

Искусство коммерциализации

Никто не любит свободу сильнее, чем хорошие люди. Остальные любят не свободу, а дозволение.

~ Джон Мильтон, английский поэт

Коммерциализация — это обратная сторона внутреннего предпринимательства. В данном случае организация (компания, лаборатория или университет), владеющая определенной технологией, решает предоставить кому-то еще право на ее использование. Логика организации выглядит примерно так.

Наша технология спутниковых изображений может использоваться для создания любительских видеоматериалов, то есть мы можем создать новый YouTube и продать его Google за 1,6 миллиарда долларов. Давайте найдем инвестора для финансирования проекта. Неужели нам будет так сложно создать нечто лучшее, чем YouTube?

Мне доводилось бывать по другую сторону и слышать, как такие организации обсуждают условия предоставления лицензии или продажи своей технологии. Почти всегда это можно описать словами «миссия невыполнима», так как большинство организаций пытаются навязать вам свои условия.

- Вы не можете нанять на работу никого из наших сотрудников. Вы не можете даже говорить с ними, потому что мы не хотим, чтобы они отвлекались от работы над заказом министерства обороны.
- Наш единственный вклад в проект — DVD с результатами исследований. Мы отправим его вам по почте после заключения контракта.

- Наша технология настолько грандиозна, что мы не предлагаем никакого эксклюзива или бессрочной лицензии, потому что в любой момент можем найти более выгодные условия для продажи.
- Мы хотим владеть 80% новой компании, так как ее образование возможно лишь благодаря нашей технологии. В дополнение к этому хотим получать роялти* в размере 50% с авансом в пять миллионов долларов.
- Мы хотим ограничить рынки, на которых вы можете заниматься продажами, так как лучше знаем, кто должен использовать нашу технологию и для каких целей. (Знаете ли вы, что изобретатель новокаи́на настаивал на том, что это лекарство должны использовать лишь хирурги и только во время операций? Он считал, что это слишком важное открытие, чтобы им пользовались стоматологи для банального удаления зубов.)
- Большинство попыток коммерциализировать технологии в рамках стартапов допускают одну из четырех ошибок.

Прежде всего организации считают, что создать успешную компанию достаточно просто и что самая сложная исследовательская часть работы уже позади. На самом деле превратить технологию в продукт и заставить компанию работать чертовски сложно. Если бы это было не так, то организации не обращались бы за помощью к инвесторам. На эту тему у меня даже родился афоризм:

Те, кто может, делают. Те, кто не может, продают лицензии.

Идем дальше. Патенты — отличная штука (почему-то приводящая в особенный восторг родителей изобретателей), но это еще не продукт. Никакой патент сам по себе не заставит людей покупать продукт, созданный на его основе. Вы покупаете гаджеты в магазине сети Best Buy** только потому, что у нее есть соответствующий патент? К сожалению, многие организации полагают, что с получением патента игра заканчивается. И, насколько мне известно, деятель-

* Периодические лицензионные выплаты (как правило, за использование прав на интеллектуальную собственность).

** Американская крупная сеть магазинов бытовой электроники и сопутствующих товаров.

ность таких компаний в конечном счете сводится к стратегии «запатентовать, подать иск за нарушения, собрать платежи с ответчиков».

Третье. Ценность технологии напрямую не связана с тем, сколько времени заняла ее разработка. Очень часто бывает, что чем больше времени требуется на создание новой технологии, еще не имеющей коммерческой формы, тем меньше ее ценность. И технологиям, созданным учеными, не имеющими предпринимательской жилки, в условиях нормирования бюджетов на разработку трудно выйти на открытый рынок.

Четвертое. Для большинства организаций коммерциализация продиктована не благими намерениями, а стремлением *выглядеть*. Работники компании участвуют во множестве совещаний и переговоров (не давая тем самым руководству компании возможности обвинить их в напрасной трате денег), однако при этом не делают практически ничего во благо получателей лицензии.

Вынужден огорчить, но большинство технологий поддаются коммерциализации с невероятно большим трудом. И для того чтобы добиться успеха в этом деле, нужно соответствовать ряду условий.

- **Правильное отношение к происходящему.** Что-то всегда лучше, чем ничего. Организации не всегда просто принять тот факт, что многомиллиардные инвестиции в науку не принесут ожидаемого коммерческого результата, но на практике это происходит довольно часто. Можно сказать, что расходы организации на исследования — это невосполнимые потери (если только эти исследования не финансировались налогоплательщиками), поэтому, если в результате она получает хоть какие-то деньги от рынка, это уже хорошо. Таким образом, организация, предоставляющая лицензию, не должна ожидать, что роялти составит выше 10–20%. Ее доля в новом бизнесе не превысит 10%, а об авансовых платежах можно будет забыть.
- **Продукт или тактический путь к нему.** Потребители покупают продукты, а не технологии, научные изыскания или выводы исследований. И технологии, и наука, и исследования крайне далеки от продукта. Чем ближе технология к реальному продукту, тем лучше. Чем больше лицензиар может помочь получателю лицензии, тем лучше.
- **Люди, а не бумажки.** В отчетах — DVD или бумажных — нет никакого толка. Компании нужны мозги создателей, потому что одно

дело наладить поставку продукта в массовом масштабе и совсем другое — сделать научное открытие в лаборатории. Ученым же порой приходится перезагружать свои мозги, поэтому они часто предпочитают оставаться на своей нынешней работе (или же стартап просто предпочитает не приглашать их). И вот почему.

- А. Им приходится выбирать между хорошими деньгами и признанием своих коллег в научной среде. Иными словами, вы можете быть либо богаты, либо популярны — хотя если вы зарабатываете достаточно денег, то у вас будет и то и другое.
- Б. Им приходится смиряться с результатом «достаточно хорошим», а не «лучшим из возможных». Большинство покупателей совершенно не горят желанием получать продукт, находящийся на переднем крае технологий, — вполне достаточно, чтобы он хорошо и надежно выполнял свою основную функцию. К этой категории продуктов относятся, в частности, компьютерные операционные системы.
- В. Им приходится выслушивать мнение клиентов, а это совсем не то же самое, чем представлять результаты своих исследований в научных публикациях, ведь потребитель всегда чувствует себя королем.
- Г. Им приходится понять, что инвесторы не вкладывают свои деньги по методу «затраты плюс маржа». Размер их банковского счета ограничен, и часы постоянно отмеряют оставшееся им время. В этой системе нет места политикам, пытающимся защитить рабочие места за счет завышения расходов и постоянной корректировки бюджетов.
- **Отношение в стиле «руки прочь».** По большому счету организация должна либо активно помогать стартапу, либо отойти в сторону. Стартапу и так приходится несладко в общении с потребителями, конкурентами, инвесторами и правительством. Появление еще одной активной заинтересованной стороны может оказаться той последней соломинкой, что ломает спину лошади. Идея создать компанию кажется многим интересной и привлекательной, однако на следующем этапе наступает время упорной и тяжелой работы (куда более тяжелой, чем проведение исследований с гарантированным бюджетом).

Если никакие иные варианты действий не сработают, можете попытаться найти представителя организации, который понимает технологию, верит, что может ее улучшить, и желает потратить на это свою жизнь. Этот человек должен покинуть свое прежнее место работы с соблюдением всех юридических и этических норм (то есть оставить там все, кроме своих мозгов), однако этот путь порой оказывается короче, дешевле и проще, чем коммерциализация.