىلىسى بارغانسېرى مۇرەككەپلىشىۋاتاتتى، جاۋاب قايتۇرۇشقا بارغانسېرى كۆپ ۋاقىت كېتىۋاتاتتى.

بىزنىڭ ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرۇش سۈرئىتىمىز سېرگېينىڭ ئېسى (غەرەزسىز كۆپتۈرۈۋەتكەن بولۇشى مۇمكىن) دە قالغىنى بويىچە ھەر مىنۇتتا بىردىن ھەر 3 مىنۇتتا بىرگە چۈشۈپ قالغان. دېنسى ۋە روب ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرغاندا، ئەلۋەتتە سېرگېيدەك ئۇنداق خالىغانچە ئىش كۆرمەيدۇ ئەمما سېرگېينىڭ قارىشىچە، بۇ تۆۋەن ئۈنۈمنىڭ باھانىسى ئەمەسكەن. سىندىنىڭ كېيىن بايقىشىچە، بىر قىسىم بېسىلىپ قالغىنىغا بىر ھەپتە بولغان تېخى جاۋاب قايتۇرۇمىغان ئېلخەتلەر سەلبىي ئاخبارات خەۋەرلىرىگە سەۋەب بولۇشى مۇمكىن ئىكەن.

ئۇ بىزنى ئاگاھلاندۇرۇپ: «ئەھۋالنى تىزگىنلىگىلى بولىدى، سەن دەرھال بىر تەرەپ قىل.»

سېينىڭ مۇنداق ئارزۇيۇڭ بولۇپ باققانمۇ: سەن ئەسلىدە بىر يامان ئادەمنىڭ قوغلاپ تۇتۇشىدىن قېچىۋاتسىەن، نەتىجىدە ئىككى پۈتۈڭ پاتقاققا پېتىپ قېلىپ چىقالىدىن؟ مەن ئىككى پۈتۈمنىڭ قورقۇنۇچلۇق يېزىق سازلىقىغا پېتىپ قالغانلىقىنى ھېس قىلدىم، شۇغىنىسى يېزىق ئىشلەتكۈچى تايىنىپ ياردەم ئىزدەيدىغان ئاساس.

مەن يەنە كەينىمگە قايتىپ قايتا-قايتا سىناپمۇ ئانچە ياخشى بولمىغان بىردىنبىر ھەل قىلىش لايىھەسى-سانلىق مەلۇماتقا قايتتىم. مەن سالار بىلەن سانلىق مەلۇمات ھەققىدە مۇنازىرە ئېلىپ بېرىپ، بىزنىڭ قوشۇنغا يەنە بىر خېرىدار مۇلازىمەت ۋەكىلى تەكلىپ قىلىشىمىزغا قوشۇلۇش ھەققىدە ئۇنى قايىل قىلىۋاتاتتىم، ئۇندىن باشقا ئومىد ئېلان خېرىدار مۇلازىمەت خىزمەتچىسى تەكلىپ قىلىش ھەققىدە ئايرىم تەلەپنى ئوتتۇرىغا قويدى. يېڭىدىن ئىككى خىزمەتچى قوشۇلغاندىن كېيىن، ھېچ بولمىغاندا ئېلخەت سانى يەنە بىر قاتلانغۇچە بولغان بىر قانچە ئايدا، بىز بىر ئاز تىنىۋالدۇق. سالارنىڭ ھەيدەكچىلىكىدە، سېرگېي بىزنىڭ بىر نەپەر خېرىدار مۇلازىمەت ۋەكىلى تەكلىپ قىلىشىمىزغا قوشۇلدى. بۇ شۇنى چۈشەندۈرىدۇكى، بۇ خېرىدار مۇلازىمەت ۋەكىلى ھەم ئىشلەتكۈچىنى قوللاشقا مەسئۇل، ھەم ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ خىزمىتىنى بىر تەرەپ قىلىدۇ. بۇ تېخى يېتەرلىك بولمىسىمۇ ئەمما يوق بولغاندىن ياخشى.

ئىنگىلىزچە ئەمەس ئېلخەتلەر ھەقىقەتەن كۆپ بولغانلىقتىن، مەن Google نىڭ بارلىق خىزمەتچىلىرىگە ئۇچۇر تارقىتىپ، ئۇلارنىڭ ئۆزىنىڭ تىل قابىلىيىتىنى جارى قىلدۇرۇپ، ئىچىمىزدىلا تەرجىمە ماھارىتى مەسىلىسىنى قېزىپ چىقىشنى ئۈمىد قىلدىم.

Google خىزمەتچىلىرى ئىنگىلىگەن تىللاردىن ئەرەبچە، خەنزۇچە، ھىندىچە، ھىندونېزىيەچە، ياپونچە، ئىبرانچە، رومىنىيەچە ۋە شىۋېدچىنى ئۆز ئىچىگە ئالاتتى، ئەمما ماڭا نىسبەتەن بۇنىڭ ياردىمى يوق دېيەرلىك ئىدى. ئىنژېنېرلارنىڭ ۋاقتى يوق، ئۇنىڭ ئۈستىگە پۈتۈن كۈن چەتئەل تىلىدىكى ئەخەت ئېلخەتلەرنى كۆرۈپ، ئۇنىڭ ئىچىدىن جىددىي ئۇچۇرلارنى ئىزدەشنى خالىمايتتى. بىز تېخىمۇ ياخشى تېخنىكا ئارقىلىق ئېلخەتلەرنى تۈرلەرگە ئايرىپ، بىر قىسىم ئېلخەتلەرگە بىر تۇتاش جاۋاب قايتۇرۇشىمىز لازىم ئىدى. ئەمما مۇۋاپىق بولغان خېرىدارلار مۇناسىۋىتىنى باشتۇرىدىغان يۇمشاق دېتال تاللاشتا، قۇرۇلۇش تېخنىكىسى تەرەپتىكى ماھارەت

زۆرۈر بولۇپ، بىز ئورناتقان پروگراممىنىڭ ئىقتىدار ئۈنۈمى ۋە بىخەتەرلىكىگە قارىتا باھالاش ئېلىپ بېرىشىمىز كېرەك ئىدى. قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ تۈز باسقۇرغۇچىسى مېكى، بىلۈمىڭدە ماڭا ياردەملىشىپ بۇ ئىشنى قىلىشقا ماقۇل بولدى.

مېكى بىلەن مەن ناھايىتى تېزلا، Google نىڭ بۇنداق ھېچنېمىگە ئەرزىمەيدىغان ئېھتىياجى چوڭ تىپتىكى خېرىدارلار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرىدىغان شىركەتلەرنىڭ دىققىتىنى تارتىمايدىغانلىقىنى بايقىدۇق. ئۇلارنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك زور مىقداردىكى سېتىش مۇئامىلىلىرىنى باشقۇرۇشقا دىققەت قىلىپ، مۇڭلىغان ئون مۇڭلىغان ھەقلىق ئىستېمالچىلارغا مەھسۇلات جەھەتتىن قوللاش تەمىنلەيدىغان شىركەتلەر ئىكەن. بىز كىمىنىڭ مۇھىم يوشۇرۇن خېرىدار ئىكەنلىكىنى پەرقلەندۈرۈشىمىزنىڭ ھاجىتى يوق، سېتىۋالغۇچىنىڭ قىسقىچە تونۇشتۇرۇش ھۆججىتى تەييارلاش ئۈنۈمىمىز يوق. بىز پەقەت ئاددىي بىر قورالغا ئېرىشمەكچى، ئۇ ئېلخەت سانى ۋە جاۋاب قايتۇرۇش سۈرئىتىنى باشقۇرۇشنى ئەمەلگە ئاشۇرىدۇ. بىز كۆپ پۇل خەجلىشىنى خالىمايمىز. ئەپسۇسلىنارلىقى شۇكى، بىزنىڭ بۇ كىچىك سودىمىزنى ھېچكىم ياراتمىدى.

Kana شىركىتى (خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرۇش بىلەن تەمىنلەيدىغان تەمىنلىگۈچى سودىگەر) نى ۋال كوچىسى خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرۇش ساھەسىدىكى يولباشچى دەپ تەرىپلىگەن، ئۇلار تېخى بايىلا پاي پارچىلاش لايىھەسىنى ئەمەلىيلەشتۈرۈپ، تەكشۈرۈش نەتىجىسىدىن كېيىن پاي چىكى باھاسى 1500 ئامېرىكا دوللىرىغا يەتكەن. ۋال كوچىسىنىڭ قارىشىچە، خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرۇش قورالى تور ئىقتىسادىغا نىسبەتەن، خۇددى ئالتۇن كولىغاندا ئىشلىتىدىغان تۆمۈر كۈرەككە ئوخشاش كەم بولسا بولمايدۇ، بىراق بۇ شىركەتلەر خالىغانچە يۇقىرى باھا قويايلىدۇ. eGain شىركىتى (خېرىدارلار تەسۋىرلىشىش مەركىزى ھەل قىلىش لايىھەسى بىلەن تەمىنلىگۈچى) Kana نىڭ رىقابەتچىسى، ئۇلارنىڭ ئەڭ ئەرزان ھەل قىلىش لايىھەسىنىڭ باھاسىمۇ 100 مىڭ دوللاردىن ئاشىدۇ. لاررى بىلەن سېرگېي ئېلخەتكە پەي قەلەم بىلەن قولدا يېزىپ جاۋاب قايتۇرۇشقا رازىكى، ئۇنچە كۆپ پۇل سەرپ قىلىپ باشقىلارنىڭ يۇمشاق دېتالىنى سېتىۋېلىشنى خالىمايدۇ. ئۇنىڭ ئۈستىگە يۇمشاق دېتال تەمىنلەش سودىگەرلىرىمۇ بىزدەك بۇنداق كىچىك ئىگىلىك تىكلەۋاتقان شىركەتلەرگە ئىلتىپات قىلىشنى خالىمايدۇ. بىز ئېھتىياجلىق ھەرقانداق ئالاھىدە ئىقتىدارغا نىسبەتەن، ئۇلار ئاكتىپلىق بىلەن ئىجاد قىلىشقا ھۇرۇنلۇق قىلىدۇ، پەقەت بۇ ئىقتىدارلار باشقا مۇھىم خېرىدارلارغىمۇ پايدا ئېلىپ كېلىدىغان بولغاندىلا ئاندىن ئۇلارنى قورال يۇمشاق دېتالغا توپلاشتۇرىدۇ.

شۇڭلاشقا، بىز نەزىرىمىزنى ئىككىنچى قاتاردىكى شىركەتلەرگە ئاغدۇردۇق، بۇ شىركەتلەرنىڭ تەمىنلەيدىغىنى پارچىلىغىلى بولىدىغان يۇمشاق دېتال لايىھەسى بولۇپ، بىز تېخىمۇ ئىلگىرىلەپ ئۆز ئالدىمىزغا پارچىلىيالايمىز. 6 شىركەتنى باھالىغاندىن كېيىن، بىز قۇرۇلغىنىغا بىر يىل بولغان كارخانىدىن بىرنى تاللىدۇق، مەن تۆۋەندە Miasma شىركىتى (بىر يۇمشاق دېتال شىركىتى) دەپ ئاتىغان شىركەت، ئۇلار بىز ئېھتىياجلىق نەرسىنى تەمىنلىيەلەيدۇ: ئېلخەت باشقۇرىدىغان ئاددىي ھەل قىلىش لايىھەسى، جاۋاب قايتۇرىدىغان تىزىمى ساقلايدىغان يۈرگۈزگىلى بولىدىغان ئۇسۇل شۇنداقلا بىر قىسىم چەتئەل تىللىرىنى قوللاش. Miasma شىركىتى بىزگە 5 كىشىلىك يەككە ئىشلەتكۈچى ئىجازىتى بېرىدىغانلىقىنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، ئۇنىڭدىن سىرت بىر يىللىق سېتىشتىن كېيىنكى ئاسراشنى قوشىدىغان بولدى. ئۇلارنىڭ تېخنىكا خادىملىرى يۇمشاق دېتالنى ئورنىتىش كاماندۇرۇپكا خىراجىتىنى قوشقاندا، ھەممىسى 35000 ئامېرىكا دوللىرى باھا قويدى. مېنىڭچە بۇ باھا خېلى مۇۋاپىق ئىدى.

سېرگېي ئىقتىدار بۆلەكلىرىنى كۆرۈپ بولغاندىن كېيىن، ماڭا مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە تېخنىكىسى خېلى بولىدىغاندەك قىلىدۇ، شۇغىنىسى بىز ئۇلارنىڭ يۇمشاق دېتالنى ئىشلەتكەندىن كېيىن ئۇلار بىزگە پۇل بەرسە بولىدىكەن. شىركىتىمىز كۈنسىرى يۈكسىلىۋاتىدۇ، ئەمما ئۇلار خېرىدارلارغا پايدىلانما تەمىنلىشى زۆرۈر، بىزنىڭ يۇمشاق دېتالنى ئىشلىتىش ئەھۋالىمىزنىڭ مۇناسىۋەتلىك ئۆزگىرىشلىرىنى كۆزىتىش ئارقىلىق، ئۇلار نۇرغۇن نەرسىلەرنى ئۆگىنىۋالىدۇ. مەن ۋە لاررىغا يەنە ئىككى ئىشلىتىش ئىجازەتنامىسى تەمىنلىسۇن. ئۇلار بىزنى ھەقسىز ئىشلەتكىلى قويسۇن، چۈنكى ئۇلار بۇنداق قىلسا ھېچقانداق تەننەرخ كەتمەيدۇ، لېكىن بىز ناھايىتى

ياخشى سىناپ ئىشلەتكۈچىگە ئايلىنىمىز. »

**Miasma** شىركىتى ئەلۋەتتە بىزگە پۇل تۆلىشى مۇمكىن ئەمەس، شۇنداقتىمۇ بىز ئۇلارنىڭ پايدىلىنىش ئىشلەتكۈچىسى بولۇشنى خالىغانلىقىمىز ئۈچۈن، 35000 ئامېرىكا دوللىرى ئومۇمىي باھاسىدىن يېرىمىنى كېمەيتىۋەتتۇق (گەرچە سېرگېينىڭ لوگىكىسى ئانچە چەكتىن ئېشىپ كەتمىگەن بولسىمۇ). بىز ئورنىتىدىغان ۋاقىتنى بېكىتتۇق، بىزنىڭ خىزمىتىمىزدىكى مۇرەككەپ خىزمەتنى ئاددىيلاشتۇرىدىغان تېخنىكىنىڭ كېلىشىنى كۈتۈۋاتاتتۇق.

**Miasma** شىركىتىنىڭ تېخنىكا خادىملىرى ئىشنى ناھايىتى بېرىلىپ قىلىدىكەن، ئۇلار يۇمشاق دېتالىنى ئورنىتىپ بولۇپ، يۇمشاق دېتالىنى قوزغىتى، شۇنىڭ بىلەن بىللە بىزنى تەربىيەلىدى، بىزگە توپ ھالدا ئېلخەت يوللاش مەشغۇلاتىنىڭ ئۇسۇلى ھەمدە خىزمەتداشلارغا تەرجىمە قىلىشقا يوللايدىغان ياكى تېخىمۇ ئىلگىرىلەپ سېتىش مەسلىسىنى مۇنازىرە قىلىدىغان ئېلخەتنى قانداق يوللاش ئۇسۇلىنى ئۆگەتتى. ھەممە خىزمەتلەر پىلاندىكىدەك ئېلىپ بېرىلىۋاتىدۇ، گەرچە بىز ئالىشىش باسقۇچىدا سۈرئەت سەل ئاستى بولسىمۇ ئەمما ھازىر كۈنسىرى ئېغىرلىشىپ كېتىۋاتقان مەسلىنى مۇۋاپىق ھەل قىلغانلىقىمىزغا ئىشىنىمىز. ئورنىتىش خادىملىرىنى ئۇزۇنۇپ قويدۇق، ئاخىرىدا قېپقالغان ئېلخەتلەرنى بىر تەرەپ قىلىش خىزمىتى ناھايىتى تېزلا يېتىشىۋالالايدۇ.

يېڭى باشلىغان ۋاقىتتا، ئازراق كىچىك مەسلىلەر كۆرۈلدى. قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ «مۇتەخەسسس» لىرى **Linux** سىستېمىسى ئورنىتىلغان كومپيۇتېردا **RTF** پىچىم (مول تېكىست پىچىمى) دىكى قوشۇمچە ھۆججەتنى ئوقۇيالىمىدى، شۇڭلاشقا بىزگە ياردەملىشىپ تېخنىكىلىق مەسلىلەرگە جاۋاب قايتۇرالمىدى. بىر قىسىم يول تاللاش قائىدىلىرىدىمۇ بەزىدە كاشلا كۆرۈلەتتى، بىز بىلەن ئالاقە قىلىپ باققان ئىشلەتكۈچىلەر ئۆزلۈكىدىن جاۋاب قايتۇرۇلغان بىر قانچە ئېلخەت تاپشۇرۇۋالدى، كېيىن بىر كۈنى، مەن **Miasma** شىركىتىنىڭ كارخانا ئېلخەت ساندۇقىغا ئەۋەتكەن ئېلخەت قايتۇرۇۋېتىلىپتۇ، سەۋەبىگە يەتكۈزەلمىدى دەپتۇ، ئەجىبا ئۇلارنىڭ شىركىتى ۋەيران بولغانىدۇ؟

بىز ئۇلار بىلەن ئالاقىلاشقاندىن كېيىن، **Miasma** شىركىتىنىڭ خىزمەتچىلىرى ناھايىتى قىزغىنلىق بىلەن ياردەم بەردى، ئىقتىدار ئېھتىياجىمىزنىڭ ئېشىشىغا ئەگىشىپ، داۋاملىق ياماق پروگرامما قىستۇرۇشقا باشلىدى. ئۇلار دوكلات سىستېمىسىنى ئوڭشىدى، بۇنداق بولغاندا بىز قانچىلىك ئېلخەتنىڭ بېسىلىپ قالغانلىقىنى كۆرەلەيتتۇق، ئۇلار يەنە بىزگە ئىنتېرنېت ئارقىلىق يىراقتىن سىستېمىغا كىرىپ زىيارەت قىلىش ئىجازەتنامىسىنى بەردى. بىز دېنسىنىڭ شىركىتىنىڭ ئاستىدىكى مۇلازىمەتلىرىغا ساقلىغۇچ قوشتۇق، كومپيۇتېر دائىم قېتىپ قالغانلىقتىن، سىستېمىنى قانداق قوزغىتىشىمۇ ئۆگىنىۋالدۇق. گەرچە **Miasma** شىركىتى ئېلخەت سىستېمىمىزنى ياخشىلىغان بولسىمۇ ئەمما يۇمشاق دېتالنىڭ ئىجرا قىلىنىشى نىسبەتەن ئاستا ئىدى، دائىم قولدا ئىش سۈرئىتىنى ئۆستۈرۈشكە توغرا كېلەتتى. يېڭى تېخنىكا پۈتۈنلەي قوللىنىلغاندىن كېيىن، بىزنىڭ ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرۇش سۈرئىتىمىز ئىلگىرىدىن ئانچە تېزلىشىپ كەتتى.

بېسىلىپ قالغان ئېلخەتلىرىمىز بارغانسېرى كۆپەيدى، بىر كۈنى ئېلخەت تىزىمىنى تەكشۈرۈپ، 10000 پارچە ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرمىغانلىقىمىزنى بايقىدىم. **Miasma** شىركىتىنىڭ تېخنىكا خادىملىرى قايتا-قايتا تەڭشەپ، مۇلازىمەتچىلىرىنى قايتا قوزغىتاتتى، ئەمما — بىر قانچە ئاي ھەپلىشىش ئارقىلىق — ئاخىرى بىز يەنىلا ۋاز كەچتۇق. بىز ئېلخەتنى بىر تەرەپ قىلىش خىزمىتىنىڭ پۈتۈنلەي قالايمىقانلىشىپ كەتكەنلىكىنى جاكارلاپ، ئاندىن تېخى جاۋاب قايتۇرمىغان ئېلخەتلەرنى ئارخىپلاشتۇرۇپ بېچەتلەپ، ھەممىنى باشتىن باشلىدى. بىر قانچە ئايدىن كېيىن، سىستېما ئاخىرى نورمال ئىشلەيدىغان بولدى، ئەمما ئىزچىل بىز ئارزۇ قىلغان تېز سۈرئەتتە جاۋاب قايتۇرۇش سەۋىيەسىگە يېتەلمىدى. مەن ھەر ھەپتە ئېلخەتنىڭ بېسىلىپ قېلىش سانىنى دوكلات قىلغان ۋاقىتتا، ھەممە جىددىي بېسىم ھېس قىلاتتىم.

سالار مۇنداق سورىدى، **Miasma** شىركىتىنىڭ يۇمشاق دېتالىنى ئىشلەتمىگەن ۋاقىتتا، ئەگەر ماركس

جاۋاب قايتۇرالايدىغان ئېلخەتنىڭ سانى X بولسا، ئۇنداقتا يېڭى قورال ئىشلىتىلىشىگە باشلىغاندىن كېيىن، دېنسى ۋە روبنىڭ جاۋاب قايتۇرالايدىغان ئېلخەت سانى X نىڭ بىر قانچە ھەسسىسى بولمامدۇ؟ ئەگەر بىزنىڭ ھازىرقى بار خىزمەتچىلەر ئۆزىنىڭ قابىلىيىتىگە يارىشا ئىشلىيەلمىسە، ئۇنداقتا نېمە ئۈچۈن تېخىمۇ كۆپ كەسىپ ۋەكىلىنى ياللايمىز؟ مەن مەسىلىنىڭ ئېلخەتكە جاۋاب قايتۇرغۇچى كىشىدە ئەمەس بەلكى سۈرۈشتۈرۈشنىڭ مۇرەككەپلىشىش دەرىجىسىنىڭ ئۆزلىشىگە ئەگىشىپ، چەتئەل تىلىدىكى ئېلخەت شۇنداقلا بىز ئىشلىتىۋاتقان يۇمشاق دېتالنىڭ ئىچكى چەكلىمىلىكىدە ئىكەنلىكىنى چۈشىنىۋاتىمىز.

مەن ئۆزۈمنى خەتەرلىك ئورۇنغا قىستىغان ئىدىم. مەن سېتىۋالغان يۇمشاق دېتال خىزمەت ئۈنۈمىنى ئۆستۈرۈلمەيلا قالماي، ئەكسىچە ئىشلىتىشتىن ئىلگىرىكى سەۋىيەگە يېتەلمىگەن ئىدى. لارى بىلەن سېرگېي بۇ يۇمشاق دېتالنى ناھايىتى ياقتۇراتتى، ئۇلارنىڭ ئۆزلىرىنىڭ شەخسىي ئېلخەتلىرىنى بىر تەرەپ قىلىشنى ئويلاشقاندا، بۇ نۇقتا ئانچە مۇھىم ئەمەس ئىدى؛ خامچوت چەكلىمىسى تۈپەيلىدىن، تېخىمۇ ئىشەنچلىك يۇمشاق دېتال تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەرنى سىرتتا قالدۇرۇشقا توغرا كېلەتتى، بۇ نۇقتا ئانچە مۇھىم ئەمەس؛ يۇمشاق دېتال تەمىنلىگۈچى سودىگەر بىر تەرەپتە تەلپىمىزدىن ئاغرىناتتى، بىر تەرەپتە تىرىشىپ ياخشىلاۋاتاتتى، بۇ نۇقتا ئانچە مۇھىم ئەمەس؛ مۇھىم نۇقتا بىزنىڭ ئىش ئۈنۈمىمىز تۆۋەنلەۋاتاتتى، بۇ قالايمىقانچىلىقنى چوقۇم ئۆزۈم يىغىشتۇرۇشۇم كېرەك ئىدى.

بېسىلىپ قالغان خىزمەتلىرىمىزنى تازىلاش ئۈچۈن، دېنسى بىلەن روب كېچە-كۈندۈز ئىشلەيتتى. بىراق، ئەگەر ئۇلار نىسبەتەن ئاددىي مەسىلىلەرگە ئاۋۋال جاۋاب بەرسە، تېخنىكىلىق سەۋىيەسى يۇقىرىراق مەسىلىلەرگە جاۋاب قايتۇرۇش ۋاقتى تېخىمۇ ئارقىغا سۈرۈلۈپ كېتىدۇ. ئەگەر ئۇلار مەركەزلەشتۈرۈپ تېخنىكا تەرەپتىكى مەسىلىلەرگە جاۋاب بەرسە، ئومۇميۈزلۈك جاۋاب بېرىش نىسبىتى تۆۋەنلەپ كېتىدۇ، چۈنكى بۇ مەسىلىلەرنىڭ جاۋابىنى تېپىشقا تېخىمۇ كۆپ ۋاقىت كېتىدۇ. چەتئەل تىلىدىكى ئېلخەتلەرنى بىر ياققا قويۇپ قويۇشقا مەجبۇر.

مەسىلە ئۈزلۈكسىز كۆرۈلىدۇ، بىز بىلەن ھىندىستاندىكى Miasma شىركىتىنىڭ تېخنىكا قوللاش بۆلۈمى ئارىسىدىكى ئېلخەتلەر قايتا-قايتا تەكرارلاندى، مانا مۇشۇنداق توپتوغرا بىر يىل ئۆتتى. ئەڭ ئاخىرىدا، Miasma شىركىتى ئۇ يۇمشاق دېتالنىڭ پۈتۈنلەي يېڭىلانغان نەشرىنى ئېلان قىلىپ، بىزنىڭ ھەممە مەسىلىلىرىمىزنى ھەل قىلىدىغانلىقىنى جاكارلاپ، ئېلخەت تورى يامغۇردىن كېيىن ھەسەن-ھۈسەن چىققاندا ھالەتكە كېلىدۇ دېدى. شۇنداق بولسىمۇ، بىز يەنىلا ئالدى بىلەن ئىشلەتكۈچىلەرگە مۇلازىمەت قىلىش خىزمىتىنىڭ غايەت زور بېسىمغا بەرداشلىق بېرىپ تۇرمىساق بولمايتتى.

## ئېلخەت ئىلھامى

2000-يىلى 11-ئايدا، مەن تۇنجى قېتىم Google نىڭ يەنە بىر شىركەتنى سېتىۋېلىۋاتقانلىقىنى ئاڭلىدىم. سېتىۋېلىنىدىغان شىركەت «دېجا خەۋەرلىرى» دەيدىغان، Deja News نامىدىكى تور خەۋەرلىرى مۇنبىرى. بىز ئىككىنچى يىلى 2-ئايدا بۇ سودىنى جاكارلىماقچى،

ئەگەر سىز «تور خەۋەر گۇرۇپپىسى» (Usenet) غا ئامراق بولسىڭىز، ئۇنداقتا مېنىڭ تۆۋەندە دەيدىغان مەزمۇنۇم سىزنى نارازى قىلىشى مۇمكىن، كۆڭلىڭىزنىڭ يېرىم بولۇپ قىلىشىڭىزنىڭ ئالدىنى ئېلىش ئۈچۈن تۆۋەندىكى ئابزاستىن ئاتلاپ كېتىڭ. ئەمما سىزنىڭ ئاتلاپ كەتمەيدىغانلىقىڭىزنى بىلىمەن. چۈنكى ئەگەر سىز تور خەۋەر گۇرۇپپىسىنى ياقتۇرسىڭىز، سىزنىڭ كۆڭلىڭىز چوقۇم يېرىم بولىدۇ.

قىسقارتىپ ئېيتقاندا، تور خەۋەرلەر گۇرۇپپىسى ئىنتېرنېت تورىدىن ئىلگىرى دۇنياغا كەلگەن كومپيۇتېر تورى. بۇ خىل مۇلازىمەت 1980-يىلى مەيدانغا كەلگەن بولۇپ، تەتقىقاتچى ۋە ئالىملارغا پىكىر ئالماشتۇرىدىغان سۇپا تەمىنلىگەن، ئۇلار ئېلېكترونلۇق ئېلان تاختىسىدىكى خەۋەرلەر گۇرۇپپىسىدا ئۇچۇرنى چاپلاپ، ئوخشاش كەسىپتىكىلەر بىلەن ئۇچۇرنى ئورتاقلاشقان. خەۋەر گۇرۇپپىسى ئوخشاش بولمىغان تېما تۈرلىرىگە بۆلۈنگەن، مەسىلەن، «comp» كومپيۇتېرغا، «sci» پەن-تېخنىكاغا، «rec» ئىستىراھەتكە ۋەكىللىك قىلىدۇ. چېكىتتىن كېيىنكى ئىسىم ئىككىنچى دەرىجىلىك گۇرۇپپىنى ئىپادىلەيدۇ، مەسىلەن «sci.research.AIDS»، سولدىن ئوڭغا «پەن-تېخنىكا-تەتقىقات-ئەيدىز كېسىلى» نى ئىپادىلەيدۇ. ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ، تور خەۋەرلەر گۇرۇپپىسى ئۈزلۈكسىز تەرەققىي قىلىپ، دەسلەپتىلا يۇقىرىراق نىشاننى قوغلاشتى، تەرەققىياتنىڭ ئاخىرىغا كەلگەندە بىزنىڭ بۇ دەۋرىمىزدە ئومۇميۈزلۈك كۆڭۈل بۆلۈۋاتقان ھەمبەھەرلەش مەسىلىگە ۋەكىللىك قىلىدۇ، خۇددى «rec.arts.movies.slasher» (ئىستىراھەت-سەنئەت-كىنو-قاتىللىق فىلىمى) غا ئوخشاش ھەممىلا جايدا ئۇچراپ تۇرىدۇ، توردىكى ئىككىلىك سىستېمىسىدىكى رەقەملىك ھۆججەتلەر ئۈزۈلمەي پەيدا بولۇپ تۇرىدۇ، بۇنىڭ ئىچىدە تور تۇرغا قويغاندا شىفىرلىغان يۇمشاق دېتال، نەغمە ۋە سۈرەتلەر بار، بۇ مەزمۇنلارنى توردىن چۈشۈرگەندە ئىناۋەتلىك كارتا ۋە ياش ئىسپاتىنى تەمىنلەش كېرەك، ئۇنىڭدىن باشقا، خەۋەر گۇرۇپپىسىدا سۆزلىشىشنىڭ خاراكتېرى ئاددىي ھالدىكى ئىلمىي مۇنازىرىدىن كەسكىن مۇنازىرىگە ئايلىنىپ كېتىدۇ، مەزمۇنلار سىياسىي، دىن شۇنداقلا مۇنازىرە بولۇۋاتقان نۇرغۇنلىغان سۆز تېمىلىرى بار، شۇنىڭدەك «ئادەم تىللايدىغان ئېلخەت» ۋە «تور تاشلاپ بېلىق تۇتۇش قىلمىشى» قا ئوخشاش گەپلەرنى پەيدا قىلغان.

Deja News توختىماي يېڭىلىنىۋاتقان 500 مىليون تورتۇرا ئارخىپىنىڭ جەمگىھى، بۇ ھۆججەتلەرنى 1995-يىلىغىچە سۈرۈشتۈرۈشكە بولىدۇ، ئىچىدە Alta Vista نىڭ قۇرۇلۇش باياناتنامىسى شۇنداقلا Google نىڭ تۇنجى قېتىم باشقىلار تەرىپىدىن تىلغا ئېلىنغانلىقىغا ئوخشاش كلاسسىك مەزمۇنلار بار، ئەپسۇسلىنارلىقى Deja News بۇ مۇلازىمەتنى داۋاملىق قوللاشقا ئامالسىز قالدى. ئەمەلىيەتتە، ھەتتا ئۆزى ئارخىپلاشتۇرۇپ ساقلىغان ھۆججەتلەرنىمۇ ئومۇميۈزلۈك زىيارەت قىلىش مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلىيەلمىدى. ئۈمىدىسىزلىك ئىچىدە، ئۇلار Google نى ئىزدەپ، ئاشۇ سانلىق مەلۇماتلارنى ساقلاپ قېلىشنىڭ يولىنى ئىزدەشنى ئۈمىد قىلغان. لازىم بىلەن سېرگېي ئۇنىڭ قىممىتىنى تونۇپ، تورتۇرا ئارخىپلاشتۇرغان ماتېرىياللارنى قوبۇل قىلىشقا قوشۇلغان، رەتلىگەندىن كېيىن، ئىزدەش ئاسانلىشىپلا قالماي، بەلكى خەۋەر گۇرۇپپىسى مۇلازىمىتىنىمۇ قولغا ئالىدۇ. Google ئاللىقاچان groups.goole.com دا ئۆزىنىڭ خەۋەر گۇرۇپپىسى مۇلازىمىتىنى پىلانلىغان، شۇڭلاشقا بۇ ئىشنىڭ سەۋەب نەتىجە مۇناسىۋىتى بار. شۇنداق بولغان ئىكەن، بۇنداق قىلىش يەنە ئىچ ئاغرىتىشتىن بولۇپ، بۇنىڭغا قاتناشقان ھەممەيلەنگە ناھايىتى ئايان.

تاپشۇرۇش تاپشۇرۇۋېلىش جەريانى ناھايىتى تېزلا يېتىپ كەلدى—Google غا نىسبەتەن ئىنتايىن تېز بولدى، ھەممە ئىشنى قىلىشقا يېشىپ بولالمىدى، مۇۋاپىق لايىھە سۈپىتىدە، يېڭىلا قولغا ئالغان خەۋەر گۇرۇپپىسىنىڭ تارىخى سانلىق مەلۇماتلىرى ئاساسىدا ۋاقىتلىق مۇلازىمەتتىن بىرنى ئېلان قىلدى. شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئىنژېنېرلىرىمىز Deja تور تۇراسىنىڭ سانلىق مەلۇماتلىرىنى تۈرگە ئايرىپ رەتلەپ، تېخىمۇ ياخشى تارقىتىش سىستېمىسى قۇرۇشقا ئاساس سالدى. ۋاقىتلىق تورتۇرا 1995-يىلىدىن باشلانغان ھەممە تور يازمىلىرىنى ئۆز ئىچىگە ئالغان، پەقەت ئىلگىرىكى بىر يىللىق تور يازمىلىرىنى تەمىنلىدى. ئىشلەتكۈچىلەر ئوخشاش بولمىغان گۇرۇپپىلار ئارقىلىق تور يازمىلىرى (ئەمما ئىزدىيەلەيدۇ) نى كۆرەلمەيدۇ، يېڭى ئۇچۇرمۇ تارقىتالمايدۇ، ئەڭ مۇھىمى، ئىشلەتكۈچى ئىلگىرى ئۆزى يازغان يازمىنى ئۆچۈرۈۋەتكەن تەقدىردىمۇ، ئۇلار يەنىلا بۇ مەزمۇنلارنى «يوقىتىپ» ياكى تەلتۆكۈس ئۆچۈرەلمەيدۇ (Deja ئۆچۈرۈلگەن باھالارنى كۆرسەتمەيدۇ، ئەمما بۇ باھالار كونا ساندىدا ساقلىنىدۇ). Deja News نىڭ بىر قىسىم ئىشلەتكۈچىلىرى ئۆزىنى ناھايىتى ئوڭايىسىزلىنىدۇرىدىغان تاجاۋۇز خاراكتېرلىك يازمىلىرىنى كۆرەلەيدۇ، ئۇلارنىڭ ھەممىسى ئەينى چاغدا ئاچچىقتىن ياكى مەس بولۇپ قالغاندا يېزىپ، ئويلىغاندىن كېيىن ئۆچۈرۈلگەن يازمىلار. لېكىن ھازىر بۇ يازمىلار يەنە ئوتتۇرىغا چىقىپ قالدى.



مەن بىر مەيدان بوران-چاپقۇننىڭ كېلىدىغانلىقىنى ئالدىن ھېس قىلدىم.

مەن Deja نىڭ كونا نەشرىدىكى باش بېتى ۋە كۆپ كۆرۈلىدىغان مەسىلىلەرگە جاۋاب ئۈچۈن ماقالە تەييارلىدىم، چۈشەندۈرۈپ Google «نەچچە مىڭ مېگابايت قاندىسىز سانلىق مەلۇمات پاتىقىغا جەڭ ئېلان قىلدى»، يېڭىلانغان پۈتۈنلەي يېڭى نۇسخىدىكى تور خەۋەرلەر گۇرۇپپىسىنى مۇلازىمەت سىستېمىسىغا ئەكىرمەكچى دەپ چۈشەندۈردۈم. مەن تىرىشچانلىقىمىزنى ئېنىق ئىپادىلەپ، ئىشلاردا ناھايىتى تېزلا ئىلگىرىلەش بولىدىغانلىقىنى ئېيتتىم.

2001-يىلى 2-ئاينىڭ 12-كۈنى دۈشەنبە، ئىلگىرىكى Deja.com سەھنىدىن چېكىندى، Google نىڭ ۋاقىتلىق تور تۇراسى پەردازلىنىپ سەھنىگە چىقتى. بىر قانچە سېكۇنت ئۆتكەندىن كېيىن، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ غەزىپى ۋولقاندەك پارتلاپ، ئىنتېرنېتتا شىددەت بىلەن يامراپ، ناھايىتى تېزلا قوبۇللاش ساندۇقىمىزنى كۆمۈۋەتتى. ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللايدىغان خادىملار مەن ئىلگىرى ئۆگەتكەن بويىچە جاۋاب قايتۇرۇپ، «نۇرغۇن مەسىلە ۋە باھا» تاپشۇرۇۋالغانلىقىمىزنى ئېتىراپ قىلدۇق ھەمدە ئاشۇ غەزەپلەنگەن ئىشلەتكۈچىلەرگە، «بۇنىڭدىن كېلىپ چىققان قولايلىق» ھەققىدە بىزنى چۈشىنىشىنى ئۈمىد قىلدۇق. سىندى ماڭا كاپالەت بېرىپ، بۇنداق دېسەك ئەلۋەتتە چاتاق يوق. مېنىڭچىمۇ، ھەر ئىككىمىز يېزىقچىلىقتا ماھىر كەسپىي ئادەملەر بولغان ئىكەنمىز، بۇ ئىشلار ناھايىتى تېزلا ئۆتۈپ كېتىدۇ.

ئەمەلىيەت ئۇنداق بولمىدى. Deja تور تۇراسىدىن پاخشە يېگەن ئەگەشكۈچىلەرنىڭ ئىنكاسى كۈچلۈك بولدى، خۇددى ھەرە ئۇۋۇسىنى چۈۋۈۋەتكەندەك، ئۇلار توپلىشىپ ھۇجۇمغا ئۆتتى. دۈشەنبە چۈشتىن كېيىننىڭ ھەممىسىدە، ئۇلارنىڭ ئېلخەتلىرى بىزنىڭ ئاجىز خېرىدار مۇناسىۋەت باشقۇرۇش سىستېمىمىزنى غۇلتىۋەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە يەنە ئۈزلۈكسىز كېلىۋاتاتتى. سىستېما كاشىلىسى تۈپەيلىدىن تور خەۋەرلەر گۇرۇپپىسى ھەققىدىكى ئېلخەتلەرگە جاۋاب بېرىشكە ئامالسىز قالدۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزنىڭ ئادەتتىكىدەك جاۋابىمىز ئۇ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ غەزىپىنى ئۆرلىتەتتى. خەت ساندۇقىمىز قالايمىقانلىشىپ كەتتى.

مىننەتدارلىقنى بىلمەيدىغان Deja ئىشلەتكۈچىلىرى لارى بىلەن سېرگېينى ھەيران قالدۇردى. بىز ئۆزىمىز پۇل خەلپە تارىخىنىڭ چاڭ-توزانلىرى دۇۋىسىدىن قىممىتى بار ئىنتېرنېت بايلىقلىرىنى قۇتقۇزۇۋالدىق، شۇنداقلا ياخشىلانغان تور خەۋەر گۇرۇپپا مۇلازىمىتىنى ئېلان قىلىشقا كۈچ چىقاردۇق، ئىشلەتكۈچىلەر زىيارەت قىلالايدىغان سانلىق مەلۇماتلار Deja ئىلگىرى تەمىنلىگەن مەزمۇنلاردىن خېلىلا كۆپ. ئۇلار «بۇ ئادەملەر نېمە بولغان؟» لىقنى چۈشىنىلمىدى، ئۇلار ناھايىتى تېزلا جاۋابقا ئېرىشىدۇ؛ بىر قانچە كۈن ئۆتكەندىن كېيىن، كۆڭلىدە رازى بولمىغان خەۋەر گۇرۇپپا ئىشلەتكۈچىلىرى Google نىڭ چوڭ دەۋرۋازىسى ئالدىغىچە كېلىپ، قارشى تۇرۇش سادالىرى شىددەت بىلەن كېلىشكە باشلىدى.

بىر ئىشلەتكۈچى ۋارقىراپ تۇرۇپ مۇنداق دېدى: «ياخشى، سەن ئەبلەخلەر قەستەن قىلغان شۇنداقمۇ، ئۇنداق بولسا ئوخشىتىپراق ئويناڭلار!!! ھازىرغىچە، سىلەرنىڭ پوزىتسىيەڭلار ئىنتايىن مەنۇنىيەتلىك.» ئۇ ئارقىسىدىن بىزنى Firestone شىركىتى بىلەن ئوخشاش دەپ تىلغا ئالدى، بۇ شىركەتنىڭ بالوندا ئەجەللىك كەمتۈكلۈك بولغاچقا، بىخەتەرلىك مەسىلىسى سەۋەبىدىن قايتۇرۇۋېلىنغان. ئەمما مېنىڭ بىلىشىمچە، ھېچكىم rec.arts.sf.starwars (ئىستىراھەت-سەنئەت-فانتازىيە-پىلانېتلار ئارا ئۇرۇش) تىكى 3 يىل ئىلگىرىكى يازمىنى زىيارەت قىلالىغانلىقتىن ئۆلۈپ بەرمەيدۇ.

ۋاينى روسنىڭ قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ يېڭى باشلىقى بولۇپ، ئۇ بۇ خىل ھۇجۇملارغا پەرۋا قىلمايدۇ، ئۇ مۇنداق دېدى: «مۇھىمى بىزنىڭ قىلغان ئىشىمىز توغرا، ئەگەر كىشىلەر ھازىر چۈشەنمىسە، ئۇلار چوقۇم بىر كۈنى چۈشىنىدۇ.»

ئۇنىڭ بۇ بىر جۈملە سۆزى، Google نىڭ ئاممىنىڭ پوزىتسىيەسىگە بولغان قارىشىنىڭ شەكىللىنىشىدە

ئىنتايىن مۇھىم تەسىرى بار. توغرا، بىز ئىلگىرى MentalPlex نى قىلساق ئىشلەتكۈچىلەر بەك نارازى بولغان، ئەمما ئۇ قېتىم ئۆزىمىز ئانچە توغرا قىلمىغان. بىراق Deja مۇلازىمىتى ئىشدا، ساۋابلىق ئۈچۈن ياخشى ئىش قىلىۋاتقان پەرىشتە، شۇغىنىسى ئامما چۈشەنمىگەنلا يېرى بار. ھەتتا بىز يېنىمىزدىن پۇل چىقىرىپ، جان-جەھلىمىز بىلەن ئۇلار ئۈچۈن ياخشى ئىش قىلىپ بېرىۋاتقان ۋاقتتىمۇ، ئۇلار ئۇ يەردە ئاغرىنىپ غەۋغا چىقىرىپ، نارازى بولاتتى ياكى زارلىناتتى، ئىشلەتكۈچىلەر بۇنچە ئاقىل بولمىغان تەقدىردە، بىز خاتىرجەم ھالدا بۇنداق زارلىنىشقا پەرۋا قىلمىساقمۇ بولىدۇ. بۇنداق پوزىتسىيە دەل بىزنىڭ ئىككى قۇرغۇچىمىزغا ماس كېلىدۇ—مەيلى قانداق ئەھۋالغا دۇچ كېلەيلى، ئۇلار ھەمىشە خالىغىنىنى قىلاتتى.

بەزىلەر مەندىن، لاررى بىلەن سېرگېي راستىنلا ناھايىتى ئەقىللىقمۇ دەپ سورىغان. مەن ئۇلارنىڭ ئەقلى قىيىنلىقىنىڭ قانچىلىك ئىكەنلىكىنى بىلمەيمەن ئەمما ئۆز كۆزۈم بىلەن ئۇلارنىڭ ئالدىن كۆرۈش ئىقتىدارىنىڭ شۇنچە كۈچلۈك، بۇ جەھەتتە تەڭدىشى يوقلۇقىنى كۆرگەن، پەقەت ئۇلار يۈزەكى توغرا دەپ قارىسا ئۇنداقتا ئۇلارنىڭ ئويىنى ئىشقا ئاشۇرۇشتا، بىزنىڭ سىرتقى دۇنيانىڭ ئەيىبلەشلىرى بىلەن كارىمىز بولمىسىمۇ بولىدۇ. ئۇلار قىلىۋاتقان ئىشنىڭ قىممىتى ئىنتايىن زور، كىشىلەر ئاخىرى بىر كۈنى بۇ نۇقتىنى تونۇپ يېتىدۇ، توختاپ ئۇلارغا چۈشەندۈرۈشنىڭ ھاجىتى يوق.

بۇ خىل پوزىتسىيە ھەم Google نىڭ ئارتۇقچىلىقى ھەم ئەجەللىك ئاجىزلىقى، ئەينى چاغدا رىقابەتچىلەر زىچ توپلانغان ئىزدەش بازىرىدا ئىقتىدارى تېخىمۇ ياخشى بولغان ئىزدەش موتورنى ئېلان قىلىشتىن تارتىپ، AdWords دا سۈزۈشتىن ئۆتكۈزۈلمىگەن تېكىست ئېلانغىچە، ئىنتايىن تالاش-تارتىش قىلىنغان ئوي-پىكىرنىڭ تۇشمۇ-تۇشتىن غەلبە قىلىشى، Google دا مۇنداق بىر ئىشەنچنى پەيدا قىلغان، ئۇ بولسىمۇ كۆپچىلىكنىڭ ئەڭ دەسلەپكى كۆز قارىشى ئادەتتە ئانچە مۇھىم ئەمەس.

ئەينى يىلى يىل ئاخىرىغا بارغاندا، بىز ئىشلەتكۈچىلەر قىزغىن قارىشى ئالغان مۇلازىمەت ئىقتىدارىنى ئوتتۇرىغا چىقىرىپلا قالماي، Deja دەك ئاران 5 يىللىق ئۇچۇرنى ئىزدەشنى تەمىنلىمەستىن بەلكى يەنە 20 يىل ئىلگىرىكى تور يازمىسىنى سۈرۈشتۈرۈشنى ئىشقا ئاشۇرۇپ، شۇ ئارقىلىق بىزنىڭ مەقسىتىمىزنىڭ ئىزچىل ئالىجاناپ ھەققانىي ئىكەنلىكىنى ئىسپاتلىدۇق.<sup>28</sup> تور خەۋەر گۇرۇپپىسىدىكى ئەڭ بالدۇرقى يازمىلارنىڭ ھەممىسى ماگىنتلىق لىنتا ۋە نۇردىسىغا ساقلانغان بولۇپ، شۇ ماگىنتلىق لىنتا ۋە نۇردىسىغا شۇنداقلا سانلىق مەلۇماتلارنى ئوقۇيالايدىغان قاتتىق دېتال ئۇسكۈنىلىرىنى تېپىش ئۈچۈن، بۇ مەزمۇنلارنى پۈتۈن دۇنيادا ئىزدىگىلى بولۇشى ئۈچۈن، ئىنتېرنېت مايكول سىمىت ئاساسەن ئۆزى دېگۈدەك بۇ خىزمەتنى تاماملىدى. تور خەۋەر گۇرۇپپىسى تۇنجى قېتىم مىكروسوفت شىركىتىنىڭ يازمىسىنى تىلغا ئالدى، تىم بېرنېرس لى ئەڭ بۇرۇن چاپلىغان ئىنتېرنېت ھەققىدىكى پايدىلىنىش ماتېرىيالى، يەنە مارك ئاندرېسسىن ئاشكارا ھالدا Netscape تور كۆرگۈنىنىڭ دەسلەپكى نۇسخىسى بولغان Mosaic تور كۆرگۈ ھەققىدىكى ئۇچۇرلارنىڭ ھەممىسى تورداشلارنىڭ كۆز ئالدىدا نامايان بولدى.

ئىلگىرى Google غا بولغان ئۈمىدسىزلىكى چېكىگە يەتكەن Deja نىڭ ئىشلەتكۈچىلىرىدىن بىرى مۇنداق يازدى: «ئەگەر تەڭرىنىڭ كۆزى بولسا، سەن ئەبلەخلەر چوقۇم پۇل تېپىپ بېيىپ كېتەتتىڭلار، بىل گەيتىس ئۆچىرەتتە تۇرۇپ لاۋزا شورپا ئىچەتتى.» لاررى بىلەن سېرگېينىڭ توغرا قارارىنى باشقىلارنىڭ مۇئەييەنلەشتۈرۈشىگە ئېھتىياجى يوق، بىراق بۇ گەپلەر ئاڭلىماققا يەنلا ئىنتايىن نەپ تېگىدىغاندەك قىلاتتى.

<sup>28</sup> گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، بىز 2001-يىلى 6-ئايدا Deja دىن قېپىلغان تورخەت مۇلازىمىتى BigMailBox نى توختىتىۋەتتۇق، ئىشلەتكۈچىلەرگە: «گەرچە Google ئۆتكۈنچى مەزگىلدە بۇ مۇلازىمەتنى ساقلاپ قالسىمۇ ئەمما تورخەت مۇلازىمىتى تەمىنلەش بىلەن ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەممە توردىكى ئۇچۇرلارنى زىيارەت قىلالىشىدەك يادرولقۇ بۇرچ بىلەن ماس كەلمەيدۇ.»، ھە، شۇنىڭدىن كېيىن، تورخەت مۇلازىمىتى يوق بولدى.

# ئون بەشىنچى باب

## ئىسسىق سۇدا يۇيۇنۇۋاتقان باشقۇرغۇچى

بىز Deja نى سېتىۋېلىپ بىر ئاي بولغاندا، 140 نەپەر Google خىزمەتچىسى قىسقا مۇساپىلىك ساياھەت بوغچىسىنى ئېلىپ، بىر قانچە ماشىنا بىلەن تاغقا قاراپ يولغا چىقتۇق. Google نىڭ يىلدا بىر ئۆتكۈزۈلدىغان قار تىيىلىش ساياھىتى باشلاندى.

Google دا پەقەت 8 خىزمەتچى بار ۋاقتلاردا، بۇ ئادەت شەكىللەنگەن ئىدى، ئەينى چاغدا لارى ناھايىتى ئېھتىياتچانلىق بىلەن ئىجارە ئالغان بولكىۋاينى تاخو كۆلگە قاراپ ھەيدىدى، سېرگېي، كرائىگ، رەي يەنە خاررى ۋاقت ئۆتكۈزۈش ئۈچۈن ماشىنىنىڭ ئارقىسىدا لوگىكىلىق ئويۇن ئويناشقا باشلىدى، خېسپېرنى قاتتىق مۇگدەك باسقان ئىدى. بو بىر توپ ئادەم لارىنى كەسپىي شوپۇرلۇققا تەيىنلەپ، ھەر كۈنى 2.5 دوللار تېجەيتتى – ئاساسلىق سەۋەب لارى باشقىلارنىڭ ماشىنا ھەيدىشىدىن خاتىرجەم بولالمىتتى.

گەرچە خېسپېر قار تىيىلىش ساياھىتىگە ھەر بىر كىشىنىڭ چوقۇم قاتنىشىشى كېرەكلىكىنى قايتا-قايتا ئېنىق ئەسكەرتكەن بولسىمۇ، 2000-يىلىدىكى ئاشۇ قېتىملىق ساياھەتكە مەن كۆپچىلىك بىلەن بىرگە بارالمىدىم. بۇ خىل ساياھەت بىر خىل كولىپكتىپ قۇرۇش مەشىقى بولۇپ، پەقەت رەسمىي خىزمەتچىلەرلا قاتنىشاتتى، ئائىلە تاۋاباتلىرىنى بىللە ئېلىپ بېرىشقا بولمايتتى. بۇنداق بولۇشى كىرىستېننى ئىنتايىن خاپا قىلدى، ئۇنىڭ Google دا كۆرگەن ئاڭلىغانلىرى ئۇنىڭ كۆڭلىدە ئاللىبۇرۇن گۇمان پەيدا قىلغان ئىدى. بىر كۈنى كىرىستېن شىركەتكە كېلىپ چۈشلۈك تاماق يەۋاتقاندا، 20 ياشلار چامىسىدىكى ياش گۈزەل بىر قىزغا دىققەت قىلدى، كىيىۋالغان harem ئىشتىندىن ئىچىدىكى T شەكىللىك كالتە ئىشتىنى ئېنىق كۆرۈنۈپ تۇراتتى، ئاشۇ چاغدىن باشلاپ ئۇنىڭ Google غا ھېچقانداق قىزغىنلىقى قالمىدى.

ئۇ قىز تاماق پەتنۇسىنى ئېلىپ ئاساسىي قورۇمىلار رايونىدىن تاتلىق-تۇرۇملار رايونىغا بارغۇچە، ئايالىم قۇلىقىمغا ئاستا پىچىرلاپ مۇنداق سورىدى: «بۇ كىم بولىدۇ؟»

مەن «ۋاي، ئادەتتىكى ئىنژېنېر.» دەپ جاۋاب بەردىم. ئۇنى خاتىرجەم قىلىش ئۈچۈن، «ئۇ موتوسېكىلىت مىنىدۇ» دەپ قوشۇپ قويدۇم.

كېيىن، مەن كىرىستېنغا شىركەت مەندىن ساياھەتكە بېرىشىمنى تەلەپ قىلغانلىقىنى، ساياھەت ئورنىنىڭ تاخو كۆلىدىكى تاغ باغرى ئىكەنلىكىنى ئېيتتىم، بۇ خىل ئۆز ئارا چۈشىنىشنى ئىلگىرى سۈرىدىغان ساياھەتكە پەقەت رەسمىي خىزمەتچىلەرلا قاتنىشىدىغانلىقىنى ئېيتتىم، ئۇ ئاڭلاپ بولغاندىن كېيىن: «مەن ئۆيىدە ئولتۇرۇپ 3 بالغا قارايمەن، سىز بىر ماشىنا ھېسسىياتى ئۇرغۇپ تۇرغان ياشلار بىلەن ئۇدا بىر قانچە كۈن خۇشال ئويىناپ، ئىچىملىك ئىچىپ، دۆڭ ئوينايىسىلەر.»

ئەمەلىيەتتە كىرىستېننىڭ كۆز قارىشى ئاساسەن توغرا ئىدى. مېنىڭ كۆڭلۈمدىمۇ سان بار ئىدى، چۈنكى كېيىن مەن ئۇنىڭغا، ئەگەر مەن بارمىسام، ئىشلىرىم چوڭ تەسىرگە ئۇچرايدىغانلىقىنى ئېيتتىم، شۇ چاغدىلا ئۇ مېنىڭ ئىككىنچى يىلىدىكى قار تىيىلىش ساياھىتىگە بېرىشىمغا قوشۇلدى. مەن دېدىمكى، شىركەت ماشىنىغا ئولتۇرۇش، تاماق، Squaw Creek ئارامگاھىدىكى ئالىي مېھمانسارايىنىڭ خىراجىتى قاتارلىقلارنىڭ

ھەممىسىنى ئۆز ئۈستىگە ئالدىمۇ، يەنە ھەر بىرىمىزگە قار تىيىلىش دەرسى ئۆگەنگەنلىكىمىز ئۈچۈن 50 دوللار تولۇقلىما پۇل تارقىتىپ بېرىدۇ. مەن ئۆزۈم بىر سىنىمۇ خەجلىمەيمەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە بېرىپ بىر قانچە كۈنلا تۇرىمەن. قەدىرلىكىم، بولامدۇ؟ بولمامدۇ؟

پۇل تېجەش ئۈچۈن، بىر قانچە يىلەن بىر ئۆيدە تۇردۇق، مەن، بەي ۋە يېڭى تەكلىپ قىلغان ئادۋوكات كۈلپىرپ رانا بىرگە تۇردۇق، چەك تارتقاندا بەي چاڭغا قىسقىسى چىقىپ قالغاچقا ئۇ پولىدا ئۇخلىدى. مەن ناھايىتى پەخىرلەنگەن ھالدا ئۆزەمنىڭ ئىنتايىن كونسېرۋاتىپ ئىكەنلىكىمنى دەيمەن، لارى، سالار، ئۇرس، ئومىد ھەمدە باشقا Google ئەزالىرى بىرلىكتە سىرتتا ئىسسىق سۇغا چىلىنىپ ناھايىتى كەچ ئۇخلىغاندىن باشقا، ئۆزىنى قويۇۋېتىدىغان ھېچقانداق پائالىيەتلەرگە قاتناشمىدى، كۆپچىلىك ئەلۋەتتە ماڭا سېلىشتۇرغاندا ئۆزلىرىنى خېلى قويۇپ بەردى.

خېلى كۆپلىرى ئويناپ ساراڭ بولۇپ كەتتى، يېڭىلا ئوقۇش پۈتتۈرگەن ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرى بولۇپلا قالماي يەنە يېشى خېلى چوڭ، ئۆزىنى توختاتقان سالىماق كىشىلەرمۇ بەزى ئىشلارنى قىلىپ سالىدۇ. ئۇلارنىڭ ھەممىسى ئالدى بىلەن «چارلى ئۇۋىسى» نى زىيارەت قىلىدۇ— ئاشپەز چارلى ئايېرس (Charlie Ayers) بىلەن بوغالتىر كەيس (Keith) بىر ئۆيدە تۇرىدۇ، ئىچىدە مائۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىدىن يۆتكەپ كەلگەن بىر ماشىنا ئىچىملىك بار. يىغىلىشقا قاتناشقان ئادەم سانىنىڭ بارغانسېرى كۆپىيىشىگە ئەگىشىپ، چارلىمۇ بارغانسېرى قىزغىن بولۇپ كەتتى، يىغىلىش ئىنتايىن چوڭ ھەشەمەتلىك يۈرۈشلۈك ئۆيدە ئېلىپ بېرىلدى، كېيىن يەنە يىغىن زالىدا ئوچۇق شەكىلدىكى ئىچىملىك زىياپىتى ئېلىپ بېرىلدى، سورۇندا قىممىتى 75000 ئامېرىكا دوللىرىلىق ئىچكۈ ۋە ھەر خىل ئىچىملىكلەر ئىچىلدى. ئۇنىڭدىن باشقا نۇرغۇن مەزىزلىك ئۇششاق يېمەكلىكلەر بار، مەسىلەن مەزىزلىك قايماقلىق شاكىلات پىرەنىك ۋە قارا شاكىلات توپ. بەلكىم ئۇدۇل كېلىپ قالغاندۇ، بەلكىم خېسىپ بىلەن ئادەم كۈچى بايلىقى بۆلۈمىنىڭ بىمەنە چاقچىقى بولۇشىمۇ مۇمكىن، لارىنىڭ ياتىقى دائىم يىغىلىش قىلىدىغان ئۆي بىلەن قوشنا قىلىپ ئورۇنلاشتۇرۇلدى. بىر يىلى، بارلىق ئىچىملىكنىڭ ھەممىسى لارىنىڭ يۈرۈشلۈك ياتىقىغا دۆۋىلەندى. لارى ئىچكۈ ئىچمەيتتى، لېكىن بەزىدە ئۇ زىياپەتتە لىپىۋ-لىق توشقۇزۇلغان بىر ئىستاكان پىۋنى كۆتۈرۈپ، كۆپچىلىكنى ئازادە ھېس قىلدۇرىدۇ.

لارى ئىلگىرى ئىچكۈ شىشىسىنى كۆرسىتىپ تۇرۇپ چارلىغا مۇنداق دېدى: «پۈتكۈل ئەس يادىمىنىڭ ھەممىسى پۇل تېپىشتا، ئىسپىرت ئادەمنىڭ مىڭە ھۈجەيرىلىرىنى ئۆلتۈرىدۇ.»

چارلى كېيىن ماڭا مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە ئۇ بىر قانچە مىڭە ھۈجەيرىسىنى قالدۇرۇپ قويۇپ ئىچكۈ ئىچسە بولىدۇ دەپ ھېس قىلىمەن.»

لارىغا سېلىشتۇرغاندا، باشقا باشقۇرۇش قاتلىمىدىكى ئەزالار ئۆزىنىڭ مىڭە ھۈجەيرىسىنى قۇربان قىلىشنى تېخىمۇ خالايدۇ، ئەگەر ئۇلار «چارلى ئۇۋىسى» پائالىيىتىگە قاتناشمىسا، چارلى چوقۇم ئۇلارنىڭ ياتىقىغا ئۇلار ئۆزلىرى ياقىتىدىغان ئىچىملىكلەرنى قويۇپ قويىدۇ.

چارلىنىڭ دېيىشىچە: «كۆپچىلىكنىڭ ئۆزىنى قويۇپ بەرگەنلىك مەنزىرىسىنى كۆرسە، ئۇمۇ ناھايىتى خۇشال بولىدىكەن. Google لۇقلار ئوينىسا بەك قىزىقارلىق بولۇپ كېتىدۇ.» ئۇنىڭ دېگىنى ئازراقمۇ خاتا ئەمەس، بۇ ھەقىقەتەن خىزمەتچىلەر ئارىسىدا ھېسسىياتنى چوڭقۇرلاشتۇرىدىغان پۇرسەت. يۈرۈشتۈرۈشنى ئاسراش قوشۇنىدىكى ئاشۇ پۇرۇز كىيىنگەن بۇرادەرلەر ھەممىلا جايدا ئۆزىنىڭ ئىچ كىيىم كىيىمگە نىسبەتەن كۆز قىلىدۇ؛ بىر سېتىش ۋاكالىتچىسى يەنە بىر خىزمەتچىنىڭ دۈمبىسىگە مىنىپ، ئۇنىڭ كۆڭلىكىنى سالدۇرۇۋېتىپ، ئات چاپتۇرغاننى دوراپ ئۇنى قامچىلايدۇ؛ ھەتتا بەزى يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلارنىڭ يەردە ياتقانلىقىنى كۆرگەنلەر بار بولۇپ، كارىدوردا خۇددى ئىچىپ مەس بولۇپ قالغان ئىتتەك قاۋايدۇ. چارلى بۇنى كۆرۈپ خۇشال بولۇپ كېتىدۇ.

ئەينى چاغدا بىر قېتىم مۇكاپاتلىق ئۇخلاش كىيىمى ئولتۇرۇشى ئېلىپ بېرىلغان. لارىرى بىر قېتىملىق دو تىكىشتە سېرگېي، سالار يەنە ئىنژېنېر لورى پاركنى ئۇنۇۋالغان، نەتىجىدە ئۇنتۇرۇۋەتكەنلەر كەچلىك تاماقتىن كېيىن سۆڭەكتىن ئۆتىدىغان سوغۇقتا تاخو كۆلگە سەكرىگەن.

چارلى ماڭا چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «بىز تىرىشچانلىق كۆرسىتىپ Google نىڭ «غەيرى كارخانا» دەك پوزىتسىيەسىنى قايتا قۇرۇپ چىقىمىز، خۇددى ئەزلەر ئۆز ئارا قوپال سۆزلەر بىلەن پاراڭلاشقانغا ئوخشاش، Google پۈتكۈل پەن-تېخنىكا كەسپىگە مۇشۇ خىل گەپ قىلىش پوزىتسىيەسىنى تۇتىدۇ.»

«چارلى ئۇۋىسى» نى زىيارەت قىلغان بەزى كىشىلەر كېلىپلا كېتەلمىدى، ئۇلار مەس بولۇپ يەردە يېتىپ قالدى، شۇ ئۇخلاشقا كېچىچە ئۇخلىدى، ئەمما بۇنداق قىلىش ناھايىتى خەتەرلىك، چۈنكى تېخى مەس بولمىغان بەزى كىشىلەر قىلىنسىزلىق قىلىشىمۇ مۇمكىن. يەنە بىر قىسىم كىشىلەر ئۆزىنىڭ قانداق بولۇپ مەس بولۇپ قالغانلىقى ئېسىدە يوق. بىر ئىنژېنېر ئويغانغاندا ئۆزىنىڭ كىيىملىرىنىڭ يىتكەنلىكىنى بايقىدى، كېيىن ئۇ كىيىملىرىنى ئىسسىق سۇ دۇشنىڭ يېنىدا ئىكەنلىكىنى بىلىپ، ئاندىن يېڭىلا ئۇيقۇدىن ئويغانغان كۆزلىرىنى ئۇۋىلاپ كۈتۈۋېلىش سۇپىسىدىن ئۆزىنىڭ كىيىملىرىنى ئېلىۋالدى. نۇرغۇن كىشىلەر كېچىچە ئاق رەڭلىك ئۇخلاش كىيىمىنى كىيىپ ھەر قايسى ياتاقلار ئارا ئارىلايدۇ، ئاندىن يا قاۋاقخانغا بېرىپ ئىچكى ئىچىدۇ، يا يىرىك شېغىل ياتقۇزۇلغان ئارشاڭدا لۇپپىكالىيە بايرىمىنى تەبرىكلەيدۇ.

شىركەت كۆلىمىنىڭ ئۈزلۈكسىز كېڭىيىشىگە ئەگىشىپ، Google دىمۇ ئىنژېنېرلاردىن سىرت نۇرغۇن خىزمەتچىلەر بار بولدى، نۇرغۇنلىرى قىزلار. Google نىڭ قار تېيىلىش ساياھەتتىكى داڭقى چىقىپ كەتتى، بەزىلەر ھەمىشە چاقىرمىسىمۇ ئۆزى كېلىدۇ، «Fabulous Thunderbirds» دەك مۇزىكا ئەترىتى كۈچلۈك ئۇسسۇل مۇزىكىسى ئېلىپ كەلسە، كۆپ مىقداردىكى ھاراق-شاراپ، يەنە ھېچنېمىگە تارتىشمايدىغان ياش بوياقلار تەشەببۇسكارلىق بىلەن ئولتۇرۇشقا قاتنىشىدۇ، كىرىمىنى جىلغىسىدىكى تۇرمۇش ئېلىپ كەلگەن ئېغىر بېسىملارنى چىقىرىۋېتىشنى ئۈمىد قىلىدۇ. بۇنداق مېھمانلار ھەممىلا جايدا ئۇچرايدۇ.

مەن بىر قېتىم بارغاندىن كېيىن ئىككىنچى قاتنىشىپ باقمىدىم، Google نىڭ باش ئىشتابىدا ئالدىراشچىلىقتىن پايىتەك بولۇپ كەتتىم، يېنىدىكى تېلېفون بىرى توختىسا، بىرى جىرىڭلايتتى، ئېلىشىمۇ ئۈلگۈرەلمەيتتىم. مەن يۈرتۈرانە ئىمتىھانغا قاتنىشىش ئۈچۈن كەلگەنلەرنى ئەگەشتۈرۈپ ھېچكىم يوق كارىدوردا ماڭغاچ، بىر قانچىمىزغا ئالغان پىسالى يەپ ماڭاتتىم. قار تېيىلىش ھەپتىلىكى ماڭا ئېلىخەتلەرنى بىر تەرەپ قىلىدىغان، ئىشنى ئالغا سۈرۈپ كېچىكىپ كەتكەن تۈرنى تاماملايدىغان ياخشى پۇرسەت بولدى.

2007-يىلى، شىركەت كۆلىمى يىللىق قار تېيىلىش ساياھىتى ئېلىپ بېرىشنى ئورۇنلاشتۇرغىلى بولمايدىغان دەرىجىدە چوڭايىدى، Google پائالىيەتنى ئائىلە ساياھىتىگە تېخىمۇ ماس كېلىدىغان جايدا ئېلىپ بېرىشقا ئالماشتۇردى، مەسىلەن دىسنىي شاتلىق باغچىسى. بۇ ئالاھىزەل ياخشى ئىش بولۇشى مۇمكىن، شۇغىنىسى مەن تاغ باغرى ۋە ئارام ئالدىغان مېھمانخاندا خىزمەتداشلىرىم بىلەن بىرگە ئۆتكۈزگەن گۈزەل چاغلارنى ئىزچىل قەدىرلەيمەن. گەرچە مەن ئىسسىق سۇغا چېلىنىش ۋە ئوچاقتىن چۆرىدەپ كېچىلىك پاراڭغىلا قاتناشقان بولساممۇ، بەزى جۇشقۇن ھەرىكەتچان خىزمەتداشلىرىمغا ئوخشاش ھېسسىياتلىرىمنى قويۇپ بەرمىدىم. بۇ تەرەپلەردىكى ئەھۋاللارنى ئۇلاردىن سوراڭ.

## كىشىنى ھەيران قالدۇرىدىغان خۇش خەۋەر

جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا، كۆپچىلىك بىرلىكتە: «ئۈستەل! ئۈستەل! ئۈستەل!» دەپ ۋارقىراۋاتاتتى.

سېتىش بۆلۈمىنىڭ مەسئۇلى ئۈمىد كوردېستانى ياتاقنىڭ ئالدىدا ھۇزۇرلىنىپ كۈلۈۋاتاتتى، ئۇ ئۇچىسىغا قارا رەڭلىك ئامانى كاستىيۇم بۇرۇلكا كىيىپ، يىغىن زالىدىكى ئۈستەلگە يامشىپ چىققان، قولىدا مىكرافون بار ئىدى. كۆپچىلىك قىزغىن ئالقىش ياغرىتىۋاتاتتى.

بىز «ئۈمىد! ئۈمىد! ئۈمىد!» دەپ ۋارقىراۋاتاتتۇق.

ئۈمىد شىركەتتە ناھايىتى ئالقىشقا ئېرىشەتتى. ئۇ ھەمىشە چىرايىدا كۈلكە، بىر چاقچاق، يەنە كىشىنى خۇشال قىلىدىغان بىر دۆۋە سېتىش سانلىق مەلۇماتلىرى بىلەن جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىنغا قاتنىشىش ئۈچۈن كېلەتتى.

2000-يىلىنىڭ يىل بېشىدا، بىزنىڭ بىر كۈنۈپكىدا ئەسلىگە كەلتۈرۈش پروگراممىمىز ئەمدى جايغا كەلگەن بولۇپ، لارى بىلەن سېرگېي ئۈمىدقا بىر نىشان بەلگىلەپ بەرگەن يەنى بىرىنچى پەسىلدە 500 مىڭ ئامېرىكا دوللىرى ئېلان كىرىمى تېپىشى كېرەك. مەن كۆڭلۈمدە، لارى بىلەن سېرگېي ئۇنى ئۆزۈڭنى كۆيدۈر دەپسچۇ دەپ ئويلىغان. قانداقلا بولمىسۇن ئەينى ۋاقىتتا دەسلەپكى ئېلان تۈرمىزنىڭ ئەمدىلا دەسلەپكى ئۈنۈمى كۆرۈلۈشكە باشلىغان (AdWords ناھايىتى ئۇزۇن ۋاقىتتىن كېيىن ئاندىن ئېلان قىلىندى). لارى بىلەن سېرگېي ئۈمىدنىڭ قانداق كىرىم يولى بىلەن بۇ نىشاننى ئىشقا ئاشۇرۇشى بىلەن پەقەت كارى يوق ئىدى، ئىجرا قىلغىلى بولۇش بولماسلىقى بىلەنمۇ كارى يوق ئىدى، ئۇلارغا لازىمى پۇل ئىدى، ئۈمىدنىڭ سېتىش بۆلۈمىدىكى ئادەم سانى جەمئى 6 گە يەتمەيتتى، Google ئەينى ۋاقىتتا پەقەتلا داڭقى چىقمىغان، كىرىمىنى جىلغىسىدىن باشقا جايدا ھېچكىم بىلمەيتتى. تېخنىكىمىزدە مەسىلە بار ئىدى، ئېلان قورالىمىز تېخى مۇكەممەللەشمىگەن، قاتتىق دېتال ئۈسكۈنىلىرىمىزمۇ ئانچە مۇقىم ئەمەس ئىدى، شۇڭا رىقابەت كۈچىمىز تەبىئىيلا زور دەرىجىدە تۆۋەنلەپ كېتەتتى.

شۇنداق بولسىمۇ، ھەر جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا، ئۈمىد ئەڭ يېڭى ئەھۋالنى جاكارلىغاندا، خىلمۇ-خىل ئەھۋاللارنىڭ ھەممىسى سېتىش ئەھۋالىنىڭ يامان ئەمەسلىكىنى ئىپادىلەيتتى. لېكىن، پەسىل ئاخىرلاشقاندا، ئاندىن كىرىمنىڭ زادى قانچىلىك دەرىجىدە ئادەمنى ھەيران قالدۇرىدىغانلىقىنى بىلدۈرۈپتۇ.

ئۈمىد خۇددى ئارتىسقا ئوخشاش ئەڭ ياخشى پۇرسەتنى چىڭ تۇتۇپ ئورنىدىن تۇرۇپ، ئۇلارنىڭ يېڭى مەھسۇلاتى ئەمدىلا ئوتتۇرىغا چىققان بىر قانچە ئاي ئىچىدە، قانچىلىك كۈچ سەرپ قىلىپ 500 مىڭ ئامېرىكا دوللىرى نىشانى ئىشقا ئاشۇرغانلىقىنى ئاغزى-ئاغزىغا تەگمەي سۆزلەيتتى. ئۇ بىر قىسىم گىرافىكلارنى كۆرسەتتى، ئۈستىدە نۇرغۇن بەت ئاستى ئىزاھاتى بار ئىدى، يەنە بىر قىسىم ئېلېكترونلۇق جەدۋەللەرنى كۆرسەتتى، ئۇنىڭدا ئىمىر-چىمىر سانلار لىق تولغان ئىدى، خەت بەك كىچىك بولغاچقا، ھەممىمىز ئېنىق كۆرەلمىدۇق. ئۇنىڭ بىزگە دېيىشىچە، ئۇلارنىڭ قوشۇنى دۇچ كېلىۋاتقان ھەر خىل قىيىنچىلىقلارنى ئويلىشىپ، ھەتتا ئازراقلا كىرىم قولغا كەلتۈرىدىغان ئىش بولسىمۇ، ھەممىمىز تەڭرىگە رەھمەت ئېيتىمىز. كېيىن ئۇ كۈلۈپ تۇرۇپ قولىنى پۇلاڭلىتىپ، كۆپچىلىككە Google نىڭ ئاشۇ پەسىلدە 636 مىڭ دوللار ئېلان زاكاز قوبۇل قىلغانلىقىنى ئۇقتۇردى، بۇ كىرىمىلەرنىڭ ھەممىسى ھېساباتقا كىرىم بولغان، سېتىش بۆلۈمى ئىككىنچى پەسىلدە ئومۇمىي كىرىمىنى 1 مىليون ئامېرىكا دوللىرىدىن ئاشۇرىدىغان ۋەدىنىمىزنى تىكلەپ، شۇنىڭدىن باشلاپ شىركەتنىڭ كەلگۈسىنى تېخىمۇ پارلاق قىلىدىغان بولدى. ھاياجانلىق قايىل قىلارلىق چاۋاك ساداسى شۇنىڭغا

ئەگشىپلا ياتىدى. مېنىڭچە سېتىش خادىملىرىمىز ھەقىقەتەن قالىتىسكەن.

ئۇچ ئايدىن كېيىن، ئومىد قوشۇننى ئەگەشتۈرۈپ نىشاننى يەنە بىر قېتىم تاماملىدى.

ئالاھىدە ئەھۋال ئۈچىنچى پەسىل بولغان ۋاقىتتا، بىز ئومىدنى «قۇم خالتا بۇلاڭچىسى»<sup>29</sup> دەپ ئاتىدۇق. گەرچە ئۇنىڭ نىشانى ھەر پەسىلدە ئۆرلەپ تۇرسىمۇ، سېرگېي يەنىلا ئومىدنى قوشۇننى باشلاپ پۈتۈن كۈچنى چىقارمىدى دەپ چاقچاق قىلدى. ئومىد ھەيران بولۇپ، ئۇنىڭ نېمە سەۋەبلىكى بارلىقىنى ئىنكار قىلدى. شۇنىڭ بىلەن كۆپچىلىك توپلىشىپ ھۇجۇم قىلىپ، ئومىدنى قەستەن تەنقىتلىدى، بىراق بىر قىسىم يېڭى خىزمەتچىلەر بىزنىڭ نېمە ئۈچۈن غايەت زور خۇش خەۋەر يەتكۈزگەن تۆھپىكارغا ھۇجۇم قىلىدىغانلىقىمىزنى چۈشىنىلمىدى. بۇ خىل چاقچاق كېيىن جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىننىڭ كىلاسسىك پروگراممىسىغا ئايلاندى. بىر قېتىم، ئومىد شىركەتتە ئەمەس ئىدى، شۇڭا سېرگېي ئۇنىڭ ئورنىدا جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا سېتىش دوكلاتى بەردى. ئۇ ئومىدنىڭ ئېلېكترونلۇق جەدۋىلى ۋە مۇناسىۋەتلىك ماتېرىياللارنى كۆرگەندەك قىياپەتكە كىرىۋالدى.

ئەڭ ئاخىرىدا، ئۇ سېتىش قوشۇنىغا قاراپ، ئومىدنىڭ تەلەپپۇزىنى دوراپ مۇنداق دېدى: «مەن خۇلاسلاپ باقاي، بىز قۇم خالتا تەدبىرىنى يۈرگۈزۈۋاتىمىز. «كۆپچىلىك ھەممىسى قاقاقلاپ كۈلۈپ كەتتى.

ئۇ شىرنىڭمۇ كېلىپ چىقىش تارىخى بار ئىدى.

بىزنىڭ جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىنىمىزغا قاتنىشىدىغان كىشىلەرنىڭ سانى ئۈزلۈكسىز ئاشتى، لارى بىلەن سېرگېينىڭ ئىشخانىسىنىڭ سىرتىدىكى كارىدورغا پاتماي قالدى، شۇڭا يىغىن ئورنى بىنانىڭ ئاستىنى قەۋىتىدىكى چارلىنىڭ قەھۋەخانىسىغا يۆتكەلدى. قەھۋەخانىنىڭ ياغراتقۇسىنىڭ ئۈنۈمى ئانچە ياخشى ئەمەس ئىدى، شۇڭا ئومىد سۆز قىلغاندا بىر ئورۇندۇقنىڭ ئۈستىگە چىقىپ، ئاندىن ئۇزۇن تاماق شىرنەسىنىڭ ئۈستىگە چىقاتتى. ئۇ ئەمدىلا سۆزلەپ بولغاندا، شىرنە يانتۇ بولۇپ ئۇرۇلۇپ چۈشتى. مېتالدىن ياسالغان شىرنەنىڭ بىر قانچە پۈتى ئۈزلۈكسىز قاتلىنىپ، ناھايىتى ياغراق ئۇرۇلۇش ئاۋازى چىقاردى، ئومىد دەل شۇ چاغدا ھاۋادا لەيلەپ قالدى، كۆپچىلىك ھەيران بولۇپ: «ۋوي، ۋوي، ۋوي» دەپ ۋارقىراپ كەتتى، دەل مۇشۇ چاغدا، ئومىد ئۆزىنىڭ ناھايىتى چاققانلىقىنى نامايەن قىلىپ، چىرايلىق بۇرۇلۇش ھەرىكىتىدىن بىرنى قىلىپ، قارا رەڭلىك ئىتالىيە ئايىغى كەيگەن پۈتىنىڭ ئۇچىدا پولىغا مەزمۇت سەكرەپ چۈشتى. ئۆيىنىڭ ئىچىدىن دەرھال چاۋاك ئاۋازى كۆتۈرۈلدى.

«يەرگە چۈشۈش ھەرىكىتىگە تولۇق نومۇر!» دەپ ئۈزلۈك تۈۋلۈۋەتتىم.

شۇنىڭدىن كېيىن، ھەر جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى «شىرنە! شىرنە!» دەپ ۋارقىراپ، ئومىدنى قارشى ئالدىغان بولدى، ئۇمۇ بۇنىڭدىن زېرىكمەيتتى. ئاخىرىدا، بەزىلەر چىگە تاغارغا قۇم قاچىلاپ شىرنەنىڭ ئۈستىگە قويۇپ قويدى، ئومىد ئۇچىسىغا ئالىي دەرىجىلىك كاستۇيۇم-بۇرۇلغا كېيىپ، پۈتتە راھەت ساياھەت ئايىغى كېيىپ، قۇم خالتىنىڭ ئۈستىگە دەسسەپ تۇرۇپ، بىزگە مۇنۇلارنى ئۇقتۇردى، شۇنداق، گەرچە مەغلۇپ بولۇشنىڭ ئېھتىماللىقى ئىنتايىن چوڭ بولسىمۇ، ئەمما باتۇر جەڭگە ماھىر سېتىش قوشۇنىمىز يەنە بىر قېتىم پەسىللىك رېكورتىنى بۇزدى. Google نىڭ پاي چىكى بار خىزمەتچىلەرگە نىسبەتەن، ئۇلار بۇ ھېكايىدىن مەڭگۈ ھوزۇرلىنىدۇ.

چۈنكى Google ئىزچىل شىركەتنىڭ مالىيە ئۇچۇرلىرىنى ئاكتىپلىق بىلەن تەمىنلەپلە قالماي يەنە جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا ئاشكارا مۇنازىرە قىلىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە شىركەتنىڭ ئىچكى تورىدىنمۇ

<sup>29</sup> Sandbagger، بىۋاسىتە تەرجىمىسى «قۇم خالتا ئادەم»، ئەسلى مەنىسى قۇم خالتىنى قورال قىلىپ باشقىلارغا ھۇجۇم قىلغان زومىگەرنى كۆرسىتىدۇ-تەرجىماندىن

سۈرۈشتۈرۈپ كۆرگىلى بولىدۇ، توساتتىنلا تەسەۋۋۇر قىلغۇسىز دەرىجىدە بايلىقىمىزنىڭ بارلىقىنى بايقىدۇق. ھەر قانداق كىشى شىركەتنىڭ كىرىم ۋە چىقىم ئەھۋالىنى كۆرەلەيتتى ھەمدە شۇنىڭغا ئاساسەن ئۆزىنىڭ ئارزۇسىنى مۆلچەرلىيەلەيتتى. بىر كۈنى، مەن شىركەتنىڭ ھەر بىر يېشىنىڭ پايدا نىسبىتىنى تەخمىنەن مۆلچەرلەپ باقتىم، ئاندىن Yahoo نىڭ نۆۋەتتىكى بازار پايدا نىسبىتىنىڭ ھەسسىلىك سانى بويىچە شىركەت پاي بازىرىغا كىرگەندىن كېيىنكى مۇۋاپىق پاي باھاسىنى ھېسابلاپ چىقتىم، ئاندىن بۇ باھاغا ئەينى ۋاقىتتا قولۇمدا بار پايغا كۆپەيتتىم - تەرەققىي قىلىمەن.

مەن كۆڭلۈمدە توختىماي: «بۇ ھەقىقىي پۇل ئەمەس. بۇ ھەقىقىي پۇل ئەمەس.» دەپ تەكرارلايمەن، بىزنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارىمىز يوق، مالىيە باش نازارەتچىمىز يوق، پاي چېكىنى بازارغا سېلىش پىلانىمىز يوق. مەن يەنە قايتىپ ئىشلەيمەن، بىراق بەخت ناخشىسىنى غىغشىپ بېرىپ خىزمەت قىلىمەن.

## باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى؟ ھازىر پاي چېكىنى بازارغا سېلىش؟

سېرگېي قانداق مەسىلە ئىكەنلىكىنى ئېنىق بىلىپ تۇرۇپ، يەنە: «سۆيۈمبەر، مەسىلە بارمۇ؟» دەپ سورايتتى.

سۆيۈمبەر: «ھەئە» دەپ جاۋاب بېرەتتى. ئۇ 2001-يىلى 2-ئايدىكى بىر قېتىملىق جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىن ئىدى، سۆيۈمبەر سۆزلەۋېتىپ ئالدىغا چىقتى. شۇنىڭدىن ئىلگىرى، يىغىندا Google دىكى يېڭى كىشىلەر تونۇشتۇرۇلدى، لاررى بىلەن سېرگېي بىر ھەپتىلىك چوڭ ئىشلارنى ئەسلەپ ئۆتتى، ئومىد تام تەسۋىر كۆرسىتىشنى تاماملاپ بولدى. ھازىر سوئال سورايدىغان ۋاقىت كەلدى.

سۆيۈمبەر مۇنداق دەپ سورىدى: «باش ئىجرائىيە ئەمەلدارىنى ئىزدەش ئىشى قانداق بولدى؟» ئۇ ھەر ھەپتە بۇ مەسىلىنى بىر قېتىم سورايتتى. بىز ھەممىمىز، شىركەت يېشىنى بازارغا سېلىپ، پاي چېكىمىزنىڭ قەرەللىك ھوقۇقى ھەقىقىي قىممەتكە ئىگە بولۇشتىن ئىلگىرى، قىلىشقا تېگىشلىك يەنە بىر تالاي ئىشلار بار ئىدى. باش ئىجرائىيە ئەمەلدارىنى تەكلىپ قىلىش شۇلارنىڭ ئىچىدىكى بىرى ئىدى، يەنە مالىيە باش نازارەتچىسى تەكلىپ قىلىشىمۇ بار.

سېرگېي قەستەن ئازراق توختۇۋېلىپ، ناھايىتى ئەستايىدىللىق بىلەن: «ئىزدەۋاتىمىز.» دەپتى. ئۇ ھەر ھەپتە مۇشۇنداق جاۋاب بېرەتتى.

مەن 1999-يىلى Google غا كىرگەن ۋاقىتتا، كۆپچىلىك ھەممىمىز دېگۈدەك Google بىر يىلدىن كېيىن چوقۇم پاي چېكى بازارغا كىرىدىغاندەك ھېس قىلغان. شۇنىڭدىن بىزنىڭ پاي چېكى بازارغا كىرىشىنى نەقەدەر ئارزۇ قىلىدىغانلىقىمىزنى كۆرۈۋالغىلى بولىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئەينى ۋاقىتتا ئىنتېرنېت كۆپۈكى چوڭىيىۋاتقان ۋاقىت بولۇپ، ئىگىلىك تىكلىگەن شىركەتلەر قۇرۇلۇپ 6 ئايدىن كېيىنلا يېشىنى بازارغا سېلىشى ناھايىتى نورمال ئىدى. لاررى بىلەن سېرگېي قارماققا ئازراقمۇ ئالدىرىمايۋاتقاندا كۆرۈنەتتى. گەرچە مۇدىرىيەت يىغىنى قايتا-قايتا سۈيىلەۋاتقان بولسىمۇ ئەمما ئۇلار باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى تەكلىپ قىلىشقا كۆڭۈل بۆلمەيۋاتاتتى. ئۇلار بەزىدە تەكلىپ قىلىنغۇچىلارغا قاراپمۇ قويمايتتى، يا ئۇلارنىڭ قايسى تەرىپى تەلەپكە لايىق ئەمەسلىكىنى دېمەيتتى، پەقەت تومئاقلا تېخنىكا قابىلىيىتى يوق ياكى «Google سالايتى»



ئاخىرى، 2001-يىلى 3-ئاينىڭ 23-كۈنى جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا، لاررى بىلەن سېرگېي كۆپچىلىككە يېڭى خىزمەتداشتىن ئىككىنى تونۇشتۇردى: خەلقئارا ئېلان تەھلىلچىسى دىرك ئاگۇلار ۋە Google مۇدىرىيەت يىغىنىنىڭ رەئىسى ئېرىك شىمىت. يىغىندا، ئېرىك پەقەت Novell شىركىتى (تور سىستېمىسى تەمىنلەش سودىگىرى) نىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارلىق ۋەزىپىسىدىن ئىستىپا بەرسلا، شۇ ھامان Google نىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارىغا ئايلىنىدىغانلىقىنى جاكارلىدى. ئەينى چاغدا كۆڭلۈمدە ئىنتايىن خۇشال بولغان ئىدىم، ئېرىكنى چۈشەنگەنلىكىمدىن، ئۇ بىزنى باشلاپ ئىزدەش ساھەسىدىكى يېتەكچىگە ئايلىنىدىغانلىقىمىزنى بىلگەنلىكىمدىن بولماستىن بەلكى ئۇزۇن مۇددەت كۈتۈشنىڭ ئاخىرى ئاياغلىشىدىغانلىقىدىن ئىدى. بىز ئۈمىدنىڭ نۇرۇنى كۆردۈق، پاي چېكى ئاخىرى پۇلغا ئايلىنىدىغان بولدى.<sup>30</sup>

Google نىڭ «شىركەتلەشكەن» بىر باش ئىجرائىيە ئەمەلدارىنى تەكلىپ قىلغانلىقىنى كۆرگەندىن كېيىن، قەلبىم ئۈمىدكە تولدى.

ئېرىك ئىلگىرى Sunrise، Novell غا ئوخشاش رىقابەت كۈچى بار چوڭ شىركەتتە ئىشلەپ باققان، ئۇ بازارچىلىقنىڭ مۇھىم ئەھمىيىتىنى چوقۇم چۈشىنىدۇ، بەلكىم، ئۇ ماركا قۇرۇلۇشىنى بازار ئۇلۇشىگە ئېرىشىشنىڭ مۇھىم بىر قورالى دەپ قارىشى مۇمكىن. بەلكىم، ئۇ بىر خىل يېڭىلىق يارىتىدىغان پۈتۈنلەي يېڭىچە ئۇسۇلدا Google نىڭ ھېكايىسىنى پۈتۈن دۇنياغا سۆزلەپ بېرىشى مۇمكىن. بەلكىم، ئۇ سىندىنىڭ قول ئاستىدىكى ئاشۇ چۈشكۈن خىزمەتچىلەرنى ئىلھاملاندۇرۇپ، روھىنى ئۇرغۇتۇپ، مېنىڭ ئاشۇ كىشىنىڭ ئىچىنى ئاغرىتىدىغان بازارچىلىق خامچوتۇمنى كۆپەيتىشى، بىزدەك قوبۇلغا ئېرىشەلمەيدىغان بۆلۈمنى كۈچلۈك رىقابەت كۈچىگە ئىگە تەشكىلاتتا ئايلىاندۇرۇۋېتىشى مۇمكىن. بەلكىم، ئۇ ئۇدۇمغا قايتۇرۇپ، بىزنىڭ قىياپىتىمىزنى يېڭىلىۋېتىشى مۇمكىن. كىم بىلىدۇ؟ مەن بىلىمەن. لاررى بىلەن سېرگېي مەڭگۈ بۇنداق ئادەمنى تەكلىپ قىلمايدۇ.

ئېرىك ۋەزىپىگە ئولتۇرۇپ ئۇزۇن ئۆتمەي، كىچىك تىپتىكى ئۇچرىشىش ئورۇنلاشتۇردى، ئۇ ئەينى ۋاقىتتا سىندى بىلەن ماڭا: «مېنىڭچە سودا كۆرگەزمىسىگە قاتنىشىشنىڭ ھاجىتى يوق.» دېدى. يېڭى ئەمەلدار ۋەزىپىگە ئولتۇرغاندىن كېيىن، ئازراق پۇل خەجلەش تېخىمۇ تەسلىشىدىكەن دەپ ئويلىدىم. ئېرىكنىڭ بازارچىلىق تەرەپتىكى كۆز قارىشى بىلەن شىركىتىمىزنىڭ قۇرغۇچىلىرىنىڭ پىكرى بىر قېلىپتىن چىققاندىكەنلا، ھەتتا ئۇنىڭدىنمۇ ئىنچىكە ھېسابات قىلاتتى.

ئېرىك مۇنداق دېدى: «سودا كۆرگەزمىسىگە قاتنىشىشنىڭ ئۆزى پۇل كۆيدۈرۈش، پۇل خەجلەپ ئامبار ئىجارە ئېلىشنىڭ كېرەك، ئىچىدە كۆرگەزمە سۇپىسى ۋە ئۇسكۈنىلەر لىق تولدۇ، يەنە پۇل خەجلەپ ئاپتوموبىل ئىجارە ئېلىپ بۇ نەرسىلەرنى نەمۇنە چېپىپ يۈرىدىغان گەپ. بىز بۇنداق ئىش قىلساق بولمايدۇ.»

ئۇ داۋاملاشتۇرۇپ يەنە مۇنداق دېدى: «بىز ئاممىۋى تاراتقۇدا بازارچىلىقنى قانات يايدۇرۇشقا پۇل خەجلىمەيمىز، تېلېۋىزىيە تەشۋىقات فىلىمى ياكى چوڭ تىپتىكى ژۇرنال ئېلانى ئىشلىمەيمىز. سەن سېتىۋالماقچى بولغان ھەر قانداق نەرسىنىڭ تىزىملىكىگە چوقۇم ئۆزۈم قول قويىمەن.»

مەن ئىچكىرەك سۇرۇلۇپ ئولتۇردۇم، ئۇنىڭ گىپىدىن ناھايىتى ھەيران قالدىم، ئۇ تارمىقىمىزنى بەك كۆپ پۇلنى ئىسراپ قىلىۋەتتىڭلار دەۋاتاتتى، ئىنتىزامىمىزنى كۈچەيتىشىمىزنى تىلغا ئېلىۋاتاتتى، بىز ئەزەلدىن

<sup>30</sup> ئېلان تىجارىتى باشقۇرغۇچىسى بارت ۋويوتوۋىز (Bart Woytowicz) ھەر قېتىم جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا، پاي چېكىمىزنى بازارغا سېلىشىمىزغا قانچىلىك قالدۇ دەپ سوراپتتى. ئۇ 2003-يىلى پەرىشتىلەر بايرىملىق ئولتۇرۇشتا پەقەت بىر چىلەكنىلا كىيىپتۇ، بۇنىڭ مەنىسى Google نىڭ تېخىچە پاي چېكىنى بازارغا سالمىغانلىقى بولۇپ، ئۇنىڭ كەمبەغەللىكتىن كىيىدىغانغا كىيىمىمۇ قالماپتۇ.

بىر قېتىمىمۇ سودا كۆرگەزمىسى ئۆتكۈزۈپ باقمىغان. بىزنىڭ بىر سۈپىمىز بار— ئايلىنىدۇرغىلى بولىدىغان، ئاددىي ئۇزىراپ قىستىرايدىغان قۇرۇلمىسى بار، سېھىرلىك چاپلاق ئارقىلىق رەسىمنى ئۇنىڭ ئىچىدىكى تۇرۇبىغا مۇقىملاشتۇرىمىز. تورا ئېلان سېتىۋالغاندىن باشقا، بىز ئاممىۋى تاراتقۇدا بىر قېتىمىمۇ ئېلان بېرىپ باقمىغان. ئېنىقكى ئېرىك بازارچىلىق بۆلۈمىمىز ھەققىدە ھېچنېمىنى بىلمەيدۇ، ۋەزىپىگە ئولتۇرۇپلا بۆرە چىشلىق كالتىكىنى ئوينىتىپ، بىزگە بىر پوپوزا قىلىپ قويماقچى. مەن سەل داڭقىتىپ قالدۇم، لېكىن ئانچە تاسادىپىي ھېس قىلىپ كەتمىدىم. ئېرىك باش ئىجرائىيە ئەمەلدارىمىز بولۇش سۈپىتى بىلەن، چىقىمىمىزنى تىزگىنلىمەكچى، يېڭى كوزنىڭ سۈيى سوغۇق دېگەندەك يېڭى ئەمەلدار ھوقۇققا ئولتۇرغۇچقا بۇلار يوللۇق ئىدى. لاررى بىلەن سېرگېي چوقۇم ئۇنىڭغا دېمىدى، بازارچىلىق بۆلۈمىمىز بىلەن ئۇ ئىلگىرى ئىشلىگەن باشقا شىركەتنىڭ بازارچىلىق بۆلۈمى ئانچە ئوخشىمايتتى. ئۇلار ئۇنىڭغا دېگەن تەقدىردىمۇ، ئۇ ئىشەنمەسلىكى مۇمكىن.

بىز ئېرىككە باش لىغىشتىپ ھەئە دەپ، گەپ قىستۇرۇشقا تېگىشلىك جايدا بىر قانچە ئېغىز گەپ قىستۇردۇق. بىزنىڭ كۆڭلىمىزدىكى دېمەسلىكىمىزدىن، ئۇ بەلكىم ئازراق بىر نەرسىلەرنى ئاڭلىيالىغان بولۇشى مۇمكىن. بىز ئۇنىڭغا ئەڭ كۆپ پۇل خەجلىگەن جاينىڭ Google ماپكىسى بۇيرۇتۇش ئىكەنلىكىنى ئېيتقىنىمىزدا، ئۇنىڭ چىرايىدا مەنۇنىيەت كۈلكىسى پەيدا بولدى.

«بۇ ناھايىتى ياخشى بوپتۇ، داۋاملاشتۇرۇشقا ئەرزىيدىكەن، ئەگەر بەزى كىشىلەر مەھسۇلاتىمىزنى ئىنتايىن ياقتۇرسا، ماركىمىزنىڭ ئىسمىنى كىيىمىگە باستۇرۇۋالماقچى بولسا، بىز ئەلۋەتتە قوللايمىز. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى شىركەتنىڭ تۇغى بېسىلغان ماپكىنى كىيۋالسا، كەيپىياتنى جانلاندىرۇشقا ياردىمى كۆپ.» ئۇ ناھايىتى تېزلا 7 خانىلىق سېتىۋېلىش تىزىملىكىگە ئىمزا سىنى قويۇپ، رەخت سېتىۋېلىپ ماپكا ئىشلەشكە قوشۇلدى.

سەندى بىلەن مەن بىردەك ھالدا، ئېرىك خىزمىتىمىز بىلەن تېزىرەك تونۇشۇپ چىقسا دېگەن قاراشقا كەلدۇق. مەن بىر پارچە ئەسەلمە يېزىپ، ماركا تەدبىرىمىز شۇنداقلا يېتەكچى پىرىنسىپىمىزنى تىزىپ چىقتىم:

ئاممىۋى مۇناسىۋەت ۋە ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئالقىشى ئېلاندىمۇ ئۈنۈملۈك؛

ھەقىقەت ئېلان ماركىمىزغا پايدىسىز، «بايقالغان خۇشاللىق» قا دىققەتنى مەركەزلەشتۈرىمىز؛<sup>31</sup>

ئاممىۋى بازارچىلىققا سېلىشتۇرغاندا، نۆۋەتتە بار ئىشلەتكۈچى ئىزدەش مىقدارىنى ئاشۇرسا بىزنىڭ ئىلگىرىلەش سۈرئىتىمىز تېخىمۇ تېزلىشىدۇ؛ ھەممە كېڭەيتىش پائالىيەتلىرىمىزنىڭ ئۈنۈمىنى ئۆلچىگىلى بولىدىغان بولۇشى كېرەك؛

مەھسۇلاتتا تەسىرلىشىش ئەڭ ئالدىنقى قاتاردىكى ماركا تۇيغۇسىنىڭ يولى، چوقۇم داۋاملاشتۇرۇش كېرەك؛

ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى ۋە ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللاش خىزمىتىنى مەركەزلەشتۈرۈپ ياخشىلاش ئارقىلىق كونا ئىشلەتكۈچىلەرنى ساقلاپ قېلىش كېرەك.

<sup>31</sup> ئەگەر ئىشلەتكۈچىلەر ئاخبارات خەۋەرلىرى ياكى دوستلىرىنىڭ ئاغزىدىن Google نى بىلگەن بولسا، ئۇلارنىڭ تېخىمۇ چوڭقۇر بىر خىل ئالاقىنى ھېس قىلىدىغانلىقىغا ئىشىنىمەن، شۇڭلاشقا ئۇلار ئۆزى Google نى «بايقالغان» دەپ ھېس قىلىدۇ. ھەقىقەت ئېلاندا بۇ خىل تۇيغۇنىڭ خاسلىقى يوقايدۇ، چۈنكى روشەنكى «بۇ مەھسۇلات» بىرلا ۋاقىتتا نۇرغۇن كىشىلەرگە سېتىلىدۇ. ئىلگىرى تىلغا ئالغان ئىزدەش مۇتەخەسسسى دانىسى سۇللىۋان 2000-يىلى 7-ئايدا بۇ خىل ئەھۋالنى چۈشەندۈرگەن: «كىشىلەرگە ئىزدەش مۇتورى ھەققىدە سۆزلەنگەندە، مەن Google نى تىلغا ئالدىم، بەزى كۆرۈمەنلەرنىڭ ئىنكاسى ناھايىتى ئالاھىدە، ئۇلار باشلىرىنى لىغىشتىپ كۆلۈمسىرىدى، خۇددى سىز قېچىپ كەتكىلى بولىدىغان مەخپىي چېغىر يولىدىن بىرنى بايقىدىڭىز ئەمما باشقىلار تېخى بىلمەيدىغان ئاشۇ خىل تۇيغۇغا ئوخشاش. ھەر قېتىم مەن Google نى تىلغا ئالغاندا، بارغانسېرى كۆپ ئادەمنىڭ مۇشۇنداق بېشىنى لىغىشتىپ كۆلۈمسىرەۋاتقانلىقىنى كۆردۈم، چۈنكى ئۇلار Google نى بايقىغانلىقىدىن خۇشاللىق ھېس قىلىدۇ.»

مەن ئەسلىدىكى ئېرىشكە يوللاش بىلەن بىللە يەنە، لاررى بىلەن سېرگېيغىمۇ كۆچۈرۈپ يوللىدىم، ئۇلار ھېچقانداق ئىنكاس قايتۇرمىدى.

مېنىڭچە بۇ ناھايىتى ياخشى بىر سىگنال. بازارچىلىقنى قانداق قىلىشتىن ئىبارەت بۇ ئىشتا، ئېرىكتىن ھېچقانداق يوليورۇق كەلمىدى. ئېنىقكى، ئۇ بىزنىڭ قىلىۋاتقان ئىشىمىزنىڭ توغرىلىقىنى ھېس قىلدى. ياكى تېخىمۇ چوڭ ئېھتىماللىق، بىز ئىشنى بۇزۇپ قويغان تەقدىردىمۇ، شىركەتكە نىسبەتەن ئانچە چوڭ تەسىرى يوقلۇقىنى بايقىدى. ياكى ئۇ بىزنىڭ تۇنجى ۋەزىپىمىزگە دىققەت قىلىۋاتقان بولۇشى مۇمكىن: كۆپرەك ئايال خىزمەتچى تەكلىپ قىلىش.

ئادەم بايلىقى بۆلۈمىنىڭ ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىسى ستاسى سۇللىۋاننىڭ ماڭا دېيىشىچە: «لاررى بىلەن سېرگېي تەتقىق قىلىپ باققان بولۇپ، ئۇلارنىڭ قارىشىچە ئىناق بولغان ئەرلەر ۋە ئاياللار ماسلاشتۇرۇلسا تېخىمۇ ساغلام خىزمەت مۇھىتى ياراتقىلى بولىدىكەن. ھازىر بىزدە ئايال خىزمەتچىلەر ئانچە كۆپ ئەمەس، كۆپرەك قوبۇل قىلساق ئۇلارنىڭ كولىكتىپلىق تۇيغۇسىنىڭ كۈچىيىشىگە پايدىسى بار.»

ئەرلەرنى ئاساس قىلىدىغان تېخنىكا شىركەتلىرى بەزىدە قېرىنداشلار ئۇيۇشمىسىغا ئوخشاپ قالىدۇ، بۇ ھەقىقەتەن توغرا. شىركەت قۇرغۇچىلىرىنىڭ كۆپرەك ئايال خىزمەتچىلەرنى تەكلىپ قىلىشىنى ئويلىشى، ئايال خىزمەتچىلەرنىڭ ئۆزىنى تېخىمۇ ياخشى ھېس قىلىشى ئۈچۈن دەپ ئويلايمەن، ئەزەلدىن گۇمانلىنىپ باقمىدىم. شۇنداقتىمۇ، مەن بەزىدە يەنە «تېخىمۇ ساغلام خىزمەت مۇھىتى» دىن ئىبارەت بۇ ئارزۇ ئۇلارنىڭ ئۆزلىرىنىڭ چوڭقۇر قاتلاملىق ئېھتىياجىنى چىقىش قىلغانمۇ ياكى ئۇلار پروگرامما كودلىرىنىڭ سىرتىدىكى تۇرمۇشنى ئويلاۋاتامدۇ دەپ ئويلاپ قالدىم. ئۇلار ئىلگىرى «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» دە بىر ئېلان بەرگەن، ئۇ ئېلاندا ئوقۇرمەنلەرگە كاپالەت بېرىپ: «دۇنيانىڭ بەزى جايلىرىدا، سۈيگۈنىڭ تىلى <sup>32</sup>Java ئەمەس.» Google ئۇنداق جاي ئەمەس. كۆپرەك ئايال خىزمەتچىلەرنى تەكلىپ قىلىش شىركەتنىڭ كەيپىياتىنى تەڭشەپلا قالماي يەنە خىزمەتچىلەرنىڭ شەخسىي ئىشلىرىنى ھەل قىلىشقا ياردەم بېرىدۇ. لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ئاساسەن ئىشخانىسىدا تۇرىدىغانلىقىنى كۆزدە تۇتقاندا، ئۇلار بىلەن شىركەت خىزمەتچىلىرى ئۇچراشسا ھېچكىم غەلتە ھېس قىلمايدۇ. ئەگەر ئۇلار ھەقىقەتەن ناھايىتى ئەقىللىق دەپ قارايدىغان قىزىلارغا ئۇچراشسا، بىراق ئۇلارنى Google غا تەكلىپ قىلىپ يۈز تۇرانە سۆزلەشمىسە، ئاندىن غەلتە دېسە بولىدۇ.

نېمە دېيىشتىن قەتئىينەزەر، ئومۇمەن Google ھەقىقەتەن جىنس تەڭپۇڭلۇقىغا ئىنتايىن دىققەت قىلىدۇ.

سېرگېي بىر ئايال زىيارەتچىنىڭ ئايرىلىدىغان ۋاقىتتا ئۆلچەملىك چوڭ رازمېردىكى ئەرلەر مايكىسىنى كىيىپ، مەندىن مۇنداق سورىدى: «نېمە ئۈچۈن بىزنىڭ ئايالچە مايكىمىز يوق؟» «مەن تۇنجى قېتىم ئۇنىڭ بۇنداق چېچىلغانلىقىنى كۆرۈشۈم. ئىلگىرى بىر قېتىم، فىرانسىيەدىن كەلگەن بىر ئايال كىشى سېرگېينى ئەيىپلەپ، نېمە ئۈچۈن ئامېرىكىدىكى شىركەتلەرنىڭ ھەممىسىدە چوڭ رازمېرلىق مايكا، ئەمما فىرانسىيە ئاياللىرى كىيىشكە بولىدىغان كىيىم يوق، ئۇ بۇ مەسىلىنى تەلتۆكۈس ھەل قىلىدىغانلىقىمىزنى ئېيتىپتۇ. مەن چىرايلىق ئايالچە مايكا بۇيرۇتتۇم—ئەسلىدە ئۇنچە كۆپ كەتمەيدۇ دەپ ئويلىغان ئەمما بىز ھەممىنى تارقىتىپ بولدۇق. شىركىتىمىزدىكى ئايال خىزمەتچىلەرنىڭ سانىنىڭ چەكلىك ئىكەنلىكىنى ئويلىشىپ، ئىزچىل بۇ مايكىلارنىڭ نېمە ئۈچۈن بۇنچە ئالاقىشقا ئېرىشىدىغانلىقىنى بىلمەيتتىم، نەۋرە سىڭلىم ماڭا رەھمەت ئېيتقاندىن كېيىنلا ئاندىن سەۋەبىنى بىلدىم، ئۇنىڭ دېيىشىچە: «بۇ كىيىم ئىنتايىن ئوچۇقكەن، مەقسەتلىك مۇشۇنداق لايىھەلەنگەنغۇ، - ھە؟»

<sup>32</sup> كومپيۇتېردا پروگرامما تۈزۈشتە كۆپ ئىشلىتىلىدىغان بىر خىل تىل. — تەرجىماندىن

## قولدىن كەتكەن باشقۇرۇش

ئېرىك شىركەتكە كەلگەن بىر قانچە ھەپتىدە، بىز دائىم دوقۇرۇشۇپ تۇردۇق. ئۇ چوڭ زالدا مېڭىپ يۈرۈشنى ياخشى كۆرىدىغاندەك قىلاتتى، چىرايىدا گاڭگىراش ئىپادىسى، ئۆزىنىڭ مۇشۇنداق بىر شىركەتكە كىرىپ قالغانلىقىغا ئىشەنمەيۋاتقاندا، ھەممىلا يەردە چوڭ توپ، لاۋا چىراغ، كىرىسلودا ئۇخلاۋاتقان قاسماق بېسىپ كەتكەن ھايۋاناتلار—بەزىدە خىزمەتچىلەر ئەرمەك ھايۋانلىرىنى بىللە ئېلىپ كېلىپ، يېنىغا قويۇپ بىللە ئىشلەيدۇ.

مەن ئېرىك شىمىتقا يولۇققان ۋاقتىمدا، دائىم ئۇنىڭغا بىرەرسى ھەمراھ بولاتتى. بىر قېتىم ئۇ ئامېرىكا دېموكراتلار پارتىيەسىنىڭ رەئىسى خۇۋارد دېن بىلەن بىللە ئىدى، يەنە نۇرغۇن قېتىم ئۇ ئال گور بىلەن بىللە ئىدى. ئال گور قارىماققا ناھايىتى بىكاردەك قىلاتتى، نەدىلا بولمىسۇن ئۇنىڭ بىلەن دوقۇرۇشۇپ تۇراتتىم.

يىغىن ئارىلىقىدىكى دەم ئېلىشتا تازىلىق ئۆيىگە باردىم، بەستىلىك ئال گور ياندا كىچىك تەرەت قىلىۋاتاتتى، مەن ئۇنىڭ بىلەن سالاملىشىپ: «چۈشتىن كېيىنلىكىڭىز خەيرلىك بولسۇن، مۇئاۋىن ئەلباش ئەپەندى.» دېدىم ئاشۇ قېتىملىق كەچىش كۆڭلۈمدىكى سابىق مۇئاۋىن ئەلباشدىن ھېيىقىش تۇيغۇسىنى ئاللىقاچانلىقىدا قىلىپ كەتتى.

بىر قېتىم، ئېرىك بىلەن ئال گور ئىشخانىمىڭ سىرتىدا ئال گورنىڭ مۇستەقىل تېلېۋىزىيە تورى قۇرۇش ئوبى بارلىقىنى دېيىشۋېتىپتەن، مەن ئېھتىياتچانلىق بىلەن بېرىپ پۇتۇمدا ئىشكىنى يېپىپ قويدۇم. مېنىڭ ئۆزۈمنىڭ قىلىدىغان خىزمىتىم بار.

مەن ئېرىكنى ئانچە چۈشىنىپ كەتمەيمەن. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك ئۇنىڭ نېمە قىلىۋاتقانلىقىنى بىلمەيدۇ، چۈنكى ھەممە قارارنى ئىلگىرىكىدەكلا لارى بىلەن سېرگېي چىقىرىدۇ. مال سېتىۋېلىش ھەققىدىكى ئاشۇ بەلگىلىمىدىن سىرت، بىز ۋاقتىنچە ئانچە كۆپ يوليورۇق ئاڭلىمىدۇق، بەلكىم 2001-يىلى 8-ئايدا كەلگەندە ئاندىن ئۇ رەسمىي باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى ۋەزىپىسىگە ئولتۇرغانلىقتىن بولسا كېرەك.

ئېرىك قارار چىقىرىش جەريانىنىڭ ئوچۇق بولۇشىنى كۈچەيتتى، ئاشكارا يىغىندا مەسىلىنى مۇنازىرە قىلىشتا چىڭ تۇردى، بۇنداق بولغاندا كۆپچىلىك قارارنىڭ قانداق چىقىرىلىدىغانلىقىنى كۆرەلەيدۇ، گەرچە بىز ھەمىشە قارارنىڭ نەتىجىسىگە قايىل بولۇپ كەتمىگەن تەقدىردىمۇ.

2005-يىلى 11-ئايدا، ئېرىك مۇخبىر فېرىك ۋوگېلىستېنغا چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «ئورتاق قاراشقا ئىگە مەدەنىيەتنى بەرپا قىلىشقا ئەھمىيەت بېرىشتە، ئىشنىڭ ئېپى ھەر بىر كىشى قارار چىقىرىشقا قاتنىشىش، ھەر بىر كىشىنىڭ پىكرىنى ئاڭلاشقا كاپالەتلىك قىلىش.» ئېرىك ۋەزىپىگە ئولتۇرۇشتىن ئىلگىرى، Google شىركىتى بۇنداق ئەمەس ئىدى. مەن ئېرىكنىڭ تىرىشچانلىقىغا ئىنتايىن رەھمەت ئېيتىمەن، ئۇ قارار چىقىرىش جەريانىنى يورۇتتى، بىراق بۇ جەريانى بىز ھەرگىز كۆرەلمەيمىز. بۇ خىل ئاشكارىلىقنى قوللاش مەندە ئۇنىڭغا نىسبەتەن دوستانىلىق پەيدا قىلدى.

ئېرىك باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى سۈپىتىدە ئۆزىنىڭ ئىدىيەسىنى يولغا قويۇشتىن بىر ئاي ئىلگىرى، Google دا ھوقۇقنىڭ مەركەزلىشىشى چوققىغا يەتكەن ئىدى—شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە تۆۋەن نۇقتا، لارى 7-ئايدا قۇرۇلۇش قوشۇنىنى قايتا تەشكىللەشنى قارار قىلغان بولۇپ، ئەمەلىيلىشىش جەريانى ئانچە ئوڭۇشلۇق بولمىدى. ئىگىلىك تىكىلىگۈچىلىرىمىز باشقۇرۇش قاتلىمىنى زور كۆلەمدە قىسقارتىشقا باشلىدى، خۇددى چىقىمىنى تېجىگەنگە ئوخشاش.

لاررى يېڭىدىن تەۋسىيە قىلغان مەھسۇلات باشقۇرغۇچىسىغا بەك ئىشىنىدۇ، ئارىسىدا سالار، سۇسان شۇنداقلا 2001-يىلى 4-ئايدا ئۆستۈرۈلگەن ئىككى خىزمەتچى جون پىستېللو ۋە پېئارل رېناكېر بار<sup>33</sup>. ئۇلارنىڭ ھەممىسى بىۋاسىتە لاررىغا دوكلات قىلىدۇ. ئەمما ئۇدا بىر قانچە ئاي قۇرۇلۇش تۈرلىرى بىلەن ئالدىراش ئۆتكەن 6 نەپەر تۈر باشقۇرغۇچىدىن لاررى ئانچە رازى ئەمەس ئىدى. تۈر باشقۇرغۇچى ۋاقىت سىجىللىغىنى ئورۇنلاشتۇرۇش، ھەر خىل مەنبەلەرنى تەقسىملەش، ئىنژېنېرنىڭ تۈرنى ۋاقىتى قەرەلسە تاماملىشىنى سۈيەشكە مەسئۇل. ئۇلار قىلغان خىزمەتلىرىنى باھالاشنى يولغا قويغان بولۇپ، ماڭا ئوخشاش پىلاندىكى سۈرئەتنى ئارقىغا سۈرۈشنى تەلەپ قىلىدىغان ھەر خىل ئىلتىماسلارنىڭ ئالدىنى ئېلىشى كېرەك. شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئۇلار يەنە ئىنژېنېرلار بىلەن باشقۇرغۇچىلار ئارىسىدىكى توقۇنۇشنى ئازايتىش رايونى ياكى سىستېما ئىنژېنېرى بېن سىمس بايان قىلغانغا ئوخشاش، «ئۆزىنىڭ خىزمەتچىلىرى ئۈچۈن يۇقىرىنىڭ قالايمىقان مۇداخىلىسىنى توسۇپ تۇرىدۇ». Google غا ئوخشاش بۇنداق شىركەتتە، شىركەت قۇرغۇچىسى بىلەن ئىنژېنېرلار ئارىسىدا قىسلىپ قالسا نەتىجىسى چوقۇم ياخشى بولمايدۇ.

مەن ئاشۇ تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنى ئىنتايىن ياخشى كۆرىمەن. تېخىمۇ مۇھىم بولغىنى، مەن ئۇلارغا ئېھتىياجلىق. تېخنىكىلىق مەنبە ئىشلىتىشكە ئېھتىياجلىق ھەر قانداق بىر ۋەزىپىگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، مەن ئۇلاردىن ياردەم تەلەپ قىلىمەن، مەسىلەن تەمىنلەش سودىگەرلىرىنى باھالاش ياكى تاسماق ئېلاننىڭ ئۈنۈمىنى ئىز قوغلاشقا ئوخشاش. تۈر باشقۇرغۇچى ئىنژېنېرنى بىز بىلەن بىللە ئىشلەشكە ئورۇنلاشتۇرىدۇ، ئىنژېنېرلارنىڭ ناھايىتى يۇقىرى بولغان خىزمەت بېسىمى بار، ئادەتتە ھەممىسى دېگۈدەك بازارچىلىق ۋەزىپىسىگە ئانچە كۆڭۈل بۆلۈپ كەتمەيدۇ.

2000-يىلى يىل ئاخىرى، ۋاينى روسنىڭ، ئۇرس خوتېلنىڭ ئورنىنى ئېلىپ، Google قۇرۇلۇش تارمىقىنىڭ مۇئاۋىن باش لىدېرى بولدى، ئۇرس تۇنجى «Google ئەگەشكۈچىلىرى» بولۇش سۈپىتىدە، شىركەت تېز تەرەققىي قىلىش داۋامىدا كۆرۈلگەن زور كۆلەملىك تىجارەت مەسلىسى (مەسىلەن باش ئاپپارات تىزگىنلەش مەركىزىنىڭ ئېنېرگىيە سەرىپىياتى ۋە ئۈنۈم مەسلىسى) نى ھەل قىلىدۇ. ۋاينى قارىماققا پىشقەدەمدەك كۆرۈنىدۇ، قىياپىتى بىر ئاز گومۇشتەك، بەزىدە ئۇمۇ قىياپىتىنى ئۆزگەرتىدۇ، ئالماس ھالقا تاقاپ ياكى چېچىنى ئوچۇق قىزىلغا بويلاپ دېگەندەك. ئۇنىڭ نەچچە ئون يىللىق قۇرۇلۇش بۆلۈمىنى باشقۇرۇش تەجرىبىسى بار، ئۇنىڭ ئىچىدە ئۆزى قۇرغان Sunrise شىركىتىنىڭ تەجرىبىخانىسىنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ. ۋاينى Google دىكى ئىنژېنېرلارنىڭ ئاساسەن ھەممىسى دېگۈدەك ئۆز بېشىچىلىق قىلىدىغانلىقىنى بايقىدى، بەزىدە ئۇلار لاررى بىلەن سېرگېينىڭ تەلپى بويىچە خىزمەتلەرنى ئورۇنلاشتۇرىدۇ، بەزىدە پۈتۈنلەي نەزەردىن ساقىت قىلىدۇ، چۈنكى لاررى بىلەن سېرگېيىمۇ دائىم ئۆزگىرىپ تۇرىدۇ.

ئەپچاچتى گەپلەر ئۇزۇن ئۆتمەي ئېغىزدىن ئېغىزغا تېز تارقىلىپ، كۆپچىلىك شىركەتنىڭ تەشكىلى قۇرۇلمىسىدا چوڭ ئۆزگىرىش يۈز بېرىدىغانلىقى ھەققىدە تۇشمۇ-تۇشتىن گەپ تارقىتىپ، خىزمەتچىلەر پاراكەندىچىلىك سېلىشقا باشلىدى، كۆپچىلىك جىددىي كەيپىياتتا بوش ئاۋازدا خادىم قىسقارتىش شۇنداقلا خادىم قىسقارتىشنىڭ تېخى بوۋاق ھالەتتە تۇرۇۋاتقان شىركەتكە نىسبەتەن ئېمىدىن دېرەك بېرىدىغانلىقىنى مۇنازىرە قىلاتتى. مۇشۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، ۋاينى 2001-يىلى 7-ئايدا قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىكى ھەممە خىزمەتچىلەرگە يىغىن ئېچىپ، قايتا تەشكىللەشنى جاكارلىغاندا، زور كۆپچىلىك ئىنژېنېرلار يەنىلا ئىنتايىن ھەيران قالدى. تۈر باشقۇرغۇچىلىرىمۇ ھەيران قالدى، ئۇلار كۆپچىلىكنىڭ ئالدىدا ئۆزىنىڭ خىزمەت ۋەزىپە ئورنىنىڭ بۇندىن كېيىن مەۋجۇت بولمايدىغانلىقىنى بىلدى.

قايتا تەشكىللەش جاكارلانغاندىن كېيىن، يىغىنغا قاتناشقان ئىنژېنېرلارنىڭ ئاغرىنىش سادالىرىنى ئاڭلىغىلى بولاتتى. ئۇلار ئادەتتە تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنى ئىنتايىن ھۆرمەتلەيتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ باشقۇرغۇچىلارنىڭ ئىنژېنېرلارنىڭ خىزمىتىگە ياردىمى ناھايىتى كۆپ ئىكەنلىكىنى ھېس قىلاتتى. ئۇلار ھەر

<sup>33</sup> جون Alta Vista دىن كەلگەن، پېئارل Booz Allen Hamilton مەسلىھەتچىلىك شىركىتىدىن كەلگەن.

قانداق خىزمەتچىنى ئاشكارا خىزمەتتىن بوشىتىشقا قارشى تۇردى.

ئىشنى تىنچىتىش ئۈچۈن، لارنى ئوتتۇرىغا چىقىپ، قۇرۇلۇش باشقۇرۇش سىستېمىسىدىكى بارلىق رازى بولمايۋاتقان ئىشلارنى بىر-بىرلەپ تىزىپ چىقتى، تۇنجى بولۇپ ئوتتۇرىغا قويغىنى ئۇنىڭ قارىشىچە تۈر باشقۇرغۇچىلار تېخنىكا بىلمەيدىكەن، شۇڭا كەسپىنى چۈشىنىدىغان ئىنژېنېرلارنى نازارەت قىلىپ يېتەكچىلىك قىلىشى مۇۋاپىق ئەمەس ئىكەن. بۇ دەتالاش تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ غەزىپىنى كەلتۈردى، بەزىلەر بۇنى ئۆزىنىڭ كىشىلىك قەدىر-قىممىتىگە بولغان ھوجۇمدەك ھېس قىلدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە لارنى ئىلگىرى ئەزەلدىن ئۇلار بىلەن بىللە بۇ مەسىلە ھەققىدە ئايرىم سۆزلىشىپ باقمىغان.

كېيىن بىر تۈر باشقۇرغۇچىنىڭ ماڭا ئېيتىشىچە: «ئادەمنىڭ بەك ئاچچىغىنى كەلتۈردى! مەن ئۆزۈمنى خورلانغاندەك ھېس قىلدىم. بولۇپمۇ لارنى پۈتكۈل شىركەتتىكىلەرنىڭ ئالدىدا بىزنى ئارتۇقچە دېيىشى، شۇنداقلا بىزنى قانداق ياقىتۇرمايدىغانلىقىنى ئېيتىشى. ئۇنىڭ دېگەن سۆزى نۇرغۇن كىشىلەرنىڭ كۆڭلىنى رەنجىتتى.»

ئاغرىنىش سادالىرى بارغانسېرى ئەۋج ئېلىپ كەتتى. ئىنژېنېر رون دولىنىڭ دېيىشىچە: «مەن ئەينى چاغدا لارغا ۋارقىرىدىم، چۈنكى ئۇنىڭ تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ خىزمەتنى ياخشى ئىشلىمىگەنلىكىنى دېيىشىنى ئويلاپ باقماپتىكەنمەن. ئۇنداقتا خىزمەت نەتىجىسىنى باھالاشنى قانداق ئېلىپ باردۇق! بۇ كىشىلەرنى قىستارتىۋېتىش ئىنتايىن بىمەنلىك، ئۇنىڭ بۇنداق قىلغىنى ئېنىقلا قارىسىغا ئىش قىلغانلىق.»

ئادەم كۈچى بايلىقى بۆلۈمىدىكى ستاسى سۇللىۋان ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «مەن تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ قىممىتى زور ئىكەنلىكى ھەققىدە ئۇلارنى قايسى قىلىشقا ئۇرۇنۇپ باقتىم. باشقۇرۇش ئۇسۇلى ئارقىلىق، تەشكىلى ئاساسىي مۇقامنى بېكىتكىلى بولاتتى. بىراق ئېرىك، «ئۇلار سىناپ باقسۇن» دېدى. ۋاينىمۇ «ئۇلار سىناپ باقسۇن، بۇ ئۇلارنىڭ ئۆزىنىڭ شىركىتى» دېدى. بۇ ئىش مېنى ئىنتايىن بىسەرەمجان قىلدى. بىز-مەن، ئومىد، ئۇرس-نېمە دېگەننىڭمۇ پايدىسى يوق دېدۇق. بىراق ئاخىرىغا بېرىپ، لارنى بىلەن سېرگېي تەجرىبە-ساۋاق ئۆگەندى.»

لارنى بارلىق ئىنژېنېرلارنىڭ ۋاينىغا بىۋاسىتە خىزمەت دوكلات قىلىشنى ئويلىغان ئىدى. گەرچە بۇ ئامالنىڭ چىقىش نۇقتىسى قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ تەشكىلى قۇرۇلمىسىنى ئاددىيلاشتۇرۇش بولسىمۇ ئەمما بىز ھەممەيلەن ئۆزىمىزچە لارنىڭ بۇنداق قىلىشى ئەسلىدە ئۇ ئورۇنلاشتۇرغان مۇھىملىق دەرىجىسى يۇقىرى ئىشقا يېتەرلىك كۆڭۈل بۆلىمىگە ئىلگىرىن دەپ ئويلىدۇق.

Gmail نىڭ قۇرغۇچىسى پائۇل بۇچىت چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «بۇ بەلكىم لارنى بىلەن سېرگېي دائىم بىرەر ئىشنى قىلىشنى ئويلىغانلىق سەۋەبىدىن بولۇپ، بىراق ئارىلىقتىكى باشقۇرۇش قاتلىمى ھەمىشە ئۇلارنىڭ گېپىنى ئاڭلىمىغان.» مەسىلەن، لارنى كىتابلارنى سايلاشنى ئويلىغان، سايلاشنىڭ سانى غايەت زور بولۇپ، ئامېرىكا دۆلەت مەجلىسىنىڭ كۈتۈپخانىسىدىكى ھەممە كىتابلارنىمۇ سايلاش كېرەك. بىراق، ھېچكىم بۇنداق چەكسىز ئاچكۆزلۈككە تولغان ئەسەبىيلەرچە تۈرگە قىزىقمايدۇ. ئىنژېنېرلار تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ قوغدىشى ئاستىدا، ھەر قايسىسى ئۆزىنىڭ ئىشنى قىلىدۇ، شۇڭا لارنى بارغانسېرى ئۆزىنى يوقىتىپ قويغاندەك ھېس قىلغان.

خوۋارد گوبسۇف مۇنداق قارىغان: «بۇ ئىش شىركەت قۇرغۇچىلىرى بىلەن ئىنژېنېرلار ئارىسىدىكى ئاشۇ كىشىلەرگە چېتىلىدۇ، شىركەت ئىنتايىن كىچىك ۋاقىتتا، قۇرغۇچىلار خىزمەتچىلەرنى بىۋاسىتە تىزىملىيەلەيتتى، كۆلىمى چوڭايغاندىن كېيىن، ئۇلار يەنىلا ئۆزلىرى باشقۇرۇشنى ئويلايدۇ، ئۇنداق بولغاندا ئانچە ئاقىلانە ئەمەس. زور كۆپچىلىك ئىنژېنېرلار ئىنتايىن غەزەپلەندى، ئاساسلىق سەۋەبى كۆپچىلىك ئۆزلىرىنىڭ باشقۇرغۇچىلىرىنى ياقىتۇردى. ئۇلار تېخنىكا بىلەن شۇغۇللانمىغانلىقتىن، بىزگە ئىنتايىن كەمتەرلىك بىلەن كەڭ

ئۇرسچۇ، ئۇنىڭچە بۇلارنىڭ ھەممىسى ئۇنىڭ ئۆزىنىڭ خاتالىقى. ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «بۇنداق ئاقىۋەتنىڭ كېلىپ چىقىشىنىڭ سەۋەبى، مېنىڭ باشقۇرۇش جەھەتتە قىلچە تەجرىبەمنىڭ يوقلۇقى، بىراق لاررى ئۇزۇن مۇددەت توقۇنۇش پەيدا قىلىدىغانلىقىنى تونۇپ يەتكەنلىكتىن. « ئۇرس ئىلگىرى پروگرامما تۈزۈشكە ئىنژېنېرلار بولسا يېتەرلىك دەپ قارىغان، شۇڭلاشقا ئۇلار تۈر باشقۇرغۇچى تەكلىپ قىلغاندا، قارايدىغىنى تەشكىللەش قابىلىيىتى، تەكشۈرۈپ كۆزىتىدىغىنى باشقۇرۇش ماھارىتى بولۇپ تېخنىكا بىلىملىرى ئەمەس.

ئۇرس يەنە مۇنداق دېدى: «ئەمما مەن تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ ھەممىسى ئۆزىنىڭ ھۆكۈمى بويىچە قارار چىقىرىدىغانلىقىنى ئويلىماپتىمەن. گەرچە ئۇلار ئۆزىنىڭ مەسئۇلىيىتىنى ئادا قىلىش ئۈچۈن، شۇنداق قىلماي ئامال بولمىسىمۇ، لېكىن تېخنىكىلىق قارار چىقىرىشتا، ئۇلارنىڭ ئۆزىنىڭ تېخنىكا سەۋىيەسى ئانچە يۇقىرى بولمىغانلىقتىن، قارار چىقارغاندا مەسىلە بارلىقىدىن ساقلانغىلى بولمايدۇ. مۇشۇنىڭغا ئاساسلىنىپ، باشقۇرغۇچى تەكلىپ قىلىش تەدبىرىمىزنى ئۆزگەرتتۇق—ئەڭ مۇھىمى تېخنىكىلىق باشقۇرۇش قابىلىيىتىنى تەكشۈرۈش.»

لاررى ئۇرستىن خېلىلا بۇرۇن بۇ مەسىلنى ھېس قىلغان ئەمما ئۇلارنىڭ ھەر ئىككىلىسى بۇنى قانداق قىلىپ چىرايلىقچە ھەل قىلىشنى بىلمەيتتى. ئەكسىچە، لاررى پەقەت بىر خىل ئاددىي قوپال ئۇسۇلدا مەسىلنى بىر تەرەپ قىلغان ئىدى. سىستېما پالەچ ھالغا چۈشۈپ قالسا، ئۇنداقتا ئۇ سىستېمىنى قايتا قوزغىتىدۇ.

بىر قانچە يىلدىن كېيىن، پائۇل بۇچېت ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «مەن Google خىزمەتچىلىرىنى ئەينى ۋاقىتتا ئۇنداق ئاچچىقلىقلار دەپ ئويلىماپتىكەنمەن—ھېچ بولمىغاندا قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىكى ئىشداشلىرىم شۇنداق، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسىدە شىركەتكە نىسبەتەن بىر خىل خوجايىنلىق تۇيغۇسى بار بولۇپ، بۇنى بەختلىك چوڭ ئائىلىدەك ھېس قىلىدۇ. توساتتىن، بىر قىسىم دوستلىرى تېپىپ چىقىرىۋېتىلدى. شۇڭا كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى، «مەن ئەزەلدىن بۇنداق بولۇشنى ئويلاپ باقماپتىكەنمەن. مەن ھەممىمىز ئىزچىل بىللە تۇرىمىز دەپ ھېس قىلغان ئىكەنمەن، كىم بىلسۇن ئۇلارنى ھازىر قوغلايدىغان بولدى.»

قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ باشقۇرغۇچىسى قول ئاستىدىكى بىر قانچە يۈز ئادەمنى بىۋاسىتە باشقۇرىدۇ، بۇ زور كۆپچىلىك شىركەتتە ئىنتايىن بىمەنە ئۇقۇم ھېسابلىنىدۇ، ئەمما ۋاينى Google دىكى ئىنژېنېرلارنىڭ ھەممىسى ئۆزىنى باشقۇرالايدۇ دەپ قارىغاچقا، ئۇنىڭ بىلەن ئىنژېنېرلار ئارىسىدىكى باشقۇرۇش قاتلىمىنى چىقىرىپ تاشلىغان. ئۇ ئىنژېنېرلارنى ئۈچ گۇرۇپپىغا بۆلۈپ، ھەر بىر گۇرۇپپىغا تېخنىكا گۇرۇپپا باشلىقىدىن بىرنى سايلاپ، گۇرۇپپا باشلىقىمۇ ئىنژېنېر، باشقۇرغۇچىلىق قىلىدىغان ئادەم ئەمەس.

مۇھىمى ھەر بىر گۇرۇپپىدا لاررى يېڭىدىن تەشكىللىگەن مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمى تەيىنلىگەن باشقۇرغۇچىدىن يەنە بىرسى بار، مەھسۇلات باشقۇرۇش سىستېمىسىنى ئېلىپ كىرىشنىڭ ھەقىقىي مەقسىتى ناھايىتى ئېنىق، ئەسلىدىكى ئىنژېنېرلارنى قوغدايدىغان تۈر باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ ئورنىنى لاررى ئىشىنىدىغان ۋاكالىتچى ئالدى، بۇ ۋاكالىتچىلەر ئىنژېنېرلارنىڭ خىزمىتىنى نازارەت قىلىدۇ.

ئىزدەش سۈپىتىنىڭ مۇتەخەسسسى بېن گومېس ئەسلىپ مۇنداق دېدى: «ئادەمنى توغرا ئىشلىتەلسىلا، تېخنىكىلىق باشقۇرغۇچى نۇرغۇن ئىشلارنى قىلالايدۇ. باشقا ھەر قانداق ئورۇنغا قويغاندىمۇ، ئۈچ تۆت يۈز ئادەم بىر ئادەمگە خىزمەت دوكلات قىلىش، ئىنتايىن ئەخمىقانلىق. ئەمما بىر مەزگىل ئىچىدە، بۇ خىل ئۇسۇل ناھايىتى ئۈنۈملۈك. كېيىن بىر مەزگىللەرگە بارغاندا، كارغا كەلمەيدۇ.»

ئاشۇ بىر قىسىم تۈر باشقۇرغۇچىلارنىڭ ھەممىسى ئاخىرى قۇرۇق جازىغا ئايلىنىدۇرۇپ قويۇلدى. زور كۆپچىلىك ئادەملەرنى ئۇرس تىجارەتنى يۈرۈشتۈرۈش ئاسراش ساھەسىگە قوبۇل قىلدى ئەمما شىركەتنىڭ قايتا

تەشكىللىنىشى ئېلىپ كەلگەن تەشۋىشلىنىش كەيپىياتى تېزلا تاراپ كەتمىدى..

ئىشلار ئاياغلاشقاندىن كېيىن، 130 نەپەر ئىنژېنېرنىڭ ھەممىسى ۋاينغا خىزمەتنى دوكلات قىلىدىغان بولدى. بىيۇروكرات ئورگانلار يوق بولدى، دەرىجە تۈزۈمى يوقالدى، چوڭقۇر قاتلامدىكى نەتىجە باھالاشمۇ مەۋجۇتلۇقىنى يوقاتتى. ئىنژېنېرلار مۇستەقىل گەۋدە سۈپىتىدە خىزمەت قىلىدىغان بولدى، پەقەت ئۆزىنىڭ گۇرۇپپىسىدىكى باشقا ئەزالار بىلەنلا ئالاقە قىلدۇ، مەھسۇلات باشقۇرغۇچى پۈتكۈل قوشۇننى باشقۇرىدىغان بولدى. ئۇلار بىلەن لارنىڭ بىۋاسىتە ئالاقىسى ئاساسلىقى مەھسۇلاتنى تەكشۈرۈش ھالقىسىدا كۆرۈلىدىغان بولدى. ۋاينى ھەر ھەپتە يىغىن ئاچاتتى، قەرەللىك ھالدا كىچىك ئىشخانىدا ئۇياقتىن-بۇياققا ماڭاتتى، ۋاقىت چىقىرىپ ئىنژېنېرلار بىلەن ئايرىم كۆرۈشەتتى، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئىنژېنېرلارمۇ مۇناسىۋەتلىك مەسىلىلەرنى ئۇنىڭغا ئىنكاس قىلاتتى.

ئىنژېنېرلارغا نىسبەتەن، بۇ ياخشى ئىشىمۇ يامان ئىشىمۇ، بۇنىڭغا ھۆكۈم قىلىشتا سىنىڭ كىمىدىن سورىغانلىقىغا قاراش كېرەك. گەرچە باشقۇرغۇچى ئىنژېنېرلارغا توسالغۇ بولمىدى دېسەكمۇ، ئىشنى قالايمىقانلاشتۇرۇۋەتتى، ئەمما نېمىنىڭ مۇھىم، نېمىنىڭ جىددىي، نېمە ھەم مۇھىم ھەم جىددىي ئىكەنلىكى ھەققىدە ئېنىق بولغان خىزمەت ئورۇنلاشتۇرۇلۇشىمۇ يوق. نەتىجىدە ھەر قايسى قوشۇنلار ئارىسىدا بىر تەرەپتە مەنبە تالاشسا، يەنە بىر تەرەپتە ئوشۇقچىلىقنى تازىلايتتى. ئۆزىنىڭ قىلىۋاتقان ئىشنى شۇنداقلا ئۆزىنىڭ قانداقراق قىلغانلىقىنى بەزى ئىنژېنېرلار كۆپرەك ئىنكاس قىلىشنى ئويلىسىمۇ، باشقا ئىنژېنېرلار ئۆسۈش پۇرسىتىنى ئىزدەۋاتقان.

قايتا تەشكىللەشنىڭ ھەقىقىي مەنىسى چوقۇملا دەرھال كۆرۈلمەيدۇ، چۈنكى بىز ئۆزىمىزنىڭ دۇنياسىنى قايتا قۇرۇپ چىققاندىن كېيىن ئۇزۇن ئۆتمەي، سىرتقى دۇنيا توساتتىن گۈمۈرۈلۈپ چۈشتى.



# ئون ئالتىنچى باب

## نيويورك ھاياتمۇ؟

2001-يىلى 9-ئاينىڭ 11-كۈنى، مەن ماشىنا ھەيدەپ ئىشقا ماڭغاچ، كۆڭلۈمدە رىقابەتچىمىز Ask Jeeves شىركىتى ھەققىدە ئويلاپ ماڭدىم. تۈنۈگۈن يېرىم كېچىدە، لاررى كۆپچىلىككە «ۋال كوچىسى گېزىتى» دىكى بىر پارچە ماقالىنى كۆچۈرۈپ يوللاپتۇ، ماقالىدە Ask Jeeves نىڭ ئىستىقبالى بار يېڭى بىر ئىزدەش موتورى Teoma نى سېتىۋالغانلىقىنى دەپتۇ، بۇ خەۋەر مېنى دەككە-دۈككە سېلىپ قويدى. گەرچە Jeeves نىڭ ئىزدەش تېخنىكىسىنى Google نىڭكى بىلەن سېلىشتۇرغىلى بولمىسىمۇ، ئەمما ئۇنىڭ ماركا تەسىرى خېلى كۈچلۈك ئىدى. ئەگەر ئۇلار ھەقىقەتەن ئىزدەش تېخنىكىسىنى ياخشىلىسا، ئۇنداقتا بۇ ساھەدىكى كۈچلۈك رىقابەتچىگە ئايلىناتتى.

بۇ چاغدا مەن رادىيودىن نيويوركتا ئايروپىلان بىناغا سوقۇلۇش ۋەقەسى يۈز بەرگەنلىكىنى ئاڭلىدىم. مەن ئەينى ۋاقىتتا، بەلكىم ئۇ كىچىك تىپتىكى سەيلە-سايماھەت ئايروپىلانى ئۇچۇش جەريانىدا ئاسمان پەلەك بىناغا بەك يېقىن ئۇچقانلىقتىن بولسا كېرەك دەپ ئويلاپتىمەن. رادىيودا ئۇلاپلا يەنە بىر ئايروپىلانى تىلغا ئېلىۋاتاتتى، بۇ ئايروپىلان دۇنيا سودا بىناسىغا سوقۇلۇپتۇ، رىئاكتىپ ئايروپىلان بولۇپ، ئۈستىدە لىق يولۇچى ئولتۇرغان ئىكەن. دۇنيا سودا مەركىزىگە ئوت كېتىپتۇ، كىشىلەر دەرىزىدىن سىرتقا سەكرەپتۇ، باشقا ئايروپىلانلارنىڭ ھەممىسى يوقاپ كېتىپتۇ. ھېچكىم نېمە ئىش بولغانلىقىنى بىلمەيدىكەن.

مەن ئىشخانىغا كەلگەن ۋاقىتىدا، سېرىق رەڭلىك ئىشخانىدىكى تېلېۋىزور ئوچۇق بولۇپ، بىر قانچە ئىنژېنېر ئۇ يەردە ئولتۇرۇپ، ھەممىسى قاققان قوزۇقتەك قېتىپ قالغان ئىدى، ئالدىدىكى شىردە تېخى قوشۇق تەگمىگەن بىر قانچە قاچا ئارپا ئومىچى تۇراتتى. مەن شىرنىڭ يېنىغا كېلىپ ئولتۇرۇپ، ئۇلار بىلەن بىللە 30 مىنۇت تېلېۋىزور كۆرۈپتەمەن. كۆڭلۈمدە: «تەڭرىم! ئاھ تەڭرىم! بۇنىڭدىن باشقا، كاللام قۇپ-قۇرۇق ئىدى. كۆز ئالدىمدىكى مەنزىرىنى كۆرۈپ، ئۆزەمنىڭ نېمە ئىش قىلىپ بېرەلەيدىغانلىقىمنى ئويلىيالمىدىم. بۇ ئاپەت ئامبىرىنىڭ يەنە بىر چېتىدە يۈز بەرگەن بولۇپ—3000 ئىنگىلىز مېلى يىراقلىقتا ئىدى. مەن ئۆزۈم تۇرۇۋاتقان قۇدرەتلىك دۇنياۋى ئۇچۇر مۇلازىمەت شىركىتى—Google نىڭ ئازراق بولسىمۇ ياردەم قىلالايدىغانلىقىنى قەتئىي ئويلىيالمىپتىمەن.

سېرىقى كىرىپ كەلدى. ئۇ قوشۇمىسىنى تۇرۇپ، كەيپىياتىدىن ھاياجانلانغانلىقى كۆرۈنۈپ تۇراتتى. ئەمما مېڭىسى سەگەك ئىدى.

ئۇمۇ بىر نەرسە قىلىشنى ئويلاپتۇ ئەمما مەندەك بۇنداق ئىلاجىسىز ئەمەس—بىز ياردەم قولىمىزنى سۇنالمىمىز دەپ قارىمايدۇ. ئۇ بايىلا تور خەۋەر مۇلازىمىتىنىڭ تورى ئۈزۈلۈپ كەتكەنلىكىنى بايقاپتۇ. ھادىسىنىڭ ئەھۋالىنى بىلىشكە ئالدىرىغان كىشىلەر تۇشمۇ-تۇشتىن تورغا چىقىپ خەۋەر كۆرۈپ، مۇلازىمىتىنى قىستاڭ قىلىۋېتىپتۇ. سېرىقى بىزگە كۆرسەتمە بېرىپ، كۆپچىلىك بىرلىكتە ھەرىكەتلىنىپ، مەيلى قانداق ئۇچۇر مەنبەسى بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، زىيارەت قىلغىلى بولسىلا، دەرھال خەۋەرنىڭ HTML ھۆججىتىنى چۈشۈرۈڭلار دېدى. تېكىست مەزمۇنىمۇ لازىم، رەسىمىمۇ لازىم. ئۇ بۇنىڭدىن ئىلگىرى تور باشقۇرغۇچى كارۇن ۋە كرائىگقا خەۋەر قىلغان بولۇپ، كرائىگ قولدا تورتۇرانى ئۆزگەرتىشكە ياردەم قىلالايدىغان ئىنژېنېرلارنىڭ ئىچىدىكى بىرى ئىدى. مەيلى قانداق تور بەت بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، تاپقىلى بولسىلا، بىز ھەممىسىنى ئېلىپ

كېلەيلى، ئاندىن ئۇلارنى **Google.com** غا قويۇپ قويايلى. زور كۆلەمدىكى تور ئېقىم مىقدارىنى بىر تەرەپ قىلىش تەرەپتە، **Google** نىڭ ئىقتىدارى «نيۇيورك ۋاقىت گېزىتى» ياكى سىملىق خەۋەرلەر تورى (**CNN**) نىڭ تورتۇراسىدىن تېخىمۇ كۈچلۈك.

بىز باشقىلارنىڭ مەزمۇنىنى ئىشلىتىش ھوقۇقىمىز بار يوقلۇقى ھەققىدە بىرمۇ ئادەم سوئال سورىمىدى. ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئۇلانمىسىنى بىزنىڭ غەملەكتىكى خەۋەر بېتىگە ئۇلاپ قويدى، بۇ بىزنىڭ ماركىمىز، بۇرچىمىز ياكى بىز ئىزدەش موتورى بولۇش سۈپىتىمىز بىلەن ماس كېلىدىغان كەلمەيدىغانلىقى ھەققىدە كۆپچىلىك مۇنازىرە قىلىشىمىدى. ھېچكىم ئۇ ئۇلانمىلارنىڭ باش بېتىمىزنىڭ گۈزەللىكىگە تەسىر يەتكۈزۈپ بېرىدىغانلىقى بىلەن كارى بولمىدى. كىشىلەرگە جىددىي ئۇچۇرغا ئېھتىياجلىق، بىراق ھېچبىر ئېرىشەلمەيدۇ، ئەمما بىز ئۇلارغا ياردەم بېرەلەيمىز. ئېنىقكى، بىزنىڭ باش تارتىپ بولالمايدىغان مەسئۇلىيىتىمىز بار.

مەن شۇنىڭدىن كېيىن سېرگېينىڭ **Google** نى ناھايىتى زور سالماقتا ئۆزىنىڭ راۋاجى دەپ قارايدىغانلىقىنى ھېس قىلدىم، بۇ كەسىپ ئەنئەنىسىنىڭ چەكلىمىسىگە ئۇچرىمايدىغان ئادەتتىكى كارخانا. ئۇنىڭ بىلەن لازىم بۇ شىركەتنى قۇردى، ئۇلار نېمە دەپسە شۇ ھېساب. خۇددى ئامېرىكىنىڭ 20-ئەسىردىكى تاراتقۇ پادىشاھى ۋىللىيام راندولف خارست ۋە پۇلتزېر مۇكاپاتىنىڭ قۇرغۇچىسى جوسېف پۇلتزېر ئۆزىنىڭ خاسلىقىنى ئۇلار قۇرغان گېزىتكە تاشقانغا ئوخشاش، لازىم بىلەن سېرگېي **Google** ئۇچۇن يازغىنى بىر قۇر بىر قۇردىن يازغان پروگرامما كودىلا ئەمەس. لېكىن، ئىككىسىنىڭ ئوخشىمايدىغان يېرى، **Google** قۇرغۇچىلىرى ئۇلارنىڭ غايەت زور «تاراتقۇ» كۈچىدىن پايدىلىنىپ ئىپادىلەۋاتقنى ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىلا ئەمەس بەلكى ھەر خىل ھەر تۈرلۈك كۆز قاراشلار.

مەن ئىش ئۈستىلىگە قايتىپ، قوبۇللاش ساندۇقۇمنى كۆردۈم. چاد لېستېر (**Chad Lester**) بىر پارچە خەت يوللاپتۇ، ماۋزۇسى: «نيۇيورك ھاياتىمۇ؟»

مەن كۆڭلۈمدە يوشۇرۇن ۋارقىراپ: «تەڭرىم» شۇنداق ئەمەسمۇ، **Google** نىڭ نيۇيورك مانخاتتان مەركىزى رايونىدا بىر ئىشخانىسى بار ئەمەسمۇ، ئېرىك شىمت چۈشتىن بۇرۇن ئۇ يەرگە بېرىشنى پىلانلىغان، نيۇيورك تەرەپنىڭ جاۋابىدا كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ساق-سالامەت ئىكەن. بىرىنچى ئايروپىلان سوقۇلغان ۋاقىتتا، ئۇلار ئىمپېرىيە سارىيىنىڭ يېقىن ئەتراپىدىكى ئىشخانىدىن چېكىنىپتۇ. ئۇلار ئىنتايىن قورقۇپ كېتىپتۇ، ئۆزىنىڭ ئائىلىسىدىكىلىرى ۋە دوستلىرى ئۇچۇن ئەنسىرەپتۇ.

مېڭەم ئاخىرى ھوشغا كەلدى، سېرگېينىڭ قىلماقچى بولغان ئىشى توغرىسىدا ئويلىنىشقا باشلىدىم. شۇنى تونۇپ يەتتىمكى، نوپۇزلۇق خەۋەر مەزمۇنلىرىنى تورتۇرايمىزغا ئېلىپ كېلىش، خالىغانچە چۈشۈرگەن پارچە-پۇرات مەزمۇنلارنى بىر يەرگە توپلاپ قويغاندىن ئۈنۈمى تېخىمۇ ياخشى. مەن «نيۇيورك ۋاقىت گېزىتى» نىڭ توردىكى كەسىپكە مەسئۇل كىشى مارتىن نىسېنخولتەز بىلەن ئالاقىلىشىپ، ئۇنىڭدىن ئۇلار چىقارغان توربەت مەزمۇنىنى **Google** چىقارسا ئۇلار خالايدىغان خالمايدىغانلىقىنى سورىدىم. مارتىن بىزنىڭ تەكلىپىمىزگە رەھمەت ئېيتتى، ئەمما ئۇلارنىڭ تور باشقۇرغۇچىسى بىلەن مەسلىھەتلەشكەندىن كېيىن، بىر ئېغىز گەپ بىلەن رەت قىلدى. ئۇلارنىڭ قارىشىچە ئۆزىنىڭ مۇلازىمەتلىرى ئەينى ۋاقىتتىكى بېسىمغا بەرداشلىق بېرەلەيدىكەن.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، كارۇن «ۋاشىنگتون پوچتا گېزىتى» ۋە سىملىق خەۋەرلەر تورىدىكى ماقالىنى تىزىپ، **Google** نىڭ [google.com/currentevents](http://google.com/currentevents) تىكى بىر بەتكە قويۇپتۇ. بىز باش بەتكە ئەسكەرتىشتىن بىرنى يېزىشىمىز كېرەك، شۇڭا مەن ئالدىراپلا بىر ئابزاس خەت يېزىپ ئۇنىڭغا تاپشۇرۇپ بەردىم. بۇ بىر ئابزاس خەت مۇنداق يېزىلغان: «ئەگەر سىز خەۋەر ئىزدەۋاتقان بولسىڭىز، تېلېۋىزور ياكى رادىيودىن ئەڭ يېقى ئۇچۇرغا ئېرىشىڭ. ئېھتىياج ناھايىتى كۆپ بولغانلىقتىن، توردىكى نۇرغۇن خەۋەر تورتۇرالارنى ئاچقىلى

بولمىدى. تۆۋەندىكىسى خەۋەر تور تۇرالىرىنىڭ ئۇلانمىسى، بۇنىڭ ئىچىدە بۈگۈن ئەتىگەنكى خەۋەرلەرنىڭ غەملەنگەن تېز ساقلىمىسى بار. »

ئۆزەمنىڭ يازغان بۇ خەتلەرگە نىسبەتەن، مەن ئۇنىڭدىكى مەنالارنى ئانچە چوڭقۇر ئويلىنىپ كەتمىدىم، لېكىن شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە ئايدا، ئۇلار قاتتىق تەنقىد ۋە دەھشەت كۈلكىگە قالدى، چۈنكى بۇ مۇنداقچە ئېيتقاندا، دۆلەتنىڭ بېشىغا بالا كېلىۋاتقاندا، «يېڭى تاراتقۇ» يەنىلا كونا تاراتقۇنىڭ ئورنىنى ئالمايتتى. بۇ مېنىڭ ئەسلى كۆڭلۈمدىكى گەپ بولمىسىمۇ ئەمما بىزنىڭ توربەتنىڭ ئىندېكىسى ھەقىقەتەن شۇنچە خەۋەرلەر ئەمەسلىكىنى بىلەتتىم. Google تور تۇرالىرىدا خەۋەر ئىزدىگەندە، ئەڭ يېڭى ئۇچۇرلارغا ئېرىشكىلى بولمايتتى، بىز ئىشلەتكۈچىلەرگە تەمىنلەيدىغان ئەڭ ياخشى مۇلازىمەت قېتىپ قالغان خەۋەر تور تۇرالىرىغا ئۇلاپ بېرىش، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئۇلارنىڭ خەۋەرلىرىنى زاپاسلاش. مېنىڭ قارىشىمچە، مۇشۇ ۋاقىتتىكى ئەھۋالغا نىسبەتەن، نىيۇيوركتىن كەلگەن بىۋاسىتە تارقىتىلغان تېلېۋىزىيە پروگراممىلىرى ئۇچۇرى ئەڭ مول خەۋەر كۆزىكى.

بىراق، ئاساسىي تاراتقۇلار يەنىلا Google نىڭ ئىقتىدارىغا ئەھمىيەت بېرىدۇ. ئۇ ئۇچۇر تارقىتىلىپ بېرىم سائەت ئۆتمەيلا، ئامېرىكا رادىيو شىركىتى (ABC) خەۋەر بۆلۈمى بىزدىن ئۇلارنىڭ تور تۇرالىسى ئۈچۈن بىر ئۇلانما قۇرۇشىنى تەلەپ قىلدى. ئۇنىڭدىن كېيىن مىكروسوفت مەملىكەتلىك سىملىق رادىيو شىركىتى (MSNBC). بىز بۇ ئىككى تور تۇرالىنىڭ ھەممىسىنى قوشۇپ قويدۇق، لېكىن بۇنداق بولغاندا HTML نىڭ خەت سانى چەكلىمىسىدىن ئېشىپ كەتتى، Google تور تۇرالىنىڭ باش بېتى شۇ سەۋەبتىن توسۇلۇپ قالدى. كارۇن بىلەن ماركىسا دەرھال تور تۇرالىنىڭ باش بېتىنى ئوڭشىدى. ئايروپىلاننىڭ بىناغا سوقۇلۇش ۋەقەسى كىشىلەرنى ھەيران قالدۇردى، ئۇششاق-چۈششەك ئۇچۇرلارنى ئىزدەپ ساقلايدىغان ئىش ئىنتايىن مۇرەككەپ، بىز غايەت زور بېسىمغا بەرداشلىق بېرىپ ئامالنىڭ بارىچە ئاممىغا ياردەم بەردۇق، مانا مۇشۇنداق قالايمىقانچىلىقتا بىر كۈن ئۆتتى.

بىز مۇناسىۋەتلىك ھالقىلىق سۆزنى ئېلان سىستېمىمىزغا قويۇپ، ئىشلەتكۈچىلەر «دۇنيا سودا مەركىزى» گە ئوخشاش تېمىلارنى ئىزدىگەن ۋاقىتتا، بىزنىڭ خەۋەر تور بېتىمىزدىكى ئۇچۇرلارنىڭ كۆرۈنۈشىگە قولايلىق ياراتتۇق. قىزىل كىرىست جەمئىيىتىنىڭ تور تۇرالىسى زىيارەت مىقدارىنىڭ زور بولۇشى سەۋەبىدىن قېتىپ قېلىشنىڭ ئالدىدا، بىز يامغۇر يېغىشنىڭ ئالدىدا كۈنلۈك ئېلىپ كەلگەندەك، ئۇلارنىڭ بېتىگە ئۇلىنىدىغان ئۇلانمىدىن بىرنى تەييارلاپ، كۆپچىلىكنى ئاكتىپلىق بىلەن قان تەقدىم قىلىشقا ئىلھاملاندۇردۇق. ئىنتېرنېتلىرىمىز مەخسۇس Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىش ئۈچۈن ئىجاد قىلغان مىقدارى ئاشىدىغان ئىندېكىسلاش يېڭى قورالنى ئىشقا سېلىپ، بىر قېتىم مەخسۇس ئۇچۇر تۇتتۇق، بۇنداق بولغاندا ئىشلەتكۈچىلەر ئىزدىگەندە خەۋەر تور تۇرالىرىدىن كەلگەن ئەڭ يېڭى نەتىجىگە ئېرىشەلەيدۇ.

ناھايىتى تېزلا، ئاقكۆڭۈل ئىشلەتكۈچىلەر ئارقا-ئارقىدىن خەت يېزىپ، Google بىلەن بىرلىكتە باشقىلارغا ياردەم بېرىشنى ئۈمىد قىلىدىغانلىقىنى بىلدۈردى. زور كۆپ قىسىم ئېلخەت بىزنىڭ مەخسۇس قۇرغان ۋاقىتلىق خەۋەر مۇندەرىجىمىز بىلەن مۇناسىۋەتلىك. بىز ھەر بىر قېتىم ئۇلانما تىزىمىنى يېڭىلىغاندا، تېخىمۇ كۆپ كىشىلەر ئۇنىڭغا كىرىش ئۈچۈن ئىلتىماس قىلدۇ. بىر تور باشقۇرغۇچىنىڭ بىر تور تۇرالىسى بولۇپ، كىشىلەر ئۇ جايدا ئۇچۇر تارقىتىپ، كۆپچىلىككە تىنچ ئامانلىقىدىن خەۋەر بېرىدۇ. بىر سېپەرگەر بىزنىڭ ئۇنىڭ «توردىكى داۋالاش بىلىم ئامبىرى» غا بىر ئۇلانما تەمىنلىشىمىزنى تەلەپ قىپتۇ. Salon.com تور تۇرالىدىكى بىر قەدىناس ئاغىنەمۇ بىزدىن بىر ئۇلانما قۇرۇپ بېرىشنى سورايتتۇ. بىر ئەنگىلىيەلىك ئىشلەتكۈچى بىزگە تەكلىپ بېرىپ ئامېرىكىنىڭ سىرتىدىكى ئۇچۇر مەنبەلىرىنى كۆپەيتىش تەكلىپىنى بېرىپتۇ. مەن ئۇلارغا چۈشەندۈرۈپ، بىزنىڭ بۇرچىمىز «توردىكى خەۋەر مۇلازىمىتىنىڭ ئورنىنى ئېلىش بولماستىن بەلكى كىشىلەرگە ياردەم قىلىپ ئۇلار باشقا يوللاردىن ئېرىشەلمەيدىغان ئۇچۇرلارنى تېپىپ بېرىش». گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، ئۇلانمىنى ئېلىپ كىرىش تېز سۈرئەتتە كۆپىيىۋاتاتتى، نىيۇيورك، بەش بۇرجەكلىك بىنا ۋە پىنسىلۋانىيەنىڭ خەۋەرلىرى قوشۇلۇپ، ئۇچۇر كەلكۈنگە ئايلاندى.

مەن دۇنياۋى نەزەر قوشۇشنى ئىنتايىن قوللايمەن، شۇڭلاشقا Google خىزمەتچىلىرىدىن قايسى دۆلەتلەرنىڭ تور تۇرالغىنى ئىشلىتىدىغانلىقىنى سورىدىم.

ئۇلار ئوخشاش بولمىغان تىللاردىكى ئۇچۇر مەنبەلىرى ھەقتە جاۋاب قايتۇردى، ئۇنىڭ ئىچىدە گېرمانچە، گوللاندىيەچە، شىۋېتسىيەچە، نورۋېگىيەچە، دانىيەچە، رۇمىنىيەچە، پولىكچە، ئىسپانچە، باسكىچە، ئۇكرائىنچە، ياپونچە ۋە رۇسچە بار ئىدى. مەن ھەممە مەزمۇنلارنى ئەستايىدىل كۆرۈپ چىققان بولساممۇ، ئەپسۇسلىنارلىقى بىرنىمۇ چۈشىنىشەلمىدىم، شۇڭلاشقا قايسى تېمىلارنىڭ ئاشتۇرۇلۇقىنى قوللايدىغان ياكى قوللىمايدىغانلىقى، ئۇنىڭدىكى مەزمۇندا بىر تەرەپلىمە قاراشنىڭ بار يوقلۇقىنى جەزملەشتۈرەلمەيتتىم. تور تۇرانى كارۇنغا تاپشۇرۇپ ئېلان قىلىشتىن ئىلگىرى، ئاز دېگەندە ئىككى نەپەر Google خىزمەتچىسىنىڭ شاللاپ چىقىشىنى ئويلىدىم. قۇرۇلۇش بۆلۈمى ئىزدەش كۈندىلىك خاتىرىسىدىكى ئەڭ ئالدىغا تىزىلغان خەۋەر تور تۇرالغىنىڭ تىزىملىكىنى ماڭا ئەۋەتتى، بۇ دۇنيادىكى ھەر قايسى دۆلەت خەلقلىرىنىڭ مەنبە ئىزدەشتىكى نىشان كۆرسەتكۈچى. ئەگەر مەن Google خىزمەتچىلىرىدىن كۆرسەتمىگە ئېرىشەلمىسەم، ئۇنداقتا مەن مۇشۇ تىزىملىك ئارقىلىق ھۆكۈم قىلىمەن.

ئۇ كۈنى ئەتىگەندىن كەچكىچە، ھەر خىل ئەھۋاللار توختىماي ئۆزگىرىپ تۇردى، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ قايتۇرغان ئىنكاسىمۇ سەلدەك كەلدى. بەزى كىشىلەر بىزنىڭ مۇھىم ئۇچۇرلار بىلەن تەمىنلىگەنلىكىمىزنى ماختىسا، يەنە بەزى كىشىلەر بىزنىڭ ئۇلارغا تېلېۋىزور كۆرۈشنى تەۋسىيە قىلغىنىمىزدىن نارازى بولدى. بىر قىسىم كىشىلەر بىزنى ئىچىدە مەسخىرە قىلىپ، خەۋەر تەمىنلەش بىزنىڭ دائىرىمىزدىكى ئىش ئەمەس دەيدۇ. بىر قىسىم كىشىلەر ئاگاھلاندۇرۇپ، ئۇلارنىڭ تور تۇرايمىزنى زىيارەت قىلىشى پاكىز رەتلىك بولغانلىقىدىن بولغانلىقىنى، ئەگەر بىز باش بەتنى پاكىز تازىلىمىساق، ئاشۇ ئۇلانمىلارنى چىقىرىۋەتمىسەك، ئۇلار Google نى قايتا ئىشلەتمەيدىغانلىقىنى دەپتۇ.

مەن بۇ بىر قىسىم كىشىلەرنىڭ تار نۇقتىسىنەزەرگە ھەيران قالدىم. ھازىر ئالاھىدە ئىش يۈز بەردى، بىزمۇ ئالاھىدە تەدبىر قوللىنىشىمىز لازىم، ئەجەبا بۇ بىر قىسىم كىشىلەر چۈشەنمەيدىغاندۇ؟ بىر ئېغىز لىلا گەپ قىلغاندا، ئەگەر سېرگېي چىن دىلىدىن ئاممىغا ئۇچۇر تەمىنلەشنى ئويلىمىغان بولسا، مەن بەلكىم شىركەت ئوبرازىمىزنى بۇنداق بۇزۇشقا قىيالىمىغان بولاتتىم. بىز بىر كارخانا، مەھسۇلات تەمىنلەيدىغان قانۇنىي ئاساسىي گەۋدە، مەقسىتىمىز پايدا تېپىش، شۇنداقتىمۇ مۇشۇ سائەت مۇشۇ جايدا، مۇنداقچە ئېيتقاندا بىز بىر مەيدان سۇدا تۇنجۇقۇش ھادىسىسىگە دۇچ كېلىپ، بەختسىزلىككە ئۇچرىغانلارنى سۇنۇشى نەپەسلىنىدۇرۇۋاتقىنىمىزغا ئوخشىتىشقا بولىدۇ. ئەجەبا باش بەتنىڭ رەتلىك بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىش ئۈچۈن، ئاممىنىڭ تەشۋىشلىنىشىگە قول قوشۇرۇپ تۇرساق بولارمۇ؟

يەنە بەزى كىشىلەر بىزنى يېتەرلىك قىلمىغاندەك ھېس قىپتۇ. گېرمانىيەلىك بىر ئىشلەتكۈچى بىزنىڭ تۇغمىمىزنى قارا رەڭگە ئۆزگەرتىش تەكلىپىنى بېرىپتۇ،

كارخانا تەرەققىيات بۆلۈمىدىكى سىتېۋىنىڭ قارىشىچە، بىزنىڭ ئىنكاسىمىزدا «خاسلاشتۇرۇش» كەمكەن — بىز باش بەتتە «چوڭقۇر تەزىيە بىلدۈرمىز» دېگەن خەتنى چىقىرىشىمىز كېرەك ئىكەن. سىندى بىلەن مەن ھەر ئىككىلىمىز بۇ ئىككى پىكىرنى قوللىمايمىز. ھەر خىل خەۋەرلەر توختىماي چىقىۋاتقاندا، بىز بۇنچە تېزلا سەكرەپ چىقىپ كارخانا تەزىيە بىلدۈرۈش ئۇچۇرىنى تارقىتساق، ئانچە ياخشى بولمايدۇ، ساختا مۇھەببەتتەك تۇبۇلىدۇ؟ ماس كەلمەيدۇ؟ ياكى ھەتتا بىز دۆلەتنىڭ بېشىغا ئاپەت كەلگەندە پۇل تېپىۋاتقانداك تۇيغۇ بېرەمدۇ قانداق؟ ئۇ كۈندىكى ھېسسىياتىمىز ئىنتايىن غەلىتە، مەن كېيىنكى كۈنلەردە پۇشايمەن قىلىپ قالماسلىق ئۈچۈن قاراملىق بىلەن ئالدىراپلا قارار چىقىرىشنى خالىمايمەن، لېكىن كىشىنى بىزار قىلىدىغان پۇرسەتپەرەسلىك ئەتراپىمىزدا پەيدا بولۇشقا باشلىغانلىقىنى كۆردۈم. بىر تاراتقۇ ئورگىنى بىزدىن خەۋەر ئۇلىنىشنى تىزىملىكنىڭ ئالدىغىراق تىزىپ بېرىشىمىزنى تەلەپ قىلدى ئۇنىڭ ئۈستىگە تاراتقۇ ئورگىنى بىزدىن

نېمە ئۈچۈن ئۇلارنىڭ رىقابەتچىسى تىزىملىكتە كۆرۈنگەنلىكىنى ئەمما ئۇلارنىڭ ئىسمى يوقلۇقىدىن گۇمانلانغانلىقىنى سورىدى. بۇ خىل باشقىلارنى چەتكە قاقىدىغان، پايدىلىق ئورۇنغا ئۆتۈشكە ئورۇندىغان ئىشلار قەدەمدە بىر يۈز بېرىپ تۇرىدۇ.

مەن سىتېۋغا ئويۇمنى ئېيتتىم: تورتۇرا تۇغىنى قارايتىش ياكى باش بەتتە بىزنىڭ شەخسىي قايغۇلۇق ھېسسىياتىمىزنى ئىپادىلەپ، بۇ بىر مەيدان زور ئاپەتكە نىسبەتەن ئانچە دەيدەبىلىك كۆرۈنمەيدۇ، يارا تېخى ئەمدىلا يۈز بەردى، تېخى بىز قايغۇمىزنى ئىپادىلەيدىغان ۋاقىت كەلمىدى، مەن ئۇنداق قىلىشنىڭ ئۆزىگە تەمەننا قويۇش بولۇپ قالدىغانلىقىنى سىتېۋغا دېيىدىم، خۇددى **Google** : «قاراڭ، بىز نېمە دېگەن مۇھىم. پۈتۈن مەملىكەت خەلقى ئازاپتىن قايغۇرۇۋاتقان بۇ كۈنلەردە، بىز ئۆزىمىزنىڭ باش بېتىدە بايانات ئېلان قىلىشىمىز، بۇ بەك ئالاھىدە ئەمەسمۇ؟»

مەن دىلغۇل بولۇپ تۇرغان ۋاقىتتا، سېرگېي ئىلگىرىكىگە ئوخشاشلا ياردەم قولىنى سۇندى. ئۇ مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە ئەتە تورتۇرادا تەزىيە ئۇچۇرىدىن بىرنى ئېلان قىلىپ، ئەھۋال سورايدىغانلىقىمىزنى ئىپادىلەيلى، يەنە ئۇلارنىڭ بىرنى قوشۇپ تېخىمۇ كۆپ ئۇچۇرلارغا ئۇلاپ قويالايمىز. «مانا مۇشۇنداق قىلالايمىز. مەن تەزىيە ئۇچۇرىنى دەسلەپكى نۇسخىسىنى يېزىپ، سېرگېيغا ئەۋەتتىم، شۇنىڭ بىلەن بىللە بۇ ۋاقىت نۇقتىسىنىڭ ئانچە مۇۋاپىق ئەمەسلىكىدىن ئەنسىرەۋاتقانلىقىمىزنى ئۇنىڭغا ئېيتتىم. ئۇ مېنىڭ ئەندىشەمنى يوق قىلدى، ئىككىنچى كۈنى ماڭا بىر ئۇلانما قوشۇپ، بىزنىڭ قايغۇمىز ۋە قوللاش ئۇچۇرىنى كۆرسىتىدىغان مەخسۇس بەتكە ئۇلىشىمنى ئېيتتى.

مەن ئۇ كۈنى كەچتە ئويىگە قايتقان ۋاقىتىدا ئىنتايىن چارچاپ كەتكەنلىكىمدىن كەيپىياتىم ناھايىتى تۆۋەن ئىدى. بىراق كۆڭلۈمدە ئازراق تەسەللى بار ئىدى، ئۆزۈم ئىزچىل پايدىلىق ئىش قىلىۋاتىمەن، ئاپەت كەلگەندە ھېچ ئىش قىلماي چەتتە قاراپ تۇرىمىدىم.

يېرىم كېچىدە ئېلخەتنى تەكشۈرۈپ تاپشۇرۇۋالغان ۋاقىتتا، كۆڭلۈمدە: «ئۇنداقتا، بۇ بىزنىڭ بۇھرانى بىر تەرەپ قىلىش ئۇسۇلىمىز. «دەپ ئويلىدىم. بىزدە ئومۇميۈزلۈك تەييار پىلان يوق ئەمما كۆپچىلىك ھەم ئالاقىزادە بولۇپ كەتتى، ھەم قالايمىقانچىلىق يۈز بەرمىدى. بۇنداق بىر ئالاھىدە مۇھىتتا، كىشىلەر ھەممىسى ئۆزىگە يارىشا ئىشلەپ، تۇشمۇ-تۇشتىن قانداق قىلغاندا تېخىمۇ ياخشى، تېخىمۇ ياخشى قىلغىلى بولىدىغانلىقى ھەققىدە ئويلىنىدى، بىز قاتمۇ-قات قىيىنچىلىقلارنى يېڭىپ، ھەل قىلىش لايىھەسى لايىھەلەپ، سالماقلىق بىلەن تالاش-تارتىش قىلىنغان مەسىلىلەرنى مۇنازىرە قىلدۇق. باشقۇرغۇچى ئاخىرقى قارارنى چىقىرىش ئارقىلىق مۇنازىرىنى ئاخىرلاشتۇرۇپ، داۋاملىق ئالغا ئىلگىرىلىدۇق.

بىراق ئىككىنچى كۈنى ئەھۋال ئانچە ياخشى ئەمەس ئىدى. «ۋاشىنگتون پوچتا گېزىتى» بىزنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنى تېلېفون كۆرۈشكە يېتەكلىشىمىزنى، **Google** نىڭ ئۆزى توساتتىن كۆپەيگەن تور ئېقىم مىقدارىنى بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارى يوق دەپ چۈشىنىپتۇ، ئىشلەتكۈچىلەر بىزدىن نېمە ئۈچۈن شۇنداق دەپ سورىدى.

تۇغ رەڭگىنى ئۆزگەرتىپ ئۆلگەنلەرگە تەزىيە بىلدۈرۈلمىدى، ھېچ بولمىغاندا باش بەتتە دۆلەت بايرىقىدىن بىرنى تىكلەپ مەملىكەتتىكى كىشىلەرنىڭ بىردەك ئىتتىپاقلاشقانلىقىنى بىلدۈرۈرمىز! بىز ئىلگىرى ئانچە مۇھىم بولمىغان ئىش ئۈچۈن تۇغنىڭ رەڭگىنى ئۆزگەرتكەن، نېمە ئۈچۈن بۇ قېتىم ئەكسىچە ئۆزگەرتىمىز؟ مەن خاتىرە خاراكتىرىدە تۇغقا بولغان كۆز قارىشىمنى چۈشەندۈرۈپ بولدۇم ئەمما باش بەتتە دۆلەت بايرىقىنى چىقىرىش ئۇسۇلىغا قارىتا، مەن پىكرىمدە قېلىشنى لايىق تاپتىم. مېنىڭ قارىشىمچە، تورتۇرا يۇلتۇز يوللۇق بايراق ئېسىش گەرچە ئىشلەتكۈچىلەرنى رازى قىلىشىمۇ ئەمما خاتا ئۇچۇر تارقىتىشى مۇمكىن. ۋەتەننىڭ ھۇجۇمغا ئۇچراۋاتقانلىقىنى كۆرۈپ تۇرۇپ، دەرت-ئەلەمنى باشتىن كەچۈرۈۋاتقاندا ھېس قىلىدىم، ئەمما مەن **Google** نىڭ پەقەت دۆلەتكە سادىق ئىكەنلىكىنى ئىسپاتلاش ئۈچۈن، ئويلىنمايلا دۆلەتپەرۋەرلىك

قىياپىتىنى ئوتتۇرىغا چىقىرىشنى ئۈمىد قىلمايمەن. 9-ئاينىڭ 11-كۈنىدىن ئىلگىرى، شۇنچە كۆپ ئادەم قوللىرىدا دۆلەت بايرىقىنى كۆتۈرۈپ ئەخلاقىي جەھەتتىكى ئەۋزەللىكىنى نامايەن قىلغان ئىدى—گەرچە ئۇلارنىڭ بۇنداق قىلىشى ئۆزلىرىنىڭ مەنپەئەتىنى كۆزلەش بولغان تەقدىردىمۇ.

ئىككىنچى دۇنيا ئۇرۇشى مەزگىلىدە، ئاتام ئايروپىلانى ھەيدەپ گېرمانىيە ۋە ئۇنىڭ ئىشخالىيىتىدىكى دۆلەتلەرگە ئۇچۇپ بېرىپ، ئىستراتېگىيەلىك ماددىي ئەشيا لار ئىدارىسىنىڭ كېچىدە ئۇچۇش ۋەزىپىسىنى ئىجرا قىلغان ئىدى. ئۇ ماڭا مۇنداق تەلىم بېرىتتى، ۋەتەننى سۆيۈش شىئارىنى ھەممەيلەن توۋلىسىمۇ ئەمما ۋەتەن ئېھتىياجلىق بولغان ۋاقىتتا، سەن قانداق ئەمەلىي ئىش قىلىدىڭ، بۇ دەل ۋەتەنپەرۋەرلىكنى ئۆلچەيدىغان ھەقىقىي ئۆلچەم، مەن ئۇنىڭ تەلىمىنى كۆڭلۈمگە چوڭقۇر پۈتكەن. گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، ئەمما Google خىزمەتچىلىرىنىڭ زور كۆپ قىسمى ئامېرىكىلىق، بىز دۆلەتنى قوللايدىغانلىقىمىزنى بىلدۈرۈشنى ئويلايمىز— بىزنىڭ ئىشلەتكۈچىلىرىمىز، ھېچ بولمىغاندا ئامېرىكىدىكى ئىشلەتكۈچىلەر، بىزنىڭ مۇشۇنداق قىلىشىمىزنى ئۈمىد قىلىدۇ، بۇ خىل چاقىرىق ئىنتايىن كۈچلۈك. شۇنىڭ بىلەن مەن مۇۋاپىق بىر ئۇسۇل تېپىش ئۈستىدە ئويلىنىم.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، نىيۇيوركتىكى سېتىش بۆلۈمىنىڭ مەسئۇلى تىم ئارمستروڭ نىيۇيورك مەركىزى شەھەر رايونىدىكى ئىشخانىنىڭ ئىككىنچى كۈنى ئىشلىتىشنى ئەسلىگە كەلتۈرۈش پىلانىنى كۆپچىلىككە ئۇقتۇردى. ئاشخانا قۇرۇلغىلىق قالدى، ئۇلار يېمەكلىكلەرنى ساقچى ۋە ئوت ئۆچۈرۈش خادىملىرىغا بەردى، ئەمما ئۇلار ئامالنىڭ بارىچە نورمال تەرتىپنى ئەسلىگە كەلتۈرۈشنى ئۈمىد قىلاتتى.

سىرتنىڭ قالايمىقانلىقىدىن كۆڭلۈم جايدا ئەمەس، قولۇم ئىشقا بارمايتتى. شۇنىڭ بىلەن مەن Google دىن ئىزدەشكە باشلىدىم، بۇ تېررورلۇق ھۇجۇملىرىنى كىملىرى قىلغانلىقىنى، سەۋەبىنىڭ نېمە ئىكەنلىكىنى چۈشىنىشنى ئويلىدىم. 9-ئاينىڭ 11-كۈنىدىن ئىبارەت بۇ كۈننىڭ قانداق ئەھمىيىتى بار؟ مەن تاپالايدىغان ئۇچۇرلار ئانچە كۆپ ئەمەس ئىدى. 1978-يىلىدىكى «تۇرنېر كۈندىلىك خاتىرىسى» (Turner Diaries) ناملىق يېڭى ناتىسسوزملىق روماندا، ئىلگىرى 9-ئاينىڭ 11-كۈنى يۈز بەرگەن پارتلاش تىلغا ئېلىنغان. پەلەستىن بىلەن ئىسرائىلىيەنىڭ «پىرنىسپال خىتاپنامىسى» 9-ئاينىڭ 13-كۈنى ئىمزالانغان. ئەمما بۇ ئىشلارنىڭ ھەممىسىنىڭ ھېچقانداق ئالاقىسى يوق.

Google نىڭ گۇرۇپپىلارغا بۆلۈنگەن مۇنبىرىدە 9-ئاينىڭ 4-كۈنى يوللانغان يازما دىققىتىمنى قوزغىدى. ئۆزىنى «Nostradamus ئالدىن بىلگۈچى» دەپ ئاتىۋالغان بىر ئىشلەتكۈچى مۇنداق دەپ يېزىپتۇ: «يەنە 7 كۈندىن كېيىن، مەن بۇ يازمىنى يېڭىلىشىم مۇمكىن. بۇ 7 كۈندە مەن تورغا چىقمايمەن، سىلەر بۇ مەزگىلدە مېنىڭ ئۇچۇرۇمنىمۇ كۆرەلمەيسىلەر.» «7 كۈندىن كېيىن دەل 9-ئاينىڭ 11-كۈنى ئىدى. شىركەتنىڭ ئادۋوكاتى كۈلپېرتنىڭ ماڭا دېيىشىچە، فېدېراتىپ تەكشۈرۈش ئىدارىسى بۇ ئىشنى تەكشۈرۈۋېتىپتۇ.

تېررورچىنىڭ ئىسمى ئېلان قىلىنسا، دەرھال Google دىن ئىزدەشكە باشلايمەن ئەمما پەقەت بىرلا ئىزدەش نەتىجىسى دىققەت قىلىشقا ئەرزىيدۇ. مەن مۇھەممەد ئاتانى ئىزدىگەن ۋاقىتتا، باش ئىشتابى ئامېرىكىدا تۇرۇشلۇق پەلەستىننىڭ قۇتتۇزۇش تەشكىلاتى تېپىلدى. ھالبۇكى، بۇ تەشكىلاتنىڭ تور تۇراسىدا ئۇنىڭ ئىسمىنى پەقەت تاپقىلى بولمىدى. مەن Google نىڭ غەملەك تېز كەسىمىنى ئاچتىم، ئۇ بىر قانچە ھەپتە ئىلگىرى تور بەتنى تۇتقان ۋاقىتتا كۆچۈرگەن مەزمۇن ئىدى. كونىراق نەشرىدىكى بۇ تور بەتتە بۇ تەشكىلاتنىڭ ئىلگىرى قاتناشقان ئىشلىرى تىلغا ئېلىنغان بولۇپ، ئۇنىڭدا مۇھەممەد ئاتا ئىسىملىك 17 ياشلىق بالغا ياردەم قىلغانلىقى بار ئىدى. ئاتا ئىلگىرى ئوق يارىسى تۈپەيلىدىن بىر ئامېرىكا دوختۇرخانىسىغا كىرىپ داۋالانغان ئىكەن. مەن قايتىدىن نۆۋەتتىكى تور تۇرا مەزمۇنىنى كۆردۈم، بايقىشىمچە ئاتا ھەققىدىكى بايان كۆرۈنىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە مەن يەنە ئۇ ھەققىدىكى تونۇشتۇرۇشلار ئۆچۈرۈلگەنلىكىنى بايقىدىم. مەن ئاتا دېگەن ئىسمىنىڭ كۆپ ئۇچرايدىغان ياكى ئۇچرىمايدىغانلىقىنى ئانچە بىلمەيمەن، ئۇنىڭ بىلەن سالاھىيىتى

دەللىلەنگەن مۇھەممەد ئاتا دېگەن كىشىنىڭ بىر ئادەم ياكى ئەمەسلىكىنىمۇ بىلمەيمەن، بىراق مەن ئازراق بىر ئىش قىلىشنى ئويلايمەن، چۈنكى بۇ يىپ ئۇچىدىن گۇمانلىنىشقا ئەرزىيدۇ. مەن بۇ ئۇچۇرنى قانداق بىر تەرەپ قىلىشنى ئۇقمايمەن، شۇنىڭ بىلەن سېرگېيىدىن سورىدىم، ئۇ ماڭا بۇ ئۇچۇرنى فېدېراتسىيە تەكشۈرۈش ئىدارىسىغا تەمىنلەپ بېرىشنى ئېيتتى.

تېررورچىنى ئىزدەش ئىشىدا، سېرگېيىمۇ Google نىڭ ئازراق ياردەم قىلالىشىنى ئويلاۋاتاتتى، بىراق ئۇ مەندىن چوڭقۇرراق تەپەككۇر قىلىۋاتاتتى. ئۇ ئالدى بىلەن بىزگە تېررورلۇق ھەرىكىتى ئۇچۇرى بار جەدۋەلدىن بىرنى تارقىتىپ، تورتۇراغا چىقىرىشىمىزنى ئېيتتى، مۇشۇنداق بولغاندا ئىشلەتكۈچىلەر فېدېراتسىيە تەكشۈرۈش ئىدارىسىغا يىپ ئۇچى تەمىنلەشكە قولايلىق بولىدۇ، شۇنىڭدىن كېيىن ئۇ بىزنى كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىنى كۆرۈشكە بۇيرۇپ، مۇنداق دېدى: Google نىڭ كۆلىمى ھازىر يېتەرلىك چوڭ، تېررورچىلارنىڭ Google دىن پايدىلىنىپ ھۇجۇم قىلىش پىلانى تۈزۈشى تامامەن مۇمكىن. بىز گۆرۈگە ئېلىش ۋە قەسى يۈز بېرىشنىڭ ئالدىدا ئېلىپ بېرىلغان سۇرۇشتۇرۇپ ئىزدەشتىن توپلانغان ئۇچۇرلارغا ئاساسەن، ئۇلارنى پەرقلىنىدۇرۇپ چىقايلى. « ئاڭلىماقتا قاندىكى ئۇيغۇندەك قىلاتتى. 9-ئاينىڭ 11-كۈنىدىن كېيىن، دۇنيا سودا مەركىزى شۇنداقلا لىق ماي قاچىلانغان رىئاكتىپ يولۇچىلار ئايروپىلانى پارىتلانغاندىن كېيىنكى ئاقسۇۋەت قاتارلىق مەسىلىلەر ھەققىدە نۇرغۇن ئىزدەش سۇرۇشتۇرۇش بار ئىكەن، بۇ كۈننىڭ ئالدىدا، بۇ خىل سۇرۇشتۇرۇش ئانچە كۆپ ئەمەس.

بۇ جايدا كۈندىلىك خاتىرە سانلىق مەلۇماتىمىزنىڭ مەزمۇنى ئاددىي قىلىپ چۈشەندۈرۈپ ئۆتەيلى، بىز ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ شەخسى ئۇچۇرلىرى (ئىسىم فامىلىسى ۋە تۇرۇشلۇق ئورنى) نى ساقلىمىدۇق، ئەمما زور كۆپ قىسىم تور تۇرالارغا ئوخشاش، ئىشلەتكۈچىلەر تور تۇرايمىزغا ئۇلانغاندا، Google ھەر بىر ئىشلەتكۈچىنىڭ كومپيۇتېرىغا ئالاھىدە بىر تىزىق رەقەمنى قويۇپ قويدۇ، بۇ بىر تىزىق رەقەم كىشىلەر دائىم دەيدىغان «cookie» (كېچىك تىپتىكى تېكىست ھۆججەت). كۈندىلىك خاتىرىمىزدە، بارلىق سۇرۇشتۇرۇپ ئىزدەش بىلەن cookie شۇنداقلا ئىزدىگەن كومپيۇتېرنىڭ IP ئادرېسى بىر بىرىگە باغلىنىدۇ. شۇڭلاشقا، بىز مەلۇم بىر cookie بىلەن پارتلاشقا ئائىت نۇرغۇن ئىزدەشنىڭ مۇناسىۋىتى بولسا، بىز ئىشلەتكۈچىنىڭ IP ئادرېسىنى جەزملەشتۈرەلەيمىز، ياكى ئۇ ئېلىپ بارغان باشقا ئىزدەشلەرنى كۆرۈپ، يەنىمۇ ئىلگىرىلىگەن ھالدا ئۇنىڭ سالاھىيىتى مەسىلەن، ئەگەر بىر ئىشلەتكۈچى ئىلگىرى ئۆزىنىڭ ئىسمى (بۇ دائىم بولۇپ تۇرىدىغان ئىش) نى ئىزدىگەن بولسا، شۇنىڭغا مۇناسىپ cookie مەزمۇنى ئارقىلىق، بۇ ئىزدەش مەزكۇر ئىشلەتكۈچىنىڭ بۇنىڭدىن سىرت قايسى ئىزدەشلەرنى ئېلىپ بارغانلىقىنى كۆرسىتىپ بېرىدۇ.

بىزنىڭ سېلىشتۇرۇپ ئىزدىشىمىز ئۈچۈن سېرگېي سۆزلۈك تىزىمىدىن بىرنى توپلاپ رەتلەپتۇ، ئۇنىڭدا «بوئىڭ»، «ئاۋىياتسىيە مەكتىپى»، «لوگىن ئايروپىلانى» ۋە «يېقىلغۇ مىقدارى» بار ئىدى. بىرىنچى قېتىملىق ئىزدەشتە، كۈندىلىك خاتىرە قوشۇنى بىر كۈندىلا سېرگېي بەلگىلىگەن ئۆلچەمگە ماس كېلىدىغان تەخمىنەن 100 مىڭدەك سۇرۇشتۇرۇپ ئىزدەشنى تېپىپتۇ. 9-ئاينىڭ 11-كۈنىدىن ئىلگىرى ئايروپىلانى گۆرۈگە ئېلىۋالغانلارنىڭ ئىسىم فامىلىسى كۆرۈنگەن سۆز قالدۇرۇش تاختىسىدىكى ئۇچۇرلارغا ئاساسەن، بىر قىسىم مۇناسىۋەتلىك ئىزدەش تۈرلىرىنى جەزملەپ، سېرگېينىڭ ئىزدەش تىزىمىغا قوشتۇق، گەرچە مەن ئۇ ئۇچۇرلارنىڭ ئايروپىلانى گۆرۈگە ئالغان كىشىلەر بىلەن ئوخشاش ئىسىملىك بولغان نەس باسقان ئىشلەتكۈچىلەر تارقاتقان ئۇچۇر ئىكەنلىكىنى ئويلىغان بولساممۇ.

مېنىڭ بىلىشىمچە، سىرتتىكىلەردىن ھېچكىم بىزدىن كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىدىن ئۇچۇر قېزىشنى تەلەپ قىلمىغان بولسىمۇ، ئەمما ئاخبارات خەۋەرلىرىدىن مەلۇم بولۇشىچە، ھۆكۈمەت بىر قانچە ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى تەمىنلەش سودىگەرلىرىنىڭ يېنىغا «گۆش يەيدىغان ماشىنا» (تور ئالاقىسىنى نازارەت قىلغىلى بولىدىغان كومپيۇتېر) ئورنىتىپ، تور ئالاقىسىنى ھەر ۋاقىت ئىز قوغلاشقا قولايلىق يارىتىپتۇ. خەۋەردە يەنە، ھۆكۈمەت ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەرنىڭ كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىنى تەكشۈرۈۋېتىپتۇ، مەقسىتى مەلۇم بىر ئېلخەت ساندۇقىنىڭ تور ئالاقە ئەھۋالىنى تەكشۈرۈش ئىكەن. ئامېرىكا ھۆكۈمىتىنىڭ توردا

پاراڭلىشىشقا بولغان قىزغىنلىقى بىر كېچىدىلا شىددەت بىلەن ئۆرلىدى.

سېرگېيغا ياردەملىشىپ تېررورچىلارنى ئىزدەش ئىشىنى تاماملاشتا قىلچىمۇ ئىككىلەنمىدىم. ھېچكىم ھەرىكەت قىلىشقا پۇرسەت كۈتۈپ تۇرۇۋاتقان باشقا تېررورچىنىڭ بار يوقلۇقىنى بىلمەيتتى، ئەگەر بار بولسا، ئۇلارنىڭ نەگە ھۇجۇم قىلىدىغانلىقىنىمۇ بىلىدىغانلار يوق ئىدى. ئەگەر بىز ھاياتلىقنى قۇتقۇزالايدىغان ئۇچۇر بىلەن تەمىنلىيەلسەك، ئۇنداقتا ئەخلاق ۋە ھەقىقەت جەھەتتىنمۇ قول قوشۇرۇپ قاراپ تۇرمايتتۇق. بىزنىڭ ئىزدەش پارامېتىرىغا بولغان تەلپىمىزنىڭ ئىنتايىن قاتتىقلىقىنى نەزەرگە ئالغاندا، ئىشلەتكۈچىنىڭ شەخسىيەت ئۇچۇرلىرى ئاساسىي جەھەتتىن ئاشكارىلىنىپ كەتمەيتتى. بىز پەقەت گۇمانلىق كىشىلەرنى جەزملەشنى سىناپ بېقىۋاتاتتۇق، مۇنداقچە ئېيتقاندا 9-ئاينىڭ 11-كۈنىدىن ئىلگىرى ھۇجۇم قىلىش سۆز تېمىسىغا بەكرەك قىزىقتان كىشىلەر.

لېكىن تېكى تەكىتىدىن ئېيتقاندا، بىز يەنىلا ئىشلەتكۈچىنىڭ ئىزدەش ئەھۋالىغا ئاساسەن مۇئەييەن سۈزۈش ئېلىپ بېرىۋاتاتتۇق. ئەگەر گۇمانلىق ئىشلەتكۈچى بايقالسا، بىز ئامالنىڭ بارىچە ئۇلارنىڭ كۈندىلىك خاتىرىسىدە قالدۇرغان مۇناسىۋەتلىك سانلىق مەلۇماتلارغا ئاساسەن ئۇلارنىڭ شەخسىي ئۇچۇرىنى جەزملەيتتۇق. باشقىلارنىڭ تور شەخسىيەت مەسىلىسىنى مۇنازىرە قىلىشىۋاتقانلىقىنى ئاڭلاۋاتقاندا، مەنمۇ بۇ مەسىلىنى ئويلىنىۋاتتۇم. مەن Google قورال بالداق ئۈچۈن «Yada Yada» يازغان، ئۇ مېنىڭ تۇنجى قېتىم ئىشلەتكۈچىنىڭ يوشۇرۇن شەخسىيەت مەسىلىسىگە يولۇقۇشۇم، ھازىرقىسى ئىككىنچى قېتىم. بىز قەستەن ئىشلەتكۈچى سانلىق مەلۇماتى ھەققىدە مۇنازىرە پەيدا قىلىش نىيىتىمىز يوق، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن مۇنازىرە قىلغۇزمۇ يوق، مەن بۇ ئىشنىڭ تەدرىجىي يۇقىرى كۆتۈرۈلۈپ، كارخانىنىڭ سىرتقى ئوبرازىغا ئېغىر تەسىر يەتكۈزۈشىدىن ئەنسىرىدىم. مەن ئامال قىلىپ بۇ يوشۇرۇن خەۋپنى يوقىتىش ئىرادىسىگە كەلدىم— تۇرمۇش نورمال ھالىتىگە ئەسلىگە كەلسە، دەرھال ئەمەلىيەتتە تۈرمە كىچى بولدۇم.

بىز كۈندىلىك خاتىرىدىن «9.11» ھۇجۇم قىلىش ۋەقەسىدىكى تېررورچىلارنى ئىزدەش، نەتىجىدە ھېچنېمىگە ئېرىشەلمىدۇق. ئەك گۇمانلىق بىر ئىزدەش cookie سىدا، ھەم «دۇنيا سودا مەركىزى»، ھەم «مىسىر ئايروپىلان بۇلاش» دەپ بار ئىدى. ئەگەر تېررورچىلار Google دىن پايدىلىنىپ ھۇجۇم قىلىشنى پىلانلىغان بولسا، ئۇنداقتا ئۇلار بەك پۇختا يوشۇرۇنۇپتۇ.

مەن دىققىتىمنى ئۆزۈمنىڭ جۇش ئۇرۇپ راۋاجلىنىۋاتقان «خەۋەر ۋە مەنبە» تور بېتىگە يۆتكىدىم

بۇ تور بەت خۇددى پىلەك غوللۇق ئۆسۈملۈككە ئوخشاش ئۇزۇن ئۆلۈم تىزىمىغا ئايلانغان بولۇپ، ئايرىم-ئايرىم ھالدا ھەر خىل خەۋەر مەنبەلىرى ۋە قۇتقۇزۇش تەشكىلاتلىرىنى كۆرسىتەتتى. تېررورلۇق ھۇجۇمىنىڭ ئىككىنچى كۈنى، بۇ تور بەتنىڭ زىيارەت مىقدارى 400 مىڭدىن ئېشىپ كەتتى. مېنىڭ ۋەزىپەم بەتنىڭ راۋان ئىجرا بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىش بولۇپ، بۇ ۋەزىپە ناھايىتى تېزلا ساپ بولماي قالدى. خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغى سالغۇچى بىر سودىگەر بىزدىن ئىئانە توپلايدىغان بىر تور تۇرانىڭ ئۇلانمىسىنى تىزىمغا قوشۇشنى تەلەپ قىلدى، ئۇ تور تۇرانى ئۇ قوللىغان بىر شىركەت يۈرۈشتۈرەتتى. بىر سېتىش خادىمىنىڭ خېرىدارمۇ كىرىشىنى ئويلاۋاتتۇم. دۇنيانىڭ ھەر قايسى جايلىرىدىكى ئاخبارات ئورۇنلىرى تۇشمۇ-تۇشتىن ئۆزلىرىنى ئۇلانما تىزىمغا قوشۇپ قويۇشنى بىزدىن ئۆتۈنۈۋاتتۇم. مەن ئىلگىرى قايسى تور تۇرانىڭ ئۇلانمىسىنى قوشۇپ قويۇش، قايسى تور تۇرانىڭ ئۇلانمىسىنى قوشۇپ قويۇشنىڭ ئەھمىيىتى يوق ئىكەنلىكىنىڭ باھالاش ئۆلچىمىنى بەلگىلىمەن، شۇ ۋەقتىن ۋاقىتلىق تەدبىر قوللىنىشقا بولاتتى، ئۆزۈم قارار قىلالىمەن ئەھۋالدا، ئاممىۋى مۇناسىۋەت مەسىلىسى كېلىپ چىقىشتىن ساقلىنىش ئۈچۈن، سىندى بىلەن تەكشۈرۈپ جەزملەيدىم. ئىشلەتكۈچىلەر بىزدىن ئوتتۇرا شەرق ۋە ئافرىقىنىڭ ئاخبارات مەنبەلىرىنى تەمىنلەشنى تەلەپ قىلدى يەنە كانادامۇ بار. مەن ئىلگىرى شىمالدىكى كانادانى ئويلاشمىغان ئىكەنمەن، ئۇلار سوغۇق مۇئامىلە قىلدى دەپ ئويلاپ قاپتۇ. مەن كانادا رادىيو شىركىتى ۋە ئەرەب دۇنياسى بىلەن ئافرىقىنىڭ ئىنگىلىز تىلىدىكى ئاخبارات مۇلازىمەتلىرىنى قوشتۇم. مەن يەنە كۆپچىلىكنى، بۇ تور بەت ۋاقىتلىق



مۇلازىمەت، «بىزنىڭ مەشغۇلۇك ئىقتىدار ئالاھىدىلىكىمىز بولمايدۇ» دەپ ئەسكەرتتىم. ئەمما ئىشلەتكۈچىلەر ئانچە پەرۋا قىلىپ كەتمىگەندەك قىلاتتى.

تولۇق بىر ھەپتە، بىز بىر قاتار يېڭى مۇھىتقا يۈزلەنگەندە خۇددى بىر ئىش يۈز بېرىدىغاندەك، ھەر ۋاقىت كېيىنكى قەدەمدە قانداق مېڭىشتىن ئەنسىرەپ تۇراتتۇق. نۇرغۇن ۋاقىتلاردا ھەم ئالدىن سىنىيالىمايتتۇق، ھەم پايدىلانغۇدەك تەجرىبە يوق ئىدى. بىز ئامالسىز تۇيغۇمىزغا تايىنىپ بىر تەرەپ قىلاتتۇق. ئېرىك كۆپچىلىكىنى كاماندۇرۇپكىغا چىقىشقا يول قويمىدى، بىز بىر گۇرۇپپا خەلقئارالىق Google تور تۇراسىنىڭ تارقىتىشىنى قوزغىتىش پائالىيىتىنى بىكار قىلدۇق، چۈنكى بۇنىڭ ئىچىدە ئافغانىستانمۇ بار ئىدى. ئۇنىڭ ئۈستىگە ئېرىك بىزنى ئاگاھلاندۇرۇپ، ئالاھىدە ۋاقىتتا تۇرغانلىقىمىزنى نەزەرگە ئالغاندا، ھاياجانلىق كەيپىياتتىكى ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ئالاقە قىلغاندا ئالاھىدە ئېھتىيات قىلىشىمىزنى جىكىلىدى. بىز بۇ قېتىم ئۇنىڭ بۇ ئاگاھلاندۇرۇشىنى مۇنداقلا دەپ قويغان گەپ دەپ قارىمىدۇق. بىر ئىشلەتكۈچى، ئۆزىنىڭ ئىسمىنى كىرگۈزگەندىن كېيىن ئېرىشكەن نەتىجىنى كۆرگەندىن كېيىن ئىنتايىن خاپا بولۇپ، ئىشخانىمىزغا كېلىپ جىدەل چىقىرىمەن دەپ تەھدىت سالدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە شىركەتنىڭ چوڭ دەرۋازىسىنىڭ ئالدىدا زوراۋانلىق قىلىشى ئېلىپ باردى. ساقچىلارنىڭ بۇ ئىشلەتكۈچى بىلەن ئالاقىلىشىشى ئۈچۈن، مەن يەرلىك ساقچى ئىدارىسىغا مەلۇم قىلىدىم. يەنە بىر ئىشلەتكۈچى ئۇنىڭ نەشر ھوقۇقى بار رەسىمنى غەملىككە ساقلىغانلىقىمىز ئۈچۈن غەزەپلىنىپتۇ، ئۇ تېلېفوندا ئاغزىدا لىق سېسىق گەپ، توختىماي سۆزلەپ، بىزنى ساراڭلاپ ئەيىپلەيتتى. ئەمەلىيەتتە ئۇ رەسىملەر ئۇنىڭ مۇشۇكى بولۇپ، سۈرەتكە تارتىش ئۇسۇلى بەك يېڭىياچى بولۇپ، ئۆزى رەسىملەرنى تورغا چىقىرىپ قويۇپتۇ. ئەھۋال مانا مۇشۇنداق. «11-سىنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇم ۋەقەسى يۈز بەرگەندىن كېيىنكى ئاشۇ بىر قانچە كۈندە، بىر ساراڭنىڭ مۇنداقلا ئاغزىدىن چىققان تەھدىت سۆزلىرى بولغان تەقدىردىمۇ، ھەممىمىز بېرۋالىق قىلىشقا پېتىنالىمىدۇق.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ئالاقە قىلغان ۋاقىتتىكى گەپ-سۆزلەر جەھەتتە، مەن تەتقىقاتنى داۋاملاشتۇردۇم. «11-سىنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇمى ۋەقەسىدىن كېيىنكى بىر ھەپتەدە، بوستون ئۇنىۋېرسىتېتىدىكى ئالون كوخن ئىسىملىك ئوقۇش پۈتتۈرگەن بىر ئوقۇغۇچى بىزگە بىر پارچە كىچىك رەسىم ئەۋەتىپ، بۇ رەسىمنى Google نىڭ باش بېتىگە قويۇپ بېرىشكە بولىدىغان بولمايدىغانلىقىنى سورايتتۇ. بۇ قىزىل، ئاق، كۆك ئارىلاشقان ھالقا شەكىللىك يىپەك لىنتا بولۇپ، دەل بىزگە لازىملىق نەرسە ئىدى. بۇ يىپەك لىنتا ھەم ئاددىي ئەمەس ھەم بالىلاردەك كۆپتۈرۈۋېتىلمىگەن

«قاراڭ، قاراڭ، بىز ۋەتەنپەرۋەر!» دېگەندەك ئۇنداق دەيدىغان بىلىك تېخىمۇ يوق. ئۇ ھەم ئاددىي ھەم نەپىس، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھۆرمەتنى بىلدۈرگەن. مەن بۇ رەسىمنى كارۇنغا ئەۋەتىپ، ئۇنىڭ پىكرىنى سورىدىم. ئۇمۇ ياققۇرۇپتۇ، شۇنىڭ بىلەن مەن ئۇنى لاررى بىلەن سېرگېيغا يوللاپ بەردىم. بىز شۇ كۈنلا يىپەك لىنتىنى باش بەتكە چىقاردۇق، ئۇنىڭ ئۇلانمىمۇ قوشتۇق، ئۇلانما بىر ھەپتە ئىلگىرى بىز يازغان تەزىيە ئۇچۇرنى كۆرسەتتى. كۆزنى يۇمۇپ ئاچقۇچە، چىشىغا تەگدى دەپ قارىغان بىر ئىشلەتكۈچى كېلىپ ئەرز قىلدى، چۈنكى بىز «ھەقىقىي ئامېرىكا دۆلەت بايرىقى» نى ئىشلەتمەيتتۇق، ئۇنىڭ دېيىشىچە بىز ئىشلەتكەن يىپەك لىنتىدا «سىياسىي توغرا دەيدىغان سېسىق پۇراق» باركەن. زور كۆپچىلىك ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىنكاسى ئۇ ئىشلەتكۈچىدەك ئاشقۇن ئەمەس، بىراق بىزدىن ۋەتەنپەرۋەرلىكنى تېخىمۇ ئېنىق ئىپادىلەشنى تەلەپ قىلىدىغانلارنىڭ ساداسى بارغانسېرى كۆپەيدى.

نيۇيورك ئىش بېجىرىش ئورنىدىكى بىر ئېلان كەسپى ۋاكالىتچىسى يېڭى نۇسخىدىكى Google مايكىسى ئىشلەشنى تەلەپ قىلىپ، يۇلتۇز بالداق گۈل نۇسخىسى بىلەن لايىمەلەنگەن شىركەت تۇغى بېسىشنى ئوتتۇرىغا قويدى. ئۇ مۇشۇنداق مايكىنى ھەممە خېرىدارلىرىغا سوۋغا قىلماقچى ئىكەن. ئۇنىڭ خىزمەتداشلىرىنىڭ ھەممىسى بۇ ئىدىيەنى ياققۇرىدىكەن، مەن ئامالسىز يەنە بىر قېتىم باشقىلارنىڭ چىشىغا تېگىپ قويدۇم.

تور خەتتە مەن ئۇنىڭغا چۈشەندۈرۈپ: «بىز تور تۇرانىڭ ئۆزىگە نىسبەتەن ئىزچىل ئېھتىياتچان، بىز قوللايدىغانلىقىمىزنى بىلدۈرمىز، ئەمما ئالايتەن Google دەپ ئاتىلىدىغان شىركەتنىڭ بۇ ئىشلارنى قىلىۋاتقانلىقىنى داۋراڭ سېلىشنىڭ ھاجىتى يوق، بۇ ئىككىسىنىڭ ئارىسىدىكى چېگراغا نىسبەتەن بىز ئىزچىل ئېنىق ئايرىمىز، ھالقىپ ئۆتۈشكە ھەرگىز يول قويۇلمايدۇ. مېنىڭچە بىۋاسىتە دۆلەت بايرىقىنى ئىشلىتىپ ئۆزىنى پەردازلاشتەك ئۇسۇل ئاشۇ چېگرادىن ھالقىپ كەتكەن بولۇشى مۇمكىن.» مەن توساتتىن شۇنى ھېس قىلدىمكى، ماركا باشقۇرۇش قانداق ئىشنى قىلماسلىقىنى بىلىشتىن باشقا نەرسە ئەمەس. شىركەت قانچە تەرەققىي قىلغانسېرى، ماركا دۇچ كېلىدىغان بېسىمۇ شۇنچە چوڭ بولىدۇ، تەدبىرىمىزنى ئۆزگەرتىشنى تەلەپ قىلىدىغانلارنىڭ ئاۋازىمۇ شۇنچە ياڭراق چىقىدۇ. ئەگەر ئېھتىياتسىزلىقتىن چىڭ تۇرسا، بىزنىڭ كۆپچىلىكىنىڭ كۆڭلىدە تىكىلگەن ئىشەنچىمىز زىيانغا ئۇچرايدۇ. مەن قارار چىقارغاندا تەجرىبە، بىۋاسىتە تۇيغۇ، خېرىدارلار بىلەن ئۇچرىشىش، ئىشداشلار بىلەن مۇنازىرە قىلىش، ئىگىلىك تىكلىگۈچىگە ئىنكاس قىلىش، يەنە ئۆزەمنىڭ «Google ئۇسۇلى» نىڭ ئۈزلۈكسىز راۋاجلىنىشىغا بولغان تۇيغۇسىغا تايىنىمەن. ئەمما ئاساسىي جەھەتتىن قىياس قىلىشقا تايىنىمەن.

9-ئاينىڭ 11-كۈنىنىڭ ئۆزىدە، پۈتكۈل دۇنيا قالايمىقانلىشىپ، كونا بار بولغان قائىدە ماس كەلمەي قالدى. ئەمما Google ئۇنداق ئەمەس، تېررورلۇق ھۇجۇمى يۈز بەرگەندىن كېيىنكى تەرتىپسىز ھالىتى بىزنىڭ كۈندىلىك خىزمەتلىرىمىزنىڭ ئىختىيارىيلىقىنى تېخىمۇ ئاشكارىلاپ بەردى: لاررى بىلەن سېرگېي ئۆزى بىلگەننى قىلىدۇ، Google ماركىسىنى ئۇلار ئۇيان-بۇيان قىلالايدۇ. مەن ئۇلارغا ئەگەشكەچكە، ھەمىشە ئۇلاردىن بىر قەدەم كەينىدە تۇرىمەن. بايا تېخى ئۇلار Google «پەقەت ئىزەش» نىلا ئېلىپ بارىدۇ دېگەن، ئۇنىڭغا ئۇلاپلا يەنە «ھازىر بىزمۇ ئاخباراتچىلىق بىلەن شۇغۇللىنىمىز» دەپ جاكارلىدى. مەن بىزنى ئىزدەشتىن ئىبارەت توغرا رېلىسىغا قايتۇرۇپ كەلمەكچى بولۇپ، ئاخبارات كەسپىدىن چېكىنىدىغان ۋاقىت جەدۋىلىدىن بىرنى تۈزدۈم.

مەن مۇنداق تەكلىپنى ئوتتۇرىغا قويدۇم: «بىز 9-ئاينىڭ 24-كۈنى دۈشەنبە نورمال باش بەتكە قايتىشىمىز كېرەك. ۋاقىتنى قانچە كەينىگە سۈرسەك، يىپەك لىنتا ۋە ئۇلانمىنى ئۆچۈرۈشتىن ئىبارەت قىلىش شۇنچە ئوڭايىمىز ئەھۋالغا چۈشۈپ قالىدۇ، چۈنكى بىز مۇشۇنداق قىلساقلا، كىشىلەر بىزنى بۇ ئىشقا كۆڭۈل بۆلمەيدۇ دەيدۇ.» مەن خەۋەرنىڭ داغدۇغىسى ئىككىنچى ھەپتىدىن كېيىن تەدرىجىي ئاجىزلايدۇ دەپ قارىغان، بۇنداق بولۇشنىڭ سەۋەبى ئاپەتنىڭ ماھىيىتى ۋە كۆپچىلىكنىڭ دىققەت قىلىشنىڭ داۋاملىشىش ۋاقتى بەلگىلىگەن. ئىشلەتكۈچىلەر بىزنىڭ نورمال يۈرۈشۈش ھالىتىگە ئەسلىگە قايتۇرغانلىقىمىزنى چۈشىنىدۇ. بۇنىڭدىن باشقا، بىز ھازىر تېخىمۇ يۇقىرى چاستوتىدا خەۋەر تور تۇرالىرىغا يامىشىپ، ئاندىن يامىشىپ تويلىغان ئۇچۇرلارنى Google ئىزدەشكە كىرگۈزۈمىز. بىز كىشىلەرنى قايتىدىن ئىزدەش مۇلازىمىتىگە يېتەكلىشىمىز كېرەك.

لاررى مېنىڭ پىلانىمنى رەت قىلدى. ئۇنىڭ دېيىشىچە بىزنىڭ خەۋەر ئىزدەش ئىقتىدارىمىز تېخى ئانچە ياخشى ئەمەسكەن، ئۇنىڭ ئارقىلىق مەخسۇس خەۋەر بېتى مۇلازىمىتىنىڭ ئورنىغا دەسسىتەلمەيمىز. سېرگېينىڭ قارىشىچە، بىر ھەپتە ئىچىدە ئامېرىكا ئافغانىستانغا ھۇجۇم قىلىدىكەن، خەۋەر بېتىنىڭ مەۋجۇت بولۇش زۆرۈرىيىتى بار ئىكەن. مۇخبىرنىڭ سىندىغا دېيىشىچە، ئۇلارمۇ خەۋەر بېتىنى ئىنتايىن ياقىتۇرىدىكەن. شۇڭلاشقا، خەۋەر بېتى ساقلاپ قېلىندى، مەن ئۇلانما خىزمىتىنى داۋاملاشتۇرىدىغان بولدۇم.

10-ئاينىڭ 3-كۈنى، باش بەتتە تەۋسىيە قىلىدىغان ئۇچۇرنى تارقىتىشنى ئەسلىگە كەلتۈرىدىغان ۋاقىت بولغاندەك قىلاتتى. تەۋسىيە ئۇچۇر ئېلان سودىگەرلىرىنى جەلپ قىلىپ، تور تۇرا مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىشنى ئىلگىرى سۈرەتتى ئەمما 9-ئاينىڭ 11-كۈنىدە، بىز بۇ خىل ئۇچۇرنى تارقىتىشنى توختاتتۇق. ئەگەر بىز يىپەك لىنتا بىلەن خاتىرە كۈنى ئىپادىلەيدىغان ئۇلانمىنى تەۋسىيە ئۇچۇرلارنىڭ يېنىغا قويغان بولساق، يىپەك لىنتا بىلەن ئۇلانما قارىماققا ئېلاندىكە كۆرۈنەتتى. مەن يىپەك لىنتا بىلەن ئۇلانمىنى بەتنىڭ ئاستىغا قويۇش تەكلىپىنى بەردىم، بۇنداق بولغاندا ئازراق سىمىتىرىكىسىز تۇيغۇ بېرىدۇ، بۇنىڭدىن كىشىلەر بۇنىڭ ۋاقىتلىق ھەل قىلىش چارىسى ئىكەنلىكىنى ھېس قىلىپ، كېيىن ئۇچۇرگە نىدەمۇ ئاسانلا قوبۇل قىلالايدۇ. لاررىنىڭ ھېس

قىلىشچە بۇنداق بولغاندا بەت ئاستىدىكى خادىم قوبۇل قىلىش ئۇچۇرى ۋە كارخانا ئۇچۇرىنىڭ ئۇلانمىسى قارىماققا «11-سىنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇم قىلىش ۋە قەسى بىلەن باغلىنىشلىقتە كۆرۈنىدىكەن. مەن ئەسلىدە ئامېرىكا ئافغانىستاننى بومباردىمان قىلغاندىن كېيىن، ئاندىن ئۇنىڭغا بولغان غەمخورلۇقىغا ئىنكاس قايتۇراي دېگەن ئىدىم.

لاررى ماڭا بۇيرۇق قىلىپ، يىپەك لىنتا بىلەن تەۋسىيە ئۇچۇرىنى ئەمدى ئويلىماسلىقىنى ئېيتتى. بىر خەۋەر يوللايلى.

ئۇرس جاۋاب قايتۇرۇپ مۇنداق دېدى: «بۇنچە تېز بولۇپ كەتسە بولمايدۇ. بىز ھازىر خەۋەر تورتۇراسىمىز؟ بىز سىملىق تېلېۋىزىيە ئاخبارات تورى بىلەن رىقابەتلىشىۋاتامدۇق؟ بىز نېمە ئۈچۈن باش بەتتە خەۋەر ماۋزۇسىنى ئېلان قىلىمىز؟ «11-سىنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇم قىلىش ۋە قەسىدىن ئىبارەت بۇ خىل ئالاھىدە ھادىسىدە مەن توغرا چۈشىنىمەن، ئەمما ھازىر مەن بىزنىڭ بۇنداق قىلىشىمىزنىڭ ئەھمىيىتىنىڭ قەيەردە ئىكەنلىكىنى چۈشىنىۋالدىم. كىم بۇنىڭدىكى قاندىن چۈشەندۈرۈپ بېرەلەيدۇ؟»

شىركەتنىڭ يۇقىرى تۆۋەن ھەممە يېرىدە بۇ مەسىلىگە قارىتا ئىختىلاپ كۆرۈلدى. كارۋىننىڭ قارىشىچە بۇنداق قىلغاندا بىزنى دەرۋازا بېكەتتە خەتەرلىك جايغا ئىتتىرىدۇ. ماركسنىڭ ھېس قىلىشىچە بىز يەنە بىر ئاز كۈتۈپ تۇرۇپ، ئىنژېنېر كرىشنا بارات لايىھەلەۋاتقان ئاپتوماتىك خەۋەر مۇلازىمىتى تورغا چىققاندىن كېيىن، ئاندىن شۇ چاغدا بىز خەۋەرنى ياخشى قىلالايدىكەنمىز. سىندى تاراتقۇلار بىلەن ئۇچرىشىش جەريانىدا خەۋەر بېتىگە بېرىلگەن نۇرغۇن ياخشى باھالارغا ئېرىشىپتۇ، ئۇ قەتئىي داۋاملاشتۇرۇشنى ئويلاپتۇ. مېنىڭچە Yahoo غا ئوخشاش دەرۋازا تورتۇرالارنىڭمۇ خەۋەرنى باشقۇرىدىغان مەخسۇس قوشۇنى بار تۇرسا، ئۇلارنىڭ باشقۇرۇشى ئەلۋەتتە كارۋىن بىلەن مەندىن ياخشىراق قىلدۇ، - دە . سىندى ئەڭ ياخشى كۆرۈدىغان سۆز بىلەن ئېيتقاندا، بىزنىڭ بېتىمىز «مىككى چاشقان»، بۇ خىل ئاتاش ئىزچىل مېنى ئىنتايىن دىلىغۇل قىلدۇ.

سالار بىزدەك قارشى تۇرۇۋاتقانلارنىڭ سېپىدە تۇردى، ئۇ مۇنداق دەپ سورىدى: «بىز ھەر ۋاقىت تېررورلۇق ھۇجۇمغا ئۇچراش ئەھۋالىنىڭ ئەڭ يېڭى ئۇچۇرلىرىنى يېڭىلايدۇق؟ بۇ بىزنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ نەپىسىنى ئېسىپ قويغانلىقىمىز ئەمەسمۇ، كېيىن ئۇلارنىڭ تەلىپىنى قاندۇرماق تەس ئەمەسمۇ؟» سالارنىڭ گېپى ئاڭلىماققا قايىل قىلىش كۈچى باردەك قىلاتتى، بولۇپمۇ ئومىدىمۇ بىزنىڭ بۇ قوشۇنىمىزغا قوشۇلغاندىن كېيىن، تېخىمۇ شۇنداق بولدى. بۇ Google چە قارار چىقىرىشنىڭ تىپىك مەيدانى ئىدى - تەرەپ تەرەپتىكى ھەر خىل پىكىرلەرنى توپلاپ، شىركەت قۇرغۇچىسى پىششىقلاپ ئىشلەپ بىر تەرەپ قىلاتتى. مەن ئويلاپ يېتەلگەن ئەڭ ئاخىرقى ئازراق كۆز قارىشىمىمۇ ئوتتۇرىغا قويدۇم: خەۋەر ئۇلانمىسىنى كۆرگەن ئادەملەرنىڭ ئاز بىر قىسمىلا چېكىپ كۆرىدۇ، بۇ باش بەتنىڭ قىممەتلىك بوشلۇقىنى ئىسراپ قىلغانغا تەڭ.

ئاخىرىغا بېرىپ، ھەممە پىكىرلەر مۇھىم بولماي قالدى، چۈنكى باش بەتنىكى ئۇلانمىنى چەككەنلەرنىڭ ئىچىدە سېرگېيىمۇ بار ئىدى.

ئۇ بىزگە مۇنداق دېدى: «مەن بىر ئىشلەتكۈچى بولۇش سۈپىتىم بىلەن، پەقەت بىر قانچە ئاساسلىق چوڭ تورتۇرالار ئارقىلىقتا، دۇنيادا نېمە ئىش يۈز بەرگەنلىكىنى كۆرۈپ باقمىمەن. مېنىڭچە ئالدىراپلا خەۋەر بەتنى چۈشۈرۈۋېتىشنىڭ ھاجىتى يوق، كېيىن يەنە ھۇجۇم قىلىش ۋە قەسى يۈز بېرەمدۇ تېخى. »

سېرگېي پايىدىسى بار دېسە، ئەلۋەتتە پايىدىسى بار، - دە، بۇمۇ تىپىك قارار چىقىرىش ئۇسۇلى، خەۋەر ئۇلانمىنىڭ ئورنى ئۆستى، يىپەك لىنتىنىڭ ئورنى چۈشتى. شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە كۈن، بىر قانچە ھەپتە، بىر قانچە ئايدا، مەن تور بەتتە ئىشلەۋاتىمەن، ئۇچۇرلارنىڭ ۋاقتىدا بولۇشىغا كاپالەتلىك قىلىۋاتىمەن، دۆلەت مۇداپىئە مىنىستىرلىقى، ئاق ساراينىڭ ئۇلانمىسى قوشۇلدى، يەنە پاكىستان، ئافغانىستان، كۆيدۈرگە كېسەللىك باكتېرىيەسى شۇنداقلا «قۇرئان» قاتارلىق پارتلاش خاراكتېرلىك خەۋەرلەرنى كۆرسىتىدىغان ئۇلانما بار. مەن

ئافغانىستان، ئەرەب، ئاسىيا ۋە ياۋروپانىڭ ئاخبارات خەۋەرلىرىنى ئىزدەيمەن، يەنە كېسەللىكلەرنىڭ ئالدىنى ئېلىش مەركىزى، يېمەكلىك ۋە دورا باشقۇرۇش ئىدارىسى، مەركىزى ئاخبارات ئىدارىسى شۇنداقلا بىرلەشكەن دۆلەتلەر تەشكىلاتىنىڭ خەۋىرىنى كۆرىمەن، مېنىڭچە نەزەر دائىرەم كېڭىيىپ قالدى. تور بەتتە تەھرىرلىگەن مەزمۇنلارنى ھەر كۈنى مېڭىلغان ئون مېڭىلغان ئوقۇرمەنلەرنىڭ كۆرۈدىغانلىقىنى ئويلىسام، كۆڭلۈم ناھايىتى ئىللىق ھېس قىلىدۇ. شۇغىنىسى مەن تېخى خۇشاللىقتىن ئۆزۈمنى يوقىتىپ قويىمىدىم، مەن پەقەت بىر دۆۋە ئۇلانمىلا قىلدىم.

بىر كۈنى، سىندى كېلىپ ئۇلانمىنى خىلاشنىڭ سەۋەبى نېمە دەپ سورىدى. مەن ئۇنىڭغا چۈشەندۈرۈپ، مەن ھەر بىر تور تۇرادىكى بار خەۋەر مەزمۇنىنىڭ تەڭپۇڭ قىمىتىگە ئاساسەن خىلاپمەن، يېڭى نەزەر بىلەن تەمىنلىدىمۇ يوق؟ ئىلگىرى مۇلازىمەت قىلىپ باقمىغانلارنى تەسىرلەندۈرەلمەيدۇ يوق؟ ئىسمى قانچىلىك ئۇزۇن؟ تەقسىملەنگەن بوشلۇقتا ماس كېلەمدۇ يوق؟ بىزنىڭ رەتلىك مەخسۇس سەھىپىمىزنى قايالىمىغانلاشتۇرمامدۇ يوق ياكى گۈزەللىك تۇيغۇسى يوقمۇ؟ مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا، مېنىڭ قارارىم پۈتۈنلەي سويىپكىتتۇ. سىندى ماڭا سەمىمىي ئاگاھلاندۇرۇش بېرىپ، تاسادىپىي ھالدا دىققەت قىلىشقا تېگىشلىك كىشىگە پەرۋا قىلمىساق، ئاممىۋى مۇناسىۋەت قوشۇنغا پايدىسىز ئاقىۋەت كەلتۈرىدۇ دېدى. مەن تېخىمۇ كەڭ قورساق بولۇشۇم، تېخىمۇ تېز قارار چىقىرىشىم كېرەك ئىدى، چۈنكى بەزى مۇخبىرلار ئۇزاق ساقلاپ كەتسە مېجەزى ئوساللىشىپ كېتەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ ئەھۋاللارنى ئۇلارنىڭ خەۋەرلىرىدە ئەكس ئەتتۈرەتتى.

بۇ جەرياندا، كىرىش ئۆزىنىڭ خەۋەر ئىزدەش پروگراممىسى بىلەن ئالدىراش ئىدى. 11-ئايدا، بىز ئۇلانمىدىن بىرنى قوشۇپ، بۇ پروگرامما ئۆزۈڭدىن تاللىغان بىر گۇرۇپپا ماقالىنى كۆرسەتتۇق—بۇ Google «خەۋەرلىرى» نىڭ ئەڭ دەسلەپكى نەشرى ئىدى. شۇنىڭدىن كېيىن بىز ئۇلانما تىزىمىنى قولدا تاللىشىمىزنىڭ ھاجىتى قالمايدى. كىرىشنىڭ پروگراممىسى تېخىمۇ كۆپ ئۇچۇرنى تاللىيالايتتى، سۈرئىتىمۇ خېلى تېز بولۇپ، بەزى باش بەتلەرنى كۆرسەتمەي، بەلكى ھەقىقىي مۇناسىۋەتلىك خەۋەرلەرنى تارقىتالايتتى.

بىراق ئۇنىڭ بۆسۈش خاراكتېرلىك ئىقتىدارىنىڭمۇ سەلبىي تەسىرى بولۇپ، بۇنىڭ بىلەن گېزىتلەرنى تېخىمۇ ساتقىلى بولمايدىغان بولدى. ئاپتوماتىك توردىكى خەۋەر جۇغلانمىسى مېنىڭ خەۋەر ئۇلانمىمىنىڭ ئورنىنى ئالدى. 2003-يىلىنىڭ ئوتتۇرىلىرى، بىز ئىشنى پۈتتۈردۇق.

«11-سېنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇم قىلىش ۋەقەسىدە، يەنە بىر ئاۋاز بار ئىدى. تېررورلۇق ھۇجۇم قىلىش ۋەقەسىگە بىر يىل توشاي دېگەن ۋاقىتتا، بىز يەنە بىر قېتىم باش بەتتە خاتىرە پائالىيىتى بىلەن بەكلا ئالدىراش بولۇپ كەتتۇق، تەكلىپلەرمۇ تۇشمۇ-تۇشتىن كەلدى. Google نىڭ بىر خىزمەتچىسى مۇنداق تەكلىپ بەردى: «تۇغدىكى «L» ھەرپىنى بايراق خادىسىدەك لايىھەلەپ، بايراقنى يېرىم چۈشۈرۈپ تەزىيە بىلدۈرەيلى.» بىر ئىشلەتكۈچى خېتىدە مۇنداق يېزىپتۇ: «L ھەرپىنىڭ ئورنىغا دۇنيا سودا مەركىزىنى ئالماشتۇرايلى.»

مەن، كارون، مارىسسا يەنە دېننىس ئۇزاق ۋاقىت مۇنازىرە قىلىپ، ئاخىرى ئاددىيىراق قىلىشنى قارار قىلدۇق: بىز ئىلگىرى ئىشلەتكەن ئاشۇ يىپەك لىنتىنى ئېسىپ، ئاستىغا ۋاقىت يېزىقلىق ئىدى: 2001-يىلى 9-ئاينىڭ 11-كۈنى، مۇشۇلا ئىدى. بىز پەقەت مۇشۇنلا ئامپىرىكىدىكى ئىشلەتكۈچىلەرگە نامايان قىلىپ، چەتئەللەردىكىلەرگە نامايان قىلمىدۇق.

مەن ئالاھەزەل يەنە نۇرغۇن رازى بولمىغان ئىشلەتكۈچىلەر ئېلخەت يوللاپ توشتۇرۇۋېتىدۇ دەپ ئويلاپ، ئالدىن بىر قىسىم جاۋابلارنى تەييارلىدىم.

بىز يىپەك لىنتىنى ئاسقاندىن كېيىن كۈتۈشكە باشلىدۇق. تۇنجى جاۋاب قايتۇرغان ئېلخەت مېنى قورقۇتۇۋەتتى. ئۇنىڭدا مۇنداق يېزىلىپتۇ: «سەلەرنى تەبىرىكلەيمەن، بېسىمغا بەرداشلىق بېرىپ، ئالاھىدە بىر خاتىرە كۆرۈنۈشى ياساپسىلەر. تېررورلۇق ھۇجۇمى ۋاقتىدا شۇنداقلا ھۇجۇمدىن كېيىن، ئىنتېرنېتتا

مۇناسىۋەتلىك مەزمۇنلار جاھاننى بىر ئېلىپ، ئامېرىكىدىكى يۇقىرى-تۆۋەن ھەممەيلەننىڭ دىققەت مەركىزىگە ئايلاندى، شۇنىڭ بىلەن بۇ زوراۋانلىق قىلمىشى ئاددىيلاشتى. Google روشەنكى بىر توپ دۇنيا نەزىرى بىلەن قارايدىغان كىشىلەر تەرىپىدىن قۇرۇلغان، دۇنيانىڭ نۆۋەتتىكى سىياسىي ۋە مەدەنىيەت مەسىلىسىنىڭ مۇرەككەپلىكىنى توپتوغرا چۈشەنەلەيدۇ. Google نىڭ ئۆلچەملىك كۆرۈنۈشىنى ساقلاپ قېلىش ئارقىلىق، سىلەر ھەممە ئادەم شامالغا ئەگىشىپ ماڭىدىغان دەۋردە ئاقىلانلىك بىلەن ئەمەلىي ۋە ئاشكارا پوزىتسىيەنى ساقلىدىڭلار. »

باشقا ئىشلەتكۈچىلەرمۇ ئوخشاپ كېتىدىغان باھالارنى ئەۋەتىپتۇ، پۈتۈن بىر كۈن تىپتىنچ ئۆتۈپ كەتتى.

Yahoo باشقىچە ئۇسۇلنى تاللىدى. ئۇلار پۈتكۈل باش بەتنىڭ ھەممىسىنى ماتەم مۇراسىمىغا ئوخشاش كۈلەرگە ئالماشتۇردى، ئاندىن ئوتتۇرا قىسىمغا يوغان قارا رامكىدىن بىرنى قويۇپ، ئىچىگە مۇنداق دەپ يازدى: «2001-يىلى 9-ئاينىڭ 11-كۈنى-بىز بىرلىكتە ئەستە تۇتىمىز. ھاياتىدىن ئايرىلغان 3000 دىن ئارتۇق جاننى ئەسلەيمىز.» ئۈستىدە يەنە بىر ئۇلانما بولۇپ، مۇنداق يېزىلغان: «بىلمەكچى، ھەممە ھىرلىمەكچى، ئەستە تۇتماقچى بولسىڭىز چېكىڭ. »

مەن ئۇلارنىڭ قىزىق قانلىق بىلەن، مۇشۇنداق بىر خاتىرە پائالىيىتىنى ئۆتكۈزۈشنى قارار قىلغانلىقىنى ياقىتۇرمەن، ئەمما مەن ئۇلار بىلەن بىزنىڭ ئارىمىزدىكى ئوخشاش بولمىغان خاتىرىلەش ئۇسۇلىنى كۆردۈم، بۇ ئارقىلىق تورتۇرايمىز بىلەن «ئەنئەنىۋى» دەرۋازا تورتۇرالار ئارىسىدىكى پەرقنى تېخىمۇ جەزملەيدىم. بىز مەزمۇن شەكىللەندۈرمەكچى ياكى ئەسلىمىلەرنى قوزغاتماقچى ۋە ياكى تەزىيە كەيپىياتى شەكىللەندۈرمەكچى ئەمەس. Google نىڭ ماركىسى ئاددىيلىق ۋە قوللىنىشچانلىق ئاساسىغا قۇرۇلغان، بىز مۇشۇنداق بىر بۇرچتا چوقۇم مۇستەھكەم تۇرۇشنى بىلىمىز. بىز «11-سەنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇم قىلىش ۋە قەسگە ئىنكاس قايتۇردۇق، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئادەتتىكىدەك ئىزدەش مۇلازىمىتى تەمىنلىدۇق، ئىشلەتكۈچى Google نى ئىشلىتىپ ئۆزىگە لازىملىق ئۇچۇرلارنى ئىزدەيەلەيدۇ. بىز كىشىلەرگە بۇ بىر ئىشنى قانداق خاتىرىلەشنى دەپ بېرىشكە ئۇرۇنمىدۇق، بىزنىڭ ئارزۇيىمىز بويىچە كىشىلەرنىڭ قىلمىشىنى ئۇيان-بۇيان قىلىشىمۇ ئويلىمىدۇق.

مارىسسما ماڭا مۇنداق دېدى: «مېنىڭچە سېنىڭ ئويۇڭ ناھايىتى توغرا. بىر شىركەت بولۇش سۈپىتىمىز بىلەن، بىز بۇ بىر مەيدان بەختسىزلىككە نىسبەتەن خاس نەزەر بىلەن تەمىنلىيەلمەيمىز، شۇڭلاشقا مۇشۇنداق تونۇش ئاساسىدا، يەنە بىرىپ مۇناسىۋەتلىك مەزمۇن تەييارلاشنىڭ ھېچقانداق ئەھمىيىتى يوق. »

شۇنىڭدىن كېيىن، Google ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن بىۋاسىتە ئالاقە قىلالايدىغان نۇرغۇن يېڭى ئالاقە يوللىرىنى تەتقىق قىلىپ چىقتى: سانى نۇرغۇن ئىگە تەرەپ بىلوگىلار، خەۋەر زاكاز مۇلازىمىتى شۇنداقلا Google ئوتتۇرىغا چىقارغان YouTube سىن تورتۇراسى. بىراق بىزنىڭ «11-سەنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇم ۋە قەسگە بولغان ئىنكاسىمىز ئىلگىرى قۇرغان ئالاقە يوللىرىمىزدىن ئېشىپ كەتتى، Google نىڭ ئاممىنىڭ نەزىرىدىكى ئادىل كارخانىغا ئايلىنىشىغا نىسبەتەن غايەت زور رول ئوينىدى. ئىشلەتكۈچىلەر بىزنىڭ ئاددىي پاكىز باش بېتىمىزنىڭ ئارقىسىدىكى ئادەمگەرچىلىك تۇيغۇسىنى سېزەلەيدۇ، بىزنىڭ پەردە ئارقىسىدا تىرىشچانلىق كۆرسىتىپ ئامال قىلىپ ياردەم بېرىۋاتقانلىقىمىزنىڭ سايىسىنى كۆرەلەيدۇ. بىزنىڭ خەيىرخاھلىقىمىزدىن شۈبھىلىنىش ھاجەتسىز، گەرچە بىز ئوتتۇرىغا چىقارغان يېڭى مۇلازىمەت ئانچە كەسىپى ئەمەستەك كۆرۈنسىمۇ، ئەمما ئۇلارنىڭ ھەممىسى دۆلەت ئېھتىياجلىق بولغاندا قىلغان ئەڭ سەمىمى تىرىشچانلىق، بىز ئىزدەش مۇلازىمىتىدىنمۇ كۆپ نەرسىلەرنى تەمىنلەشنى ئويلايمىز، مېنىڭچە ئۇ Google شىركىتىنىڭ ئەڭ گۈزەل پەيتلىرىنىڭ بىرى، مەن شۇنىڭغا قاتنىشىۋالغانلىقىمىدىن پەخىرلىنىمەن.

# ئۈچىنچى بۆلۈم بىزنىڭ ئورنىمىز

Google نىڭ ئىرادىسى مۇستەھكەم مەنزىلى ئۇزاق، بايلىق توختىماي كەلمەكتە، خاتالىق ئۆتكۈزۈشتىن ساقلىنىشىمۇ تەس.

# ئون يەتتىنچى باب

## ھەممەيلەن بىردەك

Google شىركىتى 2001-يىلى بىر مەزگىل ئىنتايىن قىيىن كۈنلەرنى باشتىن كەچۈردى، كۆپچىلىكنىڭ خىزمىتى ئىنتايىن جاپالىق، بېسىم ئىنتايىن ئېغىر ئىدى، ئەمما بۇ جاپالىق بەدەل تېگىشلىك جاۋابقا ئېرىشتى. شىركەتنىڭ تىجارەت كىرىمى ئۈزلۈكسىز ئېشىپ، تورتۇرانىڭ چېكىلىش مىقدارى توختىماي ئۆزلەۋاتاتتى. بىراق، «11-سىنتەبىر» تېررورلۇق ھۇجۇم قىلىش ۋەقەسىنىڭ تەسىرى ھەر بىر كىشىنىڭ كەيپىياتىغىچە سىڭىپ كىردى.

ئۆزەمنىڭ خىزمەت پوزىتسىيەسى ئومۇمەن ئاكتىپ. مەن ئۆزەمنىڭ ئاجىز بولغان تۆھپەمنى قانداق تەقدىم قىلىشنىڭ ئۇسۇلىنى تاپقان ئىدىم. خىلمۇ-خىل ۋەزىپىلەر مېنىڭ كۆڭۈل قويدۇم خىزمەت قىلىشىمنى تەلەپ قىلاتتى، شۇڭلاشقا ئەزەلدىن قۇيۇرۇق مەنىسىز ھېس قىلمايتتىم، خىزمەت ۋاقتى ناھايىتى ئۇزۇن ئىدى، بەزىدە ئائىلىگە قاراشقا چولام تەگمەيتتى، ئەمما ئۇنىڭدىن باشقا ھەممە ئىش يامان ئەمەس ئىدى. شۇنداقسىمۇ، ھەر قېتىم رەسمىي مۇنازىرە قىلغاندا، توقۇنۇشتىن ھەمىشە ساقلانغىلى بولمايتتى. مەن بىلەن لاررى، سېرگېي تۇرۇپ تۇرۇپ بەس-مۇنازىرە قىلىپ قالاتتۇق، ئەمما كۈندىلىك زور كۆپچىلىك توقۇنۇش مەن بىلەن ماركسسا ئارىسىدىكى ئادەمنى تەتۈر قىيىنايدىغان مۇناسىۋەتتىن كېلەتتى.

ئۇ يىلى ماركسسا بىلەن مېنىڭ ئالاقەم بارغانسېرى كۆپىيىپ كەتتى. بىز ئىلگىرى بىرلىكتە مەھسۇلات ساھەسىدە بىر قانچە ھەپتە كۈرەش قىلغان، ئەينى چاغدا ناھايىتى ئوبدان چىقىشىپ ئۆتكەن، مەسىلەن، «ھەقىقىي ئىسىم» (RealNames) غا ئوخشاش چوڭ تۈرلەردە، ئۆز ئارا پىكىرىمىز بىردەك ئىدى، كېيىنكى كۈنلەردە، بىز سۆز ئىشلىتىش قاتارلىق ئۇششاق-چۈششەك مەسىلىلەردە ئېغىر پىكىر ئىختىلاپى كۆرۈلدى، كېيىن تەرەققىي قىلىپ بىر مەيدان جەڭگە ئايلاندى، ھەتتا شىركەتتىكى بارلىق تورۇسنى كۆيدۈرۈپ كۈل قىلىۋېتەتتى. ئىشلەتكۈچىگە قانداق ياخشى بولسا بىز شۇنداق قىلدۇق، بۇ مەن بىلەن ماركسسا ئىككىمىزنىڭ ئورتاق ئارزۇسى، شۇغىنىسى ئىككىمىزنىڭ ئارىسىدىكى كۆپ قىسىم ئىختىلاپمۇ دەل مۇشۇ ئارزۇ سەۋەبىدىن. ئىشلەتكۈچىنىڭ رازىلىقى بىزنىڭ ئورتاق ئەھمىيەت بېرىدىغان مەسىلىكىمىز، ئەمما بىزنىڭ ئەھمىيەت بېرىش شەكلىمىز ئازراق پەرقلىنىدۇ. ماركسسانىڭ شىركەتتە ئۈستىگە ئالغان مەسئۇلىيىتىنىڭ كېڭىيىشىگە ئەگىشىپ، ئارىمىزدىكى ئىختىلاپنىڭ تەسىرى بارغانسېرى گەۋدىلىنىشكە باشلىدى. لاررى رىياسەتچىلىك قىلغان مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنى مۇناسىۋەتلىك مۇنازىرە ئېلىپ بېرىلىدىغان زۆرۈر سورۇن، يىغىن كۈننەرتىپى ۋە يىغىن قاتناشقۇچىلىرىنىڭ تىزىمىنى ماركسسا تىزگىنلىگەندىن كېيىن، ئارىمىزدىكى ئىختىلاپ بارغانسېرى كۈچىيىپ كەتتى. ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇنمىزنىڭ مەزمۇنى يىغىنىدا شەكىللەندۈرگەن قارارلىرى بارغانسېرى مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىدا ئاغدۇرۇلۇپ كېتىدىغان بولدى، ماركسسا دائىم مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىدىكى ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇنىدىن كەلگەن بىردىنبىر ئەزا بولاتتى.

2001-يىلى باھارنىڭ ئاخىرى يازنىڭ باشلىرى، ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇنى كۈنسىرى كېڭىيىۋاتقان مەھسۇلات لىنىيەمىزگە قانداق رەڭ لايىھەسى ئىشلىتىشتە مۇنازىرە قىلىشىپ قالدۇق. Google نىڭ گۇرۇپپىلارغا بۆلۈپ مۇنازىرە قىلىشنىڭ رەڭگى يېشىلمۇ ياكى قىزغۇچ سېرىقمۇ؟ سۈرەت ئىزدەشنى قانداق قىلىمىز؟ بىز ھەر خىل ئەسلى شەكىللەرنى قۇرۇپ ئەمەلىيلەشتۈرگەندىن كېيىنكى ئۈنۈمنى سېلىشتۇردۇق. كۆپچىلىك بىر قانچە ھەپتە مۇنازىرە قىلغاندىن كېيىن، ماركسسا ئۆزىنىڭ تەكلىپىنى بىۋاسىتە مەھسۇلات

تەكشۈرۈش يىغىنىغا تاپشۇرۇپتۇ. يىغىندىن كېيىن ئۇ لارنىڭ «ئاخىرقى قارارى» نى يەتكۈزدى، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇنمىزنىڭ ئىچىدە بۇ مەسىلە توغرىسىدا يەنە بىر قېتىم قايتىدىن مۇنازىرە قىلىشىمىزنى رىغبەتلەندۈردى.

«ئاخىرقى قارار ھەر قانداق مۇناسىۋەتلىك مۇنازىرىنى ئىنكار قىلىدىمۇ؟» دەپ سورىدى تورتۇرا باشقۇرغۇچى كارۇن، «پەمىچە تېزلىكتە ئاخىرقى قارار چىقىرىشنىڭ جىددىيلىكى تۈپەيلىدىن بولغان، ئەمما ئەينى چاغدا لارنىڭ سېلىشتۇرغۇدەك باشقا لايىھەسى بولمىغانلىقتىن، ئۇ ئامالسىزلىقتىن بىر بىلەت تاشلىغان. بۇ تېمىدا ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇننىڭ نۇرغۇن ۋاقتىنى ئىگىلىۋالدى، ھازىر ئەھۋالدىن قارىغاندا توغرا ئۇسۇل ئورتاق تونۇشقا كېلىش ئوخشايدۇ. ئۇنداق بولمىسا، يەنە نېمىنى مۇنازىرە قىلىدۇ؟» كارۇن ھەمىشە بىتەرەپ مەيداندا تۇرۇپ ئويىپىكىتىپ تەلەپپۇزدا، بۇ خىل داداشنىڭ ئۇنىڭ ئاغزىدىن چىقىشى، ھەقىقەتەن كىشىنىڭ زىتىغا تېگەتتى.

مارىسسا جاۋاب قايتۇرۇپ، ۋاقىت ئورۇنلاشتۇرۇلۇشى ئاللىبۇرۇن ئوپ-ئوچۇق بولۇپ بولغان، كېلەر ھەپتىدىكى مەھسۇلات ئېلان قىلىش يىغىنىنى ئۆز ۋاقتىدا ئېلىپ بېرىش ئۈچۈن، يەنە بىر قەدەم ئىلگىرىلىگەن ھالدا ھەرىكەت قىلىشقا توغرا كېلىدۇ. ئۆتكەن بىر ئايدىن كۆپرەك ۋاقىتتا ئىزچىل بۇ مەسىلىنى مۇنازىرە قىلىۋاتقانلىقىمىز ئۈچۈن، ئۇنىڭ قارىشىچە ئورتاق بىر پىكىرگە كېلىشىمىز مۇمكىن ئەمەسكەن، شۇڭلاشقا كېسىپلا ئۆزىنىڭكىنى راست قىپتۇ.

بىرەر مەسىلىگە دىققەت قىلسا، ئۇنى ئامالنىڭ بېرىچە تېزلىكتە «ھەل قىلىش»، مارىسسانىڭ بۇ خىل ئارزۇسى ئىزىنپىرلارغا ئورتاق بولغان ئالغا ئىتتىرىش كۈچى. شەكسىزكى، مارىسسانىڭ ئىش قىلىش ئۇنۈمى ناھايىتى يۇقىرى. ئەمما ئۈنچە جىددىي بولمىغان ئىشلارغا نىسبەتەن، ئۇرس ئىلگىرى تەكىتلىگەندەك ۋاقىتتىنچە پەرۋا قىلمىساقمۇ بولىدۇ، لىكىن مارىسسا ئۇنداق ئەمەس. ھەر قانداق مەسىلە كۆرۈلسە، ئۇ دەرھال ھەل قىلىشنى ئويلايدۇ، ھەتتا بۇ مەسىلە ئۆزىنىڭ باشقۇرۇش دائىرىسىدا بولمىغان تەقدىردىمۇ.

جاڭ بېيىمۇ ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇننىڭ بىر ئەزاسى، ئۇنىڭ دوكتورلۇق دىسرتاتسىيەسىنىڭ تەتقىق قىلىدىغىنى دەل ئادەم بىلەن كومپيۇتېر تەسىرلىشىش مەسىلىسى. ئەمما ئۇنىڭ بايقىشىچە، مەلۇم مەنىدىن ئېيتقاندا، ئىجادچانلىق ئوخشاشلا مۇھىم. بىز مەلۇم بىر مەسىلىنى قايتا-قايتا مۇنازىرە قىلغان ۋاقىتىمىزدا، ئۇ توساتتىن چىقىپ كېتىدۇ. ئۇنىڭ دېيىشىچە: «مېنىڭچە بەلكىم ئاغزىمنى يۇمۇشۇم كېرەكتۇ. چۈنكى بۇ بەت ھەقىقىدىكى خىلمۇ-خىل لايىھەلەش پىكىرلىرىدە، مەن ئىزچىل باشقۇرىدىغان نەرسىلەر بەك كۆپ بولۇپ كەتتى. بەتتە قانداق بۆلەكلەر بولۇشى كېرەك، بەتتە قانداق تېخنىكا قوللىنىش كېرەك، بۇ ئالاھىدە زەل ئىزىنپىرلىرىمىز قاتنىشىشقا تېگىشلىك لايىھە مەزمۇنى. بەت جايلاشتۇرۇشقا كەلسەك، ئۇنىڭغا لايىھەلىگۈچى مەسئۇل بولۇشى كېرەك. مۇشۇنداق ئىش تەقسىم قىلغاندا ئاندىن تېخىمۇ ياخشى بولىدۇ.»

مەن جاڭ بېيىنىڭ سۆزىدىن ئۇنىڭ مېنىڭ كۆز قارىشىمنى ئېتىراپ قىلىدىغانلىقىنى بىلدىم: ئىنساننىڭ ھۆكۈم قىلىشى مۇھىم رول ئوينايدۇ، گەرچە سانلىق مەلۇمات تەھلىلى ئاساسىدىكى قارار قىلىش جەريانى بولغان تەقدىردىمۇ يەنىلا ئوخشاش. مارىسسا پەقەت سانلىق مەلۇماتقا ئاساسلىنىپلا قارار چىقىراتتى، بۇنى مۇۋاپىق ئۇسۇل ئەمەس دېگىلى بولمايدۇ، ئەمما كۆپ قىسىم Google لۇقلار بۇ خىل ئۇسۇلنى قوللايدۇ. مېنىڭچە سانلىق مەلۇمات مۇتلەق ئىشەنچلىك بولۇشىمۇ ناتايىن.

ئەلۋەتتە، مېنىڭمۇ ئۆزەمنىڭ كەمچىلىكىم بار — ئۆز پىكىرىدە چىڭ تۇرۇش ۋە ئۆزىنىڭكىنىلا راست ھېسابلاش قاتارلىقلارنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ. شۇڭلاشقا مەن ئىشداشلىرىم بىلەن ناھايىتى تېزلا بىر قارارغا كېلەلمەيمەن، كۆپىنچە ھاللاردا كەسكىن مۇنازىرە قىلىمەن. مارىسسا بىلەن مۇنازىرەمنىڭ قېتىم سانى قانچە كۆپ بولسا — شەھۋانە مەزمۇنلارنى سۆزۈش نەتىجىسىدە «قورامغا يەتكەنلەر مەزمۇنى» دەپ كۆرسىتىمدۇ ياكى «چوڭلار مەزمۇنى» دەپ كۆرسىتىمدۇق دېگەنگە ئوخشاش كىچىك ئىشلاردا — مەن تېخىمۇ مۇرەسسە



چاد لېستېر ھەققىدىكى مەسىلىنى قانداق بىر تەرەپ قىلىشنىڭ ئۆزى مۇھىم بىر ئىش.

2001-يىلى 8-ئاينىڭ 1-كۈنى، مەن ئىشقا چىقىپ باش بەتتە يېڭى ئىقتىسادىدىن بىرى پەيدا بولغانلىقىنى بايقىدىم. ئۈستىدە بىر ئۇلانما بار بولۇپ، ئۇنىڭغا ئۇلانغان تور بەت كۆپچىلىك ئىنتايىن ياقتۇرىدىغان، ئاشقان تاماقنى يېيىشنى ياخشى كۆرىدىغان ئىنژېنېر چاد لېستېرنىڭ خەتەرلىك سەرگۈزەشتىسىنى كۆرسەتكەن، ئۇ ۋىلېسپىت مىنىپ ساياھەت قىلغان بولۇپ، كاليفورنىيەدىن مىنگەنچە فىلورىداغا بارغان. مەن ھەقىقەتەن چاد لېستېرنى ياقتۇرىمەن ھەمدە ئۇنىڭ ۋىلېسپىت مىنىپ يولدا جەۋرى-جاپا چېكىۋاتقانلىقىنىمۇ بىلىمەن، ئۇنىڭ مۇساپىسى روكى تاغ تىزمىسىدىن ھالقىپ، ئامېرىكا چوڭ قۇرۇقلۇقىنى كېسىپ ئۆتدۇ. شۇنداقتىمۇ، پەقەت كاللامدىن ئۆتمىگىنى نېمە ئۈچۈن بىزنىڭ ئىزدەش موتورىمىزنىڭ باش بېتىدە ئۇنىڭ خەتەرلىك سەرگۈزەشتىلىرىنى بايان قىلىدىغانلىقىمىز. سىندىنىڭمۇ بىرمۇچە قورساق كۆپۈكى بار، كارۋىنى ئۆز ئىچىگە ئالغان پۈتكۈل ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇندىكى ھەممەيلەن نېمە ئۈچۈن ئىكەنلىكىنى بىلمەكچى، ئېنىق قىلىپ ئېيتقاندا، بىزنىڭ ئېنىقلىۋالماقچى بولغىنىمىز مۇشۇنداق قىلىش توغرىمۇ ئەمەسمۇ.

مارىسسا بىزگە چۈشەندۈرۈپ مۇنداق دېدى: «ھە... ئىش مۇنداق بولغان، تۇنۇڭگۈن چۈشلۈك تاماق ۋاقتىدا، بەزىلەر بۇ ئوينى ئوتتۇرىغا قويدى، ئۇرس ئۇنى جېن مەكگراس ۋە ماڭا كۆرسەتتى، بىز مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىدا مۇنازىرە قىلدۇق. لارى بۇ ئوينى ناھايىتى ياقتۇردى ھەمدە ئۇنىڭ پىكرىنى ئىنژېنېرلارغا يەتكۈزدۈم. بىر قانچە سائەتتىن كېيىن، ئۇ تورتۇرادا پەيدا بولدى. ھەممەيلەنگە ئۇقتۇرۇش قىلالىغانلىقىمىدىن، كۆپچىلىكتىن كەچۈرۈم سورايمەن. ئەمما بۇ ئىشنى سۈرۈشكە بولمايتتى، چۈنكى ئۇنىڭ مۇساپىسى شۇ كۈنى ئاخىرلىشاتتى، لىكىن بىز يېرىمىنى ئۆتكۈزۈۋەتكەن ئىدۇق.»

ھە، ئەسلىدە بۇ ئىشقا بىزنىڭ پىكرىمىزنى ئالمىسىمۇ بولىدىكەن، -دە.

مارىسسانىڭ قارىشىچە: «چادنىڭ ساياھىتى ھەقىقەتەن قالتىس، بىز قوللاشنى خالايمىز، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىز ئىشلەتكۈچىلەر بۇنىڭغا قىزىقىشى مۇمكىن دەپ ئويلىدۇق.» بۇ بەت چاد لېستېرنىڭ ساياھەت لىنىيەسىنى كۆرسىتىدىغان خەرىتىنى ئۆز ئىچىگە ئالدى. كىم بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، چادنى سۈرەتكە تارتىپ، سۈرەتنى بىزگە يوللاپ بەرسە، بىز ئۇنىڭغا Google نىڭ تۇغى چۈشۈرۈلگەن مايدىن بىرنى مۇكاپات قىلىپ بېرىمىز.

يېرىم كېچە بولغاندا، ئانچە مۇھىم بولمىغان مەزمۇنى تورتۇرانىڭ باش بېتىگە قوشۇشقا نىسبەتەن، مەن رازى بولمىدىم، بۇ ئانچە زۆرۈر بولمىغان يەڭگىلەكلىك بىلەن ئېلىپ بېرىلغان قىلمىش. بۇنىڭدا جاۋاب سۈپىتىدە، مەن مۇنۇلارنى ئوتتۇرىغا قويدۇم: «ئىشلەتكۈچى ئارا يۈزىنىڭ ھەر بىر ئىنچىگە تەڭشىلىشى، كۆپچىلىك ھەممىمىز ئاۋۋال سىناش تەرەپدارى. مۇشۇ سەۋەپتىن، بۇ خىل مۇنازىرىدىن ئۆتمەيلا قىلىنغان ئورۇنلاشتۇرۇش كىشىنى ئىنتايىن تۇيۇقسىزلىق ھېس قىلدۇرىدىكەن. چاد لېستېرغا شەرەپ بېرىش ياكى ئۇنىڭ ساياھەت لىنىيەسىنى باش بەتكە قويۇشتەك بۇ ئىشنى ئەسكى ئىش دەپ قارىمايمەن، شۇغىنىسى گەرچە بۇ ئىش ئاممىۋى مۇناسىۋەت، خېرىدارلار مۇلازىمىتى ۋە ماركا ئوبرازىغا چېتىلغاچقا، ئالدى بىلەن سىندى ۋە مېنىڭ پىكرىمىنى ئېلىشىنى ئۈمىد قىلىمەن. ئەگەر بۇ خىل ئورۇنلاشتۇرۇشنىڭ ئەھمىيىتى زور دېيىلسە، ئۇنداقتا يېرىم كېچىدە تورغا قويۇش بىلەن ئەتىگەندە تورغا قويۇشنىڭ ئانچە چوڭ پەرقى يوقتەك.»

مارىسسا مەسئۇلىيەتنى ئۇرسقا ئىتتىرىپ، شۇنچە جىددىي ئورۇنلاشتۇرۇشنىڭ ھەممىسى ئۇنىڭ پىكرى دەپ بىشارەت بەردى. ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇنغا ئۇقتۇرۇش قىلىشقا پەقەتلا ۋاقت يوق ئىدى، چاد لېستېر ھەققىدىكى بەت تورغا چىقىپ بولدى. ئۇنىڭچە بولغاندىمۇ بۇ بەتنى ئەتىگەندە ئىشقا چىققاندا ئاندىن تورغا چىقارسىمۇ بولاتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە، ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇننىڭ خىزمىتى تەرتىپ بويىچە ئېلىپ

بېرىلىشىنى قوللايدىغانلىقى ھەققىدە مېنى ئەسكەرتتى. شۇنداقتىمۇ، شىركەتنىڭ ماركا ئوبرازىدا روشەن تەسىر كۆرسىتىدىغان بۇ خىل قارار چىقىرىشتا، بازارچىلىق بۆلۈمىنىڭ پىكرىنى سىرتتا قالدۇرۇش، مەن بۇ خىل ئۇسۇلنى زادىلا توغرا تاپمىدىم.

ھازىر كەينىگە يېنىپ ئويلاپ باقسام، ئۇنىڭ قانچىلىك يامان ئىش ئىكەنلىكىنى جەزملەيمەن.

**Google** ماركىسىنىڭ كۈچى، قىسمەن جەھەتتە ئۇ ئىپادىلىگەن غەلىتە ئالاھىدە ئۇسۇلدىن كەلگەن، خۇددى دۇنيادىكى مىليونلىغان ئىشلەتكۈچىلەرگە مۇلازىمەت قىلىۋاتقان تورتۇرانى بىر قانچە كىتاب خالىتىسى باشقۇرۇۋاتقاندا. نېمە بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، پەقەت ئۇلار ياخشى دەپ ھېس قىلسىلا، ھەممىسىنى تورتۇرانىڭ باش بېتىگە كۆتۈرۈپ چىقىدىغاندا. ئۇنىڭدىن باشقا، ئۇلار قانداق قىلسا تېخىمۇ ياخشى بولىدىغانلىقىنى چورتلا بىلەيتتى. مەن ئۆزۈمنى ئەزەلدىن بۇ كىتاب خالىتىرىنىڭ ئاۋازىنى ئاڭلاشقا ماھىر دەپ قارايتتىم، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئالاقە قىلىش جەريانىدا ئەپچىللىك بىلەن يېتەكلەيتتىم، ئەمما شۇنىمۇ بىلەتتىمكى، ئۇلارنىڭ غەلىتە ئويلىرىنى ھەمىشە ئازراق ئۆزگەرتىپ، تورتۇرايمىزدىكى دەپتەردىكى تېخىمۇ رەسمىي بولۇشىنى ئويلايتتىم. مېنىڭ ئۆگەنگىنىم ئىنگىلىز تىلى كەسپى ئەمەسمۇ. ئەمما بۇنداق بولغاندا، **Google** ئانچە قىزىقارلىق بولماسلىقى مۇمكىن.

ھازىرقى پەيتتە، ھوقۇقۇمنى باشقىلار قولغا كىرگۈزۈۋالماقتا، ماركىسى بىلەن بولغان مۇناسىۋىتىم كۈنسېرى جىددىيلىشىپ كەتتى، بۇنداق بولسا قانداقمۇ تېخىمۇ ياخشى ماركى ياراتقىلى بولسۇن؟ بۇنىڭدىن مەن ئىنتايىن خاتىرجەمسىزلىنىدىم. كەسپى بازارچىلىق خادىملىرى بىلەن تېخنىكا تەلۋىلىرى، ئىككىيلەن ياراتقان ماركى ئەلۋەتتە ئوخشىمايدۇ، -دە. ئىككىمىز قارىمۇ-قارشى قۇتۇپتەك ۋەزىيەت شەكىللەندى: بىر تەرەپ بازارچىلىققا ۋەكىللىك قىلىدۇ، يەنە بىر تەرەپ قۇرۇلۇش تېخنىكىسىغا ۋەكىللىك قىلىدۇ؛ بىر تەرەپنىڭ گەپ-سۆزلىرى توغرا، ئەدەبىي تالانتى ياخشى، يەنە بىر تەرەپنىڭ ئېغىزىدا لىق ئاتالغۇ، ئەمما چۈشەنگىلى بولمايدۇ؛ بىر تەرەپنىڭ ئىشلەتكىنى ئەنئەنىۋى خەت نۇسخىسى، يەنە بىر تەرەپنىڭ ئىشلەتكىنى قاتمىل **ASCII** كودى (ئامېرىكا ئۇچۇر ئالماشتۇرۇش ئۆلچەملىك كودى).

شۇنداق، بۇ ئانچە مۇكەممەل بولمىغان ماسلاشتۇرۇش. كۆپىنچە ئەھۋالدا، ئىككى تەرەپ مۇنازىرىلەشكەندە مەركىزى مەسىلىنى تۇتالمايدۇ، مەن ئۆزۈمنى ئېشەكنىڭ قۇلىقىغا غېجەك چالغاندەك ھېس قىلىسام، ماركىسى يېتەرلىك «**Google** لاشتۇرۇش» ئەمەستەك ھېس قىلىدۇ. **Google** قۇرۇلۇش تېخنىكا تىپىدىكى شىركەت، بىزنىڭ پىكرىمىز بىردەك بولمىغان ۋاقىتلاردا، ئادەتتە ئىزىنچىلار ئەڭ ياخشى دېگەن ئۇسۇلدا ئىش ئېلىپ بېرىلىدۇ.

بىر كاشىلا (مېنىڭ چاد لېستېر ھادىسىسىغا بولغان قارىشىم) ئېلىپ كەلگەن ئاقۋەت شۇكى، ماركىسى ئەڭ ئاخىرىدا ئېنىق قوشۇلغان، تورتۇرانىڭ تېكىست لايىھەسى مېنىڭ باشقۇرۇش دائىرىمىدىكى ھوقۇق، گەرچە مەن لايىھەنى تاپشۇرغاندىن كېيىنمۇ، ئۇ قوللىنىشنى رەت قىلىدۇ ياكى قايتا يازىدۇ ۋە ياكى مېنىڭ «ئاخىرقى ماقالە» مېنى ئۆزگەرتىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە ئاي ھەتتا بىر قانچە يىلدا، بىز دائىم توقۇنۇشۇپ قالدىمىز. بەزىدە مەن يېڭىمەن، بەزىدە مەن ئۇتتۇرمىەن، لېكىن بىز مۇنازىرە قىلغان سەۋەبلەرنىڭ ھەممىسى ناھايىتى ئېنىق دېيىلگەن. باش تېمىنى چۈرىدەپ تالاش-تارتىش قىلىشنىڭ ئەڭ ياخشى ئۇسۇلى نېمە، قايسى ئاساسىي پىرىنسىپلارغا خىلاپلىق قىلىشقا بولمايدۇ، ماركىسى بىلەن مەن بۇ مەسىلىدە بىردەكلىككە كەلگەن ۋاقىتىمىزدا، شۇنىڭغا ئىشىنىمەنكى «**Google** لاشتۇرۇش» ئارقىلىق ئىش بېجىرىش ئۇسۇلىغا بارغانسېرى يېقىنلاشقان بولىمىز.

9-ئاينىڭ 11-كۈنىدىن ئانچە ئۇزۇن ئۆتمەي، لارى ماركىسىنىڭ مەھسۇلات باشقۇرۇش قوشۇنىغا كىرىش ئىلتىماسىنى تەستىقلىدى، ئۇنى **Google.com** تورتۇراسىنىڭ ئىشلەتكۈچى تۇيغۇسىغا مەسئۇل قىلدى—ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ كەسپىگە بىۋاسىتە يۈزلىنىدىغان بولدى، ئۇ يەنە بىزنىڭ ماركى ئاساسىمىز.

مارسسانىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى قوشۇنىنىڭ باشقۇرۇش خىزمىتىگە مەسئۇل بولغانغىمۇ خېلى كۈنلەر بولغان، بىراق ھازىر رەسمىي ۋەزىپىگە قويۇلدى. ماریسسا قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىن مەھسۇلات بۆلۈمىگە ئالماشتى، بۇ ئىشقا بەزىلەر باشقىچە نەزەر بىلەن قارىدى، چۈنكى بۇ ئۇنىڭ ئىزىپىر سۈپىتىدە Google ئەسلىدىنلا بار ئالدىنلىق ھوقۇقىدىن مەھرۇم قالغانلىقىدىن دېرەك بېرەتتى، خۇددى رىم ئىمپېرىيەسىنىڭ پۇقرالىق سالاھىيىتىدىن ۋاز كەچكەندەك ئىش ئىدى، خۇددى مەنسىپىنى چۈشۈرۈپ چەت ياقىدىكى بېقىندى دۆلەتلەرگە ئەۋەتكەنگە ئوخشايتتى. بۇ ئورۇنلاشتۇرۇش يەنە ئۇنىڭ خىزمەتلەرنى لارىغا دوكلات قىلىدىغانلىقىدىن دېرەك بېرەتتى.

مارسسانىڭ خىزمىتىدىكى ئۆزگىرىش ئاخىرى ئۇنىڭغا كەسىپتە شان-شەرەپ ئېلىپ كەلدى. ئۇنىڭ ئىلگىرىكى قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىكى خىزمىتىگە سېلىشتۇرغاندا، مەھسۇلات باشقۇرۇش خىزمىتى ئۇنى تېخىمۇ كەڭ دائىرىدە ئۆزىنى نامايان قىلىش بوشلۇقى بىلەن تەمىنلىدى، ئۇ لارىنىڭ چارچىسىغا ئايلىنىدى، ئادەتتە ئۇ سۆزلەر لارىنىڭ ماریسساغا ئايرىم قىلغان سۆزلىرى ئىدى، قايسىلىرىنىڭ لارىنىڭ سۆزى، قايسىلىرىنىڭ ماریسسانىڭ ئۆزىنىڭ سۆزى ئىكەنلىكىگە ھۆكۈم قىلغىلى بولمايتتى. لارى ماریسسانىڭ كۆرسەتمىلىرىنى ناھايىتى ئاز رەت قىلاتتى، ۋاقىت ئۇزارغانسېرى، بىز ئۇنىڭ قىلغان ھەر بىر جۈملە سۆزىگە ئىشىنىشكە باشلىدۇق، گەرچە لارىنىڭ مەقسىتى ئۇنداق بولمىغان تەقدىردىمۇ، خاتالىشىپ نەگىمۇ بارالايتتى.

## مۇندەرىجە مەسلىسى

مۇنداقلا قارىغاندا، Google نىڭ «خىدۋىگ قۇرۇلۇشى» (Project Hedwig) قالايمىقان ئوتتۇرىغا چىقارغان غەلىتە مەھسۇلات، ئۇ پوچتىدىن سېتىۋالدىغان تاۋارلارنىڭ مۇندەرىجىسىنى ئىزدەشكە قارىتىلغان ئىزدەش قورالى، ئۇ ئىشلەتكۈچىگە توردىكى تەشۋىقات بېتىدىكى ئېلان رەسىمىنى تېپىپ بېرەلەيدۇ. «كۆك رەڭلىك بالىلار مايكىسى» دەپ كىرگۈزگەندە، مۇناسىۋەتلىك شىركەت مەھسۇلاتىنىڭ تەشۋىقات ئېلان بېتى كۆرۈنىدۇ. بۇ قورالنىڭ ئانچە رولى يوق، ئانچە مۇھىمۇ ئەمەس، ئىشلەتكۈچىگە زۆرۈر ئېھتىياجلىق ئىقتىدارمۇ ئەمەس، ئەمما خىدۋىگ قۇرۇلۇشى بىر تۈرلۈك سىرلىق بۇرچىنى ئۆز ئۈستىگە ئالغان، لارى بۇ ئارقىلىق بارلىق باسما ماتېرىياللارنى رەقەملەشتۈرۈشنىڭ مۇمكىنلىكىنى ئىسپاتلىماقچى.

پوچتىدىن سېتىۋېلىش مۇندەرىجىسى تەييار، ھېچقانداق تەننەرخى يوق، بۇ باسما ماتېرىياللارنى سايلاش ئىنتايىن ئاسان، چۈنكى ھېچكىم شولىلاش جەريانىدا بۇزۇلۇپ كېتىشىگە ئانچە كۆڭۈل بۆلۈپ كەتمەيدۇ. ئۇنىڭ ئۈستىگە ھەممىدىن مۇھىم بولغىنى، سودىگەرلەر ئۆزىنىڭ ئېلان بېتىنىڭ كۆچۈرۈلۈشىگە ئانچە پىسەنت قىلىپ كەتمەيدۇ، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا نەشر ھوقۇقىغا دەخلى قىلىش مەسلىسى. پۇل خەلپە قەغەز، سىياھ سېتىۋېلىشنىڭ، ھۆكۈمەتكە تەستىقلىتىشنىڭ ھاجىتى يوق، يوشۇرۇن يېڭى خېرىدارلارنى جەلپ قىلغىلى بولىدۇ، قانداق زاۋۇت كارخانا بۇ خىل ياخشى ئىشتىن ئاغرىنىدۇ؟ نېمىلا دېمەيلى، نەزەرىيە جەھەتتىن مۇشۇنداق.

2001-يىلى 10-ئايدا، شىركەت يېڭىدىن تەكلىپ قىلغان ئاممىۋى مۇناسىۋەت دېرېكتورى پېئارل رېناكېر بارلىق Google خىزمەتچىلىرىدىن ئۆزلىرىنىڭ خەت سانىدىكى بارلىق پوچتىدىن سېتىۋالدىغان تاۋارلارنىڭ مۇندەرىجىسى بېسىلغان تەشۋىقات ۋارىقىنى ئۇنىڭغا تاپشۇرۇشنى تەلەپ قىلدى. بىر قانچە ھەپتىگە يەتمىگەن ۋاقىتتا، ئىزىپىرلار ئىچكى قىسىمدا سىنايدىغان دەسلەپكى سىستېمىنى پۈتتۈردى. سىناش نەتىجىسى ئالدىن ئويلىغاندەك ياخشى بولمىدى. بالىلار ئويۇنچۇقى دەپ كىرگۈزگەندە، ئىزدەش نەتىجىسىدە بالامغا ئېلىپ بەرمەكچى بولغان نەرسىلەر پەقەت كۆرۈنىمىدى. بىراق كۆپ مىقداردىكى چوڭلار ئويۇنچۇقلىرى بار ئىدى.

مارىسسادىن مۇنداق سورىدىم، تاۋار مۇندەرىجىسى ئىزدەش مۇلازىمىتىنى تارقاتقان ۋاقتتا، شەھۋانى مەزمۇنلارنى سۈزگۈچ بولۇشى كېرەكمۇ، ئەگەر بولسا، كۆڭۈلدىكى ئەھۋالدا ئوچۇق ھالەتتەمۇ. بالىلار مۇندەرىجە ئىزدەش مۇلازىمىتى ئارقىلىق روژدىستوۋا بايرىملىق سوۋغاتلار تىزىمىنى تىزغاندا، تاسادىپىي مۇۋاپىق بولمىغان مەزمۇنلارنى كۆرۈلۈپ قالسا قانداق قىلىمىز دېدىم. ئادەتتىكى تور بەت ئىزدىگەندە، Google ئۆلچىمى قاتتىق بولغان «بىخەتەر ئىزدەش» سۈزگۈچىنى ئاپتوماتىك ئاچمايدۇ، ئەمما رەسىم ئىزدىگەندە، بىز ھەقىقەتەن كۆڭۈلدىكى ئەھۋالدا مۇۋاپىق سۈزۈش ئىقتىدارىنى ئىشلەتتۇق. مارىسسا بىلەن مەن ئوخشاش بولمىغان ئىككى نۇقتىدىن بۇ مەسىلىگە بولغان كۆز قارىشىمىزنى ئوتتۇرىغا قويدۇق.

مارىسسانىڭ تەشەببۇس قىلغىنى، مۇۋاپىق بولمىغان مەزمۇننى بىر تەرەپ قىلغاندا، شىركەت تەمىنلىگەن بارلىق ئىزدەش كەسىپىدە ئۆلچەم بىردەك بولۇشى كېرەك، ئەگەر ئىشلەتكۈچى تور بەت ئىزدەش مۇلازىمىتىدە «بىخەتەر ئىزدەش» سۈزگۈچىنى ئاچمىغان بولسا، ئۇنداقتا ئۇلار پوچتىدىن سېتىۋالدىغان تاۋارلار مۇندەرىجىسى ئىزدەش مۇلازىمىتىنى ئىشلەتكەندىمۇ ئۇنى ئاچمايدۇ. بىز ئىشلەتكۈچىنىڭ ياقىتۇرۇشىغا ھۆرمەت قىلىشىمىز كېرەك، ھەتتا ئۇلار تەشەببۇسكارلىق بىلەن ھېچقانداق مەقسەتنى ئىپادىلىمىگەن تەقدىردىمۇ.

مارىسسا مېنى ئەسكەرتىپ، رەسىم ئىزدەش بىر خىل ئالاھىدە مىسال، چۈنكى بىر قېتىم رەسىم ئىزدىگەندە شەھۋانى مەزمۇن كۆرۈنۈپ قېلىشىنىڭ ئوتتۇرىچە ئېھتىماللىقى %70 گە يېتىدۇ. ئۇ مۇندەرىجە ئىزدەش جەريانىدا ئوخشاش ئۆلچەمدىكى سۈزگۈچنى ئېچىشقا قارشى تۇرمىدى، ئەمما بىز ئوتتۇرىغا قويغان بۇ يېڭى كەسىپتە، ئەگەر ئىشلەتكۈچى ئىلگىرى ئادەتتىكى Google ئىزدىگۈچتە سۈزگۈچنى تاقىۋەتكەن بولسا، ئۇنىڭ رەسىم ئىزدىشىگە تەلپى قاتتىق بولغان «بىخەتەر ئىزدەش» سۈزگۈچىنى يۈرگۈزۈشنى ئىشقا ئاشۇرۇش، تېخنىكا جەھەتتىن ناھايىتى قىيىن.

ئۇنىڭ كۆز قارىشى پۈتۈنلەي تېخنىكا نۇقتىسىدىن چىققان ئىدى، ئۇنىڭ ئويلاشقىنىمۇ سۈزگۈچنى قانداق ئېچىپ تاقاشنى پىششىق بىلىدىغان ئىشلەتكۈچىلەر ئىدى. شۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، مەن ئادەتتىكى قائىدە بويىچە تەھلىل قىلىپ، دەرھال ئەڭ ناچار ئەھۋالنى ئويلاپ يەتتىم. ئەگەر بىز بىرىنچى سىنىپتىكى باشلانغۇچ مەكتەپ ئوقۇغۇچىسىغا جىنسىي مۇناسىۋەت بۇيۇملىرىنىڭ رەسىمىنى تەمىنلىگەن بولساق، ئۇنداقتا قانداق ئەھۋال يۈز بېرىدۇ؟

پېئارل ئوتتۇرىھال لايىھەدىن بىرنى ئوتتۇرىغا قويدى. ئەگەر ئىشلەتكۈچى تور بەت ئىزدىگۈچتە «بىخەتەر ئىزدەش» سۈزگۈچىنى ئاكتىپلىغان بولسا، بىز پوچتىدىن سېتىۋالدىغان تاۋار مۇندەرىجىسىنى ئىزدىگەندە بۇ سۈزگۈچنى ئېچىشىمىز كېرەك. مېنىڭچە بۇنداق قىلىش يېتەرلىك ئەمەس، ئەمما قارار قىلىش ھوقۇقىنىڭ مەھسۇلات بۆلۈمىگە تەۋە ئىكەنلىكىنى بىلىمەن، شۇڭلاشقا ئۆزۈمنىڭ تەشەببۇسىدا يەنە چىڭ تۇرمىدىم. مەن «ھەممە ئىشتىن ئەنسىرەيدىغان ئاشۇ بۇرادەر» گە ئوخشاپ قالىدىم، شۇڭا ھەممە - ئىشداشلىرىم بارا-بارا ماڭا سىڭايان قارايدىغان بولۇپ قالدى. ئىزچىل ئامالنىڭ بارىچە تېزلىكتە ئالغا ئىلگىرىلەشنى تەكىتلەيدىغان Google غا نىسبەتەن، مېنىڭ بۇ خىل ئېھتىياتچانلىق بىلەن ئىش قىلىدىغان مەزمۇننىڭ نىسبەتەن ئانچە ياخشى ئەمەس. 2001-يىلى 12-ئايدا، باشقۇرغۇچى ئىنژېنېر لاۋرىن باپتىست Google خىزمەتچىلىرىگە ئۆتتۈرۈش قىلىپ، كۆپچىلىكنى دەسلەپكى سىستېمىنى سىناققۇزدى.

ئۈسكۈنە بۆلۈمىدىكى سىۋىم مۇندەرىجە ئىزدەيدىغان دەسلەپكى سىستېمىنى سىناشقا قاتناشتى، ئۇ مېنىڭ دەپتەردارلىرىمنى تەھرىرلەپ ئۆزگەرتىشكە ئامراق ئىدى. ئۇ ماڭا مۇنداق دېدى: «بۇ سىستېمىنى تورغا چىقىرىش بەكلا ئالدىراش بولۇپ قالدى.» گەرچە ئۇ تاۋار مۇندەرىجىسىنى ئانچە-مۇنچە كۆرۈپ قويغان بولسىمۇ، يەنىلا كۆپ مىقداردا چوڭلار مەزمۇنى بايقاپتۇ. ئىنژېنېرلارنى ئۆز ئىچىگە ئالغان نۇرغۇن كىشىنىڭ ھەممىسى بۇ مەھسۇلاتنى تارقىتىش تەييارلىقى پۈتمىگەندەك ھېس قىلىپتۇ، مەن سىندىغا، ئەسلىدە بۇ ھەپتە ئېلان قىلىش پىلانى كېچىكتۈرۈلۈشى مۇمكىن دېدىم.

سندى ئەسلىدە سۈزگۈچ مەسلىسىنى بىلمەيتتى، ئەمما ئۇ دەرھاللا بۇنداق بولغاندا يوشۇرۇن «ئاممىۋى مۇناسىۋەت خەتىرى» كېلىپ چىقىدىغانلىقىنى ھېس قىلدى. ئۇ مەھسۇلات گۇرۇپپىسىغا، بۇنداق قىلىشنىڭ خەتىرى بەك چوڭ،-دېدى. ماركىسىدا تولۇق سۈزۈشنى نېمە ئۈچۈن ئىشقا ئاشۇرغىلى بولمايدىغانلىقىنى قايتا-قايتا چۈشەندۈردى، ئەمما سىندى ئۆزىنىڭ مەيداندا چىڭ تۇردى، ئۇنىڭ پىكىرىنىڭ خېلى سالىمى بار ئىدى، شۇڭلاشقا كۆپچىلىك تالاش-تارتىش قىلىشتىن توختىدى، چوڭلار مەزمۇن مۇندەرىجىسى پۈتۈنلەي چىقىرىۋېتىلدى. بۇنىڭدىن «چوڭلار» تاۋار مۇندەرىجىسىنى شەكىللەندۈرىدىغان مەزمۇن جەھەتتە كۆپچىلىكنىڭ تېخىمۇ چوڭقۇرلاپ پەلسەپىۋى مۇنازىرە قىلىشىغا سەۋەب بولدى، بارلىق Google خىزمەتچىلىرىنىڭ «چوڭلار ئويۇنچۇقى» غا بولغان تونۇشى كۆرۈنەرلىك ئاشتى.

بۇ مەھسۇلات ئاخىرى تارقىتىلدى، ھەممە ئىش جايىدا. بۇ خىل كەيپىيات ئالاھىدە زەل بىر ھەپتە داۋاملاشتى، پەن-تېخنىكا تور تۇراسى CNET شۇنىڭدىن كېيىن ماقالە ئېلان قىلىپ، بىزنى «ئېلخەتتە ئالاھىدە مۇندەرىجە ئىزدەش ئىلتىماسى يوللىغان Google ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ ئىسىم-فامىلىسى ۋە ئادرېسنى پارچە سېتىش سودىگەرلىرىگە سېتىپ بەردى» دېدى، بىز يەنە «پارچە سېتىش سودىگەرلىرىنىڭ تور تۇراسىدىكى بەتنى كۆرسىتىدىغان تەۋسىيە ئۇلانما» تەمىنلەيدىكەنمىز.

تەنەرخ باش نازارەتچىسى گېرال ئەيگىنېر بەكلا غەزەپلەنگەن ئىدى، ئۇ شىركەت قۇرغۇچىسىغا دەرد ئېيتىپ، بۇ ماقالىدا بىزنى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ماتېرىيالىنى سېتىۋاتىدۇ دەپ بىشارەت بەرگەن، تىجارەت كىرىمىنى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ پايدىسىنىڭ ئۈستىگە قويدى، «بۇ ھەقىقەتەن بازارچىلىقنىڭ چوڭ مەغلۇبىيىتى، بىز تۈگەشتۇق» دەپ دادلاپتۇ.

گەرچە بۇ ماقالىدا مېنىڭ سۆزۈمنى نەقىل ئالغان بولسىمۇ، مەنمۇ گېرال ئەيگىنېرغا ئوخشاشلا بىئاراملىق ھېس قىلدىم. لارى ماڭا ئالاھىدە كۆرسەتمە بېرىپ، تور بەتتە تاۋار مۇندەرىجىسى تارقاققانلارنىڭ مۇناسىۋەتلىك ئۇچۇرىنى كۆرسىتىدىغان بەت قوشقۇزدى. مەن يازغان تېكىستنىڭ بىر بۆلىكى مۇنداق: «ئىشلەتكۈچى تاۋار مۇندەرىجىسىنى ئىزدىگەندە كىرگۈزگەن ھالقىلىق سۆز دېگەن نېمە؟ ئۇلار ئادەتتە قانچە بەتنى كۆرىدۇ؟ سىلەر تارقاققان تاۋار مۇندەرىجىسىنى خېرىدارلار قانداق ئىشلىتىدۇ؟ Google باشقا ئىزدەش قوراللىرى ئەمەلگە ئاشۇرالمىدىغان ئۆزىگە خاس ئۇسۇلدا سىلەرگە مۇناسىۋەتلىك ئۇچۇرلارنى تەمىنلەيدۇ، بۇ ئۇچۇرلارنىڭ ھەممىسى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ شەخسىيەت ئۇچۇرلىرىنى قوغداشنىڭ ئەڭ يۇقىرى ئۆلچىمىدە قاتتىق چىڭ تۇرغان ئالدىنقى شەرت ئاستىدا تاماملىنىدۇ.» ئۈستىدە Google تەتقىق قىلىۋاتقان ئېلان تۈرىنىڭ پايدىلىنىش چۈشەندۈرۈشى بار، Google ئىستېمال مايىللىقىنىڭ شەكىللىنىشىنى يېتەكلەش تەرەپتىكى ئىقتىدارىدىمۇ تىلغا ئېلىنغان، ئۇنىڭدا «پوچتىدىن سېتىۋالدىغان تاۋار مۇندەرىجىسىنى ئالاھىدە تەلەپ قىلغان Google ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ ئىسىم-فامىلىسى ۋە ئادرېسى» نى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ.

بىز ئىلگىرى ئەزەلدىن مەھسۇلات ئېچىش پىلانىنى تارقاققان، ئىشلەتكۈچى يول قويغان تەقدىردىمۇ، بىز ئەزەلدىن ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ماتېرىيالىنى ساتىدىغانلىقىمىزدىن بىشارەت بەرمىگەن. ئۇنداقتا، نېمە ئۈچۈن بۇ قېتىم شۇنداق قىلىمىز؟ بۇ تامامەن لارنىڭ دانا پىلانى. ئەگەر بىز سودىگەرلەرگە مۇندەرىجە ئىزدەشنىڭ بازار يوشۇرۇن كۈچىنى نامايان قىلساق، ئۇنداقتا بىز ئىجازەت بېرىلمىگەن ئەھۋالدا ئۇلارنىڭ نەشر ھوقۇقى بار نەرسىلىرىنى ئىچىگە ئەكىرەلەيمىز، ئۇلار قانۇنىي تەدبىر قوللانماستىن مۇمكىن.

لارى ئىزچىل ئىستراتېگىيە قاتلىمىدا مەسلىلەرنى تەپەككۈر قىلدۇ، تېخىمۇ مۇھىم بولغان جەڭدە غەلبە قىلىش ئۈچۈن، ئۇ ئىزچىل ئىككىلەنمەستىن قىسقا مەزگىللىك قۇربان بېرىدۇ. ئۇنىڭغا چوقۇم ئۆزىنىڭ ئىستراتېگىيەلىك ئىدىيەسىنى دېيىشنى تەلەپ قىلىش مۇمكىن بولمايدىغان ئىش، ئەمما ئۇ ئاز تولا ئەقىل تارقاققان ياكى يوللارنى تەپەككۈر قىلغان ۋاقىتتا، ئۇنىڭ تەپەككۈرنىڭ چوڭقۇرلۇقى، چۈشىنىشنىڭ كەڭلىكىدىن ئىنتايىن ھەيران قالاتتىم. شۇنداقتىمۇ، ئۇ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ شەخسىيەت مەسلىسىدە سۈيىستىمالچىلىق قىلغانلىقى مېنى ئىككىلەندۈرۈپ قويدى. ئۇ قەتئىي ھالدا، بىز ئەزەلدىن ھەر قانداق

ئىشلەتكۈچىنىڭ شەخسىي ماتېرىياللىرىنى سىرتتىكى كىشىلەرگە تەمىنلەمەسلىكىمىز كېرەك دەپ قارايدۇ، ئەمما لارنى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ شەخسىي تەرەپتە ئۇستاتلىق قىلىش مەقسىتى مېنى—مەن مۇشۇنداق دېيەلەمدىم—غەمگە پاتۇردى.

## ئۈزلۈكسىز يېڭى مەھسۇلات چىقىرىش

جاڭ بېي ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى قوشۇندىكى جىمغۇر ھەم يۇمۇرلۇق بىر ئەزا، ئۇنىڭ بوش ئۆرۈلگەن ئۇزۇن چېپى، ئىختىيارسىز ھالدا «كىچىكلىتىلگەن جورج شىرنىكس» (George Shrinks) دىكى كارتون ئوبرازنى ئەسلىتىدۇ. ئۇ Google غا نۇرغۇن ئىجادىيەت يېڭىلىقى ئېلىپ كەلدى، Sparrow سىستېمىسى شۇلارنىڭ ئىچىدىكى بىرى، بۇ ئۇنىڭ Xerox شىركىتى پالو ئالتو تەتقىقات مەركىزىدە تەتقىقاتچىلىق قىلىۋاتقاندا قۇرغان ھەمكارلىشىش قورالى. Sparrow قورالىنى ئىشلىتىپ، HTML تىلىنى بىلمەيدىغان كىشىلەر مۇ تور بەت تەھرىرلىيەلەيتتى. قوشۇندىكى مەلۇم بىر ئەزا بىر تور بەتنى قۇرسا، باشقا ئەزالار ئۇزۇننىڭ تور كۆرگۈچى ۋە تور بەتتىكى بىر تىزىملىكنى ئىشلىتىپلا توردا تۇرۇپ بەتنى ئۆزگەرتەلەيتتى. Google خىزمەتچىلىرى ناھايىتى تېزلا ئۇنىڭدىن پايدىلىنىپ ھەر خىل ھەر تۈرلۈك قوشۇن قۇرۇلۇشلىرىنى باشقۇرۇشقا باشلىدى.

2001-يىلى 11-ئايدا، ماركسسا Sparrow نى تاللاپ، ئۇنىڭ ئاساسىدا مەھسۇلات ئېلان قىلىشنى ئورۇنلاشتۇرىدىغان توردىكى يىلنامىنى ئوتتۇرىغا چىقاردى: بۇ بىزنىڭ تۇنجى قېتىم شىركەتنىڭ ئىچكى تورى ئاساسىدىكى تۈر باشقۇرۇش سىستېمىسى ئىدى. ھەر بىر تۈر بېتىنىڭ ھەممىسىدە ئالماشتۇرۇش توپچىسى بولۇپ، مەھسۇلات رەسمىي ئېلان قىلىنىشتىن ئىلگىرى، ئالماشتۇرۇش توپچىسى «NO» دىن «YES» كە ئۆزگىرىشى كېرەك ئىدى. «جەزملەش» خېتى بار توپچىنى مەن باشقۇراتتىم. ئەگەر مەن مەھسۇلاتنىڭ ھەممە دەپتەردارلىرىغا تەستىقلاش توپچىسىنى باسمىغان بولسام ھېچقانداق مەھسۇلاتنى تارقىتىشقا بولمايتتى. مەن ئۆزۈمنىڭ ھوقۇقىنى قالايمىقان ئىشلىتىپ مەھسۇلاتنى توختىتىپ قويمايتتىم، بىر سەۋەبى مەن يوغان قىزىل توپچىنى باسقاندىن كېيىن، زادى قانداق رول ئوينايدىغانلىقىنى ئانچە جەزملەيمەيتتىم. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى تەستىقلاش توپچىسىنى باسسلا، Google نىڭ خىزمەتچىلىرىگە ئەسكەرتىش تور خېتىنى توپ يوللايتتى. بۇ خىل ئۇسۇل ھېچ بولمىغاندا نەزەرىيە جەھەتتىن تېخى تاماملانمىغان مەھسۇلاتنى ئېلان قىلغىلى بولمايدىغانلىقىغا كاپالەتلىك قىلاتتى، كۆپچىلىكنىڭ بىردەك قوشۇلۇشىدىن ئۆتمەي تۇرۇپ زور قارار چىقىرىش ئەھۋالىنىڭ كېلىپ چىقىشىدىنمۇ ساقلانغىلى بولاتتى.

ماركسسا ھەر ھەپتە بىر قېتىم يىغىن ئېچىپ، مەھسۇلات ئېلان قىلىش كۈنتەرتىپىدىكى يېقىندا ئاشكارا ئوتتۇرىغا چىقىرىدىغان ياكى تەستىقلاشنى كۈتۈۋاتقان مۇناسىۋەتلىك تۈرلەرنى خۇلاسە تەكشۈرەتتى، بۇ خىل يىغىن تۈرلەرنىڭ تەرتىپىغا ئىنتايىن پايدىلىق ئۇسۇل بولۇپ، گەرچە ئىنتېرنېت كارخانىلىرى ئېلېكترونلۇق ئالاقىنىڭ رولىنى بەكرەك تەكىتلىسىمۇ، ئەمما چوقۇم ئىشداشلىرىغا نۇقتىئىيەزىرنى يۈز تۇرانە چۈشەندۈرىدىغان ئادەتتىكى يىغىن، ھەقىقەتەنمۇ بىيۇرۇكرات مۇرەككەپ ھالقىلارنى سۈپۈرۈپ تاشلايدىغان ئۆتكۈر شەمشەر ئىدى.

ئەگەر مەھسۇلات دېرىكتورى يىغىندا مەھسۇلاتنى تارقىتىشقا ھەممە ئادەمنى قايىل قىلالمىسا، ماركسسا نېمە ئۈچۈن تەستىقلاش پىكرىگە ئېرىشەلمىگەنلىكى، قايىسى مەسىلە كاشىلا قىلغانلىقىنى سورايدۇ. شۇنىڭ ئۈچۈن كىشىلەر يىغىن ئېچىلىشتىن ئىلگىرى پۈتۈن كۈچى بىلەن سۈرئەتنى تېزلىتىدۇ، ئىش تاماملانغان بولسا ئۇ باشقا گەپ. ئەگەر سىزنىڭ تەستىقلاش پىكرىڭىز مەھسۇلات ئېلان قىلىشنىڭ توساق ئامىلى بولۇپ قالسا، ياكى مەھسۇلاتىڭىز زۆرۈر بولغان تەستىققا ئېرىشەلمىگەن بولسا، يىغىندا ئاتلاپ كېتىشكە بولمايدۇ. يىغىن

خاتىرىسى ئاشكارا بولغانلىقتىن، ئالايتەن بىر كىمنى ئەيىپلەش ھاجەتسىز، كىمنىڭ ئارقىغا سۆزىگە نىلگىنى نەتىجىسىدىن بىر قاراپلا بىلگىلى بولىدۇ.

مەھسۇلات ئېلان قىلىدىغان توردىكى يىلنامە چېتىلىدىغان دائىرە كۈنسىرى كېڭەيدى، كېيىن بىر قانچە ئون ئىنژېنېر ۋە مەھسۇلات دېرېكتورىنى ئۆز ئىچىگە ئالدى، ماركىسىمۇ بۇ يىغىننى ناھايىتى ياخشى داۋاملاشتۇرۇپ ماڭدى، مەن بۇ خىل يىغىنلارنى بەك ياقتۇرىمەن، گەرچە (ياكى بەلكىم) ئاندا-ساندا تالاش-تارتىش بولۇپ تۇرىمۇ. بىر مەھسۇلات ھەممە ئادەمنىڭ تەستىقىغا ئېرىشەلمىسىمۇ ئېلان قىلىنىدىغان ئەھۋال بەزىدە كۆرۈلۈپمۇ قالسىمۇ، ئەمما زور كۆپچىلىك مەھسۇلاتقا نىسبەتەن ئېيتقاندا، چوقۇم كۆپچىلىك ھەممەيلەننىڭ تەستىقىغا ئېرىشىشى كېرەك، ياكى كېچىكتۈرۈش تەستىقىغا ئېرىشىشى كېرەك، يىغىنغا قاتناشقانلارنىڭ ھەممىسىگە ئۆزلىرىنىڭ تۈرلىرى بەش قولىدەك ئايان، مەسىلىگە يولۇققاندا، ئۇلار سانلىق مەلۇمات ۋە قىزغىنلىق بىلەن قايتۇرما ھۇجۇمغا ئۆتدۇ. باشقىلارنىڭ تۈرىدىكى كەمتۈكنى تاپقاندا، ياكى يېڭى مەھسۇلاتتا ساقلانغان باشقىلار تېخى كۆرەلمىگەن يوشۇرۇن مەسىلىنى بايقىسا، مۇئەييەن ئۇتۇق تۇيغۇسى ئېلىپ كېلىدۇ، ئەگەر ئىنژېنېر بىلەن مەھسۇلات دېرېكتورى پروگرامما كودىنى ساپاناباش تۆمۈرچىدەك قىلىپ قويغان بولسا، ئۇنداقتا مەن دەل ئۇلارنى بازغانايدىغان سەندەل. مەن ھەر بىر يېڭى مەھسۇلاتنىڭ بىزنىڭ ماركىمىزغا قارا سۇۋۇماستىن، رەڭ قوشۇشقا كاپالەتلىك قىلىمەن. مەن بۇ خىل يىغىنغا قاتنىشىشتىن ئىلگىرى، ھەمىشە قېنىق بىر ئىستىكان قەھۋە دەملەپ ئىچىپ روھىمنى ئۇرغۇتىمەن.

مەن يول توسۇقى رولىنى ئالدىنقىلىقىم ئۆزۈمگە ئايان، كىچىك قىزىل بايراقنى تۇتۇپ ئۇيان-بۇيان پۇلاڭلىتىمەن، ئەمما ئىشداشلىرىمنىڭ ھەممىسىنى ياشلىق، قىزغىنلىق ۋە چەكسىز كۈچ قۇۋۋەت ھەرىكەتلەندۈرۈپ تۇرىدۇ، ئۇلار ئىشلا قىلىپ ئاقۋىتىنى ئويلاشمايدۇ. مېنىڭچە بىز ناھايىتى ياخشى بىر تەڭپۇڭلۇق شەكىللەندۈردۇق، خۇددى بىز بىر يولدا كىرىپ چىقىۋاتقان چېكىت-چېكىت ئۇچقۇندەك، ماركىسىمۇ مەن كۆڭۈل بۆلۈۋاتقان مەسىلىنىڭ ئەستايىدىل ئويلىشىلىدىغانلىقىغا كاپالەتلىك قىلىدۇ، بۇ مەسىلىلەرگە جاۋاب بېرىلسا، مەن خۇشھالىق بىلەن «قوشۇل» توپچىسىنى چېكىمەن.

يىغىندا تالاش-تارتىش قىلىپ يىغىشتۇرغىلى بولمىغۇدەك دەرىجىگە بېرىپ كېتىش ئىنتايىن ئاز ئۇچرايدۇ، بىراق مۇنازىرە تۈپەيلىدىن مەھسۇلات تارقىتىلىسا، ياكى مەھسۇلات كېچىكىپ ئېلان قىلىنىشى كەلتۈرۈپ چىقىرىدىغان بولسا، جىدەلنىڭ كەسكىنلىك دەرىجىسى روشەن يۇقىرى كۆتۈرۈلىدۇ. دەپتەردار توساق ئامىلى بولۇپ قالغاندا، مەن ھەمىشە ۋەزىپەمنى ۋاقتىدا تاماملاشقا كاپالەتلىك قىلىمەن، قۇرۇلۇش بۆلۈمى ياكى مەھسۇلات دېرېكتورىنىڭ ئەڭ ئاخىرقى نەشرىنىڭ تەپسىلىي چۈشەندۈرۈشى كەم بولمىسا، مەن بازارچىلىق خىزمىتىنى مەھسۇلات تارقىتىشىنى ئارقىغا سۈرەتكۈزۈمەيمەن، ئىشخانىدا ئىش ئۈستىلىنىڭ يېنىدا ئولتۇرغان ھەر بىر كىشى ئۆزىنىڭ خىزمىتىنى ساقلاپ قېلىشىنى ئويلىسا، لارى بىلەن سېرگېي بېكىتكەن ئەڭ مۇقەددەس تۈزۈملەرگە ھېچكىم خىلاپلىق قىلماي ئىشنى ۋاقتىدا تاماملايدۇ.

## ئون سەككىزىنچى باب

### ئېلخەتنىڭ ئۈنۈمىنى ئۆستۈرۈش ۋە ئىلتىجا قىلىش

ئىشلەتكۈچى مۇلازىمىتى تەرەپتە، 2001-يىلى تېخى جاۋاب قايتۇرمىغان 8000 پارچە خەت بىلەن باشلانغان. تور خەۋەرلىرى ئىزدەش موتورى Deja News نى سېتىۋالغاندىن كېيىن كېلىپ چىققان غەزەپ-نەپرەت دولقۇنى پەسەيگەندىن كېيىن، جاۋاب قايتۇرۇشنى كۈتۈۋاتقان تور خەتنىڭ سانى يەنە تۆمەن پارچىدىن ئېشىپ كەتتى، بۇنىڭ سەۋەبىدىن بىرى Google ئىزدەش كۆرۈنۈش تىلىغا كاتالۇنا تىلى قوشۇشقا ماسلاشتۇرۇپ ئېلىپ بېرىلغان بىر قېتىملىق پائالىيەت.

لارى بىلەن سېرگېي بىزنى خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرىدىغان شىركەتتىن يەنە بىرنى تېپىپ، بىز بىلەن ھەمكارلىشىۋاتقان Miasma شىركىتىنىڭ ئورنىغا دەسسىتىشتىن كۈچلۈك بىشارەت بەردى، بۇ شىركەت بىزنىڭ خىزمەت ئۈنۈمىمىزنى ئاشۇرماستىن ئىزچىل پۈتلىكاشاڭ بولۇپ كەلدى. مەن ئۇلارنى ئاگاھلاندۇرۇپ مۇنداق دېدىم: «ئەگەر پەقەتلا ئاخىرى دىتلاپ ئەڭ ئەرزان خېرىدار مۇناسىۋىتى باشقۇرۇش شىركىتىنى تاپىدىغان ئىش بولسا، مەن بۇ خىزمەتنى قوزغاتماسلىققا رازى. ئەينى ۋاقىتتا بىز Miasma نى تاپقاندىمۇ مۇشۇنداق بولغان، شۇڭا ھازىرقىدەك ئەھۋالغا چۈشۈپ قالدۇق. بۇنداق بولسا ئالماشتۇرمىغان ياخشى، بىز تونۇيدىغان مۇتتەھەم بىلەن مۇناسىۋەت قىلىش، يېڭىدىن باشلاپ بىر دۆۋە يېڭى مەسىلىگە يۈزلەنگەندىن ياخشىراق.»

Miasma شىركىتى يېقىندا يۇمشاق دېتالنىڭ يېڭىلانغان نەشرىنى ئېلان قىلدى، مەن ئۇلارنىڭ سېتىش ۋاكالەتچىسىگە بىز بىر يۈرۈش زاكاز قىلىدىغانلىقىمىزنى ئېيتتىم، ئەمما لارى بىلەن سېرگېي تېخنىكا خادىملىرى كېلىپ يۇمشاق دېتال ئورنىتىشقا كېرەكلىك 5000 دوللار كاماندېرۇپكا خىراجىتىنى چىقىم قىلىشنى خالىمىدى.

سېتىش ۋەكىلى ئىنتايىن ھەيران قالدى. «سەلەر بىزنىڭ بېرىپ يۇمشاق دېتالنى ئورنىتىپ بېرىشىمىزنى خالىمامسىلەر؟ شۇنى بىلىشىڭىز كېرەككى، بۇ پۈتۈنلەي يېڭى بىر نەشرى، يۇمشاق دېتالنىڭ يامىقى ئەمەس. بۇ يۇمشاق دېتال ئىنتايىن مۇرەككەپ، سەلەر ئۆزۈڭلار ئورناتساڭلار چوقۇم مەسىلە كۆرۈلىدۇ.»

مەن جاۋاب بېرىپ مۇنداق دېدىم: «شىركىتىمىزدە ئىنژېنېر دېگەن ساماندىك، ئۇلار ئۆزلىرى ئورناتالايدىغانلىقىغا ئىشىنىدىكەن. پەقەت ئورنىتىش دىسكىسى ۋە مۇناسىۋەتلىك ماتېرىياللارنى بىزگە يوللاپ بەرسەڭلارلا بولىدۇ.»

«بولدۇ، سىزدىن يوشۇرمايمەن، سەلەردىن باشقا، پەقەت بىرلا خېرىدار ئۆزى ئورنىتىشنى تەلەپ قىلغان، ئەمما ئۇلارمۇ يېرىم يولدا ۋاز كەچتى. بىز بىر قىسىم ماتېرىياللارنى رەتلەپ بىر يەرگە توپلىغاندىن كېيىن ئاندىن سىزگە بېرەي.»

مۇشۇ كەمگىچە، مەن بۇ ئىشقا يېتەرلىك كۆڭۈل بۆلۈپ بولالمىدىم. مەن بۇرۇنلا شۇنىڭغا ئىشىنەتتىمكى: Google ئىنژېنېرلىرى تاماملىيالايدىغان ۋەزىپە يوق. ئورنىتىش دىسكىسى ئەۋەتىپ بېرىلدى، يۇمشاق دېتال ئورنىتىش پىلان بويىچە ئېلىپ بېرىلمىدى.



«بىز تېز سۈرئەتتە بىر مەيدان تور خەت ئاپتېتىگە يېقىنلاپ قېلىۋاتاتتۇق.» مەن 10 كۈندىن كېيىن باشقۇرغۇچىلار قاتلىمىغا، بىزنىڭ ئىشلەتكۈچى ئېلخەتلىرىگە جاۋاب قايتۇرۇش خىزمىتىمىز تىزگىنىنى يوقاتتى، ئەھۋال ناھايىتى چاتاق دەپ دوكلات قىلاتتىم. پروگرامما توختىماي يىمىرىلىپ كېتىۋاتاتتى، ئىشلەتكۈچىلەر ئەۋەتكەن تور خەت ساندىكى ئىشەنمىگۈدەك سۈرئەتتە سانلىق مەلۇماتنى يوقىتىپ قويۇۋاتاتتى. **Miasma** شىركىتىنىڭ باش ئىشتابى بىزنىڭ تېلېفونىمىزنى قوبۇل قىلمايتتى، سېتىش ۋەكىلىنىڭ تېلېفوندا قالدۇرغان ئۇچۇرىدا دېيىشىچە ئۇ خىزمەتتىن ئايرىلىپتۇ. بۇ بىر مەيدان ئېلخەت چوڭ ئاپىتى ئىدى.

ئىككى كۈندىن كېيىن، بىز ئىشلەتكەن **Miasma** سىستېمىسى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ تور خېتىنى قوبۇل قىلىشى توختاتتى.

مېنىڭ باشقا ئېلخەت ھەل قىلىش لايىھە پىلاننى ئىزدىشىم شۇنىڭدىن كېيىن تېز سۈرئەتتە ئىلگىرىلىدى، گەرچە مېنىڭ خامچوت مەبلەغىم بولمىسىمۇ، قانداق تاللاشنىمۇ بىلمەيتتىم.

ئانچە كۆپ ۋاقىت سەرپ قىلمايلا، يېڭىدىن خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرۇش مۇلازىمەت تەمىنلەش سودىگەرلىرىنىڭ تىزىمىنى تىزىپ چىقتىم، مۇقىم ئىشەنچلىك سىستېمىلىق مۇلازىمەت تەمىنلىيەلەيدىغان ئاساسلىق مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەر 6 دىن ئاشمايتتى. **Google** نىڭ تېخنىكا باھالاش قوشۇنى بىزگە ياردەملىشىپ تاللاپ (گەرچە ئىلگىرى ئۇلار **Miasma** نى تاللاشنى توسۇپ قالالمىغان بولسىمۇ) بېرىدۇ، بىراق لارنىڭ بىر ئالىي مەكتەپ ساۋاقداشى داۋىد جەسكىمۇ سىستېما مۇلازىمەتتە بولۇشقا تېگىشلىك ئىقتىدارلار تەرەپتە تەكلىپنى ئوتتۇرىغا قويدى، ئۇ بىزگە مۇلازىمەت سودىگەرلىرىگە قانداق تەلەپ قويۇش ھەققىدە تەكلىپ بەردى. ئۇ يەنە ئۆزىنىڭ بىر دوستى بىلەن **Trakken** دەيدىغان خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرىدىغان مەھسۇلاتنى ياساۋاتقانلىقى—ئەگەر قىزىقساق، ئويلىنىپ بېقىشىمىزنى تىلغا ئالدى. بۇ مەھسۇلات ئەمەلىيەتتە تېخى تاماملانمىغان ئىدى، لېكىن لارى **Wunderground.com** ھاۋارايى تور تۇراسىدا ئىشلەۋاتقان ئالىي مەكتەپتىكى دوستى ئۇنى ئىشلىتىۋاتاتتى.

قىزىقتۇرغۇچى مۇشۇنىڭغا ئوخشاش تىلغا ئالغۇچىلىكى يوق خېرىدارى ئىشلىتىۋاتقان، تېخى سىناقتىن ئۆتتىگەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە تېخى ئىجادىيەت باسقۇچىدىكى خېرىدار مۇناسىۋىتى باشقۇرۇش مەھسۇلاتىغا قىزىقتۇرغۇچى ئەجەب بىز مۇشۇنداق بىر تاغۇتۇرا شىركەت ئىجاد قىلغان مەھسۇلاتنى ئىشلىتەمدۇق؟ ئويلىنىشىڭىمۇ ھاجىتى يوق، مەن ھەرگىز **Miasma** غا ئوخشاش ھەم ئىشەنچسىز ھەم تېخى پىشىمىغان يۇمشاق دېتالىنى سېتىۋالمايمەن. مەن داۋىد تەمىنلىگەن ياردەمگە رەھىمىمنى بىلدۈردۈم، چۈنكى ئۇ لارنىڭ دوستى، مەن يەنە تەكەللۇپ بىلەن ئۇنىڭ شىركىتىمىز ئۈچۈن تەكلىپ بېرىشىنى خالايدىغانلىقىمنى دېدىم.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، ھەقىقىي دىتلاش ئىشى توختىماي ئېلىپ بېرىلىۋاتاتتى. بىرىنچى مۇلازىمەت سودىگىرى ئىنگىلىزچىدىن باشقا ئېلخەت مۇلازىمىتىنى قوللىمايدىكەن، يەنە بىر مۇلازىمەت سودىگىرىنىڭ ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى ناھايىتى ناچار ئىكەن، چۈنكى بۇ ئۇلارنىڭ تۇنجى مەھسۇلاتى ئىكەن. ئۈچىنچىسى قويغان باھا بەكلا يۇقىرى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلارنىڭ سېتىش خادىملىرىنىڭ كىشىنى بىزار قىلىدىغان پوزىتسىيەسى كۆڭلىمىزدە ھوشيارلىق پەيدا قىلىپ، ئۇلار بىلەن سودا قىلىشنى ئانچە ياقتۇرمىدۇق. پەقەت بىرلا مۇلازىمەت سودىگىرى مۇۋاپىق ھەل قىلىش لايىھەسىنى ئوتتۇرىغا قويدى، بىز ئۇلار بىلەن سەمىمىي سۆھبەتلىشىشكە باشلىدۇق. بىز تاللىغان بۇ مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچى كۈنتەرتىپلەرنى ئورۇنلاشتۇرۇپ بولدى، شىركىتىمىزنىڭ مالىيە بۆلۈمى، ئۈسكۈنە بۆلۈمى ۋە سېتىش بۆلۈمىگە تەشۋىق قىلىپ نامايەن قىلدى، مەن ئۆزۈمگە ئىشەنگەن ھالدا بۇ قېتىم لارى بىلەن سېرىكىنى قايىل قىلالايمەن دەپ ئويلىدىم، ئۇلارنىڭ مالىيەنى چىڭ تۇتۇۋالماي، توغرا تاللىشىنى: ئىناۋىتى ياخشى مۇلازىمەت سودىگىرىگە پۇل خەجلىپ يۇقىرى سۈپەتلىك مۇقىم سىستېما سېتىۋېلىشىنى ئۈمىد قىلاتتىم.

مەن لارنىڭ دوستىنىڭ مەقسىتىنى چۈشىنىپ، بىزنىڭ بۇ ئىشىمىزنى ئۇنتۇپ كېتىشىنى ئۈمىد قىلاتتىم.

ئۇ قايتىپ كېلىپ چاپلىشىۋالسىلا، بىز كونا يولدا مېڭىشتىن ساقلىنالايتتۇق، يەنە بىر قېتىم ئەرزانى قوغلىشىپ ئىشەنچسىز ھەل قىلىش لايىھەسى سېتىۋالمايتتۇق. ئەمما تەلپىمىز ئۈنچە ئوڭ ئەمەسكەن. داۋىد جەسكى يەنە قايتىپ كېلىپ، پۈتۈن كۈچى بىلەن بىزگە چارە-تەدبىر كۆرسەتتى. ئۇ ئۆزىنىڭ كۆرسەتمە تام تەسۋىرىنى ئېلخەتتە بىزگە ئەۋەتتى ھەمدە بىزنى ئەسكەرتىپ بېسىپ چىقىرىپ كۆپچىلىكنىڭ پايدىلىنىشىنى تاپىلدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىز پروپېكتوردىن بىرنى ئورنىتىشنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، بىزگە لېكسىيە سۆزلەپ نامايان قىلىشقا قولايلىق بولدىغانلىقىنى ئېيتتى. مەن ھەقىقەتەن ئۇنىڭ بۇ خىل يۈزى قېلىنلىقىغا چىدىيالىمدىم. بۇنداق ئىشلەتكىلى بولمايدىغان لايىھەنى ئېنىق بىلىپ تۇرغاچقا، مېنىڭ ئۇنىڭغا قاراشقا ھەقىقەتەن ھەپسىلەم يوق ئىدى. ئەمما ئۇ لارنىڭ دوستى بولغانلىقتىن، ئۇنىڭغا يېرىم سائەت ۋاقىت بېرىشكە قوشۇلدىم. ئۇنىڭ بىزگە نامايان قىلغان ئويى ئىنتايىن ياخشى ئىدى، شۇغىنىسى بۇ ئوي تېخى ئىشقا ئاشمىغان ئىدى. ئۇنىڭ يۇمشاق دېتالدا، بىز ئېھتىياجلىق نۇرغۇن ھالقىلىق ئىقتىدارلار سىستېمىدا يوق ئىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە سىستېما ئارايۈزى بىز ئىلگىرى كۆرگەنلىرىدىن ناچارراق ئىدى.

مەن داۋىدقا مۇنداق دېدىم: «ئويۇڭ ناھايىتى ياخشى ئىكەن، ئەمما بىزگە لازىملىقى پىشقان يۇمشاق دېتال. »

ئۇ بىر تەرەپتىن بىزگە لازىملىق سىستېما ئىقتىدارلىرىنى خاتىرىلىگەچ، يەنە بىر تەرەپتىن مۇنداق دېدى: «خاتىرىلەمەن بول، مەن بۇ ئىقتىدارلارنى ئىشقا ئاشۇرالايمەن. مەن كېيىنكى ھەپتە يېڭى كۆرسەتمە يۇمشاق دېتالنى ئېلىپ كېلىمەن، بولامدۇ؟»

بىز قايتا كۆرۈشكەندە، ئىككى ھەپتىدىن كۆپرەك ۋاقىت ئۆتۈپ كەتكەن ئىدى. بۇ چاغدا، داۋىد بىلەن ئۇنىڭ شېرىكى بىراندون لوڭ بىز ئېھتىياجلىق تىزىملىكتىكى 30 نەچچە خىل ياخشىلانغان ئىقتىدارنى ئىشقا ئاشۇرۇپتۇ. ئۇلارنىڭ خىزمىتى ئادەمنى قايىل قىلاتتى، ئەمما مەندە يەنىلا ئىشەنچ يوق ئىدى. تېخىمۇ ئەنسىرەيدىغىنىم، توختامىزنى قولغا ئېلىشقا قارىتا داۋىد غەلبە قىلغاندەك ھېس قىلىۋاتاتتى—ئۇ ئەڭ ئاخىرقى پەيتتە رەت قىلىنغاندا لارنىڭ ئۇنى-بۇنى سۆزلىشىشى خالىمايتتىم. ئۇلارنىڭ توختامغا ئېرىشىپ قالماستىكى ئۈچۈن، مەن لارنى بىلەن سۆزلىشىپ بېقىشنى قارار قىلدىم.

«ئەمەلىيەتتە سەن بۇلارنىڭ قىلىشىغا قوشۇلۇشۇڭ كېرەك. ئۇلار راستىنلا ئەقىللىق، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىنتايىن جان كۆيدۈرۈپ بىزگە مەھسۇلات ياساپ بېرىدۇ، بىز ئۇلارنىڭ شىركىتىگە مەبلەغ سېلىپ پاي قوشساق بولىدۇ. » مەن ئەھۋالنى چۈشەندۈرگەندىن كېيىن، لارنى مېنى مۇشۇنداق ئوستى.

مەن ئېھتىياتچانلىق بىلەن ئاستا-ئاستا مۇنداق چۈشەندۈردۈم: «لارنى، بىز Miasma شىركىتىنىڭ مۇكەممەل بولمىغان مەھسۇلاتىنى ئىشلەتكەنلىكىمىز ئۈچۈن، تېخى يېقىندىلا بۇرنىمىزغا بىر قېتىم سۇ كىردى. يەنە غەلىتە بىر يۇمشاق دېتالدىن بىرنى قىلساق، قوشۇننى كەينىگە داچىتىدۇ، مەن بۇ مەسئۇلىيەتنى ئۈستۈمگە ئالالمايمەن. بىز ھەقىقىي ئىشەنچلىك بولغان خېرىدار مۇناسىۋىتى باشقۇرۇش يۇمشاق دېتال شىركىتى بىلەن كېلىشىم تۈزەيلا دەپ قالدۇق، بۇ بىر قانچە كۈندە لايىھە پۈتتۈ. مەن داۋىدنى چىرايلىقچە رەت قىلىمەن. »

لارنى بايامقى مەقسىتىنى تەكرارلاپ: «ئۇنداق قىلما، راستلا، سەن بۇلارنىڭ قىلىشىغا قويۇپ بەر. قارا، ئۇلار كىچىك شىركەت، بىزنىڭ تەلپىرىمىزگە ئىنكاسى ئىنتايىن تېز، ئىشخانىدا ئۇلارغا بىر ئورۇننى جايلاشتۇرۇپ بەرسەك، ئۇلار مۇشۇ يەردىلا تۇرىدۇ، مەخسۇس بىزنىڭ تەلپىمىز بويىچە مەھسۇلات تەتقىق قىلىدۇ. بىز ئۇلارنىڭ ئەڭ مۇھىم خېرىدارى بولىمىز، كەلگۈسىدە ئۇلار تەرەققىي قىلىپ زورباغاندا، بىز مۇ بۇنىڭدىن مەنپەئەتلىنەلەيمىز. كارخانا تەرەققىيات بۆلۈمى ئۇلار بىلەن سۆزلىشىپ باقسۇن، بىزنىڭ پاي ئالالىشىمىزغا كاپالەتلىك قىلسۇن. »

مەن غەزەپلىنىپ، ئاغزىمنى ئېچىپلا قالدىم دېمىسەم بولمايدۇ، پەقەتلا ئىشەنگۈم كەلمىدى، ئەمما

چىرايمىدا بۇنى ئىپادە قىلىشقا بولمايتتى. مەن لاررىنىڭ ئىشەنچلىك مەھسۇلات سېتىۋالماي، يەنە بىر قېتىم ئەرزىغا يۈگرەيدىغانلىقىغا راستىنلا ئىشەنمەيمەن. مەن باشقا مۇلازىمەت سودىگەرلىرىگە ئەھۋالنى ئۇقتۇرغان ۋاقىتتا، ئۇلارنىڭ ھەممىسى مېنى پارا ئالمىغان تەقدىردىمۇ چوقۇم لەقۋا دەپ قالدى. بىر سېتىش خادىمى ئارقىمۇ-ئارقا سۆزلىرى ئۆتكۈر ئېلخەت يوللاپ، ئېرىك ۋە مۇدىرىيەت بىلەن بىۋاسىتە سۆزلىشىدىغانلىقىنى ئوتتۇرىغا قويدى. ئۇگەپنى كېسىپلا: «بۇ قارار بەكلا ئەخمىقانلىك. ئەگەر سىلەر 30 كۈندىلا بىزنىڭكىگە ئوخشاش ئېلخەت سىستېمىسى تەتقىق قىلىپ چىقالايمىز دەپ قارىساڭلار، بەكلا زور خاتالاشقان بولىسىلەر. ھازىرقى سەۋىيەگە يېتىش ئۈچۈن، بىز 4 يىل ۋاقىت سەرپ قىلدۇق، 1200 خېرىدارنىڭ تەكشۈرۈشىدىن ئۆتتۇق. بىزنى رەت قىلغىنىڭلارنىڭ ھېچقانداق ئاساسى يوق.» دېدى. مەيلى نېمىلا دېمەيلى، بۇ ئەبلەخ بەكلا ئالدىراغۇ ئىكەن، شۇڭلاشقا ئۇنى رەت قىلىشنىڭ توغرىلىقىنى ھېس قىلدىم. ئەمما، ئەگەر بىر كىچىك ئىش يۈز بەرمىگەن بولسا، مەن بۈگۈنگە قەدەر يەنىلا لاررىنىڭ قارارىنى قارغاپ يۈرەتتىم. ئەمەلىيەتتە، لاررىنىڭ پۈتۈنلەي توغرا. گەرچە بىز بىر قانچە ھەپتە سەرپ قىلغان بولساقمۇ، داۋىد بىلەن سۆھبەتلىشىپ ئۇنىڭ يېڭى شىركىتى NeoTonic قا مەبلەغ سېلىش ئىشى (بىز پەقەت ئۇلاردىن %0.1 پاي چېكىگە ئېرىشەلەدۇق) نى دېيىشتۇق، ئەمما 2001-يىلى 10-ئاينىڭ ئاخىرىغا كەلگەندە، بىز يېڭى Trakken خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرۇش سىستېمىسى ۋە ئەسلىدىكى Miasma سىستېمىنى مۇۋەپپەقىيەتلىك ھالدا پاراللېل ئىجرا قىلدۇق. داۋىد بىلەن بىر ئىشخانىمىزغا كۆچۈپ كىردى، شىركەتنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللاش دېرىكتورى دېننىس گرىفىن NeoTonic مەن ئەسلىدە تاللىماقچى بولغان «ئىشەنچلىك» شىركەتكە ئوخشىمايدىغىنى، ئۇلارنىڭ يۈزلەپ، مىڭلاپ خېرىدارى يوق، بىر يىلدا يۇمشاق دېتالىنى ئىككى قېتىملا يېڭىلىمايدۇ، ئۇلار ئورنىدىن تۇرسلا، ئالدى بىلەن بىزنىڭ مەسلىمىزنى ھەل قىلدۇ. بىز قانچە ئاي ۋاقىتتا، بىز ئېرىشىشىنى ئارزۇ قىلغان بۇيرۇتۇپ ياساتقان خېرىدار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرۇش سىستېمىمىز بار بولدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە سىستېما ئىنتايىن مۇقىم، بەكلا ئاددىي ئىشلىتىش ئاسان. بىز Miasma شىركىتى بىلەن ئالاقىنى پۈتۈنلەي ئۈزدۈك، شۇنىڭدىن باشلاپ ئۇلار بىلەن ئالاقە قىلىشنىڭ ھاجىتى قالمايدى. بىر يېرىم يىلدىن كېيىن، بىز NeoTonic شىركىتىنىڭ قالغان پېيىنى سېتىۋالدىق، شىركەت قۇرغان ئىككىيلەن سېپى ئۆزىدىن Google لۇققا ئايلاندى.

ئۇنداقتا، مەن بۇ ئىشتىن نېمىنى ئۆگەندىم؟ ناھايىتى ئېنىق بولغان لايىھە بىردىنبىر لايىھە ئەمەس، «بىخەتەر» تاللاش ھەمىشە ئەڭ ياخشى تاللاش بولۇشى ناتايىن، بۇ مېنىڭ مەزكۇر ئىشتىن ئۆگەنگەن تەجرىبەم. مەن ئىلگىرى ئىزچىل ھالدا، قاتتىق ئەمەل قىلىنىدىغان سېتىۋېلىشنى تەكشۈرۈشنى زور كۆپچىلىك ئادەم ئىشىنىدىغان مەھسۇلاتنى ئىزدەش، تەمىنلەش سودىگىرىگە بېسىم قىلىش، ئۇلارغا ئامالنىڭ بارىچە تۆۋەن باھا قويۇش دەپ قارايتتىم. گەرچە مەن ئىگىلىك تىكلەۋاتقان كارخانىدا ئىشلەۋاتقان بولساممۇ، ئەمما ئەزەلدىن ئىگىلىك تىكلەۋاتقان كارخانا بىلەن ئالاقە قىلىشنى ئويلاپ باقماپتىكەنمەن، لېكىن لاررى ئەزەلدىن بۇنداق قىلماسلىقنى ئويلاپ باقماپتۇ. بىزنىڭ خەتەرگە بەرداشلىق بېرىش دەرىجىمىزمۇ تۈپتىن ئوخشىمايدىكەن، لاررى پەقەت ئىككى ئەقىللىق ئادەمگە تايىنىپ ئىنتايىن مۇرەككەپ تېخنىكا ساھەسىدە مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشقا ئىشىنىدىكەن، ئەمما مەن ئىشەنمەيدىكەنمەن—مەن ئاساسىي ئېقىمدىكى تاراتقۇ ساھەسىدە 7 يىل ئىشلىيەلەپتەنمەن، لاررى شېرىكتىن بىرنى تېپىپ، ئۆزىنىڭ شىركىتىنى قۇرۇپتۇ، سەۋەب دەل مۇشۇ يەردە ئىكەن. ئەمەلىيەت شۇنى ئىسپاتلىدىكى، مۇرەككەپ تېخنىكىلىق مەسلىنى ھەل قىلالايدىغان ئىككى ئەقىللىق كىشى تېخىمۇ چوڭ نەتىجىلەرنى قولغا كەلتۈرەلەيدىكەن.

## تەرجىمە مۇۋەپپەقىيىتى ۋە سەھۋەنلىك

مەن ئىلگىرى ئېلان تارقىتىش سىستېمىسىنى ئىجاد قىلىپ باققان، يەنە باشقىلارنى تەكلىپ قىلىپ خېرىدارلار مۇناسىۋىتىنى باشقۇرۇش سىستېمىسىنى تۈزگۈزۈپ باققان.

بۇ ئاماللارغا ئوخشاش، «تەرجىمە سۇپىسى» دىن ئىبارەت بۇ ئىدىيە لارىنىڭ ئالىي مەكتەپتىكى ساۋاقىدىشى قۇرغان ھاۋارايى تور تۇراسى Wunderground دىن كەلگەن. بۇ بىر تەرجىمە قورالى، تور تۇرانىڭ كۆرۈنۈشىنى ھەر خىل تىللارغا تەرجىمە قىلغىلى بولىدۇ، ماركىسى بۇ پىلاننى يۈرگۈزۈشكە مەسئۇل باش تەشەببۇسچى، رون گاررېت يېتەكچى ئىشلىگەن.

تەرجىمە سۇپىسىنىڭ خىزمەت قاندىسى مۇنداق، Google تور بېتىدىكى تېكىستلەرنى جۈملە، سۆز بېرىكىمىسى ھەتتا سۆزلەرگە پارچىلاپ، پىدائىيلارنىڭ بىر قېتىمدا ئازراق تىن تەرجىمە قىلىشىغا قولايلىق يارىتىدۇ، كۆپ تەرجىمە نەتىجىسىنى چاپلىغانلارغا تەھرىرلەش ھوقۇقى بېرىلىدۇ، باشقىلار يوللىغان ئانچە ياخشى بولمىغان ياكى خاتا تەرجىمە مەزمۇنىنى ئۆزگەرتەلەيدۇ. ئەگەر بۇ تۈر ئىشقا ئاشسا، تور تۇرايمىز نەچچە يۈز خىل نامايان بولىدۇ—بۇ ئۆزىمىز تەرجىمە قىلغاندا سېلىشتۇرغاندا كۆپ ئاسانغا توختايدۇ.

بۇ تەدبىرنى ئېلىپ ئېيتقاندا، ئېنىقكى ئاساسەن باشقىلار بىز ئۈچۈن ھەقسىز ئىش قىلىپ بېرىدۇ. بۈگۈنگە كەلگەندە، كۆپچىلىك بۇنى «ھەممەيلەنگە ھۆددە بېرىش» دەۋاتىدۇ، ئەمما ئەينى ۋاقىتتا بىز ئۇنى «تەننەرخنى تېجەش» دەپ ئاتىغان، ئۆزى تارقىتىدىغان ئېلان، شەھۋانىي پىچىنە-پىرەنىك، قوشۇمچە پروگرامما، ۋىرۇسسسىمان بازارچىلىق—بۇلارنىڭ ھەممىسىدە كۆپچىلىكنىڭ كۈچىگە تايىنىدۇ، پۇل خەجلىمە يىلا تەسۋىرلىگۈسىز قىممەتنى ئىشقا ئاشۇرىدۇ. Google ئۆزى يولۇققان بارلىق قىيىن مەسىلىلەرنى بىر-بىر پارچىلاپ، ئاندىن بىردىن بىردىن ھەل قىلىدۇ.

مەسىلەن، Google نىڭ ئىشلىرى 3 قوشۇنغا ئايرىلغان، پۈتۈن گەۋدە سۈپىتىدە مۇھىم بولغان يەككە ۋەزىپىنى ئۈستىگە ئالمايدۇ. Google نىڭ قاتتىق دېتال سىستېمىسى ئىشلىتىۋاتقنى مىڭلىغان پاراللېل ئىجرا بولىدىغان كىچىك تىپتىكى كومپيۇتېر بولۇپ، كۆلىمى چوڭ بولغان زور كومپيۇتېر ئەمەس. Google نىڭ ئۈستەل كومپيۇتېرلىرىغا Linux مەشغۇلات سىستېمىسى ئورنىتىلغان، بۇنى پىدائىيلار ئۆزلىرى خالاپ تولۇقلىما ئىجاد قىلىدىغان كودى ئوچۇق سىستېما. Google سىرتقا قارىتا ساندىنى ھەممەھىرلەپ، ئىزدەش سۈرئىتىنى ئۆستۈرىدۇ. Google مەھسۇلاتنى ئاشكارا تارقىتىدىغان ۋاقىتتا، لارى بىلەن سېرگېي بىزگە ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرى لايىھەلەش مۇسابىقىسىغا قاتناشقانغا ئوخشاش ئۆزىمىزنىڭ لايىھەسىنى ئوتتۇرىغا قويۇشىمىزنى تەلەپ قىلىدۇ، ئىجاد قىلىش كۈچى بار 100 ئوقۇغۇچىسى تۇرۇپ، نېمە ئۈچۈن «كەسپى» لايىھەلىگۈچىلەرگىلا ئورۇنلاشتۇرىدۇ؟

بۇ خىل پارچىلاپ باشقۇرۇش ئامالى Google ئىزدەشنىڭ ئاساسىي ھېسابلاش ئۇسۇلىغىچە سىڭدۈرۈلگەن. Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسى يەككە بىر مەنبە ئاساسىدىلا شەكىللەنمەستىن بەلكى مىليونلىغان كىشىلەر قۇرغان تور ئۆلىنىشىغا قاراپ، بىر تور تۇرانىڭ مۇھىملىقىغا ھۆكۈم قىلىدۇ. سېرگېي بۇنى «تور دېموكراتىيەسى» دەيدۇ، چۈنكى بىر ئۇلانما ئىشلەتكۈچى تاشلىغان بىر ئىشەنچ بېلىتى. بۇ خىل ئامال Google نىڭ ئىپادىسىنى رىقابەتچىلىرىدىن زور دەرىجىدە ئاشۇرۇۋەتتى چۈنكى تور تەرەققىي قىلىپ يوغانغانسىرى، Google پايدىلىنالايدىغان ئۇلانما شۇنچە كۆپىيىدۇ.

بۇنچە كۆپ تىلغا تەرجىمە قىلىدىغان بۇنچە چوڭ بىر ۋەزىپىگە نىسبەتەن، تەرجىمە سۇپىسى «بىر-بىرلەپ يېڭىدىغان» ھەل قىلىش لايىھەسى. ماركىسى بىلەن رون بىر قانچە قىزىقارلىق تىلنى تاللىدى، Google خىزمەتچىلىرى سىستېما رەسمىي ئىجرا قىلىنىشتىن ئىلگىرى بۇ خىل تىللارنىڭ تەرجىمە نەتىجىسىگە نىسبەتەن سىناق ئېلىپ بارىدۇ، بۇنىڭ ئىچىدە بالىلارنىڭ يوشۇرۇن تىلى، تاشقى پىلان تىلى ۋە كارتون تىلىمۇ بار. ماركىسى پۈتكۈل كۆرۈنۈشلەرنى Bork، Bork، Bork شەكىلدىكى تىلغا تەرجىمە قىلىپ چىقتى، بۇ ئامېرىكىنىڭ لاتا قونچاق تىياتىرى «چوڭ پاقا لاتا قونچاق» تىكى شىۋېتسىيەلىك ئاشپەزنىڭ ئېغىز تىلىدىن ئۆزگەرتكەن تاۋۇشى. تۇنجى تۈركۈمدە رەسمىي ئېلان قىلىنغان كۆرۈنۈش تىللىرى جەنۇبىي ئافرىقا گوللاندىيە تىلى، بۇلغارىيە تىلى ۋە كاتالونىيە تىلى. بىز 2001-يىلى 3-ئاينىڭ 27-كۈنى سىرتقا تەرجىمە سۇپىسىنى رەسمىي قوزغاتقانلىقىمىز ھەقتىكى ئۇچۇرنى جاكارلىدۇق. شۇنىڭدىن كېيىنكى 5 ئايدا، پىدائىيلار Google

يۇقىرىقى تەرجىمىلەر تاماملانغاندىن كېيىن، بىزنىڭ ئېلان مەھسۇلاتىمىز، ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللاش ئىنكاسى، ئىشلىتىش ئىجازىتى ۋە مەشغۇلات قوللانمىسىنىڭ ھەممىسى تەرجىمە قىلىشنى كۈتۈۋاتاتتى. بىز شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدا بۇ تەرجىمە خىزمەتلىرىنى تاماملاشقا مەسئۇل كىچىك گۇرۇپپىدىن بىرنى قۇرۇش قۇرۇلمىسىنى قايتا-قايتا مۇلاھىزە قىلدۇق. سىرتتىكى تەرجىمە ئورگانلىرىنىڭ قويغان باھاسى ناھايىتى يۇقىرى ئىدى، لېكىن ئۇلارنىڭ تەرجىمە سۈپىتىنى ۋاي دەپ كەتكىلى بولمايتتى. خەلقئارالاشتۇرۇش مەسلىسىدە، شىركەتتە ھېچكىمنىڭ ئەمەلىي تەجرىبىسى يوق ئىدى. شۇڭلاشقا ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللايدىغان بۇ ۋەزىپە، تەبىئىيلا بازارچىلىقنىڭ تەۋەسىدىكى ئىشقا ئايلاندى.

تەلىپىمىزگە بۇ ۋەزىپە بىلەن بىللە تەقسىملەنگەن «سېرگېي» مۇ بار ئىدى. شىركەتنىڭ يېڭى خادىملارنى قوبۇل قىلىش سۈرئىتىنىڭ تېزلىشىشىگە ئەگىشىپ، خادىم تەكلىپ قىلىش ھالقىسىنى تىزگىنلەش ئۈچۈن، شىركەتنىڭ باشقۇرۇش قاتلىمى تارماقلار بويىچە خىزمەتچى تەكلىپ قىلىش سانىنى بېكىتتى، ئاشكارا تەكلىپ قىلىدىغان ئىش ئورنىدىن بىرنى تەستىقلىسا، سېرگېينىڭ رەسمىدىن بىر پارچە تارقىتاتتى. شىركەتنىڭ ھەر قايسى بۆلۈملىرى تەكلىپ قىلىدىغان خىزمەتچى سانىنى ئىچكى قىسمىدا ئەھۋالغا قاراپ بىر تەرەپ قىلسا بولاتتى، شۇغىنىسى خادىم تەكلىپ قىلىش كومىتېتى يىغىنىغا يوللىنىپ مۇزاكىرە قىلىنىپ قاراردىن ئۆتكەندىن كېيىن، ھەر بىر ئادەمنى قوبۇل قىلغاندا، Google دا ئىشلەۋاتقان خىزمەتچىلەردىن ئۈچ كىشىنىڭ ئىمزاىسى قوبۇلغان «قىزغىن تەۋسىيە خېتى» ۋە بىر پارچە سېرگېينىڭ رەسمى بىلەن ئالماشتۇرۇلاتتى. «سېرگېي» بولمىسا، يېڭى ئادەم قوبۇل قىلغىلى بولمايتتى.

بىز خادىم تەكلىپ قىلىش ئۇچۇرىنى تارقىتىپ، تەكلىپ قىلىنغۇچىلارغا يۈز تۇرمانە ئىمتىھان ئورۇنلاشتۇراتتۇق، ئاندىن رەسمىي قوبۇل قىلاتتۇق، بۇ جەريانغا بىر ئاز ۋاقىت كېتەتتى. شۇڭلاشقا (Stephanie Kerebel سىتېفانى كېرېبېل Google غا قوشۇلغان ئۇ ۋاقىت 2001-يىلى 8-ئاي ئىدى. سىتېفانىنىڭ ئانا تىلى فرانسۇز تىلى بولۇپ، ئۇ بىزنىڭ تارماقتا يەرشارىلىشىشقا مەسئۇل دېرېكتور ئىدى. ئىلگىرى كەسپىي تەرجىمانلار بىلەن ئالاقە قىلىپ باققان كۆپ يىللىق تەجرىبىسى بولغاچقا، ئۇ كېلىپلا تەننەرخنى تېجەيدىغان تەدبىرلەرنى قوللاندى، مەسىلەن، ۋەزىپە بويىچە ئەمەس بەلكى خەت سانى بويىچە تەرجىمە ھەققىنى چىقىم قىلىدىغان ئۈنۈملۈك تەدبىرنى قوللاندى، مۇشۇ بىر تۈردىلا بىزنىڭ تەننەرخىمىزنىڭ يېرىمى تېجەلدى.

ۋاقىت تېجەش ئۈچۈن، بىز ئىزچىل كەسپىي تەرجىمانلاردىن پىدائىيلار بىلەن بىللە تەرجىمە سۈپىتىنى ئىشلىتىپ تەرجىمە قىلىشنى تەلەپ قىلدۇق. بىر قانچە ئەڭ مۇھىم تىللارغا نىسبەتەن، بىز كەسپىي تەرجىمانلارغا ئېھتىياجلىق ئىدۇق، چۈنكى پىدائىيلارنىڭ تەرجىمىسىنى ساقلىساق مەھسۇلات ئېلان قىلىش ۋاقتىنى كەينىگە سۈرۈۋېتەتتى. ئۇ خىل ئەھۋالدا، بىز يەنە پىدائىيلارنىڭ قەستەن سۈپەتسىز تەرجىمە قىلىپ يوشۇرۇن ھېلىگەرلىك قىلىش خەتىرىگە دۇچ كېلەتتۇق. نەچچە مىليون ئىشلەتكۈچىسى بار ئاساسىي ئېقىمدىكى تىللارنىڭ كۆرۈنۈشىگە نىسبەتەن، بىز بۇنداق تەۋەككۈلچىلىك قىلالمايتتۇق.

سىتېفانىمۇ بىزنىڭ تەرجىمە سۇپا سىستېمىمىزدا يەنە بىر قىسىم باشقا چەكلىمىلەرنىڭ بارلىقىنى بايقىدى، ئۇ بىزگە مۇشۇ كەسپتىكىلەر دائىم ئىشلىتىدىغان ئۆلچەملىك تەرجىمە باشقۇرۇش يۇمشاق دېتالى Trados نى تەۋسىيە قىلىپ، مۇشۇ ئارقىلىق بىزنىڭ تەرجىمە باشقۇرۇش سىستېمىمىزنى تولۇقلاپ مۇكەممەللەشتۈرۈش تەكلىپىنى بەردى. Trados نىڭ تەرجىمانلارغا ناھايىتى كېرەكلىك بىر قانچە ئىقتىدارى بار بولۇپ، بۇنىڭ ئىچىدە نەشر تىزگىنلەش ئىقتىدارى ۋە خالىغان ۋاقىتتا ئاتالغۇ جەدۋىلى بېكىتىش تولۇقلاش ئىقتىدارى بار ئىدى. بۇ يۇمشاق دېتالدا كۆپ خىل تەرجىمە قۇرۇلۇشى ئارىسىدا بىردەكلىككە كاپالەتلىك قىلغىلى بولاتتى، تەرجىمە تەننەرخىنى تۆۋەنلىتىش بىلەن بىللە تەرجىمە سۈرئىتىنى ئاشۇرغىلى بولاتتى. كەسپىي تەرجىمانلارنىڭ قارىشىچە ئۇنى ئىشلىتىش ناھايىتى قولاي بولۇپ، تەرجىمە جەريانىدا ئىزچىل توردا

تۇرالمىدىغان تەرجىمانلارغا نىسبەتەن بۇ قورال تېخىمۇ كېرەكلىك ئىدى. سىتىفىنى شىركەت ئۈچۈن بىر يۈرۈش Trados يۇمشاق دېتالى سېتىۋېلىشنى ئالاقىلىشىۋاتقانلىقىنى جاكارلىدى.

ئاۋارىچىلىك شۇنىڭغا ئەگىشىپ كېلىشكە باشلىدى.

مارىسسالى بىلەن ئېغىز ئاچتى، ئىتالىيان تىلى تەرجىمان «I'm feeling lucky» (مەن بەك تەلەپلىك) دېگەننى «Formcercavi...» دەپ تەرجىمە قىپتۇ، مارىسسالى ئارقىسىدىكى كۆپ چىكىتنى كۆرۈپ ئىنتايىن بىئارام بوپتۇ، شۇنىڭ بىلەن ئۇ كۆپ چىكىتنى ئۆچۈرۈۋەتتى. مارىسسالى سىتىفىنىدىن بىز بىلەن توختام تۈزگەن تەرجىمە ئورگىنىدىكىلەرگە «كۆپرەك دىققەت قىلىش» نى، پىچىم مەسىلىسى كۆرۈلمەسلىكىنى تاپىلاپ قويۇشنى تەلەپ قىلدى. ئىتالىيەدىكى تارماق شىركەتنىڭ مەسئۇلى جاۋاب بېرىپ، ئۇ كۆپ چىكىتنى ساقلاپ قېلىشقا مايىل ئىكەنلىكىنى ئېيتتى: كۆپ چىكىت بۇ ئاتالغۇنى تېخىمۇ پاساھەتلىك قىلىدۇ، مەن مارىسسالىدىن، نېمە ئۈچۈن ئىككى نەپەر ئانا تىل تەرجىمان ۋە يەرلىكلەشتۈرۈش مۇتەخەسسسىنىڭ پىكىرنى رەت قىلىدىغانلىقىنى سورىدىم، نەتىجىدە بومبا پىلىكىگە ئوت تۇتاشتى.

مارىسسالىنىڭ دېيىشىچە، بەزى ئىنژېنېرلارنىڭ قارىشىچە: ئۇ خىل تەرجىمىنى ئىشلەتكەندە، بىر قاراپلا بىزنىڭ باشقىلارنى ياللاپ قىلدۇرغانلىقىمىزنى بىلىۋالغىلى بولىدىكەن، چۈنكى ئۇ كۆپ چىكىتنىڭ قەتئىي رولى يوق ئىكەن. مارىسسالىنىڭ ماڭا دېيىشىچە، ئۇ تەرجىمە مەسىلىسىدىن ئەنسىرىگەنلىكتىن ئىتالىيان تىلىدىكى تورتۇرانىڭ كۆرۈنۈشىنى كېچىكتۈرۈپ ئېلان قىلىدىغان بولۇپتۇ، بۇنداق بولغاندا بىز يەرلىكلەشتۈرۈش خىزمىتى مەھسۇلات ئېلان قىلىشنى كېچىكتۈرسە بولمايدۇ دېگەن كېلىشىمگە خىلاپلىق قىلغان بولىمىز، بۇ تېمىنى چۆرىدەپ، مارىسسالى توختىماي بازارچىلىق بۆلۈمى خەلقئارالىق تۇرۇش خىزمىتىدىكى بىر توقاي مەسىلىلەرنى ئوتتۇرىغا تاشلىدى: كەسپىي تەرجىمە سۈرئىتى ئاستا، سۈپىتىنى ئۆستۈرۈشكە كۆپ ۋاقىت كېتىدۇ، بازارچىلىق قوشۇنى ۋە تەرجىمانلار تەرجىمە سۈپىتىنى ئىشلىتىشنى خالىمايدۇ. ھەتتا، تەرجىمە باشقۇرۇش يۇمشاق دېتالى Trados سېتىۋېلىشنى قارار قىپتۇ. بۇ يۇمشاق دېتال قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ تەننەرخىنى كۆپەيتىدۇ، چۈنكى بىر ئادەم مەسئۇل بولۇپ تەرجىمە مەزمۇنىنى قولدا كىرگۈزۈشى كېرەك. قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ بىزنىڭ تەلپىمىزگە ئاساسەن Trados نىڭ ئىقتىدارىنى تەرجىمە سۈپىتىغا قوشۇشقا ۋاقىتى يەتمەيدۇ. مارىسسالىنىڭ چۈشەنمەيۋاتقىنى، بىزنىڭ نېمە ئۈچۈن ھەم ياخشى تەرجىمە قىلالايدىغان، ھەم تەرجىمە سۈپىتىنى ئىشلىتىشنى ياقتۇرىدىغان خىزمەتچىلەرنى تاپمايدىغانلىقىمىز ئىكەن.

شىركەت قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى ۋاينى روسىڭ (Wayne Rosing) ئۆزىنىڭ كۆز قارىشىنى ئوتتۇرىغا قويدى. ئۇ ئارقا ئۇچ تېخنىكىسىنىڭ ئامالنىڭ بارىچە ئاددىيلىقىنى ساقلاپ قېلىشنى ئۈمىد قىلدى، ئىشلەتكەن سىستېما قانچە ئاز بولسا شۇنچە تېز ئىجرا بولىدىكەن، بىز ھەر بىر تۈرلۈك تېخنىكىنى كىرگۈزگەندە، خۇددى چوڭ ئاق لەھەڭنىڭ سۈيۈر شەكىللىك بەدىنىگە بىر كالىكەك توسالغۇ قوشقانغا ئوخشاش بولۇپ، ئالغا ئىلگىرىلەش سۈرئىتىگە تەسىر كۆرسىتىدىكەن.

مەن ئىلگىرى سىستېما ئىشلىتىش ئىشىنى چۆرىدەپ تالاش-تارتىش چىقىدۇ دەپ پەقەت ئويلىماپتەنمەن، يەرلىكلەشتۈرۈش خىزمىتىنى قانداق بىر تەرەپ قىلىشنىڭ بىر مەسىلە بولىدىغانلىقىنىمۇ ئويلىماپتەنمەن. مېنىڭ قارىشىمچە، بىزنىڭ ياخشىلىشىمىزنىڭ ئۈنۈمى كۆرۈنەرلىك، سۈپەت مۇقىم ئېشىپ، تەننەرخ ئۆزۈلۈكىسىز تۆۋەنلەۋاتىدۇ دەپ ئويلاپتەنمەن. مەن تېخىمۇ كۆپ سانلىق مەلۇماتلارنى كۆرسىتىپ ئۆزىمىزنىڭ كۆز قارىشىمىزنى قوللاش ئۈچۈن، تەرجىماندىن بىرنى تېپىپ پاراڭلاشتىم. مېنىڭ بىلىشىمچە، مەيلى تەرجىمە سۈپىتى ۋە ياكى باشقا تۈردىكى قوراللار بولسۇن ئۇ تېخنىكىغا پىششىق، ئۇنىڭ ھەممىسىنى ئىشلىتەلىشىدە گەپ يوق.

دېننىس خۋاڭ (Dennis Hwang) باش بەتكە تۇغ لايىھەلىگەن كىشى شۇ، ئۇ ئىلگىرى تەرجىمە سۈپىتىنى ئىشلىتىپ تورتۇرانىڭ كۆرۈنۈشىنى كورپىيە تىلىغا تەرجىمە قىلغان. ئۇنىڭ قارىشىچە، تەرجىمە

سۇپىسىنىڭ تېخنىكا جەھەتتە ئىككى ئاساسلىق كەمچىلىكى بار ئىكەن. ئەڭ ئەجەبلىك مەسىلە ئاستى ئۈستى تېكىست ئورامىنى سېلىشتۇرغىلى بولمايدىكەن. تەرجىمە سۇپىسىنى ئىشلەتكەن تەرجىمانلار بىر قېتىمدا پەقەت بىرلا سۆز ياكى سۆز بېرىكىسىنى كۆرەلەيدىكەن، بۇ سۆز ياكى سۆز بېرىكىسىنىڭ تور بەتنىڭ قايسى يېرىدە كۆرۈنىدىغانلىقىنى پەقەت بىلمەيدىكەن. شۇڭلاشقا، تەرجىمان «Bulgarian» بۇ سۆزنى كۆرگەندە، ئۇنىڭ بۇلغارىيەلىك ياكى بۇلغارىيە تىلى ئىكەنلىكىنى زادىلا بىلمەيدۇ. ئۇنىڭدىن باشقا، بىر ئابزاس خەتنى ئوخشاش بولمىغان ئادەمگە تەقسىملەپ تەرجىمە قىلىشى مۇمكىن، شۇنىڭ بىلەن تەرجىمىنىڭ بىر تۇتاش راۋان چىقىشىغا كاپالەتلىك قىلغىلى بولمايدۇ، بۇ مەزمۇنلارنى بىر يەرگە قويغاندا، ئوقۇغاندا ئىنتايىن قاملاشمىغاندەك، ھەتتا بىمەنە خاتالىقلار كۆرۈلىدۇ.

يەنە بىر مەسىلە، تەرجىمە سۇپىسى بىر سۆزنى بېرىپ، تەرجىمە نەتىجىسىگە ئېرىشكەندىن كېيىن، بۇ نەتىجىنى ھېچقانداق ئۆزگەرتىمەيلا شۇ سۆز تۇرۇشلۇق جايغا قويىدۇ، پىچىمىمۇ ئويىمۇ-ئوخشاش. بۇ خىل ئۇسۇلدا تېكىستنىڭ توم، يانتۇ شۇنداقلا بوش ئورۇننىڭ نامۇۋاپىق ئىشلىتىلىشىنى كەلتۈرۈپ چىقىرىدۇ، شۇنىڭ بىلەن بىر سۆز بېرىكىسىنىڭ مەنىسىنى ئۆزگەرتىۋېتىدۇ.

مەن دېننىس خۇاڭنىڭ ئىنكاس قىلغان پىكرىنى ماركسىغا يەتكۈزۈدۈم. ئۇنى تەرجىمە سۇپىسىنى ئىشلىتىشكە ئەڭ ئۇستا تەرجىمان دېيىشكە بولىدۇ، ئەگەر ئۇمۇ ئىشلىتىشتە مەسىلە بار دەپ قارىغان يەردە بىزمۇ بۇ ئىشقا كۆڭۈل بۆلۈشىمىز كېرەكتۇ. مەن ئەزەلدىن قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ يۈكىنى ئېغىرلىتىۋېتىشنى خالىمايمەن، ئەمما نۆۋەتتە بازار بۆلۈمى ئەڭ كۆڭۈل بۆلىدىغان مۇھىم مەسىلە، جان-جەھلىمىز بىلەن يېڭى تىلدىكى كەسىپلەرنىڭ بازار ئۇلۇشىگە ئېرىشىش جەريانىدا، تەرجىمىسى تاماملانغان مەزمۇنلاردا چوقۇم چاتاق چىقىماسلىق.

ئىزىنچىلارنىڭ قارىشى ئىنتايىن چۈشىنىشلىك: مەسىلە ئادەمدىن چىققان، تېخنىكىدىن ئەمەس. ئەگەر بىز تەرجىمانلارنىڭ سۈپىتىنى ئۆستۈرەلسەك، ئۇنداقتا پەقەت تەرجىمە سۇپىسى قورالىنى ئىشلىتىپلا مەسىلنى ھەل قىلغىلى بولمايدۇ. شۇغىنىسى مېنىڭ قارىشىمچە، تەرجىمانلار ئىزىنچى ئەمەس، ئۇلار ۋاقىتنى ئىسراپ قىلىپ قولايىسىز يۇمشاق دېتالنى ئۆگەنمەسلىكى كېرەك، ھەتتا ماركسىسامۇ، تەرجىمە سۇپىسىدا تور تۇرۇ خېتىنى Bork، Bork، Bork تەك تىلغا تەرجىمە قىلغاندىمۇ، ئىشلىتىش ئەپسىزلىكىنى ئېتىراپ قىلىدۇ.

تالاش-تارتىشتىن كېيىن، بىز كېلىشتۇق. ئەڭ مۇھىم 8 تىل<sup>34</sup> دىن باشقا، باشقا بارلىق تىللارنىڭ تەرجىمە خىزمىتىنى پىدائىيلار تەرجىمە سۇپىسىدا تاماملايدۇ، كەسپىي تەرجىمانلار Trados سىستېمىسىنى ئىشلەتسە بولىدۇ. تەرجىمە قىلىنغان مەزمۇنلار تەتقىق قىلىنماقچى بولغان قوليازما پروگراممىسى ئارقىلىق تەرجىمە سۇپىسىغا ئەكىرىلىدۇ، ئەمما بۇ قوليازما پروگراممىسىنى بىر قانچە يىل كۈتتۈق، لېكىن بىرلىككە كەلگەن بۇ كېلىشىم ئارقىلىق بىزنىڭ ئېنىق بولغان ئىلگىرىلەش نىشانىمىز بار بولدى، ئەمما بۇ ئوتتۇرھال كېلىشىمگە ئاساسەن، بىز يەنىلا كەسپىي بولمىغان تەرجىمانلارنىڭ 8 خىل ئاساسلىق تىلدىن باشقا تىللاردىكى تەرجىمىدىن كېلىشى مۇمكىن بولغان خەتەرگە بەرداشلىق بېرىشىمىز كېرەك. بىر قانچە ئايدىن كېيىن، سېرگىي بىر پىدائىينىڭ تەرجىمە سۇپىسىنى ئىشلىتىپ Google نىڭ رۇسچە باش بېتىدىكى «ئىزدە» توپچىسىنى «ئەبلەخ، بۇ جايىنى چەك» دەپ ئۆزگەرتىپ قويغانلىقىغا دىققەت قىلغان. يەنە بىر پىدائىي مالتا تىلدىكى بەتتە «ئىزدە» توپچىسىنى ئادەم تىللايدىغان سۆزگە ئۆزگەرتىپ قويغان.

ئەڭ ئاخىرىدا قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىكىلەر ئىشلەتكۈچىلەرگە چۈشەندۈرۈپ، بۇ خىل مەسىلنىڭ كېلىپ چىقىشى سىستېمىدا بىر قانچە خاتالىق بار ئىكەن. شۇنداقتىمۇ، خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىش يەنە بىر قېتىم نەپ ئېلىپ كەلدى. Google ئازراق كىچىك مەسىلىلەر ئېلىپ كەلگەن ناچار تەسىرگە بەرداشلىق بېرىشىنى خالىغان ئىدى، پۈتكۈل دۇنيا دائىرىسىدە ئىشلەتكۈچىلەر سانىنىڭ زور كۆلەمدە ئېشىشىغا تۈرتكە بولدى.

<sup>34</sup> ئايرىم-ئايرىم ھالدا چىخ تىلى، ئىتالىيان تىلى، گېرمان تىلى، ئىسپان تىلى شۇنداقلا ئاددىي خەنزۇ تىلى، مۇرەككەپ خەنزۇ تىلى، ياپون تىلى ۋە كورېيە تىلى

ئىشلەتكۈچىلەر داڭقان پۇتى تەرجىمە ۋە ئانچە-مۇنچە شەيتانلىقلارغا سەۋر قىلىشنى خالايدۇ، ئۇلارنىڭ مەقسىتى Google نىڭ ئىزدەش تېخنىكىسىنى ئىشلىتىش، بۇ ماڭمۇ بىر خىل قوزغىتىش بولدى: مەھسۇلات كۆرۈنۈشىنى كەم-كۈتسىز قىلغاندىن، كىشىلەرنى مەھسۇلاتنىڭ ئارقىسىدىكى تېخنىكىنى ئىشلىتىشى تېخىمۇ مۇھىم. ھەقىقىي مۇھىم يېرى، بىز ئىشلەتكۈچىلەرگە تەمىنلىگەن ئىزدەش نەتىجىسى ۋە سۈرئىتى، شۇلار Google ماركىسىنىڭ ماھىيەتلىك يېرى.

## ھازىر چېكىلىش سانغا ئاساسەن ھەق يىغىشقا بولامدۇ؟

ئەپسۇسلىنارلىقى، يەنە بىر قىسىم Google كەسىپلىرى تازا كۆڭۈلدىكىدەك ئەمەس. بىزنىڭ ئېلان كەسىپىمىز AdWords ئىزچىل توختىماي ئېشىۋاتىدۇ ئەمما GoTo شىركىتىنىڭ تېز سۈرئەتتە كېڭىيىشى بىزنى ئەنسىرىتىپ قويدى. بۇ ئىش ئۈچۈن ئەنسىرەۋاتقانلار مەنلا ئەمەس. GoTo شىركىتىنىڭ «ئىزدەش نەتىجىسى» ئەمەلىيەتتە ئېلان، ئۇلار توردا باھا تالاشتۇرۇپ سېتىش ئۇسۇلى ئارقىلىق، ئەڭ يۇقىرى باھا قويغان ئېلاننى ئەڭ چوڭقۇنغا چىقىرىدۇ. بۇ ئېلانلار ئىنتېرنېت ئارقىلىق ھەر تەرەپكە تارقىلىدۇ، ھەر قېتىم بەزىلەر بۇ ئېلانلارنى چەككەندە، ئېلان خېرىدارلىرى GoTo شىركىتىگە ھەق تۆلەيدۇ، GoTo شىركىتى بۇنىڭدىن ئاز بىر قىسىمنى ئاجرىتىپ ئېلان مەزمۇنىنى تارقاتقان تور تۇرالارغا چىقىم قىلىپ بېرىدۇ. بۇ خىل باھا بەلگىلەش ئۇسۇلى «چېكىلىش قېتىم سانغا ئاساسەن ھەق ئېلىش» دەپ ئاتىلىدۇ. بۇمۇ بىر خىل ئىزدەش ئارقىلىق پايدا تاپىدىغان يېڭىلىق ياراتقان ئۇسۇل. Google شىركىتىدە، مۇتلەق كۆپ قىسىم كىشىلەر بۇ خىل ئۇسۇلنى ئىنتايىن ناچار دەپ قارايدۇ. GoTo شىركىتى ئىزدەشنى ھېسابلاش ئۇسۇلى ئارقىلىق ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ مۇناسىۋەتلىكلىكىگە ھۆكۈم قىلىشنىڭ ھاجىتى يوق، ئۇلار ھەقىقەتتە ئېلاننى «ئويىپىتىپ» نەتىجە سۈپىتىدە كۆرسىتىپ بەرسىلا بولىدۇ.

GoTo شىركىتىنىڭ نەزەرىيە ئاساسى ناھايىتى ئاددىي: مەلۇم بىر مۇئەييەن ھالقىلىق سۆزگە نىسبەتەن، مەلۇم بىر ئېلاننىڭ قويغان باھاسى قانچە يۇقىرى بولغانسېرى، ئۇنىڭ مۇناسىۋەتلىكلىكى شۇنچە يۇقىرى بولىدۇ. بىزنىڭ يولغا قويغىنىمىز تور دېموكراتىيەسى، GoTo شىركىتىنىڭ بولسا پۇل مۇستەبىتلىكى. مېنىڭ بايقىشىمچە GoTo شىركىتىنىڭ باھا تالاشتۇرۇش ئاساسىدىكى ئىزدەش نەتىجىسى ئىنتايىن ئىشەنچسىز. ئامالنىڭ بارىچە كۆپ ئىزدەش نەتىجىسىدە ئەڭ ئالدىدىكى ئورۇننى ئىگىلەش ئۈچۈنلا، نۇرغۇن ئېلان خېرىدارلىرى مودا بولۇشى كۈچلۈك ئەمما ئانچە مۇناسىۋەتلىك بولمىغان ئىزدەش نۇرلىرىگىمۇ پۇل خەلەيدۇ. ئەڭ ئالدىغا تىزىلغان ئىزدەش نەتىجىسى بولغان تەقدىردىمۇ سېپى ئۆزىدىن ئېلان ئەخلىتى، پۈتكۈل ئىزدەش ئۇسۇلىمۇ خاتا يېتەكلەش گۇمانىدىن خالىي ئەمەس.

لارى نادېر (Ralph Nader) بۇنداق پىكىرگە قوشۇلىدۇ. 2001-يىلى 7-ئايدا، نادېر رىياسەتچىلىك قىلغان «سودا ئاگاھلاندۇرۇشى» (Commercial Alert) تەشكىلاتى ئامېرىكا فېدېراتسىيە سودا كومىتېتىغا (FTC) غا ئېلان ئالدامچىلىقى ئەرزىنى تاپشۇرۇپ، ئېنىق ھەم كۆرۈنەرلىك ھالدا ئەھۋال (بۇ ئىزدەش موتورنى ئازدۇرۇشى مۇمكىن ئىشلەتكۈچىلەر ئىزدەش نەتىجىسىنى بازارچىلىق تەدبىرى ئېلاننى دەپ قارىماستىن مۇناسىۋەتلىكلىكى تايىنىدۇ دەپ قارىشى مۇمكىن) نى چۈشەندۈرمەي تۇرۇپ، ئىزدەش نەتىجىسىگە ئېلان قىستۇرىدىغان<sup>35</sup> قىلىشنى چەكلەشنى تەلەپ قىلدى. بۇ ئەرز 8 ئىزدەش شىركىتى كۆرسىتىلدى، شۇلارنىڭ ئىچىدە Alta Vista، ئامېرىكا لىنىيەسى، iWon (ئىنتېرنېت ئويۇن شىركىتى) ۋە مىكروسوفتىمۇ بار. Google شىركىتى قانۇنغا خىلاپلىق قىلغانلار تىزىملىكىدە يوق ئەمما ئاخبارات خەۋەرلىرىدە بىزنى قىلچە ئىككىلەنمەي يامان ئىش قىلىپ قانۇننى بۇزغان شىركەتلەر بىلەن بىللە تىلغا ئالدى، بۇ ئىش لارى بىلەن

<sup>35</sup> <http://www.commercialalert.org/issues/culture/search-engines/>



سېرگېينى تولىمۇ ئاۋارە قىلدى.

لارنى ئىلگىرى، AdWords نى 2000-يىلى 9-ئايدا ئېلان قىلغاندىن كېيىن، ئېلانغا مۇناسىۋەتلىك چوڭ ئىشلار ئاخىرلاشتى دەپ قارىغان. ئېلان—بىز ھەقىقىي ئەۋزەل بىر ئىزدەش موتورى قۇرۇپ چىقىش ئۈچۈن ئامالسىزلىقتىن تۈلگەن بەدەل ئىدى، لېكىن ئەينى چاغدا ئېلان تۈرى گۇرۇپپىسىغا قاتناشقان بىر ئىنژېنېرنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، لارنىڭ قارىشىچە، ئېلاننىڭ ئۆزى بىر پارچە «سېسىق گۆش» ئىكەن ( tainted meat). بىز ئېلان كەسپىنى ئۆزگەرتتۇق، ئەمما GoTo شىركىتى بىزنىڭ بۇ مەسىلىنى تېخى تۈپتىن ھەل قىلالىغانلىقىمىزنى ئىسپاتلىغان ئىدى. Google غا نىسبەتەن، تەلپىمىزگە ئېلان كەسپىگە مەسئۇل ئىنژېنېر ئىزچىل ھالدا AdWords نى ياخشىلاشنى ئويلاپ، توختىماي يېڭىلىق يارىتىۋاتاتتى، چۈنكى CPC ئېلان شەكلى Google نى ۋەيران قىلىۋېتىش خەۋپى بارلىقىنى كۆرۈپ يەتكەن ئىدى. تەلپىمىزگە سالار كامانگار (Salar Kamangar) مۇ بۇ ئىنژېنېرلارنىڭ ئويىنى قوللايتتى.

## ئون توققۇزىنچى باب يېڭى كومپيۇتېر

سالار ھەممە تەرەپتىن قورشىلىپ قالغاندەك ھېس قىلدى. ئۇ 2001-يىللارنىڭ بېشى بولۇپ، ئۇ تېخى ئىستېمال مەھسۇلاتلىرىنىڭ يولىنى تاپالمىغان ئىدى. سالار لارىنىڭ بىرىنچى مەھسۇلات دىرېكتورى بولۇش سۈپىتىدە، ئىلگىرى «Google خەۋەرلىرى» نى ئوتتۇرىغا چىقارغان، «Google» دا گۇرۇپپىلار مۇنبىرى، شەكىلدە قايتىدىن تەشكىللىگەن [deja.com](http://deja.com) خەۋەر مۇلازىمىتىگە ئۇ ئىزچىل قاتنىشىۋاتاتتى. شۇغىنىسى، ئەزەلدىن پىكىر كۆپ بولسا ئىش ئاقمايدۇ.

ئۇ ئەسەپ مۇنداق دېدى: «ھەر قانداق ئىشقا نىسبەتەن، ھەممە كىشىنىڭ ئۆزىنىڭ كۈچلۈك كۆز قارىشى بولسۇن، چۈنكى ئىستېمال مەھسۇلاتلىرى كۆپچىلىك ھەممىمىز بىلەن مۇناسىۋەتلىك. « مەن بۇ خىل كۆز قارىشىنى تامامەن چۈشىنىمەن، مەنمۇ دائىم ماقالىلىرىمنى قايتا ئۆزگەرتىپ يېزىشنى تەلەپ قىلىدىغان مۇناسىۋەتلىك تەرەپلەرگە يولۇقىمەن. سالار مۇشۇنىڭدىن، كىشىلەر ئىنتايىن ئاز دىققەت قىلىدىغان ساھەدىن بىرنى تاپسا ئاندىن بۇنچە كۆپ ئاۋارىچىلىك بولمايدىغانلىقىنى تونۇپ يەتتى. شۇڭا ئۇ ئېلان كەسپىنى تاللاپ، ئېلانغا مەسئۇل ئىنژېنېرلار بىلەن غەيرى رەسمىي ھەمكارلىشىشقا باشلىدى.

سالارنىڭ ھېس قىلغىنى: «لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ئەڭ كۆڭۈل بۆلىدىغىنى ئىشلەتكۈچىلەرگە چېتىلىدىغان ئىشلار. كۆپچىلىك ھەممەيلەن بۇنى بىلىمىز، ئۇلار ئىككىسى ئېلان كەسپىنىڭ تەپسىلات مەسلىسىگە ئانچە قىزىقىپ كەتمەيدۇ. « يەنە بىر تەرەپتىن، ئومىد ئېلان كەسپىگە ئىنتايىن كۆڭۈل بۆلىدى. سېتىش ۋە كارخانا تەرەققىياتى يۈزلىشىگە مەسئۇل كىشى بولۇش سۈپىتى بىلەن، ئومىد سالارنىڭ قاتنىشىشىنى خالاپلا قالماي يەنە ئۇنى رەسمىي ۋەزىپىگە قويۇش تەكلىپىنى بەردى. لاررى بۇ پىكىرنى قوللاپ، سالارنىڭ ئېلان كەسپىگە مەسئۇل مەھسۇلات دىرېكتورلۇق ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئېلىشىنى بەلگىلىدى.

سالار پۈتۈن كۈچىنى ئىشقا سېلىپ، دائىم يېرىم كېچىگىچە باش قاتۇراتتى. قاراڭغۇ چۈشكەندىن كېيىن، ئۇ شىركەتنىڭ بىناسىدىكى قاتار-قاتار ۋېبلىسپىت تىزىلغان چوڭ زالدا ئۇيان-بۇيان مېڭىپ، توختىماي ئېلان كەسپى ھەققىدە ئويلىنىدۇ يەنى، قانداق ساتىدۇ، قانداق كۆرگەزمە قىلىدۇ، قانداق ياخشىلايدۇ. ئۇنىڭ ئەتراپىدىكى كىچىك بۆلۈمچىلەردە، ئېد كاررېلس (Ed Karrels)، ماتت كاتتس (Matt Cutts) شۇنداقلا باشقا بىر قانچە ئىنژېنېر AdWords ئېلان سىستېمىسىنى ئاسراشقا مەسئۇل.

يەنە بىر قوشۇن مەخسۇس ئېلاننى ئەلالاشتۇرۇش بىلەن مەشغۇل يەنى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئېلان چېكىشىنى پەرەز قىلىدىغان يېڭى سىستېما تەتقىق قىلىدۇ. ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ قىلمىشىنى پەرەز قىلىش غايەت زور تېخنىكىلىق رىقابەت بولۇپ، ئۇ كومپيۇتېردىن ئالدى بىلەن ھەر ۋاقىت ئۆگىنىپ، ئاندىن مۇۋاپىق پەرەزنى ئوتتۇرىغا قويۇشنى تەلەپ قىلىدۇ. چاد لېستېر، ئېد كاررېلس (Ed Karrels) ۋە خوۋارد گوېسوف (Howard Gobiuff) قاتارلىق Google نىڭ بىر قانچە كونا خىزمەتچىلىرى مەزكۇر قوشۇننىڭ ئەزالىرى<sup>36</sup>، Google غا يېڭى كەلگەن ئېرىك باۋېرمۇ قوشۇندا بار. ئېرىك Google غا قوشۇلۇپ تاماملىغان بىرىنچى تۈرى ئىپادىسى ئەڭ ياخشى AdWords ئېلانى بىلەن ئەسلىدىكى ئۇنۇمى ئەڭ ناچار بولغان ئېلاننىڭ ئورنىنى ئېلىش، شۇ

<sup>36</sup> چاد لېستېر (Chad Lester) بۇ تۈرنى «ئىدراكلىق ئېلان تاللاش سىستېمىسى (Smart Ad Selection System)»، ئادەتتە قىسقارتىپ SmartASS دېيىلىدۇ.

ئارقىلىق شىركەتكە ھەر كۈنى 100 مىڭ دوللار كىرىم كۆپەيتتى. بۇ قوشۇنغا باشچىلىق قىلىۋاتتىنى قىزىل باشلىق كانادالىق كىشى بولۇپ، ئىسمى ئېرىك ۋېچ، ئۇ ئىلگىرى كومپيۇتېر ئالاھىدە ئۈنۈمى بىلەن شۇغۇللانغان، «غەلىتە مەخلۇق ئېلېكتىر ئېنېرگىيە شىركىتى» گە ئوخشاش كىنولاردىكى تېرە ۋە ئىس-تۈتەكلەرنى قارىماققا تېخىمۇ ھەقىقىي قىلىپ ئۈنۈم بەرگەن، كېيىن ئۇ Google شىركىتىگە قوشۇلغان. ئۇ جەڭ ئېلان قىلىشقا ئامراق.

ئېرىك ۋېچ بىلەن سالار قايتا-قايتا پىكىر ئالماشتۇرۇپ ۋە مۇنازىرە قىلىپ، ئۇلارنىڭ ئورتاق نىشانى ناھايىتى تېزلا ئېنىقلاشتى. Google يېپيىڭى بىر ئېلان سىستېمىسى قۇرۇپ AdWords نىڭ ئورنىنى ئېلىشقا ئېھتىياجلىق، يېڭى سىستېما كۆرسىتىش قېتىم سانغا ئەمەس بەلكى چېكىلىش قېتىم سانغا ئاساسەن ھەق ھېسابلىنىدۇ. كۆرسىتىش قېتىم سانغا ئاساسەن باھا ھېسابلايدىغان ھەق ئېلىش ئۇسۇلىنى قوللانغاندا، پەقەت ئېلان مەزمۇنى ھەر 1000 قېتىم كۆرسىتىلسە، بۇ ئېلاننى مەيلى قانچىلىك ئادەم ھەقىقىي چەككەن بولۇشىدىن قەتئىينەزەر خېرىدار مۇئەييەن سوممىدىكى پۇلنى چىقىم قىلىشى كېرەك. AdWords بولسا 3 خىل باھا تەمىنلىگەن: ھەر مىڭ قېتىم چېكىلسە 10 دوللار، ھەر مىڭ قېتىم چېكىلسە، 12 دوللار، ھەر مىڭ قېتىم چېكىلسە 15 دوللار. چىقارغان باھا قانچە يۇقىرى بولسا، ئېلاننىڭ تور بەتتە كۆرۈنىدىغان ئورنىمۇ شۇنچە ئالدىغا تىزىلىدۇ، شۇنىڭ بىلەن ئىشلەتكۈچىنىڭ كۆرۈپ چىكىشىنىڭ ئېھتىماللىقىمۇ شۇنچە يۇقىرى بولىدۇ. چېكىلىش قېتىم سانغا باھا ھېسابلىنىپ ھەق ئېلىش ئۇسۇلىنى قوللانغاندا، ئېلان مەزمۇنى قانچە قېتىم كۆرسىتىلگەنلىكىدىن قەتئىينەزەر، پەقەت كىشىلەر ئېلاننى ھەقىقىي چەككەندىلا ئاندىن ئېلان خېرىدارلىرى چىقىم قىلىدۇ.

ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ CPC غا ئالاھىدە مېھرى بار ئەمما Google باشقۇرۇش قاتلىمى بۇنى كۆرۈپ چۆچۈپ كەتتى. Netscape شىركىتىنىڭ ئىلگىرى تەمىنلىگەنمۇ چېكىلىش قېتىم سانغا ئاساسەن ھەق ھېسابلايدىغان ئېلان مۇلازىمىتى ئىدى، ئۇلار خېرىدارنىڭ مۇئەييەن مەزگىلدە ئالدىن كېلىشكەن ئېلاننىڭ چېكىلىش قېتىم سانغا كاپالەتلىك قىلىدۇ. بۇ سانلىق مەلۇماتلار ئىنتايىن چوڭ، ئەگەر ئۇ سانغا يېتەلمىسە، تېخىمۇ كۆپ ئېلان تارقىتىشتىن سىرت، Netscape شىركىتىنىڭ باشقا تاللىشى يوق. ئۇلار تارقاتقان ئېلان قانچە كۆپ بولسا، ئەمەلىي چېكىلىش نىسبىتى شۇنچە تۆۋەن بولىدۇ، ھەتتا ھەر بىر توربەتنىڭ ھەممىسىدە ئېلان بولغان تەقدىردىمۇ خېرىدار ئۇنىڭ بىلەن كارى بولمايدۇ. CPC ھەق ھېسابلاش ئەندىزىسىنىڭ غايەت زور يوشۇرۇن خەۋپى بار.

شۇنداق بولغان تەقدىردىمۇ، سالار يەنىلا ئۇنىڭ كەڭ كەلگۈسى تەرەققىياتىنى كۆرۈپ يەتتى، ئۇ ئۇنى بىر جۈملىگە يىغىنچاقلىدى-«كارخانا بىرلەشمىسى». سالارنىڭ قارىشىچە، كىرىمنى ھەقىقىي ئاشۇرۇشنى ئىشقا ئاشۇرۇش ئۈچۈن، بىز باشقا تورتۇرالاردا ئېلان تارقىتىشىمىز كېرەك. ئۆزىمىز تىزگىنلىيەلمەيدىغان توردا ئېلان كۆرسىتىپ، ئاندىن كۆرسىتىش قېتىم سانى بويىچە ھەق بېرىش، ئېلان خېرىدارلىرى ئادەتتە بۇنداق قىلىشنى خالىمايدۇ. ئەگەر كىشىلەر ئېلاننى ھەقىقىي چەككەندە ئاندىن ئۇلارنى ھەق تاپشۇرغۇزۇش، بۇ تۇيغۇ ئىنتايىن ياخشى. ئەمما، ئەگەر بىز CPC نى قىلساق، چوقۇم GoTo شىركىتى بىلەن ئوخشاش بولمايدۇ، بىز چوقۇم تېخىمۇ ياخشى قىلىشىمىز كېرەك. مەسىلە قانداق قىلىش.

2001-يىلى ئېلان قوشۇنىنى باشقۇرىدىغان قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ مۇدىرى روسس كونگستېن. روسس ئالەم قاتنىشى ماشىنا ئادەم تېخنىكىسى دوكتورلۇق ئۇنۋانىغا ئىگە، ئۇ ئېلان سىستېمىسىنى قانداق تەتقىق قىلىش مەسىلىسىدە ئۆزىنىڭ بىر يۈرۈش ئامالى بار. ئۇنىڭ قارىشىچە بىز CPC ئەندىزىسىدە ئېلان ساتساق بولىدىكەن، ئەمما ئېلان CPM ئەندىزىسىدە رەتتە تىزىلىدۇ، كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىدىن سانلىق مەلۇماتلارنى ئاجرىتىپ، ھەر بىر ئېلاننىڭ Google غا قانچىلىك ئەمەلىي كىرىم ئېلىپ كەلگەنلىكىنى ھېسابلاپ چىقالايمىز، ئاندىن مۇناسىپ تەرتىپ بويىچە بۇ ئېلانلارنى كۆرسىتىمىز. روسسنىڭ ماڭا دېيىشىچە، ئۇ 2001-يىلى 4-ئايدىكى بىر قېتىملىق يىغىندا لارىغا ئۆزىنىڭ ئويىنى ئوتتۇرىغا قويۇپتۇ، بىراق لارى بۇ گەپكە ئانچە قوشۇلماپتۇ.

روسىنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، لاررى يېڭى سىستېمىدىن بىرنى ئىجاد قىلماستىن پەقەت AdWords نىڭ ئاساسىدا ئازراق ئۆزگەرتىش ئېلىپ بېرىشنىلا ئويلاپتۇ، گەرچە باشقا ئىنژېنېرلارنىڭ ھەممىسى يېڭى بىر سىستېما كېرەك دەپ قارىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلار قول سېلىپ تەتقىق قىلىشقا باشلىغان. روسىنىڭ دېيىشىچە، بۇنىڭدىن سىرت، لاررى پەقەت پروگرامما يازىدىغان ئىنژېنېر شۇنداقلا ئۇ كۆڭۈل قويۇپ تاللىغان مەھسۇلات دېرىكتورى بىلەن پىكىر ئالماشتۇرۇشنىلا ئويلايدۇ. لاررى بۇ قېتىملىق يىغىندا ئېلان كەسپىگە سالارنى باشلىق قىلماقچى ئىكەنلىكىنى روسىغا ئۇقتۇردى.

سالار بىلەن ئىنژېنېرلار قوشۇنى چوڭقۇر مۇنازىرە ئېلىپ باردى، كۆپچىلىكنىڭ ئەقىل-پاراستىنى جارى قىلدۇرۇپ، ھەر كىم ئۆز پىكىرىنى ئوتتۇرىغا قويدى. ئۇ ئوتتۇرىغا قويغان ھالقىلىق سۆزنى باغلاشقا ئوخشاش كۆپ قىسىم پىكىرلەرنىڭ ھەممىسىنى ئىنژېنېرلار رەت قىلدى. بىر كۈنى كېچىدە، يالت-يۇلت قىلىپ ئىلھام كەلدى. Google ھەر بىر ئېلانغا سۈپەت نومۇرى (quality score) تەقسىملەپ بەردى، «سۈپەت» بىزنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئېلان چېكىشىنىڭ ئېھتىماللىقىنىڭ ئالدىن پەرىزىگە ئايلىنىدۇ، ئەگەر بۇ سان بىلەن ئېلان خېرىدارى چىقىم قىلماقچى بولغان سان كۆپەيتكىچى بولسا، بىز پايدا يارىتىش يوشۇرۇن كۈچىنىڭ چوڭ كىچىكلىكىگە ئاساسەن—ئۈنۈملۈك CPM — ئېلان تەرتىپى تىزىلىدۇ. بۇ خىل ئۇسۇل بىر چالغىدا ئۈچ پاختەك سوقىدۇ: ئىشلەتكۈچى مۇناسىۋەتلىكلىكى كۈچلۈك بولغان ئېلاننى كۆرەلەيدۇ، ئېلان سودىگىرى تېخىمۇ كۆپ چېكىلىش مىقدارىغا ئېرىشىدۇ، Google نىڭ تېخىمۇ كۆپ كىرىمى بولىدۇ، بۇ ئىنتايىن ئاقىلانە تەدبىر.

روسىنىڭ قارىشىچە، ئۇ ئىلگىرى ئىنتايىن ئوخشاش تەكلىپنى ئوتتۇرىغا قويۇپ بولغان، شۇغۇنسى لاررى بۇنى نەزەرگە ئالمىدى. ئېرىك ۋېچىنىڭ سۆزى بويىچە ئېيتقاندا، بىر قانچە كىشى كېلىشىپ قويغاندەكلا ئويلىرى بىر جايدىن چىقىپ قالدى. ئۇنىڭ دېيىشىچە: «بۇ ئوي ئەمەلىيەتتە ناھايىتى ئاددىي.» ئەمما، ئېرىكنىڭ قارىشىچە، ئىنتايىن ئاددىي بىر قىسىم نەرسىلەر مېنىڭ بېشىمنى قاتۇردى.<sup>37</sup> AdWords بولسا CPM بويىچە ئېلاننىڭ ئالدىنلىق تەرتىپىنى جايلاشتۇردى. ئەگەر سىز 15 دوللار چىقارسىڭىز، ئېلاننىڭ ئەڭ ئۈستىگە يېقىن جايدا كۆرۈنىدى. ئەگەر چىقارغان باھاسى تۆۋەن بولسا، ئېلاننىڭ تور بەتتىكى ئورنى تۆۋەندىرەك بولىدۇ.

ئۈنۈملۈك CPM رەتكە تىزىش ئىشىغا نىسبەتەن، ئېرىكنىڭ ماڭا دېيىشىچە: «مېنىڭچە، مەلۇم مەنىدىن ئېيتقاندا، مەنمۇ بۇ ئويۇمنى ئوتتۇرىغا قويىدۇم، مەن مۇنداق دېدىم، «ئەگەر كىشىلەرنىڭ ئۈنۈملۈك CPM بويىچە رەتكە تىزىپ، نەتىجىدە تېخىمۇ يۇقىرى بولغان مۆلچەر كىرىمىگە ئېرىشىش» نى ئىسپاتلاپ بېرەلەيمىز، بۇ تۈپ نىگىزىدىن ئېيتقاندا ھەق ئېلىنىدىغان CPC مۆلچەردىكى چېكىلىش نىسبىتىنىڭ بىر قانچە ھەسسىسىگە يېتىدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ.»

مۇشۇنداق بىر سودىنىڭ قىممىتى نەچچە مىليارد دوللارغا يېتىدۇ. ئۇنداقتا، زادى كىم ئوتتۇرىغا قويىدۇ؟ ئېرىك يەنە داۋاملاشتۇرۇپ مۇنداق دېدى: «بۇنى سۆزلەش ئىنتايىن قىيىن، ئۇنىڭغا قاتناشقان ھەر بىر كىشى ئۆزىنى تۆھپە قوشتۇم دەپ ئويلايدۇ، ئەمەلىيەتمۇ ھەقىقەتەن مۇشۇنداق، ھەر بىر كىشىنىڭ ئۆزى تۆھپە قوشقان پىرسەنتىنى ئۆز ئارا قوشقاندا، %100 تىن چوڭ بولىدۇ.»

ئەمما، گەرچە بۇ ئىدىيە ئىنتايىن ئاقىل بولسىمۇ، ئەمما پۈتۈنلەي كەم-كۈتسىز دېيىشكىمۇ بولمايدۇ، يەنە ھەل قىلىدىغان ئىككى مەسىلە بار. بىرىنچى مەسىلە ھەر بىر ئېلاننىڭ «سۈپەت» نىسبىتىنى جەزملەش.

<sup>37</sup> ئېرىك بىر قېتىم خىزمەت ئىزدەپ كەلگەن بىرەيلەندىن يۈز تۇرانە ئىمتىھان ئېلىۋاتقاندا، قارشى تەرەپ دوكتورلۇق دېپىرتاتسىيەسىنىڭ يادرولۇق مەسلىسى شۇنداقلا ئۇ ئۆزى تاپقان مۇكەممەل ھەل قىلىش ئۇسۇلىنى چۈشەندۈرۈشكە باشلىدى. ئۇ ئۆزىنىڭ تېخنىكىدا بۆسۈش ھاسىل قىلغانلىقىنى چۈشەندۈرۈشنى كۈتمەيلا، ئېرىك مۇنداق سوراپتۇ: «ئۇ خاملىتون سىستېمىسىمۇ؟» ئۇ ئىمتىھان بەرگۈچى ئېرىككە تىكىلىپ ھاڭۋېقىپ تۇرۇپلا قاپتۇ، چىرايىدا ھەيرانلىق ئەكس ئېيتىپتۇ. بۇ جاۋاب ئۇنى بىر قانچە ئاي تەڭلىكتە قالدۇرغان ئىدى، بىراق ئېرىك ئۇلار ئارىسىدىكى 5 مىنۇتلۇق سۆھبەتتىنلا يەكۈنلەپ چىقىپتۇ.

ئېرىكنىڭ چۈشەندۈرۈپ دېيىشىچە: «سالار دەسلەپتە چېكىلىش نىسبىتىگە كۆپەيتىشنى تىلغا ئالغان، ئۇنىڭ كۆزدە تۇتقىنى تارىخىي چېكىلىش نىسبىتى، ئەگەر بىز خېرىدارنىڭ ئېلاننى 1000 قېتىم كۆرسەتكەن بولساق، كىشىلەر 10 قېتىم چەككەن بولسا، ئۇنداقتا چېكىلىش نىسبىتى 1% بولىدۇ.» ئېرىكنىڭ قارىشىچە بۇ خىل ئامال خاتا، «مەسلە شۇكى، بىز چېكىلىش نىسبىتى بويىچە ھېسابلايدىغان ئېلان ناھايىتى قوتا. ئېلاننىڭ يۈرگۈزۈلۈشىگە ئائىت ھەر قانداق قىممىتى بار ئۇچۇرغا ئېرىشىش ئۈچۈن، بىر قوتا ئېلاننى كۆپ قېتىم قايتا-قايتا كۆرسىتىشكە مەجبۇر بولىسىز.»

ئېرىكنىڭ قارىشىچە: «چېكىلىش نىسبىتى چوقۇم پەرز مەسىلىسى بولىدۇ، ئۇ ئەينى ۋاقىتتا ئىگىلىگەن مۇناسىۋەتلىك سۈرۈشتۈرۈشكە ئائىت بارلىق ئۇچۇرلار ئاساسدا بولىدۇ شۇنداقلا بىز بىر قىسىم كىشىلەرنىڭ بۇ ئېلاننى چېكىدىغانلىقىنى ئالدىن پەرز قىلىمىز»، بۇ خىل مۆلچەرنى كۆپ مىقداردا مۇرەككەپ ھېسابلاشقا توغرا كېلىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە مەخپىي بولۇشى كېرەك، ئېرىك ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ Google نىڭ ئېلان سۈپىتىنى قانداق جەزملەيدىغانلىقىنى بىلمەسلىكى كېرەك، بۇنداق بولغاندا Google ھېسابلاش ئۇسۇلىنى ئۆزلۈكسىز ياخشىلىيالايدۇ ھەمدە ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ ئېلان سىستېمىسىدا ھارامزادىلىك قىلىشىنىڭ ئالدىنى ئالغىلى بولىدۇ، ئۇ تولۇق تىزگىنلەش ھوقۇقىنى ساقلاپ قېلىشتا چىڭ تۇردى، رەتكە تىزىش مېخانىزمى باشتىن ئاخىر بىر قارا قۇتا. بۇنداق قىلغاندا ئېلان سودىگەرلىرىنى نارازى قىلىشىمىز ھەتتا ئاچچىقىنى كەلتۈرۈپ قويۇشىمىز مۇمكىن، ئەمما بۇ ئىشلەتكۈچىلەرگە پايدىلىق، ئۇلارنىڭ بارلىق بەتلەردە كۆرگىنى مۇناسىۋەتلىك دەرىجىسى تېخىمۇ يۇقىرى بولغان ئېلان بولىدۇ.

رىقابەتچىلىرىمىز ئېلان پروگراممىسىغا تىلغا ئالغۇچىلىكى يوق تەڭشەش ئېلىپ بارغاندا، ئېرىك كۆپچىلىكنى يېتەكلەپ، پۈتۈن كۈچى بىلەن دۇنيادىكى ئەڭ چوڭ بولغان كومپيۇتېر ئۆگىنىش سىستېمىسىنى قۇرۇشقا باشلىدى، ئۇنىڭ مەقسىتى پەقەت ئېلاننىڭ قاراتىلىقى.

يېڭى سىستېمىنى مۇكەممەللەشتۈرۈش ئۈچۈن قىلىدىغان ئىككىنچى ئىش GoTo شىركىتى دۇچ كەلگەن مۇھىم بولغان چوڭ بىر مەسىلىنى ھەل قىلىش.

GoTo شىركىتى يەككە بىر ئېلان شىركىتىگە ئاساسەن رىقابەتلىشىپ سېتىۋالغان باھانى كۆرسىتىدۇ، ئېلان سودىگىرى توختىماستىن ئۆزىنىڭ قويغان باھاسىنى تۆۋەنلىتىدۇ، چۈنكى ئۇلار بۇنچە يۇقىرى باھا قويۇشنىڭ ھاجىتى يوق دەپ قارايدۇ. مىسال قىلىپ سۆزلىسەك، ئەگەر بىر چېكىلىشنىڭ ئەڭ يۇقىرى باھاسى 25 سېنت بولسا، ئىككىنچى چېكىلىشنىڭ باھاسى 20 سېنت بولسا، ئالدىنقىسىنىڭ زۆرۈر بولمىغان 4 سېنتى ئارتۇق چىقىپ قالدى، ئەقىللىق ئېلان سودىگەرلىرى باھانى 21 سېنت قويىدۇ.

سالارنىڭ مەقسىتى ئېلان سودىگەرلىرىنى باشتىلا يۇقىرى باھا قويۇرۇش ھەمدە مۇشۇ سان ئاساسىدا تولۇق سومما بويىچە ھەق ئېلىش، خۇددى Overture (ئىزدەش موتورى شىركىتى) غا ئوخشاش. ئۇ ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ قايتا باھا تالىشىش ئارقىلىق قويغان باھانى تۆۋەنلىتىشىنى خالىمايدۇ.

ئېرىك بۇنىڭ ئۈچۈن ھەل قىلىش ئۇسۇلىدىن بىرنى كۆرسەتتى. ئۇ سالارغا: «رىقابەتلىشىش باھاسى ھەقىقىي چىقىم قىلىدىغان باھا بولماسلىقى كېرەك، دېدى. ئېرىك بىر خىل eBay تىپىدىكى رىقابەتلىشىش باھا ئەندىزىسىدىن ئۈمىد كۈتتى، ئېلان سودىگەرلىرى رەتكە تىزىشتىكى بىر ئورۇنغا ئېرىشىش ئۈچۈن ئەڭ تۆۋەن سوممىدىكى زۆرۈر خىراجەتنى چىقىم قىلسىلا بولىدۇ. ئېرىك ئەزەلدىن نوبېل مۇكاپاتىنىڭ ساھىبى ۋىللىيام ۋىكىرىپىنى ئاڭلاپ باقمىغان، ئۇ قۇرغان «ئىككىنچى يۇقىرى باھا قويۇش ئۇسۇلى» نىمۇ بىلمەيدۇ، شۇڭلاشقا ئۇ پۈتۈنلەي ئۆزى بۇ ئامالنى تېپىپ چىققان. ئۇنىڭغا نىسبەتەن، بۇ خىل ئۇسۇلنىڭ ئەھمىيىتى ئېلان سودىگەرلىرى قويغان ئەڭ يۇقىرى باھا بويىچە ھەق ئالماي، باھانى ئۆزلۈكىدىن ئېلانغا ئېرىشىدىغان ئەڭ تۆۋەن سوممىغا چۈشۈرىدۇ. بۇنداق بولغاندا، ئېلان سودىگەرلىرى باھانى تۆۋەنلىتىشىنى ئويلىمايدۇ، ئەمما ئەگەر ئەسلىدىنلا ئۇلارنىڭ قويىدىغان باھاسىدىن تۆۋەن باھانى ئۇنىڭ رىقابەتچىلىرى ئۆستۈرگەندە، ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ قويىدىغان

باھاسىنى ئۆستۈرىدۇ.

دەسلەپتە، سالار ئىككىنچى يۇقىرى باھادا توختامغا ئېرىشىش ئۇسۇلىغا قارشى تۇردى، چۈنكى بۇنداق بولغاندا ئېلان سودىگەرلىرىنى قالايمىقانلاشتۇرۇۋېتەتتى.

ئېلان سودىگەرلىرى بىزنىڭ ئۇلارنىڭ رىقابەت باھاسىنى چوقۇم چۈشۈرىدىغانلىقىمىزغا ئىشىنىشى كېرەك ئىدى، بىراق سالارنىڭ بۇنىڭغا ئىشەنچسى يوق ئىدى.

ئېرىك ئۆزىنىڭ ئامالى بىلەن سالارنىڭ ئامالى ئارىسىدا بىر تۈپ پەرق بارلىقىنى كۆردى. ئېرىكنىڭ ماڭا دېيىشىچە: «ھەر ئىككىمىزنىڭ بۇ پىلان لايىھەسىگە قوشقان تۆھپىمىز چوڭكەن، ئەمما سالار ئىزچىل ھالدا ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ ئېلان مەھسۇلاتلىرىغا مۇئامىلە قىلىپتۇ. ئۇ ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ خېرىدارلىرىمىز ئىكەنلىكىنى بىلىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلار زور بولغان تىزگىنلەش ھوقۇقىغا ئىگە بولۇشنى ئويلايدۇ. مەن ئىشلەتكۈچىلەر ئۈچۈن ئويلاۋاتىمەن»

ئېرىكنىڭ قارىشىچە، بىز ئېلاننىڭ كېرىكى بار چاغدىلا ئۇنى كۆرسىتىمىز، بۇ قائىدىگە خىلاپ ھەر قانداق نەرسىنى ئۇ قوبۇل قىلىشنى رەت قىلدى. باھا تالىشىش ئەندىزىسى ۋە ئېلان نومۇرى قىممىتىنىڭ مەخپىيەتلىكى مەسىلىسىدە، ئېرىك بىلەن سالار ئىككىيلەن بىر بىرىگە يول قويماي، ئۇزاق تىرىشىپ، بىر-بىرىگە قايىل بولمىدى. سالارنىڭ ئاساسلىرىنىڭ قايىل قىلىش كۈچى كۈچلۈك ئىدى ئەمما ئېلان سىستېمىسىنى قانداق لايىھەلەش مەسىلىسىدە، ئېرىك ئۈستۈنلۈكنى ئىگىلىدى. ئۇنىڭ ماڭا دېيىشىچە: «سىستېمىنىڭ ئەمەلىي قۇرۇلۇشىغا مەن مەسئۇل شۇڭلاشقا زور كۆپ قىسىم تالاش-تارتىشتا مەن غەلبە قىلدىم.»

ئېرىك بىلەن سالار بىرلىكتە لاررى بىلەن سېرگېيىنى قايىل قىلىشى كېرەك، ئۇلار ئىككىسى تېخىچە CPC باھا ھېسابلاش ئەندىزىسىنى قوللىنىدىغانلىقىغا ئىمزا قويىمىدى، يۈرگۈزۈش ئۇسۇلىدىن سۆز ئاچقىلىمۇ بولمايتتى. سالار كارخانىلارنىڭ بىرلىشىشىنىڭ پايدىلىق تەرەپلىرىنى چۈشەندۈردى، ئېرىك بۇ خىل باھادا رىقابەتلىشىش ئەندىزىسىدە GOTO شىركىتىدە كېلىپ چىققان باھا رىقابىتىدە تۆۋەن باھا قويۇش مەسىلىسىنى قانداق ھەل قىلىش كېرەكلىكى شۇنداقلا Google نىڭ GOTO شىركىتىنىڭ پاتېنت ھوقۇقى باياناتىنىڭ چەكلىمىسىگە ئۇچراشتىن ساقلىنىشنى ئوتتۇرىغا قويدى، سالارنىڭ قارىشىچە، ئوخشاش بولمىغان ھالقتىلىق سۆزنىڭ قىممىتى ئوخشاش ئەمەسكەن شۇڭلاشقا مۇقىم باھا ئەندىزىسىنىڭ ئەھمىيىتى يوق ئىكەن.

لاررى يەنىلا بۇلار ئۈچۈن تەسەرلەنمىدى. ئېرىك يەنە بىر قەدەم ئىلگىرىلەپ، ئېلان سۈپىتى بىلەن ئىزدەش سۈپىتى زىچ مۇناسىۋەتلىك، باھا قويۇش ئەندىزىسى ئۆزگەرگەندىن كېيىن، بىز كۆرسىتىدىغان ئېلاننىڭ ئىزدەش بىلەن مۇناسىۋەتلىكلىكىنى تىزگىنلىيەلەيمىز، شۇنىڭ بىلەن ئىشلەتكۈچىنىڭ تەسراتىنى ياخشىلىغىلى بولىدىغانلىقىنى كۆرسەتتى. مۇشۇ چاغدا، لاررى ئاندىن قوشۇلدى، خۇددى ئېرىكنىڭ دېگىنىدەكلا: «لاررى ئىزچىل ئىشلەتكۈچىلەرگە ئەڭ ياخشى ئىزدەش نەتىجىسىنى تەمىنلەشتىن ئىبارەت بۇ ئىدىيەنىڭ ئەڭ كۈچلۈك ھېمايىچىسى، ئۇ ئېلان سودىگەرلىرىگە قاتتىقراق بولغان تەقدىردىمۇ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ مەنپەئەتىنى زىيانغا ئۇچرىتىشىنى خالىمايدۇ.»

ئەڭ ئاخىرىدا، لاررى بىلەن سېرگېيىمۇ پۈتۈنلەي قايىل بولۇپمۇ كەتمىدى، بىراق ئۇلار بۇ ئىشنى ئالغا ئىلگىرىلىتىشكە قوشۇلدى، بۇ ئۇلارنىڭ باشقۇرۇش ئۇسۇلى ئىدى: ئەگەر سىزنىڭ يېتەكلىك قىزغىنلىقىمىز بولسا، ئويلىشىمۇ ناھايىتى مۇۋاپىق بولسا، ئۇلار سىزگە ئۆزىڭىزنى ئىسپاتلايدىغان بىر پۇرسەت بېرىدۇ. ئېرىكنىڭ مۆلچەرچە، ئەگەر بۇ ئىش مۇۋەپپەقىيەتلىك بولماي قالسا، ئۇلار ئۇنى راسا بىر ئەدەپلەيدۇ، لېكىن، ئۇ ئالغا سىلجىتىدىغان بۇنداق بىر پۇرسەتنى بەرگەنلىكىدىن ئىنتايىن خۇشال بولدى، شۇنىڭ بىلەن ئۇ دەرھال قوشۇننى تەشكىللىدى.

## دوشمەنلەر دوستلىرىمىزنى بۇلاپ كەتتى

Google نىڭ ھەممىدىن مۇھىم رىقابەتچىسى ئىزدەش ساھەسىنىڭ بىرىنچىسى بولۇش، ئۇنىڭدىن قالسا ئېلان كىرىمى جېڭىدە غەلبە قىلىش. ئېرىك بىلەن سالار بۇ قېتىملىق جەڭگە تەييارلىق قىلىۋاتاتتى، ئەمما ئېلان قوشۇنىنىڭ سىرتىدىكى كىشىلەر بۇنىڭدىن پەقەتلا بىخەۋەر ئىدى. بىزنىڭ بىردىنبىر كۆرەلەيدىغىنىمىز GOTO شىركىتىنىڭ نومۇر تاختىسىنىڭ توختىماي ئۆرۈلۈشى، قانچە قېتىملاپ سېتىشتا غەلبىنى قولغا كەلتۈرۈشى بولدى. GOTO شىركىتىنىڭ كىرىمى توختىماي كىرىپلا قالماي يەنە پۈتۈنلەي مۇۋەپپەقىيەت قازىنىپ، بىر يوللا كۆپلىگەن دەرۋازا تورتۇرلارنى قولغا كەلتۈرۈپ، ئۇلار بىلەن ئۇزۇن مۇددەتلىك توختام تۈزدى. شىركىتىمىزنىڭ سېتىش خادىملىرى Google ئېلاننى GOTO شىركىتىنىڭ خېرىدارلىرىغا قويماقچى بولغاندا، ئۇلار قاراپمۇ قويماي بېشىنى چايقاپ كېتىپ قالدى.

تېخىمۇ ئېچىنىشلىقى، GOTO شىركىتىنىڭ سېتىش قوشۇندىكىلەر ئىزچىل بىزگە نەرسە-كېرەك سوۋغا قىلىدۇ، خۇددى بىز ئۇلارنىڭ يوشۇرۇن خېرىدارىدەك. ھەر ھەپتە بىز يېڭى «سوۋغات» تاپشۇرۇۋالغىمىز: «خاتىرە دەپتەر، ئالتۇن تۇخۇم، نۇر چىقىرىدىغان سولياۋ گاز، ئۆز قولى بىلەن سوۋغات قىلىپ ئېلىپ كەلگەن قىيمىلىق بولكا. ھەر جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا، ئومىد ئەڭ يېڭى سوۋغاتنى كۆرگەزمە قىلىدۇ، ئاندىن بىر تېپىپ ئۇچۇرۇۋېتىدۇ، ئەلۋەتتە، قىيمىلىق بولكا بۇنىڭ سىرتىدا. شۇنى جەزمىيەلەيمەنكى، ئۇ چوقۇم ئۆزى يەيدۇ.

GOTO شىركىتىنىڭ باشقۇرۇش قاتلىمى داۋاملىق ئۆزىنىڭ مۇۋەپپەقىيىتىنى ماختاپ كۆككە كۆتۈرىدۇ. 2001-يىلى 8-ئايدا، يەنى ئېرىكنىڭ قوشۇنى CPC سىستېمىسىنى قۇرۇشقا رۇخسەت ئېلىپ بىر ئايدىن كېيىن، GOTO شىركىتىنىڭ بىر ئىجرائىيە ئەمەلدارى يۇپىتېر تەتقىقات ئورنى (Jupiter Research) نىڭ يىغىنىدا پەيدا بولدى، ئۇ بۇندىن كېيىنكى بارلىق ئىزدەشكە ھەق ئالىدىغانلىقىنى جاكارلىدى. يىغىنغا قاتناشقان Google نىڭ بىر خىزمەتچىسى قايتىپ كېلىپ دوكلات قىلىشچە: «ئۇ ئەگەر ئىشلەتكۈچى ئۆزىگە كېرەكلىك بولغان ئىزدەش نەتىجىسىگە ئېرىشەلمىسە، ئۇنداقتا چېكىشنى ئىزچىل داۋاملاشتۇرسۇن دەپتۇ. بۇ مەسىلە ئەمەس، بەربىر ئۇلار ئاخىرى ئۆزىگە كېرەكلىك نەرسىنى تاپالايدۇ.»

2001-يىلى 10-ئايدا، GoTo شىركىتى Ask Jeeves شىركىتى بىلەن كېلىشىم ئىمزا ئالدى، ئىككى شىركەت ئوتتۇرىسىدىكى مۇناسىۋەتنى كېڭەيتتى. ئۇلار پەخىرلەنگەن ھالدا، شىركەتنىڭ پايدىنى ئىشقا ئاشۇرغانلىقى ھەمدە ئىسمىنى Overture غا ئۆزگەرتكەنلىكىنى جاكارلىدى.

10-ئاينىڭ ئاخىرى، چېكاگودا ئېلىپ بېرىلغان «بىۋاسىتە سېتىش جەمئىيىتى» (Direct Marketing Association) كۆرگەزمىسىدە، Overture داۋاملىق ئۆزىنى ئۆزى داڭلىدى. بىۋاسىتە پوچتا يوللانمىسى سېتىش سودىگىرى، مۇندەرىجە ۋاسىتەچى سودىگىرى، مەخسۇس باسماچىلىق سودىگىرى، يەنە چاقىرىش مەركىزىگە باجدا ئېتىبار بېرىدىغان ۋە ئەرزان ئەمگەك كۈچى بىلەن تەمىنلەيدىغان چەتئەل ھۆكۈمىتى، ئۇلار غايەت زور كۆرگەزمە زالىنى ئىگىلەپ قىلمۇ سىغىمغۇدەك دەرىجىگە كەلتۈرۈۋەتكەن ئىدى، بىزنىڭ كىچىككەنە كۆرگەزمە ئورنىمىز چوڭ زالىنىڭ بىر چېتىدە بولۇپ، مەن ئاشۇ كۆرگەزمە ئورنىدا ئىدىم. بىز ئۆزىمىزنىڭ ئالاھىدە جەلپ قىلىش كۈچى ۋە مايكىمىزنى تارقىتىپ، كۆپچىلىك Google دىلا بار بولغان تەپكۈلۈك ماشىنىغا دەسسەپ، چوڭ زالدا ئۇياندىن-بۇيانغا ئۆتۈپ، پۈتۈن كۈچىمىز بىلەن بىر مەيدان ھەقسىز ئېلاننىڭ سېتىشىنى تېزلىتىش مۇسابىقىسىنى قانات يايدۇرۇۋاتاتتۇق. كاستۇم-بۇرۇلكا كىيىپ، گالىستۇك تاقىغان ئېھتىياتچان كىشىلەر ئارىسىدا، بىز كۆپچىلىك بىلەن پەرقلىنىپ ئالاھىدە گەۋدىلىنىپ تۇراتتۇق، بەزى كىشىلەر

ئالايىتەن يۈگرەپ كېلىپ بىزگە «Google» نى سۆيىمەن» دەيتتى. پەقەت بىرلا كۆرگەزمە ئورنى كۆپچىلىكنىڭ قىزىقىشىنى بىزدىنمۇ بەكرەك جەلپ قىلاتتى، ئۇ جايدا Hooters تاماقخانىسىنىڭ ئايال مۇلازىمەتچىلىرى ھەقسىز توخۇ قانتى تارقىتىۋاتاتتى، چوڭ ئېكرانلىق تېلېۋىزوردا كىچىك ئېيىقچاق ئويۇنى پروگراممىسى قويۇلۇۋاتاتتى.

Overture شىركىتىنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى جايىنى ستۇدېنىمۇند نۇتۇق سۆزلىدى. ئۇ بۇ يىل Overture «تولۇق مۇۋەپپەقىيەت قازانغان بىر يىل» دەپ جاكارلىدى، ئۇ يەنە Google نىڭ «ياخشى بىر شىركەت» ئىكەنلىكىنى، «چوقۇم پۇل تېپىۋاتقان ئىزدەش شىركەتلىرى قاتارىدا» ئىكەنلىكىنى ئېيتىپ قىلدى. ئۇ كۆپچىلىككە، Google «ھەق تۆلەپ جايلاشتۇرىدىغان نەرسىسى بار، Overture نىڭ ھەق تۆلەپ جايلاشتۇرۇشى بىلەن ئانچە ئوخشىمايدۇ» دېدى. ئۇنىڭ كۆزدە تۇتقىنى بىز ئىزدەش نەتىجىسىدىن كېيىن كۆرسىتىشى جەزملەيدىغان ئېلان. مەن ئاچچىغىمنى زورلاپ بېسىۋېلىپ، ئالدىغا چىقىپ ئۇنىڭدىن سورىدىم.

كېيىن، ستۇدېنىمۇند بىلەن ئۇنىڭ 6 خىزمەتدىشى كۆرگەزمە ئورنىمىزنىڭ ئالدىدا توختاپ، بىز بىلەن پاراڭلاشماقچى بولدى. بىزنىڭچە ئۇلار بىلەن رىقابەتلەشسەك ئەرزىمىدۇ؟ نەتىجىسى مۇۋەپپەقىيەتلىك بولامدۇ؟ مەن قىلچە ئىككىلەنمەي ئۇنىڭغا ئامالنىڭ بارىچە خاتا تەسىر پەيدا قىلىدىغان تېخىمۇ كۆپ ئۇچۇرلارنى يەتكۈزدۈم. ئۇلار بىز تىزىپ قويغان كىچىك نەرسىلەردىن ئېلىپ، ئاندىن ستۇدېنىمۇند ئەگەشكۈچىلىرىنى ئېلىپ غادايدىغان پېتى كېتىپ قالدى. ئۇلار بىزگە ئانچە دىققەت قىلىپ كەتمىگەندەك قىلاتتى. ئۇ چاغدا بىز پەقەت قورساقلىرى غورۇلداپ كەتكەن سەرگەردانلار ئىدۇق خالاس، ئازراق ئاشقان-تاشقانغا ئېرىشىش ئۈچۈن، بىر توپ كىشى بىلەن ئۇرۇشۇپ تالشاتتۇق.

2001-يىلى 11-ئاينىڭ 13-كۈنى، Overture شىركىتى Google غا بىر بومبا ئاتتى. ئۇلار Yahoo بىلەن 5 ئايلىق مۇددەتتىكى توختام تۈزدى، ئىزدىگەن ھالقىلىق سۆزگە ئاساسەن قاراتمىلىق ئېلان تارقىتىدىغان بولدى. Yahoo يەنە داۋاملىق ھەق تۆلەپ بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىزنى ئىشلىتەتتى، ئەمما ئۇ نەتىجىلەرنى يەنە بىر شىركەت قولغا ئېلىپ پۇل تاپاتتى. بىز ئېنەكنى چوڭ قىلىپ، سۈتنى ساغقاندىن كېيىن، ئۇلار قايىمىقىنى ئېلىۋالاتتى. لارى بىلەن سېرگېي چىداپ تۇرۇپ باشقا گەپ قىلمىدى، ئەمما بۇ قېتىملىق مەغلۇبىيەت ئۇلارنىڭ بەكلا ئاچچىغىنى كەلتۈردى، ئۇلار Yahoo نى باشقىلارغا قوش قوللاپ ئۆتۈنۈپ بەرسە بولمايتتى، ئۇ ئىزچىل بىزنىڭ ئەڭ چوڭ ھەمكارلىق شېرىكىمىز ئىدى. ئۇنىڭ ئۈستىگە Overture پو ئېتىپ، Yahoo نىڭ ئىلگىرى Google نى تاللىشىنىڭ خاتالىق ئىكەنلىكىنى دارتىمىلىدى. بىز تېخنىكا ئارقىلىق Overture نى دەرھال يېڭىشكە ئامالسىز، ئەمما بۇ بىزنىڭ قايتۇرما زەربە بېرىشكە كۈچىمىز يوقلۇقىدىن دېرەك بەرمەيدۇ.

## ئەمەلىيەت مۇنازىرىدىن ئۈستۈن

گەرچە بىز رىقابەتچىمىزنىڭ يامان گېپىنى قىلساق بولمىسىمۇ، ئەمما ئۆزىمىزنىڭ تورتۇراسىدىن پايدىلىنىپ، ئىشلەتكۈچىلەرگە بىزنىڭ بىردىنبىر ئىكەنلىكىمىزنى بىۋاسىتە بىلدۈرسەك بولىدۇ. مەن قانداق ئىپادىلەشنى ئويلاپ بولىدۇم.

مەن مۇنداق يازدىم: «ئەڭ ياخشىدىن مەڭگۈ قانائەتلىنىپ قالما.» مەن يەنە لارىنىڭ پىكىرىدىن نەقىل ئالدىم، مۇكەممەل ئىزدەش موتورى «مەقسىتىڭىزنى دەل چۈشىنەلەيدۇ، سىزگە لازىملىق نەرسىنى دەل تەمىنلىيەلەيدۇ». مەن چۈشەندۈرۈپ شۇنداق دېدىمكى، پەقەت Google لا مۇكەممەل ئىزدەش مۇلازىمىتى تەمىنلەش ئۈچۈن توختىماستىن جاپالىق كۈرەش قىلىۋاتىدۇ، بۇ ئۇلۇغۋار بىر نىشان بەلكىم دونكىخوتچە نىشان



بولۇشى مۇمكىن، بۇ نىشان بىزنى قوشۇمچە كەسىپى تورلاردىن تولۇق پەرقلەندۈرۈپ تۇرىدۇ، بىزنى ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ مەنپەئەتىنى ئىشلەتكۈچىلەردىن ئۈستۈن كۆرىدىغان تورلاردىن پەرقلەندۈرۈپ تۇرىدۇ.

Google نىڭ يۈرىكىنىڭ ساپلىقىنى ئىسپاتلاش ئۈچۈن، مەن «بىز بايقىغان ئون چوڭ ھەقىقەت» ناملىق بىر تىزىمنى رەتلەپ تىزغان. مەن ئامالنىڭ بېرىچە ئۆزەمنىڭ ئىلگىرى ئىنژېنېرلار قوشۇنى شۇنداقلا لارى بىلەن سېرگېينىڭ بارلىق تەسىرلىشىشلىرىدىن ئاساسىي مەقسەتنى بىردىن بىردىن يەكۈنلەپ چىقىتىم، بۇ ئاساسىي مەقسەتلەرنى بىر بىرىگە تۇتاشتۇرۇپ Google شىركىتىنىڭ يېڭىلىق يارىتىش ۋەزىيىتىنى ئورتاق نۇر چاچقۇزىمىز. بۇ ئىشلار ئالدىنلىق تەرتىپى بويىچە تۆۋەندىكىدەك تىزىلدى:

1-ئىشلەتكۈچىلەرنى مەركەز قىلىدۇ، ھەممە بۇ مەركەزگە بويسۇنىدۇ.

2-بىر ئىشنى ۋايىغا يەتكۈزۈپ قىلىدۇ، بۇ ئەڭ ياخشىسى.

3-تېز ئاستىدىن ياخشى.

4-ئېچىۋېتىش يېپىۋېلىشتىن ياخشى.

5-تور دېموكراتىيەسىنى جارى قىلدۇرىدۇ.

6-قىيىنچىلىقنى ھەل قىلىش ئىشخانا شىرەسىنىڭ يېنىدا بولماسلىقى مۇمكىن.

7-يامانلىق قىلمايمۇ پۇل تاپقىلى بولىدۇ.

8-ھەمىشە تېخىمۇ كۆپ ئۇچۇر بولىدۇ.

9-ئۇچۇر ئېھتىياجىنىڭ چېكى يوق.

10-ئەستايىدىللىق بىلەن كاستۇم-بۇرۇلكا كېيىش ھاجەتسىز.

11-ئۇلۇغۋارلىق ياخشىغا تەڭ ئەمەس.

بۇنىڭ ئىچىدە 4-نۇقتا لارنى بەكلا ئەنسىرىتىدۇ. بۇ جايدا چۈشەندۈرۈلگىنى Google نىڭ Linux تۈرىدىكى ھەقسىز ئىشلىتىپ، ئورتاق تەتقىق قىلىدىغان، ئەسلى كودنى ئاشكارىلاش تېخنىكىسىنى ياقىتۇرۇشى، شۇنىڭ بىلەن Linux سىستېمىسى بارغانسېرى مىكروسوفتنىڭ Windows مەشغۇلات سىستېمىسىنىڭ ھۆكۈمرانلىقىغا نىسبەتەن تەھدىت دەپ قارىلىۋاتىدۇ.

لارى مېنى ئاگاھلاندۇرۇپ: «ئۇ گېگانت ئادەمگە چېقىلما. » دېدى، لارى، يەنە Netscape شىركىتىدىن كەلگەن ئومىد، ئۇلارنىڭ ھەممىسى ئۇ غايەت زور مەخلۇققا ئىغۋاگەرلىك قىلسا ئاقىۋىتى قانداق بولىدىغانلىقىنى ئوبدان بىلىدۇ. Netscape شىركىتى ئىلگىرى دېڭىزغا كىرگەن، ئۇلارنىڭ توركۆرگۈسى Windows سىستېمىسىنى «ھۆتمە-تۆشۈك بولۇپ كەتكەن قوزغىتىش پروگرامما ئارىلاشمىسى» غا ئايلاندۇرۇپ قويىدىغانلىقىنى ئېيتقان، ئۇلار ئىلگىرى مۇشۇنداق «گېگانت ئادەمگە چېقىلغان»، بۇنى كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى بىلىدىغان ئىش. مىكروسوفت ئۇلارنىڭ ئۆزلىرىنىڭ «چېقىلىش» ئۇسۇلى بويىچە جاۋاب قايتۇردى. ئۇلار Internet Explorer توركۆرگۈ بىلەن Windows سىستېمىسىنى ئۆزئارا باغلاپ، «ئوكسىگېن تەمىنلەشنى ئۇزۇش» ئۇسۇلى ئارقىلىق Netscape نى گىيا ئۈنمەيدىغان يەرگە ئايلاندۇرۇپ

قويىدى. Google نىڭ ئوكسىگېن تەمىناتى نۆۋەتتە يەنىلا ئىنتايىن تار بولغان نەيچىدىن كېلىدۇ، مىكروسوفت پەقەت Internet Explorer توركۆرگۈگە ئازراق ئۆزگەرتىش كىرگۈزسە، ياكى كۈچىنى مەركەزلەشتۈرۈپ ئۆزىنىڭ ئىزدەش مۇلازىمىتىنى تەتقىق قىلسا، ناھايىتى ئاسانلا بىزنىڭ ئوكسىگېن تەمىنلەيدىغان نەيچىمىزگە بىر قانچە تۈگۈن تۈگۈپ قويالايدۇ. شۇنىڭ ئۈچۈن، مەن 4-نۇقتىنى ئۆچۈرۈۋەتتىم.

بۇنداق بولغاندا، ئومۇمىي سانى 10 غا قىسقاردى. مەن دەسلەپتە مەقسەتلىك ھالدا 11 ماددىنى تىزىپ چىقتىم، چۈنكى ئەڭ ئاخىرقى بىر ماددىنىڭ مەقسىتى بىز «ئىشقا ئاشۇرىدىغان نەرسە ھەمىشە مۆلچەردىكىدىن ئېشىپ چۈشىدۇ» غانلىقىنى بىلدۈرىدۇ. مەن ئامالنىڭ بىرىچە يەنە بىر ماددا قوشۇپ، ئۆچۈرۈۋەتكەن ئاشۇ ماددىنىڭ ئورنىغا دەسسىتىمەن. مەن 11 ماددىنى دېسەم بۇ تىزىملىكنى كېيىنكى زامانىۋىيلىقنىڭ ئەكسى ساتىرا مودىسىغا يېتىشەلەيدۇ، بىراق باشقۇرۇش قاتلىمى مۇشۇنداق بولسۇن دېدى.

ئۇلارنىڭ باشقا مەزمۇنلارغا قارشى پىكرى يوق، بۇنىڭ ئىچىدە مەن ئەڭ ياقىتۇرىدىغان «ئەستايىدىللىق بىلەن كاستۇم-بۇرۇلكا كېيىش ھاجەتسىز» دېگەن بۇ ماددا. گالىستۇق تاقاشقا ئۆچ، كۆينەككە دەزمال سېلىشقا ئۆچ.<sup>38</sup> ئادەمنى چاقىدىغان ئىشتانغا ئۆچ، پۈتۈنى قىستايدىغان ئاياغقا ئۆچ. ئۆزەمنىڭ كاستۇم-بۇرۇلكىنى مەنسىتەيدىغان ئويۇمنى كارخانىنىڭ قىممەت ئۆلچىمى يۈكسەكلىكىگە كۆتۈرمەكچى، شۈكۈرلەركى، Google دا ئۇلار مۇشۇنداق قىلىشنى خالايدۇ.

يۇقىرىدا تىزىلغان ھەر قايسى ماددىلارنىڭ داۋاملاشقان ۋاقتىنىڭ ئۇزۇن-قىسقىلىقى ئوخشاش ئەمەس. ئەمەلىيەتتە، بۇنىڭدىن سەل ئىلگىرى Google يېڭىلا تۈزەتكەن، «بىر ئىشنى ئەڭ ياخشى قىلىش» پىرىنسىپىنى كېڭەيتىشكە قولاي بولۇشى، توردا پاراڭلىشىش ۋە مالىيە-ئىقتىساد ئۇچۇرلىرىدەك مۇشۇنداق مەھسۇلاتنىمۇ ئۆز ئىچىگە ئېلىشنى ئېنىق ئىپادىلەش مەقسىتىدە مۇشۇنداق قىلدى. مەن Google نىڭ توختىماي زورىيىپ، ئاخىرى ئىزدەشتىن ئىبارەت چەكلىمىنى بۇزۇپ تاشلايدىغانلىقىنى بىلىمەن، شۇغىنىسى بىز ئەينى چاغدا ئىزدەش ئۈچۈن جەڭ قىلاتتۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىزدەشمۇ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بىزگە بەرگەن ئېنىقلىمىسى ئىدى. ئەگەر بىزنىڭ ئاتاقلىق ئىجاد قىلغان مەھسۇلاتىمىزنى قوبۇل قىلىشنى رەت قىلساق، ئەجەبا بەغەرەزلىك بولماسمۇ؟

پەقەت بىرلا ماددا مېنى ئىككىلەندۈرۈپ قويىدۇ—«يامانلىق قىلمايمۇ پۇل تاپقىلى بولىدۇ». بۇ بىزنىڭ Overture غا قايتۇرما زەربە بېرىدىغان يادرولۇق تەرىپىمىز، ئەمما بىز ۋىجدانىمىزنى ساتمايلىق بەدىلىگە مۇۋەپپەقىيەتنى قوغلىشىش ئارزۇيىمىزنى تىلغا ئالغاندا، مەن سەن خاتىرجەمسىزلىنىمەن. بۇنى باشقىلار ناھايىتى كۈدەكلىك دەپ ئويلىشى مۇمكىن، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىز ھەر قېتىم ئۆزىمىزنىڭ ئەخلاق مىزانىنى ئەمەلگە ئاشۇرالمىغان ۋاقتىمىزدا، ھەمىشە تەنقىدكە ئۇچرايمىز. بۇ بىر ماددىمۇ بىزنىڭ يەنە بىر يادرولۇق قىممەت قارىشىمىز «ئازراق ۋەدە بېرىپ، كۆپىرەك نەقلەشتۈرۈش» بىلەن قارىمۇ-قارشى. ھازىرغا كەلگەندە، بىز ئىزچىل ئېھتىياتچانلىق بىلەن ئۆزىمىز قولىغا كەلتۈرگەن مۇۋەپپەقىيەتلەرنى كۆپتۈرمەي، ھەم ئۆزىمىزنىڭ ئەمەلىي كۈچى ھەققىدە پو ئاتمايمىز.

ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلەر، ئېلان خېرىدارلىرى ۋە ئىزدەش ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ مەنپەئەتى ئۈچۈن، ئۆزىمىزنى قۇربان قىلىشقا رازى، ئەمما بىز ئەزەلدىن ئۆزىمىزنى كۆز-كۆز قىلمايمىز. بىز يەنە كەلگۈسىدە ئۇلار ئۈچۈن نېمە ئىش قىلىپ بېرىدىغانلىقىمىزنى ئىنتايىن ئاز سۆزلەيمىز، ئەمما بىز ئىزچىل ئۇلارنىڭ مۆلچەرىدىن ئېشىپ كېتىش ئۈچۈن توختىماي كۈرەش قىلىۋاتىمىز. Netscape شىركىتى ئۈچۈن Google.com نى تاقىۋېتىش، بۇ ناھايىتى قاتتىق ئەمەلىي مىسال؛ Yahoo ئۈچۈن 1 مىليارد دەرەجىسىدىكى تور ئادرېسى ئىندېكىسى تەمىنلەش، بۇ يەنە بىر ئەمەلىي مىسال، گەرچە لاررى بىلەن سېرگېي يوشۇرۇن خېرىدارلارنىڭ

<sup>38</sup> گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، سېرگېي مەلۇم سورۇنلاردا سالاپەتلىك بولماقچى بولغان ۋاقتتا، مەن ئۇنىڭغا كۆينەككە قانداق دەزمال سېلىشنى ئۆگەتتىم. بىز ئۇۋىلاش سۇپىسىنىڭ يېنىغا دەزمال سېلىش سۇپىسىدىن بىرنى قويۇپ قويغان، ئۇ چاغ مەن يۈز تۇرانە ئىمتىھان بەرگەندىن كېيىن ئۇنىڭغا بىر نەرسە ئۆگەتكەن بىردىنبىر پۇرسەت ئىدى.

يانچۇقىدىكى ھەر بىر سېنتىمۇ باھا تاللىشىپ يۈرۈپ ئېلىپ كېلىشنى ئويلىسىمۇ، ئەمما بىزنىڭ نىشانىمىز ئەكسىچە ئۇلارغا قوشۇمچە قىممەت قايتۇرۇش. بۇ خىل پوزىتسىيە پەن-تېخنىكا شىركەتلىرى ئىچىدە ئىنتايىن ئاز ئۇچرايدۇ. بولۇپمۇ مىكروسوفتنىڭ ئىپادىسى ئىنتايىن ناچار، ئۇلار ئادەتتە ئىش قىلىشتىن ئاۋۋال چوڭ داۋراڭ سالىدۇ، كەسىپ ئۆلچىمىدىكى تەسىرى بار ياكى تەسىرى يوق مەھسۇلاتلىرىنى راسا ماختاپ تەشۋىقات قىلىدۇ، لېكىن بۇ مەھسۇلاتلارنىڭ بازارغا چىقىش ۋاقتى ئەڭ دەسلەپتە پىلانلىغان ۋاقتتىن بەكلا كېيىن ياكى نەتىجىسى پەقەتلا يوقاپ كېتىدۇ. كارخانىلارنىڭ بۇنداق قىلىشىدىكى سەۋەبىنى چۈشىنىش تەس ئەمەس—بۇ يېڭى بازارنى ئالدىن ئىگىلەپ، بۇ ئىشتا ئىرادىسى بار رىقابەتچىلەرنىڭ بۇ ساھەگە كىرىشىنىڭ ئالدىنى ئالىدۇ.

بىز مەھسۇلاتنى ئالدىن ئېلان قىلىدىغان قىلمىشلاردىن قاتتىق يىرگىنىمىز. گەرچە Google نىڭمۇ يېقىندا ئالدىن ئېلان قىلىدىغان مەھسۇلاتلىرى بار بولدى، ھەتتا بىز مەقسەتلىك ھالدا ئىسلاھ قىلىدىغان بىر قىسىم كەسىپلەرنىمۇ ئالدىن ئاشكارىلىدۇق، ئەمما دەسلەپكى ۋاقتلاردا، Google نىڭ مەھسۇلات ئېلان قىلىش ئەھۋالى ئىزچىل سىرتقا نىسبەتەن مەخپىي ئىدى، بىز مەھسۇلاتنىڭ ئىقتىدارى ئالاھىدىلىكىگە نىسبەتەنمۇ يۈزەكى ھالدا ئانچە-مۇنچە چۈشەندۈرۈپ قويماقتۇق.

بىز ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئۆزى بايقىشىنى ئۈمىد قىلىمىز. بىز «Google ھېسابلىغۇچ» نى ئېلان قىلدۇق، ئاندىن ئىشلەتكۈچىلەرگە ئۇنىڭ قولىنىڭ ئۇزۇنلۇقىنى ھېسابلىيالايدىغانلىقىنى بايقاتتۇق، ئىملا تەكشۈرگۈچتىن بىرنى ئېلان قىلدۇق، ئىشلەتكۈچىلەر ئۇنىڭ ئادەتتىكى سۆزلەرگە ئىملا تەۋسىيەسى بېرىپلا قالماي يەنە خەۋەردىكى كىشى ئىسىملىرىنى تەكشۈرەلەيدىغانلىقىنى بايقىدى.

بىزگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، «ئازراق ۋەدە بېرىپ، كۆپرەك نەقلەشتۈرۈش» «يامانلىق قىلماسلىق» بىلەن ئوخشاش مۇھىم ئەقىدىگە ئايلاندى.

ئەڭ ئاخىرىدا، ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن تەھلىلچىلەر تۇشمۇ-تۇشتىن Google كېيىنكى قەدەمدە قانداق نەرسىنى تەتقىق قىلىدىغانلىقىنى پەرەز قىلىشقا باشلىدى. تېلېفون؟ ساياھەت مۇلازىمىتى؟ كاربوناتلىق ئىچىملىك؟ مىش-مىش گەپلەر كەڭ تارقالدى، Google ھەم جەزىملىدى ھەم ئىنكار قىلىدى، پەقەت مۇشۇ بىر نۇقتىلا رىقابەتچىلىرىمىزنى ئىككىلەندۈرۈپ قويدى. Google ئەمدى پەقەتلا ئىزدەش موتورى ئەمەس، Google قىيىن مەسىلىنى ھەل قىلىدىغان پەن-تېخنىكا شىركىتى، Google نىڭ نامىدا ھەر قانداق مەھسۇلاتنىڭ كۆپىيىشى مۇمكىندەك قىلىدۇ.

نەتىجىمىزنى قەستەن بېسىشىمىز، بەزىدە ئادەمنى مەيۈسلەندۈرۈپ قويدۇ، بولۇپمۇ سېتىش خادىملىرىغا نىسبەتەن تېخىمۇ شۇنداق.

**AdWords** ئېلاننىڭ چېكىلىش نىسبىتى غەيرىي نىشانلىق ئېلاننىڭ چېكىلىش نىسبىتىنىڭ 14 ھەسسىسىگە يېتىدۇ، ئەمما بىز سېتىش خادىملىرىغا خېرىدارلارغا چۈشەندۈرگەندە بۇ خىل ئېلاننىڭ ئۈنۈمى باشقا ئېلانلاردىن 3 ھەسسىە ياخشى ئىكەنلىكىنى دېيىشنى تاپىلايمىز. بىز يوشۇرۇن خېرىدارلارغا ئاڭلىغاندىن كېيىن ھەقىقىي ئىشەنچلىك ئىكەنلىكىنى بىلدۈرۈشنى ئويلاپلا قالماي يەنە رىقابەتچىلىرىمىزگە ھەقىقىي ئۈنۈمىمىزنى بىلدۈرمەسلىكىنى ئويلىدۇق. ئەگەر بىز ئىشقا ئاشۇرالايدىغان نەتىجە ۋەدە قىلغىنىمىزدىن ئىككى ئۈچ ھەسسىە ياخشى بولسا، خېرىدار ھەيرانلىق ھېس قىلىدۇ.

بىراق، «يامانلىق قىلماسلىق» تەك بۇ ئىشتا كۆپرەك ئىشقا ئاشۇرىدىغان يولدىن بىرىمۇ يوق—بۇ نىشانغا يېتەلمەيدىغان جەريانلار چەكسىز كۆپ، «يامانلىق قىلىش» بىر خىل تىجارەت قائىدىسى بولۇش سۈپىتى بىلەن ئىشخانىدا ئورتاق مۇلاھىزە قىلىدىغان پاراڭ تېمىسى. 2001-يىلى يىل ئاخىرى، ھېچ بولمىغاندا كىرىمىنى جىلغىسىدا، نۇرغۇن كىشىلەر مىكروسوفتنى تېخنىكا ساھەسىدىكى بىرىنچى قارا قول دەپ قارايتتى، ئۇلار ئۆزىنىڭ مونوپول زوراۋانلىقىدىن پايدىلىنىپ، Windows تىن ئىبارەت تىللا تۆكۈلىدىغان دەرەخنى

ئەھمىيەتسىز قىلىپ قويىدىغان يېڭىلىق يارىتىدىغان ئىگىلىك تىكلەش كارخانىلىرىغا قاتمۇ-قات چەكلىمە پەيدا قىلىدۇ.

دەسلەپتە مەن «بىز بايقىغان ئون چوڭ ھەقىقەت» نى تىزىشتىن ئىلگىرى، «يامانلىق قىلماسلىق» تەك ئەقەدە ئاللىبۇرۇن Google شىركىتىدە كىشىلەرنىڭ يۈرىكىگە چوڭقۇر ئورناپ كەتتى. 2000-يىلى ئېچىلغان «يادرو لۇق قىممەت» مۇنازىرە قىلىنىدىغان يىغىندا، پائۇل بۇچىت بۇ قاراشنى ئوتتۇرىغا قويدى، بۇ قېتىملىق يىغىننىڭ مەقسىتى Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ئۆزئارا چىقىشىپ ئۆتۈش پىرىنسىپىنى ماددا قىلىپ چىقىش. ئەينى چاغدا بۇ قائىدىلەر ئارقىلىق بىزنىڭ سىرتقا قارىتا ئېلىپ بېرىلىدىغان قىلمىشلىرىمىزنى قېلىپلاشتۇرۇشنى مەقسەت قىلىمىغان، بىراق بۇ قىممەت ئۆلچەملىرىنى شىركەت سىرتىغا تەشۋىق قىلىشنى ئويلىمىغان.

ئامىت سىڭخالىنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، ئىشداشلار ئوتتۇرىغا قويغان «ئۆزئارا ھۆرمەت قىلىش»، «ۋەدىگە ئەمەل قىلىش»، «يىغىنغا كېچىكمەسلىك» دېگەندەك ئېتى ئۇلۇغ سۇپىسى قۇرۇق «كوللېكتىپ» تەكلىپلەردىن پائۇل بۇچىت پەقەتلا رازى ئەمەس. بۇ تەلەپلەر كىشىنى بىزار قىلىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بەكلا كونكرېت. مەسىلەن پروگرامما تۈزۈش، ئەگەر ئادەتتىكى قائىدە ماس كەلسە، بىر-بىرلەپ تىزىم قۇرۇپ تەھلىل قىلىش پۈتۈنلەي ئارتۇقچە.

«يامانلىق قىلماسلىق» ھەممە مەزمۇنى ئۆز ئىچىگە ئالالمامدۇ؟ دەپ سورىدى پائۇل بۇچىت.

ئۇنىڭ پىكىرىگە ھېچكىم ئەستايىدىل قارىمىدى. ئۇ قېتىملىق يىغىندا 11 ماددىلىق يادرو لۇق قىممەت قارىشى جەزملەندى، ئادەم كۈچى بايلىقى تارماقلىرى تېكىستىنى سىلىقلاپ بېرىشكە مېنى ياردەمگە چاقىردى. «يامانلىق قىلماسلىق» بۇنىڭ ئىچىدە ئەمەس. يىغىن نەتىجىسىدىن ئامىت پەقەت رازى بولمىدى، شۇنىڭ بىلەن ئۇ ئۆزى ئوتتۇرىغا چىقىپ، كۆپچىلىكنى «پائۇل بۇچىت پەندى-نەسەپتلىرى» گە ئىتىقاد قىلماسلىقتا يېتەكلىدى. ناھايىتى تېزلا، «يامانلىق قىلماسلىق» تىن ئىبارەت بۇ جۈملە سۆز خەت يازغىلى بولىدىغان ھەممە جايلاردا كۆرۈلۈشكە باشلىدى، خۇددى پىشىپ كەتكەن باناننىڭ يۈزىدىكى قارا چېكىتلەرگە ئوخشاش، مېنىڭ كىچىك بۆلۈمچەمدە ئۆرۈگىلى بولىدىغان ئاق تاختا بولۇپ، چۈشلۈك تاماقنى يەپ بولۇپ قايتىپ كەلگەندە، «يامانلىق قىلماسلىق» رەتلىك ھالدا ئاق تاختىنىڭ بىر بۇلغۇشىدىن ئورۇن ئالدى. بۇ بىر جۈملە سۆز يىغىن زالىنىڭ تېپىغا يېزىلدى، خاتىرە كومپيۇتېرنىڭ ئېكران قوغداش پروگراممىسىدىمۇ ھەرىكەتچان كۆرسىتىلدى. تەبىئىيلا، باشقا كىشىلەرمۇ كۆرۈپ تۇرىدۇ. مەن خىزمەت ئىزدىگۈچىلەر، تەمىنلەش سودىگەرلىرى شۇنداقلا زىيارەت قىلىپ كەلگەن مېھمانلارغا قايتا-قايتا كاپالەت بېرىپ، بۇ بىر جۈملە بىزنىڭ رەزىل خاھىشىمىز بىلەن كۈرەش قىلىۋاتقانلىقىمىزنى بىلدۈرمەيدىغانلىقىنى چۈشەندۈردۈم.

مەيلى قەيەرگە بارماڭ، ھەممىلا جايدا شىركەتنىڭ قائىدىسى سىزگە ئەگىشىپ يۈرۈيدۇ، سىزنىڭ جىسمىڭىزدىن ھالقىپ، ھەر بىر ئىش ھەرىكەتلىرىڭىزگە ئەخلاق جەھەتتىن ھۆكۈم چىقىرىدۇ، بۇ ئىنتايىن قورقۇنچلۇق ئىش. ئامىت مەقسەتلىك ئوتتۇرىغا قويغان، بۇ بىر جۈملە سۆز ئىنتايىن ئاددىي، كىشىلەر بىر قارىسىلا ئۇنتۇپ قالىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە مۇتلەق قانۇن ئىكەن بولغان مەجبۇرلاش كۈچىگە ئىگە.

پائۇل بۇچىتنىڭ چۈشەندۈرۈپ دېيىشىچە: «يامانلىق قىلماسلىقنىڭ كۆرسىتىدىغىنى باشقىلاردىن پايدىلىنىشقا بولمايدۇ ياكى مۇنداقچە ئېيتقاندا ئۇلارنى ئالداشقا بولمايدۇ، ھەر قانداق ئالداشنىڭ ھەممىسى رەزىللىك. شۇڭلاشقا، ئەگەر بىز بەزىلەر پۇل چىقارغانلىقى ئۈچۈن ئىزدەش نەتىجىسىنى ئۆزگەرتىپ، ئۇلارنىڭ تىزىلىش رەت تەرتىپىنى ئالدىغا تىزساق، ئالدامچىلىق بولىدۇ، ئىشەنچنى قالايمىقان ئىشلىتىش بولىدۇ.» پائۇل بۇچىت Google نىڭ يامانلىق قىلىشقا قارشى تۇرىدىغان شىركەت بولۇشنى ئويلايدۇ، ئامىت بۇ قائىدىنى رەسمىي جەزملەنگەن بازارچىلىق پائالىيىتى قىلىشنى ئوتتۇرىغا قويدى ھەمدە بارلىق ئىشچى-خىزمەتچىلەرگە تەشۋىق قىلدى، ئۇ مەدەنىيەت گېنىغا ئۆزگەرسىلا ئۇنداقتا ئۇنى يوقىتىۋەتكىلى بولمايدۇ. بۇنىڭدىن شەكىللەنگەن ئۇنۇم شۇكى، ئامىت خۇددى مەڭگۈلۈك بەلگىنى بىزنىڭ كوللېكتىپ قارىشىمىزغا ئويۇۋەتكەنگە

ئوخشايدۇ.

پائۇل بۇچېتنىڭ ئېتىراپ قىلىشىچە: «مەنمۇ بۇنى ئىنتايىن ياخشى قىممەت قارىشى دەپ قارايمەن، چۈنكى كىرگۈزسەكلا، يوقىتىۋېتىش ناھايىتى تەس. «يامانلىق قىلماسلىق» نى چىقىرىۋېتىشتە، ئانچە ياخشى كۆرۈنمەيدۇ، ئۇنىڭدىن باشقا، مىكروسوفت يامانلىق قىلىش پادىشاھىغا ئايلاندى، بىزنىڭ ئۇلاردىن تالاشقۇمىز يوق.»

يامانلىق قىلماسلىق ئىدىيەسى كۈندىلىك پاراڭلىرىمىزدىن تارتىپ سىڭىپ كىرىپ، مەھسۇلات، مۇلازىمەت ھەتتا ھاياتىمىزدىكى قارارلارنىڭ ئۆلچىمىگە ئايلاندى، كىشىلەر بۇ بىر جۈملە سۆزنىڭ مەنىسىنى چۈشەندۈرگەندە، ھەممىسى ئۆزىنىڭ تەكلىپلىرىنى قوشىدۇ.

«ئەگەر ئېلان قارماقتا ئىزدەش نەتىجىسىگە تېخىمۇ ئوخشاسا، ئۇنداقتا تېخىمۇ كۆپ كىرىم ئېلىپ كېلىدۇ، بىراق، ئۇ يامانلىق قىلىۋاتامدۇ؟»

«رەزىللىككە قارشى تۇرۇشتا، مىكروسوفتنى ئورۇنسىز ئايايمەن دەپلا قورال بالداقنىڭ ئىقتىدارىنى ئازايتىشقا بولمايدۇ.»

«ئەڭ ئاخىرقى پۇرسەتنى سىزگە بەرسە، سىز تېخى تاماملىمىدىڭىز؟ سىز دەل رەزىللىكنىڭ نامايەندىسى.»

پائۇل بۇچېتنىڭ دېيىشىچە: «مەن كىشىلەرنىڭ رەزىللىككە غەلتە ئېنىقلىما بەرگەنلىكىگە دىققەت قىلدىم، مەن ياقىتۇرمايدىغان نەرسىنىڭ ھەممىسى رەزىل. مېنىڭ قارىشىمچە، مەن بىرەر نەرسىنى ياقىتۇرمىسام بولىدۇ، ئەمما بۇ نەرسە رەزىل بولۇشى ناتايىن.» «بىراق، پائۇل بۇچېتنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدىكى رەت تەرتىپ ئورنىنى سېتىشتىن ئەنسىرەپ رەزىللىككە ئېنىقلىما بەرگەنلىكى بويىچە قارىغاندىمۇ، بىز بۇ كەسىپتە يەنىلا غەيرى سانلىمىز. ئەگەر ھەق تۆلەپ رەتتە تۇرغۇزۇشنى رەزىللىك دەپسەك، ئۇنداقتا بازار شەيتاننىڭ ئىتتىپاقىدىشى. Overture كۈنسىرى ئالغا ئىلگىرىلەپ، ئىنتايىن مۇرەككەپ بولغان ئېلان تارقىتىش تورىدىن بىرنى قۇرۇۋاتىدۇ.»<sup>39</sup>

بىز ئۆزىمىزنىڭ تورتۇراسىدا «بىز بايقىغان ئون چوڭ ھەقىقەت» نى ئېلان قىلغاندىن كېيىن، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بىزگە بولغان يۈكسەك ھەققانىي ماختاشلىرىغا ئائىل بولدۇق. لېكىن، بۇ Overture نىڭ ئېشىش سۈرئىتىنى قىلچىمۇ ئاستىلتالمىدى، بۇ غايەت زور مەخلۇق تەھدىت سېلىپ ئىزدەش ئېلان كەسىپى ساھەسىدىكى ھەممە كىرىمنى قولغا كەلتۈرمىز دەپدى.

## ئاكتىپ نەتىجە

Overture بىلەن Yahoo نىڭ ھەمكارلىقى ئۇلارنى بارلىق رىقابەتچىلىرىنىڭ ئالدىغا ئۆتكۈزۈۋەتتى، باشقىلارنىڭ ئۇلارغا كۆزى يەتسىمۇ قولى يەتمىدى. 2001-يىلى 12-ئايدا، Overture بىلەن گېرمانىيەدىكى ئەڭ چوڭ ئىنتېرنېت مۇلازىمەت تەمىنلەش سودىگىرى مۇددىتى 3 يىللىق توختام تۈزدى؛ 2002-يىلى 1-ئايدا،

<sup>39</sup> Overture نىڭ دوكلاتىدا، ئۇلارنىڭ 2001-يىلىدىكى كىرىمى بىر سەكرەپلا 2000-يىلىدىكى 103 مىليون دوللاردىن 288 مىليون دوللارغا ئۆزلىگەن.

MSN مۇ Overture ئېلاننى سىناپ ئىجرا قىلىدىغانلىقىنى جاكارلىدى. ئۇلار ھەممىلا جايدا بولۇپلا قالماي ھېچبىر دە تۈسۈۋالغىلى بولمايتتى.

ئەمەلىيەتتە ئۇنداق ئەمەس. 2002-يىلى 1-ئايغىچە، Google خىزمەتچىلىرى ئاز كەم ئىككى ئاي جاپالىق ئىشلەپ، يېڭى ئېلان سىستېمىسىنىڭ خىزمەت پىرىنسىپىنىڭ دەسلەپكى ئەندىزىسىنى پۈتتۈردى. 11-ئاينىڭ 15-كۈنى — Overture ئۆزىنىڭ Yahoo بىلەن ھەمكارلىشىدىغانلىقىنى ئېلان قىلىپ ئىككى كۈندىن كېيىن — يېرىم كېچىدىن ئىلگىرى، ئېرىك بۇ دەسلەپكى سىستېمىنى قوزغاتتى. بۇ دەسلەپكى ئەندىزىدە نۇرغۇن ئۇششاق خاتالىقلار بار، ئۇنىڭ ئۈستىگە يادرو لۇق ئىقتىدارى تېخى كەم، بىراق شۇ ھامان تالاشتۇرۇش ئارقىلىق چېكىلىش قېتىم سانغا ئاساسەن ھەق ھېسابلايدىغان ئېلان مۇلازىمىتىنى ئىشقا ئاشۇرغان.

سالار ۋە كاليفورنىيە ئۇنىۋېرسىتېتى بېرىكلىپ تارمىقىدىن كەلگەن ئىقتىسادشۇناس خال ۋارىيان توختىماي باھا تالاشش سىستېمىسىنى ياخشىلىغان ۋاقىتتا، مېنىڭ ئويلايدىغىنىم قانداق قىلغاندا سىستېمىنىڭ ئۆزىنى تەۋسىيە قىلىپ سېتىپ چىقىرىش. مەن ئېلېكترونلۇق جەدۋەلدىن بىرنى تۈزۈپ، يېڭى سىستېما بىلەن بىزنىڭ ئەسلىدىكى AdWords سىستېمىسى شۇنداقلا Overture نىڭ ئېلان سىستېمىسىنى ئۆز ئارا سېلىشتۇردۇم. قەغەز يۈزىدە سېلىشتۇرۇش قارىماققا قايىل قىلىش كۈچى باردەك قىلغان بىلەن ئەمما ئەمەلىيەتتە بۇ سىستېما تېخى كۆپچىلىك بىلەن كۆرۈش تەييارلىقىنى قىلىپ بولالمايدى. كۆرۈنۈش بىر ئاز قوپال، ئېلان قۇرۇشنىڭ قەدەم باسقۇچلىرىمۇ دېگەندەك ئاددىي قولاي ئەمەس. يېرىم كېچىدە دۇنياغا كەلگەن بۇ يېڭى مەھسۇلات تېخى مۇكەممەللەشمىگەن، ناھايىتى تېزلا بۇ دۇنياغا مەجبۇرىي چىقىرىۋەتمەكچى. بۇ مەھسۇلات ئىشلەتكۈچىلەرگە نىسبەتەن دوستانە بولغان كۆرۈنۈش بىلەن بېزىلىشى، شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە ياخشى ئىسمىدىن بىرسى قويۇلۇشى كېرەك.

بۇ قېتىم، ماركا قۇرۇلۇشى تېز سۈرئەتتە ئالغا سىلجىتىلدى. مەن سالارنى قايىل قىلىپ، كۆپچىلىكنىڭ كونا يېڭى سىستېمىنى دەل پەرقلىنىدۇرەلىشى شۇنىڭ بىلەن بىللە AdWords ئۈچۈن سىستېمىدا مۇستەقىل ئىجرا بولۇش ئۈچۈن ئەڭ ئاخىرقى باسقۇچتا پىلان تەييارلىشىمىز لازىم. مەن يېڭى سىستېمىنى « AdWords Select» (ئالدىن تاللاش) دەپ ئاتاشنى تەشەببۇس قىلدىم، چۈنكى كونا سىستېمىنى تاقىۋەتكەندە، ئاسانلا «Select» نى چىقىرىۋەتكىلى بولىدۇ. ئۇ مېنىڭ پىكىرىمگە قوشۇلدى ھەمدە بۇنى لازىم بىلەن سېرگېيغا تەۋسىيە قىلماقچى بولدى.

يېڭى كۆرۈنۈش ماڭا تېخىمۇ كۆپ ئاۋازچىلىك ئېلىپ كەلدى. Overture نىڭ سىستېمىسى پەقەت ئاددىي ئۈچ قەدەمدىلا ئېلان قۇرالايدۇ، ئۇ خىل تۇيغۇ خۇددى گولفى توپ ماشىنىسى ھەيدىگەندەكلا راھەت ئاددىي. بىراق AdWords Select مەگ كۈرەشچى ئايروپىلان، ئۇنىڭدا ھەر خىل تېخنىكىلىق ئاتالغۇلار بار، غەلىتە ئۆلچىگۈچ ۋە شىكالا تەخسىسى بار، ئېلان رەسمىي ئېلان قىلىنىشتىن ئىلگىرى، ناھايىتى ئۇزۇن بىر دەلىللەش تىزىمىنى تەكشۈرۈپ دەلىللەش كېرەك. مەن ئۇلارغا ئالدىن تەشەببۇس قىلغان تاللانمىلارنىڭ قىسقا يولىنى ئورۇنلاشتۇرۇشنى ئويلىدىم ئەمما سالارنىڭ ھېس قىلىشىچە سىستېمىنىڭ نازۇكلۇق دەرىجىسى دەل ئۇنىڭ كۈچ قۇدرىتى ئىكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە يەنە سىستېمىنىڭ يارقىن نۇقتىسى ئىكەن.

شېرىل ساندىپېرگ ئىقتىسادشۇناسلىق ساھەسىدە كىچىكىدىلا ئارزۇسىغا يەتكەن، ئامېرىكا مالىيە مىنىستىرلىقى ئىشخانىسىنىڭ مۇدىرلىق ۋەزىپىسىنى ئۈستىگە ئالغان، ئۇ بۇ يېڭى دەسلەپكى ئەندىزە دۇنياغا كۆز ئاچقان ئاشۇ ھەپتە Google غا قوشۇلغان. شېرىلنىڭ كېلىشى بىلەن، ئېلان ساھەسىدىكى بارلىق خېرىدارلارنى قوللاش خىزمىتىنى دەرھال قولغا ئالدى، شۇنىڭ بىلەن بىللە بەش كىشىلىك قوشۇننىمۇ ئۇنىڭغا ئۆتكۈزۈپ بەردى، ئۇلارنىڭ ھەممىسىنى ئومىد باشقۇردۇ. شۇ كۈنى بىر كىشى ئىستىپا بېرىپ ئايرىلدى. شېرىلمۇ ئىشنى ئاددىيلاشتۇرماقچى ئىدى، بىراق سالارنىڭ يېنىدا ئاقىدى، ئۇ بۇ مەھسۇلات ئۈچۈن مۇكەممەل قوشۇمچە نۇسخىدىن بىرنى تەتقىق قىلىپ چىقتى. ئىشلەتكۈچى كۆرۈنۈشى، ئىمزا قويۇش تەرتىپى، كىم ئارتۇق قىلىش مېخانىزمى، ھەتتا ئىشلەتكۈچىگە ئەۋەتىدىغان ئېلخەتتىن تارتىپ سالار ناھايىتى كۆڭۈل بۆلەتتى. ئۇ

مەھسۇلات دېرىكتورى بولۇش سۈپىتى بىلەن، ھەممە تەرەپلەرنى سۈرۈشتۈرۈشكە ھەقلىق ئىدى، بىراق قائىدىگە خىلاپلىق قىلىشقا بولمايتتى. بىر ماشىنىنىڭ ماڭ چاقى بولغان تەقدىردىمۇ، ئالغا ئىلگىرىلەش ئەڭ تۈپ مەسىلە ئىدى. چوقۇم تېز سۈرئەتتە قارار چىقىرىش، دائىم ئەتىگەن سائەت 4 تە يۈز بېرەتتى. سالار بېلىق سۇغا ئېرىشكەندەك پۈتۈن كۈچى بىلەن ئاتلىنىپ، مەھسۇلات دېرىكتورىدىن ئىبارەت بۇ رولنى يېڭى بىر مۇھىم ئورۇنغا كۆتۈردى.

سالار مېنى سۆزلەرنى قوراشتۇرۇپ، Overture تەرىپىدىن «پۇل خەجلىپ ئۈنۈم سېتىۋېلىش» ۋەدىسى يېتەكچىلىك قىلىۋاتقان ئېلان ساھەسىدە، AdWords Select نىڭ ئەۋزەللىكى نەدە دېگەننى چۈشەندۈرۈشنى تەلەپ قىلدى. بۇ جۈملىنىڭ مەزمۇنى ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ قەلبىگە تەسىر قىلالىشى، Overture خېلى ياخشى ئىجرا قىلىۋاتقان ئەھۋالدا، ئۇلارنى بىزنىڭ يېڭى سىستېمىمىزنى سىناپ ئىشلىتىشكە جەلپ قىلالىشى، ئۇنىڭ ئۈستىگە 7 سۆزدىن ئېشىپ كەتمەسلىكى كېرەك.

مېنىڭ تەكلىپىم: «ھەممىدە نەتىجىگە قاراش.» بۇ جۈملە يامان ئەمەس تۇيغۇ بەردى، ئۇ بىزنىڭ سېلىشتۇرغۇسىز دەرىجىدىكى ئىزدەش سۈپىتى بىلەن ئېلان سېلىنىشىنىڭ ھەقىقىي نەپ قايىتۇرۇشچانلىقىنى تەكىتلەيدۇ، بىز تارقىتىش ئۈچۈن تەييارلاۋاتقان سېتىش ماتېرىياللىرىدا چوڭ سۈپەت ھالدا بۇ بىر جۈملە تەشۋىقات سۆزىنى قوشۇپ قويىدۇق، ئەگەر بىز Yahoo ۋە باشقا خېرىدارلارنىڭ ياقىتۇرۇشىغا ئېرىشىش ئۈچۈن، چوقۇم بىزنىڭ ھەم ئىزدەش تەمىنلىيەلەيدىغانلىقىمىز ھەم پايدا ئېلىپ كېلەلەيدىغان ئەمەلىي كۈچىمىز بارلىقىنى تەشۋىق قىلىشىمىز كېرەك.

سىرتتىكىلەرنىڭ دېيىشىچە، Yahoo شىركىتىنىڭ Overture سىستېمىسىنى سىناپ ئىشلەتكەن ئەھۋالى ئانچە ياخشى بولماپتۇ. بىر خېرىدارنىڭ بىزگە دەپ بېرىشىچە، Yahoo شىركىتى Overture ئىزدەش تىزىمىنىڭ مۇناسىۋەتسىزلىك دەرىجىسى بەك يۇقىرى ئىكەن. بىر قانچە كۈندىن كېيىن، Overture ئۆزلىرىنىڭ ئېلان يېتەكچى يولىنى تۈزەتتى، تور ئادرېسى، ئېلان ماۋزۇسى ۋە مەزمۇن چۈشەندۈرۈشى جەھەتتە تېخىمۇ قاتتىق بولغان تىزىملىك ئۆلچىمىنى ئېلىپ كىردى. Overture نىڭ جاكارلىشىچە: «گەرچە بىز دۇنيادا ئالدىنقى قاتاردىكى ئىزدەش تەسراتى بىلەن تەمىنلەيدىغانلىقىمىزغا ۋەدە بەرگەن ئىكەنمىز، ئۇنداقتا خېرىدارلىرىمىزغا مۇناسىۋەتچانلىقى ئىنتايىن يۇقىرى بولغان ئىزدەش نەتىجىسىنى تەمىنلەش ئىنتايىن مۇھىم. « ئېنىقكى، بەزى ئىشلەتكۈچىلەر ئاخىرى چىقمايدىغان بۇنداق چېكىشنى داۋاملاشتۇرۇپ، ئەڭ ئاخىرىدا لازىملىق ئۇچۇرغا ئېرىشىشنى خالىمايدۇ.

Overture نىڭ قارىغۇلارچە ئۆزىگە ئىشىنىشى 40 مىڭ ئېلان خېرىدارىدىن كەلگەن، ئۇلارنىڭ ئېلانى Overture نىڭ مىڭلىغان خېرىدارلارنىڭ تورتۇراسىنىڭ ھەممىلا يېرىدە كۆرگىلى بولىدۇ. Google پەقەت ئۆزىنىڭ google.com تورتۇراسىدا ئېلان ساتىدۇ. Google نىڭ ئىزدەش موتورى تەرەققىي قىلىپ قانچە چوڭىيىپ كېتىشىدىن قەتئىينەزەر، ئۇ مەڭگۈ بىر ئېلان تورى بىلەن بەسلىشەلمەيدۇ.

2002-يىلى 1-ئايدا، ئومىد ئانچە ئېرەڭ قىلىپ كەتمىگەن ھالدا، ئىشنىڭ ئۆزگىرىدىغانلىقىدىن يوشۇرۇن بىشارەت بەردى. ئۇنىڭ evolutionmagazine.com تورتۇراسىنىڭ مۇخىرىغا دېيىشىچە: «بىز ئىزدەش مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلەيدىغان نۇرغۇن شىركەتلەرنىڭ ھەممىسى بىز بىلەن ئېلان تارقىتىش كەسپى جەھەتتە ھەمكارلاشماقچى، ئىككى تەرەپ مەلۇم نىسبەت بويىچە كىرىمنى بۆلۈشىدۇ. بىز بۇ مەسىلە ھەققىدە ئويلىنىۋاتىمىز، بۇ بىز Overture بىلەن يوشۇرۇن رىقابەتلىشىش ئېھتىمالى بولغان ساھە، بىراق، بۇ بىزنىڭ يادرولۇق كەسپىمىز ئەمەس، چۈنكى بىز ئۈچىنچى تەرەپنىڭ ئېقىم مىقدارى ئارقىلىق كىرىم يارىتىشقا تايانمايمىز.»

ئومىد، چوڭقۇر يوشۇرۇنۇپ ئۆزىنى كۆرسەتمەيدىغان ماھىر! بىز ئاللىبۇرۇن بىرلىشىپ ئېلان تارقىتىش كەسپى توغرىسىدا تۇنجى توختامنى تۈزۈپ بولىدۇق. تېخى بىر ھەپتە ئىلگىرى، Google سېتىش ئەترىتى

Earthlink (ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلىگۈچى بىر شىركەت) بىلەن توختام تۈزدۈق، ئۇلارغا بىزنىڭ ئەسلىدىكى AdWords ئېلان مۇلازىمىتىمىزنى تەمىنلەيدىغان بولدۇق. ئۇنىڭدىن ئىلگىرى، ئۇلار ئىزچىل Overture نىڭ خېرىدارى ئىدى. بۇ قېتىملىق ھەمكارلىق بىز بىلەن Overture نىڭ رىقابىتىدە تۇنجى قېتىم غەلبە قىلدۇق. بىز بۇ قېتىم ھەتتا قارشى تەرەپكە CPC ئېلان ئەندىزىسى تەمىنلىدىدۇق، مەن Overture نىڭ بۇ ئىشنى كۆڭلىگە ئالماسلىقىغا ئىشەنمەيمەن—ئۇلارنىڭ ئاساسلىق ھەمكارلىق شېرىكى Yahoo، ئامېرىكا لىنىيەسىگە سېلىشتۇرغاندا، Earthlink نىڭ ھەقىقەتەن تىلغا ئالغۇچىلىكى يوق. ئەمما بىزنىڭ قارىشىمىزچە، بۇ چوڭ بىر سودا. بۇ شۇنى ئىسپاتلايدۇكى، بىزمۇ باشقا كارخانىلار بىلەن بىرلىشىپ ئېلان تارقىتالايمىز، بىز بىلەن Overture ئارىسىدىكى يوشۇرۇن جەڭ قىزىشقا باشلىدى.

ئومىدىنىڭ تەبىرىكلەش ئۇسۇلى شۇكى، شىركەتتىكى يۇقىرى تۆۋەن ھەممەيلەننىڭ تېخىمۇ تىرىشىپ ئىشلىشىنى ئېيتتى. بىز ھەر بىر ئېلاننىڭ ئېلىپ كېلىدىغان پايدىسىنى ئۆستۈرۈش ئارقىلىق Overture غا بېسىم پەيدا قىلىمىز. بىزنىڭ تاپقىنىمىز قانچە كۆپ بولغانسېرى، خېرىدار چاقىرىش جېڭىدە يوشۇرۇن ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزگە تەمىنلىيەلەيدىغان پايدىمۇ شۇنچە چوڭ بولىدۇ. بىزنىڭ مۇناسىۋەتچانلىقنى ئۆستۈرۈشىمىزنىڭ سۈرئىتى Overture دىن تېز، چۈنكى ئۇلار قولدا باھالاش ئۇسۇلى بىلەن ئېلاننىڭ مۇناسىۋەتچانلىقىغا ھۆكۈم قىلىدۇ، ئادەمنىڭ ئۈنۈمى ياخشى بىر ھېسابلاش ئۇسۇلى بىلەن بەسلىشەلمەيدۇ.

Earthlink بىلەن بولغان ھەمكارلىق Google غا ئەڭ تۆۋەن چىقىم قىلىش كاپالىتىدىن ئىبارەت بىردىنبىر خەتىرى بار، گەرچە ئېلان كەسپى يېتەرلىك كىرىم پەيدا قىلمىغان تەقدىردىمۇ، Google يەنىلا ئۇلارغا توختامدىكى سومما بويىچە خىراجەتنى چىقىم قىلىپ بېرىدۇ، بۇ خەتەر بەلكىم خۇددى Netscape شىركىتىگە ئوخشاش CPC نىڭ ئەجەللىك قۇيۇنىغا ئۇچرىغاندەك، Google نى ۋەيران بولۇش گىردابىغا ئاپىرىپ قويدۇ. بۇ خىل بۆھران دەسلەپكى ۋاقىتتا ئىنتايىن كىچىك، لېكىن كەسىپ كۆلىمىنىڭ ئۈزلۈكسىز كېڭىيىشىگە ئەگىشىپ، رىقابەت كۈنسىرى كەسكىنلىشىپ، ئەڭ تۆۋەن كاپالەت سوممىسى خۇددى ھاۋا بىلەن لىق تولغان گاز شارىغا ئوخشاش توختىماي كۆيۈپ، شىركەتنىڭ مالىيە ئەھۋالىغا خەۋپ-خەتەر ئېلىپ كېلىدۇ. بۇ خىل خەتەر «ئېسىقلىق مەبلەغ» (overhang) بولۇپ، بىزنىڭ بارلىق ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزنىڭ ئەڭ تۆۋەن كاپالەت سوممىسىنىڭ يىغىندىسىغا تەڭ. ئىزدەش سانى ئازايسا، ياكى ئېلاننىڭ چېكىلىش نىسبىتىگە تەسىر كۆرسىتىدىغان سۈپەت مەسىلىسى كۆرۈلسە، Google نىڭ قەرز بۆھرانى پارتلاپ، Google نى پۈتۈنلەي ۋەيران قىلىۋېتىدۇ.

گەرچە لارى بىلەن سېرگېي تەۋەككۈلچىلىك قىلىشتىن قورقۇمىمىمۇ، ئەمما ھېچكىم شىركەت قەرز يۈكى بىلەن يىقىلىشىنى خالىمايدۇ، شىركەتنىڭ يېڭىدىن تەيىنلەنگەن باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى ئېرىك شىمىت تېخىمۇ شۇنداق. شېرىل ساندىبېرگنىڭ ئەسلىپ بېرىشىچە، ئېرىك شىمىت سالارغا مۇنداق دەپتۇ: «پۇلنىڭ ھەممىنى خەجلىۋېتىپ، مېنى ۋەيران قىلىۋەتمەڭلار.»

ھەر بىر ئىزدەش ماگناتى ئېلان خېرىدارلىرىنى ئازدۇرۇپ تەننەرخ بىلەن ھېسابلىشىپ ئولتۇرمايدۇ، شۇڭلاشقا بىرلەشمە ئېلان تارقىتىش كەسپىدىكى بازار ئۆلۈشىگە ئېرىشىش جېڭىدە، ئەڭ تۆۋەن كاپالەت سوممىسى چوقۇم كۈچلۈك بىر قورالغا ئايلىنىدۇ.

2002-يىلى 2-ئاينىڭ 5-كۈنى، eNET خەۋەر تارقىتىپ، Google نىڭ تۈيۈرماستىن Earthlink ئۈچۈن بىر قانچە ھەپتە ئىزدەش نەتىجىسى ۋە ئېلان مۇلازىمىتى تەمىنلىگەنلىكىنى ئاشكارىلىدى. بۇ خەۋەر شۇ كۈنى بەك كەچ تارقىتىلغاچقا، بازار ئىنكاس قايتۇرۇشقا ئۆلگۈرەلمىدى، شۇنىڭ بىلەن ئانچە كۆپ دىققەتنى تارتىمىدى.

ئەتىسى ئەتىگەندە، Overture نىڭ پاي باھاسى شىددەت بىلەن %41 چۈشتى. بىر كۈندىن كېيىن Google بىلەن Earthlink بىرلەشمە ئاخبارات ئېلان قىلىش يىغىنى ئېچىپ، Google نىڭ Earthlink



نىڭ تور تۇراسىغا ئىزدەش نەتىجە مۇلازىمىتى تەمىنلەيدىغانلىقىنى جاكارلىدى. ئاخبارات ئېلان قىلىش يىغىنىدا بىزنىڭ كەسىپ خاراكتېرىنى ئۆزگەرتىدىغان تۇنجى بىرلەشمە ئېلان تارقىتىش كەسىپى توغرىسىدا ھېچنېمە تىلغا ئېلىنمىدى.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، **Overture** ۋە ئۇنىڭ كەلگۈسىنى ئىنتايىن پارلاق دەپ قارايدىغان تەھلىلچىلەر **Google** نىڭ يېڭى ھەرىكىتىگە ئانچە ئىتتىبار بەرمىدى. داڭلىق مەبلەغ سېلىشنى تەھلىل قىلىش شىركىتى **Bancorp Piper Jaffrey** نىڭ تەھلىلچىسى سافا راشتىچى

تۆۋەن باھالىق **Overture** نىڭ پاي چېكىنى سېتىۋېلىشنى ئويلىشىۋاتقان مەبلەغ سالغۇچىلار دۇچ كەلگەن «مۇھىم سېتىۋېلىش پۇرسىتى» دەپ قارىدى، ئۇنىڭ قارىشىچە، كىشىلەرنىڭ ئىنكاسى بەك كۈچلۈك بولۇپ كەتكەن، **Earthlink** پەقەتلا غەيرى سان بولۇپ، ئۇنىڭ سودا ئەندىزىسى چوڭ تىپتىكى دەرۋازا تور تۇرالارغا ماس كەلمەيدىكەن.

**Overture** شىركىتىنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى تېد مېيسېل بىزگە ئوت ئېچىپ قايتۇرما زەربە بەردى، ئۇلار ئاخبارات ئېلان قىلىش يىغىنى ئېچىپ، مەزكۇر پەسىلدە داۋاملىق ئۆسۈۋاتقان كەسىپ نەتىجىسىنىڭ ئالدىن مۆلچەرنى ماختاپ كۆككە كۆتۈردى، شۇنىڭ بىلەن يەنە **Earthlink** تەك خېرىداردىن ئايرىلىپ قېلىش ھېچقانداق «ئەمەلىي تەسىر» پەيدا قىلالمايدۇ دېدى. ئۇ يەنە، ئۇلارنىڭ شىركىتى ياخۇ بىلەن بولغان مۇناسىۋىتىنى 2002-يىلى ئىككىنچى پەسىلنىڭ ئاخىرىغىچە ئۇزارتقانلىقىنى جاكارلىدى.

شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە كۈندە، **Overture** نىڭ پاي چېكى باھاسى ئەسلىدىكى سەۋىيەگە ئەسلىگە قايتتى، بۇ شىركەتنىڭ گۈللىنىش كەلگۈسىگە ناھايىتى ئۈمىدۋارلىق بىلەن قارىغان ۋال كوچىسىدىكى تەھلىلچىلەرنىڭ ئۈمىدۋارلىق بىلەن ئالدىن مۆلچەر سۆزلىرىدىن بولغان. سولومون سىمس بارنىي (**Solomon Smith Barney**) نىڭ مۆلچەرىچە، **Earthlink** نىڭ تەسىرى ئىنتايىن كىچىك، چۈنكى «ئاساسلىق دەرۋازا تور تۇرا ئۆزىنىڭ **CPM** ئىزدەش ئېلان ئەندىزىسى تىجارىتىنى ئېلىپ بارالايدۇ ياكى ئېلىپ بېرىۋاتىدۇ، ئۇلارنىڭ ... ئۇ كەسىپلەرنى **Google** بىلەن ھەمبەھىرلىنىشى ناتايىن». ئۇنىڭدىن باشقا، سولومون سىمس بارنىي شىركىتىنىڭ قارىشىچە، خۇسۇسىي ئىگىلىكتىكى **Google** شىركىتى **CPM** ئېلاننىڭ تەسىرىگە ئۇچرايدۇ، **CPC** ئەندىزىسىدىكى نەتىجە ئۈنۈمىگە ئاساسەن چىقىم قىلىدىغان غايەت زور سوممىلىق كاپالەت سوممىسىنى تاپشۇرالايدۇ، شۇڭا رىقابەت كۈچى يوق ئىكەن.

بىر ھەپتىدىن كېيىن، راشتىچى كۆرەڭلىگەن ھالدا مەبلەغ سالغۇچىلارغا مۇنداق دېدى: «ھازىر ھېچقانداق ئىش يوققۇ. » ئۇنىڭ قارىشىچە **Overture** نىڭ كۈچلۈك ئېشىۋاتقان تۆتىنچى پەسلى شۇنداقلا ئۇلار بىلەن **MSN** نىڭ ھەمكارلىقى «زور كۆلەمدە ئېشىش» قا تەييارلىق قىلىپ بولۇپتۇ.

لارى بىلەن سېرگېي بۇنىڭغا نىسبەتەن ئىنتايىن سالماق بولۇپ، ئۇلارنىڭ قولىدا كوزىر كەم ئەمەس ئىدى. **Google** چوقۇم تېخىمۇ ياخشى ئىزدەش سۈپىتى، تېخىمۇ كۈچلۈك بولغان ئېلان بىلەن مۇناسىۋەتلىكلىكى شۇنداقلا ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىگە بەرگەن زور سوممىلىق كاپالەت پۇلى ۋە دەسسىدەك قورقماس (ئەمما ئېھتىيات قىلىدىغان) ئارزۇسى ئارقىلىق تولۇق غەلبە قىلاتتى. ئۇنىڭ ئۈستىگە يەنە بىر سەۋەب بولۇپ، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئۇنى ئەڭ چوڭ پۈتكۈشكە دەپ قارايتتى، ئەمەلىيەتتە بىزنىڭ غايەت زور ئەۋزەللىكىمىز ئىدى: بىزنىڭ يوشۇرۇن ھەمراھلىرىمىز بىلەن رىقابەتلىشىدىغان تور تۇرايمىز بولۇپ— ئۆزىمىزنىڭ **Google.com** ئىدى، **Overture** نىڭ بۇنداق تور تۇراسى يوق.

لارنىڭ دېگىنى بويىچە «مەن كۆرگەن **Overture** نى ئەڭ ياخشى تەھلىل قىلغان ماقالە» دە **TheStreet.com** تور تۇراسى (مالىيە-ئىقتىساد تور تۇراسى) دىكى جورج ماننېس **Overture** نىڭ بىردىنبىر ئەجەللىك ئاجىزلىقىنى كۆرسەتكەن. ئۇ مۇنداق يازغان: «ئەنئەنىۋى تاراتقۇلارنىڭ ئادىتى بىلەن

سېلىشتۇرغاندا، Overture نىڭ ئېلان كىرىمىنى ئۆلۈشۈش نىسبىتى ئادەتتىن تاشقىرى يۇقىرى. « ئۇلار ئىزچىل ساتقان ئېلاننىڭ كىرىمىدىن %49 نى ئاجرىتىۋالدى، ئەمما تىجارەت قىلىۋاتقان تور تۇرالارغا چىقىم قىلىدىغان نىسبىتى پەقەت يېرىمىنىلا ئىگىلەيدۇ. ئەنئەنىۋى تاراتقۇلاردىكى ئېلان ۋاكالەتچى سودىگەرلىرىنىڭ ئۆزىگە قالدۇرىدىغان نىسبىتى ئىزچىل %15 ئىدى.

بۇ بىزنىڭ غەلبە قىلىش يولىمىز. Overture پۈتۈنلەي ئۆزلىرىنىڭ ئېلان تورىدىن شەكىللەنگەن كىرىمگە تايىنىدۇ، ئەگەر پايدا چۈشۈپ كەتسە، بۇ شىركەتنىڭ ھالى ئانچە ياخشى بولماسلىقى مۇمكىن. بىراق بىزنىڭ Google.com تور تۇراسىدا ئىجرا قىلىنىۋاتقان ئېلاندا، بارلىق كىرىمنىڭ ھەممىسى ئۆزىمىزگە تەۋە، نەق پۇل ئېقىمى ئۈزلۈكسىز زورىيىدۇ، چىقىمى كېڭەيتىشنى تولۇقلاشقا تامامەن يېتىدۇ.

بىز ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزگە تېخىمۇ يۇقىرى نىسبەتتە كىرىم تەقسىملەپ بېرەلەيمىز. قانداق بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، بىز Google كەسپىنى يۈرگۈزۈش بىلەن بىرگە ئېلان تىجارىتى بىلەن شۇغۇللىنىمىز، باشقا تور تۇرالاردا ئېلان تارقىتىشنى كۆپەيتىش تامامەن يېڭى پايدا كۆپەيتىش ھېسابلىنىدۇ. شۇڭلاشقا، بىزنىڭ تەننەرخىمىز Overture دىن تۆۋەن، ئۇنىڭدىن باشقا، ئۆزىنىڭ تور تۇراسىنى يۈرگۈزۈشنىڭ يەنە بىر چوڭ ئەۋزەللىكى بار، بىز ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھالقىلىق سۆز ئاساسىدىكى مۇناسىۋەتلىك ئېلانغا بولغان ئىنكاسىنى تېخىمۇ ياخشى چۈشىنەلەيمىز، Google.com قىممەتلىك سانلىق مەلۇماتلارنى بىر تەرەپ قىلىدىغان تېرىك تەجرىبىخانا، بۇ سانلىق مەلۇماتلار قانداق ئېلاننىڭ ئۈنۈملۈك، قانداق ئېلاننىڭ ئۈنۈمسىز بولىدىغانلىقىنى ئېچىپ بېرىدۇ.

بىز پايدىنى ئەڭ تۆۋەن چەككە چۈشۈرەلەيمىز ھەمدە چۈشۈرىمىز، بۇ ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزنىڭ بىزنىڭ يوشۇرۇن رىقابەتچى بولۇپ قېلىشىمىزدىن ئەنسىرىشىدىن خالاس قىلىدۇ. ھازىر بىز ياخشى ئادەم بولۇپ، ھەر قايسى تەرەپلەرنىڭ تەننەرخىنى چۈشۈردۈك ھەمدە كۆپلىگەن تور تۇرالارنىڭ بايلىق مەنبەسىنى كۆپەيتتۇق.

## ئويۇن ئۆزگەردى

مانېپىنىڭ ئۇ ماقالىسى ئېلان قىلىنغان شۇ كۈنى، Overture شىركىتىنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى تېد مېيىسېل CNET نىڭ زىيارىتىنى قوبۇل قىلدى، ئۇ ھەق تۆلەپ ئىزدەشنىڭ كەلگۈسىدىن ئەنسىرىمىدى، ئۇ مۇخبىرغا مۇنداق دېدى، ئاشۇ Overture نىڭ ھەقىقەتتە تىزىشنى ئىزدەش نەتىجىسىگە قوشقان دەرۋازا بېكەتلەر ئەمەلىيەتتە ئىزچىل مول ئېلان ھەدىيە بۇيۇملىرىنى بىزگە تەقدىم قىلىۋاتىدۇ، چۈنكى ئۇلار خېرىدارلارنى كارخانىلارغا ھەقسىز سوۋغا قىلدى. مېيىسېلنىڭ دېيىشىچە، Overture نىڭ كېيىنكى يىللىق تەرەققىيات مۆلچەرى مىكروسوفت بىلەن بولغان كەسپىي جەھەتتىكى ھەمكارلىقنى كېڭەيتىشنى ئاساس قىلغان، ئۇ يەنە تولۇقلاپ مۇنداق دېدى: «بىز ئەلۋەتتە ئامېرىكا لىنىيەسى ۋە Yahoo نى مۇھىم بولغان يوشۇرۇن ھەمكارلاشقۇچى شېرىكىمىز دەپ قارايمىز، ئەمما ئۇلار بولمىسىمۇ بىز يەنىلا ياشىيالايمىز.»

مېيىسېل ئۆزىنىڭ ئۈمىدۋارلىق پوزىتسىيەسىنى ئازراق ساقلاپ قالدى، ئۇ كېيىن بۇنىڭ ئۈچۈن خۇشھاللىق ھېس قىلىدۇ. 2002-يىلى 2-ئاينىڭ 19-كۈنى، بىز تور بەتتە يوغان «يېڭى!» تاللانمىسىنى چاپلىدۇق، ئىچىدە Google تەمىنلىگەن ئېلان مەزمۇنىنى چۈشەندۈرىدۇ، CPC ئاساسىدىكى AdWords Select رەسمىي دۇنياغا كۆز ئاچتى.

Overture نىڭ پاي چېكى بۇنىڭغا ئەگىشىپ %10 چۈشتى. ساڧا راشتىچى قايتىدىن «سېتىۋېلىش»

پۇرستى» دەك كونا مۇقامنى توۋلاپ، بازاردىكى ئالاقىزادىلىكىنى توسۇشقا ئۇرۇندى. «Overture ئاساسلىق دەۋازا تورتۇرلارنى قولغا كەلتۈرۈپ بولدى. « دەپ قايتا-قايتا تەكىتلىدى. پەقەت Google نىڭ ئۆزىنىڭ تورتۇراسى بولسىلا، چوڭ ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلەر ئۇلار بىلەن توختام تۈزمەيدۇ. ئۇنىڭدىن باشقا، راشتىچى يەنە مۇنۇلارنى كۆرسەتتى، پەقەت 1000 ئېلان خېرىدارى Google نىڭ پروگراممىسىنى ئىشلىتىدۇ، لېكىن Overture نىڭ خېرىدار سانى ئۇلارنىڭ 54 ھەسسىسىگە تەڭ.

مېرېل لىنج (Merrill Lynch) ئاكسىيەسىنىڭ تەھلىلچىسى جاستىن بالدوفنىڭ CNET قا دېيىشىچە: «Overture شىركىتى Google دىن خېلىلا چوڭ، ئېلان تارقىتىدىغان ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلەرگە نىسبەتەن، ئۇلار تېخىمۇ يۇقىرى باھادا پۇل چىقىم قىلالايدۇ. « ئۇ چۈشەندۈرۈپ، تېخىمۇ كۆپ ئېلان خېرىدارى بولمىسا، Google ئېلان تارقىتىش يولىنى كېڭەيتەلمەيدۇ، تارقىتىش يولىنى كېڭەيتىمىسە، ئېلان خېرىدارلىرىنى كۆپەيتەلمەيدۇ. CPM ئېلانغا نىسبەتەن، بۇنداق دېيىش توغرا بولۇشى مۇمكىن، ئەمما CPC ئېلاننىڭ تۈپ ئىقتىسادى پىرىنسىپى بۇنىڭدىن بەك يىراقلاپ كېتىدۇ. ئېلان خېرىدارلىرى پەقەت ئەمەلىي چېكىلىشى بويىچە ھەق تاپشۇرىدۇ، شۇڭلاشقا مەبلەغ سېلىشنىڭ پايدىسى مۇتلەق گۇمان قىلىشقا بولمىغۇدەك دەرىجىدە—قارانتىلىققا ئىگە ئىزدەش ئېلانى چوقۇم پايدا كىرىمى يارىتىدۇ. بۇنداق بولغاندا، بىزنىڭ ئېلان بازىرىمىز پەقەت ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ مەھسۇلات مۇندەرىجىسى ۋە مەھسۇلات ئىقتىدارىنىڭ چەكلىمىسىگىلا ئۇچرايدۇ. چېكىلىش قېتىم سانىغا ئاساسەن ھەق تاپشۇرىدىغان قارانتىلىق ئىزدەش ئېلانى خۇددى مەھسۇلات ساتقۇچىغا بىر يېرىق ئاچقان دەكلەش، ئېلان خېرىدارلىرى باشقا بىۋاسىتە سېتىش خامچوتىدىن مەبلەغ ئاجرىتىپ، ئامالنىڭ بارچە تېخىمۇ كۆپ مۇناسىۋەتلىك ھالقىلىق سۆزلەرنى سېتىۋالىدۇ، بىزنىڭ Overture نىڭ خېرىدارلىرىنى تارتىۋېلىشىمىز ھاجەتسىز—بۇ پۈرە بەك چوڭ، ئىككى شىركەتنىڭ يېپىشىگە يېتىدۇ.

بۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە ھەپتەدە، سىستېمىدىكى ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ ئەڭ يېڭى ئۇچۇرنى كۆرۈپ تۇرۇش ئۈچۈن ھەر كۈنى شىركەتنىڭ ئىچكى تورى MOMA نى كۆرۈپ تۇرىمەن،

خېرىدارلارنىڭ سانى مۇقىم ئېشىپ، نەتىجىسى ئادەمنى خۇشال قىلىدۇ. بىراق، بىزگە ھەقىقىي لازىمى ئۆزلىرىنىڭ تورتۇراسىدا بىزنىڭ ئېلانلىرىمىزنى كۆرسىتىشنى خالايدىغان ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلەر. زور كۆپ قىسىم چوڭ تىپتىكى تورتۇرلارنىڭ ھەممىسىنى Overture قولىدا تۇتۇپ تۇرۇۋاتىدۇ، ئەمما بىز بۇ خىل ھادىسىنى ئۆزگەرتىشكە بەل باغلىدۇق.

## چوڭ بول، قوزام، چوڭ بول

CPC ئېلان كەسىپىدە Overture بىلەن تەڭ ئىلگىرىلەش ئۈچۈن، شىركەت داۋاملىق كېڭىيىپ زورىيىدۇ. ھەتتا بازار بۆلۈمىگىمۇ ئادەم كۆپەيتىش رۇخسەت قىلىندى، مەن توساتتىن 7 خىزمەت ئورنىغا ئاشكارا خادىم قوبۇل قىلىدىغانلىقىمنى بايقىدىم، نەچچە يۈزلىگەن خىزمەت ئىزدىگۈچىلەرنىڭ قىسقىچە تەرجىمىھالى خەت ساندۇقۇمغا تۇشۇپ-تۇشتىن كەلدى، بىراق مېنىڭ ئۇلارنى كۆرۈشكە ۋاقتىم يوق ئىدى. AdWords Select نىڭ ئېلان قىلىنىشى مېنىڭ زور كۆپ قىسىم ۋاقتىمنى سەرپ قىلدى، بىزنىڭ قاتتىق دېتال تەرەپتىكى يېڭى ئىشلىرىمىز—Google ئىزدەش مۇلازىمىتى—مېنىڭ قالغان ۋاقتىمنى سەرپ قىلىپ تۈگەتتى. بىزنىڭ تەقسىملەنمە ھېسابلاش ئۈسكۈنىمىز مۇندەرىجە ئىزدەش ئۆز ئىچىگە ئالمىغان ساھەدە ئۆزىنى كۆرسەتتى. ئىشلەتكۈچىلەرنى قوللاش جەھەتتە، ھەممەيلەنگە ئوخشاش بىر قېلىپتا جاۋاب قايتۇرۇۋاتىمەن، تەرجىمە سۇپىسى مەسلىسىدە، ماركىسى بىلەن مەن شۇنداقلا ۋاينى ئارىسىدىكى توقۇنۇش يەنىلا داۋاملىشىۋاتىدۇ. مەن خىزمەت ئىزدەش قىسقىچە تەرجىمىھالىنى يېنىمدا ئېلىپ يۈرۈپ، پەقەت قىزىم زۇكام بولۇپ قالغانلىقتىن قۇسۇۋەتكەن يېمەكلىك قالدۇقلىرىنى تازىلاۋاتقاندا ياكى چىش دوختۇرىنىڭ ئىلگىرى مۇۋەپپەقىيەتلىك بولمىغان

چىش كۆتىكىنى داۋالاش ئوپىراتسىيەسىنى قايتا قىلدۇرۇش ئۈچۈن كۈتۈۋاتقاندا، ئاندىن كۆرۈشكە ۋاقتىم چىقاتتى.

شۇنداق بولسىمۇ، مەن يەنىلا مەھسۇلات دىرېكتورىدىن كەلگەن بىر پارچە خەتنى تاپشۇرۇۋالدىم، ئۇ مەلۇم بىر ماقالىنى قايتا يېزىشقا ۋاقتىم چىقىمىغانلىقىدىن نارازى بولۇپتۇ، چۈنكى ئەتىگەن سائەت 2 دە ئۇ مېنى ئىشخانىدا كۆرمەپتۇ، مەن قىلچە يۈز خاتىرە قىلماي مۇنداق جاۋاب قايتۇردۇم، مەن ئەتىگەن سائەت 3 كىچە ئىشلەپ، Adwords Select سىستېمىسىنى مۇكەممەلەشتۈرۈشكە پالاقشۇۋاتىمەن... مۇنداق دەي، ئۇزۇن ماقالە يېزىپ قاقشاپ قوساقنى بوشتىۋالدىم، يېرىمى ئۇنىڭ تەلپىنىڭ بەك جىددىي ئىكەنلىكىنى بىلدۈردۈم ھەمدە بۇ ئۇنىڭ باشقۇرۇش ئۇسۇلى بىلەن مۇناسىۋەتلىك ئىكەنلىكىنى كۆرسەتتىم.

مەن «يوللا» توپچىسىنى چېكىپ، ئۇنىڭ جاۋابىنى كۈتتۈم. ئانچە ئۇزۇن ۋاقت ئۆتمەيلا، جاۋاب كەلدى. «بولدى بۇ خەتنى يوللىما. » دەپ ماڭا تەكلىپ بېرىپتۇ، مەنمۇ ئۇنىڭ مۇشۇنداق دەيدىغانلىقىنى بىلەتتىم. ماڭا خاتا مۇئامىلە قىلغان ئاشۇ كىشىلەرگە چىرايىمنى ئۆڭدۈرۈپ قاتتىق تېگىپ جاۋاب قايتۇرۇشتىن ئىلگىرى ھەمىشە سىندىنى تېپىپ ئۇنىڭ بىلەن مۇزاكىرە قىلىمەن. ئۇ مېنىڭ غەزىپىمنى چۈشىنىدۇ ھەمدە مېنىڭ نامىدا قىسقا جاۋابتىن بىرنى قايتۇرىدۇ. مەن قېتىرقىنىپ ھەر خىل ۋەزىپىلەر ئارىسىدا تەڭپۇڭلۇقنى ساقلايمەن، مەيلى قايسى ۋاقت بولسۇن، مەيلى ئىنتايىن كىچىك ئىش بولغان تەقدىردىمۇ، پەقەت مۇشۇ تەڭپۇڭلۇققا خەۋپ ئېلىپ كەلسىلا، غەزىپىمنى باسالماي قالمەن، خۇددى ئىنژېنېرلار ئېيتقاندا، غەملىكىم لېمۇ-لىق.

شىركەت كۆلىمىنىڭ ئۈزلۈكسىز كېڭىيىشىگە ئەگىشىپ، Google ئىنژېنېرلىرى ئۆزلىرىنىڭ توپىنىڭ كۆلىمىنىڭ بەك چوڭ بولۇپ كەتكەنلىكىنى بايقىدى، 7-ئايدىن باشلاپ ئېلىپ بېرىلغان قۇرۇلمىنى قايتا تەشكىللەش ماس كەلمەي قالدى. 2002-يىلى 1-ئايدا، ۋاينى يايپاڭ شىركەت قۇرۇلمىسىنىڭ ماس كەلمىگەنلىكىنى جاكارلىدى. شۇنداق، شىركەت باشقۇرۇش قاتلىمى بىلەن قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ ئالاقە يولى ئىزچىل راۋان ئىدى، ئەمما Google يەنە 100 ئىنژېنېر تەكلىپ قىلماقچى، ئۇلارنىڭ ھەممىسى ۋاينىغا خىزمەت دوكلات قىلىشى مۇمكىن ئەمەس. يېڭى نىشان دوكلات قىلغۇچى بىلەن دوكلات قىلىنغۇچىنىڭ نىسبىتىنى 35:1 گە تۈۋەنلىتىش. بۇندىن كېيىن ئالىي دەرىجىلىك دىرېكتور تەكلىپ قىلىشتا باشقۇرۇش ئىقتىدارى ئەمەس، بەلكى ئاساسلىق تېخنىكىلىق قابىلىيىتى ئويلىشىلىدۇ. بۇنداق ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلار قايسى كىشىلەرنىڭ تېخنىكىسى قاتتىق ئىكەنلىكىنى كۆرۈپ يېتىپلا قالماي يەنە، تۈرگە ئادەم يېتىشىمگەندە ئۇلار ئىنژېنېرلارغا ياردەملىشەلەيدۇ، بۇرۇنقىدەك رىغبەتلەندۈرۈشلا بېرىدىغان ئىش بولمايدۇ.

بىر ئايدىن كېيىن، جوناسان روسېنېرگ ئىلگىرى Excite@Home دىكى ۋەيران بولۇش خىزمىتىنى بىر تەرەپ قىلىپ بولۇپ، مەھسۇلات باشقۇرۇش مۇئاۋىن باش لىدىرلىق سالاھىيىتىدە Google غا كىرىپ ئەسلىدە سالار ۋاقىتلىق مەسئۇل بولۇۋاتقان خىزمەتلەرنى ئۆتكۈزۈۋالدى، شۇنىڭ بىلەن بىللە مەھسۇلات دىرېكتورىنىڭ رولىنى ئېنىق بەلگىلىدى. مەھسۇلات دىرېكتورى بۇندىن كېيىن قۇرۇلۇش بۆلۈمى بىلەن بىرگە، يېڭى مەھسۇلات، يېڭى ئىقتىدارلارنى لايىھەلەپ تەتقىق قىلىدۇ، بۆلۈم ھالقىغان ئالاقە پىكىر ئالماشتۇرۇشنى بىر تەرەپ قىلىپ، مەھسۇلات لىنىيەسىنى بەلگىلەيدۇ.

ناھايىتى تېزلا نۇرغۇن مەھسۇلات ئىنژېنېرلىرى پەيدا بولىدۇ، ئۇلار دۇنيادىكى ئەڭ ئالدىنقى قاتاردىكى سودا ئىنستىتۇتى، قانۇن ئىنستىتۇتى شۇنداقلا قۇرۇلۇش تېخنىكا ئىنستىتۇتىنىڭ يۇقىرى دەرىجىلىك ئۇنۋانلىرىغا ئىگە. شىركەتنىڭ مەدەنىيىتىنىڭ تەدرىجىي تەرەققىي قىلىشىدا زور دەرىجىدە يۈكسىلىش كۆرۈلىدۇ، يەككە ھۈجەيرىلىك ئامبۇدادىن ئومۇرتقىلىق ھايۋانغا تەرەققىي قىلىپ، ھۆكۈمەتسىز ھالەتتىن، ئۆزىنى ئۆزى باشقۇرىدىغان ھالەتتىن «تەرتىپلىك قالايمىغان» ھالەتكە تەرەققىي قىلدى، Google غا نىسبەتەن ئېيتقاندا، بۇ خىل ھالەت ئاللىبۇرۇن تەرتىپلىك ھالەتكە تولمىۇ يېقىنلاشتى.

جوناسان يېڭىدىن بۆلۈپ چىقارغان مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمى خۇددى شاھمات ئۇرۇقىغا ئوخشاش،

سندى مەسئۇل بولۇۋاتقان بازارچىلىق بۆلۈمى بىلەن قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ ئارىسىغا قىستۇردى. مەھسۇلات باشقۇرۇش غەيرى دائىمىي ئورۇنلاشتۇرۇلدىغان بۆلۈم بولغاندا، مەن خىزمەتداشلىرىم بىلەن بىللە ئىنژېنېرلارغا ئەگىشىپ تارقىتىلىش ئالدىدىكى مەھسۇلاتقا تەييارلىق قىلىمىز. بۈگۈنكى كۈندە مەھسۇلات دىرېكتورى بۇ پائالىيەتلەرنى رەسمىي تەكشۈشكە مەسئۇل، مەھسۇلات مۇتەخەسسسى ۋە ماركا دىرېكتورى (يەنى مەن) خۇددى ئۇلارنىڭ قورال سانىدۇقدىكى باشقا شىركەتلەرنىڭ مەنبەسىگە ئوخشاش، ھەممەيەن ئۇلارنىڭ چاقىرىقىغا ئاۋاز قوشىمىز.

يېڭى تەكلىپ قىلىنغان خادىملارنىڭ ئۈزلۈكسىز كىرىشىگە ئەگىشىپ، مەھسۇلات باشقۇرۇشتىن ئىبارەت بۇ شىنا توختىماي كېڭەيدى، بىزنىڭ كىچىككىنە بازار بۆلۈمىدە، ئۇنىڭ ئورنىنى ئالدىغان قارشىلىق كۈندىن كۈنگە كۈچەيدى. ئۆزەمنى ئېلىپ ئېيتسام، مەن بىرلەشتۈرۈشنى خالايمەن، ئەمما چەتكە چىقىپ قېلىشنى خالىمايمەن. قۇرۇلۇش تېخنىكىسى ھەرىكەتلەندۈرگۈچ كۈچ بولۇپ، ئۈزلۈكسىز زوربىۋاتقان تەشكىلدە، مەھسۇلات باشقۇرۇشنىڭ ھوقۇقى ناھايىتى ئاسانلا قالايمىغان پايدىلىنىلىدۇ. ماركا باشقۇرۇشنى ئۆز ئىچىگە ئالغان، سىندىنىڭ دوكلاتى قوشۇمچە رولغا ئايلىنىپ قالدى. بىز سىپتا ئىشلەنگەن ئاپتوموبىلغا ئەڭ ئاخىرقى بىر قەۋەت چىرايلىق كىيىمنى كىيىدۇرمىز— بىر سۈركەپلا تۆۋەندىكى ماشىنا ئۈسكۈنىلەرنى نۇر چاچقۇزۇپ پارقىرىتىۋېتىشتىن سىرت، بىزنىڭ تىرىشچانلىقىمىزنى كۆرگىلى بولمايدۇ. مېنىڭ بۇ رولۇمنىڭ يەنە قىممىتى بار، چۈنكى مەن يەنىلا مەھسۇلاتقا ئائىت تېكىستلەرنى بىر تەرەپ قىلىشقا مەسئۇل. بىراق، ئىشلەتكۈچىنىڭ مەھسۇلاتنى قانداق ھېس قىلىدىغانلىقىنى ئويلاش، پۈتكۈل شىركەتنى بىر پۈتۈن گەۋدە سۈپىتىدە كۆرۈنىدۇ دەپ ئويلاشقاندا، مېنىڭ ئالدىنلىق دەرىجەم ھەقىقەتەن يۇقىرى ئەمەس. مەھسۇلاتنىڭ ئۆزى گەپ قىلىدۇ، شۇڭلاشقا ئەڭ مۇھىمى يەنىلا تېخنىكا ۋە مەھسۇلاتنىڭ ئاجايىپ ئىقتىدارى.

مالىيە بۆلۈمى بىلەن ئېلان قوشۇنى بىر ئىشخانىغا تىقىپ قويغاندىن كېيىن، Google بىناسىدىكى ئادەملەرنىڭ زىچلىقى يەنىلا ئېشىۋاتىدۇ، بىز ناھايىتى تېزلا «پۇل دۆۋىسى» (MoneyPlex) دېگەن تەخەللۇسقا ئېرىشتۇق. ئادەم كۈچى بايلىقى بۆلۈمىدىكى سىتاسى ئىشخانىنىڭ تازىلىقى شۇنداقلا كىچىك ئىشخانىنىڭ مەسئۇلىيىتى مەسلىسىگە قارىتا، كۆپلىگەن ئەسلىمە ئەسكەرتىش تارقىتىپ، بىزدىن ئىشلەتكەن چىنە-قاچىلارنى ئېلىپ كېتىشنى، ئىچىپ قويغان سۈتتىن ئېلىپ كېتىشنى، يېرىمىنى يەپ قويغان بانانى تاشلىۋېتىشنى، قايتا پايدىلانغىلى بولىدىغان بارلىق بۇيۇملارنى يىغىۋېلىشنى، يىغىن زالىنى ئىشلىتىپ بولۇپ تازىلىۋېتىشنى، خوككى توپى كالتىكىنىڭ بېشىنى ۋاقتىدا تازىلاشنى، ئەرمەك ھايۋانلارنى ئاشخانا، تاماقخانا ۋە مۇنچىغا ئەكىرمەسلىكىنى تەلەپ قىلدى. يەنە ئىت باشقۇرۇش ھەققىدىكى قائىدە تۈزۈملەر، ئىت يۇڭى، ئىت قاۋاش، ئىت ئادەم چىشلەش قاتارلىقلار تەرەپلەردىكى ئىشلارنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ.

ئاشپەز چارلى لارى، سېرگېي شۇنداقلا ئۇزاق ۋاقىت مەنبە قىسلىقىنىڭ ئازابىنى يەتكىچە تارتقان ئارقا سەپ دىرېكتورى جورج سالاخنى ئاگاھلاندۇرۇپ، ئەگەر تېخىمۇ چوڭ جاي بولمىسا ئۇ ئىشلىمەيدىغانلىقىنى ئېيتتى. ئوتتۇراھال لايىمە ناھايىتى تېزلا شەكىللەندى: بىر كۈنى چۈشتىن بۇرۇن، سالىياركا موتورلۇق يېرىم پىرىنتسىپلىق سۆرەش ئاپتوموبىلى پەيدا بولدى، ئۇ كەينىگە يوغان ئاق رەڭلىك كۆچمە ئۆيىدىن بىرنى سۆربۈۋالغان ئىدى، ئۇنىڭ ئىچىدە مەخسۇس ئوچاق، قاچا يۇيۇش ماشىنىسى، ئاشخانا سايمانلىرىنى ئاسىدىغان ئىلمەك شۇنداقلا پەشخۇن بار ئىدى. غايەت زور مەخلۇقنىڭ ئىلمىكىنى بوشىتىپ، ئاشخانىغا يېقىن ماشىنا توختىتىش ئورنىغا توختىتىلدى، خۇددى تۇتۇۋالغان چوڭ بېلىقنى قۇياش نۇرى ئاستىدا قاقلىغاندەك.

كۆچمە ئۆيىدە چوڭ تىپتىكى دالا پائالىيىتى ئۈچۈن لايىمەلەنگەن پۈتكۈل جابدۇقلار تەل كۆچمە ئاشخانا بار ئىدى، ئۇ ئېھتىياجلىق بولىدىغان سىرتقى شەرت پەقەتلا توك مەنبەسى ۋە سۇ تۇرۇبىسى ئۇلاش ئىدى. بىزدە سۇ ۋە توك بار، بىراق قانۇنلۇق ئىشلىتىش ئىجازەتنامىمىز يوق. ئەمما، بىر قانچە يۈز Google خىزمەتچىسىنىڭ بەختى ئۈچۈن، بىر ۋاراق قۇرۇق قەغەز نېمىگە ھېساب ئىدى؟ ئارقا سەپ خادىملىرى بۇ ئوقەتنى ئۇلاپ، ئوتنى يېقىپ ئىشلىتىشكە باشلىدى. چىپ-چىرايلىق مېتال قېپى كۆزنى قاماشتۇرىدىغان يازنىڭ ئاپتېپىدا يالت-يۇلت چاقنايتتى، تۇرخۇندىن پۇرقىراپ ئىس كۆتۈرۈلەتتى، بۇ «قوشۇمچە ئاشخانا» Google

تۇرۇشلۇق ئىشخانا رايونىدىكى ئۆيلەرنىڭ قىممىتىنى شۇ ھامان تۆۋەنلىتىۋەتتى. شۇنىڭ بىلەن بېتون يولدا قاتنايدىغان فورد ماركىلىق قارا ماشىنىلار يوقاپ كەتتى، يەنە زەنجىر بىلەن چىملىقتىكى ئورۇندۇققا باغلاپ قويۇلىدىغان بەتبەشەرە ئىتمۇ يوقاپ كەتتى، چارلى قول ئاستىدىكىلەرنى دەرھال «دېڭىز قاراقچىلىرى بايرىقى» ياساشقا بۇيرۇپ، كۆچمە ئاشخانىنىڭ ئۆگزىسىگە تىكلەڭلىك بايراق خادىسىغا ئېسىپ، بۇ جاينىڭ دەخلى قىلىشقا بولمايدىغان رايون ئىكەنلىكىنى ئىپادىلىدى. چارلى بۇ قانۇنسىز ئاشخانىدا خاتىرجەم ئىشلەيتتى، پەقەت بىر قېتىم، ئوت ئۆچۈرۈش ماشىنىسىدىن بىرى كەلدى، ئۇلار پەقەت مائۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىنىڭ ئاسمىنىدا قوۋۇرغىنىڭ مەزىلىك پۇرىقى ئارىلاشقان ئىسنىڭ قەيەردىن كەلگەنلىكىنى ئېنىقلاش ئۈچۈن كەلگەن، ئاخىرىدا ئوت ئۆچۈرۈش خادىملىرى قولىنى پۇلاڭلىتىپ كېتىپ قالدى، بىزنى چاقىرمىدى—ئۇلارمۇ كاۋاپ زىياپىتى يېيىشكە ئامراق.

# يىگىرىمىنچى باب

## ئورنىمىز نەدە

ئىشلەتكۈچىلەر يەنە قاقشاشقا باشلىدى. Google ئىزدەشنى ئىشلەتكەندە قاقشاش شەكلىدىكى ئېلان بارغانسېرى كۆپچىلىكنىڭ ئومۇميۈزلۈك ھۇجۇم نىشانىغا ئايلاندى، ئۇ ئېلانلار يېڭى كۆزىنىڭ ئېچىپ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئۈستىنى قالايمىقان قىلىۋەتكەن، ئادەمنىڭ تىللىغۇسى كېلىدۇ. ئىشلەتكۈچىلەر، ئەگەر بىز بۇ خىل قاقشاش شەكلىدىكى ئېلانلارنى يوقاتمىساق، ئۇلارنىڭ Google نى ئىشلەتمەيدىغانلىقىنى ئوتتۇرىغا قويدى.

Google ئەزەلدىن قاقشاش شەكلىدىكى ئېلاننى قىستۇرمىغان، بۇنى پۈتۈنلەي باشقىلار قىلغان، ئەمما قارىماققا بىز قىلغاندەك كۆرۈنىدۇ. بەزى شىركەتلەر بىر قىسىم ھەقسىز يۇمشاق دېتال تارقىتىپ، ھۆججەت ھەمبەھىرلەش، ۋاسىتە قويۇش ياكى ئېلخەتكە كۈلگەن چىراي ئىپادىسى قوشۇش قاتارلىقلارنى ئىشقا ئاشۇرۇشقا ئىشلىتىدۇ. ئىشلەتكۈچىلەر بۇ پروگراممىلارنى چۈشۈرگەندە، ئويلىمىغان يەردىن كومپيۇتېرىغا قاقشاش شەكلىدىكى ئېلان ھەتتا ئىناۋەتلىك كارتا ئۇچۇرلىرى ۋە شەخسىي ئۇچۇرلارنى توپلايدىغان پروگراممىلار بىلەن يۈكلىنىدۇ.

بەزى يۇمشاق دېتاللار ئوغرىلىقچە كومپيۇتېرنى تىزگىنلەپ، «رەت قىلىش مۇلازىمىتى ھۇجۇمى» (denial-of-service) ياكى ئىشلەتكۈچىگە ئەخلەت ئۇچۇرلارنى يوللايدۇ، تېخنىكا خادىملىرى بۇ خىل پارازىت يۇمشاق دېتاللارنى «زەھەرخەندە يۇمشاق دېتال»، «ئېلان يۇمشاق دېتال» ياكى «جاسۇسلۇق يۇمشاق دېتال» دەپ ئاتايدۇ، بىز بۇلارنىڭ ھەممىسىنى ئومۇملاشتۇرۇپ «يۈزسىز يۇمشاق دېتال» دەيمىز.

ماتت كاتتس شەخسەن ئۆزى بۇ خىل «يۈزسىز يۇمشاق دېتال» لاردىن قاتتىق يىرگىنىدۇ. ئۇنىڭ ئاساسلىق خىزمىتى باشقىلارنىڭ ئالدامچىلىق ياكى «زورلاپ سېتىش» ۋاسىتىسى ئارقىلىق بەزى تورتۇرلارنىڭ Google ئىزدەش نەتىجىسىدىكى ئورنىنى ئالدىغا سۈرۈشنىڭ ئالدىنى ئالىدۇ، ئۇلارنىڭ ھىيلە-نەيرەڭلىرىنى ئەمەلگە ئاشۇرمايدۇ. ئۇ ھەر كۈنى «ئالدامچى» لار بىلەن جەڭ قىلىدۇ، بىراق يۈزسىز يۇمشاق دېتاللارنى تارقىتىۋىچىلار ئەڭ چوڭ ئالدامچىلار، ئىزدەشنى ئىشلەتكەنلەرگە Google نى ئىشلىتىش تۇيغۇسى ناچارلاپ كەتكەندەك تۇيغۇ بېرىدۇ، بۇنىڭدىن ماتت كاتتسنىڭ ئىچى سىقىلدى. 2001-يىلى يىل ئاخىرى، ئۇ يۈزسىز يۇمشاق دېتاللارنىڭ كۈنسىپىرى كۆپىيىۋاتقانلىقىنى بايقىدى، شۇنىڭغا ئەگىشىپلا ئۇ Google دىكى ئىشداشلىرىدىن بۇ تەرەپتە بىر ئاز ئىش قىلىپ ياردەم بېرىشنى خالايدىغانلارنىڭ بار يوقلۇقىنى سەمىيىلىك بىلەن تەكلىپ قىلدى.

مەن بىلەن ماتت كاتتسنىڭ تەسىراتى ئوخشاش بولۇپ، مەن پەقەتلا خالىمىغان ھالدا، بەزى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بىز تىزگىنلەشكە ئامالسىز نەرسىلەرنىڭ سەۋەبىدىن Google ئىزدەشنى قايتا ئىشلەتمەيدىغانلىقى ھەققىدە تەھدىت سالدى. مەن ماتت كاتتس بىلەن بىللە ئەمەلىي ئەھۋالنى چۈشەندۈرۈپ ئۇزۇن بىر پارچە جاۋاب ئېلخەت يازدۇق، ھەمدە ئىشلەتكۈچىلەرگە بۇ مەسىلىگە قانداق تاقابىل تۇرۇشنى بىلدۈردۇق. ئىشلەتكۈچىلەر بۇنى بىلگەندىن كېيىن كەچۈرۈم سورايدىغانلىقىنى بىلدۈردى، ھەمدە بىزنىڭ ئۇلار دىققەت قىلمىغان ئىلگىرى پەقەتلا بىلمەيدىغان مەسىلىنى ئەسكەرتكەنلىكىمىزگە رەھمەت ئېيتتى. ماتت كاتتس

باشلىغان ئىشنىڭ ئاخىرىنى چىقارماقچى بولدى، ئۇ Google قورال بالداقتا قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلانلارنى توسالايدىغان يۇمشاق دېتالنى سىڭدۈرۈش توغرىسىدا تەكلىپ بەردى، شۇنىڭدەك بىز تاپشۇرۇۋالغان ئەرزىلەرنى ئامېرىكا فېدېراتسىيە سودا كومىتېتىغا سۈندى. ئۇ يەنە شىركىتىمىزنىڭ باش بېتىدە ئۇقتۇرۇش چىقىرىپ، Google دا مەسىلە يوقلۇقىنى چۈشەندۈرۈش ھەققىدە تەكلىپ بەردى.

ۋايىنى روسنىڭ ئىش تېرىغۇچىلارغا قارىتا بىر مەيدان ئومۇميۈزلۈك «جازا يۈرۈش ئۇرۇشى» قوزغاشنى قوللايتتى، ھالبۇكى باشقىلار «جەڭ ئېلان قىلىش» نىڭ خەۋپ ئېلىپ كېلىشىدىن ئەنسىرىدى. بىز زەھەر خەندە يۇمشاق دېتال ئىجادكارلار سانىنىڭ ئاز ئەمەسلىكى، بۇنداق جەڭ ئېلان قىلغاندا ئۇلارنىڭ بىزگە نىسبەتەن كۆڭلىدە غۇم ساقلايدىغانلىقىنى پەرەز قىلدۇق. ئۇلار توسقۇنلۇقتا ئۇچراشنى ياقتۇرمايدۇ، ئۇلار ئۆزلىرىنى توسقان كىشىلەرگە ھېچنېمىگە قارىماستىن ھۇجۇم قىلىدۇ. ئەگەر بىز باشقىلارغا ھەيۋە قىلىپ، ئىز بېسىپ قوغلىساق، ئۇلار تورتۇرايمىزنى نىشان قىلىپ، بىزگە جازا، مىڭغا ئاگاھ قىلىپ، شۇ ئارقىلىق ئىشلەتكۈچىلەرگە تېخىمۇ ئېغىر ئاقىۋەتلەرنى ئېلىپ كېلىدۇ. ماركىسى ئوتتۇراھال ئامال قوللىنىش تەكلىپىنى بەردى، ئەگەر بىز كومپيۇتېرنىڭ مەلۇم بىر لۈكچەك يۇمشاق دېتال بىلەن يۇقۇملانغانلىقىنى بايقىساق، بىر ئۆچۈر كۆرسىتىپ، ئىشلەتكۈچىگە قانداق بىر تەرەپ قىلىشنى بىلدۈرەيلى، بۇ ئامالنى قوللانغاندا، لۈكچەك يۇمشاق دېتال مەسىلىسىگە يولۇقىمىغان ئىشلەتكۈچىلەرگە ئاۋارىچىلىك ئېلىپ كەلمەيدۇ، ئۆزىمىز مۇ بەك كەڭ دائىرىلىك ھۇجۇم نىشانغا ئايلىنىپ قالمايمىز.

ئەمەلىيەت ئىسپاتلىدىكى، بۇ خىل چارە ئانچە ئاقىمىدى، شۇڭلاشقا بىز يەنە بىر خىل ئامال ئىشلەتتۇق، يەنى باش بەتكە ئۇلانمىدىن بىرنى قوشۇپ، ئۇقتۇرۇشقا ئۇلىنىدىغان قىلدۇق. بىز ئىشلەتكۈچىلەرگە، ئۇلار كۆرگەن قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلاننىڭ Google دىن كەلمىگەنلىكىنى، بىزنىڭ ناھايىتى ئېھتىياتچان، ناھايىتى قارانتىلىقتا ئىگە ھالەتلىك سۆز ئېلان پروگراممىمىز بارلىقىنى تىلغا ئېلىپ بىلدۈردۇق. بۇنداق بولغاندا، بىرلا ۋاقىتتا ئىككى نىشاننى ئىشقا ئاشۇرۇپ، بىر چالدىدا ئىككى پاختەك سوقتۇق.

لارى كېيىنكى مەزمۇنى ياقتۇرمىدى. باش بېتىمىزنى زىيارەت قىلىدىغان زور كۆپچىلىك ئىشلەتكۈچى ھەرگىز بىزنى ئىزدەپ ئېلان قويمىدۇ ھەتتا بىزنىڭ ئېلان كەسىپىمىزنىڭمۇ بارلىقىنى بىلمەيدۇ. ئەگەر ئىشلەتكۈچىنىڭ ئېھتىياجى بولمىسا، نېمە ئۈچۈن ئۇلارغا بىلدۈرمىز؟ لارى ئەزەلدىن ئىشلەتكۈچىلەر ئۈچۈن كېرەكسىز دەپ قارىغان ئۇچۇرلارنى تەمىنلەشنى ئويلىمايتتى. شۇنىڭ بىلەن، مەن ۋاسىتىلىك ھالدا AdWords نى تەشۋىق قىلغان مەزمۇنى چىقىرىۋەتتىم.

2002-يىلى 1-ئايدا، تورتۇرايمىزغا بىر قۇر مەزمۇن قوشتۇق: «Google قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلان كۆرسەتمەيدۇ، سەۋەبىنى كۆرۈڭ. « بۇ تېكىست ئۇلانما باشقا بىر بەتكە ئۇلىنىدىغان بولۇپ، بېشىدا «Google ھەر قانداق قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلاننىڭ تور بەتتە كۆرۈلۈشىگە يول قويمىدۇ، بىز بۇ خىل ئېلاننى ياقتۇرمايمىز». بۇ سۆز ئېلان قىلىنغاندىن كېيىن، تەسىرى ناھايىتى تېزلا كىشىلەرنى ھاياجانلاندۇردى، بۇ ئىش بىلەن گۈللەنە قەلەم ئېچىلىپلا كەتتى! Google مېنىڭ شەخسىي نەشرىيات سۇپامغا ئايلىنىۋاتاتتى. ئىلگىرى Mentalplex ئىزدەش، «9.11» تېررورلۇق ھۇجۇم قىلىش ۋەقەسى مەخسۇس خەۋەرلىرى، «بىز بايقىغان 10 چوڭ ھەقىقەت» بار ئىدى، ھازىر «قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلان يوق». تورتۇرانىڭ چېكىلىش نىسبىتى ئۈزلۈكسىز ئۆرلەۋاتىدۇ. بىز ئاللىبۇرۇن دۇنياۋى ئەڭ ئالىي مۇنبەردىن بىرنى قۇرۇپ بولدۇق، مېنىڭ ئاۋازىم مۇشۇ ئارقىلىق يىراقلارغا تارقىلىدۇ. «نيۇيورك ۋاقىت گېزىتى» نىڭ ئوقۇرمەنلىرى ۋە تور خەۋەرلىرىنى كۆرىدىغان كۆرۈرمەنلەرگە سېلىشتۇرغاندا، مېنىڭ يازمام ۋە ئويۇمنى كۆرۈدىغان ئادەمنىڭ سانى ئېشىپ كەتتى، مەن سەھنە ئارقىسىدىكى ھەممەيلى بىلىدىغان بالىلار ھېكايىلىرىنى سۆزلىگۈچىگە ئايلاندۇم، مەن ئامالنىڭ بارىچە ئۆزۈمنى يوشۇراتتىم.

AdWords Select مۇلازىمىتى تارقىتىلغاندىن كېيىن، ئامېرىكا بىرلەشمە ئاگېنتلىقى ئىككىنچى كۈنى مۇناسىۋەتلىك خەۋەر بەردى، ئۇنىڭدا «توردىكى ئىزدەش مۇتور مۇلازىمى بىلەن تەمىنلىگۈچى سودىگەر



Google شىركىتى بىر خىل پروگراممىنى كىرگۈزگەن بولۇپ، ئەگەر قوللىغۇچى سودىگەر تېخىمۇ كۆپ خىراجەت چىقىم قىلىشنى خالىسا ئۇنداقتا بۇ پروگرامما ئۇلارنىڭ تورتۇراسىنى تېخىمۇ كۆرۈنەرلىك شەكىلدە نامايەن قىلىدۇ. تەنقىدچىلەر بۇ پروگراممىنى سودا ئالدامچىلىقىنى ئەمەلىيلەشتۈرىدىغان يېڭى چارە دەپ مەسخىرە قىلىدۇ. بۇ ماقالە بىزنى Overture بىلەن ئوخشاش بىر جاڭگالنىڭ بۆرىلىرى دەپ تەسۋىرلىگەن، بۇ ھەقىقەتەن چوڭ خاتالىق، لېكىن پۈتۈن مەملىكەتتىكى ئاساسلىق خەۋەر تاراتقۇلىرىنىڭ ھەممىسى بۇ سۆز ئىبارىلەرگە ئېسىلىۋېلىپ بۇنىڭغا چۈشەندۈرۈش بەردى. بۇ كۈنى، «ئەبلەخ» دېگەن سۆزنى Google بىناسىنىڭ ھەممە يېرىدا ئاڭلىغىلى بولاتتى.

بىز ئىزچىل ناھايىتى ئېھتىياتچانلىق بىلەن ئىزدەشنىڭ سەمىمىيلىك پىرىنسىپىغا ئىتائەت قىلىپ، يامانلىق قىلىدىغانلار بىلەن ئۆزىمىزنى پەرقلىنىدۇرۇق، نەتىجىدە ھەممىسى بىكار بولىدى. سىندى ناھايىتى تېزلىكتە ئامېرىكا بىرلەشمە ئاگېنتلىقىغا بېرىپ تۈزۈش ئۇقتۇرۇشى تارقىتىپ، بىراق ئۇمۇ دەسلەپتە AdWords Select مۇلازىمىتى ھەققىدە ھېچقانداق ئاخبارات ماقالىسى تارقىتىلمىسى قارارىغا نىسبەتەن، قايتا ئويلاشتى. سىندى باشتىن ئاخىر مۇخبىرلارنى مەركەز قىلغان ئاممىۋى مۇناسىۋەت تەدبىرىنى قوللاندى، ھالقىلىق ئاخبارات مۇخبىرلىرى بىلەن يېقىن ئالاقىنى ساقلاپ ماڭدى، شىركەتتە كىچىككىنە بىر ئىش يۈز بەرسىمۇ ھەممىسىگە «ئاخبارات ئېلان قىلىش يىغىنى» ئېچىپ يۈرمىدى. زور كۆپچىلىك ۋاقىتلاردا، بۇ تەدبىرنىڭ ئۈنۈمى ياخشى، ئەمما مۇخبىرنىڭ خەۋىرى ئەمەلىيەتتە ئېغىر دەرىجىدە چەتنەپ كەتكەن ۋاقىتتا، بىز Google نىڭ ئىگە تەرەپ نەشرى ئارقىلىق ئۇنىڭغا رەددىيە بېرەلمەيمىز. ئەتىگەن سەھەر 2 دە، سىندى بىلەن ئاممىۋى مۇناسىۋەت دېرىكتورى داۋىد كىرەين ئاممىۋى مۇناسىۋەت خەۋەر مەخسۇس لىنىيەسى ئارقىلىق ماقالە ئارگىنالىنى تارقىتىدۇ، «Google تولۇق ئاپتوماتىك پروگرامما قوللىنىدىغان بولۇپ ئىلگىرىكىگە ئوخشاشلا ئادىل بولغان ئىزدەش نەتىجىسى بىلەن تەمىنلەيدۇ، ھەق تۆلىگەنلىك سەۋەبىدىن تەسىرگە ئۇچرىمايدۇ» دېيىلدى.

ئامېرىكا بىرلەشمە ئاگېنتلىقىنىڭ ئۇ خەۋىرى تاسادىپىيلىق بولغاندىن سىرت، بىز بىلەن مۇناسىۋىتى ياخشى تاراتقۇلارغا نىسبەتەن ئېيتقاندا باشقىچە ئەھۋال ھېسابلىنىدۇ. بىراق، سىندى ئەھۋالنىڭ دائىم ئۆزگىرىپ تۇرىدىغانلىقىنى چۈشىنىدۇ، ھېچكىممۇ مەڭگۈ ئەتمۇرالايدۇ. ئىككى كۈندىن كېيىن، ئۇ «ئاممىۋى ئۇچۇرنىڭ كۈچى ھەرىكىتى» نى پىلانلاشقا باشلىدى، مەقسىتى بارلىق ئىزدەش مۇلازىمىتى شىركەتلىرىنىڭ پەيدا بولغاندىن باشلاپلا باپاراۋەر بولۇپ كەتمەيدىغانلىقىنى تەكىتلەش. بىز ئۆزىمىزنىڭ تورتۇراسىدىن پايدىلىنىپ، گېزىت مەخسۇس سەھىپىسىنىڭ مەزمۇنى بىلەن ئويۇم-ئوخشاش بولغان سۆزگۈچتىن ئۆتمىگەن ئۇچۇرلانى نامايان قىلىمىز، باشقۇرۇش قاتلىمىمۇ ئاڭلىغۇچىلارغا مەخسۇس نۇتۇق سۆزلەيدۇ.

ئۇ بىزگە مۇنداق دېدى: «مەن ئامېرىكا بىرلەشمە ئاگېنتلىقىنىڭ Google ئىزدەش نەتىجىسىنى ساتىدۇ دەيدىغان گەپلەرنى قىلىشىغا تاقەت قىلالمايمەن. ماركىمىز زىيانغا ئۇچرىدى، بۇنى ئوخشاش لازىم. بىز دېگەن Google تۇرساق! ئاسارەتلەردىن قۇتۇلۇپ، باتۇرلۇق بىلەن ئالغا ئىلگىرىلەپ، ئەسكى ئىشنى ياخشى ئىشقا ئۆزگەرتەيلى!»

ھەق تۆلەپ رەتكە تىزىش مەسىلىسىدە، كىشىلەرنىڭ تەسىراتى كۈندىن-كۈنگە چوڭقۇرلىشىۋاتىدۇ. «Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنى سېتىشنى رەت قىلىش» ماۋزۇسى Slashdot مۇنبىرىدە كۆرۈنگەندە، بىرىنچى ئىنكاس «مەن بۇ شىركەتنى ئۆلگىدەك سۆيمەن».

ئۆزىنى Overture نىڭ خىزمەتچىسى دەپ ئاتىۋالغان بىرى ئۈنچە كۆڭۈلچەك ۋە مەخپىي بولمىدى. ئۇ ھەسرەتلەنمەي مۇنداق دەپ سورىدى: «ئەگەر Google ئۇلار ئۆزى دېگەندەك شۇنداق پاك بولسا، ئېلان ئىزدەش كەسپىگە كىرىشىنىڭ زۆرۈرىيىتى بارمۇ؟» ئۇنىڭ سۆزىدىن پۈتكۈل ئېلان كەسپىنىڭ ھەممىسى پاكىز ئەمەس دېگەن مەنا چىقىدىغاندەك قىلىدۇ. مەن بۇنداق ئويلىمايمەن. كېرەكلىك ئېلاننى كۆرسەتسە بولىدۇ، ئەمما چوقۇم بۇنىڭ ئېلان ئىكەنلىكىنى ئىزاھلاش كېرەك. پەقەت ئىشلەتكۈچىنى ئالداپ كىرىم قىلمىسىلا

بولدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ نۇقتىنى قىلىش ئانچە تەس ئەمەس.

لاررى بىلەن سېرگېي تېخىمۇ يىراقنى كۆردى. **Overture** ۋە بىر قىسىم دەرۋازا تورتۇرالارنىڭ ئۇسۇلى ئىشلەتكۈچىلەرنى ئۇلانمىنى چەكمەس قىلىۋېتىشكە باشلىدى، چۈنكى ئەگەر چەكسە، ئالدىنقىدەك ھېس قىلىدۇ. بىزنىڭ مەقسىتىمىز ئېلاننىڭ ھەقىقىي لازىملىق بولۇشى، ئۇنىڭ ئىزدەش نەتىجىسى ئەمەس بەلكى ئېلان ئىكەنلىكىنى بىلگەن تەقدىردىمۇ، ئىشلەتكۈچى ئۆزى خالاپ چېكىدۇ. ئىگىلىك تىكلەنگۈچى ئىككىيلەنگە نىسبەتەن، يامانلىق قىلماسلىق نۇقسانسىز سودا تەدبىرىگە تەڭ.

مەن سىندىغا تەشەببۇس قىلغان «ئاممىۋى ئۇچۇرنىڭ كۈچى ھەرىكىتى» نىڭ بىرىنچى تۆھپىسى بۇ قائىدىنى ناھايىتى ياخشى چۈشەندۈردى. يەنى «بىز نېمە ئۈچۈن ئىزدەش نەتىجىسىنى ساتماي، ئېلان ساتمىز؟» 2002-يىلى 3-ئايدا، مەن باش بەتتە مۇنداق مەزمۇننى يېزىپ قالدۇردۇم. ئاندىن ئۇلانما ئارقىلىق يەنە بىر بەتكە ئاتالايدۇ، بۇ بەتنىڭ بېشىدىلا مۇنداق دېيىلگەن «ھەممە نەرسىنى ئېلىپ ساتقىلى بولىدىغان بۇ دۇنيادا، ئېلان سودىگەرلىرى نېمە ئۈچۈن ئىزدەش نەتىجىسىدە تېخىمۇ ئالدىغا تىزىلغان ئورۇننى پۇلغا ساتمىسۇن؟ جاۋابى ئىنتايىن ئاددىي: بىزنىڭ قارىشىمىزچە، **Google** نى ئىشلىتىپ تاپقان ئىزدەش نەتىجىسى سىلەرنىڭ ئىشەنچىڭلارغا ئېرىشىدۇ».

بۇ ماقالىدا «قاغىتىش شەكلىدىكى ئېلان يوق» بولغىنىغا ئوخشاش، شۇنچە كۆپ ئىشلەتكۈچىنىڭ قىزىقىشىنى قوزغىدى، بىراق سېتىش قوشۇنى بەك ياقتۇرىدۇ، ئۇ بىزنىڭ نېمە ئۈچۈن ھەق تۆلەپ رەتكە تىزىشنى رەت قىلىدىغانلىقىمىزنى خېرىدارلىرىمىز چۈشەندى، شۇنىڭ بىلەن بىللە بىزنىڭ ئۆزىمىزنى تېخىمۇ ئەخلاقلىق ھېس قىلىدىغانلىقىمىزنى ھەمدە تېخىمۇ ئۈنۈملۈك ئېلان ۋاستىسىغا ئايلىنماقچى ئىكەنلىكىمىزنى تەپسىلىي چۈشەندۈردۇق. شۇنداقتىمۇ، كەسىپ تەرەققىيات قوشۇنى ئەڭ ئاخىرقى قارارغا نىسبەتەن خاۋاتىرلەندى، «باشقا تور مۇلازىمەت سودىگەرلىرى پەرقلىق ئېلان بىلەن ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ قانچىلىك مۇھىملىقىنى پەرقلەندۈرۈش كېرەك دەپ قارىمايدۇ. ئەمما بىز مۇشۇنداق قارىساق، سىلەرنىڭ بىلىشىڭلارنى ئۈمىد قىلىمىز. « بىزنىڭ ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىز مەسىلەن **Yahoo** قانداق ئويلايدىغاندۇ؟ ئۇلار بۇنى ئۆزلىرىگە قارىتىلغان ھۇجۇم دەپ قارامدۇ؟ نېمە دېگەن بىلەن، ئۇلار بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىزنىڭ ئۈستىدە **Overture** نىڭ ئېلان تىجارىتىنى قىلدۇ.

ئومۇمەن، بۇنىڭ بىز بىلەن **Yahoo** نىڭ توختامىنى داۋاملاشتۇرۇپ تۈزۈشىگە ئانچە ياردىمى يوق. **Inktomi** توساتتىن ئادەمگە دېۋەيلەپ، بۇ كەسىپنى تارتىۋېلىشتا ئۇرۇندى. ئۇلارنىڭ دېيىشىچە، **Yahoo** تورتۇراسى **Google** غا ئېلىپ كەلگەن ئىشلەتكۈچىلەر بۇندىن كېيىن بىۋاسىتە **Google** نى ئىشلىتىپ ئىزدەش بولىدىغانلىقىنى ئېيتتى. نېمە ئۈچۈن **Yahoo** ئۆزىنىڭ ئىشلەتكۈچىلىرىنى **Google** غا ئۆتۈنۈپ بېرىدۇ؟ ئۇلار ھەتتا **Yahoo** شىركىتىنىڭ باغچە رايونىنى ئايلاندۇرۇپ، ماشىنا ھەيدەپ كۆچمە ئېلان تاختىسىنى كۆرگەزمە قىلدى، ئۈستىگە: «سىلەر **Google** غا دىققەت قىلىدىغانلارمۇ؟ **Google** ئىشلەتكۈچىلىرىڭلارنى ئوغرىلاۋاتىدۇ. **Inktomi** دوستانە ئەسكەرتىدۇ. « گەرچە بىز تۇيدۇرماي مۇنازىرە قىلساقمۇ، «سىلەر ئۈچۈن خېرىدار ئېلىپ كېلىمىز» دېگەن خەتلەرنى چاپلاپ، «خېرىدارلىرىڭلارنى ئوغرىلايمىز» نى باستۇرۇپ قويىمىز، ئەمما بىزمۇ رىقابەتچىلىرىمىزنىڭ ھېچقانداق ئەھمىيىتى يوق ھېيلە-نەيرەڭلىرىگە يول قويساق بولمايدىغانلىقىنى قارار قىلدۇق.

ئۈمىد ئانچە خۇشال ئەمەس ئىدى. ئۇنىڭ قارىشىچە، **Google** بىلەن دەرۋازا تورتۇرالارنىڭ مەنپەئەت توقۇنۇشى بار كىشىلەر بارغانسېرى كۆپىيىدۇ، بولۇپمۇ بىز پەقەت ئىزدەش نەتىجىسىگىلا ئەمەس بەلكى ئېلان تارقىتىدىغان ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلەرنى ئاشكارا ئىزدىگەندىن باشلاپ، بۇ خىل ئەھۋال تېخىمۇ گەۋدىلەندى، سېرگېي ئېلان بۆلۈمىدىن سانلىق مەلۇمات تەلەپ قىلدى، ئۇ بۇنىڭ خاتالىق ئىكەنلىكىنى ئىسپاتلىماقچى ئىدى. مەن بىر قانچە ئاي ۋاقىت سەرپ قىلىپ سانلىق مەلۇمات ئىزدىدىم، نەتىجىدە ھېچنېمىگە ئېرىشەلمىدىم.

بىز Earthlink مۇلازىمەتلىرىدا ئىزدەش ساھەسىدىكى ئىلگىرىكى مۇقىم ۋەزىيەتنى غەلبىلىك بۇزۇپ تاشلىدۇق. توساتتىنلا، شەكسىز جەزىملىگىلى بولىدىغان نەرسە تەۋرىنىپ تۇرىدىغان نەرسىگە ئايلىنىپ قالدى. Google يېڭى بىر كەسىپكە كىردى، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئورنى مۇقىم كوزىر كارخانىلاردىن كەسىپ قازاندى. بىزنىڭ ئارقا ئۇچ سىستېمىمىز ماھىيەتلىك مۇرەككەپ ئىلگىرىلەشنى مۇكەممەل ئىشقا ئاشۇردۇق، بىز يەنە بىر خىل ئىقتىساد ئەدىتىسىدىن يەنە بىر خىل ئىقتىساد ئەدىتىسىگە ئۆتۈشنى تاماملىدۇق. بۇ نەتىجىلەر تېخنىكا كۈچى كۈچلۈك شىركەت پۈتۈن كۈچى بىلەن ئاتلانسا نەچچە يىل تىرىشسا ئاندىن ئاران يېتەلەيتتى. Google پەقەت ئىقتىدارى بار تېخنىكا شىركىتى بولۇپلا قالماستىن، يەنە بۇ نۇقتىمۇ ئېنىقلىشىغا باشلىدى.

2001-يىلىنىڭ ئاخىرى، مەن سىندىنىڭ تەلپى بىلەن، بىر بۆلۈك ئادەمنى يىغىپ، Google نىڭ بازار ئورنىنى ئويلىشىشقا باشلىدۇق. شۇنىڭدىن كېيىن، سۇسان، شېرىل ساندىبېرگ (Sheryl Sandberg)، سىندى، يەنە بازارچىلىققا مەسئۇل باشقا بىر قانچە خىزمەتداشلىرىم بار، بىر قانچە ھەپتەدە بىر قېتىم يىغىلىپ، Google نىڭ كۆپ ئۆزگىرىدىغان جەۋھەرلىرىنى تەتقىق قىلىپ ۋە جەزىملىدۇق. بىز كۆپچىلىك ئوتتۇرىغا قويغان لايىھەلەرنى «ئوۋ ئىتى بوۋاق»<sup>40</sup> دەپ ئاتاپ، دارۋىنىغا بولغان ھۆرمىتىمىزنى ئىپادىلىدۇق. شىركەتنىڭ ئېلان كەسىپى بار كارخانا بىرلەشمە گەۋدىسىگە قوشۇلۇشىغا ئەگىشىپ، كارخانا سالاھىيىتىمىزدە ئۆزگىرىش بولدى، ئەمما نېمىگە ئۆزگەردى؟ بىز دەرۋازا تورتۇرا دېگەن بەلگە چاپلىنىشىنى خالىمايتتۇق، بىراق بىز يەككە ھالدىكى ئىزدەش موتورى ئۇقۇم دائىرىسىدىن ھالقىپ كەتتۇق.

بىزنىڭ بۇ كىچىك گۇرۇپپىمىز بىرلىككە كېلەلمەيتتۇق. خۇددى ئەما كىشىنىڭ پىلىنى سىلىغان ھېكايىسىغا ئوخشاش، ھەر قايسىسى ئۆزلىرى تۇتۇپ ھېس قىلغان پىلىنىڭ پۇتى، پىلىنىڭ بۇرنى ياكى پىلىنىڭ دۈمبىسىگە ئاساسلىنىپ بۇ پىلىنى تەسۋىرلەيتتى. مەن بۇ پىلىنى پۈتۈن كۆرەلەيدىغان ئادەم بىلەن سۆزلىشىشىم كېرەك ئىدى، ئۇ دەل لارى. مەن لارى ۋە سېرگېي بىلەن بىرلىكتە ئۇلارنىڭ Google بولغان تەسەۋۋۇرلىرىنى مۇھاكىمە قىلدۇق، بۇ بىر سائەتلىك چوڭقۇر مۇھاكىمە ئارقىلىق ئۇلارنىڭ شىركەتكە بولغان يۈكسەك ئىرادىسى ۋە يۈكسەك تولۇق چۈشىنىپ يەتتىم، ئۇنىڭ ئىچىدىكى بىردىنبىر «يات كىشى» سىندى ئىدى. بۇ ئاخبارات زىيارىتى ئەمەس، ئۇلار ئۆزلىرىنى يوشۇرۇش ياكى سۆزۈشنىڭ ھاجىتى يوق، ھەممەيلى سەمىمىيلىك بىلەن كۆڭلىنىڭ چوڭقۇر قاتلىمىدىكى ھەقىقىي ئويىنى ئىپادىلىدى.

سۆزلىشىشنىڭ باشلىنىشىدىكى 15 مىنۇتتا، بىز Google قەدەم باسىمىغان ھەم مەڭگۈ قەدەم باسمايدىغان ئىشلارنى مۇزاكىرەلەشتۇق. لارى Google نىڭ بىر خىل «توغرا يولغا باشلايدىغان كۈچ» كە ئايلىنىشىنى ئۈمىد قىلىدىكەن، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا بىز مەڭگۈ مۇكاپات تارتىش، ئېتىبار كارتىسى تارقىتىش ياكى مۇكاپاتلىق مۇسابىقە قاتارلىق تۈردىكى بازارچىلىق نەپەرەتلىرىنى قىلساق بولمايدۇ. بۇ خىل قىلمىشلار پەقەت كىشىلەر نادان بوزەك ۋاقتىدا ئۈنۈمى كۆرۈلىدۇ. لارى كېسىپلا، كىشىلەرنىڭ ئەخمەقلىق قىلىشىنىڭ رەزىللىك بولۇشىنى ئارزۇ قىلدى.

بىز ھەمكارلاشتۇرۇش شېرىكىمىز Yahoo غا ئوخشاش ئىشلەتكۈچىلىرىمىزنى قايمۇقتۇرساق بولمايدۇ. ئۇلار ئەينى ۋاقىتتا بىر خىل «ھەق تولەش سىڭدۈرمە» پروگراممىسىنى سىناق قىلىۋاتاتتى، ئۇلارنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدە رەت تەرتىپ ئورنىنى ساتاتتى. Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ئىشىغا بۇنداق دەخلى قىلمايدۇ، ئىقتىدارى تۆۋەن مەھسۇلاتنىمۇ ئوتتۇرىغا چىقارمايدۇ. ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ۋاقتىنى ئىسراپ قىلساق بولمايدۇ— بۇ لارى قايتا-قايتا تەكىتلىگەن بىر نۇقتا.

لارى ماڭا مۇنداق دېگەن، بىز ئەھمىيەتلىك ئىش قىلىمىز، تەسىر كۈچى بار ئىش قىلىمىز، مۇنداقچە

<sup>40</sup> 1831-يىلى 12-ئايدا، دارۋىن «ناتۇرالسىت» سالاھىيىتىدە ئۆزى پۇل چىقىرىپ «بېگل» (Beagle، يەنى «ئوت ئىتى») ناملىق ھەربىي پاراخوتقا ئولتۇرۇپ دۇنيانى ئايلىنىپ تەكشۈرۈش ئېلىپ بارغان، تارىخى 5 يىلغا سوزۇلغان تەكشۈرۈش، دارۋىننىڭ نەزەر دائىرىسىنى ئاچقان، ئەمەلىي تەكشۈرۈش جەريانىدا ئېرىشكەن بىرىنچى قول ماتېرىياللار، شۇنىڭدىن كېيىنكى كىتاب يېزىپ تەلپات يارىتىشى شۇنداقلا ئاخىرىدا جانلىقلارنىڭ تەدرىجىي تەرەققىيات نەزىرىيەسىنى يارىتىشىغا ئاساس سالغان، يەنە مول ماتېرىيال توپلىغان. — تەرجىماندىن

قىلىپ ئېيتقاندا پىشاغلىق رولى بار ئىش قىلىمىز، مەن ئۇنىڭغا بىر قانچە ئەمەلىي مىسال كەلتۈرۈشنى ئېيتقاندا، ئۇ بېنگالىنىڭ ئاز سوممىلىق قەرزى، لوگىكى تېغى تەتقىقات ئورنىنى تىلغا ئالدى، شۇنىڭ بىلەن بىللە سودا تۈزۈمىنى ئۆزگەرتىش، ھەم مەبلەغ تېجەش ھەم مۇھىتىنى قوغداشنى تەكىتلىدى. ئۇ يەنە تارقاقلاشتۇرۇلغان ھېسابلاش ئۇسۇلى، دورا تەتقىقاتى ۋە تور سۈرۈشتىنى تېزلىش قاتارلىق مەسىلىلەرنى تەكىتلىدى. ئەنە ئاشۇنداق نەرسىلەر، يالغۇز بۇلارلا ئەمەس.

بىزنى باشقىلارنىڭ بىلىشى، بىزنىڭ كىشىلەر ئىشلىتىلەيدىغان نەرسىنى ياسىغانلىقىمىز سەۋەبىدىن ھەرگىزمۇ ئۇلارنى تەمىنلىگەنلىكتىن ئەمەس. ئۇچۇرنىڭ چەكلىمىلىكى بەكلا چوڭ، ئەمەلىيەتتە، بىز كەسىپ تىپى بىلەن ئەمەس بەلكى مەھسۇلاتنى ئىشلىتىشنى قولايلاشتۇرۇشتىن ئىبارەت بۇ ئەمەلىيەت ئارقىلىق شىركەت ئوبىرازىنى تىكلەنگەن — خۇددى ئالما شىركىتىنىڭ مەھسۇلاتلىرىنىڭ تاشقىي كۆرۈنۈشى ئىنتايىن گۈزەل بولغانلىقى، سونى شىركىتىنىڭ مەھسۇلاتىنى ئىشلىتىش تېخىمۇ قولاي، ئەمما باھاسى نىسبەتەن يۇقىرى بولغىنى بىلگىنىڭىزگە ئوخشاش. بىز بىر تېخنىكا شىركىتى، Google نىڭ مەھسۇلاتىنى ئىشلىتىش تېخىمۇ قولاي بولۇشى كېرەك.

بىز ۋەدە بەرمەيمىز، ئاندىن ھېلى ئۇنداق، ھېلى بۇنداق بولمايمىز.

ئەگەر چوقۇم بىزنى مەلۇم بىر ساھەگە تەۋە دېيىلسە، ئۇنداقتا شەخسىي ئۇچۇر كەسىپى — ئىشلەتكۈچىلەرگە نىسبەتەن ئىنتايىن مۇھىم بولغان ئۇچۇرلارنى بىر تەرەپ قىلىدۇ. سىز بېرىپ باققان جاي، سىزنىڭ باشقىلار بىلەن ئېلىپ بارغان ئالاقىڭىز قاتارلىقلارنىڭ ھەممىسى مۇشۇنىڭ ئىچىدە. بىز خاسلاشتۇرۇلغان ئالاھىدىلىككە ئىگە ئىقتىدارنى قوشىمىز، Google نى تېخىمۇ قوللىنىشچان قىلىمىز. شەخسىي ئۇچۇر مەسىلىسىدە، كىشىلەر Google غا ئىشىنىشى كېرەك، چۈنكى نۆۋەتتە بىزدە نۇرغۇن سانلىق مەلۇمات بار، كەلگۈسىدە تېخىمۇ كۆپ سانلىق مەلۇمات بولىدۇ.

سۆزلەپ مۇشۇ يەرگە كەلگەندە، ئۇ چىرايىدا مەھلىيالىق ئىپادە بىلەن، سۆزلەش سۈرئىتىمۇ تېزلىشىشكە باشلىدى. سەزگۈچ ھەقىقەتەن ئەرزىن، ئۇنىڭ ئۈستىگە بارغانسېرى ئەرزىنلايدۇ، ساقلىغۇچ، سىن كۆزلەرمۇ قىممەت ئەمەس، ئەمما كىشىلەر كۆپ مىقداردا سانلىق مەلۇمات ھاسىل قىلىدۇ.

سىز ئۇچراشقان ھەر قانداق ئۇچۇر، ھەر قانداق كەچمىشنىڭ ھەممىسى ئىزدەش ئوبىيكتى بولىدۇ، پۈتكۈل تۇرمۇشىڭىزنىڭ ھەممىسىنى ئىزدىگىلى بولىدۇ.

سۆزلىشىش مۇشۇ يەرگە كەلگەندە ئاندىن ئاخىرلاشتى. پۇل تېپىش تېمىسى بىر قانچە قېتىم تىلغا ئېلىندى، ئېلانمۇ تىلغا ئېلىندى.

كىرىم، كارخانا بىرلىشىپ ئېلان تارقىتىش، Overture نى مەغلۇپ قىلىش، چېكىلىش قېتىم سانغا قاراپ ھەق تاپشۇرۇش قاتارلىق مەسىلىلەر، ئۇنىڭدىن باشقا يەنە ئىزدەش ئەپلىرى يېڭى مەھسۇلاتىمىز بار.

بەلكىم مەن ئوتتۇرا ياشقا كىرگەن بولساممۇ يەنىلا گۈدەك خىيالپەرەس بولۇشۇم مۇمكىن، چۈنكى بۈگۈنكى كۈندە ئۆتمۈشكە قارىغاندا، مەن لارى تەسۋىرلىگەن بارلىق ئىشلاردىن ھەقىقەتەن ئانچە كۆپ ئالاھىدە تەرەپلىرىنى بايقىمىدىم. شۇنداقتىمۇ، ئۇنىڭ ئىشخانىسىدىن چىققان ۋاقىتىدا، ئۆزۈمنىڭ ھاياتىدا تۇنجى قېتىم ئارزۇيۇمنىڭ ئىشقا ئاشىدىغانلىقىغا ئىشەندىم. پەقەت ئۇ تەلپۈنىدىغان كۈنكەرت غايىلا ئەمەس، يەنە ئۇ تارقاق قىزغىنلىق ۋە سىزنى ئىشەندۈرىدىغان چوقۇم ئىشقا ئاشۇرىدىغان ئىرادىنى ئەكس ئەتتۈرۈپ بېرىدۇ. ھەقىقىي ئىشقا ئاشقان ئاشۇ كۈن يېتىپ كەلگەندە، ئۇ كېيىنكى 50 يىلنى پىلانلاشقا باشلايدۇ. ئۇ كۈنى، مەن تۈز، كۈچلۈك، بىلىپ بولغىلى بولمايدىغان، بەزىدە ئازراق ساددىلىقنى بىلدۈرۈپ قويىدىغان بۇ ئىككى ئىگىلىك تىكلەشچىگە نىسبەتەن توساتتىنلا ھۆرمىتىم ئاشتى.

لارنىڭ تەسەۋۋۇرىدىن، مەن يەنە بىر قىسىم باشقا ئەھۋاللارنى بىلىدىم. ئۇنىڭ بىلەن ئېرىكنىڭ Google قوللىنىشى مۇمكىن بولغان تەدبىرگە نىسبەتەن كۆز قاراشلىرى ئوخشاپ كېتىدۇ، بۇنىڭ ئىچىدە: Google بارلىق مەزمۇنلارنى ئۆز ئىچىگە ئالغان نەشرىيات سودىگىرى بولۇش سۈپىتى بىلەن، ئىشلەتكۈچىلەردىن ھەق ئېلىشقا نىسبەتەن، بىز بۇ ئارقىلىق ئەسەرنىڭ ئۆزىنىڭ خىراجىتىنى چىقىم قىلىمىز – مەسىلەن، كىتاب، كىنو، نەغمە قاتارلىق؛ بىزنىڭ بۇ دۇنيانى چۈشىنىشىمىز ئاساسىدا، ئىشلەتكۈچىلەرگە بازار تەكشۈرۈش شۇنداقلا سودىدا يېتەكچىلىك قىلىش قاتارلىق مەزمۇنلارنى تەمىنلەيمىز، ئېلخەت بىلەن تور سانلىق مەلۇماتى ئوتتۇرىسىدا ئۇل مۇئەسسەسە سۇپىسى قۇرۇشنى بىرلەشتۈرۈپ پىكىر ئالماشتۇرۇش ئۈچۈن تەمىنلەيمىز؛ پۈتكۈل دۇنيانىڭ سانلىق مەلۇماتى ۋە تەڭداشسىز ھېسابلاش ئىقتىدارىنى تىرەك قىلىپ، كومپيۇتېر ئەقلى ئىقتىدار ساھەسىدە سەركە بولىمىز.

ئۇنىڭ پىلانى مىسلىسىز ئۇلۇغۋار.

يەنە بىر تەرەپتىن، ئېرىك شىركەتنىڭ ئەمەلىي مەشغۇلاتىنى ئېلىپ بارىدىغان ۋاكالىتەن سۆزلىگۈچى، قانداقلا بولمىسۇن بۇ زور پىلانلارنىڭ ھەممىسىگە پۇل لازىم بولىدۇ، -دە. ئۇ بىزگە كاپالەت بېرىپ: «پەقەت كەسپى ئەگرى سىزىق توغرا نىشاننى بويلاپ مۇقىم ئۆرلىسلا ياخشى»، ئۇنىڭ ئۈستىگە «مەن شىركەتنىڭ بانكىدا نەق پۇلنىڭ يېتەكچىلىك بولۇشنى كۆرۈشنى ئۈمىد قىلىمەن». مەن بۇنىڭدىن بىلىدىمكى، ئۇ مەن بىلەن ئوخشاشلا كۆرۈلۈشى مۇمكىن بولغان ھەممە مەسىلىلەرگە نىسبەتەن قاتتىق قايغۇرىدىكەن.

ئۇنىڭ ئەنسىرەيدىغانلىرىدىن بىرىنىڭ ئاشۇ كالىتە پەم كىشىلەردىن كېلىدىغانلىقىنى بىلىمەن. كونكرېت قىلىپ ئېيتقاندا، شىركەت تەرەققىي قىلىپ مەلۇم كۆلەمگە يەتكەندە پەيدا بولغان ئاشۇ ھاماقەتلەر، ئۇلار يا بىيۇرۇكراتلىق قىلىپ شىركەتنى قارىغۇلارچە كېڭەيتىدۇ، يا كۆز قارىشى يۈزە بولغانلىقتىن شىركەتنى تاقاپ ۋەيران قىلىدۇ. Google نىڭ خادىم قوبۇل قىلىش يېتەكچى پىرىنسىپىدا ئېنىق قىلىپ، پەقەت بىزدىن ئەقىللىق ئاشۇ كىشىلەرنىلا ئەكىرىشكە بولىدۇ دەپ چۈشەندۈرۈلگەن.

بىز باشتىلا باش بېتىمىزگە «ئەقىللىق بولسىڭىز، تەكلىپ قىلىمىز» دەپ بىر جۈملە قوشۇپ قويغان، سەۋەبى دەل مۇشۇ يەردە. ئىنژېنېرلار بۇ جۈملىنى ئىنتايىن ياقتۇرىدۇ.

مەن بۇ جۈملىدىن بىزار. مېنىڭ قارىشىمچە، بۇ جۈملىدە ھاكاۋۇرلۇق چىقىپ تۇرىدۇ، بىزنىڭ «ئاز گەپ قىلىپ كۆپرەك ئىش قىلىش» تەك ماركا تەدبىرىمىز بىلەن زىت. بۇ جۈملىنى يېزىشتىن ئىلگىرى، مەن قارشى پىكىردە بولغان، بىراق ماركىسىغا قەتئىيلىك بىلەن، ئىناۋەتلىك سانلىق مەلۇماتلاردىن مەلۇم بولۇشىچە بۇ بىر جۈملە سۆز جەلپ قىلىپ ئېلىپ كەلگەن قىسقىچە تونۇشتۇرۇش باشقا خادىم تەكلىپ قىلىش ئۇچۇرلىرىدىن خېلىلا كۆپ ئىكەن. مەن ئەرزىمەس پىكىرىمنى ئوتتۇرىغا قويۇپ، باش بەتتىكى بۇ بىر جۈملە سۆزنى كۆرگەن كىشىلەر پەقەت ئاز ساندىكى بىر قىسىم Google غا كېلىپ ئىشلىيەلەيدىغانلار، لارى بىلەن ئۇرس تەكلىپ قىلغىلى بولىدىغان بىر قانچە ئادەم ئۈچۈن، نەچچە مىليون قېتىملىق چېكىلىش تەسىرىنى «ئىسراپ قىلىش» نى خالايدۇ.

بۇ بىر جۈملە سۆز ئۇلىنىدىغان بەتنىڭ مەزمۇنىنىڭ ھەممىسىنى جىق دىئان يازغان. «ئادەتتىن تاشقىرى» دېگەن سۆز بىرىنچى ئابزاستا 3 قېتىم كۆرۈلگەن، «مەسىلە» دېگەن سۆز كېيىنكى ئىككى جۈملىدە 4 قېتىم كۆرۈلگەن. مەن تېكىستنى سىلىقلاشتۇرۇش تەكلىپىنى ئوتتۇرىغا قويدۇم، نەتىجىدە ۋايىنى روسىڭنىڭ يۈرەك كېسىلى قوزغىلىپ قالغىلى تاسلا قالدى.

ئۇ ماڭا ۋارقىراپ تۇرۇپ: «بولمايدۇ! كارىڭ بولمىسۇن، قايتىقىن.» دەپ، بۇ قالتىس كىشىلەر (geek) كۆرۈدىغان بەت تۇرسا، ئەگەر ئۆزىمىزنىڭ دەرىجىدىن تاشقىرى قالتىس كىشىلىرىمىزدىن جىق مۇشۇنداق

يېزىشنى ياقۇرسا، ئۇنداقتا بازار بۆلۈمىنىڭ ئۇنىڭغا قول تىقىشى، پەقەتلا بۇ مەزمۇنلارنى پېتىقلاشلا خالاس. سىندى ماڭا ئىلھام بېرىپ، قۇرۇلۇش بۆلۈمى بىزنىڭ بۆلۈمى موللاق ئاتقۇزسا بولمايدۇ، شۇڭلاشقا بىز ئولتۇرۇپ، جىق بىلەن بىرلىكتە بۇ ماقالىدىكى سۆزلەرنى جۈملىمۇ-جۈملە بىر قېتىم ئوقۇپ چىقىپ، بىر مۇنچە كېرەكلىك تەكلىپلەرنى ئوتتۇرىغا قويدۇق. مەن تەھرىرلەپ ئۆزگەرتكەن ۋاقىتىدا، جىق مېنىڭ زور كۆپ قىسىم تەكلىپلىرىمنى ناھايىتى ياقۇرغانلىقىنى ئېيتتى-بىراق مەن يېنىدىن ئايرىلىپلا، ئۇ دەرهال ھەممىنى ئاغدۇرۇۋەتتى. جىق قانداق نەرسىنىڭ ئۇنى جەلپ قىلالايدىغانلىقىنى بىلىدۇ، ئۇ قانداق نەرسىنىڭ ئۆزىگە ئوخشاش كىشىلەرنى جەلپ قىلالايدىغانلىقىنى بىلىدۇ،

بۇ ئىش ئارقىلىق، جىقنىڭ ئۆزىنى ناھايىتى قابىلىيەتلىك دەپ ئويلايدىغانلىقى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۆزىگە ناھايىتى تەمەننا قويدىغانلىقىنى قىياس قىلغىلى بولىدۇ. ھالبۇكى ئەھۋال ھەرگىز بۇنداق ئەمەس. پائۇل بۇچېت (Paul Bucheit) نىڭ ماڭا دېيىشىچە، ئەمەلىيەتتە جىق ھەممەيلەنگە كەمتەر بولۇش كېرەكلىكىنى تونۇتتى، «سىز ھەرگىز ئۆزىڭىزنى بەك ئەقىللىق سانماڭ، چۈنكى جىق سىزدىن كۆپ ئەقىللىق، ئۇ ھەرگىز دەلتە ئەمەس». پائۇل بۇچېت (Paul Bucheit) مۇشۇنداق چۈشەندۈرۈپ، مېنىڭچە جىق ئەقلى قابىلىيەتنى مىقدارلاشتۇرغىلى بولىدىغان نەرسە دەپ قارايدۇ، مۇشۇنداق بولغان ئىكەن، بىر خىل ئوچۇق-ئاشكارا ئۇسۇلدا ئىپادىلىگىنى ئەڭ ياخشى.

مەن يەنە تالىشىۋېرىشنىڭ ھېچقانداق ئەھمىيىتى يوقلۇقىنى بىلىمەن، شۇڭا تور بەت مەزمۇنى ئاشۇنداق يېزىلدى، بىراق مەن نېمىنى تالىشىش، نېمىنى تالىشىشنى ئۆگىنىۋالدىم.

## نەشر ھوقۇقى جېڭى

بىر مەيدان جەڭ بىزنى تاللىدى. Scientology چىركاۋى «رەقەملىك مىڭ يىل نەشر ھوقۇقى قانۇنى» غا ئاساسەن ئەرز يېزىپ، بىزدىن ئىزدەش نەتىجىسىدىن Operation Clambake تور تۇراسى (www.xenu.net) نى كۆرسىتىدىغان ئۇلانمىنى چىقىرىۋېتىشنى تەلەپ قىلدى. Operation Clambake نورۇپكىيەدە قۇرۇلغان بولۇپ، نىشانى ئۇلارنىڭ نەزىرىدىكى Scientology چىركاۋىدىكى ئەخلاقسىز قىلمىشلارنى ئاشكارىلاش، بىراق «رەقەملىك مىڭ يىل نەشر ھوقۇقى قانۇنى» بىر تۈرلۈك فېدېراتسىيە قانۇنى بولۇپ، كارخانىلاردىن ئىگىدارلار قوغداشنى تەلەپ قىلغان ھەممە مەزمۇنى چىقىرىۋېتىشنى تەلەپ قىلىدۇ. بۇ ئەرزنامە چىقىرىۋېتىشنى تەلەپ قىلغان مەزمۇنلار Xenu تور تۇراسىدىكى Scientology چىركاۋىنىڭ قىسمىن ئىچكى ھۆججەتلىرى ۋە رەسىملىرىنى ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ. شەكسىزكى، ئەگەر بىز تەلەپ بويىچە «Scientology» دىن ئىبارەت بۇ تۈرنى ئىزدەش نەتىجىسىدىن xenu.net نى كۆرسىتىدىغان ئۇلانمىلارنى چىقىرىۋەتمەسەك، Scientology چىركاۋى Google نى ئەرز قىلىدۇ.

تېخىمۇ كۈلكىلىكى شۇكى، گەرچە بىز ئىزچىل Google نىڭ ئىچكى ئىشلىرىنى مەخپىي تۇتقان بولساقمۇ، لېكىن نۇرغۇن خىزمەتچىلەر Xenu ئاشكارىلىغان Scientology مەخپىيەتنىڭ بىرىنچى تۈزۈتىلگەن لايىھەسىدىكى ھوقۇقنى قوللاندىغانلىقىنى بىلدۈردى. بۇنىڭغا ئوخشاش «بېسىم بىلەن شەكىللەنگەن ھەمدە تىرىق ئاستىدىن كىرىۋەيدىغان تەشكىلات» قا باش ئېگىشكە بولمايدۇ، مەن نۇرغۇن كىشىلەرنىڭ بۇنىڭغا قارىتا غۇدۇغۇشۇپ نارازى بولۇۋاتقانلىقىنى ئاڭلىدىم، ئۇلار بەك قوللايدۇ شۇ ئارقىلىق Google نى بايقۇت قىلىدىغانلارغا تەھدىت سالىدۇ، بىراق، قانۇن دېگەن قانۇن، ئەمەلىي ئەھۋاللارنى «رەقەملىك مىڭ يىل نەشر ھوقۇقى قانۇنى» دىن ئىبارەت بۇ قانۇن باشقۇرىدۇ، لېكىن، Google غا نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئەمەلىي ئەھۋال پەقەت ۋاقىت يار بەرگەن ئالدىنقى شەرت ئاستىدا ياخشىلاشتىن ئىبارەت ئاۋارىچىلىك كۆپەيدى. ئېنىقكى، «رەقەملىك مىڭ يىل نەشر ھوقۇقى قانۇنى» نىڭ چىقىرىۋېتىش تەلپىگە

ئىنكاس قايتۇرۇش پۇرسىتى كۆز ئالدىمىزدا ئىدى.

ماتت كاتتس (Matt Cutts) باش بولۇپ بۇ قېتىملىق ئەيىپلەشنى بىر تەرەپ قىلدۇ، ئۇ تەكلىپ بېرىپ، ئىزدەش نەتىجىسىنى قانچىلىك دەرىجىدە قوغداشتىن ئىبارەت بۇ مەسىلىگە نىسبەتەن، بىز مۇلايىمراق بولايلى، بەك ئۆزىمىزنى كۆرسەتمەيلى، بىر خىل پوزىتسىيەمىزنى كۆرسىتىپ، ئۇلار بىلەن ئاخىرىغىچە بىللە تۇرىدىغانلىقىمىزنى يوشۇرۇن بىلدۈرەيلى، بىراق ئەمەلىيەتتە بىز قوللانماقچى بولغان پوزىتسىيەمىز ئۇنچە قاتتىق ئەمەس، ئۇ **Scientology** چىركاۋىنىڭ ئالاقىلاشقۇچىسى (بىز ئۇنىڭدىن ئەرز خېتىنى تاپشۇرۇۋالغان) غا ئىنتايىن ئەدەبلىك ھالدا جاۋاب خەت يازدۇق، ئۇنىڭ ئىچىدە **Google** قوللىنىلىدىغان بىر قانچە خىل ئۇسۇلنى تىزىپ كۆرسەتتۇق، ئۇلار تەلەپ قىلىپ ئۆچۈرمەكچى بولغان ئىزدەش نەتىجىسىنى ئاشكارىلاشتىن تارتىپ، سوتتا تالاش-تارتىشنى ھەل قىلىشقا ئۇچۇر بولغان ھەممە ئىشلارنى تىزىپ چىقتۇق.

سېندىنىڭ بۇ ئاممىۋى مۇناسىۋەت مەسىلىسىنى چوڭايتقۇسى يوق ئىدى. لاررى بىلەن سېرگېيگە شۇنداق ئايانكى، بىز قانۇن ۋاسىتىسىنى شۇنچە ئۇستىلىق بىلەن ئىشلىتىپ نەشر ھوقۇقىنى قوغدايدىغان قوشۇننى قورقۇتالمايمىز. «**Scientology** چىركاۋى مەڭگۈ يول قويمايدۇ. ھەر قېتىملىق ئىزدەشنىڭ ئاگاھلاندىرۇش ئۇقتۇرۇشىغا مەركەزلەشتۈرۈپ دىققەت قىلىشىمىز، ئامال قىلىپ ئىشلەتكۈچىگە بىزنىڭ بەزى ئىزدەش نەتىجىلىرىمىزنىڭ سۈزگۈچتىن ئۆتكەنلىكىنى بىلدۈرۈشىمىز كېرەك.» ئۇلار ماتت كاتتسقا مۇشۇنداق تەكلىپ بەردى.

دانىئېل دۇلتز بىلەن جېين مەككراس ئىككى ئىنژېنېر بىر ھەپتە ئىچىدە ھەل قىلىش لايىھەسىنى ئوتتۇرىغا قويدى. ھەر قېتىم «رەقەملىك ماڭ يىل نەشر ھوقۇقى قانۇنى» ئۇقتۇرۇش تارقاتقاندا، ئىزدەش نەتىجىسىدىن چوقۇم چىقىرىۋېتىشنى تەلەپ قىلغاندا، بىز چۈشەندۈرۈپ نەتىجىدىن ئۆچۈرۈلدى دەيمىز ھەمدە **ChillingEffects.org** تور تۇراسىنى كۆرسىتىدىغان بىر ئەرز ھۆججىتى تەمىنلەيمىز. بۇنداق بولغاندا، **Google** ھەم قانۇندا بەلگىلەنگەن مەجبۇرىيىتىنى ئادا قىلدى، شۇنىڭ بىلەن بىللە ئىشلەتكۈچىلەرگە ئۆچۈرۈلگەن ئۇچۇرلارنىڭ مەزمۇنىنى بىلدۈردى.

ئىشلەتكۈچىلىرىمىز ناھايىتى تېزلا ماختاش ئېلخەتلىرىنى ئەۋەتتېتۇ. «نيۇيورك ۋاقىت گېزىتى» **Google** نىڭ يېڭىلىق يارىتىش تەدبىرى ھەققىدە بىر پارچە ماقالە ئېلان قىلدى، ئۇنىڭدا كۆرسىتىلىشىچە، **Scientology** چىركاۋىنىڭ بىزنى ئەرز قىلغان ئەھۋالنى كۆپچىلىككە ئاشكارىلىدى، بۇ ئۇسۇل **xenu.net** نى «**Scientology**» ئىزدەش نەتىجىسىدىكى ئىككىنچى يۇقىرى ئورۇنغا ئۆزلەشتى-بۇ ئۇلارنىڭ ئىگە تەرەپ تور بېكىتىدىن كېيىنكىلا ئورۇن.

بىزنىڭ بۇنداق قەتئىي مۇستەھكەم، ئەركىنلىك، قەتئىي ئىرادىنى قەدىرلەيدىغان، سۆز ئەركىنلىكىنى قوللايدىغان جەڭ قوشۇنى شىركەتنىڭ ئاممىۋى ئىشەنچلىكلىكىنى قۇرۇشتىن ئىبارەت نىشانغا يېتىش جەريانىدا، **xenu.net** قا مۇناسىۋەتلىك بۇ قىستۇرمىنىڭ زور پايدىسى بار. مېنىڭ پەرەز قىلىشىمچە بەزىلەر **Google** نىڭ ھەققانىيلىق تونىنى كىيىشىنى كۆرۈشنى خالايدۇ، بارلىق مەنبەلەرنى سەرىپ قىلىشتىن باش تارتماي، **Scientology** چىركاۋى بىلەن ئالىي سوتتا يېڭىش يېڭىلىشىنى ئايرىشنى خالايدۇ، ئەمما بۇ كىشىلەر ئازدۇر-كۆپتۇر بولسىمۇ **Google** نىڭ «ئۇرۇشما سىلىق ئۈچۈن ئۇرۇشۇش» تەك يېڭىلىق يارىتىش ئۇسۇلىدىن خاتىرجەم بولدى. بۇ نەتىجە يەنىمۇ ئىلگىرىلىگەن ھالدا لاررى بىلەن سېرگېينىڭ ئۈمىدۋارلىقىنى مۇستەھكەملىدى: بىزگە لازىملىقى بۇ ئۇسۇللارنىڭ زېرەكلىكى ۋە نەزىرىنى بايقاشلا خالاس. ئەگەر **Google** خىزمەتچىلىرىنىڭ باشقىلاردىن ئارتۇق يېرى بار دېيىلسە، ئۇنداقتا ئۇلارنىڭ ئادەتتىن تاشقىرى ئەقىل-پاراسىتى، شۇنداق، بىز چوقۇم ھەممە ئىشلاردا يېڭىلىق يارىتىدىغان ئۇسۇلنى تاپالايمىز.

ئەمما كېيىنكى كۈنلەردە، بۇ خىل ھاكاۋۇرلۇق بىزنى بەدەل تۆلىتىدۇ.





# يىگىرمە بىرىنچى باب

## ياخشىمۇسىز، ئامېرىكا لىنىيەسى

2002-يىلى 3-ئايدا، بىز باشقۇرغۇچىلارغا: «مەن بىر قىسىم «ھاۋاي» لىقارغا ئۇچراپ قالدىم، ئۇلارنىڭ دېيىشىچە Google دا نۆۋەتتىكى ئەڭ ياخشى ئىزدەش تېخنىكىسى بار ئىكەن.» ئادەتتىكى ئەھۋالدا، مەن بازارچىلىق يىغىنىدا لارنى بىلەن سېرگېيغا بۇ خىل مەش-مەش گەپلەرنى ۋالاقشىمايتتىم، بىراق «ھاۋاي» بىزنىڭ «ئامېرىكا لىنىيەسى» گە قويغان شەرتلىك بەلگىمىز<sup>41</sup>. بىز Overture دىن ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ كەسىپلىرىنى قولغا كىرگۈزۈۋالماقچى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ مۇئاۋىن باش لىدىرىمۇ بىز بىلەن پاراڭلاشقان، Google نىڭ قوينىغا ئۆزىنى ئېتىشقا تەييارلىق قىلىۋاتقانلىقىنى بىلدۈرگەن.

ئۇ قېتىملىق يىغىنغا Overture مۇ قاتناشقان. ئۇلارنىڭ ۋەكىللىرىنىڭ زور كۆپ قىسىم ۋاقتىنىڭ ھەممىسىنى دېگۈدەك بىزنىڭ سېتىشقا مەسئۇل باش نازارەتچىمىز تىم ئارمستروۋنى قايل قىلىشقا ئۇرۇنۇپ، ئۇنى تەكلىپ قىلىشىمىزنى كۈتكەن. مېنىڭچە بۇمۇ بىر ياخشى باشلىنىش.

لارنى بىلەن سېرگېيىنىڭ AdWords Select تۈرىگە يېشىل چىراغ يېقىپ بېرىشىدىن باشلاپ ھېسابلىغاندا، بىز Overture نىڭ كەسپىگە ھۇجۇم قىلىشنى ئۇدا بىر قانچە ئاي مۇزاكىرە قىلدۇق. ئېلان بىرلەشمە تارقىتىش تورىنى ئوتتۇرىغا چىقىرىش Google نىڭ ئاساسلىق ۋەزىپىسى، ھەم Google نىڭ يېڭى نىشانى. ئومىد بۇ نىشاننى ئىشقا ئاشۇرۇش ئۈچۈن، بىلىم بىلەن ماھارەتكە قارىتا بىردىنبىر يېڭىلىق يارىتىپ بىرلەشتۈرۈش كېرەكلىكىنى ھېس قىلدى. سېتىش قوشۇنىنىڭ باشلامچىسى جۇن بىرادى بۇ نۇقتىنى قىلالايدۇ، ئەمما ئۇ ئىزدەش مۇلازىمىتىنى سېتىش ۋە كۈندىلىك سېتىش پائالىيەتلىرىنى باشقۇرۇش جەريانىدا قىيىنچىلىققا يېتىپ قالدى. ئۇ بۇ قوشۇننىڭ بىر ئەزاسى بولالايتتى، شۇغىنىسى ئۇ كەسپىي زاتلارنىڭ ھەمدەم بولۇشىغا ئېھتىياجلىق، لېكىن ئومىدكە كىمىنى ئىزدەش كېرەكلىكى ئىنتايىن ئېنىق.

ئالان لويى ئىلگىرى جۇن بىلەن ئومىدنىڭ Netscape شىركىتىدىكى خىزمەتدەشى بولۇپ، ھازىر مۇستەقىل مەسلىھەتچى. ئۇنىڭ تەن قۇرۇلۇشى ۋىجىك ئەمما كۈچ-قۇۋۋىتى ئۇرغۇپ تۇرىدىغان بولۇپ، قارا كۆزئەينەك ۋە سەيباھ شەپكىسى كىيىشنى ياقتۇرىدۇ، فىزىكا ئىلمى بويىچە باكلاۋۇرلۇق ئۇنۋانى بار، كەسىپ ئۆزگەرتىپ سېتىش خىزمىتى بىلەن شۇغۇللىنىشتىن ئىلگىرى، پاسادىنا شەھىرى گاز پۈركۈشنى ئىلگىرى سۈرۈش تەجرىبىخانىسىنىڭ ئىنژېنېرى ئىدى. ئۇ ئادەتتىن تاشقىرى ئىشلارنىلا قىلىدىغان بولۇپ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھەممىسى ئىشتىن سىرت. ئۇ بىۋاسىتە باشلىقى بولۇشنى ياقتۇرمايدۇ، قوشۇننى باشقۇرۇشنىمۇ ياقتۇرمايدۇ. ئۇ بىر تۇرنى قىلدۇ، تاماملاپ بولۇپلا ئايرىلدى. 2001-يىلى 10-ئايدا، ئۇ توختامغا ئاساسەن Google غا كېلىپ ئىشلەشكە باشلايدۇ. ئۇنىڭ ۋەزىپىسى ئامېرىكا لىنىيەسىدىن ئىبارەت بۇ كەسپنى پۈتتۈرۈش، ئەمما ئۇ خۇددى قاتلىغا ئوخشاش ئۈندىمەستىن، خاتاسىز ھالدا جىمجىتلا كىشىلەرنىڭ دىققىتىنى تارتىدىغان بۇ نىشانغا يېقىنلىشاتتى.

ئالان بىلەن جۇن، ئومىدتىن باشقا يەنە مېرىيام رېۋېرانىمۇ ئېلىپ كەلدى، ئۇ قانۇن قوشۇنىدىكى ئىككىنچى ئادۋوكاتقا ئايلاندى. جون بارابىنو 2002-يىلى 2-ئايدا تەكلىپ قىلىنىپ شۇ كۈنلا بۇ قوشۇننىڭ

<sup>41</sup> ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ تەلەپپۇزى ھاۋايلىقلارنىڭ كىشىلەرگە سالام بەرگەندە ئىشلىتىدىغان سالام سۆزى «Aloha» بىلەن ئوخشىشىپ كېتىدۇ، شۇڭلاشقا ئۇلارغا مۇشۇ لەقەمنى قويغان.

ئەزاسىغا ئايلاندى، ئامېرىكا لىنىيەسى تۈرى تاماملانغاندىن كېيىن، ئۇ بىرلىشىپ ئېلان تارقىتىش ئىشىنى باشقۇرۇشقا باشلىدى.

ئالان خەتەرنىڭ مەۋجۇتلۇقىنى تولۇق بىلىپلا قالماي، يەنە قارشى تۇرغۇچىنىڭ كىملىكىنىمۇ بىلەتتى. Overture پاسادىنادا دۇنياغا كەلگەن، دەسلەپتە GoTo دېيىلەتتى، شىركەت باش ئىشتابى گاز پۈركۈشنى ئىلگىرى سۈرۈش تەجرىبىخانىسى بار كۆچمىغا جايلاشقان ئىدى. گەرچە ئۇلار كالىفورنىيە سانائەت پەنلىرى ئىنستىتۇتىدىن خېلى كۆپ ئىختىساسلىق كىشىلەرنى جەلپ قىلىپ ئەكەلگەن بولسىمۇ، گەرچە ئۇلار ئىنتايىن ئەقىللىق بولسىمۇ، بىراق ئۇلارنى سىلتىسى جىلغىسىدىكى ئەقىللىق كىشىلەر بىلەن سېلىشتۇرغىلى بولمايتتى. ئۇلار ھەقىقىي مەنىدىكى تېخنىكا شىركىتى ئەمەس، ئالاننىڭ Google دا كۆرگىنىدەك ئۇنداق كارخانا ئەقىل-پاراسىتىگە ئىگە ئەمەس. يەنە بىر تەرەپتىن، ئۇلارمۇ ئېلان بىلەن ئىزدەش نەتىجىسىنى بىرلەشتۈرۈش ئامالىنى ئويلاپ تاپتى ھەمدە Google نىڭ ئالدىدا شەكلىنى ئۆزگەرتىپ ئەمەلىيلەشتۈردى.

ئومىد داۋىد كولىبۇرن باشقۇرۇشىدىكى ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ كەسپىي تەرەققىيات بۆلۈمىگە تېلېفون ئۇردى، ئۇلار Google بىلەن سۆزلىشىشنى باشلاشقا قوشۇلدى. بۇ ئۇلارنىڭ كەسپىيى بىزگە بەرمەكچى بولغانلىقىدىن ئەمەس بەلكى ئۇلار Overture بىلەن توختامنى داۋاملاشتۇرۇپ تۇزۇشتە، Google نى كوزىر قىلىپ، Overture نىڭ ئۇلارغا تېخىمۇ كۆپ ئېتىبار قىلىشىنى قولغا كەلتۈرمەكچى ئىدى.

بۇ ئەھۋال ئالاننىڭ پەرەزلىرىنىڭ دائىرىسىدە ئىدى. ئامېرىكا لىنىيەسى ئىنتېرنېت ماگىناتى بولۇپ، چېكىلىش قېتىم سانى ھەر قانداق بىر تور تۇرۇدىمۇ كۆپ ئىدى. ئۇلارنىڭ ھەر كۈنى دېگۈدەك ھەمكارلىشىش كەسپى بار بولۇپ، تەسىر كۈچى ئىنتايىن چوڭ ئىدى. ھەيۋە قىلىپ، قالايمىقان ئاچچىقلىنىدىغان رەھىمسىز ئىدى، بۇ ئۇلارنىڭ داڭقى — ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ تېخى ھەمكارلاشتۇرۇچى شېرىكلىرىگە بولغان مۇئامىلىسى. Google كىچىككىنە شىركەت تۇرۇپ، AdWords Select تىن ئىبارەت تېخى سىناقتىن ئۆتمىگەن، تېخى تارقىتىلمىغان، پايدىسىمۇ تېخى ئېنىق بولمىغان مەھسۇلات ئارقىلىق ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن Overture نىڭ شىرىن تويىنى بۇزماقچى بولۇۋاتاتتى. ئامېرىكا لىنىيەسى Overture نىڭ ئېلاندىن مىليون دوللار پايدىغا ئېرىشكەن، ئۇلارنىڭ كاپالىتى بار بۇ كىرىمدىن ۋاز كېچىش ئويى يوق.

بۇ مەسىلىلەرنىڭ ھەممىسى ئالان ۋە Google قوشۇنىنى ئەنسىرتەلمەيدۇ، ئۇلار ئامېرىكا لىنىيەسىگە يېقىنلىشىپ، خۇددى بىز ئۇلار بىلەن تەڭ ئولتۇرۇپ تەڭ قوپالايدىغان تەڭداشلاردەك ھېس قىلدى، ھەرگىزمۇ باشقىلارغا ھاجىتى چۈشكەن ھاجەتمەندەك ئەمەس. ئالاننىڭ ئەسلىپ بېرىشىچە: «ئۇلار ھەممە ئادەم ئىگىلىپ تازىم قىلىدىغان پادىشاھ بولماقچى، بىزنىڭ جاۋابىمىز «بولسۇن، سەن پادىشاھ بولساڭ بولسۇن، بىز پاپا بولسۇن». « Google قوشۇنىنىڭ ئىشەنچىسى قىسمەن ھالدا ئامېرىكا لىنىيەسى چىقىش يولى يوق خالتا كۆچمىغا كىرىپ قالدى دەپ قارىغانلىقىدىن كەلگەن. ئامېرىكا لىنىيەسى يېپىق بىر گۈللۈككە ئوخشايدۇ، ئىشلەتكۈچىلەرگە سۈزگۈچتىن ئۆتكەن مەزمۇنلارنى تەمىنلەيدۇ، لېكىن Google ئىنتېرنېتتىن ئىبارەت چېكى يوق ئوچۇق سىستېمىدا ئۆزىنىڭ تالانتىنى كۆرسىتىۋاتىدۇ. ئالان «بۇ ياشلارنىڭ ئۆزىگە ئۆتە ئىشەنگەنلىكىنى بىلىمىز، ئەمما ئەمەلىيەت ئۇنىڭ توغرىلىقىنى ئىسپاتلىدى. بۇ ساھەنى چۈشەنگەن ھەمدە بۇ ساھەنىڭ تەرەققىيات يۆنىلىشى بىلگەنلىك سەۋەبىدىن بولۇشقا تېگىشلىك ئۆزىگە ئىشىنىش بولۇشلا خالاس.» دېدى.

شۇنداقتىمۇ، ئامېرىكا لىنىيەسى Google نى ئىزدەپ بۇ تۈردىكى كەسپىي كېڭەشمىدى، شۇنىڭ ئۈچۈن Google تەشەببۇسكارلىق بىلەن ھۇجۇمغا ئۆتتى، ئامېرىكا لىنىيەسى شىركىتىنىڭ باش ئىشتابى ۋىرگىنىيە ئىشتاتى ۋىيېننا شەھىرىدىكى قالايمىقان رەتسىز بىنا توپىدا، دۆلىپس ئايرودۇرۇمىدىن ئانچە يىراق ئەمەس. ئومىد باشلىق كىشىلەرگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئۇلار پەقەت كېڭەيتىپ سېتىشتىن ئىبارەت ئوي بىلەن، سىرلىق ئوردىغا كىرىپ قالغان ئامېرىكا لىنىيەسى قەلئەسىنى تاپسا، ئۇلارغا يېتەرلىك بولاتتى. بىراق، 5 سائەتلىك ئۇزۇن مۇساپىلىق ئايروپىلان سەپىرى شۇنداقلا شامالداپ ئېغىر زۇكامداپ قالغانلىقتىن ھەممەيلى ئىنتايىن ئاجىز، ئۇلار ئالدى بىلەن بىر دورا دۇكىنىغا كېلىپ، ئۇ يەردىن ئازراق زۇكام دورىسى ۋە قەغەز قولىياغلىق

سېتىۋالدى، ئاندىن بۇرنىنى تارتىپ تۇرۇپ، ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ سۆھبەت قوشۇنى بىلەن كۆرۈشمەكچى.

ئامېرىكا لىنىيەسىدىن كەلگۈچىلەر بوش ئەمەس. ئۇچىسىغا سودا سورۇنىدا كىيىلىدىغان راھەت كىيىم كىيگەن 4 نەپەر Google خىزمەتچىسى ئۇچىسىغا قىممەت باھالىق كاستىيۇم بۇرۇلكا كىيگەن سۆھبەت ۋەكىلى، مەھسۇلات دېرېكتورى ۋە ئادۋوكاتنى ئۆز ئىچىگە ئالغان 12 نەپەر ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ خادىملىرى بىلەن يۈز كۆرۈشتى—پۈتكۈل سۆھبەت جەريانىدا، ئىككى تەرەپ باشتىن ئاخىر مۇشۇ ئادەم نىسبىتىنى ساقلاپ قالدى، ئالان ئەسلەپ: «ئۇلار ئىزچىل خالغانچە ئادەم ئالماشتۇردى، ئۇلار ھەممىشە بىر يەردە ئولتۇراتتى، بىز ئۇلارنىڭ ئۇ جايدا نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىنى بىلمەيتتۇق» دېدى.

«سۆھبەت قوشۇنى ئىنتايىن كۈچلۈك» بولۇش پەقەتلا نۇرغۇن سۆھبەت تەدبىرىنىڭ بىرى. ئامېرىكا لىنىيەسى سۇنئىي ھالدا جىددىي ئەھۋالدىن بىرنى پەيدا قىلىپ، Google نىڭ سۆھبەت قوشۇنىنى بىر مەسلىنى ھەل قىلىش ئۈچۈن، پۈتكۈل ئامېرىكىنى بىر قېتىم كېسىپ ئۆتۈدىغان ئۇچۇش سەپىرىگە ئاتلاندى، بىراق بۇ مەسىلە كېيىن بىر ھەپتىدىن ئارتۇق ۋاقىتنى ئارقىغا سوزدى. Google خىزمەتچىلىرى مېھمانخانىدا تۇگۈلۈپ زۇكامنى داۋالاۋاتقاندا، ئامېرىكا لىنىيەسىدىكى ئۇ بىر توپ كىشى ئۆيىگە قايتىپ ئائىلىسىدىكىلەر بىلەن گۈزەل مەنۇتلارنى بىللە ئۆتكۈزەتتى. ئەگەر Google سۆھبەت ۋەكىللىرىنىڭ جىسمانىي قۇۋۋىتى بەرداشلىق بېرەلمىسە، ئۇلار بىر قىسىم ھالقىلىق توختام ماددىلىرىدىن ۋاز كېچىپ، ئۇدۇل ئۆيىگە قايتىپ ئارام ئالاتتى.

بۇ ئامال ئانچە كارغا كەلمىدى. ئالان ئاخىرىدا ئامېرىكا لىنىيەسىدىكى كەسپداشلىرىغا: «بىز يېتەرلىك كۆپ ئىشلارنى قىلدۇق، بىز قايتىشقا تەييارلىنىۋاتىمىز، بۇندىن كېيىن تېلېفوندىلا پاراڭلاشساق بولىدۇ.» دەپ جاكارلىدى. ئۇلار جاۋاب قايتۇرۇپ: «ناھايىتى ياخشى، ئۆيىگە قايتىڭلار. بىر قانچىڭلار ھەپتە ئاخىرى ئارام ئېلىۋېلىپ، دۈشەنبە كۈنى يەنە قايتىپ كەلسەڭلارلا بولىدۇ.» دېدى. ئالاننىڭ بۇ خىل ئويۇنى يەنە قايتا ئويىنغۇسى يوق ئىدى، شۇڭا ئۇ مۇنداق دېدى: «بىز ئۆيىگە قايتىپ ئوبدان ئارام ئالماقچى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىز سىلەرنىڭ دۈشەنبە كۈنى كالىفورنىيەگە بېرىشىڭلارنى ئويلىدۇق. سىلەرنىڭ تېنىڭلار بىزدىن كۆپ ساغلام ئىكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزدىن قابىلىيەتلىك ئىكەنسىلەر، شۇڭلاشقا، سىلەر كالىفورنىيەگە بېرىشىڭلار كېرەك ئىكەن. سىلەر خاسىيەتلىك ئادەم ئىكەنسىلەر، بىز يارىمايدىكەنمىز. مەن بۇ نۇقتىنى دەپ، ئۆزۈمنىڭ كېرەككە كەلمەيدىغانلىقىنى ئېيتىپ قىلدىم.» بىراق، ئامېرىكا لىنىيەسى بۇنىڭغا قوشۇلمىدى، ئۇلار ئالانغا: «توختاڭ، ئۇنداقتا بىز تېلېفون يىغىنى ئارقىلىق ئالاقە قىلالى!» دېدى.

ئەگەر ھەقىقىي سانلىق مەلۇماتلار بىلەن بىز دېگەن يوشۇرۇن ئېلان كىرىمىنى ئىسپاتلىيالمىساق، ئۇنداقتا بۇ كەسپتە خىزمەت كۆرسەتمەي تۇرۇپلا قايتىمىز، گەرچە بىز Yahoo بىلەن بولغان كەسپىي ھەمكارلىق ئارقىلىق ئىزدەش تېخنىكىسىنىڭ قىممىتىنى ئىسپاتلىغان بولساقمۇ، Overture يەنىلا بىزنىڭ بىرلەشمە ئېلان تارقىتىش كەسپى تەرەپتىكى نەتىجىمىز يوق بولۇشىدىن تولۇق پايدىلىنىپ، ئامېرىكا لىنىيەسى شىركىتىنىڭ باشقۇرۇش قاتلىمىغا Google نىڭ كىشىنى قانچىلىك خاتىرجەمسىز، گۇمان، ئېنىقسىزلىقتا تولغانلىقىدەك قاراشنى كۈچەپ تارقىتتى. Overture ئېنىق سان، ئىشەنچلىك ھەمكارلاشقۇچى شىركەت، ئۇلار ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ ھەرگىزمۇ بىزنىڭ تەجرىبە مەھسۇلاتىمىز بولۇشقا ھەرگىز قوشۇلمايدىغانلىقىنى بىلىدۇ، يېپىنى بازارغا سالغان بىر شىركەتكە نىسبەتەن ئېيتقاندا، بۇنداق قىلىشنىڭ خەتىرى بەك چوڭ.

Google نىڭ بىردىنبىر ھەل قىلىش يولى ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن ھەمكارلىشىشتىن ئىلگىرى ھەمكارلىشىپ ئېلان تارقىتىدىغان ھەمكارلاشقۇچى شىركىتىدىن بىرنى تېپىش. ئالان بىزنىڭ ياخشى ئىزدەش ھەمكارلاشقۇچى شىركىتىمىز بولۇپ بولغان، بىزگە نىسبەتەن دوستانە، ھەم تېز سۈرئەتتە ھەمكارلىق مۇناسىۋىتى قۇرالايدىغان كارخانىدىن بىرنى تېپىشنى ئويلىدى، 2002-يىلى 1-ئايدا ئالان بىلەن Earthlink نىڭ سۆھبەتلىشىشىنىڭ ھەقىقىي مەنىسى مۇشۇ جايدا بولۇشى مۇمكىن، ئۇلار ئامېرىكا لىنىيەسىنى قولغا كەلتۈرۈشىمىزدىكى سىناق مەيدانى.

Earthlink بىلەن بولغان ھەمكارلىق مۇناسىۋىتى Google نىڭ ئامېرىكا لىنىيەسى كەسىپى ھەمكارلىقىنى قولغا كەلتۈرۈش ئۈچۈن تىككەن دو ھېسابلىنىدۇ. ھەقىقىي ئويۇن ھازىر باشلاندى، بۇ ئويۇننىڭ قائىدىسى يوق، داۋىد كولىبۇرن نامى ئانچە ياخشى ئەمەس سۆھبەت ۋەكىلى، بەزىدە كىشىلەر ئۇنى «قاسساپ» دەپ ئاتايدۇ، چۈنكى ئۇ يوشۇرۇن ھەمكارلاشقۇچى شېرىكىگە قانۇنغا خىلاپ بولمىغان يولسىز شەرتلەرنى ئوتتۇرىغا قويىدۇ ھەمدە ھەممىسى قانائەتلىندۈرۈلدى، ئالاننىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، داۋىد كولىبۇرن ۋە ئۇنىڭ قوشۇندىكى باشقا ئەزالىرىمۇ ئۇ Google دىكى ۋاقىتدا دۇچ كەلگەن سۆھبەتلىشىش ئەڭ قىيىن بولغان رىقابەتچىسى، ئۇلارنىڭ ئاساسلىق ئۇستاتلىقى قارشى تەرەپ تاكى يىلىنغىچە، توختىماي تېخىمۇ يۇقىرى تەلپىنى ئوتتۇرىغا قويۇش.

ئالاننىڭ ماڭا دېيىشىچە، داۋىد كولىبۇرن توختىماي قارار قىلىنىپ بولغان سودا شەرتىنى ئۆزگەرتىدۇ، ئەسلىدە بىز بەزى ئىشلار توغرىسىدا كېلىشىم ھاسىل قىلىپ بولغان بولساقمۇ، كېيىن ئۇ ئالدىن تاپشۇرىدىغان پۇل، پايدىنى ئۆلۈشۈش قاتارلىقلارنى خالىغانچە ئۆزگەرتىدۇ، ئېلان تىجارىتىنىڭ ئەھۋالىنىڭ قانداقلىقى بىلەن كارى يوق، Google ئامېرىكا لىنىيەسىگە چوقۇم مەلۇم مىقداردا پۇل چىقىم قىلىشى كېرەك، شۇنىڭ بىلەن بۇ ماددىلار بۇ قېتىملىق ھەمكارلىشىشتىكى ئىنتايىن ھالقىلىق بولغان مەزمۇنغا ئايلاندى.

ئەگەر بىز ۋەدە قىلغان كاپالەت سوممىسى ئىنتايىن چوڭ بولسا، ئۇنداقتا بىزنىڭ ۋەيران بولۇشىمىزنى كەلتۈرۈپ چىقىرىدۇ. Google نىڭ سۆھبەت قوشۇنى بۇنىڭ كىچىك سان ئەمەسلىكىنى بىلىدۇ، چۈنكى Overture نىڭ ئامېرىكا لىنىيەسىگە ئېلىپ كېلىدىغان كىرىمى ناھايىتى كۆرۈنەرلىك، ئەگەر Overture ھەر يىلى ئۇلارغا 10 مىليون دوللار بەرسە، ئامېرىكا لىنىيەسى مۇشۇ سان ئاساسىدا بىزگە باھا قويىدۇ. ئۇلار ئۆزلىرىنىڭ ھەر يىللىق كىرىمىنىڭ ئېشىش نىسبىتىنى %50 دەيدۇ، شۇڭلاشقا Google كاپالەتلىك قىلىدىغان كىرىم ئەمەلىيەتتە ھەر يىلى 15 مىليون دوللار. بىزنىڭ بۇنىڭغا قايتۇرغان ئىنكاسىمىز، Overture نىڭ كەمتۈكلۈكى بار سىستېمىسى ئىشقا ئاشۇرايلىدىغان پايدىسىنىڭ چەكلىك ئىكەنلىكى، بىراق Google نىڭ ئېلاننى رەتكە تىزىش ئۇسۇلى ئىنتايىن ئۈنۈملۈك ئىكەنلىكى، ئۇ ئېلىپ كېلىدىغان پايدىنىڭ ئىنتايىن كۆپ ئىكەنلىكىنى ئېيتتۇق، بىز ئەڭ ئاخىرىدا، Overture نىڭ ئۇسۇلى كىشىلەرنى بارلىق ئېلانلارنى چەكەمسەلا قىلىۋەتتى، شۇڭلاشقا ئۇلارنىڭ بۇ سىستېمىسى AdWords Select كە ئوخشاش ئۆزلۈكىدىن مۇناسىۋەتسىز ئېلاننى سۈزۈۋېتەلمەيدۇ. «سىز باشقىلارنىڭ ئېلانلىرىدىن قەستەن ئۆزىنى قاچۇرۇشنى خالامسىز؟» دەپ ئامېرىكا لىنىيەسىدىن سورىدى ئالان، «خالىمايدىغانسىز؟ ئۇنداقتا سىز بىزنىڭ سىستېمىمىزنى ئېتىراپ قىلماي ئامالغىز يوق.»

لىكىن ئامېرىكا لىنىيەسى ھاجىتى يوق، Overture ئۆزلىرىنىڭ سىستېمىسىنى ياخشىلاپ، ئېلاننىڭ مۇناسىۋەتلىكلىكىنى كۈچەيتىدۇ دېدى. ئامېرىكا لىنىيەسىگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، Google نىڭ تېخىمۇ ياخشى ئىكەنلىكىنى ئېتىراپ قىلىش ئۇلارغا پايدىسىز. ئۇلار مۇشۇنداق ئىكەنلىكىنى ھېس قىلىشقا باشلىغان تەقدىردىمۇ، ئاشكارا ئېتىراپ قىلمايدۇ. ئالان پەرەز قىلىپ: «ئۇلار ئەقلىي جەھەتتىن Google نى ئېتىراپ قىلىدۇ، ئەمما سۆھبەتلىشكەندە ئۇلار بۇنداق دېمەيدۇ. ئۇلار باشتىن ئاخىر سىستېمىمىزنىڭ تېخىمۇ ناچارلىقىدا چىڭ تۇرىدۇ، بىزگە مەڭگۈ <قىلچە يول قويماسلىق> يۈزىنى كۆرسىتىدۇ.»

بىز Overture نىڭ ئەڭ چوڭ خېرىدارىنى تارتىۋېلىشقا ئۇرۇنۇۋاتقىنىمىزدا، ئۇلارمۇ قول قوشتۇرۇپ ئۆلۈمنى كۈتۈپ تۇرمىدى، ئۇلارمۇ ئۆزلىرىنىڭ كارامىتىنى كۆرسەتتى— Google نىڭ AdWords قا ھۇجۇم قىلدى. ئومىد ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ سۆھبەت قوشۇنى بىلەن يىغىن ئېچىپ بىزنىڭ قالتىس مەھسۇلاتىمىزنى كۆرگەزمە قىلىۋاتقاندا، ئېلان ئىزدەش نەتىجىسىدە «ئامېرىكا لىنىيەسى بەك قوتا» دەيدىغان سۆزلەر پەيدا بولدى. ناھايىتى ئېنىقكى، بۇ ئېلانلار سۈزۈۋېتىلمىگەن. ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ قارىشىچە، ئېنىقكى بۇ Google نىڭ ئېلاننى تەھرىرلەشنى تىزگىنلەشتە يېتەرلىك كۈچى يوقلۇقى سەۋەبىدىن بولغان. ئومىد مۇنداق بىر باھانە تاپتى، ئاندىن ئاچچىقتىن زەردە بولۇپ باش ئىشتابقا تېلېفون ئۇرۇن، بۇ ئېلانلارنى بىكار قىلىۋېتىشنى تەلەپ

قىلدى.

«بۇ راستىنلا بىر مەسىلە. « دېدى ئامېرىكا لىنىيەسى.

ئالان: «Overture بۇ ئامالنى ئوبدان ئىشلىتىپتۇ. مەن بولساممۇ، ئوخشاشلا مۇشۇنداق قىلاتتىم.» دېدى، نەتىجىدە، شېرىل ساندىپېرگ قول ئاستىدىكى AdWords كەسپىنى قوللايدىغان 4 كىشىلىك قوشۇن ئەزالىرى تاپشۇرۇلغان ھەر بىر ئېلاننى بىردىن-بىردىن قولدا سۇزۇپ چىقتى. بىراق ئامېرىكا لىنىيەسىمۇ يەنە بىر قەدەم ئىلگىرىلىگەن ھالدا Google نىڭ تەستىقلاش تەرتىپىنى بىلىشنى تەلەپ قىلدى.

«بۇ Overture نىڭ سىياسىتى»، ئامېرىكا لىنىيەسى بىر تەرەپتىن سۆزلىگەچ بىر تەرەپتىن تېلېفون دەپتەرى قېلىنلىقىدىكى ھۆججەتنى ئۈستەل ئۈستىگە تاشلاپ، «قايسىلىرى تارقىتىشقا يول قويۇلدى، قايسىلىرى تارقىتىشقا يول قويۇلمايدۇ، بۇ ئۇلارنىڭ تەھرىرلەشنى تەكشۈرۈش سىياسىتى، سىلەرنىڭ ھۆججەتلىرىڭلارنى بىزگە كۆرسىتىڭلار.»

«بولدى، سىلەرگە چوقۇم كۆرسىتىمىز. ۋاقتى كەلگەندە بىز بىرلىكتە ئېلان سىياسىتىنى مۇزاكىرە قىلىمىز. دەپ جاۋاب بەردى ئالان. ئەمەلىيەتتە بىزنىڭ ئېلاننى تەكشۈرۈش قوللانمىمىز يوق، ئەمما دۈشەنبە كۈنى يىغىن ئېچىلىشتىن ئىلگىرى، بىزدە بۇ نەرسە بولۇشى كېرەك. بەش مىنۇتتىن كېيىن، ئومىد شېرىلغا تېلېفون ئۇرۇپ، ئۇنىڭغا مۇنداق دېدى: «Overture نىڭ ئېلاننى تەكشۈرۈش قائىدە قوللانمىسى بار ئىكەن. بىزنىڭمۇ بىر قوللانمىمىز بولۇشى كېرەك! بىزنىڭمۇ بىر قوللانمىمىز بولۇشى كېرەك!»

شېرىل ساندىپېرگ بىلەن AdWords كەسپىنىڭ ئېلاننىڭ تەھرىرىگە مەسئۇل ئېمىلى ۋايت ھەپتە ئاخىرىدىكى ۋاقتىدىن پايدىلىنىپ پۈتۈن كۈچى بىلەن ھەمكارلاشتى. شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئۇلار تەھرىرلەش قوشۇنىدىن بىرنى تەشكىللىدى. ئامېرىكا لىنىيەسى Google دا قانچىلىك كىشىنىڭ مەخسۇس ئېلاننىڭ تەكشۈرۈش ۋە تەستىقلاش خىزمىتى بىلەن شۇغۇللىنىدىغانلىقىنى بىلمەكچى. شېرىل ئېلان كەسپى بىلەن شۇغۇللىنىش تەجرىبىسى بار ھەممە كىشىنى تەكلىپ قىلىپ ئەكىلىپ، بۇ خىل ئۇسۇل بىلەن تەھرىر قوشۇنىنى 4 كىشىدىن 15 كىشىگە يەتكۈزدى. ئۇ تەكىتلەپ مۇنداق دېدى: «بىز ئۇلارنى ئالداش ئۈچۈن ئەمەس بەلكى ئەمەلىيەتتە ھەقىقەتەن ئەڭ زور چەكتە لازىم بولۇشى مۇمكىن بولغان كىشىلەرنىڭ ھەممىسىنى ئۆز ئىچىگە ئالدى.»

قايتۇرما ھۇجۇم سۈپىتىدە، ئالانمۇ Overeture سىستېمىسىنىڭ كەمتۈك جايلىرىنى كۆرسەتتى. ئۇ ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ سۆھبەت ۋەكىلىگە «flight» (ئاۋىياتسىيە) دېگەن سۆزنى ئىزدەتكۈزۈپ، قانداق ئېلان كۆرۈنىدىغانلىقىنى كۆرۈپ بېقىشنى ئېيتتى. نەتىجىدە بىرىنچى ئورۇنغا تىزىلغىنى ئامېرىكا ئاۋىياتسىيە شىركىتى (American Airline) بولماستىن، بەلكى باشقا ئاۋىياتسىيە شىركىتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئوتتۇرا غەربىي قىسىمدىكى تېخىمۇ كۆپ پۇل چىقىرىپ سىڭدۈرمە ئېلان تارقىتىدىغان ئۇچقۇچى تەربىيەلەيدىغان ئۇچقۇچىلار مەكتىپى. ئۇلار بۇ ئېلاننى مىڭلىغان ئونمىڭلىغان كىشىنىڭ كۆرىدىغانلىقىنى بىلىدۇ، ئەمما بۇنىڭ بىلەن كارى بولماسلىقى مۇمكىن. ئەگەر بىرەرسى چەكسە، ئاندىن ھەق تاپشۇرىدۇ، شۇنىڭ ئۈچۈن بۇ خىل «ئاشكارىلاش» ئۇسۇلىغا ئۇلار بىر سىنتىمۇ خەجلىمەيدۇ. بىراق، Overture ۋە ئامېرىكا لىنىيەسىگە نىسبەتەن ئېيتقاندا، بازارلىق بىر ھالقىلىق سۆز ئىگىلىگەن بۇ رەت تەرتىپىنىڭ بىرىنچىسى ئاساسەن ھېچقانداق كىرىم شەكىللەندۈرمىگەن. Google تەمىنلىگەن مۇناسىۋەتچانلىقى تېخىمۇ كۈچلۈك بولغان ئېلاننىڭ ئۈنۈمى تېخىمۇ ياخشى بولىدۇ.

ئالانمۇ ئامېرىكا لىنىيەسىگە، بىزنىڭ تېخىمۇ كۆپ خەتەرنى ئۈستىمىزگە ئېلىشنى خالايدىغانلىقىمىزنى بىلدۈردى. Google بىرلەشمە ئېلان تارقىتىشتىن ئىبارەت بۇ بازارغا كىرىشتىن ئىلگىرى، Overture ئاساسەن مونوپول ئورۇندا بولۇپ، ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىگە بۆلۈپ بېرىدىغان ئۇلۇشىدىمۇ ئۇلارنىڭ

دېگىنى ھېساب. كۆلىمى كىچىكرەك ھەمكارلاشتۇرۇش شېرىكلىرى يېرىمىدىن بۆلۈشىدۇ، ئەمما ئامېرىكا لىنىيەسىگە ئوخشاش كۆلىمى چوڭ بۇنداق ھەمكارلاشتۇرۇش شېرىكلىرىگە، ئۇلار تېخىمۇ سېخىلىق قىلىدۇ. ئامېرىكا لىنىيەسى تورتۇراسىدا، كىشىلەر Overture تەمىنلىگەن ئېلاننى چەكسە، ئامېرىكا لىنىيەسى 70% كىرىمگە ئېرىشىدۇ. گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، ئەمما خۇددى جورج ماننېس ماقالىدا تىلغا ئالغاندەك، Overture نىڭ پايدىسى تۆۋەنلەشكە باشلىدى. بىزنىڭ سۆھبەت قوشۇنىمىز ئارقىدىن ئۇلارنى يەنە ئالدىغا بىر ئىتتىردى. بىز ئامېرىكا لىنىيەسىگە 80% ئۇلۇشنى بۆلۈپ بېرىشنى خالايمىز، بۇ ساننى بىز ئۈستىمىزگە ئالالايمىز، چۈنكى Google.com تورتۇراسىدىكى ھەممە ئېلاننىڭ كىرىمى بىزگە مەنسۇپ بولىدۇ.

ئامېرىكا لىنىيەسى بىزنىڭ ئىستراتېگىيەلىك نىشانىمىز ۋە سېخىلىقىمىزغا دىققەت قىلىپ، تېخىمۇ ئىلگىرىلەپ 91% ئۇلۇشنى بېرىشنى تەلەپ قىلدى. «بىز سىلەرگە تورتۇرا قۇرۇشقا ياردەم بېرەلەيمىز.» ئامېرىكا لىنىيەسى ئالان باشچىلىقىدىكى قوشۇنغا شۇنداق دېدى.

«ياق، بىزگە لازىم ئەمەس.» دەپ جاۋاب قايتۇردى ئالان. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئالاننىڭ تېرە تارقاشتىۋاتقانلىقىنى بىلەتتى. لارى بىلەن سېرگېي بىرلەشمە ئېلان تارقىتىش پىلانىنى يولغا قويۇشقا بەكلا ئالدىراۋاتاتتى، لېكىن ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن بولغان سودا بىزنى ئىنتېرنېت ساھەسىدە زور ھالقىشنى ئىشقا ئاشۇرغۇزۇپ، مىليونلىغان باشقا تورتۇرالارنى جەلپ قىلىدىغان تور ئۈنۈمىنى يارىتالايتتى. ئامېرىكا لىنىيەسى بۇ خىل پىشاقلىق رولىنى ئوينىيالايتتى، ئۇلار بۇ نۇقتىدىن پايدىلىنىپ بىزنى تېخىمۇ قىستاتىۋاتاتتى.

Google غا نىسبەتەن، ھالقىلىق مەسىلە ئامېرىكا لىنىيەسى تور بېتىنىڭ ئېلان ئورنىنىڭ مەخسۇس تىجارەت ھوقۇقىغا ئېرىشىش ئىدى. بىر تور بەتتە چېكىلىدىغان ئورۇن قانچە كۆپ بولسا، ئىشلەتكۈچىنىڭ بىز تارقاتقان بىرلەشمە ئېلاننى چېكىشنىڭ ئېھتىماللىقى شۇنچە تۆۋەن بولىدۇ. ئەگەر Google ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ ئەڭ تۆۋەن تەلپىدىكى زور كىرىمگە كاپالەتلىك قىلىشنى ئىشقا ئاشۇرالىسا، ئۇنداقتا بىز تور بەت ئېلىپ كېلىدىغان ھەر بىر سىنتىمۇ قويۇۋېتىشىمىزگە بولمايدۇ. ئامېرىكا لىنىيەسى ئىزچىل ھالدا «غەيرى مەخسۇس تىجارەتتىكى مەخسۇس تىجارەت ھوقۇقى» نى تەمىنلەۋاتىدۇ. پەقەت مۇشۇ بىر مەسىلگە نىسبەتەن، ئۇلار 10 بەت كېلىدىغان بىر نۇسخا توختام تەييارلىدى، ئىچىگە ئۇلار ۋە باشقا ھەمكارلاشتۇرۇش شېرىكلىرى داۋاملىق ھەمكارلىشىدىغان يوقۇق ماددىلارنى قىستۇردى، سۆھبەتلىشىپ ئاخىرىغا بارغاندا، ئامېرىكا لىنىيەسى باشقا چاسا ماۋزۇلۇق ئېلان چىقىرىش ھوقۇقىنى ساقلاپ قالدى، Google ئىزدەش نەتىجىسى تېكىست ئۇلانمىسىنىڭ مەخسۇس تىجارەت ھوقۇقىغا ئېرىشتى.

Overture قايتۇرما ھۇجۇمغا ئۆتتى. 4-ئاينىڭ 4-كۈنى، ئۇلار ئەرز سۇنۇپ، «ئېلاننى باھا تالاشتۇرۇپ رەتكە تىزىش» نىڭ ئىجاد قىلىش ھوقۇقى ئۇلارغا تەۋە ئىكەنلىكىنى جاكارلىدى، Google نىڭ AdWords Select ئۇلارنىڭ بىلىم مۈلۈك ھوقۇقىغا دەخلى-تەرۇز قىپتۇ. ئۇلار بىز بىلەن سوتتا كۆرۈشىدىغان بويۇتۇ.

توختامنى سۆھبەتلىشىۋاتقاندا، ساتماقچى بولغان تېخنىكىنىڭ ئىگىدارلىق ھوقۇقى گۇمان پەيدا قىلدى، بۇ ھەقىقەتەن چاتاق بولدى. ئامېرىكا لىنىيەسى دەرھال بىزنىڭ ئاجىزلىقىمىزنى تۇتۇۋېلىپ، تېخىمۇ كۆپ تەلەپنى ئوتتۇرىغا قويدى. ھازىر، ئۇلار بىزنىڭ ئېلان تېخنىكىمىزنىڭ بىلىم مۈلۈك ھوقۇقىنى ئالماقچى.

«ھەي، ئۇلار سىلەرنى ئەرز قىلىۋاتىدۇ»، ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ سۆھبەت قوشۇنى تەھلىل قىلىپ دېيىشىچە، «ئەگەر سىلەر ئۇنتۇرۇپ قويساڭلار، بىز ئامالسىز قايتىپ Overture نى ئىزدەيمىز، ئۇنداق بولغاندا يۈزىمىز چۈشىدۇ. شۇڭلاشقا بىز سىلەرنىڭ ئېلان سىستېمىسىغا مۇناسىۋەتلىك ھەممە بىلىم مۈلۈك ھوقۇقىغا ئېرىشىشىمىز كېرەك. ھە، بىز يەنە سىلەرنىڭ تېخىمۇ كۆپرەك پۇل چىقىم قىلىشىڭلارنى تەلەپ قىلىمىز، بۇ ئالدىن چىقىم قىلىش. Google بۇ پۇلنى چىقىرىشنى ئىنتايىن تەس. ئەگەر بىزنىڭ كەسپى كىرىمىمىزنى ھېسابلاش جەھەتتە خاتالىق كۆرۈلسە، ئۇنداقتا شىركەت ۋەيران بولىدىغان نەق پۇل كىرىمىمىزغا پىتىپ قالىدۇ.

ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ سۆھبەت قوشۇنى خۇددى كالا باش ئىتتەك (Bulldog)، ھەر قېتىم پايدىلىنىدىغان پۇرسەتنى بايقىغان ھامان، ئۇلار چىشىنى چىڭ چىشلەپ، بىر قەدەم بىر قەدەمدىن قارشى تەرەپنىڭ ئەجەللىك يېرىگە يېقىنلىشىدۇ. Google نىڭ كۆلىمى بەك كىچىك بولغاچقا، ئىزچىل يول قويماي ئامالى يوق.

ئالان تاكتىكىنى ئۆزگەرتىش زۆرۈرلۈكىنى بايقىدى. ئۇ قوشۇندىكى ئەزالارغا: «مېنىڭچە بىز ياق دەيلى، ئۇلار قانداق ئىنكاس قايتۇرىدۇ كۆرۈپ باقايلى. ئەگەر ھەمىشە بولىدۇ دېسەك، بىز ئىزچىل يول قويىمىز. « دېدى. سودا شەرتىدە مۇرەسسە قىلمىساق، قارشى تەرەپ قانداق ھەرىكەتلىنىدۇ كۆرۈپ باقايلى. ئەگەر ئۇلار كەتمەكچى بولسا، بىز دەرھال قايتىپ، چۈشىنىشىنى ئۆتۈنۈپ، يەنە 1 مىليون دوللار چىقىرىپ ئۇلارغا بېرىپ، ئۇلارغا ئەدەبىيەتلىك قىلغانلىقىمىزدىن چىن قەلبىمىزدىن كەچۈرۈم سورايدىغانلىقىمىزنى ئىپادىلەيلى. ياكى مۇشۇنداق قىلايلى، ياكى ئۇلارنىڭ غېرىپچقا ئېرىشىپ غۇلاچقا تىكىلىدىغان ھەر بىر تەلپىگە ئىزچىل قوشۇلايلى.

بىراق، بۇ قېتىم، لاررى بىلەن سېرگېي بۇ خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىشنى خالىمىدى. ئالاننىڭ ئەسلىپ بېرىشىچە: «شۇڭلاشقا بىز ئىزچىل ماقۇل دېدۇق، يەنى بىزنىڭ پەقەت تاقىتىمىز قالمىغۇچە، تاكى ئۇلار ھەددىدىن زىيادە چەكتىن ئاشقۇچە». ئامېرىكا لىنىيەسى Google نىڭ بارلىق بىلىم مۈلۈك ھوقۇقىغا ئېرىشىشنى تەلەپ قىلدى. بىزنىڭ پروگرامما كودىمىز ۋە مەخپىي بولغان ئىزدەش ھېسابلاش ئۇسۇلىمىز— خۇددى بىز راستىنلا ۋەيران بولىدىغاندەك. ئۇلار بەكلا چەكتىن ئاشۇرۇۋەتتى. ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ Google نىڭ يۈرۈكى ۋە روھىنى ئېلىپ كەتمەكچى بولغان تەلپىگە نىسبەتەن، لاررى، سېرگېي ۋە ئېرىكىنىڭ زەردىسى قاينىدى. ئۇلارنىڭ تەلپىگە قوشۇلمايدۇق، ئىشنى قىلسۇن! ھېلىمۇ يارنىڭ لىۋىگە كېلىپ قالدى، ئۇلار ئاخىرى بىر قەدەم يول قويۇشنى رەت قىلدى. ئالاننىڭ ھېس قىلىشىچە، ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ ھەقىقىي ئېرىشمەكچى بولغان نەرسىسى كەلدى، ئۇ بولسىمۇ سورۇننى يىغىشتۇرۇش.

ئالاننىڭ ماڭا دېيىشىچە: «بۇ دەل داۋىد كولبۇرن كۈتۈۋاتقان سىگنال. ئۇنىڭ ئولجىسى ئەڭ چوڭ ھالەتكە يەتتىمۇ؟ ئۇ ھەممىگە ئېرىشتىمۇ؟ پەقەت بىز بېرىشنى خالساقتا، بىز ئىزچىل ئۇلارغا سوۋغا بەرگەن بىلەن باراۋەر. « بۇ تىپىك بولغان سۆھبەت تاكتىكىسى. ئەڭ تۆۋەن چېكىنى تېپىشنىڭ بىردىنبىر ئۇسۇلى ئۇنىڭدىن ئاتلاپ ئۆتۈش. ئامېرىكا لىنىيەسى ئۆزلىرىنىڭ ئېرىشىدىغان نەرسىسى قالمىغانلىقىنى بىلسىلا، سودىنى يىغىشتۇرسا بولىدۇ. مېرىيام ئاخىرى بىر تىنۋالدىغان بولدى. ئۇدا 30 كۈن، ئۇ ھەر كۈنى كېچىدە پەقەت 2-4 سائەتلا ئۇخلىيالايدۇ، چاچلىرىمۇ كۆرۈنەرلىك شالاڭلاپ كەتتى. كارخانا تەرەققىياتىغا مەسئۇل يېڭىدىن تەيىنلەنگەن مۇئاۋىن باشلىق داۋىد درامموند ئەينى چاغدا ئۇنىڭ بېغىشىدىن تۇتۇۋېلىپ، ئۇنىڭ قەلەمى ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ بىر ئادۋوكاتىغا ئېتىشىغا يول قويماي. Google نىڭ ئۆلچىمى بويىچە ئۆلچىگەن تەقدىردىمۇ، ئۇ بەرداشلىق بەرگەن قورساق كۆپۈكى ناھايىتى چوڭ ئىدى.

بىزگە يەنە ئەڭ ئاخىرقى كاپالەت سوممىسىنىڭ سانى لازىم ئىدى— بىرمۇ ئېلان چېكىلمىگەن تەقدىردىمۇ، بىز دېيىشكەن سانى بويىچە ئامېرىكا لىنىيەسىگە بېرىدىغان پۇل. بۇ Google سەكرەپ چۈشىدىغان چوڭقۇر بىر ھاڭ، لېكىن چوڭقۇر ھاڭ گۈمۈرۈلۈپ چۈشۈشتىن ئىلگىرى، AdWords Select بىزنى تارتىپ چىقىرايلىتى. بۇ خىل ئىشەنچ پۈتۈنلەي AdWords Select نىڭ ئامېرىكا لىنىيەسىدە مۆلچەردىكى كىرىم يارىتالايدىغانلىقىغا ئىشەنگەنلىكىمىزگە تايىناتتى. ئېرىك باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى بولۇش سۈپىتى بىلەن، سۇسان، سالار ۋە ئالاندىن ئايرىم-ئايرىم ھالدا مۇستەقىل يۈرگۈزۈش ئەندىزىسى تەييارلاشنى تەلەپ قىلدى. شۇنىڭ بىلەن، ئۇلار Google.com ۋە Earthlink تەمىنلىگەن چەكلىك سانلىق مەلۇماتتىن سانلارنى ئاجرىتىشقا باشلىدى. شۇنداقىمۇ، بۇ ئىككى سانلىق مەلۇمات مەنبەسىنىڭ ھەممىسى ئامېرىكا لىنىيەسى بولمىغانلىقتىن، ئۇلارنىڭ نۇرغۇن پەرەزلىرىنىڭ ھەممىسى تەسەۋۋۇرغا تايىناتتى.

ئالاننىڭ شۇغۇللىنىدىغىنى سېتىش، مەجەزى ئۈمىدۋار، ئۇ بۇ سانلىق مەلۇماتلارنى كۆرۈپ، بىر تال

ئاساسىي سىزىقنى تاپتى. Google بىلەن Earthlik نىڭ ھېچقايسى ئامېرىكا لىنىيەسىدەك ئۈنچە چوڭ ئېقىم مىقدارى ۋە قاپلاش دائىرىسى يوق، ئۇنىڭ ئۈستىگە تورتۇرانىڭ بىكىتكەن ئورنىمۇ مال سېتىۋېلىش ئىستېمال ئەمەس، بىراق ئىشلەتكۈچىلەر ئامېرىكا لىنىيەسىدە مال سېتىۋالدى. «مېنىڭچە ئېلان سودىگەرلىرى پۇل تاپالسا، ئۇلار تېخىمۇ كۆپ ئېلان بېرىشنى خالايدۇ.» ئالان ماڭا شۇنداق دېدى.

سۇسان بىلەن سالارنىڭ قارىشىچە نەزىرىيە جەھەتتىن بۇ توغرا، ئەمما ئەمەلىيەتتە تېز سۈرئەتتە ئېشىشنىڭ يەنە چەكلەيدىغان ئامىللىرىمۇ مەۋجۇت. ئۇلار پەرزىنى مۆلچەرلىگەندە بىر قىسىم كىچىكرەك سانلارنى ئوتتۇرىغا قويدى. سالار ئەڭ ئېھتىياتچان، سۇسان ئوتتۇرا ئېقىمدا.

ئۇلار ئايرىم-ئايرىم ھالدا ئۆزلىرىنىڭ مۆلچەردىكى نەتىجىسىنى ئوتتۇرىغا قويغاندىن كېيىن، ئېرىك ئۇلارغا: «بۇ بىز قۇرالايدىغان ئەڭ ياخشى ئۈچ ئەندىزە ئىكەنلىكىگە ئىشىنىمەن. ماڭا نىسبەتەن ئېيتقاندا، كىمىنىڭ توغرىلىقىغا ھۆكۈم قىلىشتا ئامالسىزمەن. ھەر بىرەيلەن ئوتتۇرىغا قويغان ساننى تەتقىق قىلىپ ئولتۇرۇش نىيىتىم يوق، چۈنكى مەنمۇ تېخىمۇ ياخشى قىلالىشىم ناتايىن. شۇڭلاشقا بىز ئوتتۇرىدىكى ساندىن بىرنى ئالسا قىلالايدۇ.» دېدى، بۇ ئىنتايىن تېز سۈرئەتتە چىقارغان قارار، ئىستراتېگىيە نۇقتىسىدىن ئېلىپ ئېيتقاندىمۇ مەسىلە يوق. شۇنداقتىمۇ، ئاخىرى بېرىپ بىر قېتىملىق قىمار.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئامېرىكا لىنىيەسى يوق يەردىن پۇتاق چىقىرىپ، سۆھبەتنى سوزۇپ، سودا مەغلۇپ بولۇشنىڭ تەنەرخىنى ئاشۇرۇۋاتاتتى. ئامېرىكا لىنىيەسى شىركىتىنىڭ ئادىمىنىڭ ئالانغا دېيىشىچە: «ھە، بىز مۇشۇنى دېيىشەيلى، بىز ئىشلەتكەن بىر قىسىم سۆزلەرنى ئۆزگەرتىشكە ئېھتىياجلىق.» ئۇنىڭ كۆرسىتىۋاتقىنى تۈزۈپ بولغان بىر دۆۋە ھۆججەتنىڭ دەسلەپكى نۇسخىسىدا ئىشلەتكەن سۆزلەر ئىدى. ئالان ئەڭ ئاخىرقى پەيتلەردە يەنە بىر تۇختامغا ئېرىشىشنى سىناپ، خوجايىنى خۇش قىلىدىغان ئوتتۇرا قاتلام رەھبەرلەرگە قانداق تاقابىل تۇرۇشنى بىلەتتى.

ئالان ئۇنىڭغا مۇنداق دېدى: «بولدى، ئەگەر سەن بۇ مەسىلىگە بەك كۆڭۈل بۆلىدىغان بولساڭ، كەچتە داۋىد كولىبۇرغا تېلېفون ئۇرۇپ، ئۇنىڭ ئېرىك شىمىتقا تېلېفون بېرىشىنى ئېيتقىن.» ھېچكىم ئانچە مۇھىم بولمىغان ئىشلار ئۈچۈن داۋىد كولىبۇرنى ئاۋارە قىلىپ، ئۆزىنى كالۋا دەپ ئەيىبلەيدىغانلىقىنى ئالان بىلەتتى. بۇنداق بولغاندا، سۆز ئىشلىتىش مەسىلىسىمۇ مەۋجۇت بولمىدى.

سۆھبەت ئىزچىل كەينىگە سۈرۈلۈۋاتاتتى، Overture نىڭ Google غا بولغان ھۆججىتىمۇ توختاپ باقمىدى. پاتېنت ھوقۇقى ئەرزىدىن كېيىن، ئۇزۇن ئۆتمەيلا ئۇلار HP شىركىتى بىلەن ھەمكارلىق ئورناتتى. HP شىركىتى يېڭىدىن بازارغا سالغان Pavilion كومپيۇتېرىدا Overture نى كۆڭۈلدىكى ئىنتېرنېت ئىزدەش ئۇلانمىسى قىلىپ تەڭشىدى. ئەگەر HP مۇ ئىنتېرنېت ئىزدەشتە Overture گە ئىشىنىدىغانلىقىنى بىلدۈرسە، يەنە كىمىنىڭ Google غا ھاجىتى چۈشىدۇ؟ Overture يەنە Yahoo نى قىسقا مەزگىللىك ئېلان توختامىنى ئۇزارتىشنى سۈيلىدى. ئومىد ئىلگىرى Yahoo كەسپىدە Overture گە ئۇتتۇرۇۋەتكەن ئىدى. ھازىر ئۇ بۇ كەسپنى Google غا قايتۇرۇپ كەلمەكچى. ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن سۆھبەتلىشىۋاتقاندا، ئومىد باھانە تېپىپ سۆھبەت ئۈستىلىدىن ئايرىلىپ، يان تېلېفون بىلەن تېلېفون ئۇرۇپ Yahoo دىن Google Select نى تاللاشنى سەمىمىيلىك بىلەن تەلەپ قىلدى. Yahoo بىلەن Overture نىڭ توختامىنىڭ ۋاقتى 6-ئايدا توشاتتى، شۇڭلاشقا ئۇ ۋاقىتنىڭ ئاز قالغانلىقىنى بىلەتتى.

2002-يىلى 4-ئاينىڭ 24-كۈنى، Overture ئامېرىكا لىنىيەسىگە ئائىت خەۋەر يېڭىلىنىشىدىن بىرنى ئېلان قىلدى. ئەسلىدە قەرەلى توشقان كېلىشىم 2002-يىلى 5-ئاينىڭ 1-كۈنىگىچە ئۇزارتىلىپتۇ.

ئىككىنچى كۈنى، Overture نىڭ جاكارلىشىچە، ئۇلار ئىككى ئاي ئىلگىرى Yahoo بىلەن توختامنى ئۇزارتىپتۇ، توختامنى ئۇزارتقان ۋاقتى دەسلەپكى كېلىشىمدىكى 5 ئاي ئەمەس بەلكى 3 يىل ئىكەن. ئادەمنىڭ



قەتئىيلا ئىشەنگۈسى كەلمەيدۇ، بۇ Google نى ھەيران قالدۇردى. تارقالغان سۆز-چۆچەكلەردە دېيىلىشىچە، Overture شىركىتى Yahoo نىڭ باشقۇرغۇچى خادىملىرىنى باشلاپ گولۇ توپ ئويناپتۇ، ئۇلار 18 كامارلىق توپ مەيدانىدا تولۇق غەلبە قىلىپتۇ. Yahoo يەنە بىر قېتىم لاررى بىلەن سېرگېينى تەمتىرتىپ قويدى. يىغىپ ئېيتقاندا، ئۇلارنىڭ ئىپادىسى خېلىلا سالماق بولدى، ئۇ كۈنى ھېچكىم بىنادىن ئۆزىنى تاشلىۋالمايدى.

Overture بىلەن Yahoo نىڭ سودىسى ۋال كوچىسىدىكى تەھلىلچىلەرنىڭ روھىي ھۇزۇرلىنىش كېسىلىنى قوزغۇۋەتتى. سافا راشتچى Google غا ئۆلۈم جازاسى ھۆكۈم قىلدى. ئىزچىل بىز بىلەن ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ سودىسىنى كۈتۈۋاتقان مەبلەغ سالغۇچىلار تېخىمۇ مۇھىم بولغان Yahoo نىڭ سودىسىغا يۆتكىلىشكە باشلىدى. ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن Overture نىڭ توختام تۈزۈشىدە ھېچقانداق شەك يوق ئىكەنلىكىنى، Google ئۆزىنىڭ يېڭىلىگەنلىكىنى ئېنىق بىلىپ تۇردى.

5-ئاينىڭ 1-كۈنىنىڭ يېقىنلىشىشىغا ئەگىشىپ، ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ Overture بىلەن بولغان پۈتۈشكەنلىك توغرىسىدىكى باياناتىنىڭ نېمە ئۈچۈن ھازىرغىچە ئېلان قىلىنمايدىغانلىقى ھەققىدىكى بىر قىسىم مىش-مىش گەپلەر چىقىشقا باشلاپ، كىشىنى خاتىرجەمسىزلىنىدۇردى. «ئامېرىكا لىنىيەسى چوقۇملا Overture نى سىناۋاتىدۇ.» بىر تور يازمىسىدا مۇشۇنداق يېزىلغان.

4-ئاينىڭ 30-كۈنى، ئومىدىنىڭ تېلېفونى جىرىغىشىدى، بۇ سافا راشتچى ئۇرغان تېلېفون بولۇپ، ئۇنىڭ دېيىشىچە Overture ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن بولغان توختامنى داۋاملاشتۇرۇپ تۈزۈمگەنلىكىنى جاكارلاپتۇ. بۇ Google نىڭ مەزكۇر سودىنى قولغا كەلتۈرگەنلىكىدىن دېرەك بېرەمدۇ يوق؟

«تېلېفون قايتۇرۇشۇمنى كۈتۈڭ،» دېدى ئومىد. سودا تېخىچە بېكىتىلمىدى.

ئاخىرى، ئومىدىنىڭ فاكسىنىڭ ئاۋازى سايراشقا باشلىدى، بىر ۋاراق بىر ۋاراق 70 نەچچە بەتلىك ھۆججەت يوللىنىپ كەلدى. مېرىيام ھۆججەتنى بىر قېتىم تەكشۈرگەندىن كېيىن ئۆزگەرتىشنىڭ ھاجىتى يوقلۇقىنى جەزملەنگەندىن كېيىن، ئاندىن تەستىقلىدى. جوتانمۇ ھۆججەتكە ئىمزا قويدى. ھۆججەت بىر تەرەپ قىلىنىپ بولدى، ئەمما ئىش تېخى ئاخىرلاشمىدى.

2002-يىلى 5-ئاينىڭ 1-كۈنى چارشەنبە، Overture بىلەن ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ توختام ۋاقتى توشىدۇ. ئۇ كۈنى، ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن Google ئىزچىل ئۆتكۈزۈپ بېرىش ئۆتكۈزۈپ ئېلىش ئىشلىرىغا تەييارلىق قىلىۋاتاتتى، يېرىم كېچىدە AdWords Select نىڭ Overture ئامېرىكا لىنىيەسى تور بېتىدىن چېكىنگەن ۋاقتتىكى بوشلۇقنى تولۇقلايدۇ.

بىراق، Overture ئەسەبىيلەرگە ئاخىرقى ھۇجۇمغا ئۆتتى. گەرچە ئۇلار 5-ئاينىڭ 1-كۈنى توختام ئاخىرلىشىشقا قوشۇلغان بولسىمۇ، ئەمما چارشەنبە كۈنى ئەتىگەن 00:01، چارشەنبە كۈنى كېچە ئەمەس—بۇ ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ مۆلچەرىدىكىدىن 23 سائەت 59 مىنۇت ئىلگىرى. ئالاننىڭ ماڭا دەپ بېرىشىچە: «Overture ئۆتتۈرۈۋەتسە بولمايدىغان ئەبلەخلەر، ئۇلار «ياق، ياق، ياق. چارشەنبە كۈنى ئاخىرلاشقان ۋاقىتتا ئەمەس، بەلكى چارشەنبە باشلانغان ۋاقىتتا. مەن سىلەردەك بىر بۆلۈك كىشىلەرگە ئۆچ، سىلەر ئۆلۈڭلار.» دېدى. Google قوشۇنى كۆز ئالدىدىكى Overture نىڭ كۈچلۈك ئۆچمەنلىكى تۈپەيلىدىن قىلغان ئىنتايىن ئەخمەقلەرچە قىلمىشىغا پەقەتلا ئىشىنەلمەيۋاتاتتى. Overture پۈتۈن بىر كۈنلۈك ئېلان كىرىمىدىن ۋاز كېچىپلا قالماي يەنە ئامېرىكا لىنىيەسىنىمۇ غەزەپلەندۈردى.

ئالان ئامېرىكا لىنىيەسىگە كاپالەت بېرىپ: «سىلەرنىڭ كۆزۈڭلار ھەقىقەتەن ئۆتكۈرگەن، بىز ھەرگىز سىلەرگە بۇنداق مۇئامىلە قىلمايمىز.» Overture نىڭ پەسكەش قىلمىشى ئامېرىكا لىنىيەسىنى سەل گاڭگىرتىپ قويدى، ئۇلار ئەسلىدىكى كۈنتەرتىپنى توپتوغرا بىر كۈن ئالدىغا سۈردى، ئۇلار پەقەت Google

نىڭ ھودۇقۇپ نېمە قىلىشىنى بىلەلمەي قېلىپ، بەدەر قېچىشىنى كۆرۈشىنى ئارزۇ قىلاتتى، ئاندىن ئامېرىكا لىنىيەسى ئۆزىنى تاشلىۋەتكەن شېرىكىگە قايتۇرۇپ بەرمەكچى بولدى. بىراق، ئۇلارنىڭ ئارزۇسى كۆپۈككە ئايلاندى. Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسى ۋە بىرلىشىپ تارقاتىدىغان ئېلاننى 2002-يىلى 5-ئاينىڭ 1-كۈنى ئەتىگەن سائەت 00:01 ئۆتكەندە دەل ۋاقتىدا تارقىتىلىپ، دۇنيانىڭ دىققىتىنى تارتىدۇ. «ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ توختامى Google نى ھەقىلىق ئېلان بازىرىدا Overture نىڭ ئاساسلىق رىقابەتچىسىگە ئايلاندۇردى، بىراق ئىلگىرى بۇ بازار Overture نىڭ قولىدا ئىدى.» «ۋال كوچىسى گېزىتى» مۇشۇنداق يازغان. Overture نىڭ پاي چېكى باھاسى بۇ خەۋەردىن كېيىن 36% چۈشتى، ئوخشاش بىر سودىدا Google ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئورنىنى ئالغان Inktomi شىركىتىنىڭ پاي چېكى باھاسى 25% چۈشتى.

Overture شىركىتىنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى تېد مېيىسېل تەھلىل قىلىپ مۇنداق دېدى: «بۇ Google ئىزدەش ماركىسىنىڭ كاپىتاللىشىش مەقسىتىگە ۋەكىللىك قىلدۇ، ھەقىلىق ئېلان پەقەتلا يانداش ھاسىلات. « تېد مېيىسېلنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، ئامېرىكا لىنىيەسى Inktomi نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدە كەمتۈكلۈك بولغانلىقتىن Google نى ئىشلىتىشكە ئۆزگەرتكەن، Overture كۆلدىكى ئۇۋال بولغان بېلىق ئىكەن.

ئەمەلىيەت شۇنى ئىسپاتلىدىكى، ئېرىك شىمىت مۆلچەرلىگەن ئوتتۇرىچە كىرىم ئىنتايىن ئېھتىياتچانلىق بىلەن مۆلچەرلەنگەن. توختام كۈچكە ئىگە بولغاندىن كېيىنكى تۇنجى يىلى ئاخىرىغىچە، بىزنىڭ كىرىمىمىز ئەڭ يۇقىرى مۆلچەر قىممەتتىنمۇ ئېشىپ كەتتى. مۇشۇنداق مۇۋەپپەقىيەتنى قولغا كەلتۈرەلىشىمىزنىڭ سەۋەبى ئالغا ئىلگىرىلەش روھىغا باي بىر ئىنژېنېرىمىزنىڭ ئازراق ئۆزگەرتىشتىكى تۆھپىسىدىن ئايرىپ قارىغىلى بولمايدۇ. سودا پۈتۈشۈلگەن كۈننىڭ ئەتىسى، جون باۋېر تولۇقلىما پروگرامما يېزىپ، ئىشلەتكۈچى ئىزدىگەن ھالقىلىق سۆز ئېلاندا كۆرۈلسە توم ھالەتتە كۆرۈندى، بۇنداق بولغاندا بۇ ئېلاننىڭ ھالقىلىق سۆز بىلەن مۇناسىۋەتلىك ئىكەنلىكىنى تېخىمۇ ئېنىق ئىپادىلەپ بەردى، پەقەت مۇشۇ بىر ياخشىلاش، ئۇلانمىنىڭ چېكىلىش نىسبىتىنى 400% ئاشۇردى. بىر ئىنژېنېرنىڭ بىر ياخشىلىشى، 400%.

ئامېرىكا لىنىيەسى Google غا ئالماشتىغاندىن كېيىن، بىزنىڭ كەسپىمىز تېز سۈرئەتتە راۋاجلىنىش باسقۇچىغا قەدەم قويدى، مېنىڭ قىلىدىغان نۇرغۇن ئىشلىرىم بار ئىدى. ھەممە ئېلان سودىگەرلىرىمىزنىڭ ئالاقە سىستېمىسىنى يېڭىلىشىمىز، تېخىمۇ ئېھتىياتچان بولغان تەھرىرلەش يېڭى سىياسىتىنى تارقىتىشىمىز، يەنە Google بىلەن ئامېرىكا لىنىيەسى بىرلەشكەنلىكىنىڭ كۈچىنى كۆرگەزمە قىلىدىغان تام تەسۋىر تەييارلىشىم كېرەك ئىدى. ئېنىقكى، بازارچىلىق بۆلۈمى بۇ ئىشلارنى قىلالايتتى، مەنمۇ ئۇلارغا قوشۇلۇپ مەن قىلىشقا تېگىشلىك ئىشلارنى قىلدىم، بۇ ئادەمنى ناھايىتى ھايجانلاندىراتتى، شېرىلنىڭ قوللاش قوشۇنى ئېلان سودىگەرلىرى بىلەن يېقىندىن ئۇچرىشىپ، جونا ساننىڭ قول ئاستىدا يېڭىدىن تەشكىللەنگەن مەھسۇلات باشقۇرۇش قوشۇنى Google بىلەن ئامېرىكا لىنىيەسىنى بىرلەشتۈرۈش مەسلىسىنى چوڭقۇر ئويلىدى، مەن بىلەن شېرىل كىرىم خۇددى جونا سان ئۆزىنىڭ قوشۇنىدىكىلەرگە چۈشەندۈرگەنگە ئوخشاش «ئېلان ۋاكالىتچى سودىگىرى»-«باشقا ئىستراتېگىيەلىك تەسەۋۋۇرنى ئەمەلىيلەشتۈرىدىغان مۇلازىمەت ئورگىنى. گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، بېسىم يەنىلا تۆۋەن ئەمەس. مەھسۇلات ئېلان قىلىشقا زۆرۈر بولغان ھەممە تەييارلىقلارنى ياخشى قېلىش كېرەك. بۇ مەھسۇلاتنىڭ ئوتتۇرىغا چىقىش ۋاقتى دەل Google ئىزدەش مۇلازىمىتىر قوشۇنى بىلەن Google سوئال جاۋاب (Google Answers)-توردىكى تەتقىقاتچىلاردىن پايدىلىنىپ مۇرەككەپ مەسلىلەرگە جاۋاب بېرىدىغان بىر تۈرلۈك ھەقىلىق مۇلازىمەت-ئىككى خىل مۇلازىمەتنىڭ ئاخىرلىشىش ۋاقتى تەڭ كېلىپ قالدى.

مېنىڭ ھېچقانداق ئاغرىنىشىم يوق، پەقەت ئىككى يېرىم يىلدىن كېيىن، مېنىڭ رولۇم ئوتتۇرا دەرىجىلىك كۆلەمدىكى شىركەتتە ئەنئەنىۋى مەندىكى سىرت بىلەن ئالاقە قىلىدىغان دېرىكتورغا ئۆزگەردى، سىرتتىكىلەر چۈشەنمەسلىكى مۇمكىن، بىراق مېنىڭ Google باش ئىشتابىدىكى تۇرمۇشۇم ئۆز قائىدىسى بويىچە ئىشلەش بولۇپ، ئۆزگەرمەيدۇ، ۋاقتىدا ئىشقا چىقىپ، مەسلى ھەل قىلىپ، بېرىپ ئەتىگەنلىك تاماق يەيمەن، ئېلىخەتكە

جاۋاب قايتۇرۇمەن، بۇزۇلغان ئىشلارنى بىر تەرەپ قىلىمەن، ئاندىن چۈشلۈك تاماق يەيمەن، ئىشخانىدىكى ئۈستەلنى رەتلەيمەن، ئاندىن كەچلىك تاماق يەيمەن، ئېلىخەتكە جاۋاب قايتۇرۇمەن، ئۆيگە قايتىپ دەپتەردارلىق قىلىمەن، ئېلىخەتكە جاۋاب قايتۇرۇمەن، ئاندىن ئۇخلايمەن.

يەنە بىر تەرەپتە، شېرىل ساندىبېرگنىڭ ھالى ئىنتايىن تەس، ئامېرىكا لىنىيەسى تەلەپ قىلغان بىر قاتار جىددىي ئىشلارغا ئۇنىڭ پەقەتلا 4 كىشىلىك AdWords ئېلان قوللاش قوشۇنى يېتىشەلمەي قالدى. Google ئېلانى چوقۇم ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ تەھرىرلەش سىياسىتى بويىچە ئېلان قىلىنىشى كېرەك، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئامېرىكا لىنىيەسى لارىغا ئوخشاش خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىشنى خالىمايدۇ. ئۇلار ھەر بىر ئېلان تارقىتىلىشتىن ئىلگىرى چوقۇم ئادەم كۆرۈپ تەكشۈرۈشنى ئۈمىد قىلىدۇ، بىزنىڭ سىستېمىمىزدا يۈز مىڭدىن ئارتۇق ئېلان بار، بىر كۈن تارقىتىلسا، بىزنىڭ ئامېرىكا لىنىيەسىگە تاپشۇرىدىغان كاپالەت پۇلىمىزنىڭ كىرىمى ئازلايدۇ.

شېرىل ئىزچىل ھالدا ئۆزىنىڭ بۆلۈمىنى بىر ھەسسە كېڭەيتىشنى پىلان قىلىپ، پۈتكۈل قوشۇننى پۈتۈن كۈنلۈك 8 خىزمەتچىدىن تەركىپ تاپقۇزماقچى ئىدى. بۈگۈنكى كۈندە قايتا ھېسابلاپ باقسا، ئۇ 47 ئادەم لازىملىقىنى ھېس قىلدى، پات ئارىدا، ئۇ 50 دىن ئارتۇق ئادەمگە ئېھتىياجلىق. سودا پۈتكەنلىكىنى ئېلان قىلىدىغان شۇ كۈنى، شېرىل پىدائىي خىزمەتچىلەردىن ھەر ھەپتىدە ئاز دېگەندە 20 سائەت ۋاقىت ئاجرىتىپ ئېلان تەستىقلاشنى، ئاز دېگەندە 2 ھەپتە داۋاملاشتۇرۇشنى ئىلتىماس قىلدى. ئىنژېنېرلار ئانچە قوللاپ كەتمىدى.

«ئەجەبا بۇ يەردە ئىشلەيدىغانلاردىن بىرەرسى بىكار قاپتىمۇ؟» بەزىلەر ئالدى بىلەن مۇشۇنداق سورىدى، ئۇ شۇنىڭدىن كېيىن، سىستېمىنىڭ ئەقلىي ئىقتىدارلىق دەرىجىسىنى ئۆستۈرۈشنى ئوتتۇرىغا قويدى، ھېسابلاش ئۇسۇلى ۋە قاتتىق دېتالىنى ياخشىلاش بىلەن ئەمەس بەلكى ئادەم سانىنى كۆپەيتىش ئارقىلىق ئۈنۈمنى ئاشۇرۇشنىڭ ئۆزى بىر خاتالىق. سالار ئوتتۇرىغا چىقىپ شېرىل ساندىبېرگنى ئاقلىدى، ئەلۋەتتە يەنە نۇرغۇن قوراللارنى تەتقىق قىلىشقا توغرا كېلىدۇ، ئەمما ھەر بىر تۈرلۈك ئىشنىڭ ھەممىسىنى ئاپتوماتلاشتۇرغىلى بولۇشى ناتايىن، ئۇنىڭدىن باشقا، لارى بىلەن سېرگىيىمۇ پىدائىي خىزمەتچىلەرنى ئىشلىتىش ئويىنى قوللايدۇ، شۇغىنىسى ئاۋاز قوشقانلار يوق دېيەرلىك.

چۈنكى ھېچكىم پىدائىي بولۇشنى خالىمىغانلىقتىن، شېرىل ساندىبېرگ ئامالسىز پىلاننى ئىجرا قىلىشقا مەجبۇر بولدى، ئۇ بىر ۋاستىچى شىركەتكە تېلېفون ئۇرۇپ، ئاز دېگەندە 50 نەپەر ۋاقىتلىق خىزمەتچى ئەۋەتىشنى مەلۇم قىلدى، توختام كۈچكە ئىگە بولغاندىن كېيىنكى ئىككى كۈندە، نەچچە ئون ۋاقىتلىق خىزمەتچى بىز جۈمە كۈنى قەرەللىك يىغىن ئاچىدىغان ئوچۇق رايوندىكى ئۈستەللەرنىڭ ئەتراپىغا ئولتۇردى. AdWords ئېلان قوللاش قوشۇندىكى ئالانا كارپىن يىغىن زالىنىڭ ئالدىدا ئۇياندىن بۇيانغا مېڭىپ، ئېلان تەستىقلاشنىڭ پۈتكۈل جەريانىنى كۆرۈۋاتاتتى، ئەھۋال ئىنتايىن قالايمىقان ئىدى. بۇ ۋاقىتلىق خىزمەتچىلەرنىڭ توردىكى ئېلان ھەققىدە ھېچقانداق تەجرىبىسى يوق بولۇپ، ئۇلار بىزنىڭ تەكشۈرۈپ تەستىقلاش جەريانىمىزغا پىششىق ئەمەس، ئۇنىڭ ئۈستىگە كومپيۇتېر بىلىملىرى ئىنتايىن كەم ئىدى. تەكشۈرۈش يۇمشاق دېتالنىڭ ئانچە رولى بولمايۋاتاتتى. شېرىل ساندىبېرگ بۇ ئەھۋاللارنىڭ ھەممىسىنى كۆرگەندىن كېيىن، بارغانسېرى ئۈمىدسىزلەندى، ئاخىرى پەقەت چىداپ بولالمىدى. ئۇ ئۈستۈنكى قەۋەتكە يۈگرەپ چىقىپ، 6 نەپەر ئېلان يۇمشاق دېتالى ئىنژېنېرى ئىشلەيدىغان ئورۇنغا كەلدى.

«بۇياقتا، مەن بىلەن مېڭىڭلار. » شېرىل ساندىبېرگ ئەدەبلىك ئەمما قەتئىيلىك بىلەن ئۇلارغا شۇنداق دېدى.

«توختاڭ، سىز ھەممە ئىنژېنېرنى ئۆزىڭىز بىلەن بىللە ئېلىپ كەتسىڭىز بولمايدۇ. » دەپ گۇرۇپپا دېرېكتورى ئىتىراز بىلدۈردى.

«سىزمۇ كېلىڭ.» دېدى شېرىل ساندىبېرگ ئۇنىڭغا، ئىشلىتىۋاتقىنى ئۇ ئامېرىكا مالىيە مىنىستىرلىقىدا ئىشخانا مۇدىرى بولغاندا ئادەتلەنگەن تەلەپپۇزى بولۇپ، ئۇلارنىڭ ھەممىسى ئۇنىڭغا ئەگىشىپ تۆۋەنكى قەۋەتكە چۈشتى، تەربىيەلەش ئىشخانىسىنىڭ ئارقىدا تۇرۇپ ئالانانىڭ شۇنچە تىرىشىپ ۋاقىتلىق خىزمەتچىلەرگە ئۇلار ئىجاد قىلغان تەكشۈرۈپ تەستىقلاش يۇمشاق دېتالىنى ئۆگىتىۋاتقانلىقىنى كۆردى.

بىر سائەت كۆرگەندىن كېيىن، ئۇلار چىقىپ شېرىل ساندىبېرگ بىلەن سۆھبەتلەشتى. ئۇلار: «يۇمشاق دېتالىنى ئىشلىتىش قولايىسىز ئىكەن، بۇ ھەپتە ئاخىرى ساڭا قايتا تۈزۈپ بېرىلى.» دەپ ئېيتىپ قىلدى. شېرىل ساندىبېرگ ۋاقىتلىق خىزمەتچىلەرگە، بۈگۈن ئەتىگەلىك ۋە ئىككىنچى كۈنى پۈتۈن كۈنلۈك ئىش ھەقتىنى بېرىدىغانلىقى، دۈشەنبە كۈنىدىن ئىلگىرى كەلمىسىمۇ بولىدىغانلىقىنى ئۇقتۇردى.

دۈشەنبە كۈنى ۋاقىتلىق خىزمەتچىلەرنىڭ ھەممىسى كەلدى، بىراق خىزمەت ئەھۋالى يەنىلا ئانچە كۆڭۈلدىكىدەك ئەمەس، ئىككى ھەپتىدىن كېيىن، شېرىل ساندىبېرگ پەقەت بىرلا ئادەمنى ئېلىپ قېلىپ، قالغانلارنىڭ ھەممىسىنى قايتۇرۇۋەتتى.

س پىلانى ئىجرا قىلىشقا باشلىدى.

شېرىل ساندىبېرگ سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىدا تور يايىدى. بىر تۈركۈم ئوقۇغۇچىلار ئوقۇش پۈتتۈرۈش ئالدىدا بولۇپ، ئۇلار تور شىركەتلىرى يامراپ كەتكەن يەرلىك كەسىپ ساھەسىدىن خىزمەت ئىزدەيدۇ، بىراق ئۇلارغا تەمىنلەيدىغان ئۇنچە كۆپ خىزمەت ئورنى يوق، شېرىل ساندىبېرگ ئۇلارغا ۋەدە بېرىپ، ئەگەر ئۇلار تىرىشىپ ئىشلەپ، تېز سۈرئەتتە خىزمەت تەلپىگە لايىقلاشسا، ۋاقىتلىق خىزمەت ئورنىنىڭ رەسمىي خىزمەت ئورنىغا ئۆزگىرىدىغانلىقىنى ئېيتتى، «ۋاقىتلىق خىزمەتتىن رەسمىي تەكلىپ قىلىش» لايىھەسى شۇ ھامان ئىجرا قىلىنىپ، ئوقۇش پۈتتۈرگەندىن كېيىن قىلىدىغان ئىشى يوق، تارىخ، جەمئىيەتشۇناسلىق ۋە پەلسەپە كەسىپىدە ئوقۇش پۈتتۈرگەن نەچچە ئون ئوقۇغۇچىنى جەلپ قىلدى، ئۇلار AdWords نىڭ كەسىپ ۋەكىلىگە ئايلاندى.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئېرىك شىمىتىمۇ ھەر كۈنى شېرىل ساندىبېرگنى ئىزدەپ، ئېلان ئەھۋالىنىڭ ئەڭ يېڭى سانلىق مەلۇماتلىرىنى تەمىنلەشنى تەلەپ قىلىۋاتىدۇ، ئامېرىكا لىنىيەسىگە ۋەدە قىلغان زور سوممىلىق ئەڭ تۆۋەن كاپالەت سوممىسى خۇددى يارىغا ئوخشاش ئۇنى بىئارام قىلىۋاتىدۇ. ئۇ «ئۇنداقتا، ھازىر بىزنىڭ قانچىلىك ئېلان خېرىدارىمىز بار؟» دەپ سورىدى. بىز يەنە نەچچە يۈز مىڭ ئېلان خېرىدارى تاپساق، ئاندىن Overture بىلەن رىقابەتلىشەلەيمىز.

«بۇ يەردە» دەپ شېرىل ساندىبېرگ بىر تەرەپتىن سۆزلىگەچ يەنە بىر تەرەپتىن ئېلېكترونلۇق جەدۋەلدىكى بىر ساننى كۆرسەتتى.

بىر قانچە سائەتتىن كېيىن، ئۇ يەنە سورىدى: «بىزنىڭ ھازىر قانچە ئېلان خېرىدارىمىز بار؟»

«ئالدىنقى قېتىم سورىغان ۋاقىتتىكىدىن ئانچە كۆپ ئاشمىدى.» دەپ شېرىل ساندىبېرگ، خۇددى بىر ئانىنىڭ بالىسىنىڭ سوئالغا سەۋرىچانلىق بىلەن جاۋاب بەرگەنگە ئوخشاش. «يەنە شۇنداقتا؟» بىرىنچى كۈنى ھەتتا بىرىنچى ھەپتىدىمۇ، بىز Overture دىن ئېشىپ كېتەلمىدۇق. ئەمما ئانچە كۆپ ۋاقىت ئۆتمەي، Google نىڭ ئېلان تورى خۇددى بۇ ئەڭ چوڭ رىقابەتچىمىزگە ئوخشاش غايەت زور بولىدۇ.

ئېلان خېرىدارى قانچە كۆپ بولسا، ئېلانمۇ شۇنچە كۆپ بولىدۇ، تەكشۈرۈپ تەستىقلاشقا ئېھتىياجلىق بولغان AdWords كەسىپى ۋاكالەتچىلىرىمۇ شۇنچە كۆپ، شېرىل ساندىبېرگنىڭ قوشۇنى ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ چوڭ پارتلىشى سەۋەبىدىن ئۆزلۈكسىز كېڭەيدى. ھازىر ئۇ ئېھتىياجلىق خىزمەت سورۇنى بىر بىنانىڭ يېرىمىنى

ئىگىلىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە يەنە داۋاملىق ئىگىلىگەن يېرىنى كېڭەيتىۋاتىدۇ. 2002-يىلى 10-ئايدا، بىز يەنە بىر بىنانى ئىجارە ئالدىق، ھازىرقى بۇ بىنا بىلەن ئوخشاش چوڭلۇقتا. بۇ بىنا Saladop يولىدا بولغانلىقتىن، بىز ئۇنى رەسمىي ھالدا «Saladoplex» دەپ ئاتىدۇق. بىراق كۆپچىلىك ئۇنى يەنە «تاتلىق بىنا» (Honeyplex) مۇ دەيدۇ، چۈنكى شېرىل ساندىبېرگ تەكلىپ قىلغان ئەمدىلا ئوقۇش پۈتتۈرگەن ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرىنىڭ ھەممىسى قىزلار. بىنانىڭ سىرتىدىكى بالكون ھەر كۈنى چۈشتىن كېيىن كاليفورنىيەنىڭ ئىللىق قۇياش نۇرىغا چۈمدۈ، AdWords كەسپىگە مەسئۇل بىر قىسىم خىزمەتچىلەر سىرتقا چىقىپ ئاپتاپقا قاقلىنىدۇ، ئەلۋەتتە كىيىنىشى ئىنتايىن «قۇلاي»، نۇرغۇن ئەر ئىنژېنېرلار 10 مىنۇت ۋاقىت چىقىرىپ، ئالايىتەن Saladoplex كە مېڭىپ بېرىپ چۈشلۈك تاماق يەيدۇ.

«تاتلىق بىنا» دېگەن بۇ ئىسىمدا گەرچە ئەرلەر ئۈستۈنلۈكى پۇرئىتى چىقىپ تۇرىسىمۇ ئەمما يەنىلا ماس كېلىدۇ. چۈنكى بۇ بىنا خۇددى ھەرە ئۇۋىسىغا ئوخشايدۇ، توختىماستىن تىجارەت كىرىمى يارىتىدۇ، ئۇنىڭغا تېخىمۇ كۆپ كومپيۇتېر سېتىۋالىمىز، تېخىمۇ كۆپ ئىنژېنېر ۋە ئېلان كەسپى ۋەكىلىنى تەكلىپ قىلىمىز، كۆپلىكتىن ئەمگەكچىلەرگە تايىنىپ تاتلىق نەپكە ئېرىشىمىز. بۈگۈنكى كۈندە، Google نىڭ بۇ كىرىم مونتورى غوڭ-غوڭ قىلىپ ئايلىنىۋاتىدۇ، ھاسىل قىلغان كۈچى ئىشلەتكۈچى تۈپ ساننىڭ ئاشۇرىدىغان ئىزدەش تېخنىكىسىدىن قېلىشمايدۇ.

ئېلان خېرىدارلىرى داڭقىمىزنى ئاڭلاپ كېلىشكە باشلىدى، شۇنىڭ بىلەن AdWords كەسپى ۋەكىللىرىنىڭ خىزمىتى ئېلاننى تەكشۈرۈپ تەستىقلاش (بۇ جەرياننىڭ ئاپتوماتلىشىش دەرىجىسى ئۈزلۈكسىز ئاشتى) تىن ئېلان خېرىدارلىرىنى سېلىنىمى ئاشۇرۇشقا دەۋەت قىلىشقا يۈزلەندى. بۇ ئېلان سودىگەرلىرى سىستېمىغا كىرگۈزۈلسىلا، شېرىل ساندىبېرگ مەسئۇل بولغان ئاپپارات-ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ ئوخشاش بولمىغان خامچوتىغا ئاساسەن ئوخشاش بولمىغان قاتلامدىكى ئورۇنلارغا بۆلۈپ-بىر قىسىم ئەلالاشتۇرغۇچىلارنى تەقسىملەپ سىستېمىنىڭ ئۈنۈمىنى ياخشىلايدۇ. AdWords كەسپى ۋەكىلى مۇناسىۋەتلىك دەرىجىسى تېخىمۇ يۇقىرى بولغان ھالقىلىق سۆزنى ئوتتۇرىغا قويۇشقا مەسئۇل، ئوخشاش بولمىغان مەھسۇلاتلارنى تۈرگە ئايرىپ كۆپلىگەن ھېسابات قۇرۇپ، ئېلان سودىگەرلىرىنىڭ ئېلان ئۇلانمىسى كۆرسەتكەن تورتۇرالارنى ياخشىلىشىغا ياردەملىشىدۇ. AdWords كەسپى ۋاكالىتچىلىرى خېرىدار تالىشىشنىڭ ھاجىتى يوق، ئۇلار پەقەت ھازىر بار خېرىدارلارغا قانداق قىلغاندا ئۆزى ۋە Google ئۈچۈن تېخىمۇ كۆپ كىرىم يارىتىدىغانلىقىنى نامايان قىلىسىلا بولىدۇ. 2008-يىلىغا بارغاندا شېرىل ساندىبېرگ Google دىن ئايرىلغان (Facebook قا بېرىپ باش تىجارەت ئەمەلدارلىق ۋەزىپىسىدە ئولتۇردى) ۋاقىتتا، AdWords قوشۇنى 4 ئادەمدىن راۋاجلىنىپ 4000 گە يەتتى، زور كۆپچىلىك ئېلان تەكشۈرۈپ تەستىقلىغۇچىلار ھىندىستان ۋە دۇبىندا تۇراتتى.

ئامېرىكا لىنىيەسىنى قولغا كەلتۈرۈش ئارقىلىق، Google خاتاسىز ھالدا بىزنىڭ ئېلاننى رەتكە تىزىش تېخنىكىمىزنىڭ ئەۋزەللىكىنى ئىسپاتلىدى، شۇنداقلا ئېلان بىلەن ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ چەك-چېگراسىنى ئېنىق ئايرىشنىڭ قىممىتىنى ئەكس ئەتتۈردى. ئۇنىڭدىن كېيىن يۈز بەرگەن ئىشلاردىن كىشىلەر ئىنتايىن ھەيران قالدى، مەنمۇ بۇنىڭدىن مۇستەسنا ئەمەس.

## بىز توختىماي ئالغا باستۇق، ئەمما ئەگرى يولىمۇ ماڭدۇق

«بۇ يېڭى تېخنىكىمۇ؟» تور باشقۇرغۇچىلار دۇنياسى (Webmaster World) مۇنبىرىدە KeyMaster ئاتلىق يازما يوللىغۇچى مۇشۇنداق سورىغان. «ئادەتتىكى ئەھۋالدا، ئېلاننىڭ ھەممىسى ئىزدەش نەتىجە بېتىنىڭ چوققىسى ياكى بەتنىڭ ئوڭ تەرىپىدە ئېلان رامكىسى ياسىلىدۇ، بىراق مەن ھازىر

كۆرۈۋاتقان ئېلان بىلەن باشقا ئىزدەش نەتىجىلىرى ئارىلىشىپ كېتىپتۇ. «KeyMaster نىڭ دېگىنى توغرا. 2002-يىلى 5-ئاينىڭ 9-كۈنى، بىر قىسىم ئىشلەتكۈچىلەر ئىزدىگەندە، ھەقىقەت ئېلان تىزىمى ئەسلىدە «ئوبىيكتىپ ئىزدەش نەتىجىسى» لا بولۇشى كېرەك بولغان ئورۇنغا سىڭدۈرۈلۈپتۇ. گەرچە ھەقىقەت تىزىم بىر خىل «ياردەم بېرىش ئۇلانمىسى» بولسىمۇ، ئەمما Google يەنىلا تۇنجى قېتىم ئۇلارنى ئادەتتىكى ئىزدەش نەتىجىسى بىلەن بىللە كۆرسەتتى. ھەقىقەت تىزىم ئەمەلىيەتتە بىر خىل ھەقىقەت سىڭدۈرمە ئېلان بولۇپ، بۇ دەل Google جاھاننىڭ قالايمىقان بولۇشىدىن ئۆلگىدەك قاچىدىغان قىلمىشلاردىن ئىدى.

سەھەر سائەت 4 تە، بىر نەپەر Google ئىشلىتىشى تەخەللۇسىنى ئىشلىتىپ تورغا چىقىپ جاۋاب بېرىپ، كۆپچىلىكنى خاتىرجەم قىلدى، ئۇ مۇنداق دېدى: «بۇ بىر پروگرامما خاتالىقى. بىزنىڭ ئېلان تارقىتىش سىستېمىمىزدىكى يېڭى كودتا نۇقسان بار ئىكەن، ھازىر ئاساسەن ئوڭشىلىپ بولدى، ناھايىتى تېزلا تەلتۈكۈس ھەل قىلىندۇ.»

بىراق، ھەممەيلەننىڭ بۇنداق سۆزلەرگە ئىشىنىشى تەس. «تۆت تاج» ئاتلىق بىر يازما يوللىغۇچى مۇنداق جاۋاب بەرگەن: «ھېچقانداق يەردىن بۇنىڭدىنمۇ كىشىنى قايىمۇقتۇرىدىغان گەپنى كۆرگىلى بولماسلىقى مۇمكىن... پروگرامما خاتالىقىمۇ، ياكى سىناقىمۇ؟ ۋە ياكى پات ئارىدا باشقا بىر ئىزدەش موتورغا ئىشلىتىدىغان نەرسىمۇ؟»

بىر قانچە يازما بۇنداق كۆز قاراشنى ياقلىغان: Google ئامېرىكا لىنىيەسى ئۈچۈن بىر ئېغىزنى سىناۋاتقان بولۇپ، نېچە سەۋەبتىنكى تاڭ، ئېغىز تۇيدۇرماستىن Google تورتۇراسىغا ئۇلىنىپتۇ. ئۇلارنىڭ دېگىنى ئەمەلىيەتتە ئانچە تاپتىن چىقىپ كەتكەنلىك ئەمەس، شۇغىنىسى Google ئامېرىكا لىنىيەسى ئۈچۈن سىناق قىلماستىن بەلكى Yahoo ئۈچۈن سىناۋاتىدۇ.

بىزنىڭ ئامېرىكا لىنىيەسىدىكى ئەڭ مۇھىم جەڭ ۋەزىپىمىز ئىزچىل ھالدا Overture نىڭ ئۇلار ئۈچۈن ئېلان تەمىنلىشىنىڭ ئالدىنى ئېلىش، شۇنىڭ بىلەن بىللە بىز يەنە Inktomi نىڭ ئۇلارغا ئەمەلىي ئىزدەش نەتىجىسى تەمىنلەش سالاھىيىتىدىن مەھرۇم قالدۇرغۇزۇش. شۇنداقسىمۇ، Inktomi بارلىق ئىزدەش بازىرىنى بىزگە ئۆتۈنۈپ بېرىشنى خالىمايدۇ. بىز ئەمدىلا ئۇلاردىن ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ كەسپىنى قولغا ئالدىق، بىراق بۇنىڭدىن ئىلگىرى، بىز Yahoo نى قولغا كەلتۈرۈپ بولغان ئىدۇق. ئۇلار 6-ئايدا توختامنى داۋاملاشتۇرۇپ تۈزىدىغان ۋاقىتتا Yahoo كەسپىنى قايتا قولغا ئېلىشنى ئويلاۋاتىدۇ.

مەن ئىزچىل ھالدا، Google ئىزدەشنى ئىشلەتكەندە ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلەرنىڭ تور ئېقىمىنى ئاشۇرىدىغانلىقىغا ئائىت ئۈچىنچى تەرەپنىڭ سانلىق مەلۇماتىنى تاپالمايمىز، بۇنىڭدىن سېرگېي بارغانسېرى ئۈمىدسىزلەندى. Inktomi نىڭ دېيىشىچە، بىز Yahoo نىڭ ئىشلەتكۈچىلىرىنى ئوغرىلاپتۇق، بىز سانلىق مەلۇمات ئارقىلىق بۇنىڭغا رەددىيە بېرىشكە ئامالسىز، بىز چوقۇم باشقا ئۇسۇل تېپىپ قىممىتىمىزنى نامايان قىلىشىمىز كېرەك. بەلكىم بىز بىردىنبىر يېڭى كىرىم مەنبەسى تەمىنلىيەلەيدىغاندىمىز؟ Inktomi ئېلان تەمىنلىمەيدۇ<sup>42</sup>، Overture ئەمەلىي ئىزدەش نەتىجىسى تەمىنلىمەيدۇ، ئەمما Google پايدا يوشۇرۇن كۈچى غايەت زور بولغان ئۇسۇلدا بىرلا ۋاقىتتا ئېلان ۋە ئىزدەش نەتىجىسى تەمىنلەيدۇ. Overture نىڭ توختامدا Yahoo دىن Overture ئېلانى كۆرۈنگەن جايدا Google ئېلانى كۆرۈلۈشىنى چەكلىگەن، ئەمما بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدە ھەقىقەت ئېلان كۆرسىتىش پۇرسىتىمىز بار. مەسخىرە قىلىش بىر ياقتا تۇرۇپ تۇرسۇن، بىز Yahoo غا قانداق قىلىپ بۇ نۇقتىنى ئىشقا ئاشۇرغانلىقىمىزنى كۆرسىتىپ قويۇشنى پىلانلىدىق. بىز Google نىڭ «ھەقىقىي ئىزدەش» مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىدىغان تور تۈرلەردا پۇل خەجلىپ ئورۇن سېتىۋالغان AdWords ئېلان سىستېمىسىنى سىنماقچى.

بىز «ھەقىقىي ئىزدەش» مۇلازىمىتى ئىشلىتىدىغان تور تۈرلەرنىڭ ئۇلارنىڭ بېتىدە Google نىڭ ئىزدەش

<sup>42</sup> Inktomi نىڭ ئومۇميۈزلۈك «ھەق تۆلىگەننى قوشۇش» پىلانى يوق، شۇڭلاشقا تور تۈرلەردا ئىزدەش نەتىجىسىدە ئېلان كۆرسەتسە بولمايدۇ.

رامكسسىنى قويۇشىغا يول قويىمىز، بىراق Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنى چۆرىدىگەن ھالدا ئېلان تارقىتىشىغا بولمايدۇ، پەقەت بىزلا مۇشۇنداق قىلالايمىز. بىز ھەقىسىز ئىزدەش بىلەن تەمىنلەپ، ئىشلەتكۈچىدىن پەيدا بولغان كىرىمىنى پايدا ئالىمىز. بۇنداق قىلغاندا ئاساسەن تالاش-تارتىش يوق، ئەمما بۇ تورتۇرالاردا ھەقىلىق ئېلاننى سىناق قىلغاندا تالاش-تارتىش كۆرۈلۈشى مۇمكىن، شۇڭلاشقا لازىم بىلەن سېرگېي يېرىم كېچىدە 1% ئىشلەتكۈچىگە يېرىم سائەت ئېلان كۆرسىتىشنى قارار قىلدى، داۋاملاشقان بۇ ۋاقىت دەل بىزنىڭ ھاسىل بولۇشى مۇمكىن بولغان كىرىمىنى ھېسابلىشىمىزغا يېتىدۇ.

بىز ئۇ خىل سىستېمىنى ئەمەلىي ئىشلىتىشنى ۋەدە قىلىمىدۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە ناھايىتى ئېنىقكى، بىزمۇ Google.com ئىزدەش نەتىجىسى بېتىدە بۇنداق قىلىشىمىز مۇمكىن ئەمەس، بىراق ماركىسىنىڭ ياخشى بولمىغان تۇيغۇسى بار، ئۇنىڭ دېيىشىچە تاراتقۇلار دىققەت قىلىپ ئاشكارىلىۋېتىشىدىن بەكلا ئەنسىرەيدىكەن. بىردىنبىر كۆرۈلىدىغان نەتىجە شۇكى Google ئۆزىنىڭ تورتۇراسى Google.com دا ھەقىلىق سىڭدۈرمە ئېلان قويۇش، لېكىن پىلان بۇنداق ئەمەس. ئىش پىلان بويىچە راۋاجلانمىدى.

ھەقىلىق ئېلان دەسلەپتە Google نىڭ ئۆزىنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدە پەيدا بولىدى. Google تور مۇلازىمىتىنىڭ بىر پروگرامما خاتالىقى ئېلاننىڭ چەكلەپ قويۇلغان سىناق رايون دائىرىسىدىن ھالقىپ كېتىشىنى كەلتۈرۈپ چىقارغان. كۈندىن-كۈنگە Google نىڭ رەتكە تۇرغۇزۇش ئىچكى ئەھۋاللىرىنى بىلىشكە تايىنىپ جان باقىدىغان ھەر قايسى تور باشقۇرغۇچىلار، بۇنچە چوڭ ئۆزگىرىشنى قانداقمۇ ئۆتكۈزۈۋەتسۇن. بىر پروگرامما خاتالىقى ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلەرنىڭ سىناق نەتىجىسى Google ئۆزىنىڭ ئىزدەش نەتىجە بېتىدە پەيدا بولۇشىنى كەلتۈرۈپ چىقارغان—بىز ئامالسىز مۇشۇنداق چۈشەندۈرۈشنى تەكرارلىدۇق.

ئىنژېنېر خوۋارد گوېسوفنىڭ كېيىن ماڭا دەپ بېرىشىچە، قۇرۇلۇش بۆلۈمىگە ئېلاننى ئىزدەش نەتىجىسىگە كىرگۈزۈش كۆرسەتمىسىنى بەرگەندە، يەنە بەشقا تەلەپلەرمۇ بار ئىكەن. بىز ئەزەلدىن كۆرۈپ باقمىغان، چۈنكى خوۋارد گوېسوفنىڭ سۆزى بويىچە ئېيتقاندا، «بەزىلەر ھەمىشە ھەددىدىن زىيادە كۆڭۈل بۆلۈپ ۋات-ۋات بولۇپ كېتىدۇ». خوۋارد گوېسوف تىغ ئۇچىنى يېڭىدىن ۋەزىپىگە ئولتۇرغان مەھسۇلات دىرېكتورى ۋە كارخانا تەرەققىيات بۆلۈمىدىكى ئەبلەخكە قاراتتى، ئۇلارنىڭ دېيىشىچە بىز ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزنىڭ تور تۇراسىدا قىلغان ئىشلار ئانچە مۇھىم ئەمەسكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئېلان ئەڭ ئاخىرى يەنىلا ھەقىلىق رەتكە تۇرغۇزۇش قىلىپ نىشان بىكىتىلىدىكەن.

خوۋارد گوېسوفنىڭ دېيىشىچە، كود يېزىش تەلەپ قىلىنغان ئىنژېنېر پروگرامما ئىچىدىكى ھۆججەتلەرگە بىر قىسىم باھالاش خاراكتېرىدىكى «ئىزاھات» نى يوشۇرۇن يېزىپتۇ، «بۇ يامانلىق قىلغانلىق، بىراق ئۇلار مېنى مەجبۇرلاپ مۇشۇنداق قىلدۇردى.» بىر ئىنژېنېر مۇنداق يازغان، خوۋارد گوېسوفنىڭ قارىشىچە، بۇ خىل ئۇسۇل ئاخىرى چۆرۈۋېتىلىدىكەن، چۈنكى سېرگېينىڭ كېسىپلا ئېيتىشىچە، بۇ خىل ئۇسۇل ئانچە ئەخلاقلىق ئەمەس بولۇپ، تاراتقۇلاردا تەسىرى ياخشى ئەمەس ئىكەن. يېقىن ئارىلىقتىن رەزىللىكنى كۆزىتىش ئۈچۈن، بىز رەزىللىكنىڭ چېگراسىغا يېقىنلىشىشنى خالايدىكەنمىز. ئەمما ئاخىرىغا بېرىپ، لازىم بىلەن سېرگېي بەزى چېگرالاردىن ھالقىشنى خالىمىدى، «يامانلىق قىلماسلىق»، «ئويلاشمايلىق، سىنىماسلىق، رەزىللىكنى مۆلچەرلەپ باھالىماسلىق» قا تەڭ ئەمەس.

## ئو! Yahoo!

5-ئاينىڭ 10-كۈنى، جۇمە، ئامېرىكا لىنىيەسى كەسپى بىلەن پۈتۈشكەنلىكىمىزنى تەبرىكلەش ئۈچۈن، ھەممە ئىشچى-خىزمەتچىلەر قاتناشقان كاۋاپ پىشۇرۇپ يېيىش پائالىيىتى ئۆتكۈزۈدۇق، پائالىيەتنى

ئۆتكۈزۈشكە چاد لېستېر مەسئۇل بولدى، ئامېرىكا لىنىيەسى ئۇلارنىڭ شىركىتىنىڭ تۇغى چۈشۈرۈلگەن چوڭ تىپتىكى كۆك رەڭلىك لاۋا چىراغىدىن بىرنى سوۋغات قىلىپ ئېلىپ كەپتۇ، دېۋىن ئىۋېستېر ھاۋاينىڭ ئەنئەنىۋى ئۆرنەك نەقىشى چۈشۈرۈلگەن خاتىرە مايكىسى لايىمەلەپتۇ، بىراق لاررى لايىمەدىكى بىر ئېلېمېنتى ئۆزگەرتتى: دېۋىن ئىۋېستېرغا دەپ چىسلانى چىقىرىۋەتتى، لاررى ھەر قانداق كىشىنىڭ بىزنىڭ قايسى ۋاقتتا ئامېرىكا لىنىيەسى بىلەن توختام تۈزگەنلىكىمىزنى ئەسكەرتىدىغان كىيىمنى كىيىپ ھەممە يەردە لاغايلاپ يۈرۈشۈمىزنى خالىمىدى.

ئىككى ئايدىن كېيىن، بىز *Overture* نىڭ قوللىنىدىغان *Jeeves, Ask* كە ئېرىشتۇق. *Overture* نىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى تېد مېيىسېلنىڭ ئامېرىكا بىرلەشمە ئاگېنتلىقىغا دېيىشىچە: «بىز ئېرىشكەن كەسىپلەر يوقاتقانلىرىمىزدىن كۆپ، مېنىڭچە بىز ئېرىششكە تېگىشلىكلىرىمىزنىڭ ھەممىسىگە ئېرىشىمىز. « ھازىر، ئۇلار قايتۇرما ھۇجۇمغا ئۆتۈشكە باشلىدى. بۇنى توغرا بولغان دوست تۇتۇش يولى دېگىلى بولمايدۇ.

ۋال كوچىسى ئانالىزچىسى سافا راشتىچىنىڭ جاكارلىشىچە، كۆپچىلىككە يۈزلىنىپ ئىگە بولۇش نىسبىتى ئۇرۇشى ئاخىرلاشتى، «Yahoo بەلكىم ئۆزلىرىنىڭ دۇنيادا تەخمىنەن 200 مىليون ئىشلەتكۈچىسى بارلىقىدەك جەڭ نەتىجىسى بىلەن غەلبە قىلغانلىقىنى ئېنىق دېيەلەيدۇ». بىز بىلەن بولغان كەسىپ ھەمكارلىقىدا، Yahoo ئۆزىنىڭ يېتەكچى ئورۇندا ئىكەنلىكى كەڭتاشا ھېس قىلىدۇ. 2002-يىلى 11-ئايدا، ئۇلار Google بىلەن بولغان توختامنى داۋاملاشتۇرۇپ تۇزدى. ئەمەلىيەتتە، ئۇلار Google نىڭ «چىگرادىن چىقىش نىسبىتى» نى ئۆستۈردى، بىز ئۇلارنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ مۇھىم مەنبەسىگە ئايلاندۇق، ئۇلار ئالدى بىلەن ئۆزىنىڭ مۇندەرىجىسىدىن ئىزدەش نەتىجىسىنى تەمىنلەيدۇ. شۇنداقتمۇ، بۇلارنىڭ ھەممىسىنىڭ بەدىلى بار.

مىريام رېۋېرا Google نىڭ ئادۋوكاتى، ئىلگىرى بىز بىلەن ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ سودىسىغا قاتناشقان، ئۇ بۇ قېتىملىق Yahoo بىلەن داۋاملاشتۇرۇپ تۈزگەن كېلىشىمىگە قاتناشتى. ئۇنىڭ ئەسلىپ دېيىشىچە، Yahoo نىڭ Google دىن مۇداپىئەلىنىشى سەپرا مەجەز بولۇش دەرىجىسىگە يەتتى، ئۇلار ئىزچىل بىزنى رىقابەتچىسى دەپ قاراپ، بىزنىڭ راۋاجلىنىپ زورىيىشىمىزغا يول قويمايدۇ. شۇڭلاشقا، ئۇلار ھەتتا سەرلەپ-مىسقاللاپ سۈرۈشتۈرۈۋاتىدۇ. سۆھبەت ئىنتايىن تەستە ئېلىپ بېرىۋاتىدۇ. ئۇ ماڭا توختامنى تەكشۈرۈپ باھالاش يىغىنىدا لاررى، سېرگېي ۋە ئېرىككە دېگەن گەپنى قايتا چۈشەندۈرۈپ: «مەن بۇ سودىنى قىلالمايمەن، Yahoo بىزدىن «كىمونونى ئېچىش»<sup>43</sup> بىزنى ئويلاۋاتىدۇ، بىز تەتقىق قىلىۋاتقان ھەر بىر تېخنىكىنى ئۇلارغا دېيىشىمىز كېرەككەن. ئۇلار بىز بىلەن نەتىجىسىدىن تەڭ بەھرىمەن بولۇشنى ئويلايدىكەن، بىز نېمىنى تەتقىق قىلساق، ئۇلار شۇنىڭغا ئېرىشمەكچى ئىكەن.» مىريام رېۋېرانىڭ قارىشىچە بىزنىڭ ئومۇملىقنى كۆزلەپ، مادارا قىلىپ تۇرۇشىمىز ئانچە ئاقىلانلىك ئەمەس. بۇنىڭدىن باشقا، بىز بىلەن ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ قىممىتى نەچچە مىليارد دوللارلىق سودىنى سېلىشتۇرغاندا، Yahoo ئېلىپ كېلىدىغان نەچچە يۈز مىليون دوللار ئۇلار ئېرىشمەكچى بولغان نەپىنى تولۇقلىيالايدۇ.

ئەڭ ئاخىرىدا، ئومىد بىلەن Yahoo دىكى ئۇدى مانېر ياخشى دوستلاردىن بولۇپ قالدى، لاررى بىلەن سېرگېي Yahoo نىڭ ئارتۇقچىلىقىغا ئېرىشىش ئويى ئۈستۈنلۈكىنى ئىگىلىدى. سودا قىلغاندا دوست-بۇرادەرلەر بىلەن يېقىن مۇناسىۋەتنى ساقلاپ قېلىش كېرەك، ئەمما ئىستراتېگىيە نۇقتىسىدىن ئېيتقاندا، دۈشمەنلەر بىلەن تېخىمۇ يېقىن مۇناسىۋەتنى ساقلاش كېرەك. بىز Yahoo ئوتتۇرىغا قويغان شەرتنى قوبۇل قىلدۇق. شۇ ۋاقىتتىن باشلاپ، بىز ھەر قانداق يېڭى ئىقتىدارنى چىقىرىشتىن ئىلگىرى چوقۇم Yahoo غا ئۇقتۇرۇش قىلىشىمىز كېرەك ئىدى. مىريام رېۋېرا دەم ئېلىۋاتقاندا، يېنىدا توختامنى بىللە ئېلىپ، ئەتىگەندىن كەچ بولغۇچە تېلېفون ئۇرۇپ مەھسۇلاتنى ئاشكارىلاش ھەققىدىكى مەسلىھەتنى مۇزاكىرە قىلدى. Google نىڭ

<sup>43</sup> ياپونىيەنىڭ بۇرۇنقى زاماندىكى سامورايلىرى كىمونو (جانبازلار كىيىمى) نى يېشىپ ئۆزىنىڭ قورال يوشۇرمغانلىقىنى بىلدۈرەتتى، بىراق «كىمونونى ئېچىش» (Open the Kimono) تىن ئىبارەت بۇ ئىبارە بۈگۈنكى كۈندە سودا ساھەسىدە، ئېلىپ ساتقۇچى ئىككى تەرەپ قارشى تەرەپكە ئۆزىنىڭ ئىچكى تىجارەت ئۇچۇرلىرىنى ئاشكارىلاشقا ئوخشىتىلدى. — تەرجىماندىن



جەرياندىن بىزار بولىدىغانلىقى سەۋەبىدىن، بۈگۈنكى كۈندە يېڭى تېخنىكىنى تەتقىق قىلىشتىن ئىلگىرى رىقابەتچىلىمىز بىلەن كېڭىشىشكە مەجبۇر بولىمىز، بۇ ھەممە ئادەمگە نىسبەتەن ئاۋارىچىلىك.

بۇ خىل مۇناسىۋەتنىڭ قۇرۇلۇشىنىڭ ئاساسى ئانچە پۇختا ئەمەس، بىر خىل پايدا زىيان مۇناسىۋىتىدىكى بىرلىشىش، ئۇ شىپىرىكلىك مۇناسىۋىتىدىكى ئىككى كىشىنى بىرگە باغلايدۇ، بۇنداق بولغاندا ھېچكىم ھېچكىمنىڭ ئالدىغا ئۆتۈپ كېتەلمەيدۇ، بۇ مەزگىلدىكى «مۇھەببەت» لەشكەن ئىككى تەرەپ، بىرى زاۋال تېپىۋاتقان بولسا، يەنە بىرى تەدرىجىي ئۆزلەۋاتقان كەلگۈسىدىكى چولپان بولسا، ئىككىيلەن چوقۇم ئاخىرىدا ھەر كىم ئۆزى خالىغان يولغا ماڭىدۇ، بىر ئايدىن كېيىن، Yahoo بىزنىڭ رىقابەتچىمىز Inktomi نى سېتىۋالدى، Google نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنى مەڭگۈلۈك ئالماشتۇرۇشقا باشلىدى. بىز بىلەن Yahoo نىڭ گۈزەل دوستلۇقى پات ئارىدا ئاخىرلىشىدۇ.

## يىگىرمە ئىككىنچى باب

### بىر مىليارد دوللارلىق يەنە بىر يېڭىلىق يارىتىش

«ئاۋۇ يەردىكىسى مېنىڭ ماشىنام. » سىندى ماشىنا توختىتىش مەيدانىنى كۆرسىتىپ تۇرۇپ، جوناسان روسىيىنىڭقا دېدى. خۇددى ئۇنىڭ دېگىندەك، ئۇزارتىلغان خامىر ئاپتوموبىل ماشىنا توختىتىش مەيدانىنىڭ بۇلۇڭىغا توختىتىلغان بولۇپ، ماشىنا گەۋدىسىنىڭ چوڭلۇقى ئادەمنى ھەيران قالدۇراتتى. بۇ ماشىنا ئەسلىدە ئاق رەڭلىك ئىدى، بىراق ھازىر ماشىنا لەمپىسىدىن تارتىپ ماشىنا گەۋدىسىگىچە ھەممە يەر لاي بىلەن توشۇپ كەتكەن ئىدى. بۇ سىندىنىڭ تەلىپى بويىچە قىستۇرۇلغان ئەڭ ئاخىرقى بىر كەلىمە، ئۇ مېنىڭ خىزمىتىمدىن ئىنتايىن مەنئەتدار، ماشىنا ھازىر ئىنتايىن ۋەيرانە ئىدى. جوناسان ھاڭ-تاڭ بولۇپ تۇرۇپ قالدى، ئاندىن قاقاقلاپ كۈلۈپ كېتىپ، قولىغا بىر چىلەك ۋە بىر پارچە بۇلۇت ئېلىپ، لاي چاپلىشىپ كەتكەن ماشىنا ئەينەكلىرىنى كۈچەپ سۈرتۈشكە باشلىدى. دەل شۇ چاغدا، بىز ئۇنىڭغا لىق سۇ تولدۇرۇلغان شارنى ئاتتۇق.

جوناسان روسىيىنىڭ Google غا كەلدى، مەقسىتى شىركەتنىڭ مەھسۇلات باشقۇرۇش خىزمىتىنى قۇرۇلمىلاشتۇرۇش ئىدى. ئۇ ھەقىقەتەن بالدۇرراق كەلسە بوپتىكەن. 2002-يىلى ئەتىيازدا، ئاشۇ مەھسۇلات دىرېكتورلىرى مېنى غەزەپلەندۈرۈپ ساراڭ قىلىۋەتتى. ئەتىگەندىن كەچكىچە، مەن ھەر كۈنى ئۆزۈمنى مەھسۇلات دىرېكتورلىرى بىلەن قۇرۇلۇش بۆلۈمى، مەھسۇلات دىرېكتورى بىلەن ئېلان قوللاش قوشۇنى، مەھسۇلات دىرېكتورى بىلەن مەھسۇلات دىرېكتورى ئارىسىدىكى تالاش-تارتىشى ئىچىدە تۇرغاندەك ھېس قىلىمەن. ئۈزلۈكسىز زورىيىۋاتقان ھەر قايسى قوشۇنلار ئارىسىدىكى ئالاقە بارغانسېرى قىيىنلىشىپ كەتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزنىڭ بازارچىلىق خىزمىتىمىزنى ئاقىستىپ بارغانسېرى خارابلاشتۇردى.

جوناسان روسىيىنىڭ دۇچ كەلگەن ۋەزىپىگە ھەقىقەتەن ھەۋەس قىلغۇچىلىكى يوق، يېڭى خىزمەتچىلەرنى توپلاپلا قالماي يەنە سۇسان، سالار ۋە ماربىساغا ئوخشاش پىشقىدەم زاتلارغا رەھبەرلىك قىلىدۇ، ئۇلار ھەممىسى قارىماققا جوناسان روسىيىنىڭقا خىزمەت دوكلات قىلغاندەك تۇرىمىمۇ، بىراق ئەمەلىيەتتە ھەممىشە قائىدە بويىچە ئىش قىلىۋەرمەيدۇ. پىشقىدەم زاتلار يېڭى قائىدىگە بويسۇنۇشنى رەت قىلىدۇ، بۇ دەسلەپكى ئىگىلىك تىكلەنگەن شىركەتلەر ھەقىقىي چوڭ شىركەتكە ئايلىنىش جەريانىدا كۆرۈلىدىغان تىپىك يىغىندا كېسەللىك ئالامىتى. قۇرۇلۇش بۆلۈمى ۋە مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىدىكى ھەر بىر خىزمەتچىنىڭ ھەممىسى رىئايە قىلىشقا تېگىشلىك قائىدىلەرنىڭ ئىچىدە مۇنداق بىر ماددا بار: ئۇششاق-چۈششەك خىزمەت ۋەزىپىلىرى ۋاقتىدا ئارخىپلاشتۇرۇلىدۇ، قولىدىكى تۈرنىڭ نۆۋەتتىكى ئەھۋالى شۇنداقلا ئالدىنقى ھەپتىدىن بۇيان قولغا كەلتۈرگەن ئىلگىرىلەشنى ھەپتىلىك دوكلات شەكلىدە يېزىپ چىقىدۇ. ئۇششاق-چۈششەك خىزمەت ۋەزىپىلىرىنىڭ دوكلاتىنىڭ ھەممىسىنى يۇمشاق دېتال ئۆزۈڭىدىن تەھرىرلەيدۇ ۋە تارقىتىپ بېرىدۇ، بۇ يۇمشاق دېتالدا ياخشى ئارخىپلاشتۇرمىغان خىزمەتچىلەرگە نىسبەتەن كەم سۈندۈرۈش باھاسى قىستۇرغىلى بولىدۇ.

جوناسان مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىنىڭ ئىتائەتچانلىقىنى ئۆستۈرمەكچى، ھەم ئۇلارنىڭ ئىنتايىن كۈچلۈك رىقابەت كۈچى بولۇشنى ئارزۇ قىلىدۇ. خىزمەتچىلەرنى ئىلھاملاندۇرۇش ۋە ئىتتىپاقلاشتۇرۇشنىڭ ئەڭ ياخشى ئۇسۇلى، ئۇلارنىڭ سىندى ۋە ئۇ باشچىلىق قىلغان بازارچىلىق قوشۇنى بىلەن جەڭ ئېلان قىلىش مۇسابىقىسى ئېلىپ بېرىش. پەسىل ئاخىرىدا، ئۇششاق-چۈششەك ئىشلارنى ئاخىپلاشتۇرۇش نىسبىتى تۆۋەنرەك بولغان ئاشۇ بىر گۇرۇپپىنىڭ مەسئۇلى چوقۇم قارشى تەرەپ بۆلۈمىنىڭ باشلىقىنىڭ ماشىنىسىنى يۇيىدۇ،

غەلبىگە ئېرىشكەن تەرەپ سۇ شارى بىلەن ئۇتتۇرغان تەرەپكە ھۇجۇم قىلسا بولىدۇ. بىز شىركەتتە بىرىنچى بولۇپ 100% تاماملانغان ئىشقا ئاشۇرغان بۆلۈم بولۇشىنى ئىشقا ئاشۇردۇق، بۇ نەتىجىنى ئارخىپلاشتۇرۇش سىستېمىسىنى يازغان سۆھبەت پەرەز قىلىنغان ئىدى.

ھېسابلىشىدىغان ئۇ كۈن كەلدى، بىز تەييارلىق بىلەن كەلگەن، ئالاھىدە سۇ تاپانچىسى، مارگاريت ھارىقى تەشەببۇس قىلىدىغان ئارىلاشتۇرغۇچ، يەنە ماشىنا يۇيۇۋاتقاندا باش تېما نەغمىسىنى قويىدىغان يۇقىرى قۇۋۋەتلىك ياغراتقۇنى ئېلىۋالغان ئىدۇق. جونا سان روسپېنېرگىنىڭ بەدىنى بىر دەمدىلا ھۆل بۇلۇپ، ماشىنىنى سۈرتەلمەي قالدى. ئۆزىنىڭ قوشۇندىكى ئەزالارمۇ ئۇنىڭغا ھۇجۇم قىلىدىغانلارنىڭ قاتارىغا قوشۇلغاندىن كېيىن، بۇ ئويۇن-چاقچاق تېخىمۇ قىزىقارلىق بولۇپ كەتتى. سىندى ئىشنىڭ سەل چەكتىن ئېشىپ تىزگىنلىگىلى بولماي قالغانلىقىنى ھېس قىلىپ، دەرھال سەپكە قوشۇلۇپ، بىر پارچە بۇلۇتتىن تۇتۇپ، بۇ بىر مەيدان «سەل ئاپىتى» نى ئاخىرلاشتۇردى.

بىز بۇرۇنلا جونا سان روسپېنېرگىنىڭ ئازابىمىزنى ھېس قىلىپ بېقىشىنى ئويلىغان. ئۇ قوللانغان قۇرۇلماشلاشقان مەھسۇلات باشقۇرۇش ئۇسۇلى سەۋەبىدىن، ھەممەيلەننىڭ تۇرمۇشى ئۆزگىرىپ كەتكەن. 2002-يىلى 7-ئايدا، جونا سان روسپېنېرگى قايتىدىن بۆلۈملەرنى ئايرىپ، قوشۇمچە مەھسۇلات باشقۇرغۇچىسى (APM) ۋە مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىسى (PMM) دىن ئىبارەت ئىككى خىزمەت ئورنىنى ئېلىپ كىردى<sup>44</sup>، ھەمدە دەرھال ئادەم ئېلىشقا تۇتۇش قىلدى. توساتتىنلا، كۆزنى يۇمۇپ ئاچقۇچە ھەر خىل ئالاھىدىلىككە ئىگە مەھسۇلات باشقۇرغۇچىلىرى كۆپەيدى، ھالبۇكى ئۇلارنىڭ ھەممىسى مەن ۋە بازارچىلىق قوشۇنۇمدىن تېخىمۇ كۆپ نەرسىلەرنى ئېلىشقا ئېھتىياجلىق. ئۇلار ئوتتۇرىغا قويغان خىلمۇ-خىل ئېھتىياجىغا نىسبەتەن ئادەم پەقەت بەرداشلىق بېرەلمەيدۇ، ئۇلار ئۆزىدە نېمە مەسىلە بارلىقىنى ئويلاشماي، ئەلۋەتتە بىزنىڭ خىزمىتىمىزنى ياخشى پىلانلانمىغان دەپ قارايدۇ، بۇ خىل قىلمىشنى ئېنىقلا جونا سان روسپېنېرگى كەلتۈرۈپ چىقارغان.

ئۇ يىلى 5-ئايدا بىز بىرىنچى قېتىم پەسىل ئوتتۇرىسىدىكى تىجارەت خۇلاسە يىغىنى ئاچتۇق، ئېرىك شىمىت يىغىندا شىركەتنىڭ تەرەققىيات تىزىمىنى جەزملەيدى، يۇقىرىقى ئۆزگىرىش تىزىمىدا تىزىلغان چوڭ ئۆزگىرىشلەرنىڭ بىر قىسمى. ئۇ قېتىملىق يىغىن شەھەرگە يېقىن جايدىكى گولف توپ مەيدانىنىڭ ئەتراپىدىكى بىر ئاشخانىدا ئېلىپ بېرىلدى، توپ مەيدانى يول بويىدىلا ئىدى. چۈشلۈك تاماققا قاتلىما كاۋاپ (lasagna) يېدۇق. 40 نەپەر ئوتتۇرا قاتلام باشقۇرغۇچى ۋە باشقۇرۇش خادىملىرى ھەم كونا ھەم ۋەيرانە بىر يىغىن زالىغا يىغىلدۇق، يىغىن زالى ھەم ئاپتاپ ھەم ئىسسىق ئىدى. گەرچە توپ تۆشۈكى رايونىدىكى ئۆدەكلەرنىڭ يۈگۈرەپ كىرىشى مۇمكىن بولسىمۇ، سىرتتا گولف توپ مەيدانىدىكى ماشىنىنىڭ توت-توتلىغان ئاۋازى ئىزچىل ئاڭلىنىپ تۇرسىمۇ، بىز ئىشنىكى ياپىماي ئىزچىل ئېچىپ قويدۇق. سېرگېي ئالدىدا ئولتۇرغان بولۇپ، ئۇچىسىغا ۋېلىسىپىت ھەيدىگەندە كېيىدىغان مەخسۇس ئىلاستىك مايكا ۋە كالتە شىم كەيگەن. ھەر بىر قانچە مەنۇتتا، ئۇ يېنىدا ئېلىۋالغان مىكرو تىپتىكى تىزگىنەكلىك ئۇچار تەخسىنى قويۇپ بېرىپ، ئۇنى ئۆيىنىڭ ئىچىدە ئۇياندىن بۇيانغا ئۇچۇرۇپ يۈرەتتى ياكى ئۇلارنىڭ بىشىنىڭ ئۈستىگە چۆگىلىتىشنى سىنايتتى. سۇسان يىغىننىڭ ماسلاشتۇرۇش خىزمىتىگە مەسئۇل، ئۇ ھەر قېتىملىق سۆز قىلىش ۋاقتىنى تىزگىنلەپ، يىغىننىڭ كۈنتەرتىپ بويىچە داۋاملىشىشىغا كاپالەتلىك قىلدى.<sup>45</sup>

ئېرىك ئالدى بىلەن سۆز قىلىپ، «چوڭ Google نىڭ 5 چوڭ ۋەزىپىسى» نى ئوتتۇرىغا قويدى، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا بىز چوڭ شىركەت بولۇش ئۈچۈن توغرا بىر تەرەپ قىلىشقا تېگىشلىك ھەر قايسى

<sup>44</sup> مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىسىنىڭ مەركىزى ۋەزىپىسى بىزگە كىرىم ئېلىپ كېلىدىغان مەھسۇلاتلارنى تەۋسىيە قىلىپ سېتىش ھەمدە خېرىدارنى قولغا كەلتۈرۈش، بازار تەھلىلى قىلىش، يېپىشقا قىلغىنى ساقلاش ۋە سادىقلىق تەرەپلەردىكى خىزمەتلەر بىلەن شۇغۇللىنىدۇ، قوشۇمچە مەھسۇلات باشقۇرغۇچىسى ئادەتتە تەربىيەلەپ مەھسۇلات باشقۇرغۇچىسى قىلماقچى بولغان ئەمدىلا مەكتەپ پۈتتۈرگەن ئوقۇغۇچىلار.

<sup>45</sup> بۇ قېتىملىق يىغىندىن كېيىن، Google ئاچقان بارلىق مۇھىم يىغىنلارنىڭ ھەممىسىدە بىر رەقەملىك سائەت تەييارلىنىدۇ، ئۈستىدە نۇتۇق سۆزلىگۈچىنىڭ قېپ قالغان ۋاقتى كۆرۈنۈپ تۇرىدۇ.

تەرەپلەر: دۇنياۋى سېتىش، كۈچلۈك ماركا شۇنداقلا بۇ قېتىمقى يىغىندا بىۋاسىتە چوڭ تەدبىر مۇھىم تەدبىر شەكىللەندۈرۈلدى، ئەمما خۇددى ئېرىكىنىڭ دېگىنىدەك، ئۇ «بىزنىڭ تەدرىجىي تەرەققىياتىمىزدىكى باستۇرۇش ئۆزگەرتىش» كە ۋەكىللىك قىلىدۇ. بىز مەقسەتلىك ھالدا ئىگىلىك تىكلەشنىڭ دەسلەپكى مەزگىلىدىكى ئاشۇ ۋاقىتلارنى ئارقىمىزغا چۆرۈۋېتىپ، چوڭ بىر شىركەتكە ئايلىنىۋاتىمىز، بىز پىلان تۈزۈپ، ئاندىن پىلاننى مۇھىم باشقۇرغۇچىلارغا يەتكۈزۈپ، ئاندىن ئالدىن بەلگىلەنگەن كۈنتەرتىپ بويىچە خۇلاسەنى تەكشۈرىدۇ. ئېرىك بۆلۈمنىڭ ئاساسلىق باشقۇرغۇچىسى ۋە مۇئاۋىن باشلىقلارغا «مۇھىم شەخسلەر» ئاتلىق ئېلخەت تىزىمىدىن بىرنى قۇرۇپ، بىزنىڭ ھەر ۋاقىت ئەھۋاللارنى ئىگىلەپ، خىزمەت تەكلىپىنى ئوتتۇرىغا قويۇشىمىزغا قولايلىق ياراتتى. ئۇ ئۆزىمۇ بىر قانچە كۆرسەتمە تارقىتى.

«بېرىپ بەدەن ساغلاملىقىڭىزنى تەكشۈرتۈڭ. « بۇ ئۇنىڭ داۋىد درامموندغا بەرگەن كۆرسەتمىسى. ئۇ تېخى يېڭىلا دوختۇرغا كۆرۈنگەن، ئېرىك بىزنىڭ ھەر بىرىمىزنىڭ ساغلام بەدەن بىلەن دۇچ كېلىۋاتقان خىرىسىنى كۈتۈۋېلىشىمىزغا كاپالەتلىك قىلىشى كېرەك.

«كەڭ بەلباغلىق تور بار ئۆيدىن بىرنى سېتىۋېلىپ، سىلەر ھەممىڭلار ADSL (غەيرىي سىمپىترىيەلىك رەقەملىك ئىشلەتكۈچى ھالقا يولى، بىر خىل يېڭى تىپتىكى سانلىق مەلۇمات يوللاش ئۇسۇلى) ياكى كابىل بىلەن ئۇلاڭلار.» بۇ بارت ۋويتوۋىز (Bart Woytowicz) غا بەرگەن كۆرسەتمىسى. بارت ۋويتوۋىز ئىلگىرى ئۆيدىكى تور سۈرئىتىنىڭ ئاستىلىقىدىن ئاغرىغان.

«ئايال ئىنژېنېر تەكلىپ قىلىشتىن تارتىپ ئېلان خېرىدارلىرىنىڭ ئۆزگىرىش نىسبىتىگىچە، بارلىق ئىشلارنىڭ ھەممىسىگە تېخىمۇ يۇقىرى ئۆلچەم تۇرغۇزۇلدى. ھەر ۋاقىت پاتېنت ئىلتىماس قىلىشنى ئەستە تۇتۇش كېرەك. « بۇ ئۇنىڭ ھەر بىرىمىزگە قارىتا ئەسكەرتىشى.

يىغىن مەيدانىدىن ئايرىلغان ۋاقىتتا، بازارچىلىق بۆلۈمىنىڭ تىرىشىش نىشانىنى ئۈزۈل-كېسىل رەتلەش ھەققىدە قەتئىي نىيەتكە كەلدىم ھەمدە خىزمەتلەرنى تېخىمۇ سىستېمىلاشتۇرۇشنى ئويلىدىم. مېنىڭ مەركىزى خىزمىتىم - شىركەتنىڭ ھەر خىل پايدا پائالىيەتلىرىنى قوللاش بىلەن تەمىنلەش، يەنە بىزنىڭ خەلقئارادا كۆرۈلۈش نىسبىتىمىزنى ئۆستۈرۈش شۇنداقلا ماركا مۇھىم نۇقتىلىرىنىڭ يارقىن نۇقتىلىرىنى تاۋلاش. مەن بۇ ئۈچ جەھەتنىڭ ھەممىسىدە نۇرغۇن خىزمەتلەرنى ئىشلىدىم ئەمما ھەقىقىي ئۈنۈم كۆرۈلگىنى ئەڭ ئاخىرىدىكى بىرى. رەسمىي شەكلىنى ئۆزگەرتىش ھەرىكىتى ئېلىپ بېرىشتىن بىر كۈن ئىلگىرى، مەن باشقۇرغۇچىلارغا بىر پارچە ئېلخەت يوللىدىم، Google نىڭ بارلىق ئالاقە پىكىر ئالماشتۇرۇش مەسلىسى ھەققىدە 5 تۈرلۈك ئاساسىي پىكىرنى ئوتتۇرىغا قويدۇم، بۇ ئالدىنقى 6 ئايدا مەن باش بولغان «بېرگېر كىچىك قوزام» گۇرۇپپىسىدىكى كۆپچىلىكنىڭ ئەقىل-پاراسىتىنى جارى قىلدۇرۇپ توپلىغان جەۋھەر مەزمۇنلار. بىزنىڭ مۇنازىرىمىز بىر سۆز تېپىپ «دەرۋازا تورتۇرا» نىڭ ئورنىنى ئالدىغان بىر سۆز ئىزدەپ كەسپىمىزنى چۈشەندۈرۈشتىن باشلىنىپ، بىزنىڭ بىر ئورگاننىڭ يادروسى بولۇش سالاھىيىتىمىزنى بېكىتىشنى چوڭقۇر تەتقىق قىلىش بىلەن ئاخىرلاشتى.

«Google سىزنىڭ تېخىمۇ ياخشى قارار چىقىرىشىڭىزغا ياردەملىشەلەيدۇ، Google تېخىمۇ دەل ئىزدەش نەتىجىسى بىلەن تەمىنلىيەلەيدۇ، ئىشلىتىش تېخىمۇ قولايلىق. Google ھەممىلا يەردە بار، Google ئۇچۇر بازىرىنى ياراتتى، Google پاك-پاكىز بىر ئۇچۇر يولى. « دەپ يازغان ئىدىم. بۇرچى تەسۋىرلەشتىن تارتىپ شەخسىيەت سىياسىتىگىچە، بىز ھەممىسىنى قىسقا چۈشەندۈردۈق، ھەر بىر مۇھىم نۇقتىسى بىلەن كارخانىنىڭ يادرولۇق ئېلېمېنتلىرىنىڭ قانداق ئالاقىسى بارلىقىنى چۈشەندۈردۈدۇ. مېنىڭ تەكلىپىم، بىزنىڭ مەسلى ھەل قىلىش ئۇسۇلىمىزنى Google نىڭ «لوگىكا» سى (Google Logic) نى يارىتىش، بۇ Google نىڭ بارلىق بىردىنبىر خاسلىقىنىڭ ئومۇملاشتۇرۇلۇشىنىڭ بەلگىسى - بىز ئىشنى قانداق قىلىمىز، بىز نېمە ئۈچۈن مۇشۇنداق قىلىمىز، بۇ مەسلىلەرنىڭ ھەممىسىگە بۇ سۆز ئارقىلىق جاۋاب بەرگىلى بولىدۇ.

مەن ماركىنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرگە نىسبەتەن چوڭقۇر قىممىتى (تېخىمۇ ياخشى قارار چىقارغىلى بولىدۇ) بارلىقىنى جەزملەنگەنلىكىمگە ئىشىنىمەن، مەن ئوتتۇرىغا قويغان «Google لوگىكىسى» سىرتقا يېتەرلىك كېڭىيەلەيدۇ، ئىلغار تېخنىكىدىن تارتىپ خادىم تەكلىپ قىلىش تەرتىپىگىچە، ھەممە تەرەپلەرنى ئۆز ئىچىگە ئالالايدۇ. بۇنداق دېيىش لارىنىڭ رەتكە تۇرغۇزۇش ھېسابلاش ئۇسۇلى ئەڭ دەسلەپتە ئىشلەتكەن ئىسىم «PageRank» (تور بەت قاتارى) دىن زىيادە ئېشىپ كەتتۇق. PageRank پەقەت Google ئىزدەش موتورىغا ماس كېلىدۇ، ۋاقىتنىڭ ئۆتۈشىگە ئەگىشىپ، گەرچە بۇ تەرەپتىنمۇ، مەزكۇر سۆزنىڭمۇ ئورنىنى ئالدى. Google «لوگىكا» سى مەھسۇلات ۋە مۇلازىمىتىمىزگە تېخىمۇ كەڭ پائالىيەت دائىرىسى بىلەن تەمىنلەيدۇ. ئۇنىڭ ئۈستىگە «g» ۋە «l» ئىككى ھەرپ ئالدى كەينى ماسلىشىپ كېلىشى، خۇددى «Google» ۋە «logic» نىڭ ئوخشاش بىر سۆزدىن شەكىللەنگەن تەسۋىرگە ئوخشايدۇ.

جوناسان روسېنېپرگ، سۇسان ۋە سىندىمۇ ئاكتىپ ئىنكاس قايتۇردى، بىراق لارى ۋە سېرگېي ھېچقانداق ئىپادە بىلدۈرمىدى. بىر قانچە كۈندىن كېيىن، مەن ئۇلارنى ئالدىرىتىپ قويدۇم، بىراق يەنىلا ئىنكاس يوق. ئىككى ئايدىن كېيىن، مەن ئاخىرى سېرگېينى پىكىر بېرىشكە ئالدىراتقاندا، مەن «ھەر قانداق قىلىپ بولسىمۇ بىر نەرسىگە ئېرىشىش» پوزىتسىيەسىدە ئۇنىڭدىن سورىغان: مېنىڭ پەرىزىمگە ئاساسلانغاندا، پۈتكۈل شىركەت دائىرىسىدە مەن تىزغان 5 ماددىلىق باش تېمىنىڭ ئوڭۇشلۇق ھالدا روياپقا چىقىدىغان ئىش ئىدى، بىرەر كىشى قارشى تۇرسا ئۇ باشقا گەپ.

«مەن قارشى، مېنىڭچە يەنە ئويلىنىپ بېقىش كېرەك دەپ قارايمەن.» «سېرگېي مەن كۈتكىلى ئۇزۇن بولغان جاۋابنى بەردى. ئۇ مۇشۇ جۈملىنى دەپلا ئاخىرلاشتۇردى. مەن ئىلگىرىمۇ مۇشۇنداق ئەھۋالغا يولۇققان، شۇڭا ئۇنى ئىشخانىدا توسۇۋېلىپ، ئۇنى ماڭغۇزىمىدەم، ئۇنىڭدىن تېخىمۇ كۆنكرېت يېتەكچى پىكىر بېرىشنى تەلەپ قىلدىم.

«دوگلاس، مېنىڭچە سەن يەنىلا ئىلگىرىكى چوڭ شىركەتتىكى كونا يولنى مېڭىۋاتىسەن. مەن سېنىڭ نېمە ئۈچۈن مۇشۇنداق قىلىدىغانلىقىڭنى بىلمەيمەن، بىراق مېنىڭچە قىلچە ئەھمىيىتى يوق. بىز نېمە ئۈچۈن مۇشۇنداق نەرسىگە ئېھتىياجلىق؟»

ھىم، روشەنكى ئۇ 6 ئايدىن بۇيان «بېرگېر كىچىك قوزام» گۇرۇپپىمىز ئىزچىل ئۇنىڭغا يوللاۋاتقان ئاشۇ يېڭىلانغان ماتېرىياللار ئېسىدە يوق.

مەن ئۆزۈمگە نەسەت قىلىپ: «سېرگېينى ئەدەپلىگىلى بولمايدۇ! سېرگېينى ئەدەپلىگىلى بولمايدۇ!» مەن ئۇنىڭغا تاراتقۇ ۋە ئىشلەتكۈچىلەر ئۈچۈن تۈزىگەن بىرلىككە كەلگەن ئۇچۇر يەتكۈزۈش تەدبىرىنىڭ مەشغۇلات تەرتىپى ۋە قوللىنىش ئەمەلىي مىسالىنى كۆرۈپ تۈگەتتىم. مەن مانا مۇشۇنداق بىر ماركىنى كېڭەيتىشنى ئىشقا ئاشۇرىدىغان سۇپا ئېلىپ كېلىدىغان پايدىلارنى چۈشەندۈردۈم. ئۇ توغرا تاپىدى، مەقسىتىمىمۇ چۈشەنەلمىدى، بىراق ئەگەر مەن ئىپادىلىمەكچى بولغان نەرسە مەن ئۈچۈن ئىنتايىن مۇھىم بولسا، ئۇنىڭ چۈشىنىش چۈشەنمەسلىكى بەرىبەر. مەن بۇ مەزمۇنلارنى شىركەتنىڭ ئىچكى تورىنىڭ بازارچىلىق بېتىگە چاپلاپ قويۇپ، بىر ھەپتە ئىلگىرى «كومپيۇتېر بازارچىلىقى» (Marketing Computers) ژۇرنىلىنىڭ «يىللىق بازارچىلىق ئەربابى» بولغان كىشىنىڭ قىزغىن قوللىشىغا ئېرىشتىم.

ئەلۋەتتە، ئەمەلىيەت سېرگېينىڭ مۇئەييەن ئاساسى بارلىقىنى ئىسپاتلىدى. مەن ئەسلىدە ئىزىڭىزنىڭ لارىنىڭ Google لوگىكىسىدىن ئىبارەت بۇ ئۇقۇمنى ياقىتۇرىدىغانلىقىغا ئىشىنىتتىم، بىراق ئۇنداق بولمىدى. قارىغاندا بۇ ئىسىم ئانچە جەلپكار ئەمەستەك قىلىدۇ. ئۇلار Google Magic نى ئىشلىتىشنى تەۋسىيە قىلدى! (Google سېھرى!)

ئۇلارنىڭ دېيىشىچە، كىشىلەرنىڭ دىققىتىنى جەلپ قىلىش كېرەك ئىكەن، ئۇنداقتا تېخىمۇ جەلپ

## قىلارلىقنى قوللىنايلى.

ئاممىۋى مۇناسىۋەتكە مەسئۇل خىزمەتداشلىق سىرت، شىركەتتە بىر مۇئادەم مېنىڭ ئۇچۇر يەتكۈزۈش ئىستراتېگىيەمگە قانچىلىك دىققەت قىلغانلىقىنى بىلدۈرمىدى. مۇشۇ ۋاقىتقىچە، ئىزچىل يوق. مەھسۇلات ئېچىشقا دىققەتنى مەركەزلەشتۈرگەن ئاشۇ كىشىلەرگە نىسبەتەن، بۇ خىل ئىشلار ئانچە مۇھىم ئەمەس. ھەتتا 2002-يىلى 9-ئايدا مەھسۇلات ئىجاد قىلىشقا كۆڭۈل بۆلىدىغان كىشىلەرگە نىسبەتەن ئېيتقاندىمۇ، بۇ خىل ئىش ئۇنچە مۇھىم ئەمەس. بىراق، بۇ مەسىلىگە ھەقىقىي كۆڭۈل بۆلىدىغان ئادەم يوق دېيەرلىك.

مەن بۇ ئىشنى بىر يانغا قايىرىپ قويۇپ، زېھنىمنى مەركەزلەشتۈرۈپ تېخىمۇ كۆپ ئېلان خېرىدارلىرىنى قولغا كەلتۈرۈشكە يىغدىم، مەھسۇلات ئىنژېنېرلىرىغا ياردەملىشىپ بازارغا چىقماقچى بولغان مەھسۇلاتنىڭ تەييارلىق خىزمەتلىرىنى ئىشلىدىم، تىم ئارمىستروڭ ۋە ئۇنىڭ قول ئاستىدىكى سېتىش خادىملىرى بىزنىڭ قىلغان ھەر قانداق ئىشىمىزدىن ھەمىشە مىننەتدار بولاتتى، بىراق جونا سان روسپېنېرگىنىڭ قوشۇنى توختىماي ئېلىشىنىلا بىلىدۇ. كىم نېمە ئىش قىلىشى كېرەك، قايسى ئارزۇلار مۇۋاپىق، جونا سان روسپېنېرگ بىلەن ئىككىمىز بۇ مەسىلىلەر ئۈستىدە ئىزچىل تالاش-تارتىش ئۈزۈلمىدى، بۇنىڭدىن جونا سان روسپېنېرگ ئىنتايىن بىزارلىق ھېس قىلدى. مەن خېرىدارلارنىڭ قىسقىچە تونۇشتۇرۇش ئۇچۇرلىرىنى كىم بېزىشى جەزمەلەش ھەققىدىكى ئېلخەتنى ئۇنىڭغا كۆچۈرۈپ يوللىغاندا، ئۇ توساتتىنلا غەزەپتىن يېرىلغۇدەك بولۇپ قاپتۇ.

ئۇ قوشۇندىكىلەرگە ۋارقىراپ-جارقىراپ: «مەن ئېلخەت بىلەن قايسى ئىشلار سىنىڭ قايسى ئىشلار مېنىڭ دەيدىغان بۇ خىل مەسىلىلەرگە پېتىپ قالغۇم يوق، مەن ھەر ئايدا مەسئۇلىيەت دائىرىسىنى ئايرىش ھەققىدە باشقىلار بىلەن تالاشقۇم يوق.» بۇ ئىشقا نىسبەتەن ئېيتقاندا، ھېچقانداق تالاش-تارتىش يوق، پەقەتلا مەسئۇلىيەت دائىرىسىنى قايتا تەكىتلەشلا خالاس. جونا سان روسپېنېرگ ئانچە بىلىپ كەتسەلىكى مۇمكىن، بازارچىلىق خىزمىتى يېزىقچە ھۆججەت شەكىللەندۈرۈشى، قوشۇن ئەزالىرىنىڭ نەتىجە ئۈنۈم باھالاش مەسىلىسى بولۇشى كېرەك، ئۇ ئېلخەت مۇشۇ مەسىلە ھەققىدە ئېيتىلغان. جونا سان روسپېنېرگنىڭ مۇئاۋىن باش لىدىر ئىكەنلىكىنى ئويلاشقاندا، خاراكتېرى كۈنسېرى كۈچەيدى، مەن ئەسلىدە ئۇنىڭغا تىز چۈكۈرۈپ خوشامەت قىلىپ، ئۆزۈم ھېس قىلغان خاتالىقلىرىم ھەققىدە ئۇنىڭدىن كەچۈرۈم سورىشىم كېرەك ئىدى. بىراق، مەنمۇ باشقىلارغا باش ئېگىدىغان ئادەم ئەمەسلىكىمنى دېگەن.

«ۋاقىتلىق توختا» دەپ ئالدى بىلەن ئىنكاس قايتۇردۇم. ئاندىن جونا سان روسپېنېرگغا، ئۇنىڭ ئاشۇ ئېلخەتنىڭ ئەسلى مەنىسىنى خاتا چۈشىنىۋالغانلىقى، ئۇنىڭ ئۈستىگە پەقەت ئۇلا بۇنى بىر مەيدان مۇنازىرە دەپ ھېس قىلغانلىقىنى ئېيتتىم. ئەگەر ئۇ مەسئۇلىيەت دائىرىسىنى ئېنىقلاشنى كېچىكتۈرۈش ۋەزىپىنى ئىجرا قىلىشنى ئاستىلىتىش دەپ قارىغان بولسا، ئۇنداقتا مەن ئۇ ئېلخەتتىن يېنىۋالسىمەن دەپ ئىپادە بىلدۈردۈم. جونا سان روسپېنېرگ يول قويدى، گەرچە كەچۈرۈڭ دېمىگەن بولسىمۇ ئەمما ئۇ ئامالنىڭ بارىچە كەچۈرۈم سورايدىغانلىقىنى ئىپادىلىدى. ئۇ ئايرىم چۈشەندۈرۈپ، يېڭى قوشۇن يەنىلا ماسلىشىش باسقۇچىدا، ئۇنىڭ ئۈستىگە ماسلىشىشقا ئىشلەتكەن ۋاقىت ھەقىقىي كېرەكلىك ۋاقىتتىنمۇ ئۇزۇن، بۇ ئەھۋال ئۇنى ئۈمىدسىزلەندۈرۈپتۇ.

بۇ ئىشتىن كېيىن، مەن بىلەن جونا سان روسپېنېرگ سەگەكلىك بىلەن بىر بىرىمىزنى قەدىرلەشكە باشلىدۇق. ئۇ ئۆزىنىڭ خىزمەتچىلىرىگە مۇئامىلە قىلغاندا ۋارقىراپ-جارقىراپ، جاھىللىق بىلەن ئۆز پىكىرىدە چىڭ تۇرۇۋېلىپ، يولسىزلىق قىلىدىغانلىقى، ھەتتا ئۇلار ئۇنىڭ خۇشاللىق غەزەپ-نەپرىتىنىڭ نورمالسىزلىقىغا ئېھتىيات بىلەن مۇئامىلە قىلىدىغانلىقى خۇددى ئېيىز مۇزدەك. بىراق، ئۇ ماڭا نىسبەتەن خۇددى كۆيۈمچان ئاتىغا ئوخشاش (گەرچە مەن ئۇنىڭدىن 3 ياش چوڭ بولساممۇ)، ھەتتا كۆڭلىدە ھۆرمەتمۇ مەۋجۇت-بەلكىم مېنىڭ چىش چاقتاننىڭ چىشىنى چاقتانلىقىمدىن بولۇشى مۇمكىن.

شۇڭا، جونا سان روسپېنېرگ قول ئاستىدىكى يېڭى خىزمەتچىلەردىن تەشكىللەنگەن «كىشەنلەنگەن

ئەمگەك بىلەن ئۆزگەرتىش قوشۇنى» نى قۇرۇپ چىققاندا، ئۇ خىزمەتچىلىرىنىڭ بىزنىڭ بۆلۈمىمىزگە كېلىپ قىيىنلىق دەرىجىسى ئانچە چوڭ بولمىغان خىزمەتلەرنى قىلىشنى ئوتتۇرىغا قويدى، ھەمكارلاشقۇچى شىركەلەرنىڭ تورنۇراسىدا Google تۇغىنى ئىشلىتىشنىڭ مۇۋاپىق ياكى ئەمەسلىكىگە ئوخشاش ئىشلارنى دەلىللەپ تەكشۈرۈش، مەن بار تاۋىقىم يان تاۋىقىم دېگەندەك، چوڭ ئوغلۇم ئادامنى ئۇنىڭغا ئەگىشىپ مەھسۇلات باشقۇرۇشقا ئائىت خىزمەتلەرنى قىلدۇردۇم. ئادام ئەينى ۋاقىتتا 14 ياش بولۇپ، يازلىق تەتىلدە ئازراق ئىش تېپىپ قىلىپ، كۈندە ئۆيدە ئولتۇرۇشنىڭ ئالدىنى ئالغان ئىدى. جونا سان ئادامغا ئۇ قىلالايدىغان بىر قىسىم ئىشلارنى تەقسىملەپ بەردى. گەرچە يېشى كىچىك بولغاچقا مائاش بېرىشكە مۇمكىن بولمىسىمۇ، ئەمما ئۇ خىزمەتنى تاماملىغاندا، جونا سان روسېنېرگ ئۇنىڭغا يېپيىڭى iPod (ئالماش شىركىتى ئېلان قىلغان MP3 قويغۇچ) تىن بىرنى سوۋغا قىلدى.

مەن جونا سان روسېنېرگنىڭ ئوچۇق قوللۇقىغا كۆپ رەھمەت ئېيتىمەن، ئۇنىڭ غەلىتىلىكىدىن ئانچە ھەيران قالمىدىم. «قاراڭ! مەن تىيىلىش ماشىنىسى ئويناۋاتىمەن!» ئۇ شۇنداق دېگىنىچە سېرىگېي ۋە ئۇنى زىيارەت قىلىۋاتقان بىر مۇخبىرنىڭ يېنىدىن ئۆتۈپ كەتتى. ئۇنىڭ كېيىن ماڭا دەپ بېرىشىچە، ئۇ ئاشۇ مۇخبىرنىڭ Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ئادەتتىكى ئوخشىمايدىغان ھەرىكەت ئۇسۇلىنى يېزىشى لازىملىقىنى ئويلىغان — ئەمما بۇ سىندىنىڭ ئاممىۋى مۇناسىۋەت پىلانىدا تىزىلغان ھالقىلىق ئاساسىي مەقسەتتە يوق ئىدى.

«قاراڭ! مەن قاققىش شەكلىدىكى ئادەم بەدىنى ئېلانى!» ئۇ ۋارقىرىغان ھالدا مېنىڭ ئالدىمدىن ئۆتۈپ كەتتى، ئەينى چاغدا مەن ۋارتون ئىنستىتۇتىنىڭ بىر توپ MBA ئوقۇش ئالدىدىكى كاندىداتلىرىغا نۇتۇق سۆزلەۋاتاتتىم.

ئۇ چوڭ زالىنى بويلاپ چوڭ قەدەملەر بىلەن شاپاشلاپ ئۆتۈپ كەتكەندە، مەن بوش ئاۋازدا: «خانىملار، ئەپەندىلەر، ئۇ مەھسۇلات باشقۇرۇشقا مەسئۇل مۇئاۋىن باش لىدىرىمىز. « دېدىم، نەق مەيداندىكى ھەممەيلەن قەتئىي ئىشەنمىگەنلىك نەزەرلىرى بىلەن ئۇنىڭ ئارقىسىدىن قاراپ قېلىشتى.

جونا سان روسېنېرگنىڭ Google دا تېخىمۇ زور نەتىجىنى قولغا كەلتۈرۈش ئىستىكىدىن، سىندى بىلەن ئۇنىڭ ئارىسىدا جىددىي مۇناسىۋەت بارلىقىنى شەكسىز جەزملەشتۈردۈم. ئۇ ئىمپىرىيەسىنى كېڭەيتىشنى ئويلىسا، ئالدى بىلەن ئويلىشىدىغان ئامال سىندىنىڭ قولىدىكى كىچىككە بازارچىلىق بۆلۈمىنى قوشۇۋېلىش. سىندى ئوچۇق قىلىپ، سىندىنىڭ ئىشىغا ئارىلىشىشتىن ئاۋۋال، ئۇنىڭ دىققىتىنى يىغىپ ئۆزىنىڭ ئىشلىرىنى ياخشى بىر تەرەپ قىلىشنى بىلدۈردى. جونا سان روسېنېرگ Google ئىزدەش مۇلازىمىتىرىنىڭ باھا بېكىتىش مەسلىسىنى ھەل قىلىشقا ياردەم بېرىشنى ئوتتۇرىغا قويغاندا، سىندى كەسكىن ھالدا مۇنداق دېدى: «مەن سىزنىڭ كېيىنكى قەدەمدىكى پىلانىڭىزنى ماڭا ئېيتىشىڭىزنى ئۈمىد قىلىمەن، مەھسۇلات باشقۇرغۇچىلىرىڭىز بىلەن سۆھبەتلىشەمسىز؟ ياكى ھەل قىلغۇچ رول ئوينايدىغان ھەرىكەت قوللىنامسىز؟» بەزىدە، سىندى دېگەن گەپلەر بۇنىڭدىنمۇ قىسقا، قوپال ئىدى. ئۇ، «بازارچىلىق» خىزمەت ئورنىغا تەكلىپ قىلىنىدىغان ھەر قانداق بىر خىزمەت ئىزدىگۈچىنى شەخسەن ئۆزى يۈز تۇرئانە ئىمتىھان ئېلىشتا چىڭ تۇراتتى. ئۇلارنىڭ ئوتتۇرىسىدىكى جىددىي مۇناسىۋەت شىركەتنىڭ ئىچكى قىسمىدىكى ئومۇمىي بېسىمنىڭ ئۆزگىرىشىگە ئەگىشىپ ھېلى كۆتىرىلىپ ھېلى پەسىيىپ تۇراتتى. سىندى بىلەن جونا سان روسېنېرگ بۈگۈن رەقەبلەر بولغان بولسا، ئەتسى ئەڭ يېقىن ئىشداشلاردىن بولۇپ كېتىشى مۇمكىن.

مەن بىلەن جونا سان روسېنېرگنىڭ قوشۇنى ئارىسىدىكى مەسىلە ۋاقىتنىچە پەسكويغا چۈشۈپ قالدى، مەن مۇشۇ ھالەتنىڭ داۋاملىشىشىنى ئارزۇ قىلاتتىم. مەن قوشۇنۇمدىكىلەرنى ئاگاھلاندۇرۇپ، مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىگە چېتىلىدىغان مەسلىلەردە، كۆڭلۈڭلاردا «بىز ۋە ئۇلارنىڭ نىسپىي ئورنى» دېگەننى ھەمىشە ئويلىۋالماڭلار دېدىم. مەن ئۆزەمنىڭ جونا سان روسېنېرگ قوشۇنىنى ئالۋاستىلاشتۇرۇش مەسلىسىدە مەسئۇلىيەتتىم بارلىقىنى ئېيتىراپ قىلىمەن، مەن كۆپچىلىككە دىققەتنى ئىشنى ياخشى قىلىشقا

مەركەزلەشتۈرۈشنى، يولدا توغرىسىغا تۇرۇۋالغان پۈتلىكاشاڭلارغا پىسەنت قىلماسلىقىنى تەۋسىيە قىلىمەن. كۆپچىلىككە شۇنى دەپ قوياي، ئەگەر قول ئاستىمىدىكىلەر مەلۇم بىر ئىشدىشىمنىڭ قىلمىشى ياكى تەلپىدىن قاخشىسا، مەن ئالدى بىلەن ئۇلاردىن بىۋاسىتە شۇ ئىش ئىگىسى بىلەن بىر نىيەتتە مەسلىنى ھەل قىلغان قىلمىغانلىقىنى سورايمەن، يەنە بىرسى ئۇلارنىڭ ھەل قىلىش لايىھەسىگە قانداق ئويى بارلىقى.

شۇنداقتىمۇ، بۇ قائىدە مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىگە ماس كەلمەيدۇ. مارىسسازارچىلىق بۆلۈمىنىڭ Google ئىزدەش مۇلازىمىتىغا سالغان مەبلەغىنىڭ كۆپ ئىكەنلىكى ئۇنىڭ Google.com لايىھەسىگە پەرۋا قىلمىغاندەك ھېس قىلغاندا، ئۇ بىۋاسىتە بېرىپ سىندىنى ئىزدىدى. ئۇنىڭ ھېس قىلىشىچە، بىز ئوتتۇرىغا قويماقچى بولغان Google خەۋەر مۇلازىمىتى ئۇنى خاتىرجەمسىزلىنىدۇرۇپتۇ، بىراق بۇ مەھسۇلات خېلى يامان ئەمەس پايدا ئېلىپ كەلدى. بۇنىڭ بىلەن بىرگە، Google ئىزدەش مۇلازىمىتىنىڭ گەرچە كىرىمى تۆۋەن بولسىمۇ ئەمما بۇ قوشۇن بىزنى كۈندە دېگۈدەك تېخىمۇ كۆپ بازار پۇرسىتى ئىزدەشنى سۈبىلەيدۇ. ئوخشاش بولمىغان ئىككى مەھسۇلات گۇرۇپپىسىنىڭ ئېھتىياجىنى تىرىشىپ تەڭپۇڭلاشتۇرۇش جەريانىدا، مەن ئىككىلا تەرىپنى رازى قىلالىمىدەم. مەن سىندىغا، بۇندىن كېيىن تېخىمۇ كۆپ زېھنىمىنى Google.com نىڭ خېرىدار بازارچىلىق خىزمىتىگە قارىتىدىغانلىقىم، پۇل خەجلىمەي ئېلان بېرىپ نىشانى ئىشقا ئاشۇرىدىغان ھەر خىل ئاماللار توغرىسىدا ئويلىنىشقا باشلايدىغانلىقىمنى ئۇقتۇردۇم.

گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، جونا سان روسىيىنىڭ مەھسۇلات باشقۇرۇش قۇرۇلۇشى ئۈچۈن ھەم كۈچلۈك ھەم ئىنتىزامچان تەشكىلى قۇرۇلۇشىنى تىرىشىپ قۇرۇپ چىقىۋاتقانلىقىنى ئىنكار قىلمايمەن. ئۇ شىركەت باشلىقلىرىنىڭ سانلىق مەلۇماتقا ئاساسەن قارار چىقىرىدىغان تەپەككۈر ئۇسۇلىنى ناھايىتى چۈشەنەتتى، ئۇلار تەستىقلىغان تۈرنى قانداق ئالغا سىلجىتىش مەسلىسىدە، بىزگە مۇۋاپىق ئىشەنچلىك يېتەكلەش بىلەن تەمىنلىدى. بىز پرويېكسىيە ئورگىنالى تەييارلاپ، تېخىمۇ كۆپ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ Google قورال يۇمشاق دېتالىنى چۈشۈرگۈزۈشنى چۈشەندۈرگەندە، ئۇ بىزگە: «مۇدىيەت ئەزالىرىنىڭ ئېرىشمەكچى بولغىنى خىلمۇ-خىل پەرەزلەرنىڭ تىزمىسى ئەمەس، ئۇلار پەقەت بىزنىڭ نېمە ئىش قىلىدىغانلىقىمىزنى، قايسى ۋاقىتتا قىلىشنى باشلايدىغانلىقىمىزنى بىلىشنى ئويلايدۇ.» ئۇ پرويېكسىيە ئورگىنالىنى قايتا-قايتا كەينىگە ياندۇرۇپ، تېخىمۇ كۆپ سانلىق مەلۇمات تەمىنلەشنى تەلەپ قىلىپ، ئىچى سانلىق مەلۇمات ۋە گىرافىكلار بىلەن تولۇپ نەتىجىسىنى بىر قاراپلا بىلگىلى بولىدىغان بولغاندىلا ئاندىن بولدى قىلاتتى.

ئۇنىڭ سۆزىنى ئاڭلاپ، نۇرغۇن نەرسىلەرنى ئۆگىنىۋالدىم. بىراق، مەن ئۆيىدىن بازۇكا چوڭلۇقىدىكى سۇ تاپانچىسىنى ئېلىپ كەلدىم، ئاندىن ئۇ سىندىغا ماشىنا يۇيۇپ بېرىۋاتقان ۋاقىتتا ئۇنىڭغا سۇ چاچتىم.

مەھسۇلات باشقۇرغۇچى، مۇئاۋىن مەھسۇلات باشقۇرغۇچى شۇنداقلا مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىسى ئارقا-ئارقىدىن جونا سان روسىيىنىڭ تەشكىلى قۇرۇلۇشى خەرىتىسىدىن ئورۇن ئېلىشقا باشلىدى، شۇ ئارقىلىق Google شىركىتىنىڭ سەرخىللار باشقۇرۇش مەدەنىيىتىنى كۈچەيتتى. زور كۆپچىلىك كىشى ئىنتايىن ياش بولۇپ، ھەممىسىنىڭ ناھايىتى يۇقىرى ئوقۇش تارىخى ئارقا كۆرۈنۈشى بار ئىدى. جونا سان روسىيىنىڭ خادىم تەكلىپ قىلىش تەلپىگە يېتەلمىگەن قىسقىچە تەرجىمىھاللارنى كۆپچىلىككە تارقىتىپ بېرىپ، مۇشۇ ئارقىلىق ھەممەيلەننىڭ ئۇ تەكلىپكە ئۆلچەمنىڭ قانچىلىك يۇقىرى ئىكەنلىكىنى بىلىشىگە كاپالەتلىك قىلاتتى. ئۇ قول ئاستىدىكى خىزمەتچىلەرنىڭ ئۆزىنى سەرخىللار ئىكەنلىكىنى ھېس قىلدۇرسا، يەنە ئېرىكىنى خاتىرجەم قىلاتتى، ئۇ ئۆتكەنلىكى چىڭ تۇتسا، بولۇپمۇ سىزنى قەتئىي تەكلىپ قىلمايدۇ. ئىنتايىن تالانتلىق بۇ يېڭى كىشىلەرنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك ئالىي مەكتەپ قوينىدىن چىقىپ جەمئىيەتكە قەدەم بېسىپ، ئاندىن بىزنىڭ بۇ خىزمەت مەيدانىمىزدا تالانتىنى نامايان قىلىدۇ، ئۇلار مېنى ھەم زوقلاندىرىدۇ، ھەم مېنى خاتىرجەمسىزلىنىدۇرىدۇ. مەن جونا سان روسىيىنىڭ توغرىكىدىن دېگەن خۇلاسىگە ئېرىشتىم. ھېچ بولمىغاندا يۈزە قارىغاندا، خىزمەتچىنىڭ ساپاسى ئۆسۈۋاتىدۇ. بىلىشىمچە، ئەگەر چوقۇم Google نىڭ يېڭى تۈزۈلگەن خادىم تەكلىپ قىلىش ئۆلچىمىنى قاندۇرۇش ئۈچۈن، مېنىڭ ئالىي مەكتەپتىكى ئانچە قانائەت بولمىغان ئوتتۇرىچە نەتىجەم شۇنداقلا باكلاۋۇرلۇق ئۇنۋانىم ئۆلچەمگە يەتمەيدۇ.



مەن نىكخىل باتالا بىلەن بىللە لارى بىلەن سېرگېينىڭ ئىشخانىسىدا ئېچىلغان مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىغا قاتناشقان ۋاقىتتىكى مەنزىرە ھازىرمۇ ئېسىمدە، نىكخىل باتالا ئەينى ۋاقىتتا مۇئاۋىن مەھسۇلات باشقۇرغۇچى ئىدى، ئۇ ئەمدىلا ستانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنى پۈتتۈرگەن بولۇپ، ھەتتا دېپلومىدىكى سىياھمۇ تېخى قۇرۇمىغان ئىدى. يىغىن ئاخىرلاشقاندا، مەن ئىزچىل سېرگېينغا ئەگىشىپ، ئۇ ئىزچىل ئۆزىنى قاچۇرۇۋاتقان بازارچىلىق مەسلىسىگە جاۋاب بېرىشكە قىستىدىم. بۇ خىل پۇرسەت ئىنتايىن ئاز ئۇچرايدۇ، چۈنكى بۇ ئۇلارنىڭ تورتۇرانىڭ تىجارىتىگە ئانچە مۇھىم بولمىغان ئادەتتىكىدەك قارار چىقارغۇزۇشنىڭ بىردىنبىر يولى ئىدى.

باشقىلار بىردىن-بىردىن تىزىلىپ چىقىۋاتقاندا، مەن سېرگېينغا مەسلىمەنى ئوتتۇرىغا قويۇشقا باشلىدىم، 5 مىنۇتقا يېقىن پاراڭلىشىش جەريانىدا ئۇنى سۆزلەپ قايىل قىلىشنى ئارزۇ قىلدىم. ئۇنىڭ نەزىرى ئارقامدىكى نىكخىل باتالاغا ئاغدۇرۇلغاندا، مەن ئىنتايىن ھەيران قالدىم، ئەسلىدە نىكخىل قىزىقسىنىپ تېخى ئايرىلمىغان ئىكەن، سېرگېي «بۇ قاراشقا قانداق قارايسىن؟» دەپ نىكخىلدىن سورىدى، ئاندىن ئۇنىڭ جاۋابىنى ئەستايىدىللىق بىلەن ئاڭلىدى. نىكخىل باتالانىڭ جاۋابى ئويۇمنىڭ رەسۋاسىنى چىقىرىۋەتتى، ئەمما دەلىللىرى يېتەرلىك، كىشىنى قايىل قىلاتتى.

ئۆزىنى جاھاندا بىر دەپ ئويلايدىغان بۇ ئەبلەخنىڭ Google دا ئىشلەش جەھەتتە ھېچقانداق تەجرىبىسى يوق ئىدى، بىراق ئۇ يەردە مېنىڭ تەكلىپىمدىن قۇسۇر تاپتى، راستىنى ئېيتقاندا، بۇ مېنى بىئارام قىلدى. ئەجىبا ئۇ ئۆزىنىڭ پەقەتلا ئادەتتىكى خىزمەتچى ئىكەنلىكىنى بىلمەيدىغاندۇ، تېخى شىركەتكە كەلگىلى ئۇزۇن بولمايلا بۇنداق ھەممە ئىشنى مۇنازىرە قىلسا قانداق بولىدۇ؟ بۇ خىل ئەھۋال «سان جوس ماركۇرىي خەۋەرلىرى» گە ئوخشاش نويۇزلۇق چوڭ شىركەتلەردە ھەرگىز يۈز بەرمەيدۇ، ئۇ يەردە يۇقىرى تۆۋەنلىك مۇناسىۋىتىگە قاتتىق رىئايە قىلىنىدۇ، شىركەتنىڭ ئەڭ يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلىرىنىڭ ئالدىدا بىر باشقۇرغۇچىنى ئاشكارا ئەيىپلەش، قاراملىق بىلەن يىنىكلىك قىلىش، قائىدە-يوسۇنغا ماس كەلمەيدىغان بولۇپ، ئۆزىنىڭ كەسپىي ھاياتىغىمۇ خەۋپ يەتكۈزىدۇ.

مەن شىركەت بىناسىنىڭ ئالدى-كەينى بولۇپ بىر قانچە قېتىم چۆڭلەپ چىقىپ، ئۆزەمنى تىنچلاندۇردۇم، ئاندىن كېيىن نىكخىلنىڭ سۆزلىرىنىڭ يوللۇق ئىكەنلىكىنى ھېس قىلدىم. ئۆزەمنىڭمۇ ھەيران قالماستىم كېرەكلىكىنى ھېس قىلدىم. ئۇ Google غا كېلىپ ئىشلىگەن ۋاقتى ئىنتايىن قىسقا، بۇ ئانچە مۇھىم ئەمەس. ئۇ ئىنتايىن ئەقىللىق بۇرادەر، ئۇ مېنىڭ لايىھەمنى مۇۋاپىق تەھلىل قىلدى، بۇ ئۇنچە تەس ئىشۇ ئەمەس.

بۇ ئىشنىڭ ماڭا قالدۇرغان ساۋىقى مەڭگۈ ئىسىمدىن چىقمايدۇ، بۇنى بىر يىلدىن كېيىن مەن چوڭ بىر تېخنىكا شىركىتىنىڭ ئالى باشقۇرغۇچىسى بىلەن سۆھبەت ئۆتكۈزگەندىكى ئىپادەمدىن كۆرۈۋالغىلى بولىدۇ. مەن ئۇ شىركەتنىڭ Google ئىزدەش رامكا توپچىسىنى ئۇلارنىڭ تور بەت ياسايدىغان يۇمشاق دېتالنىڭ ئىچىگە سىڭدۈرۈشى ھەققىدە سۆھبەتلەشمەكچى ئىدىم. مەن كەسپىي ئىجادىيەت بۆلۈمىگە يېڭىدىن تەكلىپ قىلىنغان پىرىنتى چىناينى باشلاپ سۆھبەتكە قاتناشتىم. قارشى تەرەپ شىركەتنىڭ ئالى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىسى مېنى يېنىغا تارتىپ مۇنداق دېدى، گەرچە مەقسەتلىك ھالدا چىشىغا تېگىش دېگىلى بولمىسىمۇ، ئەمما پىرىنتى چىناي ئۇنىڭغا نىسبەتەن خىزمەت ۋەزىپىسى ئىنتايىن تۆۋەن، ئۇنىڭ بىلەن سۆھبەتلىشىش ۋاقىت ئىسراپ قىلغانلىق. ئۇ پەقەت مۇئاۋىن لىدىر دەرىجىلىك قارار چىقارغۇچىلار بىلەن ئالاقە قىلىدىكەن.

مەن ئۇنىڭغا مۇنداق دېدىم: «چىشىغا تېگىش دەيدىغان گەپ مەۋجۇت ئەمەس، ئەمما سىز Google نىڭ قانداق يۈرۈشىدىن ئىبارەتلىكىنى چۈشىنىشكە ئېھتىياجلىق. بىزدە نويۇزلۇق مۇئاۋىن لىدىر يوق، شىركەت قۇرغۇچىلىرىمىز بىلەن بارلىق ئىشچى-خىزمەتچىلەرنىڭ ھەممىسى باپ-باراۋەر. بىزنىڭ مۇئاۋىن لىدىرلىرىمىزنىڭ ھەممىسى قۇرۇلۇش تۈرلىرىنى ئەمەلىي ئىلگىرى سۈرىدىغان فۇنكسىيە رولىنى ئالىدۇ، مەن

سىزنىڭ ئەمەلدارلىق دەرىجە پەرقى ھەققىدىكى ئارزۇيۇڭىزنى چۈشىنىمەن. بىراق، ناۋادا پىرىنتى چىناي بۇ سودىنى قىلىش تەكلىپىنى ئوتتۇرىغا قويسا، ئۇنداقتا ئېرىك، لارى ۋە سېرگېي ئىمزا قويۇپ تەستىقلايدۇ. ئەگەر ئۇ قىلماسلىق تەكلىپىنى بەرسە، بۇ سودا يوق بولىدۇ. ئەگەر ئۇ تېخىمۇ كۆپ ئەھۋاللارنى بىلىشكە ئېھتىياجلىق بولسا، كىمىنى ئىزدەشنى تامامەن بىلىدۇ. « مېنىڭ بەكلا ئاچچىقىم كەلدى، ئۇ قاراپ تۇرۇپ قارىسىغىلا، 15 مىنۇت تەييارلىق قىلغاندىن كېيىن، قوشۇنمىزدا ئىشنى قارار قىلالايدىغان بىرمۇ ئادەم يوقكەن دەپ قارايتۇ.

بىزنىڭ خىزمىتىمىزدە نۇرغۇن خەتەر ۋە پۇرسەتلەر مەۋجۇت، دائىم بىيۇرۇكرات ئورگانلارنىڭ ئوشۇقچە قائىدە-يوسۇنلىرى تۈپەيلىدىن بايلىق مەنبەلىرى ئىسراپ بولىدۇ. 2002-يىلى يازدا، ئارقىمۇ-ئارقا بۇلاڭچىلىق ئادەم ئۆلتۈرۈشلەرگە يولۇقتۇق.

بىز «Google سوۋغىسى» (Google Grants) ناملىق پىلاننى تۈزدۇق، پايدا تاپمايدىغان ئورگانلارغا ھەقسىز AdWords مۇلازىمىتى تەمىنلىدۇق. مەن بىر قانچە ئاي ئىلگىرى ئاددىيلا بىر جامائەت پاراۋانلىقى ئېلان پىلاننى ئوتتۇرىغا قويدۇم، يەنە ئىشلەتكۈچى كۆرۈنۈشىگە ئازراق ۋاقىت سەرپ قىلدىم. لېكىن ئاخىرىدا بۇ ئويىنى شېرىل ساندىپېرگ جەزملەپ ئىشقا ئاشۇردى.

بىر شىركەتنىڭ تور دۇكىنى بىزنىڭ ئىسمىمىزنى ئىشلىتىپتۇ، بىز مۇشۇ سەۋەبتىن ئۇلار بىلەن بىر مەيدان ماركا سوتىغا چۈشتۇق. مەن سوتقا چىقىپ ئىسپات بەردىم. ئىلگىرى سوتقا چىقىپ ئىسپات بېرىش كەچىشىم بولمىغانلىقتىن، مەن چوقۇم قانداق تاقابىل تۇرۇشنى ئۆگىنىشىم كېرەك ئىدى. مەن بىر قانچە كۈن سەرپ قىلىپ ئىلگىرى سورالمىغان مەسىلىگە جاۋاب بېرىشتىن قانداق ساقلىنىش، مەنسى مۇجەل ماددىلارنى قانداق ئېنىقلىۋېلىشنى ئۆگەندىم. ئويلىمىغان يەردىن، مەن تېلېكامېرانىڭ ئالدىدا تەرگە چۈمۈپ قارىشى تەرەپ ئادۋوكاتى بىلەن مۇنازىرىلەشكەن 4 سائەتتىن ناھايىتى ھۇزۇرلاندىم.

«سۆزۈڭلار بۇ مەسىلىگە چېتىلغانمۇ؟» دەپ سورىدى ئۇ.

سەل تۇرۇۋېلىپ، ئويلىنىۋالغاندىن كېيىن. «سىز دېگەن «سۆز» دېگەننىڭ نېمە مەنىسى بارلىقىغا ئېنىقلىما بېرىپ باقامسىز؟»

«سۆز! سىز چۈشىنىسىز! سىز ئۇنىڭ بىلەن سۆزلەشكەنمۇ؟» ئۇ ئادۋوكاتنىڭ مەغلۇبىيەت تۇيغۇسىنىمۇ ئاڭلاپ بىلگىلى بولاتتى.

«بولدۇ،» مەن سەل تۇرۇۋېلىپ، «مېنىڭ «سۆز» گە بولغان چۈشەنچەم «سۆز بىلەن ئىپادىلەش»، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا يازما ھالەتتىكى بولسىمۇ، ئېغىزكى بولسىمۇ بولىدۇ. « مەن يەنە بىر توختۇۋېلىپ، «سىزنىڭ كۆزدە تۇتۇۋاتقىنىڭىز «ئېغىزكى» مۇ؟»

بىز بۇ بىر مەيدان دەۋادا ئۇتتۇق، ئادۋوكات كۈلپېت مېنىڭ ئىپادەمدىن ئىنتايىن مەمنۇن بولدى، شۇنىڭ بىلەن مېنى «سىرتتىن قاتناشقۇچى مۇكاپاتى» (peer bonus) غا تەۋسىيە قىلدى—Google خىزمەتچىلىرى باشقا بۆلۈملەر ياردەمگە ئېھتىياجلىق بولغاندا ياردەم قولىنى سۇنسا، 1000 دوللار مۇكاپاتقا ئېرىشەلەيدۇ.

بىزنىڭ بىرلەشمە ئېلان تارقىتىش تورىمىزنىڭ ئۈزلۈكسىز زورىيىشىغا ئەگىشىپ، دەسلەپكى Earthlink، ئامېرىكا لىنىيەسىدىن تەرەققىي قىلىپ Ask Jeeves ۋە «نىيۇيورك ۋاقىت گېزىتى» مۇ ئىچىگە كىردى، بىزنىڭ ماركا قوللاندىمىز بولۇشى، يېڭىدىن قوشۇلغان ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزگە، بىزنىڭ ئىزدەش نەتىجىمىز ۋە تارقاتقان ئېلاننىمىزنى قانداق كۆرسىتىش، شىركىتىمىزنىڭ تۇغىنى نەگە قويۇشنى بىلدۈرۈشىمىز كېرەك. قوللانمىنى تۈزۈش ئىنتايىن مۇرەككەپ ۋاقىت كۆپ كېتىدۇ، بولۇپمۇ بىز Overture نىڭ قولىدىن

InfoSpace (توردىكى ئىزدەش شىركىتى) نى قولغا كەلتۈرگەندىن كېيىن، تېخىمۇ شۇنداق بولدى. InfoSpace بىر قانچە مېتا ئىزدەش<sup>46</sup> تورتۇرالىرىنى يۈرۈشتۈردى، ئۇنىڭ ئىچىدە Google ۋە باشقا بىر قانچە ئىزدەش موتورىنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنى ئۆز ئىچىگە ئالدى. گەرچە بۇ سودا Overture نىڭ ئېلان كىرىمىدىن چوڭ بىر پارچە گۆشنى تارتىۋالغان بولسىمۇ، ئەمما بىز ئۆزىمىزنىڭ ماركىسىنىڭ پەقەتلا ئىزدەش نەتىجىسىدىكى داشقانلىقىنىڭ ئىچىدىكى ئادەتتىكى بىر ئەزاسى بولۇشىنى خالىمايمىز. InfoSpace ئۇلار بىلەن Overture نىڭ ئېلان توختامىدىكى مەخسۇس تىجارەت ھوقۇقى ماددىسىغا خىلاپلىق قىلىپ زور سوممىلىق جەرىمانە تۈلگەندىن كېيىن<sup>47</sup>، مەن ئۇلارنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىدە بىزنىڭ تۇغىمىزنى باشقا ئىزدەش موتورلىرى بىلەن بىرگە قويۇشقا يەنىلا يول قويمىدىم. شىركەتنىڭ سېتىش قوشۇنى مېنى قوللىدى ئەمما مېنى «بۇ خېرىدار» بىلەن بىللە كەچلىك تاماق يەپ، InfoSpace نىڭ ماڭا قەيەردە خاتالاشقانلىقىمنى دەپ بېرىشكە ئاسانلىق ياراتتى. مەن تاماق ئۇستىلىدە تاماقنى ئانچە كۆپ يىمىدىم، قوبۇل قىلغىنىم تېخىمۇ ئاز بولدى.

بىراق، ئۇ يازدا سېرگېي دىققەتنى مەركەزلەشتۈرۈپ كۆڭۈل بۆلگىنى قانداق قىلغاندا 1 مىليارد دوللار غەملەش ئىدى. CPC ئاساسىدىكى AdWords ئېلان كەسپى گەرچە مۇۋەپپەقىيەتلىك بولغان بولسىمۇ، ئەمما پايدا يەنىلا يېتەرلىك ئەمەس ئىدى. نۇرغۇن ئالامەتلەردىن مەلۇم بولۇشىچە، بۇ خىل مۇلازىمەت نۇرغۇن يىللاردىن كېيىن ئاندىن پايدا ئېلىپ كېلىدىكەن. سېرگېي بۇنىڭ ئۈچۈن تەشۋىشلىنىۋاتاتتى. بەزىلەر چوقۇم بىرەر جايدا بىزنىڭ نەق پۇل ئېقىمىمىزنى كۆزىتىۋاتىدۇ، تېخىمۇ ياخشى مەھسۇلاتنى ئوتتۇرىغا چىقىرىپ، بىزنىڭ ئىزدەش ئېلانىمىزنى رەھىمسىزلىك بىلەن بىراق قىلماقچى بولۇۋاتىدۇ. ئەگەر مۇشۇنداق ئەھۋال يۈز بەرسە، Google ئاخىرىدا ئىنتېرنېت ئىقتىسادىدا پەقەت كىچىك روللا ئالدى خالاس. سېرگېينىڭ قارىشىچە، بىز يەنە بىر تۈرلۈك بىر مىليارد دوللارلىق سودىدا يېڭىلىق يارىتىشتىن بىرنى تېپىشقا ئېھتىياجلىق بولۇپ، ئۇنىڭ ئۈستىگە تېز سۈرئەتتە شەكلىنى ئۆزگەرتىپ ئەمەلگە ئاشۇرۇشىمىز كېرەك ئىدى. لارى بۇ ئويغا پۈتۈنلەي قوشۇۋالدى، ئۇنىڭ جاھىللىقى بۇ ئورتاق شىركەت قۇرغۇچى بىلەن سېلىشتۇرغاندا ئازراقمۇ قېلىشمايتتى.

پائۇل بۇچېت ئۇلارغا نىشانى كۆرسىتىپ بەردى.

## پاراڭلىشىشقا رايى يوق

پائۇل بۇچېت پروگرامما بىلەن ھەپلىشىشكە ئامراق. ئۇ ئىشتىن سىرتقى ۋاقىتلىرىدىن پايدىلىنىپ، ئۇ «كارىبو» (Caribou) دەپ ئاتىۋالغان ئېلېكترونلۇق ئېلخەت سىستېمىسىدىن بىرنى ياساپتۇ. بۇ ئەمەل سەھنىسىدىكى داڭلىق كارتون ئوبرازى «Dilbert» نىڭ ئانچە ياخشى باشقۇرۇلغان تۈرىنىڭ ئىسمى. كېيىن بىز بۇ سىستېمىنى Gmail دەپ ئاتىدۇق. ئۆتكەن بىر قانچە يىلدا، پائۇل بۇچېت ئىزچىل كارىبو بىلەن ھەپلىشتى. گەرچە لارى ۋە سېرگېينى ئۆز ئىچىگە ئالغان نۇرغۇن Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ھەممىسى بۇ سىستېمىنى ئىشلىتىۋاتقان بولسىمۇ ئەمما مەيلى شىركەتتىكى كىم بىلەن سۆزلەشسە، ھېچكىم Google نىڭ ئاممىغا ئېلخەت تەمىنلەيدىغان سودىگەر بولۇشىنى ياقىتۇرمايدىكەن. بەزىلەرنىڭ قارشى تۇرۇشى تېخنىكا نۇقتىسى تەرەپتىن ئويلاشقان، يەنە بەزىلەر سودا نۇقتىسىدىن چىقىش قىلغان. بىراق بىر ئىش بار، ئۇلارنىڭ قارشى تامامەن ئوخشاش: بىر ئېلېكترونلۇق ئېلخەت سىستېمىسى ھەرگىزمۇ ئۇ يوللاپ قوبۇللىغان مەزمۇن

<sup>46</sup> Metasearch مېتا ئىزدەش دېگىنىمىز سانلىق مەلۇمات باشقا ئىزدەش موتورىدىن كېلىدىغان ئىزدەش، ئىزدەشنى توپلاشتۇرۇش ئارقىلىق مەلۇم ئىقتىدارلارنى تەمىنلەيدۇ. — تەرجىماندىن  
<sup>47</sup> Overture شۇنىڭدىن كېيىنلا InfoSpace نى ئەرز قىلدى، بۇ قىلمىش Overture نىڭ باشقا يوشۇرۇن خېرىدارلىرىغا ئىنتايىن سەلبىي ئۇچۇر تارقىتىدى.

ئاساسدا ئېلان كۆرسىتىشكە بولمايدۇ. مەھسۇلات نۇقتىسىدىن ئويلاشقاندا، بۇنداق ئېلاننى تېخنىكا جەھەتتىن يۈرگۈزگىلى بولمايدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە قارشى ئېلىنمايدۇ.

پائۇل بۇچېتنىڭ ماڭا ئېيتىپ بېرىشىچە: «مەن قول سېلىپ كارىيۇنى ئىجاد قىلىشتىن ئىلگىرى، ئۇدى مانېپر<sup>48</sup> مەن بىلەن سۆھبەتلەشتى، مەن ئۇنىڭدىن مۇنداق سورىغانلىقىم ئېسىمدە، (سېنىڭچە بولغاندا ئېلېكترونلۇق ئېلخەتتە مەزمۇنى يېتەكچى قىلغان ئېلان قىستۇرامىسەن؟) ھە، ياق، ياق، بىز مەڭگۈ ئۇنداق قىلمايمىز. مەيلى قانداق قارىمايلى، بۇنىڭ ھەممىسى ئوپ-ئوچۇق قائىدىگە خىلاپ ھەرىكەت. بۇ مۇنداقچە ئېيتقاندا، پەقەت مەزكۇر مەسىلىنى مۇنداقلا سوراپ قويىشىڭىزمۇ، سىز ئىشتىن بوشتىلىشىڭىز كېرەك دېگەن گەپ.»

پائۇل بۇچېتقا ئايانكى، ئەگەر ئۇنىڭ ئېلخەت سىستېمىسى ئاخىرىدا تەننەرخنى قايتۇرۇۋالالمىسا، ئۇنداقتا مەڭگۈ بازارغا كېڭەيتكىلى بولمايدۇ. ئۇ ھەقىقەت مۇلازىمەت ئۇسۇلى قوللىنىشنى ئويلاشقان، 6 ئاي ھەقسىز ئىشلىتىش مۇلازىمىتى تەمىنلەشنىمۇ ئويلىغان. بىراق، ئۇنىڭغا ئايان بولغىنى، بۇ خىل ئەندىزىلەر كىشىلەرنىڭ بۇ ئېلخەت مۇلازىمىتىنى كەڭ كۆلەمدە ئىشلىتىشىگە توسقۇنلۇق قىلدۇ. ئۇنىڭغا ياردەملىشىپ كود يېزىشىپ بەرگەن ئىشداشلاردىن سانجېۋ سىنگ ئىزچىل ھالدا مەزمۇنى يېتەكچى قىلغان ئېلانغا قىيالىمىغان ئىدى.

ئوڭ كەلگىنى، پائۇل بۇچېت پروگرامما بىلەن ھەپلىشىشكە ئامراق.

بىر كۈنى كەچتۇرۇن، ئۇ سانجېۋ بىلەن قوبۇللاش ساندۇقىدىكى ئېلېكترونلۇق ئېلخەتلەرنى بىر-بىر تەكشۈردى، قولدا تەكشۈرۈش ئۇسۇلىدا ھەر بىر ئېلخەت بىلەن سىستېمىدا مەۋجۇت ئېلان بىلەن ماسلاشتۇردى. بۇ خىزمەت ئانچە تەس ئەمەس، شۇڭلاشقا پائۇل بۇچېت ئۆزى ئاپتوماتىك ھالدا مەزمۇن بىلەن ماسلىشالايدىغان ئاددىي بولغان دەسلەپكى مودېلنى ئىجاد قىلىشنى قارار قىلدى. ئۇ ئۆزىنىڭ كود ھۆججەتلىرىنى ئاقتۇرۇپ، تۈرگە ئايرىش قورالىدىن بىرنى تىپىپ-مۇناسىۋەتلىك مەزمۇنى تونۇپ بىر گۇرۇپپىغا جۇغلايدىغان يۇمشاق دېتال. ئۇ ئىلگىرى يازغان بۇ پروگرامما ماتت كاتتىسىنىڭ شەھۋانلىقىنى سۈزگۈچ تۈرنىڭ بىر قىسمى ئىدى، ئۇنىڭغا لازىملىق ئىقتىدارغا نىسبەتەن ئېيتقاندا، بۇ نەرسىدىن ياخشىسى يوق. ئۇ تۈرگە ئايرىغۇچنى قايتىدىن سەپلەپ، ئېلان بىلەن ئېلخەت مەزمۇنىنى ماسلاشتۇردى، شۇنىڭ بىلەن ئەتىگەن سائەت 3:00 تە كارىيۇنىڭ ھەممە ئىشلەتكۈچىلىرىگە بۇ ئىقتىدارنى ئېچىۋەتتى، ئاندىن ئۆيگە قايتتى.

ئىككىنچى كۈنى، كارىيۇنى ئىشلەتكەن ھەممە ئىنژېنېرلار قوبۇللاش ساندۇقىدىكى ئېلخەت مەزمۇنىغا مۇناسىۋەتلىك ئېلاننى كۆردى، ئۇلار ئىنتايىن خاپا بولدى. پائۇل بۇچېتنىڭ ئەسلەپ بېرىشىچە، ئۇنىڭ بىلەن بىر ئىشخانىدا تۇرىدىغان ماركسسا بۇنىڭ ئۈچۈن قاتتىق غەزەپلەندى.

«بىز بۇنداق قىلىشقا قوشۇلمىغان. ئەمما سىزنىڭ كارىيۇ بولماپتۇ، يەنە قىپسىز.» دەپ تەكىتلىدى ئۇ.

«مېنىڭ ماقۇل دېگەنلىكىم ئېسىمدە يوق، بەلكىم سىز قىلماسلىقىنى دېگەن بولۇشىڭىز مۇمكىن، ئەمما مەن ھەرگىزمۇ ماقۇل دېمىگەن. مېنىڭمۇ ئۆزۈمنىڭ ئويلىغىنى بار، مەن قىلمايمەن دېمىگەن.» دېدى پائۇل بۇچېت.

لارى بىلەن سېرگېي قاتتىق تېرىكىپ كەتمىدى، ئەمما سەل ئىككىلىنىپ قالدى. ئېلخەت مەزمۇنىغا ئاساسەن ئېلان تارقىتىشتىن ئىبارەت بۇ ئۇقۇم ئوتتۇرىغا قويۇلغىنى خېلى ئۇزۇن بولغان، بىراق ئىزچىل ھالدا نەزەرىيە جەھەتتىكى ئۇقۇم ئىدى. بۇ نىشان ھەتتا قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ قۇرۇلۇش تىزىمىدا بار ئىدى، بىراق

<sup>48</sup> Yahoo شىركىتىنىڭ ئىزدەش تېخنىكىسى باش ئەمەلدارى.

بەش دەرىجىلىك ئالدىنلىق تەرتىپىدە بىرىنچى دەرىجىگە ئورۇنلاشتۇرۇلغان، يەنى ئەڭ تۆۋەن ئالدىنلىق دەرىجىسى. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى بۇ سىستېمىنى قۇرۇپ چىقىش تەس، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئىنتايىن دەل بولۇپ كەتمەيدۇ دەپ قارىغان ئىدى. بىراق، پائۇل بۇجېت پەقەت بىر قانچە سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىپ، ئىلگىرى باشقا بىر تۈر ئۈچۈن يازغان ئۆزى «قارىغۇلارچە تەلۋىلىك قىلىش» دەپ ئاتىۋالغان پروگرامما ئاساسىدا، ئىشلەتكىلى بولىدىغان دەسلەپكى قۇرۇلمىسىنى تاماملىدى.

پائۇل بۇجېتنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، شىركەتنىڭ دەسلەپكى ئىككى قۇرغۇچىسى «شىركەتتىكى زور كۆپچىلىك كىشىلەردىنمۇ ئوچۇق-يورۇق.» ئۇلار شۇ ھامان يېتەكلەش خاراكتېرىدىكى ئېلاننىڭ غايەت زور يوشۇرۇن كۈچىنى كۆردى، ئېلخەت بىلەنلا چەكلەنمەستىن بەلكى ھەر قانداق تېكىستنى ئۆز ئىچىگە ئالغان تور بەت مەزمۇنىمۇ بار. 2002-يىلى 9-ئايدا، ئۇلار بىر تۈركۈم ئادەملەرنى توپلاپ، تېخىمۇ كۈچلۈك بولغان يېتەكلەش خاراكتېرىدىكى سىستېمىنى قۇرۇشقا باشلىدى، سىستېما ۋاكالىت نومۇرى conehead، بىر ئايدىن كېيىن، Google نىڭ مەزمۇن يېتەكلەش خاراكتېرىدىكى ئېلان Google گۇرۇھى قوشۇۋالغان ئەسلىدىكى Deja News تور بېتىدىكى يازمىلارنىڭ ئەتراپىدا كۆرۈنۈشكە باشلىدى. يەنە بىر ئاي ئۆتكەندىن كېيىن، بىز Wunderground.com غا ئوخشاش ئىزچىل گېمىزنى يەيدىغان كىچىك تىپتىكى سىناق خاراكتېرىدىكى تور تۇرادا بىر قىسىم ئەرزىم باھالىق ئېلان بوشلۇقى سېتىلىشقا باشلاندى—بۇ بوشلۇقلار سېتىلمىغانلىقتىن ئەمەس بەلكى ئەسلىدە ئۆي-مۈلۈك ئېلانى تارقىتىلىشى كېرەك ئىدى—بىز ئېلاندىن ئېرىشكەن كىرىم بۇ ئېلاننى تارقاتقان تور تۇرالارغا بەرگەن چىقىم خىراجىتىدىن ئېشىپ كېتەمدۇ يوق شۇنى كۆرۈپ بېقىش ئىدى. 2003-يىلى 3-ئايدا، Google نىڭ مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى ئېلانى ئاشكارا يولغا قويۇلدى، بىزنىڭ يوشۇرۇن ئېلان ساھەيىمىز شۇنىڭدىن كېيىن كېڭەيدى، ئىنتېرنېتتىكى بارلىق تور بەتلەرنىڭ ھەممىسىنى دېگۈدەك ئۆز ئىچىگە ئالدى. Google بىلەن ئېلاننىمىزنى تارقاتىدىغان تور تۇرا (بىز ئۇلارنى تارقاتقۇچى دەپ ئاتايمىز) لار ئېلان كىرىمىنى ئورتاقلىشىمىز. بۇنداق بولغاندا، ئېلان سېتىشتىن غەم قىلىۋاتقان كىچىك كارخانا، بىلگۈك تور بەتلەر ھەتتا بىر قىسىم چوڭ مەزمۇن تەمىنلەش سودىگەرلىرى، پەقەت Google نىڭ بىر قانچە قۇر پروگرامما كودىنى قوشۇپ قويىسىلا، بايلىق توختىماستىن كېلىدۇ. 2003-يىلى 6-ئايدا، بىز ھەتتا تارقاتقۇچىلارغا ئۆز ئالدىغا مۇلازىمەت قىلىدىغان توختام ئىمزالاش تەرتىپى (خۇددى ئېلان خېرىدارلىرى Adwords ئىشلەتكەنگە ئوخشاش) ئىجاد قىلدى، ھەمدە بۇ خىل يېڭى مۇلازىمەت «AdSense» دەپ ئاتالدى.<sup>49</sup>

AdSense ئارقىلىق Google تورىدىكى مەزمۇننىڭ سانى تېخىمۇ كۆپىيىشىگە مايىل بولدى. ئىنتېرنېتتىكى ئۇچۇر مەزمۇنى قانچە كۆپ بولغانىدى، Google نىڭ يوشۇرۇن كىرىمى شۇنچە چوڭ بولدى. توستاتتىلا، بارلىق باسما ماتېرىياللارنى رەقەملەشتۈرۈش ئويىنىڭ ئالدىنلىق دەرىجىسى بىردەمدىلا خېلىلا يۇقىرى كۆتۈرۈلدى. 2002-يىلىنىڭ ئاخىرىقى مەزگىللىرى، «ئوكيان قۇرۇلۇشى» (Project Ocean) نىڭ تەشەببۇسى باشلىنىپ، ئەمەلىي تۇرمۇشتىكى ئۇچۇرلار «ئوكيان» دەك تورغا چىقىرىلىشقا باشلاندى. بۇ قۇرۇلۇشنىڭ دەسلەپتە قىلماقچى بولغىنى Google نىڭ خىزمەتچىسى كارى سىپىۋانى سۇمۇرغ شەھىرىگە ئەۋەتىپ زور مىقداردا نىمكەش كىتاب سېتىۋالدى. ئۇ شۇ جايدىن 1200 خىل كىتاب سېتىۋېلىپ، ئىجارىگە ئالغان يۈك ماشىنىسىغا بېسىپ، ئاندىن ماۋنۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىگە توشۇپ كېلىپ شوللىدى. تېزلا، Google يەنە ئۇنىۋېرسىتېتنىڭ كۇتۇپخانىسى بىلەن توختام ئىمزالاپ، ئۇلارنىڭ باسما كىتاب ماتېرىياللىرىنى شوللىدى، ئۇنىڭدىن باشقا نەشرىيات سودىگەرلىرى ۋە يازغۇچىلار بىلەن نەشر ھوقۇقى مەسلىسى سەۋەبىدىن سوتقا چۈشتى. ئۇنىڭدىن باشقا، Google يەنە Pyra Labs نى سېتىۋالدى، بۇ كىچىك شىركەت ئۆزىنىڭ blogger.com دېگەن تور تۇراسىدا بىلگۈك يازىدىغانلارنى ئىجادىيەت قورالى بىلەن تەمىنلىدى.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> يەنە بەزى جايلارنى ياخشىلاش زۆرۈر. «ۋاشىنگتون پوچتا گېزىتى» بىر پارچە خەۋەر ئېلان قىلىپ، بىر قاتىللىق دېلوسىدا زىيانكەشلىككە ئۇچرىغۇچى پارچىلىنىپ جەستى بىر جاماداننىڭ ئىچىدىن بايقالغانلىقى تىلغا ئېلىندۇ، بۇ ۋاقىتتا AdSense يېنىدا جاماداننىڭ بىر پارچە ئېلانىنى كۆرسىتىدۇ.  
<sup>50</sup> Pyra نىڭ قۇرغۇچىسى ئېۋان ۋىللىيامس، ئۇ Google دىن ئايرىلىپ، يەنە بىر ئىگىلىك تىكلەش كارخانىسى قۇردى، ئۇ شىركەت كېيىن تەرەققىي قىلىپ ئىجتىمائىي ئالاقە تور شىركىتى تۈۋىنتىپ (Twitter) غا ئايلاندى.

Google نىڭ ئىككىنچى بىر مىلياردلىق يېڭىلىق يارىتىشىنى بىرىنچىسىگە قارىغاندا ئەمەلىيەتتە تېخىمۇ ئوڭاي.

پائۇل بۇچېنتقا نىسبەتەن ئېيتقاندا، بۇ قېتىمقى تەجرىبە ئەمەلىي ھەرىكەت ئارقىلىق مەسىلىنى چۈشەندۈرۈش نەزەرىيە جەھەتتىن مۇنازىرە قىلغاندىن تېخىمۇ تېز بولىدىغانلىقىنى ئىسپاتلىدى. ئۇ ئەسلىدە مۇنداق دېدى: «ئولتۇرۇۋېلىپ سۆزلىگەندىن ھەرىكەت قىلغاننىڭ ئۈنۈمى تېخىمۇ ياخشى. مەن مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى ئېلاننى راستلا كارغا كېلىدۇ دەپ قارىمايمەن، ئەمما بۇ چوقۇم قىزىقارلىق دەپ ئويلىدىم. مەن بىر قانچە سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىپ دەسلەپكى ئەندىزىنى قىلدىم، مېنىڭ بۇنىڭغا ئۈنچە كۈچلۈك ئىشەنچىم بولغانلىقىدىن بولماستىن بەلكى ئىشقا ئاشۇرۇش ئىنتايىن ئاسان بولغانلىقىدىنلا خالاس. « كىشىلەر دەسلەپكى نۇسخىسىنىڭ ئەمەلىي ئىجرا بولغانلىقىنى كۆرسىلا، ئۇلار پائۇل بۇچېنتىڭ ئىشقا ئاشۇرغان ئامالنى ياقىتۇرۇش ياقىتۇرماسلىقىدىن قەتئىينەزەر، ھەممەيلەن مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى بۇ ئوينى ئىشقا ئاشۇرغىلى بولىدىغانلىقىنى ھېس قىلىدۇ.

Google مۇ بۇنىڭدىن بىر ساۋاققا ئېرىشتى. پائۇل بۇچېنت ئىلگىرى ئۇ ئۆزى مەسئۇل بولغان تۈرنىڭ مەخسۇس تەلپى بويىچە بۇ دەسلەپكى نۇسخىنى ئىجاد قىلىنغان، ئۇنىڭ بۇنداق قىلىشى پەقەتلا قىزىقارلىق ھېس قىلغانلىقىدىن بولغان. ئۇ ئۆزىنىڭ ئاسانلا «دېققىتى چېچىلىپ» كېتىپ، دائىم پىلاننىڭ رېلىسىدىن چىقىپ كېتىدىغانلىقىنى ئېتىراپ قىلىدۇ، بىراق كۆپىنچە ئەھۋالدا ئۇنىڭ باشقۇرغۇچىسى ئۇنى تارتىپ ئەكىلىدۇ. ئۇ ئۆزىگە ياسىغان ئىزدەش مەھسۇلاتىغا ئاددىي بولغان ئىملا تەكشۈرگۈچ قوشقاندا، ئۇنىڭ قوشۇمچە تۈرلىرى بەك كۆپ كۆڭۈل قويۇپ بىر ئىش قىلمايدۇ دەپ ئۇنىڭغا ئاگاھلاندۇرۇش بەرگەن. پائۇل بۇچېنت مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى دەسلەپكى نۇسخا سىستېمىنى ئىجاد قىلغاندىن كېيىن، بۇ خىل پوزىتسىيە مۇشۇنىڭغا ئەگىشىپ ئۆزگەردى. ئۆزگەرگىنى پائۇل بۇچېنتقا بولغان پوزىتسىيەلا بولۇپ قالماستىن بەلكى پۈتكۈل شىركەتكە بولغان پوزىتسىيە.

پائۇل بۇچېنتىڭ ماڭا دەپ بېرىشىچە: «مېنىڭچە (20% ۋاقىت) دېگەن بۇ ئۇقۇم دەل مۇشۇ ئىش تۈپەيلىدىن ئوتتۇرىغا قويۇلغان. ھېس قىلىشىمچە بۇ ئۇقۇم مەخسۇس بايان قىلىنغان ئەمما مېنىڭ مۇشۇ ئىشىمدىن كېيىن، تېخىمۇ زور دەرىجىدە رەسمىي ئېتىراپ قىلىندى». «20% ۋاقىت» بىر يوليورۇق، قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىكى ھەر بىر كىشى ھەر ھەپتىدە بىر ۋاقىت چىقىرىپ، تەقسىملەنگەن ۋەزىپىنىڭ سىرتىدىكى ئىشلارنى ئويلىنىدۇ. ئېلخەتتىكى مەزمۇن يېتەكچىلىك تىپىدىكى ئېلاندىن ئىبارەت بۇ ۋەزىپە ھېچقانداق ئادەمگە تەقسىم قىلىنمىغان، بۇ چارنى ئاتلىغان ئادەمنىڭ زور كۆپچىلىكى كەسكىن قارشى تۇرغان. نېمىلا بولمىسۇن، پائۇل بۇچېنت ئۇنى قىلالىدى، نەتىجىدە بىر كېچىدە شىركەتنىڭ تەپەككۈر قىلىش ئۇسۇلىنى ئۆزگەرتتى. باشقا ئىنژېنېرلارمۇ قارىماققا كەلگۈسى ئىستىقبالى خېلى يامان ئەمەس قوشۇمچە تۈرلەرنى قىلدى، مەسىلەن، كرىشنانىڭ Google خەۋەر مەھسۇلاتى. لاررى بىلەن سېرگېي بۇ خىل ھەرىكەتنى رىغبەتلەندۈرىدۇ.

پائۇل بۇچېنتىڭ كۆزىتىپ بايقىشىچە، ئاشۇ قوشۇمچە مەھسۇلات ئىنژېنېرلىرى دەسلەپتە ئىنتايىن يۈكسەك ئىرادە بىلەن باشلاپ، بۇ 20% ۋاقىتنى تەشكىللەپ تولۇق پايدىلانماقچى بولىدۇ. پائۇل بۇچېنت كېيىن دەپ بېرىشىچە: «بۇ خىل ئوي-پىكىر پۈتۈنلەي خاتا. ۋوي، بۇ ئىنژېنېرلار ھېچقانداق نىشانىسىز بىر ئىشلارنى قىلىدۇ. بىز بۇنى ماسلاشتۇرۇپ ۋە باشقۇرۇشىمىز كېرەك. بىراق، ھەقىقىي قىممىتى ھەممەيلەن ۋاقىت ئىسراپ قىلىۋاتىدۇ دەپ قاراۋاتقان ئىشنى كىشىلەرنىڭ قىلىشىنى خالىشىدا، ئەڭ چوڭ پۇرسەت دەل مۇشۇ يەردە. پۇرسەت شۇنىڭ ئۈچۈن پۇرسەتكە ئايلىنىدۇكى، باشقىلارنىڭ ھەممىسى ئۇنى كۆرمىگەنلىكتىن. « Google نىڭ ئۆزى بىر تىپك مىسال. باشقا شىركەتلەرنىڭ ھەممىسى ئىلگىرى ئىزدەشنى ئانچە مۇھىم ئەمەس دەپ قارىغان. ئەگەر ئۇلار ئىزدەشنى مۇھىم دەپ قارىغان بولسا، ئۇنداقتا مىكروسوفت ۋە Yahoo بۇ خىل تېخنىكىغا چوقۇم غايەت زور مەبلەغ سالغان بولاتتى، ئۇ چاغدا Google ھەرگىزمۇ بۇنچە ئەۋزەللىكى بار پۇرسەتكە ئېرىشەلمەيتتى.

**Overture** بىزنىڭ مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى كەسىپ جەھەتتە قىلغان سىنىقىمىزغا دىققەت قىلدى. ئۇلار بىزگە يېڭىدىن گۈللىنىۋاتقان بازاردا ئالدىن ماڭغۇچىلارنىڭ ئەۋزەللىكىنى قالدۇرۇشنى خالىمىدى، شۇڭلاشقا 2003-يىلى 2-ئايدا ھەرىكەت قوللىنىپ، ئۇلارنىڭ ناھايىتى تېزلا «تىل مۇھىتى ئېلانى» مۇلازىمىتىنى ئوتتۇرىغا چىقىرىدىغانلىقىنى جاكارلىدى، خۇددى ئالدىنقى قېتىملىق مۇناسىۋەتلىك ئىزدەش ئېلانى ساھەسىگە ئوخشاش، بىزگە يەنە بىر قېتىم ئالدىن قول سالىدى. بىر ھەپتىدىن كېيىن، مۇلازىمىتىمىز سىرتقا ئاشكارىلىنىپ، سودا ھەرىكىتىگە قەدەم قويۇشقا تەييارلاندى. خۇددى **WebmasterWorld** تورتۇراسىدىكى كەسكىنلىك ھېس قىلدۇرىدىغان يازمىدا دېيىلگەندەك: «**Overture** ئالدىدا جاكارلىدى، **Google** ئالدىدا ئېلان قىلدى.» ئازراق ۋەدە بېرىپ، كۆپرەك نەقلەشتۈرۈش. كىشىلەر بۇ نۇقتىغا دىققەت قىلدى، مەن ئىنتايىن ھۇزۇرلاندىم. **Google** بۇ قېتىملىق رىقابەتتە يەنە بىر قېتىم ئالدىدا تۇردى، لېكىن لاررى بىلەن سېرگېي بۇ ئورۇننى ساقلاپ قالماقچى ئىدى.

**Overture** نىڭ **Content Match** (مەزمۇن ماسلاشتۇرۇش) مۇلازىمىتى 6-ئاينىڭ ئاخىرىدا ئاندىن دۇنياغا كەلدى. سانتا مونىكا شەھىرىدە **Applied Semantics** دەيدىغان بىر كىچىك شىركەت بولۇپ، **Overture** ئەسلىدە مەزكۇر شىركەتنىڭ مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى يۇمشاق دېتالى ئاساسىدا ئۆزىنىڭ تېخنىكىسىنى ئىشقا ئاشۇرماقچى ئىدى، بۇ بەلكىم ئۇلارنىڭ مۇلازىمەتنى كېچىكتۈرگەنلىكىنىڭ بىر سەۋەبى بولۇشى مۇمكىن. شۇ يىلى 4-ئايدا، **Google** بۇ شىركەتنى سېتىۋالدى، ئۆزىنىڭ كۈچىنى زورايتىش بىلەن بىللە يەنە رىقابەتچىسىگە سوغۇق سۇ سەپتى، ئۇلار ئامالسىز باشقا جايدىن تېخنىكا ئىزدەشكە مەجبۇر بولدى، ئۇنداق بولمىسا بىزگە ئوخشاش ئۆزى ئىجاد قىلىشى كېرەك.

بۇ **Google** نىڭ ھازىرغا كەلگۈچە بولغان ئەڭ چوڭ بىر قېتىملىق سېتىۋېلىشى، بىز جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىنىدا پىۋا ۋە ئوسۇشى نازۇ-نېمەتلەر بىلەن جەنۇبىي كاليفورنىيەدىن كەلگەن يېڭى ئىشداشلىرىمىزنى قارشى ئالدۇق. پىۋا بىلەن ئوسۇشى نازۇ-نېمەتلەرنىڭ ھەممىسى دولقۇن تىيىلىش تاختىسىدا ئېلىپ كېلىنگەن بولۇپ، ئۈستىگە «**Google** سانتا مونىكا» دەپ يېزىلغان ئىدى. بۇ بىر خىل ئەپچىل يوشۇرۇن مەنا، مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى ئېلان كېيىنكى تور كىرىمىنىڭ دولقۇنى، بىز يول بويى بوران-چاپقۇن دولقۇنلارنى يېرىپ، ئۇنى مۇۋەپپەقىيەتلىك قارشى قىرغاققا يەتكۈچە تىزگىلەيتتۇق.

## يىگىرمە ئۈچىنچى باب Froogle سۈركىلىشلىرى

مەن Google غا كېلىپ ئىشلىگىلى تۇرغان 3 يىل ئۆتۈپ كېتىش ئالدىدا تۇراتتى. شىركەت ئىگىلىك تىكلەش شىركىتىدىن ئەمەلىي كۈچى كۈچلۈك دۇنياۋى شىركەتكە ئايلاندى، ھەممە نەرسە شۇنىڭغا ئەگىشىپ ئۆزگەردى. يېڭى ھالەت ۋە يېڭى قائىدە بارا-بارا شەكىللەندى، شۇنىڭدىن كېيىن ئاندىن مۇقىملىشىپ، قايتا ئۆزگەرمەيدىغاندەك قىلاتتى.

2002-يىلى 10-ئايدا، بىزنىڭ بۆلۈمىمىز ۋە AdWords قوشۇنى Saladoplex بىناسىغا كۆچتۈرۈلدى، بۇ مەن Google غا كەلگەندىن كېيىن يەتتىنچى قېتىم (بەلكىم سەككىزىنچى قېتىم؟) ئۆي كۆچۈشىمىز. ھازىر مېنىڭ كىچىك ئىشخانىمىدىن بىرى بار بولدى، ئۇنى ئاق تاختىدا توسۇپ چىقارغان، يەنە ئېگىزدىن بالكونغا قارايدىغان دەرىزىسى بار ئىدى. 20 ئىنگىلىز چىسى سىرتىدا مىكرو تېلىق ئاشخانىدىن بىرى بار بولۇپ، چېنىقىش سارىيى ئەگىدىغان دوقمۇشتا ئىدى، ئۇنى سوۋۇتۇش ھاۋا تەڭشىگۈچ ئۈسكۈنىسى قوراشتۇرۇلغان كومپيۇتېرخانىنى ئۆزگەرتىپ ياسىغان. مەن ئۆزۈمنىڭ تار بۇلۇڭىدا مۇكچىيىپ ئولتۇرۇپ، ھازىر شۇنچە كۆپ Google لۇقنىڭ بارلىقىنى ئويلاپ قالىتىمىز (يېنىمدا يەنە چۈمۈلمۇ بار ئىدى. ئۇلار دەرىزىدىكى كىچىك بىر تۆشۈكنى بايقاپ، مېنىڭ Google سېغىز كەمپۇت تارقاقچۇمغا ئۆمىلەپ كىردى. ) Google خىزمەتچىلىرى ئىنتايىن كۆپ بولغانلىقتىن، بىز ئامالسىزلىقتىن يېڭى كەلگەن خىزمەتچىلەرنىڭ قەرەللىك ھوقۇقى سېتىۋېلىشنى توختاتتۇق ياكى كەينىگە سۈردۈق، ھۆكۈمەتنىڭ بەلگىلىمىسى شۇكى، ئەگەر بىزنىڭ 500 نەپەر پايچىمىز بولسا، خۇددى پاي چىكىنى بازارغا سالغان شىركەتكە ئوخشاش مالىيە ھېساباتىمىزنى ئاشكارىلىشىمىز كېرەك ئىدى. بىز ئىزچىل خادىم قوبۇل قىلىۋاتاتتۇق، ئەمما ئەمدى پاي چىكى ھەدىيە قىلىمىدۇق. ئاكىسىيە سودا كومىتېتىنىڭ بىزنىڭ قاچان تۇنجى قېتىم ئاشكارا پاي توپلايدىغانلىقىمىز ھەققىدە بىر قىسىم گۇمانلىرى بولۇشىدىن ساقلاشقا بولمايدۇ.

مەن تۈر باشقۇرغۇچىلىرى بىلەن بىرلىكتە 2003-يىلىدىكى پىلان لايىھەسىگە خامچوت تۈزدۇق، بۇ ۋەزىپىنى ئورۇنلاش ئۈنچە ئوڭاي ئەمەس. بىزنىڭ مالىيە باش نازارەتچىمىزدىن بىرى بار، ئۇ بارلىق تەپسىلاتلارنى يېپىدىن-يېڭىسىغىچە بىلىدۇ، ھەتتا ئېرىكمۇ غۇدۇراپ: «ئۆلگۈر، بىز ئەڭ ياخشىسى ئەستايىدىل مۇئامىلە قىلالىمىز. بىز پات ئارىدا 1 مىليارد قىممىتى بار شىركەتكە ئايلىنىمىز.» ئۇنىڭ چاقچاق قىلىپ دېيىشىچە، بىز ئەڭ ياخشىسى مۇپەتتىش ئىز قوغلاش قاتارلىق ئىشلارنى بۇزۇپ قويمايلى، بولمىسا ئۇ تۈرمىدە ياتىدۇ، ئېنرون شىركىتى (Enron Corporation) ۋەيران بولغاندىن كېيىن، نۇرغۇن شىركەتنىڭ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارلىرى مۇشۇنداق قىسمەتكە دۇچار بولدى. ئۇ دائىم مۇشۇنداق دەيتتى، مەن بۇ ئىشنىڭ چاقچاق ئەمەسلىكىنى ھېس قىلىشقا باشلىدىم.

مەن يېتەكلەۋاتقان قوشۇن راۋاجلىنىپ ئىنتايىن زورىيىپ كەتتى، تەدرىجىي پارچىلاش باسقۇچىغا كېلىپ قالدى. خېرىدارلار مۇلازىمىتىنى شېرىل ساندىبېرگ باشقۇرىدىغان AdWords قوشۇنىغا قوشۇۋەتتى، بازارچىلىق تەرەپتىكى سىرت بىلەن بولغان ئالاقە جوناسان روسېنېبېرگ باشقۇرىدىغان مەھسۇلات ساھەسىگە تاپشۇرۇلدى، بۇ بۆلەكتىكى كەسىپلەرگە كىرىستوفېر ئېسچېر مەسئۇل ئىدى، ئېسچېرنىڭ قوشۇنى مەخسۇس بىزنىڭ كىرىم يارىتىش لايىھەمىزنى قوللاش بىلەن تەمىنلەپ، بىزنى سېتىشقا مۇناسىۋەتلىك ماتېرىياللارنى تەييارلاش ۋە تارقىتىش يىغىنىغا تەييارلىق قىلىشقا ئوخشاش مۇشۇنداق جاپالىق ئىشلاردىن ئازات قىلاتتى،



ھەقىقەتەن خۇداغا شۈكۈرى. مېنىڭ يېڭى رولۇم پۈتۈن كۈچۈم بىلەن ئىشلەتكۈچىلەر بىۋاسىتە ئۇچرىشىدىغان مەھسۇلات ۋە مۇلازىمەتلەرنى ياخشى قىلىش ئىدى، شۇڭلاشقا سىندى مېنىڭ ئەمىلىمنى خېرىدارلارغا سېتىش ۋە ماركا باشقۇرۇش مۇدىرىغا ئۆزگەرتتى.

Google فونكىسىيە مۇناسىۋىتىنىڭ ۋىئېن گرافىكىدىن قارىغاندا، مېنىڭ مەسئۇلىيەت دائىرەم بىلەن ماركىسىنىڭ پۈتۈنلەي دېگۈدەك چېكىلىشى كېتىدۇ. ئۇ بازارغا چىقىرىدىغان يېڭى مۇلازىمەتنى باشقۇرۇشقا مەسئۇل، مەن بۇ مۇلازىمەتلەر ئۈچۈن ماركا ئورنىنى بەلگىلەيمەن. شۇنداقسىمۇ، ماركا ئورنىنى بەلگىلەش مەھسۇلات ۋە ئۇ ئۆز ئىچىگە ئالغان يازما مەزمۇنلاردىن كېلىدۇ. ئۇنداقتا بۇ يازما مەزمۇنلارنى قانداق يېزىشنى ئەڭ ئاخىرىدا كىم قارار قىلىدۇ؟ مەھسۇلات باشقۇرغۇچىمۇ ياكى ماركا باشقۇرغۇچىمۇ؟ زىددىيەت مۇشۇنىڭدىن پەيدا بولىدۇ.

مارسىسا ماڭا مۇنداق دېدى، ئۇ مېنى Google تورتۇراسىنىڭ مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىسى دەپ قارايدىكەن. شىركەتنىڭ يېڭى قۇرۇلمىسىدا، مېنىڭ فونكىسىيەلىك رولۇمنىڭ ئېنىق ئورنى بار، بۇنىڭدىن مەن ئىنتايىن رازى؛ بىراق مەن شۇنى تونۇپ يەتتىمكى، ئۇنىڭ لوگىكىسى بويىچە، مەن جونا سان روسپېرگنىڭ قول ئاستىدىكى مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىگە تەۋە ئىكەنمەن، سىندى مەسئۇل بولۇۋاتقان شىركەت بازارچىلىق قوشۇنىنىڭ بىر ئەزاسى ئەمەس ئىكەنمەن، شۇنىڭدىن كېيىن سەل چۈشكۈنلىشىپ كەتتىم. مېنىڭ جونا سان روسپېرگقا ھېچقانداق پىكىرىم يوق، بىراق سىندى ئۈچۈن ئىشلەش خۇددى كۆلىمى ئانچە چوڭ بولمىغان ئورنى ئىنتايىن يۇقىرى بولغان بىر ئىجتىمائىي پەن ئىنستىتۇتىدا ئوقۇۋاتقاندا تۇيۇلىدۇ، جونا سان روسپېرگ ئۈچۈن ئىشلەش خۇددى ماسساچۇستېس سانائەت پەنلەر ئىنستىتۇتىغا قوبۇل قىلىنغاندا تۇيۇلىدۇ.

مېنىڭ ماسساچۇستېس سانائەت پەنلەر ئىنستىتۇتىنى ئوقۇغۇم يوق.

2002-يىلى 9-ئايدا، Google «خەۋەر» رەسمىي ئېلان قىلىندى، نەتىجىدە ئېرىشكەنلىرىمۇ يوقاتقانلىرىمۇ بار، ماركىسى بىلەن مېنىڭ ئىشلەتكۈچى كۆرۈنۈش مەسلىسىدىكى تالاش-تارتىشىمىزمۇ شۇنىڭدىن كېيىن بارا-بارا پەسەيدى. Google خەۋەردىن ماركىسى ئىنتايىن پەخىرلەندى، ئۇ ئۆزۈڭدىن مەنلىغان خەۋەر مەنبەسىنى تاراپ، ئىچىدىن ئەڭ مۇھىم مەزمۇنلارنى ئاجرىتىپ چىقاتتى. كىرىشنا بارات دەسلەپتە ئۇنى قوشۇمچە تۈر سۈپىتىدە قىلغان، «9.11» تېررورلۇق ھۇجۇم ۋەقەسىدىن كېيىن، ئۇ ئىنتايىن ئەستايىدىللىق بىلەن ئىجادىيەتنى داۋاملاشتۇردى. ماركىسىنىڭ غەمخورلۇقىدا، Google خەۋەر ئەركە بالدەك، مەيلى Google قانداق ياخشى نەرسىنى تەقسىم قىلماقچى بولسۇن، Google خەۋەر ھەر ۋاقىت ئەڭ ئالدىنقى تىزىلىدۇ. Google.com باش بېتىدىكى ئىزدەش رامكىسىنىڭ ئۈستىدە Google خەۋەرنىڭ بەلگىسىدىن بىرى قويۇلغانلىقى ناھايىتى ياخشى مىسال بولالايدۇ. ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى قوشۇنى بىزنىڭ نېپە ئۈچۈن بۇ مۇھىم ئۆزگىرىشنى تەھلىل قىلمىغانلىقىمىز توغرىسىدا گۇمانىنى سورىغاندا، ماركىسى ئىزچىل مۇشۇنداق پىلانلانغان دېدى.

ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى قوشۇنىدا، يۈزە قارىغاندا ھەممەيلەننىڭ باراۋەر پىكىر بايان قىلىش ھوقۇقى باردەك كۆرۈنىدۇ، بىراق مەھسۇلات قوشۇنىدا، ماركىسىنىڭ دېگىنى ھېساب، قارار قىلىش ھوقۇقى ئالدىنقىلاردىن كېيىنكىلەرگە يۆتكىلىشىدىن ساقلىنىش ئىنتايىن تەس.

مارسىسا بىلەن بىرلىكتە تورتۇرادا Google خەۋەرنى قانداق تەسۋىرلەش ھەققىدە مۇلاھىزە قىلغاندا، مەن ئۆز كۆزۈم بىلەن بۇ خىل يۆتكىلىشنى كۆردۈم. مەھسۇلات ئېلان قىلىنىشىنىڭ ئالدىنقى كېچىسى، يەنىلا ئەڭ ئاخىرقى سۆز جۈملىلىرىگە قاراپ چىقىۋاتاتتۇق، بۇ بارا-بارا كۆزگە سىڭىپ قالغان ئىش ئىدى. ماركىسى Google خەۋەرنىڭ ئاپتوماتلىشىش خاراكتېرىنى تەكىتلەش ئۈچۈن، مۇنداق يېزىش تەكلىپىنى بەردى: «بۇ توربەتنى قۇرۇش، ھېچقانداق كىشىگە زەرەر يەتكۈزمەيدۇ، ھەتتا پەقەت ئادەم كەتمەيدۇ.» بۇ جۈملىنى

ئىنتايىن غەلىتە ھېس قىلىدىم، تېخىمۇ يامان بولغىنى، بۇ خۇددى قەستەنلىك بىلەن ئاشۇ مۇخبىر ۋە مۇھەررىرلەرنى زاغلىق قىلغاندەك تۇيۇلاتتى، بىز كېيىن يەنە ئۇلار يېزىپ تەھرىرلىگەن خەۋەرلەرنى بىر يەرگە توپلايتتۇق. مەن مۇنداق دېگەندەك ھېس قىلىدىم: «قاراڭ! بىز بىر ماشىنا ياسىدۇق، ئۇ سىلەرنىڭ خىزمىتىڭلارنى قىلالايدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە سىلەردىنمۇ ياخشى قىلىدۇ! ھازىر خەۋەر يېزىشقا سىلەرنى كېرەك قىلمايمىز، ھەممەيلەن چەتكە ئۆتۈپ سايىداپ كېلىڭلار!»

مارسىسا ئەلۋەتتە بۇنداق چۈشەنمىگەن. مەن ئۇنىڭغا ئەسكەرتىپ، بىر پارچە گېزىتنى بېسىشمۇ كىشىلەرگە زەرەر يەتكۈزمەيدۇ، ئەمما ئۇنىڭغا بۇ خىل ھايۋانات تەجرىبىسىنى بىرلەشتۈرۈپ ئويلاش قارىشى ئىنتايىن يۇمۇرلۇق تۇيۇلۇپتۇ. «بەك كۈلكىلىك»، گەرچە مەن ھەقىقەتەن ئۇنداق قارىمىساممۇ، ئەمما مەن يول قويدۇم، «بۇ خىل يۇمۇر ناھايىتى تېزلا جەلپ قىلىش كۈچىدىن قالدۇ، نۇرغۇن كىشىلەر ئۇنىڭ مەنىسىنى پەقەت چۈشەنمەيدۇ.»

بىراق ئاخىرىدا بىز يەنىلا مادارا قىلىدۇق، چۈنكى ماركسىسامۇ مېنىڭ Google خەۋەردە كۆپ كۆرۈلىدىغان مەسىلىلەرگە جاۋابقا يازغان مەزمۇنى ياقىتۇرمايتتى: «Google خەۋەر ئالاھىدە ئەھمىيەتلىك، چۈنكى ئۇ پەقەت كومپيۇتېر ھېسابلاش ئۇسۇلىغا ئېھتىياجلىق بولغان، ئادەمنىڭ ئارىلىشىشىنىڭ ھاجىتى بولمىغان خەۋەر تەھرىرلەش مۇلازىمىتى بىلەن تەمىنلەيدۇ. Google مۇھەررىر، مۇدىر مۇھەررىر، باش مۇھەررىر لازىم ئەمەس، پۈتۈن بەدنى سىياھ بولۇپ كەتكەن پالاكەتمۇ يوق.»

«پۈتۈن بەدنى سىياھ بولۇپ كەتكەن پالاكەت» دېيىش، گېزىتخانىدا ئىشلىگەن 7 يىللىق كەچمىشىدىن كەلگەن، ئاخبارات ساھەسىدىكىلەر مۇشۇنداق دېيىشىنى ياقىتۇرىدۇ. ماركسىسا كۆرگەندىن كېيىن پەرۋايىغىمۇ ئالمىدى. مەن ئۆزۈمگە ئىنتايىن ئىشەنگەن ھالدا ماركسىساغا مۇنداق دېدىم: «بۇ بىر شەرەپ ئوردىنى، ئاخباراتچى شەخسلەرگە بولغان ھۆرمەتنى بىلدۈرىدۇ، بىزنىڭ ئۇلار تەرەپتە تۇرىدىغانلىقىمىزنى بىلدۈرىدۇ.»

ئۇ خەۋەر كەسپىگە مەسئۇل قۇرۇلۇش ئەترىتىگە تەشۋىش ئېلىپ باردى، نەتىجىدە ئۇلارنىڭ ھەممىسى بۇ جۈملىنى ياقىتۇرمىدى.

يۈرۈشتۈرۈش ۋە ئاسراشقا مەسئۇل سۆھبەتچى يېنىدا گۇپياچىلىق قىلىۋاتاتتى، ئۇنىڭ قارىشىچە بۇ خىل ئاتاش ئۇسۇلىنىڭ ھاقارەت خاراكتېرى بار ئىكەن. ئىككىنچى كۈنى چۈشتىن بۇرۇن، Google خەۋەر تۇنجى قېتىم ئېلان قىلىندى، «پۈتۈن بەدنى سىياھ بولۇپ كەتكەن پالاكەت» تاللانمىدى، «ھېچكىم يارىلانمايدۇ» ئۇتتى.

«ھېچكىم يارىلانمايدۇ» دېگەن بۇ جۈملە تاراتقۇلارنىڭ ئالاھىدە دىققىتىنى تارتتى، ئىجابىي تەرەپتىكى، يەنە سەلبىي تەرەپتىكىسىمۇ بار. مەن كۆرگەن بارلىق خەۋەرلەرنىڭ ھەممىسىدە دېگۈدەك بۇ جۈملىنى ئۆزىنى ئۆزى ماختاش دەپ خۇلاسلاپتۇ، بەزى گېزىتلەر خىزمىتى تەھدىتكە ئۇچرىغان «پۈتۈن بەدنى سىياھ بولۇپ كەتكەن پالاكەت» لەرنىڭ قايغۇسىنىمۇ تىلغا ئاپتۇ. گەرچە نۇرغۇن يىللار ئۆتكەن بولسىمۇ، بىر قانچە ھەپتىلا ئىشلىتىلگەن بۇ جۈملە يەنىلا ئاخبارات خىزمىتى بىلەن شۇغۇللىنىدىغانلارنىڭ ھازىرقىدەكلا ئېسىدە. 2010-يىلى 6-ئايدا، Google خەۋەر ئادەم تەھرىرلەش سىنىقىنى ئېلىپ بېرىشقا باشلىغاندا، «سان فىرانسىسكو خاتىرە گېزىتى» دىكى فىل برونستېننىڭ بىلدۈرۈشىچە، بىزنىڭ ئاشۇ «ھېچكىم يارىلانمايدۇ» غان دېگەن سۆزىمىز، بىزگە ئوخشاش مۇشۇنداق ئىنسان تەھرىرلەرنىڭ ھەممىسىنى دېگۈدەك بىئارام قىلىدىغانلىقىنى ئېيتتى.

لىلا گەپ قىلغاندا، مېنىڭ نەشرىم سىرتتىكىلەرنىڭ ئىجابىي باھاسىغا ئېرىشىدۇ دەپمۇ ئېيتالمايمەن، بەلكىم ئەھۋال بۇنىڭدىنمۇ چاتاق بولۇشىمۇ مۇمكىن. ئۆزۈڭدىن خەۋەر تاللاش ئۇقۇمى ھەر خىل ئاخبارات خىزمەتچىلىرىنى بىر تەرەپكە قىستاپ قويدى، گەرچە بىز ھېچنېمە دېمىسەكمۇ، ئەھۋال مۇشۇنداق ئىدى.

شۇنداقتىمۇ، مېنى قىيىن ئەھۋالغا چۈشۈرۈپ قويغىنى، كۆز قارىشىمنى ماركسسانىڭ ئېتىراپ قىلىشىغا قايىل قىلالمايتتىم، مەيلى قايسى ۋاقىتتا ئىختىلاپ كۆرۈلسۇن، ماركسسانىڭ كۆز قارىشى دائىم ئۈستۈنلۈكنى ئىگىلەيتتى.

## ئىسىم ماجىراسى

Google خەۋەر بىز ئوتتۇرىغا چىقارغان بىردىنبىر يېڭى مەھسۇلات ئەمەس. بىزنىڭ يەنە بىر پىلانمىز بولۇپ 2002-يىلى ئاخىرىدىن ئىلگىرى ئوتتۇرىغا چىقىرىدىغان مەھسۇلات ئىزدەش مۇلازىمىتى، مەھسۇلات قوشۇندىكىلەر ئۇنىڭغا «Froogle» دەپ كود ئىسمى قويدى.

2002-يىلى 8-ئاينىڭ ئاخىرى، يېڭى مەھسۇلات تەتقىقاتىغا مەسئۇل باشقۇرغۇچى پېئارل رېناكېر ماڭا مۇنداق دېدى: «بىزگە ياردەملىشىپ Froogle نى ئېلان قىلغاندا ئىشلىتىدىغان ماركا شوئارى ئويلىشىپ بېرىشىڭىزنى ئۈمىد قىلىمەن. »

مەن ئۇنىڭغا مۇنداق دېدىم: «بولدۇ، چاتاق يوق. » كۆڭلۈمدە ئويلىنىپ: «ھە، چاتاق!» دەپ ھېس قىلدىم، ئۆزۈم تېخى كۆپچىلىك بىلەن ئەگەر Froggle توردا ئېلان قىلىنسا، ئۇنىڭ ئورنىنى ئالدىدىغان رەسمىي ئىسىم نېمە بولۇشى كېرەكلىكى ھەققىدە ئەزەلدىن سۆھبەتلەشمىگەن. مەن توساتتىن شۇنى ھېس قىلدىمكى، ئۇلار Froogle نى رەسمىي ئىسىم سۈپىتىدە ئىشلەتمەكچى بولغاندەك تۇرىدۇ. پېئارل رېناكېرنىڭ سۆزى بۇ نۇقتىنى دەلىللىدى.

«بىز «Froogle» نى ماركا ئىسمى قىلماقچى، بىراق ئۇنى Google ماركىسىنىڭ راۋاجى قىلماقچى. » مەھسۇلاتنى ئوتتۇرىغا چىقىرىشقا يەنە بىر قانچە ئاي ۋاقىت بار، ئۇلارنى بۇ ئىسمىنى ئىشلىتىشتىن ۋاز كېچىشكە قايىل قىلىشقا ۋاقىت خېلى يېتەرلىك.

مەن يېڭى مەھسۇلاتنى «Froogle» دەپ ئاتاشقا قارشى، ئۇ ھەم سالار بىلەن مەن بىكىتكەن مەھسۇلات قۇرۇلمىسىغا ماس كەلمەيدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە Google نىڭ «ئازراق ۋەدە بېرىپ، كۆپرەك نەقلەشتۈرۈش» تەك ئىزچىل ئەنئەنىسىگە خىلاپ. 2000-يىلى بىز «Google» مۇندەرىجە مۇلازىمىتىنى ئېلان قىلغان ۋاقىتتا، سالار بىلەن مەن بىردەك قوشۇلۇپ مەھسۇلاتلارنىڭ ھەممىسى چوقۇم «Google» نامىنىڭ ئاستىدا بولۇشى كېرەك دېيىشكەن، پەقەت ئاخىرىغا چۈشەندۈرۈش خاراكتېرىدىكى ئىسىم قوشۇدىغان بولغان، مەسىلەن: Google مۇندەرىجە، Google رەسىم ئىزدەش، Google خەۋەر. Froogle بۇ خىل ئەندىزىنى بۇزۇۋەتكەن تۇنجى مەھسۇلات، ئۇ مۇستەقىل بىر ماركا ياراتتى. ماھىيىتىدىن ئېلىپ ئېيتقاندا، بۇ Google نىڭ ھەر خىل ئىزدەشلەرنى ئۆزىگە توپلىمايدىغانلىقىنى بىلدۈرىدۇ، ئىشلەتكۈچىلەر چوقۇم ھەر خىل ماركىلار ئارىسىدىن تاللايدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ كەلگۈسىدە ماركا كۆپەيتىشتە ناچار ئۈلگىدىن بىرنى تىكلەيدۇ. بىز ھازىردىن باشلاپ يېڭىدىن تەتقىق قىلغان ھەر بىر مۇلازىمەتكە يېڭى ئاتىنى بىرنى قويمايدۇق؟

مۇستەقىل ماركىدىن بىرنى يارىتىپ، سودىغا مۇناسىۋەتلىك مەخسۇس مۇلازىمەتنى تەمىنلەشتەك بۇنداق ئۇسۇلنىڭ ياخشى تەرىپىنى مەنمۇ بىلىمەن. ئەگەر Froogle ئامازوننىڭ رىقابەتچىسى دەپ بەلگىلەنسە، ئۈستىدە مال سېتىۋېلىش ھارۋىسى، سېتىۋالغۇچىلارنىڭ باھاسى بولىدۇ، بىر كۈنۈپكىلىق تېخنىكا قوللىنىپ، Google نىڭ ئىچىدىن مۇستەقىل ماركا ئوبرازى يارىتىشنىڭ ئەھمىيىتى بار. ئەمما، Froogle نى تەتقىق قىلىشنىڭ دەسلەپكى مۇددىئاسى بۇنداق ئەمەس.

مەن Froogle نى سىناپ ئىشلىتىپ باققان، ئۇ توردا سېتىلىدىغان مەھسۇلاتلارنى ئىزدەپ تېپىپ، «ئالاقىدارلىق پىرىنسىپى» بويىچە ئۇلارنى رەتكە تۇرغۇزىدۇ. ئەمما ئەگەر سىز ئويۇم-ئوخشاش تۇخۇم پوشكىلى قاقلاش تۆمۈر جاھازىسىدىن 30 نى تاپقان بولسىڭىز، ئۇلارنىڭ باھاسىمۇ ئويۇم-ئوخشاش بولسا، ئۇ چاغدا يۇقىرىقى ئىزدەشنىڭ ئانچە كۆپ ئەھمىيىتى بولمايدۇ. بىزنىڭ ئارتۇقچىلىقىمىز دەل «ئويۇمچىلىق» تا. ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزدىن Yahoo نىڭ مەھسۇلات ئىزدەش نەتىجىسىگە كىرمەكچى بولغان سودىگەرلەرنىڭ كۆپ قىسمىدىن ھەق ئالىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇلارنىڭ ئىزدەش نەتىجىسى ئىشلەتكۈچىلەرنى Yahoo نىڭ دۇكىنىغا ئېلىپ بارىدۇ، ھەرگىزمۇ سودىگەرنىڭ تورتۇراسىغا بىۋاسىتە ئۇلاپ بەرمەيدۇ. Yahoo نىڭ مەشغۇلاتىنى ئادەم بېجىرىدۇ، ئەمما بىزنىڭ ئىشلەتكۈچىمىز پۈتۈنلەي ئاپتوماتىك بولغان بىر سىستېما، شۇڭلاشقا مۇنداقچە ئېيتقاندا «تېخىمۇ ساپ»، ئىزدەش نەتىجىمىز سودىگەر ھەق تاپشۇرغانلىقى ياكى تاپشۇرمىغانلىقى سەۋەبىدىن تەسىرگە ئۇچرىمايدۇ.

### يۇقىرىقىسى Froogle نىڭ قىستىچە ئەھۋالى.

ئەگەر Froogle تورتۇراسىدىن ئايرىلمىسا، ئۈستىدە نەرسە سېتىۋالالىشى ھەرگىز مۇمكىن ئەمەس. ئۇنىڭدا مەھسۇلاتنىڭ باھا سۆزى يوق، سودىگەرنىڭ رەت تەرتىپى يوق. سىز دۇكان، ماركا ياكى باھاسىغا ئاساسەن تۈرگە ئايرىيالمايسىز. ئۇلارنى چىكىپ باشقا تورتۇراغا يۆتكىلىشتىن باشقا، سىز Froogle دا ھېچنېمە قىلالمايسىز. Froogle مەھسۇلات ئىزدەيدىغان ئىزدەش قورالى، يەنى مەھسۇلات ئىزدەش. مېنىڭچە بىز ئۇنى مۇنداق ئاتىشىمىز كېرەك يەنى: Google مەھسۇلات ئىزدەش. Froogle دەپ ئاتالسا، كىشىگە نىسبەتەن يەككە بىرلا ئىقتىدارى بولماستىن بەلكى ئۇنىۋېرسال پىشقان مۇلازىمەت تەمىنلەيدىغاندەك تەسىر بېرىدۇ. كىشىلەر ئىلگىرى ئىشلەتكەن Google مەھسۇلاتلىرىغا ئوخشاش ئارزۇدا كىرىپ، Froogle نىڭ تۇنجى زىيارەت تۇيغۇسىنى باشلايدۇ. ئۇلارنىڭ ئارزۇ قىلىدىغىنى «Google سودا»، بىراق ئېرىشكىنى پەقەتلا مەھسۇلات ئىزدەش.

مەن سالار ۋە ئىشلەتكۈچى ئارا يۈزى قوشۇندىكىلەرنى ئىزدەپ سۆھبەتلىشىپ، ئۇلارنىڭ ئويى بىلەن مېنىڭ ئويۇم بىردەك ياكى ئەمەسلىكىنى ئېنىقلىماقچى بولدۇم. ئۇلار ھەقىقەتەن ماڭا ئوخشاش ئويلاپتۇ. سالار بۇ ئىسمىنى ياقىتۇرمايدىكەن، چۈنكى Froogle (frugal) بىلەن ئاھاڭداش، مەنىسى پۇل تېجەش، تېجەشلىك (بۇ قوش مەنىلىك سۆزنى خەلقئارالاشتۇرۇپ تەرجىمە قىلغىلى بولمايدۇ. بەلكىم ئىنگلىزچە سۆزلەيدىغان بەزى كىشىلەرمۇ ئۇنىڭ مەنىسىنى چۈشەنمەسلىكى مۇمكىن. ھازىر، مەن مەھسۇلات ئېلان قىلىنىشتىن ئىلگىرى، بۇ ئىسمىنى ئىشلەتمەسلىككە كۆپچىلىكنى قايىل قىلىشىم كېرەك. مەن Froogle نىڭ مەھسۇلات تەدبىرى ھەققىدىكى سۆھبەت يىغىنىدا قائىدە بويىچە مۇنازىرىلىشىشىم كېرەك.

ھەر بىر مۇھىم مەھسۇلاتنىڭ مەخسۇس سۆھبەت يىغىنى بولىدۇ. بۇ سۆھبەت يىغىنىنىڭ باشقىچە ئىسمى «Google Product Strategy» (GPS)؛ يەنى Google مەھسۇلات ئىستراتېگىيەسى) يىغىنى، يىغىنغا قاتناشقۇچىلار مەھسۇلاتنى ئىجاد قىلىش جەريانىدا مەھسۇلاتنى ئېلان قىلىش ۋاقتى، ئىجادىيەت پىلاننى تەكشۈپلەيدىغان ياكى مەھسۇلاتنىڭ ئالاھىدىلىكى ۋە نىشانىنى پۈتۈنلەي ئۆزگەرتەلەيدىغان ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلاردۇر. لارى، سېرگېي، ئېرىكمۇ كەلدى، يەنە جوناسان روسېنېرگ، سالار، سۇسان ۋە ماركسسا بار.

ماڭا سۆزلەش نۆۋىتى كەلگەندە، ئۆزۈمنىڭ قارشى تۇرۇش سەۋەبىمنى بايان قىلىدىم. پىشقان بىر مەھسۇلاتقا نىسبەتەن ئېيتقاندا، كىشىنىڭ ئېسىدىن چىقمايدىغان ئىسىم بىر خىل ئەۋزەللىك ئىكەنلىكىنى ئېيتىپ قىلدىم ئەمما مەھسۇلات ئىزدەش مۇلازىمىتىمىز تېخى ئەمدىلا ئېلان قىلىندى خالاس دەپ ئوتتۇرىغا قويدۇم. مەن Froogle دەپ ئاتاشقا بولمايدىغانلىقى ھەققىدىكى بارلىق سەۋەبلەرنى تىزىپ چىقتىم، سۆزلەر قىسقا كۈچلۈك ئىدى. سۆزلەش ئاخىرلاشقاندا، Froogle نى زاپاس ئىسىم قىلىش تەكلىپى بەردىم، «Google مەھسۇلات ئىزدەش» ھەقىقەتەن ئۆزىنىڭ ماركىسى بولۇشقا تېگىشلىك بولغاندا، ئاندىن ئىشلىتىشنى ئوتتۇرىغا قويدۇم. مەن ھازىر ئەڭ ياخشىسى ئازراق ۋەدە بېرىپ، كۆپرەك نەقلەشتۈرەيلى دەپ

تەكلىپ بەردىم. سۆزلەپ بولغاندىن كېيىن، ئورنۇمغا قايتىپ ئولتۇردۇم، ئىشىنىمەنكى داڭقى چىققان نوپۇزلۇق ئادۋوكات كىلارىنس داروۋۇمۇ بۇنىڭدىنمۇ قايىل قىلارلىق ئاقلاشنى قىلىپ باقمىغان بولغىتى.

سېرگېي ئەتراپقا قارىۋېتىپ، مۇنداق دېدى: «مەن Froogle نى ياقتۇرىمەن. بۇ ئىسىم ھەم مودا ھەم ئالاھىدە، مېنىڭچە بەك ئوماقكەن.»

ئىش تېخى ئاخىرلاشمىدى. ئېرىك، سالار، سۇسان ۋە مەندىن كېيىنكى قېتىملىق Google مەھسۇلات ئىستراتېگىيە يىغىنىدا Froogle نىڭ ئورنىغا دەستىدىن ئىسىمدىن بىرنى تېپىشنى تەلەپ قىلدى. بىز «Google مەھسۇلات ئىزدەش» دەپ ئاتايدىغان دەپ ئوتتۇرىغا قويۇپ، سەۋەبىنى چۈشەندۈردۇق، نەتىجىدە رەت قىلىندى.

ئىش ئاخىرلاشتى، ھېچ بولمىسا ئىسىمنىڭ مەسلىسى ئاخىرلاشتى. بىراق، ماركا شوئارىنىڭ مەسلىسى ئارقىدىن ئۆلۈشىپلا كەلدى.

Google نىڭ باشقا مەھسۇلاتلىرى ياكى مۇلازىمەتلىرىنىڭ ھەممىسىنىڭ ماركا شوئارى يوق – كىشىلەرنى مەلۇم بىر مەھسۇلاتنى ئىشلىتىشكە چاقىرىدىغان بازارچىلىق شوئارى. بىزنىڭ بارلىق Google مۇلازىمەتلىرىمىزنىڭ باش بەتتە قىسقا چۈشەندۈرۈش بېرىلگەن، ئەمەلىي ئىقتىدارى چۈشەندۈرۈلگەن. مەسىلەن، «توردىكى ئەڭ ئومۇميۈزلۈك رەسىم ئىزدەش» ياكى «ئۆزۈڭىز يېڭىلىنىدىغان 4000 خەۋەر مەنبەسىدىن ئىزدەش ۋە زىيارەت قىلىش»، بەلكىم Froogle دىن ئىبارەت بۇ مەھسۇلات سودا پائالىيىتىگە چېتىلغانچىمىكىن، توساتتىن كىشىلەرنىڭ قىزغىنلىقىنى قوزغاپ، ھەقىقىي بازارچىلىق شوئارىدىن بىرنى ئىجاد قىلىشنى ئويلىدى.

مۇدىرىيەت بازارچىلىق بۆلۈمىگە ياردەم قىلىپ ئىجاد قىلىش ئاۋارچىلىكىدىن قۇتۇلدۇردى. ئېرىك 9-ئايدىكى Google مەھسۇلات ئىستراتېگىيەسى يىغىنىدا، «مۇدىرىيەت پۈتكۈل دۇنيادىكى مەھسۇلاتلارنى بىر يەرگە توپلاش» دېگەن بۇ شوئارنى بەك ياقتۇردى دەپ جاكارلىدى. «ئۇلار بىزدىن بۇ بىر جۈملە شوئارنى پۈتكۈل تورتۇراغا چاپلىماقچى ئىدى. شوئار ئىنتايىن قالىتس ئىكەن، بىراق ئېنىقلا مۇبالىغەشتۈرۈۋېتىلگەن. مەن يەنە كۆپچىلىكنى ئۇنى ئىشلەتمەسلىكىگە قايىل قىلىشنى ئويلىدىم.»

تەلىمىگە، ماركىسىغا بىلەن ئىككىمىز مۇدىرىيەتنىڭ ئىشلەتكەن سۆزى پو ئاتلىق بولسۇ دەپ قارىدۇق. بەختكە قارشى، يېڭى شوئار ئالاقىدارلىق پىرىنسىپى (ماركىسىنىڭ كۆز قارىشى) نى تەكىتلىشى كېرەكمۇ ياكى ئويىپكىتلىق (مېنىڭ كۆز قارىشىم) نى تەكىتلىشى كېرەكمۇ دېگەن مەسىلىدە پىكرىمىز بىر يەردىن چىقىمىدى، بىز خۇددى كەسپى تىك-تاك توپ تەنھەرىكەتچىسىگە ئوخشاش، ئېلخەت ئارقىلىق تەكرار مۇنازىرىلەشتۇق. مۇنازىرە بىر قانچە ھەپتە داۋاملاشتى، ئاخىرى لارى «ئويىپكىتلىق» نى تاللاشتىن قالدۇرۇۋەتكەنگە قەدەر داۋاملاشتى، مېنىڭچە، بەلكىم «ئويىپكىتلىق» دېگەن بۇ سۆز Yahoo غا يۈز-خاتىرە قىلمىغانلىقتەك ئويلىدىم، نېمىلا دېگەن بىلەن ئۇ بىزنىڭ ھەمكارلاشقۇچى شېرىكىمىز ئەمەسمۇ.

نارازىلىقىمنى ئىپادىلەش ئۈچۈن، مەن جاۋاب شوئاردىن بىرنى يازدىم: «پۈتكۈل تورغا تارقالغان سېتىلىدىغان مەھسۇلاتلارنى ئىزدەش!» بۇ ساپ چۈشەندۈرۈش خاراكتېرىدىكى بايان ئىدى، ئىخچام ئاددىي-ساددا، ھەمدە ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزنىڭ چىشىغىمۇ تېگىشتىن ساقلىنالايمىز. مۇلازىمەت ئېلان قىلىنىشىغا 5 كۈن قالغۇچە، ھېچكىم بۇ شوئارغا قارشى تۇرمىدى. پېئارلىنىڭ ماڭا دېيىشىچە، تورتۇرا مېنىڭ شوئارىمنى ئىشلىتىشقا تەييارلىق قىلىۋاتقانلىقى، چۈنكى بۇ شوئاردا تالاش-تارتىش ئەڭ ئاز ئىكەن. مەن Froogle جېڭىدە يېڭىلىدىم ئەمما بازارچىلىق شوئارى جېڭىدە غەلبە قىلدىم، گەرچە كىچىككىنە تەسەللى بولسۇمۇ، بىراق كۆپ نەپ ئالغاندەك ھېس قىلدىم.

ئىككىنچى كۈنى، شىركەتنىڭ باشقۇرۇش قاتلىمى Froogle باش بېتىدىكى شوئارنى يەنە «پۈتكۈل دۇنيادىكى مەھسۇلاتلارنى بىر يەرگە توپلاش» دەپ ئۆزگەرتىپ ئەسلىگە قايتۇردى. ئېيتىشلارغا قارىغاندا لاررى بىلەن مۇدىرىيەت ئەزاسى جون دوئېر (John Doerr) ھەر ئىككىيلەن بۇ شوئارنى ياقىتىۋېتىدىكەن—ياق، ئۇلار بۇ جۈملىگە ئۆلۈپ بېرىدىكەن. مەن بىردىنلا ئۈمىدسىزلىنىپ كەتتىم.

2002-يىلى 12-ئاينىڭ 11-كۈنى، Froogle كەمتەرلىك بىلەن ئېلان قىلىندى، بىز مۇشۇنداق ھېچقانداق شەپسىز ھالدا بازارغا سالدۇق، سەۋەبى Yahoo ۋە ئامېرىكا لىنىيەسى بىزنى ئۇلار بىلەن رىقابەتلىشىدىغان ساھەگە كىردى دەپ دىققەت قىلىپ قالماسلىقىدىن ئېھتىيات قىلىش ئىدى. شۇنداقتىمۇ، ئەگەر ئازراق داغدۇغا پەيدا قىلمىسا، Google نىڭ يېڭى بىر مەھسۇلاتى ئاساسىي بازارغا قىستىلىپ كىرەلمەيدۇ. ناھايىتى تېزلا، Froogle پۈتكۈل دۇنيا تاراتقۇلىرىنىڭ دىققەت مەركىزىگە ئايلاندى: Google يېڭىدىن ئېلان قىلغان مال سېتىۋېلىش تور تۇراسىغا تايىنىپ، ئېلېكترونلۇق سودا ساھەسىدىكى ئاساسلىق رىقابەتچىلىرىگە جەڭ ئېلان قىلىۋاتىدۇ. بىزنىڭ ئېلان قىلغىنىمىز تېخى ئىقتىدارى مۇكەممەل بولغان سودا تور تۇراسىمۇ ئەمەس، گەرچە بۇ نۇقتا كۆرۈنۈپلا تۇرسىمۇ ئەمما تاراتقۇلار بىزنى Yahoo، ئامېرىكا لىنىيەسى ۋە ئامازون بىلەن بىللە تىلغا ئالدى. Froogle تور تۇراسىنىڭ زىيارەت مىقدارى ناھايىتى تېزلا چوققا نۇقتىغا يەتتى، ئاندىن كېيىن بارا-بارا چۈشتى، روژدېستۋوۋالىق مال سېتىۋېلىش پەسلىدىن كېيىن، ئۇشتۇمتۇت %65 چۈشۈپ كەتتى.

توساتتىن چۈشۈپ كەتكەندىن يەنە بىزنىڭ ئاشۇ ماركا شوئارىمىزغا بولغان قىزغىنلىقىمۇ بار. سىندى تاراتقۇلار تەرەپتىن ئىنكاسقا ئېرىشتى، ئۇلارنىڭ دېيىشىچە بىزنىڭ ماختىنىشىمىز ئىزچىل داۋاملاشتۇرۇۋاتقان كەمتەرلىك بىلەن ئىش قىلىش ئۇسۇلىمىزدىن چەتنەپ كەتكەن بولۇپ، كىشىنى بىزار قىلىدىكەن. بىر مۇخبىرنىڭ ئۇنىڭغا دېيىشىچە: «مەن بۇ شوئارنى ياقىتىۋېتىمەن، مېنىڭ قارىشىمچە Google ئىزدەش مۇلازىمىتى تەمىنلىگۈچى سودىگەر بولۇش سۈپىتى بىلەن ئەزەلدىن پو ئېتىپ باقمىغان، ئۆزىنى دۇنيادىكى ئالدىنقى قاتاردا تۇرىدىغان دېگەن سۆزلەرنىمۇ ئىشلىتىپ باقمىغان.» ئازراق ۋەدە بېرىپ، كۆپرەك نەقلەشتۈرۈش، كە ئوخشاش ناھايىتى ئېھتىياتچانلىق پوزىتسىيەسى مېنى ئىشەندۈرۈپ، Google كىشىنى مۇتلەق خاتىرجەم قىلاتتى، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەر بىر ئىشەنچىسىگە تولۇق يۈز كېلەلەيتتى. «بىزنىڭ بۇ يېڭى مەھسۇلات شوئارىمىز بۇ پىرىنسىپقا خىلاپلىق قىلىپ، ئۇنى «ھەم كىشىنى ئانچە خاتىرجەم قىلمايدىغان، ھەم ئۇنچە ئىشىنىپ كېتىشكە بولمايدىغان» مەھسۇلاتقا ئايلاندۇرۇپ قويۇپتۇ.

بۇنداق بولسا چاتاق بوپتۇ! مۇخبىر سىزگە بازارچىلىق پىكرى بېرىشكە باشلىغاندا، چوڭ قالايمىقانچىلىق چىقىدۇ. سىندىنىڭ دەسلەپتە مېنىڭ تەكلىپىمنى قەتئىي قوللىمىغانلىقى سەۋەبىدىن ئىنتايىن پۇشايىمان قىپتۇ، شىركەتنىڭ يۇقىرى قاتلىمىدىكىلەرمۇ «پۈتكۈل دۇنيادىكى مەھسۇلات» دېيىش سەل چەكتىن ئېشىپ كەتكەنلىكىنى ئېتىراپ قىلدى. پېئارل مېنى بىر تام تەسۋىر تەييارلاشقا بۇيرۇپ، نېمە ئۈچۈن ئۇ جۈملە شوئاردا مەسىلە بارلىقىنى چۈشەندۈرۈشنى ئېيتتى. ئىلگىرى تىزغان ھەممە سەۋەبتىن سىرت، مەن يەنە بىر تۈرنى قوشتۇم: «مەيلى قانداق قارىمايلى، يەنىلا ئەمەلىي پاكىتتىن كېيىن تۇرىدۇ، ئۇ يەنىلا توغرا ئەمەس.» 2003-يىلى 1-ئايدا، Google مەھسۇلات ئىستراتېگىيەسى يىغىنىدا، باشقۇرۇش قاتلىمى مەن ئوتتۇرىغا قويغان ماركا شوئارنى ئىشلىتىشكە قوشۇلدى. ئېرىك ھەتتا Froogle دېگەن ئىسمىنى ئىشلەتمەسلىكىنى ئويلىشىپ، ئۇنى بىۋاسىتە Google.com نىڭ ئىزدەش نەتىجىسىگە قوشۇۋېتىشنى ئوتتۇرىغا قويدى.<sup>51</sup>

بۇ خىل ئۆزگىرىشكە مەن سەل كۆنەلمەيۋاتقان دەك قىلاتتىم. لاررى، سېرگېي ۋە ئېرىك بىلەن بولغان بۇ قېتىملىق مۇنازىرىدە، مېنىڭ توغرا ئىدى. بەزىدە، پەقەت تەلەي ئوڭ كېلىپ قالىدۇ خالاس. بىراق، مېنىڭ ئىشەنچىم ھەسسىلەپ ئاشقان دەك ھېس قىلدىم، مېنىڭ مەھسۇلاتلىرىمىزغا بولغان بىۋاسىتە تۇيغۇم باشتىن-ئاخىر توغرا ئىدى. بەلكىم بۇ ئىشتىن باشلاپ، كۆپچىلىك بازارچىلىقنىڭ ئەھمىيىتىگە تېخىمۇ دىققەت قىلىپ، مەھسۇلاتنى تەتقىق قىلىشنىڭ دەسلەپكى باسقۇچىدىلا مېنى ئارىلاشتۇرۇشى مۇمكىن. بۇنداق بولغاندا، بىز

<sup>51</sup>2007-يىلى 4-ئايدا، Google شىركىتى Froogle نىڭ ئىسمىنى «Google» مەھسۇلات ئىزدەش» كە ئۆزگەرتتى.

ئەڭ ئاخىرقى ھالقىلىق باسقۇچقا كەلگەندە قالايمىقانچىلىققا پېتىپ قېلىشتىن ساقلىنالايمىز ھەمدە مەھسۇلات ئىقتىدارىنى ئۆستۈرگەنگە ئوخشاش، كۆپچىلىكنىڭ ئەقىل-پاراسىتىنى يىغىپ ماركا قۇرۇلۇشىنى ياخشىلايالايمىز. بەلكىم، مەھسۇلات باشقۇرۇش قوشۇنى بىلەن مېنىڭ خېرىدار بازارچىلىق بۆلۈمى ئارىسىدىكى جىددىي مۇناسىۋەت شۇنىڭدىن كېيىن پەسىيىشى مۇمكىن.

مەن 2003-يىلى بۆلۈملەر ئارىسىدىكى ھەمكارلىق ساھەلىرىنى ئىزدىنىپ بېقىشنى ئارزۇ قىلىمەن، بىراق دەماللىققا تېخى پۇرسەت يوق. سىندى مېنى توكيوغا بېرىشىمنى تەلەپ قىلدى، بىز 11-ئايدا Yahoo نىڭ ياپوندىكى ئىزدەش كەسپىنى قولغا ئالغان ئىدۇق، يەنە بىر قەدەم ئىلگىرىلىگەن ھالدا ئۇ جايدا مەھسۇلاتىمىزنى قانداق كېڭەيتىش توغرىسىدا چۈشىنىشكە ئېھتىياجلىق ئىدۇق. مەن شىبۇياكۇدىكى يېڭى ئىشخانىدا ئىشلەيدىكەنمەن، خىزمەت ئىزدەپ كەلگەن بىر قانچە يىلدىن بۇرۇن تۇرانە ئىمتىھان ئالدىكەنمەن، ئېلان ۋاكالىتچىسى Dentsu بىلەن سۆھبەتلىشىدىكەنمەن، يەنە ئىلگىرى بىز ئۈچۈن ئىشلىگەن بازارچىلىق قوشۇنى بىلەن كۆرۈشىدىكەنمەن. بۇلارنىڭ ھەممىسى تەس ئىش ئەمەس.

مەن ماڭغاندىن كېيىن كىرىستېننىڭ ئۆيىدىكى ئۈچ بالىنىڭ ھالىدىن خەۋەر ئېلىش، ئۇنىڭغا ئانچە ئاسانغا توختىمايدۇ، گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، مەن بۇ قېتىملىق ياپونىيە سەپىرىگە ۋاقىت چىقىرىدىغانلىقىمنى ئېيتتىم، ياپونىيە ماڭا نىسبەتەن ناتونۇش ئەمەس: ئالىي مەكتەپنى پۈتتۈرگەندىن كېيىن، مەن ناگويا روتارىيە ئىلىم ئەھلى سۈپىتىدە بىر يىل تۇرغان.<sup>52</sup> لېكىن، تۇنجى قېتىم خەلقئارا سودا ئىشلىرى ساياھىتىنى ئويلىسام، يوشۇرۇنچە ھايانلىنىپ كېتىمەن. 44 كە كىرگەن بۇ يېشىدا، يەنە بىر قېتىم ئوتتۇرا مەكتەپكە كىرگەن تۇنجى كۈنىدىكىدەك ھايانلىنىشنى باشتىن كەچۈردۈم. شىركەتتىكى ئورنۇم يۇقىرى كۆتۈرۈلدى، چۈنكى شىركەت قىممىتىم بار دەپ قارىدى، تولۇق ئىشەنچ بىلەن 5000 ئىنگىلىز مېلى يىراقلىققا خىزمەتلەرنى قانات يايدۇرۇشقا ئەۋەتتى.

مەن ياپونىيەدىن قايتىپ كەلگەندىن كېيىنكى بىر قانچە ھەپتە، سىندى مېنى يەنە بىر جاىغا بېرىشىمنى ئېيتتى، ئويلاپ بېقىڭلار مەن نەقەدەر خۇشال ھە. بۇ قېتىم سېرگېيغا ياردەملىشىپ خەلقئارا ئاممىۋى مۇناسىۋەت قوشۇنىدىكىلەر بىلەن بىللە مىلاندا يېڭى ئىش بېجىرىش ئورنى قۇرىمىز. مىلانغا بارغاندىن كېيىن، بىز ئاخبارات ئېلان قىلىش يىغىنى ئاچتۇق ھەمدە يېڭى پوسۇندىكى كېچىلىك كۆلۈپتا كۆڭۈل ئېچىش پائالىيىتى ئۆتكۈزۈدۇق، بىر ۋاقىت تامىقىغا 12 خىل ئوخشاش بولمىغان ئىرىمچىك يېدىم، ئۇستۇمدىكى Macy's تۈرلى مالىلار دۇكىنىدىن سېتىۋالغان كاستۇم-بۇرۇلكا، كابۇچىنو (Cappuccino) قەھۋەسىنى دەملەپ توشۇيدىغان كىشىنىڭ كىيىۋالغىنىدىنمۇ كونا مودىدىن قالغانلىقىنى بايقىدىم. كابۇچىنو (Cappuccino) بىلەن مەن ستارىباكس (Starbucks) تا ئىچكەندىن تۈپتىن پەرقلەنەتتى، ئىچكەندە كۆپۈكلىرى كۆپۈپ تۇراتتى، خۇددى قەھۋە قوشۇلغان مەزىلىك ئىچىملىككە ئوخشايتتى. مەن ئۇستۇرا بىلەن لوندون تۇمانى ماركىلىق پىلاشنىڭ مۇرىسىدىكى پاكىونى كېسىۋەتتىم، چۈنكى ئىتالىيەدە ھېچكىم پاكىونى بار كىيىم كىيمەيدىكەن، يەنە ھېلىقى ئۆلگۈر ئاستى تۈز ئايىغ، ئايىغنىڭ ئاستى بەك سىلىق، يامغۇر سۈيى ھۆل قىلىۋەتكەن كۆچىدا مەن بىمالال ئۆرىمۇ تۇرالمىدىم. مەن يېلى يوق چېنىقىش توپىنى قۇچاقلاپ شەھەرنىڭ يېرىمىنى دېگۈدەك ئايلىنىپ چىقتىم، مەقسىتىم ناسۇس بار جايدىن بىرنى تېپىپ، توپقا يەل ئۇرۇپ بىز قاتناشماقچى بولغان كۆڭۈل ئېچىشتا ئىشلىتىش ئىدى. بۇلارنىڭ ھەممىسى ھەقىقەتەن مەنلىك ئىدى. مەن ئۆيگە قايتىپ كەلگەن ۋاقتىدا، ئۆزۈمنى قايىل قىلىپ، پۈتۈن كۈچۈم بىلەن خەلقئارالىق ماركىمىزنى يارىتىشقا بەل باغلىدىم، يۈك-تاقلىرىمنى ئىش ئۈستىلىمنىڭ ئاستىغا قويۇپ، ھەر ۋاقىت تېزلىكتە يولغا چىقىشقا قولايلىق ياراتتىم.

مەن كىرىستېنغا ئىتالىيەدىكى كىيىم-كېچەك ۋە قايماقلىق تاتلىق-تۇرۇم توغرىسىدىكى قىزىقارلىق ھېكايىنى سۆزلەپ بەردىم ئۇ ئىنتايىن ھەۋەسلىنىپ، بىر تەرەپتىن كويىنىكىمگە دەزمال سالغاچ، يەنە بىر

<sup>52</sup> روتارىيە فوندى جەمئىيىتى دۇنيادىكى داڭلىق ئالىي مەكتەپلەر بىلەن ھەمكارلىشىش ئارقىلىق، كۆپلىگەن روتارىيە خەلقئارا تەتقىقات مەركىزى تەسىس قىلغان، روتارىيە ئىلىم ئەھلىلىرى بۇ ئورگاننىڭ ئوقۇغۇچىلىرى. — تەرجىماندىن

تەرەپتىن تەكلىپ بەردى: «بەلكىم كېيىنكى قېتىم مېنى بىرگە ئېلىۋالارسىز.»

مەن ئويلىنىمىدىم، قوپال قىزىق دەزمالدا كىيىمنىڭ ياقىسىغا دەزمال سېلىۋاتقان كىرىستېنغا: «ھوي، مەن پۈتۈن كۈن يىغىن ئاچمەن. سىز ئۆزىڭىز مىلانىدا نېمە ئىش قىلىسىز؟ سىز كۆڭۈلسىزلىك ھېس قىلىشىڭىز مۇمكىن.»

گەرچە مەن شۇنداق دېگەن بولساممۇ، ئەمما كىرىستېن يەنىلا ئىنتايىن قىزىقتان ھالدا مېنىڭ ئاجايىپ-غارايىپ ھېكايەمنى ئاڭلاۋاتاتتى، غەزەپلىنىپ مېنى ئۆلتۈرۈۋېتىشنى ئويلىمىغان ئىدى.

مەن Google ئۈچۈن ياپونىيەگە قايتىمەن، يەنە جۇڭگوغىمۇ بارىمەن. بىراق، ئۈزلۈكسىز داۋاملىشىۋاتقان خەلقئارالىق ئۇچۇشنىڭ ئەمەلگە ئېشىشىغا ئەگىشىپ، مەن مائۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىدە نۇرغۇن ئىشلارنى قىلىشىم كېرەك. مەن يېڭى ھەمكارلاشتۇرۇش شېرىكلەرگە ماركا قۇرۇلۇشى يېتەكچى پىرىنسىپىنى بېكىتىشىم كېرەك، يېڭى مەھسۇلات، بېكەت دەرسى شۇنداقلا قىسقا خەۋەرلەرگە قەلەم تەۋرىتىشىم كېرەك. مەن Froogle تۈرىدە ئېرىشكەن ئىناۋىتىمىدىن ئوبدان پايدىلىنىشنى ئويلىدىم. ئالدى بىلەن بىز قۇرۇۋاتقان ئىشلەتكۈچى ماركىسى ۋە ماركا قۇرۇلۇشى ئۇسۇلىغا قارىتا ئىدىيەمنى كېڭەيتىشنى قارار قىلدىم.



# يىگىرمە تۆتىنچى باب

## بازارچىلىقنى ئىتتىرىپ ماڭمايلى

«توغرا ئەمەس، دادا»، دادامنىڭ كومپيۇتېرنىڭ ئېكرانىنىڭ ھەممە يېرىدە دېگۈدەك قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلاننىڭ Google باش بېتىنى توسۇۋالاي دەپ قالغانلىقىنى كۆرۈپ، دادامغا: «Google ھەرگىز بۇنداق قىلمايدۇ، سەن چوقۇم چۈشۈرۈشكە تېگىشلىك بولمىغان نەرسىنى چۈشۈرۈپسەن.» ئاندىن مەن ئالغان ۋاقىتىدا ئىككى سائەت ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئۇنىڭ كومپيۇتېرىدىكى پارازىت پروگراممىلارنى تازىلىدىم.

يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتال يەنە قايتىپ كەلدى. بۇ خىل مىڭلارچە قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلاننى قويغىلى بولىدىغان زەھەر خەندە يۇمشاق دېتالنى ئەزەلدىن تۈپ يىلتىزىدىن تۈگەتكىلى بولمايدۇ، ئەمما 2003-يىلىدىن باشلاپ، ئىنتېرنېتنىڭ ھەممىلا يېرىدە يېڭى تىپتىكى يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتاللارنىڭ بارلىقىنى كۆردۈك، بۇ Google نى تەشۋىشلەندۈردى. مائىت كاتتىس ھەر كۈنى بۇ خىل تور قارا سېھرىگە تاقابىل تۇراتتى، ئۇنىڭ بىلەن شەھۋانى ئېلان ۋە ئەخلەت ئېلخەتنىڭ جېڭى ئەۋجىگە چىققان ئىدى. بىر قېتىم، مائىت كاتتىس ئوماخا شەھرىگە بېرىپ، پۈتۈن بىر كۈن ۋاقىت سەرپ قىلىپ قېيىن ئانىسىنىڭ كومپيۇتېرىدىكى يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتالنى تازىلىغان. قايتقاندىن كېيىن، ئۇنىڭ ئۆزىنىڭ كومپيۇتېرىمۇ ۋىرۇسلاندى. ئەڭ يىرگىنچىلىكى، ئۇنىڭغا ۋىرۇس تارقىتىشنى Google يېڭىدىن قۇرغان ئېلاننى بىرلىشىپ تارقىتىش تور مەركىزىدىكى بىر ھەمكارلاشقۇچى شېرىك شىركەت ئىكەنلىكى كېيىن بايقالغان بولۇپ، ئۇنى ھېچكىمۇ ئويلاپ باقمىغان. بىز ئۇلارغا ئېلان تارقىتىمىز، ئۇلارنىڭ تور تۇراسىدا كۆرۈنىدۇ، كىشىلەر بىر قېتىم چەكسە، بىز ئۇلارغا بىر قېتىم ھەق بېرىمىز. ئەسلىدە بىز پۇل چىقىرىپ ئۇلارنى لۈكچەكلىك قىلدۇرۇپتۇق. مەن ۋە مائىت كاتتىسلا ئەمەس، يەنە نۇرغۇن كىشى بۇنىڭدىن غەزەپلەندى.

مائىت كاتتىسنىڭ ئەسلىشىچە، لارى يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتاللارنى ياسايدىغانلارنى تىلغا ئالغاندا مۇنداق دەپتۇ: «مەن ئۇلارنى راستىنلا سوتقا ئەرز قىلىپ، پوپوزا قىلىپ قويماي دەيمەن.» مائىت كاتتىس Google.com دا ئۇزۇن ئەسكەرتىش ماقالىسىدىن بىرنى ئېلان قىلىشنى ئوتتۇرىغا قويدى، خۇددى ئىلگىرى قاڭقىش خاراكتېرىدىكى ئېلانغا ئۇقتۇرۇش چىقارغاندەك، ئەمما مەركىزى نۇقتىسى يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتاللارنى قانداق تونۇش ۋە ئۆچۈرۈش. بۇ قېتىم، مەن پۈتۈنلەي قوشۇلدۇم، بىراق باشقىلارنىڭ تەشۋىشى بار ئىدى: ئالدى بىلەن، بىز بىلەن يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتال تور تۇرالىرىنىڭ كەسپىي مۇناسىۋىتى بار، بۇنداق بولغاچقا ئادىل بولماق تەس. يەنە بىر قەدەم ئىلگىرىلەپ ھەرىكەت ئېلىپ بېرىشتىن بۇرۇن، بىز ئۇلار بىلەن بولغان ھەمكارلىق مۇناسىۋىتىمىزنى ئاخىرلاشتۇرۇشىمىز كېرەك. ئىككىنچى، دۈشمەن يوشۇرۇن بىز ئاشكارا بولغانلىقتىن، بىر قانچە ئىنژېنېر Google نىڭ ھۇجۇمغا ئۇچرىشىدىن ئەنسىرەيتتى.

مارىسا ئوتتۇرىھال لايىھەدىن بىرنى ئوتتۇرىغا قويدى. بىر ئىككى ئاي ئىچىدە، بىز Google قورال بالداقتا قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلان توسقۇچىدىن بىرنى ئېلان قىلالايمىز، ئۇ قاڭقىش شەكلىدىكى ئېلاننىڭ چىقىشىنى چەكلەيدۇ، ئەمما ئېلان تارقىتىدىغان پروگراممىنى چىقىرىۋەتمەيدۇ. ئۇنداقتا بىز مائىت كاتتىس يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتالنى ئەيىپلەپ يازغان ماقالىنى چىقىرىپ، بۇ يېڭى ئىقتىدارنى تونۇشتۇرامدۇق؟ مارىسا بۇنىڭغا قوشۇلمىدى، ئۇنىڭ قارىشىچە، ئەگەر ئىنتايىن كەمتەرلىك بىلەن يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتاللارغا قارشى تۇرىدىغان مەيداننى ئىپادىلىسەك، ئۇ تور تۇرالار ئۆزلىرىگە قارىتىپ دەۋاتىدۇ دەپ قارىمايدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزنىڭ پەقەت ئاشۇ پروگراممىلار كۆرۈگە ئېلىۋالغان باشتا تور تۇرالارنىڭ كىرىمىغا زىيان سالىملىق

ئۈچۈن دەپ قارىشى مۇمكىن.

مېنىڭ مادارا قىلغۇم يوق. يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتاللارنىڭ پەيدا قىلغىنى كىرىم مەسىلىسى ئەمەس بەلكى شەخسىيەت مەسىلىسى. مېنىڭ پارازىت يۇمشاق دېتاللارنىڭ زەھەرخەندە قىلىشىغا قارىتا ئۆز بېشىدىن ئۆتكەن كەچمىشىم بار، مەن دادامنىڭ كومپيۇتېرنى پارازىت يۇمشاق دېتال پالەچ ھالەتكە كەلتۈرۈپ قويغاچقا ئۇ ئىپادىلىگەن مەغلۇبىيەت تايانچسىزلىق تۇيغۇسىنى ئۆز كۈزۈم بىلەن كۆردۈم. ئۇ ئىش مېنى غەزەپتىن يېرىلغۇدەك قىلىۋەتتى، بەلكىم ئەمدى مېنى تەمكىن قىلالماسلىقى مۇمكىن. مەن ماتت كاتتسقا، مەن چوقۇم ئاشۇ باش جىنايەتچىلەرنىڭ ئەسلى-ۋەسلىنى قويمان يوقىتىمەن دېدىم. ھېچ بولمىغاندا كەسكىن جاكارلايمىزكى: Google ھەرگىز ئۇنداق پەسكەش قىلىشلار ئارقىلىق ئىشلەتكۈچىلەرگە كاشلا قىلمايدۇ. Google نىڭ يۇرۇش-تۇرۇشى توغرا، مەن پۈتكۈل دۇنياغا Google نىڭ «مەڭگۈ خېرىدارلىرىنى ئالدىمايدىغانلىقى» نى بىلدۈرمىەن.

ماتت كاتتسنىڭ دېيىشىچە Google نى «ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ جاكارچىسى» دەپ بېكىتىشنى قوللايدىكەن، بىزگە بىۋاسىتە تەسىرى بولمىغان مەسىلىلەر بولغان تەقدىردىمۇ، بىز ئىشلەتكۈچىلەر ئۈچۈن كۈرەش قىلىمىز. بۇ مېنى ئىنتايىن ئىلھاملاندۇردى، ئويلىغانىمىز «ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ جاكارچىسى» غا تېخىمۇ ئىشەنچەم ئېشىپ، Google ماركىسىنىڭ كېيىنكى باسقۇچتىكى تەرەققىيات ئورنىغا ئايلىنىدۇ. بىز پات ئارىدا ئىزدەشتىن باشقا يېڭى ساھەلەرگە يۈرۈش قىلىمىز، بۇ ئاجايىپ يېڭى دۇنيادا، بىز ئۇچۇر مەنبەسىلا بولۇپلا قالماي بەلكى يەنە بۇ جايغا كېلىپ جاۋابىنى ئىزدەيدىغان ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىتتىپاقىدىشى ۋە قوغدىغۇچىسى. بىز «تېز، دەل، ئىشلىتىش ئوڭاي» بولۇپلا قالماي يەنە ئىشىنىشكە بولىدىغان دوست.

Google ئۆزىنىڭ شەخسىيەت سىياسىتى نېمە؟ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىزدەشلىرىدىن توپلىغان ئۇچۇرلارنى بىز قانداق بىر تەرەپ قىلىمىز؟ 2003-يىلى 1-ئايدا، بىز يۇقىرىقى مەسىلىلەر ھەققىدە مۇھاكىمە قىلىشقا باشلىدۇق. شۇ چاغدا، ماڭا ئىلھام كەلدى. «بىز تولۇق ئۆزلەشتۈرۈشكە ئېھتىياجلىق.» دەپ ئويلىدىم. يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتال، ئىشلەتكۈچى شەخسىيەتى، Google قورال بالداق، بۇلارنىڭ ھەممىسى مۇناسىۋەتلىك. «پاھ»، بىردىنلا كۆڭلۈم پاللىدە يورۇپ كەتتى.

بىز ئالدىنقى قېتىم تارقاتقان «ئوخشىمىغان يادا يادا» دېگەن بۇ ئۇچۇر، ئىشلەتكۈچىلەرنى Google قورال بالداقنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ توردىكى پائالىيەتنى ئىز قوغلايدىغانلىقىدىن خەۋەردار قىلىپ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ قالايمىقانچىلىق پەيدا قىلىشىنىڭ ئالدىنى ئالغان. ھازىر، بىز بۇ تەدبىرنى قايتا ئىشلەتسەك بولىدۇ، بۇنداق بولغاندا ئىشلەتكۈچىنىڭ شەخسىيەتتىكى مۇناسىۋەتلىك ئاممىۋى مۇناسىۋەت چوڭ ئاپىتىدىن ساقلانغىلى بولىدۇ، شۇنىڭ بىلەن بىللە يۈزى قېلىن يۇمشاق دېتاللارغا تاقابىل تۇرغىلى بولىدۇ. بىلىشىمچە بىر مەيدان بوران-چاپقۇن كېلىش ئالدىدا، بىزنىڭ شەخسىيەت سىياسىتىمىز چوقۇم ئوخشاش بولمىغان دەرىجىدە گۇمان قوزغىيدۇ. كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىمىزدە ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئەڭ يوشۇرۇن ئىدىيەلىرىنىڭ مەزمۇنى بار، كۆپ ئۆتمەي كىشىلەر بۇ نۇقتىنى ھېس قىلىدۇ. بىز كىمنىڭ نېمە مەزمۇن ئىزدىگەنلىكىنى بىلمەيمىز، ئەمما «9.11» تېررورلۇق ھۇجۇم ۋەقەسىدىن كېيىن شۇنى كۆرۈپ يەتتۇقكى، پەقەت قىلىشنى ئويلىسىلا، ئۇ ئۇچۇرلارنى ئاجرىتىپ ئېلىشقا ئامال بار.

Google ئىزدەش ئۆزى مۇشۇنداق پۇرسەتنى ياراتتى. ھەممە ئادەم دېگۈدەك ئۆزىنىڭ ئىسمىنى ئىزدەپ باققان، بۇ چاغدا، Google سىزنىڭ IP ئادرېسىڭىزنى كۆرەلەيدۇ، بۇ كومپيۇتېر ئىنتېرنېتتا ئۇلىنىش نۇقتىسىنىڭ ماس كېلىدىغان رەقەملىك كودى، ئەگەر سودا خاراكتېرىدىكى چوڭ تىپتىكى ئىنتېرنېت مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەر ئىنتېرنېتقا ئۇلىغان بولسا، نەزەرىيە جەھەتتىن ھەر قېتىم تورغا چىققاندا بىر يېڭى IP ئادرېسىنى تەقسىملەپ بېرىدۇ، كومپيۇتېرنى تاقىۋەتكەندىن كېيىن، بۇ ئادرېس قايتىدىن باشقىلارنىڭ ئىشلىتىشى ئۈچۈن تەقسىملەپ بېرىلىدۇ.

ئەگەر سىز ئىلگىرى Google نى ئىشلەتكەن بولسىڭىز، كومپيۇتېرىڭىزدا Google نىڭ cookie سى بولۇشى مۇمكىن، بۇ Google كومپيۇتېرىغا قالدۇرۇپ قويغان بىردىنبىر رەقەملىك ھەرپ تىزمىسى، سىز Google نى قايتا ئىشلەتكەندە، ئۇ سىزنىڭ مايللىقىڭىز (مەسىلەن، «بىخەتەر ئىزدەش سۈزۈڭۈچى ئىشلىتىش» ياكى «نەتىجىنى قايسى تىلدا كۆرسىتىش») قاتارلىقلارنى ئەستە تۇتالايدۇ. ئەگەر ئىنتېرنېت مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچى سودىگەر سىز تۇرۇشلۇق جۇغراپىيەلىك دائىرىگە كوچا نومۇرىنى تەقسىملىگەن بولسا، ئۇنداقتا سىزنىڭ IP ئادرېسىڭىز سىز تۇرۇشلۇق شەھەرنى ئاشكارىلاپ قويدۇ، ئەمما Google سىزنىڭ ئىسمى-فامىلىڭىز ۋە ھەقىقىي ئورنىڭىزنى بىلمەيدۇ.

cookie ساقلىغان كومپيۇتېرنىڭ بىر مەزگىل ۋاقتتا بىر IP ئادرېس ئارقىلىق ئېلىپ بېرىلغان بارلىق ئىزدەشلەرنى كۆرگىلى بولىدۇ، ئىزدەش موتورى ئىشلەتكۈچىگە ئائىت قىلمىش سانلىق مەلۇماتلىرىغا ئېرىشەلەيدۇ، بۇ ئۇچۇرلار ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ مۇناسىۋەتلىكلىكى ۋە ئېلان تارقىتىشنىڭ قارائىملىقى ئۈچۈن مۆلچەرلىگىلى بولمايدىغان قىممەتكە ئىگە.

نېمە ئۈچۈن بۇ ئۇچۇرلار ئىنتايىن پايدىلىق دېيىلىدۇ؟ مىسال قىلىپ ئېيتقاندا 24 سائەتلىك ۋاقت بۆلىكىدە، بىر cookie/IP ئادرېس بېرىكمىسى كىرگۈزگەن ئىزدەش شەرتىنىڭ ھەممىسىنى بىر ساقلاش بۆلىكىگە ساقلاپ، ئاندىن ئۇنى تەھلىل قىلىپ سېلىشتۇرۇپ، ئۇلارنىڭ ئارىسىدىكى باغلىنىشچانلىقنى قۇرۇپ چىقىدۇ. ئاندىن بۇ باغلىنىشچانلىق بىلەن باشقا cookie بار كومپيۇتېردا ئېلىپ بېرىلغان ئىزدەشنى سېلىشتۇرۇپ، مۇشۇ ئارقىلىق مودېل شەكىللىنىدۇ. شۇڭلاشقا، ئەگەر «تەملىك ئوسۇشى نازۇ-نېمەتلەر تاماخانىسى» دېگەن بۇ ئىزدەش شەرتى دائىم «مائۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىدىكى ئەڭ ياخشى ئوسۇشى نازۇ-نېمەتلەر» دېگەن ئىزدەش شەرتىدىن كېيىن كېلىدىغانلىقىنى بايقىسا، ئۇنداقتا تەملىك ئوسۇشى نازۇ-نېمەتلەر بىلەن مائۇنتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىدىكى ئەڭ ياخشى ئوسۇشى نازۇ-نېمەتلەرنى باغلايدۇ. چوڭ تىپتىكى ئىزدەش موتورى نەچچە ئون مىليونلىغان ساقلاش بۆلىكىنى سېلىشتۇرۇپ ئىزدەش شەرتلىرى ئارىسىدىكى مۇناسىۋەتچانلىقنى جەزملەيدۇ. بۇنچە كۆپ سانلىق مەلۇمات بولغاندىن كېيىن، بىر قىسىم ئاساسەن جەزملەشتۈرەلەيدىغان تەھلىل قىلىش نەتىجىسىگە ئېرىشەلەيسىز.

شۇنداقتىمۇ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سانلىق مەلۇماتىنى ئىشلىتىش جەھەتتە تۈپ نىگىزىدىن ئالغاندا تەڭلىكتە قالماقتا. ئىزدەش موتورىنىڭ ئۈنۈمىنى ياخشىلاش ئۈچۈن سانلىق مەلۇماتلارنىڭ ئەڭ يۇقىرى قىممىتىنى ساقلاپ قېلىش كېرەك، شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ شەخسىيىتىنى قوغداش كېرەك، قانداق قىلغاندا ھەر ئىككى تەرەپكە تەڭ ئېتىبار بەرگىلى بولىدۇ؟ Google بۇ چوڭ مەسىلىنى نىكخىل باتلانىڭ ھەل قىلىشىغا تاپشۇردى. نىكخىل باتلا ئالدى بىلەن ئوتتۇرىغا قويغان بىر مەسىلە شۇكى بىر بۆلەك ۋاقتتىكى cookie سۈرۈشتۈرۈش ئېقىمىدىن مۇنتىزىم ھالدا قانداق قىلىپ مەلۇم ئىشلەتكۈچىنى پەرق ئېتىش. ئۇ ئىنتېرنېت جىق دىئانىنىڭ قىزىقارلىق بىر ئىشىنى سۆزلىدى. جىق ئىزچىل ئىشلەتكۈچىنىڭ ئىزدەش سانلىق مەلۇماتلىرىنىڭ كۈندىلىك خاتىرىسىنى خاتىرىلەيدىغان سىستېمىنىڭ ئىشىنى قىلىۋاتىدۇ، ئۇ بىر cookie ئىزچىل ھالدا تېخنىكىلىق تېمىلارغا ئىنتايىن قىزىقارلىق بولغان سىستېمىلىق سۈرۈشتۈرۈش ئېلىپ بېرىۋاتىدۇ، ئىشلەتكەن ئىزدەش تېخنىكىسى ئىنتايىن مۇرەككەپ، ئۇ ئىزدىگۈچىنىڭ زېرەكلىكى ئۇنىڭدا ئىنتايىن چوڭقۇر تەسىر قالدۇرۇپتۇ. سانلىق مەلۇماتقا يەنە بىر قەدەم ئىلگىرىلىگەن ھالدا تەتقىقات ئېلىپ بارغاندىن كېيىن، كۆرۈۋاتقان سۈرۈشتۈرۈش ئېقىمىنىڭ ئەسلىدە ئۆزىنىڭ كومپيۇتېرىدىن كېلىۋاتقانلىقىنى ئاندىن ھېس قىپتۇ.

نىكخىل باتلانىڭ مەسىلىسى Google دا بىر قانچە ھەپتە شەخسىيەت مەسىلىسىگە ئائىت چوڭ مۇنازىرىنى پەيدا قىلدى. ھېچكىمنىڭ ئىشلەتكۈچىنى تونۇش ياكى ئىزدەپ توپلىغان ئۇچۇرلاردىن قالايمىغان پايدىلىنىش ئويى يوق. بىراق، كۈندىلىك خاتىرە سانلىق مەلۇماتلىرىمىزنى كۆرەلەيدىغانلار پەقەت بىز ئۆزىمىزلا ئەمەسلىكىنى بىلىمىز. ئۇ 2003-يىلى ئىدى، «ئامېرىكا ۋە تەنپەرۋەرلەر تەكلىپى» ماقۇللانغانلىقىغا بىر يىلدىن ئاشقاندىن كېيىن، قانۇن ھۆكۈمەتنىڭ ئىپلەخەت ۋە باشقا ئېلېكترونلۇق ئالاقە خاتىرىلىرىنى كۆرۈش چەكلىمىسىنى بوشاشتۇردى. ئەدلىيە مىنىستىرلىقى Google دىن سانلىق مەلۇمات تەمىنلەشنى تەلەپ

قىلالايدۇ، بىراق قانۇنغا ئاساسەن بىز ئىشلەتكۈچىلەرگە ئۇلارنىڭ ئۇچۇرلىرىنى ئەدلىيە ئورۇنلىرىغا تەمىنلەپ بەرگەنلىكىمىزنى دېيىشكە بولمايدۇ. بەلكىم ئەدلىيە مىنىستىرلىقىنىڭ مىنىستىرى جون ئاشكروفت ناھايىتى تېزلا ئىشكىمىزگە ئىزدەپ كېلىشى مۇمكىن.

بۇ تالىشىۋاتقان پىكىرلەر ئىنتايىن مۇرەككەپ، تېخنىكىلىق خاراكتېرىمۇ كۈچلۈك بۇ جايدا بىر-بىر تەپسىلىي چۈشەندۈرۈپ بولغىلى بولمايدۇ.<sup>53</sup> بىراق، بىر قانچە مۇھىم مەسىلە بار ئۇنىڭدىن ئۆزىمىزنى قاچۇرالمىمىز: Google خىزمەتچىلىرىنىڭ كۈندىلىك خاتىرىنى زىيارەت قىلىش ھوقۇقىنى تىزگىنلەش، Google نىڭ ئىشلەتكۈچى سانلىق مەلۇمات ھۆججىتىنى ساقلاشنىڭ ۋاقت ئارىلىقى، ئىشلەتكۈچىنىڭ ئىزدەش ئۇچۇرلىرىنى ساقلىغاندا ئىشلەتكۈچىنى خەۋەرلەندۈرەمدۇق يوق، بىز توپلىغان سانلىق مەلۇماتنى ئىشلەتكۈچىگە ئۆچۈرۈش ھوقۇقى بېرىش قاتارلىق. بۇ مەسىلىلەرنىڭ ئىچىدە، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ شەخسىيەتكە قانچە ماددا قىلغانىسىرى Google نىڭ كۈندىلىك خاتىرە سانلىق مەلۇماتلىرىنى قېزىش، شۇنىڭ بىلەن ئىشلەتكۈچىلەرگە تېخىمۇ ياخشى مەھسۇلاتلارنى تەتقىق قىلىش ئىقتىدارىنى ئاجىزلىتىدۇ.

ئىشداشلىرىم سانلىق مەلۇمات زىيارەت قىلىش ۋە ساقلاپ قېلىش مەسىلىسىدە ئاقىلانە، ئەخلاققا ئۇيغۇن قارار چىقىرىدىغانلىقىغا ئىشىنىمەن. مەن ئەڭ كۆڭۈل بۆلىدىغان مەسىلە ئىشلەتكۈچىلەرگە قانداق بىلدۈرۈش. مەن شەخسىيەت مۇنازىرىسىنى قانداق يېتەكلەش، ساھە ئۆلچىمىنى قانداق بېكىتىش ھەققىدە بىر نۇسخا تەكلىپنامە يازدىم، يىغىنچاقلاپ بىز قىلالايدىغان، قىلىشقا تېگىشلىك بولغان ھەممە ئىشلارنى تىزىپ چىقتىم. ئىشلەتكۈچى سانلىق مەلۇماتلىرىنى يىغىشتىن كېلىپ چىققان مەسىلىگە توغرا قاراشنى، ئەكسىچە ئۆزىنى قاچۇرماسلىقىنى تەشەببۇس قىلدىم. بىزنىڭ يوشۇرىدىغان ھېچقانداق نەرسىمىز يوق، بىز سىرتقى شەخسىيەتنى تەشەببۇس قىلىدىغان مەسىلە تىجىلىك گۇرۇپپىسى قۇرساق بولىدۇ، Google دا گۇرۇپپىلارغا بۆلۈنگەن مۇنبەردە ئاممىۋى مۇنازىرە گۇرۇپپىسىدىن بىرنى تەسسى قىلىشقا بولىدۇ، تورتۇرايمىزدا سانلىق مەلۇمات يىغىشنىڭ چۈشەندۈرۈشىنى چىقارساق بولىدۇ، cookie نى قانداق ئۆچۈرۈش ئىز قوغلاشتىن قانداق ساقلىنىش ھەققىدە يېتەكچى خاراكتېرىدىكى چۈشەندۈرۈش بەرسەك بولىدۇ.

ماتىت كاتتىسى بىلەن ئىنژېنېرلار مۇئاۋىن باش لىدىرى ۋاينى روسىڭ بۇ پىلاننى زور كۈچ بىلەن قوللايدىغانلىقىنى بىلدۈردى. مەن دەسلەپتە تورتۇرايمىزدا ئىشلەتكۈچىلەر ھوقۇقىنى قوغداش رايونىدىن بىرنى ئېچىشنى ئويلاشقان. كېيىن سىندى ماڭا ئايرىم جايدا، ماركسسانىڭ مېنىڭ تەكلىپىمدىن خاپا بولغانلىقىنى دەپ بەردى. سىندىنىڭ دېيىشىچە، ماركسسانىڭ جاكارلىشىچە مەسىلە تىجىلىك گۇرۇپپىسى ھەققىدىكى تەدبىرنى ئۇ ئويلاپ تاپقان بولۇپ، مەن ئۇنىڭغا تۆھپە يازماپتىمەن. بۇنداق دېيىشنى ئانچە پەرۋايمىغا ئېلىپ كەتمىدىم. مەسىلە تىجىلىك گۇرۇپپىسى قۇرۇش تەكلىپى بېرىشىمنىڭ سەۋەبى، بىز «سان جوس ماركۇرى خەۋەرلىرى» دە مۇشۇنداق گۇرۇپپىدىن بىرى بار ئىدى، مەن ئەزەلدىن ماركسسا مەسىلە تىجىلىك گۇرۇپپىسى قۇرۇش تەكلىپى بەرگەن يىغىنغا قاتنىشىپ باقمىغان، ھەم ئۇنىڭ بۇنداق تەكلىپ بەرگەنلىكى ئېسىمدە يوق.

مەن ئېلىخەتتىن بىرنى يوللاپ رەددىيە بېرىشنى ئويلىغان بولساممۇ، ئەمما بىر قانچە ھەپتە ئىلگىرى نەتىجە ئۈنۈم باھالاش يىغىنىدا، سىندى مەندىن ئايىغى چىقمايدىغان بۇنداق ئېلىخەت ئۇرۇشىنى توختىتىشنى تەلەپ قىلدى. شۇڭلاشقا، تورا ماركسساغا رەددىيە بەرمەستىن بەلكى يۈز تۇرانە سۆزلىشىشقا تەييارلىق قىلدىم. بىر ھەپتە كۈتكەندىن كېيىن، ئاندىن ئۇ مەن بىلەن كۆرۈشۈشنى ئورۇنلاشتۇردى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ۋاقتى كەچلىك تاماقتىن كېيىن. قاراڭغۇ چۈشكەندە، ماركسسا بىلەن مەن شىركەتنىڭ يېقىن ئەتراپىدىكى بىر پارچە بوش يەردە ماڭغاچ پاراڭلىشىپ، ئۇقۇشما سىلىقلارنى ئايدىڭلاشتۇرۇشنى سىندىدۇق.

<sup>53</sup> مەسىلەن: ئەگەر بىر ئىشلەتكۈچى Google كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىدىكى ئۇ شەكىللەندۈرگەن ھەممە سانلىق مەلۇماتنى چىقىرىۋەتمەكچى بولسا، بۇ سانلىق مەلۇماتلارغا ئۇنىڭ مەشغۇلات قىلغانلىقىنى قانداق ئىسپاتلىيالايمىز؟ ئۇنىڭ IP ئادرېسى بىرلا بولماسلىقى مۇمكىن، ئائىلە ئەزالىرى ئۇنىڭ بىلەن بىر كومپيۇتېرنى ئورتاق ئىشلىتىشى مۇمكىن، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا ئائىلە ئەزالىرىنىڭ ئىزدىگەن سانلىق مەلۇماتلىرى ئوخشاش بىر cookie دا ساقلىنىدۇ.

مارسسا ماڭا جەزملەنگەن ھالدا، مەن ئۇ ياراتقان يېڭىلىقنى ئۆزىنىڭ قىلىۋالغان بىردىنبىر كىشى ئەمەس ئىكەنمەن، پەقەت يېقىنقى بىرسى ئىكەنمەن. ئۇنىڭدىن باشقا، ئۇ يەنە نېمە ئۈچۈن باش بەتتىكى تەشۋىقات سۆزىگە قوشقان تۆھپىسىنى ماختىمىغانلىقى، ئەمەلىيەتتە بۇ ھېچ بولمىسا ئۇنىڭ مەسئۇلىيىتى ئىكەنلىكى، بازارچىلىق بۆلۈمىنىڭ ئەمەسلىكىنى بىلىشى خالايدىغانلىقى ئېيتتى.

مەن ھەقىقەتەن **Google.com** باش بېتىدىكى بىر قۇر خەتنىڭ ماختىغىدەك قانداق يېرى بارلىقىنى بىلمەيدىكەنمەن، شىركەتتە يەنە كىم بۇنىڭغا پەرۋا قىلىدىغانلىقىنى بىلمەيدىكەنمەن. بىراق، مەن يەنىلا مەيلى قاچان بولسۇن، ئۇنىڭ تۆھپىسى بولسىلا، ئاشكارا رەھىمىتىنى بىلدۈرۈمەن. شۇنداقتىمۇ، مەن باش بەتتىكى مەزمۇنلارغا بولغان تىزگىنلەش ھوقۇقىنى ئۆتۈنۈپ بەرگۈم يوق. **Google** باش بېتىدىكى تېكىست مەزمۇنى بىزنىڭ ئەڭ قىممەتلىك تەشۋىقات ۋاسىتىمىز، ئاممىغا كېڭىيىش سانى مىليونغا يېتىدۇ. چۈنكى تەشۋىقات كېڭەيتىش بازارچىلىق بۆلۈمىنىڭ مەسئۇلىيىتى، مەھسۇلات باشقۇرۇش كاتېگورىيەسىگە تەۋە ئەمەس، شۇڭلاشقا بۇنىڭغا بازارچىلىق قوشۇنى بۇ تۈردىكى خىزمەتلەرگە مەسئۇل بولۇشتا چىڭ تۇرىمەن.

بىز شىركەت بىناسىغا قايتىپ كەلگەندە، مەن سەمىمىيلىك بىلەن مارسساغا، ئۇنىڭ قابىلىيىتى، كۆز قارىشى شۇنداقلا ئۇنىڭ **Google** ئۈچۈن چىقارغان غايەت زور تۆھپىسىگە ھۆرمەت قىلىدىغانلىقىنى دېدىم. بۇندىن كېيىنكى خىزمەتلەردە، مەن ئۇنى ئۆزۈمنىڭ مۇھىم ھەمكارلاشقۇچى شېرىكىم دەپ قارايمەن. ئۇنى ئەسكەرتىپ، مەن **Google** نىڭ تەرەققىياتى ۋە ئالغا ئىلگىرىلىتىش يولىدا 3 يىلدىن كۆپرەك ئىشلىدىم. گەرچە ئىلگىرى بىزنىڭ ئارىمىزدا ئىختىلاپ بولسىمۇ—بەلكىم كەلگۈسىدە يەنە بولۇشى مۇمكىن—ئەمما بىز باشتىن ئاخىرى بىۋاسىتە پىكىر ئالماشتۇرالايمىز، بۇ ھەممىدىن مۇھىم. مەن ئۇنى بۇندىن كېيىن كۆرۈلگەن مەسلىنى ماڭا ئېيتىشقا ئىلھاملاندۇردۇم، ئۇنىڭ ئۈستىگە مەنمۇ شۇنداق قىلىدىغانلىقىغا كاپالەت بەردىم.

شۇ ئىشتىن كېيىن مەن سىندىغا، مارسسا بىلەن بولغان سۆھبىتىم ئارىمىزدىكى ئىختىلاپنىڭ بېسىقلىقىنى ئېيتتىم. بىراق مەن تولۇقلاپ، مۇشۇنىڭغا ئوخشاش سۆھبەت بەلكىم يەنە يۈز بېرىشى مۇمكىن.

بۇنىڭ بىلەن بىللە، شەخسىيەت مەسلىسى ھەققىدىكى تالاش-تارتىش ئاۋۇپ، بىر يەرگە كېلەلمەي، ئىنژېنېرلار ۋە مەھسۇلات قوشۇنىنىڭ كۆپ ۋاقتى ۋە زېھنىنى ئىسراپ قىلدى. بىزنىڭ نىشانىمىز **Google** نى دۇنيادىكى ئەڭ ئىشەنچلىك تەشكىلاتقا ئايلاندۇرۇش؟ ياكى دۇنيادىكى ئەڭ ياخشى ئىزدەش موتورى؟ ئىككى نىشاننىڭ ھەممىسىدە ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ مەنپەئەتى ئەڭ ئۈستۈن، ئەمما بۇ ئىككى نىشان بىر بىرىنى چەتكە قاقىدۇ.

ماتت كاتتس «قۇرغۇچىلار» ۋە «كەپتەرچىلەر» دەپ بۇ بىر مەيدان شەخسىيەت چېڭىدىكى ئىككى تەرەپنى سۆيەتلىدى، قۇرغۇچىلار ئامالنىڭ بارىچە بىز توپىلايدىغان ئىشلەتكۈچىلەر ئۇچۇرنى ساقلاپ قېلىشىنى ئويلىدى، بىراق كەپتەرچىلەر بىزنىڭ ئامالنىڭ بارىچە تېز سۈرئەتتە ئىزدىگەن سانلىق مەلۇماتنى ئۆچۈرۈۋېتىشىنى ئۈمىد قىلدى. لارى بىلەن سېرگېي قۇرغۇچى ئىدى، ماتت كاتتس ئۆزىنىمۇ قۇرغۇچى دەپ قارايتتى.

ماتت كاتتس چۈشەندۈرۈپ: «بۇ سانلىق مەلۇماتلارنىڭ ئىشلىتىلىشى چەكسىز. ئۇ بۇ دۇنيادىكى ئوي-پىكىرلەرنىڭ ئىنكاسى، شۇڭلاشقا قانداقسىگە كېرىكى بولمايدۇ؟» ماتت كاتتس **Google** ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ سۈپىتىنى ياخشىلاشقا كۈچ چىقىرىدىغان خادىم بولۇش سۈپىتى بىلەن، چەكسىز ئېھتىماللىقنى كۆردى. مەسىلەن، «چۈشەنمەيدىغان تىل بولغان تەقدىردىمۇ، ئۇنىڭدىن يېزىش ۋە تۈزىتىشنى ئۆگىنەلەيسىز. سىز ئىشلەتكۈچىنىڭ مەسىلە سۈرۈشتۈرگەن ۋاقىتتىكى ھەرىكىتىنى كۆرۈپ بېقىڭ، يەنە مەسىلەن، ئەگەر سىز بىرسىنىڭ X نى كىرگۈزگەنلىكىنى كۆرگەن بولسىڭىز، ئىملا قائىدىسى بويىچە ئۇنى Y غا تۈزۈۋېلىشىز.»

بەزى ئىنژېنېرلار مۇنداق سورىدى، بىز نېمە ئۈچۈن ئىشلەتكۈچىلەرگە ئېيتمايمىز، بىزنىڭ **cookie**

ئارقىلىق سانلىق مەلۇمات توپلىشىمىز مەھسۇلاتىمىزنى ياخشىلاش ئۈچۈن ئەمەسمۇ؟ بىز ماتت كاتتىنىڭ ئىملا تەكشۈرگۈچ ھەققىدىكى مىسالى ئارقىلىق چۈشەندۈرسەك بولىدۇ، خۇددى «Britney Spears» (بىرىتنېي سپېرس) غا ئوخشاش دائىم ئىملا خاتالىقى يۈز بېرىدىغان ئىسىملارغا نىسبەتەن، ئىملا تەكشۈرگۈچمۇ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سانلىق مەلۇماتلىرىغا تايىنىپ تۈزىتىش پىكرىنى تەمىنلەيدۇ.

لارنىڭ چۈشەندۈرۈشىچە، بىزنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرگە دېمەسلىكىمىزنىڭ سەۋەبى، بىزنىڭ ئىملا تەكشۈرگۈچىمىزنىڭ قانداق ئىشلەيدىغانلىقىنى رىقابەتچىلىرىمىزگە بىلدۈرمەسلىك، تېخنىكىلىق مەخپىيەتلىكىنى ئاشكارىلايدىغان ياكى شەخسىيەت مەسلىسىنى كەلتۈرۈپ چىقىرىپ سانلىق مەلۇمات توپلاش ئىقتىدارىمىزنى ئاجىزلىتىدىغان ئۇسۇلنىڭ ھەممىسىگە لارنى قارشى تۇرىدۇ. كىشىلەر بىزنىڭ قانچىلىك سانلىق مەلۇمات توپلىغانلىقىمىزنى بىلمەيدۇ ئەمما بىز ئۇنىڭدىن پايدىلىنىپ ھېچقانداق يامان ئىش قىلىمىدۇق، ئۇنداقتا، بىز نېمە ئۈچۈن يەنە سايىمىزدىن قورقىمىز، كۆپچىلىكنىڭ گۇمانى ۋە غەم-قايغۇسىنى كۆپەيتىمىز؟ ئىشلەتكۈچىلەر چۈشەنمىگەنلىكتىن قايغۇرىدۇ، ئاندىن سانلىق مەلۇمات توپلىشىمىزنى بىراقلا رەت قىلىدۇ. بۇ Google غا نىسبەتەن بىر مەيدان ئاپەت، چۈنكى بىزنىڭ بايقاش ئىقتىدارىمىز تۇيۇقسىز ئاجىزلايدۇ، نېمىنىڭ كېرەكلىك، نېمىنىڭ كېرەكسىز ئىكەنلىكىنى كۆرەلمەيمىز. توغرا ئىشقا نىسبەتەن، قىلىپلا دېمىگەن ياخشى.

ماتت كاتتى لارنىڭ مەيدانىنى چۈشىنىدۇ. بەزى Google خىزمەتداشلار ئوتتۇرىھال ئامال قوللىنىپ، سانلىق مەلۇماتلارغا نىسبەتەن ئاتىسىزلاشتۇرۇپ بىر تەرەپ قىلىشنى ياكى كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىنى شىفىرلاپ، ئاندىن ھەر ئايدا شىفىرلىق ئاچقۇچنى يېڭىلاشنى ئوتتۇرىغا قويدى، ماتت كاتتىسىمۇ قوشۇلدىغانلىقىنى بىلدۈردى. مۇشۇنداق بولغاندا، بىر قىسىم ئۇچۇرلارنى ئىزچىل زىيارەت قىلغىلى بولىدۇ ئەمما بىردىنبىر بەلگە يوقالغان.

ماتت كاتتى مۇشۇنداق قىلىشقا قوشۇلغان، لېكىن بۇنىڭ كۆپچىلىكنىڭ قايغۇسىنى يوقىتىشقا قانداق ياردىمى بارلىقىنى ھېس قىلالمايمىز. مەن ئۇنىڭغا مۇنداق دېدىم: «بۇ شۇنىڭ ئۈچۈن مەسىلە بولىدىكى، قىسمەن سەۋەبى بىزنىڭ ئۇنى قانداق چۈشەندۈرۈشىمىز، پەقەت سىمپىترىك شىفىرلاش ۋە ئايالناما شىفىرلىق ئاچقۇچ تىلغا ئېلىنسىلا، كىشىلەر ئۇنىڭ بىلەن كارى بولمايدۇ.» بۇ ئىش بەك مۇرەككەپ، ئاددىي يۈرگۈزگىلى بولىدىغان ھەل قىلىش ئۇسۇلىدىن بىرنى تاپقىلى بولمايدۇ. بىز سانلىق مەلۇماتنى ئۆچۈرۈۋېتىشكە قوشۇلغان تەقدىردىمۇ، ھەممىسىنى ئۆچۈرۈۋېتىشكە كاپالەت بېرەلمەيمىز، چۈنكى ئېلان سودىگەرلىرىدىن پۇل ئالىمىز ياكى مالىيە مۇپەتتىشىنى ئىز قوغلايمىز، ئۆزلۈكىدىن زاپاسلايدىغان سانلىق مەلۇماتلار نۇرغۇن جايلارغا ساقلىنىدۇ. ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن مۇزاكىرە قىلمىغاندىمۇ كۆپچىلىك ئىككىلىنىۋاتسا، مەن ھازىردىن باشلاپ چۈشەندىم.

ئەگەر بىز cookie نى قوبۇل قىلىش قىلماسلىقىنى ئىشلەتكۈچىنىڭ تاللىشىغا قالدۇرساق، ئەھۋال قانداق بولار؟ مېنىڭچە بۇ ئىدىيە يامان ئەمەس، ئەمما ماركىسىدا قىزىقارلىق ئىدىيەدىن بىرنى ئوتتۇرىغا قويدى. ئېنىقكى، بىز «Google نىڭ cookie سىنى قوبۇل قىلىش» نى كۆڭۈلدىكى تاللانما قىلىپ تەڭشەيمىز. شۇغىنىسى، ئەگەر بىز بۇنداق قىلىشنىڭ نېمىدىن دېرەك بېرىدىغانلىقىنى زور كۆپچىلىك ئىشلەتكۈچىگە چۈشەندۈرسەك، ئۇلار بەلكىم بىزنىڭ cookie نى رەت قىلىشقا مايىل بولۇشى مۇمكىن، ئۇنداقتا بىزنىڭ كۆڭۈلدىكى تەڭشىكىمىز ئىشلەتكۈچىنىڭ ئارزۇسىغا خىلاپ بولىدۇ. بەزىلەر بۇنى يامانلىق قىلىش دېيىشى مۇمكىن، يامانلىق قىلىش ماركىسىنى خېلى بىئارام قىلدى. نۆۋەتتە بىزنىڭ cookie تاللانمىسى كۆڭۈلدىكى ھالەتتە شۇنداق، ماركىسىدا ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئەيىپلىشىدىن بەكلا ئەنسىرەيتتى. ئۇنىڭ قارىشىچە، ھېچ بولمىغاندا بىزنىڭ بىر بەتتە، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ كومپيۇتېردىكى cookie نى قانداق ئۆچۈرۈشنى مەخسۇس چۈشەندۈرۈش بولۇشى، مەيلى بۇ cookie نى Google ياكى باشقا تورتورا تەڭشىگەن بولۇشىدىن قەتئىينەزەر.

cookie نى قانداق ئۆچۈرۈش چۈشەندۈرۈشى، بۇ مەن ئىزچىل قىلىۋاتقان ماركا ئورنى تەھلىلى بىلەن

دەل ماس كېلىدۇ. مەن ماركا تەھلىلىدە ئۆزەمنىڭ كۆز قارىشىنى ئوتتۇرىغا قويدۇم، يەنى بىزنىڭ «ئىزدەشلا قىلىدىغان» سالاھىيەت ئورنىمىزنى بېكىتىشكە قارىتا تەڭشەش ئېلىپ بېرىپ، توردىكى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەر خىل مەسلىھەتلىرىنى ھەل قىلىدىغان تور باشلامچىسىغا ئۆزگەرتىش. مۆلچەرىمچە، ئىشلەتكۈچى شەخسىيەت مەسلىھىسى، ئىزدەش ساھەسىدىكى مونوپوللۇق ئورنىغا يېقىنلىشىش، شۇنداقلا چەت ئەل ھۆكۈمەتلىرى ئوتتۇرىغا قويغان تەكشۈرۈش تەلپى كەلگۈسىدە بىز دۇچ كېلىدىغان ئۇچ سىناق. بىز سۇ كەلگۈچە توغان سېلىشىمىز، كۆكرەك كېرىپ ئالدىغا چىقىشىمىز، باتۇرلۇق بىلەن دەۋر دولقۇنىنى تىكلەشمىز كېرەك، ھەرگىزمۇ بۇ سىناقلار بىزنى يىقتىۋەتسە بولمايدۇ. ماركىسىمىزنىڭ تەھلىلىمىنى بەكلا ماختىدى، ئەمما مېنىڭ ئوتتۇرىغا قويغان تەكلىپىمگە قارىتا ئۆزىمنىڭ پىكرىدە قالىدىغانلىقىنى بىلدۈردى. خۇددى مەن «يامانلىق قىلماسلىق» نى ئۆتە ۋەدە دەپ قارىغاندەك، ئۇ ئاممىنىڭ مەيدانىدا تۇرۇپ ئەخلاق ئوبرازىنىڭ ئورنىنى بېكىتكەندە ئارزۇنىڭ بەكلا يۇقىرى بولۇپ كېتىشىنى كەلتۈرۈپ چىقىرىشىدىن ئەنسىرىگەن، ئەگەر بىز ئاممىنىڭ مۆلچەرىگە يېتەلمەسەك، ئۇ چاغدا سەلبىي تەسىر شەكىللەندۈرىدۇ. مەن ئۇنىڭ كۆز قارىشىنى چۈشىنىمەن، ئەمما مېنىڭچە ئۆزىنى ئۇنچە ئەخلاق دەپ تەشۋىق قىلىشنىڭ ھاجىتى يوق دەپ قارايمەن، بىز پەقەت ھەرىكىتىمىز ئارقىلىق بۇ نۇقتىنى ئىسپاتلاشقا بولىدۇ، ئىشلەتكۈچىلەر ئۆزلىرى ھۆكۈم چىقىرىدۇ.

سېرگېينىڭ مېنىڭ تەھلىلى ۋە پىكرىمگە بولغان ئىنكاسى سۇسراق بولدى. ئۇنىڭ ماڭا دېيىشىچە: «بۇنداق سۆزلەر كىشىنى ئەسلىدىن، مەزمۇنى مۇجەل ئېنىق ئەمەس، قانداق چۈشەنسە بولۇۋېرىدۇ، كىشى كۈنكەپت قايىتۇرما ئىنكاس پىكرى بېرىشكە ئامالسىز.» مەنلا ئۇنىڭ سۆزىنى قىلىشىنى خاتا چۈشىنىۋالغان بولۇشۇم مۇمكىن، ئۇ مەندىن تەپسىلىي پىلان باسقۇچىنى ئېلىپ چىقىشىنى تەلپ قىلدى. ئەمەلىيەتتە، مەن كۈنكەپت پىلانى يازغان، ئېنىقكى، ئۇ بىرىنچى بەتنى كۆرمەي ئاتلاپ ئۆتۈپ كېتىپتۇ. مەن مۇنداق ئويلاۋاتىمەن، ئەگەر مەن ئۇنى بىر تەرەپتىن پىيادە ماڭغاچ بىر تەرەپتىن پاراڭلىشىشقا تەكلىپ قىلسام، خۇددى ماركىسىمىز بىلەن پاراڭلاشقانغا ئوخشاش، پىكر ئالماشتۇرۇش ئۈنۈمى ياخشىراق بولارمۇ؟ بەلكىم ئورۇننى تاغ چوققىسىدىن دېڭىزغا قارايدىغان تىك قىيالى تاللىشىم كېرەكتۇر.

شۇنىڭ بىلەن بىللە، شەخسىيەت مەسلىھىسى ھەققىدىكى مۇنازىرە قىزغىن كەيپىياتتا ئېلىپ بېرىلىۋاتاتتى، شىركەت بىر قېتىم يىغىن ئېچىشنى ئورۇنلاشتۇرۇپ مۇنازىرىگە مۇناسىۋەتلىك ھەممە سىياسەتلەرنى تەلۋكۈس ھەل قىلىشنى قارار قىلدى، بۇ مەسلىھەت خىزمەتچىلەرنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سانلىق مەلۇماتىنى زىيارەت قىلىش، سانلىق مەلۇماتلارنىڭ ساقلىنىش ۋاقتى شۇنداقلا شەخسىيەت مەسلىھىسىگە قارىتا ئىشلەتكۈچىلەرگە ئېلىپ بارىدىغان يېتەكلەش قاتارلىقلارغا چېتىلىدۇ.

ئۇ قېتىملىق يىغىندا يەنە نۇرغۇن باشقا مەسلىھەت ئوتتۇرىغا قويۇلدى، بىراق بىرىسىمۇ جاۋابقا ئېرىشەلمىدى. ئېرىك شىمىت چاقچاق قىلغاندەك تەكلىپ بېرىپ، بىزنىڭ شەخسىيەت سىياسىتىمىز بېشىدىلا «ئامېرىكا ۋە تەنپەرىۋەرلەر قانۇنى» نىڭ تولۇق تېكىستى بويىچە باشلىنىشى كېرەك ئىكەن. لارىنىڭ پىكرىچە، بىز بارلىق سانلىق مەلۇماتلارنى ئۆچۈرۈۋېتىشىمىز زۆرۈر بولغانغا قەدەر ساقلىشىمىز كېرەك ئىكەن. ئەگەر بىز ھۆكۈمەتنىڭ ئارىلىشىشى بەك كۆپ بولۇپ كەتتى دەپ قارىساق، ھەممە سانلىق مەلۇماتنى شىفىرلاپ، ئۇنى زىيارەت قىلغىلى بولمايدىغان قىلىۋەتسەك بولىدۇ. ئۇنىڭدىن باشقا، Ashcroft ھەممىدىن بۇرۇن ئىنتېرنېت مۇلازىمەت تەمىنلىگۈچى سودىگەرلىرىنىڭ ئىزىدىن مېڭىشى مۇمكىن، چۈنكى ئۇلار ساقلىغان ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ توردىكى پائالىيەت سانلىق مەلۇماتى بىزنىڭكىدىن كۆپ ھەم مول.<sup>54</sup> يىغىن ئاخىرلاشتى. بىراق مۇنازىرە يەنە بىر قانچە ئاي داۋاملاشتى.

مەن ئوتتۇرىغا قويغان ئىشلەتكۈچىلەرگە ئائىت شەخسىيەت چۈشەندۈرۈشى ھەققىدىكى كۆز قاراشنى لارى بىلەن سېرگېي پەقەتلا قوللىمىدى، شۇڭلاشقا ئەمەلىيەتتە شۇنداق بولغاندا پاندورا سېپەر قۇتسى ئېچىلىپ كېتىدىكەن، بەلكىم ئۇلارنىڭ توغرىدۇ. شەخسىيەت مەسلىھىسى مەڭگۈلۈك

<sup>54</sup> گەرچە ئىنتېرنېت مۇلازىمىتى تەمىنلىگۈچى سودىگەرلەر Google توپلىغان تارىخى سانلىق مەلۇماتلارنى ساقلاپ قالمىسىمۇ، ئەمما ئۇلار ئىشلەتكۈچىلەر زىيارەت قىلغان ھەر بىر تور تۈزۈمى بىلدۈرۈش بىلەن يەنى Google نىمۇ ئۆز ئىچىگە ئالىدۇ.

مەسىلە، قانچە چۈشەندۈرگەنسېرى شۇنچە قالايمىقانلىشىدۇ. مەسىلە ھەقىقىي كۆرۈلگەندە ئاندىن ئۇنى ھەل قىلغىنىمىز تېخىمۇ ياخشى. ئىشلەتكۈچى بىلەن بىز سانلىق مەلۇماتتىن ئورتاق بەھىرلەنسەك قانچىلىك پايدا ئېلىپ كېلىدىغانلىقىنى تىلغا ئېلىشنى خالىمايمىز، چۈنكى بىز باشقىلارنىڭ سانلىق مەلۇماتتىن قانداق پايدىلىنىۋاتقانلىقىمىزنى بىلىشنى خالىمايمىز. شۇنداق ئىكەن، ئۇنداقتا ئەڭ ياخشى سۈكۈت قىلىش.

گەرچە شۇنداق بولسىمۇ، ھەر قېتىم يېڭى مەھسۇلات ئېلان قىلىنغاندا، مەن شەخسىيەت مەسىلىسى ھەققىدە ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن چوڭقۇر پىكىر ئالماشتۇرۇپ، ئۇلارنى خاتىرجەم قىلىمەن. مەن ئاڭلاشنى خالايدىغان Google خىزمەتچىلىرىگە تەكرار تەكرار قىلىپ «يادا يادا» نىڭ ھېكايىسىنى ئېيتىپ بېرىمەن، گەرچە ھېچكىمنىڭ كۆز قارىشىنى ئۆزگەرتىمگەنلىكىنى بايقىغان بولساممۇ، مېنىڭ پەرزىم قوللاشقا ئۆزگەردى—ئىشلەتكۈچىلەر تولۇق خەۋەردار ئەھۋالدا بىز بىلەن سانلىق مەلۇماتلاردىن ئورتاق بەھرىمان بولۇش ياكى بولماسلىق ھەققىدە قارار چىقىرىشى كېرەك. زور كۆپچىلىك ئىزبېتىلار بۇ تەڭپۇڭلۇقنىڭ قىيىنلىق دەرىجىسى بەك چوڭ دەپ قارىدى. ئۇلارنىڭ قارىشىچە، ئەگەر ئىشلەتكۈچى Google دىن تور شەخسىيەت ھەققىدىكى ئۇچۇرنى ئىزدەسە، ئۇنداقتا بىز ئىشلەتكۈچىگە ھەر قېتىملىق ئىزدەش تەمىنلىگەنگە ئوخشاش— ئۇلارنى باشقا تورتۇرغا باشلاپ ئاپىرىپ جاۋابىنى ئىزدەتمەدۇق.

## گۈزەل دەقىقىلەر دولقۇنلاپ ئالغا ئىلگىرىلىمەكتە

لارى ئىشلەتكۈچىلەرگە قارىتا cookie ۋە كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتى ھەققىدە بىۋاسىتە تىلغا ئېلىشنى رەت قىلدى، ئاممىنىڭ قىزىقىپ قېلىشىنى چەكلەشكە ئۇرۇندى، تەدبىر شۇكى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بىز توپلىغان ئۇچۇرلار بىلەن ئۇچرىشىشىنى ئامالنىڭ بارىچە ئازايتىش. بۇ ئامال مۇ دائىم كارغا كېلىۋەرمەيدۇ.

مەسىلەن، زالىمىزنىڭ ئالدى سەھنىسىنىڭ ئۈستىدە سىنىق كۆزىتىش ئاپپاراتى بولۇپ، ئۈستىدە Google نىڭ «شۇئان» ئىزدەش سۈرۈشتۈرۈش ئەھۋالىنى دومىلىتىپ كۆرسىتىپ تۇرىدۇ. بەزىدە، مەن قىزىل رەڭلىك كىرىسلودا ئولتۇرۇپ كۆزىتىمەن، كىشىلەرنىڭ نېمىلەرنى ئىزدەۋاتقانلىقىنى كۆرۈپ باقمەن. ئىزدەش ھالقىلىق سۆزى دۇملىما ئېكرانىدا تۆۋەندىكىدەك ئۇچۇرلار كۆرۈنىدۇ، ئۇن-تىنىسىز، ئۆزلۈكىسىز:

مونتانا ئەڭ يېڭى خىزمەت ئىزدەش ئۇچۇرى

ئالدىن بەلگىلەنگەن پىرسىلاپ زاپاسلاش

ھەقسىز ئاتكىرىپىكا

نرۋا سىستېمىسى

لىنىرد سكىنىرد (Lynrd Skynrd) خور ئۆمكى پىئانىنو نوتىسى سەيشەنبە

ئاق گۈللۈك ئىتياڭغى

Tamron lens 500mm (تامرون لىنزا)

ئويۇنچۇق ھالىتى ئۆزىكى



بويىناقلار سۆھبىتى

Google غا زىيارەتكە كەلگەن مۇخبىرلار چوڭ زالدا تۇرۇپ، دۇنيادىكى ھەرخىل روھىي ھالەتلەرنى كۆزىتىپ مەستخۇش بولۇپ قالىدۇ، ئاندىن قايتىپ بېرىپ شائىرانە تىل بىلەن Google نىڭ خەلقئارا تەسىرى شۇنداقلا ئىزدەشنىڭ تۇرمۇشىمىزنىڭ ھەممە تەرەپلىرىگە چوڭقۇرلاپ سىڭىپ كىرىۋاتقانلىق رولىنى گەۋدىلەندۈرۈپ تەسۋىرلەيدۇ. شۇڭلاشقا، زىيارەتچىلەر ھېيىققان ھالدا، ۋاقىتلىق تىزىملاش كارتىسىنى ئالغاندا، بېشىنى كۆتۈرۈپ ئۇ ئېكرانغا قارايدۇ، ئۇلار قوشۇلغان قاتتىق مەخپىيەتلىك كېلىشىمنى ئوقۇشقىمۇ ئۈلگۈرەلمەيدۇ.

شىركەتنىڭ ياخشى ئوبرازىنى قوغداش ئۈچۈن، ئېكراندا دۇمىلاپ كۆرسىتىدىغان ئىزدەش ھالقىلىق سۆزلىرىنىڭ ھەممىسى ئىنچىكە سۆزۈلگەن.<sup>55</sup> ئەلۋەتتە، سەت تۇرىدىغان ئىزدەش تۈرلىرىنىڭ ھەممىسى ئىنگىلىزچە يېزىلغان. ئېسىمدە قېلىشچە بىر توپ ياپونىيەلىك زىيارەتچىلەر ئېكراندىن ئۆتۈۋاتقان بىر قىسىم كاتاكانا ھەرپلىرىنى كۆرسىتىپ، باشقا بىر جايغا كېلىپ قالغاندەك كۆلۈشۈۋاتقانلىقىنى كۆرگەن. چەتئەل تىلىدىكى شەھۋانى مەزمۇنلارنى تونۇيالمايلىق بىزنىڭ زور كۆلەمدە ئىزدەش سۈرۈشتۈرۈش ئېكرانى ئارقىلىق تەشۋىقات ئېلىپ بارماسلىقىمىزنىڭ سەۋەپلىرىدىن بىرى، گەرچە ئۇ چوڭقۇر تېخنىكىنى باشقىلارنىڭ شەخسىيىتىنى كۆرۈۋېلىشتەك ئارزۇسىنى قاندۇرىدىغان كۆڭۈل ئېچىش پائالىيىتىگە ئايلاندۇرالىغان تەقدىردىمۇ.

لارى ئەزەلدىن سۈرۈشتۈرۈش دۇمىلىما ئېكرانغا كۆڭۈل بۆلمەيدۇ. ئۇ ئىزچىل ئاممىنىڭ ئۇچۇرنىڭ ئاشكارىلىنىشىغا بولغان ئىنكاسى ۋە تەسەۋۋۇرىغا دىققەت قىلىدۇ، سۈرۈشتۈرۈشنى دومىلىتىپ كۆرسىتىش ئۇنىڭ ھۇشيارلىقىنى جەلپ قىلدى. ئۇ كۆرسىتىش ئېكرانىنىڭ مەقسەتسىزلا شەخسىي ئۇچۇرنى ئاشكارىلاپ قويىدىغانلىقىنى ھېس قىلدى، چۈنكى سۈرۈشتۈرۈش مەزمۇنىدا ئىسىم-تەڭنات ياكى ئىشلەتكۈچىلەر ئاشكارىلاشنى خالىمايدىغان ئۇچۇر (مەسىلەن، «جون شىمس ھاراق ئىچىپ ئاپتوموبىل ھەيدەپ سېرىڭغىلىدا قولغا ئېلىندى»، «مارى جونىنىڭ ئىشتىن سىرتقى شەھۋانى فىلىملىرى»). ئۇنىڭدىن باشقا، كۆرسىتىش ئېكرانى كىشىلەرنى ئۆزىنىڭ سۈرۈشتۈرۈش مەزمۇنىغا نىسبەتەن ھەددىدىن زىيادە ئويلاپ كېتىشى تۈپەيلىدىن، ئۇلار ھەر قېتىم ئىزدىگەن ئۇچۇرنى تارقىتىشقا ئۇچۇرغا نىسبەتەن چۈشىنىكسىز ھالدا تەشۋىشلىنىدۇ.

لارى Google zeitgeist (Google دەۋر خىيالى) نى توختىتىۋەتمەكچى بولغان. Zeitgeist يىل ئاخىرىدا ئىشلىتىدىغان ئىقتىدار پروگراممىسى، ئاممىۋى مۇناسىۋەت قوشۇنىنىڭ بىر يىلدىن بۇيان ئىزدەلگەن تۈرلەرنىڭ ئومۇمىي ۋەزىيىتىگە بولغان قىسقىچە خۇلاسسىسى. تاراتقۇ ساھەسىدىكىلەرنىڭ Zeitgeist غا ئالاھىدە قىزىقىشى بار، چۈنكى ئۇلار بۇ ئارقىلىق باشقىچە بىر خىل ئۇسۇلدا يىللىق خۇلاسە چىقىرالايدۇ. بىراق، لارىنىڭ قارىشىچە، Zeigeist ئاممىنىڭ كۆپلىگەن گۇمانلىرىنى قوزغايدۇ: Google ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىزدەش ئەھۋالىنى قانچىلىك بىلىدۇ؟ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سانلىق مەلۇماتىنى قانچىلىك ۋاقىت ساقلايدۇ؟ چۈنكى Zeitgeist يەنە Google.com دا ئېلان قىلىنىدۇ، شۇڭلاشقا سىندى مېنى بۇ ئەنئەنىنى ساقلاپ قېلىشنىڭ سەۋەب تىزىملىكىدىن بىرنى رەتلەپ چىقىشنى تەلەپ قىلدى، كۈچلۈك ئىسپاتلارنى تىزىپ چىقىپ، لارىنىڭ ئۇ خەتلەرنى قوبۇل قىلغىلى بولىدىغانلىقىغا ئىشەندۈرىدىكەنمىز.

<sup>55</sup> دەسلەپتە، لارى جىم رىستىن سۈزگۈچى ئېلىۋېتىشنى تەلەپ قىلغان جىم رەت قىلغان، بىراق لارى مۇشۇنداق قىلىشتا چىڭ تۇرغان. چىقىرىۋەتكەندىن كېيىن، Google نىڭ ئەينى چاغدىكى 24 خىزمەتچىسى ئەسلى سۈرۈشتۈرۈش ئېقىمىنى كۆرۈپ ئاغزى ئېچىلىپلا قالغان، نۇرغۇن سۆزلەر شەھۋانى مەزمۇنلارغا چىتىلىدۇ، بۇلارنىڭ ئىچىدىكى بىر خىزمەتچىنىڭ دېيىشىچە: «ۋوي، نېمە كارامەت بۇ، كىشىلەر Google نى ئىشلىتىپ مۇشۇ ئىشنى قىلىدىكەن ھە؟» 15 مىنۇتتىن كېيىن، لارى سۈزگۈچىنى قايتىدىن قوزغىتىشنى ئوتتۇرىغا قويدى، مانا مۇشۇنداق، سۈزگۈچ ئاخىرى ساقلاپ قېلىندى.

ئىشلەتكۈچىلەرگە قانداق ئۇچۇرنى بىلدۈرۈش دېگەن بۇ مەسىلىدە ئىزچىل بەس-مۇنازىرە قىلىشتۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ سانلىق مەلۇماتىنى قېزىپ چىقىش ئىقتىدارىمىز بارغانسېرى كۈچىيۋاتاتتى. ئامىت پاتېل تۇنجى ئاساسىي تەھلىل سىستېمىسىنى قۇرۇپ چىقىپ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ Google تور تۇراسىدىكى پائالىيەت ئەھۋالىنىڭ كۈندىلىك خاتىرىسىنى تەھلىل قىلدى، بۇ ئۇنىڭ Google دا تاماملىغان تۇنجى چوڭ تۈرى ئىدى. كىنايىلىك يېرى شۇكى، دەل مۇشۇ ئىنژېنېر، Google دا «يامانلىق قىلماسلىق» ئىدىيەسىنى زور كۈچ بىلەن تەشۋىق قىلىدۇ، شۇغىنىسى ھازىر يامانلىق قىلىش شۈبھىسى بار سىستېما ئۈچۈن كۈچ چىقىرىۋاتىدۇ.

ئامىت ئىجاد قىلغان سىستېما ۋاقىتلىق لايىھە بولۇپ، ئەپسانىۋى پروگراممىر روب پايك (Rob Pike) يېتەكلەۋاتقان بىر Google قوشۇنى 3 يىل ۋاقىت ۋە زېھىن سەرپ قىلىپ بۇ تېخنىكىنى مۇكەممەللەشتۈردى. بۇ سىستېمىنىڭ بىر تەرەپ قىلىدىغىنى كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتى بولغانلىقتىن، بۇ تېخنىكا «ياغاچ ھەرىدەش ماشىنىسى»<sup>56</sup> دەپ ئاتالدى. 2003-يىلى، «ياغاچ ھەرىدەش ماشىنىسى» ئىشلەشكە باشلىغاندا، ئۇنىڭ كۈچلۈك ئىقتىدارى Google غا ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ قىلمىشىنى چۈشىنىش ئىمكانىيىتى ياراتتى، ئەكسىچە قىلىپ ئېيتقاندا ئىنژېنېرلار Yahoo دىنمۇ ئۈنۈملۈك ھالدا ئېلان ئۈچۈن مۇلازىمەت قوللاش بىلەن تەمىنلىدى: ئىزدەش ھالقىلىق سۆزىنى تونۇپ ۋە توسىدىغان ماشىنا ئادەم يۇمشاق دېتالى، كىرىم ئەھۋالىنى دەل توغرا دوكلات قىلىدىغان ھەمدە قايسى ئىشلەتكۈچى ئارايۇزى ئىقتىدار ئالاھىدىلىكى تور تۇرانىڭ ئۈنۈمىنى ئۆستۈرگەنلىكىنى جەزملەيدىغان، قايسىلارنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرنى قايمۇقتۇرىدىغانلىقىنى بىلەلەيدۇ. ئەگەر «ياغاچ ھەرىدەش ماشىنىسى» پەيدا بولۇشتىن ئىلگىرى، ئىنژېنېرلار كۈندىلىك خاتىرە ھۆججىتىنى ئۆچۈرۈۋېتىشكە ئازراقلا قىيىن بولسا، «ياغاچ ھەرىدەش ماشىنىسى» بولغاندىن كېيىن، ئۇلار بۇ سانلىق مەلۇماتلارنى ساقلاپ قېلىشتا قەتئىي چىڭ تۇردى.

لاررى ئامىننىڭ شەخسىيەت سۆھبىتىگە قاتنىشىشى رەت قىلدى، بۇ نۇقتا ئىزچىل قورسىقىمىنى كۆپتۈردى، مەن باشتىن-ئاخىر شۇنىڭغا ئىشىنەتتىمكى، باشلانغان ۋاقىتتا، بىز ئازراق ئاساسىي ئۇچۇرلارنى تەمىنلەپ، ئاندىن بىر ئۇچۇر مەركىزى قۇرۇپ، كىشىلەر Google ياكى باشقا ئىزدەش موتورىدا سۈرۈشتۈرۈش مەسىلىسىنى كىرگۈزگەندە، ئېنىق، بىۋاسىتە ھالدا ئۆزى بىرىنى تاللىۋالاتتى، نۇرغۇن كىشىلەرنىڭ ھەممە بەتنى تولۇق كۆرۈپ چىقىمىدىغانلىقى، ئۈستىدە كونكرېت نېمە يېزىلغانلىقىغا ئانچە دىققەت قىلىپ كەتمەيدىغانلىقىغا ئىشىنەتتىم. ئەمەلىيەتتە، مەنمۇ كىشىلەرنىڭ تولۇق كۆرۈپ بولۇشىنى ئۈمىد قىلمايتتىم. شۇغىنىسى، بىزنىڭ چۈشەندۈرۈشىمىز كىشىلەرنىڭ ئەندىشىسىنى يېنىكلىتەتتى، ھەقىقىي كۆڭۈل بۆلىدىغان ئاشۇ كىشىلەر بىزنىڭ ئوچۇق-ئاشكارا ئېنىق ئىكەنلىكىمىزنى كۆرەلەيتتى. ئەگەر ئۇلار باشقا جايدا ئىزدەسە، رىقابەتچىلىرىمىزنىڭ قىلغىنى بىزگە يەتمەيدىغانلىقىنى بايقايتتى.

لاررىنىڭ قارىشىچە، بۇنىڭ خەتىرى بەك چوڭ ئىكەن. چىش پاستىسى سىقىپ چىقىرىلغاندىن كېيىن، ئۇنى قايتۇرۇپ كىرگۈزۈۋېتىشنى ئويلىغىلى بولمايدۇ.

بۇنداق قىلساق بىز بەدەل تۆلەيمىز، ۋاينى روسنىڭ ئېيتقاندىكى «گۈزەل ئەمما ئورنىنى باسقۇلى بولمايدىغان» ئىشلەتكۈچى سانلىق مەلۇماتلىرىنىڭ زىيارەت ھوقۇقىدىن تەلتۈكۈس ئايرىلىپ قالمىز، لاررى مەڭگۈ بۇنداق خەتەرگە تەۋەككۈل قىلمايدۇ.

<sup>56</sup> ئىنگلىز تىلىدا، كۈندىلىك خاتىرە بىلەن ياغاچنى ئىپادىلەيدىغان سۆز ئوخشاشلا log بولۇپ، بۇ جايدا قوش مەنىسىنى ئىشلىتىپ، «ياغاچ ھەرىدەش ماشىنىسى» دەپ ئىشلەتكەن-تەرجىماندىن

## ئەجەبا بىز تىنچلىقتا بىللە تۇرالمايمىزمۇ؟

قاراس-قۇرۇس، قاراس-قۇرۇس. 2003-يىلى قېپقالغان ۋاقتتا، جوناسان روسېنېرگ يېتەكچىلىك قىلغان مەھسۇلات تەتقىقات گۇرۇپپىسى بىلەن قۇرۇلۇش بۆلۈمى بىرلىكتە ھەمكارلىشىپ، بىر يۈرۈش ئىقتىدار، مۇلازىمەت ۋە ئاساسىي قۇرۇلمىلارنىڭ يېڭىلىنىشىنى چىقىرىۋەتتى.

قاراس-قۇرۇس، قاراس-قۇرۇس. قورال بالداق تەقسىملەش ۋە ئېلان ھەمكارلىقى تەرەپتە، كەسپىي تەتقىقات گۇرۇپپىسى ئارقىمۇ-ئارقا بىر قانچە ھەمكارلىق كەسپىنى قولغا كەلتۈردى.

مەنىمۇ بار كۈچۈم بىلەن تىرىشتىم. مەھسۇلات ئېلان قىلىش ۋە تەشۋىقات پائالىيىتى ئۈچۈن ماقالە يېزىش مېنىڭ ئەڭ مۇھىم ۋەزىپەم، بىراق ۋەزىپە تىزىمىدا يەنە باشقا تۈرلەرمۇ بار، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ تىزىم مەڭگۈ ئۈزلۈكسىز كېڭىيىدۇ.

ئىجازەت ئالمىغان ئەھۋالدا بىزنىڭ تۇغىمىزنى ئىشلىتىشكە ئۇرۇنغان ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىزگە ماركا ئورنىنى بېكىتىش قوللانمىسى تۈزۈش.

سىڭدۈرمە مەھسۇلات ئېلانى ئورۇنلاشتۇرۇش. مەسىلەن، مەن Google دىن پايدىلىنىپ گېرمانىيە تور تۇراسىدىن ئامېرىكا تېلېۋىزىيە تىياتىرى «ئارزۇ پايەتخى» نىڭ قورال-جابدۇق مەسئۇلىنىڭ ئېلخەت ئادرېسىنى تاپتىم، يەنە ئامېرىكا تېلېۋىزىيە تىياتىرى «ئاق ساراي بوران-چاپقۇنلىرى» نىڭ فىلىم ئىشلىگۈچىسىنىڭ لوس ئانژېلىستىكى بىر قېرىندىشىنى تاپتىم. نەتىجىدە بىر سېنتىمۇ خەجلىمەي، Google ئىككى تېلېۋىزىيە تىياتىرىدا كۆرۈندى.

ماركا ھەمكارلىقى سۆھبىتى. بۇ ھەمكارلىق مۇناسىۋەتلىرى: مەن ئەنگىلىيە DK كىتابچىلىق شىركىتى بىلەن ھەمكارلىشىپ بىر يۈرۈش Google ماركىسىدىكى بالىلار قورال كىتابلارنى تارقىتىش، «دەۋر» ژۇرنىلى بىلەن ھەمكارلىشىپ دەرسخانىدا ئىنتېرنېتتا ئىزدەش يېتەكچىلىك پائالىيىتى ئېلىپ باردۇق ھەمدە دۇنيا سۈرەت جىپىلاش بىرلەشمىسى بىلەن ھەمكارلىشىپ، ئۇلار ئۆتكۈزگەن خەلقئارا لەۋھە تالىشىش مۇسابىقىسىنى ياردەم بىلەن تەمىنلىدۇق.

مەھسۇلات بەلگىسى ئىجاد قىلىش. بىزنىڭ AdSense ئېلان كەسپىمىز ئۈچۈن ماركا تىكلەش ئۈچۈن، مەن «GOOOOOOOGLE» قوللايدىغان ئېلان» نى تەشۋىقات سۆزى سۈپىتىدە ئوتتۇرىغا قويدۇم، بۇ كۆز قاراش دەسلەپتە قارشىلىقتا ئۇچرىغان، ئىككىنچى يىلى ئىشقا ئاشۇرۇلدى.

شۇنداقتىمۇ، خىزمەت ئۈنۈمۈم قانچە يۇقىرى، خىزمەت نەتىجىسى قانچە ياخشى بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، بىر ئىش ئارقىغا سۆرەۋاتقاندا ھېس قىلاتتىم. گەرچە مېنىڭ مەھسۇلات باشقۇرۇش گۇرۇپپىسىدىكى باشقا كىشىلەر بىلەن بولغان ئالاقەم راۋان بولسىمۇ بىراق ھەر قېتىم بىر يېڭى مەھسۇلات چىقارغاندا، مېنىڭ ماركىسىم بىلەن بولغان مۇناسىۋىتىم تېخىمۇ جىددىيلىشىپ كېتەتتى. ئۇنىڭ ئۈستىگە بىزنىڭ بىرلىكتە قىلىدىغان تۈرلىرىمىز بارغانسېرى كۆپىيىۋاتاتتى.

«Google خەۋەر» ۋېببى مۇكاپاتى (Webby Award) غا ئېرىشتى، قانداق تەشۋىقات قىلىش كېرەك، بۇ مەسىلە ئۈستىدە ئىككىمىزنىڭ پىكرى بىر يەردىن چىقىدى. مېنىڭچە بۇ مۇكاپاتقا ئېرىشكىنىمىز

قالتىس، ئەمما باشقا 4 مەھسۇلاتنىڭ ئېرىشكەن ۋېبىي مۇكاپاتىغا سېلىشتۇرغاندا ئانچە ئالاھىدە ئەمەس، ئۇنىڭ ئۈستىگە بىز ئۇ 4 ۋېبىي مۇكاپاتىغا نىسبەت ئاشكارا رەھمەت ئېيتىپ باقمىغان. ماركىسى ئالاھىدە تۇغدىن بىرنى لايىھەلەپ، مەخسۇس رەھمەت ئېيتىدىغان تور بەتتىن بىرنى تەسسى قىلىپ، قوشۇندىكىلەرنىڭ رەسىمىنى تورتۇرغا قويۇپ قويماقچى بولدى، ئاخىرىدا ئۇ ئارزۇسىغا يەتتى. سىندى بىلەن مېنىڭ پىكرىم بىردەك ئىدى، ئۇنىڭ ۋېبىي مۇكاپاتىنى كۆپ كۆرۈلىدىغان مەسىلىلەرنىڭ توردىكى سوئال جاۋاب سەھىپىمىزگە قويۇشىغا قوشۇلمىغان.

«مۇساپە پىلانى» (Project Miles) دىمۇ پىكرى ئىختىلاپىمىز كۆرۈلدى. ئۇ ماركىسىنىڭ بازارچىلىق خىراجىتى يوق ئەھۋالدا ئىجاد قىلغان كۆپ ئىشلىتىلىدىغان ئىشلەتكۈچىلەر ئىزدەش تۈرلىرى بولۇپ، ئۇنىڭ دېيىشىچە لاررى ھەر قانداق مەنبەنى بۇ تۈرگە ئىشلىتىشكە قوشۇلماپتۇ. سىناپ ئىشلىتىش جەريانىدا، بۇ پروگرامما قىسبەن ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىزدەش رامكىسىنىڭ ئاستىغا بىر سانغۇچ قويۇلدى، ئۇ ئىشلەتكۈچىلەر ھەر قېتىم Google ئىزدەشنى ئىشلەتكەندە، سانغۇچتىكى سان كۆپىيىدۇ، بۇ پروگرامما ئېلان قىلىنغاندا، شەخسىيەت ھوقۇقى تەشكىلاتى EPIC تىن كەلگەن بىر كىشى «نيويورك ۋاقت گېزىتى» نىڭ مۇخبىرىدىن مۇنداق سوراپتۇ: «ئىشلەتكۈچىلەر Google نىڭ ئۇلارنىڭ شەخسىيەتنى تىڭ تىڭلاۋاتقانلىقىنى بىلمەيدۇ؟» لاررىنىڭ دائىملىق خېرىدارلار ئۇچۇش مۇساپە جۇغلاش پىلانىنى ياقىتۇرماسلىقى تۈپەيلىدىن، ھەم بۇنداق قىلغاندا كىشىلەرنىڭ شەخسىيەت مەسىلىسىگە بولغان ئەندىشىسىنى پەيدا قىلىدىغانلىقى سەۋەبىدىن، بۇ سىناق پروگرامما ناھايىتى تېزلا توردىن چۈشۈرۈۋېتىلدى.

مەن ئۇنىڭ ئىشچى-خىزمەتچىلەرنىڭ توكيونىڭ چوڭ كوچىلىرىدا 5000 دانە Google قەلىمى سوۋغا قىلىش پىلانىغا باشقىچە پىكرىمنى بەردىم، ياپونىيەدىكى تارماق شىركەت ۋە ئۇنىڭ قوشۇندىكى ئەزالارمۇ قوللىمىدى. لېكىن، بۇ تەشۋىقات پائالىيىتى يەنىلا ئېلىپ بېرىلدى. نەتىجىدە، ئىنتايىن ئاز ساندىكى ناتونۇش كىشىلەرنىڭ سوۋغىسىنى قوبۇل قىلىشنى خالايدىغان ئاياللاردىن سىرت، زور كۆپ قىسىم پىيادىلەر Google خىزمەتچىلىرى بىلەن كارى بولمىدى.

مېنىڭ قاتناشتۇرغان پىكرىم يا ئېتىبارغا ئېلىنمىدى، يا قوپاللىق بىلەن رەت قىلىندى، بۇ قىلمىشلارنىڭ ھەممىسى مېنىڭ بازارچىلىقتىكى قارار چىقىرىش نوپۇزۇمنى ئاجىزلىتىۋاتاتتى. تېخىمۇ يامىنى شۇكى، مەن ھېچكىم ئىشەنمەيدىغان ئالدىن بىلگۈچى بولۇپ قالدۇم—مەن مەسىلىنى ئالدىن كۆرەلدىم، ئەمما ھېچكىم ماڭا ئىشەنمىدى، Froogle ئىشى مەغلۇپ بولغاندىن كېيىن، مېنىڭ ئىناۋىتىم ئۆسمەستىن ئەكسىچە تۆۋەنلىدى. ئاخىرى مەن لاررىنى ئىزدەپ، بىز قانداق قىلساق ئاندىن ماركا باشقۇرۇش خىزمىتى شىركەتنىڭ نىشانىغا تېخىمۇ يېقىنلىشىدىغانلىقىنى سوردىم. ئۇنىڭ ماڭا بەرگەن تەكلىپى، مەھسۇلات باشقۇرۇش قوشۇنى بىلەن تېخىمۇ زىچ ھەمكارلىشىش بولدى. مەن ئۇنىڭغا، تېخىمۇ تىرىشىپ، ئۇنىڭ دېگىنىدەك قىلىدىغانلىقىغا كاپالەت بەردىم.

ئىككى ھەپتىدىن كېيىن، ماركىسى مەن پايدىلىنىۋالغان ئەڭ ياخشى كۆزەنگى ياپتى، ئەسلىدە مەن بۇ كۆزەنگە ئارقىلىق لاررى، سېرگېي بىلەن ئۇچرىشىپ، ئۇلارنىڭ مەھسۇلات ئىستراتېگىيەسى ۋە تەتقىق قىلىنىۋاتقان مەھسۇلاتلار ھەققىدىكى ئويلىرىنى بىلەلەيتتىم. ئۇنىڭ جاكارلىشىچە، بۇندىن كېيىن لاررى ھەر ھەپتە ئاچىدىغان مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىغا پەقەت لاررى بىلەن مەھسۇلات تەتقىقات كۇرۇپپىسىنىڭ ئەزالىرىلا قاتنىشىدىكەن.

مەن مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىدىن شەكىللىنىۋاتقان چوڭ تەدبىرلەرنى بىلەلەيتتىم، خۇددى تەيفىڭ بورىنى قۇرۇقلۇققا چىقىشتىن ئىلگىرى تىنچ ئوكياندا شەكىللەنگەن كۈچ توپلاۋاتقان ئىسسىق بەلباغ ھاۋا قاينىمىغا ئوخشاش. تەكشۈرۈش يىغىنىدا، ماركا ئورنى خىزمىتىنىڭ نىشانىنى قايتىدىن تەڭشەشنىڭ ئازراق ئۈنۈمى بولۇشى مۇمكىن. بىراق بۈگۈنكى كۈندە، مەن مەھسۇلاتقا پەقەت ئارىلىشالمايمەن، پات ئارىدا يېتىپ كېلىدىغان تەيفىڭ بورىنىغا نىسبەتەن، ياغاچ بىلەن دېرىزىنى توسۇشتىن باشقا يوتقىنىمدا تۇگۈلۈپ، ئەھۋالنىڭ

تېخىمۇ يامان بولۇپ كەتمەسلىكى ئۈچۈن دۇئا قىلىشتىن باشقا ھېچقانداق ئامال قالغاندەك قىلاتتى.

مارىسسانىڭ مېنى زۆرۈرىيىتى بولمىغان يىغىنغا قاتنىشىشتىن ساقلاپ قالغانلىقىغا رەھمەت ئېيتىمەن، ئەمما ئۇنىڭغا جەزملەپ شۇنداق دېيەلەيمەنكى، مەن يەنىلا مەھسۇلات تەتقىقات يىغىنىنىڭ ئەمەلىي ئەھۋالىدىن خەۋەردار بولۇشنى ئارزۇ قىلىمەن. سىندى مارىسسانى ئەسكەرتىپ، مەھسۇلات بازارچىلىق پائالىيىتىنىڭ سۈپىسى بولغانلىقتىن، بازارچىلىق بۆلۈمى مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىدىكى مۇزاكىرىگە قاتنىشىش لازىملىقىنى ئېيتتى. تالاش-تارتىش ئۇدا بىر ئايدىن كۆپرەك داۋاملاشتى، لېكىن پايدىسى بولمىدى، بازارچىلىق بۆلۈمى ئاخىرى سىرتتا قالدۇرۇلدى.

مارىسسانىڭ ماڭا دېيىشىچە، ئەمەلىيەتتە لارى بىلەن جونا سان روسپېنېرگ مەھسۇلات تەكشۈرۈش يىغىنىنى مەھسۇلات قوشۇنى دائىرىسىدە چەكلەش تەكلىپىنى بېرىپتۇ. ئۇنىڭ دېگىنى بەلكىم توغرىدۇ، ئەمما بۇ باشتىن-ئاخىرى پەقەت ئۇنىڭلا سۆزى، ئەمەلىي ئەھۋالنىڭ زادى قانداق ئىكەنلىكىگە ھۆكۈم قىلىش قىيىن. لارى ئادەمنىڭ كۆپ بولۇشنى ياقتۇرمايدىغانلىقىنى بىلىمەن، بىراق ھازىر مەھسۇلات قوشۇنى بىلەن قۇرۇلۇش قوشۇنى بىللە ئىشلىگەچكە، بەلكىم ئۇ ماركا باشقۇرۇش بۆلۈمىنىڭ قاتنىشىشى ھاجەتسىز دەپ قارىغان بولۇشى مۇمكىن. مەيلى كىمىنىڭ قارارى بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ھەممىسى خىزمىتىمىزنىڭ قىيىنلىق دەرىجىسىنى ئاشۇرۇۋېتىدۇ، مېنىڭ مارىسسا بىلەن بولغان خىزمەت مۇناسىۋىتىمىزنى ياخشىلاشقا قىلچىلىك ياردىمى بولمايدۇ. 2003-يىلى 7-ئاينىڭ ئوتتۇرىدا، مارىسسا خېرىدارلار تور مەھسۇلاتى باش نازارەتچىلىكىگە ئۆستۈرۈلدى، مەن ئۇنى تەبرىكلىدىم ھەمدە ئىككى تەرەپنىڭ خىزمەتلىرىنى ماسلاشتۇرۇشقا قولايلىق يارىتىش ئۈچۈن، قەرەللىك ھالدا ئۇچرىشىش يىغىنى ئېچىش تەكلىپىنى بەردىم، بىراق بۇنداق يىغىن ئەزەلدىن ئېچىلىپ باقمىغان.

ئەكسچە، بىزنىڭ پىكىر ئالماشتۇرۇش يولىمىز بارغانسېرى خارابىلاشتى. بىر كۈنى، مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىدىكى بىرەيلەندىن ئاڭلىشىمچە سېرگېي بازارچىلىق بۆلۈمىنىڭ خىزمەتلىرىدىن پەقەت رازى بولماپتۇ، ئۇنىڭ قارىشىچە بىز Google يېڭى قورالنىڭ تارقىتىلىشىغا پۈتكۈل پۈتكۈل بولۇۋېتىپتۇمىز، بۇ قورال بالداقتا ئىشلەتكۈچى ئىزدەش تارىخىنى ئۆچۈرەلگەنگە قەدەر ئاندىن ئۇنى ئېلان قىلىدىكەن. بىز ئىشلەتكۈچىلەردىن تاپشۇرۇۋالغان ئەڭ كۆپ كۆرۈلىدىغان مەسىلىلەرنىڭ بىرى، مىكروسوفتنىڭ IE توركۆرگۈسىدىن ئىلگىرىكى ئىزدەش سۈرۈشتۈرۈشنى قانداق تازىلاش، بۇ مەسىلىنىڭ ئوتتۇرىغا چىقىشىنىڭ سەۋەبى، ئىشلەتكۈچى ئىزدەش شەرتىنى كىرگۈزۈۋاتقاندا ئىلگىرى سۈرۈشتۈرگەن ئىزدەش شەرتلىرىنىڭ ھەممىسى ئېكراننىڭ ئاستىدا كۆرۈنىدۇ. ئىشلەتكۈچىلەر بۇ ئۇچۇرلارنى كۆرۈشنى خالىمايدۇ. گەرچە IE توركۆرگۈ بۇ ئۇچۇرلارنى ساقلىغان بولسىمۇ، ئەمما قورال بالداقتا مەسئۇل ئىزىپىرلارنىڭ قارىشىچە ئۇلار بۇ مەسىلىنى ھەل قىلىپ، ئىلگىرى ئىزدىگەن شەرتلەر قايتا كۆرۈنمەيدىغان قىلالايدىغانلىقىنى ئېيتتى.

مەن بۇنى ياخشى ئىش دەپ قارىدىم ئەمما مەيلى مەن ياكى بازارچىلىق بۆلۈمىدىكى باشقىلار بولسۇن، بۇ ئىقتىدارنى ئۆز ئىچىگە ئېلىشنى تەلەپ قىلىمىغان. قورال بالداقتى تەتقىق قىلىشقا مەسئۇل ئىزىپىر بۇ ئوي-پىكىرنى ئىنتايىن ياقتۇردى، پۈتكۈل ھەپتە ئاخىرىدا كود يېزىلدى، بەزىلەرنىڭ سېرگېيغا دېيىشىچە، بازارچىلىق بۆلۈمىمىز تارىخ خاتىرىسىنى تازىلاش ئىقتىدارىنى قوشۇش ئۈچۈن مەھسۇلاتنى ئېلان قىلىشقا توسقۇنلۇق قىلىپلا قالماي يەنە بۇ يېڭى مەھسۇلاتتا Google نىڭ cookie سىنىمۇ ئۆچۈرۈۋېتىشتە چىڭ تۇرۇپتۇق.

«نېمە ئىش قىلغىنىڭلار بۇ، مەھسۇلات تەتقىقات بۆلۈمۈڭلارنى نېمە ئۈچۈن بازارچىلىق بۆلۈمى بۇرۇنۇڭلاردىن يىتەلەپ ماڭدۇ؟» سېرگېي مۇئاۋىن مەھسۇلات باشقۇرغۇچىدىن سوراپتۇ. يېرىم كېچە 12:30 گىچە بۇ باشقۇرغۇچى ئامال قىلىپ ئۇنى تىنچلاندۇرۇش ئۈچۈن تىرىشىپتۇ ھەمدە ئۇنىڭغا ئەمەلىي ئەھۋالنى چۈشەندۈرۈپتۇ.

مۇئاۋىن مەھسۇلات باشقۇرغۇچى شۇ ئىشتىن كېيىن ئەپسۇسلانغان ھالدا ماڭا دېيىشىچە، «ئۇ چاغدا،

Google دا پەقەت 3 لا كىشى قالدى، لاررى، سېرگېي يەنە سىز بىلىدىغان شۇ كىشى. ئۇ ئەھۋالنىڭ ھەقىقىتىنى بايقىدى، ئاندىن جىدەللىشىپ ئالەمنى مالەم قىلىۋەتتى. «

ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇنمۇ مەھسۇلات تەتقىقات جەريانىغا قاتنىشىش ھوقۇقىنى ساقلاپ قېلىشقا تىرىشقان، بىراق ئۇلارمۇ چەتكە قېقىلغانلىقىنى بايقىغان، Google خەۋەرنىڭ لايىھەلەش مەسلىسىدىمۇ ئەھۋال يۇقىرىقىدەك. Google خەۋەرنى ماركسسا تولۇق تىزگىنلىدى. ماركسسانىڭ قول ئاستىدىكى بىر مۇئاۋىن مەھسۇلات باشلىقى خەۋەر ئىزدەش نەتىجىسى ھەققىدە زادىلا ئوخشىمايدىغان لايىھە پىكرىنى ئوتتۇرىغا قويدى ھەمدە ئىشلەتكۈچى ئارايۈزى قوشۇنى كود توغلىتىش (ئادەتتە كود توغلىتىلغاندىن كېيىن، پروگراممىلار يېڭى لايىھەنى ئەمەلگە ئاشۇرىدۇ) تىن ئىلگىرى 48 سائەت ئىچىدە قايتۇرما ئىنكاس بېرىدۇ. ئادەتتىكى ئەھۋالدا، بۇنداق چوڭ ئۆزگىرىش بىر قانچە ھەپتىلىك باھالاش ۋە سىناق تىن ئۆتىدۇ. ئەمما ماركسسانىڭ بىزگە دېيىشىچە، لاررى قۇرۇلۇش سۈرئىتىنى ئارقىدا قالدى دەپتۇ، شۇڭلاشقا ئۇ زەربىدارلار ئەترىتىدىن بىرنى تەشكىللەپ قۇرۇلۇشنى ئالغا سىلجىتىدىكەن.

ماڭا نىسبەتەن، سەبىر تاقىتىمنىڭ ئەڭ ئاخىرقى چېكىنى بۆسۈپ ئۆتىدىغىنى ئۇنداق چوڭ ئۆزگەرتىشلەر ئەمەس، بەلكى بىر كىچىك ئۆزگەرتىشنى بىر تەرەپ قىلىش ئۇسۇلى. 2003-يىلى 9-ئايدا، Google قۇرۇلغىنىغا 5 يىل توشىدۇ، ماركسسا Google نىڭ يىللىق تەبىرىكلەش بەلگىسىدىكى سۆزلەرنى قايتا يازدى— دېننىس ئىجاد قىلغان باش بەتتىكى بەدىئىي سىنبەلگىنىڭ ئۈستىگە چاشقىنەكنى دومىلاشقاندا، بىر جۈملە سۆز كۆرۈنىدۇ. مەن ئىلگىرى «Google» نىڭ 5 ياشقا كىرگەن تۇغۇلغان كۈنىنى تەبىرىكلەيمىز» دەپ يېزىپ، ئۈستىگە زىننەت قىلىنغان تورت ۋە ئولتۇرۇش شەپكىسىگە ماسلاشتۇرغان. ماركسسانىڭ يازماقچى بولغىنى: «5 ياشقا تولغان كۈنۈڭ مۇبارەك، Google!»، مېنىڭ قارىشىمچە، ئۆزىنىڭ تۇغۇلغان كۈنىنى ئۆزى مۇبارەكلەش سەل غەلتە، شۇڭلاشقا مەن دېننىسقا ئۆزگەرتىمەسلىكىنى ئېيتتىم. يېرىم كېچە بولغاندا، ماركسسا پىكرىمنى رەت قىلدى، ئۇنىڭ يازغان ئۇ جۈملىسىنى شىركەت ئىلگىرى ئىزچىل ئىشلىتىۋاتقان ئىكەن. ئەمەلىيەتتە، مېنىڭ يازغىنىم شۇنداق ئىدى.

ئىككىنچى كۈنى، مەن ئېلىخەتتىن بىر پارچە يېزىپ، لاررىدىن Google.com دىكى تېكىستلەرنىڭ مەزمۇنىغا كىم قارار خاراكتىرلىك ئورۇنلاشتۇرۇش ئېلىپ بارىدىغانلىقىنى ئايدىڭلاشتۇرۇشنى تەلەپ قىلدىم. ئۇ ئىلگىرى ماڭا ئايرىم كاپالەت بەرگەن، سۆز ئىشلىتىش جەھەتتىكى مەسئۇلىيەت مەندە ئىدى، ئەمما ھازىر ئۇنىڭ بۇ كاپالىتىنى يازما ھۆججەت شەكلىدە قارارلاشتۇرۇشنى ئويلىدىم. سىندى مېنى ئۇ ئېلىخەتنى يوللىماسلىققا ئۇندىدى، مەن ئۇنىڭ ئاقىلانى نەسەپتىگە بويسۇندۇم. مەن سىندىنىڭ لاررىغا بىرەر ئىشنى دېگەن ياكى دېمىگەنلىكىنى بىلمەيمەن، ئەمما شۇنىڭدىن كېيىن بۇنداق ئىش يۈز بەرمىدى.

ماركسسا بىلەن مېنىڭ ئوتتۇرىدا بەزى سورۇنلاردا خەت مەسلىسى تۈپەيلىدىن پىكرىمىز بىر يەردىن چىقمايدۇ، بىراق ھېچ بولمىغاندا قىسقا مۇددەت ئىچىدە، بىز مەلۇم خىل شەكىلدە، دوستانە ھالدا ئىختىلاپلارنى ھەل قىلىش ئۇسۇلىنى تاپالايمىز. بەلكىم، ماركسسا ئۆزىنىڭ ھەقىقەتەن چىگرادىن ئۆتۈپ كەتكەنلىكىنى ھېس قىلغاندۇ، بەلكىم مەن مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىنىڭ ماركسا قۇرۇلۇش خىزمىتىگە قاتنىشىشىغا ماسلاشقاندىمەن. ياكى تېخىمۇ مۇمكىن بولغان سەۋەب، مەڭگۈ قىلىپ تۈگىتەلمەيدىغان تۈرلەر بىزنى ئۈستىدىكى خەتلەر ھەققىدىكى خىزمەت مەسلىسىگە زېھنىمىزنى ئىسراپ قىلمايدىغان قىلىۋەتكەندۇ. 2003-يىلى يىل ئاخىرىغا بارغاندا، خىزمەت نەتىجىم ئىلگىرى قىلغان ھەر قانداق بىر خىزمەتلىرىمدىنمۇ كۆپ بولۇپ، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھەم تېز ھەم يۇقىرى ئۈنۈملۈك.

## مكروسوفت ئويغاندى

مېنىڭ يېڭى مەسئۇلىيىتىمنىڭ بىرى ھەر ھەپتەدە بىر قېتىم ئېلىپ بېرىلىدىغان جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىنغا رىياسەتچىلىك قىلىش. 2003-يىلى 4-ئايغا بارغاندا، ئىشچى-خىزمەتچىلىرىمىز 1000 دىن ئاشتى، جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىن چوڭ تىپتىكى يىغىلىش بولۇپ كەتتى، ئادەتتە Saladoplex نىڭ يېنىدىكى بىر بىنانىڭ بىرىنچى قەۋىتىدە ئېلىپ بېرىلدى. ھەر جۈمە كۈنى، مايكول لوپىز ئىسىملىك توختاملىق خىزمەتچى ماڭا ياردەملىشىپ Apple Keynote تام تەسۋىر ھۆججىتى تەييارلاپ بېرىدۇ، ئۇنى يېڭى كەلگەن خىزمەتچىلەرنى تونۇشتۇرۇش، بۆلۈملەر قولغا كەلتۈرگەن نەتىجىلەرنى تەقدىرلەش، يەنە مالىيە ئەھۋالىمىزنى چوڭقۇر تەھلىل قىلىش قاتارلىقلارغا ئىشلىتىمىز.

لارى بىلەن سېرگېي مەن يازغان ئارگىماننى ئېلىپ، شۇنداقلا بىر كۆز يۈگۈرتۈپ، ئاندىن دۇلدۇل سامادا ئۆزگەندەك، بىر ھەپتەدە يۈز بەرگەن ئىشلارنى يۇمۇرلۇق قىلىپ بىر قېتىم تىلغا ئالدى. سېرگېي قەستەن كۆزىنى قىسىپ ئومىدىنىڭ ئېلېكترونلۇق جەدۋەلنىڭ تام تەسۋىردە كۆرۈنگەن كىرىم سانلىق مەلۇماتىغا قاراپ قويۇپ: «مەن ئېنىق كۆرەلمەيۋاتىمەن يا، بىراق قارىماققا كىچىك سان ئەمەستەك قىلىدۇ، چۈنكى ئۇزۇن تۇرمامدۇ.» دەيدۇ. مەن ئۇنىڭ ئارقىسىدىكى تام شولىغۇچقا سۇس قوش مەنلىك سۆزلەر، ياشلار كارتون فىلىمى شۇنداقلا كۈلكىلىك رەسىملەرنى چىقىرىپ، كۆپچىلىكنى خۇشال قىلىمەن، ئۇلار سۆزلەۋاتقاندا، كۆپچىلىكنى ئىستىرتقۇزۇپ ۋە كۈلدۈرىمەن.

چۈنكى پۈتكۈل چۈشتىن كېيىنلىك قەرەللىك يىغىندا يەتكۈزۈلدىغىنى شىركەتنىڭ ھەممە تەرەپلىرىدىكى ئۇچۇرلار، شۇڭلاشقا تەييارلىق خىزمەتلىرىگە توپتوغرا بىر كۈن كېتىدۇ، ئۇ مېنىڭ بىر ھەپتىدىكى 20% خىزمەت ۋاقتىم. مەن كۈچۈمنىڭ بارىچە، بۇ قەرەللىك يىغىننىڭ باشتىن-ئاخىرى قىزىقارلىق كۆڭۈللۈك ئېچىلىشىغا كاپالەتلىك قىلىمەن، كۆپچىلىك چوڭ ئاشپەز چارلى تەييارلىغان تاتلىق تۇرۇملەرنى يەۋاتقاندا، مودا مۇزىكىلارنى قويىمەن، يېڭى خىزمەتچىلەرگە بېنى شەپكىسى تارقىتىپ، خادىم تەۋسىيە قىلىش يىغىنىدىن كېيىنكى ئىجتىمائىي يىغىلىش سورۇنىدا ئۇلارنى تېخىمۇ ئاكتىپ تەشەببۇسكار بولۇشقا رىغبەتلەندۈرىمەن. بىر قانچە ھەپتە، بىز كۈلدۈرگە ئىپادىسى ئورۇنلاشتۇردۇق، مەسىلەن، چۈشەندۈرۈش ئۇسسۇلى (بىر خىل مەنلىك ئۇسۇل)، يېپىنچا ئارتقان خاسىيەتلىك ئادەم شۇنداقلا مۇبالىغەشتۈرۈۋېتىلگەن خاتىرە كومپيۇتېر قاتارلىقلار، بۇلار قەرەللىك يىغىلىشىمىزنى تېخىمۇ ئالاھىدە قىلىدۇ.

قەرەللىك يىغىنغا قاتنىشىدىغان كونا خىزمەتچىلەر بارغانسېرى ئازلاپ كەتتى. ئىنژېنېرلار ئۇلار بىلىشكە تېگىشلىك نەرسىلەرنى بىلىپ بولدى، شۇ سەۋەبتىن ئۇلار ئۈچۈن جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىن ۋاقتى ئىسراپ قىلغانلىق. قەرەللىك يىغىن ئۇلارنى يېتەرلىك جەلپ قىلالىدى، بۇ لارى بىلەن سېرگېينىڭ دىققىتىنى تارتتى. جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىننىڭ مەقسىتى پۈتكۈل شىركەتنىڭ تېخىمۇ ئىتتىپاقلىشىپ ھەمكارلىشىشى ئۈچۈن، بىراق شىركەتنىڭ مەدەنىيىتى ئەكسىچە چارلى پىشۇرغان تورتقا ئوخشاش، بىر قەۋەت بىر قەۋەت ھالدا ئۆز ئالدىغا باشباشتاقلق قىلماقتا.

ئىككى قۇرغۇچى نوپۇزلۇق ئىنژېنېرلارنىڭ قەرەللىك يىغىنغا قاتنىشىشى ئۈچۈن ئۇلارغا خوشامەت قىلىدى. ھەر يىلى 12-ئايدا، لارى بىلەن سېرگېي جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىلىشتا بارلىق ئىشچى-خىزمەتچىلەرنى «ھەيران» قالدۇرىدۇ، ھەر بىرەيلەنگە 1000 دوللار يىللىق نەق پۇل مۇكاپات تارقىتىدۇ. 2003-يىلى مۇكاپات تارقىتىشتىن 3 كۈن ئىلگىرى، لارى بىلەن سېرگېي مەندىن قانداق ياخشى ئامال بارلىقىنى سورىدى. مەن ئامېرىكا زەيتۇن توپ «دەرىجىدىن تاشقىرى لوڭقىسى» مۇسابىقىسىنىڭ تېلېۋىزىيە

ئېلان فىلىمى ئىشلەش تەكلىپىنى بەردىم، ئەلۋەتتە ساختا، بىز ئەلۋەتتە بۇنداق قىممەت ئېلاننى بەرمەيمىز. بىز دائىم تور شىركەتلىرىنىڭ بەتخەجلىك قىلمىشلىرى شۇنداقلا ئۇلارنىڭ ئاممىۋى ئېلانلىرىنى مەسخىرە قىلىدىغانلىقىمىزنى ئويلاشقاندا، بۇ ئېلانغا ئىشىنىدىغان كىشىلەر ئانچە كۆپ بولماسلىقى مۇمكىن، بىراق كۆپچىلىكنىڭ ئىنكاسىنى كۆرۈپ باقساقمۇ بولىدۇ.

مەن ئېلان فىلىمىنىڭ سەھنە ئەسىرىدىن بىرنى يېزىپ، ئۇنى بازارچىلىق بۆلۈمىدىكى بىر خىزمەتدەشم دېلىشىيا خېيۋۇدقا تاپشۇرۇپ بېرىپ، ئۇنى ئىشلەشكە مەسئۇل قىلدىم. 48 سائەتتىن كېيىن، ئۇ پۈتتۈرگەن ئېلان فىلىمىنى ئېلىپ كەلدى، بىز ئىككىنچى كۈنلا ئىشلىتەتتۇق. بىر ئابزاس قىسقا دومىلىما خەتلىك چۈشەندۈرۈشتىن كېيىن، مۇدىرىيەت ئەزالىرىنىڭ ئىسمى كۆرۈندى، ئاندىن ئال گور (Al Gore) سەھنىگە چىقىدۇ، چىرايى سەمىمىيلىك بىلەن تولغان بولۇپ، قۇتراتقۇلۇق بىلەن مۇنداق سورىدى: «سىز جاۋابىنى ئىزدەۋاتامسىز؟ Google.com سىزگە ياردەملىشىپ تېپىپ بېرىدۇ. «سەل تۇرۇۋالغاندىن كېيىن، گور يەنە مۇنداق سورىدى: «بۇ بەكلا كۆپتۈرۈۋەتكەنلىكمۇ؟» باشقا Google خىزمەتچىلىرى پەرداز بىلەن سەھنىگە چىقتى، ئۇلارنىڭ ئارىسىدا ئاشپەز ئۈستام چارلى ۋە كىشىنى جەلپ قىلىدىغان ئالدى سۇپا مۇلازىمەتچىسى مېگانمۇ بار. مېگان ئالدىغا سەل ئىگىلىپ، بوش ئاۋازدا: «سىز بىرەر نەرسە ئىزدەۋاتامسىز؟ ياخشى ئىزدىگۈچ لازىمۇ؟» ئۇچىسىغا Pets.com نىڭ جىلتىكىسىنى كىيگەن يەنە بىر مېھمانمۇ بىرلىكتە سەھنىگە چىقتى. سىن قويۇلغاندا، Google خىزمەتچىلىرى كۈلۈپ تېلېپى كەتتى. قويۇپ بولغاندىن كېيىن، سېرگېي بىز قارار قىلىپ بولۇق، تېلېۋىزىيە ئېلانى ئۈچۈن پۇل خەجلىمەيمىز لېكىن Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ئارىسىدا پۇل تارقىتىمىز دەپ جاكارلىدى. بۇ گەپ چىققاندىن كېيىن، تۆۋەندە خۇشاللىق سادالىرى ياغرىدى.

كېيىنكى يىلنىڭ يىلى ئاخىرىدا، كۆپچىلىككە تارقىتىدىغان نەق پۇل بەك كۆپ بولۇپ كەتكەنلىكتىن، بىرونېۋىك ۋە تولۇق قوراللانغان ساقچىلار توشۇش ۋە قوغداشقا ياردەملىشىپ، تارقىتىپ بولغۇچە تۇردى.

2003-يىلى، مالىيە نەتىجىسىدە خۇش خەۋەرلەر ئۈزۈلمىدى. جۈمە كۈنىدىكى قەرەللىك يىغىندا شىركەتنىڭ مالىيە ئەھۋالىنى نامايان قىلىدىغان تام تەسۋىردە، ھەر تۈرلۈك كۆرسەتكۈچلەر ئۇدا ئۆردى. 6-ئايدا، ھەر بىر پاي باھاسى 10 دوللارغا يەتكەندە، مۇدىرىيەت پاي تارقىتىشنى قارار قىلدى.

ئەلۋەتتە، بىز يەنىلا رىقابەتكە دۇچ كېلىمىز، ئەمما بىزنىڭ يېتەرلىك غەيرىتىمىز بار. گەرچە Overture 2-ئايدا ئىزدەش موتورى شىركىتى FAST نى سېتىۋېلىپ بىز بىلەن رىقابەتلەشكەن بولسىمۇ، ئەمما ئۇلار يەنىلا بىر قەدەم كەينىدە قالدى. Yahoo شىركىتى 7-ئايدا 1.3 مىليارد ئامېرىكا دوللىرى باھا بىلەن Overture نى سېتىۋالدى، گەرچە بىز ئانچە خۇشال بولمىساقمۇ، ئەمما ئانچە تاسادىپىيلىق ھېس قىلمىدۇق. Overture ئىلگىرى بىزنى ئېلان تارقىتىش پاتېنتىغا دەخلى-تەرۇز قىلدى دەپ ئەرز قىلغان پاتېنت ھوقۇقى Yahoo غا تەۋە بولدى، بۇ ئۇزۇن ئۆتمەي ئەڭ چوڭ خېرىدارىمىزدىن بىرى بىلەن سوتتا كۆرۈشىدىغانلىقىمىزدىن دېرەك بېرىدۇ. ئىشلارنىڭ ئەھۋالى بارغانسېرى ئېنىقلاشتى، Google تەرەققىي قىلىپ بەكلا زورىيىپ كەتتى، تەھدىت كۈچى بەكلا زور، Yahoo نىڭ تەمىنلەش سودىگىرى بولۇشنى داۋاملاشتۇرالمىدۇ. ئۇلار چوقۇم بىز بىلەن رىقابەتلىشىدۇ، رىقابەتلىشىشتە، ئۇلارنىڭ ئۆزىنىڭ ئىزدەش تېخنىكىسى بولۇشى كېرەك.

ئادەمنى تېخىمۇ ئەنسىرتىدىغىنى، مىكروسوفت ئىزدەشنىڭ كۈچىنى تونۇپ يەتتى. 2003-يىلى 2-ئايدا، مىكروسوفت Windows بۆلۈمىنىڭ مۇئاۋىن لىدىرى جىم ئالچىن «سىياتىل ۋاقت گېزىتى» نىڭ زىيارىتىنى قوبۇل قىلغاندا دېيىشچە:

«Google ئىنتايىن قالتىس بىر سىستېما، ئەمما بىزنىڭ تەسەۋۋۇرىمىز بىلەن سېلىشتۇرغاندا، ئۇنى تىلغا ئېلىشقا ئەرزىمەيدۇ.»



مىكروسوفىتىنىڭ Google غا ئېلىپ كەلگەن تەھدىتى ھەقىقىي ئىدى. ئەگەر جىم ئالچىن يېقىندا ئېلان قىلىدىغان يېڭى نەشرىدىكى Windows سىستېمىسىدا ئىزدەش ئىقتىدارىنى سىڭدۈرۈۋەتسە، ئۇنداقتا كىشىلەر تور كۆرگۈدەككى Google دىن ئىزدىشى ھاجەتسىز. Windows ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ دۇنيانىڭ ھەممىلا يېرىگە تارقالغانلىقىنى ئويلاشقاندا، بىزنىڭ تور ئېقىمىمىز ناھايىتى تېزلا تۆۋەنلەپ كېتىدۇ. تور ئېقىمى بولمىسا، ئېلان سانى ئازلايدۇ، Google نىڭ كىرىمىمۇ تەھدىتكە ئۇچرايدۇ.

«بىز يا سىلەرنى سېتىۋالىمىز، يا سىلەرنى يوقىتىۋېتىمىز!» بۇ مىكروسوفىتنىڭ ئۇلارغا تەھدىت شەكىللەندۈرگەن ئىگىلىك تىكلەش شىركەتلىرىگە تاقابىل تۇرىدىغان تەدبىرى. Google سېتىلمايدۇ، دۆلتلىشىپ مىكروسوفت بىلەن ھەمكارلىشىدىغان ھالغىمۇ چۈشۈپ قالمايدۇ، ئۇلار بىلەن ھەمكارلاشقانلىق تېخنىكىمىزنى ئاشكارىلاش بىلەن باراۋەر، ئاندىن ئۇلار تەييارغا ھەييار بولۇپ ئاخىرىدا بىزگە تاقابىل تۇرىدۇ.<sup>57</sup> كارخانا تەرەققىياتىغا مەسئۇل بىر خىزمەتدەشسىمنىڭ ماڭا دەپ بېرىشىچە، مىكروسوفىتنىڭ ئادەتلەنگەن نەيىرىغى شۇكى، ئالدى بىلەن يېڭىدىن ئىگىلىك تىكلەنگەن شىركەتلەرگە يېقىنلىشىپ، ئۇلارنىڭ يېغىنى سىقىدۇ ئاندىن بىر تەرەپكە تاشلىۋېتىدۇ. ئۇلار بۇنداق ئىشلارنى قىلىشقا بەكلا پىشقان، ئالدى بىلەن ئەۋزەل شەرتلەرنى تەمىنلەپ بۇ شىركەتلەرنى تەرەققىي قىلدۇرىدۇ، ئەمما ئەمەلىيەتتە ئۇلار تىزگىنلىنىدىغان تەتقىقات مەركىزىگە ئايلىنىپ قالىدۇ. مىكروسوفت ئاشۇ ئىگىلىك تىكلەۋاتقان شىركەتنىڭ ئەڭ چوڭ خېرىدارىغا ئايلىنىدۇ، شۇنىڭ بىلەن ئۇلارنىڭ تەرەققىيات يۈنلىشىنى ئىگىلەيدۇ، بەلكىم يەنە غەيرى رەسمىي تېخنىكىلىق ياردەم بىلەن تەمىنلىشىمۇ مۇمكىن، ئاندىن ھەر ئىشنىڭ يولى بىلەن مەزكۇر شىركەتنىڭ بىلىم مۈلۈك ھوقۇقىغا ئىگە پروگرامما كودلىرىنى كۆرۈشنى تەلەپ قىلىدۇ.

مىكروسوفت بىزگە كۆزنى تىكەن ۋاقىتتا، لارى بىلەن سېرگېي مۇدىرىيەتتىكىلەر بىلەن سۆھبەتلىشىپ، ئاندىن ئاخىرىغىچە تىركىشىدىغانلىقىنى قارار قىلغان. گەرچە بىز ئازراق ئەنسىرسەكمۇ، ئەمما ھۇدۇقۇپ كەتمىدۇق. ھايات قېلىش ئۈچۈن، Intuit شىركىتى (مالىيە باشقۇرۇش يۇمشاق دېتالى تىجارىتى بىلەن شۇغۇللىنىدىغان شىركەت)، ئامېرىكا لىنىيەسى ۋە ئورىكول (Oracle) شىركىتىگە ئوخشاش گىگانت ئادەم مىكروسوفت بىلەن بۈزۈم-يۈز تۇتۇشۇش ئۈچۈن، بىز يادرولۇق كۈچىمىزگە مەركەزلەشتۈرۈشىمىز كېرەك: ئىزدەش سۈپىتى، ئۇنىۋېرسال ئېلان تورى شۇنداقلا مەزمۇن يېتەكچىلىك خاراكتېرىدىكى تېخنىكا. بىراق بۇ تەدبىرنى ئەمەلىيلەشتۈرىدىغان ھالقىلىق ئامال، بىز ئىگىلىك تىكلەنگەن دەسلەپكى مەزگىلدە ئىزچىل قوللىنىپ كېلىۋاتقان: داڭلىق ئىنژېنېرلارنى تەكلىپ قىلىپ قالىتىس ۋەزىپىلەرنى تاماملاش.

ئالدى بىلەن، بىز مىكروسوفىتنىڭ ئۆلىمىزنى كۈلىشى، ئۇلارنىڭ بىز تاپقان مۇنەۋۋەر ئىختىساسلىقلارنى جەلپ قىلىپ كېتىشىدىن ساقلىنىشىمىز كېرەك. بۇ نۇقتىنى قىلىش سەل تەس، چۈنكى پاي چېكى قەرەللىك ھوقۇقىنى ئەڭ دەسلەپكى بىر تۈركۈم ئىنژېنېرلارغا تارقىتىپ بەردۇق، ئۇنىڭ ئۈستىگە Google نىڭ ھازىرقى ئاپپاراتى بەك چوڭ، بىيۇرۇكرات تەرەپپازلىق گەۋدىلىك، بىراق، كىشىنى خاتىرجەم قىلىدىغىنى، زور كۆپچىلىك ئىنژېنېرلار مىكروسوفتقا بېرىپ ئىشلەشنىڭ ئۈنچە پايدىسى بار دەپ قارىمايدۇ. سىندى مەندىن قانداق قىلغاندا قۇرۇلۇش بۆلۈمىگە تېخىمۇ كۆپ ئىختىساسلىق خادىملارنى تەكلىپ قىلغىلى بولىدىغانلىقىنى سورىدى، ئۇ بىزنىڭ ئىشلەتكۈچى ئوبرازىمىزنى يۇقىرى كۆتۈرۈش ئۇسۇلى ئارقىلىق تەكلىپ قىلالىشىمىز مۇمكىن دەپ ئويلاپتۇ. بىز ئىنژېنېر قوبۇل قىلىدىغان ئېلاننى تارقىتىش، ئەمما ئىشلەتكۈچىلەر بۇ ئېلاننى كۆرەلەيدۇ، ئۇ ئىشلەتكۈچىلەر ئۆزىنىڭ باشقىلارنىڭ سۆزلىشىشىنى ئوغرىلىقچە ئاڭلاۋاتقاندا ھېس قىلىدۇ، ئەگەر ئىشلەتكۈچى ئۆزى Google نى بايقاش جەريانىدىن خۇشاللىق تاپسا، ئۇنداقتا بۇ خىل ۋاسىتىلىك قاتنىشىدىغان تۇيغۇنىڭ ماركىغا شەكىللەندۈرىدىغان تەسىر كۈچى بىۋاسىتە ئىشلەتكۈچىگە قارىتىلغاندىن تېخىمۇ چوڭقۇر بولىدۇ. بۇ ئىدىيە قالىتىس ئىكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇنى كىمىنى ئىزدەپ ئەمەلگە ئاشۇرۇشنى بىلىمەن.

<sup>57</sup> لارى ئىلگىرى ماڭا ئاممىۋى ئاڭلىتىشتا پاي چېكى سېتىۋېلىش بەلگىسىنى ئۆزگەرتىشنى دېگەن بولۇپ، ئۇ Google نى «تېخنىكا شىركىتى» دېيەلسىكى ئەسكەرتكەن. ئۇ مىكروسوفتقا بىزنىڭ ئىزدەشتىن باشقا تېخىمۇ ئۇلۇغۋار پىلاننىڭ بارلىقىنى ھېس قىلدۇرماسلىقىنى ئويلىغان.

## ئىنژېنېر قوبۇل قىلىدىغان يېڭى ئىدىيە

2002-يىلى يىل ئاخىرى، مەن ئېلخەتتە يوللانغان بىر تەشۋىقات ۋارىقىنى تاپشۇرۇۋالدىم، ئۇنىڭدا ئېلان ۋە ئاممىۋى مۇناسىۋەت تەشۋىقاتى بىرلەشتۈرۈلگەن كەسىمە رەسىم بولۇپ، مەقسىتى BMW شىركىتىنىڭ مېنى كۇپېر (mini cooper) ئاپتوموبىلىنى كۈچەپ سېتىش ئىكەن، بۇ تەشۋىقات ۋارىقى ئىنتايىن يۇمۇرلۇق ئىشلەنگەن ئىكەن. مەن بۇ تەشۋىقات ۋارىقىنى ئەۋەتكەن ئېلان ۋاكالىتچى شىركىتىگە بىر پارچە ئېلخەت يېزىپ، بىز ئاپتوموبىل سېتىۋالمايدىغانلىقىمىزنى، بىراق ئەگەر ئۇلار سان فرانسىسكونىڭ دېڭىز ساھىلى رايونىدا بولسا، مەن ئۇلار بىلەن سۆھبەتلىشىشنى خالايدىغانلىقىمنى ئېيتتىم. ئالاھىدە ئىككى يىلدىن كېيىن، مەن لارى بىلەن سېرگېينى قايل قىلىپ، بۇ ئېلان شىركىتى كىرىسپىن (Crispin Porter+Bogusky) نى Google غا كېلىپ مەخپىي پىلاننى ئىجرا قىلدۇردۇم، ئىنژېنېر قوبۇل قىلىش بايرىقى بىلەن ئىشلەتكۈچى ماركا قۇرۇلۇش پائالىيىتى ئېلىپ باردۇم. مەن لارى بىلەن سېرگېيغا مەخپىي پىلاننىڭ مەزمۇنىنى ئاشكارىلىدىم، پەقەت ئۇلارغا بىر ئېلان شىركىتىنى تەكلىپ قىلىدىغانلىقىمنى ئېيتتىم، ئۇلار بىزگە ھەمكارلىشىپ تېخىمۇ كۆپ تېخنىكا ئىختىساس ئىگىسى تېپىشقا ياردەملىشىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ دەل ئۇلارنىڭ ئىنتىزار بولۇۋاتقىنى ئىدى.

ئىنژېنېرلارغا قارىتا ئېلان ئىشلەش سەل قول تۇتىدىغان ئىش. ئۇلار ئۆزلىرىنى تەشۋىق قىلىشنى ياقتۇرمايدۇ، مەن كىرىسپىن شىركىتىدىكىلەرگە مۇنداق دېدىم، ھەر قانداق كىشى سىلەرنىڭ بىز ئۈچۈن ئىشلەۋاتقانلىقىڭلارنى بىلسە بولمايدۇ، ھەمدە Google خىزمەتچىلىرىگە «ماركا قۇرۇلۇشى» دېگەن سۆزلەرنى تىلغا ئېلىشتا بولمايدۇ. لېكىن، مەن ئۇلارغا يەنە، ماڭا Google نىڭ دۇنيادىكى ئەڭ ياخشى ئىزدەش موتورلۇق ئورنىنى مۇستەھكەملەيدىغان پىلان كېرەكلىكى، چۈنكى بىزدە بۇ ساھەدىكى ئەڭ مۇنەۋۋەر ئىنژېنېرلار ئىجاد قىلغان ئەڭ ياخشى تېخنىكىمىز بارلىقىنى ئېيتتىم.

كىرىسپىن شىركىتى بىر كىچىك گۇرۇپپا ئەۋەتتى، بىر كۈن ۋاقىت سەرپ قىلىپ شىركەتنىڭ ھويلىسىدا نوپۇزلۇق ئىنژېنېرلار بىلەن سۆھبەتلەشتى. بىر قانچە ھەپتىدىن كېيىن، ئۇلار قايتىپ كەلدى، بىز ئۈچۈن قالتىس ئىجادىي پىلان لايىھەسىدىن بىرنى كۆرسەتتى. ئۇلار ھەقىقىي Google بەلگە ئىزنىكى ياساپتۇ، ئالدى يۈزىدە Google ئىنژېنېرنىڭ رەسمىي، ئارقا يۈزىدە ھەل قىلىشنى كۈتۈپ تۇرغان كود قىيىنچىلىقى، ۋاقتى كەلگەندە بۇ ئىزنالار تاپشۇرۇۋالغان تەرجىمىھاللار بىلەن بىللە ئادەم كۈچى بايلىقى بۆلۈمىگە يەتكۈزۈلدى. ئۇلار ئەڭ ئالىي تەبىئىي پەن ئىنستىتۇتلىرىغا بۇ ئىزنانكى تارقىتىشنى پىلانلىغان.

ئۇلار يەنە Google نى «سىمپسون ئائىلىسى» دېگەن كارتون فىلىمدە چىقىرىشنى پىلانلاپتۇ.<sup>58</sup>

ئۇلار يەنە بىر ئېلان تاختىسى ياساپتۇ، ئۇستىدە پەقەت .com بىلەن ئاخىرلاشقان ماتېماتېكىلىق تەڭلىمە بار بولۇپ، تۇغ، بەلگە يوق. تەڭلىمىنىڭ جاۋابىنى يېشىپ، تور ئادرېسى سۈپىتىدە توركۆرگۈگە كىرگۈزگەن كىشى يەنە بىر ئەقىل سىناشنى كۆرىدۇ، بۇ ئىش تاكى Google خادىم قوبۇل قىلىش بېتىگە كىرگۈچە داۋاملىشىدۇ.

<sup>58</sup> مەن «سىمپسون ئائىلىسى» نىڭ ئىجادىيەتچىسى بىلەن سۆھبەتلىشىپ لارى بىلەن سېرگېينىڭ فىلىمدىكى پېرسوناژلارغا ئاۋاز بېرىش ئىشلىرىنى مەسلىھەتلەشتىم، بىراق ئۇ بۇنىڭدىن سەل ئەنسىرەپ قالدى. مىكروسوفتتۇم ئىلگىرى مۇشۇنىڭغا ئوخشاش تەلەپنى ئوتتۇرىغا قويغان، شۇنداقتىمۇ، بىل گەيتس كارتون فىلىمدىكى ئەر باش قەھرىماننىڭ ئىگىلىك تىكلەش ئارزۇسىنى دەپسەندە قىلغان قىلىپ تەسۋىرلەنسە ھەمدە «بىر دۆۋە چەك يېزىپ بەرگەن تەقدىردىمۇ مېنى باي قىلىۋېتەلمەيدۇ» دەيدىغان پېرسوناژ بولسا، مىكروسوفت پەقەت خۇش بولمايدۇ.

ئۇلار بىر يۈرۈش باسما ئېلان ياساپ، ئۈستىگە ئوخشاش بولمىغان كىچىك رەسىمدىن Google شىركىتىنىڭ بىناسىنى شەكىللەندۈرۈپتۇ، ئۇ يەردە ئاپتوموبىل توختىتىش، فاكس تارقىتىش، ئاپتوماتىك نەرسە- كېرەك سېتىۋېلىش ماشىنىسىدىن يېپەكلىك سېتىۋېلىش قاتارلىقلارنىڭ ھەممىسىدە مۇرەككەپ ئەقلىي مەسىلىلەرنى ھەل قىلىدىكەن. ئۇلار ئېلاننى كۆرگەن كىشىگە جاۋابى بىلەن قوشۇپ خىزمەت ئىزدەش ئىلتىماسىنى بىللە ئەۋەتىش تەكلىپىنى بېرىپتۇ.

ئۇلار «Google تەجرىبىخانىسى» نى خادىم قوبۇل قىلىش خىزمىتىمىزنىڭ يېڭى ماركىسى قىلىشنى پىلانلاپتۇ، مەقسىتى بىزنىڭ قىلىۋاتقان ئىشىمىزنىڭ پەقەتلا ئىزدەش ئەمەسلىكىنى تەكىتلەش ئىكەن، چۈنكى بىزنىڭ نىشانلىق خېرىدارلىرىمىزدىن نۇرغۇن كىشى ئىزدەش تېخنىكىسى ئاللىبۇرۇن پىشپى يېتىلدى دەپ قارايدىكەن. قارىماققا تېخىمۇ گەۋدىلىك بولۇشى ئۈچۈن، ئۇلار قولدا يېزىلغان Labs نى كۆرسەتكۈچ قىلىپ، Google ئىزنكىنىڭ ئوڭ ئۈستىگە جايلاشتۇرۇپتۇ.

ئۇلار تەكلىپ بېرىپ «Google تەجرىبىخانىسى ئىقتىدار سىناش» ( Google Labs Aptitude Test ) نى «پەن-تېخنىكا»، «ماسسا چۈستېس تەبىئىي پەنلەر ئىنستىتوتى تېخنىكا ئەسلىمىسى» قاتارلىق ئىلمىي ژۇرناللارغا قىستۇرۇش تەكلىپىنى بەردى.

لارى بىلەن سېرگېي قارشى تۇرمىدى. ئەمەلىيەتتە، ئۇلار ئىنتايىن قىزىقارلىق ھېس قىلدى. ئۇلار بىر قانچە لايىھەنى رەت قىلدى، ئۇنىڭ ئىچىدە بىر بۆلەك تەشۋىقات سىنى بار. بۇ سىننىڭ باش تېمىسى «ئارقىسىدىن قوغلاش» بولۇپ، Google نىڭ خادىم تەكلىپ قىلغۇچىلىرى نەيزە ۋە تور خالتىسىنى ئېلىپ توختىماي قوغلاپ قاتتىق يۈگۈرەپ، باشقا شىركەتلەردىن قۇرۇلۇش تېخنىكا خادىملىرىنى ئوۋلايدۇ. بۇ خىل ئوبراز ئانچە شەرەپلىك ئەمەس.

ئىككى ئىگىلىك تىكلىگۈچىنىڭ قايتۇرما ئىنكاسىنىڭ ئاساسىي مەقسىتى شۇكى: «بىز ئاخىرىدا تەكلىپ قىلمىغان كىشىلەرگە زەربە بولۇپ قالدىغان ئىشلارغا دىققەت قىلىشىمىز كېرەك، ئەگەر ئۇلار ئەقىل سىناش سوئاللىرىنى يېشەلمىگەن بولسىمۇ، ئۇلارنى ھاقارەتلىسەك بولمايدۇ. « قېپقالغان قىسمىغا نىسبەتەن، لارى بىلەن سېرگېي مېنىڭ داۋاملاشتۇرۇشۇمغا قوشۇلدى، بۇ مېنى يوشۇرۇنچە خۇش قىلىۋەتتى، مەن مەملىكەتتىكى دىمىغى ئۈستۈن ئېلان سودىگىرى بىلەن ئېلىپ بارغان ماركا قۇرۇلۇش لايىھە پىلاننى بارلىق بازارچىلىق پائالىيەتلىرىدىن بىزارلىق ھېس قىلىدىغان ئىككى ئىگىلىك تىكلىگۈچىگە تەۋسىيە قىلدىم، ئەلۋەتتە بۇنىڭغا 4 يىل ۋاقىت سەرپ قىلدىم، ئەمما مەن ئاخىرى Google دا بازارچىلىقنى قانداق ئېلىپ بېرىش يولىنى تېپىۋالدىم.

پۈتكۈل لايىھەنىڭ ئەمەلىيەتتە ئىشلىتىش ئاساسەن مۇكەممەل ئىدى، ئېلان شىركىتىدىكى كەسپىي خادىملار تېخنىكا بىلىمىنى چۈشەنمىگەچكە، بىز ئىشلەتكەن زور كۆپ قىسىم ئەقىل سىناش سوئاللىرىنىڭ ھەممىسىنى كۇرتىس چېن ۋە خۇئاڭ ۋېيخۇا (黄炜华) (ئۇ دۇنيا سۈرەت جىپىسلاش لەۋھە تالىشىش مۇسابىقىسىدا 4 قېتىم چىمپىيون بولغان) بۇ ئىككى Google ئىنژېنېرى يازغان. مەنمۇ بىر كىشىلىك كۈچ قوشتۇم.

«بىر كۇپىلىت قىسقا شېئىر يېزىپ، ئىزدەش ئېقىمىنىڭ پەسىللىك ئۆزگىرىشىنى مۆلچەرلەشنىڭ مۇمكىن بولغان سەۋەبىنى تەسۋىرلەڭ. « بۇ مېنىڭ بىر تەكلىپىم.

«مەقسەتلىك قالدۇرۇلغان بوش ئورۇنلارنى نېمە ئارقىلىق گەۋدىلەندۈرۈش كېرەك. « بۇ مېنىڭ يەنە بىر تەكلىپىم.

خۇاڭ ۋېيخۇا ئوتتۇرىغا قويغان بىر مەسىلە: 3 خىل رەڭ ئارقىلىق 12 يۈزلۈك جىسىمغا رەڭ بەرگەندە، ھەر بىر يۈزىگە بىر خىل رەڭ ئىشلىتىلسە، جەمئىي قانچە خىل ئوخشىمىغان ئۇسۇل بار؟ مەن بۇ مەسىلەگە مۇنداق تولۇقلىدىم: «سىز قايسى رەڭنى تاللايسىز؟» ئۇنىڭدىن باشقا، مېنىڭ تەكلىپىم ئاشپەز چارلى، «يامانلىق قىلماسلىق» شۇنداقلا مېنىڭ كىچىك ۋاقتىدا ئويىناپ باققان بىر خىل كومپيۇتېر ئويۇنغا چېتىلىدۇ، ئۇنىڭ ئىچىدە نۇرغۇن ئەگرى-بۈگرى يوللار بار.

2004-يىلى، بىز ئوتتۇرىغا چىقارغان بۇ يېڭى پىلان، تاراتقۇلارنىڭ زور قىزىقىشىنى قوزغىدى. ئامېرىكا دۆلەتلىك ئاممىۋى رادىيو ئىستانسىسى، ئامېرىكا رادىيو ئىستانسىسى، ئامېرىكا سىملىق خەۋەرلەر تورى، «ۋال كۆچىسى گېزىتى»، «60 مىنۇت» خەۋەر پروگراممىسى شۇنداقلا ئامېرىكا بىرلەشمە ئاگېنتلىقى قاتارلىقلارنىڭ ھەممىسى بىزنى داغدۇغىلىق ھالدا ئىجابىي خەۋەر قىلىپ، بىزنىڭ تەسىر دائىرىمىزنى زور دەرىجىدە كېڭەيتتى. ھەتتا ئۆزىمىزنىڭ ئىنژېنېرلىرىمۇ خىزمىتىمىزنىڭ ئىنتايىن قىزىقارلىق ئىكەنلىكىنى ماختىدى، ئۇنىڭ ئۈستىگە Google نىڭ ئۇسلۇبىغا ئىگە، بىز تەسىس قىلغان مەخسۇس ئېلخەت ساندىقى 4000 پارچىدىن ئارتۇق خادىم تەكلىپ قىلىش ئىلتىماسىنى تاپشۇرۇۋالدى. كىچىككىنە بىر تاسادىپىيلىقتىن سىرت، ھەممە ئىش ئارزۇيۇمىزدىكىدەك ئېلىپ بېرىلۋاتاتتى.

بىز خادىم تەكلىپ قىلىش ئېلانى ئارقىلىق قوبۇل قىلغان ئىنژېنېر پەقەت بىر نەپەر.

قەغەزنى ۋاستە قىلىپ «Google» تەجرىبىخانىسى ئىقتىدار سىناش» جەدۋىلىنى تاپشۇرغان ئىلتىماس قىلغۇچىلارنىڭ سانىنى ئىز قوغلاشقا ئامالسىز، ئېلان جەلپ قىلىپ نورمال بولغان [jobs@google.com](mailto:jobs@google.com) يولى ئارقىلىق ئېلخەت يوللاپ خىزمەت ئىزدىگەنلەرنىمۇ بىلىشكە ئامالسىز. ئەڭ ئاخىرى تەكلىپ قىلىنغان ئادەم سانى ئەسلىدە تېخىمۇ كۆپ بولۇشى مۇمكىن، بىراق مەندە ئۇنى ئىسپاتلايدىغان سانلىق مەلۇمات يوق. ماركا قۇرۇلۇشى ئالاھىدە ئۈنۈملۈك بولدى، خادىم تەكلىپ قىلىش خىزمىتى ئانچە ياخشى ئىشلەنمىدى.

خادىم تەكلىپ قىلىش خىزمىتىگە مەسئۇل بولغان قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ باش نازارەتچىسى ئالان ئىئۇستاس ئانچە كۆڭلىگە ئېلىپ كەتمىدى، ئۇ ئىككىنچى يىلى يېڭىلانغان نەشرىدىكى پائالىيەتنى قانات يايدۇرۇشنى ئويلاپتۇ، ئۇرسىمۇ بۇ پىكىرنى ياخشى دەپ ھېس قىپتۇ. شۇغىنىسى، كارخانا تىجارىتىگە مەسئۇل يېڭى باشقۇرغۇچى بۇنداق قارىمىدى. خامچوت ئۇنىڭ بۆلۈمىدىن چىقىدۇ، بىراق ئۇ پەقەت پۇل چىقىرىشنى خالىمايدۇ. ئۇنىڭ نېمە ئۈچۈن «پۈتۈنلەي پۇل ئىسراپ قىلغانلىق» دەيدىغانلىقىنى چۈشىنىمەن، ئەمما شۇنداق دەپ ھېس قىلمايمەن.

ئۇ يىلى قىپقالغان ۋاقىتتا، گەرچە مەن ئىزچىل كىرىسپىن ئېلان شىركىتىنىڭ يەنە بىر قېتىم ماركا ئوبرازىمىزنى ئۆستۈرۈش ئىشىنى قىلىسكەن دەپ ئارزۇ قىلغان بولساممۇ ئەمما Google دا يەنە بىر قېتىم ئۆزگىرىش يۈز بەردى. بۈگۈنكى كۈندە، ئادەم بايلىقى بۆلۈمى كەسپىي خادىملارنى تەكلىپ قىلىشقا مەسئۇل، جونا سان روسېنېرگىنىڭ قول ئاستىدىكى مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىلىرى مەھسۇلاتنىڭ تەشۋىقات كېڭەيتىش ئىشلىرىغا مەسئۇل. مەن ماركا مەھسۇلىدە تەكلىپ پىكىرنى ئوتتۇرىغا قويىسام بولىدۇ ئەمما ئۇلار ئاخىرىدا ئەمەلىيەتتە مەسئۇل. مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىلىرى ئېلان ۋاكالىتچى سودىگەرلىرىنى تاللايدۇ، ئاساسلىقى خەلقئارا كەسپلەرنى كېڭەيتىش ئۈچۈن، ئۇنىڭ ئۈستىگە خەلقئارا كەسپ دەل كىرىسپىننىڭ ئاجىز تەرىپى.

جونا سان روسېنېرگىنىڭ قول ئاستىدىكى باشقۇرغۇچىلار ئەلۋەتتە، بىز توپلىغان ئىشلەتكۈچى سانلىق مەلۇماتلىرىمىزنى ئېلان ۋاكالىتچى سودىگەرلەرگە تەمىنلەپ ئالماشتۇرۇش سۈپىتىدە، ۋاكالىتچى سودىگەرلەر كۈنىسىرى گۈللىنىۋاتقان ئىزدەش ئېلان بازىرىدىكى ئىچكى ئۇچۇرلارغا ئېرىشتى، بىراق بىز ئەرزان ئېلانغا ئېرىشتۇق، ھەتتا ئۆزئارا مەنپەئەت يەتكۈزۈپ ئورتاق پايدا ئېلىش دېيىشكىمۇ بولىدۇ.

مەن بۇ تەكلىپنى ئانچە ياخشى دەپ قارىمىدىم. مېنىڭ قارىشىمچە، ئىشلەتكۈچى سانلىق مەلۇماتلىرىنى

سېتىش ئارقىلىق تەننەرخنى تۆۋەنلىتىش ئاقىلانى تەدبىر ئەمەس، ئەمما ئەڭ كەسكىن قارشى تۇرغىنى ماركىسسا. بۇ قېتىم مەن بىلەن ماركىسسا ئىككىمىزنىڭ مەيدانىنىڭ بىر يەردىن چىقىشى كەمدىن-كەم تېپىلىدۇ. ئىلگىرى، بىز ئۇسلۇب مەسىلىسى سەۋەبىدىن گەپ تەگشىپ قىلىشىمىز ئۈزۈلمەيتتى، ئەمما بىزدە ئەزەلدىن ئىختىلاپ كۆرۈلمىگەن بىر نۇقتا، Google بىلەن ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ مۇناسىۋىتى مۇقەددەس بولۇپ دەخلى-تەرۇز قىلىشقا بولمايدۇ دەپ قارايتتۇق، ھەر قانداق ئىش ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بىزگە بولغان ئىشەنچىسىگە زىيان يەتكۈزسە بولمايتتى. Google تەرەققىي قىلىش ئۈچۈن بىر تۈركۈم يېڭى باشقۇرغۇچىلارنى تەكلىپ قىلىشقا ئېھتىياجلىق، گەرچە ئۇلار ئەقىللىق بولسىمۇ بىراق بىزنىڭ يادرولۇق قىممەت قارىشىمىزنى ھەقىقىي قوبۇل قىلمىدى. مەھسۇلات باشقۇرغۇچىلارنى كاستىيۇمنى قاتۇرۇپ كىيىۋالغان، نامى ئۇلۇغ خەلقئارا ۋاكالىتچى سودىگەرلەر جەلپ قىلىۋاپتۇ، ئەمما مەن ئۇنداق بولمايمەن. كىرىسپىن بىز ئۈچۈن سىناق خاراكتېرىدىكى بىر قىسىم پائالىيەتلەرنى قىلدى، بىراق خەلقئارا تەجرىبىسى يېتەرسىز بولغانلىقتىن ئاخىرىدا Google ئۇنى ئىشلەتمىدى. ئۇلار داۋاملىق ئالغا ئىلگىرىلەيدۇ<sup>59</sup>، مەنمۇ ئوخشاش.

---

<sup>59</sup> 2008-يىلى، كىرىسپىن شىركىتى مىكروسوفتنىڭ 300 مىليون ئامېرىكا دوللىرىلىق كەسپىنى قولغا كەلتۈردى، «مەن بىر كومپيۇتېر» دەيدىغان ئېلان پائالىيىتىنى پىلانلىدى.

## يىگىرمە بەشىنچى باب خاتالىق ئۆتكۈزۈش

2003-يىلى 10-ئايدا، سېرگېي مۇنداق جاكارلىدى: «نۆۋەتتە بىز دۇنيا دىققىتىنىڭ ئەڭ ئالدىدا تۇرۇۋاتىمىز، مۇنداقچە ئېيتقاندا ياخشى پۇرسەتلەر چەكسىز. بۇ ئەلۋەتتە كىشى ھەۋەس قىلىدىغان بىر ئورۇن، ئەمما غايەت زور بەدەل ۋە خەتەرمۇ ئۇنىڭغا سوڭىدىشىپلا تۇرىدۇ.»

تەرەپ-تەرەپلەردىن كەلگەن تەلەپ ۋە مەسلىلەرگە نىسبەتەن، بىزدە تاغ بېسىپ تۇرغاندەك تۇيغۇ بولۇشى مۇمكىن، سېرگېي ئۆزىنىڭ بۇ قائىدىنى چۈشىنىدىغانلىقىنى بىزنىڭ چۈشىنىشىمىزنى ئويلايدۇ. ئۇ بىزنىڭ ھۇرۇن بولۇپ قالماستىن، ئىزچىل ساقلاپ كېلىۋاتقان ئەۋزەللىك ئىقتىدارىمىزنى يوقىتىپ قويماستىن ئويلايدۇ. ئۇ بىزگە مۇنداق دەيدۇ، ئىش قىلغاندا ئىشنىڭ مۇھىملىقى ۋە جىددىيلىك دەرىجىسى بويىچە ئايرىڭلار، تۈرنى ئېلىپ بارغاندا سۆزلەشلىك قىلىڭلار، ئاقمايدىغان تۈرنى چوقۇم ئىنكار قىلىڭلار، باشقىلارنىڭ نەتىجىسى ئىش قىلىشىدىن ساقلىنىڭلار، بىر قېتىم ئوقۇشقىمۇ ئەرزىمەيدىغان ئېلىختە يوللىماڭلار. ئۇ يەنە ئۆزىمىزنىڭ سالامەتلىكى ۋە ئائىلىسىدىن ياخشى خەۋەر ئېلىشىمىزغا دەۋەت قىلىدۇ. ئۇ بىزگە كاپالەت بېرىپ، Google بىزنىڭ ھەم يۇقىرى ئۈنۈمدە ئىشلەش ھەم بەختلىك خۇشال بولۇشىمىزنى ئارزۇ قىلىدۇ.

11-ئاينىڭ ئاخىرى، مېنىڭ نامىدىكى يېڭىدىن كۆپەيگەن پاي چېكىمنىڭ ھەممىسى ھېساباتىمغا كىردى، ئىنتايىن خۇشال بولدۇم. گەرچە مەن پەقەت توردىكى ھېساب خاتىرىلەش سىستېمىسىدىلا پاي چېكى سانىنىڭ قىممىتىدىن ھۇزۇرلانساممۇ، ئەمما ئۇلارنىڭ ماڭا تەۋە ئىكەنلىكىنى بىلەتتىم. ئاھ، خۇدا، بۇ راستىنلا چەكسىز ھۇزۇر! مېنىڭ Google دىن ئايرىلىش ئويۇم يوق، ئەمما ماڭا ئايانكى، ئەگەر ھەقىقەتەن ئايرىلىدىغان تەقدىردىمۇ، ئوخشاشلا Google پاي بازىرىغا چىققاندىن كېيىن ئاز بولمىغان پايدىغا ئېرىشەلەيمەن، بۇ نۇقتا مەندە ئىزچىل بار بېسىمنى خېلىلا يېنىكلەتتى، ھەر كۈنى باغچە رايونىنى ئايلىنىپ پىيادە سەيلە قىلغاندا، خۇددى پۈتۈمنىڭ ئاستىغا پۇرۇن ئورنىتىۋالغاندەك قەدەملىرىم يېنىكلەپ قالىدۇ.

مەن ئويلىنىۋاتىمەن: «ئەگەر ھەر بىر پاي 30 دوللارغا ئۆسسە، مېنىڭ بايلىقىم مانچە مانچە بولىدۇ، ئەگەر 40 دوللارغا ئۆسسە، ئۇنداقتا مانچە مانچە بولىدۇ. راستلا 50 دوللارغا ئۆسەرمۇ؟ Yahoo نىڭ پاي باھاسى نەچچە پۇلدا؟ ئاھ، خۇدا، ئەگەر بىر پاي 100 دوللارغا چىقسا، ئۇ چاغدا قانداق بولار؟ بىراق ئۇ مەڭگۈ يۈز بەرمەسلىكى مۇمكىن.» بۇ ئىنتايىن قىزىقارلىق بىر ئويۇن، ئىشخانىغا قايتىش يولىدا، مەن بار كۈچۈم بىلەن چىرايىمىدىكى ئەخمەقلەرچە كۈلۈمسىرىگەن چىراي ئىپادىسىنى يوشۇردۇم، ئەمما تۇرۇپ-تۇرۇپ، ئۆزۈمنى تۇتۇۋالالمىغان ھالدا چىرايىمدا ئاشۇ ھاڭۋاقتىلارچە تۇرقۇم كۆرۈنۈپ قالىدۇ.

ئىشخانىمۇ ئۆزگەردى. 2003-يىلى 7-ئايدا، Google نىڭ SGI شىركىتىنىڭ باش ئىشتابىنى سېتىۋېلىش ئىشنىڭ تاماملانغانلىقى جاكارلىنىدۇ.

2004-يىلى 1-ئايدا، بازارچىلىق بۆلۈمى قۇرۇلۇش بۆلۈمىدىن كېيىن يېڭى بىناغا كۆچۈپ كىرىدۇ. جۈمە كۈنى نەرسە-كېرەكلىرىمنى يىغىشتۇرۇپ، دۈشەنبە كۈنى 41-نومۇرلۇق بىنادا ئىشقا چىقىمەن، 42-نومۇرلۇق بىنا قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ، ئەمما يېنىمىزدىكى ئاسما كۆۋرۈك ۋە پىيادىلار يولىدىن ئۆتسەكلا كىرگىلى بولىدۇ،

خۇددى ئامبار چاشقىنى ئۆيدە ئۇياقتىن-بۇياقتا چېپىپ يۈرگەنگە ئوخشاش.

شىركەتنىڭ بازارچىلىق بۆلۈمىدىن تېخى كۆچمىگەن خادىملارمۇ ئانچە كۆپ ئەمەس. جونا سان روسپېرگنىڭ مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمى خەلقئارالاشتۇرۇش كەسپى گۇرۇپپىسى ۋە بازار تەكشۈرۈش گۇرۇپپىسىنى بىرلەشتۈردى، ئالېگرا ۋە دىلان كەيسېي يەنىلا قول ئاستىدا، ئالېگرا ھازىر ئالاھىدە ھادىسىلەرنى ماسلاشتۇرغۇچى، دىلان ئىلگىرى ۋېبلىسپىتچى بولۇپ لەنس ئارمىستروك بىلەن بىرلىكتە ئامېرىكا پوچتىسىغا ۋاكالىتەن مۇسابىقىگە قاتناشقان، ھازىر بىزنىڭ بازارچىلىق ماسلاشتۇرغۇچىمىز.

داۋىد كىرەينىڭ ئاممىۋى مۇناسىۋەت گۇرۇپپىسىنىڭ كۆلىمى زورايدى، دۇنيانىڭ ھەر قايسى جايلىرىدىكى Google تارماق شىركەتلىرىنىڭ ھەممىسىدە ئۇلار ئەۋەتكەن ۋەكىللەر بار، تور باشقۇرغۇچى كارۇن ۋايتنىڭ قول ئاستىدىكى خادىملارنىڭ سانىمۇ ئىنتايىن كۆپ. ماركا قۇرۇلۇشى گۇرۇپپىسى تەرەققىيات قەدىمىگە يېتىشەلمەيدۇ يوق مەن ئانچە پىسەنت قىلىپ كەتمەيمەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئادەم باشقۇرۇش ئۆزى ئىش قىلغاندىن خېلىلا تەس. مەن قاراڭغۇ ئىشخانىدا ئولتۇرۇپ، تىڭشىغۇچى تاقاپ، ماركامنى ئويلاشنى ياخشى كۆرىمەن، قانداق قىلغاندا ئۇنى تېخىمۇ كۆزنىڭ يېغىنى يەيدىغان قىلىشنى ئويلايمەن، مەھسۇلات باشقۇرۇش قوشۇنى تېز سۈرئەتتە مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىلىرىنى تولۇقلاۋاتىدۇ، ئۇلارنىڭ مەھسۇلات بۆلۈمىدە قىلىدىغان ئىشى بىلەن مېنىڭ ئىلگىرى قىلغان ئىشىم چوڭ جەھەتتىن ئوخشاش، مېنىڭ تەقدىرىمۇ ئوخشاش سۈرئەتتە ئۆزگىرىۋاتقانلىقىنى بىلىمەن، يا بۇ قوشۇنغا قوشۇلمەن، يا ئارتۇق سەۋەبىدىن قىسقارتىلىمەن، شىركەتنىڭ ھەر قايسى بۆلۈملىرى تەرەققىي قىلىۋاتىدۇ، ھەم ئۆزگىرىۋاتىدۇ، مېنىڭ ئارتۇقچە ئەندىشە قىلىشىم ھاجەتسىز، مەن ئۆزۈمنىڭ خىزمىتىنى ياخشى كۆرىمەن، بىراق مېنىڭ قەرەللىك ھوقۇقىم بار، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھەممىسى ھېساباتىمغا كىردى.

يېڭى ئىشخانا رايونىدا ئۈسكۈنىلەر تەل. مەن كىرگەن ۋاقىتتا، ئورۇندۇقتا «ئۆيگە قايتىپ كەلگىنىڭىزنى قارشى ئالىمىز» دەپ خەت يېزىلغان ياستۇق ھۆرمەت بىلەن كۈتۈپ تۇرغانلىقىنى كۆردۈم. بۇ يەردە قۇملۇق ۋالبول مەيدانى، دوملىما توپ پائالىيەت رايونى، پاكىز كىيىم-كېچەك قويۇش ئۆيى، غايەت زور تاللا تاماقخانىسى، تاماقخانىنىڭ كۆلىمى جۈمە كۈنى قەرەللىك يىغىن ئېچىشقا ئىشلىتىدىغان يىغىن مەيدانىدىن ئىككى ھەسسە چوڭ، ئىچىدە زال ئىچى بالكونى ۋە سىرتتا كاۋاپ پىشۇرىدىغان ھويلىسى بار، ئۇنىڭدىن باشقا يەنە گۈللۈك بار، يان تەرەپتىكى چېملىقتا، ئۇچار تەخسە ئوينىغىلى، پۇتبول تەپكىلى بولىدۇ ھەتتا يەنە سىرلىق بىر قەۋەت بىنا بار، ئۆزگىرىشى يانتۇ، دېرىزىلىرىنىڭ شەكلى غەلىتە، بۇ ئۇجايدىكى ئادۋوكات بۆلۈمىدىكى خىزمەتچىلەرنى زادى سىغىشالمىغاندەك تەسىر بېرىدۇ. شۇڭلاشقا، ئۇلار دەرھال كۆچمە قاۋاقخانىدىن بىرنى ياسىدى، ھەمدە قەرەللىك ھالدا كوكتېل ھارنىقى زىياپىتى ئېچىپ، كۆپچىلىكنىڭ دىققىتىنى بۇراپ تۇردۇ.

ھەر بىر قەۋەتتە تاتلىق-تۇرۇم ئۆيى، ئۈستەل ئۈستى پۇتبول تاختىسى، تىك-تاك توپ تاختىسى ۋە ئېلېكترونلۇق ئويۇنچۇقخانا بار. خىزمەتچىلەر قۇش قەپىزى ئېلىپ كەلدى ھەمدە نىقابلايدىغان توردا بېيىپ قويدى، eBay تورىدىن سېتىۋالغان ئەنئەنىۋى ئەنگىلىيە ئۇسلۇبىدىكى قىزىل رەڭلىك تېلېفون بوتكىسىنى ئورناتتى، يەنە ئۇۋۇلاش ئورۇندۇقى، ئۇۋۇلاش ئۆيى ۋە توكتا ئىسسىيدىغان ھاجەت ئورۇندۇقى، «ئالدى پىشاپىنى يۇيۇش» ۋە ئىچىگە ئورنىتىلغان قۇرۇتۇش ئىقتىدارى بار ياپونىيە نۇسخىسىدىكى مىنمە ھاجەتخانا سەپلەندى. يېڭى بىنانىڭ ئىچىدە ھەمىشە نۇرغۇن ئىككى چاقلىق توك ۋېبلىسپىت تىزىملىق تۇرىدۇ، ئامىت پاتېل ياسىغان سىنمۇ قويۇلۇپ تۇرىدۇ: ئايلىنىۋاتقان يەرشارى، شۇئان سۈرۈشتۈرۈش رامكىسى يەرشارىدىن لەيلەپ چىقىدۇ، ھەر بىر سۈرۈشتۈرۈشنىڭ ھەممىسى كومپيۇتېر پروگرامما تۈزۈش تىلى ئارقىلىق ئوخشاش بولمىغان رەڭدە بەلگە قويۇلغان، بىز يەنە ناھايىتى چوڭ بىر ئاق دوسكا تەسىس قىلدۇق، ئاق دوسكىنىڭ ئالدىدىن ئۆتكەن ھەممە Google خىزمەتچىسى دۇنيانى تىزگىنلەيدىغان «Google مەخپىي پىلانى» نى يېڭىلىيالايدۇ، ئۈستىدىكىنىڭ ھەممىسى كوچا خەۋەرلىرى، ساختا مەھسۇلات، كارتون ھەجۋى رەسىم، قوش بىسلىق گەپلەر. مۇخبىرلار بەزىدە بۇ ئىشلارنىڭ راست ياكى يالغانلىقىنى سورىدايدۇ.

بۇ ھەققەتەن ئادەمنىڭ كۈلكىسىنى كەلتۈرىدۇ. ئەگەر ئۇ مەزمۇنلار راست بولسا، ئۇنداقتا بىز ھەرگىز ئۇلارغا كۆرسەتمەيمىز. بولۇپمۇ 2004-يىلى كېلەي دېگەندە، بىز پاي چېكىنى بازارغا سېلىشقا تەييارلىق قىلىۋاتقاندا، مەخپىيەتلىك شەخسىيەتكە بېرىلىپ كېتىش كىشىلەردە دائىم كۆرۈلۈپ تۇرىدۇ، بىز Google خىزمەتچىلىرىنىڭ سىرتىدىكى ھەر قانداق كىشىگە ئاشكارىلانمىغان ئىچكى ئىشلارنى تىلغا ئالمايمىز. راۋاجلىنىپ ئاخىرىغا بارغاندا، ئىچكى خىزمەتچىلەرنىڭ ھەممىسى ھەتتا مەخپىيەتلىكى بار مەزمۇنلارنى سۆھبەتلەشمەيدۇ. قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ بىر قەۋىتىگە توساتتىنلا مەخسۇس ئىشلىك كارتىسى بار كىشىلەرلا كىرەلەيدىغان قىلىپ قويۇلدى، خىزمەتچىلەر ھەزىل قىلىپ ئۇلار قىيالىڭىڭا ئىشلەيدۇ دەپ قويدۇ. 2004-يىلىغا بارغاندا، بارلىق ئۇچۇرلار ھەممە Google خىزمەتچىلىرىگە ئاشكارا بولىدىغان ئۇسۇل ئادەتتىكى ھالەت بولماي قالدى.

ئەسلىدە كۆپچىلىك ئەركىن زىيارەت قىلالايدىغان شىركەتنىڭ ئىچكى تورىنىمۇ چىڭ تۇتۇشقا باشلاش يۈزلىنىشى كۆرۈلدى. مۇلازىمەتلىرىدا يۈز بەرگەن ئىشلارغا نىسبەتەن، ئىزىنچىلار ھەممىشە ئىنتايىن قىزىققان ھالدا ئۇلار تاپالايدىغان ھەر قانداق پارچە-پۇرات ئۇچۇرلارنىمۇ يىغىدۇ، ئاندىن تەھلىل قىلىپ، «تەمىنى تەڭشەپ» مەزىلىك «كىچىك قورۇما» غا ئايلاندۇرۇپ، قايتىدىن شىركەتنىڭ ئىچكى تورىغا قويۇپ، بارلىق Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ئىشلىتىشى ئۈچۈن تەمىنلەيدۇ. سانلىق مەلۇماتلارنىڭ ھەممىسى ئاتىسىزلاشتۇرۇلۇپ بىر تەرەپ قىلىنىدۇ-مەسلەن، يەككە سۈرۈشتۈرۈش نەتىجىسى ياكى IP ئادرېسىنى كۆرگىلى بولمايدۇ-ئەمما، ئىزدەش مىقدارى قانچىلىك، ئىزدەش مەنبەسى قايسى دۆلەت، ئەڭ قىزىق ئىزدەش تۈرى نېمە شۇنداقلا باشقا ھالقىلىق ئىستاتىستىكا سانلىق مەلۇماتلىرىنىڭ ھەممىسىنى كۆرگىلى بولىدۇ.

ئەڭ دەسلەپتە، شىركەت ئىچكى تورىدا پۈتكۈل باش بەتنىڭ ھەممىسى ئىمىر-چىمىر ئىدى، ھەممىسى قالايمىقان سان ئىدى. بەتنىڭ ئوتتۇرىسىدا، چوڭ ئەگرى سىزىقلىق گىرافىك، گىرافىكىنى سىزىقلارنىڭ ھەممىسى رەڭلىك بولۇپ، ياغاچ قونچاق تىياتىرىدىكى رولچىلارنىڭ ئىسمى بىلەن بەلگە قويۇلغان. ئەگرى سىزىقلىق گىرافىك ئوخشاش بولمىغان ئىزدەش موتورىنىڭ ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ سۈپىتىنى كۆرسىتىدۇ، ئەڭ يۇقىرى ئورۇندىكى سىزىق «چوڭ تەلۋە» Google دەپ بەلگە قويۇلغان، يەنە بىر سىزىق بىزگە يېقىنلىشىشقا باشلىغاندا، قۇلاققا خۇشياقمايدىغان بۇرغۇ ئاۋازى ئاڭلىدۇ، پۈتۈن كۈچ بىلەن ئاتلىنىپ، بىر نىيەت بىر مەقسەتتە ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ مۇناسىۋەتلىك بولۇشىچانلىقىنى يۇقىرى كۆتۈرۈشنىڭ بۇيرۇقىنى بېرىدۇ. لارى بىلەن سېرگېيغا شۇنسى ئېنىقكى، ئىزدەش سۈپىتى بىزنى مۇۋەپپەقىيەت يولغا باشلايدۇ، ئۇلار ئەزەلدىن باشقىلارنىڭ بىزدىن ئېشىپ كېتەلمەيدىغانلىقىنى ئويلاپ باقمىغان. مەسخىرىلىك يېرى شۇكى، شىركەت ئىچكى تورىدا دەسلەپتە ياخشى ئىزدەش ئۇسۇلى يوق ئىدى، ئىشلىتىشىمۇ قولايىسىز، ئاخىرىدا بىر ئىزدەش مۇلازىمىتىرىغا ئۇلانغاندىن كېيىن بۇ مەسلە ھەل قىلىندى.

ماڭا نىسبەتەن ئېيتقاندا، شىركەت ئىچكى تورىنىڭ ئەڭ چوڭ ئىشلىتىش ئورنى تېلېفون دەپتەر، ئۇنىڭدا رويخەتتىكى ھەر بىر ئىشچى-خىزمەتچىنىڭ ۋەزىپىسى، ئېلىخەت ئادرېسى شۇنداقلا رەسىمى بار، مېنىڭ رەسىمىمۇ بار. مەن دەسلەپتە تاللىغان سۈرەتتە بەش ئەزا قىسمەن نۇرلىنىپ كەتكەن، شۇڭلاشقا ئالماشتۇرۇۋېتىپ، «X ئارخىپ» دېگەن كىنودىكى ۋاكالىتچى ئىدارە باشلىقى سىكىنېرنىڭ ئاخبارات رەسىمىگە يەڭگۈشلىۋەتكەن. ئارىمىزدىكى ئوخشاشلىق سەل غەلىتە، سىكىنېرنىڭ سۈرىتى مېنىڭ سۈرىتىمدە كەم بولغان سالاپەت ۋە تەمكىنلىكىنى يەتكۈزىدۇ. شىركەتنىڭ ئىچكى تورىدا باشقا سۈرەتلەرنىمۇ كۆرگەنمە قىلغان، مەسلەن، ياپونىيە سامورايلىرى، نىقاپلىق كىشى قاتارلىق. ئۇرنىڭ ئاۋۇ لېئونبېرگېر (Leonberger) ئىتى Google نىڭ «بىرىنچى ئىتى» دېيىلىدۇ. تۇنجى قېتىم شىركەتنىڭ ئىچكى تورىدىن مېنى كۆرگەن Google نىڭ يېڭى خىزمەتچىلىرى، ھەممىسى دېگۈدەك ماڭا ئېلىخەت يوللايدۇ، مەندىن نېمە ئۈچۈن مەن بىلەن مۇدىنىڭ خوجايىنىنىڭ بۇنچە ئوخشايدىغانلىقىنى سورايدۇ. مەن ئەلۋەتتە ئۇلارغا ھەقىقىي ئەھۋال شۇ يەردە تۇرمامدۇ دەيمەن.



ئەمەلىيەتتە، ھەقىقىي ئەھۋال شىركەتنىڭ ئىچكى تورىدا بار. مېنىڭچە، مەھسۇلات ئىجادىيەت ئەھۋالىدىن تارتىپ شىركەتنىڭ ھەر قانداق ۋاقىت نۇقتىسىدىكى خىزمەتچى سانى، Google غا مۇناسىۋەتلىك بارلىق ئۇچۇرلارنى شىركەتنىڭ ئىچكى تورىدىن تاپقىلى بولىدۇ، ئۇ ئۇچۇردىن ئورتاقلىشىدىغان بۇلاق، شۇڭا Google خىزمەتچىلىرى بۇ يەردىن سۇ ئېلىپ، شۇ ئارقىلىق پەرەزلەرنى دەلىللەپ، ئەسلى قۇرۇلمىنى قۇرۇپ چىقىپ، مۇنازىرىدە غەلبە قىلىدۇ.

2003-يىلىدا، سۇسان شىركەتنىڭ ئىچكى تورىدىكى مەلۇم مەھسۇلات پىلانى ۋە تەدبىر ھۆججەتلىرىگە ئىم بەلگىلەپ قوغدىدى، ئۇ سېتىش بۆلۈمىدىكىلەرنىڭ مەقسەتسىز ھالدا خېرىدارلارغا بەك كۆپ ئۇچۇرنى ئاشكارىلىۋېتىشىدىن ئەنسىرەيدۇ. مەھسۇلات باشقۇرىدىغان مەسئۇل كىشى بولۇش سۈپىتى بىلەن، جوناسان روسېنېپرگ ئۇنىڭغا مۇنداق دېدى، بۇ ھۆججەتلەرنى ئەركىن زىيارەت قىلىدىغان قىلىش كېرەك، چۈنكى Google خىزمەتچى خادىملار ئارىسىدا ئۇچۇر ئالماشتۇرۇشقا ئىنتايىن ئەھمىيەت بېرىدۇ، ئەلۋەتتە نەتىجە ئۈنۈم باھالاش ۋە مائاش تەمىناتى بۇنىڭ سىرتىدا. ئېرىك شىمىت دائىم ھەپتە ئاخىرىدىكى قەرەللىك يىغىندا بىزنى ئەسكەرتىپ: «بىر شىركەتكە نىسبەتەن ئېيتقاندا، ئۇچۇرنى ئەركىن ئالماشتۇرۇش بىرەر مەسىلە چىقىسىلا، دائىم بولۇپ تۇرىدۇ، ئۇنداق بولمىغاندا بىز ئىزچىل مەخپىي ئۇچۇرنى ھەر بىر ئادەمگە بەرگەن بولىمىز.»

2003-يىلى 9-ئايدا، مەسىلە كۆرۈلدى. بىزنىڭ تىجارەت كىرىمىمىز ۋە لارى، سېرگېينىڭ پاي ئىگىلەش ئەھۋالى ھەققىدىكى ئۇچۇرلار تاراتقۇلاردا خەۋەر قىلىنىشقا باشلىدى. ئېرىك دەرھال چەكلىمە قويدى، ئومىد بىلەن مېنى ھەپتە ئاخىرىدىكى قەرەللىك يىغىندا كىرىم سانلىق مەلۇماتىنى ئېلان قىلماسلىقىنى تەلەپ قىلدى، ھەمدە شىركەتنىڭ ئىچكى تورىغا شىفىر بەلگىلەشنى چەكلىمەيدىغان بولدى. ئېرىكنىڭ دېيىشىچە، بۇنداق ئەھۋال ئاخىرى Google دا يۈز بەردى، راستلا بىر خىل نومۇس. كېيىن دەلىللىنىشىچە تۆۋەن قاتلامدىكى بىر مەمۇرىي خادىم ئۇچۇرنى سىرتتىكى كىشىلەرگە ئاشكارىلىغان، شۇڭلاشقا ئۇ خىزمەتتىن بوشىتىلدى.

2004-يىلى 1-ئايدا، گەرچە بىرىنچى قېتىملىق مەخپىيەتلىكنى ئاشكارىلاش يۈچۈقىنى ئەتكىلى خېلى ئۇزۇن ۋاقىت بولغان بولسىمۇ، ئەمما مەخپىيەتلىكنى ساقلاش تېمىمىزدا، تېخىمۇ چوڭ يېرىق پەيدا بولدى. دەل شۇ ئايدا، بىز تۇنجى بىخەتەرلىك باشقۇرغۇچىنى تەكلىپ قىلدۇق، بىراق «نيۇيورك ۋاقىت گېزىتى» دىكى جون ماركوف بىر يۈرۈش ماقالە ئېلان قىلدى، ئۇ ماقالىسىدە مەھسۇلات تەتقىقاتىنىڭ تەپسىلىي ئەھۋالى شۇنداقلا بىزنىڭ پاي چېكىنى بازارغا سېلىش ئۈچۈن تەييارلىق قىلىپ ئىچكى قىسىمدا مۇپەتتىش ئېلىپ بارغانلىقىمىزنىڭ نەتىجىسىنى خەۋەر قىلدى. بۇ ئۇچۇرلار ئىزچىل ھالدا يۇقىرى دەرىجىدە مەخپىي تۇتۇلۇپ، ئاشكارىلىنىپ كېتىشىنىڭ ئالدى ئېلىناتتى. ئەڭ ئاخىرى ئېنىقلىنىشىچە، شەپە بېرىپ قويغىنى ماركوف بىلەن ئۇزۇن يىللىق تونۇشلاردىن بولغان بىر يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرغۇچى ئىكەن.

شۇ ۋاقىتتىن باشلاپ، مەن خىزمەت سەۋەبىدىن تۈر ئۇچۇرىغا ئېھتىياجلىق بولسام، چوقۇم زىيارەت ھوقۇقى ئىلتىماس قىلىدىغان بولىدۇم. بۇ ئادەمگە غەلىتە تۇيۇلىدۇ، خۇددى ئورنىتىلغان ھەر بىر قەۋەت قوغدىنىش، ھەر بىر ئىم بىلەن قوغدىلغان تور ئۆتكۈزۈشنىڭ ھەممىسى ئاز ئازدىن Google نىڭ ئەڭ دەسلەپكى شىركەت مەدەنىيىتىنى ئىشك سىرتىغا قۇلۇپلاپ قويۇۋاتقانداك.

پاي چېكىنى بازارغا سېلىشقا ئاز قالغاندا، Google ئومۇميۈزلۈك چەكلەش يۈرگۈزدى. ئامېرىكا ئاكسىيە كومپىتىنىڭ بەلگىلىمىسىگە ئاساسلانغاندا، كەسىپ ئەھۋالىنىڭ مەخپىي ئۇچۇرلىرى بىلەن ئۇچراشقان ھەر بىر خىزمەتچى شىركەتنىڭ پاي چېكىنى ئەركىن ئېلىپ سېتىشقا بولمايدۇ. شۇڭا مەن ۋە زور كۆپ ساندىكى Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ھەممىسى خالىغان ۋاقىتتا پاي چېكىنى نەقلەشتۈرۈشتەك بۇنداق ياخشى ئىشنى تاللىدۇق، بىراق ئۇنىڭ بەدىلى شىركەتنىڭ ئەڭ تۆۋەن چېكىگە نىسبەتەن ھاڭزۇپ قالدۇق. سانلىق مەلۇمات گۈللۈكىدە سەيلە قىلىدىغان رەزىللىكتىن خالىي ئاددىي كۈنلەرنىڭ رەسىمى ئاخىرلاشقانلىقىدىن دېرەك بېرىدۇ.

## ئىجتىمائىي ئالاقىدە چولتا تور

2004-يىلى 2-ئايدا، Yahoo مۇ Google دىن ۋاز كەچتى، ئۇلار Inktomi نىڭ ئىزدەش نەتىجىسى ئاساسىدىكى ئۇچۇرلارنى ئىشلىتىشكە باشلىدى. بىز ئاساسەن بۇ ئىشقا ئانچە دىققەت قىلىپ كەتمىدۇق. بىز شىركەتنىڭ يېڭى باش ئىشتابىدا ئەمدىلا ئورۇنلىشىپ بولۇپ، ئۇنىڭ ئۈستىگە دەرىجىدىن تاشقىرى ئىشلەپچىقىرىش كۈچىگە ئىگە يېڭى يۇقىرى پەللىگە يەتتى، ھەممە نەرسە دەرھال تاماملىنىشى، ھەممە ئىش ئىنتايىن مۇھىم ئىدى. ھەر ھەپتىدە يېڭى ئادەملەر قوشۇلۇپ تۇراتتى، Google ئېلىپ بېرىۋاتقان تۈرلەرنى باشقۇرۇۋاتاتتى.

سەندى باشتىن-ئاخىرى بىزگە پايدىسىز ھەر قانداق بىر تاراتقۇ ئۇچۇرلىرىغا دىققەت قىلىپ تۇراتتى. ئۇ بىزنى ئاگاھلاندۇرۇپ، Google نىڭ پارلاپ چاقناۋاتقان ئاممىۋى مۇناسىۋەت ئوبرازىغا ھەر قانداق داغ تەككۈزمەسلىكىنى تاپىلدى. ئۇ بىر قانچە ئايدا بىر قېتىم بارلىق Google خىزمەتچىلىرىنى ئەسكەرتىدۇ، ئەگەر تاراتقۇلار تېلېفون ئۇرۇپ زىيارەت قىلىدىغان بولسا، ھەممىسىنى ئاممىۋى مۇناسىۋەت بۆلۈمىگە ئۇلاپ بېرىشنى جىكەلەيدۇ. ئۇ بىزنى ئاگاھلاندۇرۇپ: «ئاشكارا خەۋەر قىلىنمايدۇ» دەيدىغان بۇنداق ئىش پەقەتلا مەۋجۇت ئەمەس، مۇخبىرلىقتىن ئىبارەت بۇ كەسىپتە رىقابەت كەسكىن، مۇستەقىل تاراتقۇ خەۋىرى ئۈچۈن، سىز نېمە ئاڭلاشنى خالىسىڭىز، سىزگە شۇنى دەيدۇ. «ئۇنىڭ ئەڭ كۆرۈشنى خالىمايدىغىنى شۇكى يېڭى مەھسۇلات ئېلان قىلىشتەك بۇنداق مۇھىم ئىشنى تاراتقۇلارنىڭ ئاشكارىلىۋېتىشى. شۇنداقسىمۇ، بەزىدە ئىشلار ئويلىغاندەك چىقمايدۇ.

2002-يىلى كۈزدە، ستانفوردنى پۈتتۈرگەن ئىنژېنېر ئوركۇت بۇيۇككوكتېن Google غا كەلدى. ئۇ ستانفوردتىكى ۋاقىتتا ئۇ ئىجتىمائىي ئالاقە تورىدىكى يېڭىلىققا بەكلا مەپتۇن بولۇپ قالغان، ئىجتىمائىي ئالاقە تورى تورىدىكى دوستلار ۋە تونۇشلارنى باغلايدىغان بىر خىل ئۇسۇل. تېخى ئوقۇۋاتقان ۋاقىتتا، ئوركۇت بىر سىنىپتىكى ساۋاقىدىشى ئۈچۈن «ئالاقە كۈلۈپى» دەيدىغان تور پروگراممىسىدىن بىرنى يېزىپ بەرگەن، شۇڭلاشقا، Google غا جايلىشىۋالغاندىن كېيىن، ئۇ 20% ۋاقتىنى بۇ پروگراممىنىڭ يۈكسەلگەن نەشرىنى يېزىش ئۈچۈن سەرپ قىلىدىغانلىقىنى تەلەپ قىلدى. 2003-يىلى 12-ئايدا، ئوركۇتنىڭ كود نامى «Eden» (ھەرەمباغ، كېيىن ئىسمىنى «orkut»<sup>60</sup> قا ئۆزگەرتكەن) بولغان تۈرنى پۈتتۈردى، Google خىزمەتچىلىرىنىڭ سىرتىدىكى تېخىمۇ كەڭ ئاممىنىڭ ئارىسىدا سىناق قىلىشقا تەييارلىق قىلدى، شۇنىڭ بىلەن قىزىق ئويۇنۇمۇ شۇنىڭغا ئەگىشىپ باشلاندى.

ئوركۇت ئۆز قولى بىلەن ئۆزىنىڭ ئىسمى بىلەن ئاتالغان مۇلازىمەت پروگراممىسىنى قۇرۇپ چىقتى، بۇ سانلىق مەلۇمات توپلايدىغان، ئۇچۇر ئاجرىتىپ ئالىدىغان، تەجرىبە قىلىدىغان پروگراممىنىڭ ئەسلى شەكلى ئىدى. ئۇ كودنى يېزىپ، ئىشلەتكۈچى ئارايۇزىنى لايىھەلەپ، ساندانى قۇردى. ئۇنىڭ ئۇنى پىشقان Google مەھسۇلاتى قىلىپ چىقىش ئويى يوق ئىدى، شۇڭلاشقا ئىجادىيەت سۈرئىتىنى تېزلىتىش ئۈچۈن ئىشلەتكىنى Google نىڭ سىرتىدىكى كۆپ ئىشلىتىلىدىغان قورال-مىكروسوفتنىڭ قورالى. ھەتتا orkut ئىجرا قىلىنىدىغان مۇلازىمەتچىمۇ Google سانلىق مەلۇمات مەركىزىدە ئەمەس، wunderground.com ھاۋارايى تور تۇراسىنىڭ باش بېتىدە. ئوركۇت ئۆزىنىڭ سىستېمىسىنىڭ مەڭگۈ Google دەك ئۇنداق كۆلەمدىكى ئىشلەتكۈچى توپىغا بەرداشلىق بېرەلمەيدىغانلىقىنى بىلىدۇ، ئەمما يىگىرمە ئوتتۇز مىڭ ئىشلەتكۈچىگە تاقابىل تۇرۇشتا چاتاق يوق. orkut نىڭ ئەزالىق سالاھىيىتىگە تەكلىپ ئارقىلىق ئېرىشكىلى بولىدۇ، شۇڭلاشقا ئۇ سىستېما تارقىتىدىغان تەكلىپ سانىنى تىزگىنلەش ئارقىلىق تور تۇرانىڭ تەرەققىيات

<sup>60</sup> چۈنكى Eden.com دائىرە نامى سېتىلمىغانلىقتىن، ئىسمىنى orkut قا ئۆزگەرتكەن. ئۇنىڭ باش ھەرىپى مەقسەتلىك چوڭ يېزىلمىغان، مەقسىتى orkut مۇلازىمىتى بىلەن ئىنژېنېر Orkut نى پەرقلەندۈرۈش.

سۇرئىتىنى تەڭشىيەلەيدۇ.

مارىسسسا خېرىدار مەھسۇلاتلىرىنى باشقۇرغۇچى، ئۇ orkut نى Google نىڭ ئىچكى قىسمىدا مۇستەقىل يۈرگۈزۈلدىغان كىچىك تىپتىكى ئىگىلىك تىكلەش تۈرى دەپ قارىدى، مۇشۇ ئارقىلىق Google نىڭ كۈنسېرى بىيۇرۇكراتلىشىۋاتقان ئىجادىيەت تەرتىپىنىڭ كەينىگە سۆرەپ كېچىكىشىنىڭ تەسىرىگە ئۇچراش ھاجەتسىز ئىكەنلىكىنى ئىسپاتلىماقچى بولدى، يىپيىڭى ئىجادىيىتى بار ئىنژېنېرغا ئوخشاش يالغۇز ئۆزى بىر مەھسۇلاتنى قۇرۇپ سىناشقا باشلىدى، لاررى بىلەن سېرگېي ئۇنى ئىلھاملاندۇرۇپ orkut نى مۇستەقىل كەسىپ سۈپىتىدە باشقۇرۇشنى ئېيتتى.

تورتۇرايمىزدا «Google تەجرىبىخانىسى» دەيدىغان مەخسۇس رايون بولۇپ، ئۇنىڭدا ساپلا ئىنژېنېرلار يالغۇز ئىجاد قىلغان دەسلەپكى تۈرلەر ئىدى، ئەمما مارىسسسا بۇ دائىرىگە تەۋە ئەمەس دەپ قارايتتى. ئۇ ئالاھىدە بىر مىسال، Google ماركىسى سىرتىدىكى مۇستەقىل ھالدا تېز سۈرئەتتە ئوتتۇرىغا چىقىرىلغان مەھسۇلات ئىدى. ئەگەر مەسىلە بولغان تەقدىردىمۇ، ئانچە كۆپ ئادەم دىققەت قىلىپ كەتمەيدۇ، مۇشۇنداق بولغاندا بىر تەرەپ قىلىشقا ۋاقت چىقىدۇ. ئەگەر بىرەرسى orkut نى Google نىڭ مەھسۇلاتىمۇ دەپ سوراپ قالسا، ئۇنداقتا بىز orkut بىلەن Google نىڭ مۇناسىۋىتىنى «ھەم ئېتىراپ قىلمايمىز، ھەم ئىنكار قىلمايمىز».

سەندى بۇنداق ئىشنى كۆرۈپ تۇرۇپ كۆرمەسكە سالسا بولمايدۇ، ئۇ كۆپ يىللاردىن بۇيان كۆڭۈل قويۇپ يۈرگۈزۈۋاتقان تاراتقۇ ئاممىۋى مۇناسىۋىتى بىلەن بۇنداق مۇجەل گەپ قىلىدىغان ئويۇن ئويناشنى خالىمايدۇ. ئۇ شىركەت باشقۇرۇش قاتلىمىنى ئاگاھلاندۇرۇپ: «مۇخبىرلار يا كالۋا بولمىسا، بىز ئۇنداق دەيدىغان بولساق ئۆزىمىز كالۋا بولۇپ قالغىمىز.» دېدى. توردىن ئىزدىسالا تاپقىلى بولىدىغان مۇناسىۋەتنى تاراتقۇلار بايقىسالا، مەيلى بىز ئېتىراپ قىلالى ياكى ئېتىراپ قىلمايلى، orkut نى Google نىڭ مەھسۇلاتى دەپ قارايدۇ. مەن بىر ئامال ئويلىدىم، بىر پارچە باياناتنامە ئېلان قىلىپ، orkut نى Google دىكى بىر ئىنژېنېرنىڭ ئىجاد قىلغانلىقى ئەمما بۇ Google نىڭ رەسمىي تۈرى ئەمەسلىكى ئېيتىلىپ. مارىسسسا بۇنداق ئوتتۇرىدا ئامالنى قوبۇل قىلىشنى رەت قىلدى. ئۇ جاھىللىق بىلەن orkut تورتۇراسىنىڭ ئۆزىدە Google بىلەن مۇناسىۋىتى بارلىقى ھەققىدە ھېچقانداق ئېنىق ئۇچۇر كۆرۈنمەيدۇ.

سېرگېي، لاررى، ئېرىك بىلەن شىۋېتسارىيە داۋوس مۇنېرىگە بېرىش ئۈچۈن يولغا چىقىشتىن ئىلگىرى ئارىسىدىكى قاتمىللىقتا ئارىلاشتى. ئۇ مۇنداق دېدى: «بىز ئۇنى سىناق قىلىمىز. بىز سىرتقا تەشۋىق قىلغاندا بۇ كەسىپنىڭ Google غا تەۋە ئەمەسلىكىنى دەيمىز، ئارىسىدىكى مۇناسىۋەتنى ھەم جەزملەيمىز، ھەم ئىنكار قىلمايمىز. ئەگەر ئەھۋالنى تىزگىنلىگىلى بولمىسا، مەن بىلەن ئالاقىلىشىڭلار، بىز داۋوستا يېڭى لايىھەنى ئوتتۇرىغا چىقىرىمىز. بۇ خىل ئۇسۇلدا مەسىلە بارمۇ؟»

ھە، راست. سەندىنىڭ قارىشىچە بۇنداق بولغاندا مەسىلە بەك چوڭ. ئۇنىڭ سېرگېيغا دېيىشىچە، بۇ تەجرىبە Google نىڭ ماركا ئوبرازىنى ۋەيران قىلىپلا قالماي يەنە ئۇنىڭ كەسىپى ئىناۋىتىنىمۇ ۋەيران قىلىدىكەن. سېرگېي يول قويۇپ، orkut نى Google ماركىسىدا تارقىتىشقا قوشۇلدى ئەمما ئەگەر باشقىلار سوراپ قالسا، بىز orkut نىڭ Google دا ئىجاد قىلىنغانلىقىنى ئېتىراپ قىلساق بولىدۇ.

2004-يىلى 1-ئاينىڭ 21-كۈنى، orkut ئېلان قىلىنىش بەلگىلەنگەن كۈندىن بىر كۈن ئىلگىرى، جوناسان روسېنېرگ كېچىكتۈرۈپ ئېلان قىلىشنى تەلەپ قىلدى. ئۇ ئېرىك شىمىتقا تەكلىپ بېرىپ، بىز Google يەرشارى سېتىش يىغىنى ۋە شىركەتنىڭ قار تىيلىش ساياھىتى ئاياغلاشقاندىن كېيىن orkut نى ئېلان قىلالى، يەنى ئىككى ھەپتە كېچىكتۈرۈۋېلى. سەندىنىڭ جوناسان روسېنېرگقا دېيىشىچە، ئۇنىڭ تىرىشچانلىقىنى تەرىپلەشكە ئەرزىيدىكەن، بىراق تىلغا ئالغۇچىلىكى يوق ئىكەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە كېچىكتۈرۈپ بىز ھېلىمۇ بىر قانچە ھەپتىنى ئىسراپ قىلدۇق، بىر تەرەپتىن مارىسسسا بەلگىلەنگەن شەرت ئاستىدا جان

ساقلساق، يەنە بىر تەرەپتىن بەزىلەر تاراتقۇلارغا يالغان سۆزلەشنىڭ خاتا ئىكەنلىكىنى توختىماي دەيتتى. orkut نىڭ مەھسۇلات باشقۇرۇشى بەلكىم بىرىنچى كۈندىن باشلاپلا يوچۇقلىرى كۆپ ئىدى.

بىزنىڭ «Google ئەگەشكۈچىلىرى» دىن ئۇرس ئېلان قىلىش ۋاقتىغا بولغان گۇماننى ئوتتۇرىغا قويدى. ئۇ پۈتۈن كۈن ئىنژېنېرلارنىڭ تېخى ھەل قىلىنمىغان مەسىلىلىرىنى دېيىشۋاتقانلىقىنى ئاڭلايتتى: orkut بىر كومپيۇتېردا مۇستەقىل ئىجرا قىلىندۇ، ئەپ كۆلىمىنى كېڭەيتىش بەك تەس، ئۇنىڭدا مۇۋاپىق يۈك سىنىقى يوق، بىخەتەرلىك تەكشۈرۈشى يوق، شەخسىيەت سىياسەت كېلىشىمى يوق قاتارلىق. ئېنىقكى، ئۇچۇر سىرتقا ئاشكارىلىنىپ قىزىقارلىق خەۋەرلەر تورى slashdot<sup>61</sup> تا تارقالسما، orkut شىددەت بىلەن كەلگەن تور ئېقىمىغا بەرداشلىق بېرەلمەيدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە بۇ جەريانغا پەقەت 15 مىنۇتلا كېتىدۇ. ئەڭ ياخشىسى بىر قانچە كۈن توختاپ تۇرايلى، يۇقىرى قاتلامدىكىلەرنىڭ شۈبھىسىدىن قايتىپ كېلىشىنى كۈتەيلى، ئېغىر خاتالىق ئۆتكۈزۈشتىن ساقلىنايلى.

جوناسان روسېنېرگ باشقۇرغۇچىلار قاتلىمىدىكى زور كۆپچىلىك كىشى بىلەن تېلېفوندا ئالاقلاشتى، ئۇلارنىڭ ھەممىسى ئۇرسنىڭ پىكىرىگە قوشۇلدى، ھەممەيلەن orkut نى كېچىكتۈرۈپ يوللاش تېخىمۇ ياخشى بولۇشى مۇمكىن دەپ قارىدى، ئۇ بۇ ئۇچۇرنى دەلىللىگەندىن كېيىن، كۆپچىلىك ھەممەيلەن ئارامغا چۈشتۇق.

يېڭى مەھسۇلاتنىڭ ئېلان قىلىش ۋاقتىنى تېزلىتىش ئويىنى ماختاشقا ئەرزىيدۇ، ئەمما ئەگەر ھەممەيلەن ھەر تەرەپتىن ئېلان قىلىش ياخشى ئەمەس دەپ ئاگاھلاندۇرسا، شامالغا قارشى ماڭغاندا، خەتەرگە بەكلا تەۋەككۈل قىلغان بولىدۇ. بىز قول سېلىپ orkut نى Microsoft.Net مۇلازىمىتىدىن ئۆلچەملىك Google تېخنىكا سۈپىسىغا يۆتكەدۇق، بۇنداق بولغاندا كۆلىمىنى كېڭەيتىش تېخىمۇ ئوڭاي، ھەم «Google تەجرىبىخانىسى» دا رەسمىي ئېلان قىلىنىش ئېھتىماللىقىمۇ يۇقىرى بولىدۇ. بۇ دەل مەن ئىلگىرى ئوتتۇرىغا قويغان تەكلىپ ئىدى. مېنىڭچە بۇ تەدبىر ئىشلەتكۈچىلەرنى مۇۋاپىق بولغان مۆلچەرگە ئىگە قىلىدۇ— تەجرىبىخانىدىكى نەرسىنىڭ ئۆزىلا بىر تەجرىبە، زور ئۆزگىرىش بولۇش ياكى تاقىلىپ قىلىش ئەھۋالى يۈز بېرىشتىن ساقلانغىلى بولمايدۇ. ماركسسانىڭ قارىشىچە Google تەجرىبىخانىسىدا ئېلان قىلىنسا ئىشلەتكۈچىلەرنى غەزەپلىنى كەلتۈرىدۇ، چۈنكى ئۇلار orkut نى كۆرەلەيدۇ، ئەمما ئەگەر ئەزا بولغانلارنىڭ تەكلىپىنى تاپشۇرۇپ ئالالمىسا، ئۇلار ئىشلىتەلمەيدۇ. بۇنىڭغا سېلىشتۇرغاندا، بىز ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ Froogle غا ئوخشاش، تېخى پىشىمىغان orkut نى Google نىڭ يېپىڭى ئىنتېرنېت ساھەسىدىكى بايراقدار مەھسۇلاتى دەپ مۇئامىلە قىلىشىدىن تېخىمۇ ئەنسىرەيمىز.

جوناسان روسېنېرگ ئۇلارنىڭ كېچىكتۈرۈپ ئېلان قىلىشقا قوشۇلغانلىقىنى جەزملەنگەن ئىككىنچى كۈنى، سېرگېي داۋوستىن گەپ ئەۋەتتۇ، شۇ كۈنى چۈشتىن كېيىن orkut نى ئېلان قىلىشنى قارار قىلىپتۇ، مەن ئىزچىل orkut نىڭ كۆرۈنۈش بېتى، ئىشلەتكۈچى ئۇقتۇرۇش ۋە ئىجتىمائىي رايون چۈشەندۈرۈش ھەققىدىكى يېزىقچىلىق خىزمىتىنى ئۆزۈپ قويىمىغان، شۇ سەۋەبتىن مەن تەييارلىنىپ بولىدۇم. سېرگېي تۇرنىڭ تېز سۈرئەتتە ئەمەللىشىشىنى قوللايدىغانلىقىغا ۋەدە بەرگەن، ئۇنىڭ مەيدانى ئۆزگەرگەن يوق. بىز بۇ ئىشنى ئوتتۇرىھال بىر تەرەپ قىلىپ، orkut.com تور تۇراسىغا بىر بەتكۈچ قوشۇپ، «Google غا تەۋە» دەپ يېزىلدى.

ئېلان قىلىشتىن 1 سائەت ئىلگىرى، مەن orkut.com باش بەتتىكى يېزىق پۈتۈكىنى ئورۇنغا ئەۋەتتىم: «orkut توردىكى مەھەللە، دوستلار ئارىسىدىكى تور ئارقىلىق كىشىلەرنى ئۇزۇن ئارزا باغلايدۇ. orkut قا قوشۇلۇپ ئىجتىمائىي ئالاقە چەمبىرىكىڭىزنى كېڭەيتىڭ!» مەن يەنە جاۋابكارلىقتىن كەچۈرۈم قىلىش باياناتىدىن بىرنى قوشتۇم: «ياخشى مۇناسىۋەت ئىزچىل ھەقىقىي بولىدۇ، شۇڭلاشقا بىز كۆپچىلىككە شۇنى

<sup>61</sup> «slashdotting» كۆپچىلىك ھەممەيلەن بىلىدىغان بىر خىل تور ھادىسىسى: بىر تور تۇرانى slashdot.com تىلغا ئالسما، slashdot.com غا توپلانغان ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەممىسى شۇ تور تۇرانا يۆتكىلىدۇ، ئۇ يەرگە بېرىپ ئەھۋالنى دەلىللەيدۇ، شۇنىڭ بىلەن شۇ تور تۇرانىڭ مۇلازىمىتى تىنچىلىق تۇتۇشقا كەلگەن تور ئېقىمى يۈككە بەرداشلىق بېرەلمەي پالەچ ھالغا چۈشۈپ قالىدۇ.

ئۇقتۇرۇمىزكى، orkut يەنىلا سىناق باسقۇچىدا تۇرۇۋاتىدۇ، دەسلەپتە ئانچە مۇقىم بولماسلىقى مۇمكىن، بىز بىر قىسىم مەسىلىلەرنى ھەل قىلىشقا ئازراق ۋاقىت كېتىدۇ. orkut تىرىشىپ ئۆزىنى مۇكەممەللەشتۈرۈۋاتقاندا، كۆپچىلىكنىڭ ئەپسۇس قىلىشىنى، سەۋرىچانلىق بىلەن كۈتۈشىنى ئۈمىد قىلىمىز. قانداقلا بولمىسۇن، ياخشى دوستلارنىڭ ھەممىسى مۇشۇنداق قىلىدۇ. « چۈشتىن كېيىن سائەت 1 دە، بىرىنچى تۈركۈمدىكى 1200 نۇسخا orkut قا قوشۇلۇش تەكلىپى ئېلخەت ئارقىلىق تارقىتىلدى.

ئوركۇت ئۆزىمۇ سىتانفورد ئۇنىۋېرسىتېتىنىڭ ئىجتىمائىي ئالاقە تورىدا بولغانلىقىنى كۆزدە تۇتقاندا، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك تەربىيە كۆرگەن، ئۆزئارا ھۆرمەت قىلىشىپ، ئەدەبلىك ئۆتسۇ. شۇنداقتىمۇ، orkut.com نىڭ ئىشلەتكۈچىلىرى ئۇنداق ئەمەس، ئۇلار ناھايىتى تېزلا سىستېمىغا ھۇجۇم قىلىپ كىرىدىغان ئۇسۇلنى ئىزدەشكە باشلىدى ھەمدە سېرىق مەزمۇن ۋە ئەخلەت ئېلخەت بىلەن تولدۇرۇۋەتتى. ئۇلار ئارزۇيغا يەتتى. سىستېمىدا ھەر بىر ئىشلەتكۈچىنى ئىزدەش ئىنتايىن ئوڭشاي، ئاندىن ئىشلەتكۈچىگە نەچچە يۈز مېگابايتلىق قوشۇمچە ھۆججەت بار ئېلخەت يوللاپ، ياكى قوليازما پروگراممىدىن بىرنى يېزىپ ھەر بىر ئىشلەتكۈچىنى دوستلار قاتارىغا قوشالايدۇ. سىستېما قۇرغۇچىسى ئوركۇت ئىلگىرى ئەزەلدىن مۇنداق مەسىلىگە يوللۇقۇپ باقمىغان، ئامالسىزلىقتىن تورتۇرۇن دەرىھال تاقاپ ئوڭشىماي مۇمكىن بولمىدى. مەن خاتالىق ئۇچۇرىدىن بىرنى تارقىتىپ، ياخشىلاۋاتىمىز دېدىم. قانداقلا بولمىسۇن، بۇ پەقەتلا بىر تەجرىبە.

**Google** ئىزىنىپىلىرى بۇنداق باھانلارنى قوبۇل قىلالمايدۇ. ئۇلار غوزىدىن يىپ چىقارغاندەك، بىر-مۇ بىر تەھلىل قىلدى. ئوركۇت نېمە ئۈچۈن ئومۇميۈزلۈك بىخەتەرلىك تەكشۈرۈشنى قوبۇل قىلمايدۇ؟ نېمە ئۈچۈن بۇنچە ئالدىراپ ئۇنى ئېلان قىلىدۇ؟ بىزنىڭ مەھسۇلات ئېلان قىلىش ئېھتىياجىمىزنى ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ بىخەتەرلىكى ئۈستىگە قويىدۇ، ئەجىبا بۇ يامانلىق قىلىش ئەمەسمۇ؟ نېمە ئۈچۈن **Google** نىڭ قاتنىشىدىن يوشۇرىدۇ؟ گۇمان سادالىرى ئۈزلۈكسىز داۋاملاشتى. ماركىسىسا «ئىگىلىك تىكلەۋاتقان شىركەتنىڭ ئىچىدىكى ئىگىلىك تىكلەش شىركىتى» دەيدىغان بۇ ئۇقۇمنى قوللىنىپ، داۋاملىق ئالغا ئىلگىرىلىتىش قارارىنى ئىزچىل قوغدىدى، مۇنداقچە قىلىپ ئېيتقاندا، خەتەرگە تەۋەككۈل قىلىش، داۋاملاشتۇرۇش جەريانىدا مۇكەممەللەشتۈرۈشنى ئىشقا ئاشۇرىدۇ. ئۇ يەنە دارىتمىلاپ مۇنداق دېدى، ئەگەر ھازىرقى مۇشۇنداق ئۇسۇلنى قوللانمىغان بولسا، ئەڭ ئاخىرقى بىر مىنۇت قالغاندا **orkut** قا **Google** بەلگىسىنى چاپلىمىغان بولسا، ئۇنداقتا بارلىق ئىشلارنىڭ ھەممىسى ئوڭۇشلۇق ئېلىپ بېرىلاتتى.

ئىزىنىپىر خوۋارد گوبىئوف ماركىسىسانىڭ سۆزىنى ئېتىراپ قىلمىدى. ئۇنىڭ دېيىشىچە، «يامانلىق قىلماسلىق» يادرولۇق قىممەت قارىشى، بىز ئۆزىمىز چىقارغان ھەر قانداق بىر مۇلازىمەتنىڭ ھەممىسىدە ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ شەخسىيىتىنى قوغدايدىغانلىقىمىزدىن دېرەك بېرىدۇ، ئىسمىمىزنى ئىشلىتىش ئىشلەتمەسلىكىمىز بىلەن قىلچە مۇناسىۋىتى يوق. ئەگەر **orkut** ئىشلەتكۈچىلەرگە **Google** ئارقىسىدا تۇرۇپ ئۇلارنىڭ شەخسىي ئۇچۇرلىرىنى ئاشكارىلىۋېتىدىغان بۇ خىل مۇلازىمەتنى بىلدۈرمەسلىككە ئۇرۇنسا، ئەھۋال تېخىمۇ ناچارلىشىدۇ خالاس.

بىر بۆلۈك كىشىلەر ئالدى بىلەن دەسلەپكى شەكىلنى تەتقىق قىلىشنى ئىزچىل قوللايدۇ، ئاندىن كېيىن تېز سۈرئەتتە چىقىرىلغان قارار—ئالدى بىلەن تەجرىبە قىلىپ، ئاندىن ئۈزلۈكسىز ياخشىلاش. بىراق، ئۇلارنىڭ ئاۋازىنى ناھايىتى تېزلا غەزەپ-نەپەت سادالىرى بېسىپ كەتتى: نېمە ئۈچۈن بۇنداق تېخنىكىسى تېخى پىشىمىغان، ئەزەلدىن ھېچقانداق مەسىلىنى يوشۇرمايدىغان **Google** بىلەن ئازراقمۇ مۇناسىۋىتى بولمىغان **orkut** نى ئېلان قىلىدۇ؟ كىشىلەر چۈشەندۈرۈشنى تەلەپ قىلدى. تەنقىد ئوركۇت دېگەن بۇ ئىزىنىپىرغا، ئۇلارنىڭ يېڭى نەرسىلەرنى سىناشتەك باتۇرئانە ئارزۇسىغىمۇ قارىتىلمىغان. غەزەپ-نەپەت ئاساسلىقى تارقىتىش تەرتىپىگە مەركەزلەشتى. بىر قانچە ئىزىنىپىرنىڭ ماڭا دەپ بېرىشىچە، ئۇلار مېنىڭ «**Google** تەجرىبىخانىسى» دا **orkut** نى ئېلان قىلىش تەكلىپىمنى قوللايدىكەن. ئۇلارنىڭ بۇنداق دېيىشىنى ئاڭلاپ، ئىنتايىن خۇشال بولدۇم، شۇغىنىسى ئۇلارنىڭ جەزىملىشى ماڭا غەلىتە بىر خىل تۇيغۇنى قالدۇردى.

مەن ئەمدىلا Google غا كەلگەندە، ئىشقا نىسبەتەن ئويۇنچۇق تۇيغۇم بار ئىدى، ئەمما دائىم خاتا تۇيغۇ ئىدى. تەلىمىگە لاررى بىلەن سېرگېي مېنىڭ ئويۇمغا پەرۋا قىلمايتتى. مەن بۇ خىل كەچمىشتىن نۇرغۇن نەرسىلەرنى ئۆگەندىم. ئەمما ھازىر، ئىشنىڭ تەرەققىياتىغا نىسبەتەن يەنىلا ئويۇنچۇق تۇيغۇم بار، بىراق دائىم توغرا چىقىدۇ. بەختكە قارشى، ئويۇمنى يەنىلا ھېچكىم مۇھىم دەپ قارىمايدۇ. قايسى خىل تۇيغۇنىڭ تېخىمۇ ئازابلىق ئىكەنلىكىنى بىلمەيمەن ئەمما مېنىڭچە كېيىنكىسى دەپ ئويلايمەن.

گەرچە باشلىنىشى orkut قا پايدىسىز بولسىمۇ ئەمما ئىستونىيە، ھىندىستان ۋە بىرازىلىيەدە چوڭ مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشتى.<sup>62</sup> ئوركۇتنىڭ ماڭا دەپ بېرىشىچە، بولۇپمۇ بىرازىلىيەدىكى ئۈچتىن بىر قىسىم تورغا چىقىدىغان ئېقىم مىقدارى ئۇنىڭ ئىسمىنى ئۆز ئىچىگە ئالغان تور تۇرۇننى زىيارەت قىلىۋېتىپتۇ. ئۇ رىئو دى ژانېرونى زىيارەت قىلغاندا، ئۇنى دەرھال تونۇۋالدى ھەمدە خۇددى تولغىما ئۇسسۇل ناخشا چولپىنىغا ئوخشاش قاتمۇ-قات ئورۇۋالدى. بىرازىلىيەلىكلەرنىڭ كومپيۇتېر سېتىۋېلىشىنىڭ مەقسىتى باشقا نەرسە بولماستىن دەل ئوركۇت دېگەن بۇ مۇلازىمەتنى ئىشلىتىش.

بىراق ئامېرىكىدا، orkut ئارقىدا قالدى. ئۇ ئېلان قىلىنىپ ئىككى ھەپتىدىن كېيىن، خارۋارد ئۇنىۋېرسىتېتىدىكى بىر ئوقۇغۇچى ساۋاقداشلىرى ئارىسىدا ئىجتىمائىي ئالاقە تورىدىن بىرنى قۇردى، ئۇنى Facebook دەپ ئاتىدى، شۇنىڭدىن كېيىنكى 6 يىل ۋاقىت ئىچىدە، Facebook نى ئىشلىتىدىغانلار 500 مىليونغا يەتتى، ئوركۇت داۋاملىق زارلىنىپ جان تالىشىپ، پۇت تىققۇدەك بىر جاينى ساقلاپ قېلىشقا تىرىشتى، مەن بىلەن پاراڭلاشقان زور كۆپ قىسىم ئىنژېنېرلارنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك، orkut نىڭ مەسلىسى كۆلىمىنى كېڭەيتىش كۈچى يوق، Google نىڭ ئۇنداق كۆلەمدىكى ئىشلەتكۈچى توپى شەكىللەندۈرگەن بېسىق مەزگىلدىكى ئالاقە مىقدارىغا ئامال قىلالمايدۇ، بۇ ئۇنى لايىھەلەشتە ئەزەلدىن ئويلاپ باقمىغان مەسلى دەپ قارىدى.

Gmail نىڭ قۇرغۇچىسى پائۇل بۇچېت بۇنداق دېيىشكە قوشۇلمايدۇ. پائۇل بۇچېتنىڭ دېيىشىچە، ھەقىقىي سەۋەب «Google تېخنىكا جەھەتتە ئۆزىگە تەمەننا قويۇشى ئۇنىڭ مۇۋەپپەقىيەت يولىغا توسالغۇ بولدى»، orkut «قوزغىتىلدى، نۇرغۇن كىشىلەر قوشۇلدى، ئۇنىڭدىن كېيىن يۈكۈرەلمىدى». ئەمما باش ئىجتىمائىي ئالاقە تورلىرىمۇ بۇنداق مەسلىگە يولۇققان، مەسلىلەن MySpace، ھەتتا Facebook مۇ باشلىنىشتىلا بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارى مەسلىگە يولۇققان. پائۇل بۇچېتنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، پەرقى MySpace، Facebook ماڭغان يولىدىن قايتماي قىلىشنى داۋاملاشتۇردى، پەقەت تور يۈرۈشىلا، نېمە قىلسا بولۇۋېرىدۇ. Facebook پەقەتلا بىر توپ ئالىي مەكتەپ ئوقۇغۇچىلىرىغا تايىنىپ، ئۇلاردا جىق دىئان ياكى سانجاي گېماۋاتقا ئوخشاش پروگراممىلار يوق؛ بىراق نەچچە يۈز مىليون ئىشلەتكۈچىگە ئىگە MySpace نىڭ ئەڭ ئاخىرقى قۇرۇلمىسىنىمۇ orkut دەسلەپتە ئىشلەتكەندىكىدىن ئۇنچە كۆپ ئىلغار دەپ كەتكىلى بولمايدۇ.

پائۇل بۇچېتنىڭ دېيىشىچە، «ئەمما Google دا، ئىشنى بۇنداق قىلمايدۇ. چۈنكى orkut نى مىكروسوفتنىڭ قورالىدا يازغان، شۇڭلاشقا Google ئىنژېنېرلىرى ئۇنى «كېڭەيتكىلى بولمايدۇ» دەپ قارىدى. «ئىنژېنېرلار orkut قا دېمىغىنى قاتتى، ئۇنى ئۇتۇقى يوق دەپ قارىدى، ئۇلار orkut نىڭ يىقىلىشىنى كۆرمەكچى، شۇ چاغدا Google ئىنژېنېرلىرى قوبۇل قىلالايدىغان ئۇسۇلدا قايتىدىن پروگرامما تۈزمەكچى. بىرازىلىيەدىن باشقا جاينىڭ ھەممىسىدە orkut نىڭ بازىرى يوق. كىم بىلىدۇ، ناۋادا ئۇلار orkut نىڭ يۈرۈشۈشى ھەققىدە بىر قىسىم زۆرۈر خىزمەتلەرنى ئىشلىسە بەلكىم مۇۋەپپەقىيەت قازىنىشىمۇ مۇمكىن.»

پائۇل بۇچېتنىڭ قارىشىچە، داڭلىق بىر شىركەت ئىلگىرى كۆرۈلۈپ باقمىغان يېپيىڭى مەھسۇلاتتىن بىرنى

<sup>62</sup> فىنلاندىيەدە بىر مەزگىل قىزىغان، چۈنكى orkut فىن تىلىدىكى مەنىسى «كۆپ قارشىلىق يۇقىرى دولقۇن». دېگەن مەنىدە ئىكەن. ئەمما كىشىلەر بۇ تور تۇرۇننىڭ قىز ئوۋلاش ئورنى ئەمەسلىكىنى تونۇپ يەتكەندە، تور ئېقىمى تېز سۈرئەتتە تۆۋەنلەيدۇ.

ئوتتۇرىغا چىقارماقچى، بۇ مەھسۇلاتقا ئىشىنىدىغان ئادەم بولۇپلا قالماستىن يەنە بۇ ئادەم پۈتكۈل قوشۇننىڭ «توغرا ئىش قىلىشى» غا ئېھتىياجلىق. ئۇ orkut ئېلان قىلىنىپ ئىككى ئايدىن كېيىن شەخسەن ئۆزى بۇ ئىدىيەنى ئېغىر سىناققا دۇچار قىلدى.

## ئېلخەت يامان خەۋەر ئېلىپ كەلدى

ئېلخەت ئەزەلدىن ماڭا ھېچقانداق تەلەي ئېلىپ كەلمىگەن. مەسىلەن، مىكروسوفت Outlook نىڭ 2 G لىق ئۇچۇر ساقلاش چەكلىمىسى بارلىقىنى بىلمەيدىكەنمەن، تەبىئىيلا ئەگەر سىغىمدىن ئېشىپ كەتسە قوبۇللاش خەت ساندۇقىنىڭ يىمىرىلىپ كېتىدىغانلىقىنى بىلمەيمەن، ئاندىن 2 يىللىق خىزمەت نەتىجىسى مانا مۇشۇنداق بىكارغا كەتتى. لېكىن، 2002-يىلى ئاخىرى بىلىدىم. كېيىن پائۇل بۇجېتنىڭ ماڭا دەپ بېرىشىچە ئۇ Web ئاساسىدىكى ئېلخەت سىستېمىسىنى ئىجاد قىلىۋاتقان بولۇپ، Outlook نىڭ ئورنىنى ئالدىغان مەھسۇلات قىلغىلى بولىدىكەن، بۇ نەرسە Caribou دەپ ئاتىلىدىكەن، ئۇ مەندىن سىناپ ئىشلىتىشنى خالايدىغان ياكى خالىمايدىغانلىقىمنى سورىدى، مەن خۇشاللىق بىلەن قوبۇل قىلدىم. بىراق بۇ سىستېما بەكلا قالايمىقان ئىدى، خاتىرە كومپيۇتېردا كۆرگەندە مەسىلە كۆرۈلەتتى، مەن كونا يېڭى ئېلخەتلەرنى تەرتىپ بويىچە تىزالمىتتىم، بىر قېتىمدا ھەممە ئېلخەتنى تاللىيالمىتتىم. كىشىنىڭ ئىشەنگۈسى كەلمەيدىغىنى شۇكى، ھەتتا ئېلخەتلەرنى تۈرگە ئايرىدىغان ھۆججەت قىسقۇچلارمۇ يوق ئىدى، بىر قانچە ھەپتىدىن كېيىن، مەن پائۇل بۇجېتقا «ياخشى كۆڭلۈڭگە رەھمەت، مەن يەنىلا ئىشلەتمەي» دېدىم، ئاندىن يەنە مىكروسوفت Outlook نى داۋاملىق ئىشلەتتىم.

بىر يىلدىن كېيىن، مەن Caribou دا ئازراق ياخشىلىنىش بولغانلىقىنى ئاڭلىدىم، بىر قىسىم Google خىزمەتچىلىرى ئۇنى ئىشلىتىۋېتىپتۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە خېلى يامان ئەمەس ھېس قىلىپتۇ، شۇڭلاشقا مەن قايتا بىر سىناپ بېقىشنى قارار قىلدىم. مەن ئۇنى Outlook بىلەن سېلىشتۇرۇپ ئىقتىدارىنىڭ ئازراق ناچارلىقىنى ھېس قىلدىم، ئەمما قوبۇل قىلىشقا بولىدىغان تەرەپلىرى بار ئىكەن. مەيلى قاچان بولسۇن، بارلىق ئېلخەتلەردىن لازىملىق نەرسىلەرنى ئىزدىيەلەيدىكەنمەن، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇ بارلىق مۇناسىۋەتلىك ئېلخەتلەرنى بىر بىرىگە باغلاپ، كۆرۈشنى ئاسانلاشتۇرىدىغان ئاساسىي لىنىيەدىن بىرنى شەكىللەندۈرۈپتۇ. بۇ قېتىم، ئىشلىتىشنى داۋاملاشتۇردۇم، چۈنكى پائۇل بۇجېت ۋە بىر قانچە ئىنژېنېر Caribou نى Google نىڭ مەھسۇلاتى سۈپىتىدە بازارغا سېلىشقا تەييارلىق قىلىۋاتىدۇ.

2004-يىلى يىل بېشىدا، Yahoo، ئامېرىكا لىنىيەسى ۋە مىكروسوفت تور ئالاقە ساھەسىدىكى ماگناتلار ئىدى. ئۇلار ئۈمىد قىمىتى نىسبەتەن تۆۋەن، ئېلخەتنى تاۋارلاشتۇرىدىغان تەڭپۇڭ ئېكولوگىيە سىستېمىسىدىن بىرنى قۇردى، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسىگە ئايانكى، تور بەت تىپىدىكى ئېلېكترونلۇق ئېلخەتنىڭ نەچچە مېگابايت ساقلاش بوشلۇقى بار، قوبۇللاش ساندۇقىنىڭ ھەممىلا يېرىدە لەۋھە ئېلان، ئۇنىڭ ئۈستىگە يوللىغان ياكى قوبۇللىغان ئېلخەت 10 مىنۇتتىن ئېشىپ كەتسە تېپىش تەس. ئېلخەت ئادرېسىنى ئىشلىتىپ بولغاندىن كېيىنلا يوقاپ كېتىدۇ، نۇرغۇن ئىسىملارنى باشقىلار ئىشلىتىۋاتقان، مۇشۇنداق بولغاندا، يېڭى بىر ھېسابات قۇرۇش ئۈچۈن، ھەممىلا ئادەم دېگۈدەك ئۆزلىرىنىڭ ئىسمىنىڭ كەينىگە بىر تىزىق ھېچقانداق مەناسى يوق سانلارنى قوشىدۇ. چوڭ تەمىنلەش سودىگەرلىرى مۇشۇنداق ئۇسۇلنى ياقتۇرىدۇ، ئۇلار ھەر قانداق كىشىنىڭ ھازىرقى تەرتىپنى بۇزۇشنى خالىمايدۇ. ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ توختامغا ئېرىشىش سۆھبىتى جەريانىدا، ئۇلار ئىلگىرى Google نىڭ ئېلېكترونلۇق ئېلخەت سىستېمىسى كەسپىگە كىرمەسلىكىنى سودا قىلىش شەرتى سۈپىتىدە ئوتتۇرىغا قويغان. تېخى Google نىڭ بۇنداق قىلىش مەسلىسىنى ئوتتۇرىغا قويۇشنى كۈتمىگەن، ئامېرىكا لىنىيەسىنىڭ ئادۋوكاتلىرى ئۆزىنىڭ سۆھبەت قوشۇنغا يەتكۈزگەن، بۇ خىل گەپ-سۆزلەر مونوپول قىلىش سىياسىتىگە خىلاپ، شۇڭلاشقا ئۇلار بۇ گېپنى قايتۇرۇۋالغان.

پائۇل بۇچېتنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، يېپيىڭى ئېلېكترونلۇق ئېلخەت سىستېمىسىدىن ۋەھىمە ھېس قىلىدىغىنى Google باغچىسى سىرتىدىكى ئاشۇ ئادەملەرلا ئەمەس. مىكروسوفت Caribou غا يۈزلەنگەندە قانداق ئىنكاس قايتۇردۇ، بەزى Google خىزمەتچىلىرىمۇ بۇنىڭدىن تەشۋىشلىنىدۇ، ئۇلار مىكروسوفتنىڭ سالامەت دەلىللەش سىستېمىسىنى بىزنىڭ پروگراممىغا سىڭدۈرۈش تەكلىپىنى بەردى. پائۇل بۇچېتنىڭ ماڭا دېيىشىچە: «باشقا ئىنژېنېرلارنىڭ Caribou نى تەنقىتلىگەن پىكىرلىرى ئىنتايىن كۆپ بولغاچقا، بىز ئامالسىز بىر قېتىم مەخسۇس يىغىن ئېچىپ، ئۇلار ئوتتۇرىغا قويغان پىكىرلەرنى رەتلىدۇق. ئۇلارنى بىئارام قىلغىنى بىزنىڭ JavaScript قوليازما تىلى ئىشلەتكىنىمىز، بۇ ھەقىقەتەن ئىنتايىن چوڭ خاتالىق، بىز ئۇنى پەقەت خىزمەت قىلدۇرالمىدۇق. ئېلېكترونلۇق ئېلخەت قىلىشنىڭ ئۆزىمۇ ئانچە ياخشى بولمىدى، چۈنكى بىز ئەخەت ئېلخەت، ھەر خىل سانلىق مەلۇمات، شەخسىي ئۇچۇر شۇنداقلا بىخەتەرلىك مەسىلىسىنى بىر تەرەپ قىلمىساق بولمايدۇ—سىز ئويلىغانلا ئىش بولسا، بىرىمۇ قېچىپ كېتەلمەيدۇ. Caribou نىڭ ھەممە تەرەپلىرى ئىنتايىن ناچار، ئۇ ھەتتا مەۋجۇت بولماسلىقى كېرەك. ھەتتا ئېلان قىلىنالا دەپ قالغان بولسىمۇ، كۆپچىلىك يەنە ۋارقىراپ-جارقىراپ، پۈتكۈل لايىھەنى بىۋاسىتە بىكار قىلىۋېتەيلى دېدى.»

Caribou غا تەۋە ھەقىقىي ئىجابى بايلىق جورج خارىك (Georges Harik). پائۇل بۇچېتنىڭ سۆزىگە ئاساسلانغاندا، جورج خارىك «تەسەۋۋۇرغا ئىگە كىشى»، ئۇنىڭ ئالغىنى كومپيۇتېر ئىلمى دوكتورلۇق ئۇنۋانى، كومپيۇتېر ئۆگىنىش ساھەسىدىكى كەسپىي ئارقا كۆرۈنۈشىگە ئىگە، ئۇنىڭ ئۈستىگە كۈچ قۇۋۋىتى ئۇرغۇپ تۇرىدۇ، دائىم ئالدىراشلا يۈرۈيدۇ. ئۇ قۇرۇلۇش بۆلۈمىنىڭ ھۆرمىتىگە سازاۋەر بولدى، بولۇپمۇ لاررىنىڭ ھۆرمىتىگە ئېرىشىپ بىباھا گۆھەرگە ئايلاندى. پائۇل بۇچېتنىڭ دېيىشىچە: «بىر تۈرگە نىسبەتەن، لاررىنىڭ پوزىتسىيەسى ھەقىقىي بىر ئەۋزەللىككە ئايلىنىپ، بۇ تۈر كاپالەتكە ئىگە بولدى. لاررىنىڭ قارىشى ئىنتايىن مۇھىم.»

جورج بىر مەزگىل مەھسۇلات باشقۇرۇش خىزمىتى بىلەن شۇغۇللىنىشنى قارار قىلدى، شۇنىڭ بىلەن ئۇ Caribou تۈرىنىڭ مەھسۇلات باشقۇرغۇچىسىغا ئايلاندى، گەرچە ئۇنىڭ بىلەن پائۇل بۇچېتنىڭ قارىشى دائىم بىردەك بولۇپ كەتمىسىمۇ، ئەمما پائۇل بۇچېت جورجنىڭ ھەقىقىي قىزىقىشىنىڭ بىر مەھسۇلاتقا ئايلاندۇرۇش، ھەرگىزمۇ «ھوقۇق ئويۇنى ئويناش» ئەمەسلىكىگە ئىشىنەتتى. مۇشۇنداق بولغاندا دىققەتنى تېخنىكاغا مەركەزلەشتۈرگىلى بولىدۇ، شۇنىڭ بىلەن پۈتكۈل قوشۇننى يېتەكلەپ مەھسۇلات ئېلان قىلىشنى كېچىكتۈرۈشتەك سىياسىي پاتاقىتىن ئايرىلىدۇ.

مەن يېڭى مۇلازىمەتنىڭ ئىسمى، مۇلازىمەتنى چۈشەندۈرۈش ئۇسۇلى شۇنداقلا مۇلازىمەتنىڭ ئوتتۇرىغا قويۇلۇش ۋاقتىغا ئەڭ كۆڭۈل بۆلىمەن، بىز ھەم بۇ مۇلازىمەتنىڭ ئىسمى بىلەن Google ماركىسىنىڭ مۇناسىۋەتلىك بولۇشىنى ئويلايمىز، ھەم ئۇنىڭ كىرگۈزۈش سۈرئىتى «Yahoo» دىن تېز بولۇشىنى ئويلايمىز، شۇڭلاشقا ئات قويۇش مۇرەككەپلىشىپ كەتتى. ئەڭ ئىستىقبالى بار دەپ قارالغىنى Gmail، بىراق gmail.com دائىرە نامىنىڭ ئىگىسى بار، ئەسلى ئىگىسى بىلەن ئالاقىلىشىدىغان ۋاقىتتا بىز نۇرغۇن ئەگرى-توقايلىقلارنى باشتىن كەچۈردۈق، بۇ مەھسۇلات ئېلان قىلىنىشتىن ئىككى ھەپتە ئىلگىرى، Google نىڭ بىر ئادۋوكاتى روس خاگان ئۇلارنى تېپىپ، ئۇلارغا 6500 ئامېرىكا دوللىرى بەردى. بىز بۇ باھانى ئانچە يۇقىرى ئەمەس دەپ قارىدۇق، بىراق ئۇلارنىڭ مۆلچەرىدىن يۇقىرى ئىدى، شۇڭلاشقا Gmail.com بىزگە تەۋە بولدى.

گەرچە مەن ئىزچىل خەتمۇ-خەت، جۈملىمۇ-جۈملە تەكشۈرۈپ Google نىڭ گەپ-سۆزلىرىنىڭ بىردەكلىكىگە كاپالەتلىك قىلىۋاتقان بولساممۇ ئەمما يېڭى مەھسۇلات ئېلان قىلىنغاندا، قانداق تېكىست مەزمۇنىنى ئىشلىتىش مەن بىر ئادەمنىڭ قارارى بولماي قالدى. جونا سان روسپېرگىنىڭ مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمىگە يېڭى خىزمەت ئورنىدىن بىرى تەسىس قىلىندى، ئۇنىڭ ئىسمى مەھسۇلات بازارچىلىق مۇئاۋىن باشقۇرغۇچى. Gmail گە تەيىنلەنگەن مەھسۇلات بازارچىلىق مۇئاۋىن باشقۇرغۇچىسى ھاياتى كۈچى ئۇرغۇپ تۇرغان، ئىنتايىن كۆڭۈل بۆلىدىغان خارۋاردنى پۈتتۈرگەن ئانا ياك. ئۇ يېزىقچە ماتېرىيالنى يېزىشقا مەسئۇل،



بىراق يەنە ئىستراتېگىيە نۇقتىسىدىن مەھسۇلات ئوربىتىسىنى بەلگىلەش، ئىشلەتكۈچى ئىنكاسى شۇنداقلا تاراتقۇ ۋە ھەمكارلاشقۇچى شىركەلەرنىڭ ئوي-پىكرىنى ئويلىشىدۇ. ھەر خىل مەسىلىلەرنى ھەل قىلىش ئۈچۈن، ئۇ يىغىن ئېچىپ، ھەر خىل ۋەزىپىلەرنى ماسلاشتۇردى ھەمدە جورج بىلەن زىچ ھەمكارلاشتى، مەن ئۇنىڭ قەدىمگە يېتىپشەلمەيلا قالدىم. پەقەت بىر ئاخشامدىلا، ئۇ سەھەر سائەت 2:00، 3:00، 4:00 لەردە 3 قېتىم يېڭىلاش ئېلان قىلدى، بىر قېتىم، مەن ئامالسىز ئۇنىڭغا، Gmail ھەر قانچە مۇھىم بولسىمۇ، مەن بىر ھەپتىدە 7 قېتىم يىغىنغا قاتنىشالمايدىغانلىقىمنى، شۇنىڭ بىلەن بىللە يەنە قولۇمدىكى باشقا تۈرلەرنى تاماملىيالمايدىغانلىقىمنى ئېيتتىم.

ئاناغا قاراپ، ئۆزەمنىڭ «ئاخىرقى كۈن» ۈمنى غۇۋا كۆرگەندەك بولدۇم.

مەھسۇلات باشقۇرۇش ئوڭۇشلۇق ھالدا ماركا باشقۇرۇش رولىنى ئۆز ئۈستىگە ئالدى، جوناسان روسېنېرگ ئىمپىرىيەسىنىڭ زېمىنى مەھسۇلات زور دەرىجىدە كېڭەيدى، ئىنتايىن تېز سۈرئەتتە، ئالاھىزەل پۈتكۈل سامان يولى سىستېمىسىنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك ئۇنىڭغا تەۋە بولدى. مەن Google نىڭ ئەھۋالى تەبىئىي ھالدا مۇشۇنداق تەرتىپنى شەكىللەندۈرگەنلىكىنى چۈشىنىمەن، P&G دەك بۇنداق شىركەتتە، ئەھۋال ئالاھىزەل ئانچە ئوخشاش بولماسلىقى مۇمكىن. ئۇلار ياندىكى كۆزەتكۈچى سۈپىتىدە مەزكۇر شىركەتنىڭ كەسپىنى تەپسىلىي قاراپ چىقىدۇ، ئۇلار ئىستېمالچىلارنىڭ ئېھتىياجى بىلەن مەھسۇلاتنىڭ ئەمەلىي ئىقتىدارى ئارىسىدىكى پەرققە قارىتا بازارنى كېڭەيتىدۇ. Google نىڭ دۇنياغا نەزەر سېلىشى ئىچىدىن سىرتىغا، ئىنژېنېرلار ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئۆلچىمى بويىچە ئەمەس بەلكى ئۆزىنىڭ ئۆلچىمى بويىچە مەھسۇلاتنى لايىھەلەيدۇ. ئەگەر بىزنىڭ تېخنىكىمىزنى بازار قوبۇل قىلسا، ئۇنداقتا ئىش پۈتكەن بولىدۇ، ئەگەر ئۇنداق بولمىسا، ئۇنداقتا ئۇ تېخنىكا تۈپ نىگىزىدىن ئېيتقاندا تەتقىق قىلىشنىڭ قىممىتى يوق. بىر مەھسۇلاتنى ماركا دەپ قارايدىغان شىركەتتە، ماركا باشقۇرۇش مەھسۇلات بازارچىلىقىغا ئايلىنىپ كېتىدۇ. مەن بۇنىڭ تەبىئىي قانۇنىيەت ئىكەنلىكىنى بىلىمەن.

بىراق، مېنىڭ يەنىلا قىلىدىغان ئىشىم بار، ئۇنىڭ ئۈستىگە مەن ئۇنى پۈتۈن كۈچۈم بىلەن تاماملايمەن. مەن Gmail نى ئويلاپ پىكىر ئالماشتۇرۇشنىڭ يېڭى شەكلى دەپ ئويىتا بېكىتتىم، ھەرگىزمۇ Yahoo ئېلخەت بىلەن رىقابەتلىشىدىغان رىقابەتچى دەپ قارىمىدىم. Gmail پەقەت ئىشلەتكۈچىگە نەچچە يۈز ھەسسە ھەقسىز ساقلاش بوشلۇقى تەمىنلەپلا قالماستىن، بىز يەنە ئىزدەش ئىقتىدارىنى قوشتۇق، بۇنداق بولغاندا كىشىلەر ھەر بىر پارچە ئېلخەتنى قولدا قىسقۇچقا ئارخىپلاشتۇرۇشنىڭ ھاجىتى يوق بولۇپ، بىۋاسىتە ئىزدىيەلەيدۇ. باشقا ئېلخەت سىستېمىلىرىغا سېلىشتۇرغاندا، Gmail بىر قورغاندا توپ ئۇرۇپ نومۇر ئالغۇچى بولماستىن بەلكى يېڭى توپ تۈرىدىكى تەنھەرىكەت.

يېقىنقى بىردىنبىر مەسىلە قاچان ئوتتۇرىغا چىقىرىش. 2004-يىلى 2-ئايدا، سېرگېي 4-ئاينىڭ 1-كۈنى ئالداش بايرىمى كۈنى ئېلان قىلىش تەكلىپىنى بەردى. تاراتقۇلارنىڭ بىزنىڭ چاقچاق قىلىۋاتقان ياكى رەسمىي ئېلان قىلغانلىقىمىز توغرىسىدا بىرلىككە كېلەلمەسلىكىنى كۆرسەك، ئۇ چاغدا نېمە دېگەن قىزىقارلىق ھە. بىزنىڭ ئەڭ مۇھىم يېڭى مەھسۇلاتىمىزنى ئېلان قىلىشنى كىچىك بالىنىڭ ئويۇنىدەك كۆرۈش، ماڭا يۇمۇردەك تۇيۇلمىدى، مەن سېرگېيغا مۇنداق دېدىم. 3-ئايدا ئېچىلغان Gmail قوشۇنىنىڭ ئەزالىرى ۋە ئالىي دەرىجىلىك باشقۇرغۇچىلار قاتناشقان مەھسۇلات ئېلان قىلىشنى تەكشۈرۈش يىغىنىدا، مەن قايتا-قايتا ئۆزەمنىڭ ئەنسىرىشىنى تەكىتلىدىم. ئېرىك بىلەن مېنىڭ كۆز قارىشىم ئوخشاش، ئۇ باش ئىجرائىيە ئەمەلدارى (CEO) سالاھىيىتى بىلەن يۇقىرىدىن تۆۋەنگە چۈشكەن قارارنى چىقاردى. بىزنىڭ Gmail نى قۇرۇپ چىقىش ئۈچۈن سەرپ قىلغان بارلىق تىرىشچانلىقىمىز شۇنداقلا ئۇنىڭ Google نىڭ يېڭىدىن مۇھىم بازار ئېچىش تەرەپتىكى يوشۇرۇن كۈچكە ئىگە ئىكەنلىكىنى كۆزدە تۇتقاندا، بىز ئۇنى ئېلان قىلىشنى چاقچاققا ئايلاندۇرساق بولمايدىغانلىقىنى ئېيتتى، لارى بىلەن سېرگېي ئاقلاپ، مۇشۇنداق قىلساق ئاندىن Google نىڭ ئۆسۈلۈپ بولىدۇ دېدى، ئەمما ئېرىك بۇنىڭ بىلەن تەۋرەنمىدى. بىز 4-ئاينىڭ 1-كۈنى Gmail نى ئېلان قىلساق بولىدۇ ئەمما بۇنىڭ چاقچاق ئەمەسلىكىنى چوقۇم چۈشەندۈرۈشىمىز كېرەك.

يىغىن ئاخىرلاشقاندا، مەن يىغىن زالىدا ئايلىنىپ باقتىم، ئاندىن ئېرىككە ئەگىشىپ پەشتاققا كەلدىم. ئېرىك ئۈستىدىكى قەۋەتتىكى ئىشخانىسىغا ماڭغاندا، مەن ئۇنىڭغا مۇنداق دېدىم: «سېنىڭ توغرا قارار چىقارغانلىقىڭغا رەھمەت. بۇنداق ئۆزىدىن مەلۇم بىر ئىشنى يەنە لاررى ۋە سېرگېي بىلەن مۇنازىرە قىلىش، چوقۇم كىشىنى بىئارام قىلىدۇ ھە!

ئېرىك قەدىمىنى توختىتىپ ماڭا قاراپ، كۈلۈمسىرەپ تۇرۇپ: «مەنمۇ ھېچنېمىنى زىيان تارتىمىدىم، خىجىلمەن، ھازىر مەن بىنانى ئايلىنىپ بىر قانچە قېتىم چۆگىلەپ چىقاي.» دېدى. Gmail ئېلان قىلىنىشتىن ئىلگىرىكى بىر قانچە ھەپتىنى ئەسلىگەندە، بىز زادى قانچىلىك ئىش قىلدۇق، مەن بۇ مەسىلە ئۈچۈن گاڭگىراپلا قالدىم. مېنىڭ كۆزدە تۇتۇۋاتقىنىم پۈتۈن زېھنى بىلەن تېخنىكىلىق قىيىن مەسىلىنى يېڭىش ياكى ئىنتايىن مۇرەككەپ قانۇن مەسىلىسى ۋە ياكى ئىنتايىن نازۇك قول تۇتىدىغان ھەمكارلىشىشنى باشقۇرۇش مەسىلىسى بولماستىن، مېنىڭ كۆزدە تۇتقىنىم بىر تەرەپكە قايىرىپ قويۇلغان بازارچىلىقتا مۇناسىۋەتلىك ئاشۇ بىر قانچە ئىش خالاس.

ئەگەر بىز بىر مەھسۇلاتنى ئېلان قىلىشقا كۆڭۈل بۆلىدىغان دەسلەپكى ئىگىلىك تىكلەۋاتقان كارخانا بولغان بولساق، بۇ بىر قانچە ئىشنى بىر تەرەپ قىلىش بىزنى ئالدىراش قىلىپ ھاردۇرۇۋېتەتتى، ئەمما ئەمەلىي ئەھۋال شۇكى، Google نىڭ مەھسۇلات ئېلان قىلىش تەرتىپى خۇددى شىددەتلىك بوران-چاپقۇندەك چاقماق تېزلىكىدە يۈرگۈزۈلۈپ، بىرى يەنە بىرىگە ئۇلىشىپ، ھەر قېتىملىق تەۋرەشنىڭ كۈچى بىرى بىرىدىن كۈچلۈك. Gmail دىن كېيىن، يەنە خاسلاشتۇرۇلغان زاكاز ئىزدەش، تور بەت ئاگاھلاندىرۇش، يەرلىك ئىزدەش قاتارلىق مەھسۇلاتلار، شۇنداقلا مەخسۇس شەخسىي كومپيۇتېردا ھۆججەت ئىزدەيدىغان «بىر قاراپلا ھەممىنى كۆرۈش» (TotalRecall) پروگراممىسى بار. بۇ مەھسۇلاتلارنىڭ ھەممىسىگە تەبىئىيلىق قىلىش كېرەك، Gmail ئېلان قىلىنىپ بولغاندىن كېيىن ئاندىن قول سېلىشنى كۈتۈشكە بولمايدۇ.

مېنىڭمۇ ئۆزەمنىڭ تۈرى بار، ئۇنىڭ ئىچىدە پۈتۈن مەملىكەتتىكى ئىنژېنېرلارغا يۈزلەنگەن خادىم تەكلىپ قىلىش پائالىيىتى، ياپونىيە ئۇنىۋېرسىتېتىدىكى كېڭەيتىش پائالىيىتى، Google يېڭى ئىقتىدارنى توردا سەيلە قىلىش، ئىشلەتكۈچىلەرگە مۇناسىۋەتلىك JewWatch مەسىلىسىگە جاۋاب، ئۇ سېمىنلارغا قارشى ئۆچمەنلىك گەپ-سۆزلىرى بار تور بېكەت، بىز ئۇنى «Jew» (يەھۇدىيلار) ئىزدەش نەتىجىسىنىڭ ئەڭ ئۈستىگە قويىدۇق. مەن تۇرمۇشۇمنىڭ «ئوق ۋاقتى» كىنوسىدىكى ئالاھىدە ئۈنۈمنى سۈرەتكە ئېلىش ئۈنۈمىگە كىرگەنلىكىنى ھېس قىلدىم، بۇنداق ئۈنۈمدە، ھەممە نەرسە ئاستىلاپ ئۆمىلەش سۈرئىتىگە ئۆزگىرىدۇ، بىراق باش پېرسوناژنىڭ ۋاقتىدا بولغان ھېس تۇيغۇسى كۈچىيىدۇ، بۇنداق بولغاندا ئۇ ھەممە نەرسىنىڭ خۇددى ئوققا ئوخشاش ئۆزىگە ئېتىلىپ كېلىۋاتقانلىقىنى كۆرىدۇ. يۇقىرى پەللە ھالىتىدە ئىش قىلغان ۋاقىتتا، ھەر قېتىملىق ھەرىپتاختا بېسىش، ھەر بىر جۈملە، ھەر قېتىملىق ئىدىيەنىڭ ھەممىسى مېنى نىشانغا تېخىمۇ يېقىنلاشتۇرىدۇ. مەن نەچچە ئىستاك قېنىق قەھۋە ئىچكەنلىكىمنى ئۇنتۇپ قالدىم ئەمما بىزنىڭ بىر قانچە قەھۋە ماشىنىمىز بارلىقى ئېسىمدە، ئۇنىڭ ئۈستىگە ھەر بىر ماشىنا بىر قېتىمدا ئىككى ئىستاك قەھۋە تەبىئىيلىكلايدۇ.

Gmail ئېلان قىلىنىشتىن 5 كۈن ئىلگىرى، مەن ئاڭلاشنى ئەڭ خالىمايدىغان ئۇچۇرنى ئاڭلىدىم، Gmail ئاخىرىدا يەنىلا چاقچاق قىلىشقا ئىشلىتىلىدىكەن، ئەلۋەتتە، ئالداش بايرىمىدا كىشىنى ئەخمەق قىلىدىغان چاقچاق ئەمەس، بەلكى مەن ئالداش بايرىمىغا لايىھىلەنگەن Google نىڭ ئايدىكى ئىشخانا تۇغى بىلەن بىللە يۈرگۈزۈلىدىكەن، بىراق يۇقىرى دەرىجىلىك باشقۇرۇش قاتلىمى يوليورۇق بېرىپ، بىزنىڭ ئېلان قىلىش ئۇقتۇرۇشىمىزغا راست-يالغان يېرىمىدىن ئارىلىشىدىغان بوپتۇ.

رەسمىي ئاخبارات ئارگىنالىدىن بىرنى يازمىمىز، ئەمما يېتەرلىك كۆپ يۇمۇرلۇق ئېلېمېنتلار ئارقىلىق كىشىلەرنى Gmail نىڭ زادى راست ياكى يالغانلىقى ھەققىدە ئويلىنىدۇرمىز، بىز مۇخبىرلارغا ئالدىن ئەھۋال چۈشەندۈرۈش ئېلىپ بارمىمىز، ئالدىنقى شەرتى ئۇلار چوقۇم بۇ قېتىم Gmail نىڭ ئېلان قىلىنىشى ھەققىدە

قىسقا قىزىقارلىق خەۋەردىن بىرنى يېزىشقا قوشۇلۇشى كېرەك. ئۇنىڭدىن باشقا، يەنە لاررى ئوتتۇرىغا قويغان بىر جۈملە شوئارنى قوشۇشى لازىم: «Gmail نېمە دېگەن ياخشى.»

سەندى گېرمانىيەدە، زور كۆپ قىسىم ۋاقتتا توردا يوق، شۇڭلاشقا ئاممىۋى مۇناسىۋەت باش نازارەتچىسى داۋىد كىرەين ئۇنىڭ ئورنىنى ئالدى. ئۇ ئەسلىدە مۇنداق دېدى: «مېنىڭ بىلىشىمچە، ئەگەر ئۇ خىل ئۇسۇلدا چۈشەندۈرۈلگەن بىر ئالاقە ئاپتوموبىلى يولغا چىقسا، بۇ كۆپچىلىكنى ئويناقتانلىق بولسۇن، كۆپچىلىكنىڭ ئارىسىدىكى مۇناسىۋەتكە جەڭ ئېلان قىلغانلىق. سېرگېي مۇشۇنداق قىلىش پىكرىدە چىڭ تۇرۇۋالدى. مېنىڭچە بىز پاش قىلىشقا تەييارلىق قىلىشىمىز، يولغا قويغىلى بولىدىغان تەدبىرلەرنى ئورۇنلاشتۇرۇپ، ئاسادىيى بىزنىڭ يۇمۇرمىز خاتا چۈشىنىلىپ قالايمىقانچىلىق چىقسا قانداق قىلىمىز؟»

داۋىد كىرەين بىر قىسىم ئىشەنچلىك مۇخبىر ۋە تەھلىلچىلەرنى سېپىمىزگە قوشۇپ، بۇنداق خەۋەر ئېلان قىلىنغان كۈنى، بىز كىشىلەرنىڭ ئۇلاردىن Gmail نىڭ كەسىپكە كۆرسىتىدىغان يوشۇرۇن تەسىرىنى سوراقتۇرۇشنى ئوتتۇرىغا قويدى، داۋىد كىرەينىڭ ئېسىدە قېلىشىچە سېرگېي ئۇنىڭغا مۇنداق دېگەن: «بولمايدۇ، چاقچاق دېگەن چاقچاق، بىز كۆپچىلىكنى بىر ھەيران قالدۇرايلى، بولمايدۇ، قەتئىي بولمايدۇ، نېمە دېسەڭلارمۇ بولمايدۇ!»

شۇنىڭ بىلەن بىللە، ئېلان قىلىشتىن بىر كۈن ئىلگىرى، دېننىس خۇئاڭ (Dennis Hwang) بىر كۈن ۋاقت سەرپ قىلىپ تۇغىنى قانداق ياساشنى ئويلاپ چىقتى، ئۇ Gmail تۇغى بىلەن رەڭگارەڭ Google ماركىسىنى بىر جايغا قويماقچى. مەن ئۇنىڭغا Google خېتىنى كۈلرەڭ قىلىپ، Gmail بەلگىسىنى شىركەتنىڭ رەڭگىدە ياساش تەكلىپىنى بەردىم. گەرچە Google دا 4 يىل ئىشلىگەن بولسىمۇ، يىگىرمە نەچچە ياشلىق بىر شوركىنىڭ، ئىشلەتكۈچىسى مىليوندىن ئاشىدىغان مەھسۇلاتنى ئېلان قىلىشنىڭ ئالدىقى كۈنى كېچىدە، ئۆزى يالغۇز ئىشخانىدىكى ئۈستەل يېنىدا ئولتۇرۇپ، بىر تەرەپتىن چاي ئىچكەچ، يەنە بىر تەرەپتىن مەھسۇلاتنىڭ ئاساسلىق ماركى ئېلېمېنتلىرىنى ئويلاۋاتقانلىقى، مېنى ھەقىقەتەن ھەيران قالدۇردى.

بۇ چاغدا، سېرگېي كىرىپ كەلدى، ئۇ توختاپ مۇنداق سورىدى، بىزنىڭ چاقچاق قىلىش ئۇسۇلىدا Gmail نى ئېلان قىلىشىمىز خاتا بولۇپ قىلىشى مۇمكىنمۇ ئەمەسمۇ. بۇنىڭدىن ئىلگىرى، مەن ئۇنىڭغا كۆپ قېتىم ئېيتقان، بۇنداق قىلىش خاتا، ئەمما بۈگۈنكى كۈنگە كەلگەندە، شۇنچە كۆپ بەدەل تۆلىگەندىن كېيىن ئىنتايىن تەستە سەھنىگە چىقتى، مەن ئەكسىچە خاتا ياكى ئەمەسلىكىنى جەزملىيەلمىدىم.

«ياق»، دېدىم مەن ئۇنىڭغا، «خاتا ئەمەس، ئىنتايىن قىزىقارلىق، بىراق مېنىڭچە پۇرسىتىنى تۇتۇش سەل قىيىن، ئەگەر كىشىلەر بۇنى چاقچاق دەپ قارىسا، بىز ئۇلارغا ئەمەلىيەتتە راس دېسەك، ئۇلار بەلكىم راست دېيەسلىكى مۇمكىن.» مېنىڭ پەرىزىمدەك چىقسا، بۇ ئۇنى قايىل قىلالمايدۇ، يەنە بىر قانچە مىنۇت پاراڭلاشتۇق، سېرگېي ھېچ ئىش بولمىغاندەك كېتىپ قالدى.

ئېلان قىلىشقا بىر قانچە سائەت قالغاندا، باشقا مەسىلە كۆرۈلدى، ئۇچۇر يەتكۈزۈشتە خاتالىق كۆرۈلدى، بەزى باسقۇچلاردا زەنجىر تاشلىۋەتتى: مەسىلە ھۆججەت نەشرىنى باشقۇرۇشتا كۆرۈلدى. گەرچە ئالدىراش تۈزۈتىلگەن بولسىمۇ ئەمما ئوتتۇرىغا قويۇلغان پەرزەمۇ كۆڭۈلدىكىدەك ئەمەس ئىدى. مەن كومپيۇتېر كاشىلىسى سەۋەبىدىن ھۆججەتنى يازماقچى بولغان كىشىدىن ئەپۇ سورىدىم ھەمدە ئۇلار خىزمەتنى ئىنتايىن ياخشى قىلىدىغانلىقىنى جەزملىدىم. ئادەمنى تېخىمۇ ئەنسىرتىدىغىنى شۇكى، ئىنژېنېرلارنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك، Gmail مۇلازىمىتىنىڭ ئۆزىلا تېخى پىششىغان، پائۇل بۇچېت مۇلازىمىتىنى كۆپەيتىپ بىر تەرەپ قىلىش ئىقتىدارىنى ئاشۇرۇشنى ئىلتىماس قىلدى.

ئۇنىڭ كېيىن ماڭا دېيىشىچە: «بىز پەقەتلا ئىككى ئۈچ يۈز مۇلازىمىتىر ئىشلەتتۇق، ئاساسەن قاتتىق دېتال يوقتەكلا، بۇ پەقەت Google خىزمەتچىلىرى ۋە ئاز بىر قىسىم ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئىشلىتىشىنى

قوللاشقا يېتىدۇ. بىز ئوتتۇرىغا چىقارغان Gmail شەكىلگە تىزىپ قويغاندەكلا. »

3-ئاينىڭ 31-كۈنى چۈشتىن كېيىن 4:00 تە، ئاخبارات ئورگىنالى ئېلان قىلىندى، ئەمدى قايتىشقا يول قالدى.

ئاممىۋى مۇناسىۋەت بۆلۈمىنىڭ تېلېفونى شۇنىڭغا ئەگىشىپ جىرىڭلاشقا باشلىدى. خەيرىيەت، مۇخبىرلار بۇ مىكى-مىكى ئاخبارات ئورگىنالىنى ئانچە زىغىرلاپ كەتمىدى. ئىككىنچى كۈنى، ئۇلار ئىجابىي خەۋەرلەرنى يازدى، بىز ئوق يېيىشتىن دالدىلىنىپ قالدۇق. ئاخبارات ئورگىنالى قىزىقارلىق، شوخ ئاھاڭ ۋە ئۇسلۇبتا سىندىنى ئىنتايىن ھاياجانلاندىرۇۋەتتى، گەرچە ئۇ ئالداش بايرىمىدىن ئىبارەت بۇ ۋاقىتقا ئورۇنلاشتۇرۇلغانلىقىنى ئانچە ياقىتۇرۇپ كەتمىگەن بولسىمۇ.

Gmail ئېلان قىلىنغان تۇنجى كۈنى، ئىلتىماس قىلغانلار تىزىملىكىدە 250 مىڭ كىشى تىزىملاپ Gmail ھېساباتىنى ئىلتىماس قىلدى. ئۇنىڭدىن كېيىن، ئەھۋالدا بۇرۇلۇش يۈز بەردى.

مۇخبىرلار سىندىدىن ئاغرىنىشقا باشلىدى، ئۇلارنىڭ دېيىشىچە بىزنىڭ مەھسۇلات ئېلان قىلىش ئۇقتۇرۇشىمىز بىشەملىك ئىكەن. ئۇنىڭ بىر مۇخبىر دوستى كىشىلەرگە بۇنىڭ بىر چاقچاق ئىكەنلىكىنى ئېيتىپتۇ، نەتىجىدە خەۋەردە سەھۋەنلىك كۆرۈلگەنلىك ئوڭايىسىزلىقى يۈز بېرىپتۇ، ئەمەلىيەت ئۆزىنىڭ خاتالاشقانلىقىنى ئىسپاتلاپ، مۇخبىر بۇ خىل ئەھۋالدىن زور كۆپچىلىك كىشىلەردىنمۇ بەكرەك بىزار بوپتۇ. سىندى كۆپ مىقداردا قاتتىق ئەيىبلەشلەرنى تاپشۇرۇۋاپتۇ، بىراق، ئەڭ ئوسال ئەھۋال ئەمەس.

Gmail نىڭ قوبۇللاش سانىدىكى مەزمۇنغا قارىتا كۆرسەتكەن ئېلانى كىشىلەرنى غەزەپلەندۈردى. ئىشلەتكۈچىلەر Gmail نىڭ ئۇلارنىڭ تورخېتىنى ئوقۇش ئارقىلىق نىشانلىق ئېلان تەمىنلىشىنى خالىمايدىكەن، بۇ شەخسىيەتكە تاجاۋۇز قىلغانلىق، كىشىلەرنى سەسكەندۈرۈپ تەشۋىشلەندۈرىدۇ. Google نىڭ كىشىلەرنى قورقۇتىدىغان يېڭى ئېلېكترونلۇق ئېلخەت سىستېمىسى ھەققىدىكى خەۋەرلەر تېلېۋىزور ۋە ئىنتېرنېتتا پەيدا بولدى. كونا ئوبىرئېن (ئامېرىكىنىڭ داڭلىق سۆھبەت پروگراممىسىنىڭ رىياسەتچىسى) ئۆزىنىڭ يالغۇز كىشىلىك رول ئالدىغان ئويۇندا بۇ ئىشنى تىلغا ئېلىپ ھەزىل قىلىشقا باشلىدى: Google، بىر ئىزدەش موتورى، نېمە ئۈچۈن ئېلېكترونلۇق ئېلخەت كەسپىگە كىرىشنى تالىشىدۇ؟ ئېلان شىركىتى DoubleClick تەك ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ توردىكى قىلمىشىنى ئىز قوغلاش قىلمىشىنى ھۆكۈمەتتىن قاتتىق جازالاشنى تەلەپ قىلغان ئاشۇ كىشىلەر ئەمدى Gmail نى ئوخشاش بىر سوراق سەھنىسىگە ئىتتىرىپ چىقاردى.<sup>63</sup> تېخىمۇ ئوسال بولغىنى، بىز باشقىلارنىڭ تورخېتىنى ئوقۇۋاتىمىز.

4-ئاينىڭ 12-كۈنى، كالىفورنىيە ئىشتاتىنىڭ پارلامېنت ئەزاسى لىز فىگۇروئا قانۇن تۇرغۇزۇش تەرتىپىگە مۇراجەت قىلىپ، Gmail نى ئەرز قىلىدىغانلىقىنى جاكارلىدى. ئۇنىڭ Gmail ھېساباتى يوق، ئۇ Gmail ھېساباتىنىمۇ كۆرۈپ باقمىغان. ئەمەلىيەتتە، ھېچكىم كۆرۈپ باقمىغان. ئۇ بىر پارچە خەۋەردە Google غا ئەۋەتىلگەن خەتتىكى مەزمۇننى نەقىل ئالغان: «مەن سىلەرنى مەجبۇرلاپ بۇ رەزىل ئىجادىيەتچىلاردىن ۋاز كەچكۈزەلمەيمەن. مېنىڭچە، سىلەر دوۋاخقا تۇتشىدىغان يولدا مېڭىۋاتسىلەر.»

سېرگېي بۇ پارلامېنت ئەزاسىغا تېلېفون ئۇرۇپ، Gmail دىكى ئېلانى كومپيۇتېر ئاپتوماتىك ئېلان قىلىدىغانلىقى، بۇنىڭ ئېلخەتنى ئاپتوماتىك سىكانىپىرلايدىغان ۋىروس بىلەن ئوخشاش ئىكەنلىكىنى چۈشەندۈردى. ئەمما ئۇ تەپسىلىي چۈشەندۈرۈشنى ئاڭلاشنى خالىمىدى. ئەمەلىيەتتە، ئۇ ئېلخەتنى ياقىتۇرمايتتى، ئەلۋەتتە Google نىڭ ئۇنىڭ تورخېتىنى سىكانىپىرلىشىنى خالىمايتتى.

مەن ئەزەلدىن لىز فىگۇروئانى ئاڭلاپ باقمىغان ئىكەنمەن، بىراق توردىن ئىزدەپ كۆرسەم، ۋەزىپە ۋاقتى

<sup>63</sup> 2007-يىلى، Google شىركىتى 3.1 مىليارد ئامېرىكا دوللىرى باھا بىلەن DoubleClick نى سېتىۋالدى.

توشۇشقا ئاز قالغان بولۇپ، پات ئارىدا ئۇ ۋەزىپىسىدىن ئايرىلىدىكەن. ئەگەر ئۇنىڭ ئىسمىنىڭ ئالدىغا «ئىستېمالچىلارنى قوللاش» دېگەن بىر قانچە سۆزنى قوشۇپ قويسا ئۇنىڭ كېيىنكى نۆۋەتلىك سايلام رىقابىتىگە پايدىلىق بولامدۇ يوق، - دەپ ئويلىنىپ قالدىم.<sup>64</sup>

Gmail گە قارىتا قانۇن تۇرغۇزۇش ئەلۋەتتە بىر مەسىلە، ئەمما ئەگەر بىزنى شەخسىيەتنى قوغدايدىغانلار ۋە تاراتقۇلار مۇشۇنداق سۆكۈۋەرسە، بۇ مەسىلىنىڭ كارايىتى چاغلىق. بەربىر، Gmail مۇلازىمىتىنى ئىشلىتىدىغان ئادەم قالمايدۇ.

لىز فىگورونغا قانۇن تۇزۇش تەرتىپىگە مۇراجەت قىلىدىغانلىقىنى ئېلان قىلغان ئىككىنچى كۈنى، بىز ۋاشىنگتون ئالاھىدە رايونىغا قاراپ يولغا چىقتۇق. بۇ قېتىملىق كاماندېروپكىنىڭ Gmail بىلەن قىلچە ئالاقىسى يوق. ھامما ئاچام قازا قىپتۇ، ئۇنىڭ دەپنە مۇراسىمىغا قاتنىشىشقا بارمەن. قاتمۇ-قات بېسىم ئاستىدىكى ئاشۇ كۈنلەردە، دەپنە مۇراسىمىغا قاتنىشىش مېنى تېخىمۇ مەيۈسلەندۈردى. قەبرە يېنىدا تۇرۇپ، ئاخىرى مەن بەرداشلىق بېرىۋاتقان بارلىق بېسىمنى يېنىڭلىتىدىغان چۈشۈرگە ئېغىزىدىن بىرنى تاپتىم. ھامما ئاچامنىڭ تاۋۇتىنى دەپنە قىلىشقا باشلىغاندا، مەن ئۇنىڭ ئۈستىگە توپا چىچىپ، ئۆزۈمنى تۇتۇۋالماي قالدىم، شۇنىڭ بىلەن ئاۋازىمنى قويۇپ بېرىپ ھۆكۈرەپ يىغلاپ كەتتىم. مەن ئانام، ئاچام بىلەن قۇچاقلىشىپ، خېلى ئۇزۇن ۋاقىت تۇرغاندەك قىلىمەن. كۆز ئالدىمدىكى خىزمەتتىكى ئىشلار، مېنى تىنالىمغۇدەك ھالغا كەلتۈرۈپ قويغان بولۇپ، ئىلگىرىكىدەك خىلمۇ-خىل پۇرسەتلەردىن سۆز ئاچقىلى بولمايتتى، بارغانسېرى ئۆزۈمنى بولساممۇ بولمىساممۇ بولىدىغاندەك ھېس قىلىدىغان بولۇپ قالدىم.

مەن شىركەتكە قايتىپ كەلگەندە، كەيپىيات ئۆزگىرىپتۇ، Gmail ئېلاننىڭ ئىنكار قىلىنىشى ھەممەيلەننى چۈشكۈنلۈك، سەۋىرسىزلىك ۋە ئۆزئارا ئەيىبلەش پاتىقىغا پاتۇرۇپتۇ. سېرگېي خۇددى قاپسىلىپ قالغان يىرتقۇچتەك ئىشخانىسىدا ئۇياقتىن بۇياقتا مېڭىپ، بىزگە ۋەقەنى بىر تەرەپ قىلىش قومانداڭلىق ئىشخانىسى تەسىس قىلىپ بۇ ۋەقەنى ھەل قىلىش بۇيرۇقى چۈشۈردى، بىزدىن تورتۇراغا تېخىمۇ كۆپ ئۇچۇرلارنى چىقىرىپ، ھەر بىر كىشىگە «شەخسىيەت مەسىلىسى مەۋجۇت ئەمەس» ئىكەنلىكىنى قەتئىيلىك بىلەن ئۇقتۇرۇشنى تەلەپ قىلدى.»

پائۇل بۇچېت بىلەن باشقا ئىزىپىرلارمۇ مۇشۇنداق قىلىش كېرەك دەپ قارىدى، سىكانىپىلارنى كومپيۇتېر ئېلىپ بارىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە كومپيۇتېر مەخپىيەتلىكىنى ساقلاشقا ئەڭ ئۇستا. بۇ بىر يېپىق سىستېما، شەخسىيەت سىرتقا ئاشكارىلانمىغاچقا، شەخسىيەت مەسىلىسى مەۋجۇت ئەمەس. كىشىلەر نېمە ئۈچۈن چۈشەنمەيدىغاندۇ؟

سېرگېي داۋىد كىرەينىگە يوليورۇق بېرىپ: «ئۇلارغا ئۇدۇللا، ئەخلەت ئېلخەت سۈزۈش ۋە ۋىرۇس بايقىغۇچ شۇنچە يىللاردىن بۇيان ئىزچىل مۇشۇنداق قىلىۋاتىدۇ، - دەيلى.» كېيىن ئۇنىڭ ماڭا ئېيتىپ بېرىشىچە، تەنقىد پىكىرىگە نىسبەتەن، شىركەت قۇرغۇچى ئىككەيلەن كىشىلەرنىڭ چۈشىنىشى يېتەرلىك ئەمەس دەپ ئىشنى بولدى قىلماقچى بولغان، ئۇلار ئېنىق قىلىپ «كىشىلەر بىزگە ئىشىنىشى كېرەك، بىزنىڭ ناچار خاتىرىمىز يوق». بولۇپمۇ سېرگېي، قارىماققا بارلىق مەسئۇلىيەتنى ئۆز ئۈستىگە ئالماقچى بولۇۋاتاتتى. جورج بىلەن ئانا بىر پارچە بايانات يېزىپ تورتۇراغا چاپلاپ Gmail نى ئاقلاشقا ئالدىراۋاتقاندا، سېرگېينىڭ ئىرادىسى تەدرىجىي پەسكويغا چۈشتى. ئۇنىڭ ئىشلەتكۈچىلەرگە تېخىمۇ دوستانە بولۇشى ئۈچۈن، بۇ باياناتنى قايتىدىن ئۆزگەرتىپ يازدىم، بۇ چاغدا سېرگېي ئەسلىدىكىدەك تۇرۇۋەرسۇن دەپ قەتئىي چىڭ تۇردى. ئۇنىڭ ماڭا دېيىشىچە، گەرچە خەت مەزمۇنىدا ياخشىلىنىش بولغان بولسىمۇ، ئەمما ئىشلەتكۈچىلەر بىزنىڭ نىشانىمىز ئەمەس. ئۇ شەخسىيەت تەشەببۇسچىلىرى ئوتتۇرىغا قويغان مەسىلىگە بىۋاسىتە ئىنكاس قايتۇرۇشنى ئويلاپتۇ، ئىشلەتكۈچىلەرنىڭ ئوقۇش ئوقۇماسلىقىغا كۆڭۈل بۆلمەيدىكەن. جىددىي پەيتتە، Google يەنە بىر قېتىم

<sup>64</sup> 2006-يىلى مۇئاۋىن ئىشتات باشلىقى ئورنى ئۈچۈن سايلام رىقابىتىگە قاتنىشىپ، دېموكراتلار پارتىيەسىدىكى ئۈچ نامزاتنىڭ ئىچىدە ئۈچىنچى ئورۇندا تۇردى.

سېرگېينىڭ شەخسىي پىكىرىنى ئىپادىلەيدىغان سۆيىغا ئايلاندى.

سەندىنىڭ كەيپىياتىمۇ كۈنسىپىرى چۈشكۈنلىشىپ كېتىۋاتقاندا كىلاتتى. كەسپداشلارنىڭ تەنقىدى ئۇنى رەنجىتتى، بىراق ئۆزىمىز قويغان ئوتنى ئۆچۈرۈش تەدبىرلىرىمىز ئۇنى پەقەتلا رازى قىلالىدى، باشقا بۆلۈمدىكى خىزمەتچىلەرمۇ گۇمانلىنىۋاتاتتى، ھەممە يەردە تارقىلىپ يۈرگەن مىش-مىش گەپلەرگە نېمە ئۈچۈن ئىنكاس قايتۇرمايمىز؟ بىزنىڭ ئاممىۋى مۇناسىۋەت تەدبىرىمىز نەگە كەتتى؟

داۋىد بىلەن ئۇنىڭ قوشۇنى Gmail ھېساباتىنى زورلاپ ئاشۇ مۇخبىر ۋە تەھلىلچىلەرگە بەردى، بۇنداق بولغاندا ئۇلار ئۆزلىرى بۇ خىل مۇلازىمەتنى ھېس قىلالايدۇ. ئۇلار سىناپ باقسىلا، كۆپ قىسىم كىشىلەر ئېغىر يىنىكلىكى بىلەن ھېسابلىشىپ ئولتۇرماي شەخسىيەت ئاشكارىلىنىش ھەقتىدە قالايمىقان ئاگاھلاندىرۇش تارقىتىپلايدۇ. لېكىن بۇنىڭغا ۋاقىت كېتىدۇ، ھازىر بىز ئاممىنىڭ نەزىرىدە يامان ئادەم. سەندى يىنىشلاپ مۇنداق سورىدى، تالاش-تارتىشلارغا تېخىمۇ تېز سۈرئەتتە ئىنكاس قايتۇرۇش ئۈچۈن، بىز قاچان شىركەتنىڭ بىلوگىنى ئېلان قىلالايمىز، — ئۇ مەن بىر قانچە ھەپتە قىلغان تۇر ئىدى.

سەندىنىڭ مەجەزى چۈشلىشىپ يېرىلىپ كېتەيلا دەپ قالدى، بىراق، مەن ۋە باشقا كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسىمۇ ئوخشاش. مىش-مىش گەپلەردىن قارىغاندا ئاممىۋى مۇناسىۋەت بۆلۈمى Gmail نى ئاقلايدىغان ياخشى پۇرسەتنى ئۆتكۈزۈۋەتتى دېگەن گەپلەردىن بىشارەت بېرىۋاتاتتى، سېرگېي بۇ مىش-مىش گەپلەرنى قايتىلغاندا، ئۇ كۆپچىلىكنىڭ زەربە بېرىش نىشانىغا ئايلاندى.

مەن دەسلەپتە سەندىنىڭ يېرىم كېچىدە ئېلخەت ئەۋەتىشىدىن قورقاتتىم، مېنى قايسى تۈرلەرگە يەنىمۇ كۈچەپ، ئەڭ يېڭى تەرەققىيات ئەھۋالىنى مەلۇم قىلىشنى ئەسكەرتتتى. مەن قوبۇللاش ساندىقىنى تەكشۈپ، سەندى يوللىغان ئېلخەتنى كۆزگە چېلىقارلىق قىزىل رەڭدە كۆرۈنىدىغان قىلىپ ئەسكەرتىپ، ئەخەت خەتلەر دېڭىزىدا چۆكۈپ كەتمەسلىكىگە كاپالەتلىك قىلدىم. كېيىن، مەن رەڭنى يېقىملىقراق قىزغۇچ جىگەر رەڭگە ئالماشتۇرۇپ، ھەر بىر ئېلخەتنى ئوقۇشتىن ئىلگىرى چوڭقۇر بىر نەپەس ئېلىۋالدىم. نەتىجىدە، يەنىلا شەنبە كۈنى ئەتىگەن سائەت 3:00 تە يوللانغان ماڭا قارىتا يېزىلغان خەت-ئالاقىنى ئۆتكۈزۈۋەتتىم، پۈتكۈل ماقالە ماڭا شۇنى ئۇقتۇرۇۋاتاتتىكى، مەھسۇلات باشقۇرۇش قوشۇنى Gmail شەخسىيەت مەسلىسىدە ئاساسىي رول ئېلىشىنىڭ ئاساسى يوق ئىدى. ئىشلەتكۈچىلەر بىلەن ئالاقە قىلىش مېنىڭ خىزمىتىم، بىز تىزگىنلەش ھوقۇقىدىن مەھرۇم قالسا، ئۇنى قايتۇرۇپ كېلىشنى ئويلىمىساقمۇ بولىدۇ. ئۇ يەنە نۇرغۇن نۇرغۇن گەپلەرنى دەپتۇ، ئوقۇغانسىمۇ ئادەمنىڭ ئىچى پۇشۇدۇ. مەن ئۆزەمنى باشلىنىش نۇقتىسىغا قايتىپ كەلگەندەك ھېس قىلدىم، ئەمما ئازراق ئوخشىمايتتى.

بۇ مەزگىلدە، پۇت-قولۇم يەرگە تەگمەي S-1 ئىلتىماس ھۆججىتىنى قايتا يېزىۋاتاتتىم، نۇرغۇن بىرىنچى قول باشلىقلار ئۈستىگە ئېلىشقا تېگىشلىك ۋەزىپىلەرگىمۇ قارىيالىۋاتاتتى. بىراق Google ئاخىرى پاي چېكىنى بازارغا سېلىش تەييارلىقىنى پۈتتۈردى، مەن ھەممە ئىشلارنىڭ مۇشۇ سەۋەبتىن ئۆزگىرىدىغانلىقىنى بىلەتتىم.

# تۆتىنچى بۆلۈم

## مەن ئىنتايىن تەلەپلىك

Google گۈلدەك پورەكلەپ ئېچىلدى

بىز بىرلىكتە يېتىلىپ، كېيىن ھەر قايسىمىز ئۆز يولىمىزغا ماڭمىز

مەن شۇ قەدەر تەلەپلىك

## يىگىرمە ئالتىنچى باب مەن ئىنتايىن تەلەپلىك

«تېخنىكا (technology) دېگەن سۆز نېمە ئۈچۈن بىرلىك شەكلىدە بولۇپ كۆپلۈك شەكلىدە ئەمەس؟» بىز تېخنىكا دېگەن سۆزنى تىلغا ئالغاندا ئۇنىڭغا بىرلىك شەكلىنى ئىشلىتىپ، كولىكتىپ ئىسىم سۈپىتىدە ئىشلىتىمىز. «مەن بەدىنىمنى ئالدىغا ئېگىپ جاۋاب بەردىم، مۇشۇنداق قىلغاندا ئاندىن ئۇلارنى كۆرەلەيتتىم. مەن بۇنداق دېيىشنىڭ ئەھمىيىتى بار يوقلۇقىنى بىلمەيمەن. ئۆيىنىڭ ئىچىدە 30 دىن ئارتۇق ئادۋوكات، بانكىر ۋە خەتەرگە تەۋەككۈل مەبلەغ سالغۇچى سودىگەر بار، ئۇلار باشلىرىنى تۆۋەن قىلىپ بىزنىڭ ئىلتىماس بايانىمىزنى كۆرۈۋاتىدۇ، يەنە مېخانىك قېرىنداش ۋە نۇرلۇق قەلەم بىلەن سۆزمۇ-سۆز جۈملىمۇ-جۈملە سېلىشتۇرۇۋاتىدۇ، مەن ئۇلارنىڭ ئارىسىدا ئىنگىلىز تىلى كەسپىدە ئوقۇغان كەسپى خادىمىنىڭ بولۇپ قالماستىكى ھەققىدە دۇئا قىلىۋاتىمەن. بولغان تەقدىردىمۇ، ئەمدى ئېغىز ئاچمىسىمۇ بولىدۇ. شۇنىڭدىن كېيىن بىز يەنە ئاخىرىنى كۆرۈشنى داۋاملاشتۇردۇق.»

دونىلېپى شىركىتى (R.R.Donnelley) نىڭ باسماچىلىق كەسپى بىلەن شۇغۇللىنىۋاتقان تارىخى «سان جوس ماركۇرىي خەۋەرلىرى» گە ئوخشاش ئۇزۇن. شۇنداقتىمۇ، ئۇلارنىڭ پالو ئالتودىكى ئەسلىھەلىرى بىلەن مەن ئىلگىرى ئىشلىگەن جايدىكىسىنىڭ ئانچە كۆپ ئوخشاشلىقى يوق. يىغىن زالىغا خەۋەرلىشىش ئېلېكترون كەسپىگە ئائىت ئەڭ يېڭى كىتابلار لىق تىزىلغان، بېزەش ئۇسلۇبى يېقىملىق ھەم زامانىۋى. زاپاس تەييارلىقلىرى يېتەرلىك بولغان ئاشخانا چوڭ زالىنىڭ قارشىسىدا، چوڭ زالىدا يېتىپ ئارام ئېلىش ئورۇندۇقى، بىليارت ئۈستىلى، چېنىقىش ئۆيى، يۇيۇنۇش ئۆيى ۋە دومىلايدىغان ياغاچ كارىۋات بار. ئەگەر تەھرىرلىك خىزمىتىگە بەرداشلىق بېرەلمىگەندە، بىر ئۇۋىلاپ داۋالاش ئۈستىسى مۇلازىمەت تەمىنلەيدۇ. دونىلېپى شىركىتى كىرىمىنى جىلغىسىدا ئەڭ داڭقى چىققان ئادۋوكاتلىق ئىش بىجىرىش ئورنىنىڭ ئارقا تەرىپىدە، يېپىنى بازارغا سېلىشقا تەييارلىق قىلىۋاتقان شىركەتنىڭ ھەممىسى كېلىدىغان جاي.

4-ئاينىڭ 27-كۈنى، سەيشەنبە، بۇ كۈنى يېرىم كېچە ۋاقتىدا مەن دونىلېپى شىركىتىگە كەلدىم، يوليورۇققا ئاساسەن ئاپتوموبىلنى ياخشى توختاتتىم. فورد ماركىلىق ئاپتوموبىلىمنىڭ نومۇر تاختىسىدا Google نىڭ بەلگىسى ۋە «مەن ئىنتايىن تەلەپلىك» دېگەن خەتلەر بار ئىدى. ئەگەر دونىلېپى شىركىتىنىڭ يېقىن ئەتراپىدا باشقىلار كۆرۈپ قالسا، بىزنىڭ باشقىلارنىڭ بىلىپ قېلىشىنى خالىمايدىغان سىرىمىز ئاشكارىلىنىپ كېتىدۇ: دېننىس پىلانى-بىزنىڭ پاي چېكىنى بازارغا سېلىش ئىلتىماسىمىز-ئېلىپ بېرىۋاتىدۇ.

مەن ئۆزۈمنىڭ بۇنىڭغا قاتنىشىدىغانلىقىمنى ئويلاپ باقمىغان. لىكىن دەسلەپكى كۈنى ئاخشىمى، سىندى ماڭا بىر پارچە ئېلخەت يوللىدى، ئۇ لارنىڭ Google نىڭ كەلگۈسى پايچىلىرىغا يازغان خېتىنىڭ دەسلەپكى نۇسخىسى ئىدى. لاررى خېتىدە شىركەتنىڭ يېپى بازارغا سېلىنغاندىن كېيىن، ئۇ سېرگېي ۋە ئېرىكىنىڭ Google نىڭ ئاساسىي پىرىنسىپلىرىنى باشقۇرماقچى بولغانلىقىنى يېزىپتۇ. كۆز قارىشىنىڭ ھەممىسىدە مەسلە يوق، شۇغىنىسى جۈملىلەر خۇددى دۆۋىلەپ قويغان كومپيۇتېر بۇيرۇقلىرىغا ئوخشايتتى. سىندى مېنى تەكشۈرۈپ تۈزىتىشنى خالايدىغان ياكى خالىمايدىغانلىقىمنى سوراپ، بۇنىڭ Google نىڭ «ئاۋازى» غا ماس كېلىشى كېرەكلىكىنى ئېيتتى. مەن تېز سۈرئەتتە بىر قانچە جاينى تۈزەتتىم، ئاندىن ئاساسىي مەقسەتنى چۈشەنگەن ياكى چۈشەنمىگەنلىكىمنى كۆرۈپ باقسۇن دەپ قايتۇرۇپ يوللاپ بەردىم. كېچە سائەت 11:30 دا، لاررى ماڭا شۇئان ئۇچۇردىن بىرنى يوللاپ، مېنى داۋاملاشتۇرغۇزدى. ئۇنىڭ بىلەن سالار، سۇسان، مارىسسالىر



ئۇنىڭ ئىشخانىسىدا قايتا-قايتا ئويلىنىۋاتاتتى، مەنمۇ ئۆزگەرتىشنى داۋاملاشتۇرۇۋاتاتتىم، سەھەر سائەت 1:30 نىڭ ئالدى كەينىدە، تاماملىغان دەسلەپكى نۇسخىنى لارىغا يوللاپ بەردىم ئاندىن ئۇخلىدىم.

ئىككىنچى كۈنى ئەتىگەن سائەت 10:30 دا، مەن لارى تۈزەتكەن دەسلەپكى نۇسخىنى تاپشۇرۇۋالدىم. ئۆزگەرتىش ئانچە كۆپ ئەمەس بولۇپ، ئۇسلۇبى يەنىلا لارىنىڭ ئىدى. شۇنىڭ بىلەن بىللە، مەن كەسپىي بۆلۈم قىسمىنىڭ ھۆججەتلىرىنى تەكشۈرۈپ تۈزىتىشنى باشلىدىم، بۇ قىسمىنىڭ مەزمۇنى جەمئىي 16 بەت بولۇپ، Google تەمىنلەيدىغان ھەر خىل مەھسۇلاتلارنى چۈشەندۈرەتتى: ھەمكارلاشقۇچى شېرىكلىرىمىز، تېخنىكا ۋە كارخانا مەدەنىيىتىمىز. مەن بۇ ھۆججەتنىڭ نۇرغۇن جايلىرىنى ئۆزگەرتتىم. لارى مېنىڭ بۇ تەرەپتە ئۆزگەرتكەنلىرىمنى ئىلتىماس ھۆججىتىگە كىرگۈزۈشنى خالايدىغاندەك قىلاتتى، شۇڭلاشقا مەن ھۆججەتنى ئىشلەپ بېكىتىش گۇرۇپپىسىغا تەكلىپ بىلەن قاتناشتىم، ئىلتىماس ھۆججەت مەزمۇنى ئەڭ ئاخىرقى قېتىم جەزملەش ئۈچۈن باسما زاۋۇتىغا باردىم. يېتىپ بارغاندىن كېيىن، ئۇ جايدا ئۇن-تىنىسىز ئولتۇراتتىم. ئۆينىڭ ئىچىدىكى كەيپىيات ئادەمنىڭ تېنىنى شۈركەندۈرەتتى، مۇھىم ئەربابلارنىڭ ھەممىسى دېگۈدەك يىغىلغان ئىدى. جوناسان روسېنېرگ مېنىڭ سول تەرىپىمدىكى ئورۇندۇقتا ئولتۇرغان بولۇپ، ئۇنىڭ كەلگىنىگە بىر قانچە سائەت بولغان ئىدى. مەن يېتىپ كەلگەندىن كېيىن، ئۇ قىزغىنلىق بىلەن ماڭا سالام قىلدى ھەمدە كۆپچىلىككە تونۇشتۇرۇپ، «Google ئاۋازى» دېدى.

«ئەگەر دوگلاس Google نىڭ ئەھۋالىغا ئۇيغۇن ئەمەس دەپ قارىسا، بىز ئۆزگەرتىشىمىز كېرەك.» دېدى جوناسان روسېنېرگ يۇقىرى ئاۋازدا. كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى كىتابنى كەسپىي بۆلۈم قىسمىغا ئۆرۈدى، بەزىلەر ئۈزلۈك ئوقۇشقا باشلىدى.

«Google دۇنيادا توردىن ئىزدەش ساھەسىدىكى باشلامچى»، ئۇ ئوقۇپ، «تور ئېلانچىلىقىدا يېڭىلىق ياراتقۇچى، ئىنتېرنېتنىڭ يۇقىرى نۇقتىسىدا، دۇنيادىكى ئەڭ داڭلىق ماركىلارنىڭ بىرى.»

«بۇنى قايتا يېزىشىم كېرەك»، مەن تامىقىمنى قېقىۋېتىپ مۇنداق دېدىم، «مۇنداق دېيىشىمىز كېرەك، Google كىشىلەر بىلەن ئۇچۇر ئۆزلىنىش ئۇسۇلىنى ياخشىلاشقا كۆڭۈل بۆلىدىغان دۇنياۋى تېخنىكا باشلامچىسى.»

«نېمە ئۈچۈن؟ بىزنىڭ بۇنداق يېزىشىمىزنىڭ نەرى خاتا؟» دەپ تەنتەربىيە كىيىمىنى قاتۇرۇپ كىيىۋالغان ئاداشتىن بىرسى سۆزلەپ قوپتى، مەن ئۇنى ئەزەلدىن كۆرۈپ باقمىپتىكەنمەن.

«Google نىڭ ۋەزىپىسى ئىزدەش بىلەنلا چەكلەنمەيدۇ، تېخى ئالدىنقى ھەپتىدىلا، بىز بىر تۈرلۈك ئېلېكترونلۇق ئېلخەت مۇلازىمىتىنى ئوتتۇرىغا چىقاردۇق. بىز پەقەت ئىزدەش موتورولا ئەمەس.» مەن ئۇنىڭغا شۇنداق دېدىم.

مۇشۇنداق بىر قانچە سائەت داۋاملاشتى. ئەگەر بۇ كىشىلەرنىڭ بىر سائەتلىك ئەڭ تۆۋەن ئىش ھەققى 500 ئامېرىكا دوللىرى بولسا، بۇ ئۆيىدىكى بۇنچە كۆپ ئادەم پەقەت بىر مىنۇتلا ئىشلىسە قانچىلىك پۇل كېتەر؟ مەن ۋاقىت چىقىرىپ، ھېسابلاپ سىناپ باقتىم. مۇشۇ بويىچە مۆلچەرلەپ ھېسابلىغاندا، مېنىڭ نۇتۇقىمنىڭ باھاسى ئانچە ئەرزان ئەمەس ئىكەن. بىراق، ھەر قېتىم جوناسان روسېنېرگ مېنىڭ سەل جىغۇر بولۇپ قالغانلىقىمنى ھېس قىلسا مېنى سۆيلەپ، گەپ قىلىشقا ئۈندەيتتى. ئۆيگە قايتقاندا، ئەتىگەن سائەت 2 بولغان ئىدى، مەن جوناسان روسېنېرگقا بىر پارچە ئېلخەت ئەۋەتىپ، ئۇنىڭ مېنى رىغبەتلەندۈرگەنلىكىگە ئايرىم رەھمەت ئېيتتىم، ئاندىن ئۆزۈمنى تاشلاپلا ئۇيقۇغا كەتتىم. ئىككىنچى كۈنى ئەتىگەن سائەت 7 دە، ئۇ ماڭا جاۋاب قايتۇردى، ئۇنىڭ بۇ ۋاقىتتا زادى ئۇخلىغان ياكى ئۇخلىمىغانلىقىنى بىلگىلى بولمايتتى.

ئۇ ماڭا مۇنداق دەپتۇ: «سەن ناھايىتى ياخشى قىلدىڭ. ئۆزگەرتىشىڭنىڭ قەلەم قۇۋۋىتى ۋە ئىدىيەسى

بار. ئۆزگەرتىش پىكرىنىڭ ئۆزىنىڭ Google غا، شىركەت قۇرغۇچىلىرى شۇنداقلا ئۆتكەن 5 يىلدا مۇشۇ خىل ھۆججەتلەرنى بىر تەرەپ قىلىش تارىخىنى چۈشىنىش ئاساسىغا قۇرۇلغان. بۇ شىركەتتە، سەندەك رول ئوينىيالايدىغان يەنە بىرسى يوق. تۈنۈگۈن ئاخشام، سېنىڭ بۇ ئىشتىكى تۆھپەڭ ناھايىتى زور. «ئۇ بۇ ئېلخەتنى پۈتكۈل باشقۇرۇش قۇشۇنغا كۆچۈرۈپ ئەۋەتپتۇ.

تۈيۈقسىزلا، ھەممە ئىش مېنى ئىنتايىن ئوڭايىسىزلاندۇردى.

## سىلەرنى تۇنجى بولۇپ بىلسۇن دەپ ئويلىدىم

«بۈگۈن 11:30 مۇت ئۆتكەندە ھەپتە ئاخىرى قەرەللىك يىغىن ئاچىدىغان يىغىن مەيدانىدا شىركەتنىڭ چوڭ يىغىنىغا قاتنىشىش، پەقەت رەسمىي خىزمەتچىلەرلا قاتنىشىدۇ. سالاھىيەت كارتىڭىزنى تەييارلاڭ، ۋاقتى كەلگەندە كۆرسىتىڭ. «4-ئاينىڭ 29-كۈنى 11:00 دە بارلىق Google خىزمەتچىلىرىگە ئەۋەتىلگەن بىر پارچە ئېلخەتتە مۇشۇنداق يېزىلغان.

ھەپتە ئاخىرىدىكى قەرەللىك يىغىن زالى چارلىنىڭ ئاشخانىسىدا. مەن سائەت 11:15 ئۆتكەندە يېتىپ كەلگەن، بىنانىڭ ھەممىلا يېرىدە ئادەم، مەن كۆرگەن ياكى كۆرۈپ باقمىغان Google خىزمەتچىلىرى، يا رەت-رەت تىزىلغان قاتلام ئورۇندۇقتا ئولتۇرغان، يا بالكوندىكى رىشاتكىغا يۈلەنگەن ئىدى.

ئۆيىنىڭ ئالدىدا، پاكىر سەھنىگە تىكلەنگەن 4 مىكروفون ئۇ يەردە تىپ-تىپ كۈتۈۋاتقان بولۇپ، ھەر بىر مىكروفونغا شامالدىن مۇداپىئەلىنىش قاپتىكى كەيدۇرۇلگەن بولۇپ، رەڭگى ئايرىم-ئايرىم ھالدا Google بەلگىسى تۇغىدىكى رەڭلەرنىڭ بىرى ئىدى، مىكروفون لاررى ياقىتىدىغان سىمسىز تىپتىكى ئەمەس ئىدى، چۈنكى بىزنىڭ بىخەتەرلىككە مەسئۇل دېرېكتور بىنانىڭ سىرتىدىكى كىشىلەرنىڭ سىمسىز مىكروفوندىن ئۇچۇرغا ئېرىشىشىدىن ئەنسىرەيتتى. ئارقىدىكى تام مېتال تاختىدا ياسالغان بولۇپ، يېرىم چەمبەر شەكىلدە بولۇپ ئۇدۇل تورۇسقا تۇتىشاتتى؛ سەھنىنىڭ ئالدىغا تەشتەككە ئۆستۈرۈلگەن ئۆسۈملۈك قويۇلغان بولۇپ، سەھنىنىڭ ئارقىسىغا Google نىڭ قولىسىزما تۇغى چۈشۈرۈلگەن چوڭ لوزۇنكىدىن ئىككىسى ئېسىلغان ئىدى. بىر لوزۇنكىغا، ئېيىنىشتىن ئىلگىرى «O» نىڭ ئىچىدە تىكىلىپ تۇرغان ھالىتى؛ يەنە بىرىدە، ئىككى تاشقى پىلاننى ئاددىي G ھەرىپىنىڭ ئۈستىدە ئولتۇرۇپ، ئابدىن كۆتۈرۈلۈۋاتقان يەرشارىنى كۆرۈۋاتاتتى.

Google نىڭ تۇنجى خىزمەتچىسى كرائىگ سىلۋېرستېين سەھنىنىڭ ئۇدۇلدىكى رايوندا ئولتۇراتتى، قول ئىشارىتى تەرجىمانى ئۇدۇلدا ئولتۇرغان بولۇپ، ئاڭلاش سېزىمى زەخمىلەنگەن ئىنژېنېرىمىزغا ئىشارەت سۆزى قىلاتتى.

لاررى، سېرگېي، ئېرىك ۋە ئومىد بىرلىكتە كىرىپ كەلدى. سېرگېي سەھنىگە چىقتى، لاررى تۆۋەندە رېشاتكىغا يۈلىنىپ ئۆرە تۇردى. سېرگېي كۈلۈمسىرىگەن ھالدا ياپپىشىل قاپ ئورالغان مىكروفوننىڭ ئالدىغا كەلدى، ئۇ ئۇچىسىغا ئۇزۇن يەڭ قارا مايكا، ئاستىغا كۈلرەڭ پادىچىلار ئىشتىنى كەيگەن ئىدى.

«كۆپچىلىكنىڭ كەلگەن قەدىمىگە رەھمەت،» دېدى ئۇ لام-جىم دېمەي تۇرغان يىغىن ئىشتىراكچىلىرىغا. بىر دەم تۇرۇۋالغاندىن كېيىن، ئۇلاپ مۇنداق دېدى: «مەن پەقەت سىلەرنى تۇنجى بولۇپ بىلسۇن دەپ ئويلىدىم...» كۆپچىلىكنىڭ ئارىسىدىن خىرىلداپ كۈلگەن ئاۋاز كەلدى. بىر دەم تۇرغاندىن كېيىن، ئۇ يەنە

مۇنداق دېدى: «مەن زور سوممىدىكى ئاپتوموبىل سۇغۇرتا ھەققىنى تېجەپ قالدۇم!»<sup>65</sup> كۆپچىلىك قاقاقلاپ كۈلۈپ كەتتى. كۆپچىلىك ھەممىمىز نېمە ئۈچۈن بۇ جايغا كېلىپ يىغىن ئاچىدىغانلىقىمىزنى بىلىمىز. يىغىن ئېچىش ئۇقتۇرۇشىنى تاپشۇرۇۋالغاندىن كېيىنكى يېرىم سائەت ئىچىدە، بىزنىڭ خەۋەر ئۇقتۇرۇشىمىز ئۈچۈن تارقىتىش: Google پاي چېكىنى بازارغا سالدى.

ئاخبارات ئاپتوموبىلى سىرتتىكى كوچىنى بويلاپ بىر قاتار تىزىلغان، مىكرو ئانتىناسى چىقىرىلغان، ئۇلاپ تارقىتىش سۈنئىي ھەمراھى قىياپىتىنى توغرىلىغان، تەسۋىر چۈشۈرۈش رەختى ھازىرلىنىپ تېلېۋىزىيە زىيارىتى ئۈچۈن تەييارلانغان، ئاسماندا يەنە گۈركىرەپ ئۇچۇۋاتقان تىك ئۇچار بار، ئامانلىق ساقلىغۇچىلار ئاپتوموبىل توختىتىش مەيدانىنىڭ كىرىش ئېغىزىدا ئامانلىق ساقلاش ۋەزىپىسىنى ئىجرا قىلىۋاتاتتى.

ئومىد ھەپتە ئاخىرى ئورۇنلاشقا ئەڭ ئۇستا بولغان ئويۇننى قايتا قويدى، تام تەسۋىر ئارقىلىق بىز بىر قانچە ئاي كۆرمىگەن مەزمۇنلارنى نامايان قىلدى. تاكى ھازىرغىچە، بىزنىڭ تىجارەت كىرىمىمىز ئىزچىل ئېشىۋاتقان بولۇپ، كىرىم سانىنى كۆرسىتىدىغان ئاۋۇ ھالەتكە تۈۋرۈك ئېكراندىن چىقىپ كەتكەن ئىدى.

ئېرىك سۆز قىلدى، ئۇ بىزنى ئەسكەرتىپ پاي چېكىنى بازارغا سالدىغان بۇ ئىشنىلا ئويلىماڭلار، نېمە قىلىش كېرەك بولسا شۇنى قىلىڭلار. شىركەتنىڭ كارخانا مەدەنىيىتىنى ئۆزگەرتىمەڭلار، كۆپتۈرمىچىلىك تۈپەيلىدىن ھاياجانلانماڭلار. سوئال سوراش ۋاقتىدا، يۈرگۈزۈش بۆلۈمىنىڭ كونا خىزمەتچىسى كېس كېلىپىنەر مېكروفوننىڭ ئالدىغا كەلدى.

ئۇ لارى بىلەن سېرگېيغا قاراپ تۇرۇپ مۇنداق دېدى: «مەن پەقەت، سىلەرگە رەھمەت دەيمەن. سىلەر ئىككىڭلار قالىتىن ئىشتىن بىرنى قىلىپ، بۇ شىركەتنى قۇردۇڭلار.» ئورۇندۇقتىن، زالدىن، بالكوندىن، پۈتكۈل بىنادىن كەلگەن گۈلدېراس ئالغىش ساداسى زالىنى بىر ئالدى. بىر قانچە سېكۇنت ئىچىدە، بارلىق ئىشچى خىزمەتچىلەر ئورۇنلىرىدىن تۇرۇپ، خۇشاللىققا چۈمدى، سېرگېي لارىنى قۇچاقلاپ تۇرۇپ، كۆپچىلىككە قاراپ، خۇشاللىقتا ئۆزىنى تۇتالىدى، سېرگېي ئىختىيارسىز ھالدا لارىنى قۇچاقلىدى. توپتوغرا ئىككى مىنۇت، ئىككىيلەن بىر بىرىگە يۈرەك سۆزلىرىنى تۆكۈپ، بىر بىرىگە بولغان رەھىمىتى ۋە تۇيغۇلىرىنى ئىپادىلىدى، ئېرىك بىر چەتتە تۇرۇپ، ئومۇمىي ۋەزىيەتنى ئىگىلەپ، خۇددى ماھارىتى قالىتىن ئىككى ئىسكىرىپكىچىغا دىرېژورلۇق قىلىۋاتقانغا ئوخشايتتى.

يىغىن ئاخىرلاشتى، بىز ئىشخانىمىزدىكى ئۈستىلىمىزگە قايتىپ، خىزمەتكە چۈشتۇق. مەن چۈشتىن كېيىن 6 دە ئىشتىن چۈشمەن، ئاندىن خاتىرە كومپيۇتېرىمنى يىغىشتۇرۇپ، بۇلۇڭ ئىگىلىشتىكى رىشاتكىلىق كىچىك ھويلىغا قاراپ يولغا چىقىمەن. Google خىزمەتچىلىرىنىڭ ھەممىسى ئۇنى يېقىملىق قىلىپ «قۇمىلاق ئازگىلى» دەيدۇ، ئۇ ياغاچ تاختا ۋە گەج بىلەن قوپۇرۇلغان كىچىك ئۆي بولۇپ، ئۇنىڭ چوڭ ئارقا ھويلىسى بار، بۇ جاي غەيرى رەسمىي تەبرىكلەش پائالىيىتى ئېلىپ بېرىشتىكى كۆڭۈلدىكىدەك جاي. Google دىكى ئەڭ دەسلەپكى بىر تۈركۈم ئىنژېنېرلاردىن لورى پارک بۇ جايىنى ئىجارىگە ئالغان بولۇپ، Google نىڭ پىشقىدەم خىزمەتچىلىرىنىڭ يىغىلىشىنى ئۆتكۈزۈشكە ئىشلىتىدۇ. سالارمۇ كەلدى، سۇسانمۇ بار، يەنە بالىلىرىنىمۇ ئېلىپ كەلگەن ئىدى. ئۇنىڭدىن باشقا ئېلان تىجارەت بۆلۈمىدىكى بارت ۋويتوۋىز (Bart Woytowicz)، Netscape شىركىتىدىن ئەگىشىپ زىيارەتكە كەلگەن سودا كېڭەيتىش بۆلۈمىنىڭ خىزمەتچىسىمۇ بار ئىدى. ئوركۇت، بېن سىمس (Ben Smith)، بېن گومېس (Ben Gomes) مۇ كەلدى. بىلوگ بۆلۈمىدىكى رادىكا، ئېد كاررېلس، ۋاينى، كراىنگ سىلۋېرستېين، جورج، يەنە ئۇۋىلاپ داۋالاش ئۈستىسى بابېت، مەن 2000-يىلى يىل بېشىدىن ھازىرغىچە بولغان 4 يىل ۋاقتىنى ئەسلەپ، خىزمەتداشلىرىم بىلەن پەقەت يېقىنلىشىپ باقمىغانلىقىمنى ھېس قىلدىم. بىز بىرلىكتە تاغ-داۋانلاردىن ئېشىپ، پەقەتلا مۇشۇ بىر

<sup>65</sup> بۇ سۆز GEICO ئامېرىكا ھۆكۈمەت خادىمى سۇغۇرتا شىركىتىنىڭ ئەينى ۋاقىتتا ئىنتايىن كەڭ تارقالغان سۇغۇرتا ئېلان سۆزى ئىدى. Google پاي چېكىنى بازارغا سېلىپ بىر ھەپتىدىن كېيىن، GEICO شىركىتىنىڭ رىقابەتچىلىرى ئۇنىڭ ئىسمىنى ئىزدەش شەرتى قىلغان ئىزدەش نەتىجىسىدە ئېلان بېرىشكە Google يول قويغانلىقى ئۈچۈن Google نى ئەرز قىلدى.

پەيتتە ئازراقلا توختاش ئۈچۈن بىزنى مۇشۇ پەيتلەرگە ئۇلاشتۇرغان ئاشۇ سەپەرنى بىرلىكتە ئەسلەش ئۈچۈندۇ.

مەن بىر نۇسخا S-1 ھۆججىتى (كۆپ ساندىكى شىركەتلەرگە ئوخشاش - نەشرىيات سودىگەرلىرى پۈتۈن كۈن ئالدىراش ئىدى) نى بېسىپ چىقاردىم. مەن قىزىل رەڭلىك بەلگە قەلىمىنى ئېلىپ ئۇياق - بۇياققا مېڭىپ، لاررى، سېرگېي ۋە باش قانۇن مەسلىھەتچىسى داۋىد درامموندنىڭ ئىمزا سىنى S-1 ھۆججىتىگە توپلاۋاتاتتىم. مەن مەلۇم خىل شەكىلدىكى نەرسىلەر ئارقىلىق ئۆزۈمنىڭ ئىلگىرى Google غا تەۋە ئىكەنلىكىمنى ئىسپاتلاپ، ئاللىبۇرۇن رىئاللىققا ئايلانغان كىرىمىنى جىلغىسى ئارزۇسىنى جۇغلاپ ئەبەدىيلىككە ئايلاندۇرماقچى ئىدىم.

پىشۇنى ئىچىپ بولۇپ، ئۆيگە قايتتىم.

## قۇرۇق قول ئىگىلىك تىكلەش

شۇنىڭدىن كېيىنكى بىر قانچە ئاي بىلەن ئىلگىرىكى بىر قانچە ئاينىڭ ئانچە چوڭ پەرقى يوق. Gmail نىڭ شەخسىيەت مەسلىسى ئاخىرى ھەل قىلىندى، لىز فىگۇروئا ئەرز قىلىشتىن ۋاز كەچتى. سىندى بىلەن مەن كۆڭلىمىزنى ئازادە تۇتۇپ، ئۇ يېرىم كېچىدە ئەۋەتكەن ئېلخەتتە دېگەن مەسلىلەرنى تەپسىلىي مۇنازىرە قىلىشتۇق. جىددىي ۋەزىيەت پەسكويغا چۈشتى، ئەمما بېسىم يەنىلا مەۋجۇت. مەن ۋاقتىمنى يۈزسىز يۇمشاق دېتاللارغا بولغان پىرىنسىپنى بەلگىلەشكە داۋاملىق سەرپ قىلدىم، ئۇنىڭدىن باشقا يەنە ئىجرا قىلىش كومىتېتىنىڭ «ئىشلەتكۈچى ھوقۇقى قانۇنى» نى تەستىقتىن ئۆتكۈزۈشنى توسۇش ئۈچۈن تىرىشتىم.

S-1 ھۆججىتى بايانىنى چىقىرىلغاندىن كېيىن، دەرھال ھۆكۈمەتنىڭ مەجبۇرىي سۈكۈت مەزگىلىگە كىردۇق. بۇ ئەمەلىيەتنى كۆزنى تۇتقاندا، بىزنىڭ شىركەت بىلوگىنى ئوتتۇرىغا چىقىرىشىمىزدەك ئۇسۇلنىڭ خەتىرى بار ئىدى، بىراق بىز يەنىلا شۇنداق قىلدۇق. بىز پاي چېكىنى بازارغا سېلىشنى تېزلىتىپ سېتىش دەپ قارىلىش مۇمكىنچىلىكى بار ھەر قانداق مەزمۇننى چىقارساق بولمايتتى. مېنىڭ بىرىنچى يازمام ياۋروپا شىركىتىمىز ئۈچۈن خادىم قوبۇل قىلىش، ئىككىنچى يازمام ئېلان قىلىنىپ بولغان بىرىنچى يازمىنى تەھرىرلەپ كەچۈرۈم سورا. مەن يەنە بىلوگ ئادەتلىرىدەك بۇنداق يېڭى نەرسىلەرنى ئۆگىنىشىم كېرەك ئىدى.

مەن يەنە داۋاملىق بازارچىلىق بۆلۈمى بىلەن مەھسۇلات باشقۇرۇش بۆلۈمى ئارىسىدا ئۇيان - بۇيان دەككەمنى يەپ يۈردۈم، بېشىمنىڭ يېرىمى ئاغرىغاندىن باشقا، تۆلىگەن بەدىلىم ۋە تىرىشچانلىقىم ماڭا ھېچقانداق ياخشىلىق ئېلىپ كەلمىگەندەك قىلاتتى. مەن ماركىسى ئاچىدىغان ھەر ھەپتىلىك مەھسۇلات ئېلان قىلىش يىغىنىغا قاتنىشىمەن.

ئەمما پەقەت تاسادىپىي ھالدا تېخى ئىجادىيەت باسقۇچىدىكى دەسلەپكى مەھسۇلاتلارغا كۆزۈم چۈشۈپ قالىدۇ. ئۈستەل ئۈستى ئىزدەش بۇلارنىڭ ئىچىدىكى بىرى بولۇپ، ھازىر «تۈكلۈك توشقان» (FluffyBunnies) دەپ ئاتىلىدۇ، چۈنكى ئۇنىڭ ئەڭ دەسلەپكى ئىسمى «بىر قاراپلا ھەممىنى كۆرۈش» ئىدى، شەخسىيەت نۇقتىسىدىن قارىغاندا ئادەمنى سەل چۆچىتىدۇ. تۈكلۈك توشقان بىر شەخسىيەت كومپيۇتېرنىڭ قاتتىق دىسكىسىغا ئىندېكس تۈزۈپ، ئىزدەشچانلىقنى ئىشقا ئاشۇرىدۇ. ئىشتىن ئاۋۋال «مەزكۇر مەھسۇلات سىز ئىلگىرى ئىشلەتكەن مەھسۇلاتلارغا ئوخشامايدۇ، شەخسىيەت سىياسىتىنى تەپسىلىي ئوقۇڭ» دەپ ئىشلەتكۈچىلەرنى ئەسكەرتىش ھەققىدە كۈچلۈك تەكلىپ بەردىم، بىراق مېنىڭ سۆز ئورامىم بەكلا ۋەھىملىك ئاڭلىنىدىكەن دەپ قارالدى. مەن قوشۇننى «كومپيۇتېرنى ئىزدەڭ» دېگەن تەسۋىرلەش

خاراكتېرىدىكى جۈملىنى ئىشلىتىشكە قايىل قىلىشنى ئويلىدىم، گەرچە ماركىسى بۇنى ئوپ-ئوچۇق گەپ، قۇرۇق گەپ ھەم تېتىقسىز، تېتىقسىز، تېتىقسىز دېگەن بولسىمۇ.

مەركىزى ئاخبارات ئىدارىسى Google نىڭ ئىزدەش ئۈسكۈنىسىدىن بىر نۇسخا سېتىۋېلىپ ئىچكى تورىدا ئىشلەتمەكچى بولدى، ھەمدە بىزدىن بۇيرۇتۇشقا بولىدىغان ياكى بولمايدىغانلىقىنى سورىدى، يەنى ئۇلارنىڭ ئىدارە تامغىسىنى Google تۇغىدىكى «O» نىڭ ئورنىغا ئالماشتۇرۇش، مەن سېتىش ۋەكىلىگە، ئەگەر ئۇلار ھېچقانداق ئادەمگە ئاشكارىلىمايدىغانلىقىغا ۋەدە بەرسە، قوشۇلساق بولىدۇ دېدىم. مەن ئەمدى ئاشۇ شەخسىيەت ھوقۇقىنى قوغدىغۇچىلارنى يەنە قورقۇتۇم يوق.

«سىزنىڭچە ئۇلار مەخپىيەتلىكىنى قوغدارمۇ؟» دەپ سورىدىم.

مەن يازارمەندىن بىرنى تەكلىپ قىلىپ بىر قىسىم ۋەزىپىلەرنى بۆلۈپ بەردىم. ئۇنىڭ ئىسمى مايكول كراتىز، قىزىقچى، تۇغما ئەقىللىق مۇخبىر بولۇپ، ئىلگىرى «دەۋر» ژۇرنىلىدا كىرىمىنى جىلغىسىغا ئائىت خەۋەرلەرنى يازغان، ئۇنىڭ ئۈستىگە تېخنىكىنى چۈشىنىدۇ. مېنىڭ ئۇنى تاللىشىمنىڭ سەۋەبى ئۇ ئالداش بايرىمىدا كىشىلەر ئارزۇ قىلغان چاقچاقتىن بىرنى توقۇپ، مېنى تېلىقتۇرۇپ كۈلدۈرۈۋەتكەن.

ۋاقتىم يېزىقچىلىق سەۋەبىدىن يېتەرلىك بولدى، ھەمدە مېنى جوناسان روسېنېپرگ شىركەت ئۇچۇن ئورۇنلاشتۇرغان بىر يۈرۈش پۇل-مۇئامىلە كۆرگەزمىسىگە قاتنىشىش پۇرسىتىگە ئىگە قىلدى. كۆرگەزمىدە، مورگان سىتەنلى، سولومون شىركىتى (Salomon Smith Barney)، شىۋىتسارىيە بىرلەشمە بانكا گۇرۇھى قاتارلىق شىركەتلەرنىڭ ۋەكىللىرى قانداق قىلىپ ئېھتىياتچانلىق بىلەن مەبلەغ سېلىش بىلەن مۇۋاپىق باجدىن چەتلەش ھەققىدە چۈشەنچە بەردى. بىر قانچە ئايدىن بۇيان، بۇ مەسلىھەتچىلەرنىڭ كۆپچىلىكى ئىزچىل ھالدا Google نىڭ تارماق تېلېفونىغا ئىختىيارىي ئۇلاپ، تۇنجى قېتىم ئاشكارا پاي توپلاشتىن ئىلگىرى خېرىدارغا ئېرىشىشكە ئۇرۇنۇۋاتىدۇ. مەن بۇ تېلېفونلارغا ئانچە ئېرەڭشىپ كەتمەيتتىم، ئەمما ھازىر بۇ كەسىپى ئەربابلارنىڭ نېپە دەيدىغانلىقىغا بەك قىزىقىدىغان بولىدۇم. 8-ئايدا، تۇنجى قېتىملىق ئاشكارا پاي توپلاش باشلىنىدۇ، بۇنىڭ ماڭا قانداق ئەھمىيىتى بارلىقىنى ئويلىنىپ بېقىشىم كېرەك.

پاي چېكىنى بازارغا سېلىش يولىدا توسالغۇلار قاتمۇ-قات، قىيىنچىلىقلار كۆپ دەپ ئېيتىشقا بولىدۇ. لاررى بىلەن سېرگېي گوللاندىيەچە كىم ئارتۇق قىلىپ سېتىش شەكلىدە پاي چېكىنى ئاممىغا بىۋاسىتە سېتىشنى ئويلىدى، ئۇلارنىڭ قارىشىچە بۇ خىل تەرتىپ ئاممىغا تېخىمۇ يۈزلىنەلەيدىكەن ھەمدە تېخىمۇ كۆپ كىشى بۇ ئىشقا قاتنىشالايدىكەن. ئۇنىڭ قارىشىچە، ئەنئەنىۋى پاي چېكىنى بازارغا سېلىش شەكلى ئانچە ئۈنۈملۈك ئەمەس ئىكەن. ۋال كوجىسىدىكى مەبلەغ سېلىش بانكىلىرى پاي چېكى باھاسىنى تۆۋەنلەتكەندە سودا باشلانغان تۇنجى كۈنلا كۆزگە كۆرۈنگىلى بولىدىغانلىقىدا چىڭ تۇردى، ئۇنىڭ ئۈستىگە بانكىلار قولىدىكى پاي چېكىگە تايىنىپ پۇلغا تىنىپ كەتتى. لاررى بىلەن سېرگېينىڭ قارىشىچە، بۇ بىر خىل ئالدامچىلىق قىلىشى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۈنۈمى يۇقىرى ئەمەس، پەقەت بانكىلا ئارىدىن پايدا ئالىدۇ. ئۇلار ئاشۇ بانكىلارنى قوغلىۋەتتى ھەمدە ئۇلارغا Google نىڭ باشقا بىر يول ئاچىدىغانلىقىنى ئېيتتى. بانكىلار قارشى ھۇجۇمغا ئۆتۈپ قايتىپ كېلىپ، Google نىڭ پاي چېكى، باشقۇرۇشى ۋە Google نىڭ ئادەتتىكى بىلەن ئوخشىمايدىغان تۇنجى قېتىم ئاشكارا پاي توپلاش تەرتىپى ھەققىدە توختىماي قارا چاپلىدى. چۈنكى قارا چاپلاش سادالىرى ئىچىدە تۇرۇۋاتىدۇ، ئۇنىڭ ئۈستىگە پاي چېكى بازىرى كاسات، ئېھتىياج مۆلچەردىكىدىن تۆۋەن، شۇڭلاشقا پاي چېكىنىڭ بازار ئېچىلغاندىكى مۆلچەر قىممىتى 125 ئامېرىكا دوللىرىدىن تۆۋەن بولدى.

راستىنى ئېيتقاندا، لاررى بىلەن سېرگېي ھېچقانداق ياردەم بېرەلمىدى. ئۇلارنىڭ ئوخشاش بولمىغان شەھەرلەرگە يۆتكىلىپ ئورگان مەبلەغ سالغۇچىلىرىغا زور كۈچ بىلەن Google پاي چېكى ھەققىدىكى «سەييارە» دوكلاتلىرىنى تەشۋىق قىلغانلىقىدىن بۇنى كۆرۈۋالغىلى بولىدۇ. باشقىچە قىلىپ ئېيتقاندا، سېرگېي تېخى تام تەسۋىر ھۆججىتىنى كۆرمەي تۇرۇپلا سۆز باشلاپ، تام تەسۋىر ھۆججىتىدىكى مەزمۇنلارنىڭ خاتا

ئىكەنلىكى، ياكى ئانچە قىممىتى يوقلۇقى، ياكى مەنبەسىنىڭ ئىشەنچلىك ئەمەسلىكى ھەققىدە باھا بەردى. ھالەتنىڭ چۈشكۈنلۈكى، ئۆتكۈزۈش ئۆتكۈۋېلىشنىڭ بىپەرۋالىقى، پوزىتسىيەنىڭ شۇنچە بىغەملىكى، ھەقىقەتەن ئەدەبىيەتلىكتە تۇيۇلدى.

سىرتتىكىلەرمۇ بۇنىڭغا دىققەت قىلدى. «سودا ھەپتىلىكى» ژۇرنىلىدا يېزىلىشىچە، «Google نىڭ تەرەققىيات تەدبىرىنى سورىغاندا، ئېرىشكەن جاۋاب دەپ سىزگە دەپ بەرگەن تەقدىردىمۇ، سىز يەنە بىر قېتىم سورايىسىز.» «ئۇ يەنە «ئۆز ئالدىغا ئىش قىلىدىغان مىليارد دوللار ئىنتېرنېت مەبلىغى بار كاپىتال دېرىكتورى» نىڭ سۆزىنى نەقىل ئېلىپ: «ئۇلار Google نىڭ پاي چېكىنى سېتىۋېلىشنى بىر خىل ئالاھىدە ھوقۇق دەپ قارايدىغاندەك قىلىدۇ. بۇ دەل ئۇلارنىڭ پوزىتسىيەسى—ھەقىقەتەن بىر غەلىتە مەخلۇق. «قەلەم ساھىبى، سېرگېي چوڭ بىر تېخنىكا شىركىتىنى يۈرۈشتۈرۈشكە زۆرۈر بولغان ھالدا پىشىپ يېتىلىپ، كەمتەرلىككە ئىگە بولىدۇ، قۇرغۇچىلىرىمىزمۇ «ھەر قانداق كىشى مۇۋەپپەقىيەت قازانغاندىن كېيىن كۆرەڭلەپ خۇددى بىلمەي مۇشۇنداق كالىسى قىزىپ كېتەمدۇ»

«بىز قانداق قىلساق غەلىبە قىلىمىز، دوڭلاس؟» دەپ سورىدى سىندى، ئەينى ۋاقىتتا ئۇ ۋە لارى، سېرگېي سىرتتا كاماندېرۇپكىغا چىققان ئىدى.

«بۇ خۇددى گىرېتسىيە پارچىسىگە ئوخشايدۇ» دېدىم مەن ئۇنىڭغا، «بۇ كىشىلەر بىزنى بەكلا تەلۋە دەۋاتسا، بۇ بەلكىم مەغلۇپ بولۇش سەۋەبىمىز بولۇشى مۇمكىن.»

ۋال كوچىسىدىكى ئورنى ئىدىيەسى بار ئاشۇ كىشىلەرگە يولۇققاندا، كىرىمىنى جىلغىسىدا بوي سۇندىغان ئەۋزەللىك—بوي سۇنمىسا ماھارىتىنى كۆرسىتىدىغان ئورۇن يوق.

بىز خادىملىرىمىزغا پاي چېكى تەقسىم قىلىپ بېرىشتىن ئىلگىرى، ئاكسىيە سودا كومىتېتىغا 13 مىليون پايىنى تىزىملىتىشنى ئۇنتۇپ قاپتۇق، بۇ ئىش بىزنى قىيىن ئەھۋالغا چۈشۈرۈپ قويدى. S-1 ھۆججىتىنى ئىلتىماس قىلىپ يوللاشتىن ئىلگىرى «PlayBoy» نىڭ لارى بىلەن سېرگېينى زىيارەت قىلغىنىنىڭمۇ ياردىمى تەگمىدى. بىز پاي چېكى بازارغا سېلىنغاندىن كېيىن بېسىلدۇ دەپ قارىغان، كىم بىلسۇن 8-ئاينىڭ 12-كۈنى، ئاممىۋى مۇناسىۋەت بۆلۈمىنىڭ فاكسىدا پەيدا بولدى، مۇقاۋىسىغا تەھرىرنىڭ «شادلىنىۋېلىڭلار، سىلەرنى تەبىرىكلەيمىز!» دەپ يېزىلغان، ئەمما بىز خۇشال بولالمايمىز، چۈنكى ئاكسىيە سودا كومىتېتى بىزدىن سۆھبەت ھۆججىتىنىڭ ھەممە مەزمۇنىنى ئىلتىماس دوكلاتى باياناتىغا كىرگۈزۈشنى تەلەپ قىلدى ھەمدە پاي چېكىنى ئاشكارا بازارغا سېلىش ۋاقتىنى بىر ھەپتە كېچىكتۈردى.

مەن بۇ ئارىلىقتىن پايدىلىنىپ، كىرىستېن ۋە مېنى تونۇمايدىغان بولۇپ قېلىشقا ئازلا قالغان بالىلىرىم بىلەن بىللە سان دىيېگوغا بېرىپ قىسقا مەزگىللىك ئارام ئېلىشنى پىلانلىدىم. بىز پىلان بويىچە يولغا چىقىشتىن بىر كۈن ئىلگىرى، كىرىستېننىڭ مومىسى تۈگەپ كەتتى. شۇڭلاشقا، ئايالىم سېئاتلغا دەپنە مۇراسىمىغا قاتنىشىش ئۈچۈن ئايروپىلان بىلەن كەتتى، مەن بالىلىرىم بىلەن ئۆيدە قېلىپ، بىر دۆۋە كىيىم-كېچەكلەرنى يۇدۇم، بىر قىسىم كۈندىلىك تۇرمۇش بۇيۇملىرىنى سېتىۋالدىم، يەنە ئۈستەل ئويۇنى ئوينىدۇق، شۇنىڭ بىلەن بىللە ھەر نەچچە مىنۇتتا يان كومپيۇتېرىمىنىڭ يېنىغا يۈگرەپ بېرىپ، خامچوت، تاۋار ماركىسى ۋە كۆرگەزمە خاتىرە بۇيۇملىرى ھەققىدىكى ئېلىخەتكە جاۋاب يازدىم.

بۇ ئارىلىق ۋاقىت ئىنتايىن غەلىتە. تۇرمۇشۇم ئىزچىل ئىنتايىن ئالدىراش، خۇددى بىر قانچە يىلدىن بۇيان ئارام ئېلىپ باقمىغاندەك. بەلكىم ھارغانلىقتىن بولسا كېرەك، بەلكىم بۈگۈنكى كۈندە دېڭىزنىڭ بىر تامچىسى بولغانلىقىمىنى ھېس قىلغانلىقىمدىنمۇ، ئەيتاۋۇر ئۆزۈم قىلغان ھەممە ئىشلار چوقۇم زۆرۈر بولمايدىغان بولۇپ قالدى، شۇڭلاشقا مەن مۇشۇنداق روھسىز بولۇپ قالدۇم. دەسلەپتە Google غا كەلگەن ئاشۇ كۈنلەردە، ئەگەر مەن بېرىپ بازارچىلىقنى قىلىمىسام، قىلىدىغان ئادەم يوق ئىدى، ئامما ھازىر Google نىڭ ھەممىلا

يېرىدە ئۆزىنى كۆرسىتىشكە تىرىشىۋاتقان مەھسۇلات باشقۇرغۇچىلىرى، مۇئاۋىن مەھسۇلات باشقۇرغۇچىلىرى، مەھسۇلات بازارچىلىق باشقۇرغۇچىلىرى، يەنە مەھسۇلات بازارچىلىق مۇئاۋىن باشقۇرغۇچىلىرى بار.

بىز پاي توپلاشنى بېكىتىشنىڭ ئالدىنقى شەنبە كۈنى، جوناسان روسېنېرگ مەھسۇلات بازارچىلىق باش نازارەتچىسىدىن بىرنى تەكلىپ قىلغانلىقىنى جاكارلىدى، شىركەتنىڭ بازارچىلىق دەۋرى ئاخىرلاشتى، مەھسۇلات بازارچىلىقنىڭ سەھنىسى ئېچىلدى.

مەن دەم ئېلىشىمنى مۇددەتتىن بۇرۇن ئاخىرلاشتۇردۇم. 8-ئاينىڭ 19-كۈنى پەيشەنبە تۇنجى قېتىملىق ئاشكارا پاي توپلاش كۈنى، مەن ئەتكەن سەھەردە شىركەتكە قايتىپ ئىشقا چۈشۈپ، پاي توپلاشنىڭ شاد-خوراملىق مەنزىرىسىنى كۆرۈپ باقمىقچى بولدۇم. مەن ئاپتوموبىلىمنى ھەيدەپ تېلېۋىزىيە ئىستانسىسىنىڭ سۈنئىي ھەمراھ ئاپتوموبىلىغا ئەگىشىپ، ئاپتوموبىل توختىتىش مەيدانىغا كىردىم. Google پاي چېكىنى كىم ئارتۇق قىلىپ سېتىش ئاخىرلاشقان بولۇپ، باشلىنىش باھاسى 85 ئامېرىكا دوللىرى، بازار ئېچىلغان ۋاقىتتا، دۇنيا بىزگە ئۇلارنىڭ نەزىرىدە Google نىڭ قانچىلىك قىممىتى بارلىقىنى ئېيتىپ بېرىدۇ.

ئۇ كۈنى شىركەت يىغىنى ئورۇنلاشتۇرۇلدى. سېرگېي بىلەن بىز بىرلىكتە ماۋنۇتېن ۋىيىۋ (Mountain View) شەھىرىدە تۇرۇپ، ھەممە ئىشلارنىڭ ئېلىپ بېرىلىشىغا قومانداچىلىق قىلدۇق—بۇ پەيشەنبە باشقا پەيشەنبىلەر بىلەن ئوخشاش، بىز يەنىلا كۆز ئالدىمىزدىكى خىزمەتلەرگە كۆڭۈل بۆلۈشۈمىز كېرەك ئىدى. باشقا مەمۇرىي خادىملارنىڭ ھەممىسى ناسداكتا بولۇپ، شۇ كۈنى باشلىنىدىغان سودىغا تەييارلىق قىلىۋاتاتتى. داۋىد كرەينىڭ ئەسلىمىگە ئاساسلانغاندا، لارى سېرگېيغا تېلېفون ئۇرۇپ، تۆۋەندىكى ئەھۋالنى ئېغىزچە قىستىلا بايان قىپتۇ، دېگىنى ئۇنىڭ مۆلچەرلىگەن باھاسى بولماستىن بەلكى سودا قىلىدىغانلار ئىشلىتىدىغان تېخنىكا بويىچە، داۋىد كرەين لارىنىڭ سېرگېيغا مۇنداق دېگەنلىكىنى ئاڭلاپتۇ: «مەن كۆرۈپ تۇرۇۋاتىمەن، سىستېما مۇنداقكەن، بۇ جايدا ئۆتكەن سانلىق مەلۇمات مىقدارى كۆرۈنىدىكەن، بۇ ئۇنىڭ يېڭىلىنىش سۈرئىتى، بۇ ئېكراننىڭ ئېنىقلىق دەرىجىسى، بۇ ئېكراننىڭ چوڭلۇقى، يەنە...»

بەش ئالتە خىزمەتچى ئاممىۋى مۇناسىۋەت بۆلۈمىنىڭ كىچىك بۆلۈمچىسىنىڭ تېمىدىكى تېلېۋىزورنىڭ ئالدىنى چۆرىدۈۋالغان بولۇپ مەنمۇ قىستىلىپ كىردىم. بېشىمنى كۆتۈرۈپ، ئۇچىسىغا كاستىيۇم-بۇرۇلكا كىيىۋالغان بىر توپ ئادەمنىڭ چوڭ بىر ئېلېكترونلۇق ئېكراننىڭ ئالدىدا ئۆرە تۇرغانلىقىنى كۆردۈم، لارى ئۇچىسىغا كۈلرەڭ بوغماق چاپان، ئاق كۆيىنەك، قىزىل رەڭلىك كېپىنەك گالىستۇك تاقىۋالغان بولۇپ، دەسلەپتە مەنمۇ تونماپتىمەن. بۇ ھېلىقى كىيىم ئالماشتۇرۇش ئۆيىدە پۈتۈن بەدىنى تەرگە چۈمۈلگەن ھالدا كۈچەپ مۇز توپ قوغدىنىش تاختىسىنى سېلىۋاتقان ئەبلەخ شۇمۇ يا؟ ئېرىك لارىنىڭ سول تەرىپىدە، ئومىد ئۇنىڭ ئارقىسىدا تۇراتتى، لارى بەلگە قەلىمىنى ئېلىپ، يېشىل رەڭلىك ئەينەك ئېكرانغا ئىمزا قويدى. شۇنىڭ بىلەن ئۇلار مىلياردېرغا ئايلىنىدى. ئارقامدا ئۆرە تۇرغان بىر كىشى ئەرزان باھالىق شامپانىنىڭ ئاغزىنى ئېچىپ، قەغەز ئىستاكناغا قۇيۇپ، كۆپچىلىككە تارقىتىپ بەردى. ئاندىن بىز ئىشخانىمىزدىكى ئۈستىلىمىزگە قايتتۇق.

پائۇل بۇچېت يېقىندا ماڭا دەپ بېرىشچە: «پاي چېكىنى بازارغا سېلىش ئىشى ھەققىدە، ئېسىمدە ھېچ ئىش يوقتەك. Windows95 ئىشلەپچىقىرىشقا كىرىشتۈرۈلدىغان ئاشۇ كۈنى، مەن مىكروسوفتتا ئىدىم، ئۇنى ھەقىقىي تەنتەنە دەپسە بولىدۇ. ئۇ چاغدا، مەن سەل كېچىكىپ بېرىپتىمەن، ئولتۇرۇش سورۇنى خۇددى بىر مەيدان بالا-قازانى باشتىن كەچۈرگەندەكلا ئىدى. گېلەمنى تۇرۇۋېتىپتۇ، چۈنكى بەزىلەر موتوسكىلىتتىن بىرنى ھەيدەپ كىرىپتۇ، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى كۆپ ئىچىپتۇ، ئۈستەللەر ئۆرۈلۈپ كېتىپتۇ، ئىنتايىن ۋەيرانە. ئۇ مەنزىرىنى ئادەم ئۆمۈر بويى ئۇنۇتالمايدۇ. بىزنىڭ پاي چېكىنى بازارغا سېلىشىمىزدا تىلغا ئالغۇدەك ئىش يوق، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى ئىشلىدى. ھېچقانداق ئالاھىدە يېرى يوق.»

لارى بىلەن سېرگېي بارلىق ئاماللار بىلەن Google نىڭ ئىزچىل داۋاملاشتۇرۇۋاتقان كارخانا مەدەنىيىتىنى ساقلاپ قېلىشقا تىرىشىۋاتىدۇ. ۋايىنى روسنىڭ ئىنژېنېرلارغا دەپ بېرىشچە، ئەگەر ئىككىنچى

كۈنى كىم دەپ فارارى ھەيدەپ كەلسە، ئۇ شەخسەن ئۆزى قارشى ئالغىلى چىقىپ، كالتەك توپ تايىقى بىلەن «قايتا زىننەتلەش» نى بەكلا خالايدىكەن. ئىنژېنېر ئېد كاررېلس ۋە چاد لېستېر مۇسابىقە ئاپتوموبىلى سېتىۋېلىشتىن ئەنسىرىمەيدۇ، ئۇلار مۇسابىقە ئاپتوموبىلى سېتىۋالماي، كىچىك ئايروپىلان سېتىۋالدى.

چاد لېستېرنىڭ ئېد كاررېلىستقا دەپ بېرىشىچە: «بۇ فارارى ئەمەس، لەنبۇرجىنىمۇ ئەمەس، بىز ئايروپىلاننى ھەيدەپ كېلىپ، شىركەتنىڭ سىرتىدىكى يولغا توختىتىپ قويىمىز.» بىراق، ئۇلار ئۇنداق قىلمىدى. باشقىلارنىڭ ھەممىسى ئۆزىنى كۆز-كۆز قىلىدىغان يېڭى جابدۇقلىرىنى ئۆيىدە قالدۇردى. شۇنداقتمۇ ئەھۋال يەنىلا ئۆزگەردى.

ئىلگىرى شىركەت پاي چېكىنى بازارغا سېلىشنى تۆت كۆزى بىلەن كۈتۈۋاتقان ئېلان تىجارەت بۆلۈمىدىكى بىرەيلەن يەنى بارت ۋويتوۋىز (Bart Woytowicz) ھازىر پۇرسەت بولسىلا ئالدى ئىشىك سىرتىدىكى چىملىقتا گولف توپ تايىقى مەشىق قىلىدۇ؛ گەرچە لاررى بىلەن سېرگېي گەپ ئەۋەتىپ مەيلى كىم بولۇشىدىن قەتئىينەزەر، ئەگەر تۇتۇۋالسا جەرىمانە قويىدىغانلىقىنى ئېيتقان بولسىمۇ، كۆپچىلىكنىڭ ھەممىسى يەنىلا ئېھتىياتچانلىق بىلەن ئاكسىيە باھاسىنى كۆرۈدىغان ئاپپاراتنى خاتىرە كومپيۇتېر ئېكرانىنىڭ بۇلۇشىغا قويۇۋالدى؛ يىغىن ئېچىشىمۇ تەس ئىشقا ئايلىنىپ كەتتى، چۈنكى يىغىن زالىنى پۇتلىرىدا پاراقراق ئاياغ، قوللىرىدا سىپتا خۇرۇم سومكا كۆتۈرگەن Google خىزمەتچىلىرى ئىگىلىۋالغان.

مەن يەنە ئۆزۈمنىڭ ئەسلىدىكى خىزمىتىمنى داۋاملاشتۇردۇم، يەنىلا ئالدىراش، شۇغىنىسى ئىلگىرىكىدەك ئۇنچە بەك ئەمەس، خىزمەت تارىخىم بار، يەنە بىر توپ ھەر قانداق ۋاقىتتا روھىي ئۇرغۇپ تۇرىدىغان مەھسۇلات باشقۇرغۇچىلىرى بار. مەن سىندىغا جۇڭگوغا بېرىپ بازار ئەھۋالىنى ئىگىلەپ، يېڭى خەنزۇچە ئىسمىدىن بىرنى تېپىپ ھازىرقى خەنزۇچە ماركا ئىسمىنىڭ ئورنىغا ئالماشتۇرۇش ئويۇم بارلىقىنى ئېيتتىم. Yahoo نىڭ ئىسمى 雅虎 دەپ تەرجىمە قىلىندى، ئەمما بىزنىڭ شىركىتىمىزنىڭ ئىسمى 古狗.

10-ئايدا، سىندى مەندىن Google نىڭ تۇنجى قېتىملىق تىجارەت ئەھۋالى تېلېفون يىغىنىنىڭ ئارقا سەپ خىزمىتىگە مەسئۇل بولۇشۇمنى تەلەپ قىلدى. بۇ بىزنىڭ مەبلەغ سالغۇچىلار بىلەن تۇنجى قېتىم بىۋاسىتە ئۇچرىشىمىز، مۇكەممەللىك دەرىجىسىگە بولغان تەلەپ ئادەتتىكىدىن خېلىلا يۇقىرى. لاررى، سېرگېي يەنە مالىيە باش نازارەتچىسىمۇ يىغىنغا قاتناشتى، سىرتتا قوراللىق مۇھاپىزەت ئەترىتى قوغدايدۇ، مەن بىلەن سىندى، جونا سان روسېنېرگ شۇنداقلا يۈرگۈزۈش گۇرۇپپىسى ۋە قانۇن گۇرۇپپىسىنىڭ ئەزالىرى ياندىكى ئۆيدە، دېرىزىدىن يىغىن ئەھۋالىنى كۆزىتىپ تۇرىدۇ. سىرتتىكى مەبلەغ سالغان ئاممىۋى مۇناسىۋەت شىركەتلىرىنىڭ ئالاقىسىدە ئەڭ ئاخىرقى بىر قانچە مىنۇتتا كاشىلا كۆرۈلدى، ياخشى يېرى بىز دەل ۋاقىتتا ئۆلىنىشىنى ئەسلىگە كەلتۈرگەچكە، بىزنى تەمتىرىتىپ قويىمىدى. سىرتتىكىلەرنىڭ قارىشىچە، يىغىندا ھېچقانداق ئىش يۈز بەرمىدى، ئۇلارنىڭ دىققىتى ئىزچىل ھالدا بازارنى ھەيران قالدۇرغان سانلىق مەلۇماتقا ئىدى. Google نىڭ پاي چېكى مۇشۇنىڭدىن كېيىنكى بىر ھەپتەدە شىددەت بىلەن ئۆسۈپ ھەر بىر پاي 200 ئامېرىكا دوللىرىغا چىقتى.

ھەيران قالغانلاردىن خىزمەتداشلىرىمۇ بار، تىجارەت ئەھۋالى تېلېفون يىغىنىدىن كېيىن، Zibbibos دا ئېلىپ بېرىلغان بىر قېتىملىق يىغىلىشتا، سىندى يېقىندا Google دىن ئايرىلىدىغانلىقىنى جاكارلىدى، مەن بۇ كۈننىڭ كېلىدىغانلىقىنى بىلەتتىم. ئەمەلىيەتتە، مېنىڭمۇ شۇنداق نىيەتتە بار ئىدى. قارىماققا، ئۇزۇن ھېكايە يېزىلىپ ئاخىرىغا بېرىپ قالغان ئىدى، مەن يەنە بىرنى يېزىشتا ئىلھامم بار يوقلۇقىنى ئانچە جەزملەيمەن. سىندىنىڭ دېيىشىچە، ئۇ يەنە ئىككى ئاي تۇرىدىكەن. 2005-يىلى يىل بېشىدا، ئۇ Google دىن ئايرىلدى، مەن ھېچ بولمىغاندا ئۆزۈمنىڭ كەلگۈسىدىكى ئورنۇم ئېنىق بولغاندىن كېيىن ئايرىلىشنى قارار قىلدىم.

تەتقىقات، تەھلىل، سىناش، ھېسابلاش قاتارلىق تارماقلاردىن مۇستەقىل بولغان ماركا بۆلۈمىنىڭ



ئەزالىرىدىن بىرى بولۇش سالاھىيىتىم بىلەن، سىندى ئىزچىل ھالدا مېنىڭ كۈچلۈك ئىشەنچلىك ئىتتىپاقىدىشىم ئىدى. ھازىر، ئۇ ماڭدى، مەن مەھسۇلات بازارچىلىق باش نازارەتچىسىگە دوكلات قىلىمەن. ئۇنىڭ ماسساچۇستېس سانائەت پەنلىرى ئۇنىۋېرسىتېتى ئېلېكتىرون قۇرۇلۇشى ۋە كومپيۇتېر ئىلمى باكاۋۇرلۇق ئۇنۋانى بار، ئىلگىرى بىر مەسلىھەتچىلىك شىركىتىدە سودا پىلانچىسى بولغان، يەنە چوڭ بىر تور شىركىتىنىڭ دۇنياۋى مەھسۇلات بازارچىلىق مۇئاۋىن باش لىدىرى بولغان. ئۇنىڭ خىزمەت تارىخى كەم-كۈتسىز دەك قىلاتتى، ئۇنىڭ ئۈستىگە ئۇ دەل Google ئىزدەۋاتقان ئادەم ئىدى، بۇ مېنىڭ ئارتۇقچە ئىكەنلىكىمنى بىلدۈرىدۇ.

سىندى خىزمەتتىن ئايرىلىپ 3 ھەپتىدىن كېيىن، باشقۇرغۇچۇم ئىشخانىسىغا كېلىشىم ھەققىدە تېلېفون ئۇردى. بىلىشىمچە، ئۇ خىزمەت ئورنىنى ئورۇنلاشتۇرۇش ھەققىدە سۆھبەتلەشمەكچى ئىدى، بۇ مەھسۇلات باشقۇرۇشنىڭ بىر تەرتىپى بولۇپ، ھەر بىر ئادەمنىڭ ئەڭ مۇۋاپىق خىزمەت ئورنى بولۇشىنى قارار قىلىدۇ.

«دوگلاس»، ئۇ ماڭا گەپنى ئەگىتىپ ئۇدۇللا «خىزمەت ئورنىڭنى ئورۇنلاشتۇرۇشتا، تەڭقىسلىقتا قالدۇم. ساڭا لايىق خىزمەت ئورنىنى پەقەتلا تاپالمىدىم. ھازىرقىدەك بۇنداق تەشكىلى قۇرۇلمىدا، ماركا باشقۇرۇش رولىغا ئېھتىياجلىق ئورۇندىن بىرەرسىگىمۇ ئېھتىياجلىق ئەمەستەك تۇرىدۇ.»

مەن سالاھىيىتىمگە لايىق مەھسۇلات بازارچىلىق رولىدىن بىرنى چىقىرىپ بېرىشنى تامامەن تەلەپ قىلالايتتىم، ئاندىن كېلىشىش ئارقىلىق ھازىر تەييار بولغان ئەڭ يۇقىرى خىزمەت ئورنىدىن بىرىگە ئېرىشەلەيتتىم. بىراق، مېنىڭ ئۇنداق قىلىش ئويۇم يوق. مەن يەنە ئېتىراز بىلدۈرۈپ، مەن قىلىۋاتقان ئىشنىڭ قىممىتىنى چۈشەندۈرۈپ، مەن ئۈچۈن مەخسۇس بىر خىزمەت ئورنى تەسىس قىلىشتا چىڭ تۇرسام بولىدۇ. مەن تەشەببۇسۇمنى قوللايدىغان يېتەرلىك سانلىق مەلۇماتنى مەڭگۈ تەمىنلەپ بېرەلمەيدىغانلىقىمنى بىلىمەن، مەن ئۇنىڭ پىكىرىگە قوشۇلمىمەن، ھازىر Google ھەققىدە تەن ماڭا ئېھتىياجلىق ئەمەس. مەن خۇددى سىندىغا ئوخشاش Google نىڭ ھەممە نەرسىسىنى قويۇپ قويۇپ، ئىككى ئاي ئىچىدە ئايرىلىمەن. مەن 2005-يىلى 3-ئاينىڭ 4-كۈنىنى Google دىكى ھاياتىمنىڭ ئەڭ ئاخىرقى كۈنى قىلىپ تاللىدىم.

«ئۈچ، تۆت، بەش»، مەن بۇ سانلارنىڭ قۇرۇلمىسىدىكى ساپلىق تۇيغۇسىنى ياقىتۇرمىەن.

ئۇ كۈنى كەلگەندە، مەن كۆپچىلىك بىلەن خوشلىشىمەن. كۆرۈشمىگىلى ئۇزۇن بولغان ئىنتايىن كۆپ كىشىلەر كېلىپ مېنى ئۇزۇتتى. لارى قولۇمنى سىقىپ تۇرۇپ، ماڭا بەخت تىلىدى، چارلى ماڭا تورتىن بىرنى پىشۇرۇپ بەردى؛ مارىسسا مېنى ھەيران قالدۇردى، ئۇ مېنى قۇچاقلاپ تۇرۇپ گەرچە دائىم قارشى تۇرساممۇ ئەمما ئىزچىل مېنىڭ ھۆكۈمۈمنى ھۆرمەت قىلىدىغانلىقىنى ئېيتتى؛ مەن مۇمارىسساغا ئوخشاش سۆزنى قىلىدىم، بۇ ئۆزەمنى ھەيران قالدۇرغىنىم ئىدى.

مەن ئىشخانىغا قايتىپ، سېرگېينىڭ يىل ئاخىرىدىكى دوكلات ھۆججىتىنى تۈزەتكەندىن كېيىن، ئېلخەت ئارقىلىق ئۇنىڭغا ئەۋەتتىم، ئاندىن خاتىرە كومپيۇتېرنى يېپىپ، مۇلازىمەت سۇپىسىغا ئۆتكۈزۈپ بەردىم؛ يەنە شىركەت تارقاتقان ئىناۋەتلىك كارتامنى كېسىپ، ئىشخانىدىكى ئورۇندۇقنىڭ ئۈستىدە قالدۇردۇم.

مېنىڭ خىزمەتتىن ئايرىلىش سۆھبىتىم ئىنتايىن قىسقا بولۇپ، مەن ئەزەلدىن كۆرۈپ باقمىغان ئادەم كۈچى بايلىقى بۆلۈمىنىڭ خىزمەتچىسى مەن بىلەن سۆزلەشتى. مەن ئاپتوموبىل توختىتىش مەيدانىدا فورد ئاپتوموبىلىغا كىرىپ ئولتۇرغاندا، قاش قارايدىغان ئىدى. مەن ئاپتوموبىلنىڭ ئاچقۇچىنى سېلىپ، موتورنى ئوت ئالدۇرۇپ، بىر دەم ئولتۇردۇم، كۆكرىكىم كۆتۈرۈلۈپ پەسىيىپ تۇراتتى. ئاپتوموبىلنىڭ ئەينىدە، رەت-رەت ئەمەلىي كۈچى كۈچلۈك دۆلەت ھالقىغان شىركەتنىڭ بىناسى كۆرۈنەتتى، ئۇنىڭ تۇغى، ئاق رەڭلىك تاختىنىڭ ئۈستىدە رەڭگى ئوچۇق، ئارىلاش بىر دۆۋە ھەرىپلەر چاپلاغىلىق بولۇپ، ياپ-يېشىل كۆتۈرمە يول ئۇلىنىڭ قارشىسىدا ماڭا تىكىلىپ تۇراتتى.

ئەينى ۋاقىتتا، مەن چوڭ بىر شىركەتتىن كىچىك بىر ئىگىلىك تىكلەش شىركىتىگە كەلدىم، بۇگۈنكى كۈندە، مەن كىچىك شىركەتنىڭ قۇرغۇچىسى سالاھىيىتىدە چوڭ بىر شىركەتتىن ئايرىلدىم.

مەن ئاپتوموبىلىمنى توختىتىش ئورنىدىن ئارقىغا ياندۇرۇپ، ئۆيۈمگە قاراپ يول ئالدىم.

# خاتىمە

كۆز ئالدىمىدىكى سوغۇق ساقلاش ئىشكابىدىن ئۈزلۈكسىز سوغۇق تۇمان كۆتۈرۈلۈۋاتاتتى. مەن Google دىن ئايرىلىپ بىر ھەپتىدىن كېيىنكى بىر ئاخشىمى، كىرىستېن مېنى CVS كە بېرىپ ئەتسى ئەتىگەندە ئىچىدىغان سۈت سېتىۋېلىشقا ئەۋەتتى. ئىلگىرىكىگە ئوخشاش، مەن باشقا نەرسىلەرنىمۇ سېتىۋالماقچى ئىدىم، ئاندىن قەنت ۋە ماي تەركىبى يۇقىرىراق بىر قانچە خىل يېمەكلىكنى تاللىماقچى ئىدىم. مەن كۆزۈمنى قىسىپ مال جازىسىنىڭ ئاستىدىكى بىر قانچە خىل ئوخشاش بولمىغان ماركىدىكى مارۇزىغا قارىدىم. مېنىڭ سېتىۋالماقچى بولغىنىم ئۇششاق كاكائۇ مۇز پارچىسى قوشۇلغان ستارباكسنىڭ قەھۋە مارۇزىسى ئىدى، بىراق ھەممىسىدە ئېتىبار بېرىلمەيدىكەن. مەن CVS نىڭ ئۆزىنىڭ ماركىسىدىكى سوغۇق ئىچىملىكلىرىگە قولۇمنى ئۇزاتتىم. تۈيۈقسىز، قولۇم توغلاپ قالدى، ئەمما سوغۇقتىن ئەمەس ئىدى.

«مەن قەھۋە مارۇزىسى ئالماقچى.» دېگەن بىر ئاۋاز مىڭمەدە ئەكس ئەتتى.

«ئېتىبار يوق.» يەنە بىر ئاۋاز ئۈزلۈكسىز جاۋاب بەردى، ئاۋاز تۈز، مەنسىز ئىدى.

«ئېتىبار يوق.» بىرىنچى ئاۋاز مەسخىرە ئارىلاش دوراپ جاۋاب بېرىۋاتاتتى. «ئۇنداقتا...» «بىرىنچى ئاۋاز، ھەر بىر سۆزنى پارچىلاپ تەكىتلەۋاتاتتى، «...نېمە ئالسىن؟» مەن بىر قۇتقا قەھۋە مارۇزىسىنى ئېلىپ مال ھارۋامغا سالدىم.

تۇنجى قېتىم، مەن Google نىڭ مۇۋەپپەقىيىتى سەۋەبىدىن ئىش قىلىش ئۇسلۇبۇمنى ئۆزگەرتتىم.

ئىگىلىك تىكلەش شىركىتىدە غايەت زور مۇۋەپپەقىيەتكە ئېرىشىش خۇددى «تەكشىلىك دۆلىتى» — مەن ئۆسمۈرلۈك ۋاقتىمدا ئوقۇغان گىئومېترىيەلىك ئۇقۇم ئاساسىدىكى روماندا پەرەز قىلىنغان دۇنيا — دىن ئايرىلدىم. تەكشىلىك دۇنياسىدا، ھەممە نەرسە بىر ئۆلچەملىك ياكى ئىككى ئۆلچەملىك دۇنيادا يۆتكىلىدۇ، كۆرۈنگەن نەرسىلەرنىڭ ھەممىسى پەقەتلا چېكىت ياكى سىزىق بولىدۇ. ئۇ خۇددى مېنىڭ تۇرمۇشۇمغا ئوخشايدۇ، بىراق مەن ئەزەلدىن ھېس قىلىپ باقماپتىمەن. ئىشقا چىقىش، پۇل تېپىش، ئۆيگە قايتىش، ئۇخلاش، كۈنلەر، ئايلا، يىللار توختىماي دەۋرىيلىنىپ تۇرىدۇ. بىراق، ھازىر تولۇق ئۆلچەمدىكى ئىستېرىئولوگ دۇنيادا يۆتكىلىش ئىقتىدارىم بار. مىلىچ ماللار دۇكىنىنىڭ ھېسابات تالونى ۋە رەنلىك قەرز پۇلى ئەمدى مېنى قۇل قىلالمايدۇ، مەن ئەركىن پەرۋاز قىلىشقا باشلايمەن.

بىر قىسىم Google لۇقلار ئۆزىنىڭ يېڭى ئەركىنلىكى ئارقىلىق تۇرمۇش ئۇسۇلى، ئاپتوموبىل، ئائىلە، كەسپىي ھاياتى، يەنە ئۇلارنىڭ جۈپىتىنى ئۆزگەرتتى، ماڭا نىسبەتەن، دۆلدۈل سامانى كېزىدىغان ئۇنداق تۇرمۇش مېنى خاتىرجەمسىزلىككە ئۇرۇدۇ، مەن ئۆزۈم تونۇش نەرسىلەرگە تايىنىپ مۇشۇ جايدا تۇرۇپ قىلىشقا ئادەتلەنگەن. خىزمەت يوق كۈنلەرنى ئۆتكۈزۈش ھەققىدەن قىيىنكەن.

مەن ھەر خىل سېتىش پائالىيەتلىرى بىلەن شۇغۇللانغىلى 25 يىل بولۇپتۇ، ئەمدى يەنە قىلغۇم يوق. مەن Google دىن ئايرىلغاندىكى خىزمەت ئورنۇم ئەڭ يۇقىرى چوققىدا ئىدى، ئۇ مەن ئويلىيالايدىغان بازارچىلىق ساھەسىدىكى ئەڭ ياخشى خىزمەت ئىدى. مەن Google دىن ئىبارەت بۇ ماركىنىڭ قىستىغىغا 5 يىل ۋاقتتا ئۈزلۈكسىز راۋاجلانغانلىقى، يۆنىلىشىنى تاپالماسلىقتىن تارتىپ ماركى نامىنىڭ لۇغەتكە كىرگۈزۈلۈپ ئىزاھلانغانلىقىنى كۆردۈم. خىزمەتداشلىرىم بۇ پىلاننىڭ ئەڭ ئەقىللىق كىشىلەر، مەن دۇنيانى ئايرىلىپ،

بايلىق تېپىپ، ئۆزەمنىڭ ئىقتىدارى ۋە چەكلىمىسىنى چۈشەندىم. مەن بۇ مەزگىللىك كەچمىشىم ئۈچۈن پو ئېتىپ قويماي: مەن ئىنسانىيەتنىڭ تۇرمۇش ئەھۋالىنىڭ ياخشىلىنىشى ئۈچۈن ئازراق كۈچ چىقاردىم، ھېچ بولمىغاندا تۆھپەم خاتالىقىمدىن كۆپرەك.

Google دىن ئايرىلغاندىن كېيىن، مەن Google ھەقتىكى بەزى سۆز-چۆچەكلەرنى ئاڭلىدىم، ئۇنى مونوپول كارخانا، ئىشلەتكۈچىلەرنى ئىز قوغلايدۇ، ھۆكۈمەتنىڭ ھەمتاۋىتى، ئىشلەتكۈچىلەرنى يوشۇرۇن نازارەت قىلىدۇ، سېپى ئۆزىدىن رەزىللىكنىڭ ئۇۋىسى دەپتۇ. ھە، بەلكىم بۇلارنىڭ ھەممىسى توغرىدۇ. مەن Google دا ئىشلىگەن ۋاقىت 5 يىلغا يەتمەيدۇ، ئەھۋال بەلكىم ئۆزگەرگەندۇ. ئەمما مەن Google باغچە رايونىدا تونۇشقان ئاشۇ كىشىلەرنىڭ كۆپىنچىسى ھەر كۈنى ئىنتايىن كۆپ ۋاقىت سەرپ قىلىپ ئىشلەتكۈچىلىرى مىليوندىن ئاشقان مەھسۇلاتلارنى مۇكەممەللەشتۈرۈۋاتىدۇ، مەن ئۇنى پۈتۈنلەي بىمەنە سەپسەتە دەيمەن.

Google ئىنتايىن سىرلىقمۇ؟ ئەلۋەتتە راست، ھاكاۋۇرمۇ؟ بەلكىم. ئۇ نىشانلىق ئىشلەتكۈچىلىرىنىڭ يادرولۇق تەلپىگە قۇلاق سالمىدۇ؟ بەزىدە شۇنداق، بىراق ئۇنى رەزىل دېسە، مەن ئۇنداق قارىمايمەن.

مەن ئېلان بۆلۈمىدىن ئۆزەمنىڭ كەسپىي ھاياتىمنى باشلىغان، ئۇ يەردە ئىشلەش ئىنتايىن قىزىقارلىق، رىقابەتكە تولغان ھەمدە مائاشىمۇ يۇقىرى. كېيىن مەن چېقىپ كەتتىم، چۈنكى ئۆزەممۇ ئىشەنمەيدىغان نەرسىنى سېتىشىم مۇمكىن ئىكەن، بۇ خىل قاراشقا مەن قوشۇلالمايمەن. مەن ئاممىۋى رادىيو شىركىتىدە ئىشلەپ باققان، كېيىن گېزىتخانىغا باردىم، ئۇ جايدا، كۆرگىنىم ھەرگىزمۇ مەھسۇلات سېتىش ئۈچۈن ئەمەس بەلكى ئاممىنىڭ مەنپەئەتى ئۈچۈن ماددىي مەنپەئەتتىن ۋاز كەچكەن خىزمەتداشلىرىم. Google دا، ئوخشاشلا شۇنداق ئىشلارنى كۆردۈم ئاڭلىدىم، ئۇنىڭ ئۈستىگە تېخىمۇ كۈچلۈك ۋە تەخرىسىز. خىزمەتچىلەرنىڭ قەرەللىك ھوقۇقىغا كەلسەك، ھەر قانداق بىر ئورگان ئۇزۇن مۇددەت ئۈزلۈكسىز ھالدا بۇنداق ئاممىۋى مۇلازىمەتنى يولغا قويالىشى ناتايىن، بۇ بىر ئەۋلاد كىشىلەرنىڭ ۋاقتىدا دۇنيانى قايتىدىن ئۆزگەرتىشكە چوڭ سەكرەپ ئىلگىرىلەش. مېنىڭ قارىشىمچە، بۇمۇ Google نىڭ ئەڭ چوڭ كەمچىلىكى، Google نىڭ تەسەۋۋۇرنىڭ ھەقىقىي مەقسىتىنى ئىنتايىن تېزلىكتە چۈشىنەلمەيدىغان ئاشۇ كىشىلەر ئۈچۈن ھېچقانداق تاقىتى يوق.

«بىز خاتالىق ئۆتكۈزگەنمۇ؟» دەپ لاررى مەندىن سورىدى. ئىنتايىن ئاز ئۆتكۈزگەن، لېكىن، «ئىنتايىن ئاز ئۆتكۈزگەن» لىك «ئەزەلدىن ئۆتكۈزۈلمىگەن» لىكتىن دېرەك بەرمەيدۇ. ئەگەر Google نىڭ باشلامچىلىرى بۇ ھەقىقەتنى قوبۇل قىلالسا، بەلكىم بەزى كىشىلەرنىڭ نېمە ئۈچۈن گۇماندىن ۋاز كەچمەي Google غا ئىشەنسە بولىدىغان كاپالەت ئىكەنلىكىگە بويسۇنىدىغانلىقىنى چۈشىنەلىشى مۇمكىن.

Google دىن ئايرىلغاندىن كېيىن، بۇ دۇنيانىڭ ئايلىنىش شەكلىگە نىسبەتەن دائىم سەۋر قىلالمايدىغانلىقىمنى بايقىدىم. رەقەملىك سىنئالغۇمنىڭ ئۈستىگە ۋاقىت بەلگىلەپ سىنغا ئېلىشنى ئورۇنلاشتۇرۇش نېمە ئۈچۈن شۇنچە تەس؟ نېمە ئۈچۈن ھەممە سىگنال چىراغلىرىنى ئەڭ قەدەمدە ماسلاشتۇرۇپ، قاتناش ئېقىمىنى ئەڭ ئەلا سۈرئەتتە ساقلاپ قالغىلى بولمايدۇ؟ مەن خېرىدار مۇلازىمەت تېلېفونىنى ئۇرغاندا كارتا سۈرتۈپ ھېسابات نومۇرۇمنى كىرگۈزگەن تۇرسام، باشقىلارنىڭ كېلىشىنى كۈتۈپ، ئاندىن ھېسابات نومۇرۇمنى ئۇلارغا نېمە ئۈچۈن قايتا بېرىمەن؟ بۇ مەسىلىلەرنىڭ ھەممىسىنى ھەل قىلغىلى بولىدۇ. ئەقىلگە مۇكەممەللىكنى قوغلىشىدىغان ئىرادە قوشۇلسا، قىلغىلى بولمايدىغان ھېچ ئىش قالماستىكى مۇمكىن.

بىراق مەن، ئىلگىرى بۇلارنىڭ ھەممىسىنى ئۆزەم باشتىن كەچۈرگەن، مەن تولىمۇ بەختلىك!