

"NEW YORK TIMES" БЕСТСЕЛЛЕ

001
T 49

НОЛ ДАН БИР ГА

СТАРТАПЛАР ҲАҚИДА ҚАЙДЛАР ЁХУД
КЕЛАЖАКНИ ҚАНДАЙ ҚУРИШ МУМКИН?

ПИТЕР ТИЛЬ

БЛЕЙК МАСТЕРС

БИЛАН БИРГАЛИКДА

Питер Тиль
Блейк Мастерс билан биргаликда

Нолдан бирга

Стартаплар ҳақида қайдлар ёхуд
келажакни қандай қуриш мумкин?

Тошкент
2023

УЎК 005.21
КБК 65.9
Т 49

ТИЛЬ, Питер

Нолдан бирга. Стартаплар ҳақида қайдлар ёхуд келажакни қандай қуриш мумкин? [Матн]: / Питер Тиль; таржимон – Сурайё Мажидова. Тошкент: NIHOL, 2023. – 256 б.

ISBN 978-9943-23-221-1

Таржимон

Сурайё Мажидова

“Asaxiy Books” лойиҳаси доирасида таржима ва чоп қилинди.

Замонамизнинг энг катта сири шундаки, ҳали ўрганилмаган чегаралар ва яратилиши керак бўлган янги ихтиролар мавжуд. “Нолдан бирга” китобида афсонавий тадбиркор ва инвестор Питер Тиль ҳаммуаллифи Блейк Мастерс билан бирга ўша янгиликларни яратишнинг ўзига хос усуллари қандай топиш мумкинлигини кўрсатади.

Тиль ўз асарини мобил қурилмаларга муккамиздан кетиб, буни сезмаётган бўлсак ҳам, аслида технологик турғунлик асрида яшаётганимизни кўрсатиш билан бошлайди. Ахборот технологиялари тез суръатда ривожланиб, аммо тараққиёт фақат компьютерлар ёки Силикон водийси билан чекланиб қолмаслиги керак. Ҳар қандай саноат ёки бизнес соҳасида тараққиётга эришиш мумкин. Бунда ҳар бир лидер ўзлаштириши керак бўлган энг муҳим маҳорат – мустакил фикрлашни ўрганишидир.

УЎК 005.21
КБК 65.9

ISBN 978-9943-23-221-1

© “Asaxiy Books” МЧЖ, 2022
Copyright © 2014 by Peter Thiel

МУНДАРИЖА

Мукаддима. Нолдан бирга	5
Келажакдан чорлов	9
Худди 1999 йилдек базм қилинг	17
Барча бахтли компаниялар ўзича бахтли	31
Рақобат мафқураси	47
Энг охирида ҳаракатланишнинг фойдаси	59
Сиз лотерея чиптаси эмассиз	77
Пулга эргашинг	105
Жумбоқлар	119
Пойдеворлар	137
Мафия механикаси	151
Маҳсулот яратсангиз, мижозлар келаверадими?	161
Инсон ва машина	179
Яшилни кўриш	195
Таъсисчилар парадокси	221
Хулоса. Турғунликми ёки сингулярлик?	243
Ташаккурнома	247
Муаллифлар ҳақида	249

Муқаддима

Нолдан бирга

Бизнесда ҳар бир лаҳза бир марта юз беради. Яна бир Билл Гейтс операцион тизим ишлаб чиқмайди. Навбатдаги Ларри Пейж ёки Сергей Брин кидирув тизими тузмайди. Бошқа бир Марк Цукерберг ҳам ижтимоий тармоқ яратмайди. Агар сиз бу одамларнинг ишидан кўчираётган бўлсангиз, демек, улардан ҳеч нарса ўрганмаётган экансиз.

Албатта, янги нимадир яратишдан кўра тайёрини кўчириб олиш осонроқ. Ўзимиз билган ишни қилиш дунёни 1 дан n га силжитади, бунда бизга таниш нарсалар сони кўпаяди, холос. Аммо ҳар сафар янги нарса яратганимизда, биз 0 дан 1 га ҳаракатланамиз. Яратиш жараёни худди яратиш вақти каби ягонадир, унинг натижаси эса янги ва қизиқ бўлади.

Бугун олаётган фойдаси қанчалик катта бўлмасин, янгилик яратишдек мушкул вазифага инвестиция киритмаса, Америка компаниялари келажакда муваффақиятсизликка учраши муқаррар. Ўтмишдан қолган эски бизнес йўналишларини сал тартибга солиш билан ҳамма нарсага эришганимиздан кейин нима бўлади? Қандай янграмасин, бу саволга жавоб 2008 йилдаги инқироздан ҳам баттарроқ бўлиши билан хавф солади. Бугунги “энг яхши амалиётлар”

хам боши берк кўчага етаклайди; энг яхши йўллар эса янги ва синаб кўрилмаганларидир.

Хоҳ давлатники, хоҳ хусусий бўлсин, улкан маъмурий бюрократиялардан янги йўл излаш мўъжизага умид боғлашга ўхшайди. Дарҳақиқат, агар Америка компаниялари муваффақиятга эришишни кўзласа, у холда юзлаб, хатто минглаб мўъжизалар керак бўлади. Бу тушкунликка туширган бўларди, аммо бир нарса аниқ: одамзод бошка турлардан мўъжиза ярата олиши билан ажралиб туради. Биз бу мўъжизани *технология* деб атаймиз.

Технология – мўъжиза, чунки у асосий қобилиятларимизни баландроқ даражага кўтариб, кам ресурс билан ҳам кўп нарсага эришиш имконини беради. Ҳайвонлар инстинктив тарзда нимадир яратиши, дейлик, тўғон ёки ин қуриши мумкин. Аммо янги нарсаларни ихтиро қилиш ва уларни яратишнинг яхшироқ усуллари топиш фақат бизнинг кўлимиздан келади. Инсонлар нима яратишни аввалдан тузиб қўйилган қандайдир космик каталогдаги вариантлардан танлаб олмайди; бунинг ўрнига янги технологиялар яратиш орқали дунё режаларини қайта ёзиб чиқамиз. Булар мактаб боласига ўргатиладиган оддий ҳақиқатлар бўлса-да, аввал бажарилган ишлар шу қадар кўп такрорланадиган дунёмизда уларни унутиб қўйиш осон.

“Нолдан бирга” китоби янги нарсаларни яратувчи компанияларни қандай қуриш ҳақида ҳикоя қилади. Ушбу китоб “PayPal” ва “Palantir” ҳаммуассиси сифатида, қолаверса, “Facebook” ва “SpaceX” сингари

юзлаб стартаплар инвестори сифатида орттирган тажрибаларимни ўзида жамлаган. Аммо мен кўплаб конуниятларни пайкаган ва бу ерда қайд этган бўлсам-да, китоб муваффақият формуласини таклиф этмайди. Тадбиркорликни ўргатишнинг парадокси шундаки, бундай формула мавжуд бўлиши шарт эмас; хар бир инновация янги ва ягонадир, шу сабаб ҳеч ким қандай қилиб инноватив бўлишни аниқ айтиб беролмайди. Мен пайкаган ягона кучли қоида шуки, муваффақиятли одамлар кутилмаган жойлардан қиймат ярата олади ва улар бунга қандайдир формулалар орқали эмас, бизнеснинг бирламчи тамойиллари асосида фикрлаш орқали эришади.

Кўлингиздаги китоб 2012 йил Стэнфордда, стартаплар хақидаги курсда ўқиган маърузаларимга асосланган. Коллеж талабалари бир нечта ихтисослик бўйича ўта малакали мутахассисга айланишлари мумкин, аммо уларнинг аксарияти амалиётда бу кўникмалардан қандай фойдаланишни билмайди. Курсни ўқитишда асосий мақсадим талабаларимга академик ихтисосликлар белгилаб берган йўлдан ташқари ўзлари яратиши керак бўлганидан кенгрок келажакни кўришларига ёрдам бериш эди. Ўша талабалардан бири Блейк Мастерс маърузаларимни батафсил қайд қилиб борган ва бу ёзувлар университетдан ташқарида ҳам тарқалиб кетганди. Мана шу қайдларни кўриб чиқиб, кенгрок аудиторияга етказиш мақсадида у билан “Нолдан бирга” китоби устида ишладик. Ахир келажак фақат Стэнфордда ёки коллежда, ё Кремний водийсида содир бўлиши керак, деган баҳона йўқ.

1

Келажакдан чорлов

Хар сафар кимнидир ишга қабул қилиш учун суҳбат ўтказганимда, “Қайси муҳим ҳақиқат борасидаги фикрингизга кўпчилик қўшилмайди?” деб сўрашни ёқтираман.

Оддийлиги учун савол осондек туюлади, аслида унга жавоб бериш қийин. У ақлан мураккаб, чунки мактабда ўргатилган нарсаларни барча бирдек маъқуллайди. Бу психологик жиҳатдан ҳам қийин, чунки жавоб беришга уринаётган ҳар қандай одам кўпчилик билмайдиган нарсани айтиши керак. Зўр фикрлаш камёб ҳодиса, бироқ жасорат даҳоликдан-да камроқ учрайдиган хислат.

Аксарият ҳолларда шундай жавобларни эшитаман:

- “Таълим тизимимиз издан чикқан. Зудлик билан уни тўғрилаш керак”;
- “Америка бошқа давлатларга ўхшамайди”;
- “Худо йўқ”.

Бу жавоблар қоникарсиз. Биринчи ва иккинчи фикрлар тўғри бўлиши мумкин, бироқ кўпчилик бу фикрга қўшилади. Учинчи фикр устида баҳс юритилганда, шунчаки бир томоннинг жавобига айланади. Яхши жавоб қуйидагича бўлади: “Кўп одамлар x ни тўғри деб билади, аммо ҳақиқат – x

нинг тескариси”. Ўзимнинг жавобимни шу бобнинг охирироғида айтаман.

Ушбу парадоксал саволнинг келажакка нима алоқаси бор? Қисқача айтганда, келажак ҳали етиб келмаган дақиқаларнинг бутун жамланмасидир. Аммо келажакнинг ўзига хослиги ва муҳимлиги унинг ҳали етиб келмаганида эмас, балки у келганида дунё бугунгидан бошқача кўринишда бўлишидадир. Бундан келиб чиқсак, агар келгуси юз йилда жамиятимизда ҳеч қандай ўзгариш бўлмаса, демак, келажакка ҳали юз йилдан ортиқ вақт бор. Агар кейинги ўн йил ичида ҳамма нарса тубдан ўзгариб кетса, келажак жуда яқин. Келажакни ҳеч ким аниқ башорат қилолмайди, лекин икки нарса аён: келажак бугунга ўхшамайди ва унга бугунги дунёда замин яратиш зарур. Юқоридаги парадоксал саволга бериладиган жавобларнинг аксарияти бугунги кунга турли томондан қараш натижасидир; яхши жавоблар эса келажакка яқиндан назар ташлаш имконини беради.

НОЛДАН БИРГА: ТАРАҚҚИЁТ КЕЛАЖАГИ

Келажак ҳақида ўйларканмиз, унинг бугундан кўра тараққий этганроқ бўлишига умид қиламиз. Бу тараққийёт қуйидаги икки шаклдан бирида юз бериши мумкин. Горизонтал ёки экстенсив тараққийёт – иш берадиган нарсалардан нусха кўчириш, яъни 1 дан n га силжиш. Горизонтал тараққийётни тасаввур қилиш осон, чунки у бизга яхши таниш. Вертикал ёки интенсив тараққийёт эса янги нарса яратишни, яъни 0 дан 1 га ҳаракатланишни англатади. Вертикал тараққийётни тасаввур қилиш қийинроқ, чунки у ҳали

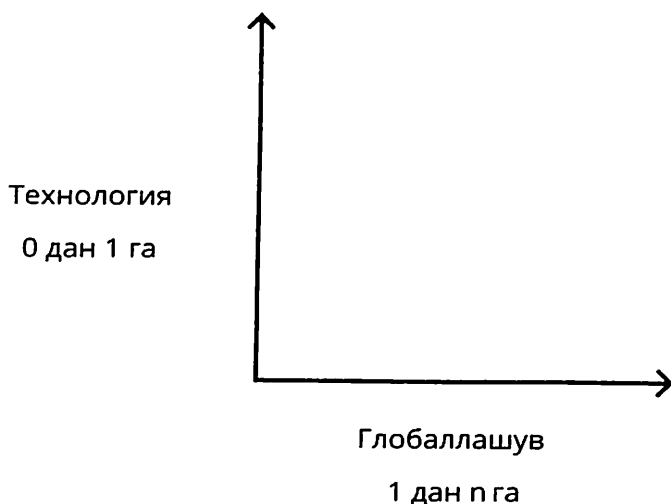
хеч ким қўл урмаган ишларни талаб қилади. Дейлик, битта ёзув машинасидан нусха олиб, 100 та машина яратсангиз, сиз горизонтал тараққий этган бўласиз. Агар ёзув машинаси бўлса-ю, сиз матн процессорини яратсангиз, унда вертикал тараққийга эришган бўласиз.



Умуман олганда, горизонтал тараққийётни бир сўз билан глобаллашув дейиш мумкин. Яъни маълум бир жойдаги ривожланишдан нусха олиб, уни ҳамма жойда қўллашдир. Хитой глобаллашувнинг амалдаги намунаси ҳисобланади; у 20 йил ичида АҚШнинг ҳозирги даражасига эришиб олишни режа қилган. Хитойликлар ривожланган дунёда тараққий этган ҳамма нарсани тўғри кўчириб келяпти: XIX аср темир йўллари, XX аср кондиционерлари ва ҳаттоки бутун бошли шаҳарларни ҳам. Бу йўлда бир неча босқични четлаб ўтган бўлиши мумкин, масалан,

шаҳар телефонларини ўрнатмасдан туриб тўғридан-тўғри симсиз телефонларга ўтиш сингари, бироқ ба-рибир ҳамма нарсани қандай бўлса, шундайлигича кўчирыпти.

0 дан 1 га ҳаракатлантирадиган вертикал та-раққиёт бир сўз билан технология дейилади. Яқин ўн йиллардан бери жадал ўсиб келаётган ахборот технологиялари Кремний водийсини том маънода “технология”нинг пойтахтига айлантирди. Аммо тех-нология фақат компьютерлар билан чекланиб қола-ди, деб ўйлаш ярамайди. Тўғри тушунтирилса, нар-саларни амалга оширишнинг янги ва самаралироқ усули технологиядир.



Чунки глобаллашув ва технология тараққиётнинг турлича модели бўлиб, бир вақтнинг ўзида ҳар иккаласи ёки фақат биттаси бўлиши, ёхуд ҳеч бири бўлмаслиги мумкин. Масалан, 1815 йилдан

1914 йилгача бўлган давр ҳам тезкор технологик ривожланиш, ҳам жадал глобаллашув асри бўлган. Биринчи жаҳон уруши ва Киссинжернинг Хитой билан муносабатларни тиклаш учун уюштирган 1971 йилги сафаригача бўлган вақт орасида кескин технологик ривожланиш кузатилган бўлса-да, глобаллашув унчалик сезилмаган. 1971 йилдан бери эса глобаллашув жадал бўлгани билан, технология ривожланиши фақат ахборот технологиялари билан чекланиб қолаётганига гувоҳ бўлиб келяпмиз.

Бугунги глобаллашув асрига қараб, келгуси ўн йилликлар бизга янада кўпроқ маданиятлар қоришуви ва бир хилликлар олиб келишини тасаввур қилиш мумкин. Ҳатто кундалик тилимиздан ҳам ўтган даврнинг қандайдир ўзига хос технологик яқунланганига ишонч сезилиб туради: дунёни “ривожланган” ва “ривожланаётган” мамлакатларга таснифлаш “ривожланган” дунёнинг эришиш мумкин бўлган жамики нарсаларга аллақачон эришгани, қашшоқ мамлакатлар эса, шунчаки, уларга етиб олиши кераклигини назарда тутади.

Менимча, бу нотўғри. Юқоридаги парадоксал саволга жавобим шуки, аксарият одамлар дунё келажagini глобаллашув белгилайди, деб ўйлайди, аммо аслида технологиянинг аҳамияти кўпроқ. Кейинги йигирма йил ичида Хитой энергия ишлаб чиқаришни технологик ўзгариш қилмасдан икки баравар оширса, мамлакатда ҳавонинг ифлосланиши ҳам шунчага ортади. Агар Ҳиндистондаги миллионлаб хонадонларнинг ҳар бири америкаликлар каби яшаса, экологик фожиа юз беради. Бойлик орттириш-

нинг эскича усулларини кенг ёйиш бадавлатликка эмас, халокатга бошлайди. Ресурслар такчиллиги шароитида технологиянинг ёрдамсиз глобаллашув узок давом этмайди.

Янги технологиялар ҳеч қачон ўз-ўзидан пайдо бўлиб қолмаган. Аждодларимиз муваффақият бировнинг мулкани тортиб олиш билан ўлчанадиган, турғун жамиятда яшаган. Камдан-кам ҳоллардагина бойликнинг янги манбаларини яратишган. Узок давом этган бу тизим ўртаҳол одамни ҳаёт машаққатларидан халос қиладиган воситани яратиб беролмаган. Ибтидоий қишлоқ хўжалигидан то ўрта аср шамол тегирмонлари ва XVI аср устурлобларига қадар 10 000 йиллик ривожланишдан сўнг, замонавий дунё 1760-йилларда буғ машиналари пайдо бўлгандан тахминан 1970 йилгача кутилмаганда жадал технологик тараққиётни бошдан кечирди. Оқибатда аввалги авлод вакилларининг тасаввурига ҳам сиғмаган бадавлат жамият бизга мерос қолди.

Ота-онамиз ва бобо-бувимиздан ташқари 1960-йилларнинг охирида яшаб ўтган ҳар қандай авлод ушбу тараққиётнинг бардавомлигига умид қилди. Улар тўрт кунлик иш ҳафтаси, ўта арзон энергия (ҳатто ҳисобламасдан ҳам бемалол ишлатса бўладиган) ва таътилни Ойда ўтказиш имкониятини интиқиб кутди. Аммо ундай бўлмади. Смартфонлар бизни теварак-атрофдан чалғитибгина қолмай, яшаётган муҳитимиз қанчалик эскирганини пайқашга ҳам халал беради: ўрта асрлардан бери фақат компьютер ва коммуникациялар жадал ривожланди, холос. Бу билан ота-оналаримиз яхшироқ келажак-

ни тасаввур этиб янглишган дейиш хато – улар фақат ўзгаришлар ўз-ўзидан бўлишига умид қилиб адашишган. Бизнинг бугунги вазифамиз ХХІ асрни ХХ асрдан кўра осойишта ва фаровонлаштирадиган янги технологияларни ҳам тасаввур қилиш, ҳам яратишдир.

СТАРТАПГА ХОС ФИКРЛАШ

Янги технологиялар кўпроқ янги корхоналар – стартапларда юзага келади. Сиёсатдаги “Асосчи оталар”, фандаги “Қироллик жамияти” академияси, бизнесда “Fairchild Semiconductor” компаниясининг “саккиз хоин”и, умуман, бундай кичик гуруҳларни дунёни яхшироқ томонга ўзгартириш миссияси бирлаштириб туради. Бунинг энг содда изохи салбий жаранглайди: йирик ташкилотларда янгиликларни ривожлантириш жуда қийин, агар ёлғиз бўлсангиз, ундан-да қийин. Бюрократик иерархиялар секин ҳаракатланади, уларнинг илдиз отган манфаатлари эса таваккалчиликдан қочади. Аксарият дисфункционал ташкилотларда чиндан ишлаш ўрнига ишлаётганингизни кўрсатиб туриш мартаба ўсишининг энг яхши стратегиясига айланиб қолди (агар компаниянгиз бу таърифга мос келса, у ердан дарҳол кетинг). Бунинг акси ҳам шундай самарасиз. Ёлғиз даҳо классик адабиёт ёки санъат асари ярата олар, аммо у ҳеч қачон бутун бошли саноатни кура олмайди. Стартаплар вазифаларни бажаришда бошқалар билан ҳамкорлик қилиш тамойилига асосланади, шу билан бирга муваффақиятга эришиш учун жамоадагилар сони кўпайиб кетмаслиги зарур.

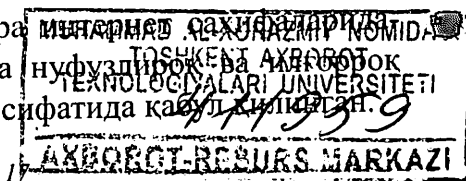
Ижобий таърифлайдиган бўлсак, стартап – ўзига хос келажак яратиш режасига ишонтирса бўладиган одамларнинг энг катта гуруҳидир. Янги компаниянинг асосий кучи – янгича фикрлашдир: компания ҳажми қанча кичик бўлса, кенгрок фикрлаш имкони шунча кўп бўлади, бу эса тезкорликдан афзалрок. Ушбу китоб янгилик яратувчи бизнесда муваффақиятга эришиш учун ўзингизга беришингиз ва жавобини топишингиз шарт бўлган саволлар ҳақида: бу қўлланма ёки маълумотнома эмас, балки фикрлаш машқидир. Чунки стартапнинг вазифаси мавжуд ғояларни сўроққа тутиш ва бизнесни бошидан қайта кўриб чиқиш ҳисобланади.

2

Худди 1999 йилдек базм қилинг

Парадоксал саволимизни эслаймиз: “Қайси муҳим ҳақиқат борасидаги фикрингизга кўпчилик кўшилмайди?” Бунга тўғридан-тўғри жавоб бериш қийин. Яхшиси, ҳамма нимани тўғри деб ҳисоблайди, деб бошласак осонроқ бўлади. “Якка шахснинг ақлдан озиши камдан-кам учрайдиган ҳодиса, лекин гуруҳлар, партиялар, миллатлар ва муайян даврлар учун бу қоида”, деб ёзади Ницше (ақлдан озишидан аввал). Агар омма ишонадиган янглиш ақидани аниқлай олсангиз, унинг ортида қарама-қарши, парадоксал ҳақиқат ётганини кўришингиз мумкин.

Мисол тариқасида оддий фикрни олинг: компаниялар пул ишлаш учун яратилган, пул йўқотиш учун эмас. Фикрлай оладиган ҳар қандай одамга бу кундек равшан бўлиши керак. Бироқ 1990-йиллар охирида кўпчилик бунга англамасди. У вақтларда катта йўқотишларга буюкроқ ва ёркинроқ келажакка тикилган сармоя деб қаралган. “Янги иқтисодиёт”нинг анъанавий ҳикматига кўра, зерикарли фойда тушунчасидан кўра, интернет саҳифаларидаги ташрифлар сони анча нурфузлик ва ахборот молиявий ўлчов бирлиги сифатида қабул қилинган.



Анъанавий акидаларнинг асоссиз ва нотўғри экани фақат вақт ўтиб ўтмишга назар ташлаганда маълум бўлади: улардан бири “кулаган”да, биз бу эски акидани *пуфак* деб атаймиз. Бирок пуфаклар ёрилгандан сўнг ҳам улар яратган янглиш карашлар йўқолмайди. 1990-йилларда авж олган интернет васвасаси 1929 йилдан кейинги энг катта пуфак бўлиб, ундан чиқарилган хулоса технология ҳақидаги бугунги фикрларимизни белгилаб берди ва хато тушунчаларни шакллантирди. Тиник фикрлаш учун энг аввал ўтмиш ҳақида биламиз деб ўйлаганларимизни сўроқ қилишимиз керак.

90-ЙИЛЛАРНИНГ МУХТАСАР ТАРИХИ

1990-йиллардан яхши хотира қолган. Бу ўн йилликни асосан интернетнинг гуллаб-яшнаши ва пуфакдек ёрилиши билан яқунланган фаровон, некбин кайфият ҳукм сурган давр сифатида эслаймиз. Бирок ушбу йилларнинг кўпи биз қўмсаганимиз каби қувончли кечмаган. Ўн йилликнинг сўнги 18 ойида дотком¹ васвасаси вужудга келтирган глобал вазиятни унутиб қўйганимизга анча бўлди.

1989 йилнинг ноябрида Берлин девори кулагач, 90-йиллар юқори кайфият билан бошланганди. Аммо бу узоқ давом этмади. 1990 йил ўрталарига келиб, Қўшма Штатларда иқтисодий пасайиш бошланди. Таназзул 1991 йил март ойида тугаган бўлса ҳам, оёққа туриш секин кечди, ишсизлик эса 1992 йилнинг июлига қадар ўсиб борди. Ишлаб чиқариш тўлик

¹ (Инглизча .com) – бизнес модели бутунлай интернет тармоғида ишлашга асосланган компаниялар учун ишлатиладиган атама.

тикланмади. Хизмат кўрсатиш иқтисодиётига ўтиш узок ва машаққатли кечди.

1992 йилдан 1994 йил охирига кадар умумий бекарорлик даври бўлди. Кабелли каналларда Могадишода халок бўлган америкалик аскарларнинг жасадлари тинимсиз кўрсатиларди. Глобаллашув ва АҚШнинг ракобатбардошлиги одамларда безовталикни кучайтирди, иш топиш мақсадида Мексикага жўнаб кетадиганлар сони ошди. Бу тушкун кайфият АҚШнинг 41-президенти Жорж Бушнинг лавозимидан кетишига сабаб бўлди ва 1992 йилги сайловларда Росс Перога оммавий овозларнинг деярли 20 фоизини йиғиб берди – бу 1912 йилги Теодор Рузвельтнинг натижасидан бери учинчи партия номзоди учун энг яхши кўрсаткич эди. Нирвана гуруҳи, гранж мусиқаси ва героинга бўлган оммавий кизиқиш қандай тус олмасин, бу умид ва ишонччи билдирмасди.

Кремний водийси ҳам оқсаётганга ўхшарди. Яримўтказгичлар бозори учун кечаётган курашда Япониянинг қўли баланд келаётганди. Интернет ҳали ривожланмаган, бунга қисман 1992 йил охиригача ундан тижорий мақсадда фойдаланиш чеклангани ва қисман браузерларнинг фойдаланишга ноқулайлиги сабаб эди. 1985 йил Стэнфорд университетига ўқишга кирганимда, у ерда энг оммабоп соҳа компьютер технологиялари эмас, балки иқтисод эди. Университетдагиларнинг аксарияти технология соҳасини ноодатий, ҳатто қолоқ ҳисобларди.

Интернет буларнинг барчасини ўзгартириб юборди. 1993 йил ноябрда расман “Mosaic” браузе-

ри оммага тақдим этилди ва у оддий одамлар учун интернетга уланиш имконини берди. “Mosaic” “Netscape”га айланиб, 1994 йил охирида ўзининг “Navigator” браузерини тақдим этди. “Navigator” жуда тез оммалашди – 1995 йил январь ойида браузер бозорининг тахминан 20 фоизини эгаллаган бўлса, 12 ой ичида деярли 80 фоизга чикди – “Netscape” хали фойда келтирмаётган бўлса-да, 1995 йил август ойида IPOга (Initial public offering – фонд биржасида акцияларнинг биринчи марта оммага тақлиф қилиниши) киришга муваффақ бўлди. Беш ой ичида, “Netscape” акцияларининг ҳар бири 28 доллардан 174 долларга кўтарилиб кетди. Бошқа технологик компаниялар ҳам гуркираб борарди. 1996 йилнинг апрелида “Yahoo!” оммавий савдода 848 миллион долларга баҳоланди. “Amazon”нинг қиймати эса 1997 йил май ойига келиб 438 миллион доллар эди. 1998 йилнинг баҳорига қадар ҳар бир компаниянинг акциялари тўрт барабар қимматлади. Скептиклар уларнинг кирим ва даромадлари интернетга алоқадор бўлмаган компанияларникига нисбатан бир неча барабар юқорилигига шубҳа қилди. Бозорни ақлдан озган деб хулоса қилиш ҳеч гап эмасди.

Бу хулоса тушунарли, лекин ноўрин эди. 1996 йил декабрида – пуфак ёрилишидан уч йил аввал – Федерал захира тизими раиси Алан Гринспен “Бемуроҳаза жўшқинлик активлар нархини ҳаддан ташқари ошириб юбориши” мумкинлигидан огоҳлантирди. Технология сармоядорларининг жўшқинлиги рост бўлса-да, уларни мууроҳазасиз деб бўлмасди. Ўша даврда дунёнинг қолган қисмида ҳам ишлар силлик кетмаётганини унутмаслик керак.

1997 йилнинг июлида Шаркий Осиё молиявий инкирозга учради. Клан капитализм ва йирик ташки қарзлар Таиланд, Индонезия ва Жанубий Корея иктисодиётини тиз чўқтирди. Ундан сўнг 1998 йил августда рубль инкирози юз берди, сурункали молиявий такчилликдан азият чекаётган Россия ўз валютасини девальвация қилди ва мамлакат қарзларини тўлай олмади. 10 минг ядроси бўла туриб, бир чақаси йўқ бўлган бу давлат америкалик инвесторларни ваҳимага соларди; Доу Жонс саноат индекси бир неча кун ичида 10 фоизга пасайди.

Инвесторларнинг хавотири ўринли эди. Рубль инфляцияси келтириб чиқарган кучли занжир реакцияси оқибатида йирик қарз маблағлари билан ишлайдиган АҚШнинг LTCM хеж-фонди катта зарар кўрди. Фонд 1998 йилнинг иккинчи ярмида 4.6 миллиард доллар йўқотди. Шундан кейин ҳам унинг 100 миллиард доллардан ортиқ қарзи бор эди, аммо кейинчалик Федерал захира тизими аралашиб, фондни молиявий жихатдан кучли қўллаб-қувватлади ва тизимли фалокатнинг олдини олиш учун фоиз ставкаларини дарҳол пасайтирди. Европада ҳам аҳвол чатоқ эди. 1999 йил январь ойида муомалага киритилган евро валютаси совуққонлик ва шубҳа билан кутиб олинди. Савдога кирган куниёқ унинг баҳоси 1.19 долларга кўтарилган бўлса, кейинги икки йилда 0.83 долларга тушиб кетди. 2000 йил ўрталарида “катта еттилик” давлатларининг марказий банклари ушбу валютани миллиард доллар билан қўллаб-қувватлашга мажбур бўлди.

Шундай қилиб, ҳеч нарса иш бермаётган дунё 1998 йил сентябрь ойида бошланган қиска муддатли

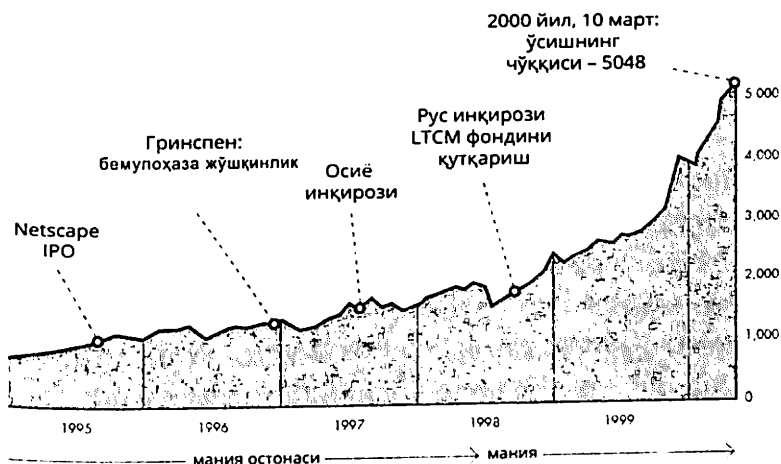
дотком васвасасига йўл очиб берганди. Эски икти-содиёт глобализация келтирган янги муаммоларни ҳал этишга кодир эмасди. Яхшироқ келажак қуриш учун нимадир ишлаши, ишлаганда ҳам кенг қўламда ишлаши керак эди. Шунда билвосита далиллар янги интернет иқтисодиёти олға боришнинг ягона йўли эканини кўрсатди.

ВАСВАСА: 1998 ЙИЛ СЕНТЯБРЬ – 2000 ЙИЛ МАРТ

Дотком васвасаси шиддат билан, аммо қисқа вақт – 18 ой (1998 йил сентябрдан 2000 йил мартгача) давом этди. Бу Кремний водийсининг олтин хуружи эди: ҳар томондан пул кириб келар, унинг ортидан қувадиган шижоатли, муғамбир одамлар ҳам сероб эди. Ҳар ҳафта ўнлаб янги стартаплар ўз лойиҳаларини бошлаши шарафига дабдабали базм ўтказиш билан беллашарди (лойиҳалар муваффақиятини нишонлаш жуда камчиликка насиб қиларди). Бўлғуси миллионерлар минг долларлик тушлик буюртириб, пулини стартапларининг акциялари орқали тўламоқчи бўларди ва қизиғи, баъзан бунинг уддасидан чиқарди. Қанчадан қанча одамлар стартап бошлаш ёки бирор стартапга қўшилиш мақсадида ўзларининг яхши маошли иш жойларини ташлаб кетарди. Мен таниган қирқдан ошган бир магистрант 1999 йилда олтига компанияни бошқарарди. (Одатда қирқ ёшда магистратурада ўқиш ғалати туюлса, бир вақтнинг ўзида ўнга яқин компанияни бошқариш ғирт жинниликка ўхшайди. Аммо 90-йиллар охирида одамлар бунинг муваффақиятли комбинация деб ишонарди.) Васваса барқарор эмаслигини ҳамма тушуниши керак эди; энг “муваффақиятли”

компаниялар гўё ўсиб бориши билан пул йўқотадиган антибизнес моделни қабул қилгандек туюлди. Бироқ муסיқа янграб турган пайтда рақсга тушган одамларни айблаш кийин; компания номига “.com” кўшиб, бир кечада унинг қийматини икки баравар ошириш мумкин бўлган пайтда бундай мантиқсизлик мантиқий эди.

ДОТКОМ ПУФАГИ



“РАУРАЛ” ВАСВАСАСИ

1999 йил “PayPal”га раҳбарлик қилаётганимда, мени мудом кўрқув босарди. Компанияга ишонмаганимдан эмас, балки Кремнийдагиларнинг ўта ишонувчанлиги мени чўчитарди. Қаерга карамай, одамларнинг компания очиб, уни тезда сотиб юборишлари одатий ҳолга айланганини кўрардим. Бир танишим ҳатто ҳали асос солинмаган компаниясининг IPOсини уйдан чикмасдан режалаштиргани ҳақида бамайлихотир айтиб берганди. Бундай муҳитда оқилона иш тутиш ғалати кўрина бошлади.

Ҳарқалай, “PayPal” ўз олдига каттагина мақсад кўйганди: биз АҚШ долларининг ўрнини босадиган интернет валюта яратмоқчи эдик. Дотком пуфагидан кейинги давр скептиклари эса буни “баланд парвоз” деб атаганди. Илк маҳсулотимиз одамларга бир “PalmPilot” қурилмасидан бошқасига пул ўтказиш имконини берди. Бирок дастуримиздан уни 1999 йилнинг энг ёмон 10 та бизнес ғоясидан бири деб баҳолаган журналистлардан бошқа ҳеч ким фойдаланмади. У пайтларда “PalmPilot” қурилмалари кўпчиликка хаддан ташқари “экзотик” кўринарди, лекин электрон почта аллақачон оммалашиб улгурганди; шу сабабли электрон почта орқали пул юбориш ва қабул қилиш тизимини ишлаб чиқишга қарор қилдик.

1999 йилнинг кузига қадар электрон почта орқали тўлов дастуримиз яхши ишлай бошлади – исталган одам сайтимизда рўйхатдан ўтиб, осонгина пул кўчира оларди. Аммо мижозлар оз, ўсиш суръати секин, харажатлар эса кўпайиб борарди. “PayPal”ни муваффақиятли ишлаши учун камида бир миллион фойдаланувчини жалб қилишимиз керак эди. Реклама самарасиз эди, у харажатларни оқлай олмаётганди. Йирик банклар билан тузилган истикболли битимлар бирин-кетин пучга чиқаётганди. Натижада тизимда рўйхатдан ўтган одамларга пул тўлашни маъқул топдик.

Ҳар бир янги мижозга рўйхатдан ўтгани учун 10 доллар бера бошладик. Агар мижоз бирор дўстини сайтга таклиф қилса ва ўша дўсти сайтдан фойдаланса, яна 10 доллардан бердик. Бу бизга юз минглаб янги мижозларни келтириб, ўсиш суръатини жадаллаштирди. Албатта, бундай усулда мижоз жалб

килишнинг ўзига доим суяниб бўлмасди – одамларга миждозингиз бўлиши учун пул тўлаш харажатиингизни ҳам жадал оширади. Ўша пайтларда бундай ахмоқона харажатлар Кремний водийсида одатий ҳол эди. Аммо катта харажатларимизни оқилона деб ҳисоблардик: фойдаланувчиларнинг йирик базаси яратилгач, “PayPal” ҳар бир миждозинг пул ўтказмасидан оладиган кичик комиссия бадали ҳисобига йирик фойда келтириши аниқ эди.

Ушбу мақсадга эришиш учун бизга кўпроқ маблағ зарурлигини билардик. Шу билан бирга интернет пуфаги ёрилишга яқин қолганини ҳам англаб турардик. Сармоядорларнинг лойиҳамизга бўлган ишончи яқинлашиб келаётган портлашдан сўнг ҳам сақланиб қолишига кўзимиз етмагани учун имкон борича кўпроқ маблағ йиғишга киришдик. 2000 йил 16 февраль куни “*The Wall Street Journal*” нашрида шиддат билан ўсаётганимиз мақтаб, “PayPal”нинг қиймати 500 миллион долларга тенг, деган тахмин билдирилган мақола чиқди. Кейинги ой 100 миллион доллар тўплаганимизни кўрган етакчи сармоядоримиз “*The Wall Street Journal*”нинг хомаки ҳисоб-китобларига ишонди. (Бошқа сармоядорлар ҳам бизга пул киритишга шошди. Жанубий Кореянинг бир компанияси дастлабки келишувларсиз ва бирор ҳужжатни имзоламасдан туриб ҳисобимизга 5 миллион доллар ўтказди. Пулни қайтаришга уринганимда, компания ҳисоб рақамини айтмади.) 2000 йилнинг мартада тўпланган ўша пуллар бизга “PayPal”ни муваффақиятли лойиҳага айлантириб олиш учун керак бўлган вақтни берди. Битимлар имзоланиши билан пуфак ҳам ёрилди.

ОЛИНГАН САБОҚЛАР

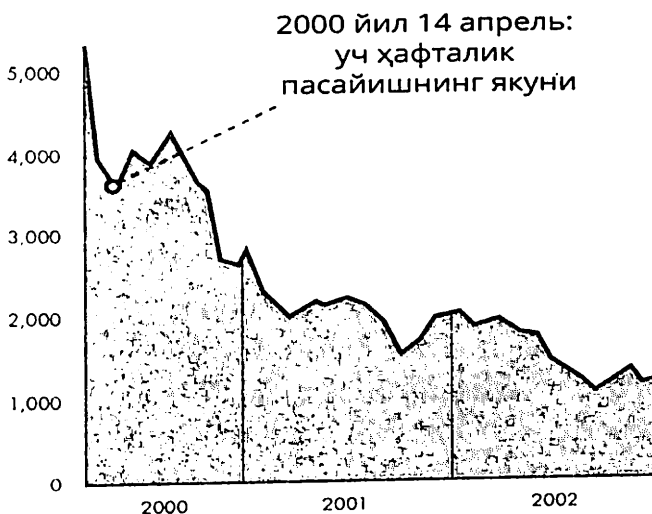
*Ана холос, етар энди 2000 йилни нишонлаш,
дейишяпти! Томоша тугаганмиш! Ундай бўлса
бу оқшом худди 1999 йилдек базм қиламан!
Принц*

2000 йил март ойида NASDAQ индекси 5048 гача кўтарилиб, ўзининг чўккисига эришди, кейин эса апрелнинг ўртасида 3321 га тушиб кетди. 2002 йилнинг октябрида бу кўрсаткич 1114 гача тушгунига қадар мамлакат бозорнинг синишини 90-йиллардаги технологик неқбинлик учун юборилган илоҳий жазо, деб изоҳлай бошлаганди. Неқбинлик даври эндиликда телбанамо очкўзлик даври дея қайта номланиб, у бутунлай ниҳоясига етгани эълон қилинди.

Одамлар келажакка моҳиятан ноаниқ воқелик сифатида қарашни ўрганди ва чоракларга эмас, йилларга мўлжаллаб режа тузадиган ҳар қандай одамни ҳаддан ошган ҳисоблаб, унга эътибор бермайдиган бўлишди. Келажакка умид сифатида технологиялар ўрнини глобаллашув эгаллади. 1990-йилларда урф бўлган “ғиштлардан “клик”ларга ўтиш” стратегияси кўзланган самарани бермагач, сармоядорлар яна эски ғиштларга (уй-жой қурилиши) ва БРИКС¹ – (глобаллашув)га қайтди. Бунинг оқибатида бошқа бир пуфак юзага келди – бу сафарги пуфак кўчмас мулк соҳасида эди.

¹ Бразилия, Россия, Ҳиндистон, Хитой ва Жанубий Африкадан ташкил топган гуруҳ.

ДОТКОМ ПУФАГИНИНГ ЁРИЛИШИ



Кремний водийсига бўлган ихлосини йўқотмаган тадбиркорлар дотком пуфагининг ёрилишидан бизнесга оид фикрлашда ҳалигача асқатадиган тўртта йирик сабоқ олди:

1. Олдинга аста-секинлик билан интилинг.

Улкан фаразлар дотком пуфагини шиширди, шунинг учун уларга эрк бермаслик керак. Катта ишларни амалга оширишни даъво қилаётган истаган киши шубҳа уйғотади, дунёни ўзгартириш истагидаги ҳар қандай одам эса камтарроқ бўлиши лозим. Тараққиётга олиб борувчи ягона хавфсиз йўл – кичик-кичик қадамлар билан аста-секин илгарилашдан иборат.

2. Мослашувчан бўлинг ва ўзгаришларга тайёр тулинг.

Барча компаниялар муайян режага боғланиб қолмаган, мослашувчан бўлиши лозим. Бизнесингиз қандай ишлашини олдиндан билишингиз керак эмас: режалаш такаббурлик ва ўзгаришларни қабул қилмаслик ҳисобланади. Бунинг ўрнига турли усулларни синаб кўриш, уларни қайта бажариш, тадбиркорликка номаълум тажриба сифатида қараш керак.

3. Рақобат орқали ривожланинг.

Шошма-шошарлик билан янги бозор яратишга уринманг. Ҳақиқий бизнес айна пайтда ўз мижозларига эга маҳсулот таклиф қилишдан бошланади. Шунинг учун компаниянгни муваффақиятли рақобатчилар аллақачон таклиф қилган маҳсулотларни такомиллаштириш устига курсангиз, мақсадга мувофиқ бўлади.

4. Дикқатни сотувга эмас, маҳсулотга қаратинг.

Агар маҳсулотингиз сотиш учун реклама ёки савдо агентларини талаб этаётган бўлса, демак, у етарлича яхши эмас экан: технология маҳсулот сифатини яхшилашга ёрдам беради, уни тарқатишга эмас. Дотком пуфаги даврида рекламалар пулни исроф қилишдан бошқа нарсага ярамаган. Барқарор ўсишнинг ягона усули – “юкумли” маркетинг.

Мазкур сабоқлар стартап оламида ўзига хос ақида бўлиб келмоқда. Уларга бефарқ қараганлар 2000 йилги буюк қулаш даврида технология оламининг бошига тушган қисматни ўзига чақириб олади. Лекин ушбу ақидаларга зид тамойиллар тўғрироқ бўлиши мумкин:

1. Майдалашиб ўтиргандан жасорат билан таваккал қилган маъқул.
2. Ёмон режа режасизликдан яхшироқ.
3. Рақобат кучли бўлган бозорлар фойдани йўққа чиқаради.
4. Савдонинг аҳамияти маҳсулотники билан бир хил.

Технологияда пуфак юзага келгани рост. 90-йилларнинг охири манманлик даври бўлди: одамлар 0 дан 1 га бора олишига ишонарди. Ҳақиқатда эса жуда кам стартаплар бунинг уддасидан чиқди. Кўпчилиги оғиз кўпиртиришдан нарига ўтолмади. Бироқ одамлар кам ресурс билан кўп натижага эришиш йўллари излаб топишдан бошқа чора йўқлигини тушуниб турарди. 2000 йил март ойида бозордаги нарх-навонинг кўтарилиб кетиши, шубҳасиз, ақлдан озишнинг энг юқори чўққиси эди; шу билан бирга, кўзга биттада кўринмайдиган, бироқ муҳим нарса шуки, бу даврда аниқлик ҳам ўз чўққисига чиқди. Одамлар узок келажакка қараб туриб, у ерга эсон-омон етиб олиш учун зарур янги технологияларнинг нақадар долзарб эканини кўрди ва уларни ярата олишга ўзини қодир деб ҳисоблади.

Ҳозир ҳам янги технологияларга муҳтожмиз. Уларни яратиш учун, эҳтимол, бизга 1999 йилдаги такаббурлик ва жўшқинликдан бировз керакдир. Кейинги авлод компанияларини яратиш учун пуфак ёрилишидан кейин пайдо бўлган ақидалардан халос бўлишимиз лозим. Бу билан ўша ақидаларга тескари бўлган ғоялар бевосита тўғри бўлиб қолмайди: уларни кўр-кўрона рад этиш орқали оломоннинг

телбалигидан коча олмайсиз. Яхшиси, ўзингиздан сўраб кўринг: бизнес ҳақидаги билимларингизнинг қанчаси ўтмишдаги хатолардан нотўғри хулоса чиқариш оқибатида шаклланган? Ҳаммасидан ҳам энг парадоксал нарса – оммага қарши чиқиш эмас, балки мустақил фикрга эга бўлишдир.

3

Барча бахтли компаниялар ўзича бахтли

Парадоксал саволимизнинг бизнесга оид шакли Куйидагича: “*Ҳали ҳеч ким асос солмаган сердаромад компания қандай бўлади?*” Савол кўринганидан қийинроқ, чунки компаниянгиз сердаромад бўлмай туриб ҳам катта фойда келтириши мумкин. Даромад келтиришнинг ўзи етарли эмас – унинг маълум миқдорини тутиб қолишингиз ҳам керак.

Бундан кўриниб турибдики, ҳатто энг йирик корхоналар ҳам ёмон бизнес бўлиши мумкин. Масалан, АҚШ авиакомпаниялари миллионлаб йўловчиларга хизмат қилиб, йилига бир неча юз миллиард доллар даромад келтиради. Бироқ 2012 йилда бир марталик чиптанинг ўртача нархи 178 доллар турган, авиакомпаниялар эса ҳар бир йўловчидан атиги 37 цент фойда олган. Энди уларни даромади кам, бироқ фойданинг кўп қисмини сақлаб қоладиган “Google” билан таққосланг. 2012 йилда “Google” 50 миллиард доллар даромад келтирди (авиакомпаниялар 160 миллиард), лекин шу тушумнинг 21 фоизи фойда сифатида компанияда қолган – бу авиакомпанияларнинг ўша йилги фойда

улушидан 100 баравар кўп. “Google” шу қадар кўп пул топадики, унинг киймати ҳозирда АҚШдаги барча авиакомпанияларнинг умумий даромадидан уч баравар катта.

Авиакомпаниялар бир-бири билан рақобатлашади, аммо “Google”нинг рақобатчиси йўқ. Иқтисодчилар бу фарқни тушунтиришда иккита оддий моделдан фойдаланади: соф рақобат ва монополия.

Иқтисодиёт асосларида “соф рақобат” ҳам идеал, ҳам стандарт ҳисобланади. Ишлаб чиқарувчининг таклифи харидорлар талабига мос келганда, соф рақобатга эга бозорлар мувозанатга эришади. Рақобат бозоридаги компаниялар бир-биридан фарқ қилмайди ва сотадиган маҳсулотлари ҳам бир хил бўлади. Ҳеч бир компания бундай бозорга таъсир ўтказма олимаслиги сабабли маҳсулотини бозор белгилаб берган нархда сотишга мажбур. Агар даромад қилиш имконияти бўлса, бозорга янги компаниялар кириб келади ва таклиф ошиб, нархлар тушиб кетади, натижада бошида уларни жалб этган катта фойда олиш имконияти йўққа чиқади. Агар бозорга жуда кўп компаниялар кириб келса, улар зарар кўради, баъзилари синади ҳам. Нархлар эса аввалги барқарор ҳолатига қайтади. Соф рақобат шароитида ҳеч бир компания узоқ давом этадиган *иқтисодий фойда* кўрмайди.

Соф рақобатнинг тесқариси монополиядир. Рақобатчи компания маҳсулотини бозор нархида сотишга мажбур бўлган бир пайтда монополия ўз бозорининг эгаси ҳисобланади ва нархларни ҳам ўзи хоҳлагандек белгилай олади. Рақобат йўқлиги

сабаб монопол компания максимал фойда оладиган миқдорда ва нархда маҳсулот ишлаб чиқаради.

Иқтисодчи учун ҳар қандай монополия – хоҳ хийла билан рақибларини йўқ қилсин, хоҳ давлатдан лицензия олсин ёки юқорига инновациялар орқали кўтарилган бўлсин – бир хил кўринишда бўлади. Ушбу китобда ноқонуний йўллар ёки ҳукуматнинг кўнглини олиш билан монополияга эришганлар ҳақида сўз юритмаймиз. Бу ерда монополист деб ўз ишининг шу қадар устаси бўлганидан бошқа ҳеч бир компания унинг маҳсулоти ёки хизматининг ўрнини босувчи таклиф бера олмайдиган компанияни назарда тутамиз. “Google” – 0 дан 1 га бора олган компанияга яхши мисол бўлади: 2000-йиллар “Microsoft” ва “Yahoo!” компанияларидан буткул ажралиб чиққанидан бери “Google” интернет кидирув соҳасида бирорта ҳам компания билан рақобатлашмаган.

Америкаликлар рақобатни илоҳийлаштириб олади ва бизни социалистлар каби нонга навбатга туришлардан асраётгани учун уни улуғлашади. Аслини олганда, капитализм ва рақобат бир-бирига зид. Капитализм капитални жамғаришга асосланади, бироқ соф рақобат шароитида рақобат фойдани камайтириб юборади. Тадбиркорлар учун сабоқ оддийгина: *агар фойда кўрмоқчи ва унинг давомийлигини сақлаб қолмоқчи бўлсангиз, бизнесингизни бошқаларники билан бир хил бўлган товар асосига қурмангиз.*

ОДАМЛАР АЙТАДИГАН ЁЛҒОНЛАР

Дунёнинг қанча қисмини монопол компаниялар эгаллаган? Қанча қисми ҳақиқатан рақобатлашади? Бунга жавоб бериш кийин, чунки бу ходисалар ҳақидаги одатий суҳбатларимиз ўта чалкаш. Четдан қараган одамга ҳамма қорхона деярли бир хил кўринади. Шунинг учун улар орасидаги факат майда тафовутларни илғаш осон.



ТАСАВВУР: БАРЧА КОМПАНИЯЛАР ДЕЯРЛИ БИР ХИЛ

Аслида эса бизнес олами икки қутбга бўлинади. Соф рақобат ва монополия ўртасида жуда катта фарқ бор. Аксарият компаниялар икки қутбдан бирига биз ўйлаганимиздан кўра анча яқинроқ бўлади.



ВОҚЕЛИК: ФАРҚ ЖУДА КАТТА

Юқоридаги чалкашлик бозор шароитларини ўз манфаатларидан келиб чиқиб изохлашга бўлган универсал майллар натижасида вужудга келган: монополистлар ҳам, рақобатли компаниялар ҳам ҳақиқатни бузиб кўрсатишдан манфаатдор.

Монополия ёлгонлари

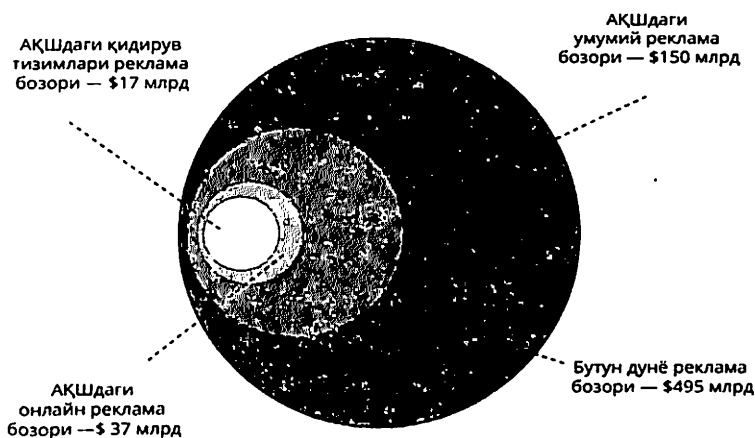
Монополистлар ўзларини химоялаш учун алдайди. Улар монополлигини кўз-кўз қилса, тафтишлар, пухта текширувлар ва турли ҳужумларнинг тагида қолишини билади. Монополлик билан олаётган фойда давомийлигига зиён етмаслиги учун улар монопол эканини яшириш йўлида қўлидан нима келса, барини қилади – одатда буни (мавжуд бўлмаган) ракобатчиларининг қудратини бўрттириш орқали амалга оширади.

“Google”нинг ўзи ҳақида айтадиган гапларига эътибор беринг. У монопол эканини, албатта, айтмайди. Лекин у ростдан ҳам монополми? Бу қайси соҳанинг монополияси ҳақида гап кетаётганига боғлиқ. Дейлик, “Google” – биринчи навбатда, кидирув тизими. 2014 йил май ҳолатига кўра, интернет кидирув бозорида “Google” компаниясининг улуши 68 фоизни ташкил қилган. (Унинг энг яқин ракобатчилари “Microsoft” ва “Yahoo!”нинг улуши эса мос равишда 19 фоиз ва 10 фоизни ташкил этган.) Агар бу “Google” компаниясининг сўзсиз устунлигини исботлаш учун етарли бўлмаса, “google” сўзи ҳозирда *Оксфорд инглиз тили луғати*га расман феъл туркумига оид сўз сифатида киритилгани ҳақида ўйлаб кўринг. Бундай мақом “bing” сўзига ҳам nasib қилишини кутиб овора бўлманг.

Аммо, фараз қилайлик, “Google” – биринчи навбатда реклама компанияси. У ҳолда ҳаммаси ўзгаради. АҚШдаги кидирув тизими реклама бозорининг йиллик умумий қиймати 17 миллиард долларга тенг. Онлайн реклама бозорининг йиллик

қиймати 37 миллиардни ташкил қилади. АҚШдаги бутун бошли реклама бозорининг умумий йиллик қиймати 150 миллиард долларга тенг. Бутун дунё реклама бозорининг умумий йиллик қиймати эса 495 миллиард долларга тенг. Шунинг учун “Google” АҚШдаги қидирув тизимлари реклама бозорини тўлиқ монополлаштириб олган тақдирда ҳам, у бутун дунё реклама бозорида атиги 3.4 фоиз улушга эгаллик қиларди. Шу томондан қаралганда, “Google” рақобат кучли бўлган бозорда кичик бир ўйинчидек кўринади.

Агар “Google”га кўп тармоқли технологик компания деб қарасак-чи? Бу етарлича асосга эга, чунки қидирув тизимидан ташқари, “Google” ўнлаб бошқа дастурий маҳсулотларни ишлаб чиқаради, робот-автомобиллар, “Android” телефонлар, тақиладиган мини компьютерларни-ку, айтмаса ҳам бўлади. Бироқ “Google” тушумининг 95 фоизидан кўпроқ қисми қидирув тизимидаги реклама ҳиссасига тўғри келади; унинг бошқа маҳсулотлари 2012 йилда атиги 2.35 миллиард доллар фойда келтирган, истеъмол технологиялари маҳсулотларининг улуши эса шу сумманинг жуда кичик қисмини ташкил этган. Дунё бўйича истеъмол технологиялари бозорининг йиллик қиймати 964 миллиард доллар эканини ҳисобга олсак, унинг 0.24 фоизидан камроқ қисми “Google” ҳиссасига тўғри келади – жуда арзимас улуш, буни монополия деб бўлмайти. Ўзини технологиялар соҳасида фаолият юритувчи кўплаб компаниялардан бири сифатида кўрсатиш орқали “Google” ҳар қандай ёқимсиз эътибордан қочади.



Рақобатчи компанияларнинг ёлгонлари

Монополист бўлмаган компаниялар юқоридагиларнинг тескарисини айтиб алдайди: “Биз энг зўримиз”. Тадбиркорлар ҳар доим рақобат кўламини кичрайтиришга мойил бўлади, аммо бу стартаплар йўл қўйиши мумкин бўлган энг катта хатодир. Компаниянгизни бозорда ҳукмрон қилиб кўрсатиш учун бозорни имкон қадар тор қилиб таърифлаш ҳалокатга ундовчи вазваса ҳисобланади.

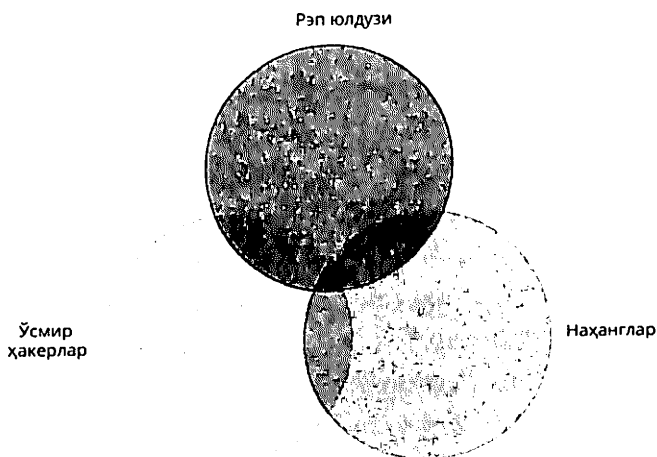
Дейлик, Пало-Альтода британча таомлар тайёрлайдиган ресторан очмоқчисиз. “Ҳеч ким бундай ресторан очмаган. Биз бутун бозорни эгаллаймиз” деб ўйлашингиз мумкин. Бироқ бу гап ўша бозор фақат Британия таомларига ихтисослашган бўлсагина тўғри бўлади. Лекин ҳақиқий бозор Пало-Альтодаги умумий ресторанлар бозори бўлса-чи? Кўшни шаҳарчалардаги ресторанлар ҳам ушбу бозорнинг таркибига кирса-чи?

Саволлар кийин, аммо бундан ҳам каттарок муаммо шуки, сиз бу саволларни умуман сўрамай кўя қоласиз. Аксарият янги ресторанларнинг бир ёки икки йил ичида ёпилиб кетиши ҳақида эшитганингизда, ички сезгингиз ресторанингиз бошқаларникидан фарқ қилишини таъкидлашга уринади. Сиз эса ростдан шундайми деб жиддий ўйлаш ўрнига, бор вақтингизни бошқаларга ўхшамаслигингизга одамларни ишонтириш учун сарфлайсиз. Бундай ҳолда бироз тўхтаб, Пало-Альтода айнан Британия таомларини севиб тановул қилувчи одамлар бормикин деб ўйлаб кўрган маъқул. Бундай кишилар умуман бўлмаслиги ҳам мумкин.

2001 йилда “PayPal”даги ҳамкасбларим билан бирга тушлик қилиш учун кўпинча Маунтин-Вьюда жойлашган Кастро стритга борардик. Одатда хинд таомлари, суши ва бургер тайёрлайдиган ресторанлардан бирига кирардик. Нима ейиш ҳақида келишиб олганимиздан сўнг олдимизда яна қатор танловлар пайдо бўларди: шимолий хинд рестораними ёки жанубийми, арзонрокми ёки қимматроқми ва хоказо. “PayPal” ўша пайтларда маҳаллий рақобатчи ресторанлар бозорига ўхшамаган ҳолда дунёда электрон почта орқали тўлов қилинадиган ягона компания эди. Ходимларимиз сони Кастро стритдаги ресторанларникидан камроқ бўлса-да, бизнесимиз ўша ресторанларнинг ҳаммасини кўшганда ҳам улардан қийматлироқ эди. Энди яна бир янги жанубий хинд таомлари ресторанини очиб, даромад олиш ниҳоятда кийин бўларди. Агар рақобатни назардан кочириб, сизни бошқалардан ажратиб турувчи ар-

зимас омилларга диққат қаратсангиз – эҳтимол, катта бувингизнинг рецепти асосида тайёрланадиган нонни бошқаларникидан яхшироқ деб ўйларсиз – бизнесингизнинг яшаб қолиши дарғумон.

Бундай ҳолатни ижодий соҳада ҳам кўриш мумкин. Ҳеч бир муаллиф ўз сценарийси унгача ёзилган сценарийнинг шунчаки қайта ишланган кўриниши эканини тан олгиси келмайди. Қайтанга улар ўз иши ҳақида “Бу фильм турли қизиқарли элементларни буткул янги услубда бирлаштиради”, дейди. Чиндан ҳам шундай бўлиши мумкин. Мисол учун, сценарий муаллифи “Ҳакерлар” ва “Жағлар” фильмларини кўшиб, янги бир сценарий яратади, бош қаҳрамон ролига Жей-Зини танлайди: рэпер дўстини ўлдирган наҳангни тутиш мақсадида энг зўр ҳакерлар гуруҳига кўшилади. Албатта, ҳозиргача худди шундай фильм суратга олинмаган. Бироқ худди Пало-Альтода Британия таомлари ресторани бўлмагани сингари, бу сценарийнинг ҳам ёзилмагани яхшилиққадир.



Монопол бўлмаган компаниялар ўз бозорини бошқа кичикроқ бозорларнинг кесишиш нуктаси деб таърифлаб, ўзларидаги фаркли жиҳатларини бўрттириб кўрсатади:

Британия таомлари \cap ресторан \cap Пало-Альто
Рэп юлдузи \cap ҳакерлар \cap наҳанглар

Монополистлар эса, аксинча, ўзларининг бозорини бир канча катта бозорларнинг уюшмаси сифатида кўрсатиб, монопол эканини беркитади:

Қидирув тизими \cup мобил телефонлар \cup тақила-
диган мини компьютерлар \cup робот-автомобиллар

Монополистларнинг уюшма ҳақидаги ҳикояси амалда қандай кўринишда бўлади? 2011 йилги Конгрессда “Google”нинг бош ижрочи директори Эрик Шмидтнинг баёнотига эътибор берамиз: “Биз истеъмолчилар маълумот олиши учун имкониятлари беҳисоб бўлган ўта рақобатли майдонда фаолият юритяпмиз”.

Ёки оддий қилиб айтганда, бу гап шундай жаранглайди: “Google” – катта ҳовуздаги кичик балиқча. Бизни исталган вақтда бутунлигимизча ютиб юборишлари мумкин. Биз ҳукумат излаётган монополия эмасмиз”.

БЕШАФҚАТ ОДАМЛАР

Рақобатли бизнесларнинг муаммоси фақатгина фойда камлигида эмас. Тасаввур қилинг, сиз Маунтин-Вьюдаги ўша ресторанлардан бирини бошқаряпсиз. Бошқа ўнлаб рақибларингиздан унчалик фарқ қилмаганингиз сабабли омон қолиш учун каттик

курашишингизга тўғри келади. Агар сиз арзон нархдаги таомлар таклиф қиладиган бўлсангиз, унда катта эҳтимол билан ходимларга минимум ҳақ тўлайсиз. Бунда ўзингизда мавжуд ресурслардан максимал даражада фойдаланиш керак бўлади: шунинг учун ҳам кичик ресторанларда кассада хўжайиннинг бувиси ўтиради, идиш-товокларни эса фарзандлари ювади. Юқори тоифадаги ресторанларда ҳам аҳвол яхши эмас, чунки мижозлар баҳоси ва Мишлен юлдузи тизими каби рейтинглар кескин рақобат муҳитини яратиб, ошпазларни жиғибийрон қилади. (Айтишларича, учта Мишлен юлдузи соҳиби бўлган француз ошпази Бернар Луазо “Агар битта юлдузимни йўқотсам, ўзимни ўлдираман” деган экан. Мишлен ошпазнинг рейтингини сақлаб қолди, бироқ 2003 йилда француз ресторанларини баҳолашнинг бошқа бир рақобатчи тизими унинг ресторанини паст баҳолагач, Луазо барибир ўз жонига қасд қилди.) Рақобатли тизим инсонларни ё бешафқат қилиб қўяди, ё ўлимга олиб боради.

“Google” сингари монополияларда эса вазият бошқача. Рақобат ҳақида ташвишланишга ҳожат бўлмагани учун монопол компанияда ўз ходимлари, маҳсулотлари ва дунё бўйлаб ўтказаетган таъсири тўғрисида кўпроқ қайғуриш имкони бор. “Google”нинг шиори – “Ўвузлик қилма” – қисман ўз брендини ёйишдаги ҳийла; шу билан бирга бу ўзига зарар етказмай туриб, ахлоқ қоидаларига жиддий ёндашадиган муваффақиятли бизнеснинг ўзига хос хусусияти ҳамдир. Бизнесда *пул* – ё *муҳим нарса*, ёки *ҳамма нарса* дегани. Монополияларнинг қурби

пул топишдан бошқа нарсалар ҳақида ўйлашга ҳам этади, монопол бўлмаган компаниялар эса бундай килолмайди. Соф рақобатда компаниялар фақат бугунги даромадга ҳамма эътиборини қаратгани учун узок келажакка режа туза олмайди. Фақат бир нарса компанияларни омон қолиш йўлида кечадиган доимий бешафқат курашлардан халос қила олади: у ҳам бўлса – монопол фойда.

МОНОПОЛИСТИК КАПИТАЛИЗМ

Демак, монополия ичидагилар учун унинг мавжудлиги яхши, лекин ундан ташқаридагилар учунчи? Йирик фойда жамиятнинг қолган қисми ҳисобидан келадими? Очигини айтганда, ҳа: фойда истеъмолчиларнинг чўнтагидан келади ва монополлар ўзлари ҳақидаги ёмон номга лойиқ – *фақатгина ҳеч нарса ўзгармайдиган дунёда* шундай бўлади.

Турғун дунёда монополистлар шунчаки ижарадор, холос. Бозорнинг қулай бурчагини эгаллаб, нархни хоҳлаганингизча оширишингиз мумкин; барибир бошқаларда сиздан сотиб олишдан бошқа чора бўлмайди. Машҳур стол ўйинини эсланг: ўйин майдонига эгалик ҳуқуқи бир ўйинчидан бошқасига ўтиб туради, лекин майдон ҳеч қачон ўзгармайди. Кўчмас мулк куришнинг яхшироқ усулини топиш билан ғалаба қозониб бўлмайди. Мулкларнинг нисбий қиймати ўзгармайдиган қилиб белгилаб қўйилган, шунинг учун кўлингиздан фақат уларнинг барчасини сотиб олиш келади, холос.

Лекин биз доим ривожланиб борадиган дунёда яшаяпмиз: унда янги ва яхшироқ нарсаларни

яратиш имкони бор. Яратувчан монополистлар маҳсулотларнинг мутлақо янги турларини яратиш орқали мижозларнинг танлов имкониятларини кенгайтиради. Яратувчан монополистлар жамият учун шунчаки яхши бўлиб қолмай, балки ўша жамиятни яхшиловчи кучли механизм ҳамдир.

Буни ҳатто ҳукумат ҳам билади: шунинг учун ҳукуматнинг бир департаменти монополияларни овлаш билан банд бўлса (монополияга қарши даъво қўзғатиш орқали), бошқа бир департаменти монополия яратиш учун меҳнат қилади (янги ихтироларга патент бериш орқали). Шу ўринда кимдир мобил дастур дизайни каби маҳсулотни биринчи бўлиб яратгани учун унга монополь фаолият билан қонуний шуғулланиш ҳуқуқини бериш керакми, деган савол пайдо бўлади. Аммо шуниси аниқки, “Apple” компаниясининг “iPhone” дизайнини яратиш, уни ишлаб чиқариш ва сотишдан келаётган монополь даромадлари каттароқ қулайликлар яратиш орқали қўлга киритилган, сунъий тақчилликни юзага келтириш билан эмас: мижозлар қимматроққа бўлса ҳам, ниҳоят, чиндан яхши ишлайдиган смартфон олиш имкони юзага келганидан хурсанд бўлди.

Янги монополиялардаги динамизмнинг ўзи нима сабабдан эски монополиялар инновацияни бўғиб қўймаслигига изоҳ бўлади. “Apple” компаниясининг “iOS” операцион тизими олдинги ўринга чиқиб олганидан сўнг мобиль компьютерлар такомиллашиб, “Microsoft”нинг узок йиллик ҳукмронлиги кескин пасайди. Бундан аввал 60–70-йилларнинг IBM аппарат таъминоти монополияси ўз ўрнини “Microsoft”

дастурий таъминотига бўшатиб берганди. Деярли бутун XX аср давомида “АТ&Т” компанияси телефон алоқаси хизматларида монополлик қилди, бироқ ҳозирги пайтда исталган киши ҳар қандай алоқа операторидан арзон нархда тариф режасини олиши мумкин. Монопол бизнеслар кўпайиши тараққиёт йўлига тўскинлик қилганида эди, бундай бизнеслар хавфли ҳисобланган ва биз уларга қаршилиқ қилиб, тўғри иш йўл тутган бўлардик. Аммо тараққиёт тарихи мавжуд монополиялар ўрнини яхшироқ монополиялар эгаллаб олаётган жараёндан иборат.

Монополиялар тараққиётни тезлаштиради, чунки бир неча ва ҳатто ўн йиллар давомида монопол даромад олиш имконияти инновация учун кучли туртки беради. Шундан кейин монополиялар инновация қилишда давом этади, чунки катта даромад уларга узок муддатли режалар тузиш ҳамда рақобатчи компаниялар орзу ҳам қилолмайдиган тадқиқот лойиҳаларини молиялаш имконини беради.

Унда иқтисодчилар нима учун рақобатга идеал муҳит сифатида қарашга одатланиб қолган? Бу – шунчаки эскилик саркити. Иқтисодчилар ўз ҳисоб-китобларида XIX аср физикларининг ишини намуна сифатида олган: улар жисмоний шахс ва корхоналарни алоҳида яратувчи субъект сифатида эмас, балки бир-бирининг ўрнини босадиган атомлар деб билади. Уларнинг назарияси соф рақобатнинг мувозанатдаги ҳолатини тавсифлайди. Бунга сабаб мувозанат бизнес учун энг яхши шароит эканлигида эмас, балки уни моделлаштириш осонлигидадир. Лекин шуни унутмаслик керакки, XIX

аср физиклари башорат қилган узок муддатли мувозанат бутун энергия тенг тақсимланадиган ва ҳамма нарса ҳаракатдан тўхтайдиган ҳолат эди. У коинотнинг қайноқ ўлими деб ҳам номланади. Термодинамика ҳақида қандай фикрда бўлманг, бу кучли метафоралигини унутмаслик керак: бизнесда мувозанат – турғунлик дегани, турғунлик эса ўлим деганидир. Агар бизнесингиз рақобатли мувозанатда бўлса, компаниянгиизнинг ҳалокати дунё миқёсида ҳеч қандай аҳамият касб этмайди: худди сизга ўхшаган бошқа бир компания ўрнингизни осон эгаллаб олади.

Мукаммал мувозанатни коинотнинг катта қисмини ташкил қилган бўшлиққа ўхшатиш мумкин. Ҳатто кўплаб бизнесларни ҳам мукаммал мувозанат билан тавсифласа бўлади. Аммо янги ихтиролар мувозанатдан анча йироқ туради. Иктисодий назариялар ташқарисидаги реал ҳаётда бирор компаниянинг муваффақияти бошқалар уддалай олмайдиган ниманидир қила олгани билан белгиланади. Шунинг учун ҳам монополияни патология ёки истисно деб бўлмайди. *Монополия ҳар бир бизнеснинг муваффақият шартидир.*

Толстойнинг “*Анна Каренина*” асари “Барча бахтли оилалар бир-бирига ўхшаш, аммо ҳар бир бахтсиз оила ўзича бахтсиздир” деган сўзлар билан бошланади. Бизнесда эса бунинг акси. Бахтли компаниялар бир-биридан фарқ қилади: уларнинг ҳар бири ўзига хос муаммони ҳал қилиб, монополияга эришади. Бахтиқаро компанияларнинг эса барчаси бир хил: улар рақобатдан қоча олмаган.

4

Рақобат мафкураси

Яратувчан монополия – ҳаммага асқатадиган да дегани. Рақобат эса ҳеч кимга даромад келтирмайдиган, бирор сезиларли фарқ бўлмаган ва омон қолиш учун кечадиган доимий курашни англатади. Хўш, унда нима учун одамлар рақобатни бизнеснинг соғлом шакли деб ишонади? Жавоб шуки, рақобат шунчаки иктисодий тушунча ёки бозорда жисмоний шахслар ва компаниялар дуч келадиган оддий ноқулайлик эмас. Биринчи ўринда, рақобат – мафкура, жамиятни камраб олган ҳамда онгимизда нотўғри фикр пайдо қиладиган мафкура. Рақобатни тарғиб этиб, унинг муҳимлигига ишонамиз ва унинг мезонлари асосида иш кўрамиз; натижада эса ўзимизни қопқонда кўрамиз: қанча кўп рақобатлашсак, шунча кам даромад қиламиз.

Бу оддий ҳақиқат, лекин ҳаммамиз уни инкор этишга ўргатилганмиз. Таълим тизимимиз ҳам рақобатга мойиллигимизни кучайтириб, уни ўзида акс эттиради. Баҳоларнинг ўзи ҳар бир талабанинг рақобатбардошлигини аниқ ўлчаш имконини беради; энг юқори баҳо олган ўқувчининг обрўси ошиб, мақтов ёрлиғи олади. Ҳар бир ўқувчидаги

алохида истеъдод ва кизиқишни ҳисобга олмаган холда, ҳаммага бир хил фанни деярли бир хил усулда ўқитамиз. Партада жимгина ўтириб дарсни ўзлаштиролмайдиган ўқувчилар ўзларини ношуд хис қилади. Тест синовлари ва топшириқлар каби анъанавий баҳолаш мезонларини аълога топширадиганлар эса ўз шахсиятига ғалати тарзда яратилган параллел академик воқеликдан келиб чиқиб баҳо беради.

Ўқувчилар беллашувнинг юқориқ босқичига кўтарилгани сайин аҳвол оғирлашиб боради. Илғор талабалар орзуларидан бутунлай воз кечиш даражасидаги рақобатга етмагунча ишонч билан тирмашаверади. Олий таълим муассасалари – мактабни катта режалар билан битирган ўқувчилар бошқарув консултанти ёки инвестициялар бўйича банкирлик сингари мансабларни кўзлаб, ўзига ўхшаган ақлли тенгдошлари билан аёвсиз кураш олиб борадиган жой. Конформистга айланиш шарафига муяссар бўлиш учун талабалар (ёки уларнинг оилалари) инфляциядан ҳам тезроқ кўтарилиб бораётган шартнома пулини тўлаш учун юз минглаб доллар сарфлайди. Нега ўзимизни бунчалик қийнаймиз?

Қанийди бу саволни анча йиллар аввал ўзимга берганимда. Келажак йўлим шу қадар аниқ чизилган эдики, 8-синф эсдалиқ альбомимда бир дўстим тўрт йилдан кейин Стэнфордда иккинчи курс бўлиб ўқий бошлашимни беҳато башорат қилган. Одатдагидек, юқори мактабни аъло баҳога тамомлагач, мен Стэнфорд юридик мактабига ўқишга кирдим ва у

ерда муваффақиятнинг стандарт нишонлари учун янада қаттиқроқ кураша бошладим.

Ҳуқуқшунос талаба учун энг катта ютуқ нима экани кундай равшан: ҳар йилги ўн минглаб битирувчиларнинг ўттиз-қирқтасигина Олий суд котиблигига ишга олинади. Апелляция ишлари бўйича федерал судда бир йил ишлаганимдан кейин мени Олий суд котиблигига ўтиш учун судья Кеннеди ва судья Скалиа билан суҳбатга чақиришди. Суҳбат кўнгилдагидек ўтди. Мана шу сўнгги беллашувда ғалаба қозонишга жуда яқин тургандим. Агар котибликка олинсам, бир умр хотиржам яшасам ҳам бўлади, деб ўйлардим. Аммо мени қабул қилишмади. Бундан ўта тушкунликка тушдим.

2004 йилда “PayPal”ни яратиб, сотганимдан кейин ҳуқуқ мактабидаги эски танишимни учратиб қолдим. Бу одам менга котибликка ҳужжат топширишда ёрдам берганди. У билан қарийб ўн йилдан буён гаплашмагандик. Танишим энг аввало ишим ёки анча вақт кўришмаганимиз ҳақида савол бермади. Балки жилмайиб, “Хўш, Питер, ўшанда котибликка қабул қилинмаганингдан мамнунмисан энди?” деб сўради. Ўтмишга назар ташларканмиз, иккимизга ҳам бир нарса маълум эди: ўша якуний мусобақада ғолиб чиқиш ҳаётимни ёмонроқ тарафга ўзгартирарди. Олий судда котиблик қилганимда, эҳтимол, бутун фаолиятим бирор янгилик яратиш ўрнига гувоҳларнинг кўрсатмаларини ёзиб олиш ёки одамларнинг келишувларини тузиш билан ўтган бўларди. Ҳаётим ҳозиргидан қанчалик фарқли бўлишини айтиш қийин-у, лекин катта им-

кониятни кўлдан бой берардим. Родс стипендияси¹ сохибларининг барчаси ўтмишда буюк келажакни танлаши мумкин эди.

УРУШ ВА ТИНЧЛИК

Профессорлар академиянинг хунрезлик кайфияти-ни пасайтириб туради, аммо менежерлар бизнесни урушга қиёслашдан чарчамайди. МВА – Бизнес бошқаруви магистрантлари Клаузевиц ва Сун-цзининг ёзганларини кўлларидан қўйишмайди. Жанг метафоралари тобора кундалик бизнес тилига сингиб кетади: биз бозорни эгаллаб *олиш* имконини берадиган савдо кучини яратишда кадр овловчилардан фойдаланамиз. Аммо рақобат аслида бизнес эмас, урушга ўхшайди: гўё зарурдек, мисоли жасоратдек, бироқ охир-оқибат зиён келтиради.

Нега одамлар бир-бири билан рақобатлашади? Маркс ва Шекспир деярли ҳар қандай турдаги низони тушунишга хизмат қиладиган иккита моделни келтиради.

Маркснинг фикрича, одамлар бир-биридан фарқ қилгани учун ўзаро курашади. Ишчилар синфи буржуазия билан жанг олиб боради, чунки уларнинг мақсад ва ғоялари бутунлай фарқ қилади (Марксга кўра, улар турлича моддий шароит туфайли яралади). Тафовут қанчалик катта бўлса, зиддият шунчалик шиддатли бўлади.

Шекспир эса аксинча, рақибларнинг барчасида озми-кўпми ўхшашлик бор деб ҳисоблайди.

¹ Оксфорд университетида ўқиш учун бериладиган халқаро стипендия. 1902 йил Британия, АҚШ ва Германия талабалари учун Сесил Родс томонидан таъсис этилган.

Уришишга сабаб бўлмаганидан кейин нега улар зиддиятга бориши кераклиги умуман тушунарсиз. “Ромео ва Жульетта” қандай бошланишини эсланг: “Бизнинг Веронада икки хонадон, наслу насаблари эрур баробар”. Икки оила ҳам бирдек, ammo иккаласи бир-бирини кўрарга кўзи йўқ. Адоват кучайгани сари уларнинг ўхшашлиги тобора ортади. Охир-оқибат, улар ҳатто душманлик қаердан бошланганини ҳам унутиб кўяди.

Бизнес оламида, ҳеч бўлмаганда Шекспир олий қомусни исботлайди. Компания ичида одамлар ўз карьерасини ошириш учун рақобатга муккасидан кетади. Кейин ўша компаниянинг ўзи бозордаги бошқа рақобатчилари билан беллашувга киришади. Ушбу инсоний драма иштирокчилари аслида нима муҳимлигини унутиб, бутун эътиборини рақибларига қаратади.

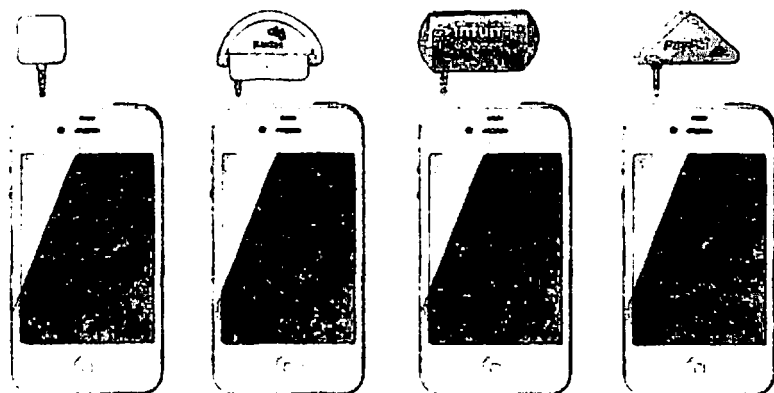
Келинг, Шекспирнинг моделини реал ҳаётга татбиқ этиб кўрамиз. Тасаввур қилинг, “*Ромео ва Жульетта*” асарига асосланган Гейтс ҳамда Шмидт маҳсулоти мавжуд. Монтеккилар – “Microsoft”, Капулеттилар – “Google”. Компьютер оламининг даҳолари томонидан бошқариладиган бу икки буюк оиланинг йўллари, бир хиллиги сабабли, шубҳасиз, кесишади.

Барча яхши трагедияларда можаро фақатгина ўтмишда юз берган бўлади. Аслида, унинг олдини олиш мумкин эди. Бу оилаларнинг келиб чиқиши бутунлай бошқача эди. Монтеккилар хонадони операция тизим ва офис дастурларини яратган. Капулеттилар хонадони эса қидирув тизимини ишлаб чиққан. Унда жанжаллашишга сабаб нима?

Лекин яхшилаб қаралса, кўплаб сабабларни кўриш мумкин. Иккала оила ҳам ўз стартапини бошлаган маҳалда бир-бирига халақит бермасдан, мустақил равишда гуллаб-яшнаётганди. Аммо улар юксалиб боргани сари бир-бирига эътибор қарата бошлади. Монтеккилар Капулеттилардан, Капулеттилар Монтеккилардан диққатини узмай қолди. Натижа нима бўлди? “Windows” ва “Chrome” операцион тизими, “Bing” ва “Google” кидирув тизими, “Explorer” ва “Chrome” браузерлари, “Office” ва “Docs” офис дастури, “Surface” ва “Nexus” стандартлари ўртасида тўқнашув содир бўлди. Уруш туфайли Монтеккилар ва Капулеттилар фарзандларини бой бергани каби “Microsoft” ва “Google”даги устунликка ҳам зарар етди: “Apple” пайдо бўлди ва ҳаммасини махв этди. 2013 йил январь ойида “Apple” капиталлашуви 500 миллиард долларни ташкил этган бўлса, “Google” ва “Microsoft” иккови капиталларини жамлаб, атиги 467 миллиард долларга етказди. Ваҳоланки, уч йилгина олдин “Google” ва “Microsoft”нинг ҳар бири “Apple”дан қиймати баландроқ эди. Уруш қимматга тушади.

Рақобат бизни ўтмишдаги имкониятларни юқори баҳолашга ва бир вақтлар иш берган усуллардан кўр-кўрона нусха олишга мажбурлайди. Яқинда кенг тарқала бошлаган мобил кредит кардридерларни олайлик. 2010 йилнинг октябр ойида “Square” номли стартап оқ квадрат шаклдаги жажжи маҳсулотни тақдим этди. У “iPhone” фойдаланувчиларига экранга тегиниш билан кредит картани қабул қилиш имконини беради. Бу тўлов жараёнини мобил

телефонларда амалга ошириш учун илк оқилона ечим бўлди. Таклидчилар дарҳол ҳаракатга тушиб қолди. Канаданинг “NetSecure” компанияси ярим ой шаклидаги кардридерларни ишга туширди. “Intuit” компанияси эса геометрик прогрессия тарзида ўсаётган беллашувга цилиндрсимон кардридерни олиб кирди. 2012 йилнинг мартада “eBay” таркибидаги “PayPal” карталардан нусха оладиган ўз кардридерларини ишга туширди. У учбурчак шаклда эди – “Square”га нисбатан ошқора зарба, чунки уч томонли бўлиш тўрттадан осонроқ-да! Шаклларга таклид тугамагунча, Шекспирнинг бу достони тугамаслигини англаш мумкин.



Таклидий (ясама) рақобатнинг хавфлилиги бугунги кунда нима учун Кремний водийсида Аспергер синдромли мурасиз инсонларнинг устунликка эгадек туюлишини қисман тушунтириши мумкин. Агар сиз ижтимоий аломатларга нисбатан сезгир бўлмасангиз, атрофингиздагилар сингари иш тутиш

эхтимолингиз кам. Агар бирор нима, дейлик, компьютер дастурларини яратишга кизиксангиз, буни якка ўзингиз бажаришдан кўркмайсиз ва бу соҳада койилмаком тарзда маҳоратингиз ошади. Кейинчалик маҳоратингизни кўллаганингизда, қарашларингиздан воз кечиш эхtimoли бошқаларникидан камрок бўлади: бу сизни муайян совринлар учун рақобатлашаётган оломон ичига кириб қолишдан сақлаши мумкин.

Рақобат одамларни аслида йўк имкониятларни хаёлда яратиб олишга мажбурлайди. Уй ҳайвонларининг онлайн бозори учун каттик кураш кечган 90-йилларнинг телбалиги бунга мисол бўла олади. Ўшанда “pet.com”, “petstore.com”, “petopia.com” сингари бир-бири билан беллашаётган ўнлаб сайтлар мавжуд эди. Дикқатни тортадиган бирор алоҳида жиҳати йўклиги сабаб ушбу компанияларнинг барчаси ўз рақибларини мағлуб этиш учун жон-жаҳди билан курашарди. Улар “Итлар чайнаб ўйнайдиган ўйинчоқларга энг зўр нархни ким таклиф қила олади?” ёки “Супербоул учун ким энг зўр реклама ярата олади?” каби майда саволлар билан ўралашиб қолиб, асосий саволни унутиб кўйганди: уй ҳайвонлари учун маҳсулот сотадиган онлайн дўкон ҳақиқатан куч сарфлашга арзийдими? Ғалаба мағлубиятдан яхши, албатта, бироқ жанг қилишга арзимайдиган урушда ҳамма ютқазади. Дотком ҳалокатидан сўнг “pet.com” ёпилгач, унга кўйилган 300 миллион долларлик сармоя ҳам кулоғини ушлаб кетди.

Айрим холларда, рақобат шунчаки кулгили кўринади ва иштирокчиларни ишдан чалғитади.

“Oracle” компаниясининг асосчиларидан бири ва бош директори Ларри Эллисон ҳамда Том Сибел ўртасида кечган Шекспир мисолидаги зиддиятни эсланг. Том “Oracle”нинг энг яхши дастурий таъминот сотувчиси ва 1993 йилда компаниядан кетиб, ўзининг “Siebel Systems” компаниясини яратгунига қадар Эллисоннинг шогирди эди. Эллисон Томни хиёнаткорликда айблаб ғазабланарди. Сибел эса собиқ хўжайинининг соясида қолиб кетишни ёмон кўрарди. Бу икковлоннинг асосий жиҳатлари ўхшаш эди – сотишни яхши кўрадиган ва йўқотишни ҳазм қилолмайдиган чикаголиклар – шунинг учун уларнинг ўзаро нафрати кучайиб борарди. Эллисон ва Сибел 1990-йилларнинг иккинчи ярмини бир-бирини синдиришга уриниб ўтказди. Бир пайт Эллисон Сибелнинг ходимларини ўзига оғдириш учун рақибининг бош офисига музқаймоқли сэндвичларга тўла юк машиналарини юборди. Ҳар бир ўрамда шундай ёзув бор эди: “Ёз яқинлашмоқда. Кунингизни порлок, карьерангизни юксақроқ қилиш учун “Oracle” ёнингизда!”

Ажабланарлиси шундаки, “Oracle” атайин ўзига душман орттирарди. Эллисоннинг назариясига кўра, душманнинг бўлиши кўркинчли туюлса-да (ва шу тариқа ходимларни ишлашга ундаса), аммо компанияга таҳдид соладиган даражада катта бўлмаса, бу яхши. Шунинг учун 1996 йилда кичик маълумотлар базасини ишлаб чиқарувчи “Informix” компанияси “Oracle”нинг Редвуд Шорздаги штаб-квартираси ёнида “Эҳтиёт бўлинг: динозаврлар изғиб юрадиган худуд” деган ёзувли биллбордни жойлаштирган пайтда Эллисон жуда ҳаяжонланган бўлиши ҳам

мумкин. Шимолга олиб борувчи 101-магистралдаги яна бир “Informix” биллбордида эса “Сиз ҳозиргина Редвуд Шорздан ўтиб олдингиз. Биз ҳам”, деб ёзилганди.

“Oracle” компанияси “Informix”нинг дастурий таъминоти шиллиққуртлардан ҳам секинроқ қимирлашини англатувчи биллборд билан жавоб қайтарди. Шундан сўнг “Informix”нинг бош директори Фил Уайт муаммони шахсийлаштиришга ўтди. Уайт Ларри Эллисоннинг япон самурайлари маданиятини севишини билиб олгач, у “Oracle” логотипи ва синган самурай қиличи тасвирланган янги биллбордга буюртма берди. Реклама аслида “Oracle”га ҳам, истеъмолчиларга ҳам қаратилмаганди – у Эллисонга шахсий хужум эди. Бироқ Уайт кўп вақтини рақобат ташвишига сарфлаб юборганди: у биллбордлар яратиш билан банд бўлиб юрганида, “Informix” йирик молиявий можародан ларзага келди, қимматли қоғозлар билан боғлиқ фирибгарликда айбланган Уайт эса кўп ўтмай ўзини федерал камокхонада кўрди.

Агар рақибни енга олмасангиз, у ҳолда кучларни бирлаштириш яхшироқ бўлиши мумкин. Мен “Confinity”ни 1998 йилда Макс Левчин билан ҳамкорликда ташкил этганман. 1999 йил охирида “PayPal” дастурини яратганимизда, Илон Маскнинг “X.com” компанияси бизга етиб олай деяётганди: компанияларимиз офислари Пало-Альтодаги университет авенюсида бир-биридан тўрт блок нарида жойлашганди. “X.com” яратган дастур энг майда хусусиятларигача бизникини такрорларди. 1999 йил-

нинг охирига келиб, биз бутунлай урушга киргандик. “PayPal” дагиларнинг аксарияти ҳафтасига 100 соатлаб ишларди. Шубҳасиз, бу самарасиз эди, аммо асосий эътибор объектив маҳсулдорликка қаратилмаганди, аксинча, фикру хаёлимиз “X.com” ни мағлуб этишда эди. Муҳандисларимиздан бири ушбу мақсад йўлида “бомба” яратди. У ўзининг схемасини жамоавий йиғилишда намойиш этган пайт, яхшиямки, оқилона кучлар ғалаба қозонди, муҳандиснинг экстремистик ғояси уйқусизлик ҳосиласи эди.

Аммо 2000 йилнинг февралда Илон иккимизни ҳам ўзаро рақобат эмас, балки тез ўсиб бораётган дотком пуфаги кўпроқ ташвишлантира бошлади: яқинлашиб келаётган молиявий ҳалокат жанг яқунланмасидан аввал бизни ямламай ютарди.

Шу сабабли март ойи бошида биз нейтрал ҳудудда – иккала офисдан бир хил масофада жойлашган қаҳвахонада учрашдик ва тенг шартларда бирлашишга келишдик. Бирлашгандан кейин рақобатни юмшатиш осон бўлмади, аммо муаммолар юзага келгани сари вазият яхшиланиб борди. Умумий жамоа сифатида биз дотком ҳалокатидан омон қолиб, муваффақиятли бизнес қура олдик.

Баъзан уруш муқаррар бўлади. Бундай ҳолда қурашиш ва ғалаба қозониш керак. Мураса қилиш ярамайди: ёки зарба беришдан тийиласиз, ё бор кучингиз билан уриб, душманни имкон қадар тезроқ тинчитасиз.

Тўғри, бу маслаҳатга амал қилиш ҳар доим ҳам осон эмас, чунки ор-номус ва шуҳрат бунга тўсиқ бўлиши мумкин.

Шу сабабли Ҳамлет деганки:

*У шуҳратга ошиқади, шуҳрат деб ҳатто
Майдон сари, ўлим сари боради тикка.
У хурсанддир шу ишни деб эсонни тикса,
Ўша иши бир чақага арзимас аммо,
Марди майдон улким, қадам қўймас бесабаб,
Аммо номус-ор йўлида жанг майдонига
Тушар сариқ сомонни деб тарафма-тариф¹.*

Ҳамлет учун шуҳрат бир чақага арзимайдиган сабаблар туфайли ҳам жанг қилишга тайёрликни англатади: *ҳар ким ўзига аҳамиятли бўлган нарса учун курашади, ҳақиқий қаҳрамонлар эса ўз ор-номусини шу қадар жиддий қабул қиладики, улар аҳамиятсиз нарсаларга ҳам уришади. Ушбу эзилган мантик инсон табиатининг бир қисмидир, аммо бизнес учун бу ҳақиқий ҳалокат. Агар рақобатни кадрият белгиси эмас, балки бузғунчи куч дея тан олсангиз, аклингиз кўпчиликка қараганда расо эканини кўрсатасиз. Кейинги бобда монопол бизнес куришда тиник фикрдан қандай фойдаланиш кераклиги ҳақида сўз юритамиз.*

¹ Жамол Камол таржимаси. Ҳамлет 4-парда, 4-сахна.

5

Энг охирида ҳаракатланишнинг фойдаси

Рақобатдан қочиб монополияни яратишингиз мумкин, аммо бу монополия келажакдаги синовларга дош берсагина катта бизнесга айлана олади. “The New York Times Company” компаниясининг қийматини “Twitter”ники билан солиштириб кўринг. Уларнинг ҳар иккисидан бир неча минг ходим ишлайди ва иккаласи ҳам миллионлаб одамларга сўнгги янгиликлардан хабардор бўлиш имконини яратади. Аммо 2013 йилда “Twitter” оммага ҳавола этилганида, унинг қиймати 24 миллиард долларга баҳоланган, бу “Times”нинг бозордаги капиталлашувидан 12 баравар кўп. Ваҳоланки, 2012 йилда “Times” 133 миллион доллар ишлаб топган, “Twitter” эса зарар кўрганди. Нима учун бозорда “Twitter”нинг қиймати бу қадар кўтарилди?

Бунинг жавоби – пул оқими. Бир қараганда ғалати туюлади, чунки “Twitter” ҳали фойдага кирмаган пайт “Times” анча фойда келтираётганди. Аммо бизнеснинг қиймати унинг келажакда пул оқимларини ҳосил қилиш қобилияти билан белгиланади. Инвесторларнинг фикрига кўра, “Twitter”

кейинги ўн йил ичида монопол мавқеини ва тегишли даромадларини сақлаб тура олади, аммо газеталарнинг монополлик даври тугайди.

Оддий қилиб айтганда, бизнеснинг бугунги қиймати унинг келажакда келтирадиган барча пуллари йиғиндисидир. (Бизнесни тўғри баҳолаш учун сиз келажакдаги пул оқимларини ҳозирги қийматига қадар чегиришингиз керак, чунки маълум микдордаги пулнинг бугунги қиймати келажакдаги худди шунча пул қийматидан баландроқ туради.)

Пул оқимларини келажакдаги инфляцияни ҳисобга олган ҳолда таққослаш орқали секин ўсаётган бизнес ва тез ривожланаётган стартап ўртасидаги фарқни билиб оламиз. Секин ўсаётган корхоналар қийматининг катта қисми яқин келажакда ётади. Эски иқтисодиёт қонунлари асосида ишлайдиган бизнес (масалан, газета) келгуси беш-олти йил ичида пул оқимларини ҳозирги даражада ушлаб тура олса, ўз қийматини сақлаб қолиши мумкин. Бирок рақобатчиларига яқин борган ҳар қандай фирма кўп ўтмай даромадларини бой беради. Тунги клублар ёки ресторанлар бунга яққол мисолдир: омади келганлар бугун анчагина даромад олиши мумкин, аммо кейинги бир неча йил ичида мижозлар янги ва замонавий муқобилига ўтиб кетгач, уларнинг пул оқими камаяди.

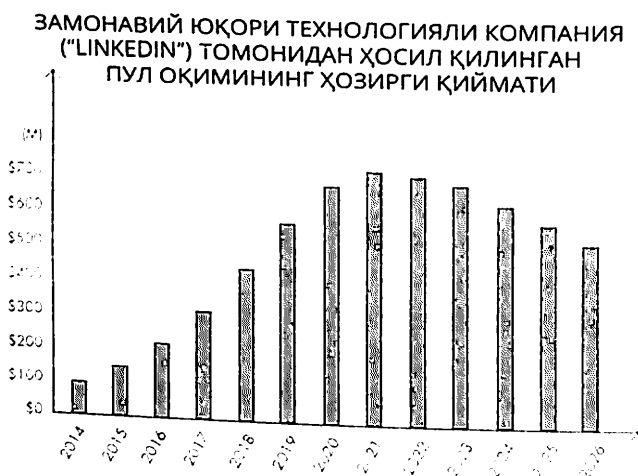
Технологик компаниялар бунга тескари траекторияга эргашади. Улар кўпинча дастлабки йилларда зарарига ишлайди: қийматли маҳсулотлар яратиш учун вақт талаб этилади, яъни даромад дарҳол келавермайди. Аксарият технологик компанияларнинг қиймати камида 10-15 йилда юқори баҳоланади.



2001 йилнинг март ойида “PayPal” ҳали фойда кўрмаган, аммо даромадларимиз йилдан-йилга 100 фоизга ўсаётганди. Келажакдаги пул оқимларимизни прогноз қилганимда, компания жорий қийматининг 75 фоизи 2011 йилда ва ундан кейинги йилларда олинган фойда ҳисобига бўлишини аниқладим. Атиги 27 ойдан буён ишлаб келаётган компания учун бунга ишониш қийин эди. Аммо бу ҳам янглиш бўлиб чиқди. Бугун “PayPal” йилига тахминан 15 фоизга ўсиб бормоқда, чегирма даражаси эса ўн йил аввалгига қараганда паст. Маълум бўлишича, бугунги кунда компания қиймати асосан 2020 йил ва ундан кейинги йилларда кутилаётган даромадларга боғлиқ.

“LinkedIn” келажакда қиймати ошадиган компанияга яна бир яхши мисол. 2014 йилнинг бошларида унинг бозор капитализацияси 24.5 миллиард долларни ташкил этган. Бу 2012 йилда даромади 1 миллиард бўлган, атиги 21.6 миллион доллар соф фойда қилган компания учун жуда

юқори кўрсаткич эди. Ушбу рақамларга қараб, сармоядорларни ақлдан озган деб ўйлашингиз мумкин. Аммо “LinkedIn”нинг келажакдаги пул оқими ҳисобга олинганда, бундай баҳолаш мантиқан тўғри бўлади.



Келажакдаги даромадларнинг аҳамиятига ҳатто Кремний водийсида ҳам ақл бовар қилмайди. Қийматга эга бўлиши учун компания ривожланиши ва *бардошли бўлиши* лозим, аммо кўплаб тадбиркорлар фақат қисқа муддатли ўсишга диққат қаратади. Уларда баҳона ҳам тайёр – ўсишни ўлчаш осон, чидамликни эса – йўқ. Ўлчов васвасаларига ён берадиганлар фойдаланувчиларнинг ҳафталик фоллиги, ойлик даромадлар режаси ва чораклик даромадлар тўғрисидаги ҳисоботлар билан банд бўлади. Аммо ушбу рақамларни четга суриб, бизнесингиз келажакига таҳдид соладиган жиддийроқ муаммоларни чуқурроқ кўриб чиқсангиз бўлади.

Мисол учун, “Zynga” ва “Groupon” компанияларининг киска вақт ичида тезлик билан ўсиши менежерлар ва сармоядорларни узоқ муддатли муаммолардан чалғитди. “Zynga” “Farmville” ва шунга ўхшаш бошқа бир қатор ўйинларни ишга тушириш билан эрта ғалаба қозонди ва томошабинлар учун янги маҳсулотлар жозибасини аниқ ўлчайдиган “психометрик двигатели” борлигини даъво қилди. Аммо охир-оқибат улар ҳам Ҳолливуднинг барча студиялари истисносиз дуч келадиган муаммо қаршисида ожиз қолди: қандай қилиб ўзгарувчан аудитория орасида ҳамиша оммабоп бўлиб қоладиган ўйин-кулги оқимини яратиш мумкин? (Буни ҳеч ким билмайди.) “Groupon” юз минглаб кичик ишбилармонларни жалб қилиб, уларга ўз афзалликларидан фойдаланиш имконини тақдим этди. Бу эса компаниянинг тез ўсишига туртки бўлди. Аммо бу ишбилармонларни доимий миқозга айлантириш компаниядагилар ўйлаганидан қийинроқ эди.

Агар бор эътиборингизни яқин муддатдаги ўсишга қаратсангиз, *бу бизнес ўн йилдан кейин ҳам мавжуд бўладими*, деган энг муҳим саволни ўтказиб юборасиз. Рақамларнинг ўзидан саволга жавоб топа олмайсиз. Бунинг ўрнига, бизнесингиз сифатини танқидий баҳолашингиз керак.

МОНОПОЛИЯНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

Катта пул оқимига эга компания келажакда қандай кўринишда бўлади? Ҳар бир монополия ўзига хос, аммо улар одатда хусусий технология, тармок

эффекти, масштаб эффекти ва брендинг каби хусусиятларни ўзида мужассам этади. Бу бизнес куришда текшириладиган муҳим кадамлар рўйхати эмас – монополия яратиш учун қисқа йўл йўқ! Бироқ бизнесингизни юқоридаги хусусиятларга қараб таҳлил этиш унинг узоқ яшашини қандай таъминлаш ҳақида ўйлашингизга ёрдам беради.

1. Хусусий технология.

Хусусий технология – компаниянинг энг муҳим афзаллиги бўлиб, у маҳсулотдан нусха кўчиришни қийинлаштиради ёки бутунлай имконсиз қилади. Масалан, “Google”нинг қидирув алгоритмлари бошқаларникига қараганда яхшироқ натижалар чиқариб беради. Саҳифаларни юклаш вақтлари ва сўровларни аниқ бажариш учун хусусий технологиялар асосий қидирув натижаларининг ишончилиги ҳамда хавфсизлигини оширади. 2000-йилларнинг бошида “Google” қидирув тизимининг бошқа ишлаб чиқарувчи компанияларга нисбатан олиб борган ишларини унинг ўзига нисбатан амалга ошириш ҳар қандай одам учун машаққатли бўларди.

Асосий қоидалардан бирига кўра, ҳақиқий монопол устунликка эришиш учун хусусий технология баъзи муҳим параметрлар бўйича унинг ўрнини босувчи энг яқин технологиядан камида ўн баробар яхши бўлиши керак. Одатий параметрлардан яхшироқ бўлмаган маҳсулот секин ривожланаётгандек қабул қилиниши мумкин, айниқса, гавжум бозорларда уни сотиш қийин бўлади.

Ривожланишни 10 баравар оширишнинг энг осон йўли мутлақо янги нарсани ихтиро қилишдир. Агар

сиз нолдан қимматбаҳо нарса яратсангиз, қийматнинг ўсиши назарий жиҳатдан чексиз бўлиши мумкин. Масалан, уйқучанликдан хавфсиз халос эгидан дори-дармон ёки калликни даволаш воситаси, шубҳасиз, монопол бизнесни таъминлайди.

Ёки сизгача яратилган ечимни тубдан такомиллаштиришингиз мумкин: 10 баравар яхшиласангиз, рақобатдан қочиб қутуласиз. Масалан, “PayPal” туфайли “eBay”даги харидлар ва савдо камида 10 баравар ошди. Одатдагидек, чекни почта орқали юбориш ва у миждозга етиб боришини 7-10 кун кутиш ўрнига “PayPal” кимошди савдоси тугаши биланоқ тўлов қилиш имконини берди. Сотувчилар ҳам ўз даромадларини ўша заҳотиёқ олиб, бундай тўлов усули чекдан анча яхшироқ эканини англади.

“Amazon” ўзининг илк 10 баравар ривожланиш жараёнини намойишкорона амалга оширди: улар бошқа китоб дўконларига қараганда 10 баравар кўп китоб таклиф этди. “Amazon” 1995 йилда фаолиятини бошлаганида, ўзини “Ер юзидаги энг катта китоб дўкони” деб даъво қилиши мумкин эди, чунки 100 000 та китобни сиғдира оладиган чакана савдо дўконидан фарқли ўлароқ, “Amazon” ҳеч қандай ашё ва анжомларни ўзида сақлаши шарт эмасди. Шунчаки харидор буюртма берганида, етказиб берувчидан ўша китобни сўрарди. Жабҳанинг такомиллашуви шунчалик самарали эдики, бундан норози бўлган “Barnes&Noble” “Amazon”нинг IPOсидан уч кун олдин компания устидан судга мурожаат йўллади ва “Amazon” адолатсизларча ўзини “китоб дўкони” деб атаётганини, ваҳоланки, у “китоб даллоли” эканини даъво қилди.

Бундан ташқари, сиз сифатлироқ интеграциялашган дизайн орқали ҳам 10 баравар ривожланишингиз мумкин. 2010 йилгача планшетлар шунчалик қашшоқ эдики, амалий мақсадлар учун бундай курилмалар бозори ҳатто мавжуд бўлмаган. “Microsoft Windows XP Tablet PC Edition” ўз маҳсулотини биринчи марта 2002 йилда чиқарган, 2005 йилда “Nokia” ўзининг “Internet Tablet” планшетларини тақдим этган, аммо улардан фойдаланиш қийин эди. Кейинроқ “Apple” “iPad”ни ишлаб чиқарди. Дизайн жиҳатидан ривожланишларни баҳолаш қийин, аммо “Apple” аввалгилардан кўра анча яхшироқ модель тақдим этгани яққол билиниб турарди: планшетлар яроқсиз буюмдан фойдали гаджетга айланди.

2. Тармоқ эффектлари.

Одамлар маҳсулотни қанча кўп ишлатса, тармоқ эффектлари уни шунчалик фойда келтирадиган қилади. Масалан, агар дўстларингизнинг ҳаммаси “Facebook”да бўлса, шу тармоққа кўшилиш сиз учун ҳам мантиқийдек кўринади. Бошқа ижтимоий тармоқни танлаш сизни даврандан ажратиб кўяди.

Тармоқ эффектлари кучли бўлиши мумкин, аммо агар тармоқ жуда кичик бўлса, маҳсулотингиз илк фойдаланувчилар учун қулай бўлмаса, унинг мевасидан баҳраманд бўлолмайсиз. Масалан, 1960 йилда “Xanadu” деб номланган хаёлпараст компания мавжуд компьютерларнинг барчасини бирлаштирадиган икки томонлама алоқа тармоғи – World Wide Web (Бутунжаҳон интернет тармоғи)нинг дастлабки синхрон версиясини яратмоқчи бўлди. Ўттиз йилдан кўпроқ вақт давом этган бесамар

уринишлардан сўнг айти интернет оммалашаётган пайтда “Хanadu” инкирозга юз тутди. Эҳтимол, уларнинг технологияси дунё миқёсида ишлаши мумкин эди, аммо мана шу – фақат дунё миқёсида ишлаш зарурати асосий муаммо эди: бу ҳар бир компьютердан тармоққа бир вақтда уланишни талаб қиларди, бунинг имконсизлиги эса кундек равшан.

Парадоксал равишда тармоқ эффектлари бизнеси кичик бозорлардан бошланиши керак. “Facebook” ўз фаолиятини фақат Ҳарвард талабалари билан бошлади. Марк Цукербергнинг биринчи маҳсулоти дунёдаги барча одамларни жалб қилиш мақсадида эмас, ўзининг барча курсдошлари аъзо бўлиши учунгина ишлаб чиқилган. Шу сабабли муваффақиятли интернет компаниялари камданкам ҳолларда катта аудитория билан иш бошлайди: бошланғич бозорлар шунчалик кичик бўладики, улар одатда бизнес имкониятлари сифатида кўринмайди.

3. Масштаб эффекти.

Монопол бизнес кенгайгани сайин кучли бўлиб боради: маҳсулотни яратиш учун кетадиган харажатларни (муҳандислик, менежмент, офис харажатлари) тобора ортиб борадиган сотиш ҳажмига ёйиб юбориш мумкин. Дастурий таъминот стартаплари эса масштаб эффекти орқали яхшигина фойда олиши мумкин, чунки маҳсулотнинг бошқа нусхасини ишлаб чиқариш қиймати деярли нолга тенг бўлади.

Кўплаб корхоналар кенг масштабда ўсиб бориши билан фақат чекланган фойда кўради. Айниқса, хизмат кўрсатиш соҳасидаги компанияни монополияга

айлантириш қийин. Дейлик, сизнинг йога студиянгиз бўлса, фақат маълум миқдордаги мижозларга хизмат кўрсата оласиз. Кўпроқ мураббийларни ёллашингиз ва манзилларингизни кенгайтиришингиз мумкин, аммо барибир имкониятларингиз чекланган бўлиб қолади. Ҳеч қачон дастурий таъминот муҳандислари сингари миллионлаб мижозларга қийматли маҳсулот тақдим этадиган даражага чиқолмайсиз.

Яхши стартап ўзининг илк дизайнидаёқ кенг имкониятларга эга бўлиши керак. “Twitter”нинг бугунги кунда 250 миллиондан ортиқ фойдаланувчиси бор. Янги мижозларни жалб этиш учун унга жуда кўп махсус функциялар қўшиш шарт эмас, шу билан бирга, ўсишига тўсқинлик қиладиган сабаб ҳам йўқ.

4. Брендинг.

Компания таърифига кўра ўз брендида монополиядир, шунинг учун кучли бренд яратиш – монополияга даъво қилишнинг ишончли йўли. Бугунги кунда энг кучли технология бренди – “Apple”: “iPhone” ва “MacBook” каби маҳсулотларининг жозибали кўриниши ва синчковлик билан танланган материаллари, “Apple Store”нинг нафис минимал дизайни, истеъмолчилар фикрини ва кенг қамровли реклама кампанияларини кузатиш, премиум маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи сифатида нарх қўйиш ҳамда Стив Жобснинг шахсий харизмаси “Apple” компаниясининг рақобатчилар билан солиштириб бўлмайдиган даражада яхши компания сифатида қабул қилинишига асос бўлди.

Кўпчилик “Apple”нинг муваффақиятини такрорлашга ҳаракат қилди: пулли реклама, брендли

дўконлар, хашаматли материаллар, баландпарвоз нутқлар, юкори нархлар ва ҳатто минимал дизайнга ҳам таклид қилишга уринди. Аммо бу фақат сиртни бўяш усуллари бўлиб, унинг остида кучли асос бўлмаса, бундай ҳаракатлардан наф йўқ. “Apple” техник (масалан, сенсорли экранлар ишлаб чиқариш учун юкори сифатли материаллар) ва дастурий таъминот бўйича ҳам (маълум материаллар учун мўлжалланган сенсорли экран интерфейси) ўзининг ноёб технологиялари тўпламига эга. У сотиб оладиган материалларга нархларни мустақил белгилаш учун етарлича катта ҳажмда маҳсулотлар ишлаб чиқаради. Шунингдек, у контент экотизимида кучли тармоқ яратган: минглаб ишлаб чиқарувчилар “Apple” курилмалари учун дастурий таъминот ёзади, чунки ўша дастурлар жойлашган платформада юз миллионлаб фойдаланувчилар мавжуд. Мана шу монополистик афзалликлар “Apple” компаниясининг ёрқин брендидан камроқ аҳамиятга эгадек туюлсада, улар “Apple” монополиясини самарали кучайтиришга асос бўлиб хизмат қилади.

Ишни маҳсулот ишлаб чиқишдан эмас, бренддан бошлаш бир қадар хавфли. 2012 йил ўрталарида Марисса Майер “Yahoo!” компаниясининг бош директори этиб тайинланганидан сўнг бир вақтлар машҳур бўлган интернет гигантини яна ёрқинлаштириб, қайта тиклашга ҳаракат қилди. Бир твитда “Yahoo!” Майернинг режасини “аввал одамлар, кейин маҳсулот, кейин трафик ва кейин даромад” деб номланган занжирли реакция сифатида умумлаштирди. Одамлар оқиб келиши керак эди: “Yahoo!” логотипини қайта кўриб чиқиш орқали

дизайндан яхши хабардорлигини намойиш этди. У “Tumblr” каби тезкор стартапларни эгаллаб олиш орқали муносиблигини исботлади ва Майернинг жонбозлиги сабаб ОАВ эътиборини козонди. Аммо “Yahoo!” аслида қандай маҳсулот яратиши савол остида эди. Стив Жобс “Apple”га кайтганида, у нафақат “Apple”ни ишлаш учун ажойиб масканга айлантирган, балки 10 баравар юксалтиришда қулай имкониятларга эътибор қаратиш учун маҳсулот линияларини қисқартирган ҳам. Ҳеч бир технологик компания фақат брендинг асосида барпо бўла олмайди.

МОНОПОЛИЯ ҚУРИШ

Монополия учун бренд, масштаб, тармоқ эффектлари ва технология комбинацияси керак; лекин уларнинг ишлаши учун сиз ўз бозорингизни эҳтиёткорлик билан танлашингиз ва режа асосида кенгайтиришингиз керак.

Кичик нарсадан бошланг ва монополияга айланинг

Стартаплар кичик нарсалардан бошланади. Ҳар бир монополия ўз бозорида каттагина улушга эгалик қилади. Шу сабабли ҳар бир стартап кичик бозордан бошланиши керак. Ҳар доим ўта кичик нарсадан бошлаб, хато қилган маъқул. Сабаби оддий: катта бозордан кўра кичик бозорда хукмронлик қилиш осонроқ бўлади. Агар дастлабки бозорингиз ўта катталиқ қияпти, деб ўйласангиз, катта эҳтимол билан, чиндан ҳам шундай.

Кичик дегани йўқ дегани эмас. Биз “PayPal”ни бошлаётганимизда мана шу хатога йўл қўйганмиз. Биринчи маҳсулотимиз одамларга “PalmPilot” ор-

қали бир-бирига пул ўтказиш имконини берарди. Бу кизик технология бўлиб, бошқа ҳеч ким буни амалга оширмаётганди. Шунга карамай, дунёдаги миллионлаб “PalmPilot” фойдаланувчилари маълум бир жойда жамланмаганди, уларнинг умумий жиҳатлари ҳам оз эди, бундан ташқари, улар ўз курилмаларидан аҳён-аҳёнда фойдаланишарди. Бизнинг маҳсулотимиз ҳеч кимга керак эмасди, шунинг учун ҳам харидорларимиз йўқ эди.

Бундан етарлича сабоқ олгач, “eBay” аукционларига эътиборимизни қаратдик. Улар илк муваффақиятимизга етаклади. 1999 йилнинг охирида “eBay”да бир неча минг “кучли сотувчилар” бор эди, атиги уч ойлик саъй-ҳаракатлардан сўнг уларнинг 25 фоизига хизмат кўрсатадиган бўлдик. Миллионлаб тарқоқ одамларнинг эътиборини тортиш учун курашишдан кўра маҳсулотимизга чиндан муҳтож бўлган бир неча минг кишига етиб бориш анча осонроқ эди.

Стартап учун мукаммал мақсадли бозор кичик бир гуруҳга уюшган маълум бир одамлар, бир неча киши ёки рақобатчиларсиз жой ҳисобланади. Ҳар қандай катта бозор – ёмон танлов, бундан ташқари, рақобатбардош компаниялар хизмат кўрсатадиган катта бозор бундан ҳам ёмонроқ. Шунинг учун ҳам тадбиркорлар 100 миллиард долларлик бозорнинг 1 фоизини сотиб олиш ҳақида гапирганда, бу эҳтиёткор бўлиш учун белги бўлади. Амалда катта бозорда бизнесни бошлашга ё яхши бошланғич нуқта бўлмайди ёки у рақобатга очик бўлади, шунинг учун бу 1 фоизга эришиш ҳар доим қийин кечади. Ҳаттоки сиз мана шу кичик фоизни қўлга киритсангиз ҳам,

олдинга интилаверишингиз керак, чунки аёвсиз рақобат даромадингизни нолга тушириб қўяди.

Ҳажмни кенгайтириши

Тор бозорни (ниша) яратиб, унда ҳукмронлик қилишни бошлаганингиздан сўнг аста-секин бозорни бироз кенгайтиришингиз керак. “Amazon” буни қандай амалга ошириш кераклигини кўрсатиб берди. Жефф Безоснинг асосий мақсади интернет чакана савдо тармоғида устунликка эришиш эди, лекин у атайлаб китоблардан бошлади. Каталогда миллионлаб китоблар бор эди, лекин уларнинг деярли ҳаммаси бир хил шаклда ва уларни етказиб бериш осон бўлган. Ҳар бир чакана савдо дўкони захирасида кам сотиладиган ва кам даромад келтирувчи китоблар бўлади, “Amazon”даги шундай китоблар ҳам харидорларни жалб қила олган. Китоб дўконидан узоқда яшайдиганлар ёки ноодатий нарсаларга қизиқадиганлар учун “Amazon” асосий ечимга айланди. “Amazon” олдида иккита йўл бор эди: китобхонлар сонини ошириш ёки ёндош бозорларни қўшиш. Улар иккинчисини, яъни CDлар, видеолар ва дастурий таъминот сингари энг ўхшаш бозорларда фаолият бошлашни танлади. “Amazon” дунёнинг умумий дўконига айланмагунча, аста-секинлик билан турли тоифадаги буюмларни ўзига қўшиб бораверди. Биргина номнинг ўзи компаниянинг кенгайтиш стратегиясини ажойиб ифодалаб берган. Амазон ёмғирли ўрмонларининг биохилмахиллигини “Amazon”нинг дунёдаги ҳар бир китобни каталоглаштиришида яққол кўриш мумкин ва у ҳозир замон билан ҳамнафас бўлиб, дунёдаги барча маҳсулотларга ўз эътиборини қаратяпти.

“eBay” ҳам фаолиятини кичик ниша бозорларда хукмронлигини ўрнатишдан бошлаган. “eBay” 1995 йилда савдо майдонини яратаётганида, уни бутун дунё бирданига қабул қилмаслигини яхши англади. Унинг маҳсулоти “Beanie Baby” шайдолари каби кучли қизиқиш сабаб уюшган гуруҳларнинг эҳтиёжига яхши хизмат қилди. Шундан сўнг “eBay” “Beanie Baby” савдосини монополлаштирди, лекин у дарров спорт машиналари ёки саноат қолдиқларини сотишга шошилмади: у қандай маҳсулот сотишдан қатъи назар, онлайн савдо қилувчилар учун энг ишончли бозорга айлангунича фаолиятини кичик бозорларда давом эттирди.

Масштабни кенгайтираётган пайтда баъзида яширин тўсиқлар бўлишини “eBay” сўнгги йилларда англаб етди. Барча бозорларда бўлгани каби кимошди савдоси ҳам ўз-ўзидан табиий монополияга ён беради, чунки харидорлар сотувчилар бор ерга ва, аксинча, сотувчилар харидорлар қаерда бўлса, ўша ерга боришади. Аммо “eBay” аукцион модели ўзига хос маҳсулотларда, яъни танга ва маркаларда иш беришини аниқлади. Бу модель истеъмол маҳсулотлари учун яхши ишламайди: одамлар қалам ва салфеткалар учун тортишиб ўтиргиси келмай, осонгина “Amazon”дан сотиб олади. “eBay”нинг масштаби 2004 йилда кутилганидек даражага чиқмаган бўлса-да, лекин у ҳамон қийматли монополиялардан.

Турли бозорларга чиқиш кетма-кетлигини тўғри режалашнинг аҳамиятини ҳалигача кўпчилик билмайди, уни босқичма-босқич кенгайтириш учун қатъий интизом керак. Энг муваффақиятли ком-

паниялар айнан бир бозорда устунликка эришгач, кейин бошқа бозорларга ўтади, бу улардаги муваффақият ҳикоясининг бир парчаси ҳисобланади.

Инқилобчи бўлманг

Кремний водийси “инқилоб” қилиш билан овора бўлиб қолди. Аслида, “инқилоб” атамаси фирма янги технологиялардан фойдаланиб, арзон нархда паст даражали маҳсулотларни савдога чиқариши, вақт ўтиши билан маҳсулотни яхшилаб бориши ва охир-оқибат эски технологиялардан фойдаланадиган компаниялар тақдим этаётган премиум маҳсулотларнинг сифатига етиб олишини тасвирлаш учун ишлатиларди. Худди шу ҳолатни шахсий компьютерлар пайдо бўлиши билан асосий компьютер бозорига путур етганида кўришимиз мумкин: дастлаб шахсий компьютерлар аҳамиятсиз бўлиб туюлди, кейинчалик эса улар ҳукмронликка эришди. Бугунги кунга келиб мобил қурилмалар ҳам шахсий компьютерлар учун худди шундай хавфни юзага келтириши мумкин.

Бироқ инқилоб сўзи сўнгги пайтларда мактанадиган ёрликқа ва ҳар қандай янги ва оммалашган нарсани тасвирловчи сўзга айланди. Бундай ғалатилик аҳамиятсиздек кўрингани билан, у рақобат шароитида тадбиркорнинг ўзини англашига йўл қўймайди. Бу тушунча амалдаги компанияларга бўладиган таҳдидларни аниқлаш учун яратилган, шунинг учун стартапларнинг инқилобга берилиб кетиши ўзларини эски фирмалар кўзи билан кўришини англатади. Агар ўзингизни ёвуз кучларга қарши курашяпман, деб ўйласангиз, йўлингиздаги тўсиқларга ҳаддан ташқари кўп эътибор қаратасиз.

Аммо чиндан ҳам янги нарса яратишни хоҳласангиз, яратиш жараёни инновацияларингизни ёқтирмаслиги мумкин бўлган эски корхоналарга қараганда анча муҳимроқ бўлади. Ҳақиқатан, агар компаниянгиз ҳақида унинг мавжуд фирмаларга қарши туришига қараб хулоса чиқариш мумкин бўлса, у умуман янгилик яратолмайди, эҳтимол, монополияга ҳам айланолмайди.

Инкилоб, шунингдек, эътиборни тортади: бузғунчилар муаммо қидириб юрадиган ва уни топадиган одамлардир. Исёнчи болалар доим директорнинг хонасига чақирилади. Бозорни “ёндиришни” орзу қиладиган компаниялар кўпинча ғалаба қозона олмайдиган жангларни танлайди. “Napster”ни оладиган бўлсак: номининг ўзи муаммони англатади. Авваллари “пар” сўзи кундузги уйқуни билдирган бўлса, ҳозир бепул мусикий файлларни тушунамиз. Ўша пайтдаги “Napster”нинг ўспирин асосчилари Шон Фэннинг ва Шон Паркер 1999 йилда кучли овоз ёзиш мусиқа саноатида инкилоб яшаш билан таҳдид қилган. Кейинги йили улар “Time” журналининг муковасидан жой олди. Яна бир ярим йилдан сўнг эса улар банкрот бўлган.

“PayPal” инкилобчидек кўринган бўлиши мумкин, лекин биз ҳеч қайси катта рақобатчига тўғридан-тўғри қарши чиқишга уринмадик. Тўғри, биз интернет тўловларини оммалаштиргач, “Visa”дан бир нечта бизнесни олиб кўйдик. Сиз бирон нимани дўкондан “Visa” карта орқали сотиб олиш ўрнига харидни “PayPal” билан онлайн амалга оширишингиз мумкин эди. Лекин умумий тўловлар учун бозорни кенгайтирганимиздан бери биз “Visa”га

олганимиздан кўра кўпроқ бизнесни қайтариб бердик. Умуман олганда, “Napster”нинг АҚШ овоз ёзиш саноати билан бўлган салбий кураши динамик жихатдан ижобий бўлди. Кўшни бозорларга чиқиш режасини тузаётганда, инқилоб қилишга уринманг: иложи борича рақобатдан қочинг.

Энг сўнгги энг биринчи бўлади

Сиз, эҳтимол, “биринчи бўлиб ҳаракатланишнинг афзаллиги” ҳақида эшитгандирсиз: агар бозорга энг аввал кирсангиз, рақобатчиларингиз бизнесини энди бошлашга уринаётган вақтда бозорнинг каттагина қисмини кўлга киритган бўласиз. Лекин биринчи бўлиб ҳаракат қилиш – шунчаки тактика, аниқ мақсад эмас. Энг муҳими – келажакдаги пул оқимларини шакллантиришдир, шу сабабли агар кимдир келиб, сизни синдирса, биринчи бўлганингиз ҳеч қандай наф келтирмайди. Шунинг учун охирида ҳаракатланиш анча яхшироқ, яъни маълум бир бозорга охирги бўлиб кириб, улкан ютуқларни кўлга киритиш ва бир неча йил, ҳаттоки ўн йиллар давомида монопол бўлиб фойда олиш мумкин. Бунинг энг яхши йўли кичик нишада ҳукмронлик қилиб, кейин унинг масштабини узоқ муддатли мақсадлар томон кенгайтиришдир. Ушбу ҳолатда бизнес шахматга ўхшайди. Гроссмейстер Хосе Рауль Капабланка бу тўғрида жуда яхши фикр айтган: муваффақиятга эришиш учун “биринчи навбатда, ўйинни қандай яқунлашни ўрганиш керак”.

6

Сиз лотерея чиптаси эмассиз

Бизнесда муваффақият омад ортидан келадими ёки бунинг учун маҳорат керакми, деган савол доим мунозараларга сабаб бўлган. Хўш, муваффақиятга эришган одамлар бунга нима дейди? Иқболи кулган инсонлар ҳақида ёзган муваффақиятли ёзувчи Малкольм Гладуэлл “Зукколар ва ландавурлар” аса-рида муваффақият “омадли имкониятлар ва тасодифий устунликлар аралашмасидан” юзага келишини таъкидлаган. Уоррен Баффет ўзини очикчасига “омадли уруғ клуби аъзоси” ва “тухумхужайра лотереяси” ғолиби деб ҳисоблайди. Жефф Безос “Amazon”нинг муваффақиятини “сайёраларнинг қулай жойлашуви” билан изоҳлайди ва “Ярми омаддан, ярми қулай вақтдан ва қолган қисми эса аклий билимлардан юзага келган”, дейди ҳазиллашиб. Билл Гейтс ҳаттоки “Муайян қобилиятлар билан туғилганим учун омадлиман” деб даъво қилади, лекин бундай бўлиши мумкинми-йўкми, ҳали номаълум.

Эҳтимол, бу одамлар стратегик камтарлик йўлини тутаётгандир. Бироқ серияли тадбиркорлик тушунчаси муваффақиятни омад маҳсули деб билиш нотўғри эканини кўрсатади. Юзлаб одамлар мультимиллион долларлик бизнесларнинг бир неч-

тасини йўлга қўйган. Стив Жобс, Жек Дорси ва Илон Маск каби бизнесменлар бир неча миллиард долларлик компанияларни яратган. Агар муваффақият фақатгина омад маҳсули бўлганида, эҳтимол, бундай тадбиркорлар туркуми, эҳтимол, мавжуд бўлмасди.

2013 йил январь ойида “Twitter” ва “Square” асосчиси Жек Дорси ўзининг 2 миллион обуначига эга аудиториясига шундай твит қолдирди: “Муваффақият ҳеч қачон тасодифан келмайди”.

Бу твитга ёзилган изоҳларнинг аксарияти салбий бўлди. “Атлантика” мухбири Алексис Мадригал шундай изоҳ қолдирган: “Барча оқ танли мультимиллионерлардан муваффақият сирини сўраганимда, улар муваффақият ҳеч қачон тасодифан келмайди, деб жавоб беришади”. Тўғри, танишлари, бойлиги ёки тажрибаси бўлгани учун ҳам аллақачон муваффақиятга эришган одамларда янги нарсаларни яратиш жараёни осонроқ кечади. Бирок муваффақиятга пухта режа асосида эришганини даъво қилаётган одамларга эътибор бермаётган бўлишимиз мумкин.

Бу баҳсни холисона ҳал қилишнинг йўли борми? Афсуски йўқ, чунки компаниялар тажриба майдончаси эмас. Мисол учун, “Facebook” ҳақида илмий хулоса чиқариш учун 2004 йилга қайтишимиз, дунёнинг 1000 нусхасини яратишимиз ва ҳар бир нусхада “Facebook”ни ишга туширишимиз ҳамда неча марта муваффақиятга эришганини кўришимиз керак бўлади. Аммо бу имконсиз тажрибадир. Ҳар бир компания бизнесини ўзига хос шароитда ва фа-

қат бир марта бошлайди. Танлама ҳажми бирга тенг бўлганда, статистика иш бермайди.

Уйғониш ва Маърифатчилик давридан то XX аср ўрталарига қадар омад устида ишлаш, бошқариш, назорат қилиш мумкин эди; кўлингиздан келадиган ишни қилишингиз, уддалай олмайдиган ишга эътибор қаратмаслигингиз керак, деган фикрни ҳамма маъқуларди. Ральф Уалдо Эмерсон “Ўртамиёна одамлар омад ва шароитга ишонади... Кучли одамлар эса сабаб ва натижага аҳамият беради” деб ёзганида, бундай фикрларни рад этган. 1912 йилда, Руаль Амундсен жанубий кутбга етиб борган биринчи тадқиқотчига айланганидан кейин шундай ёзганди: “Ғалаба уни қучишга тайёр бўлган одамни кутади, одамлар эса буни омад деб атайдилар”. Ҳеч ким омадсизлик мавжуд эмас, деб даъво қилмаган, лекин олдинги авлод вакиллари қаттиқ меҳнат орқали ўз омадли қилишга ишонишган.

Агар сиз ҳаётингизни омад маҳсули деб ҳисобласангиз, унда нега бу китобни ўқияпсиз? Агар фақатгина лотерея ютган инсонлар ҳақидаги ҳикояларни ўқийдиган бўлсангиз, сиз учун стартапларни ўрганиш умуман фойда бермайди. “Ғалчалар учун слот-машиналар” каби китоблар сизга қандай куённинг оёғини олиб юриш омад келтиришини¹ ёки казинода машиналардан қай бири “қайноқ” эканини айтиши мумкин, лекин улар қандай ғалаба қозонишингиз мумкинлигини айтмайди.

Билл Гейтс шунчаки интеллектуал лотереяда ютганми? Шерил Сэндберг бой оилада туғилган-

¹ Куён оёғи – айрим халқларда омад келтирувчи ҳисобланади. Бундай эътиқод Европа, Хитой, Африка, Шимолий ва Жанубий Америкада тарқалган.

ми ёки қийинчиликларни енгиб ўтганми? Бундай тарихий саволларни муҳокама қилаётганимизда, омад ўтган замонда туради. Келажак ҳақидаги саволлар эса анча муҳимроқ: омад тасодифий имкониятми ёки ниятларимиз маҳсули?

КЕЛАЖАГИНГИЗНИ НАЗОРАТ ҚИЛА ОЛАСИЗМИ?

Сиз келажакнинг аниқ бир шаклда воқеланишини кутишингиз ёки унга хавfli ноаниқлик тимсоли сифатида муносабатда бўлишингиз мумкин. Агар келажакка аниқ бир предмет сифатида қарасангиз, уни олдиндан тушуниб шакллантириш устида ишлай оласиз. Бироқ тасодифлар орқали бошқариладиган ноаниқ келажакни кутиб яшасангиз, уни назоратга олиш имкониятидан маҳрум бўласиз.

Келажакка ноаниқ муносабатда бўлиш бугунги дунёимизнинг катта муаммосидир. Жараён моҳиятга мос келиши керак: агар одамларда амалга ошириш учун аниқ режалар бўлмаса, турли вариантлардаги расмий қоидалардан фойдаланади. Бу бугунги америкаликларни яққол кўрсатиб беради. Ўрта мактабда бизни “дарсдан ташқари машғулотлар”га қатнашга ундашади. Юқори синфда шуҳратпараст ўқувчилар ўзини ҳар нарсага қодир қилиб кўрсатиш учун рақобатга берилиб кетади. Талаба коллежга киргунича ўн йил давомида ўзига мутлақо номаълум келажакка тайёргарлик кўриш учун ҳайратланарли даражада хилма-хил резюмеларни тайёрлаб чиқади. Умуман олганда, улар келажаги учун аниқ бир нарсага тайёр бўлмайди.

Аниқ мулоҳаза, аксинча, қатъий ишончни қўллаб-қувватлайди. Аниқликка риоя қиладиган инсон

кўп киррали ўртамиёналикка интилиш ва уни “баркамоллик” деб аташ ўрнига қилиниши керак бўлган энг тўғри нарсани танлайди ва буни амалга оширади. У бошқалардан ажралиб туриш учун тинимсиз ишлаш ўрнига аниқ бир соҳада зўр бўлишга интилади – ўзи учун монополия яратади. Бугунги кун ёшлари бундай иш билан шуғулланиш ҳақида ҳатто ўйламайди ҳам, чунки уларнинг атрофидаги одамлар аниқ дунёга бўлган ишончини йўқотган. Ҳеч ким Стэнфордга фақат нимададир устунлиги билан ўқишга кирмайди, ўша нимадир чарм тўпни отиш ёки тутиб олиш билан боғлиқ бўлмаса, албатта.

	АНИҚ	НОАНИҚ
ОПТИМИСТИК	АҚШ 1950-1960- йиллар	АҚШ 1982 йилдан ҳозиргача
ПЕССИМИСТИК	Хитой ҳозирги давр	Европа ҳозирги давр

Шунингдек, келажак ҳозирги кундан кўра яхшироқ ёки ёмонроқ бўлишини кутишингиз мумкин. Оптимистлар келажакни кучоқ очиб кутиб олади, пессимистлар эса ундан кўрқади. Бу имкониятларни бирлаштириш натижасида тўрт хил қараш ҳосил бўлади.

Ноаниқ пессимизм

Ҳар бир маданиятда олтин асрнинг тугаши ҳақида афсоналар мавжуд, тарихга назар солсак, деярли барча халқлар пессимист бўлганини кўриш мумкин. Ҳатто бугунги кунда ҳам пессимизм дунёнинг каттагина қисмига ҳукмронлик қилмоқда. *Ноаниқ пессимист* туманли келажакка қарайди, аммо бунга қандай ечим топишни билмайди. Бу ҳолат Европада 1970-йилларнинг бошидан бери, яъни қитъа бевосита бюрократияни тан олган пайтдан бошлаб кузатилмоқда. Бугунги кунда бутун Европа худуди секин ҳаракатланаётган инқироз ҳолатида ва бунинг учун ҳеч ким масъулиятни бўйнига олмаяпти. Европа Марказий банки деганда импровизациядан бошқа ҳеч нарсани тушунмаймиз: АҚШ Ғазначилиги доллар купюрасига “Биз Худога ишонамиз” деб ёзади; Европа Марказий банки эса еврони “Йўлда ётган идишни теп” деб ёзилган кўринишда босиб чиқаришни маъқул кўради. Европаликлар бу ҳодисаларга борича муносабат билдиради ва вазият бундан-да ёмонлашмаслигига умид қилади. Ноаниқ пессимист муқаррар инқирознинг тез ёки секин, фожиали ёки босқичма-босқич бўлишини биллолмайди. Унинг кўлидан келадиган ягона иш – шунчаки нимадир содир бўлишини кутиш, бу орада у еб-ичиши ва вақтини чоғ ўтказиши мумкин: шу сабабли европаликларга хос “таътил васваси” келиб чиқади.

Аниқ пессимизм

Аниқ пессимист келажакни олдиндан кўриш мумкин деб ишонади, лекин келажак қоронғилик

ичида бўлгани учун бунга тайёргарлик кўриши керак. Ажабланарлиси шундаки, Хитой бугунги кунда дунёдаги энг аниқ пессимистик жойдир. Америкаликлар Хитой иктисодиётининг тез суръатларда ўсиб бораётганини кўриб (2000 йилдан бошлаб йилига 10 фоиз), унинг мисолида ўз келажагини пухта ўзлаштираётган ишончли мамлакатни тасаввур қилади. Лекин америкаликлар ҳали ҳам оптимист бўлиб қолишаётгани сабабли биз оптимизмни Хитойга йўналтиришга ҳаракат қиляпмиз. Хитойнинг нуқтаи назарида эса иктисодий ўсиш тез бўлмайди. Ҳар бир давлат Хитой дунёни эгаллаб олишидан кўрқади; фақатгина Хитой бу ҳолат юз бермаслигидан кўрқади.

Хитой жуда тез ўсиши мумкин, чунки унинг бошланғич базаси жуда паст. Хитой ўсиши учун энг осон йўл – Ғарбда аллақачон иш берган услубларни тинимсиз кўчириб олиш. У айнан шундай қилмоқда: кўп заводлар ва осмонўпар бинолар қуриш учун тобора кўпроқ кўмир ёқиш орқали аниқ режаларни амалга оширмоқда. Аммо аҳоли сони кўп бўлгани сабаб ресурслар нархи кўтарилиб бормоқда, шунинг учун ҳам Хитойдаги турмуш даражасини энг бой мамлакатларнинг яшаш даражасига олиб чиқиб бўлмайди ва буни хитойликларнинг ўзи ҳам яхши билади.

Шу сабабли ҳам Хитой раҳбарияти вазият бундан-да ёмонлашиши мумкинлигидан хавотирга тушмоқда. Хитой раҳбарларининг ҳаммаси болалигида очарчиликни бошдан кечирган, шунинг учун сиёсий бюро келажакка назар ташлаганида, ҳалокат

мавҳум бўлиб кўринмайди. Хитой халки ҳам “совук кунлар” яқинлашаётганини билади. Чет элликлар Хитой ичида яратилган бойликларни кўриб, қойил қолишади, аммо улар пулларини мамлакатдан олиб чиқишга уринаётган бой хитойликларга деярли эътибор беришмайди. Камбағалроқ хитойликлар эса фақат кўлида борини саклашга уринади ва бу улар учун етарли бўлишига умид қилади. Хитойдаги ҳар бир табақа вакиллари келажакка жуда жиддий қарайди.

Аниқ оптимизм

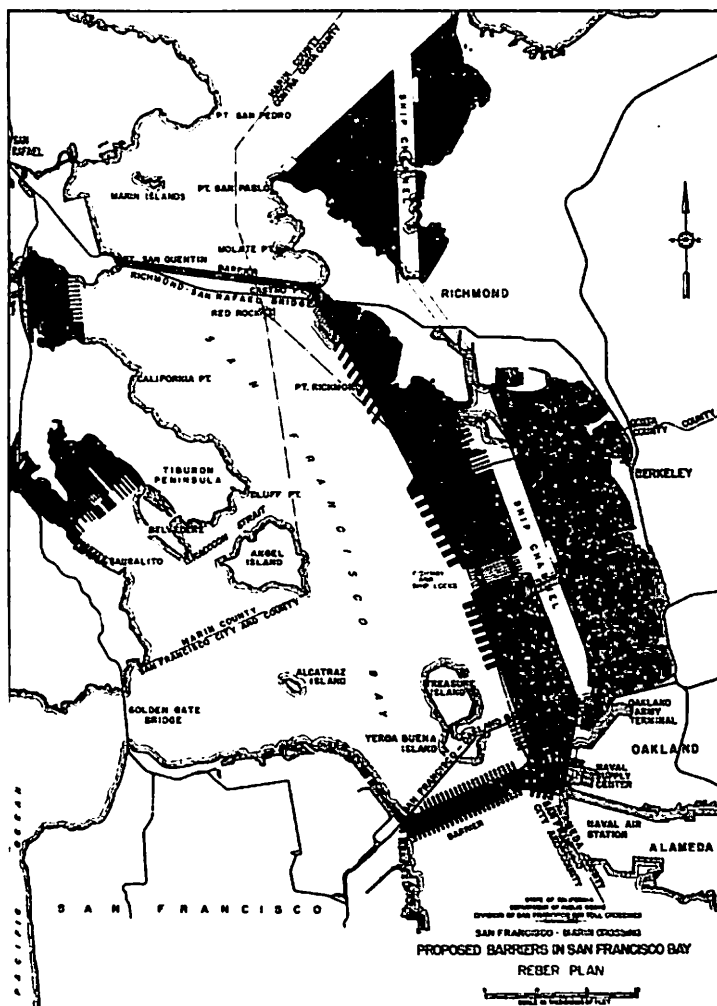
Аниқ оптимист ишларини режалаштириб, қаттиқ ишласа, келажакни ҳозиргидан кўра яхшироқ қила олишига ишонади. XVII асрдан 1950–60-йилларгача Ғарб дунёсида аниқ оптимистлар етакчилик қилган. Олимлар, муҳандислар, шифокорлар ва тадбиркорлар дунёнинг илгари тасаввур қилинганидан кўра бойроқ, соғломроқ ва узок умр кўрадиган бўлишига ўз ҳиссаларини кўшган. Карл Маркс ва Фридрих Энгельс аниқ қилиб айтишганидек, XIX асрнинг бизнес синфи олдинги аждодларининг хиссасини жамлагандан ҳам каттароқ ва фойдалироқ ишлаб чиқариш кучларини яратган. Табиат кучларини инсонга бўйсундириш, технология, кимёнинг саноат ва қишлоқ хўжалигида қўлланиши, транспорт, темир йўл, телеграф, деҳқончилик учун бутун қитъаларни тозалаш, дарёлар канализацияси, ердан ташқарида яратилган барча популяциялар – бундан аввал қайси аср одамлари инсоният ичида шундай ишлаб чиқарувчи куч мудраб ётганини тасаввур қилган?

Ҳар бир авлоднинг ихтирочилари ва олдинни кўра билувчилари аجدодларидан устун бўлган. 1843 йилда Лондон аҳли илк бор Темза дарёси остида янги қазилган туннель бўйлаб сайр қилишга таклиф этилди. 1869 йилда Сувайш канали Евросиё юк кемаларини Яхши Умид бурнини айланиб ўтишдан халос этди. 1914 йилда Панама канали Атлантикадан Тинч океанига борадиган йўлни қисқартирди. Ҳаттоки Буюк турғунлик даври ҳам дунёнинг узокни кўра оладиган аниқ оптимистлари ватани бўлмиш АҚШдаги тинимсиз кечаётган таракқиётга тўскинлик қила олмади. Эмпайр-стейт-билдинг қурилиши 1929 йилда бошланиб, 1931 йилда тугатилди. Олтин дарвоза кўпригининг қурилиши 1933 йилда бошланган ва 1937 йилда битказилган. Манҳэттен лойиҳаси 1941 йилда бошланган ва 1945 йилгача дунёдаги биринчи ядровий бомба ишлаб чиқарилган эди. Америкаликлар тинчлик даврида ҳам дунёга янгича кўриниш беришга эътибор қаратди: давлатлараро автомагистрал йўллар тизимининг қурилиши 1956 йилда бошланган ва 1965 йилга келиб биринчи 32187 км йўл транспорт ҳаракати учун очиб берилди. Ҳаттоки баъзи аниқ режалар учун Ер сайёраси ҳам камлик қилди: НАСАнинг 1961 йилда бошланиб ва 1972 йилда тугатилган “Аполлон” дастури бу вақт ичида 12 кишини Ойга учирди.

Дадил режалар фақатгина сиёсий раҳбарлар ёки ҳукумат олимлари учун буюрилмаганди. 1940-йилларнинг охирида калифорниялик Жон Ребер исмли киши бутун бошли Сан-Франциско кўрфази худудининг табиий географиясини қайтадан

кашф этишга киришди. Ребер мактаб ўқитувчиси, хаваскор театр продюсери эди ва муҳандисликни ўзи ўқиб, ўрганганди. Малакаси етарли бўлмаса ҳам, у кўрфазда иккита катта тўғон куришни, ичимлик суви ва суғориш учун улкан чучук сувли кўлларни барпо этишни ва деҳқончилик учун 8 000 гектардан ортиқ ерни шудгорлашни оммага таклиф қилди. Реберда ҳеч қандай ваколат бўлмаса ҳам, одамлар унинг лойиҳасига жиддий қарашди, газета таҳририятлари лойиҳани бутун Калифорнияга эълон қилди. АҚШ Конгресси эса уни нечоғли амалга ошириш мумкинлиги борасида мутахассислар билан маслаҳатлашди. Муҳандислар армияси корпуси ҳатто шу режа асосида Саусалито ғор омборида бунга яққол кўрсатиб бериш учун кўрфазнинг ярим гектардан каттароқ моделини қурди. Синовларда техник камчиликлар аниқланди, шунинг учун лойиҳа амалга оширилмай қолиб кетди.

Аммо бугун бундай фаразни биров жиддий қабул қиладими? 1950-йилларда одамлар катта режаларни мамнуният билан маъқуллашарди ва бу режалар иш бериш-бермаслигига қизикарди. Бугунги кунда мактаб ўқитувчиси ишлаб чиққан катта режалар аҳмоқона дея рад этилади, бирор ваколатли инсон бунга илгари сурса, такаббурликка йўйиб масҳара қилишлари мумкин. Сиз ҳали ҳам ўша Саусалито ғор омборидаги кўрфаз моделини кўргани боришингиз мумкин, аммо ҳозир у шунчаки сайёҳларнинг томоша майдони бўлиб қолган: келажак учун қилинган катта режалар тарихий қизиқишларга айланди.



1950-йилларда америкаликлар келажак учун катта режаслар тузишни мутахассисларга топириб бўлмайдиган даражада мууҳим ҳисоблаган

Ноаниқ оптимизм

1970-йиллардаги киска пессимистик фазадан сўнг 1982 йилдан бошлаб Америка тафаккурида ноаниқ оптимизм ҳукмронлик қила бошлади. Шу пайтдан

бошлаб бозорда узоқ муддатли ўсиш бошланган ва келажакка яқинлашар эканмиз, муҳандисликка киритиладиган сармоялар аста-секин камайди. Ноаниқ оптимист келажак бугунгидан яхшироқ бўлади деб ўйлайди, лекин бу қандай амалга ошишини аниқ билмайди, шунинг учун ҳам аниқ режалар тузмайди. У келажакдан фойда олишни кутади, лекин уни аниқ лойиҳалаштириш учун бирор сабаб кўрмайди.

Ноаниқ оптимистлар янги маҳсулотни яратиш учун йиллар давомида ишлаш ўрнига аллақачон ихтиро қилинган маҳсулотларни такомиллаштиришни афзал деб билади. Банк ходимлари мавжуд компанияларнинг капитал тузилмаларини ўзгартириш орқали пул ишлайди. Адвокатлар эса эски масалалар бўйича келишмовчиликларни ҳал қилишади ёки одамларга муаммоларини тартибга солишда ёрдам беришади. Хусусий сармоядорлар ва менежмент бўйича маслаҳатчилар янги бизнес бошламайди; улар доимий жараёни оптималлаштириш билан эски нарсалардан қўшимча самарадорлик олади. Печак лигасини аъло баҳога битирган талабалар тумонат бўлиб шу соҳаларга ўзини уришининг хайрон қоларли жойи йўқ, ахир улар бирорта ҳам факультатив фанни ўтказиб юбормасликка ўрганиб қолган. Йигирма йил резюме тузиш билан шуғулланиб келган одам учун бундан ортиқ қандай мукофот бўлиши мумкин? Албатта, “имкониятлар учун очик” бўлишни ваъда қилган, натижадан кўра жараёнга йўналтирилган псевдоэлига карьера қилиш-да.

Коллежни яқинда битирганларнинг ота-оналари уларни кўпинча кимдир белгилаб берган ҳаёт йў-

лидан юришга рағбатлантирадилар. Беби-бумнинг¹ ажиб тарихи таракқиётнинг осон кечишини хоҳлайдиган ноаниқ оптимистлар авлодини етиштирди. Сиз 1945, 1950 ёки 1955 йилда туғилган бўлсангиз, умрингизнинг дастлабки 18 йилида ҳамма нарса йилдан-йилга яхшиланиб борган ва *бунинг сизга умуман алоқаси бўлмаган*. Технологик таракқиёт автоматик равишда тезлашаётгандай туюларди, шунинг учун беби-бумчилар катта умидлар билан ўсди, лекин уларда бу умидларни амалга ошириш учун аниқ режа йўқ эди. Кейинчалик, 1970-йилларда технологик таракқиёт тўхтаб қолганида, ўсиб бораётган даромадлар тенгсизлиги кўплаб бадавлат беби-бум авлодини кутқариб қолди. Бойлар ва муваффақиятлилар учун ҳаёт йилдан-йилга ўз-ўзидан яхшиланиб бораверди. Камбағаллар эса ортда қолиб кетди, аммо бугунги кунда жамоатчилик фикрини шакллантирган беби-бум авлодининг бадавлат қисми ўзларининг содда оптимизмини сўроқ остига олиш учун ҳеч қандай сабаб кўрмайди. Синовдан ўтган карьера йўли улар учун муваффақиятли бўлгани туфайли бу йўл фарзандлари учун ҳам муваффақият келтиришига ишонади.

Малкольм Гладуэллнинг айтишича, Билл Гейтснинг муваффақиятини унинг шахсиятини ўрганмасдан туриб тўлиқ тушуна олмайсиз: у яхши, бой оилада улғайган, компьютер лабораторияси билан жиҳозланган хусусий мактабга борган ва Пол Алленни болалигидан дўсти деб билган. Бундан ташқари,

¹ Инглизча baby boom – Иккинчи жаҳон урушидан кейин туғилишлар сонининг кескин ошиб кетиши. Айни шу даврда урушдан кейин нисбатан иктисодий фаровонлик бошланган.

сиз Малкольм Гладуэллнинг ўзини ҳам беби-бум авлоди вакили (1963 йилда туғилган) сифатидаги тарихий шароитини ўрганмасдан туриб тушуна олмайсиз. Беби-бум авлоди вояга етгач, у ёки бу шахснинг муваффақияти нимада экани ҳақида китоб ёзганда, унинг асосан бахтли тасодиф деб аталадиган шахсий шароит кучига урғу беради. Аммо улар ўзлари маъкул кўрган изоҳга тааллуқли каттарок ижтимоий шароитни эътибордан четда қолдиради: бутун бошли авлод болалигидан тасодифнинг кучини ошиқча баҳолашга, режалашнинг аҳамиятини етарлича баҳоламасликка одатланган. Гладуэлл дастлаб ўз кучи ва салоҳияти билан оёққа турган бизнесмен ҳақидаги афсонани танкид қилгандек кўринади, аслида эса у ўзининг авлодига хос бўлган анъанавий қарашларни ифодалайди.

БИЗНИНГ НОАНИҚ ОПТИМИСТИК ДУНЁМИЗ

Ноаниқ молия

Аниқ оптимистик келажакда сувости шаҳарлари ва космосда аҳоли тураржойларини лойиҳалаш учун муҳандислар зарур бўлса, ноаниқ оптимистик келажак банкир ва юристларни талаб қилади. Молия ноаниқ фикрлаш намунаси, чунки бойликни қандай қўлга киритишни билмасангиз, пул ишлашнинг ягона усули молия бўлади. Агар коллеж битирувчилари юридик мактабга бормаса, шак-шубҳасиз, Уолл-стритга жўнайди, чунки уларнинг аниқ карьера режаси бўлмайди. Лекин улар Голдманга ишга кирганда, ҳатто. ички молия соҳасида ҳам ҳамма нарса ноаниқ эканига амин бўлади. Бу ҳали ҳам оптимистик ходисадир, агар сиз йўқотишлардан қўрқсангиз,

бозорга яқинлашмайсиз, аммо бозорнинг тасодифга боғлиқ жой экани асосий назария ҳисобланади; сиз у ерда бирон-бир аниқ ёки асосли нарсани била олмайсиз; турфа хиллик ҳозирги замонда жуда муҳим бўлиб бормоқда.

Молиянинг ноаниклиги ғалати кўриниши мумкин. Муваффақиятли тадбиркорлар ўз компанияларини сотганидан сўнг нима бўлиши ҳақида ўйлаб кўринг. Улар кейин бу пулларни нима қилади? Молиявий дунёда у қуйидаги кўринишда бўлади:

- Таъсисчилар пулни нима қилишни билишмайди, шунинг учун уни катта банкка кўяди.

- Банкирлар ҳам пулни нима қилишни билишмайди, шунинг учун уни институционал инвесторлар портфели бўйича тарқатиш орқали диверсификация қилади.

- Институционал инвесторлар кўл остига келиб қолган капитални нима қилишни билмайди, шунинг учун акциялар портфелини тўплаш йўли билан диверсификация қилади.

- Компаниялар эркин пул оқимларини яратиш орқали ўз акцияларининг нархини оширишга уринади. Агар шундай қилса, улар дивиденд чиқаради ёки бўлмаса акцияларни қайтариб сотиб олади, бу жараён эса қайта такрорланаверади.

Ҳақиқий иқтисодиётдаги бу занжирда ҳеч ким пулни нима қилиш кераклигини аниқ билмайди. Лекин ноаниқ дунёда одамлар чексиз танловларни афзал кўришади; пул у билан бажариладиган ҳар қандай нарсалардан қийматлироқ бўлади. Фақатгина аниқ келажакда пул – асосий мақсад эмас, балки асосий мақсадни бажариш воситасидир.

Ноаниқ сиёсат

Сиёсатчилар ҳар доим сайловлар пайтида жамоатчилик олдида расман баёнот беришган, ҳатто бугунги кунда ҳам улар ҳар дақиқада жамоатчилик фикрига қараб иш тутяпти. Замонавий сўровномалар сиёсатчиларга ўз имиждарини мавжуд жамоатчилик фикрига мослаштиришга имкон беради, шунинг учун уларнинг кўпчилиги шу усулдан фойдаланади. Нэйт Силвернинг сайловлар ҳақидаги башоратлари ҳайратланарли даражада тўғри чиқади, аммо бундан ҳам ҳайратланарлиси шундаки, улар ҳар тўрт йилда бир катта ҳикояга айланади. Ҳозирги кунда мамлакат 10 ёки 20 йил ичида қандай кўринишга эга бўлишини тахмин қиладиган прогнозлардан кўра мамлакат бир неча ҳафта ичида нимани ўйлаётган бўлиши ҳақидаги статистик башоратлар бизни кўпроқ қизиқтиради.

Бу шунчаки сайлов жараёни эмас, ҳукуматнинг ўзига хос хусусияти ҳам ноаниқ бўлиб қолган. Ҳукумат авваллари атом курули ва Ойни ўрганиш каби масалаларга комплекс ечим топа оларди. Аммо бугунги кунда 40 йиллик ноаниқ судралишлардан сўнг давлат асосан суғурта билан таъминлайди; айни дамда биз катта муаммоларни Медикэр², ижтимоий таъминот ва бошқа тўлов ўтказмаларини амалга ошириш дастурлари билан ҳал қилмоқдамиз. 1975 йилдан бери ижтимоий харажатлар дискрецион харажатларни ортда қолдириши ажабланарли ҳол бўлмай қолди. Дискрецион харажатларни ошириш учун аниқ муаммоларни ҳал қиладиган аниқ режа-

² АҚШда 65 ва ундан катта ёшдагилар учун тиббий суғурталаш миллий дастури.

лар керак. Аммо ижтимоий харажатларнинг ноаниқ мантиғига кўра, биз шунчаки кўпроқ чек чиқариш орқали вазиятни яхшилашимиз мумкин.

Ноаниқ фалсафа

Ноаниқ муносабатга оғишишни сиз нафақат сиёсатда, балки ўнг ва сўл ғояларга таянадиган сиёсий файласуфларнинг қарашларида ҳам кўришингиз мумкин.

Қадимги дунё фалсафаси пессимистик бўлган: Платон, Аристотель, Эпикур ва Лукреций инсон потенциалининг қатъий чекланганини маъқуллаган. Улар фақат фожиали тақдиримизни қандай енгишимиз мумкин, деган савол устида бош қотирган. Замонавий файласуфлар асосан оптимист бўлган. Ўнг томондан Герберт Спенсер, марказдан Гегел, сўлдан Марксгача бўлган XIX аср файласуфлари келажакка ишонч кўзи билан қараган. (Маркс ва Энгельснинг капитализмнинг технологик ғалабаси ҳақидаги гапани эсланг – аниқ оптимизм бўлимида келтирилган.) Бу мутафаккирлар инсоният ҳаётини тубдан ўзгартириш йўлида моддий ютуқларни яхшироқ деб билишган: улар аниқ оптимист бўлган.

XX аср охирида ноаниқ фалсафа олдинга чиқди. Икки етакчи сиёсий мутафаккир: Жон Ролз ва Роберт Нозикни одатда жиддий рақиблар сифатида кўриш мумкин: эгалитар сўлчи Ролз адолат ва тенглик масалалари билан шуғулланган; либертар ўнгчи Нозик эса шахс эркини максимал даражада оширишга эътибор қаратган. Уларнинг иккиси ҳам одамлар бир-бири билан тинч-тотув яшаши мумкинлигига ишонган, шунинг учун қадимгилардан фарқли

ўларок, улар оптимист бўлишган. Аммо Спенсер ёки Марксдан фарқи – Ролз ва Нозик ноаник оптимист бўлган: уларда келажак ҳақида аниқ тасаввур йўқ эди.

	АНИҚ	НОАНИҚ
ОПТИМИСТИК	Гегел, Маркс	Нозик, Ролз
ПЕССИМИСТИК	Платон, Аристотел	Эпикур, Лукреций

Уларнинг ноаниклиги турли шаклда бўлган. Ролз “Адолат назарияси” асарини машхур “жаҳолат пардаси” ибораси билан бошлайди: дунё ҳақида аниқ маълумотга эга бўлган ҳар қандай киши учун адолатли сиёсий мулоҳаза имконсиз. Ролз ноёб одамлар ва ҳақиқий технологияларга бой дунёмизни ўзгартиришга уриниш ўрнига адолат ҳукм сурадиган, лекин динамизм кам бўлган “табиий барқарор” жамият ҳақида орзу қилган. Нозик эса Ролзнинг “қолипчи” адолат ғоясига қарши чиқди. Нозикнинг фикрича, ҳар қандай алмашинувга ихтиёрий рухсат берилиши керак ва ҳеч қандай тузумни зўрлик билан амалга оширишни олийжаноб ҳаракат сифатида оқлаб бўлмайди. Нозикда яхши жамият қандай бўлиши ҳақида Ролздан аниқроқ тушунча йўқ эди. Уларнинг иккиси ҳам жараёнга эътибор қаратган. Бугунги кунда биз сўл-либерал эгалитаризм ва либертар

индивидуаллик ўртасидаги фарқларни бўрттириб кўрсатамиз, чунки ҳар бир кишининг келажак ҳақидаги умумий тасаввури ноаниқ. Фалсафада, сиёсатда ва ҳаттоки бизнесда ҳам жараён устида баҳслашиш келажак учун аниқ режалар тузишни ортга суради.

Ноаниқ ҳаёт

Ота-боболаримиз инсоннинг ҳаёт йўлини тушунишга ва уни узайтиришга интилган. XVI асрда кашфиётчилар Флорида чакалакзорларидан ёшлик чашмасини кидирган. Фрэнсис Бэконнинг таъкидлашича, “умр узайтириш”ни тиббиётнинг ўзига хос бир соҳаси деб ҳисоблаш керак. 1660-йилларда Роберт Бойль ўзининг илм-фан келажагига оид машҳур орзулари рўйхатига умр узайтиришни (“ёшликни тиклаш” билан бирга) киритди. Уйғониш даври олимлари ўлимни географик изланишлар ёки лаборатория тадқиқотлари орқали енгиб бўладиган жараён, деб ўйлашган. (Ўлим билан курашган бир қанча киши ҳалок бўлган: Бэкон товукни қорда музлатиб умрини узайтирса бўладими, йўқми, аниқлаш учун тажриба ўтказётган пайтда пневмония билан касалланган ва 1626 йилда вафот этган.)

Биз ҳали ҳаёт сирларини очиб улгурмадик, аммо XIX асрда суғуртачилар ва статистика мутахассислари бугунги кунда ҳам фикримизни бошқарадиган ўлим сирини муваффақиятли равишда очган: улар ўлимнинг аҳамиятини математик эҳтимолликкача камайтиришни кашф қилди. “Ҳаёт жадвал”лари шуни кўрсатадики, биз исталган йилда ўлишимиз мумкин, биздан олдинги авлод бу ҳақда

билмаган. Бирок фойдали суғурта шартномалари эвазига биз узоқ умр кўриш сирларини кидиришдан воз кечганга ўхшаймиз. Инсоннинг умр кўриш давомийлиги тўғрисидаги маълумотларнинг доимий янгилашиб туриши ушбу жараёни табиий ҳолдек кўрсатяпти. Бугунги кунда жамиятимизда ўлим муқаррар ва тасодифий экани ҳақида дуалистик ғоялар тарқалмоқда.

Шу билан бирга, ҳаётга бўлган эҳтимолий муносабатлар биология фанининг ҳам кун тартибини шакллантира бошлади. 1928 йилда шотландиялик олим Александр Флеминг лабораторияда оғзини беркитишни унутган Петри идишидан сирли антибактериал замбуруғ ўсиб чиққанини аниқлади: бунинг натижасида у тасодифан пенициллинни кашф этди. Олимлар ўшандан бери тасодиф кучидан фойдаланиб қолишга ҳаракат қилади. Замонавий дори кашфиёти Флемингнинг кашфиётини миллион марта кучайтиришни мақсад қилди: фармацевтика компаниялари янгилик қилиш умидида тасодифий молекуляр бирикмаларни кидиришга вақт сарфлайди. Аммо бу аввалгидек натижа бермаяпти. Сўнгги икки аср давомида рўй берган улкан ютуқларга қарамай, охириги ўн йилликларда биотехнология инвесторлар ва беморлар кутган натижани бермаяпти. Рум қонуни (Мур қонуни, фақат тескарисига ўқилади) шуни кўрсатдики, 1950 йилдан бери илмий тадқиқот ишларига миллиардлаб доллар сарфланган ва тасдиқдан ўтган янги дори воситалари сони ҳар тўққиз йилда икки бараварга камайган. Ахборот технологиялари ҳар қачонгидан

ҳам тезроқ ривожлангани сабабли бугунги кунда биотехнологияда ҳам шундай ривожланиш бўлиш-бўлмаслиги катта савол остида турибди. Биотехнологик стартапларни компьютер дастурий таъмино-тидаги муқобиллари билан таққосланг:

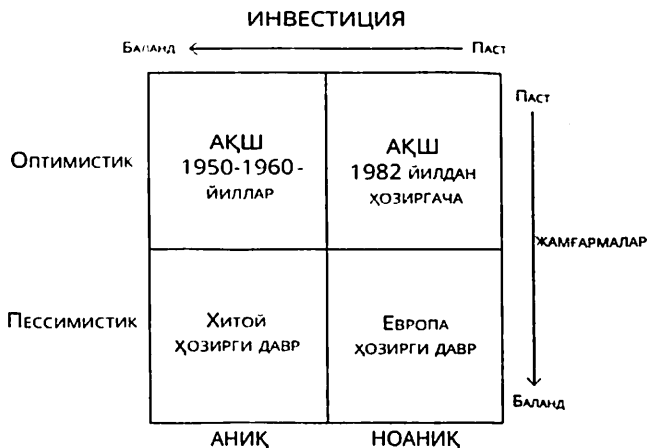
	Биотехнологик стартаплар	Дастурий стартаплар
Мавзу	Назорат қилиб бўлмайдиган организмлар	Мутлақо аниқ код
Атроф-муҳит	Яхши тушунилмайдиган, табиий	Яхши тушуниладиган, сунъий
Ендашув	Ноаниқ, тартибсиз	Аниқ, муҳандислик
Ендашув	Кучли назорат остида	Умуман назоратга олинмаган
Нарх	Қиммат (ҳар бир дори 1 млрд доллар)	Арзон (арзимаган бошланғич маблағ)
Жамоа	Яхши тўланадиган, бир текисда ҳаракатланмайдиган лаборатория дронлари	Фидойий тадбиркорлик ҳақерлари

Биотехнологик стартаплар ноаниқ фикрлашнинг учига чиққан намунасидир. Тадқиқотчилар тана тизимлари қандай ишлаши ҳақида баъзи назарияларни такомиллаштиришдан кўра муваффақиятли бўлиш эҳтимоли бор нарсалар устида тажриба ўтказди. Биологларнинг айтишича, экспериментлар асосида ётган биология мураккаб бўлгани сабабли улар шундай ишлаши керак. Уларнинг фикрича, компьютерларни ўзимиз яратганимиз ва уларни буйруқларимизга сўзсиз бўйсунадиган қилиб лойиҳалаганимиз сабаб ИТ стартаплари муваффақиятли чиқади. Танамизни эса ўзимиз лойиҳалаштирмаганмиз, шунинг учун ҳам биотехнология жуда мураккаб. Танамизни қанча кўп ўрганганимиз сари унинг шунчалик мураккаблиги маълум бўлиб бораверади.

Аммо бугунги кунда биологиянинг хақиқий кийинчиликлари умуман биотехнологик стартапларнинг бизнесга ноаниқ ёндашуви учун баҳона эмасми, деган савол юзага келиши мумкин. Унинг ичида юрган кўп одам баъзи нарсалар, охир-оқибат, муваффақиятли чиқишига ишонади, аммо етарлича ғайрат билан компанияга ўзини бағишлайдиган одам йўқ. Бу кўпинча тўлиқ ставкада ишлайдиган ходимлар ўрнига ярим ставкада ишлайдиган маслаҳатчиларга айланадиган профессорлардан бошланади, ҳатто ўзларининг тадқиқотларидан бошланадиган биотехнологик стартаплари билан ҳам шу ҳолат юзага келади. Шундан сўнг бошқалар ҳам профессорларнинг ноаниқ муносабатига тақлид қилади. Кучли назорат биотехнологияни орқага тортиб турибди (чиндан ҳам шундай) деб даъво қилиш либертарлар учун осон бўлгани билан ноаниқ оптимизм биотехнологиянинг келажаги учун янада катта муаммони келтириб чиқариши мумкин.

НОАНИҚ ОПТИМИЗМ ИЛОЖИ БОР НАРСАМИ?

Бизнинг ноаниқ оптимистик қарорларимиз келажакда нима беради? Агар америкалик оилалар пулини тежашганида, ҳеч бўлмаганда, кейинчалик сарфлашга пул бўларди. Агар Америка компаниялари сармоя киритганида, улар бу пуллардан келажакда яхшигина фойда келишини кутиши мумкин эди. Аммо АҚШ оилалари деярли ҳеч қанча пул тежашмайди. Америка компаниялари эса янги лойиҳаларга инвестиция киритмасдан ўз балансларида нақд пул тўплашга киришиб кетган, бунга сабаб – уларда келажак учун аниқ режалар йўқ.



Келажакнинг қолган уч кўриниши муваффақиятли бўлиши мумкин. Аниқ оптимизм ўзингиз тасаввур қилган келажакни кураётганингизда иш беради. Аниқ пессимизм эса янгилик яратмасдан нусха кўчириш йўли билан ясаладиган нарсаларда кўринади. Ноаниқ пессимизм ўзини ўзи тўлдиргани сабабли ишлайди: агар сиз дангаса бўлсангиз ва ҳеч нарсага умид қилмасангиз, чиндан ҳам ҳеч нарсага эришмайсиз. Лекин ноаниқ оптимизм барқарор эмасдек кўринади: агар ҳеч ким келажак учун режа тузмаса, у қандай қилиб яхшироқ бўлиши мумкин?

Дарҳақиқат, замонавий дунёда ҳамма бу саволнинг жавобини эшитган: режаланмаган тараққиёт – биз айнан “эволюция” деб атайдиган нарса. Дарвиннинг ёзишича, ҳаёт ҳеч ким бунга мақсад қилмаса ҳам “юксалиш”га интилади. Ҳар бир тирик мавжудот бошқа бир организмнинг тасодифий такрорланиши бўлиб, албатта, энг яхши такрорланиш ғалаба қозонади.

Дарвин назарияси трилобиталар ва динозаврларнинг келиб чиқишини тушунтириб беради, аммо уни бир-биридан узоқ бўлган соҳаларга ҳам қўллашнинг иложи борми? Ньютон физикаси қора туйнуклар ёки Буюк портлашни асослаб бера олмаганидек, Дарвин биологияси ҳам қандай қилиб яхшироқ жамият қуриш ёки бизнесни ҳеч вақосиз муваффақиятга олиб чиқиш борасида аниқ бир фикрга эга бўлмаган. Шунга қарамай, яқин йилларда Дарвин (ёки сохта Дарвин) метафораси бизнесда кенг тарқалди. Журналистлар рақобатбардош экотизимларда том маънода омон қолишни рақобат бозорларида корпоратив омон қолишга киёслайди. Шунинг учун “Рақамли дарвинизм”, “Дотком дарвинизми” ва “Энг эпчилларнинг тирик қолиши”га ўхшаш сарлавҳали мақолалар кўпайиб кетди.

Ҳатто муҳандислик асосига қурилган Кремний водийсида ҳам доим ўзгариб турадиган муҳитга “мослаша оладиган” ва “ривожлана оладиган” “камхарж стартап” қуришга чақириклар урфга кирган. Бўлажак тадбиркорларга олдиндан ҳеч нарсани билиб бўлмаслиги айтилади: биз мижозлар нима хоҳлаётганини тинглашимиз, “камхарж маҳсулот”дан бошқа ҳеч нарса қилмаслигимиз ва муваффақиятга эришиш йўлимизни такрорлашимиз керак.

Аммо камхаржлик – бу методология, у мақсад бўлолмайди. Мавжуд нарсаларга кичик ўзгаришлар киритиш маҳаллий миқёсда максимал натижа бериши мумкин, аммо бу глобал дунёда максимал даражани топишга ёрдам бермайди. Сиз одамларга ўз “iPhone”лари орқали ҳожатхона қоғозига буюртма

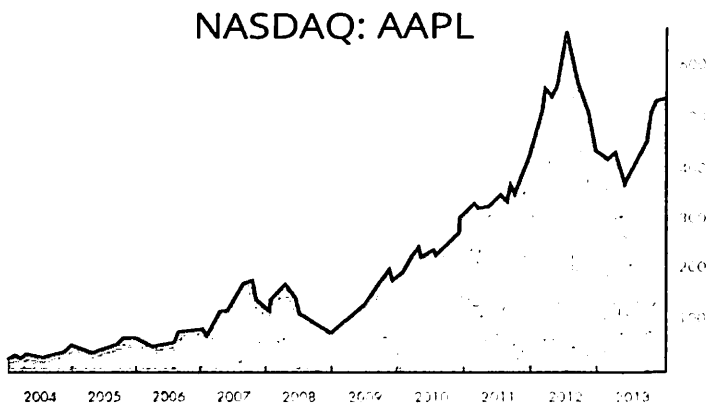
бериш имконини берувчи илованинг энг яхши намунасини яратишингиз мумкин. Лекин дадил режаларсиз такрорланадиган фаолият сизни 0 дан 1 га олиб чиқолмайди. Ноаниқ оптимист учун компания энг ғалати жой: нега энди бизнесингизни амалга ошириш учун режа тузмай туриб унинг муваффақиятга эришишини кутишингиз керак? Дарвинизм бошқа вазиятларда ажойиб назария бўлиши мумкин, бироқ стартапларда оқилона дизайн яхшироқ иш беради.

ДИЗАЙННИНГ ҚАЙТИШИ

Дизайнни омаддан устун қўйиш нимани англатади? Бугунги кунда “яхши дизайн” эстетик буйруқ бўлиб, дангасадан тортиб ёш профессионалларгача ҳамма ўзининг ташки кўринишига эҳтиёткорлик билан “муомала қилмоқда”. Кўриниб турган ҳақиқат шундаки, ҳар бир буюк тадбиркор биринчи галда дизайнердир. “Apple”нинг исталган бир қурилмасини ёки силлиқ ишлов берилган “MacBook”ни ушлаб кўрган киши Стив Жобснинг визуал ва экспериментал мукамалликка иштиёқи натижасини ҳис қилади. Аммо Жобсдан ўрганиш керак бўлган энг муҳим сабоқнинг эстетикага умуман алоқаси йўқ. Жобс дизайнлаштирган энг катта нарса унинг бизнеси эди. “Apple” янги маҳсулотларни яратиш ва уларни тарқатиш бўйича аниқ кўп йиллик режаларни яхшилаб ишлаб чиқди ва амалга оширди. “Қамхарж маҳсулотлар” ҳақида унутинг – Жобс 1976 йилда “Apple” компаниясига асос солганидан бошлаб, омма фикрларини тинглаш ёки бошқаларнинг муваффақиятларидан нусха кўчиргандан кўра, балки,

эҳтиёткорлик билан қилинган режалар дунёни ўзгартира олиши мумкинлигини тушунди.

Узоқ муддатли режалаш кўпинча бизнинг ноаниқ қисқа муддатли дунёмиз томонидан паст баҳоланади. Биринчи “iPod” 2001 йил октябрь ойида оммага тақдим қилинганда, саноат таҳлилчилари “Macintosh” фойдаланувчилари учун ёқимли хусусиятдан бошқа нарсани кўра олишмасди ва унинг дунёнинг қолган қисми учун ҳеч қандай фарқи йўқлигини таъкидлашганди. Жобс “iPod”нинг шахсий компьютерлардан кейинги янги портатив қурилмалар авлодининг биринчи вакили бўлишини режалаганди, аммо бу сирни кўпчилик англамаган. Компаниянинг биржа жадвали ушбу кўп йиллик режа қандай ҳосил берганини акс эттиради:



Режалаш кучи хусусий компанияларга баҳо бериш қийинлигини кўрсатади. Катта компания муваффақиятли стартап сотиб олишни таклиф қилганда, у деярли ҳар доим жуда кўп ёки жуда кам

нарсани таклиф қилади: таъсисчилар фақатгина компания келажагини аниқ тасаввур эта олмаганида сотишга мажбур бўлади, бундай вазиятда харидор, эҳтимол, ортиқча пул тўлаши мумкин; аниқ режалари бўлган яратувчилар эса стартапларини сотмайди, яъни таклиф улар кутганчалик етарли бўлмайди. 2006 йил июль ойида “Yahoo!” “Facebook”ни 1 миллиард долларга сотиб олишни таклиф қилганда, мен ҳеч бўлмаганда ўйлаб кўришимиз керак, деб ҳисоблагандим. Аммо Марк Цукерберг бошқарув кенгаши йиғилишига кирди ва эълон қилди: “Хўш, йигитлар, бу шунчаки расмиятчилик, мажлис 10 дақиқадан ошмайди. Биз ҳеч нарса сотмаймиз”. Марк компаниянинг қаергача бориши мумкинлигини кўра олганди, “Yahoo!” эса йўқ. Одамлар келажакни тасодикий ҳодисалардан иборат деб ўйлайдиган дунёда аниқ режага асосланган бизнес ҳар доим етарлича баҳоланмайди.

СИЗ ЛОТЕРЕЯ ЧИПТАСИ ЭМАССИЗ

Биз яна келажакни аниқ кўришимиз керак, Фарб дунёси эса буни амалга ошириши учун маданий инкилоб керак.

Қаердан бошлаш керак? Жон Ролзни фалсафа бўлимига ўтказиш лозим бўлади. Малкольм Гладуэллни ўз назарияларини ўзгартиришга кўндириш керак. Бундан ташқари, сўровнома ўтказувчиларни сиёсатдан четлатиш керак. Аммо фалсафа профессорлари ва дунёнинг Гладуэллари ўз йўлларида давом этмоқда, сиёсатчиларимизни-ку, гапирмаса ҳам бўлади. Ҳаттоки мия ва яхши ният билан

ҳам оломонга тўла майдонларда ўзгариш қилиш жуда мураккаб жараён.

Стартап – сиз муайян маҳоратни эгаллашингиз мумкин бўлган энг катта уринишдир. Сиз нафақат ўз ҳаётингизда, балки дунёнинг кичик ва муҳим қисмида ҳам ваколатга эга бўлишингиз мумкин. Бу омаднинг адолатсиз зулмини рад этишингиздан бошланади. Сиз лотерея чиптаси эмассиз.

7

Пулга эргашинг

Пул пулни чакиради. “Кимда бор бўлса, янада Кўпрок берилади ва бу микдор янада ортади. Кимдадир йўқ бўлса, ундан бори ҳам тортиб олинди” (“Матто баён этган муқаддас хушхабар”, 25:29). Альберт Эйнштейн ҳам мураккаб фоиз “дунёнинг саккизинчи мўъжизаси”, “барча даврларнинг энг буюк математик кашфиёти” ёки ҳатто “коинотдаги энг қудратли куч” эканини таъкидлаганида шундай кузатувлар қилганди. Қайси версияни танлашингиздан қатъи назар, сиз унинг хабарини ўтказиб юбора олмайсиз: ҳеч қачон экспонент ўсишни паст баҳоламанг. Умуман олганда, Эйнштейн бу ҳақда бирор сўз айтгани тўғрисида ҳеч қандай далил йўқ, иқтибосларнинг барчаси асоссиздир. Аммо бу нотўғри таъриф хабарни янада кучайтирди: ҳаётининг асосий қисмини ғоялар яратишга сармоя қилган Эйнштейн ҳаттоки қабр ичида ҳам ўзи ҳеч қачон айтмаган нарсалардан даромад олиб, ундан фоиз ишлашда давом этмоқда.

Кўплаб ҳикматли сўзлар унутилади. Бошқа томондан, кам сонли танланган одамлар, масалан, Эйнштейн ва Шекспирнинг гаплари доимий равишда иқтибос қилиб келтирилади ва намуна сифатида ҳам ишлатилади. Бундан таажжубланмаслигимиз керак,

чунки озчилик кўпинча номутаносиб натижаларга эришади. 1906 йилда иктисодчи Вильфредо Парето Италияда аҳолининг 20 фоизи 80 фоиз ерга эгалик қилишини пайқаб қолгач, “Парето тамойили” ёки 80/20 қондасини кашф этди – у ушбу ҳолатни худди боғидаги 20 фоиз нўхат кўзоғи ҳосилнинг 80 фоизини берганидек табиий деб топди. Бу фавқулодда жиддий вазият, яъни кичик гуруҳлар барча рақибларни кескин ортда қолдириб, табиий ва ижтимоий дунёда бизни ҳар томондан ўраб олади. Энг вайронкор зилзилалар барча кичик зилзилалар бирлашмасидан бир неча баравар кучлироқдир. Бир нечта майда шаҳарлар йиғилса ҳам, энг йирик шаҳарларга тенглаша олмайди. Монополистик корхоналар эса миллионлаб турдош рақобатчилардан кўпроқ қийматга эга бўлади. Эйнштейн нима қилган ёки деган бўлса ҳам, куч қонуни – экспонент тенгламалар қатъий тенг бўлмаган тақсимотларни тавсифлагани учун шундай номланган – коинот қонунидир. Бу атрофимизни шунчалик аниқ белгилайдики, биз уни одатда кўрмаймиз ҳам.

Ушбу боб пул ортидан юрганингизда куч қонуни қандай кўзга ташланишини кўрсатади: инвесторлар дастлабки даврлардаги экспонент ўсишидан фойда олишга ҳаракат қиладиган венчур капиталда бир нечта компаниялар бошқаларга нисбатан кўрсаткич бўйича катта қийматга эга бўлади. Аксарият корхоналарнинг венчур капитали билан шуғулланиши шарт ҳам эмас, лекин ҳатто венчур капиталистлар ҳам тушунишга қийналадиган бир нарсани ҳамма аниқ билиб олишини керак: биз оддий дунёда яшаймиз; биз куч қонуни бўйича яшаймиз.

ВЕНЧУР КАПИТАЛИНИНГ КУЧ ҚОНУНИ

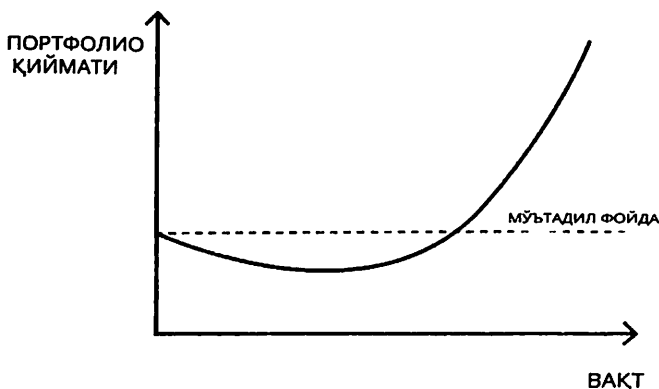
Венчур капиталистлари эрта боскичдаги истиқболли компанияларни аниқлаш, молиялаштириш ва улардан фойда олишни мақсад қилади. Улар ташкилотлар ва бадавлат одамлардан пул йиғиб, фондга бирлаштиради ва ўзлари янада қийматлироқ бўлишига ишонган технологик компанияларга сармоя киритади. Агар улар ҳақ бўлиб чиқса, даромаднинг бир қисмини олади – одатда бу 20 фоизини ташкил қилади. Венчур фонди қачонки портфелидаги компаниялар қийматлироқ бўлиб, оммалашса ёки уларни йирик компаниялар сотиб олса, фойда кўра бошлайди. Венчур фондлари одатда 10 йил умр кўради, чунки муваффақиятли компанияларнинг ривожланиши ва “фонддан чиқиб кетиши” бирмунча вақт талаб қилади.

Аммо кўплаб венчур капитал компаниялари IPOга чиқмайди ёки сотиб олинмайди; уларнинг аксарияти одатда иш бошлаганидан кўп ўтмай, муваффақиятсизликка учрайди. Мана шу бошланғич муваффақиятсизликлар туфайли венчур фонди одатда бошида пул йўқотади. Венчур капиталлар муваффақиятли портфель компаниялари экспонент ўсиш суръатларини намоеън этганда ва микёси кенгайганда фонд қиймати бир неча йил ичида зиён кўрмайдиган даражада, ҳатто ундан ҳам баландроқ ошишига умид қилади.

Энг асосий савол шуки, бу ўсиш қачон содир бўлади? Аксарият фондлар учун бунинг жавоби – “ҳеч қачон”. Кўплаб стартаплар муваффақиятсизликка учрайди, фондлар ҳам улар билан бирга барбод бўлади. Ҳар бир венчур капитал унинг вазифаси

муваффақиятга эришадиган компанияларни топиш эканини билади. Бироқ ҳатто тажрибали инвесторлар ҳам бу ҳодисани фақат юзаки тушунади. Улар компаниялар бир-биридан фарқланишини билади, лекин тафовут даражасини етарлича баҳоламайди.

ВЕНЧУР ФОНДИНИНГ МУВАФФАҚИЯТЛИ J- ЭГРИ ЧИЗИФИ

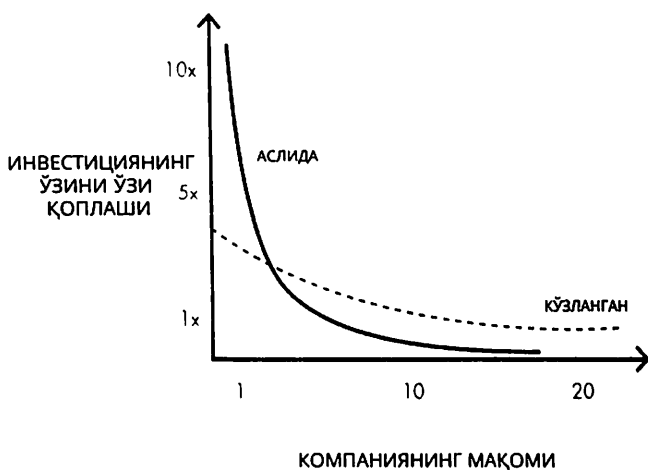


Бу ерда хатолик венчур капиталининг даромадлари нормал тақсимланишига умид қилишда ётади: яъни ёмон компаниялар барбод бўлади, ўртамиёна компаниялар эса ўзгармасдан қолади ва яхшилари 2 баравар, ҳаттоки 4 баравар фойда кўради каби. Ушбу содда услубдан келиб чиқиб, инвесторлар турли-туман портфелни тузади ва мағлубларни ғолиблар мувозанатлаштиришига умид қилади.

Аммо бу “мақсадсиз” ёндашув одатда ҳеч қандай уринишларсиз бутун бир портфелнинг муваффақиятсизлигига олиб келади. Сабаби, венчур

даромадлари нормал таксимот қонунига эмас, аксинча, куч қонунига амал қилади: бир ҳовучгина компаниялар бошқаларидан батамом ўзиб кетади. Агар сиз ўта қийматли бўла оладиган кам сонли компанияларни мақсадли кўзлаш ўрнига хилма-хил тараккиётга эътибор қаратсангиз, биринчи ўринда ўша ноёб компанияларни қўлдан бой берган бўласиз.

Ушбу график нисбий бир хилликка қарама-қарши бўлган аниқ ҳақиқатни акс эттиради:



“Founders Fund”даги натижаларимиз шундай эгри шаклни кўрсатади: 2005 йилдаги фондимизда энг яхши инвестиция “Facebook” бўлган, унга қилинган инвестициялар бошқаларини жамлагандан ҳам кўпроқ фойда келтирган. Иккинчи энг яхши инвестиция “Palantir” эди, у “Facebook”дан ташқари қолган барча инвестицияларнинг умумий миқдоридан кўпроқ даромад келтиради. Ушбу баланд-паст шакл ноодатий эмас: биз буни бошқа барча фонд-

ларимизда ҳам кўришимиз мумкин. *Венчур капиталнинг энг катта сирини шундаки, муваффақиятли фондга қўйилган энг яхши инвестиция фонднинг қолган қисмини жамлагандагига тенг ёки ундан юқори натижа кўрсатади.*

Бу венчур капитали учун иккита жуда ғалати қондани назарда тутати. Биринчиси, фақат бутун фонднинг қийматини қайтаришга имконияти етадиган компанияларга инвестиция киритиш. Бу кўрқинчли қоида, чунки у эҳтимолий инвестицияларнинг катта қисмини йўққа чиқаради. (Хатто етарлича яхши натижага эришган компаниялар ҳам одатда оддийроқ миқёсда муваффақият қозонади.) Бу ўз-ўзидан иккинчи қондани келтириб чиқаради: чунки биринчи қоида шу даражада чеклайдиганки, у ерда бошқа қоидаларнинг бўлиши имконсиз.

Биринчи қондани бузганингизда, нима содир бўлишини ўйлаб кўринг. “Andreessen Horowitz” фонди 2010 йилда “Instagram”га 250 000 доллар сармоя киритган. “Facebook” атиги икки йил ўтиб “Instagram”ни 1 миллиард долларга сотиб олганда, “Andreessen” 78 миллион доллар тўплади. Бу икки йилдан камроқ муддат ичида 312 баробар даромад дегани. Бу компаниянинг Кремнийдаги энг яхшиларидан бири деган обрўсига мос келадиган ажойиб даромад. Лекин ғалати туюлса-да, бунинг ўзи етарли эмас, чунки “Andreessen Horowitz”нинг 1.5 миллиард долларга тенг жамғармаси бор: агар улар фақатгина 250 минг долларлик чек ёзганида, улар харажатини қоплаши учун “Instagram”га ўхшаган 19 та компанияни топиши керак бўларди. Шунинг

учун инвесторлар одатда молиялаштиришга арзийдиган ҳар қандай компанияга кўпроқ маблағ ажратади. (Тўғриси айтганда, “Andreessen” аввалги инвестицияси билан муаммога дуч келмаганда, “Instagram”нинг кейинги босқичларига кўпроқ сармоя киритган бўларди.) Венчур капиталистлари 0 дан 1 гача муваффақиятли ҳаракат қиладиган бир нечта компанияни топиши, шундан кейин уларни барча ресурслар билан қўллаб-қувватлаши керак.

Албатта, қайси компаниялар муваффақият қозонишини олдиндан ҳеч ким аниқ била олмайди, шунинг учун ҳатто энг яхши венчур капитал компанияларида ҳам “портфель” мавжуд. Аммо, *яхши венчур портфелидаги ҳар бир компания кенг миқёсда муваффақиятга эришиши потенциалига эга бўлиши керак.* “Founders Fund”да биз фонддаги бештадан еттитагача бўлган компанияларга эътибор қаратамиз, ўйлашимизча, уларнинг ҳар бири ноёб аҳамиятига асосланиб кўп миллиард долларлик бизнесга айланиши мумкин. Қачонки сиз бизнеснинг моҳиятидан келиб чиқиб, у суғурталашнинг ранг-баранг стратегиясига мос келадими ёки йўқми, деган саволга жавоб қидирсангиз, венчур капитал инвестициялари лотерея чипталарини сотиб олишга жуда ўхшаш эканини англай бошлайсиз. Шундан сўнг “лотерея ўйнапман” деб ўйлаганингиз заҳоти ўзингизни йўқотишларга руҳан тайёрлаган бўласиз.

НЕГА ОДАМЛАР КУЧ ҚОНУНИНИ КЎРМАЙДИ?

Нега барча профессионал Венчур капиталистлари куч тўғрисидаги қонунни кўришга қийналади? Бир нарса борки, бу вақт ўтиши билан аниқ бўлади ва ҳатто технология инвесторлари ҳам ҳозирги даврда яшайди. Тасаввур қилинг, бир компания монополияга айланиши мумкин бўлган 10 та потенциал даражага эга компанияларга инвестиция киритади – бу яхшигина ноодатий интизомли портфелдир. Ушбу компаниялар кўрсаткичли ўсишдан олдин дастлабки босқичларида бири-бирига жуда ўхшаш бўлади.



Кейинги бир неча йил ичида бошқа компаниялар муваффақият қозонишни бошлаганида, баъзи компаниялар муваффақиятсизликка учрайди; қийматлар бир-биридан фарқ қилади, аммо экспонент ўсиш ва чизикли ўсиш ўртасидаги фарқ ноаниқ бўлиб қолаверади.

ЎРТА ФОНД



Бирок 10 йилдан сўнг портфель ғолиблар ва мағлублар ўртасида тақсимланмайди; у битта доминант инвестиция ва қолган ҳамма нарса ўртасида бўлинади.

Аммо куч қонунининг якуний натижаси қанчалик аниқ бўлмасин, у ҳар кунлик тажрибани акс эттирмайди. Инвесторлар кўп вақтини янги инвестиция қилишга ва дастлабки босқичлардаги компанияларга қатнашга сарфлагани сабаб, улар билан ишлайдиган компанияларнинг аксарияти ўрта даражадаги компаниялардир. Инвесторлар ва тадбиркорлар ҳар куни пайқайдиган асосий фарқлар экспонент устунлик ва муваффақиятсизлик орасидаги эмас, балки муваффақиятнинг нисбий даражалари ўртасидаги тафовутлардир. Ҳеч ким инвестициядан воз кечишни хоҳламагани сабабли венчур капиталистлар одатда аниқ муваффақиятга эришадиган компанияларга қараганда энг муаммоли компанияларга кўпроқ вақт сарфлайди.



Ҳатто жадал ўсиб бораётган стартапларга сармоя киритишга ихтисослашган инвесторлар ҳам куч қонунини аҳамиятсиз қолдириши олдида бошқаларнинг бунга аҳамият бермаслиги ажабланарли ҳол эмас. Куч қонуни шу қадар кенг тарқалганидан, улар шунчаки кўзга кўринмайди. Мисол учун, Кремний водийсидан ташқарида бўлган кўплаб одамлар венчур капитали ҳақида ўйлаганда, АВСнинг рекламаларсиз “Shark Tank” компанияси каби кичик ва ўзига хос гуруҳни тасаввур қилиши мумкин. Охир-оқибатда ҳар йили АҚШда иш бошлайдиган янги компанияларнинг 1 фоиздан камроғини венчур фонди молиялаштиради ва венчур капитали инвестициялари умумий ҳажми ЯИМнинг 0.2 фоиздан камроғини ташкил этади. Аммо бу инвестициялар натижалари бутун иқтисодиётни номутаносиб ҳаракатга келтирмоқда.

Венчур компаниялари хусусий сектордаги барча иш ўринларининг 11 фоизини яратади. Улар йиллик даромадда хайратланарли даражада – ЯИМнинг 21 фоизини ташкил қилади. Дарҳақиқат, ўнлаб йирик технологик компанияларнинг барчаси венчур капитал ҳисобига молиялаштирилган. Бу 12 та компаниянинг умумий қиймати 2 триллион доллардан ошади, бошқа *барча технологик компанияларнинг умумий қийматидан кўпроқ.*

КУЧ ҚОНУНИ БИЛАН ҚАНДАЙ ИШЛАШ КЕРАК?

Куч қонуни нафақат инвесторлар учун, балки ҳамма учун муҳим, чунки ҳамма инвестор ҳисобланади. Тадбиркорнинг ўз вақтини шунчаки стартап бошлаш учун сарфлаши ҳам катта инвестициядир. Шунинг учун ҳар бир тадбиркор ўз компаниясининг муваффақиятга эриша олиши, қийматга эга бўлиш-бўлмаслиги ҳақида ўйлаши керак. Ҳар бир шахс ҳам муқаррар инвестор ҳисобланади. Келажакдаги карьерангизни танлар экансиз, бу жараёнда бажарган ишим келгуси ўн йилликда аҳамиятга эга бўлади, деган ишонч билан ҳаракат қиласиз.

Келажакдаги қиймат ҳақидаги саволга энг кенг тарқалган жавоб – турли хил портфелдир: барчага “Битта компанияга борингизни таваккал қилманг” деб айтилган. Айтиб ўтганимиздек, ҳатто энг яхши венчур инвесторларида ҳам портфель бор, аммо куч қонунини тушунадиган инвесторлар иложи борича камроқ инвестиция киритади. Халқ донолиги ва молиявий таомилларга асосланган портфель тури, аксинча, турли хил таваккалларни куч манбаи

сифатида кўриб чиқади. Сиз қанчалик юзаки ишласангиз, келажакнинг ноаниқлигига қарши шу даражада ҳимояланишингиз керак бўлади.

Аммо ҳаёт на стартап асосчиси ва на бошқалар учун портфель эмас. Тадбиркор ўзининг маҳсулот хилма-хиллигини кўпайтиролмайди: сиз бир вақтнинг ўзида ўнлаб компанияларни юргизиб, кейин улардан бирортаси яхши ишлаб кетишига умид боғлай олмайсиз. Бироз тушунарсиз, лекин шунчалик муҳим факт шуки, бирор шахс ўнлаб бир хил эҳтимолий карьераларни тайёр захирада саклаб туриб, ўз ҳаётини ўзгартира олмайди.

Мактабларимизда бунинг тескариси ўргатилади: таълим тизими бир турда қолиплаштирилган, умумий билимларни сингдиради. Америка мактаб тизимидан ўтган ҳар бир киши куч қонуни талаблари бўйича ўйламасликни ўрганади. Ўрта мактабларда дарс, қайси фан бўлишидан қатъи назар, 45 дақиқа давом этади. Ҳамма ўқувчи бир хил суръатда ҳаракат қилади. Коллежда намунали талабалар бир дунё ғайриоддий ва аҳамияти кам бўлган кўникмаларни эгаллаш орқали ўз келажакини чеклаб қўяди. Ҳар бир университет “мукамалликка” ишонади, уларнинг мантқиққа асосланмай танланган ва алифбо тартибда тузилган юз саҳифали курс каталоглари “нима қилишингизнинг аҳамияти йўқ, муҳими, сиз уларни яхши бажарсангиз бўлгани” деган гапга ишонтиришга ҳаракат қилаётгандай туюлади. Бу бутунлай нотўғри. Нима иш бажараётганингиз муҳим. Сиз ўзингиз уддалай оладиган нарсага тинимсиз эътибор қаратишингиз керак, лекин бундан

олдин келажакда бу ишингиз кийматли бўладими ёки йўқми, шуни яхшилаб ўйлаб кўришингиз керак.

Стартап дунёси учун бу жуда қобилиятли бўлсангиз ҳам, ўз компаниянгизни яратишингиз шарт эмас, деган маънони англатади. Ваҳоланки, бугунги кунда ниҳоятда кўп одам ўз компаниясини очишни бошляпти. Куч конунини тушунадиган одамлар янги корхона ташкил қилишда бошқалардан кўра кўпроқ иккиланади: улар тез ўсиб бораётган энг яхши компанияга қўшилиш орқали қанчалик муваффақиятли бўлиш мумкинлигини билади. Куч конуни шуни англатадики, компаниялар *ўрта-сидаги* фарқлар компаниялар *ичидаги* ролларнинг фарқларини кичиклаштиради. Агар сиз венчурингизни ўзингиз тўлиқ молиялаштирсангиз, капиталнинг 100 фоизига эга бўлишингиз мумкин, лекин у муваффақиятсизликка учраса, сиз 100 фоиз инкирозга юз тутасиз. Аммо “Google” компаниясининг атиги 0.01фоизига эгалик қилиш ниҳоятда кийматли (бу ушбу китоб ёзилаётган пайтда тахминан 35 миллион доллардан ортик эди).

Агар ўз компаниянгизни яратсангиз, унинг яхши ишлаши учун куч конунини ёдда сақлашингиз керак. Энг муҳим нарсалар битта бўлади: 5-бобда муҳокама қилганимиздек, битта бозор бошқаларига караганда яхшироқ бўлиши мумкин. Одатда битта дистрибуция стратегияси одатда бошқаларидан устунроқ ҳисобланади (буни яхшироқ тушуниш учун 11-бобга қаранг). Вақт ва қарор қабул қилиш шундок ҳам куч конунига бўйсунди ва айрим лахзалар бошқаларига караганда анча муҳимроқ бўлади (9-бобга қаранг).

Бирок куч қонунини инкор этадиган дунёдан сизга тўғри қарор чиқариб беришини кутманг, шу сабаб энг муҳим нарсалар камдан-кам ҳолларда аниқ кўринади. У ҳаттоки сир бўлиши ҳам мумкин. Аммо куч қонуни ҳукм сурадиган дунёда ҳаракатларингиз қаерда эгри чизикқа тушиши ҳақида қаттиқ бош қотирмаслигингиз мумкин эмас.

8

ЖУМБОҚЛАР

Бугунги кундаги энг машхур ва таникли ғояларнинг ҳар бири қачонлардир номаълум бўлган, улар ҳақида шубҳа ҳам қилинмаган. Масалан, учбурчак томонлари орасидаги математик муносабат минг йиллар давомида яширин бўлган. Пифагор уни кашф этиш учун кўп меҳнат қилишига тўғри келган. Агар сиз Пифагорнинг янги кашфиёти ҳақида билишни хоҳлаганингизда, энг яхши усул – унинг ғалати вегетариан культига амал қилиш бўларди. Бугунги кунда унинг геометрияси биз мактаб ўқувчиларига ўргатадиган оддий ҳақиқатга айланди. Оддий ҳақиқат муҳим бўлиши мумкин – масалан, бошланғич математикани ўрганиш жуда муҳим, аммо бу сизга ҳеч қандай устунлик бермайди. Бу ҳеч кимга сир эмас.

Мунозарали саволимизни эсланг: *қайси муҳим ҳақиқат борасида жуда кам инсонлар билан фикрингиз бир жойдан чиқади?* Агар биз табиий дунё ҳақида билишимиз керак бўлган ҳамма нарсани билиб олган бўлганимизда – бугунги куннинг анъанавий ғоялари аллақачон ойдинлашганида ва ҳамма нарса бажариб бўлинганида эди – тўғри жавоб бўлмасди. Агар дунёда ечимини топмаган жумбоқлар қолмаган бўлса, мунозарадан ҳеч қандай маъно йўқ.

сифатида кўриб чиқади. Сиз қанчалик юзаки ишласангиз, келажакнинг ноаниқлигига қарши шу даражада ҳимояланишингиз керак бўлади.

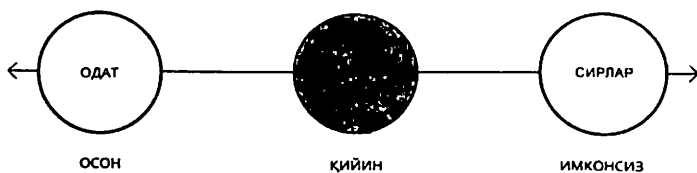
Аммо ҳаёт на стартап асосчиси ва на бошқалар учун портфель эмас. Тадбиркор ўзининг маҳсулот хилма-хиллигини кўпайтиролмайди: сиз бир вақтнинг ўзида ўнлаб компанияларни юргизиб, кейин улардан бирортаси яхши ишлаб кетишига умид боғлай олмайсиз. Бироз тушунарсиз, лекин шунчалик муҳим факт шуки, бирор шахс ўнлаб бир хил эҳтимолий карьераларни тайёр захирада сақлаб туриб, ўз ҳаётини ўзгартира олмайди.

Мактабларимизда бунинг тескариси ўргатилади: таълим тизими бир турда қолиплаштирилган, умумий билимларни сингдиради. Америка мактаб тизимидан ўтган ҳар бир киши куч қонуни талаблари бўйича ўйламасликни ўрганади. Ўрта мактабларда дарс, қайси фан бўлишидан қатъи назар, 45 дақиқа давом этади. Ҳамма ўқувчи бир хил суръатда ҳаракат қилади. Коллежда намунали талабалар бир дунё ғайриоддий ва аҳамияти кам бўлган кўникмаларни эгаллаш орқали ўз келажакини чеклаб қўяди. Ҳар бир университет “мукамалликка” ишонади, уларнинг мантиққа асосланмай танланган ва алифбо тартибида тузилган юз саҳифали курс каталоглари “нима қилишингизнинг аҳамияти йўқ, муҳими, сиз уларни яхши бажарсангиз бўлгани” деган гапга ишонтиришга ҳаракат қилаётгандай туюлади. Бу бутунлай нотўғри. Нима иш бажараётганингиз муҳим. Сиз ўзингиз уддалай оладиган нарсага тинимсиз эътибор қаратишингиз керак, лекин бундан

олдин келажакда бу ишингиз қийматли бўладими ёки йўқми, шуни яхшилаб ўйлаб кўришингиз керак.

Стартап дунёси учун бу жуда қобилиятли бўлсангиз ҳам, ўз компаниянгни яратишингиз шарт эмас, деган маънони англатади. Ваҳоланки, бугунги кунда ниҳоятда кўп одам ўз компаниясини очишни бошляпти. Куч қонунини тушунадиган одамлар янги корхона ташкил қилишда бошқалардан кўра кўпроқ иккиланади: улар тез ўсиб бораётган энг яхши компанияга қўшилиш орқали қанчалик муваффақиятли бўлиш мумкинлигини билади. Куч қонуни шуни англатадики, компаниялар *ўрта-сидаги* фарқлар компаниялар *ичидаги* ролларнинг фарқларини кичиклаштиради. Агар сиз венчурингизни ўзингиз тўлиқ молиялаштирсангиз, капиталнинг 100 фоизига эга бўлишингиз мумкин, лекин у муваффақиятсизликка учраса, сиз 100 фоиз инкирозга юз тутасиз. Аммо “Google” компаниясининг атиги 0.01фоизига эгалик қилиш ниҳоятда қийматли (бу ушбу китоб ёзилаётган пайтда тахминан 35 миллион доллардан ортик эди).

Агар ўз компаниянгни яратсангиз, унинг яхши ишлаши учун куч қонунини ёдда сақлашингиз керак. Энг муҳим нарсалар битта бўлади: 5-бобда муҳокама қилганимиздек, битта бозор бошқаларига қараганда яхшироқ бўлиши мумкин. Одатда битта дистрибуция стратегияси одатда бошқаларидан устунроқ ҳисобланади (буни яхшироқ тушуниш учун 11-бобга қаранг). Вақт ва қарор қабул қилиш шундоқ ҳам куч қонунига бўйсунди ва айрим лаҳзалар бошқаларига қараганда анча муҳимроқ бўлади (9-бобга қаранг).



Албатта, ҳали тушунмаган нарсаларимиз кўп, аммо жумбоқлардан кўра сирларни аниқлашнинг иложи бўлмаслиги мумкин. Мисол учун, стринг назарияси коинот физикасини “симлар” деб номланган бир ўлчовли жисмларнинг тебраниш жиҳатидан тавсифлайди. Стринг назарияси ҳақиқатми? Сиз уни синаб кўриш учун эксперимент ишлаб чиқолмайсиз. Жуда кам одам, агар шундайлар бор бўлса, бунинг барча оқибатларини тушуна олади. Бироқ бу шунчаки қийин бўлгани учунми? Ёки бу имконсиз жумбоқми? Булар орасидаги фарқ муҳим. Сиз қийин нарсаларга эриша оласиз, аммо имконсизларига эриша олмайсиз.

Мунозарали саволимизнинг бизнес вариантини эсланг: *қандай қийматли компанияни ҳеч ким қурмаяпти?* Ҳар бир тўғри жавоб, албатта, жумбоқ: муҳим ва номаълум нимадир, қилиш қийин, лекин удаласа бўладиган нимадир. Дунёда ҳали очилмаган жумбоқлар қолган бўлса, эҳтимол, дунёни ўзгартирувчи компанияларга ҳали асос солинмагандир. Бу боб сизга жумбоқлар ва уларни қандай топиш ҳақида ўйлашга ёрдам беради.

НЕГА ОДАМЛАР ЖУМБОҚ ҚИДИРМАЯПТИ?

Аксарият одамлар ўзини гўё дунёда ечими топилмаган ҳеч қандай жумбоқ қолмагандай тутлади. Ушбу фикрнинг энг ёрқин намоёндаси – Унабомбер

номи билан танилган Тед Качинский. Качинский 16 ёшида Ҳарвардга ўқишга кирган вундеркинд эди. У математика бўйича фалсафа доктори илмий даражасини олди ва Беркли шаҳридаги Калифорния университетида профессор бўлди. Аммо сиз у ҳақда 17 йил давомида профессорлар, технологлар ва тадбиркорларга қарши қўлбола бомбалар ёрдамида террорчилик ҳаракатини олиб борган инсон сифатида эшитгансиз.

1995 йил охирида Унабомбер ким ёки қаерда экани ҳукуматга ҳали ҳам номаълум эди. Качинский ёзган ва аноним тарзда матбуотга юборган 35 000 та сўздан иборат манифест бу жумбоққа энг катта ечим бўлди. ФҚБ манифест муаллифини аниқлаш учун бир нечта таниқли газеталардан уни нашр қилишни сўради. Бу режа иш берди: Качинскийнинг акаси унинг ёзиш услубини таниб қолди ва ФҚБга хабар берди.

Ушбу ёзув услубида муаллифнинг ақлдан озганлиги белгилари яққол кўринган деб ўйласангиз керак, аммо манифест даҳшатли даражада ишонарли эди. Качинскийнинг таъкидлашича, бахтли бўлиш учун ҳар бир киши “эришишда куч талаб этиладиган мақсадларга эга бўлиши керак ва ҳеч бўлмаганда баъзи мақсадларига етишда муваффақият қозониш керак”. У инсон мақсадларини уч гуруҳга ажратган:

- 1) минимал ҳаракат билан эришиш мумкин бўлган мақсадлар;
- 2) жиддий ҳаракат билан эришиш мумкин бўлган мақсадлар;
- 3) қанчалик ҳаракат қилса ҳам, эришиб бўлмайдиган мақсадлар.

Бу классик трихотомия: мақсадлар осон, кийин ва имконсиз бўлади. Качинскийнинг таъкидлашича, замонавий одамлар руҳий тушкунликка тушиб қолган, чунки уларнинг наздида дунёдаги мавжуд барча оғир муаммолар аллақачон ҳал қилинган. Бажарилиши керак бўлган бошқа муаммолар ё осон, ё имконсиз, шу сабабли бу вазифаларни бажариш одамга қониқиб қиссини бермайди. Бажара оладиган ишингизни ёш бола ҳам уддалайди; сиз уддалай олмаган ишни эса ҳатто Эйнштейн ҳам қила олмаган бўларди. Шундай қилиб, Качинскийнинг ғояси мавжуд муассасаларни вайрон қилиш, барча технологиялардан халос бўлиш ва одамларга ҳаммасини қайтадан бошлаш ҳамда яна оғир муаммолар устида ишлаш имконини бериш эди.

Качинскийнинг усуллари аҳмоқона эди, лекин ундаги технологик чегарага бўлган ишончнинг йўқолиши бутун атрофимизда кузатилиши мумкин. Шаҳар хипстерларининг¹ арзимаган, аммо ошқора белгиларини кўриб чиқинг: ретро/фо-винтаж² суратлар, икки учи юқорига қаратилган мўйлов ва винил пластинкалар – буларнинг бари бизни одамлар ҳали келажакка неқбинлик билан қараган анча олдинги даврларга қайтаради. Агар бажаришга арзийдиган ишлар аллақачон амалга оширилган бўлса, сиз ҳам ўзингизни муваффақиятга аллергиянгиз бордек кўрсатишингиз ва бариста бўлишингиз мумкин.

¹ Кийиниш ва ҳаёт тарзида сўнги урфга амал қиладиган, айниқса, кўпчилик қабул қилган маданиятдан четга чиқадиган инсон.

² Сунъий равишда эски расмга ўхшатиб ишланган.



Ҳипстерми, Унабомберми?

Нафақат террорчилар ва ҳипстерлар, балки барча фундаменталистлар шу фикрда. Масалан, диний фундаментализм қийин саволларга ўрин қолдирмайди: унинг учун фақат ёш бола ҳам айтиб бера оладиган оддий ҳақиқатлар ва тушунтириб бўлмайдиган илоҳий сирлар бор. Ўртада эса – қабул қилиш қийин бўлган ҳақиқатлар ҳудудида – бидъат ётади. Энвайронментализм¹ деб аталмиш замонавий таълимотнинг оддий ҳақиқати – атроф-муҳитни муҳофаза қилишнинг керак. Қолганини эса она табиат биздан яхши билади ва уни сўроққа тутиб бўлмайди. Эркин бозор тарафдорлари ҳам худди шундай мантикқа сиғинади. Нарсаларнинг қийматини бозор белгилайди. Ҳатто ёш бола ҳам биржа котировкаларини кўриб чиқиши мумкин. Аммо бу нархлар мантикийми ёки йўқми, тахмин қилиш ўринсиз. Чунки бозор сиздан кўпроқ нарсани билади.

¹ Атроф-муҳитни химоя қилишга қаратилган ҳаракат.

Нима учун жамиятимизда кўпчилик очилмаган сирлар қолмаган, деб ишонади? Оддий географиядан бошласак. Чиндан ҳам харитада ортик бўш жой қолмаган. Агар XVIII асрда яшаганингизда, ҳали бориш мумкин бўлган янги жойлар бор эди. Жаҳонгашта саргузаштлар ҳақидаги ҳикояларни эшитгандан сўнг ўзингиз ҳам тадқиқотчи бўлишингиз мумкин эди. Бу, эҳтимол, XIX аср ва XX аср бошларигача тўғри бўлгандир; аммо ундан кейин “National Geographic”нинг фотосуратлари ҳар бир ғарбликка дунёдаги ҳаттоки энг антиқа, ўрганилмаган жойларнинг қандай кўринишда бўлишини намоиш этди. Бугунги кунда тадқиқотчилар асосан тарих китоблари ва болалар эртақларида учрайди. Отаналар фарзандларидан тадқиқотчи бўлишини кутмайди, худди уларнинг қароқчи ёки султон бўлишини кутмагани каби. Эҳтимол, Амазонканинг ичкарасида ташқи дунёдан узилиб қолган ўнлаб қабилалар мавжуддир, бундан ташқари, яна битта инсон оёғи етмаган жой қолади: уммон туби. Аммо номаълум жойларга етиб бориш ҳар қачонгидан ҳам имконсиздек туюлади.

Жисмоний чегаралар қисқаргани ҳақидаги табиий ҳақиқат билан бир қаторда тўртта ижтимоий тенденция мавжуд бўлиб, улар жумбоқларга бўлган ишончни йўқ қилишга қодир. Биринчиси, инкрементализм – босқичма-босқич ўзгаришларга ишониш. Ёшлигимиздан бизга нимадир қилиш учун энг тўғри йўл – кундан-кунга, синфдан-синфга жуда кичик қадам ташлаб ўтиш, ҳар сафар фақат битта қадам ташлаш экани ўргатилган. Агар сиз ҳаддан

ташқари кўп нарса ўқисангиз ва тестда тушмайди-ган нарсани ўргансангиз, бунинг учун сизни ҳеч ким олқишламайди. Лекин сиздан талаб қилинганини тўлиқ удаласангиз (ва тенгдошларингиздан бироз яхшироқ бажарсангиз), бунинг учун “5” баҳо оласиз. Бу жараён *tenure*² даражага эришгунга қадар давом этади, шунинг учун олимлар одатда янги чегараларни забт этиш ўрнига, бир дунё қийматсиз нашрлар кетидан кувади.

Иккинчиси, таваккални хушламаслик. Одамлар жумбоқлардан кўрқади, сабаби улар хато қилишдан чўчийди. Бундай олиб қаралганда, жумбоқ кўпчилик одамлар синчиклаб текширмаган бўлади. Агар мақсадингиз ҳаётда ҳеч қачон хато қилмаслик бўлса, жумбоқни изламаганингиз маъқул. Ёлғиз қолиш, аммо ҳақ бўлиш – ҳаётингизни бошқа ҳеч ким ишонмайдиган нарсага бағишлаш – анча мураккаб жараён. Ёлғиз қолиш ва *ноҳақ* бўлиш эса умуман чидаб бўлмайдиган ҳолат.

Учинчиси, ўзидан қониқиш ҳисси. Ижтимоий элита қатлами энг кўп эркинлик ва фикрлашнинг янги усуллари ўрганиш имконига эга, аммо улар жумбоқларга энг кам ишонадиган тоифа. Агар сизгача бажарилган нарсалардан мўмайгина пул келиб турган бўлса, янги жумбоқ излаш нега керак? Ҳар йили кузда энг яхши ҳуқуқшунослик ва бизнес мактабларининг деканлари янги талабаларни қуйидаги очик айтилмайдиган хабар билан кутиб олади: “Сиз

² Айрим мамлакатлардаги шартнома тури, у профессор-ўқитувчига университетда умрининг охиригача ишлаш ҳуқуқини беради. Унга кўра, *tenure* ўқитувчини ОТМ маъмурияти ишдан бўшатишга ҳақли бўлмайди.

мана шу нуфузли институтнинг талабасига айландингиз. Ташвишларингиз ортда қолди. Ҳаётингизни йўлга қўйиб олдингиз”. Аммо бу – унга ишонмасангизгина ҳақиқатга айланадиган ҳодиса.

Тўртинчиси, “текислик”. Глобаллашув ривожланиб борар экан, одамлар дунёни ягона, юқори рақобатбардош бозор сифатида қабул қилади, яъни дунё – “текис”. Буни ҳисобга олсак, жумбоқ излашга интилган ҳар қандай одам, биринчи навбатда ўзига савол беради: “Агар бирон-бир янги нарсани кашф қилишнинг имкони бўлса, дунё микёсидаги ақлли ва яратувчан инсонлардан кимдир уни аллақачон топган бўлмасмиди?” Бу шубҳакор овоз одамларни ҳатто жумбоқ излашни бошламасидан олдин фикридан қайтариши мумкин, чунки улар бундай катта дунёга ноёб нима биландир ҳисса қўшиш имконсиз деб ҳисоблайди.

Ушбу тенденцияларнинг натижасини тасвирлашнинг биргина оптимистик усули бор: бугунги кунда янги культга асос сола олмайсиз. Қирқ йил олдин одамлар ҳамма билимлар ҳам оммага ошқор бўлмаган, деган ғояни бемалол қабул қилишган. Коммунистиклардан тортиб Харе Кришначиларгача, кўп одамлар ўзларига тўғри йўлни кўрсатадиган маърифатпарвар илғорларга қўшилиш мумкин, деб ўйлашган. Бугунги кунда анъанавий нарсаларга зид ғояларни жуда кам одам жиддий қабул қилади ва кўпчилик одамлар буни тараққиёт белгиси сифатида кўради. Биз энди аҳмоқона культлар сони камлигидан хурсанд бўлишимиз мумкин, аммо бу қимматга тушади: биз ечимини кутаётган жумбоқлардан ҳайратланмай қўйдик.

ТАОМИЛЛАРГА АСОСЛАНГАН ДУНЁ

Агар жумбоқларга ишонмасангиз, дунёни қандай кўришингиз керак? Унда барча жумбоқларнинг жавоби аллақачон топилганига ишонишингиз керак бўлади. Агар бугунги таомиллар тўғри бўлса, ўзимиздан мамнун ва хотиржам бўла оламиз: “Худо Ўзининг жаннатида экан, дунёда ҳаммаси жойида”. Масалан, жумбоқларсиз дунё адолатни мукамал тушунишдан роҳатланган бўларди. Ҳар бир адолатсизлик жуда кам одам ўз вақтида тан оладиган ахлоқий ҳақиқатни ўз ичига олади: демократик жамиятда адолатсиз амалиёт кўпчилик уни нотўғри деб ҳисобламаганидагина сакланиб қолади. Дастлаб аболиционистларнинг жуда оз қисмигина қуллик ёвузлик эканини билган; бу қараш ҳақли равишда одатий ҳолга айланди, аммо бу XIX аср бошларида ҳали ҳам жумбоқ эди. Бугунги кунда ҳеч қандай ечимини топмаган жумбоқ қолмаган дейиш адолатсизликлар ошқора содир қилинадиган жамиятда яшаётганимиздан далолат беради.

Иқтисодиётда жумбоқлар борлигига ишонмаслик самарали бозорларга ишонишга олиб келади. Аммо молиявий пуфакларнинг мавжудлиги шуни кўрсатадики, бозорлар фавқулодда самарасиз бўлиши мумкин (Одамлар самарадорликка қанча кўп ишонса, пуфаклар шунча катталашади). 1999 йилда интернет-бизнесларга асоссиз равишда ортикча қиймат берилганига ҳеч ким ишонгиси келмасди. 2005 йилда уй-жой қурилиши билан ҳам худди шундай ҳолат содир бўлди: Федерал захира тизими раиси Алан Гринспен баъзи “маҳаллий бозорларда кўпик белгилари” пайдо бўлганини тан олди, аммо

“уй-жой соҳасидаги нархларда пуфакнинг пайдо бўлиши бутун мамлакат учун эҳтимолдан узок” эканини билдирди. Бозор барча аниқ маълумотларни акс эттирди ва муҳокамага ўрин қолдирмади. Шундан сўнг мамлакат бўйлаб уй-жой нархлари тушиб кетди ва 2008 йилги молиявий инқироз триллионларни ҳавога совурди. Маълум бўлдики, келажакнинг кўплаб жумбоқлари бўлган ва иқтисодчилар уларни шунчаки эътиборсиз қолдириш билан йўқ қила олишмаган.

Компания жумбоқлар борлигига ишонишни тўхтатса, нима содир бўлади? “Hewlett-Packard”нинг ачинарли инқирози ибратли сабоқдир. 1990 йилда компания қиймати 9 миллиард долларга тенг эди. Кейин ихтиролар ўн йиллиги бошланди. 1991 йилда “HP” дунёдаги биринчи ҳамёнбоп рангли принтер – “DeskJet 500C”ни оммага тақдим этди. 1993 йилда эса илк “супер портатив” ноутбуклардан бири бўлган “OmniBook” пайдо бўлди. Кейинги йили “HP” дунёдаги биринчи принтер/факс/нусха олувчи (ҳаммаси биттада) “OfficeJet”ни тақдим этди. Маҳсулотнинг узлуксиз кенгайиши ўз самарасини берди: 2000 йил ўрталарига келиб, “HP”нинг қиймати 135 миллиард долларга тенг бўлди.

Аммо 1999 йил охиридан бошлаб, “HP” “ихтиро қилиш” зарурияти атропофида янги брендинг кампаниясини жорий этган пайтда ихтироларни тўхтатди. 2001 йилда компания нуфузли консалтинг ва қўллаб-қувватлаш дўкони бўлган “HP” хизматларини ишга туширди. 2002 йилда “HP”, эҳтимол, нима қилишни билмагани учун “Compaq” билан бирлаш-

ди. 2005 йилга келиб компаниянинг бозор капитали 70 миллиард долларга тушиб кетди. Бу беш йил аввалги кўрсаткичнинг қарийб ярми эди.

“НР” бошқарув кенгаши нотўғри ишлашнинг яққол намунаси эди: у иккита фракцияга бўлинди, фақат биттасигина янги технологиялар тўғрисида қайғуларди. Ушбу фракцияни биринчи марта 1963 йилда Билл Хьюлетт ва Дэвид Паккарднинг шахсий илтимоси билан компаниянинг тадқиқот бўлимини бошқариш учун “НР”га таклиф этилган муҳандис Том Перкинс бошқарарди. 2005 йилда 73 ёшли Перкинс ўтмишдаги оптимизм давридан келган, вақтлар оша саёҳат қилувчи меҳмондек эди: Перкинс бошқарув кенгаши энг истиқболли янги технологияларни аниқлаши, сўнг “НР” уларни яратиши керак, деб ўйлади. Аммо Перкинснинг фракцияси Патриция Данн бошчилигидаги рақибига имкониятни бой берди. Савдо бўйича банкир бўлган Данн келажакдаги технологиялар учун режа тузиш директорлар кенгаши ваколатига кирмаслигини таъкидлади. У кенгаш ўзини тунги қоровул роли билан чеклаши керак, деб ўйларди: ҳисоб бўлимида ҳамма нарса тўғри кетяптими? Одамлар барча қоидаларга риоя қиляптими?

Ушбу ички тортишувлар вақтида бошқарув кенгашидан кимдир матбуотга маълумотларни сиздира бошлаган. Данн сиздирув манбасини аниқлаш учун барча телефон суҳбатларни яширинча эшитгани маълум бўлганда, оммавий эътироз дастлабки келишмовчиликдан ёмонроқ тус олди ва кенгаш шарманда бўлди. Технологик жумбокларни қиди-

ришни ўз холига ташлаб қўйганидан кейин “НР” ғийбатларга ўралашиб қолди. Натижада 2012 йил охирига келиб, “НР”нинг қиймати атиги 23 миллиард долларга тенг бўлди, инфляцияни ҳисобга олган тақдирда ҳам бу кўрсаткич 1990 йилги қийматидан ошмасди.

ЖУМБОҚЛАР БИЛАН БОҒЛИҚ ҲОЛАТЛАР

Сиз изламай туриб жумбоқларни топа олмайсиз. Буни Эндрю Уайлс Ферманинг “Сўнгги теоремаси”ни исботлаганида кўрсатиб берди. Бу табиатан имконсиз вазифани англатиши мумкин бўлган доимий муваффақиятсизлик – математикларнинг 358 йиллик самарасиз изланишларидан кейин амалга ошди. 1637 йилда Пьер де Ферма a, b ва c қайси бутун сонга тенг бўлишидан қатъи назар, исталган бутун n сон 2 дан катта бўлганида, $a^n + b^n = c^n$ тенгламасига ечим бўла олмайди, деган тахминни айтган. У бунинг исботи борлигини даъво қилган бўлса-да, уни ёзишга улгурмай вафот этган, шу сабабли бу фараз узоқ вақт математикада ечимини топмаган асосий муаммо бўлиб қолаверди. Уайлс 1986 йилда бу теорема устида ишлашни бошлади, лекин у ечимга яқинлашаётганини билгани сабабли буни 1993 йилгача ҳаммадан сир тутди. Тўққиз йиллик зўр бериб изланишдан сўнг Уайлс 1995 йилда теоремани исботлаб берди. Муваффақиятга эришиш учун унга истеъдод зарур эди, аммо жумбоқ борлигига ишониши ҳам катта роль ўйнади. Агар қийин нарсанинг бажарилишини имконсиз деб ҳисобласангиз, унга эришишга ҳатто ҳаракат қилиб

ҳам кўрмайсиз. Жумбоқлар мавжудлигига ишониш амалий фойда берадиган ҳақиқатдир.

Асл ҳақиқат шундаки, ечилиши керак бўлган кўплаб жумбоқлар мавжуд, лекин улар фақат тинимсиз изланган изланувчиларга насиб қилади. Илм-фан, тиббиёт, муҳандислик ва барча турдаги технологияда қилинадиган ишлар талайгина. Биз нафақат бугунги анъанавий фанларнинг рақобатдош чегарасида қўйилган маргинал мақсадларга, балки илмий инкилобнинг энг жасур ақл эгалари ҳам тўғридан-тўғри эълон қилишга иккиланган буюк мақсадларга эриша оламиз. Биз саратон, деменция, барча ёшдаги касалликлар ва метаболик бузилишларни даволашимиз мумкин. Энергия ишлаб чиқаришнинг янги усулларини топишимиз ва бу билан дунёни қазиб олинадиган ёнилғи туфайли юзага келувчи зиддиятлардан халос этишимиз мумкин. Сайёрамиз юзасида бир жойдан иккинчи жойга тезроқ саёҳат қилишнинг турли усулларини ихтиро қилишимиз мумкин; ҳаттоки уни бутунлай тарк этишни ва янги марраларни забт этишни ҳам ўрганишимиз мумкин. Аммо олдимизга ана шу жумбоқларни билиш талабини қўймас эканмиз ва ечим топишга ўзимизни мажбурламас эканмиз, ҳеч қачон уларнинг бирортасини ўргана олмаймиз.

Худди шу нарса бизнесга ҳам тегингли. Дунё қандай ишлаши ҳақидаги бурнимиз тагида турган, лекин эътибор берилмаган жумбоқлар асосида буюк компаниялар барпо этиш мумкин. Кремний водийсидаги стартапларга бир қаранг, улар атрофимизни ўраб турган, аммо биз кўпинча эъти-

борсиз қолдирган захира имкониятлардан фойдаланган. “Airbnb” пайдо бўлишидан олдин саёҳатчиларда меҳмонхона учун қиммат нарх тўлашдан бошқа чора йўқ эди, мулк эгалари эса ўзларининг бўш ётган уйларини осонгина, хавотирланмай ижарага беролмаган. “Airbnb” эса бошқалар кўрмаган жойда фойдаланилмаган таъминот ва қондирилмаган талабни кўрди. Худди шу ҳолат “Lyft” ва “Uber” хусусий автомобиль хизматларига ҳам тегишли. Шунчаки саёҳат қилишни истаганлар ва уларни манзилига етказишни хоҳловчиларни бирлаштириш эвазига миллиард долларлик бизнесни юритиш мумкинлигини жуда кам одамгина тасаввур қилган эди. Чунки бизда шусиз ҳам давлат лицензиясига эга таксилар ва шахсий лимузинлар бор эди; фақат жумбоқлар – ечимини топмаган муаммолар борлигига ишониш, уларни излаш орқалигина одатий таомиллардан ташқаридаги яширин имкониятни кўра олишингиз мумкин эди. Худди шу сабаб кўплаб интернет компаниялари, жумладан, “Facebook” ҳам муносиб баҳоланмайди, улар жуда соддалигининг ўзи жумбоқларни излашга ундовчи далилдир. Бироз ортга назар ташлаганимизда, жуда оддий кўринган зийраклик бозордаги муҳим ва қимматбаҳо бизнесга асос бўляптими, демак, ҳали иш бошлайдиган жуда кўп йирик компанияларни кўрамиз.

ЖУМБОҚЛАРНИ ҚАНДАЙ ТОПИШ КЕРАК?

Жумбоқлар икки турли бўлади: табиат ва одамлар ҳақидаги жумбоқлар. Табиий жумбоқлар ён атрофимизда; уларни топиш учун моддий оламнинг очилмаган томонларини ўрганиш етарли. Одамлар

ҳақидаги жумбоқлар эса турлича: улар ўзлари ҳақида билмайдиган нарсалар ёки бошқалар билишини хоҳламагани учун яширган нарсалари. Шундай қилиб, қандай компания барпо этиш ҳақида ўйлаётганингизда, икки хил савол туғилади: табиат сизга қандай сирларини айтмаяпти? Одамлар сизга қандай сирларини айтмаяпти?

Табиат жумбоқларини бир қарашда энг муҳими деб биламиз: уларни қидираётган одамлар исталган одамни ўз ҳурматталаблиги билан чўчитади. Шунинг учун ҳам физик тадқиқотчилар билан ишлаш жуда қийин – улар энг фундаментал ҳақиқатларни билгани боис барча ҳақиқатларни биламиз, деб ўйлайди. Аммо электромагнит назариясини тушунсангиз ўз ўзидан никоҳ бўйича малакали маслаҳатчи ҳам бўла оласиз дегани эмас-ку! Гравитация назариётчиси бизнесингиз ҳақида сиздан кўпроқ нарса биладимиз? Бир сафар “RayPal” да муҳандис лавозимига талабгор бўлаётган физика фанлари бўйича фалсафа доктори билан суҳбат ўтказдим. Илк саволимнинг ярмидаёқ у “Тўхтанг! Нимани сўрамоқчи эканингизни биламан”, деди. Лекин адашди. У ишга олинмади, бу рад этиш бўйича энг осон қабул қилган қарорим бўлиб қолди.

Одамлар ҳақидаги жумбоқлар нисбатан кам кадрланади. Балки, уларни очиб берадиган саволларни бериш учун ўн йиллик олий маълумот керак бўлмагани сабабдир: одамлар нима тўғрисида гапиришлари мумкин эмас? Нима тақиқланган ёки қайси мавзунини тилга олиб бўлмайди?

Баъзан табиат жумбоқларини ва инсон ҳақидаги жумбоқларни излаш айнан бир хил ҳақиқатга олиб

боради. Монополия сирини яна бир бор кўриб чиқинг: рақобат ва капитализм бир-бирига зиддир. Агар билмаган бўлсангиз, буни табиий, эмпирик йўл билан кашф қилишингиз мумкин: корпоратив даромадларни миқдорий жиҳатдан ўрганинг ва уларнинг рақобат орқали йўқ қилинишини кўрасиз. Аммо сиз ҳам инсоний ёндашувга таянган ҳолда саволлар беришингиз мумкин: компанияларни бошқараётган одамлар нима ҳақида гапириши мумкин эмас? Рақобатдош фирмалар ўзларининг ноёблигини стратегик жиҳатдан бўрттириб кўрсатаётган бир пайтда монополистлар текширувлардан қочиш учун монопол мавқеини пасайтириб кўрсатаётганини пайқайсиз. Бу фирмалар ўртасидаги фарқлар юзаки қараганда кичик туюлади: аслида эса улар жуда катта.

Жумбоқларни излаш учун энг яхши жой – ҳеч ким қарамаётган жой. Аксар одамлар фақат ўзларига ўргатилган нарсалар нуқтаи назаридан ўйлайди; таълимнинг ўзи анъанавий доноликни тарқатишни мақсад қилган. Шунинг учун савол беришингиз мумкин: аҳамиятли, аммо стандартлаштирилмаган ва ҳали тузилмаган соҳалар борми? Масалан, физика барча йирик университетларда етакчи мутахассисликлардан бири ва аллақачон ўз услубларини ўрнатган. Физикага қарама-қарши астрология бўлиши мумкин, лекин астрология физикачалик муҳим эмас. Озикланиш фани ҳақида нима дейиш мумкин? Овқатланиш ҳамма учун муҳим аҳамиятга эга, аммо бу йўналиш Ҳарвардда мутахассислик сифатида ўтилмайди. Кўплаб етакчи олимлар бошқа соҳалар-

ни танлашади. Катта тадқиқотларнинг аксарияти 30 ёки 40 йил олдин амалга оширилган ва уларнинг кўпида жиддий камчиликлар бор. Бизга таркибида ёғи кам бўлган ва донли маҳсулотларни кўпроқ истеъмол қилишни буюрган озиқ-овқат пирамидаси ҳақиқий фандан кўра, эҳтимол, “Big Food” лоббисининг маҳсули бўлгандир; унинг асосий таъсири семизлик эпидемиясини кучайтириш бўлди. Ўрганадиган яна кўп нарсалар бор: биз инсонларнинг овқатланиш рационидан кўра олисда жойлашган юлдузлар физикаси ҳақида кўпроқ биламиз. Албатта, осон бўлмайди, лекин бу имконсиз эмаслиги аниқ: айнан шундай соҳа бу жумбоқларни фoш қилиши мумкин.

ЖУМБОҚЛАРНИ НИМА ҚИЛИШ КЕРАК?

Агар жумбоқни топсангиз, танловга дуч келасиз: уни кимгадир айтасизми ёки сир сақлайсизми?

Бу жумбоқларнинг ўзига боғлиқ: уларнинг баъзилари бошқаларига қараганда анча хавфли бўлиши мумкин. Фауст Вагнерга айтганидек:

*Олам сирдонига калит топганлар,
Қалб уйин очганлар бўлган хору зор.
Барчага аёнким, уларни минг бор
Гулханга ёққанлар, бутга қоққанлар³.*

Агар сиз мукамал анъанавий эътиқодга эга бўлмасангиз, билган ҳамма нарсаларингиз ҳақида кўпчиликка айтишингиз камдан-кам ҳоллардагина яхши фикрдир.

Хўш, кимга айтасиз? Кимга айтишингиз керак бўлса ўшанга ва бошқа ҳеч кимга эмас. Амалда

³ “Фауст”, 1-қисм. Эркин Воҳидов таржимаси.

ҳар доим ҳеч кимга айтмаслик ва ҳаммага айтиш орасида “олтин оралик” мавжуд – ва бу компания деб аталади. Энг яхши тадбиркорлар буни билади: ҳар бир муваффақиятли бизнес ташқаридан яширилган жумбоқ атрофига курилади. Буюк компания дунёни ўзгартиришни мақсад қилган махфий келишувдир; сирингизни баҳам кўрганингизда қабул қилувчи сизнинг шеригингизга айланади.

Толкин “Узуклар ҳукмдори” асарида ёзганидек:

*Остонадан бошланган бу йўл
Давом этар тўхтамай буткул...*

Ҳаёт – узоқ саёҳат; бир қарашда олдинги саёҳатчиларнинг қадамлари билан белгиланган йўлнинг охири йўқдек туюлади. Аммо кейинроқ эртақда яна бир банд пайдо бўлади:

*Муюлишда кутар, эҳтимол,
Янги сўқмоқ, сирли бир манзил,
Ва пайқамай ўтамиз, не ҳол,
Эрта ундан қайтармиз балки...
Топмоқ керак боргувчи пинҳон,
Сирли йўлни Қуёш, Ой томон...⁴*

Ахир йўл чексиз бўлиши шарт эмас. Яширин йўллардан юринг.

⁴ Шеърий парчаларни Муҳаббат Шарифова таржима қилган.

9

Пойдеворлар

Хар бир улкан компания ўзига хос бўлса-да, лекин ҳар бир бизнес бошидан тўғри бажариши керак бўлган бир нечта жиҳат мавжуд. Буни шунчалик тез-тез таъкидлайманки, дўстларим ҳазил қилиб уни “Тиль қонуни” деб атайти: *пойдевори бузилган стартапни тўзатиб бўлмайди.*

Ҳар бир бошланиш ўзига хос бўлади. У ўзидан кейин келадиган нарсалардан сифат жиҳатдан фарқ қилади. Буни 13.8 миллиард йил олдин коинотимизнинг яратилиши мисолида кўришимиз мумкин: энг дастлабки микросонияларида коинот 10^{30} – миллион триллион триллион марта кенгайти. Космогоник даврлар келиб кетган ўша дастлабки лаҳзаларда ҳатто физика қонунлари бугунги кунда биз билган қонунлардан фарқ қилган.

Бундан 227 йил муқаддам мамлакатимиз (АҚШ) ташкил топганида ҳам шундай ҳолат юз берган: асосий саволлар Конституцион кенгашида бир неча ой вақтини бирга ўтказган мамлакат асосчилари муҳокама қилиши учун очиқ деб эълон қилинган. Марказий ҳокимият қанча ваколатга эга бўлиши керак? Конгрессдаги вакиллик қандай тақсимланади? Ёзда Филадельфияда имзонланган битимларга

бўлган қарашларингиз қандай бўлишидан қатъи назар, ўшандан бери уларни ўзгартириш қийин кечди: 1791 йилда “Ҳуқуқлар тўғрисида”ги қонун тасдиқлангандан сўнг конституцияга атиги 17 марта ўзгартириш киритдик. Бугунги кунда Калифорнияда Аляскага қараганда 50 барабар кўп одам бўлишига қарамай, уларнинг Сенатдаги вакиллиги бир хил. Эҳтимол, бу хато эмас, балки ўзига хос хусусият. Нима бўлганда ҳам, токи Қўшма Штатлар мавжуд экан, шу ҳол давом этаверади. Ҳозирда бошқа конституциявий кенгаш ўтказилиши даргумон; бугун биз фақат кичикроқ масалалар тўғрисида баҳслашамиз.

Компаниялар бу жиҳатдан мамлакатларга ўхшайди. Агар бошиданок нотўғри қарор қилсангиз – масалан, шерик танлашда ёки одамларни ишга олишда адашсангиз – уларни тўғрилаш кейинчалик қийин кечади. Ҳатто уларни тузатишга кимдир уриниб кўрган тақдирда ҳам, бунгача банкротликка ўхшаш инқироз юз бериши мумкин. Таъсисчи сифатида сизнинг биринчи вазифангиз – илк қадамни тўғри ташлаш, чунки заиф пойдевор устига йирик компания кура олмайсиз.

ШЕРИКЧИЛИКДАГИ СТАРТАП

Бирор ишни бошлаётганингизда, уни ким билан бошлаш кераклиги ҳақидаги қарорингиз энг биринчиси ва муҳими ҳисобланади. Ҳамкор танлаш худди оила қуришдек гап ва таъсисчиларнинг зиддияти ажралиш каби хунук ишдир. Ҳар қандай муносабатнинг бошида оптимизм мўл-кўл бўлади. Нимадир хато бўлиши мумкинлиги ҳақида жиддий

ўйлаш чиройли кўринмаслиги мумкин, шунинг учун одамлар бундай қилмайди. Лекин мабодо таъсисчилар орасида келишмовчилик юзага келса, компания қурбонга айланади.

1999 йилда Люк Носек менинг “PayPal”даги шерикларимдан бири эди ва у билан ҳозир ҳам “Founders Fund”да бирга ишлайман. Аммо “PayPal”га асос солинишидан бир йил олдин мен Люк бошқа биров билан асос солган компанияга сармоя киритдим. Бу унинг биринчи стартапи эди; менинг эса биринчи сармоям. Ўшанда ҳеч биримиз буни англамагандик, аммо компания бошидан муваффақиятсизликка маҳкум эди, чунки Люк ва ҳамкори бир-бирига умуман мос эмас эди. Люк – жуда ақлли ва ноодатий фикрловчи одам; унинг ҳамкори оддий МВА битирувчиси бўлиб, 90-йилларнинг “олтин васвасаси” каби ҳеч қандай имкониятни қўлдан бой беришни хоҳламасди. Улар қайсидир тадбирда танишиб қолишган, бироз суҳбатлашишгандан сўнг биргаликда компания очишга қарор қилишган. Буни Лас-Вегасдаги казинода учраган биринчи нотаниш одам билан турмуш қуришдан фарқи йўқ: сиз жэкпот ютиб олишингиз эҳтимоли бор, аммо бу нарсанинг иш бериши эҳтимолдан йироқ. Уларнинг компанияси муваффақиятсизликка учради, мен эса пулларимни йўқотдим.

Энди стартапга сармоя киритмоқчи бўлсам, таъсисчиларни ўрганиб чиқаман. Техник қобилиятлари ва қўшимча кўникмалари муҳим, лекин бир-бирларини қанчалик яхши билишлари, ҳамжиҳатликда қанчалик яхши ишлай олишлари ундан

ҳам кўпроқ ахамиятли. Таъсисчилар бирга иш бошлагунча ҳам бир-бирларини яхши билишлари лозим. Акс ҳолда, улар шунчаки келажагини тақдирнинг ҳукмига ташлаб қўйган бўлади.

МУЛҚДОРЛИК, ЭГАЛИК ВА НАЗОРАТ

Фақат таъсисчиларгина тил топишиб ишлаши камлик қилади. Компаниянгиздаги ҳамма баҳамжихат ҳаракат қилиши керак. Кремний водийсидаги либертариан киши бу муаммони ўзингизни яқка мулкчилик билан чеклаш орқали ҳал қиласиз, деб айтиши мумкин. Фрейд, Юнг ва бошқа психологларнинг ҳар бир инсон онги ўзига қарши чиқувчи қисмларга бўлингани ҳақидаги назарияси бор, лекин ҳеч бўлмаганда бизнесда ўзингиз учун ишлаш яқдилликни кафолатлайди. Афсуски, бунда ўзингиз хоҳлаган компанияни қуриш имкониятингиз чекланади. Жамоасиз 0 дан 1 га томон бориш жуда қийин.

Кремний водийси анархисти ишга мос одамларни ёллаб, уларга ҳеч қандай йўл-йўриқ кўрсатмай, ўзлари мустақил ривожланишига имкон бериш орқали мукамал яқдилликка эришишингизни айтиши мумкин. Иш жойидаги тасодифий муваффақият ва ҳатто ихтиёрий тартибсизликлар дунёнинг қолган қисмлари бўйсунадиган барча эски қоидаларни “бузиш”га ёрдам бериши керак. Дарҳақиқат, “агар одамлар фаришта бўлганда, ҳеч қандай ҳукуматга эҳтиёж бўлмасди”. Аммо анархик компаниялар Жеймс Мэдисон кўрган нарсаларни унутиб қўяди: одамлар фаришта эмас. Мана, нима учун компа-

нияларни бошқарадиган ижрочилар ва стратегик қарорлар чиқарадиган директорларнинг роллари алоҳида бўлиши керак; айнан шу сабаб таъсисчилар ва инвесторларнинг компания учун даъволари расман белгилаб қўйилади. Сизга ўзаро келиша оладиган яхши одамлар керак, лекин ҳаммани узоқ муддат яқдилликда ушлаб туришга ёрдам берадиган тузилма ҳам зарур бўлади.

Ҳар қандай компанияда номутаносиблик манбаларини олдиндан билиш учун укта тушунчани фарқлаб олиш фойдалидир:

- Мулкдорлик: компания капиталига қонунан ким эгалик қилади?
- Эгалик: компанияни ҳар куни амалда ким бошқаради?
- Назорат: компанияга оид қарорларни расман ким қабул қилади?

Оддий стартапда мулкдорлик таъсисчилар, ходимлар ва инвесторлар ўртасида тақсимланади. Компанияни бошқарадиган менежерлар ва ходимлар унинг эгаси бўлишдан завқланади. Одатда таъсисчилар ва инвесторлардан иборат директорлар кенгаши эса назоратни амалга оширади.

Назарий жиҳатдан бу бўлинма муаммосиз ишлайди. Қисман мулкдор бўлишдан келадиган молиявий фойда инвесторлар ва ишчиларни ўзига жалб этади ва рағбатлантиради. Мулкка самарали эгалик қилиш таъсисчилар ва ходимларни руҳлантиради ҳамда уларга куч беради. Бу уларнинг вазифаларини сидқидилдан бажариши мумкинлигини англатади. Кенгаш назорати менежерларнинг режалари янада

кенгроқ истикболли бўлишини таъминлайди. Амалда бу вазифаларни турли одамлар ўртасида тақсимлаш яхши фикр бўлса-да, лекин у келишмовчиликлар эҳтимолини ҳам оширади.

Келишмовчиликнинг энг ашаддий ҳолатини кўриш учун Автотранспорт инспекциясига ташриф буюринг. Айтайлик, сизга янги ҳайдовчилик гувоҳномаси керак. Назарий жиҳатдан уни олиш осон бўлиши зарур. Автотранспорт инспекцияси давлат органи, биз эса демократик республикада яшаяпмиз. Ҳокимият ҳукуматда уларга хизмат қиладиган вакилларни сайлаган “одамлар”да бўлади. Агар сиз мамлакат фуқароси бўлсангиз, инспекция акцияларининг бир қисмига эгалик қиласиз, вакилларингиз уни назорат қилади, шунинг учун сиз у ерга бемалол киришингиз ва ўзингизга керак бўлган хизматдан фойдалана олишингиз керак.

Албатта, ҳаммаси биз ўйлагандек ишламайди. Биз Автотранспорт инспекцияси ресурсларининг “мулкдори” бўлишимиз мумкин, аммо бу мулкдорлик шунчаки хаёлотдир. Автотранспорт инспекциясини бошқарадиган амалдорлар ва майда золимлар ўзларининг кичик муддатли ҳукмронлиги даврида инспекциянинг ҳақиқий эгаларига айланади. Ҳатто ҳоким ва қонун чиқарувчи органнинг Автотранспорт инспекцияси устидан номинал назорати ҳам ҳеч нимани ўзгартира олмайди. Халқ сайлаган мансабдор шахслар қандай ҳаракат қилишидан қатъи назар, бюрократия ўз инерциясига кўра хоҳлаганча ҳаракатланади. Автотранспорт инспекцияси ҳеч

кимга ҳисобот бермагани сабабли кўпчиликнинг танқидига учрайди. Бюрократлар гувоҳнома олиш жараёнини ўз хоҳишига кўра сиз учун ёқимли ёки мудҳиш вазиятга айлантириши мумкин. Уларга сиёсий назарияни эслатиб, бу ерда аслида сиз хўжайин эканингизни ёдига солиб кўйсангиз бўлади, аммо бундан кейин сизга яхшироқ хизмат кўрсатишлари даргумон.

Йирик корпорациялар Автотранспорт инспекциясига қараганда яхшироқ ишлайди, лекин уларда ҳам келишмовчилик бор, айниқса, мулкдорлик ва эгалик ўртасида. Масалан, “General Motors” сингари йирик компаниянинг бош директори акцияларнинг бир қисмига эгалик қилади, аммо бу арзимас улушни ташкил этади. Шу сабабли ҳам у ўзини мулкдорлик қиймати билан эмас, балки эгалик қилиш ҳуқуқи билан мукофотлашга мойил. Унга юқори маоши ва корпоратив самолётини сақлаб қолиши учун ҳар чоракда яхши натижаларни тармоқда қайд этиш етарли бўлади. Ҳатто у “акциядор қиймати” номидан акциялар учун компенсация олса ҳам, номутаносиблик пайдо бўлиши мумкин. Агар бу акция қисқа муддатли натижалар учун мукофот сифатида келса, у келажакда барча акциядорларга кўпроқ фойда келтириши мумкин бўлган бизнес режага сармоя киритишдан кўра харажатларни қисқартиришни анча фойдалироқ ва осонроқ деб топади.

Корпоратив гигантлардан фарқли ўлароқ дастлабки босқичдаги стартаплар ҳали кичик бўлгани учун мулкдорларнинг ўзи компанияга эгалик қи-

лади. Стартапдаги кўп низолар мулкдорлик ва назорат ўртасида, яъни таъсисчилар ва кенгашдаги инвесторлар ўртасида юзага келади. Вақт ўтиши билан манфаатлар орасидаги тафовут сабабли можаролар эҳтимоли ортиб боради: кенгаш аъзоси венчур фирмаларни ютиб олиш мақсадида компанияни иложи борица тезроқ оммага таништиришни хоҳлайди, таъсисчилар эса хусусийликни саклаб қолиш ва бизнесни ривожлантиришни афзал кўради.

Директорлар кенгашида одам қанча кам бўлса, шунча яхши. Кенгаш қанчалик кичик бўлса, директорлар билан мулоқот қилиш, келишувга эришиш ва самарали назорат қилиш осонроқ бўлади. Бироқ айнан шу самарадорлик ҳар қандай низода кичик кенгашнинг бошқарувга қатъий қарши тура олишини англатади. Шунинг учун бу борада оқилона танлов жуда муҳим: кенгашнинг ҳар бир аъзоси аҳамиятли. Муаммоли битта директорнинг ўзи сизга зиён етказиши ва ҳатто компаниянгиз келажагини хавф остига қўйиши мумкин.

Уч кишидан иборат кенгаш энг мақбули ҳисобланади. Агар компаниянгиз оммавий бўлмаса, кенгашингиз беш кишидан ошмаслиги керак. (Хукумат қоидаларига кўра жамоат компаниялари кенгаши катгарок – ўртача тўққизта аъзоли) бўлиши керак. Қилишингиз мумкин бўлган энг катта хато – кенгашингизни жуда кенгайтириб юбориш. Тажрибасиз кузатувчилар нотижорат ташкилотнинг кенгашида ўнлаб одамларни кўриб: “Қаранг, қанчадан-қанча буюк одамлар бу ташкилотга содиқ! Бу ташкилот жуда яхши бошқарилса керак” деб

ўйлайдилар. Аслида, улкан кенгаш ҳеч қандай самарали назоратни амалга оширмайди; у шунчаки ташкилотни бошқарадиган микродиктаторни пана қилиб туради. Агар кенгашингизда шундай ҳаракатлар эркинлигини истасангиз, унинг ҳажмини кенгайтиринг. Агар кенгаш самарали ишласин, деса-сангиз, унда аъзолар сони камроқ бўлсин.

НА У ЁҚЛИК, НА БУ ЁҚЛИК

Умумий қоидага кўра, компаниянгизга жалб қилинган ҳар бир киши тўлиқ штатда ишлаши керак. Баъзан бу қоидани бузишингиз керак бўлади; масалан, адвокатлар ва бухгалтерларни ташқаридан ёллаш мантиқан тўғрироқ. Бироқ компаниянгиз акцияларига эгалик қилмайдиган ёки сиздан мунтазам иш ҳақи олмайдиган ҳар қандай одам билан ихтилоф юзага келиши мумкин. Улар келажакда сиз қурмоқчи бўлган пойдеворга ёрдам бериш ўрнига ташқи кузатувчи сифатида қийматни қисқа муддатда оширишга мойил бўлади. Мана, консультантларни ёллаш нима учун наф келтирмайди! Ярим кун ишлайдиган ишчилардан ҳам фойда йўқ. Ҳатто масофадан туриб ишлашдан ҳам қочиш керак, чунки ходимлар ҳар куни кўришиб, тўлиқ кунда ишламайдиган жойда номувофиқлик пайдо бўлиши мумкин. Агар кимнидир кенгашга олмоқчи бўлсангиз, қарор қабул қилишда иккиланасиз. Кен Кизининг таъбири билан айтганда, сиз ё автобусда бўласиз, ёки ундан тушиб қолган бўласиз.

ПУЛ АСОСИЙСИ ЭМАС

Одамлар чин юракдан ўзини ишга бағишлаши учун улар шунга яраша тақдирланиши ҳам лозим. Агар бирор тадбиркор компаниясига сармоя киритишимни сўраса, ундан ўзига қанча ҳақ тўламоқчи эканини сўрайман. Компания бош директорга қанчалик кам маош тўласа, у шунча яхши ишлайди – бу юзлаб стартапларга сармоя киритишда ўзим пайқаган энг аниқ белгилардан бири. *Венчур капитали билан ишлайдиган стартапнинг бош директори ҳеч қачон илк босқичда йилига 150 000 АҚШ долларидан кўпроқ маош олмаслиги керак.* Унинг олдинги иши – “Google”да кўпроқ маош олиб ишлашга ўргангани, ипотека кредити борлиги ва хусусий мактаб учун харажатлари катталиги бу ерда аҳамиятсиз. Бош директор йилига 300 000 доллар олса, у таъсисчидан кўра кўпроқ сиёсатчи бўлишга таваккал қилаётган бўлади. Юқори иш ҳақи уни жамоа билан биргаликда муаммоларни аниқлаш ва уларни кескин ҳал этишдан кўра ҳозирги маоши ҳамда мавжуд мақомини сақлаб қолишга ундайди. Кам ойлик оладиган раҳбар, аксинча, бутун эътиборини компаниянинг қийматини оширишга қаратади.

Бош директорнинг маоши пастлиги бошқалар учун ҳам стандартни белгилайди. “Вох”нинг бош директори Аарон Леви ҳар доим ўзига компаниядаги бошқа ишчилардан кўра камроқ пул тўлашга ҳаракат қилган – “Вох” ташкил топганидан тўрт йил ўтгач ҳам, у ҳануз штаб-квартира яқинидаги бир хоналик квартирада яшаган, уйида тўшакдан бошқа жиҳоз

бўлмаган. Ҳар бир ходим унинг компания миссиясига содиқлигини пайқаган ва унга таклид қилишни бошлаган. Агар бош директор компаниядаги *энг кам* иш ҳақи олиш орқали намуна кўрсатмаса, унинг *энг юқори* иш ҳақи олиши бошқаларга худди шундай “ибрат” бўлиши мумкин. Бу кўрсаткич оддий кўринса-да, пул компенсацияси бўйича жуда катта миқдорни белгилайди.

Пул – жозибатор. У соф ихтиёрийликни таклиф қилади: маошингизни олганингиздан сўнг сиз уни хоҳлаган нарсангизга сарфлашингиз мумкин. Бирок юқори ойликлар ишчиларга келажакда компания учун янги қиймат яратиш ҳақида бош қотиришни эмас, балки аллақачон яратилган қийматга даъво қилишни ўргатади. Пул мукофоти иш ҳақидан биров яхшироқ – ҳеч бўлмаганда, у яхши бажарилган ишга боғлиқ. Аммо рағбатлантирувчи маошлар ҳам қисқа муддатли фикрлашга ва қийматларни эгаллашга ундайди. Ҳар қандай нақд пул келажакка эмас, балки кўпроқ ҳозирги кунга тегишлидир.

ШАХСИЙ МАНФААТДОРЛИК

Стартаплар юқори маош тўлаши шарт эмас, чунки улар бундан яхшироғини, масалан, компанияга қисман эгалик қилишни таклиф эта олади. Акциялар – келажакда одамларни қиймат яратишга самарали йўналтира оладиган ҳақ тўлашнинг шаклларида бири.

Бирок акцияларга эгалик низо эмас, балки мажбуриятни келтириб чиқариши учун уни жуда эҳтиёткорлик билан тақсимлашингиз керак. Ҳам-

мага тенг улуш бериш одатда хато бўлади: ҳар бир кишининг қобилияти ва масъулияти ўзига хос, шунингдек, имкониятларининг нархи ҳам турлича, шу сабаб бошиданок тенг тақсимлаш ўзбошимчалик ва адолатсизликдек туюлади. Бошқа тарафдан, олдиндан ҳар хил миқдордаги улушни бериш адолатсиз бўлиб кўриниши аниқ. Ушбу босқичдаги норозилик компанияни ҳалокатга олиб бориши мумкин, аммо ундан бутунлай қутулиш учун ҳеч қандай мулкдорлик формуласи йўқ.

Вақт ўтиб, компанияга кўпроқ одам қўшилиши билан бу муаммо янада кескинлашади. Компанияга олдинроқ келган ходимлар одатда капиталнинг кўпроқ қисмига эга бўлади, чунки улар кўпроқ таваккал қилган, аммо кейинроқ келган баъзи ходимлар корхона муваффақияти учун янада аҳамиятлироқ кадр бўлиши мумкин. 1996 йилда “eBay”га ишга кирган котиба 1999 йилда қелган хўжайини – шу соҳанинг ветеранидан 200 баравар кўпроқ фойда олган бўлиши мумкин. 2005 йилда “Facebook” офисининг деворларига сурат чизган рассом 200 миллион долларлик қимматли қоғозларга эга бўлди, шунга қарамай, 2010 йилда ишга кирган истеъдодли муҳандис бор-йўғи 2 миллион долларгина ишлаган мумкин. Мулк ҳуқуқларини тақсимлашда мукамал адолатга эришиш мумкин бўлмагани сабабли таъсисчилар тафсилотларни сир сақлашгани маъқулроқ. Барчанинг улуши ҳақидаги рўйхатни бутун компанияга электрон почта орқали юбориш идорангизга атом бомба ташланишига тенг бўлади.

Аксарият одамлар акцияларга умуман кизиқиш билдирмайди. Бир сафар биз “PayPal”га бизнесни ривожлантириш бўйича фойдали битимлар тузишда ёрдам беришни ваъда қилган маслаҳатчини ёлладик. У тузган ягона муваффақиятли музокара ўзининг кунлик 5000 доллар иш ҳақи эди; у тўлов сифатида акцияларга эгалик қилишдан бош тортди. Миллионерга айланиб кетган стартап усталари ҳақидаги ҳикояларга қарамай, акциялар одамларни кўпинча ўзига жалб этмайди. Акцияларда нақд пул каби оқим йўқ. Улар аниқ бир компанияга боғланган бўлади. Мабодо компания муваффақият қозонмаса, улар қийматини йўқотади.

Мана шу қатъий чекловлар туфайли ҳам ҳиссдорлик кучли курулдор. Кимдир нақд пул тўлашингиздан кўра компаниянинг бир қисмига эгалик қилишни афзал кўрса, бу унинг узоқ муддатли истиқболни афзал кўраётгани ҳамда келажакда компаниянинг қийматини оширишга интилишини кўрсатади. Бизнесдаги улуш мукамал рағбатни ярата олмайди, аммо у таъсисчи учун бутун компаниядаги барча ходимларни муросада ушлаб туришнинг энг яхши усулидир.

МУСТАҲКАМЛАНГАН ПОЙДЕВОР

Боб Диланнинг таъкидлашича, ҳар бир лаҳзасида туғилиш билан банд бўлмаган одам ўша ҳар бир лаҳзада ўлим томон силжийди. Агар у ҳақ бўлса, туғилиш фақат бир марта рўй бермайди. Сиз туғилишда давом этишингиз мумкин, ҳеч бўлмаганда маъжозий маънода. Бироқ компаниянинг ташкил

топиши ҳақиқатан ҳам бир марта содир бўлади: сиз фақат энг бошида келажакда одамлар қиймат яратишда бир ёқадан бош чиқарадиган қоидаларни тузиш имконига эга бўласиз.

Энг қийматли компаниялар ихтироларга очиқликни сақлаб қолади, худди янги стартаплар учун одатий бўлгани каби. Бу фикр компанияга пойдевор қўйиш лаҳзасига янгича назар билан қарашга ундайди: компания янги нарсаларни яратаркан, фаолиятида давом этади, яратишдан тўхтаган пайти тугайди. Агар пойдеворни тўғри қўя олсангиз, шунчаки қийматли компания тузишдан ҳам кўпроғига эришасиз: унинг мерос бўлиб ўтган муваффақиятини бошқариш ўрнига узок келажакда янги нарсалар яратишга йўналтиришингиз мумкин. Сиз ҳатто унинг пойдеворини чексиз кенгайтиришингиз ҳам мумкин.

10

Мафия механикаси

Хаёлан тажриба ўтказамиз: мукаммал корпоратив маданият қандай бўлади? Биринчи навбатда, ходимлар ўз ишини севиши керак. Улар офисга боришдан шунчалар маза қилиши керакки, ҳатто расмий иш вақтини унутиб, соатга қарамаслиги керак. Иш майдони кубик шаклида эмас, очик бўлиши ва ишчилар ўзини худди уйдагидек ҳис қилиши керак: қопли креслолар ва пинг-понг столлари сони файллар солинган шкафлардан кўп бўлиши зарур. Бепул уқалаш креслолари, суши тайёрловчи ошпазлар борлиги ва, эҳтимол, йога дарслари ҳам бу сахнани янада ёқимли қилади. Ходимларнинг уй ҳайвонлари ҳам илиқ кутиб олиниши лозим: балки уларнинг ит ва мушуклари офисга келиб, аквариумдаги тропик балиқлар билан бир сафда компаниянинг жонли “тумори”га айланар.

Бу манзарада қандай камчилик бор? У Кремний водийси машҳур қилган баъзи бемаъни имтиёзларни акс эттиради, лекин бунда моҳият ҳақида бирон сўз айтилмайди. Моҳиятсиз эса имтиёзлардан маъно йўқ. Офисингизни безатиш учун ички безатувчини, кадрлар сиёсатини олиб бориш учун кадрлар бўйича маслаҳатчини ёки рекламаларингиздаги замонавий

сўзларни силликлаш учун брендинг мутахассисини ёллаб, тайинли нарсага эришолмайсиз. Компаниядан ташқари “корпоратив маданият” мавжуд бўлмайди: ҳеч бир компаниянинг маданияти бўлмайди; ҳар бир компаниянинг ўзи маданият ҳисобланади. Стартап – муайян миссияни бажариш учун бирлашган одамлар жамоаси, яхши маданият эса унинг ички кўринишига ўхшайди.

ПРОФЕССИОНАЛЛИКНИНГ ЎЗИ ЕТМАЙДИ

Мен тузган биринчи жамоа Кремний водийсида “PayPal мафия” номи билан танилган, чунки кўплаб собиқ ҳамкасбларим муваффақиятли технология компанияларини тузиш ва сармоя киритишда бир-бирига ёрдам беришни бошлаганди. 2002 йилда биз “PayPal”ни “eBay”га 1.5 миллиард долларга сотдик. Ўшандан кейин Илон Маск “SpaceX”ни яратди ва “Tesla Motors”нинг ҳаммуассисига айланди; Рид Хоффман “LinkedIn”нинг ҳаммуассиси сифатида оммага танилди; Стив Чен, Чад Хёрли ва Жавед Карим биргаликда “YouTube”га асос солди; Жереми Стоппельман ва Рассел Симмонс “Yelp”га асос солишди. Дэвид О. Сакс “Yammer” таъсисчиларидан бири бўлди; мен эса “Palantir”нинг ҳаммуассисига айландим. Бугунги кунда ушбу етти компаниянинг ҳар бири тахминан 1 миллиард долларга баҳоланади. “PayPal” офисларидаги қулайликлар матбуот эътиборига кўп тушмаган, аммо жамоа аъзолари биргаликда ва яқка ҳолда ҳам ажойиб натижаларга эришган: бизнинг корпоратив маданият дастлабки компаниядан (PayPal) ошиб кетадиган даражада кучли бўлган.

Биз бу мафияни резюмеларни таҳлил қилиш ва шунчаки энг истеъдодли одамларни ёллаш орқали тузмагандик. Ушбу ёндашувнинг аралаш натижаларини Нью-Йоркдаги адвокатлик фирмасида ишлаган пайтимда кўргандим. Мен билан бирга ишлаган юристлар қийматли бизнесни бошқарган ва ўзлари ҳам ажойиб инсонлар эди, лекин улар ўртасидаги муносабатлар ҳайратланарли даражада нозик эди. Улар кун давомида бирга ишлар, аммо кўпларининг офисдан ташқарида ўзаро гаплашадиган гапи йўққа ўхшарди. Ҳатто бир-бирини ёқтирмайдиган одамлар билан ишлаш нимага керак? Кўпчилик буни пул топиш учун зарур бўлган қурбонлик, деб ўйлайди. Аммо иш жойига шунчаки профессионаллик нуқтаи назаридан қараш – ҳеч қандай ҳиссий ришталар билан боғланмаган эркин агентларнинг фақат иш юзасидангина гаплашиш учун келиб кетадиган жойи деб билишнинг ўзи совуққонликдан ҳам ёмон, буни ҳатто оқилона деб ҳам бўлмайди. Вақт сизнинг энг қиммат активингиз, уни узоқ келажакни бирга тасаввур қила олмайдиган одамлар билан ишлашга сарфлаш – таажжубли. Агар ишда ўтказган вақтингиз натижалари – “мева”лари орасида мустаҳкам дўстона муносабатларни ҳам санаб ўта олмасангиз, демак, вақтингизни яхши сарфламабсиз. Ҳатто соф молиявий нуқтаи назардан ҳам.

Мен бошиданок “PayPal” ходимларининг фақат иш юзасидан эмас, балки самимий мулоқотга киришишини истадим. Мустаҳкам муносабатлардан биз нафақат ишда бахтиёрроқ ва яхшироқ бўламиз, балки

бу “PayPal”дан ташқаридаги фаолиятимизни ҳам янада муваффақиятли қилади, деб ўйладим. Шунинг учун биз чиндан ҳам бирга ишлашни хоҳлайдиган одамларни ёллашга қарор қилдик. Улар истеъдодли бўлишдан ташқари, айнан биз билан ишлашдан завқ олиши керак эди. “PayPal” мафияси мана шундай тарзда бошланган эди.

ФИТНАЧИЛАРНИ ЁЛЛАШ

Рекрутинг (ишга ёллаш) – ҳар қандай компания эгаллаши зарур бўлган асосий маҳорат. Бу борада ҳеч қандай ташқи манбадан фойдаланмаслик керак. Сизга фақат қоғоздагина малакали бўлганлар эмас, балки ёллангандан кейин ҳам муаммосиз бирга ишлаб кета оладиган одамлар керак. Дастлабки тўрт ёки беш кишини акциялар пакети ёки юқори даражадаги мажбуриятлар орқали жалб этиш мумкин. Аммо қуйидаги аволга берадиган жавобиниз бундай таклифлардан ҳам кўра муҳимроқ бўлади: *“Компаниянгизга 20-ходим айнан нима сабабдан қўшилади?”*

Иқтидорли кишилар сиз учун ишлашга эҳтиёж сезмайди, уларда бошқа танловлар ҳам талайгина бўлади. Ўзингизга саволни аниқроқ беришингиз керак: *“Кўпроқ пул ва обрў ваъда қиладиган “Google”га ишга кириш имконияти бўла туриб, бу одам нима сабабдан компаниямга 20-муҳандис сифатида қўшилиши керак?”*

Мана, бир нечта бўлмағур жавоблар: “Акция пакетларингиз бошқа жойларга қараганда кўпроқ қийматга эга”, “Сиз дунёдаги энг ақлли одамлар

билан ишлашингиз мумкин”, “Сиз дунёдаги энг кийин муаммоларни ҳал қилишга ёрдам бера оласиз”. Қимматли қоғозлар, ақлли одамлар ёки долзарб муаммолар билан қандай хатолик бор? Ҳеч қандай, лекин ҳамма компания худди шундай гапларни даъво қилади, шунинг учун бу сизнинг бошқалардан ажралиб туришингизга ёрдам бермайди. Янги ишчиларни бошқа компаниялар турганда умумий ва хусусиятлари ўзгалардан фарқ қилмайдиган айнан сизнинг компаниянгизга қўшилиши кераклигига ишонтира олмайсиз.

Яхши жавоблар эса фақатгина компаниянгизга тегишли бўлади, шунинг учун уларни ушбу китобдан топа олмайсиз. Аммо яхши жавобларнинг иккита асосий тури бор: олдингизга қўйган мақсадингиз ҳақидаги жавоблар ва жамоангиз ҳақидаги жавоблар. Сизнинг мақсадингиз нима сабабдан жозибадор эканини тушунтириб бера олсангиз, керакли ишчиларни жалб эта оласиз. Умуман олганда муҳим эканини эмас, балки бошқа ҳеч ким қилмаётган мана шундай муҳим ишни нега сиз қилаётганингизни тушунтиришингиз керак. Бу мақсадингизнинг аҳамиятини оширадиган ягона йўл ҳисобланади. “PayPal” да эса, агар АҚШ доллари ўрнини босувчи янги рақамли валютани яратиш ғоясига иштиёқингиз бўлса, сиз билан суҳбатлашишни хоҳлаган бўлардик; агар акси бўлса, унда бизга мос келмайсиз.

Бироқ ҳатто улкан мақсаднинг ўзи етарли эмас. Ходим сифатида ишга энг кўп қизиқиш билдирган номзод ҳам ўзига: “Шу одамлар билан бирга ишлашни чиндан хоҳлайманми?” деган саволни беради.

Сиз компаниянгиз нима учун мана шу одамга айнан мос эканини тушунтира олишингиз керак. Агар буни тушунтира олмасангиз, балки ўша ходимнинг ўзи компаниянгизга мос эмасдир.

Асосийси, ишда бериладиган имтиёзларни ошириб юборманг. Бепул кир ювиш хизмати (уйингиздан олиб кетиб, кейин яна етказиб бериши билан) ёки иш вақти уй ҳайвонларига қараб туриш хизмати сабаб сизни танлаган одам жамоангизга ёмон кўшимча бўлиши мумкин. Фақат соғлиқни суғурталаш каби асосий хизматларни зиммангизга олинг ва кейин бошқа ҳеч ким бера олмайдиган нарса – буюк одамлар билан бирга ноёб масалалар бўйича мисли кўрилмаган ишларни амалга ошириш имконини ваъда қилинг. Эҳтимол, сиз компенсация ёки имтиёзлар бўйича “Google”нинг 2014 йилдаги ҳолатига тенглаша олмасиз, аммо агар мақсадингиз ва жамоангиз ҳақида яхши жавобларингиз бўлса, унда 1999 йилги “Google”дек бўлишингиз мумкин.

КРЕМНИЙ ВОДИЙСИ ТОЛСТОВКАЛАРИ СИРИ

Сиртдан қараганда компаниянгиздаги ҳамма бир хил жиҳати билан ажралиб туриши керак.

Соҳасига қараб бир хил тор жинси шим ёки йўл-йўл костюм киядиган Шарқий қирғоқ аҳолисидан фарқли ўлароқ, Маунтин-Вью ва Пало-Альто ёшлари ишга футболкада боради. Техник ишчилар эғнидаги кийимига аҳамият бермаслиги ҳақидаги гапларнинг сийқаси чиқиб кетган, аммо агар ушбу футболкаларга разм солсангиз, улар ишлайдиган компания-

ларнинг логосини кўрасиз. Техник ходимлар бунга жиддий эътибор беради. Ташқаридан қараганлар стартап ходимини устидаги лого туширилган футболка ёки толстовка орқали ажратиб олади, айнан шу кийим туфайли у бошқа ҳамкасблари билан бир хил кўринишда бўлади. Стартап формаси оддий, аммо муҳим тамойилни ўзида акс эттириши зарур: компаниянгиздаги ҳамма бир хилда – унинг миссиясига содиқ ҳамфикр одамлар қабиласи сифатида ажралиб туриши керак.

“PayPal”даги шеригим Макс Левчин стартаплар дастлабки ходимларини иложи борича бир хил кийинтириши кераклигини айтади. Стартапларда ресурслар чекланган ва жамоалар кичик бўлади. Улар омон қолиш учун тез ва самарали ишлаши керак, ходимларнинг дунёни англаши ўхшаш бўлса, буни бажариш осонроқ кечади. “PayPal”нинг дастлабки жамоаси биргаликда яхши ишлаган, чунки ҳаммамиз бир хилда технологияга муккасидан кетган компьютер ишқибозлари эдик. Барчамиз илмий фантастикани севардик: “Криптономикон”ни ўқишни шарт деб билардик ва капиталистик руҳдаги “Юлдузлар жанги”ни коммунистик “Юлдузли йўл”дан афзал кўрардик. Энг муҳими, барчамиз ҳукуматлар эмас, балки шахслар томонидан бошқариладиган рақамли валютани яратишга муккамиздан кетгандик. Компаниянинг ишлаши учун одамлар қандай кўринишда ёки қайси мамлакатдан бўлиши муҳим эмас, ёллаган ҳар бир янги ишчимиз шу ишга баравар бутун вужуди билан берилиши керак эди.

БИТТА ВАЗИФАНИ БАЖАРИНГ

Ичкаридан қараганда ҳар бир ходим ўз иши билан кескин фарқланиб туриши керак.

Стартап ишчиларига вазифаларни тақсимлашда, бу жараёнга ҳар бир истеъдодга ўзига мос вазифа беришнинг оддий оптималлаштириш масаласи деб қарашдан бошлашнинг мумкин. Аммо буни мукамал бажарган тақдирингизда ҳам, сиз тақлиф этаётган ҳар қандай ечимнинг номувофиклиги тезда аён бўлади. Бу қисман стартаплар тез ҳаракатланиши кераклиги билан боғлиқ, ундаги роллар тақсимоти узоқ вақт турғун бўлиб қолмайди. Лекин бунинг яна бир сабаби бор: иш тақсимоти фақатгина ишчи ва унга топширилган вазифа ўртасидаги муносабатга эмас, балки жамоадаги ходимларнинг ўзаро муносабатларига ҳам боғлиқ.

“PayPal” менежери сифатида қилган энг яхши ишим ҳар бир ходимни фақат битта ишни бажаришга масъул қилганим бўлган. Ҳар бир ходимнинг вазифаси ноёб эди ва уларни фақат мана шу вазифасидан келиб чиқиб баҳолашимни ҳамма биларди. Буни одамларни бошқариш вазифасини соддалаштириш учун бошлагандим. Аммо кейин теранроқ натижани пайқадим: ролларни белгилаш зиддиятни камайтираркан. Компания ичидаги низоларнинг кўпи ҳамкасблар бир хил вазифалар учун рақобатлашганида юзага келади. Стартапларда бунга дуч келиш хавфи юқори, чунки дастлабки босқичларда иш жойлари ўзгарувчан бўлади. Рақобатни йўқ қилиш ҳар бир ходимга фақат иш юзасидан эмас, балки узоқ муддатли инсоний му-

носабатларни ўрнатишни ҳам осонлаштиради. Бундан ташқари, стартапнинг омон қолишига имкон берадиган жиҳат ички хотиржамликдир. Агар стартап муваффақиятсизликка учраса, кўпинча уни рақобатдош экотизимдаги йиртқич рақибларига ён берди, деб тасаввур қиламиз. Аммо ҳар бир компаниянинг ўзи экотизимдир ва ички низолар уни ташқи таҳдидларга нисбатан заифлаштиради. Ички низо иммун тизими фаолиятининг бузилиши билан боғлиқ касалликка ўхшайди: пневмония ўлимнинг техник сабаби бўлиши мумкин, аммо асл сабаб бир қарашда яширин бўлиб қолаверади.

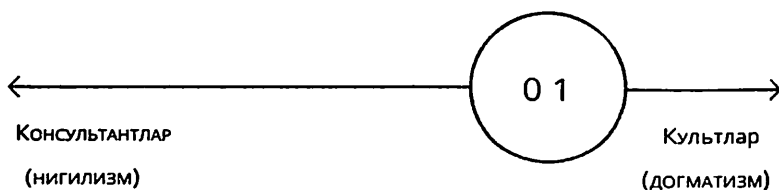
КУЛЬТЛАР ВА КОНСУЛЬТАНТЛАР

Энг қизғин ташкилотда унинг аъзолари фақат шу ташкилотнинг бошқа аъзолар билангина мулоқотда бўлади. Улар ўз оилаларини эътиборсиз қолдириб, ташқи дунёдан узилади. Бунинг эвазига кучли дахлдорлик туйғусини бошдан кечиради ва эҳтимол, оддий одамлар рад этадиган эзотерик “ҳақиқатлар”га етишади. Бизда бундай ташкилотлар учун махсус атама бор: культлар. Тўлиқ фидойилик маданияти сиртдан қараганда аҳмоқона туюлади, бунга энг машхур культлар (ёмон ном билан шуҳрат қозонган) қотилликка алоқадор бўлганини қисман сабаб қилиб келтириш мумкин: Жим Жонс ва Чарльз Мэнсоннинг ҳаёти яхши якун топмаган.

Аммо тадбиркорлар фидойилик маданиятини жиддий қабул қилиши керак. Ишга нисбатан лоқайдлик руҳий саломатлик белгисими? Фақатгина профессионал муносабат оқилона ёндашувми? Культнинг

мутлақо тескариси “Accenture”га ўхшаш консалтинг фирмасидир – унда нафақат ўзига хос мақсад йўқ, балки якка консультантлар мунтазам у компаниядан бу компанияга ўтиб юради, чунки уларда компания билан узоқ муддатли муносабатлар ўрнатилмайди.

Ҳар бир компаниянинг маданиятини чизиқли спектрда белгилаш мумкин:



Энг яхши стартаплар культларга караганда нисбатан камроқ экстремалдир. Энг катта фарк шундаки, культлар бирор муҳим масалада мутаассибларча *хатога* йўл қўйишга мойил. Муваффақиятли стартап ходимлари эса ташқаридаги одамлар кўра олмаган *тўғри* ғояга худди шундай мутассибларча хизмат қиладилар. Сиз бу каби сирларни консультантлардан ўрганмайсиз, компаниянгиз оддий мутахассислар учун мантиқсиздек туюлса, бундан хавотирланишга ҳожат йўқ. Ундан кўра культ ва ҳатто мафия деган номни олган яхшироқ.

11

Маҳсулот яратсангиз, мижозлар келаверадими?

Гарчи ҳар қадамда савдога дуч келсак-да, кўпчилик унинг аҳамиятига етарлича баҳо бермайди. Кремний водийсида эса унга ўша кўпчиликдан ҳам пастроқ баҳо берилади. Компьютер ишқибозларининг “Галактика бўйлаб саёҳат” классик асари сайёрамизнинг яратилишини сотувчиларга қарши реакция сифатида изоҳлайди. Унга кўра, яқинлашиб келаётган фалокат инсониятдан она заминдан кетишни талаб қилганда, аҳоли учта улкан кемада қочади. А кемага мутафаккирлар, раҳбарлар ва ҳаётда муваффақиятга эришганлар чиқади; савдогарлар ва консультантлар Б кемани эгаллайди; ишчилар ва ҳунармандлар эса С кемага ўтирадилар. Аввал Б кема жўнайди ва унинг барча йўловчилари беҳуда қувонади. Сотувчилар найранг қурбони бўлишганини тушунишмайди: А ва С кемалардаги одамлар доим Б кемадагиларни фойдасиз деб ўйлар, шу сабабли улардан қутулиш учун тил бириктирганди. Шундай қилиб, Ерга айнан Б кема қўнади.

Дистрибуция хаёлот оламида аҳамиятсиз бўлиши мумкин, аммо реал ҳаётда у аҳамиятли. Маҳсулотни сотиш учун ташланадиган барча қадамларни

англатувчи бу атама – “дистрибуция”нинг аҳамиятига етарлича баҳо бермаймиз, чунки бизда ҳам А ва С кемадаги одамлар каби қараш бор: сотувчилар ва бошқа “воситачилар” гўёки бу йўлда фақат ўралашади, холос, дистрибуция эса яхши маҳсулот яратилиши билан ўз-ўзидан мўъжизавий тарзда амалга ошиши керак. “Орзулар майдони” фильми қаҳрамонларининг ўзига ортикча баҳо бериши муҳандислари сотишдан кўра ажойиб нарсаларни қуришга мойил бўлган Кремний водийсига тўла мос. Лекин мижозлар шунчаки ниманидир яратганингиз учун келмайди. Уларни маҳсулотингиз олдига келишга мажбур қилишингиз ҳам керак, бу эса ўйлаганингиздан анча мураккабдир.

КОМПЬЮТЕР ИШҚИБОЗЛАРИ ВА САВДОГАРЛАР

АҚШ реклама соҳасида ҳар йили 150 миллиард доллар даромад олади ва бу соҳада 600 мингдан ортиқ киши иш билан банд. Йиллик айланмаси 450 миллиард доллар бўлган АҚШ савдо саноатининг ҳажми бундан ҳам каттароқ. 3.2 миллион америкалик савдо соҳасида ишлаётганини эшитса, тажрибали раҳбарлар бу миқдор кам деб шубҳага бориши мумкин, аммо ҳайратдан муҳандисларнинг нафаси ичига тушиб кетади. Бунча кўп сотувчи нима билан шуғулланаётган бўлиши мумкин?

Кремний водийсида технология ишқибозлари реклама, маркетинг ва савдога ишончсизлик билан қарайди, чунки бу соҳалар юзаки ва бемаъни туюлади. Аммо реклама аҳамиятли, чунки у иш беради. У ўша технология ишқибозларига ва сизга ҳам таъсир

килади. Реклама фақат бошқа одамларга ишлайди, мен учун эса ўзим афзал кўрган нарсалар тўғрироқ, дея ўзингизни бундан мустасно қилишингиз мумкин. Анча ошқора савдо таклифларига қарши туриш осон, шунинг учун биз фикран мустақиллигимизга ёлғондан ишонч ҳосил қиламиз. Аммо рекламалар сизни доим ҳам маҳсулотни дарҳол сотиб олишга мажбурлаш учун яратилмаган, унинг мақсади хотирангизда ўша маҳсулотни кейинроқ сотиб олишга мойиллик уйғотувчи нозик таассуротларни қолдиришдир. Ўзига нисбатан эҳтимолий таъсирлар борлигини тан ололмаган ҳар қандай одам икки баравар алданади.

Технология ишқибозлари шаффофликка одатланган. Улар компьютер дастурлаш каби техник кўникмаларини такомиллаштириш орқали ўз қийматини оширади. Муҳандислик фанларида таклиф қилинган ечим ё иш беради ёки муваффақиятсизликка учрайди. Сиз бошқа одамнинг ишига осонгина баҳо берасиз, чунки ташқи кўриниш катта аҳамиятга эга эмас. Савдода эса бунинг акси: у асосдаги аслиятни ўзгартирмаган ҳолда ташқи қиёфани ўзгартириш учун уюштирилган кампания. Бу муҳандислар учун бемаъни, тутуриксиз ишдек туюлади (агар буни умуман инсофсизлик деб билишмаса, албатта). Улар ўзлари бажараётган ишнинг оғирлигини билади, шунинг учун мижозлари билан телефонда кулиб гап сотаётган ёки икки соатлаб тушлик қиладиган сотувчиларни кўриб, ҳеч қандай иш қилишмас экан, деган гумонга боради. Ваҳоланки, одамлар фан ва техниканинг нисбатан мураккаблигини керагидан

ортиқ баҳолайди, чунки соҳадаги мураккаб вазифалар якқол кўриниб туради. Савдо жараёнини осон қилиб кўрсатиш учун қилинган оғир меҳнат эса технология ишқибозлари учун тушунарсиз бўлиб қолаверади.

СОТИШ – НОЗИК САНЪАТ

Барча сотувчилар – актёр: улар учун муҳими самийлик эмас, балки ишонтиришдир. Шунинг учун “савдогар” сўзи ҳақоратдек эшитилиши мумкин, эски автоуловлар сотувчиси эса кўз ўнгимизда иккиюзламачидек намоён бўлади. Аммо фақат кўпол, очиқчасига молини ўтказмоқчи бўлган – ёмон сотувчиларгина харидорда салбий муносабат уйғотади. Савдо малакасининг кўлами кенг: соҳани янги ўрганаётганлар, мутахассислар ва ўз ишининг усталари орасида кўплаб босқичлар мавжуд. Ҳатто савдода ўз ишининг пири бўлиб кетганлар ҳам бор. Агар биронта шундай одамни танимасангиз, бунақаси сизга дуч келмаганидан эмас, балки уларнинг моҳирона санъати бир қарашда кўзга ташланмаганидандир. Том Сойер қўшни дўстларини ўзи учун тўсиқни оқлашга кўндира олган – бу ўз ишининг устасига хос ҳаракат. Аммо уларни “Томнинг юмушларини бажариш шарафига муяссар бўлгани учун” ҳақ тўлашга ишонтириш донишмандона (савдо пирларига хос) иш эди, сабаби, у дўстларидан анча ақлли бўлган. Марк Твен бу асарни ёзган 1867 йилдан буён кўп нарса ўзгармади.

Сотувчининг иши ҳам худди актёрнинг иши каби қанча яширин бўлса, шунча яхшироқ самара беради. Шунинг учун фаолияти дистрибуция билан боғлиқ

деярли ҳар бир кишининг – у савдо, маркетинг ёки реклама соҳасида бўладими – лавозимида “сотиш”га оид сўз бўлмайди. Рекламаларни сотадиган одамлар “мижозлар билан ишловчи менежерлар” деб аталади. Мижозларни сотадиган одамлар “бизнесни ривожлантириш” бўлимида ишлайди. Компанияларни сотадиган одамлар “инвестиция банкирлари” саналади. Ўзларини сотадиган одамлар эса “сиёсатчилар” деб аталади. Ушбу такрорий тавсифнинг ўзига хос сабаби бор: ҳеч биримиз бизни сотишаётгани тўғрисида эслатишларини истамаймиз.

Фаолияти қандай бўлишидан қатъи назар, савдо қобилияти супер юлдузларни ҳам мағлублардан ажратиб туради. Уолл стритдаги янги ходим ўз техник фаолиятини “аналитик” сифатида бошлайди, аммо унинг асл максади – битим тузувчи бўлиш. Ҳуқуқшунос ўзининг профессионал обрўси билан фахрланади, аммо адвокатлик фирмаларига катта мижозларни жалб этадиган уддабуронлар раҳбарлик қилади. Илмий ютуқ билан обрўга даъвогар университет профессорлари ҳам соҳаларини белгилайдиган ўз-ўзини реклама қилувчиларга ҳасади келади. Тарих ёки инглиз тили ҳақидаги илмий ғоялар шунчаки интеллектуал хусусиятларига кўра сотилмайди. Ҳатто фундаментал физиканинг кўриладиган масалалари ва саратонга қарши курашиш соҳасидаги тадқиқотларнинг келгуси йўналиши ҳам ишонтиришнинг натижаларидир. Ҳатто тадбиркорлар ҳам савдонинг аҳамиятига етарлича баҳо бермаганининг бош сабаби дунёдаги ҳар бир соҳанинг исталган босқичида савдо олдинга силжишни

таъминловчи яширин куч эканини яширишга тизимли уриниш бор.

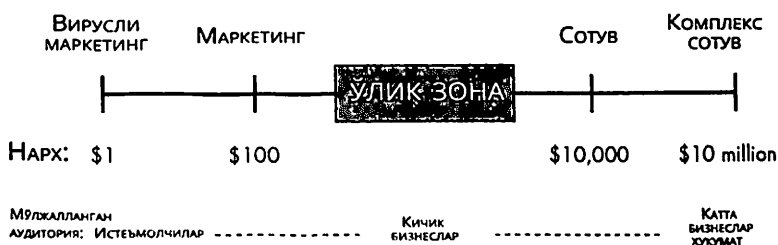
Муҳандиснинг эзгу орзуси – яратган маҳсулоти шунчалик яхши бўлсинки, “ўзини ўзи сота олсин”. Аммо реал маҳсулот ҳақида шундай гапни айтадиган одам катта эҳтимол билан ёлғон гапираётган бўлади: ё у босинкираяпти (ўзини ўзи алдаяпти) ёки бирор нарсани сотаяпти (шу орқали ўзига қарши чиқаяпти). Ишбилармон доираларда бунга тескари шундай таниш ибора бор: “энг яхши маҳсулот ҳар доим ҳам ғалаба қозонмайди”. Иқтисодчилар бундай ҳолатларни “вазиятга қарамлик” билан боғлайди: бунда маҳсулотларнинг қайси бири кенг сотилишини уларнинг мавжуд сифатига боғлиқ бўлмаган аниқ тарихий шароитлар белгилайди. Бу айтиш ҳақиқат бўлса ҳам, биз ишлатадиган операцион тизимлар ва клавиатура тартиблари тасодифан истеъмолга кирди, дегани эмас. Дистрибуцияни маҳсулотингиз дизайни учун муҳим таркибий қисм, деб ўйлаш оқилона қарордир. Агар янги ниманидир ихтиро қилгансиз-у, аммо уни самарали сотиш усулини яратмаган бўлсангиз, маҳсулотингиз қанчалик яхши бўлмасин, бизнесингиз фойда келтира олмайди.

МАҲСУЛОТНИ ҚАНДАЙ СОТИШ МУМКИН?

Бозорга чиқарилаётган маҳсулотлар ўртасида мутлақо фарқ бўлмаса ҳам, сотиш ва дистрибуциянинг қойилмақом усули монополияни яратишга ёрдам беради. Бунинг акси тўғри бўлмайди. Қанчалик сифатли маҳсулот таклиф этаётганингиздан қатъи назар, у ҳатто истеъмолчининг кундалик одатларига

осонгина мос тушса ва фойдаланадиган одам уни бир қарашда ёктириб қолса ҳам, сиз уни кучли дистрибуция режаси билан қўллаб-қувватлашингиз керак.

Самарали дистрибуцияни иккита метрика белгилаб беради. Мижоз билан ҳамкорлик давомида олинадиган ўртача умумий соф фойда (Мижознинг бир умрлик киймати) янги харидорни жалб қилишга сарфлайдиган ўртача қийматдан (Мижоз эгаллаш нархи) баланд бўлиши керак. Умуман олганда, маҳсулотингиз нархи қанчалик баланд бўлса, уни сотиш учун кўпроқ пул сарфлаш керак. Ва бу онгли сарфлаш бўлади. Дистрибуция усуллари доимий асосда тузилиши мумкин:



МУРАККАБ САВДОЛАР

Агар ўртача савдо ҳажмингиз етти ёки ондан кўп хонали сонларга тенг бўлса, ҳар бир битимнинг тафсилоти шахсан жиддий эътиборни талаб қилади. Мижоз билан тўғри муносабатларни ўрнатиб олишга, эҳтимол, бир неча ой кетар. Сиз йилига бир марта ёки икки йилда бир марта савдо қилишингиз мумкин. Кейин қоидага кўра, шартнома имзолангандан кейин маҳсулотни ишга тушириш жараёнини кузатиб

боришингиз ва уни ўз хизматингиз билан узоқ вақт қўллаб-қувватлашингиз керак. Буни бажариш кийин, аммо бундай мураккаб савдо баъзи кимматбаҳо маҳсулотларни сотишнинг ягона йўли ҳисобланади.

Буни “SpaceX” мисолида кўришимиз мумкин. Ракета стартапи ишга туширилгандан бир неча йил ўтгач, Илон Маск “NASA”ни эски кемани янги ишлаб чиқарилган “SpaceX” кемаси билан алмаштириш учун миллиард долларлик шартномалар тузишга кўндирди. Йирик битимларда сиёсатнинг аҳамияти технологик топқирликдан кам эмас, шунинг учун бундай битимга эришиш осон бўлмади.

“SpaceX”да асосан 3000 дан ортиқ одам ишлайди, унинг офислари асосан Калифорнияда жойлашган. Бир вақтнинг ўзида АҚШ анъанавий аэрокосмик саноатида 500 000 дан ортиқ одам иш билан банд бўлиб, улар 50 та штатда фаолият олиб боради. Конгресс аъзолари ўз яшаш жойларига йўналтирилладиган федерал маблағлардан воз кечишни хоҳламайди, бунинг эса ажабланарли ери йўқ. Аммо мураккаб савдо-сотик йилига атиги бир нечта битимни талаб қилар экан, Илон Маск каби савдо-сотикнинг пири бу вақтдан энг муҳим одамларга эътиборни қаратиш ва ҳатто сиёсий инерцияни енгиш учун фойдаланиши мумкин.

Сизда савдога масъул алоҳида ходим умуман бўлмаса, мураккаб савдо зўр ишлайди. Мен ҳуқуқ мактабидаги курсдошим Алекс Карп билан асос солган “Palantir” маълумотлар таҳлили компанияси айнан маҳсулотларини сотиш билан шуғулланадиган одамни ишга ёлламайди. Бунинг ўрнига “Palantir”

компаниясининг бош директори Алекс бир ойда 25 кунни амалдаги ва потенциал мижозлар билан сайёр учрашувларда ўтказди. Битимларимизнинг қиймати 1 миллион доллардан 100 миллион долларгача ўзгаради. Бунақа нарх ҳақида гап кетаркан, албатта, харидорлар сотув ишлари бўйича вице-президент билан эмас, балки бош директор билан гаплашишни хоҳлайди.

Мураккаб савдо моделларига эга компаниялар ўн йил ичида йилига 50 фоиздан 100 фоизгача ўсишга эришса, муваффақият қозонади. Кенг миқёсда ўсишни орзу қилган ҳар қандай тадбиркор учун бу жуда секин юз бераётгандек туюлади. Мижозлар яхшилиги аниқ кўриниб турган маҳсулот ҳақида хабар топиши билан даромад 10 барабар ортишини кутишингиз мумкин, аммо бу деярли ҳеч қачон содир бўлмайди. Корхоналар учун яхши савдо стратегияси кичик миқёсдан бошланади: янги мижоз сизнинг энг катта мижозингиз бўлишга кўниши мумкин, аммо илгари сотганларингиз ҳажмидан ортиб кетадиган шартномани тузиш уни камдан-кам ҳолда мамнун қилади. Маҳсулотингиздан кўнгли тўқ мижозлар кўпайганидан кейингина ҳар қачонгидан каттарок келишувлар тузиш устидаги узоқ ва тизимли ишларни бошлашингиз мумкин.

ЮЗМА-ЮЗ САВДОЛАР

Аксарият савдолар у қадар мураккаб эмас: одатда келишувлар ҳажми 10 000 доллардан 100 000 долларгача бўлади ва бош директор бу билан шахсан шуғулланиши шарт эмас. Бу ерда асосий вазифа аниқ

бир савдони қандай амалга оширишда эмас, балки маҳсулот ёки хизматларингизни катта аудиторияга тарғиб қила оладиган кичкинагина сотув бўлими ёрдамида жараёни қандай йўлга қўя олишда.

2008 йилда “Вох” компанияси компаниялар учун ўз маълумотларини булут технологиясида хавфсиз ва қулай сақлашнинг ажойиб усулини тақдим этди. Аммо одамлар бу ўзларига керакли нарса эканини тушунмасди – булутли технологияларга ҳали унча кўниқишмаганди. Вазиятни ўзгартиришга ёрдам бериш учун Блейк ўша ёзда “Вох”га учинчи сотувчи сифатида ёлланган. “Вох” савдо вакиллари файлларни улашиш бўйича жиддий муаммоларга дуч келган кичик гуруҳлардан то ҳар бир миқдор-компаниядаги кўп сонли фойдаланувчиларгача барча билан алоқа ўрнатди. 2009 йилда Блейк “Вох”нинг кичик бир akkaунтини Стэнфорд уйқу клиникасига сотди, у ерда тадқиқотчилар илмий тажрибаларга оид маълумотларини сақлаш учун содда ва хавфсиз усулга муҳтож эдилар. Бугунги кунда университет ҳар бир талаба ва ўқитувчига Стэнфорд бренди остидаги “Вох” akkaунтини тақдим этади, Стэнфорд касалхонаси эса шу компанияга ишлайди. Агар барчаси университет ректорига корпоратив ечимни таклиф этишга уринишдан бошланганида, “Вох” ҳеч нарса сота олмаган бўларди. Мураккаб савдо ёндашуви “Вох”ни унутилган муваффақиятсиз стартапга айлантириб қўярди; юзма-юз савдо эса “Вох” компаниясини бир неча миллиардлик бизнесга айлантирди.

Баъзан маҳсулотнинг ўзи дистрибуциянинг бир тури ҳисобланади. “ZocDoc” “Founders Fund”нинг

портфель компанияси бўлиб, у одамларга онлайн режимда шифокорларни топиш ва қабулига ёзилишда ёрдам беради. Шифокорлар тармоққа қўшилгани учун компанияга ойига бир неча юз доллар тўлайди. Ўртача битимлар ҳажми атиги бир неча минг долларни ташкил этгани сабаб, “ZocDoc” сон-саноксиз сотувчиларга мухтож – шунчалик кўп сотувчи керакки, ички рекрутнинг жамоаси фақат кўпроқ ходимларни ишга олиш билан шуғулланади. Лекин шифокор билан юзма-юз савдо қилиш орқали сотувчилар компанияга нафақат даромад келтиради, балки тармоққа янги шифокорларни жалб этиб, маҳсулот – онлайн қабулни истеъмолчилар учун янада қийматлироқ қилади (истеъмолчилар сони ортиши эса тармоқнинг шифокорлар учун жозибадорлигини оширади).

Бугунги кунда ушбу хизматдан ҳар ой 5 миллиондан ортиқ одам фойдаланади ва агар ўз тармоғини АҚШ амалиёт шифокорларининг аксариятини қамраб оладиган даражада кенгайтира олса, у Америка соғлиқни сақлаш соҳасининг асосий воситаларидан бирига айланади.

ДИСТРИБУЦИЯДАГИ ТУРҒУНЛИК

Юзма-юз савдо (шубҳасиз сотувчилар талаб қилинади) ва анъанавий реклама (сотувчилар талаб қилинмайди) ўртасида ўлик зона мавжуд. Сиз дўкон эгаларига уларнинг мол-мулк ҳисобини юритиш ва буюртмаларини бошқаришга ёрдам берадиган дастурий таъминот хизматини яратдингиз, деб фараз қилайлик. Нархи 1000 долларга яқин турадиган

маҳсулот учун уни сотиб олиши мумкин бўлган кичик корхоналарга мурожаат қилишингизда ёрдам бера оладиган яхшироқ дистрибуция хизматини топа олмайсиз. Агар сизда аниқ қиймат таклифи бўлса ҳам, одамларга бу ҳақда қандай хабар берасиз? Реклама жуда кенг миқёсда (фақат дўкон эгалари томоша қиладиган телевизион каналнинг ўзи йўқ) ёки жуда самарасиз бўлади (ўз-ўзидан “дўкон янгиликлари”даги реклама, эҳтимол, ҳар қандай дўкон эгасини йилига 1000 доллар миқдорида пул ажратишга ундай олмайди). Маҳсулот юзма-юз савдони талаб қилади, аммо бунақа нарх билан сизда ҳар бир потенциал мижознинг олдига суҳбатлашиш учун одам юборишга имкон йўқ. Мана, нима учун жуда кўп кичик ва ўрта корхоналар йирик фирмалар одатий деб ҳисоблаган воситалардан фойдаланмайди. Муаммо кичик бизнес эгаларининг ноодатий қолоқлиги ёки яхши воситалар йўқлигида эмас: бу ерда дистрибуциядаги турғунлик кўзга кўринмас тўсиқдир.

МАРКЕТИНГ ВА РЕКЛАМА

Маркетинг ва реклама жуда жозибали, аммо кенг миқёсда тарқалиш усули бўлмаган нисбатан арзон маҳсулотлар учун иш беради. “Procter&Gamble” кир ювиш воситалари компанияси маҳсулотларини уйма-уй сотиб юрадиган сотувчиларга пул тўлай олмайди. (“P&G” савдо дўкони сотувчиларни озиқ-овқат тармоғи ва йирик савдо нукталарининг эгалари билан суҳбатлашиш учун ёллади, чунки бу харидорлар билан битта савдо келишуви сал кам 5 литр-

ли 100 минг идишни англатиши мумкин.) Ўзининг якуний фойдаланувчисини топиш учун қадокланган маҳсулот ишлаб чиқарувчи компания телевизион реклама роликларини яратиши, газеталарда купонларни чоп этиши ва эътиборни жалб қилиш учун ўз маҳсулотининг кутилларини лойиҳалаши керак.

Стартап учун янги мижозни жалб қилишга сарфланган харажат ва мижознинг бир умрлик қиймати ҳар иккинчи дистрибуция каналини иқтисодий жиҳатдан самарасиз қилганидагина реклама фойдали бўлади. Масалан, замонавий кўзойнақларни ишлаб чиқарадиган ва уларни чакана дистрибуторларга бериш ўрнига рецепт бўйича интернет орқали сотадиган “Warby Parker” электрон тижорат стартапини олайлик. Ҳар бир кўзойнақ 100 долларга яқин нархдан бошланади, шу сабаб мижоз умри давомида бир нечта кўзойнақ сотиб олишини тахмин қилсак, мижознинг бир умрлик қиймати бир неча юз долларни ташкил этади. Бу ҳар бир савдога шахсий эътиборни оқлаш учун жуда камлик қилса ҳам, лекин бошқа томондан, юз долларлик моддий маҳсулотлар кенг миқёсда тарқала олмаслиги аниқ. “Warby” реклама бериш ва ажойиб телевизион реклама роликларини яратиш орқали миллионлаб кўзойнақ тақадиган мижозларга энг яхши ва арзон нархларни таклиф қилиши мумкин. Компания ўз сайтида “ТВ – катта мегафон” деб очиқ-ойдин таъкидлайди. Янги мижозни сотиб олиш учун ўнлаб доллар сарфлашга кодир бўлганингизда эса сизга энг баланд овозли мегафон керак бўлади.

Ҳар қандай тадбиркор таниқли реклама кампаниясига ҳасад қилади, аммо стартаплар энг эсда қоларли телевизион роликлар ёки энг пухта пиарларни намойиш этиш учун тўхтовсиз мусобақада йирик компаниялар билан рақобатлашиш васвасасига қарши туриши керак. Буни тажрибамдан биламан.

“PayPal”да биз “Юлдузлар йўли”да Скотти ролини ўйнаган Жеймс Духанни расмий вакил сифатида ёлладик. Илк “PalmPilot” дастуримизни намойиш этганимизда журналистларни тадбирга таклиф қилдик, улар бу ерда Жеймснинг “Мен бугун фаолиятим давомида одамларга нур ёғдириб келдим, лекин бугун биринчи марта пул ёғдира оламан!” деган ўлмас жумласини эшитиши мумкин эди. Режамиз иш бермади – бу гаплар чиндан ҳам тадбирни ёритишга келган жуда кам сонли одамларни таъсирлантира олмади. Барчамиз технология ишкибозлари бўлганимиз учун бош муҳандис Скоттининг гаплари, айтайлик, капитан Киркдан кўра ишончлироқ чиқади, деб ўйлагандик.

(Сотувчи сингари Кирк ҳар доим баъзи экзотик жойларда ўзини намойиш қилиб, уни ўз хатоларидан кутқариши учун муҳандисларга имконият қолдирган.) Биз янглишган эдик: “Priceline.com” сайти машҳур Уильям Шетнерни (Кирк ролини ижро этган актёр) таниқли телевизион реклама роликларига таклиф этгани улар учун иш берди. Аммо у пайтда “Priceline” бозордаги асосий ўйинчи эди. Ҳеч қандай стартап йирик компанияларнинг реклама бюджетлари билан рақобатлаша олмайди. Капитан Кирк чиндан ўз лигасида эди.

ЮҚУМЛИ МАРКЕТИНГ

Агар маҳсулотнинг асосий имкониятлар тўплами фойдаланувчиларни ўз дўстларига ҳам ундан фойдаланишни таклиф қилишга ундаса, уни юқумли дея оламиз. “Facebook” ва “PayPal” айнан шу йўсинда ривожланди: ҳар сафар кимдир дўстига уни улашганида ёки тўлов қилганида, табиийки, тармоққа янада кўпроқ одамларни таклиф қилади. Бу нафақат арзон, балки жуда тез юз берадиган жараёндир. Агар ҳар бир янги фойдаланувчи ортидан бир неча фойдаланувчини олиб келса, сиз экспонент ўсишнинг занжирли реакциясига эришишингиз мумкин. Идеал юқумли ҳалқа иложи борича тез ва силлиқ кечиши керак. “YouTube”да қизиқарли видеолар ёки интернет мемларни жуда қисқа вақт ичида миллионлаб одам томоша қилади, чунки уларнинг айланиш даври жуда қисқа: одамлар мушукчани кўриб, қалбида иликлик уйғонади ва бу видеони санокли сониялар ичида дўстларига улашади.

“PayPal” тармоғи дастлаб 24 та фойдаланувчидан иборат эди ва уларнинг барчаси “PayPal”да ишларди. Мижозларни баннер реклама орқали сотиб олиш жуда қимматга тушди. Кейин одамларга рўйхатдан ўтгани учун пул тўлай бошладик, дўстларини жалб қилганларга эса кўпроқ тўладик ва шу орқали ноодатий ўсишга эришдик. Ушбу стратегия ҳар бир мижоз учун бизга 20 долларга тушди, аммо шу билан бирга бу кунлик 7 фоиз ўсишга олиб келди, бу эса фойдаланувчилар базамиз ҳар 10 кунда деярли икки барабар ортишини англатарди. Тўрт-беш ой ўтгач, фойдаланувчиларимиз сони юз минглаб миқдорга

етди ва кичик комиссиялар эвазига пул ўтказмалари тақдим этадиган йирик компанияни яратиш учун чинакам имконият пайдо бўлди. Охир-оқибат эса бу миқдор мижозларни жалб этишга сарфлаган харажатларимиздан анчагина ошиб кетди.

Юқумли потенциали бор бозорнинг энг муҳим сегментида биринчи бўлиб ким устунлик қилса, у бутун бозорда сўнги ҳаракатлантирувчи куч бўлади. “PayPal”га тўғри келган одамни жалб қилишга уринмадик: биринчи ўринда энг қимматлиларини олишни хоҳладик. Ватанида қолган оиласига пул жўнатиш учун ханузгача “Western Union” хизматларидан фойдаланадиган миллионлаб иммигрантлар электрон почтага асосланган тўловлар бозорининг энг аниқ сегменти бўлиб туюлди. Маҳсулотимиз бу хизмат турини осонлаштирган бўлса-да, транзакциялар жуда кам эди. Бизга пул айланиш тезлиги юқори бўлган кичик бозор сегменти керак эди. Ва уни “eBay”даги “PowerSellers”да – товарларни интернет орқали “eBay” аукцион бозорида сотадиган профессионал сотувчиларда топдик.

Уларнинг сони 20 000 та эди ва аксариятида хар куни бир неча кимошди савдолари бўлиб ўтар ва қанча кўп сотган бўлса, шунча сотиб оларди, бу эса тўловларнинг доимий оқимини англатарди. Ўша пайтда пул ўтказмаларидаги муаммолар учун “eBay”берган ечим даҳшатли бўлгани сабаб, ушбу сотувчилар “PayPal”ни катта иштиёқ билан кутиб олди. “PayPal” ушбу сегментда устунликка эришган ва “eBay” учун тўлов майдончасига айланганидан кейин “eBay”да ҳам, бошқа платформада ҳам ҳеч ким унга етолмади.

ДИСТРИБУЦИЯНИНГ ДАРАЖАЛАР ҚОНУНИ

Ушбу услублардан бири, эхтимол, ҳар қандай муайян бизнес учун бошқалардан кўра кучлироқ бўлиши мумкин: савдода ҳам, ҳамма жойда бўлганидек, дистрибуция ўзининг даражалар қонунларига бўйсунди. Бу эса “Қанча кўп бўлса, шунча яхши” деб ҳисоблайдиган кўп тадбиркорларнинг фикрига зид. Аммо “аралаш-қуралаш” ёндашув – бир нечта со-тувчини ёллаш, журналларда реклама бериш ва маҳсулотга бирорта “юқумли” функцияни қўшиш бу ерда иш бермайди. Аксарият корхоналар дис-трибуция каналларидан фойдаланмайди: муваффа-қиятсизликка энг кўп сабаб бўладиган омил ёмон маҳсулот эмас, балки ёмон савдодир. Агар сиз битта бўлсаям дистрибуция усулини қўллай олсангиз, ажойиб бизнесим бор, деяверинг. Бир нечтасига ури-ниб кўрсангиз-у, лекин ҳеч бири иш бермаса, унда тамомсиз.

МИЖОЗ БЎЛМАГАНЛАРГА СОТИШ

Компаниянги маҳсулотдан кўра каттароқ нарсани ҳам сотиши керак. Маҳсулот билан бирга сиз ком-паниянинг ўзини ҳам ишчилар ва инвесторларга “сотасиз”. Яхши маҳсулот ўзини ўзи сотишни ҳақи-даги ёлғоннинг “инсонга хос” версияси бор: “Бу ком-пания шунчалик яхшики, одамлар унга қўшилиш учун шовқин-сурон қилади”. Маблаг йиғишнинг ҳам ажойиб версияси мавжуд: “Бу компания шу қа-дар буюкки, сармоядорлар пул тикиш учун унинг эшигини тақиллатади”. Бирон фирмага ишга кириш учун шовқин солиш ва ақлдан озишлар бўлиши айни ҳақиқат, аммо уларнинг ҳеч бири пухта ишга

ёллаш стратегияси ва ғоянгизнинг худди шундай тарғиботисиз содир бўлмайди.

Компаниянгизни ОАВда сотиш маҳсулотни қолганларга сотишнинг зарурий қисмидир. ОАВга инстинктив равишда ишонмайдиган технология ишқибозлари кўпинча буни эътиборга олмай, хато қилади. Аммо одамлар маҳсулотни ҳеч қандай етказиб бериш стратегиясисиз, яққол афзалликлари учунгина сотиб олишини кутмайсиз. Худди шу каби жамоатчилик билан алоқалар стратегиясига эга бўлмай туриб, одамларнинг компаниянгизга қойил қолишини хаёлингизга келтирманг. Сизда етказиб беришнинг юқумли стратегияси бор бўлиб, ҳатто маҳсулотингиз мижозларни жалб этиш учун ОАВда ёритишга эҳтиёж сезмаса ҳам, матбуот сизга инвесторлар ва ходимлар эътиборини тортишда ёрдам беради. Ёллашга муносиб исталган тахминий ходим тиришқоқлигини кўрсата олади; у сизни “Google”дан қидирганида топса-топмаса, бу компаниянгиз учун ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

ҲАММА СОТАДИ

Технология ишқибозлари етказиб бериш муаммоларини эътиборга олмай, сотувчиларни бошқа сайёрага жўнатиб юборишни орзу қилиши мумкин. Ҳар биримиз қарорни ўзимиз қабул қилишимизга, савдо найрангларига учмаслигимизга ишонгимиз келади. Аммо бу нотўғри. Оддий ходиммисиз, таъсисчими ёки инвестормисиз, бундан қатъи назар, ҳар бир одамда сотадиган маҳсулот бор. Компаниянгиз фақат сиз ва компютерингиздан иборат бўлса ҳам шундай. Атрофга боқинг. Агар сотувчиларни кўрмаётган бўлсангиз, ўзингиз сотувчисиз.

12

Инсон ва машина

Етук тармоқларда турғунлик давом этаркан, ахборот технологиялари шунчалик тез ривожланиптики, энди улар “технологиялар”нинг ўзи билан синоним бўлиб қолмоқда. Бугунги кунда 1.5 миллиарддан ортиқ одам чўнтакка сиғадиган қурилмалар ёрдамида дунё билимларидан бир зумда фойдаланиш имконига эга. Замонавий смартфонларнинг ҳар бири астронавтларни Ойга етказган компьютерларга қараганда минг марта кўпроқ ҳисоблаш қувватига эга. Агар Мур қонуни шу тезликда давом этса, келажакда компьютерлар янада кучлироқ бўлади.

Компьютерларда биз илгари фақат инсон қила олади деб ҳисоблашга одатланган фаолият турларида одамларни ортда қолдириш учун қувват етарли. 1997 йилда шахмат бўйича жаҳон чемпиони Гарри Каспаров IBM ишлаб чиқарган “Deep Blue” компьютерига ўйинда ютқазиб қўйди. 2011 йилда “Jeopardy!” тарихидаги энг ёш иштирокчи Кен Жен IBM компаниясининг “Ватсон” компьютерига мағлуб бўлди. Бугун “Google”нинг ўзиюлар машиналари бугун Калифорния йўлларида кезмоқда. Тўғри, улар кичик Дейл Эрнхардтга таҳдид сола олмайди. Аммо “The Guardian” ўзиюлар машиналар ишсизликнинг навбатдаги тўлкинини келтириб чиқариши

мумкинлигидан (дунёдаги миллионлаб хайдовчилар ва таксистлар номидан) хавотирда эканини ёзди.

Хар бир инсон келажақда компьютерлар янада кўпроқ вазифаларни бажара олишини кутади – шу қадар кўпки, ҳатто айримларда “30 йилдан кейин одамларнинг зиммасида нимадир қоладими?” деган савол туғилади. “Компьютер дастурлари дунёни еб қўймоқда”, дейди қатъий оҳангда венчур инвестор Марк Андрессен. Яна бир венчур капиталист Энди Кесслер эса деярли хурсанд ҳолда маҳсулдорликни оширишнинг энг яхши усули “одамлардан халос бўлиш” эканини тушунтиради. Ўқувчиларига “Машина ўрнингизни боса оладими?” дея савол берган “Форбес” эса, аксинча, кўпроқ хавотирга тушади.

Футуристлар “ҳа” деган жавобни эшитишдан умидвор. Луддитлар эса ўрнини кимдир боса олишдан шу қадар хавотирга тушганидан, янги технологиялар яратишни батамом тўхтатишимизни афзал кўрган бўларди. Томонларнинг ҳеч бири энг яхши компьютерлар одамларнинг ўрнини эгаллай олишига шубҳа қилмайди. Аммо бу тушунча нотўғри: компьютерлар одамларнинг ўрнини босувчи эмас, уларга ёрдамчи, холос. Келгуси ўн йилликнинг энг яхши, энг кучли компанияларини эса одамларни фойдаланишдан чиқариб юборадиган эмас, аксинча, уларнинг имкониятларини кенгайтиришга интилувчи тадбиркорлар барпо этади.

ЎРНИНИ ЭГАЛЛАШМИ Ё ТЎЛДИРИШ?

Ўн беш йил олдин америкалик ишчилар уларнинг ўрнини босиши мумкин бўлган мексикалик арзон ишчилар билан рақобатдан хавотирланган. Ва бу

мантиқан тўғри эди, чунки одамлар ҳақиқатан ҳам бир-бирининг ўрнини босиши мумкин. Бугунги кун одамлари Росс Перонинг “қулоқни коматга келтирувчи овози”ни яна эшитиш мумкин, деб ўйлайди, лекин улар бу овоз Тихуанадаги чиқиндиларни қайта ишлаш фабрикасидан эмас, балки Техасдаги серверлар фермаларидан келишидан чўчийдилар. Америкаликлар яқин келажакдаги технологиядан кўрқади, чунки унда яқин ўтмишдаги глобаллашувнинг такрорланишини кўради. Аммо вазиятлар жуда ўзгача: одамлар иш ва ресурслар учун рақобатлашади; компьютерлар эса уларнинг ҳеч бири билан беллашмайди.

Глобаллашув – ўрнини эгаллаш демакдир

Перо хорижий рақобат тўғрисида огоҳлантирганда, катта Жорж Буш ҳам, Билл Клинтон ҳам эркин савдо тўғрисида ваъз ўқишган: ҳар бир инсон муайян бир касбда нисбатан кучли экан, одамлар ўзларининг устун томонларига қараб ихтисослашса ва бир-бири билан савдо қилса, шунда иқтисодиётда назарий жиҳатдан ўсиш бўлади. Амалда эса кўп ишчилар учун ҳеч бўлмаганда эркин савдо қанчалик самарали бўлиши ноаниқ бўлиб қолмоқда. Савдодан олинадиган фойда киёсий устунликларда тафовут катта бўлганида энг юқори бўлади, лекин жуда кам иш ҳақи эвазига такрорий вазифаларни бажаришга тайёр ишчиларнинг глобал таклифи ҳам ўта катта.

Одамлар нафақат иш ўрни, балки ресурслар учун ҳам бир-бири билан рақобатлашади. Америкалик истеъмолчилар Хитойдан арзон ўйинчоқлар ва тўқимачилик буюмларини олишдан фойда кўришди, ле-

кин шу билан бирга миллионлаб хитойлик автоулов ҳайдовчиларига керак бўлаётган бензинни кимматроқ нархда сотиб олишга мажбур бўлади. Одамлар Шанхайда акула сузгичлари ейдими ёки Сан-Диегода балиқдан тайёрланадиган тортилье истеъмол қиладими, барчага озиқ-овқат ва уй-жой керак. Истак эса шунчаки яшаш билан чекланмайди, глобаллашув давом этаркан, талаб ҳам ошаверади. Миллионлаб хитойлик деҳқонлар ниҳоят яшаш учун зарур бўлган кафолатланган минимал озиқ-овқатдан баҳраманд бўлишди – энди улар фақат гуруч эмас, кўпроқ чўчка гўшти ҳам истеъмол қилишни хоҳлашади. Жамиятнинг юқори қатламларида истакларнинг ўхшашлиги янада аниқроқ кўринади: хоҳ Санкт-Петербургда бўлсин, хоҳ Пхеньянда, барча олигархларнинг таъби бир хил – “Кристал” шампан виносини ёктиради.

Технология тўлдириш демакдир

Энди одамлар ўртасидаги рақобат эмас, балки компьютерлар билан рақобатнинг истиқболини ўйлаб кўринг. Таъминот тарафлама компьютерлар ўртасидаги фарқ икки инсон орасидаги ўзаро фарқдан анча каттароқ. Инсон ва машина яхши бажарадиган юмушлар ҳам бутунлай бошқа нарсалар. Одамларда ният бўлади – биз қийин вазиятларда режалар тузамиз ва қарорлар қабул қиламиз. Биз катта ҳажмдаги маълумотларни қайта ишлаш ва тушунишда компьютерларга қараганда оксаймиз. Компьютерлар эса бунинг акси: улар маълумотларни самарали қайта ишлашда устунлик қилади, аммо улар ҳалигача ҳар қандай инсон учун оддий бўлган асосий қарорларни қабул қилишда қийинчиликка дуч келади.

Ушбу тафовутнинг миқёсини тушуниш учун “Google”нинг одамларни компьютерлар билан алмаштиришга қаратилган яна бир лойиҳасини кўриб чиқиш керак бўлади. 2012 йилда “YouTube”даги видеолардан олинган 10 миллионга расмни сканерлагандан сўнг мушукни 75 фоиз аниқлик билан таниб олишни ўрганган суперкомпьютерлардан бири газета сарлавҳаларидан ўрин олди. Тўрт ёшли бола ҳам буни беками кўст бажара олишини эсга олмагуни-мизча, суперкомпьютернинг ишидан ҳайратга тушамиз. Агар арзон ноутбук бирон вазифада энг яхши математикни ортда қолдирса-ю, лекин тўрт ёшли бола бошқа турдаги вазифани 16 000 процессорли суперкомпьютердан яхшироқ бажарса, ким кучлироқ – одамми ёки компьютерми, деб баҳслашишдан маъно йўқ. Улар бир-биридан сўзсиз фарқлидир.

	ИШ БИЛАН ТАЪМИНЛАШ	РЕСУРСЛАРГА ТАЛАБ
ГЛОБАЛЛАШУВ (РАҚОБАТЧИ ОДАМЛАР)	ЎРНИНИ ЭГАЛЛАШ: «ДУНЁ БИР ХИЛ».	ТАҚЛИД ҚИЛУВЧИ ИСТЕЪМОЛЧИЛАР РАҚОБАТИ
ТЕХНОЛОГИЯЛАР (РАҚИБЛАР – ИЛҒОР КОМПЬЮТЕРЛАР)	АСОСИЙ ТЎЛДИРУВЧИЛАР.	МАШИНАЛАРГА ЭҲТИЁЖ ЙЎҚ, БАРЧА ҚИЙМАТЛАР ОДАМЛАР ТОМОНИДАН ҚАБУЛ ҚИЛИНАДИ

Одамзод ва машинанинг кескин фарқлари шунинг аниқлиги, компьютерлар билан ишлашдан оли-

надиган фойда бизга бошқа одамлар билан савдо килишдан келадиган фойдага қараганда анча юкори. Биз қорамоллар ёки лампалар билан “савдо-со-тик қилмаганимиз” сингари компьютерлар билан бундай ишни бажармаймиз. Ва моҳият ҳам шунда: компьютерлар шунчаки восита, рақиб эмас.

Талаб нуқтаи назаридан фарқлар янада аниқ бўлади. Ривожланган мамлакатлардаги одамлардан фарқли ўлароқ, компьютерлар Кап-Феррадаги хашаматли таомлар ёки соҳил бўйидаги виллаларга ташна бўлмайди; улар учун зарур нарса – номинал миқдордаги электр энергияси. Улар ҳатто ниманидир хоҳлаш учун етарли даражада ақлли ҳам эмас. Муаммоларни ҳал қилишга ёрдам берадиган янги компьютер технологияларини лойиҳалашда биз ушбу чуқур ихтисослашган савдо ҳамкоримизнинг барча афзалликларини у билан ресурслар устида рақобатлашмасдан оламиз. Тўғри ёндашилса, технология – глобаллашаётган дунёда рақобатдан қочишнинг ягона йўли. Компьютерларнинг қудрати тобора ортиб борса ҳам, барибир улар одамларнинг ўрнини боса олмайди: улар шунчаки тўлдирувчи бўлади.

ТЎЛДИРУВЧИ БИЗНЕСЛАР

Компьютерлар ва одамларнинг ўзаро бир-бирини тўлдириши шунчаки кенг миқёсдаги факт эмас. Бу, шунингдек, ажойиб бизнес яратиш йўли ҳамдир. Буни “PayPal” да олган тажрибам орқали англаб етдим. 2000 йил ўрталарида доткомларнинг қулашидан омон қолдик ва тез ривожландик, лекин катта бир муаммога дуч келдик: кредит карталари билан боғ-

лик фирибгарлик туфайли ҳар ойда 10 миллион доллардан кўпроқ маблағ йўкотардик. Бир дақиқада юзлаб ва ҳатто минглаб трансферларни амалга оширганимиз сабаб, уларнинг ҳар бирини кўздан кечириб улгурмасдик – сифат назорати бўйича ҳеч бир жамоа бундай тезликда ишлай олмайди.

Шунинг учун биз ҳар қандай муҳандислар гуруҳи қилиши мумкин бўлган ишни қилдик: ечимни автоматлаштиришга уриндик. Дастлаб, Макс Левчин пул ўтказмаларидаги фирибгарликларни батафсил ўрганиш учун энг сара математиклар гуруҳини йиғди. Кейин уларнинг иши натижаларини ўрганиб, реал вақт режимида сохта транзакцияларни автоматик аниқлай оладиган ва бекор қиладиган дастурни ёздик. Аммо тез орада бу ёндашув ҳам иш бермаслиги аён бўлди: бир-икки соат ичида ўғрилар нима қилганимизни тушуниб, усулини ўзгартирарди. Биз мослашувчан душман билан курашардик, дастуримиз эса бунга жавобан мослаша олмади.

Фирибгарларнинг мослашувчан найранглари автоматик аниқлаш алгоритмларимизни аҳмоқ қилганди, аммо одамларимиз – таҳлилчиларимизни алдаш осон эмаслиги маълум бўлди. Шу сабаб, Макс ва унинг муҳандислари гибрид ёндашувни ишлатиш учун дастурни қайта ёзди: компьютер пухта ишланган фойдаланувчи интерфейсидаги энг шубҳали операцияларни белгилайди ва инсон-операторлар уларнинг қонунийлигига қараб якуний хулосани чиқаради. Ушбу гибрид тизим туфайли (уни ҳеч қачон тўхтата олмаслигимизни айтиб мақтанган россиялик фирибгар шарафига “Игор” деб номлагандик) 2002 йилнинг биринчи чораги якуни

бўйича илк бор даромад олдик (бир йилгина олдин эса бир чоракда кўрган зиёнимиз 29.3 миллион долларни ташкил этганди). ФҚБ биздан молиявий жиноятларни очишда “Игор”дан фойдаланишга рухсат сўради. Макс эса ўзининг “Интернет дунёсидаги Шерлок Холмс” эканидан бемалол, бироқ ҳаққоний равишда фахрлана бошлади.

Инсон ва техника орасидаги бундай ўзаро таъсир “PayPal”нинг бизни омон қолишига замин яратди, бу эса ўз навбатида юз минглаб кичик корхоналарга интернетда ривожланиш учун зарур бўлган тўловларни қабул қилиш имконини берди. Инсон ва компьютер ҳамкорлиги асосидаги ечим (гарчи буни кўпчилик кўрмаган, ҳатто эшитмаган бўлса ҳам) ихтиро қилинмаганида буларнинг ҳеч бири амалга ошмасди.

2002 йилда “PayPal”ни сотганимиздан кейин ҳам бу ҳақда ўйлашда давом этдим: агар одамлар ва компьютерлар биргаликда алоҳида ишлаганидан кўра анча яхши натижаларга эриша олса, бу ҳал қилувчи тамойил асосида яна қандай қимматбаҳо бизнесларни куриш мумкин? Кейинги йили ўзим ўйлаган янги стартап ғоясини Стэнфорддаги собиқ курсдошим Алекс Карп ва дастурий таъминот муҳандиси Стивен Коэн билан баҳам кўрдим: биз “PayPal”нинг хавфсизлик тизимидаги инсон-компьютер гибрид ёндашувидан террористик тармоқлар ва молиявий фирибгарликни аниқлашда фойдалансак бўларди. ФҚБ бунга қизиқиш билдирганидан хабаримиз бор эди ва 2004 йилда одамларга турли ахборот манбаларидан маълумот олишга ёрдам берадиган дастурий таъминот ишлаб чиқарувчи “Palantir” компа-

ниясини ташкил этдик. Компаниянинг савдо ҳажми 2014 йилда 1 миллиард доллардан ортишига умид қиляпмиз. “Форбес” “Palantir” дастурини “қотил илова” деб номлади, чунки миш-мишларга кўра ҳукуматга Усома бин Лодинни топишда айнан унинг ёрдами теккан.

Бизда ушбу операциянинг тафсилотлари йўқ, лекин шуни айтишимиз керакки, якка ҳолда на инсон ақли, на компьютерлар бизни хавфсиз сақлай олади. Американинг иккита энг катта жосуслик агентлиги қарама-қарши ёндашувни қўлламоқда: Марказий разведка бошқармасини одамларни афзалроқ кўрувчи жосуслар бошқаради. Миллий хавфсизлик агентлигини эса компьютерларни устун қўядиган генераллар бошқаради. Марказий разведка бошқармаси таҳлилчилари энг жиддий таҳдидларни аниқлаш учун қийин бўлган жуда кўп маълумотлар оқимини ёриб ўтишга мажбур бўлмоқда. Миллий хавфсизлик агентлиги компьютерлари жуда катта ҳажмдаги маълумотларни қайта ишлай олади, аммо машиналар кимдир қаердадир теракт тайёрлаётганини аниқлай олмайди. “Palantir” ушбу қарама-қарши хато фикрларни бартараф этишга интилади: унинг дастурий таъминоти ҳукумат томонидан ўзига юборилган маълумотларни (масалан, Ямандаги радикал руҳонийларнинг телефон ёзувлари ёки терроризмни молиялаш фаолияти билан боғлиқ банк ҳисобларини) таҳлил қилади. Ва шубҳали ҳаракатларни тажрибали таҳлилчи текшириши учун белгилаб олади.

“Palantir” дастуридан фойдаланувчи таҳлилчилар террорчиларни топишда ёрдам беришдан таш-

қари исёнчилар Афғонистонда миналар ўрнатаётган жойни олдиндан айтиб бера олиши; бизнес маълумотлари билан савдо қилувчи юқори мартабали инсайдерларни жавобгарликка тортиши; болалар порнографияси бўйича дунёдаги энг катта тармоққа барҳам бериши; касалликларни назорат қилиш ва олдини олиш марказларига озиқ-овқат орқали юқадиган касалликларнинг тарқалишига қарши курашда ёрдам бериши; фирибгарликка уриниш ҳолатларини яхшироқ аниқлаш ҳисобига ҳар йили тижорат банклари ва ҳукуматга юзлаб миллион доллар пулни тежашда кўмаклаша бошлади.

Бу ишлар илғор дастурий таъминот туфайли амалга ошди, аммо таҳлилчилар, прокурорлар, олимлар ва молиявий мутахассисларнинг ҳам аҳамияти алоҳида, чунки уларнинг фаол иштирокисиз ушбу дастур мутлақо фойдасиз бўларди.

Келинг, бугунги кунда профессионалларнинг ишинимадан иборатлигини ўйлаб кўрайлик. Юристар мураккаб муаммоларнинг ечимини турли йўллар билан ифодалай олиши керак – у мижоз, қарши томон адвокати ёки судья билан суҳбатлашишига қараб, бу вазият ўзгаради. Шифокорлар клиник вазиятни кўра олиш билан бирга уни тиббиётдан беҳабар беморларга тушунтира олиши ҳам керак. Яхши ўқитувчи нафақат ўз фани бўйича мутахассис бўлиши, балки ўз сабоғини ҳар бир ўқувчининг қизиқишлари ва ўрганиш услублари билан мувофиқлаштира олиши кераклигини тушуниши керак. Компьютерлар ушбу вазифаларнинг айримларини бажара олади, аммо уларни самарали бирлаштира олмайди. Ҳуқуқ,

тиббиёт ва таълим соҳасидаги энг яхши технология мутахассислар ўрнини боса олмайди; лекин уларга энг яхши натижаларга эришиш имконини беради.

“LinkedIn” ишга одам ёлловчи ходимлари учун айнан шундай қилди. 2003 йили компания ташкил этилганида, унинг таъсисчилари профессионал ёлловчилардан ўз ишларидаги енгиллаштирилиши керак бўлган энг муаммоли нуқталарни аниқлашни сўрамаганди. Шунингдек, улар ишга қабул қилиш бўйича мутахассисларнинг ўрнини тўлиқ эгаллай оладиган дастурларни яратишга уринмади. Ёллаш қисман детектив ва қисман савдога оид ишдир: сиз номзодларнинг тарихини синчковлик билан ўрганишингиз, уларнинг мотивацияси ва жамоада ишлай олиш қобилиятини баҳолашингиз, кейин эса энг келажаги борларини жамоага қўшилишга кўндиришингиз керак бўлади. Бу вазифаларнинг барчасини компьютерларнинг зиммасига юклаш мутлақо имконсиз. Шу сабаб “LinkedIn” ишга ёлловчиларнинг иш услубини ўзгартиришга қарор қилди. Бугунги кунда “LinkedIn” ва унинг кучли функционал кидирув тизимидан ишга ёллаш бўйича мутахассисларнинг 97 фоиздан ортиғи у ёки бу лавозимга номзодларни танлаш учун фойдаланади. Тармоқ шахсий брендларини бошқаришда ундан фойдаланадиган юз миллионлаб мутахассислар томонидан ҳам кадрланади. Агар “LinkedIn” бир вақтлар ишга ёлловчиларни шунчаки компьютер дастури билан алмаштиришга ҳаракат қилганида, бугун бозорда уларнинг мана шундай бизнеси бўлмасди.

КОМПЬЮТЕР ИЛМИ МАФКУРАСИ

Нега кўпчилик ўзаро бир-бирини тўлдиришнинг кудратини назардан қочирипти? Ҳаммаси мактабдаёқ бошланади. Дастурий таъминот муҳандислари одатда эътиборни инсон кучининг ўрнини босадиган лойиҳалар устида ишлашга қаратади, чунки уларга шундай таълим берилган. Академиклар катъий белгиланган соҳалардаги тадқиқотлари орқали ном қозонади; уларнинг асосий мақсади – мақолалар чоп этиш. Нашр этиш дегани эса маълум бир фан чегараларини хурмат қилишни англатади. Компьютер олимлари учун эса бу инсоннинг имкониятларини компьютерлар ҳам бирин-кетин эгаллашни ўргана оладиган махсус вазифаларга қисқартиришни англатади.

Келинг, бугунги компьютер технологияларининг энг замонавий йўналишларига назар солайлик. “Machine learning – Машина ўргануви” атамасининг ўзи инсоннинг ўрнини босиш деган тасаввурни уйғотади. Унинг тарафдорлари эса агар таълимга оид етарли маълумотлар билан таъминласак, компьютерларни ҳар қандай вазифани бажаришга ўргатиш мумкин, деб ҳисоблайди. “Netflix” ва “Amazon”нинг исталган фойдаланувчиси машинанинг ўзини ўзи ўргатиши натижаларини амалда бошдан кечиради: иккала компания ҳам маҳсулотларни кўриш ва сотиб олиш тарихингизга асосланган ҳолда тавсия қилиш алгоритмларидан фойдаланади. Уларни кўпроқ маълумотлар ва тавсиялар билан таъминласангиз, натижалар бундан ҳам яхшироқ бўлади. “Google Translate” шунга ўхшаш

тарзда ишлайди, дастур 80 та тилнинг ҳар бирига кўпол, аммо тушуниб олса бўладиган таржималарни тақдим этади. У инсон тилини билгани учун эмас, балки матнларнинг улкан тўпламини статистик таҳлил қилиш орқали андазаларни ажратиб олгани учун бу вазифани уддалайди.

Ўзгаришга мойилликни акс эттирадиган яна бир тренддаги сўз “катта ҳажмли маълумотлар”дир. Замонавий компанияларнинг маълумотларга иштаҳаси карнай, аммо улар маълумот қанча кўп бўлса, шунча фойда келтиради, деб адашади. Катта ҳажмли маълумотлар одатда маънисиздир. Компьютер одамларнинг эътиборидан четда қоладиган андазаларни топа олади, аммо турли манбалардан олинган бу андазаларни қандай таққослаш ёки мураккаб хатти-ҳаракатларни қандай шарҳлашни билмайди. Амалий хулосаларни фақат инсон (ёки фақат илмий фантастикадагина мавжуд бўлган умумийлаштирилган қандайдир сунъий интеллект) бериши мумкин.

Биз технологияни экзотика деб ўйлаётганимиз учун “улкан маълумотлар”га мафтун бўлиб қоляпмиз. Компьютерларнинг ўзи бажараётган кичкинагина ютуқлардан хайратдамиз, аммо унинг инсон билан ўзаро бир-бирини тўлдириб эришаётган улкан натижаларини эътиборсиз қолдирыпмиз, чунки одамларнинг иштироки уларнинг мўъжизавий хусусиятини йўқотиб кўяди. “Watson”, “Deep Blue” ва машина ўрганувларининг янада такомиллашган алгоритмларига гап йўқ! Аммо келажақдаги энг муваффақиятли компаниялар қайси муаммоларни фақат компьютернинг ўзи билан ҳал қилиш мумкин,

деб сўрамайди. Уларни мураккаб муаммоларни ҳал этишда компьютерлар инсонларга қандай ёрдам бериши қизиқтиради.

ЭНГ АҚЛЛИ КОМПЬЮТЕРЛАР:

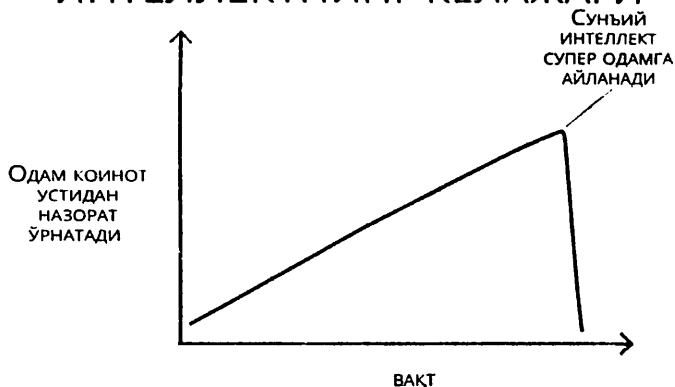
ДЎСТМИ Ё ДУШМАН?

Компьютерлардан фойдаланишнинг келажаги, албатта, номаълум нарсаларга тўла. “Siri” ва “Watson” каби анча ақллироқ, антропоморф хусусиятларни борган сари кўпроқ эгаллаётган интеллектуал роботларга келажакдаги нарсалар хабарчиси сифатида қараш одатий ҳолга айланди; компьютерлар барча саволларимизга жавоб бера олиши биланок, эҳтимол, нега бизга бўйсунити кераклигини сўрар.

Келажакда компьютер инсонларнинг ўрнини эгаллаши ҳақидаги бу фикрнинг мантикий якуни “кучли сунъий интеллект” деб номланади: ҳар қандай муҳим жабҳаларда инсон меҳнатини сояда қолдирадиган компьютерлар. Албатта, луддитлар бу имкониятдан даҳшатга тушади. Бу ҳатто футуристларни ҳам бироз безовта қилади; кучли сунъий интеллект инсониятни кутқара оладими ёки йўқ, буниси аниқ эмас. Технология табиат устидан ҳукмронлигимизни ошириши ва ҳаётда тасодифларнинг ролини камайтириши керак; инсондан ақллироқ компьютерларнинг яратилиши ҳақиқатан ҳам имкониятни ҳаётимизга қайтаришга қодир – фақат қасос кўринишида. Кучли сунъий интеллект космик лотерея чиптасига ўхшайди: агар ғалаба қозонсак, утопияга эга бўламиз; борди-ю ютқазсак, “Skynet” бизни йўққа чиқаради.

Хатто кучли сунъий интеллект ақл бовар қилмайдиган жумбок эмас, балки ҳақиқий имконият бўлса ҳам, бу яқин орада содир бўлмайди: компьютерларнинг инсонларнинг сиқиб чиқариши – XXII аср одамларини ўйлантирадиган ташвиш. Узоқ келажак ҳақидаги ноаниқ кўрқувлар бугунги кун учун аниқ режалар тузишга тўсқинлик қилмаслиги даркор. Луддитларнинг таъкидлашича, биз ҳеч қачон одамларнинг ўрнини босадиган компьютерларни яратмаслигимиз лозим; телба футуристлар эса буни қилишимиз кераклигини айтади. Бу икки позиция бир-бирини инкор қилади, аммо улар тўлиқ кенг қамровли эмас: уларнинг ўртасида ақли расо одамлар келгуси ўн йилликларда янада яхшироқ дунёни қуриши мумкин бўлган жой бор. Компьютерлардан фойдаланишнинг янги усулларини ўйлаб топганимиз сари бу қурилмалар шунчаки одамларнинг қўлидан келадиган вазифаларни яхшироқ ууддалаш билан чекланмайди; улар бизга олдин тасаввуримизга ҳам сиқмаган ишларни бажаришда ёрдам беради.

КУЧЛИ СУНЪИЙ ИНТЕЛЛЕКТНИНГ КЕЛАЖАГИ



13

Яшилни кўриш

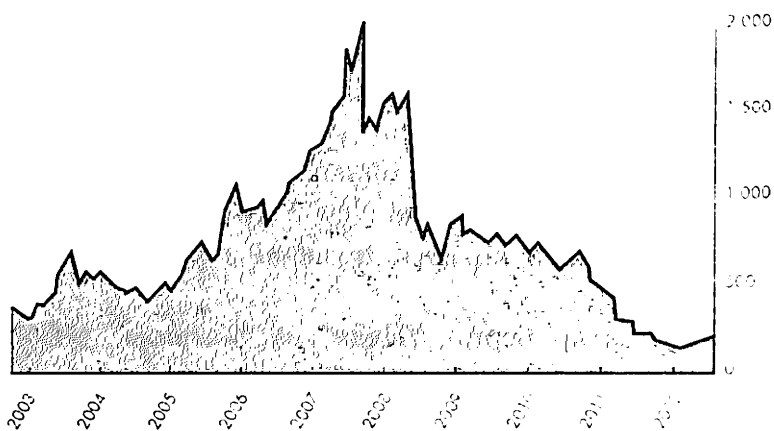
XXI аср бошида ҳамма бир фикрга келди: инсоният ҳал қилиши керак бўлган навбатдаги глобал муаммо экологик тоза технологиялар бўлиши керак. Бу зарурат эди: Пекинда тутун шу қадар ёмонлашгандики, одамлар деразадан кўшни бинони ҳам кўролмай қолди – ҳатто нафас олиш соғлиқ учун хавфли деб топилди. Бангладеш халқи суви маргимуш билан тўйинган қудуқлардан азият чекарди – “The New York Times” газетаси буни “тарихдаги энг катта оммавий заҳарланиш” деб атагани.

АҚШда юз берган “Иван” ва “Катрина” тўфонлари глобал исиш келтириб чиқараётган ҳалокатнинг илк даракчиси деб атала бошланди. Альберт Гор биздан “илгари халқлар урушда ғалаба учун бор кучини сафарбар қилиш орқали намойиш этган тезлик ва қатъият билан” ушбу муаммоларга қарши курашишни сўради. Ҳамма шу билан банд бўлди: тадбиркорлар минглаб тоза технология компанияларини таъсис этди ва сармоядорлар уларга 50 миллиард доллардан кўпроқ маблағ сарфлади. Шундай қилиб, одамлар дунёни тозалашга киришди.

Бу самара бермади. Соғлом сайёра ўрнига тоза технологияларнинг улкан пуфаги пайдо бўлди.

“Solyndra” энг машхур “яшил арвох” бўлса ҳам, кўп-лаб тоза технология компаниялари шу каби ҳалокатли оқибатларга дуч келди – 2012 йилнинг ўзида куёш батареялари ишлаб чиқарувчи 40 дан ортик компания фаолиятини тўхтатди ёки ўзини банкрот деб эълон қилди. Муқобил энергия компанияларининг юқори кўрсаткичлари пуфакнинг кескин пучайишини кўрсатди:

ҚАЙТА ТИКЛАНДИГАН ЭНЕРГИЯНИНГ САНОАТ ИНДЕКСИ



Нега экологик тоза технологиялар устида ишловчи бутун соҳа муваффақиятсизликка учради? Консерваторлар бу саволнинг жавобини аллақачон биламан, деб ўйлашади: яшил энергия ҳукумат эътиборидаги устувор вазифага айланиши биланок ҳаммаси барбод бўлди. Аммо чиндан энергияни устувор қилишнинг кечиктириб бўлмас сабаблари бор эди (ҳозир ҳам бор). Ва экологик тоза технология-

лар ҳақидаги ҳақиқат ҳукуматнинг хатосидан кўра мураккаброқ ва муҳимдир. Экологик тоза технология компанияларининг кўпи ҳар бир бизнес жавоб бериши керак бўлган етти саволдан бирини ёки бир нечтасини эътиборсиз қолдиргани сабаб заволга юз тутди.

1. Муҳандислик ҳақидаги савол

Сиз мавжудларини аста-секин яхшилаш ўрнига бирдан илғор технологияни яратиб революция қила оласизми?

2. Вақт ҳақидаги савол

Ҳозир ўйлаётган бизнесингизни бошлаш учун қулай вақтми?

3. Монополия ҳақидаги савол

Фаолиятингизни кичкина бозорда катта улушга эгаллик қилишдан бошляяпсизми?

4. Одамлар ҳақидаги савол

Сизда шунга муносиб мақбул жамоа борми?

5. Дистрибуция ҳақидаги савол

Маҳсулотингизни фақат яратини эмас, етказиб беришга ҳам имконингиз борми?

6. Бардошлилик ҳақидаги савол

Бозордаги мавқеингизни 10 ёки 20 йилдан кейин ҳам сақлаб қола оласизми?

7. Жумбоқлар ҳақидаги савол

Бошқалар кўрмаётган ноёб имкониятни топа олдингизми?

Ушбу элементларни аввал ҳам муҳокама қилгандик. Қайси соҳада бўлишингиздан қатъи назар, исталган кучли бизнес-режада юқоридаги савол-

ларнинг ҳар бири ҳисобга олиниши керак. Агар сизда ушбу саволларга яхши жавоб бўлмаса, кўплаб “омадсизлар” каторига тушиб коласиз ва бизнесингиз касодга учрайди. Агар шу еттига масалани ҳал этиб кўйсангиз, омад сиз томонда бўлиб, муваффақиятга эришасиз. Саволларнинг беш-олтитасига тўғри жавобингиз бўлса ҳам, ютукка эришиш мумкин. Аммо экологик тоза технология пуфагининг ҳайратланарли томони шунда эдики, одамлар бизнесини юқоридаги саволларга жавоб бермай туриб бошлаган, бу эса мўъжизага умид қилишни англатарди.

Экологик тоза технологиялар соҳасида ишлашга уринган у ёки бу компания нега муваффақиятсизликка учраганини аниқ айтиш қийин. Чунки уларнинг деярли ҳаммаси бир нечта жиддий хатоларга йўл кўйган. Лекин бу хатоларнинг исталган бири бизнесингизни йўққа чиқариш учун етарли бўлгани сабабли, экологик тоза технология саноатининг мағлубият кўрсаткичлари статистикаси батафсилроқ кўриб чиқишга арзийди.

ТЕХНОЛОГИЯ ҲАҚИДАГИ САВОЛ

Йирик технология компанияси энг яқин рақобатчисидан камида ўн баравар яхшироқ ўз технологиясига эга бўлиши лозим. Лекин тоза технология компаниялари 10 баробар устунликни қўя туринг, камдан-кам ҳоллардагина икки баробар кўпроқ устунликка эриша олди. Баъзан уларнинг таклифлари ўрнини алмаштиришни хоҳлаётган мавжуд маҳсулотлардан ёмонроқ бўларди. “Solyndra” янги, цилиндрсимон қуёш батареяларини яратди,

лекин илк ҳисоб-китобларга кўра, цилиндрсимон батареяларнинг самарадорлиги анъанавий ясси батареяларга қараганда атиги $1/\pi$ баробар юқори бўлиб, улар шунчаки етарлича куёш энергиясини қабул қилмасди. Компания панелларнинг пастки қисмига тушадиган куёш нури кўпроқ акс қайтариши учун ойналардан фойдаланиб, бу нуксонни бартараф этишга уриниб кўрди. Лекин иш бошидан ўта ёмон бошланса, бунинг оқибатларини тузатиш қийин.

Компаниялар 10 карра устунлик сари интилишлари лозим, чунки майда ривожланишлар одатда якуний истеъмолчилар учун ҳеч қандай ижобий ўзгаришни англатмаган ҳолда якун топади. Айтайлик, сиз ҳар қандай мавжуд технологиялардан (лаборатория синовларида) 20 фоиз самаралироқ бўлган шамол турбиналарини ишлаб чиқарасиз. Бир қарашда бу ажойиб натижа, лекин лаборатория натижалари янги маҳсулотнинг реал дунёдаги харажатлари ва хавфларини қоплай олмайди. Шунингдек, тизимингиз чиндан ҳам уни сотиб олаётган якуний истеъмолчи учун 20 фоизга самаралироқ бўлган тақдирда ҳам, атрофдагилар даъволарни бўрттиришга ўрганиб қолгани туфайли маҳсулотни сотаётганингизда сизни шубҳа билан қарши олишади. Маҳсулотингиз 10 баробар яхшироқ бўлгандагина истеъмолчига яққол кўринадиган устунликларни тақлиф эта оласиз.

ВАҚТ ҲАҚИДАГИ САВОЛ

Тоза технология компаниялари уларнинг даври келганига ўзларини ишонтириш учун қаттиқ меҳнат қилишди. 2008 йилда янги компаниясининг фаолият

бошлагани ҳақида эълон қилгач, “Spectra Watt” бош ижрочи директори Эндрю Уилсон: “Қуёш энергияси саноати 1970-йилларнинг охиридаги микропроцессорлар саноатига ўхшаб кетади. Ойдинлаштирилиши ва ривожлантирилиши лозим бўлган жиҳатлар бисёр”, деб таъкидлаганди. Бу гапнинг иккинчи қисмида жон бор бўлса-да, лекин микропроцессорнинг ўхшашлиги ҳақиқатдан йироқ эди. Илк микропроцессор яратилган 1970 йилдан буён компьютер соҳаси шунчаки илдам ривожланмади, балки экспонент кўринишда ўсиб борди. “Intel”нинг дастлабки маҳсулот тарихига эътибор қаратинг:

Авлод	Процессор модели	Йили
4-bit	4004	1971
8-bit	8008	1972
16-bit	8086	1978
32-bit	iAPX 432	1981

Биринчи кремний қуёш батареялари, аксинча, 1954 йилда – Уилсоннинг пресс-релизидан қарийб ярим аср илгари – Белл лабораторияси томонидан яратилган. Унинг фотогальваник самарадорлиги охириги ўн йилликларда секин ва чизикли такомиллашди: Белл қуёш батареяларининг самарадорлиги тахминан 6 фоизни ташкил этарди; бугуннинг на

кристал кремний батареялари, на замонавий юпка катламли батареяларнинг сохадаги самарадорлиги 25 фонздан ошмади. 2000-йилларнинг ўрталарида истикболдаги кўтарилишни башорат қилиш учун технологик ишланмалар жуда кам эди. Амалга татбик этиш учун аниқ ва реалистик режангиз бўлса, секин ўсиб бораётган бозорга кириб бориш яхши стратегия бўлиши мумкин. Муваффақиятсизликка учраган тоза технология компанияларида бундай режалар умуман йўқ эди.

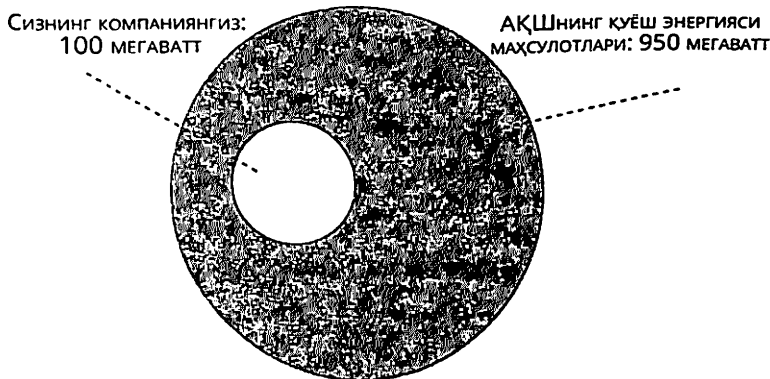
МОНОПОЛИЯ ҲАҚИДАГИ САВОЛ

2006 йилга келиб технология инвестори миллиардер Жон Доерр “яшил – бу янги қизил, оқ ва кўк”, деб эълон қилди. Аслида, у “қизил”нинг ўзи билан чекланиши мумкин эди. Доеррнинг ўзи айтганидек, “интернет бозорлари миллиард долларларни ташкил этади; энергетика бозорлари эса триллионларни”. Лекин у триллион долларлик бозорлар рақобатининг шафқатсиз ва аёвсиз эканини айтмади. Доеррнинг сўзларини бошқалар қайта-қайта такрорлади: 2000-йилларда ўнлаб тоза технология тадбиркорлари, худди бу яхши нарсасидек, “PowerPoint”да триллион долларлик бозорларнинг ўта ҳаққоний хикояларига тўла тақдимотлар қила бошлаганини эшитдим.

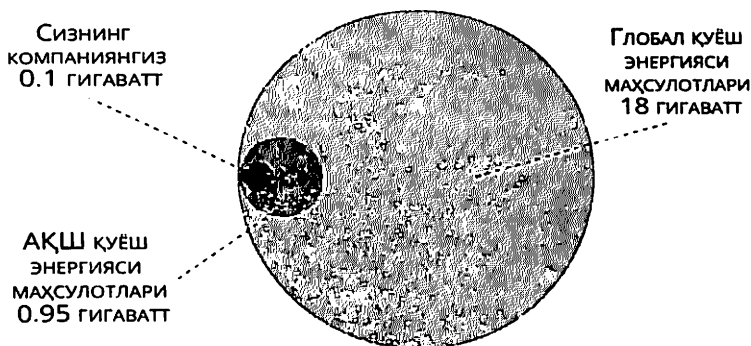
Тоза технология тадбиркорлари энергия бозорининг барча янги келганларни қучоқ очиб кутиб олиш даражасида қатта эканини таъкидлар, лекин уларнинг ҳар бири табиий равишда компаниясининг алоҳида хусусияти борлигига ишонарди. 2006 йилда қуёш энергияси саноатида фаолият юритувчи “Mia

Solé” компаниясининг бош ижрочи директори Дэйв Пирс Конгресс комиссиясида ўз фирмасининг юпқа қатламли қуёш батареяларини ишлаб чиқариш билан шуғулланувчи санокли “жуда кучли” стартаплардан эканини айтди. Бир неча дақиқадан кейин Пирс ўз компаниясининг бир йилда “дунёдаги энг йирик юпқа қатламли батареялар ишлаб чиқарувчиси”га айланишини башорат қилди. Башорат амалга ошмади, лекин шундай бўлган тақдирда ҳам, уларга бунинг ёрдами тегмасди: юпқа қатламли батареялар соҳадаги ўнлаб турдаги қуёш батареяларининг бири эди, холос. Ҳар қандай технология муайян муаммони профессионал даражада бартараф этмас экан, истеъмолчиларга унинг қизиғи бўлмайди. Шунингдек, кичик бозор учун ноёб ечимни монополлаштира олмас экансиз, аёвсиз рақобат гирдобиди қолиб кетасиз. “Mia Solé” билан ҳам шундай бўлди, 2013 йилда компания инвесторлар тиккан маблағдан бир неча юз миллион доллар арзонроқ баҳода сотиб олинди.

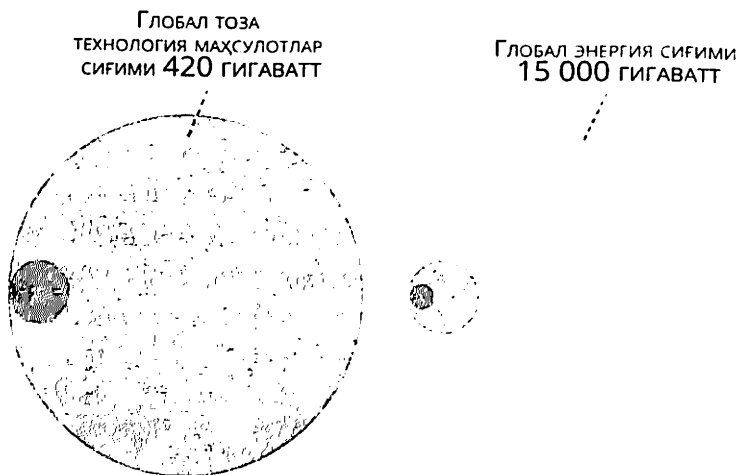
Ўзингиздаги ноёбликни бўрттириб кўрсатиш монополия ҳақидаги саволга жавобни чалкаштиришнинг энг осон йўлидир. Айтайлик, сиз қуёш батареяларини ишлаб чиқарувчи компания директисиз ва энергия сиғими 100 мегаватт бўлган юзлаб қуёш панелларини муваффақиятли ўрнатгансиз. АҚШдаги қуёш энергияси маҳсулотларининг сиғими 950 мегаваттни ташкил этар экан, сиз бозорнинг 10.53 фоизига эгалик қиласиз. “Табриклайман, – дейсиз ўзингизга, – мен ҳиссадорман”.



Лекин АҚШнинг қуёш энергияси бозори муносиб бозор бўлмаса-чи? Сиз учун маҳсулот сифими 18 гигаваатт бўлган глобал қуёш энергияси бозори мувофиқ ҳисобланса-чи? 100 мегаваттингиз сизни чиндан ҳам майда балиққа айлантриб қўяди: бозордаги улушингиз 1 фоиздан ҳам пастроққа тушиб кетади.



Аммо бизбоп чора глобал куёш энергияси эмас, балки умуман олганда, қайта тикланувчи энергия бўлса-чи? Бутун дунё бўйлаб қайта тикланадиган энергия манбаларининг йиллик ишлаб чиқариш қуввати 420 гигаваттни ташкил этади; натижада бозордаги улушингиз 0.02 фоизга қисқаради. Дунё бўйича электр энергияси ишлаб чиқариш ҳажми 15 000 гигаваттга тенг ва таккослаб кўрилса, сиздаги 100 мегаватт шунчаки уммондан томчига айланиб қолади.



Тоза технология тадбиркорларининг бозорлар борасидаги қарашлари ҳаддан зиёд чигал эди. Улар бошқалардан ажралиб туриш мақсадида ўз бозорларининг ҳажмини сунъий равишда камайтирмоқчи бўлишди, бу билан маҳсулотларини даромадли бозор мезонлари асосида баҳолашларини талаб қилишди. Лекин сиз мавжуд бўлмаган хаёлий бозорларда ҳукмронлик қила олмайсиз, катта бо-

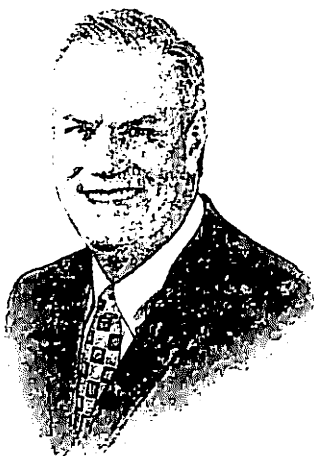
зорлар эса улкан имкони билан эмас, балки жуда аёвсиз ракобати билан ажралиб туради. Шундай экан, аксарият тоза технология тадбиркорлари бундан кўра Пало-Альтода инглиз ресторани очгани маъкулроқ бўларди.

ОДАМЛАР ҲАҚИДАГИ САВОЛ

Энергия муаммолари муҳандислик масаласи ҳисобланади, шундай экан, тоза технология компанияларини компьютер ишқибозлари бошқаради, деган фикрга боришингиз мумкин. Лекин адашасиз: синган компаниялар тепасида технологиялар соҳасидан хайратланарли даражада беҳабар жамоа турган. Бу каби савдогар-раҳбарлар капитални ўстириш ва ҳукумат субсидияларини ундиришда устаси фаранг, лекин истеъмолчилар сотиб олишни истаган маҳсулотларни яратиш бобида нўноқ эдилар.

“Founders Fund”да биз буни олдиндан билгандик. “Сотиб” кўядиган энг яққол нарса кийимлар эди: тоза технология раҳбарлари ҳамма жойда костюмда, бўйинбоғ такиб юришарди. Бу эса огоҳлантирувчи энг катта белги эди, чунки ҳақиқий технологлар футболка ва жинси шимда юради. Шундай қилиб, ўзимиз учун қонда жорнӣ этдик: гақдимотлар учун башанг кийинган компания раҳбарига эътибор қаратиб ўтирма! Эҳтимол, ҳар бир компаниянинг технологиясини батафсил ўрганишга етарлича вақт ажратганимизда, ноўрин инвестицияларнинг олдини олган бўлармидик. Лекин жамоамизнинг “раҳбари костюм кийган компанияга сармоя тикмаслик” ғояси ҳақиқатни тезроқ англаб етишимизга туртки бўлди.

Энг яхши савдо-сотик жараёни яширин тарзда кечеди. Агар рахбар сотишни удаласа, ёмон жойи йўк, лекин сиртдан қараганда чиндан ҳам савдогардек кўринса, катта эҳтимол билан, у савдода нўнок, технология соҳасида эса бундан ҳам баттар бўлади.



*“Solyndra” бош ижрочи
директори Брайан Харрисон*



*“Tesla Motors” директори
Илон Маск*

ДИСТРИБУЦИЯ ҲАҚИДАГИ САВОЛ

Тоза технология компаниялари ҳукумат ва инвесторлар кўмагидан самарали фойдаланди, лекин кўпинча истеъмолчиларни унутиб қўйди. Улар дунё лаборатория эмаслигини оғир сабоқлар билан ўрганишди: маҳсулотни сотиш ва етказиб бериш унинг ўзи каби муҳим аҳамиятга эга.

Исроилнинг электромобиллар ишлаб чиқарган “Better Place” стартапини ёдга олайлик. 2007 йил-

дан 2012 йилгача электромобилларнинг алмашувчи аккумуляторлари ва қувватлантирувчи станциялари учун компания инвесторларнинг 800 миллион доллардан ортиқ маблағини жалб қилди ва соҳага йўналтирди. Компания “яшил муқобилни яратишга” интилди ва бу гўё “атроф-муҳитни ўта ифлослантираётган транспорт технологияларига қарамлигимизни камайтириши керак” эди. Ва айнан шу ишни амалга оширди – компания касодга учраганини эълон қилгунича энг камида 1000 та электромобиль сотди. Шунча маҳсулотни сотишнинг ўзи аслида ютуқ эди, чунки уларни сотиб олиш харидорлар учун осон эмасди.

Биринчидан, аслида нимани сотиб олаётганингиз мавҳум эди. “Better Place” “Renault” компаниясидан седанларни сотиб олар ва уларни электр аккумуляторлар ҳамда электр моторлар билан жиҳозларди. Хўш, унда сиз электрик “Renault” сотиб олган бўласизми ёки “Better Place”ми? Нима бўлганда ҳам, агар сотиб олмоқчи бўлсангиз, бир неча тўсикдан ошиб ўтишингиз талаб этиларди. Энг аввал “Better Place”дан рухсатнома олишингиз лозим эди. Уни олиш учун “Better Place”нинг аккумулятор алмаштириш станцияларига яқин масофада яшашингизни исботлашингиз ва белгиланган маршрут бўйлаб ҳаракат қилишга ваъда беришингиз керак бўларди. Бу шартларни бажарсангиз, уловингизни қайта қувватлаш учун ёқилғи обунасини расмийлаштиришингизга тўғри келарди. Шундан кейингина йўлларда аккумулятор алмаштириш учун тўхташнинг янги коидаларини ўрганишни бошлашингиз мумкин эди.

“Better Place” яратган технологиямиз ўзи хақида бор гапни айтиб турибди, деб ўйлади, шунинг учун махсулотни аудиторияга таништириш хақида бош қотириб ўтирмади. Компаниянинг касод бўлишига муносабат билдирар экан, бир дарғазаб миғжоз: “Нега Тель-Авивда 160 000 шекел¹ қийматидаги “Toyota Prius” ва шу нархдаги (қўшимча тўрт йиллик ёнилғи имтиёзи бўлган) электромобиллар сурати акс этган биллборд қўйилмади?” дея савол берди. Шундай бўлса-да, у компаниянинг электромобилларидан бирини сотиб олди, лекин бошқалардан фаркли ўларок, “шу машинани минишда давом этиш учун ҳамма нарсага тайёр” ишкибоз эди. Афсуски, энди унинг бундай имконияти йўқ: 2013 йилда “Better Place” директорлари кенгаши компаниянинг барча активларини арзимаган 12 миллион долларга сотишга қарор қилганида таъкидлаганидек, улар “техник муаммоларни муваффақият билан енгиб ўтишди, лекин бошқа тўсиқларни бартараф эта олишмади”.

БАРДОШЛИЛИК ҲАҚИДАГИ САВОЛ

Ҳар бир тадбиркор ўзининг муайян бозорида охириги ҳаракатланувчи бўлишни режалаши лозим. Дастлаб ўзингиздан сўранг: 10 ёки 20 йилдан кейин дунё қандай кўринишда бўлади ва бизнесим унга қандай мослашади?

Санокли тоза технология компанияларидагина бу саволга муносиб жавоб бор эди. Натижада барчасининг барбод бўлгани хақидаги хабарлари бир-бириникига ўхшаб қолди. 2011 йилда касодга уч-

¹ Исроил пул бирлиги.

раганини эълон қилишидан бир неча ой олдин “Evergreen Solar” ўзининг АҚШдаги заводларидан бирини ёпиш қарорига шундай изох берди:

“Хитойнинг қуёш энергияси саноатчилари ҳукуматдан каттагина молиявий қўмак олди... Гарчи маҳсулотларимизнинг нархи... бошида режаланган даражадан пастроқ ва аксарият Фарб саноатчиларишикидан арзонроқ бўлса-да, Хитойдаги “арзон-гаров” рақобатчиларимиз белгилаган нархдан анча қиммат ҳисобланади”.

Лекин “Хаммасига Хитой айбдор” жўровози 2012 йилдаги чинакам авж пардасига чиқди. Ўзининг банкротлигини муҳокама қилар экан, АҚШ Энергетика бошқармасининг оталиғида бўлган “Abound Solar” компанияси “Хитойдаги қуёш панеллари ишлаб чиқарувчи компанияларни агрессив тарзда нархни тушириш”да айблади, чунки бу “янги стартапни илк босқичларидаёқ... жорий бозор шаронтида микёсини кенгайтиришини ўта қийинлаштирган”.

Қуёш панелларини ишлаб чиқарувчи “Energy Conservation Devices” компанияси 2012 йилнинг февраль ойида муваффақиятсизликка учрагач, факат пресс-релизида Хитойни айблаш билан чекланмай, Хитойнинг учга йирик қуёш энергияси саноатчиларига 950 миллион долларлик даъво кўзгатди – бу “Solyndra”нинг ишончли вакиллари ўша йил охирида касодга учрашига сабабчи қилиб кўрсатган ва бозорни монополлаштириш, жинорий фитна ва рақибларини синдириш учун нархни сунъий пасайтиришда айблаб судга тортган ўша уч компания эди. Лекин Хитой компанияларининг рақобатини

чиндан ҳам олдиндан башорат қилиш иложсизми-ди? Тоза технология тадбиркорлари бардошлилик ҳақидаги саволни ўзларига сал бошқачароқ тарзда берганларида, тўғри йўл тутган бўлишарди: бизнесимни барбод қилишдан Хитойни нима тўхтатиб қолади? Агар мана шу саволга жавоб бера олишганида, улар рўй берган ходисалар қаршисида эсанкираб қолмасдилар.

Экологик технологиялар бозоридаги мавжуд рақобатни олдиндан кўра олмагани етмаганидек, тоза технология стартаплари асосчилари энергетика бозори тўғрисида шошма-шошарлик билан умумий хулосалар чиқарди. Қазиб олинувчи ёнилғи даврининг интиҳоси яқинлиги ҳақидаги ғояга асосланган саноат фрекинг – қатламни гидравлик парчалаш усули ўсиши билан заифлашди. 2000 йилда Америка табиий газининг 1.7 фоизи гидравлик парчалаш йўли билан олинарди. Беш йил ўтгач, бу кўрсаткич 4.1 фоизга ўсди. Шунга қарамай, тоза технология вакилларининг ҳеч бири бу тамойилга жиддий қарамади: қайта тикланадиган энергия манбалари олға боришнинг ягона йўли эди; қазиб олинадиган энергия манбалари эса келгусида арзонроқ ва тоза-роқ бўла олмасди. Лекин шундай қилишди. 2013 йилгача Америка табиий газининг гидравлик парчалаш усули билан олинадиган улуши 34 фоизга етди ва кўплаб қайта тикланувчи энергетика бизнес моделларини рад этган ҳолда, газ нархи 2008 йилдан буён 70 фоизга арзонлашди. Гидравлик парчалаш усули ҳам энергетиканинг ишончли ечими бўлмаслиги мумкин, лекин унинг пайдо бўлишини олдиндан

кўра билмаган тоза технология компанияларининг тақдирини ҳал этиш учун унинг ўзи етарли бўлди.

ЖУМБОҚЛАР ҲАҚИДАГИ САВОЛ

Ҳар бир тоза технология компанияси экологик жиҳатдан тоза дунёга эҳтиёж ҳақидаги умум қабул қилинган ҳақиқатлар билан ўзини ёқлаб чиқди. Улар муқобил энергия счимларига бўлган катта ижтимоий эҳтиёж ҳар қандай турдаги экологик тоза технология компаниялари учун улкан имкониятларни очиб беради, деб ўзларини ишонтиришди. 2006 йилга келиб қуёш энергиясига оптимистик муносабат қанчалар одатий ҳолга айланганини бир эсланг. Ўша йили президент Жорж Буш “Америка оиласига ўз электр энергиясини ишлаб чиқариш имконини берувчи қуёш панелли томлар”ининг келажаги ҳақида тўлиб-тошиб гапирди. Тоза технология соҳасида ишловчи инвестор ва тадбиркор Билл Гросс “қуёш энергиясининг потенциали улкан” эканини эътироф этди. Қуёш батареялари ишлаб чиқарувчи “Solaria” компаниясининг ўша вақтдаги бош ижрочи директори Суви Шарма “Қуёш энергияси атрофида юз бераётган ишлар олтин васвасасини эслатади, лекин бунда ростдан ҳам олтин бор – бизнинг вазиятимизда, бу – қуёш нури”, дея тан олди. Бироқ келишувни қабул қилишга шошилиш сон-саноксиз компаниялар – “Q-Sells”, “Evergreen Solar”, “Spectra Watt” ва Гросснинг шахсан ўзига қарашли бўлган “Energy Innovations” ва бошқаларни тез орада кўп нарсани ваъда қилган старт нуктасидан банкротлик судига олиб борди. Уларнинг ҳар

бири қачонлардир ўзининг ёркин келажагини барчага маъқул бўлган баландпарвоз гаплар билан ифода-лаб берганди. Йирик компанияларнинг ўз жумбоқ-лари – муваффақиятининг бошқалар пайқамайдиган алоҳида сабаблари бор.

ИЖТИМОЙ ТАДБИРКОРЛИК ҲАҚИДА АФСОНА

Тоза технология тадбиркорлари анъанавий компа-ниялар белгиладиган муваффақиятдан ортикроғини мақсад қилганди. Тоза технологиянинг саҳнага чи-киши улкан феномен бўлди, “ижтимоий тадбиркор-лик” тарихида эса энг катта муваффақиятсизликни вужудга келтирди. Бизнесга бу каби филантропик ёндашув корпорациялар ва жамоат ташкилотлари ҳанузгача бир-бирига қарама-қарши кутбдир, деган ғоядан бошланди: корпорациялар улкан қудрати бор, лекин улар фойда олишга интилишга мойил; нотижорат ташкилотлари жамият манфаатлари учун курашади, лекин кенгроқ иктисодиётда улар заиф ўйинчилар. Ижтимоий тадбиркорлар бу икки олам-нинг энг яхши жиҳатларини бирлаштириш ва “ях-шилиқ улашиш орқали бойлик орттириш”ни мақсад қилади. Лекин одатда улар бунинг ҳеч бирини уда-лай олмайди.

Бу ерда асосий муаммо ижтимоий ва молиявий мақсадлар ўртасидаги муносабатларнинг ноаник-лигида. Лекин “ижтимоий” сўзидаги турфаликлар янада кўпроқ муаммо келтириб чиқаради: агар нима-дир “ижтимоий жиҳатдан фойдали” бўлса, у аслида ҳам жамият учун фойда келтирадими ёки шунчаки жамият уни фойдали деб билладими? Барчанинг

олкишини олиш учун етарлича яхши бўлган ҳамма нарса. Экологик тоза энергиянинг умумий ғояси каби шунчаки анъанавий мавҳумлик бўлиши мумкин.

Тараккиёт корпорацияларнинг очкўзликлиги ва жамоат ташкилотларининг эзгуликлари орасидаги баъзи тафовутлар сабабли тўхтаб қолмайди; бунинг ўрнига уларнинг бир-хиллиги бизни ҳаракатдан тўхтатиб туради. Корпорациялар бир-биридан кўчириб олишга мойил бўлгани каби нотижорат ташкилотлари ҳам ўзгалар илгари сурган ғояларни дастуруламал қилиб олишга интилади. Бунинг натижасини тоза технологияда кўришимиз мумкин: ўзаро фарқ қилмайдиган юзлаб маҳсулотларнинг барчаси умумбашар манфаати йўлида яратилади.

Ўзига нимадир янги нарса яратиш жамият учун ҳақиқатан фойдали ҳисобланади ва бу бизнес секторларига янги бозорни монополлаштириш орқали фойда олиш имконини беради. Аслида энг яхши лойиҳаларни оломон олқишлар билан кутиб олмайди, улар бундай лойиҳаларни шунчаки назардан четда қолдиради; ҳеч ким бартараф элишига ҳатто уриниб кўрмайдиган муаммо энг жиддий муаммо бўлади.

“TESLA”: 7 САВОЛГА 7 ЖАВОБ

“Tesla” охириги ўн йилликда фаолиятини бошлаган ва бугунги кунда гуллаб-яшнаётган санокли тоза технология компанияларидан бири ҳисобланади. Компания ижтимоий шовқин – жамиятнинг экология мавзусидаги онлайн суҳбатларни бошқаларга қараганда унумлироқ кузатди. Бундан ташқари компания таъсисчиларида етти саволга аниқ жавоб

бор эди, шунинг учун ҳам уларнинг муваффақияти ўрганишга арзийди:

Технология. “Tesla” технологияси шунчалик ажойибки, бу борада бошқа автомобиль компаниялари ҳам унга ишонади: “Daimler” компанияси “Tesla”нинг аккумулятор батареяларидан, “Mercedes-Benz” компанияси “Tesla”нинг трансмиссиясидан, “Toyota” компанияси “Tesla”нинг двигателидан фойдаланади. “General Motors” ҳаттоки “Tesla”нинг кейинги ҳаракатларини олдиндан билишга уриниш мақсадида кузатувчи ишчи гуруҳини тузган. Лекин “Tesla”нинг технологик ютуғи алоҳида эҳтиёт қисм ёки компонентда эмас, балки кўплаб компонентларни аъло даражадаги ягона маҳсулотга бирлаштира олганидир. Бошдан-оёқ маҳорат билан лойиҳалаштирилган “Tesla model S” шунчаки эҳтиёт қисмлар йиғиндиси эмас: “Consumer Report” уни ҳар қачонги автомобиллардан яхшироқ баҳолади, “Motor Trend” ва “Automobile” журналлари эса 2013 йили бу уловни “Йил автомобили” деб эътироф этди.

Вақт. 2009 йилда ҳукумат тоза технологияни қўллаб-қувватлашни давом эттиради, деб ўйлаш осон эди: “яшил дунё” сиёсий устуворлик бўлиб, федерал маблағлар аллақачон ажратилган, Конгресс эса саноат чикиндилари (карбонад ангидрид) ҳажмини чеклашга мўлжалланган ҳукумат лойиҳасини қабул қиладигандек эди. Лекин бошқалар ҳукуматнинг чекланмаган сахий субсидияларига кўз тиккан бир пайтда, “Tesla”нинг бош ижрочи директори бир марталик имкониятни кўра билди. 2010 йилнинг январь ойида (“Solyndra”нинг касодга учраши

Обама маъмурияти саросимага солиб, субсидиялар масаласи сиёсийлашиб кетишидан қарийб бир ярим йил муқаддам) “Tesla” АҚШ Энергетика бошқармасидан 465 миллион доллар миқдорида қарз олди. 2000-йилларнинг ўрталарида ярим миллиард долларлик субсидия ҳақида орзу ҳам қилмаса бўларди. Бугунги кунда ҳам шундай. Бундай имконият фақат бир маротаба бўлди ва “Tesla” уни ўз вақтида ютиб олди.

Монополия. “Tesla” фаолиятини ўзи ҳукмронлик қила оладиган кичик бозор – етакчи спорт электромобиллари бозоридан бошлади. 2008 йилда концерндан илк “Roadster” автомобили чиққанидан буён “Tesla” уларнинг атиги 3000 га яқин нусхасини сотди, лекин ҳар бири 109 000 долларга баҳоланганини ҳисобга олсак, бу ҳазилакам кўрсаткич эмас. “Tesla” ишни кичикроқ кўламда бошлаб, керакли тадқиқот ва ишланмаларни амалга ошира олди ва бунинг натижасида биров арзонроқ “Tesla S” седани яратилди. Ва ҳозир “Tesla” ҳашаматли электроседанлар бозорига эгалик қилади. 2013 йилда “Tesla” 20 000 дан ортиқ седан сотди ва эндиликда келажакда анча кенгроқ бозорларни ҳам забт этишга тайёр ҳолатда турибди.

Жамоа. “Tesla” бош ижрочи директори ўта мохир муҳандис ва сотувчи, шу боис у компанияда ҳар икки соҳани бирдек уддалайдиган мутахассисларни жамлаган, бунинг ҳам ҳайрон қоладиган жойи йўқ. Илон Маск ўз ходимларини шундай таърифлайди: “Агар “Tesla”да ишласангиз, демак, Маҳсус кучларда ишлашдек вазифани бўйнингизга оляпсиз.

Махсус кучларда мунтазам армия бор ва бу ажойиб, лекин “Tesla”да ишлаётган бўлсангиз, демак, ўз ўйинингизни фаоллаштиришни танлаяпсиз”.

Дистрибуция. Аксарият компаниялар савдо масаласини етарлича баҳоламайди, лекин “Tesla” унга жиддий эътибор қаратди ва компаниянинг яхлит дистрибуция бўғинини яратди. Бошқа автомобиль компаниялари мустақил дилерлик марказларига тобе: “Ford” ва “Hyundai” автомобиль ишлаб чиқаради, лекин маҳсулотларини сотишга келганда бошқаларга суянади. “Tesla” эса автомобилларини ўз дўконларида сотади ва уларга хизмат кўрсатади. Бу ёндашув харажатлари анъанавий дилерлар хизматидан анча қимматга тушади, лекин бу компанияга истеъмолчилар билан амалий алоқани назорат қилиш имконини беради, “Tesla” брендини мустақамлайди ва натижада маблағларини ҳам тежайди.

Бардошлилик. “Tesla” фаолиятининг бошидаёқ устунликка эриша олди ва бугунги кунда қолган ҳаммадан илдамроқ ҳаракатланмоқда – бу шуни англатадики, яқин йилларда унинг етакчилик позицияси фақат мустақамланиб боради. Истеъмолчилар кўнглига йўл топган бренд “Tesla” эришган ютуқнинг энг яққол аломатидир: автомобиль хариди энг жиддий қарорлардан бири бўлиб, бу тоифадаги истеъмолчиларнинг ишончини қозониш осон эмас. Шунингдек, бошқа автомобиль компанияларидан фарқли ўлароқ, “Tesla”ни ҳанузгача унинг муассиси бошқаради, шундай экан, унинг шиддати яқин келажакда сусаймайди.

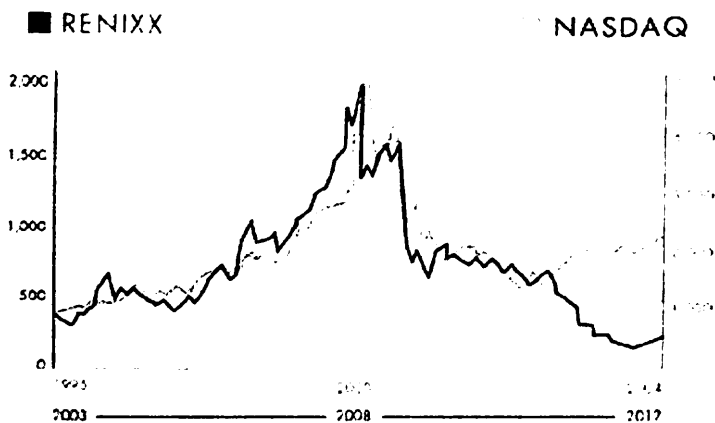
Жумбоқлар. “Tesla” билардики, замонавий урф тоза технологияга қизиқиш уйғотади. Бадавлат инсонлар, айниқса, тўртбурчак “Toyota Prius” ёки бесўнакай “Honda Insight”ни ҳайдашига тўғри келса ҳам, айнан “экология химоячилари” бўлиб кўринишни хошлашди. Бу машиналар уларга эгалик қилувчи атроф-муҳит муҳофазасига эътиборсиз бўлмаган таникли кино юлдузлари билан боғликлиги учун ҳайдовчисини замонавий қилиб кўрсатарди. Шундай экан, “Tesla” ҳайдовчиларни башанг кўрсатадиган автомобиллар яратишга бел боғлади. Ҳатто Леонардо Ди Каприо қиммат (кўриниши ҳам ҳашаматли) “Tesla Roadster” ҳисобига ўзининг “Prius” автомашинасидан воз кечди. Аксарият тоза технология компаниялари бор кучи билан рақибларидан бирон жихати орқали ажралиб туришга интилаётган бир пайтда “Tesla” тоза технология экологик талабдан кўра кўпроқ ижтимоий ҳодиса эканлиги ҳақидаги жумбоқ асосида ноёб брендга асос солди.

ЭНЕРГИЯ 2.0

“Tesla”нинг муваффақияти тоза технологиянинг ҳеч қандай салбий жиҳатлари йўқлигини исботлади. Унинг ортидаги улкан ғояда жон бор эди: дунёга чиндан ҳам энергиянинг янги манбалари керак. Энергия, бу – қандай озикланишимиз, уй-жой қуришимиз, қулай ҳаёт кечириш учун бажарадиган барча ишларимизнинг асосий манбаи. Дунё аҳолисининг аксарият қисми бугун америкаликлар каби қулай шароитда яшашни орзу қилади ва янги

технологияларни яратмас эканмиз, глобаллашув жиддий энергия муаммоларини келтириб чиқаради. Дунёда эски ёндашувларни такрорлаш ёки фаровонликка олиб борувчи йўлни қайта тақсимлаш учун ресурслар етарли эмас.

Тоза технология инсониятга энергетиканинг келажаги борасидаги некбин қарашларни тақдим эта олди. Лекин некбинлиги ноаниқ инвесторлар аниқ бизнес режаси бўлмаган компаниялар молиялаштираётган умумий тоза технология ғоясига сармоя тикканида, натижа “пуфак” бўлди. 2000-йилларда муқобил энергия компаниялари қийматини “NASDAQ”нинг ўн йил олдинги кўтарилиб тушишларига таққосласангиз, ўхшаш манзарани кўрасиз:



1990-йилларда “интернет дунёни қамраб олади” деган улкан бир ғоя бор эди. Лекин жуда кўплаб интернет компаниялари учун бу ғоя ягоналикча қолиб кетди. Тадбиркор режалари кичкина даражадан

бошлансагина улкан ғоядан фойда олиши мумкин. Тоза технология компаниялари ҳам айнан шу муаммога рўбарў келди: дунёга қанча энергия керак бўлишидан қатъи назар, фақатгина муайян муаммога ажойиб ечим таклиф қилган компаниягина даромад олиши мумкин. Иктисодиётнинг ҳеч бир секторида бирор ечим бермай, шунчаки фаолият юритишнинг ўзи буюк компания қуриш учун етарли бўлмайди.

“Технология пуфаги” тоза технологиянинг ўзидан анча йирик эди, унинг “ёрилиши” ҳам анча талафотли бўлди. Лекин 90-йиллар орзуси ҳақиқат бўлиб чиқди: 2001 йилда интернетнинг ноширлик, чакана савдо ёки кундалик ижтимоий ҳаётимизни тубдан ўзгартириб юборишига шубҳа билан қараганлар 2001 йилда барини олдиндан кўра билганга ўхшардилар, лекин бугунги кунда улар кулгили ахмоққа ўхшайдилар. Доткомлар таназзули даврида “Web 2.0” муваффақиятли ишга туширилгани сингари тоза технология инқирозидан сўнг ҳам муваффақиятли муқобил энергия стартаплари ташкил топиши мумкинми? Ҳанузгача энергетика ечимларига жуда катта эҳтиёж бор. Лекин фойдали бизнес аввало фаолиятини ўз ўрнини топиш ва кичкина бозорда ҳукмронлик қилиш орқали бошлаши лозим. Бошқа таълим муассасалари ва кейинчалик бутун дунёга кенг миқёсда тарқалишидан аввал “Facebook” биргина университет кампусининг сервис сифатида иш бошлаган. Энергия ечимлари учун кичик бозорларни топиш эҳтиёткорлик ва маҳоратни талаб этади – сиз узок масофадаги ороллар учун қувват манбаи сифатида дизелни алмаштиришни ёки, эҳтимол,

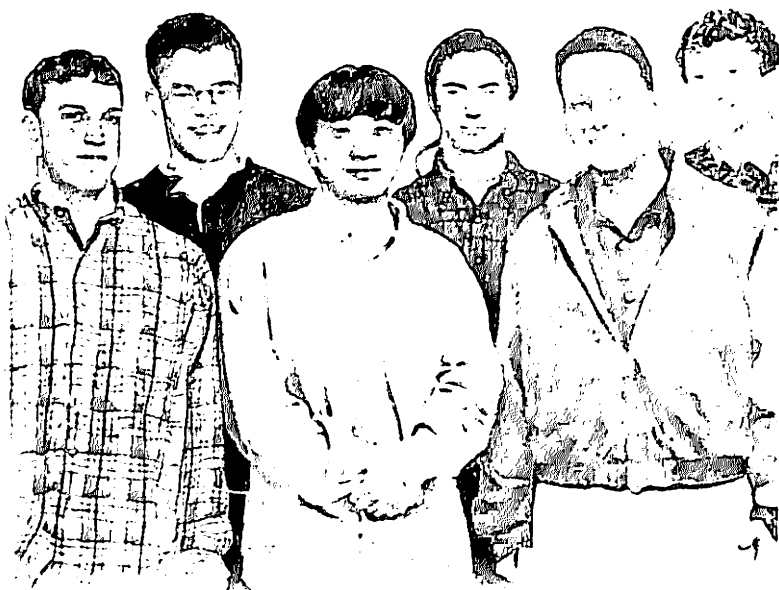
душман худудидаги ҳарбий иншоотларда тезкор авж олдириш учун модулли реакторлар қуришни мақсад киларсиз. Қанчалар зиддиятли бўлмасин, энергия 2.0 бозорининг тадбиркорлари қаршисида турган энг мураккаб вазифа кичик микёсда фикрлашдан иборат.

Таъсисчилар парадокси

“PayPal”га асос солган олти кишининг тўртта-си мактаб даврида бомба ясаган. Уларнинг бештаси 23 ёшда ёки ундан ҳам ёшроқ эди. Тўрт нафари Қўшма Штатлардан ташқарида туғилган. Уч нафари эса коммунистик давлатлардан қочиб келган: Ю Пан Хитойдан, Люк Носек Польшадан, Макс Левчин Совет Украинасидан. Ўша даврларда бу мамлакатларда болаларнинг бомба ясаши нормал ҳолат ҳисобланмаган.

Олтовимизни ҳам ноодатий инсон деб ҳисоблаш мумкин эди. Люк билан биринчи суҳбатим у келажакда тиббий қайта туғилиш умидида эндигина крионик музлатиш бўйича рўйхатдан қандай ўтгани ҳақида кечган. Макс эса ўзининг ватансиз эканини даъво қилар ва бундан фахрланарди: Совет Иттифоқи парчалангач, унинг оиласини АҚШга қочиб келгунига қадар дипломатлар аниқ бир қарорга кела олмай, эътиборсиз ташлаб қўйишган. Болалиги трейлер паркда кечган Расс Симмонс Иллинойсдаги математика ва табиий фанларга ихтисослашган энг яхши мактабга киради. Фақатгина Кен Хауэри имтиёзли америкача болалик стереотипига мос тўшарди: у “PayPal”даги ягона батартиб бола эди.

Лекин йирик банк таклиф қилган имкониятни рад этиб, ойлик маоши ундан уч баробар камрок бўлган “PayPal” жамоасига кўшилгани учун тенгқурлари Кеннини аҳмоқ деб ўйлашарди. Шундай экан, ҳатто уни ҳам рисоладагидек деб бўлмасди.



“PayPal” жамоаси, 1999 йил

Барча муассислар ноодатий инсонлар бўладими? Ёки ўзимиз уларнинг энг ноодатий жиҳатларини эслаб қолишга ва бўрттиришга мойилмизми? Янада муҳимроғи, таъсисчининг қайси инсоний фазилатлари муҳим аҳамият касб этади? Бу бўлим компанияни ўзаро алмаштириладиган менежерлар эмас, ёрқин индивидуаллар бошқарганида нега бу фойдалироқ, шу билан бирга, хавфлироқ бўлиши сабабларига бағишланади.

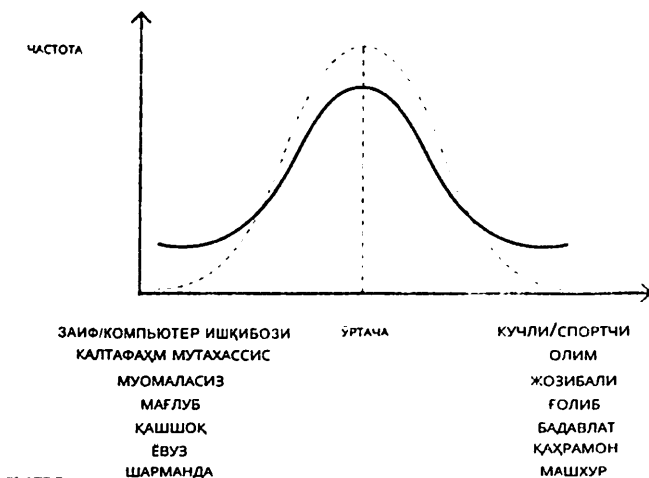
ТАФОВУТЛАР ДВИГАТЕЛИ

Кимлардир иродали, баъзилар заиф, баъзилар даҳо, баъзилар калтафаҳм, лекин одамларнинг аксарияти ўртача бўлади. Буни жадвалда тасвирланг ва барча муваффақиятсизликка учрайдиган нуктага эътибор қаратинг, шунда кўнғирок шаклидаги эгри чизиқни кўрасиз:

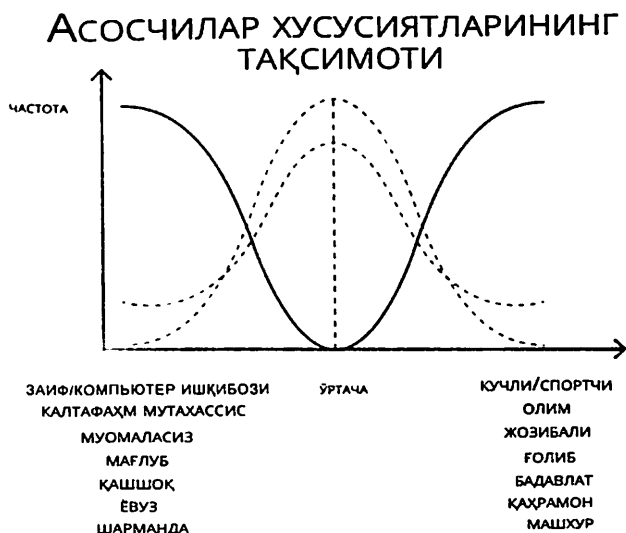


Аксарият таъсисчиларда фавқулодда ўзига ҳослик бўлади, фақат уларнинг хусусиятларини кўрсатувчи чизманинг ҳар икки учида кўп одамлар ҳисобига бу “дум” янада семириб кетади, деб тахмин қилишингиз мумкин.

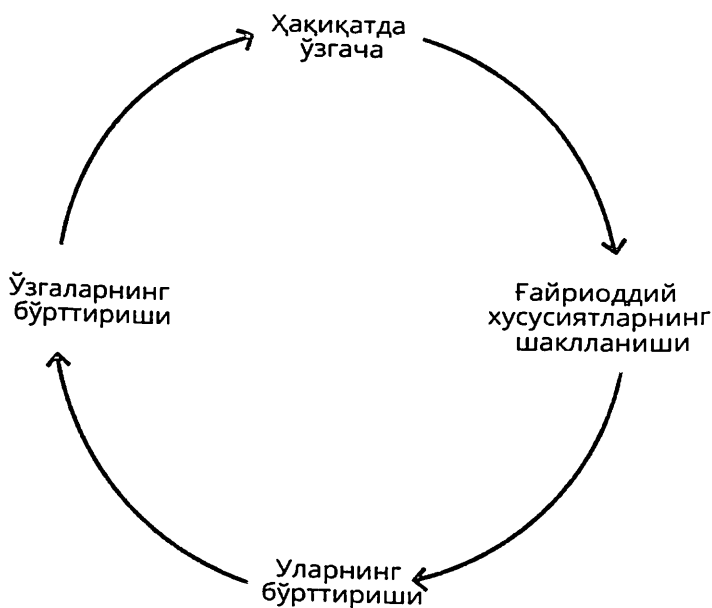
НИСБАТАН ТЕНГ ТАҚСИМОТ



Лекин бу график таъсисчилардаги энг ғалати хусусиятларни акс эттирмайди. Одатда ўзаро зид хусусиятлар бир-бирини инкор қилади, деб тахмин қиламиз: мисол учун, нормал одам бир вақтнинг ўзида ҳам бой, ҳам камбағал бўла олмайди. Лекин таъсисчилар билан доим шундай ҳолат содир бўлади: стартап раҳбарлари нақд пул бобида қашшоқ, лекин қимматли қоғозларда миллиардер бўлиши мумкин. Уларнинг табиати гоҳ хўмрайган кўполлик, гоҳ жозибали харизма ўртасида ўзгариб туради. Деярли барча муваффақиятли тадбиркорлар бир вақтнинг ўзида маълум бир гуруҳ ёки жамоанинг ҳам ичидаги, ҳам ундан четдаги одам бўлиб қолади. Уларнинг муваффақияти ҳам шон-шуҳратни, ҳам таъна маломатларни ўзига баравар жалб этади. Буни графикда тасвирласангиз, таъсисчилар хусусиятлари тескари нормал тақсимотга бўйсунганини кўрасиз:



Хусусиятларнинг бу каби ғалати ва ноодатий уйғун бирикмаси қаердан пайдо бўлади? Улар туғма (табиатан) бўлиши ёки индивиднинг атроф-муҳитдан оладиган таъсири натижасида (тарбиатан) орттирилиши мумкин. Бироқ балки таъсисчилар фақат сиртдангина шунақа ноодатий туюлар? Улар муайян хусусиятларини бўрттириб кўрсатишлари мумкинми? Ёки, эҳтимол, атрофдагилар улар борасида муболага қилишаётгандир? Бу омилларнинг барчаси бир вақтда иш беради ва қачон бўлмасин, улар бир-биридан куч олади. Бу цикл одатда ноодатий инсонлардан бошланади ва уларнинг ҳаракати билан яқун топиб, янада ғалатирок кўриниш олади:



Мисол тариқасида, “Virgin Group” муассиси, миллиардер сэр Ричард Брэнсонни олайлик. Уни туғма тадбиркор деб таърифлаш мумкин: Брэнсон ўзининг илк бизнесини 16 ёшида бошлаган, 22 ёшга кирганида эса “Virgin Records”га асос солган. Лекин унинг бошқа машхур жиҳатлари – мисол учун, шернинг ёлини эслатадиган соч турмаги – унчалик табиий эмас: унинг айнан мана шу кўринишда дунёга келгани борасида иштибоҳлар мавжуд. Брэнсон ўзининг бошқа кўз кўриб, кулоқ эшитмаган жиҳатларини ривожлантираркан (унинг яланғоч супермоделлар билан кайтбордда учиши фақат шовшув учунмиди? Ёки у шунчаки кўнгил хушлаётган оддий йигитчами? Балки ҳар иккиси ҳамдир?), ОАВ унга тож кийдирди: Брэнсон – “Бокир қирол”.

“Пиарнинг мутлак кироли”, “Брендинг кироли” ва “Сахро ва коинот кироли”. “Virgin Atlantic Airways” йўловчиларга Брэнсоннинг юзига ўхшаш шаклидаги муз солинган ичимлик тарқата бошлаганида, у “Муз кирол”га айланди.

Брэнсон шунчаки ажойиб пиар жамоаси ёрдамида ОАВ катта эътибор қарата олган одатий тадбир-корми? Ёки чиндан ҳам брендинг даҳосими ва у ўзи осонгина манипуляция қиладиган журналистлар томонидан ҳақли равишда ажратиб кўрсатилдими? Бунга жавоб бериш қийин – эҳтимол, ҳар икки таъриф ҳам унга мос тушар.



Мутлақо аутсайдер мақоми – жинойтчи сифатида иш бошлаган Шон Паркер яна бир мисол бўлади. Юқори синфдалик пайтида Шон эҳтиёткор ҳакер эди. Лекин унинг отаси “ўғлим компьютер олдида кўп вақт ўтказяпти, бу 16 ёшли ўсмир учун меъёридан ортиқ” деган қарорга келди ва бир кун



Мисол тариқасида, “Virgin Group” муассиси, миллиардер сэр Ричард Брэнсонни олайлик. Уни туғма тадбиркор деб таърифлаш мумкин: Брэнсон ўзининг илк бизнесини 16 ёшида бошлаган, 22 ёшга кирганида эса “Virgin Records”га асос солган. Лекин унинг бошқа машҳур жиҳатлари – мисол учун, шернинг ёлини эслатадиган соч турмаги – унчалик табиий эмас: унинг айнан мана шу кўринишда дунёга келгани борасида иштибоҳлар мавжуд. Брэнсон ўзининг бошқа кўз кўриб, кулоқ эшитмаган жиҳатларини ривожлантираркан (унинг яланғоч супермоделлар билан кайтбордда учиши фақат шов-шув учунмиди? Ёки у шунчаки кўнгил хушлаётган оддий йигитчами? Балки ҳар иккиси ҳамдир?), ОАВ унга тож кийдирди: Брэнсон – “Бокир қирол”,

“Пиарнинг мутлак кироли”, “Брендинг кироли” ва “Сахро ва коинот кироли”. “Virgin Atlantic Airways” йўловчиларга Брэнсоннинг юзига ўхшаш шаклидаги муз солинган ичимлик тарқата бошлаганида, у “Муз кирол”га айланди.

Брэнсон шунчаки ажойиб пиар жамоаси ёрдамида ОАВ катта эътибор қарата олган одатий тадбир-корми? Ёки чиндан ҳам брендинг даҳосими ва у ўзи осонгина манипуляция қиладиган журналистлар томонидан ҳақли равишда ажратиб кўрсатилдими? Бунга жавоб бериш қийин – эҳтимол, ҳар икки таъриф ҳам унга мос тушар.



Мутлако аутсайдер макоми – жиноятчи сифатида иш бошлаган Шон Паркер яна бир мисол бўла олади. Юқори синфдалик пайтида Шон эҳтиёткор ҳакер эди. Лекин унинг отаси “ўғлим компьютер олдида кўп вақт ўтказяпти, бу 16 ёшли ўсмир учун меъёридан ортиқ” деган қарорга келди ва бир кун

унинг клавиатурасини ҳакерлик қилаётган пайти олиб қўйди. Шон навбатдаги ҳакерлик ҳужумини яқунлаб, тизимдан чиқиб кетишга улгурмаганди; буни ФҚБ пайқаб қолди; тез орада ёш ҳакер хибсга олинди.

Ҳали ўсмир экани инобатга олиниб, Шон осонликча қутулди; нима бўлган тақдирда ҳам, ҳаётидаги бу лавҳа унда ўзига ишончни оширди. Уч йил ўтиб, у “Napster” ҳаммуассиси бўлди. Тармоқда “Pirating” файл улашиш тизими ишга тушган биринчи йилдаёқ 10 миллион фойдаланувчини ўзига жалб этди. Бу эса тизимни барча даврларнинг энг илдам ривожланувчи бизнесларидан бирига айлантирди. Лекин овоз ёзиш компаниялари уни судга берди ва федерал судья 20 ойлик фаолиятдан сўнг тизимни тўхтатиш бўйича қарор чиқарди. Бир муддат давом этган муваффақиятли даврдан сўнг Шон яна четга чиқиб, аутсайдерга айланиб қолди.

Кейин “Facebook” пайдо бўлди. 2004 йилда Шон унинг асосчиси Марк Цукерберг билан танишди ва “Facebook”ни биринчи молиялаштириш ишлари бўйича музокаралар олиб боришда ёрдам берди, шу билан унинг таъсисчи-президентларидан бирига айланди. 2005 йилда Шон гиёҳванд моддалар истеъмол қилиш бўйича айбловлар туфайли кетишга мажбур бўлди, лекин бу унинг шон-шуҳратини янада оширди. “Ижтимоий тармоқ” кинокартинасида Жастин Тимберлейк унинг қиёфасини яратганидан буён Шон Американинг энг зўр инсонларидан бири сифатида қабул қилинади. Жастин Тимберлейк шон-шуҳрат борасида ҳалигача ундан олдинда, лекин

Кремний водийсига борганида, ҳамма ундан “Сен Шон Паркермисан?” деб сўрайди.



Дунёнинг энг машхур инсонлари ҳам таъсисчилардир, уларнинг ҳар бири компания ўрнига шахсий брендини яратади ва уни ривожлантиради. Мисол учун, Леди Гага бугунги кунда яшаётган энг обрўли инсонлар қаторига киради. Лекин у ҳақиқатан бор одамми? Унинг асл исми сир эмас, лекин бу ҳақда деярли ҳеч ким билмайди ёки қизикмайди. Унинг кийимлари шунчалик ғалатики, уларни кийган бошқа одамга беихтиёр ақлдан озиш хавф солади. Гага сизни “шундай туғилган”ига ишонтиргиси келадди – иккинчи альбоми ва ундаги бош таронанинг номи ҳам “Born this way” – “Шундай туғилган” деб номланган. Лекин ҳеч ким пешонасидан шох ўсиб чиққан зомби каби дунёга келмайди: пировардида, Гага ўзини ўзи яратган афсона бўлиши керак. Лекин бошқа томондан, қандай одам ўзини шу кўйга солган

бўларди? Нормал инсон бундай қилмаслиги аниқ. Ким билсин, балки Леди Гага чиндан “шундай туғилган”дир...

ҚИРОЛЛАР ҚАЕРДАН ПАЙДО БЎЛАДИ?

Таъсисчиларнинг ғоят ноодатий шаклу шамойили инсоният учун янгилик эмас. Классик мифология улар ҳақидаги ҳикояларга тўла. Эдип парадигматик инсайдер ва ёки аутсайдер саналади: болалигида ота-онаси ташлаб кетган ва бегона мамлакатда улғайган, лекин у зукко кирол бўлган ва ўзининг заковати билан Сфинкс жумбоғини еча олган.

Эгизак ака-ука Ромул ва Ремнинг томирида кироллик қони окқан, лекин улар ҳам болалигида етим қолишган. Ўзларининг насл-насаби ҳақида билгач, уларда бир шаҳарга асос солиш фикри пайдо бўлган. Лекин шаҳарнинг қаерда жойлашиши масаласида келиша олмаганлар. Ромул Римнинг чегараси деб белгилаган худудни Рем кесиб ўтганида, Ромул уни ўлдиради ва: “Деворимдан ошиб ўтганлар мана шундай ўлим топади”, дея эълон қилади. Қонун чиқарувчи ва уни бузувчи, жиноятчи ва Рим чегараларини белгилаган кирол Ромул бир вақтнинг ўзида ҳам ўз ижтимоий гуруҳидан четлашган – аутсайдер ва етакчи – инсайдер бўлган зиддиятли шахс эди.

Рисоладаги инсонлар Эдип ёки Ромулга ўхшаймайди. Бу каби шахслар аслида қандай бўлганидан қатъи назар, уларнинг мифологик талқини фақат энг зиддиятли жиҳатларинигина сақлаб қолган. Лекин архаик маданият учун ўта ноодатий инсонларни ёдга олиш нега бунчалик муҳим ҳисобланади?

Ижобий ва салбий жихат билан ном қозонган одамлар ҳамиша жамият кайфияти учун эрмак бўлиб хизмат қилган: уларни фаровонлик даврида олқишлаб, бахтсизлик даврида айблашган. Булардан ташқари, ибтидоий жамиятлар бир асосий муаммога дуч келди – агар зиддиятларни тўхтатишнинг иложи бўлмаса, шу туфайли бутун бошли жамият парчаланиб кетиши мумкин эди. Шунинг учун жамият осойишталигига ваболар, офатлар ёки аёвсиз рақобат рахна солганида, барча айбни ҳамма розилик билан танловчи бир одамга – “гуноҳкор”га юклаш вазиятдан чиқишнинг энг яхши йўли ҳисобланарди.

Ким “гуноҳкор”ликни қойиллатади? Таъсисчилар каби “гуноҳкорлар” ҳам ноодатий ва зиддиятли шахс ҳисобланади. Бир томондан “гуноҳкор” табиий заиф бўлиши керак; у ўзига нисбатан таъкибни тўхтатишга ожизлик қилади. Бошқа томондан, барча айбни ўз бўйнига олиб, низоларга барҳам бера олган одам балки жамиятнинг энг қудратли аъзоси бўлгандир.

Қатл этилишидан олдин “гуноҳкор”ларга маъбудлар каби сажда қилишган. Ацтеклар ўз қурбонларини худоларнинг ерга қурбонлик учун юборилган шакли деб ишонинган. Қисқа ҳукмронлигинингиз тугамагунича ва юрагингизни суғуриб олмагунларича, сизни ҳашамамли кийинтириб қўйишар ва киролларга кўрсатиладиган иззат-икромни кўрсатишарди. Бу жихатлар монархиянинг илдизлари ҳисобланади: ҳар бир кирол – тирик худо, ҳар бир худо – марҳум кирол. Бугунги замон кироллари, эҳтимол, ўз қатлини бекор қилишнинг уддасидан чиққан “гуноҳкор”лардир.

АМЕРИКА ҚИРОЛЛАРИ

Юлдузлар – кўпчиликнинг назарида “Американинг қироллари”. Ҳатто севимли ижрочиларимизга турли мақомларни ўзимиз берамиз: Элвис Пресли рок қироли эди; Майкл Жексон поп қироли бўлган; Бритни Спирс – поп маликаси.



Лекин бу мақом вақтинчалик эди, холос. Элвис 70-йилларда ўзини ўзи хароб қилди ва ёлғизликда, ортикча вазн оқибатида хожатхонасида ўтирганча вафот этди. Бугунги кунда унга тақлид қилувчилар хушбичим ва ёқимтой эмас, балки хомсемиз ва кулгили аҳволда гавдаланади. Майкл Жексон барчага севимли юлдуз болакайдан ғалати, беқарор, олдинги “мен”ининг гиёҳванд моддаларга тобе қобиғига айланди; дунё унинг бошига тушган кўргиликлар тафсилотларидан завқланарди. Бритнининг тарихи энг оғири бўлди, дейиш мумкин. Уни ўзимиз йўқдан бор қилиб, ўсмирлигидаёқ суперюлдузлик пиллапояларига олиб чиқдик. Лекин кейинчалик

хаммаси издан чикиб кетди; унинг сочини калга олиб ташлагани, анорекция ва, аксинча, меъёридан кўп овқатланиш билан боғлиқ низолари, шунингдек, ундан болаларини тортиб олиш мақсадида кенг реклама қилинган суд жараёнларига гувоҳ бўлдик. У ҳамиша шундай бироз телбанамо эдими? Ёки машҳурлик уни шу аҳволга солдими? Ёки буларнинг барини у янада кўпроқ шуҳрат қозониш учун қилдими?



Баъзи сўнган юлдузларнинг ўлими қайсидир маънода уларга қайта жон бағишлаган. 27 ёшида ҳаётдан кўз юмган мусиқачилар шу қадар кўп: мисол учун, Женис Жоплин, Жими Хендрикс, Жим Моррисон ва Курт Кобеин – ҳаттоки уларнинг номи “27 Клуб” номи билан абадийлаштирилган. 2011 йилда бу клубга қўшилишидан олдин Эми Вайнхаус шундай куйлаганди: “They tried to make me go to rehab, but I said No, no, no...” (“Улар мени реабилитацияга мажбурламоқчи бўлишди, лекин мен кўнмадим...”). Абадийлик сари йўлни тўсиб қўйгани учун,

бўларди? Нормал инсон бундай қилмаслиги аниқ. Ким билсин, балки Леди Гага чиндан “шундай туғилган”дир...

ҚИРОЛЛАР ҚАЕРДАН ПАЙДО БЎЛАДИ?

Таъсисчиларнинг ғоят ноодатий шаклу шамойили инсоният учун янгилик эмас. Классик мифология улар ҳақидаги ҳикояларга тўла. Эдип парадигматик инсайдер ва/ёки аутсайдер саналади: болалигида ота-онаси ташлаб кетган ва бегона мамлакатда улгайган, лекин у зукко қирол бўлган ва ўзининг заковати билан Сфинкс жумбоғини еча олган.

Эгизак ака-ука Ромул ва Ремнинг томирида қироллик қони оққан, лекин улар ҳам болалигида етим қолишган. Ўзларининг насл-насаби ҳақида билгач, уларда бир шаҳарга асос солиш фикри пайдо бўлган. Лекин шаҳарнинг қаерда жойлашиши масаласида келиша олмаганлар. Ромул Римнинг чегараси деб белгилаган ҳудудни Рем кесиб ўтганида, Ромул уни ўлдиради ва: “Деворимдан ошиб ўтганлар мана шундай ўлим топади”, дея эълон қилади. Қонун чиқарувчи ва уни бузувчи, жиноятчи ва Рим чегараларини белгилаган қирол Ромул бир вақтнинг ўзида ҳам ўз ижтимоий гуруҳидан четлашган – аутсайдер ва етакчи – инсайдер бўлган зиддиятли шахс эди.

Рисоладаги инсонлар Эдип ёки Ромулга ўхшамайди. Бу каби шахслар аслида қандай бўлганидан қатъи назар, уларнинг мифологик талқини фақат энг зиддиятли жиҳатларинигина сақлаб қолган. Лекин архаик маданият учун ўта ноодатий инсонларни ёдга олиш нега бунчалик муҳим ҳисобланади?

Ижобий ва салбий жиҳат билан ном қозонган одамлар ҳамиша жамият кайфияти учун эрмак бўлиб хизмат қилган: уларни фаровонлик даврида олқишлаб, бахтсизлик даврида айблашган. Булардан ташқари, ибтидоий жамиятлар бир асосий муаммога дуч келди – агар зиддиятларни тўхтатишнинг иложи бўлмаса, шу туфайли бутун бошли жамият парчаланиб кетиши мумкин эди. Шунинг учун жамият осойишталигига ваболар, офатлар ёки аёвсиз рақобат раҳна солганида, барча айбни ҳамма розилик билан танловчи бир одамга – “гуноҳкор”га юклаш вазиятдан чиқишнинг энг яхши йўли ҳисобланарди.

Ким “гуноҳкор”ликни қойиллатади? Таъсисчилар каби “гуноҳкорлар” ҳам ноодатий ва зиддиятли шахс ҳисобланади. Бир томондан “гуноҳкор” табиий заиф бўлиши керак; у ўзига нисбатан таъқибни тўхтатишга ожизлик қилади. Бошқа томондан, барча айбни ўз бўйнига олиб, низоларга барҳам бера олган одам балки жамиятнинг энг қудратли аъзоси бўлгандир.

Қатл этилишидан олдин “гуноҳкор”ларга маъбудлар каби сажда қилишган. Ацтеклар ўз қурбонларини худоларнинг ерга қурбонлик учун юборилган шакли деб ишонинган. Қисқа ҳукмронлигинингиз тугамагунича ва юрагинингизни суғуриб олмагунларича, сизни ҳашаматли кийинтириб қўйишар ва қиролларга кўрсатиладиган иззат-икромни кўрсатишарди. Бу жиҳатлар монархиянинг илдизлари ҳисобланади: ҳар бир қирол – тирик худо, ҳар бир худо – марҳум қирол. Бугунги замон қироллари, эҳтимол, ўз қатлини бекор қилишнинг уддасидан чиққан “гуноҳкор”лардир.

АМЕРИКА ҚИРОЛЛАРИ

Юлдузлар – кўпчиликнинг назарида “Американинг қироллари”. Ҳатто севимли ижрочиларимизга турли мақомларни ўзимиз берамиз: Элвис Пресли рок қироли эди; Майкл Жексон поп қироли бўлган; Бритни Спирс – поп маликаси.



Лекин бу мақом вақтинчалик эди, холос. Элвис 70-йилларда ўзини ўзи хароб қилди ва ёлғизликда, ортиқча вазн оқибатида хожатхонасида ўтирганча вафот этди. Бугунги кунда унга таклид қилувчилар хушбичим ва ёқимтой эмас, балки хомсемиз ва кулгили ахволда гавдаланади. Майкл Жексон барчага севимли юлдуз болакайдан ғалати, беқарор, олдинги “мен”ининг гиёҳванд моддаларга тобе қобиғига айланди; дунё унинг бошига тушган кўргиликлар тафсилотларидан завқланарди. Бритнининг тарихи энг оғири бўлди, дейиш мумкин. Уни ўзимиз йўқдан бор қилиб, ўсмирлигидаёқ суперюлдузлик пиллапояларига олиб чиқдик. Лекин кейинчалик

хаммаси издан чикиб кетди; унинг сочини калга олиб ташлагани, анорекция ва, аксинча, меъеридан кўп овқатланиш билан боғлиқ низолари, шунингдек, ундан болаларини тортиб олиш мақсадида кенг реклама қилинган суд жараёнларига гувоҳ бўлдик. У ҳамиша шундай бироз телбанамо эдимиз? Ёки машхурлик уни шу аҳволга солдимиз? Ёки буларнинг барини у янада кўпроқ шуҳрат қозониш учун қилдимиз?



Баъзи сўнган юлдузларнинг ўлими қайсидир маънода уларга қайта жон бағишлаган. 27 ёшида ҳаётдан кўз юмган мусиқачилар шу қадар кўп: мисол учун, Женис Жоплин, Жими Хендрикс, Жим Моррисон ва Курт Кобеин – ҳаттоки уларнинг номи “27 Клуб” номи билан абадийлаштирилган. 2011 йилда бу клубга қўшилишидан олдин Эми Вайнхаус шундай куйлаганди: “They tried to make me go to rehab, but I said No, no, no...” (“Улар мени реабилитацияга мажбурламоқчи бўлишди, лекин мен кўнмадим...”). Абадийлик сари йўлни тўсиб қўйгани учун,

эҳтимол, реабилитация маркази номуносиб бўлиб кўрингандир. Эҳтимол, рокнинг абадий маъбуди бўлишнинг ягона йўли бевакт ўлим бўлгандир.

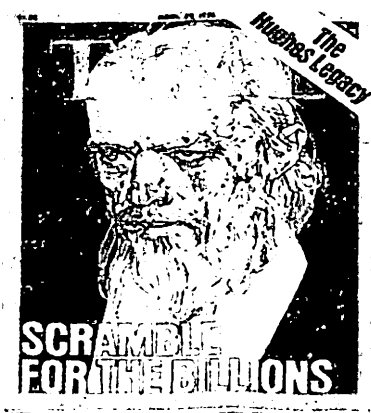


Худди машҳурларга қилган муносабатимиз сингари технология таъсисчиларини ҳам гоҳ кўкларга кўтариб мақтаймиз, гоҳ нафратланамиз. Ҳовард Ҳюзнинг шуҳрат чўккисидан шармандаликкача бўлган ачинарли тақдири XX аср технология таъсисчилари орасидаги энг фожиялисидир. У бой оилада туғилган, лекин ҳамisha ҳашаматдан кўра муҳандислик соҳасига қизиққан. 11 ёшида у Ҳюстоннинг илк радио узаткичини қурди, бир йил ўтгач, шаҳардаги биринчи мотоциклни ясади. 30 ёшни қаршилагунига қадар у Ҳолливуд ҳали технология чегарасида турган пайтда тижорий жиҳатдан муваффақиятли тўққизта картинани суратга олди. Лекин Ҳюз яна бир йўналиш – авиация соҳасидаги фаолиятида машҳурроқ эди. У самолётларни лойиҳалаштирди, ишлаб чиқарди ва уларни ўзи бошқарди. Ҳюз энг юқори учиш тезлиги, минтақалараро энг тез парвоз ва Ер юзи бўйлаб энг тез парвоз бўйича жаҳон рекордларини ўрнатди.

Ҳюз барчадан баландроқ парвоз қилиш истагига мубтало бўлганди. У юнон маъбуди эмас, оддий банда

эканини эслатишни ёктирарди – бу одамлар ўзларини худолар билан солиштиришларини хоҳлаганида айтадиган гап. “Ўюз сиз билан мени чегаралаб турувчи одатий меъёрлар билан чекланадиган одам эмас”, деб таъкидлаганди бир сафар унинг адвокати федерал судда. Бундай гапни айтиши учун Ўюз адвокатига пул тўлаган, албатта, лекин “The New York Times”нинг ёзишича, бу борада “на судья, на ҳакамлар ҳайъати ҳеч қандай эътироз билдирмаган”. 1939 йилда авиациядаги ютуқлари учун Ўюз Конгресснинг олтин медалига муносиб кўрилди. Лекин у мукофотни олиш учун тақдирлаш маросимида кўринмади ҳам – йиллар ўтгач, президент Трумэн медални Оқ уйдан топиб олган ва почта орқали эгасига жўнатиб юборган.

Ўюз интиҳосининг дебочаси 1946 йилда, учинчи бор жиддий авиаҳалокатга учраганидан сўнг содир бўлди. Агар у ўшанда вафот этганида, Ўюзни энг жасур ва омадли америкаликлардан бири сифатида тобад эсларидан чиқармаган бўлардилар. Лекин у базўр тирик қолди. У кучли васвасадан азият чекди, оғриқ қолдирувчи дориларга боғланиб қолди ва умрининг кейинги 30 йилини ёлғизликда ўтказиш учун омма олдида кўриниш бермай кўйди. Ўюз камдан-кам инсонлар телбаларни безовта қилишга журъат этади, деган назарияга ишонар ва ҳамиша ўзини бироз телбанамо тутарди. Лекин унинг телбатескари ҳаракатлари ҳақиқий телбанамо ҳаётга айлангач, унга кўрқув аралаш ҳурмат эмас, балки ачиниш билан қарай бошлашди.



Яқинда Билл Гейтс тез кўзга ташланувчи муваффақият қандай қилиб аниқ мақсадли хужумларга учрашини кўрсатиб берди. Гейтс таъсисчи архетипини ўзида гавдалантирганди: у бир вақтнинг ўзида ҳам коллеж талабалари сафидан четлатилган ғалати компьютер “ишқибози” – аутсайдер, ҳам дунёнинг энг бой инсандери эди. У беўхшов кўзойнагини бетакорор инсонни гавдалантириш учун танлаганмиди? Ёки ўша бедаво “ишқибозлик” ва беўхшов кўзойнак Гейтсни танладими? Буни билиш қийин. Лекин унинг устунлигини инкор этиб бўлмасди: 2000 йилда “Microsoft Windows” операцион тизимлар бозорининг 90 фоизига эгалик қиларди. Ўша йили Питер Женнингс ишонч билан шу саволни бериши мумкин эди: “Бугун дунёда ким аҳамиятлироқ: Билл Клинтонми ёки Билл Гейтс? Буни билмайман. Бу ажойиб савол”.

АҚШнинг Адлия бошқармаси бу каби риторик савол билан чегараланиб қолмади; тергов бошлан-

ди ва “соф ракобатга зид хатти-ҳаракатлари учун” “Microsoft” судга тортилди. 2000 йилнинг июнь ойида суд “Microsoft”ни бўлимларга ажратиш бўйича қарор чиқарди. Лекин кўп вақтини янги технологиялар яратиш ўрнига юридик таҳдидларга жавоб қайтаришга сарфлашга мажбур бўлганидан Гейтс олти ой муқаддам “Microsoft”нинг бош ижрочи директорлигидан кетганди. Кейинроқ апелляция суди компанияни ажратиш тўғрисидаги қарорни бекор қилди ва 2001 йилда “Microsoft” ҳукумат билан келишувга эришди. Лекин унча Гейтснинг душманлари компанияни таъсисчисининг иштирокидан тўлиқ маҳрум қилиб улгурган ва “Microsoft” нисбий турғунлик даврига қадам кўйганди. Бугунги кунда Гейтс технология тadbиркоридан кўра кўпроқ саховатпеша инсон сифатида танилган.



ҚИРОЛНИНГ ҚАЙТИШИ

“Microsoft”га нисбатан юридик хужумлар Билл Гейтснинг ҳукмронлигига яқун ясаган бўлса, Стив Жобснинг “Apple”га қайтиши компания таъсисчисининг ўрни бебаҳо эканини кўрсатиб берди. Баъзи жабҳаларда Стив Жобс ва Билл Гейтс ўзаро қарама-қарши эди. Жобс ёпиқ тизимларни маъқул кўрадиган санъаткор бўлиб, аксарият вақтини барчаникидан мукамалроқ маҳсулот яратиш устида бош қотириш билан ўтказарди; Гейтс эса тадбиркор эди, у маҳсулотларининг барча учун очик бўлишини ва бу билан дунёни бошқаришни хоҳларди. Лекин уларнинг иккиси ҳам инсайдер, ҳам аутсайдер эди, шунингдек, уларнинг ҳар иккиси ўзлари асос солган компанияни бошқалар уддалай олмайдиган марраларгача етаклаб борди.



Коллеж талабалари сафидан четлатилган, яланг-оёк юришни яхши кўрувчи ва доим душ қабул қилишдан бош тортадиган Стив Жобс ҳам ўз шахсиятига сиғинувчи инсайдер эди. Ўз кайфияти ёки, эҳтимол, ҳисоб-китобига қараб, у гоҳ жозибали, гоҳ телбанамо ҳаракат қиларди; фақат олмали пархез сингари ғалати амалиёт ундаги йирик стратегиянинг бир қисми бўлмаганига ишониш қийин. Лекин бу ноодатийликлар 1985 йилда Жобснинг ўзига зарба берди: катталарнинг назоратини таъминлаш учун у компанияга таклиф этган профессионал менежер – “Apple”нинг бош директори билан жанжаллашиб қолгач, директорлар кенгаши Жобсни ўзи асос солган компаниядан чиндан ҳайдаб юборди.

12 йил ўтгач, Жобснинг “Apple”га қайтиши шунини исботладики, бизнесдаги энг муҳим вазифа – янги қиймат яратиш – битта формулага солинмайди ва буни профессионаллар амалга оширмайди. 1997 йилда Стив Жобс қайтадан бош директор вазифасини бажарувчи этиб тайинлангунга қадар, “Apple”ни бошқарган бекаму кўст ишончга эга раҳбарлар компанияни деярли жар ёқасига келтириб қўйишганди. Ўша йили Майкл Делл “Apple” ҳақида очикдан-очик шундай деди: “Мен нима қила олардим? Шунчаки, компания фаолиятини тўхтатиб, пулларни акциядорларга тарқатиб берган бўлардим”. Жобс бунинг ўрнига истеъмолчиларга “iPod” (2001), “iPhone” (2007)ни, кейинроқ, 2011 йилда соғлиғи ёмонлашгани учун ишдан кетгунига қадар “iPad” (2010) маҳсулотларини тақдим этди. Кейинги йил эса “Apple” дунёнинг энг қиммат компаниясига айланди.

“Apple”нинг кадр-қиймати бир инсоннинг келажакни олдиндан кўра билишига ҳал қиладиган даражада боғлиқ эди. Бу эса янги технологияларни яратувчи компаниялар кўпчилик ўйлаганидек анча “замонавий” ташкилотларга эмас, балки кўпроқ феодаал монархияга ўхшайди, деган ғалати қарашларга ишора қилади. Ноёб шахсият – компания асосчи авторитар қарорлар қабул қилиши, мустаҳкам шахсий садоқат ҳиссини уйғотиши ва келгуси ўн йиллик учун режалар тузиши мумкин. Лекин бир парадокс мавжуд: моҳир профессионаллар жорий этган бюрократия бир инсоннинг ҳаётидан узоқроқ яшашга қодир, бироқ улар тузган режалар қисқа вақтга мўлжалланган бўлади.

Бизнес учун сабоқ шуки, бизга таъсисчилар керак. Ҳар қандай ҳолатда ҳам, ғалати ёки ўта ноодатий туюлаётган бу одамларга нисбатан тоқатли бўлишимиз лозим; бизга компанияларни майда босқичли ривожланишлар чегарасидан олиб чиқа оладиган шунақа ноодатий одамлар керак.

Таъсисчилар учун шундай сабоқ келиб чиқади: шахсга шон-шуҳрат ва эътироф шунчаки берилмайди, ёмон айбловлар, қора ташвиқот доимо мактов билан ёнма-ён юради. Исталган лаҳзада улар ўзаро ўрин алмашиши мумкин. Шундай экан, эҳтиёт бўлинг.

Лекин энг асосийси, шахс сифатида ўз кучингизга ортиқча баҳо берманг. Таъсисчилар иши қийматли ягона одам бўлгани учунгина эмас, балки компаниясидаги ҳар бир одамнинг энг яхши қирраларини юзага чиқаришга қодирлиги билан аҳамиятлидир. Лекин уларнинг бор инжиқликлари би-

лан бизга кераклиги ўзини атрофдаги ҳаммадан мустақилман деб ҳисоблайдиган Айн Рэнд каби “асосий ҳаракатлантирувчилар”га сиғинишимиз лозим деган ундовни англатмайди. Шу нуктаи назардан Рэнд шунчаки ярим буюк ёзувчи эди: унинг ёвузлари ҳақиқат, лекин қаҳрамонлари тўқима эди. Галт дараси йўқ. Жамиятдан ажралиб бўлмайди. Ўзининг илоҳий мукамаллигига ишонч – кучли шахсият белгиси эмас, балки, аксинча, оломоннинг саждаси ёки масхарасини ҳақиқат деб адашган инсоннинг хатосидир. Ўз афсонасига ақлдан озадиган даражада ишониб қолиш таъсисчилар учун энг катта хавф ҳисобланади. Лекин афсона ҳиссини бутунлай йўқотиб, умидсизликни донолик билан адаштириш ҳар қандай бизнес учун хатардир.

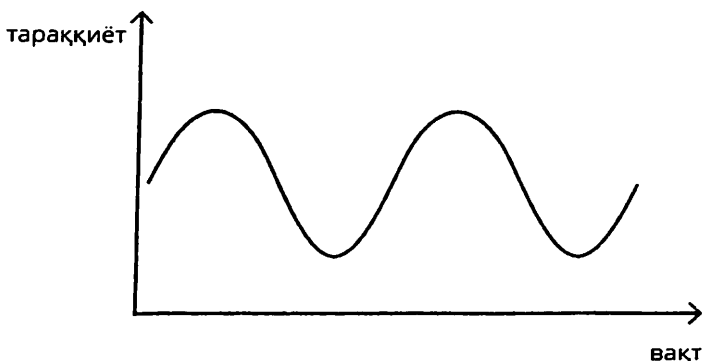
Хулоса

Турғунликми ёки сингулярлик?

Хаттоки энг узокни кўра биладиган таъсисчилар ҳам яқин 20 ёки 30 йилдан у ёғини режалай олмас экан, жуда олис келажак ҳақида нимадир дейиш мумкинми? Биз аниқ нима содир бўлишини билмаймиз, лекин ҳеч бўлмаганда умумий контурларни чиза оламиз. Файласуф Ник Бостром инсоният таракқиётининг тўртта эҳтимолий йўлини тавсифлайди.

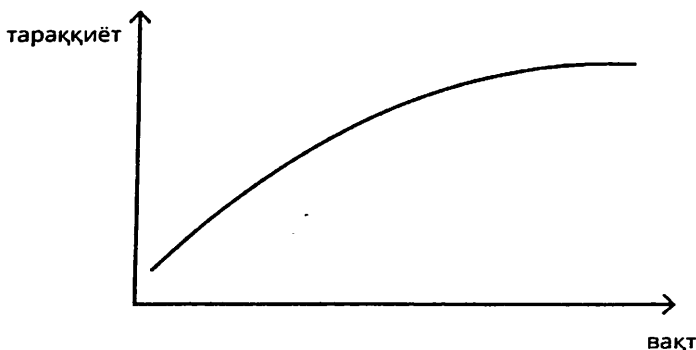
Қадимги одамлар бутун тарихни фаровонлик ва ҳалокатларнинг чексиз алмашиниб келиши сифатида кўришган. Яқин вақтга келибгина одамлар бахтсизликлардан батамом халос бўла олишимизга умид қила бошлади. Ва одатий ҳолдек қабул қилаётганимиз – бизга берилган барқарорлик абадий давом этадими ёки йўқми, дея сўрашга кизиқамиз.

ФАЛОКАТ ДАВРЛАРИ



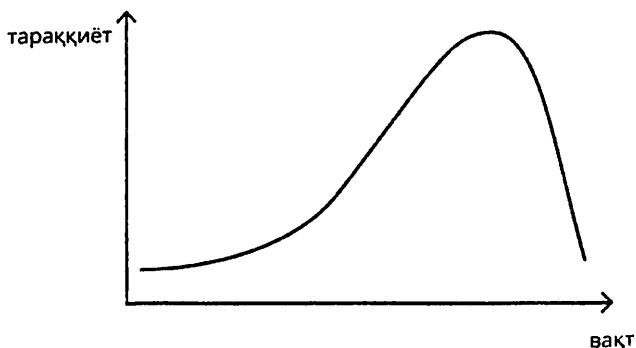
Бироқ одатда шубҳаларимизни яширишга ҳаракат қиламиз. Бунинг ўрнига идрокимиз бутун дунё бугунги энг бой яшаётган мамлакатлар ҳаётига ўхшаш тараққиёт платоси – барқарорлик томон яқинлашади, деб тахмин қилаётганга ўхшайди. Бу сценарийга кўра келажак ҳозирги кунга жуда ўхшаб кетадиган бўлади.

БАРҚАРОРЛИК



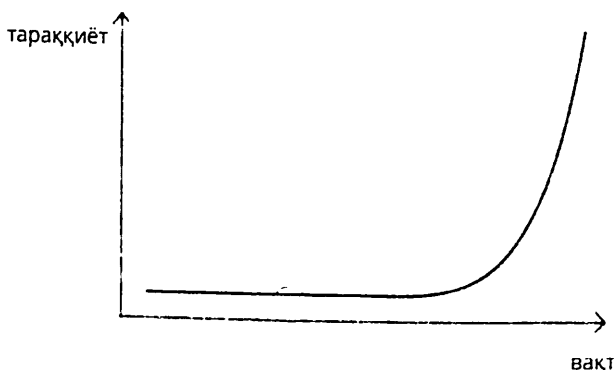
Бугунги дунёнинг ўзаро боғлиқ географияси ва замонавий қуролларнинг мисли кўрилмаган кучини ҳисобга олган ҳолда ушбу саволни бермаслик мумкин эмас: кенг кўламли ижтимоий ҳалокат содир бўлган тақдирда уни тўхтатиб қолишнинг имкони бўладими ёки йўқ? Бу фикрлар учинчи эҳтимолий сценарий ҳақидаги кўрқувимизни кучайтиради – ҳалокат шу даражада вайронкор бўладики, ундан омон қолмаймиз.

ҚИРИЛИБ КЕТИШ



Тўртта эҳтимолий имкониятнинг охиригини тасаввур қилиш энг қийин: бу яхшироқ келажакка томон кучли сакрашдир. Бундай ютукнинг натижалари бир нечта кўринишда бўлиш мумкин, лекин уларнинг исталган бири ҳозирги кундан биз таърифлай олмайдиган даражада фаркли бўлиши мумкин.

САКРАШ



Бу тўрт сценарийдан қай бири бизни кутмоқда?

Фалокатлар даврийлиги даргумондек туюлади: тараққиёт асосида ётган билимлар бугун шу қадар кенг тарқалдики, узоқ давом этган зулматдан кейин қайта туғилишдан кўра бутунлай кирилиб кетиш эҳтимолга яқинроқ кўринади. Албатта, агар инсоният кирилиб кетса, унинг келажаги ҳам бўлмайди.

Агар келажакни ҳозиргидан фарқ қиладиган давр дея ишонадиган бўлсак, кўпчилик уни умуман кутмайди; бунинг ўрнига улар келгуси ўн йилликлар янада глобаллашув, мамлакатлар ва халқларнинг яқинлашуви ҳамда бир хилликларни олиб келишини кутади. Бу сценарийга кўра, кашшоқ давлатлар аста-секин бойроқ мамлакатларга етиб олади ва дунё охири-оқибат иктисодий барқарорликка эришади. Аммо бундай глобал барқарорлик чиндан содир бўлса, у узоқ давом этадими? Бундай дунёда ҳатто энг мақбул ҳолатда ҳам, иктисодий рақобат сайёраимизнинг ис-талган бурчагида яшовчи ҳар бир одам ва компания

учун янада кизгинрок тус олган бўларди. Аммо бунга чекланган ресурслар учун рақобатни ҳам кўшсак, унда глобал майдонда барқарорлик абадий давом этишини тушуниш кийин. Рақобатнинг босимини юмшатиб турувчи янги технологиялар бўлмаса, турғунликнинг зиддиятларга айланиб кетиш эҳтимоли бор. Низолар глобал микёсда давом этса, дунёдаги турғунлик даври инсониятнинг кирилиб кетиши билан яқунланади.

Бу фикр бизни тўртинчи сценарий томон етаклайди, бунда инсоният яхши келажак куриш учун янги технологияларни ихтиро қилади. Ушбу вазиятдан чиқиш йўлининг энг жиддий версиясини сингулярлик (ўзига хослик, яккалик) деб атаймиз, бу тушунчаларимизнинг ҳозирги чегараларидан чиқиб кетадиган даражада кучли янги технологияларнинг тасаввурий натижасини номлашга уринишдир. Энг машхур сингулярист Рэй Курцвейл Мур қонунига асосланиб, инсониятнинг ўнлаб соҳалардаги экспонент ўсишга интилишини кузатаркан, келажакда инсоннинг акли бовар қилмайдиган даражадаги сунъий интеллект пайдо бўлишини ишонч билан баъорат қилади. Курцвейлнинг сўзларига кўра, “сингулярлик яқин” ва муқаррар, биз эса уни қабул қилишга тайёрланишимиз керак.

Аммо қанча очикдан-очик интилишларни кузатмайлик, келажак ўз-ўзидан келиб қолмайди. Сингулярликнинг қандай намоён бўлишидан кўра бугунги кунда олдимизда турган энг эҳтимолий икки сценарий ўртасидаги кийин танлов аҳамиятлирок, улардан бири бизни бўшлиққа, иккинчиси эса келажакка олиб боради. Бу ўзимизга боғлиқ. Келажак бу-

гундан яхширок бўлади, деган фикрни оддий кабул қилмаслигимиз зарур – бу орзу ҳақиқатга айланиши учун бугундан ҳаракат қилишимиз керак.

Сингулярликка космик микёсда эришамизми ёки йўқ, бу унчалик муҳим бўлмаслиги мумкин. Ни-мадир янги нарсани яратиш учун ўзимизда мавжуд ноёб имкониятларнинг барчасидан фойдалана ола-мизми ёки йўқ – мана шуниси муҳимроқ. Сиз учун муҳим бўлган ҳамма нарса – коинот, сайёрамиз, мамлакатингиз, компаниянгиз, ҳаётингиз, ўтаётган айти дақиқангиз – буларнинг барчаси ноёб, демак, шуларнинг ўзи сингулярликдир.

Бугун келажакни нафақат ўзгача, балки яхширок томонга ўзгартириш – нолдан бирга томон силжита оладиган янги нарсаларни ихтиро қилишнинг ноёб йўлларини топиш – ҳар биримизнинг вазифамиздир. Бунга эришиш учун энг муҳим кадам – мустақил фикрни шакллантиришдир. Дунёмизни уни илк бор қадимги аждодларимиз кўрганидек янги ва ажабто-вур ҳолга келтириш орқалигина қайта яратишимиз ва келажак авлодлар учун сақлаб қолишимиз мумкин.

Ташаккурнома

Ушбу китоб ғоясини ўйлашда ёрдам бергани учун Жимми Калтрейдерга раҳмат.

Китоб ёзилишида илк кадам бўлган Стэнфорд курсини ташкил қилишдаги ёрдами учун Роб Морроу, Скот Нолан, Майкл Соланага ташаккур.

Ўз ишининг усталари – Крис Паррис-Лэмб, Тина Констэбл, Дэвид Дрейк, Талия Крон ва Жереми Холлга ушбу китобни нашр этишдаги ёрдами учун раҳмат.

“Thiel Capital”, “Founders Fund”, “Mithrill and Thiel Foundation” компанияларининг барча ходимларига машаққатли меҳнатлари учун ташаккур.

Ҳаммангизга раҳмат!

Муаллифлар ҳақида

Питер Тиль – тадбиркор ва инвестор. 1998 йилда “PayPal” компаниясига асос солди, уни бош директор сифатида бошқарди. 2002 йилда уни оммабоп платформага айлантириб, тезкор ва хавфсиз онлайн савдо учун янги даврни бошлаб берди. 2004 йилда у “Facebook” тармоғига илк ташки сармоясини киритди – ҳозирда компаниянинг директорлар кенгашидан жой олган. Худди шу йили тадбиркор “Palantir Technologies” дастурий таъминот компаниясини ишга туширди, у миллий хавфсизлик ва глобал молия соҳаларидаги таҳлилчиларнинг имкониятини кенгайтириш учун компьютерлардан фойдаланади. Питер Тил “LinkedIn”, “Yelp” ва бошқа ўнлаб технологик стартапларнинг биринчи инвесторларидан ҳисобланади, уларнинг кўпини “PayPal” мафияси – Питернинг собиқ ҳамкасблари бошқаради.

Ҳозирда у Кремний водийсида жойлашган “Founders Fund” венчур капитал фирмасининг ҳамкори. Фирма “Airbnb” ва “SpaceX” каби лойиҳаларда иштирок этган. Питер нафақат коллежга бориш, балки у ерда ўқиш муҳимлиги ҳақидаги ғояси билан машҳур бўлган “Thiel Fellowship” ҳамда оммага

илғор технологиялар ва узок муддатли фикрлашни тақдим этувчи “Thiel Foundation”га асос солган.

Блейк Мастерс 2021 йилда Стэнфорд юридик мактабида ўқиганида, Питернинг “Компьютер илми 183: Стартап” курсидаги батафсил қайдлари интернетда шов-шувга айланди. Коллежни тугатгач, у ҳуқуқий ахборотни таҳлил қилиш ва тартибга солиш технологиясини ишлаб чиқадиган “Judicata” стартапига асос солди.

Питер Тиль
Блейк Мастерс билан биргаликда

Нолдан бирга

Стартаплар ҳақида қайдлар
ёхуд келажакни қандай куриш мумкин?

Таржимон

Сурайё Мажидова

Муҳаррирлар: З. Ғуломова
М. Шарифова

Мусаҳҳихлар: Х. Юсупов
Й. Маҳмудов
З. Турдибоева

Саҳифаловчи: У. Абдусаломова
Дизайнер: Ж. Ўролов

Ушбу китобнинг ўзбек тилига таржимаси учун муаллифлик ҳуқуқи “Asaxiy books” лойиҳасига тегишли бўлиб, “Asaxiy books” руҳсатсиз китобни босма, электрон, аудио, видео ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Тасдиқнома №5295, санаи: 23.01.2021

Босишга 23.01.2023 да руҳсат этилди. Бичими 84x108 1/32. Офсет қоғози. Офсет босма. Times New Roman гарнитураси. Шартли босма табағи 13.44. Босма табағи 8. Адади 3000 нусха.
Буюртма № Д13.

“Ofset print” МЧЖ босмаҳонасида босилди.

Босмаҳона ва нашриёт манзили:

Тошкент вилояти, Зангиота тумани, Ўнкўрғон кўчаси, 4-уй.