

Питер Тиль | при участии
Блейка Мастерса
Основатель PayPal

ОТ НУЛЯ К ЕДИНИЦЕ



**КАК СОЗДАТЬ СТАРТАП,
КОТОРЫЙ ИЗМЕНИТ
БУДУЩЕЕ**

Питер Тиль | при участии
Блейка Мастерса
Основатель PayPal

ОТ НУЛЯ К ЕДИНИЦЕ



КАК СОЗДАТЬ СТАРТАП,
КОТОРЫЙ ИЗМЕНИТ
БУДУЩЕЕ



Питер Тиль, Блейк Мастерс

**От нуля к единице. Как создать
стартап, который изменит будущее**

Руководитель проекта *М. Шалунова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн *Р. Сидорин*
Арт-директор *С. Тимонов*

В оформлении обложки использованы изображения из фотобанка
Shutterstock.com

© Peter Thiel, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина
Паблишер», 2015

* * *

Предисловие

От нуля к единице

Каждое событие в бизнесе происходит лишь однажды. Новый Билл Гейтс не создаст операционную систему. Новые Ларри Пейдж и Сергей Брин не придумают поисковую машину. А новый Марк Цукерберг не построит социальную сеть. Если вы копируете этих ребят, значит, вы ничему у них не научились.

Разумеется, копировать модель куда проще, чем создавать нечто новое. Делая то, что уже умеем делать, мы двигаем мир от единицы к двойке и дальше, к произвольно большому числу N , увеличивая количество того, что уже существует. Но всякий раз, когда мы создаем что-то свое, мы делаем шаг от нуля к единице. Каждый творческий акт неповторим, как и момент творения, и всякий раз результатом становится нечто новое и поразительное.

Если американские компании не начнут вливать инвестиции в самую сложную из сфер деятельности – новые разработки, – в будущем их ждет крах, сколь бы ни поражали сегодня наше воображение их гигантские прибыли. Что произойдет, когда мы выжмем все возможное из бизнес-моделей, доставшихся нам в наследство от прежних поколений? Сегодня в это трудно поверить, но, быть может, по сравнению с этим тупиком кризис 2008 года покажется сущей мелочью. Современные «лучшие практики» ведут в никуда: в действительности на самые перспективные дороги пока еще не ступала нога человека.

В мире, где общественная и личная жизнь опутана гигантскими сетями бюрократических процедур, поиск новых путей может казаться гонкой за миражом. Но если американскому бизнесу суждено преуспеть, нам понадобятся сотни, если не тысячи, подобных миражей. Эта идея может казаться одиозной, если не учитывать важнейшего факта: человек отличается от других живых существ способностью воплощать фантазии в реальность. Мы называем эти фантазии технологиями. Любая технология – это чудо, поскольку она помогает достигать большего с меньшими ресурсами, раз за разом все выше поднимая планку наших возможностей. Представители других видов, ведомые инстинктом, строят плотины или соты – лишь человек в состоянии изобретать вещи принципиально новые и

придумывать более эффективные способы их производства. Человек не выбирает модели из какого-то космического каталога, из заранее составленного списка. Нет, создавая новые технологии, мы меняем контур окружающего мира. Однако сегодня мы слишком часто копируем сделанное до нас. Книга «От нуля к единице» о том, как создавать компании, способные производить принципиально новое. В ней я рассказываю обо всем, что узнал на собственном опыте, будучи сооснователем компаний PayPal и Palantir, а позднее – инвестируя средства в сотни стартапов, в том числе в Facebook и SpaceX. Но хотя за годы работы я наблюдал много эффективных моделей, описание которых вы встретите на этих страницах, в моей книге вы не найдете готовой формулы успеха. Парадокс обучения искусству предпринимательства заключается в том, что такая формула просто-напросто не существует. Любая инновация уникальна, и ни один авторитет не может перечислить последовательность шагов, ведущую к званию новатора. Единственное действенное правило, которое мне удалось вывести, гласит, что успешные люди находят шансы для обогащения в самых неожиданных местах, доходят они до этого собственными представлениями, а не за счет каких-то там формул.

Эта книга основана на учебном курсе, посвященном стартапам, который я вел в Стэнфордском университете в 2012 году. Студенты способны с успехом освоить несколько специальностей, но многие из них не имеют понятия о том, что делать с полученными навыками в реальном мире. Поэтому свою главную преподавательскую задачу я видел в том, чтобы помочь им не думать об ограничениях, налагаемых университетской специализацией, и научиться шире смотреть на свое будущее, которое им лишь предстоит создать. Один из моих студентов, Блейк Мастерс, тщательно конспектировал мои лекции, и со временем его конспекты разошлись далеко за пределы нашего студенческого городка. ГЛАВА Работая над книгой, я использовал их, переработав для более широкой аудитории. В конце концов, нет никаких причин ограничивать будущее территорией Стэнфорда, нашего колледжа или даже всей Кремниевой долины.

Глава 1

Вызов из будущего

Проводя собеседование с кандидатом на ту или иную позицию, я люблю задавать вопрос: «Назовите какую-нибудь важную истину, с которой люди, окружающие вас, по большей части не согласны?»

Вопрос кажется простым благодаря своей прямоте. Но на самом деле ответить на него очень трудно. Он сложен прежде всего с интеллектуальной точки зрения: с теми истинами, которые мы усвоили еще в школе, разумеется, согласны все. Но он сложен еще и психологически: каждый, кто попытается ответить на него, должен будет высказать заведомо непопулярное соображение. Гениальность встречается редко, но, оказывается, мужественного человека можно увидеть еще реже, чем гения.

Чаще всего мне доводилось слышать следующие ответы:

– Наша система образования нефункциональна и нуждается в срочном исправлении.

– Америка – исключительная страна.

– Бога нет.

Это плохие ответы. Первое и второе утверждение в принципе верны, но с ними согласно множество людей. Третье высказывание – это всего лишь мнение одной из сторон в бесконечном споре. Ну, а хороший ответ будет выглядеть примерно так: «Большинство людей считают, что X, но на самом деле истина строго противоположна X». Я дам вам свой собственный ответ в конце этой главы.

Какое отношение мой странный вопрос имеет к будущему? В самом простом смысле слова, будущее – это просто-напросто совокупность моментов, которым еще только предстоит наступить. Но что же делает будущее интересным и важным для нас? Не то, что оно еще не наступило, – а то, что завтрашний мир определенно будет отличаться от настоящего. А это значит, что, если наше общество не изменится на протяжении следующего столетия, будущее отстоит от нас на целый век. Если же в следующее десятилетие нас ждут радикальные перемены, то будущее уже рядом. Никто не сможет с точностью предсказать грядущее положение вещей в мире, но мы можем быть твердо уверены в двух вещах: во-первых, оно будет иным, а во-вторых, оно уходит корнями в

сегодняшний день. Большинство ответов на мой необычный вопрос – это лишь разные точки зрения на настоящее. Лучшие ответы максимально приближают нас к возможности заглянуть в будущее.

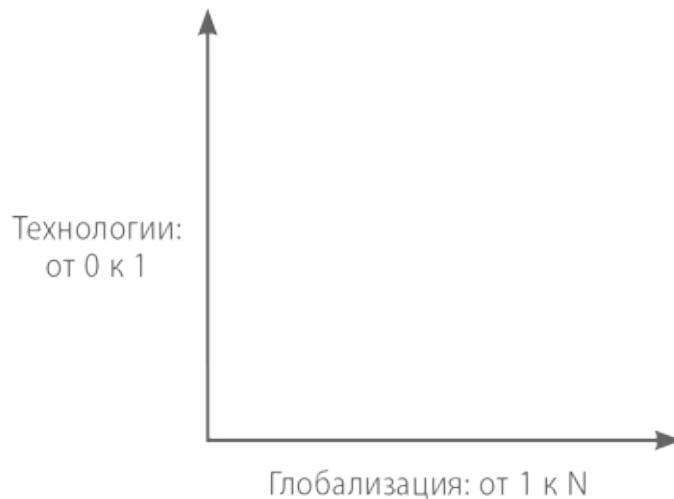
От нуля к единице. Будущее прогресса

Думая о будущем, мы надеемся на грядущий прогресс. Он может проистекать в двух формах. Горизонтальный, или экстенсивный, прогресс подразумевает копирование эффективных моделей, то есть продвижение от единицы к N. Горизонтальный прогресс нетрудно себе представить – ведь мы уже знаем, как он выглядит. Вертикальный, или интенсивный, прогресс означает создание новых сущностей – то есть переход от нуля к единице. Представить себе вертикальный прогресс гораздо сложнее – ведь для этого придется вообразить себе вещи, которых никто никогда не делал. Взяв пишущую машинку и собрав еще сотню таких же по образцу, вы обеспечите горизонтальный прогресс. Если же, имея на руках пишущую машинку, вы создали текстовый процессор – значит, вы добились вертикального прогресса.

На макроуровне горизонтальный прогресс обозначается термином «глобализация» – процесс, при котором нечто работающее в одном месте планеты переносится в другие места и работает там. Китай – ярчайший пример глобализации: через 20 лет он планирует стать таким же, как современная Америка. Китайцы тщательно копируют все, что доказало свою работоспособность в развитых странах: железные дороги в XIX столетии, кондиционеры в XX веке. Копируют даже целые мегаполисы! На пути к прогрессу они могут перескочить через несколько ступеней – к примеру, переходя сразу на беспроводную связь, минуя этап строительства наземных линий связи. Но все равно речь идет лишь о воспроизведении имеющихся образцов.



Ключевое слово для обозначения вертикального прогресса, перехода от нуля к единице, – слово «технология». Стремительный прогресс информационных технологий, который мы наблюдаем в последние десятилетия, превратил Кремниевую долину в мировую столицу технологий. Тем не менее не существует причин, по которым технологическое развитие должно ограничиваться лишь тем, что связано с компьютерами. Если разобраться, технологией можно считать любой новый, более продуктивный способ действий.



Поскольку глобализация и технологии – это разные модели прогресса, мы можем одновременно использовать одну из них, либо обе, либо ни одной. К примеру, период с 1815 по 1914 год отличался быстрым развитием технологий и в то же время ускоренной глобализацией. Между

Первой мировой войной и визитом Киссинджера в Китай в 1971 году, возобновившего отношения США с этой восточной страной, технологии развивались стремительными темпами – в отличие от глобализации. А вот после 1971 года началась эпоха глобализации, сопровождавшаяся весьма ограниченным ростом технологий, в основном связанных с компьютерной техникой.

В эпоху глобализации легко поверить в то, что будущие десятилетия станут эрой продолжающегося сближения и увеличивающегося сходства. Даже наша повседневная речь свидетельствует о массовом ожидании конца технологической истории. Разделение мира на развитые и развивающиеся страны как будто подразумевает, что наиболее продвинутые народы уже добились всего, чего можно достичь, а беднейшим странам осталось лишь догонять их.

Но лично я не думаю, что это так. Мой собственный ответ на мой же неожиданный вопрос звучит так: большинство людей полагает, что в перспективе лицо нашего мира будет определять глобализация, но на самом деле технологии гораздо важнее. Без значимых технологических изменений через 20 лет, когда Китай нарастит производство энергии в два раза, он вдвое увеличит и объем вредных выбросов в атмосферу. Если бы каждая из сотен миллионов индийских семей жила так, как сегодня живут американцы, и с тем же энтузиазмом использовала технические новинки, результатом стала бы экологическая катастрофа. Распространяя по странам мира прежние методы преуспевания, мы движемся не к процветанию, а к краху. В мире с ограниченными ресурсами глобализация без новых технологий обречена.

Технологические новшества никогда не приходили к человечеству сами по себе, с течением времени. Наши предки жили в статичном, веками не менявшемся обществе, где успеха добивались, отнимая имущество, принадлежащее другим. Очень редко им удавалось создавать новые источники благосостояния, и их никогда не было достаточно для того, чтобы избавить среднестатистического индивидуума от беспросветно тяжелой жизни. Затем, после десяти тысяч лет движения рывками – от примитивных сельскохозяйственных технологий к средневековым ветряным мельницам и дальше, к астроблям XVI века, человеческое общество неожиданно вступило в современную эпоху непрерывного технического прогресса. Начавшись с изобретения парового двигателя в 1760-х годах, она завершилась примерно к 70-м годам XX века. В итоге наше поколение унаследовало жизнь куда более благополучную, чем наши предки могли себе вообразить. Я, конечно, не имею в виду поколения

наших родителей, а также бабушек и дедушек. Жившие в конце 1960-х, они полагали, что прогресс будет продолжаться. Они мечтали о четырехдневной рабочей неделе, об энергии настолько дешевой, чтобы потреблять ее можно было не считая, об отпуске, проведенном на Луне. Но этого не произошло. Смартфоны, отвлекающие нас от реальности, мешают нам заметить тот факт, что эта самая реальность остается удивительно старомодной. С середины XX столетия принципиальные изменения коснулись лишь компьютерной сферы и технологий связи. Это не значит, что наши родители ошибались, мечтая о лучшем будущем. Они были неправы лишь в том, что полагали, будто оно наступит само собой. Сегодня перед нами стоит сложная задача – придумать, а затем и воплотить в жизнь новые технологии, способные сделать XXI век более мирным и процветающим, чем ушедший XX.

«Стартапное» мышление

Чаще всего новые технологии рождаются в недрах новых компаний – стартапов. Начиная с отцов-основателей в политике и «вероломной восьмерки» из компании Fairchild Semiconductor^[1] в бизнесе, небольшие группы людей, связанные ощущением собственной миссии, снова и снова меняют мир к лучшему. Самое простое объяснение этому факту – негативное: очень сложно изобретать что-то новое, работая в больших организациях, и еще труднее справиться с этой задачей в одиночку. Бюрократическая структура неповоротлива и по сути своей склонна избегать риска. В наименее функциональных организациях для продвижения по карьерной лестнице умение показать свое трудовое рвение важнее, чем реальное качество работы. (Если это в точности описывает происходящее в вашей компании – уходите немедленно!) Столь же бесплодна и другая крайность. Одинокий гений способен создать великое литературное или художественное произведение, но ему не под силу дать жизнь новой отрасли. Стартапы руководствуются следующим принципом: чтобы дела двигались, необходимо работать рука об руку с другими людьми, но, чтобы добиться успеха, их число должно быть небольшим. Если попытаться дать позитивное определение стартапа, получится примерно следующее: стартап – это максимальная по числу людей, которую вы сможете заразить своей идеей создания нового, лучшего будущего. Главная сила новой компании – в способности мыслить по-новому: небольшой размер фирмы позволяет сотрудникам свободно

мыслить, и это преимущество оказывается даже важнее, чем гибкость и приспособляемость. Эта книга – о вопросах, которые следует задавать и на которые следует искать ответы, чтобы преуспеть в бизнесе, создающем новое. Это не учебник, не собрание сведений – а упражнение, тренирующее способность мыслить. Потому что именно в этом и заключается задача стартапа: испытывать вопросами имеющиеся идеи и переосмысливать бизнес с нуля.

Глава 2

Как будто на дворе 1999-й

Вспомним наш парадоксальный вопрос: «Назовите какую-нибудь важную истину, с которой люди, окружающие вас, по большей части не согласны?» Ответить на него прямо чрезвычайно трудно. Возможно, следует начать с предварительных рассуждений: а с чем на самом деле согласны все, кто нас окружает? «Люди редко сходят с ума поодиночке – но сплошь и рядом целыми группами, партиями, народами и поколениями», – писал Ницше еще до того, как сам сошел с ума. Если вам удастся идентифицировать бредовое убеждение, с которым согласна масса людей, то вам не составит труда обнаружить то, что скрывается за ним, – правду, противоположную ему.

Возьмем для примера элементарное предположение: компании существуют, чтобы зарабатывать деньги, а не терять их. Но в конце 1990-х многим это не казалось столь очевидным: в то время любые, даже самые масштабные потери воспринимались как инвестиции в иное, лучшее будущее. В эпоху «новой экономики» скриншоты заволаживали и повсеместно считались куда более авторитетным и продвинутым мериллом финансового успеха, нежели столь привычная и прозаичная вещь, как простой доход.

Как правило, общепринятые представления кажутся нам неверными и ничем не подтвержденными лишь задним числом: стоит им с грохотом рухнуть – и мы тут же называем их «пузырями». Но и после того, как пузырь лопнул, искаженное восприятие никуда не девается. Интернет-пузырь 1990-х стал самым крупным за последние два десятилетия – и преподнесенные им уроки определили наши сегодняшние, во многом искаженные представления о технологиях. Так что, если хотите сделать первый шаг к ясным представлениям о реальности – для начала задумайтесь, что вам известно о прошлом.

Краткая история 1990-х

У 90-х годов прошлого века с имиджем все в порядке. Мы считаем их десятилетием процветания и оптимизма, конец которого был обозначен интернет-бумом и последующим схлопыванием пузыря доткомов. Но на

самом деле эти годы зачастую не были столь радостными, какими видит их взгляд, затуманенный ностальгией. Увы, мы давно позабыли, что творилось в мире в конце этого десятилетия, в те 18 месяцев, когда мир поразила дотком-мания.

1990-е начались с эйфории, вызванной падением Берлинской стены в ноябре 1989 года. Правда, продлилась эта радость недолго. К середине десятилетия США поразил экономический спад. Формально рецессия завершилась в марте 1991 года, но восстановление экономики двигалось медленно, и безработица продолжала расти до июля 1992 года. В итоге производство так и не смогло достигнуть докризисного уровня. Переход к экономике услуг оказался долгим и болезненным.

1992–1994-е годы стали эпохой общей нестабильности. Кабельные каналы бесперывно показывали трупы американских солдат в Могадишо. Всеобщее беспокойство по поводу глобализации и способности США устоять в глобальной конкуренции усиливалось, а в поисках работы люди все чаще устремляли взгляды на Мексику. Этот пессимизм, подспудно охвативший общество, стал главной причиной того, что Джордж Буш-старший, 41-й президент Соединенных Штатов, потерял свое кресло на выборах 1992 года, а Росс Перо набрал почти 20 % голосов выборщиков, продемонстрировав лучший результат для представителей «третьей силы» со времен выдвижения Теодора Рузвельта в 1912 году. Популярные культурные тренды – группа Nirvana, музыка в стиле гранж, распространение героиновой наркомании – свидетельствовали о чем угодно, только не об оптимизме и уверенности.

В Кремниевой долине тоже царил уныние. Казалось, Япония бесповоротно выигрывала сражение за рынок полупроводников. Эпоха массового распространения Интернета все не наступала – отчасти из-за ограничений коммерческого использования Сети, снятых лишь в конце 1992-го, отчасти из-за отсутствия дружественных к пользователям браузеров. Примечательно, что, когда в 1985 году я впервые оказался в Стэнфордском университете, самой популярной специализацией среди студентов была экономика, а отнюдь не компьютерные технологии. Последние казались большинству обитателей кампуса отъявленной экзотикой или даже признаком провинциальной отсталости.

Интернет кардинально изменил эту картину. В апреле 1993 года миру был представлен браузер от компании Mosaic^[2], открывший всем и каждому возможность выйти в Интернет. Вскоре Mosaic превратился в Netscape, который выпустил свой браузер Navigator в конце 1994 года. Его популярность росла с невиданной скоростью – если в январе 1995-го он

занимал около 20 % рынка интернет-браузеров, то 12 месяцев спустя уже достиг 80 %. Благодаря столь быстрым темпам роста Netscape уже в августе 1995 года сумел выйти на IPO, несмотря на то что компания к тому моменту не успела даже стать прибыльной. За следующие пять месяцев стоимость Netscape взлетела с 28 до 174 долларов за акцию. Другие компании из сферы высоких технологий демонстрировали столь же бурный рост. Yahoo! вышла на фондовый рынок в апреле 1996 года, заработав на продаже акций 848 миллионов долларов. В мае 1997-го за ними последовал Amazon, оцененный рынком в 438 миллионов долларов. К весне 1998 года стоимость акций каждой из высокотехнологичных компаний, выпустивших свои бумаги в свободное обращение, выросла не менее чем в четыре раза. Скептики, правда, задавались вопросом: в самом ли деле доходы и объем выручки этих компаний растут настолько быстрее, чем у фирм, не принадлежащих к интернет-сектору? Предположение, что рынок сошел с ума, казалось наиболее логичным из возможных.

В декабре 1996 года, больше чем за три года до схлопывания пузыря, глава Федеральной резервной системы Алан Гринспен предупреждал, что «неоправданно высокий рост» может привести к «чрезмерному увеличению стоимости активов». Действительно, инвестиции в хай-тек текли полноводной рекой, но эти вливания имели вполне внятное объяснение. Слишком легко мы забываем о том, что в остальных областях экономики дела в то время шли отнюдь не блестяще. В июле 1997 года разразился восточноазиатский финансовый кризис. Капитализм, построенный на принципах кумовства, в сочетании с огромным внешним долгом привел экономики Таиланда, Индонезии и Северной Кореи на грань катастрофы. Затем, в августе 1998 года, последовал крах рубля, когда Россия, бившаяся в тисках хронического финансового дефицита, девальвировала собственную валюту, одновременно объявив дефолт по своим долговым обязательствам. Американских инвесторов изрядно встревожило появление на мировой арене страны с 10 тысячами ядерных боеголовок и без копейки денег на счетах: индекс Доу – Джонса за считанные дни рухнул более чем на 10 %. Надо сказать, беспокоились инвесторы не зря. Падение рубля вызвало мощную цепную реакцию, в результате которой рухнул хеджевый фонд LTCM, оперировавший значительными объемами заемных средств. Во второй половине 1998 года фонд ухитрился потерять 4,6 миллиарда долларов. У него оставалось еще порядка 100 миллиардов долларов долговых обязательств – но тут вмешалась Федеральная резервная система, предоставившая фонду мощную финансовую поддержку и мгновенно снизившая процентные

ставки, чтобы избежать системного краха.

Европа чувствовала себя немногим лучше. Единая европейская валюта, введенная в обращение в январе 1999 года, была воспринята с вялым скептицизмом. В первый день своего выхода на валютные торги евро вырос до 1,19 доллара, но за два последующих года упал до 0,83 доллара. В середине 2000-х крупнейшие банки стран «большой семерки» были вынуждены поддерживать евровалюту многомиллиардными долларовыми интервенциями.

Таким образом, недолговечный пузырь доткомов, вспухший в сентябре 1998 года, раздувался в мире, в котором отказывало, кажется, все, к чему мы привыкли. Прежняя экономическая модель не выдержала новых задач, поставленных глобализацией. Требовалось нечто способное работать – и работать с размахом – в будущем, и это нечто должно было стать прекраснее всего виденного ранее. Таким образом, судя по косвенным доказательствам, новая интернет-экономика была единственным способом обеспечить дальнейшее движение вперед.

Безумие: сентябрь 1998-го – март 2000-го

Помешательство на доткомах оказалось масштабным, но кратковременным: безумие продлилось лишь 18 месяцев – с сентября 1998-го по март 2000 года. В это время Кремниевая долина переживала собственную золотую лихорадку: деньги лились отовсюду, недостатка в энергичных, хоть и не всегда заслуживающих доверия персонажах, стремившихся их освоить, также не ощущалось. Каждую неделю десятки новых стартапов старались перещеголять друг друга пышностью вечеринок в честь запуска проекта (надо заметить, что успешное воплощение грандиозных планов в жизнь начинающие коммерсанты отмечали куда реже). Будущие миллионеры заказывали обеды ценой в тысячу долларов и пытались расплатиться акциями своих стартапов – и, что еще удивительнее, иногда это им удавалось. Тут и там люди бросали хорошо оплачиваемые стабильные должности, чтобы влиться в едва начавшийся бизнес или даже возглавить его. Я знал одного студента магистратуры, которому было уже за сорок, – в 1999 году он возглавлял сразу шесть компаний. (Конечно, есть что-то ненормальное в том, чтобы в сорок с лишним все еще числиться в студентах магистратуры, а уж запускать полдюжины новых компаний одновременно – и вовсе чистое безумие. Но в конце 1990-х многие верили в выигрышность этой

комбинации.) При этом каждый, пораскинув мозгами, мог бы понять всю неустойчивость такой безумной конструкции, в рамках которой самые успешные компании воплощали в жизнь нечто вроде модели антибизнеса: чем активнее они росли, тем больше денег теряли. Но невозможно обвинять людей в том, что, слыша музыку, они наперегонки пускаются в пляс: иррациональное становилось вполне логичным в то время, когда, добавляя к названию своей компании скромные буквы.com, вы за одну ночь могли удвоить ее рыночную стоимость.

Пузырь доткомов



PayPal-мания

Когда в конце 1999 года я руководил PayPal, меня постоянно снедал страх. Не потому, что я не верил в нашу компанию, — но меня пугало то, что все, кто меня окружал в Кремниевой долине, были, казалось, готовы поверить во что угодно. Повсюду владельцы то открывали новые фирмы, то закрывали их, искренне считая этот процесс пустяком, делом житейским. Один знакомый в красках расписал мне планируемое IPO своей компании — которую он еще даже не зарегистрировал! Сам он не видел в этом ничего странного. В подобной атмосфере разумные действия выглядели весьма эксцентричными. Но у PayPal, по крайней мере, была

масштабная миссия – из тех, которые скептики постдоткомной эпохи будут называть грандиозными: мы хотели создать новую интернет-валюту, которая могла бы заменить американский доллар. Нашим первым продуктом стала программа, позволявшая перечислять деньги с одного карманного компьютера PalmPilot на другой. Увы, никто так и не сумел найти нашей программе применение – кроме журналистов, включивших ее в число десяти «худших бизнес-идей 1999 года». В то время наладонники PalmPilots были еще экзотикой, а вот электронная почта уже вошла в повседневный обиход, так что мы решили изобрести способ отправлять и получать деньги в электронном виде. К осени 1999 года наша программа электронных платежей работала вполне пристойно: любой желающий мог зарегистрироваться на сайте и без проблем перевести деньги. Но клиентов не хватало, база расширялась слишком медленно, а затраты росли. Чтобы PayPal работал, нам необходимо было набрать критическую массу пользователей – по крайней мере, миллион человек. Реклама оказалась слишком неэффективной и не оправдывала затрат. Перспективные сделки с крупными банками срывались одна за другой. Так что нам ничего не оставалось, как начать платить пользователям за присоединение к системе.

Мы платили каждому новому подписчику по 10 долларов. Еще десятку он получал всякий раз, когда ему удавалось уговорить своего друга присоединиться к системе. Это позволило нам получить сотни тысяч новых клиентов, число которых продолжало расти в геометрической прогрессии. Разумеется, наша стратегия привлечения клиентов была не слишком рациональной: когда вы платите людям, чтобы они становились вашими клиентами, экспоненциальный рост клиентуры неизбежно ведет за собой столь же активное увеличение расходов. Не считаться с расходами – для Кремниевой долины тех дней это было вполне типично. Но мы считали свои безумные затраты делом вполне разумным: имея обширную базу пользователей, PayPal мог легко стать прибыльным, получая небольшую комиссию с каждой клиентской транзакции. Мы понимали, что для достижения этой цели нам потребуется дополнительное финансирование. Кроме того, мы осознавали, что конец интернет-бума не за горами. Не надеясь, что вера инвесторов в нашу миссию окажется безусловной и это спасет нас от надвигающегося краха, мы изо всех сил старались собрать средства как можно скорее. 16 февраля 2000 года *The Wall Street Journal* опубликовал статью, автор которой расхваливал нашу вирусную стратегию роста и предполагал, что стоимость PayPal уже достигла 500 миллионов долларов. В следующем месяце мы привлекли 100 миллионов долларов, причем наш главный инвестор воспринял весьма приблизительные

расчеты, сделанные *The Wall Street Journal*, как настоящую экспертную оценку. (Другие инвесторы торопились еще сильнее. К примеру, одна южнокорейская фирма перечислила нам 5 миллионов долларов, не торгуясь об условиях сделки и даже не успев подписать ни единого документа. Когда же я попытался вернуть деньги, корейцы отказались сообщить мне реквизиты для перевода.)

Финансирование, полученное в марте 2000 года, позволило нам купить для PayPal время, необходимое для достижения успеха. Только мы успели закрыть сделку, как пузырь лопнул.

Уроки бума

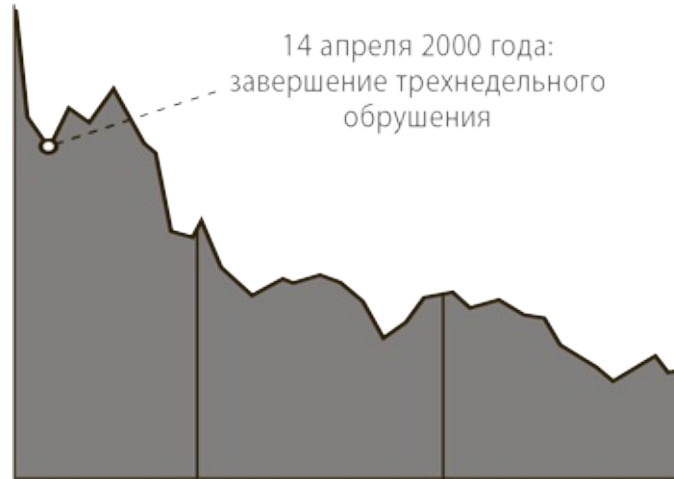
*Мне говорят, что хватит отмечать 2000-й,
что праздник нового тысячелетия закончился.
Все, финита! Ну хорошо, тогда я буду
веселиться, как будто на дворе 1999-й!*

Принц

В середине марта 2000 года индекс NASDAQ достиг своего пика, добравшись до 5048 пунктов, – чтобы к середине апреля рухнуть до 3321. К октябрю 2002-го, когда он упал до 1114, в стране давно и прочно укоренилось мнение, что обрушение рынка стало божественной карой за технологический оптимизм 1990-х. Эпоху безграничных надежд заклеямили как период безумия и жадности, объявив ее окончательно и бесповоротно завершенной.

Все без исключения враз научились считать будущее принципиально непредсказуемым, клеймя за экстремизм каждого, кто осмеливался планировать на годы вперед вместо того, чтобы скромно ограничиваться квартальными планами. Глобализация стала новым идолом, заменив технологии. Поскольку переход от бетона к байтам, объявленный в 1990-е, не сработал, как планировалось, инвесторы вновь переключились на привычный бетон (массовое жилищное строительство) и бетонирование отношений со странами БРИКС (глобализация). Правда, результатом новой тактики стало появление очередного пузыря – на сей раз в области недвижимости.

Конец пузыря доткомов



Предприниматели, сохранившие верность Кремниевой долине, усвоили четыре больших урока из истории краха пузыря доткомов. Эти уроки и сегодня остаются базисом для современного бизнес-мышления.

1. Будьте осторожны в прогнозах.

Великие ожидания помогли раздуть пузырь доткомов, поэтому не стоит их поощрять. Любой, кто обещает совершить великие дела, должен попадать под подозрение. Тот, кто грозит изменить мир, должен прежде всего научиться вести себя скромнее. Поступательное движение вперед небольшими шагами – единственный способ продвинуться, не подвергая себя опасности.

2. Действуйте гибко, приспосабливайтесь к реальности.

Каждой компании следует научиться действовать гибко – то есть не по плану. Не пытайтесь решить, каким быть вашему бизнесу: планирование выдает чрезмерную самоуверенность и отсутствие приспособляемости. Пробуйте разные методы, используйте многообразие вариантов, относитесь к предпринимательству как к серии экспериментов для скептика.

3. Развивайтесь в ходе конкуренции.

Не пытайтесь раньше времени создавать новый рынок. Единственный способ, позволяющий вам убедиться, что ваш бизнес чего-то стоит, – начать работать с уже созревшими клиентами и строить свое дело, улучшая узнаваемый продукт, который уже предлагают на рынке успешные конкуренты.

4. Думайте о продукте, а не о продажах.

Если для завоевания места на рынке вашему продукту нужна реклама

или агенты по продажам, это не слишком здорово: технологии требуют от вас сосредоточения на разработке и улучшении продукта, а не на его распространении. В эпоху пузыря доткомов реклама была бессмысленной тратой денег. Единственный метод, позволяющий добиться устойчивого роста, – это вирусное распространение.

В мире стартапов эти уроки превратились в догму. Тот, кто решит игнорировать их, обречен навлечь на себя гнев судьбы, настигший мир высоких технологий в момент краха 2000 года. И тем не менее, возможно, правильнее было бы действовать строго противоположным образом.

1. Лучше рискнуть и быть чересчур смелым, чем оказаться банальным.
2. Плохой план лучше, чем отсутствие плана.
3. Высококонкурентные рынки убивают надежду на прибыльность.
4. Продажи не менее важны, чем продукт.

Действительно, пузырь на рынке высоких технологий, вздувшись, с треском лопнул. Конец 1990-х был эпохой высокомерия: люди верили в то, что двигаются от нуля к единице. Между тем считаным стартапам и вправду удалось пройти по этому пути, тогда как большинство лишь болтало на эту тему. Тем не менее мы сумели осознать, что у нас нет выбора: нам придется научиться добиваться большего с меньшими ресурсами. Взлет рынка в марте 2000 года стал пиком безумия; труднее, но важнее понять, что это был, кроме того, и миг максимальной ясности. Люди сумели заглянуть далеко в будущее, увидели, сколько ценнейших технологичных решений необходимо найти, чтобы обезопасить свой путь к нему, и решили, что в их силах справиться с их созданием.

И сегодня нам позарез нужны новые технологии. Возможно, чтобы разработать их, требуется некоторая доля решительности и энергии, характерной для 1999 года. Основывая компании нового поколения, мы должны отказаться от догм, усвоенных после бесславного конца эпохи доткомов. Это не значит, что следует бездумно принять на веру противоположные утверждения. Вместе с толпой отвергая усвоенные истины, мы не сумеем избежать безумия толпы. Лучше задайте себе вопрос: в какой степени ваше понимание бизнеса обусловлено ошибочными реакциями на собственные ошибки? И помните: истинно независимый человек – не тот, кто противостоит толпе, а тот, кто всегда и во всем мыслит самостоятельно.

Глава 3

Все счастливые компании счастливы по-своему

Бизнес-версия моего необычного опроса звучит так: какую по-настоящему доходную компанию пока никто не открыл? Ответить на этот вопрос труднее, чем кажется. В самом деле, ваша компания может создавать самые разные ценности, но при этом сама по себе не быть особо ценной. Производить ценности недостаточно – часть из них вы должны иметь возможность оставлять при себе. А это означает, что даже самый крупный бизнес может никуда не годиться. К примеру, американские авиакомпании ежегодно обслуживают миллионы пассажиров, зарабатывая сотни миллиардов долларов. Но в 2012 году, когда средняя цена авиабилета в одну сторону составляла 178 долларов, авиакомпании зарабатывали с перелета каждого пассажира всего 37 центов. Сравните с доходами Google – компании, которая зарабатывает меньше в абсолютных цифрах, но оказывается на голову выше конкурентов, когда речь заходит о чистой прибыли. В 2012 году Google заработала 50 миллиардов долларов (в то время как американские авиакомпании – 160 миллиардов долларов), но при этом 21 % из этих денег были чистыми доходами: то есть чистая прибыль Google оказалась почти в 100 раз выше, чем у авиаперевозчиков.

Google зарабатывает так много, что сегодня он стоит в пять раз больше, чем все американские авиаперевозчики вместе взятые. Авиакомпании конкурируют друг с другом – а Google стоит особняком. Чтобы объяснить значение этого отличия, экономисты используют две упрощенные модели – совершенной конкуренции и монополии.

Совершенная конкуренция – одновременно идеальное и базовое состояние в простейшей модели экономики. Так называемый идеальный рынок достигает равновесия, когда предложение производителя соответствует спросу со стороны покупателей. Компании на конкурентном рынке не отличаются друг от друга, они продают одни и те же продукты. Поскольку ни у одной компании нет власти над рынком, все они вынуждены продавать свои товары по той цене, которую он диктует. Если появляется дополнительная возможность для получения прибыли, на рынок выходят новые компании; из-за роста предложения цены снижаются, сокращая доходы, которые первоначально и привлекли

новичков. Если на рынке оказывается слишком много производителей, они терпят убытки, в итоге некоторые из них сворачивают свою деятельность, и цены вновь возвращаются к определенному уровню. В условиях совершенной конкуренции в долгосрочной перспективе ни одна компания не получает экономической прибыли.

Монополия – полная противоположность этой схеме. В то время как фирма, работающая в условиях конкуренции, вынуждена продавать товар по рыночной цене, монополия, владея рынком, устанавливает свою цену. Поскольку конкурентов у нее нет, она производит товар в таких количествах и устанавливает на него такую цену, чтобы получить максимальную прибыль.

Для экономиста все монополии одинаковы – не важно, идет ли речь о компании, бесчестными способами уничтожающей конкурентов, пользуется ли она полученной от государства лицензией или занимает свое уникальное положение благодаря собственным инновационным разработкам. В этой книге мы не будем говорить о тех, кто нарушает закон, прибегая к насилию, и о любимчиках государственных чиновников. Здесь под монополией мы подразумеваем компанию, демонстрирующую столь грандиозные результаты в своей сфере, что ни один конкурент не в состоянии предложить хоть сколь-нибудь сравнимый продукт или услугу. Google – отличный пример компании, шагнувшей от нуля к единице. В области интернет-поиска у нее нет конкурентов с начала 2000-х, когда она окончательно отмежевалась от Microsoft и Yahoo!. Американцы мифологизируют конкуренцию: именно ей, считают они, наша страна обязана спасением от ужасов социализма и очередей за бесплатной кормежкой. Но если посмотреть правде в глаза, окажется, что капитализм и конкуренция диаметрально противоположны друг другу. Капитализм строится на аккумуляции капитала, однако совершенная конкуренция лишает капиталистов всякой прибыли, тем самым преподнося предпринимателям простой и ясный урок: *если вы хотите создать и сохранить доходы, не выстраивайте бизнес, основанный на производстве товаров, ничем не отличающихся от товаров конкурентов.*

О чем лгут люди

Итак, какая часть мира находится под властью монополий? А какая его часть живет в условиях истинной конкуренции? Трудно сказать, поскольку чаще всего, обсуждая эти вопросы, мы путаемся в терминах. Для стороннего наблюдателя все компании выглядят более или менее

одинаковыми, и он легко может решить, что различия между ними весьма невелики.



Предположение: все компании одинаковы

Но на самом деле правильнее было бы сказать, что все фирмы делятся на две противоположные группы. Различия между совершенной конкуренцией и монополией огромны, и при этом любой бизнес можно причислить к одной из этих двух противоположных групп гораздо однозначнее, чем принято считать.

Эта ошибка проистекает из всеобщей традиции – при описании рыночной ситуации оборачивать все в свою пользу. И монополисты, и конкурирующие фирмы равно склонны приукрашивать истину.



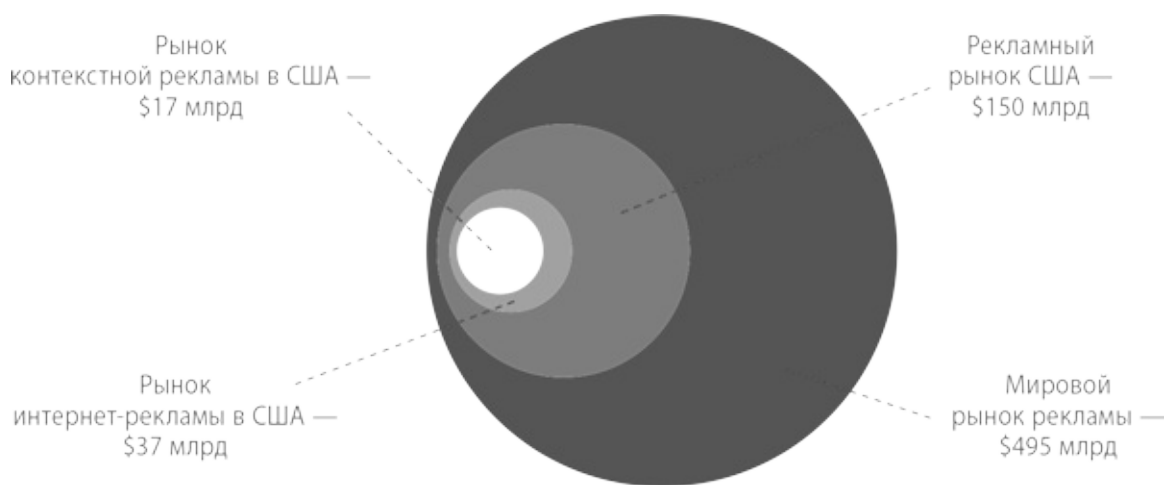
Реальность: различия очень велики

Монополии лгут

Монополисты лгут, чтобы защитить себя. Они понимают, что, если будут хвастаться своим монопольным положением на рынке, это приведет к усилению контроля, проверкам и разнообразным нападкам. А поскольку их главное желание – чтобы их монополистские доходы оставались такими и впредь, они стараются, как могут, скрывать свое монопольное положение – прежде всего преувеличивая мощь своих (несуществующих) конкурентов. Вспомните, как представители Google позиционируют свою компанию. Они никогда не говорят, что Google – монополия. Но в самом ли деле это компания-монополист? Смотря в чем. Мы можем, к примеру, утверждать, что главная функция Google – поисковая система. При этом в январе 2014 года компания занимала примерно 68 % рынка поиска в Интернете. Ее ближайшие конкуренты, Microsoft и Yahoo! на тот момент

занимали 19 и 10 % рынка соответственно. Если этих цифр, на ваш взгляд, недостаточно, чтобы доказать безусловное доминирование Google, подумайте о том, что глагол «google» («гуглить») сегодня официально включен в Оксфордский словарь английского языка. Лишь наивные будут ждать, что со временем подобной чести удостоится и слово «bing»^[3].

Но теперь давайте посмотрим на Google как на рекламное агентство – и картина разительным образом изменится. Годовой объем рынка контекстной рекламы в США составляет сегодня 17 миллионов долларов. Общий объем рынка рекламы в США достигает 150 миллиардов долларов. А объем мирового рекламного рынка и вовсе оценивается в 495 миллиардов долларов. Так что, даже если Google полностью монополизировал американский рынок контекстной рекламы, он будет владеть лишь 3,4 % мирового рекламного рынка. Если смотреть под этим углом, Google кажется скромным игроком на высококонкурентном рынке.



Ну а что если мы будем рассматривать Google как многопрофильную компанию, действующую в сфере высоких технологий? Такой взгляд вполне логичен: Google, помимо поисковой системы, производит десятки программных продуктов, не говоря уже об автомобилях-роботах, смартфонах на платформе Android и встраиваемых микрокомпьютерах. Тем не менее более 95 % своих доходов корпорация получает за счет контекстной рекламы, тогда как остальные продукты, производимые Google, в 2012 году принесли ей лишь 2,35 миллиарда долларов, при этом потребительские высокотехнологичные продукты составляют лишь небольшую часть этой суммы. Поскольку объем мирового рынка высокотехнологичной потребительской продукции сегодня достигает 964 миллиардов долларов, нетрудно подсчитать, что доля Google здесь не

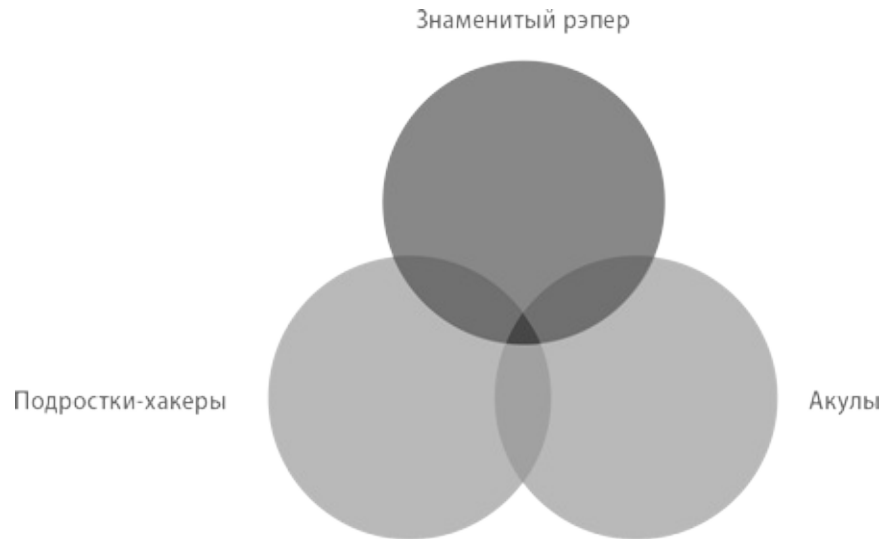
составляет и 0,24 % – сущий пустяк, абсолютная противоположность монополии. Называя себя одной из компаний, работающих в сфере высоких технологий, Google умело избегает нежелательного внимания.

Конкурирующие компании лгут

Компании, не занимающие монопольного положения на рынке, предпочитают другой сорт лжи, заявляя: «Мы стоим особняком от всех!» Предприниматели всегда склонны занижать уровень конкуренции – но для стартапа эта ошибка может стать фатальной. Ужасная ошибка – описывая свой рынок, стараться сузить его как можно сильнее, чтобы ваша компания казалась безусловно доминирующей на нем. Предположим, вы хотите открыть в Пало-Альто ресторан британской кухни. «Никто этого не предлагает, – радуетесь вы. – Мы захватим рынок целиком!» Но это будет правдой, лишь если речь идет о конкретной узкой нише британской кухни. Но не правильнее ли будет рассматривать в качестве рынка, на котором вам предстоит действовать, ресторанный рынок Пало-Альто в целом? И, может быть, все рестораны в близлежащих городках тоже?

Ответить на эти вопросы непросто. Главная проблема заключается в том, что вы инстинктивно стремитесь вообще не задаваться ими. Когда вы слышите, что большинство вновь открывшихся ресторанов прогорают за один-два года, вашим главным побуждением становится доказать себе и миру, что ваш собственный ресторан в корне отличается от остальных. Вы тратите массу времени, чтобы убедить окружающих в своей исключительности, вместо того чтобы всерьез подумать о том, действительно ли это так. Будет лучше, если вы перестанете суетиться и поразмышляете над тем, найдутся ли в Пало-Альто клиенты, предпочитающие британскую кухню любой другой. Возможно, их вовсе не существует. В 2001 году мы с коллегами по PayPal часто обедали в одном из ресторанчиков на Кастро-стрит в Маунтин-Вью^[4]. Выбирая ресторан, мы сначала решали принципиальный вопрос: хотим ли мы поесть индийских блюд или суши, а может, бургеров? Затем мы определялись с тонкостями. Что предпочесть – кухню северной или южной Индии? Дешевую забегаловку или пафосное заведение? В отличие от множества ресторанов, ожесточенно конкурирующих на местном рынке, PayPal в то время была единственной в мире системой электронных платежей. В штате у нас находилось меньше сотрудников, чем в ресторанах на Кастро-стрит, но наш бизнес обладал куда большей ценностью, чем у всех этих заведений вместе взятых. Открыть новый ресторан, предлагающий блюда южной

Индии, – не лучший способ заработать. Если вы упустите из виду реальную конкурентную ситуацию и будете помнить лишь о банальных мелочах, с помощью которых вы надеетесь выделиться на общем фоне – к примеру, о гениальном рецепте индийских лепешек, унаследованном вами от прабабушки, – вашему бизнесу, скорее всего, не выжить.



В творческих сферах дело обстоит точно так же. Ни один сценарист не захочет признаться в том, что его сценарий – это лишь очередной пересказ уже существующего сюжета. Скорее, подобная мысль будет подана примерно так: «Этот фильм совершенно новаторским образом объединяет многообразие захватывающих сюжетных ходов». Может быть, это действительно так. Предположим, сценарист решит сделать звездой фильма Джея-Зи^[5], а сюжет скомпилировать из «Хакеров» и «Челюстей»: рэп-звезда присоединяется к группе суперхакеров, чтобы вместе с ними поймать акулу, убившую его друга. Разумеется, раньше никто ничего подобного не делал. Но, возможно, это и к лучшему – как и отсутствие в Пало-Альто ресторанов британской кухни. Компании, не обладающие монополией, преувеличивают отличия от других, рассматривая свой рынок как область пересечения меньших по масштабу рынков:

Британская кухня – ресторан – Пало-Альто Знаменитый рэпер – хакеры – акулы

В отличие от них, монополисты стараются скрыть свое монопольное положение, описывая свой рынок как *объединение* нескольких крупных рынков:

Поисковые системы + мобильные телефоны + встраиваемые микрокомпьютеры + автомобили-роботы

Как же это объединение рынков выглядит на практике в описании монополиста? Вспомним заявление, сделанное Эриком Шмидтом, представлявшим Google на слушаниях в Конгрессе в 2011 году: «Мы действуем на высококонкурентном рынке, где клиент обладает массой возможностей для доступа к информации».

Если перевести эту фразу с языка пиарщиков, она будет звучать так: «Google – маленькая рыбка в большом озере. Нас в любой момент могут проглотить целиком. Мы не та монополия, которую пытается разглядеть государство».

Безжалостные люди

Проблемы, с которыми сталкивается бизнес в конкурентной среде, гораздо серьезнее, чем невысокая доходность. Представьте себя владельцем одного из тех самых ресторанчиков в Маунтин-Вью. Вы не особо отличаетесь от десятков конкурентов, поэтому, чтобы выжить, вам приходится барахтаться изо всех сил. Если вы предлагаете клиентам еду по доступным ценам с минимальной накруткой, вероятно, вам придется платить своим сотрудникам по минимальной ставке. Необходимо будет использовать имеющиеся ресурсы по максимуму: вот почему в маленьких ресторанчиках бабушка хозяина сидит на телефоне, а дети моют посуду на кухне. Немногим легче приходится ресторанам высокого класса, в которых участие в рейтингах и борьба за мишленовские звезды порождают систему ожесточенной конкуренции, доводящую шеф-поваров до безумия. (Говорят, французский повар, обладатель трех звезд Мишлена Бернар Луазо сказал как-то: «Если я потеряю звезду, я убью себя». Мишлен сохранил за поваром его звезду – но Луазо все равно совершил самоубийство, когда в 2003 году рейтинг его ресторана понизил другой ресторанный гид.) Конкурентная среда полна жестокости и легко может погубить человека.

Монополии, подобные Google, живут по иным законам. Поскольку им не приходится думать о конкурентах, они могут позволить себе заботу о сотрудниках, продукции и собственном влиянии на окружающий мир. Девиз Google – «Не навреди!» – это, конечно, хитрый маркетинговый ход для продвижения собственной торговой марки, но это еще и характеристика бизнеса, достаточно успешного, чтобы всерьез задумываться об этических проблемах, не подвергая опасности

собственное существование. Для бизнеса деньги – либо важная вещь, либо мерило всех вещей. Монополисты могут позволить себе думать не только о прибыли, тогда как компании, действующие в конкурентной среде, лишены такой возможности. В условиях совершенной конкуренции компания настолько сосредоточена на мысли о сегодняшней прибыли, что оказывается не в состоянии планировать свое будущее на более или менее долгий срок. Есть лишь одно средство, способное помочь бизнесу выйти за пределы жестокой ежедневной борьбы за выживание: доходы монополиста.

Монополистический капитализм

Итак, внутри монополии все, безусловно, довольны ее существованием. А что же происходит снаружи? Действительно ли монополия получает свои огромные доходы за счет остальной части социума? Посмотрим правде в глаза: да, это так. Монополисты извлекают свои безумные прибыли из карманов потребителей, и их дурная репутация, таким образом, вполне заслуженна – но только в мире, где ничего не меняется.

В статичном мире монополист живет на ренту. Отвоевав себе уютный уголок рынка, завладев эксклюзивным правом на продажу того или иного товара, вы можете взвинчивать цены до бесконечности. Потребители будут вынуждены покупать у вас – у них просто-напросто нет иного выбора. Вспомним известную настольную игру: виртуальные владения переходят от одного игрока к другому, но игровое поле остается неизменным. Невозможно победить в игре, изобретя более эффективный способ строительства объектов недвижимости. Сравнительная стоимость объектов определена раз и навсегда, и вам остается лишь одно – постараться скупить их все.

Но наш собственный мир находится в процессе постоянного развития. В нем каждый имеет шанс изобрести нечто новое, которое окажется лучше прежнего. Монополисты-созидатели расширяют выбор для потребителей, предлагая миру дополнительные возможности сделать жизнь комфортнее. Созидательные монополии не просто приносят обществу пользу: они мощные двигатели, везущие нас к лучшему будущему. Это понимает даже государство: вот почему одна из его структур изо всех сил стремится создавать монополии (выдавая изобретателям патенты), пока другая занята их преследованием (то есть возбуждением антимонопольных судебных процессов). Можно, конечно, задаться вопросом, имеем ли мы право в судебном порядке признавать компанию монополистом лишь потому, что

она первой изобрела нечто новое – к примеру, программное обеспечение для мобильных устройств? Каждому ясно, что, к примеру, монопольные доходы компании Apple, полученные за счет создания, производства и продаж iPhone, стали наградой за создание дополнительного преимущества, а вовсе не искусственного дефицита. Клиенты были счастливы наконец получить шанс заплатить большие деньги за отлично работающий смартфон.

Динамизм новых монополий сам по себе способен объяснить нам, почему старые монополии не стремятся душить инновации. Мобильные компьютеры с изобретенной Apple операционной системой iOS решительно потеснили компанию Microsoft на рынке операционных систем, где она доминировала не один десяток лет. А еще раньше сама корпорация Microsoft, ставшая монополистом в области программного обеспечения, подвинула с рынка корпорацию IBM, в 1960–1970-х годах бывшую безусловным монополистом на рынке компьютерного «железа». Корпорация AT&T на протяжении почти всего XX века оставалась монополистом в области услуг телефонной связи – но сегодня любой желающий может приобрести мобильный телефон с дешевым тарифным планом у многочисленных провайдеров. Если бы стремление бизнеса к монопольному владению рынком стояло на пути прогресса, это было бы опасно и мы бы с полным правом противостояли этим тенденциям. Но в реальности история прогресса – это история того, как новые монополии, предлагающие принципиально новые услуги, приходят на место тех, кто ранее проделал тот же путь.

Монополии двигают вперед прогресс, поскольку перспектива в течение многих лет и десятилетий получать монопольные доходы является собой мощный стимул к инновационной практике. Заняв монопольное положение на рынке, компания продолжает инновационную деятельность. Монопольные прибыли позволяют ей строить долгосрочные планы и финансировать амбициозные исследовательские проекты, о которых компании, бьющиеся в тисках конкуренции, не могут и мечтать.

Почему же экономисты столь одержимы конкуренцией? Почему они считают ее идеальным состоянием рынка? Это всего лишь исторический пережиток. Экономисты в своих расчетах берут за образец идеи физиков XIX столетия, по их примеру считая людей и компании однотипными, взаимозаменяемыми атомами, отказывая им в уникальности. Их теории описывают идеальное равновесие совершенной конкуренции, поскольку это состояние легко моделировать, а вовсе не потому, что оно является собой идеал бизнеса. Однако нам не помешает вспомнить, что состояние

длительного равновесия, предсказанное физиками XIX века, – это состояние, при котором энергия, распределяемая в строго равных пропорциях, постепенно затухает. Это состояние известно также как тепловая смерть Вселенной. Вне зависимости от того, владеете ли вы основами термодинамики, вам придется согласиться с тем, что это сильная метафора: в бизнесе равновесие ведет к застою, а застой означает смерть. Если ваш бизнес представляет собой царство равной конкуренции, гибель вашей компании пройдет никем не замеченной: какой-нибудь другой, не отличимый от остальных конкурент тут же займет ваше место.

«Идеальное равновесие» – это отличное определение для вакуума, который, как известно, представляет собой бóльшую часть Вселенной. Надо признаться, эта характеристика замечательно подойдет и некоторым компаниям. Но каждый новый акт творчества происходит вне всякого равновесия. В реальном мире, далеком от экономических теорий, бизнес может быть успешным лишь в той мере, в какой он способен делать нечто недоступное для других. А значит, монополия – это не патология и не исключение. *Монополия – это состояние, характерное для любого успешного бизнеса.*

В самом начале своего романа «Анна Каренина» Лев Толстой пишет: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». В бизнесе все обстоит наоборот. Все счастливые компании счастливы по-своему: каждая из них завоевала право быть монополией, придумав решение одной-единственной проблемы. А вот все фирмы-неудачники одинаковы: им не удалось спастись от конкуренции.

Глава 4

Идеология конкуренции

Созидательная монополия – это новые товары и услуги, выгодные для всех без исключения, и не иссякающий поток прибыли для их создателя. Конкуренция – это отсутствие прибыли, отсутствие сколько-нибудь заметных различий между участниками рынка и постоянная борьба за выживание. Почему же конкуренция считается более осмысленной? Ответ прост: конкуренция – это не просто экономическая концепция, не просто небольшое неудобство, с которым приходится сталкиваться людям и целым компаниям, выходящим на рынок. В первую очередь конкуренция – это идеология, пронизывающая социум сверху донизу и искажающая наше восприятие.

Мы превозносим конкуренцию, искренне доказываем ее необходимость и следуем ее предписаниям. В результате она становится для нас ловушкой, из которой мы не в состоянии выбраться: чем активнее мы участвуем в конкурентной борьбе, тем меньше зарабатываем.

Понять эту истину не так уж и сложно, но мы научились поворачиваться к ней спиной. Наша система образования в полной мере впитала нашу страсть к конкуренции – и в результате сама превратилась в ее провозвестника. По сути, школьные оценки – не что иное, как средство определить конкурентоспособность каждого ученика. Ученики, получившие высшие баллы, зарабатывают тем самым высокий статус и хвалебные записи в характеристиках. Мы преподаем всем без исключения детям одни и те же предметы одним и тем же образом, не обращая внимания на их индивидуальные способности и предпочтения. Учащиеся, не способные хорошо воспринимать материал, сидя без движения за партой, ощущают себя людьми второго сорта. Те же, кто превосходит других по стандартным меркам, успешно справляясь с тестами и контрольными заданиями, в конечном итоге привыкают оценивать себя как личность в терминах этой абсолютно искусственной школьной реальности, никак не пересекающейся с обычной жизнью. При этом по мере продвижения учащихся в верхние строки турнирной таблицы ситуация становится все хуже и хуже. Лучшие студенты уверенно карабкаются вверх до тех пор, пока непрестанно усиливающаяся конкуренция не выбьет из них прежние детские мечты. Высшая школа – это место, где ребята, лелеявшие в старших классах наполеоновские планы, ожесточенно

соперничают с такими же умниками и умницами за право строить типичную карьеру консультанта по управлению или инвестиционного банкира. За привилегию сделаться конформистами студенты или их родственники платят сотни тысяч долларов: расходы на обучение растут с бешеной скоростью, неизменно обгоняя инфляцию. Зачем мы творим такое с самими собой?

Хотел бы я задаться этим вопросом в юности! Тогда мой путь был настолько ясен, что в моем памятном альбоме на окончание восьмого класса один из моих приятелей уверенно – и совершенно точно – предсказал: через четыре года я буду второкурсником Стэнфорда! После успешного окончания младших курсов я поступил в Стэнфордскую школу права, где еще ожесточеннее конкурировал с другими студентами за стандартные знаки отличия. Всем точно известно, какова величайшая из наград, которую способен завоевать студент-юрист: из тысяч выпускников, ежегодно получающих юридические дипломы, лишь несколько десятков удостоиваются возможности устроиться мелкими клерками в Верховный суд. После того как я год проработал секретарем федерального апелляционного суда, меня пригласили на собеседование с судьями Верховного суда Кеннеди и Скалиа. Собеседования прошли успешно. Я был так близок к тому, чтобы победить в этой последней гонке! Если бы только мне досталось место секретаря, думал я, это значило бы, что я устроен на всю оставшуюся жизнь. Но, увы, мне не удалось получить заветную должность. В тот момент я был опустошен. В 2004 году, после того как я создал и продал PayPal, я случайно столкнулся со старым приятелем по школе права, помогавшим мне готовить документы для подачи на секретарскую должность – так, впрочем, мною и не полученную. Мы не виделись с ним около десяти лет. И каким же был его первый вопрос? Нет, не «Как дела?» и не «Неужели столько времени прошло?». Нет, он, ухмыльнувшись, спросил: «Питер, признайся, неужели ты не рад, что тогда тебя не взяли секретарем в Верховный суд?» Теперь, глядя из собственного будущего в прошлое, мы оба отлично понимали, что, добейся я этой вожделенной победы, она, несомненно, изменила бы мою судьбу к худшему. Стань я секретарем Верховного суда, мне пришлось бы всю жизнь записывать показания, конспектируя историю чужих бизнес-проектов, вместо того чтобы самому создать нечто новое. Трудно сказать, насколько в итоге изменилась бы моя судьба, – но цена этой победы могла бы оказаться воистину огромной. Известно ведь, что каждый из стипендиатов Родса^[6] оставил в прошлом абсолютно блестящее будущее.

Война и мир

Университетские преподаватели предпочитают преуменьшать степень ожесточенности конкурентной борьбы среди студентов, но менеджеры – другое дело. Они не устают напоминать всем и каждому, что бизнес – это война. Студенты, обучающиеся по программам МВА, не расстаются с произведениями Клаузевица и Сунь-цзы. Военственные метафоры пронизывают повседневный язык бизнеса: мы используем «охотников за головами», чтобы «укрепить» и «усилить» кадровый состав специалистов по продажам, которые помогут компании «завоевать» рынок, «защищенный от действий конкурентов», и в итоге «добиться победы». На самом деле войну напоминает не сам бизнес, а конкуренция. Ее необходимость сомнительна, храбрость участников битв неочевидна, а влияние – несомненно, сокрушительно.

Почему люди конкурируют друг с другом? Маркс и Шекспир предлагают две модели, которые мы можем использовать для понимания практически любого конфликта.

Если верить Марксу, люди воюют друг с другом из-за различий. Пролетариат воюет с буржуазией, поскольку их идеи и цели кардинально отличаются друг от друга (что, по версии Маркса, в свою очередь, обусловлено разницей в благосостоянии). Чем разительнее отличия – тем ожесточеннее конфликт.

В отличие от Маркса, Шекспир считает, что все участники битвы более или менее похожи друг на друга. И вообще, трудно сказать, зачем им драться – ведь причины для драки нет. Вспомним первую строчку «Ромео и Джульетты»:

Две равно уважаемых семьи... [7]

Эти две семьи равны, но все же ненавидят друг друга. И чем сильнее разгорается вражда, тем больше они походят друг на друга. И постепенно они вообще забывают о том, с чего началась их взаимная ненависть.

По крайней мере, в мире бизнеса Шекспир оказывается незаменимым толкователем. Люди, работающие в одной компании, сходят с ума из-за конкурентов, способных обойти их при повышении по службе. Сами компании с тем же ожесточением наблюдают за конкурентами, претендующими на их долю рынка. В вихре этих человеческих драм их участники забывают о действительно важных вещах, отдавая соперникам все свое внимание.

Давайте посмотрим, как модель, предложенная Шекспиром, будет

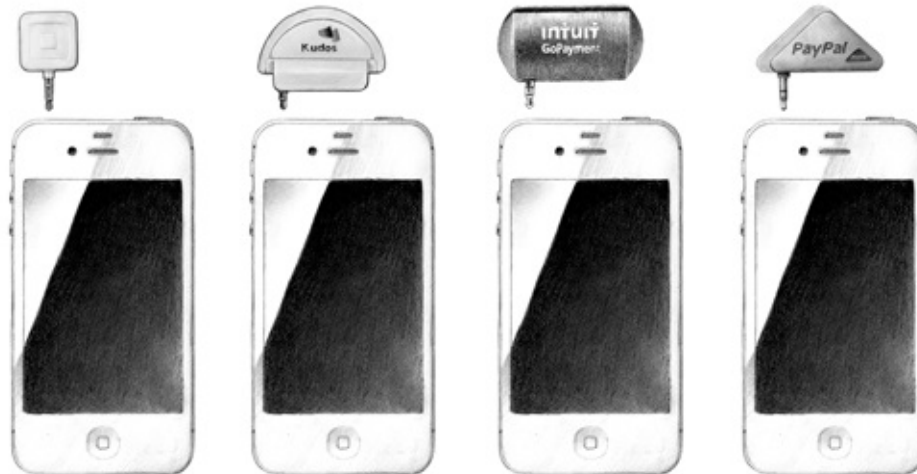
работать в реальном мире. Представим себе постановку «Гейтс и Шмидт», сценарий которой написан по мотивам «Ромео и Джульетты». Монтекки – это Microsoft, а Капулетти – Google. Две равно уважаемых семьи, во главе которых стоят великие компьютерные фрики, обречены столкнуться друг с другом из-за собственного сходства.

Но, как в любой хорошей трагедии, конфликт кажется неизбежным, лишь когда мы оцениваем его задним числом. Если подумать, избежать его было не так уж сложно. Эти семьи возникли вдалеке друг от друга. Семья Монтекки занималась разработкой операционных систем и офисных приложений. Семья Капулетти создала поисковую систему. За что им бороться друг с другом?

Да много за что, если разобраться. Когда обе семьи только начинали свой бизнес, они запросто могли себе позволить не обращать друг на друга внимания и развиваться независимо. Но чем мощнее они становились, тем пристальнее следили друг за другом. Монтекки все больше волновал тот факт, что Капулетти волнует существование Монтекки. Что же в результате? Противостояние операционных систем Windows и Chrome, поисковых систем Bing и Google, браузеров Explorer и Chrome, офисных приложений Office и Docs, стандартов Surface и Nexus. У семей Монтекки и Капулетти война отняла детей, у корпораций Microsoft и Google – доминирование на рынке: в конце концов на сцену вышел Apple – и одержал победу и над теми и над другими. В январе 2013 года рыночная капитализация Apple составляла 490 миллиардов долларов, тогда как у Google и Microsoft вместе взятых она достигла лишь 466 миллиардов. А ведь всего тремя годами раньше Microsoft и Google по отдельности стоили дороже Apple! Война – дело дорогостоящее.

Соперничество заставляет нас переоценивать ушедшие шансы и бездумно копировать то, что когда-то оказалось успешным. Вспомним недавнее повальное увлечение мобильными устройствами для чтения кредитных карт. В октябре 2010 года совсем молодая фирма Square выпустила небольшую белую квадратную коробочку, позволявшую любому обладателю iPhone считывать информацию с кредитных карт и принимать платежи. Это было первое качественное решение для осуществления платежей через смартфоны. Разумеется, толпа подражателей не заставила себя долго ждать. Канадская компания NetSecure выпустила на рынок собственный прибор для считывания данных с кредитных карт в форме полумесяца. Следующей в геометрическую баталию вступила фирма Intuit со считывающим устройством в форме цилиндра. А в марте 2012-го PayPal, на тот момент

уже принадлежавшая компании eBay, выпустила собственную версию считывателя. Она оказалась треугольной – явный укол в адрес Square: три стороны – это проще, чем четыре! Складывается ощущение, что эта шекспировская сага никогда не закончится – по крайней мере, пока бездумные подражатели не переберут все существующие формы.



Опасность ввязаться в конкуренцию копировальщиков отчасти объясняет тот факт, что сегодня асоциальные чудачки, своим безразличием к социуму напоминающие о синдроме Аспергера^[8], добиваются куда больших успехов, чем ярые предприниматели Кремниевой долины. Если вас не интересует общественное мнение, вы вряд ли будете слепо копировать то, что делают окружающие. Если вы хотите изобретать новые штуки или заниматься программированием, вы без страха сможете целиком посвятить себя любимому делу, а значит, с большей вероятностью станете в нем настоящим асом. Впоследствии, используя свои знания и навыки в практическом деле, вы куда менее охотно будете жертвовать убеждениями – и не позволите увлечь себя толпе, в которой люди мчатся наперегонки друг с другом к очевидным целям.

Конкуренция может вызывать подобие галлюцинаций, заставляя вас видеть шанс добиться успеха там, где его нет и никогда не было. Классический пример из безумных 1990-х – ожесточенная битва за онлайн-рынок товаров для животных. За внимание потребителей сражались онлайн-магазины pet.com, petstore.com, petopia.com и десятки их конкурентов. Главной целью каждой из компаний была победа над конкурентами – еще бы, ведь принципиально они ничем не отличались друг от друга. Они решали миллион мелких вопросов: кто сумеет

предложить самую выдающуюся цену на жевательные игрушки для собак? Кто придумает самую агрессивную рекламу к футбольному Суперкубку? За этими несущественными деталями все они забыли про главный вопрос: действительно ли интернет-магазин товаров для животных стоит подобных усилий? Победа – это лучше, чем поражение, но в бессмысленной войне поражение терпят все без исключения. Когда после краха доткомов онлайн-магазин pets.com закрылся, 300 миллионов долларов, вложенных в него инвесторами, растворились без следа.

В некоторых случаях конкуренция всего лишь выглядит нелепостью и отвлекает участников от дела. Вспомним истинно шекспировский конфликт между Ларри Эллисоном, сооснователем и генеральным директором компании Oracle, и Томом Сибелом. Том был лучшим продавцом ПО Oracle и эллисоновским протеже – до тех пор пока в 1993 году не сбежал из компании, чтобы создать собственную фирму Siebel Systems. Эллисон возненавидел Сибела за поступок, который искренне считал предательством. Сибел, в свою очередь, испытывал отвращение к своему экс-боссу за то, что многие годы провел в его тени. Эти двое были очень похожи друг на друга – жесткие и напористые уроженцы Чикаго, любившие искусство продаж и ненавидевшие поражения, – и это еще сильнее подстегивало их взаимную ненависть. Всю вторую половину 1990-х Эллисон и Сибел потратили на обмен ударами. Доходило до того, что Эллисон грузовиками отправлял в штаб-квартиру компании Сибела мороженое в брикетах, пытаясь убедить служащих бросить своего босса. На обертке каждого брикета была надпись: «Лето близко! Oracle рядом! Пусть ваш день и ваша карьера засияют ярче!»

Как ни странно, компания Oracle намеренно наживала себе врагов. Теория Эллисона гласила: хорошо иметь врага, достаточно крупного, чтобы казаться угрозой (и мотивировать тем самым персонал), но не столь крупного, чтобы на самом деле угрожать компании. Поэтому, вполне возможно, Эллисон был очень доволен, когда в 1996 году небольшая компания Informix, занимавшаяся разработкой баз данных, разместила неподалеку от штаб-квартиры Oracle в Редвуд Шорс билборд, направленный против знаменитой корпорации.

Еще один билборд, на сей раз – на шоссе 101, ведущем на север от штаб-квартиры Oracle, гласил: «Вы только что преодолели Редвуд Шорс. Мы тоже!» Oracle ответил билбордом, предполагавшим, что программы, разработанные Informix, ползают медленнее улитки. После этого генеральный директор Informix Фил Уайт решил перейти на личности. Узнав, что Эллисон всячески превозносит японскую самурайскую

культуру, он арендовал очередной билборд, поместив на него логотип Oracle, перечеркнутый сломанным самурайским мечом. Эта картинка не была направлена против Oracle как компании, тем более она не касалась потенциальных потребителей. Это был личный выпад против Эллисона. Но, по всей вероятности, Уайт потратил слишком много времени и сил на борьбу с конкурентами: пока он с упоением придумывал картинки для билбордов, Informix начали сотрясать масштабные финансовые скандалы, и вскоре Уайт оказался в федеральной тюрьме по обвинению в мошенничестве с ценными бумагами.

Если вы не можете победить конкурента, возможно, слияние с ним окажется наилучшим выходом. Я основал компанию в 1998 году в партнерстве с Максом Левчином. Когда в конце 1999 года мы создали программу для PayPal, компания Элона Маска X.com уже наступала нам на пятки. Офисы наших фирм находились в Пало-Альто, на одной и той же Юниверсити-авеню, в четырех кварталах друг от друга. Программа, созданная X.com, повторяла нашу до мельчайших деталей. К концу 1999 года мы находились в состоянии тотальной войны. У многих сотрудников в PayPal рабочая неделя доходила до 100 часов. Без сомнения, это было непродуктивно, но реальная производительность никого не волновала: главной целью была победа над X.com. Один из наших инженеров ради этого даже придумал... специальную бомбу. К счастью, когда он представил ее схему на корпоративном совещании, разумные силы возобладали, а экстремистскую идею списали на недостаток сна.

В феврале 2000 года и меня, и Элона гораздо сильнее волновал стремительно надуваемый пузырь доткомов, чем взаимная конкуренция: грядущий финансовый крах грозил похоронить обе наши компании раньше, чем мы сумели бы выяснить, кто кого. Поэтому в начале марта мы встретились на нейтральной территории – в кафе, расположенном на одинаковом расстоянии от обоих офисов, – и договорились о слиянии на равных условиях. Даже после слияния нам было нелегко утихомирить страсти, но в сравнении с прежними проблемами эта казалась пустяком. Став единой командой, мы оказались готовы благополучно перенести крах пузыря доткомов и выстроить успешный бизнес.

Бывают ситуации, в которых война неизбежна. В этом случае вам не остается ничего иного, кроме как биться до победы. Компромисс невозможен: либо воздержитесь от борьбы, либо уж бейте изо всех сил и старайтесь покончить с противником как можно скорее. Правда, следовать этому совету не всегда просто: гордость и честь могут встать на пути у благих намерений. Вспомним «Гамлета»:

Он рвется к сече, смерти и судьбе
И жизнью рад пожертвовать, а дело
Не стоит выеденного яйца.
Но тот-то и велик, кто без причины
Не ступит шага, если ж в деле честь,
Подымет спор из-за пучка соломы^[9].

Для Гамлета величие заключается в стремлении биться из-за причин, не стоящих выеденного яйца. По его мнению, истинные герои относятся к вопросам личной чести столь серьезно, что будут драться даже «из-за пучка соломы». Что ж, искривленная логика – часть человеческой природы, но для бизнеса она воистину губительна. Если вы способны осознать, что конкуренция – разрушительная сила, а не знак личной доблести, значит, вы разумнее многих. Что ж, в следующей главе мы поговорим о том, как с помощью ясности мыслей построить монопольный бизнес.

Глава 5

Преимущество последнего хода

Избежав конкуренции, вы сможете создать монополию. Но даже монополия становится истинно великим бизнесом, только если сумеет продержаться достаточно долго. Сравните рыночную цену двух корпораций – New York Times Company и Twitter. В каждой из них работает по несколько тысяч сотрудников, и каждая дает миллионам людей возможность быть в курсе последних новостей. Но когда Twitter в 2013 году выпустил свои акции на рынок, он был оценен в 24 миллиарда долларов, что оказалось в 12 раз больше рыночной капитализации New York Times, – несмотря на то что по итогам 2012 года последняя заработала 133 миллиона долларов, а Twitter, напротив, оказался в убытке. Почему же рынок оценил Twitter так высоко? Причиной стали высокие финансовые обороты. Это звучит странно – ведь New York Times Company продемонстрировала доходность, в отличие от Twitter. Но великий бизнес распознается по его способности генерировать денежные потоки на будущее. Инвесторы полагают, что Twitter сумеет сохранить монопольное положение и соответствующие доходы в течение ближайшего десятилетия, – а вот для газеты эпоха монопольного владения рынком уже позади.

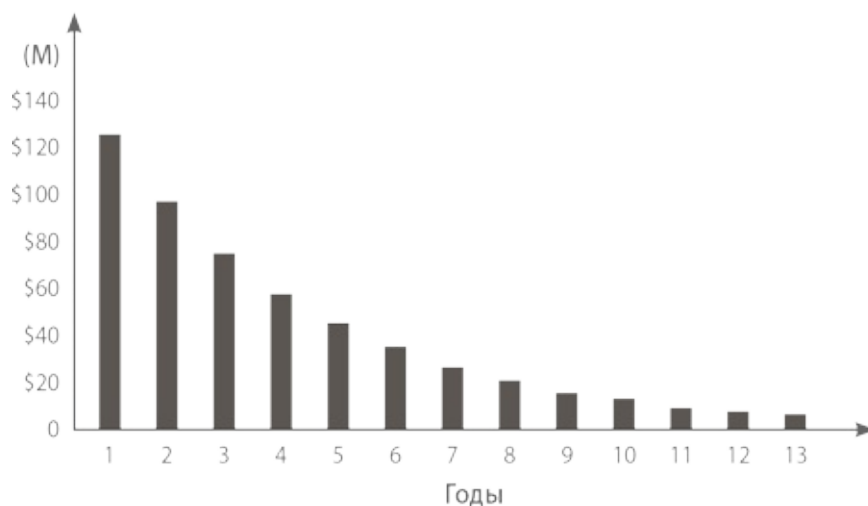
Проще говоря, сегодня стоимость бизнеса определяется суммой денег, которую он способен заработать в будущем. (Конечно, чтобы грамотно оценить бизнес, также придется сделать поправку на обесценивание денег в будущем в сравнении с сегодняшними ценами, поскольку определенная сумма денег сегодня стоит дороже, чем она будет стоить в будущем.)

Сравнивая будущие денежные потоки с поправкой на инфляцию, мы увидим разницу между медленно растущим бизнесом и взрывообразно развивающимся стартапом. Большая часть стоимости медленно растущего бизнеса относится к ближайшему времени. Коммерческая компания, работающая по законам старой экономики (к примеру, производство газеты), возможно, сумеет поддерживать свою стоимость, если в течение ближайших пяти-шести лет ухитрится генерировать денежные потоки на нынешнем уровне. Тем не менее любая фирма, которой наступают на пятки конкуренты, вскоре увидит, как доходы уплывают от нее. Наиболее яркие примеры – это ночные клубы и рестораны: сегодня они могут иметь неплохие доходы, которые тем не менее рискуют растаять как дым в

ближайшие годы, стоит их клиентуре предпочесть более свежие и модные места.

Высокотехнологичные компании развиваются по совершенно иному пути. В первые несколько лет они часто убыточны: чтобы создать нечто ценное, требуется время, а это означает, что доходы появятся отнюдь не сразу. Большинство фирм, действующих в сфере высоких технологий, рынок оценит по достоинству лет через десять-пятнадцать.

Денежные потоки, генерируемые компаниями на спаде



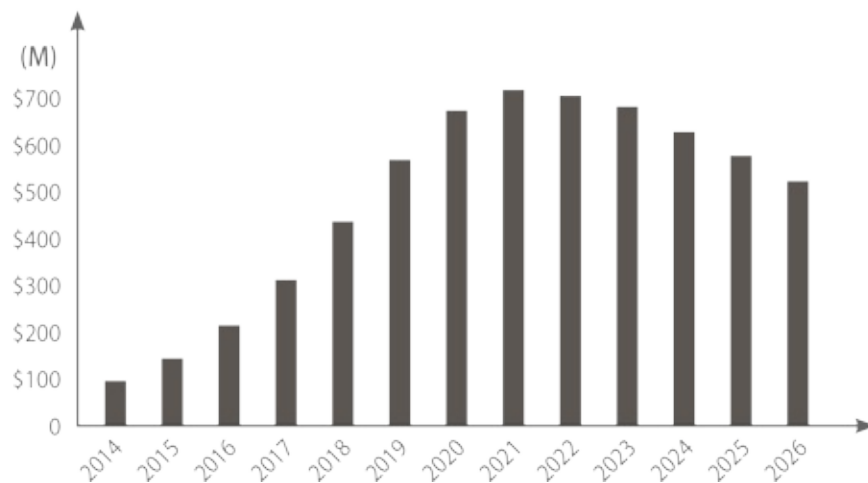
В марте 2001 года компании PayPal еще лишь предстояло стать прибыльной, но наши доходы росли на 100 % в год. Планируя будущие обороты, я обнаружил, что текущая рыночная стоимость компании PayPal на 75 % обусловлена доходами, которые мы получим в 2011 году и позднее. Трудно поверить в подобное, когда речь идет о компании, чей срок жизни насчитывает лишь 27 месяцев! Но даже эта оценка оказалась несколько заниженной. Сегодня PayPal продолжает расти примерно на 15 % в год, при этом процентная ставка снизилась по сравнению с уровнем десятилетней давности. Получается, что стоимость компании сегодня по большей части обусловлена доходами, ожидающимися в 2020 году и еще позднее.

LinkedIn – еще один пример компании, стоимость которой простирается далеко в будущее. В начале 2014 года рыночная капитализация LinkedIn составила 24,5 миллиарда долларов – очень высокая цифра для компании, выручка которой в 2012 году составила 1 миллиард, а чистый доход – лишь 21,6 миллиона. Глядя на эти цифры,

можно заподозрить, что инвесторы дружно посходили с ума. Но оценка рынка обретает смысл, стоит лишь посмотреть на прогнозы оборотов LinkedIn в будущем.

Чрезвычайно высокая значимость прогнозируемых в будущем доходов кажется парадоксом даже для Кремниевой долины. Чтобы обладать достойной рыночной стоимостью, компания должна жить и развиваться. Но многие предприниматели думают лишь о доходах в краткосрочной перспективе. Их легко понять: измерить рост компании вполне реально – в отличие от продолжительности ее жизни. Те из них, кто пал жертвой маниакального стремления к точным цифрам, думают о статистике активности пользователей за неделю, выполнении планов по доходности за месяц, отчетах о квартальной прибыли. Забудьте об этих цифрах и загляните глубже, пытаясь предвидеть, какие трудности, не измеряемые в цифрах, могут угрожать существованию вашего бизнеса в будущем.

Денежные потоки, генерируемые современной высокотехнологичной компанией (LinkedIn)



Вспомним о том, как быстрый рост Zynga и Groupon в самые короткие сроки заставил инвесторов забыть о долгосрочных проблемах. Zynga мгновенно обеспечила себе высокие доходы, выпустив на рынок Farmville и еще ряд подобных игр и объявив о наличии у себя «психометрического движка», способного с точностью измерить привлекательность новинок для аудитории. Но все закончилось, когда компания споткнулась о ту же проблему, от которой страдают все без исключения голливудские студии: как можно постоянно снабжать изменчивую аудиторию неизменно популярными развлечениями? (Науке это неизвестно.) Быстрый рост

Groupm был обеспечен тем, что компания привлекала сотни мелких бизнесменов, предоставляя им возможность воспользоваться новым продуктом. Однако убедить их стать постоянными клиентами оказалось куда более сложным делом, чем полагали в компании. Если быстрый рост в течение короткого времени является вашей главной целью, вы упускаете из виду важнейший вопрос: будет ли ваш бизнес существовать через десять лет? Одни только цифры не помогут вам найти ответ: вам придется критически оценить качественные характеристики вашей бизнес-модели.

Свойства монополии

Что же отличает компанию, способную привлекать денежные потоки не только сегодня, но и много лет спустя? Каждая монополия уникальна, но, как правило, любая обладает набором характеристик из следующего списка: собственная технология, сетевой эффект, эффект масштаба, бренд.

Как я уже сказал, не существует списка обязательных шагов, с которым следует сверяться, выстраивая бизнес, – в создании монополии не бывает коротких путей. Тем не менее наличие вышеперечисленных свойств обеспечивает вашему бизнесу долгую жизнь.

1. Собственная технология

Собственная технология – наиболее устойчивое преимущество, каким только может обладать компания: ее наличие – гарантия того, что ваш продукт будет крайне сложно или вообще невозможно воспроизвести. К примеру, алгоритмы поиска, придуманные Google, обеспечивают нахождение нужной информации лучше, чем любые другие. Собственная, разработанная внутри компании технология, обеспечивающая быструю выдачу информации и ее максимальное соответствие запросу, – неплохое дополнение к таким базовым качествам поисковика, как надежность и защищенность. Кому-либо другому будет очень трудно сделать с Google то, что сам Google сделал с остальными компаниями – разработчиками поисковых систем в начале 2000-х.

Вот вам неплохой практический совет: собственная технология должна быть как минимум в десять раз лучше, чем у ближайшего конкурента, по какому-либо ключевому параметру. Лишь в этом случае она обеспечивает действительно монопольное положение на рынке. Если вы не сможете быть лучше хотя бы на порядок, ваше преимущество может быть воспринято как незначительное и вам будет трудно продать его – особенно на рынке с большим числом конкурентов.

Самый простой способ сделать что-то в 10 раз лучше, чем у других, – изобрести нечто принципиально новое. Если вы создадите нечто действительно ценное на пустом месте, рост стоимости может быть практически бесконечным. К примеру, таблетки, избавляющие от необходимости спать без вреда для здоровья, или лекарство от облысения, безусловно, подарят изобретателю абсолютную монополию на рынке.

Еще один путь – радикально улучшить существующее решение: станьте

в десять раз лучше соперников, и у вас не будет конкурентов. К примеру, PayPal сумел как минимум вдесятеро упростить процесс покупки и продажи на eBay. Вместо того чтобы отправлять по почте чек, который будет идти к продавцу от 7 до 10 дней, покупатель оплачивает свое приобретение сразу после окончания аукциона. Продавец тут же получает свою выручку и, в отличие от чека, твердо уверен в отсутствии обмана.

Amazon также весьма зримо продемонстрировал свое десятикратное превосходство над конкурентами: он предлагает как минимум в 10 раз больше книг, чем любой другой онлайн-книжный. Запускаясь в 1995 году, Amazon мог с полным правом называть себя «самым большим книжным магазином на планете», поскольку, в отличие от традиционного магазина, который может предложить покупателю, скажем, 100 тысяч томов, ему не приходится думать о хранении своих товаров. Клерки Amazon запрашивают нужное издание у поставщика лишь после того, как клиент пришлет на него заказ. Эта, казалось бы, количественная разница так здорово сказалась на качестве, что безутешный Barnes & Noble^[10] за три дня до того, как компания Amazon выпустила свои акции на биржу, подал на нее в суд, заявив, что Amazon не имеет права называть себя книжным магазином, поскольку на самом деле является «книжным брокером».

Достичь десятикратного превосходства можно также с помощью качественного и общедоступного дизайна. До 2010 года планшетные компьютеры были настолько убогими, что не могли найти никакого практического применения, так что рынка планшетников, можно сказать, не существовало. В 2000 году свой планшет Tablet PC выпустила компания Microsoft, в 2005 году на рынок вышла Nokia со своей моделью Internet Tablet – но оба устройства были чудовищно неудобны в использовании. Но затем Apple выпустила свой iPad. Изменения в дизайне трудно оценить в цифрах – но совершенно ясно, что представленное им устройство в каждой своей детали было как минимум на порядок лучше предшественников. В прошлом совершенно бессмысленный, планшетник стал весьма полезным для пользователей устройством.

2. Сетевой эффект

Сетевой эффект делает продукт тем более полезным, чем больше людей им пользуются. К примеру, если все ваши друзья уже завели странички на Facebook, вам тоже имеет смысл сделать это. Если же вы предпочтете другую социальную сеть, то прослывете в своих кругах эксцентриком.

Сетевой эффект – мощное оружие, но вам не удастся воспользоваться

им, если ваш продукт не будет по-настоящему удобным и полезным для первых пользователей вашей пока еще маленькой сети. К примеру, в 1960 году мечтатели из компании Xanadu задумали построить двустороннюю коммуникационную сеть, которая объединила бы все существующие компьютеры – подобие ранней, синхронной версии Всемирной паутины. После трех с лишним десятилетий бесплодных попыток Xanadu в конечном итоге закрылась – как раз в то время, когда Интернет стремительно обретал массовую популярность. Возможно, предложенная Xanadu технология могла бы сработать во всемирном масштабе – но без масштабного внедрения она оказалась бессмысленна. Она требовала, чтобы все компьютеры выходили в сеть одновременно, что было, разумеется, нереально.

Отсюда следует неожиданный парадокс: бизнес, рассчитывающий на сетевой эффект, должен начинать свое существование на самых узких рынках. Стартовавший Facebook предназначался лишь для студентов Гарварда: продукт, созданный Марком Цукербергом, был рассчитан на то, чтобы привлечь в число подписчиков всех его соучеников – но отнюдь не всех людей на земле. Именно поэтому успешный сетевой бизнес редко организуют люди, отягощенные степенью МВА: рынок, с которого в таких случаях приходится начинать, настолько мал, что дипломированные специалисты зачастую вовсе не замечают возможностей, которые он открывает.

3. Эффект масштаба

Монополия становится сильнее по мере роста. Чем она больше, тем в большей степени стоимость создания продукта (разработка, управление, плата за содержание офиса) распределяется по стоимости всей массы продаваемой продукции. Стартапы, работающие в области производства программного обеспечения, могут получить особенно значительную выгоду благодаря эффекту масштаба, поскольку стоимость производства копии компьютерной программы близка к нулю.

Многие компании, наращивая масштаб деятельности, извлекают из этого лишь ограниченные преимущества. Особенно сложно стать монополией компании, действующей в сфере услуг. К примеру, открыв студию йоги, вы сможете обслужить лишь ограниченное число клиентов. Вы можете нанять новых инструкторов и открыть какое-то количество новых залов, но ваша прибыль останется сравнительно невысокой. Вы никогда не достигнете положения, при котором ключевая группа

талантливых людей сможет обеспечить чем-то по-настоящему ценным миллионы клиентов, живущих в самых разных краях. А вот программистам это вполне под силу.

Хороший стартап должен предусмотреть возможность наращивания масштаба уже в первой версии продукта. Сегодня Twitter насчитывает больше 250 миллионов пользователей, при этом компании не приходится принципиально модифицировать систему, чтобы иметь возможность привлекать новых и новых клиентов, и в ней отсутствуют ограничения, которые могли бы вынудить Twitter остановить рост пользовательской сети.

4. Бренд

Компания, по определению, обладает монополией на собственный бренд, поэтому построение сильного бренда – это действенный способ создания монополии. Сегодня в технологической сфере самый сильный бренд – это Apple. Привлекательный внешний вид каждой модели и тщательный подбор материалов для создания своих продуктов, включая iPhone и MacBook, тщательно проработанный минималистский дизайн Apple Store, пристальное внимание к мнению потребителей, всепроникающие рекламные кампании, цена, позиционирующая товары от Apple как принадлежащие к премиум-классу, и неугасимое сияние харизмы Стива Джобса – вот из чего складывается распространенное представление об Apple как о компании, продукция которой хороша настолько, что с конкурентами ее даже сравнивать нельзя: она – сама по себе.

Многие пытались повторить успех Apple: затраты на рекламу, собственные брендовые магазины, роскошные материалы, шуточные программные выступления, высокие цены и даже минималистский дизайн – все это вполне поддается имитации. Но это лишь методы полировки поверхности, которые не работают, если под оболочкой нет достойного содержимого. Apple владеет целым набором собственных уникальных технологий – как в области техники (к примеру, высококачественные материалы для изготовления сенсорных экранов), так и в области программного обеспечения (например, пользовательский интерфейс для работы с сенсорным экраном, созданный с учетом качеств этих материалов). Производство Apple достаточно масштабно, чтобы она могла позволить себе устанавливать цены на закупаемые ею материалы. Кроме того, она на полную катушку использует сетевой эффект в рамках собственной экосистемы и контента. Тысячи разработчиков создают

программы для продукции Apple, поскольку ее предпочитают сотни миллионов пользователей – последние хранят верность платформе Apple именно потому, что могут наслаждаться огромным изобилием самых разных пользовательских приложений. Перечисленные выше преимущества монополии гораздо меньше бросаются в глаза, чем ярчайший бренд Apple, но именно они являются той основой, которая позволяет эффективному бренду поддерживать монопольное положение корпорации.

Тем не менее начинать бизнес со строительства бренда, а не с разработки продукта опасно. С того момента, как в середине 2012 года Марисса Майер заняла кресло генерального директора Yahoo! она изо всех сил старалась реанимировать интерес публики к когда-то популярному интернет-гиганту, вернув ему класс и привлекательность. Компания сумела сформулировать концепцию Майер в одном твите, описывающем ее в виде цепной реакции: «Люди – затем продукты – затем трафик – затем доходы». Планировалось, что люди клюнут на крутой ресурс. Чтобы доказать свое понимание последних тенденций в дизайне, Yahoo! модернизировала логотип. Демонстрируя ориентацию на молодежь, компания приобретала модные стартапы вроде Tumblr. Кроме того, корпорация активно пробивалась в зону внимания СМИ, раскручивая Майер как новую звезду. Но вопрос о том, какого рода продукты продемонстрирует публике Yahoo! до сих пор остается открытым. Когда Стив Джобс вернулся в Apple, он не только превратил компанию в привлекательное место работы, но и безжалостно сократил линейку продукции, чтобы сфокусировать внимание на той горстке изделий, в производстве которых корпорация могла достигнуть десятикратного превосходства над конкурентами. Если у Майер есть хороший план производства качественных продуктов, ее внимание к бренду, безусловно, окупится. Но компания не может строиться исключительно вокруг бренда при полном отсутствии собственных технологий.

Начните с малого – и станьте монополией

Любой стартап в начале пути представляет собой маленькую фирму. Каждая монополия контролирует большую часть своего рынка. Из этого следует: стартап должен начинать действовать на очень маленьком рынке. Всегда лучше ошибиться, начиная с чересчур малого, чем наоборот. Объясняется это просто: легче занять монопольное положение на маленьком рынке, чем на большом. Если вы опасаетесь, что рынок, с

которого вы планируете начать, чересчур велик, – то, с огромной вероятностью, так оно и есть.

Тем не менее маленький рынок отличается от несуществующего. Мы сделали эту ошибку в начале работы над PayPal. Наша первая программа позволяла пользователям пересылать деньги с помощью наладонников PalmPilots^[11]. Это была интересная технология, и до нас никто еще не делал ничего подобного. Но, увы, миллионы пользователей наладонников PalmPilots жили по всему миру, их практически ничто не объединяло, да и использовали они девайс крайне эпизодически. Наш продукт никому не был нужен – и мы остались без клиентов.

Сделав необходимые выводы из первой неудачи, мы обратили свои взоры на аукцион eBay. Здесь нас и ждал наш первый успех. В конце 1999 года на eBay было несколько тысяч продавцов с большими объемами продаж, обладавших почетным статусом PowerSeller («суперпродавец»). Спустя лишь три месяца целенаправленных усилий каждый четвертый из них уже пользовался нашими услугами. Оказалось гораздо проще достучаться до нескольких тысяч человек, которым наши услуги были действительно нужны, чем пытаться конкурировать за внимание миллионов индивидуумов, рассеянных по всему свету.

Идеальная целевая аудитория для стартапа – небольшая группа людей, которая держится вместе и обслуживанием которой занимается либо не слишком много конкурентов, либо и вовсе никто. Крупный рынок – плохой выбор; хуже может быть лишь крупный рынок, за который уже конкурируют несколько компаний. Вот почему, слыша рассуждения предпринимателей о необходимости откусить 1 % рынка с объемом в 100 миллиардов долларов, нужно поскорее отойти в сторонку. На практике, имея дело с подобным крупным рынком, вы либо не сможете найти удачную позицию для старта, либо конкуренция окажется столь ожесточенной, что вам будет не под силу завоевать этот самый 1 %. Но даже если вы сумеете получить свой маленький кусочек рынка, лучшее, на что вам останется надеяться, – это выживание: при наличии многочисленных конкурентов ваш доход будет близок к нулю.

Наращиваем масштаб

Итак, создав свой нишевый рынок и завоевав на нем доминирующее положение, вы можете понемногу распространять свое влияние на смежные, несколько более широкие рынки. Как это сделать, отлично продемонстрировал Amazon. Изначально Джефф Безос думал о том, чтобы

стать лидером всей онлайн-торговли, но он совершенно целенаправленно начал с книг. В каталогах числились миллионы книг, при этом все более или менее одинаковой формы, а значит, их было легко доставлять заказчикам. При этом некоторые наиболее редко продаваемые издания – которые для традиционного магазина наименее выгодны, и, следовательно, он с большой неохотой соглашается держать их у себя на полках, – привлекают самых преданных клиентов. Amazon стал безусловным выбором для тех, кто живет далеко от книжных магазинов или ищет что-то нестандартное. Добившись этого, Amazon мог развиваться в двух направлениях – увеличивать число тех, кто читает книги, или выходить на смежные рынки. Компания выбрала второй вариант, начав с рынков, наиболее близких к их собственному: торговля CD-дисками, видео и компьютерными программами. Постепенно Amazon добавлял все новые и новые категории товаров, пока наконец не превратился в главный мировой универсальный магазин. Само название компании гениально обыгрывает ее стратегию постепенного наращивания масштабов. Биологическое разнообразие дождевых лесов Амазонки отражает стремление корпорации включить в свои каталоги каждую книгу в мире – ни больше ни меньше.

eBay тоже начал путь к монополии с завоевания небольших нишевых рынков. Основав в 1995 году аукционную площадку, создатели компании вовсе не стремились привлечь на нее весь мир. Технология отлично обслуживала нужды отдельных групп, сплоченных по интересам, – к примеру, фанатов «малышей Бини»^[12]. Но, монополизировав рынок торговли «малышами Бини», eBay не стал тут же перескакивать на продажу спортивных автомобилей и промышленных остатков, а продолжал обслуживать мелкие группы коллекционеров – до тех пор, пока не превратился в самую надежную площадку для всех желающих продать что угодно через Интернет.

Иногда росту мешают объективные препятствия, в чем eBay смог убедиться в последние годы. Как и любой рынок, рынок аукционных продаж тяготеет к монополизации, поскольку покупатели идут туда, где собираются продавцы, – и наоборот. Но вскоре создатели eBay обнаружили, что модель аукционной торговли отлично работает лишь для товаров, каждый из которых имеет индивидуальные отличия, – таких как монеты или марки. С однородными товарами дело идет куда хуже. Покупатели не стремятся делать ставки, приобретая карандаши или бумажные носовые платки, ведь им гораздо проще купить их на том же Amazon. Тем не менее eBay до сих пор остается дорогостоящей монополией, просто ее масштаб меньше, чем предполагалось в 2004 году.

Умение грамотно спланировать последовательный выход на разные рынки до сих пор мало кто ценит. Постепенный рост требует дисциплины. Но самые успешные компании строят стратегию своего развития с учетом главного правила продвижения вперед: сначала они устанавливают монополию на отдельном нишевом рынке, а затем распространяют свое влияние на смежные рынки.

Без бомб

В Кремниевой долине все просто с ума сходят по идее «бомбы». Изначально этим термином обозначали процесс, когда компания с использованием новых технологий создает дешевые базовые версии продукта, выпускает их на рынок, постепенно доводя до ума, и в конечном итоге обгоняет по качеству и функциональности продукцию старожилов рынка, использующих устаревшие технологии. Приблизительно так развивались события, когда пришествие компьютеров возвестило конец эпохи универсальных ЭВМ. Поначалу казалось, что РС занимают принципиально иную рыночную нишу – но затем они уверенно завоевали весь рынок целиком. Сегодня мобильные устройства проделывают то же самое с самими персональными компьютерами.

Постепенно, однако, «бомба» превратилась в модное словечко, чаще всего используемое для самовосхваления и относящееся к чему угодно модному и современному. Подобная причуда кажется мелочью, но на самом деле это вовсе не мелочь, поскольку сегодня идея «прорыва» мешает предпринимателям в должной мере осознать собственный путь, заставляя их смотреть на мир сквозь призму конкуренции. Первоначально идея «бомбы» была призвана напоминать давно и прочно обосновавшимся на рынке компаниям о грозящих им опасностях – а это значит, что, говоря о «бомбе», стартапы глядят на себя глазами старых участников рынка. Если вы видите себя повстанцем, сокрушающим темные силы, то начинаете слишком много думать о преградах, стоящих на вашем пути. Но если вы действительно стремитесь к созданию чего-то нового, акт творчества должен быть для вас куда более важен, чем отношение к нему старожилов отрасли. Если главный смысл существования вашего бизнеса – в противостоянии с компаниями, вышедшими на рынок раньше, значит, в нем нет ничего по-настоящему нового и, вероятно, вам не удастся превратить его в монополию.

Помимо прочего, «бомба» привлекает внимание. «Бомбисты» – это люди, которые сами ищут неприятности на свою голову и, как правило,

исправно их находят. Школьников, кидающих бумажные «бомбочки», в конце концов, вызывают к директору. Компании, мечтающие взорвать рынок, часто ввязываются в заведомо проигрышные драки. Вспомните Napster – сервис, название которого стало синонимом неприятностей. Если раньше это слово ассоциировалось с дневным сном, то сейчас – с бесплатными музыкальными файлами. Шон Фэннинг и Шон Паркер, основавшие Napster еще подростками, тогда, в 1999-м, всерьез угрожали подложить огромную бомбу под всю индустрию звукозаписи. На следующий год они попали на обложку Time. А еще год спустя они уже сидели в суде, слушая дело о собственном банкротстве. PayPal тоже можно посчитать ниспровергателем устоев – однако мы никогда не пытались напрямую бороться с каким-нибудь крупным конкурентом. Действительно, популяризовав интернет-платежи, мы откусили часть бизнеса у Visa: покупая онлайн, вы можете прибегнуть к услугам PayPal вместо того, чтобы, как в обычном супермаркете, воспользоваться кредиткой. Но, способствуя в целом расширению рынка безналичных платежей, мы предоставили Visa куда больше возможностей, нежели отняли. В итоге динамика рынка оказалась позитивной – в отличие от борьбы Napster с американской индустрией звукозаписи, когда она, по сумме всех составляющих, была однозначно негативной. Так что, планируя проникновение на смежные рынки, не идите туда с бомбой: старайтесь избежать конкуренции, насколько возможно.

И последние станут первыми

Возможно, вам приходилось слышать о «преимуществе первого хода». Если вы выходите на рынок первым, это дает вам шанс захватить значительную его долю, пока конкуренты только собираются с мыслями. «Первопроходство» может сыграть в вашу пользу, но имейте в виду: прийти первым – это не глобальная цель, а всего лишь тактическая задача. Ваша цель – сгенерировать максимальные денежные потоки на будущее, так что первый ход не принесет вам ни капли пользы, если следом придет кто-то еще и сбросит вас с пьедестала. Гораздо выгоднее быть тем, кто сделает последний ход – совершит финальный прорыв на конкретном рынке и насладится годами и десятилетиями монополии и соответствующими доходами. Лучший способ добиться этого – начать с монопольного положения на небольшом нишевом рынке и уже оттуда продолжить экспансию и движение к амбициозным долгосрочным целям. Как минимум в этом бизнес очень похож на шахматы. Хосе Рауль

Касабланка был абсолютно прав, заявляя: чтобы добиться успеха, «прежде всего нужно научиться играть эндшпиль».

Глава 6

Вы – не лотерейный билет

Вопрос, вызывающий более всего споров в деловой среде, звучит так: чем обусловлен успех в бизнесе – удачей или умением? Что же думают об этом сами успешные коммерсанты? Малкольм Гладуэлл, популярный писатель, изучающий тех, кто смог подчинить себе удачу, в своей книге «Гении и аутсайдеры» утверждает, что успех – это результат «хитросплетения огромного количества удачных совпадений и весьма спорных преимуществ». Хорошо известны определения Уоррена Баффетта, называвшего себя «членом клуба удачливых сперматозоидов» и победителем «лотереи яйцеклеток». Джефф Безос приписывает успех Amazon «невероятному расположению планет» и шутит, что обязан им «наполовину удаче, наполовину удачному моменту, а в остальном – хорошим мозгам». А Билл Гейтс утверждает даже, что ему «повезло родиться с определенными навыками», хотя нельзя с уверенностью сказать, возможно ли это в принципе.

Вероятно, скромность для этих парней – лишь часть стратегии. И все же феномен серийного предпринимательства, похоже, заставляет задуматься о том, так ли уж мы правы, заявляя, что успех в делах – результат везения? Сотни людей сумели создать по несколько компаний с многомиллионными оборотами. Некоторые из них, к примеру Стив Джобс, Джек Дорси и Элон Маск, создали по несколько компаний стоимостью во много миллиардов долларов. Если бы успех определялся лишь удачей, подобных примеров, возможно, не существовало бы.

В январе 2013 года Джек Дорси, создатель Twitter и Square, заявил в собственном микроблоге двум миллионам своих читателей: «Успех никогда не бывает случайным».

В ответ посыпались горячие возражения. Прочитав сообщение Дорси в журнале *The Atlantic*, журналист Алексис Мадригал признался, что первым его побуждением было написать в ответ: «“Успех никогда не бывает случайным”, – заявил белый мужчина-мультимиллионер». Действительно, тем, кто уже добился успеха, легче воплощать в жизнь свои новые идеи – ведь на их стороне обширные связи, деньги и опыт. Но, возможно, мы слишком торопимся отмахнуться от каждого заявляющего, что ему удалось преуспеть, следуя придуманному им плану.

Существует ли способ родить в этом споре объективную истину? Увы,

нет: компании – не экспериментальные полигоны. Чтобы получить научно обоснованный ответ, к примеру, касаясь Facebook, нам придется вернуться в 2004 год, создать 1000 копий нашего мира и запустить Facebook в каждой из них, проследив, в скольких из них компания добьется успеха. Разумеется, такой эксперимент невозможен. Каждая компания начинает свою деятельность в неповторимых обстоятельствах и лишь однажды. На единственном образчике статистические методы не работают. Начиная с эпохи Возрождения и Просвещения и вплоть до конца XX века удача считалась фактором, который необходимо создать, подчинить себе и держать под контролем. Общим правилом считалось делать то, что в твоих силах, не сокрушаясь о том, что тебе неподвластно. Ральф Уолдо Эмерсон сформулировал собственные жизненные принципы в следующих словах: «Маленький человек верит в удачу и благоприятное стечение обстоятельств... Сильный человек верит в причины и следствия». В 1912 году, первым из исследователей достигнув Южного полюса, Руаль Амундсен написал: «Победа ждет того, кто полностью готов встретиться с ней. Люди называют это удачей». Никто не спорит с тем, что невезение существует, и все же предыдущие поколения верили в то, что удачу можно ухватить за хвост, если работать как следует.

Если вы верите, что ваша жизнь зависит от воли случая, зачем вы читаете эту книгу? Узнавать о том, как запускаются стартапы, бессмысленно, если для вас это лишь набор увлекательных историй о счастливицах, выигравших в лотерею. Из книжек вроде «“Однорукие бандиты” для чайников» вы вполне можете узнать о том, какую кроличью лапку следует носить с собой «на удачу» и как опознать в казино «выигрышный» игровой автомат, – но они не смогут научить вас тому, как стать победителем.

Как вы думаете, Билл Гейтс действительно победил в интеллектуальной лотерее? А Шерил Сандберг – родилась ли она с серебряной ложкой во рту или ей пришлось прорываться сквозь обстоятельства? Обсуждая подобные темы, мы должны помнить: удача – то, что осталось в прошлом. Гораздо важнее задаться вопросом о будущем: зависит ли оно от стечения обстоятельств – или все-таки от наших усилий?

Способны ли вы контролировать свое будущее?

Вы можете смотреть в будущее ясным взглядом или видеть его нечетко, в туманной дымке. Если вы стремитесь к определенности, имеет смысл заранее узнать о грядущем как можно больше и прилагать усилия к тому, чтобы сформировать его в соответствии с собственными представлениями. Но если будущее для вас – нечто неясное и его судьба зависит от случайностей, вы, несомненно, сочтете попытки повлиять на него невыполнимой задачей. Отношение к будущему как к недоступному нашему влиянию объясняет, пожалуй, самую порочную тенденцию, которую мы наблюдаем в сегодняшнем мире. Сегодня процесс становится важнее результата: когда у людей нет конкретного плана действий, им остается лишь полагаться на формальные правила, собирая портфолио из самых разных вариантов. Это в полной мере относится к сегодняшним американцам: вместо того чтобы добиваться конкретных целей, мы бесконечно расширяем горизонты возможностей. В средней школе нас побуждают как можно активнее участвовать в факультативах, в старших классах ученики конкурируют друг с другом не на жизнь, а на смерть, пытаюсь казаться компетентными во всем без исключения. К моменту поступления в колледж студент уже лет десять пестует свое на изумление многостороннее резюме, готовясь к совершенно непонятному будущему. Он готов ко всему, что может ожидать его в будущем, – и ни к чему в отдельности.

Обратный подход – определенность взглядов на будущее – формирует твердость в убеждениях. Вместо того чтобы стремиться стать многогранной посредственностью и считать себя «гармонично развитой личностью», человек с твердыми убеждениями ставит перед собой цель – и стремится к ней. Вместо того чтобы пытаться стать таким, как все, он старается сделаться выдающимся специалистом в чем-то одном. Увы, подобное поведение сегодня непопулярно у молодежи: те, кто их окружает, давно потеряли веру в конкретность мира. Никто не поступает в Стэнфорд, преуспевая лишь в одной дисциплине – если, конечно, не считать отдельной дисциплиной умение бросать и ловить кожаный мяч.

	Определенность	Неопределенность
Оптимизм	США, 1950–1960-е годы	США, с 1982 года до наст. вр.
Пессимизм	Китай, наши дни	Европа, наши дни

Вы можете считать, что будущее окажется лучше настоящего – либо хуже него. Оптимисты с надеждой смотрят в грядущее, пессимисты его опасаются. Комбинация этих подходов формирует один из четырех сценариев.

Неопределенность и пессимизм

В каждой культуре существует миф о золотой эре, после которой человечество без конца катится вниз. На всех исторических этапах большинство людей смотрели на мир пессимистически. Даже в наши дни пессимизм доминирует в огромном числе стран. Человек, придерживающийся неопределенно-пессимистических взглядов, видит будущее унылым и безрадостным, но при этом не имеет ни малейшего представления о том, как изменить ситуацию. Именно так обстоят дела в Европе с начала 1970-х, когда ее потихоньку, исподволь начала опутывать своими сетями бюрократия. Сегодня вся еврозона пребывает в вялотекущем кризисе и при этом никто не берет на себя ответственность за происходящее. Европейский центральный банк надеется лишь на импровизацию. Американское казначейство печатает на долларовых банкнотах девиз «Веруем в Бога!» – Европейский центральный банк с таким же успехом мог печатать на евро признание: «Гоняем балду». Европейцы реагируют на события лишь после того, как они произошли, и им остается надеяться, что дела не пойдут еще хуже. Человек с неопределенно-пессимистическими взглядами по определению не имеет понятия о том, будет ли неизбежный спад быстрым или медленным,

постепенным или катастрофически резким. Единственное, на что он способен, – ждать, пока этот спад наступит, – а тем временем есть, пить и развлекаться. Вот откуда растут ноги у знаменитой европейской любви к отпускным и каникулярным развлечениям.

Определенность и пессимизм

Человек, глядящий на мир с определенностью и пессимизмом, верит в предсказуемость будущего – но, поскольку оно неизбежно окажется безрадостным, ему необходимо к этому подготовиться. Как ни удивительно, современный Китай – самое пессимистическое место на Земле. Американцы, поражаясь неправдоподобно быстрому росту китайской экономики (10 % в год начиная с 2000-го), представляют Китай страной, с уверенностью строящей собственное будущее. Но это происходит лишь потому, что американцы все еще склонны к оптимизму, который они и проецируют на китайцев. Но, с китайской точки зрения, экономический рост не может быть слишком быстрым. Все страны мира боятся, что Китай в конце концов завоюет мир, и только сам Китай страшится лишь того, что это произойдет.

Китай способен к столь быстрому росту лишь за счет чрезвычайно низкой точки старта. Самый простой способ развития для этой страны – неустанно воспроизводить то, что уже доказало свою работоспособность на Западе. Именно этим китайцы и занимаются: они следуют проверенным планам, сжигая все больше угля, чтобы строить все больше и больше заводов, фабрик, небоскребов. Но при огромной численности населения, из-за которой цены на ресурсы неуклонно идут вверх, Китай по уровню жизни никогда не сможет догнать богатейшие страны мира – и сами китайцы это отлично понимают.

Вот почему лидеры Китая столь озабочены тем, что ситуация в любой момент может измениться к худшему. Каждый из этих лидеров в детстве узнал, что такое голод, поэтому, когда члены Политбюро смотрят в будущее, катастрофа для них – отнюдь не абстракция. Да и простые китайцы отлично понимают: холода не за горами. Аутсайдеры приходят в восторг от того, что в Китае сегодня делаются гигантские состояния, не обращая внимания на то, что состоятельные китайцы, как могут, стараются вывести капиталы из страны. Ну, а китайские бедняки, откладывая каждый грош, надеются, что им этого хватит. Но и те и другие смотрят в будущее с мрачной определенностью.

Определенность и оптимизм

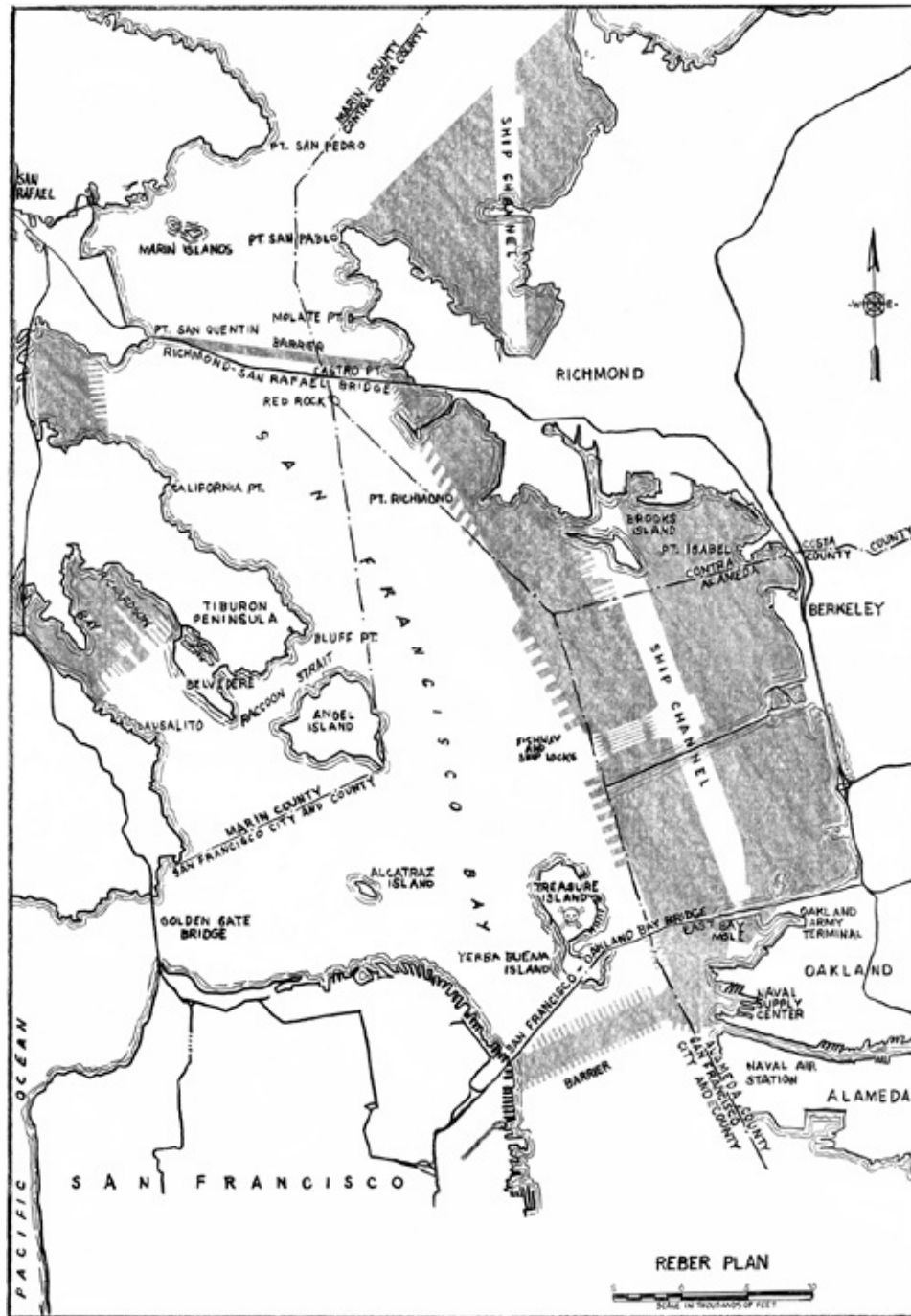
Для человека, который смотрит на жизнь с определенностью и оптимизмом, будущее, несомненно, окажется лучше настоящего – конечно, если тщательно составлять планы и упорно работать, чтобы добиться этого. С XVII века до 1950–1960-х годов определенность и оптимизм были основой западного мировоззрения. Ученые, инженеры, врачи, бизнесмены делали мир более богатым, здоровым, а жизнь человека – более долгой, чем могли представить себе предшествующие поколения. Как отчетливо понимали Карл Маркс и Фридрих Энгельс, в XIX веке бизнес-класс создал более массовые и мощные производственные силы, чем все предшествующие поколения, вместе взятые. Подчинение сил природы воле человека, машины и механизмы, применение химии в промышленности и сельском хозяйстве, пароходное сообщение, железные дороги, электрический телеграф, расчистка целых континентов для культивации почв, устройство системы каналов для управления реками, поселения, вырастающие как из-под земли, – могли ли люди прежних эпох вообразить себе, какая мощь таится в производительных силах человека?

Изобретатели и провидцы каждого последующего поколения превосходили своих предшественников. В 1843 году лондонскую публику впервые пригласили прогуляться по только что прорытому туннелю под дном Темзы. В 1869 году Суэцкий канал выручил европейское пароходное сообщение, избавив суда от необходимости обогнуть мыс Доброй Надежды. В 1914 году Панамский канал радикально сократил путь из Атлантического в Тихий океан. Даже Великая депрессия оказалась не в силах остановить уверенную поступь прогресса в США – стране, ставшей родным домом для самых дальновидных оптимистов. Строительство Эмпайр-стейт-билдинга началось в 1929-м, а завершилось в 1931-м. Мост Золотые Ворота начали возводить в 1933-м, закончив работы в 1937-м. Проект «Манхэттен» стартовал в 1941 году, а к 1945-му уже выдал первую в мире атомную бомбу. Американцы продолжали менять лицо планеты и в мирное время: строительство сети федеральных скоростных автомагистралей началось в 1956 году, а к 1965-му первые 20 тысяч миль новых трасс уже открылись для проезда автомобилей. Определенность и конкретное планирование распространилось и за пределы нашей планеты: НАСА запустила проект «Аполлон» в 1961 году, и до его завершения в 1972 году 12 человек успели побывать на Луне. Но дерзновенные планы строили отнюдь не только политики и ученые, работавшие на государственные агентства. В конце 1940-х калифорниец Джон Ребер

заявил, что физическая география района залива Сан-Франциско нуждается в существенных уточнениях. Ребер был школьным учителем, продюсером любительских театральных постановок и инженером-самоучкой. Ничуть не стесняясь собственного непрофессионализма, он широко объявил о своей идее построить в заливе Сан-Франциско две огромные дамбы, создав благодаря им огромные пресные озера для получения питьевой воды и ирригации, а также освободив 20 тысяч акров земли для хозяйственных нужд. Невзирая на отсутствие у прожектера какого бы то ни было авторитета, публика восприняла его план вполне серьезно. Он получил одобрение редакционных коллегий многочисленных калифорнийских СМИ. В Конгрессе были организованы слушания, на которых обсуждалась выполнимость плана Ребера. Армейский инженерный корпус даже построил масштабную модель залива Сан-Франциско размером в 1,5 акра на территории большого товарного склада в Сосалито, чтобы разобраться с этим вопросом. Увы, проверки выявили многочисленные недоработки в плане, который в итоге так и не был осуществлен.

Как вы думаете, сегодня кто-нибудь воспринял бы подобную идею всерьез? В 1950-х людям нравились глобальные планы, и они задумывались над тем, сумеют ли эти планы сработать. В наше время грандиозный план, придуманный учителем, все сочтут полным идиотизмом, а если его выдвинет кто-нибудь более могущественный, автора высмеют за избыток самоуверенности. Вы и сегодня можете увидеть модель гавани в том самом здании старого склада в Сосалито, но сегодня это лишь туристический аттракцион: грандиозные планы на будущее воспринимаются лишь как эксцентричные чудачества.

Карта предполагаемого строительства дамб
в заливе Сан-Франциско. План Ребера



Неопределенность и оптимизм

После краткой пессимистической фазы в 1970-х неопределенность и оптимизм доминировали в сознании американцев с 1982 года, когда

начался длительный период рыночного роста, а финансы в качестве способа успешного обустройства будущего заняли место инженерной мысли. Человек, обладающий неопределенно-оптимистическими взглядами, уверен, что завтра будет лучше, чем сегодня, – правда, он не знает, в чем именно, и поэтому не строит никаких конкретных планов. Он рассчитывает на то, что будущее принесет ему много приятного, но не видит причин хоть что-нибудь для этого предпринимать.

Вместо того чтобы тратить многие годы на изобретение новых продуктов, носители неопределенно-оптимистического мировоззрения предпочитают бесконечно дорабатывать уже существующие. Банкиры «делают» деньги, видоизменяя структуру капитала давно и успешно работающих компаний. Юристы ищут новые решения старых проблем либо помогают клиентам структурировать свои дела. А частные инвесторы и консультанты по управлению, не начиная новых бизнес-проектов, стараются выжать максимум эффективности из существующих, бесконечно оптимизируя рабочие процессы. Неудивительно, что эта деятельность привлекает огромные толпы амбициозных выпускников университетов Лиги плюща, с детства привыкших не пропускать ни одного факультатива. В самом деле, что может быть более достойной наградой для человека, два десятилетия посвятившего исключительно заботам о своем резюме? Разумеется, псевдоэлитная карьера, ориентированная на процесс вместо результата и не отсекающая ни единой из имеющихся перспектив.

В наше время родители выпускников колледжей, как правило, заботливой рукой направляют своих чад на уже протоптанную кем-то дорогу. Удивительная история беби-бума способствовала появлению на свет целого поколения неопределенно-оптимистично настроенных людей, привыкших к тому, что прогресс сам собою двигается вперед, и считающих, что так и должно быть. Если вы родились в 1945-м, 1950-м или даже 1955 году, жизнь вокруг становилась всё лучше все 18 первых лет вашей жизни – и для этого от вас не требовалось ровным счетом ничего. Казалось, что технологии и связанные с ними удобства развиваются сами собой. Неудивительно, что большинство беби-бумеров, вырастая, ждали от жизни многого, но не имели конкретных представлений о том, как этого добиться. Затем, когда в 1970-е технический прогресс затормозился, беби-бумеров, принадлежавших к высшим слоям общества, спасло возросшее неравенство в доходах. Каждый год взрослой жизни был лучше предыдущего – разумеется, исключительно для богатых и успешных. Остальные представители поколения безнадежно отстали, но богатенькие беби-бумеры – те самые, кто формирует сегодня общественное мнение, –

до сих пор не видят причин отказываться от своего наивного оптимизма. Для них стандартный, надежный карьерный путь оказался удачным – и они даже представить себе не могут, почему бы он не стал столь же благоразумным выбором для их собственных детей.

Малкольм Гладуэлл утверждает: вы не сможете понять причин успеха Билла Гейтса, не разобравшись в удачно для него сложившихся обстоятельствах личного характера. Гейтс вырос в благополучной семье, с детства дружил с Полом Алленом и посещал частную школу, в которой был компьютерный класс. Но, в свою очередь, вы не сможете до конца понять Малкольма Гладуэлла, не уяснив исторические обстоятельства жизни самого писателя – беби-бумера, родившегося в 1963 году. Когда представитель поколения беби-бума взрослеет и пишет книгу о том, почему тот или иной индивидуум смог добиться успеха, он прежде всего рассуждает о его личных обстоятельствах, явившихся по большому счету результатом счастливой случайности. Но он упускает более широкий социальный контекст, касающийся его собственных объяснений: целое поколение с детства училось преувеличивать значение случайности и преуменьшать важность планирования. Поначалу кажется, что Гладуэлл пытается развенчать устоявшийся миф о бизнесмене, возвысившемся благодаря лишь собственному уму и таланту, но на самом деле его подход – отражение традиционной системы взглядов, характерной для его поколения.

Наш неопределенный оптимистичный мир

Финансовая неопределенность

Если определенное оптимистическое будущее нуждается в инженерах, способных строить города под водой и в космосе, будущее столь же оптимистическое, но отличающееся неопределенностью, нуждается в основном в банкирах и юристах. Финансовая сфера – воплощение неопределенности представлений о мире, поскольку это единственный способ делать деньги, не умея работать ради благосостояния. Блестящие выпускники колледжей, не пожелавшие отправиться в школу права, с готовностью идут на Уолл-стрит, поскольку у них нет никаких конкретных планов по поводу того, чем им хотелось бы заниматься. Но, устроившись в Goldman & Sachs, они обнаруживают, что в мире финансов царит не меньшая неопределенность. Она пока еще полна оптимизма – вы не станете играть на рынке, чтобы терять деньги, – однако самым популярным догматом здесь является непредсказуемость рынка. Вы не можете знать о нем ничего конкретного и определенного, гласит догмат, и посему диверсификация является одной из основных заповедей.

Эта неопределенность финансового мира может принимать весьма странные очертания. Представьте, что происходит, когда успешный предприниматель продает свою компанию. Что он делает с полученными деньгами? В мире, где основой благополучия стали финансы, действие разворачивается так:

- Предприниматель не знает, что делать с этими деньгами, поэтому относит их в крупный банк.
- Банкиры тоже не знают, что с ними делать, поэтому распределяют их по портфелям институциональных инвесторов.
- Институциональные инвесторы тоже не знают, что делать с капиталом, очутившимся вдруг под их управлением, поэтому они его диверсифицируют, собирая портфели государственных ценных бумаг.
- Компании стараются увеличить цену своих акций, генерируя свободные денежные потоки. Если им это удастся, они выплачивают дивиденды или выкупают собственные акции, и цикл повторяется.

Ни в каком пункте по ходу этой цепочки никто из ее участников не знает, что следует делать с деньгами в реальной экономике. Но в мире неопределенности люди сами предпочитают не ограничивать свои возможности, поэтому деньги имеют бóльшую ценность, чем что угодно

другое, что вы в итоге можете сделать с их помощью. При определенном взгляде на будущее деньги – это лишь средство для выполнения главной задачи, а не главная задача сама по себе.

Политическая неопределенность

Политики всегда старались потакать желаниям публики во время выборов, но сегодня они сверяются с ее мнением буквально при каждом чихе. Современная система опросов общественного мнения дает политикам возможность перекраивать свой имидж в соответствии с заранее известными пожеланиями публики – что они и делают с необычайным рвением. Прогнозы Нейта Сильвера^[13] по поводу результатов выборов удивительно точны, но еще удивительнее то, сколько шума они вызывают каждые четыре года. Сегодня нас больше поражает способность статистиков предвидеть, что будет с нашей страной через несколько недель, чем умение провидцев предсказать, какой станет наша родина десятилетие спустя.

И дело не только в избирательном процессе. Правительство и его деятельность также проникнуты ощущением неопределенности. В прежние времена правительство было способно координировать комплексные решения непростых проблем – таких как проблема ядерных вооружений или исследования Луны. Но сегодня, после сорока лет опутавшей страну неопределенности, правительство предпочитает ограничиться предоставлением страховки. Наши решения масштабных проблем – это программа государственного страхования здоровья престарелых, программа социального страхования и легион иных программ социальных компенсаций. Неудивительно, что с 1975 года объем разнообразных компенсационных выплат все больше и больше превышает объем дискреционных расходов правительства. Чтобы повысить дискреционные расходы, нам нужны конкретные планы, касающиеся решения конкретных проблем. Но по неопределенной логике расходования социальных выплат мы якобы можем изменить будущее к лучшему, еще активнее рассылая чеки.

Философия неопределенности

Все большую склонность к неопределенным взглядам на будущее мы замечаем не только у политиков, но и у политических философов как правого, так и левого толка.

Философия Древнего мира отличалась пессимизмом: Платон, Аристотель, Эпикур и Лукреций – все они были согласны с тем, что возможности человека, безусловно, ограничены. Единственный вопрос, который их занимал, – как ему справиться с трагической судьбой? Современные же философы по большей части настроены оптимистично. Начиная с Герберта Спенсера на правом фланге, через Гегеля в центре поля и вплоть до Карла Маркса слева философы XIX века непоколебимо верили в прогресс. (Вспомните, какой панегирик Маркс с Энгельсом сочинили технологическому триумфу капитализма.) Все эти мыслители полагали, что материальное благополучие изменит жизнь человечества к лучшему, так что в их оптимизме не приходится сомневаться.

	Определенность	Неопределенность
Оптимизм	Гегель, Маркс	Нозик, Ролз
Пессимизм	Платон, Аристотель	Эпикур, Лукреций

Однако в конце XX века на передний план вышли философы, взгляды которых отличались неопределенностью. Два самых популярных политических философа современности, Джон Ролз и Роберт Нозик, всеми воспринимаются как диаметрально противоположные фигуры. Ролз, левак и сторонник уравниловки, всегда был озабочен вопросами справедливости и распределения. Правый либертарианец Нозик, напротив, считал главным всемерное увеличение индивидуальной свободы. Оба они верили, что люди могут мирно взаимодействовать друг с другом, так что, в отличие от древних, были оптимистами. Но, в отличие от Спенсера или Маркса, Ролз и Нозик придерживались неопределенно-оптимистических взглядов: ни у того, ни у другого не было сколько-нибудь конкретных представлений о будущем. Разве что неопределенность их выражалась в несколько различных формах. «Теория справедливости» Ролза начинается со

знаменитого «занавеса неведения»: честная политическая дискуссия оказывается невозможной для любого человека, знающего, каков мир в реальности. Вместо того чтобы попытаться изменить наш реальный мир с его реальными людьми и технологиями, Ролз фантазирует об «имманентно стабильном» обществе, в котором в полной мере присутствует справедливость, но почти отсутствует динамика. Нозик оппонирует «структурированной» концепции справедливости Ролза: по его мнению, любой свободный обмен имеет право на существование, и никакой социальный норматив не должен быть столь важен, чтобы оправдывать искусственное поддержание социального статус-кво. Как и у Ролза, у Нозика нет сколько-нибудь конкретных идей касательно того, каким должно быть достойное общество: обоих философов куда больше волнует процесс, чем результат. Сегодня мы склонны преувеличивать различия между леволиберальными призывами к равенству и либертарианским индивидуализмом, поскольку практически каждый из нас разделяет их общий неопределенный взгляд на будущее. В философии, политике – да и в бизнесе тоже – споры о процессе стали вполне благовидным предлогом для того, чтобы бесконечно оттягивать создание конкретных планов строительства лучшего будущего.

Неопределенность жизни

Наши предки стремились разобраться в проблеме продолжительности жизни и помочь человеку жить дольше. В XVI веке конкистадоры продирались сквозь джунгли Флориды в поисках фонтана молодости. Фрэнсис Бэкон писал, что «увеличение продолжительности жизни» должно стать отдельной – и самой почтенной – отраслью медицины. В 1660-е годы Роберт Бойл поместил удлинение человеческой жизни (а также возвращение молодости) на верхнюю строчку своего знаменитого списка пожеланий к науке будущего. Лучшие умы Ренессанса считали, что смерть должна быть побеждена – и не важно, произойдет ли это с помощью географических открытий или лабораторных исследований. (Некоторые из борцов со смертью пали в неравной схватке. Так, Бэкон, проверяя, сможет ли он продлить жизнь курицы, заморозив ее в снегу, подхватил пневмонию, от которой и умер в 1626 году.)

Пока мы еще не разгадали тайну жизни, однако страховые компании и специалисты в области статистики еще в XIX веке по-своему трактовали тайну смерти, которая до сих пор довлеет над нашим сознанием: они открыли, как снизить ее значимость до статистической вероятности.

Таблицы ожидаемой продолжительности жизни раскроют перед нами шансы умереть в конкретном году – такого удобства предшествующие поколения, несомненно, не ведали. Однако в обмен на более выгодный страховой полис мы, похоже, согласились забросить поиски секретов долголетия. Постоянно обновляемая информация об ожидаемой продолжительности человеческой жизни заставляет нас воспринимать эти цифры как нечто естественное. Сегодня наше общество безусловно разделяет два неразрывно связанных между собой представления – о том, что смерть, во-первых, неизбежна, а во-вторых, случайна. Неопределенность отношения к жизни наложила отпечаток и на формирование повестки дня современной биологической науки. В 1928 году шотландский ученый Александр Флеминг обнаружил, что на чашке Петри, которую он оставил у себя в лаборатории, позабыв закрыть, выросли удивительные грибы, способные уничтожать бактерии. Вот так, совершенно случайно, Флеминг открыл пенициллин. С тех пор ученые одержимы идеей использования силы случая в своих интересах. Создатели лекарств решительно воспроизводят случайность, прославившую Флеминга, в миллионах вариантов: фармацевтические компании создают и исследуют бесчисленные молекулярные соединения в надежде создать суперхит для аптечных прилавков.

Увы, подобный подход уже не срабатывает так, как раньше. Невзирая на значительные успехи, которых за последние два столетия достигла биология, в последние десятилетия биотехнологии не оправдывают ожиданий инвесторов, а равно и пациентов. Закон Рума (то есть закон Мура, только прочитанный задом наперед) гласит, что число новых лекарств, получивших одобрение Федерального управления по контролю над продуктами и лекарствами, в расчете на миллиард долларов, затраченный на исследования и разработки, с 1950 года снижается вдвое каждые десять лет. В то время как информационные технологии в последние годы развивались быстрее, чем когда бы то ни было, главный вопрос для биотехнологической отрасли сегодня заключается в том, сумеет ли она когда-нибудь достигнуть подобного прогресса? Давайте сравним стартапы в сфере биотехнологий и в сфере разработки программного обеспечения.

	Стартапы в сфере биотехнологий	Стартапы в области разработки ПО
Предмет исследований	Неконтролируемые организмы	Совершенно определенный код
Среда	Естественная, плохо понимаемая	Искусственная, хорошо понимаемая
Подход	Неопределенный, хаотический	Определенный, инженерный
Законодательное регулирование	Крайне жестко регулируется	В целом не регулируется
Стоимость	Высокая (более миллиарда долларов на разработку одного лекарственного препарата)	Низкая (минимум начальных инвестиций)
Команда	Высокооплачиваемые индивидуалисты, привыкшие бездельничать в лабораториях	Высокомотивированные хакеры, одержимые духом предпринимательства

Стартапы в сфере биотехнологий – самый, пожалуй, выразительный пример неопределенности мышления. Исследователи экспериментируют с субстанциями, которые, возможно, сработают, а может, и нет, – вместо того, чтобы выстраивать конкретные теории по поводу того, как функционируют различные системы организма. Биологи утверждают, что действуют таким образом потому, что иначе невозможно, – ведь они имеют дело с чрезвычайно сложными биологическими процессами. Если рассуждать в соответствии с их логикой, стартапы в области IT работают успешно потому, что мы сами придумали компьютеры, заставив их с точностью повиноваться нашим командам. Биотехнологии – трудная тема, поскольку не мы создавали дизайн человеческого тела, и чем больше мы его изучаем, тем более сложным для понимания оно нам представляется.

Но сегодня нам пора задаться вопросом: не превратилась ли безусловная сложность биологии в удобное оправдание неопределенного подхода к бизнесу, характерного для стартапов в области биотехнологий? Большинство работающих в них специалистов уверены, что в конце концов кое-что из придуманного ими выстрелит, но мало кто из них готов хранить верность конкретной компании в той степени, которая необходима для успеха общего дела. Все начинается с профессоров, готовых работать в стартапах в качестве проходящих консультантов, но отнюдь не постоянных сотрудников, – даже если речь идет о компании, ведущей разработки на базе их собственных исследований. Нижестоящие сотрудники, как могут, копируют неопределенное отношение профессуры. Либертарианцам легко рассуждать о том, что развитию биотехнологий мешает жесткое государственное регулирование. Это действительно так, однако куда более

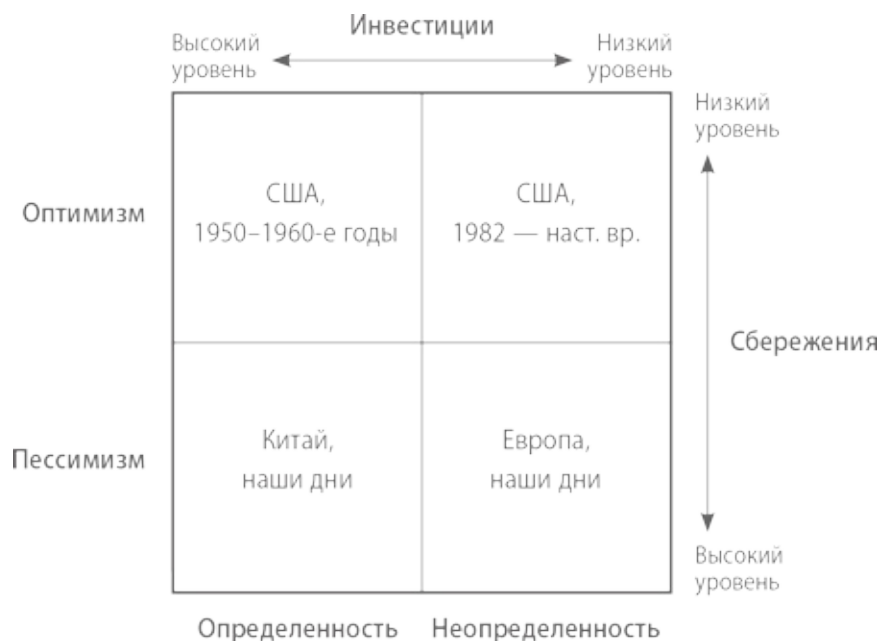
серьезную угрозу будущему биотехнологий представляет неопределенно-оптимистическое отношение к делу.

Продуктивна ли оптимистическая неопределенность?

Что же принесут нам неопределенно-оптимистические решения сегодняшнего дня? Если бы американские семьи заботились о накоплениях, они, по крайней мере, могли бы рассчитывать на эти деньги в будущем. Если бы американские компании занимались инвестициями, они могли бы надеяться на то, что в будущем благоденствующем обществе они смогут пожинать плоды своей работы. Но американские семьи почти не делают накоплений, а американские компании позволяют наличности скапливаться на их балансовых счетах, не инвестируя ее в новые проекты, поскольку у них нет конкретных планов на будущее.

Остальные три типа мировоззрения могут оказаться продуктивными. Оптимистическая определенность помогает построить будущее, к которому вы стремитесь. Пессимистическая определенность хороша, если вы собираетесь бесконечно копировать имеющиеся образцы, не создавая ничего нового. Пессимистическая неопределенность работает как самосбывающееся пророчество: если вы бездельник, не ждущий ничего от жизни, вы, разумеется, ничего от нее и не получите. Но оптимистическая неопределенность – позиция чертовски неустойчивая: как может будущее стать лучше настоящего, если никто не хочет о нем позаботиться?

В реальности подавляющее большинство людей в современном мире уже знают ответ на этот вопрос: прогресс без предварительного плана – это именно то, что мы называем «эволюцией». Еще Дарвин писал о том, что жизнь движется путем прогресса безо всяких усилий с чьей бы то ни было стороны. Каждое живое существо – не что иное, как случайное повторение какого-то иного организма. И лучшие из этих повторений оказываются на вершине.



Теория Дарвина объясняет происхождение трилобитов и динозавров, но можно ли трактовать ее неопределенно широко, применяя в самых отдаленных друг от друга сферах? Точно так же как ньютоновская физика оказывается не в состоянии объяснить существование черных дыр или Большого взрыва, дарвиновская биология, по-видимому, не сможет научить нас, как создать лучшее общество или построить новый бизнес с нуля. И тем не менее в последние годы дарвинистские (или псевдарвинистские) метафоры используются в бизнесе сплошь и рядом. Журналисты ставят знак равенства между выживанием организма в высококонкурентной среде и выживанием бизнеса на высококонкурентном рынке, украшая страницы заголовками вроде «Цифровой дарвинизм», «Дарвинизм доткомов» или «Выживание популярнейших». Даже в Кремниевой долине, оплоте инженерного мышления, вошли в моду призывы создавать «стартапы с минимальными потребностями», способные «эволюционировать» и «адаптироваться» к постоянно меняющейся реальности. Будущим предпринимателям внушают, что они не могут ничего узнать заранее: нам предлагают выслушать мнение клиентов о том, что им необходимо, не нацеливаться на что-либо большее, нежели «минимально жизнеспособный продукт», и двигаться к успеху путем бесконечных повторений и мелких поправок.

Но нетребовательность – это методология, а не цель. Понемногу изменяя уже кем-то созданное, вы можете достигнуть локального максимума, но никогда не доберетесь до глобального максимума. Вы

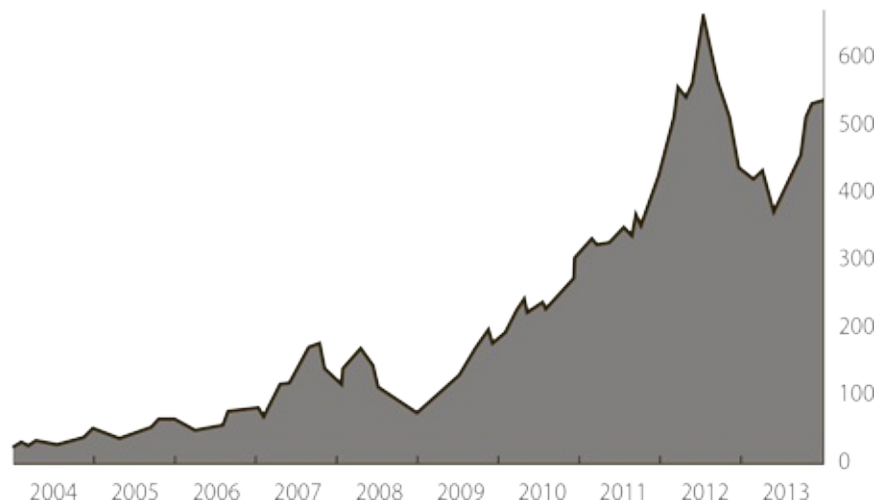
можете создать более удачную версию приложения, которое позволяет пользователям заказывать туалетную бумагу со своего iPhone. Но мелкие исправления в отсутствие смелого плана не позволят вам продвинуться от нуля к единице. Бизнес – самое неподходящее место для неопределенно-оптимистического подхода к жизни: вы же не надеетесь, что ваш бизнес преуспеет, если у вас нет плана, описывающего путь к успеху? В других сферах дарвинизм может быть крайне удачной теорией – но для стартапов все-таки больше подойдет интеллектуальный дизайн.

Возвращение дизайна

Ставить дизайн выше удачи – что это значит? Сегодня «качественный дизайн» – это эстетический императив: за своим видом тщательно следят все – от безработных до молодых профессионалов. И каждый удачливый предприниматель в первую очередь дизайнер. Каждый, кто держал в руках с любовной тщательностью произведенный MacBook или любой другой девайс от Apple, раз и навсегда почувствовал, насколько выдающийся результат принесла одержимость Стива Джобса внешним лоском и максимальным удобством в использовании. Но главный урок, данный нам всем Стивом Джобсом, не имеет ничего общего с эстетикой. Величайшим дизайнерским успехом Джобса стал его бизнес. Корпорация Apple создавала и воплощала в жизнь детальные многолетние планы разработки новых продуктов и их эффективных продаж. Забудьте о «минимально жизнеспособных продуктах»! Уже в 1976 году, создавая Apple, Джобс отлично понимал: чтобы изменить мир, нужно тщательно планировать каждый шаг – а не прислушиваться к мнению фокус-групп и копировать чужие успехи.

В нашем полном неопределенности, не заглядывающем далеко мире значение долгосрочного планирования часто недооценивается. Когда в октябре 2001 года в продажу поступил первый iPod, отраслевые аналитики увидели в нем не более чем «милую фишку для пользователей Macintosh», которая «не имеет никакого значения» для остального мира. Джобс планировал, что iPod станет первым представителем нового поколения портативных устройств, идущих на смену персональным компьютерам, но этот план для большинства так и оставался тайной. Сегодня, лишь мельком взглянув на биржевые диаграммы Apple, мы можем понять, сколь богатый урожай принес этот план, разработанный на много лет вперед.

Котировки Apple на бирже NASDAQ



Широкие возможности планирования – вот причина, по которой объективно оценить частный бизнес бывает столь непросто. Когда крупная корпорация собирается купить успешный стартап, она почти всегда предлагает слишком много или слишком мало. Обычно основатели продают компанию, если не видят конкретных путей ее будущего развития – и в этом случае покупатель почти всегда переплачивает. Основатели бизнеса, имеющие свое видение будущего и конкретные планы, обычно отказываются продать свое детище – а это значит, что им не сумели предложить достаточно высокую цену. Когда в июле 2006 года Yahoo! предложила купить Facebook за миллиард долларов, я считал, что это надо как минимум внимательно обдумать. Но Марк Цукерберг, зайдя в зал, где собрались члены совета директоров компании, с порога объявил: «Ладно, ребята, это всего лишь формальность, она займет не больше десяти минут. Разумеется, мы не будем ничего продавать». Марк видел, куда он сможет привести компанию, а Yahoo! – нет. Бизнес, имеющий хороший детальный план развития, всегда будет недооценен в мире, где люди видят будущее покрытым мраком.

Вы – не лотерейный билет

Нам необходимо вновь увидеть будущее во всей определенности, но для этого западному миру потребуется не менее, чем культурная революция.

С чего начать? Департаменту философии следует сместить Джона Роулза с пьедестала. Малкольму Гладуэллу придется внушить мысль о

необходимости отказа от его теорий. Кроме того, важно изгнать из политики всех, истово камлающих на результаты опросов общественного мнения. Увы, пока профессора философии и Гладуэллы всего мира продолжают уверенно идти вперед, не говоря уже о наших политиках. На столь плотно перенаселенных пространствах трудно что-либо изменить – даже имея голову на плечах и самые добрые намерения в придачу.

Стартап – самая отчаянная попытка, которую вы можете планировать со всей доступной вам определенностью. Вы можете обрести власть не только над своей собственной жизнью, но и над маленькой и тем не менее очень важной частью Вселенной. И для начала отвергните несправедливую тиранию удачи. Ведь вы – не лотерейный билет.

Глава 7

Идите туда, где деньги

Деньги делают деньги. «Ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет» (Матф. 25:29). Альберт Эйнштейн пришел к тому же выводу, заявив, что сложные проценты – это «восьмое чудо света», «величайшее математическое открытие в истории» и даже «самая мощная сила во Вселенной». Какую бы версию вы ни выбрали, вы в любом случае не упустите главное: нельзя недооценивать силу экспоненциального роста. Признаться, достоверных свидетельств того, что Эйнштейн действительно говорил нечто подобное, не существует: приведенные мной цитаты – всего лишь апокрифы. Но даже факт их неподтвержденности лишней раз доказывает верность изначальной идеи: инвестировав в мир свой основной капитал – собственную гениальность, Эйнштейн и сегодня, из долины смертной тени, продолжает зарабатывать проценты, приобретая дополнительные очки на словах, которых он, скорее всего, никогда не произносил.

Большинство ярких высказываний забываются. С другой стороны, немногих избранных, вроде Эйнштейна или Шекспира, цитируют и вообще приплетают к делу при каждом удобном случае. Не стоит удивляться тому, что скромное меньшинство порой способно достигнуть грандиозных результатов. В 1906 году экономист Вильфредо Парето открыл то, что потом будет названо «принципом Парето», или правилом 80/20. Он указал, что 20 % жителей Италии владеют 80 % земли в стране – феномен, который он считал столь же естественным, как и тот факт, что из 20 % стручков, выросших в саду, получается 80 % горошин. Эта удивительно устойчивая закономерность, согласно которой меньшинство всегда обходит конкурентов, встречается повсюду: и в природе, и в социуме. Любое мощное землетрясение оказывается разрушительнее, чем все небольшие землетрясения, вместе взятые. Любой мегаполис крупнее всех небольших городков, вместе взятых. Каждая монополия более доходна, чем миллионы не отличимых друг от друга конкурентов. Не важно, говорил ли об этом Эйнштейн, в любом случае закон степеней – называемый так потому, что показательные уравнения описывают системы с крайне неравномерным распределением, – правит Вселенной. Он столь полно описывает окружающий нас мир, что мы чаще всего оказываемся не в состоянии увидеть, насколько он справедлив.

В этой главе речь пойдет о том, как проявляет себя закон степеней, когда вы идете туда, где есть деньги. А именно – к венчурным капиталистам, пытающимся получить выгоду от экспоненциального роста компаний, находящихся в начале пути, или к тем немногим компаниям, которые добились успеха и стоимость которых на порядок выше, чем у прочих. Большинству компаний никогда не приходится иметь дело с венчурным капиталом, однако любому предпринимателю следует понять то, что не всегда укладывается в головах даже у венчурных капиталистов: мы живем в ненормальном мире – в мире, которым правит закон степеней.

Закон степеней и венчурный капитал

Главная цель венчурного капиталиста – найти и профинансировать многообещающую компанию на самом старте, а затем получать дивиденды от ее деятельности. Они берут деньги у организаций и состоятельных людей, организуют фонд и инвестируют собранные средства в высокотехнологичные компании, стоимость которых, по их убеждениям, будет расти. Если они угадывают, то получают свою долю доходов – обычно 20 %. Венчурные фонды делают хорошие деньги, когда компании из их портфеля наращивают свою стоимость и либо выходят на фондовый рынок, либо продают свой бизнес более крупным корпорациям. Как правило, продолжительность жизни венчурного фонда составляет около 10 лет – именно столько времени требуется успешной компании на то, чтобы вырасти и «выйти в люди».

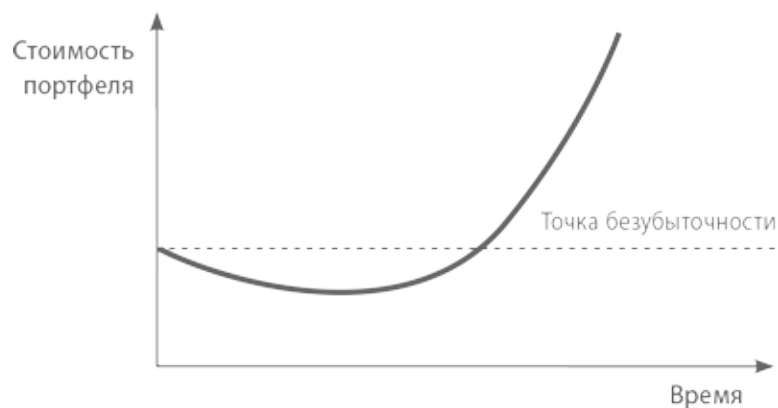
Однако большинство компаний, получивших финансирование из венчурных фондов, не доживают до IPO или продажи: гораздо чаще они терпят неудачу, причем вскоре после старта. Из-за этих ранних крахов венчурный фонд поначалу обычно теряет деньги. Венчурные капиталисты надеются, что через несколько лет после старта стоимость фонда значительно вырастет и он сможет выйти на точку безубыточности либо преодолеть ее, – как раз тогда, когда наиболее успешные компании, входящие в его портфель, резко рванутся вперед и начнут расти по экспоненте.

Главный вопрос – когда произойдет этот рывок? Для большинства фондов ответ звучит однозначно – никогда. Большинство стартапов схлопываются, и большинство венчурных фондов закрываются вместе с ними. Каждый венчурный капиталист знает, что его главная задача – найти компании, которые добьются успеха. Тем не менее даже опытные инвесторы представляют себе этот процесс лишь поверхностно. Они

понимают, что все компании различны, и все же недооценивают масштабы различий.

Ошибка венчурных капиталистов заключается в предположении, что ожидаемые доходы будут распределяться нормальным образом: неудачливые компании не выживут, посредственные выйдут в ноль, а хорошие вернут в 2 или даже 4 раза больше вложенного. В соответствии с этой элементарной схемой инвестор диверсифицирует свой портфель и ждет, что победители сумеют уравновесить побежденных.

Джей-кривая
(кривая обратной пропорциональной зависимости)
успешного венчурного фонда



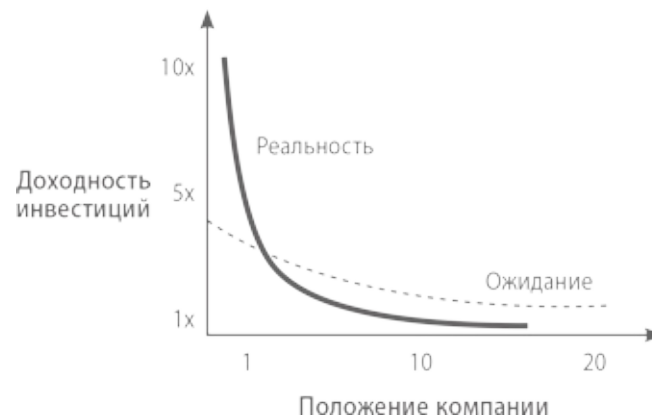
Но подобная «стрельба по площадям», как правило, способствует тому, что портфель инвестора оказывается наполнен компаниями-неудачниками без единого многообещающего проекта. Это происходит потому, что доходы, приносимые венчурным капиталом, не имеют ничего общего с нормальным распределением. Вместо этого они подчиняются закону степеней: ничтожное число компаний принесет больше денег, чем все остальные, вместе взятые. Заботясь исключительно о диверсификации вместо того, чтобы, не жалея сил, искать те немногие фирмы, стоимость которых однажды взлетит до небес, вы непременно упустите эти редкие жемчужины.

График ниже показывает, как суровая реальность соотносится с распространенным представлением об относительной однородности стартапов.

Результаты, полученные организованным нами венчурным фондом Founders Fund, иллюстрируют эту модель неравномерного распределения. Нашим лучшим вложением стал Facebook, который мы профинансировали

в 2005 году, – и он принес нам больше, чем все остальные инвестиции, вместе взятые. А компания Palantir – вторая по выгодности наша инвестиция после Facebook – в свою очередь, позволила нам заработать больше, чем остальные компании в сумме (за вычетом Facebook, разумеется). Этот перекося в приносимых прибылях вполне закономерен: в других наших фондах наблюдается такая же картина. Главный секрет венчурного капитала заключается в том, что в случае успеха самая удачная из инвестиций фонда приносит ему не меньше, а часто и больше доходов, чем все остальные инвестиции, вместе взятые. Из этого следуют два очень странных правила для венчурных капиталистов. Правило номер один: инвестировать следует лишь в компании, у которых достаточно потенциала, чтобы вернуть вам сумму, сопоставимую с капиталом вашего фонда. Это правило многих пугает, поскольку исключает огромное большинство возможных кандидатов на инвестирование, включая вполне успешные компании, которые, однако, могут рассчитывать лишь на более скромную прибыль. Отсюда следует правило номер два: поскольку первое правило ставит вас в довольно жесткие рамки, никаких других правил соблюдать не следует.

Полученные проценты на капитал



Давайте посмотрим, что произойдет, если вы нарушите правило номер один. Фонд Andreessen Horowitz в 2010 году инвестировал в Instagram 250 тысяч долларов. Когда два года спустя Facebook купил Instagram за 1 миллиард долларов, фонд получил 78 миллионов – в 312 раз больше, чем вложил без малого двумя годами раньше. Эта феноменальная прибыль создала фонду репутацию одного из лучших в Кремниевой долине. Но, по странной логике венчурного капитала, это далеко не так, поскольку фонд Andreessen Horowitz владеет капиталом в 1,5 миллиарда долларов. Если бы

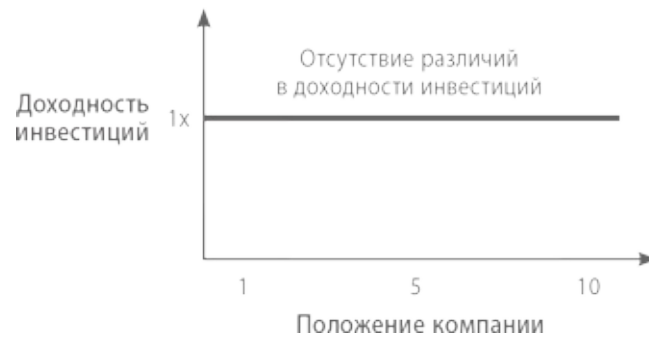
они выписывали исключительно чеки по 250 тысяч долларов, им понадобилось бы 19 таких компаний, как Instagram, только чтобы выйти на стадию безубыточности. Вот почему обычно фонды вкладывают гораздо более значительные суммы в компании, достойные инвестиций. (Вообще-то, если быть до конца честными, Andreessen Horowitz на дальнейших этапах с удовольствием инвестировал бы в Instagram куда больше, если бы эта идея не входила в конфликт с первоначальной инвестицией.) Венчурный капиталист должен выбрать несколько компаний, способных успешно перешагнуть от нуля к единице, и поддерживать их всеми имеющимися ресурсами.

Разумеется, никто не может с уверенностью сказать, каким компаниям суждено добиться успеха, поэтому даже лучшие венчурные фонды имеют портфель инвестиций. Тем не менее любая из компаний в портфеле хорошего венчурного инвестора может добиться грандиозного успеха. У себя в Founders Fund мы обычно сосредотачиваем внимание на 5–7 компаниях, каждая из которых, по нашему мнению, способна сделаться многомиллиардным бизнесом в силу своих уникальных возможностей. Если вместо того, чтобы обратиться к сути бизнеса, вы начинаете задаваться финансовыми вопросами, размышляя, соответствует ли планируемая инвестиция стратегии диверсификации и хеджирования, венчурное финансирование сразу же становится похожим на покупку лотерейных билетов. Ну а уж если вы решили, что играете в лотерею, значит, вы психологически подготовились к проигрышу.

Почему люди не замечают действия закона степеней

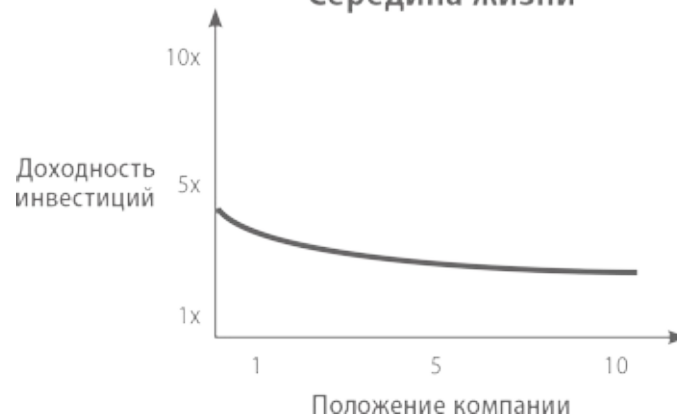
Почему именно профессиональные венчурные капиталисты не замечают действия закона степеней? Начнем с того, что его действие становится заметным только с течением времени, а ведь даже инвесторы, работающие в сфере высоких технологий, слишком часто предпочитают жить сегодняшним днем. Представьте себе фонд, инвестирующий в 10 компаний, каждая из которых имеет шанс стать монополией, – такой портфель уже можно считать составленным с чрезвычайным тщанием. Перед тем как начать расти в геометрической прогрессии, все эти компании будут выглядеть более или менее похоже.

Начало жизни венчурного фонда

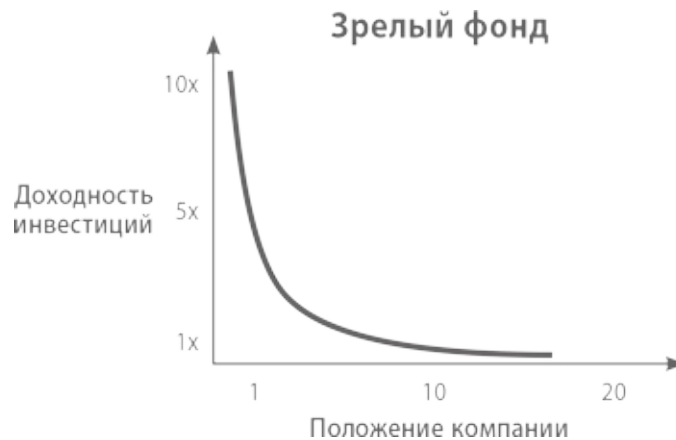


В течение последующих нескольких лет некоторые компании потерпят неудачу; другие, напротив, добьются успехов. Оценки их успешности будут варьироваться, однако разница между линейным и экспоненциальным ростом будет еще не столь заметной.

Середина жизни



Однако десять лет спустя компании в портфеле венчурного инвестора будут делиться не на успешные и неудачные, а на одну, обеспечившую наибольшую прибыльность инвестиций, и все остальные.



Но вне зависимости от того, насколько ярко проявляется закон степеней, в обыденной повседневной жизни его действие незаметно. Поскольку инвесторы в основном тратят время на новые инвестиции и внимательное наблюдение за развитием компаний на ранних стадиях, большинство компаний, попавших в поле их зрения, выглядят примерно одинаково. Основные различия, которые инвесторы и предприниматели наблюдают ежедневно, – это различия в уровне достижений, а не пропасть между монополией и неудачей. А поскольку никто не хочет терять деньги, венчурные капиталисты активнее занимаются проблемными компаниями, уделяя внимание тем, что явно преуспевают.

Если даже инвесторы, специализирующиеся на экспоненциально растущих стартапах, упускают из виду закон степеней, неудивительно, что о нем забывают обычные люди. Влияние этого закона столь масштабно, что оно ускользает от обычного человеческого взгляда. К примеру, когда люди, не имеющие отношения к Кремниевой долине, пытаются представить себе венчурных капиталистов, перед мысленным взором встает тесно спаянный кружок чудаков – вроде шоу «В бассейне с акулами»^[14], но без рекламных вставок. Ведь, если подумать, венчурное финансирование получают менее 1 % компаний, выходящих ежегодно на американский рынок. В общей сложности, на долю венчурных инвестиций приходится менее 0,2 % ВВП. Тем не менее эти инвестиции имеют непропорционально большое значение для развития экономики. Компании, привлекающие венчурный капитал, создают 11 % рабочих мест в частном секторе. Получаемый ими объем годовых доходов равен 21 % ВВП – поразительно высокая цифра! И это неудивительно: среди привлекающих венчурный капитал – вся первая дюжина крупнейших компаний технологического сектора. Общая стоимость этих 12 компаний превышает 1 триллион долларов – это больше стоимости всех остальных компаний

отрасли, вместе взятых.

Как быть с законом степеней

Закон степеней важен не только для профессиональных инвесторов. Он имеет значение для всех без исключения: каждый из нас – инвестор. Предприниматель делает значительные инвестиции, тратя время и силы на раскрутку стартапа. Значит, каждый предприниматель должен задумываться о том, достигнет ли его компания успеха и будет ли она высоко оценена рынком. По сути, любой индивидуум – тоже инвестор. В частности, когда вы выбираете карьерную стезю, вы действуете, исходя из убеждения, что профессия, которая вам нравится, будет высоко цениться десятилетия спустя.

Наиболее популярный ответ на вопрос о гарантиях на будущее – диверсификация. «Не клади все яйца в одну корзину» – это напутствие слышал каждый из нас. Как я уже упоминал, даже лучше венчурные фонды диверсифицируют свои вложения, но инвесторы, осознающие силу закона степеней, стараются вкладываться в минимальное число фирм. Однако и общественное мнение, и традиции финансового мира, напротив, призывают к диверсификации, твердя нам, что разнообразный по своему составу портфель является воплощением силы. Получается, чем хаотичнее ты хватаешься за все, что подвернется под руку, тем больше ты застрахован от неопределенного будущего.

Но жизнь – не портфель с инвестициями ни для предпринимателя, ни для обычного человека. Коммерсант не в состоянии «диверсифицировать» самого себя: он не может запустить одновременно десяток проектов и надеяться, что один из них окажется успешным. Чуть менее очевиден, но не менее важен тот факт, что индивидуум тоже не в состоянии диверсифицировать свою жизнь, поскольку у него нет шансов оставить за собой «портфель» из десятка разнообразных карьер, каждой из которых он мог бы заняться в любой момент.

Школа учит нас обратному: принятая система образования кормит учеников гомогенизированными, обобщенными знаниями. Любой прошедший через американскую школу учится НЕ думать в терминах закона степеней. Любой урок в старших классах, независимо от предмета и темы, длится 45 минут. Все ученики осваивают программу в едином темпе. В колледжах образцовые студенты иступленно хеджируют свое будущее, осваивая кучу экзотических и малоосмысленных умений. Все университеты помешались на «совершенстве», и их стостраничные

каталоги преподаваемых курсов, перечисленных в алфавитном порядке и принадлежащих к самым случайным областям человеческого познания, словно провозглашают: «Не важно, что делать, главное – делать это хорошо». Ложь! Чем именно вы занимаетесь, чрезвычайно важно. Вы должны неустанно совершенствоваться в избранной области, но прежде, чем с головой погрузиться в учебу, нужно как следует подумать, сохранят ли ваши знания ценность в будущем.

Для мира стартапов это означает следующее: не обязательно открывать собственную компанию, даже если вы необычайно талантливы. Помните: сегодня свои фирмы открывают слишком многие. Те, кто в полной мере понимает закон степеней, куда сильнее остальных будут сомневаться в том, следует ли им начинать новый бизнес: они понимают, насколько ошеломительного успеха достигнут, если присоединятся к лучшей из уже существующих компаний, которая к тому же развивается ударными темпами. Потому что закон степеней гласит: различия между фирмами гораздо существеннее, чем разница в положении внутри каждой из них. Вы можете стать обладателем 100 % акций, самостоятельно профинансировав свое собственное предприятие, но, если ваш бизнес рухнет, ваша доля составит 100 % от нуля. Став владельцем всего лишь 0,01 % акций Google, вы получите значительное состояние (на тот момент, когда я пишу эти строки, оно составило бы более 35 миллионов долларов).

Если же вы все же решитесь открыть свое дело, то, чтобы грамотно управлять им, вам необходимо помнить о законе степеней. Все по-настоящему выдающееся существует в единственном числе. Один рынок, скорее всего, окажется более выгодным, чем все остальные, вместе взятые, – об этом мы говорили в главе 5. Одна стратегия распространения будет эффективнее всех остальных вкуче – об этом пойдет речь в главе 11. Время и сам процесс принятия решений тоже подчиняются закону степеней, и некоторые моменты оказываются куда важнее прочих – эту мысль я раскрою в главе 9. При этом не ждите, что мир, отрицающий закон степеней, поможет вам сформулировать правильное решение: то, что по-настоящему важно, встречается чрезвычайно редко. Может быть, даже секретно. Но в мире, где властвует закон степеней, вы не можете позволить себе не задумываться о том, на каком повороте вы рискуете забуксовать.

Глава 8

Секреты

Обо всех без исключения известнейших и популярнейших сегодня идеях когда-то никто не знал и даже не подозревал. К примеру, математическое соотношение между сторонами треугольника люди не могли разгадать целое тысячелетие. Пифагору, чтобы до него додуматься, пришлось как следует пораскинуть мозгами. При этом, чтобы в деталях узнать о новейшем открытии Пифагора, вам, скорее всего, пришлось бы присоединиться к его странному вегетарианскому культу. Сегодня мы считаем Пифагорову геометрию абсолютно бесспорной истиной и вдалбливаем ее детям уже в младших классах. Разумеется, даже самая общеизвестная теория может быть важной – к примеру, изучать элементарную математику необходимо, – но то, что знают все, не даст вам преимущества. Это не секрет.



Вспомним наш необычный вопрос: «Назовите какую-нибудь важную истину, с которой люди, окружающие вас, по большей части не согласны?» Если бы люди уже сегодня знали о природе вещей столько, сколько они вообще в силах узнать, если бы мы были полностью свободны от предрассудков и суеверий, если бы все, что можно, было уже сделано, то правильных ответов на этот вопрос не существовало бы. Нестандартное мышление имеет смысл, лишь пока у Вселенной еще остались секреты от человечества.

Разумеется, существует множество вещей, которых мы пока не понимаем. Некоторые из них, вероятно, в принципе непостижимы – это скорее тайны, чем секреты. К примеру, теория струн описывает физику Вселенной в терминах вибрирующих одномерных протяженных объектов, так называемых квантовых струн. Истинна ли теория струн? Невозможно придумать эксперимент, который годился бы для ее проверки. Смысл этой теории в полной мере способны понять очень немногие – если вообще

способны. Потому ли, что она очень трудна? Или это просто тайна, которую невозможно постичь? Ответ имеет принципиальный смысл. Можно решить трудную задачу, но нельзя совершить невозможное. Вспомним бизнес-версию нашего излюбленного вопроса: «Какой бизнес, имеющий высокую ценность, еще никто не построил?» Любой правильный ответ с неизбежностью окажется секретом, то есть чем-то важным, но пока не известным. Если в мире еще осталось много секретов, значит, мы увидим рождение многих компаний, которым предстоит изменить нашу жизнь.

Эта глава поможет вам разобраться, что такое секреты, и научит раскрывать их.

Почему люди не ищут секреты?

Большинство людей действуют так, как будто секретов в мире уже не осталось. Ярчайший пример – Тед Качински, печально известный как Унабомбер. Качински был вундеркиндом, он поступил в Гарвард в 16 лет. Позднее он получил докторскую степень по математике и стал профессором в филиале Калифорнийского университета в Беркли. Но знаем мы о нем лишь из-за террористической войны, которую он вел против профессоров, технологов и бизнесменов, взрывая их самодельными бомбами.

К концу 1995 года власти все еще не имели представления о том, кто такой Унабомбер. Главным ключом к разгадке был манифест на 35 тысяч слов, написанный террористом и анонимно разосланный в СМИ. ФБР попросило несколько популярных газет опубликовать манифест, надеясь, что это поможет выйти на след преступника. Это сработало: брат Качински опознал его манеру письма и сообщил об этом правоохранителям.

Быть может, вы полагаете, что в стилистике террориста явственно проглядывало безумие? Напротив, его манифест отличался зловещей убедительностью. Качински утверждал, что человеку для счастья требуется «иметь цели, достижение которых требует приложения усилий. Кроме того, человеку необходимо преуспеть в достижении хотя бы части поставленных целей».

Все цели, к которым стремится человечество, он разделил на три категории:

- Те, для достижения которых требуется минимум усилий.
- Те, для достижения которых требуется максимум усилий.
- Те, которых невозможно достичь, сколько бы усилий ты ни

прикладывал.

Это классическая трихотомия: легкое, трудное, невозможное. Качински утверждал, что частые депрессии в современном мире связаны с тем, что все трудные задачи, стоявшие перед человечеством, сегодня уже решены. Оставшиеся цели принадлежат либо к категории легких, либо к числу невозможных – а значит, их преследование в любом случае не приносит удовлетворения. То, на что вы способны, может сделать даже ребенок, а с тем, что вам не по силам, не справится даже Эйнштейн. Именно поэтому Качински поставил перед собой цель разрушить существующие институты, под корень извести технологии и тем самым дать людям возможность вновь решать трудные проблемы.

Качински, конечно, выбрал совершенно безумный метод достижения своей цели. Тем не менее сходное разочарование в возможностях технического прогресса сегодня можно встретить сплошь и рядом. Вспомним привычные, но весьма показательные приметы, отличающие современного городского модника: искусственно состаренные фотографии, большие, лихо закрученные усы в стиле Первой мировой, виниловые пластинки – все дышит тоской по прежним временам, когда люди еще с оптимизмом смотрели в будущее. Если все достойные цели уже достигнуты, вы с тем же успехом можете стать бариста и делать вид, что вас тошнит от честолюбивых устремлений.

Не только террористы и хипстеры, но и все фундаменталисты думают сходным образом. К примеру, религиозный фундаментализм вовсе не оставляет места для трудных вопросов: для него существуют лишь простые истины, которые под силу осознать и ребенку, и божьи тайны, недоступные для объяснений. Между ними – в зоне трудных ответов – находится ересь. В учении о защите окружающей среды – современной разновидности религии – простая истина заключается в том, что мы обязаны защищать природу. Во всем остальном мать-природа разбирается лучше нас, и мы не вправе задавать ей вопросы. Сторонники свободного рынка используют сходную логику. Ценность продукта определяет рынок. Даже ребенок способен прочитать биржевые котировки. И не следует задумываться над тем, логичны ли эти цены: рынок знает об этом лучше, чем ты когда-либо сможешь узнать.

Почему же столь значительная часть нашего общества уверовала в то, что секретов в мире больше нет? Начнем хотя бы с географии: действительно, на карте не осталось белых пятен. Если бы вы родились в XVIII веке, у вас были бы все шансы отправиться в никем не изведанные места. Наслушавшись рассказов о заморских путешествиях, вы сами могли

стать исследователем. Примерно так же дела обстояли в XIX и в начале XX века, когда фотографии, публикуемые журналом *National Geographic*, демонстрировали представителям западной цивилизации, как выглядят самые удивительные, неисследованные уголки планеты. Сегодня бесстрашные первооткрыватели встречаются разве что в учебниках истории и детских книжках. Родители, думая о карьере для своих отпрысков, считают деятельность путешественника-первооткрывателя примерно столь же актуальной, как работу султана или пирата. Возможно, где-нибудь в глубине амазонских джунглей еще сохранились пара десятков племен, отрезанных от всего человечества, но, кроме них, имеется лишь одна неизведанная территория – глубины океана. Постичь ее человеку куда сложнее, чем достичь прежних границ неведомого.



Хипстер или Унабомбер

Помимо чисто физического расширения границ изведанного мира существуют четыре социальные тенденции, способствующие уничтожению веры в секретное. Первая из них – градуализм. С ранних лет нас учат тому, что действовать надо постепенно, продвигаясь вперед маленькими шажками, день за днем, ступенька за ступенькой. Если вы зайдете слишком далеко вперед, выучив тему, которой нет в материалах теста, вас никто за это не похвалит. Если же вы будете делать только то, что от вас требуют, и при этом справляться с заданиями чуть лучше одноклассников, то станете отличником. Точно так же обстоят дела с

карьерным продвижением в академической среде – именно поэтому ученые предпочитают иметь большое количество малозначимых публикаций, а не исследовать новые области.

Вторая тенденция – стремление избегать риска. Люди боятся секретов, потому что не хотят ошибиться. Секрет, по сути своей, не имеет одобрения большинства. Если ваша цель – ни разу в жизни не допустить ошибки, поиск секретов – не ваш удел. Остаться в одиночестве со своей правотой и всю жизнь доказывать то, во что никто не верит, – такая судьба, несомненно, трудна сама по себе. Мысль о том, чтобы остаться одному и при этом ошибаться, и вовсе невыносима. Третий момент – самоудовлетворенность. Элита общества имеет максимум свободы и возможностей для исследования новых областей знаний, но, если задуматься, именно она последней готова поверить в секреты. Зачем разгадывать новые загадки, если можно, не напрягаясь, стричь купоны с того, что сделано до нас? Каждый год осенью деканы всех без исключения лучших факультетов права и институтов бизнеса приветствуют первокурсников, исподволь транслируя им не высказываемое явно напутствие: «Вы поступили в элитное заведение. Все ваши тревоги позади. Ваша жизнь устроена». Но, возможно, эта мысль принадлежит к числу тех, которые оказываются истинными, лишь если в них не верить.

Четвертое – это однообразие. С развитием глобализации люди все сильнее воспринимают мир как единый высококонкурентный рынок. Если поверить в это, любой амбициозный индивидуум, решившийся пуститься на поиски секрета, спросит себя: «Если бы существовала возможность найти нечто новое, неужели кто-нибудь из безликой толпы талантливых людей, рассеянных по всей планете, обладающих умом и способностями выше среднего, уже не обнаружил бы этого?» Этот внутренний голос, полный сомнений, разубеждает в осмысленности поиска секретов в мире, слишком большом, чтобы одиночка мог одарить его чем-то новым.

Впрочем, на эти тенденции можно посмотреть с оптимизмом: сегодня невозможно основать новый культ. Сорок лет назад люди были более открыты мысли о том, что мы знаем далеко не все. От коммунистов до кришнаитов – толпы людей были убеждены в том, что у них есть шанс присоединиться к некоему авангарду достигших просветления и узнать истинный Путь. Сегодня мало кто принимает всерьез нестандартные идеи – и большинство всерьез считает свое неверие приметой прогресса. Конечно, стоит порадоваться тому, что сегодня число безумных культов существенно сократилось, однако их сокращение далось нам дорогой ценой: нам пришлось расстаться с умением ощутить как чудо секрет,

который еще предстоит разгадать.

Мир, как его видит большинство

Каким же вы видите мир, если не верите в секреты? В таком случае вы, вероятно, считаете, что на все главные вопросы уже получены правильные ответы. Что ж, если сегодняшние представления о мире целиком и полностью верны, мы можем себе позволить впасть в сытое самодовольство: «Бог на небесах, и мир в порядке».

Мир без секретов сможет, к примеру, наслаждаться четким пониманием того, что есть справедливость. Любая несправедливость неизбежно предполагает существование неких областей морали, еще не осознанных большинством: к примеру, в демократическом обществе несправедливые действия могут совершаться с регулярностью, лишь если большинство вовсе не считает их несправедливостью. Поначалу лишь ничтожная кучка аболиционистов считала рабство злом. Впоследствии эта точка зрения стала общепринятой – и совершенно справедливо, однако в начале XIX века это оставалось секретом для большинства. Утверждение, что в мире больше нет секретов, равносильно уверениям в том, что в нашем обществе не творится ровным счетом никакой скрытой несправедливости.

В экономике неверие в неоткрытые тайны ведет к вере в эффективность рынка. Однако регулярное возникновение финансовых «пузырей» демонстрирует нам, что рынок может быть поразительно неэффективным. (При этом, чем больше мы верим в его эффективность, тем шире раздуваются «пузыри».) В 1999 году никто не хотел верить, что интернет-бизнес необоснованно переоценен. То же самое касается переоцененной недвижимости в 2005 году, когда даже глава Федеральной резервной системы Алан Гринспен был вынужден признать, что «на местных рынках наблюдаются некоторые признаки перегрева». Однако он утверждал, что «маловероятно образование “пузыря” на рынке жилой недвижимости на общенациональном уровне». Иными словами, рынок воспринял всю доступную пониманию информацию, и не следует смущать его вопросами. Затем разразился финансовый кризис 2008 года, унесший триллионные состояния. Оказалось, что будущее таит немало сюрпризов и экономисты не могут заставить их исчезнуть своим упорным отказом их замечать.

Что происходит, когда компания перестает верить в сюрпризы? Печальный закат Hewlett-Packard предлагает поучительный ответ на этот вопрос. В 1990 году стоимость корпорации составляла 9 миллиардов долларов. Затем пришло десятилетие изобретений. В 1991 году компания

выпустила DeskJet 500C, первый в мире цветной принтер по доступной цене. В 1993-м на рынке появился OmniBook, один из первых суперпортативных ноутбуков. Еще год спустя HP начала продажи OfficeJet, первого в мире аппарата, совместившего функции принтера, факса и копира. Активная рыночная экспансия принесла плоды: к середине 2000-х рыночная стоимость Hewlett-Packard выросла до 135 миллиардов долларов. Но с конца 1999 года, когда HP начала кампанию ребрендинга, закрученную вокруг необходимости «изобретательства», она прекратила заниматься изобретениями. В 2001 году она открыла HP Services – расхваленный на все лады продукт, обеспечивавший клиентов консультациями и поддержкой. В 2002-м HP слилась с Compaq – по-видимому, потому, что не представляла себе, что еще делать. К 2005 году рыночная капитализация компании упала до 70 миллиардов долларов – около половины от ее стоимости пятилетней давности.

Совет директоров HP представлял собой апогей нефункциональности: он был разбит на две группировки, лишь одну из которых заботила проблема новых технологий. Лидером этой группы был Том Перкинс, пришедший в компанию в 1963 году по личной просьбе Билла Хьюлетта и Дэйва Паккарда, чтобы возглавить исследовательский департамент компании. В 2005 году 73-летний Перкинс казался путешественником во времени, прибывшим из ушедшей эпохи всеобщего оптимизма. Он хотел, чтобы совет директоров HP определился с самыми многообещающими новыми технологиями, развитием которых затем занялись бы специалисты компании. Но фракция, возглавляемая Перкинсом, проиграла конкурентам из группы, во главе которой стояла председатель совета директоров компании Патриция Данн. Банковский специалист по основной специальности, Данн настаивала, что угадывать направление развития технологий в будущем – вне компетенции совета директоров HP. Она считала, что функции совета должны быть примерно теми же, что у ночного сторожа: он должен следить, все ли в порядке в бухгалтерии и все ли правила соблюдают сотрудники фирмы.

В разгар борьбы группировок кто-то из членов совета директоров стал сливать информацию прессе. Когда выяснилось, что Данн организовала целую серию телефонных прослушек, чтобы найти источник утечки, негативная реакция сотрудников фирмы оказалась сильнее прежних разногласий. Совет директоров оказался полностью дискредитирован. Забыв о новых технологиях, HP полностью погрузилась в пучину сплетен. В результате к концу 2012 года ее рыночная капитализация составляла лишь 23 миллиарда долларов – с учетом инфляции примерно столько же,

как в 1990 году.

История о секретах

Невозможно сделать открытие, если не стремиться к нему целенаправленно. Это демонстрирует нам пример Эндрю Уайлса, доказавшего Великую теорему Ферма после 358 лет бесплодных усилий множества математиков. Эти бесчисленные неудачи многих заставили поверить в то, что задача принципиально не имеет решения. В 1637 году Пьер де Ферма высказал гипотезу, что для любых целых чисел a , b и c уравнение $a^n + b^n = c^n$, где n больше двух, не имеет решения. Он заявил, что сумел доказать сформулированную им теорему, но умер, не оставив записи решения, так что теорема Ферма долгое время оставалась главной нерешенной задачей математической науки. С 1986 года, начав работать над ней, Уайлс держал это в секрете. Даже собственной жене он открылся лишь в 1993-м, уже зная, что вплотную приблизился к решению. После девяти лет тяжелой работы в 1995 году Уайлсу удалось доказать теорему. Чтобы добиться успеха, ему, безусловно, понадобились блестящие мыслительные способности, но не меньшее значение имела его вера в чудеса, в существование секретов. Если вы считаете тяжелую задачу невыполнимой, то вряд ли согласитесь даже подступить к работе над ней. Вера в чудо – эффективный инструмент в поиске истины. А истина заключается в том, что в мире существует еще немало загадок, которые нам лишь предстоит разгадать – правда, удастся это лишь тем, кто проявит необходимое упорство. Человечеству еще есть чего добиваться в науке, медицине, инженерном деле и технологиях всех видов. Мы все еще находимся в пути – не только к малозначимым целям и мелким конкурентным преимуществам в современных массовых видах деятельности, но и к вершинам столь амбициозным, что даже самые дерзкие умы эпохи научной революции не сразу решались объявить о них во всеуслышание. Мы сможем излечивать рак, старческое слабоумие и другие болезни, связанные с угасанием обмена веществ и старением организма. Мы сумеем найти новые виды энергии, которые избавят мир от конфликтов из-за ископаемого топлива. Мы в состоянии изобрести более быстрые средства передвижения в любые уголки нашей планеты и даже способ покинуть ее в поисках новых, неизведанных миров. Но мы не раскроем эти секреты, если не будем жаждать открытий и заставлять себя идти вперед, бороться и искать.

Все это в полной мере касается и бизнеса. Основать великую компанию

можно, использовав секрет, долго лежавший у всех под ногами, но о котором никто не догадывался. Яркий пример – стартапы Кремниевой долины, использующие свободные ниши, оказывавшиеся под рукой, но долгое время всеми упускаемые из виду. До появления Airbnb^[15] у путешественников не было особого выбора: они переплачивали за номера в отелях, тогда как владельцы жилплощади не имели возможности легко и без риска сдать свои свободные квадратные метры. Создатели Airbnb увидели неудовлетворенный спрос и незадействованное предложение там, где остальные не видели ровным счетом ничего. То же самое сделали создатели сервисов по аренде автомобилей Lyft и Uber. Мало кто мог вообразить, что можно построить бизнес с многомиллиардными оборотами, используя желание одних людей съездить куда-нибудь и желание других свозить их туда. Любой желающий уже имел возможность использовать такси с государственной лицензией и частные лимузины, и лишь стремление раскрывать секреты и вера в них помогли создателям нового бизнеса отказаться от общепринятого взгляда на жизнь и увидеть возможность, лежавшую буквально у всех перед глазами. Именно поэтому многие интернет-компании, включая Facebook, люди часто недооценивают. Простота лежащих в их основе идей сама по себе служит аргументом, подталкивающим нас к поиску секретов. Если столь элементарные догадки могут лечь в основу значимого и высоко оцененного рынком бизнеса, значит, нам предстоит увидеть старт еще многих и многих великих компаний.

Как найти секрет

Есть два вида секретов: один касается мира природы, другой – человеческой природы. Секреты природы существуют вокруг нас: чтобы обнаружить их, мы должны изучить неисследованные сферы физического мира. Секреты про людей – дело другое: они раскрывают то, что люди сами не знают о себе, либо то, что они изо всех сил скрывают, страшась, как бы об этом не узнали другие. Поэтому, раздумывая, какую компанию вы хотите создать, задайте себе два вопроса: какие секреты природа не раскрыла вам? Какие секреты люди не хотят вам сообщать?

На первый взгляд, секреты природы гораздо важнее: по крайней мере, люди, которые занимаются их поиском, способны задавить любого своим авторитетом. Вот почему все жалуется на то, как тяжело работать бок о бок с дипломированными физиками: познав наиболее фундаментальные истины нашего мира, они воображают, что знают о нем все без

исключения. Но ведь понимание электромагнитной теории не делает человека успешным семейным консультантом? Неужели специалист по теории гравитации по определению знает о бизнесе больше, чем вы? Как-то раз в PayPal мне пришлось проводить собеседование с дипломированным физиком, претендовавшим на инженерную должность. Не успел я закончить первый вопрос, как он закричал: «Хватит! Я знаю, о чем вы хотите меня спросить!» Но он ошибался. Это было самое легкое решение об отказе в приеме на работу из всех, что мне приходилось принимать за всю мою карьеру.

Секреты о людях мы ценим относительно невысоко – быть может, потому, что нам не требуется десять лет учиться в университете, чтобы задавать вопросы, способные их раскрыть. О чем людям не дозволено говорить? Какие запреты и табу на них действуют? Иногда попытки раскрыть секреты природы и человеческие секреты приводят нас к общей истине. Вспомним еще раз секрет монополии: конкуренция и капитализм противоположны друг другу. Не зная об этом, вы могли добыть это знание научным эмпирическим путем: провести количественное исследование доходов корпораций и увидеть, что конкуренция сводит их к минимуму. Но вы могли бы оттолкнуться и от секретов человеческой природы, задавшись вопросом: что не позволено говорить людям, которые управляют компаниями? В этом случае вы неизбежно заметили бы, что монополисты всячески замалчивают свой монопольный статус, стараясь не привлекать к себе излишнего внимания, а фирмы, конкурирующие друг с другом, напротив, всячески преувеличивают собственную уникальность. Различия между компаниями лишь на первый взгляд кажутся несущественными: на самом же деле они огромны.

Лучший способ поиска секретов – тот, который кажется самым явным: ищите там, где никто не ищет. Большинство людей в своих размышлениях ограничиваются тем, чему их учили: сам по себе формальный процесс учебы способствует усвоению общепринятых взглядов на мир. Так что для начала задайтесь вопросом: какие сферы деятельности еще не попали под каток стандартизации и не окончательно загнаны в стандартные рамки? К примеру, физика – одно из ведущих научных направлений во всех сильнейших университетах, и ее темы ясны, а задачи определены. Противоположностью физики можно считать астрологию, но она никому не нужна. А что если взяться, к примеру, за проблему питания? Питание интересует всех, но в Гарварде вы подобной специализации не найдете. Большинство ученых заняты исследованиями в других областях. Основные крупные и значимые изыскания в области питания проводились 30–40 лет

назад, во многих из них допущено немало промахов. Пищевая пирамида, согласно которой нам полагалось есть как можно меньше жиров, поглощая при этом неумеренные количества круп, возможно, является собой результат лоббистских усилий продовольственных корпораций, а вовсе не итог реальных научных разработок. По крайней мере, в результате ее применения эпидемия ожирения в нашей стране лишь усугубилась. В общем, работы здесь – поле непаханое: сегодня о физике далеких звезд мы знаем больше, чем о питании, необходимом человеку. Работа непроста, но ее явно нельзя назвать невозможной. Именно в таких сферах обычно и таятся секреты.

Что делать с секретами

Раскрыв секрет, вы неизбежно оказываетесь перед выбором: рассказать о нем кому-нибудь или хранить в тайне? Как поступить, зависит от того, о каком секрете идет речь: некоторые из них куда опаснее других. Как Фауст говорил Вагнеру:

Немногих, проникавших в суть вещей
И раскрывавших всем души скрижали,
Сжигали на кострах и распинали,
Как вам известно, с самых давних дней^[16].

Если вы не придерживаетесь исключительно общепринятых воззрений, сообщать всем и каждому обо всем, что вам известно, будет, наверное, не лучшей затеей. Кому же вы можете сообщить свой секрет? Тому, кому вы считаете нужным, – и больше никому. На практике всегда существует золотая середина между полным умолчанием и сообщением всему свету. В этой золотой середине и создается компания. Лучшие предприниматели знают: в основе любого великого бизнеса лежит секрет, скрытый от внешнего мира. Великая компания – это заговор ради изменения мира, и, когда вы делитесь этим секретом, узнавший его становится вашим товарищем-заговорщиком.

Как писал Толкиен во «Властелине колец»:

Бежит дорога все вперед,
Куда она зовет?..^[17]

Жизнь – долгое путешествие: конец пути, испещренного следами ваших предшественников, теряется где-то вдаль. Но сказка движется дальше, и песня продолжается:

За поворот! Меня там ждет
Забывтый лаз, секретный ход;
Я миновал его вчера –
Но знаю, что придет пора
Найти ту тропку в глубине,
Что мчится к Солнцу и Луне!^[18]

В конце концов, дорога не обязательно будет бесконечной.
Используйте секретные тропы!

Глава 9

Фундаменты

Любая великая компания уникальна. Тем не менее существуют общие для всех компаний вещи, которые необходимо делать правильно с самого начала. Я говорил об этом настолько часто, что друзья, насмехаясь, назвали эту мысль «законом Тиля»: «Стартап, где наделали ошибок с самого начала, невозможно исправить».

Старт имеет особое значение. Он качественно отличается от всего, что будет происходить позже. Это было истиной еще 13,8 миллиарда лет назад, когда создавалась наша Вселенная. В первые микросекунды своего существования коэффициент ее расширения был равен 1030 – миллион триллионов триллионов. В эти несколько мгновений начинались и заканчивались космогонические эпохи и даже законы физики отличались от нынешних. Это было истиной и 227 лет назад, когда рождались Соединенные Штаты и отцы американской Конституции жарко обсуждали самые фундаментальные вопросы государственного устройства, собравшись на Конституционном конвенте. Сколько полномочий необходимо федеральной власти? Как следует распределять представительство в Конгрессе? Как бы мы ни относились к компромиссам, достигнутым тем летом в Филадельфии, изменить принятые тогда решения сегодня было бы чрезвычайно трудно: с того момента, как в 1791 году приняли Билль о правах, поправки в конституцию вносились лишь 17 раз. Сегодня Калифорния имеет такое же представительство в Конгрессе, как и Аляска, хотя теперь численность населения там выше в 50 с лишним раз. Возможно, это не ошибка; вполне вероятно, так оно и было задумано. Но, так или иначе, скорее всего, так оно и будет, пока существуют Соединенные Штаты. Вряд ли нам суждено увидеть еще один Конституционный конвент: сегодня мы обсуждаем лишь второстепенные вопросы.

В этом компании похожи на государства. Неправильные решения, принятые на ранней стадии, – к примеру, выбор негодного партнера или наем плохих сотрудников – впоследствии бывает очень трудно исправить; может потребоваться кризис, сравнимый с банкротством. Ваша задача как основателя фирмы – грамотно заложить основы: невозможно построить великую компанию на перекошенном фундаменте.

Стартап как супружество

Когда вы начинаете новое дело, вам предстоит принять первое и главное решение – кого взять в партнеры? Выбор сооснователя почти так же важен, как выбор супруга, а конфликт бывших партнеров выглядит так же отвратительно, как и развод. В начале отношений партнеры обычно полны оптимизма. Трезво думать о возможных ошибках – это ведь так неромантично! Вот о них и не думают. Но если противоречия между партнерами станут неразрешимыми, компания неизбежно падет жертвой конфликта.

В 1999 году Люк Носек был одним из моих партнеров в PayPal. Сегодня мы вместе с ним работаем в Founders Fund. А за год до PayPal я стал инвестором в фирме, которую Люк открыл вместе с другим партнером. Это был его первый стартап и одна из первых моих инвестиций. Тогда никто из нас этого не осознавал, но предприятие было обречено с самого начала, поскольку Люк и его партнер катастрофически не подходили друг другу. Люк – блестящий мыслитель и эксцентрик, в то время как его партнер был типичным выпускником МВА, стремившимся не упустить возможностей, открываемых золотой лихорадкой 1990-х. Они встретились на каком-то профессиональном мероприятии, перебросились несколькими словами и решили открыть совместный бизнес. Такой подход столь же неразумен, как идея жениться на первой же незнакомке, встреченной у игровых автоматов в Вегасе: конечно, есть шанс сорвать джекпот, но, скорее всего, ничего не выйдет. Их бизнес прогорел, и я потерял деньги.

Сегодня, принимая решение об инвестициях в стартап, я внимательно изучаю его основателей. Технические способности и взаимодополняемость профессиональных навыков, безусловно, имеют значение, но не менее важно и то, давно ли основатели фирмы знают друг друга и комфортно ли им работать вместе. Будущие совладельцы должны хорошо узнать друг друга до того, как начинать общий бизнес, – иначе они отдадут успех своего начинания на волю случая.

Собственность, управление, контроль

Не только совладельцы бизнеса должны уметь ладить друг с другом. Это умение потребуется всем, кто будет работать в вашей компании. Либертарианцы из Кремниевой долины утверждают, что эта проблема лучше всего решается единоличным правом собственности на бизнес. Фрейд, Юнг и прочие психологи, правда, утверждают, что сознание

индивидуума разделено на части, которые ожесточенно борются друг против друга, но по крайней мере в бизнесе, работая только на себя, вы с гарантией будете наслаждаться единодушием в принятии решений. Увы, это также лишит вас возможности создать бизнес определенного типа: очень трудно шагнуть от нуля к единице без команды единомышленников.

Кто-нибудь из анархистов Кремниевой долины сказал бы: вы можете добиться полного единодушия, если наймете правильных людей и обеспечите им комфорт для творчества, позволив каждому действовать по своему усмотрению. Идеи интуитивного прозрения и даже неуправляемого хаоса в компании якобы способствуют разрушению правил, созданных и навязанных косным, устаревшим миром. Действительно, «если бы люди были ангелами, никакого правительства не понадобилось бы». Но анархические компании упускают из виду то, о чем помнил Джеймс Мэдисон^[19]: люди – не ангелы. Именно поэтому топ-менеджеры, осуществляющие текущее руководство компанией, и директора, принимающие стратегические решения, имеют разные обязанности. Именно поэтому требования основателей и инвесторов к бизнесу всегда тщательно фиксируются. Чтобы дело двигалось, вам нужна хорошая команда, но структура вам тоже необходима – именно она обеспечит единство действий всей команды на долгую перспективу.

Чтобы заранее прикинуть, в каких узлах бизнес-механизма возможны нестыковки, следует четко представлять различие между тремя ветвями власти:

- Собственность: кто официально владеет акциями компании?
- Управление: кто рулит компанией в ежедневном режиме?
- Контроль: кто официально принимает решения, связанные с бизнесом?

В среднестатистическом стартапе собственность принадлежит основателям, сотрудникам и инвесторам. Управляют компанией менеджеры и специалисты, выполняющие повседневные операции. А контроль осуществляет совет директоров, в состав которого обычно входят основатели и инвесторы.

В теории подобное разделение действует вполне эффективно. Грядущие финансовые выгоды от владения частью акций компании привлекают инвесторов и сотрудников, обеспечивая их вознаграждение в случае успеха. Эффективное управление вдохновляет и мотивирует как владельцев, так и сотрудников – ведь оно означает, что созданный ими механизм работает. А возможность видеть компанию с высоты директорского кресла помогает руководству шире посмотреть на

перспективы. На практике распределение этих функций между разными людьми осмысленно, и тем не менее оно увеличивает шансы на взаимонепонимание и несогласованность действий.

Чтобы увидеть, как выглядит эта несогласованность действий в крайних своих проявлениях, зайдите как-нибудь в Службу регистрации транспортных средств. Предположим, вам нужно получить новые водительские права. Теоретически это несложно. Служба регистрации транспортных средств – правительственное агентство, а мы живем в демократической республике, где власть принадлежит народу, выбирающему своих представителей, чтобы те служили его интересам в правительстве. Если вы гражданин, значит, отчасти вы собственник Службы регистрации транспортных средств, контролируемой вашими представителями. А стало быть, вы можете уверенно отправиться туда и получить то, что вам нужно.

Но, разумеется, в реальности все происходит совершенно иначе. Мы, народ, можем, и являемся собственниками Службы регистрации транспортных средств – но собственность эта весьма формальна. Чиновники и мелкие тиранчики, управляющие этой организацией, с радостью осуществляют здесь реальную власть, которую дает им их должность. Даже губернатор и законодатели, обладающие номинальным контролем над этой конторой, не в силах здесь ничего изменить. Бюрократическая машина, переваливаясь с боку на бок, двигается по инерции, что бы ни пытались предпринять против нее народные избранники. В итоге Служба регистрации транспортных средств неподотчетна никому и для всех неудобна. Бюрократы могут превратить процедуру получения прав в кошмар, а могут сделать ее комфортной – как пожелают. Можете заняться политпросвещением и напомнить им, что босс тут – вы, но, увы, вряд ли это повлияет на качество обслуживания.

Большие корпорации действуют несколько расторопнее Службы регистрации, но и для них характерна несогласованность действий – особенно между владельцами и управляющими. Генеральный директор огромной корпорации вроде General Motors, к примеру, непременно владеет пакетом акций компании – но ему принадлежит лишь ничтожно малая их часть. Поэтому он скорее получит вознаграждение за свою работу за счет качественного управления, а не за счет обладания частью фирмы. Если он будет вовремя отправлять владельцам позитивные квартальные отчеты, это позволит ему сохранить высокую зарплату и право пользоваться корпоративным самолетом. Рассогласованность может сохраниться даже в том случае, если он получит опцион во имя повышения

акционерной стоимости компании: если получение опциона зависит от краткосрочных результатов работы, ему будет проще и выгоднее сократить издержки, чем разработать план, который поможет существенно повысить стоимость компании в будущем.

В отличие от корпораций-гигантов, стартапы, находящиеся в начале своего пути, – это маленькие компании, в которых собственники, как правило, сами занимаются управлением. Большинство конфликтов в стартапах возникает между собственниками и контролирующими лицами, то есть между владельцами компании и инвесторами, заседающими в совете директоров. При этом шансы на возникновение конфликта растут со временем, когда интересы сторон начинают расходиться: к примеру, член совета директоров может настаивать на скорейшем выводе компании на IPO, чтобы зафиксировать прибыль для своего венчурного фонда, тогда как владельцы, скорее, предпочтут подольше сохранить компанию в собственности, развивая бизнес.

Для совета директоров действует общее правило: чем меньше, тем лучше. Чем меньше народу в совете директоров, тем проще его членам общаться, достигать компромисса и сохранять эффективный контроль над процессами. Но помните: подобная эффективность означает, что даже небольшой совет директоров способен оказать мощное противодействие менеджменту при любом конфликте. Вот почему столь важно сделать умный выбор: огромное значение имеет личность каждого из членов совета. Даже один директор, с которым у вас возникнут сложности, может принести вам массу головной боли и даже поставить под удар будущность вашего бизнеса.

В идеале в совет директоров должны входить три человека. При этом в любом случае их не должно быть больше пяти – если вы не публичная компания. (Государственные стандарты регулирования активно подталкивают публичные компании к увеличению числа директоров: в среднем сегодня оно достигает девяти человек.) Худшее, что вы можете придумать, – это раздуть совет директоров до гигантских масштабов. Неискушенный наблюдатель, читая список совета директоров какой-нибудь неправительственной организации, в котором перечислены десятки фамилий, думает: «Ничего себе! Сколько замечательных людей озабочены деятельностью этой организации! Наверное, дела там поставлены четко!» На самом деле огромный совет директоров в принципе не способен обеспечить эффективный контроль над бизнесом. Он лишь обеспечивает прикрытие какому-нибудь мелкому диктатору, который на самом деле рулит организацией. Если вы хотите, чтобы совет директоров обеспечил

вам такую свободу управления, – раздувайте его до упора. Если же вы ждете от него эффективной работы, пусть он останется небольшим.

Ни туда, ни сюда

Общее правило таково: все ваши сотрудники должны быть наняты на полную занятость. Иногда это правило приходится нарушать: к примеру, юристов и бухгалтеров имеет смысл привлекать со стороны. Тем не менее помните: если человек не владеет пакетом акций вашей компании и не получает постоянной зарплаты в ее кассе, он вносит в работу разлад. Будучи, по сути, сторонними наблюдателями, такие сотрудники изо всех сил стремятся к получению прибылей в краткосрочной перспективе, вместо того чтобы помогать вам закладывать фундамент для более масштабных будущих доходов. Вот почему привлечение консультантов со стороны не дает эффекта. Сотрудники, уделяющие вам лишь часть своего рабочего времени, неэффективны. Даже дистанционной работы лучше избегать – ведь рассогласованность легко может вкрасься в деятельность любой команды, которая не проводит вместе весь рабочий день, изо дня в день, в одном и том же офисе. Решение о том, привлекать ли человека в свою команду, должно быть однозначным – либо да, либо нет. Кен Кизи был прав: ты либо в автобусе, либо нет^[20].

Деньги – не главное

Чтобы люди были по-настоящему преданы делу, им нужна достойная компенсация. Когда ко мне приходит предприниматель и просит инвестиций для своей компании, я спрашиваю его, какую зарплату он намерен положить самому себе. Побывав в роли инвестора для сотен стартапов, я заметил одну четкую и нерушимую закономерность: чем меньше зарплата генерального директора, тем лучше идут дела у компании. Ни при каких условиях зарплата директора стартапа, находящегося на ранней стадии развития, получившего финансирование за счет венчурного капитала, не должна превышать 15 тысяч долларов в год. Быть может, эта цифра кажется смешной по сравнению с его былой зарплатой в Google, возможно, ему нужно вносить значительные суммы в счет ипотеки или оплачивать счета из частной школы с пугающим числом нулей – все это не важно. Если генеральный директор получает 300 тысяч долларов в год, он будет действовать скорее как политик, нежели как основатель бизнеса. Высокая зарплата станет подталкивать его к тому,

чтобы сохранять существующее положение вещей – включая, разумеется, свой собственный оклад, – вместо того чтобы вместе с командой выявлять проблемы и жестко их решать. В отличие от него, генеральный директор с небольшой зарплатой будет всеми силами стараться наращивать стоимость бизнеса.

Кроме того, низкая зарплата директора ставит планку для остальных сотрудников. Аарон Леви, основатель Vox.net, всегда тщательно следил за тем, чтобы его зарплата оставалась самой низкой в компании. Через четыре года после запуска компании он все еще жил в двух кварталах от офиса в двухкомнатной квартире, где из мебели был только матрас. При этом все сотрудники без исключения, видя его преданность делу, вольно или невольно заражались ею. Впрочем, если генеральный директор не подает пример сотрудникам, получая самый низкий оклад, он может, напротив, сделать его самым высоким в компании. Если цифра останется достаточно скромной, это также окажется эффективной мерой, демонстрирующей, каков потолок зарплат в компании на данный момент.

Деньги нравятся всем. Они дают полную свободу: получив свой чек, ты волен делать с ним все что угодно. Но высокие зарплаты позволяют сотрудникам считать, будто компания уже имеет высокую рыночную стоимость, – вместо того чтобы тратить время и силы на то, чтобы ее стоимость выросла в будущем. Премияльные в этом смысле несколько лучше оклада – они, по крайней мере, зависят от того, насколько хорошо человек выполнил свою работу. Но даже так называемая поощрительная система оплаты труда подталкивает к тому, чтобы мыслить категориями ближайшего будущего и стремиться к краткосрочным прибылям. Любого рода денежные выплаты все-таки больше касаются сегодняшнего, а не завтрашнего дня.

Как создать заинтересованность

Стартапу нет смысла платить сотрудникам высокие зарплаты, поскольку он может предложить кое-что получше – долю в компании. Акции фирмы – одна из форм компенсации, способная вдохновить сотрудников на то, чтобы прикладывать усилия ради будущего роста ее стоимости. Но для того чтобы владение акциями культивировало преданность делу, а не конфликты, распределять их следует очень тщательно. Выдать каждому равную долю, как правило, неверный ход: У каждого сотрудника свой уровень способностей и ответственности, равно как и цена возможности, так что равное распределение долей все сразу

сочтут случайным и нечестным. С другой стороны, различные размеры долей, определенные в самом начале работы, также могут показаться несправедливостью. Обиды на этом этапе способны убить бизнес – но, увы, формулы распределения, способной с гарантией избавить вас от такой опасности, никто пока не придумал.

По мере развития бизнеса и прихода в компанию новых людей эта проблема будет вставать все более остро. Те, кто присоединился к бизнесу на самых ранних стадиях, как правило, получают более весомые пакеты акций, поскольку на их долю приходится максимум рисков, но вклад тех, кто пришел позднее, может оказаться более важным для успеха предприятия.

Секретарша, поступившая в eBay в 1996-м, может получить долю в 200 раз большую, чем ее босс – ветеран отрасли, присоединившийся к компании в 1999-м. Художник – специалист по граффити, расписывавший стены офиса Facebook в 2005 году, получил пакет акций, стоимость которого со временем поднялась до 200 миллионов долларов, а талантливый инженер, принятый на работу в 2010-м, смог заработать на своих акциях лишь 2 миллиона. Поскольку абсолютной справедливости при распределении долей достичь нереально, основателям компании имеет смысл держать детали подобных соглашений в тайне. Рассылка по корпоративной почте списка сотрудников с указанием размера причитающегося каждому пакета акций может иметь эффект разорвавшейся ядерной бомбы.

Впрочем, многих сотрудников акции вовсе не интересуют. Как-то раз во времена PayPal мы наняли консультанта, обещавшего помочь нам в переговорах по заключению выгодных сделок, нацеленных на развитие бизнеса. Единственные переговоры, которые он в результате провел успешно, касались его собственного гонорара в размере 5000 долларов в день: он категорически отказался принять акции в качестве оплаты. Несмотря на многочисленные истории о владельцах стартапов, ставших миллионерами, люди часто не видят в акциях ничего привлекательного. Они не столь ликвидны, как деньги. Они привязаны к конкретной фирме. И если эта компания прогорит, они превратятся в фантики.

Но именно из-за подобных ограничений акции остаются мощным инструментом. Человек, предпочитающий долю в компании денежной компенсации, демонстрирует тем самым приверженность компании, стремление работать ради ее большого финансового будущего. Доля в бизнесе – не идеальный стимул, но она способна помочь владельцу компании обеспечить слаженную работу всей команды.

Укрепляя фундамент

Боб Дилан когда-то сказал: тот, кто не рождается каждый миг, – тот каждый миг движется к смерти. Если он прав, процесс рождения не происходит в одно мгновение: он может длиться долго – по крайней мере в метафорическом смысле. Увы, момент основания компании действительно случается лишь однажды, и лишь в это время, в самом начале пути, вы можете установить правила, которые сплотят вашу команду вокруг создания будущей ценности компании.

Лучшие компании умеют сохранить открытость инновациям, обычно присущую новичкам. Эта мысль помогает по-новому посмотреть на момент основания компании: он длится до тех пор, пока ваш бизнес готов создавать нечто новое, и прекращается, как только останавливается процесс творчества. Правильно заложив фундамент вашего бизнеса, вы сможете не только основать успешную компанию, но и сделать так, чтобы и в отдаленном будущем она творила новое, вместо того чтобы почивать на лаврах. И тогда процесс основания бизнеса может длиться бесконечно.

Глава 10

Так действует мафия

Проведем мысленный эксперимент: представьте себе, какова должна быть идеальная корпоративная культура? Сотрудники любят свою работу. Они идут в офис с такой радостью, что формальный рабочий день так и остается формальностью и никто, сидя за работой, не смотрит на часы. Рабочее пространство открыто, а не разбито на ячейки, и члены команды чувствуют себя там как дома: это нормально, если кресел-мешков и столов для пинг-понга в вашем офисе больше, чем шкафов, набитых папками. Бесплатные сеансы массажа, изготовление суши на заказ и, может быть, даже группы йоги, безусловно, улучшат рабочую атмосферу. Домашние животные? Тоже неплохо: пусть сотрудники приводят своих собачек и кошечек – те с удовольствием пообщаются с тропическими рыбками в аквариуме и прикормленными живыми талисманами вашей фирмы.

Что же не так с этой картиной? В ней описаны побочные офисные радости, которыми славится Кремниевая долина, но ни слова не сказано о сути. А без содержания все эти приятные мелочи не имеют смысла. Нанимая специалиста по интерьерам для оформления своего офиса, консультанта по кадрам для формулирования кадровой политики и специалиста по брендингу для оттачивания ваших рекламных слоганов, вы не добьетесь ничего существенного. Корпоративная культура не существует отдельно от собственно корпорации. Ни одна компания не культивирует корпоративную культуру искусственно: она сама и есть эта культура. Стартап – это команда людей, объединенных общей миссией, и правила жизни компании будут подходящими лишь в том случае, если они устраивают их самих.

За пределами профессионализма

Первая созданная мной команда получила в Кремниевой долине прозвище «Мафия PayPal» – из-за того, что многие мои бывшие коллеги впоследствии помогали друг другу, совместно запуская успешные технологические фирмы и инвестируя в них. В 2002 году мы продали PayPal компании eBay за 1,5 миллиарда долларов. С тех пор Элон Маск успел основать SpaceX и стать сооснователем Tesla Motors, Рид Хоффман сделался сооснователем LinkedIn, Стив Чен, Чад Херли и Джод Карим совместно основали YouTube, Джереми Стоппельман и Рассел Симмонс

запустили Yelp, Дэвид Сакс стал сооснователем Yammer, а я – сооснователем Palantir. Сегодня семь упомянутых компаний оцениваются примерно в 1 миллиард долларов каждая. Маленькие радости, которые предоставлял сотрудникам офис PayPal, никогда не привлекали особого внимания прессы, но наша команда до сих пор работает отлично – как вместе, так и по отдельности. Наша корпоративная культура оказалась достаточно сильной, чтобы пустить корни далеко за пределы офиса PayPal. Мы не собирали свою мафию, устраивая конкурс резюме или набирая самых талантливых сотрудников. Я лично наблюдал результаты применения обеих этих методик, работая в юридической фирме в Нью-Йорке.

Юристы, с которыми я общался, рулили успешной компанией, да и сами были очень интересными людьми. Но отношения между ними установились на удивление формальные. Они проводили вместе день за днем, с утра до вечера, но за пределами офиса им, казалось, было нечего сказать друг другу. Какой смысл работать в компании людей, которые не вызывают у вас симпатию? Многие полагают, что это необходимая жертва. Но ограничивать работу исключительно профессиональной деятельностью, считать офис местом, где люди, не связанные никакими эмоциональными узами, проводят время от звонка до звонка, обращаясь друг к другу, лишь если это необходимо для дела, – это не просто холодный, но, что еще хуже, нерациональный взгляд на вещи. Время – самый ценный ваш ресурс, и глупо тратить его на работу с людьми, которые не видят для себя хоть сколько-нибудь долгосрочного общего будущего. Если результатом времени, проведенного на работе, не стали устойчивые дружеские отношения с коллегами, значит, вы неграмотно инвестировали свое время – даже с чисто финансовой точки зрения.

С самого начала я стремился к тому, чтобы отношения между сотрудниками в PayPal не были формальными, чтобы мы стали тесно спаянной командой. Я считал, что товарищеские отношения не только принесут нам удовлетворение и будут способствовать эффективной работе, но и помогут впоследствии построить более успешные карьеры вне PayPal. Поэтому мы старались нанимать людей, которые будут с искренним удовольствием работать вместе. Мы, конечно, ждали, что они будут талантливы, но еще важнее было то, чтобы они искренне стремились работать именно у нас. Так формировалась «мафия» PayPal.

Нанимаем заговорщиков

Рекрутинг – важнейшее умение, которым должна обладать компания. Его никогда нельзя отдавать на откуп сторонним исполнителям. Вам необходимы не просто специалисты, а люди, которые, придя в компанию, смогут стать единой командой. Первых четыре-пять человек вы можете привлечь солидным пакетом акций или впечатляющими служебными задачами. Но важнее, чем подобные заманчивые предложения, будет для вас ответ на вопрос: «Что заставит присоединиться к нам двадцатого нашего сотрудника?»

Талантливым людям вовсе не обязательно работать на вас: перед ними открыто множество возможностей. Так что вы можете конкретизировать для себя приведенный выше вопрос: «Почему кто-то может захотеть стать двадцатым инженером в моей компании вместо того, чтобы пойти в Google, где ему будут платить больше, а работа при этом будет престижнее?»

Вот вам несколько негодных ответов: «Мы предложим вам такой пакет акций, которого вы больше нигде не получите», «Вы будете работать с самыми умными людьми в мире», «Вы можете помочь в решении самых актуальных мировых проблем». Что же плохого в большом пакете акций, умных людях и решении важных проблем? Ничего – кроме, разумеется, того, что такие обещания раздает каждая компания без исключения и они ничем не выделяют вас на общем фоне. Общие фразы и стандартные лозунги не помогут ответить на вопрос: почему кандидат среди множества фирм должен выбрать именно вашу?

Единственный хороший ответ на этот вопрос может быть дан лишь с учетом специфики вашей фирмы – поэтому в этой книге вы его не найдете. Тем не менее можно выделить две категории правильных ответов: связанные с вашей миссией и связанные с вашей командой. Чтобы привлечь необходимых сотрудников, вы должны суметь объяснить им, в чем значимость вашей миссии, – не рассуждать общими словами, насколько она важна, а конкретно указать, в чем вы делаете нечто нужное, чего никто, кроме вас, не сделает. Именно это превращает значимость в уникальность. В PayPal мы готовы были принимать на работу людей, которых захватывала идея создания новой цифровой валюты, способной заменить американский доллар; те, кого это не интересовало, для нас не годились.

Тем не менее даже самой грандиозной миссии недостаточно. Кандидат, который готов искренне посвятить себя общему делу, непременно задастся вопросом: «Захочу ли я работать с этими людьми?» Вы должны быть готовы объяснить, почему именно в вашей компании ему будет

комфортнее всего работать. Если вам это не удастся, возможно, для вас этот кандидат действительно не подходит.

И самое главное – не пытайтесь перещеголять конкурентов в количестве и качестве экзотических благ! Субъект, которого покорит бесплатная прачечная с доставкой или возможность оставить домашнее животное под присмотром на весь рабочий день, будет плохим дополнением к вашей команде. Лучше обеспечьте сотрудникам базовые льготы, включая медицинскую страховку, и пообещайте то, чего больше никто пообещать не сможет: шанс стать незаменимым работником и плечом к плечу с замечательными коллегами решать интереснейшую проблему, которую не решит никто, кроме вас. Возможно, вы не дотянете до Google-2014 по размеру зарплат и числу дополнительных бонусов, но вам вполне по силам сравняться с Google-2009 – если у вас уже готовы достойные ответы на вопросы о вашей миссии и вашей команде.

Толстовки Кремниевой долины

Сотрудники вашей компании должны чем-то общим выделяться из окружающего мира.

В отличие от обитателей Восточного побережья, которые, в зависимости от профессии, носят одинаковые обтягивающие джинсы либо столь же единообразные костюмы в тонкую полоску, в Маунтин-Вью и Пало-Альто молодежь ходит на работу в футболках. Считается, что технарям все равно, что носить, – но если вы внимательно присмотритесь к этим футболкам, вы обнаружите на них логотипы компаний, в которых работают эти люди, и, уверяю вас, технари обращают на это самое пристальное внимание. Сторонний наблюдатель запросто может отличить сотрудника стартапа – по футболке или толстовке с логотипом, делающей его похожим на коллег. Униформа стартапа воплощает собой простой, но чрезвычайно важный принцип: сотрудники вашей компании должны иметь общие знаки отличия – племя единомышленников, безоговорочно преданное миссии фирмы.

Макс Левчин, один из сооснователей PayPal, говорит, что стартап должен заставить своих сотрудников быть максимально похожими друг на друга. У стартапов ограниченные ресурсы и небольшой штат. Чтобы выжить, им приходится действовать быстро и эффективно, а это легче делать в том случае, если все члены команды разделяют одни и те же жизненные принципы. Люди, стоявшие у истоков PayPal, отлично ладили друг с другом, поскольку мы все представляли собой общий

психологический тип компьютерных хмырей-задротов. Мы все любили научную фантастику, обожали «Криптономикон» Нила Стивенсона и предпочитали капиталистические «Звездные войны» коммунистическому «Звездному пути». Но самое важно – все мы были одержимы идеей создания цифровой валюты, контроль над которой находился бы в руках народа, а не правительства. Для работы компании было необходимо, чтобы каждый, кто приходил к нам, разделял наши устремления.

Сделайте что-то одно

Внутри компании каждый сотрудник должен резко отличаться от других своей работой.

Распределяя обязанности между сотрудниками стартапа, неправильно относиться к этому как к рядовой задаче на оптимизацию, для решения которой нужно лишь дать каждому таланту подходящую для него работу. Даже если вам каким-то образом удастся блестяще справиться с этим, любое предложенное вами решение быстро продемонстрирует свою несостоятельность. Отчасти это происходит потому, что стартап развивается очень быстро и распределение ролей в нем не может долго оставаться постоянным. Но есть и другая причина: распределение работ касается не столько взаимоотношений индивидуума с порученным делом, сколько взаимоотношений между сотрудниками внутри коллектива.

Лучшее, что я сделал как руководитель PayPal, – возложил на каждого сотрудника ответственность за что-то одно. Каждая из задач была сугубо индивидуальной, и сотрудники знали: я буду оценивать их вклад по тому, как они справляются с этим одним-единственным делом. Я начал эту практику, чтобы упростить для себя руководство людьми, но позднее заметил и еще один подспудный результат этой практики: определенность ролей уменьшает число конфликтов. Чаще всего стычки между коллегами происходят из-за конкуренции при выполнении одних и тех же обязанностей. Для стартапов эта проблема особенно опасна, поскольку на ранних стадиях развития роль каждого сотрудника определяется лишь приблизительно. Исключив любую возможность конкуренции, вы способствуете установлению между сотрудниками прочных отношений, выходящих за рамки строго профессиональных. Я вам больше скажу: мир и покой в коллективе совершенно необходимы стартапу для выживания. Если стартап прогорает, мы зачастую списываем это на происки злодеев-соперников и конкурентную экосистему. Но каждая компания – сама по себе экосистема, и борьба группировок внутри нее делает ее уязвимой для

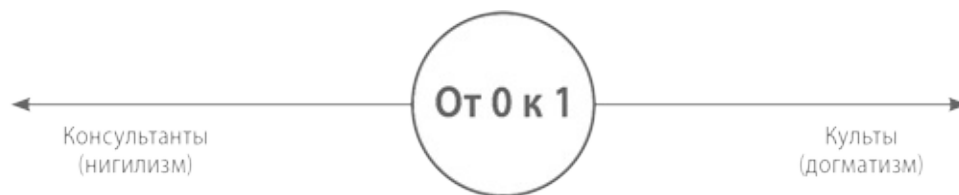
угроз извне. Внутрикорпоративные конфликты – как аутоиммунное заболевание: формально причиной смерти может стать воспаление легких, но истинную причину вы не распознаете с первого взгляда.

О культах и консультантах

В наиболее жестко выстроенных организациях работники имеют возможность общаться лишь с другими членами той же организации. Они забывают о своих семьях и отказываются от контактов с внешним миром. В обмен на это они получают возможность испытывать мощное чувство групповой принадлежности и, скажем так, получают доступ к тайному «знанию», закрытому для непосвященных. Подобные организации мы называем «культами». Подобная беззаветная преданность со стороны смотрится чистейшим безумием, отчасти потому, что самые печально известные культы были неразрывно связаны с человеческими смертями: Джим Джонс и Чарльз Мэнсон^[21], как известно, кончили плохо.

Однако предпринимателям стоит всерьез подумать об идее беззаветного служения. А что, безразличное отношение к собственной работе можно назвать признаком душевного здоровья? Или психической нормой следует считать лишь индивидуумов, которые относятся к своему делу с безразличием профессионалов? Полной противоположностью культу можно считать консалтинговую компанию наподобие Accenture: у таких фирм отсутствует собственная миссия, и сотрудники-консультанты вечно мечутся между однотипными фирмами, ни с одной из них не устанавливая сколько-нибудь долгосрочных отношений.

Культуру любой компании можно изобразить в виде линейчатого спектра.



Лучшие стартапы являют собой лишь немногим менее экстремальные организации по сравнению с каким-нибудь культом. Главная разница между ними в том, что поклонники культа, как правило, фанатично разделяют неправильные взгляды на какой-либо вопрос. В отличие от них, сотрудники успешного стартапа с тем же фанатизмом служат правильной идее, которую не смогли разглядеть окружающие. Подобных секретов вы

не узнаете у консультантов – но не следует переживать, если ваша компания кажется бессмыслицей всякого рода авторитетным специалистам. В крайнем случае называйте ее культом – или мафией.

Глава 11

Если вы его построите, они придут?

Несмотря на то что с продажами мы сталкиваемся на каждом шагу, многие все еще недооценивают их важности. И в Кремниевой долине ее недооценивают сильнее, чем где бы то ни было. В классике компьютерных фанов, романе Дугласа Адамса «Автостопом по Галактике», даже создание нашей планеты объясняется ненавистью общества к торговцам. Когда надвигающаяся катастрофа потребовала полной эвакуации колыбели человечества, население спаслось на трех гигантских космических кораблях. На корабль А погрузились мыслители, лидеры, люди, добившиеся успеха в жизни. На корабль В погрузились торговые агенты и консультанты, а на корабль С – рабочие и ремесленники. Корабль В стартовал первым, и его пассажиры были преисполнены радостного самодовольства. Но торговцы не знали, что попали в ловушку: люди с кораблей А и С всегда считали, что от людей с корабля В нет никакого прока, и поэтому заранее договорились избавиться от них. В итоге именно корабль В оказывается на Земле.

Что ж, в фантастических мирах продажи, может, и бессмысленное занятие, но в нашем мире они чрезвычайно важны. Мы недооцениваем значимость проблемы дистрибуции – этим обобщенным термином обычно именуется весь комплекс шагов, предпринимаемых для продажи товара, – поскольку разделяем предубежденность пассажиров кораблей А и С: торговые агенты и прочие посредники только путаются под ногами, а распространение товара должно происходить само собой – стоит лишь создать действительно качественный продукт. Самоуверенность, свойственная герою фильма «Поле его мечты»^[22], в полной мере характерна для Кремниевой долины, где инженеры предпочитают создавать клевые штуки, а не продавать их. Но клиенты не придут лишь потому, что «ты его построил». Вам придется заставить их прийти – а это сложнее, чем кажется.

Компьютерные фанаты против торговых агентов

Годовой доход американской рекламной отрасли составляет 150 миллиардов долларов, в ней занято в общей сложности более 600 тысяч человек. Американская индустрия продаж с ее годовым оборотом в 450 миллиардов долларов еще больше поражает масштабом. Услышав, что в

области продаж работают 3,2 миллиона американцев, закаленный в боях менеджер может заподозрить, что эта цифра занижена, а вот инженер, скорее всего, изумленно ахнет. Чем можно занять такое количество торговых агентов?

Компьютерные маньяки из Кремниевой долины скептически относятся к рекламе, маркетингу и продажам: все эти явления, на их взгляд, искусственны и нелогичны. Тем не менее реклама – важная штука, поскольку она работает. Ее приемы действуют на компьютерных фриков – и на вас тоже. Вы можете считать себя исключением, полагая, что руководствуетесь исключительно собственными предпочтениями, в отличие от окружающих вас людей, готовых купиться на рекламные трюки. Да, противостоять наиболее явным рекламным призывам несложно, и именно поэтому мы наивно гордимся собственной независимостью суждений. Но реклама не всегда заставляет вас купить продукт здесь и сейчас: ее цель – внедрить в ваше сознание образы, которые позднее подтолкнут вас к покупке. И каждый, кто не готов признать, что на него, скорее всего, тоже влияют подобные фокусы, оказывается обманутым дважды.

Технари привыкли жить просто. Они увеличивают собственную ценность для рынка, совершенствуя свои технические навыки – к примеру, в программировании. В инженерных дисциплинах предложенное решение либо годится, либо нет. Оценить работу каждого можно с легкостью, а внешний вид не имеет ни для кого значения. С продажами все наоборот: это тщательно организованная кампания, цель которой – смена внешней оболочки при неизменности скрытой за ней реальности. Инженеры считают подобный подход бессмыслицей – если не прямым обманом. Они знают, насколько трудна их собственная работа, – и, глядя на рекламщиков и агентов по продажам, хихикающих по телефону с клиентами и по два часа пропадающих на обеде, подозревают, что те, можно сказать, вообще не работают. Между тем, если люди что и переоценивают, так это сложность работы ученых и инженеров, поскольку стоящие перед ними непростые задачи вполне очевидны. То, что кажущаяся простота процесса продаж требует тяжелой работы, остается для технарей непостижимым.

Продажи – тайное искусство

Все специалисты по продажам – актеры. Главное для них – не искренность, а убедительность. Вот почему слово «торгаш» звучит как оскорбление, а продавец подержанных машин в наших глазах предстает

архетипом жулика. Однако негативную реакцию вызывает лишь тот субъект, который открыто и при этом весьма неуклюже пытается нам что-нибудь всучить, то есть продавец-неудачник, не овладевший секретами мастерства. Между тем существует широкая градация профессиональных навыков продавца, и между новичками, специалистами и мастерами в этой сфере – дистанция огромного размера. Существуют и настоящие волшебники продаж, и если вы считаете, что не встречали подобных субъектов, то не потому, что они действительно ни разу не попадались вам на пути, а оттого, что их искусство незаметно взгляду непрофессионала. Том Сойер ухитрился убедить приятелей покрасить за него забор – отличная идея, ничего не скажешь! Но убедить их заплатить ему за привилегию поработать вместо него – вот ход, достойный настоящего волшебника продаж! При этом его друзья так ничего и не поняли. Надо сказать, с тех пор как Марк Твен написал эту историю в 1876 году, мир не особо изменился. Работа продавца, как и актера, выполнена тем лучше, чем меньше она видна. Именно поэтому названия должностей, связанных с дистрибуцией – будь то продажи, реклама или маркетинг, – редко содержат упоминание о «продажах». Продажами рекламы ведают «менеджеры по рекламе», продажами клиентов – «специалисты по развитию бизнеса», продажами компаний – «инвестиционные банкиры». Ну, а те, кто продает самих себя, называются «политиками». В такой скрытности, безусловно, есть смысл: никто из нас не хочет слышать постоянных напоминаний о том, что нас продают оптом и в розницу.

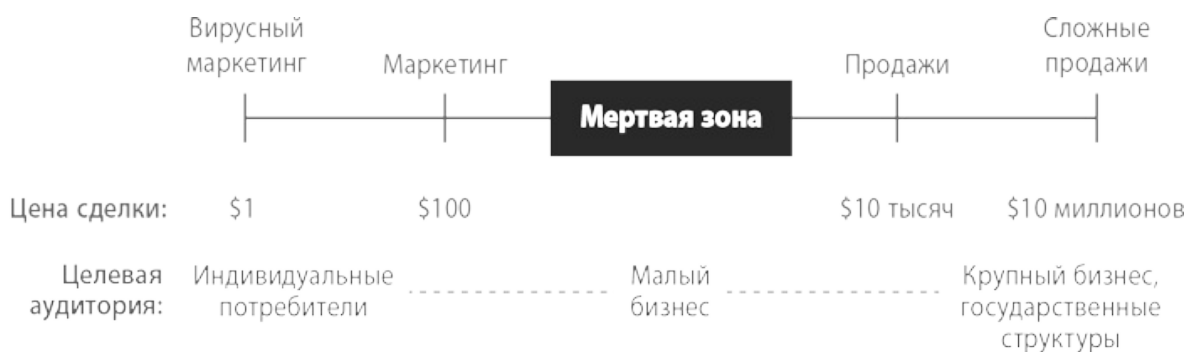
Вне зависимости от карьерных достижений суперзвезды продаж отличаются от аутсайдеров прежде всего своими способностями. Молодой специалист, приходя на Уолл-стрит, получает должность «аналитика» и занимается технической экспертизой, но его главная цель – получить возможность самому заключать сделки. Юрист гордится своими профессиональными заслугами, но главные роли в юридической фирме все равно играют умельцы, способные приводить крупных клиентов. Даже университетские профессора, заявляющие, что их авторитет зиждется на научных достижениях, завидуют коллегам, умеющим продвигать себя и самостоятельно определять правила игры. Идеи академиков по поводу английской истории при всех своих интеллектуальных достоинствах не способны помочь им продать себя. Даже основные задачи современной физики и будущее направление исследований в области борьбы с раком стали результатом чьей-то способности к убеждению. Главная причина, по которой даже бизнесмены недооценивают значение продаж, – это систематические попытки скрыть само это понятие в любой сфере, на

каждом уровне, в обществе, для которого продажи – главный двигатель, обеспечивающий движение вперед. Светлая мечта инженера – создать продукт столь замечательный, что он сможет «сам себя продавать». Но если кто-нибудь говорит нечто подобное о реальном продукте, он, с огромной вероятностью, лжет: либо он сам находится в плену иллюзий и предается самообману, либо он сам пытается что-то продать, а значит, противоречит сам себе. Существует и противоположное клише, популярное в деловых кругах, – идея о том, что «не всегда победу одерживает лучший продукт». Экономисты объясняют подобные случаи «ситуационной зависимостью», при которой конкретные исторические обстоятельства, не связанные с объективными достоинствами продуктов, определяют, какому из них повезет получить широкое распространение. Так и правда бывает, но это не значит, что операционная система или раскладка клавиатуры, которые мы используем сегодня, вошли в обиход лишь благодаря случаю. Правильнее считать дистрибуцию неотъемлемой частью дизайна вашего продукта. Если вы изобрели что-то новое, но не сумели придумать эффективный способ это продать – ваш бизнес никуда не годится вне зависимости от качества вашего изобретения.

Как продать продукт

Даже если между вышедшими на рынок продуктами нет абсолютно никакой разницы, идеальная техника продаж и дистрибуции способна помочь вам создать монополию. Обратное, увы, неверно. Не важно, насколько качественный продукт вы предлагаете. Даже если он легко встраивается в череду повседневных привычек потребителя и каждый, кто им воспользовался, непременно полюбит его с первого взгляда, – вам придется содействовать его популярности с помощью качественного плана распространения.

Помните, что успешная дистрибуция должна соответствовать следующему правилу: усредненная чистая прибыль за весь период сотрудничества с клиентом должна быть выше средней цены привлечения нового покупателя. Как правило, чем выше цена вашего продукта, тем больше средств вам придется потратить на осуществление каждой продажи – и тем более осмысленными окажутся эти траты. Существующие методы дистрибуции и их использование вы можете наглядно представить себе, изучив следующую схему.



Сложные продажи

Если средняя цена контракта у вас обозначается цифрой с шестью или даже большим числом нулей, каждой сделке необходимо уделять отдельное, самое пристальное внимание. На то, чтобы правильно выстроить отношения с клиентом, могут уйти месяцы. Возможно, вы будете заключать контракт лишь раз в год, а то и в два. Кроме того, в подобных случаях, как правило, поставщику необходимо обеспечить успешный запуск продукта в эксплуатацию и его долгосрочную поддержку после подписания сделки. Это очень трудная работа, но подобные комплексные продажи – единственный метод, который помогает продать

некоторые особенно дорогие продукты. SpaceX на собственном примере демонстрирует, что это вполне реально. Уже через несколько лет после запуска своего космического стартапа Элон Маск убедил НАСА подписать с ним многомиллиардный контракт и заменить устаревшие шаттлы новыми космическими аппаратами, сконструированными SpaceX. В крупных сделках политика играет не меньшую роль, чем технологическое совершенство, так что добиться этого было непросто. В SpaceX работает больше 3000 человек, ее предприятия расположены в основном в Калифорнии. В то же время во всей аэрокосмической отрасли США занято более полумиллиона сотрудников, которые трудятся во всех 50 штатах. Неудивительно, что члены Конгресса вовсе не горели желанием позволить федеральным субсидиям уплыть из своих избирательных округов. Но поскольку при сложных продажах компании необходимо заключить лишь несколько сделок в год, такой гуру продаж, как Элон Маск, может позволить себе тратить время на обработку наиболее важных людей – и даже на преодоление политической инерции.

Придут ли они, если вы его построите?

Комплексные продажи идут лучше всего, если у вас в штате нет отдельных ответственных за продажи. В компании Palantir, специализирующейся на обработке данных, которую я основал совместно с моим однокурсником по юридическому факультету Алексом Карпом, нет ни одного специалиста, единственной задачей которого являлись бы продажи ее продукции. Зато сам Алекс, генеральный директор компании, 25 дней в месяц проводит в разъездах, встречаясь с действующими и потенциальными клиентами. Средняя стоимость сделки Palantir колеблется от 1 до 100 миллионов долларов, а когда речь идет о таких цифрах, покупатели хотят говорить с генеральным директором, а не с вице-президентом по продажам.

Бизнес, основанный на сложных продажах, можно считать успешным, если в течение десяти лет он демонстрирует ежегодный рост в пределах от 50 до 100 %. Для предпринимателя, мечтающего о вирусном развитии, эти цифры покажутся ничтожно малыми. Быть может, вы надеетесь, что стоит лишь потребителям узнать о вашем чудо-продукте, как ваши доходы сразу вырастут вдесятеро? Но так не бывает практически никогда. Хороший коммерсант, планируя стратегию продаж, начинает, как положено, с малого: возможно, новый клиент и станет самым крупным вашим заказчиком, но его, безусловно, смутит предложение подписать с вами контракт, значительно превышающий по масштабам все сделки, которые вы заключали ранее. А вот когда вы будете располагать большим числом

клиентов, довольных вашим продуктом, тогда и придет пора начинать долгую и кропотливую работу над более масштабными сделками, которые вы подпишете в будущем.

Личные продажи

Большинство продаж сложными не назовешь: как правило, цена контракта находится где-то в промежутке между 10 и 100 тысячами долларов, и генеральному директору не приходится лично заниматься ими. В подобных случаях главная ваша задача не в том, чтобы заключить ту или иную конкретную сделку, а в том, чтобы грамотно организовать процесс, при котором небольшая команда специалистов по продажам сможет продвигать ваши товары или услуги в самой широкой аудитории.

В 2008 году компания Vox предлагала компаниям на выгодных условиях безопасно хранить свои данные в облаке. Но компании не знали, зачем им подобная услуга, – облачные сервисы еще не завоевали массовую популярность. Тем летом Блейк поступил в Vox третьим специалистом по продажам. Его задачей было изменить существующее положение вещей. Начав с небольших групп пользователей, отчаянно нуждавшихся в файлообменной системе, продажники из Vox постепенно укрепляли отношения с все большим и большим числом пользователей в каждой из компаний – потенциальных клиентов. В 2009 году Блейк продал небольшой аккаунт исследователям из Стэнфордской клиники сна, которым необходимо было безопасное и доступное место для хранения экспериментальных данных. Сегодня Стэнфордский университет предлагает собственный аккаунт Vox каждому студенту и преподавателю, а Стэнфордский госпиталь буквально молится на Vox. Если бы Блейк с самого начала попытался предлагать президенту Стэнфорда многокомпонентное решение всеуниверситетского масштаба, он бы ничего не продал. Если бы Vox действовал методом сложных продаж, он бы давно пополнил собой список прогоревших и забытых стартапов. Личные продажи, напротив, превратили его в многомиллиардный бизнес.

Иногда сам продукт как бы воплощает в себе стратегию распространения. ZocDoc – компания, которую проинвестировал наш Founders Fund, – помогает пользователям находить врачей онлайн и сразу же записываться к ним на прием. Чтобы попасть в систему, врачи должны заплатить компании несколько сотен долларов в месяц. Поскольку средняя цена сделки составляет лишь несколько сот долларов, ZocDoc необходимо большое число специалистов по продажам – настолько большое, что целая

команда рекрутеров внутри компании занимается исключительно набором новых продавцов. При этом, привлекая новых врачей к участию в сети, специалисты по продажам не только приносят компании доход, но и делают продукт более привлекательным для потребителей (а рост числа потребителей увеличивает заманчивость предложения для медиков). Уже сегодня сервисом пользуется более 5 миллионов человек ежемесячно, и если ей удастся увеличить свою сеть настолько, чтобы в ней оказалось представлено большинство практикующих врачей США, она станет одним из базовых инструментов американской индустрии здравоохранения.

Мертвая зона продаж

Между личными продажами, нуждающимися в торговых представителях, и рекламой, для которой продажники вовсе не нужны, пролегает мертвая зона. Предположим, вы создали программное обеспечение, призванное помочь владельцам небольших магазинов вести учет складских запасов и упорядочить размещение заказов. При цене продукта, примерно равной 1000 долларов, вы не найдете ни одного канала дистрибуции, который поможет вам достучаться до вашей аудитории – мелкого бизнеса. Даже если у вас по-настоящему ценное предложение, как вам донести его до заинтересованной части населения? Реклама либо будет ориентирована на слишком широкую аудиторию (не существует телеканала, который смотрели бы одни лишь владельцы маленьких магазинчиков), либо окажется совершенно неэффективной (одно лишь объявление в «Вестнике мелкой розничной торговли» не сможет убедить владельца магазина выкладывать по тысяче долларов в год). Такому продукту необходимы персональные продажи, но при такой цене у вас просто-напросто не хватит ресурсов отправлять отдельного человека к каждому потенциальному клиенту. Вот почему мелкий и средний бизнес обычно не пользуется методами, стандартными для крупных корпораций. Неправда, что владельцы мелкого бизнеса сплошь отсталые типы или что качественных методов для подобных случаев не существует: просто именно здесь спрятано самое узкое место дистрибуции.

Маркетинг и реклама

Маркетинг и реклама хороши для сравнительно недорогих продуктов, привлекательных для больших групп населения, но лишенных какого бы то ни было потенциала для вирусного распространения. Procter & Gamble не

может позволить себе платить торговым агентам, которые будут ходить по домам и продавать средство для стирки белья. (При этом R&G действительно использует специалистов по продажам для работы с торговыми сетями и розничными магазинами, поскольку здесь объем одной сделки может достигать 10 тысяч бутылок объемом в 1 галлон ^[23] каждая.) Чтобы достучаться до конечного потребителя, производители фасованных товаров вынуждены сочинять рекламные ролики для телевидения, печатать в газетах купоны и придумывать привлекающий взгляды дизайн для своих упаковок.

Реклама может оказаться полезной и для стартапа – но лишь в том случае, если при имеющейся цене привлечения нового покупателя и усредненном размере прибыли за весь период сотрудничества с клиентом другие каналы оказываются экономически неэффективными. Обратимся к опыту стартапа в области электронной коммерции Warby Parker, который создает модные дизайнерские очки и продает их онлайн вместо того, чтобы отдать продажи на откуп розничным торговцам оптикой. Цена пары очков начинается у них примерно со 100 долларов. Предположим, средний клиент за все время сотрудничества с магазином купит несколько пар – соответственно, усредненная прибыль за все время наличия этого клиента составит несколько сотен долларов – слишком мало, чтобы уделять отдельное внимание каждой продаже. С другой стороны, вполне материальный продукт ценой в сотню долларов вряд ли годится для вирусного распространения. При этом печатная реклама и необычные рекламные ролики дают Warby возможность доводить информацию о лучших и наименее дорогих предложениях до миллионов потенциальных клиентов-очкариков. Компания четко и ясно поясняет на своем интернет-сайте: «Телевидение – это огромный, супергромкий мегафон», – а если вы можете позволить себе потратить на привлечение каждого нового клиента лишь десятков-другой долларов, вам нужен самый громкий мегафон, который вы только сможете достать.

Все предприниматели завидуют узнаваемым рекламным кампаниям, однако стартапам следует бороться с искушением вступить в бесконечную гонку с крупными корпорациями за самый яркий телеролик или самый искусный PR-ход. Я постиг эту истину на собственном опыте. В PayPal мы как-то раз наняли Джеймса Духана, сыгравшего Скотти в «Звездном пути», чтобы сделать его лицом компании. Выпустив свою первую программу для наладонников PalmPilot, мы собрали журналистов на мероприятие, где Джеймс произнес перед ними следующую бессмертную фразу: «Всю свою жизнь на съемочной площадке я посылал в людей лазерные лучи, но

сегодня я впервые смогу послать им по лучу деньги!» Но эта фраза повисла в воздухе. На тех немногих журналистов, которые действительно пришли для освещения мероприятия, эти слова не произвели ровным счетом никакого впечатления. Мы были компьютерными фриками и искренне считали, что слова Скотти, как главного инженера, будут иметь больше веса, чем, скажем, слова капитана Кирка. (Кстати, Кирк, как и положено торговцу, вечно красовался в каких-то экзотических местах, а инженерам потом приходилось вытаскивать его из передраг, ставших результатом его собственных ошибок.) Мы были неправы: когда позднее Priceline.com пригласил Уильяма Шетнера (актера, сыгравшего Кирка) сняться в знаменитой серии телевизионных рекламных роликов, для них это сработало. Но к тому времени Priceline.com уже был одним из главных игроков рынка. Ни один стартап, лишь вступивший в игру, не в силах тягаться с рекламными бюджетами больших корпораций. А капитан Кирк – он и вовсе сам по себе.

Вирусный маркетинг

Продукт может стать вирусным, если его основные качества побуждают пользователей предлагать своим друзьям также воспользоваться им. Именно так добились быстрого роста Facebook и PayPal: всякий раз, когда кто-то отправляет ссылку или проводит платеж, он тем самым побуждает все новых и новых людей присоединиться к сети. Этот способ не только дешев, но и работает быстро. Если каждый новый пользователь, в свою очередь, приводит в сеть больше одного человека, мы получаем цепную реакцию, обеспечивающую экспоненциальный рост. Идеальное вирусное распространение должно быть максимально быстрым и простым. Смешные видеоролики на YouTube или интернет-мемы мгновенно собирают миллионы просмотров, поскольку время цикла у них очень мало: человек смотрит на котенка, ощущает теплоту в душе и в долю секунды шлет картинку приятелю.

Сеть PayPal изначально включала 24 пользователя, причем все они были сотрудниками PayPal. Привлекать клиентов с помощью баннерной рекламы оказалось делом слишком затратным. Тогда мы стали платить людям за то, чтобы они присоединялись к системе, и доплачивать тем, кто приводил с собой друзей, – и добились необычайно быстрого роста. Эта стратегия обходилась нам в \$20 с клиента, но зато сеть росла на 7 % в день, то есть общее число пользователей удваивалось примерно за 10 дней. Через четыре-пять месяцев в сети числились сотни тысяч пользователей – а

значит, у нас в руках была реальная возможность создать великую компанию, переводя деньги за небольшой процент от суммы, который в конечном итоге оказался выше стоимости привлечения клиента.

Тот, кто сумеет захватить монополию в наиболее важном сегменте рынка с вирусным потенциалом, тот, в конце концов, и сделает последний ход на этом рынке. Мы не стремились лихорадочно привлекать в PayPal всех без исключения пользователей: мы хотели, чтобы первыми пришли наиболее ценные из них. Самым очевидным сегментом рынка, где наши услуги были наиболее востребованы, казались миллионы иммигрантов, привычно пользующихся услугами WesternUnion, чтобы отправить деньги оставшимся дома семьям. Наш продукт существенно облегчал этот процесс, но все-таки переводы шли слишком редко. Нам нужен был другой, меньший нишевой рынок с большой скоростью оборота средств. Этот сегмент мы нашли на eBay: им оказались PowerSellers – «суперпродавцы», профессиональные торговцы, распространявшие товары онлайн и использовавшие eBay в качестве торговой площадки. Их насчитывалось 20 тысяч, у большинства из них ежедневно завершалась целая куча аукционов. При этом они покупали почти столько же, сколько продавали, – то есть поток платежей не прекратился. А поскольку собственное решение eBay, использовавшееся в то время для перевода средств, было воистину ужасным, эти торговцы с огромным энтузиазмом вошли в число наших первых пользователей. А когда PayPal добился монополии в этом сегменте и стал основной платежной платформой на eBay, нас уже было не догнать – ни на eBay, ни где бы то ни было еще.

Закон степеней в дистрибуции

Для каждого отдельного бизнеса максимальный эффект приносит, как правило, использование лишь одного из способов дистрибуции, перечисленных выше: в продажах, как и везде, действует закон степеней, правда, изложенный на свой лад. Большинству предпринимателей, уверенных в неизменности максимы «чем больше, тем лучше», это покажется нелогичным. Но рецепт ирландского рагу – нанять несколько специалистов по продажам, разместить в журналах серию рекламных объявлений и попытаться прикрутить к уже готовому продукту дополнительные функции, которые обеспечат ему вирусный потенциал, – тут не сработает. У большинства компаний число эффективных каналов продаж тождественно равно нулю: чаще всего причиной краха бизнеса оказывается не плохое качество продукта, а проблемы с распространением.

Сумев заставить работать как следует один-единственный канал дистрибуции, вы построите грандиозный бизнес. Если вы попытаетесь задействовать несколько, но ни один не заработает, – вам конец.

Как продавать не-покупателям

Ваша компания продает нечто большее, чем придуманный вами продукт. Помимо него вам придется «продавать» саму компанию – сотрудникам и инвесторам. Помните лживое утверждение о том, что «хороший продукт продает себя сам»? Существует отдельная версия этой псевдоистины для кадровых служб: «Эта компания настолько хороша, что народ побежит в нее с радостью». А вот и версия для поисков финансирования: «Наш бизнес столь прекрасен, что инвесторы будут наперебой колотить в дверь, желая вложить в него деньги». Конечно, бывают фирмы, где мечтает оказаться любой специалист; существуют и компании, за право вложиться в которые инвесторы готовы драться, – но ничего подобного не случится без тщательно проработанной стратегии найма персонала и столь же тщательного продвижения вашей идеи.

Продажа вашей компании СМИ – неотъемлемая часть продажи ее всему внешнему миру. Компьютерные фрики, инстинктивно не доверяя журналистам, часто совершают ошибку, стараясь вовсе игнорировать их. Между тем как не стоит ожидать, что ваш продукт купят лишь потому, что он хорош безо всякой стратегии продвижения, точно так же нет смысла надеяться, что вашу компанию полюбят в отсутствие у вас какой бы то ни было PR-стратегии. Даже если вы взяли на вооружение стратегию вирусного распространения и для привлечения клиентов вам нет нужды задействовать СМИ, пресса поможет вам привлечь инвесторов и сотрудников. Любой перспективный сотрудник, прежде чем согласиться на ваше предложение о работе, проведет собственное исследование. От того, какую информацию он найдет – или не найдет, – набрав название вашей фирмы в Интернете, будет зависеть ваш успех на рынке.

Все продают

Технари, конечно, имеют право мечтать о том, чтобы забыть о проблеме продаж, а торговцев сослать на другую планету. Каждому из нас хочется думать, что мы полностью контролируем свой разум и приемчики спецов по продажам над нами не властны. Но это не так. Не важно, наемный ли вы работник, хозяин ли бизнеса или инвестор, – у каждого из

у вас есть свой продукт, который нам надо продать. Это так, даже если ваша компания состоит из вас лично и вашего компьютера. Оглянитесь вокруг! И если вы не увидите ни одного продавца, значит, продавец – вы сами.

Глава 12

Человек и машина

Пока традиционные отрасли промышленности пребывали в состоянии застоя, информационные технологии рванулись вперед столь быстро, что сегодня их уже считают синонимом самого понятия «технологии». Сегодня уже полтора миллиарда человек пользуются доступом к сокровищнице знаний человечества с помощью карманных устройств. Производительность любого современного смартфона в десятки тысяч раз больше, чем тех компьютеров, которые когда-то прокладывали астронавтам путь к Луне. И если закон Мура будет действовать по-прежнему, компьютеры завтрашнего дня окажутся еще более мощными.

Уже сегодня они способны побеждать людей в тех видах деятельности, в которых, как мы всегда считали, человеку нет и не может быть равных. В 1997 году сконструированный IBM компьютер Deep Blue обыграл в шахматы чемпиона мира Гарри Каспарова. В 2011 году другой суперкомпьютер от IBM под названием Watson одержал победу над Кеном Дженнингсом, лучшим игроком за всю историю интеллектуальной телевикторины Jeopardy. Автомобили-роботы компании Google уже сегодня можно увидеть на дорогах Калифорнии. Конечно, Дейлу Эрнхардту-младшему^[24] пока не приходится волноваться из-за конкуренции с их стороны, но Guardian от имени миллионов личных водителей и таксистов уже высказывает опасения, что самодвижущиеся автомашины «могут привезти нас прямиком к новой волне безработицы».

Все надеются, что в будущем компьютеры смогут выполнять еще больше обязанностей – настолько больше, что многие задаются вопросом: останется ли через три десятка лет хоть что-нибудь на долю людей? «Компьютерные программы пожирают мир», – утверждает венчурный инвестор Марк Андрессен тоном человека, покоровшего судьбу. Еще один венчурный капиталист, Энди Кесслер, почти ликуя, объясняет: лучший способ добиться продуктивности – «избавиться от людей». Forbes, напротив, явно волнуется, спрашивая читателей: «Сможет ли машина заменить вас?» Похоже, футуристы надеются, что правильный ответ на этот вопрос – «да». Современные луддиты принимают эту перспективу настолько близко к сердцу, что готовы вовсе отказаться от разработки новых технологий. Ни одна из сторон не сомневается в изначальном предположении – что новые, более продвинутые компьютеры с

неизбежностью заменят людей на рабочих местах. Между тем это допущение ложно: компьютер – дополнение к человеку, а не замена ему. И лучшие, сильнейшие компании грядущего десятилетия сумеют построить предприниматели, которые будут побуждать людей двигаться вперед, а не выводить их из употребления.

Замена или дополнение?

Пятнадцать лет назад американские рабочие переживали из-за перспективы быть смещенными со своих рабочих мест более дешевой рабочей силой из Мексики. Это было обоснованно: один человек вполне способен заменить другого. Сегодня люди вновь опасаются услышать предсказанное когда-то Россом Перо «чавканье гиганта» – но не со стороны фабрик Тихуаны с их дешевой рабочей силой, а откуда-то из Техаса. Американцы боятся технологий ближайшего будущего, полагая, что их появление станет повторением глобализации, обрушившейся на них в недавнем прошлом. Но разница между двумя явлениями разительна: люди конкурируют за рабочие места и ресурсы, меж тем как компьютеры вообще не участвуют в конкурентной борьбе.

Глобализация – это замена

В то время как Росс Перо предостерегал против попыток конкурировать с зарубежьем, и Джордж Буш-старший, и Билл Клинтон настойчиво проповедовали идею свободного рынка труда. Поскольку каждый из нас сравнительно силен в какой-то определенной профессии, то теоретически экономика будет максимально способствовать благосостоянию общества, если каждый человек будет работать в сфере, лучше всего соответствующей его способностям, и все люди будут свободно торговать результатами своего труда. Увы, в действительности невозможно заранее предсказать, насколько удачной практикой является подобная свобода труда – по крайней мере, для большинства. Доходы работника максимальны при максимальной же разнице в умениях и навыках – между тем в мире наличествует явно избыточное число людей, готовых за гроши выполнять простые рутинные операции.

Люди конкурируют между собой не только за рабочие места, но и за ресурсы. Американским потребителям выгодно наличие на рынке дешевых игрушек и текстильных изделий из Китая, но при этом им приходится мириться с повышением цен на бензин, который сегодня необходим

миллионам китайцев, севших за руль автомобиля. Не важно, едите вы акульки плавники в Шанхае или тортильи с рыбной начинкой в Сан-Диего, – вы все равно нуждаетесь в пище и крыше над головой. При этом никто не согласен довольствоваться минимумом – с развитием процесса глобализации потребности растут. Сегодня миллионы китайских крестьян наконец-то получили возможность наслаждаться гарантированным минимумом еды, необходимой для поддержания жизни, – но им уже этого мало, и они все активнее требуют свинины вместо пустого риса. В высших слоях общества постепенное сближение вкусов и желаний еще заметнее: олигархи от Петербурга до Пхеньяна одинаково сходят с ума по шампанскому Cristal.

Технологии – это дополнение

Теперь давайте подумаем о том, может ли конкуренция человека и компьютера прийти на смену конкуренции между людьми. С точки зрения предложения, компьютеры отличаются от людей гораздо больше, чем любые два человека – друг от друга. Человек и машина способны качественно выполнять совершенно разные задачи. Люди умеют действовать целенаправленно, строить планы и принимать решения в сложных ситуациях. Обработка больших массивов данных и осознание закономерностей даются нам гораздо хуже. Что касается компьютеров, они наша полная противоположность: они идеальный инструмент для работы с данными, но с трудом принимают элементарные решения, которые без труда даются любому представителю человечества.

	Предложение (рынок труда)	Спрос (на ресурсы)
Глобализация (конкуренты — люди)	Замена («Мир единообразен»)	Подражательная конкуренция потребителей
Технологии (конкуренты — усовершенствованные компьютеры)	В основном — дополнение, возможности для замены минимальны	У машин нет потребностей: все созданные ценности получают люди

Чтобы осознать масштабы этих различий, рассмотрим еще один проект Google, нацеленный на замену людей компьютерами. В 2012 году один из суперкомпьютеров компании попал на первые полосы газет, когда, просканировав 10 миллионов видеороликов на YouTube, научился узнавать кошку в трех случаях из четырех. Это впечатляет – до тех пор, пока мы не вспомним, что четырехлетний малыш делает это совершенно безошибочно. Когда дешевый лэптоп оказывается сильнее лучшего математика в одном типе задач, но при этом четырехлетний ребенок справляется с заданиями другого рода лучше, чем суперкомпьютер с 16 тысячами процессоров, бессмысленно рассуждать, кто сильнее – человек или компьютер. Различия между ними носят принципиальный характер.

Принципиальность различий между человеком и машиной означает, что выгоды, получаемые от работы с компьютерами, куда выше тех, что дают нам торговля и обмен с другими представителями человечества. Мы не «торгуемся» с компьютерами – точно так же как не торгуемся с домашней скотиной или лампочками, и в этом весь смысл: компьютер – инструмент, а не соперник. С точки зрения спроса это проявляется еще более явно. В отличие от жителей стран с растущей производственной базой, компьютеры не требуют более изысканной пищи или вилл с видом на море на Кап-Ферра; все, что им нужно, – это небольшая доза электрической энергии, причем у них не хватает ума даже захотеть ее! Разрабатывая новую технологию, которая поможет решить стоящие перед человечеством проблемы, мы получаем все ресурсы, что может дать нам этот узкоспециализированный торговый партнер, но нам не приходится конкурировать с ним за ресурсы. При правильном подходе технологии – это единственный способ избавиться от конкуренции в нашем транснациональном мире. Становясь все более мощными, компьютеры тем не менее не заменят людей: они будут для них дополнением.

Добавочный бизнес

Взаимодополняемость человека и компьютера – не только глобальный факт. Это еще и путь к созданию успешного бизнеса. Я осознал это на собственном опыте, полученном в PayPal. В середине 2000-х наша компания, пережив крах пузыря доткомов, быстро росла, но нас тревожила одна серьезная проблема: из-за мошенничеств с кредитными картами мы теряли больше 10 миллионов долларов ежемесячно. Совершая сотни и даже тысячи переводов в минуту, мы не могли физически отслеживать каждый из них – никакая команда контролеров не в состоянии работать с подобной скоростью.

Мы поступили так, как поступила бы на нашем месте любая команда инженеров: попытались найти автоматизированное решение. Для начала Макс собрал группу высокопрофессиональных математиков, которые провели тщательный анализ всех мошеннических транзакций. Затем, изучив результаты их работы, мы написали программу, способную автоматически опознавать и отменять фиктивные транзакции в реальном времени.

Тем не менее скоро стало ясно, что это решение не сможет работать само по себе: в течение часа или двух мошенники, осознав, что происходит, меняли свою тактику. Мы имели дело с врагом, умевшим быстро приспосабливаться к обстановке, – наше программное обеспечение не способно было адаптироваться вслед за ними. Меняя уловки, мошенники легко обводили вокруг пальца наш алгоритм автоматического слежения – но, как выяснилось, наших аналитиков-людей было не так-то легко обмануть. Макс со своими инженерами переписал программу, используя гибридный подход: компьютер отмечал наиболее подозрительные транзакции в пользовательском интерфейсе с качественным дизайном, а люди-операторы уже принимали окончательное решение о том, мошенническая она или нет. Мы назвали эту гибридную систему «Игорь» – в честь интернет-мошенника из России, похвалявшегося, что мы никогда не сможем справиться с ним. Благодаря ей в первом квартале 2002 года мы впервые получили прибыль по итогам квартала (а ведь еще годом ранее наши убытки составили 29,3 миллиона долларов за квартал!). ФБР попросило у нас разрешения использовать «Игоря» для раскрытия финансовых преступлений. А Макс напропалую хвастался тем, что сделался «Шерлоком Холмсом электронного преступного мира» – и это было действительно так.

Вот так симбиоз человека и машины позволил PayPal остаться на рынке, что, в свою очередь, открыло для сотен тысяч мелких коммерсантов возможность принимать платежи, необходимую им для того, чтобы их бизнес в Интернете процветал. Ничего этого не случилось бы, если бы не было изобретено решение, основой которого стало сотрудничество человека и компьютера – даже если большинство людей не знают и даже не слышали ни о чем подобном. Я продолжал думать об этом после того, как в 2002 году мы продали PayPal: если человек и компьютер, работая вместе, способны добиться гораздо большего, чем каждый из них по отдельности, то какой же грандиозный бизнес можно создать на основе такого сотрудничества! На следующий год я поделился с Алексом Карпом, моим бывшим стэнфордским однокурсником, замыслом нового стартапа. Я хотел использовать опробованный в системе безопасности PayPal метод совместной работы людей и компьютеров для поиска террористических сетей и финансовых мошенников. Мы уже знали, что ФБР заинтересовано в подобном инструменте, и в 2004 году основали Palantir – компанию по производству ПО, позволяющего извлекать максимум информации из разрозненных источников данных. Сегодня мы надеемся, что объем продаж компании за 2014 год превысит 1 миллиард долларов, а *Forbes* называет наш софт «программой-убийцей» из-за того, что, по слухам, именно с его помощью удалось установить местонахождение Усамы бен Ладена.

Мы ничего не можем рассказать вам о той операции, но лично я уверен: ни сотрудники разведки, ни компьютеры по отдельности не могут сегодня обеспечить нашу безопасность. Две крупнейшие разведывательные организации США используют диаметрально противоположные методы: у руля ЦРУ стоят шпионы, предпочитающие услуги живых людей, тогда как АНБ руководят генералы, которые больше надеются на компьютеры. Аналитикам ЦРУ приходится продираться сквозь невероятные потоки информации, в которых чертовски сложно опознать реальную угрозу. Компьютеры АНБ способны обрабатывать гигантские массивы данных, но, как и все машины, не способны самостоятельно определить, не планирует ли тот или иной индивидуум террористический акт. Palantir ставит перед собой цель уравновесить оба этих недостатка. Наши программы анализируют информацию, предоставленную правительственными агентствами – к примеру, телефонные переговоры радикальных религиозных деятелей Йемена или банковские счета, связанные с деятельностью террористических ячеек, – и отмечают наиболее подозрительные данные, передавая их для изучения профессиональным

аналитикам.

Помимо поиска террористов, с помощью программ, созданных Palantir, аналитики смогли:

- предсказать, в каких местах афганские мятежники планируют устроить взрывы;
- отдать под суд высокопоставленных инсайдеров, торгующих внутренней бизнес-информацией;
- разрушить крупнейшую в мире сеть распространения детской порнографии;
- помочь Центру контроля и профилактики заболеваний в профилактике вспышек заболеваний пищевого происхождения;
- помочь государству и частным банкам сохранять сотни миллионов долларов ежегодно за счет более эффективного выявления попыток финансового мошенничества.

Все это стало возможным благодаря современному программному обеспечению, но еще более важную роль сыграли люди – аналитики, прокуроры, ученые и финансисты. Без их активного участия программы оказались бы абсолютно бесполезны.

Подумаем о том, из чего состоит сегодня работа специалиста. Юрист должен уметь излагать свою точку зрения, по-разному расставляя акценты: его формулировки заметно меняются в зависимости от того, обращается ли он к клиенту, адвокату противоположной стороны или к судье. Врачи должны уметь видеть клиническую картину и адекватно донести ее до пациентов, которые мало смыслят в медицине. Хороший учитель – не только специалист по своему предмету: он должен понимать, как привязать тему к интересам каждого ученика, используя наиболее эффективные для него методы обучения. Компьютеры могут взять на себя выполнение некоторых из этих задач, но не в состоянии грамотно комбинировать их. Даже самые продвинутые технологии не заменят специалистов в области права, медицины, образования. Зато они позволят последним добиться лучших результатов.

Именно это сделал LinkedIn для специалистов по подбору персонала. В 2003 году, когда была основана компания, ее создатели не просили профессиональных рекрутеров обозначить наиболее проблемные точки в их работе. Не пытались они и создавать программы, способные полностью заменить специалистов по поиску кадров. Рекрутинг – это смесь работы детектива и торгового агента. Вам нужно внимательно рассмотреть анкету кандидата, оценить его мотивацию и способность работать в коллективе, а затем убедить наиболее перспективных поступить на работу именно к вам.

Полностью переложить все эти задачи на компьютер совершенно невозможно. Поэтому создатели LinkedIn решили изменить методы организации работы рекрутеров. Сегодня более 97 % специалистов по найму персонала используют сеть LinkedIn и его мощный функциональный поисковик для отбора кандидатов на ту или иную должность. Сеть по достоинству оценили и сотни миллионов профессионалов, использующих ее для продвижения своих личных брендов на рынке труда. Если бы LinkedIn в свое время попытался заменить специалистов по подбору кадров компьютерной программой – сегодня рынок не знал бы такой компании.

Идеология компьютерной науки

Почему столь многие не задумываются о возможностях, которые открывает перед нами взаимодополняемость? Проблема начинается с обучения. Программисты предпочитают разрабатывать софт, способный заменить человека, – ведь именно этому их учили. Ученые создают себе репутацию исследованиями в строго определенных областях: их главная цель – опубликовать статью, а стремление к публикации ограничивает перечень подходящих направлений для работы. Для компьютерного специалиста это выглядит как попытки свести возможности человека к выполнению узкоспециализированных задач, с которыми компьютеры могут справиться не хуже.

Давайте взглянем, какие направления развития компьютерных технологий сегодня наиболее популярны. Сам по себе термин «компьютерное обучение» вызывает в воображении картину замещения человека компьютером. Сторонники этого метода, похоже, и сами верят, что компьютер можно научить выполнению практически любой задачи – достаточно «скормить» ему нужное количество учебных данных. Между тем любой пользователь Netflix или Amazon имел возможность на собственном опыте познакомиться с результатами машинного самообучения. Обе компании используют алгоритмы, позволяющие рекомендовать вам тот или иной продукт на основе вашей истории поисков и сделанных покупок. Дайте компьютеру больше данных – и рекомендации станут точнее. По тому же принципу работает Google Translate, предлагающий грубый, но понятный перевод на любой из 80 поддерживаемых им языков. Он умеет делать это не потому, что знает языки, а потому, что умеет извлекать закономерности с помощью статистического анализа большого массива текстов.

Еще одно распространенное словечко, символизирующее опасения

человечества перед компьютерами, которые якобы способны заменить людей, – «большие данные», они же «супермассивы данных». Современные компании жаждут огромных объемов информации, ошибочно полагая: чем больше данных, тем больше на них можно заработать. Но «большие данные», как правило, бессмысленны. Компьютеры способны обнаруживать совпадения, ускользающие от внимания человека, но они не в состоянии сравнивать эти совпадения между собой или интерпретировать сложные модели поведения. Практические выводы способен делать лишь человек – профессиональный аналитик (или некий обобщенный искусственный интеллект, существующий лишь в научной фантастике). «Большие данные» приводят нас в восторг лишь потому, что мы полагаем данные технологии экзотикой. Мы поражаемся маленьким подвигам, которые компьютеры совершают без помощи человека, не обращая внимания на куда более впечатляющие результаты, которых добивается компьютер совместно с человеком, – ведь участие людей лишает их флера волшебства. Watson, Deep Blue и другие, еще более совершенные машины, способные изучать алгоритмы, конечно, поражают воображение. Но в будущем наиболее успешные компании не станут задаваться вопросом, на что способен компьютер сам по себе. Все, что будет интересовать их, – это как компьютеры могут помочь человечеству разобраться с его проблемами.

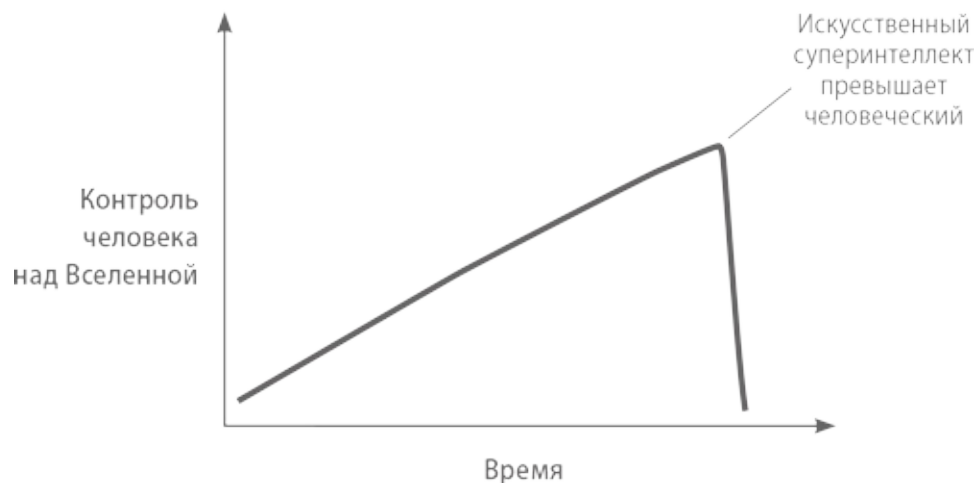
Самые умные компьютеры: враги или друзья?

Будущее компьютерных технологий полно непознанного. Мы уже привыкли смотреть на разумные компьютеры, все более приобретающие антропоморфные черты – такие как Siri и Watson, – как на провозвестников новой реальности. И вот теперь, когда компьютеры оказываются способны ответить на все наши вопросы, почему бы им самим не задаться вопросом: доколе им оставаться в услужении у человечества?

Если довести до конца эту мысль о будущем, в котором компьютер займет место человека, мы придем к идее мощного искусственного интеллекта – компьютера, превосходящего человека по всем основным параметрам. Конечно, современных луддитов такая возможность ужасает, да и тех, кто с оптимизмом смотрит в будущее, она заставляет слегка нервничать. Невозможно сказать, чем станет мощный искусственный интеллект – спасителем человечества или его могильщиком. Но цель развития технологий – усилить нашу власть над природой и снизить роль случая в человеческой жизни. А создание компьютеров, более разумных,

чем человек, действительно способно вернуть в нашу жизнь власть случая – в виде воздаяния. Искусственный суперинтеллект – как билет вселенской лотереи: выиграв, мы получим рай на земле, если проиграем – «Скайнет» вычеркнет нас из реальности.

Будущее искусственного суперинтеллекта



Но даже если искусственный суперинтеллект – это реальность будущего, а не фантазия, недоступная воплощению, создать его удастся еще не скоро: замена людей компьютерами – проблема, которую придется решать людям XXII столетия. Абстрактные страхи, связанные с далеким будущим, не должны мешать нам строить конкретные планы уже сегодня. Луддиты заявляют, что нам не следует создавать компьютеры, которые однажды смогут претендовать на место человека; безумные футуристы утверждают, что именно такие компьютеры мы и должны проектировать. Эти две позиции исключают друг друга, но они не охватывают весь спектр вариантов: между ними пролегает широкий путь, двигаясь по которому разумные люди в грядущие десятилетия способны построить гораздо лучший мир. Нам еще предстоит найти компьютерам новые способы применения, и они не только станут лучше справляться с теми задачами, которые уже сегодня способен выполнить человек. Они помогут нам сделать многое, чего сейчас мы и представить себе не можем.

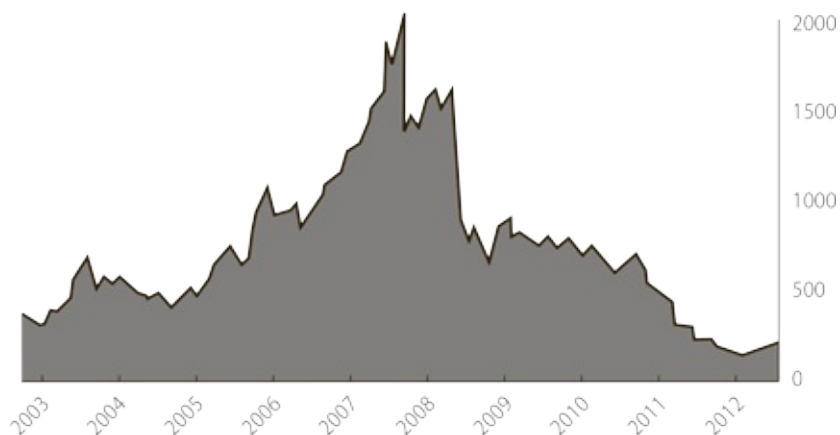
Глава 13

Свежим взглядом

В начале XXI века все сошлось во мнении: следующей глобальной задачей, которую предстоит решить человечеству, будут экологически чистые технологии. Это считалось насущной необходимостью. В Пекине уже стоял столь сильный смог, что невозможно было разглядеть из окна соседнее здание, и просто дышать воздухом стало опасно для здоровья. Бангладеш, где в колодцах зашкаливала концентрация мышьяка, страдал от того, что *New York Times* назвала «самым массовым отравлением в истории человечества». В США ураганы «Айрин» и «Катрина», по утверждениям специалистов, были лишь первыми грозными вестниками грядущей катастрофы, связанной с глобальным потеплением. Альберт Гор призывал нас решать эти проблемы «с быстротой и решительностью, которую ранее народы демонстрировали, лишь мобилизуя все свои силы для победы в войне». Так что всем нашлось дело: предприниматели наперебой открывали компании по разработке экологически чистых технологий, а инвесторы ударными темпами вливали в них около 50 миллиардов долларов. Так начался крестовый поход за чистый мир.

Увы, окончился он полным провалом. Вместо чистой планеты мы получили мощный пузырь чистых технологий. *Solyndra* – это, пожалуй, самый знаменитый «экологический призрак», однако большинство компаний, работавших в области чистых технологий, ждал более или менее бесславный конец: только в 2012 году и только в сфере разработки методов использования солнечной энергии более 40 компаний ушли с рынка или обанкротились. Ведущий индекс, оценивающий положение компаний, действующих в сфере разработки возобновляемых источников энергии, демонстрирует стремительное схлопывание пузыря.

RENIXX
(индекс предприятий, действующих в сфере разработки
возобновляемых источников энергии)



Почему же целая отрасль, работавшая над экологически чистыми технологиями, потерпела неудачу? Консерваторы считают, что ответ им известен: с тех пор как проблема природосберегающих источников энергии попала в сферу внимания правительства, все попытки были обречены. Но ведь в то время существовали (да и сейчас существуют) вполне разумные причины сделать энергетику государственным приоритетом. Истинная правда о буме экологически чистых технологий гораздо сложнее и важнее, чем ошибки правительства. Большинство компаний, действовавших в этой сфере, прогорели потому, что не подумали над одним или несколькими из семи вопросов, на которые должен ответить любой бизнесмен.

1. Вопрос о технологиях.

Способны ли вы создать прорывную технологию, а не вносить мелкие дополнения в уже существующую?

2. Вопрос о времени.

Подходящий ли сейчас момент начинать задуманный вами бизнес?

3. Вопрос о монополии.

Вы начинаете с захвата большой доли на маленьком рынке?

4. Вопрос о людях.

У вас достойная команда?

5. Вопрос о продажах.

У вас есть возможность не только создать, но и продать ваш продукт?

6. Вопрос о долгожительстве.

Сможете ли вы сохранить свои позиции на рынке через 10 лет? А

через 20?

7. Вопрос об открытии.

Нашли ли вы свой уникальный шанс, не замеченный остальными?

Все эти элементы мы уже обсуждали раньше. Не важно, в какой отрасли вы работаете, – при планировании любого успешного бизнеса все они должны быть учтены. Если у вас нет на них ответов – вы попадете в многочисленную когорту тех, кому «не повезло», и ваша компания прогорит. Если вы справились с этой великолепной семеркой – вы оседлаете удачу и ваш бизнес ждет успех. Быть может, вы справитесь, даже если у вас есть пять или шесть хороших ответов. Самым же поразительным в буме чистых технологий было то, что люди начинали бизнес, не имея ни единого ответа – то есть надеясь исключительно на чудо.

Сложно с точностью сказать, почему разорилась та или иная конкретная компания, попытавшаяся работать в этой сфере. Однако практически каждая из них совершила несколько серьезных ошибок. Поскольку любое из этих упущений способно обречь ваш бизнес на провал, давайте подробно рассмотрим статистику бизнес-игры, приведшей сферу чистых технологий к разгромному поражению.

Вопрос о технологиях

Успешная технологическая компания должна обладать собственной технологией, которая будет как минимум в десять раз лучше, чем у ближайшего конкурента. Но компании, занимавшиеся чистыми технологиями, редко добивались даже двукратного превосходства в эффективности, не говоря уже о десятикратном. Иногда предлагаемые ими решения оказывались даже хуже существующих. Solyndra изобрела новые цилиндрические солнечные батареи, которые обладают эффективностью всего лишь в $1/\pi$ в сравнении с традиционными плоскими, поскольку просто-напросто не получают достаточно солнечного света. Компания попыталась справиться с этим недостатком, используя зеркала, которые должны были отражать солнечный свет, направляя его на днища цилиндров. Однако последствия крайне неудачного начала с трудом поддаются исправлению. Компании должны стремиться к десятикратному превосходству, поскольку мелкие улучшения существующих технологий, как правило, для конечного пользователя оборачиваются отсутствием каких бы то ни было изменений к лучшему. Предположим, вы создаете новый ветряной двигатель, который оказывается на 20 % эффективнее существующих – разумеется, на лабораторных испытаниях. На первый

взгляд, результат неплохой, однако результаты лабораторных экспериментов даже близко не окупают затрат и рисков, неизбежных при выпуске нового продукта в реальный мир. И даже если ваш двигатель действительно окажется на 20 % эффективнее для конечного клиента, помните: люди настолько привыкли к тому, что продавцы преувеличивают достоинства своих товаров, что при попытке продать ваше решение вы неизбежно столкнетесь со скепсисом покупателей. Лишь добившись десятикратного превосходства, вы сможете с уверенностью заявлять о преимуществах своего решения, которые будут видны невооруженным глазом.

Вопрос о времени

Предприниматели, действовавшие в сфере чистых технологий, изо всех сил пытались убедить самих себя, что их время пришло. Эндрю Уилсон, генеральный директор SpectraWatt, объявляя о запуске своего проекта в 2008 году, утверждал, что «солнечная энергетика находится в той же точке, что и производство микропроцессоров в конце 1970-х. Еще многое предстоит понять и изменить к лучшему». Что ж, вторая часть утверждения совершенно справедлива, но аналогия с микропроцессорами была, мягко говоря, неуместной. С момента создания в 1970 году первого микропроцессора компьютерная отрасль росла не просто быстро, а в геометрической прогрессии. Чтобы понять это, достаточно обратиться к истории выпуска первых изделий компании Intel.

Поколение	Модель процессора	Год
Четырехбитные	4004	1971
Восьмибитные	8008	1972
16-битные	8086	1978
32-битные	iAPX 432	1981

Для сравнения, первая солнечная батарея была произведена компанией Bell Labs в 1954 году – более чем за полвека до уилсоновского пресск-релиза. За прошедшие десятилетия их фотогальваническая эффективность хоть и менялась к лучшему, но медленно и линейно. Эффективность первой солнечной батареи Bell Labs составляла около 6 %; сегодня ни кристаллические кремниевые солнечные батареи, ни современные

тонкопленочные батареи не демонстрируют в реальных условиях эффективность выше 25 %. В середине 2000-х в этой сфере было слишком мало технологических подвижек для того, чтобы предсказывать грядущий взлет. Выход на медленно развивающийся рынок может оказаться выгодной стратегией, но лишь в том случае, если у вас есть конкретный и реалистичный план, как двинуть его вперед. У компаний, которые не сумели устоять на рынке чистых технологий, такого плана не было.

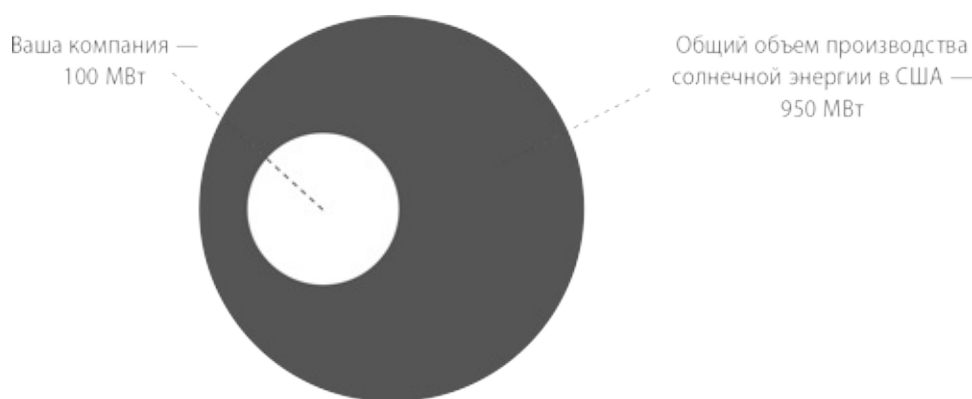
Вопрос о монополии

В 2006 году миллиардер Джон Дорр, активно инвестировавший в высокие технологии, объявил: «Зеленый – это новый красный, белый и синий». В принципе, он мог ограничиться «красным». Как считал сам Дорр, «интернет-рынки обещают миллиарды долларов, а энергетические рынки – триллионы». Он не упомянул, что огромные рынки объемом в триллионы долларов немыслимы без жесточайшей, смертельной конкуренции. Тем не менее слова Дорра на все лады повторяли снова и снова. В 2000-х мне пришлось отсмотреть десятки невероятно радужных презентаций, создатели которых – предприниматели, стремившиеся на рынок чистых технологий, – раз за разом повторяли, увы, совершенно правильное утверждение о рынке объемом в триллион долларов с таким энтузиазмом, как будто это была хоть сколько-нибудь хорошая новость.

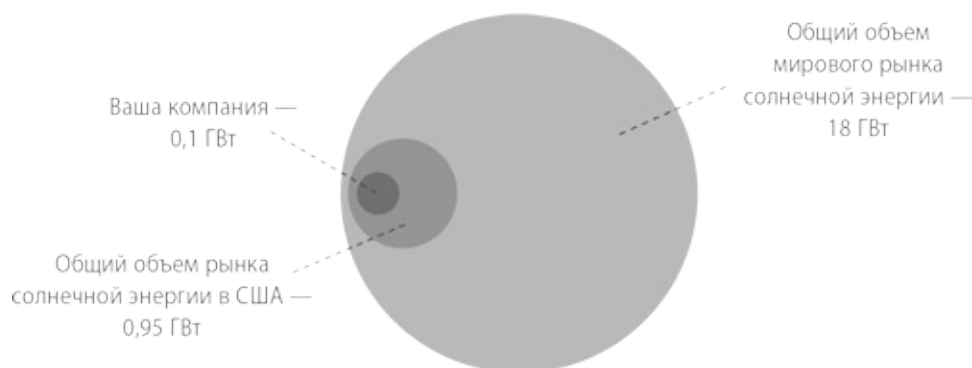
Руководители компаний в области чистых технологий утверждали, что рынок возобновляемых источников энергии велик и способен вместить всех желающих. При этом каждый из них обычно верил, что уж у него-то будет неоспоримое преимущество. В 2006 году Дэйв Пирс, генеральный директор MiaSolé, компании – производителя солнечной энергии, заявил комиссии Конгресса, что его фирма – лишь один из нескольких «очень сильных» стартапов, занимающихся разработкой тонкопленочных солнечных батарей. Еще через несколько минут Пирс объявил, что всего через год MiaSolé станет «крупнейшим в мире производителем тонкопленочных солнечных батарей». Этого не случилось, но, даже если бы его предсказание оказалось точно, оно бы ему не помогло: тонкопленочные солнечные батареи – лишь одна из десятка разновидностей этих устройств. Между тем клиенту безразлично, какую именно технологию применяет производитель: ему важно лишь, чтобы она наилучшим образом справлялась со стоящими перед ним проблемами. Если вы не сумеете придумать уникальное решение, которое сделает вас монополистом в небольшой рыночной нише, то безнадежно увязнете в

конкурентной борьбе. Именно это произошло с MiaSolé, которая была продана в 2013 году за скромную сумму, потеряв сотни миллионов долларов, вложенные в нее инвесторами.

Преувеличение собственной уникальности – самый легкий способ схалтурить, отвечая на вопрос о монополии. Предположим, вы директор компании, производящей солнечные батареи. Вы уже благополучно установили сотни панелей солнечных батарей с общей производительной мощностью около 100 мегаватт. На сегодняшний день в США общий объем производимой солнечной энергии равен 950 мегаватт, а это означает, что вы владеете 10,53 % рынка. Ура, говорите вы себе, я в доле!

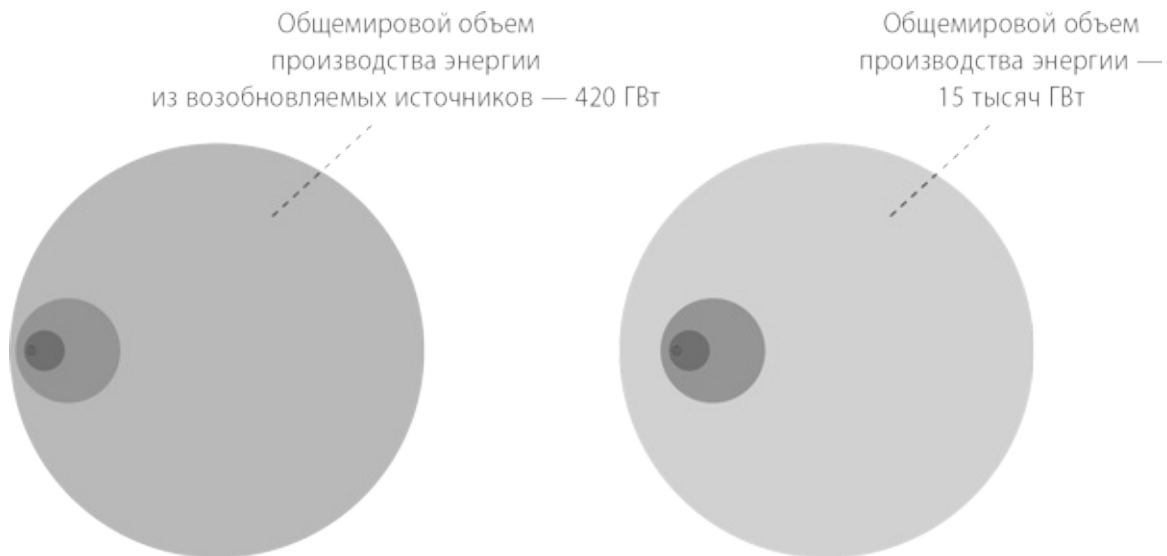


А что если мы выясним, что в вашем случае следует смотреть вовсе не на американский рынок производства солнечной энергии? Для вас гораздо актуальнее мировой рынок солнечной энергии, объем которого достигает 18 гигаватт. В этом случае вы оказываетесь мелкой рыбкой в огромном море конкуренции, ведь ваши 100 мегаватт – это меньше 1 % рынка.



А что если речь пойдет не только о рынке солнечной энергии, но о рынке возобновляемых источников энергии в целом? Годовой объем производства энергии из возобновляемых источников в мире составляет

420 гигаватт – и вот ваша доля уже съезживается до 0,02 % рынка. А уж по сравнению с общемировым объемом производства энергии, достигающим 15 тысяч гигаватт в год, ваши жалкие 100 мегаватт кажутся каплей в Мировом океане.



У предпринимателей, вышедших на рынок чистых технологий, само представление о рынках было безнадежно далеким от истины. Они разливались соловьями, пытаясь искусственно занижить объемы своего рынка, чтобы оказаться заметнее на его фоне, – только затем, чтобы тут же, развернувшись на 180 градусов, требовать оценки своего бизнеса в ценах огромных рынков, считающихся крайне прибыльными. Но невозможно добиться доминирования на несуществующем рынке, а огромные рынки отличает высокая конкуренция, и отвоевать там местечко не так-то просто. Так что большинству основателей фирм в сфере чистых технологий лучше было бы реализовать себя, открыв веганский рестораник в деловом районе Пало-Альто.

Вопрос о людях

Вопросы производства энергии относятся к инженерной сфере, поэтому логично было бы предположить, что у руля компаний, развивающих экологически чистые технологии, встанут многочисленные технари-фанаты, инженеры-компьютерщики. Но такое предположение было бы ложным: во главе прогоревших фирм стояли команды, на удивление не разбиравшиеся в технике. Эти продажники и топ-менеджеры отлично умели привлекать средства и отвоевывать у государства субсидии, но

создавать продукты, которые клиентам хотелось бы покупать, у них получалось куда хуже. Мы в Founders Fund знали, что так и будет. Проще всего было догадаться об этом по гардеробу: руководители компаний из сферы чистых технологий повсюду ходили в костюмах и галстуках. Это был громкий сигнал об опасности: настоящие инженеры носят джинсы и футболки. Так что мы установили для себя правило: не инвестировать в компании, чьи руководители приходят к нам на встречу разодетыми по последней офисной моде. Может быть, мы точно так же смогли бы избежать ошибок в инвестировании, потратив время на подробный анализ технических решений, предлагаемых той или иной компанией. Но наша общекомандная догадка – не инвестировать в технологические компании, директора которых ходят в костюмах, – помогала постичь истину куда быстрее. Лучшие методы продаж незаметны взгляду. Ничего плохого нет в генеральном директоре, умеющем продавать, – но если он выглядит как торговый агент, вполне возможно, он не слишком хороший спец по продажам, а в технологиях разбирается и того хуже.



Брайан Харрисон,
генеральный директор компании
Solyndra



Элон Маск,
генеральный директор компании
Tesla Motors

Вопрос о продажах

«Чистые» компании успешно обхаживали правительственных чиновников и инвесторов, но зачастую забывали о потребителях. Что ж, на

собственном горьком опыте им пришлось научиться тому, что мир – не лаборатория и что стратегия продаж продукта ничуть не менее важна, чем собственно продукт.

Вспомним для начала израильский стартап Better Place, занимавшийся производством электромобилей. С 2007 по 2012 год компания собрала у инвесторов и потратила более 800 миллионов долларов на разработку сменных аккумуляторных батарей и зарядных устройств для электромобилей. Она стремилась «создать экологически чистое альтернативное средство передвижения, которое смогло бы уменьшить нашу зависимость от транспортных технологий, интенсивно загрязняющих окружающую среду». Что ж, именно это они и сделали – их вклад в решение проблемы составил целую тысячу машин: как раз столько им удалось продать, прежде чем компания обанкротилась. Но и это число проданных машин можно считать достижением – ведь клиентам было отнюдь не просто их купить. Для начала они должны были понять, что именно они получают. Better Place покупала седаны у Renault, снабжая их аккумуляторными батареями и электродвигателями. Так что же получал клиент – электрифицированный автомобиль Renault или машину от Better Place? В любом случае, решив стать владельцем этого агрегата, вы должны были преодолеть целую полосу препятствий. Сначала вам предстояло получить одобрение в Better Place. Для этого клиент должен был доказать, что живет достаточно близко от зарядной станции компании, и дать согласие следовать лишь заранее утвержденными маршрутами. Пройдя этот тест, вам предстояло подписаться на постоянное обслуживание – без него вы не имели права на подзарядку автомобиля. И лишь после этого вы получали доступ к тайному знанию – как избежать необходимости менять аккумуляторные батареи прямо на дороге.

В Better Place полагали, что их технология говорит сама за себя, поэтому даже не думали о том, чтобы четко объяснить ее целевой аудитории. Рассуждая о банкротстве компании, один расстроенный клиент заявил: «Почему они не поставили в Тель-Авиве билборд с изображением Toyota Prius за 160 тысяч шекелей – и своей машины за ту же сумму плюс топливо на четыре года?» Он все же купил себе машину от Better Place, но, в отличие от большинства потенциальных клиентов, он был фанатом, готовым «на что угодно, чтобы продолжать пользоваться этой машиной». Увы, у него больше нет такой возможности – в 2013 году совет директоров Better Place принял решение продать все активы компании за жалкие 12 миллионов долларов, заявив: «Мы с успехом преодолели технические сложности, но не сумели справиться с иными проблемами».

Вопрос о долгожительстве

Каждый предприниматель должен заранее стремиться к тому, чтобы сделать последний шаг на своем рынке. Чтобы добиться этого, спросите себя: каким будет мир через 10 или 20 лет и сможет ли мой бизнес в него вписаться?

Практически ни у одной из компаний, вышедших на рынок экологически чистых технологий, не было внятного ответа на этот вопрос. В итоге их некрологи можно писать под копирку. Вот как, к примеру, компания Evergreen Solar в 2011 году, за несколько месяцев до того, как объявить о своем банкротстве, объясняла решение о закрытии одного из своих производств в США:

«В Китае компании, разрабатывающие технологии использования солнечной энергии, получают значительную государственную поддержку и большие финансовые вливания... Хотя (наша) продукция сегодня стоит менее, чем планировалось изначально, и меньше, чем продукция любого другого западного производителя, наши цены все еще значительно выше, чем у наших китайских конкурентов, активно играющих на понижение».

Но с истинной мощью хор страдальцев, обвинявших во всех своих бедах Китай, зазвучал лишь в 2012 году. Говоря о своем банкротстве, компания Abound Solar, за которой стояли чиновники из Министерства энергетики, обвинила в нем «агрессивное понижение цен со стороны китайских производителей солнечных батарей»: мол, из-за них «стартапу, который находится на ранней стадии развития, очень трудно развиваться в современных рыночных условиях». Когда в феврале 2012 года прогорел еще один производитель солнечных батарей – Energy Conversion Devices, он пошел еще дальше. Не ограничившись обвинениями против китайцев в пресс-релизе, компания подала иски против трех крупнейших китайских производителей солнечных батарей – тех же, с которыми в том же году, но чуть позднее пытались судиться управляющие обанкротившейся Solyndra по обвинению в монопольном захвате рынка, преступном сговоре и искусственном занижении цен с целью разорения конкурентов. Но неужели конкуренцию со стороны китайцев невозможно было предвидеть заранее? Руководству «чистых» компаний было бы полезно по-своему перефразировать вопрос о долгожительстве и спросить себя: что может помешать китайцам обрушить мой бизнес? Если бы они дали себе ответ на этот вопрос, все случившееся не стало бы для них сюрпризом.

Помимо неспособности предвидеть наличие конкуренции на рынке экологических технологий, создатели стартапов в данной сфере отличались нереалистичными представлениями об энергетическом рынке в целом. Индустрия, строившаяся на идее близкого заката эпохи ископаемых видов топлива, получила удар под дых, когда ударными темпами стала развиваться добыча сланцевого газа. В 2000 году лишь 1,7 % газа, потребляемого в США, добывалось с помощью метода гидравлического разрыва сланцевых пластов. Пять лет спустя его доля выросла до 4,1 %. Тем не менее никто в индустрии разработки экологически чистой энергии не воспринял эту новость всерьез, считая, что спасти нас могут лишь возобновляемые энергетические источники, а ископаемое топливо не имеет права в будущем стать дешевле и экологичнее. Но случилось именно это. К 2013 году сланцевый газ уже составлял 34 % от общего объема потребляемого в США газа. С 2008 года цены на газовое топливо упали более чем на 70 %, разрушив большую часть бизнес-моделей, придуманных для бизнеса по производству энергии из возобновляемых источников. Возможно, добыча газа методом гидравлического разрыва пластов не станет спасительным решением энергетической проблемы на сколь-нибудь длительное время. Но ее вполне хватило на то, чтобы разрушить бизнес по производству экологически чистой энергии, создатели которого ее проигнорировали.

Вопрос об открытии

Каждая из компаний, работавших в области экологически чистых технологий, оправдывала свое существование общепринятыми рассуждениями о необходимости сохранения зеленой планеты. В конце концов, они и сами впали в заблуждение, решив, что острая потребность общества в альтернативных источниках энергии с неизбежностью открывает ошеломительные бизнес-возможности для коммерсантов, разрабатывающих экологически чистые технологии всех видов. Вспомните, какой оптимизм обуял общество к 2006 году: все ждали, что солнечные технологии вот-вот пойдут на взлет. Тогда даже Джордж Буш-младший жизнерадостно предсказывал, что в будущем «крыши – солнечные батареи позволят каждой американской семье самостоятельно производить электроэнергию». Билл Гросс, инвестор и бизнесмен, работающий в сфере чистых технологий, объявил, что «у энергии солнца – огромный потенциал». Суви Шарма, в то время занимавший пост генерального директора компании – производителя солнечных батарей

Solaria, признавал, что, хотя происходящее вокруг солнечной энергии «напоминает о временах золотой лихорадки, в этой сфере действительно зарыто золото, а если говорить точнее – золотое сияние солнца». Увы, бесчисленные компании, поспешившие поучаствовать в этом массовом забеге к успеху – Q-Cell, Evergreen Solar, SpectraWatt, принадлежавшая самому Гроссу Energy Innovation и многие, многие другие, – сумели продемонстрировать лишь впечатляющую скорость, с которой они переместились со столь многообещающего старта в зал судебных заседаний, где их объявляли банкротами. Каждый из этих несчастных когда-то расписывал собственное блестящее будущее, оперируя общепринятыми заблуждениями. Но у великих компаний должны быть свои секреты – тайные тропы к успеху, которых не знает никто, кроме них.

Миф о социальном предпринимательстве

Предприниматели, стремившиеся разрабатывать чистые технологии, мечтали о большем, нежели обычный успех в понимании традиционного бизнеса. Пузырь чистых технологий стал крупнейшим феноменом – и крупнейшим крахом – в истории так называемого социального предпринимательства. Филантропический подход к бизнесу начинается с утверждения, что бизнес и общественные организации до сей поры остаются полными противоположностями. У бизнеса есть сила и власть, однако он связан по рукам и ногам стремлением к прибыли, в то время как некоммерческие организации действуют во благо общества, но остаются при этом жалкими пасынками глобальной экономики. Социальное предпринимательство основывалось на идее соединить эти два стремления и «создавать богатство, делая добро». Как правило, адепты этой логики в конечном итоге оказывались не в состоянии достичь ни одной из двух целей.

Главная проблема тут заключается в неопределенности отношений между социальными и финансовыми задачами. Но еще больше трудностей создает двусмысленность самого слова «социальный»: когда мы говорим о том, что та или иная идея «социально полезна», означает ли это, что она действительно полезна для общества, или же речь идет о том, что само общество считает полезным для себя? Идея, которую встретят аплодисментами все без исключения слои социума, может быть лишь абстракцией вроде представления об экологически чистой энергии. Прогресс тормозится не некими противоречиями между жадностью корпораций и добродетельностью общественных организаций: куда в

большей степени человечеству мешает двигаться вперед их сходство. Точно так же как компании копируют проекты друг друга, некоммерческие организации с не меньшей увлеченностью стремятся продвигать в жизнь совершенно одинаковые идеи. Что ж, на примере отрасли чистых технологий мы видим результат: сотни неразличимых товаров создаются во имя расплывчатой цели всеобщего блага.

По-настоящему полезно для общества производство чего-то нового, отличного от других. В то же время для бизнеса это единственный шанс получить прибыль, монополизировав новый рынок. Лучшие проекты толпа не будет приветствовать рукоплесканиями – она их просто-напросто не заметит. А самые насущные проблемы, как правило, те, которые никто пока не попытался решить.

Tesla: 7 ответов на 7 вопросов

Tesla – одна из немногих компаний, начавших работать в сфере чистых технологий в последнее десятилетие и сегодня чувствующих себя вполне уверенно. Она лучше большинства конкурентов сумела использовать общественный интерес к экологии. При этом у основателей фирмы были ответы на каждый из семи вопросов, так что ее успех весьма поучителен.

Технологии. Технологии, созданные Tesla, хороши настолько, что сегодня их взяли на вооружение и другие автомобильные компании. Daimler использует придуманные Tesla аккумуляторные батареи, Mercedes-Benz – сконструированную ею трансмиссию, а Toyota – двигатель. General Motors даже создала специальную рабочую группу, цель которой – попытаться предугадать очередные шаги Tesla. Однако главная сила Tesla – в умении не создавать качественные компоненты, а соединять их между собой, формируя единый великолепный продукт. Седан модели Tesla S с отточенно элегантным дизайном – это не просто сумма узлов и агрегатов: *Consumer Report* оценил ее выше, чем любую другую машину за всю историю журнала, а *Motor Trend* и *Automobile* единодушно признали ее автомобилем года – 2013.

Время. В 2009 году было легко предположить, что правительство и дальше будет спонсировать экологические разработки. «Чистый мир» был политическим приоритетом, федеральные финансовые закрома были широко распахнуты, а Конгресс уже практически готов был принять закон об ограничениях на объемы промышленных выбросов. Но там, где другие видели лишь возможность получать неограниченные государственные субсидии, генеральный директор Tesla Элон Маск совершенно

справедливо увидел шанс, который выпадает раз в жизни. В январе 2010-го – примерно за полтора года до того, как банкротство Solyndra пошатнуло администрацию Обамы, переведя проблему субсидий в политическую плоскость, – Tesla получила от Министерства энергетики США заем в 465 миллионов долларов. В середине 2000-х полумиллиардные субсидии были немыслимы. Сегодня о них тоже не приходится мечтать. Был лишь один момент, когда подобное казалось достижимо, – и Tesla удачно им воспользовалась.

Монополия. Tesla начинала с небольшого сегмента рынка, на котором она могла доминировать, – с рынка люксовых спортивных электромобилей. С тех пор как в 2008 году со сборочной линии вышел первый родстер, Tesla продала лишь около 3000 подобных автомашин, но зато по 109 тысяч долларов каждый – весьма впечатляющая цифра! Начав с малого, Tesla смогла себе позволить провести необходимые исследования и разработки, по результатам которых был создан чуть менее дорогой седан Tesla S, и сегодня компания является также монополистом рынка электрических седанов. В 2013 году Tesla продала больше 20 тысяч седанов и сегодня чувствует себя достаточно уверенно, чтобы планировать на будущее завоевание новых рынков.

Люди. Генеральный директор Tesla – великолепный инженер и отличный специалист по продажам. Поэтому не приходится удивляться, что ему удалось собрать команду, которая легко справляется и с тем и с другим. Вот как Илон рассказывает о своих сотрудниках: «Если ты работаешь в Tesla – значит, ты попал в войска спецназначения. Есть регулярная армия – и хорошо, но если ты работаешь в Tesla, значит, ты решил сыграть в свою игру».

Продажи. Большинство компаний недооценивают значимость продаж. Но в Tesla к этому вопросу подходят настолько серьезно, что компания решила создать собственную дистрибьюторскую сеть. Остальные автомобильные компании действуют через независимых дилеров: Ford и Hyundai сами собирают машины, но продажи отдают на откуп сторонним фирмам. Tesla продает и обслуживает автомобили в собственных центрах. Это обходится гораздо дороже, чем традиционные продажи через дилерские компании. Тем не менее такой подход дает Tesla возможность отслеживать впечатления потребителей, развивать бренд Tesla и обеспечивает экономию в долгосрочной перспективе.

Долгожительство. Tesla сумела оторваться от конкурентов на старте и сегодня развивается быстрее других – а значит, в ближайшие годы ее лидерские позиции будут лишь укрепляться. Бренд, завоевавший любовь

потребителей, – несомненный признак лидерства Tesla: решение о выборе машины – одно из самых серьезных потребительских решений, и доверие потребителей в данной категории завоевать непросто. В отличие от других автомобильных компаний, создатель Tesla до сих пор рулит своим бизнесом, так что она вряд ли скоро сбавит обороты.

Открытие. В Tesla понимали, что интерес к чистым технологиям двигает в первую очередь мода. Богачи особенно стремились обрести имидж «хранителей экологии», даже если для этого им приходилось влезать за руль приземистого Toyota Prius или тяжеловесной Honda Insight. Водители таких машин кажутся крутыми парнями лишь потому, что ассоциируются с экологически озабоченными кинозвездами, также закупившими себе эти колымаги. Tesla решила создавать машины, в которых можно выглядеть крутым без оговорок. Даже Леонардо ди Каприо променял свой Prius на дорогой (и дорого выглядящий) Tesla Roadster. Пока большинство компаний из сферы экологичных разработок безуспешно пытались хоть чем-нибудь выделиться на фоне конкурентов, Tesla сумела построить уникальный бренд на основе известного лишь ей секрета: стремление к экологичности оказалось скорее социальным феноменом, нежели императивом, связанным с состоянием окружающей среды.

Энергия 2.0

Успех Tesla доказал: в самой идее развивать чистые технологии нет ничего плохого. В общем, ее адепты правы: миру действительно нужны новые источники энергии. Энергия – основополагающий ресурс: именно благодаря ей мы в состоянии добывать для себя пищу, иметь крышу над головой и обеспечивать себя всем, что необходимо для комфортной жизни. В большинстве стран мира люди мечтают об американском уровне жизни; между тем глобализация будет создавать нам все больше энергетических проблем – до тех пор, пока мы не найдем новые источники энергии. У мира просто-напросто не хватит ресурсов, чтобы и дальше вновь и вновь использовать прежние методы, следуя к процветанию по тому же пути, которым уже прошли США.

Экологически чистые технологии возбудили в человечестве оптимизм по поводу будущего энергетики. Но когда чрезмерно оптимистичные инвесторы, влекомые расплывчатой идеей экологичной энергии, финансировали компании, не имевшие четких бизнес-планов, результатом стало лишь появление очередного рыночного пузыря. Нарисуйте график

колебания цен на акции компаний из сферы разработки альтернативных источников энергии, сравните его с тем, как десятилетием раньше взвивался и падал NASDAQ, – и вы увидите сходную картину.



В 1990-е существовала лишь одна глобальная идея: Интернет будет великим. Увы, для многих интернет-компаний она так и осталась единственной. Между тем предприниматель может извлечь прибыль из глобальной идеи, только лишь если его планы начинаются с малого. Компании, занимавшиеся поиском экологически чистых технологий, столкнулись с той же проблемой: сколь бы сильно мир ни нуждался в энергии, заработать на этом сможет лишь тот, кто предложит по-настоящему достойное решение конкретной энергетической проблемы. Ни один сектор экономики никогда не станет настолько значимым, чтобы один лишь факт выхода на рынок позволил создать великий бизнес.

Пузырь доткомов был куда внушительнее пузыря чистых технологий, и крах оказался куда более болезненным. Но мечта 1990-х все же воплотилась в жизнь: скептики, сомневавшиеся в том, что Интернет коренным образом изменит будущее издательского бизнеса, розничной торговли, да и всю нашу повседневную жизнь, в 2001 году казались провидцами – а сегодня имеют самый жалкий вид. Можно ли основать успешный стартап в сфере разработки альтернативных источников энергии после краха на рынке чистых технологий – точно так же, как на обломках жертв крушения доткомов возникали когда-то стартапы в области Web 2.0? Глобальная потребность в решении энергетических проблем никуда не делась. Но истинно великий бизнес начинается с монополии на небольшом

рынке. Facebook возникла как сеть для университетского городка, прежде чем он распространился по другим университетам, а затем и по всему миру. Поиск небольшого рынка для решений в сфере выработки электроэнергии наверняка окажется непростой задачей. Вы можете попытаться найти замену дизелю как источнику энергии для отдаленных островов, а может быть, создать модульный реактор, который военные смогли бы быстро задействовать на вражеской территории. Как ни парадоксально, самая сложная из задач, стоящих перед предпринимателями рынка Энергии 2.0, – не мыслить слишком глобально.

Глава 14

Парадокс основателя

Четверо из шести основателей PayPal в школьные годы занимались изготовлением самодельных бомбочек. Пятеро были моложе 23 лет или едва достигли этого возраста. Четверо родились за пределами США. Трое бежали из коммунистических стран: Ю Пан – из Китая, Люк Носек – из Польши, Макс Левчин – из советской Украины. В то время изготовление самодельных бомбочек не считалось в этих странах нормой.

Всех шестерых можно было назвать необычными типами. Во время нашей первой беседы с Люком мы обсуждали подробности подписания им контракта на криозаморозку, который давал ему шанс быть воскрешенным врачами в будущем. Макс называл себя человеком без родины и гордился этим: после того как рухнул СССР и они с родителями бежали в Америку, дипломаты никак не могли разобраться, что с ними делать, – так он и подвис в чиновничьем лимбе. Расс Симмонс провел детство в трейлере, ухитрившись при этом поступить в специализированную физико-математическую школу в Иллинойсе. Один Кен Ховери наслаждался счастливым детством истинного американца: он был единственным в PayPal бойскаутом первой ступени. Но приятели Кенни считали его психом, поскольку он решился присоединиться к нашей компании, довольствуясь третью от той зарплаты, которую мог бы получать в крупном банке. Так что и он, в конце концов, не был абсолютно нормальным.



Команда PayPal в 1999 году

Все ли основатели компаний отличаются от обычных людей? Или мы просто склонны вспоминать по большей части их странности, да еще и преувеличивать их? И, что еще важнее, какие личные черты действительно значимы для основателя бизнеса? В этой главе мы поговорим о том, почему для компании выгоднее, хотя и опаснее, иметь у руля яркую индивидуальность, а не представителей безликой череды взаимозаменяемых менеджеров.

Двигатель различий

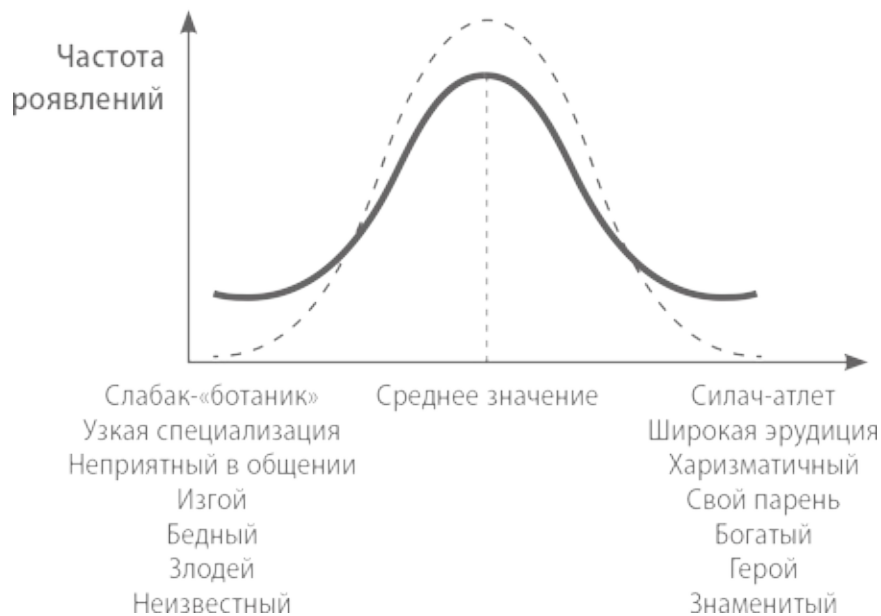
Люди бывают слабыми и сильными, гениями и тупицами, и все же большинство из них – средние. Изобразите это на графике – и вы получите кривую нормального распределения.

Поскольку, по-видимому, многие основатели компаний обладают некоторыми чертами личности в ярко выраженном виде, то, составив график распространенности этих качеств только среди создателей бизнеса, мы получим менее круто изогнутую линию, поскольку больше людей будут смещены к крайним значениям оси.

Среднестатистическая распространенность личных качеств



Более равномерное распределение



Но оба этих графика ничего не говорят нам о главной странности основателей бизнеса. Как правило, мы считаем перечисленные выше свойства взаимоисключающими: к примеру, человек не может быть одновременно богат и беден. Но с основателями компаний это случается сплошь и рядом: владелец стартапа, бедный, как церковная мышь, может

владеть акциями, стоящими миллионы. Со стороны эти люди могут казаться то угрюмыми идиотами, то обаятельнейшими харизматиками. Почти все успешные предприниматели одновременно остаются «своими» для всех – и изгоями в том или ином приличном обществе. А достигнув успеха, они привлекают одновременно и славу, и массовые нападки. Так что, изобразив это на графике, мы получим кривую распределения, противоположную нормальной.



Откуда берется эта странная комбинация крайностей? У одних – от природы, у других – от воспитания. Но, быть может, основатели компаний вовсе не настолько раздираемы противоречиями, как принято считать? Возможно, они сами преувеличивают некоторые свойства своей натуры? Или же их раздувают сторонние наблюдатели? Вероятно, все эти факторы действуют одновременно и, проявляясь, усиливают друг друга. Обычно в начало этого цикла входит просто необычный человек, а в конце он действует еще эксцентричнее, и окружающие считают его еще более странным.



Для примера возьмем сэра Ричарда Брэнсона, миллиардера и основателя Virgin Group. Его можно назвать прирожденным предпринимателем: он начал свой первый бизнес в 16 лет, а в 22 уже стал владельцем Virgin Records. Однако другие его известные черты – к примеру, знаменитая прическа, похожая на львиную гриву, – кажутся менее естественными: многие подозревают, что его необычный внешний вид достался ему отнюдь не от природы. Раз за разом Брэнсон демонстрирует свою эксцентричность – а как иначе назвать, к примеру, катание на кайтборде с обнаженными супермоделями? Пиар-трюком? Мальчишеским развлечением? Или и тем и другим одновременно? Так или иначе, пресса с готовностью наделяет его всевозможными ласкающими слух титулами, называя Брэнсона Королем девственниц, Бесспорным королем пиара, Королем брендинга и Королем пустынь и космических пространств. А когда авиакомпания Virgin Atlantic Airways начала подавать пассажирам на борту своих самолетов напитки с кубиками льда в форме головы Брэнсона, он тут же был поименован Ледяным королем.



Ричард Бренсон

Так кто же такой Брэнсон – обычный бизнесмен, возведенный на трон прессой при содействии умелой команды пиарщиков? Или он действительно прирожденный гений брендинга, и журналисты, которыми он так ловко манипулирует, не зря выделяют его из толпы? Трудно сказать. Возможно, оба утверждения по-своему справедливы.

Еще один пример – Шон Паркер, начинавший со статуса бесспорного изгоя – уголовного преступника. В старших классах Шон был очень аккуратным хакером. Но однажды его отец решил, что для 16-летнего парня Шон проводит слишком много времени за компьютером, и отобрал у него компьютерную клавиатуру, не дав ему закончить очередной взлом. Шон не мог выйти из сети, ФБР засекло его – и вскоре федеральные агенты уже везли его в тюрьму.

Шон отделался сравнительно легко, поскольку был несовершеннолетним. Если этот эпизод хоть как-то повлиял на него, то, скорее, добавил ему решимости. Три года спустя он сделался сооснователем Napster. Пиринговая файлообменная сеть только за первый год объединила 10 миллионов пользователей, сделавшись, таким образом, одним из наиболее быстро растущих бизнесов в истории. Но звукозаписывающие компании подали на Napster в суд, и через 20 месяцев после начала проекта федеральный судья вынес постановление о закрытии сети. Когда смерч улегся, выплюнув Шона на обочину, он вновь оказался аутсайдером.

А потом был Facebook. Шон встретился с Марком Цукербергом в 2004 году, помог в проведении переговоров о получении компанией первых инвестиций и стал ее президентом-основателем. В 2005-м, после того как его обвинили в употреблении наркотиков, Шон был вынужден уйти со своего поста – и это лишь упрочило его дурную репутацию. Но с того момента, как Джастин Тимберлейк сыграл его роль в фильме «Социальная сеть», Шон обрел славу самого крутого парня Америки. Сам Тимберлейк пока еще несколько более знаменит, но, если он приезжает в Кремниевую долину, у него то и дело спрашивают, действительно ли он Шон Паркер.

Самые знаменитые люди на планете тоже по-своему основатели, правда, вместо бизнеса они создают и продвигают собственный бренд. К примеру, Леди Гага сегодня входит в список самых влиятельных людей из числа ныне живущих. Но позвольте, разве это реальный человек? Ее настоящее имя никто не держит в тайне, однако мало кто знает его, да, в общем-то, оно никого и не интересует. Ее костюмы настолько эксцентричны, что, надень их кто-нибудь еще, он рисковал бы тут же быть принудительно упрятым в психушку. Леди Гага хочет, чтобы вы верили, что она «родилась такой» – именно так называется ее второй альбом и его главный сингл. Но, по правде говоря, никто не рождается с внешностью зомби, с головой, увенчанной рогами, растущими прямо из черепа, так что Леди Гага – не что иное, как миф, созданный ею самой. Но, с другой стороны, какой человек решился бы сотворить с собой нечто подобное? Так что, возможно, Леди Гага и вправду «родилась такой».



Откуда берутся короли

Необычные фигуры основателей – не новость в человеческой истории. Их, например, полно в классической мифологии. Эдип – классический пример своего среди чужих и чужого среди своих: брошенный родителями во младенчестве, он оказался в чужих землях, но при этом ему оказалось под силу стать отличным королем и хватило ума на то, чтобы разгадать загадку сфинкса.

В жилах Ромула и Рема текла королевская кровь, но они тоже в детстве лишились семьи. Узнав о своем происхождении, они решили основать собственный полис, но никак не могли определить место. Когда Рем пересек черту, которой Ромул обозначил границу Рима, тот убил брата, объявив: «Отныне и вовеки такая судьба ждет каждого, решившегося преодолеть мои стены!» Создатель законов и их нарушитель, преступник и король, основавший Рим, – Ромул был противоречивой фигурой, изгоем и лидером одновременно.

Обычные люди не похожи на Эдипа и Ромула. Какими бы ни были эти персонажи в жизни, их мифологизированные образы сохранили лишь крайности. Почему же для архаических культур так важно помнить о неординарных людях?

Дело в том, что именно эти персонажи, прославляемые и проклинаемые, служили для излияния эмоций публики: их прославляли во времена процветания и проклинали в случае несчастий. Примитивные общества превыше прочих заботила одна фундаментальная проблема: любой внутренний конфликт мог разрушить весь социум, если бы его члены не нашли способа погасить разногласия в зародыше. Поэтому, когда общественному благополучию угрожали эпидемии, катастрофы или жестокие конкуренты, лучшим выходом для социума было возложить вину за происходящее на одного-единственного человека, которого все с готовностью кинутся обвинять, – на козла отпущения. Кто же может стать такой фигурой? Козлы отпущения, как и основатели, – это противоречивые фигуры, полные крайностей. С одной стороны, козел отпущения слаб: он не в силах остановить нападки хулителей. С другой стороны, тот, кто способен загасить конфликт, приняв вину на себя, – самая, пожалуй, сильная фигура в обществе.

Часто перед тем, как подвергнуть козла отпущения казни, ему поклонялись, как божеству. Ацтеки считали своих жертв земным воплощением божеств – тех самых, которым их потом приносили в жертву. Вас могли нарядить в лучшие одежды и воздавать вам истинно

божественные почести – до тех пор, пока ваше краткое царствование не завершится и вам не перережут глотку. Таковы основы монархии: каждый король – это живой бог, а каждый бог – мертвый король. Возможно, каждый из королей сегодняшнего дня – это лишь козел отпущения, сумевший удачно отсрочить собственную казнь.

Короли Америки

Звезды – вот настоящие короли Америки. Элвис Пресли был «королем рок-н-ролла», Майкл Джексон – «королем поп-музыки», а Бритни Спирс – «поп-принцессой».



Но лишь до поры до времени. Элвис погряз в саморазрушении в 1970-е годы и умер одинокий, разжиревший, сидя на собственном унитазах. Сегодня его двойники – сплошь карикатурные толстяки, а не стройные сексуальные парни. Майкл Джексон из обожаемого звездного мальчика превратился в городского сумасшедшего, отталкивающего внешне и страдающего от пристрастия к наркотикам, – пустую оболочку себя бывшего, и детали его судебных процессов с удовольствием смаковали сплетники всего мира. История Бритни, пожалуй, наиболее драматична. Мы создали ее из ничего, вознесли ее на звездный пьедестал, когда она была еще подростком. Но затем ее жизнь пошла вразнос, и весь мир наблюдал ее бритую голову, скандалы, связанные с ее анорексией и, наоборот, переяданием, а также перипетии широко освещавшегося прессой судебного процесса, в ходе которого у нее пытались отобрать детей. Всегда ли она была немного сумасшедшей? Или все это результат обрушившейся

на нее известности? Или же ее поведение было попыткой добыть еще немного славы?



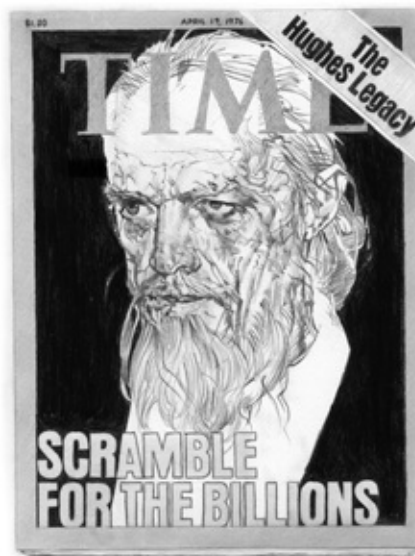
Для большинства упавших с небосклона звезд смерть была началом воскресения. Столь многие популярные музыканты умерли в 27 лет – Дженис Джоплин, Джими Хендрикс, Джим Моррисон, Курт Кобейн, и это далеко не полный список, – что их хватило на создание бессмертного «Клуба 27». Перед тем как присоединиться к этому клубу в 2011 году, Эмми Уайнхаус спела: «Они пытались запихнуть меня в реабилитационный центр, но я заявила: “Нет, нет, нет!”» Быть может, реабилитационный центр казался столь непривлекательным лишь потому, что лишал шанса шагнуть в бессмертие. Возможно, единственный шанс стать богом рока – умереть молодым.



Создателей новых технологий мы тоже попеременно превозносим и

презираем – так же, как звезд кино и эстрады. Судьба Говарда Хьюза, павшего с вершин славы к самому жалкому существованию, – одна из самых драматичных среди инженеров-первооткрывателей XX века. Он родился в богатой семье, но инженерное дело влекло его больше, чем жизнь в роскоши. В 11 лет он сконструировал первый в Хьюстоне радиопередатчик, а год спустя собрал первый в городе мотоцикл. К 30 годам, в эпоху, когда Голливуд активно внедрял в практику новейшие технологии, он выпустил на экраны девять коммерчески успешных картин. Но еще более Хьюз был знаменит своей параллельной деятельностью в области авиации. Он конструировал самолеты, собирал их и сам садился за штурвал. Он установил мировой рекорд по скорости полета, совершил самый быстрый на тот момент межконтинентальный перелет и самый быстрый перелет вокруг земного шара. Он любил упоминать о том, что он не греческий бог, а простой смертный: такими высказываниями он как будто напрашивался на сравнение себя с богами. Хьюз был человеком, «к которому неприменимы обычные рамки, – те, что ограничивают нас с вами», как однажды заявил его адвокат в федеральном суде. Конечно, Хьюз заплатил юристу за эти слова, но, как указывала *New York Times*, «ни от судьи, ни от присяжных по этому поводу возражений не последовало». Когда в 1939 году Хьюз был награжден Золотой медалью Конгресса за достижения в авиации, он даже не потрудился прибыть на ее получение, – много лет спустя президент Трумэн обнаружил медаль в Белом доме и отправил владельцу почтой.

Началом конца стал для Хьюза 1946 год, когда он попал в третью в своей жизни, самую тяжелую авиакатастрофу. Погибни он тогда – и его помнили бы вечно как одного из самых дерзновенных и удачливых американцев всех времен. Но он выжил – с трудом. С тех пор он страдал обсессивно-компульсивным расстройством, перестал появляться на публике и последние 30 лет жизни провел в добровольном одиночном заключении. Хьюз всегда был немного безумцем, считая, что мало кто рискнет лишний раз побеспокоить сумасшедшего. Но когда, перестав быть человеком с сумасшедшинкой, он стал вести жизнь истинного безумца, к нему стали относиться скорее с жалостью, чем с благоговением.



В недавнюю эпоху Билл Гейтс стал ярким примером того, как яркий успех может привести к активным персональным нападкам. Гейтс – воплощение архетипа создателя: странный парнишка-ботаник, изгой, которого выгнали из колледжа, – и богатейший человек в мире, свой в любом избранном обществе. Были ли его дурацкие очочки стратегическим выбором, призванным помочь в создании образа неординарной личности? Или очки сами выбрали его – неисправимого компьютерного «ботаника»? Вряд ли нам удастся это узнать. Но его монополия была неоспоримой: в 2000 году Windows от Microsoft, по статистике, занимала 90 % рынка операционных систем. В то время вполне естественно прозвучал бы риторический вопрос Питера Дженнингса: «Кто сегодня главная фигура в мире – Билл Клинтон или Билл Гейтс? Хороший вопрос. Лично я не знаю».

Впрочем, Министерство юстиции США не стало ограничиваться риторическими вопросами: оно инициировало проведение расследования и подало на Microsoft в суд за «антиконкурентное поведение». В июне 2000 года суд постановил: Microsoft должна быть раздроблена на части. Гейтс ушел с поста генерального директора корпорации полугодом ранее, поскольку был вынужден тратить большую часть времени на борьбу с юридическими нападками, вместо того чтобы заниматься разработкой новых технологий. Позднее апелляционный суд отменил решение о разделении компании, и в 2001 году Microsoft достигла, наконец, соглашения с государством. Но к тому времени враги корпорации уже успели вывести ее из-под крыла отца-основателя, и Microsoft вступила в эпоху относительного застоя. Сегодня Гейтс больше известен как филантроп, чем как создатель новых технологий.



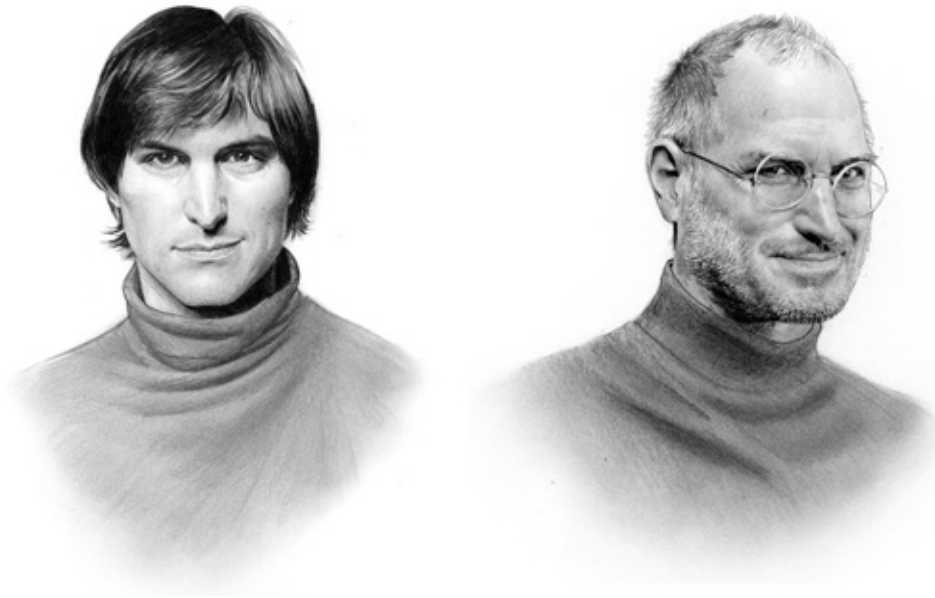
Возвращение короля

Как и судебные нападки на Microsoft, положившие конец влиянию Гейтса, возвращение Стива Джобса в Apple продемонстрировало: личное участие основателя бесценно, его ничем не заменишь. В некотором смысле Стив Джобс и Билл Гейтс – противоположности. Джобс был художником, предпочитал замкнутые системы и свободное время посвящал исключительно раздумьям о будущих великолепных продуктах. Билл Гейтс – бизнесмен, его продукты были открытыми, он мечтал править миром. При этом обоим довелось побывать и в шкуре изгоев, и в образе героев, и оба сумели привести свои компании к вершинам, которых больше никто не смог достичь.

Исключенный из колледжа, любивший ходить босиком и отказывавшийся принимать душ, Джобс был героем собственного культа личности. Он мог выглядеть харизматиком или сумасшедшим – в зависимости от настроения, а может, и в соответствии с трезвым расчетом. Трудно поверить, что такие безумства, как строгая яблочная диета, не были частью глобальной стратегии. Но в 1985 году его эксцентричность ударила по нему самому: после того как Джобс схлестнулся с генеральным директором Apple – профессиональным менеджером, которого сам пригласил, чтобы навести порядок в делах, – совет директоров благополучно вышвырнул его из созданной им самим компании.

Возвращение Джобса в Apple 12 лет спустя показало: главная задача бизнеса – создание новых ценностей – не может быть сведена к единой формуле и возложена на плечи профессионалов. К моменту, когда Джобс в

1997 году был назначен временным генеральным директором Apple, безупречные профессионалы, руководившие компанией до него, чуть не довели ее до банкротства. Именно в 1997-м Майкл Делл произнес свою знаменитую фразу об Apple: «Что бы я сделал? Закрыл бы фирму и вернул деньги акционерам». Вместо этого Джобс выпустил на рынок iPod (2001), iPhone (2007) и iPad (2010) прежде, чем в 2010 году покинул свой пост из-за болезни. Годом позже Apple стала самой дорогой компанией в мире.



Главным фактором стоимости Apple было пророческое видение одного-единственного человека. Этот удивительный факт заставляет нас вспомнить, что компании, создающие новые технологии, больше напоминают феодальные монархии, чем обычные современные организации. Исключительная личность – основатель компании может принимать авторитарные решения, внушать необычайную личную преданность, планировать на десятилетия вперед. В отличие от них безликие бюрократические машины, способные существовать куда дольше, чем длится жизнь одного человека, могут строить лишь краткосрочные планы – вот такой парадокс.

Урок, который может извлечь из этой истории бизнес, таков: нам необходимы основатели. Мы должны быть терпимее к ним, даже если они кажутся странными или чересчур эксцентричными: нам нужны нестандартные личности, способные пойти дальше стратегии мелкого улучшайзинга.

Основатели компаний тоже могут извлечь из вышесказанного урок.

Помните: слава и поклонение даются не сами по себе – рука об руку с ними всегда идут грязные слухи и демонизирующие обвинения, которые могут всплыть в любой момент. Так что будьте осторожны!

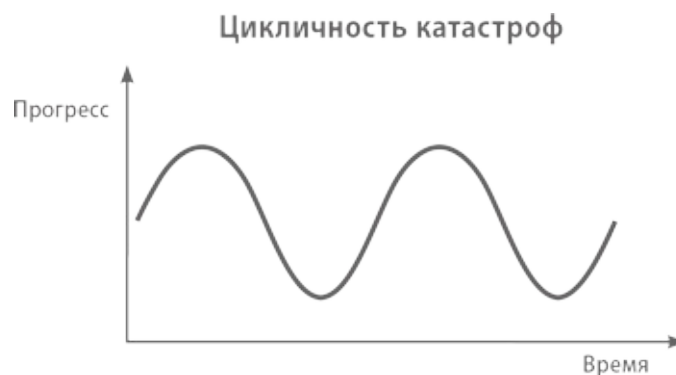
Но самое главное – не переоценивайте важность собственной персоны. Значение основателя заключается не в том, что он единственный, кто способен создать нечто ценное, а в том, что великий основатель может вдохновить каждого сотрудника вложить в работу лучшее, что в нем есть. Тот факт, что нам необходимы основатели со всеми своими причудами, вовсе не означает, что мы должны молиться на «атлантов» вроде Айн Рэнд, считающих, что они не зависят от тех, кто рядом. В этом отношении Рэнд можно считать лишь наполовину великой писательницей: ее негодяи были вполне реальны, а вот герои ее явно вымышлены. Ущелья Галта не существует. Избавиться от общества невозможно. Вера в собственную божественную самодостаточность – вовсе не признак сильной личности, а, напротив, ошибка человека, принявшего за истину поклонение толпы – или же ее улюлюканье. Величайшая ошибка основателя – уверовав в миф о себе, потерять связь с реальностью. Но не менее коварная ловушка для любого бизнеса – сбросить с себя путы мифов и принять разочарование за мудрость.

Заключение

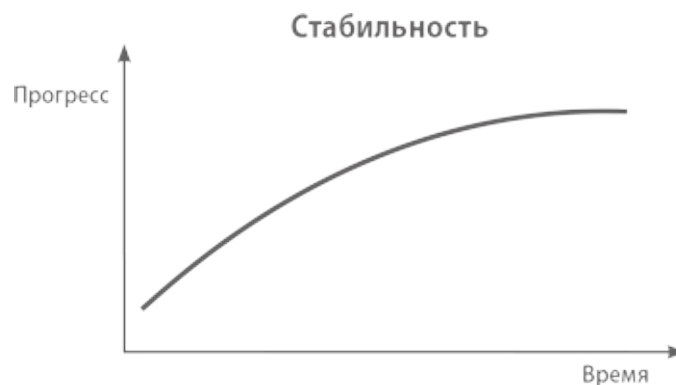
Застой или сингулярность?

Если даже самые дальновзоркие основатели не в состоянии планировать на 20–30 лет вперед, то может ли хоть кто-нибудь заглянуть в столь отдаленное будущее? Мы не знаем в точности, каким оно будет, но можем хотя бы набросать общие контуры. Так, философ Ник Бостром описывает четыре возможных пути развития человечества.

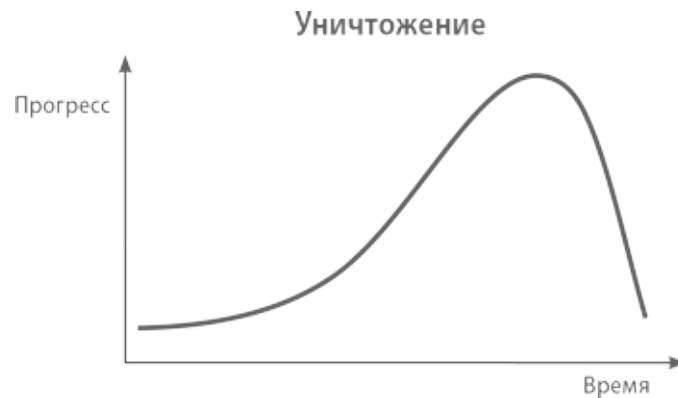
Древние видели историю чередой бесконечных колебаний между процветанием и разрухой. Лишь недавно люди дерзнули надеяться, что могут выйти из круга злключения. И все же мы задаемся вопросом: долго ли продлится столь привычная для нас стабильность?



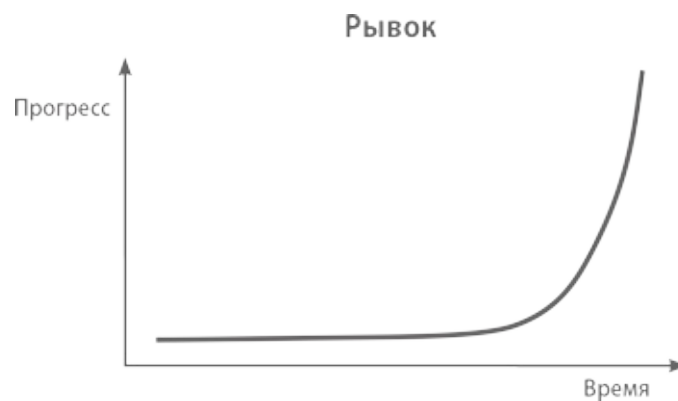
Тем не менее обычно мы стремимся подавить в себе сомнения. Сегодня человечество, похоже, уверовало в то, что весь мир в конечном итоге сумеет добиться стабильного существования, характерного для современных развитых стран. Если этот сценарий окажется истиной, грядущее будет немногим отличаться от настоящего.



Если же вспомнить о том, насколько крепко сегодня связаны друг с другом все уголки мира, и не забывать о беспрецедентной мощи современных военных arsenалов, невозможно не задаться вопросом: реально ли спасти человечество в случае масштабного социального конфликта? Эти мысли подогревают страх перед третьим сценарием – катастрофой столь разрушительной, что человечество не сможет пережить ее.



Последний из четырех возможных сценариев вообразить труднее всего: это мощный рывок вперед в стремлении к лучшему будущему. Результаты подобного прорыва могут быть самыми разными, но, так или иначе, в этом случае будущее столь сильно будет отличаться от настоящего, что мы бессильны его описать.



Какой же из четырех сценариев нас ждет?

Цикличность катастроф представляется маловероятной: знания, накопленные цивилизацией, сегодня распространились так широко, что полное уничтожение кажется более реалистичным, нежели долгий период тьмы, за которым вновь последует возрождение. Разумеется, в случае если

человечество будет уничтожено, перспектив у него нет, – а значит, и обсуждать тут нечего.

Если же мы считаем что будущее – это время, отличное от настоящего, получится, что большинство из нас вовсе не ждет никакого будущего: вместо этого мы надеемся на многие десятилетия глобализации, единения и усиливающегося единообразия, ожидающего страны и народы. Согласно этому сценарию, беднейшие страны постепенно сравниваются с экономически развитыми государствами, и мир в итоге достигнет экономической стабильности. Но даже если эта глобальная стабильность возможна, будет ли она долгой? Даже в самом благоприятном случае в подобном мире экономическая конкуренция значительно усилится для каждой компании и каждого отдельного человека, живущего в любом уголке планеты. А если добавить к конкуренции сокращение ресурсов, то и вовсе трудно будет поверить, что мировая стабильность сможет продлиться хоть сколько-нибудь продолжительное время. Без новых технологий, которые ослабят давление конкуренции, стагнация неизбежно выльется в масштабный конфликт. Если же он примет глобальный масштаб, эпоха всемирного застоя завершится уничтожением человечества.

Эта мысль приводит нас к четвертому сценарию, в котором человечество изобретает новые технологии для строительства лучшего будущего. Назовем крайний результат этого сценария Сингулярностью, попытавшись обозначить этим словом воображаемый результат возникновения технологий столь мощных, что их не в силах нарисовать нам даже самое живое воображение. Рэй Курцвейл, самый известный поклонник теории сингулярности, основываясь на законе Мура, прослеживает возможное экспоненциальное развитие человечества в ряде областей и с уверенностью предсказывает будущее возникновение супермощного искусственного интеллекта, превосходящего человеческий. По мнению Курцвейла, «сингулярность близко», она неизбежна, и нам остается лишь подготовиться к тому, чтобы принять ее.

Однако вне зависимости от того, насколько отчетливо мы наблюдаем в настоящем ростки будущего, оно не придет к нам само по себе. Какой окажется Сингулярность – не так уж существенно для человека сегодняшнего дня, стоящего перед жестким выбором между двумя наиболее вероятными сценариями, один из которых ведет нас в пустоту, а другой – в грядущее. Выбор за нами. Мы не должны принимать мысль о том, что будущее станет лучше настоящего, как нечто само собой разумеющееся, – чтобы эта мечта стала реальностью, необходимо

действовать уже сегодня.

Достигнем ли мы Сингулярности в космическом масштабе, возможно, не так уж и важно. Гораздо существеннее то, сумеем ли мы воспользоваться каждым имеющимся у нас уникальным шансом для создания чего-то нового. Все, что важно для нас – Вселенная, Земля, страна, ваша компания, ваша жизнь, этот неповторимый миг, – все это уникально, а значит, все это и есть Сингулярность.

Сегодня задача каждого из нас – искать свои пути создания нового, того, что сформирует не просто другое, но лучшее будущее, раз за разом делать шаг от нуля к единице. Чтобы этого добиться, для начала нужно посмотреть на мир свежим взглядом. Лишь увидев его обновленным и удивительным, каким его представляли наши древние предки, мы сможем воссоздать его заново и сохранить для будущих поколений.

Благодарности

Благодарю Джимми Калтрейдера за помощь в продумывании этой книги.

Роб Морроу, Скот Нолан, Майкл Солана – спасибо за организацию курса в Стэнфорде, с которого все началось.

Крис Паррис-Лэмб, Тина Констэбл, Дэвид Дрейк, Талия Крон и Джереми Холл – благодарю за столь квалифицированную помощь в издании книги.

Спасибо всем сотрудникам Thiel Capital, Founders Fund, Mithrill и Thiel Foundation за упорную работу.

Спасибо всем!

Об авторах

Питер Тиль – предприниматель и инвестор. В 1998 году основал и многие годы оставался генеральным директором компании PayPal, чей выход на биржу в 2002 году ознаменовал начало эры новой быстрой и надежной онлайн торговли. В 2004 году Питер Тиль сделал свою первую инвестицию в стороннюю компания – Facebook, в состав директоров которой он сейчас входит. В том же году им была запущена Palantir Technologies – компания-разработчик компьютерных систем анализа данных для разведки и мировых финансовых организаций. Питер Тиль одним из первых инвестировал средства в LinkedIn, Yelp и десятки других технологических стартапов, многие из которых были созданы «Мафией PayPal» – бывшими коллегами Тиля. В настоящее время он является партнером Founders Fund, венчурной фирмы, базирующейся в Кремниевой долине, участвовавшей в таких проектах, как Airbnb и SpaceX. Питер основал Thiel Fellowship, известную благодаря идее о том, что важно не просто ходить в школу/колледж, но учиться там, и Thiel Foundation, которая несет передовые технологии и долгосрочное мышление в массы.

Блейк Мастерс в 2012 году был студентом Юридического колледжа в Стэнфорде. Его подробные конспекты лекций Тиля «Компьютерная наука 183: Стартап» стали подлинной онлайн-сенсацией. После окончания колледжа Мастерс стал одним из основателей Judicata – стартапа, который разрабатывает технологии для анализа и систематизации правовой информации.

Список материалов для иллюстраций

Иллюстрации, использованные в этой книге, сделаны Мэтом Баком на основании следующих источников:

Unabomber, Jeanne Boylan/FBI composite sketch
Hipster, Matt Buck
Brian Harrison, Business Wire
Elon Musk, Sebastian Blanco and Bloomberg/Getty Images
Richard Branson, Ethan Miller/Getty Images
Sean Parker, Aaron Fulkerson, flickr user Roebot, used under CC BY-SA
Elvis Presley, Michael Ochs Archives/Getty Images
Michael Jackson, Frank Edwards/Getty Images
Britney Spears, Kevin Mazur Archive 1/WireImage
Elvis Presley, Tom Wargacki/WireImage
Michael Jackson, David LEFRANC/Gamma-Rapho via Getty Images
Britney Spears, New York Daily News Archive via Getty Images
Janis Joplin, Albert B. Grossman and David Gahr/Getty Images
Jim Morrison, Elektra Records and CBS via Getty Images
Kurt Cobain, Frank Micelotta/Stringer/Getty Images
Amy Winehouse, flickr user teakwood, used under CC BY-SA
Howard Hughes, Bettmann/CORBIS
обложка журнала *TIME*, a division of Time Inc.
Bill Gates, Doug Wilson/CORBIS
обложка журнала *Newsweek*
Steve Jobs, 1984, Norman Seeff
Steve Jobs, 2004, Contour by Getty Images

Сноски

1

Восемь физиков и инженеров, уволившихся из Shockley Semiconductor Laboratory из-за конфликта с руководством и основавшие собственную компанию по производству проводников Fairchild Semiconductor, конкурировавшую с их прежним работодателем. – *Прим. пер.*

2

Первый в мире интернет-браузер под операционную систему Windows. – *Прим. пер.*

3

Bing – поисковая система, разработанная корпорацией Microsoft. – *Прим. пер.*

4

Город в Центральной Калифорнии, где расположена штаб-квартира компании PayPal. – *Прим. пер.*

5

Известный американский рэпер. – *Прим. пер.*

6

Одна из самых престижных стипендий для талантливых студентов-старшекурсников США. – *Прим. пер.*

7

Ромео и Джульетта. Перевод Б. Пастернака. Пролог. – *Прим. пер.*

8

Психическое состояние, характеризующееся высоким интеллектом и сниженной социализацией. – *Прим. пер.*

9

Гамлет, принц Датский. Перевод Б. Пастернака. Акт IV, сцена IV. – *Прим. пер.*

10

Крупнейшая книготорговая компания США. – *Прим. пер.*

11

Карманные компьютеры, созданные компанией 3com. – *Прим. пер.*

12

Beanie Babies – коллекционные мягкие игрушки, выпускаемые американской компанией TY Inc. – *Прим. пер.*

13

Известный американский журналист и специалист в области статистики, специализирующийся на прогнозировании результатов выборов и бейсбольных матчей. – *Прим. пер.*

14

Shark Tank – реалити-шоу телекомпании ABC, в котором начинающие бизнесмены представляют на суд инвесторов свои идеи в надежде получить финансирование. – *Прим. пер.*

15

Airbnb – онлайн-площадка для размещения, поиска и краткосрочной аренды частного жилья по всему миру. – *Прим. пер.*

16

Гете И. В. Фауст. – М.: Государственное издательство художественной литературы, 1960. Пер. Б. Пастернака. – *Прим. пер.*

17

Толкиен Дж. Р.Р. Властелин колец. – СПб.: Азбука, 2002. Пер. стихов И. Гриншпуна. – *Прим. пер.*

18

Толкиен Дж. Р.Р. Властелин колец. – СПб.: Азбука, 2002. Пер. стихов И. Гриншпуна. – *Прим. пер.*

19

Четвертый президент США, автор вышеприведенной цитаты. – *Прим. пер.*

20

Эти слова писателя Кена Кизи приобрели известность, будучи процитированными в романе Тома Вульфа «Электропрохладительный кислотный тест». – *Прим. пер.*

21

Джеймс Уоррен «Джим» Джонс – американский проповедник, основатель религиозной секты «Храм Народов». В 1978 году он и его последователи совершили массовое самоубийство. Чарльз Миллз Мэнсон – лидер коммуны «Семья», члены которой в 1969 году совершили ряд жестоких убийств. В настоящее время продолжает отбывать пожизненное заключение. – *Прим. пер.*

22

Фильм о фермере, построившем бейсбольное поле, повинуюсь услышанному бесплотному голосу; фраза «Построй его, и он придет» часто цитируется в американском кинематографе. – *Прим. пер.*

23

3,785 л. – *Прим. пер.*

Американский автогонщик, двукратный чемпион гонок NASCAR. –
Прим. пер.