# От нуля к единице

**Автор:**
Блейк Мастерс

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

Питер Тиль

Блейк Мастерс

Как создать компанию с нуля, привести ее к успеху, сделав лидером рынка? Питер Тиль, предприниматель, создавший платежную систему PayPal, и первый инвестор Facebook, считает, что основа любого успешного стартапа – уникальный продукт, дающий компании выигрышный статус монополии. Поэтому одно из важных условий выживания любого проекта – умение основателей смотреть на мир по-новому, чтобы заметить выигрышную идею, которую никто еще не развил. Именно эти идеи, впервые озвученные на лекциях в Стэнфордском университете, легли в основу книги Питера Тиля. На примере Facebook, Microsoft, eBay, Twitter, LinkedIn и многих других компаний, а главное – на собственном уникальном опыте работы в PayPal Питер поясняет, какую стратегию нужно выбрать начинающему бизнесмену, чтобы преуспеть при создании собственного стартапа.

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

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 завораживали и повсеместно считались куда более авторитетным и продвинутым мерилом 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 беспрерывно 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 царило 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 - Первый в мире интернет-браузер под операционную систему Windows. – Прим. пер.], 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 считаные 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.

## 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 заклеймили 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.

1. Будьте осторожны в прогнозах.

Великие ожидания помогали раздувать пузырь доткомов, поэтому не стоит их поощрять. Любой, кто обещает совершить великие дела, должен попадать под

подозрение. Тот, кто грозится 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 аккумулировании 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.

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.

## 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 - Bing – поисковая система, разработанная корпорацией Microsoft. – Прим. пер.].

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 3,4 % 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 - Город в Центральной Калифорнии, где расположена штаб-квартира компании PayPal. – Прим. пер.]. 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 - Известный американский рэпер. – Прим. пер.], 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 являет 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 являет 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 бо?льшую 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 удостаиваются 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 - Одна из самых престижных стипендий для талантливых студентов-старшекурсников США. – Прим. пер.] 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 MBA, не расстаются с произведениями Клаузевица и Сунь-цзы. Воинственные 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 - Ромео и Джульетта. Перевод Б. Пастернака. Пролог. – Прим. пер.]

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 чудаки, своим безразличием к социуму напоминающие о синдроме Аспергера[8 - Психическое состояние, характеризующееся высоким интеллектом и сниженной социализацией. – Прим. пер.], добиваются куда бо?льших 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 - Гамлет, принц Датский. Перевод Б. Пастернака. Акт IV, сцена IV. – Прим. пер.].

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 натуры, 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. Бо?льшая 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.

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.

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 Groupon 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (http://www.litres.ru/bleyk-masters/piter-til/ot-nulya-k-edinice-kak-sozdat-startap-kotoryy-izmenit-buduschee/) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

1

Восемь физиков и инженеров, уволившихся из Shockley Semicondutor 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.

---

Купить: https://tellnovel.com/bleyk-masters/ot-nulya-k-edinice-kak-sozdat-startap-kotoryy-izmenit-buduschee-kupit

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити