

Peter Thiel
I BLAKE MASTERS

ZERO TO ONE

**NOTATKI O START-UPACH,
CZYLI JAK BUDOWAĆ PRZYSZŁOŚĆ**

Spis treści

Wstęp: Zero to one	7
1. Wyzwania stawiane przez przyszłość	11
2. Bawmy się, jak gdyby był 1999 rok	19
3. Wszystkie szczęśliwe firmy czymś się różnią	31
4. Ideologia konkurencji	45
5. Przewaga ostatniego ruchu	55
6. Nie jesteś losem na loterii	71
7. Idź za pieniędzmi	95
8. Tajemnice	107
9. Podstawy	123
10. Mechanizm działania mafii	135
11. Czy przyjdą, jeśli ją zbudujesz?	143
12. Człowiek i maszyna	159
13. Dostrzec zieleń	171
14. Paradoks założycieli	193
Podsumowanie: Stagnacja czy osobliwość?	209
Podziękowania	215
Ilustracje	217
O autorach	219

1

WYZWANIA STAWIANE PRZEZ PRZYSZŁOŚĆ

ZAWSZE GDY PROWADZĘ rozmowę rekrutacyjną, lubię zadawać następujące pytanie: „Czy jest coś istotnego, w czym niewiele osób zgodziłoby się z panią/panem?”.

Pytanie to wydaje się proste. W rzeczywistości bardzo trudno jest na nie odpowiedzieć. Jest to niełatwe intelektualnie, gdyż wiedza, którą każdy z nas pobiera w szkole, jest z definicji uznawana za prawdziwą. Jest to również trudne z psychologicznego punktu widzenia, gdyż każdy, kto próbuje udzielić na nie odpowiedzi, wie, że musi powiedzieć coś niepopularnego. Geniusz jest rzadką cechą, lecz jeszcze rzadszą jest odwaga.

Najczęściej słyszę odpowiedzi typu:

„Nasz system edukacyjny jest niewydolny i trzeba go poprawić”.

„Ameryka jest wyjątkowa”.

„Boga nie ma”.

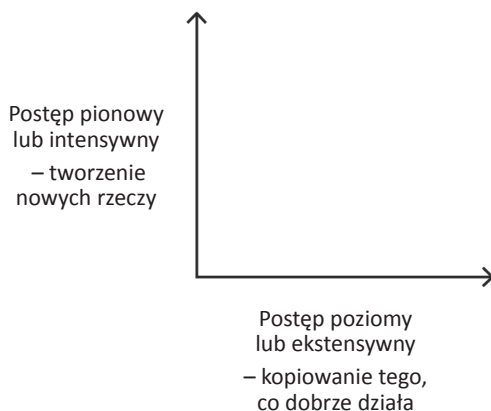
Nie są one jednak właściwe. Pierwsza i druga mogą być prawdą, lecz zgadza się z nimi wielu ludzi. Trzecie stwierdzenie to po prostu opowiedzenie się po jednej ze stron w odwiecznym sporze. Dobra odpowiedź ma następującą formę: „Większość ludzi wierzy w x , lecz prawdą jest coś zupełnie przeciwnego”. W dalszej części tego rozdziału przedstawię moją odpowiedź na postawione pytanie.

Co to podchwytliwe pytanie ma wspólnego z przyszłością? Zgodnie z definicją minimum, przyszłość to wszystkie chwile, które mają nadejść. Jednak tym, co czyni przyszłość niezwykłą i ważną, nie jest to, co jeszcze się nie zdarzyło, lecz to, że będzie ona wyglądała inaczej niż dzień dzisiejszy. W takim jej rozumieniu, jeśli w społeczeństwie nic się nie zmieni przez 100 lat, to przyszłość jest 100 lat przed nami. Jeżeli wiele rzeczy ulegnie radykalnej zmianie w następnej dekadzie, przyszłość jest prawie na wyciągnięcie ręki. Nikt nie jest w stanie jej dokładnie przewidzieć, wiemy jednak dwie rzeczy: przyszłość musi być inna i musi być zakorzeniona w dzisiejszym świecie. Większość odpowiedzi na postawione pytanie odnosi się do różnych sposobów postrzegania teraźniejszości; dobre odpowiedzi powinny brać pod uwagę, na ile jest to możliwe, przyszłość.

OD ZERA DO JEDNEGO: PRZYSZŁOŚĆ POSTĘPU

Gdy myślimy o przyszłości, mamy nadzieję na postęp. Może on mieć dwie formy. Postęp poziomy lub ekstensywny oznacza kopiowanie tego, co działa, zmierzanie od 1 do n . Postęp poziomy jest łatwy do wyobrażenia, gdyż wiemy, jak wygląda to, co jest jego fundamentem. Postęp pionowy lub intensywny oznacza tworzenie czegoś nowego, drogę od zera do jednego (*zero to one*). Jest on trudniejszy

do wyobrażenia, gdyż wymaga robienia tego, czego nikt jeszcze nie zrobił. Jeśli weźmiesz maszynę do pisania i zrobisz sto podobnych do niej, będzie to postęp poziomy. Skonstruowanie procesora tekstów jest przykładem postępu pionowego.



Na poziomie makro pojedynczym słowem oddającym idee postępu poziomego jest globalizacja – skopiowanie i upowszechnienie tego, co dobrze działa. Znakomitym przykładem globalizacji są Chiny; plan rozwoju tego państwa zakłada, by po 20 latach osiągnąć poziom dzisiejszych Stanów Zjednoczonych. Chińczycy kopiowali i kopiują wszystko, co dobrze funkcjonuje w rozwiniętych społeczeństwach: dziewiętnastowieczne koleje, wymyśloną w XX wieku klimatyzację, a nawet całe miasta. Mogą omijać etapy pośrednie – na przykład rozwijać komunikację bezprzewodową i nie instalować konwencjonalnych linii telefonicznych, lecz nadal jest to kopiowanie.

Słowem oddającym postęp pionowy, postęp od zera do jednego (*zero to one*), jest technologia. Bardzo szybki postęp w technologii informacyjnej w ostatnich dziesięcioleciach uczynił z Doliny Krzemowej stolicę ogólnie rozumianej „technologii”. Nie ma jednak powodu, by słowo

to odnosiło się jedynie do komputerów. Właściwie rozumiana technologia to każdy nowy i lepszy sposób działania.



Ze względu na to, że globalizacja i technologia to różne rodzaje postępu, w tym samym czasie mogą występować razem, oddzielnie lub w ogóle. Na przykład lata 1815–1914 były okresem zarówno rozwoju technologicznego, jak i globalizacji. Okres między I wojną światową i podróżą Kissingera w 1971 roku, której celem było ponowne nawiązanie stosunków z Chinami, charakteryzował się szybkimi zmianami technologicznymi, lecz nie towarzyszyła im intensywna globalizacja. Od 1971 roku jesteśmy świadkami gwałtownej globalizacji i ograniczonego rozwoju technologii, ograniczonego przede wszystkim do IT.

Era globalizacji sprawia, że łatwo sobie wyobrazić, iż w nadchodzących dziesięcioleciach będzie jeszcze więcej podobieństw. Nawet dzisiejszy język codzienny sugeruje, że uważamy, iż historia rozwoju technologii ma się ku końcowi; podział świata na tak zwane kraje rozwinięte i rozwijające się sugeruje, że te „rozwinięte” osiągnęły wszystko, co jest możliwe, a pozostałe muszą je tylko dogonić.

Nie sądzę jednak, by była to prawda. W kontekście postawionego podchwytliwego pytania uważam, że większość ludzi sądzi, że przyszłością świata jest globalizacja; prawda

jednak jest taka, że ważniejsza jest technologia. Jeśli bez zmian technologicznych Chiny w ciągu następnych 20 lat podwoją produkcję energii, podwoją również zanieczyszczenie powietrza. Gdyby w każdym z setek milionów gospodarstw domowych w Indiach zaczęto żyć w taki sposób, jak w dzisiejszej Ameryce, wykorzystując dostępne dzisiaj urządzenia, rezultatem byłaby katastrofa ekologiczna. Rozprzestrzenienie się starych sposobów kreowania bogactwa na cały świat przyniesie mu dewastację, a nie pomyślność. W świecie, w którym zasoby są ograniczone, nie da się utrzymać zrównoważonej globalizacji bez wsparcia nowych technologii.

Nie są one czymś, co na przestrzeni dziejów pojawiałoby się automatycznie. Nasi przodkowie żyli w statycznych społecznościach o sumie zerowej, w których sukces oznaczał kopiowanie od innych. Nowe źródła bogactwa powstawały rzadko i w dłuższej perspektywie nie starczały, by ochronić przeciętnego członka społeczności przed ekstremalnymi trudami życia. Po dziesięciu tysiącach lat powolnego przejścia od prymitywnej gospodarki rolnej do średniowiecznych wiatraków i szesnastowiecznych astrolabiów nastąpił nagły rozwój technologiczny, za którego początek można uznać skonstruowanie silnika parowego w latach sześćdziesiątych XVIII wieku i który trwał do mniej więcej 1970 roku. W efekcie powstało społeczeństwo bogatsze, niż jakiegokolwiek poprzednie pokolenie było sobie w stanie wyobrazić.

Dotyczy to wszystkich pokoleń oprócz naszych rodziców i dziadków. W latach sześćdziesiątych byli oni pewni, że postęp będzie trwał nadal. Oczekiwali czterodniowego dnia pracy, niezwykle taniej energii i wakacji na Księżycu. Jednak żadne z tych oczekiwań nie zostało spełnione. Smartfony, które odwracają naszą uwagę od otoczenia, odwracają ją również od faktu, że bardzo się ono zestarzało; jedynie komputery i środki komunikacji zmieniły się zasadniczo od połowy ubiegłego stulecia. Nie chcę przez to powiedzieć, że nasi

rodzice mylili się, wyobrażając sobie lepszą przyszłość, lecz jedynie to, że nie mieli racji, sądząc, że stanie się to automatycznie. Dzisiaj stoi przed nami wyzwanie, byśmy stworzyli nowe technologie, dzięki którym XXI wiek będzie bardziej pokojowy i dzięki którym będzie się żyło w nim lepiej niż w XX wieku.

MYŚLENIE O NOWYM

Nowe technologie najczęściej mają swoje źródło w nowych przedsięwzięciach – spółkach typu start-up. Od Ojców Założycieli w polityce, przez Towarzystwo Królewskie w obszarze nauki oraz po „zdradziecką ósemkę” z Fairchild Semiconductor¹ w biznesie, niewielkie grupy ludzi połączonych poczuciem wspólnej misji zmieniały świat na lepsze. Najłatwiejsze wytłumaczenie tego faktu jest negatywne: trudno jest rozwinąć coś nowego w dużej organizacji, jeszcze trudniej jest zrobić to samemu. Zbiurokratyzowane struktury zmieniają się bardzo powoli; pracujący w nich ludzie chronią swoje interesy i unikają ryzyka. W większości dysfunkcyjnych organizacji informowanie o tym, że praca jest wykonywana, jest lepszym sposobem na wspinanie się po kolejnych szczeblach kariery niż rzeczywiste realizowanie zadań (jeśli tak jest w firmie, w której pracujesz, to lepiej z niej odejść). Będący na przeciwnym końcu skali samotny geniusz być może stworzy wspaniałe dzieło sztuki lub literatury, lecz nie gałąź przemysłu. Wchodzące na rynek firmy typu start-up kierują się zasadą, że trzeba współpra-

¹ Powstałe w 1957 roku amerykańskie przedsiębiorstwo branży elektronicznej zajmujące się produkcją elementów i układów elektronicznych wykorzystujących półprzewodniki. W 1959 roku pracownik Fairchild Semiconductor Robert Noyce wynalazł opatentowany dwa lata później układ scalony umieszczony na płycie krzemowej – *przyt. red.*

cować z innymi, by osiągnąć sukces, należy jednak pozostać firmą relatywnie niewielką – na tyle, na ile jest to możliwe.

Zgodnie z powyższą definicją firmę taką można określić jako największą grupę ludzi, jaką możesz przekonać do budowania innej przyszłości. Jej najważniejszą silną stroną jest nowy sposób myślenia. Od zwinności takiej organizacji ważniejsze nawet jest to, że umożliwia ona myślenie. Ta książka dotyczy pytań, jakie musisz zadać i na jakie musisz odpowiedzieć, by odnieść sukces, robiąc nowe rzeczy. Nie jest ona instrukcją czy zapisem konkretnej wiedzy, lecz ma na celu skłonienie do myślenia. Właśnie o to chodzi w nowych firmach: kwestionowanie stanu zastanego i przemyslenie na nowo biznesu od podstaw.

Nie będzie następnego Billa Gatesa, który stworzy system operacyjny.

Kolejni Larry Page czy Siergiej Brin nie wymyślą wyszukiwarki.

Jeszcze jeden Mark Zuckerberg nie zaproponuje serwisu społecznościowego.

Jeżeli kopiujesz tych ludzi, to znaczy, że niczego się od nich nie nauczyłeś.

Zero to one pokazuje, jak budować firmy oparte na zupełnie nowych pomysłach, jak zamiast powielać istniejące rozwiązania – tworzyć coś z niczego, czyli przechodzić od zera do jednego.

Chociaż nie ma formuły gwarantującej sukces, ta książka wyznacza kierunek myślenia o prawdziwej przedsiębiorczości. Daje czytelne wskazówki i nieszablonowe rady. Pokazuje, że ludzie sukcesu potrafią dostrzec wartość w nieoczekiwanych miejscach i że technologia jest cudem, ponieważ pomaga nam osiągać więcej za mniej i rozwija nasze możliwości.

Czytając *Zero to one*, dowiesz się:

- dlaczego nowo powstającej firmy, która ma źle zorganizowane podstawy, nie będzie się dało naprawić
- jak ważne są technologia i innowacje w tworzeniu firm (*zero to one*), zamiast powielania tego, co działa u innych (1 do n)
- jak tworzyć kulturę organizacyjną i jakich ludzi rekrutować do zespołu, aby odnieść sukces
- dlaczego trzeba pogodzić się z tym, że twojej firmie zostanie przypięta łątka sekty, a nawet mafii.

Ta książka to nowe, świeże pomysły, jak kreować wartość.

– MARK ZUCKERBERG, twórca i dyrektor generalny Facebooka

Peter Thiel zbudował wiele wspaniałych firm.

*W książce *Zero to one* pokazuje, jak to zrobić.*

– ELON MUSK, współzałożyciel PayPal, twórca i dyrektor generalny SpaceX i Tesla Motors
