

Prefazione

Google diventa adulta

Vent'anni dopo la sua nascita, Google ha ancora tutte le prospettive e il potenziale di un'entità innovativa e facoltosa. Oltre un miliardo di utenti prova ancora entusiasmo e fedeltà nei suoi confronti, tanto da effettuare ogni anno più di mille miliardi di ricerche. Il brand con più valore dell'era di Internet ha catapultato Sergey Brin e Larry Page, entrambi quarantacinquenni, nella fascia più alta della classifica delle 400 persone più ricche del mondo stilata da *Forbes*; ciascuno dei due ha un patrimonio di decine di miliardi di dollari. Da start-up alle prime armi, Google si è anche trasformata in una calamita che attrae talenti in tutto il mondo; impiega oggi più di 80.000 persone e milioni di computer incaricati di fornire risultati di ricerca, video di YouTube e altro ancora. Neppure le enormi sanzioni e le accuse basate sulle norme antitrust hanno arrestato la crescita di quest'azienda. Il suo successo di business le ha permesso di finanziare una serie di iniziative molto variegata che riflettono gli interessi dei fondatori, alcuni con una valenza commerciale e altri situati nell'ambito della pura ricerca e sviluppo. Per Google, la pubblicità è diventata la fonte della sua ricchezza. L'azienda incassa quasi la metà dell'intero fatturato associato alla pubblicità digitale negli Stati Uniti, una somma che finanzia non solo la sua espansione ma anche il suo ingresso in numerose aree di business all'avanguardia non correlate tra loro, in particolare quella delle vetture a guida autonoma, e l'acquisizione di un gran numero di talenti e di tecnologie.

Poiché Google aveva ancora da parte 100 miliardi di dollari di liquidità, i fondatori Brin e Page si sono trovati ad affrontare un dilemma di alto livello: restituire gran parte di quella somma agli azionisti, compresi loro stessi, o usarla per espandere Google in nuove aree? Per due tecnologi ambiziosi come loro sarebbe stata una scelta facile, ma Larry e Sergey stanno sviluppando la loro impresa in modo insolito. A differenza della maggior parte delle corporation che

acquistano o creano sussidiarie simili tra loro, il CEO Larry Page ha ritenuto che fosse meglio creare imprese di molti tipi diversi, facendo imbarcare Google in numerose iniziative a se stanti.

«Ho sempre pensato che fosse piuttosto stupido avere una grande impresa e poter fare solo cinque cose» spiega Page. «Se sei una start-up devi fare una cosa come si deve, altrimenti non ti permetteranno di farne nessun'altra. Per le grandi imprese, penso che sia diverso».

Page dice che Steve Jobs aveva un altro punto di vista.

«Mi ritrovavo sempre ad avere questo dibattito con Steve» racconta. «Mi diceva sempre: "State facendo troppe cose". Io rispondevo: "Voi non ne state facendo abbastanza"».

Google si è allontanata considerevolmente dalla sua mission originaria, quella di organizzare tutte le informazioni del mondo e renderle universalmente accessibili. Il suo team di Calico sta lavorando a soluzioni volte a far sì che le persone possano condurre una vita più sana e più lunga. Il suo team di Waymo è focalizzato sulla creazione di un mondo in cui le strade delle città brulicheranno di vetture senza guidatore. E il team dedicato al Project Loon sta creando mongolfiere attrezzate per mettere potenzialmente la connessione a Internet a disposizione di persone che vivono in qualsiasi punto del pianeta.

«È un ripetitore per la telefonia mobile nel cielo» dice Page.

Brin e Page non sono più inseparabili come erano nei primi tempi dell'esistenza di Google, quando lavoravano fianco a fianco, condividendo le responsabilità di leadership. Page, alla guida dell'azienda come CEO, è focalizzato sulle grandi idee, sull'avanzamento dei progetti e sui risultati, mentre Brin entra ed esce dai team delle iniziative innovative dell'azienda senza espletare responsabilità chiare nel quotidiano.

Nel 2007, quando lavoravano più a stretto contatto, sia Brin sia Page posero fine alla propria vita da scapoli a pochi mesi di distanza, sposando donne con doti intellettuali fuori dal comune.

Sergey fu il primo, nella primavera di quell'anno. Sposò Anne Wojcicki, esperta di biotech e fondatrice della società di test online del DNA 23andMe. Il suo sito aiuta le persone a esplorare i propri geni, un'area che appassiona Sergey e ha un potenziale commerciale dal punto di vista di Google. I due si incontrarono attraverso la sorella di Anne, Susan Wojcicki, che cedette in affitto il garage di casa sua a Brin e Page quando fondarono Google (Susan oggi è a capo di YouTube). La meta esotica scelta per celebrare le nozze tra Brin e Wojcicki rimase un mistero per il ristretto gruppo di invitati, ai quali

fu chiesto di presentarsi in un aeroporto vicino a San Francisco per un volo gratis. Il jet trasportò il gruppo alle Bahamas, dove Sergey e Anne raggiunsero a nuoto un banco di sabbia e si sposarono in costume stando in piedi sotto una *chuppah*, la tettoia che simboleggia la casa nei matrimoni ebraici. Gli invitati rimasero asciutti, avendo raggiunto il banco di sabbia in barca. Larry fu il testimone di Sergey.

Pochi mesi dopo le nozze di Brin, Page ne seguì le orme. Pronunciò le promesse nuziali sulle Isole Vergini britanniche insieme a Lucy Southworth, che ha conseguito un titolo di dottorato alla Stanford University, una laurea alla University of Pennsylvania e un master alla Oxford University. La moglie di Page, il cui nome completo è Lucinda, spiega di aver fatto ricerca a Stanford «occupandosi di analisi comparativa di dati sull'espressione genica negli organismi eucarioti». Larry e Lucy offrirono alle centinaia di invitati un ricevimento di nozze nella Little Dix Bay dell'isola Virgin Gorda.

Volendo salvaguardare la privacy, Page chiese ai presenti di firmare un *non-disclosure agreement* che vietava di rivelare dettagli sull'evento ai media. Questo non impedì che trapelassero i nomi della lista degli invitati, piena di star e personaggi famosi come sir Richard Branson, fondatore di Virgin Media. Branson, proprietario dell'isola in cui furono celebrate le nozze, funse non solo da padrone di casa ma anche da testimone di Page.

Le strade dei fondatori si sono separate anche nella vita privata. Page è tuttora sposato e ha due figli; Brin e la moglie, anch'essi con due figli, si sono separati e hanno divorziato dopo che Sergey ha avuto una relazione molto chiacchierata con una dipendente di Google. Il fatto che Sergey abbia avuto un legame con una collaboratrice ha generato una pubblicità negativa nei confronti dell'azienda; secondo alcune fonti avrebbe fatto incrinare il rapporto tra i due fondatori.

Oggi che è passata una ventina di anni dalla sua fondazione in una stanza di una residenza studentesca della Stanford University, Google è diventata volutamente un'impresa tentacolare nonché una delle aziende con più valore al mondo, insieme ad Apple e Amazon. Reinvestendo il denaro che guadagna grazie alle ricerche online, piazza decine delle scommesse di maggiore entità sul nostro pianeta, utilizzando al tempo stesso il Google Brain, un tipo di intelligenza artificiale che sta migliorando prodotti e servizi ed è in grado di fare molto di più. Google chiama le sue scommesse radicali *Moonshots*, «Lanci sulla luna»; se ne occupa una divisione chiamata semplicemente X,

supervisionata nel quotidiano dallo scienziato Astro Teller, che si fregia di titoli come «CEO di X» e «Capitano dei Lanci sulla luna». Questo laboratorio, che cerca soluzioni dieci volte migliori di quelle oggi disponibili, riflette uno dei modi usati da Brin e Page affinché si continui a fare una vera innovazione in una corporation gigantesca. I Moonshots che prendono quota escono da X con un diploma sotto il braccio per diventare sussidiarie dell'azienda.

All'interno di X ci sono per esempio Makani, l'iniziativa della fabbrica dei Moonshots che ha l'obiettivo di far estendere radicalmente l'adozione delle energie rinnovabili su scala mondiale mediante l'impiego di aquiloni che imbrigliano l'energia eolica; Project Wing, mirato allo sviluppo di droni che un giorno possano consegnare medicinali in caso di emergenza, beni di consumo e altro ancora; Chronicle, che cerca soluzioni proattive e profondamente nuove al problema della cybersicurezza; e il già citato Project Loon, che prevederebbe l'uso di mongolfiere di alta quota per portare la connessione a Internet nei luoghi del mondo che non ce l'hanno – connessione che ha già messo a disposizione in una situazione di emergenza a Porto Rico dopo che è stata devastata dall'uragano Maria. E i progetti in corso sono molti di più.

«Quando dirigevo Google X, qualche anno fa, un piccolo progetto che avevamo era Google Brain, che era un'iniziativa sull'IA [intelligenza artificiale]» ha raccontato Sergey. «Non gli prestavo la minima attenzione. Avendo ricevuto una formazione in informatica negli anni Novanta, tutti sapevano che l'IA non funzionava. È bastato che passasse qualche anno, e oggi Brain ha un impatto su ciascuno dei nostri prodotti principali, dalla ricerca alle fotografie, alla pubblicità e a tutto ciò che facciamo. E questo tipo di rivoluzione mi ha davvero sorpreso».

Al di fuori di X, l'iniziativa più ambiziosa dell'azienda è forse la divisione Calico, la cui mission dichiarata è quella di «occuparsi dell'invecchiamento, uno dei grandi misteri della vita», permettendo in tale modo alle persone di condurre una vita più lunga e più sana. Al vertice di Calico c'è un team di primo livello diretto dal CEO Arthur Levinson, scienziato di fama mondiale nonché presidente del consiglio di amministrazione di Apple ed ex CEO dell'affermata azienda biotech Genentech. Insieme al team di ottimi professionisti che lavorano con Levinson, Calico ha avviato numerose partnership volte alla conduzione di importanti ricerche sull'invecchiamento. Alcuni degli studi sono focalizzati sulle principali cause di decesso, compreso il cancro e il morbo di Alzheimer.

Per organizzare Calico e le moltissime altre parti eterogenee dell'azienda, Google ha creato una società madre, una holding chiamata Alphabet – nome scelto da Sergey – e ha inserito Google e le altre attività di business e «scommesse» in sussidiarie a se stanti. Ciascuna di tali attività, compreso il motore di ricerca di Google, ha un proprio CEO. Page è CEO di Alphabet e Brin è il presidente; Google e i suoi prodotti fondamentali, compresi Gmail, YouTube, il browser Chrome, il sistema operativo Android, Google Docs, Google Maps, Waze e altri sono riuniti in una sussidiaria separata dai Moonshots. Waymo, l'iniziativa basata sulle vetture a guida autonoma, è partita all'interno di X e si è «diplomata», diventando una sussidiaria autonoma, dopo aver compiuto progressi considerevoli.

Tra le unità di business a se stanti ci sono prodotti di Google per le smart home, come i termostati smart, sistemi di sicurezza, assistenti virtuali che comprendono comandi vocali e altri prodotti che mettono Google in concorrenza diretta con Amazon e Apple. L'azienda prova un palese desiderio di essere più di una presenza digitale, il quale la porta ad avanzare con determinazione nello sviluppo di prodotti fisici – la cosiddetta Internet of Things, «Internet delle cose» – usati nella vita di tutti i giorni.

Page afferma che Alphabet/Google decide quali iniziative portare avanti in base alla relativa capacità di apportare «megacambiamenti». «La cosa in questione è davvero molto importante? Influirà su molte persone ogni giorno? Vogliamo fare cose entusiasmanti che cambino realmente il mondo. Possiamo spingere più in là la frontiera di ciò che è possibile fare? È questo che mi entusiasma in questo momento».

Le persone critiche nei confronti di Google affermano che sia un monopolio che è diventato troppo grande e troppo potente, tanto da nuocere a chi aspirerebbe a fargli concorrenza e da soffocare l'innovazione. Inoltre accusano l'azienda di invadere la privacy degli utenti e di trarre un guadagno dai dati che ha raccolto sul comportamento degli individui online. Google respinge queste accuse, e al tempo stesso cerca di evitare di dover sottostare a norme più severe.

Anche alcuni professori della Stanford University che hanno stretti legami con Google hanno punti di vista molto chiari sui vent'anni trascorsi da quando Brin e Page lasciarono l'università per domare Internet. Google è «una collezione dei sogni adolescenziali dei due fondatori» dice il docente di Stanford Dennis Allison. «Alla fine ha funzionato davvero bene per loro. Hanno avuto un impatto incredibile sul mondo». Il suo collega Terry Winograd, che ha lavorato a stret-

to contatto con Larry e Sergey, prevede altre innovazioni rivoluzionarie da parte di Google. «Sono sempre stati incuriositi dall'idea di affrontare grandi problemi, ben oltre la ricerca» dice Winograd. «Perdonate la battuta, ma è un po' come se avessero guidato l'automobile a guida autonoma. È stata Google a dire di volerla commercializzare. È un esempio dei casi in cui hanno messo in campo le loro risorse e questo ha fatto sì che gli altri salissero a bordo e affrontassero questo viaggio insieme a loro. Qual è il prossimo grande problema? La morte? Risolveranno pure quello?»