

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Рейд Хоффман	5
Введение	11
Стратегия	21
Превосходство	23
Найти свой путь	26
Делать очевидное	31
Преодолевать преграды	36
Терпеть перед взрывом	40
На самом дне	44
Молчаливые убийцы	49
Видеть будущее	53
Информация	57
Вехи	62
Планирование	65
Культура	69
Доверие	71
Благодарность	76
Упорство	80
Преодоление себя	86
Стиль	89
Последствия	94
Чудовища	97

Группомыслие	100
Самостоятельность мышления	104
Зрелость	109
Интеграторы	116
Свободные умы	119
Отклонение	122
Одержимость	127
Работа как награда	132
Счастье в себе	135
Взрослые игры	139
Гениальность	144
Мудрость из опыта	147
Серийное предпринимательство	152
Тень успеха	155
Отражение своего света	159
Лидерство	163
Принятие ответственности	165
Делать самому или руководить	170
Вера	174
Привлечение последователей	178
Твердые решения	181
Правильные сигналы	186
Командуйте потише	188
Благодарность и цельность	191
Два типа лидеров	196
Интроверты	201
Тактика	207
Еще раз о чувствах	209
Играйте для аудитории	214
Покажите ценность	218
Сила веры	223
Транспарентность	226

Популярность	231
Подражатели	235
Шаг назад	239
Сохранение интенсивности	243
Уборка	247
Заключение	251
<i>Приложение 1. Жизнь и наследие Ницше</i>	<i>253</i>
<i>Приложение 2. Не верьте всему, что слышите</i> о Ницше	<i>262</i>
<i>Приложение 3. Источники</i>	<i>279</i>
Слова благодарности	283

*Нашим отцам, Стэнли Фельду и Дейву Джилку,
которые познакомили каждого из нас с миром
предпринимательства и отправили нас учиться
в Массачусетский технологический институт,
откуда и пошла наша дружба
и наше сотрудничество*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Ницше — философ трудный и беспокойный. В зависимости от эпохи и контекста даже у ученых формировались радикально противоположные интерпретации его трудов. Сам Ницше тоже способствовал этой противоречивости толкований, поскольку его философия отличается сильно выраженной афористичностью и литературностью. Хотя многие объекты его атак очевидны, причины и следствия его критических стрел могут вызывать разные толкования. Ницше использует этот подход одновременно ради оригинальности и самореализации. И именно это делает его хорошим философом-покровителем для предпринимателей.

Предприниматели часто стремятся разрушить сложившийся порядок вещей в своей сфере деятельности, создавая новые продукты и услуги, основанные на меняющихся технологиях и рынках. Ницше также стремился разрушать шаблоны философии, существовавшей в его времена, с помощью сильных афоризмов, бросающих вызов устоявшимся, традиционным, академическим методам. Предприниматели, создавая свои компании, внедряют новую корпоративную культуру и новые бизнес-модели. Ницше также развивал свою философию, постоянно изменяя угол зрения, трансформируя задаваемые вопросы и используя поэтический императив. Предприниматели соревнуются в скорости, оригинальности и стратегии, предлагая новые, современные решения классических проблем. Ницше соревновался со старыми философскими учениями, ниспровергая старых идолов (ценности, религии) и заменяя их современным гуманизмом.

Как отмечают в своей книге Дейв и Брэд, сам Ницше с презрением относился к коммерческой деятельности и считал тех, кто этим занимается, людьми грубыми и посредственными. Ведь не будем забывать, что в его эпоху большинство бизнесменов составляли местные лавочники и буржуазия, укоренившаяся в старых стереотипах и условностях. Их приземленности Ницше противопоставлял высший идеал человеческой души, который он видел в стремлении к эволюции человека — эволюции личности, культуры, мышления. Более того, он проповедовал эволюцию, доведенную до абсолюта: создание того, чего никто раньше не видел.

В этих своих устремлениях Ницше олицетворяет дух предпринимательства. Создавать что-то новое. Обновлять институты. Видеть рынки и покупателей в эволюционном развитии — и участвовать в этой эволюции. Ницше был инноватором-подрывником так же, как многие из современных предпринимателей. В то время как философы и филологи изучали классическую историю и закапывались в ней, Ницше стремился развенчать идолов и создать новую философию. Аналогичным образом компании и промышленники, достигшие своего положения на рынке, стремятся сохранить статус-кво в своей индустрии и на рынке, в то время как предприниматели стремятся революционизировать свою сферу деятельности с помощью новых продуктов и услуг, опираясь на новые технологии и альтернативные бизнес-модели.

Но в чем достоинства этой книги, кроме того что она напоминает нам о выдающемся философе предпринимательства?

Ницше смотрел вперед, стремясь понять, кем человек может и должен стать. Этому посвящен его труд «Ессе Ното». Некоторые из лучших предпринимателей являются по совместительству великими гуманистами. Кого-то это может удивить, ведь мы привыкли видеть в предпринимателях прежде всего капиталистов или технарей. Но в размышлениях Ницше о том, кто мы есть как люди и кем мы можем стать, можно увидеть параллель с тем, как предприниматели формируют эволюцию продуктов, потребителей и рынков.

Ведь именно поэтому философия Ницше может иметь фундаментальное значение для предпринимательства. Разумеется, существует множество предпринимателей и бизнесменов, которые сочтут эту философию бесполезной или даже хуже того. В этом смысле предприниматели и философы находятся на противоположных концах спектра полезности: предприниматели являются

прагматиками, практиками, которые придерживаются простых, основанных на здравом смысле теорий, позволяющих им удовлетворять существующие желания и потребности публики, которую они обслуживают; философы же генерируют великие, но абстрактные теории, которые могут производить интеллектуальное впечатление, но не иметь связи с жизненными потребностями людей.

Разумеется, есть философы, которые не видят за деревьями леса. Но когда вы сложите мысль и действие воедино, у вас будет очень мощная комбинация.

Мне очень нравится одно выражение: в теории разницы между теорией и практикой нет, на практике же между теорией и практикой существует огромная разница. Тем не менее и то и другое имеет огромное значение. Практика, основанная на теории, и одновременное совершенствование теории с оглядкой на практику — самый сильный подход. Философия учит нас мыслить в общих категориях. Философия учит точности мышления и языка. Философия учит конструировать теорию, проверять ее на истинность, а затем развивать эту теорию. И то же самое дает нам предпринимательство, если к нему правильно относиться!

Другие научные дисциплины — начиная с физики и заканчивая экономикой и психологией — фокусируются на более конкретных вопросах и учат нас развивать теории именно в этих направлениях. Но философии свойственна широта и общность взглядов, что делает ее важным и предпочтительным инструментом в арсенале предпринимателей. Предприниматели часто занимаются в своем деле чем-то оригинальным: придумывают новые способы привлечения или удержания клиентов, создают новые технологические платформы, новые бизнес-стратегии или подходы, новые бизнес-модели. Эти инновации обычно выходят за рамки существующих теорий и систем, поэтому им нужны новые формулировки — чтобы их можно было выразить как цели, как стратегии, как новые системы. Философия обеспечивает общую терминологию для формулирования новой теории.

Наконец, философия по преимуществу озабочена вопросами человеческой природы. Философия — это любовь к мудрости, стремление к истине и знанию. Теории человеческой природы лежат в основе этого стремления: что побуждает нас искать истину и правду? Какого рода истину мы способны постичь? Как нам вести себя, зная и уважая эти истины?

Я считаю, что теория человеческой природы лежит в основе любого предпринимательского начинания. Что побуждает нас отдавать предпочтение этому новому продукту или новой услуге перед уже существующими продуктами и услугами? Какие наши человеческие качества заставляют думать, что этот новый способ привлечения клиентов окажется успешным? И благодаря каким качествам мы будем сохранять верность этому новому продукту или услуге?

Поскольку я верю, что любые предпринимательские проекты требуют конкретного теоретического знания человеческой природы, свои публичные выступления, касающиеся темы инвестиций, я часто начинаю с философских наблюдений. Например, последние два десятка лет я в своих выступлениях говорю о том, что инвестиции в потребительский Интернет можно сравнить с инвестированием в семь смертных грехов. Студенты бизнес-школ часто думают, что можно стать успешным инвестором, овладев такими понятиями, как «стоимость привлечения клиента» (CAC), «пожизненная ценность клиента» (LTV), «операционная маржа», «конкурентная стратегия дифференциации» и т. д. Однако предпринимательский проект нацелен на достижение определенного уровня CAC и LTV, но как этого достичь? Философия помогает сосредоточиться на теории человеческой природы и привязывать предпринимательские цели к особенностям человеческой природы.

Возвращаясь к Ницше, давайте подумаем, почему он особенно подходит на роль философа — покровителя предпринимателей. Ницше всегда выступал против косности философии, зацикленной на прошлом, особенно на идеалах и образах, созданных древними мыслителями и древними лидерами. Он хотел перенаправить наше внимание на сегодняшний день, на то, кем человек является сегодня и кем он может стать завтра.

Будучи бунтарем, Ницше философствовал с молотом в руке: он хотел разрушить старые стереотипы, которые держали людей в прошлом, чтобы наделить их способностью думать о настоящем и будущем. Стремление Ницше изменить умонастроение людей объясняет, почему он использует новый стиль аргументации. В то время как большинство философов придерживались классической формы ведения диспутов или опирались на великих предшественников, Ницше противопоставлял этому яркую афористичность или совершенно новый мифологический нарратив.

Самое главное, он был новатором, разрушителем условностей и стереотипов, он всегда и во всем был белой вороной и никогда не довольствовался статус-кво.

Именно такого настроения должны придерживаться предприниматели. Вот почему повседневная практика философии может позволить хорошему предпринимателю стать великим. И вот почему повседневный заряд от Ницше является наилучшей философской практикой для предпринимателей.

В «Сумерках идолов» Ницше восклицает: «Чтобы жить в одиночестве, надо быть животным или богом, говорит Аристотель. Не хватает третьего случая: надо быть и тем и другим — философом».

Предпринимательская версия этого афоризма могла бы звучать так: «Аристотель говорит, что для того, чтобы создать подрывной продукт, человек должен быть либо сумасшедшим, либо гением, упуская третий вариант, включающий в себя первые два, — быть предпринимателем».

В конечном счете яростная приверженность Ницше всему новому делает его трудным — и ценным — философом. Перемены не бывают простыми — они всегда вызывают переполох, и такой же переполох вызывают «предприниматели-подрывники». Чтобы достичь нового светлого будущего, мы должны в первую очередь разрушить старый мир. Один из самых известных героев борьбы за гражданские права в современной Америке конгрессмен Джон Льюис прекрасно высказался на этот счет: «Проблемы полезны, даже необходимы. Полезные проблемы — основа прогресса, как на рынке, так и в обществе».

*Рейд Хоффман,
предприниматель, инвестор, а иногда и философ.
Март 2021*

ВВЕДЕНИЕ



Нище? Для предпринимателей?

Это было в конце января 1988 года, примерно через девять месяцев после того, как мы решили превратить маленькую консалтинговую фирму Брэда Feld Technologies в настоящий бизнес. Мы были закадычными друзьями, состояли в студенческом братстве и открыли свой первый офис прямо через дорогу от корпуса нашего братства в Кембридже. Мы планировали воспользоваться услугами умных, но недорогих программистов, которые создали бы для нас фирменное программное обеспечение. Большинство из полудюжины этих программистов были студентами нашего же братства, желавшими немного подзаработать. У нас не было никакого внешнего финансирования, если не считать кредитной карточки Брэда и десяти долларов, которые составляли наш акционерный капитал.

Дейв влетел в кабинет Брэда после подсчета предварительных финансовых результатов за январь. До этого момента мы работали примерно в ноль, но в этот раз новости были печальные: за один месяц мы потеряли 10 000 долларов. Мы не предвидели такого результата, и нам пришлось приложить немалые усилия, чтобы понять, что же пошло не так. Дейв, вместо того чтобы заниматься поиском клиентов, большую часть времени присматривал за работой наших программистов, которые создавали наши будущие продукты. Брэд же вместо поиска клиентов занимался продажей компьютерного оборудования, что приносило совсем небольшую прибыль. Источником большей части дохода нашей фирмы за месяц был один очень продуктивный, но при этом крайне непредсказуемый программист Майк, работавший над проектом, который оплачивался клиентом.

Прежде чем мы разобрались, что нам делать дальше, Майк покинул компанию, сказав, что ему нужно сосредоточиться на

учебе. Теперь у нас не оставалось другого выбора: мы уволили всех, закрыли офис, распродали мебель и перебазировались в квартиру, которую снимали в Бостоне. Предчувствия были самые дурные. Брэд переживал, что мы проиграли, едва успев начать игру. Дейва больше волновало, как мы будем оплачивать жилье. Мы долго спорили о будущем нашего бизнеса, и один из главных вопросов был в том, продолжать ли вообще это дело.

Но у нас все-таки были заказы. И поскольку нам не нужно было тратить время на управление подчиненными, мы могли больше думать о том, как бы намазать хлеб маслом. Результаты работы за февраль оказались достаточно хорошими, чтобы успокоить наши нервы, а в марте все сложилось еще лучше. Не менее важным было то, что мы усвоили несколько полезных уроков и полностью пересмотрели свои представления о том, в каком направлении нам следует развивать наш бизнес. Мы успели достичь дна, и этот опыт, а также те уроки, которые мы вынесли, глубоко укоренились в нашей голове и в нашей культуре, благодаря чему процесс строительства бизнеса стал более методичным и поступательным.

Прокрутим пленку на тридцать лет вперед. Мы пишем эту книгу, и Дейв читает «Так говорил Заратустра». Вот он наткнулся на пассаж, в котором говорится о том, что высочайшие горы поднялись из глубины моря, и «свидетельство тому записано на утесах и скалах». Благодаря нашему опыту в Feld Technologies — и многим другим злоключениям, произошедшим с тех пор, — мы сразу поняли, что этому нужно посвятить одну из глав нашей книги. Мы представили себе, как утешительно и поучительно было бы прочесть (и понять) эту цитату, затем прочесть короткое эссе, которое мы подготовили для главы «На самом дне», где ситуация обрисовывается в контрастирующих черно-белых тонах, и послушать историю Уолтера Нэппа о крушении и возрождении Sovrn, воистину подрывной компании.

Именно так нами были написаны большинство глав, и именно так начинался этот проект. Читая Ницше, мы обращали внимание на идеи, которые напоминали нам о ситуациях, вопросах или заботах, которые часто возникали в нашем собственном опыте предпринимательства и венчурного инвестирования. У Ницше своеобразный язык, и мы заметили, что некоторые идеи формулируются им очень красиво, как афоризмы. Мы начали коллек-

ционировать его изречения, одновременно собирая истории из жизни разных предпринимателей, и в итоге все получилось.

Feld Technologies так и не удалось стать подрывной компанией, несмотря на все наши амбиции. Мы вышли на плато в районе 2 миллионов долларов годового дохода, после чего продали компанию в 1993 году. Поскольку мы подготовили достаточно прочный фундамент, рассчитывая на определенный уровень успеха, нам больше не случалось падать слишком глубоко, и поэтому у нас больше не было повода пересматривать наши взгляды. И этот момент также находит отражение в главе «На самом дне» и иллюстрирует, почему мы не ограничились написанием нескольких эссе, сопроводив их парочкой поучительных историй из опыта предпринимателей, а зациклились на Ницше. Ницше — будучи одиноким, больным, почти слепым — умел глубоко задуматься и затем поделиться этими мыслями с миром. Мы старались следовать его совету, тщательно размышляя, рассматривая проблемы под разными углами, изучая различные ситуации, к которым могла бы быть применима та или иная цитата. Мы хотим, чтобы вы делали то же самое, имея в виду, что труды Ницше оказывали огромное влияние на протяжении всего XX века и продолжают делать это уже в XXI веке.

В литературе, посвященной вопросам бизнеса и предпринимательства, иногда проводится мысль, что вдохновение важнее образования. Хотя в этой книге вы найдете массу полезной практической информации, мы хотим дать вам пищу для размышлений с иной точки зрения. Мы поднимаем вопросы лидерства, морали, креативности, культуры, стратегии, конфликта и знания. Мы побуждаем вас задуматься над тем, из чего сделаны вы и ваше предприятие. Мы ожидаем, что вы поразмыслите над этими идеями, а не просто будете претворять их в действие. Если нам удастся задуманное, вы иногда будете злиться на себя, а порой гордиться собой. Временами вы будете сомневаться в себе, а временами будете двигаться вперед. Мы надеемся, что сочетание яркого языка Ницше, наших размышлений и историй различных предпринимателей послужит для вас источником интеллектуального, эмоционального и предпринимательского вдохновения.

Ницше с презрением относился к коммерции и бизнесу. Он находил эти занятия грубыми и низменными. Однако мы подозреваем, что, если бы Ницше жил сегодня, на нынешних предпри-

нимателей он смотрел бы по-другому. Он обожал энергию и напор, глубоко ценил тех, кто создает что-то новое, он много писал о «свободных умах», которые не чувствуют себя связанными традициями или культурными нормами. Ницше видел свою миссию в «переоценке ценностей» и намеревался разрушить всю моральную традицию, господствующую в Европе в конце XIX века.

Подзаголовок нашей книги — «Книга для инноваторов-подrywников» — перекликается с подзаголовками книг Ницше «Человеческое, слишком человеческое. Книга для свободных умов» и «Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого». Мы выбрали такой подзаголовок, поскольку нашей целевой аудиторией являются предприниматели, стремящиеся полностью изменить ту отрасль, в которой они работают, или создать новую, а не просто начать новое предприятие. Заратустра у Ницше говорит: «Предохрани меня от всяких маленьких побед!.. Сохрани меня для единой великой судьбы!» Таков же менталитет предпринимателя-подrywника. Если вы подрываете творя и творите подрывая, то Фридрих Ницше был бы таким же вашим почитателем, как и мы.

Ницше читать трудно, и многие из его цитат не вполне очевидны. Мы хотим сделать Ницше более доступным для понимания благодаря коротким цитатам, адаптированным к современному языку. Лишь очень малая толика слов в этой книге принадлежит Ницше, поэтому не волнуйтесь: это вас не убьет — оно сделает вас сильнее.

Ницше зачастую неправильно понимают, и в отношении его философии существует множество кривотолков. Вы наверняка слышали, какую роль его идеи сыграли в создании Третьего рейха. Возможно, вы читали статьи о том, что он является источником вдохновения для «крайне правых». Пока мы видим, что наиболее резкие возражения в отношении философии Ницше являются необоснованными, особенно если исходят из ненаучной среды. Приложив некоторые усилия и потрудившись вникнуть в первоисточник, любой человек может понять, что большинство негативных опасений и возражений в отношении Ницше являются надуманными и преувеличенными. На тот случай, если у вас есть подобные сомнения, мы включили в книгу приложение, озаглавленное «Не верьте всему, что слышите о Ницше». Там мы проводим своего рода журналистское исследование его предполагаемой связи с крайне правыми и видим, что в большинстве случаев речь идет об откровенном хайпе. Мы бы и не стали писать эту книгу,

если бы полагали, что такие обвинения в адрес Ницше имеют под собой хоть какую-то основу.

В Кремниевой долине и в других стартап-сообществах очень популярна и модна философия стоицизма. Занимаясь этим проектом, мы в какой-то момент поняли, что подход Ницше представляет собой продуктивный и здоровый сиквел стоицизма, особенно для предпринимателя-подрывника. Для Ницше стоическая готовность нести груз ответственности, оставаться верным выбранному пути, не отвлекаясь от поставленной задачи и делая все, что требуется, вне зависимости от степени дискомфорта, — это лишь первая стадия личностного развития. Эта стадия необходима, но не достаточна, чтобы позволить вам переосмыслить окружающий мир и создать совершенно новую систему ценностей. Если вы следуете стоическим принципам, эта книга поможет вам понять, чего вы могли бы достичь, опираясь на этот фундамент. А если вы не знакомы со стоицизмом, не волнуйтесь, поскольку это философское течение в значительной мере пересекается с первой стадией философии Ницше, и здесь вы найдете огромное количество схожих идей.

Некоторые успешные предприниматели изучали философию в вузах, и в их число входят Рейд Хоффман из LinkedIn, Питер Тиль из PayPal и Стюарт Баттерфилд из Flickr и Slack. Многие другие предприниматели изучали философию самостоятельно или просто использовали философские подходы, размышляя об окружающем мире. Хотя мы рассчитываем помочь вам проникнуть в философию Ницше, это все-таки не замена знакомству с первоисточниками. Если вы углубитесь в философию Ницше, это может преобразить вас и стать для вас источником радости, хотя потребует гораздо больше усилий — и глубоких мыслей, — чем если вы ограничитесь лишь короткими цитатами и простейшими интерпретациями.

КАК ОРГАНИЗОВАНА ЭТА КНИГА

Книга содержит пятьдесят две главы (по одной на каждую неделю), которые сгруппированы по пяти крупным разделам («Стратегия», «Культура», «Свободные умы», «Лидерство» и «Тактика»). Каждая глава начинается с цитаты, взятой из одной из работ Ницше, и сопровождается нашим переложением на современный язык.

Далее следует короткое эссе, посвященное применению рассматриваемой цитаты к вопросам предпринимательства. Примерно две трети глав включают также историю от известного предпринимателя (или о нем), где с точки зрения этого человека говорится о том, как его личный опыт применим к рассматриваемой цитате, эссе или к тому и другому.

Слово «еженедельник», включенное в заглавие этой книги, подчеркивает, как важно выделять на каждую цитату и сопровождающие ее объяснения достаточное количество времени, чтобы поразмыслить над тем, как это применимо к вашей конкретной ситуации. Вместо того чтобы глотать главу за главой, мы хотим, чтобы вы размышляли над каждой цитатой, каждым эссе, каждой историей на протяжении недели. Соответствует ли это тому, что происходит в вашей компании? Кажется ли вам это полезным, или, наоборот, противоречит тому, что вы считаете необходимым для себя? Есть ли в вашей организации другие люди, которым было бы полезно прочесть эту главу, поразмыслить над ней или обсудить ее? Каждую главу нужно не просто прочесть и забыть — ее нужно как следует прожевать.

Если вы не читали Ницше и не знакомы с его старомодным языком, мы советуем вам начинать прочтение каждой главы с нашей адаптации и только затем переходить к первоисточнику. После прочтения эссе снова перечитайте исходную цитату и нашу адаптацию. Это поможет вам лучше запомнить обсуждаемые идеи в применении их к вашему бизнесу. Не будет лишним перечитать рассматриваемую главу во второй или в третий раз в течение недели.

Нет необходимости читать эти главы в определенном порядке, поскольку большей частью они совершенно независимы. В тех случаях, когда между ними все же есть взаимосвязь, это указывается в тексте.

Откройте книгу на той главе, которая вызывает у вас интерес, и начните с нее.

Первые два раздела, «Стратегия» и «Культура», посвящены вашему бизнесу. Следующие два, «Свободные умы» и «Лидерство», касаются лично вас как лидера и предпринимателя. Раздел «Тактика» посвящен преимущественно коммуникации. Главы внутри каждого раздела упорядочены таким образом, чтобы одно логично перетекало в другое.