

Eessõna

NULLIST ÜHENI

ÄRIS ON IGA HETK kordumatu. Järgmine Bill Gates ei ehita operatsioonisüsteemi. Järgmine Larry Page või Sergei Brin ei loo otsimootorit. Ja järgmine Mark Zuckerberg ei loo sotsiaalvõrgustikku. Neid kopeerides ei õpi te nende kogemustest.

Loomulikult on näidise kopeerimine millegi uue valmistamisest lihtsam. Tehes seda, mida juba oskame, anname maailmale ühe asemel mitu; me lisame midagi, mis on juba tuttav. Ent alati, kui loome midagi uut, liigume nullist üheni. Loomise akt on ainukordne nii nagu ka loomise hetk. Ning tulemus on uudne ja tundmatu.

Kui Ameerika ettevõtted ei investeerinud uute asjade loomise keerulisse protsessi, ootab neid tulevikus ees läbikukkumine, ükskõik kui suur nende kasum praegu ka ei oleks. Mis juhtub siis, kui oleme endile pärandatud vanade ärimudelite täiustamisest võtnud kõik, mis võtta annab? Nii ebatõenäoline, kui see ka ei tundu, ähvardab tulemus 2008. aasta kriisist kaugel hüllem olla. Täna päeva „parimad tavad“ viivad meid tupikusse. Parimad teerajad on uued ja järele proovimata.

Maailmas, kus nii avalik sektor kui ka erasektor on haldusbürookraatiat pilgeni täis, võib uue raja leidmine näida imele lootma jäämisena. Õigupoolest vajab Ameerika ärisektor edu saavutamiseks sadu, isegi tuhandeid imesid. Olukord näiks masendav, kui ei oleks ühte kriitilise tähtsusega tegurit. Nimelt erineb inimene teistest liikidest selle poolest, et suudab imesid korda saata. Me nimetame neid imesid tehnoloogiks.

Tehnoloogia on imepärane, sest aitab meil vähemaga rohkem korda saata, viies meie põhioskused aste kõrgemale tasemele. Teisi loomaliike tõmbab instinktiivselt millegi, nagu näiteks tammide või meekärgede ehitamise poole. Meie, inimesed, oleme ainsad, kes suudavad leiutada uusi asju ja paremaid viise nende tegemiseks. Inimesed ei tee millegi loomise otsust mingi kosmilise etteantud valikuid sisaldava kataloogi põhjal. Uute tehnoloogiate abil me hoopiski loome uue maailma. Just neid elementaarseid tõdesid õpetame juba algklassiõpilastele, ent neid on kerge unustada maailmas, kus nii suur osa sellest, mida me teeme, on juba varem tehtu kordamine.

„Nullist üheni“ räägib sellest, kuidas panna alus uusi asju loovatele ettevõtetele. Raamat tugineb kõigele sellele, mida olen ise õppinud PayPal ja Palantiri kaasasutajana ning seejärel sadade idufirmade, sh Facebooki ja SpaceXi investorina. Ehkki olen täheldanud mitut reeglipärasust ja mainin neid ka käesolevas raamatus, ei paku ma välja mingit edu valemit. Ettevõtluse õpetamise paradoks seisneb selles, et sellist valemit ei saa paratamatult ollagi. Sest iga uuendus on uus ja ainulaadne, mitte ükski ametiasutus ei saa konkreetselt ette näha, kuidas olla uuenduslik. Kõige võimsam seaduspära, mida õigupoolest täheldanud olen, seisneb selles, et edukad inimesed näevad väärtust kõige ootamatutes kohtades ning selleks ei mõtle nad äritegevusest mitte valemitest, vaid algpõhimõtetest lähtuvalt.

Käesolev raamat kasvas välja idufirmasid käsitlenud kursusest, mida andsin Stanfordini Ülikoolis 2012. aastal. Tudengid suudavad kitsal erialal omandada ülihead oskused, ent paljud neist ei õpi neid oskusi laiemas maailmas kasutama. Õpetajana oli minu põhieesmärk aidata tudengitel näha akadeemiliste erialade sissetallatud radadest kaugemale – näha avaramat tulevikku, mille loomine on nende kätes. Üks mu tudengitest, Blake Masters, koostas minu tundides põhjaliku konspekti, mis seejärel väljaspool ülikoolilinnakut ringlema hakkas. Raamat „Nullist üheni“ on sündinud temaga koostöös, oleme kohandanud tema märkmeid laiemale lugejaskonnale. Ei ole mingit põhjust, miks tulevik peaks olema vaid Stanfordini, ülikoolide või Silicon Valley pärusmaa.

1

TULEVIKU PROOVIKIVI

ALATI, KUI INTERVJUEERIN mõnd tööle kandideerijat, esitan talle järgmise küsimuse: „Millises olulises tões on väga vähesed teiega ühel meelel?“

See küsimus näib oma otsekohesuse tõttu lihtne. Tegelikult on sellele aga väga raske vastata. Raske intellektuaalselt, sest koolis kõigile õpetatavate tarkuste paikapidavus peaks olema vaieldamatu. Ja ka psühholoogiliselt, sest sellele küsimusele vastata proovija peab ütleva midagi, mis on talle teadaolevalt ebapopulaarne. Hiilgav mõtlemine on haruldane, ent julgust on inimestel isegi rohkem vajaka kui geniaalsust.

Kõige sagedamini kuulen ma selliseid vastuseid:

„Meie haridussüsteem on kehv ja vajab kiiresti parandamist.“

„Ameerika on erakordne.“

„Jumalat pole olemas.“

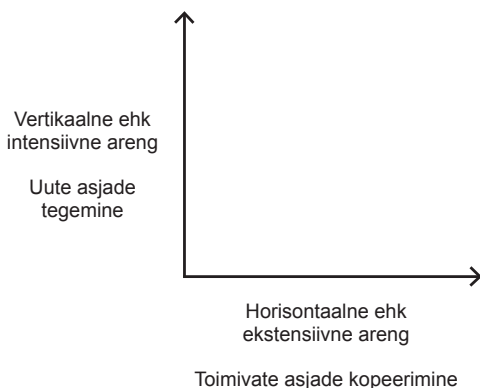
Need on halvad vastused. Esimene ja teine väide võivad olla tõesed, kuid nendega nõustuvad juba paljud. Kolmas esindab pelgalt laialt levinud vaidlusküsimuse ühe osalise seisukohta. Hea vastus on selline: „Enamik inimesi usuvad x-i, kui tõde on x-ile vastupidine.“ Esitan teile oma vastuse siinsamas peatükis pisut hiljem.

Mis on sellel vastuvoolulisel küsimusel tulevikuga pistmist? Kõige lihtsamas tähenduses on tulevik vaid ees ootavate hetkede kogum. Kuid see, mis muudab tuleviku eriliseks ja oluliseks, ei ole mitte asjaolu, et seda ei ole veel olnud, vaid pigem see, et maailm on siis teistsugune kui praegu. Teisisõnu, kui meie ühiskonnas järgmise 100 aasta jooksul mitte miski ei muutu, on tulevik rohkem kui 100 aasta kaugusel. Kui aga olud muutuvad radikaalselt juba järgmisel aastakümnel, on tulevik peaaegu käeulatuses. Mitte keegi ei saa tulevikku täpselt ette ennustada, ent me teame kahte asja: tulevik on teistsugune ja selle juured on tänases maailmas. Enamik vastuseid sellele vastuvoolulisele küsimusele väljendavad erinevat suhtumist olevikku, head vastused on aga võimalikult täpsed pilguheidud tulevikku.

NULLIST ÜHENI: TULEVIK TÄIS ARENGUT

Tulevikule mõeldes loodame, et see on täis arengut. Selline areng võib avalduda kahel kujul. Horisontaalne, teisisõnu ekstensiivne areng tähendab juba toimiva asja kopeerimist – ühest alustamist ja mingi hulgaga (n) lõpetamist. Horisontaalset arengut on kerge ette kujutada, sest me teame juba, milline see välja

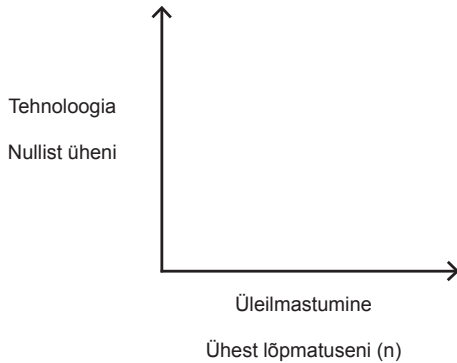
näeb. Vertikaalne ehk intensiivne areng tähendab uute asjade tegemist – nullist alustamist ja ühega lõpetamist. Vertikaalset arengut on raskem ette kujutada, sest tulemuseks on miski, mida keegi teine ei ole kunagi varem teinud. Kui toodate ühe kirjutusmasina järgi veel sada kirjutusmasinat, on tegemist horisontaalse arenguga. Kui teil on kirjutusmasin ja te ehitate sellest arvuti, on toimunud vertikaalne areng.



Makrotasandil saab horisontaalse arengu kirjeldamiseks kasutada mõistet üleilmastumine, s.t kusagil edukalt töötav asi võetakse kasutusele kõikjal. Hiina on põhjapanev näide üleilmastumisest, sest nende 20 aasta plaan on muutuda sama-suguseks nagu Ameerika Ühendriigid praegu. Hiinlased on üks ühele kopeerinud kõike, mis on arenenud maailmas edu saavutanud: 19. sajandi raudteid, 20. sajandi õhukonditsioneer, isegi terveid linnasid. Võib juhtuda, et nad jätavad oma teel mõne sammu vahele, võtavad näiteks juhtmete vedamise asemel kohe kasutusele juhtmevaba ühenduse, ent sellegipoolest on tegemist kopeerimisega.

Vertikaalset, s.t nullist üheni arengut saab kirjeldada sõnaga tehnoloogia. Viimastel aastatel toimunud infotehnoloogia tor-

miline areng on tinginud selle, et Silicon Valley on saanud tehnoloogiapealinnana üldtuntuks. Ent ei ole mingit põhjust, miks tehnoloogia peaks piirduma arvutitega. Tehnoloogia oma õiges tähenduses ongi asjade tegemine uuel ja paremal moel.



Kuna üleilmastumine ja tehnoloogia on arengu saavutamise eri moodused, on ühtaegu võimalikud mõlemad, emb-kumb või mitte kumbki. Näiteks ajavahemik 1815–1914 on tuntud kiire tehnoloogilise arengu ja tormilise üleilmastumise perioodina. Esimesest maailmasõjast kuni Kissingeri 1971. aastal suhete taastamiseks Hiinasse tehtud visiidini võis küll täheldada tehnoloogia kiiret arengut, ent üleilmastumist mitte eriti. 1971. aastast alates on toimunud kiire üleilmastumine, ent tehnoloogia areng on olnud piiratud ja avaldunud peamiselt IT vallas.

Selle üleilmastumisajastu tõttu ongi meil kerge ette kujutada, et ees ootavad aastakümned toovad endaga veelgi suurema sarnastumise ja ühetaolisuse. Isegi tavakeel vihjab sellele, et me usume omal moel tehnoloogia ajaloo lõppemisse: maailma jagamine nn arenenud riikideks ja arenguriikideks viitab sellele, et arenenud maailm on juba kõik saavutanud ning et vaesemad riigid peavad arenenud riikidele vaid järele jõudma.

Ma ei usu aga, et see on tõsi. Minu enda vastus eelmainitud

vastuvoolulisele küsimusele on see, et ehkki enamiku inimeste arvates määrab maailma tuleviku üleilmastumine, on tehnoloogia tegelikult olulisem. Juhul, kui Hiina kahe järgmise aastakümne jooksul energiatoodangu kahekordistab, on ilma tehnoloogilisi muudatusi ellu viimata tulemuseks ka kahekordne õhusaaste. Kui iga viimanegi India pere kõigist neist sadadest miljonitest hakkaks elama nii nagu Ameerika pered praegu – kasutades seejuures vaid tänapäevaseid seadmeid –, oleks tulemuseks keskkonnakatastroof. Kui levitada vanu rikkuse saavutamise viise üle kogu maailma, oleks tulemuseks hävitustöö, mitte rikkus. Maailmas, kus loodusressursse napib, ei ole üleilmastumine ilma uute tehnoloogiateta jätkusuutlik.

Uus tehnoloogia ei ole kunagi olnud ajaloo iseenesestmõistetav osa. Meie esiisad elasid staatilises, n-ö nullsummaga ühiskonnas, kus edukus seisnes teistelt asjade äravõtmises. Uusi rikkuseallikaid loodi vaid haruharva ja pikas perspektiivis ei suudetud neid kunagi luua piisavalt, et säästa tavalist inimest üliraskest elust. Seejärel, pärast 10 000 aasta pikkust katkendlikku edasiliikumist primitiivse põllumajanduse ajastust kesk-aegsete vesiveskite ja 16. sajandi astrolaabide aega, avastas kaasaegne maailm end äkitselt kesk intensiivset tehnoloogia arengut, mis kestis alates 1760. aastate aurumootori saabumisest kuni umbes 1970. aastani. Tänu sellele perioodile on meie ühiskond rikkam, kui ükski varasem põlvkond oleks seda suutnud ette kujutada.

Meie vanemate ja vanavanemate põlvkonna ettekujutuste kohta see tegelikult küll ei kehti, sest 1960. aastate lõpus elati arengu jätkumise lootuses. Oodati aega, mil kasutusele võetakse neljapäevane töönädal. Aega, mil energia on liiga odav, et selle kasutamist mõõta. Ning oodati puhkusereise kuule. See kõik jäi tulemata. Nutitelefonid, mis juhivad meie tähelepanu kõrvale kõigest ümbritsevast, tõmbavad tähelepanu eemale ka

asjaolust, et meid ümbritsev on kummaliselt vana – vaid arvutid ja sidevahendid on eelmise sajandi keskpaigast alates murranguliselt täiustunud. See ei tähenda aga, et meie vanemad paremale tulevikule lootes eksisid – nende viga seisnes selles, et nad pidasid seda iseenesestmõistetavaks. Praegu on meie ülesanne ühtlasi loota paremale tulevikule ja ka luua uued tehnoloogiad, mis muudaksid 21. sajandi eelmisega võrreldes rahumeelsemaks ja õitsvamaks.

IDUFIRMALIK MÕTLEMINE

Uue tehnoloogia loojad kipuvad olema uuenduslikud algatused – idufirmad. Missioonitundest koondunud väikesed inimirühmad on need, kes on maailma paremaks muutnud – asjakohaseid näiteid võib tuua, alustades poliitika vallas Ameerika 1787. aasta põhiseaduse koostajatest, teaduse vallas Suurbritannia vanimast teadusühingust Kuninglikust Seltsist ja äris Fairchild Semiconductori nn kaheksast reeturist. Kõige lihtsam selgitus sellele nähtusele on negatiivne: suurtes organisatsioonides on raske uusi asju luua ning veelgi raskem on seda teha üksinda. Bürookraatlikud hierarhiad toimivad aeglaselt ning sügavalt juurdunud huvid põrkuvad riskide ees tagasi. Organisatsioonides, mille talitus on ebafunktsionaalne, on töö tegemise teesklemine olulisem karjääri edendamise strateegia kui tegelik töö tegemine (juhul, kui töötate sellises ettevõttes, vahetage kohe töökohta). Teises äärmuses on üksildane geenius, kes võib küll luua klassikalise kunsti- või kirjandusteose, ent kes ei suudaks kunagi luua tervet tööstusharu. Idufirmade tegevuse aluspõhimõte seisneb selles, et asja ära tegemiseks on vaja teis-

tega koostööd teha, ent samas peab ettevõtte jääma piisavalt väikseks, et see koostöö ka reaalselt võimalik oleks.

Positiivses sõnastuses võiks öelda, et idufirma on suurim inimesterühm, keda on võimalik veenda osalema teistsuguse tuleviku loomise plaanis. Uue firma kõige olulisem tugevus seisneb uutmoodi mõtlemises – vahetusest tähtsamgi on see, et väiksus annab mõtetele ruumi. Käesolev raamat käsitlebki küsimusi, mida on vaja esitada ja millele on vaja vastata selleks, et uute asjade tegemise äris edu saavutada. Alljärgnev ei ole käsiraamat ega teadmistekogum, vaid hoopis mõtlemisülesanne. Sest just seda idufirma tegema peabki – seadma senised ideed kahtluse alla ja ärimudeli nullist alates uuesti läbi mõtlema.