



Piter Til
s Blejkom Mastersom

OD NULE DO JEDAN

BELEŠKE O STARTAP KOMPANIJAMA
ILI KAKO GRADITI BUDUĆNOST

Preveo
Goran Skrobonja

 Laguna 

Naslov originala :
ZERO TO ONE,
Notes on startups, or how to build the future
Peter Thiel with Blake Masters

Copyright © 2014 by Peter Thiel
Copyright © 2017 ovog izdanja LAGUNA



MVP Workshop je podržao štampu ove knjige u znak zahvalnosti za ono što je naš tim iz nje naučio i što primenjuje u svojim poslovnim procesima.



Kupovinom knjige sa FSC oznakom pomažete razvoj projekta odgovornog korišćenja šumskih resursa širom sveta.

NC-COC-016937, NC-CW-016937, FSC-C007782

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

SADRŽAJ

Predgovor: Od nule do jedan	7
1. Izazov budućnosti	11
2. Slavite kao da je 1999.	19
3. Sve srećne kompanije su drugačije	31
4. Ideologija konkurencije	45
5. Prednost poslednjeg igrača	55
6. Niste srećka	71
7. Pratite novac	95
8. Tajne	107
9. Temelji	123
10. Mehanika mafije	135
11. Hoće li vam doći zbog onog što ste napravili?	145
12. Čovek i mašina	161
13. Videti zeleno	175
14. Osnivački paradoks	197
Zaključak: Stagnacija ili singularitet?	215
Izjave zahvalnosti	220
Podaci o fotografijama	221
O autorima	223

Predgovor

OD NULE DO JEDAN

SVAKI TRENUTAK U POSLOVANJU dešava se samo jednom. Sledeći Bil Gejts neće osmišljavati operativni sistem. Sledeći Lari Pejdz ili Sergej Brin neće osmišljavati pretraživače. A sledeći Mark Zakerberg neće stvoriti društvenu mrežu. Ako oponašate te ljude, to ne znači da bilo šta učite od njih.

Naravno, lakše je kopirati neki model nego stvoriti nešto novo. Primena nečeg što već znamo vodi svet od jedan do n , dodavanjem onoga što nam je poznato. Ali kad god stvorimo nešto novo, prelazimo sa nule na jedan. Čin stvaranja je jedinstven, baš kao i trenutak stvaranja, a rezultat je nešto novo i čudno.

Ukoliko ne budu ulagale u težak zadatak stvaranja novog, američke kompanije će propasti u budućnosti, koliki god profit danas ostvarivale. Šta se dešava kad postignemo sve što je moguće postići finim podešavanjem starih poslovnih linija koje smo nasledili? Koliko god to zvučalo malo verovatno, odgovor može biti daleko gori od krize iz 2008. Današnja „najbolja praksa“ vodi u ćorsokak; najbolje su one staze koje su nove, neutabane.

U svetu džinovskih administrativnih birokratija, kako javnih tako i privatnih, traganje za novom stazom može podsećati na nadanje da će se dogoditi čudo. Zapravo, ako naš biznis namerava da uspe, biće nam potrebne stotine, ili čak hiljade čuda. To bi bilo depresivno da nije jedne ključne činjenice: ljudska bića se od ostalih vrsta razlikuju zbog sposobnosti da stvaraju čuda. Ta čuda nazivamo *tehnologijom*.

Tehnologija je čudesna zato što nam omogućava da činimo *više toga sa manje resursa*, što naše osnovne sposobnosti diže na viši nivo. Druge životinje su instinktivno primorane da grade gnezda, ili saće, ali jedino mi možemo da izmišljamo nešto novo, te da pronalazimo bolje načine da to novo proizvodimo. Ljudi ne odlučuju šta će graditi tako što biraju iz nekog unapred datog kosmičkog kataloga mogućnosti; umesto toga, stvaranjem novih tehnologija, mi prepravljamo ustrojstvo sveta. Ovakvim elementarnim istinama podučavamo decu u drugom osnovne, ali njih je lako zaboraviti u svetu u kojem se toliko toga što radimo svodi na ponavljanje već urađenog.

Od nule do jedan ovori o tome kako praviti kompanije koje stvaraju nešto novo. Ova knjiga se zasniva na svemu onome što sam saznao neposredno kao suosnivač *Pejपालa* i *Palantira*, a potom i kao ulagač u stotinama startup kompanija, među kojima su i *Fejsbuk* i *Spejsiks*. Iako sam uočio mnoge obrasce, koje ovde predočavam, ova knjiga ne nudi formulu uspeha. Paradoks u podučavanju preduzetništva sastoji se u tome što takva formula nužno ne može postojati; pošto je svaka inovacija nova i jedinstvena, nema tog autoriteta koji može na jasan način napisati kako da budete inovativni. Štaviše, ubedljivo

najmoćniji obrazac koji sam zapazio jeste: uspešni ljudi pronalaze vrednost na neočekivanim mestima, a to čine tako što misle o poslu na osnovu prvih načela, umesto na osnovu formula.

Ova knjiga nastala je na osnovu kursa o startup kompanijama, koji sam držao 2012. godine na Stanfordu. Studenti mogu postati izuzetno obučeni u nekoliko oblasti, ali mnogi od njih nikada ne nauče šta treba da rade s tim veštinama kad stupe u svet. Kada sam držao te kurseve, cilj mi je prvenstveno bio da pomognem svojim studentima da vide dalje od putanja koje su zacrtale specijalističke studije i sagledaju širu budućnost koju sami treba da stvore. Jedan od studenata, Blejk Masters, vodio je na predavanjima detaljne beleške, koje su kružile mnogo dalje od tamošnjeg studentskog grada, i u knjizi *Od nule do jedan* sarađivao sam s njim na revidiranju beleški za širu publiku. Nema razloga da se budućnost dogodi samo na Stanfordu, na nekom drugom fakultetu, ili u Silicijumskoj dolini.

IZAZOV BUDUĆNOSTI

KAD GOD RAZGOVARAM S NEKIM ko bi želeo da ga zaposlim, volim da postavim sledeće pitanje: „Oko koje važne istine se samo mali broj ljudi slaže s vama?“

Ovo pitanje zvuči lako zato što je neposredno. U stvari, na njega je veoma teško odgovoriti. Intelektualno je to tako zato što je znanje koje se stiče u školi po definiciji usaglašeno, a psihološki je teško zato što svako ko na njega pokuša da odgovori mora da kaže nešto što i sam zna da nije popularno. Brilljantno razmišljanje je retkost, ali hrabrosti je još i manje kad je reč o genijalnosti.

Najčešće čujem odgovore nalik na sledeće:

„Naš obrazovni sistem je propao i mora se hitno popraviti.“

„Naša zemlja je izuzetna.“

„Bog ne postoji.“

To su loši odgovori. Prva i druga tvrdnja mogu biti tačne, ali mnogi ljudi su već s njima saglasni. Treća tvrdnja jednostavno predstavlja zastupanje jedne strane u

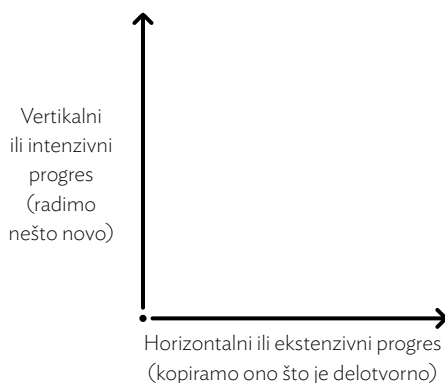
poznatoj debati. Dobar odgovor bio bi onaj koji sledi formu: „Većina ljudi veruje u x , ali istina je upravo suprotna x “. Daću vam sopstveni odgovor na to pitanje malo kasnije u ovom poglavlju.

Kakve veze ovo kontraško pitanje ima s budućnošću? U najmanju ruku, budućnost je jednostavno skup trenutaka koji će tek nastupiti. Ali budućnost nije osobena i značajna po onome što se još nije dogodilo, već pre po tome što će ona biti vreme u kojem će se svet razlikovati od današnjeg. U tom smislu, ako se ništa u našem društvu ne promeni u sledećih sto godina, to znači da je budućnost više od sto godina daleko od nas. Ako u sledećoj deceniji bude radikalnih promena, onda nam je budućnost gotovo nadohvat ruke. Niko ne može tačno da predskaže budućnost, ali znamo dve činjenice: ona će biti drugačija i mora biti ukorenjena u svetu današnjice. Većina odgovora na kontraško pitanje zapravo je samo drugačiji način na koji se posmatra sadašnjost; dobri odgovori nas približavaju pogledu u budućnost onoliko koliko je to uopšte moguće.

OD NULE DO JEDAN: BUDUĆNOST PROGRESA

Kada razmišljamo o budućnosti, nadamo se budućnosti progressa. Taj progres može poprimiti jedan od dva oblika. Horizontalni ili ekstenzivni progres podrazumeva kopiranje onoga što je delotvorno – od jedan do n . Horizontalni progres se lako može zamisliti zato što već

znamo kako on izgleda. Vertikalni ili intenzivni progres znači da činimo nešto novo – idemo od nule do jedan. Vertikalni progres je teže zamisliti zato što zahteva da radimo nešto što niko drugi nikada nije. Ako od jedne pisaće mašine napravite sto istih, to je horizontalni progres. Ako od pisaće mašine napravite računar za obradu teksta, to je već vertikalni progres.



Na makro nivou, horizontalni progres se može obuhvatiti jednom rečju – *globalizacija* – preuzmete ono što je delotvorno na nekom mestu i nastojite da to bude delotvorno i drugde. Kina je paradigma globalizacije; njen dvadesetogodišnji plan je da postane nalik na ono što su Sjedinjene Države danas. Kinezi su neposredno kopirali sve što je bilo delotvorno u razvijenom svetu: železnice iz 19. veka, klimatizaciju iz 20. veka, pa čak i čitave gradove. Možda su usput preskočili nekoliko koraka – prešli su pravo na vajerles bez instaliranja kablovske mreže, na primer, ali svejedno – samo kopiraju.

Za vertikalni progres od nule do jedan takođe postoji jedna reč: *tehnologija*. Brzi progres informatičke

tehnologije u nedavnim decenijama stvorio je od Sili-cijumske doline prestonicu „tehnologije“ uopšte. Ali ne postoji nijedan razlog zbog kojeg bi tehnologija trebalo da bude ograničena samo na računare. Pravilno shvaćen, svaki nov i bolji način obavljanja rada jeste tehnologija.



Pošto su globalizacija i tehnologija različiti vidovi pro-gresa, moguće je imati obe, jednu ili drugu, ili ni jednu ni drugu. Na primer, period od 1815. do 1914. doneo je kako brz tehnološki razvoj, tako i ubrzanu globalizaciju. Između Prvog svetskog rata i Kisindžerovog putovanja 1971. s ciljem ponovnog uspostavljanja odnosa s Kinom, došlo je do brzog tehnološkog razvoja, ali ne i do velike globalizacije. Posle 1971, prisustvujemo ubrzanjoj globa-lizaciji zajedno s ograničenim tehnološkim razvojem, uglavnom okrenutim prema informatičkim tehnologi-jama.

Ovo doba globalizacije olakšalo nam je da zamislimo kako će decenije pred nama doneti još približavanja i još istovetnosti. Čak i naš svakodnevni jezik ukazuje na to da verujemo u neku vrstu tehnološkog kraja istorije:

podela sveta na takozvane razvijene i nerazvijene zemlje upućuje na činjenicu da je „razvijeni“ svet već postigao ono što se postići može, te da siromašnije zemlje samo treba da ga sustignu.

Ali ja mislim da to nije istina. Moj odgovor na kontraško pitanje glasi: većina ljudi smatra kako će budućnost sveta biti definisana globalizacijom, ali istina je da je tehnologija značajnija. Bez tehnološke promene, ako Kina udvostruči proizvodnju energije u sledeće dve decenije, isto tako će udvostručiti i zagađenost svog vazduha. Kad bi svako od stotina miliona indijskih domaćinstava živelo onako kako Amerikanci već žive – koristeći samo današnje alate – rezultat bi bio ekološka katastrofa. Posledica širenja starih načina za stvaranje blagostanja u svetu biće najpre razaranja, a ne bogatstvo. U svetu s malim resursima, globalizacija je neodrživa bez nove tehnologije.

Nove tehnologije nisu uvek pratile istorijski razvoj. Naši preci su živeli u statičkim društvima s nultom sumom, gde je uspeh podrazumevao otimanje od drugih. Oni su samo retko stvarali nove izvore bogatstva, a dugoročno nikada nisu mogli da stvore dovoljno dobiti da bi prosečnog čoveka poštedeli krajnje teškog života. Onda, posle 10.000 godina grčevitog napredovanja od primitivne poljoprivrede do srednjovekovnih vetrenjača i astrolaba iz 16. veka, moderni svet je najednom iskusio neumoljivi tehnološki napredak od pronalaska parne mašine tokom šezdesetih godina 18. veka pa sve negde do 1970. Zahvaljujući tome, nasledili smo bogatije društvo nego što je ijedna ranija generacija mogla da zamisli.

U stvari, generacija naših očeva i dedova je, krajem

šezdesetih godina 20. veka, očekivala da će se taj napredak nastaviti. Jedva su čekali četvorodnevnu radnu nedelju, energiju toliko jeftinu da se njeno merenje ne isplati, i godišnje odmore na Mesecu. Ali to se nije dogodilo. Pametni telefoni koji nam skreću pažnju s okruženja u kojem se nalazimo ujedno nam skreću pažnju i s činjenice da je to naše okruženje neobično staro: od sredine prošlog veka, dramatično su se poboljšali samo računari i komunikacije. To ne znači da su naši roditelji grešili kada su zamišljali bolju budućnost – pogrešili su jedino kada su je očekivali kao nešto što će doći samo po sebi. Danas smo pred izazovom kako zamišljanja tako i stvaranja novih tehnologija koje 21. vek mogu da učine mirnijim i uspešnijim nego što je to bio dvadeseti.

STARTAP RAZMIŠLJANJE

Nova tehnologija obično potiče iz novih preduzeća – startup kompanija. Od Očeva osnivača u politici, preko Kraljevskog društva u nauci pa do „osmorice izdajnika“ iz *Ferčajldovih poluprovodnika* u biznisu, male grupe ljudi okupljene oko istog zadatka izmenile su svet nabolje. Objašnjenje je sasvim jednostavno: teško je razviti nešto novo u velikim organizacijama, a još je teže učiniti to sam. Birokratske hijerarhije se pokreću sporo, dobro ukopani interesi ustežu se od rizika. U najdisfunkcionalnijim organizacijama, ukazivanje na to kako se posao obavlja postaje bolja strategija za napredovanje u karijeri nego što je samo obavljanje posla (ukoliko ovako može da se opiše vaša kompanija, najbolje je da odmah date otkaz u njoj). Kad je druga krajnost posredi, usamljeni genije

može da stvori klasično delo u slikarstvu ili književnosti, ali nikad ne bi mogao da stvori čitavu industriju. Startap kompanije posluju po principu: potrebno vam je da ide-te na posao s drugim ljudima kako biste obavljali radne zadatke, ali je isto tako potrebno da ostanete dovoljno mali da to zaista i možete.

Pozitivno definisana, startap kompanija je najveća grupa ljudi koju možete ubediti u plan izgradnje drugačije budućnosti. Najvažnija snaga nove kompanije jeste novo razmišljanje, još važnija nego okretnost. Njena neznatna veličina pak daje joj prostora za razmišljanje. Ova knjiga se bavi pitanjima koja morate postaviti i na njih odgovoriti kako biste uspeli u obavljanju nečeg novog. Ono što sledi nije priručnik niti riznica znanja, već vežba razmišljanja. Ono što jedna startap kompanija mora da uradi jeste sledeće: ispitati dobijene zamisli i preurediti poslovanje razmišljanjem od nule.