

The New York Times BESTSELLER

# BLÝZINEC V SILICON VALLEY

ANTÓNJO GARCÍA MARTÍNEZ



RÝCHLÁ AUTA, LUXUSNÍ JACHTY, DÍVOKÉ VEČÍRKY A...

## NAŠE BUDOUCNOST

Bizbooks

# Blázinec v Silicon Valley

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

**Biz**books®

**Antonio García Martínez**  
**Blázinec v Silicon Valley – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  **MEDIA** a.s.

# **BLÝZINEC V SILICON VALLEY**

**ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ**

**RYCHLÁ AUTA, LUXUSNÍ JACHTY, DIVOKÉ VEČÍRKY A...  
NAŠE BUDOUCNOST**

**BizBooks  
Brno  
2017**

# Poznámka autora

Události popsané v této knize – kromě jedné scény v New Yorku – se odehrály zhruba od března 2010 do října 2014 v San Francisco Bay Area a okolí. Toto svědectví vychází z archivovaných e-mailů, příspěvků na Facebooku a SMS, tweetů a blogů z této doby. Všechny dialogy citované z e-mailů, SMS a písemných zpráv jsou doslovné. Citované rozhovory nebo telefonáty jsem rekonstruoval podle paměti. Přestože části textu doslovné nejsou, u každé popsané scény jsem se snažil co nejlépe zachytit jejího ducha a význam. Jestliže někteří z přítomných získají pocit, že jsem události špatně pochopil, mohou napsat svou vlastní verzi. Společně se pak můžeme shodnout na těch lžích, kterým se říká historie.

Poznámka: V zájmu ochrany skutečných viníků byla některá jména vypuštěna.

Všem mým nepřátelům:  
Bez vás bych to nedokázal.

Zoë Ayale a Noahu Pelayovi, jediným trvalým produktům,  
které jsem vytvořil.

A nakonec Rachel Gaïdorové.  
*Lo prometido es deuda.\**

---

\* *Slib je slib.* (pozn. překl.)



# Obsah

Poznámka autora	3
Předmluva: Zahrada rozcestí	11

## **Část první Narušování míru**

Funerbráci kapitalismu	21
Burza lidské pozornosti	37
Naučit se plavat	45
Opouštění vraku	64

## **Část druhá Pseudonahodilost**

Ukaž mi své válečné malování	75
Jako manželství, ale bez šoustání	83
Rychlost je vlastnost	89
Den D	98
Konkláve andělů	102
Hill of Sand	111
Točíme se, točíme ve stále širším kole	121
No Pasarán!	128
Ve sračkách	138
Vítězství	150

Startujeme!	154
Rande – @ s Twitterem	158
Akviziční hra „Kdo uhne dřív“	178
Začínáme se líbit	185
Pošťuchování	191
Různé budoucnosti rozcestí	198
Retweety nejsou souhlas	208
Tečkovaná linka	212
Koncovka	220

### **Část třetí**

#### **Jednej rychle a něco znič**

Výcvikový tábor	227
Produktový masér	237
Google <i>delenda est</i>	246
Skok po hlavě	254
Jeden výstřel, jeden zabitý	260
Nevstoupíš třikrát do téže řeky	264
Reklama pět nula	268
Narcismus diskrétnosti	275
Jsme divoši, nebo co?	287
Ó, smrti	292
Barbarské zívnutí	299
Jde se na veřejnost	307



Když se neukážou létající talíře	314
Zpeněžování nádoru	325
Velké probuzení	330
Barbaři před branami	341
IPA > IPO	350
Úvodní veřejná nabídka akcií: Přehodnocení	361
Jako blesk	364
Facebook v plné nahotě	369
Microsoft bez přítěže	387
Ad majorem Facebook gloriám	395
<i>Adiós</i> , Facebook	404
Ztracené pandemonium	411
Epilog: Člověk míní a pánbůh mění	417
Poděkování	430



# Předmluva: Zahrada rozcestí

Kdybych byl u stvoření, asi bych mohl poskytnout pár užitečných rad pro lepší organizaci vesmíru.

– přisuzuje se Alfonsovi X. Kastilskému

## **PÁTEK 13. DUBNA 2012**

V sídle vrchního velení Facebooku byla naprosto běžná změř stolů, nápadných pouze hromadou sportovního vybavení, které tam měl Sam Lessin, jeden z Zuckových zástupců. Podobné trsy, srovnané jako živý plot, se táhly do daleka a potom i do druhé části velkého L, které tvořila budova 16 v Areálu Facebooku. Vybavení bylo běžné, jako všude v Silicon Valley: zátěžové koberce, nahoře na ocelových traverzách viselo ventilační potrubí a hasicí růžice a stěny zdobily zvláštní, doma udělané umělecké instalace – impozantní stěna, kde byly výtvary zaměstnanců sestavené z Lega, a další zeď polepená přihlouple orwellovskými plakáty, které chrlila firemní tiskárna.

Na úplném vrcholku budovy 16 bylo „Akvárium“, trůnní sál Facebooku se skleněnými stěnami, kde byl Zuck celý den se svým dvorem. Vyčnívalo do hlavního nádvoří, a zaměstnanci tak mohli cestou na oběd zahlédnout svého věhlasného vůdce. Okna byla údajně neprůstředná. Těsně před vchodem do Akvária bylo improvizované foyer s gauči a několika trendy obrázkovými knihami na prohlížení, které neustále přítomné klubko čekajících dvořanů FB ignorovalo, protože všichni na poslední chvíli ještě dodělávali své prezentace nebo dema. V přilehlé minikuchyňce, stejně jako v ostatních, rozesetých po areálu, byly velké zásoby citrónovo-limetkové limonády Gatorade, Zuckova oficiálního nápoje.

V areálu Facebooku záleželo ze všeho nejvíc na geografické poloze a důležitost zaměstnanců se určovala podle toho, jak mají blízko k Zuckovi. Podél toho L se táhly exkluzivní zasedací místnosti šéfů pěti obchodních jednotek Facebooku. V té době sousedili s Zuckem hvězdná hlavní provozní ředitelka (COO) Sheryl Sanbergová, ředitel realizací Andrew „Boz“ Bosworth, který vytvořil News Feed, a technický ředitel Mike Schroepfer. Když jsem toho odpoledne přicházel z nádvoří, nikdo z nich u svého stolu neseděl.

Na rozdíl od části Facebooku, která se zabývala uživateli, seděla skupina pro reklamu opodál, v sousední budově. Jako kdyby to byly nějaké zpoceně spodky. To se po čase změnilo a pracovníci týmu pro reklamu obsadili prvotřídní kanceláře kolem Zucka a Sheryl. To však mělo trvat ještě dlouho a kvůli každé poradě vrchního vedení, na kterou mě povolali, jsem musel sejít do přízemí a přejít nádvoří.

Centrem tohoto Champs-Élysées Facebooku byla písmena H-A-C-K vydlážděná v betonové ploše nádvoří. Nápis byl dlouhý dobrých třicet metrů a byl natočen tak, aby se dal přečíst na satelitních snímcích Googlu a působil jako nejvyšší příkazání Facebooku.

Mým úkolem toho dne bylo jednání s Zuckem, naplánované do Shellyiny zasedačky, nazvané – z důvodů, které jsem nikdy neodhalil – „Jen dobré zprávy“. Minul jsem hromadu sportovního vybavení nahromaděného kolem pracovních stolů a vešel jsem do zasedačky, skleněné kostky. Uprostřed byl bílý stůl obklopený řadou drahých židlí Aeron. Na jedné stěně visel televizor s plochou obrazovkou a na další bílá tabule. Přítomní, kromě těch dvou nejdůležitějších, už seděli.

Gokul Rajaram, vedoucí produktového managementu oddělení reklamy a můj šéf, byl jako obvykle svinutý do cukajícího se, nervózního uzlíku. Na pikosekundu zvedl oči od svého telefonu a podíval se na mě. Vedle Gokula seděl Brian Boland, dohola ostríhaný a plešatící muž, který mohl být na vysoké zápasník a který v pohodlném, korporátním životě s věkem tloustl. Boland řídil v reklamním týmu produktový marketing, skupinu, která tkala tlustou obalovou vrstvou napucovaných žvástů, do které se každý produkt reklamního týmu zabalil, než byl předán prodejnímu týmu, který jej pak doručil inzerentům.

Stranou seděl Greg Badros a hleděl do telefonu. Dříve byl zaměstnán v Googlu a řídil vyhledávání i reklamu, ale v obou oborech působil dosti nepřítomně. Nejbliž ke mně – v postavení i postojích – měl Mark Rabkin, technický manažer reklamního a jeden z prvních, kteří do tohoto oddělení přišli. Od mých prvních dnů ve Facebooku byl mým blízkým spolupracovníkem a působil jako méně satanská verze Vladimira Putina. Elliot Schrage byl na svém obvyklém bidýlku, vpravo, u konce stolu. Schrage měl noblesně znějící a vágní titul, ale byl to v podstatě Sherylin poradce pro všechno. Bylo mu přes padesát, měl ke krku zapnutou košili a nepřiliš formální volné kalhoty a mezi ajtáky ve flísovém a džínovém oblečení vypadal trochu nepatřičně. Leckdo by si ho mohl splést se starším advokátem z ničím zajímavé právnícké firmy z východního pobřeží – kde opravdu pracoval, než přišel do Googlu a vstoupil do sherylsféry.

Vybral jsem si židli na opačném konci, než seděli Sherylini důvěrníci, a otevřel jsem svůj služební MacBook Pro, abych si nervózně připomněl, o čem se bude jednat. Program měl upozornit Zucka na tři nové reklamní nápady, které jsem vymyslel a které – pokud na ně firma (jak jsem doufal) vsadí – by mohly mít významný finanční přínos.

Camille Hartová, Sherylina všemocná administrativní asistentka neboli admin, neklidně ťukala do svého laptopu seznam účastníků.

„Kde je Fischer?“ zeptala se Sheryl, když vrazila do dveří a posadila se do čela stolu.

Žádná porada nemohla začít bez Elliota Schragea a Davida Fischera, Sheryliny suity, kterou přetáhla z Googlu. Camille ho vyběhla hledat.

Přítomní většinou mlčeli a ťukali do chytrých telefonů nebo počítačů. Boland a Sheryl tiše hovořili o obrázcích, které jsme chtěli předvést. Naše produkty jsme jí už předem ukázali a pak je ještě trochu vylepšili, aby Zucka co nejvíc zaujaly. Každou poradou s Zuckem o reklamě bylo nutno trochu předžvýkat a krmit po lžičkách. Důvod byl prostý: reklamy ho v té době moc nezajímaly a řekl bych, že tyto porady považoval spíše za nezbytnou, povinnou nudu než cokoli jiného. Za rok v reklamním oddělení Facebooku jsem zakladatelem a CEO, který se proslavil svými mikromanážerskými schopnostmi, spatřil na území reklamy jen jednou: když chodil po budovách, aby splnil svůj denní limit – tisíc kroků. To bylo v příkrém kontrastu s řečmi, které jsem slyšel od produk-

ových manažerů uživatelské části Facebooku o zničující pozornosti, kterou Zuck věnoval produktu, na kterém mu záleželo.

Při předběžné poradě o blížící se poradě trousila Sheryl různé poznámky o tom, jak naše plány co nejlépe prezentovat. Svého šéfa znala jako své boty. Tato žena dokonale zvládala roli strážce brány a dohlázeče na dotěrné a mocné muže, ať už dělala vedoucí štábu nedůtklivého ministra financí USA Larryho Summerse, nebo COO u Zucka. Díky své schopnosti proplouvat nepředvídatelnými vodami tak komplexní organizace, jako je Facebook, plné politických frakcí, díky své schopnosti v tomto prostředí řídit a také díky umění tvarovat sdělení pro Zucka to byla právě ona, kdo jak de facto, tak de iure vedl Facebook. Když se debata o budoucím zpeněžení Facebooku polarizovala a byla stále vášnivější, tyto porady začaly vypadat jako Sherylin nejvyšší soud – místo, kde bylo možno vyslovit konfliktní názory a mít přitom určitou naději na řešení.

Vstoupil Fischer. Štíhlý, elegantní a nejlépe učešaný muž z Facebooku. Na ministerstvu financí býval jedním ze Sheryliných podřízených. Svou kariéru začal jako novinář v *U. S. News & World Report* a pak, stejně jako mnoho členů vedení Facebooku, přešel do Googlu. Jako viceprezident Facebooku pro prodej a provoz vedl za Sheryl celý prodejní tým a v době mého působení ve firmě jsem jen zřídka zaslechl, že by utrousil něco jiného než otřepané korporátní fráze a slova, která se dají očekávat od majitele titulu MBA (v roce 2002 absolvoval na Stanfordu School of Business, *bien sûr*).

Když Fischer usedal vlevo od Sheryl, blízko čela stolu, naproti Schrageovi, všichni ho zdravili. Jakmile Camille splnila povinnost ředitelčiny asistentky, zmizela někam – do míst, která obývala v sídle Facebooku.

Do zasedačky neslyšně vřepal Zuck. Zíral přitom do svého smartphonu a usedl do prázdné židle po Schrageově pravici. Teprve v tu chvíli mohla porada začít.

Sheryl to rozjela: „Marku, jak víš, uvažujeme o nějakých nových iniciativách v reklamě.“

Pěkně jsi to shodila, Sheryl.

Před měsícem oznámila firma svůj úmysl jít na burzu a blížila se veřejná nabídka akcií. Právě v době, kdy se firma otevírala zkoumavým zrakům investorů, růst jejích příjmů začal zpomalovat a výnosy se stabilizovaly. Inzerenti důkladně probírali historky, které firma upletla kolem nového zázraku, marketingu soci-

álních médií, a mnozí z nich začínali otevřeně pochybovat o jmění, které dosud na Facebook vydali, protože z toho často měli jen málo. Kolosální, rok trvající sázka na produkt nazvaný Open Graph a odvozený produkt Sponzorované příspěvky, který měl vydělat, na trhu absolutně selhala. Nejvyšší vedení firmy reklamnímu týmu nařídilo rychle něco vymyslet, aby se oživily pokulhávající výsledky. Jenomže iniciativa ve Facebooku nevycházela z výšin společnosti, ale spíš zdola: od jednotlivých techniků, které napadlo něco chytrého, nebo od výřečných produktových manažerů (jakým byl i váš skromný zpravodaj), jimž se podařilo přesvědčit pár lidí o své představě.

Toho odpoledne byly na programu tři navrhované produkty, každý úplně jiný. Ten první využíval lajkovací tlačítka Facebooku (ve facebookovštině se jim říká „sociální pluginy“) jako vševidoucí oči, které pro zábavu i profit využijí chování uživatelů při prohlížení.

Popularita tlačítek Like a Share znamenala, že Facebook byl všudypřítomný zhruba na polovině všech webových stránek na vyspělém trhu Spojených států. Pokud jste procházeli webové stránky od nákupu bot na zappos.com po čtení zpráv na nytimes.com, Facebook vás mohl všude sledovat, jako kdyby měl na všech ulicích ve městě uzavřený televizní okruh. Smluvní podmínky Facebooku zatím zakazovaly využívání získaných dat pro komerční účely, ale smělý návrh chtěl toto dobrovolné omezení zrušit. I když to může znít zlověstně a působivě, nebyla záruka, že uspěje, jelikož skutečná hodnota dat byla neznámá.

O hodnotě dat Facebooku jsem něco věděl. Před rokem jsem byl přijat jako první produktový manažer Facebooku pro cílenou reklamu a byl jsem pověřen zpeněžením dat Facebooku s využitím všech dostupných legálních prostředků. Ukázalo se, že tento úkol je mnohem obtížnější, než to původně vypadalo. Celé měsíce jsem s týmem cílené reklamy testoval a vstřebával všechna možná data, která Facebook poskytoval – příspěvky, přihlašování, sdílené linky, přátelé, lajky – , abychom zjistili, jestli lze zlepšit zacílení a předkládání reklamy na Facebooku. Ale skoro bez výjimky nic z toho nedokázalo nějak významně zlepšit výnosy. Depresivní závěr zněl: Facebook, přestože je považován za bohatý zdroj dat o uživatelích, ve skutečnosti neposkytuje příliš mnoho komerčně využitelných dat. A data ze sociálních pluginů, navzdory jejich zlověstné a všeobjímající povaze, mohla spadnout do téže skličující kategorie.

Další dva návrhy byly mnohem radikálnější – z byznysového a možná i z právního hlediska – a odrážely toto neradostné zjištění. Plán zněl: spojit zkušenosti z reklamy Facebooku s daty získávanými zcela mimo Facebook. Všechny reklamy na Facebooku dosud využívaly jen data z FB, ale podle tohoto návrhu by se mělo sáhnout do „externích“ dat, jako je historie prohlížení, on-line nákupy i ty off-line v kamenných obchodech. Facebook byl historicky zdí obehnanou zahradou, v níž inzerenti nemohli využívat svá data na Facebooku, ale nemohli ani naopak využívat data z Facebooku jinde. Z hlediska dat to působilo, jako by Facebook nepatřil do ekosystému internetu, jako kdyby existoval na nějakém ostrově, kde měl plnou kontrolu. Toto rozdělení jsme se pokusili konečně přemostit pomocí dvou odlišných technických mechanismů – jeden by se zhruba držel existujícího reklamního systému, ten druhý by byl mnohem sofistikovanější. Oba návrhy byly v hypotetické rovině totožné. Při implementaci a na byznysové úrovni by se však ohromně lišily a vyžadovaly by naprosto rozdílný přístup k reklamnímu trhu.

Zuck i Sheryl nenáviděli prezentace v PowerPointu, proto někdo vytiskl jednotlivé stránky, které jsem připravil, a sešil je do úhledných svazků. Na první stránce shrnul Boland do snadno srozumitelných bodů měsíce trvající diskuse a porady. Mých podrobných technických schémat s popisem toku dat a vnějších integračních bodů si – jak jsem očekával – nikdo ani nevšiml. Sheryl technické podrobnosti naprosto nezajímaly a Zuck zase neměl dost trpělivosti, aby je procházel. Ve Facebooku jsem si nejednou všiml – a mám za to, že stejné je to ve všech organizacích, od byznysu po vládu –, že o věcech, které ovlivní tisíce lidí a miliardy zisků, rozhoduje nejvyšší vedení podle instinktů, pocitů. Ve hře mohlo být jakékoli politické rozhodnutí, ale vždy záleželo hlavně a především na schopnosti předložit přesvědčivé sdělení lidem, kteří byli buď zaneprázdnění, netrpěliví, nebo lhotejní (případně vše najednou).

Boland žoviálně prošel stránku se shrnutím, vynechal sáhodlouhé debaty týkající se soukromí a zákonných omezení, které všechny zabraly bezpočet hodin. Jestliže řeči o reklamě uváděly Zucka do dřímoty, při popisu výměn názorů o soukromí by na své židli Aeron tvrdě usnul. Ať Zuck schválil cokoli, my jsme to museli nějak právně ošetřit.

„Takže si myslíme, že využití dat z pluginů nám vydělá víc peněz?“ zeptal se Zuck.



Boland a Gokul se otočili ke mně, což byla obvyklá narážka pro nejnižší postaveného, ale nejlépe informovaného z přítomných – tedy skutečného produktového manažera –, aby o sobě dal vědět a něco řekl.\*

Můj mozek se choval jako starý nákladák v zimě, nechtěl nastartovat a marně se roztácel.

„No, to podle toho... Tedy... Výnosy může ovlivnit leccos. Ještě jsme zatím nevykonali řízené A/B testování, je to právně ošemetné, je však možné, že by z toho z určitého hlediska mohla vzejít unikátní data. Je tu ale samozřejmě také to, jestli tlačítko Like je tam, kde by mělo být, aby mohlo sloužit k získávání dat, jelikož...“

Zuck mě přerušil vyštěknutím: „Proč mi prostě neodpovíš na otázku?“

Panika pomáhá soustředění.

„Domnívám se, že velký vliv by to nemělo, vzhledem k nedávným zkušenostem,“ odpověděl jsem rozhodně.

Nastalo ticho. Všichni jsme čekali, co řekne Zuck.

„Můžete do toho jít, ale Like nepoužívejte,“ řekl konečně.

Slava chvíli probublávala místností.

„Takže zacílení ano, ale bez použití sociálních pluginů,“ zopakovala Sheryl k Zuckovi. Byla to ale spíše otázka než sdělení.\*\*

---

\* Facebook, vzhledem ke své velikosti, byl poměrně plochá organizace. V oddělení reklamy tam tehdy existovaly tři typy hierarchie. První byla úroveň vyššího managementu. Jeho příslušníci žili ve smršti porad přerušovaných přestávkami na emaily a tvořili kádr středního managementu mezi Zuckem nebo Sheryl a všemi ostatními. Sem patřili Gokul, Boland, Badros a skoro všichni přítomní na poradě. Pak existovaly produktové a technické týmy, jejichž členové obvykle trávili čas v technickém patře, kde sídlili vývojáři a lidi od produktového vývoje. To jsem byl já a všichni, kteří opravdu něco vytvářeli. A nakonec to byli lidé z prodeje a provozu, v podstatě malá armáda, která okupovala málo navštěvované budovy v areálu a stejně málo navštěvované mezinárodní kanceláře. Tato nejnižší úroveň, přestože Facebooku často sloužila jako jeho tvář pro svět a zdobila se noblesními tituly jako „Ředitel Facebooku pro oblast EMEA“, neměla žádný vliv na to, jaký produkt vznikne, a existovala spíše jen pro efekt.

\*\* „Zacílení“ (Retargeting) je v reklamštině označení činnosti, při které se uživatel nabízejí reklamy podle toho, co prohlížel na webu. Je to přitom hrůzu nahánějící postup, který vám předkládá reklamu na produkt, který jste si právě prohlédli na Amazonu nebo stránce jiného obchodu. V době, kdy se odehrávala popisovaná porada, byla cílená reklama mnohem promyšlenější, nezobrazovala pouze jinou verzi produktu, který uživatel právě viděl. Jednalo se spíše o předvídání toho, co uživatel uvidí na stránce A na základě toho, co dělal na stránkách B, C a D (a možná i off-line, v kamenných obchodech).

„Ano.“

A víc už k celé věci neřekl.

Stále však nebylo rozhodnuto, který ze dvou návrhů Facebook použije. Tuto záležitost jsme konečně vyřídili rok po této poradě a ve stejné zasedačce, s víceméně stejným obsazením. Facebooku trvalo rozčilující rok, než se vůbec rozhodl, že se rozhodne. Když pak přišel výsledek, přispěl k mému odchodu z Facebooku a pro příští léta změnil způsob, jakým Facebook vydělával.

Ale hned potom, toho pátečního odpoledne, jsem byl v euforii. Dva měsíce intrikaření se vyplatily. Můžeme vytvořit ten kouzelný nástroj pro cílení reklamy, který jsem navrhl a který zkombinuje dva velké proudy internetových dat: z Facebooku a z okolního světa. A tím se může změnit vše.

Podíval jsem se na Gokula. Ten tak trochu přikývl. Sheryl přešla k dalšímu bodu programu. Byla to její každotýdenní porada s týmem pro reklamu a Zuckem. Přehledy produktů byly stlačeny do patnáctiminutových úseků. Během stručné diskuse přišli do zasedačky další produktoví manažeři a čekali, až na ně dojde řada. Já jsem co nejnápadněji opustil odpérovanou židli Aeron a vyklouzl ze dveří. Své rozkazy jsem už měl.

*Část první*

## Narušování míru

Významným zdrojem utrpení a zmatků v lidském životě je nejspíš přeceňování rozdílů mezi jednou trvalou situací a jinou. Lakota přeceňuje rozdíl mezi chudobou a bohatstvím, ambice mezi vystupováním v soukromí a na veřejnosti, domýšlivost mezi nenápadností a všeobecnou známostí. Osobě pod vlivem některých těchto extravagantních vášní není zle jen v její aktuální situaci, ale má často také sklon narušovat mír ve společnosti, jen proto, aby došla k tomu, co tak pošetile obdivuje.

– Adam Smith, *Teorie mravních citů*



# Funeráci kapitalismu

Obchodní půjčka je plodem moderní doby a ve své největší dokonalosti náleží jen nejosvícenějším a nejlépe vedeným národům. Budovala armády, vyzbrojovala námořnictva, triumfovala nad hrubou silou pouhých počtů a na základech inteligence, bohatství a správně řízeného průmyslu vytvářela převahu národa.

– Daniel Webster, Projev v americkém Senátu  
18. března 1834\*

## LISTOPAD 2007

„Ahoj! Tak jak to vypadá s riziky?“ Vzhledl jsem od řady čtyř monitorů, na jejichž modré ploše zářily počítačové programy, finanční matrix, jemuž rozuměl málokdo, ale jehož výstupy udržovaly svět v pohybu. Oslovil mě Jonathan Mann, v řeči obchodníků s financemi „JMann“. Na ramenou měl golfovou hůl a obě ruce měl zavěšené na jejich koncích. Vypadal jako rouhavý finanční Kristus.

Úvěrová rozpětí, hodnoty FICO score největších firem na světě vybuchovaly, což znamenalo, že víra finančníků na celém světě chřadla. Ukřížování, to byla trefná metafora.

„Nevím jistě. Podíváme se na to,“ odpověděl jsem a můj pohled se skoro nezvedl od monitorů. Chvilí mě pozoroval krví podlitýma očima a pak se zase vrátil ke svému stolu, kde měl ještě víc obrazovek než já.

JMann se v Goldman Sachs zabýval obchodováním úvěrových indexů, v podstatě spojoval soubory úvěrových sázek na velké korporace podobně jako

---

\* Citát z této řeči byl v bronzu umístěn na fasádě budovy Moody's na Manhattanu. Moody's byla jedna z ratingových agentur, jejíž neschopnost nebo ilegální tajné dohody částečně zavinily úvěrovou krizi.

investiční fondy. Na rozdíl od světa akcií nebyly ceny ve světě úvěrů určovány nějakými vágními předtuchami o jejich budoucí hodnotě, ale podle pravděpodobnosti budoucího zániku firmy. V zemi úvěrů byly pořád jenom pohřby, žádné svatby ani křtiny. Sázky na smrt z nás dělaly bookmakery a současně funebráky, kteří sázeli na to, jestli firma žije, nebo umírá.

Můj hlavní problém nebyl ale JMannův nefunkční index. Můj problém byly General Motors. Můj problém byly Southwest Airlines. Můj problém byla automobilka Ford. Na počítači jsem si vyhledal Charlieho McGarrauga, absolventa matematiky na Yalu, který obchodoval s akciemi aerolinií a automobilek a jemuž jsem sloužil jako kvantitativní analytik. Ten vytvořil promyšlené cenové modely pro těžko pochopitelné deriváty, z nichž se nám vyplácely bonusy, a udržoval plynulý přísun dat, který nám umožňoval jasný pohled na tento krvelačný svět. Toho dne jako obvykle získával informace o absurdně nesrozumitelných cenových odhadech, buď od lidí v hale, nebo prostřednictvím sluchátka a mikrofonu, připojených k telefonu. Jeho pomocník Rob Jackson vedle něj vkládal obchody do systému rizik, který je zpracovával v programu, který jsem napsal já, a produkoval cenové modely, podle nichž se obchodníci orientovali v tomto nebezpečném prostředí a také řídili další obchodování.

Jaká je schopnost ručit za závazky United Airlines? Cokoli si Charlie McGarraugh řekne, to má. Byl totiž v Goldman Sachs „tvůrcem trhu“ úvěrů pro aerolinie. Jako makléř veřejného vnímání vedl trh a současně sloužil jako jeho krotitel, zmítaný tržními silami, jež nedokázal ovládnout, ale přitom uměl trh podle svých predátorských plánů ohnout.

Už dva roky sázel Charlie na zánik chudokrevného automobilového průmyslu v USA a také na smrt některých aerolinií. K opravdu velkolepému zhroucení nám neustále chybělo jedno svolávání Fordů Pinto nebo několik měsíců trvající vysoké ceny leteckého paliva. Uměl jsem si snadno představit, jak se Charlieho bledá tvář zkroutí sardonickým úšklebkem, kdyby se mu na monitoru objevila zpráva Bloombergu o tom, že letadlo United narazilo do skály. Díky mně přesně věděl, kolik bychom vydělali, kdyby se to stalo. Ale přestože úvěrová krize v nemovitostech sílila, výroba automobilů a letectví zůstávaly úvěrově důvěryhodné. Ta mizerná letadla se stále držela nahoře, ceny paliv naopak dole a nikdo si neuvědomil, jak strašlivý průšvih byl Pontiac Vibe z roku 2008.

I navzdory neustálým křečím strachu a nenasytosti, které zmítaly všemi na pracovišti, se občas projevil zdravý rozum. Tak jako kovaný alkoholik, který v oparu další kocoviny po dalším flámu uvažuje nad pozvracenými prostěradly, jsme se občas sami sebe ptali: Jak jsem se sem dostal? Jak jsem si to mohl udělat? Kde bylo lidstvo?

Do Goldman Sachs jsem přišel po pěti divokých letech doktorského studia fyziky na Berkeley. Mé absolventské stipendium (daněné jako příjem!) tehdy činilo královských 19 000 dolarů.

Průměrný plat v Goldman Sachs v roce 2005 činil 521 000 dolarů; do toho byl započítán každý obchodník, prodejce, investiční bankéř, sekretářka, poslíček, čistič bot a umývač oken. Jednou z mála věcí, které jsem si ze své ubohé studentské knihovničky nechal, byl výtisk Lhářova pokeru od Michaela Lewise, klasika žánru o obchodech na Wall Streetu. Jako odborné pojednání.

Co jsem dělal při nástupu?

Byl jsem cenový quant\* v obchodování s korporátními úvěry. Znamená to, že jsem se staral o modelování a oceňování různých úvěrových derivátů, s nimiž obchodovaly největší úvěrové obchodní domy na světě. Zabývali jsme se tím, jak deriváty vypadaly právě v tu chvíli. V Goldman Sachs bylo však důležitější „kdo“ než „co“.

Goldman Sachs byla mezi bankami na Wall Streetu zvláštní tím, že měla převážně partnerskou strukturu managementu. Každého nového zaměstnance tedy přijímal určitý partner a zaměstnanec patřil jemu. Mým feudálním lenním pánem byl malý, plešatý muž s pátravými očima a podivně biblickým jménem: Elisha Wiesel. Elisha nebyl nikdo jiný než syn Elieho Wiesela, slavného muže, jenž přežil holocaust a jehož děsivá kniha *Noc* je povinnou četbou mnoha ame-

---

\* Quant je zkratka pro kvantitativního analytika nebo kvantitativního obchodníka. Jsou to finanční inženýři, kteří recyklují matematiku mechaniky kapalin nebo pravděpodobnosti pro svět mrzkých peněz. Nyní je jich na Wall Street doslova plno a některé oblasti finančnictví, třeba hyperrychlý svět vysokofrekvenčního obchodování, by bez nich nemohly existovat. Nejautentičtější svědectví o jejich světě poskytl Emanuel Derman, zakladatel týmu Goldman Strategies, ve své klasické knize *Můj život quanta*.

rických středoškoláků. Otec byl velikán holocaustu a veřejný intelektuál, ale jeho syn byl ničemný, hamižný, mizerný hajzl.\*

Jeho nadřizeným byl absolvent matematiky z kalifornské techniky, jenž pocházel z mé rodné Floridy. Ryan McCorvie (v interním komunikačním systému ho všichni znali pod třípísmennou zkratkou RTM) byl vysoký a štíhlý, z jeho subtilního těla s rýsujícím se bříškem vyrůstaly dlouhé, hubené paže. Jediné, co na něm mohlo být nápadné, bylo tetování symbolu nekonečna na předloktí, které si u Goldmana velmi pečlivě zakrýval.\*\*

Ale v tomto dramatu vystupovaly i jiné postavy.

Obchodníci byli mazaní a pohotiví, ale s nedostatkem technických znalostí a schopnostmi soustředění dítěte postiženého poruchou pozornosti s hyperaktivitou jeli na energetických nápojích a kyselých bonbónech Jolly Ranchers. Jejich úkolem bylo obchodovat s klienty Goldmana a jinými obchodníky v konkurenčních firmách, nahazovat ceny k nákupu a prodeji akcií a jejich derivátů a přitom zajišťovat své účty a šikovně sázet za firemní peníze.

Bylo to jako hrát si nahý s ohněm na hodně tenké ledě.

Prodejci byli totální paka, jejich společné IQ nepřekračovalo dvoumístnou cifru. Jejich jediným úkolem bylo vábit a otravovat klienty s potenciálními obchody, vytvářet nonšalantní dojem, jak se v obchodech vyznají a jak ovládají trh, a pak se připlazit k obchodníkovi a prosit ho o speciální cenu pro klienta.

---

\* Pro příznivce škodolibosti je život jedna velká hostina. Když koncem roku 2008 vypukl Madoffův skandál, největší Ponziho podvod v amerických dějinách, ukázalo se, že Nadace Elieho Wiesela pro humanitu investovala s Madoffem všechna svá aktiva. Elieho syn Elisha, můj šéf, působil v nadaci jako pokladník. To mi připomíná anekdotu o smíšených emocích při pohledu na tchýni, která padá z útesu ve vašem novém Porsche. Cítil jsem lítost nad škodami způsobenými tak ušlechtilé činnosti, ale jelikož to zasáhlo i Elishu, říkal jsem si, že osud tentokrát mířil dobře.

\*\* Ale to pro milovníky škodolibosti není všechno! Můj bývalý šéf RTM je nyní, v lednu 2016, propuštěn na kauci a čeká na soud za pohlavní zneužívání nezletilých. Byl obviněn, že na veřejném koupališti osahával mladé dívky. Dokud mu nebude prokázána vina, je ovšem neviný. Vinným byl však už shledán můj bývalý obchodník Matt Taylor a už také seděl v kriminále. Utrhl se ze řetězu, nějak se mu podařilo ošálit rizikový systém Goldmana i mě (svého quanta) a získal nepřiměřené množství obchodovatelných cenných papírů, čímž riskoval miliardy dolarů firemního kapitálu, aby získal podíl z výnosů a roční bonus. Trest si odseděl ve federální věznici a nyní řídí firmu na čištění bazénů na Floridě. Byl to opravdu vybraný spolek, ti má kolegové z Wall Streetu.



A quanti, zvaní „stratégové“ nebo v goldmanštině prostě jen „strats“? Většinou to byli neúspěšní vědci jako já, kteří se nechali koupit a najednou – po letech studia pokročilé relativity a kvantové mechaniky – zjistili, že jim přes rameno kouká gorila mávající golfovou holí a ptá se, kde je ta zpráva o rizicích. Byli jsme kvantitativní nádeníci, poskytující starému podnikání v nákupech a prodeji nové a nablýskané požehnání. Ale dávat sofistikované modely a rychlé počítače obchodníkům bylo jako vrazit výrostkům do rukou pistole a tequilu. Quanti se museli starat, aby zbraně byly nabitě, ale také zajistit, aby si jimi obchodníci neublížili.

Přestože bez nás by se toto drama nemohlo hrát, nezískali jsme žádné uznání. Byli jsme spíš jen takové děvky obchodníků a každý quant, který k sobě byl upřímný, si to musel uvědomit. Postupně se nám, quantům, udělaly na kolenou mozoly od klečení před obchodníky, na jejichž výdělcích záviselo naše živobytí.

Jako quanti jsme zazářili jen výjimečně, a to ve chvíli, kdy se objevil nějaký mimořádně nebezpečný obchod a zmatený obchodník přišel s tlustým svazkem dokumentů a smluv a žádal o pomoc. Dívat se do těchto lejster bylo jako sledovat zvětšený záběr penetrace v ulepeném pornografickém filmu. Skoro se nedalo poznat, kde co končí, co je co nebo – a to především – kdo koho šoustá. Náзор quanta – zahrnující podrobný popis budoucích rizik a možností – nakonec stejně skoro nic neznamenal. Jeden hráč lacrossu, absolvent Pennovy, se dohodl na ceně s jiným hráčem lacrossu, absolventem Cornellu, a život se mohl znovu rozletět k dalšímu kšeftu.

Quantové byli něco jako eunuši při orgiích. Rozkuřovači při natáčení porna z prostředí vysokých financí. Byli jsme takoví ti Britové, všudypřítomní ve všech hollywoodských filmech o druhé světové válce, kteří slouží k tomu, aby přidali trochu noblesy a exotické vznešenosti, ale nejsou zcela nezbytní pro zápletku (kromě situací, kdy šikovně schytají kulku od nějakého padoucha).

Něco jsme z toho měli. Když trhy připomínaly apokalyptický obraz od Hieronyma Bosche, všichni Goldmanovi zbrojnoši, seržanti i generálové se semkli a vytvořili řeckou falangu hamižnosti. Na rozdíl od všech ostatních bank v okolí mohl Goldman kalkulovat všemožná rizika a vyhodnocovat kurzy na pět desetinných míst. Partneri, kteří měli velkou část svého čistého jmění uloženou v Goldmanových akcích, pořádali nervózní porady a vymýšleli plány na záchranu potápějící se lodě. Poskytovaly se výhody. Ždímalí se klienti.

Rizika byla rychle zajištěna a akcie se uvolňovaly. Navzdory rozvratu (a příslibům dramatu jako ve *Lhářově pokeru*) jsem jen výjimečně viděl, že by někdo ztratil klid na déle než dvě vteřiny. My jsme krváceli, ale ostatní umírali, a přitom jsme měli pocit výsady, že sedíme v první řadě největšího finančnického představení celé generace.

Co je to derivát? Předvedu vám to. Napsal jsem své jméno na proužek papíru. Jestli tuto knihu bude číst aspoň milion lidí a získá mi spisovatelskou slávu, pak se ten proužek papíru stane autogramem a mohl by mít hodnotu v tisících. Kdybych – případně – zemřel v úplném zapomenutí, bude mít můj podpis nulovou hodnotu. Míň než nulovou, ještě byste museli někomu zaplatit, aby vás jej zbavil. Pozoruhodné detaily jsou v tom, že derivát nemá sám o sobě žádnou skutečnou hodnotu a spíše ji derivuje z něčeho jiného. V tomto případě z mého autorského věhlasu. Zajímavé je také obrovské rozpětí této hodnoty. Bankéř by to označil za vysoce spekulativní. Může stát nic a může stát tisíce. Zatímco skutečná hodnota mého psaní se bude pohybovat ve velmi úzkém pásmu, i kdybych byl úspěšný, v nepravděpodobném případě, že dosáhnu literární nesmrtelnosti, může tento derivát stát opravdu hodně (anebo vůbec nic).

A co je výměna nesplaceného úvěru (CDS)? Je to něco jako pojištění auta, s tím rozdílem, že chrání hromadu peněz, které si někdo půjčil, nikoli hromadu plechu a skla, které se říká automobil. Nějaký kretén vám objedná auto klíčem a sníží jeho hodnotu o 500 dolarů. Pojišťovna vám tento rozdíl doplatí. Někdo vám auto ukradne? Z pojistky dostanete jeho celou hodnotu. Swapy úvěrového selhání fungují zhruba stejně. Někomu půjčíte peníze ve formě dluhopisu. On vám je nevrátí anebo vám vrátí jen část? Ten, komu jste CDS prodali, vám všechno vynahradí a ztrátu způsobenou půjčením peněz zacelíte.

Ale tady ta podobnost končí.

Na rozdíl od pojištění auta může pojistné za vaše auto získat s CDS kdokoli, i když na tom nemá žádný hmotný zájem. Jinými slovy: pojistit si auto může někdo jiný než jeho majitel. A nejen že získá peníze z pojistky, ale může napsat jinou – jednat jako osobní minipojišťovna – a nabídnout, že vyplatí ztráty. Jestli je cena pojistného vzhledem k riziku příliš vysoká, nějakým způsobem špatně stanovená, hamižní hráči na trhu vám ji ochotně prodají. Možná ví, že sice bydlíte v nebezpečné čtvrti, ale auto máte v garáži, a proto je pro vás po-

jistné zbytečně drahé. A nebo naopak: jsou to zloději aut a chtějí vám to vaše ukrást a chtějí vydělat jak na krádeži, tak na získání pojistného za ukradené auto. A proto pojistku koupí před vykonáním krádeže. A stejně se to dělá na Wall Streetu.

„Kredit“ je třetí osoba jednotného čísla přítomného času latinského slovesa *credere*, „věřit“. Je to nejmimořádnější a nejzajímavější z celého světa financí. Podobné záchvaty důvěry jsou základem všech transakcí mezi lidmi v životě. Manželka vás možná podvádí, ale vy doufáte, že je to jinak. Internetový obchod, kterému jste už zaplatili, vám asi nedodá zboží, ale vy věříte, že to bude jinak. Úvěrové deriváty jsou jen očividným vyjádřením takové víry korporátních entit – ve finanční a smluvní podobě. Na rozdíl od jiných finančních záruk, jako jsou akcie IBM nebo termínované obchody s ropou, nemá úvěrový derivát ani žádnou teoretickou hodnotu skutečného zboží. Je to dojem o hodnotě něčeho zcela nehmatatelného, dojem o možnosti splnění nějakého budoucího závazku.

Lidé se mě v počátku mé kariéry často ptali, jak jsem se z Wall Streetu dostal do reklamního odvětví. Takový člověk skoro určitě nevěděl nic ani o jednom, jinak by mu odpověď byla zcela jasná. Celou dobu jsem dělal totéž: stanovoval jsem cenu tak, aby lidi zaujala, ať to byly dluhopisy General Motors, nebo žádané boty Zappos. Je to prakticky stejné, rozdíl spočívá jen ve výšce hromady peněz.

Z rozumných důvodů jsem brzy zapomněl, jak jsem v roce 2006 vešel do haly v centrále Goldmanů v Broad Street 85, kde se obchodovalo s úrokovými saz- bami, a nadechl se nechutného pachu přepálené mastnoty z fastfoodů. Za stoly, srovnanými do dvou dlouhých řad, dříve obsazených nervózními obchodní- ky, kteří úsečně mluvili do telefonů, seděla tlupa uličníků, oblečených v tom nejlepším, co nabízí Century 21.\* Obklopoval je dav obchodníků, oblečených v tom nejlepším, ale rozhodně ne v košilích z Century 21. Vypadalo to, jako kdyby se chystali k lynčování. Alan Brazil, výkonný ředitel hypotečních stra- tegií v Goldman Sachs, rozděloval malé, v mastném papíru zabalené puky, asi

---

\* Century 21 je roztomile zaostalý slevový obchodní dům, který stojí jen kousek od severní hranice finanční čtvrti Manhattanu. Prodávaly se tam snad jen košile Hugo Boss za 40 dolarů, které si člověk musel zkusnout přímo v obchodě (i se špendlíky v látce, které byly brzy v něm).

jako velitel, který za první světové války svým vojákům před útokem vydává střelivo.

Byla to samozřejmě soutěž v pojídání hamburgerů z White Castle.

Obchodníci opustili úrokové swapy (minimální provize 50 milionů dolarů) a vrhli se na sázení, který z mladých Goldmanových poskoků sní za hodinu nejvíc hamburgerů. Sázel se jako v Las Vegas – kolik nejmíň nebo kolik nejvíc jich kdo sní, než se pozvrací. Z přihlížejících se stal řvoucí, gestikulující dav zanícených chtivců, solidní obchodníci si signalizovali sázky a zapisovali je do notebooků, jako kdyby to byly milionové obchody.

Největším favoritem byl mladý analytik Rich Rosenblum, jenž k polykání malých, mastných kotoučů používal Kobajašihovu metodu\*. To znamenalo přelomit mastný hamburger i s houskou napůl a namočit jej do sklenice s vodou, aby se sousta snáz polykala.

Outsiderem byla naopak blondatá praktikantka z Princetonu, která vypadala, že váží asi tolik jako tucet hamburgerů. Na její straně sázkového seznamu se shromáždila skupina jejích přátel, kteří na ni sázeli až nemravně vysoké částky. Všichni totiž věděli, že na Princetonu byla členkou klubu žroutů – dokonalý příklad insider tradingu (obchodování s cennými papíry osobami, které mají přístup k veřejně nedostupným informacím o dané společnosti – pozn. red.).

A že jí to šlo! Patnáct hamburgerů zvládla lehce a k překvapení všech se blížila ke dvacátému. U dvaadvaceti dohnala Riche, jenž do té doby vedl. A pak se stalo nečekané: z obtloustlého Asiata, jenž seděl vedle ní, začaly jako dělové koule létat kusy hamburgerů. Zkušený promotér hamburgerové soutěže Alan Brazil okamžitě přispěchal s plastovým kbelíkem a chytil do něj nechutné projektily. Sekundanti drobné blondýnky, kteří s touhou po zisku vědomě vstoupili do této nejisté soutěže, začali mávat pažemi a snažili se ji odpoutat od gejzíru zvratků. Kdyby podlehla, mohla by se rozpoutat řetězová blicí reakce. Alan Asiatu moudře odvedl a vzal s sebou i kbelík. Rosenblum došel k šestatřicátému, což bylo svědomitě zapsáno na výsledkovou tabuli, ale dívce z Princetonu se podařilo překonat počet, na který vsadili informovaní příznivci z jejího syndikátu, což stačilo. Když uplynula hodina, dav začal jásat, a stejně rychle jako

---

\* Takeru Kobajaši je maličký Japonec, jenž drží mnoho rekordů v nechutném sportu – soutěžním jedení. Vynalezl několik novátorských metod, jako i tuto zde popsanou máčecí. V roce 2009 v soutěži řetězce Nathan's Famous snědl za deset minut 64 hot-dogů.

vřava vypukla, se všichni vrátili k telefonům a zprávám o rizicích. Obchodní hala pak celý den páchla jako vnitřek fritovacího hrnce. Kapitalismus neúprosně pochodoval vpřed.\*

Nesázelo se však pouze na hamburgery. Analytici byli nuceni do soutěží v počtu kliků, sázelo se znovu na určitý počet přes nebo pod. A když pak někdo procházel halou, kde probíhalo tak důležité budování kapitalismu, dalo se zakopnout o obchodního analytika a mimořádně zdatného viceprezidenta obchodu, kteří se s tvářemi rudými námahou potili ve svých vyžehlených košilích a snažili se udělat svůj dvou stý sedmatřicátý klik za hodinu, zatímco dav kolem nich vykřikoval sázky.

V pátek odpoledne, ve snaze setřást předvíkendovou únavu, hrálo celé oddělení zajímavou hru. Všichni hodili své identifikační jmenovky do pytle a vyplázli nějakých dvacet až sto dolarů (ti s vyšším platem dávali víc). Hlavní obchodník pak jmenovky jednu po druhé tahal z pytle a vyvolával jména. Poslední, kdo pytlí zůstal, bral celý jackpot. Byla to typická ukázka systému „vítěz bere vše“, s nikým se nedělil. Opravdu zajímavé to začalo být, když zůstalo posledních asi dvacet jmen. Pak se vytvořil dav a začalo se obchodovat. Ti, jejichž karta ještě nebyla vytažena, je prodávali nejvyšší nabídkce. Snažili se prodat včas a získat aspoň něco, nechťeli riskovat úplnou ztrátu. Rozumná cena karty se dá určit prostým výpočtem: jestliže je v jackpotu 2000 dolarů a v pytlí zbylo 10 karet, pak se za jednu kartu nabízelo  $2000 : 10 = 200$  dolarů. Takhle však tento trh samozřejmě nefungoval. Karty se prodávaly s přírážkou a čím víc se blížil konec (tj. čím méně karet v pytlí bylo), tím vyšší byla procentní hodnota přírážky. Lidé byli iracionálně ochotni dát za naději na tučnou výhru i víc a čím to bylo pravděpodobnější, tím víc přepláceli. A působily v tom také strukturální síly: hrálo se v pátek odpoledne, v New Yorku, a lidé chtěli peníze, aby měli o víkendu co utrácet. Vsadím se, že steak u Petera Lugerera chutnal mnohem líp, když byl zaplacen z vyhraných peněz. Vítěz strčil do kapsy (když se mu to tam vešlo) tlustý svazek dvaceti- a stodolarových bankovek a všichni si pak rozebrali své karty. A v pět odpoledne už obchodní hala vypadala jako rejdiště duchů.

---

\* A co se stalo s Richelem Rosenblumem, rabelaisovským požíračem hamburgerů? Nakonec se stal v Goldman Sachs výkonným ředitelem a vystoupal do funkce hlavního obchodníka s ropou. Kapitalismus umí skutečné talenty odměnit.

Příznivce ironie jistě potěší, že Wall Street nabízel nekonečná potěšení. Totální, nespoutaná a velebená honba za ziskem byla něco jako sex pro postpubescenta. Nikdo nedokázal myslet na nic jiného a všichni na to chtěli myslet. Přitom však bylo nutno zachovávat firemní dekorum. Máme boží poslání, to si pamatujte. (Podle toho, jak Bůh vypadá, je také nejspíš dílem Goldmanovým.) A tak, po mimořádně náročném pátečním odpoledni se soutěžemi v klicích a sázkách na identifikační karty, se po celé hale objevilo memo o úředním dekoru. Podstatou sdělení bylo, že sázky jsou na pracovišti zakázány. To mi připomnělo onu klasickou scénu z filmu *Dr. Divnoláska*, kde se postava, již hraje George C. Scott, pustí s ruským velvyslancem v řídicím sále Pentagonu do zápasnického souboje a bojovníci jsou přísně napomenuti: „Pánové, tady se prát nebudete. Jste v řídicím středisku války!“

V bordelu se taky šoustat nebude, milí soudruzi!

Při práci na Wall Streetu mi přálo štěstí, že jsem mohl být svědkem konce epochální historické transformace. Vzhledem k mému postavení na trhu derivátů jsem tuto transformaci pozoroval spíše z dálky, ale její vliv byl velmi citelný. A pro náš příběh důležitý.

V září 2000, dlouho před událostmi popisovanými v této knize, získal Goldman & Sachs akvizici, desítky let starou firmu Spear, Leeds & Kellogg. Byli to obchodníci s akciemi ze staré školy, firma, která vytvářela trh a obchodovala na burze s akciemi a opcemi. Zaměstnávala armády obchodníků a úředníků, lidí v barevných sakách, kteří na sebe na parketu chicagské burzy zuřivě gestikulovali. Těmto stovkám obchodníků pomáhalo několik programátorů u počítačů, kde běžely základní programy pro oceňování opcí.

V roce 2007 tyto zástupy obchodníků zmizely. Místo nich přišli dva obchodníci, dvacet quantů, kteří vytvářeli a udržovali modely, a stovky velmi rychle běžících počítačových programů. A co ti hoši v barevných sakách, kteří se ještě na některých burzách udrželi? Ti se proměnili ve fosilie v přírodovědném muzeu, byli jen na ukazování. Nahradily je drahé blikající krabice umístěné pokud možno co nejbližší skutečné burze a propojené s ní těmi nejkratšími kabely, jaké se dají koupit, pronajmout nebo zakopat pod zem.

Tento nový svět měl jediná omezení rychlosti: Moorův zákon a Einsteinovu relativitu. Obchodní logika byla rychlá tak, jak může být rychlý mikročip,

aniž by se roztavil, a tak, jak rychlé mohou být světelné pulzy při letu optickými kabely. Podstatné však je, že to, co se stalo s SLK, nebylo z hlediska technologických inovací nic výjimečného, ale šlo o předzvěst toho, co se stane s celým světem. Když bude v budoucnosti třeba přijmout nějaké netriviální rozhodnutí, projednají je spolu počítače a lidé se na tom budou podílet jen tak, že jim předepíšou logiku. Inovace vstoupila ze všeho nejdříve do finančnictví, protože tam byly sázky vysoké, a zavedení počítačů přinášelo proto velmi značnou výhodu.

Abych parafrázoval často citovaného rizikového kapitalistu ze Silicon Valley Marka Andreessena: V budoucnosti budou existovat dva druhy práce; jedna pro lidi, kteří řeknou počítačům, co mají dělat, a druhá pro ty, kterým počítače řeknou, co mají dělat. Wall Street tíhl k prvnímu pojetí. Dalším prostředím, kde se tato změna ukázala, jak pokud jde o peníze, tak o technologii (i když jsem si to tehdy ještě neuvědomoval), byla internetová reklama. A pak zasáhla dopravu (Uber), ubytování (Airbnb), prodej potravin (Instacart) a tak dále. Tuto teorii je možno ještě rozvinout – počítačový svět už nebude jen vyplňovat mezeru v lidském pracovním procesu, jako například kalkulačky, které používají účetní. Lidé naopak vyplní mezery v pracovním procesu počítačů, jako například řidiči Uberu. Ale to předbýváme.

Z uvedeného plyne ještě jedno poučení.

Tento přechod od lidí k počítačům probíhal převážně ve věcech týkajících se kapitálu. Dluhy se ve finančním světě z různých důvodů stále obchodovaly na otevřených, bouřlivých trzích, kde spolu mluvili lidé, ať po telefonu, nebo v textových zprávách. Byl to kapitalismus provozovaný takovou rychlostí, jaké je schopen dosáhnout jazyk nebo prsty. Bylo to tak především proto, že dluhy firem jsou komplexní a rozmanité a entity, jako je třeba General Motors, měly stovky, ne-li tisíce dluhů různých typů, které poletovaly po obchodních halách na celém světě. Stručně řečeno: dluhy nejsou to, co ekonomové nazývají „zastupitelné“, což znamená zaměnitelné tak jako čtvrtcoulové šroubky nebo víčka plastových láhví.

Úvěrové deriváty jsou však něco jiného. Ochrana General Motors proti neschopnosti splácet úvěr není nic jiného než záruka pro případ jasné a jednorázové události. Jediné, co se mění, a dokonce i ve standardizovaném časovém úseku, je to, jak dlouho pojistka trvá (tj. tři měsíce nebo tři roky). Kdybych

měl pokračovat v automobilové analogii: když pojišťovna pojistí vaši starou kraksnu, nebere v úvahu nekonečné kombinace výbavy barvy, ráfků, poprodejních úprav a pověšených voňavých stromečků. Pojišťovna zná značku, typ, rok výroby a umístění vozu a pojištěnou hodnotu. To je vše. Můžete si dohodnout jenom několik různých typů pojištění auta; a podobně je to se swapy nesplácených úvěrů.

Tak proč se s nimi neobchoduje na burze, tak jako s akciemi Googlu? Tato otázka se objevila v roce 2008, když byl svět financí v plamenech. U stolu se mluvilo o tom, že vláda využije krizi k regulaci našeho trhu Divokého západu. Goldman (krátce) uvažoval, že převezme iniciativu a místo toho se sám zreguluje na akciové trhy. Pak ale bylo rozhodnuto, že se to nestane, s odůvodněním, s jakým jsem se znovu setkal ve Facebooku: významné postavení firmy na trhu, který ovládá jen hrstka vyvolených, kde vládne naprostá informační asymetrie, při které je firma spíše tvůrcem ceny než jejím příjemcem, vytváří pramalou páku k tomu, aby firmu přiměla k posílení transparentnosti. Rozdíl mezi nabídkou a poptávkou, tedy rozdíl v ceně, když Goldmani něco kupovali či prodávali, byl v úvěrových derivátech obrovský. Goldmani vydělávali jmění jen tím, že přesunuli kousek papíru z levé do pravé ruky, od prodávajícího, jenž riskoval, ke kupujícímu. Kdyby se při obchodování s akciemi zvýšil celkový objem, a tudíž i profit, otevřenost by mohla narušit privilegovaný pohled Goldmanů na úvěrový trh a otevřela by jej nové začínající konkurenci, o finančním dohledu nemluvě. Ale i kdyby otevřený přístup zvětšil celkový objem trhu, Goldmani se domnívali, že je mnohem příjemnější vlastnit celý trh, i když menší, než se jen podílet na trhu větším. A proto byly a jsou mnohé trhy neefektivní, protože tato neefektivita je mnohem výnosnější pro toho, kdo trh řídí, i kdyby to mělo být jen krátkodobě.

Jak ještě uvidíme, mezi Wall Streetem a Silicon Valley existují překvapivé paralely.

Závidím věřícím. Jejich vnitřní životy jsou pozeňnané. Když je někdo křesťan a jedná podle toho, co říkají evangelia, a vede křesťanský život, pak má spásu jistou. Kdo je ortodoxní Žid, chodí v černých šatech s kloboukem na hlavě a plní 613 micvot, ten může s lehkým srdcem očekávat příchod Mesiáše. Nikdo



z nich při pohledu na bezbožnou, hvězdami zaplněnou noční oblohu necítí hryzavé existenciální obavy.

Wall Street je ještě jednodušší než náboženství. Veškerou hodnotu člověka určuje jedno jediné číslo: suma, kterou mu na konci roku sdělí šéf. Platy na Wall Streetu se utvářejí takto: základní plat je poměrně skromný, ale skutečné peníze jsou v „bonusech“. Bonus je naprosto tajný a může se pohybovat v rozpětí nula až několiknásobek základního platu.

A tak se v polovině prosince všichni obchodníci řadí do fronty před kanceláří společníka, stejně jako věřící při svatém přijímání, a čekají na své drobečky, spadlé z velkého stolu Wall Streetu. V tom okamžiku se zhmotní celý rok plný krve, potu a slzí. A veškerá newyorská ekonomika pochoduje v rytmu bubnování těchto bonusů.

Bez tohoto čísla mizí vaše privilegované postavení v newyorské hierarchii. Mizí dům v Hamptons. Mizí mezonetový byt v Upper West Side. Mizí 30 000 dolarů na mateřskou školu dítěte. A proto vypadá Wall Street jako zablěšený motel: lidé se ubytují, ale jen zřídka se odhlašují. Jakmile někdo několikrát projde cyklem bonusů a vidí ten balík, který mu v polovině ledna přistál na účtu, neumí si už bez toho představit život – a právě to se vyššímu managementu wallstreetských bank líbí. Kdyby byli investiční bankéři z Wall Streetu psi, předváděli by se s drahými obojky a vodítky jako symboly postavení, aniž by znali jejich skutečný účel. Já jsem měl v běhu věci obojek maličký, ale aby mi do krve odřel krk, na to stačil.

Takovéto psí úvahy se mi honily hlavou jednoho dne, když jsem během pauzy u svého stolu četl *New York Times*. Na aktivního účastníka trhu je obchodní rubrika těchto novin zastaralá a reaguje tak pomalu, že ji lze číst jen jako učebnici dějepisu. A proto jsem si spíš výjimečně všiml nějakého nedávno založeného startupu v Silicon Valley. Mezi děsivými zprávami z Wall Street musel titulček o něčem pozitivním zářit jako neonová reklama. Článek spíše jen mimochodem citoval CEO firmy zvané Adchemy, která právě zahájila třetí kolo svého financování. Popis na internetu se zmiňoval o nějakém využití matematiky v reklamě. Když jsem se podíval na její webovou stránku, všiml jsem si, že tam mají volné místo pro – jak to nazvali – „vědce výzkumníka“. V jakémsi chvilkovém rozmaru, skoro jako člověk, který se hlásí do armády nebo se dává tetovat, jsem jim poslal životopis. A pak jsem na to úplně zapomněl.

O týden později mi ale zavolal náborář z Adchemy a zeptal se, jestli nechci přiletět do Kalifornie. Neměl jsem nic na práci, snad jen sledovat, jak kapitalismus fibriluje, a tak jsem kývl a po několika dnech jsem se vrátil do San Francisco Bay Area, odkud jsem před třemi lety odešel. Možná proto, že mi na tom zase tolik nezáleželo, jsem proletěl řadou pohovorů, s čerstvým absolventem Ph.D. Davidem Kuchakem jsem si ověřil, že narozeninový paradox platí, a s viceprezidentem pro výzkum jsem popsal obrovskou bílou tabuli všelijakými dlouze zašmodrchanými výpočty nebo čím. Nejlíp si ale pamatuji, jak jsem z půjčovny aut vyškemral Forda Mustanga, a když jsem konečně v šest večer vypadl z pekla pohovorů, do odletu mi zbývaly ještě dobré tři hodiny.

A pak jsem udělal to, co mě do San Franciska ve skutečnosti přilákalo: hnal jsem se do Mission District, auto z půjčovny zaparkoval v dosti pochybné čtvrti a zašel si do Zeitgeistu na jednu tu jejich Bloody Mary.\* Byla jako vždy velkolepá. Dostal jsem pintu vodky, lák z chilli papriček, rajčatovou šťávu, hromadu křenu a falickou sestavu zelených fazolek se dvěma olivami. Pak jsem skočil zpět do Mustanga a vyrazil k letišti. A Adchemy jsem úplně pustil z hlavy.

Po týdně se mi ale firma ozvala a nabídla mi místo. Kapitalismus, přinejmenším ten, který konstruovali mí brzy bývalí kolegové od Goldmanů, byl na kapačkách. Měl jsem tušení, že izolovaný a od světa odříznutý svět technologií se v přicházejícím kolapsu stane místem posledního odporu. A tak jsem si nabídku z Adchemy dohadoval po svém soukromém telefonu přímo v obchodní hale a přitom jsem hleděl na hvězdnou Mléčnou dráhu manhattanského panoramatu. Měl jsem pocit člověka, který si nafukuje záchranný člun, zatímco všichni ostatní stále vylévají vodu z potápějící se lodě a volají na kapitána: „Rozkaz! Rozkaz!“

Týden před odchodem od Goldmana Sachse jsem obědval s jediným člověkem z vedení, který nebyl úplně kretén. Scott Weinstein byl krátce mým šéfem a ve svém předchozím korporátním životě řídil obchodování s elektrickou energií a tým quantů ve swapech úvěrového selhání, kde já jsem nervózně vytvářel

---

\* Zeitgeist, když mi odpustíte toto poněkud uhozené srovnání, je něco jako bar Tatooine v *Hvězdných válkách*. Na záchodě se tam dá nejspíš chytit hepatitida B. Ale za slunečného nedělního odpoledne je zdejší zahrádka nejlepším místem v San Francisku. A navíc se tam může člověk zadarmo zhulit jen dýcháním výparů z jointů kolem.

modely a kalkulovaná rizika. Byl o deset let starší než většina lidí ze skupiny výkonných ředitelů a u Goldmanů pracoval už dvacet let, avšak partnerem se nestal. Nejspíš kvůli nějakým oběhovým poruchám, pravděpodobně kvůli kouření, mu při vzrušení rudl obličej, což bylo téměř neustále. A když se k tomu přidala jeho mohutná postava a rychlá, staccatová řeč s neodhalitelným přízvukem odkudsi z východu (Philadelphia? Baltimore?), člověk měl pocit, že se ho každou chvíli zmocní nějaký výbuch násilí jako z filmu od Scorseseho. Weinstein byl jediný upřímný člověk, kterého jsem v obchodní hale potkal.

Seděli jsme v jídelně v sedmačtyřicátém patře budovy Goldman Sachs, odkud byl panoramatický výhled na Lower Manhattan a newyorský přístav, a žvanili jsme o různých interních dramatech apokalypsy, kterou způsobili finanční zombíci. Nakonec jsme se nemotorně dostali i k mému odchodu. Pro Goldmany to byla jen drobná muška na kravském zadku, avšak alespoň v mém úzkém kruhu vyvolala zpráva o tom, že odcházím kvůli nějakému pochybnému kalifornskému startupu, určitý zájem. Ostatní si většinou mysleli, že jsem se zbláznil.

„A napadlo tě někdy, Scotte, že by ses udělal sám pro sebe, místo abys seděl v takhle velké firmě?“ zeptal jsem se a ukázal na hejno zaměstnanců, kteří jako včelky vířili kolem nás s úspornými saláty v rukou, než se zase vrátí do obchodního úlu.

„Mí rodiče měli rodinnou firmičku a já jsem je viděl, jak se s tím pořád perou... Jednou nahoru, pak zase dolů. Ta životní nejistota se na nich krutě podepisovala. Neuměl jsem si představit, že bych to zažíval taky. U Goldmanů to není dokonalé, ale budou tu dlouho. Já bych nechtěl žít v nejistotě.“

Dvě desítky let trvající kariéra Scotta Weinsteina u Goldmanů za několik měsíců náhle skončila. Svůj poslední kousek předvedl v oddělení bankovních úvěrů, v oboru, který při finančním debaklu utrpěl výrazné ztráty. V této skupině panovalo silné napětí a Scottův spor s hlavním obchodníkem eskaloval do vendetty. Scott byl vyhozen. Raz dva. Jak to však bývá, rychle našel srovnatelné místo v jiné bance, ale často si říkám, jaký to byl paradox, že vykopli právě tohoto tak loajálního zaměstnance, jenž toužil po jistotě.

Po svých zkušenostech ze startupů a velkých firem, včetně – a především – z Facebooku, dám vždy stokrát jistě přednost práci, při níž jsem vystaven tvrdému trhu, vrtkavosti štěstěny a vrtochům uživatelů, než abych musel pozorně

proplouvat politikou soutěží v oblíbenosti ve velké firmě, obklopen průměrnými nemehty, které v životě nezajímá nic jiného než podlost a to, jak vypadají. Nešťastný Scott Weinstein mi svým příkladem dal tu nejlepší radu, jakou mi on (nebo kdokoli jiný) mohl dát. Radu, kterou jsem ke svému obrovskému riziku ignoroval.

Týden po tomto obědě jsem si vyklidil věci z bytu, který jsem sdílel se svou v tu chvíli už bývalou dívkou, sedl do kabrioletu BMW a vydal se na šestidenní cestu do Kalifornie směrem k zapadajícímu slunci a k dobrodružstvím, která tam na mě čekala.

# Burza lidské pozornosti

Spektákl je kapitál akumulovaný do té míry, že se stává obrazem.

– Guy Debord, *Společnost spektáklů*

## 24. DUBNA 2008

„Počítejte od stovky dolů, ale řeknete jen každé sedmé číslo,“ nařídila mi policistka Kleinová. Metr pětapadesát ve vysokých policejních botách. Snažil jsem se nehledět na její hrudník pod uniformou s připíchnutým odznakem. Vygumovaný stav mého mozku tomu ale moc nepomáhal.

„100, 93, 86, 79, 72, 65, 58, 51, 44, 37, 30, 23, 16, 9, 2... Mám říkat i záporná?“ zeptal jsem se úzkostlivě. Po letech, kdy jsem se matematikou živil, bych tohle dokázal dělat i v noci, dokonce i namol opilý.

„Jakého jste dosáhl vzdělání?“ zeptala se mě policistka.

Tato otázka mi připadala výmluvná.

Někteří policisté jsou surovci, kteří dávají průchod svému sadismu prostřednictvím odznaku. Většina policistů však jsou jen reakcionáři, kteří věří v nějakou zjednodušující manicheistickou dualitu vesmíru, v němž je každý buď dobrý, nebo zlý. Tito policisté, ochránci pořádku pod přísahou, chrání majetek a jeho patricijské vlastníky před násilím a zlodějnou. Oddělují mravnost od plev a umějí rozeznat mizerného kriminálního od bezúhonného občana. Takové soudy jsou jejich povoláním a jejich posláním a mají přitom plnou podporu každého zapadákova, který jim platí uniformy a služební auta. Aby si člověk vysloužil jejich shovívavost, musí působit jako ten, kdo je na straně dobra a teď jenom trošičku šlápl vedle a vydal se do temnoty. Takového člověka stačí jen trochu šfouchnout do zad a on se vrátí na cestu počestnosti.

A to jsem udělal.

„Mám Ph.D. Tamhle dokonce vidíte mé spolupracovníky. Pracujeme ve zdejším, rizikovým kapitálem podporovaném startupu. Já jsem tam jako vědecko-výzkumný pracovník,“ řekl jsem a ukázal na pár zaměstnanců Adchemy, kteří vyšli, aby se podívali na zatýkání nového zaměstnance. Snažil jsem se zahalit do důstojnosti jako do oblaku parfému.

Policistka Kleinová zaváhala.

V tu chvíli se do dění vložil její parťák, muž s tlustým krkem, něco jako kdysi býval Bull Connor. Postava s ohromnou autoritou, jaká bývá dnes často vidět ve videích se záznamem policejní střelby.

„Pane, můžete si laskavě fouknout?“ řekl mi a vytáhl bílou plastovou rourku, jako kdyby to byl jeden z těch panáků tequily, které jsem před chvílí vypil.

Když má muž něco v ústech, ať je to tester na alkohol nebo banán, jen těžko se dokáže dívat někomu do očí. Je to nějaké divné. A tak jsem hleděl do rozmazané dálky a přitom foukal do toho policejního aparátu.

Virbl, prosím!

„0,91,“ prohlásil Bull Connor.

A zatraceně! Limit alkoholu v krvi při řízení je v Kalifornii 0,8.

Tato scéna vyžaduje vysvětlení.

Proměnlivé jádro nejmladších a nejsvobodnějších zaměstnanců Adchemy pořádalo každý čtvrtek „happy hour“ v některé z místních nálevení. Musíte mi věřit, od bohémské střední školy po zhýralý Wall Street s jeho burzou jsem svým játrům při „happy hours“ tolik uškodil, až jsem si vysloužil pochybný titul zpustlíka. Ale tyhle nové alkoholické vylomeniny byly kataklyzmatické a neexistoval pro ně žádný důvod a také nebyly nijak plánovány. V pátek a ještě v sobotu po nich zůstávaly jen dýmající trosky. Já jsem se toho dne zúčastnil poprvé a předsevzetí, že „nebudu zlobit“ ze mě vyprchalo hned, jakmile jsem se dostal do bližšího tělesného kontaktu se svou asijskou kolegyní na baru. Po několika tequilách následoval další tělesný kontakt na záchodě, což pak vedlo k dění, které jsem si nepamatoval tehdy a nepamatuji si je ani dnes. V tom víření jsem si všiml, že se s Asiatkou ztratil Dave, můj kolega výzkumník, zdvořilý parchant. V záchvatu bodavého hispánského majetnictví jsem vyrazil do tmy zjistit, kam moje kořist zmizela. V dálce jsem spatřil cosi, co vypadalo jako jejich záda, a zrychlil jsem, ale pak jsem se nějak zamotal v nekonečném industriálním zmatku San Matea. Vrátil jsem se a najednou jsem stál u trojkového

kabrioletu BMW, který mě přivezl mezi jantarovými vlnami obilí a purpurovým majestátem hor z civilizace východního pobřeží do toho klimatizovaného pekla startupů. V přesvědčení, že je třeba zachránit kabriolet před jakýmsi nebezpečím, jsem se rozhodl, že jej převezu blíž k baru, jehož geografická poloha byla však v tu chvíli poněkud nejasná. Motor naskočil, pustil jsem spojku a vůz se rozjel.

Nás, kteří jsme se narodili v jižní Kalifornii, obdařil stvořitel samozřejmým právem otáčet se do protisměru.\* V severní Kalifornii je to mnohem přísnější. Proti předpisům jsem se otočil na Third Street a jel zpátky k baru. A pak jsem periferně spatřil blikající modro-červená světla.

Tvář Bulla Connora se nerozzářila triumfem, jak jsem očekával, ale vzala na sebe výraz nesouhlasící autority.

„Tak co bude dál, strážníku?“ zeptal jsem se.

„Překročil jste kalifornskou hranici alkoholu v krvi. Nesmíte řídit,“ řekl nekompromisně.

Nastal okamžik vyhodnocení: měl jsem přes, ale ne moc. Kdybych se choval jako hádavý hajzlík a trval na tom, že chci odebrat krev na stanici (na což mi kalifornské zákony dávaly právo), musel by mě zatknout, strčit do auta a odvézt na stanici. Pak by byl proveden krevní test. Než by se tohle všechno vyřídilo, měl bych pod limit a on by ztratil dvě hodiny a možnost klást nějaké ty pastičky na řidiče s alkoholem v krvi, jako jsem byl já, čímž by si zkazil noční službu.

Bylo nutno použít gambit. Stejně jsem neměl co ztratit.

„A co kdybych tu s kolegym hodinu nebo tak počkal, než mi ten alkohol klesne?“

„Kdybych vám to dovolil, vy si sednete do auta a okamžitě odjedete.“

To byl pokrok. Předtím mě káral jako pachatele, teď už jsme spíš smlouvali.

„A co když si zavolám taxi, vy uvidíte, že odjízďím, a bude hotovo?“ navrhl jsem.

Strážník Tlustokrak se na chvíli zamyslel. A pak kývl.

Stalo se to v době před Uberem, takže *volej, volej, volej, ty pitomče*, než si to rozmyslí! Taxi pro opilce dorazilo, zamával jsem adchemistům a strážníkům

---

\* Vyrostl jsem sice v Miami, kolébce kubánského exilu, ale narodil jsem se v jižní Kalifornii, a proto jsem víc Kalifornčan než většina obyvatel Silicon Valley.

Kleinové a Tlustokrkvovi a zmizel. O osmdesát dolarů později jsem byl zpátky v sanfranciském Cole Valley, v chladné náruči viktoriánského domu, kde hrozně táhlo a který jsem sdílel se dvěma hippie děvčaty.

V Silicon Valley jsem žil týden a dostalo se mi poučení: Jestli chceš podnikat se startupem, nauč se vyjednávat z pozice slabšího. Brzy se dostanu do mnohem složitějších situací, než byla snaha přesvědčit policajta, aby mi dovolil zavolat si taxi. A to se vám stane taky, když se pustíte do hry se startupem.

Následujícího rána jsem neměl ani tak kocovinu, byl jsem spíš ještě trochu opilý. Na poledne toho dne byla naplánovaná schůze, kam měli přijít všichni zaměstnanci firmy. Měli se dozvědět o nových smlouvách a zaměstnancích a především tam měl CEO Murthy Nukala pronést povzbuzující řeč. Musel jsem tam jít, jinak bych riskoval, že mě spolupracovníci ohlásí jako nezvěstného, a navíc bych vypadal jako srab. Můj omámený mozek si jen pomalu uvědomoval, že jsem auto nechal v San Mateo. Za sto třicet dolarů jsem stanul ve slunci vedle svého bavorského hřebce, na místě nočního triumfu nad vládou zákona, a po čtvrt hodině jsem s přijatelným pětiminutovým zpožděním dorazil na schůzi.

Když jsem vcházel, z davu se ozvalo mumlání, vyjadřující jak překvapení, tak pobavení z toho, že jsem jednak naživu, a navíc nezatčený. Firemní drbárna toho dne jela naplno. Nejspíš jsem vypadal tak, jak mi bylo – nadraný a nabalzamovaný. Murthy zahájil své pravidelné týdenní kázání. Kola kapitalismu mlela dál.

Každé nové médium na sebe zpočátku bere podobu médií starších. V prvních rozhlasových pořadech se spíš jenom předčítaly knihy nebo se hrálo na hudební nástroje, nikdo nepoužíval žádné zvukové efekty nebo stříhy. První televizní pořady, to byly kvízové soutěže, které se dříve objevovaly v rádiu, přibýly jen detailní záběry hlav soutěžících. Žádné promyšlené švenky nebo zkrácené stříhy. Čistě jen mluvené slovo s přidaným obrazem tváře.

Internetová reklama se stejně atavisticky podobala novinové inzerci, která jí předcházela. První reklama vyšla v pařížských novinách *La Presse* v roce 1836. Inzerce byla zpočátku jen nástroj, kterým se snižovala prodejní cena novin a zvyšoval se náklad. Úspěšnou strategií brzy začaly kopírovat všechny tituly. Samotné inzeráty, to byly čtyřúhelníkové rámečky s obsahem, který dodával



inzerent. Byly umístěné buď pod články, nebo vedle nich a zvýrazněné širokým orámováním a velkým, křiklavým písmem.

Připomíná vám to nějaký inzerát, který jste v poslední době viděli na stránkách nytimes.com?

Ale to se nedělo jenom v reklamě. Mluvíme o kosmické „lodi“, jelikož se podobá plavidlu, které se pohybuje po moři, a také vzhledem k tomu, že začátky kosmických letů byly intelektuální, podílely se na nich výpočty a konstrukční postupy námořní plavby. Tato emulace je pouze produktem organického pokroku našeho šiléného i chytrého druhu od jedné technologické hračky k další.

Marketéři proto stejně mluví o webových stránkách a mobilních aplikacích jako o „vydavatelích“. Je to jakási reflexe počátků reklamy ve světě tiskové barvy a novin. „Vydavatel“ je v podstatě entita, která přiláká pohledy k prodejnímu pultu, ať už prostřednictvím textu od držitele Pulitzerovy ceny, nebo hry, v níž střelíte našťvané ptáky na nepřátelská prasata. V počátcích internetové reklamy měl vydavatel rozhodující a vlivnou roli. Webové stránky, jako bylo třeba Yahoo, zaměstnávaly mnoho lidí (a noviny to dělají dodnes), kteří přímo prodávali obdélníčky s písmeny a obrázky inzerentům. Aby se jeden takový prodal, vyžadovalo to mnoho faxů a mailů. Schopnost zasáhnout cílovou skupinu byla nulová. Inzerent si mohl maximálně vybrat, ve které části stránky by se měla jeho reklama objevit (například v rubrice o filmech). Analytika a účinnost – zjišťování, kdo reklamu viděl a kdo pod jejím vlivem i něco koupil – neexistovaly. Jediný rozdíl mezi internetem a billboardy u dálnice byl v tom, že se nikam nemusel lepit papírový plakát.

V roce 2008 se to však úplně změnilo. A proto byl bývalý quant z Wall Streetu jako já v Adchemy. Firma Right Media umožňovala inzerentům segmentovat uživatele do specifických skupin podle jejich činnosti na určité stránce (to znamená, jestli si něco hodili do nákupního košíku). Right Media, která přišla s nápadem synchronizovat v reálném čase on-line svět s konkrétním vydavatelem, dokonce umožnila označkovat uživatele, kteří na určitou stránku přišli, a později je znovu najít. Když ji v roce 2007 koupilo Yahoo, vyvinula první „programovou“ technologii pro nakupování médií. V tomto kontextu „programová“ technologie znamená schopnost ovládat média vzájemnou komunikací počítačů, nikoli tak, že by se domlouvali lidé z prodeje telefonem. Navíc si každý mohl vybrat zaměření inzerce podle demografie uživatelů –

podle věku, pohlaví a geografie. Při nákupu médií už nezáleželo na tom, jestli obdélník bude umístěn v rubrice o autech nebo realitách, ale šlo o nalezení uživatelů – kdekoli a jakkoli. Všechna získaná data se ukládala a využívala, dělal to vydavatel i inzerent, vznikl prostor pro lidi, kteří dříve určovali cenu úvěrových derivátů; teď dělali totéž s balíčky pozornosti lidí.

Dělo se ale ještě něco jiného.

V médiích jsou peníze jen spotřební materiál, munice. Sílu mají data. Jestliže tato nová programová technologie umožnila, aby jeden každý inzerát a uživatel byli jednotlivě vyhodnoceni a zaměřeni, musela tato síla nevyhnutelně přejít od vydavatele, vlastníka očí, k inzerentovi, tedy k tomu, kdo je kupuje. Pokud moje data jako inzerenta o tom, co kdo kupoval a prohlížel v minulosti, byla důležitější než vydavatelova data, jako například skutečnost, že hned potom jste šli na Yahoo Autos nebo že jste (údajně) pětatřicetiletý muž z Ohia, pak sílu k určení ceny a vhodnosti média jsem měl já jako inzerent, nikoli vydavatel. Jak se ukázalo (a jak si Facebook bolestivě uvědomil v roce 2011, čímž se zabývá dramatické finále této knihy), tato data prvních inzerentů – údaje, které o vás vědí firmy jako Amazon – jsou mnohem cennější než většina dat vydavatele.

Byla to brutální změna, která ovlivnila způsob, jakým konzumujeme média, a vydavatele i všelijaké zprostředkovatele mezi nimi a penězi inzerentů učinila v podstatě bezmocnými – a to vše ve jménu zaměření a zodpovědnosti. Jestliže vydavatel nebyl chytrý a nevybavil se sofistikovaným nástrojem na zacílení a vyhodnocení, dřív než se pustil do světa, kde se kupují média, pak svět přišel k němu v podobě bezpočtu spekulantů a šarlatánů, kteří prodávají zázračné mastičky na média. A proto dokonce i majestátní vydavatelé, jako je *New York Times*, žijí v radosti z nabídkové technologie médií, řešení pro data management a reklamních technologií, které jim zdánlivě platí. Někteří hodně opatrní vydavatelé jako Facebook a Google, kteří mají unikátní nabídku médií, odmítají tak otevřeně spekulovat a do určité míry se pokoušejí vlastnit technické i obchodní spojení mezi médii a dolary z reklamy.

A právě tak on-line reklama funguje. Peníze se mění v pixely a elektrony v podobě reklamy, která se pak zase proměňuje v něčí špetku pozornosti, jež se po několika dalších kliknutích a přesunutí elektronů mění zase zpátky na peníze.

Jediným cílem je, aby ta druhá hromada peněz byla alespoň tak velká, jako byla ta hromada první.

*A to je vše.*

Jestli marketéři značky vychvalují nové BMW X5, vývojáři her lákají hráče, aby utratili skutečné peníze za virtuální zboží, nebo někdo po internetu prodává diplom zdravotní sestry, jediný rozdíl je v čase, během něž se tyto různé cíle splní. Jinými slovy: jedná se o čas mezi pozorností a činem. Jestli je toto časové rozpětí velmi krátké, například při prohlížení a nákupu košile na nordstroms.com, říká se tomu „přímá reakce“. Jestliže reklama přesvědčuje, že život bez drahého kabátu značky Burberry je nemožný, pak se tomu říká „propagace značky“. Povšimněte si, že cíl je v obou případech stejný: reklama vás nutí, abyste si koupili šmejd, který nejspíš nepotřebujete, za peníze, které nejspíš nemáte. V prvním případě se stopa sleduje snadno, obvykle po kliknutí na ten inzerát, který vám byl předložen. V případě druhém média využívají mnohostrannou strategii – reklamy při Super Bowlu, internetovou inzerci, klasickou poštu, klíčenky zdarma a bůhví co ještě. A změna také nastává velmi dlouho po původním setkání s médiem, často off-line a v reálném prostoru, například v prodejně automobilů. Vyhodnocení a přiřazení úspěšnosti k určitému médiu je mnohem obtížnější, jak kvůli rozmanitosti použitých médií, tak kvůli měsícům až rokům, které uplynou mezi setkáním s reklamou a skutečným nákupem. A proto se rozpočty na propagaci značky, které jsou mnohem větší než ty pro reklamu určenou k přímé reakci, utrácejí až ostudně vágně, s minimálním zacílením a vyhodnocením.

Teď o reklamě víte vše, co potřebujete vědět. To ostatní jsou technické detaily a sebestopagační kecý reklamních agentur. Máte stejné množství informací jako mediální magnáti, kteří provozují hrstku agentur, jež řídí svět našich médií.

Něco ale možná nevíte: Vždy, při každém vstupu na Facebook nebo ESPN.com nebo kamkoli, rozpoutáte divoký vír peněz, dat a pixelů, který zasáhne také podmořské optické kabely, nejlepší databázové technologie na světě a všechno, co o vás vědí hamížní cizinci.

Ale úplně vždycky.

Kouzlu, které to všechno spouští, se říká „nabídka v reálném čase“ (real time bidding – RTB) a o technických podrobnostech si povíme záhy. Prozatím

stačí říct, že pokaždé, když si otevřete stránku CNN.com, je to jako když je na burzu odeslán nový příkaz k prodeji jedné akcie vašeho mozku. Jen si to představte: miliardkrát denně se stejně jako miliony akcií General Motors prodávají určitá množství lidské pozornosti.

Už jsem se zmínil o akvizici Goldmanů, když získali starosvětskou makléřskou firmu Spear, Leeds & Kellogg. A o jejich mizejících (nebo spíše zmizelých) obchodnících. Tato firma měla původně stovky obchodníků a dva programátory, což se během několika let změnilo na dvacet programátorů a dva obchodníky. Stejný proces začínal v médiích zhruba kolem roku 2009. A teď, roce 2016, jede na maximální rychlost.

A právě v prostoru RTB se odehrávala jedna ze součástí té změny, jeden posledních výbuchů marného úsilí Adchemy. S technikem Matthewem McEachenem, jedním z nejlepších v Adchemy, jsme vytvořili nabídkový engine, který komunikoval s obří reklamní burzou Googlu, obrazně řečeno newyorskou burzou médií, a který posílal nabídky a reklamy rychlostí přesahující jedno sto tisíc žádostí za vteřinu. Příkaz k tomu jsme dostali jen proto, aby se tím potvrdily jakési nesmysly, které Murthy předkládal potenciálním partnerům o tom, že jsme firma, která v reálném čase nakupuje reklamu. Stejně jako většina všeho v Adchemy byla tato technologie na jedno použití, ale to, co jsem se naučil při studiu technické dokumentace RTB Googlu a zkouškách našeho programu v nelítostných integračních testech Googlu, mi po letech poskytl obrovský náskok před bezradným produktovým týmem Facebooku.

Nevěřil bych, kdyby mi někdo tehdy řekl, že jednou budu psát technickou dokumentaci a provádět integrační testy pro Facebook, největšího konkurenta Googlu na reklamní burze. Ale od těch temných dnů k tomu bylo ještě velmi, velmi daleko.

# Naučit se plavat

Malicherný shon po okázalostech, divadelní hry, stáda bravu a skotu, kůstka hozená psům, ždíbec rozdrobený do nádrže rybám, zápolení mravenců s břemenem, pobíhání vyplašených myšek, pohyby loutek na drátech – vše jedné ceny!

Je tedy nutné stát uprostřed toho shovívavě a bez vypínání, ale také si být vědom, že *každý má takovou cenu, jakou cenu má to, oč usiluje.*

– Marcus Aurelius, *Hovory k sobě* \*

První, kdo opouští potápějící se loď, nejsou krysy. Jsou to ti členové posádky, kteří umějí plavat.

V lednu 2010 bylo nad slunce jasné, že Adchemy je zcela k ničemu, že to jsou jen náhrobky lidské snahy obětované na falešný oltář Murthyho ega. Reálná zkušenost je užitečná, ale platí se za ni hodně.

První známky potíží byly viditelné zvenčí, symptom, který musel každý zkušený praktik ze startupu rozeznat: kolem Murthyho nezůstal nikdo z doby vzniku firmy. Všichni spoluzakladatelé nebo původní zaměstnanci odešli. Jak to napsal Vonnegut v *Modrovousovi*: „Tomu, kdo přežil masakr, nikdy nevěř, dokud nevíš, co dělal, aby přežil.“ A v tomto případě nebyl Murthy tím, kdo masakr přežil, byl spíše tím, kdo jej způsobil.

Stejně jako se ve Stalinově Sovětském svazu vymazávali z fotografií bývalí favorité strany, později oběti čistek, u startupu mizeli z internetové stránky „Náš tým“ původní zakladatelé a zaměstnanci. Oficiální historie startupu, tedy to, co o sobě sám říkal, zmiňuje pouze současné vedení a mluví o tom,

---

\* překlad Rudolf Kuthan (pozn. překl.)

že současný tým je Bohem vyvolená skupina nadaných lidí, kteří vyzvednou startup do stratosféry. Jsou to úplné kecy, ale taková je stranická linie, a tak se to musí říkat. Jak je to ve skutečnosti, se lze dozvědět z diskrétních dotazů na CrunchBase nebo LinkedIn či z mailů od informovaných kontaktů.\* Nepracuj pro přeživší z masakru nebo jeho architektky. Budeš žít dostatečně dlouho, abys toho mohl litovat.

Druhý příznak je tento: startup vydělává peníze, a hodně. Ano, slyšíte správně. A to byl druhý problém Adchemy, i když poměrně vzácný. Adchemy udělala software, který automatizoval a optimalizoval náročnou práci při vedení reklamních kampaní. V technickém žargonu Silicon Valley existuje výraz „dogfooding“, který v podstatě označuje používání vlastního produktu.\*\* V tomto případě měl marketingový tým opravdu provádět marketingové kampaně a pak je potenciálním zákazníkům prodávat v legálním, avšak poněkud nepřehledném slabém místě on-line světa, kterému se říkalo průmysl „vůdčí generace“. Adchemy sama neprodávala nic, pouze seznamy lidí, které našla prostřednictvím reklamy, těm, kteří opravdu něco prodávali, například refinancování hypoték nebo diplomy kriminologie. Je to ale seriózní byznys a Adchemy prodejem informací o hypotékách Quickenu a informací o on-line vzdělávání na univerzitě ve Phoenixu (po přečtení těchto názvů mám chuť se osprchovat) vydělávala kolem šesti milionů dolarů měsíčně. Stejně jako svěřenecký fond dělá drogově návykovou spirálu stále delší a bolestnější, byznys vydělávající peníze, který nezlepšuje produkt a pokračuje ve frašce, jen odsouvá nevyhnutelné a současně stále víc přibližuje krach. Tato strategie může fungovat, dokud se firma drží nad vodou a současně odstraňuje vady svého stěžejního programu, ale je to ošidné a vyžaduje to naprostou disciplínu managementu, který nesmí polevit ve snaze o zdokonalení firmou vytvořeného produktu. Murthy byl jako laboratorní krysa navyklá na heroin, která musela neustále šlapat na páku.

---

\* CrunchBase je databáze lidí a firem, něco jako „kdo je kdo“ (mám-li tento výraz použít, aniž se mi zvedne žaludek) v Silicon Valley. *TechCrunch*, rodičovská odnož CrunchBase (odtud název), je každodenní veselice zpráv a drbů ze Silicon Valley.

\*\* Výraz „dogfooding“ údajně vznikl v osmdesátých letech v Microsoftu, kde to převzali z tehdejší reklamy na krmivo pro psy Alpo, v níž Lorne Greenová ujišťovala spíše pochybnující veřejnost, že svým psům dává právě Alpo. A tak se „dogfood“ začalo říkat užívání vlastního produktu, což naznačovalo, že mu uživatel důvěřuje.

Za třetí: Adchemy neměla pro aktuální produkt klienty. Nejpřesvědčivějším znakem neúspěchu je situace, kdy čtvrtletní zpráva firmy uvádí nový soubor firemních log a přitom bez dechu očekává beta zákazníka, který doslova vyrazí dveře v touze produkt užívat a stane se příslibem budoucích zisků.\* To se dá ve čtvrtletní zprávě použít, ale po roce neustále se měnícího seznamu beta zákazníků, z nichž žádný se nestal skutečným klientem se smlouvou a pravidelnými platbami, se člověk jen honí za přeludem. Vidět jsou jen loga, která prodejní tým zařazuje do seznamů, když probírá potenciální klienty.

Poslední symptom smrtelné nemoci jsou – velmi nečekaně – loajální zaměstnanci.

Navzdory špatnému vedení si asi dvě stovky zaměstnanců Adchemy vytvořily silný pocit věrnosti k Murthymu a firmě. Bylo mezi nimi mnoho zdatných odborníků, kteří mohli pracovat kdekoli, kteří ale přesto vydrželi nejen navzdory špatnému řízení firmy, ale také navzdory velmi špatnému zacházení. Pověstné byly Murthyho záchvaty vzteku, často urážel zaměstnance a někdy je i bezdůvodně vyhazoval. Mně jednou zlomil prst, když po mně bez varování hodil míček na baseball (míček jsem musel chytit, protože jsem stál před celoskleněnou stěnou), a pak se mi veřejně celé měsíce posmíval, jen aby byla nějaká legrace.\*\* A přesto mnozí zaměstnanci o firmě hovořili hezky, dokonce využili možnost koupit si nějaké její akcie, takže když se pak firma složila, při-

---

\* Další výraz ze startupštiny: Produkty se volně dělí do dvou počátečních verzí: „alfa“ a „beta“. Alfa je velmi nedokonalá verze produktu, (obvykle) plná chyb, kterou si troufnou vyzkoušet jen velmi odvážní (nechci říkat pošetilí) testovací klienti („alfa zákazníci“). Beta je stále počáteční verze, z níž však už byla většina chyb odstraněna. „Beta zákazník“ je tedy jeden z prvních zákazníků, který ale používá produkt jen volně připomínající produkční, plně použitelnou verzi.

\*\* Zlomil mi levý prsteníček, kloub u posledního článku prstu – v baseballu je to běžné zranění, říká se tomu „kladívkový prst“. Při pozdějších bojích v Adchemy, o kterých se brzy zmíním, jsem si tento kloub druhou rukou úmyslně ohýbal, abych cítil bolest ze špatně srostlé zlomeniny a připomněl si tak, proti komu stojím.

šli o velkou část svých životních úspor.\* Ale i po odchodu nebo vyhazovu se bývalí zaměstnanci Adchemy scházeli v hospodách, jako na nějakých srazech maturantů. Z toho plyne poučení: Jestliže se chce zaměstnanec ve firmě udržet a vypěstuje si přitom stockholmský syndrom, pak pracuje tam, kde by pracovat neměl.

Svatý Augustin se domníval, že nejlepším způsobem, jak se dočkat spásy v nebi, je znát cestu do pekla, ale vyhnout se jí. Milý čtenáři, uvaž, kolik různých cest do pekla jsem právě popsal, a dělej to jinak.

Někdo věří, že iluze jako demokracie nebo náboženství se mohou tak trochu uskutečnit. Jsou zcela jistě skutečnější, než když iluze není ničím víc než jakousi jiskřičkou mezi neurony v něčí mysli. Když se považujete za Gatese nebo Muska, ale nikdo vás tak nevidí, pak musíte cítit velkou nespravedlnost. Přisuzujete si určitou hodnotu, ale společnost vás posuzuje jinak. Nespravedlnost spočívá právě v rozdílu mezi tím, jak vás vnímá okolí, a tím, jak se vnímáte sami. Vynásobte tento rozdíl svým egem a vyjde vám množství zuřivosti, které vynaložíte při honbě za startupestem.

A právě v takovém zuřivostí nabitém stavu jsem začal pracovat na naší aplikaci v Y Combinatoru.

Sblížil jsem se s dvěma dalšími „adchemiky“ a dlouhé měsíce jsme neustále mluvili o svých nápadech na startupy. O jednom z nich jsem se už zmínil: byl to Matthew McEachen alias MRM, s nímž jsem dělal engine pro nabídky v reálném čase. Byl to nejdéle sloužící a také nejvýkonnější produktový inženýr a spolupracovali jsme – on jako hlavní inženýr a já jako výzkumník – na několika projektech. Druhým byl Argyris Zymnis, čerstvý absolvent slavné laboratoře umělé inteligence ve Stanfordu. On byl jednou z vycházejících hvězd Adchemy,

---

\* Zaměstnancům startupu, kteří odcházeli před „událostí s likviditou“, jako byla IPO (primární emise cenných papírů) nebo akvizice, bylo stanoveno určité období (obvykle devadesát dnů), aby buď uplatnili své opce, často s výraznou ztrátou, nebo aby přišli o všechny získané kompenzace, bez ohledu na to, jak dlouho ve firmě pracovali. O zaměstnání ve startupu se musí uvažovat takto: Díky vynaložené práci a času získáte právo investovat do firmy za cenu akcií v posledním kole získávání zdrojů, stejně jako to dělali původní rizikovní kapitalisté. To je skutečná odměna, kterou dostanete, a mnohé původní zaměstnance velice trápilo rozhodování, jestli do toho vrazit peníze, nebo ne. Kdybyste neinvestovali do firmy hned na začátku, tak byste byli blázni, kdybyste tam pracovali, jelikož finanční odměna ve startupu je obvykle ve srovnání s trhem mizerná.



jak díky svým špičkovým znalostem o učících se strojích, tak díky programátorskému umění.

Kromě rozhovorů při obědech a v nezvyklých nedělních telefonátech jsme ale neformulovali žádné jasné podnikatelské plány. Jednoho prokrastinačního pondělí jsem se rozhodl, že si přečtu článek od Paula Grahama. PG, jak ho označovali znalci, založil v počátcích internetu Viaweb, on-line aplikaci pro vytváření internetových obchodů, kterou v roce 1997 prodal za přibližně 40 milionů dolarů a ze které se nakonec stalo Yahoo Shopping. Díky svobodě, kterou mu dal výtěžek, vybudoval jednu z nejpodivnějších institucí v Silicon Valley: Y Combinator.\*

Pravidelně dvakrát do roka přijímá Y Combinator několik desítek nadějných startupů do čehosi, co se dá popsat jedinečně jako výcvikový tábor startupů.\*\* Dostanou menší částku peněz a cíl: do tří měsíců vytvořit produkt, který bude možno prodávat. Někteří nevytvoří nic, jiní dodají jen pár narychlo sestavených (hacknutých) řádků programu a nápad.\*\*\* Někteří mají naopak hotové, už běžící firmy, které vydělávají. Po třech měsících se sejdou při tzv. Demo dnu, hlavní události v kalendáři rizikového kapitálu v San Francisco Bay Area.

PG je hlavním apoštolem, možná i mesiášem evangelia startupů, jiným než třeba Marc Andreesen. Jedná ve velmi prozaickém stylu, který mezi lidmi od počítačů nevyvolává doslova dávicí reflex. Jeho snadno srozumitelné články neobsahují žádné ego a přetvářku a čtou se jako podrobný manuál usilování o pokrok v technologiích. Je v nich znát jeho vzdělání, filozofie a formální logika, jeho přesně vyargumentované výklady často vypadají skoro sylogisticky, jako sókratovský dialog, v němž pitvá okolnosti financování, přijímání zaměstnanců, cash flow a vývoj produktů.

---

\* Název Y Combinator vznikl podle funkce používané v podivném světě formální matematické logiky. Stručně řečeno je to druh rekurzivní funkce. Jinými slovy je to funkce, která sama sebe používá jako argument. PG chtěl tímto názvem pravděpodobně naznačit, že tento startup bude generovat další startupy, což se nakonec opravdu stalo.

\*\* V roce 2010 to bylo kolem třiceti, ale v roce 2015 už počet stoupl na sto.

\*\*\* Technický výraz „hacknutý“ zná veřejnost především jako označení pro ilegální vnikání do počítačových systémů. Je to ale až odvozený význam tohoto slova. Především to znamená budování systémů a softwaru, zejména odvedení hrubé práce, nikoli jemné, umělecké řemeslo. O mimořádně zajímavé „pracíče“ může hacker říct: „Hacknul jsem starý windowský železo, aby na tom běželo Apple OS X.“

Když jsem zapomněl URL knihovny jeho článků, vložil jsem do prohlížeče „ycombinator.com“. Na minimalistické webové stránce byla fotografie počítačového sílnice v podivné místnosti s oranžovými stěnami, pár linků na zmínky v tisku a jeden link s provokativním popiskem „Podání žádosti o financování. Do 3. března 2010.“

*To je tedy něco!*

Myšlenka č. 1: Měli bychom požádat.

Myšlenka č. 2: Je 1. března.

Toho odpoledne jsem použil klasický trik, který můžete použít, když chcete potenciálního spoluzakladatele přimět, aby opustil práci se stálým příjmem. Dal jsem Argyrisovi výtisk postu z blogu Paula Grahama s názvem „Jak založit startup“, což je velice návykový počátek závislosti na startupu.

Další dva dny jsme v práci tajně vypilovávali naši nabídku nebo jsme se zhulili a pracovali v nedalekém bistru Peet's. Psal jsem většinou já.

Co to je, psaní?

To je, když já, jako autor, vezmu to, co mi probíhá myslí, a prostřednictvím jazyka to implantuji do vaší mysli. Člověk ale vynalezl jazyk spíš k tomu, aby klamal, nikoli informoval. To, co mám v hlavě, bývá často falešné, ale vy to nehodnotíte podle hloubky emocí v mé hlavě, nýbrž podle krásy a dráždivosti svých myšlenek. Nejlepší podvodníci bývají proto označováni za výřečné, jelikož dokážou posluchače a čtenáře přimět, aby se zamilovali do myšlenek, které jim projektují do hlav. Je to nezbytné k tomu, aby někdo přiměl někoho jiného k napsání tučného šeku, ženu k tomu, aby odhodila oděv, a dav k tomu, aby četl a opakoval to, co si on myslí. A toho všeho lze dosáhnout pouhými slovy: memy významu se sestavují podle gramatiky a dobrého vkusu. Zamyslete se nad tím a užasnete.

Kluci začali stloukat základní demo, které bychom mohli ukázat, za předpokladu, že se nám podaří překonat všechny strašlivé překážky a získat pozvání k představení myšlenky partnerům YC.

Už v té době se práce specializovala. Kluci uměli velmi dobře pomoci programu přinutit počítače k tomu, aby dělaly složité věci. Já jsem zase dokázal řeči přimět lidi k tomu, aby dělali složité věci – a také jsem uměl odhadnout, na co je vhodné vsadit balík. Nápad s YC kluky moc nepřesvědčil: získali bychom almužnu, přenechali bychom velký podíl a výnos (podle nich) by byl

nejistý. Já jsem byl ale – jako náboženský fanatik o Ježíšovi – přesvědčen, že tohle bude základní krok do naší budoucnosti. A ukázalo se, že jsem měl víc než pravdu.

Tak co jsme vlastně vymysleli?

Odpověď je stručná: To není důležité.

YC jako nejmazanější počáteční investor se v tuhle chvíli zajímal mnohem víc o tým než o to, jaký prapodivný nápad nabízíme. Nápad sloužil jen k tomu, aby bylo možno nějak posoudit to důležitější, sám o sobě byl bezcenný.

Nevěříte mi? Myslíte si, že váš nápad má nějakou cenu?

Tak jděte, zkuste ho prodat a uvidíte, kolik vám za něj nabídnou. Myšlenky bez implementace nebo bez vynikajícího týmu, který by je implementoval, jsou jako blbci a názory. Každý má nějaký.

Abych nezapomněl: Nejrychlejším způsobem, jak rizikovému investorovi (nebo komukoli, kdo působí v technologiích) ukázat úroveň své naivity, je buď tvrdit, že nápad je tajný, to znamená, že je tak úžasně cenný, že ho nemůžete zveřejnit, nebo někoho nutit, aby dřív, než se o vašem díle bude mluvit, podepsal závazek mlčenlivosti. To už si místo toho můžete na čelo rovnou vytetovat ZOUFALEC a všem ušetříte námahu. Ve Valley se říkalo: Jestliže váš nápad za něco stojí, nikdo vám ho neukradne, právě naopak – musíte ho lidem nacpat do chřtánu.

Takže jen pro pořádek – přišli jsme s tímhle:

V marketingu bývá obtížné rozlišovat mezi on-line a off-line světy. To, co kupujete po internetu, i vaše digitální osobnost jsou zcela odděleny od toho, co kupujete osobně, a tyto dva datové proudy se jen výjimečně překříží. Představte si, že by inzerent věděl, že jste v obchodním domě u vás koupili obří balení plenek. Víte, jak by na vás mohl zaměřit internetovou reklamu? A naopak: kdybyste na internetu hledali nějaký konkrétní přístroj, jak se dozvíte, že ho mají v některém elektu u vás, že tam na vás čeká, že tam můžete jít a koupit ho, místo toho, abyste čekali dva tři dny, než vám ho pošlou z Amazonu? Při svých úvahách jsme se dostali k vytvoření aplikace, která by umožnila majitelům lokálních kamenných obchodů naskenovat čárový kód zboží, což by pak okamžitě vygenerovalo internetovou reklamní kampaň, jež by potenciálním zákazníkům říkala, že právě tohle mají v krámě za rohem.

Nabízím vám základy výuky startupů:

Když vás napadne, že z něčeho by šel udělat startup, položte si jednoduchou otázku: Kolik zázraků by se muselo stát, aby právě tohle uspělo?

Jestliže odpověď zní „nula“, pak to není startup, pak je to docela normální podnikání jako třeba prádelna nebo autodoprava. Stačí vám k tomu jen kapitál a minimální realizace, a pohybujete-li se na trhu prodejce-kupující, pak něco vyděláte.

Aby to byl startup, musejí se dít zázraky. Ale přesný počet zázraků.

Nejúspěšnější startupy závisejí na jednom jediném zázraku. Airbnb musel přesvědčit lidi, aby pouštěli cizí lidi do svých volných pokojů a víkendových chat. Byl to zázrak změny uživatelského chování. Google zase vytvořil exponenciálně lepší vyhledávací službu než všechny v té době dostupné. To byl zase technický zázrak. Uber nebo Instacart musely naučit lidi, aby objednávali a platili služby v reálném světě prostřednictvím webových stránek nebo telefonem. A to byl zázrak změny zaběhlých postupů uživatele. Například Slacku se podařilo přimět lidi, aby dělali totéž, jako když dříve žvanili se svými dívkami. A to je zázrak změny zaběhlých postupů podnikatelské činnosti.

Pro tvůrce většiny uživatelských aplikací (např. Instagramu) byl zázrak zcela jednoduchý: přiměli uživatele, aby používali jejich aplikaci, a pak si uvědomili finanční hodnotu vlivu této konkrétní změny, při níž lidský mozek interaguje s klávesnicí nebo dotykovou obrazovkou. Takový byl i zázrak Facebooku, který získal všechny americké vysokoškoláky, a ti pak v počátečních letech používali jeho platformu. Přestože v tomto případě rozšiřování aplikace vyžadovalo vysoké technické know-how – a kdyby to zkazili, tak by je to zničilo –, samo o sobě to nebylo předpokladem úspěchu. Unikátnost a dokonalá zpracovanost takového zázraku a investice do uživatelsky zaměřené aplikace je úplná loterie. Je to doslova ruleta, v níž rozvoj a zvyšování počtu uživatelů závisí na tom, že se trefí jedno nesmírně úzké políčko.

Klasickým znakem předem neúspěšného nápadu na startup je, že k úspěchu potřebuje nejméně dva (nebo i víc) zázraků. A to postihlo ten náš. Muselo by se stát tolik zázraků, že by naplnily Bibli:

Majitelé malých kamenných obchodů by nás museli používat v marketingu.

Museli bychom vyřešit skenování čárových kódů telefonem.\*

Museli bychom sestavit úplnou databázi maloobchodního zboží včetně relevantních dat, jako jsou cena, recenze a čísla modelů.

Museli bychom programátorsky vygenerovat kampaně založené na této produktové databázi.

Museli bychom navrhnout ten naprosto nejlepší nástroj pro automatizaci činností marketingu a kampaní v maloobchodu, aby uspěli i nezkušení marketéři.

Bylo to pro začátek celkem pět zázraků (a to se nezmiňuji o praktických věcech, jako je získání peněz a také jak vycházet se spoluzakladateli). Tedy o čtyři zázraky víc. Každý z nich sám o sobě by stačil, aby zahltl celé počáteční úsilí startupu, a mohl bych ke každému předešlému řádku vyjmenovat dva, tři startupy, které se o to pokusily. A my jsme chtěli uskutečnit všech pět zázraků najednou, my tři vystrašení chlápci bez obchodní sítě a bez peněz. I při své oslovské naivitě jsme si to začali uvědomovat brzy po pohovoru v YC, a proto jsme udělali to, co startupy klasicky dělají: pivot neboli otočku.

Je to naprosto, kanonicky startupovské a stojí to za chvílku zdržení. Články ve *Wired* nebo *Fast Company*, všechny ty servilní fikce o neúprosné a dokonale zasloužené cestě startupu ke světové dominanci, se nedají číst, pokud si nepřčtete zároveň alespoň jednou také následující věty.

Výraz „pivot“ by měl připomínat *demi détourné* baletky, jemnou změnu směru, tak ladnou, že (doufejme) vypadá jako úmyslná. Ve skutečnosti je otočka startupu panickým úprkem srovnatelným s tím, jak sprintovali pasažéři *Titaniku*, když zahlédli poslední volný záchranný člun. A nestalo se to jen jednou. Náš poslední produkt měl oficiální název „Plán J“, z čehož lze poznat, kolika změnami jsme od „Plánu A“ prošli. Ale podstatné je, milý čtenáři, že jsme ten obrat učinili. *Plié!*

Přitom jsme se vlastně předběhli. Všechno se jasně ukázalo teprve po několika setkáních s Paulem Grahamem, na což jsme v té době ještě nezískali právo.

Vraťme se však ke mně, do doby, kdy jsem utíkal z Adchemy a pracoval na aplikaci pro Y Combinator. Jestliže jsem dobře porozuměl článkům o YC

---

\* Problémy s čárovým kódem byly kolem roku 2010 prakticky nevyřešené. Brzy se o to postarala firma RedLaser a téměř okamžitě ji koupila eBay.

a Paulu Grahamovi, pak profil podnikatele v YC vypadal takto: anarchista vrhající bombu smíchaný s vrtošivým, rozmarným, technologiemi trochu políbeným dvanáctiletým klukem. Představte si někoho s přehlíženými podnikatelskými nebo technickými schopnostmi, přidejte k tomu nějakou nápaditost a škodolibé potěšení z výsledného rozvratu (nebo zkázy).

V takovém duchu jsme odpověděli na mou oblíbenou otázku v žádosti o přijetí do YC:\*

### **Hackli jste už někdy nějaký (nepočítačový) systém?**

Vykonal jsem útok metodou prostředníka (man-in-the-middle) na internetovou seznamovací službu Craigslist. Umístil jsem tam inzeráty jako žena, která hledá muže, a jako muž, který hledá ženu. E-mail od skutečného muže, který mi přišel do schránky fiktivní ženy, jsem předal reálné ženě a odpověď reálné ženy, která mi přišla do schránky fiktivního muže, jsem předal reálnému muži, takže jsem v podstatě zkřížil proudy e-mailů. Ve vhodné chvíli jsem předal reálné e-mailové adresy všem odpovídajícím osobám opačného pohlaví. Pokud vím, vyšlo z toho manželství, jelikož po přepojení e-mailové korespondence jsem už žádné e-maily neviděl.

A tak to bylo i u dalších otázek.

Heslo počátečního nápadu vyšlo z osobní historie: budovali jsme „Goldman Sachse v oboru reklamy“ – a to je hodně velkohubé, i kdyby něco takového existovalo. Tato formulace, „X z Y“, kde X a Y jsou dvě srozumitelné věci, ale jejich protnutím vznikne něco nového nebo překvapujícího, představovala klasické uvažování Y Combinatoru. PG takový tropus dokonce navrhl ve svém článku o získávání investorů. Dnes už je to otřepané klišé, ale v jednom období to obor – jako kterýkoli mem – téměř běžně přijímal. Dokonce ještě dnes se dá občas zaslechnout: „Uber bicyklů“, „Netflix pánského prádla“ a tak podobně. Je to

---

\* Málo známý fakt: Zelenáči v Y Combinatoru jsou prvními čtenáři všech žádostí do Y Combinatoru a slouží jako jakýsi úvodní filtr. Při hodnocení žádostí Y Combinatoru si vždycky všimám jedné věci. Jestliže u některé otázky chybí odpověď, můj kurzor je už na půli cesty k tlačítku NE. Když tam stojí něco jako „nikdy jsem žádný systém nehacknul, nikdy jsem neudělal něco nezákonného“, uhodím na NE dřív než soutěžící v televizním kvízu *Riskuj* do bzučáků.

jednosměrná cesta, jak popsat svou divnou techno-byznysovou napodobeninu, i když jen částečně.

Kluci nebyli zcela přesvědčení, i když jsme se snažili svou aplikaci dodělat včas. Nebyli zcela přesvědčení až do prvního setkání v YC, při němž jsme vyslechli strhující projev Paula Grahama. Dokonce i v oněch nejistých dobách v Adchemy jsem věděl, že když se do toho vrhneme, YC může změnit vše.

A navíc to byla odměna – obtížně dosažitelná. Kdykoli bylo možno získat členství v nějakém exkluzivním klubu, zuřivě jsem o ně usiloval; i kdybych nabídnuté členství potom odmítl. Nakonec – slovy významného filosofa Groucho Marxe: Jak dobrý může být klub, když je ochoten přijmout za člena někoho tak nízkého, jako jsem já?

Kdybyste 7. března 2010 večer stáli na rohu Broadwaye a MacArthurova bulváru v Oaklandu, viděli byste něco pozoruhodného. Ženu ve vysokém stupni těhotenství, bolestí ohnutou a sotva jdoucí po chodníku, kterou napůl nese, napůl vleče přes ulici vysoký muž s kozí bradkou. Žena sotva stojí a posledních pár desítek metrů překonává jen ztěžka, musí se zastavovat a chytat se buď muže, nebo něčeho pevného. Každých deset kroků se oba zastaví, žena se ohne a sténá bolestí. Muž se snaží současně zastavovat dopravu, podpírat svou společnici a chránit ji před pádem, a přitom vleče těžký kufr. Dvojice se potácivě vleče ke vchodu pohotovosti. Ten muž s kozí bradkou, milý čtenáři, jsem byl já. A ta žena byla bývalá londýnská obchodnice s deriváty.

Byla v šestatřicátém týdnu těhotenství.

Znali jsme se devětatřicet týdnů.

Ale než budeme pokračovat, dění rychle přetočíme o kus dopředu.

„Život je to, co se stane, když si děláte jiné plány.“

Kdybyste někdy narazili na internetovou seznamku, která má v záhlaví toto heslo, uvědomte si, že vám hrozí nějaké mizerné rande, které zcela změní váš život. Profil britské makléřky jsem našel při hledání klíčového slova „plachetnice“. Tematickým hledáním (např. „fyzika“, „Ph.D.“, „pivo“) jsem se snažil najít alespoň nějaký společný drobeček, podle něhož bych mohl sestavit své úvodní sdělení.

Internetové seznamky se tehdy lišily pouze demografií svých uživatelů. Craigslist byl určen pro eskorty, tlusté holky z Fremontu a sériové vrahy. OkCupid sloužil nemajetným hipsterkám, které sdílely pronajaté byty v sanfranciské čtvrti Mission. Match.com využívaly pracující ženy, které hledaly manžela. Vyberte si publikum a napište si inzerát. Já jsem v tom svém zdůraznil plachetnice a dobrodružné výpravy do přírody. Nebyla tam jediná zmínka o přebalování dětí a mateřských školkách. Což byla tehdy víceméně pravda.

Ona měla poněkud slovansky široké lící kosti a liščí oči. Na své profilové fotce na Matchi stála u kormidla lodě, což okamžitě zpětinasobilo její atraktivitu. Navrhla, že bychom se mohli setkat na večeři. Po večeři následovalo představení v opeře. Jednoho časného pátečního večera se objevila oblečená v tom nejlepším do práce, neohlášena, v loděnici. Moje osmimetrová kocábka *Moksha* byla vytažena na souš a já jsem ji usilovně připravoval k plavbě na moři. Celý zaprášený a umaštěný jsem ji uvítal na své lodi. Vylezla po vratkém šestimetrovém žebříku na palubu, která se kvůli mohutnému kýlu tyčila vysoko nad zemí.

A pak nastal romantický zvrát.

Následující víkend zakotvil v loděnici vedle mě vysoký, štíhlý muž. Urostlý Jihoafričan ke mně přistoupil sebejistým krokem a začali jsme si povídat o lodích. Dokonale jsme si sedli a své nekonečné žvanění o lodích jsme přenesli k pivu a pizze do místní italské restaurace s červenobílými ubrusy.

Byl to – asi tomu osud chtěl – bývalý partner britské makléřky, kterou nedávno bez cirátů poslal k vodě. Bylo to vážné. Jak jsem se od britské makléřky později dozvěděl, nebyli manželé, ale chtěli mít dítě. Jejich neschopnost počít britskou makléřku přesvědčila, že je neplodná.

Nakonec jsme s pitím a kecáním skončili a vrátili se k práci na svých lodích. Když jsem natíral dno, ohlédl jsem se a spatřil, že s mým novým přítelem z Jižní Afriky mluví nějaká pěkná holka. Viděl jsem jen její zadek v džínách. Vzhledem k tomu, že z její anatomie jsem zatím znal jen část, nepoznal jsem, kdo to je. Ale ano, byla to ona britská makléřka, která se v loděnici náhodně zastavila. Ale vzhledem k tomu, že v East Bay byla jen jedna velká loděnice vhodná k úpravám lodí, setkání s jejím bývalým nebyla zase tak úplná náhoda.

Jelikož ji mé kamarádství s jejím bývalým mátklo, rozhodla se počínající vztah ukončit. Ale asi o týden později změnila názor. Byl jsem na brunchi s ní



a její přítelkyní. Jelikož jsem se choval co možná nejspolečenštěji, u její poradkyně jsem prošel. Pak přišlo pozvání na večeři k ní domů. Když jsem dorazil ke dveřím s láhví vína a úsměvem, otevřela mi podezřele upravená a v okouzlujících šatech. Jakmile se dveře rozlétly, věděl jsem, že bude moje.

Moderní líbáňky, několikatýdenní slavnost sexu konzumovaná na počátku nového milostného vztahu, je již společensky přijatelná. Nebylo překvapivé, že chuť v loži fyzicky dominovat dávala britské makléřce poněkud alfa-samičí zevnějšek. Pokud jde o ženy, všechny mé partnerky byly inteligentní, ambiciózní a nezávislé. A až donedávna byly většinou mnohem úspěšnější a bohatší než já. A přesto, když nastala napjatá hodina tělesné potřeby, rozvíjely se všemožné budoárové scény jako z Fragonardova obrazu Zámek: pokojská v extázi, napůl vzdorující, napůl poddajná, násilně sevřena v náruči kořistnického milence, jenž právě zavřel zámek dveří pokoje.

Prostředím, v němž se schůzka změnila ve vztah, byl skromný bungalov, který si britská makléřka koupila z firemní kompenzace za změnu bydliště do USA. Bob Vila z televizního pořadu o úpravách bydlení *This Old House* by vedle ní vypadal jako žabař. Z jednoho pokoje odstranila zdobné a na míru dělané vestavěné skříně a vitríny a přestěhovala je jinam. Odstranila starou podlahu až na prkna a chystala se na ni položit nové dřevo (sama, jen s hřebíkovačkou a spoustou trpělivosti). Jedinou místností, v níž se dalo jakž takž bydlet, byla kuchyně (s nádhernými dřevěnými pulty, pravidelně olejovanými). Její postel, v místnosti se stěnami oholenými na trámký příček, tvořila levná pěnová matrace o šířce menstruační vložky velikosti extra-jumbo. Na podlaze byl prach z demolicí sádrokartonu a v postkoitalním rozpoložení jsem se jen stěží dokázal udržet na okraji vložky, abych nespádl do sádrového prachu. Ranní sprchy se odbyvaly v jediné použitelné koupelně, v jejíchž prázdných okenních rámech byl natažený igelit. Jedinými známkami civilizace v místnosti, která připomínala zahradní kůlnu, byla plísň pokrytá sprcha a v rohu opuštěně vyhlížející porcelánová mísa. Početí nastalo buď na výše zmíněné vložce, nebo na kuchyňském pultu z tvrdého dřeva.

Její rodina, to byli zámožní Židé z carského Ruska. Před dvěma generacemi spatřili revoluční nápis na stěně a uprchli do Velké Británie. Příbuzní se přestěhovali do Číny a zavedli se jako obchodnická rodina v Charbinu. Rodině v Británii se překvapivě podařilo proniknout mezi venkovskou šlechtu a vlast-

nila farmu v Bedfordshiru. Prastrýc byl povýšen mezi peery, bratranec spolu s Alexandrem Flemingem získal Nobelovu cenu za penicilin.

Když dospívala, její otec se rozhodl přestěhovat s rodinou do Spojených států, kde utrpěli finanční neúspěch, o němž se zdráhala mluvit. Po náhlém propadu do nemajetné třídy se jí podařilo absolvovat venkovskou univerzitu ve Vermontu. Praxe v Citibank pak vedla k místu v Deutsche Bank a po několika letech už pracovala v Deutsche jako obchodnice s kapitálovými deriváty a snažila se bojovat proti žraločím hejskům z londýnské City.

Měla divoké zelené oči. Při bližším pohledu se daly v duhovkách najít zvláštní červené skvrnky. Připomínala to afghánské děvče z obálky *National Geographic*. Měla tvrdou a neotesanou povahu a byla stejně houževnatá jako její pevná pokožka. S batůžkem na zádech se nějakou dobu potulovala od jedné práce ke druhé v drsnějších částech světa. Vystupovala sebevědomě, ramenatě, bosa měřila metr osmdesát a s podpatky mě převyšovala.

Ženy v Bay Area jsou většinou měkké a slabé, rozmazlené a naivní, navzdory svým tvrzením o svěťáctví, a obecně jsou plytké. Jsou přesvědčeny, že mají nárok na ohledy a feminismus a ustavičně se holedbají svou nezávislostí, ale ve skutečnosti se v případě nějaké krizové situace změní ve zbytečnou zátěž, kterou byste nejráději vyměnili za krabici nábojů do brokovnice nebo kanystř nafty.

Britská obchodnice naopak byla žena, která se mohla při apokalypse stát užitečnou společnicí, a kdyby bylo třeba, dokázala by dělat cokoli – tesařskou práci, chovat dobytek nebo někoho střílet brokovnicí do zad. Abych to zkrátil: jejího vzpínajícího se hřebce by se hodilo zapřáhnout k vozu vlastního genetického potenciálu. A proto jsem jednu červencovou sobotu nebyl ani moc nervózní, když jsem se dostavil na dohodnutý brunch a našel ji v netypické náladě. Stěžovala si, že trpí nevolnostmi a že je jí nějak divně.

Když jsem z jejího gauče bral místní noviny, možná až příliš lhostejně jsem pronesl: „Tak co kdyby sis udělala těhotenský test?“

Jako každý muž, který zásady bezpečného sexu nebere až tak vážně, jsem i já míval jisté obavy. Prožil jsem období, kdy se dva týdny po souloži objevily čtyři ženy se slzami v očích a sdělily mi, že „to nedostaly“ (asi tak, jako bych já řekl „nechtyl jsem autobus“). Nikdy z toho nic nebylo a potřeť už jsem měl

chuť říct jenom: „Koukni, bejby, dokud nebudeš mít v rukou řvoucí dítě, které by vypadalo jako já, tak spolu nemáme o čem mluvit.“

To všechno mělo teprve přijít.

„Jo, byla jsem u doktora,“ odpověděla okamžitě.

Atmosféra uvolněného sobotního brunchu začal být náhle až příliš zlověstná.

„A co?“

„Jsem těhotná.“

PRÁSK!

Lidský život.

A *sakra*, pomyslel jsem si.

Jako kdybych slyšel smích Boha z jeho klenutého lokálu. Život je opravdu to, co se stane, když si plánujete něco jiného.

Podle toho, co mi britská makléřka řekla, se rozplakala, když jí lékař, ke kterému pravidelně chodila, tuto novinu sdělil. Jo, tak to bývá. Stačil mi jeden pohled do jejích tvrdých, zelených očí a bylo mi jasné, že to dítě spatří světlo světa.

Vlivem pozůstatků zbytků jakéhosi katolického pocitu viny a hispánské galantnosti, spíše než z lásky k britské makléřce, jsem pronajal svůj bohémský pokoj v bytě v Mission, kam se rozšířila domácnost mých hipíckých spolubydlicích, a nastěhoval jsem se k ní, do jejího bytu-staveniště. Domácí, rodičovský život by mi mohl prospět.

Když už skáчете do propasti, skočte po hlavě.

Britská makléřka na nosítkách omdlela a krvácela. Se stále silnějšími obavami jsem hleděl na červené pavučiny, které se jí šířily po stehnech. Kolem se hemžily zdravotní sestry jako znužené úřednice na poště a mluvily o lejtrech a o počasí.

Porodní proces se měří na centimetry. Dilatace sedm centimetrů. Příliš pozdě na anestezii, příliš pozdě na nějaké módní dýchací cvičení. Šlo do tuhého.

Každému, kdo má sklon k filozofování, doporučuji, aby se zúčastnil porodu a sledoval, jak se nezastavitelné síly střetávají s nepohyblivými předměty a vše se snaží nějak prosadit. Moderní medicína dělá velmi málo, aby tento paradox vyřešila. Jediný skutečný rozdíl mezi krvavým, křičícím obrazem před mýma očima a narozením dejme tomu mé babičky před sto lety na venkovském se-

veru Španělska, který se odbýval při svíčkách, byly jen malé plastové sáčky s minerálním olejem, takové salátové dresingy v bistru, které sestry pravidelně roztrhávaly a lily na vzdouvající se a bobtnající hmotu.

Byla to namáhavá, nervy drásající událost, prokládaná bodavými výkřiky bolesti, které rezonovaly celou porodnicí. Těžké nemocniční dveře, které sestry zabouchly, je dokázaly ztlumit jen trochu. Snažil jsem se tiše uklidňovat nostalgickými vzpomínkami na seriál *Šílenci z Manhattanu*, na dobu, kdy muži pouze nervózně popocházeli a kouřili někde vedle, dokud nebyla ta špinavá práce hotová.

Po dvou hodinách boje staré maso vydalo v krvi maso nové a na svět přišla Zoë Ayalová.

Dostalo se mi tak trochu zvrácené cti přestříhnout pupeční šňůru. Byla tlustá jako mužský prst, temně červené jádro pokrýval žlutý film. A stříhnutí malých nůžek v mé ruce, když jsem přetínal poslední hmatatelné pouto matky s dítětem, se poddala s uspokojivým křupnutím.

Zoë zdatně řvala. Sestry ji položily na ocelovou váhu a umístily nad ni dvě infralampy, úplně jako tam, kde se v McDonaldu smaží hranolky. Dítě bylo změřeno a zváženo a pak zabaleno do tlusté, modré bavlněné deky, úplně jako tortilla.

A potom se burrito s miminem uvnitř ocitlo v mé náruči.

Zoë se poprvé zavrtěla, pevně utažená si nejspíš na chvíli pomyslela, že je zpátky ve vlahém objetí dělohy své matky. Vypadala neuvěřitelně malá a křehká a nepřipravená na chladný, tvrdý svět.

Navzdory očekávání nás YC pozval k pohovoru. Stačil stručný e-mail a link na minimalistický nástroj pro plánování schůzek a dobrodružství se naplno rozběhlo.

Objednal jsem pro nás poslední termín v posledním dnu pohovorů – 29. března. Sázel jsem přitom na obvyklou volební strategii: být na seznamu buď první, nebo poslední. Takže na nás vyšlo pozdní nedělní odpoledne. Tehdy jsme se plní nervozity dostavili do centrály YC, industriální budovy v naprosto nezajímavé části Mountain View.

Bez jakýchkoli ceremonií nám řekli, abychom šli do místnosti pro pohovory, kde za stolem už seděli čtyři partneři YC. Vypadalo to jako u výsledku před

vojenským soudem. Přítomen byl samozřejmě Paul Graham a jeho žena Jessica Livingstonová, také partnerka. Pro svou knihu *Zakladatelé při práci*, soubor interview s neúspěšnějšími světovými podnikateli, vykonala Jessica řadu rozhovorů. Kniha byla jakási anarchistická kuchařka pro startupy plná osobních vzpomínek a rad. Já jsem ji zhltl a vy byste to měli udělat také, jestli se chcete v tomto rybníku pohybovat.

Byl tam i Robert Tappan Morris (o němž PG mluvil jako o RTM). Trochu se zapsal do počítačových dějin. V roce 1988 vytvořil první počítačový virus na světě, vyslal jej do světa a podle tehdy zcela nového zákona o počítačové kriminalitě byl vyšetřován. Po usvědčení se k PG přidal při zakládání Viawebu, firmy, jejíž prodej financoval právě ten rizikový fond, který jsme si vybrali. Za stolem seděl i profesor počítačové vědy z MIT, který se však také podílel na rozhodování YC. PG na internetu RTM vychvaloval, bylo to absolutní a zároveň stručné: „Nikdy se nemýlí.“

Posledním, čtvrtým partnerem byl Trevor Blackwell, další spoluzakladatel Viawebu. Podílel se také na založení Anybots, robotické firmy, která pronajímala budovu, v níž jsme stáli a jejímž stále se rozšiřujícím nájemníkem byl YC. V laboratořích Anybots rozmístěných kolem prostorů Y Combinatoru to vypadalo jako v sérii filmů o Terminátorovi a zdálo se, že robotická zařízení musí každou chvíli obživnout.

„Takže vy chcete vytvořit Goldmana Sachse reklamy?“ zeptal se PG, jakmile jsme vešli.

Po tak nečekaném začátku jsem se pokusil držet svého plánu, prvních třicet vteřin nastínit celkovou ideu a pak přejít k demu nahrubo smontované technologie, na níž jsme strávili několik bezesných nocí.

Po patnácti vteřinách se začali ptát.

PG: „Jak spojíte on-line click s fyzickou osobou v krámě?“

Než jsme stačili dokončit odpověď, skočil do toho Trevor s otázkou:

„Jak to myslíte, že kupovat inzeráty v celých USA je nákladné?“

RTM: „Jak chcete skenovat zboží a vědět, co je určeno k prodeji?“

PG: „Jak jste říkali, že se vám bude platit?“

A tak to šlo dál a dál. Jeden z nás se pokusil odpovědět na jednu otázku, ale ještě než začal, přišla další otázka, vstoupil do toho někdo jiný.

Postupně se to zvrhlo tak, že dění mohlo připomínat vzrušenou diskusi o Izraeli a Palestině v partě opiců, kteří navzájem přesvědčují jeden druhého o svých politických postojích. A tempo neustávalo. Současně probíhaly dvě, tři konverzace.

Když jsem se snažil odpovídat na jednotlivé otázky nebo podpořit prohlášení některého z kluků, neustále jsem sledoval hodiny po své levé ruce. Byly obrovské, jako kdyby pocházely z nějakého sportoviště, a nelítostně odpočítávaly od deseti minut k nule. Tolik času jsme dostali. Jessica během celé doby neřekla ani slovo a jenom nás z jednoho křídla lhostejně sledovala.

Po dalším překřikování – k demu jsme se ani nedostali – čas vypršel.

„Promluvíme si o tom a dáme vám dnes vědět,“ řekl nakonec PG.

A to bylo vše.

Dnes už vím, že to bylo nejdůležitějších deset minut mého života.

Vyšli jsme ven, a jak jsme tam stáli, všichni jsme měli v břiše nepříjemný pocit kolektivního selhání. Náhodou jsme potkali jednoho ze zakladatelů Mixpanelu, jednoho z mnoha úspěšných startupů, který absolvoval YC a dokázal velké věci. Absolventi YC často přicházeli na pohovory se snahou uklidnit nervy uchazečů a nabídnout procesu pohovorů lepší signál. Zakladatel Mixpanelu dělal ale pravý opak, napadl náš nápad, marketingový plán a byznysmodel.

Po skončení těchto dvou náporů ponižování by nám k sebevraždě stačila už jen jedna kritika.

„Sereme na to, jdeme na pivo,“ navrhl jsem.

„Jo, jdeme,“ odpověděl Argyris.

MRM se při rozčilení obvykle svinul do klubka, ale chtěl jít domů a být s dětmi.

Podnik, kam jsme šli, bylo tehdy jediné slušné místo, kde se dalo posedět u piva. Nevzhledná, ale současně útulná betonová místnost, která se snažila tvářit britsky, s vlaječkami fotbalových klubů z Premier League na výloze. Hospodu U růže a koruny si oblíbilo pár hipsterských studentů ze Stanfordu, kteří se potloukali po Palo Alto, a naštěstí odrazovala larvy rizikového kapitálu v oblecích Abercrombie & Fitch.

Ve chvíli, kdy jsem se chopil sklenice s pivem Weihenstephaner a na úzké zahrádce hledal volnou lavici, mi zazvonil telefon. Číslo jsem neznal.

„Tady je Paul Graham z YC. Chceme vás financovat.“

Šok. Nedůvěra.

„Aha, tedy... Ano, takže... jeden spoluzakladatel tu není. Asi bych se ho měl napřed zeptat.“

ŠPATNĚ!

Jako idioti jsme si ani nedomluvili, jestli do toho chceme jít. Kluci, zejména MRM, věcem kolem YC moc nedůvěřovali.

„Vy se ho musíte napřed zeptat?“

„Za pět minut vám zavolám.“

Jednou z velkých obtíží při psaní memoárů je nutnost znovu pročitat osobní archiv textů, vzkazů a e-mailů. Až o něčem takovém začnete uvažovat, uvědomíte si, že vaše mladší a zářivá verze byla ve skutečnosti naprostý, dokonalý blboun. Kdybyste se jako starší mohl vrátit a sobě, mladšímu, něco pošeptat do ucha, nebyla by to chvála a povzbuzování, ale urážky a drsná varování.

Řekl jsem o tom Argyrisovi, a když se začal vyptávat, uťal jsem ho. Musel jsem zavolat MRM.

„Haló?“ řekl do telefonu a zvuky v pozadí vypadaly na nějaký sportovní zápas. Jeho děti hrály fotbal.

„Hele, YC nás chce financovat. Jdeš do toho?“

Vyžadovalo to trochu přesvědčování. Jestli mi paměť dobře slouží, dokonce jsem to zabalil jako něco provizorního, z čeho se dá v případě potřeby vycouvat.

Zavolal jsem zpátky PG a zděsilo mě, když se ozvala hlasová schránka. Hlasem bez známek paniky jsem to nějak zvládl, nechal jsem mu vzkaz, že nabídku přijímáme, a pak jsem poslal e-mail Harjeetu Taggarovi, bývalému zakladateli YC, který pomáhal s řízením procesu pohovorů.

A bylo to.

Když jsem zavolal britské makléře a novinu jí sdělil, dav, který toho lenivého nedělního odpoledne seděl U růže a koruny, se tvářil netečně. A nám se přitom podařilo nejen opustit potápějící se bárku Adchemy, ale při zoufalém plavání od plavidla, které se brzy změní ve vrak, jsme dokázali přestoupit na jinou, plavby schopnou loď.

# Opouštění vraku

Ten, kdo nemá revolucionářské geny nebo revolucionářskou krev.  
Ten, kdo nemá odvahu, srdce nebo mozek, které se dokážou přizpůsobit úsilí a hrdinství revoluce. Nechme je jít! My je nechceme! My je nepotřebujeme!

– Fidel Castro, projev v květnu 1980 v kubánském Mariel

## 23. dubna 2010

Nabízím další radu pro startup: Jestliže drama, když chcete opustit startup, připomíná to, co dělali východní Němci při snaze překonat zeď, nebo to, když Kubánci unášeli letadla, aby je dopravila do Miami, pak musíte po útěku toužit stejně jako ti východní Němci nebo Kubánci.

Všichni jsme se rozhodli, že půjdeme k Murthymu podat výpověď společně, s poněkud vágní myšlenkou, že tak budeme působit jako sjednocená fronta. Bez jakéhokoli varování jsme pod chabou záminkou vešli do jeho kanceláře. Už si nevzpomínám, kdo promluvil první – asi jsem to byl já –, ale oznámili jsme svůj plán opustit Adchemy a začít něco svého. Murthy zahájil kázání o tom, jací jsme naivní prostáčekové.

„Kterých pět věcí vás musí zajímat ve smlouvě o smlouvě budoucí?“ zeptal se a díval se přitom na mě.

Už jsem měl načteno dost rad k uzavírání obchodních smluv, ale tohle nebyla vhodná chvíle ke zkoušení z poněkud mlhavých vědomostí. Murthy ale zvyšoval tlak.

„Uvědomujete si, že když půjdete za rizikovým kapitálem, první, co udělají, tak ze všeho nejdřív zavolají mně a já jim řeknu, co si o vás myslím?“ řekl a ukazoval přitom na svůj telefon. „Vy se na budování firmy nehodíte. Vy nevíte, co děláte, nejste na to dost chytrí ani odolní.“ A tak to šlo nejmíň pět minut.



Jeden ze spíše povzbudivých citátů Marka Twaina říká, že malí lidé vždy shazují vaše ambice, zatímco ti velcí vám dají pocit, že také vy můžete být velcí. Murthy byl zcela nepochybně malý. O tom, co se nakonec ukázalo jako nejlepší rozhodnutí našeho života, jsme na konci jeho přednášky už všichni pochybovali. S pokleslými rameny a sloněnými hlavami jsme vypochoďovali z jeho prosklené pracovny.

Následující týden v Adchemy byl plný neustálého pronásledování. Nejvíc toho schytali Mark a Argyris, a byl k tomu důvod. Podle statistik našeho fondu programů asi polovinu všeho programového vybavení Adchemy napsal McEachen. Jako zaměstnanec s pořadovým číslem jedenáct byl archetypální postavou každého produktového týmu: zkušený starý mazák, dokonalý expert, který znal všechny tajné skripty, které se dají použít, a také kde jsou pohřbena těla všech techniků. A byl to ideální člověk pro jakýkoli produkt, který firma vytvoří, i pro ty chybně nedomyšlené, izolované a náhodně fungující, které leží nechtěné a nezpeněžené ve stovkách tisíc programových řádků.

Murthy a spol. jako správní tyrani uměli vycítit slabost stejně, jako žraloci cítí ve vodě krev. McEachen byl z naší trojice ekonomicky nejvíce závislý, jelikož jeho žena nepracovala, měl dvě děti a hypotéku. A měl také skvělý smysl pro investování do firmy. Proto v něm vyvolávali nejistotu a strach, přesvědčili ho, že zahodí vše, co v Adchemy vytvořil. Aby mu dohodu osladili, přidali mu akcie. Nic z toho ale McEachena nepřesvědčilo a odolal.

Udržet mě se nesnažili dlouho a tyto pokusy se skládaly převážně z nepříjemných rozhovorů s novým technickým viceprezidentem Chanderelem Sarnou.

Chander přišel nedávno z Friendsteru, kde údajně hasil technické požáry, roznícené příliš rychlým rozšiřováním. Z umírající sociální sítě s sebou přivedl partu techniků a ti vytvořili jádro jeho osobní mafie. Řídil většinou pomocí zastrašování. Ve svém špatně padnoucím polyesterovém polo tričku v barvách ukradených z konce sedmdesátých let mi připomínal nudícího se rikšu před Connaught Palace v Dillí, který vám za cestu do nedalekého Paharganj napočítá o sto rupií víc.

Bylo mi řečeno, že se k němu mám dostavit. Posadil jsem se na židli před jeho stolem. Za oknem kanceláře bylo bezmračné odpoledne, do kanceláře proudilo zářivé slunce South Bay.