

## ВІД НУЛЯ ДО ОДИНИЦІ

**Ж**одна мить у бізнесі не повторюється. Новий Білл Гейтс не розробить операційної системи. Наступний Ларрі Пейдж або Сергій Брін не створить пошукового сервісу. А черговий Марк Цукерберг не винайде соціальної мережі. Копіюючи цих хлопців, ви не навчитеся в них.

Звісно, простіше повторити модель, аніж створити щось нове. Роблячи щось знайоме, ми переносимо світ від 1 до числа  $n$ , додаючи більше за те, що ми вже знаємо. Та щоразу, коли створюємо щось нове, ступаємо крок від 0 до 1. Акт творення неповторний, як і мить творення, а завдяки йому отримуємо щось особливе та свіже.

Якщо американські компанії не інвестуватимуть у нелегку справу творення нового, то в майбутньому вони приречені, незалежно від того, наскільки високі їхні прибутки нині. Що станеться, коли ми витиснемо все можливе, удосконаливши давні успадковані способи ведення бізнесу? Відповідь неприємна: ситуація загрожує стати набагато гіршою за кризу 2008 року. Нинішній «ліпший досвід» веде у глухий кут; найкращі шляхи — нові та незвідані.

У світі гігантських адміністративних бюрократій — як державних, так і приватних — пошук нових шляхів може видатися сподіванням на диво. Та якщо американський бізнес хоче бути успішним, нам знадобляться сотні, ба навіть тисячі чудес. І це пригнічувало б, якби не один дуже важливий факт: люди відрізняються від інших видів здатністю творити дива. Ми називаємо ці дива *технологіями*.



Технологія — це диво, бо дає нам змогу робити більше з меншими витратами, піднімаючи наші фундаментальні можливості на вищий рівень. Тварини, керовані інстинктами, будують щось на кшталт гребель або стільників, та лише люди здатні придумувати нове і знаходити як удосконалити власні винаходи. Люди не вирішують, що будувати, вибираючи з якогось космічного каталогу наперед визначених варіантів; натомість ми створюємо нові технології й переписуємо світовий порядок. Це така собі елементарна істина, якої ми навчаємо школярів, але вони легко забувають її у світі, де так часто повторюють уже зроблене.

«Від нуля до одиниці» — книжка про те, як створювати новаторські компанії. Вона ґрунтується на всьому, що я дізнався безпосередньо як співзасновник PayPal і Palantir, а згодом — як інвестор сотень стартапів, зокрема Facebook і SpaceX. І хоча бачив чимало вдалих моделей, і наводжу їх тут, у цій книжці, я не пропоную формули успіху. Парадокс навчання підприємництва полягає в тому, що така формула не конче існує; адже кожне нововведення унікальне, і жоден керівник не може наказати стати інноваційним у конкретний термін. Ба більше, я зауважив закономірність: успішні люди досягають успіху в найнесподіваніших царинах, і вони думають про власне бізнес, а не про формули.

За основу цієї книжки взято курс лекцій про стартапи, який я читав у Стенфордському університеті 2012 року. Студенти коледжу здобувають фахові знання в певних галузях, але багато з них так ніколи і не зрозуміють, що робити з цими навичками в реальному житті. Моя найперша мета як викладача полягала в тому, щоб навчити студентів бачити світ поза шляхами, які проклали академічні фахівці, розширити їхній погляд на майбутнє, яке вони творитимуть. Один зі слухачів, Блейк Мастерс, докладно конспектував лекції, що набули популярності далеко поза межами студентського містечка, і допоміг мені оприлюднити ці нотатки для широкої аудиторії в книжці «Від нуля до одиниці». Адже не існує жодної причини, яка обмежила б настання майбутнього лише Стенфордським університетом або коледжем, або Кремнієвою долиною.

## ВИКЛИК МАЙБУТНЬОГО

**П**ід час співбесід перед зарахуванням на роботу мені подобається запитувати: «Яку важливу істину з вами не поділяє більшість знайомих?».

Це питання видається простим, бо воно пряме. Насправді на нього дуже складно відповісти. Це важко інтелектуально, адже всі здобуті у школі знання загалом однакові. Також це складно психологічно, бо той, хто намагається відповісти, має озвучити непопулярні речі. Блискуче мислення трапляється рідко, а сміливість — іще рідше, ніж геніальність.

Найчастіше я чую такі відповіді:

«Наша освітня система зруйнована, її терміново варто покращувати».

«Америка — виняткова країна».

«Бога немає».

Це погані відповіді... Перше і друге твердження, можливо, і правдиві, але багато людей уже згодні з ними. Третя заява просто підтримує одну зі сторін у давній дискусії. Хороша відповідь має бути така: «Більшість людей вірить у X, але істина протилежна до X». Власну відповідь я дам у цьому розділі трохи згодом.

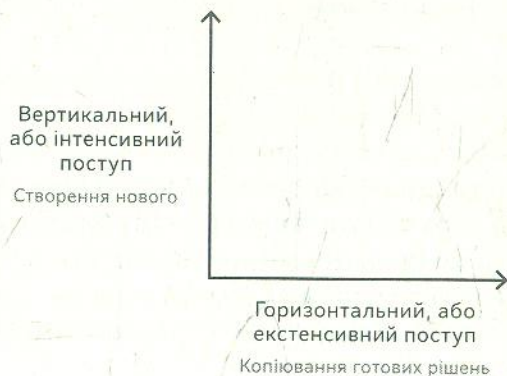
Який стосунок до майбутнього має це суперечливе твердження? У спрощеному розумінні майбутнє — це сукупність усіх моментів,



які ще не настали. Однак особливість і важливість майбутнього не в тому, що воно поки не настало, а в тому, що це буде час, коли світ матиме інакший вигляд, ніж сьогодні. Тобто якщо протягом наступних ста років у нашому суспільстві нічого не зміниться, то майбутнє теж подаленіє більш ніж на сто років. Якщо в наступному десятилітті настануть кардинальні зміни, то майбутнє опиниться на відстані простягнутої руки. Ніхто не може точно передбачити майбутнього, але ми знаємо дві речі: воно буде інакше і воно має бути вкорінене в сучасний світ. Більшість відповідей на суперечливі запитання — це різні способи сприйняття сьогодення; правильні відповіді дають нам змогу зазирнути у майбутнє.

### Від нуля до одиниці: МАЙБУТНЄ ПОСТУПУ

Думаючи про майбутнє, ми сподіваємося на прийдешній поступ. Цей поступ може набувати однієї з двох форм. Горизонтальний, або ж екстенсивний поступ, означає копіювання дієвих моделей — перехід від  $l$  до  $n$ . Горизонтальний поступ легко уявити, бо ми вже знаємо, який він. Вертикальний, або ж інтенсивний поступ, означає створення нового, перехід від  $0$  до  $1$ . Уявити його важче, бо потрібно діяти так, як ніколи доти. Якщо взяти друкарську машинку і зібрати ще сотню аналогічних, то матимемо горизонтальний поступ. Якщо ж у вас є друкарська машинка і ви створюєте текстовий процесор, то ви досягли вертикального поступу.



На макрорівні горизонтальний поступ одним словом називають *глобалізацією* — брати моделі, які діють десь, і починати впроваджувати їх скрізь. Хрестоматійний приклад глобалізації — Китай: двадцятирічний план його розвитку полягає в тому, щоб стати такою країною, якою нині є Сполучені Штати. Китайці відверто повторюють усе, що діє в розвинених країнах світу: залізниця XIX століття, кондиціонери XX століття, ба навіть цілі міста. Вони могли пропустити кілька кроків на цьому шляху — наприклад, перейти відразу до бездротового зв'язку, відмовившись від стаціонарного — але вони копіювали все.

Вертикальний поступ від  $0$  до  $1$  теж називають одним словом — *технології*. Швидкий поступ інформаційних технологій упродовж останніх десятиліть перетворив Кремнієву долину на «столицю технологій». Але немає підстав обмежувати технології самими лише комп'ютерами. У правильному розумінні будь-який новий і кращий спосіб щось робити — і є технологія.



Оскільки глобалізація і технології — це різні форми поступу, то можна мати їх обидві, й водночас не мати жодної. Наприклад, з 1815 до 1914 року тривав період швидкого технологічного розвитку і стрімкої глобалізації. Між Першою світовою війною і візитом Кіссінджера 1971 року в Китаї задля того, щоб поновити стосунки, сталося швидке технологічне піднесення, але без суттєвої глобалізації. З 1971 року ми бачимо стрімку глобалізацію на тлі сповільненого технологічного розвитку, який переважно обмежується ІТ.



Цей час глобалізації породив уявлення, що наступні десятиліття матимуть більше зближення і схожості. Навіть у наших щоденних розмовах ми віримо в щось на кшталт технологічного кінця історії: поділ світу на так звані розвинені країни і країни, які розвиваються, припускає, що «розвинений» світ досягнув усього, чого можна досягти, і бідніші країни мають це лише надолужити.

Але я так не вважаю. Моя відповідь на суперечливе питання: більшість людей вважає, що майбутнє світу визначатиме глобалізація, але істина в тому, що технології мають вагомніше значення. Якщо Китай, не вдосконалюючи технологій, подвоїть виробництво енергії протягом наступних двох десятиліть, — то вдвічі збільшиться і забруднення повітря. Якби кожне із сотень мільйонів індійських домогосподарств жило так, як нині живуть американці, використовуючи лише сучасні прилади, настала б екологічна катастрофа. Поширення застарілих способів створення добробуту в усьому світі призведе до спустошення, а не до багатства. У світі обмежених ресурсів глобалізація без нових технологій нежиттєздатна.

Нові технології ніколи не були автоматичною ознакою історії. Наші предки жили в статичних суспільствах, де нічого не відбувалося, де запорукою успіху було відібрати майно в інших. Вони створювали нові джерела добробуту лише в рідкісних випадках, а у тривалій перспективі ніколи не могли вдосталь забезпечити пересічну людину, щоб урятувати її від надзвичайно тяжкого життя. Згодом, після десяти тисяч років переходу від примітивного землеробства до середньовічних вітряків і астролібії XVI століття, сучасний світ раптом відчув на собі безжалісний технічний прогрес, що розпочався з появою парового двигуна в 1760-х і тривав аж до 1970-х років. Внаслідок цього ми успадкували багатше суспільство, яке попередні покоління не в змозі були навіть уявити.

Будь-яке покоління, за винятком наших батьків і дідусів, тобто до кінця 1960-х, сподівалося, що цей поступ триватиме. Люди мріяли про чотириденний робочий тиждень, дешеву енергію та відпустку на Місяці. Але цього не сталося. Смартфони, відволікаючи

нас від зовнішнього світу, заодно відвертають увагу від того факту, що все навколо на диво застаріло: від середини минулого століття помітно удосконалилися хіба що комп'ютери та комунікації. Це не означає, що наші батьки не мали слушності, уявляючи краще майбутнє, — вони помилялися лише в тому, що сподівалися на все це, як на очевидну річ. Сьогодні наше завдання полягає в тому, щоб уявити і створити нові технології, завдяки яким XXI століття буде спокійнішим і успішнішим, ніж XX.

## ДУМАЙ ЯК СТАРТАПЕР

Зазвичай новітні технології приходять із нових підприємств-стартапів. Від батьків-засновників у політиці та Королівського товариства в науці до «зрадливої вісімки», що покинула Fairchild Semiconductor\*, у бізнесі. Усі ці невеликі групи людей об'єднало прагнення змінити світ на краще. Найпростіше з пояснень цього явища негативне: у великих організаціях важко опрацювати щось нове, а ще складніше зробити це самостійно. Бюрократичні ієрархії працюють повільно, і в їхніх інтересах — уникати ризику. У найменш функціональних організаціях найкращою стратегією для кар'єрного зростання стає не справжня робота, а звіти про її виконання (якщо це про вашу компанію, радимо негайно звільнитися). Водночас самотній геній може створити класичний твір літератури чи мистецтва, але він ніколи не створить цілої індустрії. Стартапи діють за іншим принципом: задля справи варто співпрацювати з іншими людьми, та водночас компанія має залишатися доволі маленькою, щоб та справа вдалася.

Стартап — у позитивному сенсі — це максимально велика група людей, яких ви зможете переконати щодо планів розбудови іншого майбутнього. Найважливішою перевагою нової компанії є нове мислення: воно навіть важливіше за кмітливість. А малий

\* Fairchild Semiconductor International, Inc. — американська компанія, яка 1959 року створила найпершу інтегральну схему для масового виробництва. Вона була однією з ключових фірм Кремнієвої долини в 1960-х роках. Компанію заснували восьмеро вчених, які звільнилися з Shockley Semiconductor Laboratory. — Тут і далі прим. пер. і ред.