

Від нуля до одиниці

PETER THIEL
with BLAKE MASTERS

ZERO TO ONE

**NOTES ON STARTUPS, OR
HOW TO BUILD THE FUTURE**

CROWN BUSINESS · NEW YORK · 2014

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

ПІТЕР ТІЛЬ,
БЛЕЙК МАСТЕРС

ВІД НУЛЯ ДО ОДИНИЦІ

НОТАТКИ ПРО СТАРТАПИ,
АБО ЯК СТВОРИТИ МАЙБУТНЄ

Переклав з англійської

Роман Обухів

5-те видання, виправлене

«Наш Формат» · Київ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 005.511(083.92)

T40

Тіль Пітер, Мастерс Блейк

T40 Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або Як створити майбутнє / пер. з англ. Роман Обухів. — 5-те вид., випр. — К. : Наш Формат, 2023. — 184 с. : іл.

ISBN 978-617-8120-90-0 (паперове видання)

ISBN 978-617-8120-91-7 (електронне видання)

Ця книжка стане пусковим механізмом для тих, хто прагне мислити і створювати нове, а не копіювати відпрацьовані шаблони. Автори переконують: роблячи те, що вже знаємо, ми рухаємо світ від 1 до *n*, додаючи більше чогось уже відомого; проте щоразу, коли створюємо щось нове, ми ступаємо від 0 до 1. Тіль у співавторстві з Мастерсом покроково описує дієвість експоненціального закону у світі стартапів, розкриває таємниці роботи з венчурним капіталом, а також розвиває інноваційні ідеї майбутнього, які змінять життя людей до невпізнаності.

УДК 005.511(083.92)

Перекладено за виданням: Peter Thiel, Blake Masters. *Zero To One: Notes on Startups, or How to Build the Future* (NY, Crown Business, 2014, ISBN 978-0-8041-3929-8).

Published in the United States by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC, a Penguin Random House Company, New York.

ISBN 978-617-8120-90-0 (паперове видання)
ISBN 978-617-8120-91-7 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2014 by Peter Thiel
© Обухів Р., пер. з англ., 2015
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2023

ЗМІСТ

| | |
|---------------------------------------------------------|---------|
| <i>Передмова. Від нуля до одиниці</i> | 7 |
| 1 Виклик майбутнього | 9 |
| 2 Вечірка, як 1999 року | 15 |
| 3 Усі щасливі компанії різні | 25 |
| 4 Ідеологія конкуренції | 36 |
| 5 Остання перевага першопрохідця | 44 |
| 6 Ви не лотерейний білет | 57 |
| 7 Ідіть туди, де є гроші | 76 |
| 8 Секрети | 86 |
| 9 Основи | 99 |
| 10 Так працює мафія | 109 |
| 11 Якщо ви створите, то чи до вас прийдуть? | 116 |
| 12 Людина і машина | 129 |
| 13 Екологічний світогляд | 140 |
| 14 Парадокс засновника | 158 |
| <i>Післямова. Стагнація чи сингулярність?</i> | 173 |
| <i>Подяки</i> | 177 |
| <i>Авторство ілюстрацій</i> | 178 |

Передмова

ВІД НУЛЯ ДО ОДИНИЦІ

Жодна 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 i 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

Під 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.

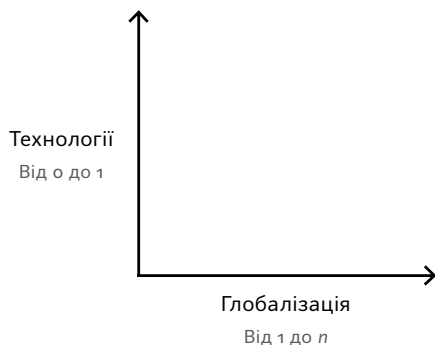
Від нуля до одиниці: МАЙБУТНЄ ПОСТУПУ

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 i до n . Горизонтальний поступ легко уявити, бо ми вже знаємо, який він. Вертикальний, або ж інтенсивний поступ, означає створення нового, перехід від o до i . 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: залізниці 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 вагоміше 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 застаріле: 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 ХХІ століття буде спокійнішим і успішнішим, ніж ХХ.

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'єднано 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.

розмір дає простір для роздумів. Ця книжка про запитання, які варто поставити і 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. Адже саме це має робити стартап: ставити запитання, які породжують ідеї, та переосмислювати бізнес з нуля.

ВЕЧІРКА, ЯК 1999 РОКУ

На наше суперечливе запитання «Яку важливу істину з вами не поділяє більшість знайомих?» — складно відповісти прямо. Можливо, простіше спершу відповісти на питання: з чим погоджуються всі? «Безумство окремих людей — виняток, а безумство груп, партій, націй та епох — це правило», — писав Ніцше (перш ніж збожеволів). Якщо ви в змозі визнати маячнею поширену думку, то знайдете те, що ховається за нею: протилежну істину.

Розгляньмо елементарне твердження: компанії існують, щоб заробляти гроші, а не втрачати їх. Це цілком очевидно для будь-якої мислездатної людини. Але це було геть не так очевидно для багатьох наприкінці 1990-х років, коли навіть великі збитки вважали інвестиціями в нове краще майбутнє. Звичний підхід «нової економіки» надає більше ваги сподіваним фінансовим показникам, аніж такому прозаїчному явищу, як прибуток.

Усталені переконання починають видаватися суперечливими і навіть хибними тільки в ретроспективі; щоразу, коли вони зазнають фіаско, ми називаємо давні погляди *бульбашками*. Але деформації, спричинені такими бульбашками, не зникають після того, як бульбашки лускаються. Шалене захоплення інтернетом у 1990-х стало найбільшою бульбашкою від часів Великої депресії 1929 року, і висновки, яких дійшли після її краху, досі впливають на майже всі сучасні думки про технології та переформатовують їх. Першим кроком до ясного мислення, безумовно, є відповідь на запитання, а чи справді ми впевнені, що знаємо минуле.

КОРОТКА ІСТОРІЯ 1990-Х РОКІВ

У 1990-х років чудовий імідж. Ми схильні пам'ятати їх як успішне, оптимістичне десятиліття, що завершилося інтернет-бумом і падінням. Але ті роки були не аж такі веселі, як підказує наша ностальгія. Ми давно забули глобальний контекст отієї півтора-річної лихоманки доткомів наприкінці десятиліття.

Дев'яності роки почалися вибухом ейфорії, коли в листопаді 1989-го впала Берлінська стіна. Але це тривало недовго. До середини 1990-х Сполучені Штати перебували в стані рецесії. Технічно спад закінчився в березні 1991-го, але відновлення було повільним, а рівень безробіття зростав аж до липня 1992 року. Виробництво так повністю і не відродилося. Перехід до економіки послуг був затяжний і болісний.

Період від 1992-го і аж до кінця 1994 року вирізнявся загальним хворобливим станом суспільства. Кадри з мертвими американськими солдатами в Могадішо* постійно транслювалися на каналах новин. Тривога щодо глобалізації та конкурентоспроможності США посилилася, коли робочі місця почали перетікати в Мексику. На такому песимістичному тлі тодішній 41-й президент Буш програв вибори, а кандидат Росс Перо 1992 року набрав майже 20 % — найкращий показник для незалежного кандидата від часів Теодора Рузвельта 1912 року. І все навколо — культове захоплення гуртом Nirvana, ґрандж і героїн — аж ніяк не випромінювало надії чи впевненості.

Кремнієва долина теж почувалася надто мляво. Здавалося, Японія перемогла в напівпровідниковій війні. Інтернет іще не поширений, зокрема тому, що його комерційне використання було обмежене до кінця 1992 року, а також через відсутність зручних браузерів. Це пояснює той факт, що коли 1985 року я приїхав до Стенфорда, саме економіка, а не комп'ютерні науки, була найпопулярнішим предметом спеціалізації. Більшість людей на території студентського містечка сприймали

* Ідеться про загибель вісімнадцятьох американських військових, відправлених в Сомалі у складі миротворчого контингенту.

технологічний сектор як доволі специфічний, ба навіть провінційний.

Інтернет усе змінив. Браузер Mosaic, офіційно випущений у листопаді 1993 року, надав пересічним людям можливість виходити в інтернет. Mosaic долучився до компанії Netscape, яка наприкінці 1994 року випустила браузер Navigator. Популярність цього браузера зростала так швидко — від приблизно 20 % ринку в січні 1995 року до майже 80 % менш ніж за рік по тому, — що Netscape змогла вийти на первинну публічну пропозицію акцій у серпні 1995-го, навіть попри те, що вона досі не стала прибутковою. Протягом п'яти місяців акції Netscape стрімко зросли в ціні — від 28 до 174 доларів за акцію. Інші технологічні компанії теж були на підйомі. Yahoo! провела перше публічне розміщення акцій у квітні 1996 року з оцінкою в 848 мільйонів доларів. Вартість компанії Amazon у травні 1997 року сягнула 438 мільйонів доларів. До весни 1998-го акції кожної компанії зросли більш ніж учетверо. Скептики ставили під сумнів операційний прибуток і виторг в рази вищі, ніж у будь-якої неінтернет-компанії. Скидалося на те, що ринок збожеволів.

Цей висновок був зрозумілий, та недоречний. У грудні 1996-го — більш ніж за три роки до того, як бульбашка луснула — голова Федеральної резервної системи Алан Грінспен попередив, що «ірраціональне збагачення», імовірно, призведе до «надмірного зростання». Технологічні інвестори поводитися завзято, але зовсім не очевидно, що вони були аж такі ірраціональні. Усі легковажили тим, що в іншій частині світу справи йшли не дуже добре.

У Східній Азії фінансова криза вибухнула в липні 1997 року. Клановий капіталізм і великий зовнішній борг поставили тайську, індонезійську та південнокорейську економіки на коліна. Почалася криза рубля, коли Росія в серпні 1998 року, потерпаючи від хронічного бюджетного дефіциту, девальувала свою валюту і оголосила дефолт за своїми боргами. Американські інвестори почали нервуватися через націю, яка має 10 тисяч ядерних боеголовок і не має грошей; промисловий індекс Доу Джонса впав більш ніж на 10 % упродовж кількох днів.

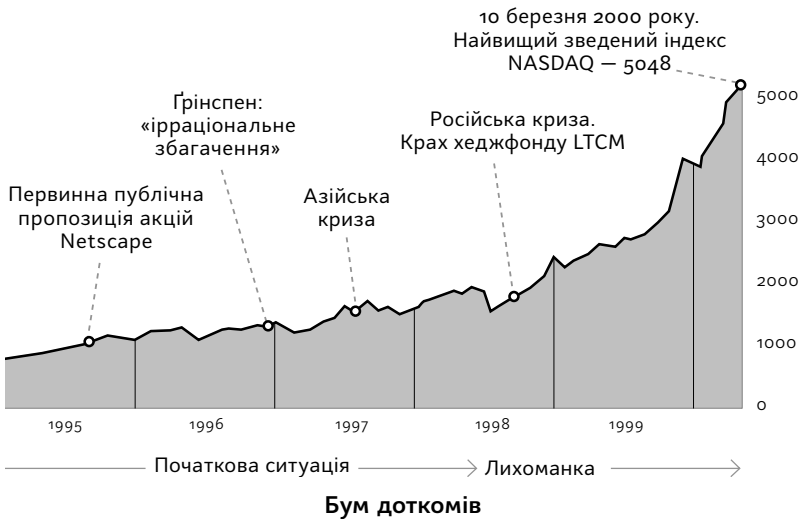
Люди хвилювалися недаремно. Криза рубля започаткувала ланцюгову реакцію, яка вдарила по Long-Term Capital Management — американському хеджфонду з великою часткою залучених коштів. Компанія втратила 4,6 мільярда доларів у другій половині 1998 року і надалі мала понад 100 мільярдів доларів у зобов'язаннях, коли ФРС втрутилася задля термінового порятунку і знизила відсоткові ставки, щоб запобігти системній катастрофі. У Європі справи посувалися не значно краще. Євро ввели в обіг у січні 1999-го на тлі великого скептицизму й апатії. Курс нової валюти зріс до 1,19 долара в перший день торгів, але протягом двох наступних років упав до 0,83 долара. У середині 2000 року центральні банки «Великої сімки» були вимушені підтримати євро вливанням мільярдів доларів.

Отаке було тло для нетривалої лихоманки доткомів, яка почалася у вересні 1998-го, коли здавалося, що в тодішньому світі ніщо інше не працює. Стара економіка не могла впоратися з викликами глобалізації. Щось мусило діяти — і діяти з розмахом, — якщо взагалі залишалися сподівання на краще майбутнє. Непрямі докази свідчили, що «нова економіка» інтернету — це єдиний шлях уперед.

ЛИХОМАНКА: ВЕРЕСЕНЬ 1998-ГО — БЕРЕЗЕНЬ 2000 РОКУ

Лихоманка доткомів була інтенсивною, але не тривалою — півтора року божевілья з вересня 1998-го до березня 2000 року обернулися на грошову зливу для Кремнієвої долини. Гроші були скрізь, і не бракувало буйних, часто імпульсивних людей, щоб ними скористатися. Щотижня десятки нових стартапів змагалися в організації найрозкішніших стартових вечірок. (Прощальні вечірки влаштовували набагато рідше.) Паперові мільйонери отримували тисячодоларові рахунки за обіди і намагалися заплатити за них акціями свого стартапу — іноді це навіть вдавалося. Натовпи покинули свої добре оплачувані робочі місця, щоб заснувати власні компанії або приєднатися до інших. Я знав одного сорокарічного аспіранта, який 1999 року запустив шість різних

стартапів. (Зазвичай вважають, що вчитися в такому віці — це дивацтво. Зазвичай вважають божевільням запуск півдесятка компаній одразу. Та наприкінці 1990-х люди могли повірити, що це була виграшна комбінація.) Кожен начебто мав знати, що лихоманки не тривають довго, але «найуспішніші» компанії, здавалося, взяли за основу антибізнесові моделі, у яких вони втрачали гроші в міру зростання. Однак складно обвинувачувати людей у тому, що вони танцювали, коли грала музика; ірраціональність була раціональною — з огляду на те, що як до імені додати «.com», ваша вартість могла подвоїтися протягом ночі.



РАУРАЛ-МАНІЯ

Запускаючи наприкінці 1999 року PayPal, я був добряче наляканий, і не тому, що не вірив у нашу компанію, а тому, що, здавалося, як і всі в Кремнієвій долині, готовий повірити у будь-що. Хоч би куди я глянув — повсюди із тривожною невимушеністю запускали і згортали компанії. Один знайомий розповідав мені, як планував первинне розміщення акцій у своїй вітальні, навіть не створивши стартапу — і він не вважав це дивацтвом. У такому середовищі виважені дії почали видаватися ексцентричними.

PayPal принаймні мала величну місію, яку скептики після краху доткомів описували як грандіозну: ми хотіли створити нову інтернет-валюту, щоб замінити американський долар. Наш найперший продукт давав людям змогу переказувати гроші з одного PalmPilot* на інший. Проте він нікому не приніс користі, крім журналістів, які визнали його однією з десяти найгірших бізнес-ідей 1999 року. PalmPilot тоді ще були занадто екзотичними, а от електронна пошта стала вже звичною річчю, тож ми вирішили знайти спосіб надсилати й отримувати через неї платежі.

До осені 1999 року наші платежі через електронну пошту працювали добре — будь-хто міг увійти на наш сайт і легко переказати гроші. Але ми не мали достатньо клієнтів, зростання було повільне, а витрати збільшувалися. Дієвість PayPal потребувала залучення критичної маси, щонайменше мільйона користувачів. Рекламу було занадто неефективною, щоб виправдати витрати. Потенційні угоди з великими банками провалювалися. Тому ми вирішили платити людям за реєстрацію.

Ми давали новим клієнтам 10 доларів за приєднання і ще 10 доларів щоразу, коли вони залучали приятеля. Це забезпечило нам сотні тисяч нових клієнтів та експонентне зростання. Звісно, це нестійка стратегія залучення постійних користувачів: коли ви платите людям, щоб вони стали вашими клієнтами, експоненціальне зростання означає експоненціальне збільшення витрат. На той час у Кремнієвій долині божевільні витрати були звичними. Однак ми вважали, що наші величезні витрати мали сенс: з огляду на велику базу користувачів PayPal виходила на шлях прибутковості, беручи невеличку комісію за трансакції клієнтів.

Ми знали, що для досягнення цієї мети нам потрібно більше коштів. Знали також, що бум закінчиться. Не сподіваючись на те, що інвестори повірять у нашу місію, ми — задля виживання під час майбутнього краху — взялися якнайшвидше збирати гроші, поки мали таку можливість. 16 лютого 2000 року у Wall

* PalmPilot — кишенькові комп'ютери й комунікатори, що працюють на базі операційної системи Palm OS.

Street Journal з'явилася стаття, яка розхвалювала наше вірусне зростання, припускаючи, що PayPal коштувала 500 мільйонів доларів. Коли наступного місяця ми залучили 100 мільйонів доларів, наш провідний інвестор визнав доволі спрощену оцінку видання обґрунтованою. (Інші інвестори поспішали ще більше. Одна південнокорейська фірма дала нам 5 мільйонів доларів без попередніх переговорів чи підписання бодай якихось документів. Коли я спробував повернути гроші, вони не сказали мені, куди їх надсилати.) Той березень 2000 року дав нам потрібний час, щоб зробити PayPal успішною. І щойно ми уклали всі угоди, бульбашка луснула.

ВИСНОВКИ

Вони кажуть, що вечірка 2000 року скінчилася, ой!
Часу більше нема! Тому сьогодні ввечері я веселитимусь
наче в 1999-му!

PRINCE, 1999

У середині березня 2000 року зведений індекс NASDAQ* сягнув рівня 5,048 пунктів на піку, а в середині квітня обвалився до 3,321. Коли в жовтні 2002-го цей індекс обвалився до 1,114 пункту країна вже давно сприймала крах ринку як таку собі кару Божу над технологічним оптимізмом 1990-х років. Епоху великої надії перейменували на епоху божевільної жадібності й проголосили її остаточно завершеною.