

DE LA
zero

////////////////// LA //////////////////

unu

*NOTE DESPRE STARTUPURI
SAU CUM SĂ CONSTRUIEȘTI VIITORUL*

Traducere din engleză de
Vasile Decu

PETER THIEL
cu *BLAKE MASTERS*



PUBLICA

The original title of this book is:
ZERO TO ONE - Notes on Startups, or How to Build the Future
by Peter Thiel with Blake Masters

Copyright © 2014 by Peter Thiel

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

THIEL, PETER

De la zero la unu : note despre startup-uri sau cum să-ți construiești viitorul /
Peter Thiel, Blake Masters ; trad.: Vasile Decu. - București : Publica, 2015

ISBN 978-606-722-041-4

I. Masters, Blake

II. Decu, Vasile (trad.)

336

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: George Chiriță

CORECTURĂ: Silvia Dumitrache

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

| | |
|---|------------|
| Prefață. De la Zero la Unu | 7 |
| 1. Provocarea viitorului | 11 |
| 2. Distrează-te ca și cum ar fi 1999! | 17 |
| 3. Toate companiile fericite sunt diferite | 27 |
| 4. Ideologia competiției | 39 |
| 5. Avantajul ultimei mutări | 49 |
| 6. Nu ești un bilet de loterie | 65 |
| 7. Urmărește banii! | 87 |
| 8. Secrete | 99 |
| 9. Fundațiile | 113 |
| 10. Mecanica mafiei | 123 |
| 11. Dacă o construiești, oare vor veni? | 131 |
| 12. Omul și mașina | 145 |
| 13. Orizontul verde | 157 |
| 14. Paradoxul fondatorului | 177 |
| Concluzii. Stagnare sau singularitate? | 193 |
| Mulțumiri | 197 |
| Ilustrații | 199 |

DE FIECARE DATĂ când intervievez un posibil angajat, îmi place să-i pun următoarea întrebare: „Ce adevăr important crezi că știi, dar cu care sunt de acord foarte puțini oameni?”.

Întrebarea pare ușoară pentru că este directă. De fapt, este foarte greu de răspuns. Dificultatea intelectuală constă în faptul că aproape toată lumea este de acord cu ceea ce învață la școală. Și este dificilă din punct de vedere psihologic, deoarece oricine vrea să răspundă trebuie să spună ceva despre care știe că nu este popular. Gândirea strălucită este rară, dar curajul este și mai exotic decât geniul.

Cel mai adesea, răspunsurile pe care le primesc sunt următoarele:

„Sistemul nostru educațional este stricat și trebuie reparat urgent.“

„America este excepțională.“

„Nu există Dumnezeu.“

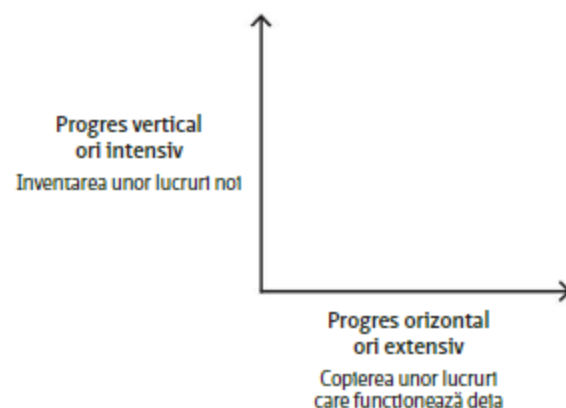
Sunt răspunsuri proaste. Primele două afirmații pot fi adevărate, dar foarte mulți sunt de acord cu ele. Iar a treia reprezintă o tabără dintr-o bine-cunoscută dezbatere. Un răspuns bun vine în forma asta: „Majoritatea oamenilor cred în x , dar adevărul este opusul lui x “. O să vă spun și răspunsul meu mai târziu în acest capitol.

Poate vă întrebați ce treabă are această întrebare ciudată cu viitorul? Într-o definiție minimalistă, viitorul este o înșiruire a tuturor momentelor care vor urma. Dar ceea ce face ca viitorul să fie distinct și important nu este faptul că încă nu s-a întâmplat, ci că va veni un moment când lumea va arăta diferit față de azi. În acest sens, dacă nu se schimbă nimic în societatea noastră în următorii 100 de ani, atunci viitorul va veni peste 100 de ani. Dacă lucrurile se schimbă radical în următorul deceniu, atunci viitorul este apropiat. Nimeni nu poate prezice cu exactitate viitorul, dar știm deja două lucruri: va fi diferit și va avea rădăcini în lumea de azi. Majoritatea răspunsurilor la întrebarea mea sunt moduri diferite de a vedea prezentul; răspunsurile bune sunt cea mai apropiată formă de cunoaștere a viitorului.

De la zero la unu: viitorul progresului

Când ne gândim la viitor, sperăm în progres. Acesta poate lua două forme. Progresul orizontal, sau extensiv, înseamnă imitarea lucrurilor care funcționează – pașii de la unu la n . Progresul orizontal este ușor de imaginat, deoarece știm deja cum arată. Însă progresul vertical, ori intensiv, înseamnă să faci lucruri noi – primul pas, de la zero la unu. Progresul vertical este mai dificil de imaginat, deoarece implică ceva ce nimeni nu a mai făcut înainte. Dacă iei o mașină de scris și construiești alte 100, ai făcut un progres orizontal. Dar dacă iei o mașină de scris și construiești un procesor de text, ai făcut un progres vertical.

La nivel macro, termenul pentru progresul orizontal este *globalizare* – să iei lucruri care funcționează într-un loc și să le faci să funcționeze peste tot. China este exemplul de



paradigmă pentru globalizare: planul ei pentru viitorii 20 de ani este să ajungă unde sunt Statele Unite astăzi. Chinezii au copiat în mod direct tot ce funcționează în lumea dezvoltată: căile ferate ale secolului al XIX-lea, aerul condiționat al secolului XX, ba chiar orașe întregi. Poate că sar peste unii pași – folosind tehnologie wireless fără a mai instala liniile cu cabluri, de exemplu – dar tot copiere se numește.

Termenul perfect pentru progresul vertical, de la zero la unu, este *tehnologie*. Progresul rapid al tehnologiei informației din ultimele decenii a transformat Silicon Valley în capitala „tehnologiei” generale. Dar nu există niciun motiv



pentru ca tehnologia să fie limitată la computere. Înțeles cum trebuie, orice mod nou și îmbunătățit de a face lucrurile reprezintă tehnologie.

Deoarece globalizarea și tehnologia sunt moduri diferite de progres, este posibil să le ai fie pe amândouă simultan, fie doar pe una, fie pe niciuna. De exemplu, între 1815 și 1914, a fost o perioadă de dezvoltare tehnologică rapidă, dar și de globalizare accelerată. Între Primul Război Mondial și călătoria lui Kissinger pentru redeschiderea relațiilor cu China în 1971, am văzut o dezvoltare tehnologică rapidă, dar nu foarte multă globalizare. Din 1971 până azi, am văzut o globalizare rapidă alături de o dezvoltare tehnologică limitată, apărută în special în sectorul IT.

Această eră a globalizării ne ajută să ne imaginăm că deceniile următoare vor aduce și mai multă convergență și uniformitate. Chiar și limbajul sugerează că anticipăm un fel de sfârșit al istoriei tehnologice: împărțirea lumii în așa-zisele țări dezvoltate ori în curs de dezvoltare implică faptul că lumea „dezvoltată“ a atins deja ce era de atins și că țările mai sărace trebuie doar să o prindă din urmă.

Eu nu cred că e adevărat. Răspunsul meu la întrebarea contrariantă este că majoritatea oamenilor cred că viitorul lumii va fi definit de globalizare, dar adevărul este că tehnologia contează mai mult. Fără progres tehnologic, în cazul în care China își dublează producția de energie în următoarele două decenii, își va dubla și poluarea aerului. Dacă fiecare dintre sutele de milioane de familii din India vor trăi la fel ca americanii de azi – folosind doar instrumentele de azi –, rezultatul va fi o catastrofă de mediu. Răspândirea modurilor clasice de lucru pentru a crea câștiguri la nivel global va rezulta în devastare, nu în bogăție. Într-o lume cu resurse tot mai rare, globalizarea fără tehnologii noi nu este sustenabilă.

Tehnologia nouă nu a fost un element automat în istoria noastră. Strămoșii noștri trăiau în societăți statice, echilibrate, în care succesul însemna furtul de la alții. Ei creau foarte rar noi surse de câștig, iar pe termen lung nu puteau crea suficient pentru a scăpa o persoană obișnuită de o viață extrem de dificilă. Apoi, după 10 000 de ani de progres intermitent de la agricultura primitivă la morile de vânt medievale și astrolabii secolului al XVI-lea, lumea modernă a înregistrat brusc un progres tehnologic constant, de la apariția motorului cu aburi în anii 1760 până aproape de 1970. Drept rezultat, noi am moștenit o societate mai bogată decât și-ar fi putut imagina orice altă generație anterioară.

Mă refer la orice generație, cu excepția celor ale părinților și bunicilor noștri: la finalul anilor 1960, ei se așteptau ca acest progres să continue. Visau la săptămâna de lucru de patru zile, la energie prea ieftină pentru a fi contorizată și la vacanțe pe Lună. Dar nu s-a întâmplat așa. Telefoanele inteligente care ne distrag de la ce se întâmplă în jurul nostru ne distrag și de la faptul că lumea noastră este ciudat de bătrână: doar computerele și comunicațiile s-au îmbunătățit dramatic de la mijlocul secolului trecut. Asta nu înseamnă că părinții noștri s-au înșelat când și-au imaginat un viitor mai bun – au greșit doar când s-au așteptat să vină în mod automat. În prezent, provocarea noastră este să ne imaginăm și, în același timp, să creăm tehnologii noi care să facă secolul XXI mai pașnic și mai prosper decât secolul XX.

Mentalitatea de startup

Tehnologiile noi tind să vină din întreprinderi noi – startupurile. De la Părinții Fondatori în politică la Societatea

Regală în știință ori „cei opt trădători“ ai companiei Fairchild Semiconductor în afaceri, grupurile mici de oameni uniți de sentimentul unei misiuni au schimbat lumea în mai bine. Cea mai ușoară explicație pentru acest fenomen este una negativă: este greu să creezi lucruri noi în organizații mari și este și mai greu s-o faci singur. Ierarhiile birocratice se mișcă greu, iar interesele împământenite se feresc de risc. În cele mai disfuncționale organizații, aparența că lucrezi devine o strategie mai bună pentru avansarea în carieră decât lucrul propriu-zis (dacă ți se pare o descriere a companiei tale, ar trebui să renunți chiar acum). La cealaltă extremă, un geniu singuratic poate crea o piesă clasică de artă ori literatură, dar nu ar putea crea niciodată o industrie întreagă. Startupurile operează pe principiul că trebuie să lucrezi cu alți oameni pentru a realiza ceva, dar ai nevoie și de un grup mic pentru a o putea face.

Într-o definiție pozitivă, un startup este cel mai mare grup de oameni pe care-i poți convinge cu un plan de a construi un viitor diferit. Cel mai important punct forte al unei companii este gândirea inovatoare: mai important chiar ca ușurința de operare, un număr redus de oameni permite spațiul necesar de gândire. Cartea de față este despre întrebările pe care trebuie să le pui și la care să răspunzi pentru a reuși în afacerea construirii de lucruri noi: paginile care urmează nu sunt un manual sau un registru de cunoștințe, ci un exercițiu de gândire. Pentru că asta trebuie să faci un startup: să pună la îndoială ideile primite de-a gata și să regândească afacerea de la zero.

2 | Distrează-te ca și cum ar fi 1999!

ESTE DIFICIL DE RĂSPUNS CORECT întrebării noastre contrariante – „Ce adevăr important crezi că știi, dar cu care sunt de acord foarte puțini oameni?“. E mai ușor să începem cu întrebarea preliminară: Cu ce e de acord toată lumea? „Nebunia este rară în rândul indivizilor – dar în grupuri, partide, națiuni și epoci este regula“, a scris Nietzsche (înainte să înnebunească). Dacă poți identifica o credință populară înșelătoare, poți descoperi și ce se ascunde în spatele ei: adevărul contrariant.

Gândește-te la una dintre teoriile elementare de afaceri: companiile există ca să facă bani, nu să-i piardă. Ar trebui să fie evident oricărei persoane inteligente. Dar, pentru mulți, nu a fost atât de evident la finalul anilor 1990, când până și pierderile uriașe erau descrise ca investiții într-un viitor mai mare și mai strălucit. Înțelepciunea convențională a „Noii Economii“ accepta numărul de pagini vizualizate drept o măsură mai autoritară și mai vizionară din punct de vedere financiar decât ceva atât de banal ca profitul.

Ideile convenționale par arbitrare și greșite abia privite retrospectiv; de fiecare dată când cade o astfel de idee, o numim *bulă*. Dar distorsiunile provocate de bule nu dispar atunci când acestea se sparg. Nebunia internetului din anii 1990 a fost cea mai mare bulă de la prăbușirea bursei din 1929, iar lecțiile învățate apoi definesc și distorsionează aproape întreaga gândire actuală despre tehnologie. Primul pas pentru a gândi clar este să punem la îndoială ceea ce credem că știm despre trecut.

O scurtă istorie a anilor 1990

Anii 1990 au o imagine bună. Tindem să ne amintim un deceniu prosper și plin de optimism, care s-a întâmplat să se sfârșească printr-o cădere spectaculoasă a industriei internetului. Dar mulți dintre acei ani nu au fost atât de veseli precum ni-i prezintă nostalgia noastră. Am uitat de mult contextul global al celor 18 luni de manie dot-com de la finalul deceniului.

Anii 1990 au început cu o explozie de euforie când a căzut Zidul Berlinului, în noiembrie 1989. Dar a fost temporară. Statele Unite intraseră deja în recesiune la mijlocul deceniului. Practic, căderea s-a oprit în martie 1991, dar revenirea era înceată, iar șomajul a continuat să crească până în iulie 1992. Producția nu și-a revenit nici până azi. Tranziția către o economie a serviciilor a fost dureros de lentă.

Între 1992 și iarna lui 1994 a fost o perioadă de stagnare generală. Imaginile soldaților uciși în Mogadishu rulară pe toate canalele de știri. Anxietatea față de globalizare și competitivitatea din America au crescut pe măsură ce slujbele erau mutate în Mexic. Acest curent de fundal pesimist l-a scos pe președintele de atunci, Bush, din Casa Albă și i-au adus lui Ross Perot aproape 20% dintre voturi în 1992 – cel mai bun rezultat pentru un al treilea candidat, pe lângă republicani și democrați, de la cel obținut de Theodore Roosevelt în 1912. Iar fascinația culturală față de Nirvana, grunge și heroină reflecta orice altceva în afară de speranță ori încredere.

Silicon Valley se mișca și el cu încetinitorul, iar Japonia părea că avea să câștige războiul semiconducătorilor. Internetul încă nu explodase, în special pentru că uzul său comercial fusese restricționat până în toamna lui 1992 și, parțial, din cauza absenței unui browser ușor de folosit. Era de înțeles că, atunci când am ajuns la Stanford în 1985, economia, nu informatica,

era cea mai populară specializare. Majorității studenților sectorul tehnologic le părea idiosincronic, ba chiar provincial.

Internetul a schimbat toate acestea. Browserul Mosaic a fost lansat oficial în noiembrie 1993, oferindu-le utilizatorilor obișnuiți o modalitate de a intra online. Mosaic a devenit apoi Netscape, care a lansat browserul Navigator în toamna lui 1994. Navigator a fost adoptat atât de rapid – de la o cotă de piață de 20% în ianuarie 1995 a ajuns la aproape 80% în mai puțin de 12 luni –, încât Netscape s-a putut lista la bursă în august 1995, deși încă nu era profitabilă. În termen de cinci luni, acțiunile Netscape au crescut în valoare de la 28 de dolari la 174 de dolari. Și alte companii de tehnologie înfloreau. Yahoo! s-a listat la bursă în aprilie 1996, fiind evaluată la 848 de milioane de dolari. A urmat Amazon, în mai 1997, cu o evaluare de 438 milioane de dolari. În primăvara anului 1998, valoare a acțiunilor companiilor ajunsese de peste patru ori mai mare. Scepticii puneau la îndoială modalitatea de evaluare a veniturilor anticipate, care erau mai mari decât ale oricărei alte companii din afara industriei internetului. Era ușor să ajungi la concluzia că piața înnebunise.

Această concluzie era de înțeles, dar greșită. În decembrie 1996 – cu mai bine de trei ani înainte de explozia bulei –, președintele Rezervei Federale, Alan Greenspan, a avertizat că „exuberanța irațională” ar fi „ridicată în mod nejustificat valoarea acțiunilor”. Investitorii în companii de tehnologie erau exuberanți, dar nu este clar dacă erau și iraționali. Este foarte ușor de uitat că lucrurile nu mergeau prea bine în restul lumii la acel moment.

Criza piețelor financiare din estul Asiei a lovit în iulie 1997. Capitalismul clientelar și datoriile străine uriașe au

* În original, „crony capitalism”: tip de economie în care succesul în afaceri depinde de relațiile apropiate dintre oamenii de afaceri și stat. Sursa: Investopedia (n.r.).

îngenuncheat economiile Thailandei, Indoneziei și Coreei de Sud. A urmat criza rublei în august 1998, când Rusia, paralizată de deficite fiscale cronice, și-a devaluat moneda și a anunțat că nu-și mai poate plăti datoriile. Investitorii americani s-au speriat de o națiune cu 10 000 de bombe nucleare și niciun ban; Indicele Industrial „Dow Jones“ a căzut peste 10% în doar câteva zile.

Oamenii aveau dreptate să se îngrijoreze. Criza rublei a declanșat o reacție în lanț care a distrus Long-Term Capital Management, un fond de acoperire american foarte puternic. LTCM a pierdut 4,6 miliarde de dolari în a doua jumătate a lui 1998 și avea împrumuturi de peste 100 de miliarde atunci când Rezerva Federală a intervenit cu un plan masiv de salvare și a redus drastic dobânzile pentru a preveni un dezastru sistemic. Nici Europa nu se descurca mai bine. Moneda euro a fost lansată în ianuarie 1999, pe un fundal de scepticism și apatie. Cursul s-a ridicat la 1,19 dolari în prima zi de tranzacționare, dar a căzut la 0,83 dolari în următorii doi ani. La mijlocul anilor 2000, băncile centrale din G7 au trebuit să sprijine moneda cu o intervenție de multe miliarde de dolari.

Așadar, fundalul scurtei manii dot-com care începuse în septembrie 1998 îl constituia o lume în care părea că nimic nu funcționează. Economia Veche nu făcea față provocărilor globalizării. Era nevoie ca ceva să funcționeze – și la nivel mare – ca viitorul să fie mai bun. Prin dovezi indirecte, Noua Economie a internetului părea singura cale de a merge înainte.

Mania: septembrie 1998 – martie 2000

Mania dot-com a fost intensă, dar scurtă: 18 luni de nebunie între septembrie 1998 și martie 2000. A fost o goană după aur de tip Silicon Valley: erau bani peste tot, exploatați de o ofertă

bogată de indivizi exuberanți, dar dubioși. Săptămânal, zeci de startupuri noi concureau în petreceri de lansare cât mai extravagante. (Petrecerile pentru încheierea unui contract mare erau cu mult mai rare.) Milionari pe hârtie adunau note de plată la restaurant de mii de dolari și încercau să plătească prin acțiuni la startupul lor – iar uneori chiar funcționa. Legiuni întregi renunțau la slujbe bine plătite pentru a fonda ori a face parteneriate în startupuri. Un student de 40 de ani pe care-l cunoșteam conducea șase companii diferite în 1999. (În general, este ciudat să fii student la 40 de ani. Și o nebunie să pornești o jumătate de duzină de companii simultan. Dar, la finalul anilor 1990, oamenii puteau crede că este o combinație câștigătoare.) Toată lumea ar fi trebuit să-și dea seama că această manie nu are cum să se susțină; cele mai „de succes“ companii păreau să fi adoptat un model antifaceri în care *perdeau* bani pe măsură ce se dezvoltau. Dar este greu să-i acuzi pe oameni că dansează când se aude muzica; iraționalitatea devenea rațională ținând cont că, dacă-ți adăugai „.com“ la nume, îți puteai dubla valoarea peste noapte.

