

## Nuo nulio iki vieneto

---

Versle nesikartoja nė viena akimirka. Kitas Billas Gatesas nesukurs operacinės sistemos. Kitas Larry's Page'as ar Sergey'us Brinas neišras paieškos sistemos. Kitas Markas Zuckerbergas nesugalvos socialinio tinklo. Jei kopijuojate šiuos vyrukus, iš jų nesimokote.

Aišku, lengviau nukopijuoti kažkieno sukurtą modelį, nei sugalvoti visiškai naują. Darydami tai, ką jau žinome, pakeliame pasaulį iš 1-ojo į n-tąjį lygį, o sukurdami kažką naujo, iš nulio tampame vienetu. Kiekvienas kūrimo aktas, kaip ir kūrybos procesas, yra vienetinis, o rezultatas – kažkas naujo ir nepaprasto.

Neinvestuodamos į sudėtingą naujų dalykų kūrimą Amerikos įmonės ateityje žlugs. Nors ir kokiais gausiais pelnais džiaugiasi šiaudien. Kas nutiktų, jei paveldėję puikiai sustyguotą verslo mechanizmą manytume turintys viską? Kad ir kaip keistai atrodytų, situacija būtų blogesnė nei 2008-ųjų krizė. Šiandienos „geriausia praktika“ rytoj pasmerkta žlugti – vertingiausi yra nauji, neišbandyti keliai.

Gali atrodyti, kad ieškoti naujų kelių tiek privačiuose, tiek viešuose administracinės biurokratijos labirintuose tas pats, kas tikėtis stebuklo. Iš tiesų, kad Amerikos verslą lydėtų sėkmė, mums prireiks šimtų ar net tūkstančių stebuklų. Gal ir nesmagu, bet turime pripažinti faktą, kad žmonės nuo kitų rūšių skiria gebėjimas daryti stebuklus. Ir tuos stebuklus mes vadiname *technologijomis*.

Technologijos įstabios tuo, kad suteikia galimybę *su mažiau padaryti daugiau* ir staigiai pakylėja mūsų gebėjimus į aukštesnį lygį. Gyvūnai instinktyviai stato naujas užtvankas ar gamina medaus korius, tačiau tik žmonės gali sąmoningai investuoti į naujų dalykų kūrimą ir geresnius jų gamybos būdus. Žmonės nesprenžia, ką gaminti tiesiog rinkdamiesi iš kokio nors kosminio galimybių katalogo; mes kuriame naujas technologijas ir taip keičiame pasaulį. Šią elementarią tiesą sužinome jau antroje klasėje, bet lengvai pamirštame gyvendami pasaulyje, kur beveik viskas – kažkieno ankstesnių veiksmų kartojimas.

Knyga „Nuo nulio iki vieneto“ yra apie tai, kaip įsteigti įmonę, kuriančią naujus dalykus. Apie viską, ko išmokau kartu su savo partneriais kurdamas „PayPal“ ir „Palantir“ bei vėliau investuodamas į šimtus kitų startuolių, įskaitant „Facebook“ ir „SpaceX“. Nors pastebėjau daug veiklos modelių ir juos čia aptarinėjau, iš tiesų nesiūlau jokios sėkmės formulės. Mokant verslumo didžiausias paradoksas tas, kad tokios formulės nėra ir negali būti. Inovatyvumas – unikali savybė; niekas aiškiai negali pasakyti, kaip būti inovatyviam. Galiu pabrėžti tik vieną tikrai veiksmingą modelį – klestintys žmonės sėkmės giją nutveria netikėčiausiose vietose ir pirmiausia galvodami apie verslo principus, o ne apie formules.

Parašyti knygą paskatino startuolių kursai, kuriuos 2012-aisiais vedžiau Stanfordo universitete. Studentai įgydavo puikių tam tik-

rų sričių įgūdžių, bet daugelis taip ir neišmoko, kaip juos panaudoti realiame gyvenime. Pagrindinis kursų tikslas buvo padėti studentams atsiriboti nuo akademinų įgūdžių ir plačiau pažvelgti į ateitį, kurią jiems reikės kurti. Blake'as Mastersas, vienas iš studentų, klasėje viską išsamiai užsirašinėjo. Jo užrašai paplito ir už studentų miestelio ribų. Juos pritaikėme platesnei auditorijai ir panaudojome knygoje „Nuo nulio iki vieneto“. Nėra jokio pagrindo teigti, kad ateitis priklauso tik Stanfordui, tik koledžui ar tik Silicio slėniui\*.

\* Silicio slėnis – vieta Kalifornijoje, vadinama JAV informacinių technologijų lopšiu, kur įsikūrę tūkstančiai IT įmonių. (Red. past.)

# 1

## Ateities iššūkis

---

PER POKALBĮ DĖL DARBO MAN LABAI PATINKA UŽDUOTI TOKI KLAUSIMĄ: „Kuriems jūsų įsitikinimams pritaria nedaugelis?“

Klausimas atrodo lengvas, nes jis tiesus, bet jį labai sunku atsakyti. Sunku intelektualiai, nes paprastai visi pritaria mokyklose dėstomoms tiesoms. Sunku psichologiškai, nes atsakant reikia pateikti aiškiai nepopuliarią nuomonę. Talentingų žmonių nedaug, bet dar mažiau drąsių.

Dažniausiai girdžiu tokius atsakymus:

„Mūsų švietimo sistema netinkama, ją reikia skubiai reformuoti.“

„Amerika – išskirtinė šalis.“

„Dievo nėra.“

Šie atsakymai nieko verti. Pirmas ir antras teiginiai gal ir tiesa, bet jiems pritaria daugelis. Trečiasis teiginys atspindi tik vieną

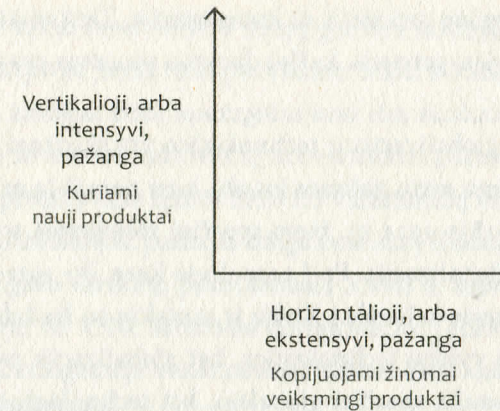
šios gerai žinomos diskusijos šalininkų pusę. Geras atsakymas galėtų skambėti maždaug taip: „Daugelis tiki x, bet iš tikrųjų yra visai kitaip.“ Vėliau pateiksiu savo paties atsakymą.

Kaip nuo šio prieštaringo klausimo priklauso ateitis? Minimalistine prasme ateitis yra būsimų akimirkų visuma. Tačiau ateitis atrodo svarbi ir paslaptinga ne todėl, kad jos dar nėra, o todėl, kad tada pasaulis bus kitoks nei dabar. Jei pasaulyje per ateinantį šimtmetį niekas nepasikeis, tai ateities per tą šimtmetį ir nesulauksime. Jei radikalių pokyčių patirsime ateinantį dešimtmetį, ateitis jau čia pat. Niekas negali tiksliai jos nuspėti, bet visiškai aišku, kad ji bus kitokia ir jos pamatai liejami šiandien. Dauguma atsakymų į minėtą prieštaringą klausimą atskleidžia skirtingus požiūrius į šiandieną ir tik teisingiems atsakymams būdinga aliuzija į ateitį.

#### NUO NULIO IKI VIENETO: PAŽANGI ATEITIS

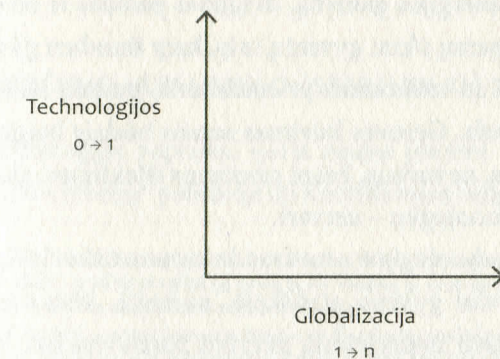
Galvodami apie ateitį, tikimės, kad ji bus pažangi. Pažanga gali vykti dviem kryptimis. Horizontalioji, arba ekstensyvi, pažanga vyksta kopijuojant žinomai veiksmingus dalykus – pereinama iš 1-ojo į n-tąjį lygį. Horizontalią pažangą lengva įsivaizduoti, nes žinome, kokia ji. Vertikalioji, arba intensyvi, pažanga vyksta kuriant naujus produktus – nuo nulio iki vieneto. Vertikalią pažangą įsivaizduoti sunkiau, nes jai reikia atlikti kažką, ko niekas niekada nedarė. Jei paimsite vieną rašomąją mašinėlę ir pagaminsite šimtą, tai horizontalioji pažanga. Jei iš rašomosios mašinėlės sukursite teksto redaktorių, tai vertikalioji pažanga.

Makroekonominiam lygmenyje horizontalią pažangą nulemia *globalizacija* – paimami kažkur veiksmingi produktai ir pritaikomi kitoms geografinėms vietovėms. Puikus globalizacijos



pavyzdys yra Kinija; jos 20 metų planas – tapti tokia šalimi, kokia šiandien yra JAV. Kinai karštligiškai kopijuoja viską, kas sėkmingai veikia išsivysčiusiose pasaulio ekonomikose: XIX a. geležinkelius, XX a. oro kondicionavimo sistemas, net ištisus miestus. Gal pakeliui ir prašoka kelis raidos laiptelius, pavyzdžiui, iškart imdamiesi mobiliųjų telefonų, neskyrę pakankamai dėmesio laidiniams, bet apskritai jie viską kopijuoja.

Vertikalioji nuo 0 iki 1 pažanga – tai *technologijos*. Dėl sparčios pastarųjų dešimtmečių informacinių technologijų pažangos Silicio slėnis tapo apskritai technologijų sostine. Tačiau nebūti-



nai technologijos turi sietis su kompiuterija. Tinkamai mąstant, bet koks naujas, geresnis, kažko darymo procesas yra technologija.

Kadangi globalizacija ir technologijos yra skirtingi pažangos modeliai, vienu metu galimos jos abi, kuri nors iš jų ar nė viena. Pavyzdžiui, 1815–1914 m. buvo sparčiai plėtojamos technologijos ir vyko globalizacija. Po I pasaulinio karo, iki 1971-ųjų Henry'io Kissingerio kelionės į Kiniją ir santykių su šia šalimi atšilimo, sparčiai vystėsi technologijos, bet globalizacija nevyko. Po 1971-ųjų pasaulis sparčiai globalėjo, bet technologinė pažanga apsiribojo informacinėmis technologijomis.

Šiame globalizacijos amžiuje supratome, kad ateinančiais dešimtmečiais išgyvensime dar didesnę susiliejamą ir supanašėjimą. Net kasdienė kalba atskleidžia mūsų tikėjimą technologijų eros baigtimi: pasaulio padalijimas į išsivysčiusias ir besivystančias ekonomikas suponuoja nuomonę, kad „išsivysčiusios“ ekonomikos jau pasiekė viską, kas įmanoma, o vargingesnėms šalims belieka vytis.

Aš nemanau, kad taip ir yra. Sakyčiau, dauguma žmonių galvoja, jog pasaulio ateitį nulems globalizacija, bet iš tiesų kur kas svarbiau technologijos. Be technologinių permainų Kinijai padvigubinus energijos gamybą, dvigubai padidės ir oro tarša. Jei visi Indijos namų ūkiai gyventų taip, kaip šiandien gyvena amerikiečiai, tik su turimomis priemonėmis, pasaulį ištiktų ekologinė katastrofa. Gerovės kūrimas senais būdais baigtųsi žemės nuniokojimu, ne turtais. Esant ribotiems ištekliams, globalizacija be naujų technologijų – netvari.

Naujos technologijos neatsiranda automatiškai laikui bėgant. Mūsų protėviai gyveno statiškoje, nulinėje, visuomenėje, kur sėkmę lemdavo materialinių gėrybių pasisavinimas iš kitų. Jie

nedažnai sukurdavo visiškai naujų gerovės šaltinių ir ilgalaikėje perspektyvoje jiems retai pavykdavo sukurti kažką naujo, kad vidutinis žmogus būtų apsaugotas nuo itin sunkaus gyvenimo. Tada, po 10-ies tūkstantmečių konvulsiškos pažangos, atvedusios nuo primityvaus žemės ūkio iki viduramžių vėjo malūnų ir XVII a. astroliabijos, pasaulis staiga ėmė daryti nuolatinę pažangą – nuo garo variklių, pasirodžiusių XVIII a. septintajame dešimtmetyje, iki XX a. aštuntojo dešimtmečio. Todėl mes gimėme kur kas turtingesnėje visuomenėje, nei bet kuri ankstesnė karta galėjo įsivaizduoti.

Visos kartos, išskyrus mūsų tėvus ir senelius, t. y. XX a. septintojo dešimtmečio vidurį, neabejojo, kad pažanga vyks toliau. Visi tikėjosi keturių dienų darbo savaitės, pusveltės energijos ir mėnesio atostogų, bet tai neįvyko. Išmanieji telefonai atitraukia mus nuo aplinkos ir kartu trukdo suvokti, kad mūsų aplinka keistai sena – nuo amžiaus vidurio gerokai pasikeitė tik kompiuteriai ir komunikacijų technologijos. Tai nereiškia, kad mūsų tėvai ir seneliai klydo tikėdamiesi geresnės ateities – jie klydo tik manydami, kad ateitis bus geresnė automatiškai. Mūsų šiandieninis iššūkis – sugalvoti ir sukurti naujų technologijų, dėl kurių XXI a. būtų ramiau ir geriau gyventi nei XX a.

## PRADEDANČIOJO VERSLININKO (STARTUOLIO) MĄSTYMAS

Naujas technologijas paprastai kuria naujos įmonės – startuoliai. Nuo Amerikos įkūrėjų\* politikoje iki Karališkosios bendruomenės\*\*

\* JAV įkūrėjais laikomi politiniai lyderiai iš trylikos Britanijos kolonijų Šiaurės Amerikoje, pradėję revoliuciją prieš britų valdžią ir 1776 m. pasirašę JAV nepriklausomybės aktą. (Čia ir toliau vert. past.)

\*\* Royal Society – nepriklausoma Jungtinės Karalystės mokslo akademija, kurią 1660 m. įsteigė karalius Čarlzas II ir kuriai suteikė karališkąją chartiją.