

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. <b>ОТ НУЛЯ К ЕДИНИЦЕ</b> .....	7
Глава 1. <b>ВЫЗОВ ИЗ БУДУЩЕГО</b> .....	11
Глава 2. <b>КАК БУДТО НА ДВОРЕ 1999-Й</b> .....	17
Глава 3. <b>ВСЕ СЧАСТЛИВЫЕ КОМПАНИИ СЧАСТЛИВЫ ПО-СВОЕМУ</b> .....	27
Глава 4. <b>ИДЕОЛОГИЯ КОНКУРЕНЦИИ</b> .....	39
Глава 5. <b>ПРЕИМУЩЕСТВО ПОСЛЕДНЕГО ХОДА</b> .....	49
Глава 6. <b>ВЫ — НЕ ЛОТЕРЕЙНЫЙ БИЛЕТ</b> .....	63
Глава 7. <b>ИДИТЕ ТУДА, ГДЕ ДЕНЬГИ</b> .....	83
Глава 8. <b>СЕКРЕТЫ</b> .....	93
Глава 9. <b>ФУНДАМЕНТЫ</b> .....	107
Глава 10. <b>ТАК ДЕЙСТВУЕТ МАФИЯ</b> .....	117
Глава 11. <b>ЕСЛИ ВЫ ЕГО ПОСТРОИТЕ, ОНИ ПРИДУТ?</b> .....	125
Глава 12. <b>ЧЕЛОВЕК И МАШИНА</b> .....	139
Глава 13. <b>СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ</b> .....	151
Глава 14. <b>ПАРАДОКС ОСНОВАТЕЛЯ</b> .....	169
Заключение. <b>ЗАСТОЙ ИЛИ СИНГУЛЯРНОСТЬ?</b> .....	185
Благодарности .....	189
Список материалов для иллюстраций .....	191

## ПРЕДИСЛОВИЕ

# ОТ НУЛЯ К ЕДИНИЦЕ

**К**аждое 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. 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

**П**роводя 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 протекать 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 — яр-



чайший 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 астробиям 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<sup>1</sup> 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!)

---

<sup>1</sup> Восемь физиков и инженеров, уволившись 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.*

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 группа 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

**В**спомним 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 заворачивали и повсеместно считались куда более авторитетным и продвинутым мерилем 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 поразила 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 непрерывно 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. Популярными культурными трендами — 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<sup>1</sup>, 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 14 до 160 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

---

<sup>1</sup> Первый в мире интернет-браузер под операционную систему Windows. — *Прим. пер.*

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

### Пузырь доткомов



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.

## РАУРАЛ-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 расширилась



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!*

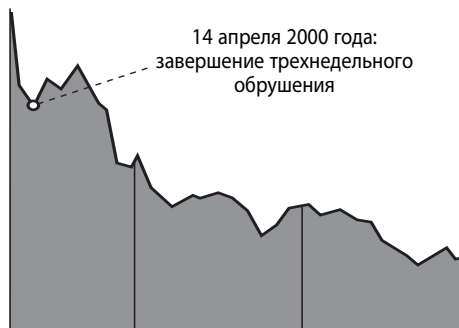
Принц

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.

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

### Конец пузыря доткомов



### 1. Будьте осторожны в прогнозах.

Великие ожидания помогали раздувать пузыри 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, достигший 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 считанным 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

**Б**изнес-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 — 195 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.

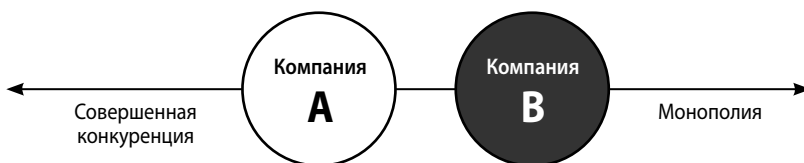
Монополия — полная противоположность этой схеме. В то время как фирма, работающая в условиях конкуренции, вынуждена продавать товар по рыночной цене, монополия, владея рынком, устанавливает свою цену. Поскольку конкурентов у нее нет, она производит товар в таких количествах и устанавливает на него такую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

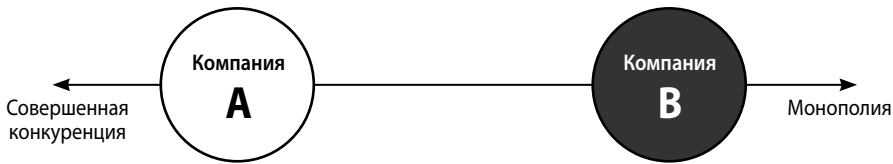
Итак, какая часть мира находится под властью монополий? А какая его часть живет в условиях истинной конкуренции? Трудно сказать, поскольку чаще всего, обсуждая эти вопросы, мы путаемся в терминах. Для стороннего наблюдателя все компании выглядят более или менее одинаковыми, и он легко может решить, что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

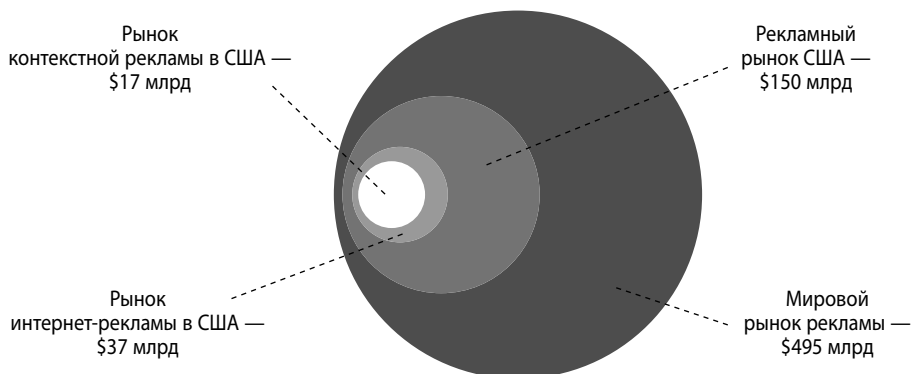
## Монополии лгут

Монополисты лгут, чтобы защитить себя. Они понимают, что, если будут хвастаться своим монопольным положением на рынке, это приведет к усилению контроля, проверкам и разнообразным нападениям. 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 67% рынка поиска в Интернете. Ее ближайшие конкуренты, Microsoft и Yahoo!, на тот момент занимали 18 и 11% 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»<sup>1</sup>.

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 монополизирует американский рынок контекстной рекламы, он будет владеть лишь 3% мирового рекламного рынка. Если смотреть под этим углом, Google кажется скромным игроком на высококонкурентном рынке.

<sup>1</sup> Bing — поисковая система, разработанная корпорацией Microsoft. — *Прим. пер.*





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, — радуется вы. — Мы захватим рынок целиком!» Но это

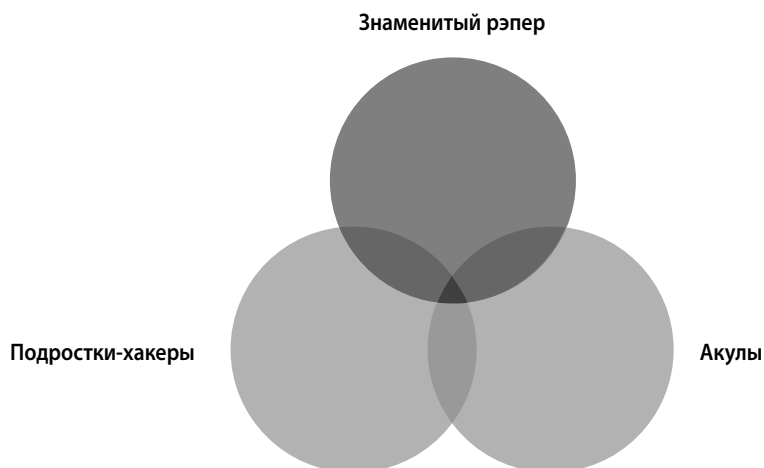
будет правдой, лишь если речь идет о конкретной узкой нише британской кухни. Но не правильнее ли будет рассматривать в качестве рынка, на котором вам предстоит действовать, ресторанный рынок Пало-Альто в целом? И, может быть, все рестораны в близлежащих городках тоже?

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<sup>1</sup>. 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,

---

<sup>1</sup> Город в Центральной Калифорнии, где расположена штаб-квартира компании PayPal. — *Прим. пер.*



это действительно так. Предположим, сценарист решит сделать звездой фильма Джея-Зи<sup>1</sup>, 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 дей-

<sup>1</sup> Известный американский рэпер. — Прим. пер.

ствуем 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 воз-