

VOORWOORD

ZERO TO ONE – VAN NUL NAAR ÉÉN

Ieder moment in het bedrijfsleven doet zich maar één keer voor. De volgende Bill Gates zal geen besturingssysteem bouwen. De volgende Larry Page of Sergey Brin zal geen zoekmachine maken. En de volgende Mark Zuckerberg zal geen sociaal netwerk opzetten. Als je deze mannen na-aapt, leer je niet van ze.

Natuurlijk is het makkelijker om een voorbeeld te kopiëren dan om iets nieuws te maken. Iets doen waarvan we al weten hoe het moet, brengt de wereld van 1 naar n , voegt meer toe van iets wat we al kennen. Maar telkens wanneer we iets nieuws ontwikkelen, gaan we van 0 naar 1. De schepende daad is iets uitzonderlijks, net als het moment van de schepping, en het resultaat is iets wat fris en vreemd is.

Als Amerikaanse bedrijven niet investeren in de moeilijke opgave om nieuwe dingen te scheppen, zullen ze in de toekomst falen, hoe groot hun winsten op dit moment ook zijn. Wat zal er gebeuren wanneer we alles hebben gepeurd uit het bijstellen van de oude bedrijfsvormen die we hebben geerfd? Hoe onwaarschijnlijk dat ook klinkt, het antwoord

dreigt veel erger te zijn dan de crisis van 2008. De *best practices* van dit moment leiden naar doodlopende wegen; de bes- te paden zijn nieuw en ongebaand.

In een wereld vol gigantische administratieve bureaucra- tieën, zowel in de publieke als de particuliere sector, lijkt het zoeken naar een nieuwe weg misschien op hopen op een wonder. Maar als het Amerikaanse zakenleven wil slagen, hebben we honderden of zelfs duizenden wonderen nodig. Dat zou deprimerend zijn, ware het niet voor één cruciaal feit: wij mensen onderscheiden ons van andere diersoorten door ons vermogen om wonderen te bewerkstelligen. Die wonderen noemen we technologie.

Technologie is wonderbaarlijk omdat ze ons in staat stelt om meer te doen met minder, om onze basisvermogens tot een hoger niveau op te krikken. Andere dieren hebben een instinctieve drang om dammen of honingraten te bouwen, maar wij zijn de enige soort die nieuwe dingen kan uitvin- den en betere manieren kan verzinnen om die te bouwen. Mensen besluiten niet wat ze gaan bouwen op grond van een of andere kosmische catalogus of opties die vooraf vast- liggen; nee, wij creëren nieuwe technologieën, wij herschrij- ven de plattegrond van de wereld. Dit zijn het soort elemen- taire waarheden die we schoolkinderen bijbrengen in groep vier, maar je kunt ze makkelijk vergeten in een wereld waar zoveel van onze werkzaamheden bestaan uit het herhalen van dingen die al eerder zijn gedaan.

Zero to One gaat over de vraag hoe je bedrijven opzet die nieuwe dingen ontwikkelen. Het grijpt terug op alles wat ik zelf heb geleerd als medeoprichter van PayPal en Palantir en vervolgens als belegger in honderden start-ups, waaronder

Facebook en SpaceX. Maar hoewel ik veel patronen heb opgemerkt en daarover vertel, bevat dit boek geen succesformule. De paradox van het doceren over ondernemen is dat zo'n formule onmogelijk kan bestaan; elke innovatie is immers nieuw en uniek, en geen enkele autoriteit kan nauwkeurig voorschrijven hoe je innovatief moet zijn. Het allersterkste patroon dat ik heb opgemerkt, is dan ook dat succesvolle mensen waarde ontdekken op onvermoede plaatsen, en dat ze dat doen door over bedrijfsvoering na te denken op grond van basisprincipes en niet aan de hand van formules.

Dit boek vloeit voort uit een cursus over startende bedrijven die ik in 2012 aan Stanford heb gedoceerd. Universitaire studenten kunnen zeer bedreven raken in een aantal specialismen, zonder ooit te leren wat ze in de grote wereld met die vaardigheden aan moeten. Mijn voornaamste doel bij het geven van deze colleges was om mijn studenten te helpen verder te kijken dan de paden die door academische specialisten voor hen worden uitgezet, naar de bredere toekomst die zij kunnen creëren. Een van die studenten, Blake Masters, maakte een gedetailleerd collegedictaat, dat tot ver buiten de campus circuleerde. Voor *Zero to One* heb ik dat dictaat samen met hem bewerkt voor een groter publiek. Er is geen reden waarom de toekomst alleen zou kunnen plaatsvinden aan Stanford, aan een universiteit of in Silicon Valley.

1

DE UITDAGING VAN DE TOEKOMST

Elke keer dat ik iemand op sollicitatiegesprek krijg, schep ik er genoeg in om de volgende vraag te stellen: ‘Over welke belangrijke waarheid zijn erg weinig mensen het met je eens?’ Dat lijkt een makkelijke vraag omdat hij zo onomwonden is. Maar eigenlijk is hij heel lastig te beantwoorden. Hij is in intellectueel opzicht moeilijk omdat er per definitie overeenstemming bestaat over de kennis die iedereen op school onderwezen krijgt. En hij is in psychologisch opzicht moeilijk omdat iedereen die hem tracht te beantwoorden iets moet zeggen waarvan hij weet dat het impopulair is. Geniale denkers zijn dun gezaaid, maar moed is zelfs nog schaarser dan genialiteit.

Doorgaans hoor ik antwoorden als de volgende:

‘Ons onderwijsstelsel is kapot en moet hoognodig worden gerepareerd.’

‘Amerika is een bijzonder land.’

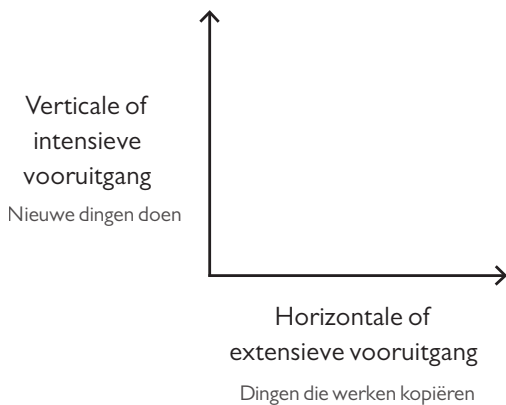
‘God bestaat niet.’

Dat zijn slechte antwoorden. De eerste en de tweede uitspraak kloppen weliswaar, maar veel mensen zijn het al met ze eens. De derde uitspraak kiest gewoon partij in een overbekend debat. Een goed antwoord heeft de volgende vorm: 'De meeste mensen geloven in x , maar de waarheid is het tegenovergestelde van x .' Ik zal mijn eigen antwoord verderop in dit hoofdstuk geven.

Wat heeft deze dwarsliggersvraag met de toekomst te maken? Op het meest elementaire niveau is de toekomst gewoon de verzameling van alle momenten die nog gaan komen. Maar wat de toekomst bijzonder en belangrijk maakt is niet dat ze nog niet is gebeurd, maar eerder dat ze een tijd zal zijn waarin de wereld er anders uitziet dan nu. In die zin is, als er de komende honderd jaar niets in onze samenleving verandert, de toekomst meer dan honderd jaar van ons verwijderd. Als er in het volgende decennium dingen radicaal veranderen, is de toekomst dichtbij. Niemand kan de toekomst precies voorspellen, maar we weten twee dingen: ze wordt anders, en ze zal geworteld zijn in de wereld van nu. De meeste antwoorden op de dwarsliggersvraag zijn andere manieren om naar deze tijd te kijken; goede antwoorden komen dicht in de buurt van in de toekomst kijken.

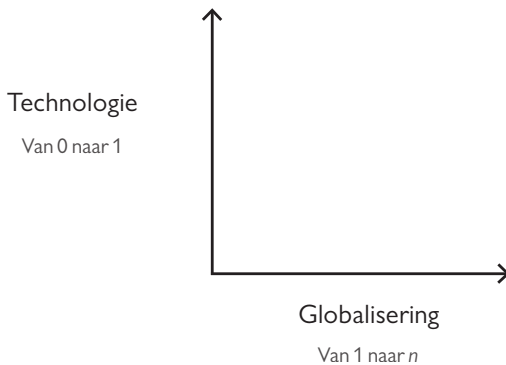
VAN NUL NAAR ÉÉN: DE TOEKOMST VAN DE VOORUITGANG

Wanneer we over de toekomst nadenken, hopen we op een toekomst vol vooruitgang. Die vooruitgang kan twee vormen aannemen. Horizontale of extensieve vooruitgang be-



te kent het kopiëren van dingen die werken – van 1 naar n gaan. Horizontale vooruitgang is goed voorstelbaar omdat we al weten hoe ze eruitziet. Verticale of intensieve vooruitgang betekent nieuwe dingen doen – van 0 naar 1 gaan. Verticale vooruitgang is moeilijker voorstelbaar omdat je daarbij iets moet doen wat niemand anders ooit heeft gedaan. Als je een typemachine neemt en er nog honderd bouwt, heb je horizontale vooruitgang geboekt. Als je een typemachine hebt en dan een tekstverwerker bouwt, dán heb je verticale vooruitgang geboekt.

Op het macroniveau bestaat er een woord voor horizontale vooruitgang: globalisering – dingen nemen die op een bepaalde plaats al werken en zorgen dat ze overal werken. China is hét voorbeeld van globalisering; het twintigjarenplan van China houdt in dat het land wil worden zoals de Verenigde Staten nu is. De Chinezen hebben alle



dingen die in de ontwikkelde wereld blijken te werken een-op-een gekopieerd: negentiende-eeuwse spoorwegen, twintigste-eeuwse airconditioning en zelfs hele steden. Ze slaan misschien een paar stappen over – ze gaan bijvoorbeeld meteen over op draadloos internet, zonder eerst landlijnen aan te leggen – maar ze kopiëren evengoed.

Het ene woord voor verticale vooruitgang, van 0 naar 1, is technologie. De snelle vooruitgang van de informatietechnologie in de afgelopen decennia heeft Silicon Valley tot de hoofdstad van de ‘technologie’ in het algemeen gemaakt. Maar de technologie hoeft niet tot computers beperkt te blijven. In zekere zin is elke nieuwe en betere methode om dingen te doen een vorm van technologie.

Omdat globalisering en technologie verschillende modi van vooruitgang zijn, is het mogelijk dat ze allebei of geen van beide tegelijk bestaan, of dat slechts één van beide bestaat. Zo was de periode van 1815 tot 1914 er een van snelle

technologische ontwikkelingen én snelle globalisering. Tussen de Eerste Wereldoorlog en de reis die Kissinger in 1971 maakte om de betrekkingen met China te herstellen, vond er een snelle technologische ontwikkeling plaats, maar weinig globalisering. Sinds 1971 hebben we snelle globalisering gezien, in combinatie met beperkte technologische ontwikkeling, die hoofdzakelijk beperkt bleef tot de IT.

Deze periode van globalisering heeft het makkelijk voor ons gemaakt om ons voor te stellen dat de decennia die voor ons liggen meer convergentie en meer gelijkvormigheid zullen brengen. Zelfs ons alledaags taalgebruik geeft aan dat we geloven in een soort technologisch eind van de geschiedenis: de opdeling van de wereld in de zogeheten ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden suggereert dat in de 'ontwikkelde' wereld het bereikbare reeds bereikt is, terwijl de armere landen alleen nog maar hun achterstand hoeven in te halen.

Maar volgens mij klopt dat niet. Mijn eigen antwoord op de tegendraadse vraag luidt dat de meeste mensen geloven dat de toekomst van de wereld door de globalisering zal worden bepaald, maar dat in wekelijkheid de technologie zwaarder zal wegen. Als China zijn energieproductie in de komende twee decennia verdubbelt, zal het zonder technologische veranderingen ook zijn luchtvervuiling verdubbelen. Als elk van de honderden miljoenen huishoudens in India gaat leven zoals de Amerikanen dat momenteel doen – met gebruikmaking van alleen de gereedschappen die wij nu hebben –, zou dat een ecologische ramp veroorzaken. De verspreiding over de hele wereld van oude methoden om rijkdom te scheppen zal tot verwoesting, niet tot rijkdom leiden. In een wereld