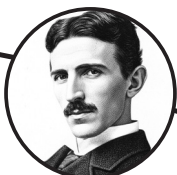
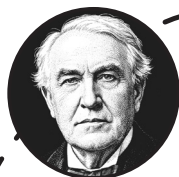


Николай Гурьянов • Владимир Тихомиров • Антон Антонов



# Мечтатели Бунтари Прагматики

От Томаса Эдисона  
до Илона Маска



как десять гениев  
изменили мир



 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

Возможно, многие из вас впервые слышат о компании «Таврида Электрик», открывая эту книгу. Давайте знакомиться. Мы — российская технологическая компания, которая более тридцати лет создает инновационные продукты и инженерные решения для оптимального распределения электрической энергии в мире. Наша сила — в знаниях и умении превращать идеи в технологии, делающие энергию доступнее, надежнее и качественнее для миллионов людей.

Наша миссия проста и амбициозна — совершенство технических решений. За этой формулой стоит особый подход к работе: глубокое понимание физических процессов, поиск ответов там, где другие ставят точку, ежедневное обучение и развитие себя. «Таврида Электрик» — не просто бизнес, это инженерная школа, основанная на вере в знания и уважении к труду.

Мы поддержали создание этой книги, потому что убеждены: мир технологий открыт для каждого, кто готов мыслить глубоко, верить в себя и действовать смело.

Это не мифы о великих гениях, а живые истории людей, которые однажды сделали шаг к своей мечте и изменили привычный мир — от лампы и конвейера до смартфона и цифровых платформ. Эти главы — доказательство того, как идея становится продуктом, а настойчивость — прогрессом.

Если эти страницы зажгут хотя бы несколько молодых умов, значит, проект состоялся. Главное — помнить, что наука не признает границ. Их рисует лишь человеческое воображение. А все, что сегодня кажется недостижимым, завтра может стать частью нашей жизни, стоит лишь отважиться сделать первый шаг.



# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>ВСТУПЛЕНИЕ: КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ</b> . . . . .	9
Что такое инновации? . . . . .	9
Какие бывают инновации? . . . . .	11
Инноваторы — кто они? . . . . .	13
<b>ГЛАВА 1. ТОМАС ЭДИСОН: ЛОВЕЦ ВОЛН</b> . . . . .	17
1. Историческая колея . . . . .	19
2. Иголка в стогу . . . . .	27
3. (Не)удачи . . . . .	30
4. «Основа изобретательской деятельности» . . . . .	35
5. Фабрика изобретений . . . . .	38
6. Волшебник из Менло-Парка . . . . .	41
7. Папа лампочек и дедушка компьютеров . . . . .	45
8. Война токов . . . . .	50
9. Патриарх . . . . .	52
<b>ГЛАВА 2. НИКОЛА ТЕСЛА: ВЛАСТЬ НАД МИРАМИ</b> . . . . .	55
1. Пограничное состояние . . . . .	57
2. Воображаемые друзья и недруги . . . . .	60
3. Идиоритмик . . . . .	61
4. (Не)осуществимая идея . . . . .	63
5. Состояние потока . . . . .	65

6. Гений и варвар . . . . .	67
7. Колумб и яйца . . . . .	69
8. Пропустить через себя . . . . .	72
9. Раса механических людей . . . . .	74
10. Марс атакует . . . . .	75
11. Башня . . . . .	77
12. Post mortem . . . . .	81

**ГЛАВА 3. ГЕНРИ ФОРД: 15 МИЛЛИОНОВ ОТТЕНКОВ ЧЕРНОГО . . . . . 83**

1. От Лиззи до Молнии Маккуина . . . . .	86
2. От А до Т . . . . .	93
3. От Тейлора до Хаксли . . . . .	102
4. От Канта до Гитлера . . . . .	108
5. После Т . . . . .	111

**ГЛАВА 4. ИНГВАР КАМПРАД: ПРОДАВЕЦ РАДОСТИ . . . . . 115**

1. Småland . . . . .	118
2. Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd . . . . .	121
3. Sverige . . . . .	128
4. INGKA . . . . .	132
5. Ryssland . . . . .	136

**ГЛАВА 5. СТИВ ДЖОБС: ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ИЗОБРЕЛ БУДУЩЕЕ . . 143**

1. Истоки дизайна . . . . .	147
0. iPhone: разбор по составу . . . . .	147
1. Истоки дизайна . . . . .	147
2. Брошенный избранный . . . . .	151
3. Macintosh: когда великие воруют . . . . .	154
4. Практическая эмпатия . . . . .	160
5. Бунт премиум-класса . . . . .	166
6. iPod: простота лучше воровства . . . . .	169
7. Знамя всего мира . . . . .	171

**ГЛАВА 6. БИЛЛ ГЕЙТС: КАК «ЖЕЛЕЗО» СТАЛО ЖИВЫМ . . . . . 177**

1. «О господи, срочно начинаем!» . . . . .	181
2. «Он сказал “четыре”!» . . . . .	186
3. «Я привыкну быть главным» . . . . .	187
4. Богаче, чем Бог . . . . .	190

5. Танец нердов . . . . .	193
6. «Эдисон» или «Ротшильд»? . . . . .	198
7. Жизнь после Microsoft . . . . .	200

**ГЛАВА 7. СЕРГЕЙ БРИН: КАК НАГУГЛИТЬ СЧАСТЬЕ . . . . . 203**

1. Ученые и капиталисты . . . . .	207
2. Русские и евреи . . . . .	210
3. Счастливый человек . . . . .	213
4. Ларри и Сергей . . . . .	217
5. Google: плюсы и минусы . . . . .	221
6. Полимат . . . . .	233

**ГЛАВА 8. ГОВАРД ШУЛЬЦ: ПРАВИЛЬНЫЙ КОФЕ . . . . . 237**

1. Вкус чистого золота . . . . .	238
2. Обегемочивание . . . . .	241
3. Неудача у моря . . . . .	242
4. «Секта» . . . . .	244
5. Рождение русалки . . . . .	246
6. Причащение . . . . .	248
7. Starbucks против перемен . . . . .	249
8. Третье место . . . . .	251
9. Прости, Говард . . . . .	253
10. Биллы Гейтсы . . . . .	255
11. Двойной шелчок . . . . .	257
12. Профессионалы и не только . . . . .	259
13. Манифест Starbucks . . . . .	261
14. Самый лучший день . . . . .	262
15. Лишний доллар, лишний квартал . . . . .	264
16. Первый кризис — удар природы . . . . .	265
17. Промах . . . . .	268
18. Триумф в Милане . . . . .	271

**ГЛАВА 9. МАРК ЦУКЕРБЕРГ: АНТИГЕРОЙ . . . . . 273**

1. Мальчик из хорошей еврейской семьи . . . . .	277
2. Темная сторона Цукерберга . . . . .	279
3. Восхождение . . . . .	282
4. Взрослые в комнате . . . . .	284
5. Путь хакера . . . . .	286

6. Герой и антигерой . . . . .	287
7. Кризис империи . . . . .	290
8. Метавселенная . . . . .	295
9. Инопланетный антрополог . . . . .	296
10. Маск за рулем клоунской машины . . . . .	299

**ГЛАВА 10. ИЛОН МАСК: МАЛЕНЬКАЯ СВЕЧА В ТЕМНОТЕ . . . . . 303**

1. «Я мог бы купить остров» . . . . .	308
2. «Сорок два» . . . . .	311
3. Удар по носу . . . . .	314
4. Игрок . . . . .	316
5. Королевские принципы . . . . .	321
6. «Удалять, удалять, удалять» . . . . .	323
7. Индекс идиота . . . . .	325
8. Спасай одного, или погибнут оба . . . . .	329
9. «Добро пожаловать в ад» . . . . .	332
10. Истина существует? . . . . .	336

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ОБЩИЙ СЕКРЕТ ВСЕХ ВОЛШЕБНИКОВ . . . . . 341**

Откуда берутся инноваторы . . . . .	341
Инноваторы — какие они . . . . .	342
Как создать инновацию . . . . .	344
Инноваторы и все-все-все . . . . .	348

«Инженерия — это самое близкое к магии  
занятие из тех, что существуют в реальном мире».

*Илон Маск*

## **Сделано «Однажды»**

Мы видим вокруг сотни предпринимательских сюжетов и преобразуем их в книжные бестселлеры, захватывающие публикации для СМИ, живую корпоративную литературу.

## **Вы действуете — мы пишем**

Вы строите передовые компании, создаете новые рынки, решаете сложнейшие менеджерские задачи.  
Мы — осмысливаем, выражаем, рассказываем.

Лаборатория «Однажды» — это ювелирная мастерская по производству историй и кузница культуры оптимизма, которая и есть главный ресурс любой национальной экономики.



Дмитрий Соколов-Митрич,  
генеральный продюсер

# ВСТУПЛЕНИЕ: КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ

---

## ЧТО ТАКОЕ ИННОВАЦИИ?

Представьте: курьер доставил вам необычную посылку. Вы с нетерпением приступаете к распаковке. Внутри — волшебная палочка, как у Гарри Поттера! Не игрушка и не подделка, а настоящий рабочий инструмент мага. Теперь он ваш. Вы любуетесь элегантным минималистичным дизайном устройства, взвешиваете его на ладони, наслаждаетесь тактильными ощущениями. Пора опробовать. По пальцам пробегает тепло. Вы рассекаете палочкой воздух, а вслед за ней фейерверком струится поток красных и золотых искр. На душе у вас тоже фейерверк, только из чувств — это и восторг, и трепет, и легкая тревога, и вдохновение. Вы держите в руках чудо, которое навсегда изменит вашу жизнь.

Фантастика? Не совсем. Конечно, волшебных палочек не существует. А вот чудеса случаются.

Та же волна восторга и трепета когда-то накрывала тех, кто легким движением руки *впервые* зажег маленькое «солнце» в собственной комнате; заводил личный автомобиль, который вдруг стал доступен не только владельцу завода, но и обычному рабочему; включал персональный компьютер, который папа поставил на его письменный стол, отодвинув учебники; слушал «инопланетные» звуки модемов, подключавшихся к всемирной сети, или распаковывал только что

купленный смартфон — маленькую коробочку, внутри которой содержались почти все достижения науки и техники за предыдущие десятилетия.

Первые обладатели лампочек Эдисона, автомобилей Ford Model T, ПК с операционной системой Windows и телефонов iPhone чувствовали себя словно новоиспеченные ученики «Хогвартса»: они не просто наблюдали за чудом со стороны, как зрители цирка, — нет, они получали в свое распоряжение устройства, способные творить волшебство по их велению.

Каждое из этих «чудес» когда-то стало **инновацией**.

Конечно, значение этого слова значительно шире, чем «высокотехнологичный аналог палочки колдуна». Сегодня существуют десятки определений: от простейшего «*новая идея или метод*» до развернутого «*введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях*».

Современный экономист Питер Друкер попытался выразить то же самое более общими словами. Он определял инновацию как «*средство, с помощью которого предприниматель либо создает новые ресурсы, производящие богатство, либо наделяет существующие ресурсы повышенным потенциалом для создания богатства*».

«Проще говоря, — указывает, в свою очередь, Гарвардская бизнес-школа, — *инновация — это продукт, услуга, бизнес-модель или стратегия, которые являются одновременно новыми и полезными*».

Впрочем, польза — понятие относительное. Экономист первой половины XX века Йозеф Шумпетер писал, что радикальные инновации приводят к «*созидательным разрушениям*». Для устоявшихся структур — в том числе крупных компаний — они могут представлять экзистенциальную угрозу. Самая полезная для общества инновация способна привести к тому, что многие останутся без работы.

Существует более четкий и надежный критерий для оценки инноваций — это коммерческий успех. В старинной эпиграмме говорится: «Мятеж не может кончиться удачей, в противном случае его зовут иначе». Инновации же, наоборот, не могут быть неудачными,

в противном случае их придется назвать как-то по-другому. Самая прекрасная, но так и не реализованная идея не является инновацией, как и изобретение, которое никому не принесло пользы.

В 1973 году американский суд, рассматривавший патентные споры, постановил считать первым компьютером вычислительную машину под названием ABC. Однако устройство, созданное ученым Джоном Атанасовым в конце 1930-х, так и не удалось запустить на полную мощность. Много лет оно пылилось в подвале, пока его в буквальном смысле слова не выбросили на свалку. Идеи Атанасова лишь в весьма ограниченной степени повлияли на конструкцию первых компьютеров, прямых предков современной цифровой техники. Таким образом, его изобретение не может считаться инновацией.

Не стали таковой и футуристические очки Google Glass, чье коммерческое внедрение окончилось полным провалом из-за целого набора технических, физических, этических и юридических причин, пусть даже гарнитура и казалось чудом, когда в ней шеголял Сергей Брин.

А вот операционную систему Windows, автомобили Tesla, телефоны iPhone, торговую сеть IKEA и даже кофейни Starbucks можно смело вносить в список инноваций, потому что эти новшества повысили качество жизни миллиардов людей (польза) и принесли своим создателям миллиарды долларов (коммерческий успех).

## КАКИЕ БЫВАЮТ ИННОВАЦИИ?

Гарвардская бизнес-школа выделяет два основных вида инноваций: **подрывные** (disruptive) и **устойчивые** (sustaining).

**Подрывные** обычно внедряют небольшие компании, которые формируют новый рынок и разрушают уже существующий, вытесняя признанных лидеров. Инновации, воспринимающиеся как чудо или волшебство, попадают как раз в эту категорию.

Представьте: Гарри Поттер оставил учебу в Хогвартсе и основал стартап (назовем его «Мандрагорум»), после чего выпустил на рынок

волшебную палочку (iWand), адаптированную для «маглов», то есть обычных людей. Гарри запатентовал свое изобретение и начал продавать его по всему миру.

Технология оказалась столь успешной, доступной, простой и безопасной, что обладать ею вскоре захотел буквально каждый первый маг. Монополия волшебников на магию рухнула — теперь колдовство стало доступно даже для недотепы Дадли Дурсля.

Профессура Хогвартса обрушилась на Поттера с критикой (некоторые корифеи школы даже заявляли, что «Гарри оказался хуже Волан-де-Морта»), но поделаться ничего не могла. Кто-то из прежних властителей волшебного мира ушел на пенсию, а кто-то встроился в новые реалии — например, вошел в совет директоров компании «Мандрагорум». «Мятеж» оказался успешным.

**Устойчивые** же инновации внедряются тогда, когда лидеры рынка пытаются сохранить ведущие позиции, заботясь о том, чтобы постоянно улучшать свой продукт для клиентов.

Какое-то время волшебные палочки от Гарри Поттера были уникальным товаром, но вскоре появились аналоги, созданные выпускниками южнокорейских, а затем и китайских школ чародейства. За счет более низкой стоимости труда их продукт получился дешевле и начал стремительно «отгрызать» часть рынка. Теперь, чтобы сохранить лидерство, Гарри Поттер должен постоянно совершенствовать iWand, делать ее более привлекательной для потребителя, чем у конкурентов. Ему придется организовать работу своего предприятия таким образом, чтобы поставить инновации на поток — то есть, сделать их устойчивыми.

Примеры из реального мира известны: Apple однажды уничтожила господство Nokia на рынке мобильных телефонов, создав принципиально новый аппарат. А затем, взобравшись на пьедестал, она попыталась удержаться на вершине, постоянно обновляя линейку флагманских продуктов.

Хорошие компании стремятся быть «амбидекстрами» — то есть сочетать оба вида инноваций. Сколь бы успешным ни был продукт, его приходится постоянно улучшать. Однако бесконечно совершенствовать одно и то же невозможно, и это заметно на примере

той же Apple: каждый новый номерной iPhone вызывает все меньше восторга и трепета.

Для того, чтобы удерживать лидерство на рынке, нужно совершать новые прорывы. Поэтому наш воображаемый инноватор Гарри Поттер, не забывая улучшать iWand, создал в своей корпорации подразделение под руководством Гермiony Грейнджер, которое разрабатывает технологии будущего: может, это будет портативный аппарат для трансгрессии или самоуправляемая скоростная метла — кто знает?

Отметим, что каждое определение инновации дополняет понятие оттенками смысла, но при этом что-то обязательно упускает из вида. Окончательного и исчерпывающего толкования не существует. Всегда остается своего рода «бозон Хиггса», без которого уравнение не складывается. Может быть, это неуловимое нечто — и есть та самая магия, которая делает чудо возможным?

Как бы то ни было, ясно одно: волшебство невозможно без волшебника.

## ИННОВАТОРЫ — КТО ОНИ?

Как отмечают экономисты, лидерство играет ключевую роль в инновационном процессе — будь то подрывные технологии стартапов или устойчивые обновления бизнес-процессов в рамках крупных корпораций.

Не случайно почти все важнейшие инновационные проекты олицетворяет один человек. Говорим «айфон» — подразумеваем Стива Джобса, «фейсбук»\* — Марка Цукерберга, автомобили «Тесла» — Илона Маска, «лампочка» — Томаса Эдисона. Именно эти люди считаются создателями продуктов и технологий, которые сделали мир таким, каким мы его знаем.

---

\* Принадлежит Meta Platforms Inc., которая признана экстремистской организацией на основании решения Тверского районного суда г. Москвы от 21.03.2022 года. Ее деятельность запрещена на территории Российской Федерации.

Что интересно: это не они изобрели мобильные телефоны, соцсети, электрокары и даже лампы накаливания. Кроме того, никто из них не работал в одиночку — у каждого была команда не менее талантливых соратников. Прорывные решения рождались не в вакууме, а в условиях конкуренции, а также «взаимоопыления» идеями, творческими и техническими решениями. Однако вся слава досталась конкретным людям, и она во многом заслуженная.

Почему же мы с полным правом можем считать их теми «волшебниками», которые подарили нам счастье обладания настоящей магией? Что именно делает их инноваторами?

С одной стороны, принято подчеркивать гениальность, уникальность, неповторимость каждого из этих людей. С другой — исследователи пытаются выявить общие черты успешных «прагматичных идеалистов», как их еще называют. Хотя это замечательное определение-оксюморон уже объясняет многое, создать портрет типичного инноватора крайне сложно.

Да, большинство тех, о ком пойдет речь в этой книге, достигли успеха в США. Многие имеют отношение к Кремниевой долине. Однако пришли они туда разными путями, в том числе из-за границы. География происхождения обширна — от ЮАР до России.

Великие предприниматели вышли как из богатых или, по крайней мере, состоятельных семей, так и из откровенно бедных. Одних воспитывали любящие, понимающие родители, других сформировала токсичная среда. Кто-то получил блестящее образование, а кто-то получал нужные навыки и знания самостоятельно.

Отыскать общее в психологических качествах тоже затруднительно. Например, склонность к новаторству связывают с так называемой «Большой пятеркой». Эта модель описывает личность через пять черт: экстраверсию, дружелюбие, добросовестность, открытость к опыту и невротизм. Одно из исследований показывает, что инновационный подход к решению проблем часто демонстрируют те, кто более удовлетворен своей жизнью. Также нередко можно услышать мнение, что инноваторы склонны к эмпатии — ведь умение поставить себя на место пользователя позволяет понять, какой продукт будет востребован.

Однако, если внимательно рассмотреть реальные биографии, окажется, что едва ли не каждый первый новатор не соответствует столь идеалистическому образу. Для многих характерны проблемы с общением, замкнутость, неконтактность, неспособность сопереживать другим. В результате у них складываются сложные, подчас конфликтные отношения со своими сотрудниками и близкими людьми (Стив Джобс, Билл Гейтс, Илон Маск). Кроме того, на инновационную деятельность многих из них провоцирует не «удовлетворенность жизнью», а как раз наоборот — недовольство ею.

Но и это — далеко не обязательное качество. Другие выдающиеся предприниматели могут быть звездами вечеринок, неформальными лидерами, прекрасными собеседниками и организаторами (например, Сергей Брин).

Разумеется, общей чертой для всех героев книги является интеллект. Но сам по себе он ничего не значит. Инноваторов и просто успешных людей куда меньше, чем обладателей высокого IQ.

Только такие качества, как энергичность, страстность, умение сосредоточиться на решении задачи и довести ее до конца не вызывают сомнений. Впрочем, у разных бизнес-революционеров они проявляются с разной степенью интенсивности: далеко не все великие имеют всего «три выходных в году», как Илон Маск. Тем не менее, настоящий инноватор способен полностью отдаваться своему делу, совершать трудовые подвиги и становиться настоящим примером для своей команды — не боссом, а лидером, который тянет общий «воз» в первых рядах.

Но одной лишь героической самоотдачи было бы недостаточно для создания «чуда», способного изменить правила игры и жизнь человечества в лучшую сторону. Нужно что-то еще. Но что именно? Ответить на этот вопрос мы попытаемся в нашей книге.

Давайте разберем, как стать «волшебником», на примере десяти выдающихся инноваторов — Томаса Эдисона, Николы Тесла, Генри Форда, Говарда Шульца, Стива Джобса, Билла Гейтса, Сергея Брина, Илона Маска, Марка Цукерберга и Ингвара Кампрада. Попробуем вместе найти то, что отличает их друг от друга, и что объединяет. Попытаемся понять, как им удалось создать «чудеса», которые изменили нашу жизнь.