

«ШЕДЕВРИ НОНФІКШН»

Себастьян Маллабі

СТЕПЕНЕВИЙ ЗАКОН

ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ

У ПОБУДОВІ
МАЙБУТНЬОГО



ХАРКІВ
«ФОЛІО»
2025

АРТУР РОК І ВИЗВОЛЬНИЙ КАПІТАЛ

Успіх часто завдячує своїй появі багатьом людям, і Кремнієва долина не є винятком. Шукаючи витoki цього дивовижного інноваційного регіону, дехто зупиняється на 1951 році, коли Фред Терман, декан інженерного факультету Стенфорду, створив знаменитий університетський дослідницький парк, інші ж починають історію п'ятьма роками по тому, коли Вільям Шоклі, творець напівпровідника, покинув Східне узбережжя, щоб заснувати компанію в кампусі Термана, у такий спосіб уперше привізши кремній у Кремнієву долину. Але найбільш переконлива історія походження цього феномену — та, що спрямовує прожектор просто на ту силу, яка й робить Долину такою самобутньою та особливою. Ця історія починається влітку 1957 року, коли вісім молодих аспірантів Шоклі підняли бунт і захотіли працювати самостійно. Ніщо не могло зупинити бунтівників — ні перспектива і престиж бути випускниками Шоклі, ні потенційна слава, ні навіть обіцянка Нобелівської премії не могли втримати їх під керівництвом Батька Напівпровідника. «Зрадницька вісімка» була сита донесхочу жорстким керівництвом Шоклі й вирішила знайти собі інший дім. Саме цей перший акт утечі як звільнення і створив магічну культуру Долини, зруйнувавши традиційні уявлення про ієрархію та владу й переваги лояльності, що триває десятиліття, до того самого моменту, коли вийдеш на пенсію із золотим годинником на руці.

Ця втеча-звільнення 1957 року стала можливою завдяки новій формі фінансування, яку спочатку називали авантюрним капіталом. Ідея полягала в тому, щоб підтримати технологів, які у своїх розробках і планах іноді були надто ризикованими та сміливими, щоб отримати звичайний банківський кредит, але водночас мали справжній шанс на при-
26 голомшливу віддачу інвесторам, які мали смак до зухвалих винаходів.

Фінансування «Зрадницької вісімки» та їхньої новоствореної компанії Fairchild Semiconductor було, мабуть, першою такою авантюрою на Західному узбережжі, яка змінила історію регіону. Після того як Fairchild отримала свої 1,4 мільйони доларів фінансування, стало очевидно, що будь-яка команда в Долині, якщо вона має грандіозні ідеї та ще більші амбіції, може розкрутити себе та вийти з-під будь-якого контролю, заснувати власний бізнес і взагалі винайти ту організаційну форму, яка найкраще відповідала б її уявленням про плідну роботу. Інженери, винахідники, підприємці та мистецькі мрійники могли зустрічатися, об'єднуватися, роз'єднуватися, конкурувати і водночас співпрацювати — і все це завдяки цьому новому фінансуванню. Авантюрний капітал може одночасно ставати й капіталом утечі-звільнення, або капіталом створення команди, або майже просто експериментальним капіталом¹. Це можна називати і ставитися до цього по-різному, але хай би як ви ставилися до цього, талант був визволений, він ставав вільним. Так почалася революція.

Той факт, що «капітал визволення» був винайдений саме у Кремнієвій долині, ставить набагато більше запитань, ніж дає відповідей. Існує безліч конкурентних теорій для пояснення того, що саме надало таку перевагу Долині — найбільш популярні з них — це те, що вона була домом для Стенфордського університету, що вона отримувала вигоду від військових контрактів, що вона мала певну контркультурну неповагу до Західного узбережжя, але всі вони ніколи не були особливо переконливими. Зрештою, Стенфорд був не більш видатним, ніж, наприклад, Массачусетський технологічний інститут, який, своєю чергою, був розташований у декількох хвилинах їзди від Гарварду, створюючи дослідницький кластер, потужніший за все, що могла зібрати Кремнієва долина на початку свого створення. Правда й те, що Стенфорд отримував вигоду від військових досліджень, півки з літаків-шпигунів U-2 обробляли в розташованому неподалік Центрі НАСА ім. Еймса, а підрозділ ракетно-космічної компанії «Локхід» створював зброю для підводних човнів у своєму кампусі в Долині³. Але знаменитий військово-промисловий комплекс 1950-х років був насамперед альянсом Східного узбережжя між Пентагоном і Кембриджем, штат Массачусетс. Уособленням цієї осі був Ванневар Буш, декан інженерної школи Массачусетського технологічного інституту (MIT), засновник оборонного підрядника

«Рейтеон», що базується в Кембриджі, і головним науковим адміністратором Франкліна Рузвельта під час Другої світової війни. Мільйони доларів федерального фінансування надходили до підтримуваних Пентагоном дослідницьких центрів навколо Бостона, і до кінця 1960-х років із цих лабораторій вийшло більше сотні технологічних стартапів⁴. Якби військові зв'язки визначали місцезнаходження прикладної науки, то Кембридж мав би бути центром Всесвіту⁵.

Якщо ні близькість Стенфорду, ні оборонні контракти не пояснюють піднесення Кремнієвої долини до світової першості, то варто розглянути теорію, що саме контркультура Західного узбережжя зіграла ключову роль у цьому. Вона надихала людей уявляти технології, яких на той час ще не існувало. Наприклад, Даг Енгельбарт із Дослідницького центру в Пало-Альто, який розробив ранні версії комп'ютерної миші та графічного інтерфейсу, брав участь в експериментах із ЛСД і навіть використовував фінансування Пентагону для дослідження тренінгів особистісного зростання, відомих як ЕСТ. Молодий Стів Джобс також був захоплений східною філософією: він ходив босоніж, мив ноги в офісному туалеті та стверджував, що його фруктові дієти робила гігієнічні процедури менш важливими.

«Люди, які винайшли ХХІ століття, були гіпі із Західного узбережжя. Вони курили травку і носили сандалі, як Стів, тому що їхнє бачення було радикально іншим», — згадував Боно, рок-музикант і друг Джобса.

Ця версія історії найбільш популярна в Кремнієвій долині, де її мешканці пишаються тим, що є не тільки багатими та впливовими, а й вважають себе своєрідними бунтарями. Поспішний похід до патентного юриста, щойно виникає хоч якась нова думка, ніяк не міг сприяти вільному обміну ідеями, це саме антикорпоративні настрої гіпі заохочували та стимулювали його. Їхній егалітаризм* робив їх відкритими до будь-якого «дивного» новачка, здатного запропонувати ідею, яка могла б змінити все.

Сліди цієї контркультури досі можна побачити в Долині, сандалі досі в моді, навіть якщо нейлон нового покоління витіснив потерту шкіру;

* Егалітаризм — ідея або філософія, яка пропагує рівність усіх людей у соціальних, політичних, економічних та інших аспектах життя. В основі егалітаризму лежить переконання, що всі люди мають однакову цінність і повинні мати рівні права та можливості, незалежно від їхнього походження, статі, раси, соціального статусу чи інших факторів.

у ліволіберальній політиці, і навіть іноді лібертаріанській політиці, в активному переконанні, що продуктивність можна підвищити за допомогою мікродозування* ЛСД.

Проблема з контркультурним поясненням унікальності Західного узбережжя полягає в тому, що решта світу ніколи не була настільки «застібнутою на всі гудзики», як це часто бачать прихильники Кремнієвої долини. Хакерська етика, яку сповідували технічні ентузіасти та ідеалісти, одержимі програмуванням і принципово проти комерціалізації своїх досягнень, насправді зародилася в Массачусетському технологічному інституті (MIT). Одним із прикладів цього є клуб «Технічна залізниця» (Tech Model Railroad Club) — група старшокурсників MIT, захоплених моделюванням потягів, поки їхній інтерес не переключився на комп'ютер TX-0. Ця технологія виявилася настільки захопливою, що керівництво MIT навіть розглядало можливість її заборонити. Як зазначалося, «люди перестали митися, їсти, припинили соціальне життя і, звичайно ж, навчання». Подібно до цього, Тім Бернерс-Лі, британський винахідник Всесвітньої павутини, що народився в Женеві, поєднував творчу уяву з повною байдужістю до комерційної вигоди. Він оголосив: «Якщо вас цікавить використання мого коду, напишіть мені», відмовляючись отримувати прибуток зі свого винаходу. У Фінляндії, далеко від світової сцени, Лінус Торвальдс розробив операційну систему Linux і поширив її безкоштовно. Отже, за межами Кремнієвої долини винахідливість процвітала, як і контркультурні настрої проти бізнесу. Технологічні новатори в різних куточках світу також були носіями ідей творчої свободи та антикомерційних цінностей.

Правда полягає в тому, що геніальність Кремнієвої долини — не так у її здатності винаходити чи в прихильності та толерантності до контркультури, як у дещо іншому. Перший транзистор було створено в 1947 році не в Кремнієвій долині, а в лабораторії Bell Labs у Нью-Джерсі. Перший персональний комп'ютер, Altair, був розроблений у Нью-Мексико. Попередник Всесвітньої павутини — мережеву програму Gopher — створили в Міннесоті, а перший веббраузер розробив Марк Андрессен

* Мікродозування — це практика прийому дуже малих доз психоактивних речовин, таких як ЛСД (лізергінова кислота) або псилоцибін (активний інгредієнт «чарівних» грибів), які не викликають повного психоделічного ефекту, але, за словами прихильників, можуть позитивно впливати на настрій, продуктивність та креативність.

в Університеті Іллінойсу. Першу пошукову систему, Archie, винайшов Алан Ематаж в Університеті Макгілла в Монреалі, а першою соціальною мережею став сайт SixDegrees.com, який створив Ендрю Вайнрайх у Нью-Йорку. Навіть перший смартфон, Simon Personal Communicator, розробив Френк Канова в IBM у Флориді. Жоден регіон, навіть Кремнієва долина, не домінує у винахідництві. Але є одна важлива особливість: коли справа доходить до перетворення ідей на реальні продукти, саме в Кремнієвій долині це часто стає можливим. Вона є тим місцем, де ідеї втілюються в життя і набувають комерційного успіху. Місцем, де відбувається магія.

Що ж пояснює цю «магію» Кремнієвої долини? Назва есе, опублікованого в 1995 році в журналі Time, дає відповідь, співзвучну з висловом Боно: «Ми завдячуємо гіпі». Але справжня геніальність Кремнієвої долини полягає в тому, що там поєднується дух контркультури з неприхованою жагою до багатства. Знайомі Боно — винахідники, які носять сандалі та курять траву, ніколи не соромилися заробляти величезні статки. У Долині не тільки богема зневажає традиційні кар'єрні сходи, вважаючи їх буржуазними, але й наддослідники бачать у цьому жалюгідно повільний шлях до успіху. Стів Джобс був одним із тих, хто уособлював обидві сторони цієї суперечливої культури. Він був достатньо скромним, щоб не вимагати окремого місця для керівника на парковці компанії, але водночас настільки самовпевненим, що не соромився займати місце, призначене для водіїв з інвалідністю. Він був одночасно прихильником ідеалів співпраці, який ділився своїми ідеями з конкурентами, і параноїдальним капіталістом, який прагнув усе контролювати. Саме це унікальне поєднання творчої свободи та потужних комерційних амбіцій визначає Кремнієву долину. Це місце, де польоти фантазії народжують бізнеси, що впливають на суспільство та культуру у глобальному масштабі.

Визначити точне походження цієї суперечливої культури досить складно. Дехто вважає, що вона виникла під впливом матеріалістичного духу «золотої лихоманки» в Сан-Франциско у XIX столітті, коли індивідуалісти поза межами традиційних соціальних ієрархій здобули багатство, що привело до хвилі підприємництва, включно з винаходом перших джинсів Levi Strauss. Інша теорія пов'язує це з освітнім рівнем й економічним процвітанням Каліфорнії, що сприяло одночасному розвитку

прогресивних ідей та трудоголізму. Проте важливим фактором, якому часто не приділяють належної уваги, є роль венчурного капіталу. Цей механізм фінансування дав змогу перетворювати інноваційні ідеї на комерційні продукти та поєднувати нетрадиційні підходи з прагматичними бізнес-цілями. Він сприяв формуванню бізнес-культури, яка перетворила Кремнієву долину на одне з найпродуктивніших місць для прикладної науки в історії. У минулі часи фінансовий гігант J.P. Morgan трансформував американський бізнес, створюючи потужні олігополії. У 1980-х роках «сміттєві облігації» Майкла Мілкена стали поштовхом до корпоративних поглинань та скорочення витрат за агресивною стратегією «різати і палити». Подібно до цього, венчурний капітал залишив свій відбиток на індустріальній культурі, зробивши Кремнієву долину головним осередком технологічних інновацій. Завдяки венчурному капіталу «Зрадницька вісімка» змогла відійти від Вільяма Шоклі, заснувати Fairchild Semiconductor і започаткувати технологічну революцію. До 2014 року близько 70 % публічних технологічних компаній у Долині мали зв'язок зі спадщиною Fairchild¹².



За рік до того, як вони звернулися до венчурного капіталу, молоді дослідники з лабораторії напівпровідників Шоклі усвідомили, що їхній начальник був одночасно геніальним ученим і деспотичним керівником. Коли їх запросили працювати в лабораторію, це здавалося величезною честю — отримати дзвінок від Шоклі сприймалося як «поговорити з Богом»¹³. Шоклі, симпатичний чоловік в окулярах, із характерною професорською зачіскою, був не лише піонером у галузі напівпровідників, а й талановитим шоуменом: він починав лекції з інтриги, обіцяючи розкрити важливу тему, після чого відкривав книгу, з якої виривався дим¹⁴.

Однак дуже швидко підлеглі помітили його негативні риси. Шоклі публічно звільняв людей, вивішував інформацію про зарплати на дошці оголошень компанії та навіть насміхався з одного співробітника за те, що той погодився на таку низьку платню¹⁵. Він збирав найрозумніших і найталановитіших фахівців, проте часто принижував їх, саркастично запитуючи: «Ти точно маєш ступінь доктора філософії?». Коли кілька членів його команди вирішили опублікувати наукові статті, Шоклі відреагував

зневажливо й егоцентрично. Він накидав кілька зауважень до однієї зі своїх теорій і сказав їм: «Додайте це, і тоді публікуйте»¹⁶.

«Я думаю, що слово “тиран” якнайкраще описує Шоклі», — сказав пізніше один із молодих дослідників¹⁷.

У травні 1957 року, через п'ятнадцять місяців після старту проекту Шоклі, його відвідав фінансовий інвестор. Роком раніше, коли Шоклі шукав фінансування, венчурний капітал ще майже не був розвинений¹⁸. Тому він звернувся до Арнольда Бекмана, засновника компанії Beckman Instruments у Південній Каліфорнії. Бекман організував Shockley Semiconductor як підрозділ своєї компанії, розраховуючи на швидке й прибуткове зростання. Тепер він прийшов вимагати від Шоклі більшої комерційної віддачі та зменшення управлінських проблем.

Шоклі не змовчав і відповів рішуче: «Якщо вам не подобається те, що ми тут робимо, я можу забрати цю команду й отримати підтримку де завгодно», — сказав він¹⁹. Крикнувши, він роздратовано вийшов із кімнати.

Спостерігаючи, як їхній начальник кричить на Бекмана, молоді дослідники, найняті Шоклі, зрозуміли, що опинилися перед важливим вибором. Це були 1950-ті, епоха великих корпорацій, жорсткої праці та суворих ієрархій серед «білих комірців». Книга-бестселер 1956 року оголошувала про створення нового типу американця — покірної «людини організацій»*. Навіть сфера досліджень і розробок починала деградувати, про що свідчив розділ із тієї самої книги під назвою «Бюрократизація науковця»²⁰.

Інженери Шоклі постали перед вибором: або вони підкоряться духу часу та продовжать марно працювати під керівництвом тиранічного менеджера, або скористаються шансом, який випадково створив його черговий імпульсивний вибух емоцій. Після обіду, який вони провели після конфронтації, вони вирішили відверто викласти свої претензії Бекману та вимагати, щоб він узяв ситуацію під контроль.

— Послухайте, чорт забирай! — заявив один із бунтівників. — Ми або робимо із цим щось, або припиняємо про це говорити!²¹

* «Людина організацій» (англ. *The Organization Man*) написав Вільям Г. Вайт (William H. Whyte). Вона була опублікована 1956 року і стала важливим соціальним дослідженням тогочасної корпоративної культури в Америці. Вайт описував вплив великих організацій на індивідуальність працівників і критикував конформізм, який вони породжували, формуючи новий тип «організаційної людини».

Гордон Мур, який згодом очолить відділ досліджень і розробок Fairchild, був обраний речником групи. Лисий, з густими бровами, що ховалися за модними окулярами 1950-х років, був водночас невибагливо тихим і непохитно впевненим у собі. Позичивши телефон у колеги після обідньої конференції повстанців, він набрав номер Бекмана²².

— Це не є серйозною загрозою, — сказав Мур Бекману, маючи на увазі емоційний вибух Шоклі. — Шоклі не може забрати групу із собою на цьому етапі гри, навіть якщо захоче.

— У вас там не все гаразд, чи не так? — нервово запитав Бекмен.

— Так, справи справді йдуть не дуже²³.

Бекман погодився провести зустріч із Муром та його колегами й після кількох раундів обговорень пообіцяв стати на їхній бік у конфлікті з Шоклі. Хоча Шоклі мав значні наукові досягнення, через нього розвиток компанії гальмувався; іноді для ефективного розвитку капіталізму потрібне добре кероване усунення будь-яких перешкод. Бекман запевнив бунтівників, що Шоклі поступово буде відсторонений, і його роль у компанії обмежиться лише консультативною.

Однак через кілька днів нерви Бекмана не витримали. Він мав свій бізнес і мав право ухвалювати рішення на власний розсуд. На відміну від сучасних венчурних капіталістів, у нього не було інвесторів, перед якими він був би зобов'язаний звітувати за повернення вкладених коштів²⁴. Тому він міг легко ухилятися від складних рішень. Один телефонний дзвінок від відомого вченого зі Східного узбережжя, який виступав проти пониження Шоклі, виявився достатнім для того, щоб він змінив своє рішення. «Шоклі, хоча й був тираном, але все ж таки до того ще й нобелівським лауреатом», — розмірковував Бекман. Зрештою, він повідомив молодим бунтівникам, що їм доведеться налагодити стосунки зі своїм босом.

Зіткнувшись із труднощами впливу на компанію зсередини, бунтівники почали розглядати різні варіанти виходу із ситуації. Усі вони були досвідченими фахівцями і могли без проблем знайти роботу в інших компаніях, але розуміли, що досягти значного успіху їм вдасться тільки разом, як єдиній команді. Проте перспектива продовжувати працювати під керівництвом Шоклі, який зарекомендував себе як аб'юзивний тиран, була більш ніж непривабливою. Нещодавно цей деспот навіть вимагав, щоб його підлеглі пройшли перевірку на детекторі брехні²⁵.

ЗМІСТ

Слово керівника проєкту	3
Вступ. НЕРАЦІОНАЛЬНІ ЛЮДИ	7
Розділ 1. АРТУР РОК І ВИЗВОЛЬНИЙ КАПІТАЛ	26
Розділ 2. ФІНАНСИ БЕЗ ФІНАНСІВ	51
Розділ 3. SEQUOIA, KLEINER PERKINS ТА АКТИВІСТСЬКИЙ КАПІТАЛ	69
Розділ 4. ШЕПІТ ЯБЛУКА	92
Розділ 5. CISCO, ЗСОМ ТА ПІДНЕСЕННЯ ДОЛИНИ	104
Розділ 6. ПЛАНУВАЛЬНИКИ Й ІМПРОВІЗАТОРИ	129
Розділ 7. BENCHMARK, SOFTBANK ТА «ВСІМ ПОТРІБНО 100 МІЛЬЙОНІВ»	158
Розділ 8. ГРОШІ ДЛЯ GOOGLE, ПО СУТІ, ПРОСТО ТАК	181
Розділ 9. ПІТЕР ТІЛЬ, Y COMBINATOR ТА МОЛОДІЖНИЙ БУНТ У ДОЛИНІ	201
Розділ 10. НЕГАЙНО В КИТАЙ	228
Розділ 11. ACCEL, FACEBOOK ТА ЗАНЕПАД KLEINER PERKINS	254
Розділ 12. РОСІЯНИН, TIGER ТА ПІДЙОМ КАПІТАЛУ ЗРОСТАННЯ	277

Розділ 13. СИЛА SEQUOIA В ЦИФРАХ	302
Розділ 14. ПОКЕР З ЄДИНОРОГОМ	338
Висновки. УДАЧА, УМІННЯ ТА КОНКУРЕНЦІЯ МІЖ КРАЇНАМИ	370
Подяки	401
Додатки	404
Примітки	410