

ОТ НУЛЯ К ЕДИНИЦЕ: КАК СОЗДАТЬ СТАРТАП, КОТОРЫЙ ИЗМЕНИТ БУДУЩЕЕ

Питер Тиль,
Блейк Мастерс

Питер Тиль, успешнейший предприниматель (достаточно упомянуть, что он был одним из основателей и руководителей платежной системы PayPal и организатором венчурного фонда Founders Fund, еще в 2005 году профинансировавшего Facebook), описывает свое видение картины мира, с упором, конечно, на экономику и технологии, но и с интереснейшими построениями в области социологии и психологии. Алгоритм создания успешного коммерческого предприятия описан увлекательно, образно и афористично и выведен из глобальных, социальных и психологических принципов.

Философия тут такая: делая то, что уже умеют делать другие, мы двигаем мир от единицы к двойке и дальше, к некоему N, увеличивая количество того, что уже существует. Но всякий раз, когда мы создаем что-то свое, мы делаем шаг от нуля к единице, давая импульс строительству лучшего будущего.

А вывод для человечества такой: без новых технологий, которые ослабят давление конкуренции, наступает всеобщая стагнация, которая неизбежно выльется в масштабный глобальный конфликт.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Представление о том, что конкуренция — это необходимый элемент капиталистической экономики, в корне неправильно: конкурентная борьба дробит рынок и по-настоящему крупная прибыль не достается никому. Развитию экономики и общества в целом способствуют только монополии: поскольку их доходы не подвержены влиянию конкурентной среды, они могут вкладывать всё большее финансирование в развитие, добиваться технологических прорывов и тем самым поднимать уровень жизни людей. Так и по-настоящему значимый стартап — это всегда монополист, ведь увеличивая количество товаров, уже присутствующих на рынке, ни технологического, ни финансового прорыва не добиться, даже если вы совершенствуете продукты. Если же удастся создать нечто действительно ценное в еще не занятой нише, рост прибыли может быть практически бесконечным.

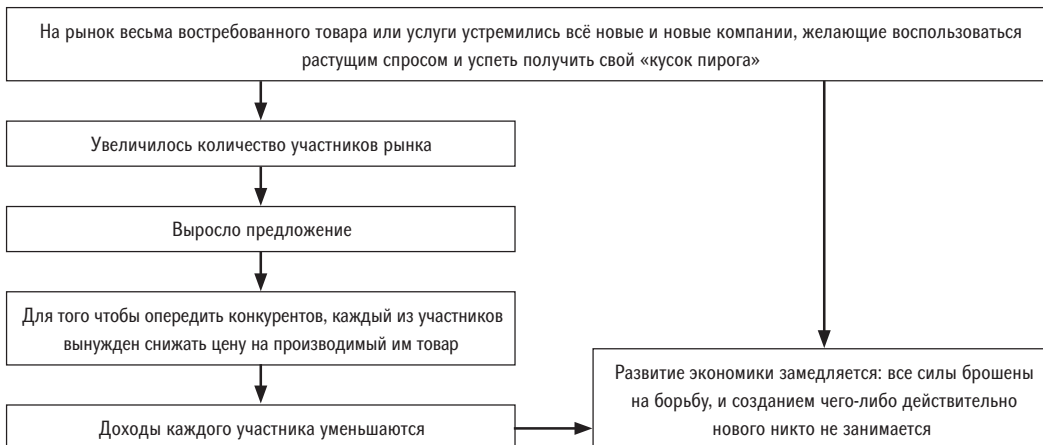
ПАРАДОКС ЭКОНОМИКИ КАПИТАЛИЗМА

Логика парадоксального, на первый взгляд, постулата о пагубности конкуренции — как для экономики в целом, так и для каждой компании, участвующей в конкурентной борьбе, — изображена на схеме ниже.

Как афористично замечает автор, «в бессмысленной войне поражение терпят все без исключения». И не случайно воинственные метафоры

пронизывают лексикон конкуренции: «охотники за головами», «завоевать» рынок, «добиться победы» над конкурентом. А война нивелирует различия между противниками, и чем сильнее разгорается вражда, тем больше походят друг на друга соперники.

Главное *доказательство* справедливости постулата о вреде конкуренции — регулярное появление



СОЗИДАТЕЛЬНАЯ МОНОПОЛИЯ — ЭТО НОВЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ, ВЫГОДНЫЕ ДЛЯ ВСЕХ, И НЕ ИССЯКАЮЩИЙ ПОТОК ПРИБЫЛИ ДЛЯ ИХ СОЗДАТЕЛЯ. КОНКУРЕНЦИЯ — ЭТО ОТСУТСТВИЕ СКОЛЬКО-НИБУДЬ ЗАМЕТНЫХ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА И ПОСТОЯННАЯ БОРЬБА ЗА ВЫЖИВАНИЕ

финансовых «пузырей», демонстрирующее, что рынок может быть поразительно неэффективным.

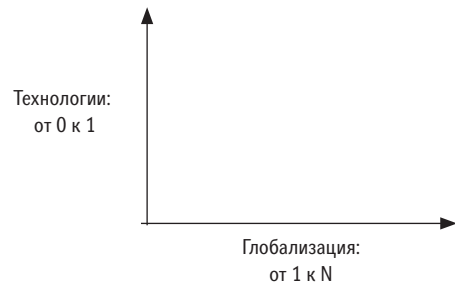
А главное *пагубное воздействие* конкуренции на бизнес — в том, что компания настолько сосредоточена на сегодняшней прибыли, что оказывается не в состоянии планировать свое будущее на более или менее долгий срок, упуская возможность качественного развития. Монопольные же прибыли позволяют компании строить долгосрочные планы и финансировать амбициозные исследовательские проекты.

ОТ ЕДИНИЦЫ К ДВОЙКЕ ИЛИ ОТ НУЛЯ К ЕДИНИЦЕ?

Горизонтальный, или экстенсивный, прогресс — «от 1 к N» — подразумевает копирование эффективных моделей. Это и есть глобализация: созданное в одной части планеты распространяется по всему миру.

Вертикальный, или интенсивный, прогресс — «от 0 к 1» — означает создание новых сущностей. Ключевое слово для него *технология*: то, что помогает достигать большего меньшими ресурсами, в результате все выше поднимаемая планку человеческих возможностей.

Первому (горизонтальному) пути соответствует модель конкуренции, второму (вертикальному) — созидательной монополии. В рамках такой схемы монополия — это компания, демонстрирующая столь грандиозные результаты в своей сфере, что ни один конкурент не в состоянии предложить сколько-нибудь сравнимый продукт



или услугу. Залог вашего успеха — в вашей уникальности: в отличие от счастливых семей, которые, по утверждению Толстого, похожи друг на друга, все счастливые компании счастливы по-своему — каждая из них завоевала право быть монополией, придумав уникальное решение некоей проблемы. А вот все компании-неудачники одинаковы: им не удалось спастись от конкуренции.

При этом следует учитывать, что высокотехнологичные компании первые несколько лет часто убыточны: чтобы создать нечто ценное, требуется время, а это означает, что доходы появятся не сразу. Большинство фирм, действующих в сфере высоких технологий, рынок оценит по достоинству лишь через 10–15 лет.

СОЗДАЕМ ВЕЛИКУЮ КОМПАНИЮ

Как создать стартап, который изменит будущее

В основе любого великого бизнеса лежит секрет, скрытый от внешнего мира. Основать великую компанию можно, использовав то, что долго лежало у всех под ногами, но о чем никто не догадывался.

СТРАТЕГИЯ

Вопросы, на которые необходимо ответить при планировании успешного бизнеса:

1. Способны ли вы создать прорывную технологию, а не вносить мелкие дополнения в уже существующую?
2. Подходящий ли сейчас момент начинать бизнес, который вы задумали?

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

- Чем в действительности уникальна ваша компания?
- Подходящий ли сейчас момент начинать именно такой бизнес, как вы задумали?
- У вас есть возможность не только создать, но и продать ваш продукт?
- У вас достойная команда?

3. Начинаете ли вы с захвата большой доли на маленьком рынке?
4. У вас достойная команда?
5. У вас есть возможность не только создать, но и продать ваш продукт?
6. Сможете ли вы сохранить свои позиции на рынке через 10–20 лет?
7. Нашли ли вы уникальный шанс, не замеченный остальными?

Из четырех возможных комбинаций подходов к будущему: определенность/неопределенность и оптимизм/пессимизм — для стартапа возможна только одна: «Определенность и оптимизм». Неопределенность не годится уже потому, что, если вы решили, что играете в лотерею, значит, вы психологически подготовились к проигрышу. А пессимистический взгляд в будущее просто несовместим со стремлением создать свое дело: зачем что-то создавать, если вы предвидите плохой конец?

ТАКТИКА

Каждая монополия уникальна, но, как правило, любая обладает набором характеристик:

- собственная технология: нужно либо изобрести нечто принципиально новое, либо радикально улучшить существующее решение;
- сетевой эффект: ваш продукт тем более полезен, чем больше людей им пользуется — клиенты вовлекают друг друга в его потребление;
- эффект масштаба: по мере роста бизнеса стоимость создания продукта для компании падает;
- бренд: из идеально продуманного внешнего вида продуктов, тщательно подобранных материалов и привлекательных рекламных кампаний складывается представление о компании, продукция которой хороша настолько, что ее и сравнить ни с кем нельзя.

Делайте ставку на технологии, предусматривающие совместную работу человека и компьютера. Компьютер — дополнение к человеку, а не замена ему, и даже самые продвинутые технологии не заменят квалифицированных специалистов, зато позволят им добиться лучших результатов.

БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ПОЛАГАЮТ, ЧТО В ПЕРСПЕКТИВЕ ЛИЦО НАШЕГО МИРА БУДЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ГЛОБАЛИЗАЦИЯ, НО НА САМОМ ДЕЛЕ ТЕХНОЛОГИИ ГОРАЗДО ВАЖНЕЕ

Нулевой этап — собираем команду, нанимаем заговорщиков

- Будущие совладельцы должны хорошо узнать друг друга до того, как начинать общий бизнес, без этого вы отдадите успех своего начинания на волю случая.
- Вам необходимы не просто специалисты, а люди, которые смогут стать единой командой. Для того чтобы убедить действительно нужного человека поступить на работу в компанию, важно суметь объяснить ему:
 - 1) в чем значимость вашей работы: вы делаете нечто нужное, чего никто, кроме вас, не сделает, и
 - 2) с кем ему придется работать: именно в такой команде ему будет комфортнее всего работать.

БИЗНЕС — САМОЕ НЕПОДХОДЯЩЕЕ МЕСТО ДЛЯ НЕОПРЕДЕЛЕННО-ОПТИМИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ЖИЗНИ: НЕЛЬЗЯ НАДЕЯТЬСЯ, ЧТО ВАШ БИЗНЕС ПРЕУСПЕЕТ, ЕСЛИ У ВАС НЕТ ПЛАНА, ОПИСЫВАЮЩЕГО ПУТЬ К УСПЕХУ

Если вам это не удастся, возможно, этот кандидат для вас просто не подходит. И, наоборот, ваш человек — тот, кто рад шансу стать незаменимым и вместе с замечательными коллегами решать интереснейшую проблему, которую не решит больше никто.

- Сотрудники должны работать полный рабочий день — совместители, уделяющие вам лишь часть своего рабочего времени, неэффективны. Даже дистанционной работы лучше

РЕКРУТИНГ — ЭТО СМЕСЬ РАБОТЫ ДЕТЕКТИВА И СЕЙЛЗА

ФАСЕВООК ПЕРВОНАЧАЛЬНО ПРЕДНАЗНАЧАЛСЯ ТОЛЬКО ДЛЯ СТУДЕНТОВ ГАРВАРДА, ПОТОМ РАСПРОСТРАНИЛСЯ ПО ДРУГИМ УНИВЕРСИТЕТАМ, А ЗАТЕМ И ПО ВСЕМУ МИРУ

СТОИТ СДЕЛАТЬ

- Нанять на работу не просто специалистов, а людей, которые смогут стать единой командой.
- Выстраивать бизнес, не делая ставку на производство товаров, не отличающихся от товаров конкурентов.
- Не отдавать рекрутинг на откуп сторонним исполнителям.
- Забыть о цифрах, говорящих о доходах в краткосрочной перспективе, и попытаться критически оценить, какие трудности могут угрожать существованию вашего бизнеса в будущем.
- Вне зависимости от выбранного способа дистрибуции, задействовать СМИ: пресса поможет вам привлечь инвесторов и сотрудников.

избегать — команде, которая не проводит вместе весь рабочий день, грозит рассогласованность.

- Яркая индивидуальность у руля компании полезнее череды легко взаимозаменяемых менеджеров. Значение руководителя — не в том, что он единственный, кто способен создать нечто ценное, а в том, что он может вдохновить на это каждого сотрудника.

Критерий того, что команда подобрана правильно: время, проведенное на работе, привело к устойчивым дружеским отношениям с коллегами. Если этого не случилось, значит, вы неграмотно инвестировали свое время.

Первый этап — занять узкую нишу

Идеальная целевая аудитория для стартапа — группа людей, которая держится вместе и которую обслуживают не слишком много конкурентов, а лучше и вовсе никто: гораздо легче охватить несколько тысяч человек, которым ваши услуги действительно нужны, чем миллионы, рассеянные по всему свету.

Второй этап — экспансия

Когда вы будете располагать большим числом клиентов, довольных вашим продуктом, тогда и придет пора начинать работу над более масштабными сделками.

ИСХОДИМ ИЗ ГЛАВНОГО ПРАВИЛА «НАЧНИТЕ С МАЛОГО — И СТАНЬТЕ МОНОПОЛИЕЙ»: ЗАНЯВ УЗКУЮ НИШУ, РАСШИРЯЕМ СФЕРУ ВЛИЯНИЯ, ПРИВЛЕКАЯ НОВЫХ КЛИЕНТОВ И ПРОНИКАЯ НА СМЕЖНЫЕ РЫНКИ

Завоевав доминирующее положение на своем нишевом рынке, вы можете понемногу распространять свое влияние на смежные. Старайтесь избежать конкуренции, насколько возможно. Бывают ситуации, в которых война неизбежна, — тогда не остается ничего иного, кроме как биться до победы. Нужно решать: либо воздержаться от борьбы, либо драться изо всех сил, чтобы закончить с противником как можно скорее.

Сетевой эффект + эффект масштаба

Сетевой эффект — мощное оружие. Если правильно им воспользоваться, можно получить быстрый рост количества ваших клиентов. Лучшая иллюстрация такой стратегии — социальная сеть: если все ваши друзья уже завели в ней странички, вам тоже имеет смысл сделать это. Но воспользоваться сетевым эффектом удастся, только если ваш продукт будет по-настоящему удобным и полезным для первых пользователей вашей пока еще маленькой сети.

Бизнес, рассчитывающий на сетевой эффект, должен начинаться на столь узком рынке, что люди со степенью MBA зачастую просто не замечают его возможностей и потому крайне редко организуют успешный сетевой бизнес.

Стоимость создания продукта — разработка, управление, плата за содержание офиса — по мере роста монополии все больше распределяется по стоимости всей ее продукции, что удешевляет производимый товар. Хороший стартап планирует наращивание масштаба уже в первой версии продукта.

Оплата труда

Опыт сотен стартапов показывает интересную закономерность: чем меньше зарплата генерального директора, тем лучше идут дела у компании. Объясняется это тем, что высокая зарплата стимулирует руководителя сохранять существующее положение вещей вместо того, чтобы выявлять проблемы и жестко их решать.

Высокие зарплаты сотрудников тоже не способствуют процветанию бизнеса: они наводят на мысль, что компания уже обладает высокой

рыночной стоимостью и не нужно тратить силы на то, чтобы эта стоимость выросла.

Акции фирмы — вот та форма компенсации, которая может вдохновить сотрудников на работу ради будущего роста ее стоимости. А человек, который денежной компенсации предпочитает долю в компании, тем самым доказывает стремление трудиться ради ее финансового будущего.

Дистрибуция

Если вы изобрели что-то новое, но не сумели придумать эффективный способ это продать, ваш бизнес не состоится вне зависимости от качества изобретения. Более того, если между вышедшими на рынок продуктами нет абсолютно никакой разницы, правильная техника продаж и дистрибуции способна помочь создать монополию.

Существуют разные методы дистрибуции: личные продажи, реклама, вирусный маркетинг, — и для каждого отдельного бизнеса

У TWITTER БОЛЬШЕ 250 МИЛЛИОНОВ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, ПРИ ЭТОМ КОМПАНИИ НЕ ПРИХОДИТСЯ ПРИНЦИПИАЛЬНО МОДИФИЦИРОВАТЬ СИСТЕМУ, ЧТОБЫ ПРИВЛЕКАТЬ НОВЫХ И НОВЫХ КЛИЕНТОВ

максимальный эффект приносит, как правило, использование лишь одного из способов.

Правило успешной дистрибуции: усредненная чистая прибыль за весь период сотрудничества с клиентом должна быть выше средней цены привлечения нового покупателя.

ПОСКОЛЬКУ АБСОЛЮТНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ДОЛЕЙ ДОСТИЧЬ НЕРЕАЛЬНО, ИМЕЕТ СМЫСЛ ДЕРЖАТЬ ДЕТАЛИ ПОДОБНЫХ СОГЛАШЕНИЙ В ТАЙНЕ

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

1. Капитализм и конкуренция диаметрально противоположны друг другу. Капитализм строится на аккумуляровании капитала, а конкуренция лишает капиталистов прибыли: чем активнее участвуешь в конкурентной борьбе, тем меньше зарабатываешь. Поскольку ни у одной компании нет власти над рынком, все они вынуждены продавать свои товары по той цене, которую он диктует.
2. Монополия — это состояние, характерное для любого успешного бизнеса. Созидательные монополии не просто приносят пользу обществу: они мощные двигатели к лучшему будущему. Если вы не сумеете придумать уникальное решение, которое сделает вас монополистом в небольшой рыночной нише, то безнадежно увязнете в конкурентной борьбе.
3. Крупный рынок — плохой выбор для стартапа, хуже может быть лишь крупный рынок, за который уже конкурируют несколько компаний.

Ни один сектор экономики никогда не станет настолько значимым, чтобы один лишь факт выхода на рынок в этом секторе позволил создать великий бизнес.

4. Основать великую компанию можно, используя секрет, долго лежавший у всех под ногами, но о котором никто не догадывался.
5. Становясь все более мощными, компьютеры не заменят людей: они будут для них лишь дополнением. Мы поражаемся «подвигам», которые компьютеры совершают без помощи человека, не обращая внимания на куда более впечатляющие результаты, которых добивается компьютер совместно с человеком — участие людей делает такие результаты более прозаичными.

РАБОТА ПРОДАВЦА, КАК И АКТЕРА, ВЫПОЛНЕНА ТЕМ ЛУЧШЕ, ЧЕМ МЕНЬШЕ ОНА ВИДНА