



**PETER THIEL** a Blake Masters  
**OD NULY K JEDNIČCE**



Úvahy o startupech  
aneb jak tvořit  
budoucnost

Jan Melvil  
publishing



## OD NULY K JEDNIČCE

*Úvahy o startupech aneb jak tvořit budoucnost*

Peter Thiel a Blake Masters

Copyright © 2014 by Peter Thiel

All rights reserved.

Podle anglického originálu *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future* vydalo v edici *Žádná velká věda* nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2015. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Lubomír Sedlák

Odpovědná redaktorka Vendula Kůrková

Odborná korektura Filip Dřímalka

Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Vít Šebor

Sazba a grafická úprava David Dvořák

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Obálka Václav Štojdí

Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2015

melvil.cz

mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: [nelibisemi@melvil.cz](mailto:nelibisemi@melvil.cz)

Pochvaly a recenze: [melvil.cz/kniha-od-nuly-k-jednicce](http://melvil.cz/kniha-od-nuly-k-jednicce)

Knihy vyšla také elektronicky.

Sdílejte s hashtagem #odnulykjednicce

ISBN 978-80-87270-72-1

## OBSAH

Předmluva k českému vydání	7
Předmluva: Od nuly k jedničce	9
1 Výzva do budoucna	13
2 Party jako v roce 1999	19
3 Každá z prosperujících firem je jiná	29
4 Ideologie konkurence	40
5 Výhoda posledního tahu	48
6 Nejste stírací los	61
7 Jděte za penězi	80
8 Tajemství	89
9 Základy	102
10 Jak funguje mafie	111
11 Pokud to vybudujete, přijdou?	118
12 Člověk a stroj	130
13 Ekologické myšlení	140
14 Zakladatelský paradox	158
Závěr: Stagnace, nebo singularita?	173
Poděkování	177
Ilustrace	179
Rejstřík	181



## *Předmluva k českému vydání*

**I**novace. Slovo, které je dnes velmi populární – často bohužel jen v prázdných firemních vizích. Tato kniha i profesní život Petera Thiela však na inovacích opravdu stojí. Thiel se jako první investor podílel na jedné z největších inovací všech dob – na vzniku sociální sítě Facebook, která má dnes už více uživatelů, než kolik má nejlidnatější země světa obyvatel. Jeho kniha proto není jen souborem teoretických nebo naučených rad, je plná zkušeností z praxe v rychle rostoucích miliardových byznysech.

Slyším-li ve firmách slovo inovace, vždy si vzpomenu na dvě zajímavé osobnosti. První z nich, Milan Zíka, ředitel inovací ve společnosti Deutsche Telekom, se vždy ptá svých kolegů, co inovativního za poslední tři měsíce udělali – a nechce slyšet prázdná slova, jen konkrétní činy. Peter Diamandis, zakladatel X-Prize Foundation, zase radí firmám vybrat pět nejchytřejších lidí a dát jim za úkol vytvořit projekt, který bude mít potenciál zničit vlastní firmu.

Skuteční inovátoři o sobě neříkají, že inovují. Dělají zkrátka věci jinak. Využívají inovace nejen ke zlepšování stávajících produktů, ale k vybudování zcela nového byznysu. Proto většina velkých inovací vzniká mimo tradiční byznys a velké korporace. Pokud by tradiční firmy chtěly opravdu inovovat, musely by se zaměřit na takové produkty a podnikatelské modely, které mají za cíl ohrožit, nebo dokonce zničit jejich původní firmu. A toho se lidé pochopitelně bojí. Přitom zejména digitální inovace zásadně mění svět a s ním i způsob, jakým pracujeme, cestujeme, bydlíme i žijeme.

Názory Petera Thiela mohou působit kontroverzně, ale při hlubším zamyšlení dávají naprostý smysl. Je potřeba začít myslet

jinak – tak, jak to vyžaduje dnešní doba a změny, kterými společnost prochází. Změníme-li (a inovujeme) své myšlení, máme nejlepší předpoklady k úspěchu. V byznysu i v životě.

FILIP DŘÍMÁLKA  
český podnikatel a odborník na digitální inovace

## **Od nuly k jedničce**

**V** byznysu se nic neopakuje. Příští Bill Gates nevymyslí operační systém, příští Larry Page nebo Sergey Brin nepřijdou s myšlenkou vyhledávače a příští Mark Zuckerberg nevynalezne sociální síť. Budete-li takové lidi jen kopírovat, nic se od nich nenaučíte.

Je samozřejmě snazší sledovat určitý vzor než přijít s něčím zcela novým. Budeme-li se zabývat něčím, o čem již víme, jak se dělá, posuneme tím svět od jedničky k  $n$ , jelikož prostě jen přidáme více něčeho už známého. Když ale vytvoříme úplně novou věc, jde o posun od nuly k jedničce. Akt tvoření, podobně jako konkrétní okamžik, kdy k němu dochází, je jedinečný a výsledkem je něco nového a neznámého.

Neinvestují-li firmy do vytváření nových věcí (což je obtížný úkol), nečeká je v budoucnu nic dobrého, i kdyby v současnosti dosahovaly sebevětších zisků. K čemu dochází poté, co jsme vytěžili maximum z neustále vylepšovaného, zjetého byznysu? Zní to nepravděpodobně, ale odpověď může být daleko horší než krize z roku 2008, protože dnešní „nejlepší metody“ vedou do slepých uliček, zatímco optimální cestou je cesta nového a nevyzkoušeného.

Ve světě gigantických administrativních byrokracií – jak veřejných, tak soukromých – nám samozřejmě hledání nových cest může připadat jako víra v nějaký zázrak. Má-li však být podnikání v Americe i nadále úspěšné, budeme potřebovat stovky nebo dokonce tisíce podobných zázraků. To by mohlo být deprimující, kdyby nebylo jedné zásadní skutečnosti – homo sapiens se totiž od ostatních

biologických druhů liší právě svou schopností zázraky konat. Říkáme jim *technologie*.

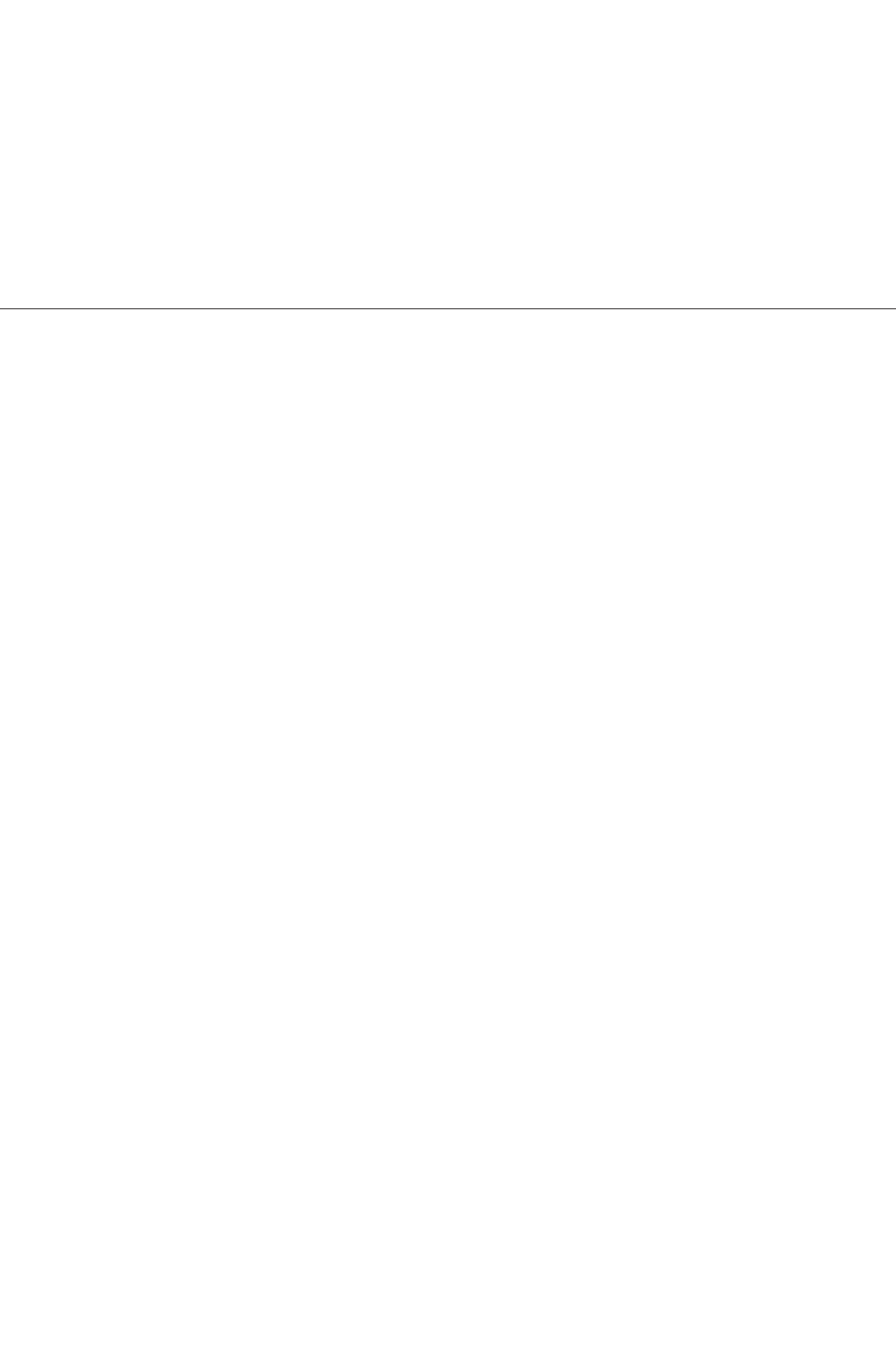
Technologie jsou zázračné, protože nám umožňují dosahovat *vyšších výkonů při menší námaze* a naše přirozené schopnosti posouvají na ještě vyšší úroveň. Jiní živí tvorové umějí díky instinktivnímu puzení například budovat přehradu nebo plástve v úlu, my však jako jediná dokážeme vynalézat nové věci a také přicházet na lepší způsoby jejich výroby. To, co hodláme tvořit, ovšem nevybíráme z nějakého předem daného obrovského vesmírného katalogu možností, místo toho vynalézáme nové technologie a tím měníme vše kolem nás. Podobné elementární pravdy samozřejmě učíme děti už v druhé třídě. Ve světě, kde je velká část našeho konání jen opakováním již známých věcí, se na ně však snadno zapomíná.

Tato kniha je o budování společností, které tvoří nové věci. Při jejím psaní jsem vzpomínal na vše, co jsem se naučil coby spoluzakladatel firem PayPal a Palantir a později coby investor do stovek startupů, mezi nimiž byly i Facebook a SpaceX. Vypozoroval jsem přitom řadu opakujících se jevů, o kterých se v této knize zmiňuji, nepřicházím však s žádným zaručeným receptem na úspěch. Přednášíte-li o podnikání, paradoxně zjistíte, že podobný návod jednoduše nemůže existovat, jelikož každá inovace je něčím novým a unikátním; nikdo není schopen definovat, jak být novátorským. Jednoznačně nejvýraznějším mnou vypozorovaným jevem je ostatně skutečnost, že úspěšní lidé nalézají hodnotu na naprosto nečekaných místech, a to proto, že o byznysu uvažují v duchu základních principů, nikoli nějakých vzorců.

Kniha, kterou držíte v ruce, vychází ze série přednášek o startupech, s níž jsem vystoupil na Stanfordově univerzitě v roce 2012. Studenti vysokých škol se mohou stát mimořádně kvalifikovanými v různých oborech, mnozí se však nikdy nenaucí, jak s těmito nabytými znalostmi v životě nakládat. Mým hlavním pedagogickým cílem proto bylo, abych studentům pomohl vidět i za vyjeté koleje akademické specializace, směrem k širší budoucnosti, kterou mohou spoluutvářet. Jeden z těchto studentů, Blake Masters, si při mých přednáškách dělal obzvláště podrobné poznámky a ty se následně



dostaly i mimo univerzitní kampus. Při práci na knize, kterou nyní začínáte číst, jsem s ním spolupracoval a přednášky jsme upravili pro širší čtenářskou obec. Není totiž důvod, aby se budoucnost tvořila jen na Stanfordu či jiné univerzitě nebo v Silicon Valley.



## Výzva do budoucna

**K**dykoli vedu rozhovor s nějakým zájemcem o práci, s oblibou mu kladu následující otázku: „Na jaké důležité pravdě se s vámi shodne jen velmi málo lidí?“

Ta otázka zní jednoduše, protože je přímočará, ale je vlastně velmi těžké ji zodpovědět. Je obtížná z rozumového hlediska, jelikož znalosti nabyté ve škole se už z principu berou jako jisté dogma, a je obtížná i z hlediska psychologického, jelikož ten, kdo se na ni pokouší odpovědět, je nucen říct něco nepopulárního. Vynikajícího myšlení je mezi lidmi poskrovnu, ale ještě více než geniality se nedostává odvahy.

K nejčastějším odpovědím, které slýchávám, patří například tyto:

„Náš vzdělávací systém se rozpadá a je třeba mu co nejdříve vrátit funkčnost.“

„Amerika je výjimečnou zemí.“

„Bůh neexistuje.“

To jsou špatné odpovědi. První dvě jsou sice možná pravdivé, ale s těmi souhlasí už nějakou dobu řada lidí. V případě třetí odpovědi se člověk jen přiklání k jedné straně všem dobře známého

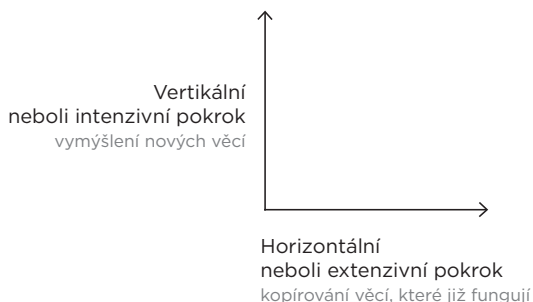
sporu. Správnou odpovědí by byla formulace typu „většina lidí věří v  $x$ , ale pravda je ve skutečnosti jeho protikladem“ (já sám mimochodem na výše zmíněnou otázku odpovím v pozdější části této kapitoly).

Co má ale taková rozporná otázka společného s budoucností? Budoucnost je v nejužším slova smyslu prostě souhrnem všech okamžiků, které teprve přijdou. Co ale dělá budoucnost výjimečnou a důležitou, není fakt, že k ní ještě nedošlo, nýbrž to, že až nastane, bude svět vypadat jinak než dnes. Z tohoto pohledu je tedy možné říci, že pokud se v příštích sto letech v naší společnosti nic nezmění, pak budoucnost začne až za sto let. Pokud ovšem dojde v následujícím desetiletí k nějakým radikálním změnám, pak je už naopak velmi blízko. Do detailů nikdo budoucnost předvídat neumí, dvě věci však víme – bude jiná a zároveň musí vycházet z dnešního světa. Většina odpovědí na výše zmíněnou složitou otázku jsou jen různé podoby vnímání naší současnosti, zatímco ty kvalifikované se v rámci daných možností maximálně přibližují pohledu do budoucnosti.

## **OD NULY K JEDNIČCE: BUDOUCNOST POKROKU**

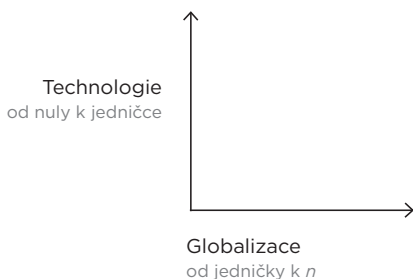
Když uvažujeme o budoucnosti, doufáme, že bude ve znamení pokroku, přičemž ten může nabýt dvou podob. Pokrok horizontální čili extenzivní je pokračováním toho, co už funguje v současnosti, tedy přesunem od jedničky k  $n$ . Můžeme si jej dobře představit, jelikož už dnes vlastně víme, jak vypadá. Pokrok vertikální neboli intenzivní se představuje hůře, protože se při něm člověk musí zabývat něčím, co dosud ještě nikdo nedělal. Vezmete-li si například jeden psací stroj a vyrobíte dalších sto, půjde o horizontální pokrok, zatímco máte-li psací stroj, ale vyvinete počítačový textový editor, dosáhli jste pokroku vertikálního.

Na makro úrovni lze horizontální pokrok vyjádřit jedním slovem: *globalizace*. Vezmeme něco, co funguje na konkrétním místě,



a zařídíme, aby to fungovalo všude. Klasickým příkladem globalizace je Čína, která si za svůj cíl pro příštích dvacet let klade stát se takovou zemí, jakou jsou dnes Spojené státy. Číňané v minulosti bez okolků kopírovali vše, co fungovalo v rozvinutém světě, ať už šlo o železnice (mluvíme-li o devatenáctém století), nebo o klimatizaci (století dvacáté). Napodobili dokonce celá města. Pár etap během tohoto procesu možná přeskočili (v telekomunikacích například zamířili rovnou k bezdrátové technologii, takže nikdy nezakopávali do země žádné kabely), to ale nic nemění na tom, že věci prostě kopírují.

Také vertikální pokrok, tedy ten od nuly k jedničce, lze vyjádřit jedním slovem: *technologie*. Jejím hlavním městem se v posledních desetiletích díky rapidnímu pokroku informačních technologií stalo Silicon Valley. Není však žádný důvod, abychom za technologiemi viděli jen počítače, v širším pojetí je technologií vše, co můžeme dělat nějakým novým způsobem a lépe.



Globalizace a technologie jsou různé formy pokroku. Probíhat mohou obě, a to buď ve stejnou dobu, nebo v různých časových obdobích. Mezi lety 1815 a 1914 například docházelo jak k bouřlivému technologickému rozvoji, tak k rapidní globalizaci. Mezi první světovou válkou a rokem 1971, kdy Henry Kissinger odjel do Číny, aby obnovil vztahy Spojených států s touto zemí, jsme opět byli svědky rychlého rozvoje technologií, ale globalizační proces skomíral. V letech po Kissingerově cestě do Pekingu sice probíhá výrazná globalizace, ale technologický rozvoj je jen omezený a většinou se týká oblasti IT.

V důsledku poslední etapy globalizace jsme se začali domnívat, že následující desetiletí přinesou další konvergenci a podobnost. Dokonce i náš každodenní slovník naznačuje, že jsme přesvědčeni o jakémsi konci dějin, co se technologií týká – dělíme svět na tzv. rozvinutý a rozvojový, čímž vlastně naznačujeme, že ten první už všeho dosáhl a ten druhý, chudší, jej prostě jen musí dohnat.

Já si to ovšem nemyslím a má odpověď na výše zmíněnou rozporuplnou otázku zní: „Většina lidí si myslí, že budoucnost světa bude charakterizována globalizací, důležitější je však ve skutečnosti technologie.“ Zdvojnásobí-li například Čína v příštích dvaceti letech svou produkci energie bez toho, aby provedla zásadní technologické změny, bude také znečištění jejího ovzduší dvakrát větší. Bude-li se každá ze stovek milionů indických domácností chovat stejně, jako se dnes chovají ty americké (s využitím jen toho, co máme dnes k dispozici), výsledkem bude ekologická katastrofa. Snaha vytvářet bohatství na naší planetě šířením starých způsobů jednoduše povede k devastaci, nikoli k vysoké životní úrovni – ve světě, kterému se nedostává materiálních zdrojů, je globalizace bez nových technologií neudržitelná.

Nové technologie nebyly nikdy v dějinách samozřejmým jevem. Naši předci žili ve statických společnostech, kde úspěch znamenalo zmocnit se věcí patřících někomu jinému – byl to život na úkor ostatních. Tito lidé jen zřídka vytvářeli nové zdroje bohatství a z dlouhodobého hlediska nikdy nebyli schopni vyprodukovat tolik, aby průměrný člověk nemusel vést mimořádně těžký život.

Potom, po 10 tisících letech přerušovaného pokroku vedoucího od primitivního zemědělství až po středověké větrné mlýny a astro-láby 16. století, začal být najednou moderní svět místem neustálého technologického pokroku – od objevení parního stroje v šedesátých letech 18. století až zhruba po rok 1970. Výsledkem bylo, že jsme zdědili tak bohatou společnost, jakou si předchozí generace vůbec nedovedly představit.

Generace našich rodičů a prarodičů koncem šedesátých let minulého století předpokládaly, že podobně pozitivní vývoj bude i nadále pokračovat. Těšili se na čtyřdenní pracovní týden, na energii tak levnou, že ani nebude mít cenu ji nějak měřit, a na dovolenou na Měsíci. K ničemu takovému ovšem nedošlo. Inteligentní telefony izolující nás od okolí nám neumožňují vidět, že toto okolí je podivně zastaralé – od poloviny 20. století došlo k výraznému pokroku pouze v případě počítačů a komunikací. Naším rodičům samozřejmě nelze nijak vytýkat, že si budoucnost líčili v optimistických barvách, mylili se jen v tom, že další zlepšení se podle nich mělo dostavit jaksi automaticky. Velkým úkolem dneška je tedy nejen naplánovat, ale i vytvořit novou technologii, díky níž by 21. století bylo mírumilovnější a bohatší než to minulé.

## **UVAŽOVÁNÍ STARTUPŮ**

Nové technologie obvykle přicházejí od nově vznikajících firem. Náš svět změnilo k lepšímu malé skupiny lidí, které spojovalo přesvědčení, že mají jisté poslání, ať již šlo o politiku (například osoby, které stály u zrodu Spojených států), vědu (britská Královská společnost) nebo byznys (tzv. osm zrádců, kteří založili polovodičovou firmu Fairchild Semiconductor). Nejjednodušeji by se to dalo vysvětlit tak, že nové věci se obtížně vymýšlejí ve velkých společnostech, a ještě těžší to je, když jste na všechno sami. Strnulé byrokratické hierarchie se jen zvolna dávají do pohybu, nemají zájem podstupovat rizika a v těch nejhorších podnicích je účinnější cestou k povýšení hlásit,

že na něčem pracujete, než nějakou práci skutečně dělat (je-li to tak i ve vašem případě, měli byste okamžitě dát výpověď). Opačným extrémem je pak osamělý génius, který je schopný vytvořit nějaké úžasné výtvarné nebo literární dílo, ale nikdy ne celé průmyslové odvětví. Startupy fungují díky principu, že lidé potřebují k úspěšné práci kolektiv, který však musí zůstat malý.

---

Startup je prostě skupina lidí velká tak, že ji ještě můžete nadchnout pro svou vizi odlišné budoucnosti. Její nejsilnější stránkou je neotřelé uvažování, protože malá skupina je jednak pohotová, ale co je ještě důležitější, poskytuje prostor k přemýšlení. Tato kniha je o otázkách, které si musíte nejen položit, ale (chcete-li uspět s nějakou novou věcí) i zodpovědět. Není to žádný manuál ani soupis poznatků, jde o návod k přemýšlení, protože právě to musí startup dělat – zkoumat nápady a přehodnocovat podnikání úplně od nuly.



## Party jako v roce 1999

**N**a záludnou otázku z předchozí kapitoly, tedy „Na jaké důležité pravdě se s vámi shodne jen velmi málo lidí?“, se skutečně jen obtížně dá odpovědět přímo. Jednodušší by asi bylo zjistit, na čem se všichni shodnou. „Šílenství je u jednotlivců vzácné, v případě skupin, národů a epoch je naopak pravidlem,“ napsal svého času Nietzsche (než se sám zbláznil). Odhalíte-li nějaký všeobecně oblíbený, nicméně mylný názor, odkryjete, co se skrývá za ním, totiž antagonistická pravda.

Vezměme si například tento jednoduchý výrok: firmy existují proto, aby vydělávaly peníze, nikoli aby o ně přicházely. To by mělo být naprosto zřejmé každému myslícímu člověku, koncem devadesátých let minulého století to ovšem mnozí za zcela logické nepovažovali – i tu největší finanční ztrátu nazývali investicí do ještě slibnější a zářivější budoucnosti. Takzvaná „nová ekonomika“ považovala za důležitější a progresivnější kritérium finančního úspěchu návštěvnost webových stránek než něco tak přízemního jako zisk.

Nahodilost a mylnost všeobecně přijímaných pravd vychází na povrch vždy až při zpětném pohledu – když dojde ke zhroucení, začneme takovou pravdu nazývat *bublinou*. Zkreslení, která předtím způsobila, ovšem prasknutím bubliny zdaleka nemizí – internetové šílenství v devadesátých letech bylo největší bublinou od pádu

akcií na newyorské burze v roce 1929 a ponaučení, která jsme z něj následně vyvodili, definují (a také deformují) téměř veškeré dnešní úvahy o technologiích. Abychom mohli podniknout první krok k racionálnímu uvažování, musíme se rozhodně ze všeho nejdřív sami sebe zeptat, co si myslíme, že víme o minulosti.

## **STRUČNÁ HISTORIE DEVADESÁTÝCH LET**

Máme tendenci vnímat posledních deset let minulého století pozitivně, vzpomínat na ně jako na optimistické a prosperující období, které prostě skončilo internetovou bublinou a jejím prasknutím. Mnohé z těch roků však nebyly tak radostné, jak s nostalgií vzpomínáme – jen jsme celosvětový kontext těch osmnácti měsíců internetového šílenství konce dekády vytěsnili.

Devadesátá léta začala výbuchem euforie po pádu berlínské zdi v listopadu 1989, ta trvala však jen krátce a v polovině roku 1990 už se Spojené státy ocitly v recesi. Recese sice formálně skončila v březnu 1991, hospodářské oživení ale probíhalo pomalu a nezaměstnanost dál rostla – konkrétně až do července následujícího roku. Výroba se nikdy zcela nevzpamatovala a přesun k ekonomice služeb se bolestně vlekl.

Období mezi rokem 1992 a koncem roku 1994 pak bylo časem všeobecné „blbě náladý“ – v televizi se objevovaly fotografie mrtvých amerických vojáků v somálském Mogadišu a vzrůstaly též obavy z vlivu globalizace na konkurenceschopnost Spojených států, protože řada podniků přenášela výrobu do Mexika. Pesimismus v podvědomí Američanů vedl k tomu, že 41. prezident George Bush nebyl podruhé zvolen do úřadu a Ross Perot získal ve volební kampani v roce 1992 téměř dvacet procent všech hlasů (což bylo pro kandidáta z jiné než Demokratické nebo Republikánské strany nejvíc od roku 1912, kdy měl Theodore Roosevelt podporu přes 27 procent). Americká společnost byla fascinována skupinou Nirvana, hudebním stylem grunge a heroinem, a to rozhodně nevypovídalo o naději nebo důvěře.

Také Silicon Valley na tom nebylo nejlépe. Konkurenční boj v oblasti výroby polovodičů, jak se zdálo, vyhrávalo Japonsko a internet se ještě plně nerozvinul – jednak proto, že do konce roku 1992 bylo omezeno jeho komerční využívání, a jednak kvůli nedostatku uživatelsky přívětivých prohlížečů. Je ostatně výmluvné, že v době mého příchodu na Stanfordovu univerzitu v roce 1985 byla nejpopulárnějším studijním oborem ekonomie, nikoli informatika. Technika prostě většině tamních lidí připadala poněkud zvláštní či dokonce provinční.

Internet tohle všechno změnil. V listopadu 1993 byl oficiálně představen prohlížeč Mosaic, umožňující i běžným uživatelům být online, na něj koncem následujícího roku navázal vyhledávač Netscape Navigator. Jeho oblíbenost začala stoupat tak rychle (ze zhruba dvaceti procent trhu v lednu 1995 na téměř osmdesát o necelých rok později), že Netscape mohl již v srpnu 1995 vstoupit na burzu, ačkoli ještě nebyl ziskový, a cena jedné akcie firmy vzrostla v průběhu pěti měsíců z 28 dolarů na 174. I další „internetové“ společnosti však zažívaly velký boom – v dubnu 1996 se stalo veřejně obchodovatelným Yahoo!, jehož hodnota byla odhadnuta na 848 milionů dolarů, a v květnu 1997 je následovala firma Amazon, oceněná na 438 milionů – do jara roku 1998 se hodnota akcií v obou případech čtyřikrát navýšila. Skeptici nad poměrem hodnoty akcií k tržbám a ziskům, který byl vyšší než u jakékoli „ne-internetové“ firmy, pochybovačně kroutili hlavami. Bylo velmi snadné dospět k závěru, že trh se prostě zbláznil.

Takový závěr byl pochopitelný, nicméně mylný. Už v prosinci 1996, tedy více než tři roky před prasknutím bubliny, sice varoval Alan Greenspan, předseda Federálního rezervního systému neboli Fedu, že „iracionální nadšení“ možná „neadekvátně navýšilo hodnoty aktiv“. Investoři do technologických firem skutečně překypovali nadšením, ale zda se chovali iracionálně, není vůbec jisté. Nezapomeňme, že ve zbývajících částech světa se tou dobou ekonomika moc dobře nevyvíjela.

V červenci 1997 pak došlo k finanční krizi ve východní Asii, konkrétně v Jižní Koreji, Thajsku a Indonésii, jejichž hospodářství

bylo v důsledku tamního klientelistického kapitalismu a masivního zadlužení v zahraničí na kolenou. V srpnu roku následujícího se pak v krizi octl rubl, protože Rusko – ochromené chronickým fiskálním deficitem – svou měnu devalvovalo a přestalo splácet dluhy. Příslušní američtí investoři začali být ze skutečnosti, že země s deseti tisíci jadernými hlavicemi je bez peněz, poněkud nervózní, a index Dow Jones během pouhých několika dní spadl o více než deset procent.

Lidé ve Spojených státech začali mít oprávněné obavy. Krize rublu vyvolala řetězovou reakci vedoucí k pádu amerického hedgeového fondu Long-Term Capital Management (LTCM), který v druhé polovině roku 1998 přišel o 4,6 miliardy dolarů, nemluvě o více než stomiliardovém dluhu. Zabránit zhroucení celého systému musel nakonec Fed, a to konkrétně masivní intervencí a také výrazným snížením úrokových sazeb. Ani Evropa si ovšem nevedla o mnoho lépe, na euro zavedené v lednu 1999 bylo pohlíženo s velkou skepsí a apatií. V první den obchodování se sice jeho kurz vyšplhal na 1,19 dolaru, během následujících dvou let nicméně klesl na pouhých 0,83 dolaru, takže v polovině prvního desetiletí nového milénia byly centrální banky skupiny G7 nuceny tuto novou měnu podpořit intervencí mnoha miliard dolarů.

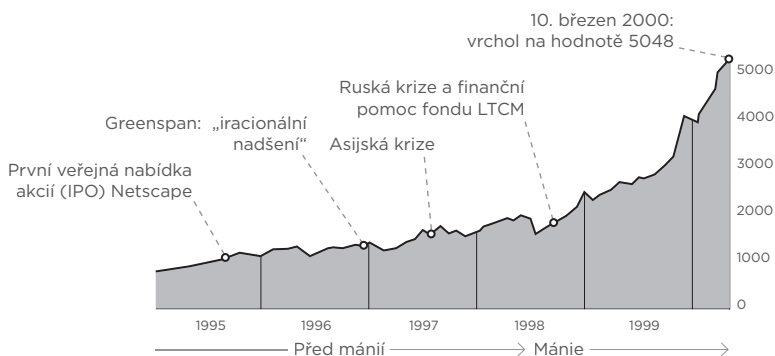
Pozadí krátkodobé internetové bubliny, která vypukla ve Spojených státech v září 1998, tedy tvořil svět, kde, jak se zdálo, nic jiného nefungovalo. Takzvaná „stará“ ekonomika nebyla schopná čelit výzvám globalizace. Mělo-li být v budoucnu dosaženo vůbec nějakého pokroku, bylo třeba něčeho fungujícího ve velkém měřítku. Nepřímé důkazy naznačovaly, že jedinou cestou vpřed bude „nová ekonomika“ založená právě na internetu.

## **MÁNIE: ZÁŘÍ 1998 AŽ BŘEZEN 2000**

Šílenství kolem akcí internetových firem bylo intenzivní, ale krátké – trvalo od září 1998 do března 2000. Šlo vlastně o jakousi

zlatou horečku v Silicon Valley, peníze se válely doslova všude a dostatek byl i nažhavených (a často též povrchních) lidí připravených se jich zmocnit. Desítky nových firem soutěžily o nejhojnější zahajovací party (těch oslavujících nějakou zakázku bylo podstatně méně) a papíroví milionáři se pokoušeli platit za opulentní večeře v ceně tisíců dolarů akcemi svých firem – a někdy dokonce i uspěli. Celé zástupy lidí dávaly výpověď i v dobře honorené práci a buď podobné společnosti zakládali, nebo se alespoň stali jejich zaměstnanci. Můj známý, postgraduální student ve věku něco přes čtyřicet let, například v roce 1999 řídil šest různých firem. (Obvykle se považuje za zvláštní v tomto věku ještě studovat. Obvykle se považuje za šílené zakládat najednou půl tuctu nových společností. Koncem devadesátých let byli ovšem lidé ochotni uvěřit, že taková kombinace je sázkou na jistotu.) Všem mělo být jasné, že mánie je dlouhodobě neudržitelná, jelikož „nejúspěšnější“ firmy se chovaly opačně, než je běžný podnikatelský postup – rostly, zároveň ale vykazovaly *ztrátu*. Je ovšem těžké obviňovat někoho, že začne tancovat, když slyší hrát hudbu – když se pouhým přidáním koncovky „.com“ cena vaší společnosti přes noc zdvojnásobila, stávala se iracionalita racionální.

## INTERNETOVÁ BUBLINA



## PAYPALOVÁ MÁNIE

Koncem roku 1999 jsem se v čele společnosti PayPal doslova třásl hrůzou. Ne proto, že bych nevěřil vlastní firmě, šlo jednoduše o to, že všichni ostatní v Silicon Valley byli ochotni uvěřit naprosto čemukoli. Kamkoli jsem se podíval, všude někdo se znepokojivou ležérností zakládal firmu, případně do nějakého rozjetého byznysu naskakoval. Jeden známý mi vyprávěl, jak připravoval ve svém obýváku IPO (první veřejnou nabídku akcií), ještě než svou společnost právně ustavil, a vůbec mu to nepřípadalo divné. V takové atmosféře vypadalo rozumné chování skoro excentricky.

PayPal měl naštěstí alespoň přiměřeně velký cíl (skeptici, kteří se vynořili po prasknutí bubliny, jej později nazvali grandiózním). Chtěli jsme vytvořit novou, internetovou měnu nahrazující americký dolar. Náš první produkt umožnil lidem vlastním kapesní zařízení PalmPilot posílat si navzájem peněžní obnosy. Jedinými uživateli se však tehdy stali novináři a ti náš nápad zařadili mezi deset nejhorších podnikatelských nápadů roku 1999. PalmPilot byl ovšem v té době ještě poměrně exotickým zařízením, zatímco e-mail se už běžně používal. Rozhodli jsme se proto vymyslet způsob odesílání i přijímání finančních částek elektronickou poštou.

Na podzim roku 1999 už tento systém dobře fungoval – kdokoli mohl vstoupit na naše webové stránky a bez problémů odesílat peníze. Neměli jsme ale dostatečné množství zákazníků (potřebovali jsme přilákat kritickou masu alespoň jednoho milionu uživatelů), růst firmy byl jen pomalý, stoupaly nám náklady, dopad reklamy neodpovídal nákladům na ni a jednání s velkými bankami neustále končila neúspěchem.

Rozhodli jsme se tudíž, že budeme lidem za vstup do našeho systému platit. Novým klientům jsme za jejich účast dávali deset dolarů a dalších deset dostali, pokud se k nám na jejich doporučení přihlásil ještě nějaký jejich známý. Takto jsme získali stovky tisíc nových zákazníků a naše společnost začala vykazovat exponenciální růst. Taková strategie byla ovšem sama o sobě neudržitelná, protože když lidem platíte, aby se stali vašimi klienty, rostou vám exponenciálně

také náklady, nejen tržby. Šílené výdaje byly v té době v Silicon Valley běžnou záležitostí. My jsme se ale domnívali, že ty naše (i když obrovské) jsou obhajitelné – vzhledem k už poměrně široké uživatelské základně jsme mohli začít účtovat za finanční transakce drobný poplatek a vydat se tak na cestu k ziskovosti.

Uvědomovali jsme si nicméně, že máme-li se dostat do černých čísel, budeme potřebovat investory zvenku. Také jsme věděli, že celý ten boom se chýlí ke konci. A protože jsme nepočítali s tím, že by nám investoři důvěřovali i po předpokládaném prasknutí bubliny, snažili jsme se investici získat, dokud to ještě šlo. Deník *The Wall Street Journal* zveřejnil 16. února roku 2000 článek chválící náš dynamický růst a odhadl hodnotu společnosti PayPal na 500 milionů dolarů. Když se nám potom v následujícím měsíci podařilo získat sto milionů, náš hlavní investor začal brát tento neoficiální odhad za směrodatný. (Jiní investoři našemu podniku o sobě dali vědět ještě dřív – jedna jihokorejská firma nám například poslala pět milionů dolarů, aniž by s námi předtím o něčem jednala nebo podepsala nějaké dokumenty, a když jsem se pokoušel peníze jim vrátit, neřekli mi ani číslo bankovního účtu.) Investice do naší firmy z března toho roku nám každopádně poskytly čas potřebný k tomu, aby se PayPal stal úspěšným projektem – ve chvíli, kdy my už jsme byli za vodou, bublina praskla.

## PONAUČENÍ

*„Říkají, že oslava roku 2000 už skončila, tak ať je dnešní párty ve stylu roku 1999!“*

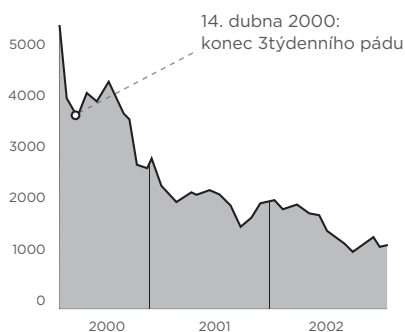
– Zpěvák Prince

Burzovní index NASDAQ dosáhl vrcholu (hodnoty 5048 bodů) v polovině března roku 2000. O měsíc později spadl na pouhé 3321 bodů a na úplné dno se dostal v říjnu 2002, kdy jeho hodnota byla 1114. Američané si už dávno předtím zhroucení finančního trhu

vykládali jako jakýsi boží trest za optimistickou víru devadesátých let v technologii. Éra naděje v „roh hojnosti“ byla přejmenována na období bláznivé chamtivosti a označena za definitivně skončenou.

Všichni se poučili, že k budoucnosti je třeba přistupovat jako k něčemu ze své podstaty neurčitému a že každého, kdo neplánuje dopředu na čtvrtletí, ale na celé roky, je potřeba zavrhnout jako extremistu. Investoři se odvrátili od technologií, které nesplnily naděje do nich vkládané, a zaměřili se opět na globalizaci a stavebnictví. Výsledkem byla další bublina, tentokrát nemovitostní.

PRASKNUTÍ INTERNETOVÉ BUBLINY



Lidé, kteří zůstali věrni Silicon Valley, vyvodili z prasknutí internetové bubliny čtyři velká ponaučení, kterými se podnikatelské uvažování řídí dodnes:

### 1. Nepostupujte vpřed skokově

Bublinu nafoukly nepřiměřené plány, od takových by se tedy mělo upustit. Kdokoli tvrdí, že je schopen dosáhnout něčeho velkého, je automaticky podezřelý, a hodlá-li někdo změnit svět, měl by mít víc pokory. Jedinou bezpečnou cestou vpřed jsou drobné postupné kroky.



## 2. Zůstaňte štíhlí a flexibilní

Všechny firmy musejí být „štíhlé“ (*lean*), což je krycí název pro „neplánované“. Neměli byste předem vědět, jak vaše podnikání dopadne, plánování je arogantní a nepružné. Místo toho byste měli zkoušet, iterovat a k podnikatelské činnosti přistupovat jako k agnostickému experimentování.

## 3. Vylepšujte to, s čím přišla konkurence

Nesnažte se předčasně vytvářet nějaký nový trh. Jediným způsobem, jak si zajistit perspektivní byznys, je začít u již existujícího zákazníka. Svou firmu byste měli budovat tak, že vylepšíte produkty úspěšných konkurentů.

## 4. Zaměřte se na produkt, nikoli na prodej

Vyžaduje-li váš výrobek inzerci nebo obchodníky, aby se dobře prodával, není to ono. Technologická firma se má zabývat vývojem, nikoli distribucí. V období bubliny byla reklama evidentně zbytečná a jediným udržitelným růstem je virální růst.

Tyto myšlenky se ve světě startupů staly dogmatem a každý, kdo je ignoruje, si prý říká o oprávněný trest podobný tomu, který při velkém krachu roku 2000 stihl technologické firmy. Přesto jsou asi správnější opačné principy:

1. *Lepší je riskovat a být odvážný, než se držet při zemi.*
2. *Špatný plán je pořád lepší než žádný plán.*
3. *Konkurenční trhy ničí zisky.*
4. *Důležitý je nejen produkt, ale ve stejné míře i jeho prodej.*

Je pravda, že v oblasti technologií došlo k bublině a že konec devadesátých let byl časem arogance, kdy se lidé snažili přecházet

od nuly k jedničce. Příliš málo nových firem k ní nakonec skutečně dospělo, v mnohých se o tom jen mluvilo a dál se nedostaly. Lidé nicméně pochopili, že musí hledat cesty, jak s menšími zdroji dosáhnout větších cílů. Vrchol trhu v březnu 2000 byl nepochybně výsledkem jistého šílenství a (co je však méně zřejmé, ale důležitější) také jasnozřivosti. Lidé se dívali daleko do budoucnosti, viděli, kolik cenných nových technologií budeme potřebovat, abychom tam bezpečně dorazili, a dospěli k názoru, že jsou schopni je vytvořit.

Nové technologie stále potřebujeme a pro jejich získání budeme možná potřebovat i aroganci a namyšlenost ve stylu roku 1999. Máme-li vybudovat příští generaci firem, musíme zavrhnout dogmata vzniklá po prasknutí internetové bubliny. To samozřejmě neznamená, že zcela automaticky platí opačné názory: davovému šílenství neuniknete jejich dogmatickým odmítáním. Raději se sami sebe zeptejte, kolik z vašich vědomostí o byznysu vychází z chybných reakcí na předchozí omyly. Největší rebelství není být v opozici vůči davu, nýbrž samostatně uvažovat.

## Každá z prosperujících firem je jiná

Byznysová verze naší záludné otázky zní takto: *Jakou cenou firmu nikdo nebuduje?* Otázka je těžší, než se zdá, protože vaše firma klidně může vytvářet velké hodnoty, ale sama o sobě nemusí být moc cenná. Vytvářet hodnotu prostě nestačí, část hodnoty je třeba nechat si pro sebe.

Znamená to, že i obrovský byznys může být špatným bysnysem. Americké aerolinky poskytují své služby milionům cestujících a vytvářejí ročně hodnotu dosahující stovek miliard dolarů, ale například v roce 2012, kdy stála průměrná letenka 178 dolarů, z ní získaly pouhých 37 centů. Srovnejte to s vyhledávačem Google, který vytváří nižší hodnotu, ale daleko více si z ní bere zpět – ve zmíněném roce utržil padesát miliard dolarů (aerolinky 160) a z těch si plných 21 % ponechal coby zisk, takže jeho marže byla více než stokrát vyšší než marže leteckých společností. Google vydělává tolik peněz, že jeho hodnota je třikrát vyšší než hodnota všech amerických aerolinek dohromady.

Vtip je v tom, že letecké společnosti mezi sebou soutěží, zatímco Google konkurenci nemá. Ekonomové k vysvětlení tohoto rozdílu používají dva zjednodušené modely – dokonalou konkurenci a monopol.

Dokonalou konkurenci označují základní ekonomické poučky za ideální, standardní stav. Na takzvaných dokonale konkurenčních trzích se dosahuje rovnováhy, když nabídka výrobců uspokojuje

poptávku spotřebitelů. Všechny firmy na takovýchto trzích jsou si podobné a prodávají stejné homogenní produkty, přičemž všechny je musejí nabízet za cenu určenou daným trhem, jelikož postrádají větší tržní sílu. Nastane-li situace, že by stálo za to na takový trh přece jen vstoupit, objeví se na něm nové společnosti – ty zvýší nabídku, což ovšem sníží ceny a tím také odstraní možnosti zisku, který tyto firmy původně přilákal. Objeví-li se na příslušném trhu příliš mnoho firem, utrpí ztráty (některé dokonce zaniknou), zatímco ceny se vrátí na přijatelnou úroveň. Za stavu dokonalé konkurence prostě není žádný podnik z dlouhodobého hlediska schopen generovat ekonomický zisk.\*

Opakem je pak monopol. Firma mající konkurenci je nucena prodávat za tržní ceny, zatímco monopol daný trh ovládá, takže si stanoví své vlastní ceny. A protože s nikým nesoupeří, vyrábí své produkty v takovém množství a zároveň za takovou cenu, aby zisk byl maximální.

Pro ekonomy je každý monopol stejný, ať již taková firma nečestně likviduje své konkurenty, získala na monopol státní licenci nebo se k němu propracovala díky inovacím. V této knize se ovšem nebudeme zajímat o padouchy stojící mimo zákon nebo o oblíbence vlád, termínem „monopol“ označujeme společnost, která je ve svém oboru tak dobrá, že žádná jiná není schopná nabídnout něco hodně podobného. Dobrým příkladem takové firmy, která přešla od nuly k jedničce, je Google – ten od počátku prvního desetiletí nového milénia, kdy definitivně nechal za zády své soupeře Microsoft a Yahoo!, nemá na trhu internetových vyhledávačů konkurenci.

Američané mají tendenci si ekonomické soutěžení idealizovat a domnívají se, že je chrání před „socialistickými frontami na maso“. Ve skutečnosti ale stojí kapitalismus a konkurence proti sobě. Kapitalismus je založen na akumulaci kapitálu, při dokonalé konkurenci se však veškerý zisk ztrácí. Ponaučení pro podnikatele

---

\* Ekonomickým ziskem se označuje výnos, který by firma získala, kdyby úsilí věnovala jiné činnosti, která poskytuje nejvyšší výnos. Ekonomický zisk tedy na rozdíl od účetního zisku obsahuje i tzv. náklady obětované příležitosti. Pozn. red.

je jasné: chcete-li vytvořit a dlouhodobě udržet hodnotu, nestavte byznys na nějaké nediferencovatelné komoditě.

## OBVYKLÉ LŽI

V jak velké části světa panuje monopol a v jak velké skutečná konkurence? Těžko říci, protože naše běžné uvažování na toto téma je velmi chaotické. Vnějšímu pozorovateli mohou všechny firmy připadat do značné míry podobné a bez vynaložení větší námahy mezi nimi dokáže vyzorovat jen drobné rozdíly.



DOJEM: FIRMY JSOU SI PODOBNÉ

Realita je však jiná, rozdíl mezi dokonalou konkurencí a monopolem je obrovský, přičemž většina podniků má podstatně blíž k jednomu z těchto extrémů, než si běžně uvědomujeme.



REALITA: ROZDÍLY JSOU VELKÉ

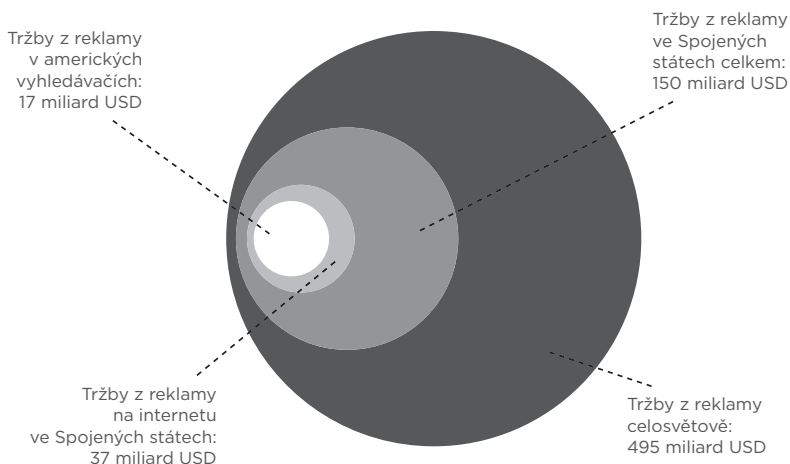
Zmatek panující v této otázce je důsledkem všeobecné tendence popisovat podmínky na trhu tak, jak vyhovují našim vlastním zájmům – jak monopolisté, tak stoupenci dokonalé konkurence tíhnou k upravování si pravdy.

## Lži monopolů

Monopolisté lžou, aby se ochránili. Vědí, že když by se tím svým skvělým monopolem vychloukali, jejich firmy by byly kontrolovány, zkoumány a staly by se cílem útoků. Oni si ovšem velmi přejí, aby jim dál plynuly jejich monopolní zisky, aniž by do nich někdo strkal nos, a proto mají sklon své výsadní postavení všemožně skrývat, a to obvykle zveličováním tržní síly jejich (neexistujících) konkurentů.

Všimněte si, jak o svém podnikání mluví Google. Jeho představitelé rozhodně *neprohlašují*, že jejich firma má monopol. A má? No, záleží na tom, v čem. Bavíme-li se o vyhledávacích, je třeba konstatovat, že v květnu roku 2014 ovládala firma přibližně 68 % příslušného trhu. (Podíly jejich největších konkurentů, tedy společností Microsoft a Yahoo!, činily 19 % a 10 %.) Pokud vám taková čísla ještě nepřipadají jako dominantní postavení, vezměte v úvahu skutečnost, že výraz „google“ byl oficiálně zařazen do oxfordského slovníku angličtiny – jako sloveso. Nečekejte, že něčeho podobného dosáhne i vyhledávač Bing.

Označíme-li Google především za reklamní společnost, situace se změní. Tržby z reklamy ve vyhledávacích se ve Spojených státech ročně pohybují kolem 17 miliard dolarů, internetová reklama



všeobecně utrží 37 miliard a celkové příjmy z reklamy dosahují ve Spojených státech výše 150 miliard – celosvětově je to 495 miliard. I kdyby tedy Google dosáhl ve Spojených státech monopolu v oblasti reklamy ve vyhledávačích, činil by jeho podíl na globálním reklamním trhu pouze 3,4 %. Z tohoto pohledu se tedy zdá být jen malým hráčem v dnešním konkurenčním světě.

Co kdybychom ale místo toho označili Google za společnost zasahující do mnoha technologických oblastí? Zní to opodstatněně, jelikož se zabývá nejen internetovým vyhledáváním, ale i vývojem desítek dalších softwarových produktů, nemluvě o robotických automobilech, telefonech s Androidem a nositelných technologiích (chytřích hodinkách apod.) Nicméně 95 % obrátu této firmy skutečně pochází z inzerce ve vyhledávači, ostatní výrobky přinesly v roce 2012 tržby jen 2,35 miliardy dolarů, a co se týká spotřebitelské elektroniky, šlo pouze o zlomek předchozí částky. Posledně jmenovaná oblast vynesla v daném roce celosvětově 964 miliard a na Google z toho připadlo méně než 0,24 %, což je bezvýznamný podíl – rozhodně se nedá mluvit o nějakém monopolu. Když se tedy tento gigant vydává za jen jednu z mnoha technologických společností, umožňuje mu to vyhýbat se nejrůznějším formám nežádoucí pozornosti.

### *Lži stoupců konkurence*

Odpůrci monopolů pro změnu používají opačnou lež. Říkají: „My jsme kapitola sama pro sebe.“ Podnikatelé vždy podléhají jisté zaujatosti a mají tendenci rozsah konkurence zlehčovat, to je ale největší chyba, jakou může začínající firma udělat. Přímo osudným svodem je potom charakterizovat trh, na kterém podnikáte, jako mimořádně omezený, takže vaše společnost mu dominuje už ze samé definice.

Dejme tomu, že si chcete otevřít restauraci v Palo Alto zaměřující se na britskou kuchyni. „Nikdo jiný tam nic podobného neprovozuje, takže budeme mít pro sebe celý příslušný trh,“ říkáte si. Pravda to bude ovšem pouze v případě trhu s britským jídlem, co když ale vezmeme v úvahu celý trh veřejného stravování v Palo

Altu, nebo do něj dokonce zahrneme i všechny restaurace v okolních městech?

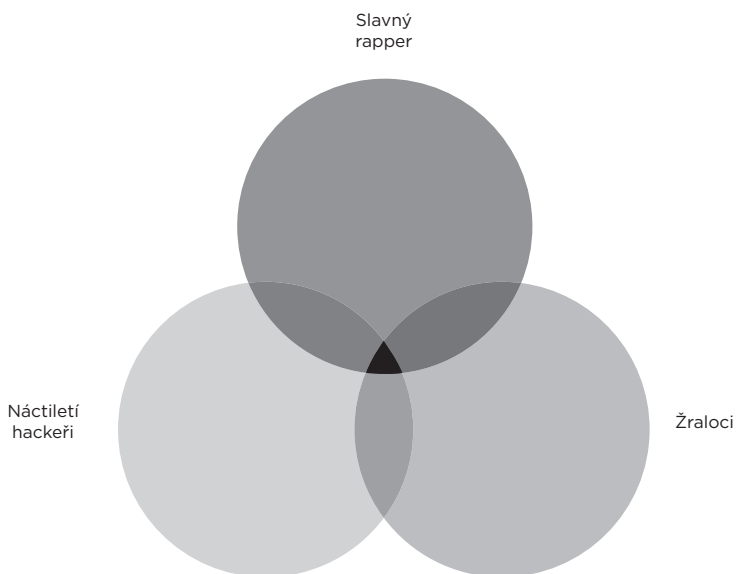
Jde o složité otázky, větším problémem je ovšem snaha raději si je vůbec nepokládat. Když slyšíte, že většina nových restaurací do roka či dvou zavře, budete samozřejmě instinktivně tvrdit, jak je ta vaše jiná. Budete věnovat mnoho času přesvědčování lidí o tom, že váš podnik je jiný, místo abyste se vážně zamysleli, zda je to skutečně pravda. Lepší by bylo na chvíli se zastavit a zauvažovat, zda jsou v Palo Altu nějaká lidí upřednostňující ze všech světových kuchyní právě tu britskou. Je vysoce pravděpodobné, že taková se tam vůbec nevyskytují.

V roce 2001 jsem často chodil se svými kolegy z firmy PayPal na oběd do jedné z restaurací na Castro Street v městě Mountain View. Při výběru jsme se nejprve dohodli na typu podniku - indický, sushi, burgery, ale i poté jsme museli volit mezi severoindickou nebo jihoindickou kuchyní, levnější nebo zážitkovou atd. Na místním trhu s restauracemi prostě panovala konkurence, což bylo v kontrastu s naší společností, která tehdy jako jediná na světě umožňovala platby prostřednictvím elektronické pošty. Zaměstnávali jsme méně lidí než podniky na Castro Street, ale námi poskytovaný produkt měl podstatně vyšší hodnotu než všechny restaurace v této části města. Otevřít si na Castro Street novou restauraci se zaměřením na jihoindické pokrmy je opravdu velmi obtížný způsob, jak si vydělat nějaké peníze. Přestanete-li časem sledovat, jak vypadá vaše konkurence, a soustředíte se pouze na triviálnosti odlišující vás od ní (například že váš chleba naan je zcela mimořádný, protože máte jedinečný recept od prababičky), velmi pravděpodobně ji časem budete muset zavřít.

Podobně to ostatně funguje i v tvůrčí práci. Žádný scenárista není ochoten přiznat, že tím, co právě napsal, pouze přepisuje něco, co bylo vytvořeno dřív – mnohem pravděpodobněji řekne: „Tenhle film bude kombinovat nejrůznější napínavé prvky podané zcela novým způsobem.“ A není vyloučeno, že bude mít dokonce pravdu. Dejme tomu, že v hlavní roli bude rapper Jay-Z a půjde o kombinaci filmů *Nebezpečná síť* a *Čelisti* – hlavní postava se přidá k elitní



skupině hackerů, aby mohla chytit žraloka, jehož obětí se stal její kamarád. *Takový* film rozhodně ještě nikdy předtím nevznikl, možná je to tak ale dobře, podobně jako v případě neexistence britských restaurací v Palo Alto.



Odpůrci monopolů zveličují svou mimořádnost tím, že za svůj trh označují průsečík jiných menších trhů:

Britská kuchyně  $\cap$  restaurace  $\cap$  Palo Alto

Slavný rapper  $\cap$  hackeři  $\cap$  žraloci

Monopolisté naopak svou dominanci maskují tak, že svůj trh popisují jako spojení několika velkých trhů.

Vyhledávač  $\cup$  mobilní telefony  $\cup$  nositelné technologie  
 $\cup$  samořídící automobily