

**Peter Thiel**  
con **Blake Masters**

# Da ZERO a UNO

**I segreti delle startup,  
ovvero come si costruisce il futuro**

Rizzoli **E**TAS

Nel mondo del business ogni evento accade una volta sola. Il prossimo Bill Gates non costruirà un sistema operativo. Il prossimo Larry Page o Sergey Brin non realizzerà un motore di ricerca.

E il prossimo Mark Zuckerberg non creerà un social network. Se state copiando le loro imprese, non state imparando molto da loro.

Ovviamente è più facile copiare un modello che realizzare qualcosa di nuovo. Fare quello che sappiamo già fare porta il mondo da 1 a  $n$ , un cambiamento incrementale che aggiunge un po' di qualcosa che ci è familiare. Per costruire il futuro occorre invece un cambiamento verticale, trasformativo: bisogna andare da 0 a 1. L'atto della creazione è unico, così come il momento in cui essa avviene, e il risultato è qualcosa di originale e inusuale, che va perseguito a tutti i costi, perché chi non lo farà è destinato a scomparire.

*Da zero a uno* tratta di come costruire imprese che creano cose nuove e si basa su tutto ciò che Peter Thiel, imprenditore seriale e pensatore controcorrente, ha imparato in prima persona come cofondatore di PayPal e Palantir, e poi investitore in centinaia di startup, comprese Facebook e SpaceX.

La sua filosofia d'impresa, la densa analisi delle questioni fondamentali dell'innovazione e del futuro, e il suo sguardo dietro le quinte delle imprese di maggior successo della Silicon Valley offrono una guida inestimabile a tutti coloro che vogliono mettersi in gioco e creare la propria azienda.

Nessuna formula per il successo però: i percorsi migliori sono quelli nuovi e mai sperimentati.

**PETER THIEL**, imprenditore, è cofondatore di PayPal e Palantir e finanziatore di alcune delle più importanti startup della Silicon Valley, tra cui Facebook, SpaceX e LinkedIn. Ha dato vita alla Thiel Fellowship, che incoraggia i giovani a dare la precedenza all'apprendimento sulla scolarizzazione, e dirige la Thiel Foundation, che lavora per promuovere il progresso tecnologico e il pensiero di lungo termine sul futuro.

PETER THIEL  
CON BLAKE MASTERS

Da zero a uno

*I segreti delle startup, ovvero  
come si costruisce il futuro*

Rizzoli **E**TAS

Titolo originale: *Zero to One. Notes on Startups, or How to Build The Future*  
Editore originale: Crown Business  
Traduzione dall'inglese di Giovanni Gladis Ubbiali

ISBN 978-88-58-67670-7

Copyright © 2014 Peter Thiel  
All rights reserved  
Copyright © 2015 RCS Libri s.p.a.

Prima edizione digitale 2015 da edizione Rizzoli Etas: marzo 2015

Art Director: Francesca Leoneschi  
Graphic Designer: Giovanna Ferraris/*theWorldofDOT*

[www.etaslab.it](http://www.etaslab.it)

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.  
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

# Sommario

---

Prefazione

**Da zero a uno**

- 1. La sfida del futuro**
- 2. Festeggiare come se fosse il 1999**
- 3. Tutte le imprese felici sono diverse**
- 4. L'ideologia della concorrenza**
- 5. Il vantaggio dell'ultimo arrivato**
- 6. Non siete un biglietto della lotteria**
- 7. Seguite il denaro**
- 8. Segreti**
- 9. Fondazioni**
- 10. I meccanismi della mafia**
- 11. Se lo realizzate, loro arriveranno?**

**12. L'uomo e la macchina**

**13. Vedere verde**

**14. Il paradosso dei fondatori**

Conclusioni

**Stagnazione o singolarità?**

**Ringraziamenti**

**Crediti**

**Gli autori**

# PREFAZIONE

## Da zero a uno

---

Nel business ogni momento accade una volta sola. Il prossimo Bill Gates non inventerà un sistema operativo. Il prossimo Larry Page o Sergey Brin non realizzerà un motore di ricerca. E il prossimo Mark Zuckerberg non creerà un social network. Se state copiando questi ragazzi, allora non state imparando molto da loro.

Ovviamente, è più facile copiare un modello che realizzare qualcosa di nuovo. Fare quello che sappiamo già come fare porta il mondo da 1 a  $n$  aggiungendo un po' di qualcosa che ci è familiare. Invece, ogni volta che creiamo qualcosa di nuovo andiamo da 0 a 1. L'atto della creazione è unico, così come il momento in cui essa avviene, e il risultato è qualcosa di fresco e strano.

A meno che non investano nel difficile compito di creare cose nuove, in futuro le imprese americane sono destinate al fallimento, non importa quanto grandi siano i loro profitti oggi. Che cosa accade una volta che abbiamo ottenuto tutto l'ottenibile mettendo a punto le linee di business che abbiamo ereditato? Per quanto possa sembrare improbabile, la risposta rischia di essere molto peggiore della crisi del 2008. Le "best practice" di oggi portano in un vicolo cieco; i percorsi migliori sono quelli nuovi e mai sperimentati.

In un mondo di burocrazie amministrative gigantesche – pubbliche e private – cercare un nuovo percorso può sembrare sperare in un miracolo.

In realtà, se il business americano vuole avere successo, ce ne vorranno centinaia, o persino migliaia, di miracoli. Tutto ciò sarebbe deprimente se non fosse per un singolo fatto fondamentale: gli uomini si distinguono dalle altre specie per la nostra capacità di fare miracoli. Noi li chiamiamo *tecnologia*.

La tecnologia è miracolosa perché ci consente di fare *più con meno*, portando le nostre capacità fondamentali a un livello più alto. Gli altri animali sono spinti dall'istinto a costruire dighe o alveari, ma noi siamo gli unici che possono inventare cose nuove e modi migliori di realizzarle. Gli umani non decidono che cosa realizzare scegliendo da un qualche catalogo cosmico di opzioni già date; al contrario, creando nuove tecnologie, noi riscriviamo il piano del mondo. Questo è il genere di verità di base che insegniamo ai bambini delle elementari, ma sono facili da scordare in un mondo in cui tanta parte di quello che facciamo è ripetere ciò che è già stato fatto.

*Da zero a uno* tratta di come costruire imprese che creano cose nuove. Si basa su tutto ciò che ho imparato in prima persona in qualità di cofondatore di PayPal e Palantir, e poi di investitore in centinaia di startup, comprese Facebook e SpaceX. Tuttavia, anche se ho notato molti modelli, e ve ne riferisco qui, questo libro non offre una formula per il successo. Il paradosso di insegnare l'imprenditorialità è che questo genere di formula non può esistere; dato che ogni innovazione è nuova e unica, nessuna autorità può prescrivere in termini concreti come essere innovativi. Senza dubbio, il modello più potente che ho notato è che le persone di successo individuano il valore in posti inaspettati, e lo fanno pensando al business dal punto di vista dei principi e non delle formule.

Questo libro trae origine da un corso sulle startup che ho tenuto a Stanford nel 2012. Gli studenti universitari possono diventare estremamente bravi in alcune specializzazioni, ma molti non imparano mai cosa farsene di queste capacità in un mondo più ampio. Il mio obiettivo principale nel tenere questo corso era aiutare i miei studenti a vedere, al di là del percorso tracciato dalle specializzazioni accademiche, il futuro più ampio che sta a loro creare. Uno di questi studenti, Blake Masters, prese degli appunti dettagliati delle lezioni, che circolarono ben al di là dei confini del campus, e in *Da zero a uno* ho lavorato con lui per rivedere questi appunti per un pubblico più ampio. Non esiste alcuna ragione perché il futuro debba avverarsi solo a Stanford, o in un'università, o nella Silicon Valley.

Da zero a uno

# 1

## La sfida del futuro

---

Ogni volta che faccio a qualcuno un colloquio di lavoro, mi piace porgli questa domanda: “Qual è la verità importante su cui pochissime persone sono d’accordo con te?”.

Sembra una domanda facile, perché è diretta. In realtà, è molto difficile rispondere. È intellettualmente difficile, perché la conoscenza che viene insegnata comunemente a scuola si basa per definizione sul consenso condiviso. Ed è anche psicologicamente difficile, perché chiunque tenti di rispondere deve dire qualcosa che sa essere impopolare. Il pensiero brillante è raro, ma il coraggio è una merce ancora più rara del genio.

Di solito, sento risposte come queste:

“Il nostro sistema educativo è guasto e ha urgentemente bisogno di essere aggiustato”.

“L’America è eccezionale”.

“Dio non esiste”.

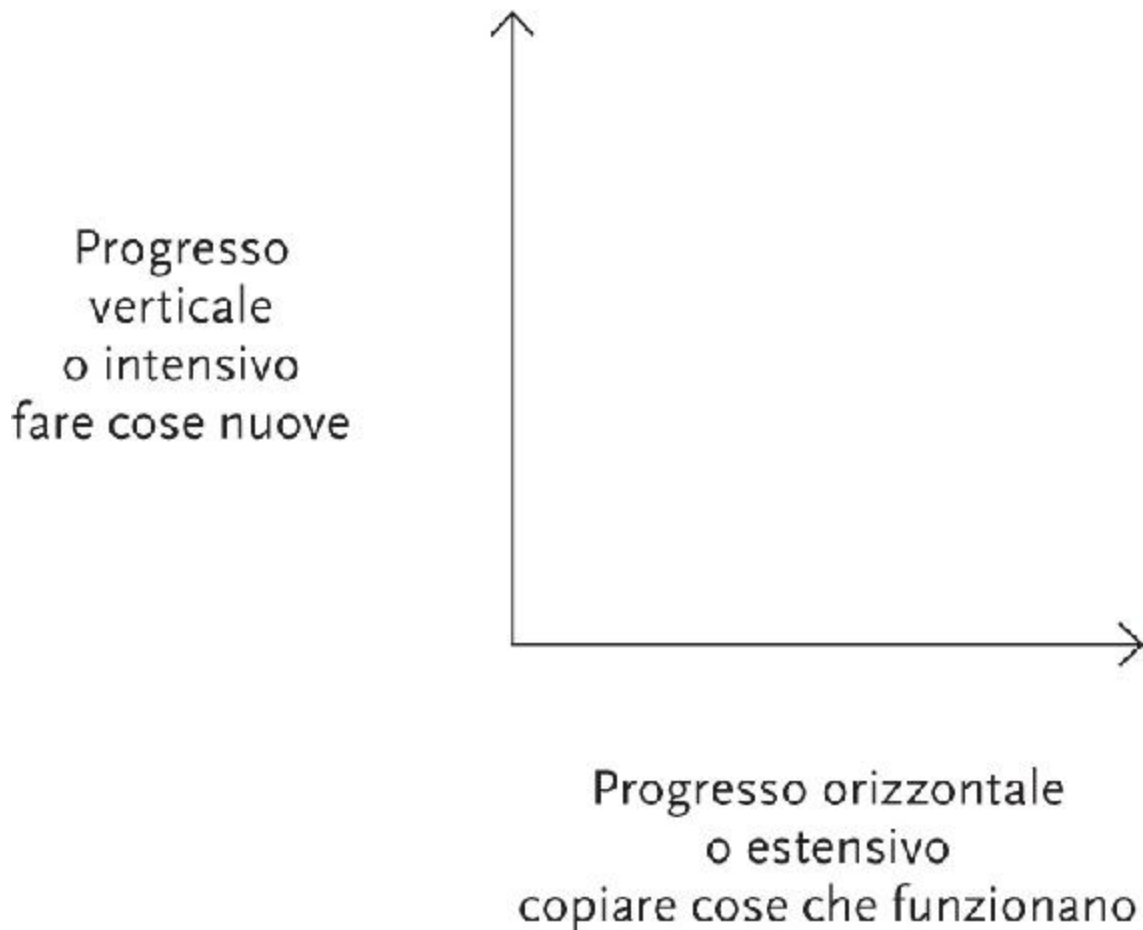
Si tratta di risposte sbagliate. La prima e la seconda affermazione possono essere vere, ma molte persone sono già d’accordo con esse. La

terza affermazione semplicemente si schiera in un dibattito comune. Una buona risposta assume questa forma: “La maggior parte della gente crede in  $x$ , ma la verità è l’opposto di  $x$ ”. Vi darò la mia risposta personale più avanti.

Che cosa ha a che fare con il futuro questa domanda controcorrente? Nell’accezione più limitata del termine, il futuro è semplicemente l’insieme di tutti i momenti che devono arrivare. Ciò che però rende il futuro peculiare e importante non è il fatto che non sia ancora arrivato, ma piuttosto che sarà un momento in cui il mondo apparirà diverso da oggi. In questo senso, se nella nostra società nei prossimi cento anni non cambierà nulla, il futuro sarà ancora cent’anni di là da venire. Se le cose cambieranno radicalmente nei prossimi dieci anni, allora il futuro sarà a portata di mano. Nessuno può prevedere esattamente il futuro, ma sappiamo due cose: sarà diverso, e deve avere le sue radici nel mondo di oggi. La maggior parte delle risposte alla domanda controcorrente sono modi diversi di vedere il presente; le buone risposte sono quanto di più vicino a uno sguardo nel futuro.

## **DA ZERO A UNO: IL FUTURO DEL PROGRESSO**

Quando pensiamo al futuro, speriamo in un domani di progresso. Il progresso può assumere una di queste due forme. Il progresso orizzontale o estensivo significa copiare le cose che funzionano: passare da 1 a  $n$ . È facile da immaginare perché sappiamo già a che cosa assomiglia. Il progresso verticale o intensivo significa fare cose nuove: andare da 0 a 1. È più difficile da immaginare perché richiede di fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima. Se prendete una macchina da scrivere e ne costruite 100, avete realizzato un progresso orizzontale. Se avete una macchina da scrivere e realizzate un word processor, avete compiuto un progresso verticale.



Al livello macro, la singola parola che definisce il progresso orizzontale è *globalizzazione*: prendere le cose che funzionano in un posto e farle funzionare ovunque. La Cina è l'esempio paradigmatico della globalizzazione; il suo piano ventennale è diventare come gli Stati Uniti di oggi. I cinesi hanno tranquillamente copiato tutto quello che ha funzionato nel mondo sviluppato: le ferrovie del XIX secolo, l'aria condizionata del XX e persino intere città. Magari saltano alcuni passaggi durante la strada – per esempio andando direttamente al wireless senza installare linee terrestri – ma comunque stanno copiando.

Il singolo termine che identifica il progresso verticale, da 0 a 1, è *tecnologia*. Il rapido progresso dell'informatica negli ultimi decenni ha reso la Silicon Valley la capitale della "tecnologia" in generale; tuttavia non c'è alcuna ragione perché la tecnologia debba essere limitata ai computer. Propriamente inteso, ogni nuovo metodo per realizzare qualcosa è tecnologia.



Dato che la globalizzazione e la tecnologia sono modalità diverse di progresso, è possibile averle entrambe, averle in alternativa oppure non avere nessuna delle due. Per esempio, gli anni dal 1815 al 1914 furono un periodo di contemporanea rapida globalizzazione e sviluppo tecnologico. Tra la Prima guerra mondiale e il viaggio di Kissinger per riaprire le relazioni con la Cina ci fu un rapido sviluppo tecnologico, ma non molta globalizzazione. A partire dal 1971 abbiamo assistito a una rapida globalizzazione unita a un limitato sviluppo tecnologico, per lo più confinato alle IT.

Quest'era di globalizzazione ha reso facile immaginare che i prossimi decenni porteranno ancora più convergenza e uniformità. Persino il nostro linguaggio quotidiano suggerisce che crediamo in una qualche fine tecnologica della storia: la divisione mondiale tra i cosiddetti paesi sviluppati e in via di sviluppo sottintende che il mondo "sviluppato" abbia già raggiunto il raggiungibile, e che le nazioni più povere abbiano solo bisogno di conseguirlo a loro volta.

Però io non credo che questo sia vero. La mia risposta personale alla domanda di cui vi ho parlato è che la maggior parte della gente pensa che il futuro del mondo sarà definito dalla globalizzazione, ma la verità è che la tecnologia è più importante. Senza cambiamento tecnologico, se la Cina nei prossimi vent'anni raddoppierà la sua produzione, raddoppierà anche l'inquinamento della sua aria. Se ciascuna delle centinaia di milioni di famiglie indiane dovesse vivere nel modo in cui vivono quelle americane – con gli strumenti di oggi – la conseguenza sarebbe un disastro ambientale. Diffondere nel mondo i vecchi sistemi per creare ricchezza avrebbe come risultato la catastrofe e non il benessere. In un mondo di risorse scarse, la globalizzazione senza tecnologia è insostenibile.

La nuova tecnologia non è mai stata una caratteristica automatica della storia. I nostri antenati hanno vissuto in società statiche, a somma zero, in cui il successo significava impadronirsi di beni appartenenti ad altri. Hanno creato nuove fonti di ricchezza solo raramente, e nel lungo periodo non sono mai riusciti a crearne abbastanza da risparmiare alla persona media una vita molto dura. Poi, dopo 10.000 anni di progresso a sbalzi dall'agricoltura primitiva ai mulini medioevali agli astrolabi del XVI secolo, il mondo moderno ha sperimentato improvvisamente un progresso inarrestabile, dall'avvento del motore a vapore intorno al 1760 fino al 1970 circa. Come risultato abbiamo ereditato una società più ricca di quanto ogni generazione precedente sia mai stata in grado di immaginare.

Ogni generazione eccetto quelle dei nostri genitori e dei nostri nonni; vale a dire: alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso, loro si aspettavano che questo progresso continuasse. Si aspettavano una settimana lavorativa di quattro giorni, energia così a buon mercato da non essere neanche misurata, e vacanze sulla luna. Tutto questo, però, non è accaduto. Gli smartphone che ci distraggono da ciò che ci circonda ci fanno anche scordare che il nostro ambiente è stranamente vecchio: solo i computer e le comunicazioni sono migliorati in modo drastico negli ultimi cinquant'anni. Il che non significa che i nostri genitori sbagliavano a immaginare un futuro migliore, ma solo che sbagliassero a considerarla una faccenda automatica. Oggi la nostra sfida consiste nell'immaginare e creare le nuove tecnologie che possano rendere il XXI secolo più pacifico e prospero del XX.

# PENSARE DA STARTUP

La nuova tecnologia tende a venire da nuove imprese: le startup. Dai Padri Fondatori in politica alla Royal Society nelle scienze, fino agli “otto traditori” che fondarono Fairchild Semiconductor nel business: piccoli gruppi legati tra loro da un senso della missione hanno cambiato il mondo in meglio. La spiegazione più facile di questo fenomeno è in negativo: è difficile sviluppare cose nuove in grandi organizzazioni, ed è persino più difficile farlo da soli. Le gerarchie burocratiche si muovono lentamente, e gli interessi precostituiti rifuggono il rischio. Nelle organizzazioni più disfunzionali, segnalare che il lavoro è stato fatto diventa una strategia di carriera migliore che farlo concretamente (se questa frase descrive l'azienda in cui lavorate, dovrete lasciarla subito). All'estremo opposto, un genio solitario può creare un capolavoro dell'arte o della letteratura, ma mai un intero settore economico. Le startup operano in base al principio che dovete lavorare con altri per realizzare le cose, ma che dovete anche restare abbastanza piccoli da poterle fare veramente.

Definita in senso positivo, una startup è il gruppo più grande di persone che potete convincere di un piano per costruire un futuro diverso. Il punto di forza più importante di una nuova impresa è il pensiero originale: persino più importante dell'agilità, la dimensione limitata lascia spazio per pensare. Questo libro parla delle domande che dovete farvi e a cui dovete rispondere per avere successo nel business di creare cose nuove: quello che segue non è un manuale o un repertorio di conoscenze, ma un esercizio di pensiero. Perché è questo che una startup deve fare: mettere in discussione le idee ricevute e ripensare il business da zero.

## 2

# Festeggiare come se fosse il 1999

---

Alla nostra domanda controcorrente – *Qual è la verità importante su cui pochissime persone sono d'accordo con te?* – è difficile dare una risposta diretta. Potrebbe essere più facile partire con una preliminare: su che cosa sono tutti d'accordo? “La pazzia è rara negli individui, ma nei gruppi, nei partiti, nei popoli, nelle epoche è la regola” ha scritto Nietzsche (prima di impazzire). Se potete identificare una credenza popolare illusoria, potete individuare che cosa giace dietro di essa: la verità controcorrente.

Considerate un'affermazione elementare: le imprese esistono per fare denaro, non per perderlo. Dovrebbe essere ovvio per ogni essere pensante; tuttavia non lo era per molti alla fine degli anni Novanta, quando nessuna perdita era troppo grande da non poter essere definita un investimento a favore di un futuro ancora più grande e luminoso. Il senso comune della “New Economy” accettava il numero di visualizzazioni di una pagina web come un parametro finanziario più autorevole e rivolto al futuro di qualcosa così volgare come il profitto.

Le convinzioni del senso comune hanno la caratteristica di apparire arbitrarie ed errate solo in retrospettiva: ogni volta che una collassa, definiamo la vecchia convinzione una *bolla*. Tuttavia le distorsioni causate dalle bolle non spariscono quando queste esplodono. La mania di Internet degli anni Novanta è stata la più grande bolla dai tempi della crisi del 1929, e ciò che abbiamo imparato dopo definisce e distorce praticamente tutto quello che pensiamo riguardo alla tecnologia oggi. Il primo passo per pensare chiaramente è mettere in discussione quello che pensiamo di sapere sul passato.

## UNA BREVE STORIA DEGLI ANNI NOVANTA

Gli anni Novanta hanno una buona immagine. Tendiamo a ricordarli come un decennio prospero e ottimista, a cui è accaduto di finire con il boom di Internet e il relativo crollo. Molti di quegli anni, però, non sono stati così piacevoli come vorrebbe la nostalgia. Da molto tempo abbiamo scordato il contesto globale dei 18 mesi della mania delle dot.com alla fine del decennio.

Gli anni Novanta iniziarono con un'esplosione di euforia seguita alla caduta del muro di Berlino, nel novembre del 1989. Era destinata a durare poco. A metà del 1990 gli Stati Uniti erano in recessione. Tecnicamente la discesa terminò nel marzo del 1991, ma il recupero fu lento e la disoccupazione continuò a crescere fino a luglio 1992. Il manifatturiero non si risollevò mai del tutto. Lo spostamento verso un'economia dei servizi fu lungo e doloroso.

Il periodo dal 1992 alla fine del 1994 fu un momento di malessere generale. Le immagini dei soldati americani morti a Mogadiscio andavano di continuo sui notiziari via cavo. L'ansia riguardo la globalizzazione e la competitività degli USA aumentava a mano a mano che i posti di lavoro si spostavano in Messico. Questa corrente sotterranea di pessimismo causò la mancata rielezione del presidente H.W. Bush e fece guadagnare a Ross Perot circa il 20% del voto popolare nel 1992, il miglior risultato per un candidato indipendente da quello di Theodore Roosevelt nel 1912. E quale

che fosse l'attrattiva culturale incarnata dai Nirvana, dal grunge o dall'eroina, non si trattava di fiducia o di speranza.

Anche la Silicon Valley si sentiva intorpidita. Sembrava che il Giappone stesse vincendo la guerra dei semiconduttori. Internet non aveva ancora preso il volo, in parte perché il suo uso commerciale era limitato fino alla fine del 1992 e in parte per la mancanza di un browser che fosse semplice da utilizzare. È significativo il fatto che quando arrivai a Stanford, nel 1985, la laurea più popolare era quella in economia e non in informatica. Alla maggior parte della gente nel campus il settore tecnologico sembrava eccentrico o persino provinciale.

Internet cambiò tutto questo. Il browser Mosaic fu rilasciato ufficialmente nel novembre 1993, e diede alle persone comuni un modo per andare online. Mosaic divenne Netscape, che rilasciò il suo Navigator verso la fine del 1994. L'utilizzo di Navigator crebbe così velocemente – da circa il 20% del mercato dei browser del gennaio 1995 fino a quasi l'80% di 12 mesi dopo – che Netscape poté lanciare la sua IPO nell'agosto del 1995, sebbene non fosse ancora in grado di generare profitto. Nell'arco di cinque mesi, il valore azionario di Netscape era schizzato da 28 a 147 dollari per azione. Anche altre società tecnologiche stavano esplodendo. Yahoo! debuttò in Borsa nell'aprile del 1996 con una valutazione di 848 milioni di dollari. Amazon seguì nel maggio del 1997 a 438 milioni. Nella primavera del 1998 il valore azionario di entrambe le società era più che quadruplicato. Gli scettici mettevano in dubbio i ricavi e i multipli di profitto più alti di quelli di qualsiasi società non Internet. Era facile concludere che il mercato fosse impazzito.

Questa conclusione era comprensibile, ma errata. Nel dicembre 1996 – più di tre anni prima che la bolla scoppiasse veramente – il presidente della FED Alan Greenspan mise in guardia sul fatto che le “esuberanze irrazionali” potessero avere “indebitamente incrementato il valore degli asset”. Gli investitori tecnologici erano esuberanti, ma non è pacifico che fossero così irrazionali. È troppo facile dimenticare che nel resto del mondo, in quel momento, le cose non andavano granché bene.

La crisi delle economie asiatiche colpì duro nel luglio 1997. Un capitalismo clientelare unito a un massiccio debito estero misero in ginocchio l'economia di Tailandia, Indonesia e Corea del Sud. Nell'agosto del 1998 seguì la crisi del rublo, quando la Russia, paralizzata da un deficit fiscale cronico, svalutò la sua moneta e andò in default. Gli investitori

statunitensi cominciarono a innervosirsi di fronte a una nazione che aveva 10.000 testate nucleari e niente denaro; l'indice Down Jones Industrial Average precipitò di oltre il 10% in pochi giorni.

La gente faceva bene a preoccuparsi. La crisi del rublo avviò una reazione a catena che fece crollare Long-Term Capital Management (LTCM), un hedge fund USA che aveva una fortissima leva sul debito. Negli ultimi mesi del 1998 LTCM riuscì a perdere 4,6 miliardi di dollari, e aveva ancora 100 miliardi di obbligazioni quando la FED intervenne con una massiccia operazione di salvataggio e abbatté i tassi di interesse per prevenire un disastro sistemico. L'Europa non stava andando molto meglio. L'euro fu lanciato nel gennaio 1999, tra grande scetticismo e apatia; salì a 1,19 dollari al suo primo giorno di contrattazioni, ma nell'arco di due anni scese a 0,83. A metà del 2000 le banche centrali dei paesi del G7 dovettero sostenerlo con un intervento da molti miliardi di dollari.

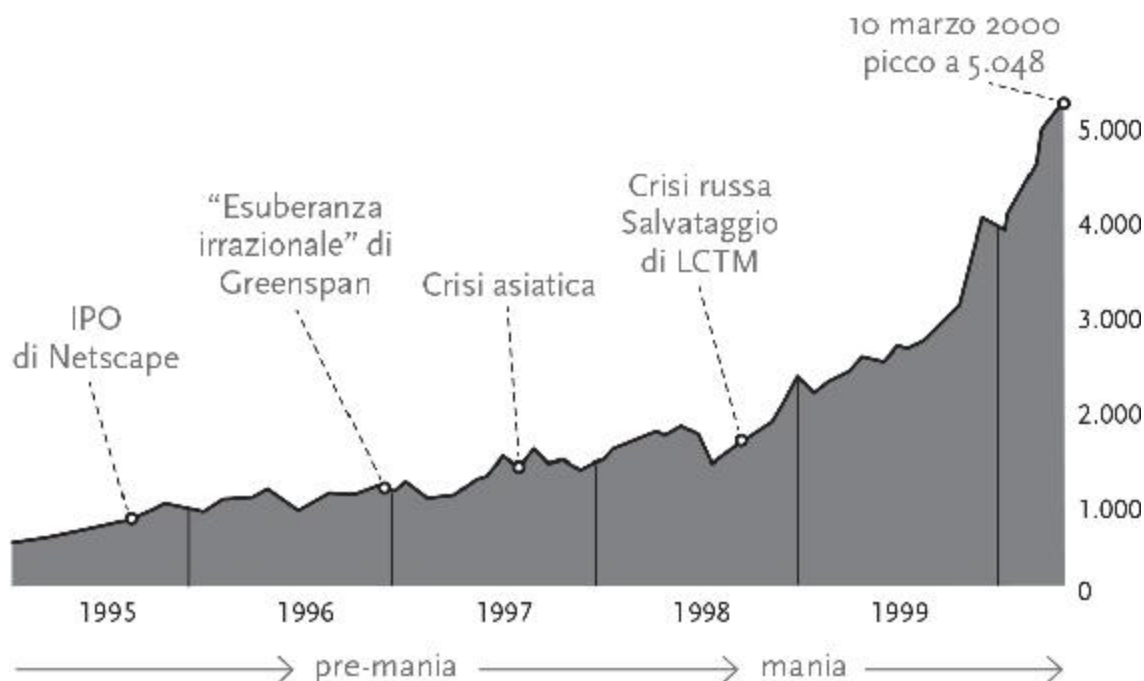
Quindi, lo sfondo per l'effimera mania delle dot-com iniziata nel settembre 1998 era un mondo in cui niente sembrava funzionare. La Old Economy non riusciva ad affrontare le sfide della globalizzazione. Se il futuro doveva diventare migliore, era necessario che qualcosa funzionasse, e lo facesse molto bene. Secondo questa logica al contrario, la New Economy di Internet era l'unico modo per andare avanti.

## **MANIA: SETTEMBRE 1998-MARZO 2000**

La mania delle dot.com fu intensa ma breve: 18 mesi di follia da settembre 1998 a marzo 2000. Fu la corsa all'oro della Silicon Valley: c'era denaro ovunque e abbondanza di persone esuberanti, e spesso stravaganti, che ne andavano a caccia. Ogni settimana, dozzine di startup facevano a gara per dare il party di lancio più lussuoso (quelli dedicati a celebrare il raggiungimento del successo erano molto più rari). Milionari sulla carta accumulavano conti di migliaia di dollari per la cena e tentavano di pagarli con quote azionarie, e a volte funzionava pure. Eserciti di persone abbandonarono il loro lavoro ben pagato per fondare una startup o entrare in una già avviata. Nel 1999, un quarantenne fresco di laurea che conoscevo dirigeva sei società contemporaneamente. (Di solito, è considerato strano

essere un quarantenne fresco di laurea. Di solito, è considerato strano avviare una mezza dozzina di società contemporaneamente. Ma alla fine degli anni Novanta la gente poteva ritenerla una combinazione vincente). Tutti avrebbero dovuto sapere che questa mania non era sostenibile: le imprese che avevano maggior “successo” sembravano abbracciare una specie di business model al contrario, in cui *perdevano* denaro a mano a mano che crescevano. Tuttavia è difficile biasimare le persone per aver ballato al suono della musica; l'irrazionalità diventava perfettamente razionale, dato che aggiungere “.com” al vostro nome poteva farvi raddoppiare di valore nel corso di una nottata.

### Il boom delle dot.com



## LA PAYPAL MANIA

Verso la fine del 1999, quando dirigevo PayPal, ero terrorizzato: non perché non credessi nella nostra società, ma perché sembrava che tutti nella Valley

fossero pronti a credere a qualsiasi cosa. Ovunque mi girassi, vedevo persone pronte a creare e cambiare società con una casualità allarmante. Un tipo che conoscevo mi raccontò di come aveva pianificato una IPO dal suo soggiorno prima ancora di aver costituito la società, e non pensava che fosse strano. In un ambiente come quello, comportarsi in modo normale cominciava a diventare eccentrico.

Perlomeno PayPal aveva una mission adeguata, del tipo che gli scettici post bolla avrebbero in seguito descritto come “grandiosa”: volevamo creare una nuova moneta per Internet che avrebbe sostituito il dollaro americano. Il nostro primo prodotto permise alla gente di scambiare denaro da un PalmPilot all’altro. Tuttavia, nessuno sapeva che cosa farsene, eccetto i giornalisti che lo votarono come peggior idea di business del 1999; allora i PalmPilot erano ancora troppo esotici, ma le email erano una cosa comune, quindi decidemmo di creare un modo per mandare e ricevere pagamenti via posta elettronica.

Giunti all’autunno del 1999, il nostro sistema di pagamento per email funzionava bene: chiunque poteva loggarsi sul nostro sito e trasferire facilmente del denaro. Ma non avevamo abbastanza clienti, la crescita era lenta e le spese montavano. Perché PayPal funzionasse, dovevamo attrarre una massa critica di almeno un milione di utenti. La pubblicità era inefficace, se rapportata ai costi che si dovevano sostenere, e le prospettive di accordi con le grandi banche svanivano una dopo l’altra. Così alla fine decidemmo di pagare la gente per registrarsi.

Regalammo ai nuovi clienti 10 dollari all’iscrizione, più altri 10 dollari ogni volta che portavano un amico. Questo ci diede centinaia di migliaia di nuovi clienti e un tasso di crescita esponenziale. Ovviamente, questa strategia di acquisizione di nuovi clienti era insostenibile in se stessa: quando pagate le persone per diventare vostri clienti, una crescita esponenziale significa un’espansione altrettanto rapida della struttura dei costi. All’epoca, nella Valley, le strutture dei costi pazzesche erano la norma, noi però pensavamo che i nostri enormi costi fossero sani: una volta acquisita una base di utenti estesa, PayPal aveva una chiara strada verso la profittabilità grazie alla piccola commissione sulle transazioni dei clienti.

Sapevamo di avere bisogno di altri finanziamenti per raggiungere l’obiettivo, e sapevamo altresì che il boom era destinato a finire. Dato che non credevamo che la fiducia degli investitori nella nostra mission sarebbe sopravvissuta al crollo imminente, ci muovemmo per raccogliere

finanziamenti il più rapidamente possibile. Il 16 febbraio 2000, il *Wall Street Journal* pubblicò un articolo che tesseva le lodi della nostra crescita virale e suggeriva che PayPal valesse 500 milioni di dollari. Quando il mese successivo raccogliemmo 100 milioni di dollari, i nostri investitori principali presero per buona la valutazione approssimativa del *Journal*. (Altri investitori avevano ancora più fretta. Una società della Corea del Sud ci inviò 5 milioni di dollari senza prima negoziare alcun accordo o firmare alcun documento. Quando tentai di restituire i soldi, non vollero dirmi a chi rinviarli.) Quel giro di raccolta finanziamenti del marzo 2000 ci procurò il tempo di cui avevamo bisogno per fare di PayPal un successo. Appena terminato, la bolla esplose.

## CHE COSA ABBIAMO IMPARATO

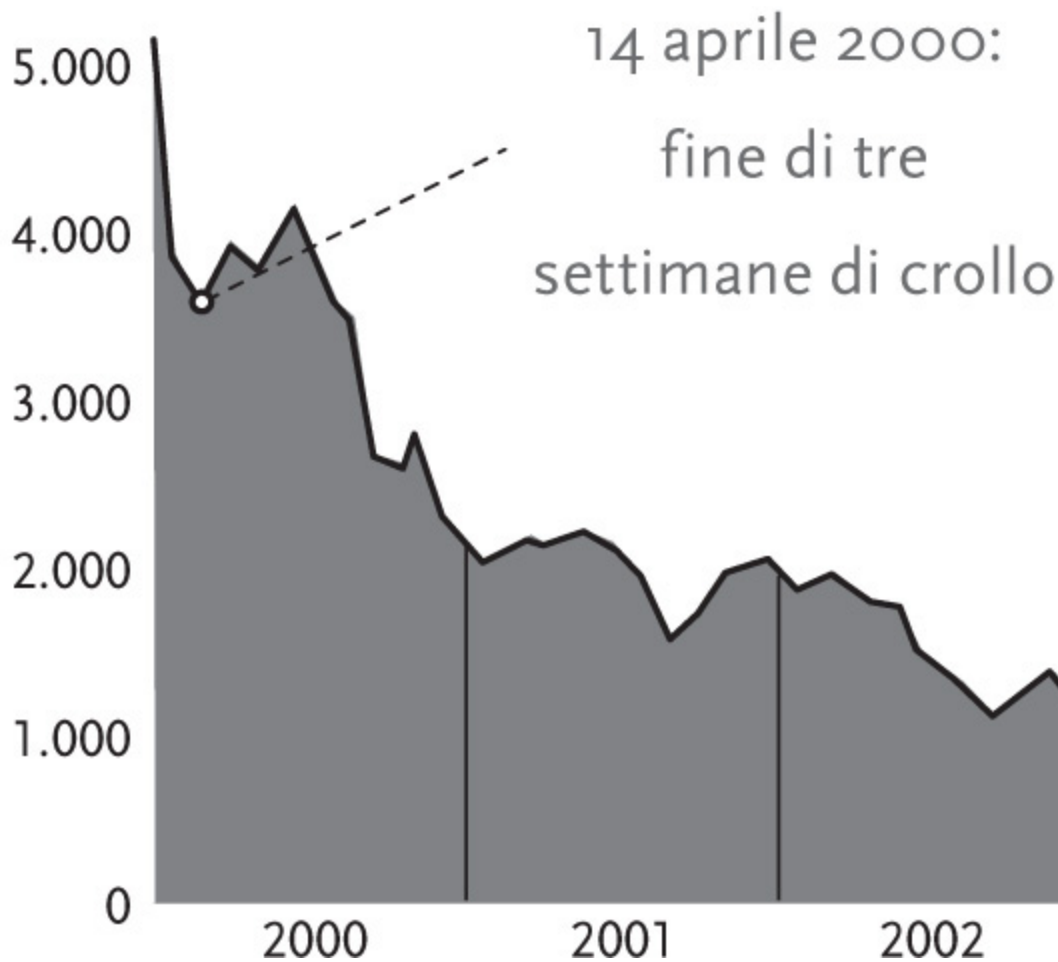
*Poiché dicono che nel 2000 la festa finirà, ops! Tempo scaduto! Questa notte festeggerò come se fosse il 1999!*

Prince

A metà del marzo 2000 il NASDAQ raggiunse il picco di 5.048 punti, e poi crollò a 3.322 alla metà di aprile. A ottobre del 2002, quando raggiunse il punto più basso a 1.114 punti, gli Stati Uniti avevano da tempo interpretato il collasso del mercato come una specie di giudizio divino contro l'ottimismo tecnologico degli anni Novanta. L'era della speranza nella ricchezza fu rietichettata come l'era dell'avidità e fu dichiarata definitivamente chiusa.

Tutti impararono a considerare il futuro come qualcosa di fondamentalmente indefinito, e a bollare come estremista chiunque avesse piani abbastanza sviluppati da essere misurati in anni anziché in trimestri. La globalizzazione sostituì la tecnologia come speranza per il futuro. Dato che l'emigrazione degli anni Novanta dal materiale al digitale non aveva funzionato come sperato, gli investitori tornarono al concreto (il mercato immobiliare) e si rivolsero ai paesi BRIC (globalizzazione). Il risultato fu un'altra bolla, questa volta nel mercato immobiliare.

## Il crollo delle dot.com



Gli imprenditori che rimasero nella Silicon Valley impararono dal crollo delle dot.com quattro lezioni fondamentali che ancora oggi influenzano il modo di pensare al business:

### 1. Avanzare a piccoli passi

Le visioni grandiose contribuirono a gonfiare la bolla, quindi non ci si deve indulgere. Chiunque affermi di essere in grado di fare qualcosa di grande è sospetto, e chiunque voglia cambiare il mondo dovrebbe essere più umile. I piccoli passi incrementali sono l'unico sentiero sicuro.

### 2. Restare snelli e flessibili

Tutte le imprese devono essere "snelle", che è un modo per dire "non pianificate". Non dovrete sapere che cosa farà il vostro business; la

pianificazione è arrogante e rigida. Invece dovrete sperimentare, “iterare” e trattare l’imprenditorialità come una sperimentazione agnostica.

### 3. Prosperare sulla concorrenza

Non tentate di creare un nuovo mercato prematuramente. Il solo modo di sapere che avete un vero business è cominciare da un cliente già esistente, in modo che possiate costruire la vostra impresa migliorando prodotti già riconoscibili e già offerti da concorrenti di successo.

### 4. Concentratevi sul prodotto, non sulle vendite

Se il vostro prodotto ha bisogno di personale di vendita o di pubblicità, non è abbastanza buono: la tecnologia riguarda prima di tutto lo sviluppo di prodotto e non la distribuzione. La pubblicità dell’era della bolla era ovviamente uno spreco, quindi l’unica crescita sostenibile è quella virale.

Queste lezioni sono diventate un dogma nel mondo delle startup: si ritiene che quelle che le ignorano attirino la giusta punizione divina sulla tecnologia, come quella del grande collasso del 2000. E tuttavia, i principi opposti sono probabilmente più corretti:

1. *È meglio rischiare di essere imprudenti che insignificanti.*
2. *Un pessimo piano è meglio di nessun piano.*
3. *I mercati competitivi distruggono i profitti.*
4. *Le vendite contano tanto quanto il prodotto.*

È vero che è esistita una bolla tecnologica. Gli ultimi anni Novanta furono un periodo di superbia: le persone credevano di poter andare da 0 a 1. Troppo poche startup ci sono riuscite davvero, e molte non sono mai andate al di là del semplice parlarne; tuttavia le persone sapevano che non avevamo altra scelta se non trovare un modo per fare di più con meno. Il picco di mercato del marzo 2000 fu ovviamente un eccesso di follia; è meno ovvio, ma più importante, che fu anche un picco di chiarezza. La gente guardò ben avanti nel futuro, vide quanta nuova tecnologia di valore serviva per arrivarci in modo sicuro, e pensò di essere in grado di crearla.

Abbiamo ancora bisogno di nuova tecnologia, e forse abbiamo anche bisogno di un po' di superbia stile fine anni Novanta per ottenerla. Per costruire la nuova generazione di imprese dobbiamo abbandonare i dogmi creati dopo il collasso. Il che non significa che le idee opposte a questi dogmi siano automaticamente vere, ma non è possibile sfuggire alla pazzia della folla negandola in modo automatico. Chiedetevi invece: quanto di ciò che sapete del business è determinato da reazioni sbagliate agli errori compiuti? La cosa più controcorrente di tutte non è opporsi alla folla, ma pensare per conto proprio.

# 3

## Tutte le imprese felici sono diverse

---

La versione business della nostra domanda controcorrente è: *qual è l'impresa di valore che nessuno sta creando?* È una domanda più difficile di quello che sembra, perché la vostra impresa potrebbe generare parecchio valore senza diventare essa stessa di valore. Creare valore non è sufficiente: dovete anche catturarne una parte.

Ciò implica che ogni grande business può essere anche un cattivo business. Per esempio, le compagnie aeree statunitensi servono milioni di passeggeri e creano centinaia di miliardi di dollari di valore ogni anno. Tuttavia nel 2012, quando la tariffa media per ogni passaggio era 178 dollari, esse guadagnavano solo 37 centesimi di dollaro per passeggero a viaggio. Paragonatele a Google, che crea molto meno valore ma ne cattura molto di più. Nel 2012 ha incassato 50 miliardi di dollari (contro i 160 delle compagnie aeree) ma ne ha trattenuto il 21% sotto forma di profitto, più di 100 volte di quello del settore delle compagnie aeree quell'anno. Google fa così tanti soldi che ora vale tre volte di più di tutte le compagnie aeree degli Stati Uniti messe insieme.

Le compagnie combattono tra loro, ma Google è solo. Per spiegare questa differenza, gli economisti utilizzano due modelli: concorrenza perfetta e monopolio.

Secondo i principi base dell'economia, la concorrenza perfetta è considerata contemporaneamente l'ideale e lo stato naturale dei mercati. I cosiddetti mercati perfettamente concorrenziali raggiungono l'equilibrio quando l'offerta del produttore incontra la domanda del consumatore. In un mercato concorrenziale, ogni impresa è indifferenziata e vende gli stessi prodotti omogenei. Poiché nessuna impresa ha potere sul mercato, tutte devono vendere a qualsiasi prezzo deciso da quest'ultimo. Se c'è spazio per il guadagno, nuove imprese entreranno nel settore, l'offerta aumenterà e spingerà verso il basso i prezzi, eliminando così il profitto che le ha attratte in prima battuta. Se troppe imprese entreranno nel mercato, soffriranno perdite, qualcuna abbandonerà e i prezzi torneranno a livelli sostenibili. In condizioni di concorrenza perfetta, nel lungo periodo, *nessuna impresa realizzerà un profitto economico*.

L'opposto della concorrenza perfetta è il monopolio. Laddove un'impresa in concorrenza deve vendere al prezzo di mercato, un monopolista possiede il proprio mercato, quindi può stabilire il proprio prezzo. Dato che non ha concorrenti, produce alla combinazione tra prezzo e quantità più profittevole per lui.

Per un economista i monopoli sono tutti uguali, sia che eliminino i rivali in modo scorretto, si assicurino una licenza dallo stato oppure trovino una propria strada innovativa verso il vertice. In questo libro non ci interessano i bulli illegali né i favoriti del governo: con "monopolio" intendiamo il genere di impresa così brava a fare ciò che fa che nessun'altra può offrire un sostituto simile. Google è un buon esempio di impresa che è andata da 0 a 1: non ha più combattuto nel settore della ricerca su Internet sin dagli inizi del 2000, quando ha definitivamente lasciato indietro Microsoft e Yahoo!.

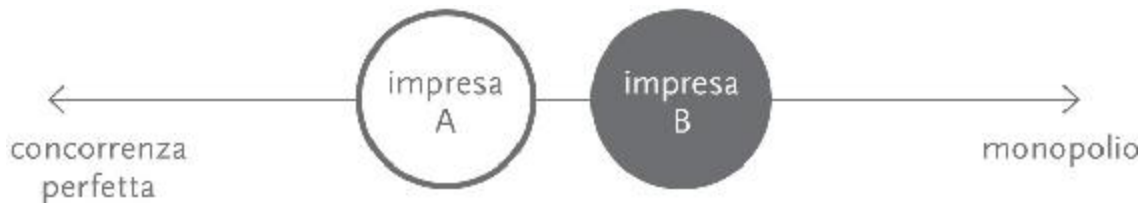
Gli americani idealizzano la concorrenza e le attribuiscono il merito di salvarci dalle file per il pane dei paesi socialisti. In realtà, la concorrenza e il capitalismo sono agli antipodi. Il capitalismo è basato sull'accumulazione del capitale, ma in una concorrenza perfetta tutti i profitti vengono divorati. La lezione per gli imprenditori è chiara: *se volete creare e catturare un valore duraturo, non costruite un business indifferenziato e sostituibile*.

# LE BUGIE CHE LA GENTE RACCONTA

Quanta parte del mondo è veramente monopolistica? E quanta è veramente concorrenziale? È difficile a dirsi, perché le nostre conversazioni normali sull'argomento sono confuse. A un osservatore esterno, tutti i business possono sembrare ragionevolmente simili, quindi è facile percepire solo delle piccole differenze tra loro.

La realtà, però, è molto più dualistica: esiste un'enorme differenza tra la concorrenza perfetta e il monopolio, e la maggior parte dei business è più vicina a uno dei due estremi di quanto ci rendiamo conto.

**Percezione: le imprese sono simili**



**Realtà: le differenze sono profonde**



La confusione è generata dalla tendenza universale a descrivere le condizioni di mercato nel modo che più ci torna utile: sia i monopolisti che i sostenitori della concorrenza sono incentivati ad alterare la realtà.

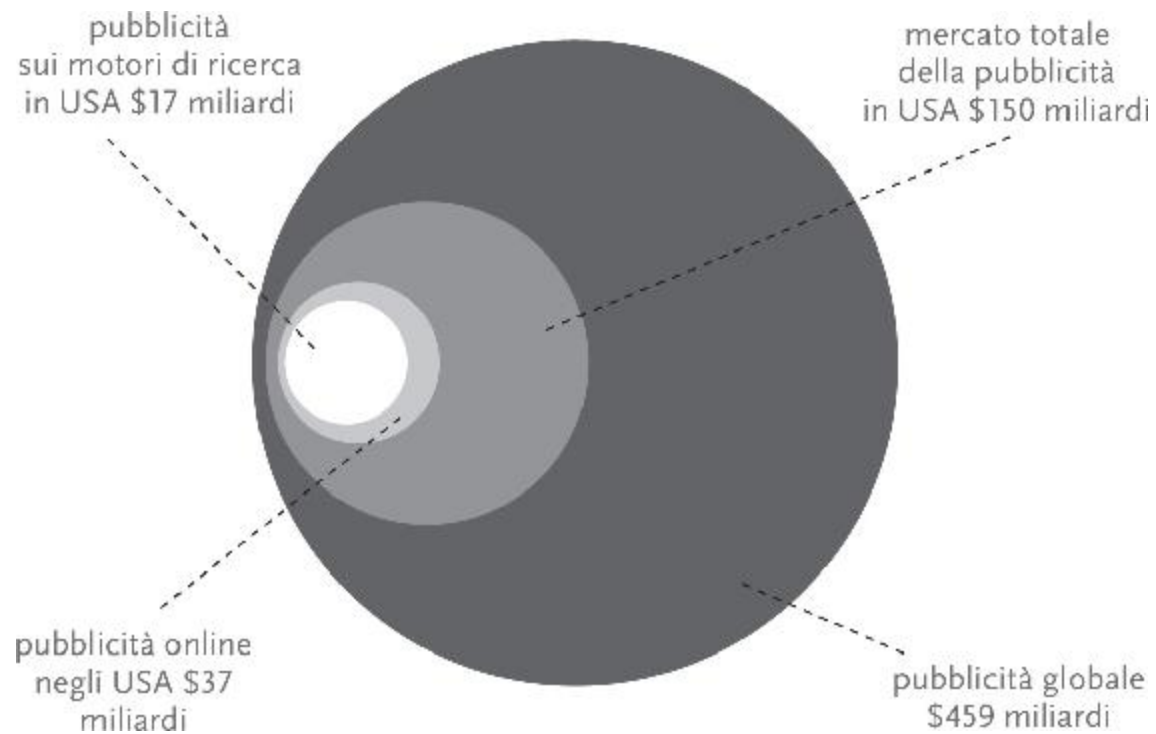
## Le bugie del monopolio

I monopolisti mentono per salvare se stessi. Sanno che vantarsi del proprio forte monopolio induce gli altri ad analizzarli, metterli sotto esame e attaccarli. Dato che desiderano che il loro monopolio continui indisturbato, tendono a fare tutto quello che possono per nascondere, di solito esagerando il potere dei loro (inesistenti) concorrenti.

Pensate a come Google parla del proprio business. Certamente non *afferma* di essere un monopolio. Ma lo è? Be', dipende: monopolio *in che cosa*? Diciamo che Google è prima di tutto un motore di ricerca. Secondo i dati disponibili nel maggio 2014, controlla il 68% del mercato dei motori di ricerca. (I suoi concorrenti più vicini, Microsoft e Yahoo!, possiedono circa il 19 e il 10% rispettivamente.) Se non vi sembra una posizione abbastanza dominante, considerate che ormai il termine "google" è un lemma ufficiale dell'*Oxford English Dictionary*, nell'accezione "cercare su Internet". Non trattenete il respiro aspettando che questo accada a Bing.

Supponiamo però di affermare che Google è principalmente una società che si occupa di pubblicità. Questo cambia le cose: il mercato USA della pubblicità sui motori di ricerca in Internet vale 17 miliardi di dollari all'anno. Quello della pubblicità online 37 miliardi di dollari all'anno. L'intero mercato pubblicitario negli USA vale 150 miliardi di dollari, e quello *globale* 495 miliardi. Quindi, anche se Google monopolizzasse interamente il mercato della pubblicità sui motori di ricerca degli Stati Uniti, possiederebbe solo il 3,4% del mercato globale. Da questo punto di vista, Google sembra solo un player minuscolo in un mondo concorrenziale.

Ma che cosa succede se invece inquadrriamo Google come una società tecnologica sfaccettata? Sembra abbastanza ragionevole; oltre al proprio motore di ricerca, Google realizza dozzine di altri software, per non parlare delle auto che si guidano da sole, dei telefoni Android e dei computer indossabili. Tuttavia, il 95% dei profitti di Google deriva dalla pubblicità sui motori di ricerca; i suoi altri prodotti hanno generato solo 2,35 miliardi di dollari nel 2012, e i suoi prodotti tecnologici consumer sono una piccola parte di questi. Dato che il mercato della tecnologia consumer nel suo complesso vale 964 miliardi di dollari, Google possiede meno dello 0,24% di esso: un bel po' lontano anche dalla semplice rilevanza, per non parlare di monopolio. Definire se stessa semplicemente come una società tecnologica tra le tante consente a Google di sfuggire a ogni tipo di attenzione indesiderata.



## Le bugie della concorrenza

I non monopolisti raccontano la bugia opposta: “stiamo per conto nostro”. Gli imprenditori vengono sempre accusati di sottovalutare le dimensioni della concorrenza, ma questo è l’errore più grande che una startup possa fare. La tentazione fatale è descrivere il vostro mercato in maniera talmente riduttiva che possiate dominarlo per definizione.

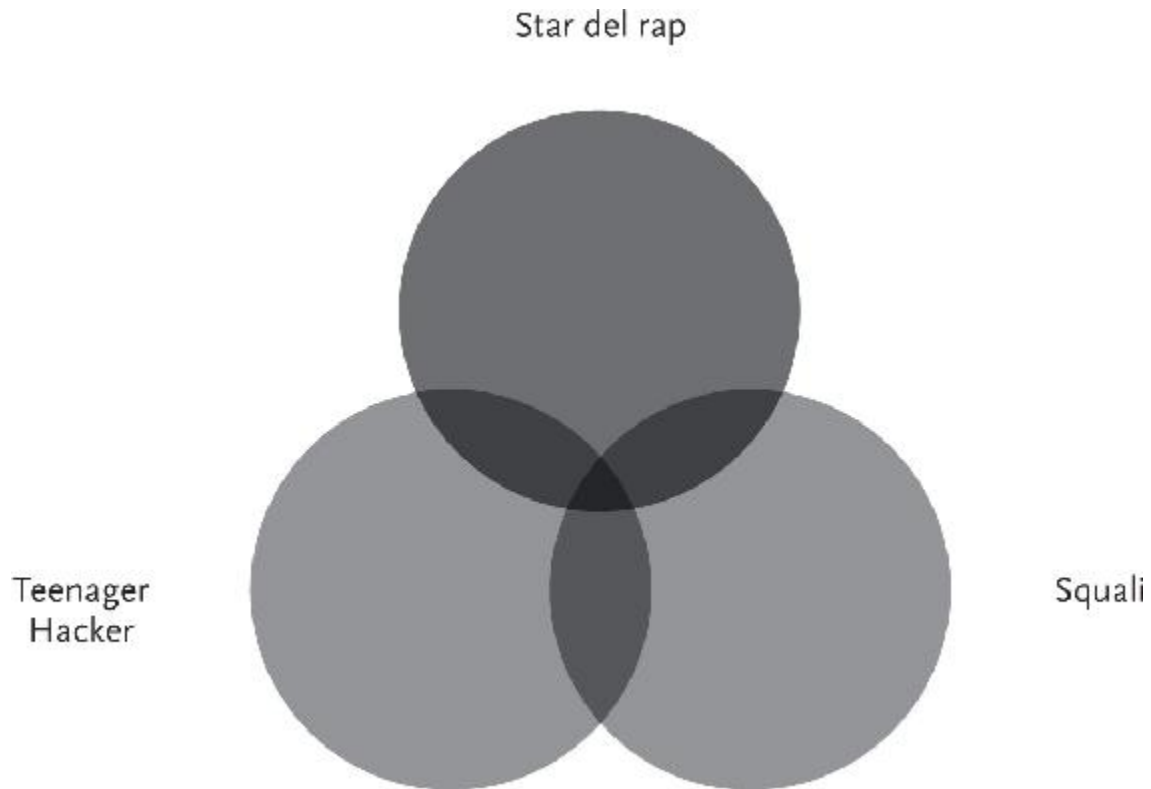
Supponiamo che vogliate aprire un ristorante che serve cibo inglese a Palo Alto. “Nessun altro lo fa” potreste pensare. “Controlleremo l’intero mercato”. Tutto questo, però, è vero solo se il mercato rilevante è quello del cibo inglese nello specifico. Che succede se il vero mercato è quello della ristorazione a Palo Alto in generale? E che succede se anche tutti i ristoranti nelle città vicine fanno parte del mercato rilevante?

Queste sono domande difficili, ma il problema più grande è che siete invogliati a non porvele proprio. Quando sentite che la maggior parte dei ristoranti fallisce entro uno o due anni dall’apertura, il vostro istinto sarà quello di elaborare una storia su come il vostro è diverso. Passerete il tempo a tentare di convincere la gente che siete eccezionali invece di analizzare se è vero. Sarebbe meglio fermarsi a pensare se esistono persone a Palo Alto

che preferirebbero il cibo inglese a tutti gli altri. È molto probabile che non ci siano.

Nel 2001, io e i miei colleghi pranzavamo spesso in Castro Street, a Mountain View. Avevamo la nostra scelta di ristoranti, che partiva da categorie ovvie come indiano, sushi e burger. Quando sceglievamo un genere le opzioni poi aumentavano: India settentrionale o meridionale, a basso costo o più raffinato e così via. A differenza del mercato competitivo dei ristoranti locali, a quel tempo PayPal era l'unica impresa al mondo che si occupasse di pagamenti via email. Impiegavamo meno persone dei ristoranti di Castro Street, ma il nostro business aveva molto più valore di quello di tutti i ristoranti messi insieme. Aprire un nuovo ristorante che faccia cucina dell'India meridionale è un modo molto difficile per fare soldi. Se perdete di vista la realtà competitiva e vi concentrate su fattori di differenziazione irrilevanti – forse pensate che i vostri piatti siano superiori grazie alle ricette della bis-bisnonna – è probabile che il vostro business non sopravviverà.

Anche l'industria della creatività funziona in questo modo. Nessuno sceneggiatore ammetterà mai che il suo nuovo copione sia solo una rimasticatura di cose già viste. Invece, il pitch sarà: “Questo film combinerà vari elementi già esistenti in modi completamente nuovi”. Potrebbe persino essere vero. Supponiamo che l'idea sia avere Jay-Z che recita in un incrocio tra *Hackers* e *Lo squalo*: una star del rap si unisce a un gruppo di hacker scelti per catturare lo squalo che ha ucciso il suo amico. *Questo* non è proprio mai stato fatto finora. Però, come la mancanza di ristoranti inglesi a Palo Alto, può darsi che vada bene così.



I non monopolisti esagerano la loro diversità definendo il loro mercato come l'*intersezione* di vari mercati più piccoli:

cibo inglese  $\cap$  ristorante  $\cap$  Palo Alto  
Star del rap  $\cap$  hacker  $\cap$  squali

I monopolisti, al contrario, nascondono il loro monopolio inquadrando il loro mercato come l'*unione* di altri grandi mercati diversi:

motori di ricerca  $\cup$  telefoni cellulari  
 $\cup$  computer indossabili  $\cup$  auto che si guidano da sole

Come appare nella pratica questa storia di unione dei monopolisti? Considerate un'affermazione tratta da un intervento del presidente di Google Eric Schmidt a un'audizione davanti al Congresso nel 2011:

Siamo di fronte a un panorama estremamente competitivo in cui i consumatori hanno molteplici opzioni per accedere alle informazioni.

O, tradotto dal gergo delle PR :

Google è un pesce piccolo in un lago molto grande. Potremmo venire ingoiati interi in ogni istante. Non siamo il monopolio che il governo sta cercando.

## GENTE SPIETATA

Il problema con un business competitivo va al di là della mancanza di profitti. Immaginate di gestire uno di quei ristoranti a Mountain View. Non siete diverso da dozzine di vostri concorrenti, quindi dovete combattere duramente per sopravvivere. Se offrite cibo decente con bassi margini, probabilmente potete pagare ai vostri dipendenti solo salari minimi. E avete bisogno di sfruttare al massimo ogni efficienza: ecco perché i piccoli ristoranti mettono la nonna al lavoro alla cassa e i bambini a lavare i piatti nel retro. I ristoranti non sono molto meglio neanche nelle alte sfere, dove le recensioni e le valutazioni come il sistema delle stelle Michelin rinforzano una cultura di concorrenza intensa che può condurre gli chef alla pazzia. (Allo chef francese vincitore di tre stelle Michelin Bernard Loiseau viene attribuita questa affermazione: “Se perdo una stella, mi suicido”. Michelin ha mantenuto la sua votazione, ma Loiseau si è ucciso comunque nel 2003 quando un’altra guida francese ha declassato il suo ristorante.) L’ecosistema competitivo spinge le persone verso la spietatezza o la morte.

Un monopolio come Google è diverso. Dato che non deve preoccuparsi di competere con nessuno, ha più possibilità di occuparsi dei suoi dipendenti, dei suoi prodotti e del suo impatto sul mondo in senso ampio. Il motto di Google – “Don’t be evil” – è in parte uno stratagemma di branding, ma è anche caratteristico di un genere di business che ha abbastanza successo da prendere sul serio l’etica senza mettere in pericolo la propria esistenza. Nel business, *il denaro o è una cosa importante, o è tutto*. I monopolisti possono permettersi di pensare a qualcos’altro che non sia fare soldi; i non monopolisti non possono. Nella concorrenza perfetta, un business è così concentrato sui margini di oggi che gli è impossibile pianificare un futuro a lungo termine. Solo una cosa può consentire a un

business di trascendere la brutale lotta quotidiana per la sopravvivenza: i profitti garantiti dal monopolio.

## CAPITALISMO MONOPOLISTA

Quindi un monopolio è buono per tutti quelli che ne fanno parte, ma che dire di quelli che ne restano esclusi? I profitti fuori misura vanno a scapito del resto della società? In realtà, sì: i profitti escono dai portafogli dei clienti, e i monopoli meritano la loro pessima reputazione; *ma solo in un mondo in cui nulla cambia.*

In un mondo statico un monopolista è solo un raccoglitore di rendite. Se chiudete il mercato in un angolo rispetto a qualcosa, potete alzare il prezzo a piacimento, e gli altri non avranno scelta se non comprare da voi. Pensate al famoso gioco da tavola: le proprietà passano di mano in mano tra i giocatori, ma il tabellone non cambia mai. Non esiste modo di vincere inventando un nuovo piano di sviluppo immobiliare; i valori relativi delle proprietà sono fissi per tutto il tempo, quindi tutto quello che potete fare è tentare di comprarle.

Il mondo in cui viviamo, però, è dinamico: è possibile inventare cose nuove e migliori. I monopolisti creativi offrono ai clienti *maggiori* scelte aggiungendo al mondo nuove categorie di ricchezza. Questi monopoli non solo sono un bene per il resto della società, ma sono anche un potente motore per migliorarla.

Persino i governi lo sanno: ecco perché hanno organizzazioni che lavorano duro per creare i monopoli (attraverso il brevetto di nuove invenzioni) anche se ne esistono altre che cercano di abbatterli (con le attività antitrust). Possiamo discutere se a qualcuno dovrebbe veramente essere garantito un monopolio tutelato dalla legge per essere stato il primo a pensare a qualcosa come la progettazione di un software *mobile*, ma è chiaro che una cosa come i profitti di Apple derivanti dal monopolio sulla progettazione, produzione e marketing dell'iPhone sono la ricompensa per aver creato una maggiore ricchezza e non una scarsità artificiale: i clienti sono stati felici di poter pagare prezzi elevati per uno smartphone che funziona veramente.

Il dinamismo dei nuovi monopoli spiega perché quelli vecchi non soffocano l'innovazione. Con l'avvento dell'iOS di Apple l'espansione del *mobile computing* ha drasticamente ridotto il monopolio del sistema operativo di Microsoft che durava da diversi decenni. Prima di questo, il monopolio sull'hardware di IBM degli anni Sessanta e Settanta è stato spodestato da quello sul software di Microsoft. Negli Stati Uniti, AT&T ha avuto un monopolio sui servizi telefonici per la maggior parte del XX secolo, ma ora chiunque può avere un abbonamento al servizio cellulare a basso costo da un gran numero di provider. Se la tendenza dei monopoli nel business fosse quella di frenare il progresso, sarebbero pericolosi e avremmo ragione ad opporci, ma la storia del progresso è fatta da migliori monopoli nel business che hanno soppiantato quelli già esistenti.

I monopoli spingono il progresso perché la promessa di anni, o persino decenni, di profitti che ne possono derivare offre un potente incentivo all'innovazione. Quindi i monopoli possono rimanere innovativi perché i profitti consentono loro di pianificare a lungo termine e di finanziare gli ambiziosi progetti di ricerca che le imprese bloccate dalla concorrenza non possono neanche sognare.

Allora perché gli economisti sono ossessionati dalla concorrenza come uno stato ideale? È una reliquia della storia. Hanno copiato la loro matematica dal lavoro dei fisici del XIX secolo: vedono gli individui e i business come atomi intercambiabili, e non come creatori unici. Le loro teorie descrivono uno stato di equilibrio di concorrenza perfetta perché è il più facile da modellizzare, e non perché rappresenta il migliore per il business. Vale la pena però di ricordare che l'equilibrio di lungo periodo predicato dai fisici del XIX secolo era uno stato in cui l'energia è completamente distribuita e tutto raggiunge uno stato di quiete, altrimenti noto come la morte dell'universo. Comunque la pensiate sulla termodinamica, si tratta di una metafora potente: nel business, l'equilibrio significa stasi, e la stasi significa morte. Se il vostro settore si trova in uno stato di equilibrio concorrenziale, al mondo non importerà della morte della vostra impresa; qualche altro concorrente indifferenziato sarà sempre pronto a prendere il vostro posto.

L'equilibrio perfetto può descrivere il vuoto di cui è composta gran parte dell'universo. Può persino caratterizzare molti business. Ogni nuova creazione, però, prende vita ben lontana dall'equilibrio. Nel mondo reale al di fuori della teoria economica, ogni business ha successo esattamente nella

misura in cui è in grado di fare qualcosa che gli altri non possono fare. Il monopolio, quindi, non è una patologia o un'eccezione. *Il monopolio è la condizione di ogni business di successo.*

Tolstoj apre *Anna Karenina* osservando: “Tutte le famiglie felici si assomigliano fra loro, ogni famiglia infelice è infelice a modo suo”. Il business è l'opposto. Tutte le imprese felici sono diverse: ciascuna si guadagna un monopolio risolvendo un problema unico. Tutte le imprese fallite sono uguali: non sono riuscite a sfuggire alla competizione.

## 4

# L'ideologia della concorrenza

---

Un monopolio creativo significa nuovi prodotti che vanno a beneficio di tutti e profitti sostenibili per il loro creatore. Concorrenza significa nessun profitto per nessuno, nessuna differenziazione significativa e lotta per la sopravvivenza. Quindi perché le persone ritengono che la concorrenza sia sana? La risposta è che la concorrenza non è solo un concetto economico o un semplice inconveniente con cui gli individui e le imprese devono avere a che fare nel mercato; più di ogni altra cosa, la concorrenza è una ideologia – *la* ideologia – che pervade la nostra società e distorce il nostro pensiero. Lodiamo la concorrenza, interiorizziamo la sua necessità e mettiamo in atto i suoi comandamenti. Come risultato intrappoliamo noi stessi al suo interno, anche se più combattiamo meno guadagniamo.

Si tratta di una verità semplice, ma che ci hanno insegnato a ignorare. Il nostro sistema scolastico guida e riflette al medesimo tempo la nostra ossessione per la concorrenza. I voti stessi consentono una misurazione precisa del grado di competitività di ogni studente; gli alunni con quelli più alti ricevono considerazione e credenziali. Insegniamo a tutti i giovani le

stesse materie quasi nello stesso modo, senza guardare ai talenti individuali e alle preferenze. Gli studenti che non danno il meglio di sé seduti a un banco vengono indotti a sentirsi in qualche modo inferiori, mentre quelli che eccellono secondo le valutazioni convenzionali come i test e i compiti finiscono per definire la propria identità secondo i termini di questa strana e artificiosa realtà parallela accademica.

Quando poi gli studenti salgono ai livelli più alti di questa gara, le cose vanno sempre peggio. Gli studenti migliori si elevano fiduciosi sino a che non raggiungono un livello di competizione tale da privarli del tutto dei loro sogni. L'educazione universitaria è il luogo in cui quelli che avevano grandi idee al liceo si trovano invischiati in feroci rivalità con alcuni loro pari altrettanto intelligenti, che hanno per oggetto carriere convenzionali come la consulenza aziendale o gli investimenti bancari. Gli studenti (o le loro famiglie) spendono cifre esorbitanti per corsi di istruzione sempre più costosi per avere il privilegio di essere trasformati in conformisti. Perché stiamo facendo tutto questo a noi stessi?

Avrei voluto pormi queste domande quando ero più giovane. Il mio percorso era già così ben tracciato che in uno dei miei annuari scolastici un amico aveva previsto – correttamente – che di lì a quattro anni sarei entrato come matricola a Stanford. E dopo una carriera accademica di successo secondo i parametri convenzionali, mi iscrissi alla Stanford Law School, dove gareggiai in modo ancora più strenuo per ottenere l'etichetta standard di vincente.

Negli Stati Uniti, il primo premio nel mondo degli studenti di legge è molto chiaro: delle decine di migliaia che si laureano ogni anno, solo poche decine sono ammessi a far pratica negli uffici della Corte Suprema. Dopo un anno di tirocinio in una corte di appello federale, sono stato invitato a un colloquio per un posto da praticante dai giudici Kennedy e Scalia. I miei colloqui andarono bene. Ero così vicino a vincere quella gara. Se solo fossi riuscito ad avere quell'incarico, pensavo, sarei stato a posto per tutta la vita. Ma non lo ottenni. All'epoca mi sentii devastato.

Nel 2004, dopo aver creato e venduto PayPal, incontrai un vecchio amico della scuola di legge che mi aveva aiutato a preparare i colloqui. Non ci eravamo parlati da quasi un decennio e la sua prima domanda non fu "Come ti vanno le cose?" oppure "Ci crederesti che è passato tanto tempo?". Invece, sorrise e chiese: "Allora, Peter, non sei contento di non aver avuto quel posto?". Con il senno di poi, entrambi sapevamo che aver

vinto quell'ultima gara avrebbe cambiato la mia vita in peggio. Se avessi veramente ottenuto il posto alla Corte Suprema, probabilmente avrei trascorso la mia intera carriera a trascrivere testimonianze o a preparare bozze di accordo per i business di altri, invece di creare qualcosa di nuovo. È difficile dire quanto sarebbe stato diverso, ma i costi-opportunità erano enormi. Tutti coloro che hanno partecipato alla borsa di studio internazionale Rhodes dell'Università di Oxford hanno un grande futuro nel loro passato.

## GUERRA E PACE

I professori minimizzano la cultura da tagliagole del mondo accademico, ma i manager non si stancano mai di paragonare il business alla guerra. I frequentatori degli MBA portano con sé copie di Von Clausewitz o Sun Tzu. Le metafore belliche invadono il linguaggio quotidiano del business: utilizziamo *cacciatori di teste* per costruire una *forza* di vendita che consentirà di *conquistare* un mercato e *occuparlo*. In realtà, però, è la concorrenza a essere come la guerra, non il business: necessaria secondo l'opinione comune, in apparenza coraggiosa ma in definitiva distruttiva.

Perché le persone competono tra di loro? Marx e Shakespeare ci offrono due modelli per comprendere praticamente ogni genere di conflitto.

Secondo Marx, le persone combattono perché sono diverse. I proletari combattono i borghesi perché hanno idee e scopi completamente diversi (generati, sempre secondo Marx, da circostanze materiali molto diverse). Più grandi sono le differenze, tanto maggiore sarà il conflitto.

Secondo Shakespeare, invece, tutti i combattenti sono più o meno uguali. Non è del tutto chiaro perché dovrebbero combattere, dato che non hanno nulla da contendersi. Considerate i versi di apertura di *Romeo e Giulietta*: “Due casate, pari entrambe in dignità”. Le due famiglie sono simili, e tuttavia si odiano. Diventano ancora più simili a mano a mano che la faida si allarga. Alla fine, perdono di vista il motivo per cui all'inizio avevano iniziato a scontrarsi.

Limitatamente al mondo del business, Shakespeare sembra offrire una guida migliore. All'interno di una società, le persone sono ossessionate

dalla competizione per gli avanzamenti di carriera. Poi l'azienda si fa ossessionare dai concorrenti sul mercato. Nel bel mezzo di tutti questi drammi umani, la gente perde di vista ciò che conta e si concentra invece sui rivali.

Mettiamo alla prova il modello di Shakespeare nel mondo reale. Immaginate una produzione intitolata *Gates e Schmidt*, basata su *Romeo e Giulietta*: i Montecchi sono Microsoft, i Capuleti Google. Due grandi famiglie, dirette da nerd di classe alfa, sicure di combattersi in forza della loro somiglianza.

Come per tutte le buone tragedie, il conflitto sembra inevitabile solo a posteriori. In realtà era assolutamente evitabile. Queste due famiglie vengono da posti completamente diversi: la Casa dei Montecchi costruisce sistemi operativi e software per ufficio; la Casa dei Capuleti ha realizzato un motore di ricerca. Che cosa c'era per cui combattere?

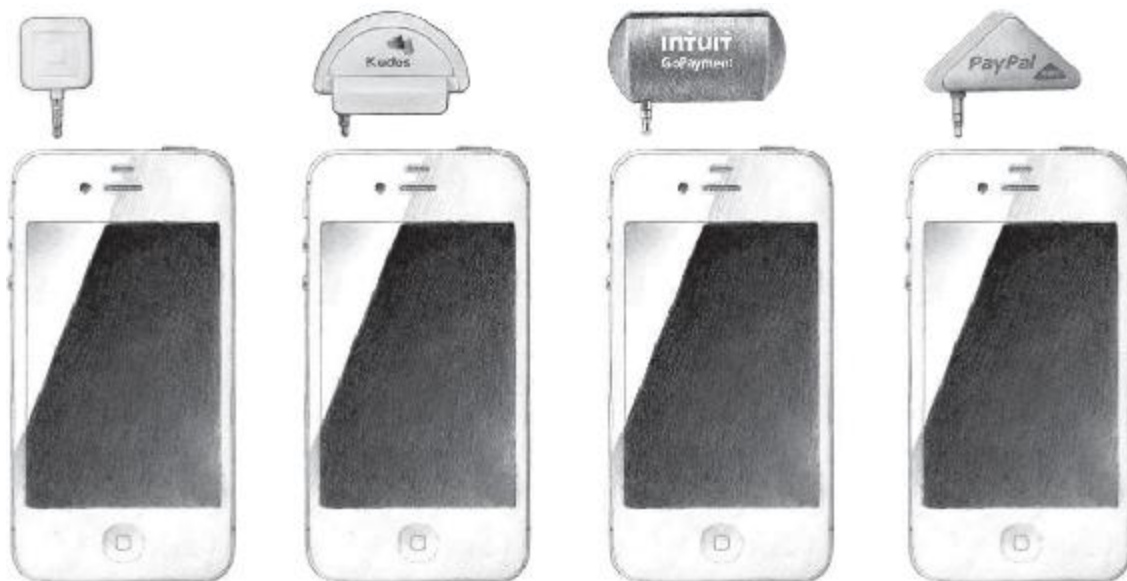
Parecchio, a quanto pare. Quando era una startup, ciascuno dei due clan è stato felice di lasciare l'altro da solo e prosperare per conto proprio. Tuttavia, a mano a mano che crescevano, hanno cominciato a tenersi d'occhio. Montecchi ossessionati dai Capuleti, ossessionati a loro volta dai Montecchi. Risultato? Windows vs Chrome OS, Bing vs Google Search, Explorer vs Chrome, Office vs Docs e Surface vs Nexus.

Proprio come la guerra tra Montecchi e Capuleti costò alle due famiglie i relativi figli, quella tra Microsoft e Google fu pagata con il dominio del mercato: si fece avanti Apple e sorpassò entrambi. Nel gennaio 2013, la capitalizzazione di mercato di Apple era di 500 miliardi di dollari, mentre quelle di Google e di Microsoft insieme valevano 467 miliardi. Solo tre anni prima, Microsoft e Google valevano più di Apple *prese singolarmente*. La guerra è un affare costoso.

La rivalità genera anche un'enfasi eccessiva sulle vecchie opportunità e induce a copiare pigramente ciò che in passato ha funzionato. Considerate la recente proliferazione di lettori mobili per carte di credito. Nell'ottobre del 2010, una startup chiamata Square rilasciò un piccolo dispositivo quadrato di colore bianco, che permetteva a chiunque avesse un iPhone di strisciare una carta e accettare un pagamento. Si trattava della prima buona soluzione per elaborare un pagamento destinata ai dispositivi palmari. Gli imitatori entrarono subito in azione. Una società canadese chiamata NetSecure lanciò il proprio lettore, che aveva la forma di una mezzaluna. In questa guerra geometrica Intuit lanciò un lettore cilindrico. Nel marzo 2012

eBay e PayPal lanciarono il loro clone. Aveva una forma triangolare, un chiaro colpo a Square, dato che tre lati sono più semplici di quattro. Si ha come la sensazione che questa saga shakespeariana non finirà fino a quando gli imitatori non avranno esaurito le forme.

I rischi della concorrenza imitativa potrebbero parzialmente spiegare perché oggi, nella Silicon Valley, gli individui con incapacità sociali tipo sindrome di Asperger sembrano essere avvantaggiati. Se siete meno sensibili ai suggerimenti sociali è anche meno probabile che facciate ciò che fanno tutti gli altri. Se vi piace costruire cose o programmare computer, avrete meno timori a intraprendere queste attività in modo maniacale e quindi a diventare molto bravi in esse. Poi, quando applicherete le vostre capacità, è un po' meno probabile che rinuncerete alle vostre convinzioni, il che potrebbe salvarvi dall'essere travolti dalla folla che gareggia per un premio ovvio.



La concorrenza può anche far immaginare alle persone delle opportunità dove non esistono. La folle versione anni Novanta di questa situazione fu la feroce battaglia per i negozi per animali online. C'era [Pets.com](#) contro [PetStore.com](#) contro [Petopia.com](#) contro diverse decine di altri. Ogni società era ossessionata dalla sconfitta dei rivali, proprio perché non c'erano differenze significative su cui concentrarsi. In mezzo a tutte le questioni tattiche – chi poteva fare un prezzo più aggressivo sulle ossa masticabili per cani? Chi poteva creare la miglior pubblicità per il Super Bowl? – queste

imprese hanno completamente perso di vista la questione più ampia, ovvero se il mercato online delle forniture per animali da compagnia fosse il posto giusto in cui essere. Vincere è meglio che perdere, ma in una guerra che non vale la pena di combattere perdono tutti. Quando [Pets.com](https://www.pets.com) crollò dopo il crash delle dot.com, svanirono anche 300 milioni di dollari di investimenti.

In altri casi, la rivalità è solo strana e fa perdere la concentrazione. Considerate il conflitto shakespeariano tra Larry Ellison, cofondatore e CEO di Oracle, e Tom Siebel, una figura al top della forza vendita di Oracle e protetto di Ellison prima che fondasse Siebel Systems nel 1993. Ellison era furioso per quello che considerava il tradimento di Siebel. Siebel odiava stare nell'ombra del suo ex capo. I due erano fundamentalmente uguali – ambiziosi nativi di Chicago che amavano vendere e odiavano perdere – quindi il loro odio divenne profondo. Ellison e Siebel trascorsero la seconda metà degli anni Novanta tentando di sabotarsi reciprocamente. A un certo punto, Ellison inviò dei camion carichi di gelati alla sede centrale di Siebel per convincere i dipendenti ad abbandonare la nave. La scritta sulle confezioni: “Summer is near. Oracle is here. To brighten your day and your career” (“L’estate è vicina. Oracle è qui. Per illuminare il vostro giorno e la vostra carriera”).

Strano ma vero, Oracle accumulava intenzionalmente nemici. La teoria di Ellison era che è sempre bene avere un nemico, fino a che è abbastanza grande da *sembrare* minaccioso (e quindi motivare i dipendenti) ma non così grande da essere veramente un pericolo per la società. Quindi, quando nel 1996 una piccola società di database chiamata Informix mise un manifesto vicino al quartier generale di Oracle a Redwood Shores che diceva: “Attenzione: attraversamento dinosauri”, probabilmente Ellison si sentì elettrizzato. Un altro manifesto di Informix, posizionato in direzione nord sulla Highway 101, diceva: “Avete appena superato Redwood Shores. Anche noi”.

Oracle replicò con un altro manifesto che suggeriva che il software di Informix era più lento delle lumache. Allora il CEO di Informix, Phil White, decise di mettere le cose sul personale. Quando seppe che Larry Ellison apprezzava la cultura giapponese dei samurai, commissionò un nuovo manifesto che raffigurava il logo di Oracle e una spada da samurai rotta. La pubblicità non era neanche mirata a Oracle come entità, e men che meno al pubblico dei consumatori: era un attacco personale a Ellison. Forse però White aveva speso troppo tempo a preoccuparsi della concorrenza:

mentre era indaffarato a creare manifesti Informix crollò sotto un massiccio scandalo finanziario, e ben presto White si trovò rinchiuso in una prigione federale per frode.

Se non potete battere un rivale, forse sarebbe meglio fondersi. Ho dato vita a Confinity, insieme al mio cofondatore Max Levchin, nel 1998. Quando rilasciammo il prodotto PayPal alla fine del 1999, X.com di Elon Musk ci stava alle calcagna: gli uffici delle nostre due società erano a quattro isolati di distanza su University Avenue, a Palo Alto, e il loro prodotto era uguale al nostro, caratteristica per caratteristica. Alla fine del 1999 era guerra su tutti i fronti. Molti di noi in PayPal avevano settimane lavorative da 100 ore. Non c'è dubbio che fosse controproducente, ma il focus non era sulla produttività, ma sullo sconfiggere X.com. Uno dei nostri ingegneri progettò veramente una bomba a questo scopo: quando presentò la sua idea in un team meeting, alcune menti un po' più calme prevalsero e il proposito fu attribuito all'estrema privazione di sonno.

Nel febbraio 2000, però, io ed Elon eravamo più preoccupati della rapida espansione della bolla tecnologica che della nostra battaglia: un collasso finanziario ci avrebbe rovinati entrambi prima che potessimo portare a termine la nostra guerra. Così agli inizi di marzo ci incontrammo in territorio neutrale – un caffè praticamente equidistante dai due uffici – e negoziammo una fusione 50-50. Ridurre le rivalità post-fusione non fu facile, ma se doveva esserci un problema era meglio avere quello. Come gruppo unificato fummo in grado di sopravvivere al crash delle dot.com e di costruire un business di successo.

Qualche volta dovete combattere. Se è vero, dovete combattere e vincere. Non esiste una soluzione di mezzo: o non date pugni, oppure colpite duro e finitela alla svelta.

Questo consiglio può essere difficile da seguire, perché l'orgoglio e l'onore possono mettersi in mezzo. Ecco Amleto:

*esponendo ciò ch'è mortale e incerto  
a tutto quello che Fortuna e Morte  
ardiscono arrischiare contro di lui.  
E tutto questo per un guscio d'uovo!  
Vera grandezza non fu mai combattere  
senza grandi motivi;  
ma è pur grande trovar causa di lite*

*in una paglia, s'è in gioco l'onore.*

Per Amleto, la grandezza significa la volontà di combattere per ragioni fragili come un guscio d'uovo: *chiunque* combatterebbe per cose che contano; i veri eroi prendono il proprio onore così seriamente che combatteranno per cose che *non contano*. Questa logica contorta è parte della natura umana, ma è disastrosa nel business. Se riuscite a riconoscere la competizione come una forza distruttiva anziché come un segno di valore, siete già più sani di mente di molti altri. Il prossimo capitolo tratterà di come usare una mente chiara per costruire un business monopolistico.

## 5

# Il vantaggio dell'ultimo arrivato

---

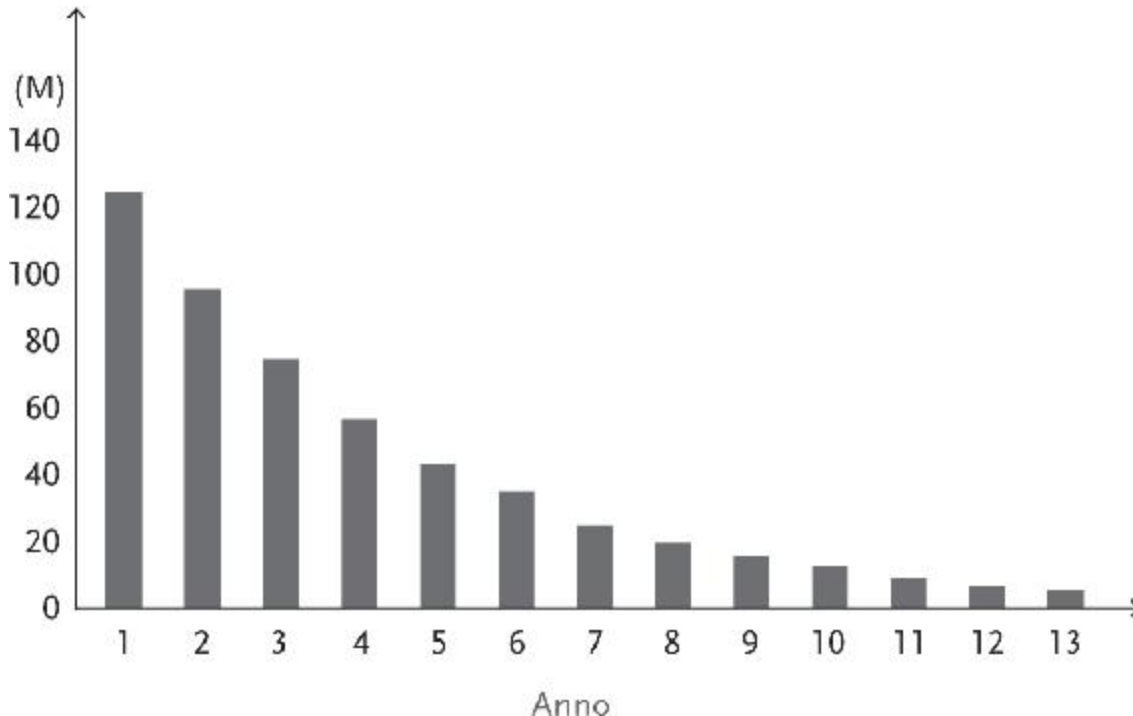
Sfuggire alla concorrenza vi conferirà un monopolio, ma persino un monopolio è un buon business solo se può durare nel futuro. Paragonate il valore della New York Times Company con quello di Twitter. Ciascuno dei due impiega poche centinaia di persone ed entrambi offrono a milioni di persone un modo per ottenere notizie. Tuttavia, quando Twitter si presentò in Borsa nel 2013 fu valutato 24 miliardi di dollari – *più di 12 volte* la capitalizzazione di mercato del *Times* – anche se nel 2012 il *Times* aveva guadagnato 133 milioni di dollari mentre Twitter era *in perdita*. Come si spiega l'enorme valore di Twitter?

La risposta sta nel cash-flow. Può sembrare bizzarro all'inizio, perché il Times era profittevole, mentre Twitter no, ma un grande business è definito dalla sua possibilità di generare cash-flow *in futuro*. Gli investitori si aspettano che Twitter sia in grado di catturare profitti monopolistici nel corso del prossimo decennio, mentre i giorni del monopolio dei quotidiani sono tramontati.

In parole semplici, il valore odierno di un business è dato dalla somma di tutto il denaro che sarà in grado di fare nel futuro. (Per valutare adeguatamente un business, dovete anche essere in grado di scontare questo cash-flow futuro al valore presente, dato che oggi un certo ammontare di denaro varrà più dello stesso ammontare in futuro.)

La comparazione dei cash-flow scontati mette in luce la differenza tra business a bassa crescita e startup, in cui questa è rapida. La maggior parte del valore di un business a bassa crescita è nel breve termine. Un'impresa da Old Economy (come un quotidiano) può trattenere il suo valore se può mantenere il cash-flow attuale per cinque o sei anni. Tuttavia, ogni società che abbia dei sostituti prossimi vedrà i propri profitti erosi. I locali notturni e i ristoranti costituiscono un esempio estremo di questa situazione: quelli che hanno più successo possono raccogliere oggi cifre notevoli, ma probabilmente il loro cash-flow si esaurirà nel corso di pochi anni, a mano a mano che i clienti si muoveranno verso alternative più nuove e alla moda.

#### Valore attuale del cash-flow di un business in declino



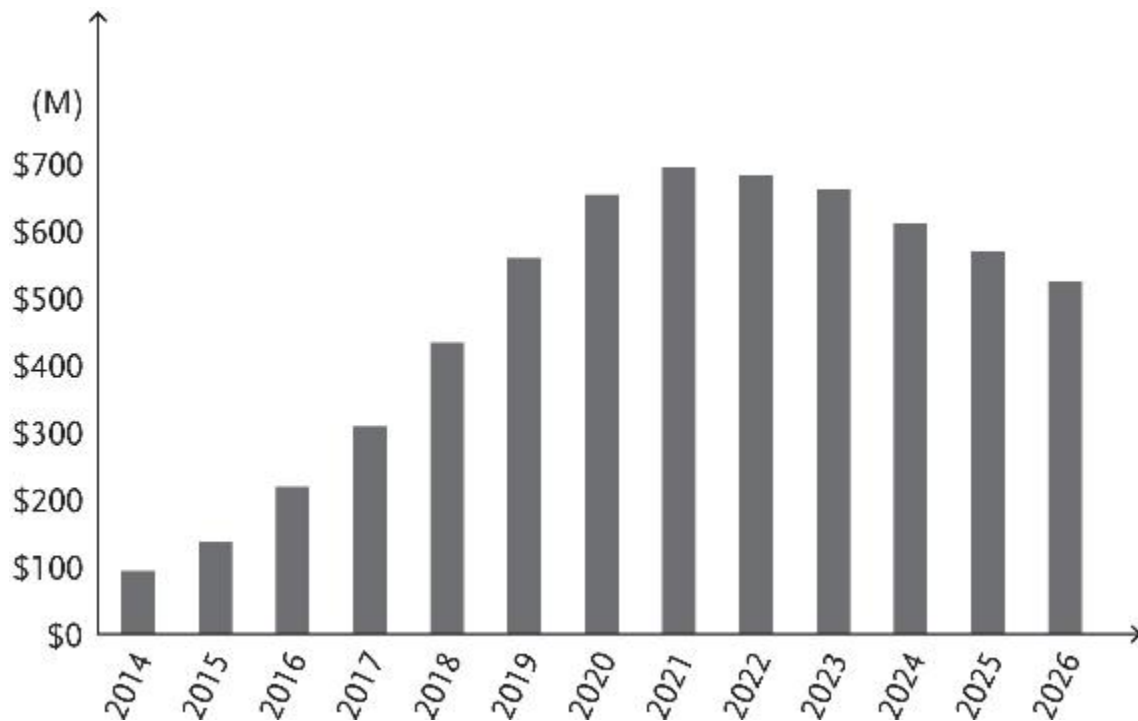
Le società tecnologiche seguono una traiettoria opposta. Spesso *perdono* denaro per i primi anni: per costruire cose che abbiano un valore ci vuole tempo e ciò significa ricavi posticipati. La maggior parte del valore di una società tecnologica arriverà in un periodo tra i 10 e i 15 anni nel futuro.

Nel marzo 2001, PayPal doveva ancora realizzare profitti, ma i nostri ricavi crescevano del 100% su base annua. Quando proiettai il nostro cash-flow futuro, scoprii che il 75% del valore presente della società sarebbe derivato dai profitti generati nel 2011 e oltre; difficile a credersi per una società che era in piedi da soli 27 mesi. Persino quella, però, si rivelò essere un stima per difetto. Oggi PayPal continua a crescere di circa il 15% all'anno, e il tasso di sconto è più basso di una decina di anni fa. Sembra che la maggior parte del valore della società arriverà dal 2020 e oltre.

LinkedIn è un altro buon esempio di società il cui valore esiste nel lontano futuro. Agli inizi del 2014 la sua capitalizzazione di mercato era di 24,5 miliardi di dollari, molto alto per una società con meno di 1 miliardo di dollari di ricavi e un profitto netto di soli 21,6 milioni per il 2012. Potreste dare un'occhiata a questi numeri e concludere che gli investitori si sono ammatiti, tuttavia la valutazione ha senso se considerate i cash-flow di LinkedIn proiettati nel futuro.

L'importanza preponderante dei profitti futuri è controintuitiva persino nella Silicon Valley. Perché una società abbia un valore, deve crescere e *sopravvivere*, ma molti imprenditori si concentrano solo sulla crescita di breve termine. Hanno una scusa: la crescita è facile da misurare, ma la capacità di durare no. Coloro che soccombono alla mania della misurazione sono ossessionati dalle statistiche sugli utilizzatori settimanali, sugli obiettivi di ricavo mensili e sui report sui ricavi trimestrali. Tuttavia, è possibile raggiungere questi numeri e comunque non vedere problemi più profondi e di difficile misurazione che possono minacciare la durevolezza del vostro business.

**Valore attuale del cash-flow di una società tecnologica (LinkedIn)**



Per esempio, una rapida crescita sul breve termine ha distratto i manager e gli investitori di Zynga e di Groupon da sfide di lungo periodo. Zynga ottenne vittorie iniziali con giochi come Farmville e sosteneva di essere in possesso di un “motore psicometrico” che era in grado di misurare rigorosamente l’attrattività dei nuovi prodotti. Tuttavia finirono per ritrovarsi con il medesimo problema di qualsiasi casa di produzione di Hollywood: come dar vita in modo affidabile a un flusso costante di intrattenimento popolare per un pubblico volubile? (Nessuno lo sa.) Groupon ha registrato una crescita rapida a mano a mano che centinaia di imprese locali hanno testato il suo prodotto. Persuadere queste imprese a diventare clienti abituali, però, è risultato più difficile di quello che la società credeva.

Se vi concentrate prima di tutto sulla crescita a breve termine, vi sfugge la domanda più importante che dovrete farvi: *questo business sarà ancora in circolazione tra un decennio?* I soli numeri non vi offriranno una risposta; dovete invece pensare in modo critico alle caratteristiche qualitative del vostro business.

# LE CARATTERISTICHE DEL MONOPOLIO

A che cosa assomiglia un'impresa con un cash-flow importante in un futuro lontano? Ogni monopolio è unico, ma di solito tutti condividono una qualche combinazione delle seguenti caratteristiche: tecnologia proprietaria, effetti di rete, economie di scala e branding.

Questa non è una lista da spuntare mentre costruite il vostro business: non esiste una scorciatoia verso il monopolio. Analizzare il vostro business in base a queste caratteristiche può però aiutarvi a pensare a come renderlo durevole.

## 1. Tecnologia proprietaria

Una tecnologia proprietaria è il vantaggio più importante che un'impresa possa avere, perché rende difficile o impossibile replicare il vostro prodotto. Gli algoritmi di ricerca di Google, per esempio, restituiscono risultati migliori di quelli di chiunque altro. Le tecnologie proprietarie che consentono tempi di caricamento della pagina molto brevi e l'accurato autocompletamento della stringa di ricerca aggiungono al nucleo essenziale del prodotto robustezza e difendibilità. Sarebbe molto difficile per chiunque fare a Google ciò che Google ha fatto a tutti gli altri motori di ricerca agli inizi del 2000.

Come buona regola empirica, per condurre a un vero vantaggio monopolistico, una tecnologia proprietaria dovrebbe essere almeno 10 volte meglio in qualche dimensione importante del suo sostituto più vicino. Ogni cosa al di sotto di questo ordine di grandezza verrebbe probabilmente percepita come un miglioramento marginale e sarebbe difficile da vendere, specialmente in un mercato già affollato.

Il miglior modo per realizzare un miglioramento 10X è inventare qualcosa di completamente nuovo. Se create qualcosa di valore dove prima non c'era nulla, l'aumento di valore è teoricamente infinito. Un farmaco per eliminare in modo sicuro la necessità del sonno, o una cura per la calvizie, per esempio, sarebbero certamente in grado di sostenere un business monopolistico.

Oppure potreste migliorare radicalmente una soluzione esistente: una volta che siete dieci volte meglio degli altri, sfuggite alla concorrenza. PayPal, per esempio, ha reso comprare e vendere su eBay almeno dieci volte più facile. Invece di spedire un assegno, che avrebbe richiesto anche una decina di giorni per arrivare, PayPal ha fatto in modo che gli acquirenti potessero pagare non appena conclusa l'asta. I venditori ricevevano le loro somme subito e, a differenza di quanto accadeva con l'assegno, sapevano che il denaro era buono.

Amazon ha compiuto il suo primo miglioramento 10X in un modo particolarmente visibile: ha offerto un numero di libri almeno 10 volte superiore a qualsiasi altra libreria. Quando fu lanciata nel 1995, poteva vantarsi di essere la “libreria più grande della Terra” perché, a differenza di una libreria fisica che poteva avere a magazzino fino a 100.000 libri, Amazon non aveva bisogno di nessuna scorta fisica: si limitava semplicemente a richiedere il volume ai suoi fornitori ogni volta che un cliente faceva un ordine. Questo miglioramento radicale fu così efficace che la catena di librerie Barnes & Noble, molto contrariata, avviò una causa legale contro Amazon tre giorni prima dell'IPO, sostenendo che quest'ultima non poteva legalmente definirsi una “libreria” ma piuttosto un “mediatore librario”.

Potete anche realizzare un miglioramento 10X attraverso un design integrato superiore. Prima del 2010, i tablet funzionavano così male che all'atto pratico il mercato non esisteva neppure. “Microsoft Windows XP Tablet PC Edition” fu rilasciato per la prima volta nel 2002, e nel 2005 Nokia lanciò il suo “Internet Tablet”, ma in entrambi i casi utilizzarli era uno strazio. Poi Apple lanciò l'iPad. I miglioramenti nella progettazione sono difficili da quantificare, ma sembra chiaro che Apple abbia migliorato tutto quello che c'era già di almeno un ordine di grandezza: da inutili, i tablet diventarono utili.

## **2. Effetti di rete**

Gli effetti di rete rendono un prodotto sempre più utile a mano a mano che aumenta il numero degli utilizzatori. Per esempio, se tutti i vostri amici sono su Facebook, anche per voi ha senso iscrivervi. Decidere di stare da

soli su un altro social network avrebbe come unico effetto quello di fare di voi degli eccentrici.

Gli effetti di rete possono essere potenti, ma non potrete mai sfruttarli se il vostro prodotto non ha un valore per i suoi primi utilizzatori, quando la rete è necessariamente limitata. Per esempio, nel 1960 una stravagante società chiamata Xanadu decise di realizzare un network di comunicazione bidirezionale tra tutti i computer, una specie di versione sincrona della prima ora del World Wide Web. Dopo più di trent'anni di inutili sforzi, Xanadu scomparì proprio mentre il web stava diventando un elemento comune. Probabilmente la loro tecnologia avrebbe funzionato su larga scala, ma *solo* su quella: richiedeva che tutti i computer si unissero alla rete nello stesso momento, e questo non accadde mai.

Paradossalmente, quindi, i business basati sugli effetti di rete devono cominciare con mercati particolarmente piccoli. Facebook ha iniziato con i soli studenti di Harvard: il primo prodotto di Mark Zuckerberg era progettato per fare in modo che tutti i suoi compagni di corso si iscrivessero, non per attrarre tutto il pianeta. Ecco perché questo genere di business raramente viene avviato da tipi stile MBA: i mercati iniziali sono così piccoli che spesso non sembrano neanche essere delle opportunità di business.

### **3. Economie di scala**

Un business monopolistico diventa sempre più forte a mano a mano che cresce: i costi fissi per creare un prodotto (engineering, management, spazio per gli uffici) possono essere spalmati su una quantità sempre maggiore di vendite. Le startup del software possono sperimentare economie di scala particolarmente efficaci, perché il costo marginale per produrre un'ulteriore copia del loro prodotto è vicino a zero.

Molti business ottengono però solo vantaggi limitati dalla crescita di dimensioni. In special modo, quelli relativi ai servizi hanno difficoltà a divenire monopoli. Se siete titolari di un centro yoga, per esempio, potrete servire solo un certo numero di iscritti. Potete assumere più istruttori e allargare i locali, ma i vostri margini rimarranno ragionevolmente bassi e non sarete mai in grado di raggiungere un punto in cui un piccolo gruppo di

persone di talento offre qualcosa di valore a milioni di clienti separati, come sono capaci di fare gli ingegneri del software.

Una buona startup dovrebbe avere le potenzialità per la grande dimensione già integrate nella sua ideazione iniziale. Oggi Twitter ha già più di 250 milioni di utilizzatori. Non ha bisogno di aggiungere altre caratteristiche dedicate per acquisirne altri, e non c'è una ragione intrinseca per cui dovrebbe mai smettere di crescere.

## 4. Branding

Un'impresa ha il monopolio sul proprio brand per definizione, quindi creare un brand forte è uno strumento potente per ottenere un monopolio. Attualmente, il brand tecnologico più forte è Apple: l'aspetto attraente e i materiali attentamente selezionati di prodotti come iPhone e MacBook, il design sottilmente minimalista degli Apple Store e lo stretto controllo sulla *consumer experience*, le campagne pubblicitarie onnipresenti, il posizionamento di prezzo da produttore di beni premium e la perdurante aura del carisma personale di Steve Jobs contribuiscono alla percezione che Apple offra prodotti così buoni da costituire una categoria per conto proprio.

Molti hanno tentato di imparare dal successo di Apple: pubblicità a pagamento, negozi del marchio, materiali lussuosi, discorsi attraenti, e persino il design minimalista possono essere imitati. Tuttavia queste tecniche per lucidare la superficie non funzionano senza un contenuto forte sottostante. Apple possiede una complessa suite di tecnologie proprietarie nell'hardware (come materiali superiori per il touchscreen) e nel software (come interfacce per il touchscreen appositamente concepite per determinati materiali). Realizza inoltre prodotti su scala abbastanza grande da monopolizzare i prezzi dei materiali che acquista e gode di forti effetti di rete derivanti dal suo ecosistema di contenuti: migliaia di sviluppatori scrivono software per i dispositivi Apple perché è lì che si trovano milioni di utilizzatori, e questi utilizzatori restano su quella piattaforma perché è lì che si trovano le app. Questi ulteriori vantaggi monopolistici sono meno evidenti dello scintillante brand Apple, ma sono i fondamentali che consentono al branding di rinforzare efficacemente il monopolio di Apple.

Iniziare con il brand al posto della sostanza è pericoloso. Da quando Marissa Mayer è diventata CEO di Yahoo!, a metà del 2012, ha lavorato per rivitalizzare il gigante Internet che una volta era popolare, tentando di renderlo di nuovo attraente. In un unico tweet, Yahoo! ha riassunto il piano della Mayer come una reazione a catena di “persone, poi prodotti, poi traffico, poi ricavi”. Si suppone che le persone arrivino dall’attrattività: Yahoo! ha dimostrato una certa consapevolezza progettuale rinnovando completamente il suo logo, ha dimostrato l’interesse per i giovani acquisendo startup come Tumblr e si è guadagnata l’attenzione dei media grazie alla presenza mediatica della stessa Mayer. Tuttavia la vera domanda è quali prodotti sarà in grado di creare davvero. Quando Steve Jobs rientrò in Apple, non si limitò a renderla un posto interessante dove lavorare, ma tagliò le linee di prodotto per concentrarsi sulla manciata di opportunità suscettibili di un miglioramento 10X. Nessuna società tecnologica può essere costruita solo sul brand.

## **COSTRUIRE UN MONOPOLIO**

Brand, scala, effetti di rete e tecnologia in qualche combinazione definiscono un monopolio; per farli funzionare, però, dovete scegliere con attenzione il vostro mercato ed espanderlo in piena consapevolezza.

### **Iniziate in piccolo e monopolizzate**

Ogni startup è piccola all’inizio. Ogni monopolio domina una grande quota del proprio mercato. Quindi, *ogni startup deve iniziare con un mercato molto piccolo*. Meglio sbagliare per aver cominciato in un mercato troppo ridotto. Il motivo è semplice: è più facile dominare un mercato piccolo che uno grande. Se pensate che il vostro mercato iniziale sia troppo grande, quasi certamente lo è.

Piccolo non significa inesistente. Abbiamo commesso questo errore all’inizio in PayPal. Il nostro primo prodotto consentiva alle persone di

scambiare denaro via PalmPilot; era una tecnologia interessante e nessun altro ci stava lavorando. Tuttavia, i milioni di utilizzatori di PalmPilot nel mondo non erano concentrati in un luogo particolare, avevano poco in comune e utilizzavano il dispositivo solo sporadicamente. Nessuno aveva bisogno del nostro prodotto, quindi non avevamo clienti.

Con questa lezione bene impressa, abbiamo messo gli occhi su eBay e sulle sue aste, dove abbiamo registrato il nostro primo successo. Alla fine del 1999, eBay aveva poche migliaia di venditori ad alto volume, i “PowerSellers”, e dopo soli tre mesi di sforzi dedicati siamo riusciti a servirne il 25%. È stato molto più facile raggiungere poche migliaia di persone che avevano veramente bisogno del nostro prodotto che tentare di competere per l’attenzione di milioni di individui dispersi.

Il perfetto mercato target per una startup è un piccolo gruppo di persone particolari concentrate insieme e servite da pochi o nessun concorrente. Ogni grande mercato è una pessima scelta, e un grande mercato già servito da società concorrenti è una scelta ancora peggiore. Ecco perché quando gli imprenditori parlano di ottenere l’1% di un mercato da 100 miliardi è sempre un cattivo segno. In pratica, un grande mercato o mancherà di un buon punto di partenza o sarà aperto alla concorrenza: in entrambi i casi è difficile raggiungere anche solo quell’1%. E anche se avrete successo nello stabilire una piccola testa di ponte, dovrete accontentarvi di riuscire a pagare le bollette: la competizione all’ultimo sangue significa che i vostri profitti saranno zero.

## **Ingrandirsi**

Dopo aver creato e dominato un mercato di nicchia, potrete gradualmente espandervi in altri mercati correlati e leggermente più ampi. Amazon mostra come si può fare. La visione complessiva di Jeff Bezos era dominare tutto il retail online, ma ha iniziato con i libri in modo assolutamente consapevole. Esistevano due milioni di libri a catalogo, ma avevano tutti più o meno la stessa forma, erano facili da spedire e alcuni dei titoli che si vendevano più raramente – quelli meno profittevoli da tenere in magazzino per qualsiasi libraio – attiravano i clienti più entusiasti. Amazon divenne la soluzione principale per tutti coloro che erano lontani da una libreria o cercavano qualcosa di insolito. A quel punto l’azienda aveva due opzioni:

aumentare il numero di persone che leggono o allargarsi ai mercati adiacenti. Ha scelto la seconda, iniziando con i mercati più simili: CD, video e software. Poi ha continuato ad aggiungere gradualmente categorie fino a che è diventata il grande magazzino del mondo. Il nome stesso racchiudeva brillantemente la strategia di crescita: la biodiversità della foresta pluviale amazzonica rifletteva l'obiettivo iniziale di Amazon di catalogare ogni libro nel mondo, e ora sta lì a indicare ogni cosa nel mondo. Punto.

Anche eBay ha iniziato dominando piccoli mercati di nicchia. Quando ha lanciato il suo marketplace per le aste, nel 1995, non aveva bisogno che il mondo lo adottasse in un colpo solo; il prodotto funzionava bene per gruppi tenuti insieme da forti interessi, come gli appassionati dei peluche Beanie Babies. Dopo aver monopolizzato gli scambi di Beanie Babies, eBay non si è lanciata direttamente sulle auto sportive o le eccedenze industriali: ha continuato a rivolgersi agli hobbisti fino a quando è diventata il marketplace più affidabile per le persone che commerciavano online, non importa quale fosse l'articolo.

A volte però la crescita in dimensioni incontra ostacoli nascosti: si tratta di una lezione che eBay ha imparato in tempi recenti. Come tutti i marketplace, anch'essa si è prestata a diventare un monopolio naturale perché i compratori vanno dove ci sono i venditori e viceversa. Tuttavia eBay ha scoperto che il modello delle aste funziona al meglio per prodotti altamente distinguibili, come le monete e i francobolli. Funziona invece meno bene per i prodotti indifferenziati: le persone non fanno offerte per le matite o i fazzolettini di carta, quindi è più conveniente comprarli da Amazon. eBay è ancora un monopolio di valore: è solo un po' più piccolo di quanto nel 2004 la gente si aspettava che fosse.

La scelta corretta della sequenza dei mercati è sottovalutata, e per espandersi gradualmente serve disciplina. Le imprese che hanno maggiore successo fanno entrare questa attività – prima dominare una nicchia specifica e poi espandersi sui mercati adiacenti – nella loro narrativa fondante.

## **Non distruggete**

La Silicon Valley è ossessionata dalla “disruption”. Originariamente, il termine veniva utilizzato per descrivere come un’impresa poteva utilizzare una nuova tecnologia per introdurre un prodotto di fascia bassa e a basso prezzo, migliorarlo nel corso del tempo e alla fine spodestare anche i prodotti premium offerti dalle imprese già affermate in un determinato mercato o settore, che utilizzavano una tecnologia più vecchia. Questo è a grandi linee ciò che è avvenuto quando l’avvento dei PC ha distrutto il mercato dei computer mainframe: all’inizio i PC sembravano irrilevanti, poi sono diventati dominanti. Oggi può essere che i dispositivi mobili stiano facendo la stessa cosa ai PC.

Recentemente, però, il termine si è trasformato in una parola d’ordine autograticificante, che sta a indicare qualsiasi cosa si atteggi a trendy e nuova. Questa moda, apparentemente banale, è importante perché distorce il modo in cui l’imprenditore vede il proprio ruolo all’interno della competizione. Il concetto è stato coniato per descrivere le minacce poste alle imprese esistenti, quindi l’ossessione delle startup per la disruption significa che queste si vedono attraverso gli occhi delle imprese più vecchie. Se pensate a voi stessi come degli insorti che si battono contro le forze dell’oscurità, è facile fissarsi più del dovuto sugli ostacoli che trovate sul vostro cammino. Se però volete fare veramente qualcosa di nuovo, l’atto della creazione è molto più importante delle vecchie imprese a cui potrebbe non piacere quello che fate. È fuori di dubbio che se la vostra impresa può essere riassunta in termini di opposizione ad altre già esistenti, non può essere completamente nuova e probabilmente non è destinata a diventare un monopolio.

Inoltre la disruption attrae l’attenzione: i distruttori sono persone che vanno in cerca di guai e li trovano, ragazzi che vengono spediti nell’ufficio del preside. Le imprese distruttive spesso si lanciano in battaglie che non possono vincere. Pensate a Napster: il nome stesso significa guai: deriva dalla seconda parte del verbo inglese *to kidnap*, “rapire”. Che genere di cose si possono “rapire”: i bambini, la musica e forse poco altro. Shawn Fanning e Sean Parker, i fondatori del sito che all’epoca erano teenager, minacciarono seriamente di distruggere la potente industria discografica nel 1999. L’anno successivo erano sulla copertina di *Time*. Un anno e mezzo dopo, sedevano in tribunale imputati di bancarotta.

PayPal potrebbe essere visto come un distruttore, ma non tentammo mai di sfidare direttamente un concorrente importante. È vero che abbiamo

sottratto alcuni business a Visa quando abbiamo reso popolari i pagamenti via Internet: potevate usare PayPal per comprare qualcosa online invece della vostra Visa in negozio; tuttavia, quando abbiamo allargato il mercato dei pagamenti in senso generale, abbiamo fornito a Visa più business di quello che le abbiamo sottratto. La dinamica complessiva era positiva per tutti, a differenza della lotta a somma negativa che Napster aveva ingaggiato con l'industria discografica USA. Se state elaborando un piano per espandervi nei mercati adiacenti il vostro, non distruggete: evitate la concorrenza per quanto vi è possibile.

## L'ULTIMO SARÀ IL PRIMO

Probabilmente avete sentito parlare del “vantaggio della prima mossa”: se siete il primo a entrare in un mercato, potete catturarne una quota significativa mentre i vostri concorrenti faticano a partire. Muoversi per primi, però, è una tattica e non un obiettivo. Ciò che conta veramente è generare cash-flow nel futuro, quindi essere il primo entrante non vi farà alcun bene se qualcun altro arriva e prende il vostro posto. È molto meglio essere l'*ultimo* arrivato, vale a dire realizzare l'ultimo importante sviluppo in un mercato specifico e godere di anni, o addirittura decenni, di profitti monopolistici. Il modo per farlo è dominare una piccola nicchia e allargarsi da lì, verso la vostra ambiziosa visione di lungo termine. Perlomeno in questo particolare specifico, il business è come gli scacchi. Il grande maestro di scacchi José Raúl Capablanca lo ha ben espresso: per avere successo “dovete studiare prima di tutto il finale di partita”.

## 6

# Non siete un biglietto della lotteria

---

La domanda più controversa nel business è se il successo derivi dalla fortuna o dalle capacità.

Che cosa dice la gente di successo? Malcolm Gladwell, autore di successo che scrive di gente di successo, nel suo libro *Fuoriclasse* sostiene che il successo deriva da un “*patchwork* di occasioni fortunate e vantaggi arbitrari”. Con una fantastica definizione, Warren Buffett considera se stesso un “membro del club dello sperma fortunato” e un vincitore della “lotteria delle ovaie”. Jeff Bezos attribuisce il successo di Amazon a un “incredibile allineamento planetario” e scherza sul fatto che si è trattato “per metà di fortuna, per metà di tempismo e per il resto di cervello”. Bill Gates si spinge persino oltre, sostenendo che è stato “fortunato a nascere con certe capacità”, anche se non è ben chiaro se sia veramente possibile.

Può essere che questi ragazzi abbiano fatto dell’umiltà una strategia, comunque il fenomeno degli imprenditori seriali sembrerebbe mettere in discussione la nostra tendenza a spiegare il successo come un prodotto del caso. Centinaia di persone hanno lanciato business multimilionari. Pochi,

come Steve Jobs, Jack Dorsey ed Elon Musk, hanno creato diverse imprese *multimiliardarie*. Se il successo fosse solo una questione di fortuna, probabilmente questo genere di imprenditori seriali non esisterebbe.

Nel gennaio del 2013 Jack Dorsey, fondatore di Twitter e Square, ha twittato ai suoi 2 milioni di follower: “Il successo non è mai casuale”.

La maggior parte delle repliche furono indubbiamente negative. Parlando di quel tweet sulla rivista *The Atlantic*, il giornalista Alexis Madrigal ha scritto che il suo istinto è stato di rispondere: “‘Il successo non è mai casuale’ dicono tutti gli uomini bianchi multimilionari”. È vero che le persone che hanno già avuto successo hanno vita facile nel fare cose nuove – per via delle loro conoscenze, della loro ricchezza o della loro esperienza – ma forse siamo diventati troppo sbrigativi nel respingere chiunque sostenga di aver conseguito il successo che aveva progettato.

Esiste un modo per chiudere questo dibattito con una risposta oggettiva? Sfortunatamente no, perché le aziende non sono esperimenti. Per ottenere una risposta scientifica riguardo a Facebook, per esempio, dovremmo ritornare al 2004, creare 1.000 copie del mondo e in ognuna di esse avviare Facebook, per vedere in quante avrebbe successo. Questo esperimento, però, è impossibile. Ogni impresa parte in circostanze uniche, e solo una volta. Quando il campione è limitato a un solo soggetto, la statistica non funziona.

A partire dal Rinascimento, attraverso l'Illuminismo e fino alla metà del XX secolo, la fortuna è stata qualcosa da padroneggiare, dominare e controllare; tutti erano d'accordo sul fatto che si doveva fare quello che si poteva, e non concentrarsi su quello che non si era in grado di fare. Ralph Waldo Emerson catturò questa etica quando scrisse: “Gli uomini deboli credono nella fortuna, credono nelle circostanze... Gli uomini forti nella causa e nell'effetto”. Nel 1912, dopo essere diventato il primo esploratore a raggiungere il Polo Sud, Roald Amundsen scrisse: “La vittoria attende colui che ha messo tutto in ordine: la gente la chiama fortuna”. Nessuno pretendeva che la sfortuna non esistesse, ma le generazioni passate credevano nel costruirsi il proprio destino lavorando duro.

Se credete che la vostra vita sia principalmente una questione di fortuna, perché leggere questo libro? Imparare qualcosa sulle startup è inutile se state solo leggendo storie su persone che hanno vinto la lotteria. Un manuale di “Slot Machines per negati” può dirvi quale tasto premere o

insegnarvi a scegliere la macchina “calda”, ma non può insegnarvi a vincere.

Bill Gates ha semplicemente vinto la lotteria dell’intelligenza? Sheryl Sandberg è semplicemente nata con la camicia o, come sostiene il titolo del suo libro, ha dovuto “farsi avanti”? Quando discutiamo interrogativi storici come questo, la fortuna è al passato. Sono molto più importanti le domande sul futuro: è una questione di caso o di progettazione?

## **POTETE CONTROLLARE IL VOSTRO FUTURO?**

Potete immaginare che il futuro assumerà una certa forma, oppure potete trattarlo come confuso e incerto. Se lo considerate definito, allora ha senso comprenderlo in anticipo e lavorare per dargli una forma. Ma se vi aspettate un futuro indefinito e dominato dalla casualità, rinuncerete al tentativo di padroneggiarlo.

Gli atteggiamenti indefiniti verso il futuro spiegano gli aspetti più disfunzionali del nostro mondo attuale. Il processo schiaccia la sostanza: quando le persone non hanno piani concreti da portare avanti, utilizzano regole formali per assemblare un portfolio di varie opzioni. Tutto ciò descrive l’America moderna. Nelle scuole intermedie, siamo incoraggiati a iniziare ad ammassare “attività extracurricolari”. Alle superiori, studenti ambiziosi si battono ancora più duramente per apparire competenti su tutto. Nel momento in cui entra all’università, uno studente ha speso un decennio a farsi un curriculum incredibilmente variegato per prepararsi a un futuro assolutamente inconnoscibile. Qualunque cosa accadrà, lui è pronto: a niente in particolare.

Una visione definita, al contrario, favorisce delle convinzioni ferme. Invece di perseguire una mediocrità sfaccettata, e chiamarla “preparazione a tutto tondo”, una persona definita sceglie l’unica cosa migliore da fare e poi la fa. Invece di lavorare instancabilmente a rendersi indistinguibile, combatte per essere grande in qualcosa di sostanziale, per essere un monopolio individuale. Questo non è quello che fanno oggi i giovani,

perché da tempo tutti coloro che li circondano hanno perso la fede in un mondo definito. Nessuno entra a Stanford perché eccelle in una cosa sola, a meno che questa non consista nel lanciare o afferrare una palla di cuoio.

	definito	indefinito
ottimistico	USA, anni '50 e '60	USA, 1982-presente
pessimistico	Cina, presente	Europa, presente

Potete anche aspettarvi che il futuro sia migliore o peggiore del presente. Gli ottimisti danno il benvenuto al futuro, i pessimisti lo temono. Dalla combinazione di queste possibilità derivano quattro visioni.

## Pessimismo indefinito

Ogni cultura ha un mito del declino da una qualche età dell'oro, e nel corso della storia i pessimisti sono stati la maggioranza. Persino oggi il pessimismo domina parti molto ampie del mondo. Un *pessimismo indefinito* guarda a un futuro deprimente e non sa che cosa fare al riguardo. Questa visione descrive l'Europa a partire dagli anni Settanta, quando il continente si è arreso a una spinta burocratica non diretta. Oggi tutta l'Eurozona è avvolta da una crisi al rallentatore, e nessuno se ne occupa. La Banca

Centrale Europea non fa altro che improvvisare: il Tesoro degli Stati Uniti fa stampare sui dollari “In God We Trust” (“Abbiamo fede in Dio”, *n.d.t.*); la BCE potrebbe benissimo far scrivere sugli euro: “Giochiamo a nascondino in strada”. Gli europei si limitano a reagire agli eventi quando capitano e a sperare che le cose non peggiorino. Il pessimista indefinito non può sapere se il declino inevitabile sarà veloce o lento, catastrofico o graduale. Tutto quello che può fare è aspettare che avvenga, quindi nel frattempo può mangiare, bere ed essere felice: da qui la famosa mania dell’Europa per le vacanze.

## **Pessimismo definito**

Un *pessimista definito* crede che il futuro possa essere conosciuto, ma siccome sarà deprimente deve prepararsi. Potrebbe sorprendere, ma probabilmente la Cina è oggi il posto più definitivamente pessimista del mondo. Quando gli americani vedono l’economia cinese crescere in modo feroce (10% all’anno da vent’anni a questa parte), immaginano un paese fiducioso che determina il proprio futuro. Questo perché gli americani sono ancora ottimisti, e proiettano l’ottimismo sulla Cina. Dal punto di vista cinese, invece, la crescita economica non è mai abbastanza veloce. Ogni altro paese ha paura che la Cina conquisti il mondo: la Cina ha paura di non farcela.

La Cina può crescere così rapidamente solo perché il suo punto di partenza è così basso. Il modo più facile per crescere è copiare incessantemente quello che ha già funzionato in Occidente; ed è esattamente quello che sta facendo: mettere in atto piani definiti bruciando ancora più carbone per costruire ancora più fabbriche e grattacieli. Tuttavia, con una popolazione enorme che spinge il prezzo delle risorse sempre più in alto, non c’è modo che gli standard di vita dei cinesi possano veramente raggiungere quelli delle nazioni più ricche, e questo i cinesi lo sanno.

Ecco perché la leadership di quel paese è ossessionata da come le cose potrebbero peggiorare. Qualunque dirigente cinese anziano ha sperimentato la carestia nella sua infanzia, quindi quando la direzione politica guarda al futuro, il disastro non è un’astrazione. Anche il popolo cinese, inoltre, sa che l’inverno sta arrivando. Gli osservatori esterni sono affascinati dalle grandi fortune accumulate in Cina, ma prestano meno attenzione agli

enormi sforzi che i ricchi cinesi compiono per far uscire il loro denaro dal paese. I poveri si limitano a risparmiare tutto quello che possono e a sperare che basti. Ogni classe sociale in Cina prende il futuro molto seriamente.

## Ottimismo definito

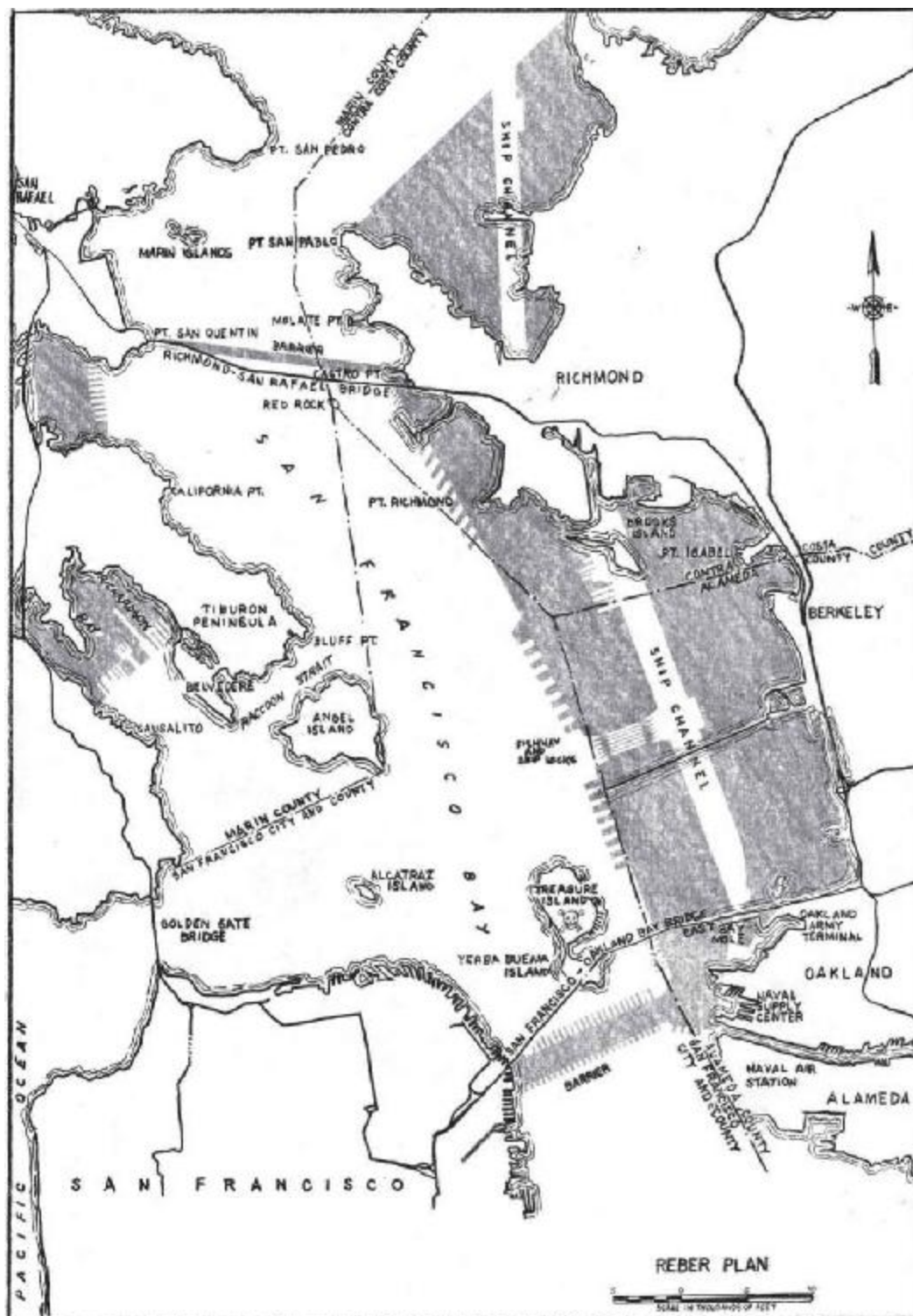
Per l'*ottimista definito*, il futuro sarà migliore del presente se pianifica e lavora per migliorarlo. A partire dal XVII secolo e fino agli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso, gli ottimisti definiti hanno guidato il mondo occidentale. Scienziati, ingegneri, dottori e uomini d'affari hanno reso il mondo più ricco, più sano e hanno aumentato la durata della vita in modo inimmaginabile. Come Karl Marx e Friedrich Engels avevano visto chiaramente, la borghesia del XIX secolo

[ha prodotto] forze produttive più massicce e colossali di tutte le altre generazioni messe insieme. Controllo delle forze della natura, macchine, impiego della chimica nell'industria e nell'agricoltura, navigazione a vapore, ferrovie, telegrafi elettrici, dissodamento di interi continenti, navigabilità dei fiumi, popolazioni intere fatte nascere dal nulla: quale secolo passato sospettava che tali forze produttive giacessero nel grembo del lavoro sociale?

Ogni generazione di inventori e visionari ha sorpassato i propri predecessori. Nel 1843, la popolazione di Londra fu invitata al primo passaggio sotto il Tamigi attraverso un tunnel appena scavato. Nel 1869, il Canale di Suez risparmiò alla navigazione commerciale europea e asiatica la circumnavigazione del Capo di Buona Speranza. Nel 1914 il Canale di Panama tagliò decisamente la rotta tra Atlantico e Pacifico. Persino la Grande Depressione non riuscì a impedire il progresso inarrestabile degli Stati Uniti, che sono sempre stati la patria dei più lungimiranti ottimisti definiti. L'Empire State Building fu iniziato nel 1929 e terminato nel 1931. Il Golden Gate Bridge fu iniziato nel 1933 e portato a termine nel 1937. Il Manhattan Project ebbe inizio nel 1941 e aveva già prodotto la prima bomba nucleare nel 1945. Gli americani hanno continuato a riplasmare la faccia del mondo anche in tempo di pace: la costruzione dell'Interstate Highway System, il sistema autostradale degli USA, cominciò nel 1956 e nel 1965 i primi 32.000 chilometri erano già aperti al traffico. Lo slancio

pianificatore andò persino al di fuori dei confini del pianeta: il Programma Apollo della NASA iniziò nel 1961 e portò 12 uomini sulla luna prima che fosse chiuso nel 1972.

I piani coraggiosi non erano riservati solo ai leader politici o agli scienziati governativi. Verso la fine degli anni Quaranta, un californiano di nome John Reber si accinse a reinventare la geografia fisica di tutta la San Francisco Bay Area. Reber era un insegnante, un produttore amatoriale di teatro e un ingegnere autodidatta. Senza preoccuparsi della sua mancanza di credenziali, propose pubblicamente di erigere due enormi dighe nella baia, costruire grandi laghi in cui accumulare acqua potabile per la popolazione e per irrigare i campi, e recuperare circa 80 chilometri quadrati di territorio destinati allo sviluppo. Anche se non aveva nessuna autorità, la gente prese seriamente il suo piano. Fu sostenuto da una serie di quotidiani in tutta la California. Il Congresso degli Stati Uniti tenne delle audizioni sulla sua fattibilità e l'Army Corps of Engineers, il genio militare dell'esercito americano, costruì persino un modello in scala della baia che occupava circa 6.000 metri quadrati di un cavernoso capannone di Sausalito. Questi test rivelarono alcuni problemi tecnici, quindi il piano non fu messo in esecuzione.



Negli anni Cinquanta, gli americani consideravano i grandi progetti futuri troppo importanti per lasciarli agli esperti.

Prima di tutto, però, chi prenderebbe in seria considerazione una visione di questo genere oggi? Negli anni Cinquanta, la gente vedeva di buon occhio i piani grandiosi e si domandava se avrebbero funzionato. Oggi un piano ambizioso concepito da un insegnante sarebbe disdegnato come un'eccentricità e una visione di lungo termine proveniente da qualcuno più potente sarebbe considerata un peccato di superbia. È ancora possibile visitare quel modello della baia in un capannone di Sausalito, ma oggi è solo un'attrazione turistica: i grandi piani per il futuro sono diventati curiosità arcaiche.

## Ottimismo indefinito

Dopo una breve fase pessimistica negli anni Settanta, l'ottimismo indefinito ha dominato il pensiero americano sino al 1982, quando prese avvio una lunga fase di crescita del mercato e la finanza surclassò l'engineering come modo di accostarsi al futuro. Per un *ottimista indefinito*, il futuro sarà migliore, ma non si sa esattamente in che modo, quindi non farà alcun piano specifico. Si aspetta di trarre profitto dal futuro, ma non vede motivo di progettarglielo concretamente.

Invece di lavorare per anni a costruire un nuovo prodotto, gli ottimisti indefiniti risistemano quelli già inventati. I banchieri fanno denaro risistemando le strutture di capitale di società già esistenti, gli avvocati risolvono dispute su questioni vecchie o aiutano altre persone a strutturare i loro affari e gli investitori di private equity e i consulenti di management non danno vita a nuovi business: spremono ulteriori efficienze da quelli vecchi con un incessante lavoro di ottimizzazione procedurale. Non sorprende che tutti questi campi attraggano un numero sproporzionato di cacciatori di opportunità provenienti dalle università più importanti: quale ricompensa più appropriata per due decenni di "fabbricazione" di un curriculum di una carriera apparentemente elitaria e orientata ai processi, che promette di "mantenere aperte le opzioni"?

Spesso i genitori delle ultime generazioni di laureati accolgono con favore questo sentiero obbligato. La strana storia del baby boom ha prodotto una generazione di ottimisti indefiniti così abituati al progresso senza sforzo da percepirlo come un diritto. Se siete nati nel 1945, nel 1950 o nel 1955, le cose sono andate meglio ogni anno per i primi 18 anni della vostra vita e

*tutto questo non ha avuto niente a che fare con voi.* Il progresso tecnologico sembrava accelerare automaticamente, quindi i baby boomer sono cresciuti con grandi aspettative, ma pochi piani precisi per realizzarle. Poi, quando il progresso tecnologico si è arrestato negli anni Settanta, una sperequazione sempre maggiore del reddito è andata in soccorso di questi baby boomer. Ogni anno della loro età adulta è andato sempre migliorando automaticamente per i ricchi e coloro che avevano successo. Il resto della loro generazione è stato lasciato indietro, ma i ricchi baby boomer che oggi danno forma all'opinione pubblica non vedono ragione di mettere in discussione il proprio ottimismo ingenuo. Siccome le carriere pretracciate hanno funzionato bene per loro, non vedono ragione perché non vadano bene anche per i loro figli.

Malcolm Gladwell sostiene che non si può comprendere il successo di Bill Gates senza comprendere il suo fortunato contesto personale: è cresciuto in una buona famiglia, è andato a una scuola privata equipaggiata di un laboratorio di informatica e ha avuto Paul Allen tra gli amici di infanzia. Forse, però, non si può comprendere Malcolm Gladwell senza comprendere *il suo* contesto storico in qualità di baby boomer (nato nel 1963). Quando i baby boomer crescono e scrivono libri per spiegare perché un individuo o l'altro hanno avuto successo, sottolineano il potere di un particolare contesto individuale determinato dal caso. Perdono però completamente di vista il contesto sociale ancora più ampio in cui si forma la loro spiegazione preferita: un'intera generazione ha imparato dall'infanzia a sopravvalutare il potere del caso e sottovalutare quello della pianificazione. A prima vista Gladwell sembra esercitare una critica controcorrente al mito dell'uomo di business che si fa da sé, ma in realtà il suo resoconto porta dentro di sé la visione convenzionale di un'intera generazione.

## **IL NOSTRO MONDO INDEFINITAMENTE OTTIMISTICO**

## Finanza indefinita

Mentre un futuro definitivamente ottimistico richiederebbe ingegneri per progettare città sottomarine e insediamenti nello spazio, un futuro indefinitamente ottimistico vuole più banchieri e avvocati. La finanza è l'incarnazione del pensiero indefinito, perché è l'unico modo per fare denaro quando non si ha alcuna idea su come creare ricchezza. Se non vanno alla scuola di legge, i brillanti laureati si dirigono a Wall Street proprio perché non hanno un vero progetto per le loro carriere. E quando arrivano in Goldman Sachs scoprono che persino *all'interno* della finanza tutto è indefinito. È ancora una visione ottimistica – non vi mettereste a giocare sui mercati se vi aspettaste di perdere – ma il presupposto fondamentale è che il mercato è casuale; non potete conoscere nulla di specifico o sostanziale; la diversificazione diventa di vitale importanza.

L'indefinitezza della finanza può assumere toni bizzarri. Pensate a quello che succede quando gli imprenditori di successo vendono le loro società. Che cosa fanno del loro denaro? In un mondo finanziarizzato, di solito funziona così:

- i fondatori non sanno che farsene del denaro, quindi lo affidano a una grande banca;
- i banchieri non sanno come usarlo, quindi lo diversificano spalmandolo su un portafoglio di investitori istituzionali;
- gli investitori istituzionali non sanno che fare dei capitali che gestiscono, quindi li diversificano ammassando un portafoglio di titoli;
- le società tentano di incrementare il prezzo delle loro azioni, generando cash-flow disponibile. Se ci riescono, staccano dividendi o si ricomprano le azioni e il ciclo riparte.

In qualsiasi punto della catena, nessuno sa che cosa fare del denaro nell'economia reale, ma in un mondo indefinito le persone *preferiscono* veramente le opzioni illimitate; il denaro vale più di qualsiasi cosa possiate fare con esso. Solo in un futuro definito il denaro è un mezzo per un fine, non un fine in se stesso.

## Politica indefinita

Da sempre i politici hanno dato conto al pubblico in campagna elettorale, ma oggi sono sintonizzati su quello che la gente pensa *in ogni momento*. I sondaggi moderni consentono a questi personaggi di adattare la propria immagine alle opinioni preesistenti della gente in modo esatto, quindi per la maggior parte lo fanno. Le previsioni elettorali basate sulla statistica di Nate Silver sono notevolmente precise, ma ciò che è veramente notevole è quanto diventino importanti ogni quattro anni. Oggi siamo più affascinati dalla previsione statistica di ciò che la nazione penserà entro poche settimane che dalle previsioni visionarie su come essa sarà tra 10 o 20 anni.

E non si tratta solo del processo elettorale, anche il carattere fondamentale del governo è diventato indefinito. Di solito l'apparato governativo coordinava la soluzione di problemi complessi come le armi atomiche o l'esplorazione lunare; oggi, però, dopo 40 anni di deformazione indefinita, praticamente il governo offre solo assicurazione; le nostre soluzioni ai grandi problemi si chiamano Medicare, sicurezza sociale e uno sconcertante insieme di altri programmi che prevedono un trasferimento di pagamenti. Non sorprende che a partire dal 1975 la spesa per questi programmi, resa obbligatoria per legge, abbia surclassato quella discrezionale. Per aumentare la spesa discrezionale avremmo bisogno di piani specifici per risolvere problemi specifici. Tuttavia, secondo la logica indefinita della spesa obbligatoria, possiamo migliorare le cose semplicemente spedendo più assegni.

## Filosofia indefinita

È possibile constatare lo spostamento verso un atteggiamento indefinito non solo nella politica, ma anche nelle idee dei filosofi politici che soggiacciono sia alla destra che alla sinistra.

La filosofia del mondo antico era pessimista: Platone, Aristotele, Epicuro e Lucrezio, tutti accettavano stretti limiti al potenziale umano. L'unica domanda era come gestire al meglio il rapporto con il nostro tragico destino. I filosofi moderni sono stati per la maggior parte ottimisti. Da Herbert Spencer a destra, passando per Hegel al centro e finendo a Marx a sinistra, il XIX secolo ha condiviso la fiducia nel progresso. (Ricordate

l'encomio di Marx ed Engels ai trionfi tecnologici del capitalismo a [pagina 67](#).) Questi pensatori si aspettavano che i progressi materiali cambiassero radicalmente la vita umana in meglio: erano assolutamente ottimisti.

Nel tardo XX secolo si sono fatte avanti le filosofie indefinite. I due studiosi politici dominanti negli USA, John Rawls e Robert Nozick, sono di solito considerati agli antipodi: schierato sulla sinistra egalitaria, Rawls si è occupato delle questioni dell'equità e della distribuzione; alla destra libertaria, Nozick si è concentrato sulla massimizzazione della libertà individuale. Entrambi credevano che le persone potessero convivere pacificamente, quindi a differenza degli antichi erano ottimisti. Ma, diversamente da Spencer o Marx, Rawls e Nozick erano ottimisti *indefiniti*: non avevano alcuna visione specifica del futuro.

Questo essere indefiniti ha preso forme diverse. Rawls apre il suo *Una teoria della giustizia* con il famoso “velo di ignoranza”: si suppone che l'equo ragionamento politico sia impossibile per chiunque abbia conoscenza del mondo per come esiste concretamente. Invece di cambiare il nostro mondo reale di persone uniche e tecnologie vere, Rawls fantastica di una società “intrinsecamente stabile” con molta giustizia ma poco dinamismo. Nozick si oppone al concetto di giustizia “instradata” di Rawls; secondo lui ogni scambio volontario dovrebbe essere consentito, e nessun modello sociale, per quanto nobile, dovrebbe essere mantenuto con la coercizione. Ma tanto quanto Rawls, non aveva alcuna idea concreta di come avrebbe dovuto essere una buona società: entrambi si concentravano sui processi. Oggi esageriamo le differenze tra l'egalitarismo della sinistra libertaria e l'individualismo liberale perché praticamente tutti condividono il loro comune atteggiamento indefinito. In filosofia, in politica e anche nel business, discutere dei processi è diventato un modo per differire *sine die* l'ideazione di piani concreti per un futuro migliore.

	definito	indefinito
ottimistico	Hegel, Marx	Nozick, Rawls
pessimistico	Platone, Aristotele	Epicuro, Lucrezio

## Vita indefinita

I nostri antenati sognavano di comprendere ed estendere la durata della vita umana. Nel XVI secolo, i *conquistadores* battevano le giungle della Florida alla ricerca di una fonte della giovinezza. Francis Bacon scrisse che “il prolungamento della vita” avrebbe dovuto essere considerato una branca a sé stante della medicina, e anche il più nobile. Negli anni intorno al 1660, Robert Boyle mise l’estensione della vita (insieme al “recupero della gioventù”) in cima alla sua famosa lista dei desideri per il futuro della scienza. Che fosse attraverso le esplorazioni o gli esperimenti scientifici, le migliori menti del Rinascimento consideravano la morte qualcosa da sconfiggere. (Alcuni restarono uccisi in azione: Bacon prese la polmonite e morì nel 1626 mentre stava provando se riusciva a prolungare la vita di una gallina congelandola nella neve.)

Noi non abbiamo ancora scoperto i segreti della vita, ma gli assicuratori e gli statistici del XIX secolo hanno rivelato con successo un segreto sulla morte che governa ancora il nostro modo di pensare: hanno scoperto come ridurla a una probabilità matematica. Le “tavole di mortalità” ci raccontano

la nostra probabilità di morire in ogni dato anno, una cosa che le precedenti generazioni non sapevano. Tuttavia, in cambio di migliori contratti di assicurazione sembra che abbiamo rinunciato alla scoperta dei segreti della longevità. Una conoscenza sistematica della durata della vita umana attuale ha fatto sì che questa sembrasse naturale. Oggi la nostra società è permeata dalla duplice idea che la morte sia inevitabile e casuale.

Nel frattempo, un atteggiamento probabilistico è arrivato a influenzare persino la forma stessa della biologia. Nel 1928, lo scienziato scozzese Alexander Fleming si accorse che un misterioso fungo antibatterico era cresciuto su un disco di Petri che aveva lasciato scoperto nel suo laboratorio: scoprì la penicillina per caso. Da allora gli scienziati hanno tentato di gestire il potere del caso. La scoperta dei medicinali moderni punta a moltiplicare le circostanze fortuite di Fleming un milione di volte: le aziende farmaceutiche vagliano le combinazioni dei composti molecolari in modo casuale, sperando di fare centro.

Ora, però, non funziona più così bene come una volta. A dispetto delle radicali innovazioni dei due secoli trascorsi, negli ultimi decenni la biotecnologia non ha corrisposto le aspettative degli investitori, o dei pazienti. La “legge di Eroom” – che prende il nome dallo scopritore della legge di Moore scritto al contrario – osserva che a partire dal 1950 il numero dei nuovi medicinali approvati per ogni miliardo di dollari speso in R&D si è dimezzato ogni nove anni. Dato che l’information technology ha accelerato più che mai negli stessi anni, la vera domanda per la biotecnologia oggi è se essa vedrà mai un progresso simile. Paragonate le startup biotecnologiche con le controparti nel software:

	Startup biotech	Startup software
Soggetto della ricerca	Organismi incontrollabili	Codice perfettamente definito
Ambiente	Poco compreso, naturale	Ben compreso, artificiale
Approccio	Indefinito, casuale	Definito, engineering
Normativa	Pesantemente normato	Praticamente deregolamentato
Costo	Alto (> \$1 miliardo per farmaco)	A basso costo (basse cifre di partenza)
Team	Molto ben pagati, laboratori non coordinati	Hacker imprenditori molto impegnati

---

Le startup biotech sono un esempio estremo di pensiero indefinito. I ricercatori fanno esperimenti con cose che potrebbero funzionare invece di rifinire teorie precise su come funziona il sistema del corpo. I biologi sostengono di dover lavorare in questo modo perché la biologia sottostante è di difficile comprensione. Secondo loro, le startup informatiche funzionano perché abbiamo creato noi i computer e li abbiamo progettati per obbedire affidabilmente ai nostri comandi. La biotecnologia è difficile perché non abbiamo progettato i nostri corpi, e più impariamo su di essi più risultano essere complessi.

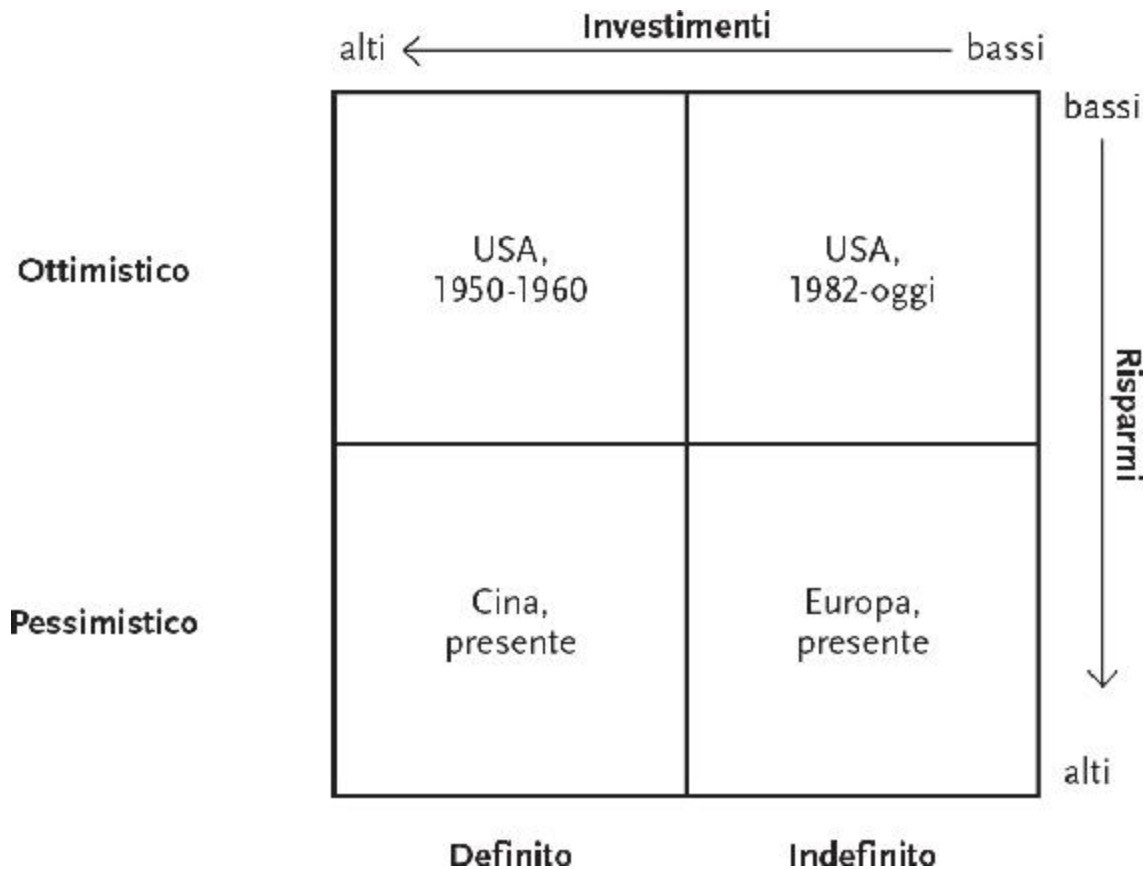
Oggi, però, possiamo domandarci se l'intrinseca difficoltà della biologia sia diventata una scusa per l'approccio indefinito al business delle startup del biotech in generale. La maggior parte delle persone coinvolte si aspetta che alla fine qualcosa funzioni, ma pochi vogliono impegnarsi verso una specifica impresa con il livello di intensità necessario per il successo. Si parte dai professori che spesso diventano consulenti part-time invece che dipendenti a tempo pieno, persino nelle startup biotecnologiche che nascono dalle loro ricerche. Poi tutti gli altri imitano l'atteggiamento indefinito dei professori. È facile per i libertari sostenere che una pesante normativa frena il biotech – ed è vero – ma l'ottimismo indefinito pone una sfida ancora più grande per il futuro del settore.

## **MA L'OTTIMISMO INDEFINITO È POSSIBILE?**

Che tipo di futuro ci procureranno le nostre decisioni indefinitamente ottimistiche? Se le famiglie americane stessero risparmiando, almeno potrebbero aspettarsi di avere del denaro da spendere in seguito. E se le imprese americane stessero investendo, potrebbero aspettarsi di raccogliere i frutti della nuova ricchezza in futuro. Le famiglie degli Stati Uniti, però, non stanno risparmiando praticamente nulla; e le aziende americane stanno accumulando denaro contante nei loro bilanci senza investire in nuovi progetti perché non hanno piani concreti per il futuro.

Le altre tre visioni del futuro possono funzionare. L'ottimismo definito funziona quando costruite il futuro che immaginate. Il pessimismo definito

funziona costruendo quello che può essere copiato senza aspettarsi nulla di nuovo. Il pessimismo indefinito funziona perché si autoavvera: se siete un fannullone con basse aspettative, probabilmente le realizzerete. L'ottimismo indefinito, però, sembra intrinsecamente insostenibile: come può migliorare il futuro se nessuno elabora piani?



In realtà, quasi tutti al mondo hanno già sentito la risposta a questa domanda: il progresso senza pianificazione è quello che definiamo “evoluzione”. Darwin stesso scrisse che la vita tende a “progredire” senza l’intervento di alcuna volontà. Ogni singola cosa vivente è solo un’interazione casuale con altri organismi, e la migliore interazione vince.

La teoria di Darwin spiega l’origine dei trilobiti e dei dinosauri, ma può essere estesa ad ambiti che si trovano molto distanti? Così come la fisica newtoniana non può spiegare i buchi neri o il Big Bang, non è dimostrato che la biologia darwiniana possa spiegare come costruire una società migliore o creare un nuovo business dal nulla. Tuttavia in anni recenti le metafore darwiniane (o pseudo tali) sono diventate comuni nel business. I

giornalisti tracciano analogie tra la sopravvivenza fisica negli ecosistemi competitivi e quella delle imprese nei mercati competitivi. Da qui titoli del tipo “Darwinismo digitale”, “Darwinismo delle dot.com” e “Sopravvivenza dei più cliccati”.

Persino nel mondo ingegnerizzato della Silicon Valley il gergo del momento invoca la costruzione di “startup agili” che possano “adattarsi” ed “evolversi” in un ambiente in continuo cambiamento. Agli aspiranti imprenditori viene detto che nulla può essere conosciuto in anticipo: si suppone che dobbiamo ascoltare ciò che il cliente afferma di volere, non realizzando altro che un “minimo prodotto consegnabile” e quindi ripetere l’operazione verso il successo.

Tuttavia, l’agilità è una metodologia e non un fine. Apportare piccoli cambiamenti a cose che esistono già potrebbe condurvi a un massimo locale, ma non vi aiuterà a raggiungere quello globale. Potrete anche realizzare la migliore versione possibile di una app che permette di ordinare la carta igienica dall’iPhone, ma l’iterazione senza un piano forte non vi porterà da 0 a 1. Un’impresa è il posto più strano di tutti per un ottimista indefinito: perché dovrete aspettarvi che il vostro business abbia successo senza un piano per farlo accadere? Il darwinismo può essere una teoria eccellente in altri contesti, ma nelle startup l’“intelligent design” funziona meglio.

## **IL RITORNO DELLA PROGETTAZIONE**

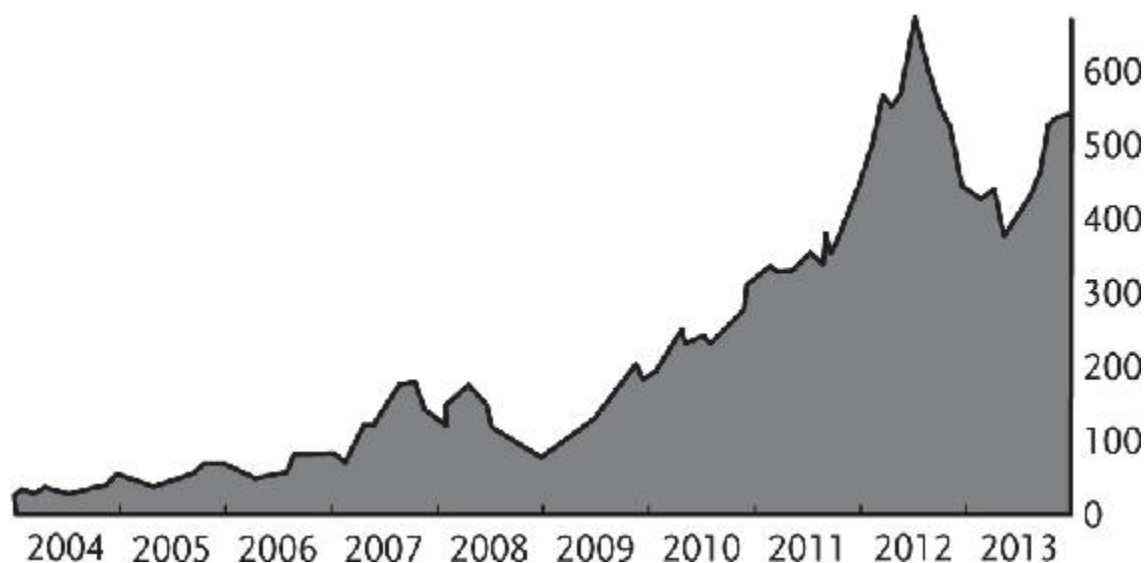
Che cosa significherebbe dare la priorità alla progettazione sul caso? Oggi, il “buon design” è un imperativo estetico, e tutti – dagli scansafatiche agli yuppie – prestano attenzione al proprio aspetto esteriore. È vero che ogni grande imprenditore è prima di tutto e soprattutto un designer. Chiunque abbia tenuto in mano un dispositivo il cui nome è preceduto da “i” o un MacBook finemente realizzato ha provato il risultato dell’ossessione di Jobs per un’esperienza visuale e sensoriale perfetta. La lezione più importante offerta da Jobs, però, non ha nulla a che fare con l’estetica: la cosa migliore che Jobs ha “disegnato” è stata il suo business. Apple ha pianificato ed eseguito piani pluriennali dettagliati per creare nuovi prodotti e distribuirli

in modo efficace. Scordatevi del “minimo prodotto consegnabile”: sin da quando ha creato Apple, nel 1976, Jobs aveva compreso che si può cambiare il mondo attraverso una pianificazione accurata, e non ascoltando il feedback di un focus group o copiando i successi degli altri.

Spesso la pianificazione a lungo termine è sottovalutata dal nostro mondo indefinito e a respiro corto. Quando il primo iPod fu rilasciato nell’ottobre del 2001, gli analisti del settore non furono in grado di vedere altro che “una simpatica funzionalità aggiuntiva per gli utilizzatori del Macintosh” che “non fa differenza” per il resto del mondo. Jobs aveva stabilito che l’iPod fosse il primo di una nuova generazione di dispositivi portatili post-PC, ma questo segreto era invisibile per la maggior parte delle persone. Uno sguardo al grafico della pagina successiva delle azioni della società evidenzia il frutto di questo piano pluriennale.

Il potere della pianificazione dà conto anche della difficoltà di valutare le società non quotate in Borsa. Quando una grande impresa fa un’offerta per acquisire una startup, quasi sempre offre troppo o troppo poco: i fondatori vendono solo quando non hanno ulteriori visioni concrete per la società, nel qual caso probabilmente l’acquirente paga troppo; i fondatori definiti, con piani dettagliati, non vendono, quindi l’offerta non era abbastanza alta. Quando Yahoo! si è offerto di comprare Facebook per 1 miliardo di dollari, nel luglio 2006, ho pensato che avremmo dovuto almeno prendere in considerazione l’offerta. Però Mark Zuckerberg è entrato nella sala del consiglio e ha detto: “Okay, ragazzi, questa è solo una formalità, non ci vorranno più di 10 minuti. Ovviamente non siamo disposti a vendere”. Mark vedeva dove poteva portare la società, mentre Yahoo! non ne era in grado. Un business con un buon piano dettagliato sarà sempre sottovalutato in un mondo in cui le persone vedono il futuro come casuale.

**Quotazione del titolo Apple al NASDAQ**



## **NON SIETE UN BIGLIETTO DELLA LOTTERIA**

Dobbiamo trovare la nostra strada per tornare a un futuro definito, e per fare questo il mondo occidentale ha bisogno di niente di meno che una rivoluzione culturale.

Da dove iniziare? John Rawls dovrà essere estromesso dai corsi di filosofia. Malcolm Gladwell deve essere convinto a cambiare le sue teorie. E i sondaggisti devono essere indirizzati dalla politica. Tuttavia i professori di filosofia e i Malcolm Gladwell sono fatti a modo loro, per non parlare dei nostri politici. È molto difficile apportare cambiamenti in questi campi affollati, persino con l'uso dell'intelletto e con buone intenzioni.

Una startup è il più grande sforzo sul quale potete avere il controllo. Potete agire non solo sulla vostra vita, ma anche su una piccola e importante parte del mondo. Si inizia rifiutando l'ingiusta tirannia del Caso. Non siete un biglietto della lotteria.

# 7

## Seguite il denaro

---

Il denaro produce denaro. “Perché a chiunque ha, verrà dato e sarà nell’abbondanza; ma a chi non ha, verrà tolto anche quello che ha” (Matteo 25, 29). Albert Einstein fece la medesima osservazione quando affermò che l’interesse composto era “l’ottava meraviglia del mondo”, “la più grande scoperta matematica di tutti i tempi” o persino “la forza più potente dell’universo”. Quale che sia la versione che preferite, non potete trascurare il messaggio: non sottovalutare mai la crescita esponenziale. In realtà, non ci sono prove che Einstein abbia mai fatto una di queste affermazioni, sono tutte citazioni apocrife; tuttavia anche queste attribuzioni errate rinforzano il messaggio: grazie all’investimento di tutta una vita sulla vivacità di ingegno, Einstein continua a ricavarne interessi anche nell’aldilà grazie al credito di cose che non ha mai detto.

La maggior parte delle massime viene dimenticata. All’altro estremo, una selezione ristretta di persone come Einstein e Shakespeare viene costantemente citata e fatta parlare. Il che non dovrebbe sorprenderci, perché spesso le piccole minoranze ottengono risultati sproporzionati. Nel

1906, l'economista Vilfredo Pareto scoprì quello che in seguito divenne il "Principio di Pareto", detto anche regola dell'80-20, secondo cui in Italia il 20% delle persone possedeva l'80% delle terre, un fenomeno che lui ritenne tanto naturale quanto il fatto che nel suo giardino il 20% delle piante producesse l'80% dei piselli. Questo modello così preciso, secondo cui pochi piccoli riescono a superare tutti i rivali, ci circonda da ogni lato nel mondo reale e in quello sociale. I terremoti più distruttivi sono molte volte più potenti di tutte le piccole scosse messe insieme. Le città più grandi giganteggiano rispetto a quelle più piccole tutte insieme. E i monopoli nel business catturano più valore di milioni di concorrenti indifferenziati. Qualunque cosa Einstein abbia o non abbia detto, la "legge di potenza" – così chiamata perché le equazioni esponenziali descrivono una distribuzione gravemente disuguale – è la legge dell'universo. Definisce ciò che ci circonda in modo così totale che di solito non ce ne accorgiamo neppure.

Questo capitolo mostra come la legge di potenza divenga visibile quando seguite il denaro: nel venture capital, dove gli investitori tentano di ottenere un profitto dalla crescita esponenziale delle società al loro avvio, un piccolo numero di imprese ottiene un valore maggiore di tutte le altre in misura esponenziale. La maggior parte dei business non avrà mai la necessità di avere a che fare con il venture capital, ma tutti devono sapere bene una cosa che persino i venture capitalist faticano a comprendere: non viviamo in un mondo normale; viviamo sotto una legge di potenza.

## **LA LEGGE DI POTENZA DEL VENTURE CAPITAL**

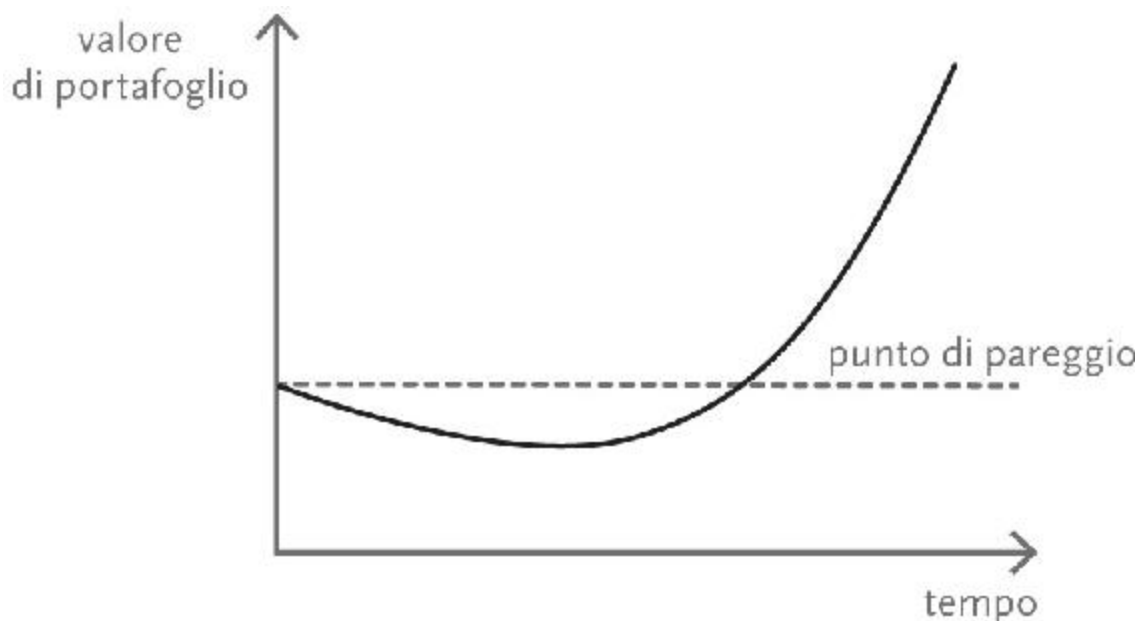
I venture capitalist puntano a identificare, finanziare e trarre profitto dalle imprese appena avviate che si dimostrano promettenti. Raccolgono denaro dalle istituzioni e dai ricchi, lo inglobano in un fondo e investono in imprese tecnologiche che ritengono aumenteranno di valore. Se salta fuori che hanno ragione, guadagnano una parte dei ricavi, di solito il 20%. Un fondo di venture capital fa soldi quando le società nel suo portafoglio aumentano di valore e vengono quotate in Borsa o vengono acquisite da imprese più

grandi. Di solito questi fondi operano su un arco di tempo di 10 anni, perché ci vuole tempo perché un'impresa di successo cresca e decolli.

La maggior parte delle imprese finanziate dal venture capital, però, non si quota in Borsa né viene acquisita, ma chiude, di solito poco dopo la partenza. A causa di questi fallimenti, di solito un fondo di questo tipo all'inizio perde denaro. I venture capitalist sperano che il valore del loro fondo aumenti drasticamente in pochi anni, fino al punto di pareggio e oltre, quando le imprese di successo che fanno parte del portafoglio iniziano a sfruttare la loro crescita esponenziale e ad aumentare di dimensioni.

La vera domanda è quando avverrà questo decollo. Per la maggior parte dei fondi la risposta è mai. La gran parte delle startup fallisce, e i fondi con esse. Ogni venture capitalist sa che il suo lavoro è scoprire le imprese che avranno successo. Persino investitori esperti, però, comprendono questo fenomeno solo superficialmente; sanno che le imprese sono diverse, ma sottostimano il grado di differenza.

#### **J-curve di un fondo di venture capital di successo**



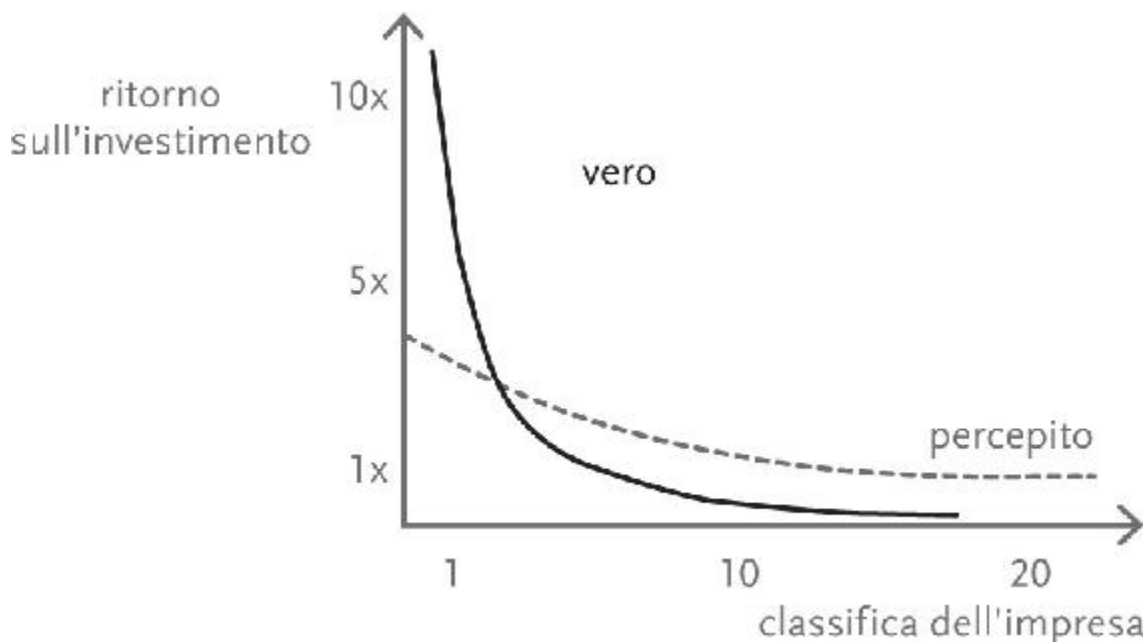
L'errore sta nell'aspettarsi che i ritorni saranno distribuiti normalmente, vale a dire credere che le cattive imprese falliranno, quelle medie resteranno stabili e le buone offriranno un ritorno doppio o persino quadruplo. Avendo

in mente questo modello insulso, gli investitori assemblano un portafoglio diversificato e sperano che i vincitori bilanceranno i perdenti.

Questo approccio “spalma e prega”, però, produce di solito un intero portafoglio di flop, con nessun bersaglio centrato. Questo perché i ritorni sul venture capitalism non seguono affatto una distribuzione normale. Seguono piuttosto una legge di potenza: una manciata di imprese sorpassa drasticamente tutte le altre in performance. Se vi concentrate sulla diversificazione invece che sull’individuazione attenta di quelle poche imprese che possono crescere enormemente di valore, prima di tutto perderete queste ultime.

Il grafico alla pagina successiva mostra la nuda realtà contro la relativa omogeneità percepita.

I nostri risultati in Founders Fund illustrano questo modello distorto: Facebook, il nostro miglior investimento nel fondo del 2005, ha restituito più di tutti gli altri messi insieme. Palantir, il secondo miglior investimento, è destinato a restituire più della somma di tutti gli altri investimenti eccetto Facebook. Questo modello disuguale non è insolito: lo constatiamo in tutti gli altri nostri fondi. *Il segreto più grande nel venture capital è che il miglior investimento di un fondo di successo è uguale o supera tutto il resto del fondo messo insieme.*



Ciò implica per i venture capitalist due regole molto strane. Primo, investire solo in società che hanno il potenziale per rendere il valore dell'intero fondo. Si tratta di una regola allarmante, perché elimina la gran parte dei possibili investimenti. (Persino le imprese che hanno un discreto successo di solito rendono su scala minore.) Tutto ciò porta alla regola numero due: dato che la regola numero uno è così restrittiva, non ci possono essere altre regole.

Considerate ciò che accade quando infrangete la regola numero uno. Andreessen Horowitz ha investito 250.000 dollari in Instagram nel 2010. Quando Facebook ha acquistato Instagram, appena due anni dopo, per 1 miliardo di dollari, Andreessen ha realizzato un profitto netto di 78 milioni, un ritorno di 312 volte in meno di due anni. Si tratta di un rendimento fenomenale, che conferma la reputazione di quella società come una delle migliori della Valley. Stranamente, però, non basta assolutamente, perché Andreessen Horowitz ha un fondo da 1,5 miliardi di dollari; se si limitassero ad assegni da 250.000 dollari, avrebbero bisogno di 19 Instagram solo per raggiungere il punto di pareggio. Ecco perché gli investitori di solito mettono molti più soldi in ogni impresa che ne valga la pena. (E, a onor del vero, Andreessen avrebbe investito di più negli sviluppi successivi di Instagram se non fosse stato in conflitto con un precedente investimento.) I venture capitalist devono individuare quella manciata di società che avanzeranno con successo da 0 a 1 e sostenerle con tutte le risorse.

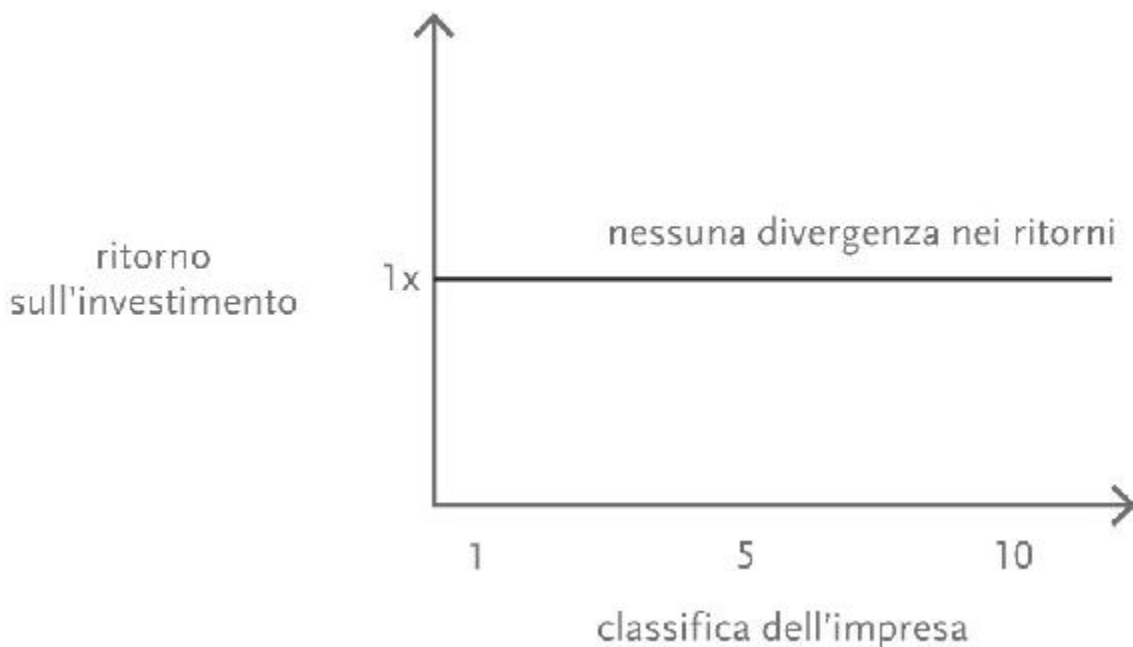
Ovviamente, nessuno può sapere con certezza *ex ante* quali imprese avranno successo, quindi persino la migliore società di venture capitalism ha un "portafoglio". Tuttavia, *ogni singola impresa in un buon portafoglio deve avere il potenziale per avere successo su ampia scala.*

In Founders Fund ci concentriamo su cinque/sette imprese per ogni fondo, ciascuna delle quali riteniamo possa diventare un business multimiliardario grazie alle sue caratteristiche fondamentali uniche. Ogniquale volta invece vi spostate dalla sostanza di un business alla questione finanziaria, se questo possa rientrare o meno in una strategia di hedging diversificata, l'attività di investimento inizia ad assomigliare molto all'acquisto di biglietti della lotteria. E se pensate di stare giocando alla lotteria, allora vi siete psicologicamente preparati a perdere.

# PERCHÉ LA GENTE NON VEDE LA LEGGE DI POTENZA

Perché investitori professionali come i venture capitalist, tra tutti, non si rendono conto della legge di potenza? Prima di tutto, diventa chiara solo nel corso del tempo, e persino gli investitori tecnologici troppo spesso vivono nel presente.

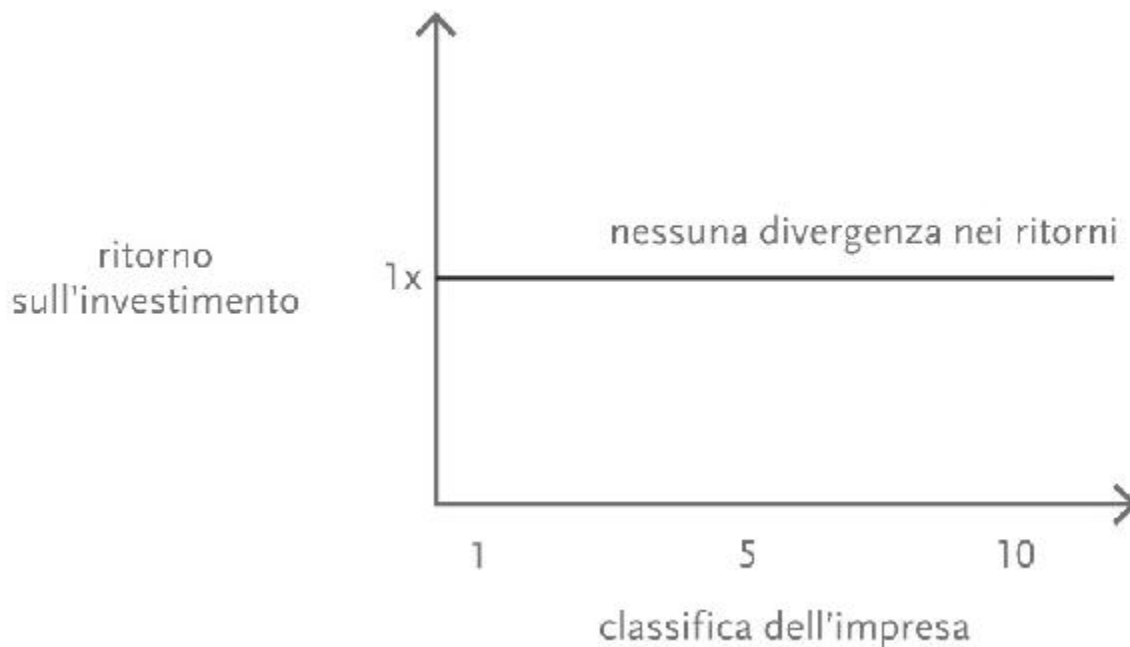
**Inizio di un fondo**



Immaginate una società che investa in 10 imprese con il potenziale per diventare monopoli, un portafoglio già insolitamente disciplinato. Nelle loro fasi iniziali, prima della crescita esponenziale, queste imprese appariranno molto simili.

Nel corso di pochi anni, alcune imprese falliranno mentre altre inizieranno ad avere successo; le valutazioni divergeranno, ma la differenza tra crescita esponenziale e lineare sarà poco chiara.

**A metà di un fondo**



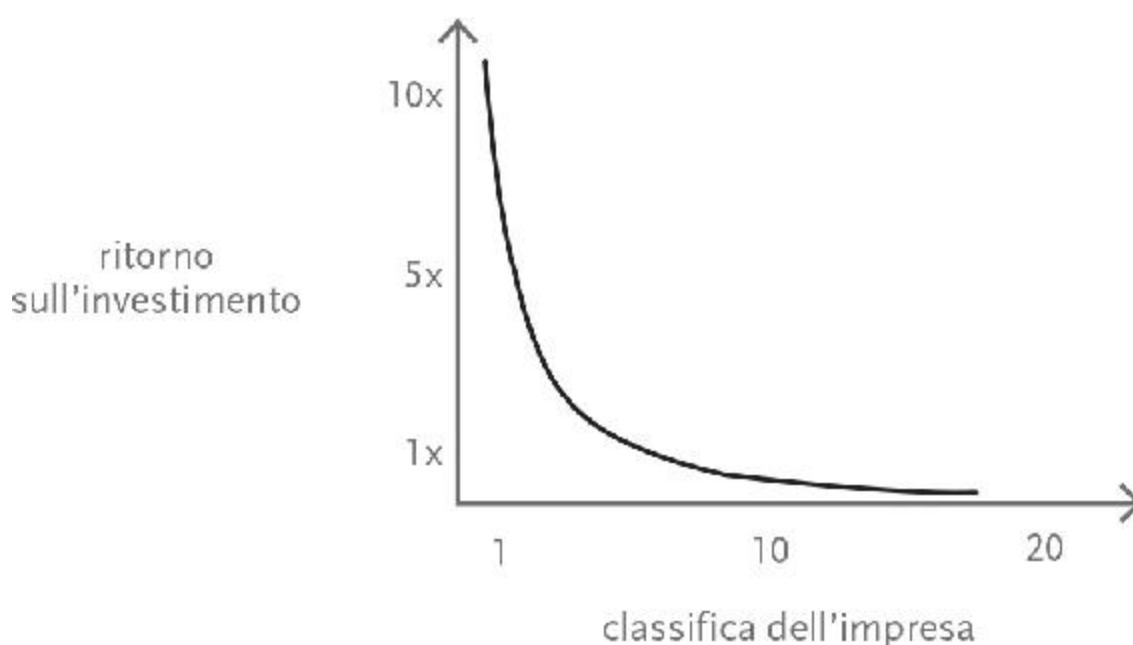
Dopo 10 anni, tuttavia, il portafoglio non sarà diviso tra vincitori e vinti, sarà spaccato tra un investimento dominante e tutto il resto.

Comunque, non importa quanto sia evidente il risultato della legge di potenza: essa non riflette l'esperienza quotidiana. Dato che gli investitori trascorrono la maggior parte del loro tempo facendo nuovi investimenti e curando le imprese nelle loro fasi iniziali, la maggior parte delle imprese con cui lavorano sono per definizione medie e la gran parte delle differenze che investitori e imprenditori percepiscono ogni giorno sono tra livelli relativi di successo, non tra dominazione esponenziale e fallimento. E dato che nessuno vuole abbandonare un investimento, i venture capitalist di solito spendono ancora più tempo sulle imprese più problematiche di quanto non facciano su quelle che sono evidentemente di successo.

Se persino degli investitori specializzati in startup a crescita esponenziale trascurano la legge di potenza, non sorprende che lo faccia anche la maggior parte degli altri. Le distribuzioni della legge di potenza sono così grandi che restano nascoste in piena vista. Per esempio, quando la maggior parte delle persone al di fuori della Silicon Valley pensa al venture capital, potrebbe pensare a una strana congrega, come quella del reality televisivo di ABC, *Shark Tank*, solo senza spot pubblicitari. Dopo tutto, meno dell'1% dei nuovi business avviati ogni anno negli Stati Uniti riceve finanziamento dal venture capital, e il totale degli investimenti di questo tipo ammonta a meno dello 0,2% del PIL. Il risultato di questi investimenti,

però, alimenta in modo sproporzionato l'economia: le imprese finanziate dal venture capital creano l'11% di tutti i posti di lavoro del settore privato e generano un profitto annuo equivalente a uno stupefacente 21% del PIL. È assodato che tutte le imprese appartenenti alla dozzina di società tecnologiche più grandi del paese sono state finanziate in questo modo. Prese nel loro insieme, queste 12 società valgono più di 2.000 miliardi di dollari, *più di tutte le altre società tecnologiche messe insieme*.

### Fondo maturo



## COSA FARSENE DELLA LEGGE DI POTENZA

La legge di potenza non è importante solo per gli investitori di professione, ma per tutti, perché tutti siamo investitori. Un imprenditore fa un investimento importante semplicemente trascorrendo il proprio tempo a lavorare su una startup; quindi ogni imprenditore deve domandarsi se la sua società avrà successo e assumerà un valore. Anche ogni singolo individuo è

inevitabilmente un investitore: quando scegliete una carriera agite con la convinzione che un certo tipo di lavoro avrà un valore da qui ai decenni a venire.

La risposta più comune alla questione del valore futuro è un portafoglio diversificato: a tutti è stato consigliato “Non mettere tutte le uova nello stesso paniere”. Come abbiamo detto, persino i migliori investitori hanno un portafoglio, ma quelli che comprendono la legge di potenza fanno meno investimenti possibile. Il genere di portafoglio suggerito dal senso comune e dalle convenzioni finanziarie, invece, considera la diversificazione delle scommesse come un punto di forza. Più diversificate, più si ritiene che vi siate protetti contro l’incertezza del futuro.

La vita, però, non è un portafoglio: né per il fondatore di una startup né per qualsiasi altro individuo. Un imprenditore non può “diversificare” se stesso: non potete gestire decine di società nello stesso momento e sperare che una di queste funzioni bene. Meno ovvio, ma altrettanto importante: un individuo non può diversificare la propria vita tenendo di riserva decine di carriere ugualmente possibili.

Le nostre scuole insegnano l’opposto: l’istruzione istituzionalizzata traffica in una specie di conoscenza generica e omogeneizzata. Chiunque passi attraverso il sistema scolastico americano impara a *non* pensare in termini di legge di potenza. Ogni ora di lezione alle scuole superiori dura 45 minuti, indipendentemente dalla materia. Ogni studente procede allo stesso passo. All’università, gli studenti modello proteggono ossessivamente il proprio futuro costruendo un insieme di capacità esotiche e minori. Ogni università crede nell’“eccellenza” e i cataloghi dei corsi, centinaia di pagine ordinate alfabeticamente secondo una divisione arbitraria, sembrano progettati per rassicurarvi che “non importa quello che fate, fino a quando lo fate bene”. Tutto ciò è completamente falso: quello che fate è importante. Dovreste concentrarvi incessantemente su qualcosa in cui siete bravi, ma prima dovete considerare bene se avrà ancora valore in futuro.

Per il mondo delle startup, ciò significa che non dovete necessariamente lanciare la vostra società anche se avete un talento straordinario. Oggi sono persino troppe le persone che fondano un’impresa. Coloro che comprendono la legge di potenza esiteranno molto più degli altri a farlo: conoscono la misura del successo che potrebbero conseguire unendosi alla migliore impresa su piazza mentre sta crescendo rapidamente. La legge di potenza significa che la differenza *tra* imprese sarà enorme rispetto a quella

dei ruoli *all'interno* di queste. Se finanziate completamente la vostra impresa potrete avere il 100% della ricchezza, ma se essa fallisce avrete il 100% di niente. Per contro, possedere anche solo lo 0,01% di Google ha un valore incredibile (più di 35 milioni di dollari nel momento in cui scrivo).

Se date vita alla vostra impresa, per dirigerla bene dovete tenere a mente la legge di potenza. Le cose più importanti sono singole: un mercato sarà probabilmente meglio di tutti gli altri, come abbiamo detto nel [capitolo 5](#). Una strategia di distribuzione di solito domina tutte le altre, per questo si veda il [capitolo 11](#). Anche il tempo e il decision making seguono una legge di potenza, e alcuni momenti sono molto più importanti di altri, vedi il [capitolo 9](#). Inoltre, non potete fidarvi di un mondo che nega la legge di potenza per inquadrare accuratamente le vostre decisioni, quindi ciò che è più importante raramente è anche evidente, potrebbe persino essere un segreto. Nel mondo della legge di potenza, però, non potete permettervi di non considerare attentamente su quale punto della curva ricadrà la vostra decisione.

# 8

## Segreti

---

Ognuna delle idee che oggi sono più famose e familiari una volta era sconosciuta e insospettata. Le relazioni matematiche tra i lati di un triangolo, per esempio, sono rimaste sconosciute per millenni. Pitagora ha dovuto pensare a lungo per scoprirle. Se volevate far parte della nuova scoperta di Pitagora, il miglior modo per impararla era unirvi al suo strano culto vegetariano. Oggi la sua geometria è diventata una convenzione, una verità semplice che viene insegnata nella scuola primaria. Una verità convenzionale può essere importante – per esempio è essenziale imparare la matematica elementare – ma non vi offrirà un vantaggio. Non è un segreto.

Ricordate la nostra domanda controcorrente: *qual è la verità importante su cui pochissime persone sono d'accordo con te?* Se conoscessimo il mondo naturale a nostro piacere – se tutte le idee convenzionali di oggi fossero pienamente comprese e se tutto fosse già stato fatto – non esisterebbe una buona risposta. Il pensiero controcorrente non ha senso a meno che il mondo non abbia ancora dei segreti da svelare.



Ovviamente ci sono ancora molte cose che non comprendiamo, ma alcune di queste possono essere impossibili da immaginare: sono misteri piuttosto che segreti. Per esempio, la teoria delle stringhe descrive la fisica dell'universo in termini di oggetti monodimensionali vibranti chiamati "stringhe". La teoria delle stringhe è vera? Non è assolutamente possibile concepire un esperimento per metterla alla prova. Pochissime persone, ammesso che ne esistano, possono comprendere tutte le sue implicazioni. Solo perché è difficile? O si tratta di un mistero impossibile? La differenza è importante. Potete ottenere le cose difficili, ma non quelle impossibili.

Ricordate la versione business della nostra domanda controcorrente: *qual è l'impresa di valore che nessuno sta creando?* Qualsiasi risposta corretta è necessariamente un segreto: qualcosa di importante e sconosciuto, difficile da fare ma fattibile. Se esistono molti segreti nascosti al mondo, allora ci sono probabilmente anche molte imprese in grado di cambiarlo che devono ancora nascere. Questo capitolo vi aiuterà a pensare ai segreti e a come scoprirli.

## PERCHÉ LA GENTE NON CERCA I SEGRETI?

La maggior parte della gente si comporta come se non fossero rimasti segreti da scoprire. Un rappresentante eclatante di questo modo di vedere le cose è Ted Kaczynski, infaustamente conosciuto come Unabomber. Kaczynski era un *enfant prodige* che si iscrisse ad Harvard a 16 anni. Ottenne un dottorato in matematica e divenne professore all'Università di Berkeley. Tuttavia avete sentito parlare di lui solo per la campagna di

terrore durata 17 anni che ha messo in atto con i suoi tubi bomba contro professori, tecnologi e uomini di business.

Verso la fine del 1995, le autorità non sapevano chi o dove fosse Unabomber. L'indizio più importante era un manifesto lungo 35.000 parole che Kaczynski aveva scritto e inviato anonimamente via posta alla stampa. L'FBI aveva chiesto a qualche quotidiano importante di pubblicarlo, sperando in una svolta nel caso. Funzionò: il fratello di Kaczynski riconobbe il suo stile e lo denunciò.

Ci si potrebbe aspettare che lo stile mostrasse qualche segno di follia, ma il manifesto è stranamente convincente. Kaczynski affermava che, per essere felice, ogni individuo “deve avere obiettivi il cui raggiungimento richieda uno sforzo, e deve avere successo nel raggiungere almeno alcuni di questi obiettivi”.

Divideva gli obiettivi umani in tre gruppi:

1. obiettivi che possono essere raggiunti con uno sforzo minimo;
2. obiettivi che possono essere raggiunti con uno sforzo serio;
3. obiettivi che non possono essere raggiunti, non importa quale sia lo sforzo fatto.

Si tratta della classica tricotomia del facile, difficile e impossibile. Kaczynski sosteneva che oggi la gente è depressa perché tutti i problemi difficili del mondo sono già stati risolti. Ciò che è rimasto è facile o impossibile, e perseguire questi obiettivi è molto insoddisfacente. Quello che potete fare, lo sa fare anche un bambino; quello che non potete fare non riuscirebbe a farlo neanche Einstein. Quindi la sua idea era quella di distruggere le istituzioni esistenti, liberarsi di tutta la tecnologia e lasciare che le persone ricominciassero e tornassero a lavorare sui problemi difficili.

Il metodo di Kaczynski era folle, ma la sua perdita di fiducia nella frontiera tecnologica è tutto intorno a noi. Pensate ai segni distintivi del mondo degli hipster urbani: fotografie falsamente vintage, baffi a manubrio e dischi in vinile; tutto rimanda a un tempo andato in cui le persone erano ottimiste riguardo al futuro. Se tutto ciò che varrebbe la pena di fare è già stato fatto, allora potreste anche inventarvi un'allergia ai risultati e andare a servire caffè in un bar.

Tutti i fondamentalisti pensano in questo modo, non solo gli hipster e i terroristi. Il fondamentalismo religioso, per esempio, non lascia spazio per le domande difficili: ci sono le verità semplici, che ci si aspetta vengano snocciolate dai bambini, e poi ci sono i misteri di Dio, che non possono essere spiegati. Nel mezzo – la zona delle verità difficili – giace l’eresia. Nel moderno culto dell’ambientalismo, la verità facile è che dobbiamo proteggere l’ambiente. Oltre a quello, Madre Natura sa che cos’è meglio, e non può essere messa in discussione. I sostenitori del libero mercato adorano una logica simile. Il valore delle cose è definito dal mercato. Persino un bambino può leggere gli indici di borsa. Però non ci si deve interrogare sul fatto che questi prezzi abbiano un senso: il mercato lo sa molto meglio di quanto voi potrete mai saperlo.



Hipster o Unabomber?

Perché tanta parte della nostra società è arrivata a credere che non esistano più segreti difficili? Si potrebbe partire dalla geografia. Sulle mappe ormai non ci sono più spazi bianchi. Se foste cresciuti nel XVIII secolo, ci sarebbero stati ancora nuovi posti dove andare. Dopo aver sentito i racconti delle avventure in terre straniere, avreste potuto diventare anche voi un esploratore. Tutto ciò è probabilmente rimasto vero anche per tutto il

XIX e la prima parte del XX secolo: dopodiché le fotografie del *National Geographic* hanno mostrato a ogni occidentale l'aspetto anche del posto più esotico e inesplorato della terra. Oggi gli esploratori si trovano perlopiù nei libri di storia e in quelli per bambini. I genitori non si aspettano che i propri figli diventino esploratori più di quanto potrebbero diventare pirati o sultani. Forse ci sono ancora poche decine di tribù mai contattate nei recessi dell'Amazzonia, e sappiamo che sulla terra rimane un'ultima frontiera negli abissi marini; tuttavia l'ignoto sembra meno accessibile che mai.

Insieme al fatto naturale della scomparsa delle frontiere fisiche, quattro tendenze sociali hanno cospirato per distruggere la nostra convinzione nei segreti. La prima è l'incrementalismo: sin da piccoli ci hanno insegnato che il modo giusto per fare le cose è procedere a piccoli passi, giorno dopo giorno, grado dopo grado. Se esagerate, e finite per imparare qualcosa che non è sul libro di testo, non verrete premiati per questo. Però, in cambio dell'aver imparato esattamente quello che vi viene richiesto (e per aver fatto appena un po' meglio dei vostri pari) prenderete un bel 10. Questo processo si estende a tutta la scala gerarchica, e spiega perché gli accademici di solito vanno a caccia di pubblicazioni banali e non di nuove frontiere.

La seconda è l'avversione al rischio. Le persone sono terrorizzate dai segreti perché hanno paura di avere torto. Per definizione, un segreto non è mai stato oggetto di attenzione. Se il vostro obiettivo è non commettere mai un errore in tutta la vita, non dovrete andare in cerca di segreti. La prospettiva di essere soli ma nel giusto – dedicando la vostra vita a qualcosa a cui nessun altro crede – è già difficile; quella di essere soli e *nel torto* può essere insostenibile.

La terza è il compiacimento. Le élite sociali hanno la più ampia libertà di esplorare il nuovo pensiero, ma sembrano quelle che credono meno nei segreti. Perché andare in cerca di nuovi segreti se potete confortevolmente vivere di rendita su tutto quello che è già stato fatto? Ogni autunno, i presidi delle scuole di legge e di business salutano le nuove classi con il medesimo messaggio implicito: "Siete entrati in questa istituzione di élite. Le vostre preoccupazioni sono finite. Siete a posto per tutta la vita". Probabilmente, però, si tratta del genere di cosa che è vera solo se non ci credete.

La quarta è la "piattezza". A mano a mano che la globalizzazione avanza, la gente percepisce il mondo come un unico mercato omogeneo altamente competitivo: il mondo è "piatto". Date queste premesse, chiunque avesse l'ambizione di andare in cerca di segreti per prima cosa si

domanderebbe: se fosse ancora possibile scoprire qualcosa di nuovo, qualcuno più intelligente e creativo proveniente dal serbatoio globale del talento non lo avrebbe già fatto? Questo dubbio può dissuadere le persone persino dal cominciare a cercare segreti in un mondo che sembra essere un luogo troppo grande perché un singolo individuo possa dare un contributo unico.

Esiste un modo ottimistico per descrivere il risultato di queste tendenze: oggi non potete dar vita a una religione. Quarant'anni fa, la gente era più aperta all'idea che non tutta la conoscenza fosse ampiamente diffusa. Dal Partito Comunista agli Hare Krishna, un gran numero di persone credeva di potersi unire a un'avanguardia illuminata che avrebbe mostrato loro la Strada. Oggi pochissime persone prendono sul serio le idee non ortodosse, e secondo l'opinione comune questo è un segno di progresso. Possiamo essere grati che oggi ci siano meno religioni strane, ma questo guadagno ci giunge con un costo elevato: abbiamo rinunciato al nostro senso del meraviglioso rispetto ai segreti che debbono essere ancora scoperti.

## **IL MONDO SECONDO LE CONVENZIONI**

Come vedete il mondo se non credete nei segreti? Dovete essere convinti che abbiamo risolto tutte le grandi domande. Se le convenzioni attuali sono corrette, possiamo permetterci di essere soddisfatti e compiaciuti: "Sia benedetto il cielo. Nel mondo va tutto bene".

Per esempio, un mondo senza segreti dovrebbe condividere una comprensione perfetta della giustizia. Ogni ingiustizia comporta necessariamente una verità morale che poche persone sono in grado di riconoscere sin dall'inizio: in una società democratica, una pratica sbagliata persiste solo quando la maggior parte delle persone non la concepisce come ingiusta. All'inizio, solo una piccola percentuale di abolizionisti sapeva che la schiavitù era un male; quel modo di vedere è giustamente diventato convenzionale, ma agli inizi del XIX secolo era ancora un segreto. Dire che oggi non rimangono segreti significa affermare che viviamo in una società priva di ingiustizie nascoste.

In economia, l'assenza di fede nei segreti conduce alla fiducia nell'efficienza dei mercati. L'esistenza delle bolle finanziarie, però, dimostra che i mercati possono avere inefficienze straordinarie. (E più le persone credono nell'efficienza, più le bolle diventano grandi.) Nel 1999 nessuno voleva credere che Internet fosse irrazionalmente sopravvalutata. Lo stesso è accaduto per il mercato immobiliare nel 2005: il presidente della FED Alan Greenspan dovette riconoscere “segni di gonfiatura nei mercati locali” ma dichiarò che “una bolla nei prezzi delle case per l'intera nazione non appare probabile”. Il mercato rifletteva tutte le informazioni conoscibili e non poteva essere messo in discussione. Poi i prezzi delle abitazioni crollarono in tutto il paese e la crisi finanziaria del 2008 bruciò miliardi. Si scoprì che il futuro conservava molti segreti che gli economisti non potevano far scomparire semplicemente ignorandoli.

Che cosa succede quando un'impresa smette di credere ai segreti? Il triste declino di Hewlett-Packard offre un monito. Nel 1990, la società valeva 9 miliardi di dollari. Poi arrivò un decennio di invenzioni. Nel 1991, HP rilasciò la DeskJet 500C, la prima stampante a colori al mondo a un prezzo sostenibile. Nel 1993 lanciò l'OmniBook, uno dei primi laptop “superportatili”. L'anno dopo lanciò OfficeJet, il primo dispositivo all-in-one al mondo: stampante/fax/fotocopiatrice. Questa espansione di prodotto instancabile pagò bene: a metà del 2000, HP valeva 135 miliardi di dollari.

Tuttavia, a partire dalla fine del 1999, quando lanciò una nuova campagna di branding imperniata sull'imperativo di “inventare”, HP smise di inventare cose. Nel 2001 lanciò HP Services, fatto passare come un servizio di consulenza e supporto. Nel 2002 si fuse con Compaq, probabilmente perché non sapeva che cos'altro fare. Giunti nel 2005, il valore di mercato della società era precipitato a 70 miliardi di dollari; circa la metà di quello di soli cinque anni prima.

Il consiglio di amministrazione di HP era un microcosmo che rappresentava questa disfunzione: si spaccò in due fazioni, di cui solo una aveva a cuore la nuova tecnologia. Quella parte era guidata da Tom Perkins, un ingegnere arrivato in HP nel 1963 per dirigere la divisione ricerche su richiesta personale di Bill Hewlett e Dave Packard. Nel 2005, a 73 anni, Perkins avrebbe potuto benissimo essere un viaggiatore del tempo proveniente da un'era passata di ottimismo: pensava che il consiglio avrebbe dovuto identificare le nuove tecnologie più promettenti e poi fare in modo che HP le realizzasse. La fazione di Perkins, però, cedette agli

avversari, guidati dalla presidente Patricia Dunn. Proveniente dal settore bancario, la Dunn sostenne che elaborare un piano per una tecnologia futura esulasse dalle competenze del consiglio. Pensava che il board dovesse limitarsi al ruolo di guardiano notturno: era tutto a posto nella divisione contabile? Le persone seguivano tutte le regole?

Nel mezzo di questa guerra intestina, qualcuno nel consiglio iniziò a far filtrare notizie alla stampa. Quando si seppe che la Dunn aveva disposto una serie di intercettazioni illegali per identificare la fonte, il contraccolpo fu peggiore della discordia originale e il consiglio cadde in disgrazia. Avendo abbandonato la ricerca dei segreti tecnologici, HP era divenuta ossessionata dal pettegolezzo. Ne risultò che alla fine del 2012 HP valeva solo 23 miliardi di dollari, non molto di più del suo valore nel 1990 aggiustato secondo l'inflazione.

## L'UTILITÀ DEI SEGRETI

Non potete scoprire i segreti se non li cercate. Andrew Wiles lo ha dimostrato quando ha verificato l'Ultimo Teorema di Fermat, dopo 358 anni di ricerca infruttuosa di altri matematici: il genere di fallimento prolungato che avrebbe potuto suggerire l'impossibilità intrinseca del compito. Nel 1637, Pierre de Fermat aveva ipotizzato che nessun numero intero  $a$ ,  $b$  e  $c$  potesse soddisfare l'equazione  $an + bn = cn$  per ogni numero intero superiore a 2. Dichiarò di averne la prova, ma morì senza metterla per iscritto, quindi la sua congettura rimase a lungo uno dei principali problemi irrisolti della matematica. Wiles iniziò a lavorarci nel 1986, ma lo tenne segreto sino al 1993, quando seppe di essere vicino alla soluzione. Dopo nove anni di duro lavoro, dimostrò la congettura nel 1995. Per avere successo ha dovuto essere brillante, ma anche avere fede nei segreti. Se pensate che qualcosa di difficile sia impossibile, non comincerete neanche mai a provarci. Credere nei segreti è una verità efficace.

La grande verità è che ci sono molti altri segreti da scoprire, ma questi si arrenderanno solo a ricercatori instancabili. C'è ancora da lavorare nella scienza, nella medicina, nell'ingegneria e in ogni tipo di tecnologia. Siamo alla portata non solo di obiettivi posti al margine competitivo delle odierne

discipline convenzionali, ma di ambizioni così grandi che persino le menti più coraggiose della Rivoluzione Scientifica hanno esitato ad annunciarle apertamente. Potremmo curare il cancro, la demenza e tutte le malattie dell'età e del decadimento metabolico. Possiamo scoprire nuovi modi per generare energia che liberino il mondo dal conflitto sui combustibili fossili. Possiamo inventare metodi più veloci per viaggiare da un punto all'altro del pianeta; possiamo persino inventare modi per abbandonarlo e fondare nuove frontiere. Però non potremo mai scoprire nessuno di questi segreti a meno che non ci adoperiamo per conoscerli e non forziamo noi stessi a guardare.

Lo stesso vale per il business. Le grandi società possono costruire approfittando di segreti che sono sotto gli occhi di tutti ma restano insospettati. Pensate alle startup della Silicon Valley che hanno sfruttato le capacità produttive che sono tutte intorno a noi ma restano spesso ignorate. Prima di Airbnb, i viaggiatori non avevano altra scelta che pagare prezzi elevati per una stanza di albergo, e i proprietari di immobili non potevano affittare i loro spazi inutilizzati facilmente e in modo affidabile. Airbnb ha individuato un'offerta non sfruttata e una domanda insoddisfatta dove altri non vedevano nulla. Lo stesso vale per i servizi di auto private Lyft e Uber. Pochi avevano immaginato che fosse possibile costruire un business da miliardi di dollari semplicemente mettendo in contatto persone che volevano andare in un certo posto con altre disponibili a portarcele in auto. Avevamo già i taxi con licenza e il noleggio da rimessa; solo credendo ai segreti e andandoli a cercare avreste potuto vedere oltre le convenzioni un'opportunità che giaceva nascosta in piena vista. La stessa ragione per cui così tante Internet company, compresa Facebook, sono spesso sottostimate – la loro estrema semplicità – costituisce un argomento a favore dei segreti. Se delle intuizioni che sembrano così elementari possono sostenere business importanti e di grande valore, devono esserci ancora tante grandi imprese che aspettano di essere avviate.

## **COME SCOPRIRE I SEGRETI**

Ci sono due tipi di segreti: quelli della natura e quelli sulle persone. I segreti naturali esistono tutto intorno a noi; per scoprirli bisogna studiare qualche aspetto sconosciuto del mondo fisico. I segreti sulle persone sono diversi: si tratta di cose che la gente non sa riguardo se stessa o che nasconde perché non vuole che gli altri le sappiano. Quindi quando pensate a che genere di società volete creare, è necessario porsi due domande distinte: quali segreti la natura non ci sta raccontando? Quali segreti le persone non ci stanno dicendo?

È facile pensare che i segreti naturali siano i più importanti: le persone che ne vanno in cerca possono avere un'autorevolezza che intimidisce. Ecco perché è notoriamente difficile lavorare con i possessori di un dottorato in fisica: dato che conoscono le verità fondamentali, pensano di sapere *tutte* le verità. Però comprendere la teoria dell'elettromagnetismo fa di voi automaticamente un ottimo consulente matrimoniale? Un esperto di teoria della gravità conosce il vostro business meglio di voi? In PayPal una volta ho intervistato un laureato in fisica per un lavoro nell'engineering. A metà della mia prima domanda ha strillato: "Stop! So già che cosa sta per chiedermi!". Ma aveva torto. È stata la decisione di non assumere più facile che abbia mai preso.

I segreti sulle persone sono relativamente meno apprezzati. Forse perché non è necessaria una decina d'anni di educazione superiore per porre le domande che li portano alla luce: di che cosa la gente non può parlare? Che cosa è proibito o tabù?

A volte cercare i segreti naturali e quelli sulle persone conduce alla medesima verità. Considerate ancora una volta il segreto del monopolio: *concorrenza e capitalismo sono contrapposti*. Se ancora non lo conoscete, potreste scoprirlo seguendo il metodo naturale, empirico: condurre uno studio quantitativo sui profitti delle corporation e scoprire che vengono eliminati dalla concorrenza. Potete però anche adottare l'approccio umano e domandare: che cosa non possono dire coloro che dirigono le imprese? Notereste che i monopolisti minimizzano il loro status per evitare indagini, mentre le aziende che vivono in clima concorrenziale esagerano strategicamente la loro unicità. Le differenze tra imprese sembrano piccole solo in superficie; in realtà sono enormi.

Il miglior posto per cercare i segreti è dove nessun altro li sta cercando. La maggior parte delle persone pensa solo nei termini che le sono stati insegnati; la scuola stessa punta a impartire una sapienza convenzionale.

Quindi potreste domandare: esistono campi che contano ma che non sono stati standardizzati e istituzionalizzati? La fisica, per esempio, è un insegnamento importante in tutte le università più importanti. L'opposto della fisica potrebbe essere l'astrologia, ma l'astrologia non conta. Che dire di qualcosa come la nutrizione? La nutrizione è importante per tutti, ma non potete laurearvi in questa materia ad Harvard. La maggior parte degli scienziati importanti passa ad altri campi. La maggior parte dei grandi studi è stata realizzata 30 o 40 anni fa, e la maggior parte è seriamente viziata. La piramide alimentare che ci dice di mangiare pochi grassi e un'enorme quantità di cereali è stata probabilmente più un prodotto del lavoro di lobbying dei produttori alimentari che vera scienza; il suo impatto principale è stato aggravare la nostra epidemia di obesità. C'è ancora molto da imparare: sappiamo molto di più della fisica di stelle lontane che della nutrizione umana. Non sarà facile, ma non è manifestamente impossibile: esattamente il tipo di materia che potrebbe offrire dei segreti.

## **CHE COSA FARE CON I SEGRETI**

Se scoprite un segreto, vi trovate di fronte a una scelta: dirlo a tutti? O tenerlo per voi?

Dipende dal segreto: alcuni sono più pericolosi di altri. Come dice Faust a Wagner:

I pochi che n'ebbero qualche conoscenza, e, stolti! non seppero contenere il loro cuore, anzi sparsero nel volgo quello che delle cose sentivano e intendevano, furono da tempo immemorabile crocifissi od arsi sui roghi.

A meno che non nutriate convinzioni perfettamente convenzionali, raramente è una buona idea raccontare a tutti tutto ciò che sapete.

Quindi, a chi raccontarlo? A chiunque sia necessario e non di più. In pratica, esiste sempre una media aurea tra raccontare a tutti e a nessuno: e questa è un'impresa. I migliori imprenditori lo sanno: ogni grande business è costruito attorno a un segreto nascosto a chi sta all'esterno. Una grande

impresa è una cospirazione per cambiare il mondo; quando condividete il vostro segreto, il ricevente diventa un vostro compagno cospiratore.

Come ha scritto Tolkien ne *Il signore degli anelli*:

*La Via prosegue senza fine  
lungi dall'uscio dal quale parte.*

La vita è un lungo viaggio; la fine della strada segnata dai passi di coloro che l'hanno già percorsa non è visibile. Tuttavia, più oltre nel racconto, appaiono altri versi:

*Voltato l'angolo forse ci aspetta  
un ignoto portale o una strada stretta;  
se purtroppo oggi tirar oltre dobbiamo,  
può darsi che domani questa strada facciamo,  
prendendo sentieri nascosti  
che portano alla Luna o al Sole.*

Dopotutto la strada non deve essere infinita. Percorrete i sentieri nascosti.

# 9

## Fondazioni

---

Tutte le grandi imprese sono uniche, ma ci sono alcune cose che ogni business deve fare nel modo giusto sin dall'inizio. Lo sottolineo così spesso che alcuni amici, per sfottermi, le hanno dato il soprannome di “Legge di Thiel”: *una startup incasinata al momento della fondazione non può essere aggiustata*.

Gli inizi sono speciali. Sono diversi qualitativamente da tutto quello che viene dopo. Ciò era vero persino 13,8 miliardi di anni fa, al momento della fondazione del nostro universo: nei primissimi secondi della sua esistenza, si espandeva di un fattore di  $10^{30}$ , un milione di miliardi di miliardi. Dato che in quei primi pochi momenti le epoche cosmogoniche si susseguivano rapidamente, le leggi fondamentali della fisica erano diverse da quelle che conosciamo oggi.

Era altrettanto vero anche 227 anni fa, nel momento della fondazione degli Stati Uniti: questioni basilari furono discusse dai Padri Fondatori durante i pochi mesi che trascorsero insieme per redigere la Costituzione. Quanto potere avrebbe dovuto avere il governo centrale? Come avrebbe

dovuto essere divisa la rappresentanza al Congresso? Quali che siano le vostre idee sui compromessi raggiunti in quell'estate a Philadelphia, è stato molto difficile cambiarli sino a oggi: dopo aver ratificato il Bill of Rights del 1791, la Costituzione USA è stata emendata solo 17 volte. Oggi, la California ha lo stesso numero di rappresentanti al Senato dell'Alaska, sebbene abbia una popolazione 50 volte più numerosa. Può darsi che questo sia un pregio e non un difetto; ma è probabile che rimarremo fissati a questo principio fino a che gli Stati Uniti esisteranno. È improbabile che ci sarà mai un'altra assemblea costituente: oggi si discutono solo questioni più piccole.

Da questo punto di vista le imprese sono come le nazioni. Le cattive decisioni iniziali – scegliere i partner sbagliati o assumere persone inadeguate, per esempio – sono molto difficili da correggere una volta prese. Prima che qualcuno pensi anche solo a correggerle potrebbe volerci una crisi dell'ordine di una bancarotta. In qualità di fondatore, il vostro compito è fare i primi passi nel modo corretto, perché non potete costruire una grande società su fondamenta viziate.

## **MATRIMONI FONDATIVI**

Quando date vita a qualcosa, la prima e più importante decisione è con chi farlo. Scegliere un cofondatore è come sposarsi, e un conflitto tra fondatori è terribile come un divorzio. L'ottimismo abbonda all'inizio di ogni relazione; è poco romantico pensare prudentemente a che cosa potrebbe andare storto, quindi le persone non lo fanno. Se però i fondatori sviluppano differenze inconciliabili, la società ne diviene vittima.

Nel 1999, Luke Nosek era uno dei miei cofondatori in PayPal, e oggi lavoro ancora con lui in Founders Fund. Un anno prima di PayPal, però, investii in una società che Luke aveva avviato con qualcun altro. Era la sua prima startup e uno dei miei primi investimenti. Nessuno di noi due se ne rese conto allora, ma l'impresa era condannata al fallimento perché Luke e il suo cofondatore erano una pessima accoppiata. Luke è un pensatore brillante ed eccentrico; il suo cofondatore era un tipo MBA che non voleva perdersi la corsa all'oro degli anni Novanta. Si incontrarono a un evento di

networking, parlarono per un po' e decisero di fondare una società. Non è molto meglio che sposare la prima persona che incontrate a Las Vegas: *potreste* centrare il jackpot, ma è probabile che non funzionerà. La loro società saltò in aria e io persi i miei soldi.

Oggi, quando considero la possibilità di investire in una startup, studio il team dei fondatori. Le abilità tecniche e le abilità complementari sono importanti, ma altrettanto lo sono quanto i fondatori si conoscono e se lavorano bene insieme. Prima di avviare una società, i fondatori devono condividere una preistoria, altrimenti stanno solo gettando i dadi.

## PROPRIETÀ, POSSESSO E CONTROLLO

Non sono solo i fondatori a dover star bene insieme; chiunque nella vostra società deve lavorare bene con gli altri. Un libertario della Silicon Valley vi direbbe che potreste risolvere il problema restringendo la proprietà solo a voi. Freud, Jung e tutti gli altri psicologi hanno una teoria su come la mente di tutti noi è divisa anche contro se stessa, ma almeno nel business lavorare da soli vi garantisce l'allineamento. Sfortunatamente, limita anche il tipo di impresa che potete creare: è molto difficile passare da 0 a 1 senza un team.

Un anarchico della Silicon Valley vi direbbe che potete raggiungere l'allineamento perfetto se assumete le persone giuste, che prospereranno pacificamente senza nessuna struttura che le guidi. Si suppone che la serendipità e persino il caos privo di forma sul luogo di lavoro aiutino a “distruggere” le vecchie regole elaborate e osservate dal resto del mondo. E senza dubbio “se gli uomini fossero angeli, nessun governo sarebbe necessario”. Le imprese anarchiche, però, non colgono quello che James Madison aveva capito: gli uomini non sono angeli. Ecco perché i dirigenti che gestiscono le imprese e i consiglieri di amministrazione che le governano hanno ruoli separati da interpretare; ed è anche per questo che le pretese dei fondatori e quelle degli investitori su una società sono definite formalmente. Avete bisogno di brave persone che stiano bene insieme, ma anche di una struttura per aiutare tutti a restare allineati nel lungo termine.

Per prevedere le cause di disallineamento in ogni società, è utile distinguere tra tre concetti:

- proprietà: chi possiede legalmente le quote della società?
- possesso: chi gestisce veramente la società su base quotidiana?
- controllo: chi governa formalmente gli affari della società?

La tipica startup distribuisce la proprietà tra fondatori, dipendenti e investitori. I manager e i dipendenti che fanno funzionare la società condividono il possesso. E un consiglio di amministrazione, che comprende di solito fondatori e investitori, esercita il controllo.

In teoria questa divisione funziona perfettamente. I vantaggi finanziari della proprietà distribuita attraggono e premiano gli investitori e i lavoratori. Il possesso concreto motiva e fa crescere i fondatori e i dipendenti: significa che possono fare veramente le cose. La supervisione dalla sala del consiglio pone i piani dei manager in una prospettiva più ampia. In pratica, distribuire queste funzioni tra persone diverse ha senso, ma moltiplica anche le opportunità di disallineamento.

Per vedere il disallineamento nella sua forma estrema, vi basta visitare il Department of Motor Vehicles (DMV), l'equivalente dell'Ispettorato della motorizzazione italiano. Supponiamo che abbiate bisogno di una nuova patente di guida; in teoria dovrebbe essere facile averne una. Il DMV è un'agenzia governativa e gli USA sono un paese democratico. Tutto il potere risiede "nel popolo", che elegge i propri rappresentanti per servire nel governo. Se siete un cittadino, quindi, siete in parte proprietario del DMV e i vostri rappresentanti lo controllano, quindi dovrete essere in grado di entrare e avere quello che vi serve.

Ovviamente, non funziona così. Noi, il popolo, possiamo "possedere" le risorse del DMV, ma si tratta di una proprietà meramente fittizia. Gli impiegati e gli insignificanti tiranni che lo fanno funzionare, però, condividono il possesso concreto dei loro inutili poteri. Persino il Governatore o il legislatore, che hanno il controllo teorico sul DMV, non possono cambiare nulla. La burocrazia riesce sempre a sfruttare la propria inerzia a prescindere dalle azioni intraprese dai rappresentanti eletti. Senza dover dar conto a nessuno, il DMV è disallineato con tutti. I burocrati possono rendere la vostra esperienza di una nuova patente un paradiso o un incubo, a loro unica discrezione. Potete anche tirar fuori la teoria politica e ricordare loro che siete voi il capo, ma non è probabile che otteniate un servizio migliore.

Le grandi corporation fanno meglio del DMV, ma sono anch'esse inclini al disallineamento, soprattutto tra proprietà e possesso. Il CEO di una grande società come General Motors, per esempio, possiederà alcune azioni dell'impresa, ma solo una piccola parte del totale. Quindi sarà incentivato a gratificare se stesso attraverso il potere del possesso piuttosto che il valore della proprietà. Pubblicare buoni risultati trimestrali sarà sufficiente a mantenere il suo elevato salario e il jet aziendale. Il disallineamento può insinuarsi persino se riceverà una parte della retribuzione in azioni, nel nome del "valore per gli azionisti". Se queste azioni gli arrivano come ricompensa per una performance di breve termine, troverà più remunerativo e più facile tagliare i costi invece di investire in un piano che potrebbe creare maggior valore per tutti gli azionisti in un lontano futuro.

A differenza delle gigantesche corporation, le startup agli inizi sono abbastanza piccole perché i fondatori di solito mantengano sia il possesso sia la proprietà, mentre la maggior parte dei conflitti nelle startup emergono tra proprietà e controllo, vale a dire tra fondatori e investitori nel board. Il potenziale di conflitto aumenta perciò nel tempo a mano a mano che gli interessi divergono: un membro del consiglio potrebbe voler quotare l'azienda prima possibile per far guadagnare la sua società di venture capital, mentre i fondatori potrebbero voler ritardare l'operazione e far crescere il business.

Nel consiglio, il meno è più. Più è piccolo il board, più è facile per i membri comunicare, raggiungere il consenso ed esercitare una supervisione efficace. Tuttavia, la supervisione efficace significa che un consiglio di piccole dimensioni può opporsi al management su ogni questione. Ecco perché è cruciale scegliere saggiamente: ogni singolo membro del vostro board è importante. Persino un solo elemento problematico vi causerà fastidio e potrebbe persino mettere in pericolo il futuro della vostra società.

Un consiglio composto da tre membri è l'ideale e comunque non dovrebbe mai eccedere i cinque membri, a meno che la vostra impresa sia quotata. (Le norme di legge impongono che le società quotate abbiano dei board più ampi, la media USA è di nove.) La cosa di gran lunga peggiore che potete fare è rendere il vostro consiglio extra large. Quando gli osservatori poco esperti vedono un'organizzazione non profit con un consiglio composto da decine di persone, pensano: "Guarda quante persone importanti si dedicano a questa organizzazione! Deve essere molto ben gestita". In realtà, un board enorme non eserciterà alcuna supervisione;

servirà solo a procurare una copertura a qualsiasi microdittatore gestisce concretamente l'organizzazione. Se volete quel genere di mano libera dal vostro consiglio, gonfiatele a dimensioni gigantesche. Se ne volete uno efficace, mantenetele piccolo.

## O SIETE A BORDO, O NON LO SIETE

Come regola generale, tutte le persone coinvolte con la vostra società dovrebbero esserlo a tempo pieno. A volte dovrete infrangere questa regola: di solito, per esempio, ha senso assumere avvocati e contabili esterni.

Tuttavia, chiunque non possieda delle stock option o non tragga uno stipendio regolare dalla vostra impresa è fondamentalmente disallineato. Nel migliore dei casi, saranno influenzati dalla pretesa di ottenere un valore nel breve termine, invece di aiutare a crearne uno maggiore in futuro. Ecco perché assumere dei consulenti non funziona. I dipendenti part time non funzionano. Persino il lavoro da casa dovrebbe essere evitato, perché il disallineamento potrebbe farsi strada in ogni situazione in cui i colleghi non sono sempre insieme, nello stesso posto, per tutto il giorno. Se state pensando di far salire a bordo qualcuno, la decisione è esclusiva: come diceva Ken Kesey, l'autore di *Qualcuno volò sul nido del cuculo*, o sei a bordo, o non lo sei.

## IL CONTANTE NON REGNA

Per fare in modo che le persone siano completamente impegnate, devono essere adeguatamente ricompensate. Ogni volta che un imprenditore mi chiede di investire nella sua società, gli domando quando intende pagare se stesso. Una società ottiene tanti più risultati quanto meno viene pagato il suo CEO: ecco uno dei modelli più chiari che ho ricavato dall'aver investito in centinaia di startup. *In nessun caso il CEO di una startup agli inizi,*

*finanziata dal venture capital, dovrebbe ricevere più di 150.000 dollari all'anno di stipendio.* Non importa se era abituato a guadagnare di più in Google o se ha un mutuo costoso o un conto salato da pagare per l'istruzione dei figli. Se un CEO guadagna 300.000 dollari all'anno, rischia di diventare più un politico che un fondatore. Una retribuzione elevata lo spingerà a difendere lo *status quo* insieme al suo salario, invece di lavorare con tutti gli altri per far emergere i problemi e risolverli in modo aggressivo. Un dirigente che riceve poco denaro, al contrario, si concentrerà sull'aumentare il valore della società nel suo insieme.

Una bassa retribuzione del CEO fissa anche lo standard per tutti gli altri. Aaron Levie, CEO della società di cloud sharing Box, è sempre stato attento a pagare se stesso meno di tutti gli altri in azienda: quattro anni dopo aver avviato la società, viveva ancora a due isolati di distanza dal quartier generale, in un appartamento con una sola camera da letto e senza mobili, eccetto un materasso. Ogni dipendente notò però il suo impegno manifesto verso la missione aziendale e cercò di emularlo. Se un CEO non dà l'esempio prendendo la retribuzione *più bassa* della società, può comunque ottenere lo stesso risultato se percepisce quella *più alta*: finché questa cifra è modesta, stabilisce un limite alle ricompense in denaro.

Il denaro è attraente. Offre una piena discrezionalità: una volta che avete incassato lo stipendio potete farci tutto quello che volete. Tuttavia, le retribuzioni elevate insegnano ai lavoratori a reclamare un valore dalla società come se questo esistesse già, e non a lavorare investendo il loro tempo per creare nuovo valore in futuro. Un premio in denaro è appena un po' meglio: almeno è contingente e legato a un lavoro ben fatto. Anche i cosiddetti incentivi, però, incoraggiano il pensiero a breve termine e la raccolta di valore. Ogni genere di ricompensa in denaro è rivolta più al presente che al futuro.

## INTERESSI COSTITUITI

Le startup non hanno bisogno di pagare salari elevati perché possono offrire qualcosa di meglio: quote di partecipazione nella società stessa. Questa è

una forma di remunerazione che può efficacemente orientare le persone a creare valore nel futuro.

Tuttavia, le quote devono essere distribuite molto attentamente, per evitare di creare conflitto al posto dell'impegno. Di solito, dare a tutti la medesima quota azionaria è un errore: ogni individuo è diverso in termini di talento, responsabilità e costi opportunità, quindi quantità identiche sarebbero viste come ingiuste sin da subito. D'altra parte, attribuire apertamente quote diverse con ogni probabilità sarebbe visto come altrettanto ingiusto. In questo stadio il risentimento può uccidere una società, ma non esiste una formula perfetta.

Il problema diventa ancora più grave a mano a mano che sempre più persone si uniscono all'impresa. I dipendenti della prima ora di solito ricevono una ricchezza maggiore perché si assumono più rischi, ma alcuni nuovi arrivati potrebbero essere persino più importanti per il successo dell'impresa. Una segretaria entrata in eBay nel 1996 potrebbe aver guadagnato 200 volte di più del suo capo, un veterano del settore, arrivato nel 1999. Il graffitario che ha decorato i muri della sede di Facebook nel 2005 ha ricevuto uno stock di azioni che alla fine valeva 200 milioni di dollari, mentre un ingegnere di talento arrivato nel 2010 potrebbe aver ricevuto solo 2 milioni. Dato che è impossibile raggiungere l'equità perfetta quando si distribuiscono le quote di proprietà, i fondatori farebbero bene a tenere i dettagli segreti. Spedire un'email a tutta la società in cui vengono elencate le quote distribuite a ciascuno sarebbe come gettare una bomba nucleare sul vostro ufficio.

La maggior parte delle persone comunque non vuole quote. In PayPal una volta abbiamo ingaggiato un consulente che ci aveva promesso un aiuto nella negoziazione di accordi molto lucrativi per lo sviluppo del business. Ma l'unica cosa che abbia mai negoziato con successo è stata la sua retribuzione di 5.000 dollari al giorno; rifiutò di accettare stock option in pagamento. Nonostante le storie di CEO di startup che diventano milionari, le persone spesso trovano poco attraente il pagamento in azioni. Non sono liquide come il denaro. Sono legate a una specifica società, e se questa non ha successo, sono senza valore.

La retribuzione in quote proprietarie è uno strumento potente proprio per queste limitazioni. Chiunque preferisca possedere una quota della vostra società invece di essere pagato in denaro liquido rivela una preferenza per il lungo termine e l'impegno ad aumentare il valore della vostra impresa nel

futuro. Magari non è l'incentivo perfetto, ma è il miglior modo per un fondatore per fare in modo che tutti nella società siano perfettamente allineati.

## **PROLUNGARE LA FONDAZIONE**

Bob Dylan ha detto che chi non è impegnato a nascere è impegnato a morire. Se lui ha ragione, nascere non accade solo in un determinato momento, in qualche modo potreste anche continuare a farlo, perlomeno poeticamente. Il momento fondativo di una società, comunque, avviene solo una volta: solo nelle prime fasi iniziali avete l'opportunità di fissare le regole che indirizzeranno le persone verso la creazione di valore in futuro.

Il tipo più prezioso di società mantiene quell'apertura all'invenzione che perlopiù è caratteristica degli inizi. Ciò porta a una seconda, e meno ovvia, comprensione della fondazione: dura fino a che un'impresa sta creando cose nuove, e termina quando questa creazione si ferma. Se mettete in atto correttamente il momento fondativo, potete fare più che creare una società di valore: potete indirizzare il suo lontano futuro verso la creazione di cose nuove anziché verso l'amministrazione di un successo ereditato. Potreste anche estendere indefinitamente la sua fondazione.

# 10

## I meccanismi della mafia

---

Iniziate con un esperimento mentale: a che cosa dovrebbe assomigliare la cultura aziendale ideale? I dipendenti dovrebbero amare il loro lavoro. Dovrebbero apprezzare così tanto andare in ufficio che l'orario di lavoro formale dovrebbe diventare un concetto obsoleto e nessuno guarderebbe più l'orologio. Lo spazio di lavoro dovrebbe essere aperto, non delimitato da cubicoli, e i dipendenti dovrebbero sentirsi a casa: le poltrone sacco e i tavoli da ping pong dovrebbero superare di gran lunga il numero degli schedari. Massaggi gratis, chef per il sushi a disposizione, e magari persino lezioni di yoga addolcirebbero la scena. Anche gli animali da compagnia sarebbero i benvenuti: forse i cani e i gatti dei dipendenti potrebbero venire e unirsi ai pesci tropicali nell'acquario dell'ufficio come mascotte non ufficiali.

Che cosa non funziona in questo quadretto? Comprende alcuni degli assurdi benefici che la Silicon Valley ha reso famosi, ma niente di sostanziale, e senza sostanza queste cose non funzionano. Non potete ottenere niente di significativo assumendo un decoratore di interni per

rendere più bello il vostro ufficio, un consulente per le “risorse umane” per sistemare le vostre politiche, o uno specialista di branding per perfezionare le vostre parole d’ordine. La “cultura dell’impresa” non esiste separata dall’impresa stessa: nessuna impresa *ha* una cultura, tutte le imprese *sono* culture. Una startup è un team di persone dedicato a una missione e una buona cultura è l’aspetto che ha vista dall’interno.

## OLTRE LA PROFESSIONALITÀ

Il primo team che ho creato è diventato noto nella Silicon Valley come la “PayPal Mafia” perché molti dei miei colleghi hanno continuato nel tempo ad aiutarsi l’un l’altro a lanciare nuove imprese e a investire in società tecnologiche di successo. Nel 2002 abbiamo venduto PayPal a eBay per 1,5 miliardi di dollari. Da allora, Elon Musk ha fondato SpaceX e cofondato Tesla-Motors; Reid Hoffman ha cofondato LinkedIn; Steve Chen, Chad Hurley e Jawed Karim YouTube; Jeremy Stoppelman e Russel Simmons Yelp; David Sacks ha cofondato Yammer e io ho cofondato Palantir. Oggi tutte queste sette società valgono più di 1 miliardo di dollari ciascuna. Le comodità degli uffici di PayPal non hanno mai ricevuto grandi attenzioni dalla stampa, ma il team ha lavorato molto bene, sia insieme sia individualmente: la cultura è stata abbastanza forte da trascendere la società originaria.

Non abbiamo messo insieme una mafia semplicemente sfogliando curriculum e assumendo le persone più talentuose. Ho visto in prima persona i risultati di questo approccio quando ho lavorato per uno studio legale di New York. Gli avvocati con cui ho collaborato gestivano un business di valore, ed erano individui notevoli presi uno per uno; tuttavia le relazioni tra loro erano stranamente deboli. Trascorrevano tutto il giorno insieme, ma pochi di loro sembravano avere qualcosa da dirsi al di fuori dell’ufficio. Perché lavorare con un gruppo di persone che non si piacciono nemmeno? Molti sembrano pensare che sia un sacrificio necessario per fare soldi, ma assumere una visione esclusivamente professionale del luogo di lavoro, in cui degli agenti liberi vanno e vengono su una base transazionale, è peggio che freddo: non è neanche razionale. Dato che il tempo è il vostro

asset più prezioso, è strano spenderlo lavorando con persone che non si immaginano alcun futuro a lungo termine insieme. Se tra i frutti del tempo che avete trascorso al lavoro non potete annoverare delle relazioni durature, allora non avete investito bene il vostro tempo, anche solo in termini puramente finanziari.

Sin dall'inizio, volevo che PayPal fosse strettamente interconnesso anziché transazionale. Pensavo che relazioni forti ci avrebbero reso non solo più felici e migliori al lavoro, ma ci avrebbero garantito un successo maggiore nelle nostre carriere anche oltre PayPal. Quindi decidemmo di assumere persone che avrebbero veramente apprezzato il fatto di lavorare insieme. Dovevano avere talento, ma soprattutto dovevano essere eccitate dal fatto di lavorare con noi nello specifico. Questo è stato l'inizio della PayPal Mafia.

## RECLUTARE COSPIRATORI

Reclutare le persone è una competenza cruciale per ogni impresa. È un'attività che non dovrebbe mai essere affidata all'esterno. Avete bisogno di persone che non siano solo abili sulla carta, ma che lavoreranno insieme in modo efficace quando saranno assunte. Le prime quattro o cinque potrebbero essere attratte dalle generose offerte in azioni o da elevati profili di responsabilità. Più importante di queste offerte normali dovrebbe però essere la vostra risposta a questa domanda: *Perché il ventesimo dipendente dovrebbe unirsi alla vostra impresa?*

Le persone di talento non *hanno bisogno* di lavorare per voi: sono piene di offerte. Dovreste porre a voi stessi una versione più precisa di questa domanda: *Perché qualcuno dovrebbe unirsi alla vostra impresa come ventesimo ingegnere quando potrebbe lavorare in Google per più denaro e prestigio?*

Eccovi alcune pessime risposte: “Le tue stock option varranno più qui che da qualsiasi altra parte”; “Lavorerai con le persone più intelligenti del mondo”; “Potrai collaborare a risolvere alcuni dei problemi più impegnativi del pianeta”. Che cosa c'è che non va con il valore delle azioni, le persone intelligenti o i problemi pressanti? Niente, ma ogni società fa le stesse

affermazioni, quindi queste non vi aiuteranno a distinguervi. I discorsi generali e indifferenziati non dicono nulla sul perché un candidato dovrebbe unirsi alla vostra impresa invece che a molte altre.

Le uniche risposte buone sono specifiche della vostra organizzazione, quindi non le troverete in questo libro; ma in generale esistono due tipi di risposte buone: quelle sulla vostra missione e quelle sul vostro team. Attirerete i dipendenti di cui avete bisogno se potete spiegare perché la vostra missione è imperativa: non perché è importante in generale, ma perché state facendo qualcosa di importante che nessun altro sta facendo. Questa è la sola cosa che rende unica l'importanza. In PayPal, se eravate eccitati all'idea di creare una nuova valuta digitale che avrebbe sostituito il dollaro americano, allora volevamo parlare con voi; in caso contrario non eravate la scelta giusta.

Eppure anche una grande missione non è sufficiente. Il tipo di candidato che sarebbe il più coinvolto come dipendente si domanderà anche: “È questo il genere di persone con cui vorrei lavorare?”. Dovreste essere in grado di spiegare perché la vostra società è un abbinamento unico proprio per lui; se non siete in grado di farlo, probabilmente non è quello giusto.

Soprattutto, non combattete la guerra dei benefit estremi: chiunque si facesse allettare in modo determinante dal ritiro gratuito dalla lavanderia o dalle visite veterinarie gratis sarebbe un pessimo acquisto per il vostro team. Offrite solo i vantaggi fondamentali come l'assistenza sanitaria e poi promettete ciò che nessun altro può fare: l'opportunità di un lavoro irripetibile su un problema eccezionale insieme a persone fantastiche. Probabilmente non potrete essere la Google del 2014 in termini di retribuzione e benefit, ma *potreste* essere come la Google del 1999 se avete già delle buone risposte sulla vostra missione e sul vostro team.

## **CHE COSA C'È SOTTO LE FELPE DELLA SILICON VALLEY**

*Dall'esterno, tutti nella vostra società dovrebbero essere diversi nello stesso modo.*

A differenza delle persone della costa Est, che si vestono tutte con i medesimi jeans attillati o gli stessi abiti scuri a seconda del settore in cui lavorano, i giovani a Mountain View e Palo Alto vanno al lavoro in T-shirt. Che gli addetti al settore tecnologico non si preoccupino di come si vestono è un luogo comune, ma se guardate attentamente quelle T-shirt vi accorgete che portano il logo delle società di chi le indossa, che, invece, interessano molto a queste persone. Ciò che rende il dipendente di una startup immediatamente distinguibile agli esterni sono la T-shirt o la felpa marcate, che lo fanno assomigliare ai suoi colleghi. L'uniforme delle startup racchiude un principio semplice, ma essenziale: tutti nella società dovrebbero essere diversi allo stesso modo, una tribù di gente che la pensa in modo simile e fieramente devota alla missione dell'impresa.

Max Levchin, che ha cofondato con me PayPal, sostiene che le startup dovrebbero rendere i membri del proprio staff i più somiglianti possibile. Le startup hanno risorse limitate e piccoli team; devono lavorare in modo efficiente e veloce per poter sopravvivere, e questo è più semplice quando tutti condividono la stessa idea del mondo. Noi membri del team iniziale di PayPal lavoravamo bene insieme perché eravamo tutti lo stesso tipo di nerd. Amavamo tutti la fantascienza: *Cryptonomicon* (romanzo di Neal Stephenson, *n.d.t.*) era una lettura obbligatoria, e preferivamo il capitalista *Guerre Stellari* al comunista *Star Trek*. Cosa più importante, eravamo tutti ossessionati dalla creazione di una valuta digitale controllata dall'individuo invece che dal governo. Affinché la società funzionasse, non era importante l'aspetto o la provenienza delle persone, ma avevamo bisogno che ogni nuovo assunto fosse ugualmente ossessionato.

## FATE UNA COSA SOLA

*Dall'interno, ogni individuo dovrebbe essere nettamente distinguibile in base al proprio lavoro.*

Quando in una startup assegnate le responsabilità ai dipendenti, potete iniziare trattando la questione come un semplice problema di ottimizzazione, abbinando in modo efficace i talenti con i compiti. Tuttavia, anche se in qualche modo fosse possibile riuscirci perfettamente, ogni

soluzione data finirebbe per collassare rapidamente. Questo in parte perché le startup devono muoversi con velocità, e i ruoli individuali non possono rimanere statici a lungo, ma anche perché l'assegnazione dei lavori non riguarda solo il rapporto tra le persone e i compiti, ma anche quello tra i dipendenti.

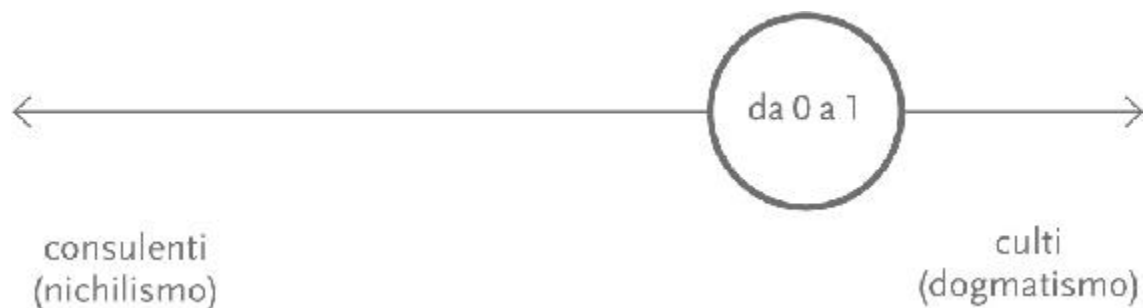
La miglior cosa che ho fatto come manager in PayPal è stato fare in modo che ogni persona nella società fosse responsabile di fare una cosa sola. La singola cosa di ciascun dipendente era unica, e tutti sapevano che li avrei valutati solo su quella. Avevo iniziato a fare tutto questo solo per semplificare il compito di gestire le persone, ma poi ho notato un risultato più profondo: definire i ruoli riduceva i conflitti. La maggior parte degli scontri all'interno di un'impresa avviene quando i colleghi competono per le stesse responsabilità. Sotto questo profilo, le startup incontrano rischi particolarmente elevati, perché nelle fasi iniziali le mansioni sono fluide. Eliminare la concorrenza rende più facile a tutti costruire quel genere di relazione a lungo termine che trascende la semplice professionalità e, ancora più importante, la pace interna è ciò che consente a una startup di sopravvivere. Quando una di esse fallisce, spesso la immaginiamo vittima di rivali predatori all'interno di un ecosistema competitivo, ma ogni impresa consiste anche nel proprio ecosistema, e le lotte intestine la rendono vulnerabile alle minacce esterne. I conflitti interni sono come una malattia autoimmune: tecnicamente la morte può anche sopravvenire per polmonite, ma le vere cause restano nascoste alla vista.

## **SUI CULTI E I CONSULENTI**

Nella forma più intensa di organizzazione, i membri si ritrovano solo tra di loro. Ignorano le proprie famiglie e abbandonano il mondo esterno. In cambio, sperimentano un forte senso di appartenenza e forse hanno accesso a una "verità" esoterica che è negata alle persone normali. Abbiamo un nome per identificare questo genere di organizzazioni: culti. Visti dall'esterno, i culti che richiedono dedizione assoluta sembrano pazzeschi, in parte anche perché quelli più noti sono costituiti da assassini: il reverendo Jim Jones e Charles Manson non hanno avuto buoni esiti.

Gli imprenditori, però, dovrebbero prendere molto sul serio le culture di dedizione estrema: un atteggiamento tiepido verso il proprio lavoro è segno di sanità mentale? Un approccio esclusivamente professionale è l'unico sano? L'estremo opposto rispetto a un culto è quello delle società di consulenza, come Accenture: non solo mancano di una missione identificatrice in sé, ma i singoli consulenti vanno e vengono regolarmente da aziende con cui non hanno alcun genere di relazione di lungo termine.

Ogni cultura aziendale può essere piazzata su uno spettro lineare:



Le migliori startup potrebbero essere considerate un genere appena meno estremo di culto. La differenza più importante è che i culti tendono a essere fanaticamente *in errore* su qualcosa di importante. Le persone in una startup di successo stanno fanaticamente *dalla parte della ragione* su qualcosa che gli altri all'esterno si sono persi. Non imparerete questo genere di segreti dai consulenti, e non dovete preoccuparvi se la vostra società non ha senso per il professionista comune. Meglio essere definiti un culto, o persino una mafia.

# 11

## Se lo realizzate, loro arriveranno?

---

Anche se le vendite sono ovunque, la maggior parte della gente ne sottovaluta l'importanza. E la Silicon Valley lo fa in misura ancora maggiore. Il classico per geek *Guida galattica per autostoppisti* spiega addirittura la fondazione della Terra come una reazione contro i venditori. Quando una catastrofe imminente rende necessario evacuare il pianeta di origine dell'umanità, la popolazione fugge su tre gigantesche navi spaziali. Gli studiosi, i leader e coloro che ottengono risultati prendono la nave A; i venditori e i consulenti la nave B e gli artigiani e i lavoratori la C. La nave B parte per prima e i suoi passeggeri gioiscono invano, perché i venditori non si rendono conto di essere stati vittima di un inganno: la gente delle navi A e C ha già deciso che quelli della B sono inutili, quindi hanno cospirato per liberarsene. È stata la nave B che è arrivata sulla Terra.

La distribuzione può non essere importante in un mondo di fantasia, ma nel nostro conta. Sottovalutiamo l'importanza della distribuzione – un termine omnicomprensivo che racchiude tutto quello che serve per vendere un prodotto – perché condividiamo lo stesso pregiudizio della gente a bordo

delle navi A e C: si suppone che i venditori e gli altri “intermediari” si mettano in mezzo, e che senza di loro la distribuzione potrebbe fluire magicamente dalla creazione di un buon prodotto. L’idea centrale del film *L’uomo dei sogni*\* è particolarmente popolare nella Silicon Valley, dove gli ingegneri sono inclini a costruire cose fenomenali più che a venderle. I clienti, però, non arriveranno solo perché le avete realizzate: dovete fare in modo che ciò accada, ed è più difficile di quanto sembri.

## NERD CONTRO VENDITORI

Il settore pubblicitario USA raccoglie ricavi annuali per 150 miliardi di dollari e impiega più di 600.000 persone. Con 450 miliardi all’anno, il settore delle vendite è ancora più grande. Quando sentono affermare che 3,2 milioni di americani lavorano nelle vendite, i dirigenti di esperienza pensano che il numero sia approssimato per difetto, ma gli ingegneri restano sbalorditi. Che cosa faranno mai tutte quelle persone?

Nella Silicon Valley i nerd sono scettici riguardo a pubblicità, marketing e vendite perché sembrano superficiali e irrazionali. Tuttavia la pubblicità è importante perché funziona. Funziona sui nerd e funziona su di voi. Potreste pensare di essere un’eccezione, che le *vostre* preferenze siano autentiche, e che la pubblicità funzioni solo sugli *altri*. È facile resistere ai richiami pubblicitari più ovvi, quindi coltiviamo una falsa fiducia nella nostra personale indipendenza mentale, ma la pubblicità non esiste solo per farvi acquistare un prodotto immediatamente, esiste per instillarvi sottili sensazioni che vi condurranno all’acquisto in un momento successivo. Chiunque non ne riconosca il probabile effetto su se stesso è doppiamente ingannato.

I nerd sono abituati alla trasparenza. Aggiungono valore diventando esperti in un’abilità tecnica come la programmazione. Nelle discipline ingegneristiche, una soluzione funziona o fallisce; è possibile valutare il lavoro di qualcun altro con una relativa semplicità, dato che le apparenze superficiali non hanno grande importanza. Le vendite sono l’opposto: una campagna orchestrata per cambiare le apparenze esteriori senza cambiare la realtà sottostante. Tutto ciò colpisce gli ingegneri come banale, se non

fondamentalmente disonesto. Sanno che il loro lavoro è duro, quindi quando vedono i venditori ridere al telefono con un cliente, oppure andare a un pranzo di lavoro di due ore, sospettano che non venga svolta alcuna reale attività. Le persone semmai sovrastimano la difficoltà relativa delle scienze e dell'ingegneria, perché le sfide in questi campi sono evidenti. Ciò che i nerd non comprendono è che ci vuole un duro lavoro per far sembrare facili le vendite.

## LE VENDITE SONO NASCOSTE

Tutti i venditori sono attori: la loro priorità è la persuasione, non la sincerità. Ecco perché la parola “venditore” può diventare un insulto e il commerciante di auto usate è un archetipo della dubbia moralità. Noi, però, reagiamo negativamente solo a quelli imbarazzanti oppure ovvi, vale dire ai pessimi venditori. Esiste un'ampia gamma di abilità nelle vendite: esistono innumerevoli gradazioni che vanno dai principianti fino agli esperti e ai maestri. Esistono persino dei gran maestri. Se non ne conoscete nessuno, non è perché non li avete mai incontrati, ma perché la loro arte è nascosta in piena vista. Tom Sawyer è riuscito a convincere i suoi amici del vicinato a imbiancare la staccionata al suo posto: una mossa da maestro. Però, convincerli a *pagare* per avere il privilegio di svolgere i suoi compiti è stata la mossa di un gran maestro, e nessuno dei suoi amici se ne è mai reso conto. Le cose non sono cambiate molto da quando Twain ha scritto il suo romanzo nel 1876.

Come nel caso della recitazione, le vendite funzionano al meglio quando sono nascoste. Ecco perché la maggior parte delle persone il cui lavoro riguarda la distribuzione – che siano nelle vendite, nel marketing o nella pubblicità – ha una carica che non ha nulla a che fare con quelle cose. Le persone che vendono pubblicità sono dette “account executive”. Quelle che vendono clienti lavorano nel “business development”. Chi vende imprese viene definito “banchiere d'investimento”. E quelle che vendono se stesse si definiscono “politici”. C'è una ragione per queste definizioni: nessuno gradisce che gli venga ricordato quando viene venduto.

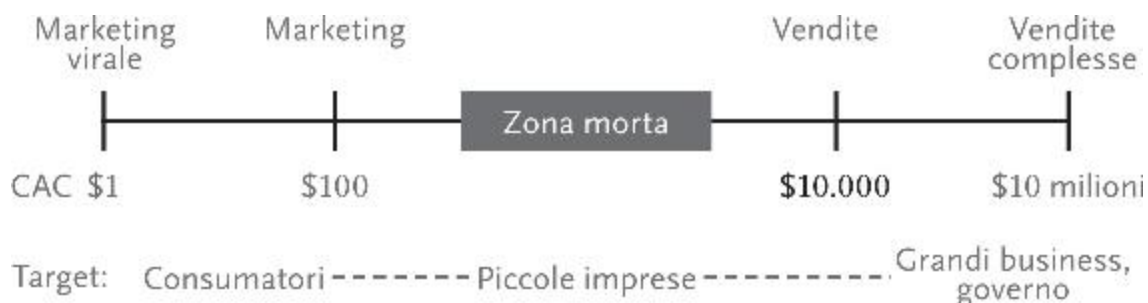
Quale che sia la carriera, l'abilità nelle vendite distingue le superstar dai perdenti. A Wall Street, un nuovo arrivato inizia come un "analista" che esercita una competenza tecnica, ma il suo scopo è diventare in grado di realizzare accordi. Un avvocato si vanta delle sue credenziali professionali, ma gli studi legali sono diretti dai "maghi" che portano i grandi clienti. Persino i professori universitari, che affermano che la loro autorità accademica deriva dai risultati scientifici raggiunti, sono invidiosi di coloro che sono in grado di promuoversi da soli e definire chiaramente il proprio campo. Le idee accademiche sull'inglese o sulla storia non si vendono da sole in base ai meriti intellettuali. Persino l'agenda della fisica fondamentale e il futuro percorso della ricerca sul cancro sono il risultato della persuasione. Il motivo più importante per cui persino gli uomini di business tendono a sottovalutare l'importanza delle vendite è lo sforzo sistematico per nasconderle a ogni livello e in ogni campo di un mondo che ne è invece segretamente guidato.

Il Sacro Graal degli ingegneri è un prodotto abbastanza buono da "vendersi da solo". Tuttavia, chiunque faccia veramente questa affermazione riguardo a un prodotto concreto mente per forza: o si illude (e quindi mente a se stesso), oppure sta vendendo qualcosa (e quindi si contraddice). Il cliché del business all'estremo opposto avvisa che "non sempre il prodotto migliore vince". Gli economisti attribuiscono questo fatto alla cosiddetta "path dependence", la "dipendenza dalla storia": circostanze storiche specifiche indipendenti dalle qualità oggettive possono decidere quale prodotto diventa ampiamente diffuso. Tutto questo è vero, ma non significa che il sistema operativo che utilizziamo oggi, o il layout della tastiera su cui scriviamo, siano stati imposti dal mero caso. È meglio pensare alla distribuzione come qualcosa di essenziale alla progettazione del prodotto. Se avete inventato qualcosa di nuovo ma non avete pensato a un modo efficace di venderlo, avete in mano un cattivo affare; non importa quanto sia buono il prodotto.

## **COME VENDERE UN PRODOTTO**

Vendite e distribuzione eccellenti possono creare da sole un monopolio, persino in assenza di un prodotto differenziato. Il contrario non è mai vero. Non importa quanto è buono il vostro prodotto – persino se si adatta facilmente ad abitudini già prestabilite e piace immediatamente a tutti quelli che lo provano – dovete comunque sostenerlo con un forte piano di distribuzione.

I parametri per definire una distribuzione efficace sono due. Il totale netto delle entrate realizzate in media nel corso della vostra relazione con un cliente (Customer Lifetime Value, o CLV) deve superare la cifra spesa in media per acquisire un nuovo cliente (Customer Acquisition Cost, o CAC). In generale, più è alto il prezzo del vostro prodotto più dovete spendere per chiudere una vendita; e più ha senso spendere. I metodi di distribuzione possono essere posizionati su un continuum:



## Vendite complesse

Se la vostra vendita media è a sette cifre o più, ogni dettaglio di ogni accordo merita la vostra stretta attenzione personale. Potrebbero volerci mesi per sviluppare le relazioni giuste. Potreste riuscire a chiudere una vendita ogni anno o due. Poi di solito dovrete seguire il cliente durante l'installazione e offrire un servizio sul prodotto per molto tempo dopo la chiusura dell'accordo. Si tratta di un lavoro difficile, ma questo genere di "vendite complesse" è il solo modo per vendere alcuni dei prodotti che hanno più valore.

SpaceX dimostra che può essere fatto. Nel giro di pochi anni dal lancio della sua startup missilistica, Elon Musk ha persuaso la NASA a firmare contratti per miliardi di dollari per sostituire lo space shuttle in disarmo con un nuovo veicolo progettato da SpaceX. Nei grandi contratti la politica

c'entra tanto quanto l'ingegnosità tecnologica, quindi non è stato facile. SpaceX impiega più di 3.000 dipendenti, per la maggior parte in California. Il tradizionale settore aerospaziale degli Stati Uniti ha più di 500.000 addetti, sparsi in tutti i cinquanta stati. Non sorprende che i membri del Congresso non vogliano rinunciare a finanziamenti che vanno ai loro distretti elettorali, ma siccome le vendite complesse richiedono di chiudere solo pochi accordi ogni anno, un gran maestro delle vendite come Elon Musk può usare quel periodo per concentrarsi sulle persone più importanti, e persino per superare l'inerzia politica.

Le vendite complesse funzionano al meglio quando non avete nessuna "forza vendita". Palantir, la società di data analytics che ho cofondato con il mio compagno della facoltà di Legge Alex Karp, non impiega nessuno che abbia il compito specifico di vendere i suoi prodotti. Al contrario Alex, che è il CEO di Palantir, trascorre 25 giorni al mese in viaggio, incontrando i clienti e quelli che potrebbero diventarlo. La dimensione dei nostri contratti va da 1 milione a 100 milioni di dollari; a quel livello di prezzo i clienti vogliono parlare con il CEO, non con il responsabile delle vendite.

I business con un modello di vendite complesse hanno successo se riescono a raggiungere una crescita anno su anno che va dal 50 al 100% per un arco di dieci anni. A qualunque imprenditore che sogni una crescita virale potrebbe sembrare un processo lento; potreste aspettarvi che i profitti crescano di 10 volte non appena i clienti apprendono dell'esistenza di un prodotto evidentemente superiore, ma questo non avviene praticamente mai. Una buona strategia aziendale di vendite parte dal piccolo, come è giusto che sia: un nuovo cliente potrebbe diventare il migliore per voi, ma raramente si sentirà a suo agio firmando un contratto completamente fuori scala rispetto a quello che avete venduto fino a ora. Una volta che avete un bacino di clienti che stanno utilizzando con successo il vostro prodotto, allora potete accingervi al lungo e metodico lavoro di spingervi verso accordi sempre più importanti.

## **Vendite individuali**

La maggior parte delle vendite non è particolarmente complessa: il valore medio degli accordi potrebbe essere tra 10.000 e 100.000 dollari e di solito gli alti dirigenti non devono fare tutto da soli. Qui la sfida non risiede in

ogni singola vendita, ma piuttosto nel definire un processo grazie al quale un team di vendite di dimensioni modeste può indirizzare il prodotto verso un ampio pubblico.

Nel 2008, Box possedeva un buon sistema grazie al quale le società potevano archiviare i loro dati al sicuro e in modo accessibile nel cloud. Ma le persone non sapevano di aver bisogno di questo genere di cosa: il cloud computing non si era ancora affermato. Quell'estate Blake fu assunto in Box come terzo membro del team di vendita proprio per aiutare a cambiare quella situazione. Partendo da piccoli gruppi di utilizzatori che avevano i problemi di file sharing più acuti, i venditori di Box costruirono relazioni con sempre più utilizzatori in ogni società cliente. Nel 2009, Blake vendette un piccolo account Box alla Stanford Sleep Clinic, dove i ricercatori avevano bisogno di un modo semplice e sicuro per archiviare i dati sperimentali. Oggi l'università offre un account Box marchiato Stanford a tutti gli studenti e i membri accademici della facoltà, e lo Stanford Hospital gira su Box. Se avesse iniziato tentando di vendere al rettore dell'università una soluzione a tutto campo, Box non avrebbe ottenuto nulla. Un approccio sul modello delle vendite complesse avrebbe fatto di Box una startup fallita e dimenticata; invece le vendite individuali l'hanno resa un business multimiliardario.

A volte è il prodotto stesso a essere un sistema di distribuzione. ZocDoc è una società del portafoglio di Founders Fund che aiuta le persone a trovare un medico e a fissare un appuntamento online. La società fa pagare ai dottori poche centinaia di dollari al mese per essere inseriti nel suo network. Con un valore medio per ogni accordo di poche migliaia di dollari, ZocDoc ha bisogno di molti venditori, così tanti che è dotata in un team interno di selezione il cui solo lavoro è assumerne. Vendere il servizio ai singoli medici, però, non fa solo aumentare i profitti: aggiungendo i dottori al network, i venditori aumentano il valore del prodotto per i consumatori (e una quantità maggiore di consumatori ne fa aumentare il valore per i medici). Più di 5 milioni di persone utilizzano già il servizio ogni mese, e se sarà in grado di allargare continuamente il suo network fino a includere la maggioranza dei professionisti sanitari diventerà un servizio fondamentale per il settore sanitario degli Stati Uniti.

## La zona morta

Tra le vendite individuali (che richiedono ovviamente dei venditori) e la pubblicità tradizionale (nessun venditore richiesto) c'è una zona morta. Supponiamo che creiate un software che aiuta i proprietari di negozi di dimensioni medio-piccole a gestire il loro magazzino e a seguire gli ordini. Per un prezzo medio di 1.000 dollari potrebbero non esserci canali di distribuzione adeguati per raggiungere i piccoli business che potrebbero comprarlo. Anche se avete una proposta di valore ben chiara, come fare in modo che la gente vi ascolti? La pubblicità probabilmente sarebbe troppo ampia (non esiste un canale TV guardato solo dai proprietari di questi negozi) oppure troppo inefficiente (di per sé, anche un annuncio pubblicato su una rivista di settore non convincerebbe un proprietario a separarsi da 1.000 dollari all'anno). Il prodotto ha bisogno di uno sforzo individuale di vendita, ma a quel livello di prezzo voi semplicemente non avete le risorse per mandare una persona a parlare con ogni potenziale cliente. Ecco perché così tanti business medio-piccoli non utilizzano le risorse che le società più grandi danno per scontate. Non è che i proprietari di piccoli business siano insolitamente arretrati o che non esistano buoni strumenti: la distribuzione è il collo di bottiglia nascosto.

## Marketing e pubblicità

Il marketing e la pubblicità funzionano per prodotti con un prezzo relativamente basso, dotati di attrattive per il grande pubblico ma privi di qualsiasi metodo di distribuzione virale. Procter & Gamble non può permettersi di pagare dei venditori per andare porta a porta a vendere detersivi. (P&G *impiega* personale di vendita per parlare con le catene e i grandi rivenditori al dettaglio, sicché ogni accordo per la vendita di detersivi chiuso da questi venditori può significare 100.000 flaconi.) Per raggiungere i suoi utilizzatori finali, una società che produce beni di consumo deve realizzare spot televisivi, inserire buoni sconto nei giornali e progettare le confezioni in modo che attraggano l'attenzione.

La pubblicità può funzionare anche per le startup, ma solo quando il vostro costo di acquisizione del cliente e il customer lifetime value rendano ogni altro canale di distribuzione antieconomico. Pensate a una startup

dell'e-commerce, Warby Parker, che produce e vende lenti da vista online invece di realizzare accordi con i negozi al dettaglio. Ogni paio dei lenti costa circa 100 dollari, quindi se pensiamo che il cliente medio ne comprerà uno o due paia nel corso della sua vita, il CLV è di poche centinaia di dollari. Troppo poco per giustificare un'attenzione individuale, ma d'altro canto i prodotti fisici da un centinaio di dollari non diventano proprio virali. Grazie alle pubblicità e a divertenti spot televisivi, Warby è in grado di far giungere la sua offerta migliore delle altre e a basso costo a milioni di clienti che portano gli occhiali. La società afferma chiaramente sul suo sito web che "la TV è un gran bel megafono", e quando potete permettervi di spendere solo una decina di dollari per guadagnarvi un nuovo cliente avete bisogno del più grande megafono che potete trovare.

Ogni imprenditore sogna una campagna pubblicitaria indimenticabile, ma le startup dovrebbero resistere alla tentazione di competere con le società più grandi nella gara infinita per lanciare il più memorabile spot TV o la bravata di PR più elaborata. Lo so per esperienza. In PayPal ingaggiammo James Doohan, che recitava nella parte di Scotty in *Star Trek*, per essere il nostro portavoce ufficiale.

Quando rilasciammo il nostro primo software per il Palm-Pilot, invitammo i giornalisti a un evento in cui potevano udire James recitare questa battuta immortale: "Ho teletrasportato persone per tutta la mia carriera, ma questa è la prima volta che sono stato in grado di teletrasportare denaro!". Fu un flop: i pochi che erano venuti non rimasero per nulla impressionati. Eravamo tutti nerd, per cui avevamo pensato che Scotty, il capo ingegnere, avrebbe potuto parlare con più autorità, per esempio, del capitano Kirk. (Proprio come ogni venditore, Kirk stava sempre a darsi delle arie in qualche ambientazione esotica e lasciava agli ingegneri il compito di tirarlo fuori dai propri errori.) Avevamo torto: quando Priceline.com assunse William Shatner (l'attore che interpretava Kirk) in una famosa serie di spot TV, per loro funzionò. A quel punto, però, Priceline era un player primario. Nessuna startup agli inizi può gareggiare con i budget pubblicitari delle grandi società. Il Capitano Kirk è veramente un caso a parte.

## Marketing virale

Un prodotto è virale se le sue funzionalità essenziali incoraggiano gli utilizzatori a invitare gli amici a utilizzarlo a loro volta. Ecco come Facebook e PayPal sono cresciuti rapidamente: ogni volta che qualcuno condivide qualcosa o paga, invita naturalmente sempre più persone nel network. Tutto ciò non solo è a basso costo, è anche veloce. Se ogni nuovo utilizzatore attira più di un altro cliente, potete ottenere una reazione a catena di crescita esponenziale. Il circolo virale perfetto dovrebbe essere il più veloce e liscio possibile. I video divertenti di YouTube o i meme su Internet ottengono milioni di visualizzazioni molto velocemente, perché hanno cicli temporali molto brevi: le persone vedono il gattino, si sentono bene dentro, e lo inoltrano agli amici in pochi secondi.

In PayPal la nostra base iniziale di utilizzatori era di 24 persone, che lavoravano tutte in azienda. Acquisire clienti attraverso i banner si dimostrò troppo caro; tuttavia, pagando direttamente le persone per iscriversi e poi ancora di più per portare degli amici, raggiungemmo una crescita straordinaria. Questa strategia ci costava 20 dollari per cliente, ma generava anche una crescita del 7% giornaliero, il che significava che la nostra base di utilizzatori quasi raddoppiava ogni 10 giorni. Dopo quattro o cinque mesi, avevamo centinaia di migliaia di utilizzatori e un'opportunità fattibile di costruire una grande impresa offrendo un servizio di trasferimento di denaro in cambio di piccole percentuali, che alla fine superarono di molto i nostri costi di acquisizione del cliente.

Chiunque sia il primo a dominare il segmento più importante di un mercato con un potenziale virale sarà l'ultimo a muoversi nell'intero mercato. In PayPal non volevamo acquisire più utilizzatori in modo casuale; volevamo per primi quelli che valevano di più. Il segmento di mercato più ovvio nei pagamenti via email erano i milioni di emigranti che utilizzavano ancora Western Union per mandare a casa il denaro. Il nostro prodotto poteva svolgere quella funzione senza problemi, ma i trasferimenti erano troppo scarsi. Avevamo bisogno di un piccolo mercato di nicchia con un'alta velocità del denaro, che individuammo nei "PowerSellers" di eBay. Ce n'erano 20.000. La maggior parte di loro aveva parecchie aste in chiusura ogni giorno, e compravano praticamente tanto quanto vendevano, il che significava un flusso costante di pagamenti. E siccome la soluzione offerta da eBay per i pagamenti era terribile, questi commercianti si rivelarono degli early adopter entusiasti. Una volta che PayPal arrivò a

dominare questo segmento e divenne *la* piattaforma di pagamento per eBay, non ci fu più gara, né su eBay né in qualsiasi altro posto.

## **La legge di potenza della distribuzione**

Probabilmente, uno di questi metodi si rivelerà molto più potente di tutti gli altri per ogni determinato business: la distribuzione segue una propria legge di potenza. Ciò è controintuitivo per la maggior parte degli imprenditori, che pensano che il più sia meglio. L'approccio "un po' di tutto" – utilizzare pochi venditori, piazzare qualche pubblicità sulla stampa e tentare di aggiungere qualche funzionalità virale al prodotto – però non funziona. La maggior parte dei business ottiene zero canali di distribuzione su cui lavorare: la causa più comune del fallimento sono le pessime vendite e non la qualità del prodotto. Se riuscite ad avere anche un solo canale di distribuzione che funziona, allora avete un gran business. Se tentate di usarne molti, ma non riuscite ad acchiapparne neanche uno, allora siete finiti.

## **Vendere ai non clienti**

La vostra impresa ha bisogno di vendere qualcosa in più dei vostri prodotti. Dovete vendere anche ai dipendenti e agli investitori. Esiste una versione "da risorse umane" della bugia secondo cui i grandi prodotti si vendono da soli: "Questa società è così buona che le persone chiederanno a gran voce di entrarci". E ne esiste anche una per la raccolta di finanziamenti: "Questa società è così eccellente che gli investitori sfonderanno le nostre porte per investirci". Il clamore e la frenesia possono essere molto reali, ma raramente si verificano senza un reclutamento o una campagna di comunicazione calcolati e condotti sotto la superficie.

Vendere la vostra impresa ai media è una parte necessaria del venderla a tutti gli altri. I nerd che istintivamente non si fidano dei media fanno spesso l'errore di tentare di ignorarli. Tuttavia, proprio come non potete aspettarvi che le persone comprino un prodotto superiore unicamente sulla base dei suoi meriti evidenti e senza una strategia di distribuzione, non dovrete mai

credere che le persone ammireranno la vostra società senza una strategia di pubbliche relazioni. Persino quando il vostro prodotto in particolare non ha bisogno di un'esposizione mediatica per acquisire nuovi clienti, perché avete una strategia di distribuzione virale, la stampa può aiutarvi ad attrarre investitori e dipendenti. Ogni potenziale dipendente che valga la pena di assumere farà le proprie ricerche; ciò che troverà, o non troverà, quando userà Google sarà fondamentale per il successo della vostra azienda.

## TUTTI VENDONO

I nerd possono sperare che la distribuzione venga ignorata e che i venditori siano esiliati su un altro pianeta. Tutti noi vogliamo credere che ci formiamo le nostre idee da soli, che le vendite su di noi non funzionano. Ma non è vero. Tutti hanno un prodotto da vendere, non importa se siete un dipendente, un fondatore o un investitore. Tutto ciò è vero persino se la vostra società è formata solo da voi e dal vostro computer. Guardatevi intorno. Se non vedete nessun venditore, il venditore siete voi.

---

\* *L'uomo dei sogni (Field of Dreams)* è un film del 1998, interpretato da Kevin Costner e Ray Liotta e diretto da Phil Alden Robinson. Racconta la storia di un agricoltore dello Iowa che costruisce un campo da baseball sulla sua proprietà, in risposta a una voce che gli dice: "Se lo costruisci, lui tornerà". Su questo campo torneranno a giocare i membri della squadra dei Chicago White Sox che nel 1919 furono squalificati a vita per aver venduto una partita e il padre del protagonista, morto in giovane età (*n.d.t.*).

# 12

## L'uomo e la macchina

---

Mentre i settori maturi ristagnano, le tecnologie dell'informazione sono avanzate così rapidamente che sono diventate un sinonimo di tutta la tecnologia. Oggi, più di 1,5 miliardi di persone hanno accesso istantaneo alla conoscenza del mondo utilizzando dispositivi tascabili. Ognuno dei moderni smartphone ha migliaia di volte la potenza computazionale dei computer che hanno guidato gli astronauti sulla luna. E se la legge di Moore continuerà a dispiegare i suoi effetti, i computer di domani saranno ancora più potenti.

I computer sono già abbastanza potenti da superare le persone in attività che pensavamo fossero tipicamente umane. Nel 1997, Deep Blue di IBM ha sconfitto il campione mondiale di scacchi Garry Kasparov. Il miglior concorrente di tutti i tempi del quiz televisivo *Jeopardy!*, Ken Jennings, fu battuto nel 2011 da Watson, di IBM. E le automobili che si guidano da sole di Google percorrono già oggi le strade della California. Il pilota della Nascar Dale Earnhardt Jr. può anche non esserne preoccupato, ma il *Guardian* teme (dando voce ai milioni di autisti e tassisti nel mondo) che le

auto che si guidano da sole “potrebbero guidare la prossima ondata di disoccupazione”.

Tutti si aspettano che i computer facciano più cose in futuro, così tante in più che molti si domandano se tra trent'anni sarà rimasto qualcosa da fare per gli uomini. Con un certo tono di inevitabilità, il venture capitalist Marc Andreessen ha annunciato: “I software stanno divorando il mondo”. Il suo collega Andy Kessler suona quasi allegro quando spiega che il miglior modo di creare produttività è “liberarsi delle persone”. *Forbes* ha intercettato un atteggiamento più ansioso quando ha chiesto ai suoi lettori: *Una macchina vi sostituirà?*

I futuristi sembrano sperare in una risposta positiva, mentre i luddisti sono così preoccupati di essere sostituiti che vorrebbero fermare la nuova tecnologia nel suo complesso. Nessuna delle due parti mette in discussione la premessa che computer migliori rimpiazzeranno necessariamente i lavoratori umani. Questa premessa, però, è sbagliata: i computer sono complementi delle persone, non sostituti. I business di maggior valore dei prossimi decenni saranno costruiti da imprenditori che cercano di far crescere le persone, non di renderle obsolete.

## **SOSTITUZIONE CONTRO COMPLEMENTARITÀ**

Quindici anni fa i lavoratori americani erano preoccupati della concorrenza proveniente dai sostituti messicani a basso prezzo. E questo aveva senso, perché gli uomini possono realmente sostituirsi gli uni agli altri. Oggi le persone pensano di poter udire di nuovo quel “gigantesco suono di risucchio” citato da Ross Perot nella sua campagna presidenziale, che avrebbe dovuto accompagnare lo spostamento delle industrie USA verso il sud dell'America, ma invece delle fabbriche a salario ridotto di Tijuana sarà la volta delle server farm in Texas. Gli americani temono la tecnologia dell'immediato futuro perché la vedono come una replica della globalizzazione del passato prossimo; tuttavia le due situazioni sono molto

diverse: le persone gareggiano per i posti di lavoro e le risorse, i computer per nessuna delle due cose.

## **Globalizzazione significa sostituzione**

Quando Perot metteva in guardia sulla concorrenza dall'estero, sia George H.W. Bush che Bill Clinton predicavano il vangelo del libero scambio: dato che ogni individuo possiede una forza relativa in qualche particolare impiego, in teoria l'economia massimizza la ricchezza quando le persone si specializzano secondo il proprio vantaggio e poi fanno scambi tra loro. Nella pratica, non è assolutamente chiaro come il libero scambio abbia funzionato, perlomeno per molti lavoratori. I profitti dallo scambio sono maggiori quando esiste una forte differenza nel vantaggio comparativo, ma l'offerta globale di lavoratori disponibili a compiti ripetitivi per un salario estremamente basso è molto forte.

Non solo le persone gareggiano per offrire lavoro, ma chiedono anche le stesse risorse. Mentre i consumatori americani hanno beneficiato della disponibilità di giocattoli e tessuti a basso costo dalla Cina, hanno anche dovuto pagare prezzi più alti per la benzina desiderata da milioni di nuovi consumatori cinesi. Che le persone mangino pinne di squalo a Shanghai o tacos al pesce a San Diego, hanno tutte bisogno di cibo e riparo. E le richieste non si fermano alla sussistenza: la gente chiederà sempre di più a mano a mano che la globalizzazione avanza. Ora che milioni di contadini cinesi possono finalmente godere di una fornitura sicura di calorie, ne vorranno di più, questa volta provenienti dalla carne di maiale e non dai soli cereali. La convergenza dei desideri è ancora più evidente al vertice: tutti gli oligarchi hanno la stessa passione per lo champagne Cristal, da San Pietroburgo a Pyongyang.

## **Tecnologia significa complementarità**

Ora pensate alla prospettiva della concorrenza tra computer invece che tra lavoratori umani. Dal punto di vista dell'offerta, i computer sono molto più diversi dalle persone di quanto due esseri umani possano esserlo tra loro: gli

uomini e le macchine sono bravi in cose profondamente diverse. Gli uomini possiedono l'intenzionalità: elaboriamo piani e prendiamo decisioni in situazioni complicate. Siamo meno bravi a dare un senso a enormi quantità di dati. I computer sono esattamente l'opposto: eccellenti nell'elaborazione efficiente dei dati, ma in difficoltà nei giudizi fondamentali che sarebbero semplici per ogni essere umano.

Per comprendere l'ampiezza di questa differenza, pensate a un altro dei progetti di Google per sostituire gli umani con i computer. Nel 2012, uno dei loro supercomputer si guadagnò i titoli della stampa quando, dopo aver scansionato 10 milioni di anteprime, imparò a identificare un gatto con il 75% di accuratezza. Sembra una cosa impressionante, fino a che non ricordate che un bambino medio di 4 anni può farlo senza alcuno sforzo. Quando un laptop a basso costo batte i matematici più intelligenti in alcuni compiti ma persino un supercomputer con 16.000 CPU non può battere un bambino in altri, si può dire che gli uomini e i computer non sono più o meno potenti gli uni degli altri: sono categoricamente diversi.

Le nette differenze tra uomini e computer significano che i profitti del lavorare con i computer sono molto più alti di quelli dello scambio con gli altri. Non esercitiamo commerci con i computer più di quanto non facciamo con il bestiame o le lampade. E questo è il punto: i computer sono strumenti, non rivali.

	Offerta (di lavoro)	Domanda (di risorse)
Globalizzazione (altri umani)	Sostituzione: "il mondo è piatto"	Concorrenza mimetica dei consumatori
Tecnologia (computer più potenti)	Perlopiù complementare	Le macchine non hanno richieste: tutto il valore va alle persone

Sul lato della domanda, le differenze sono ancora più profonde. A differenza degli esseri umani nel mondo industrializzato, i computer non bramano cibi più sontuosi o ville fronte spiaggia a Cap Ferrat; tutto quello che richiedono è una quantità minima di elettricità, che non sono neanche abbastanza intelligenti da desiderare. Quando progettiamo una nuova tecnologia computazionale per aiutare a risolvere dei problemi, otteniamo tutti i guadagni in efficienza dello scambio con una controparte superspecializzata senza dover competere con questa per le risorse. Propriamente detto, la tecnologia è l'unico modo per noi di sfuggire alla competizione in un mondo globalizzato. A mano a mano che i computer diventeranno più potenti, non saranno dei sostituti per gli umani, saranno dei complementi.

## BUSINESS COMPLEMENTARI

La complementarità tra computer e umani non è solo un fatto su scala macroscopica. È anche la strada per costruire un grande business. Sono arrivato a capirlo dalla mia esperienza in PayPal. A metà del 2000 eravamo sopravvissuti al collasso delle dot.com e stavamo crescendo rapidamente, ma avevamo di fronte un problema enorme: ogni mese perdevamo più di 10 milioni di dollari a causa di frodi sulle carte di credito. Dato che elaboravamo centinaia, o persino migliaia, di transazioni al minuto, non potevamo analizzarle una per una: nessun team umano di controllo della qualità potrebbe lavorare così velocemente.

Quindi facemmo quello che qualsiasi gruppo di ingegneri avrebbe fatto: tentammo di automatizzare una soluzione. Per prima cosa, Max Levchin radunò un team di élite di matematici per studiare i trasferimenti fraudolenti nel dettaglio. Poi prendemmo quello che avevamo imparato e scrivemmo un software per identificare automaticamente e cancellare le transazioni fittizie in tempo reale. Tuttavia divenne rapidamente evidente che questo approccio non avrebbe funzionato: dopo un'ora o due i ladri si sarebbero rimessi al passo cambiando le loro tattiche. Avevamo a che fare con un nemico adattivo, e il nostro software non poteva cambiare in risposta.

Le manovre adattive dei truffatori ingannavano il nostro algoritmo automatico di identificazione, ma scoprimmo che non potevano fare altrettanto, in modo semplice, con il nostro team di analisti umani. Quindi Max e i suoi ingegneri riscrissero il software per assumere un approccio ibrido: il computer avrebbe identificato le transazioni più sospette su un'interfaccia ben progettata, e gli operatori umani avrebbero espresso il giudizio finale sulla loro legittimità. Grazie a questo sistema ibrido – che avevamo soprannominato Igor dal truffatore russo che si era vantato che non saremmo mai stati capaci di fermarlo – riuscimmo a realizzare il nostro primo trimestre in attivo, agli inizi del 2002 (un anno prima nello stesso trimestre avevamo perso 29,3 milioni di dollari). L'FBI ci chiese di poter usare Igor per aiutarla a identificare i criminali finanziari, e Max fu in grado di vantarsi – in modo altisonante, ma dicendo la verità – di essere “lo Sherlock Holmes del sottobosco di Internet”.

Questo genere di simbiosi uomo-macchina ha consentito a PayPal di restare in affari, il che a sua volta ha fatto sì che centinaia di migliaia di piccoli business potessero accettare i pagamenti di cui avevano bisogno per prosperare su Internet. Niente di tutto questo avrebbe potuto essere

possibile senza la soluzione uomo-macchina, anche se la maggior parte delle persone non l'ha mai vista o ne ha sentito parlare.

Ho continuato a pensarci anche dopo aver venduto PayPal, nel 2002: se gli uomini e i computer insieme potevano ottenere risultati drasticamente migliori di quelli raggiungibili per conto proprio, quale altro business di valore si sarebbe potuto costruire su questo principio fondamentale? L'anno successivo ho coinvolto Alex Karp, un vecchio compagno di corsi a Stanford, e Stephen Cohen, ingegnere software, in una nuova idea per una startup: come utilizzare l'approccio ibrido uomo-macchina del sistema di sicurezza di PayPal per identificare le reti di terroristi e le frodi finanziarie. Sapevamo già che l'FBI era interessata, e nel 2004 fondammo Palantir, una software company che aiuta le persone a estrarre indizi da fonti di informazioni divergenti. La società è avviata a realizzare vendite per un miliardo di dollari nel 2014, e *Forbes* ha definito il software di Palantir la "killer app" per il ruolo che si dice abbia avuto nell'aiutare il governo USA a localizzare Osama bin Laden.

Non abbiamo dettagli da condividere su questa operazione, ma possiamo dire che né l'intelligenza umana né i computer saranno in grado di renderci sicuri da soli. Le due maggiori agenzie di spionaggio americane seguono approcci opposti: la Central Intelligence Agency è diretta da spie che privilegiano gli umani; la National Security Agency è gestita da generali che danno la priorità ai computer. Gli analisti della CIA devono avanzare faticosamente tra così tanto rumore che è molto difficile identificare le minacce più serie. I computer della NSA possono elaborare enormi quantità di dati, ma le macchine da sole non possono decidere se qualcuno sta complottando un atto terroristico. Palantir punta a trascendere questi pregiudizi opposti: il suo software analizza i dati che il governo fornisce – per esempio, intercettazioni telefoniche di religiosi radicali in Yemen o conti bancari collegati all'attività di cellule terroristiche – e contrassegna le attività sospette affinché un analista addestrato le controlli.

Oltre ad aiutare a individuare i terroristi, gli analisti che usano Palantir sono stati in grado di prevedere dove i ribelli avrebbero piazzato ordigni esplosivi artigianali in Afghanistan; di seguire casi di insider trading di alto profilo; di abbattere il circuito di pornografia infantile più grande del mondo; di aiutare i Centers for Disease Control and Prevention a combattere le epidemie di malattie legate al cibo e, grazie

all'identificazione precoce delle frodi, far risparmiare alle banche commerciali e al governo USA centinaia di milioni di dollari all'anno.

Il software avanzato ha reso possibili questi risultati, ma ancor più importanti sono stati gli analisti umani, gli inquirenti, gli scienziati e i professionisti finanziari senza il cui coinvolgimento attivo questo software sarebbe stato inutile.

Pensate a come è oggi il lavoro dei professionisti. Gli avvocati devono essere in grado di articolare soluzioni a problemi spinosi in molti modi diversi, che cambiano a seconda che si parli con un cliente, con gli avversari o con un giudice. I medici devono combinare la comprensione clinica con la capacità di comunicarla ai pazienti non esperti. E i buoni insegnanti non sono solo degli esperti nelle loro discipline: devono anche comprendere come adattare il loro insegnamento ai differenti interessi individuali e stili di apprendimento. I computer potrebbero essere capaci di portare a termine alcuni di questi compiti, ma non possono combinarli in modo efficace. Una tecnologia migliore in campo legale, medico ed educativo non sostituirà i professionisti: consentirà loro di fare ancora meglio.

LinkedIn ha fatto esattamente questo per chi si occupa di ricerca di personale. Quando è stata fondata nel 2003, l'azienda non ha consultato gli addetti per capire quali erano i punti deboli da migliorare. E non ha tentato di scrivere un software che li rimpiazzasse del tutto. Il reclutamento è in parte lavoro di investigazione e in parte vendite: dovete analizzare la storia dei candidati, valutare i loro motivi e la loro compatibilità, e persuadere quelli più promettenti a unirsi a voi. Rimpiazzare tutte queste attività con un computer in modo efficace sarebbe impossibile. Al contrario, LinkedIn ha deciso di trasformare il modo in cui i reclutatori facevano il proprio lavoro. Oggi, più del 97% dei reclutatori negli Stati Uniti utilizza LinkedIn, il suo potente motore di ricerca e i suoi filtri per vagliare i candidati, e il network crea anche valore per i milioni di professionisti che lo usano per gestire il proprio brand personale. Se LinkedIn avesse semplicemente tentato di rimpiazzare i reclutatori con un software, oggi non sarebbe un business.

## **L'ideologia dell'informatica**

Perché così tante persone non comprendono il potere della complementarità? Tutto inizia dalla scuola. Gli ingegneri software tendono a lavorare su progetti che sostituiscono gli sforzi umani perché questo è quello per cui sono stati addestrati. Gli accademici si costruiscono una reputazione grazie alle ricerche specializzate: il loro scopo principale è pubblicare articoli, e la pubblicazione implica il rispetto dei limiti di una determinata disciplina. Per gli informatici, ciò significa ridurre le capacità umane in compiti specializzati che i computer possono essere addestrati a raggiungere uno a uno.

Basta dare un'occhiata ai trend più alla moda nel settore dell'informatica oggi. Anche solo il termine "apprendimento automatico" evoca immagini di sostituzione, e i suoi sostenitori sembrano credere che i computer possano imparare a eseguire praticamente qualsiasi compito, purché noi li alimentiamo con sufficienti dati di apprendimento. Ogni utilizzatore di Netflix o Amazon ha sperimentato di prima mano il potere dell'apprendimento automatico: entrambe le società utilizzano degli algoritmi per raccomandare i prodotti basati su ciò che avete visto o acquistato in precedenza. Più li alimentate con i dati, più funzionano bene. Google Translate funziona allo stesso modo, fornendo traduzioni grezze ma utilizzabili nelle 80 lingue per cui è offerto il servizio, non perché il software comprende il linguaggio umano, ma perché ha estratto dei modelli attraverso un'analisi statistica di un'enorme mole di testo.

Un'altra espressione alla moda che incarna il pregiudizio a favore della sostituzione è "big data". Oggi le imprese hanno un appetito insaziabile per i dati, nell'errata convinzione che una maggiore quantità di essi crei sempre un valore più alto. Di solito, però, si tratta di dati che non dicono nulla. I computer possono individuare modelli che sfuggono agli esseri umani, ma non sanno come paragonare i modelli derivanti da fonti diverse o come interpretare i comportamenti complessi. Le intuizioni che hanno un valore concreto possono venire solo da un analista umano (oppure da quel genere di intelligenza artificiale che esiste solo nella fantascienza).

Ci siamo fatti incantare dai big data solo a causa del loro esotismo. Siamo impressionati dai piccoli compiti portati a termine dai computer da soli, ma ignoriamo i grandi risultati della complementarità perché il contributo umano li rende meno misteriosi. Watson, Big Blue e gli algoritmi di apprendimento automatico sempre migliori sono alla moda. Tuttavia, la società che avrà più valore nel futuro non si domanda quali problemi

possono essere risolti dai computer da soli: essa si chiederà: *come possono i computer aiutare gli essere umani a risolvere problemi difficili?*

## COMPUTER SEMPRE PIÙ INTELLIGENTI: AMICI O AVVERSARI?

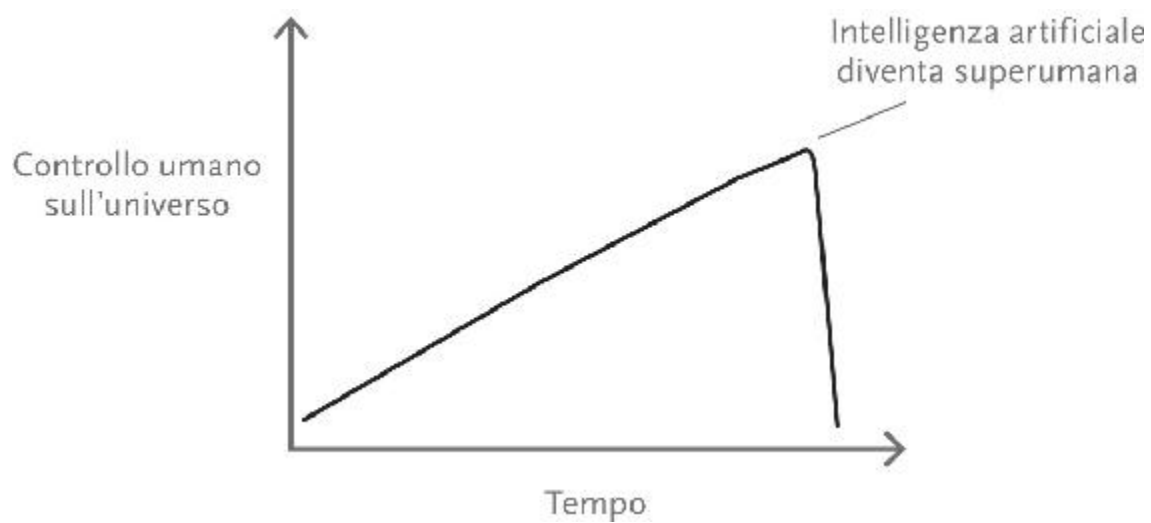
Il futuro dei computer è necessariamente pieno di incognite. È ormai pratica comune vedere i computer sempre più intelligenti e antropomorfizzati come Siri e Watson quali precursori di ciò che verrà; una volta che i computer potranno rispondere a tutte le nostre domande, forse si chiederanno perché dovrebbero rimanere al nostro servizio.

Il punto di arrivo logico di questo pensiero sostitutivo è detto “intelligenza artificiale forte”: computer che eclissano gli umani in ogni dimensione importante. Ovviamente, i luddisti ne sono terrorizzati. Anche i futuristi, però, si sentono un po’ a disagio: non è chiaro se l’intelligenza artificiale forte salverà l’umanità o la condannerà. Si suppone che la tecnologia *aumenti* la nostra padronanza sulla natura e *riduca* il ruolo del caso nelle nostre vite; costruire computer più intelligenti degli umani potrebbe in realtà riportare indietro il caso sotto forma di vendetta. L’intelligenza artificiale forte è come un biglietto per la lotteria cosmica: se vinciamo, ci aspetta l’utopia; se perdiamo, Skynet ci sostituirà completamente.

Tuttavia, anche se l’intelligenza artificiale forte fosse una possibilità reale, e non un mistero imponderabile, non sarebbe disponibile in breve tempo: la sostituzione da parte dei computer è una preoccupazione per il XXII secolo. Le paure indefinite sul futuro lontano non dovrebbero frenarci dall’elaborare piani definiti oggi. I luddisti affermano che non dovremmo costruire i computer che un giorno potrebbero sostituirci; i futuristi pazzoidi sostengono invece che dovremmo. Le due posizioni si escludono reciprocamente, ma non sono le uniche disponibili: tra di esse c’è spazio per persone sane di mente che intendano costruire un mondo molto migliore nei decenni a venire. A mano a mano che troviamo nuovi modi per utilizzare i

computer, essi non solo diventeranno più bravi nelle cose che la gente fa già, ci aiuteranno anche a fare ciò che prima era inimmaginabile.

### Il futuro dell'intelligenza artificiale forte?



# 13

## Vedere verde

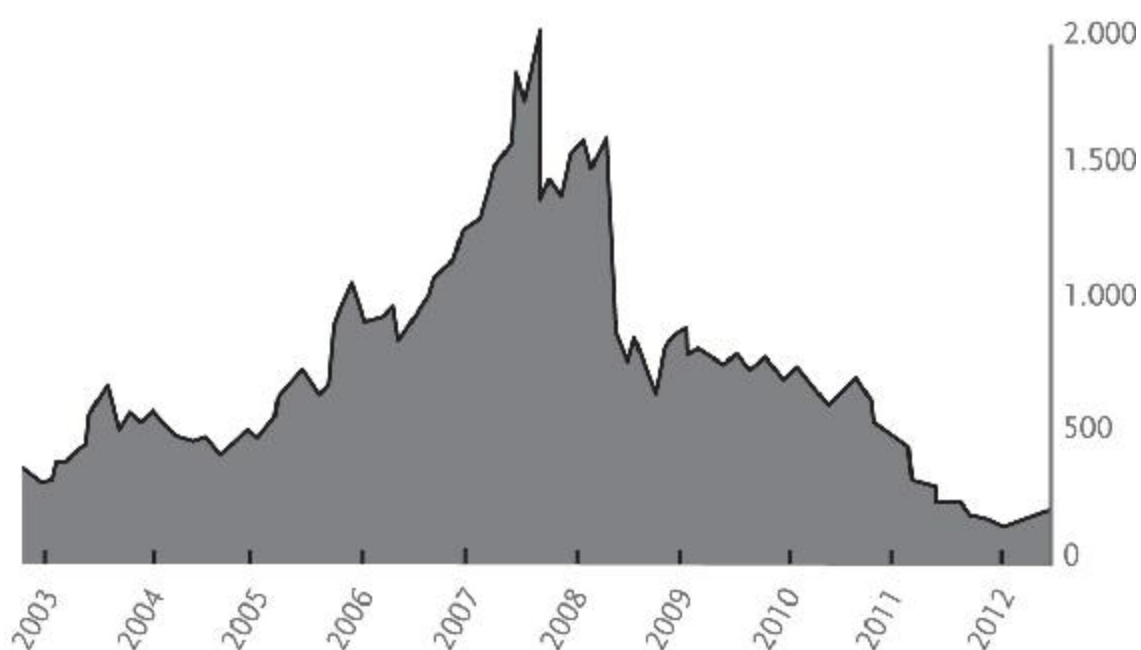
---

Agli inizi del XXI secolo, tutti erano d'accordo che la prossima “next big thing” sarebbe stata la tecnologia pulita. Doveva essere così: a Pechino lo smog era aumentato tanto che le persone non riuscivano a vedere l'edificio di fronte, e anche solo respirare era un rischio per la salute. Il Bangladesh, con i suoi pozzi ricoperti di arsenico, stava soffrendo di quello che il *New York Times* ha definito “il più grande avvelenamento umano della storia”. Negli USA, gli uragani Ivan e Katrina venivano visti come i progenitori dell'imminente devastazione causata dal riscaldamento globale. Al Gore ci implorava di affrontare questi problemi “con l'urgenza e la risolutezza che in precedenza è stata vista solo quando la nazione si è mobilitata per la guerra”. La gente si è data da fare: gli imprenditori hanno avviato migliaia di startup basate sulle tecnologie ambientali e gli investitori ci hanno messo più di 50 miliardi di dollari. Così è cominciata la ricerca per pulire il mondo.

Non ha funzionato. Invece di un pianeta più sano ci siamo ritrovati con una bolla speculativa enorme sulle nuove tecnologie ambientali. Solyndra è

il “fantasma verde” più famoso, ma la maggior parte delle imprese del settore è andata incontro alla stessa fine disastrosa: solo nel 2012 negli Stati Uniti più di 40 produttori di solare hanno dichiarato fallimento. Renixx, l'indice più importante sulle società di energie alternative, mostra la drammatica deflazione della bolla.

#### Indice RENIXX (Renewable Energy Industrial Index)



Perché le tecnologie ambientali sono fallite? I conservatori credono di conoscere già la risposta: non appena l'energia verde è diventata una priorità per il governo, è stata avvelenata. Tuttavia c'erano (e ci sono ancora) buone ragioni per considerare l'energia una priorità. E la verità sulle tecnologie ambientali è più complessa e più importante del fallimento del governo. La maggior parte delle società che si occupavano di tecnologie ambientali è fallita perché ha trascurato una o più delle sette domande a cui deve rispondere ogni business.

#### 1. La domanda sull'engineering

*Potete creare una tecnologia dirompente invece di un miglioramento incrementale?*

2. La domanda sui tempi  
*È il momento giusto per iniziare il vostro business specifico?*
3. La domanda sul monopolio  
*State partendo con un'ampia quota di un piccolo mercato?*
4. La domanda sulle persone  
*Avete il team giusto?*
5. La domanda sulla distribuzione  
*Avete un modo per consegnare il vostro prodotto oltre che per realizzarlo?*
6. La domanda sulla durabilità  
*La vostra posizione di mercato sarà difendibile da qui a 10 o 20 anni?*
7. La domanda segreta  
*Avete identificato un'opportunità unica che gli altri non vedono?*

Abbiamo già discusso questi elementi. Quale che sia il vostro settore, ogni buon business plan deve affrontarli tutti. Se non avete delle buone risposte a queste domande, avrete parecchia “sfortuna” e il vostro business fallirà. Se centrate la risposta a tutte e sette, padroneggerete la fortuna e otterrete il successo. Anche centrarne solo cinque o sei potrebbe funzionare. La cosa incredibile della bolla delle tecnologie ambientali, però, è che la gente stava avviando delle società con zero risposte giuste, e questo significa sperare in un miracolo.

È difficile sapere esattamente perché ogni singola società in questo settore sia fallita, dato che praticamente tutte hanno commesso diversi errori gravi. Dato però che *ciascuno di questi errori* è abbastanza per condannare la vostra impresa, vale la pena di rivederli in modo più dettagliato.

## **LA DOMANDA SULL'ENGINEERING**

Una grande società tecnologica dovrebbe possedere una tecnologia proprietaria che sia di un ordine di grandezza superiore a quella del suo sostituto più vicino. Le società di tecnologia ambientale, tuttavia, hanno prodotto raramente miglioramenti 2X, per non dire di quelli 10X. A volte le loro offerte erano addirittura *peggiori* dei prodotti che intendevano rimpiazzare. Solyndra aveva sviluppato una nuova cella solare cilindrica, ma il rapporto tra l'efficienza delle celle cilindriche e quella delle celle piatte, approssimando, è solo di  $1/\pi$ : semplicemente, non ricevono abbastanza luce solare diretta. La società ha tentato di correggere questo problema utilizzando degli specchi per riflettere più luce solare verso il fondo dei pannelli, ma è difficile recuperare quando si parte da un punto così radicalmente inferiore.

Le società devono impegnarsi per un miglioramento 10X perché un semplice miglioramento incrementale spesso non apporta alcun vantaggio all'utilizzatore finale. Supponiamo che sviluppate una nuova turbina eolica che sia più efficiente del 20% di qualsiasi altra tecnologia, quando la testate in laboratorio. All'inizio suona bene, ma il risultato di laboratorio non sarebbe in grado di ricompensare le spese e il rischio da affrontare per alcun prodotto nel mondo reale. E anche se il vostro sistema fosse realmente migliore del 20% netto per il cliente che lo acquista, le persone sono così abituate ai proclami esagerati che sarete accolti con scetticismo quando tentate di venderlo. Soltanto quando il vostro prodotto è migliore nell'ordine di 10X potete offrire al cliente una superiorità evidente.

## LA DOMANDA SUI TEMPI

Gli imprenditori delle tecnologie ambientali hanno lavorato duro per convincersi che era arrivato il loro momento. Quando ha annunciato la nascita della sua nuova società, nel 2008, il CEO di SpectraWatt Andrew Wilson affermò: "Il settore dell'energia solare è simile a quello dei microprocessori verso la fine degli anni Settanta. C'è molto da immaginare e migliorare". La seconda parte era giusta, ma l'analogia con il microprocessore era fuori strada. Sin da quando fu creato il primo microprocessore, nel 1970, i computer sono avanzati non solo rapidamente,

ma anche in modo esponenziale. Date un'occhiata alla cronologia di rilascio dei primi prodotti di Intel:

Generazione	Modello di processore	Anno
4-BIT	4004	1971
8-BIT	8008	1972
16-BIT	8086	1978
32-BIT	IAPX 432	1981

La prima cella solare al silicio, invece, è stata creata dai Bell Labs nel 1954, più di *mezzo secolo* prima della nota stampa di Wilson. L'efficienza fotovoltaica è migliorata nei decenni successivi, ma in modo lento e lineare: la prima cella solare di Bell aveva un'efficienza di circa il 6%, oggi né le celle ai cristalli di silicio né quelle moderne a film sottili hanno superato un'efficienza del 25% sul campo. Verso la metà degli anni Duemila ci furono pochi sviluppi ingegneristici che facessero pensare a un decollo imminente. Entrare in un mercato che si muove lentamente può essere una buona strategia, ma solo se avete un piano realistico e dettagliato per prenderne il controllo. Le società di tecnologia ambientale che sono fallite non ne avevano neanche uno.

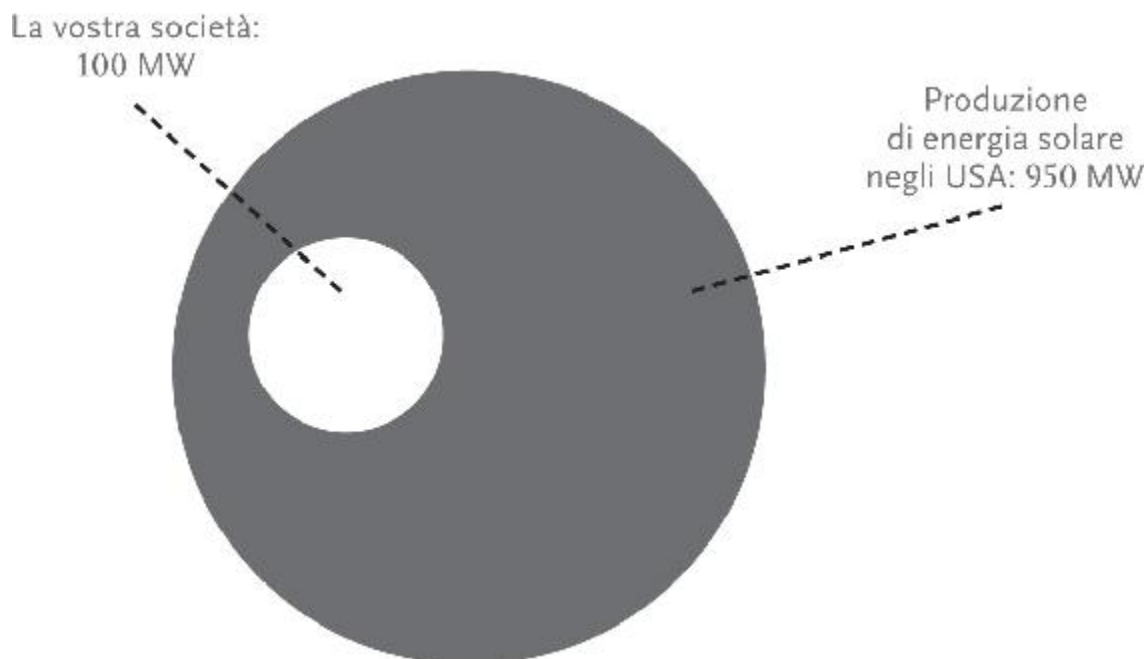
## LA DOMANDA SUL MONOPOLIO

Nel 2006, il miliardario investitore in tecnologia John Doerr dichiarò: “Il verde è il nuovo rosso, bianco e blu”. Avrebbe dovuto fermarsi al “rosso”. Come lui stesso ebbe modo di affermare: “I mercati su Internet hanno dimensioni da miliardi di dollari, quelli dell'energia da migliaia di miliardi”. Ciò che non disse è che gli enormi mercati da migliaia di miliardi di dollari significano concorrenza spietata e sanguinosa. Altri fecero eco alle parole di Doerr più e più volte: negli anni Duemila ho ascoltato decine di imprenditori nelle tecnologie ambientali che iniziavano presentazioni in

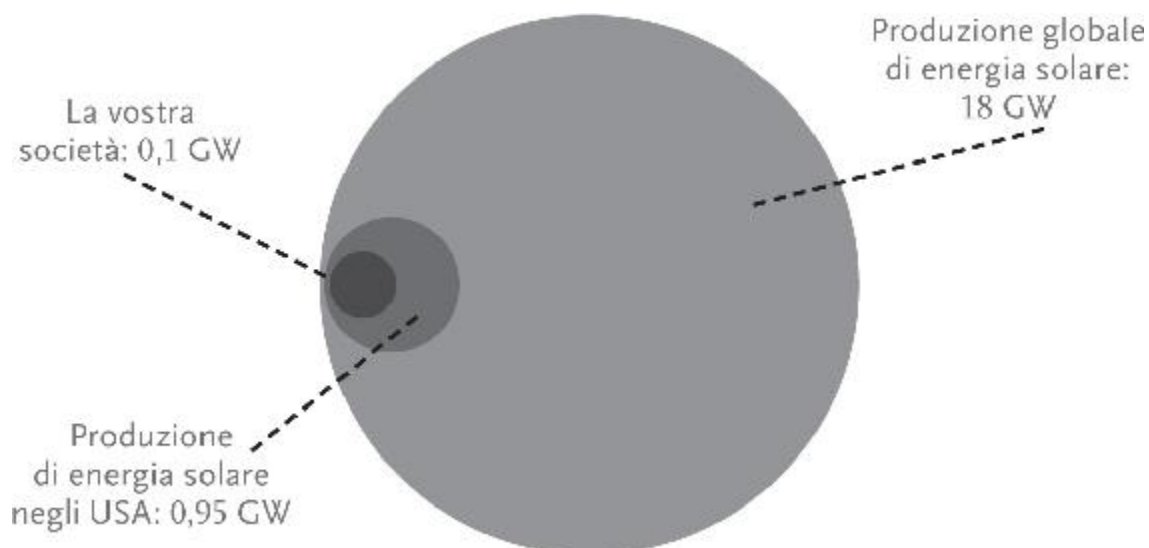
PowerPoint eccezionalmente rosee con storie di mercati da migliaia di miliardi; come se fosse una buona cosa.

I dirigenti del settore enfatizzavano la generosità di un mercato grande abbastanza per tutti, ma ognuno di essi credeva di solito che *la sua società* avesse un vantaggio. Nel 2006, Dave Pearce, CEO del produttore solare MiaSolé, ammise davanti a un panel in un congresso che la sua società era solo una tra diverse startup “molto forti” che lavoravano su un particolare tipo di sviluppo di celle solari a film sottili. Pochi minuti dopo, però, Pearce prevede che MiaSolé sarebbe diventata “il più grande produttore di celle solari a film sottili del mondo” entro un anno. Questo non avvenne, ma anche se fosse accaduto avrebbe potuto non bastare: quelle a film sottili sono solo uno tra più di una dozzina di tipi di celle solari. Ai clienti non importerà di una particolare tecnologia a meno che non risolva un problema particolare in modo superiore alle altre. E se non potete monopolizzare una soluzione unica per un piccolo mercato, sarete invischiati in una concorrenza deleteria. È ciò che accadde a MiaSolé, che fu acquistata nel 2013 per centinaia di milioni di dollari in meno di quanto i suoi investitori avevano messo nella società.

Esagerare la vostra unicità è una soluzione facile per raffazzonare una risposta alla domanda sul monopolio. Supponete di dirigere una società che si occupa di solare e che ha installato con successo centinaia di sistemi a pannelli solari con una capacità combinata di generazione di potenza di 100 megawatt. Dato che la produzione totale di energia solare degli Stati Uniti ha la capacità di 950 megawatt, controllate il 10,53% del mercato. Congratulazioni, vi dite: siamo in gioco.

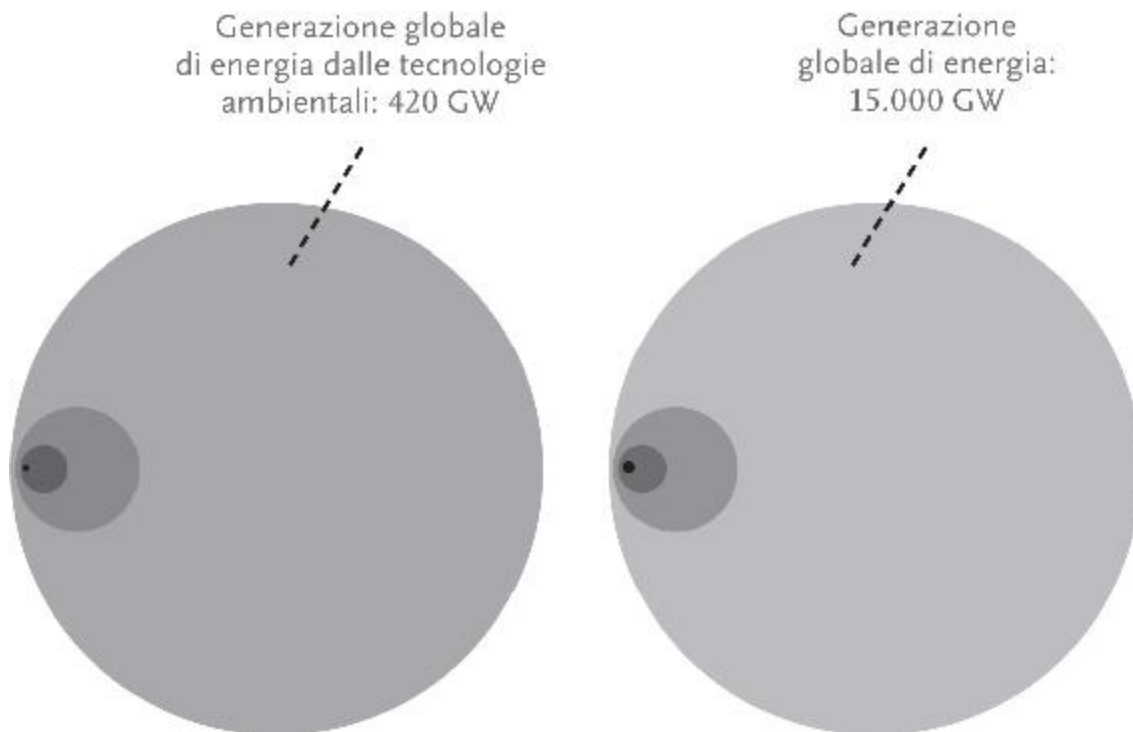


Che succede però se il mercato USA dell'energia solare non è quello rilevante? Se quello che importa è il mercato *globale* dell'energia solare, con una capacità di produzione di 18 gigawatt? Ora i vostri 100 megawatt fanno di voi un pesce molto piccolo: improvvisamente controllate meno dell'1% del mercato.



E che succede se la misura appropriata non è la produzione globale di solare, ma piuttosto quella di energia rinnovabile *nel complesso*? Globalmente, la capacità di produzione annuale per le energie rinnovabili

vale 420 gigawatt; vi ridurreste allo 0,02% del mercato e paragonati alla capacità di produzione di energia totale, 15.000 gigawatt, i vostri 100 megawatt sarebbero una goccia nell'oceano.



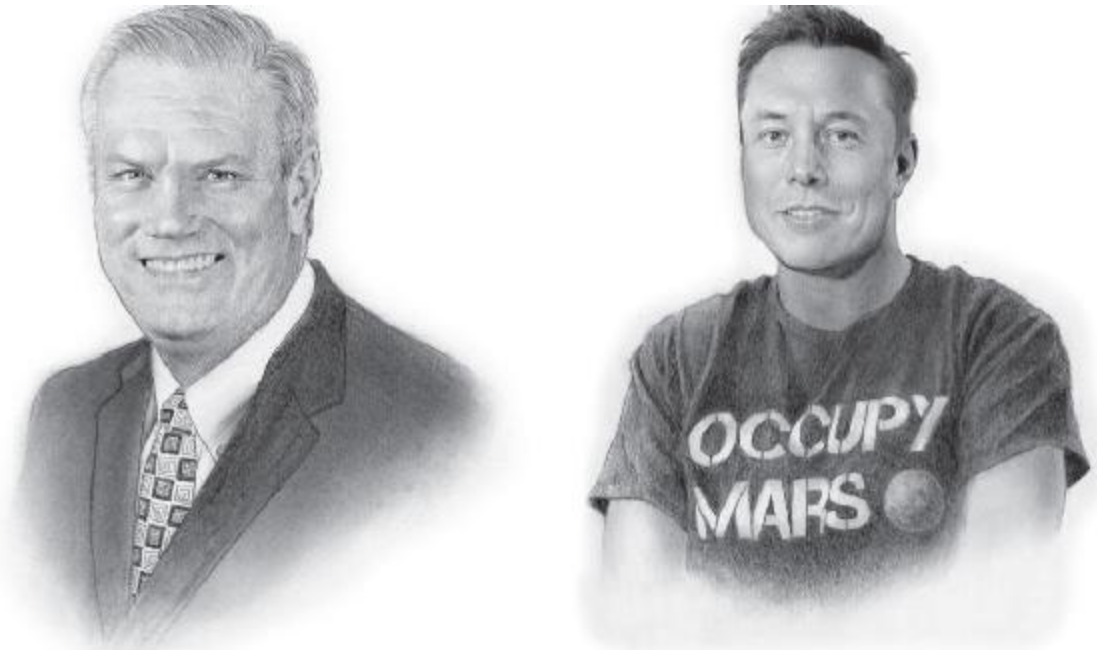
Il pensiero degli imprenditori ambientali sui mercati era confuso e senza speranza. Riducevano retoricamente il loro mercato per sembrare differenziati, ma poi chiedevano di essere valutati su un presunto mercato di enormi dimensioni e lucrativo. Tuttavia non potete dominare un sottomercato se è fittizio, e i grandi mercati sono altamente competitivi e scarsamente accessibili. La maggior parte dei fondatori di società di tecnologia ambientale se la sarebbero passata meglio se avessero aperto un nuovo ristorante inglese a Palo Alto.

## LA DOMANDA SULLE PERSONE

I problemi energetici sono problemi di ingegneria, quindi vi aspettereste di trovare dei nerd alla guida delle società di tecnologie ambientali. E sareste

in errore: quelle che hanno fallito erano dirette da team assurdamamente non tecnici. Questi dirigenti-venditori erano bravi a raccogliere capitale e ad assicurarsi i finanziamenti del governo, ma lo erano meno nel costruire prodotti che i clienti volevano acquistare.

In Founders Fund abbiamo visto arrivare questo fenomeno. L'indizio più evidente era sartoriale: i dirigenti di queste aziende andavano in giro in giacca e cravatta. Era una enorme bandiera rossa, perché i veri tecnologi indossano T-shirt e jeans. Quindi abbiamo istituito una regola generale: lasciar perdere tutte le società i cui fondatori si agghindavano per le riunioni. Forse avremmo potuto evitare quei pessimi investimenti anche se ci fossimo presi il tempo di valutare la tecnologia di ogni singola società nel dettaglio, ma l'intuizione del team – non investire mai in un CEO tecnologico che indossa un completo – ci ha condotto alla verità in modo molto più veloce. La miglior vendita è nascosta. Non c'è nulla di male in un CEO capace di vendere, ma se *sembra veramente* un venditore, probabilmente non è bravo nelle vendite e ancora meno nella tecnologia.



Il CEO di Solyndra Brian Harrison; Il CEO di Tesla Motors Elon Musk

# LA DOMANDA SULLA DISTRIBUZIONE

Le società di tecnologie ambientali corteggiarono in modo efficace il governo e gli investitori, ma spesso si dimenticarono dei clienti. Impararono così nel modo più duro che il mondo non è un laboratorio: vendere e consegnare un prodotto è altrettanto importante che il prodotto stesso.

Chiedete alla startup israeliana Better Place, che dal 2007 al 2012 ha raccolto e speso più di 800 milioni di dollari per realizzare batterie elettriche intercambiabili e stazioni di ricarica per auto elettriche. La società intendeva “creare un’alternativa verde che avrebbe diminuito la nostra dipendenza da tecnologie di trasporto altamente inquinanti”. E fece proprio questo, perlomeno per 1.000 auto; tante furono infatti quelle vendute prima di dichiarare bancarotta. Persino vendere solo quelle fu un successo, dato che ognuna di esse era difficile da acquistare per il consumatore.

Per prima cosa, non fu mai veramente chiaro che cosa stavate comprando. Better Place acquistava delle berline da Renault e le riadattava con batterie e motori elettrici. Quindi, stavate comprando una Renault elettrica o una Better Place? In ogni caso, se decidevate di comprarne una, dovevate passare una serie di prove. Primo, dovevate avere l’approvazione di Better Place. Per ottenerla, dovevate provare di vivere abbastanza vicino a una stazione di scambio di batterie di Better Place e promettere di seguire percorsi prevedibili. Se passavate questo test, dovevate sottoscrivere un contratto per ricaricare la vostra macchina. Solo a questo punto potevate iniziare ad abituarvi a fermarvi per cambiare le batterie in strada.

Better Place pensava che la sua tecnologia parlasse da sé, quindi non si preoccupò di renderla chiara al mercato. Riflettendo sul fallimento della società, un cliente frustrato chiese: “Perché non c’era a Tel Aviv un manifesto che mostrasse l’immagine di una Toyota Prius per 160.000 shekels (la moneta israeliana *n.d.r.*) e una di queste auto per 160.000 più carburante per quattro anni?”. Lui comprò comunque una di quelle auto, ma a differenza dalla maggioranza degli altri, era un appassionato che “avrebbe fatto di tutto per continuare a guidarla”. Sfortunatamente non gli fu possibile: come disse il comitato di direzione di Better Place quando vendette i beni della società per 12 miseri milioni di dollari, “Abbiamo superato con successo le sfide tecniche; quelle che non siamo riusciti a superare sono state le altre”.

# LA DOMANDA SULLA DURABILITÀ

Ogni imprenditore dovrebbe fare in modo di essere l'ultimo a muoversi nel proprio mercato particolare. Dovrebbe cominciare domandandosi come sembrerà il mondo tra 10 o 20 anni a partire da ora e come il suo business potrebbe adattarsi a quella situazione.

Poche società di tecnologie ambientali avevano una buona risposta. Ne è risultato che tutti i loro epitaffi si somigliano. Pochi mesi prima di dichiarare bancarotta nel 2011, Evergreen Solar ha spiegato la decisione di chiudere una delle sue fabbriche negli USA:

I produttori di solare in Cina hanno ottenuto appoggi e finanziamenti considerevoli da parte del governo... Sebbene [i nostri] costi di produzione... siano ormai al di sotto dei livelli previsti e più bassi della maggior parte dei produttori occidentali, sono ancora molto più alti di quelli dei nostri concorrenti a basso costo in Cina.

Fino al 2012, tuttavia, il coro “è colpa della Cina” non è veramente esploso. Discutendo della sua richiesta di bancarotta, Abound Solar – sostenuta dal Dipartimento per l'energia del governo USA – incolpò “le azioni di pricing aggressivo da parte delle aziende produttrici di pannelli solari in Cina” che “hanno reso molto difficile per una startup agli inizi... espandersi nelle condizioni correnti di mercato”. Quando il produttore di pannelli solari Energy Conversion Devices fallì nel febbraio del 2012, si spinse più in là del semplice biasimo in una nota stampa e avviò una causa da 950 milioni di dollari contro tre importanti produttori solari cinesi; le stesse imprese che furono citate anche dai curatori fallimentari di Solyndra nel prosieguo dello stesso anno per tentata monopolizzazione, cospirazione e politica di pricing scorretta. Ma la concorrenza dei produttori cinesi era veramente impossibile da prevedere? Gli imprenditori delle società di tecnologie ambientali avrebbero fatto bene a riformulare la domanda sulla durabilità e a chiedersi: che cosa impedirà alla Cina di spazzare via il mio business? Senza una risposta, il risultato non avrebbe dovuto essere una sorpresa.

Oltre all'incapacità di anticipare la concorrenza nella produzione degli stessi prodotti verdi, le società di tecnologie ambientali adottarono anche delle ipotesi errate sul mercato dell'energia nel suo complesso. Un settore

basato sul presupposto tramonto dei combustibili fossili fu colpito a tradimento dall'avvento del fracking. Nel 2000, solo l'1,7% del gas negli Stati Uniti proveniva dalle operazioni di fracking. Cinque anni dopo, la cifra era salita al 4,1%. Ciononostante, nessuno nel settore delle tecnologie ambientali prese seriamente questo trend; le rinnovabili erano la sola via per il futuro: i combustibili fossili *non potevano* diventare meno costosi o più puliti in futuro. Ma lo hanno fatto. Giunti nel 2013, il gas estratto con le tecnologie di fracking aveva raggiunto il 34% di tutto il gas estratto negli Stati Uniti, e il suo prezzo era caduto più del 70% dal 2008, distruggendo il modello di business di gran parte delle imprese che si occupavano di energie rinnovabili. Può essere che anche il fracking non sia una soluzione che duri a lungo, ma lo ha fatto per il tempo sufficiente a condannare le società di tecnologie ambientali che non ne avevano previsto l'arrivo.

## LA DOMANDA SEGRETA

Ogni società che si occupava di tecnologie ambientali ha giustificato se stessa con luoghi comuni sulla necessità di un mondo più pulito. Hanno illuso se stesse credendo che un bisogno sociale stringente per le energie alternative significasse anche un'enorme opportunità di business per ogni tipo di impresa. Pensate a quanto fosse diventato comune, nel 2006, fare i bulli sul solare. In quell'anno, il presidente americano George W. Bush preannunciò un futuro di "tetti a pannelli solari che renderanno la famiglia americana in grado di produrre la propria elettricità". L'investitore e dirigente del settore ambientale Bill Gross dichiarò: "il potenziale per il solare è enorme". Suvi Sharma, che allora era CEO del produttore Solaria, ammise che "esiste una sensazione di corsa all'oro", ma anche che "c'è anche oro vero qui, ovvero, nel nostro caso, il sole". Tuttavia, la corsa ad abbracciare i luoghi comuni mandò decine di costruttori di pannelli solari – Q-Cells, Evergreen Solar, SpectraWatt, e persino la divisione Energy Innovations di Gross, per citarne alcuni – da un principio promettente alla bancarotta in pochissimo tempo. Ciascuna di queste vittime aveva descritto il proprio futuro brillante utilizzando convinzioni diffuse su cui tutti erano

d'accordo. Le grandi imprese hanno dei segreti: ragioni specifiche di successo che gli altri non vedono.

## IL MITO DELL'IMPRENDITORIA SOCIALE

Gli imprenditori delle tecnologie ambientali miravano a qualcosa di più del successo per come è definito dalla maggior parte dei business. La bolla di questo settore è stata il più grande fenomeno – e il più grande flop – nella storia dell'“imprenditoria sociale”. Questo approccio filantropico al business prende le mosse dall'idea che imprese e non profit sino a ora siano partite da posizioni opposte: le imprese hanno un grande potere, ma sono vincolate dalla motivazione al profitto; le non profit perseguono l'interesse pubblico, ma sono protagonisti più deboli nell'economia in senso ampio. Gli imprenditori sociali mirano a combinare il meglio dei due mondi e a “far bene facendo il bene”. Di solito finiscono con il non fare nulla.

L'ambiguità tra obiettivi sociali e finanziari non aiuta, ma quella sulla parola “sociale” è un problema ancora maggiore: se qualcosa è “socialmente buono” è un bene *per* la società o è semplicemente *considerato* un bene *dalla* società? Qualunque cosa sia abbastanza buona per ricevere un applauso da qualsiasi pubblico può essere solo convenzionale, come l'idea generica di energia verde.

Il progresso non è ostacolato da qualche differenza tra l'avidità delle imprese e la bontà del non profit; al contrario, siamo ostacolati dalla somiglianza tra le due. Così come le imprese tendono a copiarsi l'un l'altra, tutte le non profit tendono a occuparsi delle medesime priorità. Il settore delle tecnologie ambientali esemplifica il risultato di questa situazione: centinaia di prodotti indifferenziati, tutti in nome di un obiettivo sopravvalutato.

Ciò che è veramente buono per la società è fare qualcosa di *diverso*, ed è anche ciò che consente a un business di ottenere un profitto monopolizzando un nuovo mercato. È più probabile che la folla ignori i migliori progetti e non che li promuova; i migliori problemi su cui lavorare sono spesso quelli che nessun altro tenta neanche di risolvere.

## TESLA: 7 SU 7

Tesla è una delle poche società di tecnologie ambientali avviate nel decennio scorso che prospera ancora oggi. Hanno cavalcato la moda sociale di questo genere di tecnologie meglio di chiunque altro, ma hanno anche risposto correttamente alle sette domande, quindi il loro successo è istruttivo:

*Tecnologia.* La tecnologia di Tesla è così buona che altri produttori di auto la utilizzano: Daimler usa le batterie di Tesla; Mercedes-Benz il sistema di trasmissione e Toyota il motore. General Motors ha persino creato una task force per tenere d'occhio le mosse future di Tesla. Il più grande risultato di Tesla, però, non è costituito da un singolo risultato tecnologico ma dalla sua abilità di integrare molte componenti in un prodotto superiore. La berlina Tesla Model S, disegnata elegantemente da cima a fondo, è più della somma delle sue parti: *Consumer Report* l'ha classificata più in alto di qualsiasi altra auto mai recensita, e le riviste *Motor Trend* e *Automobile* l'hanno eletta Auto dell'anno per il 2013.

*Tempistica.* Nel 2009 era facile credere che il governo USA avrebbe continuato a sostenere il settore delle tecnologie ambientali: i "lavori verdi" erano una priorità politica, esistevano già fondi destinati a questo scopo dal governo federale, e sembrava probabile che il Congresso emanasse una legislazione sul mercato delle emissioni. Ma dove gli altri vedevano un flusso continuo di sussidi generosi, il CEO di Tesla Elon Musk intravvide a ragione un'opportunità disponibile una sola volta. Nel gennaio del 2010 – circa un anno e mezzo prima che Solyndra implodesse durante l'amministrazione Obama e facesse diventare politica la questione dei sussidi – Tesla si assicurò un prestito da 465 milioni di dollari concesso dal Dipartimento per l'energia degli Stati Uniti. Un finanziamento da mezzo miliardo di dollari sarebbe stato impensabile a metà degli anni Duemila, e sarebbe impensabile oggi. C'è stato un solo momento in cui era possibile, e Tesla l'ha colto con tempismo perfetto.

*Monopolio.* Tesla ha iniziato con un piccolo sottomercato che poteva dominare: il mercato di fascia alta di auto sportive elettriche. Da quando la prima Roadster è uscita dalla linea di produzione nel 2008, ne ha vendute circa 3.000, però 109.000 dollari al pezzo non è cosa da poco. Partire in piccolo ha consentito a Tesla di sostenere la ricerca e sviluppo necessaria

per costruire la berlina Model S, leggermente meno costosa, e oggi Tesla domina anche il mercato delle berline elettriche. Nel 2013 ha venduto più di 20.000 berline e ora è in posizione predominante per espandersi in mercati più ampi in futuro.

*Team.* Il CEO di Tesla è un navigato ingegnere e venditore, quindi non sorprende che abbia messo insieme un team molto bravo in entrambe le funzioni. Elon descrive il suo staff in questo modo: “Se sei in Tesla, hai scelto di stare in quello che è l’equivalente delle Forze Speciali. Esiste l’esercito regolare, e va bene, ma se stai lavorando in Tesla hai scelto di alzare il livello del tuo gioco”.

*Distribuzione.* La maggior parte delle società sottovaluta la distribuzione, ma Tesla l’ha presa in modo così serio che ha deciso di possedere l’intera catena di distribuzione. Le altre case automobilistiche sono legate a rivenditori indipendenti: Ford e Hyundai costruiscono auto, ma si affidano ad altri per venderle. Tesla vende e presta assistenza ai suoi veicoli nelle sue filiali. I costi per il suo approccio sono più alti rispetto a quelli della distribuzione tradizionale, ma consentono di controllare l’esperienza del consumatore, rafforzare il brand Tesla e nel lungo periodo di risparmiare il denaro della società.

*Durabilità.* Tesla è partita per prima e si muove più velocemente di chiunque altro, e questa combinazione significa che il suo vantaggio è destinato ad aumentare negli anni a venire. Il fatto di essere un brand molto desiderato è il segno più chiaro del suo successo: l’automobile è una delle decisioni di acquisto più impegnative per una persona, e in questo settore la fiducia del consumatore non si conquista facilmente. E a differenza di tutte le altre case automobilistiche, in Tesla il fondatore è ancora al comando, quindi è probabile che per molto tempo non cambierà.

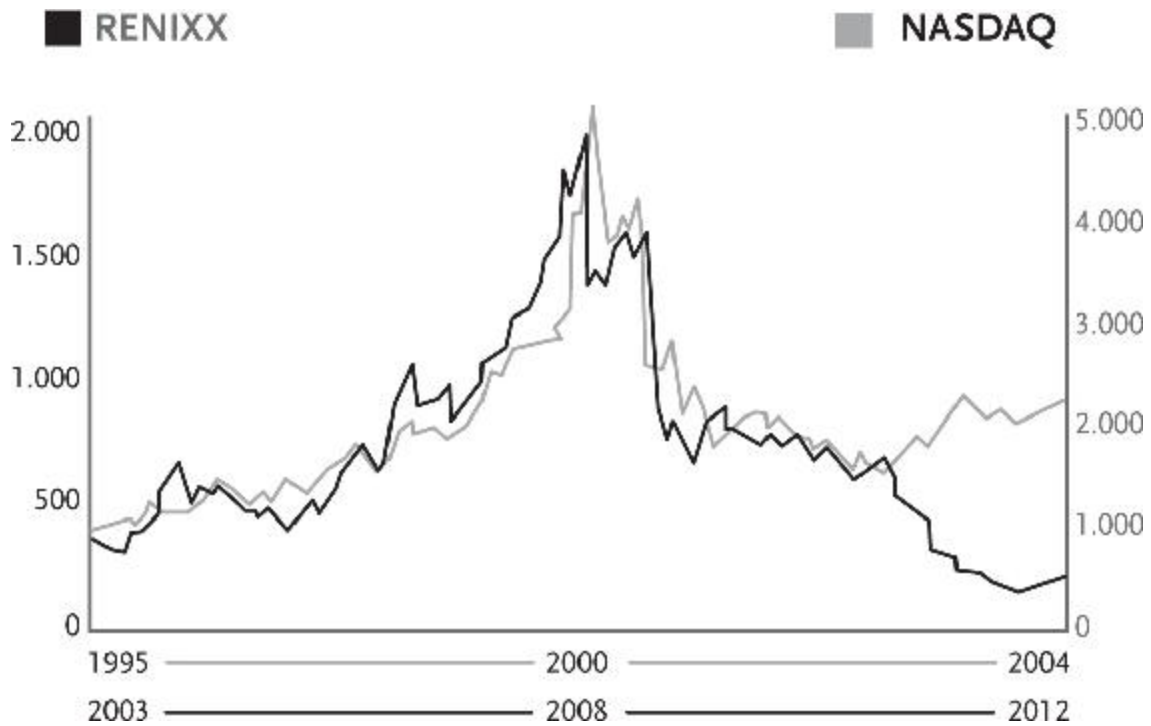
*Segreti.* Tesla sapeva che l’interesse per le tecnologie ambientali era dovuto in parte alla moda. I ricchi, in particolare, volevano sembrare “verdi”, persino se ciò significava guidare una Prius squadrata o una sgraziata Honda Insight. Queste auto possono rendere alla moda i loro proprietari solo grazie all’associazione con le famose star del cinema ambientaliste che le guidano. Così Tesla decise di costruire auto che rendessero i proprietari affascinanti, punto: Leonardo DiCaprio ha persino buttato in un fosso la sua Prius per una costosa (e appariscente) Tesla Roadster. Mentre le società indifferenziate del settore delle tecnologie ambientali combattevano per distinguersi, Tesla ha costruito un brand unico

sul segreto che queste erano più un fenomeno sociale che un imperativo ambientale.

## **ENERGIA 2.0**

Il successo di Tesla dimostra che nelle tecnologie ambientali non c'era nulla di sbagliato intrinsecamente. La grande idea dietro di esse è giusta: il mondo ha veramente bisogno di nuove fonti di energia. L'energia è la risorsa principale: si tratta di come ci nutriamo, costruiamo ripari e realizziamo tutto quello che ci serve per vivere in modo confortevole. La maggior parte del mondo sogna di vivere con gli stessi comfort degli americani di oggi, e la globalizzazione causerà sfide ambientali sempre più impegnative, a meno che non realizziamo nuove tecnologie. Semplicemente, non ci sono abbastanza risorse al mondo per ripetere i vecchi approcci o ridistribuire la nostra via alla prosperità.

Le tecnologie ambientali hanno offerto alla gente un modo per essere ottimista sul futuro dell'energia. Tuttavia, quando investitori indefinitamente ottimisti che scommettevano sull'idea generale di energia verde hanno finanziato imprese che non avevano business plan specifici, il risultato è stato una bolla. Paragonate graficamente la valutazione delle società di energie alternative negli anni Duemila e gli alti e bassi del NASDAQ nel decennio precedente, e vedrete che hanno la stessa forma.



Gli anni Novanta avevano una sola grande idea: *Internet diventerà grande*. Troppe Internet company, però, avevano la medesima idea e nessun'altra. Un imprenditore non può beneficiare da intuizioni su scala macro se il suo piano non parte dalla microscala. Le società di tecnologie ambientali hanno fronteggiato il medesimo problema: non importa di quanta energia ha bisogno il mondo, solo una società che offre una soluzione superiore per uno specifico problema energetico può realizzare un profitto. Nessun settore sarà mai tanto importante da fare in modo che la semplice partecipazione renda grande una società.

La bolla tecnologica è stata molto più grande di quella delle tecnologie ambientali e il crollo ancora più doloroso; tuttavia il sogno degli anni Novanta si è rivelato giusto: gli scettici che all'epoca dubitavano che Internet avrebbe cambiato radicalmente il settore editoriale, quello del retail o la vita sociale quotidiana sembravano prescienti nel 2001, ma oggi appaiono solo sciocchi. È possibile fondare startup di successo dopo il crollo della bolla delle tecnologie ambientali, così come le startup del Web 2.0 hanno decollato con successo dalle macerie del crollo delle dot.com? Il macrobisogno di soluzioni energetiche è ancora reale, però un business di valore deve partire dall'individuazione di una nicchia e dal dominio di un piccolo mercato. Facebook ha iniziato come servizio per un solo campus

universitario, prima di espandersi ad altre scuole e poi al mondo intero. Individuare piccoli mercati per le soluzioni energetiche sarà difficile: potreste cercare di sostituire il diesel come fonte di energia nelle isole remote, oppure costruire reattori nucleari per la dislocazione rapida nelle basi militari in territori ostili. Paradossalmente, la vera sfida per gli imprenditori che creeranno l'Energia 2.0 è pensare in piccolo.

# 14

## Il paradosso dei fondatori

---

Delle sei persone che hanno dato vita a PayPal, quattro hanno costruito bombe al liceo.

Cinque avevano 23 anni o ancora meno. Quattro di noi erano nati al di fuori degli USA. Tre erano fuggiti qui da paesi comunisti: Yu Pan dalla Cina, Luke Nosek dalla Polonia e Max Levchin dall'Ucraina sovietica. Costruire bombe non era ciò che di solito i ragazzini facevano in quei paesi e in quegli anni.

Noi sei tutti avremmo potuto essere considerati eccentrici. La mia prima conversazione in assoluto con Luke fu sul fatto che si era iscritto a un servizio crionico, per essere congelato in punto di morte sperando in una resurrezione medica. Max affermava di non avere una patria e di esserne orgoglioso: la sua famiglia era stata messa in un limbo diplomatico quando l'URSS era collassata mentre loro stavano tentando di scappare. Russ Simmons era partito da un parcheggio di roulotte per arrivare alla miglior scuola specializzata in matematica e scienze dell'Illinois. Solo Ken Howery corrispondeva allo stereotipo del ragazzino privilegiato americano: era

l'unico in PayPal a essere diventato Eagle Scout, il grado più alto dei boy scout americani. I suoi pari, però, pensavano che fosse pazzo a essersi unito al resto di noi per guadagnare un terzo di quello che gli era stato offerto da una grande banca. Quindi neanche lui era del tutto normale.



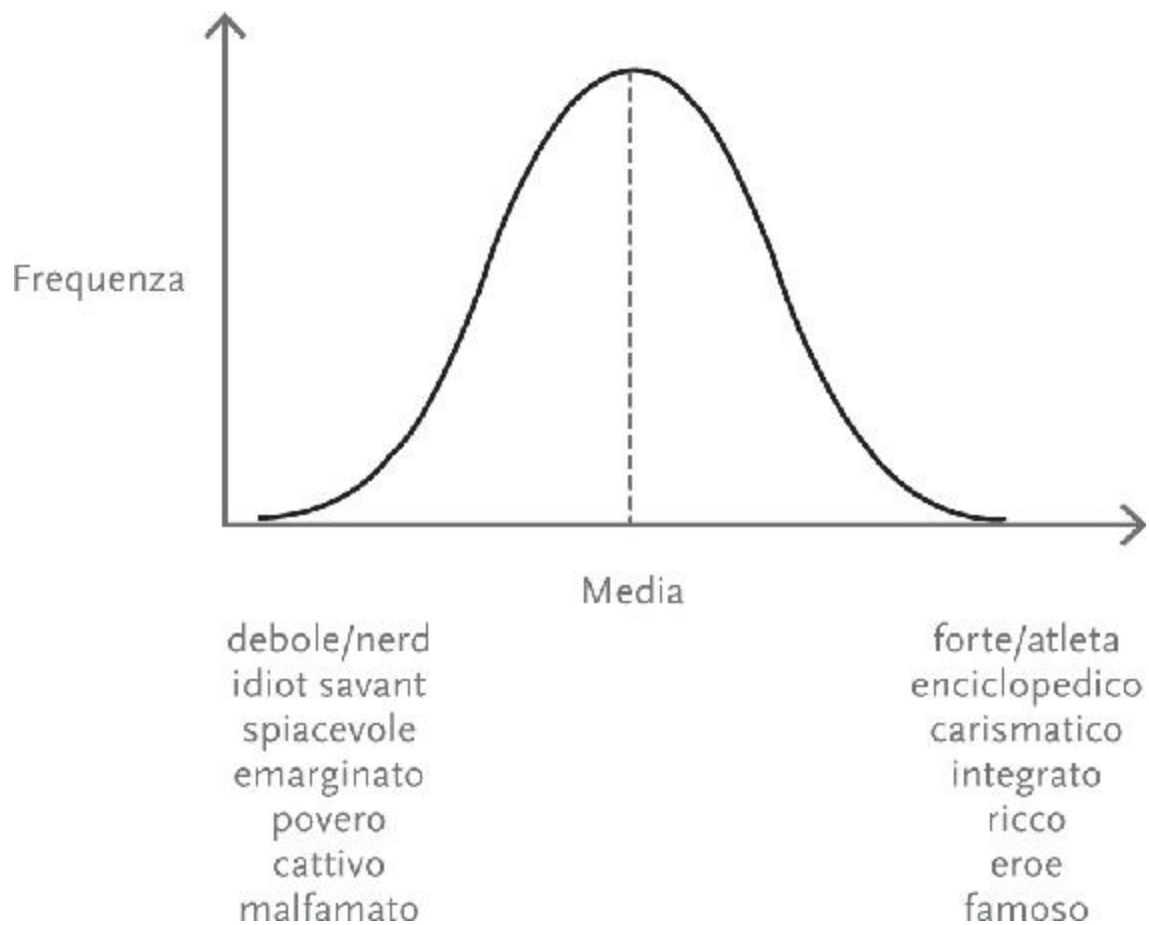
Il team di PayPal nel 1999

I fondatori di startup sono tutti persone insolite? Oppure tendiamo semplicemente a ricordare esagerando tutto ciò che è più strano in loro? Ancora più importante, quali sono i tratti della personalità che veramente contano in un fondatore? Questo capitolo parla di perché è molto meglio, ma anche molto più pericoloso, per una società essere diretta da un individuo particolare piuttosto che da un manager intercambiabile.

## **IL MOTORE DELLA DIFFERENZA**

Alcune persone sono forti, altre deboli, altri sono geni, altri ancora degli stupidi: la maggior parte, però, sta nel mezzo. Tracciate su un grafico il punto in cui ciascuno fallisce e avrete una curva a campana:

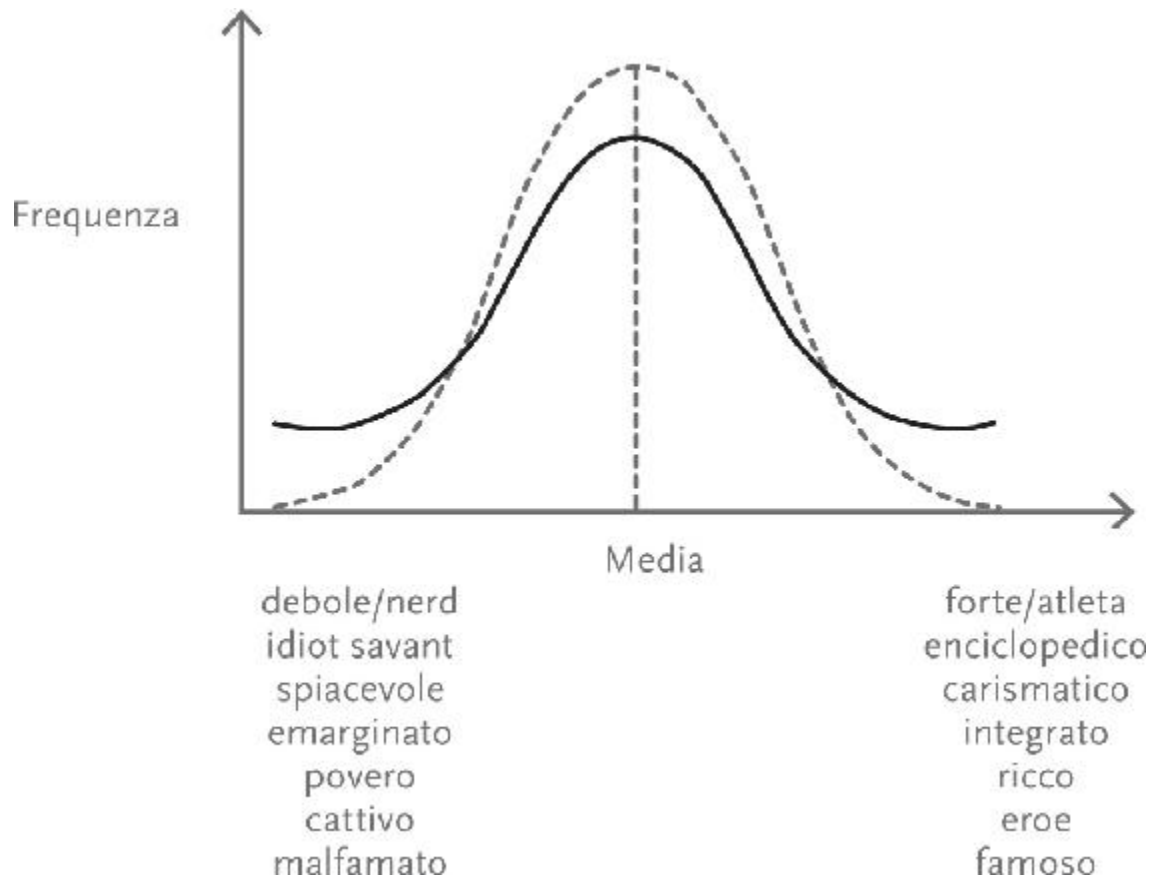
#### Distribuzione normale dei tratti



Dato che così tanti fondatori sembrano avere tratti estremi, potreste pensare che un grafico che mostri solo i tratti dei fondatori dovrebbe avere estremità più “grasse”, con più persone su ogni lato.

Tuttavia, ciò non coglie la cosa più strana riguardo ai fondatori. Normalmente ci si aspetta che i tratti opposti si escludano reciprocamente: una persona normale non può essere povera e ricca allo stesso tempo, per esempio. Ciò però avviene continuamente ai fondatori: i CEO di una startup possono essere poveri di contanti ma milionari sulla carta. Passano da scatti di asocialità a un carisma affascinante.

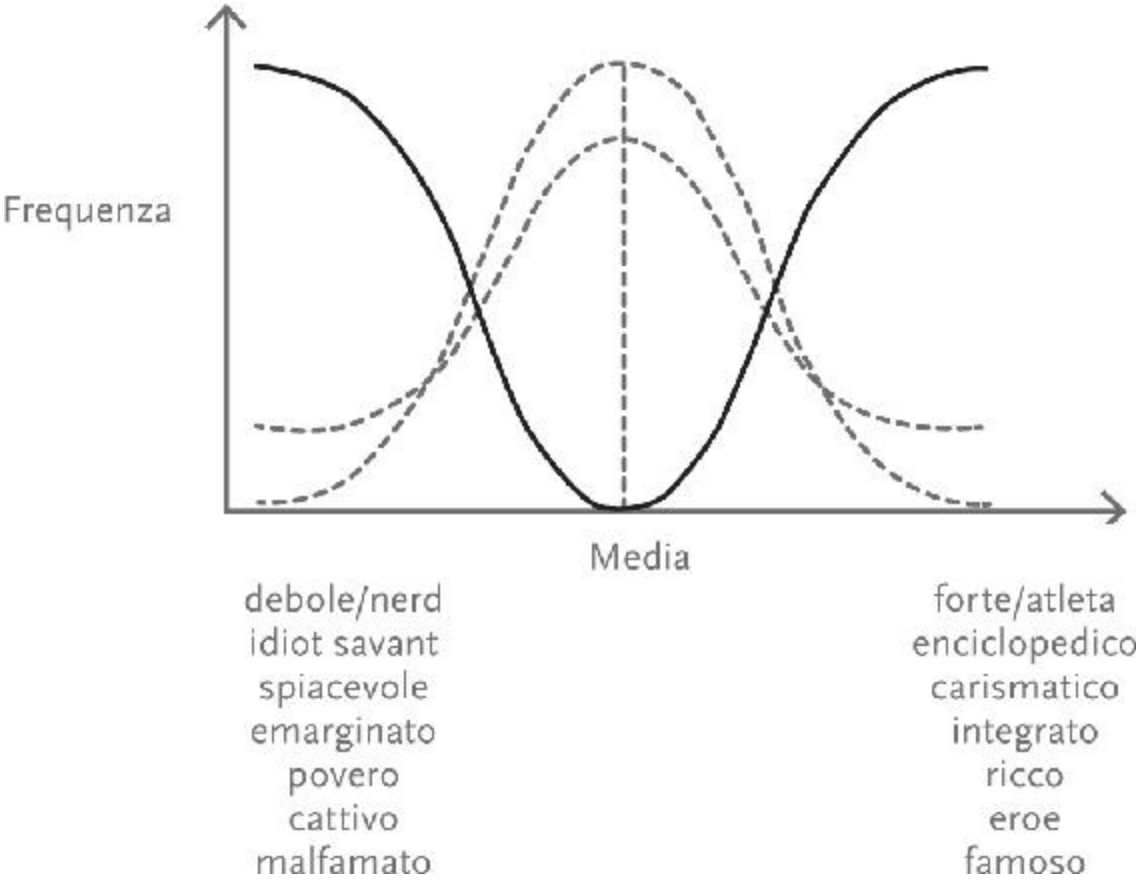
### Distribuzione con estremità "grasse"

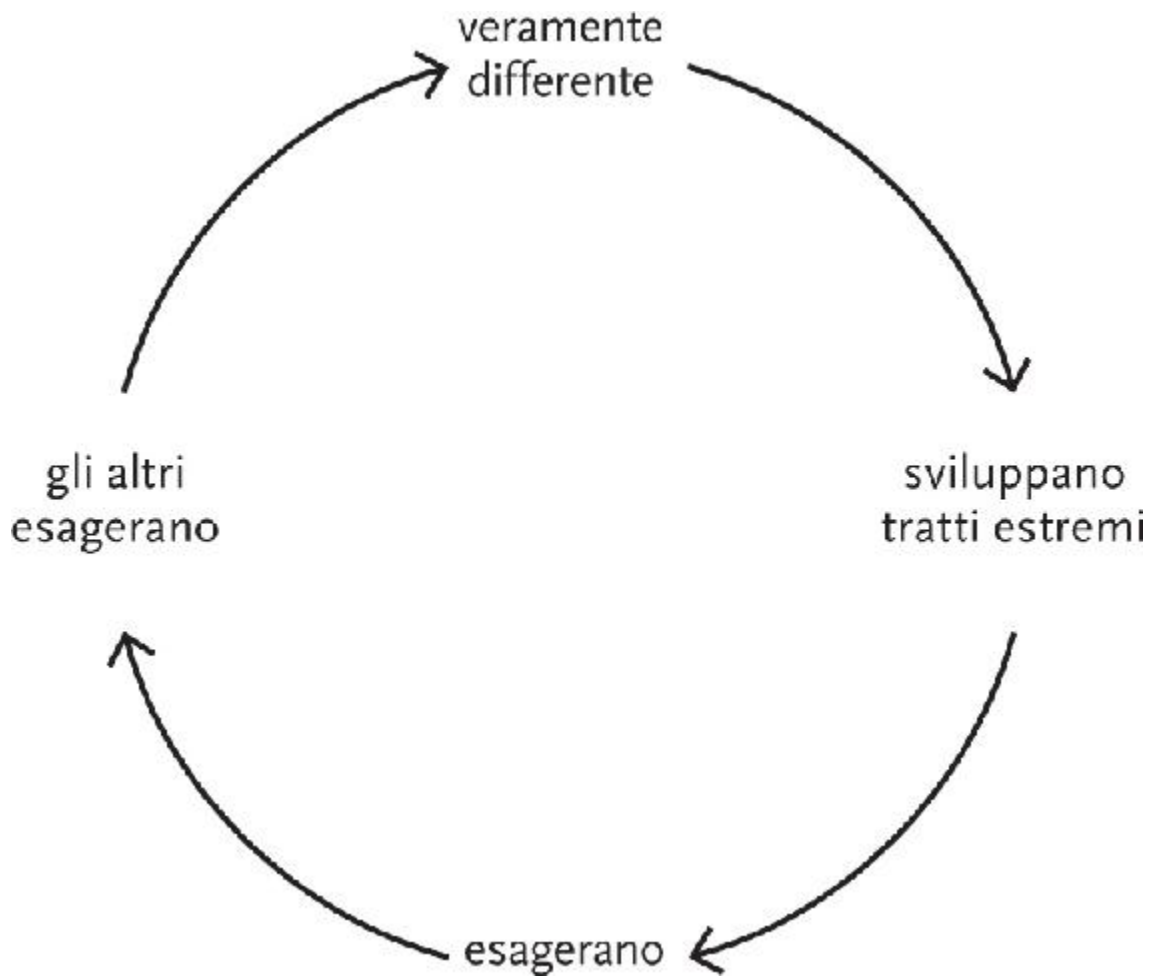


Praticamente tutti gli imprenditori di successo sono contemporaneamente degli insider e dei outsider. E quando hanno successo, attraggono insieme fama e infamia. Se li disponete su una curva, i fondatori sembrano seguire una distribuzione normale inversa: vedi figura alla pagina successiva.

Da dove viene questa distribuzione dei tratti strana ed estrema? Possono derivare dalla nascita (natura) o essere acquisiti dall'ambiente individuale (educazione). Forse però i fondatori non sono proprio così estremi come sembrano. Può essere che esagerino in modo strategico le loro qualità? Oppure è possibile che siano gli altri a esagerarle? Tutti questi effetti possono essere presenti contemporaneamente, e quando ciò accade si rinforzano l'un l'altro. Di solito il ciclo inizia con persone insolite e finisce con loro che si comportano in modo strano e sembrano ancora più insolite:

La distribuzione dei fondatori





Per fare un esempio, prendete Sir Richard Branson, il miliardario fondatore di Virgin Group. Potrebbe essere descritto come un imprenditore nato: ha iniziato il suo primo business a 16 anni, e ad appena 22 ha fondato Virgin Records. Tuttavia altri aspetti della sua celebrità – come per esempio l’acconciatura a criniera che è il suo marchio di fabbrica – sono meno naturali: c’è da sospettare che non sia nato con quel preciso look. A mano a mano che Branson ha coltivato i suoi altri tratti estremi (il kitesurfing con supermodelle nude è un fatto di PR o un divertimento? Entrambi?) i media lo hanno incoronato: Branson è “il re di Virgin”, “il re incontrastato delle PR”, “il re del branding” e “il re del deserto e dello spazio”. Quando la Virgin Atlantic Airways ha iniziato a servire ai passeggeri le bevande con cubetti di ghiaccio con la forma della faccia di Branson, è diventato “il re di ghiaccio”.

Branson è solo un normale businessman a cui è accaduto di essere trattato come una celebrità con l’aiuto di un buon team di PR? Oppure è lui

stesso un genio nato del branding che si è distinto grazie ai giornalisti che ha sapientemente manipolato? È difficile a dirsi, forse entrambe le cose.

Un altro esempio è Sean Parker, che ha iniziato dal gradino più basso degli emarginati: criminale. Al liceo, Sean era un hacker prudente. Suo padre, però, decise che Sean stava trascorrendo troppo tempo al computer per un sedicenne, quindi un giorno gli portò via la tastiera nel bel mezzo della sua attività. Sean non poté disconnettersi; l'FBI lo notò e poco dopo gli agenti federali lo stavano arrestando.

Dato che era un minore, Sean se l'è cavata con poco; anzi, se possibile, l'episodio lo ha incoraggiato. Tre anni dopo, ha cofondato Napster. Durante il suo primo anno, il servizio di file sharing peer-to-peer ha raccolto 10 milioni di utilizzatori, diventando uno dei business con la crescita più veloce di tutti i tempi. Le case discografiche, però, gli fecero causa e un giudice federale ne ordinò la chiusura dopo 20 mesi dall'apertura. Dopo un turbinoso periodo al centro, Sean stava per ridiventare un emarginato.



Poi è arrivato Facebook. Sean incontrò Mark Zuckerberg nel 2004, lo aiutò a negoziare il primo finanziamento di Facebook e diventò presidente fondatore della società. Ha dovuto dimettersi nel 2005 nel mezzo delle

accuse per uso di droga, ma tutto questo ha solo ampliato la sua notorietà. Da quando Justin Timberlake lo ha impersonato in *The Social Network*, Sean è stato percepito come una delle persone più “cool” d’America. Justin Timberlake è più famoso di lui, ma quando visita la Silicon Valley la gente gli chiede se è Sean Parker.

Le persone più famose del mondo sono contemporaneamente dei fondatori: invece di una società, ogni celebrità fonda e coltiva un brand personale. Lady Gaga, per esempio, è diventata una delle persone viventi più influenti. Ma è una persona reale? Il suo nome vero non è un segreto, ma praticamente nessuno lo conosce o ritiene importante saperlo. Indossa costumi così bizzarri che chiunque altro tentasse di metterli rischierebbe il ricovero psichiatrico. Gaga vorrebbe farvi credere che è “nata così”, come recita il titolo del suo secondo album e della canzone principale: *born this way*. Nessuno, però, è nato assomigliando a uno zombie con le corna che spuntano dalla testa: quindi Gaga deve essere un mito autocostruito. E allora, che tipo di persona farebbe questo a se stessa? Certamente nessuno normale. Quindi forse Gaga è *veramente* nata in questo modo.



## DA DOVE VENGONO I RE?

Le figure di fondatori estremi non sono nuove nelle cose umane. La mitologia classica ne è piena. Edipo è il paradigma dell'integrato/emarginato: abbandonato da piccolo e finito in una terra straniera, fu un re brillante e abbastanza intelligente da risolvere gli enigmi della Sfinge.

Romolo e Remo nacquero da sangue reale e furono abbandonati come orfani. Quando scoprirono il loro pedigree, decisero di fondare una città, ma non riuscivano a trovare un accordo su dove collocarla. Quando Remo attraversò il solco che Romolo aveva stabilito essere il confine di Roma, questi lo uccise dichiarando: "Così morirà chiunque d'ora in poi scavalcherà le mie mura". Estensore e trasgressore di leggi; criminale fuorilegge e re che ha fondato Roma, Romolo era un integrato/emarginato che contraddiceva se stesso.

Le persone normali non sono come Edipo o Romolo. Indipendentemente da come erano nella vita reale, le loro versioni mitologiche ricordano solo gli estremi. Ma perché era così importante per le culture arcaiche ricordare le persone straordinarie?

I famosi e i famigerati sono sempre serviti da contenitori per il sentimento pubblico: sono elogiati nella prosperità e incolpati per la sfortuna. Le società primitive hanno dovuto prima di tutto fronteggiare un problema fondamentale: se non avessero trovato un modo per fermarlo, sarebbero state distrutte dal conflitto. Quindi ogniqualvolta le pestilenze, i disastri o le rivalità violente minacciavano la pace, era di beneficio per l'intera società incanalare su una singola persona, qualcuno che avrebbe messo d'accordo tutti, tutte le colpe: un capro espiatorio.

Che cosa rende efficace un capro espiatorio? Come nel caso dei fondatori, i capri espiatori sono figure estreme e contraddittorie. Da una parte, sono necessariamente deboli, impossibilitati a fermare la loro vittimizzazione. Dall'altra, sono gli unici che possono disinnescare il conflitto assumendo su di sé la colpa, e quindi sono i membri più potenti della comunità.

Prima dell'esecuzione, spesso i capri espiatori erano adorati come divinità. Gli aztechi consideravano le loro vittime incarnazioni terrestri delle divinità a cui erano sacrificate. Vi avrebbero vestiti con tessuti preziosi

e festeggiato fino a che il vostro breve regno sarebbe finito e vi avrebbero tagliato la testa. Queste sono le radici della monarchia: ogni re era un dio vivente, e ogni dio un re ucciso. Forse ogni sovrano moderno è solo un capro espiatorio che è riuscito a sfuggire alla sua esecuzione.

## REALI AMERICANI

Le celebrità sono i cosiddetti “reali americani”. Vengono persino attribuiti dei titoli ai migliori artisti: Elvis Presley era il re del rock. Michael Jackson era il re del pop. Britney Spears era la principessa pop.

Finché è durata. Elvis si è autodistrutto negli anni Settanta ed è morto solo, sovrappeso, seduto in bagno. Oggi i suoi imitatori sono cicciotti e grossolani, non snelli e affascinanti. Jackson è passato da un’infanzia da star adorata al fantasma lunatico, fisicamente repulsivo e tossicodipendente del suo precedente sé; il mondo si è crogiolato nei dettagli dei suoi processi. La storia di Britney è la più drammatica di tutte. L’abbiamo creata dal nulla, elevandola al ruolo di teenager superstar. Poi però tutto è andato fuori strada, come testimoniato dalla sua testa rasata, dagli scandali sui disturbi alimentari e dalla causa estremamente pubblicizzata per portarle via i figli. È sempre stata un po’ matta? O lo è diventata per la notorietà? O lo ha fatto per ottenerne altra?



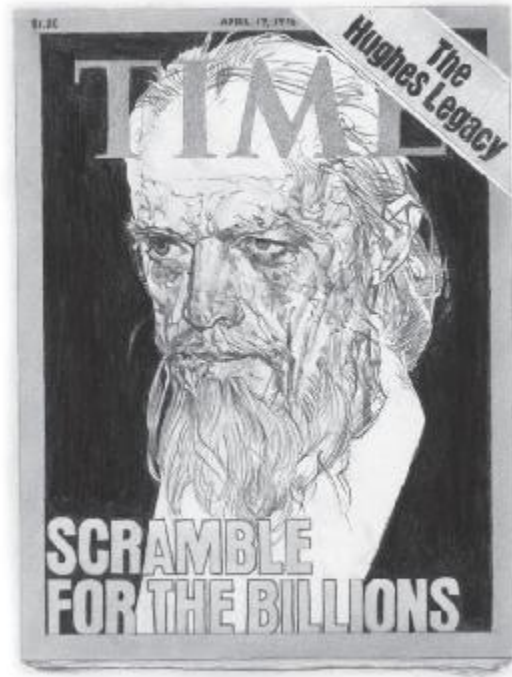


Per alcune star in disarmo, la morte porta la resurrezione. Così tanti musicisti famosi sono morti a 27 anni – Janis Joplin, Jimi Hendrix, Jim Morrison e Kurt Cobain, per esempio – che tutto il gruppo è stato reso immortale come il “Club 27”. Prima di unirsi al gruppo nel 2011, Amy Winehouse cantava: “Hanno tentato di mandarmi al rehab, ma io ho detto ‘No, no, no’”. Forse il rehab sembrava così poco attraente perché bloccava il cammino verso l’immortalità. Forse l’unico modo di diventare un dio del rock è morire di morte prematura.

Noi adoriamo o disprezziamo i fondatori tecnologici a fasi alterne, come per le celebrità. Il percorso di Howard Hughes dalla fama alla pietà è il più drammatico del XX secolo. Era nato ricco, ma è sempre stato più interessato all’ingegneria che al lusso. Costruì il primo trasmettitore radio di Houston quando aveva 11 anni. L’anno dopo creò la prima motocicletta della città. A 30 anni aveva già realizzato nove film di successo in un periodo in cui Hollywood era la frontiera tecnologica. Hughes, però, era ancora più famoso per la sua carriera parallela nell’aviazione. Progettò aeroplani, li produsse e li pilotò personalmente. Fissò record mondiali per la velocità di volo, il viaggio intercontinentale più rapido e il giro del mondo più veloce.



Era ossessionato dal volare più in alto di chiunque altro. Gli piaceva ricordare agli altri che lui era un semplice mortale, non un dio greco, cosa che i mortali dicono solo quando vogliono invitare a paragonarli agli dei. Come ebbe a sostenere in una corte federale il suo avvocato, Hughes era “un uomo a cui non potete applicare gli stessi standard validi per voi e per me”. L’avvocato era pagato per fare queste affermazioni, ma secondo il *New York Times* non ci fu “alcuna discussione su questo punto da parte del giudice o della giuria”. Quando gli fu assegnata la Congressional Gold Medal, nel 1939, per i suoi successi nell’aviazione, non si presentò neanche a ritirarla; anni dopo il presidente Truman la trovò alla Casa Bianca e gliela spedì per posta.



L'inizio della fine per Hughes accadde nel 1946, con il suo terzo e peggiore disastro aereo. Se fosse morto allora, sarebbe stato ricordato per sempre come uno degli americani più arditi e di successo di tutti i tempi. Però sopravvisse, a malapena. Divenne ossessivo-compulsivo, dipendente dagli antidolorifici e si ritirò dalla vita pubblica per trascorrere gli ultimi trent'anni della sua esistenza in un confino solitario autoimposto. Aveva sempre agito in modo un po' pazzo, basandosi sulla teoria che poche persone avrebbero infastidito un pazzo; tuttavia quando i suoi comportamenti eccentrici si trasformarono in una vita folle, divenne oggetto di pietà tanto quanto di meraviglia.

Più recentemente, Bill Gates ha dimostrato come un successo altamente visibile possa attirare attacchi altamente concentrati. Gates incarna l'archetipo del fondatore: è stato contemporaneamente un emarginato – nerd, impacciato e privo di un titolo universitario – e l'integrato più ricco del mondo. Ha scelto i suoi occhiali da *geek* consapevolmente, per costruire un personaggio ben definibile? Oppure, essendo un inguaribile nerd, i suoi occhiali da *geek* hanno scelto lui? È difficile da dire, tuttavia il suo dominio è stato innegabile: nel 2000 Microsoft Windows deteneva il 90% del mercato dei sistemi operativi. In quell'anno, il giornalista canadese Peter

Jennings poteva chiedersi a ragion veduta: “Chi è più importante oggi al mondo: Bill Clinton o Bill Gates? Non lo so. È una bella domanda”.

Il Dipartimento di giustizia USA non si è limitato alle domande retoriche: ha aperto un'indagine e ha perseguito Microsoft per “condotta anticoncorrenza”. Nel giugno del 2000 una corte ha ordinato che Microsoft fosse smembrata. Dato che era stato costretto a trascorrere il suo tempo più a rispondere alle minacce legali che a costruire nuove tecnologie, Bill Gates si era dimesso da CEO di Microsoft sei mesi prima. In seguito, una corte di appello ribaltò la sentenza, e Microsoft raggiunse un accordo con il governo USA nel 2011. Per allora, però, i nemici di Gates avevano già privato la sua società del pieno coinvolgimento del suo fondatore, e Microsoft era entrata in un periodo di relativa stagnazione. Oggi Gates è più noto come filantropo che come tecnologo.

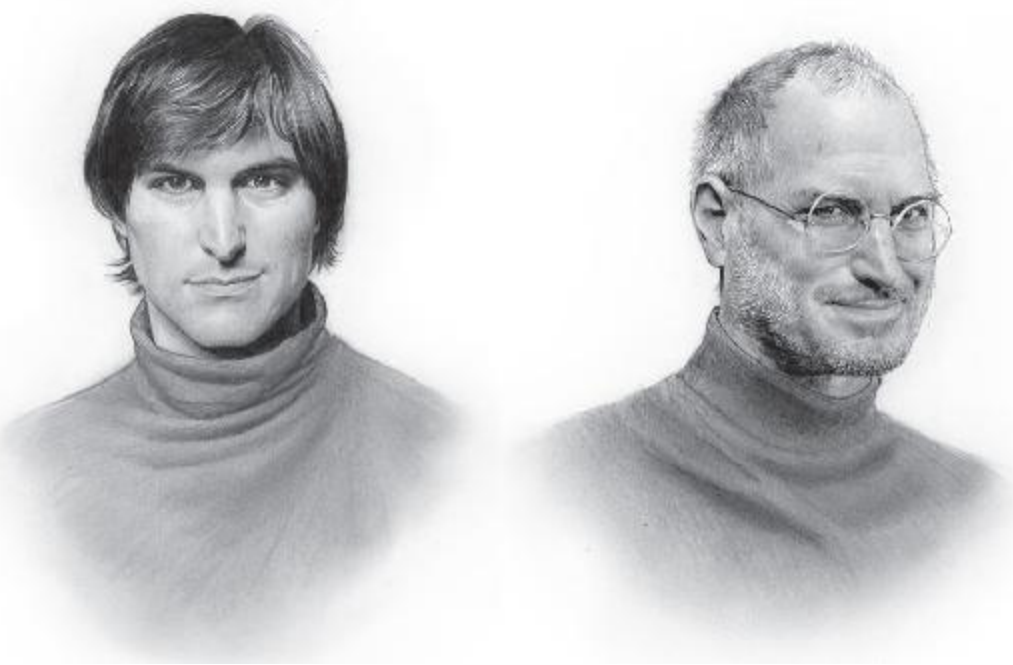


## IL RITORNO DEL RE

Mentre gli attacchi legali a Microsoft stavano mettendo fine al dominio di Bill Gates, il ritorno di Steve Jobs in Apple dimostrò il valore insostituibile

di un fondatore. Per alcuni versi, Steve Jobs e Bill Gates erano agli opposti. Jobs era un artista, preferiva i sistemi chiusi e passava il suo tempo a pensare soprattutto a un grande prodotto; Gates era un uomo di business, manteneva aperti i suoi prodotti e voleva dominare il mondo. Entrambi però erano emarginati/integrati, ed entrambi hanno spinto le società che hanno fondato a risultati che nessun altro sarebbe stato in grado di raggiungere.

Fuoriuscito dal college, abituato ad andare in giro scalzo e poco incline alla doccia, Jobs era anche il fautore del culto della sua personalità. Poteva agire in modo carismatico o pazzo, forse secondo il suo umore, o forse secondo i propri calcoli: è difficile credere che certe pratiche strane come una dieta a base di sole mele non fossero parte di una strategia più ampia. Tuttavia tutta questa eccentricità gli si ritorse contro nel 1985: il consiglio di amministrazione di Apple lo allontanò dalla società quando si scontrò con il CEO professionista assunto per fornire la supervisione degli adulti.



Il ritorno di Jobs in Apple dodici anni dopo mostra come il compito più importante nel business – la creazione di nuovo valore – non possa essere ridotto a una formula e applicato dai professionisti. Quando fu assunto come CEO *ad interim* di Apple nel 1997, i dirigenti dalle credenziali impeccabili che lo avevano preceduto avevano praticamente portato la

società vicino alla bancarotta. Quell'anno Michael Dell pronunciò la famosa frase riguardo a Apple: "Che cosa farei? La chiuderei e restituirei il denaro agli azionisti". Invece, prima di dimettersi nel 2011 a causa di problemi di salute, Jobs lanciò l'iPod (2001), l'iPhone (2007) e l'iPad (2010). Dall'anno delle sue dimissioni Apple è diventata la società con il valore più alto al mondo.

Il valore di Apple dipendeva in modo cruciale dalla singola visione di un'unica persona. Questa circostanza ci ricorda lo strano modo in cui le società che creano nuova tecnologia spesso assomigliano più a monarchie feudali che a organizzazioni che si suppone siano più "moderne". Un fondatore unico può prendere decisioni autoritarie, ispirare una forte lealtà personale, e pianificare per decenni in avanti. Paradossalmente, le burocrazie impersonali piene di professionisti allenati possono durare più a lungo di qualsiasi vita umana, ma di solito agiscono con orizzonti temporali più brevi.

La lezione per il business è che abbiamo bisogno di fondatori. Se non altro, dovremmo essere più tolleranti con fondatori che sembrano strani o estremi; abbiamo bisogno di individui insoliti per guidare le società oltre il semplice incrementalismo.

La lezione per i fondatori è che la prominenza individuale e l'adulazione non devono mai essere apprezzate, perché possono trasformarsi in notorietà individuale e demonizzazione in qualsiasi momento, quindi state attenti.

Soprattutto, non sopravvalutate il vostro potere come individui. I fondatori non sono importanti perché sono gli unici il cui lavoro abbia un valore, ma perché un grande fondatore può ottenere il lavoro migliore da chiunque nella sua società. Il fatto che abbiamo bisogno di fondatori con tutte le loro peculiarità non significa che dobbiamo adorare i "primi motori" di Ayn Rand\*, che pretendono di essere indipendenti da chiunque intorno a loro. Da questo punto di vista la Rand era una scrittrice a metà: i suoi cattivi erano reali, ma i suoi eroi erano finti. La Gola di Galt non esiste. Non esiste secessione dalla società. Credersi investiti di autosufficienza divina non è il marchio di un individuo forte, ma quello di una persona che ha confuso l'adorazione della folla – o la sua derisione – per la verità. Il principale pericolo per un fondatore è quello di essere così certo del proprio mito da perdere la testa. Tuttavia, un rischio altrettanto pericoloso per qualsiasi

business è perdere tutto il senso del mito e scambiare il disincanto per saggezza.

---

\* Ayn Rand O'Connor (1905-1982) è stata una scrittrice, filosofa e sceneggiatrice statunitense di origine russa, fondatrice della corrente filosofica dell'oggettivismo. Fu una sostenitrice dell'individualismo e dell'egoismo razionale. I "primi motori" sono le persone in grado di creare ricchezza e progresso. Nel suo romanzo *La rivolta di Atlantide* saranno proprio questi individui a ribellarsi, stanchi di essere schiavi della società e di essere da questa privati del controllo sulle proprie qualità. La Gola di Galt è una città del romanzo, in cui vive il capo della rivolta, John Galt (*n.d.t.*).

# CONCLUSIONI

## Stagnazione o singolarità?

---

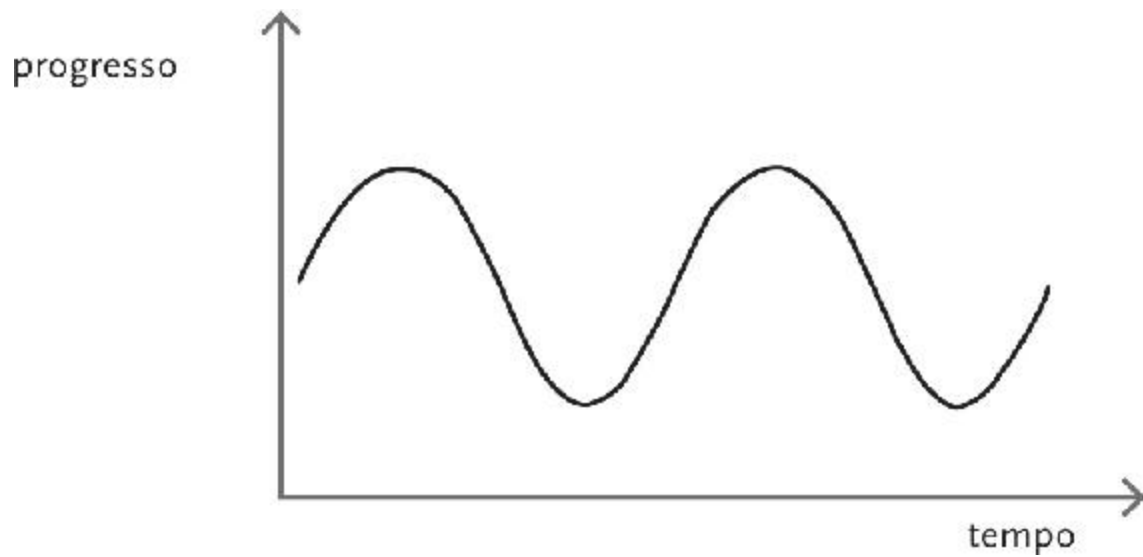
Se persino il più lungimirante fondatore non può pianificare oltre i 20 o 30 anni nel futuro, c'è qualcosa da dire sul futuro molto remoto?

Non sappiamo nulla di specifico, ma possiamo tracciare i contorni più ampi. Il filosofo Nick Bostrom descrive quattro possibili modelli per il futuro dell'umanità.

Gli antichi vedevano la storia come un'alternanza senza fine tra prosperità e rovina.

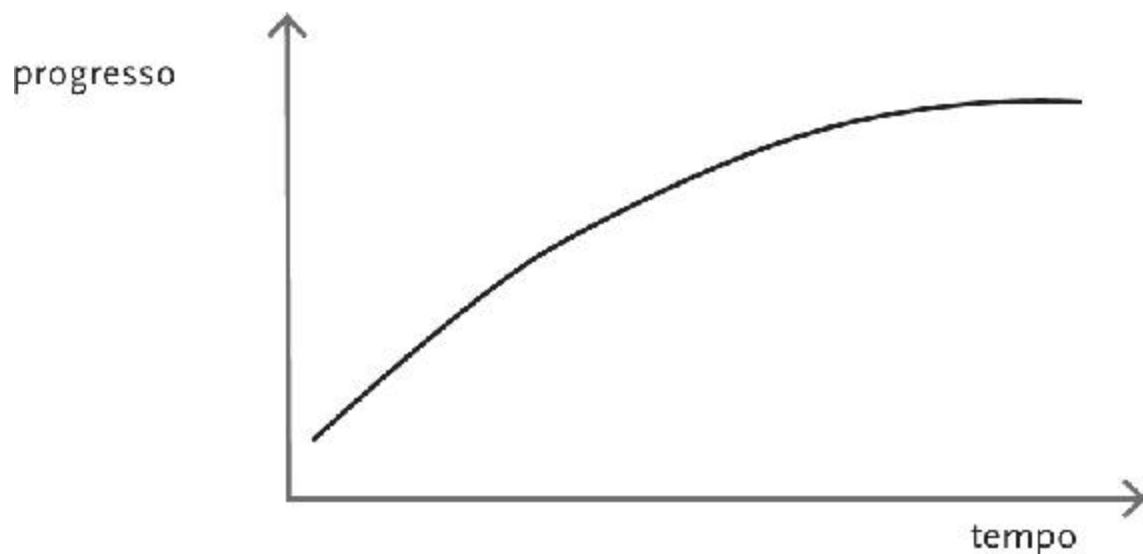
Solo di recente la gente ha cominciato a pensare che possiamo sfuggire la sfortuna in modo permanente, ed è ancora possibile chiedersi se la stabilità che diamo per scontata durerà.

**Collasso ricorrente**



Tuttavia, di solito sopprimiamo i nostri dubbi. L'opinione comune sembra invece ritenere che tutto il mondo convergerà verso un altopiano di sviluppo simile alla vita delle nazioni più ricche di oggi. In questo scenario, il futuro assomiglierà molto al presente.

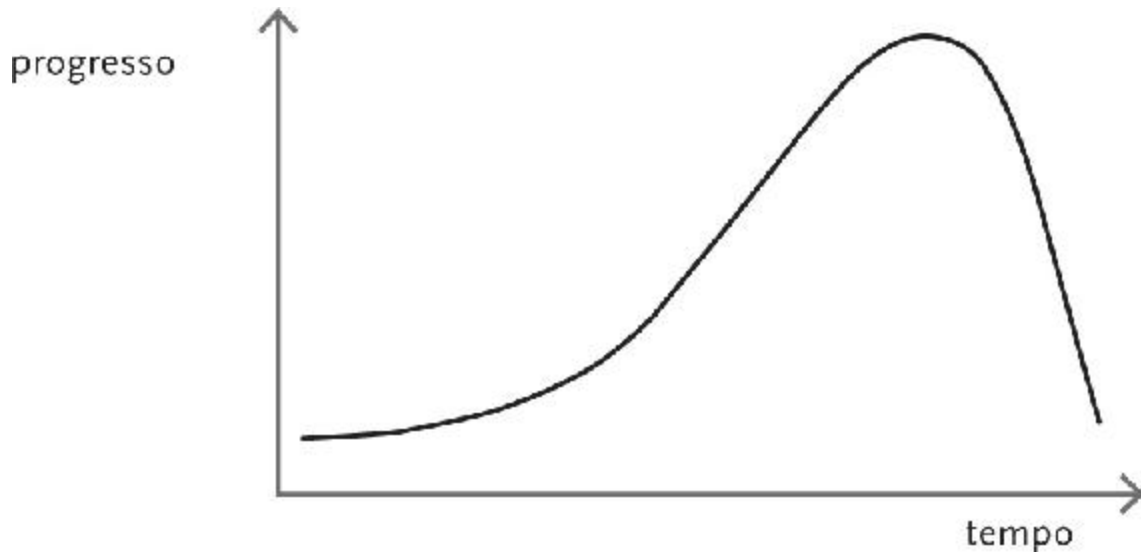
#### Altopiano



Dati la geografia interconnessa del mondo contemporaneo e il potere distruttivo senza precedenti dei moderni armamenti, è difficile non chiedersi se un disastro sociale su larga scala potrebbe essere contenuto. Questo è ciò

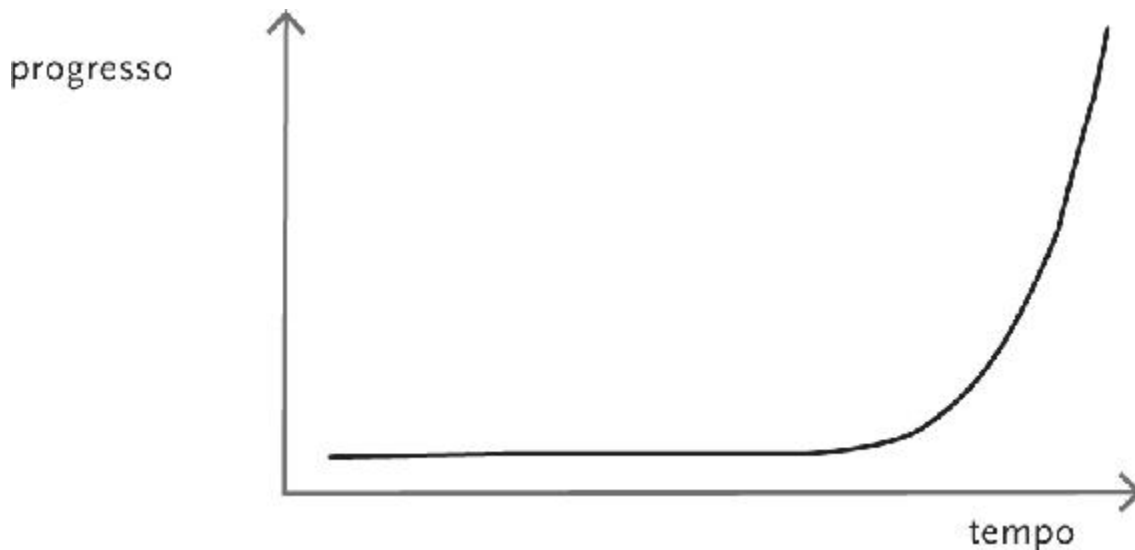
che alimenta le nostre paure riguardo al terzo possibile scenario: un collasso così devastante a cui sarebbe impossibile sopravvivere.

### **Estinzione**



L'ultima delle quattro possibilità è la più difficile da immaginare: accelerare il decollo verso un futuro molto migliore. Il risultato finale di questo sviluppo potrebbe prendere diverse forme, ma ciascuna di esse sarebbe così diversa dal presente da eludere qualsiasi descrizione.

### **Decollo**



Quale dei quattro scenari si verificherà?

Il collasso ricorrente sembra improbabile: la conoscenza sottostante la civilizzazione è così diffusa oggi che un annientamento totale sarebbe più probabile di un lungo periodo di oscurità seguito da una ripresa. Tuttavia, in caso di estinzione, non esiste alcun futuro umano da prendere in considerazione.

Se definiamo il futuro come un tempo che sembra diverso dal presente, allora la maggior parte della gente non si aspetta alcun futuro; al contrario si aspetta che i prossimi decenni porteranno più globalizzazione, convergenza e somiglianza. In questo scenario, le nazioni più povere raggiungeranno quelle più ricche, e il mondo nel suo complesso raggiungerà un altopiano economico. Tuttavia, anche se un altopiano veramente globalizzato fosse possibile, potrebbe durare? Nel migliore dei casi, la concorrenza economica sarebbe più intensa che mai per ogni singolo individuo e impresa sul pianeta.

In ogni caso, quando si sommano concorrenza e consumo di risorse scarse è difficile capire come un altopiano globale potrebbe durare indefinitamente. Senza nuove tecnologie che alleggeriscano le pressioni competitive, è probabile che la stagnazione degeneri in conflitto. E nel caso di un conflitto su scala globale, la stagnazione collassa in estinzione.

Tutto questo ci lascia il quarto scenario, in cui creiamo nuova tecnologia per costruire un futuro molto migliore. La versione più drammatica di questo risultato è definita “Singolarità”, nel tentativo di dare un nome ai risultati immaginari di nuove tecnologie così potenti da trascendere i limiti

correnti della nostra comprensione. Ray Kurzweil, il più noto singolaritariano, parte dalla legge di Moore e traccia dei trend di crescita esponenziale in dozzine di campi, progettando fiduciosamente un futuro di intelligenza artificiale superumana. Secondo Kurzweil “la Singolarità è vicina”, è inevitabile, e tutti dobbiamo prepararci ad accettarla.

Tuttavia non importa quanti futuri possiamo tracciare; essi non si avvereranno da soli. L’aspetto futuro della Singolarità importa meno della cruda scelta che oggi dobbiamo fronteggiare tra i due scenari più probabili: niente o qualcosa. Sta a noi. Non possiamo dare per scontato che il futuro sarà migliore, e questo significa che dobbiamo lavorare per crearlo oggi.

Il fatto che raggiungiamo la Singolarità su scala cosmica è forse meno importante della possibilità di afferrare le opportunità uniche per fare cose nuove nelle nostre vite lavorative. Ogni cosa importante per noi – l’universo, il pianeta, la nazione, la vostra impresa, la vostra vita e questo momento preciso – è unica.

Il nostro compito oggi è trovare modi singoli per creare cose nuove che renderanno il futuro non solo diverso, ma migliore: di andare da 0 a 1. Il primo passo essenziale è pensare per conto nostro. Solo vedendo il nostro mondo come nuovo, fresco e strano come era per gli antichi che lo hanno visto per la prima volta, possiamo ricrearlo e preservarlo per il futuro.

# Ringraziamenti

---

Jimmy Kaltreider per avermi aiutato nelle riflessioni su questo libro.

Rob Morrow, Scott Nolan e Michael Solana per aver collaborato alla creazione del corso di Stanford dal quale siamo partiti.

Chris Parris-Lamb, Tina Constable, David Drake, Talia Krohn e Jeremiah Hall per averci abilmente guidato nella pubblicazione.

Tutti in Thiel Capital, Founders Fund, Mithril e Thiel Foundation perché lavorano duro e in modo intelligente.

Andiamo avanti.

# Crediti

---

Le illustrazioni di questo libro sono state realizzate da Matt Buck, basandosi sulle seguenti immagini:

- 1: *Unabomber*, Jeanne Boylan/schizzo dell'FBI
- 2: *Hipster*, Matt Buck
- 3: *Brian Harrison*, Business Wire
- 4: *Elon Musk*, Sebastian Blanco e Bloomberg/Getty Images
- 5: *Richard Branson*, Ethan Miller/Getty Images
- 6: *Sean Parker*, Aaron Fulkerson, utente flickr Roebot, sotto licenza CC BY-SA
- 7: *Elvis Presley*, Michael Ochs Archives/Getty Images
- 8: *Michael Jackson*, Frank Edwards/Getty Images
- 9: *Britney Spears*, Kevin Mazur Archive 1/WireImage
- 10: *Elvis Presley*, Tom Wargacki/WireImage
- 11: *Michael Jackson*, David LEFRANC/Gamma-Rapho via Getty Images
- 12: *Britney Spears*, New York Daily News Archive via Getty Images
- 13: *Janis Joplin*, Albert B. Grossman e David Gahr/Getty Images
- 14: *Jim Morrison*, Elektra Records e CBS via Getty Images

- 15: *Kurt Cobain*, Frank Micelotta/Stringer/Getty Images
- 16: *Amy Winehouse*, utente flickr teakwood, sotto licenza CC BY-SA
- 17: *Howard Hughes*, Bettmann/CORBIS
- 18: copertina, *TIME*, una divisione di Time Inc.
- 19: *Bill Gates*, Doug Wilson/CORBIS
- 20: copertina, *Newsweek*
- 21: *Steve Jobs, 1984*, Norman Seeff
- 22: *Steve Jobs, 2004*, Contour by Getty Images

# Gli autori

---

**Peter Thiel** è un imprenditore e investitore. Ha avviato PayPal nel 1998, lo ha diretto in qualità di CEO e lo ha quotato in Borsa nel 2002, dando inizio a una nuova era di commercio online sicuro e veloce. Nel 2004 ha effettuato il primo investimento esterno in Facebook, dove ricopre la funzione di direttore. Nello stesso anno ha lanciato Palantir Technologies, una software company che utilizza i computer per potenziare le attività di analisti umani in campi come la sicurezza nazionale e la finanza globale. Ha finanziato gli esordi di LinkedIn, Yelp e di decine di startup tecnologiche di successo, molte delle quali dirette dai suoi ex colleghi, che sono stati soprannominati la “PayPal Mafia”. È un partner di Founders Fund, una società di venture capital della Silicon Valley che ha finanziato società come SpaceX e Airbnb. Ha dato vita alla Thiel Fellowship, che ha promosso un dibattito nazionale incoraggiando i giovani a dare la precedenza all’apprendimento piuttosto che alla scolarizzazione, e dirige la Thiel Foundation, che lavora per promuovere il progresso tecnologico e il pensiero di lungo termine sul futuro.

**Blake Masters** era uno studente alla Stanford Law School nel 2012, quando i suoi appunti dettagliati sul corso di Peter “Computer Science 183: Startup” hanno fatto sensazione in Internet. Ha proseguito cofondando Judicata, una startup di ricerche tecnologiche in campo legale.