

# ОТ НУЛА ДО ЕДНО

---

РАЗМИСЛИ ВЪРХУ СТАРТЪПИТЕ  
или  
КАК ДА ИЗГРАДИМ БЪДЕЩЕТО

---

**ПИТЪР ТИЙЛ**  
БЛЕЙК МАСТЪРС



## Прегговор

# ОТ НУЛА ДО ЕДНО

**В**СИЧКО В БИЗНЕСА СЕ СЛУЧВА само по веднъж. Следващият Бил Гейтс няма да направи операционна система. Следващите Лари Пейдж или Сергей Брин няма да създадат интернет търсачка. А следващият Марк Зукърбърг няма да изгради социална мрежа. Ако се опитвате да копирате тези момчета, значи не сте научили нищо от тях.

Разбира се, по-лесно е да се имитира, отколкото да се твори нещо ново. Когато правим нещо, което знаем как се прави, се придвижваме от 1 към  $n$  и просто умножаваме нещо вече познато. Но всеки път, когато създаваме нещо ново, се придвижваме от 0 към 1. Изобретяването – и като момент, и като действие, е нещо сингулярно\*, а резултатът е нещо ново и непознато.

Ако не инвестират в трудната задача да създават нови неща, американските компании ще се провалят в бъдеще, независимо колко огромни са печалбите им днес. Какво ще се случи, когато изчерпим целия потенциал за подобрения на старите бизнес идеи, които сме наследили? Колкото и странно да звучи, отговорът е по-ужасяващ дори от кризата от 2008 г. Днешните „най-добри практики“ водят до задънени улици. Най-благогатните пътища за развитие са новите и неизследваните.

---

\* *Сингулярност* – особеност, специфичност, различие от останалите случаи. Термин от математиката и физиката – Бел. ред

В света на гигантските административни бюрокрации – както държавни, така и частни, да търсим нови пътища е все едно да се надяваме на чудо. Но за да може бизнесът в Америка да успее, ще са ни нужни стотици, ако не и хиляди чудеса. Щеше да е трагично, ако не съществуваше един решаващ факт: човекът се отличава от другите биологични видове по това, че може да твори чудеса. Думата, с която ги наричаме, е „технология“.

Технологията е чудо, защото ни позволява да правим *повече с по-малко*, като превключваме фундаменталните си способности на едно по-високо равнище. Някои животни инстинктивно създават неща като диги или кошери, но само ние можем да изобретяваме новости, както и да измисляме по-добри начини за реализацията им. Човешките същества не решават какво да създадат, разглеждайки някакъв предварително зададен космически каталог. Не, като създаваме нови технологии ние пренаписваме плана на света. Това са елементарни истини, които се преподават на второкласници, но те лесно се забравят в свят, в който най-често повтаряме нещата, правени преди.

*От нула до едно* е книга за това как да изградите компания, която създава нови неща. Тя се основава на всичко, което съм научил като съосновател на PayPal и Palantir и след това като инвеститор в стотици стартапи\*, включително Facebook и SpaceX. Макар че съм забелязал много закономерности и модели – и ги излагам тук, тази книга не дава формула за успех. Парадоксът на преподаването на предприемачество е, че такава формула по необходимост не може да съществува, тъй като всяка иновация е уникална. Няма авторитет, който да ви научи какво точно трябва да направите, за да бъдете иновативни. Всъщност най-изразената закономерност, която установих, е, че преуспелите хора намират възможности на най-неочаквани

---

\* *Startup* – стартираща компания, най-често във високотехнологичния сектор, търсеща финансиране с рисков капитал. – Бел. ред.

места и ги оползотворяват, като се ръководят от основополагащи принципи, а не от формули.

Тази книга се роди след курс за стартъпи, който водих в Станфорд през 2012 г. Колежаните са в състояние да натрупат огромни познания и умения в дадени специалности, но много от тях никога не се научават какво да правят с тези умения в реалния свят. Основната ми цел, докато водех този курс, беше да помогна на студентите да погледнат отвъд утъпканите пътеки на академичните специалности и да видят пълноценното си бъдеще, което ги очаква, за да го сътворят. Един от тези студенти, Блейк Мастърс, си водеше подробни записки, които се разпространиха и извън колежа, затова при написването на *От нула до едно* аз работих с него, за да ги подготвим за по-широка публика. Няма причина бъдещето да се случва единствено в Станфорд, в колежа или в Силициевата долина.

# 1

---

## ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА НА БЪДЕЩЕТО

**К**ОГАТО ИНТЕРВЮИРАМ кандидати за работа, винаги задавам един и същи въпрос: „Има ли нещо важно, което приемате за истина, а повечето хора – не?“

Въпросът изглежда елементарен, защото не е засукан и в него няма уловки, а всъщност е много трудно да му се отговори. Умът се затруднява, защото това, на което ни учат в училище, по дефиниция е общовалидна истина. Затруднява се и психиката, защото отговарящият е принуден да каже нещо, което знае, че е непопулярно. Гениалността е рядко явление, но смелостта е дори по-оскъдна.

Най-често чувам подобни отговори:

„Образователната ни система е счупена и спешно трябва да се поправи.“

„Америка е най-великата страна на света.“

„Господ не съществува.“

Това са лоши отговори. Първото и второто твърдение може и да са верни, но доста хора се съгласяват с тях. Третото заема страна в популярен дебат. Един добър отговор би трябвало да

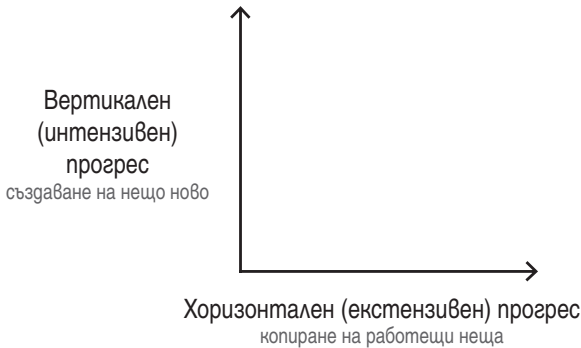
има следната структура: „Повечето хора вярват в  $x$ , но истината е обратна на  $x$ “. По-късно в тази глава ще дам моя собствен отговор на въпроса.

Какво общо има този провокативен въпрос с бъдещето? Опростенчески погледнато, бъдещето е поредица от моменти, които предстоят да се случат. Това обаче, което прави бъдещето важно, не е, че то все още не се е случило, а че то ще е различно от настоящето. В този смисъл, ако в обществото ни нищо не се промени за 100 години, бъдещето ще настъпи чак след 100 години. Ако в идното десетилетие ни чакат драстични промени, значи бъдещето чука на вратата. Никой не може да предсказва бъдещето, но със сигурност знаем две неща: ще е различно и ще бъде родено от настоящето. Повечето отговори на моя въпрос са просто различен поглед върху настоящето. Истински добрите са опит да се погледне в предстоящото.

## ОТ НУЛА ДО ЕДНО: БЪДЕЩЕТО НА ПРОГРЕСА

Когато си мислим за бъдещето, се надяваме то да е рожба на прогреса. Той може да приеме две форми. Хоризонталният, или екстензивният прогрес се свежда до копиране на работещи идеи, т.е. да отидем от 1 към  $n$ . Лесно е да си представим този хоризонтален прогрес, защото вече знаем как изглежда. Вертикалният, или интензивен прогрес е сътворяването на нещо ново, придвижване от 0 към 1. Далеч по-трудно е да си го представим, защото вертикалният прогрес изисква създаването на нещо, което никой досега не е правил. Ако вземете една пишеща машина и произведете още 100, това е хоризонтален прогрес. Ако вземете една пишеща машина и създадете текстов процесор, това вече е вертикален прогрес.

На макроикономическо ниво думата, която характеризира хоризонталния прогрес, е „глобализация“ – да вземеш нещо,



което работи някъде, и да го занесеш навсякъде. Китай е образцовият пример за глобализация – планът на страната е след 20 години тя да стане като САЩ днес. Китайците копират едно към едно нещата, които са проработили в развития свят – железниците от XIX в., климатиците от XX в., а дори и цели градове. Може и да са прескочили една-две стъпки, например като изграждат мобилни комуникации, без да са положили телефонни кабели, но, така или иначе, те копират.

Думата, която описва вертикалния прогрес от 0 към 1 е *технология*. Бързото развитие на информационните технологии през последните десетилетия направи Силициевата долина столица на *технологията* като концепция. Никой обаче не е казал, че технологията се изчерпва с компютрите. Ако бъде правилно разбрана, технологията всъщност е всеки нов и по-добър способ за правене на неща.



Тъй като глобализацията и технологията са две различни форми на прогреса, възможно е да сме свидетели и на двете едновременно или на всяка поотделно, или на нито една от двете. Например столетието между 1815 и 1914 г. е период едновременно на бързо технологично развитие и на ускорена глобализация. Между Първата световна война и иницираното от Хенри Кисинджър подновяване на взаимоотношенията между САЩ и Китай през 1971 г. технологията се развива бързо – но не и глобализацията. След 1971 г. глобализацията се ускорява, но технологичното развитие е ограничено и се свежда най-вече до информационните технологии.

Епохата на глобализацията насърчи представата, че следващите десетилетия ще донесат повече конвергенция\* и еднотипност. Дори всекидневният език предполага, че вярваме в нещо като технологичен край на историята\*\* : разделянето на света на т.нар. развити и развиващи се страни предполага, че „развитият“ свят вече е постигнал всичко, което може да се постигне, а по-бедните страни просто трябва да го настигнат.

Не мисля, че това е истина. Моят отговор на провокативния въпрос по-горе е, че според повечето хора бъдещето на света ще се определя от глобализацията, докато според мен технологията е по-важната. Без технологична промяна, ако Китай удвои енергопотреблението си в идните две десетилетия, двойно ще нарасне и замърсяването на въздуха на страната. Ако всяко от стотиците милиони индийски домакинства води американски начин на живот при сегашното ниво на технологиите, резултатът ще бъде екологична катастрофа. Ако старите начини за създаване на богатство се разпространят в

---

\* *Конвергенция* – сближаване и изравняване (на икономическия резултат между развиващи се и развити страни вследствие на икономическо взаимодействие). Доминантната теория гласи, че либералните бизнес режими облагодетелстват всички и с времето настъпва сближаване на жизнения стандарт. Това предположение често се оспорва от реалността. – Бел. ред.

\*\* В началото на 1990-е американският политолог Франсис Фукуяма се прочува с тезата си за западната либерална демокрация като край, върхна точка в социокултурната еволюция на човечеството. – Бел. ред.



целия свят, резултатът ще е опустошение, не благоденствие. В свят на оскъдни ресурси глобализацията без нови технологии е неустойчива.

Новите технологии никога не са били автоматично следствие от хода на историята. Предците ни са живели в статични общества с нулев резултат\*, където успехът се е свеждал до заграбване на чуждо имане. Рядко създавали нови източници на богатства и в дългосрочен период никога не са могли да произведат достатъчно, за да освободят обикновения човек от бремето на трудния живот. След 10 000 години накъсан преход от примитивно земеделие към средновековните мелници и астролабите на XVI в., модерният свят внезапно претърпя неумолим технологичен прогрес, започнал с появата на парния двигател през 1760-те и продължил чак до 1970 г. В резултат на това наследихме по-богато общество, отколкото всяко предходно поколение е можело дори да си представи.

Всяко поколение, като изключим това на бащите и дядовците ни, в края на 1960-те очакваше този прогрес да продължи. Представяха си 4-дневна работна седмица, едва ли не безплатна енергия и екскурзии до Луната. Но това не стана. Смартфоните, които отвлечат вниманието ни от обкръжаващия свят, също така отклоняват вниманието ни от факта, че този наш обкръжаващ свят е учудващо стар: само компютрите и комуникациите са се подобрили драстично от средата на миналия век. Не че родителите ни неоснователно си представяха по-добро бъдеще – те просто сгрешиха, като очакваха то да настъпи автоматично. Предизвикателството пред нас днес е едновременно да си представим и да изобретим нови технологии, които ще направят XXI в. по-мирнен и по-богат от XX.

---

\* *Игра с нулев резултат* в Теорията на игрите е взаимодействие между конкуриращи се субекти, при което се разпределя фиксирана „награда“: печалбата на единия винаги е загуба за другите. Има случаи, в които крайният резултат се увеличава в хода на „играта“, например благодарение на комуникация и технологии (нови правила) – Бел. ред.

## СТАРТЪП МИСЛЕНЕ

Новата технология обикновено се ражда в нови фирми – в стартъпи. Като започнем с Отците основатели на САЩ, минем през Кралското научно общество и стигнем до „Предателската осмица“ на Fairchild Semiconductor\*, светът е бил променен към по-добро винаги от малки групи хора, обединили се около обща мисия. Най-лесното обяснение за това е негативното: трудно е да се развие нещо ново в голяма организация, още по-трудно е да го направиш съвсем сам. Бюрократичните йерархии се движат бавно, а бизнес интересите се окопават срещу непредвидени рискове. В най-закостенелите и нефункционални организации показното демонстриране на работа е по-добър способ за издигане в кариерата, отколкото самата работа (ако това описание пасва на фирмата, в която работите, напуснете я веднага). На другата крайност е самотният гений: неговият роман или картина може и да се превърнат в класика, но той никога няма да успее да създаде цяла индустрия. Стартъпите се основават на принципа, че човек трябва да работи в екип, за да постигне нещо повече, но този екип трябва да остане достатъчно малък, за да може да си свърши работата.

Позитивното обяснение за стартъпа е, че това е възможно най-многобройната група хора, които може да убедите в плана си за изграждане на едно различно бъдеще. Най-голямата сила на новата компания е новото мислене: по-важно дори от бързината е това, че малките екипи оставят място на ума да се разгърне. Тази книга е посветена на въпросите, които трябва да си задавате и чиито отговори да търсите, за да успеете в създаването на нови неща. Това не е ръководство или записано познание, а упражнение по мислене. Защото това е работата на стартъпа: да поставя под въпрос утвърдените идеи.

---

\* Осем инженери, поставили началото на компанията Fairchild Semiconductor, лидер в разработката и прилагането в експлоатация на полупроводниците. – Бел. пр.

## 2

---

### КУПОНЯСВАЙ, ВСЕ ЕДНО Е 1999-а

**Т**РУДНО Е ДА СЕ ОТГОВОРИ ДИРЕКТНО на провокативния въпрос „Кое важно нещо според вас е истина, но повечето хора не я приемат?“. Може би ще е по-лесно, ако започнем с предварителен въпрос: „Кои са нещата, с които всички хора са съгласни?“. Нищеша пише (преди да полудее): „Лудостта се среща рядко в отделните индивиди, но в групи, партии, народи и исторически епохи тя е правило, а не изключение“. Ако успеете да разкриете поне една общоприета заблуда, ще откриете и какво се крие зад нея: противоречивата истина.

Нека вземем едно елементарно допускане: компаниите съществуват, за да правят пари, а не за да губят. Всеки мислещ човек би трябвало да приеме това за очевидно. Да, но за мнозина в края на 90-те години, когато нямаше толкова голяма загуба, която да не може да се представи като инвестиция в светлото бъдеще, това не беше очевидно. Конвенционалната мъдрост\* на

---

\* *Conventional wisdom* – термин, въведен от Джон Галбрайт през 1955 г. Описва негласния договор сред професионалните икономически среди как трябва да се гълкува един или друг факт или позиция. Податлив на инертност и запазени интереси, синоним на „политкоректност“. – Бел. ред.

„Новата икономика“ приемаше посещенията на интернет страниците като по-авторитетен и ориентиран към бъдещето финансов показател по сравнение с нещо толкова тривиално като печалбата.

Конвенционалните убеждения изглеждат произволни и погрешни само в ретроспекция: чак когато някой се провали, наричаме старите убеждения „балони“. Но деформациите в икономиката, причинени от балоните, не изчезват веднага след спукването им. Интернет лудостта на 90-те години бе най-големият балон след Големия крах на 1929 г., а нейните уроци и до днес определят и изкривяват цялостното ни разбиране за технологиите. Първата стъпка към яснотата в мисленето е да поставим под въпрос това, което мислим, че знаем за миналото.

## КРАТКА ИСТОРИЯ НА 1990-те

1990-те години имат добър имидж. Спомняме си ги като десетилетие на просперитет и оптимизъм, което по една случайност завърши с възхода и краха на интернет манията. Но доста от тези години не бяха тъй прелестни, както носталгията ни навява. Бързо забравихме глобалния контекст на продължилата 18 месеца интернет мания в края на десетилетието.

1990-те започнаха еуфорично с падането на Берлинската стена през ноември 1989 г. Но това бързо отшумя. В средата на 1990-е САЩ бяха в рецесия. Технически\* кризата приключи през март 1991 г., но възстановяването беше бавно и безработицата продължи да расте до юли 1992 г. Промислеността така и не се върна до предишните си нива. Преминаването към икономика на услугите бе бавно и болезнено.

От 1992 до 1994 г. времената бяха смутни и трудни. По те-

---

\* В практиката две последователни тримесечия с негативен ръст на БВП се приемат за техническо начало на рецесията, макар че Националното бюро за икономически изследвания на САЩ използва по-прецизни индикатори. – Бел. ред.

левизионните екрани се въртяха образите на убити в Могадишу американски войници. Тревогите относно глобализацията и конкурентоспособността на САЩ се задълбочиха с изнасянето на работни места в Мексико\*. Този песимистичен развой не позволи на 41-вия президент на САЩ Джордж Буш да повтори мандата си, а Рос Перо взе около 20% от вота през 1992 г. – най-добър резултат за независим кандидат от времето на Теодор Рузвелт през 1912 г. Каквото и да изразяваше възхищението по културата на Nirvana, грънджа и хероина, то определено не беше доверие и надежда.

Силициевата долина също креташе. Япония печелеше войната на фронта на полупроводниците. Интернет все още не се бе превърнал в масово явление, може би защото употребата му за търговски цели беше забранена до края на 1992 г., а и частично заради отсъствието на лесни за употреба браузъри. Показателно е, че когато пристигнах в Станфорд през 1985 г., най-желаната специалност беше икономика, а не компютърни науки. За повечето студенти технологичният сектор беше нещо хаотично или даже провинциално.

Интернет промени всичко. Браузърът Mosaic беше пуснат официално през ноември 1993 г. и позволи на обикновените хора да влязат в мрежата. Mosaic се превърна в Netscape, които създадоха своя браузър Navigator в края на 1994 г. Той се разпространи толкова бързо – от около 20% пазарен дял през януари 1995 г. до почти 80% само 12 месеца по-късно, че Netscape успя да пласира акции на борсата през август 1995 г., макар все още да не беше излязъл на печалба. Само за 5 месеца акциите му поскъпнаха от 28 до 174 долара. И други технологични компании се развиваха. Yahoo! излезе на борсата през април 1996 г. с пазарна оценка от 848 милиона долара. През май 1997 г. ги последва и Amazon, оценена на 438 милиона долара.

---

\* Авторът говори за ефектите след приемането на споразумението за свободна търговия NAFTA между САЩ, Мексико и Канада. – Бел. ред.

Към пролетта на 1998 г. акциите на тези компании поскъпнаха четирикратно. Скептиците поставиха под въпрос приходите и печалбите в сектора, по-високи от тези на всяка не-интернет компания. Лесно беше да се заключи, че пазарът е полудял.

Това заключение беше близко до ума – но все пак ненавременно. През декември 1996 г., повече от 3 години преди спукването на dot-com балона, председателят на Федералния резерв Алън Грийнспан предупреди, че „иррационалният ентузиазъм“ може би „неоправдано надценява стойността на активите“. Да, инвеститорите в IT сектора може и да бяха ентузиазирани, но не е сигурно дали наистина бяха ирационални. Лесно се забравя, че по това време в нещата в света не вървяха добре.

Източноазиатската криза връхлетя през юли 1997 г. Шуробаджанашкият капитализъм\* и големият външен дълг подкосиха краката на Тайланд, Индонезия и Южна Корея. Последва срив на рублата през август 1998 г., след като Русия в резултат от хронични бюджетни дефицити обезцени валутата си и спря да обслужва дълга си. Американските инвеститори станаха нервни заради безпаричната държава с 10 000 ядрени бойни глави. Индексът Dow Jones Industrial Average спадна с повече от 10% само за няколко дни.

Хората имаха право да се притесняват. Кризата на рублата отприщи верижна реакция, която унищожи американския рисков хедж фонд Long-Term Capital Management. LTCM успя да изгуби 4,6 милиарда долара през втората половина на 1998 г. и продължаваше да „виси“ с още 100 милиарда до момента, в който Федералният резерв се намеси със спасителен план и понижи лихвените проценти, за да предотврати цялостен срив на системата. Европа не беше в по-добро състояние. В силно скептична и апатична среда, през януари 1999 г. се появи еврото. През първия

---

\* *Crony capitalism* – шуробаджанашина, или котеиен капитализъм, следствие от либерални режими и слаби институции. Типичен пример са „обръчите от фирми“ в българската икономика. – Бел. ред.

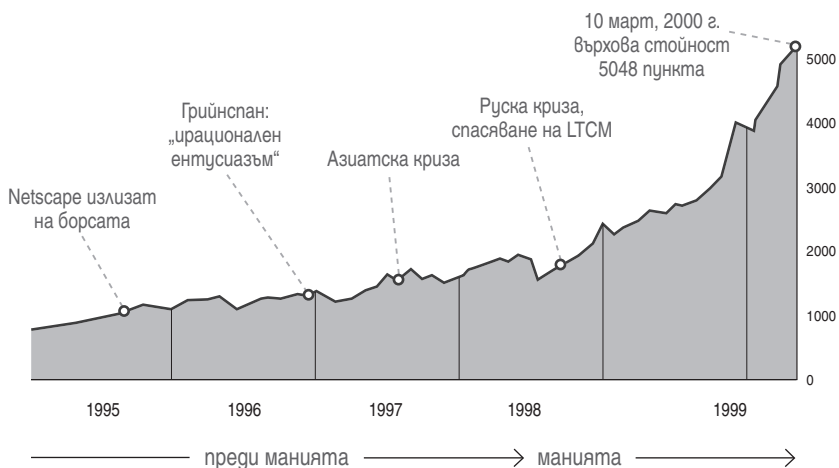
ден на търговията си то се покачи до 1,19 долара, но в рамките на следващите две години падна до 0,83 долара. В средата на 2000 г. централните банкери на страните от Г7 трябваше да го подпрат с многомилиардна интервенция.

И така, краткотрайната dot-com мания, започнала през септември 1998 г., се случи в свят, в който почти нищо друго не работеше. Старата Икономика не можеше да се справи с предизвикателствата на глобализацията. Нещо трябваше да се направи, при това в големи мащаби, за да бъде бъдещето по-добро от миналото. Имаше косвени свидетелства, че Новата Икономика на интернет е единственият път напред.

## МАНИЯТА: СЕПТЕМВРИ 1998 – МАРТ 2000

Dot-com лудостта бе интензивна, но кратка: 18 откачени месеца от септември 1998-а до март 2000 г. В Силициевата долина се разрази треска за злато – пари имаше навсякъде и нямаше недостиг от ентузиазирани, а често и повърхностни хора, които да ги преследват. Всяка седмица десетки новосформирани стартъпи се конкурираха кой ще вдигне най-разточителното учредително парти. (Прощалните купони бяха много по-редки). Милионери на хартия събираха сметките от вечери за хиляди долари и се опитваха да ги платят с акциите на стартиращите си компании (понякога дори успяваха). Пълчища хора дезертираха от добре платените си длъжности и се присъединяваха или откриваха свои стартъпи. Познавах един докторант на възраст над 40 години, който през 1999 г. ръководеше 6 различни компании. (По правило се гледа странно на 40-годишен докторант. По правило се приема за безумство да започнеш едновременно половин дузина компании. Обаче в края на 1990-те хората можеха да повярват, че това е печеливша комбинация.) Всеки би трябвало да знае, че манията са неустойчиви, но най-„успешните“ компании възприеха нещо като антибизнес модел, с който

## БУМЪТ DOT-COM



губеха пари, докато се разрастват. Трудно е да виним хората, че танцуват, когато музиката свири. Ирационалността беше нещо рационално, при положение, че добавяйки едно .com към името си може да удвоиш пазарната си оценка за една нощ.

## МАНИЯТА PAYPAL

Когато ръководех PayPal към края на 1999 г. си бях изкарал акъла. Не защото няха вяра в компанията си, а защото всеки в Силициевата долина беше готов да повярва на какво ли не. Накъдето и да погледнеш, хората стартираха и си разменяха компании с обезпокояващо безразличие. Един познат ми разказа как докато седял в дневната си, решил да пусне на борсата акциите на компанията си, преди дори да я регистрира – и не намираше това за странно. В подобна среда здравият разум изглежда нещо ексцентрично.

PayPal поне си беше поставил достатъчно голяма мисия – от вида, който скептиците след пукането на балона определят



като „грандиозни“. Искахме да създадем нова интернет валута, която да измести американския долар. Първият ни продукт позволи на хората да изпращат пари директно от един PalmPilot на друг. Никой обаче не намери практична полза от този продукт, като изключим журналистите, които го включиха в Топ 10 на най-лошите бизнес идеи за 1999 г. По това време PalmPilot все още беше твърде екзотичен, но пък имейлите вече бяха ежедневие, така че решихме да измислим начин за извършване и получаване на плащания по електронната поща.

Към есента на 1999 г. нашият продукт за разплащане с имейл работеше добре: всеки можеше да се логне в сайта ни и с лекота да превежда пари. Но няхахме достатъчно клиенти, ръстът ни беше слаб, а разходите се трупаха. За да заработи PayPal, се нуждаехме от критична маса от поне 1 милион потребители. Рекламата беше твърде неефективна, за да оправдае разходите си. Преговорите с големите банки се проваляха. Затова решихме да плащаме на хората, които се регистрират при нас.

На всеки нов клиент давахме по 10 долара и още по 10 за всеки привлечен от него потребител. Това ни осигури стотици хиляди нови клиенти и експоненциален растеж. Разбира се, тази стратегия за придобиване на клиенти сама по себе си беше неустойчива – когато плащаш на хората, за да ти бъдат клиенти, експоненциалният ръст означава и експоненциален ръст на разходите. Шантавите разходи бяха нещо типично за Силициевата долина по онова време. Но ние преценихме, че нашите огромни разходи всъщност са разумни: при голям брой ползватели PayPal щеше да е печеливш заради малката такса, начислявана при всяко разплащане.

Знаехме, че трябва още пари, за да постигнем тази цел. Знаехме, че бумът ще приключи. Тъй като не очаквахме вярата на инвеститорите в нашата мисия да надживее задаващия се крах, побързахме да наберем капитал, докато все още можем.

На 16 февруари 2000 г. Wall Street Journal излезе със статия за нашия вирусен\* растеж и предположи, че струваме 500 милиона долара. Когато следващия месец събрахме 100 милиона, главният ни инвеститор прие бакалската сметка на изданието за меродавна. (Други инвеститори бяха още по-припярни. Фирма от Южна Корея ни преведе 5 милиона долара още преди да сме преговаряли и подписали договор. Когато опитах да върна парите, те отказаха да ми посочат къде да ги изпратя.) Финансовият тур през март 2000 г. ни спечели времето, нужно за успеха на PayPal. Когато приключихме с офанзивата, балонът се спуска.

### ДА СИ ВЗЕМЕШ ПОУКА

*Защото казват, че чукне ли 2000 – край на купона!  
Всичко свърши! Така че тази вечер ще купонясвам,  
все едно е 1999-а!*

Принс

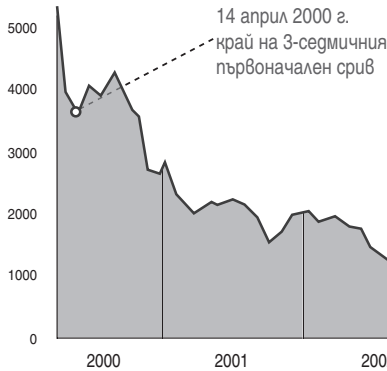
Борсовият индекс на технологичните компании NASDAQ достигна своя връх от 5048 пункта в средата на март 2000 г., след което се срина до 3321 пункта към средата на април. Когато през октомври 2002 г. беше достигнато дъното от 1114 пункта, пазарният колапс отдавна се възприемаше в страната като един вид божествена присъда над технологичния оптимизъм на 1990-те. Ерата на надеждата в безкрайното изобилие бе прекръстена на „ера на лудата алчност“ и беше оповестен несъмненият ѝ край.

Всички започнаха да гледат на бъдещето като на нещо изначално несигурно, а онези, които имаха големи планове,

---

\* В смисъл на експоненциално нарастващ, разрастващ се със скоростта на епидемия. Думата е препратка и към „вирусния маркетинг“, при който потребителите изключително бързо се „заразяват“ един от друг с даден продукт или реклама. – Бел. ред.

## СПУКВАНЕТО НА DOT-COM БАЛОНА



измерващи се с години, а не с тримесечия, бяха обявени за екстремисти. Глобализацията измести технологията като надежда за бъдещето. Тъй като миграцията на 1990-те години „от тухли към кликове“ не отговори на очакванията, инвеститорите се върнаха към тухлите (недвижимите имоти) и към БРИКС\* (глобализацията). В резултат на това се роди нов балон, този път имотен.

Предприемачите, които останаха в Силициевата долина научиха четири важни урока от краха на dot-com, които определят бизнес мисленето и до днес:

### 1. Напредвай постепенно

Балонът беше надут от огромни видения за бъдещето, така че те не трябва да се толерират. Всеки, който твърди, че може да постигне нещо велико, е подозрителен, а всеки, който иска да промени света, трябва да е по-скромнен. Малките последователни крачки са единственият сигурен начин да вървиш напред.

\* Игра на думи: на английски bricks означава тухли – в групата БРИКС на най-големите изгряващи глобални икономики попадат Бразилия, Русия, Индия, Китай и Южна Африка. – Бел. ред.

## 2. Остани гъвкав

Всички компании трябва да бъдат гъвкави, което е синоним на „непланирани“. Трябва да не знаеш какво ще прави бизнесът ти в бъдеще. Планирането е арогантно и закостеняло. Вместо това трябва да изпробваш различни неща, да правиш многократни повторения и да гледаш на предприемачеството като на агностичен\* експеримент.

## 3. Развивай се съобразно с конкуренцията

Не опитвай прибързано да създаваш нов пазар. Единственият начин да имаш истински бизнес е да започнеш със съществуващ клиент, така че изгради компанията си чрез подобрения на разпознаваеми продукти, които успешните ти конкуренти вече предлагат.

## 4. Фокусирай се върху продукта, а не върху продажбите

Ако продуктът ти се нуждае от реклама или търговски агенти, значи не е достатъчно добър. Технологиата е свързана основно с развитието на продукта, а не с пласмента. Рекламата по време на балона беше зрелищно разточителна, така че единственият устойчив растеж е вирусният растеж.

Тези уроци станаха догма в света на стартъпите. Който ги пренебрегва, го считат за обречен на онова справедливо възмездие, сполетяло технологиата в големия срив на 2000 г. И въпреки това противоположните принципи вероятно са по-верни:

*1. По-добре рискувай да си смел, отколкото да бъдеш тривиален.*

*2. Лошият план е по-добър от липсата на план.*

*3. Конкурентните пазари снижават печалбите.*

---

\* Философско течение, съгласно което светът като цяло е непознаваем и човек трябва да проявява скептицизъм към всичко. – Бел. пр.

*4. Продажбите са важни точно толкова, колкото продуктът.*

Истина е, че в технологичния сектор имаше балон. Краят на 1990-те беше време на надменност – хората вярваха, че правят крачка от 0 към 1. Много малко стартъпи я направиха, повечето само говореха за нея. Но хората разбираха, че нямаме друг шанс, освен да намерим начини да правим повече с по-малко. Пазарният връх от март 2000 г. очевидно беше и връх на безумието. Не толкова явно, но по-важно е, че той беше и връх на яснотата. Хората погледнаха надалеч в бъдещето, разбраха колко много и ценни технологии са ни нужни, за да стигнем до него, и прецениха, че са в състояние да ги създадат.

Все още се нуждаем от нови технологии, а дори и от част от високомерието и ентузиазма на 1999 г., за да стигнем там. За да изградим новото поколение компании, ще трябва да загърбим догмите, създадени след краха. Това не означава, че противоположните идеи са автоматично верни – не можеш да се спасиш от лудостта на тълпите, като догматично ги отхвърляш. Вместо това си задайте въпроса: Колко от онова, което знаете за бизнеса, е формирано от погрешни реакции на минали грешки? Най-противоречивото нещо не е да се противопоставяш на тълпата, а да мислиш сам.