

*від*  
НУЛЯ  
*до*  
ОДИНИЦІ

---

НОТАТКИ ПРО СТАРТАПИ,  
АБО ЯК СТВОРИТИ МАЙБУТНЄ

---

Пітер Тіль

упорядник БЛЕЙК МАСТЕРС

Переклад з англійської  
Романа Обухіва



КИЇВ - 2015

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## Зміст

|   |     |
|---|-----|
| <i>Передмова: ВІД НУЛЯ ДО ОДИНИЦІ</i>                 | 7   |
| 1 ВИКЛИК МАЙБУТНЬОГО                                  | 11  |
| 2 НУМО ВЕСЕЛИТИСЯ, ЯК У 1999 РОЦІ                     | 18  |
| 3 УСІ ЩАСЛИВІ КОМПАНІЇ РІЗНІ                          | 30  |
| 4 ІДЕОЛОГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ                               | 42  |
| 5 ОСТАННЯ ПЕРЕВАГА ПЕРШОПРОХІДІЯ                      | 52  |
| 6 ВИ НЕ ЛОТЕРЕЙНИЙ БІЛЕТ                              | 67  |
| 7 ЙДІТЬ ТУДИ, ДЕ Є ГРОШІ                              | 91  |
| 8 ТАЄМНИЦІ  | 103 |
| 9 ОСНОВИ  | 119 |
| 10 ТАК ПРАЦЮЄ МАФІЯ                                   | 131 |
| 11 ЯКЩО ВИ СТВОРИТЕ НОВЕ,<br>ЧИ ПРИЙДУТЬ ДО ВАС ЛЮДИ? | 140 |
| 12 ЛЮДИНА І МАШИНА                                    | 156 |
| 13 ЕКОЛОГІЧНИЙ СВІТОГЛЯД                              | 170 |
| 14 ПАРАДОКС ЗАСНОВНИКА                                | 192 |
| <i>Післямова: СТАГНАЦІЯ ЧИ СИНГУЛЯРНІСТЬ?</i>         | 210 |
| <i>Подяки</i>   | 215 |
| <i>Ілюстрації</i>                                     | 217 |
| <i>Показчик</i>                                       | 219 |

## Передмова

# ВІД НУЛЯ ДО ОДИНИЦІ

**Ж**ОДНА МИТЬ У БІЗНЕСІ не повторюється. Наступний Білл Гейтс<sup>1</sup> не розробить операційну систему. Наступний Ларрі Пейдж чи Сергій Брін<sup>2</sup> не створить пошуковий сервіс. А наступний Марк Цукерберг<sup>3</sup> не винайде соціальну мережу. Якщо ви копіюєте цих хлопців, то не вчитеся в них.

Звичайно, простіше скопіювати взірць, ніж зробити щось нове. Роблячи те, що ми вже знаємо, ми лише додаємо до вже знаного, спонукаючи світ рухатися від 1 до довільного числа  $n$ . Але кожного разу, коли ми створюємо щось нове, ми робимо крок від 0 до 1. Акт творення неповторний, як і мить творення, а його результат — щось нове і незвичайне.

Якщо американські компанії не інвестуватимуть у нелегку справу творення нового, вони приречені в майбутньому, незалежно від того, наскільки високі їхні прибутки в теперішньому. Що станеться, коли ми витиснемо все можливе з оптимізації

<sup>1</sup> **Білл Гейтс** – засновник і голова ради директорів корпорації Microsoft.

<sup>2</sup> **Ларрі Пейдж, Сергій Брін** – розробники пошукової системи та засновники компанії «Google».

<sup>3</sup> **Марк Цукерберг** – американський програміст та підприємець, розробник і засновник соціальної мережі Facebook.

старих шляхів бізнесу, які успадкували? Відповідь неприємна – ситуація загрожує стати набагато гіршою, ніж криза 2008 року. Нинішній «кращий досвід» веде до безвиході; найкращі шляхи – нові та незвідані.

У світі гігантських адміністративних бюрократій – як державних, так і приватних, – пошук нових шляхів може видатися сподіванням на диво. Однак якщо американський бізнес хоче бути успішним, нам знадобляться сотні, і навіть тисячі чудес. Це звучало б похмуро, 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 чи стільників, але лише люди здатні придумувати щось нове та винаходити способи вдосконалення власних винаходів. Люди не вирішують, що будувати, зробивши вибір з якогось космічного каталогу варіантів, визначених задалегідь; натомість ми створюємо нові технології і переписуємо світовий порядок. Це свого роду елементарна істина, якої ми навчаємо школярів, але вони легко забувають її у світі, де так часто повторюють зроблене раніше. «Від нуля до одиниці» – книга про те, як створювати новаторські компанії. Вона ґрунтується на всьому, що я дізнався безпосередньо в якості співзасновника PayPal<sup>4</sup> і Palantir<sup>5</sup>, а потім інвестора сотні стартапів, у тому числі Facebook<sup>6</sup> і SpaceX<sup>7</sup>. І хоча я бачив чимало

---

<sup>4</sup> **PayPal** – міжнародна електронна платіжна система, найпоширеніша у світі система розрахунків в Інтернеті.

<sup>5</sup> **Palantir** – американська компанія, розробник програмного забезпечення для аналізу та обробки даних, яке допомагає уряду, банкам та іншим організаціям боротися з тероризмом, шахрайством та забезпечувати інформаційну безпеку.

<sup>6</sup> **Facebook** – найпопулярніша у світі соціальна мережа.

<sup>7</sup> **SpaceX** – американська компанія, виробник космічних ракет Falcon.

вдалих моделей, і наводжу їх тут, у цій книзі, я не пропоную формулу успіху. Парадокс навчання підприємництву полягає в тому, що така формула не обов'язково існує; адже кожне нововведення є унікальним, і жоден керівник не може наказати стати інноваційним у конкретний термін. Ба більше, я зауважив закономірність – успішні люди досягають успіху в найнесподіваніших сферах, і вони думають про сам бізнес, а не про формули.

В основу цієї книги покладено курс лекцій про стартапи, який я читав у Стенфордському університеті в 2012 році. Студенти коледжу здобувають глибокі фахові знання в певних галузях, але багато з них так ніколи і зрозуміють, що робити з цими вміннями в реальному житті. Моя найперша мета на лекціях полягала в тому, щоб навчити студентів бачити світ поза шляхами, прокладеними академічними фахівцями, навчити широко дивитися в майбутнє, яке вони творитимуть. Один із студентів, Блейк Мастерс, зробив докладні нотатки лекцій, які набули популярності далеко за межами студентського містечка, і допоміг мені оприлюднити ці нотатки для широкої аудиторії у книзі «Від нуля до одиниці». Адже не існує жодної причини, яка б обмежила прихід майбутнього лише Стенфордським університетом, або коледжем, або Кремнієвою долиною.

# 1

---

## ВИКЛИК МАЙБУТНЬОГО

Під час співбесіди при прийомі на роботу я люблю запитувати: «Щодо яких важливих істин дуже мало людей погоджується з вами?»

Звучить це питання легко, бо видається простим. Насправді на нього дуже складно відповісти. Це важко інтелектуально, адже всі знання, отримані у школі за визначенням однакові. І це складно психологічно, бо той, хто намагається відповісти, говорить про непопулярні речі. Блискуче мислення зустрічається рідко, але мужність зустрічається ще рідше, ніж геніальність.

Найчастіше я чую такі відповіді:

«Наша освітня система зруйнована, її терміново потрібно покращувати»;

«Америка – виняткова країна»;

«Бога нема».

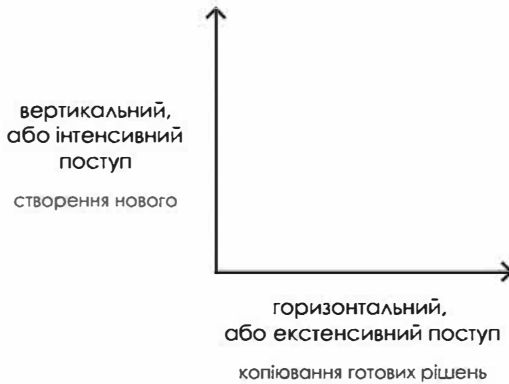
Це погані відповіді... Перше і друге судження, можливо, й правдиві, але багато людей вже згодні з ними. Третя заява просто підтримує одну зі сторін у давно знаній дискусії. Гарна відповідь має виглядати так: «Більшість людей вірить у X, але істина протилежна до X». Мою власну відповідь я дам у цьому розділі трохи пізніше.

Яке відношення до майбутнього має це суперечливе судження? У спрощеному розумінні майбутнє – це сукупність усіх моментів, які ще не настали. Однак особливість і важливість майбутнього не в тому, що воно ще не відбулося, а в тому, що це буде час, коли світ виглядатиме інакше, ніж сьогодні. Тобто, якщо протягом наступних 100 років у нашому суспільстві нічого не зміниться, то майбутнє віддаляться більше ніж на 100 років. Якщо в наступному десятилітті настануть кардинальні зміни, то майбутнє опиниться на відстані витягнутої руки. Ніхто не може точно передбачити майбутнє, але ми знаємо дві речі: воно буде інакшим, і воно вкорінене в сучасний світ. Більшість відповідей на суперечливі запитання є різними способами бачення сьогодення; правильні відповіді дають нам змогу зазирнути в майбутнє.

## ВІД НУЛЯ ДО ОДИНИЦІ: МАЙБУТНЄ ПОСТУПУ

Думаючи про майбутнє, ми сподіваємося на майбутнє поступу. Цей поступ може мати два різновиди. Горизонтальний, або екстенсивний поступ, означає копіювання дієвих моделей – від 1 до n. Горизонтальний поступ легко собі уявити, бо ми вже знаємо, як він виглядає. Вертикальний, або ж інтенсивний поступ означає створення нового, перехід від 0 до 1. Вертикальний поступ уяви-

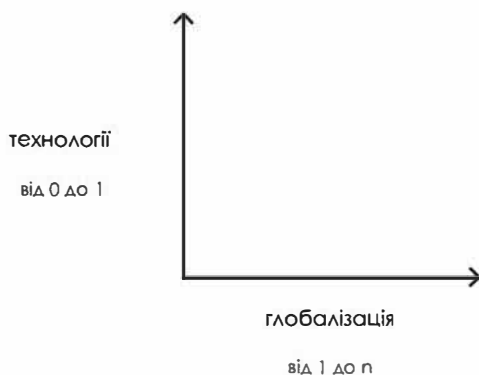
ти важче, бо треба діяти так, як ніколи перед тим. Якщо взяти друкарську машинку і випустити ще сотню подібних, то це буде горизонтальний поступ. Якщо, маючи друкарську машинку, ви створюєте текстовий процесор, то це – вертикальний поступ.



На макрорівні горизонтальний поступ одним словом називають *глобалізацією* – моделі, що працюють десь, починають застосовувати скрізь. Хрестоматійний приклад глобалізації – це Китай: 20-річний план розвитку країни полягає в тому, щоб стати такою країною, якою нині є Сполучені Штати. Китайці копіюють усе, що працює в розвинених країнах світу: залізниці XIX-го століття, кондиціонери XX-го століття, навіть цілі міста. Вони могли проминути кілька кроків на цьому шляху – наприклад, перейти відразу до бездротового зв'язку, відмовившись від стаціонарного зв'язку – але вони копіювали все.

Вертикальний поступ від 0 до 1 також називають одним словом – *технології*. Швидкий поступ інформаційних технологій протягом останніх десятиліть зробив Кремнієву долину «столицею технологій». Та не існує підстав для обмеження технологій лише комп'ютерами. У правильному розумінні будь-який новий і кращий спосіб щось робити і є технологією.





Оскільки глобалізація і технології – це різні форми поступу, то співіснування або відсутність їх у той самий час цілком можливі. Наприклад, з 1815 до 1914 року тривав період швидкого технологічного розвитку і стрімкої глобалізації. Між Першою світовою війною та поїздкою Кіссінджера для відновлення відносин із Китаєм у 1971 році, відбувся швидкий технологічний розвиток, але без значної глобалізації. З 1971 року ми спостерігаємо стрімку глобалізацію водночас зі сповільненим технологічним розвитком, переважно у сфері ІТ.

Цей час глобалізації породив уявлення, що наступні десятиліття принесуть більше взаємопроникнення і більше схожості. Навіть наше повсякденне мовлення припускає, що ми віримо у щось штибу технологічного кінця історії: поділ світу на так звані розвинені країни, і країни, що розвиваються, припускає, що «розвинутий» світ досяг усього, що можна досягнути, і що біднішим країнам потрібно лише дещо надолужити.

Але я не думаю, що це так. Моя власна відповідь на суперечливе питання: більшість людей думає, що майбутнє світу буде визначати глобалізація, але істина в тому, що технології мають більше значення. Якщо Китай, не вдосконалюючи технологій,

подвоїть виробництво енергії протягом наступних двох десятиліть — подвоїться також забруднення повітря. Якщо кожне із сотень мільйонів індійських домогосподарств жили б так, як сьогодні живуть американці, використовуючи тільки сучасні інструменти, то це б спричинило екологічну катастрофу. Поширення старих способів створення добробуту у всьому світі призведе до спустошення, а не до багатства. У світі обмежених ресурсів глобалізація без нової технології є нестійкою.

Нові технології ніколи не були автоматичною функцією історії. Наші предки жили в статичних суспільствах з нульовою сумою, де успіх означав відбирати майно в інших. Вони створювали нові джерела добробуту лише в рідкісних випадках, а в довгостроковій перспективі ніколи не могли створити достатнього добробуту, щоб врятувати пересічну людину від надзвичайно важкого життя. Потім, після 10 000-річного переходу від примітивного землеробства до середньовічних вітряків і астролябії XVI-го століття, сучасний світ раптом відчув на собі безжалісний технічний прогрес, що розпочався з появою парового двигуна в 1760-х роках, і тривав аж до 1970-х років. У результаті цього ми успадкували багатше суспільство, яке попередні покоління були не в змозі навіть уявити.

Будь-яке покоління, за винятком наших батьків та дідусів, тобто до кінця 1960-х років, очікувало, що цей поступ триватиме. Вони мріяли про чотириденний робочий тиждень, енергію за копійчаними цінами та відпустку на Місяці. Але цього не сталося. Смартфони, що відволікають нас від навколишнього світу, також відвертають нашу увагу від того факту, що наше довкілля на диво старе: від середини минулого століття помітно поліпшилися хіба що комп'ютери та комунікації. Це не означає, що наші батьки не мали рації, уявляючи собі краще майбутнє, — вони

були неправі лише в тому, що очікували все це як очевидну річ. Сьогодні наше завдання полягає в тому, щоб вимислити і створити нові технології, які зроблять ХХІ століття спокійнішим і успішнішим за ХХ століття.

## МИСЛИТИ ПО-НОВОМУ

Нові технології, як правило, приходять з нових підприємств-стартапів<sup>8</sup>. «Батьки-засновники»<sup>9</sup> в політиці, Королівське товариство<sup>10</sup> в науці, і «зрадлива вісімка», що залишила Fairchild Semiconductor<sup>11</sup> у бізнесі — усі ці невеликі групи людей об'єднало прагнення змінити світ на краще. Найпростіше з пояснень цього явища негативне — у великих організаціях важко розробити щось нове, а ще важче зробити це самостійно. Бюрократичні ієрархії працюють повільно, а в їхніх інтересах ухиляння від ризику. У найнеблагополучніших організаціях найкращою стратегією для просування щаблями кар'єри стає не справжня робота, а звітування про виконання роботи (якщо це про вашу компанію, радимо негайно звільнитися). На іншому полюсі, самотній геній

---

<sup>8</sup> **Стартап** — нещодавно створена компанія, що буде свій бізнес на основі інноваційних технологій, яка не вийшла на ринок або лише починає на нього виходити і володіє обмеженим набором ресурсів. Особливо часто термін «стартап» вживають, коли йдеться про нові компанії, що працюють в сфері інформаційних технологій.

<sup>9</sup> **«Батьки-засновники»** — політичні діячі, які відіграли ключову роль в американській революції, проголошенні незалежності США, створенні конституції та інших ключових подіях періоду становлення нової держави.

<sup>10</sup> **Лондонське королівське товариство з розвитку знань про природу** — провідне наукове товариство Великої Британії. Засноване 1660 року, Товариство діяло як приватна організація, незалежна від урядових наукових установ.

<sup>11</sup> **Fairchild Semiconductor International, Inc.** — американська компанія, яка в 1959 році вперше в світі створила інтегральну схему для масового виробництва; була однією з ключових фірм Кремнієвої долини в 1960-х роках. Компанію створили восьмеро вчених, які звільнилися з Shockley Semiconductor Laboratory.

може створити класичний твір мистецтва чи літератури, але він ніколи не зможе створити цілу індустрію. Стартапи працюють за іншим принципом: потрібно співпрацювати з іншими людьми, щоб зробити справу, але водночас компанія повинна залишатися доволі маленькою, щоб справа вдалася.

Якщо йти через позитивне визначення, то стартап — це максимально велика група людей, яких ви зможете переконати планами будівництва іншого майбутнього. Найважливішою перевагою нової компанії є нове мислення: воно навіть важливіше за кмітливість, а малий розмір дає простір для роздумів. Ця книга про питання, які варто поставити та на які потрібно відповісти, щоб досягти успіху в інноваційному бізнесі: те, що ви прочитаєте далі, не посібник і не спроба поділитися знаннями, а вправи для мислення. Тому що саме це має робити стартап: ставити запитання, які породжують ідеї та переосмислювати бізнес з нуля.