



ZERO TO ONE

Notes on Startups, or How to Build the Future

INTRODUKTION TIL BOGEN

En af verdens førende iværksættere og investorer, Peter Thiel, som var med til at starte PayPal, har skrevet en spændende beretning om, hvordan man investerer i startups og hvordan iværksættere bærer sig ad med at få succes i et fremtidsrum, som ingen af os reelt kan forudsige. Bogen er en analyse af de kræfter, som styrer et stadig mere teknologisk drevet og accelererende erhvervsliv, og den giver indblik, i hvordan en af verdens dygtigste forretningsmænd skaber succes. Hovedbudskabet i bogen er, at konkurrence er for tabere. Det handler om gennem unikke teknologier og forretningsideer at skabe forretningsmonopoler, som kan holde 10 eller 20 år ud i fremtiden. Efter en lang periode, hvor fremtiden har været forstået som uundgåelige forandringer, vi skal være i stand til at reagere på, er bogen et livgivende budskab om, at vi skal definere vore drømme og derefter gå ud og virkeliggøre dem.

Derfor skal du læse bogen:

- Den giver en klar analyse af vilkårene for at etablere og drive virksomhed lige nu og 10 år fremtiden. Når man har læst bogen, forstår man hvorfor nogle virksomheder går under, og hvorfor andre bliver succeser.
- Bogen giver et fascinerende indblik i den globale iværksætterscene med et persongalleri som omfatter personligheder som Elon Musk, Marc Zuckerberg og en håndfuld andre mennesker, hvis virksomheder alle er mere end \$1 mia. værd.
- Bogen er spækket med kontante råd og ideer lige fra hvordan man sammensætter sin bestyrelse, markedsfører sig, aflønner sin direktør til at finde svaret på spørgsmål, de andre ikke kan finde på at stille.
- Den er let læst, fuldstændig u-akademisk, men vanvittigt inspirerende og fyldt med spændende fortællinger og hands-on erfaring fra en mand, som har været helt fremme i forreste tech-investor linje i snart 20 år.

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 10

Anvendelse af bogens pointer

Vigtige læringspunkter

- Alle succesfulde virksomheder er forskellige
- Skab et monopol – konkurrence er for tabere
- Hellere stor på lille marked end omvendt
- Virksomheden er ikke en lotteriseddel
- Find hemmeligheder, de andre ikke kan finde
- Den ideelle bestyrelse har 3 medlemmer
- Nørder skal lære at sætte pris på sælgere
- 7 vigtige spørgsmål som afslører fremtidig succes

Om forfatterne: **Peter Thiel** er iværksætter og investor. Han startede PayPal i 1998 og introducerede en ny form for sikker online betaling. Han solgte firmaet i 2002 for \$1,5 mia. I 2004 foretog han sin første eksterne investering i Facebook, hvor han i dag er direktør. Samme år startede han Palantir Software. Han var med til at finansiere LinkedIn, Yelp og snesevis af andre teknologi startups, hvoraf mange er drevet af hans tidligere kolleger, der har fået betegnelsen "The PayPal Mafia". Han er partner i Founders Fund, et investeringsselskab der blandt andet har finansieret SpaceX og Airbnb. Han startede Thiel Fellowship, som opfordrer til læring frem for skolegang, og han leder Thiel Foundation, som arbejder med avancerede teknologiske fremskridt og langsigtet tænkning om fremtiden.

Blake Masters var student ved Stanford Law School i 2012, da hans noter om Peters klasse "Computer Science 183: Startup" blev en internet sensation. Han er medstifter af Juridica, som er en juridisk teknologi startup.



Summary

Her følger et resumé af de 14 kapitler i "Zero to One"

1: CHALLENGE OF THE FUTURE

Ingen kan forudsige fremtiden; men vi ved, at den vil være forskellig fra i dag. Hvis vores samfund ikke forandrer sig før om 100 år, vil fremtiden være 100 år væk. Hvis tingene derimod ændrer sig radikalt inden for de næste 10 år, vil fremtiden være lige foran os. Vi ved to ting om fremtiden: den vil være anderledes og den vil have rødder i verden af i dag.

Sådan indleder Peter Thiel sin bog og konstaterer:

Fremskridt kan tage to former: Horisontalt fremskridt er let at forestille sig. Det er nemlig en forlængelse af det, vi allerede har i dag. Det handler om at kopiere det, som allerede virker. Vertikalt fremskridt er straks sværere; det forudsætter, at vi gør noget nyt. At vi går fra 0 til 1. Hvis du har en skrivemaskine og producerer 100 mere, udvikler du dig horisontalt. Hvis du har en skrivemaskine og udvikler et tekstbehandlingsanlæg, skaber du et vertikalt fremskridt.

På makro niveau er det enkleste ord for horisontal udvikling: *globalisering*. Kinas 20 års plan er i virkeligheden at blive som USA; de kopierer det hele. Et enkelt ord for det vertikalt 0 til 1 fremskridt er *teknologi*. Vi kan have begge udviklings-typer samtidigt; men den gængse holdning til fremtiden er horisontal: Vi taler fx om, at udviklingslandene skal op på Vestens niveau, altså mere af det samme.

Men denne tankegang er ikke holdbar, siger Thiel. Miljøet og ressourcerne rækker ikke til en sådan fremtid. Vi er nødt til både at forestille os og skabe nye teknologier, som kan gøre det 21. århundrede bedre end det forrige.

For at gøre dette skal vi agere som *startups*, der skønt de er små, alligevel er den største gruppe af mennesker, som man kan få med på en horisontal plan om at bygge en anderledes fremtid. Og et nyt firmas største styrke er dets evne til at tænke nyt og udvikle nye forretninger fra bar bund.

Det er hvad denne bog handler om.

2: PARTY LIKE IT'S 1999.

Det første skridt til at tænke klart er at stille spørgsmålstejn til, hvad vi tror, vi har lært af fortiden, hvilket for Thiel betyder 90'erne, der for ham var overgangen fra industri- til serviceøkonomi.

I midten af 90'erne skabte internettet dotcom-boomet, hvor alle blev grebet af en sand eufori over at kunne nå ud til alle hjørner af verden. Man var jubel-optimister og penge var intet problem. Specielt perioden fra september 1998 til marts 2000 var uden sidestykke. Satte man ".com" efter sit firmanavn, kunne selskabsværdien fordobles på en nat. Fra 1995 til boblen bristede i foråret 2000 steg NASDAQ indekset således fra 1000 til over 5.000 - i oktober 2002, var det nede i 1000 igen. Nu handlede det ikke mere om "clicks" men om "bricks" – investering i fast ejendom hvilket siden førte til ejendomsboblen, der brast. Og så satsede man på "developing markets" hvilket er det samme som globalisering. Verden var blevet horisontal igen.

Iværksætterne i Silicon Valley og resten af verden stod nu uden penge og lærte fire lektier, som stadig præger forretnings-tankegangen den dag i dag.

- *Tag små skridt og skan trinvis udvikling;* enhver der siger, han kan gøre noget stort er mistænkelig.
- *Forbliv "lean & flexible"* hvilket betyder: skrot planerne og vær i stand til at reagere på det uforudsete.
- *Bliv mere kompetitiv;* lad være med at skabe nye umodne markeder og fokuser i stedet på at forbedre eksisterende produkter.
- *Hold fokus på produkter – ikke salg.* Hvis dit produkt ikke sælger sig selv, er det ikke godt nok.

Efter Peter Thiels mening skal man gå den modsatte vej. Vi skal igen begynde at satse på at skabe en ny fremtid, som vi gjorde i 1999 – bare uden overmodet.

3: ALL HAPPY COMPANIES ARE DIFFERENT

Man skal som iværksætter søge det, de andre ikke gør. At gå ind i konkurrence med andre er det dummeste, man som virksomhed kan gøre. Så skaber man blot horisontal udvikling.

Amerikanske luftfartsselskaber betjener millioner af passagerer og skaber værdier for hundredvis af milliarder dollars hvert år. Den gennemsnitlige billetpris for en envejs-rejse i USA er \$178 – men flyselskaberne tjener blot 37 cents per passager per tur. Sammenlign så luftfartsindustrien med Google, som omsatte for \$50 mia. i 2012 (mod flyselskabernes \$160 mia.) og beholdt 21 pct. af indtjeningen som overskud. Det er en profitmargin, der er 100 gange større end luftfartsindustrien, og Google tjener nu så mange penge, at selskabet er 3 gange så meget værd som alle amerikanske luftfartsselskaber tilsammen.

Forskellen er, at Google stort set har monopol på internet-søgning, mens flyselskaberne konkurrerer hinanden til døde. De har intet overskud til at udvikle nye spændende produkter, hvorimod Google ikke behøver at kigge sig over skulderen men kan kaste sig over helt nye udviklingsområder som fx førerløse biler, droner og betalingssystemer.

Hvilket værdifuldt firma, er der ingen som bygger? spørger Peter Thiel. Det handler om at få monopol-status og bryde ud af konkurrencen, hvor man slås med identiske produkter. Han henviser til åbningsreplikken fra Tolstojs Anna Karenina: *"Alle lykkelige familier er ens, og hver eneste ulykkelige familie er ulykkelig på sin egen måde"* I erhvervslivet er det omvendt: Alle glade virksomheder er forskellige – de har fundet hver deres egen måde at løse et stort problem. Alle virksomheds-fiaskoer er til gengæld ens: de lykkedes ikke at undgå konkurrencen.

4: THE IDEOLOGY OF COMPETITION

Konkurrence er en ideologi, som ødelægger vores tankegang, ifølge Thiel. Det begynder i skolen, hvor man med karakterer forsøger at få børn og unge til at konkurrere mod hinanden. De kravler op gennem undervisningssystemet indtil konkurrencen får slået deres drømme i stykker; konkurrencen gør os ens!

Peter Thiel tog selv hele turen op gennem jurastudiet på Stanford indtil han var lige ved at nå det fornemmeste han kunne nå som kandidat: "Supreme court clerkship". Men det kiksede, og så blev han iværksætter i stedet. Og mange år senere, da han havde solgt PayPal for halvanden milliard dollars, mødte han en studiekammerat, som straks udbrød: *hvor var det godt du ikke havnede i højesteret!* Og han var enig. Her er alle ens.

Da Microsoft og Google begyndte at slås med hinanden – helt unødvendigt efter Peter Thiels mening – gav de plads til, at Apple kunne spille sig tilbage på banen.

"Så snart du starter en konkurrence, flytter du fokus over på konkurrenten og så begynder I at efterligne hinanden, skriver han. På et tidspunkt var han selv i bitter infigt med Elon Musk's X.com, hvis produkt i uhyggelig grad matchede PayPal. De to konkurrenter havde begge kontorer i Palo Alto kun 4 gader fra hinanden, og af frygt for udviklingen mødtes de to stiftere på en café midtvejs mellem deres kontorer og aftalte en 50-50 fusion; det var årsagen til at de overlevede det kommende dotcom-crash.

5: LAST MOVER ADVANTAGE

At undgå konkurrence og skabe et monopol er kun godt, hvis man kan vokse ind i fremtiden og gøre virksomheden værdifuld for sig selv, skriver Thiel, og han sammenligner værdien af New York Times Company med Twitter, som gik på børsen i 2013 og fik en samlet værdi på \$24 milliarder. Det er mere en 12 gange så meget, som New York Times er værd, på trods af at medieselskabet tjente \$133 millioner, mens Twitter tabte penge. Hvad forklarer den store forskel i værdi?

Forventningerne til de fremtidige indtægter!

Det er sådan man definerer store virksomheder, idet investorerne forventer, at Twitter vil være i stand til at kapre monopol-indtægter i fremtiden, mens avis-monopolets dage er ved at være talte. Det er derfor teknologi-selskaberne vurderes så højt på børsene; man forventer, at indtægterne vil komme strygende over de næste 10-15 år. Det afgørende spørgsmål er derfor, om selskabet vil eksistere om 10 år?

For at finde svaret ser Peter Thiel efter 4 karakteristika:

- Har selskabet en proprietær teknologi? Er man alene med teknologien, og er den 10 gange så god som konkurrenternes? Amazon havde fx 10 gange så mange bøger som konkurrenterne og PayPal kunne afvikle en betaling 100 gange så hurtigt som kreditkortselskaberne og bankerne.
- Kan man skabe netværks-effekt? Hvis alle dine venner er på Facebook, giver det mening, at du også er der. Derfor start med små netværk, hvor du kan dominere. Zuckerberg startede fx med sine klassekammerater på Harvard.
- Er der "Economies of scale"? En monopol-forretning bliver stærkere, hvis den bliver større, da de faste omkostninger kan deles over flere kunder.
- Er det et brand? Hermed menes ikke blot en glat flot overflade; produktet skal have branding-substans!

Hvordan bygger man så en monopol-virksomhed. Man starter med specielle grupper på en lille marked, hvor man kan komme ind og skabe sig en monopolstilling. Hellere 50 pct. markedsandel på en marken på 100 millioner end 1 pct. på en marked på 5 milliarder. Når man har fået sin første dominerende position, kan man gå i gang med at opskalere. Som Amazon: Jeff Besos startede med at sælge bøger og blive den førende, og lagde derefter nye produkter til.

Kapitlets sidste råd fra Peter Thiel: Lad være med at forstyrre og lave ravage. Du skal ikke have fjender, du ikke kan hamle op med. Du er måske den første – men du skal også være den sidste, som står tilbage på scenen.

6: YOU ARE NOT A LOTTERY TICKET:

Peter Thiel opridser 4 tilgange til fremtiden:

- *Udefineret pessimisme*: Vi ser ind i en trist fremtid, og aner ikke hvad vi skal stille op med den og reagerer først, når begivenhederne indtræffer. Thiel mener, at Europa falder i denne kategori: et kontinent nedsunket i retningsløst bureaukrati (jeg tror han har ret!)
- *Defineret pessimisme*: Katastrofe er ingen abstraktion. Vi kan se en række trusler, som vi forsøger at beskytte os imod. Kina er i denne tilstand. Her har alle ledende beslutningstagere fx oplevet hungersnød i deres land.
- *Defineret optimisme*: Vi lægger store planer, vi hører på drømmerne. Verden bliver bedre og vi ved hvordan! Sådan var det i 50ernes og 60ernes USA. Nu er det lige omvendt: Vi betegner fantasterne som idioter og drømmerne som suspekter.
- *Udefineret optimisme*: Verden bliver bedre, men vi ved ikke hvordan. Derfor presser vi alt, hvad vi kan, ud af de eksisterende systemer og "holder alle muligheder åbne"

Peter Thiel mener, at det er den sidste tilstand Vestens erhvervsliv befinder sig i. Det medfører denne "udefinerede finansialisering"

- Virksomhederne samler deres kontanter sammen i kæmpe bunker – de har simpelt hen ikke nogen ideer til, hvad de skal investeres i.
- I stedet giver de dem til gigantiske banker, som heller ikke ved, hvad de skal gøre ved dem.
- Derfor giver bankerne pengene videre til institutionelle investorer, der heller ikke ved, hvad de skal bruges til.
- Derfor spreder de dem ud over en portefølje af aktier – og når de så udbetaler dividende til virksomhedsejerne, begynder cirklen forfra.

Det holder ikke i længden, siger forfatteren. Sæt et mål for fremtiden og lav en plan. Vi skal tilbage til "defineret optimisme"; fremtiden er god og vi ved hvad vi vil. Vi er ikke lotterisedler!

7: FOLLOW THE MONEY

Dette kapitel henvender sig ikke mindst til investorerne, og Thiel understreger, at hvis man skal være en succesfuld venture kapitalist handler det om 80-20 reglen. Investorer skal alene fokusere på de bedste og satse på dem, som giver eksponentiel vækst. Peter Thiel er medejer af Founders Fund, og han konstaterer, at deres bedste investering – Facebook - er mere værd end resten af virksomhederne i porteføljen tilsammen. Og ser man det i stort perspektiv, er de 12 største teknologivirksomheder i USA \$2 billioner værd, hvilket igen er mere end samtlige teknologivirksomheder tilsammen.

Derfor er portefølje-tankegangen forkert. For så ser vi vore investeringer som lotterisedler og ikke som dedikerede satsninger.

8: SECRETS

Virksomheder skal bygge på hemmeligheder! Hvis de bygger på noget, som alle andre også er klar over, er de jo ikke enestående. Så kan de ikke skabe et monopol. Men hvis det er sådan,

hvorfor kigger flere så ikke efter hemmeligheder i naturen eller i mennesker? Thiel mener, det hænger sammen med 4 sociale tendenser i erhvervslivet:

- *Inkrementalisme*: Vi har fra barnsben lært at tage små skridt. Ingen belønnes for at gøre mere, end de bliver bedt om.
- *Aversion mod risiko*: Folk er bange for hemmeligheder, fordi de er bange for at tage fejl. Udsigten til at have ret og være alene kan være ubærlig
- *Magelighed*: Hvorfor kaste sig ud i et hårdt udviklingsarbejde, hvis det ikke er nødvendigt.
- *"Fladhed"*: I takt med globaliseringen har mange følelsen af, at alle hemmeligheder er afsløret.

Som eksempel nævner Peter Thiel Hewlett-Packard, der efter dotcom-krakket stort set holdt op med at opfinde noget nyt. For at sætte nyt liv i et selskab i frit fald, bad selskabets to stiftere ingeniøren Tom Perkins om at træde ind i bestyrelsen. Perkins havde været en af de drivende teknologer hos HP siden 1963, og han foreslog straks med 60er optimismen i behold, at man kastede sig over udviklingen af nogle af mest lovende nye teknologier. Han ville finde produkt-hemmeligheder! Men han blev udmanøvreret i bestyrelsen af forkvinden Patricia Dunn, der havde en baggrund i bankverdenen og gik mere op i, om der var styr på bogholderiet og om folk overholdt regler.

Det gik naturligvis helt galt og i 2012 var HP's børsværdi faldet fra 70 til \$23 milliarder.

Men hvor finder man hemmeligheder? spørger Thiel.

Svaret: hvor ingen andre søger efter dem!

Og hvis man finder dem, hvad gør man så med dem?

Svaret: man fortæller dem kun til andre, hvis det er absolut nødvendigt!

"Et storslået selskab er som en sammensværgelse, der satser på at forandre verden"

9: FOUNDATIONS

Fundamentet i en nystartet virksomhed er afgørende for, om den lykkes på sigt. Som Thiel nævner, var der for 227 år siden nogle få måneders åben debat om, hvordan USA's grundlov skulle udformes; herefter blev debatten lukket, den amerikanske konstitution blev vedtaget og siden har man ikke for alvor drøftet hvordan landet skal ledes. Sådan er det også med startups! Deres succes defineres i vid udstrækning af "the founding team", som er dem, der ejer, driver og kontrollerer virksomheden.

Thiels råd: *Gør bestyrelsen så lille som mulig!* Mange startups fører sig frem med store bestyrelser med fremtrædende erhvervsfolk. Men det ender oftest i lange diskussioner og mangel på handlekraft. Har man derimod en bestyrelse på 3-5 medlemmer, helst 3, har de lettere ved at kommunikere indbyrdes og blive enige.

Det er også en god idé at give ansatte en lav løn og medejerskab, så arbejder folk for virksomheden. Men der er ingen grund til, at ejerandelen skal være kendt: den graffiti maler som malede kontorvæggen på Facebook i 2005 fik en andel, som siden blev 200 millioner værd, men en af de bragende intelligente ingeniører, som kom til i 2010, har kun tjent 2 millioner.

Sidste råd: jo lavere chefens løn er jo bedre ledelse. Det giver et godt signal til medarbejderne og lægger en dæmper på lønniveauet, og chefen har en indbygget interesse i at få virksomheden til at lykkes.

10: THE MECHANICS OF THE MAFIA

Succes handler om kultur og skaber man en stærk kultur, er der næsten ingen grænser for, hvad man kan udrette. Det første team, som Peter Thiel skabte i Silicon Valley er siden blevet kendt som "The PayPal Mafia", fordi mange af hans kolleger fra dengang har været fødselshjælpere og investorer i succesfulde teknologi-selskaber:

"Vi solgte PayPal til eBay for \$1,3 milliarder i 2002", skriver Thiel. "Siden da, har Elon Musk stiftet SpaceX og er medstifter af Tesla Motors; Ried Hoffman var medstifter af LinkedIn; Steve Chen, Chad Hurley og Jawed Karim startede YouTube; Jeremy Toppelman and Russel Simmons startede Yelp, David Sachs med medstifter af Yammer og jeg blev medstifter af Palantir"

I dag er 7 af disse selskaber hver især mere end \$1 mia. værd, hvilket fortæller noget om, hvor stærk en kultur PayPal havde. Og selskabet blev ikke sammensat på grundlag af CV'er – snarere deres personligheder. Deltagerne skulle være dygtige, men samtidig skulle de brænde for projekter og føle en indbyrdes tilknytning til hinanden.

At sammensætte sit team kan ikke udliciteres til andre – det gør man selv; og når man gør det, kigger man ifølge forfatteren efter mennesker, som er forskellige på den samme måde. De skal være en del af *kulten*. Og så skal alle have én ting, de er ansvarlige for; derved undgår man mange konflikter, fordi alle ved, hvor grænserne går.

11: IF YOU BUILD IT, WILL THEY COME

USA's annonceindustri omsætter for \$150 mia. og beskæftiger 600.000 mennesker. Salgsbranchen er 3 gange så stor. Den omsætter for \$450 mia. om året og involverer 3,5 mill. mennesker. Og alle teknologi-nørderne spørger sig selv og hinanden: *hvad skal vi dog bruge dem til?*

Peter Thiel giver straks svaret: *de skal afsætte jeres produkter!*. I Silicon Valley er der udtalt skepsis over for sælgere; man forventer at produkterne sælger sig selv, og hvis de ikke gør det, skal de udvikles noget mere. Det er forkert, siger Thiel. Uanset hvad man laver, har man behov for et effektivt distributionssystem.

Billige produkter og services til millioner af mennesker skal sælges viralt og komplekse og dyre produkter skal sælges af mennesker; ikke blot sælgere men ofte af chefen selv. Thiel nævner, at en mand som Elon Musk, der startede SpaceX, i løbet af et par år fik overtalt NASA til at investere milliarder af dollars i hans ny-designede rumskib. Ingen ser Elon Musk som sælger, men det er ikke desto mindre det han er 90 pct. af tiden!

Det vanskelige for mange startups er netop salget. De befinder sig i en dødszone. De kan ikke tillade sig blot at tænke langsigtet og vente mange år på at få en ordre. Og de har ikke råd til omfattende kampagner på et kæmpe marked. Som i de tidligere kapitler foreslår bogen: Start med et afgrænset lille marked og bliv et monopol her.

Da PayPal ville etablere sig som betalingstjeneste på eBay, startede man med et mindre antal "power sellers", og da man havde fat i dem, kom resten af markedet hurtigt med over.

Mange virksomheder etablerer desuden også ofte et mix af distributionskanaler, som aldrig kommer til at fungere rigtigt godt. Peter Thiels råd: sørg for at i hvert fald én af dine

salgskanaler fungerer effektivt og glem de øvrige; de ville formentlig alligevel kun have givet dig 20 pct. af dit salg.

12: MAN & MACHINE

Der er en voksende frygt for maskiner og intelligente systemer. Den fremtrædende venture capitalist Marc Andreessen har blandt andet sagt: "Software is eating the world" underforstået, at maskinerne tager arbejdet fra mennesker, som ikke længere har noget at tage sig til.

Den køber Peter Thiel ikke. Han ser maskiner som værktøjer, der i samspil med mennesker vil gøre os i stand til at udrette nye fremskridt.

13: SEEING GREEN

I begyndelsen af det 21. århundrede var alle enige om at "clean technology" var den næste store ting: klimaforandringer, livstruende forurening og ressourcemangel krævede nye tilgange til energiforsyningen. 1000vis af entreprenører startede clean-tech virksomheder, og investorer hældte mere end \$50 mia. i dem. Alligevel gik alting grueligt galt. Stort set alle pengene blev tabt; alene i 2012 måtte 40 amerikanske solenergi-fabrikker gå konkurs – Renixx-indekset styrtdykkede.

Hvad var det egentlig som galt og hvordan kan vi forhindre tilsvarende fiaskoer i fremtiden? Ifølge Peter Thiel gik clean-tech selskaberne ned, fordi de ignorerede en eller flere af de 7 spørgsmål, som enhver forretningsejer, bør stille sig selv:

1. *Teknologi-spørgsmålet:* kan du skabe gennemgribende ny teknologi i stedet for inkrementelle forbedringer?
2. *Timing spørgsmålet:* Er lige nu, det rigtige tidspunkt at starte din specielle virksomhed?
3. *Monopol spørgsmålet:* Starter du med en stor del af markedet?
4. *Medarbejder spørgsmålet:* Har du det rigtige team?
5. *Distributions spørgsmålet:* Er du i stand til ikke blot at skabe men også levere dit produkt?
6. *Udholdenheds spørgsmålet:* Vil du kunne forsvare din markedsandel om 10 eller 20 år?
7. *Hemmeligheds spørgsmålet:* har du opdaget en unik mulighed, som de andre ikke kan se?

Hans analyse viser, at de ikke var unikke; de kom med de samme teknologier; de var gode til at hente penge og tale med regeringer, men de kunne ikke komme ud til kunderne, de kunne ikke holde i fremtiden; så snart kinesiske fabrikker fik statsstøtte, havde de ingen chancer.

En lidt sjov kommentar fra Peter Thiel: *"Energi-problemer er ingeniør problemer, og vi havde forventet, at det var nørder, der ville drive clean-tech-firmærne. Men det var "salesmen executives", folk i habit og slips. Det var et kæmpe rødt flag som blev rejst for os som investorer. For ægte teknologer er i jeans og T-shirt. Har I aldrig set en super-tech-iværksætter som Elon Musk? T-shirt ingen slips. Vi udformede derfor en regel i Founders Fund, som sagde, at hvis de unge startups mødte op i habit og slips bad om penge, så sprang vi dem over.*

14: FOUNDER PARADOX

Vi har brug for stiftere af nye selskaber, fastslår Thiel i sidste kapitel af sin bog. Og disse stiftere er ikke helt normale i den forstand, at deres personlighed slår ud på skalaen på steder, hvor almindelige mennesker ikke gør det. De kører fra at være introverte til pludselig at blive ekstroverte – fra det dybt seriøse til det pjattede – fra jagten på penge til bestræbelserne på at give dem væk igen.

Det er dette paradox, som er med til at forklare deres succes og det er derfor, at virksomheder skal gøre plads til denne type mennesker. Men samtidig har de også den begrænsning, at de ikke kan udrette det selv. Og de glemmer det let selv. Men de har behov for andre for at lykkes.

Og den afsluttende kommentar fra Thiel:

Vores opgave som erhvervsledere er at finde nye radikale måder, som ikke blot gør fremtiden anderledes men også bedre – vi skal gå fra 0 til 1. Det første afgørende skridt er, at vi tænker for os selv. Kun ved at se verden som ny og lige så frisk og mystisk, som de mennesker, der så den først, kun derved kan vi genskabe og bevare den for fremtiden.

Anvendelse af bogens pointer

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på meget konkret og praktisk vis henviser til, hvordan man kan geare sin organisation til morgendagens udfordringer.